

..... **第 1 篇**

**建设工程项目的组织
与管理(1Z201000)**

本篇考试要点	1Z201010 建设工程项目管理的目标和任务	1Z201011 掌握施工方项目管理的目标和任务 1Z201012 掌握建设工程总承包方项目管理的目标和任务
	1Z201020 建设工程项目的组织	1Z201021 掌握项目结构分析 1Z201022 掌握项目管理的组织结构 1Z201023 掌握项目管理工作任务分工 1Z201024 掌握项目管理的职能分工 1Z201025 掌握项目管理工作流程组织 1Z201026 掌握合同结构
	1Z201030 建设工程项目策划	1Z201031 熟悉建设工程项目实施阶段策划的工作内容 1Z201032 了解建设工程项目决策阶段策划的工作内容
	1Z201040 建设工程项目采购的模式	1Z201041 掌握施工任务委托的模式 1Z201042 掌握建设工程总承包的模式 1Z201043 掌握物资采购的模式 1Z201044 了解设计任务委托的模式 1Z201045 了解项目管理委托的模式
	1Z201050 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	1Z201051 熟悉建设工程项目管理规划的内容 1Z201052 了解建设工程项目管理规划的编制方法
	1Z201060 施工组织设计的内容和编制方法	1Z201061 熟悉施工组织设计的内容 1Z201062 熟悉施工组织设计的编制方法
	1Z201070 建设工程项目目标的动态控制	1Z201071 掌握项目目标动态控制的方法 1Z201072 掌握进度动态控制的方法 1Z201073 掌握投资动态控制的方法
	1Z201080 施工企业项目经理工作性质、任务和责任	1Z201081 掌握施工企业项目经理的工作性质 1Z201082 掌握施工企业项目经理的任务 1Z201083 掌握施工企业项目经理的责任 1Z201084 掌握施工企业人力资源管理的任务
	1Z201090 风险管理	1Z201091 了解建设工程项目的风险类型 1Z201092 了解建设工程项目风险管理的工作流程
	1Z201100 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法	1Z201101 熟悉建设工程监理的工作性质 1Z201102 了解建设工程监理的工作任务 1Z201103 了解建设工程监理的工作方法

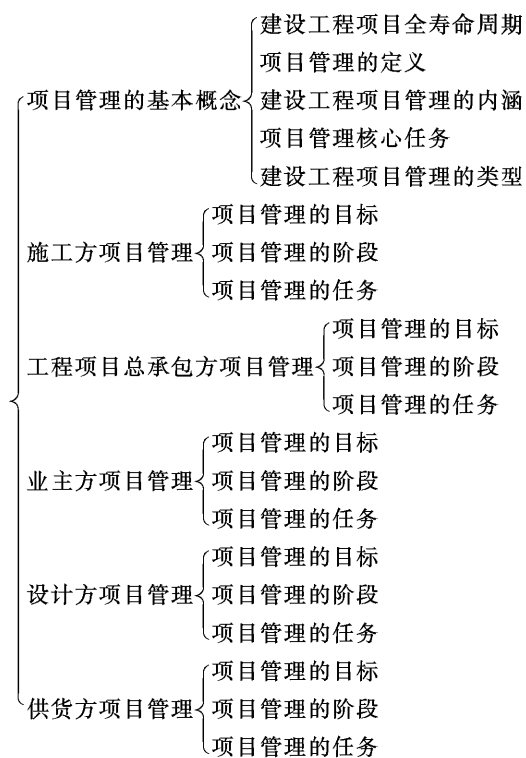
第 1 章

建设工程项目管理的目标和任务（1Z201010）

1.1 考纲要求

- 1Z201011 掌握施工方项目管理的目标和任务
- 1Z201012 掌握建设项目工程总承包方项目管理的目标和任务
- 1Z201013 了解业主方和项目其他参与方项目管理的目标和任务

1.2 知识框架



1.3 要点分析

1.3.1 项目管理的基本概念

1. 组织论是一门与项目管理学密切相关的非常重要的基础理论学科。

2. 建设工程项目的全寿命周期包括决策阶段、实施阶段和使用阶段。

建设工程项目管理的时间范畴是建设工程的实施阶段。

3. 建设工程项目管理的定义：运用系统的理论和方法，对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动，简称为项目管理。

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、进度目标和质量得以实现。

项目管理核心任务是项目的目标控制，因此按照项目管理学的基本理论，没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。

4. 建设工程项目管理的类型包括：

- 业主方的项目管理；
- 设计方的项目管理；
- 施工方的项目管理；
- 供货方的项目管理；
- 建设项目总承包方的项目管理。

1.3.2 项目各参与方项目管理的目标和任务

1. 施工方项目管理的目标和任务

(1) 施工方项目管理的目标包括：

- 施工的安全管理目标；
- 施工的成本目标；
- 施工的进度目标；
- 施工的质量目标。

(2) 施工方项目管理的任务主要有：

- 施工安全管理；
- 施工成本控制；
- 施工进度控制；
- 施工质量控制；
- 施工合同管理；
- 施工信息管理；
- 与施工有关的组织和协调等。

2. 总承包方项目管理的目标和任务

(1) 总承包方项目管理的目标包括：

- 工程建设的安全管理目标；
- 项目的总投资目标和总承包方的成本目标；
- 总承包方的进度目标；
- 总承包方的质量目标。

(2) 项目管理的阶段：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。

(3) 项目管理的任务主要有：

- 安全管理；
- 项目总投资控制和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；
- 与总承包方有关的组织和协调等。

3. 业主方项目管理的目标和任务

(1) 业主方项目管理的目标主要包括如下三个。

- 投资目标：项目的总投资目标。
- 进度目标：项目动用的时间目标，也就是项目交付使用的时间目标。
- 质量目标：包括施工的质量、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。

(2) 业主方项目管理的任务主要有：

- 安全管理(项目管理最重要任务)；
- 投资控制；
- 进度控制；
- 质量控制；
- 合同管理；
- 信息管理；
- 组织管理和协调。

4. 设计方项目管理的目标和任务

(1) 设计方项目管理的目标主要包括：

- 设计的成本目标；
- 设计的进度目标；
- 设计的质量目标；
- 项目的投资目标。

(2) 设计方项目管理的任务主要有：

- 与设计有关的安全管理；

- 设计成本控制和与设计工作有关的工程造价控制；
- 设计进度控制；
- 设计质量控制；
- 设计合同管理；
- 设计信息管理；
- 与设计工作有关的组织和协调。

5. 供货方项目管理的目标和任务

(1) 供货方项目管理的目标主要包括：

- 供货方的成本目标；
- 供货方的进度目标；
- 供货方的质量目标。

(2) 供货方项目管理的任务主要有：

- 供货方的安全管理；
- 供货方的成本控制；
- 供货方的进度控制；
- 供货方的质量控制；
- 供货方的合同管理；
- 供货方的信息管理；
- 与供货方有关的组织和协调。

1.4 练习题

一、单项选择题

1. 决策阶段管理工作的主要任务是确定()。
A. 项目的定义
B. 项目的投资、进度和质量目标
C. 项目的建设原则
D. 项目的组织
2. 建设工程项目管理的核心任务是()。
A. 项目的经济效益
B. 项目的目标控制
C. 项目业主的利益
D. 项目的总投资控制
3. 对于一个建设工程项目而言,()的项目管理往往是该项目的项目管理核心。
A. 施工方
B. 设计方
C. 业主方
D. 总承包方
4. 对于建设工程项目的业主而言,项目管理的进度目标是指项目()的时间目标。
【2004 年真题】
A. 建设工程完成
B. 竣工验收
C. 动用
D. 保修期结束
5. 工程总承包管理包括项目部的项目管理活动和()的管理活动。
A. 项目经理
B. 按合同规定
C. 总承包企业职能部门
D. 企业法定代表人

6. 项目的投资目标、进度目标和质量目标之间的关系是()。
- A. 互相对立的关系 B. 相互统一的关系
C. 相辅相成 D. 对立的统一关系
7. 施工方的项目管理工作主要在施工阶段进行,但不涉及()。
- A. 决策阶段 B. 动用前准备阶段
C. 设计阶段 D. 保修期
8. 项目管理作为一门学科,30 多年来在不断发展,第四代是()。
- A. 传统的项目管理 B. 多个相互关联的项目管理
C. 组合管理 D. 变更管理

二、多项选择题

1. 建设工程项目的全寿命周期包括()。
- A. 可行性研究阶段 B. 决策阶段
C. 设计阶段 D. 实施阶段
E. 运营阶段
2. 建设工程项目决策阶段工作内容包括()。
- A. 确定项目实施的组织 B. 确定项目建设的地点
C. 落实项目建设的资金 D. 明确项目建设的目标
E. 确定项目的招标方式
3. 建设项目工程总承包方项目管理的目标包括()。
- A. 项目的总投资目标 B. 总承包方的成本目标
C. 业主方的效益目标 D. 总承包方的质量目标
E. 总承包方的进度目标
4. 设计方项目管理的目标包括()。
- A. 设计的成本目标 B. 项目的投资目标
C. 项目的质量目标 D. 项目的进度目标
E. 设计的进度目标

1.5 练习题答案与解析

一、练习题答案

(一) 单项选择题

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

(二) 多项选择题

1. ADE; 2. ABCD; 3. ABED; 4. ABE

二、练习题解析

(一) 单项选择题

1. 答案: [A]

解析: 考核决策阶段管理的主要任务。详见全国一级建造师执业资格考试用书《建设工程项目管理》(以下简称《项目管理》)第 1 页。

2. 答案: [B]

解析: 没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。详见《项目管理》第 2 页。

3. 答案: [C]

解析: 考核业主方的项目管理是项目管理的核心。详见《项目管理》第 2 页。

4. 答案: [C]

解析: 施工方项目管理的任务不包括项目的投资控制,项目投资控制是总承包方和业主项目管理任务之一。详见《项目管理》第 5 页。

5. 答案: [C]

解析: 考核工程总承包管理活动的责任部门。详见《项目管理》第 5 页。

6. 答案: [D]

解析: 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。详见《项目管理》第 5 页。

7. 答案: [A]

解析: 施工方的项目管理工作也会涉及设计阶段,在动用前准备阶段和保修期施工合同尚未终止,在这期间,还可能出现涉及工程安全、费用、合同和信息等方面的问题,因此施工方项目管理也涉及动用前准备阶段和保修期。

8. 答案: [D]

解析: 考核建设工程项目管理的发展趋势。详见《项目管理》第 13 页。

(二) 多项选择题

1. 答案: [ADE]

解析: 考核项目全寿命周期包括的各个阶段。详见《项目管理》第 1 页。

2. 答案: [ABCD]

解析: 决策阶段管理工作的阶段包括 5 个方面内容。详见《项目管理》第 1 页。

3. 答案: [ABED]

解析: 总承包方的项目管理主要服务于项目的整体利益和总承包本身的利益。详见《项目管理》第 4 页。

4. 答案: [ABE]

解析: 设计方项目管理的目标包括设计的成本、质量和进度目标以及项目的投资目标。详见《项目管理》第 11 页。

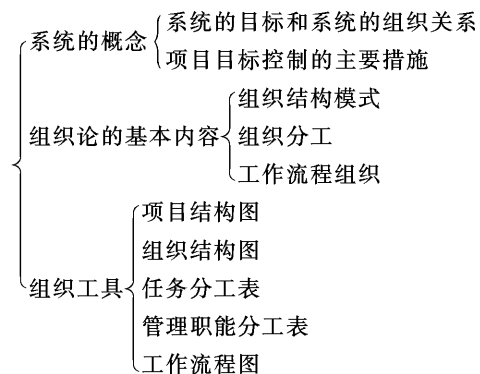
第2章

建设工程项目的组织（1Z201020）

2.1 考纲要求

- 1Z201021 掌握项目结构分析
- 1Z201022 掌握项目管理的组织结构
- 1Z201023 掌握项目管理的工作任务分工
- 1Z201024 掌握项目管理的职能分工
- 1Z201025 掌握项目管理的工作流程组织
- 1Z201026 掌握合同结构

2.2 知识框架



2.3 要点分析

2.3.1 系统的概念

1. 系统的明显特征

一个建设项目可以视为一个系统,其明显特征有:

- 建设项目是一次性的;
- 建设项目各阶段的工作任务和目标不同,其参与或涉及的单位也不同;

- 一个建设项目的任务往往由多个,并由多个单位完成,它们的合作关系多数不是固定的,其利益不尽相同,甚至对立。

2. 影响系统目标实现的主要因素

影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外,还有人为的因素、方法与工具等其他因素。

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。

3. 项目目标控制的主要措施

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;
- 技术措施。

其中,组织措施是最重要的措施。

2.3.2 组织论的基本内容

组织论主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows 组织。

1. 组织结构模式

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。常用的组织结构模式有:

- 职能组织结构,是一种传统的组织结构模式,每一个工作部门可能有多个矛盾指令源;
- 线性组织结构,每一个工作部门只有一个指令源;
- 矩阵组织结构,设纵向和横向两种不同类型的工作部门,指令来自于纵向和横向工作部门,指令源为两个。

2. 组织分工

组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素之间的工作任务分工和管理职能分工。

3. 工作流程组织

工作流程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。

2.3.3 组织工具

组织工具是组织论基本理论应用的手段,基本的组织工具有:

- 项目结构图。项目结构图通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解,以反映组成该项目的各项工作任务。
- 组织结构图。组织结构图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),或称为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