

注册监理工程师：深入调查监理是悟的艺术监理工程师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/535/2021_2022__E6_B3_A8_E5_86_8C_E7_9B_91_E7_c59_535217.htm “铁监理”、“红魔”……，这是定格在人们脑海中的监理形象。在下荆江（湖北）河控监利段监理站，走进了监理的内心世界，体会到他们别有洞天的工作艺术。监理是“悟”的艺术 20012002年度长江重要堤防隐蔽工程下荆江（湖北）河控监利段共4个标段，总投资近6000万元，均是护岸项目。从2002年元月30日招标签字至今，主体工程全部完工。在同期招标项目中，这无疑是一份优异的成绩。这也成为采访该监理站的缘起在千里隐蔽工程的数十个监理站中，监利站是长江委监理中心推荐的两个站之一。“进”与“退”的艺术 监理不是“监工”，为工程服务是监理的首要职责。在隐蔽工程沿线，监理站一般与代表处（业主）住一起。但下荆江（湖北）代表处在监利县城，距3个标段70多公里。为此，监理站选择了离几个标段都较近的三洲镇作驻地。监理人员与每天的施工共始终。经常在现场一呆就是上10个小时，回去还要整资料，晚上11点后睡觉是常事。人都是讲面子的。监理被打，面子何堪？有次，7标一个监理因为严格量方，被船主打伤。按惯例要停工，报告上级单位。可施工正与江水赛跑，分秒必争啊。况且，按中国特色的处理方式，几天未必有结果。为了不影响进度，监理站在得到肇事者不再参与施工的承诺后，只停了半天的现场又开工了。整个施工过程中，监理因为验方严格、拒收风化石，数次遭船主恐吓、打骂，但他们不为所惧，一面捍卫自己的权利，一面以大局为重，忍声吞气，确保施工

正常进行。这样的监理，施工单位没法不喜欢。但施工方的“喜欢”并不是监理的追求，他们心中有部“进”与“退”的辩证法。“进”，就是尽力为施工创造条件，为施工单位服务；“退”，就是要与之保持一定距离。既不能“打成一片”（否则“执法”会打折扣），也不能“不近人情”，“生活上要做朋友”，否则沟通有障碍，施工方不说真话、心里话。“进”，是他们的天职。“退”，是他们的良心和使命感所在整个施工期间，监理人员共拒收各种礼金数万元，没有向施工方推荐一方石头。惟其如此，他们的腰杆能挺起来，威信能立起来！总监尚文勇对各标段项目经理是这样说的，“我们会全力做好服务，不会成为你们的负担，但也绝不是你们的施工员。监理只是监理”。“控制”的艺术尚文勇是带着问号来工地的。原因有二：一是施工环境不好；二是有3个标段位于洞庭湖湖口上游，受湖口水流顶冲，施工现场的水位比上下游高0.51米。但既来之，则安之。问题不是能不能完成，而是如何确保优质高效完成。决不能辜负长江委监理中心及责任单位长江科学院的重托。打铁先需自身硬。监理站组织全体人员认真学习《堤防监理手册》，将各种表样格式、实施细则和管理制度吃透，做到烂熟于心。保证监理的规范化和前瞻性。由于协调原因，工程开工较晚。之后进度又跟不上去。面对疯涨的水位，平日轻言细雨的总监拍了桌子，“工程进入倒计时，如完不成我走，但我走之前要把不称职的项目经理全部赶走。”监理的两次果断行动让进度扶摇直上、化险为夷。3月底开始，工地大雨不停，无情地浸泡、冲刷已削好的坡面。面对施工单位的疑虑，监理站毫不犹豫：时不我待，继续施工。于是，每个标段都买了数百

件雨衣，冒雨抢铺沙卵石垫层和六方块。另一件是，到3月底为止，有关部门仍未明确对老护坡的处理。施工可是火烧眉毛！监理站花数天时间对4个标段的老护坡查勘，一步步走，一块块看，提出方案报上级批准后实施，赢得了主动权。监理站算了一笔帐：如果3月底的大雨不施工，将丧失7天的宝贵时间；如果坐等批示，老护坡的施工将是个未知数。为确保质量，监理站可谓煞费苦心。在选择监理人员时，倾向于老党员。因为老同志不爱玩，党员的素质也过硬。由于监理和施工单位的利益丝丝相关，监理可能每天都会面临诱惑。为了做到万无一失，监理站除了对监理人员进行思想教育外，更有制度“杀手锏”量方监理轮换。在确保质量前提下，量方监理隔一段时间就和其它标段监理互换。有的标段最多换了4次。天网恢恢，虚方难逃。质量和进度齐头并进，但发生冲突时要以质量为主。在监理站，质量被当作“整风”运动来抓。去现场检查时，监理站总搞“突然袭击”，并且先去自己认为最薄弱的环节。有个标段浆砌石没有按铺浆法施工，块石用料亦未能清洗干净且屡教不改，监理断然停工。这一停，施工方起初“心都凉了”。整改后，对方触动很大。此后加强了质量管理，与以往“判若两人”。离开工地前，监理站逐一检查各标段，经受了洪水的考验后，护坡依然固若金汤，无一处受损。“激励”的艺术工程不是“监”出来的，而是“做”出来的。因此，如何调动施工单位积极性是监理站的重要课题。对不同的施工单位，他们采取了不同的激励办法。有个施工单位干得不错，监理站的原则是多鼓励。这样的单位，“表扬”比“批评”管用。结果该单位精益求精，有些监理认为合格的，他们仍拆掉重做。因为他

们珍惜监理的“信任”。有个标段现场管理上不去，经多次沟通仍无效，监理站采取“告状”办法，给其总部负责人通报情况，问题得以解决。有的标段项目领导班子存在问题，监理站尽可能“纠偏”。有时甚至不惜“干涉内政”，让一批政府硬朗的施工管理人员浮出水面，直接指挥一线生产。监理站还采取措施，发动各标段开展劳动竞赛，彼此交流，取长补短。9标六方块跟不上进度，监理站立即协调，从8标调剂解决。监理人员的一言一行也激励着施工单位：住血吸虫疫区，天天吃芦苇根，但这帮大都市过去的人从来不叫苦；施工单位每两周将职工送至镇里洗一次澡，监理一同随往，但他们从不额外提要求……采访中，几位施工单位项目经理告诉，“监理对施工帮助非常大，同时，他们的工作思路、方法和驾驭全局的艺术也给了我们很大启发”。感悟“悟”、“创造”所谓“知易行难”。“实事求是”、“创新”这些原本寻常的字眼，一旦实践起来却很难。隐蔽工程建设涉及到各种错综复杂的环节，监理作为建设链条中的重要一环，自然要面对各种可知、不可知的困难。这些困难是不会写在教科书上的，这就要求动脑筋、想办法，创造性地开展工作。从监理站如何辨证处理与施工单位关系、把握质量与进度主动权、调动施工方积极性乃至一些细微的工作来看，他们是经过深思熟虑的，并且是卓有成效的。监理是工作，更是探索、创造。所以监理站的“悟”，其实是创新，是实事求是、不落窠臼的创造。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com