

# 建设工程监理工作策划

JIANSHE GONGCHENG JIANLI GONGZUO CEHUA

倪建国 编著

中国建筑工业出版社

# 建设工程监理工作策划

倪建国 编著

中国建筑工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程监理工作策划/倪建国编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2011. 5  
ISBN 978-7-112-13171-6

I. ①建… II. ①倪… III. ①建筑工程-监督管理  
IV. ①TU712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 067357 号

建设工程监理工作策划是指监理企业承接到监理任务后, 项目总监理工程师根据国家现行工程建设监理法律法规和《建设工程委托监理合同》条款的约定, 结合所监理的建设工程质量、进度、投资及安全生产计划目标等要求, 在施工准备、实施和竣工验收阶段开展的一系列主动的、超前的监理筹划工作。本书详细介绍了建设工程监理工作策划的内容, 包括施工准备阶段监理工作策划、关键工序施工质量及安全监理工作策划、工程验收组织工作策划及实务等, 并穿插了大量的工程实际案例, 可供建设工程项目总监理工程师参考, 亦可供项目监理工程师学习使用。

\* \* \*

责任编辑: 岳建光  
责任设计: 董建平  
责任校对: 陈晶晶 王雪竹

## 建设工程监理工作策划

倪建国 编著

\*

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  
霸州市顺浩图文科技发展有限公司制版  
北京盈盛恒通印刷有限公司印刷

\*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 39 字数: 973 千字  
2011 年 7 月第一版 2011 年 7 月第一次印刷

定价: 79.00 元

ISBN 978-7-112-13171-6

(20595)

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)

# 前 言

随着国家建设管理制度不断创新，工程代建、项目管理等中介服务企业近年来不断推出，由于监理行业承受着“安全监理之重”，责任增大，工作艰苦，促使多年从事监理工作的人员放弃监理业务，改行去做其他行业，造成有实践经验的注册监理工程师不断流失。另外，近年新进入监理行业人员是刚毕业的大专生居多，尤其是新考取全国注册监理工程师的人员有低龄化趋势。而监理人才的成长需要较长时间从事现场监理工作的摸爬滚打才能练就。在开展监理业务的现状中，监理机构仓促进场，监理人员临时组合，监理工作没有统筹策划，存在着监理细则编写空洞、千篇一律现象，尤其高危作业施工专项监理细则没有编写或编写滞后于实际施工进度，缺乏针对性、实用性；还有，如监理工作报告、会议纪要等文本编写也缺乏时效性和规范化，有应付嫌疑。然而，自从我国1988年引进和建立建设监理制度以来，注册监理工程师们苦苦寻找对开展施工阶段建设监理业务有指导性、参考价值并具有可操作性的监理工作实务读本少之又少，书店中以偏向监理概念和理论性的书籍为多，满足不了当今监理人员继续学习的渴求。尤其是能指导现场监理工作实践的读本更是匮乏。这几年来，本人有心做些尝试，把开展广州大学城等特大型房产项目的监理工作实践及做法整理成稿，特别是对监理工作策划和常用的文本编写实例进行选编，愿能对注册监理工程师和从事监理行业的同行们在开展建设监理工作时起到抛砖引玉的作用，更愿对我国建设监理业务及其管理水平再跃上一个台阶作出自己的绵薄之力。

建设工程监理工作策划是指监理企业承接到监理任务后，项目总监理工程师根据国家现行工程建设监理法律法规和《建设工程委托监理合同》条款的约定，结合所监理的建设工程质量、进度、投资及安全生产计划目标等要求，在施工准备、实施和竣工验收阶段开展的一系列主动的、超前的监理筹划工作。总监理工程师能用项目管理的思路，用心对所承担的建设工程监理工作进行事先谋划，就会使整个工程的现场监理工作达到主动控制，规范监理，积极协调，运作顺畅，忙而有序，认真履约，和谐共赢的局面，实现工程质量创优、安全文明双优等建设目标。

本书稿在收集和编写过程中得到了相关参建单位和项目监理团队成员的参与和支持，同时参考了相关专家学者的著作，在此一并表示感谢。由于本人水平有限，或有一叶蔽目、只见树木不见森林之嫌，书中难免有不足之处，恳请广大同行赐教。

本人愿通过该书稿的交流，给总监及其监理同行们在开展监理业务时，提供一套方法，一个思路，还是一种心境，仁者见仁，智者见智吧！

倪建国  
2011年春于广州

# 目 录

<b>1 某大型房地产监理项目基本情况介绍</b> .....	1
1.1 项目概况 .....	1
1.2 项目特点及难点 .....	3
<b>2 施工准备阶段的监理工作策划</b> .....	5
2.1 第一次工地会议监理资料的准备 .....	5
2.2 项目监理部办公环境布置工作策划 .....	110
2.3 监理文件（资料）收集、分类及整理工作策划 .....	114
2.4 监理文本编写工作策划 .....	119
2.5 监理业务学习及培训工作策划 .....	119
2.6 建设材料现场检验工作策划 .....	125
2.7 混凝土试块留置方案编写策划 .....	177
2.8 结构实体质量检测方案编写策划 .....	203
<b>3 关键工序施工质量及安全监理工作策划</b> .....	236
3.1 关键工序监理工作策划综述 .....	236
3.2 水泥土搅拌桩工程监理工作策划 .....	254
3.3 预应力管桩工程监理工作策划 .....	273
3.4 建筑防水工程监理工作策划 .....	289
3.5 主体结构工程监理工作策划 .....	308
3.6 砌体及外墙面砖工程监理工作策划 .....	349
3.7 室内装修工程监理工作策划 .....	353
3.8 机电安装工程监理工作策划 .....	408
3.9 建筑节能工程监理工作策划 .....	460
3.10 安全生产监理工作策划 .....	492
<b>4 工程验收组织工作策划及实务</b> .....	540
4.1 工程验收工作策划及基本要求 .....	540
4.2 住宅工程质量分户验收工作策划 .....	552
4.3 工程预验收及竣工验收工作策划 .....	565
4.4 工程验收工作实例 .....	574

# 1 某大型房地产监理项目基本情况介绍

## 1.1 项目概况

### 1. 项目名称

广州某大型房地产项目。

### 2. 建设地点

广州市郊。

### 3. 建筑规模

本项目为大型房屋建筑工程组团，总建筑面积约 28.30 万 m<sup>2</sup>，共有 19 栋单位工程（自编号：N1~N17、E2、E3）组成，建筑楼层分别为 15~22 层，其高度（广州标高）8.1~68.05m 不等，N1~N17 栋共拥有 7 万 m<sup>2</sup> 的地下室一层，底板结构绝对标高为 2.1m，顶板面绝对标高为 6.05m，±0.00 相当于广州高程 8.10m。

### 4. 投资规模

本项目建安工程概算总投资约 11 亿元。大宗材料概算用量：水泥土搅拌桩 38 万 m，水泥用量 3 万 t；土方开挖及外运量 40 万 m<sup>3</sup>（其中：淤泥 30 万 m<sup>3</sup>），D500mm 预制管桩 20 万 m，钢材 3 万 t，预拌混凝土 20 万 m<sup>3</sup>。项目相关指标见表 1-1。

某大型房地产项目相关指标一览表

表 1-1

编号	建筑面积(m <sup>2</sup> )	建筑物高度(m)	层数	工程概算(万元)	备注
N1	16008.8	55.45	18	5516.33	
N2	10907.80	55.45	18	3700.93	
N3	10907.80	55.45	18	3871.50	
N4	8109.00	67.90	22	2724.45	
N5	10907.80	55.45	18	3700.93	
N6	17975.60	55.45+67.45	18+22	6043.04	
N7	9111.40	46.45	15	3130.98	
N8	8109.00	67.90	22	2776.54	
N9	16008.80	55.45	18	5516.33	
N10	10907.80	55.45	18	3700.93	
N11	8109.00	68.05	22	2724.45	
N12	8109.00	68.05	22	2724.45	
N13	10907.80	55.45	18	3700.93	
N14	18032.60	55.45+67.45	18+22	6035.33	
N15	13373.60	46.45	15	4376.34	
N16	16008.80	55.45	18	5516.33	
N17	18032.60	55.45+67.45	18+22	5971.89	
E2 栋	1013.9	8.7	1	501.8	

续表

编号	建筑面积(m <sup>2</sup> )	建筑物高度(m)	层数	工程概算(万元)	备注
E3 栋	452.00	8.7	1	106.72	
地下室	70107.00	3.95	1	35904.27	
合计	283100.10			108244.47	

### 5. 工程内容

包括：土建工程，机电安装工程，装饰装修工程，弱电系统工程，组团内室外配套设施工程（含道路工程、路灯照明工程、管网工程、园林绿化工程、交通工程等），标识系统工程，泛光照明工程等。

### 6. 施工阶段监理范围及主要工作内容

工程项目的施工准备阶段、施工阶段、工程收尾阶段（包括但不限于竣工验收、整改、工程移交及实物移交、工程结算等）及工程质量保修阶段的质量控制、安全生产监督管理、投资控制、进度控制、合同管理、信息管理、组织协调等监理工作。监理人还须按委托人的要求，提前进场参与开工前期的准备和筹划工作，协助委托人制定各参建方职责及有关事务性工作等。

### 7. 建设目标

(1) 工期目标：计划开工日期为 2008 年 8 月 8 日，计划竣工日期为 2010 年 8 月 30 日。

(2) 质量目标：符合《建筑工程施工质量评价标准》GB/T 50375—2006 有关要求并达到一次验收合格。大于 5000m<sup>2</sup> 的单体工程，确保获市优良样板工程，争创省优良样板工程。

(3) 职业健康安全管理目标：杜绝一般事故等级以上的伤亡事故，且工伤责任事故死亡人数为零。确保市安全文明施工样板工地，争创省安全文明施工样板工地。

(4) 环境管理目标：严格执行《建设项目环境管理标准》及《市建设工程现场文明施工管理办法》。

### 8. 建设项目鸟瞰图及小区内环境效果图

项目鸟瞰图如图 1-1 所示，小区环境效果图如图 1-2 所示。

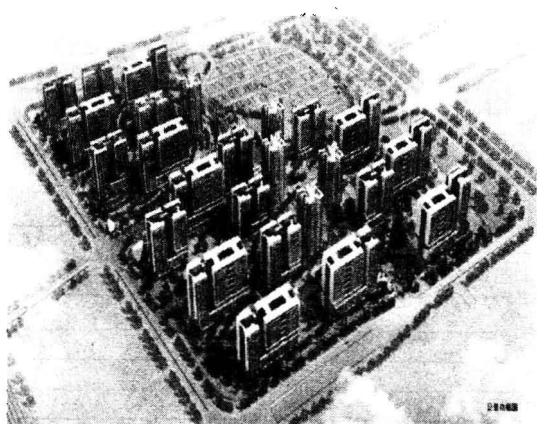


图 1-1 项目鸟瞰图



图 1-2 环境效果图

## 1.2 项目特点及难点

### 1. 工期紧

该项目计划开工日期为 2008 年 8 月 8 日, 计划竣工日期为 2010 年 8 月 30 日。本项目从监理人员进场到项目竣工完成, 仅有 24 个月。如此规模巨大的群体项目建设工期要在两年的时间内完成, 工期非常紧, 故本建设项目各阶段里程碑控制性节点目标的合理制定及实现是监理工作的重中之重。

### 2. 质量标准高

该建设项目的工程质量目标为: 符合《建筑工程施工质量评价标准》GB/T 50375—2006 的有关要求并达到一次验收合格。大于 5000m<sup>2</sup> 的单体工程, 确保市优良样板工程, 争创省优良样板工程。在如此短的时间内要创省、市优质工程, 可见项目质量目标要求是高起点、高标准的, 各参建单位必须要有充分的思想准备、行动方案和实际效果。

### 3. 管理严

该建设项目作为国家及省、市政府的重点建设项目, 各级政府都将高度关注。而且, 建设单位是某建设项目办公室, 该建设项目管理单位人才济济, 且非常有组织特大型建设项目的经验和业绩, 具有一系列行之有效的项目管理规章制度、规范化的工作流程和办事程序, 其项目管理办法和措施非常严谨, 标准高且透明。

### 4. 雨季泄洪组织是重点

本建设项目坐落在广州市郊区, 场址地貌基本平坦, 原是农田, 水系发达, 河渠交错, 地基土淤泥层厚达 10~20m, 给项目建设期雨期泄洪排水带来困难。故施工总平面合理布置, 雨期排水沟渠容量足够、排水畅通, 关乎项目有效组织施工。若设想不到、措施不妥或处理不好, 都将给项目建设进度的推进带来意想不到的麻烦。故必须要从整个建设场地考虑, 甚至要考虑到珠江口各季节的水位变化情况, 对现有泄洪河流的淤积, 进行疏浚清障, 确保场地内外泄洪沟渠的排水顺畅, 万一遇上暴雨季节, 也能使建设场地和基坑内的积水迅速排除。

### 5. 基坑支护及管桩工程量巨大

该项目的建设场址淤泥层平均厚达 15m, 考虑到将建设高层或小高层的群体建筑, 地下负一层连成一个达 7 万 m<sup>2</sup> 的地下室, 建筑地基采用预制管桩, 基坑支护选用水泥土搅拌桩重力式挡墙。可以想象, 该项目的基坑支护周长达 1200m, 预制管桩总数量达 7000 根, 设计平均桩长达 30 多 m, 基坑支护及预制管桩工程量非常巨大。

### 6. 合理组织施工顺序是关键

该建设场址淤泥层的处理是工程质量和工期控制的重点和难点, 其施工方案及工序的合理安排必须慎之又慎, 是先进行土方开挖施工, 还是先进行打桩施工等, 要聘请专家进行多方案论证和比较才能确定。类似地质条件的建设项目经验告诉我们, 必须牢牢抓住基坑支护工程施工质量、地基土加固处理质量、桩基工程施工质量和科学确定施工顺序几大环节不放松, 攻克了这几道难关, 该项目的工程质量和进度控制就成功了一半。



### **7. 钢材、水泥、商品混凝土、饰面砖、管线材的质量控制是源头**

该项目使用的钢材、水泥、商品混凝土、饰面砖、管线材用量非常巨大，而且几乎在同一时段内采购和使用。当前，建筑材料市场良莠不齐，假冒商品比比皆是，特别是预拌（商品）混凝土搅拌站存在问题较多。而且，钢材、水泥、商品混凝土、饰面砖、管线材质量将影响工程结构和外观质量及使用安全，涉及建设项目系统性问题，稍有不慎，将产生严重后果，损失的工程质量和工期将无法换回。故抓住钢材、水泥、商品混凝土、饰面砖、管线材源头质量控制是监理工作难点，必须严防死守才行。

### **8. 施工环境控制难**

该建设项目施工阶段的现场情况是：将有几十个参建单位，近 5000 名参建人员，数十台塔吊和人货两用梯，真可谓车水马龙。施工之初黄土一片，竣工之后将为广州市郊区增添一座绿色新城，一个风景秀丽、设施配套、宜居的首善之区，更是一座森林之城的大氧吧和旅游胜地将呈现在广大市民面前。本项目建设期的职业健康安全管理目标是：杜绝一般事故等级以上的伤亡事故且工伤责任事故死亡人数为零，确保市安全文明施工双优样板工地，争创省安全文明施工双优样板工地。这样大场面的安全生产和文明施工管理、良好施工秩序的建立、施工环境的有序控制将是一个重大难题，必须在各施工单位进场之时就要强力抓好。

### **9. 协调任务重**

鉴于以上建设项目的特点和难点，几十万平方米的建筑规模，工程协调任务之巨大是客观存在的，需要有更充足的认识和对策。项目监理机构应主动承担起总协调人的角色，各个监理人员都是协调员，要急工程之所急，想工程之所想，在工程开工之初就要建立健全参建单位沟通协调机制，对工程实施中的各种问题，要做到早发现、早反映、早协调、早解决，确保工程建设忙而不乱，忙而有序，力争最优实现项目建设的整体目标。

## 2 施工准备阶段的监理工作策划

施工准备阶段监理工作策划是在监理任务承接到之后，监理企业和项目监理机构应业主的进场要求，根据《建设工程委托监理合同》条款的约定，在施工准备阶段就项目监理业务有序开展而进行的一项基础性且关乎全局性的谋划工作。项目监理工作策划需要监理企业各职能部门和总监、总监代表、监理项目技术负责人（以下简称：项目监理负责人）协同工作才能完成。企业层面：主要是提供项目监理招标投标、合同文件及洽商记录等资料，提供项目监理机构所需要的人、财、物及技术、管理等资源方面的支持和保障。项目监理机构层面：项目监理负责人主要是接受公司法人的委托，代表公司全权履行法律法规规定的、监理招标投标文件及《工程建设监理委托合同》约定的监理人的权利、义务和责任。对项目监理工作的策划要有足够认识和重视，懂得要做好每项任务或每件事情，时刻都要事前有策划或计划或打算的行动准备，做事方能有条不紊地推进，工程建设监理工作涉及项目外部各个方面和监理机构内部人员的统一意志和团队作用，没有工作筹划或策划将是非常被动的事情。

### 2.1 第一次工地会议监理资料的准备

#### 2.1.1 召开之前总监应准备的资料内容

在项目监理机构进场之时，项目监理负责人就应对该项目监理工作进行谋划，认真准备好第一次工地会议的监理资料，做有准备之监理。首先，要对该项目监理招标投标文件进行熟读，按承诺和规定在进场之时组建好现场项目监理部（机构），并明确项目监理负责人的任命及总监理工程师的委托授权；其次，在第一时间完成监理部办公室的标准化布置工作，及时组织监理人员进场，早日解决好监理人员的吃、住、行等问题；再次，对整体项目监理工作要进行统筹策划，绘制工程质量、安全及总体监理工作策划三个框图，制订监理工作程序、制度及格式用表，制定办事限时流程和协调沟通方式、方法，进行第一次监理工作交底等，监理常用表格等资料还应在会前刻录成电子版，在会上分发给各参建单位，以便使各参建单位人员在工程建设的各阶段，达到运作顺畅，忙而有序，忙而不乱的效果。第一次工地会议上，监理资料的准备应包括以下内容：

- (1) 监理企业对总监理工程师及项目监理部负责人任命书（见【案例 2-1】）；
- (2) 总监理工程师对监理机构人员的委托授权书（见【案例 2-2】）；
- (3) 项目监理部组织架构及监理人员岗位工作职责（见【案例 2-3】）；
- (4) 项目监理部环境及职业健康安全组织架构及岗位职责（见【案例 2-4】）；

- (5) 项目监理工作程序 (见【案例 2-5】);
- (6) 项目监理工作用表 (见【案例 2-6】);
- (7) 第一次工地会议议程、内容及第一次监理工作交底 (见【案例 2-7】)。

### 2.1.2 第一次工地会议召开的时间及参加人员

工程项目开工前, 总监应协助建设单位做好第一次工地会议的准备。《建设工程监理规范》GB 50319—2000 第 5.2.9、5.2.10、5.2.11 条原则规定了第一次工地会议召开的时间、内容和会议纪要整理、确认方式。通常第一次工地会议应在总承包单位和项目监理机构进驻现场后、工程开工前召开, 并由建设单位主持。第一次工地会议是承包人、监理单位进入工地后的第一次会议, 是建设单位、承包人和监理机构建立良好合作关系的一次机会。会议通知一般是建设单位委托项目监理机构发给各参加单位。建设单位参加会议的人员有项目主要负责人和与项目有关的其他管理人员; 监理单位参加会议的人员有总监、总监代表、各专业监理工程师和其他监理人员; 施工承包单位参加会议的人员主要有项目经理、技术负责人、施工员、质量员、安全员、材料员、资料员、班组长、分包人等。最好同时邀请项目质量监督、安全监督机构的人员参加, 这样有利于进一步强化项目的协同管理, 为今后工程项目的正常开展打好基础。整个会议过程中总监应安排监理人员做好详细记录。

### 2.1.3 第一次工地会议主要内容

第一次工地会议应包括以下主要内容:

(1) 建设单位、监理单位和承包单位分别介绍各自项目现场的组织机构、人员职责及其分工情况。

1) 建设单位就其实施工程项目期间的职能机构、职责范围及主要人员名单提出书面文件, 就有关细节作出说明。

2) 总监理工程师应向总监代表授权, 并声明自己仍保留哪些权力; 书面将授权书、组织机构框图、职责范围及全体监理人员名单提交承包人并报建设单位。

3) 承包人应书面提出工地代表(项目经理)授权书, 主要人员名单, 职能机构框图, 职责范围及有关人员的资质材料, 以取得监理工程师的批准。

(2) 建设单位根据委托监理合同宣布对总监理工程师的授权。

(3) 建设单位介绍工程开工准备情况。应就工程占地、临时用地、临时道路、现场征地拆迁和“七通一平”等情况以及其他开工条件(如规划许可证、施工许可证的办理)等有关问题进行说明。总监理工程师应根据将要批准的施工组织设计、施工进度计划的安排, 对上述事项提出建议及要求。

(4) 承包单位介绍施工准备情况及施工进度计划。应就施工准备情况和施工进度计划按如下内容提出报告, 监理工程师应逐项予以澄清、检查和评述。

1) 主要施工人员(项目负责人、主要技术人员及主要机械操作人员)是否进场或将于何日进场, 并应提交进场人员计划及名单;

2) 用于工程的国产或进口材料、机械、仪器和设施是否进场或将于何日进场, 是否



关于×××任项目副总监兼总监代表的通知

××××（建设单位）：

根据××××监理公司与贵单位签订的《建设工程委托监理合同》有关规定，经研究决定，任命×××为×××工程项目副总监兼总监代表，在项目总监理工程师委托授权范围内履行《建设工程监理规范》（GB 50319—2000）中规定的副总监理工程师兼总监代表的职责，行使《建设工程委托监理合同》约定的、总监授权的监理人的权利、义务和责任，开展日常监理工作。

×××××××公司

法定代表人

×年×月×日

拟稿：监理管理部

送阅：公司领导、各部、室、办

报送：项目参建单位

---

关于×××任项目监理技术负责人的通知

×××××（建设单位）：

根据××××监理公司与贵单位签订的《建设工程委托监理合同》有关规定，经研究决定，任命×××为×××工程项目监理技术负责人，在总监理工程师授权范围内履行《建设工程监理规范》GB50319—2000中规定的项目监理技术负责人职责，行使《建设工程委托监理合同》约定的、总监授权的监理人的权利、义务和责任，开展日常监理工作。

×××××××公司

法定代表人

×年×月×日

拟稿：监理管理部

送阅：公司领导、各部、室、办

报送：项目参建单位

---

**【案例 2-2】总监理工程师对监理机构人员的委托授权书**

## 总监委托授权书

NO: 01

××（建设单位）：

××项目经理部：

根据《建设工程监理规范》（GB 50319—2000）及有关监理规定，本人委托：

1. ××工程项目监理部×××同志为该监理部副总监兼总监代表，履行国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责，全权负责项目监理部行政管理工作，是该项目环境、职业健康安全及文明施工监理工作直接负责人。

2. ×××同志为该项目监理部技术负责人，负责国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责。具体负责项目监理部质量安全技术及材料组的日常业务开展，负责项目监理部技术、法律、管理、日常监理业务开展的后勤技术保障和支援，负责对现场专业监理组（土建组、安装组、安全组）业务开展情况进行巡视并指导，负责督促、审核现场专业监理组的每月、每周“质量、安全监理信息报告及报表”并催促综合组及时向有关部门申报。

3. ×××同志为该项目监理部总监助理兼任合同、计划、造价及资料管理组组长（简称综合组长）。专门负责工程合同、计划、造价、资料及生活后勤保障、工程计量支付及进度款支付审核、总监办文本编写、报批、上报和收发文登记、办理传阅、各种信息收集传递、监理部人员使用设备、设施、用具登记管理、后勤保障等事务性工作，履行国家法律法规赋予的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责。

4. ×××同志为该项目监理部总监助理兼任现场监理组组长，重点负责土建工程的日常监理业务。负责召集、组织现场工程监理工作例会和专题会，协助总监代表组织编制“监理报告及报表”，对监理人员巡查工地情况和“监理日志”（小本）的记录情况每半月检查一次并作出工作评价和评语，对土建工程监理组每天必记的“监理日志”（大本）和“安全监理日记”指定专人负责并经常检查记录情况和采取改进措施，对关键工序和重点部位安排监理人员及时开展旁站监理工作并督促其做好每次的“旁站监理记录表”，及时组织编制每月、每周“质量监理信息报告及报表”，行使国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责。负责土建监理组日常的监理业务和行政管理工作，是该土建工程监理组质量安全监理工作具体负责人。

5. ×××同志为该项目监理部总监助理兼任环境与职业健康安全监理组组长（简称安全组组长）。负责召集、组织环境与职业健康安全管理工作会议和专题会，及时组织编制每月、每周“安全监理信息报告及报表”，对本组监理人员巡查工地情况和“监理日志”（小本）的记录情况每半月检查一次并作出工作评价和评语，对每天必记的“监理日志”（大本）和监理部的“安全监理日记”指定专人负责并经常检查记录情况和采取改进措施，对高危作业和重点部位安排监理人员及时开展安全旁站监理工作并督促其做好每次的“安全旁站监理记录表”，行使国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总

监委托授权的工作岗位职责。负责环境与职业健康安全监理组日常的监理业务和行政管理  
工作，是本项目工程环境与职业健康安全生产及文明施工监理工作具体负责人。

6. ×××同志为该项目监理部现场监理组副组长，专门负责机电安装及设备工程的日常  
监理业务，负责召集、组织安装专业监理工作例会和专题会，组织编制“安装专业监理报告  
及报表”，对监理人员巡查工地情况和“监理日志”（小本）的记录情况每半月检查一次并作  
出工作评价和评语，对机电安装监理组每天必记的“监理日志”（大本）和《安全监理日记》  
指定专人负责并经常检查记录情况和采取改进措施，对关键工序和重点部位安排监理人员及  
时开展旁站监理工作并督促其做好每次的“旁站监理记录表”，及时组织编制每月、每周  
“质量监理信息报告及报表”，行使国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的  
及其总监委托授权的工作岗位职责。协助副总监负责安装专业监理业务的开展和行政管理工  
作，是该工程机电安装监理组工程质量安全监理工作具体负责人。

7. ×××、×××等同志为项目监理部质量安全技术及材料组专业监理工程师，具体  
负责国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗  
位职责。

8. ×××、×××等同志为该项目监理部土建监理小组专业监理工程师，负责该工程  
土建专业日常监理业务的开展和土建工程量计算审查工作，履行国家法律法规规定的、  
《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责和本专业安全生产文  
明施工监理职责。

9. ×××、×××等同志为该项目监理部机电安装及设备监理小组专业监理工程师，  
负责安装专业工程计量及支付、工程预结和进度款审核工作，履行国家法律法规规定的、  
《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责和本专业安全生产文  
明施工监理职责。

10. ×××、×××等同志为该项目监理部环境与职业健康安全监理组专业监理工程  
师，专职负责本项目环境、职业健康安全及文明施工的监理业务开展，履行国家法律法规  
规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责和日常安全  
生产文明施工监理职责。

11. ×××、×××等同志为该项目监理部合同计划造价及资料管理组专业监理工程  
师，履行国家法律法规规定的、《建设工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工  
作岗位职责。

12. ×××、×××等同志为该项目监理部监理员，履行国家法律法规规定的、《建设  
工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责和本专业安全生产文明施工  
监理职责。

13. ×××、×××等同志为该项目监理部资料员，履行国家法律法规规定的、《建设  
工程委托监理合同》约定的及其总监委托授权的工作岗位职责和监理资料及时收集、整理  
归档专项工作职责。

委托人：

被委托人：

日期： 年 月 日

分发：项目参建单位

## 【案例 2-3】项目监理部组织架构及监理人员岗位工作职责

### 一、项目监理部组织架构（图 2-1）

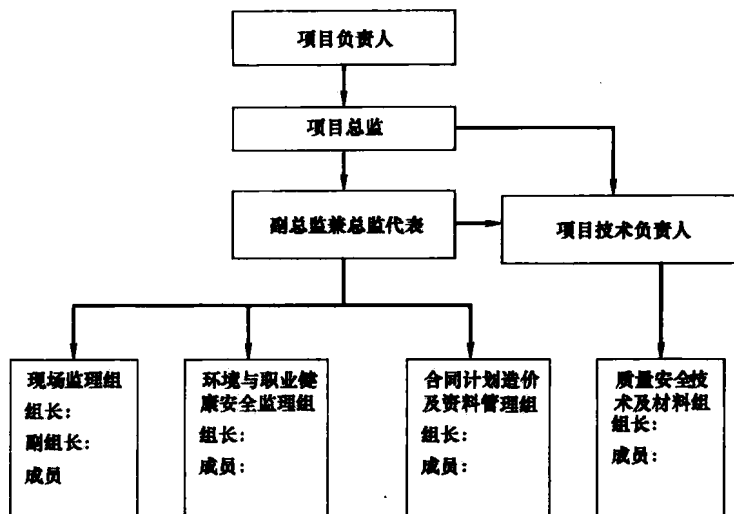


图 2-1 项目监理部组织架构

### 二、项目监理部专业监理小组及其各岗位监理工作职责

#### 1. 项目负责人职责

项目负责人是监理单位直接派驻项目现场的监理公司领导，从行政、经济等方面对项目进行资源调配和经济支持，确保本项目监理队伍相对稳定，使本项目监理工作有序、顺利地完

成；处理现场项目监理架构与本企业的关系。其主要职责如下：  
 (1) 根据监理项目需要、监理招标文件和监理合同的约定、业主要求及总监的请求，从行政、经济等方面对项目进行资源调配和经济支持，确保本项目监理队伍相对稳定，使本项目监理工作有序、顺利地完

成；及时、足额、快捷地投入人、财、物等监理资源。  
 (2) 负责处理项目监理架构与本企业的关系，协调、督促公司各职能部门对现场监理部在工程咨询、项目管理、施工图审查、工程技术、法律法规、后勤保障等方面的支持和支

援。  
 (3) 经常性地检查现场监理部负责人履行岗位职责情况，督促其认真履行岗位职责，勤奋地工作。

(4) 负责现场党团支部的管理和活动的开展，经常性地对监理人员进行遵纪守法、廉洁自律、职业道德和品行规范教育，学会做事，清白做人。

(5) 督促公司总工室和监理部负责人对监理人员根据各施工阶段工程特点，分期进行定期和不定期的监理业务培训和监理工作交底，保证监理工作的主动性和有效性。

(6) 经常性与业主、设计、施工等参建单位进行沟通联系，及时协调解决现场监理部同参建单位之间的矛盾和问题，创造和谐友好的工作环境。



(7) 负责对监理人员的经常性思想沟通和年终考评等工作。

(8) 向公司经营班子汇报项目监理情况，及时报告传达业主的指令和需求，坚持持续改进监理工作。

(9) 参加工程建设中的重要活动。

## 2. 项目总监职责

项目总监是受公司法人委派的在现场代表公司履行监理人的权利、义务和责任的监理部总负责人。直接对副总监兼总监代表、技术负责人和四个专业监理组进行管理；其工作职责如下：

(1) 履行监理合同、施工合同和监理规范赋予总监理工程师的职责，主要有：

- 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；
- 3) 复核分包单位的资质，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人员调配，对不称职的人员应调换其工作；
- 5) 主持监理工作会议，签发项目监理机构的文件和指令；
- 6) 审批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) 复查和处理工程变更；
- 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、监理各个工作阶段报告、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，主持分部工程中间验收，主持单位工程预验收，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，参与待竣工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。

(2) 在本项目中还应履行职责：

- 1) 直接向建设单位负责；
- 2) 协调建设单位和各参建单位的关系；
- 3) 全面负责对整个监理项目的统一管理，以及项目监理部负责人、专业监理组之间的协调；
- 4) 对监理工作中的重大问题进行决策；
- 5) 参加工程建设中的重要活动；
- 6) 参加业主方主持的各种工程会议，接受业主的各种指令和要求，并贯彻执行；
- 7) 经常与业主方保持沟通和联系，及时汇报工程施工进展和监理业务开展情况；征求对监理工作的意见和建议，并持续改进监理工作和方法，使其保持高效有序的规范监理；