

二级建造师执业资格考试辅导

建设工程 施工管理

刘钟莹 赵庆华 严斌

东南大学出版社

二级建造师执业资格考试辅导

建设工程施工管理

刘钟莹 赵庆华 严 斌

东南大学出版社

内 容 提 要

本书为二级注册建造师执业资格考试辅导系列丛书之一。本辅导书以考试大纲为依据,按大纲中“了解、熟悉、掌握”的要求突出重点、难点,以更好地满足二级建造师执业资格考试人员的应试需要。内容包括:施工管理概论、施工成本控制、施工进度控制、施工质量控制、建设工程职业健康安全与环境管理、施工合同管理和建设工程项目信息管理。体例包括重点难点、例题、自测强化和全真模拟等。

全书内容翔实、准确、实用,不仅能满足二级建造师考试人员的应试需要,也可供工程管理、土建专业师生及工程项目管理人员阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程施工管理/刘钟莹,赵庆华,严斌. —南京:
东南大学出版社, 2005. 3

(二级建造师执业资格考试辅导)

ISBN 7-81089-690-3

I. 建... II. ①刘... ②赵... ③严... III. 建筑
工程-施工管理-建筑师-资格考核-自学参考资料
IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 018380 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 扬中市印刷有限公司

开本:787mm×1 092mm 1/16 印张:18.25 字数:444 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

印数:1~5000 定价:32.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行部调换。电话:025-83795801)

前 言

建造师是以专业技术为依托,以工程项目管理为主的懂管理、懂技术、懂经济、懂法规,综合素质较高的专业人才,既要具备一定的理论水平,也要有一定的实践经验和组织管理能力,二级建造师执业资格考试属于国家设定的准入性考试,通过考试并注册后,可以建造师的名义担任相应等级建设工程的项目负责人,可以从事其他施工活动的管理和法律、行政法规或国务院建设行政主管部门规定的其他业务。

本丛书为房屋建筑工程专业的全国二级建造师执业资格考试复习用书,编写时充分考虑到二级建造师面向施工企业、面向中专学历人员和中小型工程的要求,严格按照《全国二级建造师执业资格考试大纲》和相对应的《建设工程施工管理》、《建设工程法规及相关知识》、《房屋建筑工程管理与实务》三本考试用书编写。

由于考试内容涉及面广,而教材内容主要是以指导性的内容和要点为主,缺乏详细的解释和阐述,这给考生的考试增加了难度。为了帮助广大考生深入理解教材、达到考试大纲要求,丛书在“重点难点”部分对大纲中的“掌握”、“熟悉”、“了解”三个层次的内容按知识的内在联系进行分解和组合,力求做到内容精炼、重点突出、有较强的针对性和实用性。同时,为了巩固所学的知识,及时检验所达到的水平,本丛书编写了大量的“例题”和“自测题”,并在此基础上编写了考试“模拟题”,以供强化复习效果。编写习题时也考虑到了“掌握”、“熟悉”、“了解”三个层次要求的差异。“例题”给出解题要点,便于应试人员在掌握考试内容的同时掌握解题方法,并加深对知识的理解。“自测题”中有一部分内容引申、扩展到其他节,有少量题目具有一定的深度和难度,目的是引导考生深入思考、灵活掌握和提高应试能力。考生要切记习题是围绕大纲和教材编写的,只有在理解教材内容的基础上做题掌握,举一反三,才能取得考试的成功,切忌死记硬背、生搬硬套。

本册《建设工程施工管理》共7章,第一、二、五章由刘钟莹编写,第三、六章由赵庆华编写,第四、七章由严斌编写,全书由刘钟莹统稿。他们具有长期从事国家建设系统各类执业资格考试复习指导工作的丰富经验,但由于二级建造师考试工作尚处在摸索阶段,编写时间紧迫和教师水平的局限,因此书稿虽经多次修改,出现疏漏和错误恐在所难免,恳请广大读者提出宝贵意见。

编者

2005.3

目 录

第一章 施工管理概论(2Z101000)	(1)
第一节 项目目标控制的动态控制原理及其应用(掌握)	(1)
第二节 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任(掌握)	(7)
第三节 施工资源管理的基本知识(掌握)	(13)
第四节 建设工程项目管理的类型及施工方项目管理的目标和任务(熟悉)	(17)
第五节 组织理论在施工管理中的应用(熟悉)	(24)
第六节 建设工程监理(熟悉)	(30)
第七节 风险管理的基本概念(了解)	(40)
第二章 施工成本控制(2Z102000)	(45)
第一节 建筑安装工程费用项目的组成与计算(掌握)	(45)
第二节 施工成本计划的编制依据和编制方法(掌握)	(50)
第三节 施工成本管理的任务与措施(掌握)	(56)
第四节 施工成本控制与分析方法(掌握)	(59)
第五节 工程变更价款的确定方法和索赔费用的组成(掌握)	(67)
第六节 建筑安装工程费用的结算方法(掌握)	(74)
第七节 工程量清单及其计价(熟悉)	(78)
第八节 建设工程定额(熟悉)	(85)
第三章 施工进度控制(2Z103000)	(96)
第一节 施工进度计划的编制方法(掌握)	(96)
第二节 建设工程项目进度控制的含义、目的和任务(熟悉)	(105)
第三节 施工方进度控制的措施(掌握)	(108)
第四节 施工方各类进度计划的作用(熟悉)	(113)
第五节 建设工程项目总进度目标和建设工程项目进度计划系统(了解)	(116)
第四章 施工质量控制(2Z104000)	(121)
第一节 施工质量保证体系的建立和运行(掌握)	(121)
第二节 施工质量的预控方法(掌握)	(126)
第三节 施工过程质量控制的主要途径和方法(掌握)	(137)
第四节 施工质量的验收方法(掌握)	(144)
第五节 施工质量事故的处理方法(掌握)	(151)

第六节	施工依据和质量控制概念(熟悉).....	(156)
第七节	工程质量的政府监督(熟悉).....	(159)
第八节	企业质量管理体系的建立和运行(了解).....	(163)
第五章	建设工程职业健康安全与环境管理(2Z105000)	(171)
第一节	建设工程职业健康安全与环境管理的目的、任务和特点(掌握)	(171)
第二节	建设工程施工安全控制的特点、要求和方法(熟悉)	(183)
第三节	建设工程职业健康安全事故的分类和处理(掌握).....	(192)
第四节	文明施工和环境保护的要求(掌握).....	(199)
第六章	施工合同管理(2Z106000)	(208)
第一节	施工合同的主要内容(掌握).....	(208)
第二节	施工合同的履约管理(掌握).....	(221)
第三节	施工合同索赔管理(掌握).....	(227)
第四节	施工任务委托的主要模式(熟悉).....	(232)
第五节	按计价方式分类的施工合同类型及选择(熟悉)	(240)
第六节	与施工合同相关的其他合同(了解).....	(246)
第七章	建设工程项目信息管理(2Z107000)	(250)
第一节	建设工程项目信息管理的含义、目的和任务(熟悉)	(250)
第二节	建设工程项目信息的分类和信息编码的方法(了解).....	(254)
第三节	工程管理信息化的内涵和意义(了解).....	(259)
模拟试卷一		(263)
模拟试卷二		(274)
参考文献		(285)

第一章 施工管理概论(2Z101000)

第一节 项目目标控制的动态控制原理及其应用(掌握)

【重点难点】

一、项目目标控制的动态控制原理

为有效地控制工程项目,管理者应首先确定建设项目系统控制目标,然后建立控制系统。并在项目实施过程中对控制目标进行监测,及时发现原因、纠正偏差,再采取相应调控措施,并对实施调控后的效果进行监测,以不断改善控制系统的效用,最后保证控制目标的实现。

项目实施过程中客观条件的变化是绝对的,不变是相对的;在项目进展过程中平衡是暂时的,不平衡则是永恒的。因此在项目实施过程中必须随着情况的变化进行项目目标的动态控制。项目目标的动态控制是项目管理最基本的方法论。

由于在项目目标动态控制时要进行大量数据的处理,当项目的规模比较大时,数据处理的数量就相当可观,采用计算机辅助的手段有助于项目目标动态控制的数据处理。

项目目标动态控制的纠偏措施主要包括:组织措施、管理措施、经济措施、技术措施等。

二、应用动态控制原理控制进度

1. 进度控制的动态过程

在工程项目进度计划管理过程中,只有开始实施进度计划,才能发现实际进度情况与原订进度计划的距离,才能进行控制工作。否则,进度计划尚未开始,控制工作也就无从谈起。因此,控制工作是随项目的进展而不断进行的,而这个过程是一个动态变化的过程。

施工进度计划的动态控制是一个循序渐进的控制过程,在施工进度计划的执行过程中,定期收集现场施工进度信息,并不断将实际进度与计划进度进行比较,从中发现实际进度是提前、拖后还是与计划相符,一旦发现进度出现偏差,首先分析产生偏差的原因,系统地分析其对后续工作产生的影响,在此基础上提出修改进度计划的措施,以保证项目按预定目标实现。应用动态控制原理控制进度的方法主要是采用进度监测、进度计划实施的分析与调整的系统过程。

2. 工程项目进度控制的依据

(1) 项目进度计划。无论是哪一级进度计划,项目进度目标都应当经过分解,再确定里程碑事件的进度目标。里程碑事件的进度目标为进度控制的重要依据。

(2) 进度报告。它提供有关进度绩效的信息,如哪些计划的期限已经达到,哪些还没有。进度报告还可以提醒项目管理班子注意将来有可能引起问题的事项。

(3) 变更申请。变更可以是直接的或间接的,可以从外部或内部提出。变更申请可能是请求延缓或加快进度。

(4) 进度管理计划。

3. 进度计划偏差的检测

(1) 进度计划实施中的跟踪检查。对进度计划执行情况进行跟踪检查,收集反映实际进度的有关数据,是计划执行信息的主要来源,是进度分析和调整的依据,也是进度控制的关键步骤。主要做好三项工作:①定期收集进度报表资料;②现场实地检查工程进展实际情况;③定期召开现场会议。

(2) 实际进度数据的加工处理。为了进行实际进度与计划进度的比较,必须对收集到的实际进度数据进行加工处理,形成与计划具有可比性的数据。

(3) 实际进度与计划进度的对比分析。在项目进度监测过程中,一旦发现实际进度偏离计划进度,必须认真分析产生偏差的原因及其对后续工作及总工期的影响,并采取合理的调整措施,确保进度目标的实现。

当某项工作发生实际进度偏差时,要分析该进度偏差是否影响到其后续工作的进展以及是否影响了总工期,这需要借助网络计划进行判断。根据该项工作是否处于关键线路、其进度偏差是否超过该项工作的总时差和自由时差来判断对后续工作和总工期的影响。

4. 产生进度偏差的主要原因

进度拖延的原因是多方面的,常见的有:

- (1) 工程项目各相关单位之间的协调配合的问题;
- (2) 工程变更;
- (3) 风险因素;
- (4) 工期及相关计划的失误和管理过程中的失误。

5. 进度控制的具体工作内容

- (1) 调整工作顺序,改变某些工作间的逻辑关系;
- (2) 缩短某些工作的持续时间;
- (3) 调整项目进度计划;
- (4) 整理变更资料,吸取教训。

三、应用动态控制原理控制投资

1. 投资的计划值与实际值的比较

投资控制包括设计过程的投资控制和施工过程的投资控制,其中前者更为重要。

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预算的比较;
- (2) 工程款支付与工程概预算的比较;
- (3) 工程款支付与工程合同价的比较;
- (4) 工程决算与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。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。

2. 实施动态投资控制的步骤

(1) 项目投资目标的分解。通过编制投资规划、工程概算和预算,分析和论证项目投资目标实现的可能性,并对项目投资目标进行分解。

(2) 进行投资的计划值和实际值的比较。按照某种确定的方式将费用计划值与实际值逐项进行比较,以发现费用是否超支。

(3) 分析。在比较的基础上,对比较的结果进行分析,再确定偏差的严重性及偏差产生的原因。这一步是投资控制工作的核心,其主要目的在于找出产生偏差的原因,从而采取有针对性的措施,减少或减免再次发生相同原因的偏差或减少由此造成的损失。

(4) 预测。根据项目实施情况估算整个项目完成时的费用。预测是为决策提供支持。

(5) 纠偏。当工程项目的实际投资出现了偏差,应当根据工程的具体情况、偏差分析和预测结果,采取适当措施,以期达到使投资偏差尽可能小的目的。纠偏是投资控制中最具实质性的措施。只有通过纠偏,才能最终达到有效控制投资的目的。

(6) 检查。对工程的进展进行跟踪和检查,及时了解工程进展状况以及纠偏措施的执行情况和效果,为今后的工作积累经验。

3. 投资控制的依据

(1) 投资计划。投资控制的目的是实现投资计划的目标,因此,投资计划是投资控制的基础。

(2) 进度报告。进度报告提供了每一个工程实际完成量、工程投资实际支付情况等重要信息。投资控制工作正是通过实际情况与费用计划相比较,找出二者之间的差别,分析偏差产生的原因,从而采取措施改进以后的工作。

(3) 工程变更。一旦出现变更,工程量、工期、费用都将必然发生变化,从而使得投资控制工作变得更加复杂和困难。

(4) 投资管理计划。

4. 产生偏差的原因

一般来说,产生偏差的原因有以下几种:

(1) 物价上涨。包括人工涨价、材料涨价、设备涨价、利率汇率变化。

(2) 设计原因。包括设计错误、设计漏项、设计标准变化、设计保守、图纸提供不及时等。

(3) 业主原因。包括增加内容、投资规划不当、组织不落实、建设手续不齐全、协调不佳、未及时提供现场、其他。

(4) 施工原因。包括施工方案不当、材料代用、施工质量有问题、赶进度、工期拖延、其他。

(5) 客观原因。包括自然原因、基础处理、社会原因、法规变化、其他。

5. 投资控制的偏差分析法

偏差分析法是投资控制的方法之一。

费用的实际值与计划值的差异叫做费用偏差,即

$$\text{费用偏差} = \text{已完工程实际费用} - \text{已完工程计划费用}$$

$$\text{已完工程实际费用} = \text{已完工程量} \times \text{实际单价}$$

$$\text{已完工程计划费用} = \text{已完工程量} \times \text{计划单价}$$

偏差结果为正表示费用超支,结果为负表示费用节约。

偏差分析法有横道图法、表格法、曲线法(赢值法)。

曲线法是用费用累计曲线(S形曲线)进行费用偏差分析的一种方法,用曲线法进行偏差分析同样具有形象、直观的特点。

【自测强化】

一、单项选择题

- 项目实施过程应进行(),它是项目管理最基本的方法论。
A. 项目目标的动态控制 B. 项目目标的静态控制
C. 项目目标的定量控制 D. 项目目标的定性控制
- 最重要的投资控制发生在()阶段。
A. 设计 B. 招投标 C. 施工 D. 竣工结算
- 项目目标动态控制的工作程序包括:①将项目的目标进行分解;②定期进行项目目标的计划值和实际值的比较;③采取纠偏措施进行纠偏;④收集项目目标的实际值;⑤目标调整后再回复到第一步工作。其正确的顺序为()。
A. ①②③④⑤ B. ①④②③⑤ C. ④①②③⑤ D. ④②③①⑤
- 下面不属于项目目标动态控制的纠偏措施的是()。
A. 组织措施 B. 管理措施 C. 协调措施 D. 技术措施
- 在下列进度控制过程的部分工作中,()是确定“里程碑事件”的紧前工作。
A. 分析产生偏差的原因 B. 分析偏差对后续工作和工期的影响
C. 进行目标分解 D. 分析目标实现的可能性
- 不属于应用动态控制原理控制进度的方法是()。
A. 采取投资控制措施 B. 进度的计划值和实际值的比较
C. 进度纠偏的措施 D. 项目进度目标的分解
- 项目目标动态控制的工作程序分为()步。
A. 2 B. 3 C. 4 D. 5
- 通过()的编制以分析和论证项目进度目标实现的可能性,并对项目进度目标进行分解,确定里程碑事件的进度目标。
A. 总进度纲要和总进度规划 B. 总进度规划和总进度计划
C. 总进度纲要和总进度计划 D. 总进度计划和各子项进度计划
- 下列不可以在组织上对进度进行纠偏的措施是()。
A. 调整项目组织结构 B. 任务分工
C. 管理职能分工 D. 改变施工管理
- 下列关于项目投资目标的分解错误的是()。
A. 编制投资规划 B. 工程概算和预算
C. 不包含对项目投资目标进行分解 D. 分析和论证项目投资目标实现的可能性
- 目标动态控制的纠偏措施中不正确的是()。
A. 包括组织措施、管理措施、经济和技术措施
B. 调整项目管理班子人员是管理措施

- C. 调整进度管理的方法和手段是管理措施
D. 制定节约的奖励措施是经济措施
12. 在项目目标动态控制中,属于项目目标控制准备工作的是()。
- A. 收集项目目标的实际值 B. 确定目标控制的计划值
C. 将实际值与计划值比较 D. 找出实际值与计划值的偏差
13. 在项目实施过程中,项目目标动态控制的工作流程正确的是()。
- A. 收集项目目标的实际值,将实际值与计划值比较,找出偏差,采取控制措施
B. 收集项目目标的实际值,将实际值与计划值比较,找出偏差,进行目标调整
C. 收集项目目标的实际值,将实际值与计划值比较,找出偏差,采取控制措施,进行目标调整
D. 将实际值与计划值比较,找出偏差,采取控制措施,收集项目目标的实际值
14. 项目目标动态控制的准备工作是将项目目标进行分解,以确定用于目标控制的()。
- A. 偏差值 B. 调整值 C. 计划值 D. 实际值
15. 确定项目里程碑事件进度目标的是()。
- A. 总进度计划 B. 总进度规划 C. 详细进度规划 D. 作业进度计划
16. 属于进度纠偏的技术措施的是()。
- A. 调整进度管理方法 B. 调整工作流程组织
C. 改变施工方法 D. 强化合同管理
17. 属于进度纠偏的组织措施的是()。
- A. 改变施工管理 B. 调整工作流程组织
C. 改变施工方法 D. 强化合同管理
18. 属于进度纠偏的管理措施的是()。
- A. 调整进度管理 B. 调整工作流程组织
C. 改变施工方法 D. 及时解决工程款支付
19. 投资的计划值和实际值是相对的,相对于工程预算而言,()是投资的计划值。
- A. 合同价 B. 工程概算 C. 工程决算 D. 施工预算

二、多项选择题

1. 项目目标动态控制的纠偏措施主要包括()。
- A. 组织措施 B. 管理措施 C. 经济措施
D. 技术措施 E. 协调措施
2. 进度拖延之后,进度计划调整方法有()。
- A. 索赔工期 B. 减少一部分不必要的工作
C. 缩短某些工作的持续时间 D. 调整某些工作之间的逻辑关系
E. 调整项目进度计划
3. 为了全面、准确地掌握进度计划的执行情况,应当通过()等工作对进度进行跟踪检查。
- A. 定期收集进度报表资料 B. 现场实地检查工程进展情况
C. 定期召开现场会议 D. 向业主提供进度报告

- E. 变更进度计划
4. 应用动态控制原理控制投资的方法包括()。
 - A. 项目投资目标的分解
 - B. 投资的计划值和实际值的比较
 - C. 投资控制的纠偏措施
 - D. 进行施工图预算
 - E. 进行计量
 5. 组织措施进行进度纠偏的措施可以有()。
 - A. 调整项目组织结构
 - B. 任务分工
 - C. 管理职能分工
 - D. 项目管理班子人员
 - E. 改进施工方法
 6. 在施工过程中投资的计划值和实际值的比较包括()。
 - A. 工程合同价与工程概算的比较
 - B. 工程合同价与工程预算的比较
 - C. 工程款支付与工程概算的比较
 - D. 工程款支付与工程预算的比较
 - E. 工程款支付与工程合同价无法作比较
 7. 在项目实施过程中项目目标的动态控制包括()。
 - A. 将项目目标分解
 - B. 确定目标控制的计划值
 - C. 收集项目目标实际值
 - D. 将实际值与计划值比较
 - E. 找出实际值与计划值的偏差
 8. 属于进度纠偏的管理措施的是()。
 - A. 调整进度管理方法和手段
 - B. 调整工作流程组织
 - C. 改变施工方法
 - D. 强化合同管理
 - E. 调整项目管理班子人员
 9. 属于投资控制纠偏的管理措施的是()。
 - A. 调整投资控制方法
 - B. 调整工作流程组织
 - C. 改变施工方法
 - D. 采用限额设计
 - E. 调整项目组织结构
 10. 投资的计划值和实际值是相对的,相对于工程款支付,()可作为投资的计划值。
 - A. 工程概算
 - B. 工程预算
 - C. 工程合同价
 - D. 工程决算
 - E. 工程结算价
 11. 投资的计划值和实际值是相对的,相对于工程合同价,()可作为投资的计划值。
 - A. 工程概算
 - B. 工程预算
 - C. 工程款支付
 - D. 工程决算
 - E. 工程中标价
 12. 在施工过程中投资的计划值和实际值的比较包括()的比较。
 - A. 工程合同价与工程概算
 - B. 工程合同价与工程款的支付
 - C. 工程决算与工程预算
 - D. 工程决算与工程合同价
 - E. 工程概算与工程预算

【自测强化】答案

一、单项选择题

1. A 2. A 3. B 4. C 5. C 6. A 7. B 8. B 9. D 10. C

11. B 12. B 13. A 14. C 15. B 16. C 17. B 18. A 19. B

二、多项选择题

- | | | | | | |
|---------|--------|--------|---------|---------|----------|
| 1. ABCD | 2. CDE | 3. ABC | 4. ABC | 5. ABCD | 6. ABCD |
| 7. CDE | 8. AD | 9. AD | 10. ABC | 11. AB | 12. ABCD |

第二节 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任(掌握)

【重点难点】

一、施工企业项目经理的工作性质

1. 施工企业项目经理制度

施工项目是一种特殊又复杂的一次性活动,涉及到人员、材料、机械设备、环境、技术、资金等多方面因素。为了更好地对施工项目进行计划、组织、监督、控制和协调,提高工作效率,达到管理目标,必须设立施工项目经理。

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)规定:“施工企业在进行施工项目管理时,应实行项目经理负责制”,同时指出“项目经理是企业法定代表人在承包的建设工程施工项目上的委托代理”。

建设部颁发的《建筑施工企业项目经理资质管理办法》中指出:“施工企业项目经理是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”。这就决定了项目经理是项目实施的最高领导者、组织者和责任者,在项目管理中起着决定性作用,是决定项目成败的关键。在项目实施管理过程中,项目经理既要业主负责,实现项目成果性目标,又要对施工企业负责,实现项目效率性目标。

2. 项目经理与建造师的关系

(1) 根据国发[2003]5号文规定: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。

(2) 建筑业企业项目经理资质管理制度向建造师执业资格制度过渡的时间定为五年。过渡期内,凡持有项目经理资质证书或者建造师注册证书的人员,经其所在企业聘用后均可担任工程项目施工的项目经理。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项目经理,由企业自主决定。

(3) 在全面实施建造师执业资格制度后仍然要坚持落实项目经理岗位责任制。项目经理岗位是保证工程项目建设质量、安全、工期的重要岗位。

(4) 建造师是一种专业人士的名称。

3. 国际上项目经理的作用和地位

(1) 项目经理是其上级任命的一个项目管理班子的负责人(领导人),但他并不一定是一个企业法定代表人在工程项目上的代表人;

(2) 他的任务仅限于从事项目管理工作,其主要任务是项目目标的控制;

(3) 在有些文献中明确界定,项目经理不是一个技术岗位,而是一个管理岗位;

(4) 他是一个组织系统中的管理者,至于他是否有人事权、财权和物资采购权等管理权限,则由其上级确定。

4. 项目经理应具备的素质

(1) 具有符合施工项目管理要求的能力;

(2) 具有相应的施工项目管理经验和业绩;

(3) 具有承担施工项目管理任务的专业技术,以及管理、经济和法律、法规知识;

(4) 具有良好的道德品质。

二、施工企业项目经理的任务

1. 施工企业项目经理的一般任务

(1) 确定项目管理组织机构的构成并配备人员,制定规章制度,明确有关人员的职责,组织项目经理班子开展工作。

(2) 确定管理总目标和阶段目标,进行目标分解,制定总体控制计划,并实施控制,确保项目建设成功。

(3) 及时、适当地作出项目管理决策,包括前期工作决策、招标决策(或投标报价决策)、人事任免决策、重大技术措施决策、财务工作决策、资源调配决策、进度决策、合同签订及变更决策,严格管理合同执行。

(4) 协调本组织机构与各协作单位之间的协作配合及经济、技术关系,代表企业法人进行有关签证,并进行相互监督、检查,确保质量、工期及投资的控制和实施。

(5) 建立完善的内部和外部信息管理系统。项目经理既作为指令信息的发布者,又作为外部信息及基层信息的集中点,同时要确保组织内部横向信息联系、纵向信息联系,以及本单位与外部信息畅通无阻,从而保证工作高效率地展开。

2. 施工企业项目经理的主要任务

组织项目投标,作签订合同的决策,实施合同;处理好合同变更、洽商、纠纷和索赔;处理好总分包关系,搞好与有关部门的协作配合;与业主相互监督;实施进度、质量和成本控制;组织工程交工和结算等。

项目经理应当是项目建设全过程的全权代表,决策、组织、指挥、控制项目建设的全过程,参与与项目有关的重大和关键事务。无论是建设前期工作、施工期工作,还是交工验收期工作,均要在他的管辖之下,从而保证建设工作的连续性和统一性。所以应当大力提倡项目建设中推行总承包制并设置总承包项目经理,并作为一种主导方向。

项目经理在承担工程项目施工的管理过程中,应当按照建筑施工企业与建设单位签订的工程承包合同,与本企业法定代表人签订项目承包合同,并在企业法定代表人授权范围内,行使以下管理权力:

(1) 组织项目管理班子;

(2) 以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系,受托签署有关合同;

(3) 指挥工程项目建设的生产经营活动,调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素;

(4) 选择施工作业队伍;

- (5) 进行合理的经济分配；
- (6) 企业法定代表人授予的其他管理权力。

三、施工企业项目经理的责任

工程项目施工应建立以项目经理为首的生产经营管理系统,实行项目经理负责制。项目经理在工程项目施工中处于中心地位,对工程项目施工负有全面管理的责任。项目经理是项目的第一负责人。

1. 《建筑施工企业项目经理资质管理办法》规定的项目经理的职责

- (1) 贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律、法规和政策,执行企业的各项管理制度；
- (2) 严格财务制度,加强财经管理,正确处理国家、企业与个人的利益关系；
- (3) 执行项目承包合同中由项目经理负责履行的各项条款；
- (4) 对工程项目施工进行有效控制,执行有关技术规范 and 标准,积极推广应用新技术,确保工程质量和工期,实现安全、文明生产,努力提高经济效益。

2. 《建设工程项目管理规范》规定项目经理的职责

- (1) 代表企业实施施工项目管理。贯彻执行国家法律、法规、方针、政策和强制性标准,执行企业的管理制度,维护企业的合法权益；
- (2) 履行“项目管理目标责任书”规定的任务；
- (3) 组织编制项目管理实施规划；
- (4) 对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理；
- (5) 建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施；
- (6) 在授权范围内负责与企业管理层、劳务作业层、各协作单位、发包人、分包人和监理工程师等的协调,解决项目中出现的问题；
- (7) 按“项目管理目标责任书”处理项目经理部与国家、企业、分包单位以及职工之间的利益分配；
- (8) 进行现场文明施工管理,发现和处理突发事件；
- (9) 参与工程竣工验收,准备结算资料和分析总结,接受审计；
- (10) 处理项目经理部的善后工作；
- (11) 协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报。

【例题】

一、单项选择题

项目经理在承担工程项目施工的管理过程中,应按照施工企业与建设单位签订的工程承包合同,与()签订项目承包合同。

- A. 业主
- B. 企业董事会
- C. 本企业法定代表人
- D. 总承包单位的项目经理

答案: C

解题要点: 项目经理在承担工程项目施工的管理过程中,应按照施工企业与建设单位签订的工程承包合同,与本企业法定代表签订项目承包合同,业主、企业董事会、总承包单位的项目经理与项目经理间没有这种委托关系。

二、多项选择题

在我国建筑施工企业项目经理资质管理办法中,对施工企业项目经理表述正确的是()。

- A. 是施工企业法定代表人委托的
- B. 是施工企业上级管理部门委托的
- C. 对工程项目施工过程全面负责
- D. 对建设项目全面负责
- E. 是施工企业法定代表人在工程项目上的代表人

答案: ACE

解题要点: 建设部《建筑施工企业项目经理资质管理办法》所称建筑施工企业项目经理,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,施工企业的项目经理不对建设项目全面负责。

【自测强化】

一、单项选择题

1. 建筑施工企业项目经理资质核准将逐步由()代替,并设立过渡期。
 - A. 注册建造师
 - B. 注册造价师
 - C. 注册建筑师
 - D. 注册结构师
2. 建筑业企业项目经理资质管理制度向建造师执业资格制度过渡的时间到()年为止。
 - A. 2005
 - B. 2006
 - C. 2007
 - D. 2008
3. 取得建造师注册证书的人员()工程项目施工的项目经理。
 - A. 由企业自主决定能否担任
 - B. 一定能担任
 - C. 不能担任
 - D. 在过渡期后一定能担任
4. 在过渡期满后,大、中型工程项目施工的项目经理()由取得建造师注册证书的人员担任。
 - A. 可以
 - B. 必须
 - C. 不能
 - D. 不一定
5. 在全面实施建造师执业资格制度后()落实项目经理岗位责任制。
 - A. 仍要坚持
 - B. 不一定要
 - C. 不要
 - D. 可以不坚持
6. 工程项目施工应实行()。
 - A. 招标投标制
 - B. 建设监理制
 - C. 业主负责制
 - D. 项目经理负责制
7. 下列有关项目经理的表述中不正确的是()。
 - A. 项目经理必须取得公司总经理支持与信任,否则在资源获得等方面易出现困难
 - B. 项目经理一般由公司高层领导任命,工作绩效由公司人事部门考核
 - C. 项目经理的培养与发展往往由公司高层决定
 - D. 项目经理的权限往往由公司高层决定
8. 下列不能作为项目经理的职责的是()。
 - A. 全权负责项目成员的人员、考核与奖励
 - B. 对项目进行有效的日常管理
 - C. 保证项目目标的实现
 - D. 进行项目具体事务决策
9. 项目经理责任制是以项目经理为()的施工项目管理目标责任制度。
 - A. 责任主体
 - B. 权力主体
 - C. 利益主体
 - D. 指挥主体
10. 建筑企业项目经理资质管理制度向建造师执业资格制度过渡的时间定为

()年。

A. 3

B. 5

C. 7

D. 2

11. 建造师是一种()的名称,而项目经理是一个()的名称。

A. 专业人士、专业人士

B. 工作岗位、工作岗位

C. 工作岗位、专业人士

D. 专业人士、工作岗位

12. 关于项目经理的论述不正确的是()。

A. 它是一个组织系统中的管理者

B. 它的任务仅限于从事项目管理工作

C. 它是一个管理岗位

D. 它一定是一个企业法定代表人在工程项目上的代表

13. 项目经理在承担工程项目施工的管理过程中,应当按照建筑施工企业与建设单位签订的工程承包合同,与本单位法定代表人签订()。

A. 工程承包合同

B. 管理承包合同

C. 项目承包合同

D. 企业承包合同

14. 要加强对建筑企业项目经理市场行为的(),对发生重大工程质量安全事故或市场违法违规项目,必须依法予以严肃处理。

A. 领导管理

B. 企业管理

C. 监督管理

D. 项目管理

15. 工程项目施工应建立以项目经理为首的生产经营管理系统,实行()。

A. 上级主管负责制

B. 项目经理负责制

C. 企业经理负责制

D. 总工程师负责制

16. 项目经理在()中处于中心地位,负有全面管理的责任。

A. 工程项目管理

B. 工程项目施工

C. 企业项目管理

D. 企业项目施工

17. 是否由注册建造师担任工程项目施工的项目经理,由()决定。

A. 政府主管部门

B. 业主

C. 施工企业

D. 监理工程师

18. 建筑施工企业项目经理是受企业()委托对工程项目施工过程全面负责的项目管理者。

A. 董事会

B. 股东代表大会

C. 总经理

D. 法定代表人

19. 工程项目施工应建立以()为首的生产经营管理系统。

A. 总承包商

B. 项目总工程师

C. 业主

D. 项目经理

二、多项选择题

1. 在国际上,项目经理是()。

A. 其上级任命的一个项目管理班子的负责人(领导人),但他并不一定是一个企业法定代表人在工程项目上的代表人

B. 他的任务仅限于从事项目管理工作,其主要任务是项目目标的控制

C. 他不是一个技术岗位,而是一个管理岗位

D. 他是一个组织系统中的管理者,他的人事权、财权和物资采购权等管理权限由其上级确定

E. 法人

2. 项目经理的素质主要表现在品格和知识两个方面,具体有()。

A. 良好的社会道德

B. 高尚的职业道德