

如何成为一名优秀的总监？

主讲： 高级工程师

单位：

电话：





尊敬的各位同仁：



大家好！受建设监理协会的委托，在这里与大家进行交流。我要讲的是在当前环境下如何成为一名优秀的总监。作为一名优秀的总监应该具备什么样的素质，我从以下几个方面与大家进行探讨。



我国实行工程监理制度已逾20

年，国家注册监理工程师考试制度也已有十几年，在复杂的工程建设中，监理单位是依据法律规定所产生的技术类服务性管理主体，主要肩负着工程质量和工程安全的重任。在监理从业人员





的准入门槛较低，待遇偏低，无法形成人才优势的情况下，自然就对在监理工作中起核心作用的总监理工程师的素质和工作水平提出了更高的要求。





作为施工现场监理单位的主要负责人，建设工程项目管理的核心—总监，一直是监理单位和建设单位非常关注的对象。业主在选择委托监理单位时，很大程度上取决于对总监的信任和选择。一个总监应该具备什么素质才能





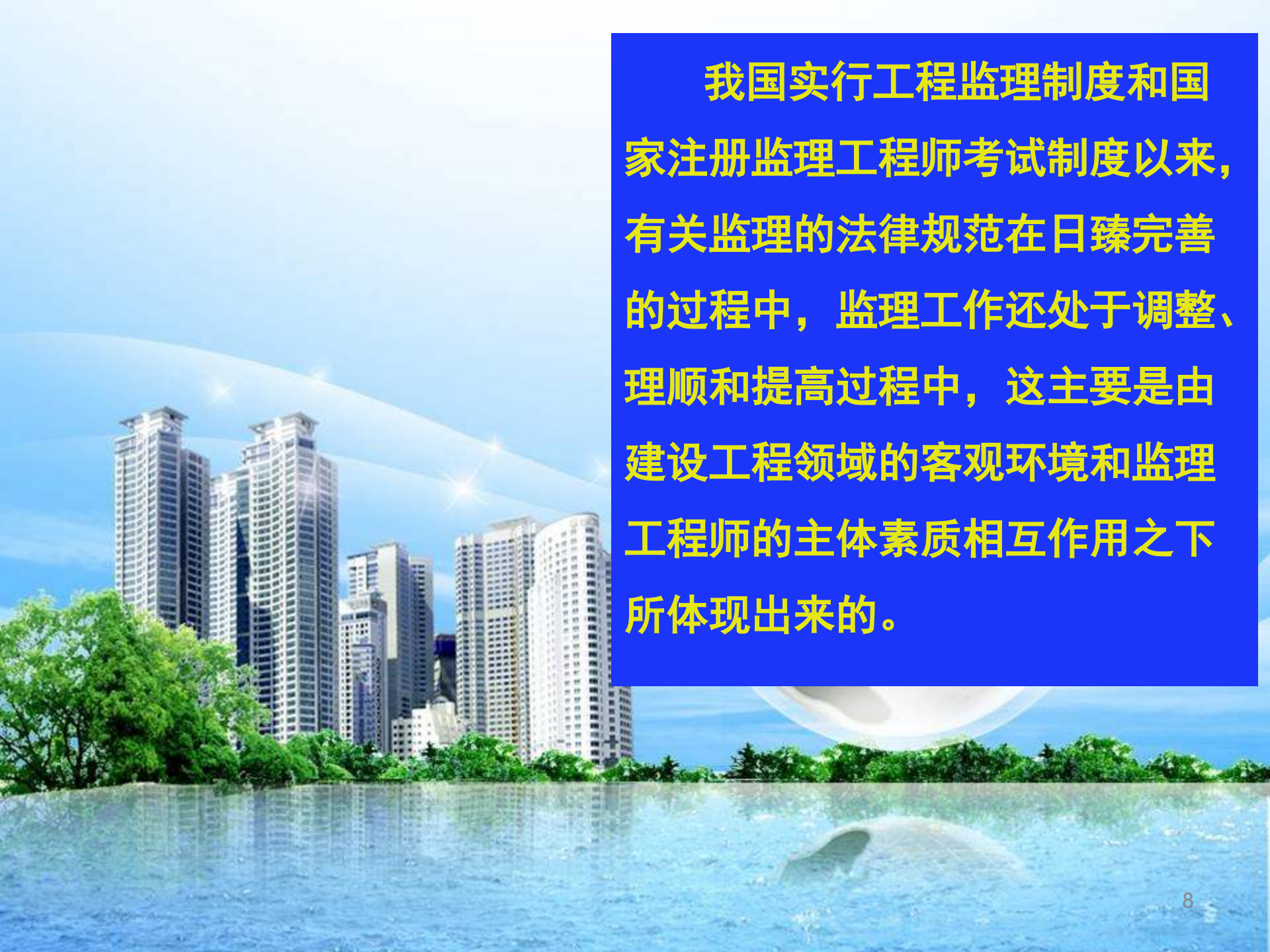
胜任其工作？作为总监应如何成功地实施一个项目的监理工作，从而使监理工作既赢得监理市场，又得到建设各方的信任和尊敬，使实施的项目达到预期的效果？



一、**监理环境的现况**

发达国家的现代化工程建设经历了200余年的历程，形成了很完善的工程管理格局，（咨询）工程师具有着高素质和高待遇，占据了工程建设的无可争议的主导地位，某些方面几乎到了至高无上的程度，能够十分有效的调控工程的质量和进度，并能有效地控制投资规模和工程建设风险。





我国实行工程监理制度和
国家注册监理工程师考试制度以来，
有关监理的法律规范在日臻完善
的过程中，监理工作还处于调整、
理顺和提高过程中，这主要是由
建设工程领域的客观环境和监理
工程师的主体素质相互作用之下
所体现出来的。

客观上，从工程参建三方（建设单位、监理单位和施工单位）的地位上看，建设单位是出资主体，或者说是掌控着建设资金的主体，人员地位是三方中最高的，然而却没有人员准入门槛的限制，造成人员素质参差不齐，常常会随意干预工程，产生负面影响，因此而增加了监理工程师的管理难度和协调难度。承建商

是工程实体实施的主体，是大量建设资金流入的主体，相对来说控制资金的自由度大，常常会在追求利益最大化时不顾工程的科学性，使工程质量下滑，使工程安全风险加大，其对工程质量和安全的认知程度也妨碍着监理工程师的正常管理工作。





监理单位是建设单位被法律所约束下委托的为建设单位服务的对工程实施监理的主体，监理收费偏低，待遇和地位是三方人员中较低的，暂时无法形成人才的优势地位，而工程管理正常状态下，恰恰要求监理工程师应该居于三方人员中综合素质、技术素养的工程经验的最高层次。

由此可见，监理工作是在总体人员素质不高和相对弱势的环境下展开监理工作的。当今的监理工程师就是在建设环境错综复杂而且待遇偏低的弱势条件下展开着繁杂的监理工作，又必须在监理工作中谨慎的规避着的监理风险的，那么如何有效的开展监理工作呢？客观条件的改善难以左右，整体素质的提高有待时日，那么问题的关键就聚焦在总监理工程师的身上，总监理工程师具有怎样的素质和能力，才能使监理的工作有所作为呢？



键就聚焦在总监理工程师的身上，总监理工程师具有怎样的素质和能力，才能使监理的工作有所作为呢？



二、总监理工程师的岗位定位



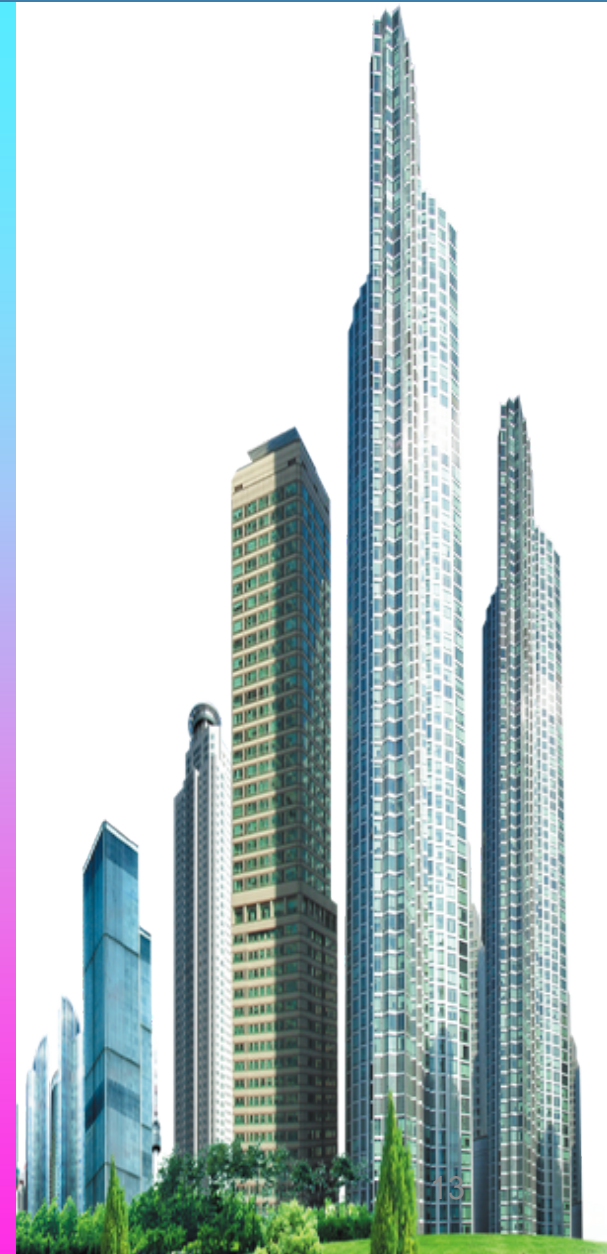
总监理工程师作为一个岗位职务，简单看，在监理公司，师出无名，没有级别，更没有施工单位项目经理那样的“人财物”大权；在业主那里，是“为我干活”的人。然而，从国家对监理的定位来看，“小人物”必须有大作为，因为你的岗位很重要。一个好的总监理工程师，应该学会调兵遣将、识人用人、精于管理、善于协调、处事灵活、服务意识强，要具有“领袖”的风范和权威。只有这样，才能带好监理班子，管好工程。才能更好地履行合同，使一个监理单位的形象得到充分的体现。



在项目上，总监岗位应该这样定位：



- (1)、一个专业化、专家型管理团队的核心和代表；
- (2)、监理公司形象和利益的代表；
- (3)、是围绕项目所建立的参建单位管理层圈子里的导航者，“游戏规则”中的“庄”凡是一个矛盾错综复杂、互相推诿扯皮，施工单位有令不行、有禁不止、我行我素的管理圈子，一个进度拖拉、质量、安全隐患严重的建设项目，注定有一个没有能力的总监理工程师。

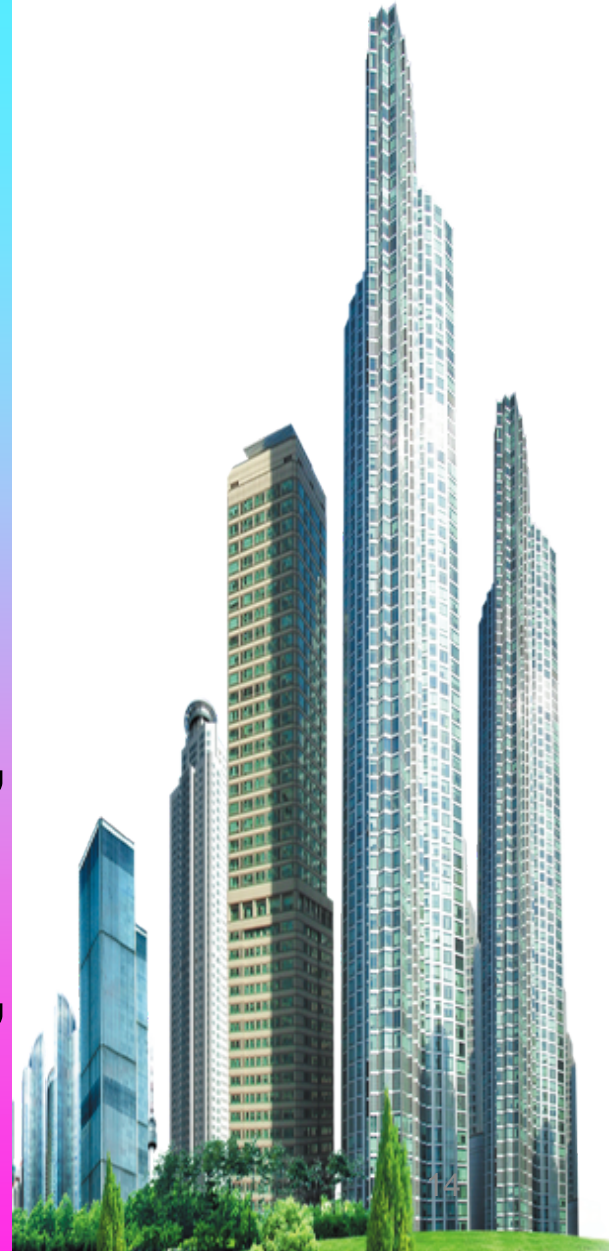




**(4)、是项目业主意志的体现者，
业主和施工单位之间的润滑剂、“缓冲带”和协调员；**

(5)、国家法规和监理合同中，监理单位权利义务的主要承担者。

总监理工程师能否发挥上述岗位作用，业务水平、管理能力和素质是基础，管理方法和技巧是手段，方法和手段得当，则事半功倍。



三、总监理工程师应具备的能力和素质



总监理工程师是工程监理单位法定代表

1. 总监理工程师应具备的能力



总监理工程师应具备的能力概括起来，包括以下几个方面：

(1)
决策能力

决策能力主要体现在总监理工程师



(2) 组织 能力

组织能力是指能够运用现代组织



(3) 专业技术能力

专业技术能力是总监理工程师的基本



(4) 协调与控制能力

置，**总监理工程师必须具有良好的协调与**



**(5)
综合分析
能力与表
达能力**

将各种问题与意见通过语言与文



(6) 应变能力

工程实施过程中的情况是不断发生变



(7) 社交能力

总监理工程师的社交能力即和单



(8) 激励能力

总监理工程师的激励能力可以理解为



(9) 创新能力

总监理工程师的创新能力可归结



①洞察力：这是一种敏锐地、
迅速地、准确地抓住问题要害的能力。

②预见力：这是超前地把握事态发展



③推动力：这里指的是善于激励下

④辨才力：这是指善于识别和起用



(10) 综合 能力

- 综合能力包含有许多具体内容，
- ①信息获取能力。
 - ②知识综合能力。
 - ③利益整合能力。

2. 总监理工程师应具备的素质

总监理工程师的素质主要表现在品格、知识、性格、学习及体格等方面，具体为：

(1)
品格素质

总监理工程师应具备的素质



(2) 知识 素质

总监理工程师应具有监理工作所



(3) 性格素质

总监理工程师的工作中，做人的



(4) 学习素质

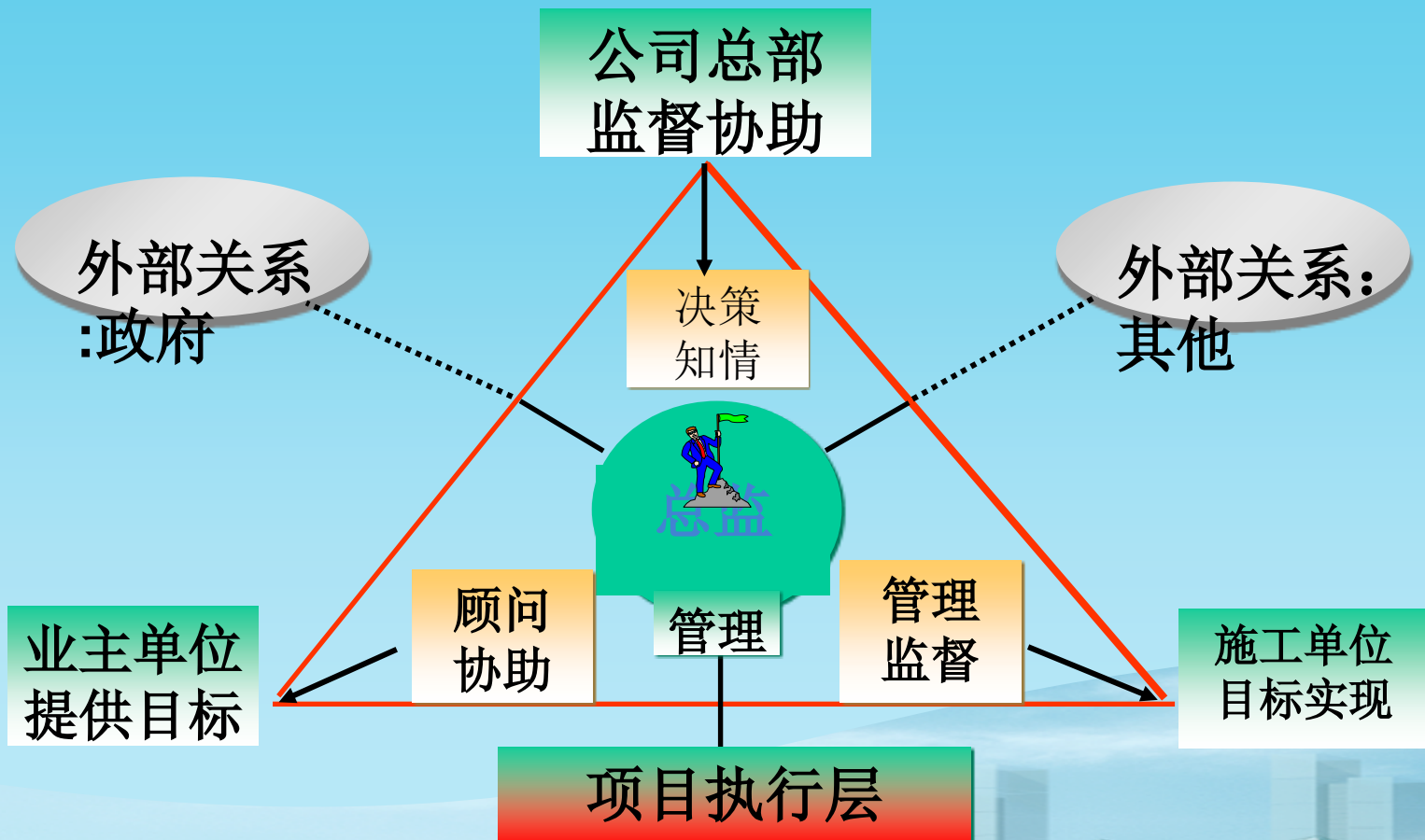
总监理工程师不可能对于建设工



(5) 体格素质

总监理工程师应具备好的身体，

四、总监理工程师是工程监理中组织协调工作的中心





在项目监理实施过程中，如何正确处理几方关系，做好控制、管理和协调等工程监理工作是工程监理必须具备的基本要素及工程内容。它面对的是政府部门的严格管理与监督，建设单位的苛刻要求和施工单位的种种不规范行为，以及其它内外部方面的问题。这就要求总监不仅要努力做好控制、管理和协调工作，而且还要正确处理好与政府管理部门的关系、与建设单位的关系、与施工单位等多方关系，保证监理工作的顺利开展并取得良好的工作成果。



1、正确处理与建设单位的关系，是做好监理工作的关键，建设单位是工程建设投资的主体，承担着工程建设的全部风险，他们提出的任何要求都是可以理解的。建设单位是监理的委托单位，是我们的服务对象，我们与他们建立了合同关系，全面履行合同条款、严格按监理规范和程序办事，是我们必须遵循的工作原则与目标。但建设单位的类别、性质、内部组织管理机构、管理水平以及人员素质等都千差万别。我们如何与建设方交往，除了双方建立起的合同关系外，如何处理好双方的人际关系，显然是能否顺利完成监理工作的重要环节。我认为，主要也应注意以下几点：





1) 一开始，就要在建设单位面前展现出总监的良好形象。外表上，要注意有端庄的仪表，要展现出成熟稳重、积极向上、有品位有修养的形象；在言语上，话要说到点子上，该说的能说到，不该说的不要画蛇添足；在注意谦虚不浮躁的前提下，对自己的简历和特长，在合适时机可向对方作自我介绍，以给对方一个良好印象，帮助建立起信任关系。





2) 要注意展示自己的工作表现和工作成绩，除了言语上要体现出总监有一定的水平外，更重要的是要展示出自己能独立工作的能力和让建设单位放心的工作能力，并要能拿出工作成绩。在职责范围内，该管的管到位、该协调的协调到位，碰到问题和困难能果断拿出处理的办法，不要碰到什么问题都去找建设单位。如工作中出了差错，要能敢作敢当，要高姿态，主动做自我批评，并接受别人的批评。



在监理业务运行过程中，该由监理出具的文件和资料，既要能拿得出来，又要有一定的水准，不能马虎，不能应付。工作中，既不能只说不做、夸夸其谈耍嘴皮子，也不能光做不说、无人知晓。做了不但要有记录，而且要想办法、找机会让甲方了解你在做什么，做了什么，以展示出你和监理人员的工作状态与工作业绩，这绝不是好表功、不谦虚的问题。



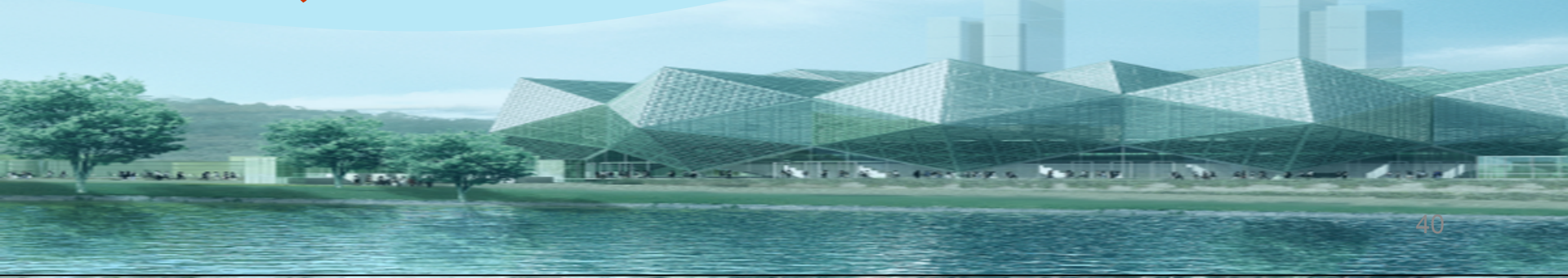
3) 注意多与建设方人员交流沟通（沟通无限）

交流沟通是改善和建立良好人际关系的最有效方法。首先，我们宜将建设单位人员当成同事一样，为着一个共同目标，坦诚与他们交往，轻松、愉快和从容的与他们交谈，不要有意回避；其次，交谈要真诚，但也要注意分寸，要尊重对方，不要抬高自己，贬低对方；其三，要为建设方多想好办法，多出好主意，多为建设方排忧解难，从而建立与巩固双方的信任与友谊。



4) 注意有效的缓解和化解与建设方人员的矛盾

与甲方人员发生矛盾或争执，无疑是个敏感话题，有时也许不可避免。原因是多方面的，如一旦出现，只要不是监理方的原因，只要你不离开此岗位继续工作，就必须尽力去缓解和化解双方的矛盾。





2、正确处理与施工单位的关系

施工单位作为被监理单位，尽管与监理没有直接的合同关系，但他们是工程建设项目最主要的主体单位。建设项目目标的实现，主要靠他们来亲手完成，监理服务能否按委托合同圆满完成，与施工单位的整体素质及其在所建工程项目上的实际表现和结果息息相关。因此，在业务工作上，监理与施工分工不同，职责不同，双方处于监理与被监理的关系，必须按国家规定办事，但在建筑行业上看，双方的地位是平等的，目标是一致的，不存在领导被领导的关系。



首先，对分歧点，要就事论事，讲道理，如发生争执要能自我克制，不能任性，扩大矛盾。既要坚持原则，维护监理的独立性和权威性，也要注意言语的轻重与分寸，不要直截了当地指责对方，出口伤人；事后，进行冷静思考，找机会与甲方其他同志沟通，通过第三者作桥梁，在适当时机，再与争执方真诚谈心，坦率的说出自己当时的想法和认识，该做自我批评的地方主动自我批评，表示歉意。尽量以高姿态的气质、宽阔的胸怀、以不计前嫌、不另眼相看的风格，以当没有发生过矛盾的心态，正常地进行工作，正常地与争执方和所有甲方人员交往，从而达到缓解或消除矛盾和误会的目的。



既然如此，我们就应当通过各种方式使他们理
会到，监理人员的严格要求对他们帮助，是促进，
决不是有意找岔子，添麻烦。在平时的具体工作中，
既要按规定、按原则严格要求，又要讲究方式方法，
愿望要真诚、态度和善，真正把他们当成合作伙
伴。在不失原则的前提下，只要对完成共同工作目
标有利，同样也可给他们提供建设性的口头建议，
灵活处理某些非原则问题，有助于他们改进工作。





对他们发生的违规操作行为，批评要有依据，要严肃认真，说话要注意语气，但态度要诚恳，不能简单粗暴，盛气凌人，更不能随便打着建设单位的招牌，以势压人。在平时我们同样也要注意多与他们的管理人员沟通和交流，对具体问题的处理多采用讨论式或商量式的方法，多尊重他们，少用命令式、训斥式做法。在涉及甲乙双方的权益上，尤其要注意公平合理，按原则规定，有理有据的维护双方的正当权益。否则，监理的权威性和公正性将严重受损。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/026120121103010203>