

2013年全国一级建造师
执业资格考试轻松过关

建设工程项目管理

马铭 马凯之 编著

六大独门绝招 黄金原则 解题捷径
精辟归纳 精妙绝招
直观图表 万能模板

让外行**10天**也能轻松过关



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

2013 年全国一级建造师执业资格考试轻松过关

建设工程项目管理

马 铭 马凯之 编著

浙江工业大学
图书馆藏书



浙江工业大学图书馆



71968112



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书根据最新版考试大纲(2013年适用)和教材编写,全书共九章,第一章是作者独创的使学习变轻松、考试变简单的本学科逻辑主线与基本原则;第二至第八章系统阐述建设工程项目的组织与管理、“三控、四管、一协调”等内容;第九章为纵横向归纳。

针对网络计划计算繁琐、费时、容易出错的问题,本书作者创造性地发明了“万能标号”法,不仅能使读者方便、快捷、准确地计算各类网络计划的时间参数,轻松应对考试,而且还使网络计划变得更为直观,易于理解、掌握和使用,在增强网络计划的效用方面有重大意义。

本书是全国一级建造师执业资格考试的高效辅导书,也可供广大工程技术人员、管理人员使用。

责任编辑:段红梅 石陇辉

责任校对:韩秀天

装帧设计:智兴设计室·张国仓

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理 / 马铭, 马凯之编著. —北京: 知识产权出版社, 2012.6

(2013年全国一级建造师执业资格考试轻松过关)

ISBN 978-7-5130-1126-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 033104 号

2013 年全国一级建造师执业资格考试轻松过关

建设工程项目管理

Jianshe Gongcheng Xiangmu Guanli

马 铭 马凯之 编著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8119

印 刷: 三河市国英印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

字 数: 380 千字

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: duanhongmei@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 15.75

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

ISBN 978-7-5130-1126-6/F·508 (4011)

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前言

事实胜于雄辩,“全国一级建造师执业资格考试轻松过关”丛书问世不到半年就已取得显著成效,令许多读者在2012年度全国一级建造师执业资格考试中轻松地高分过关!读者纷纷来信致谢,对本系列丛书给予高度评价,例如:

读者李某来邮件称:“此书的出现对我的帮助真的犹如拨云见日一般,让我第一次参加考试就全科过关”!

读者荣某来邮件说:“2012年的考试结果出来了,非常感谢您的书!考点大部分在您的书中都有通俗易懂的系统总结,您的书总结得真地太精彩了!句句都是营养液!用了您的书真让我体验了什么叫‘轻松过关’!我也跟身边的考友交流了一下,大家都认为这套书跟市面其他众多考试辅导书有着天壤之别”。

还有很多读者纷纷评价:“把全书的知识点串了起来,归纳总结得很好,既有深度又有广度”、“直入重点,省去很多备考时间”、“系统明朗,使应考复习更加省时省力,受益匪浅”、“归纳科学、思路清晰、事半功倍”、“书中那些图和表很让人很受用,把教材表述不清的重要知识点表现得一目了然,大大加深了理解和记忆”、“相见恨晚,如果考前看了您的书,就一定能过关了”、“归纳总结得又简练又好记,真地很好”、“非常易学、易懂、易记,对考试有了信心”、“比看教材要好得多得多,朋友们都很喜欢”。

“作者真下功夫,看此书好过于成天看教材和其他书,好过于成天做题”、“这书的内容不是对知识点的简单复制,而是融合了作者的心血与智慧”、“比直接学教材轻松多了,感谢您编写了一套如此高效精练的辅导书”、“我不是建筑工程类专业的,但得益于这本书,我的建筑实务105分过关”。

“遇到这套书我感到很幸运,让我少走很多弯路”、“考完试一直感慨,多亏了此书!实名制管理、噪声、合同管理之类的知识点,如果不看此书,我绝对不会注意这些今年考试的重点,并且有些问题是绝对搞不透的”。

“我认为该书确实凝聚了马老师的心血,把书做到了极致,是我见到的工程资格类考试辅导书中最负责任、最对得起读者的一部好书”。

“成绩下来了,实务考了107,应该过了。经济看了4天,77分,管理看了3天,86分^①……很感谢这本书,把知识点提炼、总结得很好……”

广大考生对本丛书的厚爱,无疑是对笔者精心创作的最大肯定。笔者将更加用心地力争多编经典书、创办高效培训课,以飨读者。相信本次修订将帮助新一届读者在2013年轻松地将一级建造师执业资格考试这个纸老虎降服,创造佳绩。顺便透露一个好消息,笔者新近研发的思维导图将在培训课中让学员体会到什么是“把建造师的学习、考试变成一

① 笔者注:在笔者的预估中,这两科目都为“10天轻松过关”,该读者“经济看4天、管理看3天”就能过关,应该与他自身有一定基础不无关系。

种乐趣”。

此前由笔者编写的另一套“监理工程师考试轻松过关”还帮助许多读者轻松地通过了监理工程师考试，也获得广大读者一致好评。本套一级建造师执业资格考试辅导书是笔者较“监理工程师考试轻松过关”更上一层楼的倾力之作。例如，本书独创的“管理五问”模板，可让读者快速掌握工程管理类试题的答题要点；利用本套丛书总结的趣味口诀，读者在读故事的过程中已然轻松掌握了相关考点的各项应答要点。

本书从本科目内容中提炼出逻辑主线，看完全书后，回头再看第一章，你更能感到，该章的归纳总结对于全书内容颇有提纲挈领、画龙点睛的作用。

针对选择题各选项都似曾相识、干扰性强的问题，本书一语道破其中玄机：“会分就会赢”！分角度、分对象、分阶段、分层次……有了如此精妙归纳，你甚至可望成为命题高手了，还何愁题不破、关不过？

原则规律任尔驰骋考场，一书在手胜过名师课堂；

直观图表让你神清气爽，趣味故事令人过目不忘；

模板在手解题如神帮忙，依葫芦画瓢简单又很棒；

精辟归纳无须四处撒网，一针见血破解试题锋芒；

胸有成竹考场哪还会慌，一挥而就让你考得欢畅。

本书主要由马铭、马凯之编著。陈曹浩、路远祥、肖承林、罗智、孙晟、冯雁、袁程、张宏杰、吴银龙、马云龙、付于兰、周飞、方超、樊王平、成飞、杜三石、和立群、刘明馨等作为助手参与编写。本套丛书的出版得到了知识产权出版社相关领导和编辑的大力支持，在此表示衷心感谢。

本书虽经精心编写与审查，但仍难免有不足之处，恳请广大读者批评指正，读者可以通过电子邮箱 makaizhi66@126.com 与作者联系。作者也将通过博客 (<http://blog.sina.com.cn/u/3266717265>) 发布相关的备考资料，包括真题的答案与解析等，并随时补充 2013 年一级建造师备考的最新动态，为读者服务。

马 铭

目 录

第一章 使学习变轻松、考试变简单的逻辑主线与基本原则	1
第一节 学习与解题的思路、方法	1
第二节 利用黄金原则解题何止事半功倍	11
第二章 建设工程项目的组织与管理	17
考点1 建设工程项目管理的参建各方与阶段划分	17
考点2 建设工程项目管理的任务（项目整体角度）	19
考点3 建设工程项目采购（委托）的模式	21
考点4 项目总承包模式与施工任务委托的模式	24
考点5 项目参与各方项目管理的目标及任务	30
考点6 建设工程项目的组织	31
考点7 建设工程项目策划	38
考点8 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	40
考点9 施工组织设计的内容和编制方法	42
考点10 建设工程项目目标的动态控制	44
考点11 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	46
考点12 沟通管理、人力资源管理、劳动用工管理	50
考点13 建设工程监理	52
第三章 建设工程合同与管理	56
考点14 建设工程的招标与投标	56
考点15 施工合同的谈判与签约	60
考点16 建设工程合同的内容	61
考点17 总分包问题与各类施工合同	65
考点18 合同计价方式	69
考点19 建设工程担保	72
考点20 建设工程施工合同的实施	75
考点21 索赔的条件及程序	80
考点22 工期与费用索赔	82
考点23 国际建设工程承包合同	87
第四章 建设工程项目施工成本控制	90
考点24 工程项目施工成本管理的任务和措施	90
考点25 施工成本计划	93
考点26 施工成本控制	99
考点27 施工成本分析	104

第五章 建设工程项目进度控制	109
考点 28 建设工程项目进度控制与进度计划系统	109
考点 29 建设工程项目总进度目标的论证	113
考点 30 横道图进度计划与工程网络计划	116
考点 31 双代号时标网络计划	120
考点 32 双代号网络计划	127
考点 33 公式法计算时间参数暨多种方法的归纳	135
考点 34 单代号网络计划及单代号搭接网络计划	138
考点 35 关键线路和关键工作	142
考点 36 进度计划的检查与调整	144
第六章 建设工程项目施工质量控制	149
考点 37 质量管理与质量控制	149
考点 38 建设工程质量的特征及形成过程	151
考点 39 项目质量管理体系	153
考点 40 施工企业质量管理体系	155
考点 41 施工阶段质量控制的目标、依据和基本环节	159
考点 42 施工质量计划	161
考点 43 施工质量控制点及施工生产要素	163
考点 44 施工阶段的质量控制	165
考点 45 建设工程项目质量验收	168
考点 46 施工质量不合格的处理	175
考点 47 工程质量统计方法	177
考点 48 建设工程项目质量的政府监督	183
第七章 建设工程职业健康安全与环境管理	185
考点 49 职业健康安全管理体系与环境管理体系目的、任务和特点	185
考点 50 建设工程安全生产管理制度	189
考点 51 风险管理与危险源控制	192
考点 52 建设工程施工安全技术措施	197
考点 53 安全检查与隐患处理	199
考点 54 应急预案	200
考点 55 安全事故及其处理	201
考点 56 建设工程施工现场文明施工和环境保护要求	203
第八章 建设工程项目信息管理	207
考点 57 建设工程项目信息管理的目的和任务	207
考点 58 建设工程项目信息管理的分类、编码和处理	209
考点 59 工程管理信息化	210
第九章 纵横向归纳	213
2012 年度全国一级建造师执业资格考试建设工程项目管理试题	218
练习题 (历年真题) 答案与解析	233

考试科目	注册造价工程师	科目组合要求	逻辑主线 (含义、升迁)	逻辑主线 (含义、升迁)	逻辑主线 (含义、升迁)
第一章	使学习变轻松、考试变简单的逻辑主线与基本原则	逻辑主线与基本原则	逻辑主线与基本原则	逻辑主线与基本原则	逻辑主线与基本原则
合同管理	合同管理	合同管理	合同管理	合同管理	合同管理

第一节 学习与解题的思路、方法

一、定性、辨模式，利用逻辑主线将知识串连

本书总结了本考试科目的两条逻辑主线，见图 1-1 和图 1-2。这两条主线能帮助读者掌握原理、理清思路。

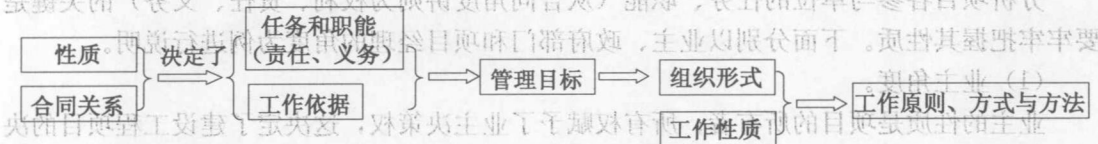


图 1-1 本科目的逻辑主线 I

逻辑主线 I 的原理与应用。逻辑主线 I 的具体含义是：项目各参与单位的性质以及他们之间的合同关系决定了各单位的任务、职能（责任、义务）和工作依据，进而决定了各自的管理目标，管理目标决定组织形式，组织形式和工作的性质继而又决定了各自的工作原则、方式与方法。该逻辑主线的具体体现见表 1-1。

表 1-1 各单位的性质、职能、管理目标、工作依据和方式（逻辑主线 I 的体现）

单位	性质与定位	职能 (责任、义务)	主要管理目标	主要工作依据	工作方式 方法的要点
行政主管部门	政府部门	行政监督	从维护公共利益的角度对工程质量和安全进行监督	法律法规 强制性标准	监督、检查
质监站	政府委托机构	质量监督	同上，但安全方面除外	同上	同上
建设单位 业主 项目法人	项目的所有者	项目决策者 总集成者 总组织者	(1) 项目的功能 (2) 总投资目标 (3) 项目时间 (4) 项目的一切质量	合同	决策并实施 业主方的项目 管理
监理单位	业主的委托方在 遵守法规、强制性 标准方面有独立性	代表业主对 承包方的建设 行为进行监督 (监理)	如果委托范围含设计 阶段，则监理单位的管理 目标就是业主的管理 目标，否则为施工管理 目标	(1) 对业主： 委托监理合同 (2) 对施工单 位：施工承包 合同	在业主授权 范围内开展工 作，重要事项 应征得上级 同意
设计单位	设计承包方（有 设计资质）	负责设计并 配合施工	(1) 项目的投资目标 (2) 设计的成本目标	设计合同	履行设计合同

续表

单位	性质与定位	职能 (责任、义务)	主要管理目标	主要工作依据	工作方式
承包单位 ^①	与业主有工程承包合同关系、具备一定资质的独立法人	其责任、义务由委托模式及合同关系决定	(1) 合同规定的工期、质量目标 (2) 由承包单位根据其生产和经营情况自行确定的成本目标	承包合同	在所承包范围内实施“三控”、“十管”
供应商	与业主或承包人有供货合同关系的供货方	按合同约定供货	供货的“三控、五管、一协调”目标	供销合同	在供货合同范围内实施

① 承包单位的分类及各类承包单位的承包范围、合同责任等见本书第二章、第三章相关内容，利用下文介绍的逻辑主线Ⅱ可梳理清楚。

(二) 应用逻辑主线Ⅰ分析的实例

1. 性质决定任务和职能

分析项目各参与单位的任务、职能（从合同角度讲则为权利、责任、义务）的关键是要牢牢把握其性质。下面分别以业主、政府部门和项目经理的角度为例进行说明。

(1) 业主角度。

业主的性质是项目的所有者；所有权赋予了业主决策权，这决定了建设工程项目的决策权一定是归业主。不仅如此，业主也是项目实施过程中的总集成者和总组织者，由此可推导出一系列结论，如：

1) 影响到项目实施结果重要事项的决策权均非业主莫属，如功能、质量、工期、总投资等。即使业主委托工程咨询单位为其提供全过程项目管理服务，并采用建设工程项目总承包模式，上述事项的决策者仍然是业主。例 1-1 和例 1-2 能帮助读者深刻理解此结论的含义。

2) 凡最终由所有者承担责任或所有者才具备资格或条件负责的工作都是业主的任务，典型的有：项目资金筹措、项目可行性研究、项目前期报批手续的办理（如建设用地相关手续、规划许可证、施工许可证等）、拆迁征地等。此部分详见第三章考点 17。本章第二节“由最有条件的一方尽义务的原则”也阐述了相关原理。

【例 1-1】某建设工程项目业主委托工程咨询单位为其提供全过程项目管理服务，并委托工程监理单位实施监理，若采用建设工程项目总承包模式，则设计阶段项目质量目标的决策者应是（ ）。(2006 年真题)

A. 工程咨询单位 B. 工程监理单位 C. 项目总承包单位 D. 业主

【答案】D

【解析】即使是委托咨询单位提供全过程的项目管理服务，业主仍然是项目目标的决策者，设计阶段的项目质量目标当然应由业主决策。

【例 1-2】项目干系人的质量控制应围绕着致力于满足（ ）的质量总目标而展开。(2010 年真题)

A. 规范规定 B. 业主要求 C. 参建方各自确定 D. 质量监督机构提出

【答案】B

(2) 政府部门和质量监督机构（质监站）的性质是行政监督方，而不是项目的参与

方，这种性质决定了其职能与工作原则、工作方式。只要不违反法律、法规和强制性标准（均为实施监督的依据），在项目具体怎么做的问题上，政府部门和质监站不能参与操作实施，也不得干预。就拿工程竣工验收这一重要环节来说，政府部门和质监站既不组织验收，也不进行验收，不签发竣工验收意见书，只监督。其他体现此原则的事项如：

- 有权全面监督审查，但不具体审批方案，典型的有：施工组织设计不用报质量监督机构，但质量监督机构可以随时检查，具体例题见第二章例 2-2。

- 不制定行业管理规程，不搞认证。

- 不提出工程变更。

（3）性质决定任务和职能，不仅对单位如此，对管理人员来说也如此。例如，项目经理实际是承包单位委派的、在所承包范围内负责实施的、项目经理部的负责人，而非企业的负责人。深刻理解项目经理的性质，就容易理解和分析项目经理的权限和职责。详见第二章考点 11。

2. 确立项目参与各方的工作任务

除性质决定任务和职能外，正式确立项目参与各方工作任务（责任、义务）的是合同关系。

项目各参与单位是相互平等的法人主体，他们之间无隶属关系，他们之间的权责关系是由合同关系决定的，法律法规和强制性标准只是规范约束各方行为的底线。合同关系也是联系项目参与各方的纽带，无合同关系的两方不能进行直接的工作联系，相关内容详见本章第二节合同关系原则和第三章合同管理部分。

（三）逻辑主线Ⅱ的原理与应用

1. 关于逻辑主线Ⅱ的说明

逻辑主线Ⅱ的具体含义是：业主所采取的委托模式决定了承包商的承包范围，也决定了业主与承包商双方的责任和义务，进而决定了各自的管理目标，又决定了其组织形式，接下来又决定了其工作原则、方式与方法，见图 1-2。

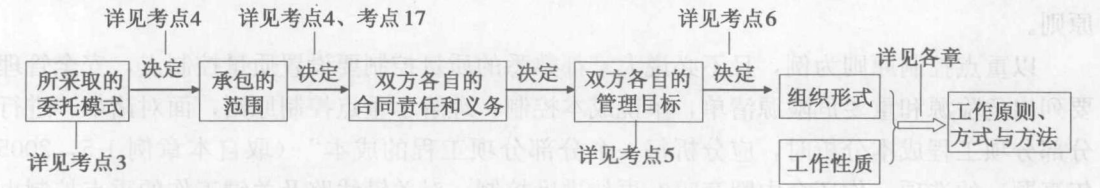


图 1-2 本科目的逻辑主线Ⅱ

2. 应用逻辑主线Ⅱ可轻松掌握各类承包人的区别

（1）各类承包人的工作任务、合同责任和义务由其所承包的范围决定，承包范围又由业主所采取的委托模式决定。此处的学习与解题技巧，首先应掌握项目发承包模式的分类（见表 2-3），在此基础上，应重点把握本书所归纳的两组比较，第一组是建设项目工程总承包模式与施工总承包模式的比较，第二组是施工总承包模式与施工总承包管理模式的比较。

1) 区分各类承包人不同之处的关键在于，首先要根据承包人的名称分辨出他所承包的范围，再根据其承包范围分析其合同责任、义务和管理目标。比如，一提到项目总承包

或工程总承包(注意:其名称没有“施工”二字),就应该知道,此模式下的总承包人是连设计、采购和施工一起承包^①,与施工总承包方(名称中含有特征词“施工”)相比,两者在合同责任、义务以及管理目标上的区别均源于其承包范围的区别,即:前者承担了设计任务,后者不承担主要的设计任务。这是两者诸多不同点的根源,据此就可顺理成章地分析出两者之间的一系列区别,详见图 2-10 及相关说明。

2) 关于施工总承包模式与施工总承包管理模式的比较,逻辑推理的关键同样在于承包范围,施工总承包方的承包范围是“施工+管理”,而施工总承包管理方的承包范围只是管理,后者的管理要比前者更全面,能大大减轻业主方的工作,这是采用施工总承包管理模式的基本出发点,两者之间的区别也都能依据承包范围上的区别通过推理的方式推导出来,详见图 2-12 及相关说明。

3) 关于施工总承包方、专业分包方、劳务分包方各自的合同责任、义务和权利,详见第三章考点 17,只要利用上述逻辑主线,牢牢把握其性质和承包范围,并利用本书归纳的一些原则(如合同关系原则、由最有条件的一方尽义务的原则等),理解及记忆上的困难也就能迎刃而解。

(2) 管理目标决定组织形式的原理及相关内容详见第二章考点 6。

(3) 工作的性质决定该类工作的工作原则、方式与方法,其原理与应用见下文。

二、识共性、抓特性,各类管理易掌握

在本科目的教材中,除项目的组织与管理一章外,其余各章分别讲述工程项目的“三控”和“四管”(合同、安全、环境、信息),内容繁多,让考生们望而生畏。

“识共性、抓特性”是解决这一问题的有力武器,以下仅略举一二例,供读者开拓思路、举一反三。

(一) 关于“识共性”的例子

1. 管理控制的基本原则有很多共性

本科目各章内容都强调系统管理、过程控制、动态控制、预防为主、重点控制等原则。

以重点控制原则为例,且不必说大家都熟悉的质量控制要设置质量控制点,安全管理要列出危险源和重要危险源清单,单说成本控制,理解了重点控制原则,面对诸如“进行分部分项工程成本分析时,应分析每一个分部分项工程的成本”(取自本章例 1-5,2005 年真题)的选项,你还会中圈套吗?再如进度控制,对关键线路及关键工作的重点控制也是该原则的一个典型体现。

2. 管理控制的程序有共通性

“定目标、编计划、实施计划、检查验证、纠偏、持续改进”这一“PDCA 循环”的管理控制程序可以说是各类管理控制的通用程序,如图 1-3 所示。

3. 管理控制的方法措施有共通性

例如,教材各章中的管理控制措施均大同小异,本书在归纳其共性的基础上分析其特性,可大大提高你的学习效率,节约学习时间,详见本书第九章。

^①如果题目已提示是“设计-施工总承包模式”(DB 模式),则不包括采购。

不轻易更改
尤其是总目标

目标
目标论证

Plan

策划、规划、计划

Action

处置、评审、改进

Do

实施、执行 落实

Check

检查、验证

纠偏

动态循环
持续改进

图 1-3 PDCA 循环控制示意图

(二) 关于“抓特性”的例子

掌握共性，能将知识融汇贯通，善于抓特性，可使读者更准确、更深刻地把握知

识点。

以质量管理为例，若深刻理解了“影响质量的因素最复杂，涉及面最广”这一根本原因，就不难理解由此而生的质量管理的一些特点（侧重点），如：

(1) 质量管理强调全面管理、全过程管理和全员参与（“三全”管理）。

(2) 强调“多层次”，“多单元”的质量控制。比如，项目质量控制体系是多层次、多单元的，验收要分层次进行验收，详见第六章考点 45。

(3) 控制环节更多，控制过程更复杂，具体体现在：

- 强调工序质量控制（具体又分为工序施工条件质量控制、工序施工效果质量控制）。

- 质量检查工作应深入到施工过程中的每一个环节，甚至具体到生产一线的作业人员，也都要进行自检、互检、交接检，专职质检员还要进行专检。

(4) 除环境问题外，质量问题对项目外界的影响最大，因此质量管理的八项原则包括了“以顾客为关注焦点”、“与供方互利的关系”等原则（见图 6-3）。

三、“要会分”是破题得分的妙招

选择题考试的特点是覆盖面宽，不少题抠得比较细，甚至是刁钻，其干扰选项的干扰性很强，这使得很多考生试后虽然自我感觉良好，但一看到成绩单就傻眼了。本书向读者提供一些“灵丹妙药”，只要对症下药，就能做到“药到病除”。

(一) 本科目命题的常见套路与对策

本科目考试命题常采用的错误选项设置套路是：“张冠李戴”（如例 1-3）、“移花接木”或“文不对题”，如此命题方式，让考生感觉个个选项都似曾相识，难以选择，导致丢分直至失望。殊不知，对于这类题，会“分”就会赢，甚至只需要知道分哪几类或哪几个阶段，然后一一对号入座，就能分析得八九不离十。

（要会“分”是指在审题解题时，要善于用“分”的方法分析问题，如分角度、分阶段、分层次、分范围、分内外、分先后等方式。下面先举例说明，让读者有一个

感性认识，再分别具体说明。

【例 1-3】根据《建设项目工程总承包管理规范》GB/T 50358—2005，工程总承包方项目管理的主要内容有()。(2011 年真题)

- A. 编写和报批项目建议书、可行性研究报告

B. 任命项目经理，组建项目部
- C. 确定和落实项目建设的资金

D. 实施设计管理
- E. 编制项目计划

【答案】BDE

【解析】应注意，本题是以工程总承包方项目的角度而论。通过前文分析，我们知道，工程总承包方的承包范围包括设计、采购和施工，连同设计一并承包就意味着不仅需要实施设计管理，还需要进行项目策划并编制项目计划，因此 BDE 三项肯定是正确选项；另外，以阶段来分析，工程总承包方的工作涵盖项目整个实施阶段，BDE 三项都是项目实施阶段的具体实施工作，而选项 A 和 C 都是项目决策阶段的工作，都应为业主方的工作内容，因此可排除。可见，只要会分，即可拿下此类考题。

下面分类说明会“分”就会赢的一些具体情况。

(二) 需要分角度的情形

即使是同样的问题，从不同的角度看常常会有不同的结论。例如，站在施工阶段的角度，设计单位属于施工质量控制的监控主体，而站在设计阶段或项目实施阶段全过程的角度，设计单位则属于工程质量控制的自控主体。

又如，从总包合同角度来说，总包单位是承包人；但从分包合同角度来说，总包单位就成了分包合同的发包人，在总包合同中属发包人义务的一些工作，如提供工程相关证件、批件和图纸等，在分包合同中就成了总包方的义务。理解这一要点，各方的合同责任与义务这一重要考点就容易掌握了。

因此明确角度是审题、解题的一个要点。需要分角度、明确角度的情形可归纳为表 1-2。

表 1-2 需要分角度情形的归纳

序号	项 目	角 度
1	项目不同参与方的角度	业角度、监角度、设计方角度、总角度、施工方角度（如业主方的项目管理、设计方的项目管理、施工方的项目管理等）
2		功能角度、不同对象角度
3	管理、控制角度（如目标控制）	质量、投资（成本）、进度；安全、合同、信息；组织协调
4	不同措施的角度	组织、管理（合同）、经济、技术措施等，详见第九章
5	成本管理	分企业（或组织管理层）和项目经理部两个角度
6	成本目标	分责任成本目标和计划成本目标两个角度

(三) 需要分阶段的情形

1. 需利用分阶段解题的具体例子

【例 1-4】在工程项目施工阶段，监理单位的主要工作任务是()。(2010 年真题)

- A. 参与设计交底

B. 签署单位工程质量评定表

- C. 审查施工组织设计 D. 审查施工单位申报的月度和季度计量表
E. 对施工单位的检测仪器设备、度量衡进行定期检验和不定期检验

【答案】BDE

【解析】一提到施工阶段考生马上就应想到，施工阶段又分施工准备、施工、竣工验收和回访服务四个阶段。在施工阶段之前有设计准备阶段和设计阶段，而在施工阶段之后还有动用前准备阶段和保修阶段，六个阶段构成了项目的实施阶段（见图 1-4）。再将本题的五个选项对照这些阶段一一归位，不难发现，选项 AC 属于在设计阶段之后才能完成且必须在实际施工之前完成的工作，可以判断，选项 AC 为施工准备阶段建设工程监理的任务；类似题还有第二章练习题 99。

2. 关于阶段划分的汇总归纳

图 1-4 将教材中重要的阶段划分汇总成图，以方便读者掌握“分阶段”的技巧。

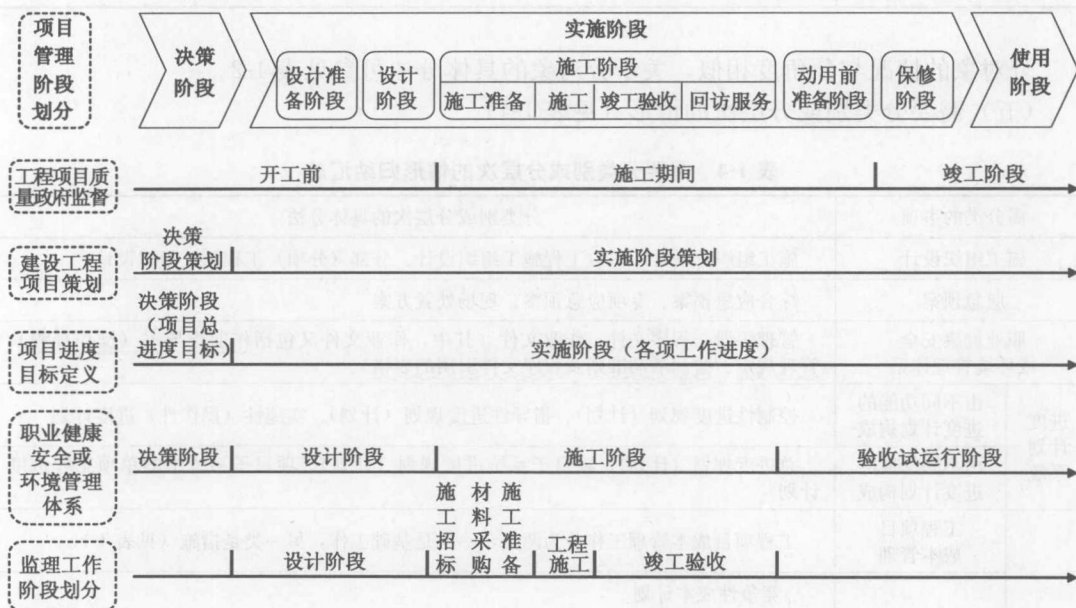


图 1-4 关于阶段划分的归纳汇总

（四）需要分对象的情形

请读者先做以下两道练习题。

※※ 练习题 ※※

- 【2009 年真题】在建设工程项目施工作业实施过程中，监理单位应根据（ ）对施工作业质量进行监督控制。
A. 项目管理实施规划 B. 施工质量计划
C. 监理规划与实施细则 D. 施工组织设计
- 【2011 年真题】根据《中华人民共和国建筑法》，工程监理人员认为工程施工不符合（ ）的，有权要求建筑施工企业改正。
A. 工程设计要求 B. 合同约定 C. 监理规划 D. 施工技术标准 E. 监理实施细则

上述两题的答案见本书末。读者也许会觉得疑惑，为什么在第一道题中，监理规划和监理实施细则是监理方工作的依据，而在第二道题中却不是。这不是有矛盾吗？

其实并不矛盾，因为上述两道题所指的对象不同，工作依据当然可能会不同，见表1-3。

表 1-3 针对不同对象的监理方工作依据汇总与对比

不同的对象	监理方工作依据 (特殊部分)	工作依据 (共同部分)
对承包人	工程设计要求、施工技术标准、施工承包合同	法律、法规和强制性标准
对业主方	(委托) 监理合同	法律、法规和强制性标准
对自身监理工作	监理合同、监理规划、监理实施细则	法律、法规和强制性标准
对工程质量的监督 (对事，不是对人)	工程设计要求、施工技术标准、施工承包合同、监理规划、监理实施细则	法律、法规和强制性标准

分对象的情况与分角度相似，关于分对象的具体分法可参见表 1-2。

(五) 需要分类别或分层次的情形 (见表 1-4)

表 1-4 需要分类别或分层次的情形归纳汇总

需分类的事项	分类别或分层次的具体分法
施工组织设计	施工组织总设计、单位工程施工组织设计、分部 (分项) 工程施工组织设计
应急预案	综合应急预案、专项应急预案、现场处置方案
职业健康安全或环境管理体系	管理手册、程序文件、作业文件 (其中，作业文件又包括作业指导书 (操作规程)、管理规定、监测活动准则及程序文件引用的表格)
进度计划系统	由不同功能的进度计划构成
	控制性进度规划 (计划)、指导性进度规划 (计划)、实施性 (操作性) 进度计划
进度计划系统	由不同深度的进度计划构成
	总进度规划 (计划)、项目子系统进度规划 (计划)、项目子系统中的单项工程进度计划
工程项目成本管理	工程项目成本管理工作分为两类，一类是基础工作，另一类是措施 (见表 4-1)
成本控制	成本计划 (按作用分)
	竞争性成本计划 指导性成本计划 实施性成本计划
	可按 { 施工成本组成 项目 (子项目) 组成 工程进度 } 分别编制施工成本计划
	成本计划的指标
	数量指标 如 { 按子项汇总的工程项目计划总成本指标 按分部汇总的各单位工程 (或子项目) 计划成本指标 按人工、材料、机械等各主要生产要素计划成本指标 质量指标 效益指标
成本计划的“两算”	施工预算、施工图预算，应注意“两算”的区别 (详见表 4-5、表 4-6)
施工成本分析的依据	会计核算、业务核算、统计核算

C. 按规定维修和校验计量器具

D. 审核复查各种施工详图

(六) 需要分先后或分内外的情形

1. 需要分清先后关系的情形举例

请读者先做以下 2007 年和 2006 年的两道考试真题。

* * 练习题 * *

7. 【2007 年真题】合同分析的目的和作用主要体现在()等方面。

A. 根据合同要求制订投标策略

B. 分析合同中的漏洞, 制订履行合同的对策

C. 分析合同风险, 制订风险管理对策

D. 分解合同任务, 并落实到具体的部门、人员

E. 总结合同执行情况, 完善竣工验收报告

8. 【2006 年真题】论证建设工程项目总进度目标时, 需要进行: ①编制总进度计划; ②项目结构分析; ③项目进度计划系统的结构分析等多项工作。仅就上述三项工作而言, 其顺序应为()。

A. ①→②→③

B. ③→②→①

C. ②→①→③

D. ②→③→①

解此类题有一个实用技巧, 只要能分清先后关系, 解题就变得很容易。对练习题第 7 题而言, 首先要清楚概念, 合同分析和合同交底都是为了已有的具体合同的执行和落实, 因此都应在合同签订之后, 且应是合同执行之前的工作。练习题第 7 题选项 A 是合同签订前的工作, 选项 E 是合同执行后的工作, 故都不是正确选项。据此不难判断, 诸如“争取对自身有利的合同条款”、“参与起草合同条款”、“参与合同谈判和合同签订”之类的选项也都不是合同分析和合同交底的目的是任务。

2. 需要分清先后关系的一些要点

(1) 对程序类试题, 关键是要分清先后关系。

(2) 对于依据类的试题, 若能分辨先后关系, 就容易推出答案, 其中的道理很简单, 后生成的文件不可能是先进行的工作的依据。例如: 如何辨别哪些是成本计划的依据, 哪些是成本控制的依据? 对于这类题, 分清先后关系就能排除干扰选项。详见表 4-2。

(3) 进度控制的环节以分析论证总进度目标为先(目标在决策阶段已确定)。

(4) 成本计划应在项目实施方案确定后且应在工程开工之前编制, 因为: ①不同的实施方案将导致直接工程费、措施费和企业管理费的差异; ②成本计划的编制是施工成本预控的重要手段。因此, 应在工程开工前编制完成, 以便将计划成本目标分解落实。

3. 需要分内外的原理

详见本章第二节“分清内外原则”。

(七) 注意辨别“文不对题”的选项

此问题无须赘述, 读者认真思考以下例子后自然能体会到。

【例 1-6】职业健康安全管理体系和环境管理体系运行中的实施重点是围绕()等开展活动。(2005 年真题)

A. 培训意识和能力

B. 文件管理

C. 不符合、纠正和预防措施

D. 体系文件编写