

工程项目管理与监理管理融合探析

何 斌¹ 何智文²

1. 吉林省嘉源建筑工程咨询有限公司 吉林 四平 136000

2. 吉林省博信工程项目管理有限公司 吉林 四平 136000

摘 要：现代工程建设工序繁杂、管控维度多元，相互独立的项目管理与监理管理模式难以适配当前工程建设的发展节奏。本文结合两类管理体系的运行特征与互补关系，深入剖析体系协同运行过程中存在的职能重叠、现场衔接不畅、信息交互闭塞及工作节奏错位等问题，构建一体化组织架构、全流程现场管控机制与共享信息体系，搭建统一的统筹运行模式。通过完善岗位权责、作业规范、人才建设与运行环境，能够有效破除体系壁垒，提升工程建设管控的精细化与系统化水平。

关键词：工程项目管理；监理管理；管理融合；协同管控

引言：建筑行业不断转型升级，工程建设的复杂度与专业度持续提升，对全过程管控的联动性与系统性提出更高标准。项目管理与监理管理作为工程建设管控的两大重要组成部分，业务覆盖范围交叉重叠，工作目标高度统一。长期分离运行的管理模式，容易造成管理资源分散、现场管控脱节等各类问题，制约工程建设管控质量提升。推动两类管理体系深度融合，重塑内部协同运行逻辑，整合各类管理资源，是优化工程管控模式、完善现场管控体系的重要途径。

1 工程项目与监理管理的运行机理及融合基础

1.1 工程项目管理的运行架构与工作内容

工程项目管理依托层级化的内部架构，覆盖项目筹备、施工推进至收尾交付的全建设周期。整套管理体系依托明确的岗位分工搭建成型，各岗位各司其职、相互配合，完成项目全过程统筹管控工作。日常工作涵盖前期规划部署、中期过程管控、后期事务梳理等核心内容，重点对工程各类建设资源进行科学调配，协调各项建设事务，稳定整体施工推进节奏。同时，管理工作会提前梳理建设过程中的各类不确定因素，落实常态化管控举措，规避建设过程中的各类隐患，保障工程项目能够持续、平稳、有序推进^[1]。

1.2 工程监理管理的运行模式与工作范畴

工程监理管理具备独立的运行模式，以过程管控为核心开展各项工作，聚焦工程建设现场的各项执行事务。监理工作的开展围绕工程施工全过程展开，工作范畴覆盖施工工序、建设状态、施工行为等多个维度。从业人员立足现场开展常态化巡查、排查与督导工作，对

施工阶段的各类建设行为进行规范约束。工作开展过程中，重点关注施工环节的规范性，梳理施工过程中出现的各类问题，及时完成问题梳理与整改督导。监理管理的工作重心集中在现场执行层面，侧重对建设过程的细节把控与过程督导，通过常态化的现场管控手段，维护工程建设的规范化状态。

1.3 两类管理工作的互通兼容属性

工程项目管理与监理管理虽工作侧重、运行方式存在区别，但整体工作方向围绕工程建设有序推进展开，具备天然的互通兼容特质。两类工作均服务于工程项目建设整体目标，围绕工程建设的规范性、有序性开展日常工作，工作开展的核心指向高度统一。管理开展的过程中，工作覆盖的建设阶段存在大范围重叠，关注的建设重点包含大量相通内容。工程项目管理侧重整体统筹与资源调配，监理管理侧重现场过程把控，两类工作能够形成有效的职能互补。各自的工作内容、工作信息可以为对方管理工作开展提供有效参考，填补单一管理模式存在的管控空白。

2 工程项目管理与监理管理协同运行的突出问题

2.1 管理职能交叉引发的工作冲突

工程项目管理与监理管理在职能划分上存在多处重叠区域，这类区域没有清晰的工作边界，容易引发日常工作的矛盾与冲突。项目管理负责整体建设事务的统筹安排，监理管理负责施工过程的监督管控，部分建设环节的管控内容存在重合范围。不同管理岗位会对同一建设事务开展干预工作，作业执行人员会接收多重管理指令。重复的管理干预会打乱现场作业节奏，增加一线

工作的执行负担^[2]。部分管理事项会出现多头管理的局面,部分管控内容又会出现无人负责的空白区域。职能重叠带来的权责模糊状态,会让两类管理主体在工作推进中产生推诿或重复作业的情况。

2.2 现场管控环节的衔接脱节问题

工程现场管控涉及多项施工工序与繁杂的建设事务,两类管理主体的工作衔接状态,直接影响现场管控的整体质量。项目管理侧重全局进度与资源排布,对现场细微施工状态的关注力度相对有限。监理管理深耕施工现场细节,却较少参与整体施工计划的制定排布。工作层级与管控视角的差异,让双方在现场对接中容易出现衔接断层。前期规划安排与现场实际施工状态无法顺畅对应,现场发现的各类施工问题也难以快速对接整体管控体系。管控环节的断层会让现场整改工作滞后,施工排布与实际作业情况出现偏差。

2.3 管理信息传输的交互壁垒问题

工程建设全过程会产生海量的施工数据、进度资料与管控记录,信息流转是维系两类管理工作的重要纽带。目前项目管理与监理管理大多保留独立的信息记录方式,信息整理的标准与存储形式存在明显差异。双方搭建的信息渠道相对封闭,资料传递依靠传统的人工对接方式。信息流转的滞后性会让管理决策缺少最新的现场数据支撑,管控判断出现主观偏差。零散的信息传递模式无法实现资料共享,部分关键管控信息会出现遗漏或丢失的情况。封闭的信息运行状态,阻碍两类管理工作的深度配合。

2.4 工作统筹节奏的协同性不足

工程项目建设具备阶段性、连续性的特点,各个建设阶段的管理工作需要保持稳定适配的推进节奏。项目管理依据整体建设周期制定阶段性推进计划,侧重把控整体建设进度。监理管理依据每日施工状态开展管控工作,工作节奏跟随现场施工情况动态变动。双方工作规划的制定依据各不相同,工作推进节奏存在明显偏差。整体管控计划无法适配现场动态施工状态,现场监理的管控工作也难以匹配整体建设排布。节奏上的错位会让阶段性管理工作无法有序衔接,各项管控工作难以形成联动效应。

3 工程项目管理与监理管理的融合实施路径

3.1 构建协同联动的一体化管理组织

传统工程管理模式下,项目管理与监理管理分设独立工作体系,组织架构分散是各类管理矛盾产生的核

心诱因。重构适配融合发展的管理组织体系,是破解管理割裂问题的关键手段。结合工程项目建设整体特征与运行需求,对现有管理组织架构进行整合优化,梳理项目管理与监理管理的岗位职责范围。针对长期存在的职能重叠、岗位冗余问题开展系统梳理,细化各岗位的管辖范围与工作权责,明确不同管理岗位的工作边界。设立专属的项目联合管理小组,吸纳两类管理岗位的专业人员入驻团队,统一负责项目各项管理事务的统筹推进。依托全新的组织架构规整工作标准,统一各项管理事务的执行规范与推进流程,整合分散的管理力量^[3]。规整的组织体系能够弱化不同管理主体的工作壁垒,打破传统分治的管理格局,为各项融合工作落地筑牢组织根基。

3.2 建立贯通全程的现场管控机制

施工现场是工程建设管控的核心载体,也是两类管理工作衔接互动的主要场景。零散、分段的管控模式,会造成施工各阶段管理工作衔接松散,滋生各类管控漏洞。立足项目全建设周期搭建贯通式现场管控机制,能够有效补齐传统管控模式的短板。梳理项目筹备、施工推进、竣工验收全流程的施工工序,结合各环节的建设特点划分管控重点。将宏观层面的项目统筹管控与微观层面的现场细节管控深度结合,融入每一道施工工序的管控流程中。制定统一的现场对接标准与问题处置流程,打通规划制定与现场执行的衔接通道。项目管理人员主动下沉施工一线,实时掌握现场建设动态,监理人员深度参与项目整体管控规划的梳理研讨,让现场管控工作贴合项目整体建设走向,构建闭环式现场管控体系。

3.3 搭建双向互通的信息交互体系

工程建设过程衍生的各类数据、资料、记录,是管理工作开展的核心依据。独立封闭的信息管理模式,会造成数据割裂、资料脱节,严重影响管理工作的配合效率。打破传统人工记录、单向传递的老旧模式,搭建适配双体系融合发展的一体化信息交互平台。统一工程进度资料、施工检测数据、现场管控记录的整理规范与归档标准,规整不同岗位的信息输出形式。开辟常态化的信息对接通道,定时汇总整理项目建设进度、现场施工状态、问题整改情况等核心内容。平台面向两类管理人员开放使用权限,工作人员可按需调取、录入相关资料,完成管理工作的相互支撑。标准化的信息交互体系能够规避人工对接带来的疏漏与滞后问题,提升各类工程信息的利用效率,为管理融合提供稳定的数据支撑。

3.4 完善步调统一的整体统筹模式

工程建设具备连续推进、阶段递进的鲜明特征,稳定统一的统筹节奏,是保障两类管理工作高效配合的前提。传统管理模式中,两类团队依托自身工作视角制定计划,节奏偏差、重心错位的问题普遍存在。优化升级现有统筹管理模式,立足项目整体建设周期制定全局性管控方案,兼顾长期建设布局与阶段性施工动态。项目管理团队结合场地条件、资源储备、施工难度细化阶段计划,合理排布物资调配、工序推进、人员调度的各项事务。监理团队依托整体统筹方案调整管控重心,聚焦阶段施工重点开展巡查督导、问题整改等工作。统一各建设阶段的管控方向与工作目标,抹平不同管理体系的推进偏差,让碎片化的管控工作相互串联,提升项目整体管理工作的系统性与完整性。

4 双管理模式融合运行的优化建设方向

4.1 梳理适配融合模式的岗位权责体系

双管理体系完成初步融合搭建后,权责体系的细化梳理是保障长效运转的基础。传统管理模式留存的权责模糊问题,会持续影响一体化管理模式的运行质量。结合融合管理的整体架构与岗位设置,重新梳理各管理岗位的工作范畴与权责边界。针对交叉性管控事务,划分清晰的权责归属,明确各岗位在统筹规划、现场督导、问题处置、资料整理等不同环节的工作内容。针对空白管控区域,增设对应岗位职能,填补传统管理遗留的管控漏洞。依据岗位权责匹配工作任务,落实各环节管理工作的责任归属,杜绝推诿敷衍、重复作业的现象^[4]。清晰规整的权责体系,可以让融合管理模式的各项工

4.2 统一各环节协同作业运行规范

工程建设涵盖多个施工阶段与管控环节,不同环节的作业标准、对接流程存在差异,容易造成协同作业混乱。针对全流程管控工作制定统一的协同作业规范,能够提升双管理模式

4.3 培育复合型协同管理人才队伍

管理团队的专业能力与协同认知,直接决定双管理

融合模式的落地成效。传统管理人员大多局限于单一岗位工作内容,对交叉管理、协同管控的认知较为薄弱,难以适配一体化管理的运行需求。常态化开展针对性的能力培育工作,丰富管理人员的知识储备与实操能力。培训内容兼顾项目统筹管理、现场细节管控、信息平台操作、跨岗位协同等多方面内容,打破单一岗位的能力局限。引导管理人员跳出固有工作思维,熟悉双向管理的工作模式与配合逻辑,积累协同作业的实操经验。持续优化人才培育模式,打造适配融合管理体系的专业队伍,为双管理模式长效运行提供人力支撑。

4.4 搭建适配融合模式的运行环境

一体化管理模式的稳定运行,离不开完善的配套运行环境支撑。传统工程管理的运行环境适配独立管控模式,难以满足双体系深度融合的发展需求。从工作氛围、配套机制、运行条件等多个维度开展环境优化工作,打造适配协同管理的整体体系。营造互助互通的工作氛围,弱化不同管理主体的岗位壁垒,推动管理人员主动开展跨岗配合与工作对接。完善配套的内部运行机制,细化协同工作的推进细则,为日常融合管理工作提供准则支撑^[5]。持续优化信息、资源、人员的配套运行条件,全方位适配一体化管理的运行需求,让双管理融合模式保持稳定高效的运行状态。

结束语

工程建设管控体系的完善,离不开项目管理与监理管理的深度联动与高效配合。传统分治的管理模式存在诸多运行短板,无法适配现代化工程精细化管控的发展需求。通过整合管理组织架构、贯通全流程现场管控、搭建互通信息平台、统一整体统筹节奏,可以有效化解两类体系协同运行的各类矛盾。持续细化岗位权责、规范作业流程、培育专业人才、优化运行环境,能够夯实融合管理的运行基础,实现工程管控体系的提质升级。

参考文献

- [1] 陈志. 建筑工程项目管理与监理管理融合探析[J]. 建设监理,2026(2):30-32.
- [2] 陈大川. 建筑工程项目管理与监理管理融合的探析[J]. 中国招标,2022(5):203-204.
- [3] 彭龙嘉. 论建筑工程项目管理与监理管理的融合[J]. 工程技术研究,2023,5(2):135-137.
- [4] 郝成成,赵紫东. 建筑工程项目管理与监理管理融合的研究[J]. 建筑与施工,2024,3(9):54-55.
- [5] 徐航辉. 建筑工程项目管理与监理管理融合的探析[J]. 工程技术研究,2023,5(4):204-206.