

建筑管理系列丛书

JIANSHE GONGCHENG JIAN

建设工程监理 项目总监监理工程师管理实务

李清立 田杰芳 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北方交通大学出版社
<http://press.njtu.edu.cn>



建筑管理系列丛书

建设工程监理 ——项目总监理工程师管理实务

李清立 田杰芳 编著

清华大学出版社
北方交通大学出版社
·北京·

内 容 简 介

本书在工程建设和管理基础理论的基础上与监理实践相结合,全面系统地阐述了作为总监理工程师在建设工程监理中应具备的管理理论、方法和技术。主要内容包括概述、总监理工程师管理基础、总监理工程师的决策与计划管理、监理组织管理、总监理工程师的领导科学与艺术、总监理工程师的公关与协调、总监理工程师的合同及风险管理、总监理工程师的信息管理等。

本书内容丰富,体裁新颖,实践性强。适合总监理工程师、监理工程师的继续教育使用,也可作为大专院校工程管理和土木工程等专业的本科生和研究生及工程项目管理人员、技术人员学习使用。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程监理:项目总监理工程师管理实务/李清立,田杰芳编著. —北京:北方交通大学出版社,2003.9

(建筑管理系列丛书)

ISBN 7-81082-180-6

I. 建… II. ①李…②田… III. 建筑工程—监督管理 IV. TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064436 号

责任编辑:孙秀翠

印刷者:北京东光印刷厂

出版发行:北方交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686045, 62237564

清华大学出版社 邮编:100084

经 销:各地新华书店

开 本:787×960 1/16 印张:12 字数:268千字

版 次:2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

印 数:5000册 定价:25.00元

前 言

作为工程建设管理体制的一项重大改革，我国推行建设工程监理制度在工程项目建设中发挥了巨大的作用，取得了令人瞩目的成就。目前全国监理企业已发展到 6 000 多家，监理从业人员已达到 23 万多人，发展很快，但我们也应该看到我国监理队伍的素质还有待进一步提高，特别是我国加入了 WTO，监理企业面对的人才竞争更加激烈，提高监理人员素质特别是提高总监理工程师的素质尤为重要。

总监理工程师是监理企业在工程监理项目上的具体负责人，代表监理企业履行监理合同，组织工程项目目标控制及协调各方面的相互关系。因此，总监理工程师的工作重点应该放在管理上而不是具体的技术上。作为工程项目监理活动的组织与管理者，总监理工程师应该具备什么管理知识，应该具有哪些管理技术，应该掌握怎样的管理艺术，应该进行哪些管理实践？为回答上述问题，我们编著了《建设工程监理——项目总监理工程师管理实务》一书。该书旨在为工程建设总监理工程师和工程建设管理人员提供理论联系实际、系统、完整的建设工程监理专著，也为高等院校工程管理和土木工程等有关专业提供建设工程监理的参考教材。

由于作者的水平有限，本书在内容和编写方法上难免有错误或不妥之处，恳请广大同行和读者批评指正。

作 者
2003 年 9 月

目 录

第 1 章 概述	(1)
1.1 总监理工程师的概念及任职条件	(1)
1.1.1 总监理工程师的概念	(1)
1.1.2 总监理工程师的任职条件	(1)
1.2 总监理工程师应具备的能力与素质	(2)
1.2.1 总监理工程师的地位和作用	(2)
1.2.2 总监理工程师应具备的能力	(3)
1.2.3 总监理工程师应具备的素质	(3)
1.3 总监理工程师的职责和任务	(6)
1.3.1 总监理工程师的职责	(6)
1.3.2 总监理工程师的任务	(6)
1.4 总监理工程师的职业道德	(7)
第 2 章 总监理工程师管理的基础	(9)
2.1 管理的基本原理	(9)
2.1.1 系统原理	(9)
2.1.2 人本原理	(11)
2.1.3 弹性原理	(13)
2.1.4 效益原理	(13)
2.2 总监理工程师管理的方法和手段	(15)
2.3 总监理工程师负责制和项目监理工作的管理	(18)
2.3.1 总监理工程师负责制的概念	(18)
2.3.2 工程项目监理工作的管理	(18)
第 3 章 总监理工程师的决策与计划管理	(21)
3.1 决策概述	(21)
3.1.1 决策的概念、分类及原则	(21)
3.1.2 决策的基本程序	(24)
3.2 决策方法	(26)
3.2.1 计划的概念及作用	(27)
3.2.2 监理计划的类型	(29)

3.2.3	监理计划的表现形式	(29)
3.2.4	总监理工程师计划管理工作的原则	(31)
3.2.5	监理规划的编制、执行和评价	(32)
3.2.6	现代规划方法	(36)
第4章	总监理工程师的监理组织管理	(41)
4.1	项目监理机构设计	(41)
4.1.1	组织的含义	(41)
4.1.2	监理机构构成的要素	(42)
4.1.3	监理机构设计的原则	(42)
4.1.4	监理机构设计的步骤	(44)
4.1.5	监理机构的形式	(47)
4.1.6	监理机构的人员配备及职责分工	(49)
4.2	总监理工程师的人力资源管理	(52)
4.2.1	人力资源管理的含义	(52)
4.2.2	监理单位和总监理工程师人力资源管理的任务	(52)
4.2.3	总监理工程师进行人力资源管理的内容	(52)
4.2.4	监理人员的选择	(53)
4.2.5	监理人员的培训	(54)
4.2.6	监理人员的考评	(59)
第5章	总监理工程师的领导科学与艺术	(65)
5.1	领导的含义和作用	(65)
5.1.1	领导的含义	(65)
5.1.2	总监理工程师的领导作用	(65)
5.2	总监理工程师的领导权威	(66)
5.2.1	领导权威的基本概念	(66)
5.2.2	总监理工程师权威的构成	(67)
5.2.3	影响总监理工程师权威的因素	(67)
5.2.4	总监理工程师树立领导权威的途径	(68)
5.2.5	在业主、承包商中树立总监理工程师的权威	(70)
5.3	总监理工程师的领导方法和艺术	(72)
5.3.1	有效领导的原则	(72)
5.3.2	总监理工程师的领导方法	(76)
5.3.3	总监理工程师的领导艺术	(79)
5.4	总监理工程师的激励作用	(83)
5.4.1	激励的概念和特点	(83)

5.4.2	激励理论	(84)
5.4.3	总监理工程师激励的方法和手段	(88)
第6章	总监理工程师的公关与协调	(93)
6.1	什么是公共关系	(93)
6.1.1	什么是关系	(93)
6.1.2	公共关系的定义	(94)
6.1.3	公共关系的特征	(95)
6.2	总监理工程师的公关技巧	(97)
6.2.1	总监理工程师处理与业主、承包商关系的技巧	(97)
6.2.2	总监理工程师与地方政府的公关技巧	(106)
6.2.3	总监理工程师与社区的公关技巧	(107)
6.2.4	总监理工程师的谈判技巧	(108)
6.3	总监理工程师的协调	(112)
6.3.1	建设监理协调概述	(112)
6.3.2	建设监理协调的工作内容	(113)
6.3.3	协调的方法	(118)
第7章	总监理工程师的合同及风险管理	(122)
7.1	委托监理合同的管理	(122)
7.1.1	努力争取主动,维护自身合法权益	(123)
7.1.2	坚持按法定程序签署监理合同	(123)
7.1.3	重视来往函件的处理	(124)
7.1.4	严格控制合同的修改和变更	(124)
7.1.5	加强合同风险分析	(124)
7.1.6	处理好监理合同的索赔	(125)
7.2	工程委托监理合同的索赔	(125)
7.2.1	索赔的理由	(125)
7.2.2	索赔的依据	(126)
7.2.3	索赔的时机	(127)
7.2.4	索赔的方式	(128)
7.3	FIDIC《土木工程施工合同条件》的分析与应用	(129)
7.3.1	合同关系	(129)
7.3.2	合同条款的主要内容	(130)
7.3.3	运用FIDIC条款进行工程监理	(134)
7.4	总监理工程师的风险管理	(138)
7.4.1	风险及风险管理概述	(139)

7.4.2	监理单位和总监理工程师的风险管理	(144)
第 8 章	总监理工程师的信息管理	(152)
8.1	建设工程监理信息管理概述	(152)
8.1.1	信息在建设工程监理中的重要作用	(152)
8.1.2	建设工程监理信息分类	(154)
8.1.3	信息管理与信息系统	(155)
8.2	建设工程监理信息管理	(156)
8.2.1	明确监理工作信息流程	(156)
8.2.2	监理信息的收集	(160)
8.2.3	监理信息的加工整理和存储	(163)
8.2.4	监理信息的检索和传递	(164)
8.2.5	监理信息的使用	(164)
8.3	建设工程监理信息系统	(164)
8.3.1	工程建设进度控制子系统	(165)
8.3.2	工程建设质量控制子系统	(166)
8.3.3	工程建设投资控制子系统	(166)
8.3.4	合同管理子系统	(167)
8.4	建设工程监理文档管理	(167)
8.4.1	建设工程监理文档管理概述	(168)
8.4.2	计算机辅助监理文档管理	(171)
8.4.3	建设工程监理表格体系和主要文件档案	(175)
参考文献		(183)

第 1 章 概 述

1.1 总监理工程师的概念及任职条件

目前,我国的监理工作已逐步走上法制化的轨道,经过十多年的努力,监理单位和从业人员在数量上已有很大的发展,监理的工程覆盖面已达到相当的规模,成效显著。但也应当看到,我国监理队伍的素质还有待于提高,特别是急需培养一批高素质的总监理工程师。

1.1.1 总监理工程师的概念

监理工程师,是指经全国监理工程师执业资格统一考试合格,取得监理工程师职业资格证书,并经注册从事建设工程监理活动的专业人员。

总监理工程师,是指具备监理工程师执业资格、由监理单位派出的项目监理机构总负责人。负责项目监理的策划和组织实施,行使业主在监理合同中赋予监理单位的权利和义务,全面负责项目监理机构的监理工作。

实践经验表明:一个项目监理工作的质量和水平,关键在于现场监理机构的运作,而总监理工程师的工作能力和业务水平在相当程度上决定了监理机构的工作成效。由于监理服务的特殊性,项目监理机构是一个相对独立的工作群体,工作地点常常远离监理单位本部,在日常监理工作中经常和有关各方打交道的主要是项目总监理工程师。总监理工程师在现场的监理机构中起着领导核心的作用,对外则在一定程度上代表了监理单位的形象。因此,当一个项目确定之后,不论对于监理单位还是项目业主,选择一个合适的人选来出任项目总监理工程师无疑是一件十分重要的事。从业主的角度来说,对总监理工程师能力、素质的接受和认可是授予监理单位监理合同并支持监理开展工作的前提条件;对于监理单位来说,安排一个称职的人选出任总监理工程师既是对业主负责,也是对监理单位自身的信誉负责。基于上述理由,提高总监理工程师的素质与管理能力是搞好监理工作和项目管理的关键。

1.1.2 总监理工程师的任职条件

作为总监理工程师一般应具备以下条件:

① 总监理工程师必须取得建设部和人事部颁发的《监理工程师资格证书》,并经注册认可,取得《监理工程师注册证书》;

② 具有工程专业知识教育背景，有丰富的工程实践经验，较强的责任心、事业心，较强的组织和协调能力；

③ 从事同类工程监理工作 3 年以上；

④ 年龄在 65 岁以下，身体健康。

1.2 总监理工程师应具备的能力与素质

1.2.1 总监理工程师的地位和作用

① 总监理工程师是监理单位法人代表在项目监理工作中的全权委托代理人，他对内向监理单位负责，对外向业主负责。从监理单位内部看，总监理工程师是项目监理全过程所有工作的总负责人，是项目监理合同履行管理的责任者，是监理项目目标的规划者，是监理工作中的各种要素合理投入和优化组合的组织者。从对外方面看，作为监理单位法定代表人的企业经理，不直接对每个建设单位负责，而是由总监理工程师在授权范围内对业主直接负责。由此可见，总监理工程师是监理目标控制的全面实现者，既要对业主的成果性目标负责，又要对监理单位的效率性目标负责。

② 总监理工程师是协调各方面关系，使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。他对项目监理目标的实现承担着全部责任，即承担合同责任、履行合同义务、执行合同条款、处理合同纠纷、受法律的约束和保护。

③ 总监理工程师对项目实施过程控制，是各种信息的集散中心。自下、自外而来的信息，通过各种渠道汇集到总监理工程师的手中；总监理工程师又通过指令、计划和“办法”，对下、对外发布信息，通过信息的集散达到控制的目的，使项目监理取得成功。

④ 总监理工程师是项目监理组织中责、权、利的主体。这是因为，总监理工程师是项目监理总体的组织管理者，即他是项目监理中人、财、物、技术、信息和管理等所有生产要素的组织管理人。他不同于技术、财务等专业的总负责人，总监理工程师必须把组织管理职责放在首位。总监理工程师首先必须是项目监理责任主体，是实现项目监理目标的最高责任者，而且目标的实现还应该不超出限定的资源条件。责任是实现总监理工程师负责制的核心，它构成了总监理工程师工作的压力，是确定总监理工程师权利和利益的依据，对总监理工程师的上级主管部门来说，最重要的工作之一就是把总监理工程师的这种压力转化为动力。其次，总监理工程师必须是项目的权利主体。权利是确保总监理工程师能够承担起责任的条件与手段，所以权利的范围，必须视总监理工程师责任的要求而定。如果没有必要的权力，总监理工程师就无法对工作负责。总监理工程师还必须是项目监理的利益主体。利益是总监理工程师工作的动力，利益的形式及利益的多少应该视总监理工程师的责任而定。如果没有一定的利益，总监理工程师就不愿负有相应的责任，也不会认真行使相应的权力，也很

难处理好国家、企业和职工的利益关系。

1.2.2 总监理工程师应具备的能力

1. 组织能力

总监理工程师是项目监理工作的策划者和组织者，是团结、带领项目监理机构全体人员圆满完成委托监理合同中所赋予的各项职责和任务的领导，因此总监理工程师应具有较强的组织管理能力。

2. 协调能力

协调能力是总监理工程师领导才能的重要标志和体现。工程建设中，参与单位众多，如业主、施工承包单位、设计单位、材料设备供应商，以及政府部门、金融机构及社会团体等。为此，如何有条不紊的协同作战，是非常重要的，总监理工程师要协调处理好参与建设各方的“关系”；同时，总监理工程师要协调好监理组织内部的关系，调动每个监理人员的积极性，发挥每个人的潜力，以使项目目标顺利实现。协调工作最为重要，也最为困难，是监理工作能否成功的关键。协调能力是总监理工程师监理工作水平的反映，实际表明专业知识易学，而组织协调能力往往在短时间内难以提高。

3. 业务技术能力

总监理工程师要“一专多能”。如果总监理工程师没有“一专”，没有深厚的专业技术功底，在技术上就没有充分的发言权，则难以服众，难以成为项目监理的核心。作为总监理工程师，没有可能也没有必要成为所有专业技术的专家，但总监理工程师要想在项目中运筹帷幄，需对项目监理中所涉及的专业知识均应有所了解，争取达到“一专多能”。这个“能”，不仅需要掌握解决工程技术问题的“理论”，而且具有解决工程实施过程中出现的各种问题的能力。

4. 总结创新能力

总监理工程师在监理工作中所处的特殊地位，要求总监理工程师做到在项目监理机构内部集思广益，发挥、调动项目监理机构中每个人员的潜在能力，做好工作；总监理工程师还要组织项目监理部的人员进行外部学习和培训。

1.2.3 总监理工程师应具备的素质

对总监理工程师较高的能力要求及其在监理工作中所处的重要地位，决定了对总监理工

程师要求具有更高的素质,这种素质主要体现在以下几个方面。

1. 思想素质

思想素质的高低,是其他各种素质的基础。监理工作的特殊性要求总监理工程师具备更高的思想素质。

首先,总监理工程师要有思想觉悟,尽职尽责。工程建设绝大部分都是“平地起家”,野外作业,某些行业如水利、交通、采矿等都远离城市,条件艰苦。搞工程建设首先要热爱自己的事业,不贪图安逸的工作环境、优厚的生活待遇,要愿为国家的建设、社会的繁荣贡献自己毕生的精力。在对待每一件事情、每一项具体工作时,要尽职尽责。

其次,要廉洁奉公。总监理工程师在处理各种矛盾,协调各方关系时,一定要站在公正的立场上,不偏袒一方,压制另一方,不维护一方,损害另一方。不应接受承包商、供货商的任何馈赠。

(1) 要有责任心

一个工程项目监理部在总监理工程师的领导下开展工作,总监理工程师的责任心在很大的程度上决定着或直接影响着这个项目监理机构其他人员的工作责任和工作质量。监理工作是一项重要的、负有连带责任的和为业主提供工程技术与管理服务的工作,其工作好、坏、深、浅均难以制定绝对的评价标准。由此说明,担负着监理工作重任的总监理工程师,必须要具有强烈的责任心。

(2) 要有事业心

总监理工程师要把干好监理工作视为干好自己的事业,热爱监理事业,对监理工作充满信心、敬业守法,用自己的模范行动影响和带动项目监理部所有人员。

(3) 要有进取心

我国工程监理中,尚存在着许多亟待探索和新问题,为此要求总监理工程师要勇于开拓、管理创新,具备不断进取的思想素质。

(4) 要有公心

总监理工程师在项目实施过程中,会接触各方面的人,处理各方面的事,责任和权力都较大,总监理工程师的行为直接关系到业主、承包单位和有关各方面的切身利益。因此,总监理工程师应具有廉洁奉公、为人正直和办事公道的高尚情操,这是一个合格总监理工程师的基本条件,也是首要条件,在当前市场经济条件下尤为重要。

2. 业务素质

监理工作是为业主提供工程项目管理服务的,既有技术,又有管理的一项综合性的服务工作,是一项“高智能”的工作,作为这项工作的“领导”,总监理工程师在业务素质方面应具备以下条件。

(1) 较扎实的理论基础知识

总监理工程师的工作是综合性的,除了专业技术问题外,日常需要总监理工程师处理的绝大部分问题有经济问题、合同问题、还有单位与单位之间、人与人之间协同配合的问题,这些都要具有较扎实的理论基础和相关知识。

(2) 丰富的工程实践经验

监理工作的重点内容系为业主实现工程投资、进度和质量的三大控制。“三大控制”的重点在于做好事前控制,亦称“预控”,即在事件发生前做出预测并采取相应措施,防止影响工程投资和工程进度及造成工程质量事故的事件发生。

总监理工程师要做好工程预控必须具备较丰富的实践经验,总监理工程师的任职条件之一:从事建设监理工作3年以上,也是基于此点考虑。

(3) 必备的法律意识

监理工作的依据是国家有关法律与法规。监理工作的中心是合同管理。工程在实施过程中,除了大量的技术与经济类问题之外,就是合同纠纷问题,作为总监理工程师,不仅要懂技术、懂经济、懂管理,还应懂合同、懂法律,按合同约定执行,依法公平、公正地处理问题。

3. 身体素质

施工阶段监理工作的地点是工程实施现场,一般情况下条件简陋、艰苦,较多的工程施工状况无昼夜之分,既有地下作业,又有高空作业,既要在烈日下施工,又要在寒风中施工,因此作为一名总监理工程师若没有良好的身体素质是难以胜任监理工作的。

工业发达国家及世界银行对外贷款项目选派项目总监理工程师可以归纳为以下几项基本条件。

- ① 具有专业知识,其历史上从事过工程项目的设计与施工领导或组织工作。
- ② 具有成熟与客观的判断能力,能判断和提出工程项目的最终目标和实施全过程可能发生的事情。
- ③ 具有职业道德,做事诚实可信、言行一致,答应的事一定做到,需自己检查(检测)任务,不委托他人。
- ④ 反应灵敏,能吃苦耐劳,随时准备处理工程实施中可能发生的事情。
- ⑤ 有工作干劲,敢于承担责任,有较强的事业心,善于处理项目实施过程中的横向协调。
- ⑥ 在中年专家中选聘,中青年专家必须按规定进行注册。
- ⑦ 不在工程监理项目的所在国家(地区)专家中选用。
- ⑧ 有较好的语言表达能力和文字水平。

1.3 总监理工程师的职责和任务

1.3.1 总监理工程师的职责

施工阶段,按照《建设工程监理规范》的规定,项目总监理工程师应履行以下职责:

- ① 确定项目监理机构人员的分工和岗位职责;
- ② 主持编写项目监理规划、审批项目监理实施细则,并负责管理项目监理机构的日常工作;
- ③ 审查分包单位的资质,并提出审查意见;
- ④ 检查和监督监理人员的工作,根据工程项目的进展情况进行人员调配,对不称职的人员应调换其工作;
- ⑤ 主持监理工作会议,签发项目监理机构的文件和指令;
- ⑥ 审定承包单位提交的开工报告、施工组织设计、技术方案、进度计划;
- ⑦ 审核签署承包单位的申请、支付证书和竣工结算;
- ⑧ 审查和处理工程变更;
- ⑨ 主持或参与工程质量事故的调查;
- ⑩ 调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔、审批工程延期;
- ⑪ 组织编写并签发监理月报、监理工作阶段报告、专题报告和项目监理工作总结;
- ⑫ 审核签认分部工程和单位工程的质量检验评定资料,审查承包单位的竣工申请,组织监理人员对待验收的工程项目进行质量检查,参与工程项目的竣工验收;
- ⑬ 主持整理工程项目的监理资料。

总监理工程师不得将下列工作委托总监理工程师代表:

- ① 主持编写项目监理规划、审批项目监理实施细则;
- ② 签发工程开工/复工报审表、工程暂停令、工程款支付证书、工程竣工报验单;
- ③ 审核签认竣工结算;
- ④ 调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔,审批工程延期;
- ⑤ 根据工程项目的进展情况进行监理人员的调配,调换不称职的监理人员。

1.3.2 总监理工程师的任务

总监理工程师的基本任务是依据委托监理合同中监理单位的权利和义务,组织合同的全面实施。其主要包括以下内容。

(1) 计划

总监理工程师应以合同管理为核心,建立完整的项目合同管理体系,以计算机辅助管理为手段,增强合同信息管理意识,使所有参建单位的一切行为过程都在合同约定的范围内运作,严格履行合同管理任务。

(2) 控制

总监理工程师根据委托监理合同的约定,努力做好工程的质量控制,进度控制和投资控制,制定控制计划,分析控制目标,落实控制职责,检查控制程度,改进控制措施,提高控制质量,并每月将上述3个方面的控制情况以书面形式(监理月报)报告业主。

(3) 协调

总监理工程师应抓好的协调工作有:一是对内协调。总监理工程师应做好项目监理机构各专业人员分工,处理好各种矛盾,充分调动监理人员的积极性。二是对外协调,主要是协调工程项目建设中有关各方的关系,这些关系主要包括与业主、设计单位、施工单位及政府各职能部门。对外协调工作很重要,它可使工作事半功倍。为此,总监理工程师在协调过程中,要讲究协调方式和方法,使存在的不同认识和纠纷,尽快得到统一和解决。

1.4 总监理工程师的职业道德

总监理工程师的职业道德和纪律是用来约束和指导总监理工程师职业行为的规范要求。参照国际惯例,总监理工程师应遵守下列职业道德和纪律。

① 必须遵守国家的有关法律、法规及当地政府建设主管部门对有关基本建设所做的规定、条例、办法等。

② 必须履行工程建设监理委托合同中所承诺的义务和承担所约定的责任。

③ 不得接受业主的额外津贴、施工单位的赢利分成或补贴等。

④ 不允许从事所监理项目的设计、施工业务及材料、设备供应业务有关的直接或间接的中介活动。

⑤ 不允许泄露自己所监理的工程项目需要保密的事项,在发表自己所监理的工程项目有关的资料和论文时,须征得业主同意。

⑥ 聘请外单位人员协助监理,必须事先征得业主的同意。

⑦ 不得以个人名义在任何报刊上登载承揽监理业务的广告。

⑧ 在处理各方面的争议时,应坚持公平和公正的立场。

⑨ 必须坚持科学态度,对自己提出的建议、判断负责,不惟业主和上级的意图是从。当自己提出的建议、判断被业主和上级否定时,应向其充分说明可能产生的后果。发现自己处理问题有错误时,应向业主及时承认错误并提出改进意见。

⑩ 不能用谎言欺骗业主和承包商,不得伤害、诽谤他人名誉,借以提高自己的地位。

⑪ 按照监理工作制度和监理规章制度严格要求下级监理人员,不徇私情,赏罚分明。

⑫ 虚心接受业主、承包商及下级监理人员的批评和建议，不断提高业务水平。

上述规定也适用于一般的监理人员。按照国际惯例，如果监理工程师不遵守职业道德和纪律，即意味着没有履行监理合同的义务，业主可书面通知监理方，并列明理由，提出中止合同。

第2章 总监理工程师管理的基础

2.1 管理的基本原理

总监理工程师作为项目监理的总负责人,其主要从事的是各种管理工作。为做好管理工作,总监理工程师首先要掌握这些基本原理。管理原理是对管理的实质内容进行科学分析总结得到的,是对管理活动的高度概括并反映其客观规律的基本道理。它具有科学性、普遍性、概括性和指导性等特征。总监理工程师掌握这些基本原理有助于掌握管理的客观规律,并进而有助于提高其管理工作的科学性与有效性。管理的基本原理包括系统原理、人本原理、责任原理、效益原理等。

2.1.1 系统原理

1. 系统原理的含义

“系统”一词的定义很多。人们通常引用的且比较通俗易懂的是:“系统是由若干相互作用和相互依赖的要素结合而成,且有特定功能的整体。”系统原理是指人们在从事管理工作时,运用系统的观点、理论和方法,对管理活动进行充分的系统分析,以达到管理的优化目标,即从系统论的角度来认识和处理管理中出现的问题。

2. 系统原理要点

(1) 整体性原理

整体性原理指系统要素之间相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调,局部服从整体,使整体效果为最优。实际上就是从整体着眼,部分着手,统筹考虑,各方协调,达到整体的最优化。

从系统目的的整体性来说,局部与整体之间存在着复杂的联系和交叉效应。大多数情况下,局部与整体是一致的。对局部有利的事,对整体也是有利的;对整体有利的,对局部也有利。但有时,局部认为是有利的事,从整体上看并不一定就是有利的,甚至是有害的。有时,局部的利越大,整体的弊反而越多。因此,当局部和整体发生矛盾时,局部利益必须服从整体利益。

在现实情形中,经常可以看到一个系统中,重局部,轻全局,特别是局部之间不协调,互相扯皮,从而损害了全局的利益。在这种情况下,子系统的功能虽好,但不利于达到整体