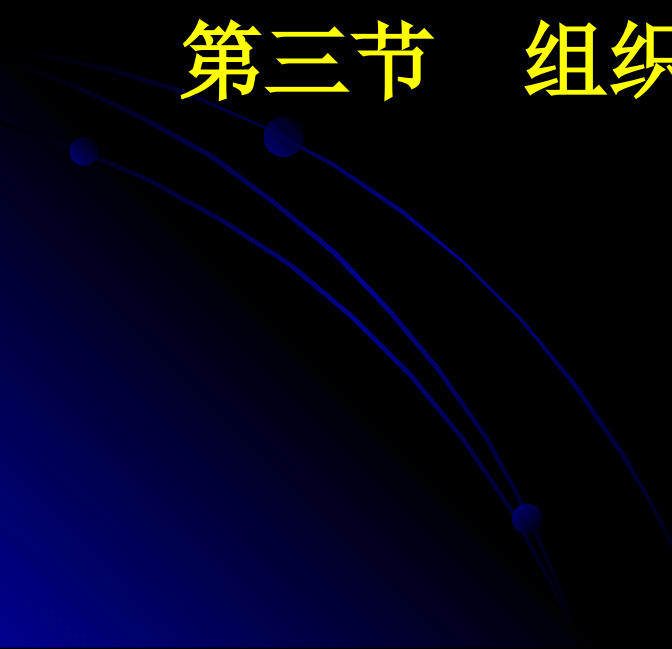


第十一章 工程建设监理组织协调

第一节 组织协调概述

第二节 组织协调的工作内容

第三节 组织协调的方法



第一节 组织协调概述

一、组织协调的概念

即联结、联合、调和所有的活动和力量，使各方配合得当，其目的是促使各方协同一致，以实现预定目标（三大目标）。

建设工程的协调一般有三类：

人员 / 人员界面

系统 / 系统界面

系统 / 环境界面

监理的协调就是在上述三者之间，对所有的活动和力量进行联结、调和，以实现项目的目标。

二、 组织协调的范围和层次

1. 范围：系统内部的协调和对系统外部的协调。
2. 层次：

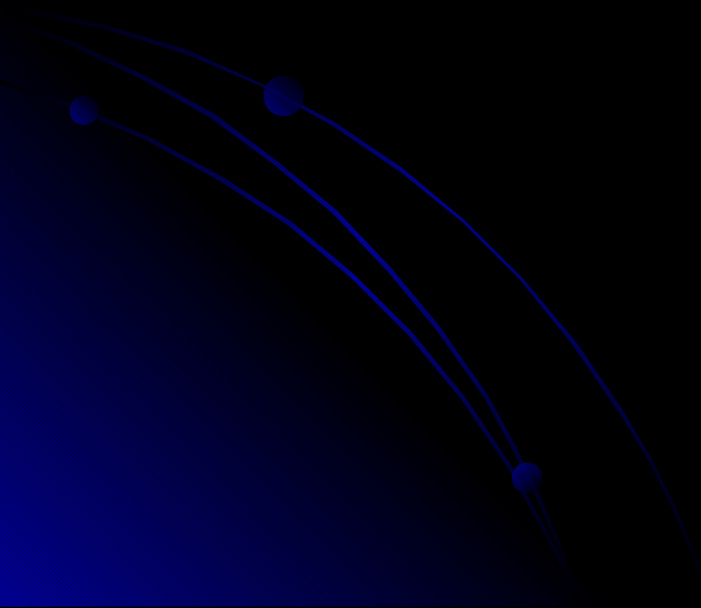
系统外部协调又可分为两个层次，即：

- 近外层协调（有合同关系）

- 远外层协调（无合同关系）

三、组织协调的作用

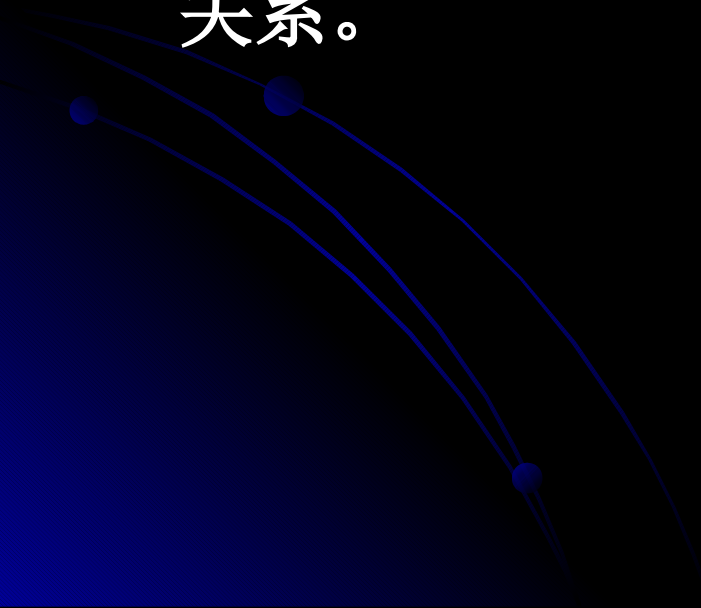
- 1、可以纠偏和预控错位；
- 2、是控制进度的关键；
- 3、是平衡的手段。



第二节 组织办调的工作内容

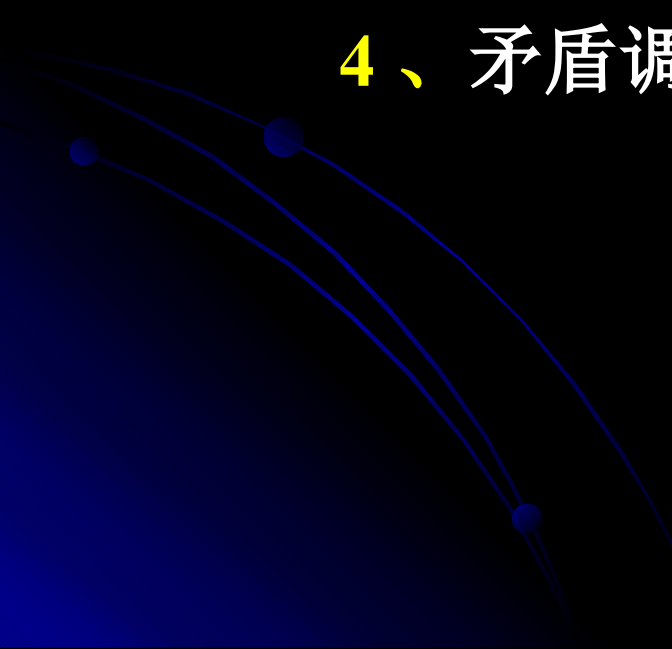
组织协调的范围和层次：

监理机构的协调范围分为内部协调、外部协调，外部协调又分近外层协调和远外层协调，近外层和远外层的主要区别是与建设工程有无合同关系。



一、监理机构内部的协调

（一）内部人际关系的协调

- 1、人员安排要量才录用
 - 2、工作委任要职责分明
 - 3、绩效评价要实事求是
 - 4、矛盾调解要恰到好处
- 

（二）内部组织关系的协调

即各子项目之间、各部门之间进行协调。

1、要避免产生不协调现象，首先要：根据工程情况合理划分部门，明确各部门的工作目标、任务以及权责，约定各部门的工作关系；建立起信息沟通制度，使各部门都能够掌握机构内外部的整体情况。

2、对出现的矛盾要及时调解消除

（三）内部需求关系的协调

1、监理资源配置要平衡

如车辆、计算机、照相机、摄像机、打印机、复印机、办公用品等，从监理单位内部支持部门获得，要满足监理工作需要，同时又不能闲置。

2、监理人员的平衡

同样，从监理单位内部支持部门获得，要满足监理工作需要，同时又不能闲置。不同的阶段配置不同的人员、不同的数量，并要注意工作衔接。

二、与业主的协调

监理和业主的协调是整个协调工作的重点和难点。

监理应从以下几个方面加强与业主协调：

1、监理首先要理解工程项目的目标和业主的建设意图，与业主达成一致；

2、增进业主对监理的理解，主动协助业主完成工作，以科学的管理促使双方达成一致；

3、尊重业主，让其深入建设工程全过程；另外，对其提出的不适当要求，非原则性的可先满足，事后解释说明；原则性问题当时就应说明。

三、与承包商的协调

1、要坚持原则，实事求是，严格按规程规范办事，讲究科学态度

一是不能损害他人的利益，不能违反规定；二是鼓励施工单位反映工程情况、困难和意见。

2、加强学习，努力提高专业知识

3、认真负责，帮助承包商解决实际问题

4、要注意协调方式

3、施工阶段的协调工作内容

（1）与承包商项目经理协调

监理工程师要既能坚持原则，又能灵活变通，承包商比较反感死板的监理工程师，这自然会对协调工作带来困难。

（2）进度问题协调

实际中，各个项目都设有进度奖罚措施，一般的方法是业主和承包商签订一级网络计划，作为合同附件，由监理负责进行**阶段考核**，决定奖罚。另外，建设过程中，监理要给予施工单位**积极配合**。

（3）质量问题协调

实行监理工程师签字认可制度，如材料、设备，工序交接，验收，变更，质量评定，未签字认可的不计量、不支付。

（4）对承包商违约行为的处理

对违约行为要立即制止，必要时下发监理工程师指示单、通知或停工令；对严重影响工程进度、质量目标的情况，或是累计造成严重影响的，或是不服从管理的，监理可要求撤换施工单位相关人员。

（5）合同争议的协调

监理调解——合同争端裁决委员会裁决——双方协商——仲裁机构仲裁 / 诉讼。

（6）对分包单位的管理

监理只针对总包单位进行协调，对分包单位的所有控制都是通过总包单位来进行的，分包单位的协调由总包单位进行，监理单位根据具体情况进行协助。

（7）签证的协调（监理工程师签证制度）

工程签证

按承发包合同约定，一般由承发包双方代表就施工过程中涉及合同价款之外的责任事件所作的签认证明（注：目前一般以技术核定单和业务联系单的形式反映者居多）

。

- 一、影响工程签证水平的因素分析

- 影响监理工作中工程签证水平的主要因素有：制度、人的素质两个方面。

工程签证

- 1、管理制度对工程签证水平的影响
- 法律法规对监理在质量、安全方面的责权利比较明确，但在工程造价方面模糊，相关造价管理部门（建设、财政、审计、税务部门）对工程监理签证的认可度不高，或不需要工程监理签证，监理对工程签证的重要性也不重视，认为造价不关监理的事情。

工程签证

- **2、人员素质对工程签证水平的影响**
- 工程建设的管理、控制都离不开人，人的素质高低对工程造价的控制起着很大的作用。工程具有复杂性、多样性、流动性，碰到的问题千变万化，且工程投资大，工程签证作为合同的补充，并不包括在施工合同和图纸中，具有临时发生性，无规律可循，这些都需要工程管理者特别是监理工作者具有很高的业务素质、身体素质、道德品质。
- 办理的金海铭苑 B 栋桩基结算中，预算造价 207 万元，因工程签证不到位，甲乙双方结算相差 187 万元，主要为桩入岩的类别签证不明确、桩芯砼浇筑高度未签证、钢材进场时间不明确、机械桩灌注砼量未签证等问题。作为一名监理工程师，要做好工程造价的事前预控，给业主当好参谋，及时给工程变更签证，并根据合同、现行预算定额、取费文件，计算出变更工程造价，以免事后工程结算出错

四、与设计单位的协调

1、尊重设计：图纸若有问题，在图纸交底过程中应全部解决；严格按图施工；联合设计进行隐蔽工程、重点工程验收和其他阶段性验收等；质量事故处理认真听取设计意见。

2、施工过程中发现设计问题及时沟通，必要时可协助设计工作或提出合理化建议等，并协商约定设计给出处理方案的具体时间，以免影响进度。

3、注意信息传递的及时性和程序性

另外，应提前约定休息日的联系人员和方式。

五、与政府部门及其他单位的协调

属于远外层协调。一般应由业主来进行。

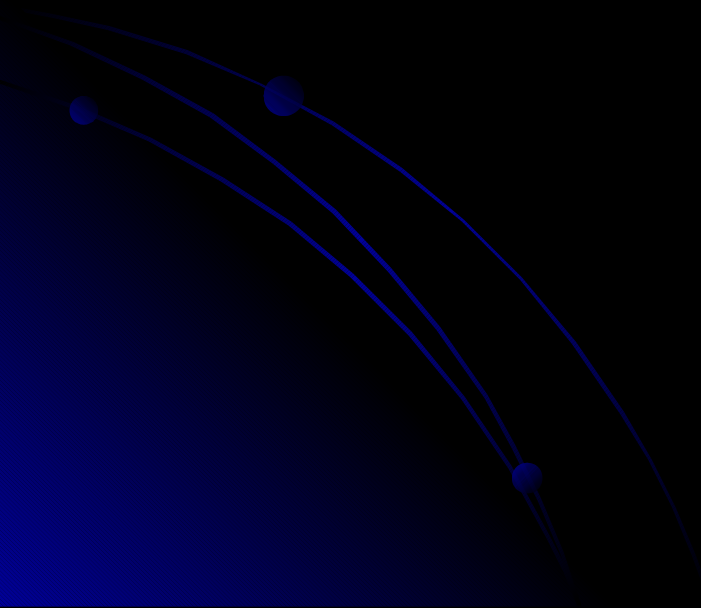
（一）与政府部门的协调

- 1、与质量监督站、安全监督站协调；
- 2、重大质量、安全事故上报，接受检查和处理；
- 3、要做好文明施工，避免污染环境。

另外，建设合同的公证、备案，业主的征地、移民、拆迁，消防部门对项目消防设施的配置、设备的完好情况的检查等协调工作，有时也需要监理来协助。

（二）与社会团体的协调

一些大型工程建设能给当地的经济发展和人民生活带来好处，业主和监理应该把握机会，争取社会各界对工程的关心和支持。



第三节 组织办调的方法

一、会议协调法

(一) 第一次工地会议

由业主主持，在监理下发开工令之前进行，一般参建各方均要参加。是参建各方相互认识，确定日常工作联络人员和联络方式，并检查开工准备情况的会议。

第一次工地会议的主要内容：

- 1) 参建各方分别介绍驻现场的机构、人员及其分工情况；
- 2) 业主根据监理合同宣布对总监的授权；
- 3) 业主介绍开工准备情况；
- 4) 施工单位介绍施工准备情况；
- 5) 业主和监理对施工准备提出意见和要求；
- 6) 总监介绍监理规划的主要内容；
- 7) 确定施工过程中监理例会召开时间、地点、主要议题、参加部门及主要人员。

（二）监理例会

由总监或子项目负责人主持，一般每周一次，在规定的的时间和地点召开，参建各方主要负责人均应参加。

会议的主要议题有：上周计划、上次会议纪要执行情况（包括问题的解决情况）；工程进度、质量、投资、安全、文明施工等现状和存在的问题，及其下一周期计划安排；存在的技术问题；需要协调解决的有关事宜。

会后形成纪要，发各单位参照执行。

会议纪要:

即与会各方经过协商讨论,对会议内容达成一致意见的会议文件,对参建各方均具有法律效力。纪要由监理单位起草。

主要内容有:

- (1) 召开会议的时间、地点、主持人;
- (2) 出席单位及其代表的姓名、职务职称;
- (3) 发言人及主要发言内容;
- (4) 决定的事项;
- (5) 决定的事项由何方(人)何时如何执行;
- (6) 其他。

会议纪要的审签和发放：

- （1）会议纪要由总监审核确认后签发；
- （2）各单位收到后应办理签收手续；
- （3）若与会各方对其内容有异议，须于合同规定的时间内，以书面形式将其意见反馈至监理机构；
- （4）会议记录、纪要以及反馈文件等均应作为监理存档资料整理存档。

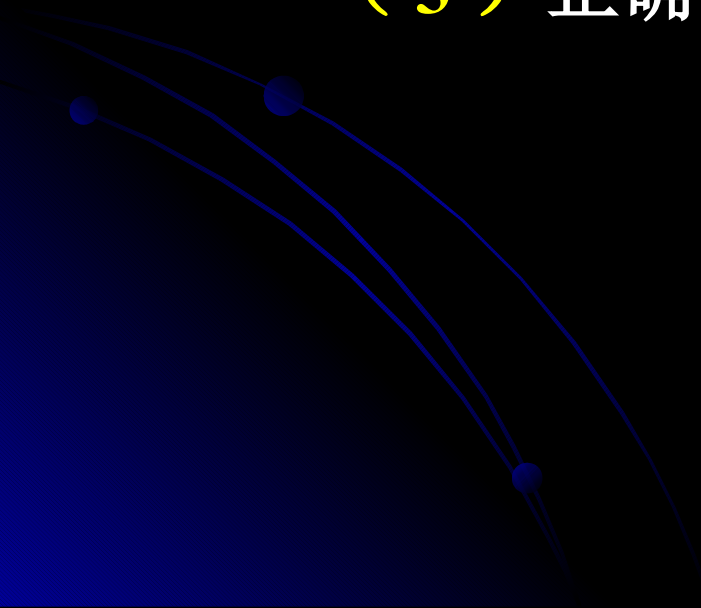
（三）专题会议、现场会议、碰头会议等形式、内容等于监理例会类似。

二、交谈协调法

分为**当面交谈**和**电话交谈**。

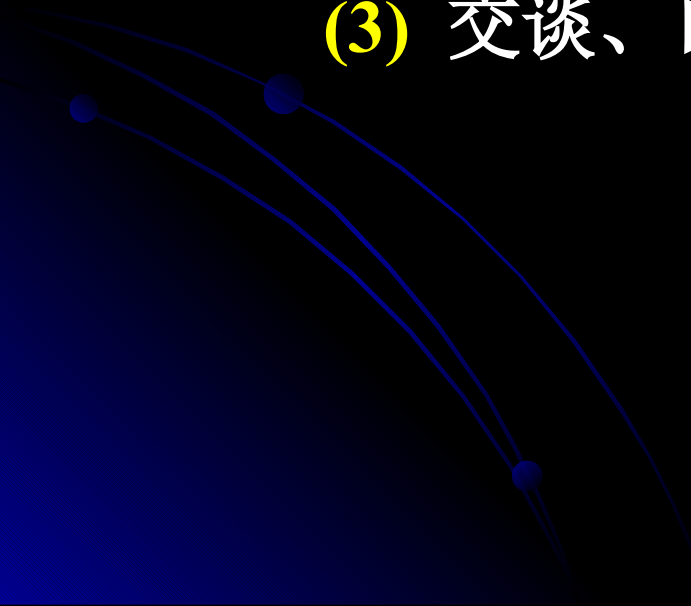
主要作用：

- （1）** 保持信息通畅；
- （2）** 寻求协作和帮助；
- （3）** 正确、及时发布工程指令。



三、书面协调法

当会议或交谈协调不便或不需时，或需要准确表达意见时采用，其特点是**具有合同效力**。一般常用于：

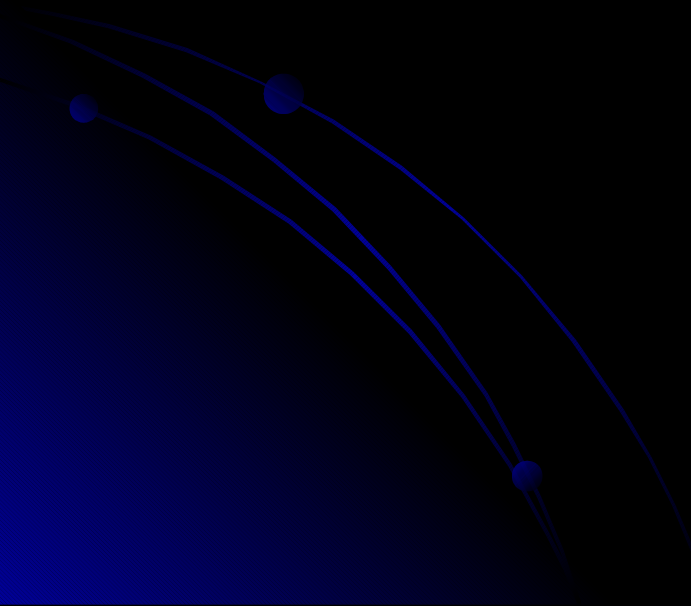
- (1) 报告、报表、指令、通知、联系单等；
 - (2) 详细信息的通报、信函、备忘录等；
 - (3) 交谈、口头指令等的书面确认。
- 

四、访问协调法

主要用于外部协调，分**走访**和**邀访**两种。

五、情况介绍法

通过情况介绍，使别人了解有关情况，分**口头**和**书面**。



六、组织协调中应注意的问题

- 1、必须坚持公平、公正协调原则
- 2、知情是做好协调工作的基础
- 3、组织协调工作要注意方法

原则性

灵活性

针对性

群众性

- 4、解决好矛盾和争议

思考题

- 1、（ ）是建设工程监理中最常用的协调方法。
A、交谈协调法 B、访问协调法 C、书面协调法 D、会议协调法
- 2、第一次工地会议上，建设单位应根据（ ）宣布对总监的授权。
A、监理规划 B、监理单位书面通知 C、监理机构职责分工 D、委托监理合同
- 3、在施工过程中，工地例会的会议纪要由（ ）负责起草并经与会各方代表会签。
A、建设单位 B、项目监理机构 C、设计单位 D、施工单位

思考题

- 4、监理单位在现场进行协调的必要措施是建立（ ）
A、现场例会制度 B、工作汇报制度 C、现场巡视制度 D、资料收集制度
- 5、监理文件基本表式中的 A 类表是（ ）报告有关工程事项的申请用表。
A、建设单位 B、监理单位 C、设计单位 D、施工单位
- 6、监理文件基本表式中的 B 类表是（ ）就现场有关工作及其它事项与有关单位进行联络的用表。
A、建设单位 B、监理单位 C、设计单位 D、施工单位

基本表

- 根据《建设工程监理规范》(GB 50319—2000)，规范中基本表式有三类：
 - A类表共 10 个表 (A1 ~ A10)，为承包单位用表，是承包单位与监理单位之间的联系表，由承包单位填写，向监理单位提交申请或回复。
 - B类表共 6 个表 (B1--B6)，为监理单位用表，是监理单位与承包单位之间的联系表，由监理单位填写，向承包单位发出的指令或批复。
 - C类表共 2 个表 (C1、C2)，为各方通用表，是工程项目监理单位、承包单位、建设单位等名有关单位之间的联系表