

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn
知识产权出版社
www.cnipr.com

李世蓉 兰定筠 主编

JIANSHE

GONGCHENG

XIANGMU

GUANLI

一级建造师

执业资格考试通关指南

建设工程项目管理



①②③④⑤ 执业资格考试通关指南

建设工程项目管理

李世蓉 兰定筠 主编

中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

知识产权出版社

www.cnipr.com



内容提要

本书是“一级建造师执业资格考试通关指南”分册之一,主要是为了帮助考生在极短的时间内,对考试大纲所要求的建设工程项目管理知识有一个全面的理解和掌握,依据《一级建造师执业资格考试大纲》和《全国一级建造师执业资格考试用书》,按照知识点、剖析、例题、习题精选的思路编写而成。

本书分为两篇,第一篇为知识点,包括:建设工程项目管理概论,建设工程项目施工成本控制,建设工程项目进度控制,建设工程项目质量控制,建设工程职业健康安全与环境管理,建设工程合同与合同管理,建设工程项目信息管理;第二篇为习题精选。

本书特别适合参加全国一级建造师执业资格考试的考生,也可供相关专业的工程管理人员学习,以及大专院校工程管理专业师生教学参考。

责任编辑:阳 森 张宝林 E-mail: yangsanshui@vip. sina. com; z_baolin@263. net

加工编辑:莫 莉

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/李世蓉,兰定筠主编. —北京:

中国水利水电出版社:知识产权出版社, 2005

(一级建造师执业资格考试通关指南)

ISBN 7-5084-2975-3

I. 建... II. ①李... ②兰... III. 基本建设项目—项目管理—建筑师—资格考核—自学参考资料 IV. F284

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第063779号

一级建造师执业资格考试通关指南

建设工程项目管理

李世蓉 兰定筠 主编

中国水利水电出版社 出版 发行 (北京市西城区三里河路6号;电话:010-68331835 68357319)
知识产权出版社 (北京市海淀区马甸南村1号;电话、传真:010-82000893)

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经销

北京市兴怀印刷厂印刷

787mm×1092mm 16开 13.75印张 326千字

2005年7月第1版 2005年7月第1次印刷

印数:0001—3500册

定价:28.00元

ISBN 7-5084-2975-3

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,可寄中国水利水电出版社营销中心调换

(邮政编码100044,电子邮件:sales@waterpub.com.cn)

本丛书编写委员会

主 编

李世蓉 兰定筠

编 委

李晓岑 张宏胜 罗 刚 徐 波

牛永刚 吴学伟 范清海 罗 迪

前

言

2005年3月12日、13日,我国举行了第一次全国一级建造师执业资格考试,它标志着我国建造师执业资格制度的实施。本书编者亲身经历了这次全国一级建造师执业资格的考试,深深地感受到《一级建造师执业资格考试大纲》(以下简称《考试大纲》)和《一级建造师执业资格考试用书》(以下简称《考试用书》)的知识点繁多,短时间内全面理解和掌握这些知识点较为困难,特别是建设工程法规、建设工程经济的会计基础与财务管理知识。同时,广大施工企业项目经理和专业管理人员日夜辛勤地工作在施工现场,没有足够的时间去系统复习或培训,或未能采取有效的复习方法、应试技巧,这都增大了考试过关的难度。

针对上述情况,本书编写的目的旨在帮助广大考生在极短时间内系统地复习、理解并掌握一级建造师执业资格考试内容,把握复习方法、解题技巧,提高复习效果和应试能力,从而顺利地通过考试。

结合今年第一次全国一级建造师执业资格考试的内容、题型和命题原则,本书的编写思路与特点如下:

(1) 全书共分两篇,第一篇知识点,第二篇习题精选。其中,第一篇知识点,严格按照《考试大纲》、《考试用书》的要求、内容进行编写,做到准确、简明、严谨,同时,针对考试题型分为单项、多项选择题,做到全面复习,又要突出重点、难点和核心考点。

(2) 第一篇知识点中每一章每一节按“知识点”、“剖析”、“单项选择题例题”、“多项选择题例题”顺序进行编写。

“知识点”是阐述应理解与掌握的知识点、知识要点,并用着重号(.)注出,旨在强化掌握;对有关知识点通过列表、图形等形式进行对比分析,以利于掌握相关知识点的异同点,准确理解、记忆、掌握考点,从而提高复习针对性。

“剖析”是阐述有关知识点的联系(如纵、横知识点的关系与异同)、复习

技巧、记忆技巧,以及与房屋建筑工程管理与实务考试的相关性等,有利于房屋建筑工程管理与实务的考试,从而整体提高复习效果。

“单项选择题例题”、“多项选择题例题”是阐述命题方式、考点,解析解题过程及考点与知识点、知识要点的关系,以此强调本书用着重号(.)注出的知识点、知识要点的重要性、针对性、实用性。

此外,对理解和掌握较为困难的有关章节,在每章节前用“提示”阐述本章节复习方法,以提高复习效率。

(3)第二篇习题精选,是将第一篇知识点中各节知识点编写成考题形式,本书不搞“题海战术”,建议应试人员将精力重点放在第一篇知识点部分,考生复习完一章后,在独立的、不翻阅教材的情况下完成习题,特别是复习时间较短的应试人员可选择性地做部分习题,待本章习题全部完成后才核对答案,以此检验复习效果,提高应对能力,从而顺利通过考试。

最后,预祝大家顺利通过考试!

2005年4月

目 录

前 言

第一篇 知 识 点

第 1 章 建设工程项目管理概论	1
1.1 掌握建设工程项目管理的类型和建设各方项目管理的目标和任务	1
1.2 掌握建设工程监理的概念、工作性质和工作任务	3
1.3 掌握建设工程项目管理相关的组织理论及基本的组织工具	4
1.4 掌握建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法	6
1.5 掌握建设工程项目采购的基本模式	8
1.6 掌握建设工程项目目标控制的动态控制原理	10
1.7 掌握施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	12
1.8 掌握施工企业人力资源管理的概念和任务	13
1.9 掌握建设工程项目总承包的理论、组织与方法	14
1.10 熟悉建设工程监理的工作方法	16
1.11 了解建设工程项目管理的国内外背景和发展趋势	17
1.12 了解建设工程项目策划的基本知识	18
1.13 了解风险管理的基本概念	19
第 2 章 建设工程项目施工成本控制	21
2.1 掌握施工成本管理的任务与措施	21
2.2 掌握施工成本计划的编制依据和编制方法	23
2.3 掌握工程变更价款的确定方法、索赔费用的组成和计算方法， 以及工程结算的方法	24
2.4 掌握施工成本控制和分析的依据和方法	30

第3章	建设工程项目进度控制	37
3.1	掌握建设工程项目进度控制的含义、目的和任务,以及进度计划系统的概念	37
3.2	掌握建设工程项目进度计划的编制方法	38
3.3	掌握建设工程项目进度控制的方法	41
3.4	熟悉建设工程项目总进度目标的论证	42
3.5	了解计算机辅助建设工程项目进度控制的意义	45
第4章	建设工程项目质量控制	46
4.1	掌握建设工程项目质量控制的观念和原理	46
4.2	掌握建设工程项目质量控制系统的建立和运行	49
4.3	掌握建设工程项目施工质量控制和验收的方法	51
4.4	熟悉建设工程项目质量的政府监督	57
4.5	熟悉常见的工程质量统计分析方法的应用	58
4.6	了解 GB/T 19000—ISO 9000(2000 版)质量管理体系标准	60
4.7	了解建设工程项目设计质量控制的内容和方法	63
第5章	建设工程职业健康安全与环境管理	65
5.1	掌握建设工程职业健康安全与环境管理的目的、任务和特点	65
5.2	掌握建设工程施工安全控制的特点、程序 and 基本要求	67
5.3	掌握建设工程施工安全控制的方法	70
5.4	掌握建设工程职业健康安全事故的分类和处理	75
5.5	掌握文明施工和环境保护的要求	78
5.6	熟悉职业健康安全管理体制与环境管理体制的结构、模式和内容	84
5.7	了解职业健康安全管理体制与环境管理体制的建立与运行	89
第6章	建设工程合同与合同管理	92
6.1	掌握建设工程合同订立的主要方式	92
6.2	掌握建设工程合同的类型	98
6.3	掌握建设工程合同的主要内容	99
6.4	掌握建设工程担保的类型	104
6.5	掌握建设工程合同实施的管理	106
6.6	掌握建设工程索赔的主要内容	109
6.7	掌握建设工程物资采购合同的管理	113
6.8	熟悉国际建设工程承包合同的管理	113
6.9	了解建设工程监理合同的主要内容	115
6.10	了解国际常用的几种建设工程承包合同条件的特点	116
第7章	建设工程项目信息管理	119
7.1	掌握建设工程项目信息管理的含义、目的和任务	119
7.2	熟悉建设工程项目信息的分类、信息编码的方法和信处理的方法	121
7.3	了解项目管理信息系统的意义和功能	124
7.4	了解工程管理信息化的内涵和意义	125

第二篇 习 题 精 选

第 1 章 建设工程项目管理概论	127
第 2 章 建设工程项目施工成本控制	141
第 3 章 建设工程项目进度控制	147
第 4 章 建设工程项目质量控制	154
第 5 章 建设工程职业健康安全与环境管理	167
第 6 章 建设工程合同与合同管理	179
第 7 章 建设工程项目信息管理	197
习题答案	201
参考文献	210

第一篇 知 识 点

第 1 章 建设工程项目管理概论

1.1 掌握建设工程项目管理的类型和建设各方项目管理的目标和任务

1.1.1 建设工程项目管理的类型（见表 1-1）

表 1-1 建设工程项目管理的类型	
项 目	知 识 点
项目管理的核心任务	项目管理的核心任务是项目的目标控制，因此，按照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
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。其中，“自项目开始至项目完成”指的是项目的实施期；“项目策划”指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作；“费用目标”对业主方而言是投资目标，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；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
项目管理划分	按照建设工程生产组织的特点，一个项目往往由许多参与单位承担不同的建设任务，而各参与单位的工作性质、工作任务和利益不同，就形成了不同类型的物业管理。 业主方是建设工程项目生产过程的总集成者——人力资源、物质资源和知识的集成，也是总组织者，因此，业主方的项目管理是管理的核心 按照建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分，项目管理有如下类型： (1) 业主方的项目管理，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。 (2) 设计方的项目管理。 (3) 施工方的项目管理，如施工总承包方和分包方的项目管理。 (4) 供货方的项目管理，如材料和设备供应方的项目管理。 (5) 建设项目总承包方的项目管理，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）等的项目管理
建设工程项目的全寿命周期	全寿命周期包括项目的三个阶段：①决策阶段；②实施阶段；③使用阶段。 决策阶段包括编制项目建议书和编制可行性研究报告。 项目的实施阶段包括：①设计前的准备阶段；②设计阶段；③施工阶段；④动用前准备阶段；⑤保修期。设计前的准备阶段包括编制设计任务书。招投标工作可以单独列为招投标阶段

剖 析 注意建设工程项目的全寿命周期的各阶段的具体内容。

1.1.2 业主方项目管理的目标和任务

(1) 业主方项目管理服务于业主的利益，其管理的目标包括项目的三个方面目标：①投资目标；②进度目标；③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。

(2) 项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既有矛盾的一面，也有统一的一面，它们之间的关系是对立统一的关系。

(3) 安全管理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的利益。

1.1.3 业主方、设计方、施工方、供货方、建设工程项目总承包方的项目管理的目标和任务（见表1-2）

表 1-2 业主方与项目各参与方的项目管理的目标和任务

类 型	服务对象	目 标	任 务	工作阶段
业主方 项目 管理	业主的利益	“项目三大目标” (项目的投资、进度、 质量目标)	“三控制”(投资、进度、质量控制)； “三管理”(安全、合同、信息管理)； “一组织协调”(组织和协调)	实施阶段全 过程
设计方 项目 管理	主要服务于 项目整体利益 和设计方本身 的利益	“设计三大目标” (设计的成本、进度、 质量目标)及项目的 投资目标	“三控制”(设计成本、进度、质量控制)； “三管理”(与设计工作有关的安全、设计合 同、信息管理)； “一组织协调”(与设计工作有关的组织和 协调)； “一造价控制”(与设计工作有关的工程造价 控制)	实施阶段全过 程，主要在设 计阶段
施工方 项目 管理	主要服务于 项目整体利益 和施工方本身 的利益	“施工三大目标” (施工的成本、进度、 质量目标)	“三控制”(施工成本、进度、质量控制)； “三管理”(施工安全、合同、信息管理)； “一组织协调”(与施工方有关的组织与协调)	实施阶段全过 程，主要在施 工阶段
供货方 项目 管理	主要服务于 项目整体利益 和供货方本身 的利益	“供货三大目标” (供货方的成本、供货 进度、供货质量目标)	“三控制”(供货方的成本、供货的进度、供货 的质量控制)； “三管理”(供货的安全、合同、信息管理)； “一组织协调”(与供货方有关的组织与协调)	实施阶段全 过程
建设工 程项目 总承包 方项目 管理	主要服务于 项目整体利益 和建设项目总 承包方本身的 利益	“项目三大目标” (项目的总投资、进 度、质量目标)及总 承包方的成本目标	“三控制”(投资、进度、质量控制)； “三管理”(安全、合同、信息管理)； “一组织协调”(与总承包方有关的组织和 协调)； “一成本控制”(总承包方的成本控制)	实施阶段全过 程，主要在施 工阶段

剖析

- (1) 通过上表分别对服务对象、目标、任务和工作阶段的异同点进行对比，便于理解、记忆和掌握。
- (2) 各方项目管理的目标均包括“三大目标”，但其内涵是不同的，而且设计方项目管理的目标还包括项目的投资目标，建设工程项目总承包方项目管理的目标还包括总承包方的成本目标。
- (3) 各方项目管理的任务均包括“三控制”、“三管理”、“一组织协调”，但其内涵不同，而且设计方项目管理的任务还包括“一造价控制”（与设计工作有关的工程造价控制），建设工程项目总承包方项目管理的任务还包括“一成本控制”（总承包方的成本控制），这是由其项目管理的目标决定的。

1.2 掌握建设工程监理的概念、工作性质和工作任务

建设工程监理的概念、工作性质和工作任务见表 1-3。

表 1-3 建设工程监理的概念、工作性质和工作任务

项 目	知 识 点
概念	(1) 国家推行建筑工程监理制度。国务院可以规定实行强制监理的建筑工程的范围。 (2) 我国推行建设工程监理制度的目的是：①确保工程建设质量；②提高工程建设水平；③充分发挥投资效益。 (3) 建设工程监理是指监理单位受项目法人的委托，依据国家批准的工程项目建设文件、有关工程建设的法律、法规和工程建设监理合同及其他工程建设合同，对工程建设实施的监督管理。 (4) 监理单位与项目法人之间是委托与被委托的合同关系；与被监理单位是监理与被监理关系。 (5) 建设部规定下列建设工程必须实行监理：①国家重点建设工程；②大中型公用事业工程；③成片开发建设的住宅小区工程；④利用外国政府或者国际组织贷款、援助资金的工程；⑤国家规定必须实行监理的其他工程。 (6) 《建筑法》规定：“工程监理单位应当根据建设单位的委托，客观、公正地执行监理任务。”《工程建设监理规定》（建监[1995]第 737 号）规定：“从事工程建设监理活动，应当遵循守法、诚信、公正、科学的准则。” (7) 我国的建设工程监理属于国际上业主方项目管理的范畴
工作性质	(1) 监理单位是建筑市场的主体之一，建设监理是一种高智能的有偿技术服务。在国际上把这类服务归为工程咨询（工程顾问）服务。 (2) 《建筑法》规定：“工程监理单位不按照委托监理合同的约定履行监理义务，对应当监督检查的项目不检查或者不按照规定检查，给建设单位造成损失的，应当承担相应的赔偿责任。工程监理单位与承包单位串通，为承包单位谋取非法利益，给建设单位造成损失的，应当与承包单位承担连带赔偿责任。”
工作任务	(1) 《建筑法》规定：“建筑工程监理应当依照法律、行政法规及有关的技术标准、设计文件和建筑工程承包合同，对承包单位在施工质量、建设工期和建设资金使用等方面，代表建设单位实施监督。” (2) 《工程建设监理规定》规定：“工程建设监理的主要内容是控制工程建设的投资、建设工期和工程质量；进行工程建设合同管理，协调有关单位间的工作关系。”

剖析

- (1) 《建筑法》的上述规定应充分理解、掌握。
- (2) 注意赔偿责任、连带赔偿责任的不同，其承担责任的前提是：给建设单位造成损失的。
- (3) 建设部规定建设工程必须实行监理的范围，通过关键词记忆、掌握。

1.3 掌握建设工程项目管理相关的组织理论及基本的组织工具

1.3.1 组织论的基本内容（见表 1-4）

表 1-4 组织论的基本内容

项 目	知 识 点
研究对象	组织论主要研究系统的组织结构模式、组织分工、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	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，是一种相对静态的组织。常用的组织结构模式包括以下几方面： （1）职能组织结构，是一种传统组织结构模式，每一个工作部门可能有多个矛盾的指令源。 （2）线性组织结构，即每一个工作部门只有一个指令源。但在一个大的组织系统中，由于线性组织系统的指令路径过长，会造成组织系统运行的困难。 （3）矩阵组织结构，是一种较新型的组织结构模式，设纵向和横向两种不同类型的工作部门，指令来自于纵向和横向工作部门，其指令源是两个。它适宜用于大的组织系统
组织分工	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。它是一种相对静态的组织关系
工作流程组织	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。它是一种动态关系。在一个建设工程项目实施过程中，其管理工作的流程、信息处理的流程，以及设计工作、物资采购和施工的流程组织都属于工作流程组织的范畴
组织工具	组织工具是组织论基本理论应用的手段，基本的组织工具包括：①组织结构图；②任务分工表；③管理职能分工表；④工作流程图等

- 剖 析
- （1）组织结构模式、组织分工是相对静态的组织，而工作流程组织是动态关系的组织。

（2）注意“指令关系”、“逻辑关系”所对应的对象。

1.3.2 组织与目标的关系（见表 1-5）

表 1-5 组织与目标的关系

项 目	知 识 点
两者关系	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。如果把一个建设工程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
控制项目目标的措施	主要措施包括：①组织措施；②管理措施；③经济措施；④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
影响目标的因素	影响一个系统目标实现的主要因素除组织外，还有人的因素以及生产和管理的方法与工具等

剖析

应注意控制项目目标的措施中是“管理措施”，而不是“合同措施”；本书第1章、第3章、第4章、第7章中措施均是指：①组织措施；②管理措施；③经济措施；④技术措施。第2章中则是指：①组织措施；②合同措施；③经济措施；④技术措施。

1.3.3 项目结构图、合同结构图

(1) 项目结构图是一个组织工具，既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所有工作任务。

(2) 对项目结构图中的每一个组成部分应该进行编码，这是项目结构编码。它和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理的编码有紧密的有机联系，但它们之间又有区别。项目结构图及其编码是编制上述其他编码的基础。

1.3.4 项目管理的组织工具（见表1-6）

表 1-6

项目管理的组织工具

项 目	知 识 点
项目管理组织 结构图	(1) 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<u>项目组织结构图</u>，或称<u>项目管理组织结构图</u>。它是反映一个组织系统（如项目管理班子）中各<u>子系统之间和各元素</u>（如各工作部门）之间的<u>组织关系</u>，反映的是各<u>工作单位、各工作部门和各工作人员之间</u>的<u>组织关系</u>。而项目结构图描述的是<u>工作对象之间</u>的关系。 (2) 项目组织结构图应<u>注意表达</u>业主方及项目的参与单位有关的各<u>工作部门之间的组织关系</u>。 (3) 业主方和项目各参与方（如设计方、施工方、供货方和工程管理咨询方）的项目管理的组织图都可用各自的项目组织结构图予以描述。 (4) 项目组织结构图应反映<u>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、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员之间的组织关系</u>。
项目管理 任务分工表	(1) 业主方和项目各参与方等都有各自的项目管理的任务，各方都应该编制各自的项目管理任务分工表。 (2) 编制步骤：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；其次，在项目管理任务分解的基础上确定<u>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、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员的工作任务</u>。
项目管理 职能分工表	(1) 管理是由多个环节组成的过程，即：①<u>提出问题</u>；②<u>筹划</u>；③<u>决策</u>；④<u>执行</u>；⑤<u>检查</u>。这些组成管理的环节就是管理的职能。 (2) 业主方和项目各参与方都有各自的项目管理的任务和其管理职能分工，各方都应该编制各自的项目管理职能分工表。 (3) 项目管理职能分工表是用表的形式反映<u>项目管理班子内部</u>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。
工作流程图	(1) 工作流程图服务于工作流程组织，是用图的形式反映一个组织系统中<u>各项工作之间的逻辑关系</u>。 (2) 可运用工作流程图来描述<u>各项项目管理工作的流程</u>，如投资控制工作流程图、进度控制工作流程图、质量控制工作流程图、合同管理工作流程图、信息管理工作流程图、设计的工作流程图、施工的工作流程图、物资采购的工作流程图等。此外，工作流程图可<u>视需要逐层细化</u>，如初步设计阶段投资控制工作流程图、施工图阶段投资控制工作流程图、施工阶段投资控制工作流程图等。

剖析

- (1) 记忆项目管理的组织工具时，可简记为“两图两表”：“两图”为项目管理组织结构图、工作流程图；“两表”为项目管理任务分工表、项目管理职能分工表。
- (2) 注意项目管理组织结构图和项目结构图的区别，前者反映了组织关系 (Organization)，后者反映了工作对象之间的关系及工作任务 (Work)。
- (3) 注意管理的各环节的顺序。

1.3.5 合同结构图

(1) 合同结构图反映业主方和项目各参与方之间，以及项目各参与方之间的合同关系。通过合同结构图可以非常清晰地了解一个项目有哪些，或将有哪些合同，以及了解项目各参与方的合同组织关系。

(2) 如果两个单位之间有合同关系，在合同结构图中用双向箭杆联系。在项目管理的组织结构图中，如果两个单位之间有管理指令关系，则用单向箭杆联系。

1.4 掌握建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法

建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法见表 1-7。

表 1-7

建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法

中国水利水电出版社 中国水利水电出版社 中国水利水电出版社 中国水利水电出版社 中国水利水电出版社	
项 目	知 识 点
概念	(1) 建设工程项目管理规划是指导项目管理工作的纲领性文件，它从总体上和宏观上对如下几个方面进行分析和描述：①为什么要进行项目管理 (Why)；②项目管理需要做什么工作 (What)；③怎样进行项目管理 (How)；④谁做项目管理哪方面的工作 (Who)；⑤什么时候做哪些项目管理工作 (When)；⑥项目的总投资；⑦项目的总进度。 (2) 建设工程项目管理规划涉及项目整个实施阶段，它属于业主方项目管理的范畴。如果采用建设项目总承包的模式，业主方也可以委托建设项目总承包方编制建设工程项目管理规划。 (3) 建设项目其他参与单位也需要编制项目管理规划，但它只涉及项目实施的一个方面，体现一个方面的利益，可称为设计方项目管理规划、施工方项目管理规划和供货方项目管理规划
内容	(1) 项目概述；项目的目标分析和论证；项目管理的组织 (简记“概述、目标、组织”)。 (2) 项目采购和合同结构分析；信息管理的方法和手段 (简记“合同、信息”)。 (3) 投资控制的方法和手段；进度控制的方法和手段；质量控制的方法和手段 (简记“三控制”)。 (4) 安全、健康与环境管理的策略；风险管理的策略 (简记“安全环境、风险两策略”)。 (5) 技术路线和关键技术的分析 (简记“技术分析”)。 (6) 设计过程的管理；施工过程的管理 (简记“设计、施工两过程”)。 建设工程项目管理规划内容涉及的范围和深度，应视项目的特点而定
编制方法	建设工程项目管理规划的编制应由项目经理负责，并邀请项目管理班子的主要人员参加。 建设工程项目管理规划必须随情况的变化而进行动态调整，这是因为：项目实施过程中主客观条件的变化是绝对的，不变则是相对的；在项目进展过程中平衡是暂时的，不平衡是永恒的

剖析

(1) 建设工程项目管理规划的概念中相关内容简记为“4W1H、项目的总投资、项目的总进度”。

(2) 建设工程项目管理规划的内容进行简记，见表中。

【单项选择题例题 1】 项目的核心任务是项目的 ()。

- A. 目标管理
- B. 目标规划
- C. 目标控制
- D. 目标比较

解析：该题是考项目的核心任务。本书建设工程项目管理的类型表中对此考点用着重号 (.) 进行了标识。**答案：C。**

【单项选择题例题 2】 反映一个组织系统中各子系统之间指令关系的是 ()。

- A. 组织结构图
- B. 职能分工表
- C. 合同结构图
- D. 工作流程图

解析：该题是考项目的组织工具、组织结构图、合同结构图的概念的区分。本书项目管理的组织工具、组织结构图、合同结构图的概念中对此考点用着重号 (.) 进行了标识。**答案：A。**

【单项选择题例题 3】 对一个项目的结构进行逐层分解，以反映组成该项目的全部工作任务的是 ()。

- A. 项目管理职能分工表
- B. 项目管理任务分工表
- C. 项目工作流程图
- D. 项目结构图

解析：该题是考项目的组织工具、项目结构图的概念的区分。本书项目管理的组织工具表中对此考点用着重号 (.) 进行了标识。**答案：D。**

【单项选择题例题 4】 项目的设计前准备阶段的主要工作是 ()。

- A. 编制项目建议书
- B. 编制项目总进度计划
- C. 编制设计任务书
- D. 编制项目总投资计划

解析：该题是考项目的设计前准备阶段包括的工作。本书建设工程项目管理的类型表中对此考点用着重号 (.) 进行了标识。**答案：C。**

【多项选择题例题 1】 建筑工程监理应当依照法律、行政法规及有关的技术标准、设计文件和建筑工程承包合同，对承包单位在 () 等方面，代表建设单位实施监督。

- A. 组织协调
- B. 施工质量
- C. 建设工期
- D. 施工方案
- E. 建设资金使用

解析：该题是考建筑工程监理的工作任务。本书建设工程监理的概念、工作性质和工作任务表中对此考点用着重号 (.) 进行了标识。**答案：B、C、E。**

【多项选择题例题 2】 项目管理规划是从总体上分析和描述 ()。

- A. 项目管理需要做的工作
- B. 项目的总投资
- C. 项目的总进度
- D. 怎样进行项目管理
- E. 技术标准

解析：该题是考项目管理规划从总体上分析和描述的内容。本书建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法表中对此考点进行了简记。**答案：A、B、C、D。**

1.5 掌握建设工程项目采购的基本模式

1.5.1 建设工程项目采购的基本模式的相关概念（见表 1-8）

表 1-8

建设工程项目采购的基本模式的相关概念

项 目	知 识 点
项目管理委托的模式	在国际上，项目管理咨询公司（咨询事务所）可以接受业主方、设计方、施工方、供货方和建设项目总承包方的委托，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顾问（工程咨询）服务
设计任务委托的模式	工业发达国家设计单位的组织体制与中国有区别，多数设计单位是专业设计事务所，而不是综合设计院，如建筑师事务所、结构工程师事务所和各种建筑设备专业工程师事务所等，其规模多数也较小，因此其设计任务委托的模式与我国不相同。 在国际上，对工业与民用建筑工程而言，建筑师事务所往往起着主导作用，其他专业设计事务所则起配合作用。 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。而在国际上不少国家有设计竞赛条例，设计竞赛与设计任务的委托并没有直接的联系。设计竞赛的结果只限于对设计成果的评奖，业主方综合分析和研究设计竞赛成果后再决定设计任务的委托
施工任务委托的模式	《建筑法》规定：“提倡对建筑工程实行总承包，禁止将建筑工程肢解发包。”
设计任务和施工任务综合委托的模式	业主方把建设工程项目的设计任务和施工任务进行综合委托的模式，可称为建设工程项目总承包（项目总承包）或工程总承包。 《建筑法》规定：“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。” 建设部文件（建市〔2003〕30号）规定：“工程总承包是指从事工程总承包的企业（以下简称工程总承包企业）受业主委托，按照合同约定对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行（竣工验收）等实行全过程或若干阶段的承包”；“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。”
物资采购的模式	工程建设物资指的是建筑材料、建筑构配件和设备。 《建筑法》规定：“按照合同约定，建筑材料、建筑构配件和设备由工程承包单位采购的，发包单位不得指定承包单位购入用于工程的建筑材料、建筑构配件和设备或者指定生产厂、供应商。”

剖 析

- (1) 《建筑法》的上述规定必须理解、掌握。
- (2) 注意建设工程项目总承包（项目总承包）或工程总承包的定义，它与工程施工总承包的概念是不同的。
- (3) 注意表中建市〔2003〕30号的规定，特别是工程总承包企业、分包企业的责任划分。