

浅析总监理工程师如何做好现场监督管理工作

陈群航

广西城建咨询有限公司

摘要：随着工程建设对工程监理需求的增长，工程监理的重要性逐渐凸显。各工程项目都会制定符合实际管理需要的监理管理制度，对项目建设全过程保驾护航。完善且健全的监理管理制度可以有效保障建筑工程项目的进度与质量，而制度的落实则需要有高素质、高水平的总监理工程师充分发挥自己的作用。对于总监理工程师而言，如何确保工程施工建设的规范性、保障工程建设的安全性是一个需要长期、持续提高的工作内容。本文针对总监理工程师如何做好现场监理工作进行了深入探讨，希望可以帮助广大建筑工程项目总监理工程师成长提供一些借鉴。

关键词：总监理工程师；建筑工程项目；项目监理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.12.073

由于建筑工程项目的普遍存在工程复杂、施工环境复杂、技术难度高，所以相较于其他行业，工程监理工作的风险系数更高。因此，全面、细致、深入地做好项目监理工作，而在整个工程的监理过程中，项目总监理工程师必须按照合同约定的相关内容，地主持项目监理机构，完成项目工程的监管工作，保证最终竣工的工程项目可以达到预期的建设要求。

一、总监理工程师的作用与主要职责

工程项目总监理工程师，是由工程项目委托的项目监理单位法定代表人通过书面任命负责履行建设工程监理合同、主持项目监理机构工作，具有专业的工程师执照的全国注册监理工程师。

总监理工程师是监理职责的总负责人，充分行使监理职责，确保监理工作的合规合法、安全有序地完成监理工作。对于总监理工程师而言，深入施工现场是工作开展的基础，总监必须要对工程项目的特点、重难点以及关键内容做到全面掌握。总监是监理单位的代表者，对于工程的施工管理工作起着关键性的作用。

从某种意义上来说，总监理工程师的专业能力与综合素质，决定着一个项目的建设质量，事关项目的进度与效率。展开来说，总监理工程师有着以下职责：

（一）总监理工程师需要代表总公司与建设单位、承建单位就监理业务进行沟通与协调，以保证工程施工后，监理工作可以顺利开展，且能够与各个部门顺畅衔接。

（二）依据相关法律法规、工程委托内容、监理合同，组建部门制定监理规划与制度。

（三）需要将与监理相关文件进行梳理、审核，严

格监管施工全过程。

（四）深入现场，全面开展调查与监理工作，如发现问题及时反馈，并对工程的进度、材料、成本等内容进行把控；同时，根据调查结果评定现场情况、填写监理意见，完成相关文件和报表的签署，组织其他监理人员将工程项目所涉及的文件、资料进行归档整理。

在整个建筑工程中，总监理工程师肩负着极为重要的责任，需要对项目的安全与质量负责，因此总监必须要认识到自身工作的重要性，不断积累经验，有效地控制施工现场，以保证最终竣工的项目符合预期的建设要求，不存在任何隐患，不会发生任何安全风险。

二、总监理工程师现场监理前准备工作

（一）掌握和熟悉质量控制的依据

1. 工程合同文件。在工程承包合同以及委托监理合同的制定过程中，要求明确各参建单位在施工现场质量管控方面所需承担的业务内容以及权利，各参建单位必须严格依据合同内容履行相关承诺。总监理工程师需代表监理单位履行合同义务，同时还需督促业主方，对施工现场进行全面检查与控制。

2. 设计文件。在建筑工程施工中，必须坚持“按图施工”的原则，对工程设计图纸、施工技术说明文件等进行审查，将其作为施工现场监理控制的重要依据。总监理工程师应当坚持质量控制，组织不同专业工程师，对工程设计文件进行全面审查，同时，还需积极参与至由业主方所组织开展的图纸会审、设计交底方案会审中，确定工程设计图纸的意图以及施工现场质量控制要求，尽快找出图纸中的不足，并纠正，合理规避质量隐患。

3. 法律规定制度。在工程项目建设中，所涉及的很多工作均与人民群众的生命财产安全密切相关，在总监理工程师施工现场巡视检查与监理工作中，需将相关法律法规作为严格依据，在施工现场各类矛盾纠纷处理中，保证有法可依。

4. 确定项目管控方案。在施工现场监理工作中，首先需制定完善的监理计划方案，使得相关管理人员能够明确自身工作目标、职责等等，根据施工现场监理工作任务，合理分配不同岗位员工工作职责，强化领导管理，并制定科学合理的评价标准。总监理工程师需负责编写监理工作计划，并进行严格审核，将其作为现场监理的重要依据。

（二）承包商资质审查

通过对《建筑业企业资质标准》进行分析，其中对

于承包商资格要求进行合理划分，要求承包商在规定范围内组织开展施工活动，避免出现超越经营范围的问题。总监理工程师应当对承包商的相关资质进行严格审核，包括企业的机制等级、经营范围等。另外，还需对承包商所创建的质量管理体系进行审查，判断质量管理体系的完善性。

（三）承包单位施工方案审批

在工程项目建设以及施工现场监理工作中，需将工程施工组织设计方案作为重要依据，首先由承包单位对施工方案进行审核，随后上报至监理单位进行审查。总监理工程师应当组织不同专业监理工程师，对承包商所提交的施工方案进行审查，判断工程项目技术方案的可行性。在施工组织设计方案、施工方案通过审核后，总监理工程师即可将其作为现场巡视检查的重要依据，要求施工单位严格执行，避免对方案进行调整，如果在各类复杂因素的影响下，必须对工程设计方案、施工方案进行调整，则要求施工单位首先申报，在通过审查后，由监理人员负责督促施工单位执行。

（四）项目开工控制

在工程项目建设之前，总监理工程师应当对各项准备工作进行全面检查，在检查合格后，即可签署开工指令。

三、总监理工程师现场监理主要工作

（一）围绕“三控制”目标系统强化现场管控

1. 质量控制。总监理工程师在施工现场监理工作中，在对施工现场进行巡视检查时，需对施工现场质量保证体系的运转情况进行检查，重点检查项目经理、总工程师是否在施工现场，现场施工情况是否与投标文件中的各项规定保持一致性，施工现场机械设备的使用性能是否能够满足质量、进度与安全控制要求。另外，总监理工程师在现场监理工作中，需检查施工单位的各项施工技术工艺是否与合同规定相同。除此以外，总监理工程师需对施工现场各类材料、中间产品的质量进行检查，判断是否严格依据相关规定现场取样并检查，及时发现质量隐患，并提出针对性改进策略。

2. 进度控制。正式施工前，总监理工程师需要先召开项目组成员会，让成员可以在最短时间内，对工程的项目特征与技术特点予以明确，帮助其梳理清楚项目的技术难点以及关键环节，让所有人明确分辨进度节点，并高度重视重大节点。对于建筑工程而言，重大节点具有里程碑式的意义，是贯穿整个项目进程的，其不仅是总监以及其他监理人员需要重视的关键内容，同时也是业主方、设计方以施工方工作的目标与方向。通常，土方工程、桩基工程、围护工程、地下室结构底板、主体结顶、机电各专业进场及完成、室外工程、专项验收和竣工验收等时间节点都属于里程碑式节点。在具体的进度控制中，总监应遵循“先近后远，节点控

制”的基本原则，在工程开展的初始阶段，先明确整个工程的总体进度安排以及各个节点，然后再针对重点环节推进相关工作，针对重大工作节点，必须严格严谨。

3. 投资控制。总监理工程师在对施工现场进行监理时，应当注意对施工单位在施工现场的机械设备投入情况、人力与施工材料资源投入情况等进行全面调查，如果发现可能会出现工程索赔，则应当及时准备相关资料。

（二）安全风险预判

安全风险预判是保障工程进度与安全的重要手段，同时也是总监需要具备的基础能力之一。总监需要在施工开展前，组织专监依据《住房城乡建设部办公厅关于实施〈危险性较大的分部分项工程安全管理规定〉有关问题的通知》《危险性较大的分部分项工程安全管理规定》等法律法规以及地方标准，督促施工方根据项目实际情况，全面细致地梳理出危大工程清单，然后在此基础上，科学开展方案编制和审查。同时，编制安全监理细则，以约束施工人员以及参建人员严格对待具有重大安全的施工内容。通常，安全专项方案包括危大和超限危大两个层面，其中的超限危大主要包括深基坑、型钢格构式塔吊基础、人工挖孔桩、高大支模架、超限起重吊装等内容。此外，各阶段的工作内容都需要提前开展专家论证，确定方案合格后才能开始施工，不得跳跃或是有遗漏。

（三）现场监理人员管理

1. 合理分配监理团队成员工作。总监理工程师需要统领项目部的其他监理人员，但这些人无论是专业能力、受教育程度、年龄还是职业素养等，都存在着很大的不同，而这就需要总监能够识人善任，看到不同人员的特长与闪光点，并给予信任、加以利用，以发挥出人才的最大价值。笔者作为一名总监理工程师，认为若想胜任这个岗位，必须有宽广的胸怀，能够及时体察下属，真正关心他们的得失，有大的格局，不要出现推卸责任、见利忘义，罔顾下属荣辱与利益的情况。唯有将自己的利益与下属的得失绑定在一起，才能赢得人心，进而在工作中得到下属的全力支持，并最终保障监理工作的质量与效果。

2. 善于解决监理团队内部矛盾。总监理工程师要具备较强的协调能力，对监理过程中出现的矛盾予以及时化解，与其他部门人员或是自己的下属达成共识。如果矛盾是发生在内部，尽量内部解决，不可对外宣扬，互相拆台。部分监理人员性格特征明显，所以总监理工程师在与其进行沟通的过程中应注意方式方法，不可一套方法用到底，应根据不同性格人员调整思路，以退为进的对其进行引导。首先，要对员工的工作价值予以肯定，然后再循序渐进地梳理问题，解决矛盾。对于一些不求上进、工作态度消极、职业素养较差的员工，如果

无法与其达成共识，教育无效，则可向上级单位反映，予以调换。

（四）现场协调管理

对于业主来说，在日常管理中经常存在着服务类招标采购迟缓、设计文件错误、专业招标工作以及设计服务不及时的问题，而这些问题存在都会很大程度地影响工程的正常推进，不利于保障施工进度。同时，供货商与承包商的低成本竞争、项目建设手续不健全不规范、工程项目资金短缺等，也会对工程建设的有序推进带来负面影响。这些问题既是业主的管理痛点，同时也是承包商的索赔点，因此需要总监理工程师能够及时体察，并采取有效的措施或手段，帮助业主纾解难处。

另外，总监理工程师应在设计、招标、监理规划、监理细则、质量验收等文件的指导下，与业主展开监理交底工作，准确了解监理工作要点，合理划分监理部门的职责和权限，减少人为干扰。在交底工作中，要以表格形式对监理工作内容及工序流程加以明确标注和说明，保证监理工作的有序落实。再者，完善监理管理制度，密切与业主、承包商之间的协调和沟通，促进各项作业的有序落实，避免矛盾和纠纷的产生。在发现问题时需及时上报，协商解决，维护参建方的利益。满足以上要求，才是一个总监工程师应该有的作为。

（五）加强现场工程监理签证控制

总监理工程师在施工现场监理工作中，对于工程设计变更，要求进行严格审查，尽量避免由于工程设计变更而造成投资量显著增加。在日常监理工作中，要求组织专业监理人员深入施工现场，收集整理与工程变更相关的各项资料，如果接收到工程设计变更，则应当与专业监理工程师进行沟通交流，并开展技术分析与经济分析，如果发现与施工现场实际情况之间存在较大矛盾，则应当与工程设计人员沟通交流，并提出科学合理的改进策略。如果设计变更可能会造成工程量增加，则应当对变更方案进行严格审查，对于已发生工程量，需由专业监理人员负责现场测量，同时，在监理日记中做好详细记录，为竣工审计提供参考。

四、总监理工程师现场监理后控制

（一）解决现场监理检查所发现的不足

监理工程师要及时解决巡查中出现的问题，并以录像、拍照或是原样封存的方式，对巡查中发现的问题予以记录，尤其是一些细小环节更要加强重视，并严格检查，以免存在安全隐患而导致更大危险事故的发生。

针对巡查中发现的问题，总监理工程师应根据问题的严重程度采取不同等级的处理措施，通常为口头表述，下发监理工程师通知书或是暂停施工。在确保施工单位整改合格后，再开始施工。需要注意的是，整改必须要有严格的时间限定，并对责任人予以复查，以避免施工方懈怠，问题无法得到及时解决，进而拖慢施工进度。

度。

针对巡查中发现的问题，总监理工程师可以以设计文件、验收规范，或是相关标准等为依据进行问题的阐述。如果与施工方存在争议，要尽快针对问题加以讨论，全面听取各方意见后再做出最正确、最科学的决定。

（二）重视检查记录归档

总监理工程师应要求监理人员认真地对巡视检查的起止时间、位置、工程的进度、各个环节的施工质量、材料的使用情况以及安全文明施工等工作进行详细记录，并对巡查中发现的问题、下达的指令、指令的具体内容，以及接收人予以清晰的记录。

通常，整改单记录包括时间期限、整改内容、责任人、复查结果等，针对之前巡查中发现的问题，要予以闭合性检查验收。为方便后期查看，应保证巡视检查记录覆盖的全面性、内容的真实性、数据的准确性以及记录的及时性，记录应尽量以设计图和专业术语表述，针对一些定性的内容，需保证表达的简洁准确，不可模棱两可。整改单记录要真实地对项目工程施工中发生的情况予以记录和反映。最后，总监理工程师在审阅所有的巡视检查记录后，还要根据不同记录的不同类别进行区分存档，以方便后续的调取查看。

五、结语

综上所述，随着城市化进程的加快，建筑工程施工越来越复杂，这对建筑监理工作也提出了更高的要求，总监理工程师也开始面临着更大的挑战。为更好地保证建筑施工的顺利开展，总监理工程师需要不断提高自身的综合素养，在监理工作开始前，掌握和熟悉质量控制的依据，对承包商资质、施工方案进行审批，加强项目开工控制；在现场施工中，围绕“三控制”目标系统强化现场管控，加强安全管理，合理分配监理人员工作任务，妥善解决监理机构内部矛盾，与业主方沟通交流，加强现场签证控制；在监理工作完成后，解决现场监理检查所发现的不足，重视检查记录归档，以此提高项目监理工作的效果，为工程的高质量竣工保驾护航。

参考文献

- [1]程志西. 浅谈总监理工程师如何优化施工现场安全管理[J]. 四川水泥, 2020(1): 1.
- [2]许群群. 如何加强监理企业管理, 提升监理工作水平之思考[J]. 建筑与装饰, 2020(4): 1.
- [3]杨颀山. 建筑工程监理过程中的监理安全管理责任探讨[J]. 门窗, 2020(3): 2.
- [4]乔东阳. 全过程工程咨询模式下总监如何做好转型升级[J]. 建设监理, 2020(S01): 3.
- [5]王荣. 施工现场监理管理工作的分析[J]. 住宅产业, 2021(6): 3.