



全国二级建造师执业资格考试

真题精讲 与同步训练

建设工程施工管理

高海静 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



全国二级建造师执业资格考试

真题精讲与同步训练

建设工程施工管理

高海静 主编

内 容 提 要

本书以考试大纲为依据,紧紧围绕考试指定用书,并结合最权威的考试信息进行编写。内容主要包括施工管理、施工成本管理、施工进度管理、施工质量管理、施工职业健康安全与环境管理、施工合同管理、施工信息管理,分别从知识体系、真题精讲、同步训练三个角度进行讲解。另外,本书还对历年考试情况进行了分析。

本书可作为参加 2015 年度全国二级建造师执业资格考试的辅导教材。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程施工管理/高海静主编. —北京:中国电力出版社, 2015. 1

(2015 全国二级建造师执业资格考试真题精讲与同步训练)

ISBN 978-7-5123-6620-6

I. ①建… II. ①高… III. ①建筑工程—施工管理—建筑师—资格考试—
自学参考资料 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233942 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 联系电话:010-63412603

责任印制:蔺义舟 责任校对:太兴华

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·12.75 印张·311 千字

定价:38.00 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

《2015 全国二级建造师执业资格考试真题精讲与同步训练》以 2015 年“考试大纲”和“考试教材”的知识能力要求和最新的命题信息为导向,对 2009~2014 年连续 6 年二级建造师执业资格考试的真题进行了全面、深入、细致地解析,指导考生梳理和归纳核心知识点,便于考生掌握命题规律和趋势,帮助考生快速掌握考试内容。本套图书共分为五册,分别为《建设工程施工管理》《建设工程法规及相关知识》《建筑工程管理与实务》《市政公用工程管理与实务》《机电工程管理与实务》。本册为《建设工程施工管理》。

本书内容主要包括施工管理、施工成本管理、施工进度管理、施工质量管理、施工职业健康安全与环境管理、施工合同管理、施工信息管理等,分别从知识体系、真题精讲、同步训练三个角度进行讲解。另外,本书还对历年考试情况进行了分析。

知识体系 是本书的脉络,是知识点的概述。通过知识体系,可以使我们大致了解知识框架,便于抓住重点,提高应试者对所学知识整体把握能力进行科学、高效地学习。

真题精讲 是本书的一大亮点,需要广大考生重点学习,融会贯通。真题精讲中,2009~2014 年的考试真题按考试用书的知识点顺序分节依次排列。其意义在于,考生对复习时每节的考试情况有个全面的了解,建议在学习时,在教材上划出历年考点,便于在以后的学习中有重点可循,事半功倍。讲解部分不只是对真题解析,还做了一定的知识拓展,也是对再次考试的预测。

同步训练 考生在根据真题精讲有效地掌握考点之后,需进行巩固练习,检验自己的学习效果。本书每节后面均为考生准备了习题,既包含历年典型考题,又包含 2015 年预测考题。此部分内容可帮助考生有效地形成基础知识的巩固和升华,提高考生的理解和综合能力,使考生轻而易举地取得高分。

购买本系列图书的考生可以通过 QQ: 2057658727 与我们专门的答疑老师取得联系,答疑老师会对考生提出的问题一一耐心解答。

为了使本书尽早与考生见面,满足广大考生的迫切需求,参与本书策划、编写和出版的各方人员都付出了辛勤的劳动,在此表示感谢。

由于时间仓促,书中若有不妥或不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

历年考试情况分析

一、考试时间和科目

考试时间	考试科目
上午 9:00~12:00	建设工程施工管理
下午 3:00~5:00	建设工程法规及相关知识
上午 9:00~12:00	专业工程管理与实务

二、考试题型、试卷分值

考试科目	考试题型	试卷分值
建设工程施工管理	单项、多项选择题	120 分
建设工程法规及相关知识	单项、多项选择题	100 分
专业工程管理与实务	单项选择、多项选择、案例分析题	120 分

三、考试成绩管理

考试成绩实行两年为一个周期的滚动管理办法，参加全部 3 个科目考试的人员必须在连续的两个考试年度内通过全部科目；免试部分科目的人员必须在一个考试年度内通过应试科目。

四、2014 年考题的具体分值分布

章 名	单选分值	多选分值	总计
2Z101000 施工管理	10 分	6 分	16 分
2Z102000 施工成本管理	15 分	10 分	25 分
2Z103000 施工进度管理	10 分	8 分	18 分
2Z104000 施工质量管理	12 分	8 分	20 分
2Z105000 施工职业健康安全与环境管理	10 分	8 分	18 分
2Z106000 施工合同管理	12 分	8 分	20 分
2Z107000 施工信息管理	1 分	2 分	3 分
合 计	70 分	50 分	120 分

目 录

前言

历年考试情况分析

2Z101000 施工管理	1
2Z101010 施工方的项目管理	1
2Z101020 施工管理的组织	7
2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法	16
2Z101040 施工项目管理目标的动态控制	20
2Z101050 施工项目经理的任务和责任	24
2Z101060 施工风险管理	28
2Z101070 工程监理的工作任务和方法	33
2Z102000 施工成本管理	38
2Z102010 建筑安装工程费用项目的组成与计算	39
2Z102020 建设工程定额	46
2Z102030 合同价款约定与工程结算	53
2Z102040 施工成本管理与施工成本计划	60
2Z102050 施工成本控制与施工成本分析	68
2Z103000 施工进度管理	77
2Z103010 建设工程项目进度控制的目标和任务	77
2Z103020 施工进度计划的类型及其作用	82
2Z103030 施工进度计划的编制方法	85
2Z103040 施工进度控制的任务和措施	102
2Z104000 施工质量管理	106
2Z104010 施工质量管理与施工质量控制	106
2Z104020 施工质量管理体系	110
2Z104030 施工质量控制的内容和方法	115
2Z104040 施工质量事故预防与处理	126
2Z104050 施工质量的政府监督	131
2Z105000 施工职业健康安全与环境管理	136
2Z105010 职业健康安全管理体系与环境管理体系	136
2Z105020 施工安全生产管理	140
2Z105030 生产安全事故应急预案和事故处理	144
2Z105040 施工现场文明施工和环境保护的要求	151

2Z106000 施工合同管理 157

 2Z106010 施工发承包模式 157

 2Z106020 施工合同与物资采购合同 165

 2Z106030 施工计价方式 176

 2Z106040 施工合同执行过程的管理 182

 2Z106050 施工合同的索赔 186

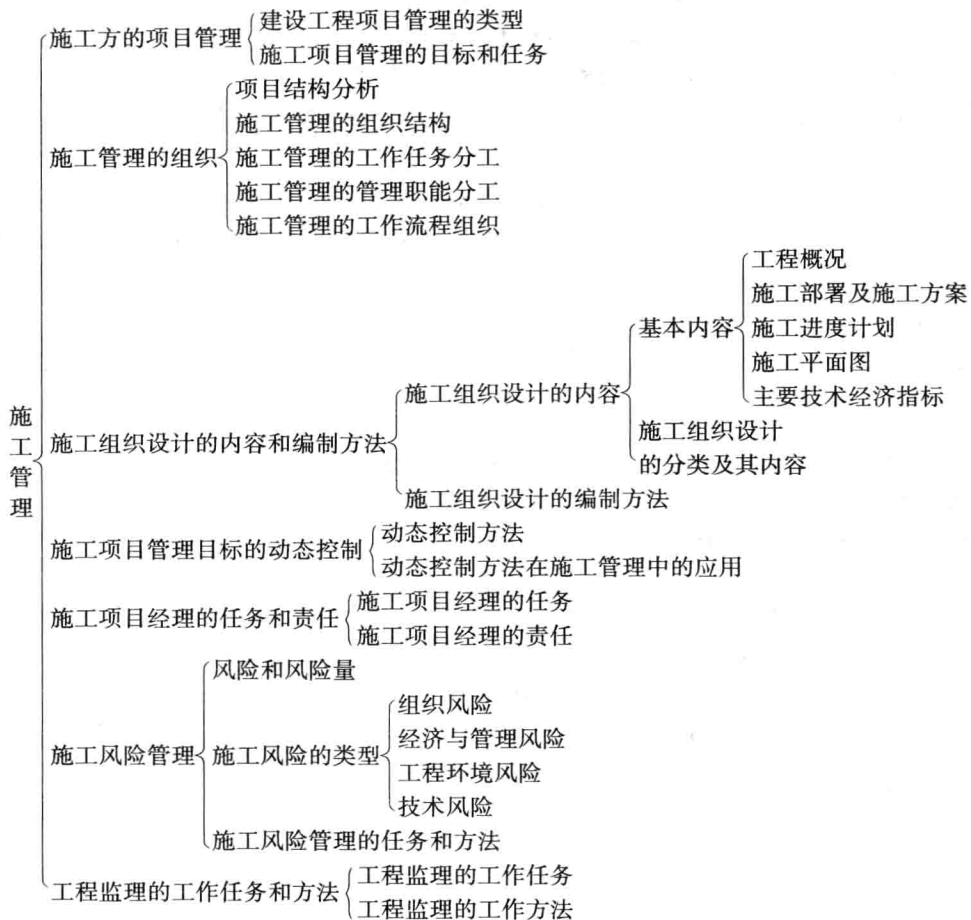
2Z107000 施工信息管理 190

 2Z107010 施工信息管理的任务和方法 190

 2Z107020 施工文件档案管理 193

2Z101000 施工管理

知识体系



2Z101010 施工方的项目管理

本节真题精讲

2Z101011 建设工程项目管理的类型

1. (2010 年) 项目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 由于项目的核心任务是项目的目标控制，因此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。

2. (2012 上半年) 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. 项目决策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策划和准备工作

【答案】CDE 建设工程项目管理的内涵：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。

“自项目开始至项目完成” 指的是项目的实施期。因此选项 A 错误。

“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。因此选项 B 错误。

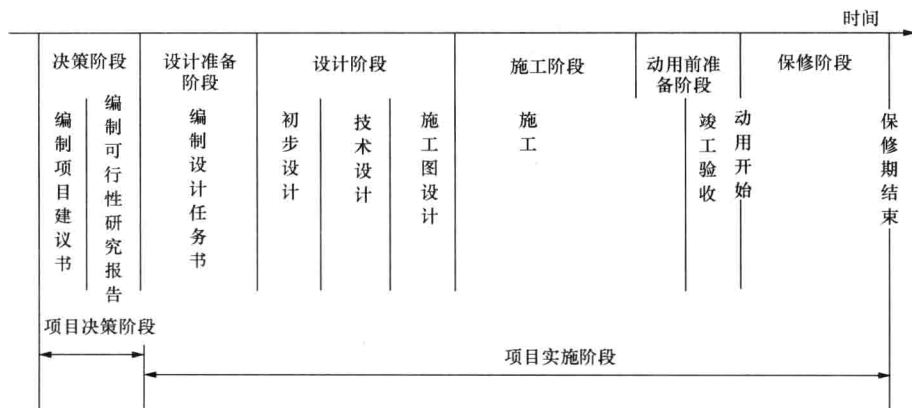
项目决策期管理工作的主要任务是确定项目的定义，而项目实施期管理的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现。因此选项 C、D 正确。

“项目策划” 指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作。因此选项 E 正确。

3. (2013 年) 根据建设工程项目的阶段划分，属于设计准备阶段工作的是 ()。

- A. 编制项目可行性研究报告 B. 编制初步设计
C. 编制项目建议书 D. 编制设计任务书

【答案】D 建设工程项目的阶段划分如下图所示。



4. (2009 年) 编制项目建议书属于建设工程项目全寿命周期 ()。

- A. 决策阶段的工作 B. 实施阶段的工作
C. 设计准备阶段的工作 D. 施工阶段的工作

【答案】A 见第 3 题答案精讲。

5. (2011 年) 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。

6. (2012 下半年) EPC 模式下，项目总包单位的项目管理工作内容有 ()。

- A. 初步设计
- B. 施工图设计
- C. 编制项目建议书
- D. 施工
- E. 技术设计

【答案】ABDE 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。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。包括设计任务书、初步设计、技术设计、施工图设计、施工、竣工验收等，而编制项目建议书属于决策阶段。

..... 2Z101012 施工项目管理的目标和任务

7. (2011 年) 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 施工方项目管理的目标包括施工的成本目标、施工的进度目标和施工的质量目标。施工方项目管理的任务包括：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；与施工有关的组织与协调。

8. (2014 年) 关于施工总承包方项目管理任务的说法，正确的是 ()。

- A. 施工总承包方一般不承担施工任务，只承担施工的总体管理和协调工作
- B. 施工总承包方只负责所施工部分的施工安全，对业主指定分包商的施工安全不承担责任
- C. 施工总承包方不与分包商直接签订施工合同，均由业主方签订
- D. 施工总承包方应负责施工资源的供应组织

【答案】D 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。故选项 A 错误。

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和创造必要的施工条件。故选项 B 错误，选项 D 正确。

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。故选项 C 错误。

9. (2012 下半年) 关于施工总承包方管理任务的说法, 正确的有 ()。

- A. 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
- B. 控制施工的成本
- C. 组织和指挥分包方的工作, 并为分包方提供必要的施工条件
- D. 负责施工资源的供应组织
- E. 代表业主方与设计方、工程监理方等外部单位进行必要的联系和协调

【答案】 ABCD 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和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和协调等。

10. (2012 上半年) 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。

11. (2011 年) 某建设工程项目施工采用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 见第 10 题答案精讲。

12. (2010 年) 某工程项目施工采用施工总承包模式, 其中电气设备由业主指定的分包单位采购和安装, 则在施工中该分包单位必须接受 () 的工作指令, 服从其总体的项目管理。

- A. 业主
- B. 设计方
- C. 施工总承包方
- D. 项目监理方

【答案】 C 见第 10 题答案精讲。

13. (2012 上半年) 关于施工总承包管理方责任的说法, 正确的有 ()。

- A. 施工总承包管理方和施工总承包方承担的管理任务和责任不同
- B. 施工总承包管理方承担对分包方的组织和管理责任
- C. 施工总承包管理方不能承担施工任务, 它只负责进行施工的总体管理和协调

D. 施工总承包管理方必须直接与分包方和供货方签订施工合同

E. 施工总承包管理方可以应业主方要求负责整个施工的招标和发包工作

【答案】BE 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。因此选项 A 错误。

施工总承包方和施工总承包管理方都承担对分包方的组织和管理责任。因此选项 B 正确。

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。因此选项 C 错误。

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。因此选项 D 错误。因此选项 E 正确。

14. (2009 年)在建设工程施工总承包管理模式,施工分包合同的主体一般是施工分包方和项目()。

A. 总承包管理方

B. 业主方

C. 设计方

D. 咨询机构

【答案】B 见第 13 题答案精讲。

15. (2013 年)关于施工方项目管理目标和任务的说法,正确的是()。

A. 施工总承包管理方对所承包的工程承担施工任务的执行和组织的总的责任

B. 施工方项目管理服务于施工方自身的利益,而不需要考虑其他方

C. 由业主选定的分包方应经施工总承包管理方的认可

D. 建设项目工程总承包的主要意义是总价包干和“交钥匙”

【答案】C 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。因此选项 A 错误。

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项目的整体利益和施工方本身的利益。因此选项 B 错误。

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。因此选项 C 正确。

建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干,也不是“交钥匙”,其核心是通过设计与施工过程的组织集成,促进设计与施工的紧密结合,以达到为项目建设增值的目的。因此选项 D 错误。



本节同步训练

1. 建设工程自项目开始至项目完成指的是项目的()。

A. 决策期

B. 保修期

C. 施工期

D. 实施期

2. 某业主欲投资建造一座五星级宾馆,业主方项目管理的进度目标指的是()。

- A. 宾馆可以开业
C. 宾馆开始盈利
- B. 项目竣工结算完成
D. 项目通过竣工验收
3. 业主方项目管理的任务中, () 是项目管理中的最重要的任务。
A. 质量控制
B. 投资控制
C. 安全管理
D. 进度控制
4. 供货方的项目管理工作主要在 () 进行。
A. 决策阶段
B. 施工阶段
C. 设计阶段
D. 动用前准备阶段
5. 按照国际工程的惯例, 当建设工程采用指定分包时, () 对分包商施工进行组织和管理。
A. 业主方
B. 监理方
C. 施工总承包方
D. 劳务分包方
6. 一般情况下, () 与分包方和供货方直接签订施工合同。
A. 业主方
B. 项目监理机构
C. 施工总承包方
D. 项目管理咨询企业
7. 建设工程项目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 (), 以克服由于设计和施工不协调而影响建设进度等的弊病。
A. 组织标准化
B. 组织扁平化
C. 组织柔性化
D. 组织集成化
8. 设计方项目管理的任务包括 ()。
A. 设计成本控制
B. 设计质量控制
C. 设计进度控制
D. 设计合同管理
E. 与设计工作有关的安全管理
9. 施工方项目管理的目标包括 ()。
A. 施工的成本目标
B. 项目的进度目标
C. 施工的进度目标
D. 施工的质量目标
E. 项目投资目标
10. 关于建设工程项目管理的说法中, 正确的有 ()。
A. 业主方的项目管理是管理的核心
B. 业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程
C. 建设工程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
D. 建设工程项目管理是自项目开始至项目完成, 通过项目策划和项目控制, 以使项目目标得以实现
E. 只有施工企业对项目的管理, 才能称为施工方的项目管理

【答案】 1. D 2. A 3. C 4. B 5. C 6. A 7. D 8. BCDE 9. ACD 10. ABCD

2Z101020 施工管理的组织



本节真题精讲

2Z101021 项目结构分析

1. (2010 年) 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(该项目的组成部分)。项目结构图中,矩形框表示工作任务,矩形框之间的连接用连线表示。

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)。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。

合同结构图反映一个建设项目参与单位之间的合同关系。矩形框表示一个建设项目的参与单位,矩形框之间的连接用双向箭线表示。

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。工作流程图是一个重要的组织工具。工作流程图用矩形框表示工作,单向箭线表示工作之间的逻辑关系,菱形框表示判别条件。也可用两个矩形框分别表示工作和工作的执行者。

2. (2009 年) 某住宅小区工程施工前,施工项目管理机构绘制了如下图所示的框图。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

【答案】A 见第 1 题答案精讲。

3. (2013 年) 关于项目结构图和组织结构图的说法,正确的有 ()。

A. 项目结构图中,用双向箭线连接矩形框
 B. 项目结构图中,矩形框表示工作任务
 C. 组织结构图中,用直线连接矩形框
 D. 组织结构图中,矩形框表示工作部门
 E. 项目结构图和组织结构图都是组织工具

【答案】BDE 见第 1 题答案精讲。

4. (2013 年) 下列组织工具中, 能够反映项目所有工作任务的是 ()。

- A. 组织结构图
- B. 工作流程图
- C. 项目结构图
- D. 工作任务分工表

【答案】C 见第 1 题答案精讲。

5. (2011 年) 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 () 相结合。

- A. 组织结构
- B. 工作流程
- C. 职能结构
- D. 合同结构

【答案】D 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, 并和将采用的合同结构相结合。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, 并结合合同结构的特点;
- (4) 有利于项目目标的控制;
- (5) 结合项目管理的组织结构的特点等。

6. (2012 上半年) 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逐层分解
- B. 项目结构图能够反映组成该项目的全部工作任务
- C. 同一建设工程项目只能有一个项目结构分解方法
- D. 项目结构的分解应和整个工程实施的部署相结合, 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

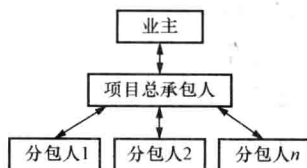
【答案】ABD 见第 1 题、第 5 题答案精讲。

7. (2012 上半年) 编制项目投资项编码, 进度项编码、合同编码和工程档案编码的基础是 ()。

- 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 项目的结构编码、项目管理组织结构编码、项目的政府主管部门和各参与单位编码 (组织编码)、项目实施的工作项编码 (项目实施的工作过程的编码)、项目的投资项编码 (业主方) / 成本项编码 (施工方)、项目的进度项 (进度计划的工作项) 编码、项目进展报告和各类报表编码、合同编码和函件编码的基础都是项目结构图和项目结构的编码。

8. (2009 年) 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

【答案】D 见第1题答案精讲。

2Z101022 施工管理的组织结构

9. (2011年) 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 见第1题答案精讲。

10. (2013年) 组织结构模式反映一个组织系统中各子系统之间或各工作部门之间的 () 关系。

- A. 指令 B. 协作 C. 监督 D. 配合

【答案】A 组织结构模式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)之间的指令关系。

11. (2009年) 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之间的 ()。

- A. 逻辑关系 B. 协作关系 C. 合同关系 D. 指令关系

【答案】D 见第10题答案精讲。

12. (2014年) 关于线性组织结构的说法, 错误的是 ()。

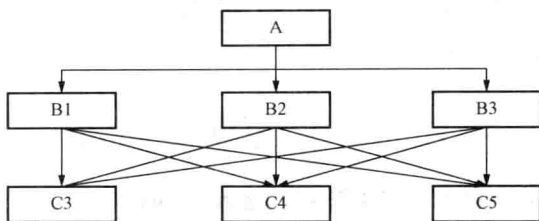
- A. 每个工作部门的指令源是唯一的
B. 高组织层次部门可以向任何低组织层次下达指令
C. 在特大组织系统中, 指令路径会很长
D. 可以避免相互矛盾的指令影响系统运行

【答案】B 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一个指令源, 避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。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, 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)。

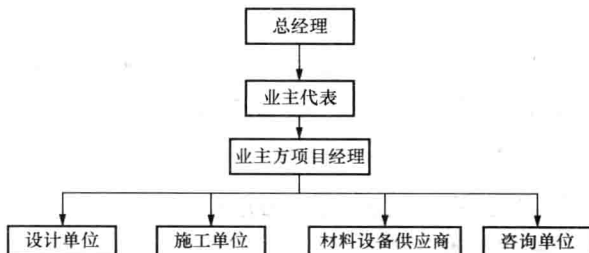
13. (2009年) 下图所示的项目组织结构模式的特点有 ()。



- 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
- E. 矛盾的指令会影响项目管理机制的运行

【答案】ABCE 见第 12 题答案精讲。

14. (2013 年) 某建设项目业主采用如下图所示的组织结构模式。关于业主和各参与方之间组织关系的说法, 正确的有 ()。



- A. 业主代表必须通过业主方项目经理下达指令
- B. 总经理可直接向业主方项目经理下达指令
- C. 施工单位不可直接接受总经理指令
- D. 设计单位可直接接受业主方项目经理的指令
- E. 咨询单位的唯一指令来源是业主方项目经理

【答案】ACDE 见第 12 题答案精讲。

15. (2010 年) 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 见第 12 题答案精讲。

16. (2012 下半年) 某施工企业组织结构如下图所示, 该施工企业采用的组织形式是 ()。

- A. 职能组织结构
- B. 线性组织结构
- C. 矩阵组织结构
- D. 直线职能组织结构