

监理失范成因复杂 突破困局独善难支

江苏安厦工程项目管理有限公司 翟春安

人们常说：如果不考虑项目背景，其实项目管理是一件很简单的事。诚然，如果没有各式各类影响项目组织和实施的外部干扰，项目的现场监理工作其实很简单。因为，它有一整套规范的程序，可按部就班；它有太多法律法规的约束，可各司其职；它有一个共同的目标，可齐心能力……各方在遵守各自的行为规范、各种标准、制度前提下，完全能如期如愿地实现项目的整体管理目标，很容易做到皆大欢喜，各取其值。然而，残酷的现实要比想象残酷得多：主管部门老责怪监理不力、监理公司老觉得管理难度大规范不起来、业主对监理总感觉满足不了他们的要求、总监不适应现场工作纷纷辞别改行、安全事故屡有发生、总监判刑有之、高素质人才纷纷与监理公司诀别等等之类在当前监理企业内比比皆是……

监理制度推行 20 多年了，是制度设计错了吗？还是制度运行出了问题？伴随着一系列的困惑，我们不妨对监理现场工作的开展展开一次寻根活动，看看这简单的问题背后到底隐藏着怎样的“复杂”。

■ 监理现场工作不规范的原因

● 行政不作为和监管不力

中国的法律法规不是没有或是少了，关键是执行不力，而执行不力的主要原因在政府不身体力行。各种法规制度规范的是别人，而自己可以变通，可以适当考虑关系，可以授权处理，可以以没有行政许可等不可理解的理由来推托从而放弃作为或不作为，使协助管理的监理无所适从以致放松监管。更有甚者，政府监管部门会利用职务之便帮本属约束方的承包单位说情、开脱，更加剧了监理现场的两难以致不敢管理。比如：政府部门当监管到施工项目经理不到位时往往会用“项目太多”、“老板忙”等无理之理予以“认可”或“理解”，殊不知《建筑法》贯彻的是“项目经理负责制”，工程应在项目经理的主持下才能实现各项目目标的，其才是真正的实施主体呀！为什么会出现这种情况呢？大家想不通：关系好呗、有监理做保姆呗、项目经理挂靠的呗，……监理“聪明”地想：政府管不了，明知也不管，我们怎么管；他们有关系，不好严格管；老板有钱搞外交，我想外交没有钱；管那么多干吗，寻“冲”……长此以往诱导了监理的惰性管理，诱导了业主得过且过，诱导了施工单位无法无天，不到出大事难以回头。

● 业主无序干预

按理来说，监理对项目管理就是对业主的负责，业主理应全力支持监理的工作，但是现实中监理的规范化管理往往受到业主的无序干扰只能变通行事并引起一系列不规范的行为，严重影响项目的管理。项目开工前，业主因急于开工，往往会想尽办法提前开工，就算手续不到位也会强迫监理先予进场，先斩后奏，监理虽然为难，但无能为力。有些业主关系神通广大，“挟领导以令诸侯”，使政府主管部门也不敢多问，监理更不敢多问，往往造成既成事实，难以后补；工程强制性措施往往得不到业主的有力支持，监理只能左右协调或发备忘录完事；实施过程中往往业主只顾进度不顾现场安全文明施工，

一味追赶进度纵容施工方无序施工追赶工期往往引发安全事故；分部分项工程验收，业主往往不支持监理的按部就班，而是无条件满足施工单位赶工，忽略了施工方的自查自纠自检工作，难以生成充分详实的验收资料；业主方还存在与承包方串通非法转包事项则监理更加难以管理。

《监理规范》(GB50319—2000)总则 1.0.3 条明确要求：建设单位与承包单位间的活动应通过监理进行。而很多业主认为自己是主人，有权指挥别人怎样怎样，也不愿放弃自己作为业主的权力，殊不知，监理是你的守护神，通过监理规范程序运作不仅不会失去你的权力更会使你权力运行更加有力、更加安全。

● 施工单位重业务轻管理

工程是做出来的，而不是靠监理单方面管出来的。这个道理都懂，可是现实情况混乱依旧。建筑市场整顿几十年了，各级各部门也悉知作为市场主体的施工单位在建筑市场中十分重要而且占主导地位。只有施工企业硬了，工程质量才能做好；只有施工企业自觉遵守现场制度了，才能最大限度地满足安全生产、文明施工；只有规范了施工主体行为才能规范现场管理。但现实呢，从源头上，施工企业的资质中技经人员都靠借来的人，实有管理人员能力不足；招标中施工企业围标串标压价竞争已远远战胜了政府监管的能力，挂羊头卖狗肉案例种种；高资质中标低资质施工层层转（非法分包）熟视无睹；项目经理缺失（不到位）；企业收费（管理费）队里收钱（转包费）问题十分严重；质保安保体系或不健全或形同虚设，安保设施不到位，专职人员兼职还常缺岗，各项制度执行不力；安全事故频发，出事故紧张事故后算帐处理结束不记帐混乱施工依然如故。往往现场监理发出通知单，施工方无视程序推托不签收或签收以后不回复，申报业主和主管部门后不深究，最终还是施工单位“笑”到竣工，长此以往，如何能做得规范。据统计，安全事故发生率挂靠虚设管理占 85%；同样省、市优质工程奖获得者都是管理好的施工企业。

由此可见，监理现场管理规范化是建立在施工企业规范化基础上的，没有施工企业的规范化更谈不上监理工作的规范化。难怪有位监理企业的老总对业主说：如果施工企业很好，宁可在监理费上适当让步！

■ 实现监理现场工作规范化的对策

● 监理单位应把规范化列入企业文化的重要内容

监理单位现场规范化管理在依靠外援的同时自身工作也很重要，从合同签订、熟悉图纸、现场制度、技术审批、资料审批、协调沟通、过程控制到组织验收、索赔处理和现场工作纪律等无不需要过硬。俗话说，打铁还要自身硬。要做好监理现场规范化工作光凭大家的热情是做不好的，从长远看应列入企业文化的重要内容来抓。

首先是管理者要建立一套规范的管理理念，把规范化工作上升到理念的高度认同。其次要有一套完整而可不断完善的现场规范化制度，使现场规范化工作做到看得见摸得着以理服人。三是要建立有序的控制流程，做到不以人的个人意志为转移，以“不变”应万变，是监理现场工作规范化的最高灵魂。四是要建立相应的现场规范化考核机制，不留情面，考不手软，持之以恒地进行考核是确保规范化管理的生命。五是要自觉形成

规范运作我荣，蒙混和事可耻的观念，把监理当事业做，把规范当本质使，并适时召开规范化管理现场会，促先进，鞭落后，并将总监的规范化管理水平作为提拔晋升奖励的重要依据。当然，在各项规范化管理工作中领导作用非常重要，要使别人做到的领导首先要做到，不规范的领导带不出规范化的队伍。

监理的不规范不在于自己在破坏规范，而在于不重视规范，监理人员要自强自尊，动脑动手，花力气加强规范化管理训练，只有这样，你会变得值钱，现场工作更轻松，管理工作更安全，部门效益更可靠。每一个人应从自身做起，从而形成规范化的团队力量。

● 现场监理盯住“五无”，力争“五有”

监理受业主的委托按照委托合同的约定，代表业主对项目实施专业化管理，必须建立在合同授权范围内，按照一定的程序，运用一定的技能，遵守相关的法规，依据合法的设计文件完成着程序性的工作，并对程序的合法性进行督促和管理。

要实现监理现场工作的规范化管理，首先要求受监理的项目必须具备“五有”：一是要有良好素质和实体施工能力的总承包队伍这是关键；二是要有合法批准的项目实施条件，尽量减少违规，满足了规范化管理的基本要求；三是要有技术全面能到岗指挥的项目管理班子，尤其是项目经理到位，这是规范化的首要；四是要有互信协同的项目业主的信任，业主的协同性是对项目组织者（监理）最大的支持；五是要有政府部门的公正执法和大力支持，可以满足在非常条件下执法的力度。这五种情况中某一方面的缺失，都会给现场规范化管理带来障碍，同时也能从中区别政府、业主、施工和监理等参建各方在现场规范化管理中的责任和原因根源。

由于现在处于大规模建设时期，很多项目前期准备不充分，运作不规范，监理难度加大。为此，监理现场管理中应紧盯“五无”情况：一是无任何手续又未经合法建设程序更要限时完成的项目，往往一抓规范痛及多方；二是无图施工或边设计边施工工程，易产生停工及质量事故造成浪费进而扯皮；三是无能力非实体无资质挂靠施工，十分容易产生突发安全和质量事故，对项目产生重大影响，更谈不上规范化；四是无制度无体系无章无序“小老板工程”，是层层转包的载体，根本就抓不起规范；五是无资金最低价带资施工项目，最终无法按质按期守规范完成，导致各方受损。虽然不能完全按照监理规范行使监理权利，最起码可以使自己的行为更规范，并采取必要措施，防范和降低监理方的风险。

要建立规范有序的监理现场工作秩序，还需要多方面齐抓共管，共同努力。以狠抓施工队伍实力和项目管理人员到岗为重要抓手，全力规范业主行为，充分发挥监理企业市场诚信度、充分支持监理依法管理，对握有重权行政作为的政府部门在规范化管理中应起决定性的作用，在完善法规的同时关键抓好依法从严执行的问题，敢抓敢管，只有这样，项目现场规范化管理才能达标，和谐社会的建设才有可能实现。