

# 2010



机工建筑考试

全国一级建造师执业资格考试  
复习指南及模拟题库

## 建设工程项目管理

李清立 主 编  
刘玉明 叶苏东 副主编

突出重点 · 突破难点 · 精讲精练 · 触类旁通

- ✓ 解读考试大纲 解透专家点评
- ✓ 解悟命题规律 解剖教材内容
- ✓ 解释疑难问题 解析重点习题

考点习题 注重能力提高  
模拟试卷 把握命题趋势  
历年真题 模拟考场练兵



机工建筑出版  
CHINA MACHINE BUILDING EXAMINATION

全国一级建造师执业资格考试复习指南及模拟题库

# 建设工程项目管理

主 编 李清立

副主编 刘玉明 叶苏东



机械工业出版社

本书为全国一级建造师执业资格考试复习参考用书。全书共分三部分:第一部分为《建设工程项目管理》科目复习指南,包括建设工程项目管理概论、建设工程项目施工成本控制、建设工程项目进度控制、建设工程项目质量控制、建设工程职业健康安全与环境管理、建设工程合同与合同管理、建设工程项目信息管理;第二部分为模拟试卷及参考答案;第三部分为历年考试真题及参考答案。

本书的读者对象为参加全国一级建造师执业资格考试的考生和相关专业的工程管理人员。此外,本书也可供高等院校相关专业的师生参考、使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/李清立主编. —3版. —北京:机械工业出版社, 2010.5

(全国一级建造师执业资格考试复习指南及模拟题库)

ISBN 978-7-111-30650-4

I. ①建… II. ①李… III. ①基本建设项目—项目管理—建筑师—资格考核—自学参考资料 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010)第 085327 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:关正美

封面设计:张 静

唐山丰电印务有限公司印刷

2010 年 6 月第 3 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 19.25 印张 · 525 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-30650-4

定价:50.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

## 本书编写人员名单

主 编 李清立  
副主编 刘玉明 叶苏东  
参 编 (排名不分先后)  
郭婧娟 刘 菁  
郭 霞

# 前 言

随着我国建设事业的迅速发展和加入 WTO 后我国建设行业全面与国际惯例接轨,为了加强建设工程项目管理和规范建设市场秩序,提高工程项目总承包及施工管理专业技术人员的素质,保证工程质量和施工安全,我国原人事部、建设部从 2002 年年底开始建立全国注册建造师执业资格制度和考试制度,并编制和发布了《一级建造师执业资格考试大纲》和《全国一级建造师执业资格考试用书》,从 2004 年开始组织考试工作。

为了帮助广大考生准确把握全国一级建造师执业资格考试大纲的要领和考试用书的具体要求,加深对考试用书相关内容的理解,把握考试用书的重点与难点,用尽可能短的时间提高复习效率,顺利通过执业资格考试,我们特组织了长期从事工程管理方面的资深教师,以及多年来一直参加建造师执业资格考试辅导、具有丰富辅导教学经验的教师编写了“全国一级建造师执业资格考试复习指南及模拟题库”系列复习参考书。本套丛书共四册:《建设工程经济》、《建设工程项目管理》、《建设工程法规及相关知识》和《建筑工程管理与实务》。

本套丛书紧扣《一级建造师执业资格考试大纲》和《全国一级建造师执业资格考试用书》,主要编写特色如下:

1. 力求通过习题的形式来体现考试用书的知识点,通过大量例题解析来突出考试的重点与难点,帮助考生掌握考试要点,提高复习效率,同时通过练习题及模拟试题,帮助考生检验自己对知识点的掌握程度,达到逐步提高的目的。
2. 严格按照考试大纲出题形式的要求,编写了单项选择题、多项选择题和案例分析题,以便考生能够熟悉考试出题的形式和特点,提高应试能力。
3. 编写了大量的综合案例分析题。综合案例分析题具有综合性强、涉及知识面广和与工程实践结合紧密等特点,考试出题的难度比较大,是一级建造师执业资格考试的重点和难点。因此,在《建筑工程管理与实务》一书中,根据考试大纲的要求,针对案例考试的重点与难点,补充了大量的相关知识要点以及综合案例分析题,以帮助考生通过案例分析题的大量训练,掌握案例分析题的考试重点与难点,掌握案例分析题的解题步骤与答题技巧,提高对建筑工程管理与实务考试科目的应试能力,最终达到顺利通关的目标。

全国一级建造师执业资格考试各科目考试时间、题型、题量与分值见下表：

| 序 号 | 科目名称        | 考试时间/h | 题 型               | 题 量                       | 分值/分                            |
|-----|-------------|--------|-------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 1   | 建设工程经济      | 2      | 单选题<br>多选题        | 单选题 60<br>多选题 20          | 100                             |
| 2   | 建设工程项目管理    | 3      | 单选题<br>多选题        | 单选题 70<br>多选题 30          | 130                             |
| 3   | 建设工程法规及相关知识 | 3      | 单选题<br>多选题        | 单选题 70<br>多选题 30          | 130                             |
| 4   | 专业工程管理与实务   | 4      | 单选题<br>多选题<br>案例题 | 单选题 20<br>多选题 10<br>案例题 5 | 160<br>其中：<br>选择题 40<br>案例题 120 |

限于编者水平有限，本丛书在编写过程中，难免有不妥之处，恳请广大考生和各位同仁提出批评和宝贵建议，以便我们修订再版时完善。

编者

# 目 录

## 前 言

## 第一部分 《建设工程项目管理》复习指南

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>第一章 建设工程项目管理概论</b> .....         | 2  |
| 第一节 建设工程项目管理的类型和建设各方项目管理的目标和任务..... | 2  |
| 第二节 建设工程项目的组织.....                  | 7  |
| 第三节 建设工程项目策划 .....                  | 13 |
| 第四节 建设工程项目采购的模式 .....               | 15 |
| 第五节 建设工程项目管理规划的内容和编制方法 .....        | 20 |
| 第六节 建设工程项目目标控制的动态控制原理 .....         | 23 |
| 第七节 建设工程项目目标的动态控制 .....             | 27 |
| 第八节 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任.....        | 31 |
| 第九节 风险管理 .....                      | 34 |
| 第十节 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法.....      | 37 |
| <b>第二章 建设工程项目施工成本控制</b> .....       | 42 |
| 第一节 施工成本管理的任务与措施 .....              | 42 |
| 第二节 施工成本计划 .....                    | 47 |
| 第三节 工程变更价款的确定 .....                 | 50 |
| 第四节 建筑安装工程费用的结算 .....               | 54 |
| 第五节 施工成本控制和施工成本分析 .....             | 59 |
| <b>第三章 建设工程项目进度控制</b> .....         | 66 |
| 第一节 建设工程项目进度控制与进度计划系统 .....         | 66 |
| 第二节 建设工程项目总进度目标的论证 .....            | 71 |
| 第三节 建设工程项目进度计划的编制和调整方法 .....        | 74 |
| 第四节 建设工程项目进度控制的措施 .....             | 90 |
| <b>第四章 建设工程项目质量控制</b> .....         | 95 |
| 第一节 质量管理与质量控制 .....                 | 95 |

|     |                          |     |
|-----|--------------------------|-----|
| 第二节 | 建设工程项目质量的形成过程和影响因素       | 100 |
| 第三节 | 建设工程项目质量控制系统             | 105 |
| 第四节 | 建设工程项目施工质量控制             | 109 |
| 第五节 | 建设工程项目质量验收               | 117 |
| 第六节 | 建设工程项目质量的政府监督            | 122 |
| 第七节 | 企业质量管理体系标准               | 126 |
| 第八节 | 工程质量统计方法                 | 132 |
| 第九节 | 建设工程项目总体规划和设计质量控制        | 136 |
| 第五章 | 建设工程职业健康安全与环境管理          | 140 |
| 第一节 | 建设工程职业健康安全与环境管理的目的、任务和特点 | 140 |
| 第二节 | 建设工程安全生产管理               | 145 |
| 第三节 | 建设工程职业健康安全事故的分类和处理       | 157 |
| 第四节 | 建设工程环境保护的要求和措施           | 163 |
| 第五节 | 职业健康安全管理体系与环境管理体系        | 170 |
| 第六章 | 建设工程合同与合同管理              | 180 |
| 第一节 | 建设工程的招标与投标               | 180 |
| 第二节 | 建设工程合同的内容                | 188 |
| 第三节 | 合同计价方式                   | 199 |
| 第四节 | 建设工程担保                   | 202 |
| 第五节 | 建设工程施工合同实施               | 206 |
| 第六节 | 建设工程索赔                   | 211 |
| 第七节 | 国际建设工程承包合同               | 220 |
| 第七章 | 建设工程项目信息管理               | 226 |
| 第一节 | 建设工程项目信息管理的目的和任务         | 226 |
| 第二节 | 建设工程项目信息的分类、编码和处理        | 229 |
| 第三节 | 工程管理信息化                  | 233 |

## 第二部分 模拟试题及参考答案

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 2010 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》模拟试卷(1) | 240 |
| 参考答案                                 | 249 |
| 2010 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》模拟试卷(2) | 250 |
| 参考答案                                 | 258 |
| 2010 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》模拟试卷(3) | 259 |
| 参考答案                                 | 267 |
| 2010 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》模拟试卷(4) | 269 |
| 参考答案                                 | 277 |



### 第三部分 历年真题及参考答案

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 2006 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》考试试题 ..... | 280 |
| 参考答案 .....                              | 290 |
| 2007 年全国一级建造师执业资格考试《建设工程项目管理》考试试题 ..... | 291 |
| 参考答案 .....                              | 300 |

# 1

第一部分

---

**《建设工程项目管理》复习指南**

# 第一章 建设工程项目管理概论

## 第一节 建设工程项目管理的类型和 建设各方项目管理的目标和任务

### 知识要点

#### 一、掌握项目管理的基本概念

- (1)建设工程项目的全寿命周期包括项目的决策阶段、实施阶段和使用阶段。
- (2)建设工程项目管理的定义:运用系统的理论和方法,对建设工程项目进行计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动。建设工程项目管理简称项目管理。
- (3)建设工程项目管理的内涵:自项目开始至项目完成,通过项目策划和项目控制,以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。
- (4)项目的核心任务是项目的目标控制。没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。
- (5)建设工程项目管理的类型:业主方的项目管理、设计方的项目管理、施工方的项目管理、建设物资供货方的项目管理、建设项目总承包方的项目管理。

#### 二、掌握施工方项目管理的目标和任务

- (1)施工方项目管理的目标:施工的安全管理目标、施工的成本目标、施工的进度目标、施工的质量目标。
- (2)施工方项目管理的任务:施工安全管理、施工成本控制、施工进度控制、施工质量控制、施工合同管理、施工信息管理、与施工有关的组织与协调等。

#### 三、掌握建设工程总承包方项目管理的目标和任务

- (1)总承包方项目管理的目标:工程建设的安全管理目标、项目的总投资目标和总承包方的成本目标、总承包方的进度目标、总承包方的质量目标。
- (2)项目管理的任务:安全管理、项目总投资控制和总承包方的成本控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、与总承包方有关的组织和协调等。
- (3)总承包方项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程,即设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动工前准备阶段和保修期。

#### 四、了解业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

##### 1. 业主方项目管理的目标和任务

- (1)业主方项目管理的目标:投资目标、进度目标、质量目标。
- (2)业主方项目管理的任务:安全管理、投资控制、进度控制、合同管理、信息管理、组织管理和协调。

##### 2. 设计方项目管理的目标和任务

- (1)设计方项目管理的目标:设计的成本目标、设计的进度目标、设计的质量目标、设计的投资目标。
- (2)设计方项目管理的任务:与设计有关的安全管理、设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制、设计进度控制、设计质量控制、设计合同管理、设计信息管理、与设计工作有关的组

织和协调。

### 3. 建设物资供货方项目管理的目标和任务

(1)供货方项目管理的目标:供货方的成本目标、供货方的进度目标、供货方的质量目标。

(2)供货方项目管理的任务:供货方的安全管理、供货方的成本控制、供货方的进度控制、供货方的质量控制、供货方的合同管理、供货方的信息管理、与供货方有关的组织和协调。

## 重点习题精讲

### 一、单项选择题

1. 项目的核心任务是( )。

- A. 成本控制      B. 进度控制      C. 目标控制      D. 全过程控制

【答案】C

【解析】项目的核心任务是项目的目标控制。按照项目管理学的基本理论,没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。

2. 下列关于建设工程项目全寿命周期的说法,正确的是( )。

- A. 建设工程项目的全寿命周期包括项目的决策阶段和实施阶段  
B. 项目立项(立项批准)是项目实施的标志  
C. 项目实施阶段管理的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现  
D. 建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目的全寿命周期

答案 C

【解析】建设工程项目的全寿命周期包括项目的决策阶段、实施阶段和使用阶段。建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目的实施阶段,不是建设工程项目全寿命周期,决策阶段是开发管理的时间范畴,而使用阶段是设施管理的时间范畴。

3. 设计方作为项目建设的参与方之一,其项目管理主要服务于( )和设计方本身的利益。

- A. 业主方的利益      B. 项目的整体利益      C. 施工方的利益      D. 项目的投资目标

【答案】B

【解析】设计方项目管理的目标包括设计的成本目标、设计的进度目标、设计的质量目标、设计的投资目标。其项目管理既服务于设计方本身的利益,也服务于项目的整体利益。

4. 设计和施工任务综合承包,以及设计、采购和施工任务综合承包的项目管理均属于( )的项目管理。

- A. 建设项目施工总承包管理方      B. 建设项目总承包方  
C. 建设项目投资方      D. 建设项目业主方

【答案】B

【解析】按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分,项目管理有业主方的项目管理、设计方的项目管理、施工方的项目管理、供货方的项目管理和建设方的项目管理。而设计和施工任务综合承包,以及设计、采购和施工任务综合承包都属于建设项目总承包方的项目管理。

5. 施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但不涉及( )。

- A. 决策阶段      B. 动工前准备阶段      C. 设计阶段      D. 保修期

【答案】A

【解析】施工方的项目管理工作会因工程变更等原因涉及设计阶段。在动工前准备阶段和保修期施工合同尚未终止,在此期间,还可能出现涉及工程安全、费用、合同和信息等方面的问题,因此施工方项目管理也涉及动工前准备阶段和保修期。

6. 项目的投资目标、进度目标和质量目标之间是( )。

- A. 互相对立      B. 相互统一      C. 相辅相成      D. 对立统一

【答案】D

【解析】项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既矛盾又统一，它们之间的关系是对立统一的关系。

## 二、多项选择题

1. 施工方项目管理的目标应符合合同的要求，它包括( )。

- A. 施工的安全管理目标      B. 施工的质量目标  
C. 施工的进度目标      D. 工程项目的投资目标  
E. 施工的成本目标

【答案】ABCE

【解析】施工方项目管理的目标应符合合同的要求，它包括：施工的安全管理目标、施工的成本目标、施工的进度目标和施工的质量目标。项目的投资目标不属于施工方项目管理的目标范畴。

2. 业主方项目管理的目标包括( )。

- A. 投资目标      B. 安全目标      C. 质量目标      D. 进度目标  
E. 组织目标

【答案】ACD

【解析】业主方项目管理服务于业主的利益，其管理目标包括项目三个方面的目标：投资目标、进度目标、质量目标。安全目标应属施工方项目管理的目标。

3. 建造师的业务范围可以包括( )。

- A. 项目实施阶段的工程项目管理工作      B. 项目决策阶段的管理工作  
C. 项目使用阶段的物业管理工 作      D. 项目设计阶段的设计工作  
E. 项目使用阶段的评价工作

【答案】ABC

【解析】在很多国家，建造师的业务范围并不限于在项目实施阶段的工程项目管理工作，还包括项目决策阶段的管理和项目使用阶段的物业管理工 作。

4. 建设项目总承包方项目管理的目标包括( )。

- A. 项目的总投资目标      B. 总承包方的成本目标  
C. 业主方的效益目标      D. 总承包方的质量目标  
E. 总承包方的进度目标

【答案】ABDE

【解析】总承包方的项目管理主要服务于项目的整体利益和总承包本身的利益。建设项目总承包方项目管理的目标包括工程建设的安全管理目标、工程总承包方的成本目标、进度目标和质量目标和项目的总投资目标。

## 习题

### 一、单项选择题

1. 项目的核心任务是( )。

- A. 合同管理      B. 组织协调      C. 目标控制      D. 目标规划

2. 项目管理中最重要的任务是( )。

- A. 成本控制      B. 进度控制      C. 信息管理      D. 安全管理

3. 咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理服务属于( )的项目管理。

- A. 业主方                      B. 设计方                      C. 施工方                      D. 供货方
4. 国外项目管理的应用,首先出现在( )的工程管理中。
- A. 承包商                      B. 业主方                      C. 设计方                      D. 咨询方
5. 就建设工程项目而言,( )的项目管理是管理的核心。
- A. 业主方                      B. 设计方                      C. 施工方                      D. 供货方
6. 建设工程项目决策阶段,项目管理工作的主要任务是( )。
- A. 对项目进行可行性分析                      B. 分析确定项目的定义
- C. 项目筛选                      D. 确定项目的主要目标
7. 建设工程项目实施阶段,项目管理工作的主要任务是( )。
- A. 目标分解                      B. 目标设定                      C. 目标策划                      D. 目标控制
8. 我国在 1983 年开始推行( )制度。
- A. 投资体制改革                      B. 建设工程监理                      C. 工程总承包                      D. 招标投标
9. 施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但不涉及( )。
- A. 决策阶段                      B. 动工前准备阶段                      C. 设计阶段                      D. 保修期
10. 业主项目管理的投资目标、进度目标和质量目标三者之间存在( )关系。
- A. 相互对立                      B. 完全一致                      C. 对立统一                      D. 统筹兼顾
11. 在施工过程中进行严格的质量控制,如发现质量问题及时返工,可能会影响工程局部进度,却有利于项目进度目标的实现,这表明质量目标和进度目标之间存在( )关系。
- A. 对立                      B. 既对立又统一                      C. 统一                      D. 协调

## 二、多项选择题

1. 项目管理要实现的目标主要有( )。
- A. 费用目标                      B. 安全目标                      C. 进度目标                      D. 质量目标
- E. 合同目标
2. 施工方项目管理的目标包括( )。
- A. 投资目标                      B. 安全目标                      C. 进度目标                      D. 质量目标
- E. 成本目标
3. 按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分,项目管理的类型有( )。
- A. 业主方的项目管理                      B. 设计方的项目管理
- C. 监理方的项目管理                      D. 供货方的项目管理
- E. 建设项目总承包方的项目管理
4. 下列项目管理中,属于业主方项目管理的有( )。
- A. 开发方
- B. 由咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理服务
- C. 投资方
- D. 建设项目总承包
- E. 施工总承包
5. 下列项目管理中,属于建设项目总承包方项目管理的有( )。
- A. 设计和施工总承包项目管理                      B. 材料供应项目管理
- C. 施工总承包项目管理                      D. 施工项目管理
- E. 设计、采购、施工总承包项目管理
6. 业主方项目管理的目标必须符合( )。
- A. 技术规范与技术标准的规定                      B. 承包商的质量要求

- C. 施工合同中的质量要求                      D. 设计合同中的质量要求
- E. 法律法规的规定
7. 业主方项目管理的目标包括( )。
- A. 质量目标              B. 成本目标              C. 进度目标              D. 盈利目标
- E. 投资目标
8. 下列关于建设工程项目管理的发展趋势,叙述正确的是( )。
- A. 项目全寿命管理包括项目决策阶段的开发管理、实施阶段的项目管理和使用阶段的设施管理
- B. 项目管理学科的发展经历了传统的项目管理、全过程的管理、组合管理和变化管理四代
- C. 项目全寿命管理包括全过程的管理和组合管理
- D. 全过程的管理是指在实施阶段的全过程管理
- E. 在项目管理中应用信息技术,包括项目管理信息系统和在互联网平台上的工程管理等
9. 建设工程项目目标控制的措施包括( )。
- A. 组织措施              B. 管理措施              C. 经济措施              D. 技术措施
- E. 行政措施
10. 建设工程项目的全寿命周期包括项目的( )。
- A. 立项阶段              B. 决策阶段              C. 实施阶段              D. 运营阶段
- E. 保修阶段
11. 工程项目管理的发展趋势有( )。
- A. 业主与承包商无法达到双赢                      B. 工程项目全寿命管理
- C. 变更管理                      D. 局部项目管理
- E. 信息技术在工程项目管理中的应用
12. 招标投标工作分散在( )。
- A. 决策阶段              B. 设计前的准备阶段              C. 设计阶段              D. 施工阶段
- E. 保修期
13. 建设项目决策阶段包括( )。
- A. 编制项目建议书                      B. 编制可行性研究报告
- C. 编制设计任务书                      D. 论证项目的技术可行性
- E. 项目立项
14. 设计阶段包括( )。
- A. 初步设计              B. 概念设计              C. 技术设计              D. 施工图设计
- E. 方案设计
15. 设计方作为项目建设的一个重要参与方,其项目管理的目标包括( )。
- A. 成本目标              B. 进度目标              C. 质量目标              D. 投资目标
- E. 安全目标
16. 设计方项目管理工作时间范围涉及( )。
- A. 可行性研究阶段              B. 设计前准备阶段              C. 施工阶段              D. 动工前准备阶段
- E. 保修阶段
17. 作为建设项目建设的一个参与方,施工方项目管理的目标包括( )。
- A. 投资目标              B. 成本目标              C. 进度目标              D. 质量目标
- E. 安全管理目标
18. 施工方的项目管理工作涉及( )。

- A. 施工阶段      B. 决策阶段      C. 设计阶段      D. 动工前准备阶段  
E. 保修阶段
19. 作为项目建设的一个参与方,供货方项目管理的目标包括( )。  
A. 供货的成本目标    B. 供货的投资目标    C. 供货的进度目标    D. 供货的质量目标  
E. 供货的安全目标
20. 供货方的项目管理工作涉及( )。  
A. 决策阶段      B. 施工阶段      C. 设计阶段      D. 动工前准备阶段  
E. 保修阶段
21. 作为项目建设的一个参与方,建设工程项目总承包方项目管理的目标包括( )。  
A. 总投资目标      B. 成本目标      C. 进度目标      D. 质量目标  
E. 效益目标
22. 总承包方的项目管理工作涉及( )。  
A. 决策阶段      B. 设计阶段      C. 施工阶段      D. 动用前准备阶段  
E. 保修期

## 习题答案

### 一、单项选择题

1. C      2. D      3. A      4. B      5. A      6. B      7. D      8. B  
9. A      10. C      11. B

### 二、多项选择题

1. ACD      2. BCDE      3. ABDE      4. ABC      5. ACE  
6. ACDE      7. ACE      8. ABE      9. ABCD      10. BCD  
11. BCE      12. BCD      13. AB      14. ACD      15. ABCD  
16. BCDE      17. BCDE      18. ACDE      19. ACD      20. BCDE  
21. ABCD      22. BCDE

## 第二节 建设工程项目的组织

### 知识要点

#### 一、系统的概念

(1)系统的明显特征

- ①建设项目是一次性的。
- ②建设项目各阶段的工作任务和目标不同,其参与或涉及的单位也不同。
- ③一个建设项目的任务往往由多个、甚至很多个单位共同完成,它们的合作多数不是固定的合作关系,并且一些参与单位的利益不尽相同,甚至相独立。

(2)影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外,还有人的因素、方法和工具等。系统的目标决定了系统组织,而组织是目标能否实现的决定性因素。

(3)控制项目目标的主要措施:组织措施、管理措施、经济措施和技术措施。其中,组织措施是最重要的措施。



## 二、项目管理的组织结构

(1)组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素之间的质量关系。常用的组织结构模式有:职能组织结构、线性组织结构、矩阵组织结构。

(2)组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素直接按工作任务分工和管理职能分工。

(3)工作流程反映了一个组织系统中各项工作之间的逻辑管理,是一种动态关系。

## 三、组织工具

### 1. 项目组织结构图

对一个项目的组织结构进行分解,并用图的方式表示,就形成了项目组织结构图(OBS图)。

项目组织结构图反映一个组织系统中各子系统之间和各元素之间的组织关系,反映的是各单位、各部门和各工作人员之间的关系。

### 2. 任务分工表

工作任务分工表首先应对项目实施的各阶段的费用控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等管理任务进行详细分解。在项目管理任务分解的基础上,明确项目经理和费用控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员的工作任务。

### 3. 管理职能分工表

管理职能分工表是用表的形式反映项目管理班子内部项目经理、各工作部门和各工作岗位对各项工作任务的项目管理职能分工。管理职能包括:提出问题、筹划、决策、执行、检查。

### 4. 工作流程图

工作流程图服务于工作流程组织,它用图的形式反映一个组织系统内各项工作之间的逻辑关系。

## 重点习题精讲

### 一、单项选择题

1. 反映一个项目的组织系统中各子系统之间指令关系的是( )。

- A. 项目组织结构图
- B. 项目结构图
- C. 项目合同结构图
- D. 项目工作流程图

**【答案】A**

**【解析】**反映一个项目的组织系统中各子系统之间指令关系的是项目组织结构图。项目结构图反映组成项目的所有工作。项目合同结构图反映项目的合同关系。工作流程图反映项目各项工作之间的逻辑关系。

2. 对一个项目的结构进行逐层分解,以反映组成该项目的所有工作任务的是( )。

- A. 项目管理职能分工表
- B. 项目管理任务分工表
- C. 项目工作流程图
- D. 项目结构图

**【答案】D**

**【解析】**项目结构图是通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解,反应组成该项目的所有工作任务。项目管理职能分工表和任务分工表表示各项管理职能和任务的分工,项目工作流程图是反应项目各项工作之间的逻辑关系。

3. 为编制项目管理任务分工表,首先要做的工作是( )。

- A. 详细分解项目管理的各项工作任务
- B. 确定项目管理的各项工作流程图
- C. 分析组织管理方面存在的问题
- D. 分析项目管理合同结构模式