

建工家园



热烈祝贺公司浙江嵊州、义乌项目部成立！

网 址: www.jgjl.com

邮 箱: jgjl@jgjl.com

电 话: 0519-86966483/85128178

传 真: 0519-86966483

地 址: 常州市新北区太湖中路 23 号 407-411 室

主 办: 常州建工项目管理有限公司

公司动态:

- 1、2016 年 1 月 14 日, 滨江中学监理工程接受江苏省示范项目创建检查。
- 2、2016 年 1 月 23 日, 公司 2015 年度会议在金陵江南大饭店二楼江南厅隆重召开。
- 3、2016 年 1 月 30 日, 公司总师办组织为期一周的年度考核考试。
- 4、2016 年 2 月 6 日-2 月 14 日, 公司春节放假。
- 5、2016 年 2 月 15 日, 公司新春开门大吉。
- 6、2016 年 2 月 15 日-2 月 22 日, 公司组织赴海参崴考察。
- 7、2016 年 2 月 16 日-2 月 19 日, 公司组织员工培训。
- 8、2016 年 2 月 19 日, 公司共四个项目获得江苏省“扬子杯”优质工程奖。
- 9、2016 年 2 月 25 日, 公司组织技术骨干开展监理大纲模板修改动员会。
- 10、2016 年 3 月 2 日, 公司领导班子召开年度计划会议。
- 11、2016 年 3 月 2 日, 公司总计 11 人报考国家注册监理工程师考试。
- 12、2016 年 3 月 8 日, 公司工会组织“我专业, 我美丽”妇女节茶话会。
- 13、2016 年 3 月 8 日, 公司进浙承接业务备案通过。
- 14、2016 年 3 月 11 日, 公司顺利通过 ISO 进行年度监审。
- 15、2016 年 3 月 15 日-3 月 31 日, 公司总师办组织 2016 年第一次内部综合检查。

行业信息速递:

- 1、2016 年 1 月 14 日, 我公司地铁项目部人员积极参加了常州市轨道办组织的常州市轨道交通第二届趣味运动会。
- 2、2016 年 1 月 15 日, 常州市 2015 年第三次建筑市场综合大检查情况通报暨现场观摩会在江苏省工人疗养院常州市康复医院迁建工程施工现场召开, 公司相关负责人参会。
- 3、2016 年 1 月 22 日, 新北区房地产与建设行业商会一届六次会员大会在维景国际大酒店召开, 公司总经理黄树丰参会并发言。
- 4、2016 年 2 月 25 日-3 月 31 日, 市城乡建设局在全市开展建筑安全“2016 春风行动”活动。
- 5、2016 年 3 月 1 日, 由我公司监理的常州市第三人民医院举行开工仪式, 现场监理人员到场祝贺。
- 6、2016 年 3 月 11 日, 新北区区长到电商大厦施工现场检查工作。
- 7、2016 年 3 月 31 日, 江苏省监理协会第三届第五次理事会在南京召开, 公司综合办主任钱云霞参会。
- 8、2016 年 4 月 1 日后, 建筑工程施工现场实行从业人员实名制管理。
- 9、2016 年建设专业职称副高申报时间为 5 月 5 日-7 月 15 日; 中级一批申报时间为 5 月 10 日-6 月 17 日 二批申报时间为 9 月 1 日-10 月 20 日。



2016 年 1 月 23 日, 公司 2015 年度会议在金陵江南大饭店召开



2016 年 3 月 1 日, 由我公司监理的常州市第三人民医院开工典礼



2016 年 3 月 11 日, 新北区区长到电商大厦施工现场检查工作



2016 年 2 月 15 日-2 月 22 日, 公司赴海参崴参观考察



2016 年 3 月 8 日, 公司工会组织“三八”妇女节茶话会

2016 年公司第一次内部综合检查结果排序表

序号	项目名称	得分	主要问题	被检查人
1	电商大厦	85.5	监理日记水电安装内容较少，3月监理月报总监未签阅，甲方未签收；项目监理证过期；部分安全通知单未及时回复；现场拆模无警戒、无监护；现场框架梁箍筋加密区长度不足。	王海波
2	华润F地块	85.2	监理日记无复工内容，签字不全；监理月报较简单；8#十三层旁站、平行检查未记录；台账签字不全，部分材料登记不全；后浇带内钢筋采用搭接，做法错误；50%加强筋有缺少；建议大车库顶上设置机动车专用通道，车库底钢管顶托；外架剪刀撑搭接长度不足。	高洁
3	交通技师	83	精装修细则未及时编制；监理日记复工内容未登记，部分信息漏记，总监未及时签阅；监理月报编制不及时；会议纪要会签不全；部分混凝土试块检测报告未能及时提供；见证取样台账部分材料未登记；3月定期安全文明检查未做；3月进度未报验；现场存在先浇构造柱后砌墙现象，多处管线变形严重，构造柱未加密，拉结筋缺少及位置错误；落地料台与外架连接，外架拉锚不足；井架门未关闭，存在安全隐患。	张铭刚
4	平岗星苑二期	82.7	质量通病防治细则无防渗漏内容；监理日记内容简单；屋面方案未能及时提供；屋面瓦的进场报验未能及时提供；深基坑第一次审批程序不符合要求；施工电梯防坠器报告未能及时提供；现场质量、安全文明控制良好。	钱奇峰
5	新名园	82.5	监理日记无复工内容，水电内容少，周日无日记；3月监理月报甲方未签收，造价控制内容不符；不合格台账未建立；抹灰工序未报验；3月复工监理无单独检查记录；3月无定期安全文明检查记录；4月进度未报验。楼层垃圾过多，请及时清理，土方作业请做好扬尘控制。	周邦建
6	新城帝景	80.9	监理日记重要信息漏记；屋面卷材进场材料报验未及提供；见证取样台账检查结果未填写；安全细则无吊篮内容；塔吊拆除无旁站记录；3月少一次定期安全文明检查；精装修进度报审未审批；保温施工无进度报审；施工电梯楼层门扇未封闭或不牢固，基础有积水；现场塔吊拆除无监护，无警戒。	丁国良
7	嘉禾尚郡	80.7	保温旁站记录少，门窗平行检查未做；门窗材料报验仅报验主材；见证取样台账外保温材料未登记；施工电梯3月无维修保养记录；4月进度计划未报审；阳台等部位防水薄，翻遍高度不足，外架挑网垃圾多，大型机械基坑有积水，垃圾应及时清理。	周邦建
8	云路科技厂房	79.8	安全细则无吊篮内容，幕墙细则无针对性；玻璃、门窗材料报验不全；因资金问题材料检测报告未能及时提供；见证取样台账门窗、幕墙送检未登记；工序验收表未填写日期；幕墙单位安全员报审与人员表不一致；大型机械拆除未单独报验；进度滞后无分析及纠偏措施。吊篮有1人作业现象；落地外架抛撑未固定，剪刀撑不足；部分弱电管线未接入桥架，影响后续施工；消防埋地管出地坪不在同一轴线，与预留洞矛盾。	童宛平
9	中航绿色电源科技园服务中心	79.5	基础、主体细则未编制；监理日记无复工内容；监理月报表格数据未统计；砼旁站内容错误；施工组织设计无三部门会签；见证取样台账砼试块未登记；大型机械无维修报验制度；现场砌体质量控制依据应明确。	胡为民
10	文雅苑	79.1	监理日记水电、安全内容少；监理月报未及编制；部分梁柱节点旁站未记录，平行检查记录不全；施工电梯安装无旁站记录；3月定期安全检查无记录；3月进度计划未报审；临边围护不到位，卷材厚度偏差较大，监理已识别。	梁波
11	金坛吾悦广场	78	监理日记无复工内容，重要信息漏记；监理月报内容简单，进度内容不全；会议纪要会签不全；方案报审滞后；部分工序日期错误，签字盖章不全；履带吊安全资料报验滞后，无大型机械安装旁站记录；幕墙分包的质、安保体系未报验；部分开口外架缺拉锚，临边洞口封闭不严，质量、安全控制一般。	胡为民
12	龙湖洪庄2#地块	76.9	监理细则门窗内容过于简单；监理日记人员签字不全；门窗材料报验与图纸不符，性能检测未能达到图纸要求，监理未识别；部分安全通知单位未及时回复；启益标段总进度计划未能及时提供，无3月进度计划；3#施工电梯门边维修人员未系安全带，现场质量控制情况良好，安全文明控制一般。	童宛平
13	金地3#地块	75.6	屋面有变更，细则未修改；3月监理月报未打印；节能方案报审滞后；见证取样台账屋面挤塑板燃烧性能未登记；2、3月进度计划未报验；现场质量、安全控制一般。	张铭刚

日常检查项目

1	常州三院	基坑施工，吊装钢丝绳断股较多，建议更换；抽水设备未接零、接地，塔吊接地建议测量电阻值。
2	青韵雅苑	室内电梯多处未固定，需整改；提醒注意施工电梯有效期；避雷未环通；高度小于90cm的窗台缺栏杆；栏杆与环通扁铁未连接
3	星河国际四期八区	加强施工单位前期资料的收集与审核
4	今创集团厂房	现场办公设施不全，资料的管理不到位，现场加强扬尘控制。
5	田家炳高中	基础施工、土方开挖，现场加强扬尘控制。
6	侨裕翡丽蓝湾	刚复工，施工作业人员少，现场扬尘控制不到位。
7	港龙新港城二期	土方开挖，请加强现场扬尘控制；施工单位前期资料报审滞后，请及时督促报审。
8	龙涛虹北地块	施工收尾阶段，做好相关验收准备。
9	嘉宏云顶	外场市政施工，场地扬尘控制不到位，请加强控制。
10	绿地香颂	准备竣工验收阶段，注意竣工验收资料的收集与整理。
11	殷雪梅小学	桩基施工、土方开挖，现场加强扬尘控制，加强施工单位前期资料的收集与审核。
12	空港二期标准厂房	年后无人员，资料不全，总监及时安排人员进行整改。
13	五王电机厂房	外场垃圾较多，请及时清理。

公司 2016 年第一次内部综合检查通报（续）

2016 年公司第一次内部综合检查情况通报

——总师办 2016 年 4 月 6 日

一、基本情况

2016 年第一季度列入考核项目 13 个，日常检查项目 13 个，由于部分项目春节后才开工，部分项目已经脚手架拆除，处于收尾阶段，所以考核项目偏少，检查从 2016 年 3 月 15 日开始，3 月 31 日结束。本次检查结合市“春风行动”文件及示范项目检查表内容，对公司现有项目进行全覆盖检查。本次检查重点是：工程实体质量安全、原材料现场抽检、扬尘控制、人员“读图”考核及监理内部资料管理。

1. 工程监理现场整体受控，稳步提升。经现场巡查及抽测，对主体施工阶段的项目进行了混凝土回弹及钢筋直径的检测未见明显异常。对安装材料的直径，壁厚进行现场抽测，基本满足规范要求。各现场均能按常规监理程序进行操作，符合现行监理规范要求。

2. 安全履职，形势稳定。对起重机、外脚手架、模板支架、基坑工程、安全用电、吊篮等检查，未发现有明显违规情况，针对个别点现场监理也出具通知单等书面整改意见。安全形势总体平稳。

3. 资料整理有序。资料管理基本都能满足建设局及公司要求，资料归类整齐，收集资料基本齐全。主体施工阶段的资料基本能与现场同步。

4. 员工考核落实有力。除新进员工及外省工地员工未参加本次考核外，其它员工均接受公司考核，考核由带队领导出题，考核结果全部通过，比 2015 年有较大进步。

二、存在问题

1. 质量控制力度欠缺，细部控制不够。由于各工地情况不一样，监理对现场的掌控度不够，监理人员对现场认识度不足，监理人员重视结平验收，但对现场构造柱、防水、填充墙砌筑等非结构性验收忽视，如“交技师”工地存在现场构造柱未加密，拉结筋缺少，留置位置不正确等问题；“嘉禾尚郡”工地阳台防水厚度不够，上翻高度不足等。安装工程质量控制谈不上“控制”，施工单位随意施工，现场监理随意签字，比如“云路科技厂房”工程弱电管线未接入桥架，消防埋地管出地坪与预留洞矛盾等问题现场监理人员均未发现。

2. 安全履职常态化意识不够，仍须提高。安全履职部分我监理公司现场人员依然主要依靠施工单位，存在施工单位重视现场就好，施工单位不重视现场就差的现象。安全类的通知单发放数量偏少，安全定期检查记录流于形式。现场监理人员自身安全知识缺乏，意识不足，安全预控达不到要求。常规安全类重要档案收集不全。比如“新城帝景”工地塔吊基坑积水严重，“平岗星苑二期”工地防坠器报告未提供等，“金坛吾悦”工地大型机械安装无旁站记录等。

3. 资料管理通病仍然存在。监理日志记录内容不全，不闭合，特别是监理日志里面安装部分内容普遍偏少，部分工地监理日志无总监签字。监理细则缺少，针对性不强，套用的监理细则模板就简单改了下工程概况，内容与图纸部分严重不符。甚至有工地基本的细则都未编制，比如“中航绿色电源科技园服务中心工地”基础、主体监理细则都未编制。“龙湖洪庄”工地门窗监理细则过简单，无针对性可言。监理月报普遍内容简单，进度控制与投资控制部分基本一笔带过，甲方未签收现象较多。大部分工地监理见证取样台账不全，特别主体完成后的见证取样台账登记未落实到位。旁站记录不全，梁柱节点旁站、保温施工旁站与防水和回填土旁站缺少。比如“金地 3#地块”屋面挤塑板燃烧性能未登记，“嘉禾尚郡”工地保温材料未登记等。

4. 员工考核仍要加强。虽然本次员工考核均通过，考核成绩平均分达到 80 左右，但是本次考核还是依然以基础知识为主，考核题目还是存在“炒剩饭”情况。个别老员工的考核成绩不理想，说明公司员工“吃老本”的思想依然存在，思想意识未跟上公司管理步伐。安装监理对图纸的熟悉度有待进一步加强，安装监理人员要承担工地用电安全的监理履职，对场布图，绝缘电阻及相关防触电、防漏电的知识还要加强学习。

三、业主回访情况

本次业主考核打分普遍较低，一方面是由于刚过完春节，现场人员流动引起的；另一方面也说明业主对监理服务质量的要求在不断提高，检查结果表明我们还有不小的差距，现场服务、市场的信用度还有很大的提升空间。

四、本次检查表扬、批评

1. 表扬项目：电商大厦，华润 F 地块 2. 批评项目：龙湖洪庄 2#地块，金地 3#地块

五、下一步工作

1. 立即行动起来，将一季度公司检查存在的问题切实整改到位，以战斗的姿态迎接常州市第一次综合大检查，各部门务必拿到更好的成绩单。

2. 公司各部门要根据“春风行动”要求扎实工作，紧紧围绕“建工管理质量两年行动”，重点应放在执行力、监理服务能力实践与提升上。

3. 在逆境形势下，公司和员工都面临着适者生存的竞争，监理服务质量的提高人人有责，各员工应端正态度，不断提高自身的专业素养及技能水平。

互动平台

关于对《常州市建筑业企业信用考核实施细则（试行第四版）》有关内容进行调整的通知（常建（2016）53 号）

自 2015 年 4 月，我市启用《常州市建筑业企业信用考核实施细则（试行第四版）》（常建（2015）75 号）以来，建筑市场与施工现场“两场联动”效应显著增强。为进一步完善考核细则，提升考核工作科学性，经多方听取意见、建议，结合我市实际情况，现对有关内容进行调整如下：

1. 常州市城乡建设局负责全市建筑业企业信用考核管理工作。

受市城乡建设局委托的建筑业管理、招投标监管、造价监管、质量监管、安全监管、档案管理、行政执法等单位和溧阳市、金坛区、武进区、新北区建设行政主管部门为建筑业企业信用考核信息采集单位。常州市建筑管理部门（以下简称“市建管处”）具体负责全市建筑业企业信用考核信息的收集、认定、录入和结果公布等工作。

2. 建筑业企业信用考核实行动态管理，市建管处每月月底最后一个工作日确认、生成企业信用分值。

结合工程质量专项治理两年行动，2016 年组织 3 次综合大检查，于大检后次月（1 月、5 月和 9 月）月底公布综合考核得分，综合考核包括基本信用考核、综合大检查和日常考核。其他月份月底公布动态考核得分，动态考核是指在前次考核的基础上增加当月基本信用考核调整情况和日常考核内容。

3. 综合大检查取消工程实体质量抽测即常州市建筑市场综合考核用表之四（工程质量二），该部分内容由各级建设行政主管部门和质量监督机构纳入日常监管与考核。

综合大检查增加专业工程安全考核用表：常州市建筑市场综合考核用表之五（安全生产文明施工三分包工程）（详见附件 1），用于对建筑装修装饰、建筑幕墙、建筑机电安装三类专业分包企业实施信用考核。

4. 在建筑市场综合考核中，建筑业企业单个项目信用得分按照下列方法计算：

无分包工程的总承包企业的项目得分=表三×30%+表四（一）×35%+表五（一）×20%+表五（二）×15%。

有分包工程的总承包建筑业企业的项目得分=表三×20%+表四（一）×30%+表五（一）×15%+表五（二）×15%+Σ（分包单位平均得分）×20%。

分包建筑业企业的项目得分=表三（分包工程）×30%+表四（分包工程）×35%+表五（分包工程）×35%。

5. 本地建筑业企业在外地承接项目发生一般质量安全事故、较大质量安全事故、重大质量安全事故被行政处罚的分别扣企业信用分 3 分、6 分、9 分。

6. 在建筑市场综合考核中获得辖市（区）工程项目综合、单项表扬的，其所有依法办理相关手续的建筑业企业各得 0.5 分；辖市（区）工程项目综合、单项批评的，相关建筑业企业各扣 0.5 分，有效期均为一个综合考核时段（4 个月）。

7. 日常考核增加档案管理内容：档案管理不符合有关规定，有下列情况的，扣企业信用分 1 分。

- (1) 工程纸质档案归档滞后
- (2) 施工单位工程现场档案存放不安全
- (3) 未按规定拍摄、积累声像档案
- (4) 档案资料与实体情况不符，档案资料造假

8. 日常考核中增加企业在招投标活动中不合理报价信用扣分内容，具体按“常建（2015）182 号”文件执行。

9. 同一企业、同一工程项目、同一事项的不同级别扣分，按最高级别扣分，不作累计扣分。

10. 施工现场从业人员实名制考核涉及的信用扣分按照《常州市建筑工程施工现场从业人员实名制管理到岗考核实施细则》（常建（2016）52 号）执行。

11. 获得华东地区建设工程“华东杯”优质工程奖（等同于江苏省“扬子杯”优质工程）每一项得 2.5 分，有效期 24 个月。

常州市城乡建设局

2016 年 3 月 23 日

【摘要】 笔者依据多年履职总监的实践经验，简要探讨监理从业人员应具备怎样的职业能力，以供监理同行参考。

【关键词】 知识结构 实践能力 素质修养 合格总监

当前，我国已经进入经济发展新常态，意味着我国经济发展的条件和环境已经或即将发生诸多重大转变。对监理行业来讲，随着政府取消监理取费定价，市场已经发生或正在发生意向不到的变化，一方面社会对监理提供的服务要求，对总监理工程师、专业监理工程师的素质要求越来越高，另一方面监理企业为了生存，对监理从业人员的选择（即执业资格、知识能力、工作经验；职业道德等）也越来越严。企业、人才、待遇之间的逻辑关系决定了什么样的人才能进什么样的企业，也就能得到什么样的待遇。因此，监理从业人员要想获得更大程度的认可，无论是个人的经济收入还是社会地位，除了努力提升自身的职业能力外，别无捷径可走。监理能力也叫服务能力，对项目监理部而言，是该团队履行监理合同，完成服务内容、达到预期目标所体现出来的综合水平；对个人来讲，是各岗位成员履职所体现出来的职业素质，也就是说各监理人员的能力才是现场项目监理机构团队能力彰显的关键。我们评判某个人的能力，通常从知识、经历、性格、文化与价值观五个方面去评判，其主要体现在自身专业能力和职业素质修养两个方面。本人依据多年履职总监的实践经验，就监理从业人员应具备的职业能力进行肤浅的探讨和梳理，为适应我国经济发展进入新常态转变下的监理同仁提供一些参考。

1 知识是职业之本

1.1 应逐步完善自我的监理知识结构。监理工程师的知识结构包括法律、经济、技术、管理四个方面。法律主要是应该熟悉国家、地方、行业工程建设方面的法律、法规；熟悉工程建设方面的规范、规程、标准；熟悉有关合同法规和监理企业有关管理制度。经济主要是指技术经济知识，监理工程师能进行技术方案的经济比较，应掌握可行性研究的方法，概预算的编制与审核等。技术主要是指建筑、结构、水电、人防、机械等专业工程技术，懂得或了解设计、施工、试验等方面的知识。管理主要是指现场监理项目部管理，团队的凝聚力，监理工程师要掌握现代化的方法和手段，如网络计划技术，费用、进度、质量的控制方法，计算机辅助管理技术等。对现场监理部而言，每个人知识结构参差不齐，不可能要求所有人员都达到上述要求，但应强化他们对各种相关知识的学习，以本专业为主，相关知识作辅，这样就可以避免走弯路或少走弯路，建立并逐步完善合理的知识结构，才能有效的支撑和提升自己的职业能力。

1.2 应逐步具备自我的管理能力。监理人员是监理的核心所在，一切监理活动都是围绕监理人员的智慧活动所展开，因此，自我管理是监理者实现自我成功的基础。监理每天要处理大量而复杂的工程问题，“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”，树立正确的人生观、价值观，一举手，一投足，一件小事都应公平、公正、诚信。要有自己的行之有效的监理工作方法（确定目标、制定计划、检查落实、改进不足）。能否卓有成效地开展监理工作，关键在于监理者的自我管理，从行动上约束自己，要和项目组织的其他角色相比，看看自己知识掌握是否扎实，是否全面，是否应用自如。

1.3 必须强化实践能力“知易行难”，书读得多放在肚子里并不产生效益，只有通过实践才能把书本的内容真正变成自身的东西，因此，必须强化实践能力。强化实践能力的前提有两点，一是要思路清楚，二是要勇于实践。譬如见证、旁站、巡视、平行检验是监理每天要进行的工作，既是监理最基本的工作技能，更是检查监理认知能力的着力点。哪些材料规定需要见证取样；哪些重要部位、节点需要旁站；哪些工作（安全）或工序需要巡视；哪些部位需要平行检验等都应做到心中有数，实施到位。要熟悉《建设工程监理规范》，懂得监理工作程序，做到有章可循，有法可依。又譬如监理协调能力的实践，目的是营造良好的项目氛围，根据项目的需要，和各有关人员不断沟通交流。沟通的表现方式有：表达——清楚说明事情；影响——通过自己的言行去影响对方以达到期望效果；说服——让对方按照监理的提议或要求实施；倾听——凡事让他人有述说的空间；接受——在坚持原则的前提下接受他人提议，做到应从善如流。

强化实践能力，必须要做到“四勤”，即脑勤、眼勤、手勤、腿勤。据我多年履职总监的观察，凡有“四勤”者，必伴有“四快”，即反映问题快、问题处理快、能力提升快、职位提升快。有的人认为监理工作很简单，就是拿着规范、标准、图纸去检查、验收，看起来很好干，但干好真的很难。

2 修养是必由之路

2.1 专业技术修养。知识的掌握和积累是一个较长的技术修养之路，也是必由之路。工程监理面对的都是系统工程，涉及的层面多（行政主管、建设单位、设计单位、勘察单位、检测单位、总承包单位、分包单位等）、专业多（建筑、结构、水电、暖通、消防、人防、智能等）、矛盾多（安全、质量、进度、投资），每天都有大量的问题需要处理，因此，监理工程师的专业技术修养至关重要。专业技术修养集中体现在对问题的处理不仅要知其然，而且应知其所以然。“知其然”是所学知识，“知其所以然”是知识修养，是实践。多年监理实践经验告诉我们，工程建设监理中出现的失控，少数原因是责任心不强，多数原因是缺乏实践经验。书本上的知识在大多数时候告诉我们的是工作依据，而实践经验则让我们知道为什么这样做，不这样做的后果是什么。质量、安全通常掌握在第一线工人手中，熟悉和了解施工中每个环节及工序，对做好监理工作关系重大，值得每个人去认真学习，从而获得更具指导意义的直接和间接经验。一个有规模的项目，工地好比一片沃土，处处皆学问（设计、勘察、施工、检测、试验等）。技术修养旨在监理工程师不仅精通本专业，还要知识面广，懂得设计、施工、试验及其他相关专业知识，成为社会有用之才。

2.2 监理文化修养。每个行业，都有其行业文化，文化修养的基础是道德，就监理职业来讲，就是“公平、独立、诚信、科学”地开展建设工程监理与相关服务活动。具体到个人，需要监理工作者热爱本职工作，重视自己知识的价值及其实现的过程，同时需要尊重别人的劳动；要有科学的工作态度、秉公办事能力、冷静分析问题（荣辱不动、社会责任感、情绪的自控和自解力）能力；置身工程实践，努力与参建各方协调一致，形成建设合力，实现建设目标。监理文化修养在监理工作中应集中体现在“有理，有利，有节”六字诀上。“有理”，它要求监理发出的每一条指令都必须针对性明确、有依有据，即符合国家、地方、行业工程建设方面的法律、法规；符合工程建设方面的规范、规程及施工图纸设计要求；符合合同文件要求；符合秉公办事，科学公正的原则，切忌无的放矢。“有利”，它要求不要把事情扩大化。由于工程建设过程中各方角色不同且立场不同，出现分歧难以避免，问题要摆出来，情况要说明白，谁的责任谁承担，谁的问题谁解决，谁的工作谁落实。“有节”，就是要谨慎使用监理的否决权。要理解并把握好规范、规程、标准等条款中词语“应”、“宜”的尺度，词语中有“应”的条款一定要坚持原则遵照执行；词语中有“宜”的条款，则应根据实际情况适当掌握尺度，既合理处理，不留隐患，又考虑各方的感受，不致引起某方的抵触心理。

2.3 人格素质修养。人格素质修养亦即性格修养，是一个心态问题。监理工作的难度、复杂性、变化、风险，这些都使得每个监理工作者要承受相当大的压力。监理职业很特殊，是一个想方设法使各方满意的职业，经常地处在一种对人献殷勤、表示友好和客气的工作氛围中，客观地讲，这种职业对从业者的身心健康较为有害。在监理工作中，性格与能力相辅相成，如果性格不能达到需要，能力无从发挥，如果能力不济，性格可能会扭曲。如果某人格素养不高，在监理的整个工作过程中，会连续地受到有形或无形的伤害，人格修养问题解决不好，其危害性不言而喻。因此，监理从业人员既然选择这一职业，就要调整心态，修身养性，认真面对。首先，要努力培养坚强的性格，勇于承担责任，对于来自任何批评的回答只能是“没有理由，诚恳接受”，踏实做好每一件事，求得各方的认同；其次，培养并保持一个积极向上的心态，热爱所选择的职业，热爱团队、热爱生命、热爱家庭、乐善好施。第三，要宽容，要在日常工作中把尊重、赞扬别人当做一种爱好；第四，要提高自己的心理自控能力，不向任何诱惑伸手低头。如此，在批评与挫折中摔打，知识就会不断积累，人格魅力不断升华，为别人做出了贡献的同时受到他人的尊重，潜移默化中变成了业内知名，业主信赖、市场认可的监理工程师。

3 总监是团队能力的核心

3.1 运用好本团队能力类型的差异。每个监理团队，都存在着能力类型的差异，即“尺有所长，寸有所短”。对于某个人来说，在他所具有的多种能力中，总有相对来说较强的能力，也有一般的能力和较差的能力，每个人的能力体现都是与多种特定的因素结合在一起。此外，人的气质和性格，其表现的方式也存在差异，因而各人在监理工作中处理和解决问题的方式方法常常有所不同，结果也不同。总监只有找到并把握好本团队能力类型的差异，才能有的放矢于监理服务的每一个环节，把属于每个人的知识积聚在一起以产生聚变的效应，从而将团队能力充分发挥。在我所经历的工程监理实践中，要运用好本团队能力类型的差异，首先是确定目标，找出本团队最突出的能力有哪些，最欠缺的能力有哪些，各环节最需要的能力是什么，并将这些能力类型的差异及需求与本项目的建设规模、参建方管理特点、实施条件，主要环节等有机结合，一一对应，形成因果关系图表。其次是制定行动计划。将“一一对应”的问题拿出一一对应的办法，责任到人，目的是充分发挥各自的长处和优势，通过学习使长处更长，优势更优，也就是最大限度调动每个员工的积极性和能动性。第三是制度管人。通过制度使每个岗位的人知道如何落实行动计划，如何检查自己的执行情况，如何改进自己存在的问题和不足，知道违反制度所带来的后果及应承担的责任。当整个项目监理机构有效的运作起来，监理的优质服也就凸显出来。

3.2 总监要有看家本领。按照管理学中著名的“锅盖原则”，是说你的领导力有多大，成就就有多大，成就不会超过你的领导力。对总监所管理的团队来说，“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵”，也就是说，总监作为监理团队核心、主心骨与领导者，既是其团队能力反映的集中体现者，也是其团队能力提升的主要责任者。要想管理好别人，必须首先管理好自己，通过提升自我管理的能力可以获得“小成功”（个人绩效），通过提升团队管理能力则可以获得“大成功”（企业市场信用度）。一个优秀的总监，应有如下几方面的看家本领。

3.2.1 掌握领导技巧，提升领导魅力。通过领导技巧为下属发展方向进行指导，避免其走弯路，使下属愿意跟着你，有盼头。3.2.2 运用激励技巧，点燃下属激情。通过激励技巧，为下属带来正当利益，让下属主动作为，有干劲。3.2.3 强硬的执行力，使人既爱又恨，严格培训下属，提升下属能力。通过传帮带使下属能力、自信得到提升，大胆独立工作，实现自我价值，使其有奔头。3.2.4 善于授权放权，修炼无为而治。始终把注意力放在总监应做的事情上来，不是做总监，而是作总监。所谓“作”，就是把团队运作起来，让每个人工作有计划、有安排、有重点、有检查，有总结，把提高服务质量、服务水平，贯穿到工作的全过程。3.2.5 坚强的意志、冷静的思维、宽容的心态、开朗的性格是总监必备的素养，是营造团结、严谨、活泼、高效监理团队不可或缺的因素。3.2.6 主动与下属沟通，体认员工需求。工作中，该承担的责任不推脱；利益面前，首先想到员工的利益，甚至有牺牲个人利益的勇气；关心员工的安全和健康等，这就是我们常说的亲和力和向心力，是团队相互依赖，相互信任走向成功的基础。3.2.7 以身作则是总监最基本的素质，千万不要为自己违反规范和制度找各种借口，如果总监自己都违反自己定义的制度条款的话，那么就别指望团队会自觉遵守这些规定，制度的权威性主要靠总监自己，当总监违反了规范、制度，只有当众加重处罚，别无他法。3.2.8 勤于思考，不断反思，通过总结不停的完善自己。成功的事情总结经验，失败的事情要总结教训，“闻道有先后，术业有专攻”，总结的过程要多吸取别人（参建各方）的意见，总监不可能是全才，什么都懂。多年的经验证明，创新靠总结提供能力支撑，一个好的总结孕育着总监的创新能力。

4 结束语。安全是社会的基石，质量是建筑的灵魂，质量、安全是监理工程师面对的永久性课题。监理作为建筑市场质量、安全监督的一种力量和主体，提高监理从业人员的监理能力同样是监理企业面对的永久课题。在今后经济变革新常态下，还有更多的新课题需要我们去实践，去探索，去总结，去提高，并持之以恒，只有这样，我们才能立足于竞争激烈的监理市场，求得生存和发展。