



项目总监如何提高团队的——

“四力”

本文转载于《建设监理》2014年10月刊

《建设工程监理规范》明确规定：项目总监是项目监理机构的负责人，并规定了项目总监在工程监理工作中应履行的15条职责。这就确认了项目总监在工程监理中的重要地位和作用，确定了项目总监是项目的核心。作为项目监理机构的负责人，他是团队的组织者、领导者，要履行项目监理责任，就必须依靠整个项目团队作用的发挥。所以，项目团队整体的素质如何，战斗力如何，同项目团队的凝聚力、亲和力、向心力、领导力有密切关系，这就成为项目总监的重要要求和应具备的能力。它关乎到所监理的服务质量和最终建设目标的实现。所以，提高项目团队的“四力”就是项目总监工作义不容辞的责任，是其应有的题中之意。那么，项目总监应如何提高项目团队的“四力”呢？

1 履行总监职责，做团队的榜样

项目总监决不是一个普普通通的专业技术人员，而是项目团队的负责人，是团队的旗帜，在监理工作中发挥着榜样作用。这就要求项目总监必须切实履行项目总监的职责，具有高度的事业心和工作责任感。这既属于职业道德范畴，也是一个人情商的重要表现。项目总监在工程监理中既要做好确定监理人员的岗位职责，根据工程进展及时做好人员调配，不随意浪费资源，做好指导、检查和评价监理人员的工作，又要认真审查施工组织设计和相关方案，组织检查施工单位现场质量、安全生产管理体系的建立和运行状况，调解合同争议做好工程索赔，公正、公平的维护建设各方的正当权益。组织工程竣工预验收，参与或配合工程质量安全事故的调查和处理。切实做好总监在工程建设中的协调工作，与参建方建立起互信、合作、共赢的关系，为项目监理人员工作创造良好的外部环境，塑造整个项目团队的良好形象。总监的工作中要充满激情，要调动自己的积极情绪，以最佳的精神状态对待工作，用责任心来严格自律，凭着对事业的忠诚做人、做事。遇到问题不急不燥，有坚强的毅力和信心能够解决工程建设中出现的问题。属于监理的问题不推不脱，敢于担当，不断规范监理自身的执业行为。项目总监自己的一言一行团队成员都会看在眼里、记在心上，起着榜样的作用。项目总监的为人处事的方式、工作态度、工作方法和严谨细致的作风，都会对项目团队起着潜移默化的作用，都是一种无声的命令。

2 增强激励力，多给正能量

俗话说，气可鼓，不可泄。项目总监在工作中要与同事和谐相处、友好合作。要讲究说话艺术，将好的动机和所要达到的效果有机的统一起来。说话要把握语言分寸，注意会控制自己的情绪。要知道，工作中出现问题是难免的，要敢于面对，用积极的、平和的心态处理，不要一味地指责、抱怨。因为这种指责、抱怨，非但于事无补，还会使这种消极情绪象瘟疫一样传染给项目团队的其他同志，使项目人员工作情绪受到影响。不合时机的批评，还会让人感到丢面子，自尊心受到伤害。最好的办法应通过积极沟通，善意地指出对方的错误，帮助分析其危害和产生的原因，鼓励其接受教训，使其从内心感到项目总监的亲切、温暖，不是害怕，更不是产生敌对情绪。项目总监在批评前，应站在对方的角度换位思考，顾及他人的感受和需求，分析出现问题的原因，使指出的问题更切合对方实际，更有针对性。项目总监要不断给项目人员正能量，用激励的方法鼓励项目团队成员发挥潜能，尽心竭力地做好岗位工作。要通过信息和思想上的交流达到相互信赖，在沟通中统一思想 and 行动，保证实现总监监理工作的意图。当然，不指责、不抱怨，也并非是在职场保持一团和气，或者一味地忍气吞声，

特别是在目前监理尚处于弱势的情况下，既要学会用积极的心态面对现有的环境，又要合理地表达监理的诉求，用法律、用事实、用证据说服对方，维护监理的合法地位和权益。

3 强化学习力，培养积极向上精神

当今时代是一个学习的时代。衡量一个团队的素质，重要的是看其学习力怎样，没有学习力就没有创新力。当诺基亚沉醉于自己的成功时，乔布斯的苹果已经潜入；当苹果成为街机时，三星已经傲视天下；当中国银行业赚得盆满钵满一路高歌猛进时，阿里巴巴已经推出网络虚拟信用卡。可以说，这种发展速度之快使人所未及的。这种发展变化无不源于学习力。随着科技发展建设工程监理也面临着诸多需要学习的新知识、新技能、新本领，工程监理中会遇到许多新难题、新挑战。这些都需要靠在工作中提高学习力来解决。项目总监要发挥导向作用，把建设学习型组织当作团队建设的基础建设来抓，一手抓工作，一手抓学习，将学习融入工作之中，在工作中学习，在学习中工作。总监首先要重视学习、善于学习，善于通过学习解决工程监理中的难题，做团队学习的模范。同时，要发挥项目团队的组织作用，在项目形成一种制度、一种风气、一种习惯，在项目团队造成浓厚的学习和研究解决监理难题、在互动中学习和提高的良好氛围，引导团队成员将心思用在学习上、用到工作中，树立起我要学习、我要提高、积极向上、优质服务理念。

4 关爱有加，尽力满足员工诉求

项目总监身为团队领导，既不同于团队的其他成员，又不能高居于团队其他成员之上。企业文化作为企业的灵魂和一种精神力量，强调的是员工对企业的适应性及企业对竞争环境的适应性。项目总监要将这种文化贯彻到团队成员的每个人身上，形成企业共同的价值观，实现企业和团队成员的共进步、共发展。对监理中出现的问题，要勇于承担责任，并善于集思广益，听取各种意见。要克服那种只要成员工作，要求这、要求那，而不愿倾听他们的意见或建议，不关心他们的进步和发展。要鼓励团队成员通过学习和工作经历来提升自己，不断积累经验，提高监理工作能力和水平。同时，项目总监要根据团队成员个人的实际和每个人的梦想，为他们上台阶铺路搭桥，积极提出建议，做他们实现梦想的圆梦人，以充分发挥他们的潜质、潜能。用心每个团队成员的情绪变化，做他们可以信赖的朋友，了解他们的诉求，及时做好情绪疏导和排解工作，力所能及的解决他们的困难和实际问题，使他们始终心情愉快、精神饱满地用心做事，尽心履职，有一种强烈的责任感、成就感。项目总监提高智商是重要的，但尤其要提高个人的情商，使自己具备高尚的道德品质、人格魅力，能为人着想，有胸怀、有胆识、有魄力，有爱心。对团队的成员能以情暖人，关爱有加。在工作中对人热情，和蔼可亲，宽厚待人，显出容人容言的雅量。对追求的目标有着坚定的信心，饱满的热情和勇不服输、沉着果敢的精神，有着一身正气、两袖清风、刚正不阿、沉着果敢的职业作风。

威信是项目总监做好监理工作的基础，是增强执行力的重要保证。威信一是来源于项目总监的职责所赋予的权利，二是项目总监个人的品质、知识、能力和人格魅力。项目总监要学会和善于经营项目团队，项目总监有了威信团队成员就会将总监的工作意图、工作价值变成实实在在的行动，项目团队就会有很强的战斗力，很严谨细致、艰苦顽强的过硬作风，项目团队就会有凝聚力、亲和力、向心力、领导力。

住房城乡建设部关于印发 《工程质量治理两年行动方案》的通知

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，新疆生产建设兵团建设局：

为了规范建筑市场秩序，保障工程质量，促进建筑业持续健康发展，我部决定开展工程质量治理两年行动。现将《工程质量治理两年行动方案》印发给你们，请遵照执行。

中华人民共和国住房和城乡建设部

2014 年 9 月 1 日

工程质量治理两年行动方案

工程质量关系人民群众切身利益、国民经济投资效益、建筑业可持续发展。为规范建筑市场秩序，有效保障工程质量，促进建筑业持续健康发展，制定本行动方案。

一、工作目标

通过两年治理行动，规范建筑市场秩序，落实工程建设五方主体项目负责人质量终身责任，遏制建筑施工违法发包、转包、违法分包及挂靠等违法行为多发势头，进一步发挥工程监理作用，促进建筑业现代化快速发展，提高建筑从业人员素质，建立健全建筑市场诚信体系，使全国工程质量总体水平得到明显提升。

二、重点工作任务

（一）全面落实五方主体项目负责人质量终身责任

1. 明确项目负责人质量终身责任。按照《建筑工程五方责任主体项目负责人质量终身责任追究暂行办法》（建质〔2014〕124号）规定，建设单位项目负责人、勘察单位项目负责人、设计单位项目负责人、施工单位项目经理和监理单位总监理工程师在工程设计使用年限内，承担相应的质量终身责任。各级住房城乡建设主管部门要按照规定的终身责任和追究方式追究其责任。

2. 推行质量终身责任承诺和竣工后永久性标牌制度。要求工程项目开工前，工程建设五方项目负责人必须签署质量终身责任承诺书，工程竣工后设置永久性标牌，载明参建单位和项目负责人姓名，增强相关人员的质量终身责任意识。

3. 严格落实项目经理责任。各级住房城乡建设主管部门要按照《建筑施工项目经理质量安全责任十项规定》（建质〔2014〕123号）规定，督促施工企业切实落实好项目经理的质量安全责任。

4. 建立项目负责人质量终身责任信息档案。建设单位要建立五方项目负责人质量终身责任信息档案，竣工验收后移交城建档案管理部门统一管理保存。

5. 加大质量责任追究力度。对检查发现项目负责人履职不到位的，各地住房城乡建设主管部门要按照《建筑工程五方责任主体项目负责人质量终身责任追究暂行办法》和《建筑施工项目经理质量安全责任十项规定》规定，给予罚款、停止执业、吊销执业资格证书等行政处罚和相应行政处分，及时在建筑市场监管与诚信信息平台公布不良行为和处罚信息。

（二）严厉打击建筑施工转包违法分包行为

1. 准确认定各类违法行为。各级住房城乡建设主管部门要按照《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法》（建市〔2014〕118号）规定，准确认定建筑施工违法发包、转包、违法分包及挂靠等违法行为。

2. 开展全面检查。各级住房城乡建设主管部门要对在建的房屋建筑和市政基础设施工程项目的承包情况进行全面检查，检查建设单位有无违法发包行为，检查施工企业有无转包、违法分包以及转让、出借资质行为，检查施工企业或个人有无挂靠行为。

3. 严惩重罚各类违法行为。各级住房城乡建设主管部门对认定有违法发包、转包、违法分包及挂靠等违法行为的单位和个人，除依法给予罚款、停业整顿、降低资质等级、吊销资质证书、停止执业、吊销执业证书等相应行政处罚外，还要按照《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法》规定，采取限期不准参加招投标、重新核定企业资质、不得担任施工企业项目负责人等相应的行政管理措施。

4. 建立社会监督机制。各级住房城乡建设主管部门要加大政府信息公开力度，设立投诉举报电话和信箱并向社会公布，让公众了解和监督工程建设参建各方主体的市场行为，鼓励公众举报发现的违法行为。对查处的单位和个人的违法行为及处罚结果一律在建筑市场监管与诚信信息平台公布，发挥新闻媒体和网络媒介的作用，震慑违法行为，提高企业和从业人员守法意识。

（三）健全工程质量监督、监理机制

1. 创新监督检查制度。各级住房城乡建设主管部门要创新工程质量安全监督检查方式，改变事先发通知、打招呼的检查方式，采取随机、飞行检查的方式，对工程质量安全实施有效监督。进一步完善工程质量检测制度，加强对检测过程和检测行为的监管，坚决依法严厉打击虚假检测报告行为。

2. 加强监管队伍建设。各级住房城乡建设主管部门要统筹市场准入、施工许可、招标投标、合同备案、质量安全、行政执法等各个环节的监管力量，建立综合执法机制，在人员、经费、设备等方面提供充足保障，保持监管队伍的稳定，强化监管人员的业务技能培训，全面提高建筑市场和工程质量安全监督执法水平。

3. 突出工程实体质量常见问题治理。各级住房城乡建设主管部门要采取切实有效措施，从房屋建筑工程勘察设计质量和住宅工程