





# 工程监理企业发展全过程工程咨询 服务指南



中国建设监理协会  
2023年3月



# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1 总则.....                | 1  |
| 2 术语.....                | 2  |
| 3 基本规定.....              | 3  |
| 4 企业发展全过程工程咨询的模式及路径..... | 4  |
| 4.1 一般规定.....            | 4  |
| 4.2 发展模式.....            | 4  |
| 4.3 发展路径.....            | 5  |
| 5 企业发展全过程工程咨询的策略.....    | 6  |
| 5.1 一般规定.....            | 6  |
| 5.2 企业再造.....            | 6  |
| 5.3 联合经营.....            | 9  |
| 5.4 并购重组.....            | 9  |
| 6 数字化技术应用.....           | 11 |
| 6.1 一般规定.....            | 11 |
| 6.2 BIM 技术应用.....        | 11 |
| 6.3 新一代信息技术融合应用.....     | 12 |

# 1 总则

**1.0.1** 为引导工程监理企业发展全过程工程咨询服务，创新服务模式，提高工程监理企业核心竞争力，特编制本指南。

**1.0.2** 本指南适用于工程监理企业采用不同经营模式开展投资决策综合性咨询、工程建设全过程咨询及跨阶段不同类型咨询服务组合。

**1.0.3** 工程监理企业提供全过程工程咨询服务宜以优质优价为原则，可采用综合费率法、人员综合费用法等方式进行报价测算，其报价宜与提供的服务质量相一致，避免低于成本价的恶性竞争。

**1.0.4** 工程监理企业宜采用现代信息技术，推进全过程工程咨询服务的数字化发展。

**1.0.5** 工程监理企业发展全过程工程咨询服务，除应符合本指南外，尚应符合国家现行有关标准的规定。

## 2 术语

### 2.0.1 企业再造

工程监理企业为发展全过程工程咨询服务、适应全过程工程咨询业务需求，重新设计企业发展战略、组织结构、经营模式、业务流程，实现管理手段变革。

### 2.0.2 联合经营

为满足全过程咨询服务业务的需求，几家工程监理企业以联合体形式为委托方提供咨询服务的经营方式。

### 2.0.3 并购重组

工程咨询企业出资购买其他咨询企业全部股权或取得控股权的收购企业行为。

### 2.0.4 联合体

两个或两个以上工程咨询企业组成一个整体，以一个投标人的身份参与投标。

### 3 基本规定

**3.0.1** 工程监理企业发展全过程工程咨询服务宜以提升核心竞争力、拓展市场为目标，不断创新服务模式，积极促进企业转型升级、创新发展。

**3.0.2** 工程监理企业可根据企业自身情况，选择合适的发展模式和路径，并在发展全过程工程咨询服务的过程中，根据实际情况做出完善和调整。

**3.0.3** 工程监理企业在发展全过程工程咨询服务时，宜坚持科学发展、市场导向、多元融合、集成统筹、因地制宜和国际化发展等原则。

**3.0.4** 工程监理企业应立足全局、着眼未来，对企业发展目标及实现途径进行总体谋划，明确发展愿景与方向，增强企业凝聚力，提升核心竞争力。

**3.0.5** 工程监理企业应完善内部组织结构，有效整合各项资源要素，提升企业生产效率，促进企业发展目标达成。

**3.0.6** 工程监理企业应建立和完善各项企业管理制度，通过发挥制度的指导性、约束性、程序性和激励性，规范企业管理、部门运作、员工职业操守。

## 4 企业发展全过程工程咨询的模式及路径

### 4.1 一般规定

**4.1.1** 工程监理企业可通过专业化、多元化或集成化发展模式发展全过程工程咨询服务，并通过企业再造、联合经营或并购重组的路径加以实现。

**4.1.2** 工程监理企业发展全过程工程咨询服务应通过提升投资效益、工程建设质量和运营效率，为项目增值来体现其自身市场价值。

**4.1.3** 工程监理企业宜采用建筑信息模型（BIM）及信息技术，努力提高数字化管理与应用水平，为全过程工程咨询业务提供保障。

**4.1.4** 工程监理企业可在本指南建议的发展模式和路径的基础上，结合企业发展实际情况和数字化技术，创新企业发展模式和路径。

**4.1.5** 有条件的工程监理企业应开展国际标准的研究，熟悉、适应国家标准和国际标准的对接，开拓国际市场，发展成为具有国际先进工程咨询水平的全过程工程咨询企业。

### 4.2 发展模式

**4.2.1** 工程监理企业可采取专业化发展模式，坚持做专、做精、做特工程监理服务。

**4.2.2** 工程监理企业可针对特定行业或领域，形成专业服务特色，提升专业化服务的核心竞争力。基于核心竞争力，工程监理企业可通过联合经营的方式，以工程监理或项目管理角色，参与到全过程工程咨询服务中。

**4.2.3** 工程监理企业可采取多元化发展模式，建立和完善自身两项及以上单项咨询服务能力。

**4.2.4** 工程监理企业可通过“工程监理+”的方式形成多元组合服务，如“工程监理+造价咨询”、“工程监理+前期咨询”、“工程监理+其它单项咨询服务（可多个）”等多元组合服务。

**4.2.5** 工程监理企业可采取集成化发展模式，在自身发展成大型综合性工程监理企业的基础上，积极发挥集成管理能力和人力资源统筹优势，构建综合性、一体化服务能力。

**4.2.6** 工程监理企业可通过企业再造、联合经营和并购重组的路径，发挥多元化和集成化价值，提供全过程工程咨询服务，开展跨阶段咨询服务组合或同一阶段内不同类型咨

询服务组合。

## 4.3 发展路径

**4.3.1** 发展全过程工程咨询服务，工程监理企业应进行企业再造，包括不限于包括战略再造、组织再造、业务再造、文化再造等方面的重新再造完善。

**4.3.2** 工程监理企业可在符合法律法规及相关政策规定的前提下，将自有资质证书许可范围外的咨询业务择优与具有相应资质或能力的单位开展联合经营，以弥补自身专业资质、专业技术人员的不足。

**4.3.3** 工程监理企业可在符合法律法规及相关政策规定的前提下，通过对项目咨询、勘察设计、造价咨询、招标代理、项目管理、工程监理等其他咨询企业的并购重组来发展全过程工程咨询服务。

## 5 企业发展全过程工程咨询的策略

### 5.1 一般规定

**5.1.1** 工程监理企业应客观评估自身综合能力，有计划、有步骤地针对发展全过程咨询的需求进行企业再造活动。

**5.1.2** 工程监理企业应根据企业规模和发展情况择时择机采用联合经营或并购重组发展全过程工程咨询服务。

**5.1.3** 监理企业应综合考虑自身规模、业务发展情况、财务能力及人才积累等因素，综合评估选择合适发展模式、路径和策略。

**5.1.4** 工程监理企业应制定发展全过程工程咨询的实施方案，分阶段有计划的推进和实施。

### 5.2 企业再造

**5.2.1** 工程监理企业应坚持市场为主导，做好战略规划：

1 从政治、经济、技术和社会等方面对宏观形势和外部环境进行分析，根据外部环境发展变化及时制定和调整战略规划；

2 从优势、劣势、机会和风险等方面对企业内部环境进行分析，制定全过程工程咨询发展战略规划。

**5.2.2** 工程监理企业应提高各层面组织管理能力：

1 企业层面，宜做好以组织结构框架优化为核心的组织系统整体设计工作，确定职责权限和相关人员配置，落实岗位职责；建立适合全过程工程咨询业务管理的组织结构；

2 项目层面，宜根据全过程工程咨询合同约定的内容，配备专业齐全、数量适宜的项目服务团队，提高项目服务团队的组织建设能力，建立高效的内、外部协调体系和专业技术、管理服务体系，提升全过程工程咨询服务水平。

**5.2.3** 工程监理企业应制定与法律法规和企业发展目标相符合的制度体系：

1 宜建立与全过程工程咨询业务相适应的业务实施管理、人员管理、培训管理、信息档案管理、行政事务管理与保障、事故应急管理 etc 制度，并保证在企业运营过程中有效实施；



2 宜将全过程工程咨询业务纳入贯标体系，宜从资源配置、管理流程、过程控制方法、监视与测量、持续改进等方面规范和提升全过程工程咨询服务能力。

#### **5.2.4 工程监理企业宜提升人力资源管理水平：**

1 围绕人才吸引、培养、使用三个环节促进人才梯队建设，完善绩效考核体系，吸纳高端人才和紧缺人才；

2 建立健全人才培养机制，提升全过程工程咨询服务人员的综合素质与业务能力，满足全过程工程咨询服务对专业技术人才和复合型综合性管理人才的需求。

#### **5.2.5 工程监理企业宜提升知识管理水平：**

1 对全过程工程咨询服务各阶段涵盖的管理、经济、技术、法律等知识进行综合管理，建立企业知识库；

2 通过知识的积累、共享、交流等措施，结构化和系统化地收集、整理、存储、分发、使用所获取的信息，并应用新技术实现知识的信息化、智能化、精细化管理。

#### **5.2.6 工程监理企业宜提升财务管理水平：**

1 加强预算制定与执行控制，完善成本核算和控制机制，实行企业管理成本与项目运营成本核算的综合统筹管理，做好开展全过程工程咨询服务的经济保障；

2 结合财务管理目标动态监督项目预算执行情况，并根据项目联合经营等情况制定相应的财务管理制度。

#### **5.2.7 工程监理企业宜提升风险管理水平：**

1 根据项目所处的内、外部环境及委托方期望，工程监理企业可从合规风险、市场风险、项目目标管控风险等方面对风险进行识别和评估；

2 采取风险规避、风险预防、风险抑制等方式合理管控风险，妥善制定风险应对措施。

#### **5.2.8 工程监理企业宜将对创新发展的价值认识作为监理企业文化建设的核心：**

1 增强员工对企业发展目标实现的认同，在发展全过程工程咨询服务中不断强化员工开拓创新、团队协作和风险管理等意识，

2 促进文化建设与企业制度协调发展，重视项目文化建设。

**5.2.9** 工程监理企业宜从项目策划、设计管理、投资管理及合约管理等方面提升业务能力，基于工程监理服务进行业务再造活动。

**5.2.10** 工程监理企业应提升规划及策划能力，从建设项目前期策划和建设项目实施策划两个维度入手，结合规划咨询、项目咨询和评估咨询等服务内容提升能力。

**5.2.11** 工程监理企业应提升设计管理能力，包括依据项目需求和相关规定，实施项目设计、验证、评审和确认活动，组织设计单位编写设计报审文件，审查设计人提交的设计成果，提出设计评估报告等方面。

**5.2.12** 工程监理企业应提升投资管理能力，包括对项目建设全过程的投资目标进行控制，按照可行性研究报告中的建设规模、建设内容、建设标准和相应的工程投资目标值进行管理，对项目投资目标进行全方位控制。

**5.2.13** 工程监理企业应提升合约管理能力，包括建立采购管理制度，明确管理与控制程序和方法。保证货物、设备及工程采购工作符合合同、设计文件所规定的技术、质量和服务标准，符合进度、安全、环境和成本管理要求。

**5.2.14** 监理企业可基于工程监理服务，发展和集成项目管理业务：

- 1 可采用“工程监理+项目管理”模式；
- 2 推进工程项目系统化管理，降低使项目管理效率与服务成效提升、管理成本。

**5.2.15** 监理企业可基于工程监理服务，发展和集成招标代理、造价咨询业务：

1 拓展服务的内容和内涵，可在提供的项目管理服务中涵盖招标代理和（或）造价管理服务，即“监理+项目管理（含招标采购管理和（或）造价管理）”服务模式实施；

2 可在提供监理服务的同时，提供招标代理和（或）造价咨询，形成“监理+招标代理+造价咨询”服务模式，为建设单位提供招投标策划与实施管理和（或）全过程投资控制综合管理。

**5.2.16** 监理企业可基于工程监理服务，发展和集成设计咨询业务：

1 可从项目策划阶段开始，在项目各阶段和各管理层面，整合设计所需的资源要素，全面管理设计策略与设计活动；

2 可采用“设计咨询+工程监理”、“设计咨询+项目管理+工程监理”等模式；

3 发展和集成设计咨询业务，宜促进工程设计与其他相关工作的配合协调，优化设计服务推进项目目标达成。

**5.2.17** 监理企业可基于工程监理服务，发展和集成投资决策综合性咨询业务：

1 对建设项目产品和建设项目实施进行策划，可采用“前期咨询+工程监理”、“前期咨询+项目管理+工程监理”等模式；

2 宜通过分析策划为项目的决策提供依据，明确项目实施的整体方向和目标；

3 宜建立实施阶段科学、完善、规范的综合管理模式和方法，为建设项目产品目标的实现提供支撑和保障。

## 5.3 联合经营

**5.3.1** 联合经营可根据项目的具体情况采用联合体、合作体和转委托形式，在具体全过程咨询项目实施时，团队组织形式、收入和利润的分配方式应有助于整体服务水平的提升。

**5.3.2** 联合经营应以为委托方提供更优质服务为目标，结合项目对服务范围、内容等要求，做到优势互补，并能够合理界定各方责任。

**5.3.3** 联合经营各方应共同制定全过程工程咨询的实施方案，包括不限于项目团队的组织、项目经理的任命、团队成员的绩效考核、咨询成果的共享、收入和利润的分配等。

**5.3.4** 工程监理企业与其他咨询企业以联合体的形式提供全过程工程咨询服务时，应明确牵头单位及联合体各方责任，且全过程工程咨询项目负责人应由牵头单位派出。

**5.3.5** 工程监理企业应发挥自身管理能力优势，在项目实施过程中，促进联合体项目团队的融合和能力互补，合力提供优质的全过程工程咨询服务。

**5.3.6** 采用合作体联合经营方式，合作体的各方应共同与委托方签署合作体协议，再各自与委托方签订咨询服务合同，各方在合作体组织机构的规划和部署下，提供咨询服务，自负盈亏、自担风险。

**5.3.7** 工程监理企业应当自行完成自有资质证书许可范围内的业务，在保证整个工程项目完整性的前提下，可按照合同约定或经委托方同意，将自有资质证书许可范围外的咨询业务依法依规择优转委托给具有相应资质或能力的单位，工程监理企业应对转委托业务负总责。

## 5.4 并购重组

**5.4.1** 工程监理企业并购重组应从企业中长期发展战略出发，选择与企业自身战略相似程度较高、匹配度较强、有助于企业核心竞争力提升的企业作为并购重组的对象。

**5.4.2** 工程监理企业并购重组应将提升全过程咨询服务综合竞争力作为主要目标。

**5.4.3** 工程监理企业应对全过程工程咨询服务发展路径进行系统的顶层设计，从业务、技术、管理、资本等多种要素出发，选择适合的并购重组对象。可并购重组的企业包括上下游相关企业，如：设计企业、造价咨询企业、工程咨询企业等，也可以包括横向相关企业，如：法律顾问公司、管理咨询公司、专业领域的咨询公司等。

**5.4.4** 工程监理企业开展并购重组，应进行尽职调查、可行性分析、财务分析、效益分析、资产评估、交易结构设计、风险评估等多项工作。

**5.4.5** 在并购重组后，工程监理企业应进行企业内部战略、组织、文化等层面的管理整合。应把实现全过程工程咨询业务流程的有效衔接和融合作为业务操作层面的首要任务，重新规划组织架构、任务分控和内控制度等。



## 6 数字化技术应用

### 6.1 一般规定

**6.1.1** 工程监理企业应重视数字化技术在发展全过程工程咨询服务中的重要作用，结合市场发展、科技进步，做好数字化战略布局和规划。

**6.1.2** 工程监理企业应配备相应的数字化软件和设备，实现对管理对象数据的采集、梳理、集成、分析、挖掘和应用。

**6.1.3** 工程监理企业宜建立数字化项目管理平台，运用大数据分析、可视化手段实现对项目的智能监测与管控。

**6.1.4** 工程监理企业应培养懂业务、懂技术、具备数字化思维的复合型人才，构建现代化数字人才梯队。

**6.1.5** 工程监理企业应对项目数据进行统一管理，加强数据安全性管理，并在数据的传输和交互过程中注重企业知识产权保护。

### 6.2 BIM 技术应用

**6.2.1** 工程监理企业发展全过程工程咨询服务应以 BIM 技术为基础，运用 BIM 技术对管理对象进行数字化建模，从设计、招投标、施工、运营等各个环节开发兼容的数据接口，实现多方协调和整体优化。

**6.2.2** 工程监理企业宜配备相应的 BIM 应用软件、硬件以及 BIM 策划团队。

**6.2.3** 工程监理企业宜通过 BIM 技术来实现多方组织协调，并基于 BIM 提供技术方案优化及咨询、可视化施工交底、5D 进度模拟等服务，最终实现工程建设项目全过程的信息化、智能化管理。

**6.2.4** 全过程工程咨询的 BIM 应用在实施前应编制 BIM 实施方案，结合业主需求与项目特点，搭建 BIM 技术服务团队，选择合适的软硬件，并对 BIM 技术的运用阶段、运用技术点进行整体策划，建立项目的 BIM 咨询服务清单。

**6.2.5** 工程监理企业可通过自主研发、与外部单位合作开发等手段，研发具有自主知识产权的 BIM 系列软件，提升企业的自主创新能力和核心竞争力。

## 6.3 信息技术融合应用

**6.3.1** 工程监理企业可通过自主研发、商用购买等方式，借助 5G、物联网、人工智能、BIM 等信息技术打造智慧监理平台，实现传统监理方式向智慧监理方式的变革。

**6.3.2** 工程监理企业可结合 GIS、CIM、物联网、大数据、人工智能、云计算、3D 打印、5G、VR、无人机、机器人、区块链等现代化信息技术，为委托方提供网络化、数字化整体解决方案，不断创新信息技术在全过程工程咨询服务中的应用范围及场景。

**6.3.3** 工程监理企业宜建立企业数据标准，利用先进的数据采集手段，形成工程项目管理的项目库、案例库、知识库等，并考虑采用人工智能方法，用企业数据资源进行演练，形成企业自身的 AI+ 技术优势。

**6.3.4** 工程监理企业可结合区块链提升数字化档案存档的信息安全性，并在数据的传输和交互过程中注重知识产权保护。

**6.3.5** 工程监理企业可通过校企合作、与 IT 企业战略联盟、内部奖励等手段，鼓励数字化技术的研发与创新。