

# 如何开好工程监理例会

赵健民

广东华杰建设工程监理咨询有限公司 广东江门 529000

**【摘要】** 监理例会是工程监理工作中至关重要的一环，它为各方提供了一个交流沟通的平台，有助于监理人员及时了解工程进展情况、发现问题并提出解决方案。通过监理例会，监理人员可以有效履行监理职责，保障工程施工的合规性和质量可控性。同时，监理例会也是协调各方利益关系、解决工程问题、推动工程进展的重要途径，对于确保工程顺利进行和取得预期目标具有不可替代的意义。

**【关键词】** 建设监理；沟通；协调

## 引言

工程建设监理是指对于在工程项目建设过程中，工程建设监理单位接受业主的委托和授权，根据国家批准的工程项目建设文件、有关工程建设的法律、法规和工程建设监理合同以及其他工程建设合同所对工程项目的投资、进度和质量目标进行控制，就是通常所说的“三控、三管、一协调”，即投资控制，进度控制，质量控制，合同管理，信息管理，安全管理，组织协调各方关系。工程建设监理的中心任务就是控制工程项目目标，也就是控制经过科学的规划所确定的目标，要达成该目标就要让参建各方统一思想，由于参建各方的利益角度不一致，导致各方的行为取向也不可能一致，因此，监理方必须利用有效手段组织协调，统一各方的思想，使项目能顺利推进，在监理工作中比较常用的组织协调方法有：1. 会议协调法，常见的监理例会、专题例会等，2. 书面协调法，通过报告、报表及指令等文件进行交流，3. 访问协调法，通过走访、邀访等特定形式进行协调沟通，4. 交谈法，通过电话交谈或面对面交谈进行沟通协调，5. 情况介绍法，该方法通常是与上述方法结合在一起使用的一种沟通协调方式，在实际工作中比较直接并且常用的沟通协调方法是会议协调法，本文作者通过讲述自己多年工作的心得，如何利用监理例会这个平台进行高效的沟通、协调。

## 1 首先定好监理例会的间隔周期

按照监理流程，在第一次工地例会上参建方就商定好

监理例会的间隔时间，定好监理例会的间隔周期是监理例会是否取得成效的前提，一般理想的监理例会间隔周期是每周一次，超过这个时间现场发生的一些事件就容易变成回忆录或者事件已发生了质的变化，不利于事件的处理，另外，时间间隔过长也会给参建各方产生一种惰性，久而久之就对例会的重视程度减弱，监理例会的效果就无法体现。时间间隔过短，会议次数过多，占用各方的工作时间也就多了，让各方感觉监理例会是开了会而开会，在情绪上产生了抵触。

## 2 会前做好资料整理和准备

每次开会前会议主持人都要对上次例会到现在为止的这段时间的进度、质量、安全及计划执行情况等多方面进行核对，对存在问题的症结所在要心中有数，也要对上周例会达成的决议的执行情况做一个评估，对决议执行不到位或者没有执行的情况要做出初步分析，定好本次会议议题的侧重点，对于解决一些技术性较强的问题，还需要整理好相关的标准、规范等资料，以便在会上详尽展示，尽量做到有理有据，有的放矢，避免讲过多的空话和套话，这样整个监理例会就成功了一半。

每次在开会前一天，在微信工作群里发布本次会议的时间、地点和相关参会人员，虽然原则上是定好每次会议的时间，但是由于各方参会人员的个人工作上的差异会与参会时间有冲突，这样会议主持方就要衡量会议召开的时间是否需延后，这样既能保证会议的质量，又确保存在问题能得到及时解决。

### 3 精准把控会议的氛围

监理例会是一个供各参建方协调、沟通的平台，如何把控会议的氛围是会议成功的关键所在。监理例会是监理方的专业监理工程师或者总监理工程师主持，会议的时长最好在1小时内，视项目在该段时间内出现问题的多少，问题少的时间段可力求简单，不必耗费各方的宝贵时间。作为监理例会主持人须准确把控会议的气氛，要做到以下几方面原则：

#### 3.1 坚持公平、公正原则

在工作上与业主、承包商、勘察、设计等单位的相关管理人员之间，既要形成良好的工作关系，又要保持一定距离，在行为举止上要保持中立和公正，因此会议主持人必须坚持公平、公正原则，不偏不倚，决不能将监理例会开成批斗会，这样双方就失去了合作的基础，日后工作就很难推进，但也不能将监理例会敷衍了之，因为这样会让问题单位潜意识认为这种会议无关痛痒，往后监理方提出的问题就不再重视，对施工过程中产生的问题就失去了一个直接解决的机会，另外，对提高监理方的威信也毫无帮助，在这个会议上，作为会议主持的监理方应秉持客观公证的态度，对做得好的地方要在各参会方面前大力表扬和肯定，对一些做得不够的地方要指出问题的症结所在，站在对方的角度进行思考和分析，提供一些行之有效的解决方案供对方参考，对一些违反原则和底线的问题就要严肃认真亮明态度，这样，参建方感受到被重视，在情感上愿意配合监理方的工作，之后通过多次的会议的交流，双方的互信基础不断加深，工作开展就更加顺利。在这方面本人感触很深，之前本人监理过一个商业体项目，该项目的施工单位中有一位年纪较大的施工员，对我们的监理工作存有偏见，认为经常开会浪费时间，刚开始找理由推脱不参加会议，后来碍于项目经理和我们的多次邀请而参加了会议，在这次会议上我们提出一些必须关注的安全问题刚好也是这位施工员的职责范围，面对这些须整改的问题，这位施工员说自己已尽力了，目前这种状况已很难改进，并附带诸多理由，会上我们首先肯定这位施工员之前所做的工作，指出目前这种状态还未符合规范要求，必须继续作出整改，如何进行下一步的操作，我们给他一一作

了分析，另外我们还将我们监理的其他项目在这方面施工方管理比较成功的经验做了介绍，该施工员在会上态度有软化，承诺会后尝试一下，之后再对该部位进行检查，达到我们的要求，该施工员在后来的工作中对我们监理方的态度发生了很大的转变，主动配合我们的工作，这也让我们也非常感慨。

#### 3.2 注重灵活性与群众性

开监理例会的最终目的是解决施工过程中存在的问题，而我们遇到的实际问题会因人、因事、因地产生差异，我们要有足够的思想准备，随机应变，灵活取舍，因此会前对存在问题的解决方案要充分考虑显得尤为重要，对于一些拿不准、考虑不成熟的问题，不要急于表态，可以借助众人的智慧，走群众路线，让参会各方献言献策，激发大家的创造热情，这样既活跃了会议的气氛又有助于问题解决。

在这里本人简单介绍一下监理例会的流程：

首先，例会上施工单位先行介绍一下近期的施工进度情况和施工过程遇到的需协调解决的问题，汇报实际进度与计划进度的差异，针对产生的差异计划采取何种对策进行纠偏，对于一些涉及设计变更的事项，施工单位还需提交施工方案、报价等资料供与会各方审核。

之后监理单位会上根据这个周期里发现的安全、质量及文明施工等方面问题将其逐一列举，根据问题的性质和对项目的影响程度，对施工单位提出具体的改进或整改要求，并对照上次会议的决议的执行情况作出汇报，对施工单位未完成或没有执行整改的事项要求施工单位作出回应，交代未完成或没有执行整改的原因，对该事项承诺作出整改的时限，另外对一些需检查工程量核定及工程款支付情况的项目还要作出汇报。

建设单位根据施工单位和监理单位的情况介绍，发表自己的观点和看法，对于一些必须由建设方出面处理、协调的问题应主动回应，承诺解决问题的时间。

会议最后，会议主持人对整个会议作出总结和表态，对会议上各方提出问题解决方案和达成的共识作出确认，对于还需后续跟进的问题必须明确起始时间和责任人，以便在下次例会上能有效跟踪。

#### 4 应重视会议纪要的重要性

监理会议纪要是对监理例会上达成的共识和意见的记录，它是监理资料的重要组成部分，是监理成果的体现，它有可能成为日后甲乙双方索赔的证据，或者在履行过程中甲乙双方因某种原因要对簿公堂，监理会议纪要也是一个很有价值的佐证。监理会议纪要的书写表达力求简洁，条理要清晰，不要写成流水账，但对一些重要的信息（例如：工期、造价、货款及时间节点等）则要详细记录，以便日后查证，每次监理例会开始前应提供签到表供参会人员签到，会议期间应有拍照留底，这两个步骤形成的文件作为纪要的附件，会议纪要的电子版发出时间不能拖延太长时间，最好在会后第二天为宜，会议纪要作为重要的文件应有相应的项目盖章，抄送给各参会方需做签收记录，这样就形成了完整的一个会议闭环。

#### 5 总结

通过定期召开监理例会，让施工过程中出现的问题得到及时、有效的解决，参建方在会议上可以面对其他的参建单位，意见表达上更为直接，整个参建体系内的信息沟通变得更为顺畅，整个工程在推进的过程中会更加掌控自如，参建各方之间的关系变得更加紧密、和谐。

#### 参考文献：

- [1] 高伟新. 浅谈总监理工程师如何主持好监理例会[J]. 建设监理, 2017(3): 14-16.
- [2] 李彦柳. 浅析总监理工程师管理[J]. 商品与质量, 2020(47): 54-55.

#### 作者简介：

赵健民（1968.8—），男，广东省江门市蓬江区，本科，中级工程师职称，研究方向：监理实施过程的经验总结。