


全国二级建造师执业资格考试
考点采分及模拟试卷

建设工程施工管理

刘平波 主编

JIAN SHE GONG CHENG
SHI GONG GUAN LI



化学工业出版社

全国二级建造师执业资格考试
考点采分及模拟试卷

建设工程施工管理

刘平波 主编

JIANSHE GONGCHENG
SHIGONG GUANLI



化学工业出版社

·北京·



前 言

随着我国执业资格考试制度的日益完善，参加执业资格考试的人数不断增多，考试难度不断增大。为了让更多的考生熟练掌握二级建造师考试大纲要求的内容，顺利通过考试，我们编写了这本《建设工程施工管理》。

本书的考点覆盖了考试大纲中的内容，方便考生在短时间内既能掌握考试大纲中要求掌握的重点内容，又能了解基本培训教材中的一般知识。

“考点采分”的特征如下。

(1) 知识考点化——将考点作为大纲要求知识的基本元素，逐个讲解，全面突破。

(2) 考点习题化——选择题贯穿于考点之中，让考生了解出题的要点，准确把握考试精髓。其中○代表为单选题，□代表为多选题。

(3) 考题分析——提供部分历年考试涉及的题目，帮助考生尽快熟悉考试形式、特点及方法，提高应试能力。

(4) 大纲考点化——将大纲分解成考点，对应相应习题，以点推题，全面提高考生应试技巧。

(5) 重点等级化——每个考点均附有重点等级，重点等级的星数表示考试大纲要求掌握的程度，星数越多，考点重要程度越高，考生应给予更多重视。对考生分配学习精力，提高应试合格率有较强的适用性。

由于本书涉及内容广泛，虽经全体编者反复修改，但由于时间和水平有限，难免有疏漏和不妥之处，敬请指正。

编者

2012年1月

本书编写人员

主 编：刘平波

编写人员：罗 娜 王 慧 张 祎 赵春娟

马可佳 李慧婷 荣 星 王 帅

单 超 陶红梅 孙 元 于 涛

刘艳君 宋砚秋 白雅君 刘平波



目 录

上篇 考点采分

第一章 施工管理	2
第一节 施工方的项目管理	2
考点 1: 建设工程项目管理的类型	2
考点 2: 施工方项目管理的目标和任务	4
第二节 施工管理的组织	6
考点 1: 项目结构分析	6
考点 2: 施工管理的组织结构	7
考点 3: 施工管理的工作任务分工	10
考点 4: 施工管理的管理职能分工	11
考点 5: 施工管理的工作流程组织	11
第三节 施工组织设计的内容和编制方法	13
考点 1: 施工组织设计的内容	13
考点 2: 施工组织设计的编制方法	15
第四节 建设工程项目目标的动态控制	16
考点 1: 项目目标的动态控制方法	16
考点 2: 动态控制方法在施工管理中的应用	17
第五节 施工方项目经理的任务和责任	18
考点 1: 施工方项目经理的任务	18
考点 2: 施工方项目经理的责任	20
第六节 施工风险管理	21
考点 1: 风险和风险量	21
考点 2: 建设工程施工风险的类型	23
考点 3: 建设工程施工风险管理的任务和方法	23
第七节 建设工程监理	24
考点 1: 建设工程监理的工作任务	24
考点 2: 建设工程监理的工作方法	27
第二章 施工成本控制	30
第一节 建筑安装工程费用项目的组成与计算	30
考点 1: 建筑安装工程费用项目	30
考点 2: 直接工程费的组成	31
考点 3: 措施费的组成	33
考点 4: 间接费、利润和税金组成	35

考点 5: 建筑安装工程费用计算程序	37
考点 6: 工程量清单计价	40
第二节 建设工程定额	43
考点 1: 建设工程定额的分类	43
考点 2: 人工定额	45
考点 3: 材料消耗定额	46
考点 4: 施工机械台班使用定额	47
第三节 施工成本管理与施工成本计划	48
考点 1: 施工成本管理的任务与措施	48
考点 2: 施工成本计划的类型	51
考点 3: 施工成本计划的编制依据	52
考点 4: 施工成本计划的编制方法	53
第四节 施工成本控制与施工成本分析	55
考点 1: 施工成本控制的依据	55
考点 2: 施工成本控制的步骤	55
考点 3: 施工成本控制的方法	56
考点 4: 施工成本分析的方法	59
第五节 建筑安装工程费用的结算	61
考点 1: 工程变更价款的确定方法	61
考点 2: 索赔费用的组成	63
考点 3: 建筑安装工程费的结算方法	65
第三章 施工进度控制	67
第一节 建设工程项目进度控制的目标和任务	67
考点 1: 建设工程项目总进度目标	67
考点 2: 建设工程项目进度控制的任务	68
第二节 施工方进度计划的类型及其作用	69
考点 1: 施工方进度计划的类型	69
考点 2: 控制性施工进度计划的作用	70
考点 3: 实施性施工进度计划的作用	71
第三节 施工进度计划的编制方法	71
考点 1: 横道图进度计划的编制方法	71
考点 2: 工程网络计划的类型和应用	72
考点 3: 关键工作和关键路线的概念	78
考点 4: 时差的概念	78
第四节 施工方进度控制的任务和措施	78
考点 1: 施工方进度控制的任务	78
考点 2: 施工方进度控制的措施	79
第四章 施工质量控制	81
第一节 施工质量管理 and 质量控制的基础知识	81
考点 1: 施工质量管理 and 质量控制的概念和特点	81
考点 2: 施工质量的影响因素	82
第二节 施工质量管理体系的建立和运行	83
考点 1: 施工质量保证体系的建立和运行	83

考点 2: 施工企业质量管理体系的建立和运行	85
第三节 施工质量控制的内容和方法	87
考点 1: 施工质量控制的基本内容和方法	87
考点 2: 施工准备的质量控制	89
考点 3: 施工过程的质量控制	91
考点 4: 工程施工质量验收的规定与方法	93
第四节 施工质量事故处理	96
考点 1: 工程质量事故分类	96
考点 2: 施工质量事故处理方法	98
第五节 施工质量的政府监督	100
考点 1: 施工质量政府监督的职能	100
考点 2: 施工质量政府监督的实施	101
第五章 建设工程职业健康安全与环境管理	103
第一节 施工安全管理	103
考点 1: 施工安全管理体系	103
考点 2: 施工安全管理的任务	105
考点 3: 施工安全管理策划	106
考点 4: 施工安全管理实施	108
考点 5: 施工安全的政府监督	111
第二节 建设工程职业健康安全与环境管理	112
考点 1: 建设工程职业健康安全与环境管理的特点和目标	112
考点 2: 建设工程职业健康安全与环境管理体系	113
考点 3: 建设工程职业健康安全事故的分类	114
考点 4: 建设工程生产安全事故报告和调查处理	116
考点 5: 建设工程环境保护的要求	118
考点 6: 建设工程环境事故的处理	119
第六章 施工合同管理	122
第一节 施工承发包的模式	122
考点 1: 施工平行承发包模式	122
考点 2: 施工总承包模式	123
考点 3: 施工总承包管理模式	124
第二节 施工承包与物资采购合同的内容	126
考点 1: 施工承包合同的主要内容	126
考点 2: 施工专业分包合同的内容	132
考点 3: 施工劳务分包合同的内容	134
考点 4: 物资采购合同的主要内容	136
第三节 施工单价合同、总价合同与成本加酬金合同	138
考点 1: 单价合同的运用	138
考点 2: 总价合同的运用	140
考点 3: 成本加酬金合同的运用	142
第四节 施工合同执行过程的管理	143
考点 1: 施工合同跟踪与控制	143
考点 2: 施工合同变更管理	145

第五节 施工合同的索赔	147
考点 1: 施工合同索赔的依据和证据	147
考点 2: 施工合同索赔的程序	149
第七章 施工信息管理	152
第一节 施工方信息管理	152
考点 1: 施工方信息管理的任务	152
考点 2: 施工方信息管理的手段	154
第二节 施工文件档案管理	155
考点 1: 施工文件档案管理的主要内容	155
考点 2: 施工文件的立卷	158
考点 3: 施工文件的归档	159

下篇 模拟试卷

《建设工程施工管理》模拟试卷（一）	162
《建设工程施工管理》模拟试卷（一） 参考答案及解析	172
《建设工程施工管理》模拟试卷（二）	180
《建设工程施工管理》模拟试卷（二） 参考答案及解析	190



上篇 考点采分



第一章 施工管理

第一节 施工方的项目管理

考点 1：建设工程项目管理的类型

重点等级：☆☆☆☆☆

因为项目的核心任务是项目的 I 【○A. 组织协调 ○B. 目标控制 ○C. 合同管理 ○D. 风险管理】，所以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。

1. 建设工程项目管理的概念

建设工程项目管理的内涵是：II 【○A. 自项目开始前，通过资源分配管理，以使项目的质量目标得以实现 ○B. 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 ○C. 自项目开始至项目完成，通过项目控制和资源分配，以使项目的进度目标得以实现 ○D. 在项目开始前，通过项目策划，以使项目的费用目标和进度目标得以实现】。

“自项目开始至项目完成”指的是项目的 III 【○A. 筹划期 ○B. 施工期 ○C. 实施期 ○D. 验收期】；“项目策划”指的是目标控制前的一系列 IV 【○A. 计划和协调工作 ○B. 组织和管理的工作 ○C. 施工组织设计工作 ○D. 筹划和准备工作】；对业主而言，“费用目标”是 V 【○A. 利润目标 ○B. 融资目标 ○C. 投资目标 ○D. 成本目标】；对施工方而言，“费用目标”是成本目标。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。

2. 建设工程项目管理的类型

按照建设工程生产组织的特点，一个项目通常由众多参与单位承担不同的建设任务，而各参与单位的 VI 【□A. 工作性质 □B. 工作环境 □C. 工作任务 □D. 工作方法 □E. 利益】不同，所以就形成了不同类型的项目管理。由于业主方是建设工程项目生产过程的总集成者——人力资源、物质资源与知识的集成，业主方也是建设工程项目生产过程的总组织者，所以对于一个建设工程项目而言，虽然有代表不同利益方的项目管理，但是业主方的项目管理是管理的核心。

按建设工程项目不同参与方的工作性质与组织特征划分，项目管理有如下几种类型：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建设工程项目总承包方的项目管理等。

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均属于业主方的项目管理。施工总承包方与分包方的项目管理均属于施工方的项目管理，材料和设备供应方的

项目管理均属于供货方的项目管理。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Ⅶ【○A. EPC 承包 ○B. D-B 承包 ○C. CM 总承包 ○D. 联合体承包】）等，它们的项目管理都属于建设项目总承包方的项目管理。

3. 业主方项目管理的目标和任务

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、进度目标与质量目标。其中，投资目标指的是项目的Ⅷ【○A. 总利润目标 ○B. 总费用目标 ○C. 总投资目标 ○D. 总成本目标】。进度目标是指项目动用的时间目标，也即项目交付使用的时间目标，如工厂建成可以投入生产、道路建成可以通车、办公楼可以启用、旅馆可以开业的时间目标等。项目的质量目标不仅包括施工的质量，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与技术标准的规定，以及满足业主方相应的质量要求。

项目的投资目标、进度目标与质量目标之间既有矛盾的一面，也有统一的一面，它们之间是对立统一的关系。要加快进度通常需要增加投资，要提高质量通常也需要增加投资，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；但是，通过有效的管理，在不增加投资的前提下，也可以缩短工期和提高工程质量，这反映了关系统一的一面。

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Ⅸ【○A. 使用阶段 ○B. 策划阶段 ○C. 管理阶段 ○D. 总结阶段】。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、动用前准备阶段与保修期。在项目决策阶段，Ⅹ【○A. 编制项目建议书 ○B. 编制项目总成本计划 ○C. 编制项目总进度计划 ○D. 编制设计任务书】、编制可行性研究报告；在项目设计准备阶段，编制设计任务书；在项目设计阶段，进行初步设计、技术设计和施工图设计。招标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标投标阶段。

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分别进行如下工作：①安全管理；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。Ⅺ【○A. 投资控制 ○B. 安全管理 ○C. 进度控制 ○D. 质量控制】是项目管理中的最重要的任务，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。

4. 设计方项目管理的目标和任务

设计方作为项目建设的一个Ⅻ【○A. 施工方 ○B. 业主方 ○C. 参与方 ○D. 供货方】，其项目管理主要服务于Ⅰ【○A. 社会的利益 ○B. 业主方的利益 ○C. 总承包方的利益 ○D. 项目的整体利益】和设计方本身的利益。其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。项目的投资目标能否实现，与设计工作密切相关。设计方的项目管理工作除了在设计阶段进行外，它还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。

5. 供货方项目管理的目标和任务

供货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供货方本

身的利益。其项目管理的目标包括供货方的成本目标、供货的进度目标与供货的质量目标。供货方的项目管理工作除了在施工阶段进行外，它还涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段与保修期。

供货方项目管理的主要任务包括：ii 【A. 供货的安全管理 B. 供货方的成本控制 C. 供货的进度控制 D. 供货的质量控制 E. 工程造价控制】；供货合同管理；供货信息管理；与供货有关的组织与协调。

6. 建设项目工程总承包方项目管理的目标和任务

建设项目工程总承包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利益和建设项目总承包方本身的利益。其项目管理的目标包括iii 【A. 项目的总投资目标 B. 总承包方的成本目标 C. 项目的设计目标 D. 项目的进度目标 E. 项目的质量目标】。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。

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。

经典试题

(单选题) 1. 某施工企业在基础工程施工过程中通过采用价值工程优化了施工方案，使在不增加施工成本的前提下，缩短了工期并提高了工程质量。这体现了项目的投资目标、进度目标和质量目标之间的 () 关系。

- A. 矛盾 B. 关联 C. 统一 D. 协调

(单选题) 2. 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

(多选题) 3. 某设计单位通过公开招标的方式承担了一项高层住宅的设计任务，该设计单位项目管理的目标应包括 ()。

- A. 设计的进度目标 B. 设计的成本目标 C. 设计的出图方式
D. 设计的质量目标 E. 项目的投资目标

参考答案 I B(2010年、2006年考试涉及) II B III C IV D V C VI ACE VII A VIII C
IX A X A(2009年考试涉及) XI B XII C i D ii ABCD iii ABDE 1. C
2. C(2011年考试涉及) 3. ABDE

考点 2: 施工方项目管理的目标和任务

重点等级: ☆☆☆☆☆

施工方作为项目建设的一个参与方，其项目管理主要服务于 I 【A. 社会的利益 B. 业主方的利益 C. 总承包方的利益 D. 项目的整体利益】和施工方本身的利益。其项目管理的目标包括 II 【A. 施工的成本目标 B. 施工的进度目标 C. 施工的质量目标 D. 施工的投资目标 E. 施工的安全目标】。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。在工程实践中，因为设计阶段和施工阶段往往是交叉的，所以施工方的项目管理工作也涉及设计阶段。

1. 施工方项目管理的任务

施工方项目管理的任务包括：III 【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】；施工合同管理；施工信息管理；与施工有关的组织与协调。施工方是承担施工任务的单位的总称谓，它可能是施工总承包方、施工总承包管理方、分包施工方、建设项目总承包的施工任务执行方或仅仅提供施工劳务的参与方。当施工方担任的角色不同时，其项目管理的任务和工作重点也会有差异。

2. 施工总承包方的管理任务

施工总承包方对所承包的建设工程承担施工任务的执行和组织的总的责任，它的主要管理任务如下：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（这是施工总承包方内部的管理任务）；③施工总承包方是工程施工的总执行者与总组织者，它除了完成自己承担的施工任务以外，还负责组织与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、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与协调等。

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（不管是一般的分包方，或由业主指定的分包方）必须接受Ⅳ【○A. 业主 ○B. 设计方 ○C. 施工总承包方 ○D. 项目监理方】或施工总承包管理方的工作指令，服从其总体的项目管理。

3. 施工总承包管理方的主要特征

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，它的主要特征如下。①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与协调。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Ⅴ【○A. 总承包管理方 ○B. 业主方 ○C. 设计方 ○D. 咨询机构】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不论是业主方选定的分包方，还是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。所以，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、创造必要的施工条件。⑥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。

4. 建设项目工程总承包的特点

工程总承包和工程项目管理是国际通行的工程建设项目Ⅵ【○A. 组织结构方式 ○B. 组织运行方式 ○C. 组织管理方式 ○D. 组织实施方式】。建设项目工程总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验，实现建设生产过程的组织集成化，以克服由于设计与施工的分离致使投资增加，以及克服由于设计和施工的不协调而影响建设进度等弊病。

经典试题

（单选题）1. 某企业承包了某石化工程项目的设计和施工任务，则该企业的项目管理属于建设项目（ ）。

- A. 采购方的项目管理 B. 设计方的项目管理
C. 工程总承包方的项目管理 D. 施工方的项目管理

（单选题）2. 某建设工程项目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

参考答案 I D(2006年考试涉及) II ABC III ABCE(2011年考试涉及) IV C(2010年考试涉及) V B(2009年考试涉及) VI D 1. C 2. C(2011年考试涉及)

第二节 施工管理的组织

考点 1: 项目结构分析

重点等级: ☆☆☆☆☆

1. 系统概述

建设工程项目作为一个系统，与一般的系统相比，具有明显的特征，具体如下：①建设项目都是一次性的，没有两个完全相同的项目；②建设项目全寿命周期通常由决策阶段、实施阶段和运营阶段组成，各阶段的工作任务和工作目标不同，其参与或涉及的单位也不相同，它的全寿命周期持续时间长；③一个建设项目的任务通常由多个，甚至许多个单位共同完成，它们的合作关系大多数不是固定的，且一些参与单位的利益不尽相同，甚至相对立。

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。若将一个建设项目的项目管理视作为一个系统，其目标决定了项目管理的组织，而项目管理的组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素，由此可见项目管理的组织的重要性。控制项目目标的主要措施包括 I 【A. 组织措施 B. 技术措施 C. 经济措施 D. 法律措施 E. 行政措施】、管理措施。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。

2. 组织论和组织工具

组织论主要研究系统的组织结构模式、组织分工与工作流程组织，它是与项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科。组织结构模式包括 II 【A. 项目结构 B. 线性组织结构 C. 职能组织结构 D. 项目合同结构 E. 矩阵组织结构】。组织分工包括工作任务分工和管理职能分工。工作流程组织包括管理工作流程组织、信息处理工作流程组织和物质流程组织。

(1) III 【A. 项目结构模式 B. 组织结构模式 C. 组织分工 D. 工作流程组织】反映一个组织系统中各子系统之间或各元素（各工作部门或各管理人员）之间的 IV 【A. 组织关系 B. 指令关系 C. 命令关系 D. 逻辑关系】。

(2) 组织分工反映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。

(3) 组织结构模式和组织分工均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，它包括：①项目结构图；②组织结构图（管理组织结构图）；③工作任务分工表；④管理职能分工表；⑤工作流程图等。

3. 项目结构图

V 【A. 合同结构图 B. 组织结构 C. 项目结构图 D. 工作流程图】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各项工作任务。一些居住建筑开发项目可以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通常按其生产子系统的构成对项目的结构进行逐层分解。同一个建设工程项目可有不同的项目结构

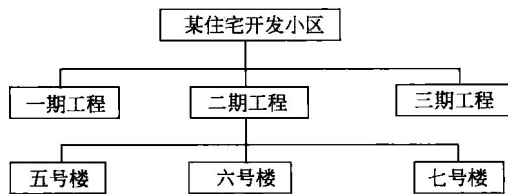
的分解方法，项目结构的分解应与整个工程实施的部署相结合，并将采用的 VI 【○A. 组织结构 ○B. 工程流程 ○C. 职能结构 ○D. 合同结构】相结合。项目结构分解并没有统一的模式，但应结合项目的特点并参考以下原则进行：①考虑项目进展的总体部署；②考虑项目的组成；③有利于项目实施任务（设计、施工和物资采购）的发包和有利于项目实施任务的进行，并结合合同结构；④有利于项目目标的控制；⑤结合项目管理的组织结构等。

4. 项目结构的编码

编码工作是信息处理的一项重要基础工作，编码由一系列 VII 【○A. 字母和数字 ○B. 字母和符号 ○C. 文字和符号 ○D. 符号和数字】组成。一个建设工程项目有不同类别、不同用途的信息，为了有组织地存储信息、方便信息的检索和信息加工整理，必须对项目的信息进行编码，具体包括：①项目的结构编码；②项目管理组织结构编码；③项目的政府主管部门和各参与单位编码（组织编码）；④项目实施的工作项编码（项目实施的工作过程的编码）；⑤项目的投资项编码（业主方）/成本项编码（施工方）；⑥项目的进度项（进度计划的工作项）编码；⑦项目进展报告和各类报表编码；⑧合同编码；⑨函件编码；⑩工程档案编码等。项目结构的编码依据 VIII 【○A. 组织结构图 ○B. 项目结构图 ○C. 合同结构图 ○D. 工作流程图】，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、合同管理与信息管理等管理工作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。

经典试题

（单选题）1. 某住宅小区工程施工前，施工项目管理机构绘制了如下框图。该图是（ ）。



A. 项目结构图

B. 组织结构图

C. 工作流程图

D. 合同结构图

参考答案 I ABC(2010 年考试涉及) II BCE III B IV B(2009 年考试涉及) V C(2010 年考试涉及) VI D(2011 年考试涉及) VII D VIII B 1. A(2009 年考试涉及)

考点 2: 施工管理的组织结构

重点等级: ☆☆☆☆☆

1. 基本的组织结构模式

组织结构模式可以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，它反映 I 【○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】。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单向箭线表示。组织论的三个重要的组织工具为项目结构图、组织结构图和合同结构图。项目结构图是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），图中矩形框表示 II 【○A. 一个组织系统中的工

作部门 ○B. 一个项目的组成部分 ○C. 一个组织系统中的工作和工作的执行者 ○D. 一个项目的判别条件】，矩形框用直线连接。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），图中矩形框表示一个组织系统中的组成部门（工作部门），矩形框用单向箭头连接。合同结构图反映一个建设项目参与单位之间的合同关系，图中矩形框表示一个建设项目的参与单位，矩形框用Ⅲ【○A. 单向箭头 ○B. 双向箭头 ○C. 直线 ○D. 虚线】连接。

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。这几种常用的组织结构模式既可以在企业管理中运用，又可在建设项目管理中运用。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。

(1) 职能组织结构的特点及其应用。职能组织结构是一种传统的组织结构模式。在职能组织结构中，每一个职能部门可以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。所以，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能够影响企业管理机制的运行。

(2) 线性组织结构的特点及其应用。在线性组织结构中，Ⅳ【○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】，所以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，由于一个建设项目的参与单位很多，少则数十，多则数百，大型项目的参与单位将数以千计，在项目实施过程中矛盾的指令会给工程项目目标的实现造成很大的影响，而线性组织结构模式可确保工作指令的唯一性。

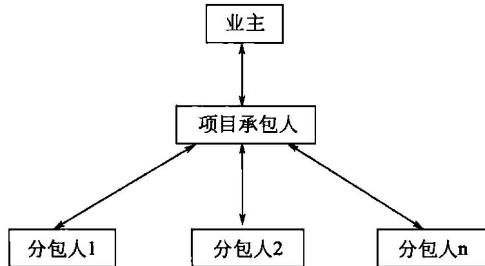
(3) 矩阵组织结构的特点及其应用。矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。在矩阵组织结构最高指挥者（部门）下设纵向与横向两种不同类型的工作部门。纵向工作部门如人、财、物、产、供、销的职能管理部门，横向工作部门如生产车间等。一个施工企业，若采用矩阵组织结构模式，则纵向工作部门可以是计划管理、技术管理、合同管理、财务管理和人事管理部门等，而横向工作部门可以是项目部。在矩阵组织结构中，每一项纵向和横向交汇的工作，指令来自于纵向和横向两个工作部门，所以其指令源为两个。当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时，由该组织系统的最高指挥者（部门）进行协调或决策。

2. 项目管理的组织结构图

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Ⅴ【○A. 项目组织结构图 ○B. 项目结构图 ○C. 项目管理结构图 ○D. 工作流程图】，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Ⅵ【○A. 各子系统和各元素之间 □B. 各工作人员之间 □C. 各工作单位、各工作部门之间 □D. 各元素之间 □E. 各子系统之间】的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。一个建设工程项目的实施除了业主方外，还有许多单位参加，如设计单位、施工单位、供货单位与工程管理咨询单位，以及有关的政府行政管理部门等，项目组织结构图应注意表达业主方以及项目的参与单位有关的各工作部门之间的组织关系。业主方、设计方、施工方、供货方与工程管理咨询方的项目管理的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。项目组织结构图应反映项目经理和费用（投资或成本）控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理以及组织与协调等主管工作部门或主管人员之间的组织关系。

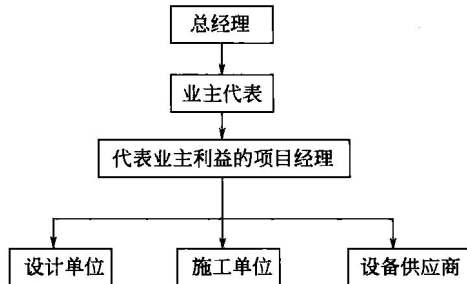
经典试题

(单选题) 1. 下图反映的是某建设项目业主、项目总承包人、分包人之间的 ()。



- A. 协作关系 B. 指令关系 C. 管理关系 D. 合同关系

(单选题) 2. 在工程项目组织结构中, 某建设单位采用线性组织结构模式, 如下图所示。该图反映了设计单位、施工单位、设备供应商、业主之间的组织关系, 可以表明 ()。



- A. 总经理可以直接向设计单位下达指令
 B. 总经理可以直接向代表业主利益的项目经理下达指令
 C. 总经理必须通过业主代表下达指令
 D. 业主代表可以直接向施工单位下达指令

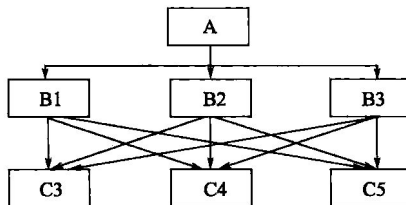
(单选题) 3. 某建设单位准备实施一个大型地铁建设项目的施工管理任务, 为了提高项目组织系统的运行效率, 该建设单位决定设置纵向和横向两个工作部门, 以减少项目组织结构的层次, 则该项目所选用的组织结构模式属于 ()。

- A. 矩阵组织结构 B. 线性组织结构 C. 项目组织结构 D. 职能项目结构

(单选题) 4. 某建设公司对某大学 1 栋 6500m² 的学生公寓进行了投标。在编制投标文件过程中, 该建设公司决定采用线性组织结构模式, 这种组织系统的特点是 ()。

- A. 有纵向和横向的指令源 B. 指令源唯一
 C. 没有相互矛盾的指令源 D. 可能有多个矛盾的指令源

(多选题) 5. 下图所示的项目组织结构模式的特点有 ()。



- A. 每一个部门可根据其职能对其直接和非直接的下属部门下达指令
 B. 每一个部门可能得到其直接和非直接的上级部门下达的工作指令
 C. 每一个部门可能会有多个矛盾的指令源
 D. 上下级指令传递的路径较长