

工程建设监理基本理论和相关法规精讲班第22讲讲义 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E5_BB_BA_E8_c67_467502.htm

工程建设监理基本理论和相关法规精讲班第22讲讲义第五节建设工程监理的组织协调

一、建设工程监理组织协调概述

(一) 组织协调的概念

协调就是联结、联合、调和所有的活动及力量，使各方配合得适当，其目的是促使各方协同一致，以实现预定目标。协调工作应贯穿于整个建设工程实施及其管理过程中。建设工程系统就是一个由人员、物质、信息等构成的人为组织系统。用系统方法分析，建设工程的协调一般有三大类：一是“人员/人员界面”：潜在的人员矛盾或危机，是人与人之间的间隔；二是“系统/系统界面”：子系统功能、目标不同，产生各自为政的趋势和相互推诿的现象，是子系统之间的间隔；三是“系统/环境界面”：建设工程系统是一个开放系统，具有环境适应性，能主动从外部世界取得必要的能量、物质和信息。在取得的过程中，不可能没有障碍和阻力。是系统与环境之间的间隔。项目监理机构的协调管理就是在三个界面之间，对所有的活动及力量进行联结、联合、调和的工作。系统方法强调，要把系统作为一个整体来研究和处理，因为总体的作用规模要比各子系统的作用规模之和大。组织协调工作最为重要，也最为困难，是监理工作能否成功的关键，只有通过积极的组织协调才能实现整个系统全面协调控制的目的。

(二) 组织协调的范围和层次

(熟悉)

从系统方法的角度看，项目监理机构协调的范围分为系统内部的协调和系统外部的协调，系统外部协调又分为近外层协调

和远外层协调。近外层和远外层的主要区别是，建设工程与近外层关联单位一般有合同关系，与远外层关联单位一般没有合同关系。

二、项目监理机构组织协调的工作内容（熟悉）

（一）项目监理机构内部的协调

1. 项目监理机构内部人际关系的协调

项目监理机构的工作效率很大程度上取决于人际关系的协调，总监理工程师应首先抓好人际关系的协调，激励项目监理机构成员。

(1)在人员安排上要量才录用。根据个人专长进行安排，做到人尽其才；人员的搭配应注意能力互补和性格互补，人员配置应尽可能少而精，防止力不胜任和忙闲不均现象。

(2)在工作委任上要职责分明。每一个岗位都应订立明确的目标和岗位责任制，应通过职能清理，使管理职能不重不漏，做到事事有人管，人人有专责，同时明确岗位职权。

(3)在成绩评价上要实事求是。发扬民主作风，实事求是评价。

(4)在矛盾调解上要恰到好处。要多听取项目监理机构成员的意见和建议，及时沟通，使人员始终处于团结、和谐、热情高涨的工作气氛之中。

【2006·66】项目监理机构的工作效率在很大程度上取决于人际关系的协调，总监理工程师在进行项目监理机构内部人际关系的协调时，可从()等方面进行。

A．部门职能划分
B．监理设备调配
C．工作职责委任
D．人员使用安排
E．信息沟通制度

答案：CD

2. 项目监理机构内部组织关系的协调

项目监理机构内部组织关系的协调可从以下几方面进行：

(1)在目标分解的基础上设置组织机构，根据工程对象及委托监理合同所规定的工作内容，设置配套的管理部门。

(2)明确规定每个部门的目标、职责和权限，最好以规章制度的形式作出明文规定。

(3)事先约定各个部门在工作中的相互关系。有主办、牵头和协作、配合之分

。(4)建立信息沟通制度，通过工作例会、业务碰头会、发会议纪要、工作流程图或信息传递卡等方式来沟通信息，使局部了解全局，服从并适应全局需要。(5)及时消除工作中的矛盾或冲突。总监理工程师应采用民主的作风，激励各个成员的工作积极性；采用公开的信息政策；经常性地指导工作，和成员一起商讨、多倾听意见和建议。

3. 项目监理机构内部需求关系的协调

需求关系的协调可从以下环节进行：(1)对监理设备、材料的平衡。建设工程监理开始时，要做好监理规划和监理实施细则的编写工作，提出合理的监理资源配置，要注意抓好期限上的及时性、规格上的明确性、数量上的准确性、质量上的规定性。(2)对监理人员的平衡。要抓住调度环节，注意各专业监理工程师的配合。监理力量的安排必须考虑到工程进展情况，作出合理的安排，以保证工程监理目标的实现。

(二) 与业主的协调

监理工程师应从以下几方面加强与业主的协调：1. 监理工程师首先要理解建设工程总目标、理解业主的意图。2. 利用工作之便做好监理宣传工作，增进业主对监理工作的理解，特别是对建设工程管理各方职责及监理程序的理解；主动帮助业主处理建设工程中的事务性工作，以自己规范化、标准化、制度化的工作去影响和促进双方工作的协调一致。3. 尊重业主，让业主一起投入建设工程全过程。必须执行业主的指令，使业主满意。对业主提出的某些不适当的要求，只要不属于原则问题，都可先执行，然后利用适当时机、适当方式加以说明或解释；对于原则性问题，可采取书面报告等方式说明原委，尽量避免发生误解，以使建设工程顺利实施。

(三) 与承包商的协调

1. 坚持原则，实事求是，严格按规范、规程办事，讲究科学态度监

理工程师应强调各方面利益的一致性和建设工程总目标；应鼓励承包商将建设工程实施状况、实施结果和遇到的困难和意见向他汇报，以寻找对目标控制可能的干扰。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com