

1Z201000 建设工程项目的组织与管理

1Z201010 建设工程管理的内涵和任务

一、本节重点

1. 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。项目立项（立项批准）是项目决策的标志。
2. 建设工程管理内涵涉及工程项目全过程（全寿命周期）的管理：决策阶段的管理（开发管理 DM）、实施阶段的管理（项目管理 PM）、使用阶段的管理（设施管理 FM）。
3. 建设工程管理涉及参与工程项目的各个方面对工程的管理，即包括投资方、开发方、设计方、施工方、供货方和项目使用期的管理方的管理。
4. 工程项目管理是工程管理的一个组成部分，工程项目管理的工作仅限于项目实施期的工作，而工程管理则涉及项目全寿命周期。
5. 建设工程管理工作是一种增值工作。

二、本节同步练习

（一）单项选择题

1. 建设工程管理的核心任务是（ D ）。 (2011 真题)
 - A. 目标控制
 - B. 提高建设项目的生命周期价值
 - C. 实现业主的建设目标和为工程的建设增值
 - D. 为工程的建设和使用增值
2. 建设工程管理工作的核心任务是（ B ）。 (2014 真题)
 - A. 项目的目标控制
 - B. 为工程建设和使用增值
 - C. 为项目建设的决策和实施增值
 - D. 实现工程项目实施阶段的建设目标
3. 关于项目管理和工程管理，下列说法正确的是（ D ）。
 - A. 工程项目管理的时间是项目的全寿命周期
 - B. 建设工程管理的时间是项目的实施阶段
 - C. 项目管理的核心任务是目标论证
 - D. 工程管理的核心任务是为项目的建设和使用增值
4. 建设工程项目的全寿命周期包括（ A ）。
 - A. 决策阶段、实施阶段和使用阶段
 - B. 设计阶段、招标阶段和施工阶段
 - C. 设计阶段、施工阶段和使用阶段
 - D. 可行性研究阶段、设计阶段和施工阶段
5. 项目决策期管理工作的主要任务是（ A ）。
 - A. 确定项目的定义
 - B. 确定项目的目标
 - C. 确定项目的任务
 - D. 确定项目的功能

（二）多项选择题

1. 建设项目管理是一种增值服务，属于工程建设增值的是（ ABDE ）。

- A. 确保工程建设安全
- B. 提高工程质量
- C. 有利于节能环保
- D. 有利于投资控制
- E. 有利于进度控制

1Z201020 建设工程项目管理的目标和任务

一、本节重点

1. 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。
2. 建设工程项目管理的内涵：从项目开始到结束，通过项目策划和项目控制，使项目的三大目标：费用目标（对业主是投资、对施工方是成本）、进度目标、质量目标得以实现。

总结：

- ①决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义。
- ②实施阶段管理工作的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现。
- ③建设工程管理核心任务是为工程的建设和使用增值。
- ④项目管理的核心任务是项目的目标控制。
3. 工程项目管理中的五方主体是业主方、设计方、施工方（施工总承包方、施工总承包管理方和分包方）、供货方和建设项目总承包方（设计+施工，设计+采购+施工），他们的基本任务都包括“三控三管一协调”。其中业主方（投资方、开发方、咨询公司、监理方）是项目管理的核心；在各项任务中，安全管理最重要。
4. 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。
5. 业主方的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。质量目标不仅涉及施工的质量，还包括设计质量、材料质量、设备质量和环境质量。

项目参与方	管理目标				涉及阶段	服务利益	任务
	投资/成本	进度	质量	安全			
业主方	√		√	√	实施阶段	本身	安全管理
设计方	√	√	√	√	设计阶段	本身+整体	成本/投资控制
供货方		√	√	√	施工阶段	本身+整体	质量控制
施工方		√	√	√	施工阶段	本身+整体	进度控制
项目总承包方	√	√	√	√	实施阶段	本身+整体	合同管理 信息管理 组织和协调

6. 国际上项目管理由专业人士担任,建造师的业务范围并不限于在项目实施阶段的工程项目管理工作,还包括项目决策阶段的管理和项目使用阶段的物业管理工作。

业主	工期目标和质量目标	费用目标
施工总承包方/施工总承 包管理方	向业主负责	自行确定
分包方	向总包/总管负责	自行确定

7. 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,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。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 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(B)进行。(2011真题)

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

2. 按照国际工程的惯例,当建设工程采用指定分包时,(C)应对分包工程的工期目标和质量目标负责。(2011真题)

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

5. 建设项目工程总承包方的项目管理工作主要在项目的(B)。(2013真题)

- A. 决策阶段、实施阶段、使用阶段
- B. 实施阶段
- C. 设计阶段、施工阶段、保修阶段
- D. 施工阶段

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

7. 甲单位拟新建一电教中心,经设计招标,由乙设计院承担该项目设计任务。下列目标中,不属于乙设计院项目管理目标的是(C)。

- A. 项目投资目标
- B. 设计进度目标
- C. 施工质量目标
- D. 设计成本目标

9. 建设工程项目总承包方项目管理工作涉及(D)的全过程。(2014真题)

- A. 决策阶段
- B. 使用阶段

C. 全寿命周期

D. 实施阶段

10. 在建设工程项目管理的基本概念中，“进度目标”对业主而言是项目（A）的时间目标。（2014 真题）

A. 动用

B. 竣工

C. 调试

D. 试生产

（二）多项选择题

2. 关于建设工程项目管理的说法，正确的有（ABC）。（2012 真题）

A. 建设工程管理工作的核心任务是为工程的建设和使用增值

B. 业主方的项目管理工作涉及项目实施阶段的全过程

C. 项目决策阶段项目管理工作的任务之一是进行项目定义

D. 建造师的业务范围只限于项目实施阶段的项目管理工作

E. 只有施工企业对项目的管理才称为施工方的项目管理

3. 下列关于项目参与各方项目管理的表述中，正确的是（ADE）。

A. 业主方项目管理的投资目标指的是项目的总投资目标

B. 设计方的项目管理目标不包括项目的投资目标

C. 施工方的项目管理不包括安全管理

D. 供货方的项目管理工作主要在施工阶段，但也涉及准备阶段、设计阶段等

E. 建设工程总承包方项目管理的目标包括项目的总投资目标等

4. 根据《建设项目工程总承包管理规范》（GB/T50358—2005），工程总承包项目管理的主要内容包括（ABCE）。（2014 真题）

A. 任命项目经理，组建项目部

B. 实施设计管理

C. 实施采购管理

D. 进行项目可行性研究并报批

E. 进行项目范围管理

1Z201030 建设工程项目的组织

一、本节重点

1. 影响目标实现的主要因素有：组织、人、方法与工具。

2. **系统的目标**决定了系统的组织，组织是目标能否实现的**决定性因素**。

3. 控制项目目标的**四大措施**有组织措施、管理措施、经济措施、技术措施，其中**组织措施**最重要。

4. **组织论**主要研究系统的组织结构模式、组织分工、工作流程组织。

5. **组织结构模式**反映各子系统之间、各元素之间的**指令关系相对静态**的组织关系；**组织分工**反映各子系统、各元素的**工作任务分工和管理职能分工**，是一种**相对静态**的组织关系；**工作流程组织**反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系、是一种**相对动态**的关系。

6. **六大组织工具**（四图二表）：项目结构图、组织结构图、工作流程图、合同结构图、工作任务分工表、管理职能分工表。

7. **项目结构图**：矩形框+直线，是对一个项目的结构进行**逐层分解**，以反映组成该项目的**所有工作任务**。同一个建设工程项目可有**不同的**结构分解方法，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。

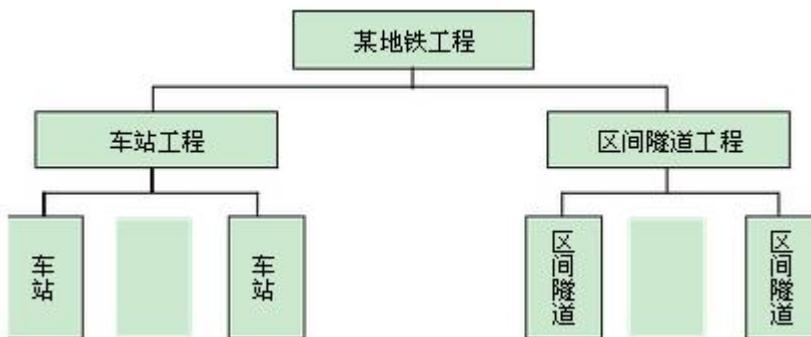
8. 编码由一系列符号和数字组成，项目结构的编码依据项目结构图。
9. 组织结构图：矩形框+单项箭线，反映一个组织系统中各组成部分之间的组织关系（指令关系）。
10. 合同结构图：矩形框+双向箭线，反映一个建设项目参与单位之间的合同关系。
11. 工作流程图：（矩形框+菱形块+单项箭线）用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系。
12. 工作任务分工表（首先对项目管理的各项管理任务分解，然后确定各主管工作部门及主管人员的工作任务）主要明确各项任务由哪个部门主办、哪个部门协办、哪个部门配合、表中每一个任务至少有一个主办部门；步骤（分解-分配-编表）。
13. 管理职能分工表反映项目管理班子内部项目经理、各工作部门、各工作岗位对各项工作任务的管理职能分工；管理是由多个环节组成的过程：提出问题、筹划、决策、执行、检查（明确每个环节的含义），这些组成管理的环节就是管理的职能。业主方和项目各参与方都应该编制各自的项目管理职能分工表。表中用拉丁字母表示管理职能。管理职能分工表也可用于企业管理。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。
14. 三种常用组织结构模式：其中职能组织结构传统的组织结构模式有多个矛盾指令源、一个上级可有多个下级，一个下级可有多个上级；多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行不适合大型组织系统；线性组织结构十分严谨的军事组织系统，指令源是唯一，一个上级可有多个下级，但一个下级只能有一个上级，是国际上常用模式信息传递路线太长，不适合特大工程；矩阵组织结构较新型组织结构模式，设纵向和横向两种不同类型的工作部门，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。也可以约定采用纵或横指令为主适用于大型项目上。
15. 工作流程组织包括管理工作流程组织、信息工作流程组织、物质工作流程组织（会区分教材中的例如部分）。工作流程组织的任务即定义工作的流程。

二、本节同步练习

（一）单项选择题

1. 下列组织工具中，能够反映组成项目所有工作任务的是（A）。（2011 真题）
 A. 项目结构图
 B. 工作任务分工表
 C. 合同结构图
 D. 工作流程图
2. 关于编制项目管理任务分工表的说法，正确的是（B）。（2011 真题）
 A. 业主方应对项目各参与方给予统一指导和管理
 B. 首先应对项目实施各阶段的具体管理任务做详细分解
 C. 首先要定义主管部门的工作任务
 D. 同一类别的项目可以集中编制通用的分工表
3. 编制项目管理工作任务分工表，首先要做的工作是（A）。（2012 真题）
 A. 进行项目管理任务的详细分解
 B. 绘制工作流程图
 C. 明确项目管理工作的工作任务
 D. 确定项目组织结构

4. 下列组织工具图, 表示的是 (A)。 (2012 真题)



A 项目结构图

B 工作流程图

C 组织结构图

D 合同结构图

5. 下列影响建设工程项目管理目标实现的因素中, 起决定性作用的是 (D)。

(2013 真题)

A. 人

B. 方法

C. 工具

D. 组织

6. 管理是由多个环节组成的过程, 为了说明组成管理的这些环节可以使用 (D)。 (2013 真题)

A. 项目组织设计文件

B. 项目任务分期表

C. 工作任务分工表

D. 管理职能分工描述书

7. 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 (B)。 (2010 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

8. 编制项目管理任务分工表时, 首先进行管理任务的分解, 然后 (C)。 (2010 真题)

A. 确定项目管理的各项工工作流程

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问题

9. 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 (A)。

(2010 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

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

11. 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（C）。(2010 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

12. 关于工作流程组织的说法，正确的是（A）。(2014 真题)

- A. 同一项目不同参与方都有工程流程组织任务
- B. 工程流程组织不包括物质流程组织
- C. 一个工作流程图只能有一个项目参与方
- D. 一项管理工作只能有一个工作流程图

13. 关于项目管理职能分工表的说法，正确的是（A）。(2014 真题)

- A. 项目管理职能分工表反映项目管理班子内部对各项工作任务的管理职能分工
- B. 业主方和项目各参与方应编制统一的项目管理职能分工表
- C. 项目管理职能分工表不适用于企业管理
- D. 项目管理职能分工表和岗位责任描述书表达的内容完全一样

（二）多项选择题

1. 关于项目管理组织结构模式的说法，正确的有（ABD）。(2011 真题)

- A. 矩阵组织适用于大型组织系统
- B. 矩阵组织系统中有横向和纵向两个指令源
- C. 职能组织结构中每一个工作部门只有一个指令源
- D. 大型线性组织系统中的指令路径太长
- E. 线性组织结构中可以跨部门下达指令

2. 关于管理职能分工的说法，正确的有（CD）。(2012 真题)

- A. 编制管理职能分工表时，施工质检员只有“执行”职能
- B. 项目管理职能分工表只需针对质量控制进行编制
- C. 业主方和项目各参与方都应该编制各自的项目管理职能分工表
- D. 管理职能实际上就是管理过程的多个工作环节
- E. 在一个项目施工全过程中，项目管理班子的职能分工应该保持不变

3. 关于施工管理职能分工的说法，正确的有（BCD）。

- A. 管理职能的分工表和岗位责任描述的作用是完全相同的
- B. 不同的管理职能可由不同的职能部门承担
- C. 项目各参与方都应编制各自的管理职能分工表
- D. 管理职能分工表既可用于企业管理，也可用于项目管理
- E. 管理职能分工表只反应项目经理和项目技术负责人的工作任务

4. 施工单位的项目管理任务分工表可用于确定（BE）的任务分工。(2014 真题)

- A. 项目各参与方
- B. 项目经理
- C. 企业内部各部门
- D. 企业内部各工作人员
- E. 项目各职能主管工作部门

1Z201040 建设工程项目策划

一、本节重点

1. **建设工程项目策划的定义:** 针对建设工程项目决策或实施, 进行各方面的科学分析和论证。
2. **策划的目的:** 为项目建设的决策和实施增值。
3. 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, 其实质是**知识管理**的过程; 工程项目策划是一个**开放性**的工作工程。
4. 建设工程项目策划分为**决策阶段策划**和**实施阶段策划**; 其中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**; 实施阶段策划的主要任务是**确定如何组织项目开发或建设**; 两者的内容框架基本相同, 实施阶段策划标题都有“实施”两字; 而且实施期比决策期策划多一个**风险策划**。(注意: 实施期组织总体方案和实施期合同结构总体方案属于项目决策阶段策划的内容)

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 建设工程项目决策阶段策划的主要任务是(B)。(2009 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
2. 建设工程项目实施阶段策划的主要任务是(B)。(2011 真题)
 - A. 定义项目开发或减少的任务
 - B. 确定如何组织该项目的开发或建设
 - C. 确定建设项目的进度目标
 - D. 编制项目投资总体规划
3. 关于项目实施阶段策划的说法, 正确的是(B)。(2012 真题)
 - A. 策划是一个封闭性的, 专业性较强的工作过程
 - B. 项目目标的分析和再论证是其基本内容之一
 - C. 项目实施阶段策划的主要任务是进行项目实施的管理策划
 - D. 实施阶段策划的范围和深度有明确的统一规定
4. 下列建设工程项目决策阶段的工作内容中, 属于组织策划的是(C)。(2013 真题)
 - A. 业主方项目管理的组织结构
 - B. 生产运营期经营管理总体方案
 - C. 编码体系的建立
 - D. 实施期组织总体方案
5. 下列项目策划工作中, 属于实施阶段管理策划的是(D)。(2014 真题)
 - A. 项目实施期管理总体方案策划
 - B. 生产运营期设施管理总体方案策划
 - C. 生产运营期经营管理总体方案策划
 - D. 项目实施各阶段项目管理的工作内容策划
6. 关于建设工程项目策划的说法, 正确的是(B)。(2014 真题)
 - A. 工程项目策划只针对建设工程项目决策和实施
 - B. 旨在为项目建设的决策和实施增值
 - C. 工程项目策划是一个封闭性的工作过程
 - D. 其实质就是知识组合的过程

(二) 多项选择题

1. 下列建设工程项目实施阶段策划的工作中, 属于项目目标分析和再论证工作内容的有 (ABDE)。 (2013 真题)

A. 编制项目投资总体规划
 B. 编制项目建设总进度规划
 C. 项目实施环境调查
 D. 项目功能分解
 E. 建筑面积分配

1Z201050 建设工程项目采购的模式

一、本节重点

1. 国际上业主方项目管理的方式主要有三种:

①业主方自行管理;
 ②业主方委托项目管理咨询公司代管;
 ③业主与委托的项目管理咨询公司共同管理, 业主方人员在 咨询公司委派的项目经理领导下工作。

2. 设计单位组织体制: 我国——综合设计院; 国外——多数是专业设计事务所。 建筑师事务所占主导地位, 其它专业设计事务所配合建筑师事务所完成相应的设计任务。

设计任务委托: 我国主要是通过 设计招标, 国际上主要是 设计竞赛来实现的, 但设计竞赛与设计任务的委托并没有直接联系。

3. 设计任务的两种委托模式:

①业主方委托一个设计单位或设计联合体作为总负责单位;
 ②业主方平行委托多个设计单位;

4. 建设工程项目总承包基本模式: 设计—施工总承包和 设计采购施工总承包;

建设工程项目总承包 基本出发点是: 实现生产过程的 组织集成化, 克服设计和施工的不协调; 缩短设计周期; 主要意义不在于总价包干, 也不是交钥匙, 核心是为项目建设 增值, 这种模式多采用 变动总价合同; 国际上, 民用建筑工程总承包的招标多数采用 项目功能描述的方式, 而不采用项目构造描述的方式。

5. 施工任务委托模式: 平行发承包、施工总承包、施工总承包管理。

施工总承包和施工总承包管理模式在以下几方面对业主的影响:

模式	投资控制	进度控制	质量控制	合同管理	组织与协调
施工总承包	有利	不利	依赖于总承包单位	有利	有利
施工总承包管理	不利	有利	有利	不利	有利

6. 施工总承包(总包)和施工总承包管理(总管)模式的比较

①开展程序不同——前者依赖完整的施工图纸, 施工图设计结束后才能进行施工总承包招标投标。

②合同关系不同——前者的分包合同与总包单位签订; 后者的分包合同可以与业主签订或与总管签订。

③分包单位的选择与认可不同——前者分包由业主选择, 经总管认可; 后者分包由总包选择, 经业主认可。

④对分包单位的付款不同——前者对分包的付款由总包支付；后者对分包的付款可由总管支付或由业主支付。

⑤对分包单位的管理和服务相同——都要负责对现场施工的总体管理和协调，并向分包人提供相应的配合服务。

7. 施工总承包管理模式与施工总承包模式相比的优点：

- ①合同总价的确定较有依据；
- ②对业主方节约投资有利；
- ③分包合同价对业主透明。

8. 在国际上业主方工程建设**物资采购模式**有：业主方自行采购、与承包商约定某些物资为指定供货商、承包商采购等。物资采购管理应遵循的程序：(1) 到 (8) 要求掌握排序。

9. 我国《建筑法》规定：建筑材料、构配件和设备由**工程承包单位采购的**，发包人**不得指定**承包单位购入用于工程的建筑材料、构配件和设备或指定生产厂、供应商、品牌。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 在国际上，民用建筑工程总承包的招标多数采用 (B) 描述的方式。(2011 真题)

- A. 项目构造
- B. 项目功能
- C. 项目结构
- D. 项目价值

2. 我国建设工程的业主方选择设计方案和设计单位的主要方式是 (B) 。
(2011 真题)

- 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

3. 在国际上，项目管理咨询公司所提供的代表委托方利益的项目管理服务性质属于 (B) 服务。(2011 真题)

- A. 工程采购
- B. 工程顾问
- C. 工程监督
- D. 工程技术

4. 建设工程项目总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验，实现建设生产过程的 (B)，以克服由于设计和施工不协调而影响建设进度。(2011 真题)

- A. 组织扁平化
- B. 组织集成化
- C. 组织柔性化
- D. 组织标准化

5. 根据《建设工程项目总承包管理规范》(GB/T50358-2005)。工程总承包单位接受业主委托,按合同约定对工程建设项目的(D)等实行全过程或若干阶段承包。(2012真题)

- A. 决策、设计、施工
- B. 决策、设计、施工、采购
- C. 设计、施工、采购、试运行、运行管理
- D. 勘查、设计、施工、采购

6. 按照国际惯例,对工业与民用建筑工程的设计任务委托而言,下列专业设计事务所中,通常起主导作用的是(C)。(2012真题)

- A. 测量师事务所
- B. 结构工程师事务所
- C. 建筑师事务所
- D. 水电工程师事务所

7. 建设项目工程总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验,实现建设生产过程的(B)。(2013真题)

- A. 组织柔性化
- B. 组织集成化
- C. 组织扁平化
- D. 组织高效化

8. 采用施工总承包管理模式时,对各分包单位的质量控制由(B)进行。(2013真题)

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

9. 关于施工总承包模式与施工总承包管理模式相同之处的说法,正确的是(D)。(2014真题)

- A. 与分包单位的合同关系相同
- B. 对分包单位的付款方式相同
- C. 业主对分包单位的选择和认可权限相同
- D. 对分包单位的管理责任和服务相同

10. 采用平行委托施工的单项工程,其施工总进度计划应有(D)编制。(2014真题)

- A. 设计方
- B. 施工方
- C. 投资方
- D. 业主方

11. 在施工总承包管理模式下,施工项目总体管理和目标控制的责任由(C)承担。(2010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

12. 可以接受业主方、施工方、供货方或建设项目的总承包方的委托,提供代表委

托方利益的项目管理服务的组织是(A)。(2010 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

13. 建设工程项目总承包模式下, 承包人要完成的工作是(D)。(2010 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

14. 根据物资的采购管理程序, 物资采购首先应 (D)。(2014 真题)

- A. 进行采购策划, 编制采购计划
- B. 进行市场调查, 选择合格的产品供应单位
- C. 采用招标或协商等方式确定供应单位
- D. 明确采购产品或服务的基本要求

15. 建设项目工程总承包的基本出发点是借鉴工业生产组织的经验, 实现建设生产过程的 (D)。(2014 真题)

- A. 管理现代化
- B. 施工机械化
- C. 生产高效化
- D. 组织集成化

(二) 多项选择题

1. 关于项目施工总承包模式特点的说法, 正确的有 (AB)。(2011 真题)

- A. 项目质量好坏在很大程度上取决于总承包单位的管理水平和技术水平
- B. 开工日期不可能太早, 建设周期会较长
- C. 不利于投资控制
- D. 与平行发包模式相比, 组织协调工作量大
- E. 业主选择承包方范围小

2. 在国际上, 工程建设物资采购的常用模式有 (ACD)。(2012 真题)

- A. 业主方自行采购
- B. 行政制定采购
- C. 承包商采购
- D. 与承包商约定指定供应商采购
- E. 行业协会统一采购

3. 国际上业主方工程建设物资采购的模式主要有 (ABC)。(2013 真题)

- A. 业主自行采购
- B. 与承包商约定某些物资的指定供应商
- C. 承包商采购
- D. 业主规定价格、由承包商采购
- E. 承包商询价、由业主采购

4. 关于施工总承包管理模式特点的说法, 正确的有 (BDE)。(2013 真题)

- A. 在开工前有较明确的合同价, 有利于业主的总投资控制
- B. 业主方的招标及合同管理工作量较大
- C. 多数情况下, 由业主方与分包人直接签约, 这样有可能减少业主方的风险
- D. 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

E. 各分包之间的关系可由施工总承包管理单位负责协调,这样可减轻业主方管理的工作量

5. 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的优点包括(ABDE)。

A. 合同总价不是一次确定
 B. 所有分包都通过招标获得有竞争力的投标报价,对业主方节约投资有利
 C. 施工图设计结束后再进行招标,确定全部合同价
 D. 在施工总承包管理模式下,分包合同价对业主是透明的
 E. 整个建设项目的合同总额的确定较有依据

6. 施工总承包管理模式与施工总承包模式相比,其优点有(ADE)。(2014真题)

A. 整个项目合同总额的确定较有依据
 B. 投标人的报价较有依据
 C. 可以为分包单位提供更好的管理和服务
 D. 有利于业主节约投资
 E. 可以缩短建设周期

1Z201060 建设工程项目管理规划的内容和编制方法

一、本节重点

1. **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**(对项目的目标、依据、内容、组织、资源、方法、程序、控制措施进行确定)。
2. 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(如采用建设工程项目总承包的模式,业主方也可以委托其编制建设工程项目管理规划)。
3. **项目管理规划**包括:**项目管理规划大纲**、**项目管理实施规划**两大类文件。
4. 建设工程项目管理规划内容涉及的范围和深度**并没有**统一规定,应视项目特点而定。且必须随着情况的变化而进行**动态调整**。
5. **项目管理规划大纲**应由组织的**管理层**或委托的项目管理单位编制; **项目管理实施规划**应由**项目经理**在管理规划大纲的基础上组织编制。
6. **项目管理规划大纲的内容**: 1个概况+12个规划; **项目管理实施规划的内容**: 1个概况+1个平面布置图+1个措施+1个技术经济指标+2个方案+10个计划。
7. **设计阶段的项目管理**是建设工程项目管理的一个非常重要的部分,设计的质量直接影响项目实施的投资(成本)、进度和质量;设计的进度也直接影响工程的进展。
8. **价值工程** $V=F/C$,即**价值=功能/费用**。
9. 掌握项目管理规划大纲的**编制依据**; 编制项目管理规划大纲的**程序**: 明确目标→分析条件→收集信息→确定组织→明确内容→编制计划→报送审批。编制项目管理实施规划的**程序**: 了解各方要求→分析项目条件和环境→熟悉相关法规和文件→组织编制→履行报批手续。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 根据《建设工程项目管理规范》(GBT 50326-2006),项目管理实施规划应由(D)组织编制。(2011真题)
 - A 项目技术负责人
 - B 企业生产负责人
 - C 企业技术负责人

D 项目经理

2. 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由(B)组织编制。(2012真题)

- A. 项目技术负责人
- B. 项目经理
- C. 企业生产经营负责人
- D. 企业技术负责人

3. 根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)，项目管理规划应包括项目管理规划大纲和(D)两类文件。(2013真题)

- A. 项目管理计划
- B. 项目管理实施细则
- C. 项目管理操作规划
- D. 项目管理实施规划

4. 建设工程项目管理规划是指导项目管理工作的(B)文件。

- A. 指导性
- B. 纲领性
- C. 合理性
- D. 程序性

5. 项目管理实施规划的编制过程包括：①熟悉相关法规和文件 ②分析项目条件和环境 ③履行报批手续 ④组织编制，根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)，正确的编制程序是(C)。(2014真题)

- A. ①→②→③→④
- B. ②→①→④→③
- C. ②→①→④→③
- D. ②→①→③→④

(二) 多项选择题

1. 关于建设工程项目管理规划的说法，正确的有(CDE)。(2012真题)

- A. 建设工程项目管理规划仅涉及项目的施工阶段和保修期
- B. 建设工程项目管理规划完成以后不需要调整
- C. 除业主方以外，建设项目的其他参与单位也需要编制项目管理规划
- D. 如果采用工程总承包模式，业主方可以委托总承包方编制建设工程项目管理规划
- E. 建设工程项目管理规划内容涉及的范围和深度，应视项目的特点而定

2. 根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326-2006)，项目管理规划大纲的编制依据包括(ABCE)。(2013真题)

- A. 项目可行性研究报告
- B. 相关市场和环境信息
- C. 设计文件、标准、规范
- D. 项目建议书
- E. 招标文件及有关合同文件

1Z201070 施工组织设计的内容和编制方法

一、本节重点

- 施工组织设计一般包括以下基本内容：工程概况—施工部署及施工方案（施工顺序）—施工进度计划（时间安排）—施工平面图（空间安排）—主要技术经济指标（经济效益的全面评价）。施工组织设计按编制对象，可分为：施工组织总设计、单位工程施工组织设计和施工方案。
- 施工组织总设计：以群体工程或特大型项目为主要对象而编制；单位工程施工组织设计以单位（子单位）工程为对象而编制；施工方案以分部（分项）工程或专项工程为对象而编制。
- 对比记忆三种施工组织设计的内容：施工组织总设计强调“总”字，单位工程施工组织设计突出“施工方案”，施工方案突出“施工安排”，少了“平面布置”。
- 施工组织设计由项目负责人主持编制，其中施工组织总设计由总承包单位技术负责人审批，单位工程施工组织设计由施工单位技术负责人或其授权技术人员审批，施工方案应由项目技术负责人审批。其中，重点、难点分部（分项）工程和专项工程施工方案由施工单位技术部门组织专家评审，施工单位技术负责人批准。
- 对于达到一定规模的危险性较大的分部（分项）工程应编制专项施工方案，并附具安全验算结果，经施工单位技术负责人、总监理工程师签字后实施，共6种（基坑、土方、模板、起重吊装、脚手架、拆除爆破工程）。其中涉及深基坑、土方暗挖工程、高大模板工程的专项施工方案，施工单位还应组织专家进行论证、审查。
- 专业承包单位施工的分布（分项）工程或专项工程的施工方案，由专业承包单位技术负责人或技术负责人授权的技术人员审批；由总包单位项目技术负责人核准备案。规模较大的分部（分项）工程和专业工程的施工方案应按单位工程施工组织设计进行编制和审批。
- 施工组织设计应进行动态管理，当发生以下情况之一的，应及时进行修改或补充：（1）工程设计有重大修改（2）有关法律、法规、规范和标准实施、修订和废止（3）主要施工方法有重大调整（4）主要施工资源配置有重大调整（5）施工环境有重大变化。

经修改或补充的施工组织设计应重新审批后实施。项目施工前对施工组织设计逐级交底，施工过程中，应进行检查并适时调整。

二、本节同步练习

（一）单项选择题

- 某施工企业承接了某烛照小区中10#楼的土建施工任务，项目经理部针对该10#楼编制的施工组织设计属于（C）。（2012真题）
 - 施工组织总设计
 - 单项工程施工组织设计
 - 单位工程施工组织设计
 - 分部工程施工组织设计
- 工程项目施工组织设计中，一般将施工顺序的安排写入（C）。（2012真题）
 - 施工进度计划
 - 施工总平面图
 - 施工部署和施工方案
 - 工程概况

3. 施工组织总设计是以 (B) 为对象而编制的。 (2010 真题)

A. 单位工程 B. 群体工程或特大型项目

C. 分部 (分项) 工程 D. 单项工程

4. 不属于单位工程施工组织设计主要内容的是 (D) 。

A. 工程概况 B. 施工现场平面布置

C. 主要施工方案 D. 施工安排

5. 根据《建筑施工组织设计规范》(GB/T50502-2009), 施工组织设计应由 (B) 组织编制。 (2014 真题)

A. 施工单位技术负责人

B. 项目负责人

C. 施工单位技术负责人授权人

D. 项目技术负责人

(二) 多项选择题

1. 根据《建设工程安全生产管理条例》, 下列分部分项工程中, 应当组织专家进行施工方案论证的有 (ABD) 。 (2012 真题)

A. 深基坑工程

B. 地下暗挖工程

C. 脚手架工程

D. 高大模板工程

E. 爆破工程

2. 根据《建设工程安全生产管理条例》, 施工单位应当组织专家进行论证、审查的专项施工方案有 (AD) 。 (2013 真题)

A. 深基坑工程

B. 起重吊装工程

C. 脚手架工程

D. 高大模板工程

E. 拆除、爆破工程

3. 单位工程施工组织设计的内容包括 (ABC) 。

A. 工程概况 B. 施工部署 C. 主要施工方案

D. 主要施工方法 E. 主要技术经济指标

4. 施工组织总设计和单位工程施工组织设计均应包括的主要内容有 (ABE) 。

A. 工程概况 B. 资源配置计划

C. 施工安排 D. 施工方法及工艺要求

E. 施工进度计划

5. 施工组织设计应及时进行修改或补充的情况有 (CDE) 。

A. 工程设计图纸的一般性修改

B. 对工程设计图纸的细微更正

C. 主要施工方法有重大调整

D. 施工环境有重大改变

E. 主要施工资源配置有重大调整

6. 根据《建筑施工组织设计规范》(GB/T50502-2009), 以分部(分项)工程或专项工程为主要对象编制的施工方案, 其主要内容包括(ACD)。(2014真题)

- A. 工程概况
- B. 施工部署
- C. 施工方法和工艺要求
- D. 施工准备与资源配置计划
- E. 施工现场平面布置

1Z201080 建设工程项目目标的动态控制

一、本节重点

1. 项目目标的动态控制是项目管理最基本的方法论。

2. 项目目标动态控制的工作程序: (看清有无实施二字)

第一步, 准备工作: 目标进行分解, 以确定用于目标控制的计划值。

第二步, 在建设项目实施过程中对建设项目目标进行动态跟踪控制;

(1) 收集建设项目目标的实际值

(2) 定期(如每两周或每月)进行建设项目目标的计划值和实际值的比较;

(3) 通过建设项目目标的计划值和实际值的比较, 进行纠偏。

第三步, 如有必要, 进行建设项目目标的调整。

3. 目标动态控制的四大纠偏措施:

➤ 组织措施: 任务分工、人员、流程、组织结构、会议协调;

➤ 管理措施: 调整管理的方法和手段、改变施工管理和强化合同管理、价值工程方法、网络计划应用、索赔、用计算机处理信息数据实施管理、软件技术等;

➤ 经济措施: 和资金、资源有关;

➤ 技术措施: 施工和设计有关、调整设计、改进施工方法、改变施工机具等。

4. 项目目标动态控制的核心是定期将目标的计划值和实际值进行比较, 发现偏差采取措施纠偏。

5. 运用动态控制原理对进度进行控制: 进度目标的逐层分解→动态跟踪和控制→发现偏差, 进行纠偏→如有必要, 进行目标调整。一般的项目控制周期为一个月, 对于重要的项目, 控制周期可定为一旬或一周。

6. 运用动态控制原理对投资进行控制: 原理和进度控制的一样。注意以下细节:

➤ 项目投资目标的分解指的是通过编制项目投资规划, 分析和论证项目投资目标实现的可能性。

➤ 投资控制包括设计过程的控制和施工过程的控制, 前者更为重要; 设计过程计划值和实际值的比较即工程概算和投资规划的比较、工程预算和概算的比较; 施工过程中投资的计划值和实际值的比较包括合同价与概算、合同价与预算、工程款支付与工程概算、工程支付款与工程预算、工程支付款与合同、工程决算与工程概算、预算、合同价。**要能区分出其中的计划值和实际值。**

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 运用动态控制原理控制建设工程项目进度时, 第一步工作是(D)。(2011真题)

A. 收集工程进度实际值
 B. 进行进度目标的调整
 C. 进行工程进度的计划值和实际值的比较
 D. 进行项目目标分解，确定目标控制的计划值

2. 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（D）。
 (2011 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

3. 某项目专业性强且技术复杂，开工后，由于专业原因该项目的项目经理不能胜任该项目，为了保证项目目标的实现，企业更换了项目经理。企业的此项行为属于项目目标动态控制的（D）。 (2013 真题)

A. 管理措施
 B. 经济措施
 C. 技术措施
 D. 组织措施

4. 根据项目目标动态控制的工作程序，第一步工作是（A）。 (2013 真题)

A. 进行项目目标分解
 B. 收集项目目标的实际值
 C. 进行目标的计划值与实际值比较
 D. 确定各种资源投入量

5. 在某大型工程项目的实施过程中，由于“下情不能上传，上情不能下传”，导致项目经理不能及时作出正确决策，拖延了工期。为了加快实施进度，项目经理修正了信息传递工作流程。这种纠偏措施属于动态控制的（D）。

A. 技术措施 B. 管理措施 C. 经济措施 D. 组织措施

6. 项目投资目标的分解指的是通过编制（B），分析和论证项目投资目标实现的可能性，并对项目投资目标进行分解。

A. 设计任务书 B. 项目投资规划
 C. 项目建议书 D. 项目进度规划

7. 下列项目目标动态控制的纠偏措施中，属于组织措施的是（D）。 (2012 真题)

A. 调整进度管理方法 B. 改变施工管理方法
 C. 强化合同管理 D. 调整工作流程组织

8. 项目投资的动态控制中，相对于工程合同价，可作为投资计划值的是（C）。
 (2014 真题)

A. 工程支付款
 B. 工程结算
 C. 工程预算

D. 项目估算

9. 下列项目目标动态控制中, 正确的是 (B)。 (2014 真题)

A. 收集项目目标的实际值 → 实际值与计划比较 → 找出偏差 → 进行目标调整

B. 收集项目目标的实际值 → 实际值与计划比较 → 找出偏差 → 采取纠偏措施

C. 收集项目目标的实际值 → 实际值与计划比较 → 采取控制措施 → 进行目标调整

D. 实际值与计划比较 → 找出偏差 → 采取控制措施 → 实际值与计划比较

10. 下列项目目标动态控制的纠偏措施中, 属于技术措施的有 (DE)。 (2014 真题)

A. 调整工作流程组织

B. 调整进度管理的方法和手段

C. 调整项目管理职能分工

D. 改变施工机具

E. 改进施工方法

(二) 多项选择题

1. 下列项目目标动态控制的纠偏措施中, 属于技术措施的有 (CD)。 (2011 真题)

A. 调整项目管理工作流程组织

B. 调整进度控制的方法和手段

C. 改进施工方法

D. 选择高效的施工机具

E. 调整项目管理任务分工

2. 下列项目目标动态控制的纠偏措施中, 属于技术措施的有 (AD)。 (2012 真题)

A. 改进施工方法

B. 调整项目管理工作流程组织

C. 调整进度控制的方法和手段

D. 选择高效的施工机具

E. 调整项目管理任务分工

3. 在工程项目实施过程中, 运用动态控制原理进行投资控制, 投资的计划值和实际值比较是指 (BCDE)。 (2009 真题)

A. 工程预算与工程概算的比较

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. 工程款支付与工程合同价的比较

D. 工程款支付与工程预算的比较

1Z201090 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任

一、本节重点

1. 在国内, 施工企业项目经理是受企业法定代表人委托, 对施工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。建造师是专业人士名称, 项目经理是一个岗位的名称; 国际上, 项目经理并不一定是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表, 他的任务仅限于主持项目管理工作, 主要任务是项目的目标控制、组织协调; 项目经理不是一个技术岗位, 而是一个管理岗位; 包括项目管理工作和行政工作;

2. 大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任；但取得建造师证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由**企业自主决定**。

3. 项目经理的要求：

①项目经理应是承包人**正式聘用的员工**，承包人应向发包人提交项目经理与承包人之间的**劳动合同**，以及承包人为项目经理缴纳**社会保险的有效证明**。

②项目经理应**常驻施工现场**，确需离开时，应事先**通知监理人**，并取得**发包人的书面同意**。项目经理**不得同时担任**其他项目的项目经理。

③承包人需要换项目经理的，应**提前 14 天**书面通知发包人和监理人，并征得发包人书面同意，未经同意，**不得擅自更换**项目经理，否则，承担违约责任。

④发包人需要更换其认为不称职的项目经理的，应书面通知承包人，承包人在接到通知后**14 天内**提出**改进报告**，发包人收到后仍要求更换的，承包人在接到**第二次通知**的**28 天内**更换。无正当理由拒绝更换的，承担违约责任。

⑤项目经理授权下属人员履行工作职责的，**提前 7 天**通知监理人，并征得发包人的书面同意。

4. 项目经理可能在工程管理部，或项目管理部下设的项目经理部主持工作。项目经理不仅要考虑项目利益，还应服从企业的整体利益。

5. 掌握《建设工程项目管理规范》中**项目经理的职责**。

6. 掌握《建设工程项目管理规范》中**项目经理的权限**；注意参与、主持和授权范围内。

7. 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。

8. 编制项目管理目标责任书的**依据**：合同文件、项目管理规划大纲、组织管理制度及经营方针和目标。

9. 项目经理在项目施工中处于中心地位、对工程项目施工负有全面管理的责任；项目经理由于主观原因，或由于工作失误有可能承担**法律和经济责任**；**政府部门**将追究的主要是其法律责任，**企业**将追究的主要是经济责任。

10. 企业管理离不开沟通，**沟通**是现代企业管理的核心、实质和灵魂。

11. **沟通的要素**包括五个：

- **沟通主体**：选择沟通客体、介体、环境、渠道的，处于**主导地位**；
- **沟通的客体**：对象，是沟通的**出发点和落脚点**，在沟通中有积极的能动作用；
- **沟通的介体**：沟通的内容、方法、可保证沟通的正常进行；
- **沟通的环境**：社会环境和区域环境；
- **沟通的渠道**：即途径，是提高沟通功效的重要环节。

12. 沟通能力包含着表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力。

13. 沟通有**两个要素**：思维与表达；沟通也有两个层面：思维的交流和语言的交流。

14. 沟通的障碍主要**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；

沟通障碍有**两种形式**：**组织的沟通障碍**和**个人的沟通障碍**。

15. 资源管理包括**人力资源管理、材料管理、机械设备管理、技术管理和资金管理**。

16. 项目资源管理的全过程包括项目资源计划、配置、控制和处置。

项目人力资源管理的目的：调动所有项目参与人员的积极性；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。

项目人力资源管理的全过程包括项目人力资源管理**计划、控制、考核**。

17. 企业劳动用工的三种情况：企业自有职工、劳务分包企业用工、施工企业直接雇佣的短期用工。

18. 我国施工企业劳动用工中各级政府主管部门明令必须加强管理的重点对象是**农民工**；

劳动用工的管理规定：建筑施工企业**不得使用零散工**，**不允许未与企业签订劳动合同的劳动者**在施工现场从事施工活动。建筑施工企业必须**自用工之日起**和劳动者签订**书面劳动合同**。

同，明确劳动合同的期限、工资支付的标准、劳动保护及劳动条件及违约责任；企业应当每月对劳动者进行工资核算，并由劳动者本人签字，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。每季未结清应得工资，由于企业经营困难可延期支付，但最长不得超过 30 日。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

- 关于建筑施工企业劳动用工的说法，错误的是（ A ）。(2011 真题)
 A 建筑施工企业与劳动者应当自试用期满后，按照劳动合同法规的规定签订书面劳动合同
 B 建筑施工企业应当相关规定办理工手续，不得使用零散工
 C 建筑施工企业应当将每个工程项目中的施工管理，作业人员劳务档案中有关情况在当地建筑业企业信息管理系统中按规定如实填报
 D 劳动合同应一式三份，双方当事人各持一份，劳动者所在工地保留一份备查
- 项目经理在承担工程项目施工的管理过程中，是以（ C ）身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系。(2011 真题)
 A 施工企业决策者
 B 施工企业法定代表人
 C 施工企业法定代表人的代表
 D 建设单位项目管理者
- 根据《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》（国发[2003]5 号），取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工管理，由（ C ）决定。(2012 真题)
 A. 建设行政主管部门
 B. 项目业主
 C. 建筑施工企业
 D. 项目监理单位
- 关于建造师和项目经理的说法，正确的是（ B ）。(2012 真题)
 A. 取得建造师注册证书的人员即可成为施工项目经理
 B. 大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任
 C. 建造师是管理岗位，项目经理是技术岗位
 D. 取得建造师注册证书的人员只能担任施工项目经理
- 下列沟通过程中的诸要素中，处于主导地位的是（ A ）。(2012 真题)
 A. 沟通主体
 B. 沟通客体
 C. 沟通环境
 D. 沟通渠道
- 根据《建设工程项目管理规范》(GB / T50326 — 2006)，项目管理目标责任书应在项目实施之前，由（ D ）制定。(2013 真题)
 A. 项目技术负责人

B. 法定代表人
 C. 项目经理与项目承包人协商
 D. 法定代表人与项目经理协商

7. 下列项目各参与方的沟通障碍中, 属于组织沟通障碍的是 (A)。 (2013 真题)
 A. 机构组织庞大
 B. 知识、经验水平的差距导致的障碍
 C. 对信息的看法不同造成的障碍
 D. 下属对上级的恐惧心理而形成的障碍

8. 某项目经理在一栋高层建筑的施工中, 由于工作失误, 导致施工人员伤亡并造成施工项目重大经济损失, 施工企业对项目经理的处理方式是 (D)。 (2010 真题)
 A. 追究法律责任
 B. 吊销其建造师资格证书
 C. 追究社会责任
 D. 追究经济责任

9. 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 (B) 决定。 (2010 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

10. 项目人力资源管理的目的是 (D)。 (2014 真题)
 A. 提高员工的业务水平
 B. 建立广泛的人际关系
 C. 降低项目的人力成本
 D. 调动所有项目参与人的积极性

11. 一般来说, 沟通者的沟通能力包括 (A)。 (2014 真题)
 A. 表达能力, 争辩能力, 倾听能力和设计能力
 B. 思维能力, 表达能力, 倾听能力和说服能力
 C. 思维能力, 表达能力, 把控能力和说服能力
 D. 想象能力, 表达能力, 说服管理和设计能力

(二) 多项选择题

1. 根据《建设工程项目管理规范》 (GB/T50326—2006), 项目经理应具有的权限包括 (ACD)。 (2011 真题)
 A. 主持项目经理部工作
 B. 代表本企业与业主签订承包合同
 C. 制定项目经理部内部计酬办法
 D. 参与选择物资供应单位
 E. 负责组建项目经理部

2. 根据《建设工程项目管理规范》 (GB/T50326—2006), 项目经理的权限有 (CD)。 (2012 真题)
 A. 签订工程施工承包合同
 B. 进行授权范围内的利益分配
 C. 参与组建项目经理部

D. 参与选择物资供应单位

E. 参与工程竣工验收

3. 项目经理在承担项目施工管理过程中,需履行的职责有(ACDE)。(2013真题)

A. 贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律、法规和政策

B. 确定项目部和企业之间的利益分配

C. 对工程项目施工进行有效控制

D. 严格财务制度,加强财务管理

E. 确保工程质量、工期,实现安全、文明生产

4. 根据《建设工程项目管理规范》(GB/T50326—2006),项目经理的职责有(ABC)。(2014真题)

A. 主持编制项目管理实施规划

B. 对资源进行动态管理

C. 进行授权范围内的利益分配

D. 主持项目经理部工作

E. 在授权范围内协调与项目有关的内外部关系

1Z201100 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程

一、本节重点

1. 风险指的是损失的不确定性;风险量包括损失程度和发生的概率。

2. 风险区域分为4个: A区风险最大(5等), D区风险最小(1等), B区和C区风险相等(3等);风险的等级分为5等(5等很大),1等极小,2-4等为中等风险。

3. 风险的类型:

- 组织风险: 人员、能力、知识、经验;
- 经济与管理风险: 资金、防火设施的可用性及数量、合同、措施计划、控制计划;
- 工程环境风险: 自然灾害、水文地质、气象、火灾、爆炸的因素;
- 技术风险: 施工方案、工程物资、机械、设计文件。

4. 风险管理流程(排序题):

- 风险识别(排序)——(收集有关风险信息、确定风险因素、编制风险识别报告);
- 风险评估(分析风险发生的概率,分析风险发生的损失量,确定风险等级);
- 风险响应(制定相应风险防范对策)——风险规避、减轻、自留、转移及其组合,(向保险公司投保或总包将专业性较强的工程分包都属于风险转移);
- 风险控制(监控并提出预警)。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 项目风险管理过程包括:①项目风险响应;②项目风险评估;③项目风险识别;
④项目风险控制,其正确的管理流程是(A)。(2013真题)

A. ③—②—①—④

B. ③—②—④—①

C. ②—③—④—①

D. ①—③—②—④

2. 下列影响建设工程项目实施的风险因素中, 属于技术风险的是(A)。 (2013 真题)

- A. 工程勘察资料
- B. 气象条件
- C. 公用防火设施的数量
- D. 人身安全控制计划

3. 下列风险因素中, 属于组织风险的是(D)。 (2010 真题)

- A. 工程资金供应的风险
- 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

4. 某投标人在招标工程开标后发现自己由于报价失误, 比正常报价少报18%, 虽然被确定为中标人, 但拒绝与业主签订合同。该投标人所采用的风险对策是(A)。 (2011 真题)

- A. 风险规避
- B. 风险减轻
- C. 风险自留
- D. 风险转移

5. 建设工程施工过程, 可能会出现不利的地质条件(如地勘未探明的软弱层)而使施工进度延误、成本增加, 这种风险属于(C)。

- A. 经济与管理风险
- B. 组织风险
- C. 工程环境风险
- D. 技术风险

6. 下列工程项目风险管理工作中, 属于风险评估阶段的是(B)。 (2014 真题)

- A. 确定风险因素
- B. 确定各风险的风险量和风险等级
- C. 编制项目风险识别报告
- D. 对风险进行监控

7. 下列建设工程项目风险中, 属于组织风险的有(BDE)。 (2014 真题)

- A. 人身安全控制计划
- B. 工作流程组织
- C. 引起火灾和爆炸的因素
- D. 任务分工和管理职能分工
- E. 设计人员和监理工程师的能力

1Z201110 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法

一、本节重点

1. 我国的工程监理属于国际上业主方项目管理的范畴。
2. 工程建设监理的特点(4个) **服务性、科学性、独立性**(监理不得与监理工作的对象—施工单位及材料供应商有组织上的隶属关系或经济上的利害关系) **公正性**(监理在维护业主的合法权益时, 不损害承包商的合法权益)。
3. 工程监理单位应当依照法律、法规以及有关技术标准、设计文件和建设工程承包合同, 代表建设单位对施工质量实施监理, 并对施工质量承担监理责任。
4. 未经监理工程师签字, 建筑材料、构配件和设备不得在工程上使用, 不得进入下一道工序的施工。未经总监理工程师签字, 建设单位不得拨付工程款、不得进行竣工验收。监理工程师采取旁站、巡视和平行检验等形式对建设工程实施监理。

5. 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专项施工方案是否符合工程建设强制性标准。实施监理过程中,发现存在安全隐患,应要求施工单位整改。情况严重的,应要求暂停施工,并及时报告建设单位;施工单位拒不整改或不停工,监理应及时向有关主管部门报告。
6. 监理在施工准备阶段、施工阶段、竣工验收阶段主要任务的区分。
7. 工程监理人员认为工程施工不符合工程设计要求、施工技术标准和合同约定的,有权要求建筑施工企业整改。工程监理人员发现工程设计不符合建筑工程质量标准或者合同约定的质量要求的, 应当报告建设单位要求设计单位整改。
8. 监理规划由总监理工程师主持编制,完成后经监理单位技术负责人审核批准,并在第一次工地会议前报业主,监理规划是开展监理工作的指导性文件; 监理实施细则是针对专业性较强的工程项目,由专业监理工程师应在工程施工前编制完成,经总监批准后实施。

二、本节同步练习

(一) 单项选择题

1. 工程建设监理规划编制完成后,必须经 (C) 审核批准。(2011 真题)
 - A. 业主
 - B. 总监理工程师
 - C. 监理单位技术负责人
 - D. 专业监理工程师
2. 下列建设市场主体中,其工作性质属于业主方项目管理范畴的是 (B)。(2012 真题)
 - A. 设备供货单位
 - B. 建设监理单位
 - C. 施工总承包单位
 - D. 工程设计单位
3. 根据《建设工程委托监理合同(示范文本)》(GF—2000—0201),监理人发现工程设计不符合国家规定的质量标准时,正确的做法是 (A)。(2012 真题)
 - A. 书面报告委托人并要求设计人改正
 - B. 指令施工单位征求设计人的修改意见
 - C. 及时向设计人报告问题的具体情况
 - D. 口头联系设计人并书面报告委托人
4. 根据《建设工程监理规范》(GB 50319—2000),属于施工阶段监理工作任务的是 (B)。(2012 真题)
 - A. 检查施工单位专职安全生产管理人员的资格
 - B. 检查施工单位的测量、检测仪器设备定期检验的证明文件
 - C. 审核分包单位资质条件
 - D. 查验施工单位的施工测量定位放线成果
5. 根据《建设工程监理规范》,对中型及以上或专业性比较强的工程项目,项目监理机构应编制工程建设监理实施细则,并必须经 (B) 批准后执行。(2013 真题)
 - A. 监理单位技术负责人

B. 总监理工程师
 C. 专业监理工程师
 D. 业主代表

6. 根据《建设工程监理规范》(GBT50319-2013)，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(C)批准。(2014真题)

A. 专业监理工程师
 B. 发包人代表
 C. 总监理工程师
 D. 总监理工程师代表

7. 项目监理机构处理业主和承包方的利益冲突或矛盾时，应坚持的原则是(D)。

A. 无条件维护业主的权益
 B. 无条件维护承包方的权益
 C. 在不损害业主合法权益的前提下，维护承包方的权益
 D. 在维护业主的权益时，不损害承包方的合法权益

(二) 多项选择题

1. 根据《建筑法》，工程监理人员认为工程施工不符合(ABD)的，有权要求建筑施工企业改正。(2011真题)

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

2. 根据《建设工程监理规范》(GB 50319-2000)，属于工程建设监理规划内容的有(ACE)。(2012真题)

A. 建设工程概况
 B. 监理工作的控制要点及目标值
 C. 监理工作制度
 D. 监理工程进度计划
 E. 监理设施

3. 根据《建筑工程质量管理条例》，在工程项目建设监理过程中，未经监理工程师签字，(ABC)。(2013真题)

A. 建筑材料、构配件不得在工程上使用
 B. 建筑设备不得在工程上安装
 C. 施工单位不得进行下一道工序的施工
 D. 建设单位不得进行竣工验收
 E. 施工单位不得更换施工作业人员

4. 在工程项目施工阶段，监理机构的主要工作任务有(BDE)。(2010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. 审计施工单位申报的月度季度计量表
- 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测

5. 根据《建设工程监理规范》(GB/T50319-2013), 工程建设监理实施细则除应反映专业工程的特点外, 还应包括 (ACE) 等内容。(2014 真题)

- A. 监理工作流程
- B. 项目监理机构的组织形式
- C. 监理工作的方法和措施
- D. 监理工作依据
- E. 监理工作的控制点及目标值

