

2013

天津理工大学建造师培训中心

夏立明 朱俊文 主编

# 全国一级建造师执业资格考试 考点题解及模拟试卷

## 建设工程项目管理

**权威作者** 把握规律科学命题

**精心编写** 紧扣最新考试教材

**超大题量** 全面覆盖重点突出

**实战演练** 迅速提高应试能力

# 2013 全国一级建造师执业资格考试 考点题解及模拟试卷

## 建设工程项目管理

天津理工大学建造师培训中心

夏立明 朱俊文 主编

## 图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/夏立明,朱俊文主编. —天津:天津大学出版社,2007.5(2013.5重印)

(2013全国一级建造师执业资格考试考点解题及模拟试卷)

ISBN 978-7-5618-2482-5

I. 建… II. ①夏…②朱… III. 基本建设项目—项目管理—  
建筑师—资格考核—自学参考资料 IV. F284

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第087886号

出版发行 天津大学出版社  
出版人 杨欢  
地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647  
网 址 publish.tju.edu.cn  
印 刷 河北省昌黎县思锐印刷有限责任公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 185mm×260mm  
印 张 15.75  
字 数 557千  
版 次 2007年5月第1版 2013年5月第5版  
印 次 2013年5月第8次  
定 价 38.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

**版权所有 侵权必究**

# 前 言

全国一级建造师执业资格考试制度开始于2004年。为了更好地测试应试者解决实际问题的能力,提高一级建造师的执业能力和业务水平,一级建造师执业资格考试大纲于2011年进行了部分修订,配套的教材也组织了重新编写。

为帮助考生更加高效地迎接2013年的一级建造师执业资格考试,天津理工大学建造师培训中心组织了一批长期从事建造师考前培训的专家,凭借他们丰富的培训经验以及对考试规律的准确把握,潜心编写了这套一级建造师考前复习指导丛书。本套丛书包括三门公共综合考试科目及一门专业实务考试科目,均由具有丰富考前培训经验和辅导教材编写经验的资深培训专家亲自执笔。

本套考前复习指导丛书的体例有较大创新,能够帮助考生一目了然地掌握考试内容,尤其适合没有太多时间仔细阅读考试用书的考生。各科目复习指导书的体例保持高度一致,基本包括五大部分内容:

一、历年考试考点分布——按照大纲要求的知识点,分析近三次建造师考试的特点和命题点的分布情况,便于考生把握2013年考试的命题趋势;

二、重要考点破解——将大纲要求的知识点内容以图表的形式对考试用书的内容加以整理合并,更直观,更易于理解记忆;

三、历年考试真题分析——对应大纲要求的知识点,对近几年一级建造师考试的真题进行详细分析,点明考点所在,指明解题思路,举一反三,使考生通过对历年考题的熟悉,适应2013年的考试要求;

四、同步练习——每章都给出大量的同步练习题,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;

五、仿真模拟试卷——结合对历年考试真题的分析,每一科目精心编写了三套仿真模拟试卷,帮助考生做最后的冲刺。

本套复习指导书具有以下特点:

新——严格依据考试大纲和教材,充分体现2013年的考试趋势;

全——通过对历年考题的分析和研究,归纳总结容易命题的知识点,基本涵盖了考试命题的所有知识点,真正做到了“一书在手,通关不愁”;

精——每一考点均辅以历年的考试真题,并对真题进行精准的讲解,理清解

题思路,提示解题技巧;

简——通过体例和内容的创新,知识点罗列清晰,在保证覆盖考点的前提下,简化了考试用书的内容,使考生一目了然,帮助考生在短时间完成将考试教材由厚变薄的过程,使考试过关变得容易。

本书在编写过程中得到了天津大学出版社编辑的大力支持和帮助,在编写体例的创新及历年建造师考试真题的分析上得到了资深培训专家何增勤老师的启发和帮助,在此一并表示感谢!

最后,预祝广大考生顺利通过考试!

天津理工大学建造师培训中心

2013年4月

# 目 录

<b>1Z201000 建设工程项目组织与管理</b> .....	(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 .....	(5)
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 .....	(18)
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法 .....	(19)
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制 .....	(22)
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任 .....	(24)
1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程 .....	(28)
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法 .....	(30)
本章同步练习 .....	(32)
<b>1Z202000 建设工程项目施工成本控制</b> .....	(41)
1Z202010 施工成本管理的任务与措施 .....	(41)
1Z202020 施工成本计划 .....	(45)
1Z202030 施工成本控制 .....	(51)
1Z202040 施工成本分析 .....	(56)
本章同步练习 .....	(58)
<b>1Z203000 建设工程项目进度控制</b> .....	(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 .....	(64)
1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法 .....	(67)
1Z203040 建设工程项目进度控制的措施 .....	(77)
本章同步练习 .....	(79)
<b>1Z204000 建设工程项目质量控制</b> .....	(86)
1Z204010 质量管理与质量控制 .....	(86)
1Z204020 建设工程项目质量控制体系 .....	(88)
1Z204030 建设工程项目施工质量控制 .....	(95)
1Z204040 建设工程项目质量验收 .....	(104)
1Z204050 施工质量不合格的处理 .....	(109)
1Z204060 数理统计方法在施工质量管理中的应用 .....	(114)
1Z204070 建设工程项目质量的政府监督 .....	(117)
本章同步练习 .....	(119)

<b>1Z205000 建设工程职业健康安全与环境管理</b> .....	(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 .....	(128)
1Z205030 建设工程生产安全事故应急预案与事故处理 .....	(133)
1Z205040 建设工程施工现场文明施工和环境保护的要求 .....	(136)
本章同步练习 .....	(139)
<b>1Z206000 建设工程合同与合同管理</b> .....	(144)
1Z206010 建设工程施工招标与投标 .....	(144)
1Z206020 建设工程合同的内容 .....	(151)
1Z206030 合同计价方式 .....	(165)
1Z206040 建设工程担保 .....	(169)
1Z206050 建设工程施工合同实施 .....	(172)
1Z206060 建设工程索赔 .....	(178)
1Z206070 国际建设工程施工承包合同 .....	(187)
本章同步练习 .....	(190)
<b>1Z207000 建设工程项目信息管理</b> .....	(195)
1Z207010 建设工程项目信息管理的目的和任务 .....	(195)
1Z207020 建设工程项目信息的分类、编码和处理 .....	(196)
1Z207030 建设工程管理信息化及建设工程项目管理信息系统的功能 .....	(198)
本章同步练习 .....	(200)
<b>模拟试卷(一)</b> .....	(202)
<b>模拟试卷(二)</b> .....	(212)
<b>模拟试卷(三)</b> .....	(222)
<b>2012 年试卷及参考答案</b> .....	(233)

## 1Z201000 建设工程项目组织与管理

### 本章各节分值分布

章节名称	2011年考试所占分值		
	单选	多选	小计
1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	3	0	3
1Z201020 建设工程项目的组织	2	2	4
1Z201030 建设工程项目策划	1	0	1
1Z201040 建设工程项目采购的模式	4	2	6
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	1	0	1
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	0	2	2
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	1	2	3
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	2	2	4
1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	1	0	1
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	1	2	3
合计	16	12	28

### 1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务

表 1-1-1 项目管理的基本概念

项目的实施阶段	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，一般不单独列招投标阶段。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到实现
建设工程项目的内涵	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，使项目费用目标、进度目标和质量目标得以实现。该定义中，“自项目开始至项目完成”指的是项目的实施阶段
项目管理的核心任务	项目管理的核心任务是项目的目标控制，没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象
项目的总集成者和总组织者	由于业主方是建设工程项目实施过程的总集成者——人力资源、物质资源和知识的集成，业主方也是建设工程项目生产过程的总组织者，因此对于一个建设工程项目而言，业主方的项目管理往往是该项目的项目管理核心
项目管理的类型	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，项目管理有以下类型： (1) 业主方的项目管理，包括投资方和开发方的项目管理，或由工程管理咨询公司提供的代表业主利益的项目管理服务； (2) 设计方的项目管理； (3) 施工方的项目管理，包括施工总承包方、施工总承包管理方和分包方的项目管理； (4) 供货方的项目管理； (5) 建设项目总承包方的项目管理





## E. 变更管理

答案:ADE

**解题思路:**项目管理学科发展经历四代,第一代为传统的项目管理(project management),第二代为 program management(没有统一的中文说法),第三代为组合管理(portfolio management),第四代是变更管理(change management)。

3. [2011年真题]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

**解题思路:**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。

## 1Z201012 业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

## 【考点内容】

表 1-1-3 项目参与各方的项目管理目标和任务

项目参与方	项目管理的目标	项目管理的任务	项目管理所涉及的阶段	备注
业主方	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全管理</li> <li>• 投资控制</li> <li>• 进度控制</li> <li>• 质量控制</li> <li>• 合同管理</li> <li>• 信息管理</li> <li>• 组织和协调</li> </ul> 安全管理是项目管理中最重要任务	业主方的项目管理工 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	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
设计方	设计方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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与设计工作有关的安全管理</li> <li>• 设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制</li> <li>• 设计进度控制</li> <li>• 设计质量控制</li> <li>• 设计合同管理</li> <li>• 设计信息管理</li> <li>• 与设计工作有关的组织和协调</li> </ul>	设计方的项目管理工 作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	
供货方	供货方的项目管理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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供货的安全管理</li> <li>• 供货方的成本控制</li> <li>• 供货的进度控制</li> <li>• 供货的质量控制</li> <li>• 供货合同管理</li> <li>• 供货信息管理</li> <li>• 与供货有关的组织与协调</li> </ul>	供货方的项目管理工 作主要在施工阶段进行,但它也涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期	

续表

项目参与方	项目管理的目标	项目管理的任务	项目管理所涉及的阶段	备注
建设项目工程总承包方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工程建设的安全管理目标</li> <li>• 项目的总投资目标和建设项目工程总承包方的成本目标</li> <li>• 建设项目工程总承包方的进度目标</li> <li>• 建设项目工程总承包方的质量目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全管理</li> <li>• 项目的总投资控制和建设项目工程总承包方的成本控制</li> <li>• 进度控制</li> <li>• 质量控制</li> <li>• 合同管理</li> <li>• 信息管理</li> <li>• 与建设项目工程总承包方有关的组织和协调等</li> </ul>	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	
施工方	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施工的安全管理目标</li> <li>• 施工的成本目标</li> <li>• 施工的进度目标</li> <li>• 施工的质量目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施工安全管理</li> <li>• 施工成本控制</li> <li>• 施工进度控制</li> <li>• 施工质量控制</li> <li>• 施工合同管理</li> <li>• 施工信息管理</li> <li>• 施工组织与协调</li> </ul>	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。在动用前准备阶段和保修期施工合同尚未终止,因此施工方的项目管理也涉及动用前准备阶段和保修期	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和质量目标负责

## 【典型考题】

1. [2009年真题]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. 宾馆开始赢利      D. 项目通过竣工验收

答案:A

解题思路:业主方的进度目标是项目动用的时间目标,不是竣工验收。本题考核得较为灵活,需要考生理解教材的内容。

2. [2010年真题]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

解题思路:建设项目工程总承包方作为项目建设的一个重要参与方,其项目管理主要服务于项目的整体利益和建设项目工程总承包方本身的利益,其项目管理的目标应符合合同的要求,包括:工程建设的安全管理目标;项目的总投资目标和建设项目工程总承包方的成本目标;建设项目工程总承包方的进度目标;建设项目工程总承包方的质量目标。

3. [2011年真题]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

解题思路:供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但它也涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期。

4. [2011年真题]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. 监理方                      C. 施工总承包方                      D. 劳务分包方

答案:C

解题思路: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和质量目标负责。

5. 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

答案:ABE

解题思路:业主方、设计方以及建设项目工程总承包方的目标均包括项目的投资目标。

6. 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. 动用前准备                      D. 保修  
E. 运营

答案:BCD

解题思路:设计方的项目管理工作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。

## 1Z201020 建设工程项目的组织

表 1-2-1 系统与组织的基本概念

系统与目标的关系	影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外,还包括人的因素(包括管理人员和生产人员的数量和质量)、方法和工具(包括管理的方法和工具以及生产的方法和工具)。 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,这是组织论的一个重要结论。如果把一个建设项目的物业管理视为一个系统,其目标决定了项目管理的组织,而项目管理组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素
项目目标的控制措施	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,首先应分析其组织方面存在的问题
组织结构模式	组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素(各工作部分或各管理人员)之间的指令关系
组织分工	组织分工反映了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。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系
工作流程组织	工作流程组织则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	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,包括: • 项目结构图; • 组织结构图; • 工作任务分工; • 管理职能分工; • 工作流程图

## 【典型考题】

1. [2009年真题]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
- E. 在线性组织结构中,每一个工作部门的指令源是唯一的

答案:ADE

**解题思路:**这是一道多知识点复合考题。组织分工包括工作任务分工和管理职能分工,工作流程图是一个组织工具,工作流程图反映的是工作之间的逻辑关系,组织结构模式和组织分工都是一种静态的组织关系。线性组织结构中,每一工作部门的指令源唯一。

2. [2010年真题]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

**解题思路:**组织分工反映了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。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。

3. [2007年真题]工作流程组织反映一个组织系统中各项工作之间的( )关系。

- A. 静态组织
- B. 动态组织
- C. 工艺
- D. 从属

答案:B

**解题思路:**工作流程组织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。

## 1Z201021 项目结构分析在项目管理中的应用

## 【考点内容】

表 1-2-2 项目结构分析在项目管理中的应用

项目结构图	项目结构图(WBS)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,以反映该项目的全部工作任务。项目结构图中,矩形表示工作任务
项目结构分解的规则	<p>一些居住建筑开发项目,可根据建设的时间对项目的结构进行逐层分解,如第一期工程、第二期工程和第三期工程等。而一些工业建设项目往往按其生产子系统的构成对项目的结构进行逐层分解</p> <p>项目结构分解并没有统一的模式,但应结合项目的特点和参考以下原则进行:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 考虑项目进展的总体部署;</li> <li>• 考虑项目的组成;</li> <li>• 有利于项目实施任务(设计、施工和物资采购)的发包和有利于项目实施任务的进行,并结合合同结构;</li> <li>• 有利于项目目标的控制;</li> <li>• 结合项目管理的组织结构等</li> </ul>
项目结构编码	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。项目结构的编码和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等工作管理的编码有紧密的有机联系,但它们之间又有区别。项目结构图和项目结构的编码是编制上述其他编码的基础

## 【典型考题】

1. [2010年真题]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. 工作任务分工表
- C. 项目结构图
- D. 组织结构图

答案:C

解题思路: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所有工作任务。

2. 下列组织工具中,能够反映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

解题思路:同上题。

3. 针对项目的特点,进行项目结构分解应考虑的因素和原则有( )。

- A. 考虑项目的组成      B. 考虑施工总体部署  
C. 考虑总、分包关系和合同结构      D. 有利于工程交工验收  
E. 有利于项目目标控制

答案:ACE

解题思路:项目结构分解并没有统一的模式,但应结合项目的特点和参考以下原则进行: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(设计、施工和物资采购)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等。

## 1Z201022 组织结构在项目管理中的应用

### 【考点内容】

表 1-2-3 项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

	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 所有工作任务(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

表 1-2-4 常用的组织结构模式

常用的组织结构模式	常用的组织结构模式包括职能组织结构、线性组织结构和矩阵组织结构等
职能组织结构的特点	在职能组织结构中,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,因此,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,它就会有多个矛盾的指令源
线性组织结构的特点	在线性组织结构中,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,因此,每一个工作部门只有唯一指令源,避免了由于矛盾的指 令而影响组织系统的运行 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。但在一个特大的组 织系统中,由于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

续表

矩阵组织结构的特点	<p>矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。在矩阵组织结构最高指挥者(部门)下设纵向和横向两种不同类型的工作部门</p> <p>矩阵组织结构适宜用于大的组织系统</p> <p>在矩阵组织结构中,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</p> <p>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。这样可以减轻最高领导者的协调工作量</p>
项目组织结构图	<p>对一个项目的组织结构进行分解,并用图的方式表示,就形成项目组织结构图(OBS图),或称项目管理组织结构图。项目组织结构图反映一个组织系统(如项目管理班子)中各子系统之间和各元素(如各工作部门)之间的组织关系,反映的是各工作单位、各工作部门和各工作人员之间的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。对一个稍大一些的项目的组织结构应该进行编码,它不同于项目结构编码,但两者之间也会有一定的联系</p>

## 【典型考题】

1. [2009年真题]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

解题思路:职能和矩阵组织结构都可能存在矛盾的指令源,首先排除。线性结构不适合于大的系统,但指令源唯一。

2. [2011年真题]关于项目管理组织结构模式的说法,正确的有( )。

- A. 矩阵组织结构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. 线性组织结构中可以跨部门下达指令  
 E. 大型线性组织系统中的指令路径太长

答案:ABE

解题思路:C项,职能组织结构中每一个工作部门有多个矛盾的指令源;D项,线性组织结构不允许越级下达指令。

3. [2006年真题]建设工程项目结构图描述的是( )。

- A. 工作对象之间的关系      B. 组织系统中各部门的职责分工  
 C. 项目各参与方之间的关系      D. 组织系统中各子系统之间的关系

答案:A

解题思路:项目组织结构图反映一个组织系统(如项目管理班子)中各子系统之间和各元素(如各工作部门)之间的组织关系,反映的是各工作单位、各工作部门和各工作人员之间的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。

## 1Z201023 工作任务分工在项目管理中的应用

## 【考点内容】

表 1-2-5 工作任务分工在项目管理中的应用

工作任务分工表的概念	<p>业主方和项目各参与方,如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位等都有各自的项目管理任务,上述各方都应该编制各自的项目管理任务分工表</p> <p>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</p>
工作任务分工表的编制规定	<p>任务分工表是项目的组织设计文件之一,应结合项目特点编制。</p> <p>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,由哪些工作部门(或个人)配合或参与。在项目的进展过程中,应视必要对工作任务分工表进行调整</p> <p>在任务分工表的每一行中,即每一个任务,都有至少一个主办工作部门</p>

## 【典型考题】

1. [2009 年真题]编制项目管理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

解题思路: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,由哪些工作部门(或个人)配合或参与。

2. [2010 年真题]编制项目管理任务分工表时,首先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. 明确项目经理和各主管工作部门或主管人员的工作任务
- D. 分析组织管理方面存在的问题

答案:C

解题思路: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。

3. 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. 首先要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

解题思路:项目参与各方都应该编制各自的项目管理任务分工表,所以 A 错误。编制项目管理任务分工表应结合项目的特点,所以 D 项错误。



## 1Z201024 管理职能分工在项目管理中的应用

## 【考点内容】

表 1-2-6 管理职能分工在项目管理中的应用

管理的职能	管理的职能包括提出问题、筹划、决策、执行、检查。筹划是指提出解决问题的多个方案并比较,决策是指从多方案中选择一个,执行就是执行决策,检查就是检查决策是否执行和决策的执行效果
管理职能分工表	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。如使用管理职能分工表还不足以明确每个工作部门的管理职能,则可辅以使用管理职能分工描述书

## 【典型考题】

1. [2009 年真题]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

解题思路:筹划是指提出解决问题的多个方案并比较,决策是指从多方案中选择一个,执行就是执行决策。本题的事件应属于管理的执行职能。

2. [2004 年真题]施工方项目管理职能分工表是以表的形式反映项目管理班子内部( )对各项工作的管理职能分工。

- A. 项目经理                      B. 各工作部门                      C. 各工作岗位                      D. 总包与专业分包  
E. 专业分包与劳务分包

答案:ABC

解题思路: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。

## 1Z201025 工作流程组织在项目管理中的应用

## 【考点内容】

表 1-2-7 工作流程组织在项目管理中的应用

管理工作流程组织	如投资控制、进度控制、合同管理、付款和设计变更等流程
信息处理工作流程组织	如与生成月度进度报告有关的数据处理流程
物质流程组织	如钢结构深化设计工作流程、弱电工程物资采购工作流程、外立面施工工作流程等
流程图特点	工作流程图应视需要逐层细化,如投资控制工作流程可细化为初步设计阶段投资控制工作流程图、施工图阶段投资控制工作流程图和施工阶段投资控制工作流程图等 业主方和项目各参与方,如工程管理咨询单位、设计单位、施工单位和供货单位等都有各自的工作流程组织的任务
形式	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,它可用以描述工作流程组织。工作流程图用矩形框表示工作,箭头表示工作之间的逻辑关系,菱形框表示判别条件

## 【典型考题】

1. [2010 年真题]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( )。