

2009 全国一级建造师执业 资格考试教习全书



机工建筑考试

建设工程项目管理

天津理工大学建造师培训中心

丛书主编 陈伟珂 赵 军

本书主编 高 华 黄艳敏

附 3 套冲刺试卷

- ✓ 围绕大纲 层层分解
- ✓ 重点突出 考点明确
- ✓ 实战练习 快速提高
- ✓ 教习结合 轻松掌握



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



全国一级建造师执业资格考试教材

建设工程项目管理

丛书主编 陈伟珂 赵 军

本书主编 高 华 黄艳敏



机械工业出版社

本书内容包括:建设工程项目的组织与管理、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等七部分内容。每章包括考点集成、重要考点详解、同步练习等内容。书中附三套模拟试卷。

本书浓缩了考试复习重点与难点,知识精练,重点突出,习题丰富,解答详细,既可作为考生参加全国一级建造师执业资格考试的应试辅导教材,也可作为大中专院校师生的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/陈伟珂,赵军主编. —北京:机械工业出版社,2009.3
(全国一级建造师执业资格考试教习全书)

ISBN 978-7-111-26498-9

I.建… II.①陈…②赵… 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(2009)第029546号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:张晶 封面设计:张静

责任印制:李妍

北京振兴源印务有限公司印刷厂印刷

2009年3月第2版·第1次印刷

184mm×260mm·13.5印张·329千字

标准书号:ISBN 978-7-111-26498-9

定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)68327259

封面无防伪标均为盗版

前 言

本书是天津理工大学建造师培训中心的培训教师在认真研究教材、考试大纲、历年考卷和总结考前培训经验的基础上向全国即将参加一级注册建造师考试的考生们献上的最真诚的作品。本书本着竭诚为考生服务的宗旨,力求编排新颖、易读易学、学练结合、分步强化,最终达到全面掌握知识要点的目的。

本书主要包括知识体系、重点难点、考点集成、考点详解、同步练习、各章自测、模拟训练等七个模块。每个模块的编写都凝聚了编写人员的辛勤劳动和智慧,同时也充分吸纳了广大考生的建议和要求,在此我们全体编写人员对长期以来一直关注和支持我们的广大读者表示感谢并致以深深的祝福,祝考生们通过学习和努力能够考试合格,获得执业资格!

本书在内容和编排中突出的特点有:

1. 以考试大纲为引导,知识要点层层分解,在力求重点突出的基础上详略得当,使考生考点明确。
2. 以教师授课模式为体系,纲目分明,用条目的方式激活考生大脑的思维,强化记忆。
3. 以强化重点、难点为辅导方式,让考生有亲临现场参加培训的感觉。
4. 突出人性化的学习指导,通过同步练习、每章自测和模拟训练“三阶练习”循序渐进地复习并逐渐加大强度。

《建设工程法规及相关知识》、《建设工程项目管理》、《建筑工程施工管理实务》、《建设工程经济》四本书的丛书主编由陈伟珂、赵军担任。各分册主编分别是:赵军、周召辉,高华、黄艳敏,李毅佳、吴绍艳,范道津、孙春玲。参加编写的还有:马法平、李金玲、罗方、高懂理、王子博、白俊峰、刘艳辉、齐春艳。

本丛书在写作过程中得到了多方的关爱和支持,王子博、高懂理、罗方等研究生为本丛书的习题的验算付出了辛勤的劳动,机械工业出版社建筑分社的领导和编辑给予了很多帮助和大力支持,在此我们一并对他们表示衷心的感谢!

由于作者水平和时间所限,在编写过程中可能会存在我们尚未察觉的问题和错误,我们恳切地希望广大读者给予批评、指教,以鞭策我们不断改进。

天津理工大学建造师培训中心

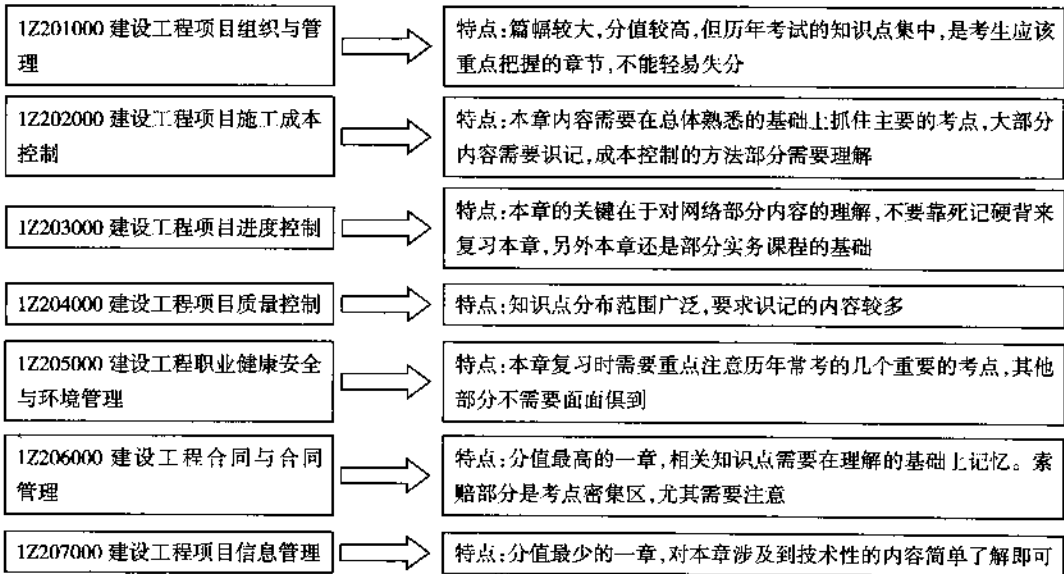
本科目知识体系

《建设工程项目管理》属于综合考试科目,知识体系包括七章:建设工程的组织与管理、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及建设工程项目信息管理。

本科目大纲中涉及的知识点共计 136 个,其中要求掌握的有 76 个,要求熟悉的有 33 个,要求了解的有 27 个,具体分布见下表。

本科目知识点分布情况

各章名称	大纲要求		
	掌 握	熟 悉	了 解
1Z201000 建设工程项目组织与管理	17	5	8
1Z202000 建设工程项目施工成本控制	12	4	1
1Z203000 建设工程项目进度控制	12	2	1
1Z204000 建设工程项目质量控制	11	8	9
1Z205000 建设工程职业健康安全与环境管理	10	3	1
1Z206000 建设工程合同与合同管理	12	8	5
1Z207000 建设工程项目信息管理	2	3	2
合计	76	33	27
比例	56%	24%	20%



目 录

前言

1Z201000 建设工程项目的组织与管理	1
1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	2
1Z201020 建设工程项目的组织	6
1Z201030 建设工程项目策划	10
1Z201040 建设工程项目采购的模式	12
1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	16
1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	18
1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	20
1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	22
1Z201090 风险管理	24
1Z201100 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	30
1Z202010 施工成本管理的任务与措施	31
1Z202020 施工成本计划	34
1Z202030 工程变更价款的确定	37
1Z202040 建筑安装工程费用的结算	40
1Z202050 施工成本控制和施工成本分析	43
1Z203000 建设工程项目进度控制	50
1Z203010 建设工程项目进度控制与进度计划系统	51
1Z203020 建设工程项目总进度目标的论证	54
1Z203030 建设工程项目进度计划的编制和调整方法	57
1Z203040 建设工程项目进度控制的措施	64
1Z204000 建设工程项目质量控制	70
1Z204010 质量管理与质量控制	71
1Z204020 建设工程项目质量的形成过程和影响因素	73
1Z204030 建设工程项目质量控制系统	76
1Z204040 建设工程项目施工质量控制	78
1Z204050 建设工程项目质量验收	82
1Z204060 建设工程项目质量的政府监督	85
1Z204070 企业质量管理体系标准	86
1Z204080 工程质量统计方法	88
1Z204090 建设工程项目总体规划和设计质量控制	91

1Z205000 建设工程职业健康安全与环境管理	94
1Z205010 建设工程职业健康安全与环境管理的目的、任务和特点	95
1Z205020 建设工程安全生产管理	97
1Z205030 建设工程职业健康安全事故的分类和处理	102
1Z205040 建设工程环境保护的要求和措施	105
1Z205050 职业健康安全管理体系与环境管理体系	107
1Z206000 建设工程合同与合同管理	114
1Z206010 建设工程的招标与投标	115
1Z206020 建设工程合同的内容	122
1Z206030 合同计价方式	131
1Z206040 建设工程担保	136
1Z206050 建设工程施工合同的实施	139
1Z206060 建设工程索赔	143
1Z206070 国际建设工程承包合同	150
1Z207000 建设工程项目信息管理	159
1Z207010 建设工程项目信息管理的目的和任务	160
1Z207020 建设工程项目信息的分类、编码和处理	163
1Z207030 工程管理信息化	167
模拟试卷(一)	178
模拟试卷(二)	187
模拟试卷(三)	197
模拟试卷(一)答案	206
模拟试卷(二)答案	206
模拟试卷(三)答案	207

1Z201000 建设工程项目的组织与管理



本章知识体系

1Z201000 建设工程项目的组织与管理	1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务
	1Z201020 建设工程项目的组织
	1Z201030 建设工程项目策划
	1Z201040 建设工程项目采购的模式
	1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法
	1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法
	1Z201070 建设工程项目目标的动态控制
	1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任
	1Z201090 风险管理
	1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法



本章重点与难点

- (一)项目参与各方的目标和任务；
- (二)建设工程项目组织；
- (三)建设工程项目采购模式；
- (四)施工组织设计的内容和编制；
- (五)项目目标的动态控制；
- (六)施工企业项目经理的工作性质、责任和任务；
- (七)工程监理的工作方法。

1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务

本节考点集成

1Z201010 建造师管理制度	1Z201011	施工方项目管理目标
	掌握施工方项目管理的目标和任务	施工方项目管理任务
	1Z201012	
	掌握建设项目工程总承包方项目管理的目标和任务	总承包方项目管理的目标
		总承包方项目管理的任务
	1Z201013	
	了解业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务	业主方项目管理的目标和任务
		设计方项目管理的目标和任务
		供货方项目管理的目标和任务

本节重要考点详解

1. 项目管理的基本概念

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。

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)。

项目立项(立项批准)是项目决策的标志。决策阶段管理的主要任务是确定项目的定义,项目的定义一般包括如下内容:

- (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。

项目的实施阶段包括设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期,一般不单独列招投标阶段。项目实施阶段管理的主要任务是通过管理使项目的目标得到实现。

建设工程项目管理的时间范畴是建设项目的实施阶段。

建设工程项目管理的内涵是:自项目开始至项目完成,通过项目策划和项目控制,以使项目费用目标、进度目标和质量目标得以实现。该定义中,自项目开始至项目完成指的是项目的实施阶段,项目策划指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作,费用目标对业主而言是投资目标,对施工方而言是成本目标。

项目的核心任务是项目的目标控制,没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。

由于业主方是建设工程项目实施过程的总集成者——人力资源、物质资源和知识的集成,同时也是建设工程项目生产过程的总组织者,因此,对于一个建设工程项目而言,业主方的项目管理往往是该项目的管理的核心。

2. 项目参与各方的项目管理目标和任务

表 1-1 项目参与各方的项目管理目标和任务

项目参与方	项目管理的目标	项目管理的任务	项目管理所涉及的阶段	备 注
施工方	(1) 施工的安全管理目标 (2) 施工的成本目标 (3) 施工的进度目标 (4) 施工的质量目标 注意:安全管理目标是今年的新增内容	(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	施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但由于设计阶段和施工阶段在时间上往往是交叉的,因此,施工方的项目管理也会涉及设计阶段。在动用前准备阶段和保修期施工合同尚未终止,因此施工方的项目管理也涉及动用前准备阶段和保修期	项目的整体利益和施工方本身的利益是对立统一的关系。施工方的项目管理不能认为它只是施工企业对项目的管理。施工企业委托工程项目管理咨询公司对项目管理的某个方面提供的咨询服务也属于施工方项目管理的范畴
建设工程总承包方	(1) 工程建设的安全管理目标 (2) 项目的总投资目标和建设工程总承包方的成本目标 (3) 建设工程总承包方的进度目标 (4) 建设工程总承包方的质量目标 注意:安全目标是新教材新增内容	(1) 安全管理 (2) 项目的总投资控制和建设工程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) 与建设工程总承包方有关的组织和协调等	建设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	
业主方	业主方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。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的统一关系	(1) 安全管理 (2) 投资控制 (3) 进度控制 (4) 质量控制 (5) 合同管理 (6) 信息管理 (7) 组织和协调 安全管理是项目管理中的最重要的任务	业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程,即在设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期	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
设计方	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	(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	设计方的项目管理工作主要在设计阶段进行,但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	

(续)

项目参与方	项目管理的目标	项目管理的任务	项目管理所涉及的阶段	备 注
供货方	供货方的项目管理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	(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	供货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	

3. 建设工程项目管理的发展趋势

项目管理学科发展经历四代,第一代为传统的 project management,第二代为 program management,第三代为 portfolio management,第四代是 change management。

将项目决策阶段的开发管理、实施阶段的项目管理和使用阶段的设施管理集成为项目全寿命管理。

本节同步练习

一、单项选择题

- 1. 建设工程项目的全寿命周期包括项目的()。
 - A. 可行性研究阶段、设计阶段、施工阶段
 - B. 可行性研究阶段、施工阶段、使用阶段
 - C. 决策阶段、实施阶段、保修阶段
 - D. 决策阶段、实施阶段、使用阶段
- 2. 项目的核心任务是()。
 - A. 环境管理
 - B. 信息管理
 - C. 目标控制
 - D. 组织协调
- 3. 对于建设工程项目的业主方而言,项目管理的进度目标是指项目()的事件目标。
 - A. 建安工程完成
 - B. 竣工验收
 - C. 动用
 - D. 保修期结束

二、多项选择题

- 1. 建设工程项目实施阶段包括()。
 - A. 设计阶段
 - B. 设计准备阶段
 - C. 可行性研究阶段
 - D. 施工阶段
 - E. 动用前准备阶段
- 2. 在建设工程项目管理中,管理目标中包含项目总投资目标的单位有()。
 - A. 建设工程项目总承包单位
 - B. 业主委托的工程咨询单位
 - C. 业主委托的工程监理单位
 - D. 设计单位
 - E. 施工单位
- 3. 在建设工程项目各参与单位中,需对项目总投资或总造价进行目标管理的单位有()。
 - A. 业主方
 - B. 设计方
 - C. 施工方
 - D. 供货方

E. 项目总承包方

4. 设计方的项目管理工作主要在建设工程项目设计阶段进行,但也会涉及()等阶段。

A. 决策

B. 施工

C. 动用前准备

D. 保修

E. 运营

答案:

一、单项选择题

1. D

2. C

3. C

二、多项选择题

1. ABDE

2. AD

3. ABE

4. BCD

1Z201020 建设工程项目的组织

本节考点集成

1Z201020 建设工程项目的组织	掌握项目结构分析	1Z201021	项目结构图
			项目结构的编码
	掌握项目管理的组织结构	1Z201022	基本的组织结构模式
			项目管理的组织结构图
	掌握项目管理的工作任务分工	1Z201023	工作任务分工
			工作任务分工表
	1Z201024 掌握项目管理的管理职能分工		
	1Z201025 掌握项目管理的工作流程组织		
	1Z201026 掌握合同结构		

本节重要考点详解

1. 系统与组织的基本概念

影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外,还包括人的因素(包括管理人员和生产人员的数量和质量)、方法和工具(包括管理的方法和工具以及生产的方法和工具)。

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一个系统,其目标决定了项目管理的组织,而项目管理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。

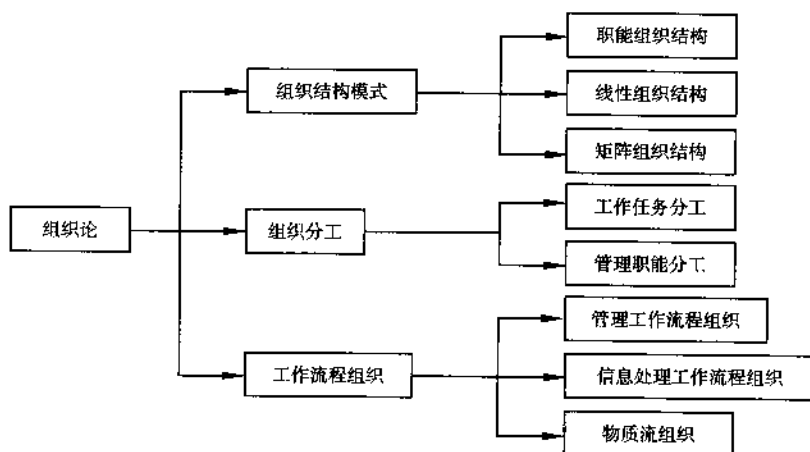


图 1-1 组织论的基本内容

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(各工作部分或各管理人员)之间的指令关系。

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。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。

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,包括:

- (1)项目结构图。
- (2)组织结构图。
- (3)工作任务分工。
- (4)管理职能分工。
- (5)工作流程图。

2. 项目结构分析

项目结构图(WBS)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,以反映该项目的所有工作任务。项目结构图中,矩形表示工作任务。

一些居住建筑开发项目,可根据建设的时间对项目的结构进行逐层分解,如第一期工程、第二期工程和第三期工程等。而一些工业建设项目往往按其生产子系统的构成对项目的结构进行逐层分解。

项目结构分解并没有统一的模式,但应结合项目的特点和参考以下原则进行:

- (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。
- (4)有利于项目目标的控制。
- (5)结合项目管理的组织结构等。

项目结构的编码依据项目结构图,对项目结构的每一层的每一个组成部分进行编码。项目结构的编码和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等工作管理的编码有紧密的有机联系,但它们之间又有区别。项目结构图和项目结构的编码是编制上述其他编码的基础。

3. 项目管理的组织结构

组织结构模式可用组织结构图来描述,组织结构图也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头表示。

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。

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。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。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。而工作流程组织则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。

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。

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。

矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。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。纵向工作部门如人、财、物、产、供、销的职能管理部门,横向工作部门如生产车间等。一个施工企业,如采用矩阵组织结构模式,则纵向工作部门可以是计划管理、技术管理、合同管理、财务管理和人事管理部门等,而横向工作部门可以是项目部。

一个大型建设项目如采用矩阵组织结构模式,则纵向工作部门可以是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、人事管理、财务管理和物资管理等部门,而横向工作部门可以是各子项目的项目管理部。矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。

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)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。

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(OBS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。

4. 项目管理的工作任务分工

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定义项目经理和费用(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。

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。在项目的进展过程中,应视需要对工作任务分工表进行调整。

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。

管理职能分工表是用表的形式反映项目管理班子内部项目经理、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。如使用管理职能分工表还不足以明确每个工作部门的管理职能,则可辅以使用管理职能分工描述书。

5. 项目管理的工作流程组织

工作流程组织包括:

(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。

工作流程图应视需要逐层细化,如投资控制工作流程可细化为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和施工阶段投资控制工作流程图等。

6. 合同结构

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,或将有那些合同,以及了解项目各参与方的合同组织关系。

如果两个单位之间有合同关系,在合同结构图中用双向箭线联系。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,则用单向箭线联系。

本节同步练习

一、单项选择题

1. 某工程项目绩效很差,撤换了项目经理,作为新上任的项目经理,首先应该分析该项目管理的()方面的问题。
A. 组织 B. 管理 C. 技术 D. 经济
2. 工作流程图是以图示形式反映一个组织系统中各项工作之间的()。
A. 合同 B. 经济 C. 逻辑 D. 指令
3. 投资控制、进度控制和合同管理等工作的编码的基础是()。
A. 项目结构编码 B. 项目组织结构编码 C. 项目责任矩阵 D. 项目任务分工表
4. 建设工程项目结构图描述的是()。
A. 工作对象之间的关系 B. 组织系统中各部门的职责分工
C. 项目各参与方之间的关系 D. 组织系统中各子系统之间的关系
5. 建设工程项目的组织结构如采用矩阵组织结构模式,则每一个工作部门的指令源有()个。
A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

二、多项选择题

1. 下列关于项目管理组织结构模式的说法中,正确的有()。
A. 职能组织结构中每一个工作部门只有一个指令源
B. 矩阵组织结构中有两个指令源
C. 大型线性组织系统中的指令路径太长
D. 线性组织结构中可以跨越管理层级下达指令
E. 矩阵组织结构适用于大型组织系统
2. 以下关于线性组织结构模式的描述中,正确的有()。
A. 指令路径较短 B. 指令源是唯一的
C. 不允许跨部门下达指令 D. 只适用于大型工程项目
E. 允许越级指挥
3. 施工方项目管理职能分工表是以表的形式反映项目管理班子内部()对各项工作的管理职能分工。
A. 项目经理部 B. 各工作部门 C. 各工作岗位 D. 总包与专业分包
E. 专业分包与劳务分包

答案:

一、单项选择题

1. A 2. C 3. A 4. A 5. B

二、多项选择题

1. BCE 2. BC 3. ABC

1Z201030 建设工程项目策划

本节考点集成

1Z201030	1Z201031 熟悉建设工程项目实施阶段策划的工作内容
建设工程项目策划	1Z201032 了解建设工程项目决策阶段策划的工作内容

本节重要考点详解

1. 策划的基本概念

建设工程项目策划指的是通过调查研究和收集资料,在充分占有信息的基础上,针对建设工程项目的决策和实施,或决策和实施中的某个问题,进行组织、管理、经济和技术等方面的科学分析和论证,旨在为项目建设的决策和实施增值。

工程项目的策划的过程是专家知识的组织和集成,以及信息的组织和集成的过程,其实质是知识管理的过程,即通过知识的获取,经过知识的编写、组合和整理,而形成新的知识。

2. 策划的基本内容

建设工程实施阶段策划的主要任务是确定如何组织该项目的开发和建设。建设工程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。

表 1-2 建设工程策划

	实施阶段策划	决策阶段策划
环境和条件的调查和分析	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)、建筑环境等	自然环境、宏观经济环境、政策环境、市场环境建设环境等
目标分析和论证	(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	(1)确定建设的目的、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
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	(1)决策期的组织结构 (2)决策期的任务分工 (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
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	(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
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	(1)决策期的合同结构 (2)决策期合同内容和文本 (3)实施期合同结构总体方案