

浅谈房屋建筑项目监理团队建设的优化策略与实践路径

赖坤雄

四川省川机工程技术有限公司 四川成都 610000

摘要：房屋建筑项目监理团队是房屋工程建设项目质量、进度、成本控制的核心力量。本文从项目团队的结构人员素质、管理机制、沟通协作、团队心里资本对绩效影响的实证数据等维度来分析当前监理团队建设中存在的问题，并提出系统性优化策略、结合案例分析验证其有效性，为提升监理团队效能提供理论参考。

关键词：监理；团队建设；优化策略与实践路径

一、研究背景

工程建筑规模如今在逐步减少，建筑品质提高和成本相对降低是对项目监理团队专业化要求的提高；

二、研究意义

团队建设对项目成功率的直接影响：根据2025年监理行业数据显示，优质的监理团队建设可使项目成功率提升30~50%。其具体取决于资质等级、管理机制、技术应用及合规性。

三、项目监理团队建设的关键问题

（一）人员结构问题：年龄偏高、专业断层、资质挂靠

1. 年龄结构：监理行业以中老年为主，核心群体46~50岁，资深工程师接近退休，年轻人才少。这受历史报考条件、经验要求及职业发展路径影响。行业规范化后能否吸引更多年轻人，需观察市场与政策变化。

2. 专业断层：技术滞后，传统监理模式（人工巡检、纸质记录）跟不上智能工地需求（数字化监管、AI风险预判）。缺乏数据分析能力的团队难以应用BIM、智能预警等技术。

3. 资质挂靠：执业人员断层，持证不执业或无证执业现象普遍，如5万多注册监理工程师中，5万多人仅出租证书。实力弱的监理单位低薪聘用无证人员或学生，影响监理质量。

（二）职责界定模糊

1. 施工质量：监理有权检查验收，但施工方可能抵触过度干预，特别是整改频繁时。典型冲突为监理要求返工/停工，施工方以工期/成本为拒。

2. 进度管理：监理需审核进度计划，但实际由施工方主导。延误时，双方常互相推责（施工方归咎监理审批慢，监理指责计划不合理）。

3. 技术方案：监理审批施工方案，但可能因技术能力不足或审批严苛致方案反复修改，影响效率。

4. 安全监管：监理负责监督，施工方为安全主体。事故发生时，双方争议监理是否履职到位。

5. 权责交叉：工程变更与签证：建设单位可能绕过监理直接指示变更，使监理失去对变更的合规性和造价控制的话语权，导致结算时纠纷。

6. 工程款支付审核：建设单位可能越过监理调整支付比例，削弱监理的造价控制权。

7. 管理权限与责任转嫁：

（1）管理权限越位：建设单位过度干预监理工作，降低监理权威，权责被架空。

（2）责任转嫁风险：建设单位将自身管理疏失归咎于监理，要求监理承担“未及时发现”的责任。

（三）动态管理不足

长期项目中的团队疲劳与人才流失。因为当前监理市场上，大部分监理人员的待遇不高，工作强度大；建设单位把监理单位当成其下属管理，权责不清；政府和法规对监理单位需要承担的责任越来越重，感觉到权责不对等。导致越来越多的具有较高专业能力和管理、协调能力的复合型人才疲劳，甚至人才流失。

（四）协同效率低下

项目涉及众多单位，包括地质勘查、主体设计、施工总包、监理及建设方，加之外部关联单位，跨部门沟通成本高昂。以武侯区工业用房等项目为例，设计疏漏导致地下室顶板土方回填层缺失滤水层设计。监理发现后，与建设方沟通，耗时一月余，才由景观设计单位补充设计节点。期间，施工总包因等待设计而延误，额外成本与工期累积，建设方不愿承担。监理指出问题，建议调整工期成本，但未被采纳。总包单位在缺乏明确回

复下擅自施工，导致需返工并增加成本和延长工期。

(五) 团队心理资本对绩效影响的实证数据

团队心理资本涉及成员共有的积极心态，含集体效能、乐观、希望及韧性等，对监理团队绩效有重要影响。研究表明：

1. 直接影响绩效：高心理资本团队在任务执行、风险应对上表现更佳，且能降低人才流失。

2. 作用机制：通过团队支持增强个体绩效，提升组织承诺，并减少拖延行为。

3. 面临挑战：数字化能力不足与传统管理模式限制影响心理资本效用。

4. 提升建议：构建正向团队文化，引入心理资本培训，如压力管理和乐观思维，同时优化智慧工地管理模式，强化数据驱动决策。

四、团队建设优化策略

(一) 科学构建团队组织架构

1. 金字塔结构：总监→专业监理→监理员；

2. 专业组合配置：房屋市政公共建筑，工业用房项目，需遵循《建设工程监理规范》GB/T50319-2013。监理人员需覆盖关键事故环节，四川省规定持证监理工程师不得低于60%。一般配置：土建主导（40%~60%），电气、给排水、安全等专业辅助（各15%~20%），监理员占20%~30%。需符合项目单位、地方规定及国家地方监理资质要求。

(二) 强化人员能力培养

1. 三位一体培训体系

(1) 岗前培训：针对新员工，依据行业规范系统教学，强化规范理解与知识系统，为上岗奠基。

(2) 在岗实操：结合BIM等新技术，实战中学习，专家指导，理论与实践结合，提升问题识别与解决能力。

(3) 继续教育：持续学习新工艺、方法、材料，保持知识更新，适应行业变化，提升工作效能。

2. 师徒与轮岗制度

传承“老师带徒弟”模式，强化实操技能与感性认知，加速知识向技能转化，并促进理论实践融合与提升。轮岗促进多岗位经验积累，拓宽技能与知识视野，提升团队整体能力，增强工作效能与团队战斗力。

3. 完善管理制度

(1) 量化考核指标，质量抽检合格率、问题整改响应程度等KPI

KPI作为量化评估团队或个人实现目标过程中核心表现的可测量指标。比如：对团队或个人在监理业务中，

其工作质量，是管理团队的主管通过各种质量抽检，测算其工作质量合格率，并评价其工作绩效的一个手段；对各团队成员在工作中发现问题（这里的发现问题，是管理对象在工作中出现的质量问题，以及对管理对象长时间工作能力和责任心的观察得出的其工作过失风险预判），要第一时间，规范地按照监理规范要求指出并持续跟踪管理对象的整改，以及整改过程中的规范性，必须与设计图纸和现行的行业规范、标准等要求相符，在上道工序检查验收合格后，方能同意管理对象进入下道工序施工，这样才能体现问题整改的相应程度高，否则，只能叫无相应或相应程度低。

(2) 动态激励机制

项目奖金池的分配与星级评定挂钩，作为一个团队，建立动态的激励机制，在管理学中，是一种常见的管理措施，目的是激发团队成员的工作激情和动力，为实现目标采取的一种手段。在项目管理过程中，建立动态激励机制，比如：在有项目资金支配权的情况下，可以建立项目奖金池，实现对奖金的分配，而怎么分配，又需要与其工作评价或评估，面对这些问题，就需要制定一种制度，能更好地激发团队成员的工作积极性和创造性、主观能动性。但这些激励机制的动态的，而不是一层不变的机制。

4. 数字化协同平台建设

(1) 应用监理协同管理系统（如“监理通”掌中宝“移动办公版、综合业务管理版V3.5.2”）

监理协同管理系统是提升监理团队效率的重要数字化工具，比如：在房建/市政领域，多采用“监理通”，他的核心功能是工序验收、旁站记录、整改闭环。以及钉钉工程版可以“监理通知单”在线签发、几方会议纪要的快速形成。通过应用“监理通”协同系统，能提升监理效率，做到流程标准化；能强化质量管控，使质量问题闭环并使质量问题复发率下降；能进度协同优化，提升各方需要解决问题的进度，减少进度协调会的召开频次；能提高安全监管的升级，利用AI监控集成，去自动识别未佩戴安全帽、对基坑或高支模变形观测；资料管理的智能化，如：监理指令的上传管理系统，防止被篡改，与档案馆系统直连，做到竣工资料一键移交等。

(2) 建立“问题-整改-验收”闭环管理流程

监理团队现场开展工作，是一个循环的过程，这个过程，需要的是良性循环的过程，做到：发现问题-整改问题-验收，三个环节，形成闭环管理流程，达到螺旋式提升工程质量和工程管理水平的一种直观手段。

五、实践案例验证

案例背景：位于成都市武侯区28亩工业用房、公厕及配套设施项目（公共建筑），该项目总投资2.5亿元，建筑面积：5.736万平米，三栋主楼，两栋裙楼框架剪力墙结构，1~2#楼10层、3#楼4层，地下室1层。外墙为单元体玻璃幕墙，内部工区和办公区为精装修交付。

实施措施：

（一）采用“直线式管理模式”

基于项目结构简单、技术含量低及专业性要求不高的特点，构建三层管理体系：决策层（总监）、执行层（专业监理）、操作层（监理员）。团队配置动态调整：初期4人，中期6人，结尾期4人。此模式强调垂直管理、权力集中，优势在于决策高效、责任清晰，但灵活性受限且依赖核心管理。为弥补不足，实施集体会商制度，针对较大问题预先集体讨论，制定应对措施并指定执行人员，提升灵活性与依赖性，发挥集体智慧。

（二）会议制度（建设、施工、设计、监理四方）

第一次工地例会上，监理部提出了定期召开四方联系（建设、施工、设计、监理四方）会议制度。任何一个工程，在修建中，难免会遇到各类技术问题，为了克服这些问题，需要快速解决机制，就需要建立“四方联系会议制度”，这个四方联系会议，可采用现场召开和网上视频会议模式进行。线下模式，主要是实体工程较为复杂的问题，如：地基复杂处理、结构冲突影响较大的问题；线上主要是技术核定的问题，如：原设计的某些做法，因环境条件的改变，需要对图纸中的技术问题调整。这样能有效快速解决和处理问题，达到了较少工期损失、成本问题增加或浪费的问题。

（三）应用无人机巡检技术与智慧监理APP

传统的监理模式，造成人力资源浪费：人员多，因工地需要检查的面积广或点位繁多，且不利于快速检查，甚至与人的责任心、专业能力、环境条件等，对需要检查验收、或巡查巡视的点位存在遗漏、错误的风险，导致质量问题未及时发现或未及时发现，造成不可更改的终身质量隐患。而采用无人机巡检技术和智慧监理APP，在一定程度上可以有效解决这一问题，但是需要与之匹配的监理人员，来掌握和运用这些技术和有效监管。它能快速发现问题，快速形成线上监理通知单，并快速传递给施工单位相关人员及时组织人员整改，该信息能留存，不易被人为遗忘，是否整改，可以使问题得到闭环，还可以将这些信息在一定时段统计，分析原因，帮助各方

总结规律和有效在后期的应对措施落实，防范后期再次发生，较少质量问题的产生，节约工期和降低返工成本，提高管理人员的水平。

（四）成效对比

1.质量问题同比下降30%，同类质量问题再次发生率下降48%。采用了上述措施，的确使工地监理团队对问题发现的及时性和施工单位整改效率提高。传统监管模式和新技术及智慧监理APP的运用前后对比，质量问题发生率和同类质量问题重复发生率同比下降显著，降低了人力劳动强度和发现问题的盲区发生率。

2.工期较计划提前32天，借鉴并采用了监理的智慧监管手段和施工单位采用智慧工地管理系统统一协调后，通过这些手段的运用，对场地布设、人力资源的科学调配、施工工序的穿插和搭接、施工材料计划（需求量的计算、进场计划、使用节点计划等）、施工机具的配合度预判、验收节点的计划性和参见单位的配合度等，本工地在主体阶段，结构封顶比原计划提前32天。

结束语

团队建设，既要有刚性的制度来约束，又需要有柔性的团队文化建设，将团队的“心”汇集，兼顾硬的制度和柔性文化，才能使团队产生强大的凝聚力，向心力。由传统的监管模式，向新时代的数字化智慧化转型，是行业特点的需求，更是社会要求，我们坚信：数字智慧化必将带来社会的进步，更是监理人的“春天”！

人工智能在监理团队管理中应用潜力。人工智能科技的赋能，将会给监理人插上“强有力的翅膀”，在对监理人力资源要求越来越高的当今社会，监理团队学习和运用人工智能，能更加精准地掌握建设过程中的各类问题，并科学预判和解决这些问题，以推动资源节约、提高效能和效益，减少工地安全和质量问题，甚至事故具有广阔的前景。

参考文献

- [1]王玮鹏.项目监理部团队建设及工作创新[J].建设监理, 2020(5): 4.
- [2]车剑虹.项目监理机构的团队建设和管理的有关思考[J].城镇建设, 2020(9): 220-220.
- [3]钱勤国.从总监角度探讨项目监理部团队建设及人才培养[J].建设监理, 2018.
- [4]金磊.浅议项目监理机构的组织管理与团队建设[J].建设监理, 2018(3): 6.