



# 2013

组编 全国一级建造师执业资格考试命题研究组  
审定 全国一级建造师执业资格考试命题研究中心

命题大破解  
100%解析

## 全国一级建造师执业资格考试 考点清单与深度押题

# 建设工程项目管理

全国一级建造师执业资格考试专用辅导书

- ★ 考点清单醒目，知识网络清晰
- ★ 内含高频考题，训练真实高效
- ★ 深度押题试卷，预测效果显著
- ★ 最新真题破解，题题深入剖析



哈尔滨工程大学出版社



· 2013 ·

# 全国一级建造师执业资格考试 考点清单与深度押题

## 建设工程项目管理

- 组编 全国一级建造师执业资格考试命题研究组
- 审定 全国一级建造师执业资格考试命题研究中心

本册主编 王文彪 李杰 孙博

哈尔滨工程大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理 / 全国一级建造师执业资格考试命题研究组编. — 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2013. 3  
(全国一级建造师执业资格考试考点清单与深度押题)  
ISBN 978-7-5661-0558-5

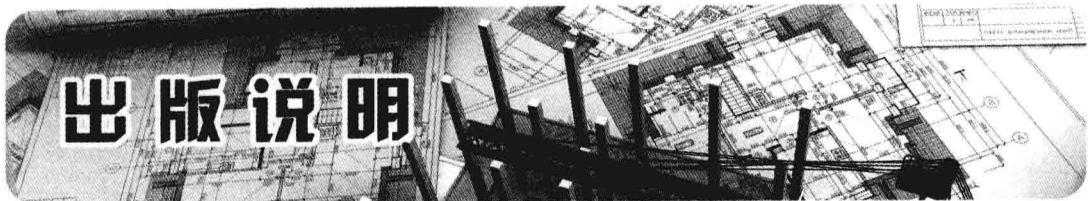
I. ①建… II. ①全… III. ①基本建设项目—项目管理—建筑师—资格考试—自学参考资料 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 054998 号

---

出版发行: 哈尔滨工程大学出版社  
社 址: 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号  
邮政编码: 150001  
发行电话: 0451-82519328  
传 真: 0451-82519699  
经 销: 新华书店  
印 刷: 郑州曼联印刷有限公司  
开 本: 787mm×1092mm 1/16  
印 张: 13.5  
字 数: 346 千字  
版 次: 2013 年 3 月第 1 版  
印 次: 2013 年 3 月第 1 次印刷  
定 价: 33.00 元

---



为了满足广大考生的应试复习需要，便于考生准确理解《一级建造师执业资格考试大纲》（最新版）的要求，尽快掌握复习要点，更好地适应考试，国家重点企业专业工程师、国家重点建工类高校优势学科博士、全国知名建工类培训机构专职讲师通力合作，编写了本书。本书共6册，涵盖3个综合科目和3个专业科目，分别为：

- 《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》
- 《建筑工程管理与实务》
- 《机电工程管理与实务》
- 《市政公用工程管理与实务》

本书共分三部分：第一部分为章节考点清单，第二部分为深度押题试卷，第三部分为最新真题研读。本书所采用的“清单式考点集成+分章真题回顾+分章精选习题+深度押题试卷+真题深度研读+考前网上押题（免费）”形式，是一种十分有效的立体过关服务，大大降低了考生的备考压力。

本书各个部分设置的主要目的如下：

——考点清单：实现读者对教材和大纲的简易备查，免去阅读教材和大纲之苦。

——深度押题：具有高度仿真2012年真题，预测2013年考试的命题考点。

——最新真题：深入研读最新考试真题。

——专家考前押题：真诚服务考生、回报社会，考前可以登录考拉网([www.kaola100.com](http://www.kaola100.com))免费获取，帮助考生树立考试的信心。

本书可供参加2013年全国一级建造师执业资格考试的考生参考。

由于时间紧迫、水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，恳请广大读者指正。

如有与本书相关的问题或建议，欢迎您致电4006597013，我们将以更加优质、快捷的方式为您提供全方位、多层次的服务。

全国一级建造师执业资格考试命题研究中心

# CONTENTS

## 目 录

### 第一部分 章节考点清单

1Z201000	建设工程项目的组织与管理 .....	(1)
1Z202000	建设工程项目施工成本控制 .....	(29)
1Z203000	建设工程项目进度控制 .....	(41)
1Z204000	建设工程项目质量控制 .....	(58)
1Z205000	建设工程职业健康安全与环境管理 .....	(89)
1Z206000	建设工程合同与合同管理 .....	(116)
1Z207000	建设工程项目信息管理 .....	(163)

### 第二部分 深度押题试卷

建设工程项目管理深度押题试卷及参考答案解析 .....	(174)
-----------------------------	-------

### 第三部分 最新真题研读

建设工程项目管理最新真题及参考答案解析 .....	(193)
---------------------------	-------

# · 第一部分 · 章节考点清单

## 1Z201000 建设工程项目的组织与管理



命·题·网·络

建设工程项目管理的目标和任务	建设工程管理的任务	掌握建设工程管理的内涵;掌握建设工程管理的核心任务
	业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务	掌握业主方项目管理的目标和任务;掌握设计方项目管理的目标和任务;掌握供货方项目管理的目标和任务;掌握建设工程项目管理的背景和发展趋势
	建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务	掌握建设工程项目工程总承包方项目管理的目标;掌握建设工程项目工程总承包方项目管理的任务
	施工方项目管理的目标和任务	掌握施工方项目管理的目标;掌握施工方项目管理的任务
建设工程项目的组织	项目结构分析在项目管理中的应用	掌握项目结构图;掌握项目结构的编码
	组织结构在项目管理中的应用	掌握基本的组织结构模式;掌握项目管理的组织结构图
	工作任务分工在项目管理中的应用	掌握工作任务分工;掌握工作任务分工表
	管理职能分工在项目管理中的应用	掌握管理环节组成的过程;掌握工作管理职能分工表
	工作流程组织在项目管理中的应用	掌握工作流程组织的任务;掌握工作流程图
	合同结构在项目管理中的应用	掌握合同结构在项目管理中的应用
建设工程项目策划	项目决策阶段策划的工作内容	掌握建设工程项目决策阶段策划的基本内容
	项目实施阶段策划的工作内容	掌握建设工程项目实施阶段策划的基本内容

建设工程项目 采购的模式	项目管理委托的模式	掌握在国际上业主方项目管理的方式
	设计任务委托的模式	掌握设计任务的委托主要有哪些模式
	项目总承包的模式	掌握建设工程项目工程总承包的内涵;掌握国际建设工程项目工程总承包的组织;掌握建设工程项目工程总承包从招标开始至确定合同价的基本工作程序;掌握建设工程项目工程总承包方的工作程序
	施工任务委托的模式	掌握施工总承包的特点;掌握施工总承包管理
	物资采购的模式	掌握采购管理应遵循的程序
建设工程项目管理规划的内容和编制方法	项目管理规划的内容	掌握项目管理规划的内容;掌握《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)对项目管理规划大纲和项目管理实施规划内容的规定
	项目管理规划的编制方法	掌握项目管理规划大纲的编制;掌握项目管理实施规划的编制
施工组织设计的内容和编制方法	施工组织设计的内容	掌握施工组织设计的基本内容;掌握施工组织设计的分类及其内容
	施工组织设计的编制方法	掌握施工组织设计的编制原则;掌握施工组织总设计和单位工程施工组织设计的编制依据;掌握施工组织总设计的编制程序
建设工程项目目标的动态控制	项目目标动态控制的方法及其应用	掌握项目目标动态控制的工作程序;掌握项目目标动态控制的纠偏措施;掌握项目目标的动态控制和项目目标的主动控制
	动态控制在进度控制中的应用	掌握工程进度目标的逐层分解;掌握在项目实施过程中对工程进度目标进行动态跟踪和控制
	动态控制在投资控制中的应用	掌握项目投资目标的逐层分解;掌握在项目实施过程中对项目投资目标进行动态跟踪和控制
施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	施工企业项目经理的工作性质	掌握在国际上,施工企业项目经理的地位、作用以及其特征
	施工企业项目经理的任务	掌握项目施工管理过程中,应履行的职责;掌握企业法定代表人授权范围内,行使的管理权力;掌握项目经理的任务包括项目的行政管理和项目管理两个方面,其在项目管理方面的主要任务
	施工企业项目经理的责任	掌握项目管理目标责任书;掌握项目经理的职责;掌握项目经理的权限
	项目各参与方之间的沟通方法	掌握沟通过程的要素;掌握沟通过程的分析;掌握沟通能力;掌握沟通障碍
	施工企业人力资源管理的任务	掌握资源管理、项目资源管理、人力资源管理 and 项目人力资源管理的内涵;掌握项目人力资源管理计划、项目人力资源管理控制和项目人力资源管理考核的内涵;掌握施工企业劳动用工和工资支付管理

建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	项目的风险类型	掌握风险、风险量和风险等级的内涵;掌握建设工程项目的风险类型
	项目风险管理的工作流程	掌握风险管理;掌握项目风险管理的工作流程
建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	监理的工作性质	掌握监理的工作性质
	监理的工作任务	掌握在《建设工程质量管理条例》中的有关规定;掌握在《建设工程安全生产管理条例》中的有关规定;掌握在建设工程项目实施的几个主要阶段建设监理工作的主要任务
	监理的工作方法	掌握工程建设监理的工作程序;掌握工程建设监理规划;掌握工程建设监理实施细则



考·点·清·单

考点

建设工程管理的任务

诠释

建设工程管理的内涵	从项目建设意图的酝酿开始,调查研究、编写和报批项目建议书,编制和报批项目的可行性研究报告等项目前期的组织、管理、经济和技术方面的论证都属于项目决策阶段的工作,项目立项(立项批准)是项目决策的标志	
	建设工程项目的全寿命周期	决策阶段、实施阶段和使用阶段(或称运营阶段,或称运行阶段)
	决策阶段管理工作的主要任务	(1)确定项目实施的组织;(2)确定和落实建设地点;(3)确定建设任务和建设原则;(4)确定和落实项目建设的资金;(5)确定建设项目的投资目标、进度目标和质量目标
建设工程管理的核心任务	工程项目的目标控制	费用控制、进度控制和质量控制
	建设工程管理的核心任务	<p>工程的建设和使用增值</p> <p>工程项目管理是建设工程管理中的一个组成部分,工程项目管理的工作仅限于在项目实施期的工作,而建设工程管理则涉及项目全寿命期</p> <p>在工程实践中人们往往重视通过管理为工程建设增值,而忽视通过管理为工程使用增值。如有些办公楼在设计时为节约投资,减少了必要的电梯的数量,这样就导致该办公楼在使用时等待电梯的时间太长</p>
	工程项目涉及全过程的管理	决策阶段的管理,DM—Development Management;实施阶段的管理,即项目管理 PM—Project Management;使用阶段(或称运营阶段,或称运行阶段)的管理,即设施管理 FM—Facility Management

考点

业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

诠释

业主方项目管理的目标和任务	项目管理的目标	项目的投资目标、进度目标和质量目标
		业主方项目管理服务于业主的利益,其项目管理的目标包括项目的投资目标、进度目标和质量目标
		项目的质量目标不仅涉及施工的质量,还包括设计质量、材料质量、设备质量和影响项目运行或运营的环境质量等



## 建设工程项目管理

业主方项目管理的目标和任务	项目管理的目标	项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既有矛盾的一面,也有统一的一面,它们之间的关系是对立的统一关系。要加快速度往往需要增加投资,欲提高质量往往也需要增加投资,过度地缩短进度会影响质量目标的实现,这都表现了目标之间关系矛盾的一面;但通过有效的管理,在不增加投资的前提下,也可缩短工期和提高工程质量,这反映了目标之间关系统一的一面
	各项目管理的目标的含义	投资目标指的是项目的总投资目标;进度目标指的是项目动用的时间目标,也即项目交付使用的时间目标;质量目标包括满足相应的技术规范和技术标准的规定,以及满足业主方相应的质量要求
	业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程	<p>业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程,即在设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期</p> <p>(1)安全管理;(2)投资控制;(3)进度控制;(4)质量控制;(5)合同管理;(6)信息管理;(7)组织和协调</p>
	项目管理的任务	安全管理是项目管理中的最重要的任务
设计方项目管理的目标和任务	设计方项目管理的任务	设计方作为项目建设的一个参与方,其项目管理主要服务于项目的整体利益和设计方本身的利益
		由于项目的投资目标能否得以实现与设计工作密切相关,因此,设计方项目的目标包括设计的成本目标、设计的进度目标和设计的质量目标,以及项目的投资目标
		设计方的项目管理工作主要在设计阶段进行,但也涉及设计前的准备阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期
		(1)与设计工作有关的安全管理;(2)设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制;(3)设计进度控制;(4)设计质量控制;(5)设计合同管理;(6)设计信息管理;(7)与设计工作有关的组织和协调
供货方项目管理的目标和任务	供货方项目管理的主要任务	供货方作为项目建设的一个参与方,其项目管理主要服务于项目的整体利益和供货方本身的利益,其项目的目标包括供货方的成本目标、供货的进度目标和供货的质量目标
		供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但它也涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期
		(1)供货的安全管理;(2)供货方的成本控制;(3)供货的进度控制;(4)供货的质量控制;(5)供货合同管理;(6)供货信息管理;(7)与供货有关的组织与协调
建设工程项目管理的背景和发展趋势	建设工程项目管理的国内外背景:(1)建设工程项目管理的国内背景;(2)建设工程项目管理的国外背景	
	建设工程项目管理的的发展趋势	项目管理作为一门学科,30 多年不断发展;将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集成为项目全寿命管理;在项目管理中应用信息技术,包括项目管理信息系统和项目信息门户

## 考点

## 建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务

## 诠释

建设工程项目工程总承包方项目管理的目标	管理的目标应符合合同的要求	由于建设工程项目总承包方是受业主方的委托而承担工程建设任务,建设项目工程总承包方必须树立服务观念,为项目建设服务,为业主提供建设服务 (1)工程建设的安全管理目标;(2)项目的总投资目标和建设项目工程总承包方的成本目标(其中前者是业主方的总投资目标,后者是建设项目工程总承包方本身的成本目标);(3)建设项目工程总承包方的进度目标;(4)建设项目工程总承包方的质量目标
建设项目工程总承包方项目管理的任务	建设项目工程总承包方项目管理的主要任务	(1)安全管理;(2)项目的总投资控制和建设项目工程总承包方的成本控制;(3)进度控制;(4)质量控制;(5)合同管理;(6)信息管理;(7)与建设项目工程总承包方有关的组织和协调等
	工程总承包项目管理的的主要内容	(1)任命项目经理,组建项目部,进行项目策划并编制项目计划;(2)实施设计管理,采购管理,施工管理,试运行管理;(3)进行项目范围管理,进度管理,费用管理,设备材料管理,资金管理,质量管理,安全、职业健康和环境管理,人力资源管理,风险管理,沟通与信息管理,合同管理,现场管理,项目收尾等
	项目范围管理	保证项目包含且仅包含项目所需的全部工作的过程。它主要涉及范围计划编制、范围定义、范围验证和范围变更控制的管理

## 考点

## 施工方项目管理的目标和任务

## 诠释

施工方项目管理的目标		由于施工方是受业主方的委托承担工程建设任务,施工方必须树立服务观念,为项目建设服务,为业主提供建设服务
		合同也规定了施工方的任务和义,因此施工方作为项目建设的一个重要参与方,其项目管理不仅应服务于施工方本身的利益,也必须服务于项目的整体利益。项目的整体利益和施工方本身的利益是对立的统一关系,两者有其统一的一面,也有其矛盾的一面
	施工方项目的目标应符合合同的要求	(1)施工的安全管理目标;(2)施工的成本目标;(3)施工的进度目标;(4)施工的质量目标 如果采用工程施工总承包或工程施工总承包管理模式,施工总承包方或施工总承包管理方必须按工程合同规定的工期目标和质量目标完成建设任务。而施工总承包方或施工总承包管理方的成本目标是由施工企业根据其生产和经营的情况自行确定的。分包方则必须按工程分包合同规定的工期目标和质量目标完成建设任务,分包方的成本目标是该施工企业内部自行确定的
		施工方作为项目建设的一个重要参与方,其项目管理不仅应服务于施工方本身的利益,也必须服务于项目的整体利益
	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
	施工管理(广义)	施工方履行施工合同应承担的全部工作和任务 既包含项目管理方面专业性的工作(专业人士的工作),也包含一般的行政管理工作

## 考点

### 建设工程项目的组织

#### 诠释

系统的概念	系统取决于人们对客观事物的观察方式：一个企业、一个学校、一个科研项目或一个建设项目都可以视作为一个系统，但上述不同系统的目标不同，从而形成的组织观念、组织方法和组织手段也就会不相同，上述各种系统的运行方式也不同	
建设工程项目系统的特征	(1)建设项目都是一次性，没有两个完全相同的项目；(2)建设项目全寿命周期一般由决策阶段、实施阶段和运营阶段组成，各阶段的工作任务和工作目标不同，其参与或涉及的单位也不相同，它的全寿命周期持续时间长；(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，甚至相对立	
系统的目标和系统的组织的关系	影响一个系统目标实现的主要因素	人的因素，它包括管理人员和生产人员的数量和质量；方法与工具，它包括管理的方法与工具以及生产的方法与工具
组织论和组织工具	组织论是一门学科，它主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflow 组织。它是与项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科	
	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（各工作部门或各管理人员）之间的指令关系。指令关系指的是哪一个工作部门或哪一位管理人员可以对哪一个工作部门或哪一位管理人员下达工作指令	
	组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和管理职能分工。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。workflow 组织则可反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，是一种动态关系	

## 考点

### 项目结构分析在项目管理中的作用

#### 诠释

项目结构图	是一个组织工具，它通过树状图的方式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
图	项目结构图中，矩形表示工作任务（或第一层、第二层子项目等），矩形框之间的连接用连线表示
编码	编码由一系列符号（如文字）和数字组成，编码工作是信息处理的一项重要基础工作
项目结构的编码	一个建设工程项目有不同类型和不同用途的信息，为了有组织地存储信息、方便信息的检索和信息加工整理，必须对项目的信息进行编码，如：(1)项目的结构编码；(2)项目管理组织结构编码；(3)项目的政府主管部门和各参与单位编码（组织编码）；(4)项目实施的工作项编码（项目实施的工作过程的编码）；(5)项目的投资项编码（业主方）/成本项编码（施工方）；(6)项目的进度项（进度计划的工作项）编码；(7)项目进展报告和各类报表编码；(8)合同编码；(9)函件编码；(10)工程档案编码
	项目结构的编码和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等管理工作的编码有紧密的有机联系，但它们之间又有区别。项目结构图和项目结构的编码是编制上述其他编码的基础

## 考点

### 项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

#### 诠释

	表达的含义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达
项目结构图	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（该项目的组成部分）	一个项目的组成部分	直线
组织结构图	反映一个组织系统中各组成部分（组成元素）之间的组织关系（指令关系）	一个组织系统中的组成部分（工作部门）	单向箭线
合同结构图	反映一个建设项目参与单位之间的合同关系	一个建设项目的参与单位	双向箭线

## 考点 基本的组织结构模式

### 诠释

基本的 组织 结构 模式	职能组织结构的特点及其应用	职能组织结构是一种传统的组织结构模式。在职能组织结构中,每一个职能部门可根据它的管理职能对其直接和非直接的下属工作部门下达工作指令,因此,每一个工作部门可能得到其直接和非直接的上级工作部门下达的工作指令,它就会有多个矛盾的指令源。一个工作部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行
	线性组织结构的特点及其应用	在军事组织系统中,组织纪律非常严谨,军、师、旅、团、营、连、排和班的组织关系是指令按逐级下达,一级指挥一级和一级对一级负责。线性组织结构就是来自于这种十分严谨的军事组织系统。在线性组织结构中,每一个工作部门只能对其直接的下属部门下达工作指令,每一个工作部门也只有一个直接的上级部门,因此,每一个工作部门只有唯一的指令源,避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行 在国际上,线性组织结构模式是建设项目管理组织系统的一种常用模式,因为一个建设项目的参与单位很多,少则数十,多则数百,大型项目的参与单位将数以千计,在项目实施过程中矛盾的指令会给工程项目目标的实现造成很大的影响,而线性组织结构模式可确保工作指令的唯一性。但在一个特大的组织系统中,由于线性组织结构模式的指令路径过长,有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难
	矩阵组织结构的特点及其应用	纵向工作部门可以是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、人事管理、财务管理和物资管理等部门;横向工作部门可以是各子项目的项目管理部
	项目管理的组织结构图	反映一个组织系统(如项目管理班子)中各子系统之间和各元素(如各工作部门)之间的组织关系,反映的是各工作单位、各工作部门和各工作人员之间的组织关系 对一个项目的组织结构进行分解,并用图的方式表示,就形成项目组织结构图,或称项目管理组织结构图 一个建设工程项目的实施除了业主方外,还有许多单位参加,如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位以及有关的政府行政管理部门等,项目组织结构图应注意表达业主方以及项目的参与单位有关的各工作部门之间的组织关系 业主方、设计方、施工方、供货方和工程管理咨询方的项目管理的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。项目组织结构图应反映项目经理和费用(投资或成本)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之间的组织关系

## 考点 工作任务分工在项目管理中的应用

### 诠释

工作 任务 分 工 在 项 目 管 理 中 的 应 用	工作任务分工	每一个建设项目都应编制项目管理任务分工表,这是一个项目的组织设计文件的一部分 在编制项目管理任务分工表前,应结合项目的特点,对项目实施的各阶段的费用(投资或成本)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(投资或成本)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,从而编制工作任务分工表
	设计阶段项目管理的任务	(1)设计阶段的投资控制;(2)设计阶段的进度控制;(3)设计阶段的质量控制
	工作任务分工表	在工作任务分工表中应明确各项工作任务由哪个工作部门(或个人)负责,由哪些工作部门(或个人)配合或参与。在项目的进展过程中,视必要对工作任务分工表进行调整

## 考点 管理职能分工在项目管理中的应用

### 诠释

管理职能分工在项目管理中的应用	管理组成的过程	(1)提出问题;(2)筹划——提出解决问题的可能的方案,并对多个可能的方案进行分析;(3)决策;(4)执行;(5)检查
	管理职能的含义	提出问题——通过进度计划值和实际值的比较,发现进度推迟了
		筹划——加快进度有多种可能的方案,如改一班工作制为两班工作制,增加夜班作业,增加施工设备和改变施工方法,应对这三个方案进行比较
		决策——从上述三个可能的方案中选择一个将被执行的方案,即增加夜班作业
		执行——落实夜班施工的条件,组织夜班施工
	检查——检查增加夜班施工的决策有否被执行,如已执行,则检查执行的效果如何	
	不同的管理职能可由不同的职能部门承担	(1)进度控制部门负责跟踪和提出有关进度的问题;(2)施工协调部门对进度问题进行分析,提出三个可能的方案,并对其进行比较;(3)项目经理在三个可供选择的方案中,决定采用第一方案,即增加夜班作业;(4)施工协调部门负责执行项目经理的决策,组织夜班施工;(5)项目经理助理检查夜班施工后的效果
业主方和项目各参与方,如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位等都有各自的项目管理的任务和其管理职能分工,上述各方都应该编制各自的项目管理职能分工表		
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		
工业发达国家在建设项目管理中广泛应用管理职能分工表,以使管理职能的分工更清晰、更严谨,并会暴露仅用岗位责任描述书时所掩盖的矛盾		

## 考点 工作流程组织在项目管理中的应用

### 诠释

工作流程组织的任务	工作流程组织	(1)管理工作流程组织,如投资控制、进度控制、合同管理、付款和设计变更等流程;(2)信息处理工作流程组织,如与生成月度进度报告有关的数据处理流程;(3)物质流程组织,如钢结构深化设计工作流程,弱电工程物资采购工作流程,外立面施工工作流程等
	工作流程方案主要的工作流程组织	(1)设计准备工作的流程;(2)设计工作的流程;(3)施工招标工作的流程;(4)物资采购工作的流程;(5)施工作业的流程;(6)各项管理工作(投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理)的流程;(7)与工程管理有关的信息处理的流程
		工作流程图应视需要逐层细化,如投资控制工作流程可细化为初步设计阶段投资控制工作流程图、施工图阶段投资控制工作流程图和施工阶段投资控制工作流程图等
	工作流程图	业主方和项目各参与方,如工程管理咨询单位、设计单位、施工单位和供货单位等都有各自的工作流程组织的任务
工作流程图	工作流程图用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系,它可用以描述工作流程组织	
	设计变更在工程实施过程中时有发生,设计变更可能由业主方提出,也可能由施工方或设计方提出	
	一般设计变更的处理涉及监理工程师、总监理工程师、设计单位、施工单位和业主方策划方、规划设计方、开发方和政府有关部门的工作按一定的顺序进行,相互之间也有一定的交叉。用工作流程图可清晰地表达有关的逻辑关系	



**考点** 合同结构在项目管理中的应用**诠释**

工作流程组织在项目管理中的应用	合同结构图	反映业主方和项目各参与方之间,以及项目各参与方之间的合同关系
	合同结构图作用	通过合同结构图可以非常清晰地了解一个项目有哪些,或将有那些合同,以及了解项目各参与方的合同组织关系
	合同结构图符号表示的意义	(1)如果两个单位之间有合同关系,在合同结构图中用双向箭杆联系;(2)在项目管理的组织结构图中,如果两个单位之间有管理指令关系,则用单向箭杆联系

**考点** 建设工程项目策划**诠释**

建设工程项目策划	建设工程项目策划	建设工程项目策划是通过调查研究和收集资料,在充分占有信息的基础上,针对建设工程项目的决策和实施,或决策和实施中的某个问题,进行组织、管理、经济和技术等方面的科学分析和论证,旨在为项目建设的决策和实施增值
	项目建设的决策和实施增值的主要反映	(1)有利于人类生活和工作环境保护;(2)有利于建筑环境的改善;(3)有利于项目的使用功能和建设质量的提高;(4)有利于合理地平衡建设工程项目建设成本和运营成本的关系;(5)有利于提高社会效益和经济效益;(6)有利于实现合理的建设周期;(7)有利于建设过程的组织和协调等
	工程项目策划需整合的知识	(1)组织知识;(2)管理知识;(3)经济知识;(4)技术知识;(5)设计经验;(6)施工经验;(7)项目管理经验;(8)项目策划经验等

**考点** 项目决策阶段策划的工作内容**诠释**

项目决策阶段策划的工作内容	项目环境和条件的调查与分析	(1)自然环境;(2)宏观经济环境;(3)政策环境;(4)市场环境;(5)建设环境(能源、基础设施等)
	项目定义和项目目标论证	(1)确定项目的建设目的、宗旨和指导思想;(2)项目的规模、组成、功能和标准的定义;(3)项目总投资规划和论证;(4)建设周期规划和论证
	组织策划	(1)决策期的组织结构;(2)决策期任务分工;(3)决策期管理职能分工;(4)决策期工作流程;(5)实施期组织总体方案;(6)项目编码体系分析
	管理策划	(1)项目实施期管理总体方案;(2)生产运营期设施管理总体方案;(3)生产运营期经营管理总体方案
	合同策划	(1)决策期的合同结构;(2)决策期的合同内容和文本;(3)实施期合同结构总体方案
	经济策划	(1)项目建设成本分析;(2)项目效益分析;(3)融资方案;(4)编制资金需求量计划
	技术策划	(1)技术方案分析和论证;(2)关键技术分析和论证;(3)技术标准、规范的应用和制定

**考点** 项目实施阶段策划的工作内容**诠释**

建设工程项目实施阶段策划	建设工程项目实施阶段策划是在建设项目立项之后,为了把项目决策付诸实施而形成的指导性的项目实施方案
	建设工程项目实施阶段策划的主要任务是确定如何组织该项目开发或建设

## 建设工程项目管理

建设工程项目实施阶段策划的基本内容	项目实施的环境和条件的调查与分析	环境和条件包括自然环境、建设政策环境、建筑市场环境、建设环境、建筑环境(民用建筑的风格和主色调等)
	项目目标的分析和再论证	(1)投资目标的分解和论证;(2)编制项目投资总体规划;(3)进度目标的分解和论证;(4)编制项目建设总进度规划;(5)项目功能分解;(6)建筑面积分配;(7)确定项目质量目标
	项目实施的组织策划	(1)业主方项目管理的组织结构;(2)任务分工和管理职能分工;(3)项目管理工作流程;(4)建立编码体系
	项目的管理策划	(1)项目实施各阶段项目管理工作内容;(2)项目风险管理工程保险方案
	项目实施的合同策划	(1)方案设计竞赛的组织;(2)项目管理委托、设计、施工、物资采购的合同结构方案;(3)合同文本
	项目的经济策划	(1)资金需求量计划;(2)融资方案的深化分析
	项目的技术策划	(1)技术方案的深化分析和论证;(2)关键技术的深化分析和论证;(3)技术标准和规范的应用和制定等
项目实施的风险策划等		

### 考点

### 项目管理委托的模式与设计任务委托的模式

#### 诠释

项目管理委托的模式	在国际上项目管理咨询公司(咨询事务所,或称顾问公司)可以接受业主方、设计方、施工方、供货方和建设项目工程总承包的委托,提供代表委托方利益的项目管理服务。项目管理咨询公司所提供的这类服务的工作性质属于工程咨询(工程顾问)服务
在国际上业主方项目管理的主要方式	(1)业主方自行项目管理;(2)业主方委托项目管理咨询公司承担全部业主方项目管理的任务;(3)业主方委托项目管理咨询公司与业主方人员共同进行项目管理,业主方从事项目管理的人员在项目管理咨询公司委派的项目经理的领导下工作
设计任务委托的模式	我国业主方主要通过设计招标的方式选择设计方案和设计单位。而在国际上不少国家有设计竞赛条例,设计竞赛与设计任务的委托并没有直接的联系 设计任务的委托主要有两种模式,即:(1)业主方委托一个设计单位或由多个设计单位组成的设计联合体或设计合作体作为设计总负责单位,设计总负责单位视需要再委托其他设计单位配合设计;(2)业主方不委托设计总负责单位,而平行委托多个设计单位进行设计

### 考点

### 项目总承包的模式

#### 诠释

项目总承包的模式	建设项目工程总承包的内涵	“建筑工程的发包单位可以将建筑工程的勘察、设计、施工、设备采购一并发包给一个工程总承包单位,也可以将建筑工程勘察、设计、施工、设备采购的一项或者多项发包给一个工程总承包单位;但是,不得将应当由一个承包单位完成的建筑工程肢解成若干部分发包给几个承包单位”(引自《中华人民共和国建筑法》第 24 条) “工程总承包企业受业主委托,按照合同约定对工程建设项目的勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包”(引自《建设项目工程总承包管理规范》GB/T 50358—2005) 工程总承包企业按照合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责。工程总承包企业可依法将所承包工程中的部分工作发包给具有相应资质的分包企业;分包企业按照分包合同的约定对总承包企业负责(引自建设部《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》,建市[2003] 30 号)

<p>建设项目工程总承包主要方式</p>	<p>设计—施工总承包(Design—Build),“设计—施工总承包是指工程总承包企业按照合同约定,承担工程项目设计和施工,并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责”(引自建设部《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》,建市[2003] 30号)</p> <p>设计采购施工总承包(EPC—Engineering, Procurement, Construction),“设计采购施工总承包是指工程总承包企业按照合同约定,承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务等工作,并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责”(引自建设部《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》,建市[2003] 30号)</p>	
<p>建设项目工程总承包的主要意义</p>	<p>建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干和“交钥匙”,其核心是通过设计与施工过程的组织集成,促进设计与施工的紧密结合,以达到为项目建设增值的目的。应该指出,即使采用总价包干的方式,稍大一些的项目也难以用固定总价包干,而多数采用变动总价合同</p>	
<p>项目总承包的模式</p>	<p>国际建设项目工程总承包的组织模式</p>	<p>一个组织(企业)既具有设计力量,又具有施工力量,由它独立地承担建设项目工程总承包的任务(在美国这种模式较为常用)</p>
	<p>由设计单位和施工单位为一个特定的项目组成联合体或合作体,以承担建设项目工程总承包的任务(在德国和一些其他欧洲国家这种模式较为常用,特别是民用建筑项目的工程总承包往往由设计单位和施工单位组成的项目联合体或合作体承担。待项目结束后项目联合体或合作体就解散)</p>	
	<p>由施工单位承接建设项目工程总承包的任务,而设计单位受施工单位的委托承担其中的设计任务</p>	
	<p>由设计单位承接建设项目工程总承包的任务,而施工单位作为其分包承担其中的施工任务</p>	
<p>建设项目工程总承包从招标开始至确定合同价的基本工作程序</p>	<p>(1)业主方自行编制,或委托顾问工程师编制项目建设纲要或设计纲要,它是建设项目工程总承包方编制项目设计建议书的依据;(2)建设项目工程总承包方编制项目设计建议书和报价文件;(3)设计评审;(4)合同洽谈,包括确定合同价</p> <p>在国际上,民用建筑项目工程总承包的招标多数采用项目功能描述的方式,而不采用项目构造描述的方式,因为项目构造描述的招标依据是设计文件,而工程总承包招标时业主方还不可能提供具体的设计文件</p>	
<p>建设项目工程总承包方的工作程序</p>	<p>(1)项目启动:在工程总承包合同条件下,任命项目经理,组建项目部。(2)项目初始阶段:进行项目策划,编制项目计划,召开开工会议;发表项目协调程序,发表设计基础数据;编制计划,包括采购计划、施工计划、试运行计划、财务计划和安全计划,确定项目控制基准等。(3)设计阶段:编制初步设计或基础工程设计文件,进行设计审查,编制施工图设计或详细工程设计文件。(4)采购阶段:采买、催交、检验、运输、与施工办理交接手续。(5)施工阶段:施工开工前的准备工作,现场施工,竣工试验,移交工程资料,办理管理权移交,进行竣工决算。(6)试运行阶段:对试运行进行指导和服务。(7)合同收尾:取得合同目标考核证书,办理决算手续,清理各种债权债务;缺陷通知期限满后取得履约证书。(8)项目管理收尾:办理项目资料归档,进行项目总结,对项目部人员进行考核评价,解散项目部</p>	



施工任务委托的模式	施工任务的委托主要有如下几种模式	业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包单位,施工总承包单位视需要再委托其他施工单位作为分包单位配合施工	
		业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包管理单位,业主方另委托其他施工单位作为分包单位进行施工	
		业主方不委托施工总承包单位,也不委托施工总承包管理单位,而平行委托多个施工单位进行施工	
	施工总承包模式特点	业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包单位,经业主同意,施工总承包单位可以根据需要将施工任务的一部分分包给其他符合资质的分包人	
		投资控制方面	(1)一般以施工图设计为投标报价的基础,投标人的投标报价较有依据;(2)在开工前就有较明确的合同价,有利于业主的总投资控制;(3)若在施工过程中发生设计变更,可能会引发索赔
		进度控制方面	由于一般要等施工图设计全部结束后,业主才进行施工总承包的招标,因此,开工日期不可能太早,建设周期会较长。这是施工总承包模式的最大缺点,限制了其在建设周期紧迫的建设工程项目上的应用
		质量控制方面	建设工程项目质量的好坏在很大程度上取决于施工总承包单位的管理水平和技术水平
		合同管理方面	(1)业主只需要进行一次招标,与施工总承包商签约,因此招标及合同管理工作量将会减小;(2)在很多工程实践中,采用的并不是真正意义上的施工总承包,而采用所谓的“费率招标”。“费率招标”实质上是开口合同,对业主方的合同管理和投资控制十分不利
	组织与协调方面	由于业主只负责对施工总承包单位的管理及组织协调,其组织与协调的工作量比平行发包会大大减少,这对业主有利	
	施工总承包管理模式的内涵	业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包管理单位,业主方另委托其他施工单位作为分包单位进行施工。一般情况下,施工总承包管理单位不参与具体工程的施工,但如施工总承包管理单位也想承担部分工程的施工,它也可以参加该部分工程的投标,通过竞争取得施工任务	
施工总承包管理模式的特点	投资控制方面	(1)一部分施工图完成后,业主就可单独或与施工总承包管理单位共同进行该部分工程的招标,分包合同的投标报价和合同价以施工图为依据;(2)在进行对施工总承包管理单位的招标时,只确定施工总承包管理费,而不确定工程总造价,这可能成为业主控制总投资的风险;(3)多数情况下,由业主方与分包人直接签约,这样有可能增加业主方的风险	
	进度控制方面	不需要等待于施工图设计完成后再进行施工总承包管理的招标,分包合同的招标也可以提前,这样就有利于提前开工,有利于缩短建设周期	
	质量控制方面	(1)对分包人的质量控制由施工总承包管理单位进行;(2)分包工程任务符合质量控制的“他人控制”原则,对质量控制有利;(3)各分包之间的关系可由施工总承包管理单位负责,这样就可减轻业主方管理的工作量	
	合同管理方面	(1)一般情况下,所有分包合同的招标投标、合同谈判以及签约工作均由业主负责,业主方的招标及合同管理工作量较大;(2)对分包人的工程款支付可由施工总包管理单位支付或由业主直接支付,前者有利于施工总包管理单位对分包人的管理	
	组织与协调方面	由施工总承包管理单位负责对所有分包人的管理及组织协调,这样就大大减轻业主方的工作。这是采用施工总承包管理模式的基本出发点	