

# 市政道路改造施工组织协调

## 目 录

第一节 工程协调的目标和内容.....	2
第二节 组织协调工作要点.....	7
一、监理与建设单位的关系.....	8
二、监理与设计关系.....	8
三、监理与承包方的关系.....	8
四、监理与质监站等上级主管部门关系.....	9
第三节 工程协调的要求和措施.....	9
一、召开会议.....	9
二、沟通信息.....	10
三、运用信息，加强协商.....	10
四、交流思想、联络感情.....	10
五、抓主要矛盾，分析矛盾主因，并全力予以解决.....	11
六、合同签订职责清楚，协调程序化.....	11
七、利用责权体系的指令性组织协调.....	11
七、经常性事项的程式化组织协调.....	12
八、充分发挥合同的作用.....	12
十、加强与建设单位的联系、沟通.....	14
十一、加强与设计单位的沟通.....	14
十二、加强与总承包单位的协调.....	15
十三、主动与质监站等上级主管部门联系.....	16
第四节 专业协调方法和措施.....	16
一、专业协调的内容.....	16
二、专业协调的方法和措施.....	17
第五节 项目内部关系的协调措施.....	17
一、本公司内部关系的协调.....	18
二、本工程项目内部需求关系协调.....	19
三、施工准备阶段的协调.....	19

四、施工阶段的协调.....	19
五、竣工验收阶段的协调.....	20
六、缺陷责任期的组织协调.....	21
第六节 项目近外层关系的协调措施.....	22
一、各单位间的配合关系.....	22
二、与建设单位之间的协调工作.....	23
三、与勘察设计单位之间的协调工作.....	24
四、与承包单位之间的协调工作.....	24
五、与政府建设工程质量监督部门之间的协调工作.....	25
六、与供货单位之间的协调工作.....	25
<b>七、业主、承包单位、设计单位等各有关系统之间的协调</b> .....	<b>25</b>
八、业主与承包单位关系的协调.....	26
九、建设单位与设计单位关系的协调.....	26
十、设计单位与承包单位关系的协调.....	26
第五节 项目远外层关系的协调措施.....	27
一、与专业管线施工单位的协调.....	27
二、与政府各部门的协调.....	27
三、环境协调.....	27
第六节 其他协调的方法和措施.....	28
一、其他协调的内容.....	28
二、其他协调的方法和措施.....	28
三、组织协调工作要求.....	29

## 第一节 工程协调的目标和内容

处理好监理自身及建设单位、设计、承包方、政府部门的协调是监理工作优质服务的一项重要内容。根据我国国情、现行建设体制和合同规定的权力和义务。监理工作方针是“监督、协调、服务”，在监理实践过程中主要与建设单位、承包方交往配合中，既严格管理，又热情帮助，既为建设单位优质服务，又要维护承包单位合法权益，从而使工程建设按规定目标实现质量高、进度快、投资省的目的。

1、监理项目组织协调的目标：监理项目的总监理工程师，采用相应的组织形式、手段和方法，对监理过程中产生的各种关系进行疏导，对产生的干扰和障碍予以排除，以便理顺各种关系，使监理的全过程处于良好、顺畅的运行状态，其目的是排除障碍，解决矛盾，处理争端，实现所监理的项目质量好、投资省、工期短，确保监理总目标的实现。

2、监理项目组织协调的内容：监理项目的组织协调，主要是协调参建各方与工程建设有关单位或人员的人际关系，组织机构之间的关系，供求关系、协作关系、法律关系以及其它可能发生的关系。需要协调的关系涉及面广，层次多，关系繁杂；协调起来最棘手，困难多，扯皮多，不确定因素多，而且在监理运行过程中，不同时期又有不同的表现，这些问题都需要通过协调来解决。

3、监理组织内部的协调：监理班子内部各监理人员之间、各专业之间及各层次之间的协调；监理单位各监理部之间的关系协调；通过这些内部协调有利于加强监理班子的团结，提高工作效率；有利于互相学习取长补短，提高监理服务水平；

4、**监理组织与建设单位的协调**：通过过硬的工作能力协调、沟通展示出监理机构自身的业务素养、人格魅力，取得业主的信任、理解和大力支持，从而有利于监理机构高效地开展各项监理工作；

5、**监理与设计单位的协调**：监理单位与设计单位之间虽只是业务联系关系，但因双方在技术、业务上有着密切的关系；取得设计的理解有利于协助业主做好设计变更工作；

6、**监理组织与承包单位之间的协调**：首先由总监理工程师以身作则，带领项目监理机构保持良好的监理形象，掌握工程每一个环节的难点、重点、关键点，充分发挥监理专业知识和工作技能，在不违反规定及制度的情况下积极支持、指导施工单位的工作，做到对工作监督、控制，对人员言传身教，在工作上密切配合，在生活上保持一定距离，保持高风亮节，站的直，行的正。做到让施工单位心服口服，利用合同及相关规定的要求严格把关。对于施工单位不履行和不按要求履行监理指令的情况，监理机构首先要分析原因，找出问题的焦点，根据具体情况迅速解决。诺亚人相信没有解决不了的事情，只有不解决的事情。必要时可以要求项目经理的上级参加协调会、也可邀请建设单位和主管部门参加并给予大力支持。

协调好与承包单位之间的关系，取得其理解和配合，是实现工程目标最佳状态的重要保证；

7、**监理组织与政府建设工程监督部门之间的协调**：积极按照各种规定做好监理工作，虚心向主管部门学习地方规定及要求，尊重主管部门的领导。取得政府质量监督部门的配合，充分利用其对承包单位的威慑作用，对规范施工单位的质量行为有时效果非常明显；

8、协调业主、承包单位、设计单位及材料供应单位之间的关系，特别是业主与其近外层单位的协调显得尤其重要。工程建设项目是一个典型的开放系统，各单位都有各自的目标和任务，所以监理必须充分掌握施工的全过程和全方位才能更好的了解各方的底线和目标，从而在发生技术、质量、组织、利益等冲突问题时，才能很顺利的发掘到大家能共同接受的平衡点。只有通过有效的组织协调才能使每个单位都从整体利益出发顺利的解决施工中的观念和意见冲突问题，理解和履行自己的职责，各方都能正确地行使自己的职责并相互帮助和包容，才能使整个工程处于有序的良性状态。

以下二个表格是对组织协调工作内容的概括和补充。

表 1. 监理内部协调内容表

协调单位	监理协调的对策、措施	目的
业主方协调	本着尊重、征询、热情服务的原则，主动沟通。意见不一致时，耐心解释，以规范、标准合同条款为依据争取业主代表信任、理解和支持，必要时可以通过双方上级领导协商解决。	保持一致 共同努力 实现目标
设计方协调	本着探讨、沟通、实事求是的原则，指出设计图纸中存在的缺陷，分析探讨，完善设计中的遗漏，修改不足之处，要有前瞻性、先进性、科学性。	避免因设计变更造成返工，进而增加投资或影响质量、进度

施工方协调		监帮结合, 排忧解难操作规范化, 为共同实现目标奠定基础
-------	--	------------------------------

	本着客观、公正、公平、监帮结合的原则，规范施工行为。对错误操作、违章操作及时指正。对待施工单位和业主之间的矛盾，要以合同条款和建设标准为准则，耐心协调，公平合理解决矛盾所在。	
监理自身协调	总监与各专业监理工程师要经常交换信息。各专业监理人员要将工作中的各种信息向总监汇报，以便于总监统一布置和协调。各专业监理人员要互通信息，以使监理工作有序进行。	持续改进 不断提高 争创一流

表 2. 监理外部协调系统表

协调项目	协调系统	监理工作内容及对策	目的
政府各有关部门	规划部门	熟悉办事程序，按规划要求及时上报资料，接受检查，及时整改问题，申报竣工专项验收资料。	取得专项验收证明书

的			
---	--	--	--

协调			
	环保部门	督促施工方办理排污手续，接受该部门对现场噪音、环保方面的检测，并及时整改问题，申报专项验收资料	取得专项验收证明书
	城管部门		严明执法规范施工
		督促施工方办理运输、城管执法手续，保持进出车辆清洁，按规定堆放货物，不侵占人行、车道。	
	消防部门	按消防要求上报资料，取得消防施工许可批文，申请竣工前消防验收，接受检查，并按消防要求整改存在问题。	取得专项验收合格证
	质监安监部门	协助业主及时委托质监、安监单位督查管理。邀请现场检查指导，申请各阶段验收并上报验收资料，整改问题，办理验收手续。接受监督，配合监管，整改落实。	取得中间、竣工验收合法证明书和质量等级评定
	档案部门	熟悉工程资料种类，除监理资料外，督促业主、设计、施工单位按要求整理资料，上报档案部门审查；不符合要求的资料，经整改补充完整后，做到齐全有效归档。	按要求存档取得资料合格证明文件
	其他部	如有电梯、燃气等项目，应按相关标准、规	取得专项

	门	范进行验收。	验收证明 书
毗 邻 单 位	共用资 源	对于毗邻施工单位共用的场地、道路、水电等资源，监理应和毗邻单位主动协商沟通，取得毗邻单位的理解和支持。	资源共享

	毗邻 干扰		睦邻友好 和谐繁荣
		对本工程可能对毗邻团体和个人造成的干扰和不便，监理人员要书面公告，征得谅解，耐心解释，主动沟通，争取理解和配合。对本工程的施工现场应按封闭管理方式进行管理，防止毗邻团体和个人对本工程的干扰。	

## 第二节 组织协调工作要点

总监在工作委任中要职责分明，对每个岗位都要订立明确的目标和岗位责任制，还应通过职能清理，使管理职能不重不漏，做到事事有人管，人人有专职。同时也要以权利一致的原则明确岗位职责和分配标准，使每一个人均能在组织内找到自己的位置，既无心里不平衡又无失落感。评价一个人的效绩应实事求是，夸大和缩小都不利于团结，更不能将成绩归于某个人，以免无功自傲或有功受屈。在矛盾调解上要适可而止，恰如其分。要掌握大局，注意方法。一般的矛盾都是工作矛盾，也是监理组织内部机制运行中呈现问题的显现。为此除作为协调工作外，更要考虑监理机构中的深层问题，通过改革、调整使监理工作更趋完善。

## 一、监理与建设单位的关系

处理关系基本目标是：要取得建设单位对监理的信任、满意和支持。方法是靠我们丰富的实践经验，踏实的工作作风，周到的服务。在协调方面我们本着对建设单位负责，严格履行合同，注意尊重建设单位意见，同时，对于不同意见，多加解释，使建设单位理解，建设单位、设计、施工意见不统一，多协调多沟通，帮助建设单位做出正确决策。对于合同外项目，只要对工程建设有利，只要建设单位有这种需要，监理就应努力做好，达到建设单位满意。

## 二、监理与设计关系

我们与设计没有合同关系，但其与建设单位有合同关系，在监理过程中，有关设计方面的问题我方一般只能通过建设单位与设计方进行沟通。对设计方做到尊重支持，并监督施工方按图纸施工。对于设计的变更，则按设计审核的权限及时与设计方协调处理，参予会签。

## 三、监理与承包方的关系

受建设单位委托，对工程项目实行施工全过程监理，做到既严格管理，又热情帮助，积极为他们排忧解难，以保证工程目标的全面实现。

## 四、监理与质监站等上级主管部门关系

监理单位与政府建设工程质量监督部门之间，在工程质量控制工作方面是监督与被监督的关系。工程质量监督部门作为政府机构，对工程质量进行宏观控制，并对监理单位质量市场行为进行监督检查和指导。为了处理好监理单位与质量监督站的关系，最根本的一条就是根据国家政府有关部门颁布的关于建设工程监理的法规、规定和办法，按照监理合同约定的内容切实履行监理职责、义务，落实岗位人员职责，做好监理工作，以优良的服务接受考验，赢得尊重。

### 第三节 工程协调的要求和措施

由于在工程项目监理过程中协调工作内容贯穿于各个阶段，各个层次和各个系统，且有的无章可循，这就使监理工程师在协调的方法上要因人、因地、因条件等不同因素采用不同的协调方法。一般常用的措施有下列几种：

## 一、召开会议

召开会议是工程建设监理过程中协调最常用的重要方法。凡涉及协调工作的人员或单位，在一起开会共同协商，在充分讨论的基础上取得一致，使问题得到解决。运用这种方法应提高会议的效率，善于化解阻碍会议成功的行为，调动促进会议成功的因素。一旦形成协调结果，大家彼此互为监督，协调效果明显。协调监理部内部关系，由总监应定期或不定期召开碰头会，解决交叉问题和相互矛盾是有效的办法。

在协调各有关单位的关系上，可视不同工程、不同进展情况促成相关单位间的协调会，应于会前明确主持单位和主持人，若与会各方均要求监理方主持，总监应掌握各方的期望目标，预期其成果，明确自己被授权和认可的范围。

监理项目部在本工程建设监理中，将积极协助业主建立例会制度，及时召开工程会议，协助业主协调好工程建设各方关系，解决建设中各种问题，使工程建设能顺利进行。

## 二、沟通信息

信息的沟通是监理工程师实现有效协调的必备方法。信息沟通是传递、接收和解释信息的过程。信息沟通工作可以通过各单位不同层次之间以不同形式进行接触和交流。如监理工程师与业主各专业人员之间、与设计工程师之间、与承包单位专业管理人员之间的信息沟通和交流；监理工程师与业主驻工地代表之间、与设计单位项目主持人之间的沟通可通过监理月报、监理会议纪要、工程简报、备忘录、录像或照片、一次会议等形式传递信息。可以将监理单位的有关信息传达给有关单位，主动沟通，增加各方对监理单位的信任，从而获得更多对方信息，便于顺利有效地开展协调工作。

### 三、运用信息，加强协商

监理工程师掌握各方信息后，要合理运用，其运用主要方式就是协商。信息是协商的基础，协商是减少矛盾，统一意见共同作好工作的重要手段，这是召开会议方式的补充和取得好的会议效果的前期工作。在协调各有关单位之间的关系时，与业主、设计、承包等单位主要负责人的个别协商是工作重点，在做重大决定如停工、撤换分包单位等事宜时更应了解业主意见，加强协商工作。

### 四、交流思想、联络感情

监理工程师应主动利用各种条件与各有关单位人员，特别是领导层人员交流思想、联系感情、邀请业主、设计单位、承包单位等参加监理单位的各种活动，相互沟通思想。

### 五、抓主要矛盾，分析矛盾主因，并全力予以解决

工程建设过程中，由于人与人之间，部门之间，单位之间，职责分工、工作衔接、利益分配以及来源上的差异和认识水平不同，不可避免地出现各种不协调，即各种矛盾。如处理不当，矛盾往往会激化，为此，应抓住主要矛盾，公正、合理的进行处理。

### 六、合同签订职责清楚，协调程序化

要想防止大量不协调的出现，且当其出现后能有效解决，在签订各种合同过程中，应仔细分清各方的责、权、利，了解各方目标，并经各方认可，这是最好的预控不协调、减少协调工作量的方法。在合同签订后，应组织有关人员认真学习，并组织制定有效的协调程序。无论合同怎样严谨，因为工程建设系统的开放性，合同执行一直处于动态之中，协调不可避免，这就要求监理工程师根据实施

目标计划做好可能出现偏差的预防措施，随时准备进行。

## 七、利用责权体系的指令性组织协调

监理工程师对项目的监理权来源于业主的委托，并在监理合同和工程承包合同中明确规定。同时，监理工程师的职责又是根据建设监理法规而实施。所以，建设单位给监理的委托书，即包括监理工程师应有的职责和权力。监理工程师依据业主授予的权力进行工作，应具有：工程规模、设计标准和使用功能建议权，组织协调权；材料和施工质量的确认权和否决权；施工进度和工期的确认权与否决权；工程合同内工程款支付与工程结算的确认权与否决权等。另外工程监理的另一依据是合同，监理单位必须依据合同办事。还有，所有相关的规范、规程、验收标准是国家现行的强制性标准，也是监理的依据，也是监理协调的准则。

## 七、经常性事项的程序化组织协调

监理协调的关键是抓程序。首先要坚持按科学的监理程序办事，其次是抓总包和分包单位的自身管理程序，第三是按科学的施工建设程序组织各参与方协力工作。

1、工程前期阶段，根据其工作内容进行协调，严格按照程序办事。包括协助甲方项目报批、设计委托、勘察委托、招标投标等工作均按其工作程序办理。前期工作总结中甲方应提供的条件，如场地条件，资金条件等也是工作的重点。

2、施工程序是现场监理协调的依据，工程施工必须遵从合理的施工顺序。在具体的施工中，上一道工序与下一道工序都有密切的关联关系。监理在协调中，要及时发现并纠正反程序的工作顺序和操作程序。

3、监理程序是使监理协调走向规范化的重要手段。在施工中，协调工作也应走向规范化。监理应坚持以下程序，组织协调工作。

① 验收、签证程序;

- ② 设计变更、修改程序；
- ③ 材料差价审批手续；
- ④ 材料代用审批程序；
- ⑤ 现场签证程序；
- ⑥ 工程索赔程序；
- ⑦ 工程款支付程序等；

## 八、充分发挥合同的作用

1、在建设单位的工程施工招标文件中明确施工范围，即明确总承包商直接自行组织完成的工程内容，建设单位另行发包的工程内容范围；规定建设单位另行发包的工程内容承担者，除与建设单位签订相应的工程施工合同外，必须同与本工程总承包商签订总分包管理合同，将建设单位另行发包的工程都纳入工程施工总承包管理范围，由总承包商对其施工质量、进度、安全文明施工等负责。

2、将建设单位与工程总承包商签订的施工总合同的有关条款要求，分别纳入相对应的分包合同中。使分包合同对其工程质量、进度、安全文明施工等完成处于总承包方控制状态中，确保工程的质量和工期。

3、各分包单位应按总承包商签订的合同要求，编制出分包工程分部、分项施工组织设计，报总承包商审批同意后才能进行施工。

4、各分包单位应按总工期和总承包商的节点控制计划为依据，编制相应分包工程的施工进度计划，报总承包商审批同意后才能进行施工。

5、总承包商应对各分包单位所施工的工程，在施工过程中进行质量监控。按照本工程的要求实施有关质

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/927025054022006062>