

工程建设组织协凋

GONGCHENG JIANSHE ZUZHI XIE TIAO

◎刘尚温 编



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

工程建设组织协调

刘尚温 编

中国铁道出版社

2006年·北京

内 容 简 介

本书从工程建设监理实践出发,对工程建设组织协调作了全面的阐述。全书共分为八章。第一章概论,讲述了协调的含义、作用、意义及原则;第二章协调的实践基础,介绍了人际意见的沟通、沟通的方式、如何积极有效地沟通及沟通管理等;第三章协调的主要内容,对在项目实施过程中引起不协调的因素,与业主、承包商及其他方面的协调,监理组织内部的协调等作了详细讲述;第四章协调的方法,全面地介绍了计划协调、工地会议、指示和函件、拜访与约见、协商谈判等常用的协调方法;第五章协调的手段,介绍了行政、合同、法律、公关手段的应用;第六章协调的艺术,讲解了协调中的待人、语言、平衡、应对与情感艺术;第七章提升组织协调能力,从监理工程师的素质、非权力影响力的培养、监理工程师的自我调节三个方面作了深入浅出的讲解。第八章 FIDIC 合同条件中的工程师协调,对 FIDIC 合同条件中的协调条款进行了简要介绍。

本书是我国工程建设实行监理制以来,第一部专门讲述工程建设组织协调的书籍,内容完整实用。可供广大从事监理工作的监理工程师、监理员和管理人员使用,也可作为监理人员的培训教材,还可供工程项目管理人员及工程建设各专业技术人员及大专院校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

工程建设组织协调/刘尚温编. —北京:中国铁道出版社,2006. 6

ISBN 7-113-07253-4

I. 工… II. 刘… III. 建筑工程-施工组织
IV. TU721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 077756 号

书 名:工程建设组织协调

作 者:刘尚温 编

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:许士杰

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32 印张:6.5 字数:165 千

版 本:2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~3000 册

书 号:ISBN 7-113-07253-4/TU·844

定 价:15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话(010)51873142,发行部电话(010)51873169

前 言

中国建设工程监理,自1988年开始试点以来,取得了令人瞩目的成绩。十多年来,工程监理的作用日益明显,已成为工程建设不可缺少的重要环节。

建设工程监理,作为一个服务行业,现阶段它受业主的委托,为业主提供工程施工管理服务。它的工作内容概括为“三控两管一协调”。即所谓控制工程建设的投资,建设工期和工程质量,进行工程建设合同管理和信息管理,协调有关单位间的工作关系。纵观中国监理事业十多年的发展,其工作重点主要在三控两管上,而组织协调仍是一个薄弱的环节,也是一项最困难最复杂的工作。

协调,作为现代管理的一个重要理念,已愈来愈引起了人们的重视。在工程建设中,中国继《工程建设监理规定》把协调定为监理工作的内容之后,《建设项目工程总承包管理规范》规定,工程总承包企业应建立项目沟通与信息管理系统,制定沟通与信息管理制度,与项目联系人以及在项目团队内部进行充分、准确、及时地信息沟通,及时采取相应的组织协调措施,以减少冲突和变更,保证工程项目目标的顺利实现;《建设工程项目管理规范》对项目组织的近外层、远外层以及项目组织内部的协调工作都做了规定和要求。在工程项目实施中,参建各方之间都不能缺少沟通和协调,任何个人之间也不能缺少沟通和协调。工程建设组织协调是监理工程师、项目管理人员与参建各方以及组织内部进行积极有效的沟通,谋求大家在实现工程项目目标的过程中,配合得当,行动协调一致。

目前,中国关于工程建设投资控制、工期控制、质量控制及工程建设合同管理的论著十分丰富,对工程建设监理的发展起到了

很大的指导作用。而对于组织协调的论述却凤毛麟角,相对而言,组织协调目前还是一个比较薄弱的环节。因此,加强这方面的研究是十分重要的。

作者积十余年施工监理之经验,并在学习有关文献资料的基础上,编写了《工程建设组织协调》一书。本书是我国工程建设实行监理制以来,第一部专门讲述工程建设组织协调的书籍。全书共分为八章,讲述了协调的含义、作用、意义及原则,详细介绍了积极有效的沟通;协调的内容、方法、手段和艺术;对提升组织协调能力提出了见解;并对 FIDIC 合同条件中的协调条款作了简要提示;力求全面,以求对读者有所裨益。本书所涉及的内容为监理工程师和工程项目管理人员必须掌握的基本知识。它为监理人员、工程项目管理人员提供了一本具有可读性、实用性和指导性的自学书籍或培训教材。对提高监理人员的素质,提高工程项目管理水平,将会起到良好的作用。尽管如此,但由于作者水平有限、经验有限,难免存在一些不妥、不足或疏漏之处。恳请各监理公司,工程总承包企业,支持、关心监理事业发展的专家、同仁,及广大读者批评指正,使其在使用中不断提高和日臻完善。

本书在编写过程中,参考和引用了有关专家、学者的研究成果与文献,在此谨致谢意。

作 者

2006 年 4 月于武汉

目 录

第一章 概论	1
第一节 协调的含义	1
一、协调有着广泛的内涵	1
二、协调是现代管理理论的一个重要理念	3
三、组织协调的含义	5
第二节 协调的目的、任务及意义	7
一、协调的目的	7
二、协调的任务	8
三、协调的意义	9
四、走出协调认识的误区	11
第三节 协调的基本原则	12
一、全面客观地掌握事实的原则	12
二、实事求是的原则	13
三、以合同为依据的原则	14
四、以友好合作为出发点的原则	15
五、总监负责制和分工协作相结合的原则	15
六、案 例	16
第二章 协调的实践基础	19
第一节 人际关系的沟通	19
一、沟通的含义	19
二、沟通的作用	20
三、沟通的分类	23
第二节 沟通的方式	23
一、书面沟通	23

二、口头沟通·····	24
三、电子沟通·····	26
第三节 积极主动的沟通·····	29
一、积极主动的沟通态度·····	29
二、多方位的沟通·····	30
三、多方面的沟通·····	32
第四节 沟通的障碍与克服·····	34
一、沟通的过程·····	34
二、沟通的障碍·····	34
三、障碍的克服·····	36
第三章 组织协调的主要内容·····	38
第一节 引起不协调的因素·····	38
一、业主方面的原因·····	38
二、承包商方面的原因·····	39
三、监理组织的原因·····	40
四、不可控制的因素·····	40
五、其他因素·····	41
第二节 与业主的协调·····	41
一、与业主关系的协调·····	41
二、与业主协调的工作内容·····	43
第三节 与承包商的协调·····	44
一、协调承包商与业主的关系·····	44
二、协调承包商之间的关系·····	47
三、协调监理与承包商的关系·····	48
第四节 索赔协调·····	50
一、索赔的预控·····	50
二、及时公正地进行协调·····	53
三、友好协商·····	54
四、案例·····	56

第五节 其他方面的协调	57
一、与设计的协调	57
二、与供货商协调	58
三、配套协调	58
四、与质量监督站的协调	58
五、与环保部门的协调	59
六、与社区的协调	60
第六节 监理组织内部的协调	61
一、制度协调	62
二、专业及部门之间的协调	63
三、建立激励机制	64
四、人际关系的协调	65
第四章 协调的方法	66
第一节 协调管理	66
一、协调计划	66
二、信息交流与沟通指导	69
三、绩效评审	70
四、计划执行的障碍与克服	72
第二节 网络协调	73
一、网络计划	73
二、监理组织内的计划协调	75
第三节 工地会议	76
一、工地例会	77
二、专题协调会	77
三、监理工作会议	79
四、会议记录和会议纪要	79
五、会议协调	81
第四节 指令和函件	81
一、指令	81

二、函件	85
第五节 拜访与约见	86
一、拜访	86
二、约见	88
第六节 协商谈判	89
一、谈判程序	89
二、谈判准备	90
三、进行谈判	91
四、谈判结束	93
五、谈判四要素	93
第五章 协调的手段	98
第一节 行政手段	98
一、行政指导	98
二、组织行政管理手段	100
第二节 合同手段	101
一、运用合同手段要注意的问题	102
二、合同手段的具体应用	103
第三节 法律手段	105
一、法律、法规是建设工程监理的依据	105
二、认识 FIDIC 合同条件的法律基础	106
三、掌握合同中的法律内容	106
四、案例	107
第四节 公关手段	108
一、广交朋友	109
二、建设社区	109
三、利用媒体	110
四、政府关系	111
五、内求团结	111
第六章 协调的艺术	113

第一节 待人的艺术·····	113
一、尊重对方、真诚待人·····	113
二、谦虚谨慎、平等待人·····	115
三、要取信于人·····	116
第二节 语言艺术·····	117
一、语言材料的选择原则·····	117
二、口语艺术·····	118
三、书面语言艺术·····	122
四、态势语言艺术·····	124
第三节 平衡艺术·····	127
一、在思考和行动中保持平衡·····	127
二、工程建设项目系统的平衡·····	128
三、监理组织内部的平衡·····	129
第四节 应对的艺术·····	131
一、营造良好适宜的沟通环境·····	131
二、选择时机·····	132
三、不同的应对·····	133
四、应对压力·····	135
第五节 情感艺术·····	136
一、沟通情感·····	136
二、情感投入·····	137
三、运用社会情感·····	139
第七章 提升组织协调能力·····	141
第一节 在实践中提高素质·····	141
一、监理工程师素质的意义·····	141
二、素质的提高·····	142
第二节 培养非权力影响力·····	145
一、非权力影响力的表现·····	146
二、非权力影响力的培养·····	147
第三节 监理工程师的自我调节·····	149

一、自我调节过程	150
二、不良情绪的调节	151
三、环境不良适应的调节	155
第八章 FIDIC 合同条件中的工程师协调	158
第一节 工程师独立与公正是 FIDIC 的一贯精神	158
一、关于放弃“工程师公正地履行”的传统陈述	159
二、关于工程师代理业主	160
三、关于争端的裁决	160
四、案例	161
第二节 工程师的地位和职责	163
一、工程师的地位	163
二、工程师的职责	164
第三节 业主引起的协调	168
一、业主的延误	168
二、业主的提供	172
三、业主提前占用	174
四、业主的风险及其后果	175
五、业主的索赔	177
第四节 承包商引起的协调	177
一、货物的运输	177
二、质量缺陷	178
三、工程进度	181
四、承包商的索赔	182
第五节 其他因素引起的协调	185
一、不可预见的因素	185
二、工程变更	187
三、不可抗力	189
附录 1 建设工程施工合同条件中有关协调的条款	191
附录 2 FIDIC 施工合同条件中有关协调的条款	193
主要参考文献	196

第一章 概 论

协调是现代管理理论的一个重要理念。我们说,矛盾无处不在、无时不有,有矛盾就需要协调。可以说,协调时时刻刻发生在我们生活的方方面面。在社会生活中,任何一个组织都不能缺少沟通和协调,任何个人之间也不能缺少沟通和协调。不能想象,没有协调的组织之间,如何能成为一个坚强团结的集体去积极有效地实现组织目标。没有协调的个人之间,如何彼此了解和相处。协调在工程建设项目管理中,也具有十分重要的地位。我国《工程建设监理规定》明确指出:工程建设监理的主要内容是控制工程建设的投资、建设工期和工程质量;进行工程建设合同管理,协调有关单位的工作关系。可见,组织协调是工程建设监理的五大工作内容之一,也是最困难、最复杂的一项工作。目前,我国关于工程建设项目投资控制、工期控制、质量控制及工程建设合同管理的论著十分丰富,对我国的工程建设监理的发展起到了很大的指导作用。而对于组织协调的论述却凤毛麟角,相对而言,组织协调目前还是一个比较薄弱的环节。因此,加强这方面的研究是十分重要的。

第一节 协调的含义

一、协调有着广泛的内涵

协调,从字面上讲,“协”是共同之意;“调”是使之和谐。协调的含义是通过及时的调解或调整,使各个方面、各个部分的工作配合得当、协同一致。

通常意义上的协调,是指人际关系的协调。在人的问题上,马

克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总合。”^①他向我们揭示了人的本质。人是相互依存的，在人际交往中，除了劳动关系外还有家庭关系、亲朋关系、邻里关系、同事关系、国家民族关系、宗教信仰关系等等。对于不同的人际关系，协调表现出不同的内涵：相敬如宾、体贴关怀是夫妻关系的协调；敬老爱幼、和睦相处是家庭关系的协调；与人为善、相互帮助是邻里关系的协调；谦和礼让、亲密无间是亲朋关系的协调；真诚相待、分工协作表现了组织内部的协调；友好合作、相互信任表现了组织之间的协调。协调不仅时时刻刻发生在我们生活的方方面面，而且有着更深层次的内涵。1919年6月，新文化运动的先驱者胡适先生在一次演讲中说了这么一番话：“我们既认定这个世界是给我们活动的，又须认定人类的生活全是社会的生活，社会是有机的组织，全体响应个人，个人响应全体，社会的活动是互助的，你靠他帮忙，他靠你帮忙，我又靠你同他帮忙，你同他又靠我帮忙；你少说了一句话，我或者不是我现在的样子，我多尽了一份力，你或者也不是你现在这个样子，我和你多尽了一份力，或少做了一点事，社会的全体也许不是这个样子，这便是社会协进的观点。有这个观点，我们自然把人人都看作通力合作的伴侣，自然会尊重人人的人格了；有这个观念，我们自然觉得我们的一举一动都和社会有关，自然不肯为社会造恶因，自然要努力为社会种善果，自然不致变成自私自利的野心投机家了”^②胡适先生强调了人际关系协调对社会发展的作用。当然，除此之外，社会的协调发展还需要一个公正的社会。

2002年中国共产党的十六大提出“要在本世纪头20年，集中力量，全面建设惠及十几亿人口的更高水平的小康社会，使经济更加发展、民主更加健全、科教更加进步、文化更加繁荣、社会更加和

^① 《马克思恩格斯选集》p18，人民出版社，1972

^② 《胡适文集·读书与胡说》p260，燕山出版社，1995

谐、人民生活更加殷实。”这是中国政府首次在正式场合提出“和谐社会”的概念。2004年9月中共十六届四中全会提出“不断提高构建社会主义和谐社会的能力”之后,构建“和谐社会”引起了社会越来越广泛地关注和讨论。“和谐社会”就是社会系统中的各个部分、各种要素处于一种相互协调的状态。“和谐社会”还应该是一个公正的社会,而确保权利平等是实现社会公正的根本途径。我国将“构建和谐社会”作为2005年的主要经济工作重点之一,表明“和谐社会”已成为中国政府社会建设的新理念。而这个新理念的核心就是“协调”。

二、协调是现代管理理论的一个重要理念

自十九世纪末以来,随着资本主义的发展,管理科学也跟着发展起来。在整个发展过程中,可根据其特性的不同,大致可分为三个阶段。一是传统的行政管理阶段;二是行为科学管理阶段;三是现代管理理论阶段。三个阶段在时间上没有明显的划分,第一个阶段大约在1900年前后;第二个阶段约在20世纪30年代以后;自20世纪60年代起,便进入了现代管理理论阶段。

第二次世界大战以后,随着现代科学技术的飞跃发展,社会生产力和生产社会化的程度日益提高,经济管理理论的发展也随之活跃起来,而且日臻深入,出现了一系列的管理理论学派。如管理程序学派、行为科学学派、权变论理学派、管理科学学派和经验主义学派,从而形成了现代管理理论。尽管各学派的观点各有所异,但都吸取了前两个阶段管理理论的精华,因而各学派思想和原理都有渊源上的联系。

现代管理理论的学术著作很多,对管理的见解也各有所长。什么是管理呢?

且看下面一些定义:

管理是一种程序,管理者运用此种程序,经由人力有系统的协

调合作,以创立、指导、维持及运转有目标的组织。^①

管理是一种程序,经由此种程序,使一个团体的组成分子获得统合、协调与运用,以有效果和有效率地达成组织目标。^②

管理是管理者在制作决定,协调团体力量及领导时所表现出的各种活动。^③

管理是通过计划、组织、控制、激励、和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。^④

管理,就是对社会生产总过程各环节的运动进行决策、计划、指挥、监督、组织核算和调节。^⑤

管理的本质主要体现在以下几个方面:(1)管理是社会共同劳动的需要;(2)管理是一种协调他人的活动;(3)管理是为了达到一个共同的目标。^⑥

从以上各家所言,不难看出协调在现代管理理论中占有多么重要的位置。可以说,没有协调,就不成其为管理,协调是现代管理理论的一个重要理念。理念这个名词现在多被人们所使用,他不同于概念,也不同于观念。

概念是思维的基本形式之一。概念是对一群对象的一般的和本质的特征的概括反映。人类在认识过程中,把所感觉到的事物的共同点抽出来,加以概括,就成为概念。例如人们从男人、女人、大人、小孩中抽出他们区别于动物的共同特征就形成了“人”的概念。

观念是人的思想意思,而意识是由客观存在决定的。所以观念也是客观事物在人脑里留下的概括形象。

人们往往把理念和概念、观念混为一谈,实际上,他们是有区

① ② ③ 曾繁正等编译.《行政组织管理学》p4,红旗出版社,1998

④ 徐国华、赵平著.《管理学》p2,清华大学出版社,1998

⑤ 苏东水著.《管理心理学》p33,复旦大学出版社,1997

⑥ 喻晓航、齐善鸣编著.《管理学原理》p183,南开大学出版社,1987

别的。那么,什么是理念呢?黑格尔说:“理念不是别的,就是概念,概念所代表的实在,以及这二者的统一。”^①这说明,理念包括主观意识、客观存在和二者的统一这三层意思。主观方面是人们对事物认识过程而形成的概念;客观方面是这些概念所包含的具体内容和事实,而把他们统一起来,这便是理念。前面,我们已经讲述了协调的含义,也就是概念的内涵。我们之所以称协调为一个重要的理念,就在于除了理解他的含义以外,还必须知道把它与其所包含的实际内容和事实相结合,并使之统一,这就是管理协调的真谛。如果说组织内的部门和专业间的配合失衡,需要协调,仅口头强调要求,不采取有效的措施和沟通,只说不做是称不上协调的;组织没有目标、没有计划、没有控制,听其自然,放任自流也是无所谓协调的。协调是理智的选择,也是实在的行动。

三、组织协调的含义

上面我们已经讲述了协调的含义,那么,什么是组织协调呢?在此之前,我们先讨论组织的含义。什么是组织?人们常说,某监理公司是一个组织,某设计院是一个组织,某建筑公司也是一个组织。对某一工程建设项目而言,为了实现项目目标,监理公司需要组建一个精干、高效的项目监理组织——项目监理部。它要任命具有相应资质、管理经验丰富、专业知识广泛、协调能力较强的项目总监;以及与工程项目相适应的专业监理工程师、监理员。同样,建筑公司也要组建一个精干、高效的项目施工组织——项目经理部。同样,也要任命胜任的项目经理和各级管理、技术、及施工人员。我们从这些对组织的认识中,可以抽象出这样一个概念:所谓组织,就是为了达成某种目标对人员的有效组合。一般说来,组织具有以下三种性质:一是“目标性”,因为任何组织都是为达成某一目标而组建的;其二是组织具有“整体相关性”,任何组织内部的

^① 黑格尔著《美学》,第一卷 p135,商务印书馆,1997

各部门都是相互关联与作用的,都有分工与合作,没有分工与合作就不能称其为组织。其三是组织具有“环境适应性”,因为它存在于环境之中,而必须与环境相适应。

现代管理理论认为,组织是一个开放的系统。组织管理的成效,不仅取决于组织内部的有效运转,而且与外界环境的影响有着密切的关系。由于组织时刻处在外界环境之中,外界环境是一种更高级、更复杂的系统,在某种情况下它会限制组织系统功能的发挥。就开放的组织或开放的系统而言,组织必然要与外界环境产生物质的、能量的、信息的交换。组织自外界输入它所需要的资源,而排除它所不需要的。组织对外界输入的资源经过转换后,又输出于外界,然后再由外界反馈于组织系统,以保持组织与外界环境的平衡,这个平衡过程就需要组织的协调,以使其与外界环境相适应。

另外,外界环境如物理环境、技术环境、文化环境、经济环境、政治环境等,它们不仅相互影响,同时还影响组织内部,使内部因素发生变化。因此,组织系统还要保持组织本身的团结,使各个方面、各个部门、各个成员的工作配合得当、协同一致。使组织保持持续,有效地运转。工程项目系统与环境的适应如图1所示。

由此可见,所谓组织协调,就是组织为达成其目标,使组织能与外部环境作有效的配合与适应,以保持组织与外界环境的平衡;同时保持组织本身的团结、使组织内部的工作配合得当协同一致。可以说,组织协调既要处理好外部关系,又要处理好内部关系,是一门内求团结、外求合作的艺术。

对于工程建设项目来说,各参建单位为了实现项目目标而形成了工程建设项目管理系统。因此,工程建设项目组织协调为各参建单位即近外层关系的协调;政府及社区等远外层关系协调;以及组织内部关系的协调。

对于监理组织来说,就是监理组织在项目管理服务中,以国家有关法律、法规和合同为依据,以实现工程质量、进度、投资目标为