

### 秦山三期的监理模式和业主的作用

#### The Supervision Patterns and the Owner's Role in Qinshan Phase III Project

王洪国 田养权

(秦山第三核电有限公司, 浙江海盐 314300)

**摘要:** 本文根据国家有关法规规定, 结合秦山三期三种建造监理模式的实际运作, 对由于各种原因导致监理的局限性进行了粗浅的剖析, 并提出了使监理工作能够更加有效开展的几点建议。

**关键词:** 监理模式 管理局限 业主作用 建议

**Abstract:** Base on the relevant codes and regulations of our country and the actual practices of three construction supervision patterns adopted in Qinshan Phase III Project, the article makes a general analysis about the limitations of construction supervision due to various reasons, and puts forward several suggestions for effective carrying out supervision work.

**Key words:** Supervision pattern Limitations in management Owner's role Suggestions

#### 1 监理是国家法规的要求

建设项目管理是一个复杂的、全过程的综合性管理。为了规范建筑市场, 严格项目在质量、进度、投资方面的控制, 2000年1月30日国务院发布了《建设工程质量管理条例》, 此条例强调了国家重点建设工程必须实行监理, 建设单位应当委托具有相应资质等级的工程监理单位进行监理, 从而使工程监理由原来的国家推行变为国家法规的强制性要求。

《中华人民共和国建筑法》规定: 建筑工程监理是依照法律、行政法规及有关技术标准、设计文件和建筑工程承包合同, 对承包单位在施工质量、建筑工期和建设资金使用等方面, 代表建设单位(甲方)实施对工程的监督, 它是一项综合性的管理工作。采用工程监理能够使业主有更多的精力从全局协调工程建设, 业主内部工程管理人员可相对精简。

根据《中华人民共和国建筑法》的规定, 我们理解, 监理仅限于由承包商负责的建造活动, 业主应该把建造活动管理的全部工作委托给监理单位。包括建造活动的设计管理、质量、进度、投资、施工安全、现场协调、调试、验收等的全过程, 但由于具体项目的管理模式不同, 各个项目的监理模式、监理内容也不尽相同。

#### 2 秦山三期监理模式介绍

根据主合同的规定, 核岛(NSP)工程由总承包商加拿大原子能有限公司(AECL)的现场管理组织SPMO负责建造管理; BOP(常规岛和其它辅助设施)工程、业主配套项目(例如: 废物库、实体保卫等)由业主秦山第三核电有限公司(TQNPC)负责建造管理。为此, 三期选择了三种工程监理模式:

(1) NSP工程: 根据主合同的特点, 业主委托四达监理公司(STAR)对工程质量进行监理。STAR代表业主行使主合同中业主在核岛工程中质量监督娜g ü婀娑a钠录 嘴砗谶苕 奠骱贤 娑虫勺卅邪谈涸穉 抵魔敌凶钐丈蠓丝 叩啤?/font>

综 述  
核 电 设 计  
工 程 管 理  
工 程 建 造  
运 行 维 护  
核 安 全  
核 电 前 期  
核 电 论 坛  
核 电 经 济  
核 电 国 产 化  
核 电 质 量 保 证  
核 电 信 息

(2) BOP工程：业主委托上海核工程研究设计院组织的现场管理队（CMT），在项目的总承包商AECL的管理下，进行全面的建造监理。

(3) 业主配套项目：业主委托CMT进行全面的建造监理，CMT对业主负责。

### 3 监理的局限性和业主的作用

四年来，监理公司在泰山三期建造的管理活动中发挥了很重要的作用，成绩是显著的。但是，由于合同、权力、人员能力方面的局限，监理公司的作用也受到一定的限制。如主合同规定，业主仅对重大不符合项的纠正措施有审查认可权和验证权，对一般不符合项，SPMO以形成的历史文件的方式向业主提交，所以，四达监理公司对一般不符合项不能进行有效的过程控制。又如在消防泵的缺陷处理中，涉及厂商、业主其它部门的支持、修复的确认等，监理公司都是无能为力的。

实践证明，业主的管理作用是不能忽视的，任务是繁重的，是不可替代的。许多问题在STAR、CMT发现后，最终需业主出面协调才能解决。例如：

- (1) 承包商对某些质量标准坚持其错误理解的纠正；
- (2) 重大质量问题的处理；
- (3) 规范、法规规定由业主或政府管理部门认可的事项。如压力免试；
- (4) 需要其它承包商配合完成的工作的协调；
- (5) 涉及增加费用的工作的安排；
- (6) 责任不清的设备质量问题的处理；
- (7) 涉及到设备制造商的工作；
- (8) 不能及时解决的设计、材料问题。

单从建造活动来看，业主工程管理部门是监理单位碰到问题后的具体协调、处理部门，也是监理单位工作的监督管理部门。它是建造活动中外部及业主内部协调的交合点，不仅要重视质量管理，而且，要从项目的全局出发，进行进度协调管理；从方案到施工，要考虑节约投资，工作内容是繁杂而具体的，所以，业主工程管理部门要配备足够数量的、高素质的工程技术管理人员，来处理建造中遇到的难题和监理中出现的各种问题，这样，才能够使项目的质量、进度、投资得到有效的控制。

### 4 现阶段监理工作存在的问题及建议

#### 4.1 存在的问题

(1) 监理队伍相当一部分人员来自设计院，有较高的专业技术水平，但相当一部分是年轻的新毕业生，本身工作经历浅，现场工作经验不足，因而还不适应大型工程项目的管理需要，对合同管理也显得无力；

(2) 大多监理企业在施工阶段质量监督尚可，但对项目全过程监理显得无力；

(3) 由于目前监理本身的不十分规范，导致部分业主在选择监理单位时，进行压价竞标，从而导致监理企业投入的人力不足，专业不齐全，导致工作开展不力；

(4) 监理单位缺乏必要的检验、验证手段，只能采取旁站（见证）或内业复核的办法开展工作，因而，往往发现问题时，提不出必要的客观证据；

(5) 由于监理单位的能力和权力方面的原因，承包商往往对监理人员的意见不太重视，而对业主的意见就比较认真对待。

#### 4.2 几点建议

(1) 要提高监理的有效性和监理单位的威信，首先，必须提高监理人员自身的素质；

(2) 监理单位需要进行必要的装备，目前，监理多数只有人员，缺乏必要的检测工具；

(3) 要真正地减少业主项目管理人数，业主必须授予监理单位一定的财权，监理单位要配置有经验的全过程监理人员，并承担由于监理过错造成的工程损失的赔偿责任；从建造阶段监理向全过程的项目管理公司方向发展；

(4) 监理要处理好与承包商的关系。挑出毛病不是目的，目的是要使施工单位对监理工程师挑出的毛病认真对待，积极整改，并举一反三，避免今后再次发生类似问题；

(5) 既然监理单位是代表业主进行工程管理的，因而业主的大力支持是监理有效性的基础条件。在现阶段，监理如何积极负责地工作，使质量、进度、投资得到有效的控制，使业主满意、放心，这是一个值得长期研究的课题，也是监理工作发展和得到用户信任的基础；

(6) 监理工程师秉公办事，严格执法，帮助建筑企业提高管理水平，是取得建筑企业信任和尊重的基础。