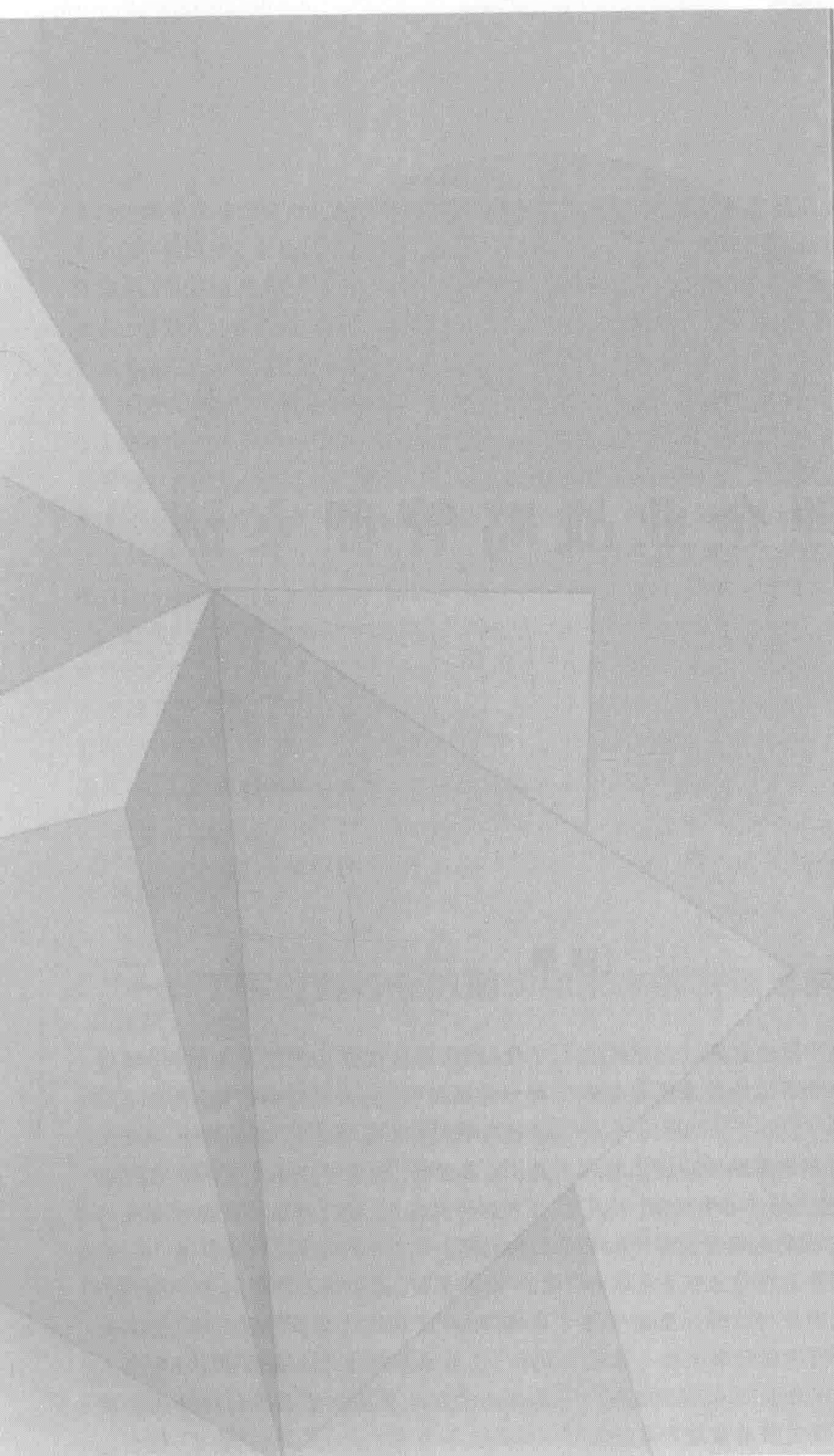


企业管理

Business Management



监理企业战略管理案例

Strategic Management

[背景]

某监理公司(以下简称公司),持甲级监理和甲级咨询资质,交通运输行业优秀品牌监理企业。

随着国家进入改革的深水区和攻坚期,以经济体制改革为重点的市场化改革、简政放权的速度加快,全国的监理行业亦步入深化改革时期。政府引导监理企业服务主体和服务模式多元化,鼓励扶持监理企业逐步向代建、咨询、可行性研究、设计和监理一体化等方向转型发展,监理回归“工程咨询服务”的本质属性。这些导向无疑为监理行业注入

了强心剂,为监理企业调整资源结构、推进转型升级提供了良好的外部条件。在全球经济进入中低增长周期以后,研发设计、系统集成、技术创新、运营管理等将是未来监理企业竞争的制高点,转型升级将是监理企业的必由之路。

毋庸置疑,成功的企业依赖于一个好的战略,但对这种战略是如何形成的则有不同的认识。企业战略属于企业经营管理决策,具体而言就是企业决策层在面对行业发展及市场竞争条件下,从组织内部出发,结合自

身的优势资源而制定出具有可持续性发展的方向性、长远性、全局性的纲要。目前,不少监理企业由于主观及客观上原因,走上了粗放式、劳务式的发展道路,企业人员不少,但整体素质不高,再加上监理收费偏低、市场竞争激烈等,日子很不好过。未来5~10年监理行业将面临一次深远的变革,而这种变革必将重构行业的游戏规则。在市场陷入谷底或重建时,行业内的不同企业在做什么?怎样更好地把握市场机会?什么才是企业的价值和核心能力?本案例也许能有所启示。

我国的工程建设监理制度是在参照西方咨询工程师体制的基础上形成的,从1988年开始试点推行,经过20多年的发展,从无到有,从小到大,为进一步提升工程建设项目管理水平,有效利用建设资金,切实保证工

程质量、进度和投资效益发挥了重要作用。但是,与国外工程咨询相比,国内工程监理事业还非常年轻。在中国特色的市场环境中,工程监理的产业发展还存在许多问题:法规制度不健全,恶性的市场竞争,业务素质普遍偏低的监理队伍等。这些问题严重制约着工程监理企业的发展。特别是在经济全球化的趋势中,国内工程监理企业的发展受到极大威胁,同时也迎来更大的市场前景,面临着两个选择:故步自封然后逐渐被市场淘汰,或者开拓创新把企业做强做大。认真审视企业的外部环境和内部条件,根据综合战略管理理论,确立企业的发展方向和战略目标,并实施强有力的战略管理,才能使企业在越来越激烈的市场竞争中立于不败之地。

一、工程监理行业的现状和未来的发展态势

1988年,我国建立了建设工程监理制度并强制推行。这是在改革开放的大环境下,工程建设领域从计划经济体制转向市场经济体制的重要改革之一。其目的是为了引入国外先进的工程建设管理模式,并在短期内取得成效,逐步建立起专业化、社会化的建设工程项目管理制度。但是,我国实行建设工程监理的十几年里,监理范围基本局限于施工阶段,而且只是以质量监理为主,与发达国家的工程项目管理相比存在很大的差距。国家的强制推行使得监理行业具有很大的依赖性,发展后劲不足。从行业整体来看,在国际金融危机的冲击下,国家相继推出了进一步扩大内需、加大基础设施投入等重大举措,新一轮基础设施建设高潮带来了巨大的市场需求,大部分监理企业专注瓜分现有市场,盲目扩张,暂时感受不到来自未来市场的压力。但我们知道,不论市场有多大,总是有限的,当我们感知到市场趋于饱和时,往往已经面临供大于求的现实。而此时,如果监理公司仍然处于一个很低的发展平台上,必然会被淘汰。这是市场经济不争的法则。

（一）全过程、全方位的工程建设项目管理是发展方向

随着投资体制的改革和建筑市场的逐步开放，外国咨询公司、项目管理公司的进入，建筑市场的竞争日趋激烈，给工程监理企业带来了巨大的市场和人才争夺的压力。如何认清形势、把握机遇，探索一个适合自己的发展空间，将监理业务向建设领域前后方向延伸，使监理公司向项目管理公司转化，真正实现全过程、全方位建设工程项目管理，是监理企业深化改革、提升竞争平台、提高综合实力与整体水平的一个重要和有效的途径，也是监理企业发展的一个主要的趋势与方向，更是我国建设工程管理领域实现与国际惯例接轨的需要。工程监理企业有着巨大的发展空间和实施战略管理的必要性。

（二）公路建设管理体制改革促使监理企业做出战略选择

2014年，以贯彻落实党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》为主要标志，国家进入改革的深水区和攻坚期，以经济体制改革为重点的市场化改革、简政放权的速度加快，促使全国的监理行业也步入深化改革的时期。政府投资以外的工程项目监理收费从市场调节价到完全放开实行市场价，强制监理范围逐步缩小到完全取消。不到一年的时间，有关部门对监理等咨询服务业政策的调整，对监理企业产生了直接或间接的影响，似乎整个行业“危机四伏”。

2015年4月13日，交通运输部出台《关于深化公路建设管理体制改革的若干意见》（以下简称《若干意见》），提出完善公路建设管理项目法人责任制等四项制度，创新工程项目建设管理模式，建立健全统一开放的公路建设市场体系，不断强化政府监管。《若干意见》明确，公路建设管理要落实项目法人责任制，改革工程监理制，完善招标投标制，强化合同管理制。工程监理在项目管理中不作为独立的第三方，而是对委托人负责的受托方，按合同要求和监理规范提供监理咨询服务。工程施工质量和安全的第一责任人是施工单位，勘察设计质量和安全的第一责任人是勘察设计公司，监理单位依法承担监理合同范围内规定的相应责任。同时，调整完善监理工作机制，引导监理企业逐步向代建、咨询、可行性研究、设计和监理一体化方向发展。在工程项目建设管理模式上，提出“各地可结合本地区实际情况和建设项目特点选用自管模式、改进的传统模式（即监理+代建）和代建模式这三种工程项目建设管理模式”。

《若干意见》的出台明确了监理的定位“不作为独立的第三方，是对委托人负责的受托方，按合同要求和监理规范提供监理咨询服务”，也指出了工程项目建设管理模式创新可采取监理+代建，为监理企业制定发展战略指明了方向。未来5~10年工程监理行业将面临一次深远的变革，这种变革必将重构行业的游戏规则。在这个关键节点上我们要思考的不是“取消”和“缩小”，而是在市场陷入谷底或重建时行业内的不同企业在做什么？怎样更好地把握市场机会？我们必须做出适合自己、适应市场的企业战略选择。

二、战略管理和工程监理的结合和运用

根据企业自身特点制定和实施正确的企业经营和发展战略，是企业发展的蓝图、企业成功的关键，在企业经营管理中的重要性与日俱增。“适合自己的，才是最好的”，战略管理就是“企业正确适应环境的一个持续互动的过程”。了解市场发展的局面只是关键的第一步，能够策略性地建立业务能力，以掌握变革带来的机会及面对相应的挑战才是至关重要的。

作为监理行业大军中的一员，某监理公司是一家成立较早的国有企业，目前具有交通运输部公路工程监理甲级、特殊独立隧道、特殊独立大桥、公路机电工程专项监理资质，住建部工程监理甲级、市政公用工程监理乙级、房屋建筑工程监理乙级资质，国家发改委甲级咨询资质。从国民经济和社会发展的第八个五年规划的重点公路建设项目起步，在十几年的时间里，该公司从成立时的30多人，在本省仅有6个监理项目，发展到监理足迹遍布全国25个省、市、自治区，从业人员最多时高达2000多人，并积累了一定的业绩、资质、品牌和人才优势，走过了一段辉煌的历程。作为监理企业，要在监理市场中求生存、谋发展，关键要看能否适应市场需求，能否提供让业主满意的服务。这一点与监理企业的经营理念密切相关。在过去发展的十几年，恰逢我国大规模建设高速公路，该监理公司努力扩大业务数量 and 市场份额，监理业务范围已覆盖全国各大行政区域，监理项目包括一批在国内有重大影响的大型高速公路工程，一批既懂监理程序又懂工程技术和管理骨干人才锻炼成长起来。与此同时，一些深层次的矛盾也逐渐暴露出来。比如，选择监理项目存在一定的盲目性，过多地强调市场占有率而忽视了经济效益，经营管理水平与公司规模的扩大不相适应。这些都给该公司后续发展带来了较大的影响。为此，该公司从实际出发，调整了经营战略，进行了重点转移，坚持立足本省市场、拓展省外良性市场的投标原则，集中优势资源，积极跟踪工程项目，在选择监理项目时坚持两个优先：一是效益优先，对无效益的工程项目原则上不参与竞争；二是信誉优先，对一些虽然没有经济效益，但对维护企业信誉作用明显的工程项目积极参加竞争。选择投标项目时做好前期策划和成本核算工作，工程项目监理执行过程中强化过程监管和审计监督，加强风险管理，使生产经营保持了良好的势头，为扭转企业困境创造了条件。同时，该监理公司确立了发展战略，以传统的公路建设市场为重点、以传统的监理基础性业务为核心扩展公司经营业务。这几年，该公司先后取得了特殊独立隧道专项、特大桥专项、公路机电工程专项监理资质，开展了高速公路养护监理、工程咨询（技术专家组、公路运输枢纽规划编制）和项目代建（项目管理）业务，坚持交通行业、拓宽业务和跨区域经营发展并重，积极申办房建监理、市政公用工程监理和设计资质升级，并在这些领域建立和强化自身的业务能力，为拓展业务创造条件。

该公司20多年的发展历程,就像大多数监理企业一样,是伴随着工程监理行业的发展,从无到有,从小到大,从弱到强,走的每一步都跟国家的经济发展、产业政策、投资政策息息相关。对于工程监理行业,政府的指引方向非常明确。无论是住建部还是交通运输部,都明确把增强创新能力作为监理企业发展的战略基点。国家鼓励具有一定实力和规模的监理企业,适当扩大规模、拓展业务范围,逐步建设成人才资源雄厚、技术优势明显、管理水平较高、适应我国建设发展需要、能承担工程项目管理、竞争能力较强的综合性咨询监理企业。2008年开始的全球金融危机告诉我们,人类过去的经济模式、商业模式、生活模式已经难以为继,必须创造出一种全新的模式,才能走出过往模式发展所形成的困局。世界是这样,我们的国家也是这样。这几年政府一直在致力于经济和社会的转型。对于企业而言,外部环境发生了深刻的变化,不管是主动还是被动,都必须跟随转型。

近年来,上述那家监理公司集中企业资源,改善管理,开拓市场,创新机制,打造企业品牌和核心竞争力。回过头来看,这样的战略选择是正确的,也使他们更清楚地认识到战略和转型的重要性。该监理公司从2009年就开始为转型跨越做准备,包括:申报各种专项监理资质,横向拓宽监理业务范围;组建技术专家组,承揽规划编制、工程咨询业务,突破行业局限向高端迈进;承担工程项目代建,拓展工程服务内容的深度和广度,夯实转型的基础;在政府融资平台取消后,借助不断积累的经验、业绩、资金和成功的资本运作,经过很长时间的积极酝酿、考察和参与,抓住机遇成功中标成为高速公路项目投资人,实现了从监理到业主的华丽转身,为监理行业的转型发展探索出一条新路。从单一产业到相关多元,从技术服务到增值服务,从人力密集到资本运作,该公司通过自己坚持不懈地探索和实践,不断增加成长曲线中的价值含量,提升企业综合实力,降低单一监理业务的经营风险,增强职工对企业以及行业未来发展前景的信心,促进企业稳定、持续和科学发展,更好地践行了监理企业的价值观。

三、工程监理企业的战略管理创新

(一) 企业战略管理创新的必要性

像技术、管理、营销等需要不断创新一样,企业发展战略也需要创新。企业发展战略应该保持相对稳定,但保持相对稳定并不意味着一成不变。企业发展战略创新是为了应对外部环境和内部条件的重大变化。任何企业发展战略都是针对一定的外部环境与内部条件制定的。当外部环境或内部条件发生重大变化时,毫无疑问就应该与时俱进,调整或重新制定企业的发展战略。我们所处的时代是变化速度空前快速的时代,中国入世又使中国企业融入了变化多端的国际市场,在经营过程中企业内部条件发生意想不到的重大变化也是

常有的事，这就使企业发展战略创新显得格外重要。企业发展战略创新也是企业战略水平不断提高的过程，企业发展战略水平决定着企业的各项工作水平。

我国加入WTO后，咨询行业向国际市场开放，各种国际上通行的工程承包模式已逐步地被引入，如施工总承包、设计-施工总承包、EPC交钥匙总承包、建设-转让（BT）、建设-运营-转让（BOT）、建设-拥有-运营（BOO）等。新的工程项目承包模式对建设工程项目的监理制度提出了新的挑战。住房和城乡建设部《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》的出台，关于工程项目监理和工程项目管理接轨的思考和探讨成了行业内的一个热点话题。业主的需要就是我们的市场。企业的全部经营活动都应从满足业主的需要出发，始终以业主为关注焦点。因此，认真研究、分析建设工程项目的业主需求，参照国际工程项目建设管理的模式，将目前监理服务从局限于施工阶段的质量控制真正拓展为全方位、全过程的工程项目建设管理，不断扩大经营范围，努力开展技术含量高、产品附加值高的业务，向业主提供满意的工程技术和管理服务，是监理企业永恒的追求。

（二）企业战略管理创新取决于企业领导观念

进行企业发展战略创新，需要重新定位，或需要重新整合资源，甚至需要重新制定企业发展战略方向、措施。从某种意义上讲，企业发展战略创新是企业再造工程，是一项具有很大风险、困难和阻力的系统工程。要想获得更好的企业发展战略，领导者应该首先向自己的旧观念挑战。企业发展战略创新源于企业领导的动力、魄力和毅力。适应环境，确立企业的竞争优势，对企业的结构进行重组，树立战略同盟，从而使得企业在市场经济中得以生存和发展，是新时期对企业领导提出的必然要求。企业领导必须要确立企业的使命责任和目标，分析企业经营的外部环境，明确存在的经营机会和威胁，评估自身的内部条件，确定自身的优势和劣势，在此基础上制定战略计划，合理配置资源，调整企业结构和分配，实现PDCA式的战略计划的动态管理。

（三）企业战略管理创新的途径

企业战略管理创新要通过对企业面临的行业状态及市场环境、企业拥有的资源及核心竞争力的分析，并借助建立的企业文化及已形成的管理程序、管理风格，深入研究目标客户市场的期望和潜力，明确企业经营的理念、发展方向、管理策略和企业文化。行业内某知名监理公司对于战略的选择：一是品牌化战略，即努力成为和保持“中国交通建设优秀品牌监理企业”称号，利用品牌优势，抢占省内工程监理市场，依托现有工程监理项目，把资质信誉高、监理环境好、中标概率大、监理利润高的工程项目作为重点，有选择地巩固省外优质工程监理市场，使有限的企业资源得到最充分的发挥和利用，提高监理公

司经济效益,降低经营风险,为创新打好基础;二是业务创新战略,即向顾客提供工程项目代建管理服务和承担高速公路建设项目,通过资本运作由资本积累向资本运营,由工程监理向建、养、管一体化,由单一经营向多元化经营,由劳动密集型向知识密集型再向资本密集型经营,实现跨越性转变,彻底完成企业的转型发展。企业战略为企业指明了未来的发展方向。

四、监理企业的自我约束与自我完善

在目前工程建设监理行业发展的特定时期,监理企业应苦练内功,不断提高自身各方面的素质和水平,自觉规范和约束自己的言行,积极维护自身的合法权益和名誉,为企业争气、鼓气,真正做到自强不息、有尊严、有地位。

(一) 顺势而为,支持改进监理制度

既然现行的监理制度和行业存在诸多问题,就要拥护和支持改进。改进不是全盘否定,而是通过改进适应市场经济的发展,有利于工程项目的安质监管和提升,有利于监理行业的科学发展。所以,监理企业和监理人员应开动脑筋探讨改进的思路及方案,积极建言献策,提出合理化建议。既要改进就会有阵痛、有危机感。发展需要改进,改进又促进发展和企业的转型升级。监理企业及其从业人员应相向而行,顺势而为。

(二) 更新监控理念,形成习惯

没有适宜的监控理念,就没有可靠的监控方法和行为,进而,也就没有可控的现场。然而,符合现场实际的监控理念一旦被广大员工所掌握,形成团队氛围,就会从中产生出可靠而实用的监控方法和行为,并使得现场诸多方面处于可控状态。显而易见,太超前的监控理念,因“理想化”而远离现场实际,员工不情愿接受,实施起来就有阻力;而滞后的监控理念,虽然顺手而习惯,照顾了部分团队人员的惰性,但不利于大多数员工的进步,不利于管控好现场施工。所以,监理企业所倡导的监控理念,至少应适宜或适度超前,进而,持续关注现实的成熟的监控方法,进行总结、优化并推广,以取得理想的成效。目前我们应适应监理的定位,热情服务业主,同时兼顾社会责任。首先应切实按照委托监理合同中的要求做好监理工作,站在建设单位的角度和立场去思考和解决问题,为建设单位提供满意服务,严格督促施工单位落实建设单位所要求的事项。此外,我们还应讲信用重承诺,使监理人员数量和素质满足现场监控需要,以减少监理的履约风险;努力保证现场监理人员的收入,在做到“高薪养廉”的同时,加强督导和教育,切实杜绝监理腐败现象,按照国家法律法规和监理规范的要求履行监理社会职责。

（三）研究开发新的工程建设服务产品

监理企业必须要实施战略转型，或者为战略转型打好基础。监理企业应顺应市场需求研究开发新服务产品。工程咨询领域涉及范围很广泛，只要潜心调研就能找到真正适应市场需求的咨询服务产品。比如，监理企业可以探索开办建筑工人技能培训，以缓解当前由于一线工人培训缺失，造成安全质量事故频发等。

经济周期是促成企业新陈代谢的客观规律，是企业通向“基业长青”的必经之路。历经时间和事件考验的世界500强企业，多数是在这样的周期性起伏中通过战略演进、文化改善、组织变革、技术进步、产业升级、管理优化等重大变迁而实现增长模式的转型与进化的。近两年来，全球经济仍在艰难曲折中复苏，受美国QE退出、楼市调整、地方债务等多种因素影响，国内经济增速换挡期和结构调整阵痛期叠加共振，经济下行压力持续存在，企业盈利面临多重挑战。突破传统思维，谋求企业逆势增长成为企业管理者不得不直面的话题。而中国企业在战略思维上偏离的最厉害的就是在日本经济兴起、日本企业抗衡美国企业的经营思维逆转下，跟着模糊了运营效率（管理工具）和战略的区别，在20世纪70—80年代日本向全球发动了异常运营效益的革命，全面质量管理、标杆法、时基竞争、外包、结盟、企业再造以及变革管理等管理工具与技巧确实获得了巨大的成绩和质量优势，但更深远的消极面是直到现在大多数日本企业都只停留在模仿和抄袭，他们与竞争对手拥有相似的产品品类、特色、服务、销售渠道、工厂布置等，管理者把心力和关注焦点都放在离市场定位越来越远的地方，再加上到后来当各自的运营效率差距越来越小时，大批企业的生存能力变得没有核心竞争力及高度挤压、难以持续盈利。

2016年全国两会上，李克强总理的政府工作报告中首次提到“工匠精神”：鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产，培育精益求精的工匠精神。总理首提的“工匠精神”，不仅代表政府真正看到了中国制造业的软肋，也为各行各业转型升级指明了方向。2015年度全国公路水运工程质量安全工作会议和全国交通运输工作会议，均提出了打造“品质工程”的新任务，这是“工匠精神”在交通运输行业的具体体现，也是对我们监理行业提出的更高要求，是我们未来的新目标。

总之，工程建设监理企业发展需要战略，更需要战略的执行与战略的适时调整。国际化进程的加快，工程建设市场需求的个性化，操作的信息化导致了管理系统的不断创新，通过组织的扁平化、网络化、信息化以及适当的分权、授权，加快组织的反应速度已经成为组织制胜的重要手段。适应复杂多变市场环境的策略，内部的柔性和对外的敏捷性相结合，发展动态核心竞争能力才是工程建设监理企业得以长久立于不败之地的制胜法宝。

点 评

结合我国交通基础设施建设的实际及今后的新形势新任务,逐步走高端技术咨询服务的发展道路,是监理企业科学发展的唯一出路。所有基业长青的企业都有一个共同的特点,就是持之以恒,抵抗诱惑,关注长期,围绕核心一步一个脚印地把事业做好,不去理会外部的杂音。在二十几年的发展历程中,本案例中的监理公司认真审视企业的外部环境和内部条件,根据综合战略管理理论,运用SWOT分析法,确立企业的发展方向和战略目标,实施强有力的战略管理,并随着投资体制的改革、市场形势的变化以及国家对于整个行业的政策导向对战略进行适时调整,指引企业抓住机遇完成原始积

累,未雨绸缪实现转型和可持续发展。

老子云:“致虚极,守静笃。万物并作,吾以观其复。夫物芸芸,各复归其根。归根曰静,静曰复命。复命曰常,知常曰明。”耐得住寂寞,耐得住诱惑,耐得住压力,耐得住质疑,才能更好地认识事物的本质,看清万物的变化。武林高手比的是内力,而不是招式花架子,夏练三伏,冬练三九,坚持数年方可小成。对于未来的重视和信心,遵循市场经济规律制定战略发展规划,不回避问题,坚持不懈地努力,内外部多重因素的叠加,才能让我们监理企业在面对未来的无限可能时充满信心。

监理企业人才管理案例

Talent Management

[背景]

某监理公司(以下简称公司)持甲级监理资质,交通运输行业优秀监理企业。公司依据务实的战略规划和现代人力资源管理理念,以人为本,科学管理,着眼未来,通过多层次的人力资源开发,完善员工招聘培训制度。公司在行业内取得了良好的业绩和社会绩效。为了适应管理的需要,公司自1996年

成立之初就提出了以人为本是一切管理工作的出发点。科学化管理要求公司以提高企业效率和效益为目标,从企业的内外实际情况出发,按照要求建立健全、优化完善一套上下认同、行之有效的规范化、精细化人才管理体系,并用制度化、标准化加以支撑,使企业得以持续、健康、快速发展。

一、监理人才标准

工程建设监理简单理解是:在对工程建设项目按社会化、专业化的分工进行建设时,监理单位接收业主的委托和授权,根据国家批准的工程项目建设文件,按照相关工程建设的法律、法规以及监理合同和施工合同所进行的旨在实现项目投资目的的微观监督管理活

动。简单地说就是取得授权，监督管理。

根据这一行业性质，要成为合格的公司监理人才，德才兼备是必需的，而德则是最为重要的。具体表述如下：

（一）职业道德

监理人员的执业准则是“守法、诚信、公正、科学”。依据国际惯例，一般建设单位均授予监理人员质量否决权和计量支付权，而监理人员接受建设单位的服务咨询费并依据授权公正地开展监理工作，在保证建设单位利益不受侵害的同时维护施工单位的合法权益，不能以权谋私。因此，合格的监理从业人员应在做好本职工作的同时充分建立起监理人员的权威性，获得建设单位的信任和授权。做事之前先做人，思想品德是前提。现在是商品经济的社会，任何单位和个人都不反对挣钱。君子爱财，取之有道，挣钱完全可以凭自己的劳动和智力挣钱，只要不违背法律和道德都是可以的。这句话说起来很简单，做起来却是很难的。

所以职业道德绝对是衡量监理人员是否能够成为监理人才的第一标准。

（二）工作责任心

责任心是干好每项工作的必要条件，无论监理人员的能力有多强，业务水平有多高，没有过硬的工作责任心就很难成为合格的监理人才。监理工作主要在事前和事中控制，大部分的工作是细节管理。工程的总体质量好坏，安全生产的稳定都是由多个细节汇集而成。一个小环节的疏忽就有可能酿成大的质量事故、大的安全事故，致使国家和建设单位遭受损失。因此，真正的监理人员对每项工作都要仔细认真、谨慎对待，严格把好每一个细节、每道工序，检查到边到位，结果要追问到底，旁站善始善终，巡查不留死角，绝对不能马虎敷衍。只有做到这些才可能打造精品工程。

因而，我们认为责任心是衡量能否成为监理人才的第二标准。

（三）团队协作

首先，监理团队的职业道德是基础，也是这个行业的精神品质和文化核心。当然这不是简单的个体求和，其中任何一个成员的职业道德败坏不仅损害个人形象，还将葬送掉一个团队乃至公司的良好形象。

其次，一个合格的监理人才还应充分理解：现在是分工协作的专业化社会，个人英雄主义很难再有市场。一根筷子容易断、十双筷子折不断和团结就是力量的道理是人所共知的。我们案例中公司的项目分布全国11个省，省内也有几十个监理组和驻地办，客观条件要求分散的项目之间、人与人之间在工作上和生活上必须团结协作、互相帮助。在这种情

况下，就要求监理人员树立大局意识、协作精神，并以此促进组织的高效率运转。

强调一下，公司要求的团队精神的形成和打造并不是要求成员牺牲自我、放弃爱好。相反的，彰显个性、表现特长能够保证成员共同完成任务的目标，而明确的协作意愿和协作方式则会产生真正的内心动力。团队协作绝对不仅仅局限于内部员工，只有和建设单位、其他标段的监理单位、施工单位友好相处、团结协作，才能保证一项工程的质量和进度。相互拆台，推诿责任绝对只是一种内耗。

（四）专业知识

前面所提到的职业道德、工作责任心和团队协作都属于德的范畴，合格的监理人才还要具有才的能力。除了具有适应所从事的技术岗位工作的专业知识以外，还要懂管理、懂经济、懂法律，更要学习其他专业的技术知识，熟悉合同文件和招标文件范本，掌握工程建设现场常用的试验、测量技能和工程计量方法、变更管理程序、阅读工程图纸的能力以及各种技术标准规范的适用条件及应用功能，熟练使用办公器材和具有较高的电脑文字处理水平。做到真正具备监理人才所需的综合专业知识和技能，才能避免故步自封。知识面越窄，拓展空间越小。

二、监理人才招聘

招聘工作直接决定公司所雇用人员的状况，对公司以后发展会带来很大影响。目前国内劳动力市场的供求状况对用人单位是有利的，在刊登的招聘广告中只要注明招聘岗位的基本要求、过去薪资，加上一些合适的福利保障，来应聘者就会趋之若鹜、络绎不绝。还可以通过打电话、发邮件等方式招聘。在比较充裕的人海中挑选到合适的应聘者成了人力资源部门面临的一个挑战性难题。毕竟要在很短的时间内“去伪存真”还是很困难的，特别是面对其中一些比较浮躁的应聘者。

（一）名不副实

在招聘中很多应聘者在和公司招聘人员进行首次交谈中往往把自己说得过于优秀：证件全有、经验丰富，在学校是党员、学生会干部、年年都有奖学金等，给人的感觉他就是人才。可是很多在录用后发现很多东西和他说的存在差距。这里引入人力资源管理中的一个概念，即胜任特征模式，就是在特定的工作岗位、组织环境和文化氛围中有优异成绩的人所具备的任何可能客观衡量的个人特质。这些特质是可以将在工作中表现优异和表现平平的人分开的深层次特征。这个概念包含六个内容：知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质、动机和需要。其中知识和技能是我们在招聘中能够看到的，是一个人表层

的胜任特征。大部分人在这两方面都表现得非常好，也是唯一可以确定的东西。在传统的人员选拔过程中，人们往往比较关心知识和技能。可是在很多的例子中，我们发现在工作中表现平平和表现优异的员工在知识和技能方面基本没有什么区别。为了尽可能避免名不副实的现象，在招聘过程中肯定不能只注重知识学历。于是刻意增加面试时间，通过面谈涉及非专业方面的话题，尽量从侧面了解一些信息。这里就有这样的一个例子：该公司在年前的一次招聘会上，与其中的一位男生面谈（之前看过他的简历：专科毕业、路桥专业、二十多岁，没有什么出众的表现）。谈话中得知他来自本省的一个贫困山区，家里还有一个弟弟和妹妹在念书，自己很希望尽快上班。根据他提供的信息基本上断定他没有什么可以隐瞒，应该很珍惜这个工作机会。公司排除了很多学历等硬件比他好的应聘者录用了他，把他分到公司一个小的改建项目。他也并没有因为是小的改建项目而分心，脚踏实地，认认真真地安心上班。在后来的项目检查中，公司发现他基本上一个月记录一本监理日志，记录清晰，字迹工整，得到公司上下的一致好评。

（二）跳槽频繁

在招聘时有些人感觉就像“跳槽专家”。如公司招聘时遇到一个应聘者，2008年3月到2009年4月换了三家单位。公司并不是反对跳槽过来的人员，毕竟这个行业换单位还是很普遍的。但像这样频繁地换单位的人，公司肯定是要持谨慎态度的。后来得知他换单位的原因其实很简单，第一次是对方单位没有什么名气，第二次是不适应北方的天气，最后一次是离家太远，家里不放心。公司仔细分析了这位应聘者的情况，尽管是本科毕业、交通工程专业，最后还是决定录用。理由很简单：基本上监理单位的情况都一样，录用后肯定也干不长。当然事情都不是绝对的，人们的认识是不断完善和深化的。伴随着时间的过去，人们会发现以前所认识的自己，或者内心想要的东西并不准确。人的一生在不断探索和成长。有些人可能早期就对自己有很好的认知，而有些人却需要更多的时间。所以，作为人力资源从业人员，我们在招聘过程中也要学会去理解应聘者的这种状况，并做出准确判断。毕竟由于行业波动频繁等诸多原因有些人还没有找到合适自己的土壤，对于跳槽的应聘者还不能一棍子打死。

（三）招聘淡季

虽然国内的劳动力市场总体是劳动力供过于求，但是在短期和局部行业也存在招聘淡季的情况。如在公司某一阶段中标率比较高，新的项目即将开工，急需用人之际，就要求人力资源部去市场上紧急招聘，或从行业中间挖人。而此时的人才市场工程专业大中专学生还没有毕业，年前毕业的也大都找到了工作单位。这个时候招人就很困难，往往招聘的不是很适合的人员，或干不了几天就走人，有的干脆就没有消息了。

应该看到,只要企业发展就肯定会出现人才缺口,就会有人才流动。要妥善解决招聘中出现的上述问题,只靠招聘活动本身难以完全满足企业发展对人才的需要,建立一个持续有效的招揽、培养、激励的人才机制才是根本解决之道。用人单位也要调整好浮躁的心态,不能太急功近利,要善于发现人才、善于培养人才,善于管理人才。建立起完整的人才培养体系,才能招到人才、留住人才。例如,微软他们就好像不怎么为这些问题苦恼。如果只想捡现成的,让其他公司去培养人才,自己不招聘应届毕业生,一味想尽办法挖人,结果往往是消化不了,劳民伤财损失惨重,最终也留不下人才。

对待人才必须坚定地走可持续发展之路,花点时间和精力建立一个适合本公司发展的长效的招聘、培养、激励的人才机制,做好必要的人才储备,才能为企业夺市场、抢机遇建立功绩。

点 评

人才的竞争是任何企业竞争的关键与基础,工程监理行业当然也不例外。但工程监理行业的人才队伍又有其特殊性。该案例中的企业结合现状探索出了一条切实可行的人力资源管理模式。

首先,确定了“以人为本”的人力资源核心理念,把人才的重要性摆在了所有管理工作的第一位置。不论是拓展市场还是实现企业赢利,人才都是第一要素。

其次,制定了人才的选拔标准。在人力资源管理的“选”“用”“育”“留”四个核心职能中,把“选人”放在了关键部位。本着“选对人事半功倍”的理念,结合行业特点,引入了人力资源管理的“岗位胜任力”人才选拔模型。总结出企业需要的人才能力素质要项按照重要程度依次为:职业道德是基础,工作责任心是必要条件,团队协作是

前提,专业知识是保障。这些经验为企业选拔人才画出了“肖像”,从源头上解决了企业究竟需要什么样人才的难题。

第三,招聘工作精细化管理。在人才招聘工作中坚持“不唯学历只唯适用”的聘才原则,广开多种招聘渠道吸引人才。在人才选拔的决策阶段尽量增加面试面谈时间,采取科学的面谈方法及技巧,真正发现符合企业需要的人才。

第四,秉承“担水不如铺水管”的理念,建立一个持续有效的招揽、培养、激励的人才机制。这是解决人才招聘难题的根本之道。

任何事业的成功其实都是人才队伍的成功,因此工程监理行业的人力资源管理将永远是一个难题,也是挑战和决胜的战场。

监理企业文化建设案例

Culture Management

[背景]

某监理公司(以下简称公司),持甲级监理和甲级咨询资质,交通运输行业优秀品牌监理企业。

公司在打造品牌监理企业的过程中,十分注重文化的引领和导向作用,并将其贯穿于企业品牌经营的全过程。公司紧密结合工程建设和监理行业的特点,通过企业外在形象的塑造、有侧重地适度宣传、经营战略的调整和管理制度的完善、主流文化价值观的树立、可持续的发展观和转型跨越理念,利用企业文化丰富的内涵、科学的管理思想、

开放的管理模式、柔性的管理手段,为企业管理创新开辟了广阔的天地。

综观现代企业发展史,经历了经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。专家们普遍认为,在经济全球化、信息化的大背景下,21世纪是文化管理的世纪,企业文化建设是现代企业经营管理的主旋律。美国哈佛商学院著名教授、企业文化研究的重要奠基人之一约翰·科特在其经典著作《企业文化与经营业绩》一书中,通过对大量企业文化的实践案例和数据资料的考察分析得出结

论：企业文化对于企业经营业绩的重要意义是毋庸置疑的、显而易见的。那些有助于激励企业员工主动性、积极性和协调员工行为方式的企业文化，能够推动企业经营业绩不断提高，不断增长。世界500强企业的成功实践，也充分证明企业文化是支撑企业成就百年基业的根本动力。

从2009年开始，交通运输部组织开展了为期三年的“监理企业树品牌，监理人员讲责任”行业新风建设活动，并开展了品牌监理企业的评选，有9家监理企业首批被授予“优秀品牌监理企业称号”。在打造品牌的过程

中，他们共同的体会是，无论是企业品牌形象的塑造、品牌内涵的打造，还是品牌品质的提升，都离不开文化的滋养。打造企业经营品牌的过程，也是一个文化渗透的过程。品牌是文化的载体，文化则是凝结在品牌上的企业精华。优秀的企业文化为品牌的形成创造了条件，优秀的品牌形象是在优秀的企业文化氛围中产生的。企业文化通过品牌将视野扩展到整个行业，对内增强凝聚力，对外增强竞争力，并努力将文化效应转化为市场效应、经济效益和社会效应。

一、以企业文化为切入点 塑造企业品牌形象

企业的品牌形象是我们在市场立足与发展的重要标志，承载着企业信誉、经营实力、服务价值观、社会公信力等诸多内容，同时，也是企业与市场对接的桥梁和与客户沟通的纽带。实践证明，把企业文化寓于塑造企业品牌形象建设之中，真正使企业文化和企业品牌形象有机融合，既是实施企业品牌形象战略的步骤，也是大力弘扬企业文化的具体表现。一方面企业品牌形象凝聚了企业文化的精华，有了文化的支撑，企业品牌才能长盛不衰、历久弥新；另一方面企业文化赋予了企业品牌形象鲜活的生命力和非我莫属的无形张力，以及挑战同行业的市场竞争力，通过企业品牌彰显自身价值，成为形式和内容的统一体。因此，我们在树立企业品牌形象时要特别注意体现其文化特性。

（一）搭建视觉传达平台

企业的外在形象是其“门面”，是通过特有的形式来表达企业的经营理念、战略范围和经营目标的。就像一个人，得体的衣着打扮不仅体现了其个人品位，也会给人留下美好的印象。公司在2009年生产经营形势刚刚有所好转的时候，就聘请咨询公司做了企业文化的调研，制订了企业文化建设实施纲要，并设计了一整套企业VI系统，将公司的标志、名称、标准字、标准色、口号、会标、台签、办公用品、企业环境、各总监办的标志标