

建设工程项目监理部团队精神的建设

韦子坚

(广西桂能工程咨询有限公司, 广西 南宁 530023)

摘要 :从项目监理部团队的特点出发 ,提出采用目标管理的方法领导团队成员 ,建设项目监理部团队精神 ,并给出了团队建设实例。

关键词 :建设工程 ;项目监理部 ;团队精神

中图分类号 :TU712⁺ .2

文献标识码 :B

文章编号 :1006-764X(2007)S2-0239-02

根据建设工程监理委托合同的要求 ,监理单位必须成立项目监理部 ,并且派出有资质的监理人员常驻工地现场开展监理工作。我国自 20 世纪 80 年代实行建设监理制以来 ,由于收费较低 ,竞争激烈 ,监理单位除了派出主要的监理人员外 ,项目监理部大部分人员是从社会上招聘的。由于人员的素质参差不齐 ,每个人的利益取向不一致 ,导致项目监理部内部产生矛盾 ,影响团结 ,也影响监理的“四控制、二管理、一协调”的工作。现代企业要求企业内所有成员团结一致 ,协同工作 ,以实现资源的优化配置 ,使企业获得最大化利益。

1 项目监理部团队的特点

团队就是指一组个体成员在一特定时期内为了实现一个共同的目标 ,并按照一定的组织分工和工作程序进行协同工作而组成的一个有机整体。一个团队要实现其既定的工作目标 ,不仅要有科学的组织结构和雄厚的技术力量 ,还要求其成员要有良好的团队精神。团队精神主要是指团队成员为了实现团队的利益与目标 ,工作中相互协作、相互信任、相互支持、尽心尽力的意愿与作风。项目监理部团队的特点主要有以下 3 个方面 :

1.1 项目监理部团队具有一次性的特点

工程项目一次性的特性决定了项目监理部团队也具有一次性的特点。项目监理部团队从组建到发展主要经历形成阶段、磨合阶段、规范阶段、表现阶段和休整阶段。

a. 形成阶段。项目监理部团队的形成始于组建项目监理部的过程 ,在这一过程中 ,主要依靠项目

总监理工程师来指导和构建团队。一般来说 ,项目监理部包括的业务部门主要有工程技术控制部门、计划与合同控制部门和工程信息与资料管理部门等。项目总监理工程师在明确监理工作总目标的基础上 ,要及时确定各部门的分目标 ,并进行责任的划分和适当授权 ,这是形成团队的基本条件。

b. 磨合阶段。磨合阶段是团队从组建到规范阶段的过渡过程 ,在这一过程中 ,团队成员之间会有一段磨合期 ,因各人所接受的教育程度和拥有的经验有差别 ,以及每个成员思想观念、性格、行为方式的差异 ,在工作初期相互之间不可避免地会产生各种矛盾和冲突 ;另外 ,团队与监理公司总部、业主、承包商和设计单位之间也需要一段时间的磨合 ,才能达到彼此间的认知。

c. 规范阶段。经过磨合阶段 ,团队的工作开始进入有序化状态 ,团队的各项规章制度经过建立、补充与完善 ,成员之间经过认识、了解与相互定位 ,逐步形成了项目监理部自己的团队文化、新的工作规章 ,团队精神已初现。

d. 表现阶段。经过以上 3 个阶段 ,团队进入了表现阶段 ,这也是团队精神的最佳时期。在这个阶段 ,团队成员之间彼此高度信任 ,配合默契 ,工作效率大大提高 ,工作效果明显 ,团队成员能够在工作中享受快乐、在快乐中努力工作 ;可以认为 ,这时团队的建设已取得较大的成功 ,团队精神已比较成熟。

e. 休整阶段。这个阶段包括休止与整顿两方面的内容。团队休止是指 :本项目的监理工作已基本结束 ,团队可能面临马上解散的状况 ,团队成员要为自己的下一步工作考虑 ;团队整顿是指 :项目监理

工作结束后,准备接受新的任务,为此团队要进行调整和整顿,准备重新构建一个团队。

1.2 项目监理部团队具有明确的目标

项目的建设目标有成果性目标和约束性目标 2 类。成果性目标指项目的功能性要求,约束性目标是指限制条件,包括期限、费用及质量等。具体来说,任何工程项目都有明确的工期、质量、成本等 3 项基本目标。在建设监理工作实施过程中通过使用各种技术和方法,就可以确定出项目建设各个阶段的进度、成本和质量控制目标。项目监理部团队必须在满足约束性目标的条件下,力求达到工程项目的成果性目标。

1.3 项目监理部团队具有良好的团队精神

每一个工程项目都是一个复杂的系统工程,除工程本身结构的独特性、涉及技术的复杂性外,工程建设的时间、地点、条件等都会有差别。在项目建设过程中,各种情况的变化带来的风险因素也比较多,项目监理部随时会面临新的挑战,这往往不是监理部中某个人单独可以完成的,需要整个项目监理部的团队成员齐心协力,发挥团队的集体智慧,共同攻克难关。

2 采用目标管理的方法领导团队成员,建设项目监理部团队精神

2.1 目标管理的特点

目标管理(Management by objectives, MBO)是通过组织成员亲自参加工作目标的制定,以“自我管理”和“自我控制”为典型特征来实现企业目标的一种管理方式,具有以下特点:

a. 目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,让他们靠自己的积极性去完成。

b. 强调“自我控制”。目标管理的主旨在于用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的行为,并且能够主动去工作和承担自己的责任。这种自我控制可以成为更强烈的动力,促使他们发挥出自己最大的力量和智慧把工作做好。

c. 促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理能协调这一对矛盾,促使权力下放,并有助于在保持有效控制的前提下,把整个工作局面和工作环境开展得更灵活、更有生气。

d. 注重成果第一的方针。目标管理力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起,以增强监理人员在工作中的成就感和满足感。这对于调动监

人员的积极性和主观能动性、增强团队的凝聚力起到了更好的作用。

项目监理部的管理人员都有责任对工程建设的质量、进度、成本进行全过程控制,以实现项目监理工作中已明确的最终目标和短期目标。项目总监对项目监理部管理人员实行目标管理,有助于项目监理部团队精神的形成。

2.2 目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同,目标管理的步骤不完全一样,一般来说,可以分为建立目标体系、制定目标、组织实施和检查评价 4 个步骤。

a. 建立一套完整的目标体系。实行目标管理,首先要确定出总目标,然后对总目标进行分解,制定出项目监理部各部门、直至每个监理人员的目标,用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成“目标—手段”链。

b. 制定目标。制定目标应当采取积极协商的方式,并鼓励团队成员根据项目总目标拟定自己的目标,然后报项目总监理工程师审批。项目总监理工程师应认真地审查团队成员报来的目标计划,必要时与团队成员进行具体的探讨,以保证每个团队成员制定的目标能够实现。

c. 组织实施。项目总监对团队成员进行指导、协助和监督,为团队成员创造良好的工作环境,并在实施过程中对出现的各种问题进行及时的引导和帮助。

d. 检查和评价。项目总监理工程师定期或不定期检查团队成员的工作成果,并给予客观公正的评价,同时运用激励制度对团队成员进行合理的表彰与奖励,以激发团队的士气。对于没有完成目标的监理人员进行鼓励、促使他们更加努力工作,争取在未来工作中取得成效。

3 团队精神建设实例

笔者所在的火电工程监理部共有 22 人,老、中、青技术人员比例为 7:11:4,由于组成人员的经验、阅历和性格相差较大,建设团队精神难度不小。该火电项目建设的专业性很强,涉及施工工种很多,技术要求和监理工作要求很高,监理“四控制、两管理、一协调”工作难度很大。在实践过程中,我们以团队建设理论为指导,由监理部总监理工程师对团队成员进行指导、协助、监督和激励,并充分发挥监理部办公室管理、服务、协调、沟通的作用,把监理部营造成一个充满温馨和谐气氛的大家庭。1 年多来,团队成员之间相互信任、相互理解、相互尊重、相互帮助,监理部出色地完成了各项(下转第 265 页)

法,即工程中有事情找监理。工程有问题,监理首当其冲,这种认识未免偏颇。监理是按照业主的授权,依据监理合同和工程建设承包合同对工程建设项目进行监督管理。监理的质量责任可以理解为,在设计阶段有设计质量问题的,设计监理应承担相应责任;在施工阶段,由于施工原因造成工程质量问题的,不论监理是否检测到和发现承包商的不合格产品,监理应承担相应责任,但是不能因此而免除承包商的责任。因为工程建设承包合同中明确规定了承包商须向业主提供产品的质量标准,这需要“三方”端正思想意识。

2 水利工程监理的工作重点

现阶段水利工程建设项目中,监理工程师只是进行施工阶段的监理工作,而这一阶段主要是质量控制。从目前情况看,让一个监理单位同时具备建设项目投资决策阶段、设计阶段、招投标阶段、施工阶段的监理能力还是比较困难的,目前,大多数监理公司也达不到这一水平。结合现阶段的监理工作,笔者认为监理工程师的工作应重点体现在施工招投标管理和工程承包合同管理两个方面。

a. 监理单位应具备招投标工作的能力。施工招投标工作的好坏,其质量的优劣,直接关系到业主能否选择到优秀的承包商以及能否得到先进的施工技术和施工方案。如果监理单位能从施工招投标阶段就介入建设项目,则它对工程建设项目就很了解,对业主选定的承包商也很了解,对工程建设承包合同很熟悉,其监理工作就容易开展和实施。

b. 严格工程承包合同管理。以法律为准绳,以合同为依据是监理工程师做好监理工作的原则。监理工程师严格工程承包合同的管理,要集国际和国内工程管理的经验和教训,熟练掌握水利工程监理工作的法律法规和《FIDIC 土木工程施工合同条件》,只有熟悉合同文件,才能管好工程,使工程项目总目标得以实现。

3 监理单位的权利问题

监理单位的权利问题也即监理工程师的权利问题,是一个较为敏感的话题,容易引起监理单位与业主之间及承包商之间的矛盾。处理不好,势必造成工程管理的混乱。因此,关于监理工程师的权利,应在工程建设监理合同中作出明确规定,并应从以下几方面予以区分。

a. 监理工程师的决定权 ①在工程承包合同约定的价格范围内,工程款支付的审核、签认;②结算工程款的复核与否定,没有监理工程师的确认,业主

不得支付工程款;③对索赔事项的审核、确认;④对设计、施工总包单位选定的分包单位的批准或否决。

b. 监理工程师的审批权 ①审批承包商的施工组织设计或施工方案;②发布工程施工开工令、停工令、复工令;③对工程中使用的材料、设备施工质量进行检验;④对施工进度进行检查、监督,对工程实际竣工日期提前或延误期限的审定。

c. 监理工程师的建议权 ①有对工程建设相关事项和工程设计的建议权,而不是自主对发现的这一问题进行变更;②要告诉承包商干什么,而不是怎么干;③有对不合格的承包商向业主提出撤换的建议权。

4 结 语

针对上述认识,笔者认为应在3个方面做好工作:①加大宣传贯彻监理工作条文法规的力度,提高参建各方对监理工作重要性的认识和法规意识。通过宣传学习有关监理工作的法律法规,使全社会对水利工程建设监理工作有一个全面的认识 and 了解,发挥好监理工作在水利工程建设中的作用,为监理工作的顺利开展创造良好的环境和氛围。②水行政主管部门要加强对水利工程监理市场的管理。要采取有效措施,按照法规法律规定,加强对参建各方主体的监督、管理,使水利工程建设管理体制进一步规范化、专业化、合理化、社会化。③监理单位要加强监理队伍自身素质的建设。要根据工程建设实际情况需要和合同要求,派遣合格的监理人员。要有组织、有计划地组织各类监理人员参加培训学习,不断提高整体业务水平和素质。

(收稿日期 2007-04-30 编辑 高建群)

(上接第240页)监理工作任务,赢得业主的赞扬和高度信任。

4 结 语

目标管理的主要作用之一就是它使得团队成员能用自我控制的管理来代替由别人强迫的管理。目标管理把客观的需要转化成为个人的目标,通过自我控制取得成就,使被动工作转为主动工作。项目监理部应该形成一个真正的整体,团队中每个成员都应朝着共同目标努力工作;只有这样才能产生出一种整体的团队业绩,才能提高项目监理部的管理水平。

参考文献:

[1]彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].许是评,译.北京:机械工业出版社,2005.

(收稿日期 2007-04-30 编辑 熊水斌)