



优路教育

www.niceloo.com

优质教育·成功之路

2012

第2版

全国一级建造师执业资格考试辅导用书

建设工程 项目管理

■ 优路教育一级建造师考试命题研究组 组编

■ 左红军 主编

含近3年真题及精解+全真模拟试卷



- ◎ **真实权威**: 完全依据最新大纲编写
- ◎ **名校名师**: 优路教育一线名师主笔
- ◎ **独一无二**: 网络视频课程超值赠送
- ◎ **全面周到**: 考点精讲 + 真题精解 + 全真预测

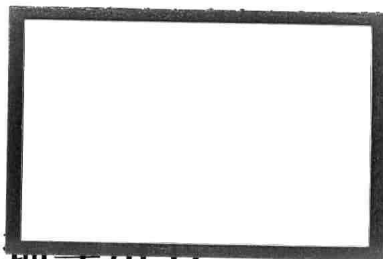
凡购买全套丛书 可获赠优路教育
“独家精品实务案例突破班” (价值700元) 的网络课程



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



2012 全国一级建造师执业资格考试辅导用书



建设工程项目管理

组 编 优路教育一级建造师考试命题研究组
主 编 左红军
参 编 刘仁辉 王 玲 黄桂林 戚振强
生青杰 台双良 周显峰 时 瑞
时 鹏 石 泰

机械工业出版社

本书是极为典型的应试用书,旨在通过“把复杂问题简单化、专业问题现场化”来解决考生“只会干,不会考”的通病。本书按考试大纲中章、节、目、条的顺序共分四个部分,第一部分为应试考点,这是本科目最为基础的理论;第二部分为真题解析,这是本科目考试的题型定式;第三部分为理解练习,这是理论上的“深入”和现场中的“浅出”的紧密结合;第四部分为应试练习。最后附有全真模拟试卷及近3年考试真题,供考生自测。

本书可供参加2012年全国一级建造师执业资格考试的考生复习使用。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/优路教育一级建造师考试命题研究组组编。—2版。—北京:机械工业出版社,2012.3

2012全国一级建造师执业资格考试辅导用书

ISBN 978-7-111-37619-4

I. ①建… II. ①优… 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034930号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:范秋涛 责任编辑:范秋涛

责任印制:李妍

北京富生印刷厂印刷

2012年4月第2版第1次印刷

184mm×260mm·18印张·441千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37619-4

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

丛书序

有两个数据需要高度认识到：一级建造师执业资格考试(以下简称“一建”)为全国统考，一年只有1次考试机会；一建难度不是一般的大，全国通过率最高时都难以超过6%！

作为一名一建的考生，你，如何做才能尽量确保成为那为数不多的6%里的一员？

忙，不能只是成为我们的借口，如何认真应对，如何有规划地迎战，才是一个客观真实的态度。在这里，我们希望此套精心编写的丛书，能为你的备考指点迷津，高效备考，为你攻克一建考试大关助一臂之力！

优路教育——作为全国知名的建造师培训机构，策划并组织了一建考试资深辅导专家编写了本套“2012全国一级建造师执业资格考试辅导用书”。本套丛书包括《建设工程法规及相关知识》、《建设工程经济》、《建设工程项目管理》、《建筑工程管理与实务》4个分册，每门学科的重点均有精讲、所有考点均淋漓尽致地展现，是一套拿来即可用、用之即有效的应试性极强的辅导用书。

本套丛书完全依据2012年最新教材编写，并紧密结合了近几年一建考试命题情况和考试要求，内容精简干练、针对性和实用性极强，是优路教育和众名师多年教学精华的浓缩。

本套丛书的特点如下：

一、名校、名师倾情联手，专业、权威、实用

本套丛书由全国知名培训机构——优路教育策划，并联手一建资深辅导名师执笔，将优路教育多年教学精华及各位名师多年辅导经验浓缩于一体，充分展现在本套丛书中。本套丛书的众多作者为优路教育北京总校、上海分校、杭州分校、广州分校、天津分校、南京分校、济南分校、郑州分校、长沙分校等校的主讲老师，他们多年夯实的教学钻研成果为本套丛书的专业、权威、实用奠定了坚实的基础。

二、紧扣新教材，直击2012年考试真题

本套丛书紧扣2011年最新教材，体例设置与教材保持一致；各个章节重点有精讲，考点有精练，知识点和题库的完美结合，很好地强化了考生的应试能力。同时，每本书后附有代表性极强的全真模拟试卷，让考生在准确把握考试的重点、难点及命题趋势的同时，达到仿真实战的目的。

三、结合在职人员特点，量身定做

本套丛书充分考虑到一建考生作为在职人员工作忙、时间紧、专业功底弱、应试能力差的特点，避免了传统的传经授道、娓娓道来的方式，而是采取了以题代讲，单刀直入，直击考试重点和要点的方式。这是强化考生应试能力和技巧的最直接的捷径。

四、超值赠送服务

本套丛书均配有超值赠送服务，由优路教育 www.niceloo.com 提供专业的服务和强大的技术支持，具体为：

1.《建设工程法规及相关知识》附赠内容为：优路教育“建设工程法规及相关知识精讲班集萃”(价值380元)的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 www.niceloo.com，

按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012年6月1日开通)。

2.《建设工程经济》附赠内容为：优路教育“建设工程经济精讲班集萃”(价值380元)的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 www.niceloo.com，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012年6月1日开通)。

3.《建设工程项目管理》附赠内容为：优路教育“建设工程项目管理精讲班集萃”(价值380元)的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码，登录 www.niceloo.com，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012年6月1日开通)。

4.《建筑工程管理与实务》附赠内容为：优路教育“建筑工程管理与实务精讲班集萃”(价值380元)的网络视频课程，刮开封面上的账号和密码登录 www.niceloo.com，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012年6月1日开通)。

5.凡购买全套丛书可获赠优路教育“独家精品实务案例突破班”(价值700元)的网络课程，刮开封面上的账号和密码登录 www.niceloo.com，按照“图书赠送课程学习流程”进行学习(2012年6月1日开通)。

优路教育技术支持及服务热线：010-51658182。

优路教育试题与学习资料请登录 www.niceloo.com，应有尽有！

本套丛书脉络清晰，重点、考点一一尽现，实用性强。相信广大考生在使用本套丛书时，会有如临辅导班现场的切身感受；同时也真诚希望本套丛书能大大提高众考生的应试能力和实际水平，助你在考场上轻松驰骋，快乐过关！

我们将本着“优质教育·成功之路”的教学理念，孜孜上进，竭诚为全国考生不断贡献微薄之力！

优路教育

前 言

《2012 全国一级建造师执业资格考试辅导用书——建设工程项目管理》严格按照最新“考试大纲”和“考试用书”的要求，对考点变化、考试重点、题型设计等进行了全面地剖析，精心编写而成。

本书的内容从根源上解决了考生“只会干，不会考”的通病。本书的主要内容包括：

一、应试要点

我们的考试用书实质上是考试字典，书中大量的内容属于科普知识，同时又没有逻辑性，这就需要根据项目管理学的理论，结合现场的应知应会要点，高度提炼出具有内在联系的一系列应试要点。

二、真题解析

着重分析 2009 ~ 2011 年度试题的分值分布、命题涉及的主要考点、考试题型，为考生提供清晰的解题思路。通过真题解析，考生务必知道：80% 以上的题目不仅不用背，而且不能背，否则，就完全丧失了用管理的理论分析判断问题的能力。

三、理解练习

这部分练习是对应试要点的深化理解，考生要根据题干中的提示，结合现场应知应会要点，按照应试要点的理论方法，先排除、后确认备选答案。

四、应试练习

考题中有不超过 20% 的题目需要靠记忆作答，或是不需要理解，或是不能理解，或是根本就无法理解，本书专门安排了应试练习。但是，考试的目的是通过，而不是得高分，所以应试练习了解即可。

本书具有以下特点：

全——通过对 2011、2010、2009 近三年的一级建造师考试真题的详细分析和研究，归纳总结容易命题的知识点，列出考点，指明解题思路；每节都给出一定数量的同步练习题，帮助考生消化考点内容，加深对知识点的理解，提高解题技巧；结合对历年考试真题的分析，精心编写仿真模拟试卷及参考答案，帮助考生做最后的冲刺。

新——严格依据最新的考试大纲和考试用书，充分体现 2012 年的考试趋势；体例新颖，每一考点均辅以历年的考试真题，并对其进行精准的解析，理清解题思路，提示解题技巧；每节附同步练习题，使考生举一反三，能够适应 2012 年的考试要求。

简——知识点清晰扼要，在保证涵盖考点的前提下，重新编排并简化了考试用书的内容。

本书编写过程中得到了诸多老师的启发和帮助，在此一并表示感谢！由于时间和水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，敬请广大读者批评指正。

愿我们的努力能够帮助广大考生顺利通过考试！

作 者

目 录

丛书序

前言

导学篇	1
近三年试卷分值分布	1
考试题型分析	1
应试指导强化篇	3
第1章 1Z201000 项目管理概论	3
1Z201010 基本概念	3
1Z201020 组织论	8
1Z201030 项目策划	15
1Z201040 项目采购	16
1Z201050 项目管理规划	22
1Z201060 施工组织设计	25
1Z201070 目标控制	28
1Z201080 项目经理	33
1Z201090 风险管理	38
1Z201100 工程监理	40
第2章 1Z202000 施工成本管理	44
1Z202010 成本管理概述	44
1Z202020 施工成本计划	48
1Z202030 施工成本控制	54
1Z202040 施工成本分析	59
第3章 1Z203000 进度管理	62
1Z203010 进度控制与进度计划系统	62
1Z203020 项目总进度目标的论证	66
1Z203030 进度计划的编制和调整方法	70
1Z203040 进度控制措施	84
第4章 1Z204000 质量管理	88
1Z204010 质量管理的概念	88
1Z204020 质量控制系统	91
1Z204030 施工质量控制	100
1Z204040 施工质量验收	108
1Z204050 质量不合格的处理	113
1Z204060 数理统计方法应用	116

1Z204070 工程质量政府监督	119
第 5 章 1Z205000 安全与环境管理	123
1Z205010 安全管理与环境管理体系	123
1Z205020 安全生产管理	127
1Z205030 安全事故应急预案与处理	135
1Z205040 文明施工与环境保护措施	140
第 6 章 1Z206000 建设工程合同与合同管理	145
1Z206010 招标与投标	145
1Z206020 合同条款	150
1Z206030 合同类型	158
1Z206040 工程担保	161
1Z206050 施工合同实施管理	165
1Z206060 工程索赔	168
1Z206070 国际工程承包合同	173
第 7 章 1Z207000 项目信息管理	176
模拟演练篇	180
全真模拟试卷(一)	180
全真模拟试卷(二)	192
全真模拟试卷(三)	203
历年真题篇	214
2011 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	214
2010 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	236
2009 年度全国一级建造师执业资格考试试卷及参考答案	256

导 学 篇

近三年试卷分值分布

知 识 点	近三年考试分值					
	2011 年		2010 年		2009 年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201000 项目管理概论	16	14	16	12	16	14
1Z202000 施工成本管理	8	8	9	8	8	8
1Z203000 进度管理	9	8	9	8	8	8
1Z204000 质量管理	14	8	14	12	14	12
1Z205000 安全与环境管理	8	8	8	8	7	6
1Z206000 建设工程合同与合同管理	15	12	12	12	13	10
1Z207000 项目信息管理	0	2	2	0	4	2
合 计	70	60	70	60	70	60
	130		130		130	

考试题型分析

为了便于考生应试，我们以整个项目管理的理论体系作为项目管理试卷的题型确定依据，项目管理的题型可划分为四大、三中、两小共九类。按历年考分均值由大到小的排序如下：

一、基本程序题型

施工现场的工作是千头万绪的，一个项目经理能不能驾驭施工现场的判定标准不是看他的专业水平有多高，而是管理程序有多少。管理程序纵贯全书 62 处，与程序相关的命题不少于 50 分，其中明项程序题不少于 12 分，其他隐项程序与基本工作、基本内容、基本规定相结合。

二、基本工作题型

基本工作题型是项目管理试卷的四个主打考题之一，七年考题的平均分值是 41 分，考点纵贯全书 120 多处，命题不少于 40 分。基本工作就是成千上万项工作，这些工作从不同的角度有不同的表达方式，比如职责、职权、职能、权利、义务、广义的责任都可以认定为工作。这里的各方主体包括各类组织的群体及其内部的个体，这里的组织包括政府的各类各级行政主管部门。

三、基本规定题型

相关规定题目是项目管理试卷的四个主打考题之一，七年考题的平均分值是 38 分。从考试的角度，相关规定可划分为四类：法律法规、部门规章、标准规范、作者理念，其中有部分理念来源于管理理论，还有部分理念来源于实践。

四、关键词语题型

关键词语题目是项目管理试卷的四个主打考题之一，七年考题的平均分值是 35 分。从考试的角度，关键词语有十二个：最、目的、核心、关键、前提、分类、依据、作用、特点、措施、制度、条件。

五、基本内容题型

基本内容题目纵贯全书 27 处，七年考题的平均分值是 9 分。是指相关文件包含的主要内容。

六、基本概念题型

基本概念题目纵贯全书，七年考题的平均分值是 8 分。从考试的角度，基本概念可划分为三类：法定概念、理论概念、国际概念。其中：国际概念是最难掌握的，14 个最基本的国际概念分布在教材的第一、三、四、五、七章。

七、基本方法题型

基本方法题型，纵贯全书，共出现 27 处，七年考题的平均分值是 7 分。方法体系是项目经理必须熟练掌握的内容之一，你在现场进行的编、审、检、验工作均为你的总体方法，又细分为 30 多种具体方法。

八、简单数字题型

简单数字题型是项目管理试卷的基础题型，七年考题的平均分值是 5 分。从考试的角度，简单数字可划分为两类：法律数字和约定数字，法律数字一般是 5 的倍数，约定数字一般是 7 的倍数。

九、简单计算题型

简单计算题目是项目管理试卷的基础题型，七年考题的平均分值是 4 分。分布在教材的第二、三章。

需要说明的是某一个题目可能既属于程序题型也属于工作题型，就是说，要用程序的理念来分析这些工作是应当由谁完成的。

应试指导强化篇

第1章 1Z201000 项目管理概论

本章是本门课程的纲领，其讲述内容概括为三部分：

项目管理的基本概念。

项目管理的基本职能。

项目管理的相关内容。

近三年考试分值	2011年		2010年		2009年	
	单选	多选	单选	多选	单选	多选
1Z201010 基本概念	3	2	1	2	2	2
1Z201020 组织论	2	2	5		3	2
1Z201030 项目策划	1		1		1	2
1Z201040 项目采购	4	2	3	2	2	2
1Z201050 项目管理规划	1		1		1	
1Z201060 施工组织设计		2		2	1	
1Z201070 目标控制	1	2	1	2	2	2
1Z201080 项目经理	2	2	3	2	2	2
1Z201090 风险管理	1		1		1	
1Z201100 工程监理	1	2		2	1	2
合 计	16	14	16	12	16	14
	30		28		30	

1Z201010 基本概念

应试考点

考点一：项目的寿命周期

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，简称“绝食死”。决策阶段的起点是编制项目建议书或进行机会研究，之后进行可行性研究，项目可行性研究报告一经批准，项目正式立项，决策阶段即行终止；该阶段进行的管理称为开发管理，而不能称为项目管理。实施阶段的起点是项目立项，终点是保修期结束，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五个阶段，其中施工阶段又细分

为施工准备、施工过程和竣工验收；该阶段进行的管理称为项目管理，项目管理的时间范畴是且只能是实施阶段，其他阶段的管理不能称为项目管理。使用阶段和实施阶段相互搭接，其起点是竣工验收合格之日，终点是寿命周期结束之日，即固定资产报废之日，该阶段的管理称为设施管理，类似于我国的物业管理。

该考点贯穿全书，涉及 58 个题型。

考点二：项目管理的五要素

1. 分类

建设项目的参建各方均必须进行项目管理，按管理主体的不同，项目管理可分为五方项目管理（参见教材）。

2. 目标

参建各方项目管理目标的名称和内涵不尽相同：

- (1) 业主方——三大目标。
- (2) 总承包方——五大目标。
- (3) 设计方——四大目标。
- (4) 施工方——四大目标。
- (5) 供货方——三大目标。

3. 任务

参建各方项目管理任务的名称和内涵也不尽相同：

- (1) 业主方——三控三管一协调。
- (2) 总承包方——四控三管一协调。
- (3) 设计方——四控三管一协调。
- (4) 施工方——三控三管一协调。
- (5) 供货方——三控三管一协调。

4. 阶段

参建各方项目管理阶段也不尽相同：

- (1) 业主方的项目管理涉及整个实施阶段。
- (2) 总承包方的项目管理也是涉及整个实施阶段。
- (3) 设计方的项目管理主要在设计阶段，但也涉及实施阶段的另外四个阶段。
- (4) 施工方的项目管理主要在施工阶段，但也涉及实施阶段的另外四个阶段。
- (5) 供货方的项目管理阶段与施工方完全相同。

5. 趋势

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

该考点是全书各个章节编排的理论基础：第 2、3、4 章讲解三控，第 5、6、7 章论述三管。

真题解析

【2011 年真题】

1. 建设工程管理的核心任务是（ ）。

- A. 目标控制
- B. 为工程的建设和使用增值
- C. 提高项目的寿命周期价值
- D. 实现业主的建设目标和为工程的建设增值

【答案】 B

【解析】 关键词语题目是典型题目，七年考题的平均分值是 35 分。工程管理的核心任务是为工程的建设和使用增值，而项目管理的核心任务是项目的目标控制。

2. 作为工程项目建设的参与方之一，供货方的项目管理工作主要是在（ ）进行。

- A. 设计阶段
- B. 施工阶段
- C. 保修阶段
- D. 动用前准备阶段

【答案】 B

【解析】 供货方的项目管理主要在施工阶段，但也涉及实施阶段的另外四个阶段。

3. 按照国际工程的惯例，当建设工程采用指定分包时，（ ）应对分包工程的工期目标和质量目标负责。

- A. 业主方
- B. 施工总承包方
- C. 监理方
- D. 劳务分包方

【答案】 B

【解析】 不论是一般分包，还是指定分包，施工总承包方应对分包工程的工期目标和质量目标负责，因为与分包对应的概念是总包。

4. 根据《建设工程项目管理规范》，工程总承包方项目管理的主要内容有（ ）。

- A. 实施设计管理
- B. 任命项目经理，组建项目部
- C. 进行项目策划
- D. 办理可行性研究报批
- E. 实施采购管理

【答案】 ABCE

【解析】 基本工作题型是项目管理试卷的四个主打考题之一，七年考题的平均分值是 41 分，考点纵贯全书 120 多处，命题不少于 40 分。基本工作由成千上万项工作组成，从不同的角度有不同的表现形式，比如职责、职权、职能、权利、义务、广义的责任都可以认定为基本工作。各方主体应完成哪些工作，这里的各方主体包括各类组织的群体及其内部的个体，这里的组织包括政府的各类各级行政主管部门。

【2010 年真题】

1. 建设工程项目管理就是自项目开始到完成，通过（ ）使项目目标得以实现。

- A. 项目策划和项目组织
- B. 项目控制和项目协调
- C. 项目组织和项目控制
- D. 项目策划和项目控制

【答案】 D

【解析】 基本概念题目是项目管理试卷的基础题型，七年考题的平均分值是 8 分。从考试的角度，基本概念可划分为三类：法定概念、理论概念、国际概念。

2. 建设工程项目总承包方的项目管理目标包括（ ）。

- A. 施工方的质量目标
- B. 工程建设的安全管理目标

- C. 项目的总投资目标
- D. 工程总承包方的成本目标
- E. 工程总承包方的进度目标

【答案】 BCDE

【解析】 要搞好一个建设项目的管理，目标是前提。参建各方项目管理目标的名称和内涵不尽相同，其中工程总承包方有五大目标：工程建设的安全管理目标、工程总承包方的质量目标、工程总承包方的进度目标、工程总承包方的成本目标和项目的总投资目标。

【2009 年真题】

1. 某业主欲投资建造一座五星级宾馆，业主方项目管理的进度目标指的是（ ）。
- A. 宾馆可以开业
 - B. 项目竣工结算完成
 - C. 宾馆开始盈利
 - D. 项目通过竣工验收

【答案】 A

【解析】 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。其中进度目标指的是项目动用的时间目标：工厂建成可以投入生产，道路建成可以通车，办公楼建成可以启用，旅馆建成可以开业的时间目标等。

2. 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的项目管理类型，施工方的项目管理不包括（ ）的项目管理。

- A. 施工总承包方
- B. 建设项目总承包方
- C. 施工总承包管理方
- D. 施工分包方

【答案】 B

【解析】 按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分，项目管理可分为五方项目管理，其中施工方的项目管理包括：施工总承包方的项目管理、施工总承包管理方的项目管理、施工分包方的项目管理、由工程管理咨询公司提供的代表施工方利益的项目管理服务。

3. 根据《建设工程项目总承包管理规范》，工程总承包项目管理的主要内容包括（ ）。
- A. 办理可行性研究报告批
 - B. 进行项目策划
 - C. 实施设计管理
 - D. 实施采购管理
 - E. 实施试运行管理

【答案】 BCDE

【解析】 基本工作题型是项目管理试卷的四个主打考题之一，七年考题的平均分值是 41 分，考点纵贯全书 120 多处，命题不少于 40 分。基本工作由成千上万项工作组成，从不同的角度有不同的表现形式，比如职责、职权、职能、权利、义务、广义的责任都可以认定为工作。各方主体应完成哪些工作，这里的各方主体包括各类组织的群体及其内部的个体，这里的组织包括政府的各类各级行政主管部门。

理解练习

一、单项选择题

1. 项目的核心任务是（ ）。
- A. 环境管理
 - B. 信息管理

- C. 目标控制
D. 组织管理
2. 对于一个建设工程项目而言, () 是该项目的项目管理核心。
A. EPC 承包方的项目管理
B. 施工总承包方的项目管理
C. 业主方的项目管理
D. 设计方的项目管理
3. 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

【答案】

1. C 2. C 3. D

二、多项选择题

1. 施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行, 但也会涉及 () 等阶段。
A. 决策
B. 设计准备
C. 设计
D. 保修
E. 动用前准备
2. 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. 运营
D. 保修
E. 动用前准备
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. 业主方项目管理的质量目标包括 ()。
A. 决策质量目标
B. 设计质量目标
C. 设备质量目标
D. 环境质量目标
E. 动用时间目标

【答案】

1. CDE 2. BDE 3. ABE 4. BCD

应试练习

一、单项选择题

1. 下列属于设计准备阶段工作内容的是 ()。
A. 编制项目建议书
B. 进行项目评估论证
C. 编制设计任务书
D. 编制初步设计文件
2. 对于建设工程项目业主方而言, 项目管理的进度目标是指项目 () 的时间目标。
A. 建安工程完成
B. 竣工验收

- C. 动用
D. 保修期结束
3. 项目全寿命管理中，项目决策阶段的管理被称为（ ）。
- A. 决策管理
B. 实施管理
C. 开发管理
D. 组合管理

【答案】

1. C 2. C 3. C

二、多项选择题

1. 建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目实施阶段，具体包括（ ）。
- A. 立项阶段
B. 设计前准备阶段
C. 保修阶段
D. 施工阶段
E. 动用前准备阶段
2. 建设工程项目决策阶段的主要任务是（ ）。
- A. 编制总进度计划
B. 编制项目建议书
C. 编制设计任务书
D. 确定项目总概算
E. 编制可行性研究报告

【答案】

1. BCDE 2. BE

1Z201020 组织论

应试考点

考点一：组织理论的三组分

1. 组织结构

在一个组织系统中，人与人之间、部门与部门之间的管理与被管理的指令关系，要通过一种结构固定下来，这就形成了一个组织的指令关系结构，简称组织结构。组织结构的实质就是一个组织系统中的指令关系结构，比如线性组织结构就像金字塔结构一样，纵向由不同层次构成，横向由不同跨度组成，内部包含不同的管理部门。

2. 组织分工

在一个组织系统中，哪些人完成哪些工作、哪些部门完成哪些任务，需要事前进行工作任务分工；同样哪些人或哪些部门负责筹划、哪些人或哪些部门负责决策、哪些人或哪些部门负责执行等，也需要事前进行管理职能分工。就是说组织分工包括两个方面：工作任务分工和管理职能分工。

3. 工作流程

在一个组织系统中，哪些人完成哪些工作、哪些部门完成哪些任务，需要事前进行工作任务的先后次序安排，即工作任务之间的逻辑关系安排，形成三大类工作流程。

该考点贯穿全书，涉及8个题型。

考点二：组织理论的六工具

1. 项目结构图

项目结构图研究的是项目的组成，一个大型项目在建设前需要确定各个工作任务包的范围，这就需要根据不同管理主体的实际情况进行不同的分解，绘制成项目结构图挂到墙上，以便进行后续的系列项目管理工作。

为了进行后续的系列项目管理工作，需要对项目结构进行编码，项目结构编码的依据是项目结构图，项目结构图和项目结构编码又是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等编码的基础，因为“三控、三管、一协调”是围绕项目各个组成部分进行的。

2. 组织结构图

把一个组织内部的指令走向绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的组织结构图，项目各参与方的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。

项目的组织结构本科目的考试教材给出三大类，形成了三大类组织结构图，其中的指令源和适用范围是考点。

3. 合同结构图

每一个建设项目都是在合同环境下完成的，把业主方和项目各参与方之间发生的合同关系绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的合同结构图。

4. 工作流程图

把各项工作之间的逻辑关系绘制成图形挂到墙上，就形成了项目管理的流程图，依据工作内容不同细分为管理流程图、信息处理流程图和物质流程图。

5. 工作任务分工表

项目各参与方都有各自“三控、三管、一协调”的项目管理任务，各方都应首先对各项管理任务进行分工，然后把各项工作任务落实到人，列成表格挂到墙上，就形成了工作任务分工表，在表中要明确每项工作任务的主办、协办和配合部门。

6. 管理职能分工表

管理职能分工就是项目各参与方在各自的工作任务范围内，谁负责筹划、谁负责决策、谁负责执行、谁负责检查，然后把各项管理职能落实到人，列成表格挂到墙上，就形成了管理职能分工表。

该考点历年都会有 3 道题左右。

真题解析

【2011 年真题】

1. 下列组织工具中，能够组成项目所有工作任务的是（ ）。
- | | |
|----------|------------|
| A. 项目结构图 | B. 工作任务分工表 |
| C. 合同结构图 | D. 流程图 |

【答案】A

【解析】一个大型建设项目通常是由若干单项工程构成的，而每个单项工程包括了多个单位工程，每个单位工程又是由若干个分部分项工程所构成；如果以整个建设项目为研究对象，那么建设项目中的每一个单项工程或单位工程就是一项工作任务，如果以单位工程为研究对象，那么该单位工程中的每一个分部工程或分项工程就是一项工作任务。所以反映项目所有工作任务之间层次关系的组织工具是项目组成图，即项目结构图；而反映项目所有工作任务之间逻辑关系的组织工具则是流程图，反映项目所有工作任务与人之间的关系