工程咨询服务
上海市建设工程咨询行业协会协办
网址:www.scca.sh.cn
欢迎关注协会微信公众平台"SCCA"
主持人:王铭辉
电话:021-63234015 传真:021-63214266 E-mail:wmh1872@sina.com

■行业传真

监理企业要努力争当全过程工程咨询的主力军

——王早生在工程监理与工程咨询经验交流会上的讲话(摘要)

编者按:

由中国建设监理协会主办、广西建设监理协会协办的工程监理与工程咨询经验交流会日前召开。中国建设监理协会会长王早生在会上作《监理企业要努力争当全过程工程咨询的主力军》主题讲话。王早生在讲话中强调了推动工程监理向全过程工程咨询方向发展的意义和优势,并提出监理企业要勇于探索,努力争当全过程工程咨询的主力军。并从三个方面对监理企业转型发展提出了要求,本期"工程咨询"版刊登王早生的讲话(摘要),以飨读者。

一、推动工程监理向全过程工程咨询方向发展的意义

(一)推动监理改革、突破监理行业现实困境的需要

监理行业经过31年的发展,对我国建筑工程领域的发展做出了巨大的贡献,推进了我国工程建设组织实施方式的改革;加强了建设工程质量和安全生产管理;保证了建设工程投资效益的发挥;促进了工程建设管理的专业化、社会化发展;推进了我国工程管理与国际接轨。但是随着社会经济的发展,一些问题日益凸显。比如市场分割、行业保护、人为肢解、业务碎片化,大多数企业规模小、竞争力不强、工作方式落后导致监理服务质量不高,业主单位缺乏对监理的认知,恶意压价等等。习近平总书记指出,面对百年未有之大变局,唯改革者进,唯创新者强,唯改革创新者胜。我们监理行业要正视问题,突破行业发展的瓶颈,在新时代建筑业高质量发展的新形势下占有一席之地,就必须坚持改革创新,而开展全过程工程咨询就为监理行业的转型升级开创了一条大道。

(二)推动我国工程咨询服务全面发展的需要

推进监理行业向全过程工程咨询服务转型,是工程建设供给侧结构性改革的需求,是工程咨询组织方式变革的需求。近年来,工程咨询服务业发展很快,市场对咨询服务的需求范围越来越广,涵盖了与工程建设相关的政策建议、机构改革、项目管理、工程服务、施工监理、财务、采购、社会和环境研究各个方面。从国外的实践来看,不论是美国的设计-招标-建造模式和CM管理模式,英国的设计-建造模式,或是日本的设计-建造模式和设计-建造运营模式及PFI模式,新加坡的建筑管制专员管理模式,其共同点是所提供的都是综合性的、全过程的项目咨询服务。这些模式理念先进,管理科学,不仅有严格的法律法规体系做后盾,还有健全的诚信自律机制做保障,以及复合型的优秀人才队伍做支撑,实现业主投资效益的最大化。随着"一带一路"倡议的持续推进,全球化市场竞争环境不断变化,建设单位需要能提供从前期咨询到后期运维一体化服务的专业化咨询队伍。在一体化服务的过程中,监理属于其中极其重要的一个环节,监理企业开展全过程工程咨询有助于促进我国工程咨询行业的全面提升。

二、监理向全过程工程咨询方向转型的优势

(一)监理行业的发展借鉴了国外经验,与全过程工程咨询一脉相承

工程监理最初的制度设计主要借鉴国际工程咨询的基本模式,与国际工程咨询行业一脉相承。而全过程工程咨询涉及建设工程全生命周期内的策划咨询、前期可研、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理、施工前期准备、施工过程管理、竣工验收及运营保修等各个阶段的管理服务。全过程工程咨询的优点是有利于增强建设工程内在联系,强化全产业链整体把控,减少管理成本,优化业务流程,提高工作效率,让业主得到完整的建筑产品和服务。这是国际工程咨询通行的一种工程管理服务模式。因此,我们工程监理行业今天开展全过程工程咨询更像是一种初心的回归。

(二)国家政策的持续支持

政府部门对监理行业一直非常重视。早在16年前的2003年,建设部发布《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》,2004年,建设部发布《关于印发<建设工程项目管理试行办法>的通知》,2008年,住房城乡建设部发布《关于大型工程监理单位创建工程项目管理企业的指导意见》。2016年,《中共中央 国务院关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》出台,都对监理发展提出要求,尤其是近年对监理行业的改革创新给予了重大的支持,这是我们推动监理向全过程工程咨询转型的坚强后盾。2017年,《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》《住房城乡建设部关于促进工程监理行业转型升级创新发展的意见》等文件的出台,昭示着监理行业发展新机遇的到来。2017年5月,住房城乡建设部印发《住房城乡建设部关于开展全过程工程咨询试点工作的通知》(建市〔2017〕101号),选取了40家试点企业探索行业发展新道路,其中工程监理企业16家,占试点企业总量的40%,对监理企业向全过程工程咨询转型寄予厚望,我们不要辜负了政府部门的期望。

(三)试点工作积累了有益的经验

自住房城乡建设部开展全过程工程咨询试点以来,16家试点监理企业率先改革,全国各地的监理企业也都在积极行动,全过程工程咨询试点工作在稳步推进。为促进全过程工程咨询工作的开展,浙江省协会还更名为"浙江省全过程工程咨询与监理管理协会"。

试点地区为促进试点工作稳步推进,出台了相关支持文件,如《江苏省全过程工程咨询服务导则(试行)》《江苏省全过程工程咨询服务合同示范文本(试行)》《浙江省建设工程咨询服务合同示范文本(2018版)》《湖南省全过程工程咨询服务试行清单》《湖南省全过程工程咨询招标文件试行文本》《广西壮族自治区房屋建筑和市政工程全过程工程咨询服务招标文件范本(试行)》《建设项目全过程工程咨询服务指引(投资人版和企业咨询版)》等,这些文件的出台有力地推进了地方全过程工程咨询的发展。部分地区行业协会也起草了示范文本,如《内蒙古自治区工程建设全过程咨询服务导则(试行)》《内蒙古自治区工程建设全过程咨询服务合同(试行)》。目前,《江苏省房屋建筑和市政基础设施项目全过程工程咨询服务招标投标规则(试行)》《广东省建设项目全过程工程咨询服务合同范本》正在编制过程中。

我们欣喜地看到,全过程工程咨询经过两年的试点,全国17个地区先后发布了全过程工程咨询试点实施方案,300余个试点项目成功落地,已经取得了显著成绩。试点企业取得的成果既为行业积累了经验,又进一步坚定了大家的信心。

三、勇于探索,努力争当全过程工程咨询的主力军

全过程工程咨询是监理企业转型升级科学发展的方向。下一步,我们要紧紧抓住改革转型的机遇,持之以恒、坚定不移地走下去。

第一,解放思想,抓住机遇,与时俱进

思想是行动的先导,解放思想,是做好任何事情的关键。市场千变万化,形势迅速发展,但我们有些同志思想保守,看不到形势的变化,或者说看到形势变化了,思想上却仍然不求进取,故步自封,甘于现状,甚至小富即安。社会发展日新月异,我们如果还把自己封闭在以前的框框中,那就离被淘汰的日子不远了。

随着经济发展进入新常态,新型城镇化建设和供给侧结构性改革的逐步推进,建筑业粗放发展模式已经难以为继,提质增效、转型升级非常紧迫,逆水行舟,不进则退。我们必须解放思想,学习国家的新政策,紧跟形势,与时俱进,学习新理论、拥抱新事物、探索新方法。我们今天在这里交流工程监理与工程咨询,其实也就是认识到形势的变化,然后适时做出改变。全过程工程咨询在国际上是通行做法,但在中国还是个新事物,监理行业要做好向全过程工程咨询的转型,就要虚心学习发达国家的经验,并且结合中国的实际以及企业的具体情况,这样才能使全过程工程咨询在一个个具体的工程项目上落地生根,开花结果。

第二,苦练内功,提升企业服务水平

1. 牢固树立客户利益至上、质量为先、至诚至信的理念。监理企业是因业主的需求而存在和发展,如果忽视了业主的利益,那就是竭泽而渔的做法。不论是做施工监理,还是转型做全过程工程咨询,都要以业主利益为先。做的事情不一样,但"客户就是上帝"的理念不能变。我们现在面临业主不信任、不敢充分授权的问题,很大程度上就是因为忽略了业主利益。也正因如此,业主才会认为监理企业不够诚信,形成一种恶性循环。所以我们不要只是片面地抱怨业主对我们不信任,也要从自身找原因。无论什么时候,都一定要树立客户至上、质量为先、至诚至信的理念,要让每一个员工真正领会其中的内涵,入脑入心,体现到每个项目、每件小事上。

2. 积极学习国内外同行的经验。所谓"三人行必有我师"。我们要看到设计、施工等兄弟行业以及国外工程咨询行业的优点、特长。西方的工程咨询行业发展起步早,有着丰富的经验。国际工程咨询公司都具有建筑或结构设计能力,业务范围基本都包括投资咨询、可行性研究、规划、设计咨询、项目管理、施工管理等多学科、全过程的专业服务。在座的有能力的工程监理企业要向全过程工程咨询企业转型,研究学习国际先进经验是必要的。发达国家的方法、策略不必处处照搬照抄,但是我们不能排斥,要积极学习、吸收。同样,在座的企业为了适应国内日益激烈的竞争环境,也是妙招迭出,所以大家也要相互学习、借鉴。协会也正是出于这样的目的,为大家搭建平台,促进行业多交流。

3. 建立人才培养的长效机制。目前,企业普遍存在创新动力不足,咨询服务质量不高的问题,症结就在于人才匮乏。监理行业是专业化程度较高的行业,需要精通工程建设、投资、合同管理等各方面的专业知识,将来转型升级做全过程工程咨询,需要的业务能力在广度、深度都要更上一个台阶。比如,监理企业开展全过程工程咨询,从长远发展来看,最好有设计资质;如果没有设计资质,那要有设计能力;如果没有设计能力,那也要有设计管理能力,否则就谈不上什么全过程。没有全能力,何谈全过程?为弥补监理企业在设计方面的短板,有的监理企业与设计企业建立战略合作;有的与设计企业组合为一体;有的与设计企业共同出资,组建一个新的咨询企业。无论通过什么途径、用什么方法,企业都要形成人才培养的长效机制,不能靠临时抱佛脚。要为员工多创造学习条件,有条件的企业可以与高校、科研机构开展合作,为企业员工创造深造的机会,从而促进人才培养,科研成果转化,推动企业建设好人才梯队,实现持续向前发展。

全过程工程咨询是监理行业转型升级的方向,但这条路走起来不可能一帆风顺。全过程工程咨询改革的关键是打破了过去行业分割的局面,兄弟行业都在奋发努力,都在转型升级,我们没有任何理由故步自封,不求进取。监理行业必须勇于进取,敢于作为,争做全过程工程咨询的探索者、主力军。监理行业30余年过往的成绩,皆为序章,我们不能一直沉浸在过去的功劳簿上,我衷心地希望并且坚信监理行业"补短板、扩规模、强基础、树正气",抓住机遇,改革创新,在新时代继续为工程建设事业的高质量发展做出新的贡献。

施工企业数字化转型发展思考

□广联达新建造研究院特聘专家 冯俊国

数字化战略成为国家发展战略,对所有行业的发展影响深远,但由于不同行业本身积累和业务模式的不同,其数字化发展的步伐也不同,利用数字化技术产生的变化也不尽相同,有的行业利用数字化技术对整个行业的转型升级产生极大影响,有的行业还在探索数字化技术到底能带来什么?解决什么?会有什么影响?

建筑行业的发展也受到一定的影响,但建筑业整体体量巨大,全行业的管理方式比较粗放,很多企业还在解决信息化的问题,管理模式、人才建设、技术应用都在逐渐成长中,如何利用数字化技术来推动建筑业的发展,对行业内的企业是一个新课题。

一、建筑施工企业信息化发展历程

通过对信息化发展的梳理,我们发现不同时期的客户诉求不同,所处的行业位置不同,技术的成熟度不同,信息化发展都呈现出不同的形式。在发展的过程中大多数企业的感受是遇到了很多的挫折,很多企业反馈没有达到预期目标,离理想场景还有距离。

对过去20年建筑业的信息化发展进行梳理,我们发现,不同时期的信息化建设其实都基本满足了当期的业务需求,也支撑了企业的发展需要,信息化的发展还是符合建筑业发展的整体规律。从企业管理基础的信息化系统建设逐渐发展到企业核心业务管理的全面信息化;信息化发展也从服务管理,强化管控逐渐发展到服务企业的发展,支撑企业竞争力的提升;从关注组织的需求逐渐发展到关注岗位个人的需求;从企业全面信息化治理逐渐发展到支持项目现场管理信息化。建筑施工行业信息化发展历程(见图一)。

二、信息化与数字化的区别

谈到信息化和数字化,争议较多,有不同的解释。在建筑行业来讲,有一句形象的话应该可以解释这个技术问题:"建筑业的信息化就是将业务数据化,建筑业的数字化就是将数据业务化"。

信息化时代的特点如下:

1. 人类的活动,还是以物理世界为主,少量的行为借助信息化手段进行改进和提升。

2. 思维模式还是线下的流程化思维,信息化是为线下的物理世界的活动服务的。当线上与线下规则发生碰撞冲突的时候,以线下物理世界为主。

比如说办公自动化(OA)是很典型的代表,做OA的过程就是把线下的纸质的法规、文件、流程都线上化的过程,即用软件再现一遍,但是到了最后一步,还是要打印出表单请领导手动签字,再以这个审批表为准。

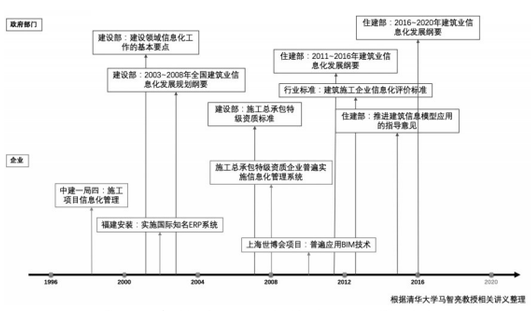
这个时候,信息化是一种工具,是一种手段,并没有改变业务本身,从思考模式上,大家还是用物理世界的思维模式进行工作。

3. 这个时候,流程是核心,软件系统是工具,而数据是软件系统运行过程中的副产品。

数字化的出现,主要是通过BIM、物联网、移动互联网、区块链、AR/VR等等这样的数字化工具的使用,物理世界正在被一一重构搬到数字化世界中,而这个过程不仅是技术实现的过程,更是思维模式转变的过程。

在物理世界里,人类大脑的算力、记忆力、行动力都是有限的,所以传统的人类思维在数字化时代需要提升,构建数字化思维。

数字化思维使人类超越自己的物理实体的能力、范畴、经验,在了解数字化技术的基础上,构建新的思维方式,比如:原来人们对于舆论的传播,信息的传递,感觉是很慢的,现在会发现,一些人瞬间就成了网红,很多事情都以迅雷不及掩耳之势发生、发展着。



图一 建筑施工企业信息化发展历程

数字化时代与信息化时代是完全颠倒的。人们的大部分的协作、沟通、设计、生产,都已经通过数字化技术在数字化世界里实现了。每天我们从早晨醒来,就沉浸在数字化世界里,智能穿戴设备随时记录着运动数据,手机微信时刻连接更新着社交信息,在数字化世界每个人也是一个实际的存在,一切的沟通协作都以数字化世界为核心,而传统的物理世界则成了数字化世界的辅助和补充。

数字化时代的特点如下:

1. 利用数字化技术将物理世界完全重构建模到数字化世界。

2. 人类大部分活动及交互都在数字化世界中进行,少量决策指挥信息回到物理世界指挥设备和机器完成操作。

3. 数据是物理世界在数字化世界的投影,是一切的基础,而流程和软件系统则是产生数据的过程和工具。数字化带来的是数字化生存,而信息化时代,还是物理生存。

三、施工企业数字化转型困惑

1. 认知层的困惑

现在企业构建面向未来发展的战略规划的时候,信息化规划已经成为非常核心的一部分,部分领头企业已经专门制定自己的信息化战略。但是数字化和信息化不仅仅是字面的区别,从企业现在的认知来看,仍然是用信息化的思维希望实现数字化的战略。企业都意识到数据的重要性,开始关注大数据,想在集团总部建立一个数据中心,通过数据中心来积累大数据。这种模式是否能够支撑企业的数字化战略,能否很好地利用数字化技术为企业的长久发展赋能,能否实现企业的数字化思维转变,关键在于是否不断革新思维方式。

2. 治理体系的障碍

总结企业的信息化建设过程中的主要问题,我们发现主要存在如下的问题:

1) 启动的时间段是一把手工程,但经过"良好"的试点阶段以后,内部应用出现巨大反弹,一线觉得"麻烦",管理层看不到效果,系统中没有数据,最后就不了了之了。

2) 企业把人治寄托于系统治,希望建设系统以后,都依赖系统来完成,但是却没有梳理出管理制度、考核办法、职责体系;信息化的推进甚至涉及组织革新调整,缺乏体系的同步治理,单纯的信息化系统造成了工作量的增加,成为一种束缚,成为一个游离于组织之外的"异类",很难成为企业发展的助力。

3) 主导者之争。企业的信息化建设由信息中心推进,但建筑业的信息化专业性非常强,使用者是各个业务部门,从内部来讲好像各个部门提出需求,信息中心统筹建设是一个不错的方式,但是权责划分,管用协调都对系统的高效运行提出了挑战,是一个值得重视的地方。

4) 管理与一线的冲突。系统的建设和构想更多的是管理者的输入较多,一线应用者的前期参与度几乎为零,系统更多的承载的是管理思想,较少考虑使用者的感受。在系统推广的过程中,行政命令性方式是主流,较少实现通过服务一线人员来实现管理价值。这种冲突最终会演变成,系统的业务事理都对,但是一线觉得不好用,功能很全面,但是很难提升管理效能,流程很完善,但是不能应对实际业务的开展,最后就是系统不好用,管理价值不大,需要重新建设。但是,缺乏意识和思维转变不断重建的系统,只是无意义的不断重复。

5) 定制化与标准化之争。每一家企业都认为我是唯一的,我要做自己的系统,我买的是定制服务。企业将大量精力集中到定制的部分,对已经标准化的内容"不屑一顾",但最后的结局往往是按照企业的需求,花了大量的时间和经费,建设的系统却不好用。其实70%的内容可能是通用标准的,20%是企业有定制化需求的,10%是企业完全个性化的,将精力聚焦到30%上,企业70%的业务却得不到发展,定制化带来的更新、维护、持续发展成了企业负担。

四、对企业数字化转型的建议

本文前面较多地分析了发展趋势和主要问题,希望对企业未来数字化转型有所帮助和启发。

1. 企业治理思维的转变是第一位的,从管理者到一线作业人员,需要不断地提升适应数字化时代的发展;

2. 将数字化发展战略与企业战略进行匹配,单独制定更为详细的数字化战略,支撑企业全面发展;

3. 不断地培养具备数字化思维能力的优秀员工,成为企业未来发展重点培养的核心能力之一;

4. 企业数字化转型需要找到核心伙伴一起建设,不仅仅是技术的采购,系统的采购,而是基于服务的深度合作,良好的合作伙伴有助于企业取得转型成功;

5. 首先建立数据决策的治理思维,通过数据决策去推动和倒逼企业数字化转型。

数字建筑 DIGITAL BUILDING
数字建筑系列报道
特别支持:广联达科技股份有限公司

■行业快递

招标采购从业人员专业技术能力评价系统正式上线

12月15日,招标采购从业人员专业技术能力评价系统正式上线。

为规范招标采购专业技术人员职业行为,提高招标采购专业技术人员能力,中国招标投标协会根据《招标采购从业人员专业技术能力评价初级招采人员测试、中级招采人员测试与评审具体工作安排》,于2019年12月初发布了《关于开展招标采购从业人员专业技术能力中级招采人员申报工作的通知》,正式开展招标师申报招标采购从业人员专业技术能力中级招采人员工作。凡取得《中华人民共和国招标师职业水平证书》或《中华人民共和国招标师职业资格证书》的人员均可通过中招协网站"招采人员评价"栏目下载招采人员评价电脑客户端或招采人员评价手机APP进行申报。

目前"招采人员评价系统"运行稳定流畅,反映良好。

(中招协秘书处)

河南省建设监理协会举行首个团体标准《装配式混凝土结构工程监理规程》评审会

12月11日,河南省建设监理协会首个团体标准《装配式混凝土结构工程监理规程》评审会在漯河市召开。中国建设监理协会会长王早生出席会议并讲话,漯河市住房和城乡建设局副局长程军伟出席会议并致辞,河南省建设监理协会副会长耿春主持会议。评审组专家推选并举手表决河南省建设监理协会专家委员会主任孙惠民担任评审组组长,河南鹏新建设工程咨询有限公司董事长刘广超代表编制组做工作汇报。评审专家组专家和编制组成员30余人参加会议。

编制组就规程编制过程和相关编制内容做了汇报。汇报指出,河南鹏新建设工程咨询有限公司和豫通工程管理有限公司作为主编单位,高度重视规程编制任务,在河南省建设监理协会的指导下,成立了编制组。编制组倒排工期,狠抓进度,明确标准,严控质量,先后多次召开会议讨论编制工作,实地调研听取意见,经充分研究和多次修改,最终形成送审稿,报河南省建设监理协会审查。

在听取编制组工作汇报后,评审组专家认真审阅了评审资料,对有关问题进行详细询问并提出建议。编制组成员针对评审组专家提出的问题进行了答辩和解释。

评审组专家评议认为:评审资料齐全,符合《河南省建设监理协会团体标准管理暂行办法》的要求;《规程》对装配式混凝土结构工程监理工作提出了管理方面的要求,能够指导河南省装配式混凝土结构工程的监理工作;《规程》层次清晰、内容完整、具有一定的创新性,填补了河南省建设监理行业团体标准的空白。评审组专家一致同意通过审查,专家组最后提出要求,编制组根据本次评审会议意见修改完善,尽快报河南省建设监理协会发布实施。

《装配式混凝土结构工程监理规程》团体标准的编制,标志着装配式建筑监理专项工程管理技术水平近年来得到了飞速发展,为规范装配式混凝土结构工程监理工作,增强监理企业竞争能力,提高监理行业影响力和社会声誉奠定了良好的基础。

(耿春)