



优路教育

www.niceloo.com

优质教育·成功之路

2011

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

优路教育一级建造师考试命题研究组 组编  
左红军 主编

完全依据2011年新大纲新教材编写

- 以最近3年真题为例，讲练结合，重点突出
- 最新全真模拟预测试卷及详细解析
- 赠送辅导超值服务
- 优路教育一线名师编写

**赠**

优路教育一级建造师  
执业资格考试

“建设工程项目管理精讲班集萃”

网络视频课程

(价值 220 元)



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

2011 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

**参编** 刘仁辉 王 玲 黄桂林 戚振强

李建华 生青杰 台双良 周显峰

时 瑞 时 鹏 石 泰



机械工业出版社

本书是极为典型的应试用书,旨在通过“把复杂问题简单化、专业问题现场化”来解决考生“只会干,不会考”的通病。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,这是本科目的最为基础的理论;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,供考生自测。

本书可供 2011 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. —北京:机械工业出版社, 2011.4  
2011 全国一级建造师执业资格考试辅导用书  
ISBN 978 - 7 - 111 - 33983 - 0

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 (2011) 第 053280 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:杨少彤

封面设计:张静 责任印制:杨曦

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 11.5 印张 · 300 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 33983 - 0

定价: 38.00 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

封面无防伪标均为盗版

读者购书热线:(010)88379203

# 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；一建难度不是一般的大，全国通过率最高时都难以超过10%！

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10%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，能为你的备考指点迷津，高效备考，为你攻克一建考试大关助一臂之力！

优路教育——作为全国知名的一建培训机构，策划并组织了一建考试资深辅导专家编写了本套“2011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2011年最新教材编写，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、天津分校、南京分校、沈阳分校、郑州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2011年考试真题

本套丛书紧扣2011年最新教材，体例设置与教材保持一致；各个章节重点有精讲，考点有精炼，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](http://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“建设工程法规精讲班集萃”（价值220元）的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 [www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习（2011年6月1日开通）。

2.《建设工程经济》附赠内容为：优路教育“建设工程经济精讲班集萃”（价值220元）的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 [www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)，按照“图书赠送课程学习流

程”进行学习（2011年6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班集萃”（价值220元）的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 [www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习（2011年6月1日开通）。

4.《建筑工程管理与实务》附赠内容为：优路教育“建设工程管理与实务精讲班集萃”（价值220元）的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码登录 [www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习（2011年6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](http://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，助你在考场上轻松驰骋，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

《2011 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 2011 年“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地剖析，精心编写而成。

本书的内容从根源上解决了“只会干，不会考”的通病。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科普知识，同时又没有逻辑性，这就需要根据项目管理学的理论，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 2007~2010 年度试题的分值分布、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，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 2010、2009、2007 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 2011 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 2011 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，将考试用书由 300 页变成 30 页。

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！

作者

# 目 录

丛书序

前言

导学篇.....	1
近三年试卷分值分布 .....	1
考试题型分析 .....	1
应试指导强化篇.....	3
第 1 章 1Z201000 项目管理概论 .....	3
1Z201010 基本概念 .....	3
1Z201020 组织论 .....	7
1Z201030 项目策划 .....	13
1Z201040 项目采购 .....	14
1Z201050 项目管理规划 .....	18
1Z201060 施工组织设计 .....	20
1Z201070 目标控制 .....	23
1Z201080 项目经理 .....	27
1Z201090 风险管理 .....	31
1Z201100 工程监理 .....	32
第 2 章 1Z202000 施工成本管理 .....	36
1Z202010 成本管理概述 .....	36
1Z202020 施工成本计划 .....	40
1Z202030 施工成本控制 .....	44
1Z202040 施工成本分析 .....	48
第 3 章 1Z203000 进度管理 .....	51
1Z203010 进度控制与进度计划系统 .....	51
1Z203020 项目总进度目标的论证 .....	54
1Z203030 进度计划的编检调 .....	57
1Z203040 进度控制措施 .....	68
第 4 章 1Z204000 质量管理 .....	72
1Z204010 质量管理的概念 .....	72
1Z204020 质量控制系统 .....	75
1Z204030 施工质量控制 .....	82
1Z204040 施工质量验收 .....	90
1Z204050 质量不合格的处理 .....	94
1Z204060 数理统计方法应用 .....	96
1Z204070 工程质量政府监督 .....	98
第 5 章 1Z205000 安全与环境管理 .....	102
1Z205010 安全管理与环境管理体系 .....	102
1Z205020 安全生产管理 .....	106
1Z205030 安全事故应急预案与处理 .....	112
1Z205040 文明施工与环境保护措施 .....	116
第 6 章 1Z206000 工程合同与合同管理 .....	120
1Z206010 招标与投标 .....	120
1Z206020 合同条款 .....	124
1Z206030 合同类型 .....	130

1Z206040 工程担保 .....	133
1Z206050 施工合同实施管理 .....	136
1Z206060 工程索赔 .....	139
1Z206070 国际工程承包合同 .....	143
第 7 章 1Z207000 项目信息管理 .....	146
<b>模拟练习篇 .....</b>	<b>150</b>
全真模拟试卷（一）及参考答案 .....	150
全真模拟试卷（二）及参考答案 .....	159
全真模拟试卷（三）及参考答案 .....	168



# 导 学 篇

## 近三年试卷分值分布

知识点	近三年考试分值					
	2010年		2009年		2007年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201000 项目管理概论	16	12	16	14	12	12
1Z202000 施工成本管理	9	8	8	8	15	8
1Z203000 进度管理	9	8	8	8	7	6
1Z204000 质量管理	14	12	14	12	13	12
1Z205000 安全与环境管理	8	8	7	6	8	8
1Z206000 工程合同与合同管理	12	12	13	10	13	12
1Z207000 项目信息管理	2	0	4	2	2	2
合计	70	60	70	60	70	60
	130		130		130	

## 考试题型分析

为了便于考生应试，我们以整个项目管理的理论体系作为项目管理试卷的题型确定依据，项目管理的题型可划分为四大、三中、两小共九类。按历年考分均值由大到小的排序如下：

### 一、基本程序题型

施工现场的工作是千头万绪的，一个项目经理能不能驾驭施工现场的判定标准不是看他的专业水平有多高，而是管理程序有多少。管理程序纵贯全书 62 处，与程序相关的命题不少于 50 分，其中明项程序题不少于 12 分，其他隐项程序与基本工作、基本内容、基本规定相结合。

### 二、基本工作题型

基本工作题型是项目管理试卷的四个主打考题之一，六年考题的平均分值是 41 分，考点纵贯全书 120 多处，命题不少于 40 分。基本工作就是成千上万项工作，这些工作从不同的角度有不同的表达方式，比如职责、职权、职能、权力、义务、广义的责任都可以认定为工作。这里的各方主体包括各类组织的群体及其内部的个体，这里的组织包括政府的各类各级行政主管部门。

### 三、基本规定题型

相关规定题目是项目管理试卷的四个主打考题之一，六年考题的平均分值是 38 分。从考试的角度，相关规定可划分为四类：法律法规、部门规章、标准规范、作者理念，其中有部分理

念来源于管理理论，还有部分理念来源于夜间的灵感。

#### **四、关键词题型**

关键词语题目是项目管理试卷的四个主打考题之一，六年考题的平均分值是 35 分。从考试的角度，关键词语有十二个：最、目的、核心、关键、前提、分类、依据、作用、特点、措施、制度、条件。

#### **五、基本内容题型**

基本内容题目纵贯全书 27 处，六年考题的平均分值是 9 分。是指相关文件包含的主要内容。

#### **六、基本概念题型**

基本概念题目，纵贯全书，六年考题的平均分值是 8 分。从考试的角度，基本概念可划分为三类：法定概念、理论概念、国际概念。其中：国际概念是最难掌握的，14 个最基本的国际概念分布在一、三、四、五、七章。

#### **七、基本方法题型**

基本方法题型，纵贯全书，共出现 27 处，六年考题的平均分值是 7 分。方法体系是项目经理必须熟练掌握的内容之一，你在现场进行的编、审、检、验工作均为你的总体方法，又细分为 30 多种具体方法。

#### **八、简单数字题型**

简单数字题目是项目管理试卷的基础题型，六年考题的平均分值是 5 分。从考试的角度，简单数字可划分为两类：法律数字和约定数字，法律数字一般是 5 的倍数，约定数字一般是 7 的倍数。

#### **九、简单计算题型**

简单计算题目是项目管理试卷的基础题型，六年考题的平均分值是 4 分。分布在教材的二、三章。

需要说明的是某一个题目可能既属于程序题型也属于工作题型，就是说，要用程序的理念来分析这些工作是谁应当完成的。

# 应试指导强化篇

## 第 1 章 1Z201000 项目管理概论

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。

近三年考试分值	2010 年		2009 年		2007 年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201010 基本概念	1	2	2	2	2	2
1Z201020 组织论	5		3	2	3	2
1Z201030 项目策划	1		1	2		
1Z201040 项目采购	3	2	2	2	1	
1Z201050 项目管理规划	1		1		1	
1Z201060 施工组织设计		2	1			2
1Z201070 目标控制	1	2	2	2	1	4
1Z201080 项目经理	3	2	2	2	2	
1Z201090 风险管理	1		1			
1Z201100 工程监理		2	1	2	2	2
合计	16	12	16	14	12	12
	28		30		24	

### 1Z201010 基本概念

#### 应试要点

##### 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”(shi)。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。

该考点是全书各个章节编排的理论基础：第二、三、四章讲解三控，第五、六、七章论述三管。

## 真题解析

### 【2010 真题】

1. 建设工程项目管理就是自项目开始到完成，通过（ ）使项目目标得以实现。

- |              |              |
|--------------|--------------|
| A. 项目策划和项目组织 | B. 项目控制和项目协调 |
| C. 项目组织和项目控制 | D. 项目策划和项目控制 |

【答案】D

【解析】基本概念题目是项目管理试卷的基础题型，六年考题的平均分值是 8 分。从考试的角度，基本概念可划分为三类：法定概念、理论概念、国际概念。

2. 建设项目工程总承包方的项目管理目标包括（ ）。

- |                |                |
|----------------|----------------|
| A. 施工方的质量目标    | B. 工程建设的安全管理目标 |
| C. 项目的总投资目标    | D. 工程总承包方的成本目标 |
| E. 工程总承包方的进度目标 |                |

【答案】BCDE

【解析】要搞好一个建设项目的管理，目标是前提。参建各方项目管理目标的名称和内涵

不尽相同，其中工程总承包方有五大目标：工程建设的安全管理目标、工程总承包方的质量目标、工程总承包方的进度目标、工程总承包方的成本目标和项目的总投资目标。

**【2009 真题】**

1. 某业主欲投资建造一座五星级宾馆，业主方项目管理的进度目标指的是（ ）。
- A. 宾馆可以开业                      B. 项目竣工结算完成  
C. 宾馆开始盈利                      D. 项目通过竣工验收

**【答案】A**

**【解析】**业主方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。其中进度目标指的是项目动用的时间目标：工厂建成可以投入生产，道路建成可以通车，办公楼建成可以启用，旅馆建成可以开业的时间目标等。

2. 按照建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分的项目管理类型，施工方的项目管理不包括（ ）的项目管理。

- A. 施工总承包方                      B. 建设项目总承包方  
C. 施工总承包管理方                D. 施工分包方

**【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，项目管理可分为五方项目管理，其中施工方的项目管理包括：施工总承包方的项目管理、施工总承包管理方的项目管理、分包方的项目管理、由工程管理咨询公司提供的代表施工方利益的项目管理服务。

3. 根据《建设项目工程总承包管理规范》，工程总承包项目管理的主要内容包括（ ）。
- A. 办理可行性研究报告批            B. 进行项目策划                      C. 实施设计管理  
D. 实施采购管理                      E. 实施试运行管理

**【答案】BCDE**

**【解析】**基本工作题型是项目管理试卷的四个主打考题之一，六年考题的平均分值是 41 分，考点纵贯全书 120 多处，命题不少于 40 分。基本工作由成千上万项工作组成，从不同的角度有不同的表现形式，比如职责、职权、职能、权利、义务、广义的责任都可以认定为工作。各方主体应完成哪些工作，这里的各方主体包括各类组织的群体及其内部的个体，这里的组织包括政府的各类各级行政主管部门。

**【2007 真题】**

1. 建设工程项目管理的核心任务是项目的（ ）。
- A. 目标规划      B. 目标比选      C. 目标论证      D. 目标控制

**【答案】D**

**【解析】**关键词语题目是典型题目，六年考题的平均分值是 35 分。从考试的角度，关键词语有九个：最、目的、核心、关键、前提、分类、依据、作用、特点。

本题理解：为什么要进行项目管理？为了实现预先确定的三大目标，所以项目的核心任务是项目的目标控制。

2. 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】C**

**【解析】**项目的寿命周期管理包括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。

3. 项目管理作为一门学科在不断地发展，它包括（ ）等几代的发展。
- A. 传统的项目管理                      B. 现代的项目管理                      C. 全过程的项目管理  
D. 组合管理                              E. 变更管理

**【答案】ADE**

**【解析】**基本概念题型。项目管理发展至今历经四代。

## 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，（ ）是该项目的管理核心。  
A. EPC 承包方的管理      B. 施工总承包方的管理  
C. 业主方的管理      D. 设计方的管理
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. 施工方的管理工作主要在施工阶段进行，但也会涉及（ ）。  
A. 决策阶段      B. 设计准备阶段      C. 设计阶段  
D. 保修阶段      E. 动用前准备阶段
2. 设计方的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. BCE    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，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 组织论

### 应试要点

#### 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（参见教材）。

##### 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流程图，依据工作内容不同细分为管理流程图、信息处理流程图和物质流程图。

### 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。

## 真题解析

### 【2010 真题】

1. 组织分工反映的是一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和（ ）。

- A. 管理目标分工
- B. 管理职能分工
- C. 管理责任分工
- D. 管理权限分工

【答案】B

【解析】组织之所以是组织，必须有明确的分工，组织分工包括两个方面，一是哪些工作任务由哪些人完成，这就是工作任务分工；二是管理过程是由若干有向有序的环节构成的，哪些人负责筹划、哪些人负责决策、哪些人负责执行等，这就需要对这些管理环节进行分工，这些管理环节在管理学上称之为管理职能。

2. 编制项目管理任务分工表时，首先要进行项目管理任务的分解，然后（ ）。

- A. 确定项目管理的各项工作流程
- B. 分析项目管理合同结构模式
- C. 分析组织管理方面存在的问题
- D. 明确项目经理和各主管工作部门或主管人员的工作任务

【答案】D

【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. 业主确定的工程项目设计变更工作流程，属于工作流程组织中的（ ）。

- A. 管理工作流程
- B. 物质流程
- C. 设计工作流程
- D. 信息处理工作流程

【答案】A

【解析】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工作流程图，依据工作内容不同细分为管理工作流程图、信息处理工作流程图和物质流程图。设计变更工作流程属于管理工作流程。

4. 为明确混凝土工程施工中钢筋制作安装、混凝土浇筑等工作之间的逻辑关系，施工项目部应当编制（ ）。

- A. 组织结构图
- B. 任务分工表
- C. 工作流程图
- D. 工作一览表

【答案】C

【解析】只要是表达工作之间的逻辑关系的图形，就是工作流程图。工作之间的逻辑关系就是工作之间的先后次序关系。只有一项工作时，干完就是了；如果有若干项工作，就需要安排先完成哪项工作，再干哪项工作，这就形成了工作之间的逻辑关系。

5. 在项目的组织工具中，用以反映项目所有工作任务及其层次关系的是（ ）。



- A. 管理职能分工表
- B. 项目结构图
- C. 工作任务分工表
- D. 组织结构图

【答案】B

【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。

【2009 真题】

1. 编制项目管理工作任务分工表的目的是为了明确（ ）。
- A. 项目的构成及项目之间的关系
  - B. 各项工作任务的重要程度
  - C. 各项任务的负责部门及配合或参与部门（或个人）
  - D. 各项工作之间的先后关系

【答案】C

【解析】一个大型组织会有成千上万项工作任务，工作任务分工就是把所有的工作任务落实到人，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，并由哪些工作部门（或个人）配合或参与。

2. 某建设工程项目的规模不大，参与单位不多，为提高管理效率，避免出现矛盾指令，宜采用（ ）模式。
- A. 线性组织结构
  - B. 混合组织结构
  - C. 矩阵组织结构
  - D. 职能组织结构

【答案】A

【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。

3. 为了加快施工进度，施工协调部门根据项目经理的要求，落实有关夜间施工条件、组织夜间施工的工作，属于管理职能中的（ ）环节。

- A. 执行
- B. 检查
- C. 决策
- D. 筹划

【答案】A

【解析】项目管理是由依次进行的五大环节组成，每一个环节就是一项管理职能：提出问题—筹划—决策—执行—检查—再提出问题—再筹划—再决策—再执行—再检查。

以一个示例来解释管理职能的含义：

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：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，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是否被执行，如已执行，则检查执行的效果如何。

4. 关于组织和组织工具的说法，正确的有（ ）。

- A. 组织分工一般包含工作任务分工和管理职能分工
- B. 工作流程图反映一个组织系统中各项工作之间的指令关系
- C. 工作流程图是一种重要的技术工具
- D. 组织结构模式和组织分工是一种相对静态的组织关系