



优路教育
WWW.NICELOO.COM
优质教育·成功之路

2015

名师版

全国一级建造师执业资格考试【名师通关精要】系列辅导丛书

建设工程 项目管理 通关精要及真题全解

优路教育全国一级建造师执业资格考试命题研究组 戚振强 王昆◎编

第 2 版

名师

名师倾情讲解
形象图解考点

真题

十年真题精华
囊括通关精要

名校

名校超值赠送
深度保驾护航



本丛书均有超值 **配套课程赠送服务**

由优路教育和链学网提供专业服务和技术支持

赠

新教材解析
高清网络课堂
(价值380元)



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



优路教育
WWW.NICELOO.COM
优质教育·成功之路

2015

名师版

全国一级建造师执业资格考试【名师通关精要】系列辅导丛书

建设工程 项目管理 通关精要及真题全解

优路教育全国一级建造师执业资格考试命题研究组 戚振强 王昆◎编

第②版

名师

名师倾情讲解
形象图解考点

真题

十年真题精华
囊括通关精要

名校

名校超值赠送
深度保驾护航



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程项目管理通关精要及真题全解 / 优路教育全国一级建造师执业资格考试命题研究组
戚振强, 王昆编. —2 版.

北京: 中国经济出版社, 2015. 4

(2015 全国一级建造师执业资格考试“名师通关精要”系列辅导丛书)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3779 - 4

I. ①建… II. ①优… 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 (2015) 第 059208 号

策划编辑 葛 晶
责任编辑 葛 晶
责任审读 霍宏涛
责任印制 马小宾
封面设计 时代共美

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京科信印刷有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 10
字 数 237 千字
版 次 2015 年 4 月第 2 版
印 次 2015 年 4 月第 2 次
定 价 38.00 元
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

名师金钥，通关精要

2015 年全国一级建造师执业资格考试即将迎来第十一个年头的考试，2014 年全国一建的考生人数达到 120 万，一建考试难度也越来越大。很多考生往复不停地循环考着四门课程，但始终不能顺利取得证书，其中的苦楚只有参加过一建考试的考生才能真正体会。一建考生大多数都是不求高分，但求通过。那么，我们应该如何去学习一建，如何利用好书本知识，顺利通过考试呢？针对考生面临的这些困难，优路教育汇集多年一级建造师辅导经验，并携业内名师鼎力相助，为广大考生烹制出一道考前大餐——《2015 全国一级建造师执业资格考试“名师通关精要”系列辅导丛书》。

这是一套通关考试精要，是掌握执业基本知识的“黄金钥匙”。本丛书依据最新大纲进行编写，并紧密结合近几年一建命题情况和考试要求，内容精简干练，针对性和实用性极强，也是优路教育和众名师多年教学精华的浓缩。

本丛书的特点用四个关键词概括足矣，即“次序、细分、比较、演练”，吃透这四点，便可掌握最有效的自学方法。

1. 次序。本丛书打破了常规教材按章、节、目、条的编写次序，更加科学地按照分值比例、知识点难易程度、理论与实践的密切性来展示精要先后顺序。这种人性化的体例安排更易让考生在有限的时间内更有效地学习，掌握更多有价值的知识。

2. 细分。本丛书删除了教材中长年不考（也无法命题）的知识点，并对部分重点难点知识点深入细分，如将《建设工程项目管理》教材里的进度计划的编制拆分为双代号网络计划、双代号时标网络计划、单代号网络计划、横道图等，同时采用一问一答的形式更易让考生带着问题去思考，找到自己的薄弱环节，一语中的地攻克某个含糊的知识点。

3. 比较。本丛书运用了大量图形和表格把相关知识点进行对比、区分和连接，以利于考生对易混淆的知识点进行深刻的理解性记忆。

4. 演练。本丛书在每一个专题学完之后都会附有历年真题的操练，并对真题做了详细的解析，以“以点带面、点面结合”的形式让考生了解真题背后的逻辑，从而使考生能够对 2015 年一级建造师考试有更加深刻的理解。

丛书使用说明

这套丛书的最大特点就是考试中的重要考点，根据往年真题中的出现频率进行一一整理，然后对知识点进行汇集，并且在专业实务中还配有大量技术类图，让考生能够充分理解技术部分的内容，循序渐进地学习。考生可依据下列步骤利用本丛书进行学习。

1. 先框架学习，再系统学习。考生需要先了解整体框架，而本书的框架就是考试大纲规定的重点内容，这样可以免去阅读冗长的考试大纲之苦，特别是对于第一年参加一建考试的考生来说，这一点非常重要。先进行框架学习，再系统学习，能够事半功倍。

2. 先知识学习，再实战训练。每个知识点都是重要的考点，考生首先需要认真学习此书中的知识点，待巩固知识点后，再进行下一步的做题练习，千万不能本末倒置，盲目追求题海战术，那样只会让你陷入无限混乱之中。所以，要夯实基础再做题，有清晰的解题思路，做题也得心应手。

3. 先真题训练，再模拟练习。一建考试有一个特点，即每年的考试都会有 30% 左右的历年考点的重复，所以考生们在掌握本丛书所列知识点以后，先不要着急做模拟题，一定要将书中每个知识点下出现的相关真题研究透彻，将解题方法牢记，一遍不行，就多遍反复去做，直到做会为止，然后再去做有关的模拟题。

优路教育教学研究中心及命题研究组的王玲、戚振强、刘仁辉、申玉辰、李雪斌、胡云、王晓辉、彭兴强、吴勇、赵莹华、康拥政、张宏、孙杰、生青杰、贾世龙等 113 位老师祝愿全国考生马到成功，愿我们的努力能够惠及全天下建考生顺利通过考试。

优路教育教学教研中心

2015 年 3 月

本书编写特色及使用方法

能否通过一级建造师执业资格考试,《建设工程项目管理》这门课程至关重要。甭管你考的是哪个专业实务方向,经济、法规和管理这三个科目是基础,其中与实务课程关系最为密切的就是《建设工程项目管理》。你心存侥幸地想少看网络计划一眼,你敷衍了事地学习赢得值法的计算,你胸有成竹地告诉他人对于索赔你万无一失,你自信满满地告诉自己验收工程已了如指掌。

告诉你吧,我不相信!

我不相信一个惜时如金的项目总工在短时间内搞得清楚什么是自由时差,不相信一个以组织协调能力为核心能力的项目经理能迅速掌握费用偏差计算,不相信你能把索赔的依据、条件、步骤都背得滚瓜烂熟,不相信你理解为什么工程鉴定达不到设计要求还能验收,更不相信你能把以上的知识点掌握到淋漓尽致之后,结合实务案例的大背景依然可以下笔如有神。

那么,本书的目的就是解决以上问题,它的使命从来就不仅仅是《建设工程项目管理》单科通过,而是结合实务的五道案例,抓住重点、难点、多频考点,为你一次性通过四科考试起到保驾护航的作用。

本书的编写亮点用四个关键词概括,即次序、细分、比较、演练。

次序——本书打破了常规教材按章、节、目、条的编写次序,更加科学地按照分值比例、知识点的难易程度、理论与实践的密切性来展示“精要”的精髓。这种人性化的排版更易让学员在有限的时间内有效地学习到更多有价值的知识。

细分——本书把教材中七章三十节的内容细分为七章四十二节的考点,删除了大量长年不考的知识点,如第七章项目信息管理的目的和任务。另外,还把部分重点难点细分,如将进度计划的编制拆分为双代号网络计划、双代号时标网络计划、单代号网络计划、横道图等。一问一答的形式更易让考生带着问题去思考,也更容易找到自己的薄弱环节,一针见血地攻克知识点。

比较——本书运用大量图形和表格把相关知识点进行对比、区分和连接,让学员对易混淆的知识点进行理解性记忆。如,项目经理的权限与职责对比区分、职能组织结构模式、矩阵组织结构模式、线性组织结构模式对比区分、施工总组织设计、单位工程施工组织设计、部分工程施工组织设计的对比区分,还有对总承包、总承包管理和平行承发包的对比区分等。

演练——本书在每一个专题学完之后都会有历年真题操练,并对真题做了详细解析,解析是以“以点带面、点面结合”的形式让学员了解真题背后的逻辑,从而让学员对2014年

一级建造师执业资格考试有所认识。

本书在编写过程中得到了诸多老师的帮助，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。

希望我们的努力能够帮助广大考生顺利通过考试！

戚振强 王 昆

2015 年 3 月 西安

目 录

第一篇 管理与组织	(1)
专题一 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	(1)
专题二 建设工程项目目标的动态控制	(6)
专题三 建设工程项目的组织	(8)
专题四 施工组织设计的内容和编制方法	(12)
专题五 建设工程项目的风险管理	(14)
专题六 建设工程监理的工作性质和方法	(17)
专题七 建设工程项目管理规划与策划	(19)
专题八 承发包模式	(23)
专题九 项目管理的目标和任务	(26)
第二篇 合同管理	(30)
专题十 建设工程招标投标	(31)
专题十一 工程合同的内容	(35)
专题十二 合同的计价方式	(45)
专题十三 建设工程担保	(50)
专题十四 施工合同的实施	(52)
专题十五 工程索赔	(57)
专题十六 国际建设工程承包合同	(62)
第三篇 质量控制	(65)
专题十七 质量管理与质量控制	(65)
专题十八 施工质量的控制	(68)
专题十九 质量的验收	(74)
专题二十 质量控制体系	(77)
专题二十一 质量不合格的处理	(82)
专题二十二 质量政府监督	(85)
专题二十三 数理统计方法的应用	(87)



第四篇 进度控制	(91)
专题二十四 总进度目标的论证	(91)
专题二十五 进度控制与进度计划系统	(93)
专题二十六 进度控制措施	(96)
专题二十七 双代号网络计划	(97)
专题二十八 单代号网络计划	(101)
专题二十九 双代号时标网络计划	(103)
专题三十 关键线路、工作的确定和进度计划的调整	(104)
专题三十一 横道图进度计划	(105)
第五篇 成本控制	(111)
专题三十二 成本管理的任务和措施	(111)
专题三十三 成本计划	(114)
专题三十四 成本控制	(118)
专题三十五 成本分析	(121)
专题三十六 赢得值法	(125)
第六篇 安全管理	(128)
专题三十七 安全管理与环境管理	(128)
专题三十八 建设工程安全生产管理	(133)
专题三十九 应急预案和事故处理	(137)
专题四十 文明施工和环境保护	(141)
第七篇 信息管理	(145)
专题四十一 信息管理的目的和分类	(145)
专题四十二 信息系统的功能	(146)

第一篇 管理与组织

我们常说的三控制、三管理、一协调，指的就是我们控制成本、进度和质量，管理合同、安全与信息。一协调就是我们本篇所讲的管理与组织。“组织管理”在任何企业和社会团体里都举足轻重。建造师考试中，组织这一目也是分值最多的一节。切记“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”。

在我们建设项目实践中，要了解组织的划分，组织的特点，和管理组织不善所带来的弊病。本节包括十个目，它的主要内容包括组织论和建设工程项目管理概论，另外也包含风险管理、项目经理职责和建设工程监理等。

专题一 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任



考点聚集

一、施工企业项目经理的工作性质包括哪些？

2003 年 2 月 27 日（国发〔2003〕5 号）规定：“取消建筑施工企业项目经理资质核准，由注册建造师代替，并设立过渡期。”

过渡期是 5 年，2008 年 2 月 27 日之间的这段时间，凡持有项目经理资质证书或者建造师注册证书的人员，经企业聘用后可承担项目经理职务。过渡期满后，大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任，但取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由企业自主决定。

建筑施工企业的项目经理，是指受企业法定代表人委托，对工程项目施工过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人。

建造师是一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称；项目经理不是一个技术岗位，而是一个管理岗位。

二、施工企业项目经理的职责与权限的对比分析

职责	权限
内 (1) 项目管理目标责任书规定的职责 (2) 主持编制项目管理实施规划, 并对项目目标进行系统管理 (3) 对资源进行动态管理 (4) 建立各种专业管理体系, 并组织实施 (5) 进行授权范围的利益分配 (6) 收集工程资料, 准备结算资料 (7) 接受审计, 处理项目经理部解体后的善后工作	内 (1) 主持项目经理部工作 (2) 决定授权范围内的项目资金的投入和使用 (3) 制定内部计酬办法 (4) 在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系 (5) 法定代表人授予的其他权力
外 (1) (代表施工企业) 参与工程竣工验收 (2) 协助组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作	外 (1) 参与选择并使用具有相应资质的分包人 (2) 参与选择物资供应单位 (3) 参与项目的招标、投标和合同签订 (4) 参与组建项目经理部 两选 一签 一组建

三、施工企业项目经理的目标责任书和权限

项目管理目标责任书

项目管理目标责任书应在项目实施之前, 由法定代表人或其授权人与项目经理协商制定。

编制项目管理目标责任书应依据:

1. 项目合同文件;
2. 组织的管理制度;
3. 项目管理规划大纲;
4. 组织的经营方针和目标。

项目经理的权限

项目经理应具有下列权限:

1. 参与项目招标、投标和合同签订;
2. 参与组建项目经理部;
3. 主持项目经理部工作;
4. 决定授权范围内的项目资金的投入和使用;
5. 制定内部计酬办法;
6. 参与选择并使用具有相应资质的分包人;
7. 参与选择物资供应单位;
8. 在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系;
9. 法定代表人授予的其他权力。

项目经理由于主观原因, 或由于工作失误有可能承担法律责任和经济责任。政府主管部门将追究的主要是其法律责任, 企业将追究的主要是其经济责任, 但是, 如果由于项目经理

的违法行为而导致企业的损失，企业也有可能追究其法律责任。

四、项目各参与方的沟通方法有哪些？

沟通过程的要素

沟通过程包括五个要素：

1. 沟通主体；
2. 沟通客体；
3. 沟通介体；
4. 沟通环境；
5. 沟通渠道。

沟通主体在工程过程中处于主导地位。

沟通能力

沟通能力包括表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力（形象设计、动作设计、环境设计）。

恰如其分和沟通效益是人们判断沟通能力的基本尺度。

沟通能力有两个构成要素，一是思维是否清晰，二是能否贴切地表达出自己的思维过程和结果。

沟通障碍

沟通障碍主要来自三个方面：发送者的障碍、接受者的障碍、沟通通道的障碍。

五、施工企业劳动用工和工资支付管理

1. 目前我国施工企业劳动用工大致有三种情况：

- (1) 企业自有职工；
- (2) 劳务分包企业用工；
- (3) 施工企业直接雇佣的短期用工。

2. 劳动用工管理

(1) 建筑施工企业应当按照相关规定办理用工手续，不得使用零散工，不得允许未与企业签订劳动合同的劳动者在施工现场从事施工活动。

(2) 应当自用工之日起按照劳动合同法的规定订立书面劳动合同。劳动合同应一式三份，双方当事人各执一份，劳动者所在工地保留一份备查。

(3) 不得允许劳务分包企业使用未签订劳动合同的劳动者。

(4) 人员发生变更的，应当在变更后7个工作日内，在建筑施工企业信息管理系统中做相应变更。

3. 工资支付管理

(1) 不得以工程款被拖欠、结算纠纷、垫资施工等理由克扣劳动者工资。

(2) 应当每月对劳动者应得的工资进行核算，并由劳动者本人签字。

(3) 应当至少每月向劳动者支付一次工资，且支付部分不得低于当地最低工资标准，每季度末结清劳动者剩余应得的工资。

(4) 应当将工资直接发放给劳动者本人，不得将工资发放给分包企业。

(5) 不得伪造、变造、隐匿、销毁出勤记录和工资支付表。



(6) 因暂时生产经营困难无法按劳动合同约定的日期支付工资的,可协商延期支付,但延长期限最长不得超过 30 日。超过 30 日不支付劳动者工资的,属于无故拖欠工资行为。

(7) 应当在办理终止或解除合同手续的同时一次性付清劳动者工资。



真题回顾

1. 一般来说,沟通者的沟通能力包括()。

- A. 表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力
- B. 思维能力、表达能力、倾听能力和说服能力
- C. 思维能力、表达能力、把控能力和说法能力
- D. 想象能力、表达能力、说法能力和设计能力

【答案】A

【解析】本题考查的是沟通能力。沟通能力包括表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力(形象设计、动作设计、环境设计)。

2. 根据《建设项目工程总承包管理规范》(GB/T 50358—2005),工程总承包项目管理的主要内容包括()。

- A. 任命项目经理,组建项目部
- B. 实施设计管理
- C. 实施采购管理
- D. 进行项目可行性研究并报批
- E. 进行项目规范管理

【答案】ABCE

【解析】工程总承包项目管理的主要内容应包括:任命项目经理,组建项目部,进行项目策划并编制项目计划;实施设计管理,采购管理,施工管理,试运行管理;进行项目规范管理,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。

3. 根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006),项目经理的权限有()。(2012 年)

- A. 签订工程施工承包合同
- B. 进行授权范围内的利益分配
- C. 参与组建项目经理部
- D. 参与选择物资供应单位
- E. 参与工程竣工验收

【答案】CD

【解析】项目经理应具有下列权限:①参与项目招标、投标和合同签订;②参与组建项目经理部;③主持项目经理部工作;④决定授权范围内的项目资金的投入和使用;⑤制定内部计酬办法;⑥参与选择并使用具有相应资质的分包人;⑦参与选择物资供应单位;⑧在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系;⑨法定代表人授予的其他权力。

4. 施工项目经理在承担工程项目施工的管理过程中,是以()身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系。(2011 年)

- A. 施工企业决策者
- B. 施工企业法定代表人
- C. 施工企业法定代表人的代表
- D. 建设单位项目管理者

【答案】C

【解析】建筑施工企业的项目经理，是指受企业法定代表人委托，对工程项目施工过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人。

5. 关于建造师和项目经理的说法，正确的是（ ）。(2010 年)

- A. 取得建造师注册证书的人员即可成为施工项目经理
- B. 大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任
- C. 建造师是管理岗位，项目经理是技术岗位
- D. 取得建造师注册证书的人员只能担任施工项目经理

【答案】B

【解析】大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任，但取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由企业自主决定。所以 A 和 D 错。建造师是一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称，所以 C 错。

6. 根据《国务院关于取消第二批行政审批项目和改变一批行政审批项目管理方式的规定》(国发[2003]5号)，取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由（ ）决定。(2010 年)

- A. 建设行政主管部门
- B. 项目业主
- C. 建筑施工企业
- D. 项目监理单位

【答案】C

【解析】大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任；但取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由企业自主决定。

7. 某项目经理在一栋高层建筑的施工中，由于工作失误，致使施工人员伤亡造成施工项目重大经济损失，施工企业对该项目经理的处理方式是（ ）。(2010 年)

- A. 追究社会责任
- B. 吊销其建造师资格证书
- C. 追究经济责任
- D. 追究法律责任

【答案】C

【解析】项目经理由于主观原因，或由于工作失误有可能承担法律责任和经济责任。政府主管部门将追究的主要是其法律责任，企业将追究的主要是其经济责任。

8. 下列沟通过程中的诸要素中，处于主导地位的是（ ）。(2012 年)

- A. 沟通主体
- B. 沟通客体
- C. 沟通环境
- D. 沟通渠道

【答案】A

【解析】沟通主体在工程过程中处于主导地位。

9. 下列项目各参与方的沟通障碍中，属于组织沟通障碍的是（ ）。(2013 年)

- A. 机构组织庞大，中间层次太多构成的障碍
- B. 知识、经验水平的差距导致的障碍
- C. 对信息的看法不同造成的障碍
- D. 下属对上级的恐惧心理而形成的障碍

【答案】A

【解析】组织的沟通障碍——在管理中，合理的组织机构有利于信息沟通。但是，如果组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层传递到下层不仅容易产生信息的失真，

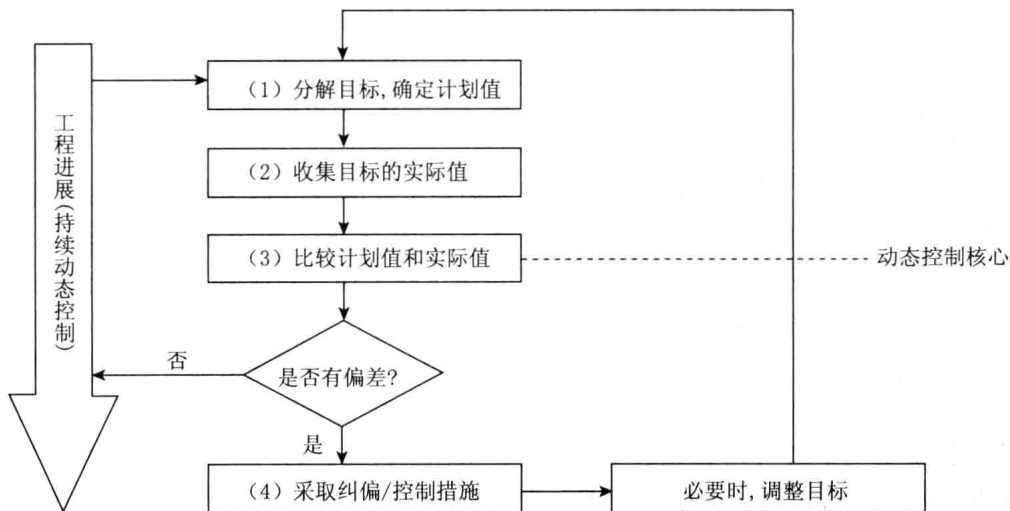
而且还会浪费大量时间，影响信息的及时性。同时，自下而上的信息沟通，如果中间层次过多，同样也会浪费时间，影响效率。

专题二 建设工程项目目标的动态控制



考点聚焦

一、项目目标动态控制的工作程序



二、项目目标动态控制的纠偏措施

项目目标动态控制的纠偏措施主要包括：

1. 组织措施，如：调整项目组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程组织和项目管理班子人员等；
2. 管理措施，如：调整进度管理的方法和手段、改变施工管理和强化合同管理等；
3. 经济措施，如：落实加快工程施工进度所需的资金等；
4. 技术措施，如：调整设计、改进施工方法和改变施工机具等。

三、项目目标动态控制的核心

项目目标动态控制的核心是，在项目实施的过程中定期地进行项目目标的计划值和实际值的比较，当发现项目目标偏离时采取纠偏措施。为避免项目目标偏离的发生，还应重视事前的主动控制，即事前分析可能导致项目目标偏离的各种影响因素，并针对这些影响因素采

取有效的预防措施。

四、动态控制的绝对性

在设计过程中投资的计划值和实际值的比较即工程概算与投资规划的比较，以及工程预算与概算的比较。在施工过程中投资的计划值和实际值的比较包括：

1. 工程合同价与工程概算的比较；
2. 工程合同价与工程预算的比较；
3. 工程款支付与工程概算的比较；
4. 工程款支付与工程预算的比较；
5. 工程款支付与工程合同价的比较；
6. 工程决算与工程概算、工程预算和工程合同价的比较。

由上可知，投资的计划值和实际值是相对的，如：相对于工程预算而言，工程概算是投资的计划值；相对于工程合同价而言，则工程概算和工程预算都可作为投资的计划值等。



真题回顾

1. 项目投资的动态控制中，相对于工程合同价，可作为投资计划值的是（ ）。

- A. 工程支付款 B. 工程结算 C. 工程预算 D. 项目估算

【答案】C

【解析】进行项目的估算、概算、预算、标底、合同价，投资使用计划和实际投资的动态比较（比如概算和预算的比较、概算和标底的比较、概算和合同价的比较、预算和合同价的比较等），并形成各种比较报表。

2. 建设工程项目目标动态控制的核心是（ ）。（2007 年）

- A. 合理确定计划值 B. 认真收集实际值
C. 适当调整工程项目目标 D. 比较分析，采取纠偏措施

【答案】D

【解析】动态控制是个循环过程，在每一个循环过程中，核心工作是定期进行项目计划值和实际值的比较，当发现项目目标偏离时采取纠偏措施。

3. 某项目专业性强且技术复杂，开工后，由于专业原因该项目的项目经理不能胜任该项目，为了保证项目目标的实现，企业更换了项目经理。企业的此项行为属于项目目标动态控制的（ ）。（2013 年）

- A. 管理措施 B. 经济措施
C. 技术措施 D. 组织措施

【答案】D

【解析】项目目标动态控制的组织措施，如调整项目组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程组织和项目管理班子人员等。

4. 下列项目目标动态控制的纠偏措施中，属于技术措施的有（ ）。（2011 年）

- A. 改进施工方法
B. 调整项目管理工作流程组织
C. 调整进度控制的方法和手段

- D. 选择高效的施工机具
- E. 调整项目管理任务分工

【答案】AD

【解析】由于技术的原因而影响项目目标实现的问题，并采取相应的措施，如调整设计、改进施工方法和改变施工机具等。

5. 应用动态控制原理控制项目投资时，若将工程合同价作为投资的实际值，则可作投资计划值的是（ ）。(2012 年)

- A. 工程概算和工程款支付值
- B. 工程概算和工作决算
- C. 工程决算和工程款支付值
- D. 工程概算和工程预算

【答案】D

【解析】投资的计划值和实际值是相对的，如相对于工程预算而言，工程概算是投资的计划值；相对于工程合同价，则工程概算和工程预算都可作为投资的计划值等。

6. 运用动态控制原理进行建设工程项目投资控制，首先进行的工作是（ ）。(2010 年)

- A. 分析并确定影响投资控制的因素
- B. 分析投资构成，确定投资控制的重点
- C. 收集经验数据，为投资控制提供参考值
- D. 进行投资目标分解，确定投资控制的计划值

【答案】D

【解析】项目目标动态控制的工作程序：第一步，项目目标动态控制的准备工作：将项目的目标进行分解，以确定用于目标控制的计划值。第二步，在项目实施过程中项目目标的动态控制：①收集项目目标的实际值；②定期进行项目目标的计划值和实际值的比较；③如有偏差，则采取纠偏措施进行纠偏。第三步，如有必要，进行项目目标的调整。

专题三 建设工程项目的组织



考点聚焦

一、施工组织管理的零碎考点

组织论主要研究：组织结构模式、组织分工、工作流程组织

组织结构模式（职能、线性、矩阵）反映各子系统部门、人员指令关系，是相对静态的组织关系

组织分工反映各子系统的工作任务分工和管理职能分工，是相对静态的组织关系