

谈工程建设监理的组织协调作用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E8_B0_88_E5_B7_A5_E7_A8_8B_E5_c41_221688.htm 「摘要」 如何使建设项目中具有不同出发点和侧重面的参与者之间相互配合是项目管理者普遍关心的问题。本文通过对几种常见项目管理模式的分析，揭示了在建设工程项目中工程监理所处的地位及所应发挥的组织、协调作用。工程建设监理是指监理单位受项目法人的委托，依据国家批准的工程建设文件，有关工程建设的法律、法规和工程建设监理合同以及其他工程建设合同而对工程建设实施的监督管理。它以实现建设项目的目标为目的，对建设项目进行有效的计划、组织、协调、控制。一般来说，一个建设工程项目要经过计划、初步设计、详图设计、采购、施工和投产几个过程，而在整个项目实施过程中，牵涉很多部门和单位，各个部门都有各自不同的目标任务。参与项目实施的单位主要是业主、设计方、施工方、设备供应方和监理方。他们都有自己的项目管理，但其出发点和侧重面各有不同。建设单位（业主）着眼于全过程，其主要任务是三大控制：设计单位的项目管理是自我管理，其主要任务是确保设计任务按质量目标、进度目标实现，并通过设计对投资进行有效的控制；施工单位的项目管理，由签订承包合同开始到竣工结算为止，其主要任务是建立自身质量保证体系和进度控制网络图，依据合同目标要求控制工程质量和按工期目标如期竣工，并在此前提下，实现最低的工程成本；对设备供应单位来说，要按设备订单进行设计、加工、制作、运输、安装、调试等。监理单位是接受业主委托，

代表业主利益而进行项目管理的单位，因此也可以说监理方的项目管理是代表业主方利益的项目管理。我们知道，项目管理总目标与各参与方项目管理目标以及各参与方目标之间是既相联系又相矛盾的。如对业主来说，进度目标包括设计进度、施工进度、设备安装与调试周期等，要尽可能地缩短施工周期，就要求设计方缩短设计周期、施工单位缩短施工周期等，而设计单位为了保证设计质量总是想方设法延长设计周期，施工单位要赶工期就要增加支出并要冒质量方面的风险。因此要实现项目管理总目标，其中很重要的一条就是要协调好各方之间的矛盾，总目标的实现和各分目标的实现互为条件，互为前提，是各分目标矛盾统一的平衡结果。由此可以看出，一个建设项目绩效的好坏，一方面取决于参与项目各方各自的项目管理的水平，另一方面还取决于各方之间的有机协调和配合。从某种意义上说，各方配合的好坏甚至决定项目的成败。现实中由于项目实施过程中没有协调好各方的关系，致使各参与单位之间不配合、不协调，而导致项目陷于困境的例子并不少见。关于项目参与者之间的配合与该项目绩效之间的关系，国外已经有人做过大量的分析研究，其中以美国 James B. P o c o c k 的研究比较完善，他用“配合度”（DOI）表示项目参与者之间的配合程度，以成本、工期、合同变更、设计缺陷四个客观指标测算项目的绩效，其结论是“配合度”越大即相互配合的越多，项目的绩效越好。在我国以往的项目管理模式中，参与各方之间的协调工作往往是由业主来完成的，而实行建设监理制度以后，我们认为这一工作应主要由监理单位来完成或由业主与监理共同完成。这是由监理方的特殊地位及其职责所

决定的。下面是目前我国常用的几种工程项目承发包模式相对应的项目管理模式，从中我们可以看出监理的特殊重要地位和作用。平行承发包模式的项目管理模式 1 设计或施工总分包模式的项目管理模式 2 设计或施工总分包模式的项目管理模式 3 工程项目总承包模式的项目管理模式 4 设计和施工联合体承包模式的项目管理模式

从以上项目管理模式可以看出，监理单位受业主委托对项目进行计划、组织、协调、控制，它直接与项目其他参与方发生关系，是最佳的协调人。尽管目前我国工程项目监理制度在执行中还存在诸多问题，监理人员的职能还不能很好地发挥出来，但将项目监理只视为质量监督的情况是不当的。就目前我国项目运作状况来看，工程项目监理在发挥其协调作用上还是应该有所作为的。同时，项目参与各方也应认识到相互配合的重要性，并在法规及合同中给予必要的约束。综上所述，工程项目管理中，工程建设监理的一个重要作用就是组织协调。通过监理的组织协调，使项目参与各方彼此沟通，促进相互了解和理解，在项目总目标和各分目标之间寻求平衡，达到统一思想与行动，使各项工作能够顺利进行。通过业主与监理的总体协调作用，联合各参与单位的力量，实现项目总体目标。换句话说就是通过业主与监理的组织协调作用，提高项目参与各方之间的“配合度”，从而提高项目的绩效。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