

Discussion on the Change from Construction Supervision Companies to Project Management Companies

Weiping Jiang, Qian Zhang

School of Civil Engineering, Shenzhen University, Shenzhen
Email: 505721249@qq.com

Received: Aug. 1st, 2012; revised: Aug. 2nd, 2012; accepted: Aug. 25th, 2012

Abstract: At present, construction supervision companies pay most attention to supervision in project construction phase. This status is far away from the aim of setting up construction supervision system. Present market environment, government management and enterprises' development demand require construction supervision companies to change instantly. At the same time, social environment and industry development are developing towards favorable direction. This provides conditions for construction companies to change.

Keywords: Project Management; Construction Supervision; Change

工程监理企业向项目管理转型的必要性以及路径分析

蒋卫平, 张 谦

深圳大学土木工程学院, 深圳
Email: 505721249@qq.com

收稿日期: 2012年8月1日; 修回日期: 2012年8月2日; 录用日期: 2012年8月25日

摘 要: 目前, 工程监理企业多局限于施工阶段的旁站监理, 离建设监理制提出和推广之初衷偏离较远。现实的市场环境、政府管理以及企业自身发展迫切要求监理企业转型。而社会环境与行业发展情况都在朝着有利的方向发展, 为监理企业转型提供了可行的条件。

关键词: 项目管理; 监理; 转变

1. 引言

自 1988 年我国推广建设工程项目监理已有二十多年。在这二十多年中工程监理行业的发展历程里, 监理企业为我国难以数计的建设项目提供了专业服务, 加快了工程建设进度, 节约了许多工程项目的投资, 并使工程项目的质量水平得到了较大的提高。总之, 监理企业为我国建设事业的发展做出了重要的贡献^[1-3]。

时至今日, 我国工程监理事业仍然在发展, 只是速度较之以前有所减缓。根据住房和城乡建设部的统计, 我国工程监理企业、工程监理从业人员以及工程

监理企业每年承揽合同额都在逐年增长。

具有资质的工程监理企业从 2008 年的 6080 个增长到 2011 年的 6512 个。工程监理从业人员从 2008 年的 542,526 人增长到 2011 年的 763,454 人。从业人员大幅增长, 而监理企业数量没有明显增长。可见, 监理行业存在较大的整合。

2008 年, 工程监理企业注册执业人员数量为 122,155 人; 2011 年, 该数量增长到 158,485 人。注册监理工程师的数量也从 2008 年的 89,277 人增长为 111,664 人。

与此同时, 我国工程监理企业承揽的合同额也逐

年递增。2008 年工程监理企业承揽合同额 755.64 亿元。2009 年工程监理企业承揽合同额 906.74 亿元。2010 年工程监理企业承揽合同额 1164 亿元。但工程监理企业承揽的合同额中监理合同占主要地位,一直维持在 60% 以上。而其他类型的合同如项目管理与咨询服务合同、招标代理合同、造价咨询合同等所占比例不高^[4-7]。2008~2011 年我国工程监理企业承揽的合同额结构如图 1 所示。

2. 工程监理企业发展中存在的问题及其原因

目前对工程监理的认识和理解存在许多误区。工程监理往往被认为是旁站监理,也即主要监督工程质量或施工过程。不仅如此,监理业务在人们印象中被认为是低端服务,而不是高端的咨询服务。回顾工程监理被提出和推广之初建设部对其赋予的使命,工程监理实际上应行使项目管理的职能(三控二管一协调)。可见,目前工程监理行业的发展确实离其提出时的初衷越来越远了。具体地表现如下:

1) 工程监理企业提供服务的范围多数局限于施工阶段的质量监督。而在理论上讲,项目管理服务可涵盖工程项目全生命周期(从项目策划、设计、施工到运营)。

此外,从服务内容上看,工程监理企业提供的服务过于狭窄、同质化和单一化。工程项目管理服务可根据市场和业主的需求呈多元化发展,不一定涵盖全生命周期的全部内容,但可以专业化和特色化。

2) 工程监理企业很难为业主出谋划策,行使其咨询建议权。多数业主处于政策的强制性要求才采购

工程监理服务,而不是处于自身的实际需求。所以,业主原本未期望工程监理咨询角色作用的发挥。另一方面,多数监理企业不具备高素质的专业人才,只能从事旁站监督,无法站在业主的角度和高度,为业主出谋划策^[2]。

实际上,工程监理行业目前存在的问题具有深刻的经济发展背景、管理体制、文化习惯等方面的原因。

1) 工程监理推广之初,我国处于经济发展的初期。在以往经济尚不发达的情况下,对咨询服务需求不大。业主方受制于财力有限,对项目管理服务无强烈需求。另外,监理企业在发展之初,尚不具备提供全过程工程项目管理服务的能力,只有从最简单的旁站监理做起。

2) 在强制监理的政策下,业主方的真实需求没有挖掘,反而强烈地被压抑。监理企业的业务虽然在政策的支持下得以发展,但其能力反而没有得到专业化和多样化的发展。

3) 我国的文化习惯对咨询服务业有一定的制约。人们习惯于看得见、摸得着的事物,所以热衷于新施工方法和技术、新施工机械等,而对偏软的管理咨询服务不能重视。

4) 工程监理企业难以吸引优秀人才,从而难以提供专业化的项目管理服务。工程监理行业的人力资源普遍呈现学历低、专业化程度不高、流动性大等特点。

3. 工程监理与工程项目管理的联系与区别

工程监理制度建立的初衷是为了我国建筑业与国际接轨,其最初参照对象是国际工程管理领域通行的工程师管理制度。在我国工程监理发展到今天,其主要工作阶段在施工阶段,主要工作内容为施工现场的监督和管理。

2003 年,建设部出台了《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》。该指导意见指出,项目管理服务是指工程项目管理企业按照合同约定,在工程项目决策阶段,为业主编制可行性研究报告,进行可行性分析和项目策划;在工程项目实施阶段,为业主提供招标代理、设计管理、采购管理、施工管理和试运行(竣工验收)等服务,代表业主对工程项目进行质量、安全、进度、费用、合同、信息等管

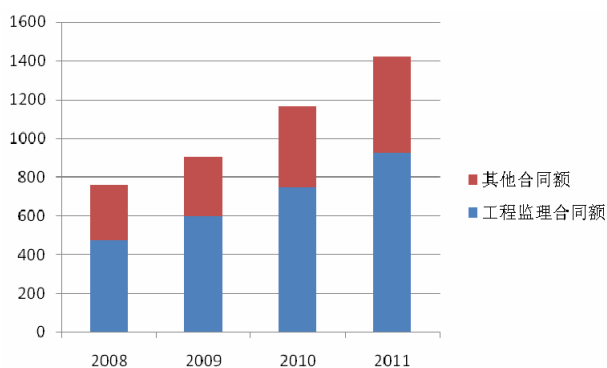


Figure 1. Contract amount of construction supervision enterprise from 2008 to 2011

图 1. 2008-2011 年我国工程监理企业承揽合同额

理和控制。工程项目管理企业一般应按照合同约定承担相应的管理责任^[8]。

以上可以看出,工程监理与工程项目管理皆由业主方委托,但在角色定位、工作阶段和工作内容方面具有较大区别。首先,两者角色不同。工程监理方被要求为工作的第三方。而项目管理方则站在业主方角度,为业主方出谋划策,也因此而获益^[9]。其次,两者工作阶段不同。工程监理方的工作主要在施工阶段,而项目管理方的工作则可贯穿于工程项目全寿命周期。第三,由以上角色的不同和工作阶段的不同导致两者的工作内容也不同。工程监理方的工作内容主要为施工现场的监督和管理,主要在工程质量管理方面。而工程项目管理方的工作则可包括项目策划和项目实施管理,可涉及进度、投资、质量、合同、信息等多方面内容。

4. 工程监理企业向工程项目管理企业转型的必然性

由以上的分析可知,诸多因素的影响使工程监理行业的发展偏离了推广之初的初衷。无论从市场发展、政府职能还是从监理企业自身来看,监理企业向工程项目管理企业转型已成必然。并且国内的一些知名工程监理企业已经迈出了这一步。如上海同济工程咨询有限公司(原名为上海同济工程监理有限公司,从其改名可看出其转型的强烈意愿)、上海建科工程咨询有限公司(原名为上海建科建设监理有限公司)等。

1) 一个合理的工程咨询市场理应存在多样化的需求以及满足这些需求的多样化服务。今天,在建设工程项目中,业主最迫切的需求可能不是简单的旁站监督,而可能是从项目前期策划到项目运营全过程中的投资控制、进度控制等方面的咨询服务。这要求工程监理企业努力提高自身能力,能够提供多元化的特色服务。

2) 成熟的政府服务服务于市场发展和市场需求。在市场化经济的今天,我国政府正在逐渐地实现这一转变。在这种情况下,工程监理的强制性将逐渐降低。业主的多元化需求将成为主导市场的重要力量,工程监理企业必须适应这一发展趋势。

3) 从工程监理行业和工程监理企业自身看,恶性以及同质化竞争、人才流失、低端形象、难以引进和

留住高素质人才等都促使监理企业穷则思变,以市场需求为导向,努力开展差异化竞争,提供多元化和专业化的项目管理服务。

5. 工程监理企业向项目管理企业转变的可行性

如上分析,工程监理企业向项目管理企业转变已成必然。实际上,从很多工程监理企业的改名可以看出这一趋势。并且,在市场上已经涌现出了一些较为成功的工程项目管理企业(如浙江五洲工程项目管理有限公司)。以前的一些老牌工程监理公司更是成功地实现了这一转变。从行业发展、政策支持、社会环境等方面看,工程监理企业向工程项目管理企业的转变已经具备了可行性。

1) 工程监理推行的初衷本为发展工程项目管理服务,只是该行业目前发展偏离此初衷。市场对于国家会不会取消工程监理而改为发展工程项目管理的疑问一直存在。实际上,国家政策从最初的推行工程监理开始,一直都致力于发展我国的工程项目管理服务。所以,在政策上不存在另起炉灶的可能。建设部的一些主管领导甚至在一些学术会议上非官方地表示鼓励工程监理企业向工程项目管理企业的转变。政府在政策上对这一转变的支持可能会越来越强。

2) 从行业发展角度来看,工程监理向工程项目管理的转变是回归原本。在本行业的一些有影响力的知名人士的呼吁和推动下,行业的角色回归的进程将越得到加快。

3) 目前的社会环境和人们的思想意识越来越多地认可项目管理服务,特别是高端的项目咨询服务。北京奥运会、上海世博会以及广州亚运会等大型复杂工程项目都雇佣了专业的项目管理团队服务于整个项目群或个别项目。

4) 监理企业可分层次、分阶段地实现这一转变,构建多元化、多层次的工程项目管理服务市场。人力资源薄弱、技术实力不强的监理企业可着重发展旁站监理业务,为业主进行工程质量的监控;具有高素质人才和雄厚技术实力的监理企业则可发挥人才和技术优势,承接大型工程项目的高端咨询业务,如进行项目总控(project controlling)或政府项目的代建或项目管理承包(PMC)等。而介于这两个极端之间的监理

企业则可根据自身特点, 拥有的社会资源, 进行选择性的发展。此外, 监理企业的转变不可能一蹴而就, 而必须根据自身发展的规律有计划、有步骤地分步实现。

从以上分析可以看出监理企业所处的行业环境、政策环境以及社会环境都在朝着有利的方向发展, 监理企业分层次分阶段地向项目管理企业转变已经具备了可行性。

6. 结束语

在工程监理行业过去的发展过程中, 受制于社会的经济发展、思想意识等诸多因素, 我国工程监理行业的发展与其推广的初衷出现了偏离。在业主方多样化需求、强制性政策的弱化、以及监理企业发展艰难的现实情况下, 工程监理企业向工程项目管理企业的转变已成必然。与此同时, 在行业环境和社会环境以及政策环境的有力支持下, 工程监理企业分层次分阶段地实现这一转变已经具有可行性。监理企业可以根据自身的特点、能力进行选择性地转变, 如具有投资控制专长的企业可专门进行投资控制咨询、有质量控制专长的则可专门进行质量监督与控制咨询, 而具有

全面项目管理能力的企业则可进行代建制或项目总控的服务。唯有如此, 一个多样化的工程项目管理服务市场才能构建完成。

参考文献 (References)

- [1] 蒋卫平, 杨正勇, 喻可泽. 我国工程项目管理发展研究[J]. 项目管理技术, 2008, 11: 60-63.
- [2] 张谦, 蒋卫平. 工程监理行业的发展困境及应对措施[J]. 项目管理技术, 2011, 6: 39-42.
- [3] 张谦, 蒋卫平. 论中国监理行业未来可持续发展的机制重构[J]. 中国城市经济, 2011, 29: 56-58.
- [4] 住房和城乡建设部. 2011 年建设工程监理统计公报[URL], 2012. <http://www.firstbd.com/news/show.php?itemid=2212>
- [5] 住房和城乡建设部. 2010 年建设工程监理统计公报[URL], 2011. http://www.gxcic.net/HTMLFile/2011-06/shownews_151746.html
- [6] 住房和城乡建设部. 2009 年建设工程监理统计公报[URL], 2010. http://www.jianshe99.com/new/63_70/2010_8_19_du2121191945191801024617.shtml
- [7] 住房和城乡建设部. 2008 年建设工程监理统计公报[URL], 2009. <http://www.jiangsuji.com/art/news/2584e3cc305dde27/>
- [8] 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[URL], 2003. <http://www.chinaacc.com/new/63/74/2003/2/ad531662011131230026006.htm>
- [9] 谢坚勋, 叶勇, 欧阳光辉. 浅谈工程监理和项目管理接轨[J]. 建设监理, 2004, 2: 22-24.