

# 以“监理 + 代建”模式促监理企业转型发展研究

徐肖扬<sup>1</sup>, 熊亚东<sup>2</sup>, 应国刚<sup>3\*</sup>, 陈绮梦<sup>3</sup>

<sup>1</sup>宁波市交通建设工程试验检测中心有限公司, 浙江 宁波

<sup>2</sup>宁波市交通工程管理中心, 浙江 宁波

<sup>3</sup>浙大宁波理工学院, 浙江 宁波

Email: \*747082608@qq.com

收稿日期: 2020年9月29日; 录用日期: 2020年10月15日; 发布日期: 2020年10月22日

## 摘要

近年来, 由于监理市场良莠不齐, 导致整个行业盈利能力大大降低, 部分企业面临较严重的生存危机。为适应工程品质化提升的发展需求, 监理企业的转型发展迫在眉睫。本文回顾了工程建设项目监理制和代建制的发展历程和现状, 探讨了“监理 + 代建”模式创新的理论基础; 通过工程试点项目的案例分析, 发现当前“监理 + 代建”模式推行中存在的问题, 并提出改进措施。通过SWOT分析, 探讨了“监理 + 代建”模式推行后对监理企业转型发展的积极因素, 综合分析监理企业转型升级的预期效果。最后, 以宁波某公路项目“监理 + 代建”模式试点成效分析, 解析新模式带来的实施效果, 为监理企业转型发展提供借鉴。

## 关键词

监理制, 代建制, 一体化, 监理企业, 转型发展

# Research on Promoting the Transformation and Development of Supervision Enterprises with the Model of “Supervision + Agent Construction”

Xiaoyang Xu<sup>1</sup>, Yadong Xiong<sup>2</sup>, Guogang Ying<sup>3\*</sup>, Qimeng Chen<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ningbo Communication Construction Engineering Testing Center Co. Ltd., Ningbo Zhejiang

<sup>2</sup>Ningbo Traffic Engineering Management Center, Ningbo Zhejiang

<sup>3</sup>Ningbo Tech University, Ningbo Zhejiang

Email: \*747082608@qq.com

Received: Sep. 29<sup>th</sup>, 2020; accepted: Oct. 15<sup>th</sup>, 2020; published: Oct. 22<sup>nd</sup>, 2020

\*通讯作者。

文章引用: 徐肖扬, 熊亚东, 应国刚, 陈绮梦. 以“监理 + 代建”模式促监理企业转型发展研究[J]. 土木工程, 2020, 9(10): 1038-1046. DOI: 10.12677/hjce.2020.910108

## Abstract

In recent years, due to the poor quality of the supervision market, the profitability of the entire industry has been greatly reduced, and some companies are facing a serious survival crisis. In order to meet the development needs of the improvement of project quality, the transformation and development of supervision enterprises is urgent. This article reviews the development history and status quo of the engineering construction project supervision system and agent construction system, and discusses the theoretical basis for the innovation of the “supervision + agent construction” model; through the case analysis of engineering pilot projects, it is found that the current “supervision + agent construction” model is being implemented Existing problems and propose improvement measures. Through SWOT analysis, the positive factors of the transformation and development of supervision enterprises after the implementation of the “supervision + agent construction” model are discussed, and the expected effects of the transformation and upgrading of supervision enterprises are comprehensively analyzed. Finally, it analyzes the effects of the implementation of the new model and provides a reference for the transformation and development of supervision enterprises based on the analysis of the pilot effect of the “supervision + construction” on behalf of model of a highway project in Ningbo.

## Keywords

Supervision Enterprises, Generation System, Integration, Supervision Enterprise, The Transformation of Development

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

1959年,国际通用的FIDIC条款中关于工程监理的要求做了详尽规定,明确界定工程监理为咨询业。代建制最早起源于美国的建设经理制(CM制),建设经理作为业主的代理人,代替业主负责可行性研究、设计和施工阶段的监督[1],提高工程质量,严格把控工期,直至竣工验收后交付使用。

国内工程监理制推行以来,随着工程建设项目的高速增长,监理企业得到了蓬勃的发展。在整个工程建设的发展进程中,监理的工作非常重要,推动了工程项目的质量、安全、进度、投资等有效控制,保障了工程建设的顺利推进。随着监理行业规模日益壮大,监理企业良莠不齐,暴露出了许多问题,如建设工程法律法规、标准不完善,从业人员专业化水平不高,服务能力和盈利能力明显下降,监理企业生存发展压力增大,急需寻求转型发展方向。

代建制自2004年7月国务院发布的《国务院关于投资体制改革的决定》以来,作为项目管理的创新模式,在试点项目上取得了较好成效,国家鼓励代建制的开展,鼓励由专业有资质的管理机构进行设计施工并监督。代建制在发展中,委托方与被委托方权责不清;代建单位、监理单位没有明确分工,造成项目现场指导混乱,进度质量受到影响,且代建服务计费标准无明确规定等问题,制约着代建制的发展。

2017年住房和城乡建设部颁布了相关意见,强调工程监理企业服务主体多元化,转型创新发展,各地纷纷开展“监理+代建”项目管理新模式试点[2]。“监理+代建”模式的创新,面临诸多的挑战和问题,需要在试点和总结的基础上不断完善。

## 2. 监理和代建的理论分析

### 2.1. 监理发展相关理论

具有相应资质的工程监理企业，接受建设单位的委托，对工程建设实施专业化的监督管理。

#### 监理模式发展历程和现状

监理制度发展如图 1 所示。

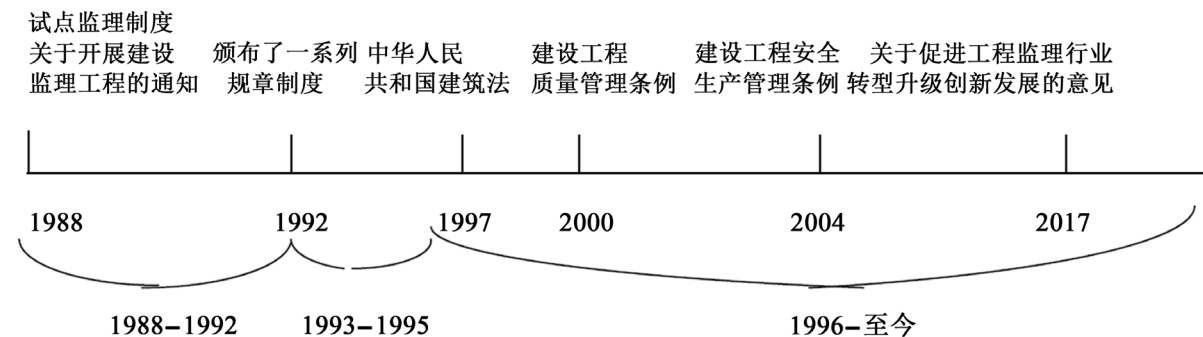


Figure 1. Development history of supervision system

图 1. 监理制度发展历程

制度不完善，取费标准低，人才严重流失，这是监理企业的现状。监理行业的管理不规范，收费标准不满足监理企业发展，得不到相应的经济效益。想更好地生存下去监理企业无序压价，低价中标，不断降低利润空间，影响整个市场秩序的维持。利润空间的降低只能从监理成本中扣除，必然导致监理人员投入的减少，不能配备相应资质的合格的监理人员，不利于监理工作的有效开展，监理服务达不到预期效果。且目前工程监理范围仅为施工阶段，旁站成为了大家对监理的主要认识，和监理“咨询服务”的本质不符合[3]。

### 2.2. 代建发展相关理论

#### 2.2.1. 工程代建制概念

代建制是指建设单位通过招标或指定等方式选择代建单位，包括专业的项目管理公司，具有相应资质的勘察、监理单位等，按照合同约定对项目进行全过程、全方位的专业管理，严格控制项目质量、安全、投资等，提高项目建设质量，项目竣工验收后交付的制度[1]。

代建制主要应用于政府投资的非盈利目的项目，在代建期间，投资和建设管理方式分离，形成约束机制，代建单位对投资管理和实施工作项目提供专业的管理[4]。

#### 2.2.2. 代建模式发展历程和现状

代建制起源于美国，当时在美国代建制的说法为建设经理制(CM)，我国实施代建制的最早城市是福建厦门。从 1993 年引入代建制模式以来，非经营性政府投资项目作为代建制的实施项目，政府委托一些有实力的工程公司管理项目。2001 年 7 月，厦门开始全面推行代建制，政府的投入增加，并规定重点工程建设必须实施代建制，代建制快速发展，管理效果显著。此后，在北京、广州、深圳、等地区陆续开展代建制试点。2004 年 7 月国务院颁布的《国务院关于投资体制改革的决定》明确规定：“对非经营性政府投资项目加快推行代建制，即通过招标等方式，选择专业的项目管理单位负责建设和实施”[2]。

我国代建取费低但履约保证金高，取费制度考虑不全面，且代建制在项目管理中法律地位还不够明确。代建取费标准一般不超过项目总投资 2%，而银行履约保函为项目总投资 3%~10%，目前相关试行办

法也没有明确规定业主和代建单位的权利、义务和责任范围,在执行阶段出现问题容易相互推诿,代建单位的能力受到了限制,代建单位参与工作的积极性也会受到影响。

### 3. 监理 + 代建模式的探索与实践

“代建+监理”管理模式是代建单位同时承担代建和监理任务。“代建+监理”单位的选择与代建单位的选择方式上差别不大,都是由建设单位选择专业化的项目管理单位。“监理 + 代建”模式是全过程、全方位的管理,参与前期项目策划、可行性研究、施工图设计管理、招投标管理,并在施工阶段对项目质量、进度、安全等管理,直至竣工验收使用交付[5]。

#### 3.1. 运作方式和各方职责

代建单位组建代建指挥部,在原代建模式组织架构基础上,将总监理工程师纳入领导层负责人之一,指挥长、总工、总监在各领域管理。

原监理模式中总监办是独立机构,“监理 + 代建”模式中将组织架构进行了合并,总监办与综合部、财务处、合约部、政治监察部等并列作为代建指挥部的职能部门,原项目办与原总理办存在职权交叉、重复的部门合并简化,实现职责分明、监管有序。

代建指挥部通过制定一系列管理制度,各职能部门职能明确、分工细致,对其直属分部直接下达工作指令,并对分部工作给予支持和指导[6]。

#### 3.2. 传统模式与监理 + 代建模式对比

传统管理模式中,由监理单位、代建单位受业主委托开展工作,具有专业的管理水平,在各自的工作领域履行职责,管理项目的建设过程。现阶段,暴露出一些问题。存在多头管理、指令不一;代建和监理机构设置重复,管理职能重叠、交叉,资源浪费,管理效率不高。

监理 + 代建模式基于传统管理模式上实现了创新,代建和监理重叠职能的合并,展现了多种优势:

##### 1) 提高管理服务的质量,助于工作目标的实现

代建与监理一体化从项目前期,工作范围几乎覆盖了工程建设的全过程,储备的专业技术人员对施工图设计内审,介入项目前期发现施工图纸存在的漏洞,及时改正能够减少施工变更,提高设计的合理性,确保项目使用目标和投资目标的实现;在施工阶段,减少矛盾,避免多头指挥有利于调动各参建企业的积极性和主动性。

##### 2) 实实在在地节约项目建设管理成本

比起代建、监理分别发包,“监理 + 代建”一体化在招投标流程上仅需进行一次招标,相比减少了招标服务费用;与传统模式相比,企业只需配备一套管理机构,机构人员同时行使项目管理和监理,可统筹调配,管理人员数量上相较传统模式减少得多,减少管理成本的支出。对项目投资控制更有效,把关注点落在决策和设计阶段,设计阶段后的投资影响程度呈曲线下降。初步设计阶段对投资影响高达 95%,技术设计阶段对造价的影响程度也达到了 75%。而传统监理模式中,监理只参与施工阶段或把重心放在施工阶段,“监理 + 代建”一体化后监理活动落实到全过程,参与到施工之前,对于决策和设计阶段的质量和进度控制具有重要作用,实实在在能够做好投资控制。

##### 3) 简化管理工作流程,加快建设工期进度

对工程项目建设流程熟悉的专业管理人员可介入到项目管理前期阶段,协助办理相关前期建设手续,提升前期工作的落实成效,缩短前期工作所需的时间;“监理 + 代建”一体化不再进行监理单位招标,节省了招标时间;将项目管理与施工监理工作进行了合并,优化了项目组织,简化了内部工作界面,使

工程项目组织结构更加扁平化，减少传统工作模式中不必要的上报、反馈等中间环节，以免管理单位之间存在职责交叉、重叠、相互推诿的问题。

## 4. 监理 + 代建模式应用研究

### 4.1. 应用项目介绍

宁安高速公路项目总长 163.87 公里，起始于宁都县，终于安远县。全线采用双向四车道高速公路标准建设，设计速度为 80 公里/小时，路基宽 24.5 米，投资概算 109.77 亿元。项目于 2015 年 1 月开工建设，2017 年 1 月建成通车。

### 4.2. 试点主要做法

江西省高速集团委托江西交通咨询公司作为宁安高速公路项目的代建单位，由该公司统一负责建设和工程监理工作。该公司具有公路工程监理甲级和咨询甲级资质，参与多项高速公路项目代建中，具有丰富实践管理经验；并睦高速公路项目的也是一体化模式的公路项目试点，当时该工程的“代建+监理”单位也是由江西交通咨询公司中标，具有成功运营经验。

江西交通咨询公司组建项目现场管理机构，保留传统模式下项目办设置合同履约处、政治监察处，综合行政处、财务处、征地拆迁处，保留了各部门的原相应职责[7]。将代建模式下工程管理部与监理模式下总监办的职责合并，成立总监办，是一体化模式中的职能部门。总监办下设立工程部、安监部、材料部及测试部，测试部管理检测单位中心实验室。监管部对各施工标段进行现场监督管理，具体负责工程质量、进度、安全等工作。各标段的试验检测工作由通过招标选定的检测单位进行试验检测，工作安排服从相应监管部的安排。

改革后组织架构避免代建管理和监理间的职能重合，使权责进一步明晰，实现有机的融合。

### 4.3. 应用成效分析

1) 简化了组织管理机构，管理权责更加清晰，构建了新型项目管理体系，克服了传统项目管理体系的不足，减少代建单位和监理单位机构的重复设置，避免管理与监理间的职能重合。

2) 管理效能得到提升。在项目试点过程中，项目管理机构设置和人员配备精简，工作效率明显提升，执行项目方案的力度增强。原传统模式中施工单位将技术方案、工程款支付申请等材料先报监理，再报项目法人的程序简化，直接由代建单位负责，代建单位同时承担项目管理和监理职责，便于统筹协调。

3) 项目建设管理机构与监理机构合二为一后，还大大降低了管理成本。原传统模式下共需要管理和监理人员 398 人，监理代建一体化模式下综合人员 224 人(其中包括检测单位 65 人)，有效地降低了管理成本[7][8]。

### 4.4. 存在的问题及改进措施

该试点项目的“监理 + 代建”模式的应用也暴露出一些问题：

1) “监理 + 代建”模式管理机制、实施规范还没有正式有效的管理文件。政策的相对滞后让“监理 + 代建”模式没有规范可以使用，一定程度上使该模式在发展进程放慢脚步，代建、监理无法更深入地融合。

2) “代建+监理”模式组织架构一体化的融合，虽然改善了监理和代建分开发包模式中多头管理的现象，但一体化下仍存在着部分工作职责的重叠，问题尚未完全解决，目前也没有相关政策和意见的出台来支撑实现一体化管理程序真正简化。

3) 缺乏足够的综合性管理人才, 在“代建+监理一体化”模式下, 对监管人员的要求较高, 监管人员既要承担项目管理工作保证质量和进度, 又要履行监理的监督职责, 现有的多数人员不具备综合性, 在履行工作职责过程中, 当出现多重问题时无法很好地解决。

针对以上的问题, 建议的改进措施如下:

1) 国家急需出台“监理 + 代建”模式的规范和文件, 建立一套完整的管理体系。代建与监理单位合并后, 在相关法律法规的约束下行使权力履行职责, 稳步推进。

2) 明确代建监理一体化管理的机构设置、管理人员配备的数量、资格、经验等要求、职责分工等方面的要求。

3) 培养综合性管理人才。搭建员工培训的平台, 开展相关培训。由经验资历丰富的工作者作为培训讲师, 机构内部人员参与培训, 加强和统一讲解者对新模式进行广泛讲解并分享自己在新模式中的工作经验, 加强内部人员对新模式理解和认识, 形成一套培训体系。

## 5. 监理企业转型升级分析

### 5.1. 监理企业转型升级的必要性

监理行业内存在恶性竞争, 监理的工作职责本质与初心偏离, 目前社会对监理企业存在认可度普遍较低, 企业信誉度在社会市场受到损害, 企业利润低, 监理需要对自身重新定位。“代建制”全面推广普及, 代建单位由项目管理公司, 具有相关资质的专业化企业参与竞争, 扩展自己的业务服务。随着工程的发展, 大量实例证明项目管理涉及的范围越来越广, 工程建设实施过程中建设单位需要的是项目全过程的管理服务, 而不仅仅是部分管理。根据上文图 3.2 项目各阶段对经济的影响程度图显示, 对工程造价的影响阶段主要在于决策和设计, 而实施阶段影响程度小, 所带来的控制效益并不显著。我国监理企业目前不是全过程的项目监督管理, 通常只介入到项目实施阶段的监督活动, 没有介入前期的决策和设计阶段的范围。监理企业人员素质低, 市场份额占比少, 企业利润不如意成为当今许多监理公司的烦恼。迫于现状的压力, 监理企业必须创新建设管理模式转型升级是十分必要的。

党的十九大报告中也指出“一带一路”战略实施成效显著, 监理企业务必要以改革和创新为重要抓手, 加速完成企业的转型升级。当今市场形势下, 缩小强制监理的范围, 取消强制监理, 让市场自主选择, 这一说法也被提上日程。目前国家正试点取消强制监理制度, 北京, 上海、厦门作为试点开始推出取消强制规定。国家政策和市场形势使得监理企业要转型升级来谋求发展, 进一步提高企业生存能力[9]。

### 5.2. 监理企业转型发展的 SWOT 分析

#### 5.2.1. 优势

1) 处理问题公正。

监理单位在处理问题的方式上公平公正, 监理行业有法律法规、技术规范作为执行工作的原则, 执行手段科学化, 有效监督。在监督管理中将实际情况严格、准确地出具监理报告, 处理问题公正能保障工程施工阶段的质量。

2) 实践经验丰富。

监理企业的人员组成丰富, 来到监理企业从业的人员先前参与过政府管理部门、设计、勘察、施工单位的工作, 很大一部分是从其他工程项目管理所需专业的单位转业而来的, 具有多年的现场实践经验支持, 在项目管理方面具有丰富的实践经验, 在工程监督管理上具有一定的优势。

3) 安全意识高。

监理人员熟悉项目中的安全管理, 对施工过程进行严格监督管理, 保障设备、材料、人工能够符合

相关标准和规范要求, 对其严格评估、监督, 工程施工中的不容忽视的工程项目安全生产教育和安全生产检查在监理工作中严格执行, 监理人员督促加强项目人员的安全意识, 并组织排查安全隐患。监理人员能够较好地控制工程中的不安全因素, 具有较强的安全和风险意识, 保证施工安全[10]。

### 5.2.2. 机遇

#### 1) 国家不断推出政策支持。

国家陆续颁布的新政策, 是监理企业转型升级的政策导向和支持。如 2017 年住房和城乡建设部颁布了《关于促进工程监理行业转型升级创新发展的意见》, 加快企业转型的步伐, 国家政策的支持对监理转型发展中是一种机遇。

#### 2) 市场需求驱动。

WTO 协议中表示工程监理服务对外开放后, 允许外资在中国设立独资或合资的工程监理企业。外资进入中国市场后对新的工程监理环境比较陌生不够熟悉, 相关政策也不了解, 为了更好更快地生存发展, 外资企业会寻求国内监理企业的帮助, 并提高自己的技术水平, 合作的方式使双方得到进步, 在合作中监理企业能够扩展业务, 并要求提高自身竞争力, 市场需求的驱动促进监理转型改革。

#### 3) 信息技术的新兴发展。

信息技术便捷了信息的沟通交换, 能够快速有效搜集工程信息, 并能将搜集到的工程信息有效分析组合。企业内部可以通过信息化技术事实监控工程, 并对企业人员进行快速管理。新兴的信息技术提高管理的质量, 同时能够降低管理过程的成本, 如新兴的 BIM 技术, 在完成设计阶段的同时并对监理全过程有效管理。将信息技术运用到监理企业。技术和知识的创新提高企业的竞争力, 有助于监理企业的转型升级。

### 5.3. “监理 + 代建”对监理企业转型的适用性和预期效果

监理企业转型发展影响因素中业务范围单一、取费低是首先要解决的问题, 而目前监理 + 代建模式的出现能够较好地调整监理企业该方面的现状。在监理 + 代建模式下监理企业同时执行代建和监理的职责, 在一定程度上监理企业在该模式下能够充分发挥自己的优势, 如实践经验丰富, 在工程管理方面有较好的经验。凭借优势作为代建方管理好项目, 又执行着监理的职责, 同时扩展了业务。“代建+监理”模式可将项目管理费和工程监理费合并, 可在原先代建费+监理费的基础上取上下限 70%-80%, 有效解决了监理取费低造成的企业生存难题; 且“代建+监理”模式所配备的管理人员数量较传统模式直接减少了部分, 减少管理成本的支出, 在一定程度上监理企业在“代建+监理”模式中获得了合理的利润, 可缓解人才流失的现象。“代建+监理”模式是可行的选择。

监理企业转型升级有相关政策的支持, 出台的相关政策提出引导监理企业和监理从业人员转型发展, 鼓励监理代建一体化。政策提出引导监理企业逐步向代建、咨询、可行性研究、设计和监理一体化方向发展, 拓展业务范围, 鼓励代建单位统一负责项目建设管理工作和监理工作[6]。“监理 + 代建”模式也能够成为监理企业转型发展的方向。

对于监理企业来说, “监理 + 代建”模式的出现无疑是一个很好的机遇有利于企业转型发展。监理企业比设计单位管理经验更加丰富, 比施工单位监管力度强, 更加客观公正。且大多招标中要求投标单位以监理资质为主, 说明监理单位在“监理 + 代建”模式实施过程中的具有主体地位。“监理 + 代建”建设管理模式是监理企业改革的方向和出路, 是有效途径。

在实施效果上期望监理企业能够较好地发挥其专业优势, 同时可以缓解监理企业利润低, 难以生存的严峻问题, 并提高监理人员的实际能力、专业水平; 能够职权分明, 解决代建单位与监理单位职能交叉, 简化组织架构, 提高工作效率, 提高管理的有效性[5]。

## 6. 试点工程案例

### 6.1. 项目概况

试点项目全长 4.34 公里，改建后由 27 米双向 4 车道拓宽至 40 米双向 6 车道，道路两侧管线下地、立杆拔除，沿线景观绿化提升，按一级公路标准设计，兼顾城市道路功能，设计速度 60 公里/小时。总投资约 30,500 万元，其中建安费约为 18,500 万元。2016 年 11 月 28 日正式开工，2018 年 2 月 14 日通车。

### 6.2. 监理 + 代建模式实施效果

1) 明确了职责边界，有效提高管理效益。

项目开始实施后结合建设管理模式特点将原有的代建、监理单位的重叠部门进行了整合，减少了传统模式中部分职责交叉的问题。实施“监理 + 代建”管理模式前，按原传统模式估算项目管理单位需要配备管理人员约 16 名，监理单位需配备监理人员约 12 名，而实施一体化后，代建单位配备监管人员 20 名，减少了人员的投入，企业的利润在一定程度上得到了保证。

2) 落实了管理模式，提升监理管理水平。

相对于传统模式，“监理 + 代建”管理模式中各部门之间加强了联系，传统监理模式中监理人员参与施工阶段，在“监理 + 代建”模式中监理企业从设计阶段贯穿至保修阶段，监理方的权利和业务范围得到充实，回归了监理的本质。宁波市斯正建设监理有限公司在项目前期审核预算清单疏漏，减少了后期因此造成的变更，进行了有效的投资控制，避免了后期不必要的程序，切实提升监理工作的落实成效。

3) 发挥了专业优势，有助于目标实现

除了施工单位之外，监理单位最接近施工现场工作，熟悉工程建设流程，“监理 + 代建”实施单位及主要负责人现场管理经验较强的单位及人员，实践经验丰富，对现场出现的情况能够及时处理，把控能力强，切实提升公路工程的质量，确保公路工程的施工进度更能够提升其安全性能保障施工活动的质量、安全性、工期、投资等效益的实现。

## 7. 总结

近些年来，由于监理市场良莠不齐，导致整个行业盈利能力大大降低，工作质量大打折扣，企业发展“瓶颈”效应凸显，部分企业面临较严重的生存危机。为了更好地服务工程建设，适应工程品质化提升的发展需求，监理企业的转型发展迫在眉睫。经过多个试点项目，总结提升，摸索出了一套适合监理企业转型发展的“监理 + 代建”一体化模式。

1) 通过分析“监理 + 代建”模式的工作界面和运行方式，该模式职权分明，管理效率高，降低管理成本，并借鉴公路案例中的经验，总结不足提出改进措施。

2) 监理企业业务单一是较制约的监理企业转型发展的影响因素，拓展业务范围，促进监理企业转型发展是有效途径。而“监理 + 代建”模式恰能扩展监理企业的业务，满足监理企业转型发展的需求，并能与监理企业进行较好的融合。

3) 通过试点项目的应用，取得了良好的社会效益。发挥了监理企业专业优势，明确了职责边界，有效提高了管理效率；压实了管理责任，提升了管理水平。

## 参考文献

- [1] 李渊泽. 工程项目管理“代建制”管理模式风险及对策分析[J]. 四川水泥, 2019(11): 186.
- [2] 国务院. 国务院关于投资体制改革的决定[J]. 建筑市场与招标投标, 2005(1): 43-48.



- [3] 刘猛. 监理企业发展现状及存在问题[J]. 江西建材, 2020(3): 124-125.
- [4] 刘勇, 泮俊, 汪劲祎. 海南琼乐高速公路代建与监理一体化模式应用研究[J]. 公路交通科技(应用技术版), 2017, 13(5): 321-323.
- [5] 丁士昭. 工程监理转型升级发展战略的探讨[J]. 建筑, 2018(23): 37-39.
- [6] 中华人民共和国建设部. 关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见[J]. 智能建筑与城市信息, 2003(4): 38-39.
- [7] 吴勇木, 章金波. 浅论“代建+监理”一体化创新[J]. 公路交通科技(应用技术版), 2018, 14(1): 323-324.
- [8] 黄朝晖, 李绍军. 生产厂房项目全过程代建管理工作的实践与体会[J]. 建设监理, 2019(3): 21-23+39.
- [9] 贾福辉, 时代. 工程监理企业转型升级实践与突破[J]. 建设监理, 2018(6): 7-11+21.
- [10] 中华人民共和国住房和城乡建设部. 2018年建设工程监理统计公报[J]. 建筑技术, 2019, 50(8): 969.