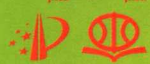


中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn
知识产权出版社
www.cnipr.com



李世蓉 兰定筠 主编

FANGWU

JIANZHU

GONGCHENGGUANLI

YU

SHIWU

一级建造师

执业资格考试通关指南

房屋建筑工程管理与实务

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房屋建筑工程管理与实务知识有一个较为全面的理解和掌握,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、典型案例分析与解答的思路编写而成。

本书包括:第1章房屋建筑工程项目管理专业知识;第2章房屋建筑工程项目组织协调实务;第3章房屋建筑工程项目资源管理实务;第4章房屋建筑工程项目进度控制实务;第5章房屋建筑工程项目质量控制实务;第6章房屋建筑工程项目安全控制实务;第7章房屋建筑工程项目造价控制实务;第8章建筑工程项目合同管理实务;第9章建筑工程项目现场管理实务。

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 淼 张宝林 E-mail: yangsanshui@vip.sina.com; z_baolin@263.net

加工编辑: 董拯民

图书在版编目(CIP)数据

房屋建筑工程管理与实务 / 李世善, 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 7-5084-2977-X

I. 房... II. ①李... ②兰... III. 建筑工程—施工
管理—建筑师—资格考核—自学参考资料 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 079867 号

一级建造师执业资格考试通关指南

房屋建筑工程管理与实务

李世善 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 10.75 印张 255 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0001—3100 册

定价: 30.00 元

ISBN 7-5084-2977-X

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。

结合今年全国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。

(2) 专业工程管理与实务总分为160分,其中案例题占120分,本书正是针对案例题进行编写。

(3) 每一章严格按“知识点”、“剖析”、“典型案例分析与解答”顺序进行编写。

“知识点”是系统、整体、全面地阐述应掌握和熟悉的知识点、知识要点,以便于全面理解、记忆和掌握考点,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,从而整体提高复习效果。

“典型案例分析与解答”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，以此强调本书知识点、知识要点的重要性、针对性、实用性。

(4) 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。

最后，预祝大家顺利通过考试！

2005 年 4 月

目 录

前 言

第 1 章	房屋建筑工程项目管理专业知识	1
1.1	熟悉房屋建筑工程施工项目经理责任制内容	1
1.2	了解房屋建筑工程承包企业资质要求	6
1.3	典型案例分析与解答	8
第 2 章	房屋建筑工程项目组织协调实务	10
2.1	掌握施工项目的内外关系协调	10
2.2	典型案例分析与解答	14
第 3 章	房屋建筑工程项目资源管理实务	20
3.1	掌握人力资源管理和行为科学	20
3.2	熟悉材料采购和 ABC 方法的应用	22
3.3	熟悉机械设备选购和机械施工方案选择	23
3.4	典型案例分析与解答	23
第 4 章	房屋建筑工程项目进度控制实务	31
4.1	掌握流水施工方法应用	31
4.2	掌握网络计划技术的应用	31
4.3	掌握施工进度控制方法	35
4.4	典型案例分析与解答	37
第 5 章	房屋建筑工程项目质量控制实务	48
5.1	掌握工程项目质量控制方法的应用	48
5.2	掌握工程质量问题的分析和处理方法的应用	50
5.3	掌握工程质量验收标准	51
5.4	掌握、熟悉与质量控制相关的知识点	53
5.5	典型案例分析与解答	62
第 6 章	房屋建筑工程项目安全控制实务	73
6.1	掌握施工项目安全管理的体系和控制	73

6.2	掌握《建筑施工安全检查标准》的应用	79
6.3	熟悉职业安全健康管理体系的流程和运用	80
6.4	熟悉环境管理体系的建立和运行	81
6.5	典型案例分析与解答	84
第7章	房屋建筑工程项目造价控制实务	94
7.1	掌握工程造价的计算	94
7.2	掌握投标报价的计算	98
7.3	掌握工程价款计算	99
7.4	掌握成本控制方法的应用	102
7.5	掌握成本分析方法	103
7.6	典型案例分析与解答	104
第8章	建筑工程项目合同管理实务	122
8.1	掌握工程项目招投标的相关内容	122
8.2	掌握建筑工程施工合同的相关内容	127
8.3	掌握建筑工程施工索赔的相关内容	129
8.4	典型案例分析与解答	131
第9章	建筑工程项目现场管理实务	145
9.1	掌握施工临时供水	145
9.2	掌握施工临时供电	146
9.3	熟悉施工平面图的设计	147
9.4	典型案例分析与解答	149
第10章	房屋建筑工程技术标准	153
10.1	掌握《建筑工程施工质量验收统一标准》(GB 50300—2001)	153
10.2	掌握《混凝土结构工程施工质量验收规范》(GB 50204—2002) 质量要求和验收规定	154
10.3	掌握《砌体工程施工质量验收规范》(GB 50203—2002)质量要求和验收规定	156
10.4	熟悉《钢结构工程施工质量验收规范》(GB 50205—2001)质量要求和验收规定 ...	158
参考文献		163

第 1 章 房屋建筑工程项目管理专业知识

【提示】本章内容容易与房屋建筑工程项目组织协调实务、房屋建筑工程项目资源管理实务等章节内容结合，进行综合分析解题。同时，本章内容需要记忆的知识点较多。

1.1 熟悉房屋建筑工程施工项目经理责任制内容

1.1.1 施工项目管理规划的内容

1.1.1.1 施工项目管理规划的作用和种类（见表 1-1）

表 1-1 施工项目管理规划的作用和种类

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	施工项目管理规划对施工项目全过程中的各种管理职能、各种管理过程以及各种管理要素进行全面、完整、总体的计划			
作用	(1) 制定施工项目管理目标。 (2) 规划实施项目目标的组织、程序和方法，落实责任制。 (3) 作为相应项目的管理规范，在项目管理过程中贯彻执行。 (4) 作为考核项目经理部的依据之一			
种类	(1) 施工项目管理规划大纲：是由企业管理层在 投标之前 编制的，旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件。 (2) 施工项目管理实施规划：是在 开工之前 ，由 项目经理主持编制 的，旨在指导项目经理实施阶段管理的文件			
关系	两者关系密切，施工项目管理实施规划依据施工项目管理规划大纲进行编制，并贯彻其相关精神，对施工项目管理规划大纲确定的目标和决策做出更具体的安排，以指导实施阶段的项目管理			

剖析 注意施工项目管理规划大纲、实施规划的编制时间不同，其作用也不同。

1.1.1.2 施工项目管理规划大纲的内容（见表 1-2）

表 1-2 施工项目管理规划大纲的内容

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			
项目概况	主要是对项目规模的描述和对承包范围的描述			
项目实施条件分析	包括：发包人条件；相关市场条件；自然条件；政治、法律和社会条件；现场条件；招标条件。应针对招标文件的要求，分析上述条件对竞争及项目管理的影响			
施工项目管理目标	包括：施工合同要求的目标，如合同规定的使用功能要求，合同工期、造价、质量标准，合同或法律规定的环境保护标准和安全标准；企业对施工项目的要求			

续表

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			
施工项目 组织架构	包括：对专业性施工任务的组织方案；项目经理部的人选方案			
质量目标规划 和主要施工 方 案	包括：招标文件（或发包人）要求的总体质量目标，分解质量目标，保证质量目标实现的技术组织措施；施工方案描述，如施工程序、重点单位工程或重点分部施工方案、保证质量目标实现的主要技术组织措施、拟采用的新技术和新工艺、拟选用的主要施工机械设备等			
工期目标规划 和施工总进度 计 划	包括：招标文件的工期要求及目标的分解、施工总进度计划主要的里程碑事件、保证工期目标实现的技术组织措施			
施工预算和 成本目标规划	包括：编制施工预算和成本计划的总原则、项目的总成本目标、成本目标分解、保证成本目标实现的技术组织措施			
施工风险 预测和安全 目标规划	包括：主要风险因素预测、风险对策措施、总体安全目标责任、施工中的主要不安全因素、保证安全的主要技术组织措施			
施工平面图和 现场管理规划	包括：施工现场情况和特点，施工现场平面布置的原则；现场管理目标，现场管理原则；施工平面图及其说明；施工现场管理的主要技术组织措施			
投标和签订 合同规划	包括：投标小组的组成；投标和签约的总体策略和工作原则；投标和签订合同的授权；投标工作的计划安排			
文明施工及 环境保护规划	包括：文明施工和环境保护特点、组织体系、内容及其技术组织措施			

剖 析

施工项目管理规划大纲包括上述 11 项内容，注意理解、记忆 11 项内容的要点。

1.1.1.3 施工项目管理实施规划的内容（见表 1-3）

表 1-3

施工项目管理实施规划的内容

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			
工程概况	包括：工程地点、建设地点及环境特征、施工条件、项目管理特点及总体要求、施工项目的工作目录清单			
施工部署	包括：项目的质量、安全、进度、成本目标；拟投入的最高人数和平均人数；分包计划；劳动力使用计划；材料供应计划；机械设备供应计划；施工程序；项目管理总体安排			
施工方案	包括：施工流水和施工顺序、施工段划分、施工方法和施工机械选择、安全施工设计、环境保护内容及方法			
施工进度计划	包括：施工进度计划说明、施工进度计划图（表）、施工进度管理规划。 当建设项目或单项工程施工时，编制 <u>施工总进度计划</u> ；当单位工程施工时，编制 <u>单位工程施工进度计划</u>			

续表

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
资源供应计划	包括：劳动力需求计划；主要材料和周转材料需求计划；机械设备需求计划；预制品订货和需求计划；大型工具、器具需求计划
施工准备 工作计划	包括：施工准备工作组织和时间安排、技术准备和编制质量计划、施工现场准备、作业队伍和管理人员准备、物资准备、资金准备
施工平面图	包括：施工平面图说明、施工平面图、施工平面图管理规划
技术组织 措施计划	包括：保证进度目标的措施、保证质量和安全目标的措施、保证成本目标的措施、保证季节施工的措施、环境保护的措施、文明施工措施
项 目 风险管理	包括：风险因素识别一览表、风险可能出现的概率及损失值估计、风险管理重点、风险防范对策、风险管理责任
项目信息管理	包括：信息流通系统、信息中心的建立规划、项目管理软件的选择与使用规划、信息管理实施规划
技术经济 指标分析	包括：规划指标；规划指标水平高低的分析和评价；实施难点的对策。规划指标包括总工期、质量标准、成本指标、资源消耗指标、其他指标

剖 析

(1) 施工项目管理实施规划包括上述 11 项内容。

(2) 施工项目管理实施规划的要点，可以对比施工组织设计的内容进行理解、记忆和掌握，应注意前者包括了项目风险管理和项目信息管理。

1.1.1.4 施工项目管理规划大纲、实施规划内容的要点对比（见表 1-4）

表 1-4

施工项目管理规划大纲、实施规划内容的要点对比

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	
施工项目管理规划大纲	施工项目管理实施规划
(1) 项目概况。 (2) 项目实施条件分析。 (3) 施工项目管理目标。 (4) 施工项目组织构架。 (5) 质量目标规划和主要施工方案。 (6) 工期目标规划和施工总进度计划。 (7) 施工预算和成本目标规划。 (8) 施工风险预测和安全目标规划。 (9) 施工平面图和现场管理规划。 (10) 投标和签订合同规划。 (11) 文明施工及环境保护规划	(1) 工程概况。 (2) 施工部署。 (3) 施工方案。 (4) 施工进度计划。 (5) 资源供应计划。 (6) 施工准备工作计划。 (7) 施工平面图。 (8) 技术组织措施计划。 (9) 项目风险管理。 (10) 项目信息管理。 (11) 技术经济指标分析

剖 析

对比区分两者的异同点，重点熟悉施工项目管理实施规划内容的要点。

1.1.2 项目经理责任制（见表 1-5）

1.1.2.1 项目经理责任制的概念与作用

表 1-5 项目经理责任制的概念与作用

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	项目经理责任制是以项目经理为责任主体的施工项目管理目标责任制度，是施工项目管理的基本制度之一，也是成功进行施工项目管理的前提和基本保证			
作用	(1) 确定了项目经理在企业中的地位。项目经理是企业法定代表人在承包的工程项目上的委托代理人。 (2) 确定了企业的层次及其相互关系。企业分为企业管理层、项目管理层和劳务作业层，即 1) 企业管理层应制定和健全施工项目管理制度，规范项目管理；加强计划管理，保证资源的合理分布和有序流动，为项目生产要素的优化配置和动态管理服务；对项目管理层的工作进行全过程的指导、监督和检查。 2) 项目管理层应做好资源的优化配置和动态管理，执行和服从企业管理层对项目管理工作的监督、检查和宏观调控。 3) 企业管理层与劳务作业层应签订劳务分包合同。 4) 项目管理层与劳务作业层应建立共同履行劳务分包合同的关系。 (3) 确定了项目经理在项目管理中的地位。项目经理是项目的核心人物，是项目管理目标的承担者和实现者，对项目的实施进行控制，既要项目的成果性目标向建设单位负责，又要对承担的效益性目标向企业负责。 (4) 确定了项目经理的基本责任、权限和权益。它由企业法定代表人通过“项目管理目标责任书”确定			
内容	(1) 企业各层之间的关系。 (2) 项目经理的地位和素质要求。 (3) 项目经理目标责任书的制定和实施。 (4) 项目经理的责、权、利。 (5) 项目的目标责任体系，有项目经理、项目经理部内各职能部门、项目经理部各成员的目标责任制。 (6) 可建立以施工项目为对象的三种类型的目标责任制，即项目、子项目、班组的目标责任制			

剖 析

注意企业管理层、项目管理层和劳务作业层之间的关系。

1.1.2.2 项目管理目标责任书（见表 1-6）

表 1-6 项目管理目标责任书

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	项目管理目标责任书是企业法定代表人根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等控制目标的文件			
特点	(1) 项目管理目标责任书是企业法定代表人确定的。 (2) 项目管理目标责任书的确定从企业的全局利益出发。 (3) 项目管理目标责任书的主要内容是项目经理部应达到的目标，包括进度、质量、安全和成本			
内容	(1) 企业各业务部门与项目经理部之间的关系。 (2) 项目经理部所需作业队伍、材料、机械设备等的供应方式。 (3) 应达到的项目进度、质量、安全和成本目标。 (4) 在企业制度规定以外的，由法定代表人向项目委托的事情。 (5) 企业对项目经理部人员进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险。 (6) 项目理解职和项目经理部解体的条件及方法			

剖 析

可以结合实际工作，熟悉项目管理目标的内容。

1.1.2.3 项目经理进行项目管理的基本要求与责、权、利（见表1-7）

表 1-7 项目经理进行项目管理的基本要求与责、权、利

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			
基本要求	(1) 根据企业法定代表人的授权范围、时间和内容。 (2) 项目经理负责管理的过程是开工准备到竣工验收阶段。 (3) 项目经理的管理活动应是全过程的，也是全面的，所谓“全面”，指管理内容是全局性的，包含各个方面			
职责	(1) 代表企业实施施工项目管理。 (2) 履行“项目管理目标责任书”规定的任务。 (3) 组织编制项目管理实施规划，这就要发挥项目经理在项目管理中的领导作用。 (4) 对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理。 (5) 建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施。 (6) 搞好组织协调，解决项目管理中出现的问题。 (7) 搞好利益分配。 (8) 进行现场文明施工管理，发现和处理突发事件。 (9) 参与工程竣工验收，准备结算资料，分析总结，接受审计。 (10) 处理项目经理部的善后工作。 (11) 协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报			
权限	(1) 参与投标和签订施工合同权。 (2) 授权组建项目经理部和用人权。 (3) 资金投入、使用和计酬决策权。 (4) 授权采购权。 (5) 授权使用作业队伍权。 (6) 主持工作和组织制定管理制度权。 (7) 组织协调权			
利益	(1) 可获得基本工资、岗位工资和绩效工资。 (2) 可获得物质奖和精神奖。 (3) 未完成“项目管理目标责任书”确定的责任目标并造成亏损的，应接受处罚			

剖 析 重点熟悉项目经理的职责。

1.1.2.4 项目经理部（见表1-8）

表 1-8 项 目 经 理 部

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			
地位	项目经理部是由项目经理在企业的支持下组建、领导、进行项目管理的组织机构，是企业在项目上的管理层，是项目经理的办事机构，凝聚管理人员，形成项目管理责任制和信息沟通系统，使项目经理部成为项目管理的载体，为实现项目目标而进行有效运转			
设立原则	(1) 根据项目管理规划大纲确定的组织形式设立项目经理部。 (2) 根据施工项目的规模、复杂程度和专业特点设立项目经理部。 (3) 应使项目经理部成为弹性组织，随工程任务的变化而调整，不成为固化的组织。 (4) 其各部门和人员设置应面向现场，满足目标控制的需要。 (5) 项目经理部组建以后，应建立有益于组织运转的规章制度			
设立步骤	(1) 确定项目经理部的管理任务和组织形式。 (2) 确定项目经理部的层次、职能部门和工作岗位。 (3) 确定人员、职责和权限。 (4) 对项目管理目标责任书确定的目标进行分解。 (5) 制定规章制度和目标责任考核与奖惩制度			

续表

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			
组织形式的依据、种类	组织形式应根据施工项目的规模、结构复杂程度、专业特点、人员素质和地域范围确定。 (1) 大中型项目宜按矩阵式项目管理组织设置项目经理部。 (2) 远离企业管理层的大中型项目, 宜按项目式或事业部式组织形式设置项目经理部			
职能部门、人员配置	职能部门的设置应紧紧围绕项目管理内容的需要, 可以按专业设置计划、技术、质量、安全、物资、劳务、核算、合同、调度等部门, 也可按项目管理任务设置进度、质量、安全、成本、生产要素、合同、信息、现场、协调等部门。 项目经理部人员的配置要求: 一是“大型项目的项目经理必须有一级项目经理资质”, 二是“大型项目管理人员中的高级职称人员不应低于 10%”			
运行	(1) 应按规章制度的规定运行, 并根据运行状况的检查信息控制运行, 以实现项目管理目标。 (2) 应按责任制度运行, 控制管理人员的管理行为, 以实现项目管理目标。 (3) 应按合同运行, 通过加强组织协调以控制作业队伍和分包人的行为			
解体	项目经理部是一次性组织, 故应在其管理任务完成、具备解体条件后解体。其解体有 6 项条件, 包括: ①已竣工验收; ②已结算完毕; ③已签发质量保修书; ④已完成项目管理目标责任书; ⑤已与企业管理层办完有关手续; ⑥现场最后清理完毕			

剖 析

可以结合实际工作, 重点熟悉上述知识点。

1.2 了解房屋建筑工程承包企业资质要求

1.2.1 工程总承包企业 (见表 1-9)

表 1-9

工 程 总 承 包 企 业

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	工程总承包企业指受业主委托, 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承包的企业。承包者对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责, 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			
意义	由工程总承包公司进行项目运行和管理; 建设组织方式由行政方式变成经济方式; 组织方法由分阶段、分别管理变为各阶段通盘考虑、相互衔接、一体化管理			
优点	由工程总承包企业对整个工程项目建设进行整体构思、全面安排、协调运行、前后衔接和系统化管理, 符合建设规律和社会化大生产的要求, 能与国际惯例接轨			
具有的条件	(1) 具有全面能力, 包括: 咨询、设计、施工、采购、融资、管理等能力。 (2) 具有扎实的基础, 包括: 技术标准体系、管理标准体系、编码体系、定额体系。 (3) 有实力雄厚的人才队伍, 有足够的懂技术、会管理、善经营、精通商务的复合型人才			
主要方式	(1) 设计、采购、施工 (EPC) /交钥匙总承包。 (2) 设计—施工总承包 (DB)。 (3) 设计—采购总承包 (EP)。 (4) 采购—施工总承包 (PC)			

剖 析

- (1) 注意工程总承包企业的优点、主要方式。
(2) 工程总承包与施工总承包是不同的概念。

1.2.2 工程项目管理企业 (见表 1-10)

表 1-10 工程项目管理企业

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	工程项目管理企业指受业主委托,按照合同约定,代表业主的利益对工程项目的组织实施进行全过程或若干阶段管理和服务的企业。它不直接与工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同,但可以按合同约定,协助业主与工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同,并受业主委托监督合同的履行			
主要方式	(1) 项目管理服务 (PM)。指工程项目管理企业按照合同约定,在工程项目决策阶段,为业主编制可行性研究报告,进行可行性分析和项目策划;在工程项目实施阶段,为业主提供招标代理、设计管理、采购管理、施工管理和试运行(竣工验收)等服务,代表业主对工程项目进行质量、安全、进度、费用、合同、信息等管理和控制。工程项目管理企业一般应按合同约定承担相应管理责任。 (2) 项目管理承包 (PMC)。指工程项目管理企业按照合同约定,除完成项目管理服务 (PM) 的全部工作内容外,还可以负责完成合同约定的工程初步设计(基础工程设计)等工作。对于需要完成工程初步设计(基础工程设计)工作的工程项目管理企业,应当具有相应的工程设计资质。它一般应按合同约定承担一定的管理风险和经济责任			

剖 析 工程项目管理企业与工程总承包企业是不同的概念。

1.2.3 建筑业企业资质管理 (见表 1-11)

表 1-11 建筑业企业资质管理

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			
应具备的条件	(1) 有符合国家规定的注册资本。 (2) 有与其从事的建筑活动相适应的具有法定执业资格的专业技术人员。 (3) 有从事相关建筑活动所应有的技术装备。 (4) 法律、行政法规规定的其他条件			
资质管理	从事建筑活动的建筑业企业按照其拥有的注册资本、专业技术人员、技术装备和已完成的建筑工程业绩等资质条件,划分为不同的资质等级,经资质审查合格,取得相应等级的资质证书后,方可在其资质等级许可的范围内从事建筑活动			
资质分类	建筑业企业分为施工总承包、专业承包和劳务分包三个序列。这三个序列按照工程性质和技术特点分别划分为若干资质类别,各资质类别按照规定的条件划分若干等级。 施工总承包企业包括房屋建筑工程施工总承包企业等 12 类。专业承包企业包括地基与基础工程专业承包企业等 60 类。劳务分包企业包括木工作业分包企业等 13 类。其中,房屋建筑工程施工总承包企业资质分为特级、一级、二级和三级			
施工总承包企业	可以对工程实行施工总承包或者对主体工程实行施工承包。 承担施工总承包的企业可以对所承接的工程全部自行施工,也可以将非主体工程或者劳务作业分包给具有相应专业承包资质或者劳务分包资质的其他建筑业企业			
专业承包企业	可以承接施工总承包企业分包的专业工程或者建设单位按照规定发包的专业工程。 专业承包企业可以对所承接的工程全部自行施工,也可以将劳务作业分包给具有相应劳务分包资质的劳务分包企业			
劳务分包企业	可以承接施工总承包企业或者专业承包企业分包的劳务作业			

剖 析 (1) 注意了解建筑业企业分为施工总承包、专业承包和劳务分包三个序列。
(2) 建筑业企业资质与工程勘察企业资质、工程设计企业资质、工程监理企业资质、工程造价咨询企业资质是不同类的,其相同点:都是从事建筑活动的经济组织。

1.3 典型案例分析与解答

【案例 1-1】 某建筑施工企业经公开招标, 中标某市大型体育馆项目, 该工程项目的建筑面积为 6.5 万 m^2 , 大跨度钢筋混凝土结构。为了保证工程质量、进度和施工安全, 该施工企业经综合考虑各方面条件, 决定在此工程项目上采用矩阵式组织结构, 并委派了一名富有多年施工经验的项目经理。

问题:

(1) 如果你是该工程项目的项目经理, 并负责组建项目经理部, 请问项目经理部建立的原则、步骤和各职能部门以及人员配置的要求是什么?

(2) 该工程项目完工后, 项目经理部解体的条件是什么?

分析与解答:

(1) 如果我是该工程项目的项目经理, 将如下组建项目经理部:

1) 项目经理部建立的原则如下: ①根据项目管理规划大纲确定的组织形式设立项目经理部; ②根据施工项目的规模、复杂程度和专业特点设立项目经理部; ③应使项目经理部成为弹性组织, 随工程任务的变化而调整, 不成为固化的组织; ④项目经理部的部门和人员设置应面向现场, 满足目标控制的需要; ⑤项目经理部组建以后, 应建立有益于组织运转的规章制度。

2) 项目经理部建立的步骤如下: ①确定项目经理部的管理任务和组织形式; ②确定项目经理部的层次、职能部门和工作岗位; ③确定人员、职责和权限; ④对项目管理目标责任书确定的目标进行分解; ⑤制定规章制度和目标责任考核与奖惩制度。

3) 项目经理部各职能部门以及人员配置的要求如下: 各职能部门的设置应紧紧围绕项目管理内容的需要, 可按专业设置计划、技术、质量、安全、物资、劳务、核算、合同、调度等部门, 也可按项目管理任务设置进度、质量、安全、成本、生产要素、合同、信息、现场、协调等部门。

项目经理部人员的配置要求: 一是“大型项目的项目经理必须有一级项目经理资质”, 二是“大型项目管理人员中的高级职称人员不应低于 10%”。

(2) 项目经理部解体应包括 6 项条件, 即已竣工验收、已结算完毕、已签发质量保修书、已完成项目管理目标责任书、已与企业管理层办完有关手续、现场最后清理完毕。

【案例 1-2】 某市行政办公大楼, 建筑面积 3.6 万 m^2 , 结构类型为框架-剪力墙结构, 地上 22 层, 位于该市二环东一段。某一级建筑施工企业承接了该工程项目, 该企业为该工程项目委派了一名项目经理, 签订了项目管理目标责任书。该项目经理与企业职能部门协商, 抽调了相关人员组建了该工程的项目经理部, 并根据投标时的施工项目管理规划大纲制定了施工项目实施规划, 以确保该工程项目质量、进度、成本等满足施工合同目标。

问题:

(1) 简述项目管理目标责任书的内容。

(2) 如果你是该工程项目的项目经理, 并主持编制该施工项目实施规划, 其主要内容

应包括哪些要点？它与施工项目管理规划大纲有什么关系？

(3) 如果你是该工程项目的项目经理，你的职责是什么？

分析与解答：

(1) 项目管理目标责任书的内容包括：①企业各业务部门与项目经理部之间的关系；②项目经理部所需作业队伍、材料、机械设备等的供应方式；③应达到的项目进度、质量、安全和成本目标；④在企业制度规定以外的，由法定代表人向项目委托的事情；⑤企业对项目经理部人员进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险；⑥项目经理解职和项目经理部解体的条件及方法。

(2) 如果我是该工程项目的项目经理，主持编制施工项目实施规划，其主要内容应包括：①工程概况；②施工部署；③施工方案；④施工进度计划；⑤资源供应计划；⑥施工准备工作计划；⑦施工平面图；⑧技术组织措施计划；⑨项目风险管理；⑩项目信息管理；⑪技术经济指标分析。

施工项目实施规划与施工项目管理规划大纲的关系是：两者关系密切，施工项目管理实施规划依据施工项目管理规划大纲进行编制，并贯彻其相关精神，对施工项目管理规划大纲确定的目标和决策做出更具体的安排，以指导实施阶段的项目管理。

(3) 如果我是该工程项目的项目经理，我的职责主要如下：①代表企业实施施工项目管理；②履行项目管理目标责任书规定的任务；③组织编制项目管理实施规划，这就要发挥项目经理在项目管理中的领导作用；④对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理；⑤建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施；⑥搞好组织协调，解决项目管理中出现的问题；⑦搞好利益分配；⑧进行现场文明施工管理，发现和处理突发事件；⑨参与工程竣工验收，准备结算资料，分析总结，接受审计；⑩处理项目经理部的善后工作；⑪协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报等。

第 2 章 房屋建筑工程项目组织协调实务

【提示】本章内容容易与房屋建筑工程项目管理专业知识、房屋建筑工程项目资源管理实务等章节内容结合，进行综合分析解题。同时，本章内容需要记忆的知识点较多。

2.1 掌握施工项目的内外关系协调

2.1.1 项目经理部与企业及主管部门的关系（见表 2-1）

表 2-1 项目经理部与企业及主管部门的关系

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			
项目经理部与企业及主管部门的关系	(1) 在党务、行政生产管理上，项目经理部受企业有关职能部、室的指导。项目上生产要素的动态管理要服从于企业主管部门的宏观调控。			
	(2) 在经济往来上，严格以实结算，建立双方合理的经济责任关系。			
	(3) 在业务管理上，项目经理部接受企业职能部、室的业务指导和服务，一切材料准时报送主管部门。项目经理部主要业务管理关系包括：计划统计；财务核算；材料供应；周转料具供应；预算及经济洽商签证；质量、安全、行政管理；测试计量等工作；与水电、运输、吊装分公司之间的关系			

剖 析 两者的关系主要是：指导服务、服从的关系。

2.1.2 施工项目管理组织的主要形式（见表 2-2）

表 2-2 施工项目管理组织的主要形式

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			
主要形式	有四种：工作队式项目组织、部门控制式项目组织、事业部式项目组织、矩阵式项目组织			
工作队式项目组织	适用于项目较复杂、工期紧、建筑面积大，属于大型项目；建筑企业为国家一级企业，且项目经理为国家一级项目经理，能力较强，管理人员及员工素质较高，管理水平较高			
事业部式项目组织	设置	企业成立事业部，事业部对企业来说是职能部门，对企业外有相对独立的经营权，可以是一个独立单位。事业部可以按地区设置，也可以按工程类型或经营内容设置		
	优点	事业能较迅速适应环境变化，提高企业的应变能力，调动部门积极性。当企业向大型化、智能化发展时，事业部式是一种很受欢迎的选择，既可以加强经营战略管理，又可以加强项目管理。在事业部下边设置项目经理部，项目经理由事业部选派，一般对事业部负责，有的可以直接对业主负责，是根据其授权程度决定的		
	适用范围	适用于大型经营性企业的工程承包，特别适用于远离公司本部的工程承包。但是一个地区只有一个项目，没有后续工程时，不宜设立地区事业部，也即它适用于在一个地区内有长期市场或一个企业有多种专业化施工力量时采用。在此情况下，事业部与地区市场同寿命。地区没有项目时，该事业部应予以撤销		