

总监理工程师在工程监理中的协调工作

吴浩强

浙江东方工程管理有限公司

DOI:10.32629/btr.v1i6.1678

[摘要] 总监理工程师是监理单位派往项目监理机构的全权负责人,全面负责和领导项目监理工作,总监理工程师要全面履行监理合同规定的监理单位的义务和职责,促使监理合同的顺利实施。本人结合多年参与总监理工程师的组织协调工作经验,就项目监理机构总监理工程师怎样做好监理项目组织协调方面的工作谈谈个人看法。

[关键词] 总监理工程师; 工程监理; 协调工作

总监的工作状况直接反映监理单位的管理能力、科技实力、服务理念等水平。从工作内容看,主要是三控、二管、一协调。总监在各项工作中作用都很重要,最为困难的工作就是组织协调工作。其工作效果是监理机构的监理活动能否取得成功的关键。如何做好各项工作的协调,很多同行专家们都做过较深的探讨。现就个人的经历及体会结合工程实践谈谈本人见解。

1 总监组织协调工作的重要性

总监协调的作用是使监理系统内部人员工作积极性达到最高,使监理系统外部环境运转达到最佳,创造良好的工作氛围,使工作系统作用规模远大于各单位独立作用规模之和,从而使质量、投资、进度控制和合同、信息管理得以有效地运行,保证预期的高质量、投资省、工期短的综合目标得以实现。凡是成功的总监,必是善于通过别人的工作把事情做好的管理者。在工程项目建设监理活动中,总监在各项工作中最为重要、最为困难的工作就是组织协调工作。其工作效果是监理机构的监理活动能否取得成功的关键。我国《建设工程监理规范》内容中“协调有关单位的工作关系”、“总监要公正地协调项目法人与被监理单位的争议”都明确提出总监组织协调工作是必不可少的,也说明总监协调的作用很大。

2 总监协调工作的范围

所谓协调,就是联合、联结、调和所有的活动及力量,使各方配合得当,其目的是促使各方协调一致,以实现预定的目标。协调工作是贯穿整个建设工程实施及其管理过程中。我国《建设工程监理规范》主要内容中“协调有关单位的工作关系”、“总监要公正地协调项目法人与被监理单位的争议”都明确提出总监组织协调工作是必不可少的,也说明总监协调的作用很大,凡是一个成功的总监,必须是善于通过协调别人的工作把事情做好的管理者。

从系统方法的角度看,协调范围分为内部协调和外部协调。系统的外部协调分为具有契约关系的外层和没有契约关系的外层。做好协调工作,是内部协调和对外协调做好工作,以保证项目顺利进行,实现期望的控制目标。

为了做好整个项目的协调,首先要在内部组织和协调的监督下做好工作。总监应首先了解每个人的经验,能力,特点

和数量,充分利用自己的才能,注意彼此配合,注意监督管理部门的工作,这样补充和互补的性格,尽可能少而精,防止力不胜任和忙闲不均现象。总监以书面形式明确项目工作人员各自的职责,权力,义务,目标,规章制度,明确规定。加强项目部内的沟通,使当地对总体形势的理解,适应和适应大局的需要。及时消除工作中的冲突和冲突,采取民主方式,听取意见和建议,激发全体成员的积极性。总监应当利用组织的领导能力,发挥领导作用,以身作则,自律,主动关爱别人的生活和工作,争取监督队的名誉利益与集体主义和团结合作精神,把监理工作做好。

3 总监理工程师组织协调内容

建设单位、承包单位(含分包单位、材料设备供应单位)、设计单位、监理单位及政府建设主管部门以及监理机构内部的组织协调工作。总监理工程师需要协调的工作内容多,涉及面广,层次多,关系繁杂,协调起来最棘手,困难多,扯皮多,不确定因素多,而且在工程项目运行过程中,不同时期、不同阶段又有不同的表现,这些问题都需要总监理工程师通过组织协调来解决,最终达到理顺各方关系,使监理工作的全过程处于良好、顺畅的运行状态,以实现所监理的工程项目达到质量好、投资省及工期短,确保监理合同(总目标)的实现。

3.1 正确处理与建设单位之间的组织协调关系

监理单位接受建设单位的委托,按《建设工程委托监理合同》所规定事项对工程项目进行监理,因此要维护建设单位的法定权益,尽一切努力促使工程按期、保质、以尽可能合理造价建成,尽早使建设单位、承包单位共同受益。

总监理工程师及全体监理人员应充分尊重建设单位,加强与建设单位领导及其驻工地授权代表的联系与协商,听取他们对项目监理工作和项目监理人员的意见。在召开监理会议、延长工期、费用索赔、处理工程事故、支付工程款及工程变更的签订等监理活动之前,应提前征求建设单位的同意。

总监理工程师必须和建设单位驻地项目代表搞好关系,但不应该是无原则的,这个原则是建立在有关法律和职业道德的基础上,当建设单位不能听取正确的意见,或坚持不正当的行为时,总监理工程师应采取说服与劝阻的方式,不可采取对抗的态度,必要时可发出备忘录,以记录在案,并明确

责任,对于重大问题还应及时向所属监理单位领导报告。但是总监理工程师应该坚持原则,尊重业主,服务业主,与业主一起投入建设工程的全过程。

3.2 正确处理与设计单位之间的组织协调关系

监理单位与设计单位之间虽只是业务联系,都是受建设单位的委托,又无监理与被监理关系,是平等关系,但因为都是同行业,双方在技术上、业务上有着密切的关系,双方容易沟通。因此,监理工程师与设计工程师之间,总监理工程师与工程项目设计总负责人之间,应互相理解、尊重与密切配合。

监理工程师应主动向设计单位介绍工程进展情况,充分理解建设单位、设计单位对本工程的设计意图,并促其圆满实现。如监理工程师认为工程设计中有存在不足之处,应在取得总监理工程师的批准后积极地设计单位提出建设性的意见,供设计工程师参考,但监理工程师无权修改设计,必须通过设计单位,同时监理工程师应配合设计单位做好工程变更工作。如:施工中发现设计问题,总监理工程师应及时报告业主,要求设计单位修改,以免造成更大的损失;若总监理工程师掌握比原计划更先进的新技术、新工艺、新材料,新结构及新设备时,要主动向业主推荐,支持设计单位技术创新。

3.3 正确处理与其它监理单位之间的组织协调关系

如工程项目还有其它的监理单位时,相互间要加强联系,相互尊重,互相配合,划分清楚各自的监理范围与界限,不留空白。不好划分的,由双方协商以一方为主,另一方密切配合,共同对工程质量、进度及造价等的文件进行签认,工程竣工后由双方共同验收。建立双方总监理工程师的碰头协商制度,交流情况、交流经验、取长补短,共同完成监理任务。

3.4 正确与政府主管部门及公共事业管理部门之间的组织协调关系

有关政府主管部门主要包括:建设管理、规划管理、环保管理、卫生防疫、市容、消防及公安保卫等部门。公共事业管理部门包括:供电、供排水、供热及电讯等部门。与这些部门的联系与协调工作主要是建设单位与承包单位的工作,项目监理机构可给予必要的协助。

3.5 监理单位与政府建设工程质量监督部门之间是监督

与指导的关系

工程质量监督部门作为政府的机构,对工程质量进行宏观控制,并对监理单位进行监督与指导,项目监理机构应在总监理工程师的领导下,认真地执行工程质量监督部门发布的各项工程质量管理的规定;监理工程师应及时如实地向工程质量监督人员反映情况、接受其指导。总监理工程师应在本工程项目的质量监督负责人加强联系,尊重其职权,双方密切配合。总监理工程师应充分利用工程质量监督部门对承包单位的威慑作用,共同做好工程质量的控制与保证工作。

在监理过程中,总监既要向建设单位提供独立、专业的高质量服务,对施工单位公正、客观地对待,还要配合政府建设主管部门对工程项目的监督、检查、指导,争取社会各界对工程的关心、支持等。因此总监在工程施工中的协调不仅仅局限在工程本身,还有对整个社会环境的协调。总监在日常的工作中,协调的方法也有很多,常用的有会议、交流、书面和实地访问的方法等等,但是无论采用什么方法,都会对总监提出同样的要求,那就是必须了解和掌握工程现场的实际情况,对有一定预见性的事件能及时的提醒工程参与的各方,实施事前的控制,尽可能的为工程实现多多出谋划策,解决实际的问题,使工程参建各方对总监的信服度加大,既便于总监做好协调工作,也有利于建设监理目标如期完成。

4 结束语

组织协调工作是一种管理艺术和技巧,总监要做好协调工作,要顾全大局,讲原则,讲公正,注意方式方法,必须具有正直的品德,积极的上进心,强烈的工作欲望和果断处事的能力。总监要不断学习和总结经验,提高自身的管理水平,才能做好总监最基本的任务——组织协调工作。

[参考文献]

[1]曹起.总监理工程师胜任力与绩效关系研究[J].无线互联科技,2017,(10):85.

[2]侯笑宇.论总监理工程师的素质与能力[J].有色冶金设计与研究,2016,(37):06.

[3]余军波.总监理工程师在风电工程建设中的组织协调作用[J].四川水力发电,2016,(35):04.