

工程建设监理基本理论和相关法规精讲班第21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_ti2020/294/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E5_BB_BA_E8_c67_294374.htm

工程建设监理基本理论和相关法规精讲班第21讲讲义建设工程监理组织（2）第四节项目监理机构项目监理机构的组织形式和规模，应根据委托监理合同规定的服务内容、服务期限、工程类别、规模、技术复杂程度、工程环境等因素确定。一、建立项目监理机构的步骤（掌握）监理单位在组建项目监理机构时，一般按以下步骤进行：（一）确定项目监理机构目标建设工程监理目标是项目监理机构建立的前提，项目监理机构的建立应根据委托监理合同中确定的监理目标，制定总目标并明确划分监理机构的分解目标。【2006·25】建设工程监理目标是项目监理机构建立的前提，应根据（）确定的监理目标建立项目监理机构。A．监理实施细则B．委托监理合同C．监理大纲D．监理规划答案：B（二）确定监理工作内容根据监理目标和委托监理合同中规定的监理任务，明确列出监理工作内容，并进行分类归并及组合。监理工作的归并及组合应便于监理目标控制，并综合考虑监理工程的组织管理模式、工程结构特点、合同工期要求、工程复杂程度、工程管理及技术特点；还应考虑监理单位自身组织管理水平、监理人员数量、技术业务特点等。如果建设工程进行实施阶段全过程监理，监理工作划分可按设计阶段和施工阶段分别归并和组合，如P125图5-11所示。（三）项目监理机构的组织结构设计1．选择组织结构形式组织结构形式选择的基本原则是：有利于工程合同管理，有利于监理目标控制，有利于决策指挥，有

利于信息沟通。2. 确定管理层次与管理跨度项目监理机构中一般应有三个层次：(1)决策层，由总监理工程师和其他助手组成，主要根据建设工程委托监理合同的要求和监理活动内容进行科学化、程序化决定与管理；(2)中间控制层(协调层和执行层)，由各专业监理工程师组成，具体负责监理规划的落实，监理目标控制及合同实施的管理；(3)作业层(操作层)，主要由监理员、检查员等组成，具体负责监理活动的操作实施。管理跨度的确定应考虑监理人员的素质、管理活动的复杂性和相似性、监理业务的标准化程度、各项规章制度的建立健全情况、建设工程的集中或分散情况等，按监理工作实际需要确定。3. 划分项目监理机构部门依据监理机构目标、监理机构可利用的人力和物力资源以及合同结构情况，将投资控制、质量控制、进度控制、合同管理、组织协调等监理工作内容按不同的职能活动或按子项分解形成相应的职能管理部门或子项目管理部门。4. 制定岗位职责及考核标准岗位职责及职责的确定，要有明确的目的性，不可因人设事。根据责权一致的原则，应进行适当的授权，以承担相应的职责；并应确定考核标准，对监理人员的工作进行定期考核，包括考核内容、考核标准及考核时间。见P126~127中表5-1和表5-2。5. 安排监理人员根据监理工作的任务，确定监理人员的合理分工，包括专业监理工程师和监理员，必要时可配备总监理工程师代表。监理人员的安排除应考虑个人素质外，还应考虑人员总体构成的合理性和协调性。我国《建设工程监理规范》规定，项目总监理工程师应由具有3年以上同类工程监理工作经验的人员担任；总监理工程师代表应由具有2年以上同类工程监理工作经验的人员担任；专业监理工程师

应由具有1年以上同类工程监理工作经验的人员担任。并且项目监理机构的监理人员应专业配套、数量满足建设工程监理工作的需要。(四)制定工作流程和信息流程(可看一下图5-12施工阶段监理工作流程)【2005.25】组建一个完善的监理组织机构的步骤是()。A.确定监理机构目标、确定监理工作内容、监理机构的组织结构设计、制定监理工作流程和信息流程B.选择组织结构形式、确定管理层次和管理跨度、划分监理机构部门、制定岗位职责和考核标准、选派监理人员C.确定监理机构目标、选择组织结构形式、制定工作流程和信息流程、确定监理工作内容D.选择组织结构形式、分解监理机构目标、配备监理人员、制定工作制度、编制工作计划答案:A【2006.67】项目监理机构的组织结构设计步骤有()。A.确定监理工作内容B.选择组织结构形式C.确定管理层次和管理跨度D.划分项目监理机构部门E.制定岗位职责和考核标准答案:BCDE

二、项目监理机构的组织形式(掌握)

项目监理机构的组织形式是指项目监理机构具体采用的管理组织结构。(一)直线制监理组织形式这种组织形式的特点是项目监理机构中任何一个下级只接受惟一上级的命令。各级部门主管人员对所属部门的问题负责,项目监理机构中不再另设投资控制、进度控制、质量控制及合同管理等职能部门。这种组织形式适用于能划分为若干相对独立的子项目的大、中型建设工程。见P129图5-13,总监理工程师负责整个工程的规划、组织和指导,并负责整个工程范围内各方面的指挥、协调工作;子项目监理组分别负责子项目的目标控制,具体领导现场专业或专项监理组的工作。如果业主委托监理单位对建设工程实施阶段全过程监理,项目监理机

构的部门还可按不同的建设阶段分解设立直线制监理组织形式，如图5-14。对于小型建设工程，监理单位也可以采用按专业内容分解的直线制监理组织形式，如图5-15。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