

项目监理机构的团队建设和管理的有关思考

车剑虹

宝鸡市建筑设计院

摘要：项目监理机构的团队建设有一般企业团队建设的共通性，又因工程项目建设的周期性而呈现出临时性、特殊性等特征。从宏观层面来讲，项目监理机构团队是指为了完成项目建设监理工作任务及目标所设立的专门组织，该组织中包括不同专业的监理人员，但具有统一的目标，并以目标为驱动开展各项工作。从项目建设层面来讲，项目监理机构的团队一般属于临时性组织，通常在既定的时间内形成，在项目建设完成后解散，存续时间与工程期间相关。由此可见，项目监理机构团队建设相对于一般团队建设而言更加复杂与困难。文章结合监理工作的内容，探究项目监理机构团队建设及管理的有效方式。

关键词：项目监理机构；团队建设；团队管理；有效方式

引言

自建设单位与项目监理机构签订委托监理合同之时起，项目监理团队的领导者——总监理工程师便已被确定。总监理工程师既要负责项目监理团队的建设，又要负责团队成员的选拔、管理与协调，在其带领下，不同专业及不同职责的成员基于共同目标完成项目监理任务。因此，项目监理团队建设的基础为总监理工程师需要具备较强的领导、协调、人力资源配置等综合能力。同时，还需要保证团队成员各司其职，发挥各自的监理作用，以提高项目建设的安全性及高效性。下文将具体分析项目监理机构团队建设及管理的有效策略。

一、项目监理机构团队建设的路径

（一）优化招聘环节，积累人力资本

在招聘人才过程中，要打破学历壁垒，注重人才的经验与综合素质。以实践来考核人才是否值得引入；以职业道德来界定人才的可持续发展；以综合、全面、长期发展的眼光看待人才的引入；以科学、规范的机制约束招聘行为，切实引入有益于工程项目监理工作规范化的人才。

（二）做好人力资源配置工作

工程项目监理的实施需要来自不同学科的众多人才，以进行项目的专业分类管理，实现人员与项目之间专业的一致性，消除外行指导内行的现象。人力资源分配专业化的具体方法如下：按照能级对应的原则，建立人力资源信息库，对项目监理工作中管理人员和技术人员的相关信息进行分类汇总。根据项目的具体情况分配人力资源，安排人员到最合适的职位，让合适的人做正确的事；预测项目监理过程中潜在的人员过剩或不足的问题，做好人才储备工作；培训和再培训项目监理人员，以便他们可以更好地满足职位需求。

（三）明确监理人员的工作内容及职责

对于规模较大、施工地点分散的项目，需要做好监理人员分工及职责界定工作。首先可以将施工地点按区域进行划分，每一区域内设置相应的监理人员；其次，根据专业安排监理人员，如专职信息管理人员、土建人员等；最后，监理工作具有专业性、综合性强的特点，为了满足满足监理的技术要求，可采用专职与兼职相结合的分工方式。

（四）有效控制震荡期的冲突

在震荡阶段，项目监理机构团队成员因工作习惯等的不同会产生冲突，总监理工程师需要巧妙利用冲突管理，化解成员之间的矛盾，增强团队凝聚力。

（五）建立健全培训机制

对于现有的人才，要加强职业培训。例如对于应届毕业生，其缺乏工作经验，不具备紧急事件处理能力，可以对其进

行工作规范化培训；对于在职人员，要鼓励其提升专业知识和专业素养；此外要关注监理人员的职业生涯发展，帮助监理人员设定职业发展目标，为每一位监理人员提供充分的发展空间和培训机会。如果监理人员对未来职业发展前景有期许，就能够更安心于本职工作。

同时，人才发展的前提是能力与岗位的适应性。所以，要综合考虑监理人员的性格特点、工作经验、专业技术，合理分配人员。此外，人才的发展需要资源的支撑。企业的环境和硬件设备都在很大程度上影响着人员的发展。首先，知识与资金支持是人才发展的前提。因此要加强对监理人员的培训，增加科研资金的投入，为员工的技术科研提供动力，例如邀请专家开展讲座，举办研讨会等。此外，团队建设发展离不开现代化科技，所以要积极引入先进设备，为员工创造发展机会。

二、项目监理机构团队管理的有效策略

（一）树立以人为本的管理理念

员工是企业价值的主要创造者，同时也是企业发展的“软”实力。“人”的价值与效用发挥的程度是企业成败的最大影响力。项目监理企业内的人力资源主要以技术型人才为主，这类人才有着特殊的心理特征与个人发展需求，例如相比于只靠体力生存的劳动者来说，他们更加需要理解、尊重与实现个人价值。所以，项目监理机构团队管理应当将对活动的管理转变为对“人”的管理，坚持“以人为本”的管理理念，重视员工的心理特征以及行为特征，着重研究员工情感、心理、发展等多方面需求，摒弃“物质”激励，以挖掘潜力、专业技术培训等与员工价值体现相关的激励机制，促进员工的综合发展。同时应将民主、激励、共同发展作为项目监理机构团队管理的切入点，尊重监理人员的创新精神，充分肯定其业务能力，合理配置人员，使其各司其职，恪尽职守。

（二）提高绩效考核的公平性

首先需确定绩效评价的主体。为了能够绩效评价的客观性与公平性，评价主体需接受上级、下级、同级以及服务主体四个层面的评价，全面、准确的反映出被评价人员的真实情况；其次，改变一年一次的绩效评价机制，采用月度、季度、年度的绩效评价周期，同时兼顾企业长期与短期目标，以短期目标实现为最小单位，以年度绩效评价为过渡阶段，形成绩效评价的周期性机制。

三、结束语

项目监理机构团队建设具有临时性、特殊性、波动性的特征。为此，项目监理人员需要优化招聘环节，选拔具有高技能、高素质的应用型人才。同时，做好人力资源配置及监理人员分工工作，保证监理工作的有序开展。此外，要注重团队的柔性管理，调动员工的积极性，使团队建设由震荡期平稳过渡至成熟期。

参考文献

- [1]金磊. 浅议项目监理机构的组织管理与团队建设[J]. 建设监理, 2018(03): 32-36+48.
- [2]刘利锋. 谈如何搞好工程项目监理机构团队建设[J]. 山西建筑, 2016, 42(24): 241-243.
- [3]孙胜领. 项目监理机构团队建设实践[J]. 建设监理, 2015(07): 23-24+26.
- [4]米桃洁. 从工作分析的角度浅析如何当好总监[J]. 中外企业家, 2015(10): 189-190.
- [5]王华, 华仪. 项目监理机构的团队建设之我见[J]. 建设监理, 2014(11): 49-53.