

政府重点工程监理工作经验探讨

黄友华

江西中昌工程咨询监理有限公司

摘要：围绕政府重点工程的特点，对如何有针对性地开展监理工作进行阐述，为政府重点工程监理工作提供经验参考。

关键词：政府重点工程；监理工作；经验交流

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.14.087

一、前言

政府重点工程相对一般工程而言，有其特有的项目性质与社会地位，对各参建单位的要求高，并更能突显监理单位所发挥作用的重要性。本人根据参与政府重点工程的监理工作经验，对政府重点工程的监理工作进行总结，供同仁参考。

二、政府重点工程的主要特点

以某运动员村为例，政府重点工程由其性质决定，具有以下不同于一般工程的明显特点：

（一）目标定位高

政府重点工程比一般工程目标定位要高很多。该工程施工合同明确的各项目目标本身定位就很高，其中质量目标为教学区确保省级优良、生活区确保市级优良；安全目标为争创标准化工地奖。

（二）工期紧、任务重

政府重点工程大多工期非常紧迫、任务相当繁重，这是其突出的特点。该工程从开始建设到投入使用仅历时22个月，工期紧张、施工任务繁重程度可想而知。

（三）工作强度大

政府重点工程因其功能所需，建设体量大，包含专业繁多，加上工期紧等特定性质，建设工作强度大。该工程包含各类单体、构筑物及其附属设施近30项，工程量巨大，涉及土建、装饰、给排水、暖通、空调、强电、智能化、电梯、空气能、消防、市政、园林、绿化、亮化等专业施工。

（四）社会关注度高

政府重点工程的建设都关乎民心、民生、城市形象等，社会关注度高。省、市政府对该工程建设高度重视，各级领导班子成员几乎都亲临过施工现场视察，并多次召开现场工作会议，全国各类媒体对运动员村建设大肆宣传报道，掀起了舆论热潮，引起了社会的高度关注。

（五）协调难度大

政府重点工程的建设，不仅要对本工程各参建单位、各专业施工进行协调，还要及时与政府相关职能部门进行对接协调，例如该工程建设后期，随着运动员村村委会、执委会介入，以及施工过程中不断落实政府领导的指示意见，现场除了需解决参建单位、专业施工协调工作外，还要及时处理相关配套设施、领导交办等工作的对接协调工作，协调难度大。

以上所述为政府重点工程的几个主要特点，其他不同于一般工程的特点，就不一一阐述了。

三、针对政府重点工程的主要监理工作对策

对于政府重点工程，除按一般工程所采取的程序、方法、措施进行正常监理外，应根据其有别于一般工程的特点，采取有针对性的对策，进一步做好政府重点工程的监理工作。

（一）监理组织机构的配置要求

监理工作需要靠各专业、各层次监理人员去实施，要保证监理服务质量，就必须要有一个好的监理组织机构配置，政府重点工程尤其如此。在组建该工程监理部时，全面考虑了人员数量、专业类别、资历水平，配置了测量、土建、装饰、安装、弱电、市政、园林等各个专业人员，大多数均有丰富的重大、重点工程监理经验，为确保优质监理服务质量奠定了坚实的组织保障。

（二）发扬爱岗敬业的团队拼搏精神

政府重点工程工期紧、任务重，监理工作需要一个爱岗敬业、团结拼搏的团队共同支撑。该工程监理部负责人身先士卒、日夜厮守，全体监理人员工作勤勤恳恳、兢兢业业、爱岗敬业、无私奉献，正是有了他们的无私奉献和牺牲精神，监理服务质量得到了根本的保证。

（三）项目负责人的综合能力要求

由于政府重点工程非常复杂，要做好这类工程监理工作，监理部项目负责人所起的作用非常关键，项目负责人要专业知识全面、现场经验丰富、管理水平高、协调能力强、会灵活应变，要有很强的综合能力，尤其是进入到赶抢施工阶段，现场各参建单位各自为政，施工混乱，项目负责人的决策能力就更为重要了。而项目负责人要具备全面的综合能力是不容易做到的，可以说，政府重点工程的监理工作，更多的是对项目负责人的考验，因此，企业在组建政府重点工程监理部时，要根据项目特点选派能适应该项目监理工作的项目负责人。

（四）充分发挥企业职能管理作用

做好政府重点工程监理工作，要充分发挥好企业资源优势及职能管理作用。在该工程建设过程中，企业高管层领导、职能部门技术人员深入施工现场检查指导工作，不仅为监理部提供了监理工作决策思路及强有力的技术支持，还极大鼓舞了监理部人员的工作干劲，对保障监理服务质量起到了不可或缺的作用。

（五）施工进度监控与推进

由于政府重点工程工期都很短，对施工进度进行有效监控，按既定进度目标顺利推进，是政府重点工程监理工作的重中之重。

1. 总进度计划的编制

根据项目最终进度目标，确定施工主线或施工关键

线路，制订控制性的施工总进度计划，编制总进度计划时，要充分考虑政府重点工程的各种不确定因素，计划完成时间要留有一定的余地。

2. 进度计划的分解

根据总进度计划目标，结合该工程实际情况，将总进度计划进行详细分解，首先按不同单位工程、不同专业施工、主次要部位等各种情况进行分解，完成时间有所区分；其次按关键部位、关键工序等情况进行分解，制订控制性节点计划；再次按时间节点进行分解，制订月、旬、周、日进度计划；最后对新增、零星工程量进行归纳，单独制订进度计划。进度计划分解工作要做全、做细，尽量不遗漏。

3. 进度计划的落实

总进度计划及分解进度计划制订后，要跟踪落实。关键做好以下工作：①实施过程中督促检查各施工单位人员、机械、材料的投入情况，确保满足进度需要；②下道工序在上道工序完成前做好充分准备，宁可下道工序准备好等候上道工序完成，不得上道工序完成等候下道工序准备；③努力创造工作面，只允许人、机、料等工作面，不允许工作面等人、机、料；④做好提前验收，同步跟进的监理工作，缩短验收时间，减少返工整改造成的影响；⑤大力推广运用新工艺、新技术，加快工程施工进度；⑥做好多单位、多专业交叉作业协调工作，避免互相阻滞影响进度；⑦通过现场巡视、专项检查、召开专题例会等途径，加强督促检查监理工作，做到每天排查，每天总结。

4. 进度纠偏措施

根据已制定的总进度计划、节点进度计划、月、旬、周、日进度计划，进行全面排查，发现偏差及时总结，认真分析原因，制订赶抢措施，上个节点延误的工期要及时列入到下个节点进度计划中，并尽量消化，当出现较大偏差时，根据实际情况重新调整各类进度计划，重新组织实施。

（六）质量控制措施

质量是工程的生命，没有一个好的工程质量，即使其他各项目标都能完成，也是徒劳，但政府重点工程往往更看重进度、形象，对质量的认识更多是套话、官话，监理人员要把对质量的监控作为监理的本职工作来抓，且要有针对性，突出重点，关键做好以下几项工作：

1. 加强质量预控

认真熟悉、吃透施工图纸，根据施工、监理经验，提前找出质量控制要点，突出质量控制的针对性，准确把握工程关键和施工难点，在全面监控的基础上，加强对重点部位、重点工序和关键因素的监控，明确控制措施，制订监理工作对策。

2. 加强巡视检查

要求监理部各专业监理工程师加强巡视检查力度，尤其是对关键部位、关键工序，根据质量预控措施，有针对性地进行全面巡查，提前发现问题提前督促纠正，将质量问题消灭在萌芽状态，减少并尽量避免过程中质

量缺陷整改对进度带来的阻滞。

3. 正确处理与进度的矛盾

政府重点工程建设中，既要求快，又要求好，追求进度一定会对质量带来制约，监理要正确处理质量与进度的矛盾，找到平衡点，要采取适当方法，比如简化验收程序、缩短验收时间、改进施工工艺等等，当不合理的工期要求确实影响到施工质量，要及时提出调整意见，尊重科学，不能一味地追求进度。

4. 不放过质量缺陷的整改

政府重点工程在施工过程中难以避免出现较多质量缺陷，有些质量缺陷虽对结构及使用功能无大的影响，但观感质量差，甚至容易造成隐患，施工过程中因赶抢工期需要，这些质量缺陷往往会等到大面工作完成后集中整改，但很容易成为施工单位的借口，工程完工后置之不理，监理决不能放过，否则，一旦施工单位交付业主使用后，再想整改就成空话了。

（七）确保安全生产无事故

安全管理包括安全生产、文明施工两方面，政府重点工程施工单位在施工前期对安全生产、文明施工都非常重视，都想树立一个好的形象，但到施工后期，把赶抢工期作为首要任务，对安全生产、文明施工疏于管理，出现安全隐患较多。这是监理应该面对的，在这种情况下，要想指望现场做到文明施工很难，监理应把工作重点放到安全生产中来，确保安全生产无事故。重点做好以下几项工作：

1. 危险源辨识

掌握安全生产全部内容，对深基坑支护、高支模、脚手架、施工用电、起重吊装、垂直运输等专业性较强或达到一定规模的危险性较大的分部、分项工程进行危险源辨识，做到不遗漏，对已辨识的危险源，要督促施工单位编制专项施工方案，必要时组织专家论证，监理部做好方案的审批工作。

2. 加强巡视检查

监理部要指定安全监理负责人，在施工过程中加强安全生产巡视检查工作，及时掌握安全生产动态，排查安全隐患，防患于未然，安全巡视工作要做细，要善于发现问题，及时总结。

3. 落实整改

对检查发现的安全隐患或存在的问题，监理要认真抓好落实整改工作，因为在政府重点工作建设过程中，施工单位把主要精力放到赶抢工地上，对安全生产工作产生了松懈，抱有侥幸心理，监理要时刻盯紧对安全隐患或问题的整改工作，若出现重大安全隐患时，及时下达暂停施工令，并向业主汇报，直到整改合格。

（八）投资计量工作的监理把控

对于政府重点工程，在按正常的投资控制目标、原则、依据、流程、内容、方法、手段及措施开展投资计量监理工作过程中，重点做好以下几项工作：

1. 把握施工方案的审批

在进行政府重点工程建设过程中，为赶抢工期，经常会采用新材料、新工艺，制定不同常规的施工方案，

在一定程度上将会增加投入，这就要求监理慎重审核施工方案，在确认方案的技术可行性的同时，还需对涉及投资方面的内容进行认真审批。

2. 公正核定额外费用

政府重点工程为赶抢工期，无法避免额外费用的增加，额外费用的增加来自多方面，有新增工程量的，有设计变更的，有施工方案调整的，有返工整改的等等，这些额外费用的增加，有些是要业主、监理签认的，有些是由施工单位自行承担的，监理应站在公正的立场，正确核定。

3. 收集好经济签证原始凭据

政府重点工程因各种原因，在建设过程中会有较多合同外或额外工作量发生，需办理经济签证，监理部一定要实事求是，认真收集好原始凭据，做到签证有根有据，也避免纠缠不清、相互扯皮。

4. 简化工程进度款审核程序

在进行政府重点工程建设过程中，施工单位施工投入多，资金压力大，监理部在进行工程款支付审核时，在把握总进度款不超付的前提下，简化审核程序，商议按形象进度分解清单工程量作为中间支付依据，减少争议，缩短审核时间，确保工程款及时支付到位，缓解施工单位资金压力，提高其施工积极性。

（九）监理内业资料的同步跟进

该工程建设过程中，监理部按照企业统一归档规定，尽量做到监理内业资料收集、整理、归档与现场施工同步，尤其是涉及施工合同以外新增、变更、调整方面的资料，保管好原始依据，在各参建单位中，监理部的内业资料是最真、最全的，在工程完工后完善竣工验收、经济签证等资料时，第一手资料大多是从监理部提供出来的，避免了扯皮现象。

（十）加强内外部关系的协调

做好内外关系的协调工作，可给监理部创造和谐宽松的工作环境，有利于各项工作的顺利推进，该工程监理部的协调工作包括施工和关系两大方面。

1. 施工协调

参与该工程建设的单位涉及施工、分包、材料设备供应商等近40家，专业齐全，几乎包含了公共建筑所具有的全部专业，没有真正意义上的总包，各自为政，施工协调工作量非常大，面对施工混乱局面，监理部主动出击，统一协调指挥，明确施工主次，判断紧前紧后工序，统筹安排施工，做到忙而不乱。

2. 关系协调

正确处理与各单位间的关系，保持沟通顺畅，遇到问题及时解决，出现矛盾及时消除。一方面做好与施工（含分包、材料设备供应商）、代建、业主、勘察、设计等内部参建单位的关系协调工作，监理部起到桥梁作用；另一方面主动与质监、安监、执委会、政府相关职能部门等外单位沟通，既做到对接及时，又巩固了监理的地位。

（十一）讲究监理方法策略

政府重点工程监理工作与一般工程大为不同，需要讲究一定的监理方法及策略，以下列举几种常用的方法与策略：

1. 树立监理绝对权威

政府重点工程建设中，监理要发挥重要作用，甚至是决定性的作用，这就要求监理在开展监理工作过程中树立绝对的权威，监理权威不是业主给的，也不是政府给的，是靠监理自己做出来的，到了你说了算的时候，你的真正权威就体现出来了。

2. 以理服人

进行政府重点工程监理，切忌唯唯诺诺、软弱无能、无所作为，又不能咋咋呼呼、高高在上、盛气凌人，要做到不卑不亢，以理服人，用你的素养、你的水平去征服所有参建者的心。

3. 善于引导

监理工作过程中，巧妙运用引导的方法，会达到非常好的效果，在商讨问题或处理事情时，肯定有与监理事对立的观点，甚至有把矛盾与责任推向监理的情况，这时就要善于引导，让大家顺着你的思路，赞成你的观点，这在政府重点工程监理过程中更为重要，通过监理的引导，领导才能作出正确的决策，如等领导作出错误决策再来指出，会拆领导的台。

4. 抓大放小

在政府重点工程建设的特定环境下，要抓大放小，原则不放过，小事不纠缠，处事要分主次，不能死咬书本，钻牛角尖。

5. 灵活应变

开展政府重点工程监理工作，不能一板一眼，过于循规循矩，要有超常规意识，灵活应变，敢于变通、善于变通。

（十二）正确处理相关矛盾

政府重点工程建设过程中，因工期紧、任务重、压力大、配合多，经常出现矛盾，既有各专业之间的施工矛盾，又有各单位之间的利益冲突，更有出现问题后的责任划分，矛盾不及时化解，将对工程推进造成极大的阻碍，监理应发挥积极作用，正确处理各种矛盾，做到公平公正、正确判断、巧妙化解，同时通过组织协调，尽量减少矛盾。

四、结束语

政府重点工程监理工作任重而道远，本文以某运动员村建设为例，通过对政府重点工程的特点、监理工作对策等方面进行分析，摸索政府重点工程监理工作经验，抛砖引玉，以期对全面推进政府重点工程监理工作起到启示作用。

参考文献

[1] 《建设工程监理规范》（GB/T 50319-2013）中华人民共和国住房和城乡建设部、中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局联合发布。

[2] 《危险性较大的分部分项工程安全管理规定》中华人民共和国住房和城乡建设部令第37号。