



机工建筑考试

2013

全国监理工程师

执业资格考试考点精析与题解——

建设工程监理 案例分析

全国监理工程师执业资格考试试题分析小组 编

2套考题 + 2套模拟试卷

- ✓ 围绕大纲 构建知识体系
- ✓ 考点详解 注重把握主次
- ✓ 同步练习 引导解题思路
- ✓ 真题实训 提前进入状态



考点
·
精析
·
题解

2013 全国监理工程师执业资格考试
考点精析与题解——

建设工程监理案例分析

全国监理工程师执业资格考试试题分析小组 编

机械工业出版社

本书共6章,主要包括:建设工程监理知识,建设工程合同管理,建设工程质量控制,建设工程投资控制,建设工程进度控制,建设工程监理相关法规。每章包括知识体系、专家剖析考点、考点详解、真题实训、同步练习、同步练习答案。书中对2009~2012年度考题考点分布进行了统计。书中附两套2013年考试冲刺试卷和2011年度、2012年度真题。

本书浓缩了考试复习重点,知识精练,重点突出,例题丰富,解答详细,既可作为考生参加全国监理工程师执业资格考试的应试辅导教材,也可作为大中专院校师生的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程监理案例分析/全国监理工程师执业资格考试试题分析小组编. —6版. —北京:机械工业出版社,2012.10
(2013全国监理工程师执业资格考试考点精析与题解)
ISBN 978-7-111-40203-9

I. ①建… II. ①全… III. ①建筑工程—监理工作—案例—工程师—资格考试—自学参考资料 IV. ①TU712

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第255224号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:张晶 责任编辑:张晶 范秋涛
封面设计:张静 责任印制:杨曦
北京圣夫亚美印刷有限公司印刷
2013年1月第6版第1次印刷
184mm×260mm·12.75印张·330千字
标准书号:ISBN 978-7-111-40203-9
定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

参加全国监理工程师执业资格考试的考生大多数是已经参加工作的在职人员，不会像全日制学生那样系统地参加学习，大多是通过自学，少了一种学习的氛围，而且在学习时间上又不可能有充分的保证。基于对考生在学习中存在上述困难的深刻认识，我们认为一本好的辅导书对他们来说就显得尤为重要，这也正是我们编写本书的出发点。

本书的特点如下：

围绕大纲，构建知识体系。本书中的“知识体系”是按照考试大纲要求的考核重点的先后顺序进行编排的，简明扼要地阐述了考试大纲对考生应知应会的要求。这部分内容为考生指明了备考学习的方向，考生根据这一部分内容可以确定命题所涉及知识体系的重要程度。

突出重点，注重把握主次。本书中的“考点详解”设计成图表的形式，更直观地阐述了每一章需要掌握的重点内容，为考生梳理出主干脉络，将考试教材由厚变薄。在本书中，我们对各种概念都作了深入的分析，把彼此之间有关联的概念放在一起，形成一个整体的知识体系，避免考生因内容零散而出现疏漏。考生可根据这部分内容来把握命题的采分点，从而掌握学习的重点。

注重全局，不搞题海战术。本书中的“真题实训”收集了近几年的考题和一些重点习题，可以帮助考生掌握考试命题的规律，也让考生了解命题的方式，准确地把握考试的精髓。在选题上尽量做到精简，尽量选择那些有代表性、能够起到举一反三作用的题让考生进行自测，做过这些习题后，考生就会恍然大悟，原来考试就是这样命题的。

实战练习，提前进入状态。本书中的“冲刺试卷”的题量、难易程度和采分点均与标准试卷完全一致，而且均为经典题目，可帮助考生整体把握考试内容的知识体系，让考生逐步提高“题感”，是考生在考前进行冲刺的绝好试卷，为考生胸有成竹地步入考场奠定了基础。

答疑服务，解决考生疑难。编写组专门为考生配备了专业答疑教师解决疑难问题。

由于编写时间有限，书中不妥之处恳请各位考生以及同仁不吝赐教，以便再版时进行修正。

目 录

前言	
本科目知识体系	1
重要命题知识点归纳	2
2009 ~ 2012 年度《建设工程监理案例分析》考题考点分布	5
历年考试题型说明	6
备考复习方略	6
答题技巧	7
第一章 建设工程监理知识	9
一、本章知识体系	9
二、专家剖析考点	9
三、本章考点详解	10
四、本章真题实训	20
五、本章同步练习	22
六、同步练习答案	27
第二章 建设工程合同管理	35
一、本章知识体系	35
二、专家剖析考点	35
三、本章考点详解	36
四、本章真题实训	49
五、本章同步练习	51
六、同步练习答案	58
第三章 建设工程质量控制	67
一、本章知识体系	67
二、专家剖析考点	67

三、本章考点详解	68
四、本章真题实训	77
五、本章同步练习	79
六、同步练习答案	82
第四章 建设工程投资控制	88
一、本章知识体系	88
二、专家剖析考点	88
三、本章考点详解	88
四、本章真题实训	104
五、本章同步练习	106
六、同步练习答案	112
第五章 建设工程进度控制	119
一、本章知识体系	119
二、专家剖析考点	119
三、本章考点详解	120
四、本章真题实训	130
五、本章同步练习	131
六、同步练习答案	138
第六章 建设工程监理相关法规	145
一、本章知识体系	145
二、专家剖析考点	145
三、本章考点详解	145
四、本章真题实训	147
五、本章同步练习	148
六、同步练习答案	152
2013 全国监理工程师执业资格考试冲刺试卷(一)	158
2013 全国监理工程师执业资格考试冲刺试卷(一) 参考答案	163
2013 全国监理工程师执业资格考试冲刺试卷(二)	168
2013 全国监理工程师执业资格考试冲刺试卷(二) 参考答案	173
2011 年度全国监理工程师执业资格考试试卷	178
2011 年度全国监理工程师执业资格考试试卷 参考答案	183
2012 年度全国监理工程师执业资格考试试卷	188
2012 年度全国监理工程师执业资格考试试卷 参考答案	194

本科目知识体系

《建设工程监理案例分析》的知识体系包括六部分：建设工程监理知识、建设工程合同管理、建设工程质量控制、建设工程投资控制、建设工程进度控制和建设工程监理相关法规。



重要命题知识点归纳

重要命题知识点		考试要点归纳
建设工程监理知识	建设工程监理的实施	建设工程监理实施的程序 建设工程监理实施的原则
	项目监理机构	项目监理机构的建立步骤 项目监理机构的组织形式 项目监理人员职责分工
	建设工程监理规划的编制	建设工程监理规划的编制依据 建设工程监理规划的编制要求
	建设工程目标控制	建设工程质量、投资、进度控制的程序 建设工程质量、投资、进度控制的内容 建设工程质量、投资、进度控制的任务 建设工程质量、投资、进度控制的措施
	建设工程安全生产监理工作	建设工程施工准备阶段的工作 建设工程施工阶段的工作
	建设工程风险管理	建设工程风险识别 建设工程风险评价 建设工程风险对策
	建设工程文件档案资料管理	建设工程文件档案资料的管理职责 建设工程档案的验收与移交 建设工程监理文件的归档保存
建设工程合同管理	监理合同当事人的权利和义务	委托人的权利和义务 监理人的权利和义务
	建设工程招标管理	建设工程勘察设计招标管理 建设工程监理招标管理 建设工程施工招标管理
	施工合同管理	建设工程施工合同的订立 施工准备阶段的合同管理 施工过程的合同管理 竣工阶段的合同管理
	建筑工程施工索赔	承包商的索赔程序 工程师的索赔管理 可以合理补偿承包人索赔的条款

(续)

	重要命题知识点	考试要点归纳
建设工程质量 控制	建设工程参建方的质量责任	建设单位的质量责任 勘察、设计单位的质量责任 施工单位的质量责任 监理单位的质量责任
	工程施工的质量控制	施工准备的质量控制 施工过程的质量控制
	工程变更的处理	施工承包单位对工程变更的处理 设计单位提出变更的处理 建设单位要求变更的处理
	施工阶段质量控制的手段	审核技术文件、报告和报表 指令文件与一般管理文书 现场监督和检查 规定质量监控工作程序 利用支付手段
	工程质量问题和质量事故的处理	工程质量问题的处理 工程质量事故的处理
	建筑工程施工质量验收	检验批及分项工程的检验 分部工程的检验 单位(子单位)工程的检验
	工程质量控制的统计分析方法	排列图法的应用 因果分析图法的应用 直方图法的应用
建设工程投资 控制	建筑安装工程费用项目的组成及计算	建筑安装工程费用项目的组成 建筑安装工程费用的计算
	工程量清单	工程量清单的编制 工程量清单的计价
	财务评价指标的计算及评价	财务评价指标体系 各财务评价指标的计算与评价
	工程造价的确定与审查	设计概算的编制与审查 施工图预算的编制与审查
	建设工程施工阶段的投资控制	工程结算 投资偏差分析 索赔费用的计算 工程变更价款的确定

(续)

重要命题知识点		考试要点归纳
建设工程进度控制	流水施工进度计划的安排	有节奏流水施工 非节奏流水施工
	网络计划技术	双代号网络计划时间参数的计算 双代号时标网络计划及单代号搭接网络计划的应用 网络计划工期优化及计划调整方法
	实际进度与计划进度的比较方法	横道图比较法 S曲线比较法 香蕉曲线比较法 前锋线比较法 列表分析法
	工程延期的确定方法	工程延期的申报、审批与控制 工程延误的处理
建设工程监理相关法规	《中华人民共和国建筑法》	建筑许可；建筑工程发包与承包；建筑工程监理；建筑安全生产管理；建筑工程质量管理；法律责任
	《中华人民共和国合同法》	一般规定；合同的订立；合同的效力；合同的履行；合同的变更和转让；合同的权利义务终止；违约责任
	《中华人民共和国招标投标法》	招标；投标；开标、评标和中标；法律责任
	《建设工程质量管理条例》	建设单位的质量责任和义务；勘察、设计单位的质量责任和义务；施工单位的质量责任和义务；工程监理单位的质量责任和义务；建设工程质量保修；监督管理；罚则
	《建设工程安全生产管理条例》	建设单位的安全责任；勘察、设计、工程监理及其他有关单位的安全责任；施工单位的安全责任；监督管理；生产安全事故的应急救援和调查处理；法律责任
	《建设工程监理规范》	项目监理机构及其设施；监理规划及监理实施细则；施工阶段的监理工作；施工合同管理的其他工作；施工阶段监理资料的管理；设备采购监理与设备制造

2009 ~ 2012 年度

《建设工程监理案例分析》考题考点分布

知 识 点		2012 年	2011 年	2010 年	2009 年
建设工程 监理知识	监理实施原则和程序	△			
	项目监理机构的建立步骤、组织形式及监理人员职责分工		△	△	△
	监理规划的编制	△		△	△
	建设工程质量、投资、进度控制的程序、内容、任务和措施	△		△	
	建设工程安全生产监理工作	△			
	建设工程风险管理	△	△		
建设工程 合同管理	建设工程文件档案资料管理	△		△	△
	监理合同当事人双方的权利、义务				△
	建设工程勘察、设计和施工招标管理		△	△	
	施工合同管理	△	△	△	△
建设工程 质量控制	索赔程序及监理工程师对索赔的管理	△	△	△	△
	建设工程参建各方的质量责任			△	△
	施工准备、施工过程的质量控制	△	△	△	△
	工程变更的处理				△
	施工阶段质量控制的手段	△			
	工程质量和质量事故的处理	△	△	△	△
	工程施工质量验收		△		△
建设工程 投资控制	排列图、因果分析图和直方图的应用	△	△		
	建筑安装工程费用项目的组成及计算		△		
	工程量清单编制与工程量清单计价				△
	财务评价指标的计算与评价				
	设计概算和施工图预算的编制与审查		△		
	工程结算	△	△	△	△
	工程变更价款的确定	△			
建设工程 进度控制	索赔费用的计算	△		△	△
	投资偏差分析				
	流水施工进度计划的安排				
	关键线路和关键工作的确定方法	△	△	△	△
	网络计划中时差的分析和利用	△			△
	网络计划工期优化及计划调整方法	△	△	△	
	双代号时标网络计划的应用	△			
建设 工程 监理 相关 法规	单代号搭接网络计划的应用				
	实际进度与计划进度的比较方法				
	工程延期时间的确定方法	△			△
	《中华人民共和国建筑法》	△			△
	《中华人民共和国合同法》				
	《中华人民共和国招标投标法》				△
	《建设工程质量管理条例》				
	《建设工程安全生产管理条例》	△	△	△	△
	《建设工程监理规范》	△	△	△	△

历年考试题型说明

《建设工程监理案例分析》科目考试全部为主观题。题型为案例分析题，主要有以下类型：

(1) 简答题。这种题型实际上就是简答题。要求考生凭自己的记忆将相关内容再现出来。重点是考查记忆能力而不是考查分析问题和解决问题的能力。简答题的案例分析题一般情节简单、内容覆盖面较小，要求回答的问题也直截了当，因此难度较小。由于主要是考查考生掌握基本知识的能力，考生只需问什么答什么就够了，不必展开论述，否则会浪费宝贵的时间。

(2) 分析型。这种案例的题干没有直接给出解答的依据，需要考生通过分析背景材料来找出解决问题的突破口。这种题型不仅要求考生答出分析的结果，同时要求写出分析过程和计算过程。其提问方式主要有三种：一是在判断题型的基础上加上“为什么”；二是在判断题型的基础上加上“请说明理由”；三是以“请分析”来引导问题。典型的分析型案例题的情节较为复杂，内容涉及面也较广，要求回答的问题一般在一个以上，问题具有一定的难度，涉及的内容也不再单一。答题时要针对问题作答，并要适当展开。

(3) 计算型。该类题型有一定的难度，既要求考生掌握计算方法，又要求理解其适用条件，还要求提高计算速度和准确性。计算型案例分析题的关键是认真仔细。

(4) 判断型。这种题型需要考生作出分析，只不过在回答问题时省略掉了分析的过程和理由，只要求写出分析的结果即可。一个案例分析题往往包含有相关联的多个问题，判断题往往是第一问，然后接着再在判断的基础上对考生提出其他更为复杂的问题。由于判断正确与否是整个案例题解是否成功的前提，因此，一旦判断失误，相关的问题就会跟着出错，甚至整道题全部错误。所以这种题型是关键题型，不能因为分值少而马虎大意。对于这种判断型案例分析题，一般来讲，考生只要答出分析结论即可，如果没有要求回答理由，或没有问为什么，考生一般不用回答理由或法律依据。

(5) 综合型。是近年来考核的重要题型。这种案例的背景材料比较复杂，内容和要求回答的问题较多。一个案例往往要求回答多个问题，而且有时考题本身并未明确问题的数量，要求考生自己找。内容往往涉及许多不同的知识点，案例难度最大，要求考生具有一定的理论水平。

备考复习方略

一是依纲靠本。考试大纲突出了教材中的重点内容。大纲要求掌握的知识点一定要花很多时间多看，大纲未要求的知识点不必花很多时间去了解，通读即可。根据考试大纲的要求，保证有足够多的时间去理解教材中的知识点，考试指定教材包含了命题范围和考试试题标准答案，必须按考试指定教材的内容、观点和要求去回答考试中提出的所有问题，否则考试很难过关。

二是循序渐进。要想取得好的成绩，比较有效的方法是把书看上三遍。第一遍最仔细地看，每一个要点、难点决不放过，这个过程时间应该比较长；第二遍看得较快，主要是对第一遍划出来的重要知识点进行复习；第三遍就很快，主要是看第二遍没有看懂或者没有彻底掌握的知识点。为此，建议考生在复习前根据自身的情况，制订一个切合实际的学习计划，依此来

安排自己的复习。尽量在安排工作的时候把考试复习时间也统一有计划地安排进去。有些考生每次考试总是先松后紧，一开始并不在意，总认为时间还多，等到快考试了，突击复习，造成精神紧张，甚至失眠。每次临考之时总有一丝遗憾的抱怨，再给我一周时间复习，肯定能够过关！在这里，给参加考试的考生提个醒儿，与其考后后悔，不如笨鸟先飞，提前准备复习。

三是把握重点。考生在复习时常常可能会过于关注教材上的每个段落、每个细节，没有注意到有些知识点可能跨好几个页码，对这类知识点之间的内在联系缺乏理解和把握，就会导致在做多项选择题时往往难以将所有答案全部选出来，或者由于分辨不清选项之间的关系而将某些选项忽略掉，甚至将两个相互矛盾的选项同时选入。为避免出现此类错误，建议考生在复习时，务必留意这些层级间的关系。每门课程都有其必须掌握的知识点，对于这些知识点，一定要深刻把握，举一反三，以不变应万变。在复习中若想提高效率，就必须把握重点，避免平均分配。把握重点能使我们以较小的投入获取较大的考试收益，在考试中立于不败之地。

四是善于总结。就是在仔细看完一遍教材的前提下，一边看书，一边做总结性的笔记，把教材中每一章的要点都列出来，从而让厚书变薄，并理解其精华所在；要突出全面理解和融会贯通，并不是要求把指定教材的全部内容逐字逐句地死记硬背下来。而要注意准确把握文字背后的复杂含义，还要注意把不同章节的内在内容联系起来，能够从整体上对考试科目进行全面掌握。众所周知，考试涉及的各个科目均具有严谨性、务实性的特点，尽管很多问题从理论上讲可能会有不同的观点和看法，需要运用专业判断，但在考试时，考试试题的答案都具有“唯一性”，客观试题尤其如此。

五是精选资料。复习资料不宜过多，选一两本就行了，多了容易眼花，反而不利于复习。从某种意义上讲，考试就是做题。所以，在备考学习过程中，适当地做一些练习题和模拟题是考试成功必不可少的一个环节。多做练习固然有益，但千万不要舍本逐末，以题代学。练习只是针对所学知识的检验和巩固，千万不能搞什么题海大战。

在这里提醒考生在复习过程中应注意以下三点：

一是加深对基本概念的理解。对基本概念的理解和应用是考试的重点，考生在复习时要对基本概念加强理解和掌握，对理论性的概念要掌握其要点。

二是把握一些细节性信息、共性信息。每年的考题中都有一些细节性的考题，考生在复习过程中看到这类信息时，一定要提醒自己给予足够的重视。

三是突出应用。考试侧重于对基本应用能力的考查，近年来这个特点有所扩大。

答题技巧

既然已经走进了考场，那就是“箭在弦上，不得不发”了。所以，此时紧张是没有意义的，只能给考生带来负面的影响。既然如此，倒不如洒脱一下，放下心理的负担，轻装上阵的好。精心准备的考前复习，都是为了一个最终的目的：取得良好的考试成绩。临场发挥是取得好成绩的重要环节，结合多年来的培训经验，我们给考生提出几点建议。

案例分析题要求考生具备在实践中分析问题、解决问题的能力，是对全部基础知识的综合性考核，所以考生的知识应该很全面，逻辑性强。本科目考题不难，但涉及的面比较宽。回答不完整，或答非所问，是丢分的主要原因。解答案例分析题，首先要认真审题，把题意理解透彻，明确论述的中心议题，找出有力的理论依据和事实依据；其次答题时，充分利用已知条件，如果有没用上的已知条件，就要引起注意，错误可能就发生在这里。同时语言表述要简洁

明了，用词准确精练，观点明确，切中要害。另外还要与教材保持一致，符合相关知识，不要自己另立观点且根据实际经验随意发挥。在此也为考生提供一些答题技巧：

第一，“审题”。迅速查看题中所问，初步判断考查方向，带着问题去看题干，根据问题的设置来确定所考查的具体知识，题干中所给出的信息都是有用的，或是从正面提供答题线索，或是从反面提供干扰正确答题的信息，故应有足够的敏感度，不能忽略任何一个有用的信息，但也不擅自增加条件。

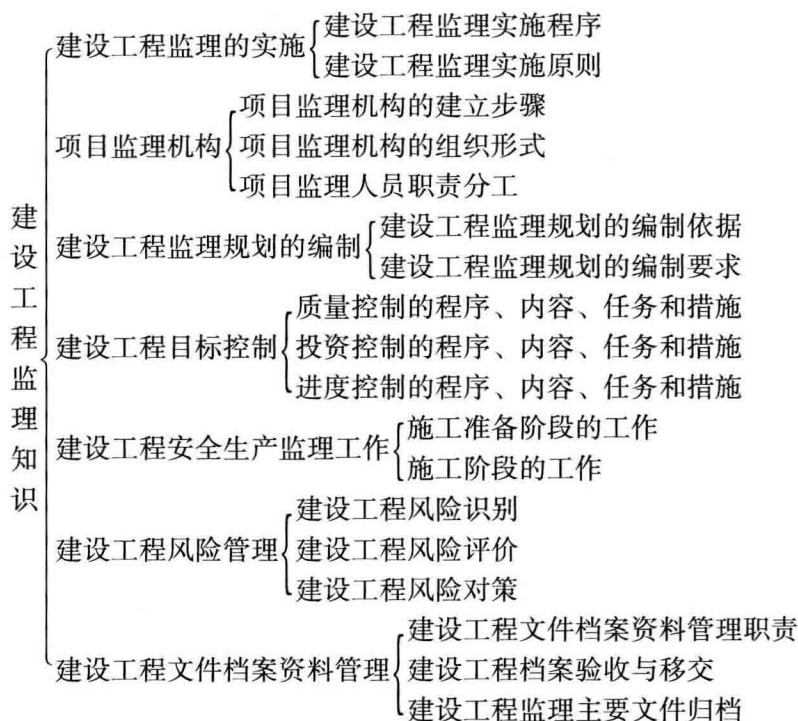
第二，“析题”。一般而言，考试中出现综合性大案例分析的可能性不大，一般都是若干小问题，每个问题之间或层层递进，或毫无联系。如果考生答完前面题目后才发现后面的题目与前面的答案相矛盾，这时容易慌乱，造成心理压力，浪费时间，影响卷面整洁，直接导致失分。析题要从哪些方面着手呢？首先，确定案例内容涉及的知识点；其次，清楚题型，抓重点；最后，全面考虑问题，理清思路。

第三，“答题”。考取高分取决于两个方面：一是组织答案，二是组织语言。“组织答案”需要注意并非多多益善。一来考试时间不允许，二来会使得阅卷人厌烦。案例分析题一般采点给分，因此对任何一个问题的解答应力求全面简明。针对问题直接作答，简洁明了，千万不能答非所问。

第一章

建设工程监理知识

一、本章知识体系



二、专家剖析考点

该部分内容在历年的考题中曾多次出现的考点主要有监理规划的编制及其内容、监理机构的组织形式、监理人员职责的分工、监理实施的程序及原则。对于这部分内容的命题方式一般是在背景材料中设置一些错误资料，让考生来分辨其正确与否，并说明原因或改正，这一类型题相对来说，较容易解答，而且采分点一般为0.5分或1分，在解答中要分层次，叙述要简明，结论要正确，首先回答“正确或是错误”，而后再说明理由或改正。如果考题中的采分点都正确地回答了，就能得到满分，而多答的那部分，是不计分的。

三、本章考点详解

(一) 建设工程监理的实施

1. 建设工程监理实施程序 (表 1-1)

表 1-1 建设工程监理实施程序

程 序	内 容
确定项目总监理工程师, 成立项目监理机构	监理单位应根据建设工程的规模、性质、业主对监理的要求, 委派称职的人员担任项目总监理工程师, 代表监理单位全面负责该工程的监理工作 监理机构的人员构成是监理投标书中的重要内容, 是业主在评标过程中认可的, 总监理工程师在组建项目监理机构时, 应根据监理大纲内容和签订的委托监理合同内容组建, 并在监理规划和具体实施计划执行中进行及时调整
编制建设工程监理规划	建设工程监理规划是开展工程监理活动的纲领性文件
制订各专业监理实施细则	在监理规划的指导下, 为具体指导投资控制、质量控制、进度控制的进行, 还需结合建设工程实际情况, 制订相应的实施细则
规范化地开展监理工作	监理工作的规范化体现在: (1) 工作的时序性 (2) 职责分工的严密性 (3) 工作目标的确定性
参与验收, 签署建设工程监理意见	建设工程施工完成以后, 监理单位应在正式验交前组织竣工预验收, 在预验收中发现的问题, 应及时与施工单位沟通, 提出整改要求。监理单位应参加业主组织的工程竣工验收, 签署监理单位意见
向业主提交建设工程监理档案资料	建设工程监理工作完成后, 监理单位向业主提交的监理档案资料应在委托监理合同文件中约定
监理工作总结	监理工作完成后, 项目监理机构应及时从两方面进行监理工作总结

2. 建设工程监理实施原则 (表 1-2)

表 1-2 建设工程监理实施原则

原 则	内 容
公正、独立、自主的原则	监理工程师在建设工程监理中必须尊重科学、尊重事实, 组织各方协同配合, 维护有关各方的合法权益。为此, 必须坚持公正、独立、自主的原则
权责一致的原则	监理工程师承担的职责应与业主授予的权限相一致
总监理工程师负责制的原则	总监理工程师是工程监理全部工作的负责人, 要建立和健全总监理工程师负责制, 就要明确权、责、利关系, 健全项目监理机构, 具有科学的运行制度、现代化的管理手段, 形成以总监理工程师为首的高效能的决策指挥体系
严格监理、热情服务的原则	严格监理, 就是各级监理人员严格按照国家政策、法规、规范、标准和合同控制建设工程的目标, 依照既定的程序和制度, 认真履行职责, 对承建单位进行严格监理 监理工程师还应为业主提供热情的服务, “应运用合理的技能, 谨慎而勤奋地工作”
综合效益的原则	建设工程监理活动既要考虑业主的经济效益, 又必须考虑与社会效益和环境效益的有机统一

(二) 项目监理机构

1. 项目监理机构的建立步骤 (表 1-3)

表 1-3 项目监理机构的建立步骤

建立步骤	内 容
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,制订总目标并明确划分监理机构的分解目标
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
项目监理机构的组织结构设计	(1) 选择组织结构形式 (2) 确定管理层次和管理跨度 (3) 划分项目监理机构部门 (4) 制订岗位职责和考核标准 (5) 安排监理人员
制订工作流程和信息流程	为使监理工作科学、有序进行,应按监理工作的客观规律制订工作流程和信息流程,规范化地开展监理工作

2. 项目监理机构的组织形式 (表 1-4)

表 1-4 项目监理机构的组织形式

组织形式	内 容
直线制	性质 项目监理机构中任何一个下级只接受唯一上级的命令;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
	适用范围 它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
	优点 组织机构简单,权力集中,命令统一,职责分明,决策迅速,隶属关系明确
	缺点 实行没有职能部门的“个人管理”,这就要求总监理工程师博晓各种业务,通晓多种知识技能,成为“全能”式人物
职能制	类型 (1) 以子项目监理为对象的直线指挥部门和人员 (2) 以投资控制、进度控制、质量控制及合同管理为对象的职能部门和人员
	优点 加强了项目监理目标控制的职能化分工,能够发挥职能机构的专业管理作用,提高管理效率,减轻总监理工程师负担
	缺点 由于直线指挥部门人员受职能部门多头指令,如果这些指令相互矛盾,将使直线指挥部门人员在监理工作中无所适从
直线职能制	性质 直线职能制监理组织形式是吸收了直线制监理组织形式和职能制监理组织形式的优点而形成的一种组织形式 直线指挥部门拥有对下级实行指挥和发布命令的权力,并对该部门的工作全面负责 职能部门是直线指挥人员的参谋,他们只能对指挥部门进行业务指导,而不能对指挥部门直接进行指挥和发布命令
	优点 (1) 保持了直线制组织实行直线领导、统一指挥、职责清楚的优点 (2) 保持了职能制组织目标管理专业化的优点
	缺点 职能部门与指挥部门易产生矛盾,信息传递路线长,不利于互通情报
矩阵制	性质 矩阵制监理组织形式是由纵横两套管理系统组成的矩阵性组织结构,一套是纵向的职能系统,另一套是横向的子项目系统
	优点 加强了各职能部门的横向联系,具有较大的机动性和适应性,把上下左右集权与分权实行最优的结合,有利于解决复杂难题,有利于监理人员业务能力的培养
	缺点 纵横向协调工作量大,处理不当会造成扯皮现象,产生矛盾