

房建工程总监理工程师 工作指南

上海现代建筑设计集团工程建设咨询有限公司编写组 编

FANGJIANGONGCHENG
ZONGJIANLI
GONGCHENGSHI
GONGZUOZHINAN



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

房建工程总监理工程师 工作指南

上海现代建筑设计集团工程建设咨询有限公司编写组 编



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内容提要

经过 20 多年的实践证明,建设监理制在保障工程建设管理中起着至关重要的作用,而总监理工程师则是其中起主导作用的核心骨干。随着国家最新的有关工程建设法律法规、规范及行政管理文件的颁布,对总监理工程师组织实施建设工程监理工作的规范化、标准化提出了更高的要求。本书以此为出发点,详细阐述了总监理工程师如何组织、计划与执行监理工作;结合实践,对总监理工程师的岗位设定的要求、具体组织实施监理工作的计划与执行等进行梳理与总结,并列举了多个案例。

本书适合建设工程、建设单位、监理单位、施工单位的工程管理人员阅读以及相关专业的技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

房建工程总监理工程师工作指南/上海现代建筑设计集团工程建设咨询有限公司编写组编.--上海:
同济大学出版社,2015.11
ISBN 978-7-5608-5922-4

I. ①房… II. ①现… III. ①建筑工程—监理工作—指南 IV. ①TU712-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 179083 号

房建工程总监理工程师工作指南

上海现代建筑设计集团工程建设咨询有限公司编写组 编

责任编辑 姚烨铭 责任校对 徐逢乔 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.25

字 数 381000

版 次 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-5922-4

定 价 48.00 元

编辑委员会

主 任:夏 冰

副主任:朱 琦 梁士毅 朱盛波

主 编:谷东育

委 员:(以姓氏首拼音字母排序)

陈 松 陈蔚松 陈新华 高华琼 黄伟铭

李智明 刘 颐 刘育升 柳国栋 陆 扬

乔整风 谭震寰 张 昊 赵清苗 赵华英

周 智 朱华东

序

1988年7月,原建设部印发了《关于开展建设监理试点工作的若干意见》,规定在工程建设领域推行工程监建制,旨在改变陈旧的工程管理模式,建立专业化、社会化的工程监理咨询机构,实施全过程、全方位的工程项目管理服务。由此,我国逐步建立了有中国特色的建设工程监建制度。中国建设工程监建行业从无到有、从小到大,对提高建设工程质量、控制工程投资、保证建设工期和安全施工发挥了重要的作用,推动了整个建设行业的社会化、专业化和市场化进程,取得了令人瞩目的成就,而监建从业人员也逐渐走向成熟。

在一个建设项目中,监建人员中有众多岗位与角色,但总监建工程师无疑是一个最关键的岗位,因为总监建工程师对工程建设的成功起到关键作用。因此,《房建工程总监建工程师工作指南》编写团队选择“总监建工程师工作指南”进行探讨和规范是非常必要的;另外,考虑到不同类型的工程项目,由于工程的特殊性导致工作的重点不同,选择最常见的工程类型——房屋建筑工程,也具有典型意义。

本书的指导思想,一是以满足客户需求为导向,紧紧围绕2012年版《建设工程监建合同(示范文本)》(GF-2012-0202)及2013年版《建设工程监建规范》(GB/T 50319—2013)的应用来研究,并结合本公司多年来的全过程项目管理的心得,使得本书内容能切实符合国家和业主最新的要求;二是以培养锻炼全面复合型人才为目标,全面梳理和总结开展监建工作对总监建工程师的技术、经济、组织和管理以及法律等各种知识的要求,使得本书能指导总监建工程师的培养以及在工程项目各个阶段开展相应的工作。

本书内容主要包括:

(1)全面梳理国家/地方、业主和相关单位以及监建公司对总监建工程师的要求和期望,明确总监建工程师的工作职责和任务。本书首先就总监建工程师应具备的素质与能力,以及总监建工程师在监建机构的领导作用方面做一些研究与探讨,以利于在总监建工程师的选拔与培养上给出明确的指导意见。

(2)明确总监建工程师开展各项工作的流程和要点。本书还将梳理总监建工程师在工程项目的各个阶段应该关注的事项,如何开展工作,用于指导与管理监建人员落实监建合同以及法律规章赋予监建的责任与义务,并给出具体的工作指导。

(3)总结在监建项目上总监建工程师工作的经验及教训。多年来,本公司已经完成了大量工程的监建工作,有必要在通过总结经验基础上,沉淀监建公司的知识,提出总监建工程师岗位系统的工作任务和科学的管理方法,以规范对总监建工程师的工作质量要求和进一步提高总监建工程师的工作水平。

2014年7月,“为深入贯彻落实党的‘十八大’和十八届三中全会精神,推进建筑业发展和改革,保障工程质量安全,提升工程建设水平,针对当前建筑市场和工程建设管理中存在的突出问题”,住房城乡建设部提出了《住房城乡建设部关于推进建筑业发展和改革的若干意见》(建市〔2014〕92号),明确提出“进一步完善工程监建制度”的具体要求。这也要求监建企业和总监建工程师,必须与时俱进、不断完善各方面工作,在建筑业改革和发展中,为进一步保障工程质量和安全、提升工程建设水平作出应有的贡献。

感谢《房建工程总监理工程师工作指南》编写团队的每一位成员为编写本书付出的辛勤工作。感谢同济大学出版社为本书的出版所做的大量工作。

夏 冰

2015 年 8 月于上海

前 言

中国建设监理制度已运行了 20 余年,监理人员在工程建设管理中已形成了一支不可或缺的力量。在这支队伍中,总监理工程师又是核心骨干,起着主导作用。他们既是监理企业的骨干力量,也是项目监理机构的领导。就工程项目而言,对外,他们是委托监理合同的关键落实人,要对建设单位负责、要监督管理施工单位的行为;对内,他们是监理单位的授权代表,要指导、管理与检查项目监理机构全体人员的工作,以保证完成委托监理合同赋予的大部分责任与义务。同时,总监理工程师还肩负着监理企业的生产与发展的重任。为此,研究总监理工程师这个群体,研究他们的能力与要求、地位与作用、培养与管理,以及在具体的工程项目中,他们该如何组织、计划与执行监理工作,不论是对监理企业的发展,还是对项目监理机构的管理,都有着积极的意义。

总监理工程师要在委托监理合同的框架内工作。委托监理合同示范文本在沿用多年后,住建部和国家工商行政管理总局于 2012 年初发布了新版《建设工程监理合同(示范文本)》(GF-2012-0202)。

紧接着,2013 年 5 月,住建部和国家质量监督检验检疫总局联合发布了修订多年的《建设工程监理规范》(GB/T 50319—2013),新规范不仅仅是将 2000 年版在法律适应性方面做了调整,还应对建设单位的需求,就策划决策、建设实施全过程项目管理服务等工作,制定了相应服务标准。

2014 年以来,住建部又提出了《推进建筑业改革和发展的若干意见》,强调建筑工程五方责任主体项目负责人质量终身负责,开展《工程质量治理两年行动方案》,所有这些变化,表明建设主管部门对监理工作的进一步发展提出了新的要求,监理行业的发展到了一个需要变革的阶段。

为应对这些变化,并结合公司在监理领域的多年实践,编写组将公司对总监理工程师的要求、具体监理工作计划与执行等进行梳理与总结,以此形成工作指引,用以指导总监理工程师的工作。

公司组织了长期在监理实践活动中的部分总监理工程师参与了本书的编写工作,他们利用自身的知识与经验,结合相关管理法规与制度,用理论结合实际的写法形成了本部工作指南。参与编写的人员有(排名不分先后):陈松、陈蔚松、陈新华、高华琼、谷东育、黄伟铭、李智明、刘颐、刘育升、柳国栋、陆扬、乔整风、谭震寰、张昊、赵清苗、赵华英、周智、朱华东。谷东育和谭震寰还进行了全书的审稿工作,吕芳也为本书的出版做了大量工作。

尽管大家尽心尽力地工作,缺陷与错误之处也在所难免,敬请读者不吝指出,我们将虚心接受并加以修订。

上海现代建筑设计集团工程建设咨询有限公司编写组

2015 年 7 月

目 录

序
前言

上 篇

第 1 章 总监理工程师的基本要求	(3)
1.1 总监理工程师的地位、作用与任务	(3)
1.2 总监理工程师的基本职责	(6)
1.3 总监理工程师的法律责任	(13)
1.4 总监理工程师的任职资格与管理要求	(16)
1.5 总监理工程师的职业操守	(18)
第 2 章 总监理工程师的能力建设	(20)
2.1 总监理工程师的专业技术与管理能力	(20)
2.2 总监理工程师的沟通能力	(22)
2.3 总监理工程师要在工程实践中积累经验	(25)
2.4 总监理工程师要善于利用外部资源	(30)
2.5 总监理工程师要在建筑业改革与发展中走在最前面	(31)

下 篇

第 3 章 监理业务投标中总监理工程师的工作	(37)
3.1 参与投标文件的编制	(37)
3.2 应对面试答辩环节	(39)
第 4 章 相关服务中总监理工程师的工作	(42)
4.1 勘察设计服务中的监理机构建设与工作流程	(42)
4.2 工程勘察阶段的监理服务	(50)
4.3 设计阶段监理服务	(52)
4.4 参与进度计划与质量计划的编制工作	(60)
4.5 对项目会议制度和形式的安排	(80)
4.6 保修阶段的总监理工程师工作	(86)
第 5 章 施工阶段的总监理工程师工作	(88)
5.1 搭建工作机构、明确分工和建立制度	(88)

5.2	监理交底与第一次工地会议	(92)
5.3	对质量管控工作的安排	(95)
5.4	对进度管控工作的安排	(130)
5.5	对造价管控工作的安排	(132)
5.6	对工期延长、索赔的管控	(140)
5.7	对合同管理的工作安排	(142)
5.8	设计管理与协调	(144)
5.9	驻场监造	(146)
5.10	对内控文件工作的安排	(153)
5.11	对信息化管理工作的安排	(156)
5.12	监理报告制度	(165)
第 6 章	总监理工程师的施工安全监督工作	(168)
6.1	对组织开展监理安全监督工作的要求	(168)
6.2	组织开展监理安全监督工作	(168)
6.3	工程施工中安全生产危险源的识别	(178)
6.4	参与工程安全事故调查与处理的工作	(184)
第 7 章	竣工验收阶段的总监理工程师工作	(185)
7.1	在分部工程、专项工程验收中的工作	(185)
7.2	组织参与工程的竣工验收工作	(187)
7.3	项目总结	(189)
7.4	监理合同备案与核销	(191)
第 8 章	推动新技术在工程监理中的应用	(193)
8.1	BIM 技术介绍	(193)
8.2	网络技术在监理信息文档管理中的运用	(227)
	参考文献	(230)

上 篇

《建设工程监理规范》(GB/T 50319—2013)等法律法规规范了总监理工程师在项目监理机构的工作要求,由于总监理工程师同时还是监理企业的骨干力量,监理企业的生存与发展,是要靠其在工作中全方位付出来实现的。因此监理企业对总监理工程师的要求应该是全方位的,不仅仅是停留在具体项目的工作职责要求上,其任职资格、能力要求、任务要求、管理要求及职业操守等都应是监理企业需要考量与强调的。新常态下,在建筑业改革与发展的大背景下,总监理工程师更应将改革与发展视为自己的天然使命,为企业的发展为社会的进步而不断实践。

正是基于这样的目的,结合本企业的探索形成本篇,分两个章节,分别就总监理工程师的基本要求和能力建设进行阐述。

第1章 总监理工程师的基本要求

2013版《建设工程监理规范》对监理的概念定义进行了修改,并与《建设工程监理合同(示范文本)》(GF-2012-0202)一致:“工程监理单位受建设单位委托,根据法律法规、工程建设标准、勘察设计文件及合同,在施工阶段对建设工程质量、进度、造价进行控制,对合同、信息进行管理,对工程建设相关方的关系进行协调,并履行建设工程安全生产管理法定职责的服务活动。”并提出了“相关服务”的术语概念——“工程监理单位受建设单位委托,按照建设工程监理合同约定,在建设工程勘察、设计、保修等阶段提供的服务活动。”这一定义的修改,更加符合社会实践的实际需要。

根据新版监理规范及监理示范合同定义,总监理工程师(Chief project management engineer),是由监理单位法定代表人书面任命,全面负责履行建设工程监理合同、主持项目监理机构工作的注册监理工程师。总监理工程师作为监理企业的授权委托人,全面主持建设工程监理项目的工作,是监理目标控制的全面实现者,既要对建设单位的成果性目标负责,又要对监理单位的效率性目标负责。

1.1 总监理工程师的地位、作用与任务

1.1.1 总监理工程师在监理工作中的地位

总监理工程师是建设工程五方责任主体之一的项目负责人,是监理单位派往工程项目现场的授权代表,对内行使全面负责的权利,并承担相应的责任;对外的行为、工作成效均代表监理公司。因此,总监理工程师必须严格按监理程序办事,以身作则,其行为将受到建设单位、承包商、政府有关部门的监督及评价,对监理公司的声誉和信誉都有一定的影响。

总监理工程师是项目监理机构的核心人物,全面负责组织监理规划的编制及落实,不仅指导各专业监理工程师的工作,并对其工作失误及时加以纠正,还要负责项目监理机构内部的分工与协作关系协调。对于整个建设项目来讲,各专业之间是相互联系、不可分割的整体,难免有时会出现矛盾现象,无论是时间上还是质量上的矛盾,都必须及时协调解决;甚至生活中的小摩擦,也要及时协调处理,否则,就可能对工作造成影响。只有团结一致、齐心协力,才能把工作做好。

总监理工程师具有质量、安全否决权,质量控制和安全监督是监理工作最重要的工作内容。承包商在建设过程中,总监理工程师应派专人负责监督、管理,预防可能发生的质量安全问题,及时处理施工中出现的的质量安全问题,重大问题要由总监理工程师出面协调处理。在工程报验时,除专业监理工程师严格把关外,总监理工程师也必须对工程质量的认定负责。这时,总监理工程师必须凭借厚积的知识、丰富的经验,严格按照有关标准、规范把好质量关。

总监理工程师是联系建设单位与承包商的中心人物,建设单位的各种文件,一般通过监理机构发出,无论是针对承包商或是监理单位的,总监理工程师必须决定处理方法(涉及专业问题时,要及时与专业监理工程师一同协商解决)。承包商的来往文件,也要通过监理单位发向

建设单位。因此,监理机构是建设单位与承包商之间联系的纽带。而总监理工程师作为监理单位的代表,决定了他在工程建设中的职责,必须处理好建设单位与承包商之间的关系,才能为工程项目顺利进行创造条件。

总监理工程师的职责不仅包括上述内容,还需根据合同约定的服务内容履行对工程整体进度的控制、投资控制、合同管理等职责。并运用好各种协调手段、控制手段,平衡质量、进度、投资三方面的关系,与建设工程责任主体间的管理关系协调互动,提供专业意见,以协助建设单位的决策。

总之,总监理工程师的职责决定了他在工程建设中的核心地位。

1.1.2 总监理工程师在监理工作中的作用

1. 协调作用

监理工作中的协调工作是总监理工程师工作中的一项及其重要的工作,主要协调监理与建设单位的关系、监理与承包商的关系、监理与设计的关系和监理与质量监督部门的关系,同时还要协调好监理组织内部的关系,缺一不可。这关系到总监理工程师的工作能否顺利开展,也是总监理工程师最难而又必须做的事。其中任何一项协调不好,都将直接影响工程的顺利进展。

1) 对监理组织内部的协调

坚持科学发展观、贯彻以人为本的思想,合理分工发挥每个监理人员的作用,发扬团队精神使监理人员顾全大局服从安排听从指挥、互相帮助、互相理解和互相支持。定期召开监理人员的工作会议,对监理人员工作予以肯定,对表现好的监理人员要进行精神鼓励和表扬,适当进行物质奖励。

与监理企业内相关部门的协调也很重要。超出项目团队知识体系、能力体系之外的技术、管理难题可以与相关部门协调,争取相应支持。如,就监理合同的履行问题往往可以通过取得经营合约部门的信息等方面支持,得到更好的解决。组织内部的有效协调可使项目团队的工作绩效得到提高,进而体现企业实力并提升企业声誉。

2) 对外部的协调

与建设单位的协调:应当以监理合同为前提,服从建设单位的管理,对建设单位不合理的要求进行耐心的解释,不能采取简单粗暴的对抗方式;对个别抱有不良目的的人员要采取迂回战术,采用恰当手段进行处理;要定期向建设单位沟通汇报,反映工程建设进度、安全、质量情况,争取建设单位的谅解与支持;要以邀请建设单位参加工地例会、专题会议、研讨和联谊活动等为契机,进行良好沟通。

与政府质量监督部门的协调:质量监督部门代表政府建设主管部门对工程建设项目及参建各方的监督检查职能,是政府行为。监督部门的人员一般专业知识和经验丰富,对政策、标准和规范的理解比较权威,看问题较全面、专业、透彻和具体。监理人员在现场要积极配合质量监督部门的工作,提供工作上的方便,要认真落实监督部门所提出的整改要求,争取监督部门对监理工作的支持。

与设计单位的协调:在施工阶段的监理中,监理单位与设计单位没有合同关系。在监理工作程序方面,监理方对设计的要求与建议一般通过建设单位进行转达或落实,但也不能局限于此。监理单位应与设计现场配合人员建立正常的沟通渠道,以便随时沟通解决施工中存在的问题。设计是工程的灵魂,与设计人员良好的沟通能更快更准确地了解设计意图、设计标准,

便于更好地实现工程目标。

与施工单位的协调:监理单位与施工单位是监理与被监理的关系,目前,施工单位由于任务量扩张、技术管理人员匮乏,管理力量十分薄弱;再加上工程造价低,工期十分紧张,使监理工作难上加难。只有要求监理人员严防死守“工程质量必须合格”这一底线,监理人员要采取严格的控制措施,适应艰苦的生活、工作环境,顶得住各方压力,经得住“威、逼、利、诱”的各种考验,确保工程不留隐患、不留遗憾;但是,从另一方面,也要不断改进工作作风,实行和谐监理,要做到监理一项工程,交一方朋友。要尽力帮助施工单位解决施工中存在的困难,杜绝监理人员刁难施工单位。总监理工程师要及时与施工单位负责人进行沟通,及时协调解决监理工作中出现的矛盾和问题,使施工单位主动配合监理工作。

2. 维护监程序的作用

在工程监理工作中,总监理工程师要维护监程序,只有这样,才能在承包商和其他相关单位面前树立监理的权威,使监理工作走上程序化、正规化。同时,监理人员才能统一思想,严格监理。有的承包商由于长期随意性的施工方式以及“大承包商、小业主”的观念,常摆出一副盛气凌人的架势。表现为不让管、不服管,工程变更事先不申请,对监理人员不尊重,甚至对严格要求的监理人员进行威胁。针对这种情况,总监理工程师要站在公正的立场上,保持摆事实、讲道理、以理服人的态度。在与承包商的交往中,要以恰当的口吻,要不失原则和灵活性。同时注意监理自身公平公正的原则,不应因承包商对监理的态度而不关心承包商的合法权益。通过监理的实际行动和磨合后,承包单位就会理解监理、信任监理,从而服从监理的管理。

3. 履行监理合同的作用

项目监理机构的工作是以委托监理合同为依据开展的,工程实施过程中的各种行为又都与合同有关。合同管理是项目总监理工程师的一项重要职责。在实际工作中,由于合同和法律意识淡薄,而造成项目目标失控现象时有发生,这种行为一方面影响监理服务质量和项目目标的实现,另一方面,很可能引起法律纠纷。熟悉项目建设相关合同对总监理工程师总体把握参建各方的工作范围、相应的权力和义务有很大裨益。总监理工程师应利用自己掌握的法律知识帮助参建各方进一步在合同或补充条款中明确相关内容,避免由于合同条款不齐全、含义模糊而造成甲乙双方在合同执行过程中的争执,从而集中各方主要精力于工程项目建设。

要把过程控制放在重中之重,对工程施工过程采取如下控制措施:

① 检查施工单位安全质量责任制的落实情况。

② 检查施工单位的自检专检制度的落实情况。

③ 加强现场监理人员对施工现场过程巡视检查,要求监理人员每天对在施点进行工序检查,使质量问题消灭在开始阶段;对发现的问题及时口头通知整改,直至下发监理通知单,必要时上报总监理工程师下发工程暂停令。

④ 现场监理人员要把好质量验收关,按规定做好见证取样(试验、平行检验)、工序验收和管理等工作,确保检验批质量验收合格。

⑤ 对施工现场的安全状况每天进行巡视检查,督促安全监理人员做好安全管理工作。

⑥ 督促现场监理人员认真做好旁站监理工作,对规定的旁站部位与内容认真进行旁站监理工作。

4. 指导学习的作用

总监理工程师要经常组织监理人员学习监理规范和质量控制标准,研究设计技术要求和施工中存在的问题。同时结合监理现场经常会遇到的问题,出一些题目与监理人员进行探讨。

在监理人员中形成一种自觉学习和钻研的风气,使监理人员具有独立工作的能力,逐步提高监理人员的业务水平。

1.1.3 总监理工程师的基本任务

总监理工程师作为项目监理机构的负责人,既是建设工程监理企业的现场机构授权代表人、接受建设单位授权的监督管理人,还是社会监督所关注的建设工程管理主体之一的项目代表人。

总监理工程师首先应积极参与对监理项目的目标体系和实施计划的制定,掌握建设项目目标体系内容、目标实现的资源计划内容,对项目中的监理工作定位、自身职责有清晰认识。

总监理工程师作为项目监理机构负责人,在授权范围内直接对工程建设项目管理的委托服务任务目标负责,对监理企业的项目效益任务目标负责,还需要对法律法规、行政管理要求承担的安全、质量监管任务负责。这需要总监理工程师组织完成好服务合同约定范围内的工程施工质量、安全监督以及建设工程组织实施的协调和管理工作内容;接受监理企业、建设项目管理授权方、社会等的多方面监督;还要协调好监理项目涉及的利益相关方,并且需要承担项目监理机构的组织建设、发展任务。

组织完成监理服务合同是总监理工程师的基本任务。根据项目管理理论及监理服务实践,其主要内容包括:接受监理企业就实现明确的监理项目目标的授权,会同企业内相关部门分析监理合同约定、进行项目监理机构的组织设立;依托项目监理机构,组织进行监理工作计划,如监理规划、细则的制定;组织项目监理机构按计划实施项目监理合同约定的监督管理服务工作;组织对项目监理工作质量、水平自测评并制定措施进行针对性改进。

艺术地协调好监理项目涉及的利益相关方是总监理工程师需要不断提高完善的工作任务,对总监理工程师组织完成好监理项目工作起到重要的促进作用。监理项目涉及的利益相关方一般主要包括:投资、开发单位、设计单位、监理企业、承包企业、供应商、建管署等行政管理部门和监理项目部成员等方面。相关方中监理企业、投资开发企业和监理机构成员在监理项目实施过程中直接获得实际利益或得到激励、取得发展机遇,其他方面虽不直接从监理项目获取利益,但受到项目监理机构的监督管理工作成效对其利益的影响。根据项目、项目群的规模、特点不同、项目参与人不同等,协调相关方的工作方式、方法也需要有所变化。

项目监理机构的组织建设、发展是监理企业发展的基础,也是总监理工程师在履行监理项目合同中对企业发展的重要贡献方面。通过项目监理机构的实践探索,使监督管理作业流程形成、改进完善、成熟成为可能;同时,通过组织监理项目部成员开展监督管理服务,可以锻炼监理队伍更好地培养、发掘管理技术人才;最后,项目监理机构的有效运行需要一种统一的价值观或是精神来支撑,既是企业文化建设的一部分,又是对企业文化的发扬。

1.2 总监理工程师的基本职责

职责就是职务上应尽的责任。总监理工程师是整个监理机构的负责人,既有岗位上的具体工作职责,又包含代表整个监理机构履行监理合同的责任。

在监理服务实现过程中,总监理工程师的基本职责是全面负责监理服务合同的履行,领导并管理建设工程监理机构的日常工作。主要体现在建设工程监理项目的计划、组织、指挥、协调和控制上,这些职责包括:

(1) 计划与组织。确定该监理项目的监理机构组织形式及人员配置与分工,并负责人员调配与管理;组织并主持编制监理规划,并按程序办理审查、审核和委托方认可手续;组织专业监理工程师编制监理细则,并进行审核、批准;组织监理交底;组织并管理专业监理工程师对承包人的主要合同行为进行监督。组织监理资料整理,并交付监理服务成果。

(2) 协调。包括内部协调和外部协调工作。具体内容包括主持监理工作例会和有关专题会;代表项目监理机构参加工程协调会;参与并监督重大质量问题的分析处理及有关质量事故、安全事故调查;公正地协调建设单位与承包人发生的合同争议和承包人之间的关系;组织编写并签发向建设单位或本单位的各种报告、文件;管理监理方与委托方、承包商和其他相关方的关系,负责重大事宜的沟通。

(3) 控制。包括审核并签发给承包人的各种监理文件和指令;审核变更申请和承包商的报审文件;审核并签证专业监理工程师检查验证结果记录;审核并签证承包人交付的工作成果及资料;审核并签认承包人提出的支付申请和竣工结算等。对项目监理机构履行监督、管理的行为有效性及效率进行定期评价、分析,并采取措施改进。在例外事件发生时,及时参与,视具体事宜的难易程度采取处理措施。

1.2.1 新版工程监理合同对监理职责的约定

《建设工程监理合同(示范文本)》(GF-2012-0202)中对项目监理应履行的职责作如下条款约定:监理人应遵循职业道德准则和行为规范,严格按照法律法规、工程建设有关标准及监理委托合同履行职责。

(1) 在监理与相关服务范围内,委托人和承包人提出的意见和要求,监理人应及时提出处置意见。当委托人与承包人之间发生合同争议时,监理人应协助委托人、承包人协商解决。

(2) 当委托人与承包人之间的合同争议提交仲裁机构仲裁或人民法院审理时,监理人应提供必要的证明资料。

(3) 监理人应在专用条件约定的授权范围内,处理委托人与承包人所签订合同的变更事宜。如果变更超过授权范围,应以书面形式报委托人批准。

在紧急情况下,为了保护财产和人身安全,监理人所发出的指令未能事先报委托人批准时,应在发出指令后的24小时内以书面形式报委托人。

除专用条件另有约定外,监理人发现承包人的人员不能胜任本职工作的,有权要求承包人予以调换。

1.2.2 新版监理规范对总监理工程师职责的条文规定

《建设工程监理规范》(GB/T 50319—2013)约定了总监理工程师的职责。总监理工程师的职责包括下列内容:

- (1) 确定项目监理机构人员及其岗位职责;
- (2) 组织编制监理规划,审批监理实施细则;
- (3) 根据工程进展情况安排监理人员进场,检查监理人员工作,调换不称职监理人员;
- (4) 组织召开监理例会;
- (5) 组织审核分包单位资格;
- (6) 组织审查施工组织设计、(专项)施工方案、应急救援预案;
- (7) 审查开复工报审表,签发开工令、工程暂停令和复工令;

- (8) 组织检查施工单位现场质量、安全生产管理体系的建立及运行情况;
 - (9) 组织审核施工单位的付款申请,签发工程款支付证书,组织审核竣工结算;
 - (10) 组织审查和处理工程变更;
 - (11) 调解建设单位与施工单位的合同争议,处理费用与工期索赔;
 - (12) 组织验收分部工程,组织审查单位工程质量检验资料;
 - (13) 审查施工单位的竣工申请,组织工程竣工预验收,组织编写工程质量评估报告,参与工程竣工验收;
 - (14) 参与或配合工程质量安全事故的调查和处理;
 - (15) 组织编写监理月报、监理工作总结,组织整理监理文件资料。
- 2013 版监理规范还明确,总监理工程师不得将下列工作委托给总监理工程师代表:
- (1) 组织编制监理规划,审批监理实施细则;
 - (2) 根据工程进展情况安排监理人员进场,调换不称职监理人员;
 - (3) 组织审查施工组织设计、(专项)施工方案、应急救援预案;
 - (4) 签发开工令、工程暂停令和复工令;
 - (5) 签发工程款支付证书,组织审核竣工结算;
 - (6) 调解建设单位与施工单位的合同争议,处理费用与工期索赔;
 - (7) 审查施工单位的竣工申请,组织工程竣工预验收,组织编写工程质量评估报告,参与工程竣工验收;
 - (8) 参与或配合工程质量安全事故的调查和处理。

1.2.3 总监理工程师的人才培养责任

对总监理工程师的职责要求,不仅仅局限在合同委托范围,局限在特定监理项目中。总监理工程师作为监理企业的骨干力量,监理单位对其还有其他职责要求,首先就是要依托项目平台,履行人才培养的职责。

(1) 加强人才培养,建设一支高素质的监理队伍

这是我们监理企业一项长期的战略任务。人力资源是第一资源,当今社会的竞争,归根到底是人才的竞争。总监理工程师对培养管理、技术、技能等各类专业人才,打造一支高绩效、专业化的人才队伍,为企业的生存和发展提供坚强的人力资源支撑,实现企业与员工的共同和谐发展方面有着不可推卸的人才培养责任。

(2) 从培训需求及培训效果上着手

总监理工程师在这两个环节中起着非常重要的作用。每个工程项目的特点不一样,组建的项目监理机构人员素质参差不齐,专业不同,经验知识结构有异,作为项目监理机构的灵魂人物,总监理工程师就要重视团队的人才培养。让自己从具体的事务中脱离出来,通过对下属(专业监理工程师、监理员)的指导来完成对业务的掌控,对下属提交的工作结果进行细节方面的指导以帮助其提升能力,同时有针对性地给下属安排工作,将工作的分配当作一门艺术来研究。总监理工程师组织编制的项目监理规划是一份日常监理工作的指导性文件,传授下属,让他们明确知道总监理工程师是如何明确自己的工作方向和内容,将准备如何来开展这些工作,让下属的困惑问题如为什么要开展这些工作,这些工作将如何开展等迎刃而解。下属通过总监理工程师的培养,工作能力不断提升而士气高涨,整个团队的业务水平和素质也得到同步的提升。