

监理工程师：监理企业人力资源横向及纵向管理
监理工程师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/523/2021_2022__E7_9B_91_E7_90_86_E5_B7_A5_E7_c59_523796.htm

摘要：本文主要叙述监理企业人员的素质要求，目前监理业的人力资源状况，监理企业人力资源管理方面着重抓的几件事，以及工程监理(咨询)人才租赁模式设计。关键词：监理企业人员素质；人力资源状况；管理；租赁模式设计

监理业是依靠技术和管理进行服务的特殊行业。监理市场的竞争靠的是技术和管理实力，而技术和管理实力主要靠的就是人才。监理人才作为监理行业“高智能”知识和“高水平”管理的载体，成为决定监理公司保持优势竞争地位的关键因素。监理企业能否吸引、留住并合理充分使用高素质人才，发挥全体员工的主观能动作用是监理企业管理中不容忽视的核心问题。

1. 监理企业人员的素质要求

(1) 专业技术水平。专业技术是监理工作的基础。没有较高的专业技术水平，不要说深层次地解决技术问题，就连在施工现场的施工人员的施工也不买你的帐，连基本的监理威信都建立不起来，谈何监理？从监理要求而言，我以为监理人员尤其是总监要做到本专业精通，其他专业的基本知识也要掌握。现在建设监理粗分为两大主体专业，即土建和安装：土建又分为建筑、结构、地基与基础等；安装则大致可分为电气、给排水、智能化、电梯、通风与空调等。无论你是学什么专业的，要干监理，必须对其他专业的基本知识一定要掌握。否则在工作中就会出现麻烦。

(2) 监理业务水平。监理要严格按照国家的有关法律、法规、标准、规范去履行自己的职责，如果不熟悉这些相关的法律、法规、标准、规范，

是不可能做好监理工作的。监理的“三控制、两管理、一协调”工作，要求监理人员必须熟悉监理业务。(3)组织协调能力。在目前中国特色的监理条件下，监理人员尤其是总监的组织协调能力显得特别重要。国家对绝大多数工程建设实行强制性监理，并实行总监负责制。但业主的认识和态度差异很大，有的将“三控制”通过各种方式变成“两控制”，甚至仅是质量“一控制”，而单纯控制质量缺少了投资控制的手段，监理就会受“夹板气”。另外，施工队伍的差异也非常大，这几年建筑市场可谓异常红火，施工企业全国已达到数十万家，不用说管理水平，仅施工就业人员的培训就严重滞后。有的施工企业采取挂靠收取管理费的手法，对项目部疏于管理。还有一点，现在不少项目的甲、乙双方关系比甲方、监理双方关系要好。在这种现状下，仅有技术和业务水平，是难以做好监理工作的。监理工程师尤其是总监，要有大局观念，能审时度势，要有领导艺术。监理原则要坚持，放弃了原则，就等于丢掉了监理的饭碗；但如果缺乏灵活性，缺乏把事情办好、理顺关系的能力，工作起来就很困难，甚至可能会被业主代表赶走。可见，没有组织协调能力是干不好监理工作的。(4)职业准则和道德。在监理控制过程中，监理是握有一定权利的人员，这就要求本身具有良好的职业道德，要受职业准则的自律约束。随着监理制的深入发展，对监理人员的“为人”要求要放在首位。因此，在人力资源管理中，为了解决监理人员的“为人”问题，要把好三道关：一是招聘关，看档案，面试；二是教育关，不断组织不同形式的职业准则和道德教育，警钟常敲；三是管理控制关，制定出切实可行的规章制度予以约束，同时做定期、不定期

检查，发现苗头及时处理。(5)综合素质与人格魅力。这是更进一步的要求，尤其对总监就要有一定的综合素质要求。有人格魅力，则往往是个好领导。知识面广、文字功底好、口才好、外交能力强都是综合素质的体现，也是监理公司最需要的一类人才。

2.目前监理业人力资源状况 目前，监理队伍人力资源状况是不理想的。体现在：(1)中坚力量严重不足。全国获国家注册监理工程师资格的共8万余人，而目前在建工程保持在10余万个左右，更不要说其中有相当一部分仍在设计院、大专院校、建设单位、政府部门工作，故现场实际约每3个工程才有1个注册监理工程师，即使全部当上总监也严重不足，不用说专业监理工程师了。(2)年龄结构严重不合理。现在一般监理企业中35-60岁的人员比例过低，有的不到3%，而这一部分人从年龄结构上看，尚属年富力强、精力充沛、经验丰富、知识面较广、技术成熟的群体。不少监理企业中60-70岁年龄段的人员比例不小，一般都是退休后发挥余热。这部分人员在现场主要是体力不适应，旁站不用说了，巡视也很难到位，精力够不上监理的要求：另外有些人知识老化，思想僵化，也不肯学习，无法适应监理工作要求。再就是一大批才出校门的大专院校毕业生，以大专生为主(名牌大学、本科生以上的则很少问津监理企业)，他们主要是从事监理员的工作，目前还难当此任。(3)临时聘用人员比例过大。现在企业都实行聘用制，这里所以加上“临时”二字，是指档案、人事关系不在本工作单位的人员。主要有三部分人：退休人员、其他行业下岗人员、虽聘用但未办理人事档案代理关系的人员。现监理企业人员流动率相当高，有的一年流动率占全部员工的30%以上，其根本原因是工资待遇问题

，而流动人员中绝大多数是临时聘用人员。(4)很多监理人员素质不能满足监理工作的需要。按照上述从组织协调能力、业务水平、专业技术、职业准则和综合素质的要求来衡量，现阶段能满足监理工作要求的人员比例不是很高。因此提高监理企业人员素质当务之急。

3. 监理企业人力资源管理

(1) 监理人员待遇要因人而异，切实体现“按劳分配”原则。目前监理企业多数以职称和职务划分工资档次，应该说还是可行的。问题是：总体行业工作水平低，再按杠杠一划，人才不仅吸引不来，反而被设计、勘察单位、开发商、施工企业挖走。以总监为例，同样是总监工作却因人而异，工作成果、对企业的贡献却大不相同。一个年富力强的总监，大学本科毕业、国家注册监理工程师、高级职称，管理工作能力很强，可胜任2~3个大中型项目的总监工作；而另一个在身体、知识、能力、技术、管理上适应不了的总监，即使一个小项目都管不了。人力资源管理就是要因人而异，体现“按劳分配”，同样是总监，前者收入应是后者的数倍才合理。不仅给待遇而且给礼遇，这才留得住人才，也还能吸引新的人才。

(2) 对监理人员的考核。监理属于咨询服务行业，不同于生产企业。但考核的最终含义是一样的：一是过程，二是结果，而且最终是以结果即对企业的贡献来决定的。人力资源管理首先必须掌握监理人员工作状况，业主反映(顾客满意度)、相关各界评价，最终结合项目效益情况得出考核结论。过程考核以定性为主，结果考核则以定量为主。考核的标准有通用的，如劳动纪律，一个常年如一日遵守劳动纪律的员工和一个经常迟到、早退、脱岗的职工，在哪个单位其结论都是一致的。考核也有特殊性，如项目之间因各种原因收费率

不一的因素等。(3)逐步扩大“在编”人员比例。监理企业需要有一支相对稳定的监理队伍。随着监理制的推行和监理事业的发展，监理会逐步进入良性循环状态。目前以临时聘用人员为主体的现象必将得到改变。从就业心理角度看，相对稳定也是就业人员的期望之一。我们应从监理企业的长远利益考虑，逐步扩大“在编”人员，及时为这些员工办理人事关系、组织关系、养老保险，及时申报职称评定，并在企业发展的同时，逐步提高待遇。有的企业不愿使用大专院校毕业生，主要原因是：暂不能胜任监理工程师工作；培养起来麻烦 不仅要办理养老保险、住房公积金等而且一旦无业务，无法立即辞退。这实际是不可取的短视行为。(4)积极开展分类培训。 上岗前培训。如前所述，一个连到岗后都不知干什么的人员在岗位上干不好监理工作的，也不符合政府管理部门持证上岗的要求。因此，上岗前的培训显得尤其重要。目前有三个档次的证书：国家注册监理工程师、省监理工程师、省监理员，实际是三种深度、广度不同的培训结果。监理人力资源管理要全部做到先持证上岗暂时有困难，但要及时组织安排参加学习，参加培训，参加考试。

企业精神培训。要以一些发达国家企业为榜样，组织企业精神培训，让员工观念与企业要求相吻合，形成与企业精神相一致的共同价值观。这一点，现在大多数监理企业并未做好，甚至存在空白。 业务深化培训。要系统组织学习相关法律、法规、标准、规范。可以分层次进行，如总监级、专业监理工程师级、管理部门领导等，也可以分专业组织。每有新规范、新标准下达时，均应及时组织培训。 管理层经营管理知识的培训。这也是现在监理企业培训的弱项。而一

个企业要发展，提高管理人员水平是至关重要的。必要的专业技术培训。对新技术、新工艺、新设备、新材料，就必须及时组织相关人员学习，跟上形势，争取领先，否则在监理实践中就会被动。根据现有监理人员状况，组织必要的补课或培训，也是提高现有监理人员专业技术水平的有效手段。

4.工程监理人才租赁模式构想

监理企业人力资源管理除了公司内部的纵向管理以外，还可以采取行业内公司间的横向管理。

(1)第一种模式。各工程监理(咨询)企业间可通过合同形式，相互出租所需人员，包括总监、专业监理工程师和监理员。可以按工作时间，按阶段和按项目租赁。在此期间，被派遣方，即单个的执业、从业者，仍维持在派遣方建立的劳动关系、注册，接受培训、管理和领取工资及福利等，接受使用方即实际“用工”方按合同给派遣方支付租用费。企业通过行业协会网站公示，除可了解企业各类持证人员分布状况外，各企业完全可以在该网站或其他媒体上发布短期急需人员或闲职待岗人员租赁信息，各取所需地进行人才派遣租赁。这是一种因事因需制宜带有过渡色彩的调节模式，人力资源租赁不是其主业，启动较为容易，虽然不会很规范，很健全，但稍事努力，便是可行的。能调节和缓解当前工程监理(咨询)企业在人力资源派遣及使用管理方面的一些实际问题。

(2)第二种模式。设立专业人力资源中介服务机构，也包括以人力资源租赁为主业，同时也有资质和能力从事工程监理(咨询)业务的机构。这种机构本身拥有通过注册或建立其他形式劳动关系并负责培训、amp.管理，能从事工程监理(咨询)工作的各类专业和执业资格(或上岗证)的人才，这些人才只是通过租赁形式提供给各工程监理(咨询)企业长期或

短期使用。这种机构作为派遣方应与接受使用方签订合同，明确相互的权利、义务和责任，明确租赁费额、支付方式及对被派遣方基本权益的保障等。相关信息同样可通过行业协会网站或其他媒体发布。这种模式服务功能会更全面、更规范，能与国际接轨，但需要政府的政策支持和第一种模式的实践支持。总之，监理企业人力资源管理应该是横向和纵向管理相结合的管理，也应该是其发展的趋势所在，当然，还应有国家法律法规的支持和相关体制的匹配，这样才会让监理企业有一个更好的未来。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com