

全国二级建造师执业资格考试辅导系列



建设工程施工管理

过关必做 1000 题

主编：金圣才

支持：中华工程资格考试网



圣才学习卡20元

中华工程资格考试网 www.100gczg.com

圣才学习网 www.100xuexi.com

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

全国二级建造师执业资格考试辅导系列

建设工程施工管理

过关必做 1000 题

主编：金圣才

支持：中华工程资格考试网

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是全国二级建造师执业资格考试科目《建设工程施工管理》的一本过关必做习题集。本书遵循指定教材《建设工程施工管理》(2009年版)的章目编排,共分为七大部分,根据最新《二级建造师执业资格考试大纲》(2009年版)的考试内容和要求精心编写了约1000道习题。所选习题基本覆盖了考试大纲规定需要掌握的知识内容,侧重于选用常考的重难点习题,并对部分习题进行了详细的分析和解答。

本书特别适用于参加全国二级建造师执业资格考试的考生使用。本书配有圣才学习卡,圣才学习网/中华工程资格考试网(www.100gczg.com)为考生提供建造师考试的名师网络课程、历年真题等增值服务。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程施工管理过关必做1000题/金圣才主编. —北京:中国石化出版社,2009
(全国二级建造师执业资格考试辅导系列)
ISBN 978-7-80229-938-2

I. 建… II. 金… III. 建筑工程-施工管理-建筑师-资格考核-习题 IV. TU71-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第079746号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

http://www.sinopec-press.com

E-mail:press@sinopec.com.cn

金圣才文化发展(北京)有限公司排版

北京科信印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本14.25印张337千字

2009年5月第1版 2009年5月第1次印刷

定价:30.00元

序 言

为了帮助考生顺利通过全国建造师执业资格考试,我们根据《建造师执业资格考试大纲》(2009年版)和相关考试用书编写了一级和二级建造师执业资格考试辅导系列:

全国一级建造师执业资格考试辅导系列:

1. 《建设工程经济过关必做1500题(含历年真题)》
2. 《建设工程项目管理过关必做1500题(含历年真题)》
3. 《建设工程法规及相关知识过关必做1500题(含历年真题)》
4. 《建筑工程施工管理过关必做习题集(含历年真题)》

全国二级建造师执业资格考试辅导系列:

1. 《建设工程施工管理过关必做1000题》
2. 《建设工程法规及相关知识过关必做1000题》
3. 《建筑工程施工管理过关必做习题集》

本书是全国二级建造师执业资格考试科目《建设工程施工管理》的一本过关必做习题集。本书遵循指定教材《建设工程施工管理》(2009年版)的章目编排,共分为七大部分,根据最新《二级建造师执业资格考试大纲》(2009年版)的考试内容和要求精心编写了约1000道习题。所选习题基本覆盖了考试大纲规定需要掌握的知识内容,侧重于选用常考的重难点习题,并对部分习题进行了详细的分析和解答。

需要特别说明的是:如果相关法律法规、考试大纲以及其他考试资料发生变化,我们会及时根据最新法律法规和考试大纲对本书进行修订和说明,读者可以登陆中华工程资格考试网(www.100gczg.com)查看并下载相关修订部分。本书参考了众多的配套资料和相关参考书,书中错误、遗漏不可避免,敬请指正和提出建议。

圣才学习网(www.100xuexi.com)是一家为全国各类考试和专业课学习提供名师网络课程、历年真题详解等各类复习资料的综合性大型网站,包括中华工程资格考试网、中华英语学习网、中华管理学习网、中华金融学习网等48个子网站。其中,中华工程资格考试网(www.100gczg.com)是一家为各类工程资格考试与学习提供最新全套考试资料的专业型网站。工程资格考试包括建筑师、建造师、结构工程师、土木工程师、造价师、监理师、公用设备工程师、电气工程师、设备监理师、安全工程师、安全评价师、房地产估价师、房地产经纪人、

土地登记代理人、土地估价师、资产评估师、招标师、拍卖师等，每种考试类型都设置有为考生和学习者提供一条龙服务的资源，包括：网络课程辅导、在线测试、历年真题详解、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等。

本书特别适用于参加全国二级建造师执业资格考试的考生使用。本书配有圣才学习卡，圣才学习网/中华工程资格考试网(www.100gczg.com)为考生提供建造师考试的名师网络课程、历年真题等增值服务。详情请登录网站：

圣才学习网 www.100xuexi.com

中华工程资格考试网 www.100gczg.com

金圣才

目 录

2Z101000 施工管理	(1)
2Z101010 施工方的项目管理	(1)
2Z101020 施工管理的组织	(8)
2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法	(14)
2Z101040 建设工程项目目标的动态控制	(18)
2Z101050 施工方项目经理的任务和责任	(22)
2Z101060 施工风险管理	(24)
2Z101070 建设工程监理	(28)
2Z102000 施工成本控制	(32)
2Z102010 建筑安装工程费用项目的组成与计算	(32)
2Z102020 建设工程定额	(39)
2Z102030 施工成本管理与施工成本计划	(43)
2Z102040 施工成本控制与施工成本分析	(51)
2Z102050 建筑安装工程费用的结算	(60)
2Z103000 施工进度控制管理	(71)
2Z103010 建设工程项目进度控制的目标和任务	(71)
2Z103020 施工方进度计划的类型及其作用	(74)
2Z103030 施工进度计划的编制方法	(79)
2Z103040 施工方进度控制的任务和措施	(91)
2Z104000 施工质量控制	(98)
2Z104010 施工质量管理 and 质量控制的基础知识	(98)
2Z104020 施工质量管理体系的建立和运行	(101)
2Z104030 施工质量控制的内容和方法	(106)
2Z104040 施工质量事故处理	(118)
2Z104050 施工质量的政府监督	(125)
2Z105000 建设工程职业健康安全与环境管理	(129)
2Z105010 施工安全管理	(129)
2Z105020 建设工程职业健康安全与环境管理	(147)
2Z106000 施工合同管理	(159)
2Z106010 施工承发包的模式	(159)
2Z106020 施工承包与物资采购合同的内容	(166)
2Z106030 施工单价合同、总价合同与成本加酬金合同	(183)
2Z106040 施工合同执行过程的管理	(188)
2Z106050 施工合同的索赔	(193)
2Z107000 施工信息管理	(199)
2Z107010 施工方信息管理	(199)
2Z107020 施工文件档案管理	(201)

2Z101000 施工管理

2Z101010 施工方的项目管理

选择题(请根据背景选择正确的答案。单项选择题,每题4个备选项,其中只有1个最符合题意。多项选择题,每题5个备选项,其中有2个或者2个以上符合题意,至少1个错项)

习题一

【背景】

北京某高校因招生规模扩大,现有教学资源紧张,打算新建一栋教学楼。经过学校领导的商定,该教学楼暂定为六层框架结构,同时要求2010年9月能够正常投入使用。该教学楼从构思到最后竣工验收,涉及一系列工程项目管理内容。

【问题】

1. 在工程项目管理的内涵中,费用目标对学校而言指的是()。
- A. 成本目标 B. 利润目标 C. 投资目标 D. 融资目标

【答案】C

【解析】在建设工程项目管理的内涵中,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。

2. 在工程项目管理的内涵中,项目策划指的是目标控制前的一系列()。
- A. 施工组织设计工作 B. 计划和协调工作
C. 组织和管理的工作 D. 筹划和准备工作

【答案】D

【解析】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。其中,项目策划指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作。

3. 在该教学楼决策期管理工作的主要任务是()。
- A. 确定项目的定义 B. 确定项目的计划
C. 确定项目的目标 D. 确定项目的管理

【答案】A

【解析】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。

4. 对于该教学楼项目而言,项目生产过程的总集成者和总组织者是()。
- A. 设计方 B. 施工方 C. 监理方 D. 学校

【答案】D

习题二

【背景】

向阳市市政府作为该市市委综合办公大楼项目的业主,通过设计竞赛和公开招标的方式,

分别确定了该市的建筑设计研究院和第三建筑公司为该项目的设计单位和施工单位。在该综合办公大楼的建设工程中，向阳市市政府的项目管理作为业主方的项目管理，是管理工作的核心。

【问题】

1. 按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分，项目管理的类型不包括()的项目管理。
- A. 业主方 B. 施工方 C. 总承包方 D. 分包方

【答案】D

【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，项目管理的类型有：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供货方的项目管理；⑤建设项目工程总承包方的项目管理等。

2. 下列各项中，()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(向阳市市政府)相应的质量要求。
- A. 施工目标 B. 计划目标 C. 进度目标 D. 质量目标

【答案】D

【解析】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。

3. 该综合办公大楼投资在进度、投资、质量目标之间()的一面是指要加快进度往往需要增加投资，欲提高质量往往也需要增加投资，过度地缩短进度会影响质量目标的实现。
- A. 对立统一 B. 矛盾 C. 统一 D. 协调

【答案】B

【解析】项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既有矛盾的一面，也有统一的一面，它们之间的关系是对立的统一的关系。要加快进度往往需要增加投资，欲提高质量往往也需要增加投资，过度地缩短进度会影响质量目标的实现，这都表现了目标之间关系矛盾的一面；但通过有效的管理，在不增加投资的前提下，也可缩短工期和提高工程质量，这反映了关系统一的一面。

4. 在向阳市市政府项目管理的任务中，最重要的任务是()。
- A. 合同管理 B. 投资控制 C. 质量控制 D. 安全管理

【答案】D

【解析】在业主方项目管理的任务中，安全管理是最重要的任务，因为安全管理关系到人身的健康与安全，而投资控制、进度控制、质量控制和合同管理等则主要涉及物质利益。

5. 向阳市市政府的项目管理服务于向阳市市政府的利益，其项目管理的目标包括()。
- A. 项目的投资目标 B. 进度目标
C. 质量目标 D. 项目的合同目标
E. 项目的组织控制目标

【答案】ABC

【解析】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。

6. 下列关于业主方(向阳市政府)项目管理的目标和任务的描述正确的有()。
- A. 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
 - B. 项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既有矛盾的一面，也有统一的一面，它们之间的关系是对立统一的关系
 - C. 业主方项目管理服务于投资方的利益，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
 - D. 业主方最重要的任务阶段就是从决策阶段至竣工验收
 - E. 业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程

【答案】ABE

【解析】C项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。D项，业主方的项目管理工作的重点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。项目的决策阶段、实施阶段和使用阶段共同构成建设工程项目的全寿命周期，竣工验收仅是项目实施设计前阶段的一项任务。

习题三

【背景】

某高层住宅小区工程，坐落于城市繁华闹市区，由两栋单体建筑构成，总建筑面积110000m²。该工程采取总承包管理模式。地方人民政府行政主管部门责成市建委对该项目施工现场进行综合考评。该市建委按照计划每季度对该项目施工现场进行抽查，施工总承包单位每旬进行一次检查，分包单位每周进行自查。

【问题】

1. 依据建设工程项目管理的概念，建设工程项目总承包的项目管理工作涉及()全过程。
- A. 设计准备阶段至保修期
 - B. 设计阶段至动用前准备阶段
 - C. 设计准备阶段至动用前准备阶段
 - D. 设计阶段至保修期

【答案】A

【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。

2. 施工总承包管理方要负责()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。
- A. 组织和管理
 - B. 组织和协调
 - C. 协调和管理
 - D. 组织和指挥

【答案】D

【解析】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，还负责组织和指挥它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。

3. 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()等。
- A. 施工安全控制
 - B. 施工总进度控制
 - C. 施工质量控制
 - D. 施工的组织

E. 施工的管理

【答案】ABCD

4. 工程总承包和工程项目管理是国际通行的工程建设项目组织方式，建设工程项目总承包的意义在于()。

A. 总价包干

B. 交钥匙

C. 设计与施工过程的组织集成

D. 促进设计与施工紧密结合

E. 为项目建设增值

【答案】CDE

【解析】建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干，也不在于交钥匙，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。

5. 建设项目总承包方项目管理的主要任务包括()。

A. 人员控制

B. 进度控制

C. 设计管理

D. 安全管理

E. 投资控制

【答案】BDE

【解析】建设项目总承包方项目管理的主要任务包括：①安全管理；②投资控制和总承包方的成本控制；③进度控制；④质量控制；⑤合同管理；⑥信息管理；⑦与建设项目总承包方有关的组织和协调。

习题四

【背景】

某省经过国家有关部门批准，拟建一年产量为 50 万吨乙烯的石油冶炼项目。通过公开招标的方式，业主方最终确定蓝天咨询工程公司为该项目的总承包管理单位，天翔工程公司为该项目的总承包单位。经过谈判，天翔工程公司与项目业主签订了工程项目总承包合同，并在合同中明确了合同计价方式。

【问题】

1. 该项目采用了建设项目工程总承包(EPC)模式，则其应使用()。
- A. 固定总价合同 B. 变动总价合同 C. 固定单价合同 D. 变动单价合同

【答案】B

【解析】工程项目承发包合同按照计价方式可分为总价合同、单价合同和成本加酬金合同。其中总价合同和单价合同按照其是否可调，又分别可划分为固定总价合同、变动总价合同以及固定单价合同和变动单价合同。对于采用 EPC 模式的工程项目，国际上通常采用变动总价合同。

2. 天翔工程公司对所承包的建设工程施工进行总体管理和协调，一般情况下()。
- A. 它与分包方直接签订施工合同 B. 它不承担施工任务
- C. 它不承担对业主选定分包方的管理责任 D. 它不得干预业主选定分包方的施工

【答案】B

【解析】施工总承包管理方对所承包的建设工程承担施工任务组织的总的责任，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。如果施工总承包管理方通过投标(在平等条件下竞标)，获得一部分施工任务，则它也可参与施工。

3. 天翔工程公司和蓝天咨询工程公司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，两者承担着相同的()。

- A. 组织和管理任务
- B. 协调和管理任务
- C. 管理任务和责任
- D. 组织任务和责任

【答案】C

【解析】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。因此，由业主方选定的分包方应经施工总承包管理方的认可，否则施工总承包管理方难以承担对工程管理的总的责任。

4. 下列各项中，属于天翔工程公司管理任务的有()。

- A. 负责整个工程的施工安全
- B. 控制施工的成本
- C. 为分包施工单位提供和创造必要的施工条件
- D. 负责整个工程的投资控制
- E. 负责施工资源的供应组织

【答案】ABCE

【解析】施工总承包方的主要管理任务包括：①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；②控制施工的成本；③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，还负责组织和指挥它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；④负责施工资源的供应组织；⑤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等。

5. 蓝天咨询工程公司对所承包的建设工程承担施工任务组织的总的责任，作为施工总承包管理方，其主要特征有()。

- A. 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
- B. 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责任
- C. 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
- D. 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
- E. 一般情况下，施工总承包管理方只承担施工任务，它不进行施工的总体管理和协调

【答案】ABCD

【解析】施工总承包管理方的特征除 ABCD 四项外，还包括：①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。因此，由业主方选定的分包方应经施工总承包管理方的认可，否则施工总承包管理方难以承担对工程管理的总的责任；②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。

习题五

【背景】

某建筑工程公司承担了某大楼的工程建设，该工程位于市区。大楼建筑主体为框架结构，

- A. 与设计工作有关的安全管理
- B. 设计资本控制和与设计工作有关的工程造价控制
- C. 设计进度控制
- D. 设计质量控制
- E. 设计合同管理

【答案】ACDE

【解析】设计方项目管理的任务包括：①与设计工作有关的安全管理；②设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制；③设计进度控制；④设计质量控制；⑤设计合同管理；⑥设计信息管理；⑦与设计工作有关的组织和协调。

习题六

【背景】

某城市拟建设一条高速公路，两条备选路线，沿河路线与越山路线，两条路线的平均车速都提高了50公里/小时，日平均流量都是6000辆，寿命均为30年，且无残值，基准备收益率为8%。市政府决定对该建设项目的全寿命周期进行分析，以确定最终的方案。

【问题】

1. 下列不属于该高速公路项目的全寿命周期的是()。
 - A. 项目的决策阶段
 - B. 项目的招投标阶段
 - C. 项目的实施阶段
 - D. 项目的使用阶段

【答案】B

【解析】建设项目全寿命周期一般由决策阶段、实施阶段和运营阶段组成。招投标工作分散在设计前的准备阶段、设计阶段和施工阶段中进行，因此可以不单独列为招投标阶段。

2. 下列不属于该高速公路项目实施阶段的是()。
 - A. 决策阶段
 - B. 设计前的准备阶段
 - C. 设计阶段
 - D. 施工阶段

【答案】A

【解析】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。决策阶段属于项目全寿命周期中与实施阶段并列的阶段，不属于项目实施阶段。

3. 该城市高速公路的招投标工作分散在设计前的()进行。
 - A. 决策阶段
 - B. 准备阶段
 - C. 设计阶段
 - D. 施工阶段
 - E. 保修期

【答案】BCD

4. 该工程项目决策阶段的主要任务是()。
 - A. 确定项目总投资
 - B. 编制项目建议书
 - C. 编制设计任务书
 - D. 编制总进度计划
 - E. 编制可行性研究报告

【答案】BE

【解析】建设工程项目决策阶段的主要任务是编制项目建议书和编制可行性研究报告。A项属于业主方项目管理目标之一；C项属于建设工程项目设计准备阶段的主要任务；D项属于可行性研究报告的内容。

5. 下列属于该项目实施阶段工作的有()。

- A. 编制可行性研究报告
- B. 施工
- C. 初步设计
- D. 竣工验收
- E. 编制设计任务书

【答案】BCDE

【解析】编制可行性研究报告是项目决策阶段的工作。项目实施阶段包括设计准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前的准备阶段和保修阶段。其中，编制设计任务书属于设计准备阶段，初步设计属于设计阶段，施工属于施工阶段，竣工验收属于动用前的准备阶段。

2Z101020 施工管理的组织

选择题(请根据背景选择正确的答案。单项选择题，每题4个备选项，其中只有1个最符合题意。多项选择题，每题5个备选项，其中有2个或者2个以上符合题意，至少1个错项)

习题一

【背景】

某市公路局对当地“航天桥”整修工程进行招标，恒升公司以400万元中标，投标文件中明确了项目的质量、工期、费用和安全目标。公司编写了施工方案，建立了项目组织机构，以保障实现项目的目标。

【问题】

1. 该项目宜选用的组织结构模式为()。
- A. 矩阵组织结构 B. 虚拟组织结构 C. 线性组织结构 D. 事业部结构

【答案】C

【解析】由案例背景可知，该桥梁整修工程为一小型建造项目。其组织系统一般设置较少的组织层次，采用线性组织结构模式能实现统一指挥，提高组织的运行效率。矩阵组织结构存在多头领导，不适宜这类项目的组织系统。

2. 该项目选用的这种组织系统的特点是()。
- A. 没有相互矛盾的指令源 B. 有纵向和横向的指令源
- C. 可能有多个矛盾的指令源 D. 指令源惟一

【答案】D

【解析】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。在该组织结构中，每一个工作部门的指令源是惟一的。

3. 开工前，该项目经理编制工作任务分工表时，首先要对各项管理任务进行()。
- A. 系统整合 B. 详细分解 C. 整体归纳 D. 综合评价

【答案】B

【解析】编制项目管理任务分工表的程序：①对项目实施各阶段的管理任务进行详细分解；②明确项目经理和主管工作部门或主管人员的工作任务；③编制工作任务分工表。

4. 项目经理选用了项目管理任务分工表，这一工具可以明确表示()。
- A. 工作任务及其责任者 B. 决策职能及其责任者
- C. 筹划职能及其责任者 D. 监督职能及其责任者

【答案】A

【解析】项目管理任务分工表与项目管理职能分工表有所不同。前者明确各项工作任务由哪个部门(或个人)负责,由哪些工作部门(或个人)配合或参与,是对项目管理工作任务的分工;后者则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。选项 BCD 均表示管理职能分工。

习题二

【背景】

泰安公司准备实施一个大型建设项目的管理任务。为提高项目组织系统的运行效率,该公司决定设置纵向和横向工作部门以减少项目组织结构的层次。为避免纵向和横向工作部门的指令矛盾时对工作产生影响,同时减轻项目经理的协调工作量,公司领导采取了相应的措施。

【问题】

1. 该项目所选用的组织结构模式是()。
- A. 线性组织结构 B. 矩阵组织结构 C. 职能组织结构 D. 项目组织结构

【答案】B

【解析】按照线性组织结构或职能组织结构模式设计的大型建设项目组织系统,其指令路径较长,有可能在一定程度上造成组织系统运行的困难。矩阵组织结构可以避免这个问题,它适宜于大的组织系统。

2. 在该项目所选用的组织结构模式中,当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时,比较适宜的做法是()。
- A. 两类部门自己解决
- B. 由员工自行判断应该服从谁的指令
- C. 由最高指挥者指挥
- D. 明确以横向还是纵向的指令为主的结构模式

【答案】D

【解析】当横向和纵向工作部门发生矛盾时,可由最高指挥者进行协调或决策,但为了避免这种矛盾的继续发生,应该采用以横向或纵向的指令为主的结构模式,以减轻最高指挥者的工作量。

3. 在()中,指令来自于纵向和横向工作部门,其指令源为两个,适宜用于大的组织系统。
- A. 立体组织结构 B. 矩阵组织结构
- C. 线性组织结构 D. 职能组织结构

【答案】B

【解析】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。矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。

习题三

【背景】

祥云化工建设项目的总承包商为实现项目目标,运用常用的组织工具设计了项目组织系统,包括项目结构图、组织结构模式、任务分工表、管理职能分工表和工作流程组织等,同时制定了一系列控制项目目标的主要措施。

【问题】

1. 该项目总承包商运用的组织工具中, 能反映组织系统中动态关系的是()。

- A. 工作流程图
- B. 组织结构图
- C. 项目结构图
- D. 工作任务分工表

【答案】A

【解析】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);项目结构图反映组成该项目的全部工作任务;工作任务分工表是明确各项工作任务由哪个部门(或个人)负责, 由哪些工作部门(或个人)配合或参与。

2. 在组织结构图中, 矩形框表示工作部门, 上级工作部门对其直接下属工作部门的指令关系用()表示。

- A. 单向箭头
- B. 双向箭头
- C. 直线
- D. 虚线

【答案】A

【解析】组织结构中的上级部门对下属部门是指令关系, 所以采用单向箭头。双向箭头可表示合同关系, 直线表示组成关系, 组织结构图中一般不用虚线。

3. 祥云化工建设项目的经理主持编制了一个新建项目的组织设计文件, 其中包括项目管理任务分工表。为了制定这个表, 应先进行的工作是()。

- A. 详细分解相关管理任务
- B. 绘制结构图
- C. 确定管理职能
- D. 明确合同关系

【答案】A

【解析】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。

4. 该项目总承包商为适应市场环境的变化, 重新设计祥云化工的组织系统。在此过程中可以使用的组织工具有()。

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

【答案】BCDE

【解析】企业层次与项目层次的组织系统设计所采用的组织工具不尽相同。虽然两者均要使用 BCDE 项, 但企业层次的组织系统设计不使用 A 项。而项目层次的组织系统设计须明确项目工作任务之间的关系。

5. 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()措施是最重要的措施。

- A. 组织
- B. 管理
- C. 经济
- D. 技术

【答案】A

【解析】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。

6. 管理工作流程组织包括()等流程。

- A. 投资控制
- B. 进度控制
- C. 合同管理
- D. 付款和设计变更

E. 质量管理

【答案】ABCD

7. 在项目管理中, 工作流程图应视需要逐层细化。其中, 投资控制工作流程可细化为()。

- A. 施工阶段人员控制工作流程图
- B. 初步设计阶段投资控制工作流程图
- C. 施工前阶段投资控制工作流程图
- D. 施工阶段投资控制工作流程图
- E. 初步设计阶段人员招聘情况工作流程图

【答案】BD

【解析】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。

8. 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。在一个建设工程项目实施过程中, 属于其工作流程组织范畴的有()。

- A. 验收工作的流程
- B. 管理工作的流程
- C. 资金运作的流程
- D. 信息处理的流程
- E. 施工作业流程

【答案】BDE

【解析】每一个建设项目根据其特点, 从多个可能的工作流程方案中确定的主要的工作流程组织包括: ①设计准备工作的流程; ②设计工作的流程; ③施工招标工作的流程; ④物资采购工作的流程; ⑤施工作业的流程; ⑥各项管理工作(投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等的流程; ⑦与工程管理有关的信息处理的流程。

习题四

【背景】

某建设公司承揽了一住宅小区的建设施工任务。公司按规定任命了该项目的项目经理, 并要求项目经理针对项目特点尽快建立项目组织机构, 开展项目管理工作。对此, 项目经理主持进行了以下工作:

- (1) 通过树状图对项目的结构进行逐层分解, 明确了组成该项目的各项工作任务;
- (2) 运用常用的组织工具设计了项目组织系统。

【问题】

1. 下列关于项目结构分解的说法正确的是()。
- A. 项目结构分解没有既定的模式
 - B. 对同一个项目其项目结构分解的方法是唯一的
 - C. 单体工程不必进行项目结构分解
 - D. 工业建设项目通常按照建设时间对项目结构进行分解

【答案】A

【解析】同一个建设工程项目可有不同的项目结构的分解方法, 项目结构的分解应和整个工程实施的部署相结合; 单体工程也应进行项目结构分解; 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, 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。