



最/新/版 ▶

组编：全国二级建造师执业资格考试用书编写组
审定：全国二级建造师执业资格考试命题研究中心

建设工程施工管理

全国二级建造师执业资格考试

考/点/清/单/与/深/度/押/题

黄金搭档 (考拉软件+辅导书)

紧扣最新考试大纲

渗透命题规律

高频考点考题精讲精析

提高您80%的学习效率和记忆力

线上、线下高效学习，过关无忧 So Easy



HEUP 哈尔滨工程大学出版社
HARBIN ENGINEERING UNIVERSITY PRESS



天一文化
TIANYI CULTURE

·最新版·

全国二级建造师执业资格考试 考点清单与深度押题

建设工程施工管理

■ 组编 全国二级建造师执业资格考试用书编写组
■ 审定 全国二级建造师执业资格考试命题研究中心

本册主编 王菲 张美香

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设工程施工管理 / 全国二级建造师执业资格考试用书编写组编. — 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2012. 12

(全国二级建造师执业资格考试考点清单与深度押题)

ISBN 978-7-5661-0465-6

I. ①建… II. ①全… 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(2012)第 268443 号

出版发行: 哈尔滨工程大学出版社

社 址: 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号

邮政编码: 150001

发行电话: 0451-82519328

传 真: 0451-82519699

经 销: 新华书店

印 刷: 河南理想印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

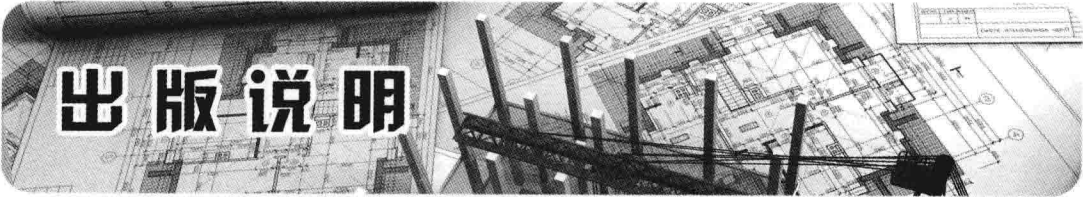
印 张: 11

字 数: 282 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 3 次印刷

定 价: 28.00 元



出版说明

为了满足广大考生的应试复习需要,便于考生准确理解《二级建造师执业资格考试大纲》(最新版)的要求,尽快掌握复习要点,更好地适应考试,国家重点企业专业工程师、国家重点建工类高校权威学科博士、全国知名建工类培训机构专职讲师通力合作,编写了本书。本书共5册,涵盖2个综合科目和3个专业科目,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》
- 《机电工程管理与实务》
- 《市政公用工程管理与实务》

本书共分三部分:第一部分为章节考点清单,第二部分为深度押题试卷,第三部分为最新真题研读。本书所采用的“清单式考点集成+分章真题回顾+分章精选习题+深度押题试卷+真题深度研读”形式,是一种十分有效的立体过关服务,大大减轻了考生的备考压力。

本书各个部分设置的主要目的如下:

- 考点清单:实现考生对教材和大纲的简易备查,免去阅读教材和大纲之苦。
- 深度押题:具有高度仿真最新真题,预测下一年度考试的命题考点。
- 最新真题:深入研读最新考试真题。

本书可供参加全国二级建造师执业资格考试的考生参考。

由于时间紧促、水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,恳请广大读者指正。

如有与本书相关的问题或建议,欢迎您致电4006597013,我们将以更加优质、快捷的方式为您提供全方位、多层次的服务。

全国二级建造师执业资格考试命题研究中心

CONTENTS

目 录

第一部分 章节考点清单

2Z101000	施工管理	(1)
2Z102000	施工成本管理	(23)
2Z103000	施工进度管理	(63)
2Z104000	施工质量管理	(80)
2Z105000	施工职业健康安全与环境管理	(101)
2Z106000	施工合同管理	(124)
2Z107000	施工信息管理	(162)

第二部分 深度押题试卷

详见《全国二级建造师执业资格考试考拉软件》

第三部分 最新真题研读

详见《全国二级建造师执业资格考试考拉软件》

· 第一部分 ·

章节考点清单

2Z101000 施工管理



命·题·网·络

施工方的项目管理	(1)建设工程项目管理的类型;(2)施工项目管理的目标和任务
施工管理的组织	(1)施工管理的组织;(2)项目结构分析;(3)施工管理的组织结构;(4)施工管理的工作任务分工;(5)施工管理的管理职能分工;(6)施工管理的工作流程组织
施工组织设计的内容和编制方法	(1)施工组织设计的基本内容;(2)施工组织设计的编制方法
施工项目管理目标的动态控制	(1)动态控制方法;(2)动态控制方法在施工管理中的应用
施工项目经理的任务和责任	(1)建筑业企业项目经理;(2)施工项目经理的任务;(3)施工项目经理的责任
施工风险管理	(1)风险和风险量;(2)施工风险的类型;(3)施工风险管理的任务和方法
工程监理的工作任务和方法	(1)工程监理的工作任务;(2)工程监理的工作方法



考·点·清·单

考点

建设工程项目管理的类型

诠释

建设工程项目管理 的概念	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
	“自项目开始至项目完成”指的是项目的实施期;“项目策划”指的是项目目标控制前的一系列筹划和准备工作;“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
	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

建设工程项目管理 的类型	按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分,可以将项目管理分为:业主方的项目管理、设计方的项目管理、施工方的项目管理、供货方的项目管理和建设项目工程总承包方的项目管理等。业主方的项目管理是管理的核心	
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。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。质量目标包括满足相应的技术规范和技术标准的规定,以及满足业主方相应的质量要求。业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程	
设计方项目管理的 目标和任务	设计方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。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。其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	
	设计方项目管理的 任务	(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
供货方项目管理的 目标和任务	供货方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、供货的进度目标和供货的质量目标。其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	
	供货方项目管理的 主要任务	(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

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项目的总投资目标和总承包方的成本目标、项目的进度目标和项目的质量目标。其项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程	
	建设项目总承包方项目管理的主要任务	(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

考点

施工项目管理的目标和任务

诠释

施工方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。其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。

施工方项目管理的任务	(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
施工总承包方的管理任务	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与协调等
	控制施工的成本(这是施工总承包方内部的管理任务)
	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
	负责施工资源的供应组织
	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

施工总承包管理方的主要特征	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。
	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。
	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工作。
	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与协调等。
	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。
	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。
建设项目工程总承包的特点	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。
	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。

考点 施工管理的组织

诠释

系统的概念	系统取决于人们对客观事物的观察方式:一个企业、一个学校、一个科研项目或一个建设项目都可以视为一个系统,但上述不同系统的目标不同,从而形成的组织观念、组织方法和组织手段也就会不相同,上述各种系统的运行方式也不同。
建设工程项目系统的特征	建设项目都是一次性的,没有两个完全相同的项目。
	建设项目全寿命周期一般由决策阶段、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。
	一个建设项目的任务往往由多个,甚至许多许多个单位共同完成,它们的合作关系多数不是固定的,并且一些参与单位的利益不尽相同,甚至相对立。

系统的目标和系统组织的关系	影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外,还有以下两种:人的因素,它包括管理人员和生产人员的数量和质量;方法与工具,它包括管理的方法与工具以及生产的方法与工具
	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。如果把一个建设项目的项目管理视为作为一个系统,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。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
组织论和组织工具	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 workflow 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
	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
	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
	组织结构模式和组织分工都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

考点

项目结构分析

诠释

项目结构图	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各项工作任务。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
	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
项目结构的编码	一个建设工程项目有不同类型和不同用途的信息,为了有组织地存储信息、方便信息的检索和信息的加工整理,必须对项目的信息进行编码

考点

施工管理的组织结构

诠释

基本的组织结构模式	组织结构模式可用组织结构图来描述。组织结构图是一个重要的组织工具,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)。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	
	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	
	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部工作部门下达的工作指令,它就会有多个矛盾的指令源
		采用传统的组织结构模式会使得工作中经常出现交叉和矛盾的工作指令关系,严重影响了项目管理机制的运行和项目目标的实现
	线性组织结构的特点及其应用	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部部门,因此,每一个工作部门只有唯一一个指令源,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。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
项目管理的组织结构图	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纵结构模式。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,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),进行协调或决策
		在矩阵组织结构中,为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响,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的矩阵组织结构模式
	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	
	项目组织结构图反映一个组织系统(如项目管理班子)中各子系统之间和各元素(如各工作部门)之间的组织关系,反映的是各工作单位、各工作部门和各工作人员之间的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系	
	对一个稍大一些的项目的组织结构应该进行编码,它不同于项目结构编码,但两者之间也会有一定的联系	
	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、供货单位和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、供货方和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	

考点**施工管理的工作任务分工****诠释**

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。

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部分。

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(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、信息管理以及组织与协调等主管工作部门或主管人员的工作任务。

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
	工作任务分工表有如下特点: (1)任务分工表主要明确哪项任务由哪个工作部门(机构)负责主办,另明确协办部门和配合部门,主办、协办和配合在表中分别用三个不同的符号表示 (2)在任务分工表的每一行中,即每一个任务,都有至少一个主办工作部门 (3)运营部和物业开发部参与整个项目实施过程,而不是在工程竣工前才介入工作

考点**施工管理的管理职能分工****诠释**

管理职能的内涵	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。这些组成管理的环节就是管理的职能
项目管理的任务和管理职能分工	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和其管理职能分工,上述各方都应该编制各自的项目管理职能分工表。管理职能分工表是用表的形式反映各工作部门(各工作岗位)对各项工作任务的项目管理职能分工。表中可用拉丁字母表示管理职能。如果使用管理职能分工表还不足以明确每个工作部门(工作岗位)的管理职能,则可辅以使用管理职能分工描述书

考点**施工管理的工作流程组织****诠释**

工作流程组织	(1)管理工作流程组织,如投资控制、进度控制、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
--------	--

工作流程组织的任务	(1)设计准备工作的流程 (2)设计工作的流程 (3)施工招标工作的流程 (4)物资采购工作的流程 (5)施工作业的流程 (6)各项管理工作(投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等的流程 (7)与工程管理有关的信息处理的流程
工作流程图	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,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

考点

施工组织设计的内容

诠释

施工组织设计的基本内容	工程概况	(1)本项目的性质、规模、建设地点、结构特点、建设期限、分批交付使用的条件、合同条件 (2)本地区地形、地质、水文和气象情况 (3)施工力量,劳动力、机具、材料、构件等资源供应情况 (4)施工环境及施工条件等
	施工部署及施工方案	根据工程情况,结合人力、材料、机械设备、资金、施工方法等条件,全面部署施工任务,合理安排施工顺序,确定主要工程的施工方案
		对拟建工程可能采用的几个施工方案进行定性、定量的分析,通过技术经济评价,选择最佳方案
	施工进度计划	施工进度计划反映了最佳施工方案在时间上的安排,采用计划的形式,使工期、成本、资源等通过计算和调整达到优化配置,符合项目目标的要求
		使工序有序地进行,使工期、成本、资源等通过优化调整达到既定目标,在此基础上编制相应的人力和时间安排计划、资源需求计划和施工准备计划
	施工平面图	施工平面图是施工方案及施工进度计划在空间上的全面安排。它把投入的各种资源、材料、构件、机械、道路、水电供应网络、生产、生活活动场地及各种临时工程设施合理地布置在施工现场,使整个现场能有组织地进行文明施工
	主要技术经济指标	技术经济指标用以衡量组织施工的水平,对施工组织设计文件的技术经济效益进行全面评价

施工组织设计的分类及其内容	施工组织设计的分类	根据施工组织设计编制的广度、深度和作用的不同,可分为: (1)施工组织总设计 (2)单位工程施工组织设计 (3)分部(分项)工程施工组织设计[或称分部(分项)工程作业设计]
	施工组织总设计的内容	施工组织总设计是以整个建设工程项目为对象而编制的。它是对整个建设工程项目施工的战略部署,是指导全局性施工的技术和经济纲要 施工组织总设计的主要内容如下:建设项目的工程概况;施工部署及其核心工程的施工方案;全场性施工准备工作计划;施工总进度计划;各项资源需求量计划;全场性施工总平面图设计;主要技术经济指标(项目施工工期、劳动生产率、项目施工质量、项目施工成本、项目施工安全、机械化程度、预制化程度、暂设工程等)
	单位工程施工组织设计的内容	单位工程施工组织设计是以单位工程为对象编制的,在施工组织总设计的指导下,由直接组织施工的单位根据施工图设计进行编制,用以直接指导单位工程的施工活动,是施工单位编制分部(分项)工程施工组织设计和季、月、旬施工计划的依据 单位工程施工组织设计的主要内容如下:工程概况及施工特点分析;施工方案的选择;单位工程施工准备工作计划;单位工程施工进度计划;各项资源需求量计划;单位工程施工总平面图设计;技术组织措施、质量保证措施和安全施工措施;主要技术经济指标(工期、资源消耗的均衡性、机械设备的利用程度等)
	分部(分项)工程施工组织设计的内容	分部(分项)工程施工组织设计[也称为分部(分项)工程作业设计,或称分部(分项)工程施工设计]是针对某些特别重要的、技术复杂的,或采用新工艺、新技术施工的分部(分项)工程,如深基础、无粘结预应力混凝土、特大构件的吊装、大量土石方工程、定向爆破工程等为对象编制的,其内容具体、详细,可操作性强,是直接指导分部(分项)工程施工的依据 分部(分项)工程施工组织设计的主要内容如下:工程概况及施工特点分析;施工方法和施工机械的选择;分部(分项)工程的施工准备工作计划;分部(分项)工程的施工进度计划;各项资源需求量计划;技术组织措施、质量保证措施和安全施工措施;作业区施工平面布置图设计

考点

施工组织设计的编制方法

诠释

施工组织设计的编制原则	(1)重视工程的组织对施工的作用 (2)提高施工的工业化程度 (3)重视管理创新和技术创新 (4)重视工程施工的目标控制 (5)积极采用国内外先进的施工技术 (6)充分利用时间和空间,合理安排施工顺序,提高施工的连续性和均衡性 (7)合理部署施工现场,实现文明施工
-------------	---

施工组织总设计的编制依据	主要包括:计划文件;设计文件;合同文件;建设地区基础资料;有关的标准、规范和法律;类似建设工程项目的资料和经验
单位工程施工组织设计的编制依据	(1)建设单位的意图和要求,如工期、质量、预算要求等 (2)工程的施工图纸及标准图 (3)施工组织总设计对本单位工程的工期、质量和成本的控制要求 (4)资源配置情况 (5)建筑环境、场地条件及地质、气象资料,如工程地质勘测报告、地形图和测量控制等 (6)有关的标准、规范和法律 (7)有关技术新成果和类似建设工程项目的资料和经验
施工组织总设计的编制程序	(1)收集和熟悉编制施工组织总设计所需的有关资料和图纸,进行项目特点和施工条件的调查研究 (2)计算主要工种工程的工程量 (3)确定施工的总体规划 (4)拟订施工方案 (5)编制施工总进度计划 (6)编制资源需求量计划 (7)编制施工准备工作计划 (8)施工总平面图设计 (9)计算主要技术经济指标

考点

动态控制方法

诠释

项目目标的动态控制是项目管理最基本的方法论。

动态控制原理	项目目标动态控制的准备工作	将对项目的目标(如投资/成本、进度和质量目标)进行分解,以确定用于目标控制的计划值(如计划投资/成本、计划进度和质量标准等)
	在项目实施过程中对项目目标进行动态跟踪和控制	(1)收集项目目标的实际值,如实际投资/成本、实际施工进度和施工的质量状况等 (2)定期(如每两周或每月)进行项目目标的计划值和实际值的比较 (3)通过项目目标的计划值和实际值的比较,如有偏差,则采取纠偏措施进行纠偏
项目目标动态控制的纠偏措施	组织措施	分析由于组织的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整项目组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程组织和项目管理班子人员等
	管理措施(包括合同措施)	分析由于管理的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整进度管理的方法和手段,改变施工管理和强化合同管理等
	经济措施	分析由于经济的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如落实加快工程施工进度所需的资金等
	技术措施	分析由于技术(包括设计和施工的技术)的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整设计、改进施工方法和改变施工机具等

项目目标的事前控制	项目目标动态控制的核心是,在项目实施的过程中定期地进行项目目标的计划值和实际值的比较,当发现项目目标偏离时采取纠偏措施。为避免项目目标偏离的发生,还应重视事前的主动控制,即事前分析可能导致项目目标偏离的各种影响因素,并针对这些影响因素采取有效的预防措施
-----------	--

考点

动态控制方法在施工管理中的应用

诠释

运用动态控制原理控制施工进度	施工进度目标的逐层分解	施工进度目标的逐层分解是从施工开始前和在施工过程中,逐步地由宏观到微观,由粗到细编制深度不同的进度计划的过程。对于大型建设工程项目,应通过编制施工总进度规划、施工总进度计划、项目各子系统和各子项目施工进度计划等进行项目施工进度目标的逐层分解
	在施工过程中对施工进度目标进行动态跟踪和控制	(1)按照进度控制的要求,收集施工进度实际值 (2)定期对施工进度的计划值和实际值进行比较 (3)通过施工进度计划值和实际值的比较,如发现进度的偏差,则必须采取相应的纠偏措施进行纠偏
	调整施工进度目标	如有必要(即发现原定的施工进度目标不合理,或原定的施工进度目标无法实现等),则调整施工进度目标
运用动态控制原理控制施工成本	施工成本目标的逐层分解	施工成本目标的分解指的是通过编制施工成本规划,分析和论证施工成本目标实现的可能性,并对施工成本目标进行分解
	在施工过程中对施工成本目标进行动态跟踪和控制	(1)按照成本控制的要求,收集施工成本的实际值 (2)定期对施工成本的计划值和实际值进行比较 (3)通过施工成本计划值和实际值的比较,如发现偏差,则必须采取相应的纠偏措施进行纠偏
	调整施工成本目标	如有必要(即发现原定的施工成本目标不合理,或原定的施工成本目标无法实现等),则调整施工成本目标
运用动态控制原理控制施工质量	运用动态控制原理控制施工质量的工作步骤与进度控制和成本控制的工作步骤相类似。质量目标不仅是各分部分项工程的施工质量,它还包括材料、半成品、成品和有关设备等的质量	

考点

建筑业企业项目经理

诠释

建筑施工企业项目经理的概念	建筑施工企业项目经理(以下简称项目经理),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
---------------	---

《建设工程施工合同(示范文本)》
GF—2013—0201
中涉及项目经理的条款

项目经理应为合同当事人所确认的人选,并在专用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号、联系方式及授权范围等事项,项目经理经承包人授权后代表承包人负责履行合同。项目经理应是承包人正式聘用的员工,承包人应向发包人提交项目经理与承包人之间的劳动合同,以及承包人为项目经理缴纳社会保险的有效证明。承包人不提交上述文件的,项目经理无权履行职责,发包人有权要求更换项目经理,由此增加的费用和(或)延误的工期由承包人承担。项目经理应常驻施工现场,且每月在施工现场时间不得少于专用合同条款约定的天数。项目经理不得同时担任其他项目的项目经理。项目经理确需离开施工现场时,应事先通知监理人,并取得发包人的书面同意。项目经理的通知中应当载明临时时代行其职责的人员的注册执业资格、管理经验等资料,该人员应具备履行相应职责的能力

项目经理按合同约定组织工程实施。在紧急情况下为确保施工安全和人员安全,在无法与发包人代表和总监理工程师及时取得联系时,项目经理有权采取必要的措施保证与工程有关的人身、财产和工程的安全,但应在 48 小时内向发包人代表和总监理工程师提交书面报告

承包人需要更换项目经理的,应提前 14 天书面通知发包人和监理人,并征得发包人书面同意

发包人有权书面通知承包人更换其认为不称职的项目经理,通知中应当载明要求更换的理由。承包人应在接到更换通知后 14 天内向发包人提出书面的改进报告。发包人收到改进报告后仍要求更换的,承包人应在接到第二次更换通知的 28 天内进行更换,并将新任命的项目经理的注册执业资格、管理经验等资料书面通知发包人

项目经理因特殊情况授权其下属人员履行其某项工作职责的,该下属人员应具备履行相应职责的能力,并应提前 7 天将上述人员的姓名和授权范围书面通知监理人,并征得发包人书面同意

在国际上,施工企业项目经理的地位和作用及其特征

项目经理是企业任命的一个项目的项目管理班子的负责人(领导人),但它并不一定是(多数不是)一个企业法定代表人在工程项目上的代表人,因为一个企业法定代表人在工程项目上的代表人在法律上赋予其的权限范围太大

他的任务仅限于主持项目管理工作,其主要任务是项目目标的控制和组织协调

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

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

考点

施工项目经理的任务

诠释

项目经理的任务包括项目的行政管理和项目管理两个方面,其在项目管理方面的主要任务是:施工安全管理、施工成本控制、施工进度控制、施工质量控制、工程合同管理、工程信息管理、工程组织与协调等。