

JIAN SHE GONG CHENG JIAN LI
GUAN LI YU YUN ZUO SHI WU

建设工程监理 管理与运作实务

袁恩宽 主编

四川出版集团 · 四川科学技术出版社



建设工程监理 管理与运作实务

袁恩宽 主编

四川出版集团·四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设工程监理管理与运作实务/袁恩宽主编. - 成都:
四川科学技术出版社, 2005. 12
ISBN 7 - 5364 - 5873 - 8

I. 建... II. 袁... III. 建筑工程 - 监督管理 - 基
本知识 IV. TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 139616 号

建设工程监理管理与运作实务

主 编 袁恩宽
责任编辑 戴 林
封面设计 韩健勇
版面设计 康永光
责任出版 周红君
出版发行 四川出版集团·四川科学技术出版社
成都盐道街 3 号 邮政编码 610012
成品尺寸 148mm × 210mm
印 张 16.25 字数 420 千 插页 9
印 刷 成都前进印刷厂
版 次 2005 年 12 月成都第一版
印 次 2005 年 12 月成都第一次印刷
定 价 78.00 元
ISBN 7 - 5364 - 5873 - 8/TU · 159

■ 版权所有·翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

■ 如需购本书,请与本社邮购组联系。

地址/成都市盐道街 3 号 电话:87734081

邮政编码/610012

编委会名单

主	编	袁恩宽	
主	审	殷时奎	吴 江
副 主	编	刘卫东	卢 正

主 任 委 员	曹麒麟	李茂竹	余海清	但玉林	
副主任委员	单广平	高印章	宋继文	刘梓明	聂 勇
	徐龙光	钟文华	宋昭国	赵克利	蒋浩宏
委 员	(以姓氏笔画为序)				
	王明典	王 萍	王雪飞	文 畅	吕 瑛
	苏 杨	李 永	李植林	李 睿	张正荣
	范庆雨	林建胜	林春秀	林思姵	林 海
	罗其标	夏 瑜	徐 玥	徐洪跃	陶兴中
	梁 达	蒋 林	程亚孙	蔡泽华	颜凌云

前 言

本书从建设工程监理企业的设立入手,通过对建设工程监理企业的管理与运作实践中相关的材料进行分析和总结,吸收了一些成功的经验,指出了当前建设工程监理企业管理与作业活动中存在的主要问题,结合国际惯例和国内建设工程监理的发展方向,提出了将建设工程监理企业做大、做强,使之在国内外市场竞争中处于不败之地的一些思路、途径、措施和方法等。

全书正文内容共八章。第一章,介绍建设工程监理的发展历程、目前存在的主要问题和监理执业的相关知识。第二章,介绍建设工程监理企业的设立、组织机构和管理体系。第三章,介绍建设工程监理企业的营销决策、竞争技巧、合同洽谈和签订注意事项及监理合同的履行与跟踪。第四章,介绍勘察、设计监理的概述、必备条件、工作任务、组织机构、工作程序、控制要点、用表规定、资料管理、应对勘察/设计监理存在问题的建议和与其他阶段监理的区别和联系等。第五章,介绍施工监理的概述、生产、作业制度、监理规划、监理实施细则、监理日记的编写及完善、工作程序、主要控制点、监理用表规定及资料管理等。第六章,介绍设备采购监理和设备监造概述的条件、工作依据、工作任务、组织机构、工作程序、控制要点、监理用表规定及资料管理等。第七章,介绍建设工程监理企业发展和国际接轨的思路、途径、措施和方法等。第八章,介绍建设工程项目管理的定位、组织、协调、运作及管理。

本书在编写过程中得到了许多同事、同行们的大力帮助,在此向他(她)们表示衷心感谢!

由于编者的水平有限,书中如有错漏之处,敬请同行们批评指正!

编委会

序 言

“建设工程监理制”是我国工程建设管理体制变革、逐步实现与国际惯例接轨的重大举措之一。从 1988 年开始试行建设工程监理制以来,对国内建设工程的“质量控制、进度(计划)控制、投资(造价)控制、职业健康安全环境(OHSE)控制、合同和信息(资料)管理及组织协调,提高工程建设项目的总体管理水平等起到了积极的促进、推动作用。通过 10 多年的运行实践,一大批监理执业人员得到了较好的锻炼,部分监理企业得到了发展,监理行业也快速地发展壮大。到目前为止,全国共有近 6200 家各类资质的监理企业、约 27 万监理执业人员。

毕竟“建设工程监理制”在我国推行时间不长,国家和地方对于监理执业的管理体系还不够健全。由于目前在实际运作中一些监理业务存在不规范竞争,监理企业内部的管理和运作欠规范,部分建设监理执业人员的业务能力和职业道德欠佳,国家、地方的一些监督管理部门对监理执业的监管力度不够等原因,败坏了建设工程监理的社会声誉,使部分监理企业难以继续维持。

对于建设工程监理实施中的现状,人们比较关注以下问题:怎样对建设工程监理行业进行正规化、科学化管理;如何提高建设工程监理的执业能力和社会声誉;建设工程监理的企业应该如何面对当前执业过程中存在的一些问题,尽快摆脱困境;在我国加入“WTO”后,建设工程监理如何发展,怎么抓住机遇和迎接挑战,逐步与国际惯例接轨等。

针对上述问题,本书编委会成员在分析和总结目前建设工程

监理实际管理和运作的成功经验和失败教训的基础上,提出了解决上述问题和将建设工程监理行业做大、做强的一些措施和方法。

本书内容具有下述特点:

1. 系统性。立足把建设工程监理企业做大、做强,从向建设工程项目管理过渡以及同国际惯例接轨的思路来系统地策划和编写。

2. 针对性。主要针对建设工程监理实践中一些管理活动和作业活动中的薄弱环节,提出解决存在问题的思路、措施和方法。

3. 实用性。对涉及监理执业的相关知识仅提供了索引,便于读者理论联系实际,重点突出实际运作过程中采用的措施、方法和手段。

4. 前瞻性。结合建设工程监理行业的发展方向,将目前开展不多的勘察设计监理,招标、投标监理,设备监造监理,建设监理企业的发展思路和项目管理的內容纳入书中。

本书为参与制订国家建设工程监理相关法规、政策的人员深入了解建设工程监理的实际运作状况积累了资料;为建设工程监理的委托方了解、认识建设监理行业的工作特点提供了帮助;为建设工程监理行业的管理人员、作业人员系统地了解监理运作与管理的思路、技巧,提高自身的业务水平提供了捷径。还可供建筑管理类大专院校的师生参考。



2005年5月16日

四川省煤田地质工程勘察设计院

该院是四川省煤田地质局在结构调整中,按照“发挥专业优势、突出煤田地勘主业、开拓地质市场、促进全局经济持续发展”的指导思想,整合人才、设备、资产等优势资源,组建的一支设备先进、专业齐全、技术力量雄厚的综合地质队伍。主要从事煤田地质、水文地质、工程地质、灾害地质、环境地质、浅层气、煤层气、煤的伴生矿产等勘察、设计与研究工作,并开展软弱地基处理、边坡、地质灾害勘察与治理,地质工程咨询、工程勘察项目监理、地质测量、煤质检验、岩矿鉴定等业务。主要作业手段有钻探、物探、坑探、槽探、地震、电法、灌压浆、预应力锚索、桩基、物理化学分析测试、测量等。该院拥有《煤炭地质勘察甲级单位》、《监理单位甲级资质等级证书》、《地质勘察资格证书》、《工程物探甲级资质证书》、《地质灾害防治工程甲级勘查资质证书》、《地质灾害防治工程甲级设计资质证书》、《地质灾害防治工程甲级施工资质证书》、《地质灾害防治工程甲级监理资质证书》、《地质环境影响评价资质证书》、《建设用地地质灾害危险性评估单位资质证书》、《工程咨询资格证书》、《建设项目安全预评价资质》、《国家安全生产检测检验乙级资质》、《煤矿安全验收评价资质证书》、《四川省安全评价机构资格证书》等资质证书。

该院成立至今不断探索改革发展的新思路、新举措,各项经济指标逐年增长,2004年实现经营总产值2.08亿元,比2003年增长230%。2000年至2004年间,先后荣获“四川省实践‘三个代表’示范党组织”、“四川省直单位职业道德建设先进单位”、“四川省煤田地质安全生产先进单位”、“四川省煤田地质单位四好领导班子”、“四川省守合同、重信用单位”等光荣称号。2004年12月被中国煤炭工业协会评为“全国煤炭工业地质勘查功勋单位”。



隆重召开“四川省煤炭资源有效保障能力与对策研究”评审会



攀枝花宝鼎矿区煤炭资源延深勘探合同签字现场



该院顺利通过 GB/T19001——2000 质量体系认证



二郎山隧道勘察施工现场



宁夏石油施工现场



局、院领导视察山西太长高速公路采空区治理现场



紫坪铺水利枢纽工程预应力锚索施工现场

成都瀛洲电器有限责任公司

你知道“死水微澜”的故乡吗？成都瀛洲电器有限责任公司（前身为成都宏达电焊机厂），就座落于“死水微澜”的故乡——天回镇。公司创立于1992年，经过十几年的发展壮大，建立起一套科学实用的企业生产管理方法，公司坚持贯彻以质量求生存，以科技求发展，以用户为依托，经常听取和征求用户的意见，不断改进生产工艺和创新技术，敢于接受市场挑战，协助焊研所生产出中国第一台MZ自动埋弧焊机及ZX5可控硅整流焊机，在这基础上，公司科技人员不断努力，首家生产出中国西南地区第一台数显预置埋弧焊机。如今，我公司具有先进水平与国际技术接轨的六相全控桥式整流埋弧焊机以投入市场，且受到焊机行业的好评。

我公司产品广泛应用于石油、化工、建筑、造船、汽车、航天、核工业、机械制造、长输管线、大型钢结构等的焊接作业。在中国第二重型机械集团公司、四川空分设备（集团）有限责任公司、中国化学工程第七建设公司、中国石油天然气第一建设公司等几十家大中型企业使用过程中顾客普遍评价较好。

瀛洲公司的各位员工愿用自己的智慧和辛勤的汗水为顾客提供优质的产品、一流的售后服务。

成都瀛洲电器有限责任公司

主要产品:

CKH系列晶闸管多功能半自动二氧化碳焊机

MZ系列多功能埋弧自动焊机

ZX7 系列(IGBI)逆变式直流弧焊机

WS 系列(IGBI)逆变式高频氩弧焊机

BX1、BX3 交流弧焊机

WS(M)列 IGBI 逆变式手工氩弧焊机

◆IGBT、继电器、集成电器、整流器件等关键零件均采用国际名牌◆控制版采用进口涂复材料多层喷涂、防尘、防潮、防腐

◆IGBI 控制,电弧稳定、动特性好、电流调节范围宽

◆超强高频,起弧可靠性 100%,具有电流缓升,缓降可调延时断气

◆主要用于不锈钢,有色金属(铝镁合金除外)重要的碳钢及合金的压力容器,管道等金属,如化建、油建等



目 录

第一章 建设工程监理总述.....	1
第一节 建设工程监理的发展历程	1
一、建设工程监理的实行与发展	1
二、监理业务的开展情况	1
三、建设工程监理在国家基本建设过程中的作用	2
第二节 建设工程监理存在的主要问题	2
一、部分监理的委托方对工程监理的作用认识不足	2
二、建设工程监理的收费总体偏低	3
三、部分监理企业的管理不够	4
四、建设工程监理的职业道德和工作成效参差不齐	5
五、建设工程监理执业人员的结构已面临危机	6
六、建设工程监理的“责、权、利”不均衡	8
七、对建设工程监理的监管力度不够	8
第三节 监理执业的相关知识	10
一、法律、法规知识	10
二、质量知识	11
三、进度计划知识	12
四、工作分解结构(WBS)、赢得值(EVC)原理、工作代码系统	16
五、工程计量和工程统计理论知识	19
六、资金的时间价值	24
七、投资估算与投资(造价)控制知识	26

八、职业健康安全(OHS)、环境(E)知识	30
九、合同管理知识	32
十、风险与索赔	34
十一、《管理学》的基本理论知识	35
十二、信息沟通的方式	37
十三、道德、职业道德	39
第二章 建设工程监理企业的管理	41
第一节 监理企业的设立	41
一、设立的基本条件	41
二、设立的主要程序	43
第二节 监理企业的组织机构	45
一、组织机构设置的原则	45
二、监理企业总部组织机构的设置	45
三、企业监理机构(项目监理部)组织机构的设置	47
第三节 监理企业的管理体系	50
一、监理企业管理的特点	50
二、企业的劳动制度和人力资源管理制度	51
三、主要管理岗位、部门及人员的职责	52
四、企业的财务管理制度	67
五、企业的档案管理制度	69
六、公司的资源管理	77
第四节 监理企业的质量管理体系	81
一、建立企业质量管理体系的意义	81
二、建立企业的质量管理体系	81
三、企业的《质量管理体系文件》的宣传贯彻、认证、保持	82
第五节 企业的“职业健康、安全和环境管理体系”	83
一、树立企业全员的“职业健康、安全和环境”意识	83

二、职业健康安全管理体系(OHSMS)和环境管理体系(EMS) 的建立	84
第六节 监理企业的“经营活动准则”、“廉政责任书”、监 理人员的“执业道德与准则”、“廉政协议书”	86
一、监理企业的“经营活动准则”(示例)	86
二、监理企业的“廉政责任书”	87
三、监理人员的“执业道德与准则”(示例)	90
四、监理人员的“廉政协议书”	91
第三章 建设监理企业的营销	93
第一节 营销概述	93
一、营销是企业的基本职能之一	93
二、建立企业的营销观念	93
三、现代市场营销观念	93
第二节 监理企业的营销决策	94
一、企业的营销环境分析及市场营销策略	94
二、企业的营销策划及决策	94
第三节 监理企业的竞争(投标与招标活动)技巧	95
一、经营业务信息的跟踪与分析	95
二、招标书(招标文件)的消化、理解与答疑	95
三、投标书的编制与澄清	96
四、投标报价(商务部分)的确定	98
五、开标活动的参与	102
六、及时获取“中标通知书”	103
七、投标后的总结	103
八、投标文件的回收	104
第四节 监理合同的洽谈及签订注意事项	104
一、确定合同的示范文本	104

二、对“词语定义”、“通用条件、标准条件”的处理	104
三、对合同“专用条件”、“补充条款”、“合同附件”的拟定	105
四、合同谈判的技巧	105
五、缺陷责任期(保修期)监理企业的承诺	105
第五节 监理合同的履行及跟踪	106
一、跟踪监理合同执行的有关信息	106
二、妥善处理好监理合同的延期和索赔事宜	106
三、对待监理合同非正常履行情况的措施	108
第六节 关于监理营销人员	109
一、监理企业营销人员的基本要求	109
二、对监理营销人员的特殊管理	110
三、对监理营销人员薪酬的建议	111
第四章 勘察设计监理	112
第一节 勘察设计监理总述	112
一、勘察设计监理的概念、特点	112
二、勘察设计监理的现状存在的主要问题	113
三、勘察设计监理的市场前景及必要性	115
第二节 勘察设计监理的必备条件	116
一、监理企业的基本条件	116
二、监理企业的资质	117
第三节 勘察设计监理的任务	118
一、项目建议书、可行性研究(概念设计)阶段	118
二、初步设计(基础设计)阶段	119
三、施工图设计(详细设计)阶段	120
四、施工阶段	121
五、试车及考核阶段	121

第四节 勘察设计监理的组织机构	122
第五节 勘察设计监理的工作程序	123
一、明确监理依据	123
二、约定监理目标	123
三、勘察设计监理实施程序框图	125
第六节 勘察设计监理的控制要点	126
一、质量控制要点	126
二、进度控制要点	128
三、投资控制要点	130
四、健康、安全、环境(OHSE)控制要点	130
五、合同管理与组织协调	131
第七节 勘察设计监理的用表规定	133
一、勘察设计监理的用表	133
二、用表说明	133
第八节 勘察设计监理的资料管理	134
一、监理资料	134
二、提交时间	134
第九节 应对勘察设计监理存在的问题所采用的方法、 措施	134
一、了解监理对象的特点,运用适宜的方法	135
二、重视人力资源的获取,加强执业技能的培训和培养	135
三、力求化解被监理方的抵触情绪	135
四、力争收取适宜的监理费	136
五、明确勘察设计监理的职责、范围和权限	137
第十节 勘察设计监理与其他阶段监理的区别和联系	137
一、勘察设计监理与施工监理的区别和联系	137

二、勘察设计监理与设计咨询的区别和联系	138
三、勘察设计监理与房屋建筑、市政公用工程的施工图审查工作的 区别和联系	139
第五章 施工监理	152
第一节 施工监理概述	152
一、施工监理的质量、安全(OHSE)风险产生因素	152
二、质量、安全(OHSE)风险的规避	153
第二节 监理机构的生产、作业制度	153
一、工程开工、暂停、复工报审制度	153
二、施工图审查及设计文件交底制度	154
三、施工组织设计(方案)的审核制度	154
四、分包单位的资质报审制度	155
五、工程监理指令的控制及跟踪制度	156
六、材料设备报验制度	156
七、工程质量检查、验收制度	159
八、工程变更、修改控制制度	162
九、工程质量事故处理制度	163
十、工程质量保修制度	163
十一、施工进度监督及报告制度	163
十二、工程计量、工程支付审核制度	164
十三、职业健康、安全、环境(OHSE)检查、监督制度	165
十四、现场协调会议及纪要签发制度	166
十五、监理机构工作制度	166
第三节 《监理规划》的编写及完善	168
一、《监理规划》的编写	168
二、《监理规划》的完善	169
第四节 《监理实施细则》的编写及完善	169
一、《监理实施细则》的编写	169