

全国一级建造师执业资格考试4周通关辅导丛书

2012

建设工程 项目管理

■ 优路教育一级建造师考试命题研究委员会 组编

赠优路教育

**建设工程项目管理
精讲班集萃**

(价值320元)网络课

2012年6月1日后凭账号密码登陆

www.niceloo.com

学习课程

4周科学规划 任务合理分解

权威考点汇集 考情全面掌握

4周科学规划 规律明晰准确

全真预测练习 分数快速提升

网络视频课程 真正超值赠送



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



2012 全国一级建造师执业资格考试 4 周通关辅导丛书

建设工程项目管理

优路教育一级建造师考试命题研究委员会 组编



机械工业出版社

本丛书是颠覆图书市场传统应试考试图书之作,以2012年全国一级建造师执业资格考试大纲和指定教材为蓝本,以科学、合理、贴身的学习周计划为主线,以学习、复习齐头并进的新型学习方法为灵魂,让读者在“知识框架”中宏观把握考点,在“考点汇集”中明确考点内容,在“真题实战”中感受考点,在“预测练习”中熟练考点。旨在为读者顺利通过2012年一级建造师执业资格考试保驾护航。

本书针对考生在学习、复习中的记忆规律安排了4周复习学习计划。第一周主要学习第一章至第三章内容;第二周学习第四章,并复习第一、二章内容;第三周学习第五章、第六章内容,并复习第三、四章的内容;第四周学习第七章并复习第五、六章内容,将整本书的考点汇集部分浏览一遍,温习曾经做过的习题,做到查漏补缺,帮助考生熟练运用所有考点。4周的安排,目标明确,科学合理,帮助考生理清复习思路,最终成功通过考试。

本书为教材之精华。一书在手,考试无忧。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/优路教育一级建造师考试命题研究委员会组编 一北京:机械工业出版社,2012.4

(2012 全国一级建造师执业资格考试4周通关辅导丛书)

ISBN 978-7-111-37979-9

I ①建… II. ①优… III. ①基本建设项目-项目管理-建筑师-资格考试-自学参考资料 IV. ①F284

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第060991号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:汤攀 责任编辑:汤攀

责任印制:李妍

北京振兴源印务有限公司印刷

2012年5月第1版第1次印刷

184mm×260mm·11 5印张·297千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37979-9

定价:34.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

繁忙的您,面临工作和考试的压力,是否正茫然失措,对考试重点、难点一无所知,对考试没有头绪,对厚厚的教材只能一声叹息,别担心,拿起周计划丛书,一切问题迎刃而解。

《2012 全国一级建造师执业资格考试 4 周通关辅导丛书》是一套严格遵照 2012 年《一级建造师执业资格考试大纲》的要求,根据一级建造师考生特点,集行业各种优势资源编写而成的精品应试丛书。该丛书包括《建设工程经济》、《建设工程法规及相关知识》、《建设工程项目管理》、《建筑工程管理与实务》、《机电工程管理与实务》5 个分册,每门学科的重点、考点突出,均由一线名师执笔,是一套高质量的应试辅导图书。

本套丛书的特点如下:

一、名牌机构策划,集行业各种优势资源

本套丛书由著名培训机构优路教育的教研团队和一线名师结合多年命题研究和教学实践,以真题为蓝本,以大纲为纲要,以为考生服务为目的,集精华于一体,真实权威,实用性强。

二、紧扣大纲要求,直击 2012 年考试真题

本套丛书紧扣 2012 年考试教材和大纲,体例设置与教材完全一致;突出必背考点,辅以真题实战,相关知识点和题库完美结合,极大地强化考生的应试能力。

三、真题加预测,摸准考试命题命脉

本套丛书每天的学习内容都包含考点汇集、真题实战、预测练习三个部分,讲、测、练一天搞定,无论从学习、记忆,还是学习资源来看,本丛书都是您考试之路上不可缺少的好助手。

四、按“周”规划,科学有效安排复习内容

本套丛书另一个同类图书不具备的亮点是:根据记忆规律的普遍性特点,在复习规划中实行学习与复习并进的新型应试学习方法,为考生做好了普适性的学习复习计划,让读者拿到本书之后就知道每天学习什么,怎么学习,从而做到胸有成竹,百战不殆,为在最短的时间内有效复习并通过考试打下坚实的基础。

五、超值赠送服务

本套丛书均配有超值赠送服务,由优路教育(www.niceloo.com)提供专业的服务和强大的技术支持,其具体为:

1.《建设工程法规及相关知识》附赠内容为:优路教育“建设工程法规精讲班”(价值 320 元)的网络视频课程。

2.《建设工程经济》附赠内容为:优路教育“建设工程经济精讲班”(价值 320 元)的网络视频课程及“工程经济计算题题库”。

3.《建设工程项目管理》附赠内容为:优路教育“建设工程项目管理精讲班”(价值 320 元)的网络视频课程。

4.《建筑工程管理与实务》附赠内容为:优路教育“建筑工程管理与实务精讲班”或“案例突破”班(价值 320 元)的网络视频课程。

5.《机电工程管理与实务》附赠内容为:优路教育“机电工程管理与实务精讲班”或“案例突破”班(价值 320 元)的网络视频课程。

赠送内容的使用方法为:刮开封面上的账号和密码登录 www.niceloo.com,按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012 年 6 月 1 日开通)。

优路教育技术支持及服务热线：010 - 51658182。

本套丛书脉络清晰，重点、考点一一尽现，实用性强。相信广大考生在使用本套丛书时，会有如亲临辅导班现场的切身感受，同时也真诚地希望本套丛书能大大提高众考生的应试能力和实际水平！

我们将本着“优质教育·成功之路”的教学理念，孜孜上进，竭诚为全国考生不断贡献微薄之力！

优路教育

前 言

本书是专家组在多年分析研究历年考题的基础上严格按照 2012 年《一级建造师执业资格考试大纲》和考试教材的要求编写的，将考试大纲和教材有机结合，通过梳理考点，解析真题，强化应试等全方位提升考生应试能力。

本书的体例有：

一、知识框架：让考生从宏观上了解教材知识结构和考点分布，做到运筹帷幄。

二、考点汇集：让考生知道每节的考点、难点、重点，做到有备而考。

三、真题实战：让考生感受知识点在真题中的难度、形式，做到知己知彼。

四、预测练习：让考生练习考点、掌握技巧、检测不足，做到熟能生巧。

本书具有以下特点：

科学规划，合理引导：古人云：“凡事预则立，不预则废”，科学规划是事半功倍的基础。本书不仅在内容上编写合理，而且还加入了科学合理的学习和复习规划，引进学习与复习并进的新型学习方法，帮助读者赢在起跑线上。

源于教材，高于教材：本书内容紧扣最近考纲和教材，通过分析最近几年的考题，总结出了命题规律，提炼了考核要点。本书整体结构设置合理，旨在指导考生梳理和归纳核心知识，掌握考试教材的精华。

高瞻远瞩，把握题源：编写组在总结历年命题规律的基础上，分析考情，在本书中展现了考试中可能涉及的知识点，具有很强的前瞻性和预测性。

本书在编写过程中，虽然几经斟酌和校对，但由于时间紧促，难免有不尽如人意之处，恳请广大读者对疏漏之处给予批评和指正。

优路教育全国一级建造师执业资格考试命题研究组

目 录

丛书序

前言

2012 全国一级建造师执业资格考试有关情况

命题规则与解题技巧

周计划学习进度表

第一章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理	1
第一节 1Z201010 建设工程项目目标和任务	2
第二节 1Z201020 建设工程项目的组织	7
第三节 1Z201030 建设工程项目策划	12
第四节 1Z201040 建设工程项目采购的模式	14
第五节 1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	20
第六节 1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	23
第七节 1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	26
第八节 1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	29
第九节 1Z201090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	34
第十节 1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	36
第二章 1Z202000 建设工程项目施工成本控制	40
第一节 1Z202010 施工成本管理的任务和措施	40
第二节 1Z202020 施工成本计划	43
第三节 1Z202030 施工成本控制	48
第四节 1Z202040 施工成本分析	52
第三章 1Z203000 建设工程项目进度控制	57
第一节 1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	58
第二节 1Z203020 建设工程项目总进度目标的论证	60
第三节 1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法	62
第四节 1Z203040 建设工程项目进度控制的措施	72
第四章 1Z204000 建设工程项目质量控制	76
第一节 1Z204010 质量管理与质量控制	77
第二节 1Z204020 建设工程项目质量控制体系	79
第三节 1Z204030 建设工程项目施工质量控制	86
第四节 1Z204040 建设工程项目质量验收	94
第五节 1Z204050 施工质量不合格的处理	98
第六节 1Z204060 数理统计方法在施工质量管理中的应用	102

第七节 1Z104070	建设工程项目质量的政府监督	104
第五章 1Z205000	建设工程职业健康安全与环境管理	108
第一节 1Z205010	职业健康安全管理体系与环境管理体系	108
第二节 1Z205020	建设工程安全生产管理	114
第三节 1Z205030	建设工程生产安全事故应急预案和事故处理	123
第四节 1Z205040	建设工程施工现场文明施工和环境保护的要求	127
第六章 1Z206000	建设工程合同与合同管理	132
第一节 1Z206010	建设工程施工招标与投标	133
第二节 1Z206020	建设工程合同的内容	137
第三节 1Z206030	合同计价方式	144
第四节 1Z206040	建设工程担保	147
第五节 1Z206050	建设工程施工合同	150
第六节 1Z206060	建设工程索赔	154
第七节 1Z206070	国际建设工程施工承包合同	160
第七章 1Z207000	建设工程项目信息管理	164
第一节 1Z207010	建设工程项目信息管理的目的和任务	164
第二节 1Z207010	建设工程项目信息的分类、编码和处理方法	166
第三节 1Z207030	建设工程管理信息化及建设工程项目管理信息系统的功能	168

第一周第一天

日期：2012 年 ____ 月 ____ 日

学习内容：学习第一章第一节至第四节

第一章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理

知识框架

建设工程项目的组织与管理	建设工程项目管理的目标和任务	建设工程管理的任务
		业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务
		建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务
		施工方项目管理的目标和任务
	建设工程项目的组织	项目结构分析在项目管理中的应用
		组织结构在项目管理中的应用
		工作任务分工在项目管理中的应用
		管理职能分工在项目管理中的应用
		工作流程组织在项目管理中的应用
		合同结构在项目管理中的应用
	建设工程项目策划	项目决策阶段策划的工作内容
		项目实施阶段策划的工作内容
	建设工程项目采购的模式	项目管理委托的模式
		设计任务委托的模式
		项目总承包的模式
		施工任务委托的模式
		物资采购的模式
	建设工程项目管理规划的内容和编制方法	项目管理规划的内容
		项目管理规划的编制方法
	施工组织设计的内容和编制方法	施工组织设计的内容
		施工组织设计的编制方法
	建设工程项目目标的动态控制	项目目标动态控制的方法及其应用
		动态控制在进度控制中的应用
		动态控制在投资控制中的应用
	施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	施工企业项目经理的工作性质
		施工企业项目经理的任务
		施工企业项目经理的责任
		项目各参与方之间的沟通方法
		施工企业人力资源的任务
	建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	项目的风险类型
		项目风险管理的工作流程
	建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	监理的工作性质
		监理的工作任务
		监理的工作方法

第一节 1Z201010 建设工程项目目标和任务

考点汇集

考点一 建设工程项目管理的内涵

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，如图 1Z201010 所示。项目实施阶段管理的主要任务是通过管理使得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工程项目实施阶段。

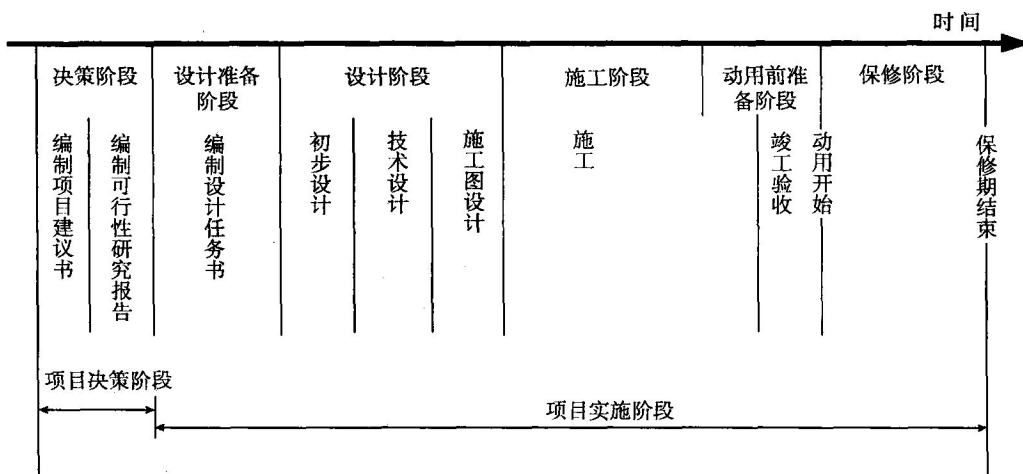


图 1Z201010 建设工程项目实施阶段的组成

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。它的核心任务是项目的目标控制。对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。

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) 建设物资供货方的项目管理。
- (5) 建设项目总承包方的项目管理。

考点二 建设工程管理的任务

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、运行阶段)。项目立项(立项批准)是项目决策的标志。决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义。

建设工程管理作为一个专业术语，其内涵涉及工程项目的全过程(工程项目全寿命)的管

理，它包括：

- (1)决策阶段的管理，即 DM。
- (2)实施阶段的管理，即项目管理 PM。
- (3)使用阶段(或称运营阶段、运行阶段)的管理，即设施阶段 FM(图 1Z201011-1)。

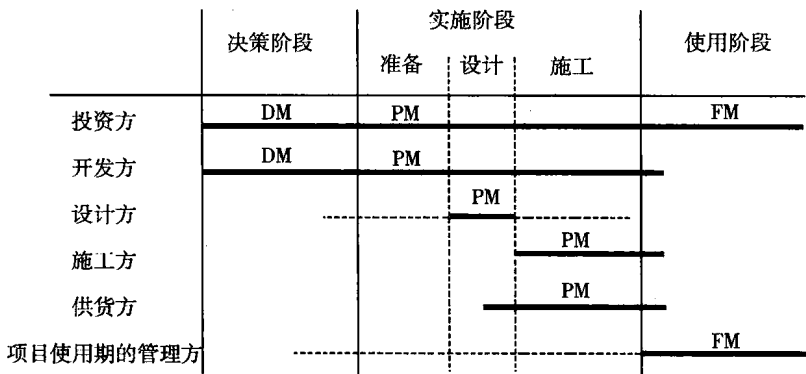


图 1Z201011-1 DM、PM 和 FM

国际设施管理协会(IFMA)所确定的设施管理的含义，如图 1Z201011-2 所示，它包括物业资产管理和物业运行管理，这与我国物业管理的概念尚有差异。

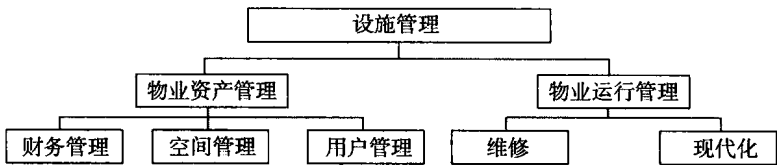


图 1Z201011-2 IFMA 确定的设施管理的含义

建设工程管理工作是一种增值服务工作，其核心任务是为工程建设和使用增值。

考点三 业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

(一)业主方项目管理的目标

业主方项目管理的投资目标指的是项目的总投资目标、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，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。

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。安全管理是项目管理中的最重要的任务。

(二)设计方项目管理的目标任务

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。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、动用前准备和保修期。

(三)供货方项目管理的目标和任务

供货方项目管理的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。供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行，但它涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期。

(四)建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务

1. 建设项目工程总承包项目管理的目标

(1)工程建设的安全管理目标。

(2)项目的总投资目标和建设项目工程总承包方的成本目标(其前者是业主方的投资目标,后者是建设项目工程总承包方本身的成长目标)。

(3)建设项目工程总承包方的进度目标。

(4)建设项目工程总承包方的质量目标。

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。

2. 建设项目工程总承包方项目管理的任务

主要任务包括: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。

考点四 施工方项目管理的目标和控制

按国际工程的惯例,当采用指定分包商时,不论指定分包商与施工总承包方,或与施工总承包管理方,或与业主方签订合同,由于指定分包商合同在签约前必须得到施工总承包方或施工总承包管理方的认可,因此,施工总承包方或施工总承包管理方应对合同规定的工期目标和质量目标负责。

真题实战

1. 建设工程项目管理就是自项目开始到项目完成,通过()使项目目标得以实现。(2010年真题)

- A. 项目策划和项目组织
- C. 项目组织和项目控制

- B. 项目控制和项目协调
- D. 项目策划和项目控制

【答案】D

【解析】规定性题型。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。故答案选D。

2. 在建设工程项目质量的形成过程中,应在建设项目的()阶段完成质量需求的识别。(2010年真题)

- A. 决策
- C. 竣工验收

- B. 施工
- D. 设计

【答案】A

【解析】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。决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义,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。故答案选A。

3. 建设工程项目决策阶段策划的主要任务是()。(2009年真题)

- A. 定义如何组织项目建设
- C. 定义如何组织项目开发

- B. 定义项目开发或建设的任务和意义
- D. 定义项目开发的程序和内容

【答案】B

【解析】决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义,一般包括: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。由此可知,答案选B。

4. 建设项目工程总承包方的项目管理目标包括()。(2010年真题)

- A. 施工方的质量目标
- B. 工程建设的安全管理目标
- C. 项目的总投资目标
- D. 工程总承包方的成本目标
- E. 工程总承包的进度目标

【答案】BCDE

【解析】建设项目工程总承包方项目管理的目标应符合合同的要求,包括:①工程建设的安全管理目标。②项目的总投资目标和建设项目总承包方的成本目标(其前者是业主方的总投资目标,后者是建设项目工程总承包方本身的成本目标)。③建设项目工程总承包方的进度目标。④建设项目工程总承包方的质量目标。故答案应选BCDE。

预测练习

一、单项选择题

1. 下列项目管理类型中,属于项目管理核心的是()。

- A. 业主方的项目管理
- B. 设计方的项目管理
- C. 施工方的项目管理
- D. 供货方的项目管理

2. 项目实施阶段管理的主要任务是()。

- A. 确定项目的定义
- B. 经济分析
- C. 项目立项
- D. 通过管理使项目的目标得以实现

3. 建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目的()。

- A. 全寿命周期
- B. 决策周期
- C. 实施阶段
- D. 使用阶段

4. 进度目标指的是()。

- A. 项目动用的时间目标
- B. 项目竣工的时间目标
- C. 项目立项的时间目标
- D. 项目开工的时间目标

5. 建设工程项目管理规划涉及整个实施阶段,它属于()项目管理的范畴。

- A. 业主方
- B. 设计方
- C. 施工方
- D. 监理方

6. 项目的投资目标、进度目标和质量目标是()关系。

- A. 对立
- B. 统一
- C. 矛盾
- D. 对立统一

7. “项目策划”指的是目标控制前的一系列()工作。

- A. 筹划和准备
- B. 组织和管理
- C. 组织和协调
- D. 准备和管理

8. 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()和设计方本身的利益。

- A. 业主方
- B. 施工方
- C. 项目的整体利益
- D. 供应方

9. 业主方的项目管理任务中,()是项目管理中最重要的任务。

- A. 投资控制
- B. 进度控制

C. 安全管理

D. 供应方

10. ()可以在业主方、承包商、设计方和供货方从事项目管理工作,也可以在教育、科研和政府等部门从事与项目管理有关的工作。

A. 建造师

B. 工程师

C. 建筑师

D. 咨询师

二、多项选择题

1. 建设工程项目的全寿命周期包括项目的()。

A. 决策阶段

B. 设计阶段

C. 实施阶段

D. 使用阶段

E. 施工阶段

2. 项目全寿命管理是指()的集成。

A. 决策阶段的开发管理

B. 设计阶段的投资管理

C. 实施阶段的项目管理

D. 使用阶段的保修管理

E. 使用阶段的设施管理

3. 项目的实施阶段包括()。

A. 设计阶段

B. 招标投标阶段

C. 施工阶段

D. 动用前准备阶段

E. 保修期

4. 建设项目工程总承包方项目管理的主要任务包括()。

A. 项目的总投资控制和建设项目工程总承包方的成本控制

B. 与建设项目工程总承包有关的组织和协调

C. 投资控制

D. 质量控制

E. 信息管理

5. 设计方项目管理的任务包括()。

A. 设计成本控制

B. 设计进度控制

C. 设计合同管理

D. 设计信息管理

E. 设计出图计划

6. 施工方项目管理的目标包括施工的()目标。

A. 成本

B. 进度

C. 质量

D. 安全管理

E. 投资

参考答案

一、单项选择题

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

二、多项选择题

1. ACD	2. ACE	3. ACDE	4. ABDE	5. ABCD	6. ABCD
--------	--------	---------	---------	---------	---------

第二节 1Z201020 建设工程项目的组织

考点汇集

考点一 系统和组织论

(一)系统的目标

影响一个系统目标实现的主要因素除组织以外还有：人的因素、方法与工具。其中人的因素包括建设单位和该项目所有参与单位的管理人员的数量和质量；该项目所有参与单位的生产人员的数量和质量。

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。

(二)组织论和组织工具

组织论是一门科学，它主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows 组织，如图 1Z201020-2 所示，它是项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科。

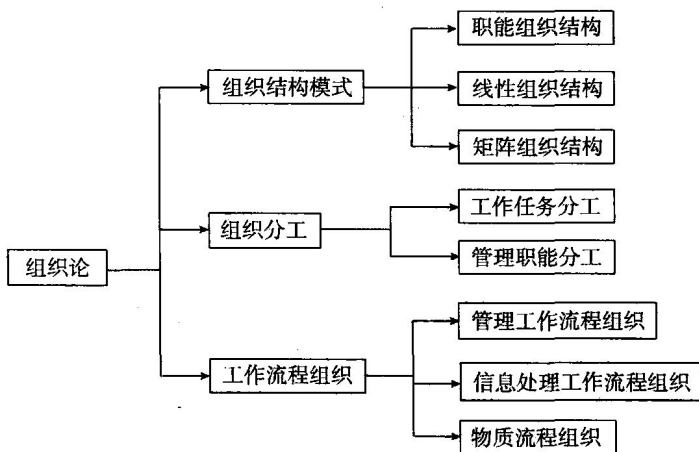


图 1Z201020-2 组织论的基本内容

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（各工作部门或各管理人员）之间的指令关系。指令关系指的是哪一工作部门或哪一位管理人员可以对哪一工作部门或哪一位管理人员下达工作指令。

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：项目结构图、组织结构图（管理组织结构图）、工作任务分工表、管理职能分工表、工作流程图等。

考点二 项目结构分析在项目管理中的应用

(一)项目结构图

项目结构图是一个组织工具，是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。

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，并与将采用的合同结构相结合。

项目结构分析并没有统一的模式，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。

(二)项目结构的编码

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个组成部分进行编码，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。

考点三 组织结构在项目管理中的应用

组织论的三个重要的组织工具：项目结构图、组织结构和合同结构图。要注意三种结构图的区别，如下表。

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	反映一个组成系统中各组成部门(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
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

常用的组织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(各工种部门)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

在人类历史发展过程中，当手工业作坊发展到一定的规模时，一个企业内需要设置对人、财、物和产、供、销管理的职能部门，这样产生了初级的职能组织结构。它是一种传统的组织结构模式。

2. 线性组织结构的特点及其应用

线性组织结构是来自十分严谨的军事组织系统中。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。

在国际中，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，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的困难。在该组织结构中，每一个工作部门的指令源是唯一的。

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下设纵向和横向两种不同类型的工作部门，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部

门, 因此其指令源为两个。

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, 或称项目管理组织结构图。

考点四 工作任务分工在项目管理中的应用

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。

考点五 管理职能分工在项目管理中的应用

管理是由多个环节组成的过程, 即: 提出问题; 筹划——提出解决问题的可能的方案, 并对多个可能的方案进行分析; 决策; 执行; 检查。

管理职能分工表使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。

考点六 工作流程组织在项目管理中的应用

(1) 工作流程组织包括:

- 1) 管理工作流程组织, 如投资控制、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。

(2) 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, 它可用于描述工作流程组织。

真题实战

1. 在项目的组织工具中, 用以反映项目所有工作任务及其层次关系的是()。(2010 年真题)

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

【答案】C

【解析】基本规定性题型。反映项目所有工作任务及其层次关系的项目组织工具是项目结构图。故答案选 C。

2. 组织分工反映的是一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和()。(2010 年真题)

- | | |
|-----------|-----------|
| A. 管理目标分工 | B. 管理职能分工 |
| C. 管理责任分工 | D. 管理权限分工 |

【答案】B

【解析】规定性题型。组织分工反映的是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, 组织结构模型和组织分工都是一种相对静态的组织关系。故答案选 B。

3. 编制项目管理任务分工表时, 首先进行项目管理任务的分解, 然后()。(2010 年