

个人浅谈在当前行情下如何开展做好工程项目监理工作

陈栋

(徐州正大建设项目管理有限公司 江苏 徐州 221000)

[摘要]伴随着我国经济的发展,工程监理也逐渐成了项目施工中必不可少的工作。项目监理是一项繁复的工作,监理人员需要有足够的耐心,并有着过硬的职业技能才能真正的开展好工作。本文将通过对工程项目监理工作的分析,从而明确项目监理人员的任务与工作。提升项目工程监理队伍的团结意识,宽容待人,严谨做事,学会用“艺术性”的语言与人沟通,缓解人际交往中不必要的冲突。并通过不断的学习和实践的积累,努力成为综合性人才,为更好的服务于我国工程项目的监理事业做准备。

[关键词]建筑工程;项目监理;管理工作

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.07.201

通过本人多年的现场监理工作经验,作为一名项目总监,不仅时刻面对甲方的“决策层”“中间层”“执行层”三种管理态势,而且施工单位的技术力量、管理体制、综合实力等方面参差不齐,使项目总监的工作压力越来越大。

项目监理虽受雇于甲方,甲方与监理是委托与被委托的合同关系,但在规范中却被要求行使独立身份一职。

甲方在工程中如果提出不合理的要求,监理是有权制止的,其实不然。

监理规范给了监理人权利,但出于某种层面上的考虑,监理人必须选择忍气吞声。所以,要想正常开展监理工作,就应当和甲方建立紧密而友善的关系。

尽管说按照体系规定的标准办事,监理只需对工程负责,工程质量安全永远是第一位,但很大程度上甲方才是我们的衣食父母。所以,现实的境况决定了监理工作,监理不敢过多干涉。最终导致部分工程,监与不监结果都是一样。

“我们公司的一个某某项目,听说又换总监了!这是第三次换总监。”

项目总监被换,似乎已成为习以为常的事情。

但是,在短短时间内连续换了三次,那就不是个人能力问题了,这个项目到底有多棘手?甲方有多让人头疼!这里我们就不得而知了。

不管是总监还是专监,在实际的工作中,遇事要保持冷静,凡事不要做的太过,给别人留后路的同时,也要给自己留后路。

作为项目监理部中的一员,我们所有的监理人员,首先应树立起“一个团队”的精神,必须要有足够的团队意识,不能抱着“事不关己,高高挂起”的心态,这种心态非常不利于项目部的整体协作。

其次,团队中的每个人都要明白,你在项目监理部不只是一个监理技术人员!你还要承担起管理的职责。

任何一项功能齐全的工程,一定是由各专业施工队伍、监理人员良好配合之后的作品。

项目监理部是监理企业派出的一个机构,甲方对监理工作质量的满意程度,主要得看监理人员的团队协作能力。

甲方和施工方对于项目监理部的评价,也是基于项目总监的协调沟通和管理能力而言的,以及土建、水电等各专业监理人员的工作质量,也包含于项目部整体评价之中的。

项目监理部对外是一个整体,不能各自为阵。现如今很多项目监理人员内部,为了一己私利,勾心斗角。这在当前是相当致命的一点。

但是,根本原因不在监理人,待遇,才是罪魁祸首!!!

俗话说,人非圣贤,孰能无过。

工作中,难免会出现失误,“得饶人处且饶人”,这是缓和与同事矛盾的最基本的原则。

同事如果做错了一些小事,不必斤斤计较,动辄责骂训斥只会使关系更加僵化。而要对同事给予足够的宽容。

“饶人”可以让对方更好的认识自己的过错,给对方提供改过的机会。

因此,总监的语言艺术,尤为重要。

古人云:能说会道,一句话,说人笑,一句话,说人跳。

要根据其对象不同,改变说话方式。口气、语句、时间长短、说话时机等都要把握。

有时开门见山直奔主题,有时还得学着婉转表达,有时还得给予暗示从头到尾都不挑明,好事要办好。

并且想要做一名合格的监理人员,要具备以下四个方面:“思想好、业务精、懂管理、善协调”。遇事不扩大,抓大放小,管理时松松紧紧,在不违背原则的情况下适当放行。

其主要是能解决问题、落实事情,有一个最高目标和一个最低目标,不要把话说得过分死板,要为以后留有空间。

这是一种宽容大度,是一种交际美德,更是一种人生智慧和处世之道。

在工作中,多给人台阶下,不争一日之短长,不争一言之褒贬。这样,我们才能拥有和谐的工作环境,同事才会喜欢与你接触。

宽容是人际关系的“粘合剂”和“润滑剂”。宽容别人,其实就是宽容自己,我们在给别人机会的同时,也是在给自己创造机会。

不管是总监还是下级监理人员,想真的做好监理工作,除了能够了解施工的每一个细节,还要应付很多施工以外的事情,虽然监理不需要亲自动手,但是监理工作也绝非轻松可言。

首先要事前控制,还没施工就要了解施工将会是怎样进行的,审查施工组织设计等相关方案;提出意见,施工过程中还要事中控制,旁站、巡检等等;事后还要检查,材料、设备进场要检查,材料送检等等。

监理理论知识要扎实,且要掌握多门学科。

实践要求监理人员由单一向综合过渡,这就是现在所说的“复合型”人才。要想做到理论功底扎实,做到复合型人才,就得“学”,通过不断地学习丰富自己。

带着问题学、具体工作中学,系统知识地学。学习,是伴随在个人职业生涯之中的。

所以,监理工作想要做好,绝非一日之功,它融入在工作中的一朝一夕。

我们也常会听到一些监理同行的诉苦，现在监理工作越来越难干了，不但工资低，而且社会地位也与想象的有差距，如果处理不好参建单位之间的关系，还可能时常被当作替罪羊。

尽管抱怨的监理人说的也是事实，但殊不知，这与其自身掌握的知识体系、工作能力、技术含量、工作态度以及敬业程度，有着千丝万缕的关系。

正如许多同行所说，总监要集总工程师、项目经理等人的基本技能于一身。

对照这个标准，要完完全全都做到确实很难，但作为总监，应该朝着这个目标去努力，要不断地学习和摸索，在实践中有所锻炼，有所提高。

其次，要放下监理的架子，能者为师；不要试图作一个完美的人。做一个能在工程中游刃有余的管理即可。

管理中人与事是不可分隔的，要根据时间、形势的不同适时进行修定和调整。公司的要求、指挥部的想法、上级最近精神，以及所处的环境和建设形势等，要及时传达、学习。做到内容不过时，方法不僵化。

协调的功效是“四两拨千斤”。协调甲方、施工、设计等单位之间往来，所形成的关系圈和工程中的一些事务。

学会有的放矢的让步，得多失少，也可以说是双赢。

总监理工程师要“一专多能”，既要有一门专业技术，而且还要掌握与所监理项目相关的多门专业知识。

如果总监理工程师没有“一专”，没有深厚的专业技术功底，在技术上就没有充分的发言权，则更加难以服从，难以形成项目监理的核心。

作为总监理工程师，没有可能，也没有必要成为所有专业技术的专家，但是总监理工程师要想在所监理的项目中运筹帷幄，需要对项目监理中所涉及的专业知识均有一定的了解，争取达到“一专多能”。

这不仅反映在解决工程技术问题的“理论”上，而且还要同样注重于，反映在解决工程施工过程中出现的问题上，积累丰富的工作实践经验。

在业务上努力做到一个“勤”字。勤奋能弥补自己的某些先天不足，能克服某些专业知识的缺陷。勤奋能使自己终身受益。

监理，重要的是程序。

首先，建议你从程序入手，熟悉规范，刚到新工地，第一件事就是在办公室里看资料，看图纸、看各种相关文件。

只要工程能够按程序来办事，监理的责任就能减少许多。

虽然做监理需要广泛的知识面，但是也不要试图做个样样拿手的人，倘若你做过监理就会明白了，拿土建专业举例：土建监理人本身就需要有很多知识技能，水电可以推给土建监理，资料也可以由土建来做；现场协调也要做。

监理人还要对预算有所了解，签证如何留数据才能作为结算依据，应该注意哪些问题，遇到争议该如何调解。

监理人还要懂得试验：并不是说当专业的试验人员，比如：回弹、钢筋保护层检测、沉降观测、材料送检、大小应变等等这些怎么做，你要有一定得了解；

监理人还要懂资料：施工单位的报审、报验，方案，以及监理内部的编制、签发类资料要会做；工程做得好，不如资料做得好，监理的资料非常很关键。

监理如果把控制程序做好了，这个工程的监理工作基本已经掌握了主动权。就连我们在签署施工组织设计时的第一句话叫：编审程序符合要求！！

综上所述，作为监理人员，我们担负着重大的社会责任，既然选择了这份职业，我们就应戒骄戒躁，做到干一行爱一行，工作报酬往往是与自己的能力与付出成正比的。

再则，要有进取心和公正的心态，监理工作实践告诉我们，没有一个好的工作方法，监理工作就不能很好地发挥作用，工地上各种关系复杂，各种突发状况很多，这就要求总监要善于与各方沟通，既要坚持原则，又能讲究工作方法，做人做事要有理有据，努力维持各方和谐协作的关系。

具体的操作细节是很多的，一本书都写不完，但可以总结成一个公式：监理=技术+经验+正直+责任。

做好监理总有忙不完的事情。

同时也要宽容别人，要有“健忘习惯”。谁都有难言的痛苦或伤疤，尤其是在工程中，不能说的秘密很多。

如果对人耿耿于怀，便用揭伤疤的方式去对待别人，这是一种卑鄙小人的行为，惹人反感。过去的事，就让他过去吧……

监理工程的难点、重点和监理关键控制点，要有充分的认识和了解，尤其是监理的控制措施和对策，必须做到心中有数，以便在实施监理的各个阶段时，有计划的贯彻落实。

总监必须常驻现场，不能搞电话遥控指挥，要深入现场了解真实情况，做好定期巡检，发现问题并及时督促处理，同时要经常检查项目监理所有人员的工作。

协调管理施工单位要钢柔并济，钢柔并济，一味的严、硬和一味的宽、软，都不能管好现场。做事一定不可偏激、要明白充分取得业主的信任，是管好现场的关键。

切记不可生搬硬套，极端教条，要树立服务意识，监帮结合才是我们正确的工作思路。总之，合格的总监要能够“以人为本、实事求是、因地制宜。”只有这样才能出色的完成监理任务。

实践表明专业知识易学，而组织管理协调能力往往在短时间内难以提高。在身心上：必须有强健的体魄、充沛的精神，较好的心理素质，完备的人格魅力。

目前，社会各界对工程监理的认识存在分歧，监理的位置定位模糊，在监理应处的位置方面，有的认为监理应是独立的第三方，有的却认为应是业主方的代表，还有的认为监理应代表政府等等。

思想、认识的不一致，影响了工程监理行业的健康发展。

作为总监理工程师要具有勇于开拓、不断进取的思想素质和具有廉洁奉公、为人正直和办事公道的高尚情操。只有这样才能做好一名合格的总监，更好地为我国的监理事业作出贡献。

参考文献

[1]李建通.探究新形势下如何做好建筑工程项目监理工作[J].中国房地产业,2019(20).

[2]陈良飞.如何做好建筑工程的各项监理工作[J].名城绘,2019(3):1.

[3]高峰.新形势下如何做好建筑工程监理策略探讨[J].商品与质量,2019,000(007):18.

[4]谢振军.探析如何做好建筑工程的监理工作[J].中国科技投资,2019.

作者简介:

陈栋:1976.1.24;男;江苏南京;汉;本科(土木工程);工程师;徐州正大建设项目管理有限公司,研究方向:工程总监(监理)