

2012

全国二级建造师

执业资格考试辅导用书

《建设工程施工管理》

命题点全面解读

建筑考试培训研究中心 组织编写

- ◆ 围绕考试大纲 搜索命题重点
- ◆ 分析历年考题 锁定命题规律
- ◆ 解析历年考题 总结命题思路
- ◆ 精选热点试题 分门解答题能力



YZLI0890146783

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

2012 全国二级建造师
执业资格考试辅导用书

《建设工程施工管理》 命题点全面解读

建筑考试培训研究中心 组织编写



YZLI0890145783

中国铁道出版社

2012年·北京

图书在版编目(CIP)数据

《建设工程施工管理》命题点全面解读/建筑考试培训
研究中心组织编写. —北京:中国铁道出版社,2012. 1
2012 全国二级建造师执业资格考试辅导用书
ISBN 978-7-113-13920-9

I. ①建… II. ①建… III. ①建筑工程—施工管理—
建筑师—资格考试—自学参考资料 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 238223 号

书 名: 2012 全国二级建造师执业资格考试辅导用书
《建设工程施工管理》命题点全面解读
作 者: 建筑考试培训研究中心

策划编辑: 江新锡 曹艳芳

责任编辑: 徐 艳

电话: 010-63549495 电子邮箱: xy810@eyou.com

封面设计: 冯龙彬

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 18 字数: 452 千

书 号: ISBN 978-7-113-13920-9

定 价: 39.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部联系调换。

电 话:市电(010)51873170,路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504,路电(021)73187

考试相关情况说明

一、报考条件

报考科目	报 考 条 件
考三科	凡遵纪守法，具备工程类或工程经济类中等专科以上学历并从事建设工程项目施工管理工作满2年的人员，可报名参加二级建造师执业资格考试
免试科目	符合上述的报名条件，具有工程（工程经济类）中级及以上专业技术职称或从事建设工程项目施工管理工作满15年的人员，同时符合下列条件的，可免试部分科目： 1. 已取得建设行政主管部门颁发的《建筑业企业一级项目经理资质证书》，可免试《建设工程施工管理》和《建设工程法规及相关知识》科目，只参加《专业工程管理与实务》1个科目的考试。 2. 已取得建设行政主管部门颁发的《建筑业企业二级项目经理资质证书》，可免试《建设工程施工管理》科目，只参加《建设工程法规及相关知识》和《专业工程管理与实务》2个科目的考试
相关规定	已取得“中华人民共和国二级建造师执业资格证书”的人员，可根据实际工作需要，选择《专业工程管理与实务》科目的相应专业，报名参加考试。考试合格后核发相应专业合格证明。该证明作为注册时增加执业专业类别的依据。 上述报名条件中有关学历或学位的要求是指经国家教育行政部门承认的正规学历或学位；从事建设工程项目施工管理工作年限的截止日期为考试报名年度当年年底

二、考试时间及科目

考 试 时 间	考 试 科 目
上午 9:00 ~ 12:00	建设工程施工管理
下午 3:00 ~ 5:00	建设工程法规及相关知识
上午 9:00 ~ 12:00	专业工程管理与实务

三、考试题型、试卷分值、合格标准

考 试 科 目	考 试 题 型	试 卷 分 值	合 格 标 准
建设工程施工管理	单项、多项选择题	120 分	72 分
建设工程法规及相关知识	单项、多项选择题	100 分	60 分
专业工程管理与实务	单项选择、多项选择、案例分析题	120 分	72 分

四、考试成绩管理

考试成绩实行两年为一个周期的滚动管理办法，参加全部3个科目考试的人员必须在连续的两个考试年度内通过全部科目；免试部分科目的人员必须在一个考试年度内通过应试科目。

备考复习指南

2012年二级建造师执业资格考试临近,你准备好了吗?下面是为你研究制定的一套备考方略:

1. 准备好考试大纲和教材——将考试大纲要求掌握的内容,用不同的符号或不同颜色的笔迹在考试指定教材中作好标记,以备在学习中随时掌控。

2. 收集近几年的考试真题——在教材中将每一题的出处找到,并标记是哪一年的考题,当把近几年的考题全部标记好后,你就会恍然大悟,原来考试的命题规律也就这么几招。

3. 总结命题考点——根据你在教材中标记的历年考题,统计各章各节在历年考题所占的分值,一定要统计出来,圈定考试命题点,为以后有重点地学习,做到心中有数。

4. 全面通读教材——通读教材需要一定的时间和精力投入,应试者宜早作安排。强调对教材的通读,是要突出全面理解和融会贯通,并不是要求应试者把指定教材的全部内容逐字逐句地背下来。通读教材要注意准确把握文字背后的复杂含义,通读教材还要注意不同章节的内在联系,能够从整体上对应考试科目进行全面系统的掌握。

5. 突击考试重要考点——在对教材全面通读的基础上,应试者更要注意抓住重点进行复习。每门课程都有其必考知识点,这些知识点在每年的试卷上都会出现,只不过是命题形式不同罢了,可谓万变不离其宗。对于重要的知识点,应试者一定要深刻把握,能够举一反三,做到以不变应万变。

6. 通过习题练习巩固已掌握的知识——找一本好的复习资料进行巩固练习,好的资料应该按照考试大纲和指定教材的内容,以“考题”的形式进行归纳整理,并附有一定的参考价值的练习习题,但复习资料不宜过多,选一两本就行了,多了容易眼花,反而不利于复习。

7. 实战模拟——我建议应试者找三套模拟试题。一套在通读教材后做,找到薄弱环节,在突击考试重要考点时作为参考。一套在考试前一个月做,判断一下自己的水平,针对个别未掌握的内容有针对性地去学习。一套在考试前一周做,按规定的考试时间来完成,掌握答题的速度,体验考场的感觉。

8. 胸有成竹,步入考场——进入考场后,排除一切思想杂念,尽量使自己很快地平静下来。试卷发下来以后,要听从监考老师的指令,填好姓名、准考证号和科目代码,涂好准考证号和科目代码等。紧接着就安心答题。

9. 通过考试,领取证书——应试者按上述方法备考,一定可以通过考试。

答题方法解读

1. 单项选择题答题方法：单项选择题每题 1 分，由题干和 4 个备选项组成，备选项中只有 1 个最符合题意，其余 3 个都是干扰项。如果选择正确，则得 1 分，否则不得分。单项选择题大部分来自考试用书中的基本概念、原理和方法，一般比较简单。如果应试者对试题内容比较熟悉，可以直接从备选项中选出正确项，以节约时间。当无法直接选出正确选项时，可采用逻辑推理的方法进行判断选出正确选项，也可通过逐个排除不正确的干扰选项，最后选出正确选项。通过排除法仍不能确定正确项时，可以凭感觉进行猜测。当然，排除的备选项越多，猜中的概率就越大。单项选择题一定要作答，不要空缺。单项选择题必须保证正确率在 75% 以上，实际上这一要求并不是很高。

2. 多项选择题答题方法：多项选择题每题 2 分，由题干和 5 个备选项组成，备选项中至少有 2 个、最多有 4 个最符合题意，至少有 1 个是干扰项。因此，正确选项可能是 2 个、3 个或 4 个。如果全部选择正确，则得 2 分；只要有 1 个备选项选择错误，该题不得分。如果答案中没有错误选项，但未全部选出正确选项时，选择的每 1 个选项得 0.5 分。多项选择题的作答有一定难度，应试者考试成绩的高低及能否通过考试科目，在很大程度上取决于多项选择题的得分。应试者在作答多项选择题时首先选择有把握的正确选项，对没有把握的备选项最好不选，宁“缺”勿“滥”，除非你有选择正确选项的绝对把握，否则最好不要选 4 个选项。当对所有备选项均没有把握时，可以采用猜测法选择 1 个备选项，得 0.5 分总比不得分强。多项选择题中至少应该有 30% 的题你是可以完全正确选择的，这就是说你可以得到多项选择题的 30% 的分值，如果其他 70% 的多项选择题，每题选择 2 个正确答案，那么你又可以得到多项选择题的 35% 的分值。这样你就可以稳妥地过关。

3. 案例分析题答题方法：案例分析题的目的是综合考核应试者对有关的基本内容、基本概念、基本原理、基本原则和基本方法的掌握程度以及检验应试者灵活应用所学知识解决工作实际问题的能力。案例分析题是在具体业务活动的背景材料基础上，提出若干个独立或有关联的小问题。每个小题可以是计算题、简答题、论述题或改错题。应试者首先要详细阅读案例分析题的背景材料，建议你阅读两遍，理清背景材料中的各种关系和相关条件，看清楚问题的内容，充分利用背景材料中的条件，确定解答该问题所需运用的知识内容，问什么回答什么，不要“画蛇添足”。在案例分析题的评分标准一般要分解为若干采分点，最小采分点一般为 0.5 分，所以解答问题要尽可能全面、针对性强、重点突出、逐层分析、依据充分合理、叙述简明、结论明确，有计算要求的要写出计算过程。

答题卡填涂技巧

应试者在标准化考试中最容易出现的问题是填涂不规范,以致在机器阅读答题卡时产生误差。解决这类问题的最简单方法是将铅笔削好。铅笔不要削得太细太尖,应将铅笔削磨成马蹄状或直接削成方形,这样,一个答案信息点最多涂两笔就可以涂好,既快又标准。

在进入考场接到答题卡后,不要忙于答题,而应在监考老师的统一组织下将答题卡表头中的个人信息、考场考号、科目信息按要求进行填涂,即用蓝色或黑色钢笔、签字笔填写姓名和准考证号,用2B铅笔涂黑考试科目和准考证号。不要漏涂、错涂考试科目和准考证号。

在填涂选择题时,应试者可根据自己的习惯选择下列方法进行:

先答后涂法——应试者接到试题后,先审题,并将自己认为正确的答案轻轻标记在试卷相应的题号旁,或直接在自己认为正确的备选项上作标记。待全部题目做完后,经反复检查确认不再改动后,将各题答案移植到答题卡上。采用这种方法时,需要在最后留有充足的时间进行答案移植,以免移植时间不够。

边答边涂法——应试者接到试题后,一边审题,一边在答题卡相应位置上填涂,边审边涂,齐头并进。采用这种方法时,一旦要改变答案,需要特别注意将原来的选择记号用橡皮擦干净。

边答边记加重法——应试者接到试题后,一边审题,一边将所选择的答案用铅笔在答题卡相应位置上轻轻记录,待审定确认不再改动后,再加重涂黑。需要在最后留有充足的时间进行加重涂黑。

2008 ~ 2011 年度 《建设工程施工管理》试卷命题点分值

命 题 点		题型	2008	2009	2010	2011
施工管理	施工方的项目管理	单项选择题		2	2	2
		多项选择题	2			2
	施工管理的组织	单项选择题	4	5	5	4
		多项选择题	2	2		2
	施工组织设计的内容和编制方法	单项选择题	1	1	1	1
		多项选择题		2	2	2
	建设工程项目目标的动态控制	单项选择题	1	2	2	2
		多项选择题				
	施工方项目经理的任务和责任	单项选择题	2	1		2
		多项选择题		2	2	2
	施工风险管理	单项选择题	1	2	4	1
		多项选择题		2		2
	建设工程监理	单项选择题	1	2	2	2
		多项选择题				
施工成本控制	建筑安装工程费用项目的组成与计算	单项选择题	6	5	6	4
		多项选择题	10	4	2	6
	建设工程定额	单项选择题	2	3	3	3
		多项选择题		2	2	2
	施工成本管理与施工成本计划	单项选择题	3	3	3	3
		多项选择题		2	2	2
	施工成本控制与施工成本分析	单项选择题		3	3	3
		多项选择题		2	2	2
	建筑安装工程费用的结算	单项选择题	2	2	2	3
		多项选择题		2	2	
施工进度控制	建设工程项目进度控制的目标和任务	单项选择题	4	2	1	2
		多项选择题			2	
	施工方进度计划的类型及其作用	单项选择题		2	3	2
		多项选择题		2		
	施工进度计划的编制方法	单项选择题	6	3	2	4
		多项选择题	6	2	4	2
	施工方进度控制的任务和措施	单项选择题	1	1	1	
		多项选择题	2	2	2	4

续上表

命 题 点		题型	2008	2009	2010	2011
施工质量控制	施工质量管理和 质量控制的基础知识	单项选择题	1	2	1	2
		多项选择题	2		2	2
	施工质量管理体系的 建立和运行	单项选择题		1	2	1
		多项选择题		2		
	施工质量控制的内容和方法	单项选择题	9	4	3	2
		多项选择题	6	2	4	4
	施工质量事故处理	单项选择题	3	2	2	3
		多项选择题	2	2		2
	施工质量的政府监督	单项选择题		1	1	2
		多项选择题		2	2	
建设工程职业健康 安全与环境管理	施工安全管理	单项选择题	3	4	3	3
		多项选择题		2	4	4
	建设工程职业健康 安全与环境管理	单项选择题	4	4	4	5
		多项选择题	4	4	4	2
施工合同管理	施工承发包的模式	单项选择题	1	2	2	2
		多项选择题		2	2	2
	施工承包与物资采购 合同的内容	单项选择题	8	3	3	4
		多项选择题	4	4	4	6
	施工单价合同、总价合同与 成本加酬金合同	单项选择题	2	2	2	2
		多项选择题		2	2	
	施工合同执行过程的管理	单项选择题	1	2	2	2
		多项选择题	2		2	
	施工合同的索赔	单项选择题		2	2	2
		多项选择题	2			
施工信息管理	施工方信息管理	单项选择题		1	1	
		多项选择题	6			
	施工文件档案管理	单项选择题	4	1	2	2
		多项选择题		2	2	
合 计		单项选择题	70	70	70	70
		多项选择题	50	50	50	50

目 录

考试相关情况说明	1
备考复习指南	2
答题方法解读	3
答题卡填涂技巧	4
2008 ~ 2011 年度《建设工程施工管理》试卷命题点分值	5
2Z101000 施工管理	1
命题规律解读	1
命题点解读	1
历年考题诠解	18
热点试题全解	32
2Z102000 施工成本控制	45
命题规律解读	45
命题点解读	45
历年考题诠解	70
热点试题全解	88
2Z103000 施工进度控制	105
命题规律解读	105
命题点解读	105
历年考题诠解	117
热点试题全解	127
2Z104000 施工质量控制	140
命题规律解读	140
命题点解读	140
历年考题诠解	156
热点试题全解	166

2Z105000 建设工程职业健康安全与环境管理	177
命题规律解读	177
命题点解读	177
历年考题诠解	193
热点试题全解	203
2Z106000 施工合同管理	211
命题规律解读	211
命题点解读	211
历年考题诠解	232
热点试题全解	246
2Z107000 施工信息管理	259
命题规律解读	259
命题点解读	259
历年考题诠解	265
热点试题全解	270

2Z101000 施工管理

命题规律解读

本章的命题规律主要体现在：

1. 区分建设工程项目各参与方对项目管理的目标和任务是一个命题点,尤其是施工方项目管理的目标和任务。
2. 区分施工总承包方、施工总承包管理方、建设项目工程总承包的特点是很好的命题点。
3. 区分组织工具中的项目结构图、组织结构图(管理组织结构图)、合同结构图、工作任务分工表、管理职能分工表、工作流程图的概念与功能是每年必考的内容。
4. 职能组织结构、线性组织结构和矩阵组织结构的特点及其应用的内容在考题中会出现。
5. 有关施工组织设计的内容,其命题点就是区分施工组织总设计、单位工程施工组织设计与分部(分项)工程施工组织设计的内容、编制依据和编制程序。
6. 项目目标动态控制的四种纠偏措施的应用与运用动态控制原理控制施工进度、施工成本、施工质量的方法是比较好的命题点。
7. 根据施工方项目经理的工作性质、任务、权限、责任来具体分析项目经理在施工过程中的具体行为是否正确,是可以与其他内容结合来命题的,也就是说这部分内容很重要。
8. 建设工程施工风险管理的工作流程也可以作为一个命题点。
9. 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是需要掌握的内容,而且需要分清某一任务应该属于哪一阶段的工作,这是命题时的规律。
10. 建设工程监理的工作方法可以说是很重要的内容,一定要掌握。

命题点解读

命题点1 建设工程项目管理的概念

- (1)动态控制原理是项目目标控制的基本方法论。
- (2)项目的管理的核心任务是项目的目标控制。
- (3)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。
- (4)“自项目开始至项目完成”指的是项目的实施期;“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。
- (5)项目决策期管理工作的主要任务是确定项目的定义,而项目实施期管理的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现。

命题点2 建设工程项目的全寿命周期(图1—1)

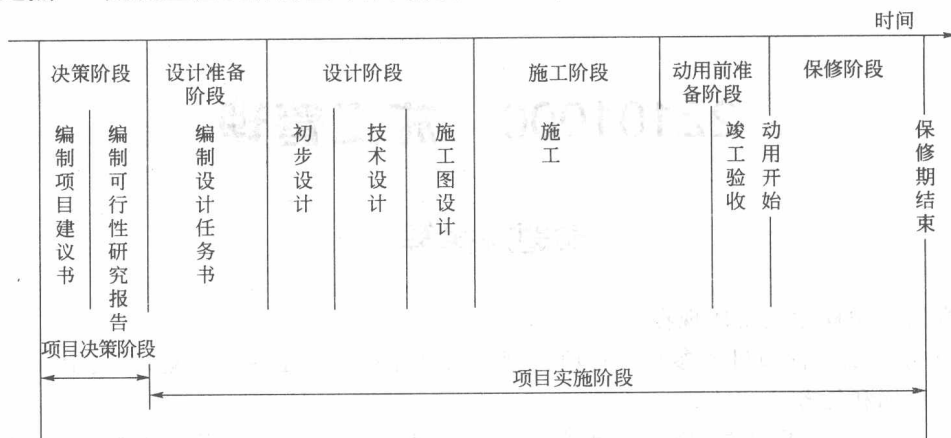


图1—1 建设工程项目的全寿命周期

命题点3 建设项目参与方项目管理的目标(表1—1)

表1—1 建设项目参与方项目管理的目标

参与方	项目管理目标
业主方	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。其中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。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。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。 业主方的安全管理是项目管理中的最重要的任务
设计方	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。其项目管理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
供货方	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。其项目管理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
工程总承包方	其项目管理主要服务于项目的利益和建设项目总承包方本身的利益。其项目管理的目标包括项目的总投资目标和总承包方的成本目标、项目的进度目标和项目的质量目标

命题点4 施工方项目管理的任务(表1—2)

表1—2 施工方项目管理的任务

参与方	管理任务
施工方	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
施工总承包方	负责整个工程的施工安全、施工总进度控制、施工质量控制和施工的组织等。 控制施工的成本(这是施工总承包方内部的管理任务)。 施工总承包方是工程施工的总执行者和总组织者,它除了完成自己承担的施工任务以外,还负责组织和指挥他自行分包的分包施工单位和业主指定的分包施工单位的施工,并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件。 负责施工资源的供应组织。 代表施工方与业主方、设计方、工程监理方等外部单位进行必要的联系和协调

命题点5 施工总承包管理方与建设项目工程总承包的主要特征(表1—3)

表1—3 施工总承包管理方与建设项目工程总承包的主要特征

项 目	主 要 特 征
施工总承包管理方	一般情况下,施工总承包管理方不承担施工任务,它主要进行施工的总体管理和协调。 一般情况下,施工总承包管理方不与分包方和供货方直接签订施工合同,这些合同都由业主方直接签订。 不论是业主方选定的分包方,或经业主方授权由施工总承包管理方选定的分包方,施工总承包管理方都承担对其的组织和管理工作。 施工总承包管理方和施工总承包方承担相同的管理任务和责任,即负责整个工程的施工安全控制、施工总进度控制、施工质量控制和施工的组织等。 负责组织和指挥分包施工单位的施工,并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件。 与业主方、设计方、工程监理方等外部单位进行必要的联系和协调等
建设项目工程总承包	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,以克服由于设计与施工的分离致使投资增加,以及克服由于设计和施工的不协调而影响建设进度等弊病。 建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干,也不是“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

命题点6 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除了组织以外,还有人的因素(包括建设单位和所有参与单位的管理人员和生产人员的数量和质量)和方法与工具(包括建设单位和所有参与单位管理的方法与工具以及生产的方法与工具)。

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。

如果把一个建设项目的项目管理视作为一个系统,其目标决定了项目管理的组织,而项目管理的组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素。

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。

命题点7 组织论的基本内容(图1—2)

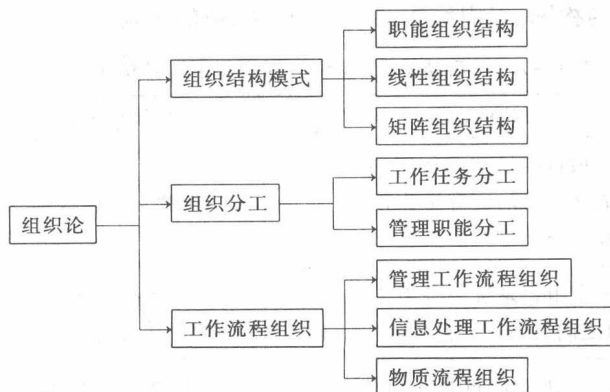


图1—2 组织论的基本内容

命题点8 组织论的相关概念(表1—4)

表1—4 组织论的相关概念

项 目	内 容
组织论	主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows 组织
组织结构模式	反映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
组织分工	反映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
工作流程组织	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
组织工具	是组织论的应用手段,用图或表等形式表示各种组织关系,它包括:项目结构图;组织结构图(管理组织结构图);工作任务分工表;管理职能分工表;工作流程图等

命题点9 项目结构图(表1—5)

表1—5 项目结构图

项 目	内 容
概念	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
项目结构分解原则	结合项目的特点。 考虑项目进展的总体部署。 考虑项目的组成。 有利于项目实施任务的发包和有利于项目实施任务的进行,并结合合同结构。 有利于项目目标的控制。 结合项目管理的组织结构

命题点10 项目结构的编码(表1—6)

表1—6 项目结构的编码

项 目	内 容
作用	为了有组织地存储信息、方便信息的检索和信息的加工整理
依据	项目结构的编码依据项目结构图,对项目结构的每一层的每一个组成部分进行编码

命题点11 项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别(表1—7)

表1—7 项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

类 别	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各项工作任务(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门(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

命题点 12 职能组织结构的特点及其应用(表 1—8)

表 1—8 职能组织结构的特点及其应用

项 目	内 容
特点	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他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。 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,就会有多个矛盾的指令源
图例	
应用	我国多数的企业、学校、事业单位目前还沿用这种传统的组织结构模式

命题点 13 线性组织结构的特点及其应用(表 1—9)

表 1—9 线性组织结构的特点及其应用

项 目	内 容
特点	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。 每一个工作部门只有唯一一个指令源。 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
图例	
应用	军事组织系统

命题点 14 矩阵组织结构的特点及其应用(表 1—10)

表 1—10 矩阵组织结构的特点及其应用

项 目	内 容
特点	每一项纵向和横向交汇的工作,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。 当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时,由该组织系统的最高指挥者(部门)进行协调或决策。 在矩阵组织结构中为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响,可以采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的矩阵组织结构模式,这样也可减轻该组织系统的最高指挥者(部门)的协调工作量

续上表

项 目	内 容
图例	
应用	矩阵组织结构适宜用于大的组织系统

命题点 15 工作任务分工表、管理职能分工表和工作流程图(表 1—11)

表 1—11 工作任务分工表、管理职能分工表和工作流程图

项 目	内 容
工作任务分工表	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
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,它可用于描述工作流程组织

命题点 16 管理职能(图 1—3)

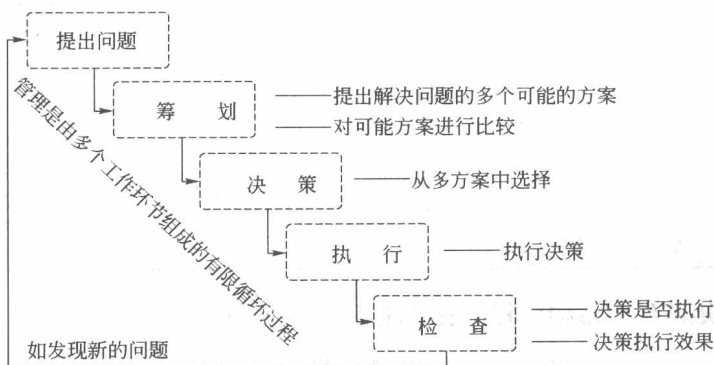


图 1—3 管理职能

命题点 17 施工管理的工作流程组织(表 1—12)

表 1—12 施工管理的工作流程组织

项 目	内 容
管理工作流程组织	投资控制、进度控制、合同管理、付款和设计变更等流程