

# 监理单位在工程进度协调中的职能优化研究

朱志华

浙江江东项目管理有限公司 浙江 杭州 310000

**【摘要】**：监理单位作为工程建设中的核心协调主体，其进度协调职能的有效发挥是保障工程按期、有序推进的关键支撑。当前监理单位在工程进度协调中仍存在职能定位模糊、协调流程不规范、协同效能不足等问题，制约了工程进度管控质量。通过明确职能定位、优化协调流程、强化协同能力等方式完善监理进度协调职能，可有效化解工程建设中的进度矛盾，平衡进度、质量与安全的关系，提升工程建设整体效率，为工程建设顺利推进提供可靠保障。

**【关键词】**：监理单位；工程进度；进度协调；职能优化

DOI:10.12417/2705-0998.26.02.086

## 引言

工程进度管控是工程建设全生命周期管理的核心任务之一，直接关系到工程投资效益的实现、各方权益的保障以及工程建设目标的达成。监理单位凭借其独立第三方的专业优势，承担着衔接建设、施工、设计等多方主体，协调解决进度制约因素的重要职责。工程建设规模扩大、工序复杂度提升，对监理单位的进度协调职能提出了更高要求，原有协调模式已难以适应当前工程建设的实际需求，职能发挥过程中的各类问题逐渐凸显，不仅影响工程进度推进，还可能引发质量、安全隐患。明确监理进度协调职能的核心内涵与现存短板，探索科学合理的优化路径，成为破解工程进度管控难题、推动工程建设高质量发展的重要举措。

## 1 监理单位工程进度协调职能的核心内涵与重要价值

监理单位的工程进度协调职能贯穿工程建设全流程，核心是依据相关规范与合同约定，统筹协调各方主体，化解进度阻碍，保障工程按计划推进。其核心内涵包括计划审核、动态管控、多方协同、偏差处置，核心是兼顾质量与安全的科学进度管控，而非单纯追赶工期。具体体现为审核施工进度计划、跟踪实际进度、协调各方解决工序与资源分歧、处置进度偏差，实现进度、质量、安全的平衡<sup>[1]</sup>。该职能是工程有序推进的关键，可化解协同矛盾、避免窝工，保障合同工期交付，减少投资浪费；规范各方行为、化解工期纠纷，保障各方权益；规避赶工隐患，实现进度与质量安全协同，同时提升资源利用效率，推动工程精细化发展。该职能与质量、投资、安全管控等核心职能紧密关联，需协同发力，才能实现工程建设整体目标。

## 2 监理单位在工程进度协调中的职能现存问题

### 2.1 职能定位模糊导致协调方向偏差

部分监理单位对进度协调职能的定位存在偏差，未能清晰明确自身在进度协调中的核心角色与责任边界，导致协调工作缺乏针对性与主动性。部分监理单位将进度协调简单等同于进度检查，仅关注施工单位的实际进度与计划进度的差异，而忽

视了对各方主体的协同协调，未能主动牵头解决进度推进中的矛盾与阻碍<sup>[2]</sup>。还有部分监理单位过度依赖建设单位的指令，缺乏独立协调的意识与能力，在施工单位与建设单位、设计单位出现进度分歧时，未能发挥中立协调作用，导致问题积累，影响工程进度推进。部分监理单位混淆了进度协调与施工管理的职责，过度介入施工单位的内部管理，反而忽视了自身的协调核心职能，导致协调工作重点偏移，难以发挥应有作用。

### 2.2 协调流程不规范影响协调效率

当前部分监理单位的进度协调流程缺乏标准化规范，导致协调工作杂乱无序，效率低下。在进度计划审核环节，缺乏统一的审核标准与流程，对施工单位提交的总进度计划、阶段性进度计划的审核流于形式，未能充分结合工程实际地质、气候、资源等条件，导致审核后的进度计划缺乏可操作性，后续施工中极易出现进度偏差。在进度跟踪与偏差处置环节，没有明确的跟踪频次、记录规范与处置流程，监理人员对进度的跟踪缺乏系统性，发现进度偏差后，未能及时分析原因、制定处置措施，导致小的偏差逐渐累积，最终引发工期延误。各方主体之间的沟通协调缺乏固定机制，没有明确的沟通频次、沟通内容与反馈流程，导致信息传递不及时、不准确，协调意见难以有效落实，进一步影响协调效率。

### 2.3 协同协调能力不足制约职能发挥

监理单位在进度协调中，需统筹协调建设、施工、设计、材料供应等多个主体，而部分监理单位的协同协调能力不足，难以有效化解各方矛盾，制约了进度协调职能的发挥。在与设计单位的协调中，未能及时对接设计图纸的交付进度与设计变更需求，导致设计交底不充分、设计变更信息传递延迟，影响施工进度。在与材料供应商的协调中，未能协助施工单位优化供货计划，对材料进场验收环节的协调不到位，导致材料供应延迟或材料质量不合格，进而影响施工工序推进。在施工单位内部协调中，对多专业交叉作业的协调不足，未能优化施工顺序、划分作业区域，导致工序冲突、窝工停工等问题。部分监理人员缺乏专业的协调技巧与沟通能力，面对各方分歧难以提

出合理的协调方案，导致协调工作陷入僵局。

### 3 监理单位工程进度协调职能现存问题的成因分析

#### 3.1 监理单位自身管理体系不完善

监理单位自身管理体系的不完善，是导致进度协调职能出现问题的核心内部成因。部分监理单位缺乏完善的进度协调管理制度，没有明确进度协调的岗位职责、工作流程与考核标准，导致监理人员在开展协调工作时缺乏明确指引，工作随意性较大。在人员管理方面，缺乏系统的培训体系，监理人员的专业能力与协调能力参差不齐，部分监理人员不熟悉工程进度管理相关规范与流程，缺乏进度偏差分析、多方协调的专业技能，难以胜任进度协调工作<sup>[3]</sup>。部分监理单位的激励机制不完善，未能将进度协调工作成效与监理人员的绩效考核挂钩，导致监理人员缺乏工作积极性与责任心，协调工作流于形式，难以主动发现并解决进度推进中的问题。

#### 3.2 外部环境因素的制约与影响

工程建设的外部环境复杂多变，诸多外部因素的制约，直接影响监理单位进度协调职能的发挥。工程建设参与主体众多，各方的利益诉求存在差异，建设单位追求投资效益与工期目标，施工单位追求施工效益，设计单位注重设计合理性，各方利益冲突易引发进度矛盾，增加监理协调难度。在政策环境方面，环保、扬尘管控等政策要求的变化，可能导致施工暂停或施工方案调整，监理单位需重新协调各方调整进度计划，增加协调工作量。天气、地质等不可抗力因素，以及材料市场价格波动、供应链不稳定等因素，也会导致施工进度受阻，监理单位的协调工作需不断适应外部变化，进一步提升了协调难度，制约了协调职能的有效发挥。

#### 3.3 相关配套机制不健全

与监理进度协调相关的配套机制不健全，为监理单位开展协调工作带来了诸多阻碍。在合同管理方面，部分工程施工合同中各方主体的进度责任界定不清晰，对进度延误的处置方式、赔偿标准约定不明确，导致监理单位在协调工期纠纷时缺乏明确依据，难以有效协调各方权益。在信息共享机制方面，工程建设各方主体之间缺乏统一的信息共享平台，进度信息、设计变更信息、材料供应信息等传递不及时、不顺畅，监理单位难以全面掌握工程进度相关信息，影响协调决策的科学性与及时性。行业监管机制不完善，对监理单位的进度协调工作缺乏有效的监督与指导，部分监理单位的违规操作、不作为等行为未能得到有效约束，进一步加剧了进度协调职能发挥不到位的问题。

### 4 监理单位工程进度协调职能的优化路径

#### 4.1 明确职能定位厘清责任边界

明确监理单位在进度协调中的职能定位，厘清各方责任边

界，是优化进度协调职能的前提。监理单位应立足独立第三方的核心角色，明确进度协调的核心职责是统筹各方、化解矛盾、保障进度，摒弃“重检查、轻协调”“重指令、轻服务”的理念，主动发挥牵头协调作用。需明确监理单位与建设单位、施工单位、设计单位等各方的责任边界，明确监理单位在进度计划审核、动态跟踪、偏差处置、多方协调等环节的具体职责，避免职能混淆与责任推诿<sup>[4]</sup>。监理单位应结合工程实际，制定专项进度协调方案，明确协调工作的目标、重点、流程与责任人员，确保协调工作有章可循、有据可依，推动进度协调工作规范化、针对性开展。

#### 4.2 优化协调流程提升协调效率

优化进度协调流程，建立标准化的协调体系，是提升监理进度协调效率的关键。在进度计划审核环节，建立统一的审核标准，结合工程合同工期、施工图纸、地质气候条件及资源配置情况，对施工单位提交的总进度计划、阶段性进度计划进行全面细致审核，重点核查计划的合理性、可操作性及工序逻辑衔接，对不符合要求的计划及时提出优化建议，确保进度计划科学可行。在进度跟踪与偏差处置环节，建立“日常巡查+定期核查+专项检查”的跟踪机制，明确跟踪频次与记录规范，及时收集进度数据，对比分析实际进度与计划进度的差异，快速分析偏差原因，制定针对性处置措施，跟踪落实整改情况，避免偏差累积。建立常态化沟通协调机制，定期组织各方主体召开进度协调会，明确沟通内容、反馈流程，确保信息传递顺畅，协调意见落地见效。

#### 4.3 强化协同能力凝聚协调合力

强化监理单位的协同协调能力，凝聚各方主体的合力，是优化进度协调职能的核心。监理单位应加强与各方主体的协同配合，建立多方协同协调机制，主动对接设计单位，及时了解设计图纸交付进度与设计变更需求，组织设计交底，协调解决设计与施工衔接中的问题；对接材料供应商，协助施工单位优化供货计划，督促材料按时进场，核查材料验收质量，确保材料供应满足进度需求。在施工单位内部，协调多专业、多班组的施工顺序，划分作业区域，避免工序冲突，优化施工组织模式，提升施工效率。加强监理人员的专业培训，提升监理人员的沟通协调技巧、进度管理能力与问题处置能力，使其能够熟练应对各类进度矛盾，提出合理的协调方案，推动各方主体协同推进工程进度。

### 5 监理单位进度协调职能优化的保障措施

#### 5.1 完善监理单位内部管理体系

完善监理单位内部管理体系，为进度协调职能优化提供坚实的内部保障。监理单位应建立健全进度协调管理制度，明确进度协调的岗位职责、工作流程、考核标准与激励机制，将进度协调工作成效与监理人员的绩效考核、评优评先挂钩，充分

调动监理人员的工作积极性与责任心<sup>[5]</sup>。加强人员队伍建设，建立系统的培训体系，定期组织监理人员学习工程进度管理相关规范、流程与协调技巧，提升监理人员的专业素养与协调能力，打造一支专业、高效的监理队伍。优化监理机构设置，明确各岗位的进度协调职责，加强内部沟通协作，形成上下联动、分工明确的工作格局，确保进度协调工作高效推进。

### 5.2 优化外部协同与配套环境

优化外部协同环境，完善相关配套机制，为监理单位进度协调职能优化创造良好条件。推动工程建设各方主体树立协同共赢的理念，引导各方主动配合监理单位的进度协调工作，摒弃各自为政的思维，共同推动工程进度目标实现。完善施工合同管理，明确各方主体的进度责任、工期延误处置方式及赔偿标准，为监理单位开展协调工作提供明确的合同依据。建立统一的信息共享平台，整合进度信息、设计变更信息、材料供应信息等各类资源，实现各方信息实时共享，确保监理单位能够全面、及时掌握工程进度相关情况，提升协调决策的科学性与及时性。加强行业监管，规范监理单位的执业行为，对监理单位的进度协调工作进行监督指导，推动监理行业规范化发展。

### 5.3 强化职能优化的动态管控

监理单位进度协调职能的优化并非一蹴而就，需建立动态管控机制，持续完善优化措施。监理单位应结合工程建设的实

际情况，定期对进度协调职能的发挥情况进行梳理，分析优化措施的落实效果，查找存在的不足与问题，及时调整优化方案。在工程建设过程中，密切关注外部环境的变化，针对政策调整、不可抗力、市场波动等因素带来的影响，及时优化协调策略，确保进度协调职能能够适应工程建设的动态需求。加强经验总结，梳理进度协调工作中的成功案例与问题教训，将成熟的协调方法与经验纳入监理单位的内部规范，形成长效机制，持续提升进度协调职能的适配性与有效性，为工程建设顺利推进提供稳定保障。

## 6 结语

本文围绕监理单位在工程进度协调中的职能优化展开研究，明确了监理单位进度协调职能的核心内涵与重要价值，剖析了当前职能发挥中存在的定位模糊、流程不规范、协同能力不足等问题及成因，提出了针对性的优化路径与保障措施。监理单位进度协调职能的优化，是提升工程进度管控质量、推动工程建设高质量发展的重要举措，需要监理单位完善内部管理、优化协调流程、强化协同能力，同时依托外部配套机制的完善与各方主体的协同配合，才能充分发挥其核心作用。通过职能优化，可有效化解工程进度推进中的各类矛盾，平衡进度、质量与安全的关系，确保工程按期、高效交付，为建筑行业的持续健康发展提供支撑。

## 参考文献：

- [1] 黎彬.住宅建筑监理单位对项目工程质量管理的方法探析[J].建材发展导向,2025,23(24):58-60.
- [2] 王水青.建筑工程中监理单位对施工质量的控制作用分析[C]//广西大学广西县域经济发展研究院.2025年第五届工程技术数智赋能县域经济城乡融合发展学术交流会论文集.浙江华浦工程管理有限公司绍兴分公司,;2025:53-55.
- [3] 陈小挺.房屋建筑危大工程安全监理的风险规避要点及实施路径[C]//河南省豫商经济文化交流协会.2025中国建筑经济研讨会论文集(下册).浙江南方工程咨询管理有限公司,;2025:81-82.
- [4] 马学斌.“收放自如”及“工程管理原则”下监理单位经营管理探究[J].财富时代,2025,(09):124-125.
- [5] 冯斌,石彬.监理单位拓展工程项目咨询管理业务的路径研究[J].城市开发,2025,(16):115-117.