



# 总监理工程师应具备的能力和素质

张金柱

(中交水运规划设计院有限公司, 北京 100007)

**摘要:** 结合监理业务理论和多年水运工程监理实践, 阐述一名总监理工程师应具备的能力和素质。

**关键词:** 水运工程; 总监; 能力和素质

**中图分类号:** U 655

**文献标志码:** B

**文章编号:** 1002-1972(2007)12-0135-03

## Competence Required for General Site Supervision Engineer

ZHANG Jin-zhu

(CCCC Water Transportation Consultants Co., Ltd., Beijing 100007, China)

**Abstract:** Combining the theory of supervision business and many years' practice of supervision for port & waterway engineering, this paper expounds the competence required for general supervisors.

**Key words:** port & waterway engineering; general site supervision engineer; competence

工程监理建设管理制度在世界上许多国家和地区, 特别是发达国家已有上百年的历史。总监理工程师指由监理单位任命授权并经业主认可, 全面负责委托监理合同的履行, 主持项目监理机构工作的监理工程师, 简称“总监”。水运工程建设较一般工程建设工期长、造价大、专业面广、施工流动的特点, 大型项目监理部一般设 1~2 名总监代表, 在总监授权范围内履行部分总监职能。

在监理单位内部, 总监是承监项目全过程、全方位的总负责人, 既是责任人、规划者、组织者和领导者, 又是协调者和参与者。总监既要代表监理单位对业主委托的监理任务和目标控制负责, 又要对监理单位投标中承诺的服务质量负责。

### 1 总监应具备的能力<sup>[1-4]</sup>

#### 1.1 观念技能

作为项目监理部的最高指挥者和管理者, 以及整个项目建设的协调者, 总监要能够准确确定

自己在组织中的位置, 清楚哪些是自己可以调动的资源, 并能充分利用这一位置和相关资源去促使工程目标的实现, 这是总监游刃有余开展工作的重要基础。

#### 1.2 人文技能

总监应能够将人文思想渗透到管理之中去, 使管理增加艺术性, 增强总监的权威性和亲和力, 这样, 会使协调工作取得事半功倍的效果。

#### 1.3 规划能力

总监应能以项目为对象, 在工程正式开工前对监理工作进行科学分析, 进行全面的部署和周密安排, 确定合理的目标、组织以及实现目标的措施。这种能力重点体现在《监理规划》的编制上, 因为《监理规划》是由总监主持编写的作为全面指导监理工作的全局性文件。

#### 1.4 组织能力

总监是项目监理工作的组织者, 是团结、带领项目监理机构全体人员完成监理合同中各项职

收稿日期: 2007-06-04

作者简介: 张金柱 (1974—), 男, 工程师, 从事水运工程的监理工作。

责和任务的核心人物,因此,应具备较强的组织管理能力。监理工作是一项集体工作,总监必须能够科学建立组织,作好分工与协作,团结项目监理机构全体人员,调动每个成员的积极性,激发大家的工作热情和潜力,从组织管理上确保目标实现。

### 1.5 执行能力

对于总监,主持制定《监理规划》是首要工作,一旦《监理规划》编制完成,认真贯彻执行就成为总监最重要的工作。总监应该以身作则,做《监理规划》贯彻执行的典范,维护《监理规划》的严肃性,确保应该进行的每项工作都落到实处,言必行,行必果,以自己的实际行动使《监理规划》变成整个监理部的行动指南,通过《监理规划》不折不扣的贯彻来确保控制目标的实现。

### 1.6 协调能力

协调能力可以说是总监领导才能的综合体现。水运工程实施过程中,往往是水工、房建、疏浚、机电、给排水、道路、铁路等多技术融合,大型综合项目经常是多个标段和众多施工单位在同一个施工现场中平面、立体交叉作业,所以,协调非常重要。多年监理实践表明,有些总监虽然具备丰富的专业知识和经验,但不善于协调,最终造成监理工作开展不畅。总监要明白,项目的目标控制虽然是矛盾的统一体,但对参建单位来说也有一致性。总监应能够站在公正、独立的立场上,抓住工程建设的主要矛盾,寻找问题存在的根本,阐明问题的双刃性,实事求是,才能够协调得力,让业主、承包商双方都满意。

### 1.7 业务能力

很多资深监理人认为总监要“一专多能”,尤其是随着监理事业的蓬勃发展和我国加入WTO后逐渐与国际接轨,监理也面临着要走出去和引进来的问题,形势和监理行业的特殊地位都要求总监必须是工程建设领域的高级复合型人才。单从目前监理状况看,如果总监没有一门精湛的专业技术,就难以服众,难以形成项目监理部乃至整个工程建设的核心和权威,最终造成业主不满意、施工单位不服。

此外,尚需对项目监理中所涉及到的专业知

识均有所了解,达到“一专多能”。从国内监理行业发展来看,监理行业也不可能一直停留在简单的施工监理上,提高总监队伍的素质势在必行,而目前我们的总监队伍普遍缺乏法律、经济、项目管理等方面的知识。

### 1.8 沟通能力

管理学中当前最盛行的两个观点是:“加强沟通,细节决定成败”,这足以说明沟通的重要性。凡事先加强沟通能够提高协调事宜的成功率。工程建设是一个复杂的系统工程,在实施中难免发生合同变更、设计变更、外部资源变化以及控制目标偏离等多种变化。在处理各种变化时,总监在签署决定意见前应加强与各方的沟通,一方面充分体现对当事人的尊重,另一方面能获取更多的信息资源,同时交换各方意见,最终形成双方都能接受的最佳方案。

### 1.9 表达能力

工程例会是开展组织协调工作的主要途径和平台,如第一次工地会议、施工图审查会、设计交底会、月度会等,而大多数工程例会都要求总监主持,这就需要总监具有较高的语言组织能力。监理的产品是服务,而成果主要体现在监理文件上,总监无疑是主要执笔者,如《监理规划》、监理工作总结、评估报告及各种汇报材料,这些监理文件须集技术性、逻辑性、文学性于一身,这就要求总监具有高超的写作能力。说和写是思维和逻辑的具体化,而总监在关键时刻中的关键言论对工程进展起着关键作用,这就要求总监要具有很强的表达能力,注重用数据和事实说话,要做到慎言又善言,敏思而后行,做到言可行、言必行、行必果。

### 1.10 学习能力

总监应能够主动加快更新自己的知识结构,动态掌握行业新技术、新标准、新工艺、新材料的应用,学习接收各种新的项目管理理念、手段,并主动运用新的项目管理手段不断提高管理水平,打造学习型项目团队,成为技术管理的领航者。

### 1.11 总结创新能力

监理制度设立的初衷之一就是要克服以往工程建设指挥部难以形成工程建设管理经验的弊病。

总监不但自己要有总结创新能力，作为项目监理部的领导者，还要能够调动整个监理部的积极性，将主观能动性、要素有用性、动态相关性有机结合，发挥团队优势，不断总结创新，使得组织的经验有效性得到淋漓尽致的发挥。

## 2 总监应具备的素质<sup>[3]</sup>

### 2.1 心理素质

工程建设的系统复杂性，决定了监理工作不可能一直像是一池平静的湖水。面对困难，总监应能够及时调整心态，以稳定而乐观的情绪感染被领导者，激发项目监理部成员的积极性。处境艰难时，要杜绝发牢骚，应以自己健康的心态引领和打造一个团结奋进的项目团队；面对胜利，要能够更多地看到集体协作的功绩，要学会赞美别人，避免胜则喜己。总监应具备胜不骄、紧不燥、败不馁的健康心理素质，以此激励、感染、引领项目监理部去战胜各种困难。

### 2.2 身体素质

没有精力充沛的体魄，只会留下力不从心的工作遗憾。健康的体魄是水运工程《监理概论》对监理工程师所具备素质的基本要求，这是由监理工作的服务性质、工作本身的艰苦繁忙、现场作业、流动性大、工作条件差等特点决定的。

### 2.3 公关素质

作为管理者，首先应该建立一个正确的公关意识，公关意识不是一种表层的被动的反映，而是实践为理论所概括且演化为公共关系原理、原则、规律的一种深层的能动反映。市场竞争主要是经济发展之比较的形象之争，而这种形象的塑造与完善，很大程度上是由公关工作来完成的。因此，总监是监理企业公关工作塑造和完善的关键对象。总监应通过建立服务业主、真诚互惠、沟通交流、立足长远等意识，培养锻炼自己的公关素质，使自己成为监理企业的一张对外名片，实现潜移默化的经营。

### 2.4 道德素质

总监道德素质的高低是以上各种素质的前提，是整个监理事业大厦的基础。监理责任重于泰山，总监首先要做到鞠躬尽瘁、一丝不苟、严谨求实。在处理各种纠纷时，总监一定要以独立的第三方公正地进行协调处理，以合同和工程建设目标实现为原则，做到公平、公正、客观。面对目前国内市场尚不规范的竞争环境，总监要做职业道德的典范，以赢得业主和社会对监理工程师的信任，树立行业威信。

### 2.5 个人修养

作为总监，要善于包容。总监在整个工程建设中的特殊地位，使得总监需要和政府、质监、业主、设计、勘察、施工等相关单位打交道，协调各种工程事宜，在协调事务中难免遇到各种困难，这就需要总监具备良好的修养和心理素质，不计个人得失，以工程大局为重，以良好的综合素质，作好协调。

## 3 结语

总监本身就是一个管理者，而且是管理者的协调者，因此，必须具备更广博的知识和良好的综合素质。如果管理者是铁，则总监必须是钢，这样才能使总监在项目管理中发挥核心和权威作用，增强监理企业的核心竞争力，不断提高监理工作水平。

## 参考文献：

- [1] 马国柱. 公关素质训练[M]. 北京: 中国社会出版社, 2003.
- [2] 詹炳根. 工程建设监理[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2000.
- [3] 何万钟. 浅谈项目总监的定位、基本职责与培训教育问题[J]. 建设监理, 2000(2): 58-59.
- [4] 陈澄波. 浅谈总监理工程师培养[J]. 建设监理, 2000(5): 49-50.