

1Z200000

2007全国一级建造师执业资格考试

考点全析

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

全面归纳 考点强化
创新形式 直观易记
同步练习 真题解析
理清思路 精讲精练



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内含模拟试卷

1Z200000

2007全国一级建造师执业资格考试

考点全析 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



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内含模拟试卷3套

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

(2007 全国一级建造师执业资格考试考点全析)

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 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
短信网址 发送“天大”至 916088
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 260mm
印 张 13.75
字 数 484 千
版 次 2007 年 5 月第 1 版
印 次 2007 年 5 月第 1 次
印 数 1 - 4 000
定 价 23.00 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

2007年,全国一级建造师执业资格考试考试大纲进行了部分修订,相应的一级建造师执业资格考试用书也在2004年版本的基础上进行了重新编写。2007年新考试大纲的体例虽然变化不大,但增加了较多内容和知识点;2007年版考试用书的内容在深度上有所增加,并且更加注重理论知识与实践能力的结合。根据《关于建造师资格考试相关科目专业类别调整有关问题的通知》(国人厅发[2006]213号)精神,2007年度首次参加一级建造师资格考试的人员,应当适用新修订的考试大纲及新编考试用书。

为帮助考生适应新大纲的变化,更好地理解2007年新版考试用书的内容,从而进行有针对性的应试复习,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试培训的教师,在总结2004年以来三次建造师考试特点的基础上,紧扣2007年新大纲和新版考试用书的要求,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教师亲自执笔。

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研读考试用书的考生。各科目复习指导书的体例保持高度一致,基本包括六大部分内容:

一、大纲点评——着重分析2007年新大纲的变化;

二、历年考试考点分布——按照2007年新大纲要求的知识点,分析过去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2007年考试的命题趋势;

三、重要考点破解——将2007年新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;

四、历年考试真题分析——对应2007年新大纲要求的知识点,对2004、2005、2006三个年度的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2007年的考试要求;

五、同步练习——每章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;

六、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——严格依据最新的考试大纲和考试教材,充分体现 2007 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张颖编审的大力支持和帮助,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

2007 年 5 月

目 录

1Z201000 建设工程项目的组织与管理	(1)
1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	(3)
1Z201020 建设工程项目的组织	(6)
1Z201030 建设工程项目策划	(11)
1Z201040 建设工程项目采购的模式	(12)
1Z201050 建设工程项目规划的内容和编制方法	(16)
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	(18)
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	(20)
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	(22)
1Z201090 风险管理	(24)
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	(25)
本章同步练习	(27)
1Z202000 建设工程项目施工成本控制	(29)
1Z202010 施工成本管理的任务与措施	(30)
1Z202020 施工成本计划	(34)
1Z202030 工程变更价款的确定	(39)
1Z202040 建筑安装工程费用的结算	(42)
1Z202050 施工成本控制和施工成本分析	(49)
本章同步练习	(58)
1Z203000 建设工程项目进度控制	(61)
1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	(62)
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	(66)
1Z203040 建设工程项目进度控制的措施	(79)
本章同步练习	(80)
1Z204000 建设工程项目施工质量控制	(83)
1Z204010 质量管理与质量控制	(84)
1Z204020 建设工程项目质量的形成过程和影响因素	(87)
1Z204030 建设工程项目质量控制系统	(88)
1Z204040 建设工程项目施工质量控制	(92)
1Z204050 建设工程项目质量验收	(97)
1Z204060 建设工程项目质量的政府监督	(101)
1Z204070 企业质量管理体系标准	(103)

1Z204080 工程质量统计方法	(107)
1Z204090 建设工程项目总体规划和设计质量控制	(108)
本章同步练习	(109)
1Z205000 建设工程职业健康安全和环境管理	(113)
1Z205010 建设工程职业健康安全与环境管理的目的、任务和特点	(114)
1Z205020 建设工程安全生产管理	(116)
1Z205030 建设工程职业健康安全事故的分类和处理	(122)
1Z205040 建设工程环境保护的要求和措施	(124)
1Z205050 职业健康安全管理体系与环境管理体系	(125)
本章同步练习	(131)
1Z206000 建设工程合同与合同管理	(133)
1Z206010 建设工程的招标与投标	(134)
1Z206020 建设工程合同的内容	(140)
1Z206030 合同计价方式	(153)
1Z206040 建设工程担保	(156)
1Z206050 建设工程施工合同实施	(159)
1Z206060 建设工程索赔	(164)
1Z206070 国际建设工程承包合同	(172)
本章同步练习	(176)
1Z207000 建设工程信息管理	(179)
1Z207010 建设工程项目信息管理的目的和任务	(180)
1Z207020 建设工程项目信息的分类、编码和处理	(181)
1Z207030 工程管理信息化	(183)
本章同步练习	(186)
模拟试卷(一)	(187)
模拟试卷(二)	(196)
模拟试卷(三)	(205)

1Z201000 建设工程项目的组织与管理

考试大纲

1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务

掌握:施工方项目管理的目标和任务

掌握:建设项目工程总承包方项目管理的目标和任务

了解:业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

1Z201020 建设工程项目的组织

掌握:项目结构分析

掌握:项目管理的组织结构

掌握:项目管理的工作任务分工

掌握:项目管理的工作流程组织

掌握:合同结构

1Z201030 建设工程项目策划

熟悉:建设工程项目实施阶段策划的内容

了解:建设工程项目决策阶段策划的工作内容

1Z201040 建设工程项目采购的模式

掌握:施工任务委托的模式

掌握:建设项目工程总承包的模式

掌握:物资采购的模式

了解:设计任务委托的模式

了解:项目管理委托的模式

1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法

熟悉:建设工程项目管理规划的内容

了解:工程项目管理规划的编制方法

1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法

熟悉:施工组织设计的内容

熟悉:施工组织设计的编制方法

1Z201070 建设工程项目目标的动态控制

掌握:项目目标动态控制的方法

掌握:进度动态控制的方法

掌握:投资动态控制的方法

1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任

掌握:施工企业项目经理的工作性质

掌握:施工企业项目经理的任务

掌握:施工企业项目经理的责任

掌握:施工企业人力资源管理的任务

1Z201090 风险管理

了解:建设工程项目的风险类型

了解:建设工程项目风险管理的工作流程

1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法

熟悉:建设工程监理的工作性质

了解:建设工程监理的工作任务

了解:建设工程监理的工作方法

大纲点评

和原大纲相比,第一章主要是增加了施工组织设计的内容。虽然大纲差别不大,但新教材和原教材相比较,内容有很大的调整,请考生注意。

历年考试考点分布

知识点	历年考试所占分值					
	2004 年		2005 年		2006 年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	1	4	1	2	1	2
1Z201020 建设工程项目的组织	3	4	2	2	1	2
1Z201030 建设工程项目策划	1					
1Z201040 建设工程项目采购的模式		2	2		3	4
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法		2	1			
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法						
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	1		2	2	1	2
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	3		1	4	2	
1Z201090 风险管理			1		1	
1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	4	2	1		2	
合 计	27 分		21 分		21 分	

1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务

本节考点重点

序号	考点内容	应试要求	已考考点分布(分)			备注
			2004 年	2005 年	2006 年	
1	项目管理的基本概念	掌握	3	1		
2	项目参与各方的项目管理目标和任务	掌握	2	2	3	
3	建设工程项目管理的发展趋势	了解				

考点一 项目管理的基本概念

【考点内容】

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。

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(或称运营阶段,或称运行阶段)。

项目立项(立项批准)是项目决策的标志。决策阶段管理的主要任务是确定项目的定义。项目的定义一般包括如下内容:

- (1)确定项目实施的组织;
- (2)确定和落实建设地点;
- (3)确定建设任务和建设原则;
- (4)确定和落实项目建设的资金;
- (5)确定建设项目的投资目标、进度目标和质量目标等。

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以实现。

建设工程项目管理的时间范畴是建设项目的实施阶段。

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。

项目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。

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管理的核心。

【典型考题】

1.[2005 年真题]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:D

解题思路: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(或称运营阶段,或称运行阶段)。特别需要注意的是,保修期属于项目的实施阶段。

2.[2004 年真题]建设工程项目实施阶段包括()。

- A. 设计阶段
- B. 设计准备阶段
- C. 可行性研究阶段
- D. 施工阶段
- E. 动用前准备阶段

答案:ABDE

解题思路: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。可

行性研究是项目决策阶段的任务。

3.[2004年真题]项目管理的核心任务是()。

A. 环境管理

B. 信息管理

C. 目标控制

D. 组织协调

答案:C

解题思路:项目管理的核心任务是目标控制。这是教材上的关键句。考生在复习的时候,注意教材上的有关“核心”、“基础”、“关键”等词汇的内容,这些都是关键句,在各种执业资格考试中都是常考的内容。

考点二 项目参与各方的项目管理目标和任务

【考点内容】

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
施工方	施工的安全管理目标 施工的成本目标 施工的进度目标 施工的质量目标 (注意:安全管理目标是今年的新增内容)	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	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	项目的整体利益和施工方本身的利益是对立统一的关系 不能认为施工方的项目管理只是施工企业对项目的管理。施工企业委托工程项目管理咨询公司对项目管理的某个方面提供的咨询服务也属于施工方项目管理的范畴
建设项目工程总承包方	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 (注意:安全目标是新教材新增内容)	安全管理 项目的总投资控制 和建设项目工程总承包方的成本控制 进度控制 质量控制 合同管理 信息管理 与建设项目工程总承包方有关的组织和协调等	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	
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。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,它们之间是对立的统一关系	安全管理 投资控制 进度控制 质量控制 合同管理 信息管理 组织和协调 (安全管理是项目管理中的最重要的任务)	业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程,即在设计前的准备阶段、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

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
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	与设计工作有关的安全管理 设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制 设计进度控制 设计质量控制 设计合同管理 设计信息管理 与设计工作有关的组织和协调	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	供货的安全管理 供货方的成本控制 供货的进度控制 供货的质量控制 供货合同管理 供货信息管理 与供货有关的组织与协调	供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但它也涉及设计前的准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期	

【典型考题】

1. [2006 年真题] 对于建设工程项目的业主方而言,项目管理的进度目标是指项目()的事件目标。

- A. 建安工程完成 B. 竣工验收 C. 动用 D. 保修期结束

答案: C

解题思路: 本题的 B 项是特别易错的干扰项, 请考生注意。

2. [2006 年真题] 在建设工程项目管理中, 管理目标中包含项目总投资目标的单位有()。

- A. 建设工程项目总承包单位 B. 业主委托的工程咨询单位
C. 业主委托的工程监理单位 D. 设计单位
E. 施工单位

答案: AD

解题思路: 业主的目标包括投资目标, 设计方和总承包方都有替业主控制投资的任务, 因此他们的目标也包括投资目标。这是一道难度较大的综合题, 是将几个知识点综合到一起命题。近年来, 在建造师的考试中这类试题有增加的趋势。

3. [2004 年真题] 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: 见上题。

4. [2005 年真题]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。

考点三 建设工程项目管理的发展趋势

【考点内容】

项目管理学科发展经历四代,第一代传统的项目管理(project management),第二代为 program management,第三代为 portfolio management,第四代是 change management。

项目决策阶段的开发管理、实施阶段的项目管理和使用阶段的设施管理集成为项目全寿命管理。

1Z201020 建设工程项目的组织

本节考点重点

序号	考点内容	应试要求	已考考点分布(分)			备注
			2004 年	2005 年	2006 年	
1	系统与组织的基本概念	掌握	1			
2	项目结构分析	掌握				
3	项目管理的组织结构	掌握	3	3	3	
4	项目管理的工作任务分工	掌握	2			
5	项目管理的工作流程组织	掌握				
6	合同结构	掌握				

考点一 系统与组织的基本概念

【考点内容】

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)和方法与工具(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组织管理视为一个系统,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。

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组织管理进行诊断,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:

- (1)项目结构图;
- (2)组织结构图;

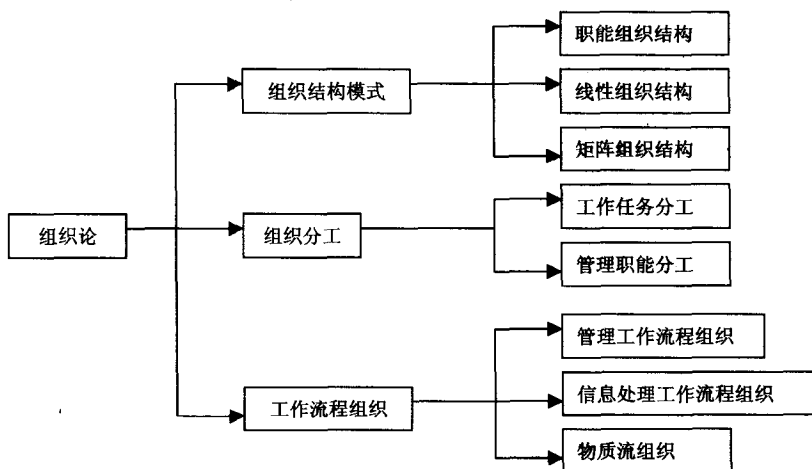


图 1-1 组织论的基本内容

- (3)工作任务分工;
- (4)管理职能分工;
- (5)工作流程图。

【典型考题】

1.某工程项目由于绩效很差,撤换了项目经理。作为新上任的项目经理,你首先应该分析该项目项目管理的()方面的问题。

- A.组织 B.管理 C.技术 D.经济

答案:A

解题思路:项目管理组织是项目管理目标能否实现的决定性因素,对某个工程项目的项目管理进行诊断,首先应分析其组织方面的问题。

2.[2004 年真题]工作流程图是以图示形式反映一个组织系统中各项工作之间的()。

- A.合同 B.经济 C.逻辑 D.指令

答案:C

解题思路: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,这是一种动态关系。

考点二 项目结构分析**【考点内容】**

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,以反映该项目的所有工作任务。项目结构图中,矩形表示工作任务。

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。

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:

- (1)考虑项目进展的总体部署;
- (2)考虑项目的组成;
- (3)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;
- (4)有利于项目目标的控制;
- (5)结合项目管理的组织结构等。

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】

投资控制、进度控制和合同管理等工作的编码的基础是()。

- A.项目结构编码 B.项目组织结构编码 C.项目责任矩阵 D.项目任务分工表

答案:A

解题思路:项目结构图和项目结构编码是其他编码的基础。

考点三 项目管理的组织结构

【考点内容】

组织结构模式可用组织结构图来描述。组织结构图也是一个重要的组织工具,反映一个组织系统中各组成部分(组成元素)之间的组织关系(指令关系)。在组织结构图中,矩形框表示工作部门,单向箭线表示上级工作部门对其直接下属工作部门的指令关系。

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分(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

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。

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(各工作部门)之间的指令关系。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—种相对静态的组织关系。而工作流程组织则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。

在职能组织结构中,每一个职能部门都可根椐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,每一个工作部门都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。

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—一个指令源,避免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困难。

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。纵向工作部门如人、财、物、产、供、销的职能管理部门,横向工作部门如生产车间等。一个施工企业,如采用矩阵组织结构模式,则纵向工作部门可以是计划管理、技术管理、合同管理、财务管理和人事管理部门等,而横向工作部门可以是项目部。

一个大型建设项目如采用矩阵组织结构模式,则纵向工作部门可以是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、人事管理、财务管理和物资管理等部门,而横向工作部门可以是各子项目的项目管理部。矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。

在矩阵组织结构中,每一项纵向和横向交汇的工作,其指令都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。

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。

【典型考题】

1.[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。

2.[2006年真题]下列关于项目管理组织结构模式的说法中,正确的有()。

- A.职能组织结构中每一个工作部门只有一个指令源
- B.矩阵组织结构中有两个指令源
- C.大型线性组织系统中的指令路径太长
- D.线性组织结构中可以跨越管理层级下达指令
- E.矩阵组织结构适用于大型组织系统

答案:BCE

解题思路:见本考点内容,三种组织结构的特点不能混淆。

3.[2004年真题]建设工程项目的组织结构如采用矩阵组织结构模式,则每一个工作部门的指令源有()个。

- A.1
- B.2
- C.3
- D.4

答案:B

解题思路:矩阵组织结构有横向和纵向两个指令源。

4.[2004年真题]以下关于线性组织结构模式的描述中,正确的有()。

- A.指令路径较短
- B.指令源是唯一的
- C.不允许跨部门下达指令
- D.只适用于大型工程项目
- E.允许越级指挥

答案:BC

解题思路:见本考点内容。

考点四 项目管理的工作任务分工

【考点内容】

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。

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。在项目进展过程中,应视情况对工作任务分工表进行调整。

任务分工表有如下特点:

(1)任务分工表主要明确哪项任务由哪个工作部门(机构)负责主办,另明确协办部门和配合部门,主办、协办和配合在表中分别用三个不同的符号表示;

(2)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。

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】

[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。

考点五 项目管理的工作流程组织

【考点内容】

工作流程组织包括:

(1)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;

(2)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;

(3)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。

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。

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,工作箭线表示工作之间的逻辑关系,菱形框表示判别条件。

考点六 合同结构

【考点内容】

合同结构图反映业主方和项目各参与方之间,以及项目各参与方之间的合同关系。通过合同结构图可以非常清晰地了解一个项目有哪些,或将有哪些合同,以及了解项目各参与方的合同组织关系。

如果两个单位之间有合同关系,则在合同结构图中用双向箭杆联系。在项目管理的组织结构图中,如果两个单位之间有管理指令关系,则用单向箭杆联系。