

关于工程建设监理管理的几点看法

四川石油天然气工程建设监理公司 张 薇

工程建设监理是我国工程建设领域推行的一项科学管理制度,旨在改进我国工程建设项目的管理体制,提高建设水平和投资效益。

石油天然气工程建设监理需要目标明确,并有一套比较严密的监理制度,能对工程进度、质量和投资实施有效控制。在工程建设监理管理方面,应考虑以下几个问题。

严格项目监理程序

工程建设是动态、时变和多级的不确定系统,要在监理中对质量、进度和投资(成本)加以控制,使之达到预期目标是有一定难度的。因此,必须探求切实可行的监理程序。一个工程的监理,从信息追踪、参加投标、接受委托、商洽合同、组建班子、制定规划、完成细则到组织实施、竣工总结,环节很多,但其中重要的是“合同—规划—细则—实施—总结”五个环节,我们把它总结为工程监理的五项程序。其中,合同重在划清职责,规划重在明确目标,细则重在落实措施。

合同是建设单位委托监理单位承担监理业务,而与监理单位签订的监理委托文件,主要内容包括监理工程对象、双方权利和义务、监理酬金、争议的解决方式等。合同是业主、监理、承建商三方的经济纽带。合同应明确哪些是业主的责任,哪些是监理的工作,哪些工作业主需要委托监理方,哪些工作由业主自己承担。分清职责是开展监理工作的前提。

规划在于明确目标。监理规划是项目总监理工程师在监理委托合同签订后制订的、指导监理工作开展的纲领性文件,它起着指导监理单位自身业务工作的作用,是监理工作的基础。规划的内容中,确定监理目标和监理组织是最重要的两条。其中,监理目标需根据工程的诸多因素,确定工期、质量和投资控制目标。监理组织是应组建一个让业主放心的项目监理班子。

细则在于落实措施。监理实施细则是在监理规划指导下,为落实各专业监理责任,而由专业监理工程师针对专业具体情况制定的具有实施性和可操作性的业务文件,目的是具体实施各项监理工程,这是实施监理工作的条件。在质量控制方面,规定了主要设备、材料采办、设备监造验收的具体办法。重点部位和关键工序的旁站监理,分部工程的中间检查确认,单位工程的验收办法等;在进度控制方面,规定了进度周检查,月进度签认和每月现场监理会制度;在投资控制方面,规定了超概算工作量的审定,对各方提出的工程变更进行仔细分析和调查研究,提出合理意见,避免发生因盲目变更所导致的投资增大。

规范监理行为

工程建设监理,说到底,是对工程建设项目提供技术和管理两方面的服务。只有规范行为才能增强建设监理的科学

性、权威性和统一性,才能使建设监理工作与国际接轨。

规范监理行为主要包括以下两个方面:

1. 制定并坚持执行以下各项制度。

(1) 监理日记制度: 监理人员按各自岗位填写“监理日记”

(2) 监理会议制度: 公司每周二召开监理会

(3) 监理月报制度: 每月写一期“工程建设监理月报”

(4) 监理报表制度: 公司统一制定 15 种表格,分门别类进行填写

(5) 监理签认制度: 对质量、计量、报验签认

(6) 监理汇报制度: 每周二前,将现场工程进度、质量及存在问题通过电话或书面向公司(总监)汇报

(7) 统一管理文件格式

公司对所属监理项目使用的报表、监理通知单、业务联系单、会议纪要等都有一个统一的便于管理的格式。

2. 对每个监理项目都要积累一套完整的资料,形成完整的监理工作档案,并采用计算机管理。为便于记录、归类,对信息资料进行统一编码,建立监理信息资料的编码系统,使资料管理纳入规范化管理渠道。在每个工程完成后,将该工程资料装订成册,形成系统的、完整的监理工作档案。其内容包括: 监理委托、监理合同、监理规划、监理细则、现场书面资料、监理总结和竣工验收报告等。利用计算机建立监理人材库,目前,我们的监理人材库已编入 152 人的资料,并完成了“设备监造大纲”“设备监造细则”“钢管厂驻厂监造实施细则”“管道沥青防腐驻厂监理实施细则”等通用监理文件,即将完成按线路、站场、大型穿越、大型跨越、净化厂、炼油厂等六种类型“监理手册”。

加强监理人员培训,不断提高监理工作水平

监理人员的自身素质对保证监理质量至关重要。工程建设监理工作岗位与一般工程技术工作岗位不同,它不仅要监理与解决工程设计、施工中的技术问题,还要协调工程的实施,管理工程合同,调解争议,控制工程质量、进度和投资等。实践证明,监理工程师不光要具有较高的技术专业知识和实践经验,还必须具有一定的经济、管理、法律、监理业务方面的知识并具备良好的职业道德。因此,只有不断强化监理人员的素质,才能不断提高工程建设监理工作的水平。

除此之外,还要建立一种长远的规范化的培养制度,从而造就一支高素质的工程监理队伍。

四川石油天然气工程建设监理公司成立近 3 年来已监理各种工作 15 项,监造非标设备 200 余台,在保证工程的工期、质量和投资控制方面达到了业主要求,受到施工单位好评。同时,也积累了大量资料和经验,为近一步扩大工程监理业务奠定了基础。

(编辑 陈国华)