

# 监理企业开展全过程工程咨询 的认识和实践

微信号: ywdtjpm

邮箱地址: ywdtjpm@139.com

联系电话: 13701837515

杨卫东

2021年06月18日 山东 济南

# 杨卫东

教授级高工 中国工程监理大师



上海同济工程咨询有限公司	董事总经理
同济大学经济管理学院	研究生导师
中国建设监理协会专家委员会	副主任
上海建设工程咨询行业协会	副会长
上海市建设工程咨询行业协会专家委员会	主任
上海市工程咨询行业协会项目管理委员会	常务副主任
住建部建筑产业转型升级专员委员会	委员
英国皇家特许建造师学会	会员
英国皇家特许测量师学会	会员
发改委及住建部	专家

主要研究领域：工程咨询、工程监理、国家与区域行业政策、企业战略管理

联系方式：13701837515 微信号：ywdtjpm 电子信箱：ywdtjpm@139.com

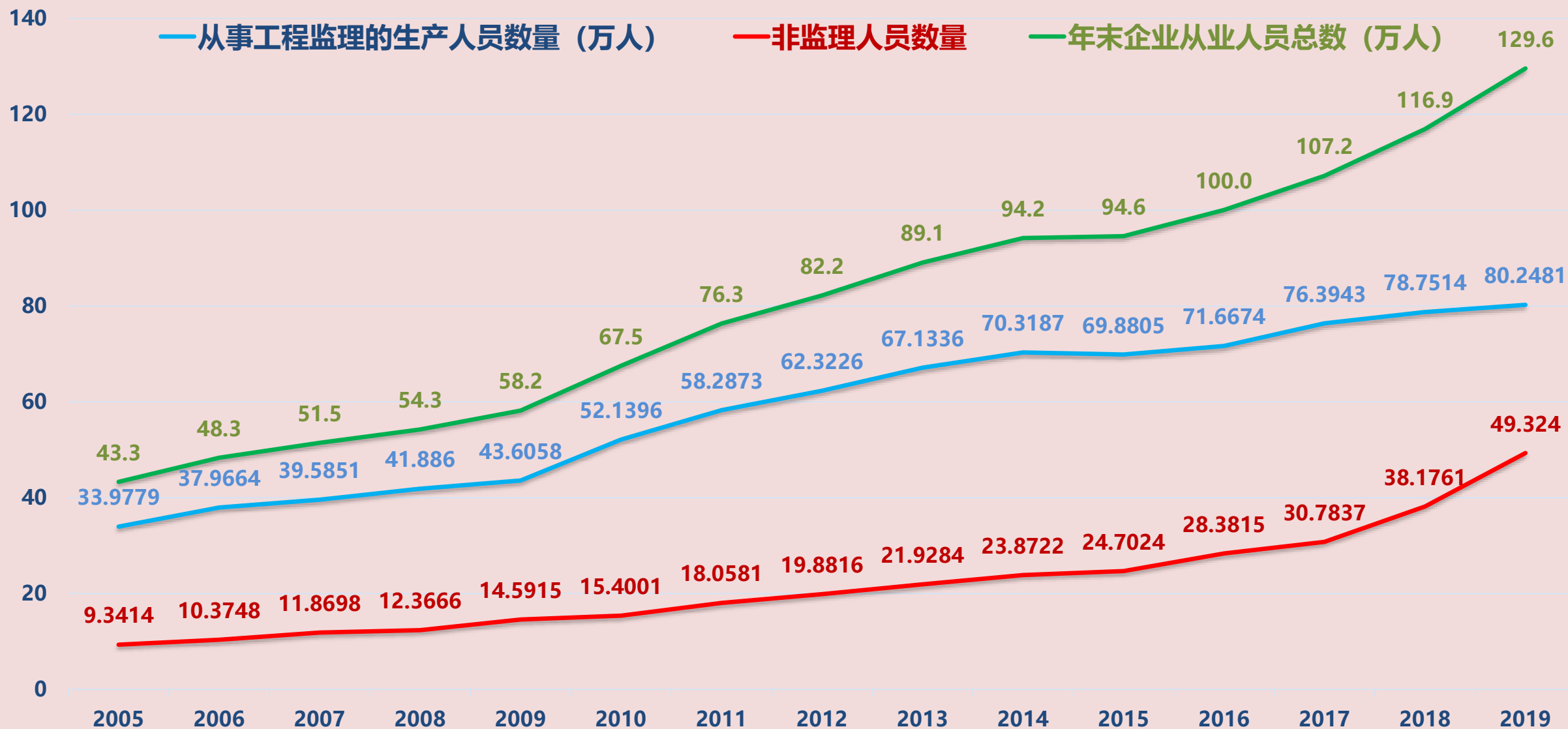


# 目录 CONTENT

1. 监理的现状
2. 监理再认识
3. 监理再发展
4. 结束语

# 一、监理的现状

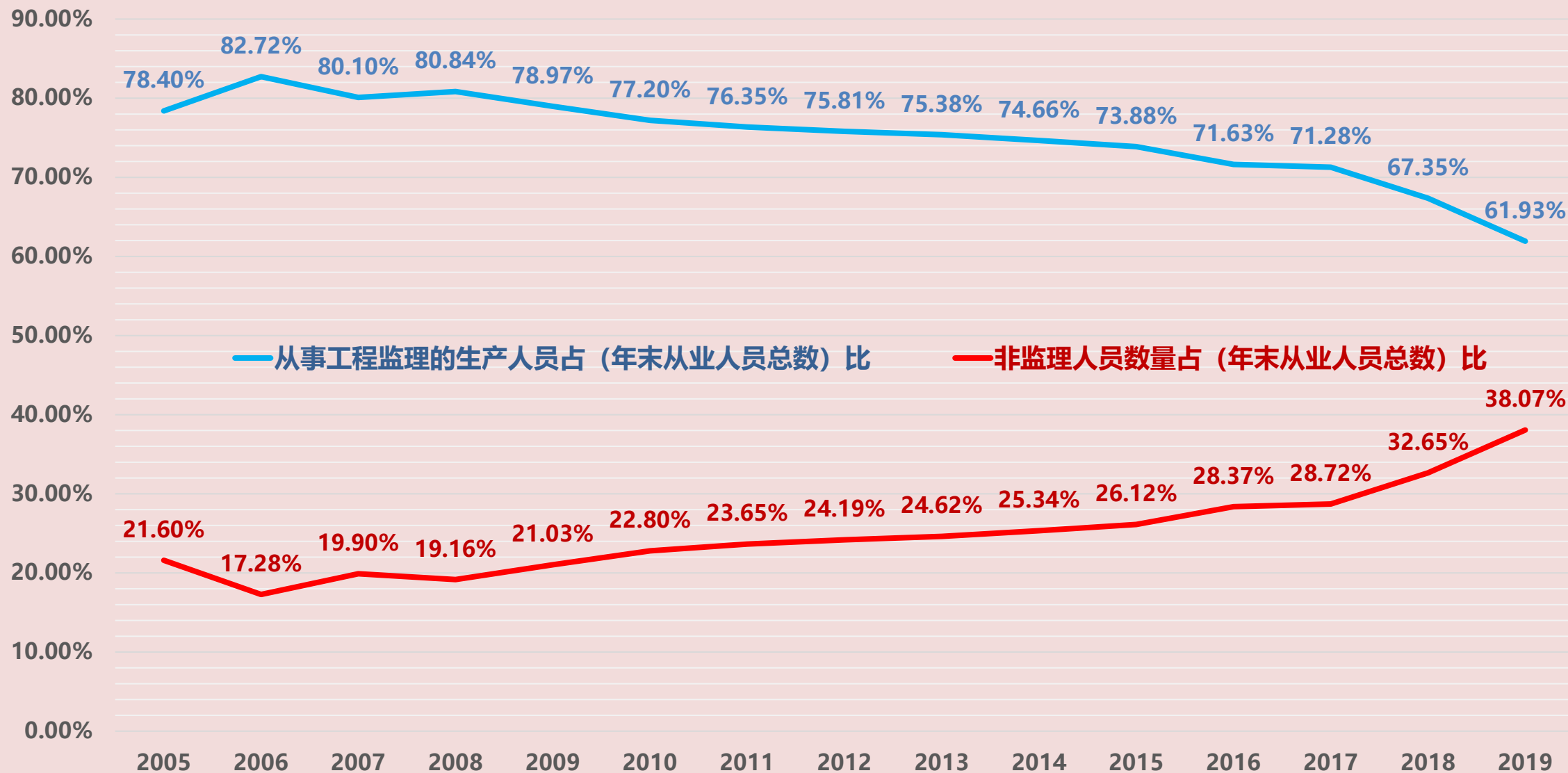
## 1. 非监理人员数量增长状况



同期：总人数增长10.81%，监理增长1.90%，非监理人员增长29.20%

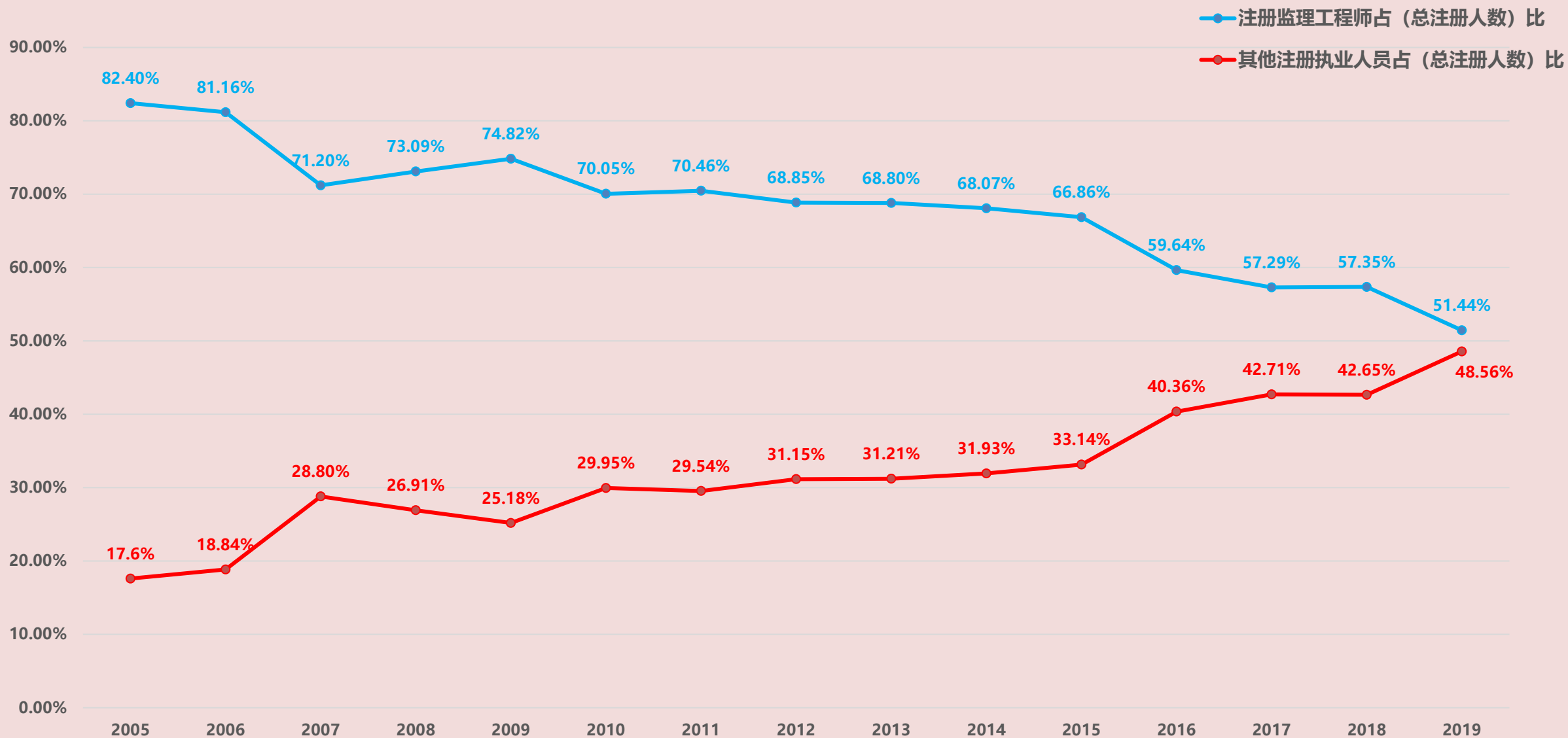
# 一、监理的现状

## 2. 非监理人员占比增长状况



监理人员：非监理人员 = 62 : 38，非监理人员占比逐年上升

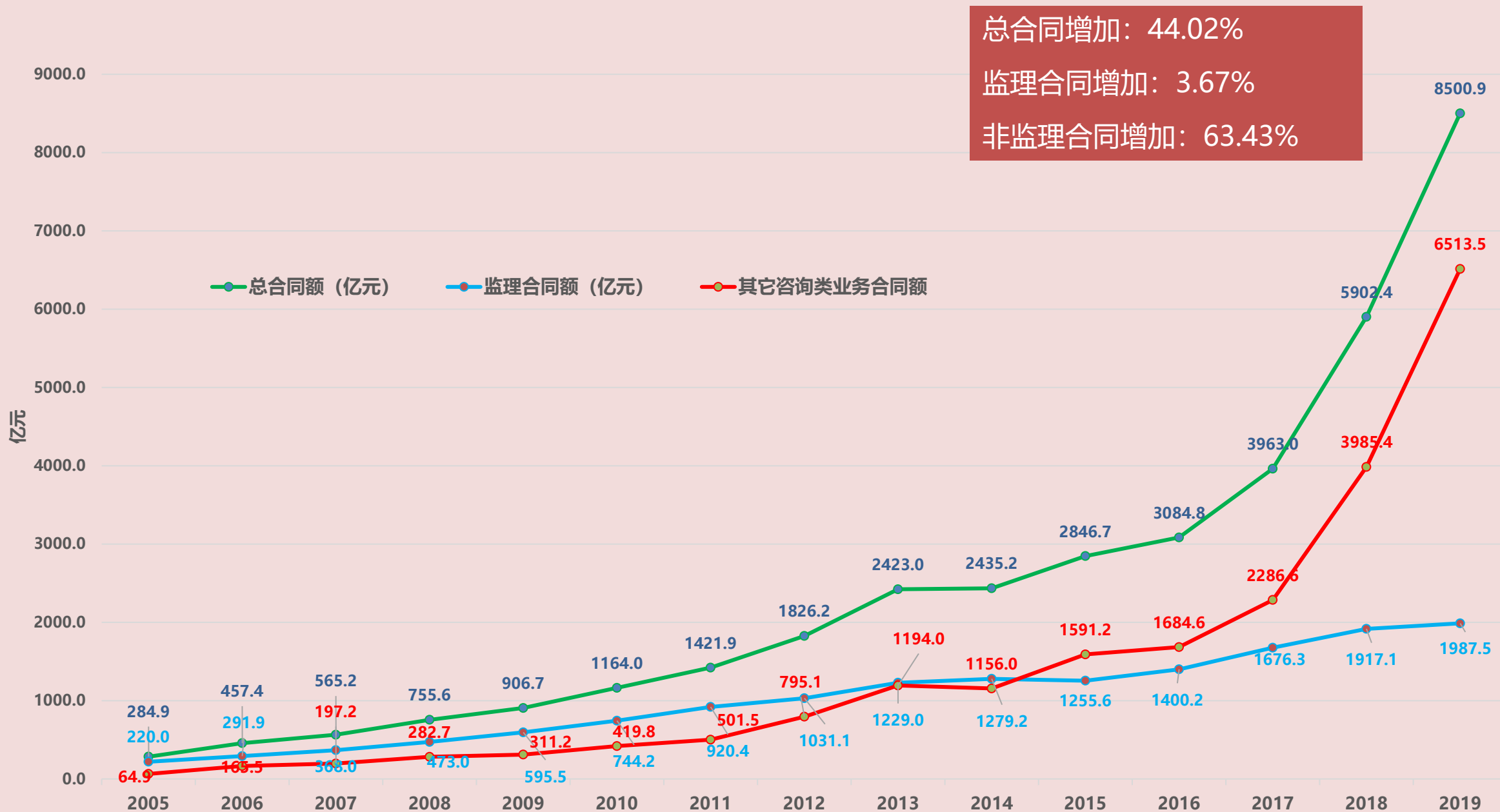
## 3. 非监理注册工程师占比增长状况



监理：非监理 = 51:49，非监理注册工程师占比逐年上升

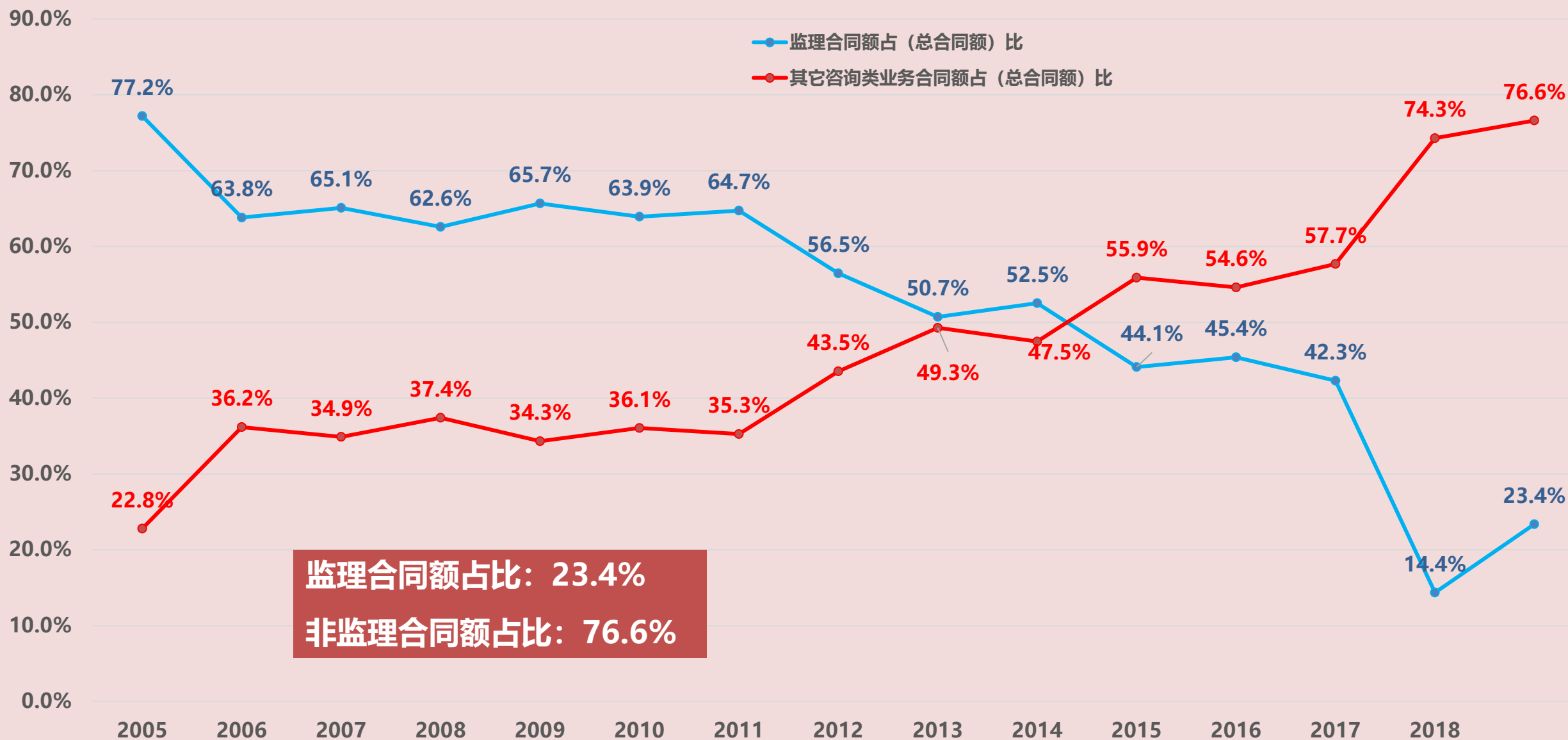
# 一、监理的现状

## 4. 其它咨询类业务合同额增长明显

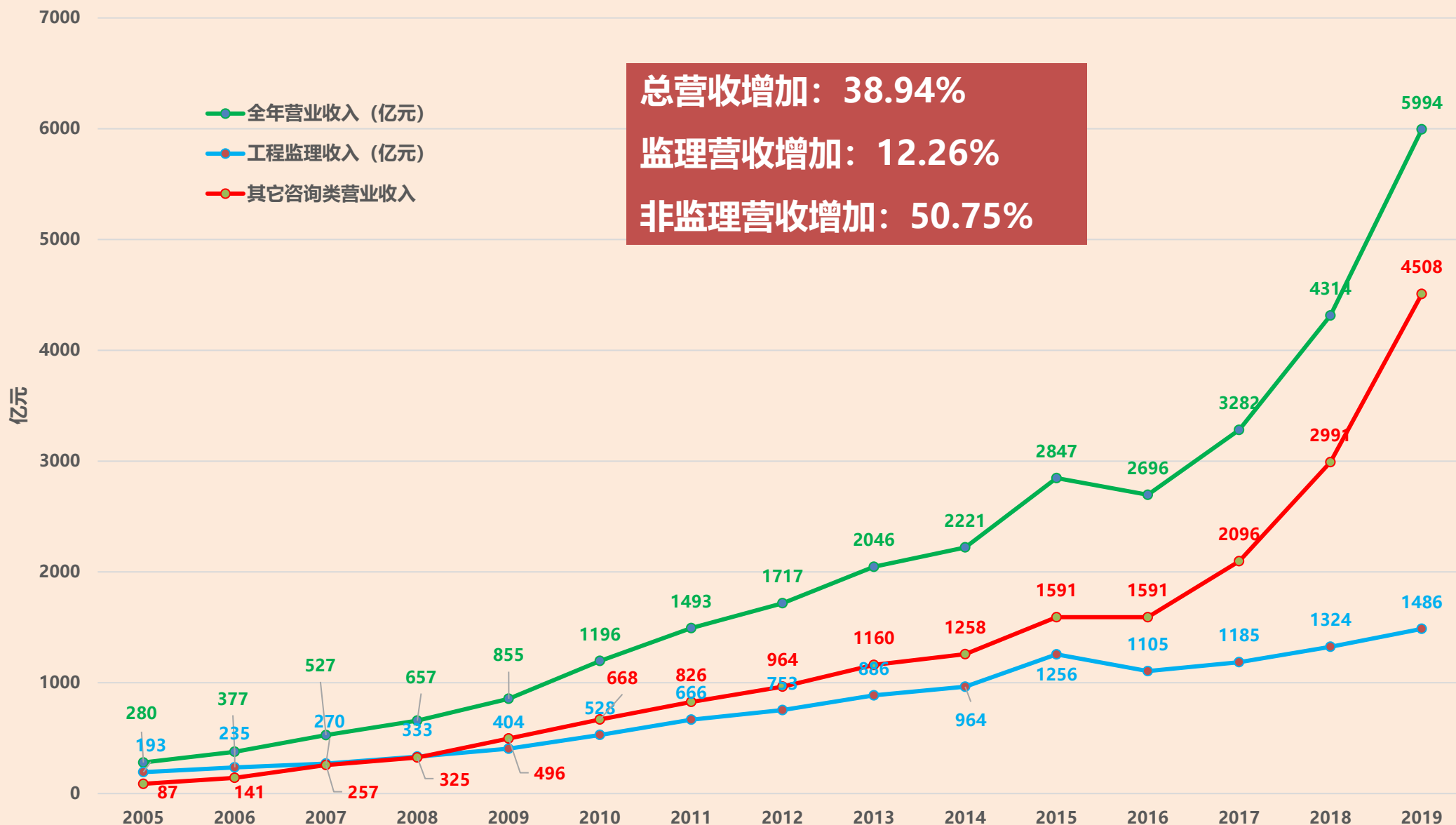




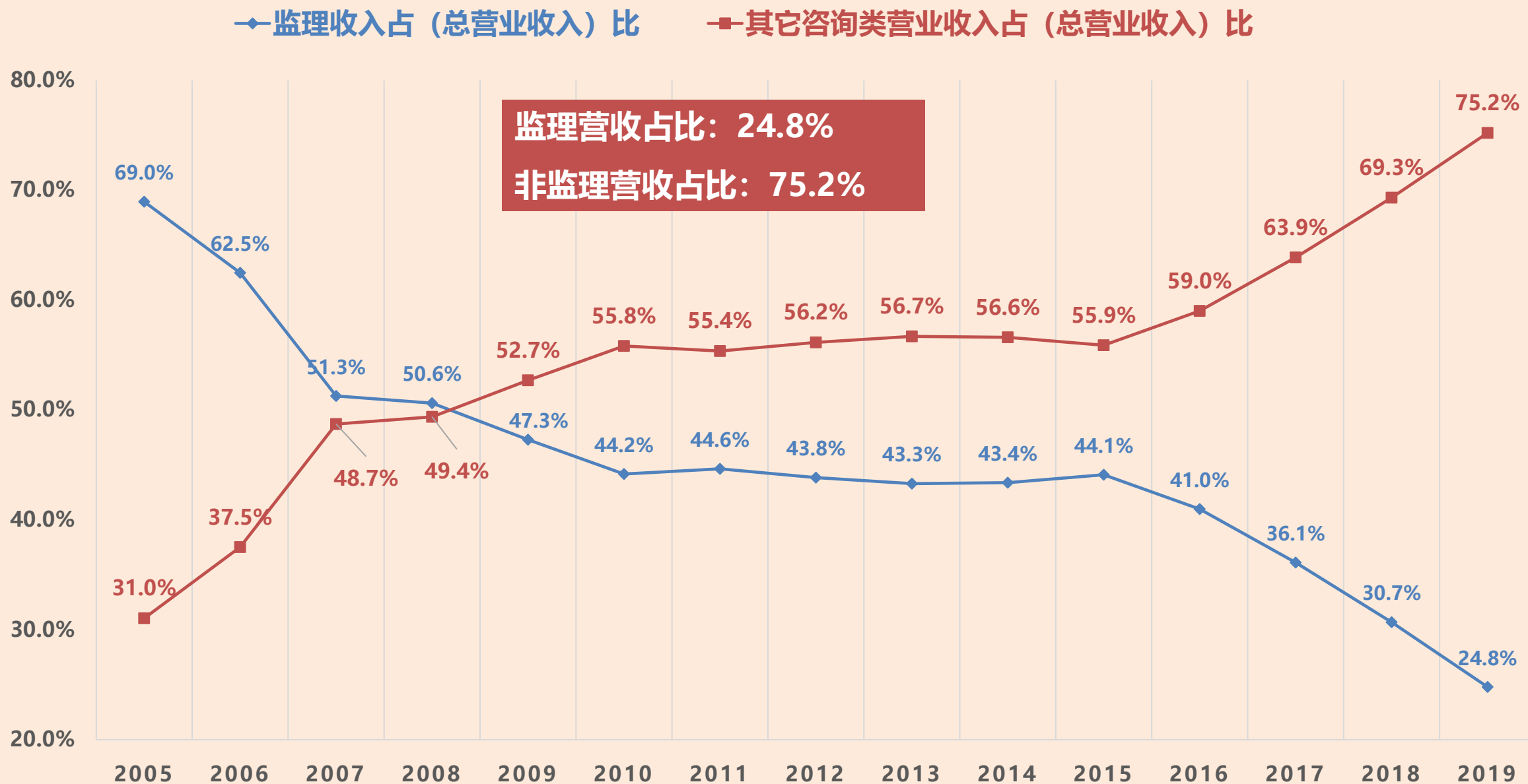
## 5. 相比监理类合同，其它咨询类合同额占比明显增长



## 6. 其它咨询类财务收入（营收）增长明显



## 7. 其它咨询类财务收入占比（营收占比）明显增长



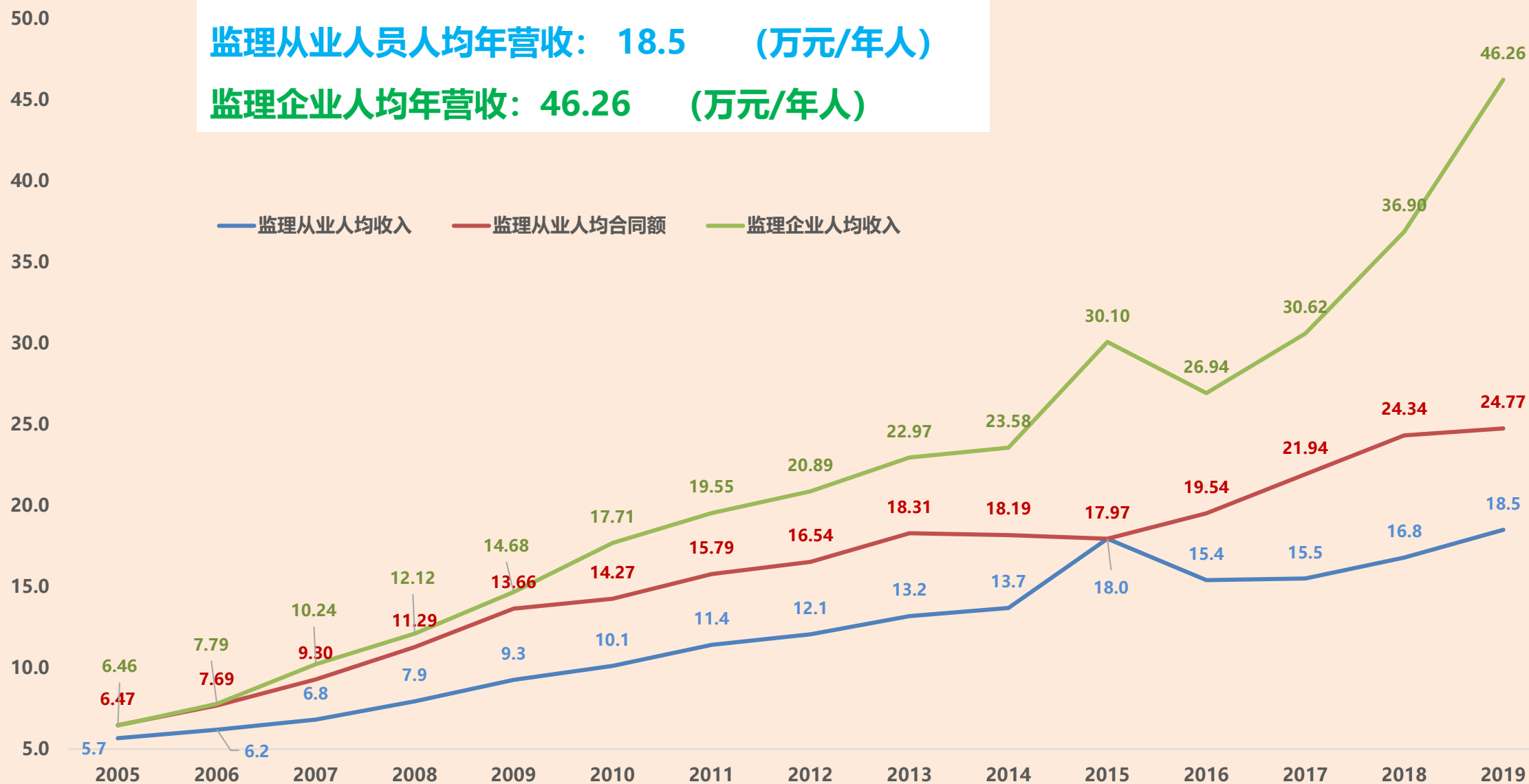
# 一、监理的现状

## 8. 监理企业人均年营收明显高于监理人员人均年营收

监理从业人员人均年合同额：24.77 (万元/年人)

监理从业人员人均年营收：18.5 (万元/年人)

监理企业人均年营收：46.26 (万元/年人)



## 从统计数据看：

1. 非监理类业务增长明显；
2. 非监理执业工程师数量接近注册监理工程师；
3. 监理企业转型升级内在动力强劲（市场、收入、地位等）；
4. 监理企业多元化发展已成趋势。

## 二、监理再认识

# 工程监理制度的再认识?



## 二、监理再认识

1988年,《关于开展建设监理试点工作的若干意见》,北京、上海、天津、南京等八市和能源、交通两部的水电和公路系统试点建设工程监理制度,工程监理开始进入试点推行阶段。

1989年,《建设监理试行规定》明确建设监理包括两个层次,即:政府监理和社会监理。

1992年,《工程建设监理单位资质管理试行办法》,《监理工程师资格考试和注册试行办法》、《关于发布建设工程监理费有关规定的通知》。

1995年,《工程建设监理规定》(737号文),“控制工程建设的投资、建设工期和工程质量;进行工程建设合同管理,协调有关单位间的工作关系”,逐步缩小了监理的范围。

1998年,《中华人民共和国建筑法》,国家推行工程监理制度。

2000年,《建设工程质量管理条例》,《建设工程监理规范》(第一版),工程质量管理方面责任和义务。

2003年,《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,《建设工程安全生产管理条例》,在安全生产管理的责任和义务。

2004年,《建设工程项目管理试行办法》(建市[2004]200号)。

2007年,《建设工程监理与相关服务收费管理规定》(670号文)。

2008年,《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》。

2014年,《建设工程监理规范》(第二版)。

2017年,《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》、《全过程工程咨询试点工作的通知》和《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。

2019年,改革委、住建部《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》(515号文)



### 1988年11月，建设部印发《关于开展建设监理试点工作的若干意见》的通知

**内涵：**建设监理单位是指经政府建设监理管理机构批准，受建设单位委托，从事工程建设可行性研究、招标投标、组织与审查勘察设计、监督施工等服务活动。

#### **服务内容：**

- 1. 建设前期的投资决策咨询：**如投资项目的机会研究，建设项目的可行性研究；
- 2. 设计阶段监理：**审查或评选设计方案，审查设计实施文件、选择勘察、设计单位，代签或参与签订勘察、设计合同或监督合同的实施；代编或代审概、预算等；
- 3. 招标阶段监理：**准备招标文件，代理招标、评标、决标，与中标单位商签工程承包合同；
- 4. 施工阶段监理：**审查工程计划和施工方案；监督施工单位严格按规范、标准施工，审查技术变更，控制工程进度和质量，检查安全防护设施，检测原材料和构配件质量，认定工程质量和数量，验收工程和签发付款凭证，审查工程价款，整理合同文件和技术档案，提出竣工报告，处理质量事故等。

对照理解：决策+实施

## 二、监理再认识

### 1989年7月，建设部《建设监理试行规定》（建建字[1989]第367号）

**内涵：**建设监理包括政府监理和社会监理。政府监理是指政府建设主管部门对建设单位的建设行为实施的强制性监理和对社会监理单位实行的监督管理。**社会监理是指社会监理单位受建设单位的委托，对工程建设实施的监理。**

#### 服务内容：

**（一）建设前期阶段：**1、建设项目的可行性研究；2、参与设计任务书的编制。

**（二）设计阶段：**1、提出设计要求，组织评选设计方案；2、协助选择勘察、设计单位，商签勘察、设计合同并组织实施；3、审查设计和概（预）算。

**（三）施工招标阶段：**1、准备与发送招标文件，协助评审投标书，提出决标意见；2、协助建设单位与承建单位签订承包合同。

**（四）施工阶段：**1、协助建设单位与承建单位编写开工报告；2、确认承建单位选择的分包单位；3、审查承建单位提出的施工组织设计、施工技术方案；和施工进度计划，提出改进意见；4、审查承建单位提出的材料和设计清单及其所列的规格与质量；5、督促、检查承建单位严格执行工程承包合同和工程技术标准；6、调解建设单位与承建单位之间的争议；7、检查工程使用的材料、构件和设备的质量，检查安全防护设施；8、检查工程进度和施工质量，验收分部分项工程，签署工程付款凭证；9、督促整理合同文件和技术档案资料；10、组织设计单位和施工单位进行工程竣工初步验收，提出竣工验收报告；11、审查工程结算。

**（五）保修阶段：**负责检查工程状况，鉴定质量问题责任，督促保修。

**对照理解：决策+实施**

### 1995年12月，建设部、国家计委《工程建设监理规定》（建监[1995]737号）

**概念：**本规定所称工程建设监理是指监理单位受项目法人的委托，依据国家批准的工程项目建设文件、有关工程建设的法律、法规和工程建设监理合同及其它工程建设合同，**对工程建设实施的监督管理。**

**服务内容：**工程建设监理的主要内容是**控制工程建设投资、建设工期和工程质量；**进行工程建设合同管理，协调有关单位间的工作关系。

对照理解：实施



### 1998年1月，实施的《中华人民共和国建筑法》

**规定：** 建筑工程监理应当依照法律、行政法规及有关的技术标准、设计文件和建筑规模承包合同，对承包单位**在施工**质量、建设工期和建设资金使用等方面，代表建设单位实施监督。

对照理解：施工（不含安全）



### 2000年1月，实施的《建设工程质量管理条例》

**规定：**实行监理的建设工程，建设单位应当委托具有相应资质等级的工程监理单位进行监理，也可以委托具有工程监理相应资质等级并与被监理工程的施工承包单位没有隶属关系或者其他利害关系的该工程的设计单位进行监理。

对照理解：施工（质量监理为主、不含安全）



### 2004年2月，实施的《建设工程安全生产管理条例》

**规定：**工程监理单位在实施监理过程中，发现存在安全事故隐患的，应当要求施工单位整改；情况严重的，应当要求施工单位暂时停止施工，并及时报告建设单位。施工单位拒不整改或者不停止施工的，工程监理单位应当及时向有关主管部门报告。

对照理解：施工（含安全）



### 2004年2月，实施的《建设工程安全生产管理条例》

**规定：**工程监理单位在实施监理过程中，发现存在安全事故隐患的，应当要求施工单位整改；情况严重的，应当要求施工单位暂时停止施工，并及时报告建设单位。施工单位拒不整改或者不停止施工的，工程监理单位应当及时向有关主管部门报告。

对照理解：施工（含安全）



2004年11月，《建设工程项目管理试行办法》

**规定：**项目管理企业应当具有工程勘察、设计、施工、监理、造价咨询、招标代理等一项或多项资质。

对照理解：决策+实施





### 2008年11月，《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》

**目的：**为了贯彻落实《国务院关于加快发展服务业的若干意见》和《国务院关于投资体制改革的决定》的精神，推进有条件的大型工程监理单位创建工程项目管理企业，适应我国投资体制改革和建设项目组织实施方式改革的需要，提高工程建设管理水平，增强工程监理单位的综合实力及国际竞争力，提出以下指导意见。

对照理解：决策+实施



### 2014年3月执行，建设工程监理规范（第二版）（GB/T50319-2013）

**规定：**工程监理单位受建设单位委托，根据法律法规、工程建设标准、勘察设计文件及合同，**在施工阶段**对建设工程质量、进度、造价进行控制，对合同、信息进行管理，对工程建设相关方的关系进行协调，并履行建设工程安全生产管理法定职责的服务活动。

对照理解：施工（含安全）+相关服务



### 2017年2月，国务院办公厅《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（19号）

**意见：**（四）培育全过程工程咨询。鼓励投资咨询、勘察、设计、监理、招标代理、造价等企业采取联合经营、并购重组等方式发展全过程工程咨询，培育一批具有国际水平的全过程工程咨询企业。制定全过程工程咨询服务技术标准和合同范本。政府投资工程应带头推行全过程工程咨询，鼓励非政府投资工程委托全过程工程咨询服务。在民用建筑项目中，充分发挥建筑师的主导作用，鼓励提供全过程工程咨询服务。

对照理解：决策+实施+运维



### 2017年5月，《全过程工程咨询试点工作的通知》（建市[2017]101号）

**目的：**通过选择有条件的地区和企业开展全过程工程咨询试点，健全全过程工程咨询管理制度，完善工程建设组织模式，培养有国际竞争力的企业，提高全过程工程咨询服务能力和水平，为全面开展全过程工程咨询积累经验。

**试点地区、企业：**选择北京、上海、江苏、浙江、福建、湖南、广东、四川8省(市)以及中国建筑设计院有限公司等40家企业(名单见附件)开展全过程工程咨询试点。

对照理解：决策+实施+运维



## 二、监理再认识

### 2017年7月，住建部《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》（建市〔2017〕145号

**发展目标：**工程监理服务多元化水平显著提升，服务模式得到有效创新，逐步形成以市场化为基础、国际化为方向、信息化为支撑的工程监理服务市场体系。**行业组织结构更趋优化，形成以主要从事施工现场监理服务的企业为主体，以提供全过程工程咨询服务的综合性企业为骨干，各类工程监理企业分工合理、竞争有序、协调发展的行业布局。** 监理行业核心竞争力显著增强，培育一批智力密集型、技术复合型、管理集约型的大型工程建设咨询服务企业。

对照理解：决策+实施+运营



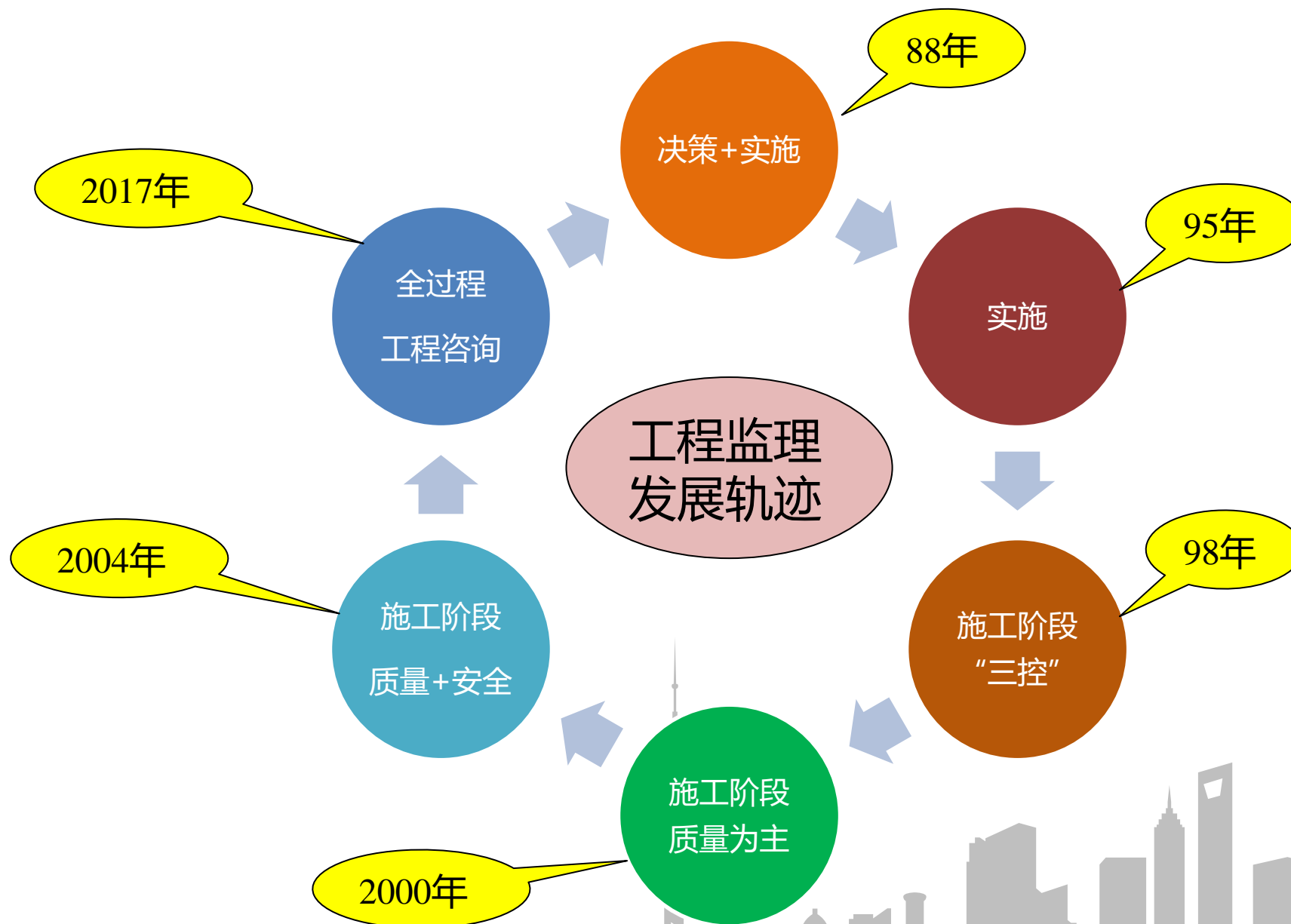
### 2019年3月，改革委、住建部《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》（515号文）

**目的：**为深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，深化工程领域咨询服务供给侧结构性改革，破解工程咨询市场供需矛盾，必须完善政策措施，创新咨询服务组织实施方式，大力发展以市场需求为导向、满足委托方多样化需求的全过程工程咨询服务模式。特别是要遵循项目周期规律和建设程序的客观要求，在项目决策和建设实施两个阶段，着力破除制度性障碍，重点培育发展投资决策综合性咨询和工程建设全过程咨询，为固定资产投资及工程建设活动提供高质量智力技术服务，全面提升投资效益、工程建设质量和运营效率，推动高质量发展。

对照理解：决策+实施+运营

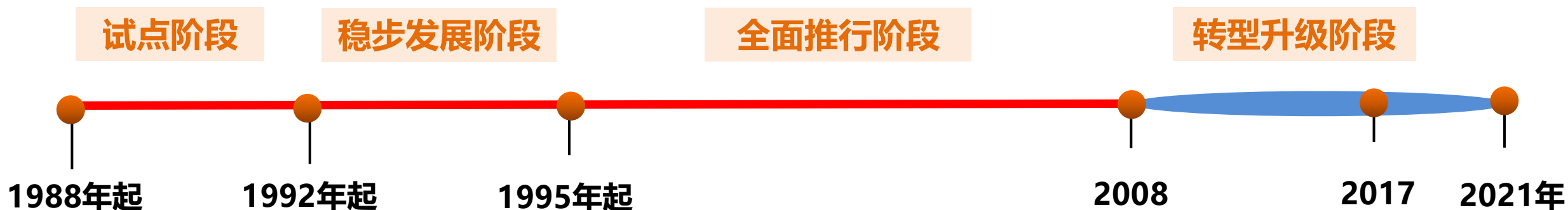


## 二、监理再认识



## 二、监理再认识

### 工程监理制度33年的发展大致分为：



**工程监理制度顶层设计：** 计划经济向市场经济转变需要，全过程、全方位工程项目管理的构想（《关于开展建设监理试点工作的若干意见》），包括决策阶段和实施阶段。

**工程监理制度发展过程：** 适应建筑市场的实际状况需要，监理范围和内容逐步缩小，由实施阶段（《工程建设监理规定》（737号文））、向施工阶段“三控”（《建筑法》）、再向施工阶段质量为主（《质量条例》）、再向质量和安全（《安全条例》）为主发展。

**工程监理制度未来发展：** 新时代背景下，监理正向专业化、集成化、协同化、标准化、信息化、国际化工程咨询发展。（国务院办公厅《关于促进建筑业持续健康发展的意见》和住房城乡建设部《关于促进工程监理行业转型升级创新发展的意见》等）。



### 三、监理再发展

## 监理制度会取消吗？



个人认为是行业发展的必然：

- 一是市场化推进的需要；
- 二是政府职能改革的需要；
- 三是行业多元融合的需要；
- 四是企业综合发展的需要；
- 五是接轨国际化发展的需要。

应该说，长远是好事，短期有阵痛。

- 咨询企业（包括其它类型咨询企业）应及时做好应对之策，调整好战略和战术，或做专、或做宽、或做全。
- 行业仍应坚定理想信念和信念，工程投资管控及其预期收益回报，是资本运作的根本，也是工程造价咨询企业应该重点关注的，如何提升市场价值是关键，未来主要是依靠服务能力、社会信誉、技术和经验积累（数据库积累），人才综合素质及其合理专业结构配置。
- 造价咨询行业未来的发展更依然于市场的推进，而非行政管理的推动。

## 监理制度会取消吗？



# 监理业务开展全过程工程的优势



# 监理业务开展全过程工程的挑战



## 监理行业未来格局——融入工程咨询“大家庭”

监理行业未来格局  
（“金字塔”形）  
（监理行业组织结构）

提供施工阶段“专、精、尖、特”监理服务的企业（专业化发展）

提供监理+造价+招标+...单项工程咨询组合服务的企业（多元化发展）

提供跨阶段、综合性、一体化的全过程工程咨询服务企业（集成化发展）

## 二、监理再发展

### 监理企业能力建设



## 二、监理再发展

### 全过程工程咨询企业的能力建设

可从以下几方面考虑：

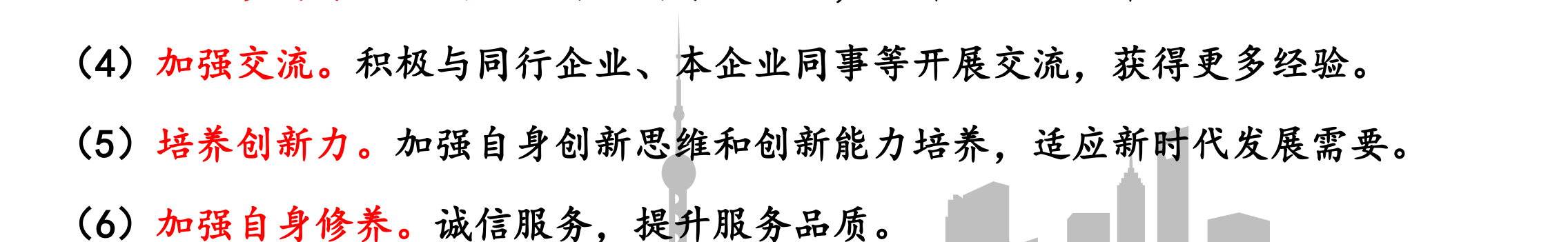
- 1) 制定全过程工程咨询的**发展战略**；
- 2) 构建与战略发展相适应的**服务产品和组织架构**；
- 3) 拓展**市场准入条件**，建立全过程工程咨询服务**管理体系、机制、制度、服务标准**等；
- 4) 培育适应全过程工程咨询服务需要的人才队伍并加强相关知识的培训，**不断提升服务能力**；
- 5) 加大**技术的研发和应用**，**增强服务的价值**；
- 6) 充分开发和利用**信息技术和信息资源**，努力提高信息化管理水平，提升企业支撑能力；
- 7) 创建**全过程工程咨询服务品牌**，提升社会影响力；
- 8) 建立**良好的企业文化**，提倡诚信服务。
- 9) 积极开展**国际交流与合作**，拓展视野，提高业务水平，提升企业国际竞争力。
- 10) 具备全过程工程咨询服务能力的企业应**积极参与市场竞争**，提升竞争能力，拓展市场。



## 二、监理再发展

### 全过程工程咨询人员的能力提升

#### 对从业人员要求：

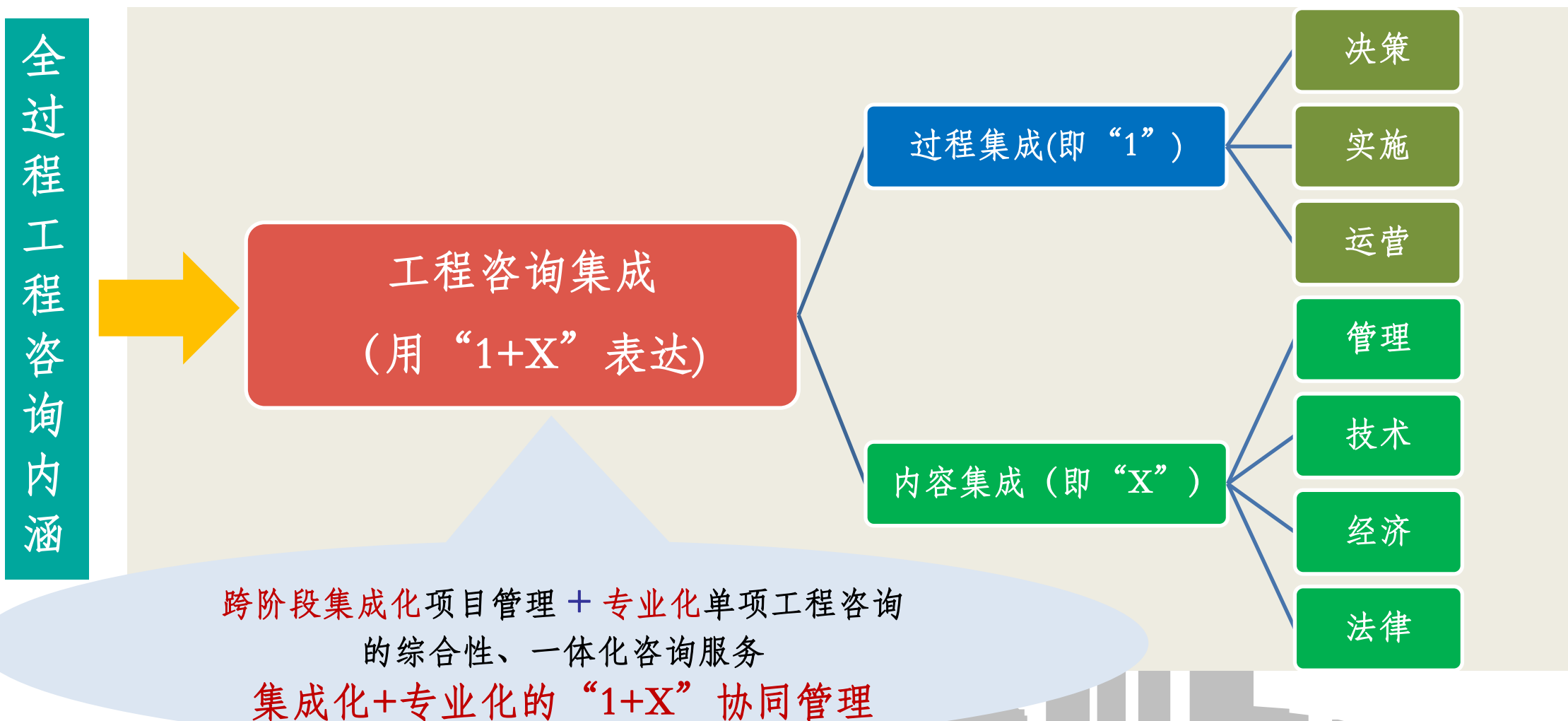
- (1) **加强学习，适应工程咨询发展的需要。** 建立终身学习的思维，并注重前沿科学技术和理论、方法，加强知识的更新积累。
  - (2) **勇于实践，提升自身实际咨询能力和水平。** 在工程实践中要善于思考，综合运用管理、技术、经济、法律等专业知识，努力增强解决实际问题能力，积累经验。
  - (3) **积极参与专业培训。** 及时更新专业知识，提升职业化水平。
  - (4) **加强交流。** 积极与同行企业、本企业同事等开展交流，获得更多经验。
  - (5) **培养创新力。** 加强自身创新思维和创新能力的培养，适应新时代发展需要。
  - (6) **加强自身修养。** 诚信服务，提升服务品质。
- 

### 开展全过程工程咨询 的焦点问题

- 3.1、全过程工程咨询的**内涵与特征**
- 3.2、全过程工程咨询的**服务范围和内容**
- 3.3 全过程工程咨询的**服务模式**
- 3.4 全过程工程咨询的**服务酬金**
- 3.5 全过程工程咨询的**责任问题**
- 3.6 全过程工程咨询的**政府监管**
- 3.7 全过程工程咨询的**协会作用**



## 全过程工程咨询的内涵



#### 全过程工程咨询的特征



## 3.2 全过程工程咨询范围和内容

### 同济咨询“1+X”全过程工程咨询服务集



## 3.2 全过程工程咨询范围和内容

### 同济咨询 “1+X” 服务清单



- PPP项目咨询
- 项建及可研编制
- 投资及融资策划
- 项目申请报告
- 社会稳定风险评估
- 安全风险评估
- 规划咨询
- .....



- 项目管理与代建
- 工程造价咨询
- 招投标采购代理
- 工程监理
- 第三方评价
- .....



- 工程技术咨询
- 项目管理咨询
- 环境工程咨询
- 设计优化与管理
- 工程审图
- 机电顾问
- .....



- 政府咨询
- 行业政策咨询
- 行业标准编制
- 企业管理咨询
- .....



- BIM应用咨询
- 协同管理平台
- 信息化管理解决方案
- 无人机应用
- 大数据咨询
- .....



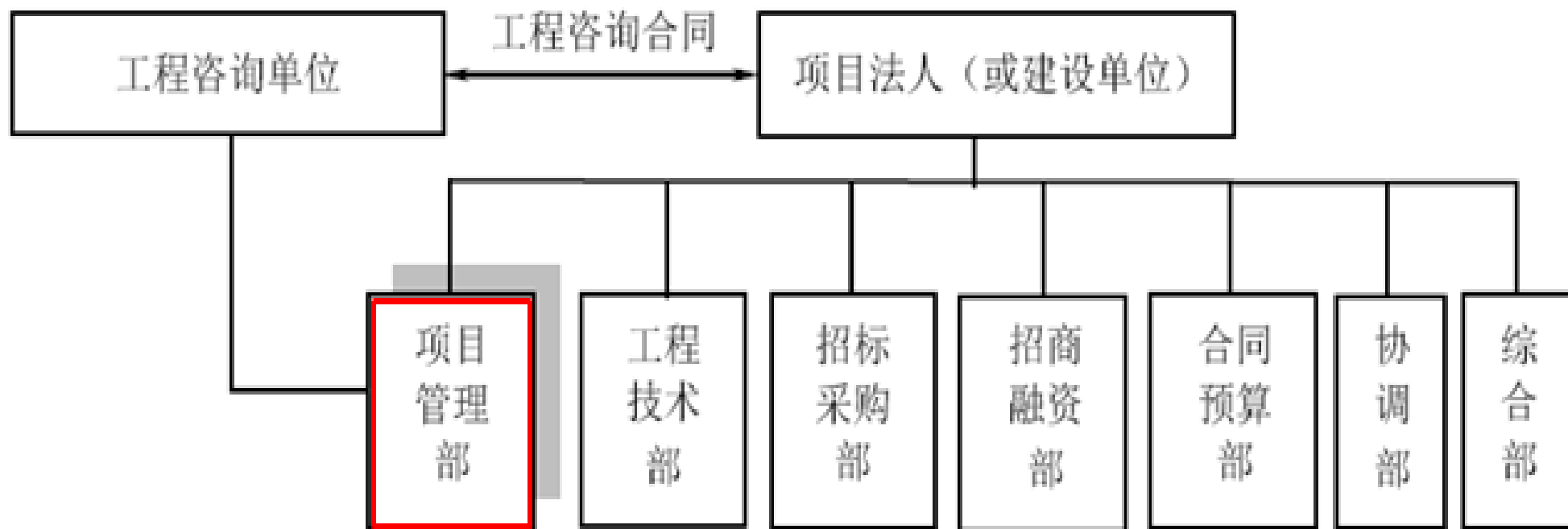
- 司法鉴定
- PPP项目法律咨询
- 工程法律咨询
- .....



- 环境决策咨询
- 土壤修复咨询
- 水环境治理咨询
- 环境管理与技术咨询
- 环保管家服务
- .....

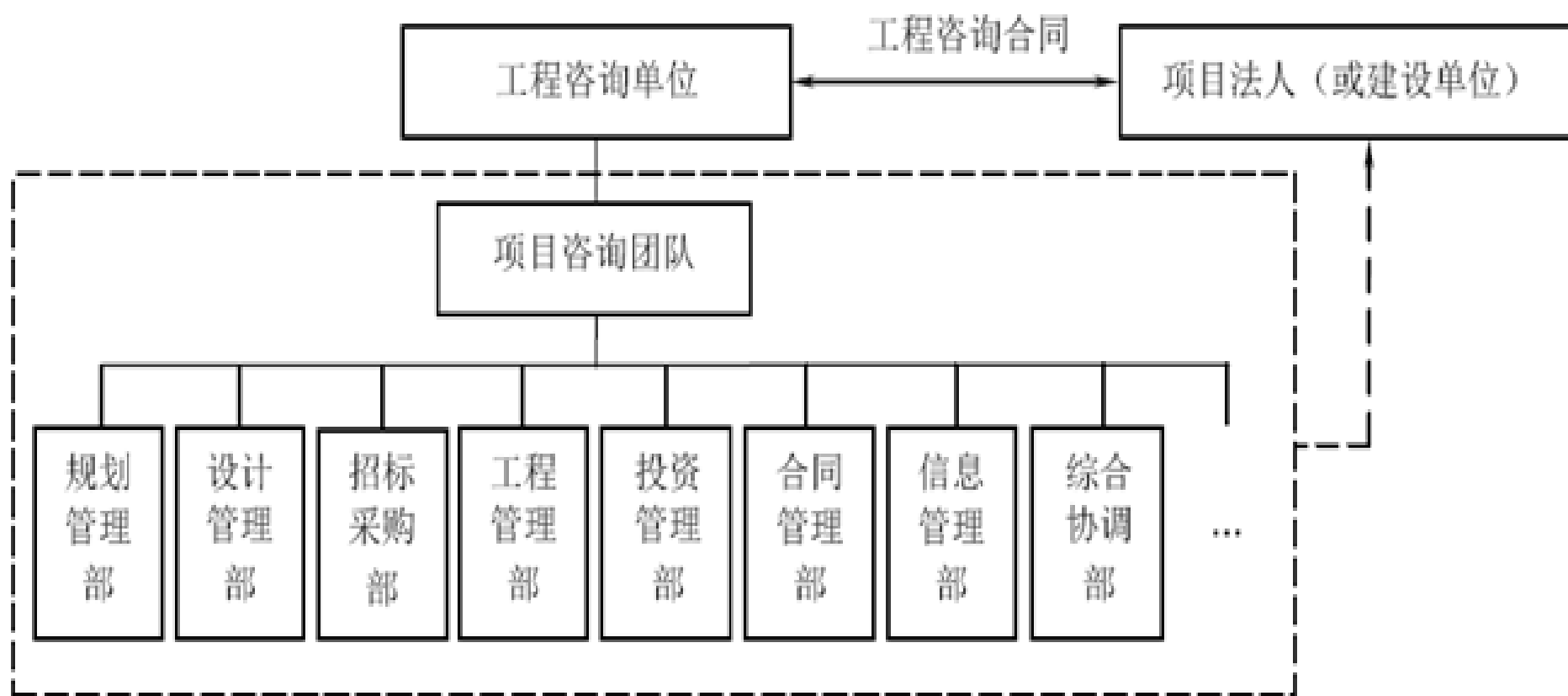
### 3.3 全过程工程咨询服务模式

#### 1. 咨询顾问型模式



### 3.3 全过程工程咨询服务模式

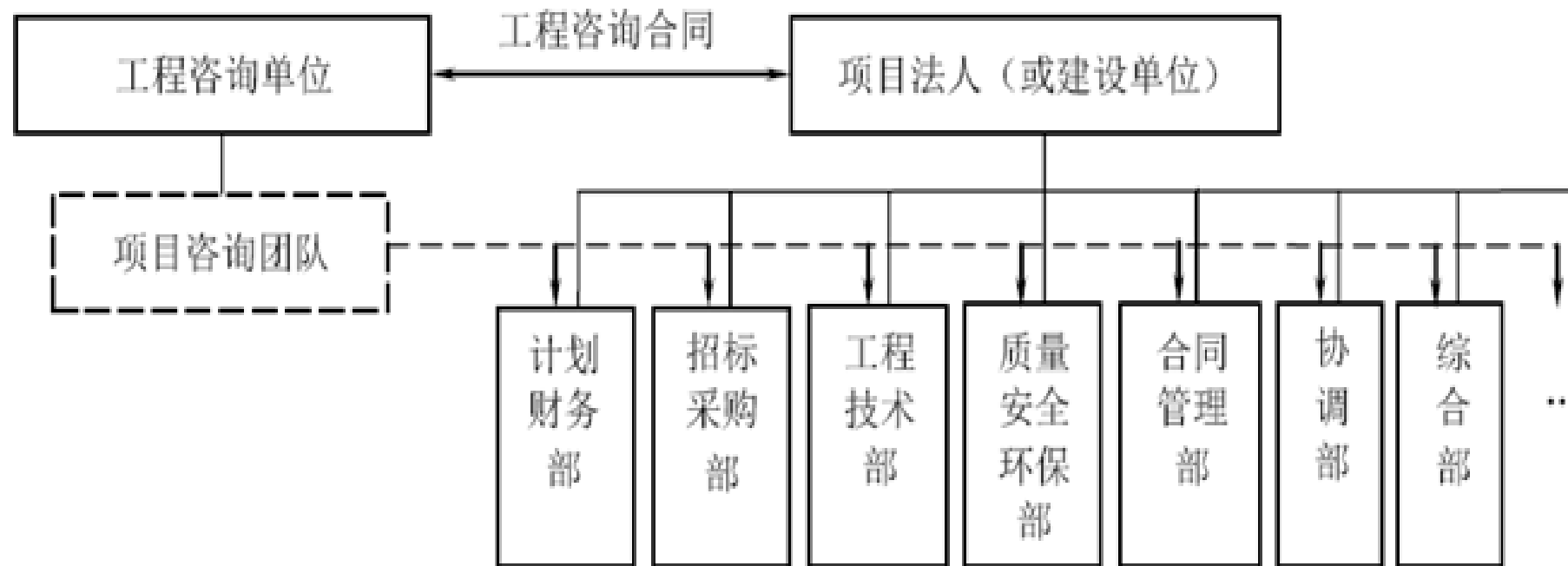
#### 2. 独立管理型模式





### 3.3 全过程工程咨询服务模式

#### 3. 一体化协同型模式：一体化管理团队，IPMT



◆ 不排除其他全过程工程咨询实施模式。

全过程工程咨询服务的取费，对于**咨询企业定价**应基于以下因素综合考虑：

- 项目的规模和复杂程度；
- 服务的范围和内容（各单项咨询服务“X”酬金 + 集成项目管理“1”酬金计取）；
- 服务的深度要求（考虑特殊的服务深度要求）；
- 服务的周期（必须考虑）；
- 各种资源的预期投入（人员、办公、交通、生活、通讯、公共关系等）；
- 市场竞争状况（竞争者分析）；
- 招标价格约定（拦标价，需要评价）；
- 已有的收费标准（缺项目管理收费标准）

**建议：**有收费标准的可以参考收费标准，没有收费标准的可以根据成本投入、利润预期、税金等因素进行考虑，可按**人员综合单价**考虑。

## 3.5 全过程工程咨询的责任问题

### 全过程工程咨询的责任问题

#### 关于全过程工程咨询的**责任问题**。

- 全过程工程咨询服务企业对其咨询成果的数据真实性、有效性和科学性负责，通过勤勉工作履行合同约定的各项义务，承担相应的责任。
- 目前没有对全过程工程咨询责任的明确规定，但对承担招标、勘察、设计、造价、监理等服务的均有相应的法律规定，应承担相应法定责任和合同义务。
- 从业人员应对其行为负责。
- 不能免除总承包商、分包商、供应商和指定服务商的法律责任和合同义务。



## 3.6 全过程工程咨询的政府监管

### 全过程工程咨询的政府监管

#### 1、全过程管理职能分工和协调的问题：

- 国务院**投资主管部门**：投资决策环节综合性工程咨询；
- 国务院**住房城乡建设主管部门及有关部门**：本领域的工程建设全过程咨询服务。

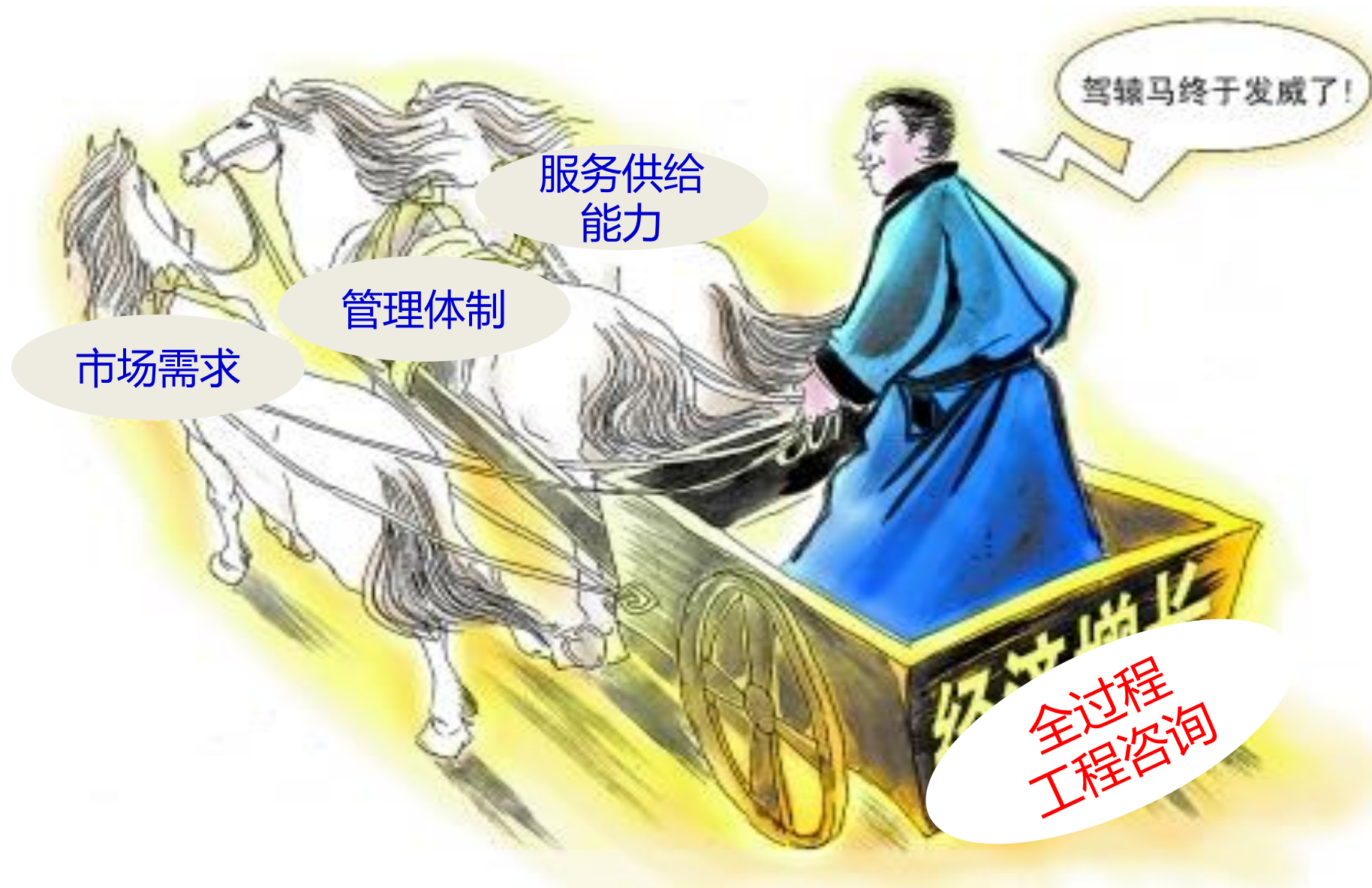
#### 2、全过程工程咨询相关政策、标准的制订问题

- 地方指导性意见、招标文件、技术标准和合同示范等如何统一的问题？
- 市场准入？

#### 3、监管机制如何制定和执行？如何惩处不良行为？



## 全过程工程咨询的政府监管



## 3.7 全过程工程咨询的协会作用

### 全过程工程咨询的协会作用

#### 行业协会作用：

- 应当充分发挥**专业优势**，协助政府开展相关政策和标准体系研究，引导咨询单位提升全过程工程咨询服务能力；
- 加强**行业诚信自律体系**建设，规范咨询单位和从业人员的市场行为；
- 通过市场调研及综合评估发布全过程工程咨询**服务酬金或人员薪酬**等信息，引导市场合理竞争。



## 四、案例实践



# 全过程工程咨询的实践探索

——乌梁素海流域生态治理试点项目

---



# 目录/Contents

---

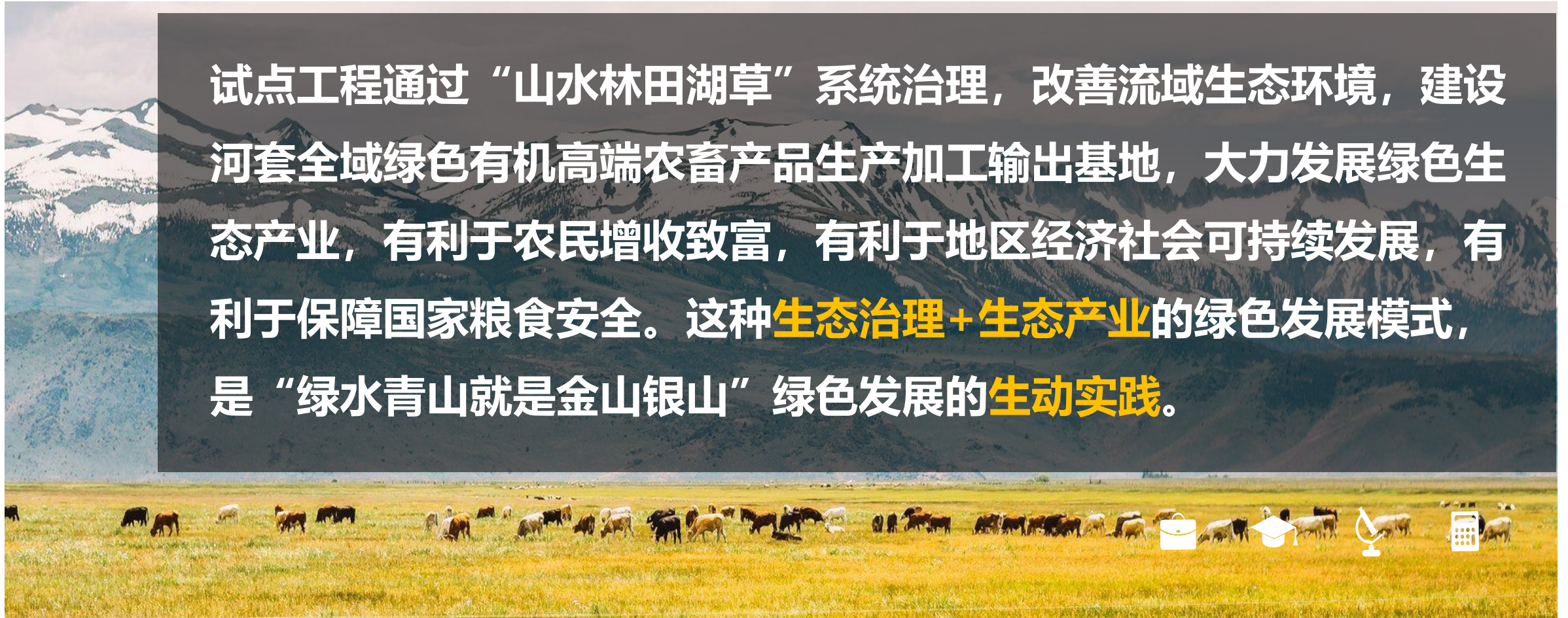
- 01 项目背景和概况
- 02 项目特点
- 03 项目目标和任务
- 04 项目组织设计
- 05 项目建章立制
- 06 项目实施的重难点及对策
- 07 项目收获

01

# 项目背景及概况

## 践行“两山理论”、推动流域绿色高质量发展

试点工程通过“山水林田湖草”系统治理，改善流域生态环境，建设河套全域绿色有机高端农畜产品生产加工输出基地，大力发展绿色生态产业，有利于农民增收致富，有利于地区经济社会可持续发展，有利于保障国家粮食安全。这种**生态治理+生态产业**的绿色发展模式，是“绿水青山就是金山银山”绿色发展的**生动实践**。



# 一、项目背景及概况

乌梁素海流域生态治理

受到党中央的

**高度重视**



2014年7月

习近平总书记考察内蒙古

要努力把内蒙古建设成为我国北方重要的“生态安全屏障”

2018年3月

十三届全国人大一次会议

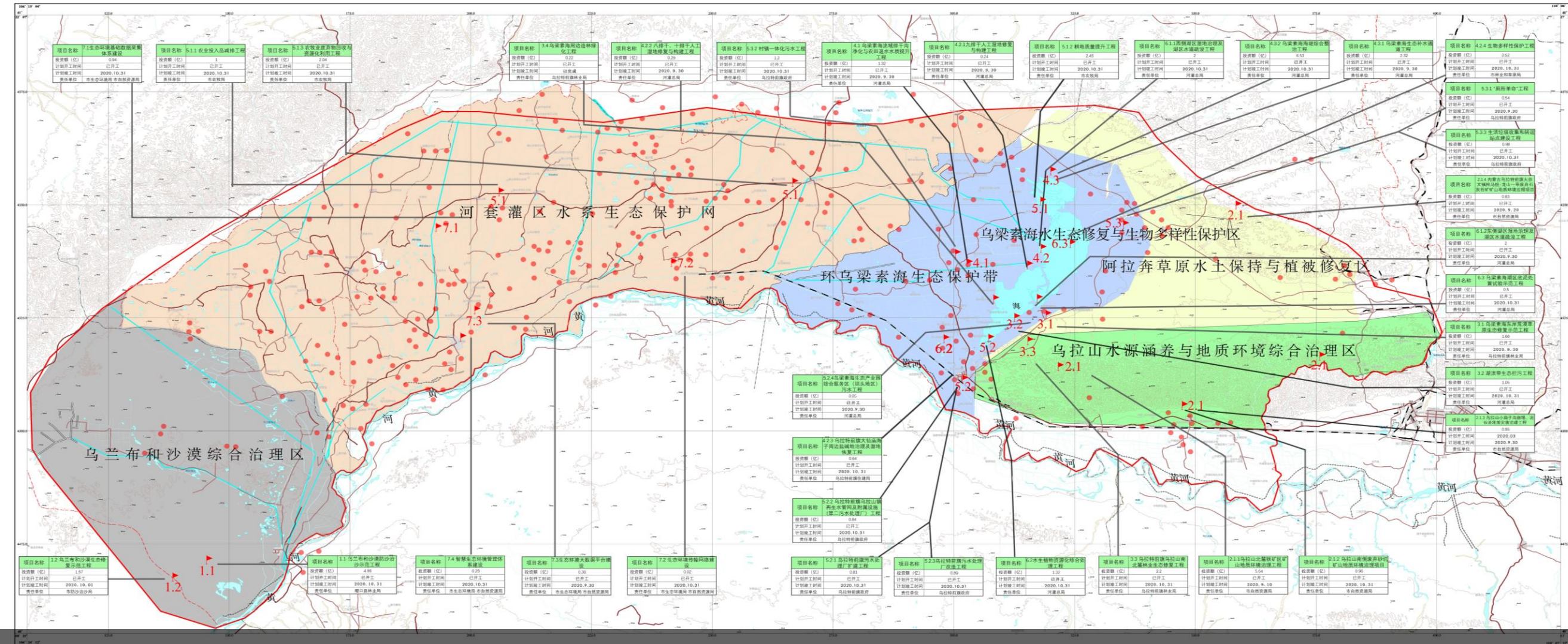
统筹山水林田湖草治理，加快乌梁素海等水生态综合治理，在祖国北疆构筑万里绿色长城。

2019年3月

十三届全国人大二次会议

要抓好呼伦湖、乌梁素海、岱海（一湖两海）的生态综合治理，对症下药，切实抓好落实

# 一、项目背景及概况



试点工程38个子项目分布以**环乌梁素海**为主，整体项目区覆盖各旗县。

## 一、项目背景及概况



7 大类重点项目

38 个子项目

1.47 万 平方公里

180 亿元

# 一、项目背景及概况



**7大类**重点项目

**38个**子项目

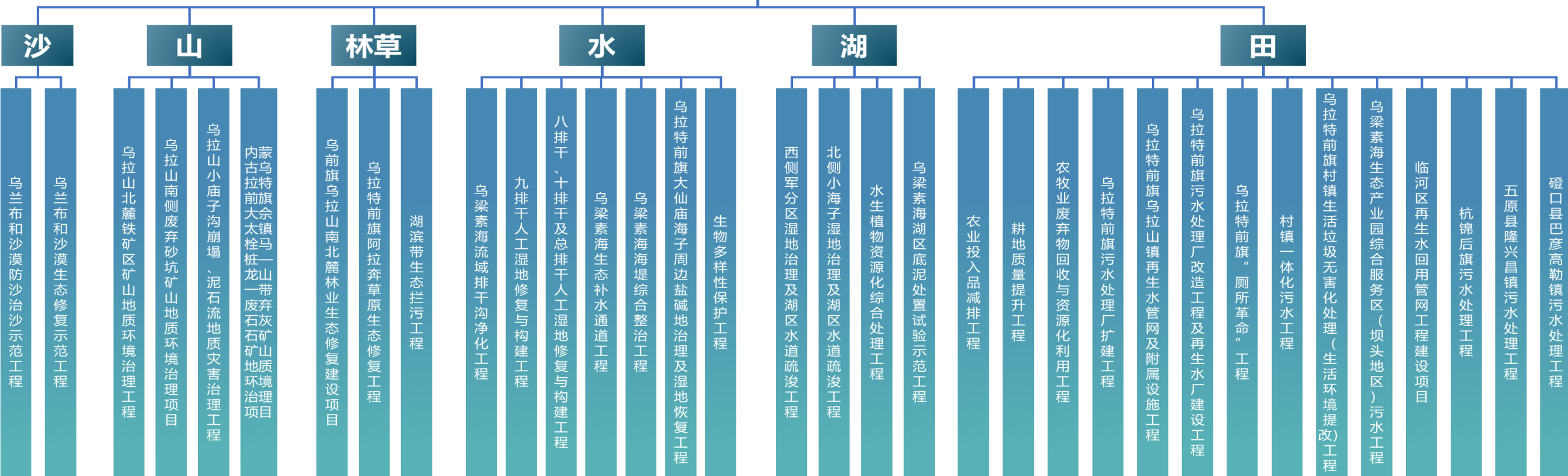
**1.47万**平方公里

**180亿元**总投资



# 一、项目背景及概况

## 乌梁素海流域山水林田湖草生态保护修复试点工程



**项目类型复杂** 涵盖山水林田湖草沙等方面，沙漠、林业、草原、湿地生态修复、地质环境治理、地质灾害治理、排干沟净化、海堤修筑、房建、生物多样性保护、水道疏浚、水生植物资源化利用、内源污染治理、外源污染治理、污水处理厂建设、大数据平台建设等20余项。





02

## 项目特点

## 二、项目特点

战略意义大

地域跨度广

项目参与方多

本试点工程属流域综合  
治理项目，属于

**大型复杂工程  
项目群**

项目类型复杂

涉及专业广

技术组成复杂

## 二、项目特点



**涉及专业面广  
技术组成复杂**

项目包含35个子项目，  
涵盖10余种专业，技术种类繁多，难度大

03

## 项目目标和咨询任务

#### • 项目总目标

**“六个最优”** 是对高标准的追求，是对战无不胜的渴望，是对能够永远保持行业领先地位的自信

项目质量最优

项目廉政最优

项目审计最优

生态环保最优

6 数字化管理最优

项目效益最优

六个  
最优



The diagram features a central circle with the text '六个最优' (Six Optimal). Surrounding this circle are six colored dots (three blue on the left, three green on the right) connected by a circular arrow. Each dot is linked to a corresponding goal text: '项目质量最优', '项目廉政最优', '项目审计最优', '生态环保最优', '数字化管理最优', and '项目效益最优'. The background includes a silhouette of a city skyline.

### 三、项目目标和咨询任务

全过程咨询  
管理服务链

1 + X

决策阶段综合性工程咨询  
工程建设阶段全过程咨询

- 勘察设计管理
- 工程造价咨询
- 工程招投标代理
- 工程监理

其它专项咨询服务

“1”是指贯穿项目全过程的**工程项目管理服务链**，是对项目决策、实施和运行各阶段进行策划、组织、控制、协调的集成化管理；

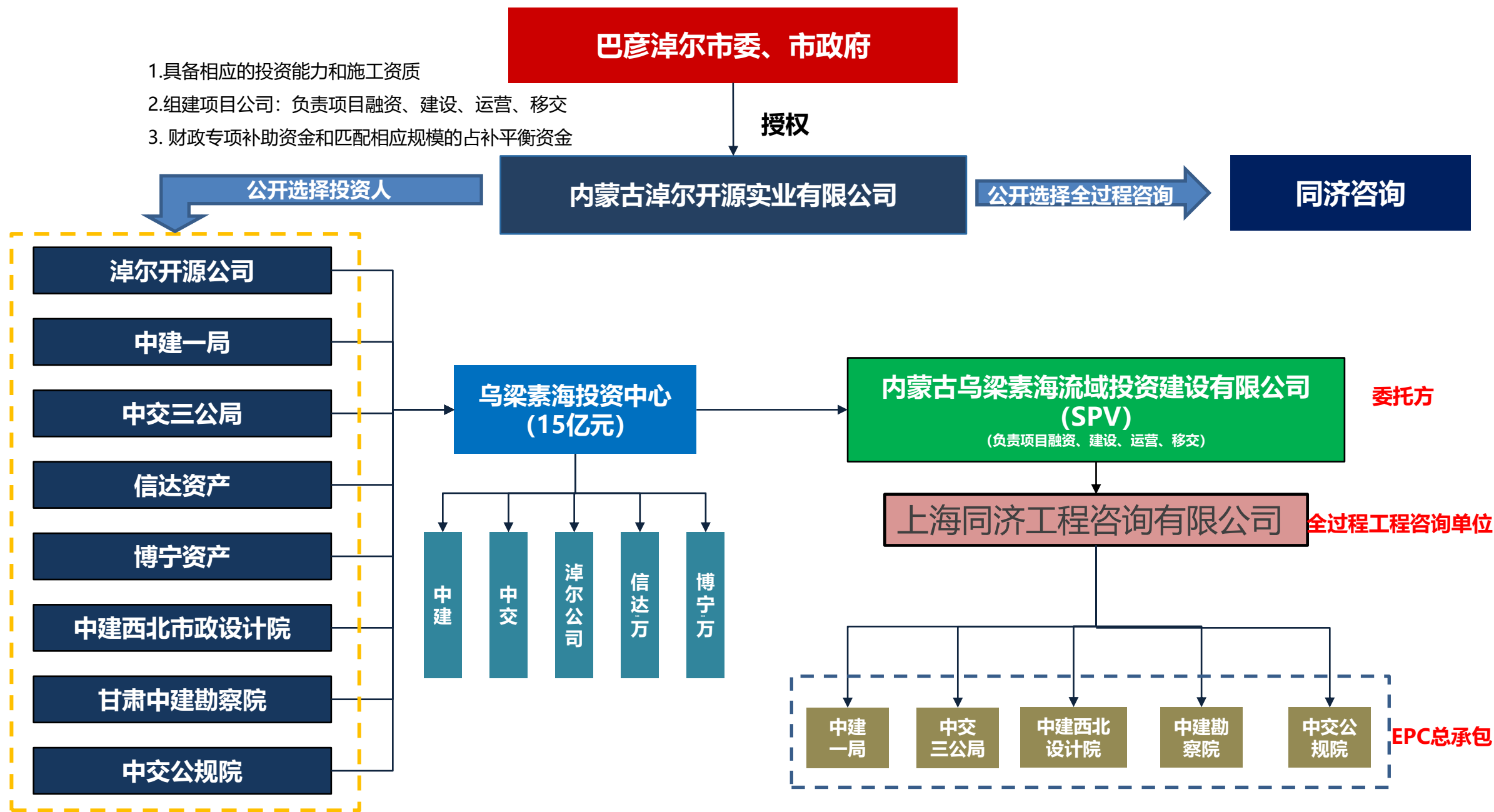
“X”是指全过程工程咨询管理服务中**单项工程咨询服务集**，咨询方可以根据委托方需求和意愿承担其中的一项或多项专业性的工程咨询服务。

04

# 项目组织设计

# 四、项目组织设计

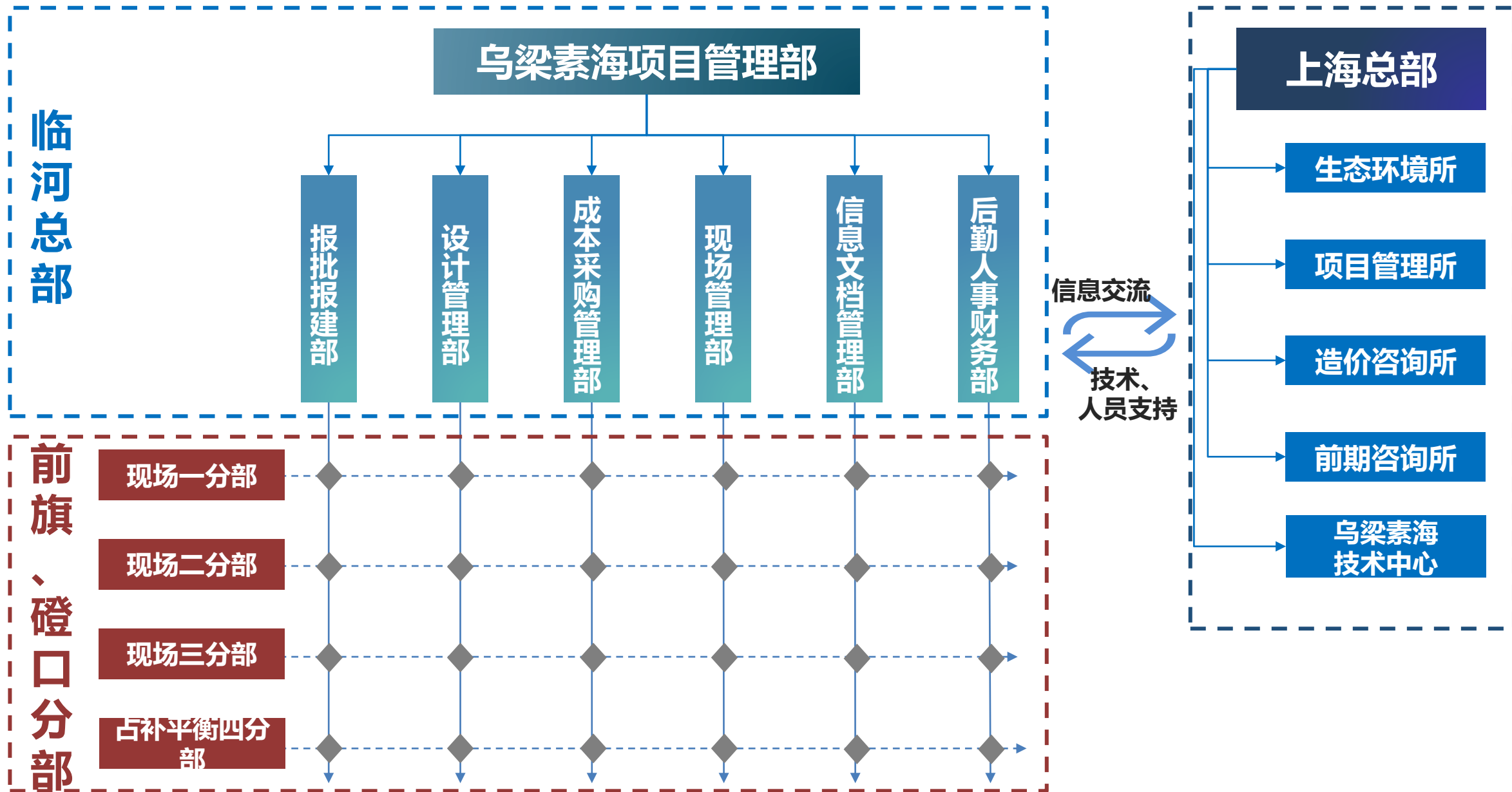
## 项目总体组织架构图





# 四、项目组织设计

## 项目组织架构图



05

# 项目建章立制

## 五、项目建章立制

# 建章立制

- ◆ 编制《项目管理规划》和《项目管理手册》，针对性制定了**19项**管理制度，提升项目管理效率和水平，全方位保障试点工程项目的顺利完成。

### 《项目管理规划》要点：

- 总则
- 工程概况
- 咨询工作的范围和内容
- 咨询工作的总目标及目标分解
- 组织机构设计、任务和职能分工及人员安排
- 咨询工作的总体思路和重难点分析
- 咨询工作服务清单制订（含投资、进度、质量、风险安全、环境保护、合同、信息、组织协调等）
- 咨询工作主要制度、程序和作业流程
- 咨询工作的方法、手段和措施
- 咨询工作成果

## 五、项目建章立制

# 建章立制

◆ 编制《项目管理规划》和《项目管理手册》，针对性制定了**19项**管理制度，提升项目管理效率和水平，全方位保障试点工程项目的顺利完成。



竣工验收管理办法

比价采购管理办法

农民工工资支付管理办法

报批报建管理办法

造价管理办法

进度管理办法

合同管理办法

信息文档管理办法

巡查督导管理办法

进度协调奖罚  
管理办法

造价管理实施细则

设计管理办法

投资管理办法

质量管理办法

安全文明管理办法

会议报告管理办法

质量安全奖罚  
管理办法

设计变更管理办法

询价管理办法

06

# 项目实施的重难点和对策

## 六、项目实施的重难点及对策

### 同济咨询在项目实施推进过程中之**重难点和对策**：



- ✓ 建立三级会议推进体系
- ✓ 建立分层次对接协调机制
- ✓ .....

- ✓ 建立信息协同管理平台
- ✓ 建立共享文件盘
- ✓ 日汇总、周调度、月通报
- ✓ .....

- ✓ 加强立项报批
- ✓ 加强设计管理
- ✓ 加强现场管理
- ✓ 加强技术管理
- ✓ .....

- ✓ 审计介入，标准化程序
- ✓ 与行业主管部门建立协同监管机制
- ✓ 加强支付管理
- ✓ .....

07

项目收获

## 七、项目收获

# 五大收获

本试点工程属于**大型复杂项目群**，为公司带来了前所未有的机遇和挑战，在项目实施的过程中，通过多部门协同、专家库建设、技术积累、标准化、人才培养等工作的开展，实现了在项目高质量实施的同时，为公司在行业宣传、经验积淀、人才队伍建设等方面留下了宝贵财富。



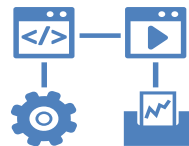
多部门协同



专家库建设



技术积累



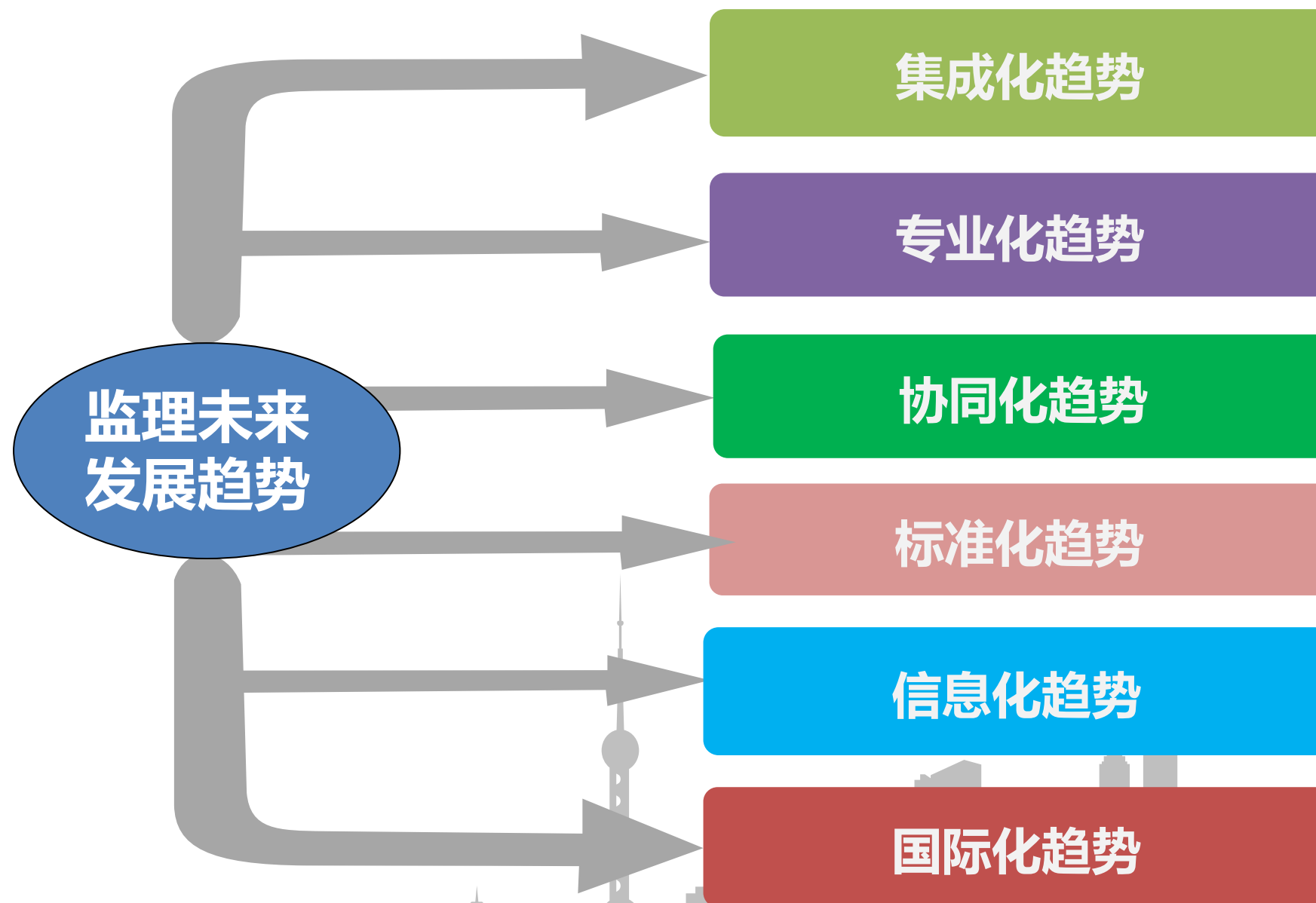
标准化建设



人才培养



# 结束语



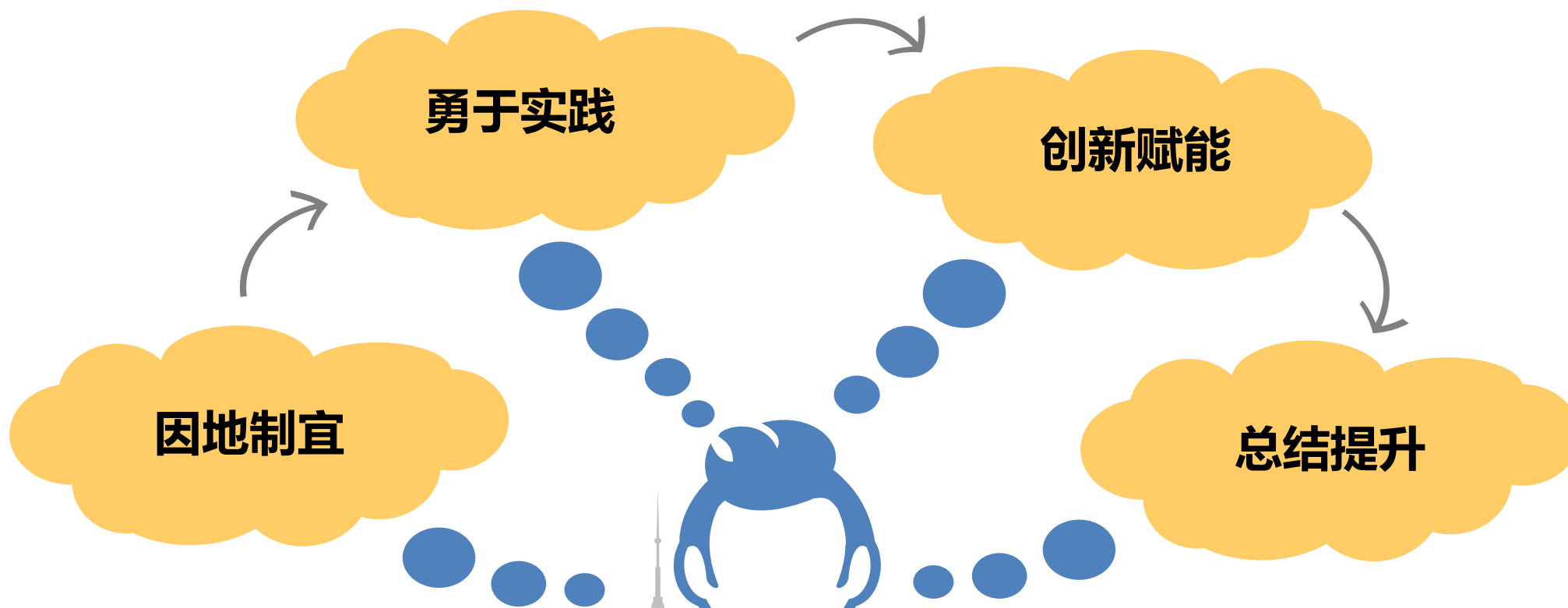
## 监理行业未来格局——融入工程咨询“大家庭”

监理行业未来格局  
（“金字塔”形）  
（监理行业组织结构）

提供施工阶段“专、精、尖、特”监理服务的企业（专业化发展）

提供监理+造价+招标+...单项工程咨询组合服务的企业（多元化发展）

提供跨阶段、综合性、一体化的全过程工程咨询服务企业（集成化发展）



# 交流环节



同济咨询  
TJEC

百年同济 卓越创新

忠诚的顾问  
最具价值的服务

邮箱地址: [ywdtjpm@139.com](mailto:ywdtjpm@139.com)

联系电话: 13701837515