



全国监理工程师执业资格考试辅导与实战训练

建设工程监理案例分析

环球职业教育在线 组织编写
王双增 主编

JIAN SHE GONG CHENG JIAN LI AN LI GEN BEN

考纲分解
答疑解析
例题解析
实战练习题
模拟试题

2010
年版

中国建筑工业出版社

全国监理工程师执业资格考试辅导与实战训练

建设工程监理案例分析

(2010 年版)

王双增 主编

王自宇 耿文慧 贾彦格 副主编

环球职业教育在线 组织编写

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设工程监理案例分析(2010年版)/王双增主编. —北京:
中国建筑工业出版社, 2010
(全国监理工程师执业资格考试辅导与实战训练)
ISBN 978-7-112-11776-5

I. 建… II. 王… III. 建筑工程—监督管理—工程技术
人员—资格考核—自学参考资料 IV. TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 012461 号

本书是《全国监理工程师执业资格考试辅导与实战训练》(2010年版)丛书之一,
为《建设工程监理案例分析》考试科目的复习参考书。本书根据全国监理工程师执业
资格考试大纲和教材编写而成,对考纲进行详细分解,精选典型考生答疑,依考试难
点、重点进行例题解析,每章均提供大量实战练习题,书后附有模拟试卷,全书注重
考试辅导和实战训练的双重功效,可作为监理工程师考试考生的应试参考。

* * *

责任编辑:封毅 岳建光

责任设计:赵明霞

责任校对:兰曼利 赵颖

全国监理工程师执业资格考试辅导与实战训练

建设工程监理案例分析

(2010年版)

王双增 主编

王自宇 耿文慧 贾彦格 副主编

环球职业教育在线 组织编写

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:23 字数:560千字

2010年2月第一版 2010年2月第一次印刷

定价:55.00元

ISBN 978-7-112-11776-5

(18994)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书编委会

主 编：王双增

副 主 编：王自宇 耿文慧 贾彦格

编委会成员：王双增 王清祥 孙玉保 柏立岗 贾彦芳
付庆红 刘秉禄 张文英 赵海江 郝彬彬
陈宝华 孙国宏 冀景武 张南妹 王炳福
张福建 王自宇 耿文慧 贾彦格 申玉辰
乔玉辉 游杜平 何云涛 郭 涛 郑海滨
邱密桓 李 丹 韩 猛 来 茜 刘 鑫

前 言

随着我国通过投资拉动内需政策的实施，固定资产投资亦呈现快速增长趋势，工程监理人员的需求量也越来越大。

建设工程监理考试相对来说难度不算很大，但是要求从业人员素质高。考试的四个科目综合考核了应考人员对建设工程监理基本概念、基本原理、基本程序和基本方法的掌握程度，检验应考人员灵活应用所学知识解决监理工作实际问题的能力。特别要求应考人员具有综合分析、推理判断等能力。

考试虽然分为四个科目，但是考试用的教材却分为六本，其中案例考试没有考试用书，需要我们自己对其他科目总结归纳。为方便大家有针对性地学习，本套辅导书共有六册，分别对应《建设工程监理概论》（含《建设工程信息管理》）、《建设工程合同管理》、《建设工程质量管理》、《建设工程投资管理》、《建设工程进度管理》、《建设工程监理案例分析》。这样设置，方便了大家针对不同知识点学习，尤其是有了案例分析专册，更是有利于仅仅考一门案例的考生学习。

本辅导书的编写思想是：站在考生的立场上，面向广大工程技术人员，力争通俗易懂、说理透彻、理清原理，灵活应用、便于记忆。本套书不仅理清了每章每节思路，还对考试大纲进行了细化，并具体到将每个知识点的把握程度、相互关联解释清楚，以应对考试难题。

在本书编写过程中，我们认真分析考生的复习过程发现，大部分考生的问题总是产生在学习的过程中的。开始看书时不会有过多的疑问，即使有，也是肤浅的，大多数疑问很快会在下面的学习里得到解决。但是，随着知识的进一步把握，就会有新的问题产生，这些问题往往就显得比较综合，这些问题如果得不到解决就会影响到理解和记忆，并进一步妨碍考生应用知识解决问题的能力，严重的还会使考生的知识体系处于一种逻辑混乱状态。而考试，往往是以考察对知识的综合掌握和应用为目的的。考过其他注册考试的同志都有类似的感觉，某些选项，好像对，又好像不对，在犹豫间时间过去了。在案例考试中，这一现象尤其突出，看到题，似曾相识，又不知从何答起。有时即使答出来，往往还是不对。这也是有些同志出了考场，自我感觉良好，等成绩出来却大失所望的原因。

通过辅导和与学员的交流，我们意识到，答疑解惑是很重要的环节，本辅导书在理清原理思路，对考试大纲进行细化，并具体到知识点的把握程度的基础上，还兼具另一个特点，那就是：答疑解惑！我们总结了在之前几年的辅导过程中考生提出问题较多的地方，针对典型的问题进行详细的解答，力争使考生在学习和复习的过程中所遇到的大多数问题都能在辅导书里得到解释，在答疑解析中，力争用通俗易懂的事例说明教材中较专业的晦涩难懂的说法，使考生能够既知其然，也知其所以然，达到理解记忆的目的，更好地应对考试。在本书中有些答疑的内容超出了教材，有的也不是特别严密，主要是出于帮助大家理解的思路作出的，希望大家不要深究。

对于教材的学习，建议大家各类方法、公式，要从以下几个方面入手：

1. 做法、特点、优缺点、适用条件、不适用场合；
2. 原理和不同角度的含义；
3. 计算公式，包括单位、系数的取值范围、字母所代表概念的准确含义；

4. 结果判断标准和方法。做法、特点和原理决定了优缺点及其适用范围的同时，也决定了结果的判断。

在《建设工程监理案例分析》分册里面，为了使大家能成体系地复习，而不是自己拿着考试大纲去相应的各分册教材里面找知识点，我们按照案例分析考试大纲，把所有有关案例的考试相关内容都放到了本辅导书里，系统地表达知识体系。当然，由于考试大纲相对来说还是比较粗，我们根据历年辅导经验和考试题目的特点，把考试大纲作了进一步的细化，也补充了一些内容。对于比较重要的文件，我们也直接引入，但为了减少篇幅，作了部分删减。对于案例来说，历年考试题目是最重要的，本书中的练习题目绝大多数都来源于历年考题。希望大家一定要重视历年考题。

最后，我想告诉大家“机会永远是给有准备的人准备的”。希望大家做好准备工作，从广度和深度上把握大纲和教材。学习也是有三个层次，按照武侠小说作家金庸大师所说的，先要做到“手中有剑”然后升华到“心中有剑”，最后是炉火纯青，达到“心中无剑”的地步。希望我们大家到考试的时候，都能到达炉火纯青、“心中无剑”的地步并顺利地通过考试。

本套辅导书在编辑过程里参考了许多资料，在这里一并向原作者致谢。

由于作者水平有限，本书中难免会有疏漏和不当之处，希望读者给予原谅，也请读者不吝赐教，予以指正，在这里预先表示感谢。联系邮箱：ZXGCS@163.com。

最后，预祝大家都能顺利通过考试！

目 录

第一部分 建设工程监理概论	1
考纲分解	2
第一章 监理工作实施	2
第二章 监理规划	9
第三章 建设工程质量、投资、进度控制的程序、内容、任务和措施	13
第四章 建设工程安全生产监理工作	16
第五章 建设工程风险管理	28
第六章 建设工程文件档案资料管理	36
答疑解惑	45
实战练习题	49
【案例 1】	49
【案例 2】	50
【案例 3】	51
【案例 4】	53
【案例 5】	55
【案例 6】	57
【案例 7】	59
【案例 8】	60
【案例 9】	61
【案例 10】	62
【案例 11】	64
【案例 12】	65
第二部分 建设工程合同管理	67
考纲分解	68
第一章 建设工程合同和监理合同	68
第二章 建设工程勘察设计、监理和施工招标	78
第三章 施工合同管理	87
第四章 FIDIC 合同条件下的施工管理	105
第五章 监理规范的规定	108
答疑解惑	112
实战练习题	123
【案例 1】	123

【案例 2】	124
【案例 3】	125
【案例 4】	127
【案例 5】	129
【案例 6】	129
【案例 7】	130
【案例 8】	131
【案例 9】	133
第三部分 建设工程质量控制	135
考纲分解	136
第一章 建设工程质量控制和准备阶段质量控制	136
第二章 施工过程质量控制	141
第三章 工程施工质量验收	151
第四章 工程质量问题和质量事故的处理	158
第五章 工程质量控制的统计分析方法	165
第六章 监理规范有关规定	178
第七章 建设工程质量管理条例(节选)	180
答疑解析	185
实战练习题	190
【案例 1】	190
【案例 2】	191
【案例 3】	192
【案例 4】	193
【案例 5】	194
【案例 6】	196
【案例 7】	197
第四部分 建设工程投资控制	199
考纲分解	200
第一章 建设工程投资控制概述	200
第二章 建设工程投资构成和计算	201
第三章 建设工程投资确定的依据	215
第四章 项目的财务评价	222
第五章 概算和预算的编制与审查	228
第六章 建设工程施工招标阶段的投资控制	235
第七章 建设工程施工阶段的投资控制	241
第八章 监理规范的有关规定	259
答疑解析	259

实战练习题	265
【案例 1】	265
【案例 2】	266
【案例 3】	268
【案例 4】	269
【案例 5】	271
【案例 6】	273
第五部分 建设工程进度控制	277
考纲分解	278
第一章 建设工程进度控制概述	278
第二章 流水施工原理	280
第三章 网络计划	290
第四章 建设工程进度计划实施中的监测与调整方法	299
第五章 施工进度控制的工作内容	306
第六章 监理规范的有关内容	313
答疑解惑	313
实战练习题	316
【案例 1】	316
【案例 2】	317
【案例 3】	318
【案例 4】	319
【案例 5】	321
【案例 6】	323
【案例 7】	324
【案例 8】	325
模拟试题(一)	328
模拟试题(二)	337
模拟试题(三)	347

第一部分 建设工程监理概论

第一章 监理工作实施

第一节 监理实施原则和程序

一、建设工程各阶段工作内容

1. 项目建议书阶段	了解
2. 可行性研究阶段	了解
3. 设计阶段	两阶段设计，即初步设计和施工图设计。 三阶段设计，即初步设计、技术设计、施工图设计
4. 施工准备阶段	主要是组建法人，工程报批，征地拆迁，委托监理，招投标，办理施工许可证
5. 施工安装阶段	建设工程具备了开工条件并取得施工许可证后才能开工 按照规定，工程新开工时间是指建设工程设计文件中规定的任何一项永久性工程第一次正式破土开槽的开始日期。不需开槽的工程，以正式打桩作为正式开工日期，本阶段的主要任务是按设计进行施工安装，建成工程实体
6. 生产准备阶段	参加调试，验收，采购生产材料等
7. 竣工验收阶段	建设工程按设计文件规定的内容和标准全部完成，并按规定将工程内外全部清理完毕后，达到竣工验收条件，建设单位即可组织竣工验收，勘察、设计、施工、监理等有关单位应参加竣工验收。竣工验收合格后，建设工程方可交付使用，竣工验收后，建设单位应及时向建设行政主管部门或其他有关部门备案并移交建设项目档案

二、监理规范的规定

1.0.1 为了提高建设工程监理水平，规范建设工程监理行为，编制本规范。 1.0.2 本规范适用于新建、扩建、改建建设工程施工、设备采购和制造的监理工作。 1.0.3 实施建设工程监理前，监理单位必须与建设单位签订书面建设工程委托监理合同，合同中应包括监理单位对建设工程质量、造价、进度进行全面控制和管理的条款。建设单位与承包单位之间与建设工程合同有关的联系活动应通过监理单位进行。 1.0.4 建设工程监理应实行总监理工程师负责制。 1.0.5 监理单位应公正、独立、自主地开展监理工作，维护建设单位和承包单位的合法权益。 1.0.6 建设工程监理除应符合本规范外，还应符合国家现行的有关强制性标准、规范的规定。	注意： 其中 1.0.3 很重要，尤其是“建设单位与承包单位之间与建设工程合同有关的联系活动应通过监理单位进行。” 考试中常会出现些程序的描述，大多是越过监理机构、越过业主（或总承包单位）的程序，让考生挑错
---	--

第二节 项目监理机构的建立步骤、组织形式及监理人员职责分工

一、建设工程组织管理基本形式

模式	特 点	优 点	缺 点
平行承发包模式	业主将建设工程的设计、施工以及材料设备采购的任务经过分解分别发包给若干个设计、施工和材料设备供应单位，并分别签订合同。各单位之间的关系是平行的	(1) 有利于缩短工期。设计阶段与施工阶段有可能形成搭接关系，从而缩短整个建设工程工期。 (2) 有利于质量控制。整个工程分别发包给各承建单位，合同约定与相互制约使每一部分能够较好地实现质量要求。 (3) 有利于业主选择承建单位。这种模式的合同内容比较单一、合同价值小、风险小，使它们有可能参与竞争	(1) 合同数量多，会造成合同管理困难。 (2) 投资控制难度大：一是总合同价不易确定，影响投资控制实施；二是工程招标任务量大，需控制多项合同价格，增加了投资控制难度；三是在施工过程中设计变更和修改较多，导致投资增加
设计或施工总分包模式	所谓设计或施工总分包，是指业主将全部设计或施工任务发包给一个设计单位或一个施工单位作为总包单位，总包单位可以将其部分任务再分包给其他承包单位	(1) 有利于建设工程的组织管理。合同数量比平行承发包模式要少，可发挥监理与总包单位多层次协调的积极性。 (2) 有利于投资控制。总包合同价格可较早确定，并且监理单位也易于控制。 (3) 有利于质量控制。在质量方面，既有分包单位的自控，又有总包单位的监督，还有工程监理单位的检查认可，对质量控制有利。 (4) 有利于工期控制	(1) 建设周期较长。不仅不能将设计阶段与施工阶段搭接，而且施工招标需要的时间也较长。 (2) 总包报价可能较高。竞争相对不甚激烈；另一方面，总包单位都要在分包报价的基础上加收管理费向业主报价
项目总承包模式	是指业主将工程设计、施工、材料和设备采购等工作全部发包给一家承包公司，由其进行实质性设计、施工和采购工作，最后向业主交出一个已达到动用条件的工程。按这种模式发包的工程也称“交钥匙工程”	(1) 合同关系简单，组织协调工作量小。业主只与项目总承包单位签订一个合同，合同关系大大简化。监理工程师主要与项目总承包单位进行协调。 (2) 缩短建设周期。由于设计与施工由一个单位统筹安排，使两个阶段能够有机地融合。 (3) 利于投资控制。通过设计与施工的统筹考虑可以提高项目的经济性，但并不意味着项目总承包的价格低	(1) 招标发包工作难度大。合同管理的难度一般较大。 (2) 业主择优选择承包方范围小。往往导致合同价格较高。 (3) 质量控制难度大。其原因一是质量控制标准制约性受到影响；二是“他人控制”机制薄弱
项目总承包管理模式	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	项目总承包管理与项目总承包的不同之处在于：前者不直接进行设计与施工，没有自己的设计和施工力量，而是将承接的设计与施工任务全部分出去，他们专心致力于建设工程管理。后者有自己的设计、施工实体，是设计、施工、材料和设备采购的主要力量。 优点显而易见：合同管理、组织协调比较有利，进度控制也有利	(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较弱，而承担的风险相对较大

二、建设工程监理模式

模 式	特 点
平行承发包模式条件下的监理模式	与建设工程平行承发包模式相适应的监理模式有以下两种主要形式： (1) 业主委托一家监理单位监理； (2) 业主委托多家监理单位监理
设计或施工总分包模式条件下的监理模式	对设计或施工总分包模式，业主可以委托一家监理单位进行实施阶段全过程的监理，也可以分别按照设计阶段和施工阶段委托监理单位。 总包单位对承包合同承担乙方的最终责任，但监理工程师必须做好对分包单位资质的审查、确认工作
项目总承包模式条件下的监理模式	在项目总承包模式下，一般宜委托一家监理单位进行监理。在这种模式下，监理工程师需具备较全面的知识，做好合同管理工作
项目总承包管理模式条件下的监理模式	在项目总承包管理模式下，一般宜委托一家监理单位进行监理，这样便于监理工程师对项目总承包管理合同和项目总承包管理单位进行分包等活动的监理

三、建设工程监理实施程序

- (1) 确定项目总监理工程师，成立项目监理机构；
- (2) 编制建设工程监理规划；
- (3) 制定各专业监理实施细则；
- (4) 规范化地开展监理工作；
- (5) 参与验收，签署建设工程监理意见；
- (6) 向业主提交建设工程监理档案资料；
- (7) 监理工作总结。

四、建设工程监理实施原则

- (1) 公正、独立、自主的原则。
- (2) 权责一致的原则。
- (3) 总监理工程师负责制的原则。总监理工程师负责制的内涵包括：

1) 总监理工程师是工程监理的责任主体。监理工程师应是向业主和监理单位所负责任的承担者。

2) 总监理工程师是工程监理的权力主体。根据总监理工程师承担责任的要求，总监理工程师全面领导建设工程的监理工作，包括组建项目监理机构，主持编制建设工程监理规划，组织实施监理活动，对监理工作总结、监督、评价。

- (4) 严格监理、热情服务的原则。
- (5) 综合效益的原则。

五、建立项目监理机构的步骤

1. 确定项目监理机构目标

根据委托监理合同中确定的监理目标，制定总目标并明确划分监理机构的分解目标。

2. 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。

3. 项目监理机构的组织结构设计

(1) 选择组织结构形式

组织结构形式选择的基本原则是：有利于工程合同管理，有利于监理目标控制，有利于决策指挥，有利于信息沟通。

(2) 合理确定管理层次与管理跨度

项目监理机构中一般应有三个层次：

- 1) 决策层。由总监理工程师和其他助手组成，主要进行科学化、程序化决策与管理。
- 2) 中间控制层(协调层和执行层)。由各专业监理工程师组成，具体负责监理规划的落实，监理目标控制及合同实施的管理。
- 3) 作业层(操作层)。主要由监理员、检查员等组成，具体负责监理活动的操作实施。

(3) 划分项目监理机构部门

项目监理机构中合理划分各职能部门，应依据监理机构目标、监理机构可利用的人力和物力资源以及合同结构情况，将投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、组织协调等监理工作内容按不同的职能活动形成相应的管理部门。

(4) 制定岗位职责及考核标准

要求明确的目的性，不可因人设事。

(5) 安排监理人员

监理人员的选择除应考虑个人素质外，还应考虑人员总体构成的合理性与协调性。

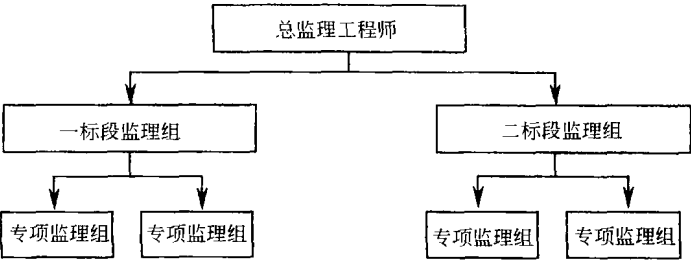
4. 制定工作流程和信息流程

按监理工作的客观规律制定工作流程和信息流程，规范化地开展监理工作。

六、项目监理机构的组织形式

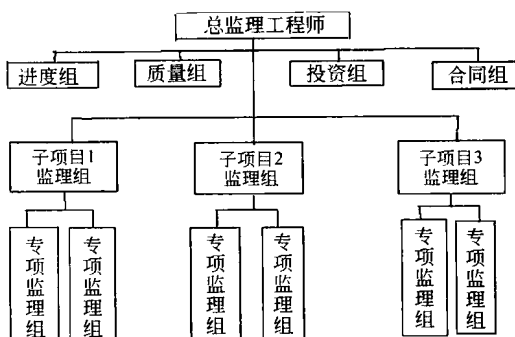
1. 直线制监理组织形式

特 点	适 用	优 缺 点
这种组织形式的特点是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职能部门	这种组织形式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。 总监理工程师负责整个工程的规划、组织和指导，并负责整个工程范围内各方面的指挥、协调工作；子项目监理组分别负责各子项目的目标值控制，具体领导现场专业	直线制监理组织形式的主要优点是组织机构简单，权力集中，命令统一，职责分明，决策迅速，隶属关系明确。缺点是实行没有职能部门的“个人管理”，这就要求总监理工程师通晓各种业务，通晓多种知识技能，成为“全能”式人物



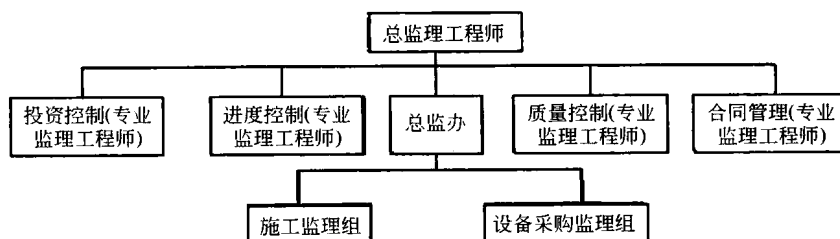
2. 职能制监理组织形式

特 点	适 用	优 缺 点
是在监理机构内设立一些职能部门，把相应的监理职责和权力交给职能部门，各职能部门在本职能范围内有权直接指挥下级	此种组织形式一般适用于大、中型建设工程	这种组织形式的主要优点是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，但由于下级人员受多头领导，如果上级指令相互矛盾，将使下级在工作中无所适从



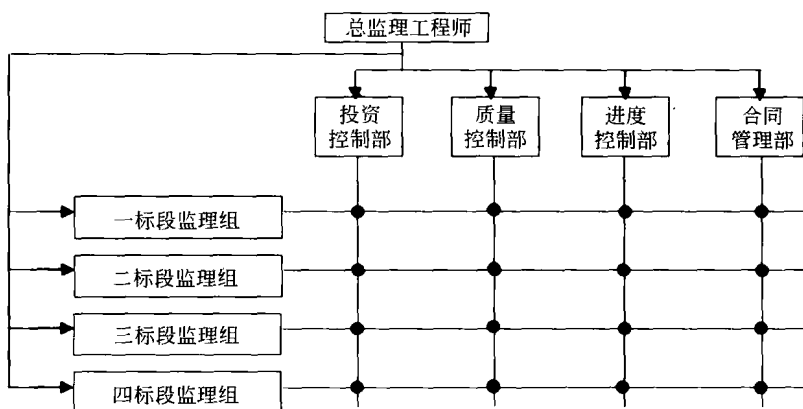
3. 直线职能制监理组织形式

特 点	适用与优缺点
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	这种形式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，另一方面又保持了职能制组织目标管理专业化的优点；其缺点是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



4. 矩阵制监理组织形式

特 点	适用与优缺点
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	这种形式的优点是加强了各职能部门的横向联系，缺点是纵横向协调工作量大，处理不当会造成扯皮现象，产生矛盾



七、项目监理机构的人员配备

1. 项目监理机构的人员结构	合理的专业结构，也就是各专业人员要配套 合理的技术职务、职称结构。表现在高级职称、中级职称和初级职称有与监理工作要求相称的比例
2. 项目监理机构监理人员数量的确定	(1) 影响项目监理机构人员数量的主要因素 1) 工程建设强度。用下式表示： $\text{工程建设强度} = \text{投资} / \text{工期}$ 其中，投资和工期是指由监理单位所承担的那部分工程的建设投资和工期。一般投资费用可按工程估算、概算或合同价计算，工期是根据进度总目标及其分目标计算。 2) 建设工程复杂程度。 3) 监理单位的业务水平。 4) 项目监理机构的组织结构和任务职能分工。 (2) 项目监理机构人员数量的确定方法 根据监理工程师的监理工作内容和工程复杂程度等级，测定、编制项目监理机构监理人员需要量定额，项目监理机构的监理人员数量和专业配备应随工程施工进展情况作相应的调整，从而满足不同阶段监理工作的需要

八、监理规范对人员配置和职责的规定

规范内容	复习提示
3 项目监理机构及其设施	
3.1 项目监理机构	
3.1.1 监理单位履行施工阶段的委托监理合同时，必须在施工现场建立项目监理机构。项目监理机构在完成委托监理合同约定的监理工作后可撤离施工现场。 3.1.2 项目监理机构的组织形式和规模，应根据委托监理合同规定的服务内容、服务期限、工程类别、规模、技术复杂程度、工程环境等因素确定。 3.1.3 监理人员应包括总监理工程师、专业监理工程师和监理员，必要时可配备总监理工程师代表。	3.1.2 监理机构的组织形式指的是“直线制”、“职能制”、“直线职能制”、“矩阵制”。要求能画图，描述优缺点、适用。

续表

规范内容	复习提示
总监理工程师应由具有三年以上同类工程监理工作经验的人员担任；总监理工程师代表应由具有二年以上同类工程监理工作经验的人员担任；专业监理工程师应由具有一年以上同类工程监理工作经验的人员担任。 项目监理机构的监理人员应专业配套、数量满足工程项目监理工作的需要。 3.1.4 监理单位应于委托监理合同签订后十天内将项目监理机构的组织形式、人员构成及对总监理工程师的任命书面通知建设单位。当总监理工程师需要调整时，监理单位应征得建设单位同意并书面通知建设单位；当专业监理工程师需要调整时，总监理工程师应书面通知建设单位和承包单位	3.1.3 人员配备要求： (1) 人员资格的年限要求要记住。没有考过，但是很重要。可以在考题里面说由“2年经验的人”任总监，让考生挑错。 (2) 监理人员一般不少于三人。 3.1.4 程序： (1) 监理单位应于委托监理合同签订后十天内将项目监理机构的有关情况通知建设单位。“十天”要记住。 (2) 调整总监要建设单位同意，调整专业监理师只需通知建设单位就可以
3.2 监理人员的职责 3.2.1 一名总监理工程师只宜担任一项委托监理合同的项目总监理工程师工作。当需要同时担任多项委托监理合同的项目总监理工程师工作时，须经建设单位同意，且最多不得超过三项 3.2.2 总监理工程师应履行以下职责： 1 确定项目监理机构人员的分工和岗位职责； 2 主持编写项目监理规划、审批项目监理实施细则，并负责管理项目监理机构的日常工作； 3 审查分包单位的资质，并提出审查意见； 4 检查和监督监理人员的工作，根据工程项目的进展情况可进行监理人员调配，对不称职的监理人员应调换其工作； 5 主持监理工作会议，签发项目监理机构的文件和指令； 6 审定承包单位提交的开工报告、施工组织设计、技术方案、进度计划； 7 审核签署承包单位的申请、支付证书和竣工结算； 8 审查和处理工程变更； 9 主持或参与工程质量事故的调查； 10 调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔、审批工程延期； 11 组织编写并签发监理月报、监理工作阶段报告、专题报告和项目监理工作总结； 12 审核签认分部工程和单位工程的质量检验评定资料，审查承包单位的竣工申请，组织监理人员对待验收的工程项目进行质量检查，参与工程项目的竣工验收； 13 主持整理工程项目的监理资料	3.2.1 (1) 总监任其他项目总监要经过建设单位的同意。 (2) 最多同时任3个项目的总监 3.2.2 (1) 总监是监理机构唯一的发言人，凡是对业主的，政府部门的都是总监。专业监理师只对内，对施工单位，不负责协调工作。 (2) 总监大多是“主持”、“审定”、“审核”、“组织”等重要性很强的词句。 (3) 只有2个地方是“参与”：①质量事故调查，当政府部门组织的质量事故调查组认为必要时，可以让总监参与。②工程项目的竣工验收（建设单位组织的）。 (4) 对“变更”是“审查和处理”，可以签发建设单位同意的变更，但是对变更的审定和批准，是建设单位的权力。 (5) 13条里，第1~2条是监理准备工作，第3~11条是日常工作。第12条是验收工作，第13条是资料工作。 (6) 第13条也常考试，常常是总监委托专业监理师主持资料整理工作
3.2.3 总监理工程师代表应履行以下职责： 1 负责总监理工程师指定或交办的监理工作； 2 按总监理工程师的授权，行使总监理工程师的部分职责和权力 3.2.4 总监理工程师不得将下列工作委托总监理工程师代表： 1 主持编写项目监理规划、审批项目监理实施细则。 2 签发工程开工/复工报审表、工程暂停令、工程款支付证书、工程竣工报验单。 工程开工/复工报审表应符合附录 A1 表的格式；工程暂停令应符合附录 B2 表的格式；工程款支付证书应符合附录 B3 表的格式；工程竣工报验单应符合附录 A10 表的格式。 3 审核签认竣工结算。 4 调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔、审批工程延期。 5 根据工程项目的进展情况进行监理人员的调配，调换不称职的监理人员	1. 原则上，除本条款明确的“不可委托的工作”之外，都可以委托。 2. “不可委托的工作”都是关系重大的“人权”、“财权”、“重大到足以影响到项目正常进行的决定权（主要是文件的“签发权”）。 3. 这个考点经常考，建议大家理解记忆“不可委托的工作”5条