



中建政研职业教育系列图书

全国一级建造师执业资格考试辅导丛书

北京中建政研信息咨询中心
北京中建政研教育科技研究院

组织编写

建设工程项目管理 高过习题集

3

JIANSHE GONGCHENG XIANGMU GUANLI GAOGUO XITIJ

代春泉 主编

以
以
以最新考试大纲为准绳

赠学习卡
凭卡防伪



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



中建政研职业教育系列图书

全国一级建造师执业资格考试辅导丛书

北京中建政研信息咨询中心
北京中建政研教育科技研究院

组织编写

建设工程项目管理 高过习题集

3

JIAN SHE GONG CHENG XIANG MU GUAN LI GAO GUO XITI JI

代春泉 主编

以教材为蓝本

以

以最新考试大纲为准绳

赠学习卡
凭卡防伪



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程项目管理高过习题集/代春泉主编. —北京: 知识产权出版社, 2014. 4

(全国一级建造师执业资格考试辅导丛书)

ISBN 978-7-5130-2711-3

I. ①建… II. ①代… III. ①建筑工程—项目管理—建筑师—资格考试—习题集 IV. ①TU71-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067084 号

内容提要

本书是作者在多年教学的基础上, 针对 2014 年全国建造师执业资格考试科目“建设工程项目管理”编写而成。全书紧扣考试大纲, 对重点内容进行了总结, 并辅以近年试题, 以便读者及时进行知识点的巩固和提高。书的最后, 作者根据 2014 年考试大纲和历年出题重点精心编写的三套模拟试卷, 使读者能够了解自己的复习水平。

本书可供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学习, 也可供高等院校相关专业师生教学参考。

责任编辑: 陆彩云 张 琰

责任出版: 刘译文

建设工程项目管理高过习题集

代春泉 主编

出版发行: 知识产权出版社 有限责任公司

电 话: 010-82004826

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

责编电话: 010-82000860 转 8540

发行电话: 010-82000860 转 8101/8029

印 刷: 北京富生印刷厂印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

字 数: 311 千字

网 址: <http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编: 100088

责编邮箱: riantjade@sina.com

发行传真: 010-82000893/82003279

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 9.25

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

ISBN 978-7-5130-2711-3

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

序

新一年的全国一级建造师执业资格考试日趋临近，您准备好了吗？

一级建造师考试的通过率逐年大幅降低，意味着考试越来越“难”。其实，对每一位考生来说，这个“难”，不是难在“学不会”，而是难在“没时间、没毅力、没方法”。很多考生反映教材内容太多，抓不住重点；教材太厚，每次看几页就看不下去了；教材能看懂，但一做题就出错。这就意味着在教材之外，最好能有一套教辅，帮助考生在较短时间内全面、系统、高效地掌握考试高频涉及的重点内容。

那么如何抓住考试重点内容？又如何高效地掌握这些内容？下面为考生介绍一种最佳的备考策略：收集历年真题→分析命题规律→突击重要考点→通过习题巩固→考前实战模拟→顺利通过考试。

首先，收集历年真题，在教材中将每一年每一题的出处标记出来；根据教材中标记的历年真题，统计各章节在历年真题中所占的分值，统计好之后，命题规律、重要考点基本上一目了然。

其次，根据命题规律，对做标记的重要考点进行突击学习，有些知识点几乎每年都会出现，只不过命题形式不同而已，对于这些考点，考生一定要深刻理解、融会贯通、举一反三，做到以不变应万变。

再次，找一两本好的教辅，通过习题巩固已掌握的知识。好的教辅应该与教材紧密结合，将教材中的重要考点以“习题”的形式进行归纳整理，供考生进行适度 and 高效的练习。

最后，在全面理解教材内容的前提下，根据不同的时间段进行几次模拟考试，以检验学习成果，找出薄弱环节，体验考场感觉。

按照以上方法备考，您一定能顺利通过考试。

为满足广大考生的迫切需求，北京中建政研信息咨询中心、北京中建政研教育科技研究院组织全国具有较高理论水平和丰富实践经验的专家、学者，按照以上备考方法和思路编写了这套习题集。在编撰过程中，编写人员以《一级建造师执业资格考试大纲》为准绳，以最新版全国一级建造师执业资格考试教材为蓝本，以历年全国一级建造师执业资格考试真题为统领。

本套习题集共6册，分别为《建设工程经济高过习题集》《建设工程法规及相关知识高过习题集》《建设工程项目管理高过习题集》《建筑工程管理与实务高过习题集》《机电工程管理与实务高过习题集》《市政公用工程管理与实务高过习题集》。

本套习题集的编写，虽经反复推敲核证，仍难免有不妥甚至疏漏之处，敬请广大读者批评指正，建议和意见请发至：canhuihuizhi@126.com。

北京中建政研信息咨询中心 专家委员会
北京中建政研教育科技研究院

2014年5月

前 言

随着建造师执业资格的市场化发展,从业人员和企业实现了双向互选,对于个人职业发展生涯而言,建造师执业资格证书的重要性不言而喻。自2004年以来,一级建造师考试难度逐年上升,尤其是近三年,各专业的通过率仅保持在个位数,个别专业甚至低于3%。通过率如此之低一方面提高了一级建造师执业资格的含金量,另一方面也对考生提出了更高的要求。从考试成绩来看,在一级建造师考试课程中,建设工程项目管理科目难度适中,但想统筹把握还需要深入理解概念,注重前后相似知识点的差异,在理解基础上重点记忆。本书编写的目的就是帮助考生在尽量短的时间内掌握考试重点,攻克考试难点,提高复习效率,提升管理技能,顺便取得执业资格证书。

首先,本书紧扣最新考试大纲编写,分为“建设工程项目的组织与管理”“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”七个部分。为方便复习和遵循知识学习的逻辑顺序,其中部分小节内容做了合并处理。

其次,本书内容突出了知识重点,对重要知识点做了逻辑性整理,并对其进行详细阐释,以便考生能够准确、透彻地理解知识点。在详解知识的同时,本书还结合历年真题对每个知识点进行点评,这一方面会让考生熟悉考试题型和考查重点,另一方面也会强化考生对知识点的理解和把握。

再次,近两年有些法律规范有所调整,本书根据最新内容做了相应调整。例如,《中华人民共和国招标投标法实施条例》于2012年2月1号开始实施,《建设工程施工合同(示范文本)》(GF-2013-0201)、《建设工程工程量清单计价规范》(GB-50500-2013)于2013年7月1号开始实施,“建筑安装工程费用组成”已由原来建标[2003]206号文件内容更新为建标[2013]44号文件内容等。

最后,祝愿考生取得理想的考试成绩!

编 者

2014年5月

目 录

第1章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理	1
1Z201010 建设工程项目的目标和任务	1
1Z201020 建设工程项目的组织	5
1Z201030 建设工程项目策划	7
1Z201040 建设工程项目采购模式	8
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	11
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	12
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	14
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	15
1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	17
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	18
模拟强化训练	20
参考答案	22
第2章 1Z202000 建设工程项目施工成本控制	24
1Z202010 施工成本管理的任务与措施	24
1Z202020 施工成本计划	26
1Z202030 施工成本控制	29
1Z202040 施工成本分析	31
模拟强化训练	32
参考答案	33
第3章 1Z203000 建设工程项目进度控制	36
1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	36
1Z203020 建设工程项目总进度目标的论证	38
1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法	39
1Z203040 建设工程项目进度控制措施	45
模拟强化训练	46
参考答案	48
第4章 1Z204000 建设工程项目质量控制	51
1Z204010 质量管理与质量控制	51
1Z204020 建设工程项目施工质量控制系統	53
1Z204030 建设工程项目施工质量控制	56
1Z204040 建设工程项目质量验收	59
1Z204050 施工质量不合格的处理	61
1Z204060 数理统计方法在施工质量管理中的应用	63
1Z204070 建设工程项目质量的政府监督	65
模拟强化训练	66
参考答案	68

第5章 1Z205000 建设工程职业健康安全与环境管理	71
1Z205010 职业健康安全管理体系与环境管理体系	71
1Z205020 建设工程安全生产管理	72
1Z205030 建设工程安全生产事故应急预案和事故处理	75
1Z205040 建设工程施工现场文明施工和环境保护的要求	77
模拟强化训练	79
参考答案	80
第6章 1Z206000 建设工程合同与合同管理	82
1Z206010 建设工程施工招标与投标	82
1Z206020 建设工程合同的内容	84
1Z206030 合同计价方式	87
1Z206040 建设工程担保	88
1Z206050 建设工程施工合同实施	90
1Z206060 建设工程索赔	91
1Z206070 国际建设工程施工承包合同	93
模拟强化训练	94
参考答案	97
第7章 1Z207000 建设工程项目管理	101
模拟强化训练	102
参考答案	103
全真模拟试卷一	104
全真模拟试卷一参考答案	112
全真模拟试卷二	116
全真模拟试卷二参考答案	124
全真模拟试卷三	127
全真模拟试卷三参考答案	135

第 1 章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理

考情分析

根据历年的考试情况来看，本章在考题中所占分值为 30 分左右，考生需要掌握的重点内容有：项目管理的基本概念；项目管理的基本职能；项目管理的相关内容。

历年本章考试题型、分值分布

近三年考试分值	2011 年		2012 年		2013 年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201010 建设工程项目的目标和任务	3	2	2	2	2	
1Z201020 建设工程项目的组织	2	2	2	2	1	
1Z201030 建设工程项目策划	1		1		1	2
1Z201040 建设工程项目采购模式	6	4	3	2	2	2
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	1		1	2	1	2
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法		2	2	2	2	2
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	1	2	2	2	2	2
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质任务和责任	2	2	3	2	2	2
1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	1				2	
1Z201100 建设工程监理的工作性质工、作任务和工作方法	1	2	1	2	1	
合计	18	16	17	16	16	12
	34		33		28	

1Z201010 建设工程项目的目标和任务

一、核心知识点解析

知识点一：建设工程项目管理的内涵

1. 系统的目标决定了系统的组织，而组织是目标能否实现的决定性因素。
2. 建设工程项目管理的内涵是：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。

“自项目开始至项目完成”指的是项目管理的实施阶段。

“项目策划”指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作。

“费用目标”对业主而言是投资目标，对施工方而言是成本目标。

注意：项目管理永远对应实施阶段，实施阶段永远对应项目管理。

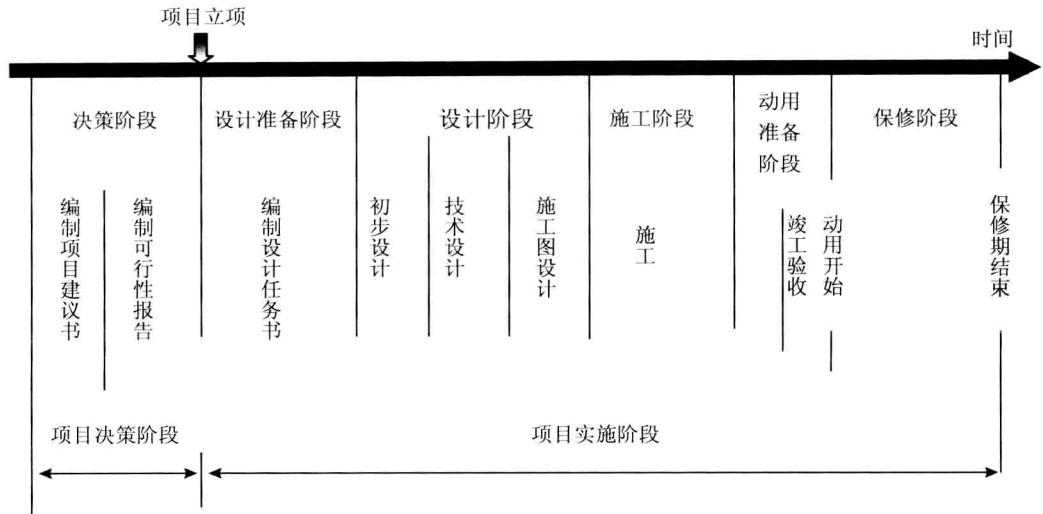
知识点二：建设工程项目阶段划分

1. 建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目管理的实施阶段。

注：项目交付使用的前提是竣工验收合格，实施阶段的实际截止时间是保修期结束。



2. 项目管理的核心任务是——项目的目标控制。



知识点三：建设工程项目管理的类型

- 1. 业主方的项目管理。
 - 2. 设计方的项目管理。
 - 3. 施工方的项目管理。
 - 4. 供货方的项目管理。
 - 5. 建设工程项目工程总承包的项目管理。
- (1) 业主方的项目管理往往是该项目的项目管理的核心。

(2) 业主方是建筑工程项目实施过程（生产过程）的总集成者，也是建筑工程项目生产过程的总组织者。

知识点四：建设工程管理的内涵

- 1. 建设工程项目的全寿命周期包括三个阶段——决策阶段、实施阶段、使用阶段（或称运营阶段或运行阶段）。

知识点五：项目参与各方的目标和任务

业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

责任主体	业主方 (三大目标和三控三管一协调)	设计方 (四大目标和三控三管一协调)	供货方 (三大目标和三控三管一协调)
知识要点			
目标	(1) 投资目标：项目的总投资目标。 (2) 进度目标：项目交付使用的时间目标。 (3) 质量目标：①涉及施工、设计质量、材料、设备和相关环境的质量等。②符合规范标准，满足业主要求	(1) 设计的成本目标。 (2) 设计的进度目标。 (3) 设计的质量目标。 (4) 项目的投资目标	(1) 供货方的成本目标。 (2) 供货方的进度目标。 (3) 供货方的质量目标
阶段	项目实施阶段的全过程：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	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	主要在施工阶段进行，但也涉及设计准备阶段设计阶段、动用前准备阶段和保修期

2. 项目立项（立项批准）是项目决策的标志。

3. 决策阶段管理的主要任务是确定项目的定义，一般包括如下内容：

- (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) 确定建设项目的投标、进度和质量目标。

4. 建设工程管理包括的内容。

- (1) 决策阶段的管理（DM）；
- (2) 实施阶段的管理（PM）；
- (3) 使用阶段的管理（或称运营阶段或运行阶段）的管理（FM）。

5. 建设工程管理的核心任务是为工程的建设和使用增值。

续表

责任主体 知识要点	业主方 (三大目标和三控三管一协调)	设计方 (四大目标和三控三管一协调)	供货方 (三大目标和三控三管一协调)
任务	(1) 安全管理 (最重要)。 (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	(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	(1) 供货方的安全管理。 (2) 供货方的成本控制。 (3) 供货方的进度控制。 (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

建设项目工程总承包方、施工方项目管理的目标和任务

责任主体 知识要点	工程总承包方 (四大目标和三控三管一协调)	施工方 (四大目标和三控三管一协调)
目标	(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	(1) 施工的安全管理目标。 (2) 施工的成本目标 (合同规定)。 (3) 施工的进度目标 (自行确定)。 (4) 施工的质量目标 (合同规定)
阶段	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、动用前准备阶段和保修期	主要在施工阶段进行, 但也会涉及设计阶段、动用前准备阶段和保修期
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	(1) 施工安全管理。 (2) 施工成本控制。 (3) 施工进度控制。 (4) 施工质量控制。 (5) 施工合同管理。 (6) 施工信息管理。 (7) 与施工有关的组织与协调等

注意: 安全管理是项目管理中最重要的任务。

二、经典例题解析

2013 年真题

【例 1·单选题】建设项目工程总承包方的项目管理工作主要在项目的 ()。

- A. 决策阶段、实施阶段、使用阶段
B. 实施阶段

- C. 设计阶段、施工阶段、保修阶段
D. 施工阶段

【答案】B

【解析】建设项目工程总承包方项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程。项目的实施阶段包括设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期。

【例 2·单选题】下列影响建设工程项目管理目标实现的因素中,起决定性作用的是()。

- A. 人
- B. 方法
- C. 工具
- D. 组织

【答案】 D

【解析】组织论是一门与项目管理学密切相关的非常重要的基础理论学科。系统的目标决定了系统的组织,而组织是目标能否实现的决定性因素,这是组织论的一个重要结论。

2012 年真题

【例 1·单选题】根据《建设项目工程总承包管理规范》(GB/T 50358—2005),不属于工程总承包方项目管理内容的是()。

- A. 任命项目经理
- B. 组建项目部
- C. 确定项目建设资金
- D. 实施设计管理

【答案】 C

【解析】工程总承包项目的主要内容应包括:
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,沟通与信息管理,合同管理,现场管理,项目收尾等。

【例 2·单选题】按照国际工程惯例,当采用指定分包商时,应对分包合同规定的工期和质量目标向业主负责的是()。

- A. 业主
- B. 监理方
- C. 指定分包商
- D. 施工总承包管理方

【答案】 D

【解析】按国际工程的惯例,当采用指定分包商时,不论指定分包商与施工总承包方,或与施工总承包管理方,或与业主方签订合同,由于指定分包商合同在签约前必须得到施工总承包方或施工总承包管理方的认可,因此,施工总承包方或施工总承包管理方应对合同规定的工期目标或质量目标负责。

【例 3·多选题】关于建设工程项目管理的说法,正确的有()。

A. 建设工程项目管理工作的核心任务是为工程的建设和使用增值

B. 业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程

C. 建造师的业务范围只限于项目实施阶段的项目管理工作

D. 只有施工企业对项目的管理,才能称为施工方的项目管理

E. 项目决策阶段项目管理工作的任务之一是进行项目定义

【答案】 BE

【解析】工程项目管理的核心任务是项目的目标控制, A 错;业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程, B 对;施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但由于设计阶段和施工阶段在时间上往往是交叉的,因此,施工方的项目管理工作也会涉及设计阶段, C 错;施工企业委托工程项目管理咨询公司对项目管理的某个方面提供的咨询服务属于施工方项目管理的范畴, D 错;项目定义和项目目标论证属于项目决策阶段策划的工作内容, E 对。

2011 年真题

【例 1·单选题】建设工程管理的核心任务是()。

- A. 目标控制
- B. 提高建设项目生命周期价值
- C. 实现业主的建设目标和为工程的建设增值
- D. 为工程的建设和使用增值

【答案】 D

【解析】建设工程管理工作是一种增值服务工作,其核心任务是为工程的建设和使用增值,项目管理的核心任务是项目的目标控制,要注意区分。

【例 2·单选题】作为工程项目建设的参与方之一,供货方的项目管理工作主要是在()进行。

- A. 设计阶段
- B. 施工阶段
- C. 保修阶段
- D. 动用前准备阶段

【答案】 B

【解析】供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期等阶段也涉及供货方的项目管理,如设计阶段的新材料试验、保修期的材料供给等。

1Z201020 建设工程项目的组织

一、核心知识点解析

知识点一：系统目标与系统组织的关系

1. 影响一个系统目标实现的因素除了组织以外，还有人的因素、方法与工具。其中，组织是目标能否实现的决定性因素。

2. 控制项目目标的主要措施包括组织措施、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。

如果对一个建设工程的项目管理进行诊断，首先分析组织方面存在的问题。

知识点二：项目结构图、组织结构图、合同结构图的区别

	表达的含义	矩形框含义	矩形框连接
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各项工作任务	工作任务	直线
组织结构图	反映一个组织系统中各组成部门（组成元素）之间的组织关系（指令关系）	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	参与单位	双向箭线

知识点三：常用的组织结构模式

组织结构模式	职能组织结构	线性组织结构	矩阵组织结构
图例			
特点及其应用	(1) 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。 (2) 它有多多个矛盾的指令源	(1) 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。 (2) 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。 (3) 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。 (4) 在特大组织系统中，指令路径过长，可能会造成组织系统在一定程度上运行困难	(1) 在矩阵组织结构最高指挥者下设纵向和横向两种不同类型的工作部门。 (2) 矩阵组织结构适用于大的组织系统。 (3) 指令来自于纵向和横向两个工作部门，因此其指令源为两个。 (4) 指令发生矛盾时，由该组织系统的最高指挥者进行协调或决策

知识点四：工作任务分工表

明确各项工作任务由哪个工作部门（或人）负责，由哪些工作部门配合。

编制项目管理任务分工表程序（分任务、定人员）：

1. 进行项目管理任务分解。
2. 确定工作部门或个人的工作任务。
3. 编制任务分工表。

每一个建设项目都需要编制项目管理任务分工表；随着工程的进展，任务分工表还将不断深化和细化。

知识点五：施工管理的工作流程组织

1. 管理工作流程组织包括：投资控制、进度控制、合同管理、付款和设计变更。

2. 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。

3. 在工作流程图中，矩形框表示工作，箭线表示工作之间的逻辑关系，菱形框表示判别条件。

二、经典真题解析

2013 年真题

【例 1·单选题】管理是由多个环节组成的过程，为了说明组成管理的这些环节可以使用（ ）。

- A. 项目组织设计文件
- B. 项目任务分期表
- C. 工作任务分工表
- D. 管理职能分工描述书

【答案】D

【解析】管理职能分工由多个环节组成，包括提出问题、筹划、决策、执行、检查，这些组成管理的环节就是管理的职能。

2012 年真题

【例 1·单选题】编制项目管理工作任务分工表，首先要做的工作是（ ）。

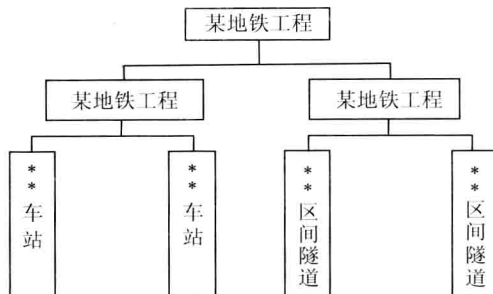
- A. 进行项目管理任务的详细分解
- B. 绘制工作流程图
- C. 明确项目管理各部门的工作任务
- D. 确定项目组织结构

【答案】A

【解析】在编制项目管理任务分工表前，应结合项目的特点，对项目各阶段的费用（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，明确项目经理和上述

管理任务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。

【例 2·单选题】下列组织工具图，表示的是（ ）。



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

【答案】A

【解析】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各项工作任务。项目结构图中，矩形表示工作任务，矩形框之间的连接用连线表示。题中所给为项目结构图。

2011 年真题

【例 1·单选题】下列组织工具中，能够组成项目所有工作任务的是（ ）。

- A. 项目结构图
- B. 工作任务分工表
- C. 合同结构图
- D. 工作流程图

【答案】A

【解析】一个大型建设项目通常是由若干单项工程构成的，而每个单项工程包括了多个单位工程，每个单位工程又是由若干个分部分项工程所构成；如果以整个建设项目为研究对象，那么建设项目中的每一个单项工程或单位工程就是一项工作任务，如果以单位工程为研究对象，那么该单位工程中的每一个分部工程或分项工程就是一项工作任务。所以反映项目所有工作任务之间层次关系的组织工具是项目结构图，而反映项目所有工作任务之间逻辑关系的组织工具则是工作流程图，反映项目所有工作任务与人之间的关系的工作任务分工表。

【例 2·单选题】关于编制项目管理任务分工表的说法，正确的是（ ）。

- A. 业主方应对项目各参与方给予统一指导和管理
- B. 首先应对项目实施各阶段的具体管理任务做详细分解
- C. 首先要定义主管部门的工作任务



D. 同一类别的项目可以集中编制通用的分工表

【答案】B

【解析】为了编制项目管理任务分工表, 首先应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定义项目经理和费用(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。

【例3·多选题】关于项目管理组织结构模式

说法正确的有()。

A. 矩阵组织适用于大型组织系统

B. 矩阵组织系统中有横向和纵向两个指令源

C. 职能组织结构中每一个工作部门只有一个指令源

D. 大型线性组织系统中的指令路径太长

E. 线性组织结构中可以跨部门下达指令

【答案】ABD

【解析】职能组织结构中每一个工作部门会有多个指令源, 故C选项错误; 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, 故E选项错误。

1Z201030 建设工程项目策划

一、核心知识点解析

1. 建设工程项目策划旨在为项目建设的决策和实施增值。

2. 建设工程项目决策阶段策划的主要任务是定义项目开发或建设的任务和意义。

3. 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的开发或建设。

4. 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。

5. 项目决策阶段管理的主要任务是确定项目的定义。

二、经典例题解析

2013 年真题

【例1·单选题】下列建设工程项目决策阶段的工作内容中, 属于组织策划的是()。

A. 业主方项目管理的组织结构

B. 生产运营期经营管理总体方案

C. 编码体系的建立

D. 实施期组织总体方案

【答案】D

【解析】决策期组织策划: 决策期的组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程、实施期组织总体方案、项目编码体系分析。

【例2·多选题】下列建设工程项目实施阶段策划的工作中, 属于项目目标分析和再论证工作内容的有()。

A. 编制项目投资总体规划

B. 编制项目建设总进度规划

C. 项目实施环境调查

D. 项目功能分解

E. 建筑面积分配

【答案】ABDE

【解析】项目目标的分析和再论证包括: 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。

2012 年真题

【例1·单选题】关于项目实施阶段策划的说法, 正确的是()。

A. 策划是一个封闭型的、专业性较强的工作过程

B. 项目目标的分析和再论证是其基本内容之一

C. 项目实施阶段策划的主要任务是进行项目实施的管理策划

D. 实施策划阶段的范围和深度有明确的统一规定

【答案】B

【解析】工程项目策划是一个开放性的工作过程, 它需整合多方面专家的知识, 故A错误。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的开发或建设, 故C错误。建设工程项目实施阶段策划的内容涉及的范围和深度, 在理论上和工程实践中并没有统一的规定, 应视项目的特点而定, 故D错误。建设工程项目实施阶段策划的基本内容有: ①项目实施的环境和条件的调查和分析; ②项目目标的分析和再论证; ③项目实施的组

织策划；④项目实施的管理策划；⑤项目实施的合同策划；⑥项目实施的经济策划；⑦项目实施的技术策划；⑧项目实施的风险策划等。故 B 正确。

2011 年真题

【例 1·单选题】建设工程项目实施阶段策划的主要任务是()。

A. 定义项目开发或建设任务

- B. 确定如何组织该项目的开发或建设
- C. 确定建设项目的进度目标
- D. 编制项目投资总体规划

【答案】B

【解析】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的开发或建设；如果说决策阶段策划的是“干不干”，那么实施阶段策划的就是“如何干”。

1Z201040 建设工程项目采购模式

一、核心知识点解析

知识点一：项目管理委托的模式

项目管理咨询公司提供的服务，工作性质属于工程咨询（工程顾问）服务。

国际上业主方项目管理的方式主要有三种：

(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。

知识点二：建设项目工程总承包的内涵

工程总承包企业受业主委托，按照合同约定对建设工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包。

工程总承包方式：

(1) 设计—施工总承包；

(2) 设计—采购—施工总承包。

建设项目工程总承包的基本出发点是克服由于设计与施工的分离致使投资增加，以及克服由于设计与施工的不协调而影响建设进度等弊病；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。

把握核心：设计施工一体化。

知识点三：施工任务委托模式

施工任务的委托模式一般有施工总承包、施工总承包管理、平行承发包三种模式。

1. 施工总承包：发包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。

2. 施工总承包管理：发包方委托一个施工单

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，发包方另委托其他施工单位作为分包单位进行施工。

3. 平行承发包：发包方不委托施工总承包单位，而平行委托多个施工单位进行施工。

知识点四：施工总承包模式的特点

1. 投资控制：投标人的投标报价有依据；有利于业主的总投资控制；若发生设计变更，可能引发索赔。

2. 进度控制：开工日期较迟，建设周期较长。

3. 质量控制：取决于施工总承包单位的管理水平和技术水平。

4. 合同管理：招标及合同管理工作量大大减少。

5. 组织与协调：业主负责对施工总承包单位的组织与协调。

知识点五：施工总承包管理模式的特点

1. 投资控制方面：一部分施工图完成后，该部分工程就可以进行招标，分包合同的投标报价和合同价以施工图为依据；对施工总承包管理单位招标时，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；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。

2. 进度控制方面：不需要等待施工图设计全部完成后再进行施工招标，有利于缩短建设周期。

3. 质量控制方面：分包工程符合质量控制的“他人控制”原则，对质量控制有利。

4. 合同管理方面：所有分包工程的招标、合同谈判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；对分包人的工程款支付可由施工总承包管理单位支付或由业主直接支付，前者有利于施工总承包管理单位对分包人的管理。

5. 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,这样就大大减轻了业主方的工作,这是采用施工总承包管理模式的基本出发点。

知识点六:施工总承包管理模式与施工总承包模式比较

1. 工程开展程序不同。

2. 合同关系不同。

施工总承包模式:分包与总包签合同。

施工总承包管理模式:分包与业主签合同或者业主授权和施工总承包管理单位签合同。

3. 对分包单位的选择和认可不同。

施工总承包模式:由总包选择,业主认可。

施工总承包管理模式:业主选择,总承包管理单位认可。

4. 对分包单位的付款不同。

施工总承包模式:由总包支付款项。

施工总承包管理模式:由业主支付或业主授权由总承包管理单位支付。

二、经典例题解析

2013 年真题

【例 1·单选题】建设项目工程总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验,实现建设生产过程()。

- A. 组织柔性化
- B. 组织集成化
- C. 组织扁平化
- D. 组织高效化

【答案】B

【解析】建设工程项目总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验,实现建设生产过程的组织集成化。

【例 2·单选题】采用施工总承包管理模式时,对各分包单位的质量控制由()进行。

- A. 施工总承包单位
- B. 施工总承包管理单位
- C. 业主方
- D. 监理方

【答案】B

【解析】施工总承包管理模式质量控制方面的特点: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。对各分包单位的质量控制由施工总承包管理单位进行。

【例 3·多选题】国际上业主方工程建设物资

采购的模式主要有()。

- A. 业主自行采购
- B. 与承包商约定某些物资的指定供应商
- C. 承包商采购
- D. 业主规定价格、由承包商采购
- E. 承包商询价、由业主采购

【答案】ABC

【解析】工程建设物资采购指的是建筑材料、建筑构配件和设备。在国际上业主方工程建设物资采购有多种模式,如业主方自行采购、与承包商约定某些物资为指定供货商、承包商采购等。

2012 年真题

【例 1·单选题】按照国际工程惯例,对工业与民用建筑工程的设计任务委托而言,下列专业设计事务所中,通常起主导作用的是()。

- A. 测量师事务所
- B. 结构工程师事务所
- C. 建筑师事务所
- D. 水电工程师事务所

【答案】C

【解析】工业发达国家设计单位的组织体制与中国有区别,多数设计单位是专业设计事务所,而不是综合设计院,设计事务所的规模多数也较小,因此其设计任务委托的模式与我国不相同。对工业与民用建筑工程而言,在国际上,建筑师事务所往往起着主导作用,其他专业设计事务所则配合建筑师事务所从事相应的设计工作。

【例 2·单选题】根据《建设工程项目总承包管理规范》(GB/T 50358—2005),工程总承包单位可受业主的委托,按合同约定对建设工程项目的()等实行全过程或若干阶段的承包。

- A. 决策、设计、施工
- B. 勘察、设计、施工、采购、试运行
- C. 决策、设计、施工、采购
- D. 设计、施工、采购、试运行、运行管理

【答案】B

【解析】依据《建设工程项目总承包管理规范》(GB/T 50358—2005),工程总承包企业受业主委托,按照合同约定对建设工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或若干阶段的承包。

【例 3·单选题】关于施工总承包和施工总承包管理的说法,正确的是()。

- A. 施工总承包招标和施工总承包管理招标均可以不依赖完整的施工图

B. 施工总承包管理模式中，分包合同阶段对业主是透明的

C. 业主在施工总承包和施工总承包管理模式中，对分包单位的选择和认可权限是相同的

D. 施工总承包管理单位负责施工现场的总体管理和协调，对项目目标控制不承担责任

【答案】B

【解析】施工总承包招标一般以施工图作为报价的基础，故 A 错误。在施工总承包模式中，施工分包往往由施工总承包单位选择，由业主认可；而在施工总承包管理模式中，所有分包单位的选择都由业主决策，也就是说，施工总承包管理模式下，分包合同阶段对业主是透明的；由此可见，业主在施工总承包和施工总承包管理模式下，对分包单位的选择和认可权限是不相同的。所以 B 正确，C 错误。施工总承包管理单位要承担施工总体管理和目标控制的 tasks 和责任，故 D 错误。

2011 年真题

【例 1·单选题】在国际上，民用建筑工程项目工程总承包的招标多数采用（ ）描述的方式。

- A. 项目构造
- B. 项目功能
- C. 项目结构
- D. 项目价值

【答案】B

【解析】在国际上，民用建筑工程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，业主方还不能提供具体的设计文件。

【例 2·单选题】在国际上，项目管理咨询公司所提供的代表委托方利益的项目管理服务性质属于（ ）服务。

- A. 工程采购
- B. 工程顾问
- C. 工程监督
- D. 工程技术

【答案】B

【解析】在国际上，项目管理咨询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。

【例 3·多选题】关于对施工分包单位进行管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 对业主指定分包单位进行管理的第一责任主体是业主
- B. 分包工程在分包单位自检合格的基础上，可以直接提请业主或监理工程师验收

C. 总承包单位要积极为分包工程的施工创造条件，协调各分包单位之间的关系

D. 分包单位的选择要符合资质类别和等级的有关规定，并经业主和监理机构的认可

E. 总承包单位建立工地例会制度，及时处理分包单位施工过程中出现的问题

【答案】CDE

【解析】对施工分包单位进行管理的第一责任主体是施工总承包单位或施工总承包管理单位，故 A 选项排除。未经承包人允许，分包人不得以任何理由与发包人或工程师发生直接工作联系，分包人不得直接致函发包人或工程师，也不得直接接受发包人或工程师的指令；如分包人与发包人或工程师发生直接工作联系，将被视为违约，并承担违约责任，故 B 选项错误。

【例 4·多选题】根据《建设项目工程总承包管理规范》（GB/T 50358—2005），工程总承包方项目管理的主要内容有（ ）。

- A. 编写和报批项目建议书、可行性研究报告
- B. 任命项目经理，组建项目部
- C. 确定和落实项目建设的资金
- D. 实施设计管理
- E. 编制项目计划

【答案】BDE

【解析】在《建设项目工程总承包管理规范》（GB/T 50358—2005）中工程总承包项目管理的主要内容包括：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。A、C 选项属业主方的工作内容，故排除。

【例 5·多选题】关于项目施工总承包模式特点的说法，正确的有（ ）。

- A. 项目质量的好坏在很大程度上取决于总承包单位的管理水平和技术水平
- B. 开工日期不可能太早，否则建设周期会较长
- C. 不利于投资控制
- D. 与平行发包模式相比，组织协调工作量大
- E. 业主选择承包方范围小

【答案】AB

【解析】施工总承包模式特点：项目质量的好坏在很大程度上取决于总承包单位的管理水平和技术水平；开工日期不可能太早，否则建设周期会较