

学校编码: 10384

分类号__密级

学号: 17920121150756

DUC



廈門大學

硕士学位论文

CS 监理公司商务模式创新研究

Research on business model innovation of CS supervision
enterprise

李嵘

指导教师姓名: 翁君奕教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 201 年 7 月

论文答辩时间: 201 年 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

201 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

摘要:现阶段工程监理企业主要的业务范围是以施工阶段对工程的质量、造价、进度管理为主，工程监理制的实施对工程建设施工质量水平的提高起到了重要的作用。但随着工程项目投资主体多元化、工程管理专业化、工程新工艺、新材料、新设备的大量使用等多方面原因，越来越多的项目业主需要监理企业能够为业主提供全方位、全过程项目管理服务。

本论文以翁君奕教授的“介观”商务模式创新理论模型为分析工具，对CS 监理公司未来商务模式创新发展的问题进行详细分析。文章首先分析了CS 监理公司的所处环境以及商务模式转型的动因，然后从价值主张、价值支撑、价值保持三个方面对CS 监理公司的商务模式进行重新设计，最后提出新商务模式实施的具体策略。并以试点项目为例，分析了新旧的商务模式的绩效对比和实施过程中的所存在的问题。

通过上述分析，本文得出结论，CS 监理公司采用为业主提供全过程项目管理服务的新型商务模式最能满足客户服务需求，也能够适应公司长远发展的需要，应该成为CS 监理公司未来的发展方向。

关键词: 监理；项目管理；商务模式创新

Abstract

Abstract: Management on engineering quality, price and schedule at construction stage is the main business scope for current enterprise of engineering supervision. There is no doubt that implementation of engineering supervision system plays an important role in quality enhancement of engineering construction. With the diversification on project investment subjects, project specialized management , extensive use of engineering new technology, new materials and new equipment, more and more project owners require that all-round and integrated project management service should be provided.

On the basis of theory of Mesoscopic business model innovation from Professor Junyi Weng, this article gives a complete commentary on future business model innovation development of CS supervision enterprise. Environment and motivation of transformation on business model of CS supervision enterprise are firstly analyzed in this paper, redesign on business model from aspects of value proposition, value support and value maintaining is followed. Finally, detailed strategy for implementation of new business model is offered. Taking the pilot project as example, performance comparison of new and old business model and problems in the implementation process are also discussed.

From what have been discussed above, we may reasonably arrive at the conclusion that CS supervision enterprise should provide integrated process project management as new business model in order to satisfy customer demand and it also adopt to long-term development of company. Hence, it should become the future development of CS supervision enterprise.

Key word: supervision, project management, business model innovation

目 录

第一章 导论	1
第一节 论文研究的背景	1
一、论文研究的背景	1
二、工程管理专业术语和概念	1
第二节 相关理论研究现状	3
一、介观商务模式理论介绍	3
二、监理企业发展相关研究文献	6
第三节 研究内容及思路	7
第二章 CS 监理公司转型的环境分析及动因分析	9
第一节 CS 监理公司转型的环境分析	9
一、内部环境	9
二、平台环境	15
三、客户环境	24
四、伙伴环境	26
五、顶板环境	27
第二节 CS 监理公司商务模式创新的动因	32
一、CS 监理公司商务模式创新的内部因素	32
二、CS 监理公司商务模式创新的外部因素	34
第三章 CS 监理公司商务模式创新的方案设计	36
第一节 价值主张的提炼	36
一、国外工程管理模式借鉴	36
二、CS 监理公司新的商务模式价值主张的提出	37
三、CS 监理公司实行新商务模式的 SWOT 分析	40
第二节 价值支撑的构建	46
一、CS 监理公司新商务模式的价值支撑的分析	46
二、CS 监理公司采用新的商务模式的实施步骤	49

第三节 价值保持的思考	55
一、主导行业标准的制定，营造好的环境	55
二、注意项目实施过程中的风险管控	58
第四章 CS 监理公司商务模式创新的实施策略与绩效预测	60
第一节 商务模式创新的实施策略	60
一、加强公司的人力资源管理	60
二、调整企业组织结构	62
三、扩展企业的业务范围及资质	64
四、提高企业的信息化管理水平	65
五、培育工程承项目管理总承包能力	65
第二节 新的商务模式的绩效预测与评估	68
一、CS 监理公司新商务模式的试点项目介绍	68
二、试点项目的成本分析	69
三、试点项目实施情况小结	70
第五章 结论	72
参考文献	73
致谢	75

Contents

Chapter 1: Introduction	1
Section 1: research background	1
1. Research background	1
2. Engineering management terminology and concept	1
Section 2: current situation of related theories	3
1. Research on business model innovation	3
2. Research on development of supervision enterprise	6
Section 3: research content and ideas	7
Chapter 2: the analysis of environment and transformation motivation of CS supervision enterprise	9
Section 1: analysis of business environment of CS supervision company	9
1. Internal environment	9
2. Platform environment	15
3. Customer environment	24
4. Partnership environment	26
5. Roof environment	27
Section 2: analysis of motivation of business model innovation of CS supervision enterprise	32
1. Internal factor of business model innovation of CS supervision enterprise	32
2. External factor of business model innovation of CS supervision enterprise	34
Chapter 3: design on business model innovation of CS supervision enterprise	36
Section 1: Refine the value proposition	36
1. Foreign project management reference	36
2. Proposal of new business model of CS supervision enterprise	37
3. SWOT analysis of implementation of new business model of CS supervision enterprise	40
Section 2: construction of value support	46
1. Analysis of value support of CS supervision enterprise's new business model	46
2. Analysis of step of business model innovation of CS supervision enterprise	49
Section 3: Consideration of value maintaining	55

1. To lead industry standards constitution and create a good environment	55
2. pay attention to risk control of project implementation process	58
Chapter 4: implementation strategies and performance prediction on business model innovation of CS supervision enterprise	60
Section 1: implementation strategies of business model innovation	60
1. Strengthen company's human resource management	60
2. Adjust enterprise's organization structure	62
3. Expand business scope and qualification	64
4. Improve information management level	65
5. Cultivate general contracting ability of engineering project management	65
Section 2: performance prediction and evaluation of new business model	68
1. Introduction on pilot project of new business model of CS supervision company	68
2. Cost analysis of pilot project	69
3. Summary of implementation of pilot project	70
Chapter 5: Conclusion	72
Reference	73
Acknowledgments	75

第一章 导论

第一节 论文研究的背景

一、论文研究的背景

从上世纪八十年代末我国试行工程监理工作以来，我国建设行业形成了一种由业主、勘察、设计、监理和施工单位五方共同参与项目建设，为工程项目质量、安全负责的制度。

监理制度经过二十几年的发展，已形成了一套完整的制度和操作体系。监理制的实施，提高了我国工程项目在进度、成本、质量、安全等方面的管理水平，得到了社会的普遍接受和认可，为我国建设行业的发展做出了贡献。

现阶段，我国的工程监理行业也产生了很多不足，比如：监理业务范围单一；部分从业人员素质低下；部分项目监理招投标存在不正当竞争行为等等。而业主方对工程项目管理的要求也在不断的提高和扩展。同时，随着我国正式成为 WTO 成员国，已有 200 多家国外知名工程建设管理公司陆续进入中国工程建设市场。这些国际化的工程建设管理公司的进入将使我国的工程建设监理企业面临着严峻的考验。我国的监理企业必须引进新的技术和新的管理理念，为业主单位提供全方位、全过程管理服务，更好的适应工程建设管理的发展要求。

本文研究的 CS 监理公司正处于和监理行业相似的状况。公司的规模在福建省和厦门市均处于中等偏上的水平，公司成立也有接近二十年的时间，公司近几年的发展增速减慢，经营上也遇到了各种问题和困难，迫切的需要引入新的商务模式，给企业的发展注入新鲜的血液。本文通过分析 CS 监理公司的经营环境，对 CS 监理公司的商务模式进行分析和重新设计，最后提出新商务模式的具体实施措施，为 CS 公司的未来发展提供了新的方向。

二、工程管理专业术语和概念

（一） 工程项目管理的有关定义和特征

工程项目管理是指工程咨询企业对工程进行全过程或其中几个阶段的管理活动。工程项目管理企业是一种智力密集型企业，它拥有齐全的专业技术和人才，能

够为业主提供全程项目管理服务[1]。

项目管理企业业务范围主要包括以下几个方面：

1. 编制项目前期可研和经济分析，为项目立项提供依据。
2. 办理土地审批、规划方案审批、施工图审查等各项前期报批手续。
3. 组织各相关工程咨询单位（如：勘察、设计、监理、环评、日照分析等）的招标评审工作，对各个工程咨询单位的成果进行审核。
4. 组织工程招标和设备、材料采购活动。
5. 起草各承建商的合同，并对合同履行情况进行管理。
6. 对工程的造价进行全程控制、组织相关单位管理工程质量和进度，确保项目顺利投用。
7. 收集整理工程全过程相关资料，并建立相关档案。

工程项目管理企业的基本特征如下：

1. 具有设计、造价、施工等多方面能力，能够为业主单位提供项目全过程、多方面的管理服务。
2. 具备项目管理所需的组织结构、管理制度、专业技术。
3. 能够利用现代化软件和信息化技术，对项目进行现代化、专业化管理。拥有工程项目的相关数据库，能够对不同工程项目进行统计和分析。
4. 具备多方面（设计、施工、造价等）、多专业（土建、结构、水、暖、电等）的工程技术和管理人员。
5. 企业员工知法守法，具有高尚的职业道德，诚信地开展工作[1]。

（二）工程监理的有关定义和特征

工程监理的定义是指监理单位受业主的委托，以相关法律、法规、设计文件、施工合同、监理合同为基础，对建设工程实行专业化管理服务。

工程监理企业是具有相应监理资质，对工程项目进行监督管理的工程咨询机构。国家对监理单位资质管理主要体现在企业注册资金、专业技术人员数量、相应等级工程业绩等方面。

现阶段，我国监理企业主要为业主提供项目施工阶段的四控（质量、进度、造价、安全）两管（合同、信息）一协调服务。

监理企业具有以下几个特征：

1. 监理企业在工程的实施过程中，应客观公正的处理监理工作所遇到的问题，及时协调、化解施工单位和业主单位的矛盾和纠纷。
2. 监理企业也是一种工程咨询企业，利用企业和员工的专业技术知识和能力来获得酬金，在项目实施过程中，为业主单位提供工程咨询服务。
3. 监理企业拥有高素质监理工程师队伍，拥有先进的管理手段和检测仪器，运用科学的方法，为业主提供科学的服务。

第二节 相关理论研究现状

一、介观商务模式理论介绍

商务模式指经营一项业务或一个企业所使用的一整套方式方法。商务模式创意设计旨在构建一个价值创造指向与价值分享驱动保持精准协同的新型经营活动方式方法体系。[2]

本文采用厦门大学翁君奕教授在其《商务模式创新》一书中提出的介观商务模式理论进行商务模式创新研究（介观是指介于宏观与微观之间的层面）。利用该理论可以帮助企业管理者系统地分析如何创造新的价值、如何挖掘这些价值、并且能够抵御竞争对手和潜在竞争者对新价值模式的侵蚀。该理论主要从以下四个步骤来构建商务模式的创新设计。

第一步，介观商务模式环境分析和《战略管理》课程中所学的五力分析模型等工具类似，它将企业的所处的经营环境细分为平台、客户、伙伴、顶板、内部环境等5个子环境，对企业所处的经营环境进行分析（见图1.1）。

其中，平台环境包括企业所处行业中的基础技术、法律法规、价值观、消费观念等方面内容。

客户环境是指企业所服务客户的市场细分、客户的需求分析、客户的关系管理等方面内容。

伙伴环境是指能和企业共同创造、分享价值的合作伙伴。包括企业为日常经营提供服务的各类材料、设备、服务供应商、咨询机构等方面的内容。

顶板环境是指由企业竞争对手、潜在进入者和替代品提供商构成竞争环境。

内部环境主要是由股东、管理层和员工组织在一起，运用各种资源为实现企业使命而形成的组织状态。

第二步，引入交互界面，对交互界面上的经营活动（要素）进行提取或分析。

交互式界面包括平台、客户、伙伴、顶板界面，以及内部构造（见图 1.1）。其中，客户、内部、伙伴三个方面的界面为核心界面；平台、顶板两个方面的界面统称为关联界面。交互界面的作用是为各类内、外部环境提供交互媒介。

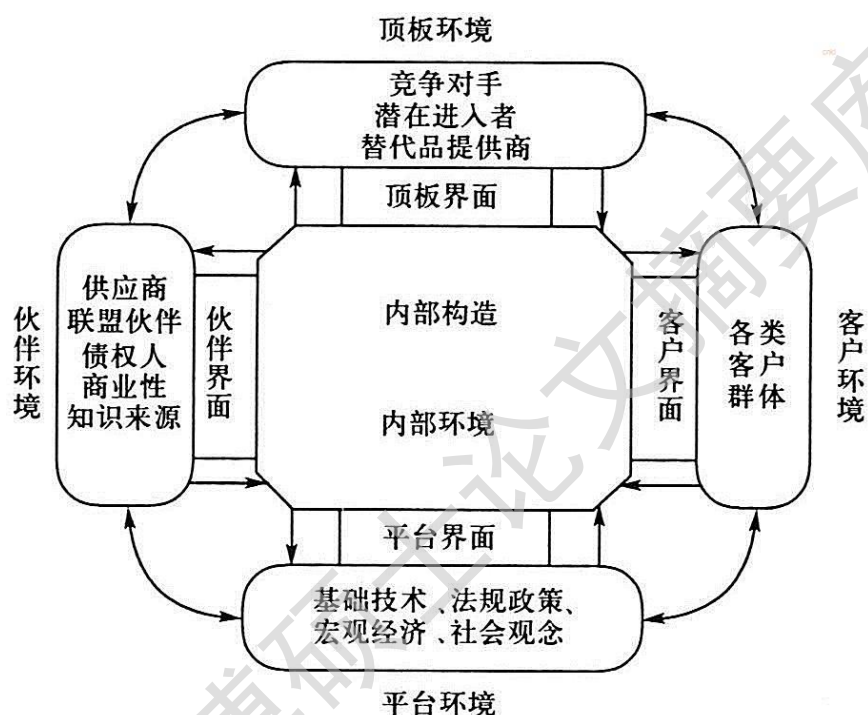


图 1.1：企业经营全景图

资料来源：翁君奕：《商务模式创新 企业经营魔方的旋启》，经济管理出版社，2004

其中：平台界面的要素主要有资助科学研究项目、实施企业公共关系的管理、树立改善社会形象、游说政府放松管制、利用法律手段起诉和应诉，保护企业利益。

顶板界面的要素包括企业的专利和知识产权保护管理、展开情报工作和企业间合谋、共生等策略。

核心界面的要素较多，翁老师用表 1.1 将其进行归纳和总结：

表 1.1: 核心界面的要素分类

要素	客户界面	内部构造	伙伴界面
价值对象	市场细分； 市场定位；目标市场选择等	企业使命；利益相关者理念等	企业的分拆、购并； 服务的外包； 材料供应商选择等
价值内容	产品的质量、性能、 价格；企业所提供的 服务、客户的体验； 服务的便利性等	客户、伙伴的价值； 企业经理、员工薪酬 及其他方面的金钱需 要	建立供应合作关系； 整合供应网；为供应 商提供业务指导；鼓 励供应商创新；建立 全球供应采购；企业 间组成战略联盟；制 定行业标准等
价值提交	产品销售渠道；产品 品牌设计；营销方 法；广告；售后服 务；客户关系管理等	企业的治理结构和资 本结构；决策方式； 业绩评价和监督体 系；企业的组织结 构；产品或服务；产 品的生产、业务流 程；产品的质量、信 息、知识、研发、价 值链管理；企业边界 设定与调整等	供应商质量控制；企 业的采购、物流管 理；合作伙伴关系管 理等
价值回收	应收款管理	股利分配	应付款管理

资料来源：翁君奕：《商务模式创新 企业经营魔方的旋启》，经济管理出版社，2004年

第三步，构思新的商务模式原型。

采用穷举法或者创意法来构思新的商务模式创新。翁教授提出从价值主张、价值支撑和价值保持等三个方面来帮助分析新的商务模式。

价值主张是指能为客户、伙伴、员工创造价值，并可以为企业带来显著价值的要素组合。价值支撑是指能为实现价值主张所采取的要素形态配合。价值保持是指那些在核心界面和非核心界面中，为防止价值支撑和主张免受侵蚀和伤害的要素组合。

第四步，构思实施这个新商务模式的具体措施。不同的企业所在的经营环境不同，遇到的具体问题也不同，实施的方案也不同。但是根据实际业务进展情况，提出切实可评估的绩效方案，可以清楚地评价商务模式的效果，以便于调整商务模式。

二、监理企业发展相关研究文献

国内有很多学者对监理公司的创新发展模式进行了研究，也研究了监理公司向项目管理公司转型过程中可以采取的一些对策和措施，下面我们就看看国内部分关于监理公司商务模式创新方面的研究情况：

于红雨（2008）分析了国际上一流工程项目管理公司具备的主要能力和特点；分析了国内工程项目管理公司与国际一流工程项目管理公司之间的差距所在；最后从企业的角度出发，对国内工程咨询公司向国际一流工程项目管理公司发展进行了战略规划并提出具体建议。[3]

吕所章（2003 年）从我国监理企业所处外部环境方面对企业发展的影响作了研究，分析了中国监理业与国外工程咨询业在市场环境、服务范围、取费标准、人员素质等方面的差距，指出加入 WTO 后，我国工程监理业在政府层面需健全法制、完善建筑市场机制、组织企业积极开拓国际工程管理市场；在企业层面，需要建立现代企业制度、积极推行诚信战略、品牌战略、人才战略，提升企业的核心竞争力，向一体化、专业化方向的发展。[4]

蔡雷波（2005 年）分析了我国工程监理企业与国外一流工程咨询企业之间的差距，深入研究了我国监理企业的发展现状和我国监理企业的竞争力状况，同时分析了我国在加入 WTO 的背景条件下给监理咨询企业带来的机遇与挑战，从企业所处的内部及外部环境角度综合分析了我建设监理行业发展存在的主要问题，提出了 PM 及 PMC 项目管理型公司是未来适合我国国情的工程监理企业的发展模式。[5]

罗琳芳（2012 年）结合国家推行全过程工程项目管理、在政府投融资项目中试行“代建制”的大环境，分析了监理企业向工程项目管理公司转型的必要性及其利弊；提出企业自行申请新的业务资质、企业兼并重组和联盟是工程监理企业向工程项目管理公司转型的主要方式；最后探讨了工程咨询企业转型所需的内部环境和外部市场环境，最后阐述了我国工程咨询企业转型发展的具体实施策略。[6]

蒋瞻（2007 年）结合对近年来我国推行工程项目管理、工程总承包过程中所出现的一些具体问题，指出必须从建设管理大环境的角度来研究阻碍我国工程项目管理及总承包的各种因素；文章从项目投融资体制、建设管理体系和制度、相关法律法规、建筑市场环境、企业技术及管理体系等五个方面进行了分析，分别指出这些方面中存在的问题对推行和发展工程项目管理及总承包模式的不利影响；最后，文

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.