



工程监理工作实务

Practice for Project
Supervision

主 编 林少英
主 审 申其中

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

工程监理工作实务

主 编 林少英

参 编 陕 彬 严玉莉 王 菲

主 审 申其中

内 容 提 要

本书根据相关专业规范和要求,将繁杂的日常监理工作进行总结归纳。全书内容共三章,分别为监理工作协调、监理工作程序和监理工作技术。在各个章节涉及监理实际操作环节内容时,以一个工程项目监理部的视角,系统、全面地介绍不可不知的关键工作细节,方便学生在今后实际工作中查阅,突出本书的实用性。

本书可作为高等院校建筑工程管理专业教材,同时可作为刚刚从事监理工作技术人员的学习指导用书,也可作为工程监理单位、建设单位及政府各级建设行政质量监督人员的学习资料和参考书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

工程监理工作实务/林少英主编. —北京:北京理工大学出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5640-9470-6

I. ①工… II. ①林… III. ①建筑工程—监理工作 IV. ①TU712

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第147335号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 9.5

字 数 / 213千字

版 次 / 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

定 价 / 35.00元

责任编辑 / 王玲玲

文案编辑 / 王玲玲

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言 FOREWORD

如何成为一名合格的监理工程师？这是每一个刚刚走上工程监理工作岗位的技术人员急切想要了解和掌握的事情。

本书以一个工程项目监理部的角度，将繁杂的日常监理工作进行归纳整理，力争使工程监理专业的学生和刚刚从事监理工作的技术人员系统地了解日常监理工作中经常遇到的问题和处理这些问题的方法，以达到尽快适应日常监理工作、迅速提高工作效率的目的。

本书编写充分体现了“以全面素质为基础，以能力为本位”“以企业需求为基本依据，以就业为导向”“适应企业技术发展，体现教学内容的先进性和前瞻性”和“以学生为主体，体现教学组织的科学性和灵活性”的原则，简化理论阐述，重实用、重案例，使学生能尽快达到教学目标的要求。在图表上注意与实际相结合，以培养学生的专业观念。

由于编者经验、能力有限，有些观点和提法不一定贴切，敬请读者提出宝贵意见，以便改进和完善。

编者

目 录

CONTENTS

第一章 监理工作协调	1
第一节 项目监理部与业主方关系的处理与沟通	1
第二节 项目监理部与施工方关系的处理与沟通	7
第三节 项目监理部与其他相关单位关系的处理与沟通	10
第二章 监理工作程序	14
第一节 编制监理规划	14
第二节 编制监理实施细则	16
第三节 工地例会及会议纪要	17
第四节 编制监理工作交底文件	18
第五节 审查施工组织设计	26
第六节 定期召开工地例会	28
第七节 施工图纸会审	31
第八节 施工阶段监理工作主要表格用途及说明	32
第九节 工程变更处理	59
第十节 旁站监理	59
第十一节 监理日志制度及记录要求	61
第十二节 工程竣工资料的审查	64
第十三节 工程竣工预验收及验收	66
第三章 监理工作技术	67
第一节 确认合理工期	67

第二节	建筑材料质量监理	77
第三节	一般建筑工程质量控制点设置	80
第四节	建筑工程测量复核	82
第五节	土方工程质量监理	83
第六节	主体结构模板分项工程监理	89
第七节	钢筋分项工程监理	93
第八节	混凝土分项工程监理	98
第九节	砌体工程质量监理	106
第十节	抹灰工程质量监理	110
第十一节	建筑防水工程的质量控制与技术要求	117
附录	项目施工阶段监理工作主要表格填报示例	119
参考文献		145

第一章 监理工作协调

《中华人民共和国建筑法》相关条款规定，监理方在建设单位的授权下，依照法律、行政法规及有关的技术标准、设计文件，对施工承包合同、工程质量、工程造价、工程进度等实行全面监督，并对工程质量承担相应责任。监理工作，事关建设方（业主方）、施工方和相关勘探、设计、质监等单位 and 部门，协调好各方面的利益诉求，理顺工作关系，是做好此项工作的重要前提之一。

第一节 项目监理部与业主方关系的处理与沟通

项目监理部按照业主方的授权来开展工作，对施工方的施工方案、技术措施、安全措施等建设事项进行全面监督和管理，因此，项目监理部与业主方在对整个工程的质量、进度要求等总体目标上是一致的。双方因有合同之约，关系也应该是当事几方中最好的。但在实际工作中，项目监理部与业主方关系十分密切和融洽的实在不多。原因一般有二：一是业主方现场技术人员专业性不是很强，对工程总体建设目标把握性不大，缺乏自信，容易偏听偏信；二是事关投资、工期事项上，总想尽可能做到节省投资，加快进度，

练一练

以学习小组为单位，组织“监理方与业主方关系协调”研讨会，归纳出至少三项业主方与监理方在施工现场诉求不一致的地方，协调解决的意见与建议。

同时要求保证质量。例如，甲方供料或者甲方认证施工方材料价格时，既想价格低廉，又想保证工程质量，存在侥幸心理。又如，为了加快工程进度，有时默认施工方采用安全无保障的施工工艺和施工方案等。综合考虑各方因素影响，项目监理部虽然是受业主方委托开展工作，但由于双方所担当的角色不同，具有不协调的诉求和矛盾也是必然的、无可厚非的。如何尽可能地减少矛盾、处理好矛盾，这才是监理工作要务所在。为了搞好和理顺与业主方的关系，在工作实践中，项目监理部一般采用以下几种方式：

一、与业主方充分沟通，求得业主方的大力支持

1. 沟通的重要性

业主方与监理方的关系是合同关系，监理方按照监理委托合同中约定的监理范围、权力以及业主方的授权，开展对承包方的控制、监理工作。可见，监理方在委托监理的工程

中必须拥有一定的管理权限，才能够顺利地开展监理活动。这种权力就是业主方的授权。因此，监理方与项目参建各方的关系沟通，业主方应列在第一位。只有让业主方充分了解监理方的能力，对监理服务可能达到的效果充满信心，才可能对监理方给予相应的授权，并在过程中支持监理方的正常工作。要达到这样的效果，除了监理方认真履行自己的职责，完成好本职工作以外，还要靠监理方与业主方在整个建设过程中全方位的、不间断的沟通。通过沟通，监理方可以了解业主方的意图、需要和关注焦点等信息，在分析信息的基础上，向业主方提供专业的、有针对性的监理服务；通过沟通，业主方可以了解监理方在工程建设中做了些什么，提出了哪些建设性意见等，使业主方能够感受到监理方在工程建设中所起到的作用，加强业主方对监理方的信任和支持，这样的结果就达到了沟通的目的。

监理方与业主方的沟通按时间段，可分为服务提供之前、服务过程中及服务实现后三个阶段，三个阶段沟通的目的和内容相互联系但又相互区别。在服务过程中的沟通主要是由项目监理来实现的，如监理服务质量的水平如何，业主方是否满意就是在这个阶段体现出来的。因此，提供服务的过程也就是项目监理部与业主方沟通的过程。

2. 沟通的形式

沟通的形式有多种，但归纳起来可以划分为书面形式的沟通、会议形式的沟通和日常工作中的交流沟通等。

(1) 书面形式的沟通。书面形式包括监理规划、参建各方工作制度、监理月报、监理工程师通知单、业主意见调查表等，不同的书面形式的沟通，代表着不同的作用。

1) 监理规划。监理规划是根据合同、监理大纲、工作特点等内容，由总监组织编写并经公司技术负责人审核合格，在开工后提交给建设方的文件。监理规划是项目监理部开展项目监理工作的指导性文件，同时，监理方报送建设方的目的也是让建设方全面了解项目监理部的组织机构、人员分工、岗位职责、工作内容、工作方法和措施、工作程序、工作制度、监理资源投入和管理等监理任务的内容。通过该文件，建设方可以对监理工作计划有一个较全面的了解。内容全面、针对性强的监理规划能够让建设方对监理的工作能力充满信心，并直接影响到其对监理方的信任程度。监理规划编制内容的深度、范围、针对性等，对项目监理部开展监理工作的指导作用有直接关系，也直接影响到监理提供的服务质量水平。因此，可以说监理规划是监理方与建设方沟通过程中非常重要的书面文件，也是监理方履行监理合同的主要说明性文件，具体指导其履行监理合同。业主可以通过监理规划了解 and 确认监理单位执行合同、完成监理任务的情况。

2) 参建各方工作制度。该制度的建立本身就是一个沟通的过程，通过建设方、承包方、监理方的沟通、交流、讨论最终形成，是规范参建各方行为的一种制度。建设方对工程建设工作中的主要要求都可以纳入该制度中。通过这种沟通，监理方和建设方可以充分地交换意见，找到最佳结合点，制定既满足项目要求和监理管理规定，又能照顾到对方工作特性的业务程序。该制度作为规范参建各方相互往来工作关系的行为准则，各方应认真执行，使各方职责、权限及相互工作关系明确，做到相互配合，相互监督，保证工作规范有序地进行，最终确保工程建设任务圆满完成。

3) 监理月报。它是由项目监理部每月底提交给建设方的阶段性文件,反映的内容是当月的施工及监理情况,使建设方能够掌握工程建设情况,了解信息,做出下一步合理的布置和安排,如资金的安排等。监理月报中所反映的对本工程建设的建议和意见,是让建设方体会监理方的责任感与专业性,是监理方超前管理意识的一种体现,急工程所急、想工程所想的建议会使建设方对监理方产生认同感。

4) 监理工程师通知单。此种形式的交流是向建设方反馈一种监理效果的信息,工程建设中发生了违反计划、施工规范和安全规定的操作事项或发生了质量事故、存在安全隐患,监理方必须向承包方下发监理工程师通知单,要求进行整改,此过程表现了监理方的专业性、技术性以及责任心,也是监理方发现问题、解决问题能力的表现。《监理工程师通知》要有针对性,依据充分,用词准确,同时要让承包方有可回复性,将问题封闭。

5) 业主意见调查表。每半年进行一次业主意见调查,是建设方对监理服务质量情况、监理服务满意情况的一种信息反馈,也是建设方与监理方就有关服务信息的沟通,最直接地反映项目监理部的工作效果及被建设方认同的程度。

此外,书面形式的沟通还包括工作联系单、报告、建议书、监理总结等。

(2) 会议形式的沟通。会议形式包括监理例会、专题讨论会以及技术交底会等。

1) 监理例会及专题讨论会。一般都是由监理方主持,参建各方参与的一种沟通形式,是参建各方对工程建设进行的一种或针锋相对或互相体谅的交流。通过交流沟通,取得一致意见,解决了问题。因此,会议是一种高效地解决问题的沟通方式。监理方在会议上不但要平衡各方意见,也要敢于表述自己的意见,做到公正、专业的评判和表述,掌握会议的议题和进程是监理方(特别是总监)组织协调能力和语言表达能力的体现。拖沓冗长的会议会使参建各方(含建设方)产生反感;相反,精炼的会议能取得良好的效果,建设方也愿意接受并积极参与此种交流。

2) 技术交底会。技术交底会是指就某个分项工程和工序,监理方按照监理实施细则以及相关规范,向承包方进行技术和要求交底,建设方作为旁听的沟通形式。此种沟通形式专业性较强,要求监理方做好充分的准备,要让建设方感受到监理方高水准的专业技术能力。监理方要以客户的眼光和感受来要求承包商,这是一种监理方验收标准的交底,也是把建设方高标准、高质量的要求明示化的过程。通过这种沟通,建设方也会认同监理方这种把顾客需求转化为相关要求的做法。

(3) 日常工作中的交流沟通。日常工作中的沟通是通过交谈的方式进行的。读者不可轻视这种日常的交谈,通过交谈可以反映一个专业监理工程师的综合素质,包括敬业精神、专业技术水平、应变能力、协调能力、语言表达能力等,所以,应该支持并鼓励这种沟通形式。鼓励专业监理工程师参与建设方管理人员交流,一是充分获取建设方的相关信息,为保持或改进项目监理部的工作提供依据;二是向建设方充分展现自我,让建设方认同项目监理部每一个监理人员及其工作效果,直接认可并满意项目监理部提供的服务质量。

这里特别推荐一种日常工作中的交流沟通方式。此方式对住宅小区的项目监理部较为有用,即每天早上上班时项目总监(或现场值班监理)与建设方现场代表进行交流,此法在

一些项目上已经形成了不成文的制度。例如，每天早上总监(或现场值班监理)与甲方代表都会交流半个小时，各自向对方通报一下当天或近期的工作计划、公司方面近期提出的一些要求及关注焦点，对某一问题进行初步探讨并形成初步意见等。交流的内容很广泛，这样的结果使监理方工作的开展很顺利，与建设方的配合也很顺畅，久而久之形成了默契感，问题的解决就变得相当顺利。

3. 沟通的时机与策略的选择

沟通的时机和策略的选择因人、因时、因地、因事件不同而异，不能一概而论。

(1)重视沟通的“软管理”。“软管理”就是监理工程师对项目参与者心理活动的管理，是沟通时机和策略选择的重要依据。人有自然和社会双重属性。沟通时应分析沟通参与者所属部门对事件的要求及看法，分析其个人经历、地位、价值观、爱好等，找准切入点，适时地展开沟通。另外，监理工程师也应对自身的专业修养、心理活动进行管理。监理工程师在任何情况下，即使有充分的理由，也应避免愤怒、喜乐等情绪波动，或者相反，因自责、愧疚而轻易承担责任。沟通应是在理智、平和、友好的氛围中进行的。

(2)斟酌书面沟通文件中的用词。在书面沟通形式的文件中，用词一定要准确，依据一定要充分，多用事实或数据支持。应慎重使用诸如“所有”“全部”“完全”“一切”等词语，要考虑特殊情况，避免让人误解。

(3)建设方对监理服务有意见时的沟通。项目监理过程中，总会出现某个时期或针对某个问题，建设方对监理方提供的服务有意见的情况，这时就应该选择在建设方代表心情比较平顺的时候，由总监主动找建设方代表交流，了解建设方是因为什么事情对监理方有意见，在得知事情的缘由后，向建设方做进一步的表述，以表达自己的意见。如果确实是监理方的责任，则要具体分析，该改进的改进，该调整的调整，并且要将改进的意见和结果以书面的形式汇报给建设方，让建设方明白监理方很尊重其意见，并视为关注焦点，目的是证明自身能够提供让建设方满意的监理服务。

(4)建设方对某个监理人员有意见时的沟通。如果建设方对项目监理部提供的服务总体是满意的，但是对某个监理人员有意见时，总监应及时找到建设方了解相关情况，分析原因。如果是专业水平不够、能力差的人因不能胜任岗位而引起建设方有意见的，应该立即推荐去培训或撤换；如果只是因人的性格不合，则总监应做好协调工作，鼓励该监理人员主动与建设方进行沟通。作为项目总监，在坚持标准的情况下不随便撤换项目监理部的人员，这有利于项目监理部工作的开展，对个人的发展也有利。

沟通是一个广义的名词，随时随地都在发生，不应把沟通单纯理解为双方或几方面面对面的交流，而应把思路放得更宽一点。事实上，项目监理每天所做的工作都是在沟通，只是沟通的形式和沟通的对象不一，这就要求其不断提高沟通水平，也就是提高监理服务质量。

二、协调处理好与业主现场代表的关系

业主，是建筑市场的重要主体。一般而言，业主总是通过现场代表来指挥、监督项目

建设的。因此，业主现场代表的思想素质、业主能力和处事水平直接影响着项目监理部的日常监理工作。

在实际工作中，大部分业主现场代表都存在着“我出钱请监理，监理就应该服从我”的错误思想。例如，有时业主避开监理，直接向施工方拨付工程款；有时默认质量不太好的材料进场；为了赶工程进度，有时暗示或不反对施工方采取不安全、不妥当的施工工艺等。这些现象，直接影响着项目监理部的威信，干扰了正常监理工作的开展。

为了消除上述现象，获得业主方特别是业主现场代表的支持，在具体工作实践中，一般采用下述对策：

1. 唇齿相依，同心协力，积极树权威

坚信业主方特别是业主现场代表与监理一样，都想保质、保量地完成建设任务，不留遗憾，获取业绩。为此，项目监理部应该利用与业主现场代表朝夕相处的有利条件，采取有效措施，与业主现场代表谈工程、聊业务、交朋友。在这个互动中，使业主现场代表体认以下三点：

(1) 工程项目建设事关若干人的生命和前途，来不得半点马虎和侥幸。

(2) 监理和业主现场代表是一条船上的船员，可以说，业主是舵手，监理就是轮机长。特别是建筑工程主体建设质量，按国家规定要终身负责。因此，业主现场代表与监理责任重大，一旦出事，双方都负不了这个责任，而应该同心协力，共同进行把关。

(3) 请业主现场代表积极维护监理权威，监理有了必要的权力和权威后，开展监理工作更顺利、更顺心，同时，业主现场代表也就更省心、更放心。

只要在与业主现场代表的互动交流中，让业主现场代表认识到以上三点，项目监理工作将具有一个良好的工作环境。

2. 抓大放小低调行事，坚持质量原则毫不动摇

在任何时候、任何情况下，监理都不要存在“反正你出钱，你们爱咋办咋办”的错误思想，在事关质量安全的大事上，在与业主现场代表沟通不畅的情况下，一定要坚持原则，并进行适度的斗争。

例如，某地监理公司监理一栋临街综合楼，它有一层地下室，在审查地下室施工方案时，监理明确提出：为保证地下室底板混凝土的质量和防水需要，在浇筑混凝土时，承包商必须安装备用发电机组，以防突发停电时对地下室钢筋混凝土质量的影响。但在具体实施时，承包商想要节省发电机组租赁费用，业主现场代表考虑工期紧张，加之认为突发停电概率较低，因此，擅自指示承包商可以开始浇筑混凝土底板，把项目监理部推向进退两难的境地，在此情况下，项目监理部为了保证工程质量，果断召开现场紧急会议，统一思想，并态度鲜明地表示若不安装备用发电机组，监理将不在混凝土浇灌报告上签字，不进行旁站监督，逼迫承包商按要求安装备用发电机组。事有凑巧，在浇筑地下室混凝土底板时，真遇到了突发停电事件，但由于有了备用发电机组，各方不慌不乱，启动备用发电机组，保证了工程质量，项目监理部也获得了业主方和承包商的高度赞扬。

在项目建设中,主要建筑材料一般均由业主供货或者承包商采购,业主认定材质和价格。因此,建筑材料质量问题往往使监理人员倍感困扰。建筑材料进场后,出现了质量问题,通知承包商不得使用,但业主可能暗示将就着用,承包商也希望能在对监理方的敷衍搪塞下,对于工程质量问题得过且过,在这种情况下,项目监理部为了自己的生存和发展,往往采用以下两条针对措施:①坚持宣讲《建筑工程质量管理条例》第37条规定:“未经监理工程师签字,建筑材料、建筑构配件和设备不得在工程上使用或者安装,施工单位不得进行下一道工序的施工。”②对不影响工程结构质量的装饰性材料放宽质量标准或者尊重业主意见,但对影响工程结构安全的水泥、钢材等重要材料,绝不放松质量要求,必须按规定送检合格后再使用。

总之,抱着监理与业主代表目标一致、共同作为的思想,在主动与业主代表的沟通互动中,既尊重对方,又不盲从于对方,以自己的人格、学识和工作态度感动对方,一定能够与业主代表搞好关系,从而创造一个良好的监理工作环境。

三、以优良的工作、合理化的建议赢得业主方的信任

1. 严格内部管理,加强项目监理机构素质建设是赢得业主信任的基础

根据工程规模及复杂程度,组建满足工程监理工作需要的项目监理部。开展监理工作的同时,逐步完善项目监理管理制度,具体规定各岗位职责及工作标准,形成工作例会制度,对外收发文审批制度、监理资料及技术文件管理制度,监理知识、专业技术的学习和绩效考核制度,工作程序公开制度,生活管理制度等。生活工作中的点点滴滴都是企业文化的一种反映,是公司经营理念的一种写照。要干好一个项目,内部首先要有一套科学的管理办法来指导工作、规范行为、明确职责,同时,加强学习,提高综合素质。这是干好工作的基础,从侧面体现监理人员的工作精神,赢得业主信任和反映公司企业文化的重要措施。

2. 强化监理深度和力度,力争控制目标的实现是赢得业主信任的保障

监理单位作为工程建设专业化的管理单位,帮助业主管理工程合同,控制工程质量、工期和造价,使项目法人责任制得到落实。收到全套施工图纸后,组织各专业监理工程师认真审阅图纸,领会设计意图,熟悉图纸细节,并对控制目标进行分解,编制分项工程监理实施细则,并严格按实施细则开展监理工作。

质量是工程项目的核心,质量控制是监理工作的重心。工程项目质量的好坏是各环节、各方面工作质量的综合反映,而不是单纯靠质量检验检查出来的。为此,应该从提高工作质量入手做好质量控制。材料质量是工程质量的基础,对材料的控制坚持先会同业主、承包方共同考察,优选供货厂家。主要材料进场要具备正式的出厂合格证和材质化验单,同时,原材料要求按规范规定严格见证取样送检,不合格的材料不得进场。对于现场搅拌混凝土的配比计量要严格控制。不论搅拌站是采用电子计量自动上料,还是采用人工上料,监理方必须要求对配比所应用的各种材料的计量要准确,并随时抽查。开始就要对施工方进行严格管制甚至采用经济措施。通过严格要求,使施工方养成一种自觉行为。加强监理

旁站及巡视力度，混凝土浇筑施工中，监理坚持 24 小时值班巡视，要求施工方明确浇筑顺序，留好临时施工缝，并按规范要求留置试块。

进度控制是以合同、工程设计以及业主的总进度计划为依据，编制工程项目监理的进度控制工作计划，施工单位依据此审核提交施工进度计划；及时了解施工进度计划执行过程中存在的问题，比较实际进度与计划进度产生偏差的缘由；召开工程例会，重要例会要求施工方公司领导参加，及时解决施工中需要相互协调的问题，并提出具体要求。

投资控制是通过加强工程量审核、做好工程款结算审核、把好工程款支付关、加强索赔管理制度等，以协助业主实现投资目标。

工程建设监理离不开工程信息，监理工程师在监理过程中的主要任务是进行目标控制，而控制的基础是信息，任何控制只有在信息的支持下才能有效地进行。工作过程中全面、准确、及时地整理、处理、存储、传递、应用收集到的信息，形成一个以监理为中心的信息网。对业主、监理、施工三方会议达成的意见形成书面文字送交各方，及时解决施工中存在的问题。月底以监理月报的形式向业主反映每月监理工作的开展情况及取得的成效。

同时，定期主持召开现场协调会，及时总结管理、整理、进度等方面的问题，分析原因，提出下一步的工作要求。监理认真、严格、规范的工作及取得的效果，使业主对其的工作给予进一步的肯定。

3. 提出合理化建议以赢得业主的信任

工期紧、投资大是一些大工程项目共同的特点，在不影响结构、使用功能的基础上，如果能通过向业主提出合理化建议，从而缩短工期、降低工程造价，无疑会带给业主更大的信任。

第二节 项目监理部与施工方关系的处理与沟通

原则上，监理方与施工方并无合同关系，都是为建设单位提供产品或劳务服务。施工方根据法律、法规的规定和与业主方签订的有关建设工程合同的约定接受监理方对其施工行为进行的监控、管理，监理方处理好与施工方的关系很有必要。

一、正确处理监理与被监理的关系

监理在处理与施工单位关系时，应注意什么呢？归纳起来，应该避免“七不”。

1. 不讲原则，一团和气

监理工程师要在法规和合同授权范围内，严格履行自己的职责，站在公正的立场上，独立地解决工作中出现的问题。如果对工作模棱两可，当“好好先生”，将会成为施工单位的附庸，也就丢掉了设立“第三方监理”的意义。正如某一家大型国有施工企业的负责人所说：“我们更愿意与身正行严的监理合作。”可见，“身正行严”是监理工程师的灵魂。

2. 不讲礼仪，唯我至上

少数监理从业人员认为代替业主行使工程监管权，高人一等，看不起直接和脏、累、险、苦工序打交道的施工人员。而监理人员摆正自己的心态，将施工单位，尤其是一线作业人员置于和自己平等的位置，是搞好自身工作的关键所在。

3. 不出主意，光挑毛病

监理工程师在工作中挑毛病是正常的，但只做到这一点是不够的。挑出毛病不是目的，目的是要使施工单位认真对待监理工程师挑出的毛病，积极整改，并举一反三，避免今后再次发生类似问题。因此，要求监理工程师对工作中发现的问题，不但要知其然，而且要知其所以然，同时，还要提出自己的见解，帮助施工单位解决难题，即坚持“监帮结合”的工作方法。

4. 不敢承担责任，躲避问题

监理工程师在开展工作时要注意的是，能在自己职权范围内解决的问题，就不要把问题上交业主；能当场解决的问题，就不要拿到会议上解决。业主委托监理，就是依靠监理工程师对施工进行协调、约束。因此，监理工程师要不断加强发现问题、分析问题、解决问题的能力，这样才能树立自我形象，提高威信，赢得建设单位的信赖。

5. 掌握标准不确切，事事求全责备

监理站在“挑毛病”的立场去看待施工单位本也无可厚非，但“挑毛病”应依据标准、规范、施工图纸，做到实事求是，不能求全责备，否则，可能适得其反。当前激烈的市场竞争早已磨砺出一批实力强、信誉好、管理先进的强势建筑企业，他们的管理方法、施工技术同样也是监理人员应该学习和汲取的。监理只有既能从“本位”上看问题，又能进行“换位思考”，才能促进自身工作能力的提高，带动监理事业不断进步。

6. 不懂装懂，生搬硬套

施工过程的地理环境、人文环境、工程项目特性和解决方法千变万化，完全用理论的、理想的模式去约束施工单位是行不通的。监理人员只有本着理论联系实际的工作作风，用实事求是的工作态度去处理施工中出现的各种问题，才能搞好与施工单位的工作配合。

7. 不讲原则，感情行事

在当前不规范的建筑市场中，部分建筑企业在工程招标中违背规则，以超低价中标后，便想通过降低工程质量、不合理地变更索赔、无根据地增加工程量等途径来实现“失之东隅，收之桑榆”的目的。此时，如果监理立场不坚定，缺乏职业道德、丧失诚信原则，就很有可能被主动射过来的“糖衣炮弹”俘获，或是与施工单位沆瀣一气，或是遮遮掩掩吃、拿、卡、要，形成与施工单位不健康的关系，与“第三方监理”宗旨背道而驰。

监理与施工单位的关系处理应注意的问题还有很多，但有一点是不变的，即这种关系均需两者用心打造，用德维系，用法规则。

借用中国古代伟大的思想家孔子的“九思”以说明监理人员如何正身、明行、慎言。

视思明：看问题要深刻透彻，该看清楚的东西必须看清楚、记明白。

听思聪：听话要听音，琢磨细思量，不要误解别人的意思。

色思温：待人接物要有礼貌，要讲修养。有理不在声高，有威不在色厉，微笑着批评人，让被批者接受而又达到效果才是真本事。

貌思恭：为人处事既不能太骄横跋扈，也不能温良恭谨、软弱无能。

言思忠：树威立信需“言必行，行必果”。

事思敬：遵纪守法，敬业爱岗，严守职业道德。

疑思问：技术上有疑点不要放过，要有始有终。

忿思难：发脾气的时候考虑后果，不要感情用事。

得思义：君子爱财需取之有道，不以私心谋利，不以情感用事。

二、监理人员应对施工单位阳奉阴违的方法

监理要始终坚持自己的原则和立场。正确而恰当地处理施工单位的阳奉阴违问题，克己奉公，依照规范执行命令。日常工作中保持自己的独立客观的办事风格，使他们心存对制度的畏惧感，但不能盛气凌人。避免听到施工方的夸赞就沾沾自喜，听到责备的话、牢骚话就心存不满。虽与施工方在施工现场朝夕相处，但要避免与其称兄道弟，打骂嬉闹，不分彼此。因此，双方既要保持协调的关系，又要有恰当的距离，以期更为公正合理地开展工作的。

对不守规则的施工单位可按如下方法处理：

(1)签发监理通知和整改令时，及时与建设单位沟通情况，说明这样做的理由，并给甲方报送一份，以得到业主的理解和支持。

(2)监理人员所提出的问题要先经总监同意，必要时还需向公司报告，争取得到总监和公司领导的支持。

(3)影响结构和安全的地方一定要向设计人员反映，争取得到设计人员的支持。

(4)一定要和政府质量监督部门搞好关系，必要时可以请质监站出面帮忙。

(5)监理人员在工作日记中，一定要记明所做的工作，如哪些人反映了情况，包括时间、地点，这些人的态度如何，说过什么话，一定要写清楚。

总之，监理人员在开展工作时，一定要掌握一个度，即处理事情要有全局眼光。对施工单位的阳奉阴违，也要看其严重程度，尽量对其不采取过激的行动和言语，但对原则性的问题一定要坚持，当然，对非原则性的问题也不能姑息迁就，可以“下不为例”。

三、监理摆脱施工单位质检员身份的措施

监理是受项目业主的委托，对工程建设项目进行监督管理的社会组织。监理与项目业主是委托与被委托的关系，与承建商是监理与被监理的关系，无论是从隶属关系还是从合同关系上，监理都是相对独立的，都不应为施工单位承担质检工作。但在实际工作中，不少监理部的监理人员自觉或不自觉地充当了一部分施工单位质检员的角色。那么，如何才能摆脱这种局面，使监理走上正规的道路呢？具体有以下几点措施：

(1)认真审查施工组织设计,充分落实施工单位质检人员到岗情况。监理工作最重要的是事前控制。在审查施工单位申报的施工组织设计时,应注意核查各专业质检员的配备情况,如质检员数量不能满足工程需要,必须要求其重新申报,直到满足工程需要为止。同时,更重要的是,在施工过程中注意检查施工单位所配质检员的到岗情况,切莫让施工组织设计审查流于形式。发现有不到位情况时,应及时通知施工单位项目部负责人,要求其立即进行补充。这样,施工单位的质检工作就有了组织保证。

(2)严格验收程序,发挥自检作用。监理的一切报验均是在施工单位自检合格的基础上进行的,而实际情况中,许多质检员变成了“联络员”,如某一部位施工完成后,质检员便去叫监理来验收,监理验收合格后就算合格,不合格再整改。这无疑简化了施工单位的作业程序,增加了监理方的质量风险,使施工单位的自检工作流于只做资料的形式。针对此类情况,监理每次验收时,只要发现其不合格项超出抽检允许数量,就不再继续往下验收,要求其先进行整改,在其工序报验单上签署不合格意见,要求重新填报。整改合格后再次报验。监理除验收首次发现不合格项整改情况外,对所报验收段重新全面抽检。依此类推,直到抽检合格为止。这样可以避免施工单位只整改监理提出部位,而对其他部位不予检验及整改的弊病,从而可以起到督促其质检员认真检查验收的作用。

(3)约法三章,建立约束机制。在监理例会中,特别是在第一次工程例会中,监理人员在做监理交底时,要向施工单位约法三章,建立明确的分部分项工程报检和隐蔽工程验收程序,严格检查验收制度,贯彻落实施工单位“三检”完成后,监理最终评定的报验检查制度。具体方法为:对施工单位提出的工序质量报验,监理如一次验收不能通过,第二次则需有项目经理及单位技术负责人共同参加验收活动。如此反复,若三次验收仍不合格,监理工程师可向业主汇报后,采取停工、撤换施工人员或罚款等惩罚措施。这样,同一部位几次验收,项目经理也就明白了其中的利害关系,自然会督促施工单位加强内部管理,促使质检员每天在现场进行督促检查,增强其责任心。如此,不但能摆脱监理人员充当施工单位质检员的局面,还能有力地保证施工过程的质量控制。



想一想

监理与被监理的关系是否意味着监理人员处于主导地位?双方处于什么地位时对工程最为有利?

综上所述,可以认为监理的工作主要是管理,如果不重视管理而单纯靠质量验收去保证工程质量,必将产生事倍功半的现象。只有从实践中认真总结经验、教训,区分不同情况,采取相应得力措施,才能不致沦为施工单位的质检员,才能真正起到监理的作用。

第三节 项目监理部与其他相关单位关系的处理与沟通

一个工程项目建设,除了业主、施工方、监理方这三个主要主体单位外,还与设计单位、政府工程质量(安全)监督机构及政府规划、环保、城管等许多单位和部门有关,协调处理好与工程项目建设相关单位的关系,也是监理工作的重要组成部分。

一、协调处理好与设计单位的关系

工程设计，是项目建设的必要条件，设计质量决定着工程质量，设计水平决定着工程水平。在实际工作中，设计单位和监理单位都是受甲方委托参加该项工程建设的，双方虽然没有合同关系，但是，监督施工方按设计要求进行施工或者变更工程设计等事项，都需要双方密切配合和沟通，配合好，沟通好，工程建设就会更加顺利；反之，互相“扯皮”，将会极大影响工程建设。

在实际配合和沟通过程中，监理方一般会采取以下三种方式与设计方沟通：

(1)尊重对方，对图纸理解不透彻或者对图纸表示不明晰的地方，积极向设计方请教，请设计主管工程师及时解释或明确，借以保障工程建设顺利进行。

(2)不要得理不饶人，切记不要伤害设计工程师的自尊心。一般而言，偌大一个工程，设计上出现一些小的失误是难免的，特别是一些现场经验不足的年轻设计师，更容易出现设计失误。监理工程师，在现场一线工作，很容易发现他们的失误。如果发现失误后，及时向设计方指出，设计方特别是主管设计工程师会很感激；相反，若发现失误后，一味指责对方，不管什么场合都拿出这个失误来说事，影响对方声誉，对方势必反感，甚至为维护自己的面子而坚持不予以变更设计而影响工程建设。例如，某单位建设一幢宿舍楼工程，为了美观，设计方在一层位置设计了一个大挑檐，如图 1-1 所示。

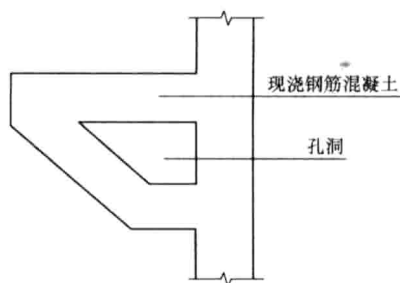


图 1-1 某单位工程设计

很明显，该设计虽然减少了混凝土用量，但支模、钢筋加工等难度很大，施工方要求变更设计。可以说施工方要求变更设计取消中间的孔洞是合理的，但是由于在变更设计沟通中，施工方和监理方抱着指责的态度与设计方沟通，致使设计方坚持不改变设计，从而加大了施工难度，影响了工程进度。

(3)采取迂回战术，对一些比较固执的设计人员，在沟通处理某一技术问题之前，提前与业主方沟通好，利用业主方与对方有合同、制约手段这个有利条件，请业主方先打好招呼再沟通，效果可能更好。当然，这种办法不宜经常采用。

二、协调处理好与政府工程质量(安全)监督机构的关系

工程质量监督站是政府授权的工程质量监督的实施机构，代表政府对工程建设有关单