

2014年版

全国一级建造师执业资格考试高频考点速记

1Z200000

建设工程项目管理 高频考点速记

本书编委会 编写

中国建筑工业出版社

2014 年版全国一级建造师执业资格考试高频考点速记

建设工程项目管理 高频考点速记

本书编委会 编写

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程项目管理高频考点速记/本书编委会编写. —北京:
中国建筑工业出版社, 2014. 6

(2014 年版全国一级建造师执业资格考试高频考点速记)

ISBN 978-7-112-16958-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 120698 号

责任编辑: 田立平 张国友 赵梦梅

责任校对: 党 蕾 刘梦然

2014 年版全国一级建造师执业资格考试高频考点速记
建设工程项目管理高频考点速记
本书编委会 编写

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 12 字数: 290 千字

2014 年 7 月第一版 2014 年 7 月第一次印刷

定价: 32.00 元

ISBN 978-7-112-16958-0

(25211)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前 言

全国一级建造师执业资格考试高频考点速记系列图书由具有丰富培训经验的教师编写，是在多年教学和培训的基础上开发出的新体系，能有效帮助考生快速掌握考试内容，特别适宜那些没有时间和精力深入系统学习指定教材的考生。

本系列图书秉承“极简极不同”的理念，将理论化、系统化和学科化的考试内容进行再加工，去粗（无效考点）存精（高频考点），删繁就简。在编写过程中，注意运用图和表格的形式对重点考点进行归纳，通过数百幅图表简单明了地总结了考试涉及的知识点，高频考点一目了然，并进行了重点提示和速记点评，力争做到内容全面又重点突出，节省考生进行自我总结和查找各方面资料的时间和精力，帮助考生快速掌握重要考点，进而顺利通过考试，达到事半功倍的效果。

本系列图书作为建造师执业资格考试的辅导教材，严格以考试大纲和考试用书为依据，是考生考前复习的得力助手。相比传统意义上的辅导教材，本系列辅导教材更加符合考生的学习规律和考前心理，能帮助考生从模拟试卷的题海中脱离出来，摒弃盲目押题和无凭据的猜题做法，以回归书本的认真态度，严谨细致的编排工作，实现与考生的共同成长。

本系列图书的作者都是一线教学和科研人员，有着丰富的教育教学经验，同时与实务界保持着密切的联系，熟知考生的知识背景和基础水平，编排的辅导教材在日常培训中取得了较好的效果。

本系列图书在编写过程中，参考了大量的资料，在此一一致谢。在编写的过程中，立意较高颇具创新，但由于时间仓促、水平有限，虽经仔细推敲和多次校核，书中难免出现纰漏和瑕疵，敬请广大考生、读者批评和指正。

目 录

上篇 分章节高频考点

1Z201000 建设工程项目的组织与管理	2
1Z201010 建设工程管理的内涵和任务	2
1Z201020 建设工程项目管理的目标和任务	3
1Z201030 建设工程项目的组织	6
1Z201040 建设工程项目策划	9
1Z201050 建设工程项目采购的模式	10
1Z201060 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	14
1Z201070 施工组织设计的内容和编制方法	15
1Z201080 建设工程项目目标的动态控制	18
1Z201090 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	20
1Z201100 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	24
1Z201110 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	26
1Z202000 建设工程项目施工成本控制	28
1Z202010 施工成本管理的任务与措施	28
1Z202020 施工成本计划	31
1Z202030 施工成本控制	35
1Z202040 施工成本分析	38
1Z203000 建设工程项目进度控制	42
1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	42
1Z203020 建设工程项目总进度目标的论证	43
1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法	44
1Z203040 建设工程项目进度控制的措施	54
1Z204000 建设工程项目质量控制	56
1Z204010 工程项目质量控制的内涵	56
1Z204020 建设工程项目质量控制体系	62
1Z204030 建设工程项目施工质量控制	66
1Z204040 建设工程项目质量验收	74

1Z204050	施工质量不合格的处理	76
1Z204060	数理统计方法在施工质量管理中的应用	80
1Z204070	建设工程项目质量的政府监督	82
1Z205000	建设工程职业健康安全与环境管理	85
1Z205010	职业健康安全管理体系与环境管理体系	85
1Z205020	建设工程安全生产管理	90
1Z205030	建设工程生产安全事故应急预案和事故处理	98
1Z205040	建设工程施工现场职业健康安全与环境管理的要求	101
1Z206000	建设工程合同与合同管理	106
1Z206010	建设工程招标与投标	106
1Z206020	建设工程合同的内容	110
1Z206030	合同计价方式	124
1Z206040	建设工程施工合同风险管理、工程保险和工程担保	127
1Z206050	建设工程施工合同实施	130
1Z206060	建设工程索赔	136
1Z206070	国际建设工程施工承包合同	143
1Z207000	建设工程项目信息管理	145
1Z207010	建设工程项目信息管理的目的和任务	145
1Z207020	建设工程项目信息的分类、编码和处理方法	146
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	147

下编 综合归纳高频考点

一、公式与计算方法	150
二、数字和数据整理	154
三、工作步骤和程序	162
四、解决方法或措施整理	171
五、代号、专有名词、简称整理	176
六、易混知识对比	180

上篇 分章节高频考点

1Z201000 建设工程项目的组织与管理

1Z201010 建设工程管理的内涵和任务

1Z201011 建设工程管理的内涵

★高频考点 1：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，或称运行阶段）。从项目建设意图的酝酿开始，项目建议书、可行性研究等项目前期的组织、管理、经济和技术方面的论证都属于项目决策阶段的工作。

☆速记点评：项目立项（立项批准）是项目决策的标志。

★高频考点 2：决策阶段管理工作的主要任务

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。

☆速记点评：决策期的主要任务是确定项目的定义。

1Z201012 建设工程管理的任务

★高频考点 1：建设工程管理的任务

工程项目管理的工作仅限于在项目实施期的工作，但建设工程管理则涉及项目全寿命期。

☆速记点评：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的建设和使用增值。

★高频考点 2：工程增值的含义

表 1Z201012

序号	项 目	内 容
1	工程建设增值	(1) 确保工程建设 <u>安全</u> ； (2) 提高工程 <u>质量</u> ； (3) 有利于 <u>投资（成本）</u> 控制； (4) 有利于 <u>进度</u> 控制

续表

序号	项 目	内 容
2	工程使用（运行）增值	(1) 确保工程使用 <u>安全</u> ； (2) 有利于 <u>环保</u> ； (3) 有利于 <u>节能</u> ； (4) 满足最终用户的 <u>使用功能</u> ； (5) 有利于降低工程 <u>运营成本</u> ； (6) 有利于工程 <u>维护</u>

☆速记点评：要通过对对比分析工程建设增值和工程使用增值的不同表现。

1Z201020 建设工程项目管理的目标和任务

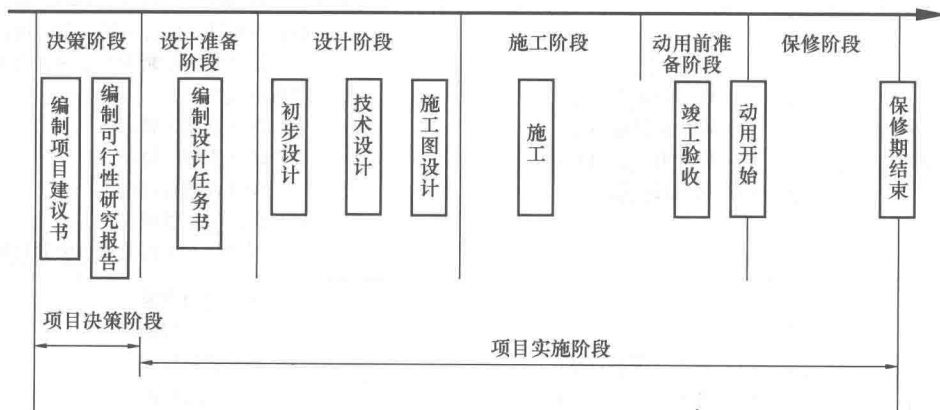
1Z201021 业主方、设计方和供货方项目管理的目标和任务

★高频考点 1：项目管理的概念等

- (1) 项目的实施期：自项目开始至项目完成。
- (2) 项目策划：是目标控制前的一系列筹划和准备工作。
- (3) 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。
- (4) 主要任务：项目决策期管理工作的主要任务是确定项目的定义。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。
- (5) 项目管理的核心任务：项目的目标控制。（注意：没有明确目标的建设工程不能成为项目管理的对象。）
- (6) 项目管理的核心：业主方的项目管理。

☆速记点评：注意结合下面的全寿命周期图示进行记忆。

★高频考点 2：建设工程项目全寿命周期的阶段划分



☆速记点评：项目全寿命周期非常重要，是从宏观上理解项目管理各阶段工作内容的重要工具，考生要加强对本图示的理解和掌握。

★高频考点 3：各主体项目管理的类型、所处阶段和服务的利益

表 1Z201021-1

序号	项目管理的类型	所处阶段	项目管理服务的利益
1	业主方项目管理（如投资方、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）	涉及项目实施 <u>全过程</u>	<u>业主方</u> 利益
2	设计方项目管理	主要在 <u>设计阶段</u> 进行，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	<u>设计方</u> 自身利益和 <u>项目</u> 整体利益
3	施工方的项目管理（施工总承包管理方和分包方的项目管理）	主要在 <u>施工阶段</u> 进行，也涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期	<u>施工方</u> 自身利益和 <u>项目</u> 整体利益
4	供货方的项目管理（材料和设备供应方的项目管理）		<u>供货方</u> 自身利益和 <u>项目</u> 整体利益
5	建设项目工程总承包方的项目管理等	涉及项目的 <u>全程</u> ，如可以包括设计、采购和施工任务综合承包，简称 EPC 承包	<u>总承包方</u> 自身利益和 <u>项目</u> 整体利益

☆速记点评：各主体项目管理都涉及工程的全过程，只是侧重不同；各主体都是既服务于自身的利益，又服务于项目的利益。

★高频考点 4：各主体项目管理的目标和任务

表 1Z201021-2

序号	项目管理的类型	目 标	任 务
1	业主方项目管理	(1) <u>投资</u> 目标：项目的总投资目标； (2) <u>进度</u> 目标：项目动用的时间目标，即项目交付使用的时间目标； (3) <u>质量</u> 目标：不仅涉及施工的质量，还涉及设计质量、材料质量、设备质量和影响项目运行或运营的环境质量等	(1) <u>安全管理</u> （项目管理最重要的任务）； (2) <u>投资</u> 控制； (3) <u>进度</u> 控制； (4) <u>质量</u> 控制； (5) <u>合同</u> 管理； (6) <u>信息</u> 管理； (7) <u>组织和协调</u>
2	设计方项目管理	(1) 设计的 <u>成本</u> 目标； (2) 设计的 <u>进度</u> 目标； (3) 设计的 <u>质量</u> 目标； (4) 项目的 <u>投资</u> 目标	(1) 与设计工作有关的 <u>安全管理</u> ； (2) 设计 <u>成本控制</u> 和与设计工作有关的工程造价控制； (3) 设计 <u>进度</u> 控制； (4) 设计 <u>质量控制</u> ； (5) 设计 <u>合同</u> 管理； (6) 设计 <u>信息</u> 管理； (7) 与设计工作有关的 <u>组织和协调</u>
3	施工方的项目管理	(1) 施工的 <u>成本</u> 目标； (2) 施工的 <u>进度</u> 目标； (3) 施工的 <u>质量</u> 目标	(1) 施工 <u>安全管理</u> ； (2) 施工 <u>成本控制</u> ； (3) 施工 <u>进度</u> 控制； (4) 施工 <u>质量控制</u> ； (5) 施工 <u>合同</u> 管理； (6) 施工 <u>信息</u> 管理； (7) 与施工有关的 <u>组织与协调</u>

续表

序号	项目管理的类型	目 标	任 务
4	供货方的项目管理	(1) 供货方的 <u>成本</u> 目标; (2) 供货的 <u>进度</u> 目标; (3) 供货的 <u>质量</u> 目标	(1) 供货的 <u>安全</u> 管理; (2) 供货方的 <u>成本控制</u> ; (3) 供货的 <u>进度</u> 控制; (4) 供货的 <u>质量</u> 控制; (5) 供货 <u>合同</u> 管理; (6) 供货 <u>信息</u> 管理; (7) 与供货有关的 <u>组织与协调</u>
5	建设项目工程总承包方的项目管理等	(1) 项目的 <u>总投资</u> 目标; (2) 总承包方的 <u>成本</u> 目标; (3) 项目的 <u>进度</u> 目标; (4) 项目的 <u>质量</u> 目标	(1) <u>安全</u> 管理; (2) 投资控制和总承包方的 <u>成本控制</u> ; (3) 承包方的 <u>成本控制</u> ; (4) <u>进度</u> 控制; (5) <u>质量</u> 控制; (6) <u>合同</u> 管理; (7) <u>信息</u> 管理; (8) 与项目总承包方有关的 <u>组织和协调</u> 等

☆速记点评：目标都涉及“三控”：成本（投资）、进度、质量控制。任务都涉及“三管”：安全、合同、信息管理和“三控”：成本（投资）、进度、质量控制，另加“一协调”：组织和协调。

1Z201022 项目总承包方项目管理的目标和任务

★高频考点：工程总承包项目管理的的主要内容

- (1) 任命项目经理，组建项目部，进行项目策划并编制项目计划；
- (2) 实施设计管理，采购管理，施工管理，试运行管理；
- (3) 进行项目范围管理，进度管理，费用管理，设备材料管理，资金管理，质量管理，安全、职业健康和环境管理，人力资源管理，风险管理，沟通与信息管理，合同管理，现场管理，项目收尾等。

☆速记点评：注意区分工程总承包和施工总承包的管理范围是不同的，工程总承包管理范围也不包括监理。

1Z201023 施工方项目管理的目标和任务

★高频考点：施工总承包方的管理任务

(1) 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（业主指定的分包施工单位有可能与业主单独签订合同，也可能与施工总承包方签约，不论采用何种合同模式，施工总承包方应负责组织和**管理**业主指定的分包施工单位的施工，这也是国际惯例），并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件。

(2) 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。

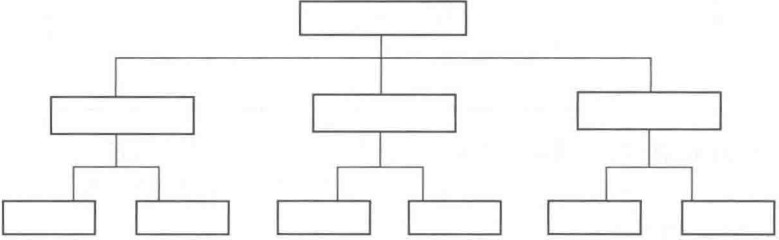
☆速记点评：专业分包的选择需要业主和总承包方共同确认才可以。

1Z201030 建设工程项目的组织

1Z201031 项目结构分析在项目管理中的应用

★高频考点：项目结构图的概念及分解原则

表 1Z201031

序号	项 目	内 容
1	解释	项目结构图（Project Diagram，或称 WBS）是组织工具，通过 <u>树状图</u> 的方式对项目的结构进行 <u>逐层分解</u> ，来反映组成该项目的 <u>所有工作任务</u> 。矩形框表示 <u>工作任务</u> ，矩形框之间用 <u>连线</u> 表示
	概念 图示	
2	分解原则	(1) 考虑项目进展的 <u>总体部署</u> ； (2) 考虑项目的 <u>组成</u> ； (3) 有利于 <u>项目实施任务（设计、施工和物资采购）的发包</u> ； (4) 有利于 <u>项目实施任务的进行</u> ，并结合 <u>合同结构</u> ； (5) 有利于项目目标的 <u>控制</u> ； (6) 结合项目 <u>管理的组织结构</u>
3	特别注意	(1) 同一个项目可有 <u>不同的项目结构分解方法</u> ； (2) 应和 <u>整个工程实施的部署相结合</u> 进行项目结构分解； (3) 要 <u>结合将采用的合同结构</u> 进行项目结构分解

☆速记点评：项目结构图的分解要考虑其他组织工具的应用。

1Z201032 组织结构在项目管理中的应用

★高频考点 1：项目管理的组织结构图

表 1Z201032-1

序号	项 目	项目管理的组织结构图方式		
		职能组织结构	线性组织结构	矩阵组织结构
1	特点	每个职能部门可对直接和非直接的下属部门下达指令。每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，会有 <u>多个矛盾的指令源</u>	每个工作部门只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，工作部门只有 <u>唯一的指令源</u>	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，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。采用以 <u>纵向指令为主或以横向指令为主</u> 来避免两者矛盾

续表

序号	项 目	项目管理的组织结构图方式		
		职能组织结构	线性组织结构	矩阵组织结构
2	应用	多数的企业、学校、事业单位	军事组织系统	用于大的组织系统
3	判别依据	上一层的多个矩形框有多个单线箭线指向下一层的多个矩形框，箭线相互交错	上一层的矩形框只对自己属下的矩形框发出单向箭线	矩形框分为纵列和横行，纵横交错构成工作的指令来源

☆速记点评：线性组织结构指令来源是唯一的，在图示中也存在多个下级和共同上级的关系，要和职能组织结构区分开，职能组织结构反映的是多个指令源交叉。

★高频考点 2：项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

表 1Z201032-2

序号	类型	表达的含义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达	说 明
1	项目结构图	反映组成该项目的 <u>所有工作任务</u>	一个项目的组成部分	直线	无生命主体，无交互关系，用直线表示
2	组织结构图	反映组织系统中各组成部门（组成元素）之间的 <u>组织关系（指令关系）</u>	一个组织系统中的组成部分（工作部门）	单向箭线	上下级关系，指令关系。因此是单向箭线
3	合同结构图	反映建设项目参与单位之间的 <u>合同关系</u>	一个建设项目的参与单位	双向箭线	平等的合同主体，是交互存在的。因此是双向箭线

☆速记点评：注意三个组织工具反映的不同关系，还要注意表示形式的不同。

1Z201033 工作任务分工在项目管理中的应用

★高频考点：施工管理的工作任务分工表编制

表 1Z201033

序号	项 目	内 容
1	编制主体	业主方和项目各参与方 <u>都应该编制</u> 各自的项目管理任务分工表
2	编制流程	(1) <u>首先，任务分解</u> 。对项目实施各阶段的“三控三管一协调”等管理任务进行详细分解； (2) <u>其次，确定工作任务</u> 。在项目管理任务分解的基础上确定项目经理和“三控三管一协调”等主管工作部门或主管人员的工作任务； (3) <u>最后，编制任务分工表</u>
3	工作任务分工表的内容	(1) 应明确各项工作任务由哪个工作部门（或个人） <u>负责</u> ； (2) 明确哪些工作部门（或个人） <u>配合或参与</u> ； (3) 确定负责、配合、参与的各主体，并用符号在工作任务分工表中表示

☆速记点评：要注意和管理职能分工表的区分，可结合教材简单了解。

1Z201034 管理职能分工在项目管理中的应用

★高频考点：施工管理的管理职能分工表编制

表 1Z201034

序号	项 目	内 容
1	含义	(1) 用表的形式反映项目管理内部项目经理、各工作部门和各工作岗位对工作任务项目管理的 <u>职能分工</u> ； (2) 用拉丁字母表示管理职能； (3) 也可用于企业管理
2	编制主体	业主方和项目各参与方都需编制项目管理职能分工表
3	管理职能	管理职能是编制管理职能分工表的基础，示例如下： (1) <u>提出问题</u> ——通过比较进度计划值和实际值，发现进度延误； (2) <u>筹划</u> ——加快进度存在多种方案：改两班工作制，增加夜班作业，增加施工设备和改变施工方法，比较方案； (3) <u>决策</u> ——从可能方案中选择一个执行方案，如改变施工方法； (4) <u>执行</u> ——通过改变施工方法来解决进度延误问题； (5) <u>检查</u> ——检查决策是否被执行和执行的效果

☆速记点评：注意管理职能示例。另外注意：(1) 管理职能分工表不能完整表明每个工作部门的管理职能时，可用管理职能分工描述书来补充；(2) 管理职能分工表也可用于区分业主方、项目管理方和监理方等的管理职能。

1Z201035 工作流程组织在项目管理中的应用

★高频考点 1：工作流程组织范围

- (1) 管理工作流程组织：如投资与进度控制、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。

☆速记点评：注意其中的示例，容易成为考试的内容。

★高频考点 2：施工管理的工作流程图编制

表 1Z201035

序号	项目	内 容
1	概念	(1) 用图的形式反映组织系统中各项工作之间的 <u>逻辑关系</u> ； (2) 可用以描述工作流程组织
2	编制主体	业主方和项目各参与方都有各自的工作流程组织的任务
3	编制方法	(1) 用 <u>矩形框</u> 表示工作； (2) <u>箭线</u> 表示工作之间的逻辑关系； (3) <u>菱形框</u> 表示判别条件； (4) 也可用两个矩形框 <u>分别表示工作和工作的执行者</u>

☆速记点评：工作流程组织的任务，即定义工作的流程；工作流程图根据需要逐层

细化。

1Z201036 合同结构在项目管理中的应用

略。结合第六部分内容学习。

1Z201040 建设工程项目策划

1Z201041 项目决策阶段策划的工作内容

★高频考点：建设工程项目决策阶段策划的基本内容

表 1Z201041

序号	项 目	基 本 内 容
1	项目环境和条件的调查与分析	环境和条件包括自然环境、宏观经济环境、政策环境、市场环境、建设环境（能源、基础设施等）等
2	项目定义和项目目标论证	(1) 确定项目建设的目的、宗旨和指导思想； (2) 项目的规模、组成、功能和标准的定义； (3) 项目总投资规划和论证； (4) 建设周期规划和论证
3	组织策划	(1) 决策期的组织结构； (2) 决策期任务分工； (3) 决策期管理职能分工； (4) 决策期工作流程； (5) 实施期组织总体方案； (6) 项目编码体系分析
4	管理策划	(1) 项目实施期管理总体方案； (2) 生产运营期设施管理总体方案； (3) 生产运营期经营管理总体方案
5	合同策划	(1) 决策期的合同结构； (2) 决策期的合同内容和文本； (3) 实施期合同结构总体方案
6	经济策划	(1) 项目建设成本分析； (2) 项目效益分析； (3) 融资方案； (4) 编制资金需求量计划
7	技术策划	(1) 技术方案分析和论证； (2) 关键技术和论证； (3) 技术标准、规范的应用和制定

☆速记点评：建设工程项目决策阶段策划的主要任务是定义项目开发或建设的任务和意义。

1Z201042 项目实施阶段策划的工作内容

★高频考点：建设工程项目实施阶段策划的基本内容

表 1Z201042

序号	项 目	基 本 内 容
1	项目实施的环境和条件的调查与分析	环境和条件包括自然环境、建设政策环境、建筑市场环境、建设环境（能源、基础设施等）、建筑环境（民用建筑的风格和主色调等）等
2	项目定义和项目目标论证	(1) 投资目标的分解和论证； (2) 编制项目投资总体规划； (3) 进度目标的分解和论证； (4) 编制项目建设总进度规划； (5) 项目功能分解； (6) 建筑面积分配； (7) 确定项目质量目标
3	组织策划	(1) 业主方项目管理的组织结构； (2) 任务分工和管理职能分工； (3) 项目管理工作流程； (4) 建立编码体系
4	管理策划	(1) 项目实施各阶段项目管理的工作内容； (2) 项目风险管理与工程保险方案
5	合同策划	(1) 方案设计竞赛的组织； (2) 项目管理委托、设计、施工、物资采购的合同结构方案； (3) 合同文本
6	经济策划	(1) 资金需求量计划； (2) 融资方案的深化分析
7	技术策划	(1) 技术方案的深化分析和论证； (2) 关键技术的深化分析和论证； (3) 技术标准和规范的应用和制定等
8	风险策划	—

☆速记点评：注意和决策阶段的策划主要任务对比。建设工程项目实施阶段策划是在建设项目立项之后，为了把项目决策付诸实施而形成的指导性的项目实施方案。实施阶段策划的主要任务是确定如何组织该项目的开发或建设。

1Z201050 建设工程项目采购的模式

1Z201051 项目管理委托的模式

★高频考点：国际上业主方项目管理的方式

- (1) 业主方自行项目管理；
- (2) 业主方委托项目管理咨询公司承担全部业主方项目管理的任务；

(3) 业主方委托项目管理咨询公司与业主方人员共同进行项目管理, 业主方从事项目管理的人员在项目管理咨询公司委派的项目经理的领导下工作。

☆速记点评: 项目管理咨询公司(咨询事务所, 或称顾问公司)可以接受业主方、设计方、施工方、供货方和建设项目工程总承包的委托, 提供代表委托方利益的项目管理服务。项目管理咨询公司所提供的这类服务的工作性质属于工程咨询(工程顾问)服务。

1Z201052 设计任务委托的模式

★高频考点: 设计任务的委托模式

(1) 业主方委托一个设计单位或由多个设计单位组成的设计联合体或设计合作体作为设计总负责单位, 设计总负责单位视需要再委托其他设计单位配合设计;

(2) 业主方不委托设计总负责单位, 而平行委托多个设计单位进行设计。

☆速记点评: 我国业主方主要通过设计招标的方式选择设计方案和设计单位。

1Z201053 项目总承包的模式

★高频考点 1: 项目总承包的内涵

建筑工程的发包单位可以将建筑工程的勘察、设计、施工、设备采购一并发包给一个工程总承包单位, 也可以将建筑工程勘察、设计、施工、设备采购的一项或者多项发包给一个工程总承包单位; 但是, 不得将应当由一个承包单位完成的建筑工程肢解成若干部分发包给几个承包单位。

☆速记点评: 工程总承包企业按照合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责。工程总承包企业可依法将所承包工程中的部分工作发包给具有相应资质的分包企业; 分包企业按照分包合同的约定对总承包企业负责。

★高频考点 2: 建设项目工程总承包方式

(1) 设计—施工总承包 (Design—Build): 指工程总承包企业按照合同约定, 承担工程项目设计和施工, 并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责;

(2) 设计采购施工总承包 (EPC—Engineering, Procurement, Construction): 指工程总承包企业按照合同约定, 承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务等工作, 并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责。

☆速记点评: 国际项目总承包的组织模式包括: (1) 一个组织(企业)既具有设计力量, 又具有施工力量, 由它独立地承担建设项目工程总承包的任务。(2) 由设计单位和施工单位为一个特定的项目组成联合体或合作体, 以承担项目总承包的任务。(3) 由施工单位承接项目总承包的任务, 设计单位受施工单位的委托承担其中的设计任务。(4) 由设计单位承接项目总承包的任务, 施工单位作为其分包承担其中的施工任务。

★高频考点 3: 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。

☆速记点评: 建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干和“交钥匙”, 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。