

XXX 工程咨询有限公司

企业管理制度

目 录

第一章	管理纲要	1..
第二章	管理职责	2..
第一节	管理承诺	2..
第二节	以顾客为关注焦点	2
第三章	管理方针、目标	3..
第一节	质量方针	3..
第二节	质量目标	3..
第四章	管理组织	4..
第一节	公司组织机构.....	4..
第二节	项目监理部组织机构.....	5..
第三节	企业部门职责.....	5..
一	、总经理职责	5..
二	、副总经理职责	6..
三	、技术负责人	6..
四	、办公室职责	6..
五	、业务部职责	7..
六	、财务部职责	8..
七	、总工室职责	8..
第五章	技术管理制度	9..
第一节	监理工作制度.....	9..
一	、设计交底与施工图纸会审制度	9
二	、施工组织设计（方案）审核制度	10
三	、工程开工申请制度	1.0
四	、工程材料、成品、半成品质量检验制度.....	1.0
五	、隐蔽工程、检验批、分项、分部工程质量验收制度.....	10
六	、工程变更复核签审制度	11
七	、工程质量事故处理制度	11
八	、施工进度监督及报告制度	12
九	、监理报告制度	1.2
十	、工程例会及会议纪要签发制度	12
十一	、竣工预验制度	1.3

十二、项目监理部内部工作制度	13
十三、公司对项目监理部的管理活动制度.....	1.3
第二节 监理企业工作考核制度	14
一、目的.....	1.4
二、时间.....	1.4
第三节 监理企业创新管理制度.....	1.6
一、目的.....	1.6
二、创新类型	1.6
三、创新业绩的认可与申请	18
四、创新业绩的审批	1.8
五、创新业绩的奖金筹集渠道	18
六、创新奖励	1.8
七、奖金个人所得税	1.9
八、员工创新的审传	1.9
第六章 监理工作质量管理体系	19
第一节 部门职责	19
第二节 组建项目监理部.....	19
一、任命总监理工程师	1.9
二、资源配置	2.0
三、设备及基础设施的配置:	20
第三节 监理服务运作工作.....	2.0
一、监理服务运作的策划	2.0
二、施工准备阶段的监理服务运作	23
三、工地例会	2.5
四、施工阶段的监理服务运作程序	25
第七章 档案管理	5.9
第一节 监理资料归档制度.....	59
一、监理资料归档的范围	5.9
二、归档监理资料的内容	5.9
三、监理资料分类归档	6.0
第二节 监理资料管理制度.....	62
第八章 人事管理	6.8
第一节 总则	6.8
第二节 编制及定编	6.8
第三节 新进人员录用制度.....	69

一、人员的增补	6.9.
二、考试.....	6.9.
三、录用.....	6.9.
四、报到.....	6.9.
五、试用期	6.9.
六、试用考核	7.0.
七、处分规定	7.0.
八、合同与核薪	7.0.
第四节 工资、待遇	7.0.
第五节 员工请假管理制度.....	7.1
一、公休.....	7.1.
二、事假.....	7.1.
三、病假.....	7.1.
四、公伤.....	7.1.
五、婚假.....	7.2.
六、丧假.....	7.2.
七、产假.....	7.2.
八、特别休假	7.2.
九、各级主管部门准假的权责如下表	7.2
第六节 证件管理制度.....	7.2.
第七节 辞职、辞退、开除.....	7.3.
第八节 廉政责任制	7.4.
第九章 财务管理	7.6.
第一节 总则	7.6.
第二节 财务机构与会计人员	76
第三节 会计核算原则及科目报表	77
第四节 资金、现金、费用管理	79
第五节 工资及奖金	8.0.
第六节 税收及利润分配	8.0.
第七节 会计凭证和档案保管	80
第十章 行政办公及后勤管理	82
第一节 会议及学习制度.....	8.2.
第二节 印、信管理制度.....	8.2.
第十一章 附则	8.3

第一章 管理纲要

一、为了加强管理，完善各项工作制度，促进公司发展壮大，提高经济效益，根据国家有关法律、法规及公司章程的规定，特制订本管理细则。

二、公司全体员工都必须遵守公司章程，遵守公司的规章制度和各项决定、纪律。

三、公司的财产属股东所有。公司禁止任何组织、个人利用任何手段侵占或破坏公司财产。

四、公司禁止任何所属机构、个人损害公司的形象、声誉。

五、公司禁止任何所属机构、个人为小集体、个人利益而损害公司利益或破坏公司发展。

六、公司通过发挥全体员工的积极性、创造性和提高全体员工的技术、管理、经营水平，不断完善公司的经营、管理体系，实行多种形式的责任制，不断壮大公司实力和提高经济效益。

七、公司提倡全体员工刻苦学习科学技术文化知识，公司为员工提供学习、深造的条件和机会，努力提高员工的素质和水平，造就一支思想和业务过硬的员工队伍。

八、公司鼓励员工发挥才能，多作贡献。对有突出贡献者，公司予以奖励、表彰。

九、公司倡导员工团结互助，同舟共济，发扬集体合作和集体创造精神。

十、公司尊重专业人才的辛勤劳动，为其创造良好的工作条件，提供应有的待遇，充分发挥其知识为公司多作贡献。

十一、公司实行“按劳取酬”、“多劳多得”的分配制度。

十二、公司推行岗位责任制，实行考勤、考核制度，端正工作作风和提高工作效率，反对办事拖拉和不负责任的工作态度。

第二章 管理职责

第一节、管理承诺

公司总经理通过以下活动对建立和实施及持续改进公司质量管理有效性的承诺提供证据。

1、采用公司定期和不定期的员工大会对全体员工进行培训，使大家充分认识到满足顾客要求和法律、法规要求的重要性。

2、组织制定公司的质量方针和质量目标，予以颁布，并确保贯彻实施。

3、进行管理评审。通过管理评审对公司质量管理体系的适宜性、充分性、有效性进行正式评价，为确保公司质量管理体系提供必要的资源，如资金、人员、必要的设施、设备等等。

第二节、以顾客为关注焦点

公司的生存和发展依存于顾客，最高管理者应以达到和增强顾客满意为目标。因此，总经理应确保识别、确定满足顾客规定的要求，包括交付和交付后的服务活动的要求，以及未作规定，但规定或已知用途所必要的产品要求，包括公司在工程过程中的相关责任、义务、法律、法规方面的要求，以及公司确定的任何附加要求。所有这些要求均转化为公司的明确要求，在质量管理运行中予以实现。公司应对顾客就公司是否已满足顾客要求的信息进行监控，作为对质量管理业绩和顾客满意度的一种测量，以指导持续改进，确保顾客满意和超越顾客的需求和期望。

有关顾客需求和期望的信息，由业务部主控；有关顾客满意和不满意的信息包括顾客的投诉，由办公室主控。业务部、办公室，分别负责对上述两方面的信息进行收集，并及时沟通。为了便于对顾客满意度的测量、分析，拟把顾客满意度划分为满意、

一般、差三档。

第三章 管理方针、目标

第一节、质量方针

- 1、科学立基
- 2、诚信为本
- 3、质量至上
- 4、服务取胜

第二节、质量目标

- 1、竣工交验一次性合格率百分之玖拾伍；
- 2、监理合同履行率百分之百；
- 3、顾客满意率百分之捌拾伍；
- 4、监理工作总体水平力争省级先进水平。

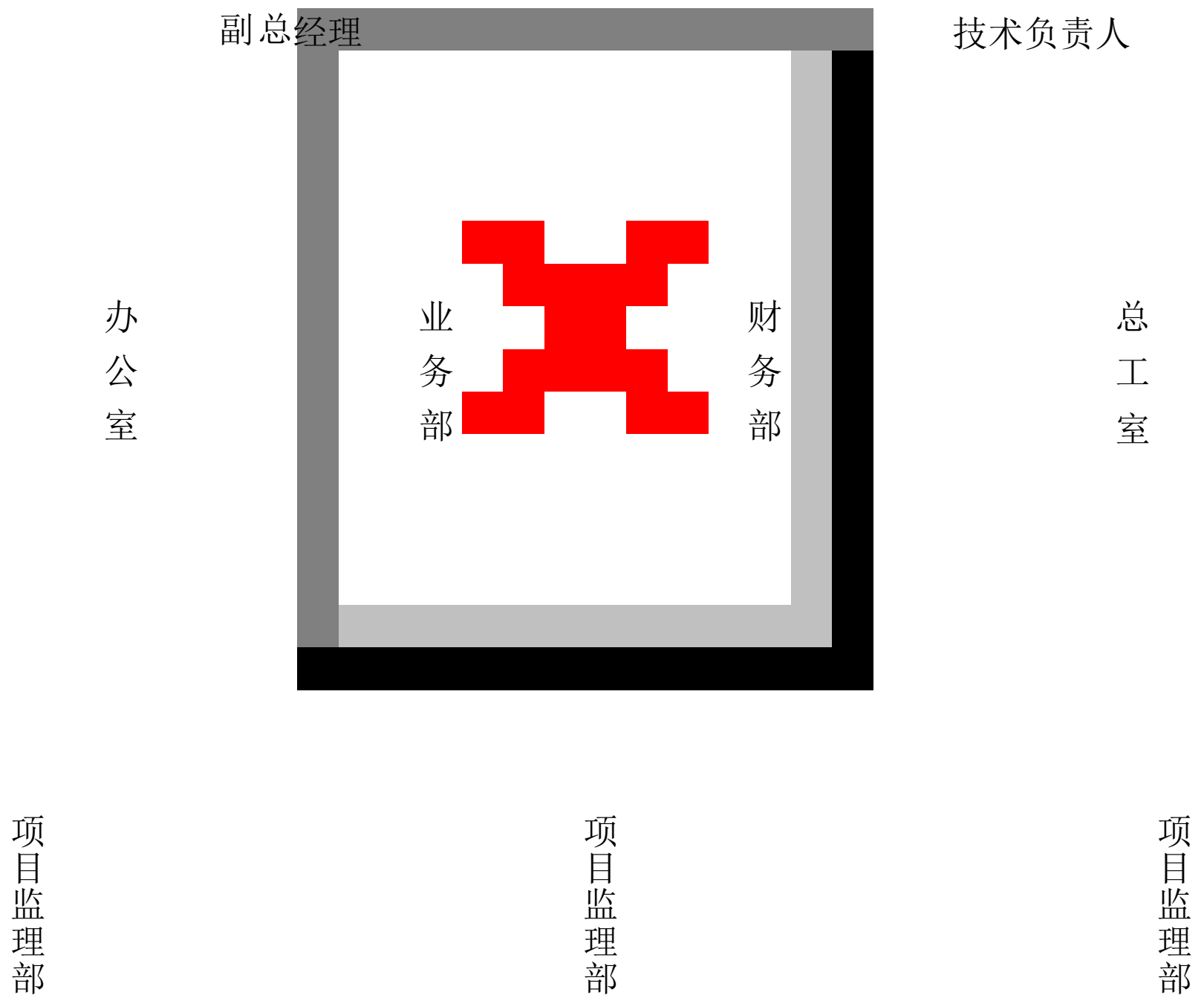
第四章 管理组织

第一节 公司组织机构

- 1、公司总经理全权负责公司的组织管理工作。
- 2、公司总经理下设若干职能部门，最基层为承担各项建设监理任务的项目监理组。
- 3、公司总经理负责行使对各职能部门的指挥权。
- 4、负责各项建设监理任务的项目监理部，受各职能部门和公司总经理的双重指挥。

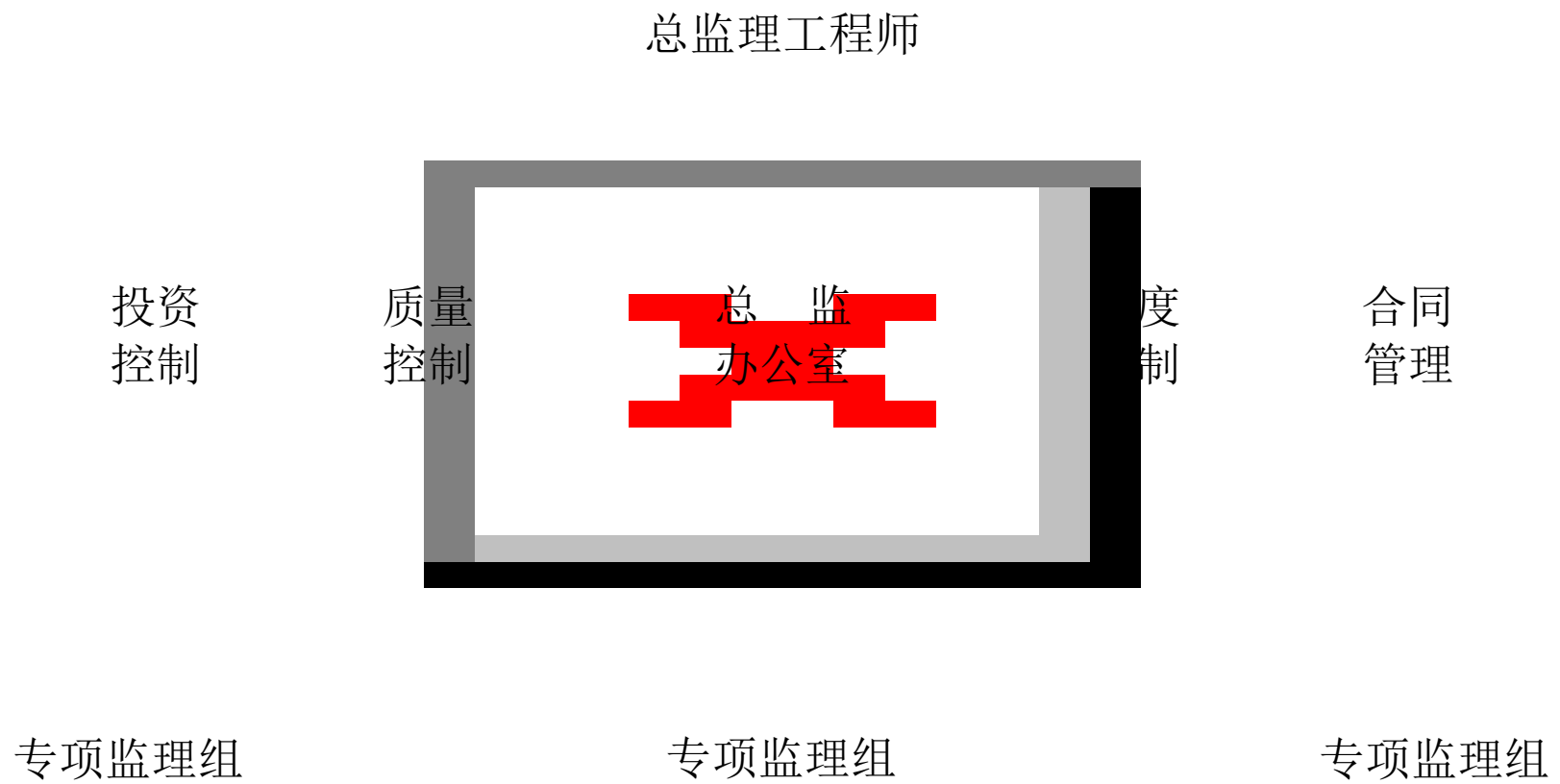
总经理

5、公司组织机构如下图所示：



第二节 项目监理部组织机构

项目监理组织机构及人员配备依据监理委托合同的要求，根据工程的性质、工程规模、技术特、规模



第三节 企业部门职责

一、总经理职责

- 1、执行公司章程；
- 2、全面负责公司的经营管理；
- 3、组织和制定公司生产、年度经营、发展、财务、人事、劳资、福利等计划，报董事会批准实行，主持制订公司年度预、决算报告；
- 4、代表公司对外签署合同和协议；

- 5、计划工作报告、财务报表等；
- 6、提名任免公司高级职员、部门经理（主任）；
- 7、决定员工的奖惩、定级、升级、加薪、招工、雇用或解雇辞退；
- 9、提出机构设置、调整或撤销的意见，报董事会批准；
- 10、签发日常行政、业务和财务等文件；
- 11、由董事会授权处理的有关事宜。

二、副总经理职责

- 1、对总经理负责、协助总经理抓好全面工作；
- 2、熟悉和掌握公司情况，及时向总经理反映，提出建议和意见，当好总经理参谋和助手；
- 3、具体抓好分管的业务部门工作；
- 4、负责规范化管理工作的组织实施和检查、考核工作；
- 5、协调主管部门与其他部门的联系，协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系；
- 6、完成总经理交办的其他任务。

三、技术负责人

- 1、负责公司技术管理工作；
- 2、侧重质量管理手册的改进和管理；
- 3、负责监理规划的审批；
- 4、职工的教育和培训；
- 5、项目管理中重大技术问题和不合格的控制。

四、办公室职责

- 1、人力资源工作
 - ①负责识别、确认公司人力资源的需求；

- ②负责员工的培训工作；
- ③负责员工的考核工作；
- ④负责员工的招聘及调配工作；
- ⑤负责文件控制工作；
- ⑥负责制定文件清单；
- ⑦负责行政质量文件的阅批、登记、分发和归档工作；
- ⑧负责质量体系所需设施、资金等资源的提供服务工作；
- ⑨负责已竣工工程档案资料的管理工作；
- ⑩负责公司图书、技术规范的采购、发放、借阅、管理工作。

2、工程项目管理工作：负责各项目监理部的工作纪律、工作作风等行政管理工作。

3、信息管理工作

- ①负责公司各部门与监理部之间的信息交流、沟通工作。
- ②负责顾客满意情况的监控工作。

五、业务部职责

- 1、负责对外联系业务工作，并就有关部门合同事宜，代表公司与顾客沟通；
- 2、负责主持合同的评审工作，建立合同台帐和合同更改的信息传递，对合同执行情况有权向公司总经理报告；
- 3、组织对供方的选择和评价，与施工队鉴定施工合同、协议，负责抓好对供方工程质量进行监控，建立供方施工档案；
- 4、负责协调兄弟单位及外单位的关系，搞好工程招投标和质量服务工作；
- 5、负责有效地处理顾客意见，及时处理工程质量中的申诉，并将工程质量信息反馈到有关部门，有权将顾客的意见向公司总经理汇报；
- 6、参加工程合同有关内容的评审工作；
- 7、负责工程施工后的管理及工程验收工作；
- 8、以顾客为中心，实现顾客满意为目标，确保顾客的需求和期望，通过市场调研、预测或与顾客直接接触来实现抓好解决质量问题的改进工作，确保顾客满意率达到 95%以上。

六、财务部职责

- 1、研究拟订公司财务管理制度和会计核算办法，并按公司决策组织实施；
- 2、起草公司利润分配方案，按公司决策组织实施；
- 3、编制公司财务预算、决算，报公司决策组织实施；
- 4、负责公司固定资产核算，严格按固资管理办法执行；
- 5、负责公司资金管理，编制资金计划，保证生产及其他资金的使用；
- 6、负责编制月、季、年度财务报告，对公司财务状况和资金运用情况进行预测、控制和分析总结，做到及时、准确；
- 7、加强公司成本管理，制定并推行责任成本制度，严格控制成本；
- 8、负责拟订公司经济核算办法，组织经济核算和经济活动分析工作的开展；
- 9、负责拟订公司机关、社管分中心及经费包干部门经费计划，纳入公司总的财务预算，制定包干经费管理办法，并组织实施；
- 10、负责已完工项目的核算；
- 11、推行会计主管委派制，建立健全监督检查考核奖惩制度，并组织实施；
- 12、负责公司会计档案管理；
- 13、负责公司财务会计信息化建设，实现数据共享与安全。

七、总工室职责

- 1、负责征集、制定公司的质量方针、质量目标，报总经理批准和颁布；
- 2、负责组织编写《质量手册》和《程序文件》，以及建立质量管理体系的组织工作；
- 3、负责管理评审计划及管理评审报告的编制工作，负责管理评审的输入和输出结果的质量记录管理工作；
- 4、负责组织内部审核工作。负责编制内审计划，纠正措施的验证及质量记录的收集管理工作；
- 5、负责公司质量体系过程的监视和适用时的监视和测量；负责纠正措施和预防措施实施的管理工作；实施管理体系的持续改进；
- 6、负责技术文件的管理工作；

- 7、参与招标文件和合同的评审工作；
- 8、负责实施公司的技术管理工作；
- 9、负责工程项目监理部质量记录的编制管理工作；
- 10、负责实施重大技术问题处置工作；
- 11、负责监理规划和监理实施细则审核工作；
- 12、负责监理大纲的编制工作；
- 13、负责监理过程的监控工作；
- 14、负责监理服务工作中不合格的控制、记录、评审及处置的验证工作；
- 15、负责公司监视和测量装置的控制管理工作；
- 16、负责公司数据分析和改进的管理工作；
- 17、负责工程竣工后保修期的监督服务工作。

第五章 技术管理制度

第一节 监理工作制度

一、设计交底与施工图纸会审制度

开工前，在收到设计文件、图纸后，项目监理组参加由建设单位组织的设计交底和施工图纸会审，使监理工程师、施工单位了解工程特点和设计意图，以及对关键部位、新材料、新工艺、新技术的质量要求、做法、注意事项能切实理解，避免图纸中的错、漏、碰、缺。

二、施工组织设计（方案）审核制度

工程开工前施工单位项目经理部填报“施工组织设计（方案）报审表”，并附施工组织设计（方案）报监理工程师审核，监理工程师审核批准后，报总监理工程师审批，同意后施工单位方可进行施工。

三、工程开工申请制度

施工单位在各项准备工作已完成，具备开工条件后，向监理工程师提交“工程开工报告”经监理工程师核实，认为确实具备开工条件后，报总监理工程师及建设单位审批，由总监理工程师签署开工意见。

四、工程材料、成品、半成品质量检验制度

在检验批施工前，监理工程师应严格审核进场原材料和够配及设备的质保资料，如合格证、准用证、试验报告等，隔断材料、吊钩材料、龙骨材料及装饰材料（石材、玻璃、金属扣板、油漆等）见证取样、检验并根据工程实际要求进行样品封存，合格后方准使用。

五、隐蔽工程、检验批、分项、分部工程质量验收制度

1、在隐蔽以前，承担单位应按各专业工程施工质量验收规范进行自检，并将自检材料附报验单在验收 3 天前提交监理工程师认可，经隐蔽工程验收合格后方可进入下道工序施工，重点部位或项目会同建设和设计单位共同验收签认。

2、检验批施工完毕，施工单位应按各专业工程施工质量验收规范进行自检，并填写“检验批质量验收记录”报专业监理工程师，专业监理工程师按主控项目、一般项目和质量检查记录进行验收，并签署验收结论。

3、分项工程施工完毕，施工单位自检合格后，填写“分项工程质量验收记录”，

报专业监理工程师，监理工程师按所含检验批的质量验收记录进行分项工程验收，并签署验收结论。

4、对装饰工程分部、设备安装分部等工程，施工单位还应将有关安全性、功能性测试记录和抽样测试结果及观感质量验收以及单机无负荷试车记录报监理工程师，监理工程师应对质量控制资料和分部工程进行检查，在细聊齐全和现场具备验收条件的基础上，报总监理工程师批准后，由总监理工程师组织建设、设计、施工等单位项目负责人进行验收。

六、工程变更复核签审制度

1、设计单位对原设计存在的缺陷提出的工程变更，应编制设计变更文件；建设单位或施工单位提出的工程变更，应提交总监理工程师，由总监理工程师组织专业监理工程师审查，审查同意后，应由建设单位转交院设计单位编制设计变更文件。当工程变更设计安全、环保等内容时，应按规定经有关部门审定。

2、项目监理组应了解实际情况和手机与工程变更有关的资料。

3、总监理工程师必须根据实际情况，设计变更文件和其他有关资料，按照施工合同有关条款，在指定专业监理工程师完成下列工作后，对工程变更的费用和工期作出评估。

①确定工程变更项目与原项目之间类似程度和难易程度。

②确定工程变更的工程量。

③总监理工程师应就工程变更费用及工期的评估情况与施工单位和建设单位进行协调。

④总监理工程师签发工程变更单。

七、工程质量事故处理制度

监理工程师发现施工存在重大质量隐患，可能造成质量事故或已经造成质量事故

时应通过总监理工程师及时通知建设单位，获同意后下达工程暂停令，要求施工单位停工整改。整改完毕并经监理人员复查，符合规定要求后，总监理工程师应及时签署工程复工报审表。总监理工程师下达工程暂停令和签署工程复工报审表，应事先向建设单位报告。

对需返工或加固补强的质量事故，总监理工程师应责令施工单位报送质量事故调查报告和经设计单位等相关单位认可的处理方案，项目监理组应对质量事故的处理过程和處理结果进行跟踪检查和验收。

八、施工进度监督及报告制度

1、监督施工单位严格按照已批准的总进度计划，月进度计划组织实施，监理工程师以《监理月报》形式向建设单位报告分项工程实际进度及计划进度的对比和形象进度情况。

2、审查施工单位编制的施工进度计划，要突出重点，各单位、各工序衔接紧密。

九、监理报告制度

1、监理月报：监理工程师每月末编制《监理月报》，内容包括工程质量分析、施工进度情况分析、人员动态、本月监理工作小结及下月监理工作打算等内容，编制完成后报建设单位、公司总工室各一份。

2、工程质量评估报告：装饰分部、安装分部验收完成后，监理工程师应编制《工程质量评估报告》对工程质量进行客观、准确的评价，编制完成后报建设单位一份。

十、工程例会及会议纪要签发制度

1、工程例会是履约各方沟通情况，协调解决工程中存在问题的会议。由总监理工程师主持召开。

2、工程例会召开次数根据工程的进展程度及工程实际确定，宜每周召开一次。

3、工程例会会议纪要由指定的监理人员整理、打印、应真实、简明、扼要，经总监理工程师审核后发放到有关各方，有关各方应履行签收手续。

十一、竣工预验制度

施工单位完成全部合同、设计文件规定的内容，在自检合格的基础上，将竣工资料及联动无负荷试车记录报监理工程师审核，并提出“预验申请”，监理工程师在确定资料齐全、现场具备验收条件的技术上，提请总监理工程师及及时报公司总工室。由总工室、工程监理部组织项目监理组进行竣工预验收。

十二、项目监理部内部工作制度

1、监理日记制度。由监理工程师协助对每天现场情况进行记录，主要包括天气情况、现场施工、人员动态、各方指示、材料进场与试验、每日监理工作等内容。

2、监理内部会议制度。监理内部会议主要目的是使监理人员相互沟通、交流情况、解决监理工作中存在的问题。会议由总监理工程师主持，一般每月进行一次。

十三、公司对项目监理部的管理活动制度

1、公司总工室定期对项目监理部及总监理工程师服务的工作质量进行考核与检查，并听取建设单位意见。

2、公司工程监理部不定期检查工程质量，参与对装饰、安装工程的验收。

3、公司总工室参与竣工工程的验收，并协助解决工程监理中较复杂的技术问题。

4、公司业务部阶段性想业主发放《征询单》听取业主意见后，以使项目监理部提高服务质量。

5、公司每年组织力量对工程部和项目监理部进行内部质量审核，提出改进措施。

6、公司领导层每年召集各部门进行管理评审，研讨改进各部门及项目监理部服务工作的管理。

第二节 监理企业工作考核制度

一、目的

为保证监理企业的工作质量，提高企业管理水平，应建立合理的考核体系，为员工奖励、晋升、待遇调整等提供客观依据。

二、时间

- 1、平时考核：考核在每月底进行，平时考核与员工每季度绩效工资挂钩。
- 2、中期考核：于每年 6 月底进行，但经公司总经理决定可予以取消年终考核。
- 3、年终考核：于每年 12 月底进行。
- 4、试用考核：任聘人员均应试用 3～6 个月（中级以上职称者 3 个月，中级和中级一下职务者六个月，表现突出者可提前转正）。试用期满后应进行使用人员考核，由试用部门负责人负责考核。

三、职责权限

- 1、项目工程部负责项目监理机构的考核。
- 2、总工办负责检查工程部的考核工作。
- 3、总工办随时抽查项目整理机构的考核情况，并把抽查结果反馈给工程部。

四、考核原则

- 1、监理企业的考核工作实行百分制：考核得分为负值时，以零分计。
①考核得分=100－考核合计扣分
②绩效考核系数=考核得分÷100
- 2、监理企业的考核层次为：监理员，监理工程师，总监代表，项目总监。
- 3、每月考核情况应当公开，如有争议，被考核人可以向工程部或总工办申诉。

五、考核范围

1、监理员，监理工程师的考核范围为：考勤，廉洁，办公及工作纪律，质量控制，安全管理，进度控制，投资控制，函件，资料管理，设置变更，经济签证，其他，总监评价，连带责任，检查扣分，特殊考核共十六项。

2、项目总监的考核范围为：考勤，廉洁办公及工作纪律，质量控制，安全管理，进度控制投资控制，函件资料管理，设计变更，经济签证，其他，上级评价，连带责任，检查扣分，特殊考核共十六项。

3、根据不同时期的工作情况，考核内容可以进行适当调整。

4、调整的考核内容，须事先经总工办审批。

六、特殊考核

1、监理单位人员受到不廉洁投诉时，公司责成工程部迅速组织调查，投诉情况属实的，当事人当月考核零分，总监和其他人员有包庇行为的，当月考核零分。

2、发生质量，安全事故，监理人员未曾发出预控监理函件，相关人员，项目总监当月考核零分。

3、执法大检查中由于监理工作的原因，不能顺利通过，全部人员当月考核零分。

4、质检，安检或政府其他部门的专项检查中，监理工作被批评的，全部人员当月考核扣 10 ~ 100 分。

5、合同约定监理费未收回，项目总监当月考核扣 10 分，其他人月当月考核扣 5 分。

6、监理单位的工作被政府有关部门通报批评，全部人员当月考核零分。

7、监理单位的工作被政府有关部门通报表扬，按照《员工创新奖励制度》进行奖励。

8、监理人员的工作和行为受到业主投诉或要求撤换，当月考核零分。

第三节 监理企业创新管理制度

一、目的

运用激励机制，发挥员工的主观能动性，增强企业的市场竞争力，提升员工个人素质。

二、创新类型

1、管理创新

①在监理工作中，提出新的理念，想法（如监理通讯，监理参数学）被采纳，且行之有效。

②提出和完善范公司管理的新方案，实施有效。

③工作中有效应用监理、财务、办公、人事管理软件。

2、社会效果创新

①所监理项目获得政府通报表扬的。

②所监理项目获得市级以上优质工程奖的。

3、发表学术或专业论文

①在省级监理或其他建筑业杂志、刊物上发表文章的。

②市级刊物发表文章。

③省级刊物发表文章。

④国家级刊物发表文章。

⑤发表专著。

获奖者必须是以公司名义发表文章或专著。

4、研究课题

在本行业领域内，申请课题研究成功的。

5、个人资质提高

①通过考试获得个人职称。

②依据个人专业，通过考试，获得监理工程师，造价工程师，注册会计师等执业资格。

③通过业余学习提高国家认可的个人学历。

④学习掌握新的专业知识、业务技能，有效应用于工作中。

获奖者的个人资质必须是通过公司报名和公司认可的。

6、岗位创新

①监理人员工作优秀，获得书面表彰的。

②在监理工作中引进新进的工作方法，实施有效。

③出色完成本职工作，同时兼职其他专业工作，获得书面表彰。

④兼管工程项目，工作完成出色，或得书面表彰。

⑤为工程提出合理化建议得到采纳，并获奖。

7、监理费收激

①工程竣工，项目总监按期收回合同以内的监理费。

②收回合同以为的监理费。

③收回公司难收的监理费。

8、监理业务开拓

①项目投标获得成功的答辩人或主要发言人。

②项目投标获得成功的标书编制人。

③项目投标获得成功的参与协助者。

④员工承揽业务获得成功（合伙人除外。员工分成部分见《经营管理制度》）。

⑤由公司员工提供主要业务信息，致使该业务获得成功的。

9、为公司发展献计等

①为公司发展献计被采纳，产生效益。

②开拓新的经营市场成功。

- ③开拓新的行业成功。
- ④为公司多元化发展方案（新公司的成立、软件开发等）作出贡献。
- ⑤对公司未来经营的研究发展，提出研究报告，被采纳者。

三、创新业绩的认可与申请

- 1、必须待创新业绩获得成功后，方可申请奖金。
- 2、必须由本人向公司人力资源部提出书面申请。如果项创新为多人合作，则必须由参与人共申请。
- 3、创新业绩获得成功后，必须在一个月內提出申请，逾期无效。

四、创新业绩的审批

由人力资源部核实、工程部审查、签署意见后报总经理审批。审批通过后可发放奖金

五、创新业绩的奖金筹集渠道

- 1、从工程部中筹集。
- 2、从公司奖励费用中筹集。
- 3、从业主给予的奖励中筹集。
- 4、从罚款中筹集。
- 5、从政府的奖励中筹集。

六、创新奖励

- 1、对创新业绩获得成功的公司在职人员，应予以奖励。
- 2、奖励涉及其他奖项时，取最高奖，奖励金额参见《创新奖励明细表》。

七、奖金个人所得税

《创新奖励明细表》中所规定的奖金均含税。税金由公司代扣。

八、员工创新的审传

- 1、奖励记录均记入个人人事档案。
- 2、公司发表彰。

第六章 监理工作质量管理体系

第一节 部门职责

- 一、各项目监理部负责具体监理服务工作管理，实行总监理工程师负责制；
- 二、公司总工室负责监理服务运作中体系和过程的控制和检查；
- 三、公司办公室负责资源提供，项目监理部组建；
- 四、公司业务部负责对外联系业务，监理合同管理，与顾客沟通；
- 五、公司财务部负责财务管理，经济核算。

第二节 组建项目监理部

一、任命总监理工程师

- 1、任命总监理工程师：由技术负责人提名，经总工室、业务部等部门会商，由总经理批准任命；
- 2、总监理工程师任职条件：身体健康；具有良好的品德，遵守职业道德；有较强的语言表达能力和组织协调能力；取得监理工程师注册证；经公司总经理任命；所监理工程与总监理工程师的能力相符；满足顾客对总监任职的要求。

二、资源配置

- 1、根据项目特点，办公室会同总监理工程师提出项目监理部人力资源的配置。
- 2、人力资源配置应满足以下条件：人员数量符合有关规定要求和 监理合同 要求；人员专业配套、能力满足要求；经过培训，持证上岗。

三、设备及基础设施的配置：

本着适用，高效的原则，根据工程项目类别、规模、技术复杂程度、环境条件及委托监理合同的约定，配备满足监理工作需要的常规检测设备、工具和设施。

第三节 监理服务运作工作

一、监理服务运作的策划

1、**与顾客沟通，了解顾客的需求：** 监理部在开展监理工作之前，做好与顾客的沟通工作，以进一步理解《建设工程委托监理合同》及监理合同之外顾客的期望和需求，并把这些期望和需求作为工作内容，细化为监理服务的具体要求。

2、制定监理部质量目标：

根据公司质量方针、质量目标，结合《监理合同》的约定及顾客的要求分解制定监理部的质量目标。监理部的质量目标要体现满足顾客要求和技术改进内容，质量目标要有可测量性。

3、落实监理部人员的职责

监理部应根据 GB50319-2000 《建设工程监理规范》的有关规定及监理工程的实际情况和公司的规定，明确下列人员的职责，形成文件并上墙公布：总监理工程师的职责；总监代表的职责；专业监理工程师的职责；监理员的职责。

（1）项目总监理工程师岗位职责

监理人应履行委托监理合同赋予监理工程师的所有职责和隐含的权利，但在采取

下列行动之前，须得到业主的明确批准或授权。

批准工程分包；

发布开工令和停工令；

决定工期延长；

确定工程量变化引起的单价调整；

同意工程量变更，发布变更令；

确定工程变更单价；

批准最终工程结算支付金额；

业主可根据实际情况，随时对授予监理人的权利予以增加或收回，但授权的变化不应影响本合同的执行。

- 1) 对工程建设监理合同的实施负全面责任，并定期向公司报告工作；
- 2) 贯彻执行国家和地方的有关法律、法规；
- 3) 组织编制工程项目监理规划、审批监理实施细则；
- 4) 对项目监理部监理人员的工作进行检查，并根据工程实施的变化情况进行人员的调整；
- 5) 组织项目监理部各专业监理工程师熟悉施工图纸会审及参与设计交底；
- 6) 审核并批准承包单位报送的施工组织设计(方案)、施工进度计划及资金使用计划；
- 7) 审定单位工程的开工报告， 签发开工令；
- 8) 审查和认定分包合同和分包单位的资质；
- 9) 负责项目监理实施过程中与有关各方的协调工作；
- 10) 主持召开施工监理交底会、监理例会和项目专题会议；
- 11) 当承包单位发生严重违约行为时，经建设单位同意后，发布工程部分停工令；
- 12) 审批工程延期和索赔费用；
- 13) 审定并签署工程费用支付证书；

- 14) 签署重要工程变更洽商和核定合同外工程款;
- 15) 参与工程质量事故的调查, 出现重大质量事故时督促承包单位按规定上报有关部门;
- 16) 主持编制并签发工程项目监理月报;
- 17) 根据工程项目的的主要监理工作和工程情况, 组织记好监理日记;
- 18) 审查承包单位的竣工申请, 组织有关各方进行竣工预验收, 参与工程项目的竣工验收。在认定承包单位完成施工合同规定工作内容并达到合同规定的标准后, 向建设单位办理工程移交;
- 19) 审核并签署竣工结算《工程款支付证书》;
- 20) 组织实施工程项目保修的监理工作;
- 21) 组织整理并审核监理档案;

(2) 专业监理工程师岗位职责

- 1) 在总监理工程师的领导下制定本专业安装工程监理实施细则;
- 2) 具体组织本专业安装工程的监理工作;
- 3) 在存在专业分包的情况下, 审查本专业分包工程项目内容和分包单位资质;
- 4) 审查承包商提交的本专业施工技术方案及质量保证措施;
- 5) 熟悉图纸和有关设计文件, 参加图纸会审, 掌握设计意图及技术要求;
- 6) 对本专业的材料、非标准制作件、主要配件进行进场验收, 抽样检验、实验;
- 7) 各专业安装工程施工前, 会同安装施工单位, 按专业分系统确定分步节点, 建立检测点和停止点制度;
- 8) 检查本专业加工订货的主要材料、设备及配件等是否符合设计文件或标书规定的厂家、型号、规格和标准;
- 9) 督促检查承包方进行功能实验、调试试验及测试, 做好隐蔽工程验收, 督促承包方做好分部、分项工程验收评定, 签认验收单。发现质量问题, 签发监理通知单;
- 10) 对本专业监理资料进行整理, 工程竣工时, 提出本专业施工质量评估意见和

监理工作小结；

11) 会同总监理工程师协助业主组织系统的单机调试和联动试车。

(3) 监理员岗位职责

- 1) 配合监理工程师做现场巡视检查；
- 2) 完成规定的有见证送检试验；
- 3) 协助监理工程师填写监理日志；
- 4) 负责核实工程量计量；
- 5) 执行专业监理工程师的指令和交办的任务。

4、编制《监理规划》和《监理细则》

监理部在实施监理服务之前，应编制《监理规划》，《监理规划》的编写及控制按 YHQC-2.05-2003 《监理规划编制工作程序》执行。内容和要求，执行 GB50319-2000 《建设工程监理规范》中 4.1 监理规划的有关规定。

在《监理规划》的指导下，各专业监理工程师应依据 GB50319-2000 《建设工程监理规范》中 4.2 条款“监理实施细则”的有关规定，结合所监理工程的实际情况编制《监理实施细则》，具体指导各专业监理服务运作。《监理实施细则》要求反映专业工程特点、监理工作的流程、监理工作的控制要点及目标值、监理工作的方法及措施。在监理工作实施过程中监理实施细则应根据实际情况进行补充、修改和完善。

二、施工准备阶段的监理服务运作

施工准备阶段的建立服务运作工作，执行 GB50319-2000 《建设工程监理规范》中 5.2 条款的有关规定。

1、施工准备阶段的监理工作内容

施工准备阶段将协助业主依法通过招投标选择承包商，签订施工合同，并协助业主依法选择材料供应商(如有)和设备厂家，这对于工程施工顺利开展、确保工程质量十分关键。总监和总监代表及各专业监理工程师将积极配合业主做好这一阶段的各项

工作，其工作内容为：

（1）按国家和福建省招投标文件的有关规定组织招标，协助业主编制招标文件，配合并协助业主考察投标人，对投标人进行资格预审，组织踏勘现场和招标答疑；

（2）按福建省有关规定协助业主组织评标、开标及定标；

（3）协助业主签订与本工程有关的承包合同、分包合同和材料设备供应合同，注意在合同中维护业主的权益；

（4）项目总监和总监代表以及项目监理部各专业监理工程师参加由建设单位主持的设计交底，了解并熟悉设计意图及工程的特点，重要部位的特殊要求；

（5）由总监主持审查和批准承包商的施工组织设计、重要施工技术方案、施工总进度计划、施工质量保证体系和施工安全保证体系；

（6）由监理工程师查验施工测量放线成果，进行必要的内业及外业复核，检查承包单位对红线桩、水准点、工程控制桩的有效保护措施；

（7）项目监理部全体监理人员参加由建设单位主持的第一次工地会议，明确授权、职责、监理例会、工作协调等事项；

（8）由总监主持、有关各方人员参加的施工监理交底会议，按照监理规范化的要求，阐明合同各方的权利和义务及监理工作的程序和方法；

（9）由总监或总监代表协助业主和承包商编写开工报告，监理工程师检查开工条件，全面检查开工前各项准备工作（包括承包商项目部组织、人员配备和仪器设备的配置及到位情况），协助业主办理开工有关手续；

（10）当工程具备以下条件时，报业主批准同意，由总监签发开工令。

1）施工许可证已获政府主管部门批准；

2）施工组织设计经项目总监理工程师审核，并获批准；设计交底和图纸会审已完成；

3）测量控制桩已查验合格；

4）承包单位项目经理部管理人员、技术人员已到位，施工人员、施工设备和机

具已按计划进场，主要材料供应及资金已落实；

5) 施工现场道路、水、电、通讯等已达到开工要求。

三、工地例会

工地例会执行 GB50319-2000 《建设工程监理规范》中 5.3 条款的有关规定。

1、每两周定期召开一次工地例会，由建设单位、承建单位、项目监理部人员参加，必要时邀请设计单位代表参加，协调会议由项目监理部总监理工程师主持。会后，由项目监理部整理会议纪要，分发参加会议的有关单位。会议主要内容：

(1) 检查上次例会议定事项的落实情况，分析未完事项原因。

(2) 检查分析工程项目进度计划完成情况，提出下一阶段进度目标及其落实措施。

(3) 检查分析工程项目质量状况，针对存在的质量问题提出改进措施。

(4) 检查工程量核定及工程款支付情况。

(5) 解决需要协调的有关事项。

2、总监理工程师及专业监理工程师参加承建单位项目经理召开的有关生产会议、技术专题会议。

3、项目监理部协助业主组织召开有关的工程质量问题会议，参加设计交底、图纸会审会议。

4、项目监理部每月召开一次工作会议，总结上月工作，布置下一阶段的监理工作。会议由总监理工程师主持，监理部全体成员参加。

5、定期召开专题协调会议。

四、施工阶段的监理服务运作程序

1、工程质量控制

(1) 工程质量控制的任务是监理通过见证、巡视、旁站、平行检查、验收、会

议等，采取事前、事中、事后控制相结合；主动控制与被动控制相结合；系统控制与动态控制相结合的方法进行全过程控制，以控制产品的符合性，并不断分析工作中存在的问题，提出持续改进的方案，通过工程产品的符合性保证监理服务的符合性。

(2) 工程质量控制的内容、要求、程序和措施，执行 GB50319-2000 建设工程监理规范 中 5.4 条款工程质量控制工作的有关规定。

1) 质量控制的组织措施

①健全监理组织： 针对本工程特点， 我们将选派具有丰富工作经验、 协调能力强、 专业配套齐全的监理队伍进驻现场， 建立总监负责制的直线制监理机构, 负责本工程的施工监理任务。

②明确职责分工： 总监理工程师、 各专业监理工程师以及监理员的职责分工， 将以图表的形式上墙， 让每一位监理人员清楚各自的职责范围及权限， 要求监理人员要各司其职而又相互配合。

事件	总监理工程师	专业监理工程师	监理员
开工报告	签发	审签	/
施工组织设计	签发	审签	/
技术方案	签发	审签	/
进度计划	签发	审签	/
分包单位	确认	审签	参与
原材料、设备的查验	审查	签认	复核
质量事故处理	负责	参与	收集资料

分部工程验收	签认	审签	参与
XX 咨 单位工程验收	签认	审签	参与
隐蔽工程验收	审查	签认	审签
工程质量通知	签发	提出	请求
返工通知	签发	提出	请求
停工通知	签发	提出	请求
竣工申请	签发	审签	参与
竣工初验	负责	协助	参与
现场旁站	督查	巡查	负责

③完善质量监督制度

a. 建立监理员全过程旁站，专业监理工程师每天巡查，总监理工程师不定期督查的监督制度。

b. 建立公司技术负责人各工地巡回监督检查，指导制度。

c. 公司组织贯彻检查组，定期（每季度一次）对每个项目监理部的 ISO9000 执行情况检查。

d. 建立分级考核制度，即公司对总监、总监对专业监理工程师、监理工程师对监理员的质量监控绩效进行考核，并将考核结果与资金挂钩。

④建立责、权、利统一的监控责任制度，并对不负责任的监理人员予以查处。

a. 发现与施工单位串通、弄虚作假、降低工程质量的。

b. 发现监理人员将不合格的工程、材料、构配件和设备按合格签字的。

对存在以上过失的监理人员，视情节严重程度，对直接责任人作出书面检查、公

司内部通报批评、扣发当月奖金、直至解聘等处理，并对该项目非直接责任人的总监理工程师予以轻一级的处理。

- c. 发现因监理人员过失而质量出现问题的。
- d. 发现因监理人员工作责任心不够或工作不到位而出现质量问题的。

以上视情节严重程度，对直接责任监理人员追究责任，予以作出书面检查、公司内部通报批评、扣发当月奖金等处理，若多次（发生三次以上述责任），可对其予以解聘处理。

2) 技术措施：严格事前、事中、事后质量控制措施，具体如下：

①工程质量的的事前控制措施

a. 检查承包单位的机构设置、人员配备、资质与分工的落实情况，督促各级专职质量检查人员的配备；查验各级管理人员及专业操作人员的持证情况；检查承包单位质量管理制度是否健全；

b. 审查总承包单位填报的（分包单位资格报审表），审查分包单位的营业执照、企业资质等级证书、专业许可证、岗位证书、外地施工企业驻当地施工许可证等，审查合格后签发《分包单位资格报审表》；

c. 查验承包单位的施工控制网（平面和高程）、施工轴线控制桩位置、轴线位置、水平控制线、轴线竖向投侧控制线经查验符合要求后，签认承包单位的《施工测量放线报验单》；

d. 审查承包单位按规定对主要原材料进行复试，将复试结果、出厂质量证明等资料随《工程材料/设备进场报验表》送项目监理部签认；对新材料、新产品要核查鉴定证明和确认文件；对进场材料按规定进行有见证实验或会同建设单位到厂家进行实地考察；

e. 审查砼、砌筑砂浆（配合比申请单和配合比通知单）、签认（砼浇灌申请书）、对现场搅拌设备（含计量设备）、现场管理进行检查，对商品砼生产厂家资质和生产能力进行考察；

- f. 审查承包单位用于工程的构配件和设备厂家的资质证明及产品合格证明，进口材料和设备商检证明，并按规定进行复试；
- g. 参与加工订货厂家的考察、评审，根据合同的约定参与订货合同的拟定和签约工作；
- h. 审查进场构配件和设备承包单位所进行的检验、测试的报验单，经检验后，签发审查结论；
- i. 检查承包单位进场的主要施工设备的规格、型号是否符合施工组织设计的要求，设备性能调试合格后方可在施工中使用；
- j. 督促承包单位定期检定施工设备（如仪器、磅称等），检查定期检定证明；
- k. 审查承包单位主要工序、
- l. 部位工程施工前的施工工艺、原材料使用、劳动力配置、质量保证措施等专题施工方案，审定后，由总监理工程师签发审定结论；
- n. 审查承包单位季节性施工方案（雨施等），审定后，由总监理工程师签发审定结论。

②工程质量的事中控制措施

- a. 监理人员对施工现场有目的地进行巡视检查和旁站，发现问题，在施工中及时纠正；
- b. 对施工过程中的关键工序、特殊工序、重点部位和关键控制点实行旁站，认真检查，发现问题先口头通知承包单位改正，然后发《监理通知》，整改结果承包单位用书面回复；
- c. 根据报送的检验批质量验收记录，组织有关监理人员到现场进行抽查，对不合格的，通知承包单位整改，并跟踪复查，合格后准予进行下一道工序；
- d. 按承包单位自检合格后报送的《隐蔽工程检查记录》的内容，到现场实地检测、核查。隐检不合格的工程，签发《不合格项处置记录》，承包单位整改，再复查合格后，准予进行下一道工序；

e. 审查承包单位报送的《工序/部位工程施工报验表》，根据报验的资料审查，到施工现场抽检、核查，不符合要求的，通知承包单位整改，经返工或返修的检验批、分项工程等重新进行验收签认；给排水、消防、强电、弱电、通风和空调工程在施工试验、检测完毕、合格后进行签认；

f. 承包单位分部工程完成后，根据监理工程师签认的分项工程质量验收结果进行分部工程质量等级汇总评定，报送《部位工程质量验收记录表》，经监理项目部总监审查签认；

③工程质量的事后控制措施

a. 组织单位、单项工程竣工初步验收；

b. 协助业主组织项目竣工验收；

c. 审核竣工图及其他技术文件资料；

d. 整理工程技术文件资料并编目归档；

e. 编写工程监理总结报告。

3) 质量控制的合同与经济措施

①将计量支付与工程质量认可挂起钩来，不合格的工程不得进行计量支付。具体措施是：在进行计量支付时，要求承包人收集整理计量工程的验收凭证，并将复印件附在《工程计量表》后面，总监在审签计量时，将审查其质量验收意见，合格的工程才予以计量签认，以求达到采取经济措施对工程质量进行控制的目的。

②对照合同，严查非法分包，严禁不合格的分包单位进场以及层层分包，保证分包单位能按合同规定的质量标准进行工程施工，对不合格要求的，或不服从质量监理的分包商，采取停止施工、停止付款、取消分包资格等手段进行处理。

③对不合格或不称职的施工技术管理人员，可建议承包人予以撤换。

a. 要求施工单位报送施工中使用的监视、测量、检测、试验装置的清单，并按 YHQC-208-2003 监视和测量装置控制程序 实施监控。

b. 为了保证监理工程的质量，对施工环境应予以控制。

c. 加强对施工特殊过程的质量控制，以确保工程产品质量

公司确认以下工程为施工特殊过程：地下防水工程；大体积砼工程；粗直径钢筋连接工程；结构焊接工程；预应力钢筋砼工程；大型吊装工程；地下管网保温工程；特殊防火、防腐工程的喷涂等；混凝土灌注桩浇筑；后浇带及其他混凝土浇筑；防水混凝土浇筑。

对特殊过程进行以下方面的管理和监控：各监理部应识别本监理部控制的特殊过程；监理部应针对特殊过程管理需要，指定人员专门负责；检查施工单位作业指导书和施工方案编制情况；对施工单位设备能力和人员的持证、培训情况进行鉴定和监控；监控施工工艺、针对工艺特点设置关键工序进行旁站监理；施工单位必须备有确认记录或预先鉴定记录；做好旁站监理记录和监理日记。

d. 对承包单位检验试验的控制

监理部对承包单位的检验和试验的抽样、送样、试验室的资质按有关规定进行监控。

e. 产品防护监控

监理部负责监控施工单位采购产品的搬运、贮存和成品保护工作。

f. 做好项目竣工验收

竣工验收过程：组织工程竣工预验收，提出整改意见，要求施工单位进行整改，审（复）查整改结果，审查竣工验收申报资料是否齐全、完整；参加竣工验收，具体工作内容和要求，执行 GB50319-2000 建设工程监理规范 5.7 条款竣工验收的有关规定。

2、工程造价控制

工程造价控制的主要任务是通过计划管理、工程付款控制、新增工程费控制、预防并处理好费用索赔、控制节约投资潜力、努力实现实际发生的费用不超过计划投资。

工程造价控制的内容、要求、程序和措施，执行 GB50319-2000 建设工程监理规范 5.5 条款工程造价控制工作的有关规定。

（1）工程投资的事前控制

1）组织各专业监理工程师认真熟悉施工图纸，做好图纸会审工作。

①尽量避免因图纸设计不完善而造成的返工和索赔，尤其是在各专业之间图纸核实时更要注意，把可能发生的工程变更控制在工程施工之前。

②针对图之中不尽合理和有矛盾的地方提出修改意见，以便降低工程造价。

③对图纸中采用的新材料、新技术、新工艺进行认真的技术经济比较，结合监理工作经验对其中不适用的地方及时向业主提出修改意见，达到既满足结构安全和使用功能的要求，又能使工程造价控制在合理的范围内。

2）精读合同，审核确认施工方案。

①对施工合同中的承包范围、方式、合同工期、价款及补充条款等与工程造价有关的内容进行理解、推敲，并作为施工阶段工程造价控制的依据。

②对总包方中标价中以暂估价计取的各项工程施工方案要认真审核，从技术经济方面仔细核算、比较，对不合理的方案要求施工方修改，以便降低工程造价。

3）认真阅读工程招标文件及招标答疑文件，做好对施工单位中标预算的审核工作。

①根据招标文件、招标答疑文件中明确的招标范围，核对施工方的中标预算，找出预算中缺项、漏项的部分，以及不在招标范围施工方多报的部分，并做好记录，作为工程洽商预算及竣工结算审核的基础。

②对中标预算中需要调价的材料、设备列出详细的清单，在施工过程中督促总包方对材料、设备进行采购，以便可以随时掌握材料、设备的价格调整对工程造价的影响。

（2）工程投资的事中控制

1）按照建设工程施工合同中所约定的内容，做好工程计量和工程款的审批工作。

①对工程量及工程款的审核应在施工合同所约定的时限内。

②坚持对报验资料不全、与合同文件的约定不符、未经监理工程师质量验收合格

或有违约的工程量不予计算和审核，拒绝该部分工程款的支付。

③监理工程师对施工单位的申报进行核实，必要时应与施工单位协商，所计量的工程量应经总监同意，由监理工程师签认。

④对某些特定的分项、分部工程的计量方法则由项目监理部、建设单位、施工单位协商确定。

⑤对于甲供的材料、设备按照合同的约定及时在工程进度款中进行抵扣。

⑥经常检查工程计量和工程款支付的情况，对实际发生值与计划控制值进行分析、比较，提出造价控制的建议，并在监理月报中向建设单位报告。

2) 对施工过程中产生的工程变更、洽商认真审核。

①各专业监理工程师首先审核工程变更方案的合理性，拿不准的可以向总监汇报。

②对于施工方超出设计图纸要求、投标时缺项、漏项的内容和自身原因造成的返工、加固补强等的工程变更不予签认。

③由于设计图纸原因产生的变更、洽商要先与建设单位、施工方协商确定工程变更的价款或计算价款的原则方法。

④项目监理部建立各专业工程洽商预算的台帐，并在监理月报中向建设单位报告，以便及时反映工程造价的变化。

3) 对工程合同价中政策允许调整的建筑材料、构配件、设备等价格，包括暂估价、不完全价等进行主动控制。

①根据工程进展的情况，督促施工方及时进行材料、设备的招投标工作。

②认真审核材料、设备厂家的资质，并配合建设单位、施工单位做好材料、设备的订货、考察工作。

③材料、设备的认价参照当地政府工程造价信息中公布的市场信息价，与建设单位、施工单位协商共同确认价格。

④按照材料、设备在中标预算中的用量和三方共同确认的价格，计算出调整后的

价差，并在监理月报中向建设单位报告。

4) 公正、合理、合法处理好工程的索赔事件，协助建设单位做好反索赔工作。

①加强对导致索赔原因的预测和防范，通过有力的合同管理防止或减少索赔事件的发生。

②费用索赔事件发生后，承包单位在合同约定的期限内，向项目监理部提交书面费用索赔意向报告和索赔事件的详细资料和证明材料。

③费用索赔事件终止后，承包单位在合同约定期限内向项目监理部提交正式《费用索赔申请表》。

④总监审查后，经与建设单位和承包单位协商确定批准赔付金额，并签发《费用索赔审批表》。

⑤对因施工方原因造成的工期延误，造成损失的，建设单位要进行反索赔。对于质量不合要求的要求施工方返工、修补，并赔偿损失。

3、工程投资的事后控制

严格、认真审核工程竣工结算。

(1) 认真对照施工图纸、招标文件、施工合同、洽商预算等基础资料，逐项审查、计算。

(2) 严格按照国家颁布的有关政策、条文，认真审查工程量、定额、材料、设备价差调整和各项费用的计取。

(3) 对于有争议的部分，采取协商的方式解决，协商不成时按施工合同中关于双方争议的处理办法解决或到造价处去咨询解决。

4、工程进度控制

工程进度控制的主要任务是通过制订项目总进度计划、审查施工单位阶段进度计划，并采取有效措施，做好计划的动态控制工作。协调各单位关系，预防并处理好工期索赔，以求施工进度达到计划进度的要求。

工程进度控制的内容、要求、程序和措施，执行 GB50319-2000 建设工程监理规

范 5.6 条款工程进度控制工作的有关规定。

(1) 事前控制

1) 在工程项目监理规划的指导下, 编制更具有实施性和操作性的进度控制工作细则。

2) 审批进度计划。

①督促承包单位根据建设工程施工合同的约定, 按时向项目监理部报审施工总进度计划, 季进度计划、月进度计划;

②根据本工程的条件(工程的规模、质量标准、工艺复杂程度、施工现场条件)、施工队伍条件等, 全面分析报送施工进度计划的合理性、可行性;

③审查进度网络计划的关键线路并进行分析;

④对季度和年度进度计划, 分析承包单位主要材料及设备供应等方面的配套安排;

⑤有重要的修改意见, 要求承包单位重新申报;

⑥进度计划由总监理工程师签署意见, 批准实施并报送建设单位。

审核承包单位提交的施工进度计划, 主要是审核项目是否有遗漏; 施工顺序的安排是否符合施工程序的要求; 劳动力、材料、构配件、机具设备的供应计划是否能保证进度计划的实现及其供应的均衡性和可行性; 进度安排是否合理, 是否有业主违约导致索赔的可能存在。在审核过程中, 若发现进度计划存在问题, 及时向承包单位提出书面修改意见, 并协助其进行修改。

(2) 事中控制

1) 根据承包单位和业主双方关于工程开工的准备情况, 选择合适的时机发布工程开工令。

2) 随时了解工程进度计划执行过程中所存在的问题, 帮助承包单位予以解决, 特别是承包单位无力解决的内外关系协调问题。

3) 审核承包单位提交的年、季、月施工进度计划, 在了解工程实际进度资料基

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/145032201303011141>