



2013年全国二级建造师执业资格考试

高频考点 与真题精析

建设工程施工管理



SUNINE
双壹教育

双壹教育 组编 胡成建 主编

- ◎ 历年考点统计
- ◎ 高频考点精讲
- ◎ 历年真题精析



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

2013年

全国二级建造师执业资格考试 高频考点与真题精析

建设工程施工管理



双壹教育 组 编
胡成建 主 编
莉 韩 谦 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

2013 年全国二级建造师执业资格考试高频考点与真题精析——建设工程施工管理, 是通过对近年考试真题深入分析的基础上, 挖掘考试的重点知识和高频考点, 将指定教材的内容进行整理和总结, 创新运用图示和表格的形式, 用数百幅图表全面详尽地将考试中的高频考点醒目直观地展现出来的一部创新力作。全书基本结构为: 历年考点统计、高频考点精讲、历年真题精析。历年真题精析将近三年考试真题分类归入相关章节, 并辅之以详尽的真题答案解析, 真正做到讲练结合。

本书特别适合对考试整体把握能力有所欠缺的考生, 以及复习准备时间不够充分而又有想快速通关的考生使用, 亦可作为其他学习者的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程施工管理/胡成建主编; 双壹教育组编. —北京: 中国电力出版社, 2012. 12

(2013 年全国二级建造师执业资格考试高频考点与真题精析)

ISBN 978-7-5123-3834-0

I. ①建… II. ①胡… ②双… III. ①建筑工程-施工管理-建筑师-资格考试-题解

IV. ①TU71-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 299975 号

中国电力出版社出版发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 关 童

责任印制: 蔺义舟 责任校对: 罗凤贤

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本·16 印张·390 千字

定价: 42.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

2013 年全国二级建造师执业资格考试高频考点与真题精析系列图书由双壹教育教学名师编写，是在多年教学和培训的基础上开发出的新体系，能有效帮助考生快速掌握考试内容，特别适合那些没有时间和精力深入系统学习指定教材的考生。

本系列图书秉承“双壹教育——极简极不同”的理念，将理论化、系统化和学科化的指定教材进行再加工，去粗（无效考点）取精（高频考点），删繁就简。创新运用图示和表格的形式精心编排一部内容全面而又重点突出的辅导用书，节省了考生进行自我总结和查找各方面资料的时间和精力，真正实现了考生自学也能快速通过考试的目的。考生只要能系统掌握本辅导教材的知识点，决胜考场将成为易如反掌之事。

本系列图书以真题为基石，重在应试能力的提升。辅导教材的编写体系遵循如下思路：

【历年考点统计】精确到每一节每一题，考试重点清晰洞察。在每一章中，都用表格的形式清晰地展现了本章的分值和每一节历年真题的题目序号，考生可以直观看到历年考试的试题分布，加深对高频考点的认识和有针对性地学习。

【高频考点精讲】图表结合讲解，高频考点简明总结。全书创新运用图示和表格的形式，通过数百幅图表简单明了地总结和归纳了考试涉及的知识。高频考点一目了然，省却了考生进行总结的过程，达到事半功倍的复习效果。

【历年真题精析】讲练解析结合，考试规律深刻发掘。全书每一节后面都编排了该节涉及的近几年真题，并进行了精确的讲解。这有利于考生在学习过基础知识后，实现知识的运用和消化吸收。同时根据该节近三年考试题量，用星号简易地标明了本节考点频率，考生可据此简单判断该节考试的重要程度。同时在书后面还附了近年的考试真题，方便考生查找和考前模拟训练。

本系列图书作为建造师执业资格考试的辅导教材，既源于指定教材，同时又高于指定教材。是对指定教材的整理和总结，是考生考前复习的必备用书。相比较传统意义上的辅导教材，本系列辅导教材更加符合考生的学习规律和考前心理，能帮助考生从模拟试卷的题海中脱离出来，摒弃盲目押题和无凭据的猜题做法，以回归书本的认真态度，严谨细致地编排工作，实现与考生的共同成长。

本系列图书的作者都是一线教学和科研人员，有着丰富的教育教学经验，同时与实务界保持着密切的联系，熟知考生的知识背景和基础水平，编排的辅导教材在日常培训中取得了较好的效果。

本系列图书在编写过程中，参考了大量的资料，尤其是指定教材和历年真题，限于篇幅恕不一一列示致谢。在编写的过程中，立意较高颇具创新，但由于时间仓促、水平有限，虽经仔细推敲和多次校核，书中难免出现纰漏和瑕疵，敬请广大考生、读者批评和指正。

编 者

目 录

前言

第一部分 (2Z101000) 施工管理	1
第一章 (2Z101010) 施工方的项目管理	1
第二章 (2Z101020) 施工管理的组织	7
第三章 (2Z101030) 施工组织设计的内容和编制方法	14
第四章 (2Z101040) 建设工程项目目标的动态控制	18
第五章 (2Z101050) 施工方项目经理的任务和责任	22
第六章 (2Z101060) 施工风险管理	25
第七章 (2Z101070) 建设工程监理	30
第二部分 (2Z102000) 施工成本控制	35
第一章 (2Z102010) 建筑安装工程费用项目的组成与计算	35
第二章 (2Z102020) 建设工程定额	48
第三章 (2Z102030) 施工成本管理与施工成本计划	56
第四章 (2Z102040) 施工成本控制与施工成本分析	64
第五章 (2Z102050) 建筑安装工程费用的结算	72
第三部分 (2Z103000) 施工进度控制	79
第一章 (2Z103010) 建设工程项目进度控制的目标和任务	79
第二章 (2Z103020) 施工方进度计划的类型及其作用	83
第三章 (2Z103030) 施工进度计划的编制方法	87
第四章 (2Z103040) 施工方进度控制的任务和措施	97
第四部分 (2Z104000) 施工质量控制	101
第一章 (2Z104010) 施工质量管理 and 质量控制的基础知识	101
第二章 (2Z104020) 施工质量管理体系的建立和运行	106
第三章 (2Z104030) 施工质量控制的内容和方法	111
第四章 (2Z104040) 施工质量事故处理	123
第五章 (2Z104050) 施工质量的政府监督	128
第五部分 (2Z105000) 建设工程职业健康安全与环境管理	131
第一章 (2Z105010) 施工安全管理	131
第二章 (2Z105020) 建设工程职业健康安全与环境管理	143
第六部分 (2Z106000) 施工合同管理	153
第一章 (2Z106010) 施工承发包的模式	153
第二章 (2Z106020) 施工承包与物资采购合同的内容	161
第三章 (2Z106030) 施工单价合同、总价合同与成本加酬金合同	174

第四章 (2Z106040) 施工合同执行过程的管理	179
第五章 (2Z106050) 施工合同的索赔	183
第七部分 (2Z107000) 施工信息管理	187
第一章 (2Z107010) 施工方信息管理	187
第二章 (2Z107020) 施工文件档案管理	189
2010~2012 年全国二级建造师执业资格考试真题与精析	194
2012 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题	194
2011 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题	205
2010 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题	216
2012 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题答案与精析	227
2011 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题答案与精析	239
2010 年全国二级建造师执业资格考试《建设工程施工管理》真题答案	248
读者意见反馈表	249

第一部分（2Z101000）施工管理

第一章（2Z101010）施工方的项目管理

【历年考点统计】

历年考点统计				
内 容	题 号			合计分值
	2012 年	2011 年	2010 年	
2Z101011 掌握建设工程项目管理的类型	71	1	6	4
2Z101012 掌握施工方项目管理的目标和任务	1	2、71	2	5
合计分值	3	4	2	9

第一节（2Z101011）掌握建设工程项目管理的类型
(考点频率★★★)

【高频考点精讲】

本节考点较为分散，是全书的基础，因此考生应当对本节和本章的有关知识有一个系统、全面的掌握，为后续章节的学习奠定基础，其中建设工程项目管理的概念需要结合后面的建设工程全寿命周期的图示理解，对建设工程各参与方项目管理的目标和任务要通过对比方式进行记忆。具体知识点见下面的归纳。

建设工程项目管理知识点		
序 号	项 目	内 容
1	概念	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
2	项目的实施期	自项目开始至项目完成
3	项目策划	目标控制前一系列筹划和准备工作
4	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	主要任务	项目决策期管理工作的主要任务是确定项目的定义。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
6	项目管理的核心	业主方的项目管理

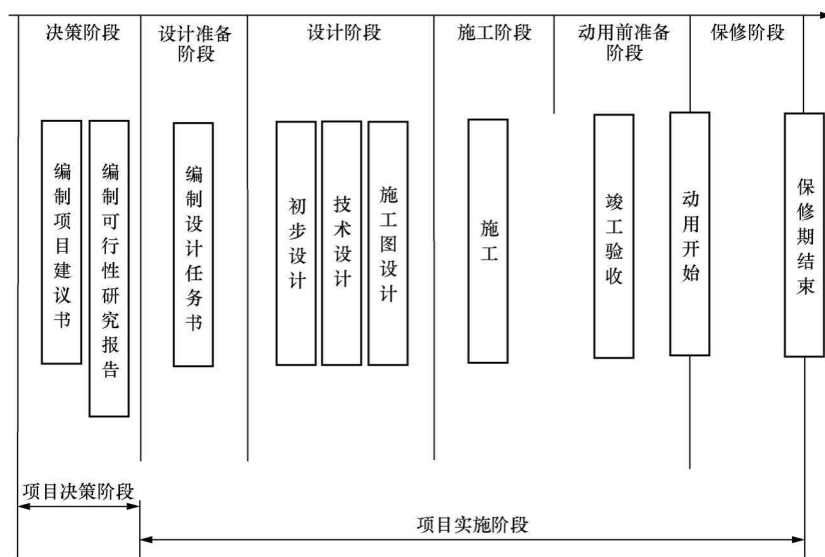


图 1-1-1 建设工程项目全寿命周期的阶段划分

表 1-1-3

各主体项目管理的类型、所处阶段和服务的利益

序号	项目管理的类型	所处阶段	项目管理服务的利益
1	业主方项目管理 (含投资方、开发方和由咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理服务)	业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程	业主方利益
2	设计方项目管理	设计方的项目管理工作主要在设计阶段进行,但它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	设计方的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
3	施工方的项目管理 (含施工总承包方和分包方的项目管理)	施工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	项目管理主要服务于项目的整体利益和施工方本身的利益
4	供货方的项目管理 (含材料和设备供应方的项目管理)	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	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
5	建设项目工程总承包方的项目管理等	建设项目总承包有多种形式,如设计和施工任务综合的承包,设计、采购和施工任务综合的承包(简称 EPC 承包)等,它们的项目管理都属于建设项目总承包方的项目管理	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
备注	各主体都涉及工程的全过程,只是侧重不同 各主体都是既服务于项目的利益,又都服务于各主体自身的利益		

表 1-1-4

各主体项目管理的目标和任务

序号	项目管理的类型	目 标	任 务
1	业主方项目管理	1. 投资目标：指项目的总投资目标 2. 进度目标：指项目动用的时间目标，也即项目交付使用的时间目标 3. 质量目标：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	1. 安全管理（项目管理最重要的任务） 2. 投资控制 3. 进度控制 4. 质量控制 5. 合同管理 6. 信息管理 7. 组织和协调
2	设计方项目管理	1. 设计的成本目标 2. 设计的进度目标 3. 设计的质量目标 4. 项目的投资目标	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
3	施工方的项目管理	1. 施工的成本目标 2. 施工的进度目标 3. 施工的质量目标	1. 施工安全管理 2. 施工成本控制 3. 施工进度控制 4. 施工质量控制 5. 施工合同管理 6. 施工信息管理 7. 与施工有关的组织与协调
4	供货方的项目管理	1. 供货方的成本目标 2. 供货的进度目标 3. 供货的质量目标	1. 供货的安全管理 2. 供货方的成本控制 3. 供货的进度控制 4. 供货的质量控制 5. 供货合同管理 6. 供货信息管理 7. 与供货有关的组织与协调
5	建设项目工程总承包方的项目管理等	1. 项目的总投资目标 2. 总承包方的成本目标 3. 项目的进度目标 4. 项目的质量目标	1. 安全管理 2. 投资控制和总承包方的成本控制 3. 承包方的成本控制 4. 进度控制 5. 质量控制 6. 合同管理 7. 信息管理 8. 与建设项目总承包方有关的组织和协调
备注	1. 目标都涉及“三控”：成本（投资）、进度、质量 2. 任务都涉及“三管”（安全、合同、信息管理）和“三控”[成本（投资）、进度、质量控制]，另加“一协调”（组织和协调）		

【历年真题精析】

1. (2012-71) 关于建设工程项目管理的说法正确的有 ()。

- A. 项目开始至项目完成包括了项目的决策、实施阶段
- B. 同一项目的目标内涵对项目的各参与单位来说是相同的
- C. 项目实施阶段的主要任务是确定项目的定义
- D. 项目实施阶段的主要任务是实现项目的目标
- E. 项目的策划指的是项目目标控制前的筹划和准备工作

【答案】DE 项目开始至项目完成指的是项目的实施期，不包括决策期。因此 A 错误。虽然各工程参与主体都有目标和任务，但其还主要是维护本主体的利益，因此 B 错误。项目的决策阶段主要任务是对项目进行定义，而实施阶段则是通过项目管理实现原先确定的目标，因此 C 错误，D 正确。项目策划是目标控制前一系列的筹划和准备工作。

2. (2011-1) 甲单位拟新建一电教中心，经设计招标，由乙设计院承担该项目设计任务。下列目标中，不属于乙设计院项目管理目标的是 ()。

- A. 项目投资目标
- B. 设计进度目标
- C. 施工质量目标
- D. 设计成本目标

【答案】C 设计方作为项目建设的一个参与方，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。设计方项目管理的任务见表 1-1-4 相应内容。

3. (2011-71) 下列项目管理工作中，属于施工方项目管理任务的有 ()。

- A. 施工质量控制
- B. 施工成本控制
- C. 施工进度控制
- D. 分包单位人员管理
- E. 施工安全管理

【答案】ABCE 见表 1-1-4 施工方项目管理的任务。

4. (2010-6) 项目管理的核心任务是项目的 ()。

- A. 组织协调
- B. 目标控制
- C. 合同管理
- D. 风险管理

【答案】B 项目管理的核心任务是项目的目标控制，按项目管理学的基本理论，没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。

第二节 (2Z101012) 掌握施工方项目管理的目标和任务

(考点频率★★★★)

【高频考点精讲】

表 1-1-5

施工方称谓

- | | |
|---|--|
| { | <ul style="list-style-type: none"> 1. 施工总承包方 2. 施工总承包管理方 3. 分包施工方 4. 建设项目总承包的施工任务执行方 5. 仅提供施工劳务的参与方 |
|---|--|

表 1-1-6

施工总承包方的管理任务

序号	管 理 任 务
1	施工总承包方 (GC, General Contractor) 对所承包的建设工程承担施工任务的执行和组织的总责任
2	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
3	控制施工的成本 (这是施工总承包方内部的管理任务)
4	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 (业主指定的分包施工单位有可能与业主单独签订合同, 也可能与施工总承包方签约, 不论采用何种合同模式, 施工总承包方应负责组织和管理业主指定的分包施工单位的施工, 这也是国际惯例), 并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件
5	负责施工资源的供应组织
6	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
备注	分包施工方承担合同所规定的分包施工任务, 以及相应的项目管理任务。若采用施工总承包或施工总承包管理模式, 分包方 (不论是一般的分包方, 或由业主指定的分包方) 必须接受施工总承包方或施工总承包管理方的工作指令, 服从其总体的项目管理

表 1-1-7

施工总承包管理方的主要特征

序号	项目	主 要 特 征
1	施工任务	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
2	工作深度	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 但若施工总承包管理方应业主方的要求, 协助业主参与施工的招标和发包工作, 其参与的工作深度由业主方决定。业主方也可能要求施工总承包管理方负责整个施工的招标和发包工作
3	对分包方的责任	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
4	分包方的认可	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
5	服务	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
6	外联	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

注 施工总承包管理方 (MC, Managing Contractor) 对所承包的建设工程承担施工任务组织的总的责任。

【历年真题精析】

1. (2012-1) 某建设项目采用施工总承包管理模式, R 监理公司承担施工监理任务, G 施工企业承担主要的施工任务, 业主将其中的二次装修发包给 C 装饰公司, 则 C 装饰公司在施工中应接受 () 的施工管理。

- A. 业主
B. R 监理公司
C. G 施工企业
D. 施工总承包管理方

【答案】D 分包施工方承担合同所规定的分包施工任务, 以及相应的项目管理任务。若

采用施工总承包或施工总承包管理模式，分包方（不论是一般的分包方，或由业主指定的分包方）必须接受施工总承包方或施工总承包管理方的工作指令，服从其总体的项目管理。因此本题中分包方应当接受施工总承包管理方的管理。

2. (2011-2) (2010-2) 某建设工程项目采取施工总承包管理模式，其中的二次装饰装修工程由建设单位发包给乙单位。在施工中，乙单位应该直接接受（ ）的工作指令。
- A. 建设单位
B. 设计单位
C. 施工总承包管理企业
D. 施工承包企业

【答案】C 采用施工总承包或施工总承包管理模式，分包方（不论是一般的分包方，或由业主指定的分包方）必须接受施工总承包方或施工总承包管理方的工作指令，服从其总体的项目管理。

第二章（2Z101020）施工管理的组织

【历年考点统计】

表 1-2-1 历年考点统计

内 容	题 号			合计分值
	2012 年	2011 年	2010 年	
2Z101021 掌握项目结构分析	2、78	3	3	5
2Z101022 掌握施工管理的组织结构	—	4	4	2
2Z101023 熟悉施工管理的工作任务分工	3	6	5	3
2Z101024 熟悉施工管理的管理职能分工	—	72	1	3
2Z101025 熟悉施工管理的工作流程组织	4	7	7	3
合计分值	5	6	5	16

第一节（2Z101021）掌握项目结构分析
（考点频率★★★★）

【高频考点精讲】

项目结构图与项目结构分解的原则与方法是本节的核心，考生要在简明图示的理解基础上，深入掌握相关知识。

表 1-2-2 项目结构图的概念及分解原则

序号	项目		内 容
1	概念	文字解释	项目结构图（Project Diagram，或称 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，以反映组成该项目的所有工作任务。项目结构图中，矩形框表示工作任务（或第一层、第二层子项目等），矩形框之间的连接用连线表示
		图示	

续表

序号	项目	内 容
2	分解原则	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
3	特别注意	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，并将采用的合同结构相结合

【历年真题精析】

1. (2012-2) 编制项目投资项编码、进度项编码、合同编码和工程编码的基础是 ()。

A. 项目结构图和项目结构编码 B. 组织结构图和组织结构编码
 C. 工作流程图和项目结构编码 D. 工作流程图和组织结构编码

【答案】A 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。

2. (2012-78) 关于项目结构分解的说法，正确的有 ()。

A. 项目结构图通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解
 B. 项目结构图能够反应组成该项目的所有工作任务
 C. 同一个建设工程项目只能有一个项目结构分解方法
 D. 项目结构的分解应该和整个工程的部署相结合，并结合将采用的合同结构
 E. 项目结构分解考虑到项目进展的总体部署，采用统一的分解方案

【答案】ABD 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。因此 AB 是正确的。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，并将采用的合同结构相结合。其多样和灵活的特点比较明显，因此 D 是正确的，CE 是错误的。

3. (2011-3) 采用项目结构图对建设工程项目进行分解时，项目结构的分解应与整个建设工程实施的部署相结合，并与将采用的 () 结合。

A. 组织结构 B. 工程流程
 C. 职能结构 D. 合同结构

【答案】D 见表 1-2-2 中的特别注意内容。

4. (2010-3) 对项目的结构进行逐层分解所采用的组织工具是 ()。

A. 项目结构图 B. 组织结构图
 C. 合同结构图 D. 工作流程图

【答案】A 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。

第二节 (2Z101022) 掌握施工管理的组织结构
(考点频率★★)

【高频考点精讲】

本节考题比较简单，主要是项目管理的组织结构图的三种方式，以及项目结构图与组织结构图和合同结构图的区别。

表 1-2-3 项目管理的组织结构图

项目	项目管理的组织结构图方式		
	职能组织结构	线性组织结构	矩阵组织结构
概念特点	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。一个工作部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行	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的指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行	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 矩阵组织结构中，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。为避免上述矛盾的产生，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
应用	多数的企业、学校、事业单位	军事组织系统	适宜用于大的组织系统
判别依据	上一层的多个矩形框有多个单线箭线指向下一层的多个矩形框，箭线相互交错	上一层的矩形框只对自己属下的矩形框发出单向箭线	矩形框分布为纵列和横行，纵横交错构成工作的指令来源

表 1-2-4 项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

类型	表达的含义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达	说 明
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	一个项目的组成部分	直线	无生命主体，无交互关系，用直线段表示
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	上下级关系，指令关系。因此是单向箭线
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	平等的合同主体，是交互存在的。因此是双向箭线

【历年真题精析】

1. (2011-4) 建设工程施工管理中的组织结构图反映的是 ()。

- A. 一个项目管理班子中各组成部门之间的逻辑关系
- B. 一个项目中各组成部分之间的组织关系
- C. 一个项目管理班子中各组成部门之间的组织关系
- D. 一个项目中各组成部分之间的逻辑关系

【答案】C 见表 1-2-3 项目管理中组织结构图的概念。

2. (2010-4) 线性组织结构模式的特点之一是 ()。

- A. 组织内每个工作部门可能有多个矛盾的指令源
- B. 组织内每个工作部门有横向和纵向两个指令源
- C. 能促进组织内管理专业化分工
- D. 组织内每个工作部门只接受一个上级的直接领导

【答案】D 见表 1-2-3 中线性组织结构的特点。

第三节 (2Z101023) 熟悉施工管理的工作任务分工 (考点频率★★★)

【高频考点精讲】

本节近年考试集中在对施工管理业主方和各参与方的工作任务分工表制定的主体和流程进行考察。

表 1-2-5

施工管理的工作任务分工表编制

项目	内 容
编制主体	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的任务,上述各方都应该编制各自的项目管理任务分工表
编制流程	首先,任务分解。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 其次,确定工作任务。在项目管理任务分解的基础上确定项目经理和费用(投资或成本)控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理及组织与协调等主管工作部门或主管人员的工作任务 最后,在上述两步的基础上编制任务分工表
工作任务分工表的内容	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 确定负责、配合、参与的各主体,并用符号在工作任务分工表中表示

【历年真题精析】

1. (2012-3) 关于工作任务分工的说法,错误的是 ()。

- A. 工作任务分工可以用相应的组织工具表示其组织结构
- B. 组织论中的组织分工指的是工作任务分工
- C. 项目各参与方有各自的项目管理工作任务分工
- D. 工作任务分工应随着项目进展而不断深化和细化

【答案】B 每一个建设项目都应编制项目管理任务分工表，这是一个项目的组织设计文件的一部分。在项目管理任务分解的基础上，明确项目经理和上述管理任务主管工作部门或主管人员的工作任务，从而编制工作任务分工表。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。因此 A 项是正确的。组织论是一门学科，它主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows 组织，组织分工包括工作任务分工和管理职能分工两个方面，B 项只谈到了一个方面是错误的。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的任务，上述各方都应该编制各自的项目管理任务分工表。因此 C 项是正确的。工作任务分工编制的表格叫工作任务分工表，并不是一成不变的，也不是一次就能完成到位的，随着工程的进展，任务分工表还将不断深化和细化，因此 D 项是正确的。

2. (2011-6) 编制施工管理任务分工表，涉及的事项有：①确定工作部门或个人的工作任务；②项目管理任务分解；③编制任务分工表。正确的编制程序是（ ）。

A. ①②③ B. ②①③ C. ③②① D. ②③①

【答案】B 编制任务分工表应结合项目的特点，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，明确项目经理和上述管理任务主管工作部门或主管人员的工作任务，从而编制工作任务分工表。

3. (2010-5) 下列关于项目管理工作任务分工表的说法，正确的是（ ）。

A. 工作任务分工表反映组织系统的动态关系
B. 一个工程项目只能编制一张工作任务分工表
C. 工作任务分工表中的具体任务不能改变
D. 工作任务分工表是项目的组织设计文件之一

【答案】D 组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系，排除 A；业主方和项目各参与方都有各自的项目管理的任务，各方都应编制各自的项目管理任务分工表，排除 B；在工作任务分工表中应明确各项工作任务的实施工作部门（或个人），在项目的进展过程中，应视必要性对工作任务分工表进行调整，排除 C；每一个建设项目都应编制项目管理任务分工表，这是一个项目的组织设计文件的一部分，D 正确。

第四节 (2Z101024) 熟悉施工管理的管理职能分工 (考点频率★)

【高频考点精讲】

本节主要考察施工管理的管理职能分工的编制问题。

表 1-2-6

施工管理的管理职能分工表编制

项目	内 容
含义	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 表中用拉丁字母表示管理职能。管理职能分工表也可用于企业管理