

# 监理视角下旧村复建改造项目工程管理要点

郑楚雄

广东华工工程建设监理有限公司

**摘要：**在监理的视角下，旧村复建改造项目的工程管理工作涉及全方位的监督与管理。本文对笔村“三旧”改造项目复建安置工程进行分析，对其中三方业主定位、信息化手段、沟通机制建立、审核图纸、培养复合型监理人才以及开展协调沟通会议等要点进行探究，通过以上几个方面的综合管理，监理能够确保旧村复建改造项目的顺利进行和成功完成，达到既定的社会效益和经济效益。

**关键词：**监理视角；复建改造；工程管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.24.088

## 引言

随着城市化进程的加速，旧村复建改造项目已成为城市发展的重要组成部分。这些项目涉及土地征收、房屋拆迁、基础设施建设等多个环节，需要各方共同参与才能顺利完成。在这一过程中，工程监理发挥着至关重要的作用。监理人员不仅需要对项目的质量、进度、成本进行严格控制，还需要协调各方关系，确保项目的顺利推进。本文将从监理视角出发，探讨旧村复建改造项目的工程管理要点，以确保项目的顺利进行和目标的圆满实现。

### 一、项目工程监理的职责与作用

在项目管理过程中，项目工程监理发挥着关键的指导和监督作用，其职责是全方位且多面的。首先，他们要对整个工程的质量进行全面监督和管理，确保所有的施工活动都严格遵守相关的设计规范和施工标准。这确保了工程能够在满足预定质量要求的前提下顺利推进。

其次，项目工程监理在进度控制方面也承担重要责任。他们需要与施工单位紧密合作，共同制定详细的项目进度计划，并设定明确的里程碑节点和交付物验收标准。通过定期的现场检查 and 数据分析，监理人员能够实时掌握项目进展状况，并针对潜在问题及时采取纠正措施，从而确保工程按时完成<sup>[1]</sup>。

最后，成本控制是项目工程监理不可或缺的职责之一。他们需要与施工单位密切协作，共同审查项目的预算计划，确保所有开支都在合同规定范围内，并且符合实际工程需求。此外，监理人员还需要对施工单位的资源使用情况进行监督，避免不必要的浪费，从而有效地控制项目的总体成本。

### 二、旧村复建改造项目工程中管理的难点

首先，土地权属的复杂性是该项目的最大难点之一。由于历史原因，笔村的土地使用状况错综复杂，涉及多个产权单位和个人的权益。在进行改造时，如何妥

善处理好这些复杂的权属关系，确保各方的合法权益得到充分保障，是一个极大的挑战。

其次，资金筹措也是一个不容忽视的问题。旧村改造项目往往需要大量的资金投入进行土地征收、拆迁补偿、基础设施建设等工作。如何在有限的财政资源条件下筹集到足够的资金来支持项目的顺利进行，考验着项目方的筹资能力和财务状况。居民搬迁安置问题也是旧村改造中的重要环节。居民的生活习惯、文化传统以及社会网络都需要在改造过程中得到充分考虑和尊重<sup>[2]</sup>。

最后，规划设计和施工技术的创新应用也是旧村改造项目的一大挑战。如何结合当地的文化特色和地理环境特征，创造出既符合现代化审美又保留传统文化精髓的建筑风格，是一个需要深入思考和不断探索的课题。同时，在施工过程中应用新技术和新材料，提高施工效率和质量，也是一项富有挑战性和创新性的任务。

### 三、旧村复建改造项目工程监理视角下管理的要点

#### (一) 确定各方业主定位

##### 1. 村民

在该次复建改造项目中，最先需要考虑到村民作为业主的定位以及角色，村民作为旧改项目的主要参与者和利益相关者之一，具有多重身份和需求。首先，从利益诉求的角度来看，村民最关心的莫过于自身权益能够得到充分保障以及搬迁后的生活质量得到改善。因此，监理工作的一项重要内容就是确保复建工程的质量和进度满足要求，维护村民的合法权益，避免因信息不对称或权力失衡导致的不公平现象发生。

其次，村民在项目中还承担着参与和监督的角色。作为项目所在地的原有居民，他们对当地的风土人情和市场环境有着深入的了解，他们的意见和反馈对于项目的规划设计和实施具有重要参考价值。工程监理需要搭建有效的沟通平台，鼓励村民积极参与项目决策和建设过程，同时也要对村民的质疑和建议给予重视并及时处理。

最后，村民的心理接受程度和文化适应性也需要监理工作给予特别关注。由于生活方式和环境的变化，村民在搬迁过程中可能会面临一系列的困难和心理压力。工程监理需要加强与村委的合作，加强对村民的宣传教育和心理疏导工作，帮助他们更好地适应新的生活环境和社区氛围<sup>[3]</sup>。因此在施工开始之前，需要施工方与村委建立良好的合作关系，及时了解村民的需求和关切；在质量关注重点，尤其感官质量、材料选择方面充分听取村民的意见和建议，力保当地村民在工程实施过程中能够积极配合，推动项目的顺利实施和村民的幸福生活

建设。

## 2. 地产企业

首先，地产企业作为投资方之一，其目标和利益追求与村民有所不同，其在旧村改造项目中扮演着投资开发者的角色，负责提供资金和资源支持，推动项目的建设和运营。因此，在工程监理的视角下，地产企业需要承担起资金管理、风险控制和建设进度控制等方面的职责。

其次，地产企业还需充当项目管理和协调者的角色。他们需要与政府部门、村民代表和其他相关方进行沟通协调，确保项目的顺利进行。在这个过程中，工程监理可以帮助地产企业与各方建立畅通的沟通渠道，及时处理各种问题和纠纷。而且地产企业作为市场主体，其商业利益也是工程监理需要关注的重要因素。在确保项目质量和安全的前提下，监理工作需要协助地产企业实现经济效益和社会效益的最大化，通过精细化管理和技术创新等手段降低成本、提高效率。

## 3. 总包单位

总包单位是工程建设的直接执行者，其工作质量和效率直接影响到项目的整体进展和质量。首先，总包单位作为工程建设的总承包商，需要按照设计图纸和合同约定履行施工义务。在工程监理的监督下，他们需确保施工现场的安全、文明施工，并严格按照国家和行业标准进行操作，以保证工程质量达到预期标准。

其次，总包单位需承担进度控制和计划调整的责任。他们需与业主、监理和其他分包商密切协作，共同制定并实施详细的施工进度计划。在现场施工过程中，如遇到不可抗力或其他不可预见因素导致工期延误，总包单位需与各方协商并调整计划以保持工程的整体进度不受影响。

最后，总包单位还应主动与监理进行沟通和配合，积极回应和处理监理工作中提出的整改要求和意见。在遇到技术难题或变更事项时，总包单位需及时提供解决方案或调整施工安排，确保项目在可控的风险范围内顺利推进。

## （二）建立起有效的管理沟通机制

在监理视角下，笔村“三旧”改造项目复建安置工程想要保证工程质量，就需要提高沟通协调效率。如果沟通不畅可能导致误解、矛盾和冲突无法及时解决，进而影响工程进度和质量。首先，监理团队应明确沟通的目标是为了确保信息准确传递、问题及时解决、各方需求得到充分满足以及项目目标得以实现。在此基础上，制定相应的沟通策略，包括沟通频率、方式和内容，确保信息的流通和共享<sup>[4]</sup>。

在此基础上，监理团队需要建立多元化的沟通渠道和平台，包括但不限于正式会议、电话会议、电子邮件、即时通讯工具等。这些渠道应根据沟通内容和紧急程度进行选择，确保信息能够快速、准确地传递给相关人员。而且在笔村“三旧”改造项目复建安置工程中，

涉及的利益相关者众多，包括政府、村民、地产企业、设计单位、施工单位和监理机构等。监理团队应积极促进各方的参与和协作，通过定期召开项目协调会、建立工作小组等方式，让各方都能够参与到项目的决策和执行过程中来。

监理团队应建立信息管理系统，对沟通信息和数据进行记录、整理和分析，以便于跟踪和监控项目的进展，及时发现和解决问题。在沟通过程中，监理人员应具备倾听能力，耐心听取各方的意见和建议；应注重语言表达，清晰、准确地传达自己的意图和要求；应掌握冲突处理技巧，及时化解矛盾，维护项目的和谐氛围。

## （三）加强项目工程图纸审核

在新农村建设过程中，“三旧”复建安置工程对于提高农村居民生活环境具有重要作用。其中，图纸审核是监理工作的重要组成部分。为了使笔村村民能够享受到更加舒适和现代化的居住环境，监理方需要对复建安置工程的图纸进行严格的审核。

首先，监理人员需要详细阅读和理解设计图纸，确保所有细节都符合国家和地方的规范标准。在这个过程中，他们应当关注建筑物的布局、功能分区、结构设计以及材料选用等方面的内容。

其次，监理方还需对施工图纸与原有的地形地貌、基础设施等实际情况进行对比，以检查是否存在与设计不符或可能导致施工困难的问题。这有助于确保项目在施工过程中能够顺利进行，同时减少因设计不当而产生的返工和浪费现象。此外，监理人员在图纸审核过程中还需加强对绿色建筑、节能环保等方面的评估。他们应确保设计方案能够充分体现出绿色建筑和节能的理念，为居民创造一个舒适、环保的生活空间。

最后，监理人员应与设计单位保持密切沟通与合作，及时解决图纸审核过程中发现的问题。他们可通过召开审查会议、组织专家论证等方式，共同商讨解决方案<sup>[5]</sup>。这样可以确保改造项目的顺利进行，并让笔村居民早日入住新的家园。

## （四）信息化手段提高监理效率

在监理视角下，旧村复建改造项目工程管理中引入信息化手段可以有效提高监理效率。信息化工具的运用不仅可以减少手动数据处理的工作量，还能实现远程监控和实时信息交流，从而提升项目管理的整体效能。比如在管理中可以采用电子化的方式存储和传输项目文档，如设计图纸、变更通知单、会议纪要等，可以提高文件的检索速度和准确性，减少纸张的使用和存储成本。

使用专业的项目管理软件，如甘特图、BIM（建筑信息模型）工具等，可以实时跟踪项目进度，预警潜在问题，协助监理人员更有效地管理项目。通过安装远程摄像头和传感器，监理人员可以在办公室实时监控施工现场的情况，及时发现违规行为和安全隐患。通过对项目数据的分析和挖掘，可以为监理人员提供趋势预测和

决策支持，帮助他们更好地规划项目资源和应对不确定性。利用人工智能和机器学习技术，实现自动化文档复核和审批流程，减少人为错误和延迟。利用实时通讯软件和在线会议平台，方便监理人员与其他相关部门进行跨地域、跨组织的沟通与合作。

在笔村“三旧”改造项目复建安置工程中，监理团队采用了上述信息化手段，显著提高了工作效率和项目管理的精细化程度。例如，通过移动应用平台，监理人员可以随时查看施工现场的照片和视频，迅速响应可能的安全隐患或施工质量问题。而使用BIM工具，则能够提前发现并解决设计中的碰撞和冲突问题，减少了施工过程中的返工和延误。

### （五）复合型监理人才

在监理视角下，培养具备复合型知识的监理人才对于协调笔村“三旧”改造项目复建安置工程中多方业主之间的关系至关重要。这种人才能够理解项目各方的需求和利益，运用专业知识解决实际问题，促进项目顺利进行。这需要施工方提供工程管理、法律、经济、社会心理学等多领域的培训课程，使监理人员具备跨学科的知识背景，同时邀请专家进行讲座和工作坊，分享行业经验和最佳实践。

在训练过程中，由于技术的发展，可以通过模拟项目场景，让监理人员在实际操作中学习如何应对复杂多变的业主关系和协调工作。组织实地考察，让监理人员深入了解项目所在地的人文、法律和市场环境。鼓励监理人员与其他部门（如设计、施工、法务）进行跨部门合作，学习不同领域的专业知识。在项目团队中设立综合岗位，培养能够横跨多个领域的综合性人才。

定期进行角色扮演和案例研究，从村民、地产企业、总包单位三个角度进行体会，让监理人员站在业主角度思考问题，增强同理心和沟通能力，通过模拟调解和协商场景，提高监理人员处理冲突和解决问题的能力。建立有效的反馈机制，收集监理人员在项目管理中协调业主关系的表现数据。定期进行绩效评价，表扬优秀表现，指导不足，促进个人和团队的不断进步。

以笔村“三旧”改造项目复建安置工程为例，监理团队采用了上述方法培养了一批具备跨学科知识的复合型监理人才。他们在协调业主关系、处理复杂问题、推动项目进展方面发挥了重要作用，使得该项目成了一个成功的旧村改造案例。这批人才的培养和成长，也为公司未来的业务拓展和项目管理水平提升积累了宝贵的财富。

### （六）定期开展多方协商会议

在监理视角下，为妥善协调旧村复建改造项目中涉及的各方利益并确保项目顺利进行，定期举行多方协商会议是一种非常有效的策略。这种会议为村民、地产企业、总包单位等利益相关者提供了一个公开、透明的交流平台，有助于增进理解、消除误解、解决争议，从而实现项目的共同目标。

明确会议的目的是就项目关键问题达成共识、解决分歧、制定行动计划。在会议前制定详细的议程，包括每个议题的讨论时间和负责人。邀请项目的核心利益相关者参加会议，如村民代表、地产企业负责人、总包单位项目经理等。确保所有关键方都有机会发言和参与决策。各方应事先准备相关材料和信息，对各自负责的议题有充分的了解和准备。会议组织者应提前收集和整理相关数据或案例，提供参考依据。会议中，各方按照议程有序进行会议，确保每个议题都能得到充分讨论。主持人要维护会议秩序，鼓励各方充分表达观点，避免跑题或争论过于激烈。指定专人负责会议记录，会后及时整理会议纪要，并分发给所有与会者和相关人员。明确每个议题的行动项、责任人和截止日期，并约定下一次会议的日期和时间。

在笔村“三旧”改造项目复建安置工程中，监理团队组织了多次项目协调会议。会议涵盖了项目进度汇报、质量控制措施制定等重要议题。在村民会议上，监理团队向村民解释了工程质量的规范要求，回答了村民的疑问，并听取了他们的意见和建议。在地产企业和总包单位的协调会上，监理团队讨论了施工进度计划、材料供应安排和施工工艺改进等问题，并督促各方按照合同约定履行职责。每次会议后，监理团队都会及时跟进行动项的执行情况，确保之前确定的问题和困难得到有效解决。通过定期的多方协调会议，项目各方的关系得到了加强，项目的实施也更加顺利。

### 结语

综上所述，监理视角下旧村复建改造项目的工程管理是一项综合性的工作，涉及多个层面的管理要点。从质量控制的严格要求到进度规划的精细管理，从成本控制在预算范围内的精确把控到风险管理的积极应对，监理人员的工作直接决定了项目的成败。在这些要点的指导下，监理人员能够为旧村复建改造项目的顺利实施和成功完成奠定坚实的基础。

### 参考文献

- [1] 潘健. 老旧房建改造工程项目管理的创新探索[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2024, (11): 38-40.
- [2] 杜松, 王威. 历史建筑面对城市更新的应变——北京工人体育场改造复建工程设计[J]. 建筑学报, 2023, (11): 81-85.
- [3] 汪媛媛. 基于市域(郊)铁路建设引起的市政改造工程总体设计要点研究——以上海地区为例[J]. 交通科技与管理, 2023, 4(18): 41-43.
- [4] 李寻, 刘笃兴, 季小普, 管宁, 孙斌, 罗志浩. 某航空港站前高架改造工程不停航施工技术研究[J]. 城市建筑, 2021, 18(33): 24-26+41.
- [5] 刘珩. 老旧房建改造工程项目管理的创新探索[J]. 居业, 2021, (04): 62-63.