

浅析项目总监应尽的责任与应有的能力

王培祥 （常州安厦工程项目管理有限公司 213022）

项目总监是监理企业重要的人才资源，由监理单位法定代表人书面授权，全面负责委托监理合同的履行、主持项目监理机构工作，其素质的高低直接关系到工程质量的优劣、所在企业的外界形象以及工程监理成效的大小。如果项目总监在工程现场能把握的比较全面，得心应手，那么项目监理的成效就大；反之则不然。有关项目总监的责任在《建设工程监理规范》（GB50319-2001）3.2.2条中有十三项之多。《建设工程监理规范》作为行业指导性文件，侧重点在于代表政府主管部门规范项目总监在项目实施过程中的行为。而对于建设单位、监理企业及其被监理对象而言，项目总监应尽的责任和应有的能力规范中并没有详细的要求。从监理企业的发展与项目总监的个人执业规划方面来说，两者是相互促进、共同发展的。从企业管理者角度出发，对项目总监应尽的责任和应有的能力进行全面的描述是非常必要的。由于各个监理企业的发展战略不同，实施计划不同，执行层面也不尽相同，因此，本文从以下几个方面予以浅析，以供同行商榷。

一、项目总监应尽的责任

1、项目总监对社会的责任

作为一个具备独立完成公司委托任务能力的项目监理机构负责人，项目总监对项目监理的实施负有主要的责任。在此过程中，项目总监对项目可能造成的对社会、周边环境的影响要有深刻的认识。项目总监代表监理企业作为工程建设中发挥主体地位的独立第三方，应以国家的法律法规、地方规定和行业发展规划为指导，尽最大能力降低项目实施所带来的不利影响，向业主负责、向社会负责。例如，《建设工程安全生产管理条例》把安全生产纳入到监理的工作范围内，特别是人身安全，不仅涉及到项目建设者的家庭、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经济损失和无法挽回的不良影响外，也会在社会上产生相当的负面作用。在项目监理过程中，项目总监应高度重视危险性较大的分部分项工程诸如深基坑、高大模板、高空作业等方面，始终关注项目实施过程中涉及安全的各种因素，理所应当地把履行监理安全责任当作对社会的重大责任，并放在日常监理工作中的首位。

2、项目总监对所属企业的责任

作为监理企业派驻工程现场的机构负责人，项目总监应在其授权范围内全面地履行职责。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，了解所属企业对项目目标的期望，以便在所属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并分解项目目标，以利于所属企业总体目标的实现。同时，充分的沟通有利于更好地利用所属企业分配的各种资源，一方面使资源在本项目监理机构内发挥其更大的效能，另一方面，从所属企业总体目标出发，优化资源的使用。另外，及时将项目的进度、成本和质量、安全等信息向所属企业职能部门汇报，有利于企业层面对所有监理项目的宏观管理，并取得所属企业对本项目监理机构的其它支持。在此基础上，项目总监通过实施恰当的计划，使监理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，在承担某些标志性工程的监理工作中，为了提升企业的竞争力，提高声誉，取得较好的监理业绩，企业可能不会过多计较成本的投入或获得多少直接的利润，而愿意投入更多的人力、物力、财力资源，以获得更好的监理效果。因此，在此类项目中，监理成本就成了绩效评价中的次要因素，监理成效上

升为主要因素，监理成效好，业主对监理企业会更加信任，从而增加监理企业的社会美誉度，这是一种宝贵的无形资产。因此对所属企业负责的要求决定了项目总监的工作方式和工作重点。

3、项目总监对项目监理机构的责任

项目总监担任着项目监理实施阶段的计划、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，要结合项目特点，制定出项目的监理组织机构，并对每个岗位进行详细的描述，另一方面要结合所属企业的人力资源状况，参与配备项目监理机构主要人员的遴选，对项目监理机构成员进行有效的人力资源合理优化。第三，在项目的实施过程中，为每个岗位设定相应的目标，指导和督促监理人员的成长，以期达到项目完工的同时，项目监理机构成员也取得预期进步的目的。当然，这些责任必须与所属企业的人力资源管理战略相一致。

工程项目的一次性特征，决定了项目监理机构的临时性。当一个监理项目接近尾声时，监理机构成员也就即将根据新的项目监理任务重新组合，各自走上不同的工作岗位。如果在此次项目监理过程中得到长足的进步，监理机构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，面临重组的监理机构成员则会踌躇不前，不能全身心地投入，也会影响项目的验收、竣工、移交等工作。从这个意义上讲，项目总监的责任更具有现实性。

二、项目总监应有的能力

基于以上几个方面的责任，对项目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；较强的管理能力等。作为其能力的基本要素，项目总监除需具备监理从业人员基本职业道德外，还应有良好的沟通能力、有关法律法规规范规程的学习、领悟及运用能力和专业技术特长，也要有宽广的胸怀，具有临危不乱、冷静指挥的心理素质。

1、良好的沟通能力，不仅可以帮助项目总监实现与业主、承包商及其它项目参建单位之间和政府主管部门的正常交流，也可以通过沟通，与项目监理机构成员逐步达成默契，形成一个有战斗力的工作团队；更为重要的是，项目总监通过与所属企业管理层的沟通，可以将企业的战略目标贯彻到具体的项目监理工作之中，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。

2、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，有助于项目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，专业性规范、规程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，项目总监理应发挥其重要作用。

3、一定的业务特长是树立项目总监威信的必要条件。项目总监是一种复合型高技能人才，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”。但作为项目总监，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，或者精通于工程造价或网络计划等，这些专长在项目实施过程中能起到重要作用，可以帮助项目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，进而使项目总监在参建各方人员中树立良好的威信。

此外，项目总监还要有宽广的胸怀，具有临危不乱、冷静指挥的心理素质。这也许算不上一种“能力”，但却是每一个项目总监所必须具备的基本素质。项目建设过程是一项非常复杂的活动，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，除了需要较好的业务能力与高超的协调技巧外，项目总监还要有宽广的胸怀和临危不乱、冷静指挥的心理素质。由于项目的一次性特点，往

往要求项目总监及其项目监理机构成员以与以往完全不同的方法来实施项目监理。一方面要能够容纳项目参建各方人员的各种不同意见，加以综合协调，另一方面，对项目监理机构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，因为项目总监的综合业务水平往往是项目监理机构中最强的，特别是其技术特长，可能达到专家级水平。这种胸怀，首先体现在对项目监理机构成员的鼓励方面，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，从战略上分析鼓励他们不要有畏惧、畏难心理，要树立起面对竞争和挑战愈战愈强的信心；从战术上分析要求他们要高度重视工程监理过程的每一个细节，扎实稳步做好每一步工作。只有做到这一点，项目总监才有可能带领项目监理机构成员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。

三、结语

项目总监是一种复合型高技能人才，除了应当按照有关法律法规、规范规程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监理机构的责任。为了实现这些责任，项目总监必须具备一定的能力。本文对项目总监的沟通能力、有关法律法规规范规程的学习、领悟及运用能力和专业技术特长，以及拥有宽广的胸怀，具有临危不乱、冷静指挥的心理素质等方面作了简要的阐述，显然，随着时代的进步和新技术、新材料的应用，仅有这些能力还远远不够。面对新的形势，面对机遇和挑战，只有努力学习、不断提高，项目总监才能胜任越来越复杂的岗位要求，才能担负起对社会、对所属企业、对项目监理机构的各种责任。