

面向项目的总监责任与能力 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_9D_A2_E5_90_91_E9_A1_B9_E7_c41_66069.htm 有关总监的责任与能力，在近十年出版的著作、论文及部门规范、规定与条例中均有相当的篇幅予以描述和说明。例如，在《工程建设监理规范》中，总监的责任有十三条之多。但其作为行业指导性文件，重点在于规范总监在项目实施过程中的行为。对于企业、业主及其他利益相关者而言，总监应尽的责任和应有的能力并没有详细的要求，其它出版物也少有涉及。从企业的发展与总监的个人职业生涯规划方面来说，两者是相互促进、共同发展的。从企业管理者角度出发，对总监的责任与能力进行全面的描述是非常必要的。由于各个企业的战略目标不同，实施计划不同，操作层面也不相同，因此，本文仅从以下几个方面予以阐述，以供同行参考。总监对社会的责任作为一个独立作业的项目小组负责人，总监对项目实施负有主要的责任。在此过程中，总监对可能造成的对社会、环境及经济的影响要有深刻的认识。作为工程建设领域中独立地位的第三方，应以国家的法律法规、地方发展计划和行业规划为指导，尽最大力量降低项目实施所带来的不利影响，向业主负责、向社会负责、向司法负责、向广大人民负责。例如，安全控制已经纳入到监理的工作范围内，特别是人身安全，不仅涉及到有关人员的家庭、所在企业，也与行业管理部门等息息相关。一旦出现伤亡事故，除了对当事人及相关项目造成巨大影响外，也会在社会上产生相当的负面作用。在项目实施过程中，总监应高度重视诸如高空坠物、机械设备

运转、临时用电等方面，始终关注项目中涉及安全的各种因素，理所应当地把安全当作对社会的重大责任，放在日常监理工作的首位。因此，从宏观上来说，总监对社会的责任体现在项目实施过程中所涉及的各种群体；微观上，项目本身所包含的社会因素，也要求总监对此给予高度的关注。总监对所属企业的责任 作为企业派出机构的负责人，总监应在其授权范围内完全地履行职责。及时、准确的沟通是实现其组织责任的最有效方法。通过沟通，了解企业对项目目标的期望，以便在企业的统筹领导下与其它项目协调一致，在此基础上确定项目目标，分解工作包，以利于企业总体目标的实现。同时，充分的沟通有利于更好地利用企业分配的各种资源，一方面使资源在本项目小组内发挥其更大的效能，另一方面，从企业总体出发，优化资源的使用。另外，及时将项目的进度、成本和质量等信息向上级汇报，以利于企业层面对项目群的宏观管理，并取得企业对本项目小组的其它支持。在此基础上，总监通过实施恰当的计划，使项目得以在企业总体战略的指导下，圆满地完成任务，实现企业对项目的期望。例如，在企业承担的某些标志性建筑工程的监理工作中，为了提升企业的竞争力，提高声誉，取得较好的业绩，企业可能愿意投入更多的资源，以获得更好的监理效果。因此，在此类项目中，成本就成了绩效评价中的次要因素。对企业负责的要求决定了总监的工作方式和工作重点。总监对项目小组的责任 总监担任着项目委托阶段的计划、组织、指导和控制的职责。就项目而言，他的责任更多的是组织和指导两个方面。一方面，要开发出项目的组织结构，并对每个职位进行详细的描述；参与项目主要人员的筛选，对项目小

组成员进行有效的人力资源规划。另一方面，在项目的实施过程中，为每个职位设定相应的目标，指导和督促他们的成长，以期达到项目完工的同时，项目小组成员也取得预期进步的目的。当然，这些责任必须与公司的人力资源管理战略相一致。项目的一次性特征，决定了项目小组的临时性。当一个项目接近尾声时，小组成员即将重新组合，各自接受不同的工作。如果在此次项目监理过程中得到长足的进步，小组成员将会满怀信心地投入到新的工作中去。反之，当项目即将结束时，面临重组的小组成员必定会有所担心，不能全身心地投入，影响项目的验收、竣工、移交等工作。从这个意义上讲，总监的责任更具有现实性。总监的能力基于以上几个方面的责任，对总监的能力就有了大致的要求，主要涵盖如下内容：全面、动态、系统的思考能力；积极有效的创新能力；一般性的管理能力等。作为其能力的基本要素，总监应有良好的沟通能力、有关法律法规的学习、领悟及运用能力和专业技术特长。良好的沟通能力，不仅可以帮助总监实现与业主、投资商、承包商及其它项目利益相关者之间的正常交流，也可以通过沟通，与项目小组成员逐步达成默契，形成一个整体；更为重要的是，总监通过与企业管理层的沟通，将企业的战略目标贯彻到具体的项目之中，使得其自身与企业取得共同的成长。良好的沟通，在项目实施的各个层面上都可以取得事半功倍的效果。同时，项目的计划、组织、协调、控制都是建立在充分沟通基础之上的。可以说，没有良好的沟通，项目就无法实施。对国家有关法律法规、行业规范、管理条例等的完全掌握与充分理解，有助于总监更好地履行对社会的责任。一方面，国家法律法规对建设各

方主体的行为是一个有效的约束与规范，另一方面，专业性法规、规范等明确规定了各方主体所应承担的责任。作为监理企业派驻现场的负责人，总监理应发挥其重要作用。一定的业务特长是树立总监威信的必要条件。总监是一种复合型人才，不仅要懂管理、善组织、会协调，还要有一技之长。监理所涉及的业务面较宽，人的学习总是受到一定条件的限制，不可能做到业务方面的“全才”。但作为总监，必须在有关业务中有一至二门专长。例如，他可以是合同管理方面的专家，或者精通于网络计划等，这些专长在项目实施过程中能起到重要作用，可以帮助总监有效解决在项目实施过程中可能遇到的技术难题，有利于项目朝着既定的方向发展，进而使总监在参建各方人员中树立良好的威信。此外，总监还要有宽广的胸怀。这也许算不上一种“能力”，但却是每一个总监所必须具备的基本素质。项目实施过程是一个非常复杂的过程，在各个阶段，有着各种不同的矛盾与冲突。而解决这些矛盾与冲突，除了需要较好的能力与高超的技巧外，总监还要有宽广的胸怀。由于项目的一次性特点，往往要求总监及其项目小组成员以与以往完全不同的方法来实施项目。一方面要能够容纳项目参建各方人员的各种不同意见，另一方面，对项目小组成员的意见和建议能够认真对待，允许他们有不同的想法，鼓励他们进行创新活动，并能够接受他们在此过程中可能产生的失误。要做到这一点并不容易，因为总监的业务水平往往是项目小组中最棒的，特别是其技术特长，可能是专家级水平。这种胸怀，首先体现在对项目小组成员的鼓励方面，为他们树立起对专家进行挑战的勇气与信心；其次体现在对待这些挑战的态度方面，要以一种科

学发展观、一种平常心态进行系统的、全面的、动态的思考。只有做到这一点，总监才有可能带领项目小组在充满竞争与挑战的环境中，从容应对日益复杂的各种项目。结语 总监是一种复合型人才，除了应当按照有关法律法规、规范条例等的要求进行工作外，还要承担各种责任：对社会、对所属企业及对项目小组的责任。为了实现这些责任，总监必须具备一定的能力。本文对总监的沟通能力、法规掌握与运用能力及专业技能作了简要的阐述，显然，仅有这些还远远不够。面对新的形势，面对机遇和挑战，只有努力学习、不断提高，总监才能胜任越来越复杂的岗位要求，才能担负起对社会、所属企业及项目小组的各种责任。参考文献 1.《建设工程监理规范》 2.白思俊《现代项目管理》机械工业出版社 2002.3 3.林鸣 马士华《动态联盟》电子工业出版社 2003.4 4.王卓甫 章志强《建设项目管理》河海大学出版社 1996.12

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