



建设 监理 招标 投标 实务

徐帆 钱昆润 主编

中国建筑工业出版社

建设监理招标投标实务

徐 帆 钱昆润 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建设监理招标投标实务/徐帆, 钱昆润主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2002
ISBN 7-112-05316-1

I. 建... II. ①徐... ②钱... III. ①建筑工程-监督管理—招标②建筑工程—监督管理—投标 IV. TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 068070 号

本书共九章。阐述了建设监理招标投标活动的内容及应遵循的法律、法规和程序、原则; 重点介绍了建设监理招标投标文件编制的依据、内容和技巧; 并搜集了国内用于实际工程项目中编制较为完善的招标投标文件作为示例; 对建设监理合同及建设监理招标投标文件的贯彻实施经验作了介绍。

本书切近实用, 可操作性强, 可供建设单位、监理单位、建设主管部门在监理招标投标时应用, 也可作为监理人员培训及高校教学参考之用。

建设监理招标投标实务

徐 帆 钱昆润 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 26½ 字数: 642 千字

2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 33.00 元

ISBN 7-112-05316-1

F·417 (10930)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

前 言

我国建设监理事业的发展已有 14 年，在工程建设中日益发挥着重要的作用。近几年来由于《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国招标投标法》、《建设工程质量管理条例》的颁布实施，确立了监理单位的市场主体地位。同时由于《建设工程监理规范》、《工程监理企业资质管理规定》（建设部令第 102 号）、《建设工程委托监理合同》（2000 年示范文本）及《建设工程施工合同》（1999 年示范文本）的相继颁发，构成了比较完善的监理法规体系，使建设监理工作有法可依，有章可循。

目前我国监理企业已有 6000 多家（其中甲级 505 家），全国监理从业人员 20 余万人（其中注册监理工程师 4 万余人），在我国已建立起规模较大的监理队伍。从而建设工程监理在大多数工程中取得显著成效，有效地控制了工程质量、投资和进度，提高了工程项目的经济效益，深受建设业主的信任与好评。

随着我国业已正式签署加入 WTO 的协议，成为世贸组织成员国后，监理业与其他行业同样面临着一个新的形势，这就要求建设监理必须做到真正提高工程项目投资效益的全方位、全过程控制，并与国际并轨，借鉴当今国际项目管理公司的成熟经验，创建适应我国发展的新颖的建设监理模式。

《中华人民共和国招标投标法》中第三条，已确认将建设监理纳入强制招标的范畴。但当前某些建设单位对招标文件的制订，尚欠规范，往往比较简单化，从而使投标文件缺乏针对性和漏项，甚至引起在签订监理合同及监理过程中产生争议。另一方面，依据监理投标文件既可衡量监理公司的技术、管理水平和监理能力；也可以了解投标人拟投入该监理工程的准备工作与人力、物力。而这些正是监理决标的主要因素，更不容忽视。可见，无论招标书还是投标书的编制，都是招标投标工作的关键。所以，出版一部阐述建设监理招标投标文件编制，以及评标、决标、监理合同等全过程实务的图书是十分必要的。

有鉴于此，笔者根据参与建设监理招标投标工作的实践体会及所掌握的资料，编写了本书。本书重点是对建设监理招标投标文件编制的程序、原则、依据、内容及技巧作了归纳与分析，并在全国范围内搜集了较完善的招标投标文件加以充实整理后作为示例。因限于篇幅，对各示例按不同工程类别的特点作重点摘要介绍，其余则有所删减。

此外，在建设监理招标投标活动中，对诸如工程招标投标、评标及决标等必须遵守的法规、原则和程序，本书也作了详细的阐述。

评价一个监理企业是否值得信赖，或是否可以授标，一个很重要因素是该企业内部是否在推行质量管理体系，尤其是 ISO 9001—2000 的新版转换工作。为此，本书也作了较为详细的介绍。

建设监理合同与监理招标投标文件关系密切。本书将与其主要内容作了说明。根据作者的实践体会，对建设监理招标投标文件的贯彻实施经验作了介绍。最后展望了加入 WTO 之后的新形势以及与国际惯例接轨问题。

本书共九章，作者分工如下：

第一章一、二、四节，第二章一节由徐帆编写；第二章二节，第九章由钱昆润编写；第一章第三节由李刚编写；第三章一、二、四节由陈云编写；第三章第三节由季国良编写；第四章由沈辰编写；第五章一节由程伯元、秦军编写；第五章二、三、四节由王应龙、潘杰编写；第六章由王宇飞编写；第七章由金兵编写；第八章由毛正岭编写。全书由徐帆、钱昆润统稿。

在本书编写过程中得到上海市监理协会、上海第一测量师事务所监理公司等单位大力支持，在此表示衷心感谢。本书主要作者虽是从事建设监理工作多年的注册监理工程师，但百密一疏，书中不妥和不足之处仍在所难免，请读者指正，不胜感激。

目 录

第一章 综述	1
一、实行建设监理招标投标的意义	1
二、建设监理招标投标对监理企业的要求	1
三、做好 ISO 9000—2000 质量管理体系认证	7
四、建设监理主要政策与监理招标投标	27
第二章 建设监理招标工作内容	96
一、建设监理招标的法律依据	96
二、建设监理招标工作	120
第三章 建设监理招标文件示例	129
一、某高架轨道交通车站工程监理招标文件摘要	129
二、某高级商品住宅小区工程监理招标文件摘要	137
三、某高架轨道交通工程监理招标文件摘要	144
四、某航站楼工程监理招标文件摘要	150
第四章 建设监理投标文件	157
一、建设监理投标文件编制原则	157
二、建设监理投标文件编制依据	160
三、建设监理投标文件编写程序与内容	163
四、建设监理投标文件技术大纲编写技巧	176
第五章 建设监理投标文件示例	178
一、某高架轻轨交通工程监理投标文件摘要	178
二、某高级商品住宅区工程监理投标文件摘要	233
三、某公共建筑（车站工程）监理投标文件摘要	267
四、某单层工业厂房工程（钢结构）监理投标文件摘要	299
第六章 建设监理开标、评标和决标	321
一、开标	321
二、评标	324
三、决标	338
第七章 建设监理合同与施工合同	341
一、建设监理合同	341
二、《建设工程施工合同（示范文本）》与监理	351
第八章 建设监理招标书、投标书的贯彻实施经验	382
一、建设监理招标书、投标书、监理合同与监理规划及监理实施细则	382
二、建设监理招标书、投标书、监理合同的贯彻实施	388

第九章 监理业与国际惯例接轨及其展望	400
一、国内法律及国际协定确认平等竞争	400
二、接轨是双向的	401
三、积极借鉴国际通行管理模式	402
四、抓住机遇，迎接挑战	414
参考文献	416

第一章 综 述

一、实行建设监理招标投标的意义

根据《中华人民共和国招标投标法》的规定，建设监理已作为强制招标项目列入法律条款，以法律的形式将建设监理招标投标固定下来，其意义是深远的。

首先是为了提高工程建设质量。根据我国 14 年的建设监理实践证明，建设监理制对提高和保证建设工程质量是行之有效的。为了进一步巩固这个机制，完善体系，加强建设监理的作用，从而进一步提高和保证建设工程质量，实行强制性建设招标投标势在必行。

其次，鉴于我国监理业的蓬勃发展，至目前为止，监理企业已有 6000 余家，从业人员也达 20 余万人，形成了一支颇具规模的监理队伍。相应地，市场竞争也日趋激烈，但在这大好的景象也有一些不和谐、不规范的现象产生。由于这种现象的存在，一方面监理企业的利益受到损害，另一方面业主也深受其苦，更重要的是还会使建设工程质量得不到保证。将建设监理纳入国家法律体系，则可以使建设项目监理招标投标活动规范化起来，一切依法行事，自可杜绝上述现象的产生。

因而，势必有利于在监理企业之间推行公平竞争的原则。实行招标投标时，整个活动是公开的、透明的，对每一家企业均一视同仁。能否中标就看监理企业的业务水平高低、声誉如何、队伍素质如何、编制投标书的技巧如何而定了。这就更可以显示出优胜劣败的法则，更将激励各个监理企业提高本企业各方面的水平。

二、建设监理招标投标对监理企业的要求

如前所述，建设监理实行招标投标，对监理企业的要求提高了。换言之，也可以说是监理企业要适应招标投标制的这个现实，要满足招标方的各种要求，需要如何充实、提高；根据监理企业的发展趋势，监理企业要怎样改变本企业的工作理念和工作方式等等，都是需要予以思考的。

（一）当前建设监理概况

我国建设监理自 1988 年开展以来，至今已历经 14 年。从 1996 年起，我国监理业转入全面推行，取得了健康、稳步的发展。使建设工程质量、投资、进度得到有效控制，朝着发挥最佳投资效益的目标迈进，取得了可喜的成绩并受到工程项目各参与方及社会的欢迎。

2001 年 5 月，建设部批准颁布了《建设工程监理规范》（GB 50319—2000），它是总结我国推行监理制度十多年来实践经验的成果，标志着我国建设监理迈上了一个新的台阶。将使我国建设监理制度进一步走上法制化、标准化、规范化的轨道。对于完善工程监理制度，规范工程监理行为，提高建设监理水平具有十分重要的意义。

2001 年 8 月建设部颁布了《工程监理企业资质管理规定》（建设部令第 102 号），加

强了监理企业资质管理，从而维护了建筑市场秩序。与此同时，面对市场竞争激烈及入世后给监理企业带来的机遇和风险，监理企业资质仍需要进一步发展和提高。

建设监理包括咨询、顾问、监督、管理、协调、服务等涵义。建设监理是指监理的执行者，受项目法人的委托，依据建设行政法规和技术标准，综合运用法律、经济、行政、技术标准和有关政策，约束建设行为的随意性和盲目性，确保建设行为的合法性、科学性。建设监理是对建设项目的投资、质量、进度目标进行有效的控制，实现合同的要求，实现建设项目最佳的综合效益的目的。

在建设监理的有关教育与培训方面，我国建设监理的定义与国家政策的提法是一致的。

建设监理是以社会机构代表业主的利益，对建设项目全过程进行的管理。就是以最佳项目管理模式实现工程项目有限的资金在有限的时间内得到最佳的投资效果。

监理单位是受项目法人的委托和业主的要求，依法实施项目的监理。

在我国工程建设监理范围中的项目，为政策所规定必须进行监理。但监理的内容却取决于工程项目业主要求，监理单位不能左右。如目前国内有些工程项目的监理，特别是在某些地区，只是局限在施工阶段的质量控制。这种情况，并不完全符合建设监理的总体概念，与我国建设工程监理规范也不完全一致。目前，这种只局限于施工阶段质量控制式的监理，大有蔓延、扩散之势，甚而导致少数项目为了降低监理取费，而发生任意减少监理内容的现象，长此以往，势必使监理工作丧失其应有的作用，这是应该引起重视的。为了达到建设监理的目标，确保整体监理质量，切实遵循建设监理规范及其他监理法规，监理企业必须以实现国家质量管理体系标准（GB/T 19000—2000）为准则，特别是当目前各监理企业在转换 2000 年新版之际，更要严格贯彻标准。

随着体制改革的发展及项目业主对建设监理认识的提高，以及进一步加强拓宽监理范围，必将要求监理人员水平、素质随之提高。

（二）拓宽监理咨询企业服务范围

随着经济体制改革的深入及经济全球化，项目业主将更加重视投资效益。投资主体为了避免投资决策失误，希望通过咨询了解项目的市场需求、投资预测、投资方案的技术经济评价、工艺与设计方案评审、设备选型分析以及各类方案与方法的优选。这些均要求监理咨询企业拓宽自己的业务范围，增长企业的竞争力。

应该认识到监理与咨询是一致的，监理企业本身有能力提供高智能咨询服务，但这要结合各监理公司实际，制定自身发展战略，及时作出人才、技术和管理上的准备，以扩充壮大监理咨询高级专职人员和兼职专家的队伍。

监理工程师的职责，既要重视对关键部位的旁站监督，更要着重实现项目整体目标。对不同层次监理人员作恰当分工，要充分调动和发挥高智能人才的作用，使人尽其才。一定要走出监理工程师就是“监工”这一认识上的误区。实践经验说明：即使是施工阶段的监理，也需要配备有丰富经验的结构工程师承担专业监理工程师职务，才能处理在施工中遇到的复杂结构问题及在图纸审核方面发挥作用。

要认识到实现建设监理项目的总目标，进行全过程、全方位的监理，是一项技术含量极高的服务，其特点是对工程建设的准确的预测与预控。对建设项目各方的建设行为着重在事前控制，将事半功倍。无数实例和教训可说明预控的重要性，例如参与各类方案（规

划、设计、施工等)的技术经济评价,往往能极可观地降低项目的投资,对确保工程质量与工期,以及安全等诸方面均可通过分析比较,提出最佳方案。为了提高工作效率,监理公司必须配备先进的技术装备,如为进行平行检测应配置各类精度的测量仪器及无损探伤设备等;为对某些关键部位进行结构验算或工艺设计的复核,以及辅助管理等应设置计算机等等,以适应监理事业朝着高智能服务发展的需要。

(三) 重视总监理工程师的作用与培养

我国建设监理是实行总监理工程师负责制。总监理工程师是监理项目的责任主体,是实现监理项目的最高责任人。项目总监理工程师是既要对本项目建设目标负责,实现项目整体目标,又要对监理企业负责的双重责任人。他要同时处理好业主与监理企业的工作任务,是项目监理行政、技术、管理全面工作的总负责人。故总监理工程师是监理项目的权力主体,他要正确处理好国家、企业、监理人员之间的利益。

总监理工程师是监理项目实施过程中责、权、利的主体与核心。总监理工程师要负责协调好参建各方的关系,使各方配合密切,协调一致,搞好项目建设监理全面工作。因此,总监理工程师在建设监理中起着重要的、任何人不可替代的作用。

总监理工程师由监理单位法定代表人书面授权,全面负责委托监理合同的履行。总监理工程师即主持项目监理机构全面工作的监理工程师。

总监理工程师在授权范围内发布有关指令,签认与所监理的工程项目有关款项的支付凭证。项目法人不得擅自更改总监理工程师的指令。

经监理单位法定代表人同意,可设总监理工程师代表,由总监理工程师书面授权,总监理工程师代表即可代表总监理工程师行使其部分职责和权力。

在《建设工程监理规范》中对总监理工程师应履行的职责有:

- (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。

由此可见,总监理工程师是监理项目的第一责任人,他既是执行人,又是组织人。监理项目的监理效果及其成败,总监理工程师要承担重大的责任。故对总监理工程师自身素

质的要求极高，要具备：廉洁清正、公正守法、严格纪律、坚持原则、技术精湛、知识广博、责任心强等一专多能的综合型、复合型人才。

监理企业要根据本企业的实际情况和发展战略，建立有系统的培养制度，制定出总监理工程师队伍的培养规划，要有长期和近期目标。其中，选好总监理工程师的后备人选最为重要，特别是培养中青年总监理工程师的人选。将善于办实事、敢于办大事，能承担责任，职业道德好、素质好，有培养前途的优秀人才选出来，作为总监理工程师的培养人才。

精选好培养为总监理工程师的人才后，根据各人的特点和实际条件制定出个人培养计划，可进行长期、中期、短期的培训，使其掌握基本专业技术、管理、经济、法律等知识。从监理实践中培养总监理工程师极为有效。可委派到大型、复杂的监理项目上工作，可委任总监助理、总监代表、副总监等职务，让他们担责任、挑大梁，逐步锻炼，成为一个称职的总监理工程师。

（四）项目投资控制是建设监理的重要内容

建设监理中，投资、质量、进度三大控制是实现项目整体目标的中心任务，上述三者目标构成相互关联和相互制约的目标系统。三大目标中任何一个目标的失控，都会使项目整体目标失控。其中特别是当项目投资失控时，质量与进度目标根本难以实现，而建设项目成效，归根结底是项目投资的有效实现。

资金的筹集和使用贯穿于项目的始终。建设项目的监理全过程中，在各个阶段，监理工程师对各类方案进行技术经济评价、优选，最终实现项目最优目标，降低投资并达到质量、进度的最优。无数实践的例子说明，投资控制是三大控制的主导。

监理工程师始终离不开技术经济的分析。如果监理工程师不做这项工作，建设单位委托监理单位就失去了意义。为了取得目标控制的预期成果，监理工程师要从多方面采取措施实施控制，其中经济措施是目标控制的必要措施。如果没有监理工程师用经济措施来控制承包单位，投资目标就难以实现。特别在承包商不规范行为较为普遍的条件下，对其采取经济措施，是最为见效的控制措施。

项目投资控制是建设监理的一项主要任务，它贯穿于工程建设的各个阶段及监理工作的各个环节。项目投资控制是否成功，既影响到业主的利益，也影响监理工作的开展。在发达国家里，监理工程师被誉为工程建设的经济专家和管理财务的经理。由此可见，投资控制在建设监理中的重要性。

监理企业可为业主在投资控制上提供服务有：

- （1）立项决策阶段，对拟建项目做出合理的经济评价，避免投资的盲目性；
- （2）可行性研究阶段，监理工程师对建设项目规模、场地、技术协作条件提出意见，对拟建方案做出估算，使所选定的方案确保在技术上可行，经济上合理；
- （3）方案选择阶段，监理工程师按各设计方案编制估算，将方案中各分部、分项工程投资分别列出，以便确定拟建项目的布局、设计及施工标准；
- （4）设计阶段监理工程师运用价值工程等技术经济方法评价设计方案，编制工程概算，将设计控制在投资限额内；
- （5）施工招标阶段，可协助编制招标文件及标底，协助评审标书，协助拟订承包合同；

(6) 施工阶段, 审查施工组织设计、施工技术方案和施工进度, 并通过技术经济分析评价, 择优选出技术先进、经济合理的最优方案。在施工过程中, 监理工程师能够较详细、合理地对已施工部分的工程及变更设计工程进行核算; 审签期中付款; 对工程变更所产生的费用及其对工程总投资的影响, 及时向业主汇报;

(7) 竣工后审查工程结算。

上述各阶段中, 监理工程师进行投资控制服务的内容, 显然是贯穿于整个工程的规划、立项、设计、施工各个阶段中。投资控制与监理全过程中的质量、进度控制、合同、信息管理及各部门之间协调工作, 息息相关。例如, 施工过程中工程设计变更后, 最终完成的工程, 往往由于实际条件变化多端 (如基础工程中的地质变化), 决非最初拟订的变更说明所表达的, 只有现场监理人员才能真正全面掌握。复杂的设计变更, 甚至会涉及质量、进度、合同等相连贯的关系。

监理工程师最了解建设单位的投资意向和目标, 能够较好地结合工程管理专业知识与丰富的实践经验, 在设计、施工的投资控制中最大程度地实现业主利益。监理工程师在工程管理上始终营造一种业主、监理工程师、承包商三者之间的信息协调系统, 把工程建设过程中的咨询信息通过系统化的专业处理, 公正而客观地为建设单位提供决策依据, 避免建设单位在决策上的盲目性和失误。监理工程师凭借自己丰富的经验和知识, 通过对设计、施工、设备安装、材料供应各个环节的活动进行客观公正的评价, 提出专业性建议, 并能从专业的角度平衡协调, 使得整个建设阶段的投资控制都处在一个优化过程中, 从而避免了许多争议与索赔, 保证整个工程的投资、进度、质量都得到有效的控制。从大量的监理实践证实, 充分发挥建设监理对投资的控制作用, 建设单位的利益才能得到最大的体现。因此, 建设单位不但要对监理单位赋予其对工程质量、进度的管理权, 更应赋予他们对项目投资的控制权。

但是在当前我国实施监理的项目中, 真正包括投资控制的监理, 据有关统计资料, 不足总监理项目的 30%。即大部分项目的投资控制, 由建设单位自己掌握, 他们未真正了解建设监理中项目投资控制的实质内容和有效的作用。此外, 也还有部分监理单位中的少数监理人员对项目各阶段、各环节、各施工过程中, 投资控制的业务不十分了解。随着改革的不断深入和监理业的发展, 将会逐步提高认识, 从而使建设监理得到完善。

由于目前工程建设监理的内容, 各地区、各项目未按统一的要求进行, 根据建设单位需要和项目的特点来确定监理内容。因此, 在监理招标、投标文件及监理委托合同中必须详细阐明监理内容, 特别是其中投资控制的具体监理内容, 在监理规划和监理实施细则中更要详述, 使监理人员遵照执行。

在项目决策阶段、设计阶段及施工招标阶段、施工阶段中的投资控制, 是直接影响项目投资效益的关键。在决策阶段投资控制为确保立项在技术上的可行性和经济上的合理性; 在设计阶段, 通过技术经济评价及运用价值工程优选方案, 编制概算; 施工招标阶段, 准确编制标底, 协助评审投标书和拟订承包合同; 施工阶段, 经济合理地评价施工方案, 审核预算、结算及审签期中付款等。在各阶段的投资控制内容均是监理招标、投标文件中的重要部分。

此外, 投资控制与合同管理、索赔管理密切相关, 对工程造价及项目投资效益影响极大。特别是当前, 承包商在激烈的市场竞争中, 为了求得最大效益, 索赔事件日益增多。

监理工程师能否处理好索赔，这关系到业主与承包商的切身利益，关系到监理工程师能否胜任监理任务，也就是其中投资控制任务的完成，它与合同管理、信息管理紧密联系，绝不是孤立的。只有在工程现场全面掌握监理全过程，才能完善索赔管理，完成投资控制任务。

目前有些地区将建设监理中的投资控制只视为预、结算审核，从整个监理全过程中抽出去，或由业主自行管理，或另委托造价咨询单位审核，这是认识上的误区。这些审核人员不能全面掌握相关监理的全过程，怎能完成投资控制任务，做好投资控制整体工作！完成投资控制任务，既要全面掌握造价师的知识技能，还要亲身参与工程项目实施的全过程，掌握两面情况，二者缺一不可。

（五）建设监理企业的发展途径

建设监理企业如今已成为建筑市场的重要组成部分，在当前建设监理市场竞争激烈的状况下，监理企业必须通过如下途径不断提高自身的素质，创立品牌，树立形象。

1. 建立各类层次的优秀监理队伍

监理单位是知识密集型咨询服务企业，人才是监理企业最重要的财富，如何选择、培养、使用、激励人才成长，形成监理企业的人才优势，是提高企业核心竞争力的关键。要求监理企业的监理人员建立为业主服务的思想，提高业主的满意度。

除各类不同层次的监理人员以外，监理企业要充实有特殊专长的专业监理工程师和技术专家，以适应监理项目的需要。专业监理工程师既要掌握监理项目的专业技术，又要熟悉监理业务，并具有敬业精神。监理企业要充实监理人才知识库容量，既不断总结、积累各类监理项目的经验，主要是监理人才及其知识的提高，形成企业整体的人才优势。

2. 创立监理企业的信誉

创建名牌企业是监理公司的目标，不仅是甲级大型监理公司要创名牌，对不同中、小型监理企业同样也要根据其不同优势，创建知名度相对高的监理公司，以适应市场的需求。

监理人员都要把建立本监理企业的信誉放在首位，想业主所想、急业主所急，作好每项管理和技术服务工作。建立起一套具有本公司特点的监理管理体系。加强预控措施，提高监理工作的满意度，树立本企业形象，创造名牌企业。

3. 提高监理企业的适应能力和企业服务创新能力

根据不同业主对监理项目的特殊要求和监理公司自身的特点，不断充实相应特殊专业人才和设备，使企业具有精且全或少而精的特点，能机动灵活地适应不同监理项目的各种特点，在相应局部的领域内取得优势。

监理企业还要结合外部环境和自己的实力不断创新，创造出市场需要的、符合国际惯例和国内法律、法规的、可为业主创造出更大价值的服务。

4. 树立并突出总监理工程师的权威性与知名度

总监理工程师是监理项目的责任、权力、业主利益的主体。选择好项目总监理工程师是建设监理的关键。

对总监理工程师的要求严格而全面。不断积累总监理工程师历年承担各类项目的业绩、特殊贡献、得到业主赞扬或上级部门表彰的成果，这些是监理企业的财富。

监理企业需要不断培养、创立高知名度的总监理工程师，同样也就是创立监理公司的

信誉。

在国外监理咨询业中，业主优选的监理企业，往往是针对、着眼在某些高知名度的总监理工程师。因此，监理公司要树立、培养自己知名的总监理工程师。

5. 突出建设监理中某项专业业务的钻研而创建技术特色的名牌

各监理企业的人才专长各有所偏重，从而形成某种显著的专业优势，随着这种专业优势业绩的积累，名声提高，创建特色。例如某监理企业以高智能专家、博士为主体，以其丰富的投资决策经验和上佳的前期监理业务业绩，为业主创造过极高的投资效益，深得社会与业主的肯定和赞扬，从而创立了具有特色技术的名牌。另一监理企业却以拥有丰富实践施工经验的各类专业高级工程师为主体，创立了以三大控制为其技术特色优势的名牌监理。

必须指出：各类技术专家同样也要掌握各相关的监理知识。即使是对本专业，由于技术日新月异的提高、革新，同样需要不断学习、培养。监理企业虽然接受多变的工程项目，只要监理人员严格执行国家质量管理体系标准，监理工作的质量必会保持优良。

6. 监理项目的最终最优目标即监理公司追求的目标

监理企业要重视监理项目的最终监理效果。监理企业要投入足够的人力，专业配套，特别是具有丰富实践经验、高素质的监理人员，达到全天候、全过程、全方位的监理。

监理企业自觉遵循国家质量管理体系标准来确保监理质量，是每一位监理人员必须遵守的准则，在监理实施过程中形成一种严格执行的制度与规范。

监理公司所建立的各项目标，必须遵照业主对项目实现的目标，二者的一致性为监理企业制订各类体制、规程的宗旨。急业主所急，以监理项目正当、合法的利益为重。

7. 监理企业要排除不合理的外部干扰

监理企业在监理过程中会遇到以下两种干扰：一是来自业主。由于少数业主对监理制度的认识不够全面，认为监理单位与监理人员是为业主所“雇佣”，监理人员必须一切都要听从业主的命令，甚至是违反合同条款、法规、规范的不合情理的命令。遇到此类情况，监理人员要十分冷静、清醒、理智地妥善处理，以理服人，用法规、证据解释。对原则性问题及违反法律、侵害国家利益的事，必须寸步不让。二是来自政府行政部门或建设主管部门的干预。往往出自不尊重科学、不懂技术所致，瞎指挥、乱拍板。特别是为了抢工期、赶进度而不遵守基建程序和技术规程。这种例子屡见不鲜。有时监理人员有种侥幸心理，不坚持原则，重大的事故就产生于此。

因此，监理人员遇到此类不合理的外部干扰，一是坚持原则；二是善于处理。

8. 监理企业要更完善全方位、全过程的技术服务功能

当今监理企业之间的竞争也就是其实力之间的竞争。监理企业必须具备全面、配套的监理人员，在监理各环节、各过程上，均有经验丰富、出色的监理工程师胜任所接受的监理任务。当前我国进入 WTO 后，面临国外监理咨询企业与国际间监理市场竞争的形势，监理企业更要充实、完备全方位、全过程的技术服务功能，特别是提高监理企业的核心竞争力，才能面对国际间的竞争。

三、做好 ISO 9000—2000 质量管理体系认证

监理企业是否推行 ISO 9000—2000 质量管理体系认证，也是建设业主选择或招标投

标中评标的一个重要因素或依据。这是监理单位必须认真对待的。

ISO 是 International Standard Organization 的简称, 即“国际标准化组织”。

ISO 是世界上最大的国际标准化组织, 成立于 1947 年 2 月 23 日。它的宗旨是“在世界促进标准化及其相关活动的发展, 以便于商品和服务的国际交换, 在智力、科学、技术和经济领域开展合作。”ISO 现有 117 个成员, 包括 17 个国家和地区。

(一) 推行 ISO 9000 质量管理体系的作用

自从 1987 年 ISO 9000 系列标准问世以来, 为了加强质量管理, 适应质量竞争的需要, 企业家们纷纷采用 ISO 9000 系列标准在企业内部建立质量管理体系, 申请质量体系认证, 很快形成了一个世界性的潮流。目前, 全世界已有近 100 个国家和地区正在积极推行 ISO 9000 国际标准, 约有 40 个质量体系认可机构, 认可了约 300 家质量体系认证机构, 20 多万家企业拿到了 ISO 9000 质量体系认证证书, 第一个国际多边承认协议和区域多边承认协议也于 1998 年 1 月 22 日和 1998 年 1 月 24 日先后在中国广州诞生。

一套国际标准在这短短的时间内被这么多国家采用, 影响如此广泛, 这是在国际标准化史上从未有过的现象, 已经被公认为“ISO 9000 现象”。ISO 9000 系列标准是在总结各发达国家质量管理经验的基础上产生的, 是宝贵的财富。推行 ISO 9000 质量管理体系认证对企业有如下几个方面的作用:

1. 规范企业内部的质量管理

ISO 9000 族标准是针对企业的组织管理结构、人员和技术能力、各方面规章制度和技术文件、内部监督机制等一系列体现企业保证产品及服务质量的管理措施的标准。建立质量体系可使企业具有减少、消除、特别是预防质量缺陷的机制。

取得质量体系认证资格必须具备的一个基本条件是, 企业必须按照 ISO 9000 系列质量管理体系标准建立质量管理体系。企业在申请认证的过程中, 认证机构将通过各种方式指导企业建立质量管理体系。负责 ISO 9000 质量体系认证的认证机构都是经过国家认可机构认可的权威机构, 对企业的质量体系的审核是非常严格的。这样, 对于企业内部来说, 可按照经过严格审核的国际标准化的质量体系进行质量管理, 真正达到法治化、科学化的要求, 极大地提高工作效率和产品合格率, 迅速提高企业的经济效益和社会效益。

对于企业外部来说, 当顾客得知企业按照国际标准实行管理, 拿到了 ISO 9000 质量体系认证证书, 并且有认证机构的严格审核和定期监督, 就可以确信该企业是能够提供优质服务(产品)的信得过的企业, 从而扩大了企业的市场占有率。

2. 获得了国际贸易“通行证”, 消除了国际贸易壁垒

许多国家为了保护自身的利益, 设置了种种贸易壁垒, 包括关税壁垒和非关税壁垒。其中非关税壁垒主要是技术壁垒, 而技术壁垒中又主要是产品质量认证和 ISO 9000 质量体系认证的壁垒。特别是, 在世界贸易组织(WTO)内, 各成员国之间相互排除了关税壁垒, 只能设置技术壁垒, 所以, 获得认证是消除贸易壁垒的主要途径。在我国加入 WTO 以后, 失去了区分国内贸易和国际贸易的严格界限, 所有贸易都有可能遭遇上述技术壁垒, 应该引起企业界的高度重视。为了消除国与国之间的贸易技术壁垒, 许多国家纷纷建立本国的认证制度, 与国际惯例接轨, 寻求双边或多边的认证合作。开展质量认证已成为世界各国对产品和服务进行质量评价和监督的通行做法, 是企业获得国际贸易通行证的有效手段。我国于 1998 年 1 月 22 日正式签署了国际认可论坛多边承认协议(IAF/

MLA), 标志着我国认证机构所颁发的质量认证证书在国际上等效。

3. 提高企业信誉, 开拓占领市场

如今质量认证制度已在各行各业广泛推行。质量认证是通过一个公认、独立的社会第三方认证机构对企业产品质量或质量管理体系作出正确、可靠的评价, 为人们提供可以完全信赖的质量信息。获得认证注册和认证标志充分体现了企业对顾客、对社会提供的质量保证, 有助于提高企业质量信誉, 从而在市场竞争中取得优势。随着市场经济运作的不断规范, 取得质量认证将作为参与市场竞争的必备条件之一。

4. 有利于国际间的经济合作和技术交流

按照国际间经济合作和技术交流的惯例, 合作双方必须在产品(包括服务)质量方面有共同的语言、统一的认识和共守的规范, 方能进行合作与交流。ISO 9000 质量体系认证正好提供了这样的信任, 有利于双方迅速达成协议。

(二) 推行 ISO 9000 质量管理体系认证的现实意义

监理企业以提供高智能技术服务为主要工作内容, 依据国家有关法律、法规对建设工程实行监督管理。监理企业的产品就是工程建设中的监理服务以及服务过程中产生的有关文件和资料。ISO 9000 质量管理体系对于监理企业能进一步提高企业的质量管理水平, 能有效提高监理服务质量和完善监理企业质量管理。

1. 体系运行保证了监理服务质量的稳定

体系贯彻了预防为主的思想。在质量管理体系的运作中, 通过对工程建设监理活动过程的策划, 将工程中可能出现的问题进行了提前考虑和预测, 并对此针对性地制定相应的工程投资、质量、进度的预控措施, 减少或避免各类隐患的出现, 变被动监理为主动监理, 保证了监理服务质量的稳定。

体系强调了过程的控制。任何监理活动都是通过各种过程来实现的。为防止不符合要求的情况出现, 必须强调监理的过程控制。过程控制是在工程建设中, 对施工的人、机、料、法、环等五大因素的控制。在监理服务过程中, 一是对工程监理的实施过程的控制, 即监理企业内部对监理人员的管理, 如: 监理人员持证上岗、工作到位情况, 对服务过程中形成的各类监理资料、记录、报告、文件的管理; 二是对工程项目实体投资、质量、进度的控制, 即采取何种监理手段、方法或措施使工程的投资、质量、进度达到预期的目标。通过对主要施工技术方案的分析审查, 采用科学的检验、实验方法, 确定材料、工艺的可靠性, 想方设法寻求节约投资、确保工期和保证质量。

体系确保了资源的提供。只有在具备符合要求和能力的人员、先进的检测装备、适宜的工作环境和必要的基础设施和保障的情况下, 才能保证监理服务质量水平的提高, 满足顾客的要求。

2. 体系运行保证了监理服务质量的提高

体系具有持续改进的功能。体系针对监理服务过程中的不合格及不良趋势, 采取有效的纠正措施或预防措施; 有计划地开展质量管理体系内部审核活动, 发现、纠正、改善不足之处, 促进监理服务质量的提高, 促进监理企业质量管理水平的持续改进。

体系具有良性循环、稳步前进的机制。标准要求以顾客为关注焦点, 重视顾客的要求和反馈, 通过收集、分析信息和数据, 寻找不断改进的机会, 达到改进和提高服务质量的目的; 强调对服务活动过程的策划, 促使监理服务有计划、有目的地开展; 提出始于教

育，终于教育的原则，通过加强对质量管理体系标准的学习，以及对新技术、新材料、新规范、新标准的专业培训，达到增强质量管理意识，理解企业的质量方针，提高个人素质和企业的监理服务质量的目的。

3. 体系运行完善了监理企业质量管理

在实施监理服务过程中，需要有很强的组织性、技术性和系统性。若缺乏质量管理或体系不完善、不健全，就不能或者很难使所依据的法规、标准以及资源配置得到切实贯彻。体系将各阶段、各环节的工作有机地组织起来，按有关法律、法规、标准的规定和程序运作，在通过信息反馈，对监理服务质量进行动态控制，形成一个既能明确任务、职责和权限，又能互相协调、促进的有机整体。这是任何技术标准、规范所不能替代的。

4. 体系运行体现了监理服务的规范化

体系为了使企业建立完善的组织机构，健全各项规章制度，强化质量管理，通过编制质量管理体系文件——《质量手册》、《程序文件》以及《作业指导书》（或规章制度/管理办法）来明确质量方针和目标，建立符合标准的质量管理体系。

在体系的有效运行中，监理企业有目的地制定一系列考核办法，使每位监理人员清楚自己的工作目标、工作标准、工作程序以及定量定性的考核内容，保证监理工作整体水平的提高，使监理企业管理实现标准化、程序化、规范化。

5. 体系运行实现了监理企业的动态管理

体系通过内部质量审核、纠正及预防措施以及管理评审等活动，对监理企业运行中不合格或不能满足顾客要求的因素不断进行改进、纠正，以达到动态管理，自我完善，持续改进的良性机制，促使企业为顾客提供长期稳定、满意的服务质量，甚至去超越顾客的期望，增强监理企业的市场竞争能力。

因此，推行 ISO 9000 质量管理体系认证是监理企业谋求自身发展，迎合行业发展趋势的必然规律，也是中国加入 WTO 后监理企业迎接挑战，与国际接轨的必由之路。

（三）ISO 9000—2000 版标准的主要特点

1. 适用性更强

1994 版标准以制造业为主，标准的语言以制造业为对象，其他行业在使用起来较为困难。2000 版标准从思想和语言上均作了重大改进，参考到各行业对标准的需求和利益，更易于使用和理解，适用于所有产品类型，即所有行业，不同规模的行业。

既便于各行业的管理运行，也便于各企业的操作落实，除适用于一般性行业外，也能满足如医疗器械、通信、汽车等性能行业对标准的要求。

2. 对标准允许剪裁的要求更加严格

当标准的任何要求因组织及其产品的特点而不适用时，可以考虑对其进行剪裁，剪裁仅限于标准第 7 章“产品实现”中那些不影响组织提供满足顾客和适用法律法规要求的产品的能力或责任的要求，否则不能声称符合标准。

3. 将顾客满意信息作为评价质量管理体系业绩的一种重要手段

持续的顾客满意是任何企业质量管理体系的推动力，为了评价产品是否满足顾客的要求和需求，应对顾客的满意度进行评价，并由此采取相应的措施，这就是 2000 版标准的核心思想。

4. 采用“过程方法”的模式结构，逻辑性更强，相关性更好