



优路教育
www.niceloo.com
优质教育·成功之路

2014

全国一级建造师执业资格考试辅导用书

建设工程 项目管理

(含2011、2012、2013年真题及精解+全真模拟试卷)

◎优路教育一级建造师考试命题研究组 组编 ◎左红军 主编

第4版

赠
优路教育

建设工程项目管理
精讲突破班
(8学时价值380元)
网络视频课程

2014年3月1日后凭账号密码登录
www.niceloo.com学习课程

NICELOO 优路教育
www.niceloo.com
“网络课堂”超值赠卡
登录www.niceloo.com注册学习
序列号: YLB00K269736
密码: 网校增值
电话: 010-51658182

名校联手名师: 优路教育一线名师主笔

考情完整掌握: 依据最新大纲全面调整

课程超值赠送: 高清网络课堂助力加油

备考重侧效率: 考点精讲+真题精解+全真预测

凡购买全套丛书 可获赠优路教育

“精品实务案例突破班” (价值700元) 的网络课程



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



2014 全国一级建造师执业资格考试辅导用书

建设工程项目管理

组 编 优路教育一级建造师考试命题研究组
主 编 左红军



机械工业出版社

本书是典型的应试用书,旨在通过“把复杂问题简单化、专业问题现场化”来帮助考生克服“只会干,不会考”的弱点。本书按考试大纲中章、节、目、条的顺序共分四个部分,第一部分为应试考点,这是本科目最为基础的理论;第二部分为真题解析,这是本科目考试的题型定式;第三部分为理解练习,这是理论上的“深入”和现场中的“浅出”的紧密结合;第四部分为应试练习。最后附有全真模拟试卷及前3年考试真题,供考生自测。

本书可供参加2014年全国一级建造师执业资格考试的考生复习使用。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/左红军主编.—4版.—北京:机械工业出版社,2014.1

2014 全国一级建造师执业资格考试辅导用书

ISBN 978-7-111-45369-7

I. ①建… II. ①左… 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(2014)第 002390 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:范秋涛 责任编辑:范秋涛

责任印制:李 洋

北京振兴源印务有限公司印刷

2014 年 1 月第 4 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 18.25 印张 · 459 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-45369-7

定价:59.00 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

教 材 网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部:(010)68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部:(010)88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

有两个数据需要高度认识到：一级建造师执业资格考试(以下简称“一建”)为全国统考，一年只有1次考试机会；一建考试难度不是一般的大，全国通过率最高时都难以超过6%！

作为一名一建的考生，你如何做才能尽量确保成为那为数不多的6%里的一员？

忙，不能只是成为我们的借口，如何认真应对，如何有规划地迎战，才是一个客观真实的态度。在这里，我们希望这套精心编写的丛书，能为考生指点迷津，助考生高效备考，攻克一建考试大关！

优路教育——作为全国知名的建造师培训机构，策划并组织了一建考试资深辅导专家编写了本套“2014 全国一级建造师执业资格考试辅导用书”。本套丛书包括《建设工程法规及相关知识》《建设工程经济》《建设工程项目管理》《建筑工程管理与实务》4个分册，每门学科的重点均有精讲，所有考点均淋漓尽致地展现，是一套拿来即可用、用之即有效的应试性极强的辅导用书。

本套丛书完全依据最新教材编写，并紧密结合了近几年一建考试命题情况和考试要求，内容精简干练，针对性和实用性极强，是优路教育和众名师多年教学精华的浓缩。

本套丛书的特点如下：

一、名校、名师倾情联手，专业、权威、实用

本套丛书由全国知名培训机构——优路教育策划，并联手一建资深辅导名师执笔，将优路教育多年教学精华及各位名师多年辅导经验浓缩于一体，充分展现在本套丛书中。本套丛书的众多作者为优路教育北京总校、上海分校、杭州分校、广州分校、天津分校、南京分校、济南分校、郑州分校、长沙分校等校的主讲老师，他们多年夯实的教学钻研成果为本套丛书的专业、权威、实用奠定了坚实的基础。

二、紧扣新教材，直击 2014 年考试真题

本套丛书紧扣最新教材，体例设置与教材保持一致；各个章节重点有精讲，考点有精练，知识点和题库的完美结合，很好地强化了考生的应试能力。同时，每本书后附有代表性极强的全真模拟试卷，让考生在准确把握考试的重点、难点及命题趋势的同时，达到仿真实战的目的。

三、结合在职人员特点，量身定做

本套丛书充分考虑到一建考生作为在职人员工作忙、时间紧、专业功底弱、应试能力差的特点，避免了传统的传经授道、娓娓道来的方式，而是采取了以题代讲，单刀直入，直击考试重点和要点的方式。这是强化考生应试能力和技巧的最直接的捷径。

四、超值赠送服务

本套丛书均配有超值赠送服务，由优路教育 www.niceloo.com 提供专业的服务和强大的技术支持，具体为：

1.《建设工程法规及相关知识》附赠内容为：优路教育“建设工程法规及相关知识精讲突破班”(8学时，价值380元)的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 www.niceloo.com，

按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2014年3月1日开通)。

2.《建设工程经济》附赠内容为:优路教育“建设工程经济精讲突破班”(8学时,价值380元)的网络视频课程,刮开封面上的账号和密码,登录 www.niceloo.com,按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2014年3月1日开通)。

3.《建设工程项目管理》附赠内容为:优路教育“建设工程项目管理精讲突破班”(8学时,价值380元)的网络视频课程,刮开封面上的账号和密码,登录 www.niceloo.com,按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2014年3月1日开通)。

4.《建筑工程管理与实务》附赠内容为:优路教育“建筑工程管理与实务精讲突破班”(8学时,价值380元)的网络视频课程,刮开封面上的账号和密码登录 www.niceloo.com,按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2014年3月1日开通)。

优路教育技术支持及服务热线:010-51658182。

优路教育试题与学习资料请登录 www.niceloo.com,应有尽有!

本套丛书脉络清晰,重点、考点一一尽现,实用性强。相信广大考生在使用本套丛书时,会有如临辅导班现场的切身感受;同时也真诚希望本套丛书能大大提高众考生的应试能力和实际水平,助考生在考场上轻松驰骋,快乐过关!

我们将本着“优质教育·成功之路”的教学理念,孜孜上进,竭诚为全国考生不断贡献微薄之力!

优路教育

前 言

《2014 全国一级建造师执业资格考试辅导用书——建设工程项目管理》严格按照最新“考试大纲”和“考试用书”的要求，对考点变化、考试重点、题型设计等进行了全面的剖析，精心编写而成。

本书的内容从根源上帮助了考生克服“只会干，不会考”的弱点。本书的主要内容包括：

一、应试要点

我们的考试用书实质上是考试字典，书中大量的内容属于基本专业知识，同时又没有逻辑性，这就需要按照项目管理学的理论，结合现场的应知应会要点，高度提炼出具有内在联系的一系列应试要点。

二、真题解析

着重分析命题涉及的主要考点、考试题型，为考生提供清晰的解题思路。通过真题解析，使考生务必知道：80% 以上的题目不仅不用背，而且不能背，否则，就完全丧失了用管理的理论分析判断问题的能力。

三、理解练习

这部分练习是对应试要点的深化理解，考生要根据题干中的提示，结合现场应知应会要点，按照应试要点的理论方法，先排除、后确认备选答案。

四、应试练习

考题中有不超过 20% 的题目需要靠记忆作答，或是不需要理解，或是不能理解，或是根本就无法理解，本书专门安排了应试练习。但是，考试的目的是通过，而不是得高分，所以应试练习了解即可。

本书具有以下特点：

全——通过对 2013、2012、2011 近三年的一级建造师考试真题的详细分析和研究，归纳总结容易命题的知识点，列出考点，指明解题思路；每节都给出一定数量的同步练习题，帮助考生消化考点内容，加深对知识点的理解，提高解题技巧；结合对历年考试真题的分析，精心编写仿真模拟试卷及参考答案，帮助考生做最后的冲刺。

新——严格依据最新的考试大纲和考试用书，充分体现 2014 年的考试趋势；体例新颖，每一考点均辅以历年的考试真题，并对其进行精准的解析，理清解题思路，提示解题技巧；每节附同步练习题，使考生举一反三，能够适应 2014 年的考试要求。

简——知识点清晰扼要，在保证涵盖考点的前提下，重新编排并简化了考试用书的内容。

本书编写过程中得到了诸多老师的启发和帮助，在此一并表示感谢！由于时间和水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，敬请广大读者批评指正。

愿我们的努力能够帮助广大考生顺利通过考试！

目 录

丛书序

前言

应试指导强化篇	1
第1章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理	1
1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	1
1Z201020 建设工程项目的组织	6
1Z201030 建设工程项目策划	11
1Z201040 建设工程项目采购的模式	13
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	19
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	22
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	26
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	31
1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	35
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	37
第2章 1Z202000 建设工程项目施工成本控制	42
1Z202010 施工成本管理的任务与措施	42
1Z202020 施工成本计划	47
1Z202030 施工成本控制	52
1Z202040 施工成本分析	57
第3章 1Z203000 建设工程项目进度控制	61
1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	61
1Z203020 建设工程项目总进度目标的论证	65
1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法	69
1Z203040 建设工程项目进度控制的措施	83
第4章 1Z204000 建设工程项目质量控制	87
1Z204010 质量管理与质量控制	87
1Z204020 建设工程项目质量控制系统	90
1Z204030 建设工程项目施工质量控制	97
1Z204040 建设工程项目质量验收	105
1Z204050 施工质量不合格的处理	111
1Z204060 数理统计方法在施工质量管理中的应用	115
1Z204070 建设工程项目质量的政府监督	119
第5章 1Z205000 建设工程职业健康安全与环境管理	123
1Z205010 职业健康安全管理体系与环境管理体系	123

1Z205020 建设工程安全生产管理	127
1Z205030 建设工程生产安全事故应急预案和事故处理	134
1Z205040 建设工程施工现场文明施工和环境保护的要求	140
第 6 章 1Z206000 建设工程合同与合同管理	145
1Z206010 建设工程施工招标与投标	145
1Z206020 建设工程合同的内容	150
1Z206030 合同计价方式	157
1Z206040 建设工程担保	161
1Z206050 建设工程施工合同实施	164
1Z206060 建设工程索赔	169
1Z206070 国际建设工程施工承包合同	174
第 7 章 1Z207000 建设工程项目信息管理	177
模拟演练篇	181
全真模拟试卷(一)及参考答案	181
全真模拟试卷(二)及参考答案	193
全真模拟试卷(三)及参考答案	204
历年真题篇	215
2013 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	215
2012 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	237
2011 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	261

应试指导强化篇

第 1 章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理

本章是本门课程的纲领，其讲述内容概括为三部分：

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。

前三年考试分值	2013 年		2012 年		2011 年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201010	1		1	2	3	2
1Z201020	2		2	2	2	2
1Z201030	1	2	1		1	
1Z201040	2	4	3	2	4	2
1Z201050	1	2	1	2	1	
1Z201060	2	2	2	2		2
1Z201070	2		2	2	1	2
1Z201080	2	2	3	2	2	2
1Z201090	2				1	
1Z201100	1	2	3	2	1	2
合 计	16	14	18	16	16	14
	30		34		30	

1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务

应试考点

考点一：项目的寿命周期

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，简称“绝食死”。决策阶段的起点是编制项目建议书或进行机会研究，之后进行可行性研究，项目可行性研究报告一经批准，项目正式立项，决策阶段即行终止；该阶段进行的管理称为开发管理，而不能称为项目管理。实施阶段的起点是项目立项，终点是保修期结束，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五个阶段，其中施工阶段又细分

为施工准备、施工过程和竣工验收；该阶段进行的管理称为项目管理，项目管理的时间范畴是且只能是实施阶段，其他阶段的管理不能称为项目管理。使用阶段和实施阶段相互搭接，其起点是竣工验收合格之日，终点是寿命周期结束之日，即固定资产报废之日，该阶段的管理称为设施管理，类似于我国的物业管理。

该考点贯穿全书，涉及 58 个题型。

考点二：项目管理的五要素

1. 分类

建设项目的参建各方均必须进行项目管理，按管理主体的不同，项目管理可分为五方项目管理（参见教材）。

2. 目标

参建各方项目管理目标的名称和内涵不尽相同：

- (1) 业主方——三大目标。
- (2) 总承包方——五大目标。
- (3) 设计方——四大目标。
- (4) 施工方——四大目标。
- (5) 供货方——三大目标。

3. 任务

参建各方项目管理任务的名称和内涵也不尽相同：

- (1) 业主方——三控三管一协调。
- (2) 总承包方——四控三管一协调。
- (3) 设计方——四控三管一协调。
- (4) 施工方——三控三管一协调。
- (5) 供货方——三控三管一协调。

4. 阶段

参建各方项目管理阶段也不尽相同：

- (1) 业主方的项目管理涉及整个实施阶段。
- (2) 总承包方的项目管理也是涉及整个实施阶段。
- (3) 设计方的项目管理主要在设计阶段，但也涉及实施阶段的另外四个阶段。
- (4) 施工方的项目管理主要在施工阶段，但也涉及实施阶段的另外四个阶段。
- (5) 供货方的项目管理阶段与施工方完全相同。

5. 趋势

将项目决策阶段的开发管理、实施阶段的项目管理、使用阶段的设施管理集成为项目全寿命管理。

该考点是教材全书各个章节编排的理论基础：第 2、3、4 章讲解三控，第 5、6、7 章论述三管。

真题解析

【2013 年真题】

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，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。

【2012 年真题】

1. 《建设工程总承包管理规范》(GB/T 50358—2005)，不属于工程总承包项目管理内容的是()。

- 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】工程项目总承包管理的主要内容应包括：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，风险管理，沟通与信息管理，合同管理，现场管理，项目收尾管理。

2. 关于建设工程项目管理的说法，正确的有()。
- A. 建设工程管理工作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. 项目决策阶段项目管理工作的任务之一是进行项目定义
 - D. 建造师的业务范围只限于项目实施阶段的项目管理工作
 - E. 只有施工企业对项目的管理才称为施工方的项目管理

【答案】ABC

【解析】施工方项目管理工作主要在施工阶段进行，但由于施工阶段和其他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前准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期，所以 D 错。按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分，项目管理有如下几种类型：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建设物资供货方的项目管理。⑤建设项目总承包方的项目管理，所以 E 错误。

【2011 年真题】

1. 建设工程管理的核心任务是()。
- A. 目标控制
 - B. 为工程的建设和使用增值
 - C. 提高项目的寿命周期价值
 - D. 实现业主的建设工程目标和为工程的建设增值

【答案】B

【解析】关键词语题目是典型题目，历年考题的平均分值是 35 分。工程管理的核心任务是为工程的建设和使用增值，而项目的核心任务是项目的目标控制。

2. 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】供货方的项目管理主要在施工阶段, 但也涉及实施阶段的另外四个阶段。

3. 按照国际工程的惯例, 当建设工程采用指定分包时, () 应对分包工程的工期目标和质量目标负责。

- A. 业主方
- B. 施工总承包方
- C. 监理方
- D. 劳务分包方

【答案】B

【解析】不论是一般分包, 还是指定分包, 施工总承包方应对分包工程的工期目标和质量目标负责, 因为与分包对应的概念是总包。

4. 根据《建设项目工程总承包管理规范》, 工程总承包方项目管理的主要内容有 ()。

- A. 实施设计管理
- B. 任命项目经理, 组建项目部
- C. 进行项目策划
- D. 办理可行性研究报告报批
- E. 实施采购管理

【答案】ABCE

【解析】基本工作题型。

理解练习

一、单项选择题

1. 项目的核心任务是 ()。

- A. 环境管理
- B. 信息管理
- C. 目标控制
- D. 组织管理

2. 对于一个建设工程项目而言, () 是该项目的项目管理核心。

- A. EPC 承包方的项目管理
- B. 施工总承包方的项目管理
- C. 业主方的项目管理
- D. 设计方的项目管理

3. 建设工程项目的全寿命周期包括项目的 ()。

- A. 可行性研究阶段、设计阶段、施工阶段
- B. 可行性研究阶段、施工阶段、使用阶段
- C. 决策阶段、实施阶段、保修阶段
- D. 决策阶段、实施阶段、使用阶段

【答案】

1. C 2. C 3. D

二、多项选择题

1. 施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行, 但也会涉及 () 等阶段。

- A. 决策
- B. 设计准备
- C. 设计
- D. 保修
- E. 动用前准备

2. 设计方的项目管理工作主要在建设工程项目设计阶段进行,但也会涉及()等阶段。

- A. 决策 B. 施工 C. 运营 D. 保修
E. 动用前准备

3. 在建设工程项目各参与单位中,需对项目总投资或总造价进行目标管理的单位有()。

- A. 业主方 B. 设计方
C. 施工方 D. 供货方
E. 项目总承包方

4. 业主方项目管理的质量目标包括()。

- A. 决策质量目标 B. 设计质量目标
C. 设备质量目标 D. 环境质量目标
E. 动用时间目标

【答案】

1. CDE 2. BDE 3. ABE 4. BCD

应试练习

一、单项选择题

1. 下列属于设计准备阶段工作内容的是()。
A. 编制项目建议书 B. 进行项目评估论证
C. 编制设计任务书 D. 编制初步设计文件
2. 对于建设工程项目业主方而言,项目管理的进度目标是指项目()的时间目标。
A. 建安工程完成 B. 竣工验收
C. 动用 D. 保修期结束
3. 项目全寿命管理中,项目决策阶段的管理被称为()。
A. 决策管理 B. 实施管理
C. 开发管理 D. 组合管理

【答案】

1. C 2. C 3. C

二、多项选择题

1. 建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目实施阶段,具体包括()。
A. 立项阶段 B. 设计前准备阶段
C. 保修阶段 D. 施工阶段
E. 动用前准备阶段
2. 建设工程项目决策阶段的主要任务是()。
A. 编制总进度计划 B. 编制项目建议书
C. 编制设计任务书 D. 确定项目总概算
E. 编制可行性研究报告

【答案】

1. BCDE 2. BE

1Z201020 建设工程项目的组织

应试考点

考点一：组织理论的三组分

1. 组织结构

在一个组织系统中，人与人之间、部门与部门之间的管理与被管理的指令关系，要通过一种结构固定下来，这就形成了一个组织的指令关系结构，简称组织结构。组织结构的实质就是一个组织系统中的指令关系结构，比如线性组织结构就像金字塔结构一样，纵向由不同层次构成，横向由不同跨度组成，内部包含不同的管理部门。

2. 组织分工

在一个组织系统中，哪些人完成哪些工作、哪些部门完成哪些任务，需要事前进行工作任务分工；同样哪些人或哪些部门负责筹划、哪些人或哪些部门负责决策、哪些人或哪些部门负责执行等，也需要事前进行管理职能分工。就是说组织分工包括两个方面：工作任务分工和管理职能分工。

3. 工作流程

在一个组织系统中，哪些人完成哪些工作、哪些部门完成哪些任务，需要事前进行工作任务的先后次序安排，即工作任务之间的逻辑关系安排，形成三大类工作流程。

该考点贯穿全书，涉及8个题型。

考点二：组织理论的六工具

1. 项目结构图

项目结构图研究的是项目的组成，一个大型项目在建设前需要确定各个工作任务包的范围，这就需要根据不同管理主体的实际情况进行不同的分解，绘制成项目结构图挂到墙上，以便进行后续的系列项目管理工作。

为了进行后续的系列项目管理工作，需要对项目结构进行编码，项目结构编码的依据是项目结构图，项目结构图和项目结构编码又是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等编码的基础，因为“三控、三管、一协调”是围绕项目各个组成部分进行的。

2. 组织结构图

把一个组织内部的指令走向绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的组织结构图，项目各参与方的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。

项目的组织结构本科目的考试教材给出三大类，形成了三大类组织结构图，其中的指令源和适用范围是考点。

3. 合同结构图

每一个建设项目都是在合同环境下完成的，把业主方和项目各参与方之间发生的合同关系绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的合同结构图。

4. 工作流程图

把各项工作之间的逻辑关系绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的 workflows 图，依据工作内容不同细分为管理 workflows 图、信息处理 workflows 图和物质流程图。

5. 工作任务分工表

项目各参与方都有各自“三控、三管、一协调”的项目管理任务，各方都应首先对各项管理任务进行分工，然后把各项工作任务落实到人，列成表格挂到墙上，就形成了工作任务分工表，在表中要明确每项工作任务的主办、协办和配合部门。

6. 管理职能分工表

管理职能分工就是项目各参与方在各自的工作任务范围内，谁负责筹划、谁负责决策、谁负责执行、谁负责检查，然后把各项管理职能落实到人，列成表格挂到墙上，就形成了管理职能分工表。

该考点历年都会有3道题左右。

真题解析

【2013 年真题】

1. 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】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。

2. 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（ ）。

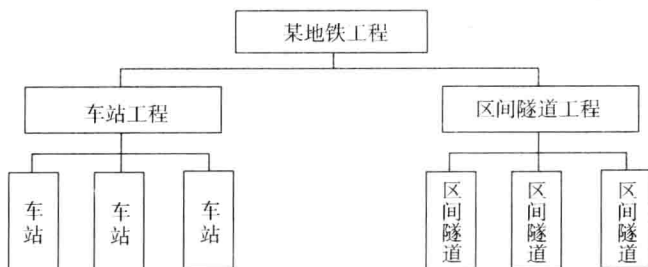
- A. 项目组织设计文件
- B. 项目任务分期表
- C. 工作任务分工表
- D. 管理职能分工描述书

【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。

【2012 年真题】

1. 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。

2. 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】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、信息管理的组织与协调等管理任务进行详细分解。

3. 关于管理职能分工的说法,正确的有()。

- A. 编制管理职能分工表时,施工质检员只有“执行”职能
- B. 项目管理职能分工表只需针对质量控制进行编制
- C. 业主方和项目各参与方都应该编制各自的项目管理职能分工表
- D. 管理职能实际上就是管理过程的多个工作环节
- E. 在一个项目施工全过程中,项目管理班子的职能分工应该保持不变

【答案】CD

【解析】管理职能的含义包括:提出问题、筹划、决策、执行和检查,所以A错。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,管理职能分工表也可用于企业管理,所以B错。管理职能分工是一种相对静态的组织关系,但不是一定不变的,所以E错。

【2011 年真题】

1. 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组成图,即项目结构图;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组织工具则是工作任务分工表。

2. 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. 首先定义主管部门的工作任务
- C. 同一类别的项目可以集中编制通用的分工表
- D. 首先要对项目实施各阶段的具体管理任务做详细分解

【答案】A

【解析】项目各参与方都有各自“三控、三管、一协调”的项目管理任务,各方都应首先对各项管理任务进行详细的分解,然后把详细分解出来的各项工作任务落实到各个部门,再进一步落实到人,列成表格挂到墙上,就形成了工作任务分工表,在表中要明确每项工作

任务的主办、协办和配合部门。

3. 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. 线性组织结构中可以跨部门下达指令
- C. 大型线性组织系统中的指令路径太长
- D. 矩阵组织系统中有横向和纵向两个指令源
- E. 职能组织结构中每一个工作部门只有一个指令源

【答案】ACD

【解析】在线性组织结构中，每一个工作部门只有唯一指令源，适用于小型组织系统；在职能组织结构中，每一个工作部门都会有多个可能矛盾的指令源；在矩阵组织结构中，每一个工作部门都会有两个指令源，适用于大型组织系统。

理解练习

一、单项选择题

1. 在工程建设过程中，项目目标能否实现的决定性因素是 ()。
 - A. 组织因素
 - B. 管理因素
 - C. 技术因素
 - D. 经济因素
2. 如果对一个建设工程的项目管理进行诊断，首先应分析其 () 方面存在的问题。
 - A. 管理
 - B. 组织
 - C. 技术
 - D. 经济
3. 下列组织工具中，反映动态组织关系的是 ()。
 - A. 项目结构图
 - B. 组织结构图
 - C. 工作流程图
 - D. 职能分工表

【答案】

1. A 2. B 3. C

二、多项选择题

1. 下列关于组织结构模式表述正确的有 ()。
 - A. 职能组织结构中每一个工作部门只能有一个指令源
 - B. 矩阵制组织结构中有横向与纵向两个指令源
 - C. 大型线性组织结构中的指令路线太长
 - D. 线性组织结构中可跨部门下达指令
 - E. 职能组织结构适用于大型组织系统
2. 关于项目管理的工作任务分工表说法正确的有 ()。
 - A. 在编制工作任务分工表之前，首先应对项目实施各阶段的管理任务进行详细分解
 - B. 在编制工作任务分工表之前，首先应定义各主管工作部门或主管人员的工作任务
 - C. 在工作任务分工表中要明确哪项任务由哪个工作部门（机构）负责主办
 - D. 在工作任务分工表中要明确每项任务的协办部门和配合部门
 - E. 在工作任务分工表中，每项任务都应有至少两个主办工作部门