

考试辅导:第五章建设工程监理目标控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/91/2021_2022__E8_80_83_E8_AF_95_E8_BE_85_E5_c59_91621.htm 第五章建设工程监理目

标控制 来源：www.examda.com 第一节建设工程监理目标控制的基本概念 在管理学中，控制通常是指管理人员按计划标准来衡量所取得的成果，纠正所发生的偏差，以保证计划目标得以实现的管理活动。建设工程监理的核心是工作规划、控制和协调。规划是指对建设项目监理的规划，协调是指协调建设单位和承包单位及其他方面之间的关系。控制就是指目标动态控制，它是达到监理目标的重要手段。

一、动态控制的基本原理

1．基本原理 控制是在事先制订的计划基础上进行的。控制过程的第一环节是投入，即把设计、施工需要的人力、材料、设备、机具、方法等资源和信息进行投入，开始计划运行和工程实施。随着工程的实施和计划的运行，不断输出实际的工程进展状况，即实际的投资、进度、质量，目标。控制人员要收集工程实际情况、实际目标值以及其他有关的工程信息，将它们进行加工整理、分类和综合，提出工程状态报告。控制部门根据工程状态报告将项目实际的投资、进度、质量目标状况与相应的计划目标进行比较，检查有无偏差。如果无偏差，项目就可以按原计划继续运行；反之，就需要采取控制措施，或改进投入方式，或修改计划，使计划呈现一种新状态，使工程能够在新的计划状态下运行。

2．控制过程的基本环节及其工作 从控制的循环中可以得知，每一个控制过程都要经过投入、转换、反馈、对比、纠正等基本步骤。因此，做好投入、转换、反馈、对比、纠正

等各项工作，就成了控制过程的基本环节性工作。(1)按计划做好投入的控制工作。控制首先应从做好投入开始。监理工程师必须把握住对“投入”的控制，要按计划所要求的人力、财力、物力进行投入，保证各种投入品的数量、质量，以及投入的时间和顺序符合计划的要求。这是使实际目标符合计划目标的基本保障和控制工作。(2)做好由投入到输出的转换过程的控制工作。只有经过转换过程，才能使投入的人力、财力、物资、方法、信息等转变为产品(如设计图纸、分部工程、单位工程、单项工程，最终输出完整的工程项目)。在转换过程的一定时期内，计划的运行会受到来自外部环境和内部系统多因素的干扰，造成实际工程偏离计划的要求。通常，这类干扰往往是在制订计划时未被人们所预料或人们无法预料的，因而造成期望的输出与实际输出之间发生偏离。为了做好“转换”过程的控制工作，监理工程师应跟踪了解工程进展情况，掌握工程转换过程中的第一手资料，发现偏离，分析原因，采取“即时控制”措施，及时纠偏，解决问题于萌芽状态。来源：www.examda.com (3)做好控制过程的信息反馈工作。反馈信息是项目控制的基础工作。在计划实施过程中，实际情况随时会发生变化，这种变化会对实际预定目标带来一定的影响。所以，控制部门对每项计划的执行结果是否达到要求都要十分关注。这正是控制功能的必要性之所在。因此，必须在计划与执行之间建立密切的联系，需要及时收集工程信息并反馈给控制部门来为控制服务。反馈给控制部门的信息既包括已发生的工程进展状况、环境变化等信息，还应包括对未来工程预测的信息。为使信息反馈能有效地配合控制的各项工作，需要设计信息反馈系统，使每

个控制和管理部门都能及时获得它们所需要的信息，使整个控制过程能通畅地进行。(4)对比。对比是将实际目标成果与计划目标比较，以确定是否偏离。因此，对比工作的第一步是收集实际目标成果并加以分类、归纳，形成与计划目标相对应的目标值，以便进行比较。对比的第二步是对比较结果进行分析、判断。因此，必须事先确定衡量目标偏离的标准。例如，某网络进度计划执行过程中，一项工作比计划要求拖延了一段时间，对于所发生的工作延误，首先要看延误的工作时间是否超过了网络的总时差，如果超过了，那么这种延误肯定要影响计划工期，应判断为偏离，就需要进一步采取纠正措施。如果他既不是关键工作，又未超过总时差，它拖延的时间又小于它的自由时差或者虽然大于自由时差但并未对后继工作造成大的影响，就可以认为尚未偏离。(5)采取纠正措施。对于偏离计划的情况要采取措施加以纠正，力求实现计划目标。如果是轻度偏离，可以采用较简单措施加以纠正。比如，对进度稍许拖延的情况，可适当增加人力或机械设备投入量就可以解决；如果目标有较大偏离，则需要改变局部计划；如果确认原计划目标不能实现，则需要重新制定目标，并根据新目标制定新计划，使工程在新的计划状态下运行。当然，最好的纠偏措施是把管理的各项职能结合起来，采取系统的办法实施纠偏。

二、主动控制与被动控制

1. 主动控制

主动控制就是预先分析目标偏离的可能性，并拟定和采取各项预防性措施，使计划目标得以实现。主动控制是一种面对未来的事前控制，它可以解决传统控制过程中存在的时滞影响，在事情发生之前采取控制措施，尽最大可能使偏差不发生，从而使控制更为有效。主动控制措施包括以

下几方面内容：(1)详细调查并分析研究外部环境条件，以确定影响计划目标实现和计划运行的各种有利和不利因素，识别风险，并将它们考虑到计划和管理工作中。来源

：www.examda.com (2)用科学的方法制订计划。做好计划的可行性分析，使得计划在资源、技术、经济和财务诸方面可行，保障工程的实施能够有足够的时间、空间、人力、物力和财力，并在此基础上力求使计划优化。一个明确、完善的计划是有效控制的基础。(3)做好组织工作。把目标控制的任务落实到相应的机构和人员，做到职责明确，又通力合作。(4)制订必要的备用方案。一旦发现偏离的苗头，则有应急措施做保障，从而可以减少偏离量，或避免发生偏离。(5)加强信息的收集、整理和分析研究工作，为预测工程未来发展状况提供全面、及时、准确的信息。

2. 被动控制 被动控制是指当系统按计划进行时，管理人员对计划的实施进行跟踪，把输出的工程信息进行加工、整理，传递给控制部门，使控制人员可以从中发现出问题，找出偏差，寻求并确定解决问题和纠正偏差的方案，然后回送给计划实施系统付诸实施，这样计划目标一旦出现偏离就能得以纠正。这种从计划的实际输出中发现偏差，而后及时纠正的控制方式称为被动控制。被动控制是一种反馈控制，它是监理工程师经常运用的重要控制方式。

3. 主动控制与被动控制的关系 监理工程师在进行目标控制过程中，既要实施主动前馈控制又要实施被动反馈控制，并有效地将两者结合起来。方能完成项目目标控制的任务。要做到这一点，关键有两条：一要扩大信息来源，即不仅从被控系统内部获得工程信息，还要从外部环境获得有关信息；二要把握住输入这道关，即输入的纠正措施应包括

两类，既有防止将要发生偏差的措施又有纠正已发生偏差的措施。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