

工程建设监理运作中存在的问题及对策

胡 伟

(南通港口集团有限公司 江苏 南通 226000)

摘要 阐述在工程建设项目中实行监理制度的必要性,通过分析工程建设监理运作中普遍存在的诸如监理队伍的建设和管理相对滞后、承担监理工作的单位不能正确处理经济利益和监理效果的关系、监理工作常受外界因素的干扰而无法保证工程的质量等问题,分别从加强监理队伍的建设与管理、规范监理招投标工作及规范业主行为等方面提出了解决这些问题的一些对策。

关键词 建设监理 监理市场 工程管理

中图分类号 :TV51

文献标识码 :A

文章编号 :1006-7647(2002)07-0080-03

我国于 1988 年推行工程建设监理制度,该制度的推行改变了过去在计划经济体制下建设单位自建、自管的封闭式的小生产管理方式,使工程建设管理向开放型、社会化、专业化、现代化的管理模式转变,从原有的持续了多年的以行政命令方式负责项目建设的状态,转化为科学的项目监督管理制度。

多年的实践证明,实施工程监理有利于提高工程质量、确保工期、控制投资、增进效益,是工程建设中实现速度与效益、数量与质量有机结合的重要措施。但就目前来说,工程监理运作中仍存在问题,这些问题对工程监理的实施起着消极的影响,也在一定程度上阻碍了监理市场的健康发展。

1 监理运作中存在的问题

1.1 监理队伍的建设和管理相对滞后

监理人员是指那些专职从事工程监理工作并取得监理上岗资格证的工程技术管理人员。按规定不仅要求他们能够精通所从事的监理工程方面的专业技术,而且对相关领域的专业知识也要有所了解,同时还要掌握经济、法律和管理方面的知识,并具有一定的工程管理实践能力。

由于监理制在我国起步较晚,许多人对监理制还不甚了解,需要有一个认识和理解并逐渐接受的过程;另外,专业从事监理工作的人员数量还远远不能满足监理市场的需要,在监理业务比较饱满的情况下,监理单位需要大量招聘人员;而在监理业务缩减或没有监理业务的情况下,监理单位一般不愿多留人。因此,监理单位常常存在招聘、解聘、再招聘这

样一个反复循环的现象,于是在社会上便形成了一个庞大的“游牧”式的监理人群。

一般的监理单位拥有的固定人员较少,在面对一些新的任务或较大的工程时,往往使用一些应急招聘来的新人,而这些人通常只经过短期培训便匆匆上岗,其监理效果也就可想而知了。例如有一家监理单位在承监某项工程的过程中,从事该项目监理的大多数人是临时聘用人员,当工程结束时,他们就会面临下岗而失去工作,因而这部分人就会将其承担的监理工作视为“短期行为”而缺乏应有的责任心。

目前的监理队伍中还普遍存在着良莠混杂、人员素质参差不齐的现象,其中有退休人员,也有刚走上工作岗位的大学毕业生;有经过监理培训取得监理工程师资格的,也有未经任何培训对监理工作不甚了解的;有文化层次较高的,亦有小学、初中文化水平的;有些是单位下岗人员,经过短期培训就从事监理工作等等,这就使得监理工作的质量及其控制目标难以得到保证,从而降低了监理在社会上的地位与信誉。

作为监理人员“领头羊”的总监的素质尤为重要。作为监理组织核心的总监理工程师,一般来说拥有较强的专业技术能力,但作为总监应具备的领导艺术素质却参差不齐。实践证明,总监领导艺术的高低,是决定项目监理工作成功或失利的重要因素,要有效地进行目标控制,总监必须具备高超的决策艺术、用人艺术及沟通艺术。在实际工作中,有些总监预见性较差,经常放“马后炮”;处理问题抓不住关键,常常是捡了“芝麻”掉了“西瓜”,提出的决策措施

空泛,使监理人员及承包商无所适从。有些总监刻意追求用人“技巧”,而误入“权术”怪圈。也有些总监用人缺乏艺术性,自以为是,高高在上,缺少尊重别人的涵养,不注意机构内人才间的优势互补及合理匹配,奖罚不明。由于某些总监的素质缺陷,不能很好地体现总监在监理机构中的核心作用,常常导致监理机构内矛盾重重,指令不畅,难以对工程项目进行有效控制。

1.2 片面考虑经济因素,轻视监理效果

由于监理市场竞争日趋激烈,而国家制定的法规及监理制度本身还存在着不够完善的地方,加上执法力度不大、监督体系尚不健全、公平竞争的机制尚未完全形成,致使不少监理单位采用低于工作成本的监理取费来获取监理项目。有些监理单位,片面追求经济效益而轻视监理效果,对承接的监理项目只投入很少的精力,有的只聘用1~2名退休人员进驻现场。这种现象不仅对单个工程难以实行有效控制,而且会在社会上引起负面效应,对监理制的发展起着消极的影响,有碍监理事业的发展。

1.3 监理工作受外部因素干扰

监理作为第三方主体,需独立公正地处理和协调有关各方在工程中出现的问题。但在实际工作中,监理工作却常常受到来自以下两方面因素的干扰:

a. 来自业主的干扰。按照工程建设监理规定,监理单位是受业主的委托对工程建设实施监督管理的,由于部分业主对监理制认识不够,认为监理人员是自己花钱“雇”来的,工作中就应该听从业主的,即便业主的指令违反合同条款,甚至不合情理,也要执行。

b. 来自行政部门的干预。虽然工程监理在我国已开展10余年,但在有些大、中型工程,特别是重点工程上,仍带有浓厚的“政治”色彩,行政干预过多。有些上级领导不懂技术,不尊重科学,在质量与进度发生冲突时,对工程进度侃侃而谈,对工程质量却轻描淡写。3年工期要求1年半完成,甚至要求更短时间竣工,监理人员对此却无可奈何,只好一切为进度开“绿灯”,造成管理制度形同虚设,使监理工作无法正常开展,工程质量也就无法得到保证。

2 对策与建议

针对目前监理工作中存在的上述种种问题,笔者经过认真思索,认为应采取以下一些对策。

2.1 加强监理队伍的建设与管理

从目前的监理工作情况来看,提高监理人员的素质刻不容缓。最好、最快捷的方式就是严格落实监理人员的上岗制度,这不仅要求政府有关部门加大监督力度,同时监理单位自身也必须从严要求,加强

内部管理,通过各种途径不断提高监理人员的业务水平和自身素质,只有这样才能使工程监理制得到稳步健康的发展。

通常来说,监理人员应具备以下一些基本素质:①具备专业理论知识和一定的实际工作经验;②熟悉相关法规;③具备实事求是、廉洁奉公、冷静果断、公正无私的品质。

为了使监理人员掌握施工监理的方法和程序,有效、公正地执行合同,保护合同双方的利益,避免因监理工作失误给工程带来损失,对监理人员进行培训不仅十分必要,而且成效显著。但从长远来看,应建立工程监理学基础学科,开展工程监理专业本科教育。同时,在一些具备条件的大学可设立工程监理硕士点和博士点,以具备一定工程实践经验的本科毕业生为主要培养对象。学习科目可按照项目管理的内容设置,借鉴国外工程管理学教学的先进方法,结合我国的实际情况,尽快地培养出一大批高层次的监理人才。

在培养高层次监理人才的基础上,还应加强总监的培训及管理,并提高总监的入门门槛。对于一个项目总监,不仅要具有监理工程师的基本素质,还要拥有较高的领导素质,即高超的决策艺术、良好的用人艺术、较强的沟通协调能力和综合素质。总监的综合素质主要取决于其人品、个人修养、技术和管理水平,提高总监的领导艺术,侧重点应在提高总监的人文素养。当然,学习现代科学知识、技能和管理经验也是十分必要的。总监是监理项目中的关键人物,要当好项目总监,除了具备上述条件外,还需具备必要的组织领导和思想政治工作能力,只有这样才能称得上是一个懂法规、精业务、善协调的优秀总监。

在对注册监理工程师的管理中,各行政区域内的监理协会,可以将所有在本行政区域内从事监理工作的人员登记造册,建立档案库。本行政区域内的各监理单位必须在其指定的用人范围内聘用人员,政府部门可随时监督用人情况。每个监理人员在退岗时,都必须到监理协会重新备案,并由用人单位书面说明其退岗的原因。对品德差、素质低者,协会可将其列入“黑名单”中并可吊销其从业资质。这样,不仅可以防止腐败的发生,还可为各监理单位提供高素质的人才,降低整个监理业的用人成本,保证监理行业健康、稳定发展。

2.2 规范监理招标工作

《中华人民共和国招标投标法》第3条明确规定,30万元以上的工程监理项目必须进行招标。这从法律上将工程监理纳入强制招标范围。笔者认为,监理的招标应有别于设计招标和施工招标,理工

作强调的是优质服务而不是某个具体的项目或产品。

招投标制度的完善与落实,是在监理业中形成一种公平竞争、体现优胜劣汰这一市场规则的根本保证,是优秀企业发展壮大的先决条件。现在我国的监理公司无论在经营规模、服务质量和技术力量等各个方面差异都很大,经营意识也各不相同。许多规模小又不太正规的监理公司,由于技术力量弱、人员专业素质低、服务质量差、管理手段落后,使得人员成本及经营管理费用都较低,可用低于行业最低界限的不合理报价与正规公司进行竞争。如果业主对此没有清醒的认识,就很容易使此劣势成为“优势”而能够轻易中标。如果这样的话,不仅工程质量得不到有效的监控,而且对行业发展极为不利。要改变这种局面,就应该规范监理公司自身的市场行为,深入贯彻招投标制,使市场竞争进入一个有序化、规范化的阶段。一方面,要求各监理公司自觉遵守行业规则,严格自律,采用公平竞争的手段去开拓市场;另一方面,要由政府行政管理机构或社会行业管理组织(如监理协会等)对公司与个人的市场行为进行监督管理,对违规者处以重罚以禁止监理企业不规范

的行为。要打破行业垄断,并逐步淘汰一些不规范的监理企业和不称职的监理人员。

2.3 规范业主行为,为项目监理创造良好的外部环境

为了防止和减少业主的不规范行为,首先要对业主进行广泛细致的法律、法规的宣传,使他们在充分了解国家有关工程建设规定的基础上自觉遵守相关的法律、法规。由行业协会组织监理业的权威人士,对监理服务的各个环节和服务的深入程度作出具体规定,对“三控一管”的概念进行量化,并规范各分部、分项工程的检测、试验标准和方法,即要对监理服务的效果进行具体的阐释。

当业主对监理服务应达到的目的、效果以及监理在工程建设中的重要性和必要性有了充分、正确的认识后,就会对监理的社会地位给予充分的肯定,将有助于推动监理业的发展。同时,监理单位也应努力提高自身的各种能力和素质,立足于行业发展,用自己的敬业精神取得业主的信任,做到尊重而不盲从业主,维护各方的利益和监理的声誉。还要依靠行业协会在政府、业主和监理单位之间建立一个良好的桥梁作用,加强互相交流和沟通。

(收稿日期:2002-10-17 编辑:马敏峰)

(上接第35页)控制在200~240mm,混凝土开始浇筑时可适当小些(取样为208mm),以便混凝土迅速封闭管口;当浇筑上层混凝土时,坍落度适当提高为220~240mm,以便增大扩散半径。为使入水后的混凝土不分散,达到免振自平仓的要求,在拌和混凝土时掺入硫化剂。

b. 中间控制。要求施工单位每道工序都必须报验检查,施工单位按“三检制”的要求自检合格后报监理及业主单位核检合格后,才允许进入下一道工序施工。

混凝土施工要求混凝土拌和按指定的配合比定量进行拌和,每1台班做2次坍落度试验,发现偏差及时调整加水量,保证混凝土在泵送过程中不会出现堵塞现象。在业主、监理、施工3方同时在场时,取样作试块,送有资格及技术条件的质检站作混凝土强度试验。

c. 质量评定。该工程在混凝土浇筑过程中,在不同加固部位的用料中共取试块6组,经质检站做强度试验后得知,试块强度的平均值为37.8MPa,均符合混凝土试件强度标准,为合格品。该工程共分为14个单元工程,经施工单位自检和监理单位初步评定,单元工程质量合格率达100%。该工程自竣工后,至今已经历了3次洪水的考验,经汛后检测、检查,修复部位没有发现被冲刷破坏现象,符合应急抢险的要求。

4 结 语

西溪桥闸紧急抢护工程施工是在工期短、任务重、保证正常供水的情况下进行的,在浇筑水下小厚度混凝土过程中,积累了一些施工经验及体会,主要有:①合理安排工序,正确调配水上操作人员与水下潜水员的协调运作,可大大缩短施工工期和提高施工质量;②浇筑水下小厚度混凝土的关键是潜水员的操作控制,其移动速度、高程控制均有严格的要求,必须由具有一定施工经验的潜水员承担完成;③新浇筑的混凝土与原坦水砌体(即新旧界面)的处理关系到桥闸的防渗效果,其施工方法、技术与效果有待进一步的探讨与实践。

目前,西溪桥闸紧急抢护工程已经受了汛期的考验。有关观测资料显示,加固效果达到了设计要求,险情得到了控制,满足工程的防渗抗冲需要。小厚度的混凝土水下施工方法具有施工速度快、工期短、免围堰、投资省的特点,能保证正常供水不间断,适用于小面积、工期短的紧急抢护工程的施工。

参考文献:

[1] 黄丽娜.小厚度水下混凝土在抢险加固中的应用[J].水利科技,2001(1):44~46.

(收稿日期:2002-02-27 编辑:马敏峰)