

全过程工程咨询发展趋势下监理单位职能转变研究

刘 川

南漳玉印建设项目管理有限公司, 湖北 襄阳 441500

[摘要]当前, 全过程工程咨询作为工程咨询行业高质量发展的重要方向, 正深刻改变着监理行业的生存逻辑与发展路径。文中以监理单位在全过程工程咨询背景下的职能转变为研究对象, 系统梳理全过程工程咨询的综合性、跨阶段、一体化等核心特征, 深入剖析当前监理单位面临的监理服务内容单一、市场竞争力不足、专业复合型人才缺乏、信息化管理水平较低等现实困境。在此基础上, 从服务阶段、管理内容、服务类型、管理方式和角色定位五个维度, 提出监理单位应由施工阶段监理向全过程服务、由质量监督向综合项目管理、由单一技术服务向综合咨询服务、由传统管理向数字化管理、由被动监管向主动价值创造转变的具体路径, 以期为监理行业转型升级提供理论支撑和实践参考。

[关键词]全过程工程咨询; 监理单位; 职能转变

DOI: 10.33142/ucp.v3i2.19990

中图分类号: TU712

文献标识码: A

Research on the Functional Transformation of Supervision Units under the Development Trend of Whole Process Engineering Consulting

LIU Chuan

Nanzhang Yuyin Construction Project Management Co., Ltd., Xiangyang, Hubei, 441500, China

Abstract: Currently, whole process engineering consulting, as an important direction for the high-quality development of the engineering consulting industry, is profoundly changing the survival logic and development path of the supervision industry. The article focuses on the functional transformation of supervision units in the context of whole process engineering consulting, systematically sorting out the core characteristics of comprehensiveness, cross stage, and integration of whole process engineering consulting, and deeply analyzing the current practical difficulties faced by supervision units, such as single supervision service content, insufficient market competitiveness, lack of professional composite talents, and low level of information management. On this basis, from five dimensions of service stage, management content, service type, management method, and role positioning, it is proposed that the supervision unit should shift from construction stage supervision to full process service, from quality supervision to comprehensive project management, from single technical service to comprehensive consulting service, from traditional management to digital management, and from passive supervision to active value creation, in order to provide theoretical support and practical reference for the transformation and upgrading of the supervision industry.

Keywords: whole process engineering consulting; supervision unit; functional transformation

引言

2019 年国家发展改革委、住房城乡建设部联合发布关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见, 提出在房屋建筑、市政基础设施等工程建设中, 鼓励建设单位委托咨询单位提供招标代理、勘察、设计、监理、造价、项目管理等全过程咨询服务, 满足建设单位一体化服务需求, 提高工程建设过程的协同性。2025 年国家发展改革委办公厅又印发了关于加快推动工程咨询行业高质量发展的意见, 提出要大力推广全过程工程咨询, 推进工程咨询机

构在项目投资决策、勘察设计、工程建设、运营维护等各个阶段, 提供综合性的、跨阶段的、一体化的全过程咨询服务。上述政策的连续推出, 说明工程咨询业正处在由零散化向一体化, 由分阶段向全过程转变的时期。在此背景下, 一直把施工阶段质量安全监督作为主要业务的传统监理单位, 正处在业务边界被打破、服务价值被重新塑造的严峻考验之中。顺应行业的发展趋势, 由单一的监理服务向全过程工程咨询转变, 已经成为监理单位必须面对的重大课题。本文将从全过程工程咨询的核心特征入手, 对目

前监理单位存在的主要问题梳理,进而提出监理职能转变的方向和途径。

1 全过程工程咨询的特点

全过程工程咨询指的是对建设工程全生命周期内,从策划咨询、前期可研、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理、施工过程管理、竣工验收到运营保修等各个阶段提供管理服务。全过程工程咨询与传统的碎片化、分体式的工程咨询服务相比,有三个主要的特点。第一,服务范围的综合性。全过程工程咨询是综合性、跨阶段、一体化的,以更好地实现投资建设意图,改变工程的碎片化咨询模式,把工程咨询服务集约化、系统化^[1]。第二,整合性为服务内容。全过程工程咨询是各个单项咨询服务的综合版,整合供给侧的各项服务,是组织一体化、管理集成化、业务融合化、手段信息化的高端咨询,可以给建设单位提供优质的增值服务。第三,服务主体的专业化。全过程工程咨询要求咨询人员具有多学科知识、现代科学技术和经济管理方法,采用多种服务模式相结合的方式,为客户提供项目投资决策的局部或者整体的解决方案。因此,咨询服务的提供者必须具有跨阶段协同、全专业整合、数字化赋能等各方面的能力。

2 当前监理单位职能存在的问题

2.1 监理服务内容单一

目前监理单位主要的业务还是施工阶段的质量安全监督,服务链条较短,职能范围比较小。监理业务的单一表现在三个方面:一是监理企业作为一个纯技术性服务公司,缺少多元化发展的途径;二是目前监理工作主要集中在施工阶段的监理上,没有真正实现全过程、全方位的监理;三是监理具体工作更偏向质量监理、进度监理、安全管理等,在环境监理、合同管理、费用控制等方面的工作比较薄弱。全过程工程咨询服务包括项目前期策划、施工过程、竣工验收等各个阶段,需要提供设计、招标、监理、运维咨询等一系列服务,需要公司具备相应的资质,但是目前国内监理企业大多只具备监理资质,等级也不完全符合全过程工程咨询服务的要求。单一化的服务模式造成监理单位在全过程工程咨询的市场竞争中处于明显的不利地位,不能满足业主对一体化、跨阶段咨询服务的需求。

2.2 监理单位市场竞争力不足

监理行业长久以来存在低价竞争、服务雷同、价值认同度低的状况。目前监理业务主要在施工阶段的旁站监督上,服务内容单一,技术含量低,造成同质化竞争严重。市场选择上,监理服务常常陷入低价竞争的恶性循环之中,专业价值不能得到充分的体现和合理的回报。内蒙古大部

分国有投资项目监理费率只有 0.4%~1.0%,合同一般约定服务期为开工到竣工含保修期,没有规定具体的工期,甲方以此为由逃避延期监理费的支付。近些年来,建设工程监理行业“内卷式”竞争、不合理压价现象愈发严重,监理行业渐渐步入了“低价中标-低质服务-低认可度”的恶性循环之中。监理业务同质化、市场竞争无序化造成监理单位在工程咨询服务市场上没有核心竞争力^[2]。从业务收入结构来看,2016 年到 2023 年全国工程监理企业的经营收入虽然有增长,但是监理业务收入的增长速度远远小于非监理类业务经营收入的增长速度,说明监理单位在市场竞争中处于被动地位。

2.3 专业复合型人才缺乏

全过程工程咨询对于从业人员专业素质的要求越来越高,监理行业人才结构问题越来越严重。人员流动大、阶段性用工多,专业水平和文化程度参差不齐,大部分人员对于新型施工技术、规范标准的掌握还比较滞后。同时行业内“懂监理、通造价、善管理”的复合型人才严重缺乏,传统的单一培养方式已经不能满足青年员工全方位的发展需要。市场急需既懂工程、擅管理、又精通数字技术的复合型监理人才,但是现有的人才培养体系同它严重脱节。根据行业内对监理行业高级职称人员的估计,监理行业高级职称人员只占到总量的不到 20%。全过程工程咨询更需要有扎实的专业知识、有甲方思维的站位、有全局意识、有较强的统筹协调能力的高素质人才。人才短板成了监理单位开展全过程工程咨询的主要障碍。

2.4 信息化管理水平较低

目前监理单位信息化建设普遍滞后,不能满足全过程工程咨询对于数字化管理的要求。大部分监理单位仍旧采用传统的纸质文件流转、人工记录方式,信息传递效率低下,数据容易丢失、版本混乱,不能满足全过程、多专业协同的咨询服务需要。政府项目已经要求优先推行数字化交付,但是大部分中小机构仍然使用纸质文档,BIM、大数据等技术的应用基本没有。行业信息化水平低、科技含量小,监理工程师专业知识欠缺、综合协调管理能力差,这些都限制了行业的进步,在竞争日趋激烈的情况下很容易失去先机。建筑信息模型(BIM)、人工智能、大数据、物联网等现代信息技术在工程咨询领域应用正在迅速发展,传统的监理单位在这方面缺少技术储备和人才基础,不能满足全过程工程咨询对于数字化能力的要求。

3 全过程工程咨询背景下监理单位职能转变方向

3.1 由施工阶段监理向全过程服务转变

传统的监理是以施工阶段为业务范围,在全过程工程

咨询的背景下,监理单位的服务触角要向项目的全生命周期延伸。全过程工程咨询不单是包含项目策划、准备、交易、实施、运营维护等各个阶段的综合服务,而且是整合资源、提高咨询价值的重要方式。工程监理企业向全过程工程咨询服务转型升级的关键就是加强监理的核心能力,纵向深化、横向拓展服务边界,由工程施工监督者向项目全生命周期管理者转变。监理单位在项目前期阶段要主动参与到投资决策论证、可行性研究评审、设计方案优化当中去,在后端阶段也要积极参与到工程验收评估、运营维护管理当中去,从而达到由片段化监督向连续化服务的转变。

3.2 由质量监督向综合项目管理转变

传统的监理三控两管一协调在实践中很容易被片面理解为对质量、安全的检查工作,从而极大地降低了监理的价值。全过程工程咨询模式之下,监理单位由原来单纯的质监角色变为包含项目全生命周期管理的综合服务角色。天津市已经组织编制了相关的服务导则,从提高项目投资效益、建设管理水平的角度出发,引导企业整合项目策划、设计咨询、工程监理、造价控制、项目管理等各个环节,形成一个覆盖项目全生命周期的集成化服务体系。这就意味着监理人员不能只看现场工序验收、材料检测,还要有项目整体的思维,从投资效益、运营效率的角度去评价、推进各项工作^[3]。建立综合项目管理体系,把质量控制、进度管理、成本控制、合同管理等纳入统一的框架中来,由原来的“点状监督”变为现在的“全面管控”。

3.3 由单一技术服务向综合咨询服务转变

国家政策明确支持规划咨询、投资咨询、招标代理、勘察设计、工程监理、造价咨询等专业机构采取联合经营、并购重组等形式整合资源,培育出具有全过程综合咨询能力的服务商。监理单位不能固守单一的监理资质,应该主动拓展造价咨询、招标代理、设计咨询、前期策划等相关业务领域。普通项目管理集团有限公司是陕西省全过程工程咨询第一批试点企业,积极探索全过程工程咨询模式,建立起了与全过程工程咨询相适应的组织机构、人才、服务、平台等体系,打破了监理企业只承接施工阶段服务的局限,实现了监理企业向上游下游延伸。企业内部业务重

组或者外部战略合作,形成多元化服务咨询能力,这是监理单位应对市场需求,提高自身竞争力的必然途径。

3.4 由传统管理向数字化管理转变

2018年9月13日,国家发展改革委发布《关于加快推进工程咨询行业高质量发展的意见》,提出鼓励工程咨询机构开发和使用建筑信息模型(BIM)、人工智能、大数据、物联网等现代信息技术以及资源,创建数字化咨询标准体系、开发数智化应用场景、建立数据资源仓库、建设数字化共享平台,促进工程咨询行业数字化转型。监理单位要积极采用BIM技术,对工程项目进行三维可视化管理,并且要实现全过程的信息沟通。已经有部分监理企业自主创建了数智管理平台,创建起包含投资决策、勘察设计、施工准备、工程施工、竣工验收、运营维护六个阶段的全方位管控体系,以BIM和GIS两大数智工具为依托,助力工程全流程提质增效^[4]。依靠数字化的赋能,把监理由原来的被动应对变为现在的主动管控,由原来的事后验收变为现在的事前预控,由原来的靠经验驱动变为现在的靠数据驱动,从而达到工程管理的数字化升级。

3.5 由被动监管向主动价值创造转变

职能转变的关键之处在于服务理念的创新。传统的监理角色更多地是代表业主对施工单位进行监督和检查,属于一种以发现问题、报告问题为主的被动反应模式。全过程工程咨询模式之下,监理单位要由被动的合规检查变成主动的价值创造,由服务型转向战略型。根据已有的实践可知,监理企业利用BIM技术把三维模型同项目全生命周期的数据融合起来之后,使监理工作由原来的被动检查转变为现在的主动管控。从新公共服务理论的角度来看,将它引入工程监理领域,就表示监理服务要由原来的监管角色转变成满足业主多种价值需求、共创项目价值的服务提供者角色。发展全过程工程咨询服务并不是要淘汰监理行业,而是引导监理企业明确自身的发展定位,积极参与到全过程工程咨询服务中去。监理单位应当积极寻求项目的改善机会,提出具有专业性的咨询意见和管理措施,用流程改良,成本管控,风险规避等办法给业主带来增值的利益。

表1 全过程工程咨询背景下监理单位职能转变对比

转变维度	传统监理职能	全过程工程咨询下的新职能
服务阶段	以施工阶段质量安全监督为主	覆盖决策、设计、施工、运维全过程
管理内容	侧重质量检查与现场监督	综合质量、进度、成本、合同、风险等项目管理
服务类型	单一监理技术服务	集成化、多元化的综合咨询(策划、评估、优化等)
管理方式	传统人工记录、线下协调	BIM、智慧工地、数字化协同平台等信息化管理
角色定位	被动监管,合规性检查	主动价值创造,为业主提供决策支持与管理优化

4 结语

全过程工程咨询模式全面推行,促使监理行业开展全方位的职能重塑。政策层面的不断推进、市场需求结构的改变和技术革命的迅速发展,一起成为监理单位职能转变的外部推力。传统的监理模式在服务链条较短、竞争能力不足、人才储备缺乏、信息化程度低等方面存在不足,因此监理单位要顺应行业变革的趋势,加快转型升级的步伐。施工阶段监理向全过程服务延伸、质量监督向综合项目管理拓展、单一技术服务向综合咨询服务提升、传统管理向数字化管理迈进、被动监管向主动价值创造转变,这五个方向就组成了监理职能转型的系统架构。只有主动接受变革,重新塑造自身的服务能力,在碎片化的监管向全过程的价值创造转型过程中才会有持续的发展空间,全过程工

程咨询新格局下才会实现高质量的发展。

【参考文献】

- [1]吴广雄.全过程工程咨询模式下监理职能的转型与发展趋势[J].中华建设,2025(7):40-42.
- [2]都怡然.全过程工程咨询项目 A 的风险管理研究[D].济南:山东大学,2021.
- [3]焦健.基于价值工程的政府投资项目全过程工程咨询研究[D].北京:北京建筑大学,2020.
- [4]杨丹蓬.监理单位开展全过程工程咨询的挑战及优化措施[J].中国科技投资,2025(5):88-90.

作者简介:刘川(1989—),男,湖北南漳人,工程师,湖北文理学院土木工程专业毕业,现就职于南漳玉印建设项目管理有限公司,从事工程监理工作。