

监理工程师基本理论与法规考试辅导二 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__E7_9B_91_E7_90_86_E5_B7_A5_E7_c59_91655.htm

了解：组织和组织结构；组织设计；项目总承包管理模式；组织协调概念、范围及层次。熟悉：组织机构活动基本原理；平行承发包模式；设计或施工总分包模式；项目总承包模式；组织协调的工作内容；组织协调的方法。掌握：建设工程监理模式；监理实施程序；监理实施原则；建立项目监理机构的步骤；项目监理机构的组织形式、人员配备及职责分工。

1、组织和组织结构

(一)组织 所谓组织，就是为了使系统达到它特定的目标，使全体参加者经分工与协作以及设置不同层次的权力和责任制度而构成的一种人的组合体。它含有三层意思：(1)目标是组织存在的前提；(2)没有分工与协作就不是组织；(3)没有不同层次的权力和责任制度就不能实现组织活动和组织目标。组织不能替代其他要素，也不能被其他要素所替代。但是，组织可以使其他要素合理配合而增值，即可以提高其他要素的使用效益。

(二)组织结构 组织内部构成和各部分间所确立的较为稳定的相互关系和联系方式，称为组织结构。以下几种提法反映了组织结构的基本内涵：(1)确定正式关系与职责的形式；(2)向组织各个部门或个人分派任务和各种活动的方式；(3)协调各个分离活动和任务的方式；(4)组织中权力、地位和等级关系。

2、组织设计

组织设计就是对组织活动和组织结构的设计过程，组织设计有以下要点：(1)组织设计是管理者在系统中建立最有效相互关系的一种合理化的、有意识的过程；(2)该过程既要考虑系统的外部要素，又要考虑系统

的内部要素；(3)组织设计的结果是形成组织结构。(一)组织构成因素 组织构成一般是上小下大的形式，由管理层次、管理跨度、管理部门、管理职能四大因素组成。各因素是密切相关、相互制约的。

1. 管理层次 管理层次是指从组织的最高管理者到最基层的实际工作人员之间的等级层次的数量。管理层次可分为三个层次，即决策层、协调层和执行层、操作层。决策层的任务是确定管理组织的目标和大政方针以及实施计划，协调层的任务主要是参谋、咨询职能，操作层的任务是从事操作和完成具体任务，
2. 管理跨度 管理跨度是指一名上级管理人员所直接管理的下级人数。
3. 管理部门
4. 管理职能 组织设计确定各部门的职能，应使纵向的领导、检查、指挥灵活，达到指令传递快、信息反馈及时；使横向各部门间相互联系、协调一致，使各部门有职有责、尽职尽责。

(二)组织设计原则 项目监理机构的组织设计一般需考虑以下几项基本原则：

1. 集权与分权统一的原则 在任何组织中都不存在绝对的集权和分权。在项目监理机构设计中，所谓集权，就是总监理工程师掌握所有监理大权，各专业监理工程师只是其命令的执行者；所谓分权，是指各专业监理工程师在各自管理的范围内有足够的决策权，总监理工程师主要起协调作用。
2. 专业分工与协作统一的原则 对于项目监理机构来说，分工就是将监理目标，特别是投资控制、进度控制、质量控制三大目标分成各部门以及各监理工作人员的目标、任务，明确干什么、怎么干。
3. 管理跨度与管理层次统一的原则 在组织机构的设计过程中，管理跨度与管理层次成反比例关系。应该在通盘考虑影响管理跨度的各种因素后，在实际运用中根据具体情况确定管理层次。
4. 权责一

致的原则 在项目监理机构中应明确划分职责、权力范围，做到责任和权力相一致。

5. 才职相称的原则 做到才职相称，人尽其才，才得其用，用得其所。

6. 经济效率原则 应组合成最适宜的结构形式，实行最有效的内部协调，使事情办得简洁而正确，减少重复和扯皮。

7. 弹性原则 组织机构既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，又要随组织内部和外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整与变化，使组织机构具有一定的适应性。

(一)项目总承包管理模式的特点 所谓项目总承包管理是指业主将工程建设任务发包给专门从事项目组织管理的单位，再由它分包给若干设计、施工和材料设备供应单位，并在实施中进行项目管理。

(二)项目总承包管理模式的优缺点

1. 优点 合同管理、组织协调比较有利，进度控制也有利。
2. 缺点 (1)由于项目总承包管理单位与设计、施工单位是总包与分包关系，后者才是项目实施的基本力量，所以监理工程师对分包的确认工作就成了十分关键的问题。(2)项目总承包管理单位自身经济实力一般比较弱，而承担的风险相对较大，

4、 组织协调概念、范围及层次 (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类：一是“人员/人员界面”；二是“系统/系统界面”；三是“系统/环境界面”。

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