



优路教育
www.niceloo.com
优质教育 · 成功之路



建筑工程学院

2012 年全国一级建造师执业资格考试考前辅导
4 周通关备考资料

《建设工程项目管理》（节选部分）

（内部资料，严禁复制）

优质教育 成功之路

总 部：北京市海淀区中关村南大街 29 号中扬大厦二层

网 址：<http://www.niceloo.com>

咨询电话：400-077-6606

第一章 1Z201000 建设工程项目的组织与管理

知识框架

建设工程项目的组织与管理	建设工程项目管理的目标和任务	建设工程管理的任务
		业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务
		建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务
		施工方项目管理的目标和任务
	建设工程项目的组织	项目结构分析在项目管理中的应用
		组织结构在项目管理中的应用
		工作任务分工在项目管理中的应用
		管理职能分工在项目管理中的应用
		工作流程组织在项目管理中的应用
		合同结构在项目管理中的应用
	建设工程项目策划	项目决策阶段策划的工作内容
		项目实施阶段策划的工作内容
	建设工程项目采购的模式	项目管理委托的模式
		设计任务委托的模式
		项目总承包的模式
		施工任务委托的模式
		物资采购的模式
	建设工程项目管理规划的内容和编制方法	项目管理规划的内容
		项目管理规划的编制方法
	施工组织设计的内容和编制方法	施工组织设计的内容
施工组织设计的编制方法		
建设工程项目目标的动态控制	项目目标动态控制的方法及其应用	
	动态控制在进度控制中的应用	
	动态控制在投资控制中的应用	
施工企业项目经理的工作性质、任务和责任	施工企业项目经理的工作性质	
	施工企业项目经理的任务	
	施工企业项目经理的责任	
	项目各参与方之间的沟通方法	
	施工企业人力资源的任务	
建设工程项目的风险和风险管理的工作流程	项目的风险类型	
	项目风险管理的工作流程	
建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	监理的工作性质	
	监理的工作任务	
	监理的工作方法	

第一节 1Z201010 建设工程项目目标和任务

考点汇集

考点一 建设工程项目管理的内涵

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，如图 1Z201010 所示。项目实施阶段管理的主要任务是通过管理使得项目的目标得以实现。建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目实施阶段。

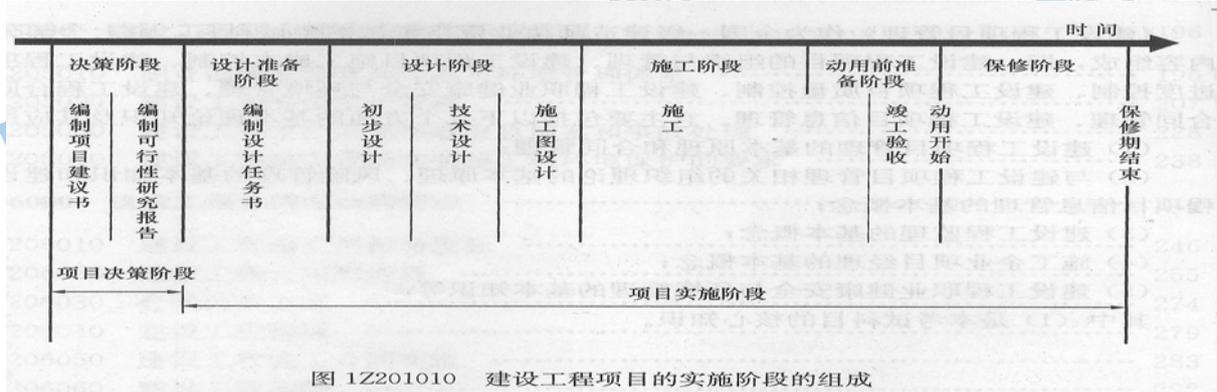


图 1Z201010 建设工程项目实施阶段的组成

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，以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。它的核心任务是项目的目标控制。对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。

按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分，项目管理有如下几种类型：

- (一) 业主方的项目管理；
- (二) 设计方的项目管理；
- (三) 施工方的项目管理；
- (四) 建设物资供货方的项目管理；
- (五) 建设项目总承包方的项目管理。

考点二 建设工程管理的任务

(一) 建设工程管理的内涵

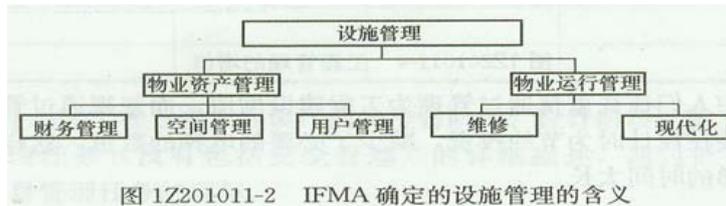
建设工程项目的全寿命周期包括项目的决策阶段，实施阶段，和使用阶段（或称运营阶段，或称运行阶段）。项目立项（立项批准）是项目决策的标志。决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义。

建设工程管理作为一个专业术语，其内涵涉及工程项目的全过程的管理（工程项目全寿命）的管理，它包括：

1. 决策阶段的管理，即 DM
2. 实施阶段的管理，即项目管理 PM
3. 使用阶段（或称运营阶段或称运行阶段）的管理，即设施阶段 FM（图 1Z201011-1）



国际设施管理协会（IFMA）所确定的设施管理的含义，如图 1Z201011-3 所示它包括物业资产管理和物业运行管理，这与我国物业管理的概念尚有差异。



建设工程管理工作是一种增值服务工作，其核心任务是为工程的建设和使用增值。

考点三 业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

（一）业主方项目管理的目标

业主方项目管理的投资目标指的是项目的总投资目标、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，也即项目交付使用的时间目标，如工厂建成可以投入生产、道路建成可以通车、办公楼可以启用、旅馆可以开业的时间目标等。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。

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。安全管理是项目管理中的最重要的任务。

（二）设计方项目管理的目标的任务

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。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、动用前准备和保修期

（三）供货方项目管理的目标和任务

供货方项目管理的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。供货方的项目管理工作主要在施工阶段进行，但它在涉及设计准备阶段、设计阶段、动用前准备阶段和保修期。

（四）建设工程项目总承包方项目管理的目标和任务

1. 建设工程项目总承包方项目管理的目标包括：

（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项目总承包方的成本目标，（其前者是业主方的投资目标，后者是建设工程项目总承包方本身的成长目标）。

（3）建设工程项目总承包方的进度目标

（4）建设工程项目总承包方的质量目标

建设工程项目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。

2. 建设工程项目总承包方项目管理的任务

主要任务包括：安全管理；项目的总投资控制和建设工程项目总承包方的成本控制；进度控制；质量控制；合同管理；信息管理；与建设工程项目总承包方有关的组织和协调等。

考点四 施工方项目管理的目标和控制

按国际工程的惯例，当采用指定分包商时，不论指定分包商与施工总承包方，或与施工总承包管理方，或与业主方签订合同，由于指定分包商合同在签约前必须得到施工总承包方或施工总承包管理方的认可，因此，施工总承包方或施工总承包管理方应对合同规定的工期目标和质量目标负责。

真题实战

1、建设工程项目管理就是自项目开始到项目完成，通过（ ）使项目目标得以实现。（2010年真题）

- 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】规定性题型。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，以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。故答案选D。

2、在建设工程项目质量的形成过程中，应在建设项目的（ ）阶段完成质量需求的识别。（2010年真题）

- A. 决策
- B. 施工
- C. 竣工验收
- D. 设计

【答案】A

【解析】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。决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义，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。故答案选A选项。

3、建设工程项目决策阶段策划的主要任务是（ ）。（2009年真题）

- A. 定义如何组织项目建设
- B. 定义项目开发或建设的任务和意义
- C. 定义如何组织项目开发
- D. 定义项目开发的程序和内容

【答案】B

【解析】决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义，一般包括：（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。由此可知，答案选B选项。

4、建设项目工程总承包方的项目管理目标包括（ ）。（2010年真题）

- 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. 工程总承包的进度目标

【答案】BCDE

【解析】建设项目工程总承包方项目管理的目标应符合合同的要求，包括：（1）工程建设的安全管理目标；（2）项目的总投资目标和建设项目总承包方的成本目标（其前者是业主方的总投资目标，后者是建设项目工程总承包方本身的成本目标）；（3）建设项目工程总承包方的进度目标；（4）建设项目工程总承包方的质量目标。显然，答案应选BCDE。

预测练习

一、单项选择题

- 1、下列项目管理类型中，属于项目管理核心的是（ ）。
- A. 业主方的项目管理 B. 设计方的项目管理
C. 施工方的项目管理 D. 供货方的项目管理
- 2、项目实施阶段管理的主要任务是（ ）。
- A. 确定项目的定义 B. 经济分析
C. 项目立项 D. 通过管理使项目的目标得以实现
- 3、建设工程项目管理的时间范畴是建设工程项目的（ ）。
- A. 全寿命周期 B. 决策周期
C. 实施阶段 D. 使用阶段
- 4、进度目标指的是（ ）。
- A. 项目动用的时间目标 B. 项目竣工的时间目标
C. 项目立项的时间目标 D. 项目开工的时间目标
- 5、建设工程项目管理规划涉及整个实施阶段，它属于（ ）项目管理的范畴。
- A. 业主方 B. 设计方
C. 施工方 D. 监理方
- 6、项目的投资目标、进度目标和质量目标是（ ）关系。
- A. 对立 B. 统一
C. 矛盾 D. 对立统一
- 7、“项目策划”指的是目标控制前的一系列（ ）工作。
- A. 筹划和准备 B. 组织和管理
C. 组织和协调 D. 准备和管理
- 8、设计方作为项目建设的一个参与方，其项目管理主要服务于（ ）和设计方本身的利益。
- A. 业主方 B. 施工方
C. 项目的整体利益 D. 供应方
- 9、业主方的项目管理任务中，（ ）是项目管理中最重要的任务。
- A. 投资控制 B. 进度控制
C. 安全管理 D. 供应方
- 10、（ ）可以在业主方、承包商、设计方和供货方从事项目管理工作，也可以在教育、科研和政府等部门从事与项目管理有关的工作。
- A. 建造师 B. 工程师
C. 建筑师 D. 咨询师

二、多项选择题

- 1、建设工程项目的全寿命周期包括项目的（ ）。
- A. 决策阶段 B. 设计阶段
B. 实施阶段 D. 使用阶段、
E. 施工阶段
- 2、项目全寿命管理是指（ ）的集成。
- A. 决策阶段的开发管理
B. 设计阶段的投资管理
C. 实施阶段的项目管理
D. 使用阶段的保修管理
E. 试用阶段的设施管理
- 3、项目的实施阶段包括（ ）。
- A. 设计阶段
B. 招投标阶段

- C. 施工阶段
D. 动用前准备阶段
E. 保修期
- 4、建设项目工程总承包方项目管理的主要任务包括（ ）。
- A. 项目的总投资控制和建设项目工程总承包方的成本控制
B. 与建设项目工程总承包有关的组织和协调
C. 投资控制
D. 质量控制
E. 信息管理
- 5、设计方项目管理的任务包括（ ）。
- A. 设计成本控制
B. 设计进度控制
C. 设计合同管理
D. 设计信息管理
E. 设计出图计划
- 6、施工方项目管理的目标包括施工的（ ）目标。
- A. 成本
B. 进度
C. 质量
D. 安全管理
E. 投资

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	D	C	A	A	D	A	C	C	A

二、多项选择题

1	2	3	4	5	6
ACD	ACE	ACDE	ABDE	ABCD	ABCD

第二节 1Z201020 建设工程项目的组织

考点汇集

考点一 系统和组织论

(一) 系统的目标

影响一个系统目标实现的主要因素除组织以外还有：人的因素、方法与工具。其中人的因素包括建设单位和该项目所有参与单位的管理人员的数量和质量；该项目所有参与单位的生产人员的数量和质量。

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。

(二) 组织论和组织工具

组织论是一门科学，它主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows 组织如图 1Z201020-2，它是项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科。

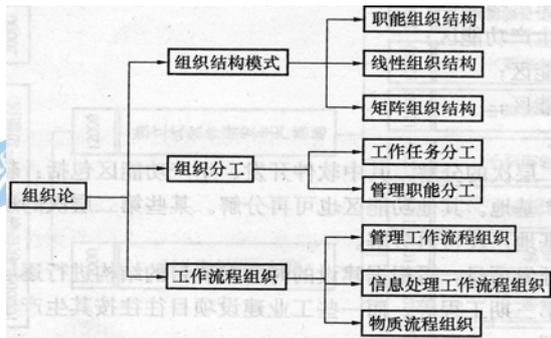


图 1Z201020-2 组织论的基本内容

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（各工作部门或各管理人员）之间的指令关系。指令关系指的是哪一工作部门或哪一位管理人员可以对哪一工作部门或哪一位管理人员下达工作指令。

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它包括：

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

考点二 项目结构分析在项目管理中的应用

（一）项目结构图

项目结构图是一个组织工具，他通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解，以反应组成该项目的所有工作任务。

同一个建设工程项目可有不同的项目结构的分解方法，项目结构的分解应与整个工程实施的部署相结合，并与将采用的合同结构相结合

项目结构分析并没有统一的模式，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. 结合项目管理的组组结构等。

（二）项目结构的编码

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个组成部分进行编码，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。

考点三 组织结构在项目管理中的应用

（一）基本的组组结构模式

组织论的三个重要的组织工具，项目结构图，组织结构图和合同结构图注意三种结构图的区别如表

项目结构图 组织结构图 和合同结构 图的区别	表达的含义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达
项目结构图	对一个项目的结构进行逐层分解以反映组成该项目的各项工作任务（该项目的组成部分）	一个项目的组成部分	直线
组织结构图	反映一个组成系统中各组成部门（组成元素）之间的组织关系（指令关系）	一个组织系统中的组成部分（工作部门）	单向箭线
合同结构图	反映一个建设项目参与单位之间的合同关系	一个建设项目的参与单位	双向箭线

常用的组织模式包括职能组织结构、线性组织结构和矩阵组织结构等。组织模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素（各工种部门）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。

1. 职能组织结构的特点及其应用

在人类历史发展过程中，当手工业作坊发展到一定的规模时，一个企业内需要设置对人、财、物和产、供、销管理的职能部门，这样产生了初级的职能组织结构。它是一种传统的组织结构模式。

2. 线性组织结构的特点及其应用

线性组织结构是来自十分严谨的军事组织系统中。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上级部门，因此，每一个工作部门只有唯一的指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。

在国际中，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经过长，有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难。在该组织结构中，每一个工作部门的指令源是唯一的。

3. 矩阵组织结构的特点及其应用

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下设纵向和横向两种不同的类型的工作部门，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部门，因此其指令源为两个。

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，或称项目管理组织结构图。

考点四 工作任务分工在项目管理中的应用

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。

考点五 管理职能分工在项目管理中的应用

管理是由多个环节组成的过程，即：

1. 提出问题；
2. 筹划——提出解决问题的可能的方案，并对多个可能的方案进行分析；
3. 决策
4. 执行
5. 检查

管理职能分工表使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

位对各项工作任务的项目管理职能分工。

考点六 工作流程组织在项目管理中的应用

(一) 工作流程组织包括:

1. 管理工作流程组织, 如, 投资控制, 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。

(二) 工作流程图用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系, 它可用于描述工作流程组织。

真题实战

1、在项目的组织工具中, 用以反映项目所有工作任务及其层次关系的是()。(2010年真题)

- A. 管理职能分工表
- B. 工作任务分工表
- C. 项目结构图
- D. 组织结构图

【答案】C

【解析】基本规定性题型, 反映项目所有工作任务及其层次关系的项目组织工具是项目结构图, 答案选 C。

2、组织分工反映的是一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和()。(2010年真题)

- A. 管理目标分工
- B. 管理职能分工
- C. 管理责任分工
- D. 管理权限分工

【答案】B

【解析】规定性题型。组织分工反映的是一个组织系统中各子系统或则各元素的工作任务分工和管理职能分工, 组织结构模型和组织分工都以一种相对静态的组织关系。故答案选 B。

3、编制项目管理任务分工表时, 首先进行项目管理任务的分解, 然后()。(2010年真题)

- A. 确定项目管理的各项工作流程
- B. 分析项目管理合同结构模式
- C. 明确项目经理和各主管工作部门或主管人员的工作任务
- D. 分析组织管理方面存在的问题

【答案】C

【解析】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者主管人员的工作任务。由此可知, 答案选 C。

4、业主确定的工程项目设计变更工作流程, 属于工作流程组织中的()。(2010

年真题)

- A. 管理工作流程
- B. 物质流程
- C. 信息处理工作流程
- D. 设计工作流程

【答案】A

【解析】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。由此可知，题中设计变更的工作流程，属于管理工作流程，故答案选A。

5、为明确混凝土工程施工中钢筋制安、混凝土浇筑等工作之间的逻辑关系，施工项目部应当编制（ ）。(2010年真题)

- A. 组织结构图
- B. 任务分工表
- C. 工作流程图
- D. 工作一览表

【答案】C

【解析】工作流程图用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，可用以描述工作流程组织。故答案选C。

预测练习

一、单项选择题

- 1、项目结构的编码依据是（ ）。
 - A. 组织结构图
 - B. 项目结构图
 - C. 合同结构图
 - D. 工作流程图
- 2、控制目标的措施中，最重要的措施是（ ）。
 - A. 组织措施
 - B. 管理措施
 - C. 经济措施
 - D. 技术措施
- 3、组织结构模式可用（ ）来描述。
 - A. 项目结构图
 - B. 组织结构图
 - C. 合同结构图
 - D. 工作流程图
- 4、组织结构图反映一个组织系统中的各组成部分（组成元素）之间的（ ）。
 - A. 因果关系
 - B. 层次关系
 - C. 先后关系
 - D. 指令关系
- 5、（ ）反映业主方和项目各参与方时间，以及项目各参与方之间的合同关系。
 - A. 项目结构图
 - B. 组织结构图
 - C. 合同结构图
 - D. 工作流程图
- 6、工作流程图用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的（ ）关系。
 - A. 逻辑
 - B. 指令
 - C. 因果
 - D. 分配
- 7、工作流程组织的任务是（ ）。
 - A. 明确工作定义
 - B. 定义工作的流程
 - C. 明确任务分配
 - D. 划分工作流程
- 8、所谓管理是由提出问题、策划、决策、执行和检查等多个环节组成的过程。下列选

项中属于决策环节是（ ）。

- A. 执行补救方案
- B. 从多个方案中确定一个拟执行方案
- C. 制定几个可能补救的方案
- D. 检查补救方案的执行情况

9、业主方和项目各参与方，如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位等都有各自的项目管理任务，上述各方都应该编制各自的项目管理（ ）。

- A. 职能分工表
- B. 任务分配表
- C. 组织结构图
- D. 任务分工表

10、在矩形组织结构模式中，为避免纵向和横向工作部门的指令矛盾时对工作产生影响，宜选择的做法是（ ）。

- A. 让两类部门自己解决
- B. 由最高管理者亲自指挥
- C. 由员工判断接受谁的指令
- D. 明确以纵向或横向指令为主的管理模式

11、项目组织结构图应注意表达业主方以及项目的参与单位有关的工作部门之间的（ ）关系。

- A. 组织
- B. 逻辑
- C. 指令
- D. 因果

二、多项选择题

1、常用的组织结构模式有（ ）。

- A. 职能组织结构
- B. 线性组织结构
- C. 矩阵组织结构
- D. 项目合同结构
- E. 项目结构

2、组织论的三个重要组织工具是（ ）。

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

3、项目结构图和项目结构编码是编制（ ）等编码的基础。

- A. 投资控制
- B. 进度控制
- C. 质量控制
- D. 安全管理
- E. 合同管理

4、工作流程组织包括（ ）。

- A. 信息处理工作流程组织
- B. 物质流程组织
- C. 物质采购流程组织
- D. 管理工作流程组织
- E. 非物质流程组织

5、下列属于管理职能的环节是（ ）。

- A. 提出问题
- B. 筹划
- C. 决策
- D. 执行
- E. 解决问题

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
B	A	B	D	C	A	B	B	A	D	A

二、多项选择题

1	2	3	4	5
ABC	ACD	ABCE	ABD	ABCD

第三节 1Z201030 建设工程项目策划

考点汇集

考点一 建设工程项目策划的概念

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是知识管理的过程

考点二 项目决策阶段策划的主要内容

建设工程项目决策阶段策划的主要任务是定义项目开发或建议的任务和意义。建设工程项目决策阶段策划的基本内容如下：

1. 项目环境和条件的调查与分析
2. 项目定义和项目目标论证
3. 组织策划
4. 管理策划
5. 合同策划
6. 经济策划
7. 技术策划

考点三 项目实施阶段策划的工作内容

建设工程项目实施阶段策划是在建设项目立项之后，为了把项目决策付诸实施而形成的指导性的项目实施方案。

建设工程项目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。

项目目标分析和再论证，其主要内容包括：

- (一) 投资目标的分解和论证
- (二) 编制项目投资总体规划
- (三) 进度目标的分解和论证
- (四) 编制项目建设总进度规划
- (五) 项目功能分解
- (六) 建筑面积分配
- (七) 确定项目质量目标

项目实施的组织策划的主要内容包括：

- (一) 业主方项目管理的组织结构
- (二) 任务分工和管理职能分工
- (三) 项目管理工作流程
- (四) 建立编码体系

真题实战

1. 建设工程项目实施阶段策划的主要任务是确定（ ）。(2010年真题)

- A. 项目建设的总目标
- B. 如何实现项目的目标
- C. 项目建设的指导思想
- D. 如何组织项目的建设

【答案】D

【解析】建设工程项目实施阶段策划的主要任务是确定如何组织该项目的开发或建设。规定性题型，答案选D。

2、建设工程项目决策阶段策划的主要任务是（ ）。(2009年真题)

- A. 定义如何组织项目建设
- B. 定义项目开发或建设的任务和意义
- C. 定义如何组织项目开发
- D. 定义项目开发的程序和内容

【答案】B

【解析】建设工程项目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。故答案选B。

预测练习

一、单项选择题

1、建设工程项目实施阶段策划的主要任务是确定如何组织该项目的（ ）。

- A. 可行性
- B. 施工
- C. 开发或建设
- D. 全过程管理

2、下列不属于项目实施阶段合同策划时，项目实施的技术策划的是（ ）。

- A. 方案设计竞赛的组织
- B. 技术方案的深化分析和论证
- C. 关键技术的深化分析和论证
- D. 技术标准和规范的应用和制定

3、项目实施阶段合同策划时，主要应进行（ ）等方面的策划。

- A. 合同文本
- B. 工程总承包委托
- C. 实施期合同结构总体方案
- D. 项目实施合同管理内容

4、建设工程项目策划阶段策划的主要任务是（ ）。

- A. 定义如何组织项目开发
- B. 定义如何组织项目建设
- C. 定义项目开发的程序和内容
- D. 定义开发或建设的任务和意义

5、项目实施阶段管理的经济策划应包括（ ）。

- A. 项目效益分析
- B. 融资方案的深化分析
- C. 项目建设成本计划
- D. 编制资金需求量计划

6、项目决策阶段合同策划应包括（ ）。

- A. 实施期合同结构总体方案
- B. 方案设计竞赛的组织
- C. 设计合同内容和文本
- D. 施工合同内容和文本

7、下列不属于项目决策阶段管理策划的是（ ）。

- A. 项目实施期管理总体方案
- B. 项目建设成本分析
- C. 生产运营期设施管理总体方案
- D. 生产运营期经营管理总体方案

二、多项选择题

1、建设工程项目实施阶段策划的基本内容包括（ ）。

- A. 项目实施的环境和条件的调查与分析
- B. 项目实施的管理策划
- C. 项目建设成本分析
- D. 项目实施的合同策划
- E. 项目实施的风险策划

2、建设工程项目决策阶段策划的基本内容包括（ ）。

- A. 风险策划
- B. 项目实施的环境和条件的分析与调查
- C. 项目定义和项目目标论证
- D. 组织策划

E. 经济策划

3、项目实施的组织策划的主要内容包括（ ）。

- A. 业主方项目管理的组织结构
- B. 项目实施各阶段项目管理工作内容
- C. 任务分工和管理职能分工
- D. 项目管理工作流程
- E. 项目风险管理与工程保险方案

4、项目实施阶段项目目标的分析和再论证的工作内容主要包括（ ）。

- A. 编制项目投资总体规划
- B. 进度目标的分解和论证
- C. 编制项目建设总进度规划
- D. 技术标准规范的应用和制定
- E. 项目功能分解

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7
C	A	A	D	B	A	B

二、多项选择题

1	2	3	4
ABDE	BCDE	ACDE	ABCE

第四节 1Z201040 建设工程项目采购的模式

考点汇集

考点一 项目管理委托的模式

在国际中，业主方项目管理的方式主要有三种

- (一) 业主方自行项目管理
- (二) 业主方委托项目管理咨询公司承担全部业主方项目管理的任务
- (三) 业主方委托项目管理咨询公司与业主方人员共同进行项目管理，业主方从事项目管理的人员在项目管理咨询公司委派的项目经理的领导下工作。

考点二 项目总承包的模式

(一) 建设项目工程总承包的内涵

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，设备采购的一项或多项发包给一个工程总承包单位。

建设项目工程总承包主要有两种方式：

- 1. 设计——施工总承包：是指工程总承包企业按照合同约定，承担工程项目设计和施工，并对承包工程的质量、安全、造价全面负责。
- 2. 设计采购施工总承包：是指工程总承包企业按照合同约定，承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务等工作，并对承包工程的质量、安全、工期、造价全面负责。

工程总承包和工程项目管理是国际通行的工程建设项目组织实施方式

建设项目工程总承包的主要意义并不在于总价包干和交钥匙，其核心是通过设计施工过

程的组织集成，促进设计与施工的紧密结合，以达到为项目建设增值的目的。

(二) 建设项目工程总承包从招标开始至确定合同价的基本工作程序

工业建设项目，民用建设项目，和基础设施项目的工程总承包各有特点，但其基本工作程序是类似的，一般有几下几个步骤：

1. 业主方自行编制，或委托顾问工程师编制项目建设纲要或设计纲要，它是建设项目工程总承包方编制项目设计建议书的依据

2. 建设项目工程总承包方编制项目设计建议书和报价文件

3. 设计评审

4. 合同洽谈，包括确定合同价

在国际上，民用项目建设工程的招标多数采用项目功能描述的方式，而不采用项目构造描述的方式

(三) 建设项目工程总承包方的工作程序

建设项目工程总承包方的工作程序如下：

1. 项目启动；

2. 项目初始阶段；

3. 设计阶段；

4. 采购阶段；

5. 施工阶段；

6. 试运行阶段；

7. 合同收尾；

8. 项目管理收尾。

考点三 施工任务委托的模式

(一) 施工任务的委托主要有如下几种模式

1. 业主方委托一个施工单位或多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包单位，施工总承包单位视需要在委托其他施工单位作为分包单位配合施工；

2. 业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包管理单位，业主方另委托其他施工单位作为分包单位进行施工；

3. 业主方不委托施工总承包单位，也不委托施工总承包管理单位，而平行委托多个施工单位进行施工。

(二) 施工总承包

施工总承包模式有如下特点：

1. 投资控制方法

(1) 一般以施工图设计为投标报价的基础，投标人的投标报价较有依据；

(2) 在开工前就有较明确的合同价，有利于业主的总投资控制；

(3) 若再施工过程中发生设计变更，可能会引发索赔。

2. 进度控制方面

建设周期较长，这是施工总承包的最大缺点。

3. 质量控制方面

建设工程项目质量的好坏在很大程度上取决于施工总承包单位的管理水平和技术水平。

4. 合同管理方面

(1) 业主只需要进行一次招标，与施工总承包商签约，因此招标及合同管理工作量将会减少。

(2) 在很多工程实践中，采用的并不是真正意义上的施工总承包，而采用所谓的“费

率招标”。费率招标实质上是开口合同，对业主方的合同管理和投资控制十分不利。

5. 组织与协调方面

由于业主只负责对施工总承包单位的管理及组织协调，其组织与协调的工作量比平行发包会大大减少，这对业主有利。

(三) 施工总承包管理

施工总承包管理模式的内涵是：业主方委托一个施工单位或由多个施工单位组成的施工联合体或施工合作体作为施工总承包管理单位，业主方另委托其他施工单位作为分包单位进行施工。

施工总承包管理模式的特点

1. 投资控制方面

(1) 一部分施工图完成后，业主就可以单独或与施工总承包管理单位共同进行该部分分工的招标，分包合同的招标报价和合同价以施工图为依据；

(2) 在进行对施工总承包管理单位的招标时，只确定施工总承包管理费，而不确定工程总造价，这可能成为业主控制总投资的风险；

(3) 多数情况下，由于业主方与分包人直接签约，这样有可能增加业主方的风险。

2. 进度控制方面

有利于提前开工，有利于缩短建设周期。

3. 质量控制方面

(1) 对分包人的质量控制由施工总承包管理单位进行；

(2) 分包工程任务符合质量控制的“他人控制”原则，对质量控制有利；

(3) 各分包之间的关系可由施工总承包管理单位负责，这样就可减轻业主方管理的工作量

4. 合同管理方面

(1) 一般情况下，所有分包合同的招标投标、合同谈判以及签约工作均由业主负责，业主方的招标及合同管理工作量较大；

(2) 对分包人的工程款支付可由施工总包管理单位支付或由业主直接支付，前者有利于施工总包管理单位对分包人的管理。

5. 组织与协调方面

由施工总承包管理单位负责对所有分包人的管理及组织协调，这样就大大减轻业主方的工作。这是采用施工总承包模式的基本出发点。

(四) 施工总承包管理与施工总承包模式相互比较

1. 工作开展程序不同

2. 合同关系不同

3. 分包单位的选择和认可不同

4. 对分包单位的付款不同

5. 对分包单位的管理和服务相同

6. 施工总承包管理的合同价格不同

施工总承包管理模式与施工总承包模式相比在合同价方面有以下优点：

(1) 合同总价不是一次确定，某一部分施工图设计完成以后，再进行该部分施工招标，确定该部分合同价，因此整个建设项目的合同总额的确定较有依据；

(2) 所有分包都通过招标获得有竞争力的投标报价，对业主节约投资有利；

(3) 在施工总承包管理模式下，分包合同价对业主是透明的。

在国内，对施工总承包管理模式存在不少误解，误以为施工总承包管理单位仅仅做管理与协调工作而对建设项目目标控制不承担责任

考点四 物资采购的模式

(一) 工程投资指的是建筑材料, 建筑配件和设备。在国际上业主方工程建设物资采购有多种形式, 如: 1. 业主方自行采购; 2. 与承包商约定某些物资为指定供货商; 3. 承包商采购等。

我国《建筑法》法对物资采购有这样的规定: 按照合同规定, 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商, 供应商。

(二) 采购管理应遵守下列程序:

1. 明确采购产品或服务的基本要求, 采购分工及有关责任;
2. 进行采购策划, 编制采购计划;
3. 进行市场调查, 选择合格的产品供应与服务单位, 建立名录;
4. 采用招标或协商等方式实施评审工作, 确定供应或服务单位;
5. 签订采购合同;
6. 运输, 验证, 移交采购产品或服务;
7. 处置不合格产品或不符合要求的服务;
8. 采购材料归档。

真题实战

1、可以接受业主方、施工方、供货方或者建设项目工程总承包的委托, 提供代表委托方利益的项目管理服务的组织是 ()。(2010 年真题)

- A. 项目管理咨询企业 B. 建设单位
C. 设计单位 D. 房地产公司

【答案】A

【解析】在国际上项目管理咨询公司(咨询事务所, 或称顾问公司)可以接受业主方、设计方、施工方、供货商和建设项目工程总承包的委托, 提供代表委托方利益的项目管理服务。故答案选 A。

2、在施工总承包管理模式, 施工项目总体管理和目标控制的责任由 () 承担。(2010 年真题)

- A. 业主 B. 分包单位
C. 施工总承包管理单位 D. 施工总承包单位

【答案】C

【解析】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。由此可知, 施工项目管理总体管理和目标控制应当由施工总承包单位负责。故答案选 C。

3、建设工程项目总承包模式下, 承包人要完成的工作是 ()。(2010 年真题)

- A. 办理项目规划许可证
B. 编制项目可行性研究报告
C. 负责项目的征地拆迁
D. 进行并负责工程设计

【答案】D

【解析】《建设项目工程总承包管理规范》(GB/T50358—2005) 中规定, 工程总承包企业受业主委托, 按照合同约定对工程建设项目的勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或者若干阶段的承包。由此可知, 答案选 D。

4、按照工程建设项目物资采购管理程序, 物资采购首先应 ()。(2010 年真题)

- A. 选择合格的产品供应或服务单位
- B. 进行采购策划, 编制采购计划
- C. 明确采购的要求, 采购分工和责任
- D. 拟定物资采购合同

【答案】C

【解析】采购管理应遵循的程序为: (1) 明确采购产品或服务的基本要求, 采购分工及有关责任; (2) 进行采购策划, 编制采购计划; (3) 进行市场调查, 选择合格的产品供应或服务单位, 建立名录; (4) 采用招标或协商等方式实施评审工作, 确定供应或者服务单位; (5) 签订采购合同; (6) 运输、验证、移交采购产品或者服务; (7) 处置不合格产品或不符合要求的服务; (8) 采购资料归档。显然, 答案选 C 选项。

预测练习

一、单项选择题

- 1、项目管理咨询公司所提供的服务属于 ()。
 - A. 工程顾问
 - B. 工程技术
 - C. 工程监督
 - D. 工程采购
- 2、施工总承包模式的优点是 ()。
 - A. 在施工招标时就能用明确工程造价, 有利于总投资控制
 - B. 比施工总承包管理模式更有利于分包商的管理及组织协调
 - C. 不需要在施工图设计完之前就招标, 有利于缩短项目建设周期
 - D. 多数情况下由业主与发标人直接签约, 有利于缩短项目建设周期
- 3、在国际上可以接受业主方、设计方、施工方、供货方和建设项目总承包的委托, 提供代表委托方利益的项目管理服务的是 ()。
 - A. 会计师事务所
 - B. 项目管理咨询公司
 - C. 设计施工总承包单位
 - D. 工程总承包单位
- 4、施工总承包模式下, () 与分包单位签订分包合同。
 - A. 总承包管理单位
 - B. 业主
 - C. 总承包单位
 - D. 监理单位
- 5、建设项目工程总承包是国际通行的工程建设项目组织实施方式, 其基本出发点是 ()。
 - A. 加强项目的投资管理, 实现总价包干
 - B. 减少业主对建设进度失控的压力
 - C. 引入专家管理, 实现业主投资效益最大化
 - D. 实现建设生产过程的组织集成化
- 6、采用建设项目工程总承包时, 从招标开始至确定合同价的基本工作程序的第一步是 ()。
 - A. 编制项目建议书
 - B. 编制项目建设纲要或设计纲要
 - C. 设计评审
 - D. 合同洽谈
- 7、建设项目工程总承包施工阶段工作内容不包括 ()。
 - A. 任命项目经理, 组建项目部
 - B. 开工前的准备工作
 - C. 移交工程资料
 - D. 进行竣工决算
- 8、我国业主方主要通过 () 选择设计方案和设计单位。
 - A. 设计竞赛
 - B. 设计招标
 - C. 直接委托
 - D. 设计竞赛与设计招标结合
- 9、在工程总承包中, 按照合同约定工程总承包企业向 () 负责。

- A. 主管部门 B. 业主方 C. 项目管理咨询公司 D. 监理方
- 10、在工程总承包中，分包企业按照分包合同的约定对（ ）负责。
- A. 项目管理公司 B. 业主方 C. 总承包企业 D. 监理方
- 11、建设工程项目工程总承包合同收尾阶段工作内容不包括（ ）。
- A. 进行竣工决算 B. 进行项目总结 C. 移交工程资料 D. 进行竣工决算

二、多项选择题

- 1、业主方可以将设计任务委托（ ）承担。
- A. 一个设计单位 B. 平行委托多个设计单位
- C. 由多个设计单位组成的设计联合体 D. 由多个设计单位组成的设计合作体
- E. 项目管理咨询公司
- 2、施工任务的委托主要有如下（ ）模式。
- A. 施工总承包 B. 分包 C. 施工总承包管理 D. 专业分包
- E. 平行承包
- 3、建设项目总承包主要方式有（ ）。
- A. 设计—施工总承包 B. 施工总承包
- C. 设计采购施工总承包 D. 施工总承包管理
- E. 设计总承包
- 4、施工总承包管理模式与施工总承包模式的主要区别体现在（ ）。
- A. 施工图设计、施工招标和施工等工作开展程序不同
- B. 与分包单位的合同关系有可能不同
- C. 分包单位的选择和认可程序不同
- D. 施工总承包管理单位和施工总承包单位的主旨结构与人员配备不同
- E. 对分包单位的管理和服务不同
- 5、在国际上业主方工程建设物质采购的常用模式有（ ）。
- A. 业主方自行采购 B. 承包商采购
- C. 分包商采购 D. 指定供应商
- E. 与承包商约定的制定供应商
- 6、业主方可以将施工任务（ ）。
- A. 委托一个施工单位作为施工总承包 B. 平行委托多个施工单位
- C. 委托由多个施工单位组成的施工联合体作为施工总承包
- D. 委托由多个施工单位组成的施工合作体作为施工总承包
- E. 委托项目管理咨询公司

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	A	B	C	D	B	A	B	B	C	A

二、多项选择题

1	2	3	4	5	6
ABCD	ACE	AC	ABC	ABE	ABCD

第五节 1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法

考点汇集

考点一 建设工程项目管理规划的概念

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。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，如果采用建设工程总承包的模式，业主方也可以委托建设工程总承包方编制建设工程项目管理规划。《建设工程项目管理规范》(GB/T50326-2006)中把项目管理规范分成两个类型：“项目管理规范应包括项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类文件”

考点二 价值工程

《价值工程 第1部分：基本术语》(GB/T8223.1-2009)对价值工程如下定义：价值工程师“通过各相关领域的写作，对研究对象的功能与费用进行系统分析，持续创新，旨在提高研究对象价值的一种管理思想和管理技术”，其中价值是研究对象的功能与费用（成本）的比值，即

$$V = F / C$$

式中：V——价值；F——功能；C——费用。

考点三 项目管理规划的编制方法

《建设工程项目管理规范》规定：

- (一) 项目管理规划大纲应有组织的管理层或组织委托的项目管理单位编制
- (二) 项目管理实施规划应有项目经理组织编制

真题实战

1、根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)，项目管理实施规划应包括()。(2010年真题)

- A. 职业健康安全和环境管理计划
- B. 项目采购与资源管理规划
- C. 项目招标和发包工作程序
- D. 项目管理目标规划

【答案】A

【解析】项目管理实施规划应包括：(1)项目概括；(2)总体工作计划；(3)组织方案；(4)技术方案；(5)进度计划；(6)质量计划；(7)职业健康与环境管理计划；(8)成本计划；(9)资源需求计划；(10)风险管理计划；(11)信息管理计划；(12)沟通管理计划；(13)收尾管理计划；(14)项目现场平面布置；(15)项目目标控制措施；(16)技术经济指标。显然答案应选A选项。

2、按照《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)，项目管理规划分为()。(2009年真题)

- A. 项目管理规划策划和项目管理实施规划
- B. 项目管理决策大纲和项目管理实施策划
- C. 项目管理规划大纲和项目管理实施规划
- D. 项目管理决策策划和项目管理实施策划

【答案】C

【解析】基本规定性题型，《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)中，把项目管理规划分成项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类文件。故答案选C。

- 3、建设工程项目管理规划是指导项目管理工作的()文件。(2007年真题)
- A. 操作性 B. 实施性 C. 纲领性 D. 作业性

【答案】C

【解析】基本规定性题型。对建设工程项目进行管理的最重要的依据是项目管理规划，所以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。答案选C。

预测练习

一、单项选择题

- 1、建设工程项目管理规划涉及整个实施阶段，它属于()项目管理的范畴。
- A. 业主方 B. 施工方 C. 设计方 D. 供应方
- 2、项目管理实施规划应由()组织编制。
- A. 组织的管理层或组织委托的项目管理单位 B. 设计单位
- C. 项目经理 D. 业主方
- 3、编制项目管理实施规划程序的第一步是()。
- A. 分析项目条件和环境 B. 熟悉相关法规和文件
- C. 履行发包手续 D. 了解项目相关各方的要求
- 4、编制项目管理规划大纲应遵循的程序中，收集项目的相关资料和信息后的程序是()。
- A. 确定项目管理组织模式、结构和职责 B. 明确项目管理内容
- C. 明确项目管理目标 D. 分析项目环境和条件
- 5、下列不属于项目管理实施规划的内容的是()。
- A. 进度计划 B. 质量计划 C. 成本计划 D. 资金需求计划
- 6、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，因此它的内容涉及的范围与深度()。
- A. 一经编制则不得改变
- B. 必须随着项目进展过程中情况的变化而动态调整
- C. 不会因项目而变化
- D. 可按《建设工程项目管理规范》标准化
- 7、价值是研究对象的()。
- A. 费用(成本)与功能的比值 B. 功能与费用(成本)的比值
- C. 价格与价值的比值 D. 收入与支出的比值
- 8、()的质量直接影响项目实施的投资或(成本)、进度和质量。
- A. 施工 B. 监理 C. 项目管理 D. 设计
- 9、建设工程项目管理规划是指导项目管理工作的()文件。
- A. 纲领性 B. 指导性 C. 规划性 D. 重要性

二、多项选择题

- 1、《建设工程项目管理规范》规定，项目管理规范应包括()。
- A. 项目管理规划大纲 B. 项目管理实施规划
- C. 项目管理策划大纲 D. 项目管理修订规划

D. 项目管理实施细则

2、项目管理规划大纲可根据下列资料编制（ ）。

- A. 可行性研究报告
- B. 同类项目的相关资料
- C. 设计文件、标准、规范与有关规定
- D. 相关市场信息与环境信息
- E. 招标文件及有关合同文件

3、下列选项中，属于项目管理实施规划内容的有（ ）。

- A. 项目概况
- B. 成本计划
- C. 项目风险管理规划
- D. 质量计划
- E. 项目目标控制措施

4、项目管理实施规划的编制依据是（ ）。

- A. 项目管理规划大纲
- B. 可行性研究报告
- C. 项目条件和环境分析资料
- D. 工程合同及相关条件
- E. 同类项目的相关资料

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	C	D	A	D	B	B	D	A

二、多项选择题

1	2	3	4
AB	ACDE	ABDE	ACDE

第六节 1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法

考点汇集

考点一 施工组织设计的内容

(一) 施工组织设计的基本内容

施工组织设计的内容要结合工程对象的实际特点、施工条件和技术水平进行综合考虑。一般包括以下基本内容：1. 工程概况；2. 施工部署及施工方案；3. 施工进度计划；4. 施工平面图；5. 主要技术经济指标

(二) 施工组织设计的分类及其内容

1. 根据施工组织设计编制的广度、深度和作用不同，可分为：

- (1) 施工组织总设计；
- (2) 单位工程施工组织设计；
- (3) 分部（分项）工程施工组织设计（或称分部[分项]工程作业设计）。

2. 施工组织总设计内容

(1) 建设项目的工程概况；(2) 施工部署及其核心工程的施工方案；(3) 全场性施工准备工作计划；(4) 施工总进度计划；(5) 各项资源需求量计划；(6) 全场性施工总平面设计；(7) 主要技术经济指标。

3. 单位工程施工组织设计的内容

- (1) 工程概况及施工特点分析；(2) 施工法案选择；(3) 单位工程施工准备工作计划；

- (4) 单位工程施工进度计划；(5) 各项资源需求量计划；(6) 单位工程施工总平面图设计；(7) 技术组织措施、质量保证措施和安全施工措施；(8) 主要技术经济指标。

4. 分部（分项）工程施工组织设计的内容

- (1) 工程概况及施工特点分析；(2) 施工方法和施工机械的选择；(3) 分部（分项）工程的施工准备工作计划；(4) 分部（分项）工程的施工进度计划；(5) 各项资源需求量计划；(6) 技术组织措施、质量保证措施和安全施工措施；(7) 作业区施工平面布置图设计。

考点二 施工组织设计的编制方法

施工组织总设计的编制通常采用如下程序：

(一) 收集和熟悉编制施工组织总设计所需的有关资料和图纸，进行项目特点和施工条件的调查研究

(二) 计算主要工种工程的工程量

(三) 确定施工的总体规划

(四) 拟定施工方案

(五) 编制施工总进度计划

(六) 编制资源需求量计划

(七) 编制施工准备工作计划

(八) 施工总平面设计图

(九) 计算主要技术经济指标

应该指出，以上顺序中有些顺序必须这样，不可逆转，如：

(一) 编制施工方案后才可编制施工总进度计划（因为进度的安排取决于施工的方案）

(二) 编制施工总进度计划后才可以编制资源需求量计划（因为资源需求量计划要反映各种资源在时间上的需求）

真题实战

1、编制工程项目施工组织设计时，一般将施工段的划分、施工顺序的安排列入施工组织设计的（ ）部分。（2009年真题）

- A. 施工进度计划 B. 施工总面积图 C. 施工部署和施工方案 D. 工程概况

【答案】C

【解析】施工组织设计的内容包括工程概况、施工部署及施工方案、施工进度计划、施工平面图、主要技术经济指标。其中施工部署及施工方案包括：(1) 根据工程情况，全面部署施工任务，合理安排施工顺序，确定主要工程的施工方案；(2) 对拟建工程可能采用的几个施工方案进行定性、定量的分析，通过技术经济评价，选择最佳方案。由此可知，答案选C。

2、单位工程施工组织设计的内容包括（ ）。（2010年真题）

- A. 工程概况及施工特点
B. 施工方案
C. 作业区施工平面布置设计
D. 施工总进度计划
E. 单位工程施工准备工作计划

【答案】ABE

【解析】施工组织总设计的主要内容如下：(1) 建设项目的工程概况；(2) 施工部署及其核心工程的施工方案；(3) 全场性施工准备工作计划；(4) 施工总进度计划；(5) 各项资源需求量计划；(6) 全场性施工总平面图设计；(7) 主要技术经济指标。由此可知，答案选

ABE。

应试练习

一、单项选择题

1、施工组织设计是对施工活动实行（ ）的重要手段，它具有战略部署和战术安排的双重作用。

- A. 严格控制
- B. 优化设计
- C. 合理安排
- D. 科学管理

2、下列选项中，不属于施工组织总设计的主要内容的是（ ）。

- A. 施工环境及施工条件
- B. 全场性施工准备工作计划
- C. 施工总进度计划
- D. 主要技术经济指标

3、施工进度计划反映最佳施工方案在（ ）的安排。

- A. 时间上
- B. 空间上
- C. 施工
- D. 经济上

4、施工组织总各设计应由（ ）主持编制，可根据需要分阶段编制和审批。

- A. 项目技术负责人
- B. 项目负责人
- C. 企业技术负责人
- D. 企业负责人

5、施工方案应由（ ）审批。

- A. 项目技术负责人
- B. 项目负责人
- C. 企业技术负责人
- D. 企业负责人

6、施工组织设计应在（ ）归档。

- A. 工程开工前
- B. 工程竣工验收后
- C. 监理审批后
- D. 项目解体后

7、单位工程施工组织设计时在施工组织总设计的指导下，由直接组织施工的单位根据（ ）来编制。

- A. 施工方案图
- B. 施工计划图
- C. 工程施工
- D. 施工平面图

二、多项选择题

1、施工组织设计的内容要结合工程对象的（ ）进行综合考虑。

- A. 实际特点
- B. 施工条件
- C. 技术水平
- D. 施工平面图
- E. 施工进度计划

2、施工组织设计的基本内容包括（ ）。

- A. 工程概况
- B. 施工准备
- C. 施工进度计划
- D. 施工平面图
- E. 主要技术经济指标

3、根据施工组织设计编制的广度、深度和作用的不同，可分为（ ）。

- A. 施工组织总设计
- B. 施工组织设计大纲
- C. 单项工程施工组织设计
- D. 单位工程施工组织设计
- E. 分部（分项）工程施工组织设计

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7
D	A	A	B	A	B	C

二、多项选择题

1	2	3
ABC	ACDE	ADE

第七节 1Z201080 建设工程项目目标的动态控制

考点汇集

考点一 项目动态目标控制的方法及其应用

由于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，不平衡则是永恒的。因此，在项目实施过程中必须随着情况的变化进行项目目标的动态控制。项目目标的动态控制是项目管理最基本的方法论。

(一) 项目目标动态控制的工程程序

第一步，项目目标控制的准备工作。

第二步，在项目实施过程中项目目标的动态控制；

1. 收集项目目标的实际值如实际投资，实际进度等；
 2. 定期（如每两周或每月）进行项目目标的计划值和实际值的比较
 3. 通过项目目标的计划值和实际值的比较，如有偏差，则采取纠偏措施纠偏
- 第三步，如有必要，则进行项目目标的调整，目标调整后再回复到第一步。

(二) 项目目标动态控制的纠偏措施

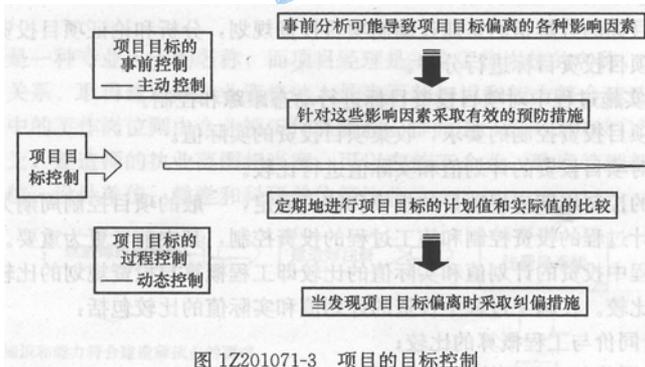
1. 组织措施
2. 管理措施（包括合同措施）
3. 经济措施
4. 技术措施

(三) 项目目标的动态控制和项目目标的主动控制

项目目标动态控制的核心是，在项目实施的过程中定期地进行项目目标的计划值和实际值的比较，

当发现项目目标偏离时采取纠偏措施。

项目目标动态控制和项目的主动目标控制如图 1Z201071-3



考点二 动态控制在进度控制中的应用

运用动态控制原理控制进度的步骤如下

(一) 工程进度目标的逐层分解。对于大型建设工程项目，应通过编制工程总进度规划、工程总进度计划、项目各子系统和各子项目工程进度计划等进行项目工程进度目标的逐层分解。

- (二) 在项目实施过程中对工程进度目标进行动态跟踪和控制
- (三) 如有必要(即发现原定的工程进度目标不合理,或原定的工程进度目标无法实现等),则调整工程进度目标。

考点三 动态控制在投资控制中的应用

在施工过程中投资的计划值和实际值的比较包括:

- (一) 工程合同价和工程概算的比较
- (二) 工程合同价和工程预算的比较
- (三) 工程支付和工程概算的比较
- (四) 工程支付和工程预算的比较
- (五) 工程支付和工程合同价的比较
- (六) 工程决算与工程概算、工程预算和工程合同价的比较

由上可知,投资的计划值和实际值是相对的,如:相对于工程预算而言,工程概算是投资的计划值;相对于工程合同价,则工程概算和工程预算都可作为投资的计划值等。

真题分析

1、运用动态控制原理进行建设工程项目投资控制,首先进行的工作是()。(2010年真题)

- A. 分析并确定影响投资控制的因素
- B. 分析投资构成,确定投资控制的重点
- C. 收集经验数据,为投资控制提供参考值
- D. 进行投资目标分解,确定投资控制的计划值

【答案】D

【解析】运用动态控制原理控制投资的步骤如下:(1)项目投资目标的逐层分解;(2)在项目实施过程中对项目投资目标进行动态跟踪和控制;(3)如有必要(即发现原定的项目投资目标不合理,或原定的项目投资目标无法实现等),则调整项目投资目标。由此可知,答案选D选项,首先进行投资目标分解。

2、运用动态控制原理控制建设工程项目投资,可以采取的纠偏措施有()。(2010年真题)

- A. 调整投资控制的方法和手段
- B. 应用价值工程的方法
- C. 制定节约投资的奖励措施
- C. 优化施工方法
- E. 调整施工进度计划

【答案】ABCD

【解析】项目目标动态控制的纠偏措施主要包括:(1)组织措施,分析由于组织的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整项目组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程组织和项目管理班子人员等;(2)管理措施(包括合同措施),分析由于管理的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整进度管理的方法和手段,改变施工管理和强化合同管理等;(3)经济措施,分析由于经济的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如落实加快工程施工进度所需的资金等;(4)技术措施,分析由于技术(包括设计和施工的技术)的原因而影响项目目标实现的问题,并采取相应的措施,如调整设计、改进施工方法和改变施工机具等。由此可知,答案选ABCD。

应试练习

一、单项选择题

- 项目目标的（ ）是项目管理最基本的方法论。
A. 静态控制 B. 动态控制 C. 计划控制 D. 实施管理
- 项目目标动态控制的准备工作中，将项目的目标进行分解，以确定用于目标控制的（ ）。
A. 计划值 B. 实际值 C. 目标值 D. 准确值
- 下列属于进度纠偏的组织措施的是（ ）。
A. 改变施工管理 B. 调整工作流程组织
C. 改变施工方法 D. 强化合同管理
- 下列纠偏措施中，属于投资控制纠偏的技术措施的是（ ）。
A. 调整项目管理班子 B. 调整或修改设计
C. 采用限额设计 D. 采用价值工程方法
- 投资的计划值和实际值是相对的，相对于工程预算而言，（ ）是投资的计划值。
A. 合同价 B. 工程概算
C. 工程决算 D. 施工预算
- 下列属于进度纠偏的管理措施是（ ）。
A. 调整进度管理方法 B. 调整工作流程组织
C. 改变施工方法 D. 及时解决工程款支付
- 下列选项，不属于投资纠偏措施的是（ ）。
A. 采取限额设计的方法 B. 采取价值工程的方法
C. 调整进度管理方法和手段 D. 优化施工方法
- 进度的计划值和实际值比较的成果是（ ）。
A. 数据分析报告 B. 纠偏措施建议
C. 进度跟踪和控制报告 D. 改进措施建议
- 工程进度目标的（ ）是从项目实施开始前和在项目实施过程中，逐步地由宏观到微观，由粗到细编制深度不同的进度计划的过程。
A. 定期比较 B. 动态控制
C. 逐层分析 D. 实施管理

二、多项选择题

- 在项目实施过程中项目目标的动态控制包括（ ）。
A. 将项目目标分解 B. 确定目标控制的计划值
C. 收集项目目标实际值 D. 将实际值与计划值比较
E. 找出实际值与计划值的偏差
- 项目目标动态控制的纠偏措施主要包括（ ）。
A. 组织措施 B. 管理措施 C. 计划措施
D. 经济措施 E. 技术措施
- 运用动态控制原理控制进度的步骤是（ ）。
A. 确定工程进度目标 B. 工程进度目标的逐层分解
C. 在项目实施过程中对工程进度目标进行动态跟踪和控制
D. 如有必要即发现原定的工程进度目标不合理，或原定的工程进度目标无法实现等，则调整工程进度目标
E. 工程进度目标总结

- 4、在设计过程中，投资的计划值和实际值的比较包括（ ）。
- A. 工程概算和投资规划的比较 B. 工程合同价和投资规划的比较
 C. 工程预算与概算的比较 D. 工程决算与工程概算的比较
 E. 工程合同价与工程概算的比较
- 5、在施工过程中，投资的计划值和实际值的比较包括（ ）。
- A. 工程合同价与工程概算的比较 B. 工程合同价与工程预算的比较
 C. 工程款支付与工程概算的比较 D. 工程款支付与工程预算的比较
 E. 工程决算与投资规划的比较

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9
B	B	B	B	B	A	C	C	C

二、多项选择题

1	2	3	4	5
CDE	ABDE	BCD	AC	ABCD

第八节 1Z201080 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任

考点汇集

考点一 施工企业项目经理的工作性质

建筑施工企业项目经理（以下简称项目经理），是指受企业法定代表人委托，对工程项目施工过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人。

建筑师是一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称，应注意这两个概念的区别和关系。取得建造师执业资格的人员表示其知识和能力符合建造师执业的要求，但在企业中的工作岗位则由企业视工作需要和安排而定。

考点二 施工企业项目经理的任务

项目经理在承担工程项目施工的管理过程中，应当按照建筑施工企业与建筑单位签订的工程承包合同，与企业法定代表人签订项目承包合同，并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：

- （一）组织项目管理班子；
- （二）以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受托签署有关合同；
- （三）指挥工程项目建设的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素；
- （四）选择施工作业队伍；
- （五）进行合理的经济分配；
- （六）企业法定代表人授予的其他管理权力。

项目经理的任务包括项目的行政管理和项目管理两个方面，其项目管理方面的主要任务是“三控”“三管”“一协调”即：施工成本控制；施工进度控制；施工质量控制；施工安全管理；施工合同管理；施工信息管理；工程组织与协调等。

考点三 施工企业项目经理的责任

项目管理目标责任书应在项目实施之前，由法定代表人或其授权人与项目经理协商制定。

(一) 项目经理应履行下列职责：

1. 项目管理目标责任书规定的职责；
2. 主持编制项目管理实施规划，并对项目目标进行系统管理；
3. 对资源进行动态管理；
4. 建立各种专业管理体系，并组织实施；
5. 进行授权范围内的利益分配；
6. 收集工程资料，准备结算资料，参与工程竣工验收；
7. 接受审计，处理项目经理部解体的善后工作；
8. 协助组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作。

(二) 项目经理的权限

1. 参与项目招标、投标和合同签订；
2. 参与组建项目经理部；
3. 主持项目经理部工作；
4. 决定授权范围内的项目资金的投入和使用；
5. 制定内部计酬办法；
6. 参与选择并使用具有相应资质的分包人；
7. 参与选择物资供应单位；
8. 在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系；
9. 法定代表人授予的其他权力。

考点四 项目各参与方之间的沟通方法

沟通过程包括五个要素，即：沟通主体（主导地位）、沟通客体、沟通介体、沟通环境和沟通渠道。

沟通能力，沟通能力包含着表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力（形象设计、动作设计、环境设计）沟通能力看起来是外在的东西，而实际上是个人素质的重要体现。

构成沟通能力有两个因素：意识思维是否清晰，能否有效的收集信息，并作出逻辑的分析和判断。另一则是能否贴切的表达出自己的思维过程和结果。

沟通障碍注意来自三个方面：发送者的障碍、接受者的障碍和沟通通道的障碍。

(一) 沟通障碍有如下两种形式：

1. 组织的沟通障碍
2. 个人的沟通障碍

(二) 个人的沟通障碍由以下多种原因造成：

1. 个性因素所引起的障碍，信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。
2. 知识、经验水平的差距所导致的障碍。
3. 个体记忆不佳所造成的障碍。
4. 对信息的态度不同所造成的障碍。
5. 相互不信任所产生的障碍。
6. 沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍。

考点五 施工企业人力资源管理的任务

施工企业劳动用工和工资支付管理。

(一) 施工企业劳动用工的种类

目前我国施工企业劳动用工大致有三种情况

1. 企业自有职工；2. 劳务分包企业用工；3. 施工企业直接雇佣的短期用工。其中2、3种情况的用工对象主要是进城务工人员，俗称农民工。

(二) 劳动用工管理

1. 建筑施工企业与劳动者建立劳动关系，应当自用工之日起按照劳动合同法规的规定订立书面劳动合同。劳动合同中心必须明确规定劳动合同期限，工作内容，工资支付的标准、项目、周期和日期，劳动纪律，劳动保护和劳动条件以及违约责任。

2. 建筑施工企业应当至少每月向劳动者支付一次工资，且支付部分不得低于当地最低工资标准，每季度末结清劳动者剩余应得的工资。

3. 建筑施工企业因暂时生产经营困难无法按劳动合同约定的日期支付工资的，应当向劳动者说明情况，并经与工会或职工代表协商一致后，可以延期支付工资，但最长不得超过30日。超过30日不支付劳动者工资的，属于无故拖欠工资行为。

真题分析

1、根据国发[2003]5号文，取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由()决定。(2010年真题)

- A. 项目业主
- B. 建筑业企业
- C. 项目监理单位
- D. 建设行政主管部门

【答案】B

【解析】建造师是一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称，应注意这两个概念的区别和关系。取得建造师执业资格证的人员表示其知识和能力符合建造师执业的要求，但其在企业中的工作岗位则由企业视工作需要和安排而定。故答案选B由建筑业企业决定。

2、建设施工企业项目经理在承担工程项目施工管理工作中，行使的管理权利有()。(2009年真题)

- A. 调配并管理进入工程项目的各种生产要素
- B. 负责组建项目经理部
- C. 执行项目合同承包约定的应由项目经理负责履行的各项条款
- D. 负责选择并使用具有相应资质的分包人

【答案】A

【解析】项目经理在承担工程项目施工的管理过程中，应当按照建筑施工企业与建设单位签订的工程承包合同，与本企业法定代表人签订项目承包合同，并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：(1)组织项目管理班子；(2)以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受托签署有关合同；(3)指挥工程项目建设的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素；(4)选择施工作业队伍；(5)进行合理的经济分配；(6)企业法定代表人授予的其他管理权力。由此可知，答案选A。

3、某项目经理在一栋高层建筑的施工中，由于工作失误，致使施工人员伤亡并造成施工项目重大经济损失，施工企业对该项目经理的处理方式是()。(2010年真题)

- A. 追究社会责任

- B. 吊销其建造师资格证书
- C. 追究经济责任
- D. 追究法律责任

【答案】C

【解析】项目经理由于主观原因，或由于工作失误有可能承担法律责任和经济责任。政府主管部门将追究的主要是其法律责任，企业将追究的主要是其经济责任，但是，如果由于项目经理的违法行为而导致企业的损失，企业也有可能追究其法律责任。题中，由于项目经理工作失误导致的事故，施工企业应当对项目经理追究经济责任。故答案选 C。

4. 根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50236-2006)，项目经理的权限包括()。(2010 年真题)

- A. 参与选择物资供应单位
- B. 主持项目经理部工作
- C. 制定内部计酬办法
- D. 签订承包合同
- E. 自主选择分包单位

【答案】ABC

【解析】项目经理应具有的权利包括：(1) 参与项目招标、投标和合同签订；(2) 参与组建项目经理部；(3) 主持项目经理部工作；(4) 决定授权范围内的项目资金的投入和使用；(5) 制定内部计酬办法；(6) 参与选择并使用具有相应资质的分包人；(7) 参与选择物资供应单位；(8) 在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系；(9) 法定代表人授予的其他权力。由此可知，答案应当选 ABC。

5. 项目人力资源管理的目的是()。(2010 年真题)

- A. 调动项目参与人的积极性
- B. 建立广泛的人际关系
- C. 对项目参与人员进行绩效考核
- D. 招聘或解聘员工

【答案】A

【解析】项目人力资源管理包括有效地使用涉及项目的人员所需要的过程。项目人力资源管理的目的是调动所有项目参与人的积极性，在项目承担组织的内部和外部建立有效的工作机制，以实现项目目标。故答案选 A。

预测练习

一、单项选择题

1、《国务院关于取消第二批行政审批项目和改变一批行政审批项目管理方式的决定》规定，取消建筑施工企业()资质核准，由注册建造师代替，并设立过渡期。

- A. 项目监理
- B. 项目经理
- C. 项目法人
- D. 项目总工程师

2、建筑业企业项目经理资质管理制度向建造师执业资格制度的时间定为()年。

- A. 2
- B. 3
- C. 4
- D. 5

3、取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由()决定。

- A. 政府主管部门
- B. 业主
- C. 企业
- D. 监理

4、在我国，项目经理是一个()的名称。

- A. 工作岗位
- B. 技术职称
- C. 专业人士
- D. 管理人士

5、工程项目施工应建立以()为首的生产经营管理系统。

- A. 总承包商 B. 项目总工程师
C. 业主 D. 项目经理
- 6、项目经理由于（ ）原因，或由于工作失误有可能承担法律责任和经济责任。
A. 主观原因 B. 客观原因
C. 不可抗力 D. 不可预见因素
- 7、项目管理目标责任书应在（ ），由法定代表人或其授权人与项目经理协商制定。
A. 项目投标之前 B. 项目实施之前
C. 项目实施之后 D. 项目结束之后

二、多项选择题

- 1、下列说法，符合国际上施工企业项目经理的地位和作用的是（ ）。
A. 项目经理是企业任命的一个项目的项目班子的负责人
B. 项目经理的任务仅限于主持项目管理工作，其主要任务是项目目标的控制和组织协调
C. 项目经理是一个管理岗位
D. 项目经理是一个组织系统中的管理者
E. 项目经理是一个企业法定代表人在工程项目上的代表人
- 2、项目经理在项目管理方面的主要任务是（ ）。
A. 施工安全管理 B. 施工成本控制
C. 人力资源管理 D. 项目信息管理
E. 资源配置管理
- 3、下列选项，属于编制项目管理目标责任书的依据的是（ ）。
A. 项目合同文件 B. 组织的管理制度
C. 项目管理规划大纲 D. 组织的经营方针和目标
E. 项目设计文件
- 4、项目人力资源管理的全过程包括（ ）。
A. 项目人力资源管理计划 B. 项目人力资源需求计划
C. 项目人力资源管理控制 D. 教育培训和考核
E. 项目人力资源管理考核
- 5、项目经理在企业法定代表人授权范围内，可以行使（ ）权力。
A. 组织项目管理班子 B. 签署合同
C. 选择施工作业队伍 D. 指挥工程项目建设
E. 自主进行经济分配

参考答案：

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7
B	D	C	A	D	A	B

二、多项选择题

1	2	3	4	5
ABCD	ABD	ABCD	ACE	ACD

第九节 1Z102090 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程

考点汇集

考点一 项目的风险类型

(一) 风险、风险量和风险等级的内涵

风险指的是损失的不确定性,对建设工程项目管理而言,风险是指可能出现影响项目目标实现的不确定因素。

风险量反映不确定的损失程度和损失发生的概率。

建设工程项目的风险类型有以下几种类型:

1. 组织风险:如:(1)组织结构模式;(2)工作流程组织;(3)任务分工和管理职能分工;(4)业主方(包括代表业主利益的项目管理方)人员的构成和能力;(5)设计人员和监理工程师的能力;(6)承包方管理人员和一般技工的能力;(7)施工机械操作人员的能力和经历;(8)损失控制和安全管理人员的资历和能力等。

2. 经济与管理风险:如:(1)宏观和微观经济情况;(2)工程资金供应的条件;(3)合同风险;(4)现场与公用防火设施的可用性及其数量;(5)事故防范措施和计划;(6)人身安全控制计划;(7)信息安全控制计划等;

3. 工程环境风险

4. 技术风险。

考点二 项目风险管理的工作流程

1、项目风险管理的工作流程包括项目实施全过程的项目风险识别、项目风险评估(常用的风险对策包括风险规避、减轻、自留、转移及其组合等策略)、项目风险响应和项目风险控制。

真题实战

1、下列风险因素中,属于组织风险的是()。(2010年真题)

- A. 工程资金供应的条件
B. 现场防火设施的可用性
C. 施工方案
D. 业主方人员的能力

【答案】D

【解析】组织风险包括:(1)组织结构模式;(2)工作流程组织;(3)任务分工和管理职能分工;(4)业主方(包括代表业主利益的项目管理方)人员的构成和能力;(5)设计人员和监理工程师的能力;(6)承包方管理人员和一般技工的能力;(7)施工机械操作人员的能力和经历;(8)损失控制和安全管理人员的资历和能力等。由此可知,选项中属于组织风险的是D选项,业主方人员的能力。答案选D。

2、下列工程项目风险管理中,属于风险识别阶段的工作是()。(2009年真题)

- A. 分析各种风险的损失量
B. 分析各种风险因素发生的概率
C. 确定风险因素
D. 对风险进行监控

【答案】C

【解析】项目风险管理的工作流程是:(1)项目风险识别;(2)项目风险评估;(3)项目风险响应;(4)项目风险控制。其中,项目风险识别阶段的工作程序包括:收集与项目风险有关的信息;确定风险因素和编制项目风险识别报告。由此可知,答案选C。

预测练习

一、单项选择题

- () 反映不确定的损失程度和损失发生的概率。
A. 风险等级 B. 风险系数
C. 风险量 D. 损失量
- 信息安全控制计划属于() 风险。
A. 组织 B. 经济与管理
C. 工程环境 D. 技术
- 组织应对可能出现的风险因素进行监控, 根据需要制定的()。
A. 监控计划 B. 风险预警
C. 工程环境计划 D. 应急计划
- 项目风险管理计划不包括()。
A. 风险管理目标 B. 风险分类和风险排序要求
C. 风险识别报告 D. 相应的资源验算
- () 是属于建设项目的组织风险。
A. 工作流程组织 B. 合同风险
C. 工程设计文件 D. 信息安全控制计划
- 项目风险识别的第一步工作是()。
A. 收集与项目风险相关的信息
B. 确定风险因素
C. 分析各种风险的损失量
D. 贬值项目风险识别报告
- 合同风险属于()。
A. 组织风险 B. 经济与管理风险
C. 工程环境风险 D. 技术风险

二、多项选择题

- 建设工程项目的风险有()。
A. 组织风险 B. 经济与管理风险
C. 工程环境风险 D. 技术风险
E. 合同风险
- 项目风险管理的工作流程包括()。
A. 项目风险识别 B. 项目风险评估
C. 项目风险确定 D. 项目风险响应
E. 项目风险控制
- 风险管理包括() 等方面的工作。
A. 策划 B. 组织 C. 识别 D. 评估 E. 控制

参考答案:

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7
C	B	D	C	A	A	B

二、多项选择题

1	2	3
ABCD	ABDE	ABE

第十节 1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法

考点汇集

考点一 监理的工作性质

工程监理的工作性质有如下几个特点：

- (一) 服务性，工程监理单位将尽一切努力进行项目的目标控制，但它不可能保证项目的目标一定实现，它也不可能承担由于不是它的责任而导致项目目标的失控。
- (二) 科学性
- (三) 独立性
- (四) 公平性

考点二 监理的工作任务

(一) 在《建设工程质量管理条例》中的有关规定

1. 工程监理单位应当选派具备相应资格的总监理工程师和监理工程师进驻施工现场。未经监理工程师签字，建筑材料、建筑构配件和设备不得在工程上使用或者安装，施工单位不得进行下一道工序的施工。未经总监理工程师签字，建设单位不拨付工程款，不进行竣工验收。

2. 工程监理单位应当审查施工组织设计中的安全技术措施或者专项施工方案是否符合工程建设强制性标准。

3. 工程建设监理规划应在签订委托监理合同及收到设计文件后开始编制，完成后必须经监理单位技术负责人审核批准，并应在召开第一次工地会议前报送业主。

(二) 在《建设工程安全生产管理条例》中的有关规定

工程建设监理实施细则，工程建设监理实施细则应在工程施工开始前编制完成，并必须经总监理工程师批准。工程监理单位在实施监理过程中，发现在安全事故隐患的，应当要求施工单位整改；情况严重的，应当要求施工单位暂时停止施工，并及时报告建设单位，施工单位拒不整改或者不停施工的，工程监理单位应当及时向有关主管部门报告。

考点三 监理的工作方法

工程建设监理实施细则应在工程施工开始前编制完成，并必须经总监理工程师批准。

工程建设监理实施细则应包括下列内容：

- (一) 专业工程的特点；
- (二) 监理工作的流程；
- (三) 监理工作的控制要点及目标值；
- (四) 监理工作的方法和措施。

真题实战

1、在工程项目施工阶段，监理单位的主要工作任务有（ ）。(2010年真题)

- A. 审查施工组织设计
- B. 签署单位工程质量评定表
- C. 审查施工单位申报的月度和季度计量表
- D. 参与设计交底
- 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抽验。

【答案】BCE

【解析】工程施工阶段建设监理工作的主要任务包括：(1) 施工阶段的质量控制；(2) 施工阶段的进度控制；(3) 施工阶段的投资控制；(4) 施工阶段的安全生产管理。题中，B、E选项属于施工阶段的质量控制；C选项属于施工阶段监理工作的进度控制。A、D选项不属于建立机构的主要工作任务。故答案选BCE。

2、当业主方和施工方发生利益冲突或矛盾时，受业主的委托进行工程建设监理活动的监理单位应以事实为依据，以法律和合同为准绳进行处理。这体现了监理的（ ）。(2009年真题)

- A. 服务性
- B. 公正性
- C. 科学性
- D. 独立性

【答案】B

【解析】工程监理单位受业主的委托进行工程建设的建立活动，当业主方和承包商发生利益冲突矛盾是，工程监理单位应以事实为依据，以法律和有关合同为准绳，在维护业主的合法权益时，不损害承包商的合法权益。这体现了建立的公正性，答案选B。

3、根据《建设工程监理规范》(GB 50319-2000)，编制建设工程监理规划应遵循的程序和依据是（ ）。(2007年真题)

- A. 在收到设计文件后开始编制
- B. 依据项目审批文件编制
- C. 应由总监理工程师主持编制
- D. 在签订委托监理合同前编制完成
- E. 完成后必须经监理单位技术负责人审核批准

【答案】ABCE

【解析】编制监理规划的程序和依据应符合下列规定：①监理规划应在签订委托监理合同及收到设计文件后开始编制，完成后必须经监理单位技术负责人审批批准，并在召开第一次工地会议前报送业主。②应由总监理工程师主持，专业监理工程师参加编制。③编制监理规划的据包括相关法律法规、项目批文；有关标准、设计文件、技术资料；监理大纲、监理合同、相关合同。由此可知，答案选ABCE。

预测练习

一、单项选择题

1、监理单位是建筑市场的主体之一，建设工程监理是一种高智能的（ ）。

- A. 无偿性技术服务
- B. 工程监理服务
- C. 委托代理服务
- D. 有偿技术服务

2、监理单位应当依照法律、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，代表建设单位对施工质量实施监理，并对施工质量承担（ ）责任。

- A. 监督
- B. 管理
- C. 法律
- D. 监理

3、建设工程监理规划应在签订委托监理合同及收到设计文件后开始编制，完成后必须

经()审核批准,并应在召开第一次工作会议前报送业主。

- A. 监理单位技术负责人 B. 总承包单位专业工程师
C. 专业监理工程师 D. 项目各方工程师

4、工程建设监理实施细则应在工程施工开始前编制完成,并必须经()批准。

- A. 监理单位技术负责人 B. 总监理工程师
C. 业主方 D. 监理单位

5、下列选项中,不属于编制工程建设监理实施细则的依据是()。

- A. 已批准的工程建设监理规划
B. 相关的专业工程的标准、设计文件和有关的技术资料
C. 监理的工作方法及措施
D. 施工组织设计

6、工程建设监理实施细则不包括()。

- A. 专业工程的特点 B. 监理工作的方法和措施
C. 监理工作的控制要点及目标值 D. 监理的工作年限

7、工程施工阶段建设监理工作的任务不包括()。

- A. 成本控制 B. 质量控制
C. 进度控制 D. 投资控制

8、工程监理单位应当审查施工组织设计中的安全技术措施或者专项施工方案是否符合()。

- A. 国家规范 B. 合同文件的要求
C. 工程所在地地方标准 D. 工程建设强制性标准

二、多项选择题

1、工程监理的工作性质有()特点。

- A. 服务性 B. 科学性
C. 独立性 D. 公平性
E. 真实性

2、监理工程师应当按照工程监理规范的要求,采取()等形式,对建设工程实施监理。

- A. 旁站 B. 巡视 C. 检验 D. 平行检查 E. 取样

3、编制工程建设监理规划的依据是()。

- A. 建设工程的相关法律、法规及项目审批文件
B. 与建设工程项目有关的标准、设计文件和技术资料
C. 监理大纲、委托监理合同文件以及建设项相关的合同文件
D. 监理工作制度
E. 施工组织设计

4、下列内容,属于工程建设监理实施细则的是()。

- A. 专业工程的特点 B. 监理工作的流程
C. 监理设施 D. 监理工作的控制要点及目标值
E. 监理工作的方法和措施

参考答案:

一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8
D	D	A	B	C	D	A	D

二、多项选择题

1	2	3	4
ABCD	ABD	ABC	ABDE

