

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

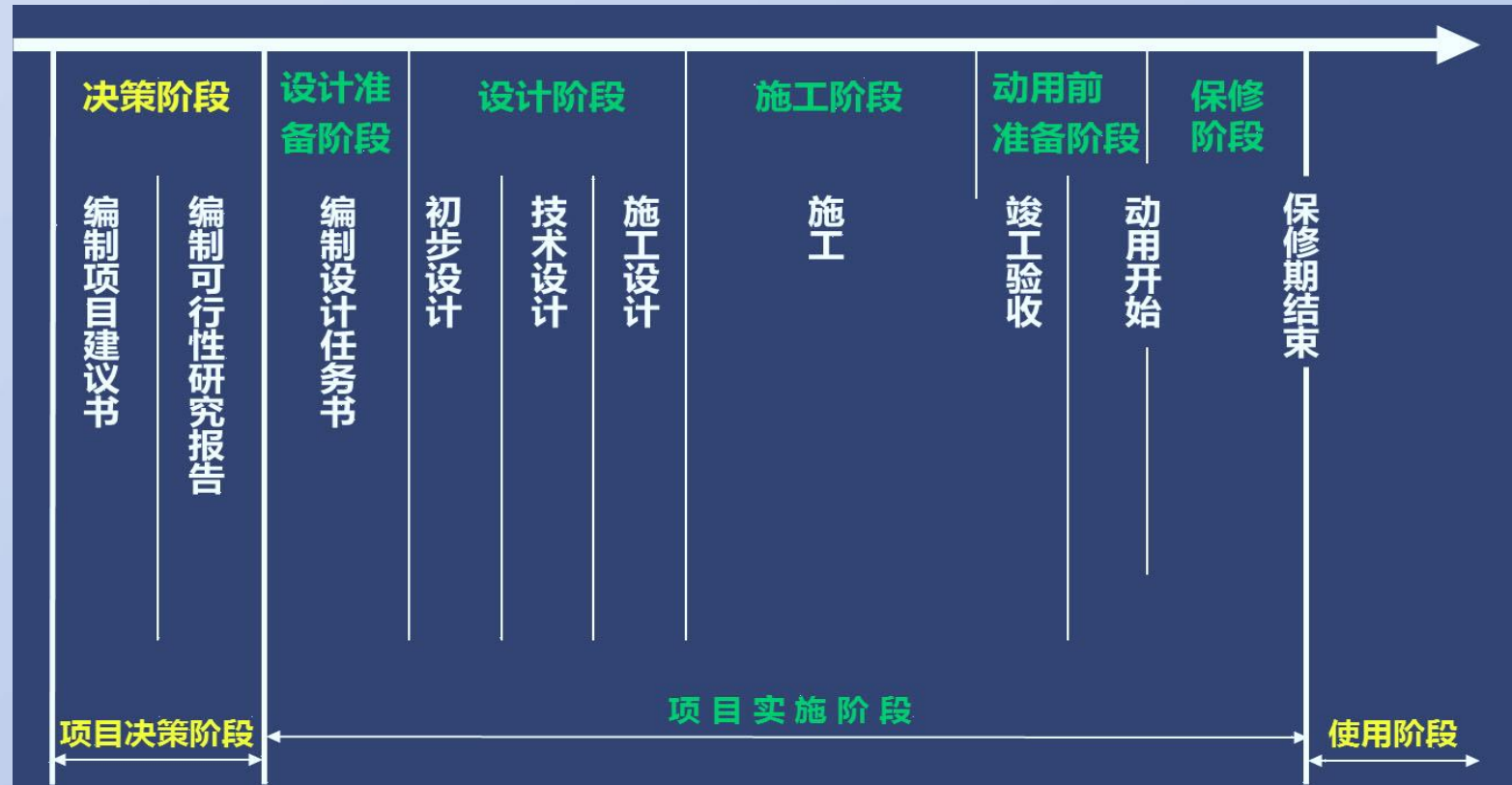
# 2Z101010 施工方的项目管理

条目编码	条目名称	级别
2Z101010	施工方的项目管理	
2Z101011	建设工程项目管理的类型	★
2Z101012	施工方项目管理的目标和任务	★★

•2Z101011 建设工程项目管理的类型

•【项目的全寿命周期】

•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**。



- 1602. 项目设计准备阶段的工作包括（ ）。
- A. 编制项目建议书
- B. 编制项目可行性研究报告
- C. 编制项目初步设计
- D. 编制项目设计任务书

- 【项目管理的内涵】

- 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。
- ✓ “自项目开始至项目完成” 指的是项目的实施期；
- ✓ “项目策划” 指的是项目实施前的策划（它区别于项目决策期的策划），即项目目标控制前的一系列筹划和准备工作；
- ✓ “费用目标” 对业主而言是投资目标，对施工方而言是成本目标。

- 【主要任务】

- 项目决策期：管理的主要任务是确定项目的定义。
- 项目实施期：项目管理的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现。

- 【核心任务】

- 项目的核心任务是项目的目标控制。

•1271. 关于建设工程项目管理的说法, 正确的有 ( )。

- A. “自项目开始至项目完成” 包括了项目的决策、实施阶段
- B. 同一项目的目标内涵对项目的各参与单位来说是相同的
- C. 项目决策阶段的主要任务是确定项目的定义
- D. 项目实施阶段的主要任务是实现项目的目标
- E. 项目的策划指的是项目目标控制前的策划和准备工作

- 【项目管理的类型】

1. 业主方的项目管理：投资方、开发方、咨询公司、监理。
  2. 设计方的项目管理：
  3. 施工方的项目管理：施工总承包方、分包方、施工总承包管理方、建设项目总承包的施工任务的执行方、提供施工劳务的参与方。
    -
  4. 供货方的项目管理：
  5. 建设项目工程总承包方的项目管理：设计和施工任务综合的承包（DB模式），设计、采购和施工任务综合的承包（EPC模式）。
- ★ 业主方的项目管理是项目的核心。



- **【项目管理工作中涉及的阶段】**

1. 业主方的项目管理工作中涉及项目实施阶段的全过程
2. 设计方的项目管理工作中主要在设计阶段进行
3. 供货方的项目管理工作中主要在施工阶段进行
4. 建设项目工程总承包方项目管理工作中涉及项目实施阶段的全过程
5. 施工方的项目管理工作中主要在施工阶段进行

- 1601. 关于建设工程项目管理的说法, 正确的是 ( )。
- A. 业主方是建设工程项目生产过程的总集成者, 工程总承包方是建设工程项目生产过程的总组织者
- B. 建设项目工程总承包方的项目管理工作不涉及项目设计准备阶段
- C. 供货方项目管理的目标包括供货方的成本目标、供货的进度和质量目标
- D. 建设项目工程总承包方管理的目标只包括总承包方的成本目标、项目的进度和质量目标

- 2Z101012 施工项目管理的目标和任务

- 【施工总承包方与施工总承包管理方】

- 施工总承包方：对所承包的建设工程承担施工任务的执行和组织的总的责任。
- 施工总承包管理方：对所承包的建设工程承担施工任务组织的总的责任。

## • 【施工总承包方的管理任务】

- 施工总承包方是工程施工的总执行者和总组织者，它除了完成自己承担的施工任务以外，还负责组织和指挥它自行分包的分包施工单位和业主指定的分包施工单位的施工，并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件。
- 业主指定的分包施工单位有可能与业主单独签订合同，也可能与施工总承包方签约，不论采用何种合同模式，施工总承包方应负责组织和管理工作指定的分包施工单位的施工，这也是国际惯例。
- 若采用施工总承包或施工总承包管理模式，分包方（不论是一般的分包方，或由业主指定的分包方）必须接受施工总承包方或施工总承包管理方的工作指令，服从其总体的项目管理。

•1702. 甲企业为某工程项目的施工总承包方，乙企业为甲企业依法选定的分包方，丙企业为业主依法选定的专业分包方。则关于甲、乙和丙企业在施工及管理关系的说法，正确的是（ ）。

- A. 甲企业只负责完成自己承担的施工任务
- B. 丙企业只听从业主的指令
- C. 丙企业只听从乙企业的指令
- D. 甲企业负责组织和管理工作乙企业与丙企业的施工

- 【施工总承包管理方的主要特征】

1. 一般情况下，施工总承包管理方不承担施工任务，它主要进行施工的总体管理和协调。如果施工总承包管理方通过投标（在平等条件下竞标）获得一部分施工任务，则它也可参与施工。
2. 一般情况下，施工总承包管理方不与分包方和供货方直接签订施工合同，这些合同都由业主方直接签订。业主方也可能要求施工总承包管理方负责整个施工的招标和发包工作。
3. 不论是业主方选定的分包方，或经业主方授权由施工总承包管理方选定的分包方，施工总承包管理方都承担对其的组织和管理责任。

4. 施工总承包管理方和施工总承包方承担相同的管理任务和责任，即负责整个工程的施工安全控制、施工总进度控制、施工质量控制和施工的组织与协调等。因此，由业主方选定的分包方应经施工总承包管理方的认可，否则施工总承包管理方难以承担对工程管理的总的责任。
5. 负责组织和指挥分包施工单位的施工，并为分包施工单位提供和创造必要的施工条件。
6. 与业主方、设计方、工程监理方等外部单位进行必要的联系和协调等。

- 1287. 关于施工总承包管理方责任的说法, 正确的有 ( )。
- A. 施工总承包管理方和施工总承包方承担的管理任务和责任不同
- B. 施工总承包管理方承担对分包方的组织和管理责任
- C. 施工总承包管理方不能承担施工任务, 它只负责进行施工的总体管理和协调
- D. 施工总承包管理方必须直接和分包方和供货方签订施工合同
- E. 施工总承包管理方可以应业主方要求负责整个施工的招标和发包工作



- 【建设项目工程总承包的基本出发点和主要意义】

- 基本出发点：实现建设生产过程的组织集成化。
- 主要意义：并不在于总价包干，也不是“交钥匙”，其核心是通过设计与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。多数采用变动总价合同。

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

## 2Z101020 施工管理的组织

条目编码	条目名称	级别
2Z101020	施工管理的组织	★
2Z101021	项目结构分析	★
2Z101022	施工管理的组织结构	★
2Z101023	施工管理的工作任务分工	★
2Z101024	施工管理的管理职能分工	
2Z101025	施工管理的工作流程组织	★★

- 【目标与组织的关系】

- 如果把一个建设项目的项目管理视作为一个系统，其目标决定了项目管理的组织，而项目管理的组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素。

- 【组织结构模式、组织分工和 workflows 组织】

1. 组织结构模式反映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。
  2. 组织分工反映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。
  3. workflows 组织反映 一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，是一种动态关系。
- 组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系， workflows 组织是一种动态关系。

• 【5种组织工具（3个图2个表）】

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

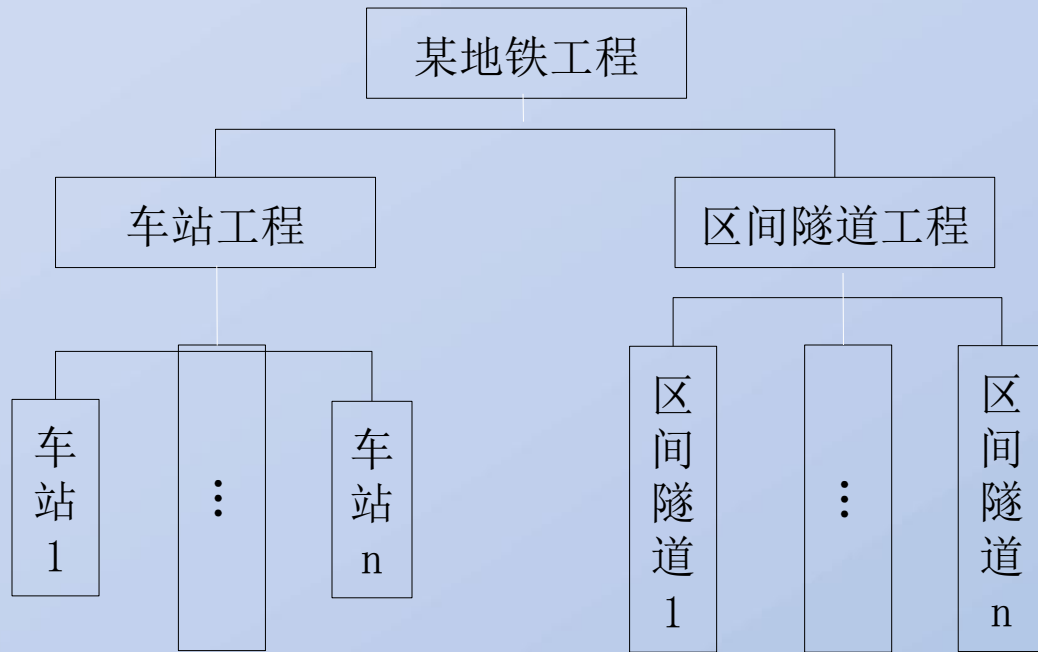
4. 管理职能分工表

5. 工作流程图

- 2Z101021 项目结构分析

- 【项目结构图概念】

- 项目结构图（WBS）是一个组织工具，它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**所有工作任务**。



- 【项目结构分解原则】
- 居住建筑项目：根据建设的时间对项目的结构进行逐层分解
- 工业建设项目：按生产子系统的构成对项目的结构进行逐层分解。
- 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①整个工程实施的部署相结合，并与②将采用的合同结构相结合，



➤ 项目结构分解并没有统一的模式，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（设计、施工和物资采购）的发包和有利于项目实施任务，并结合**合同结构**

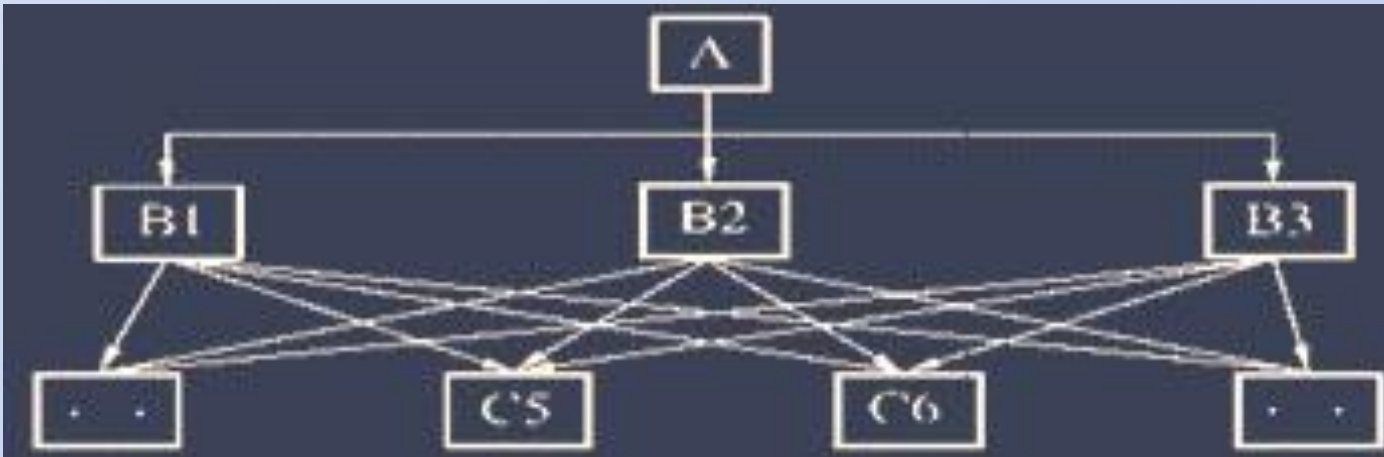
4. 有利于项目**目标的控制**的进行

5. 结合项目管理的**组织结构**等

- 【项目结构编码】

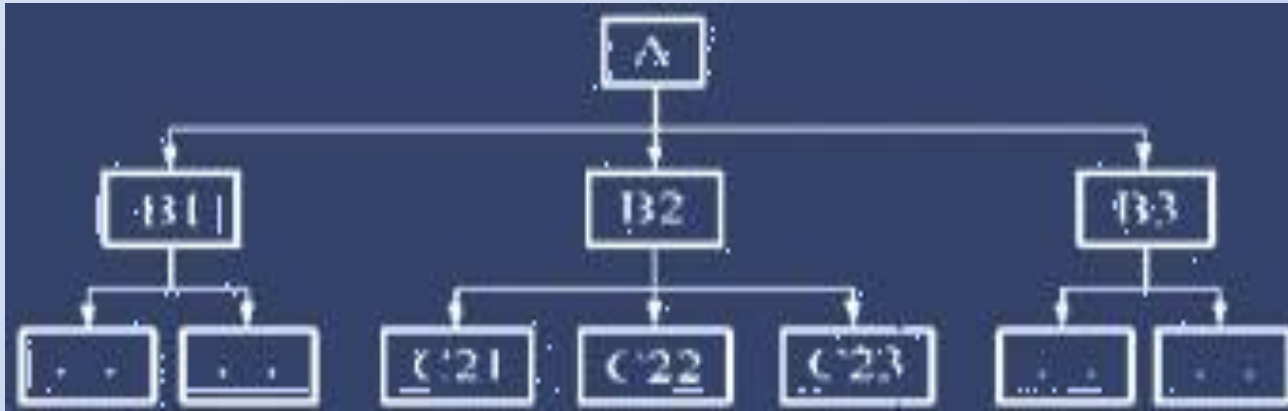
- 项目结构的编码依据项目结构图，对项目结构的每一层的每一个组成部分进行编码。
- 项目结构的编码和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理等管理工作的编码有紧密的有机联系，但它们之间又有区别。项目结构图和项目结构的编码是编制上述其他编码的基础。

- 2Z101022 施工管理的组织结构
- 【职能组织结构、线性组织结构、矩阵组织结构】
- 1. 职能组织结构特点



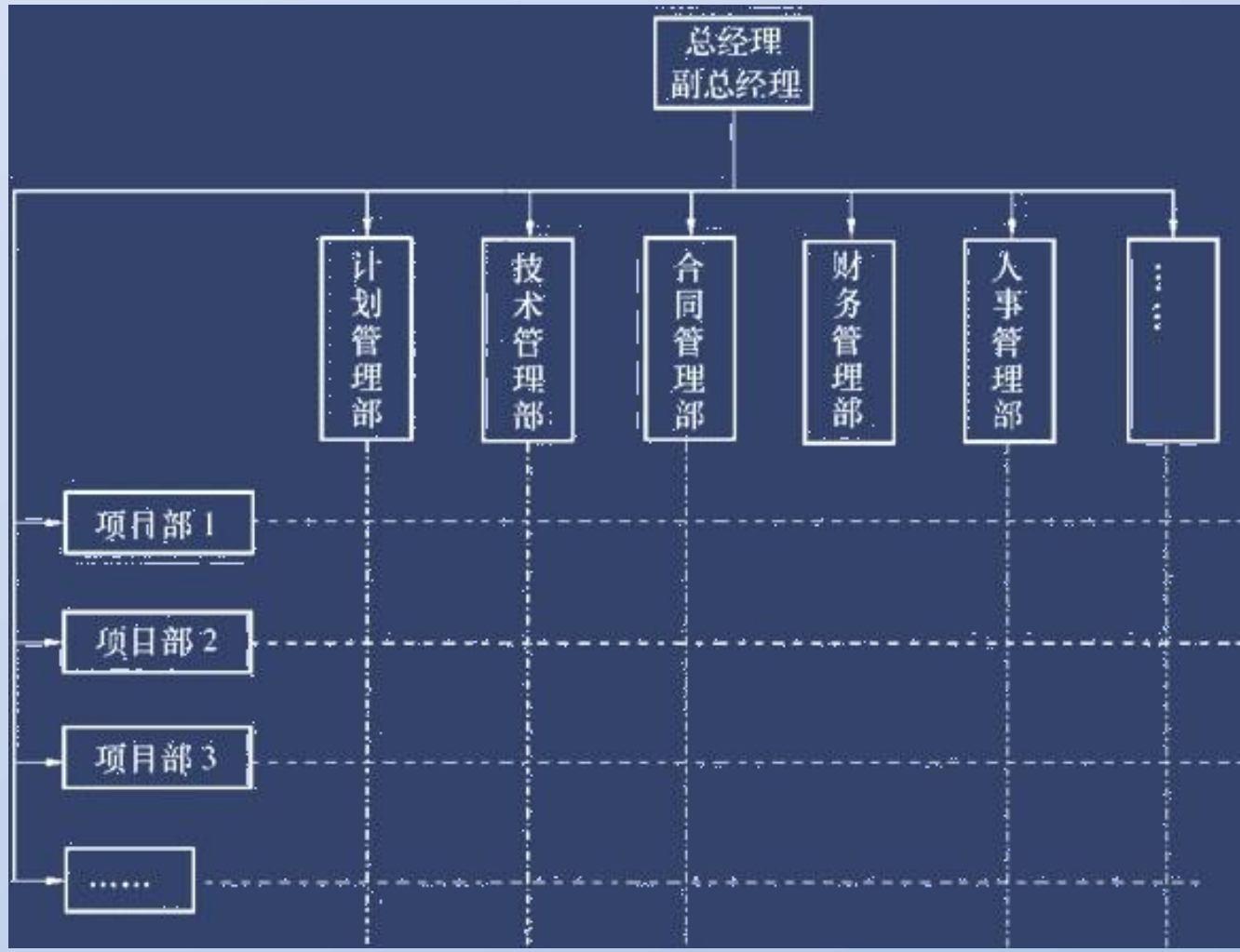
- (1) 是一种传统的组织结构模式
- (2) 可以对直接或者非直接下属下达指令
- (3) 有多个矛盾的指令源

## • 2. 线性组织结构特点



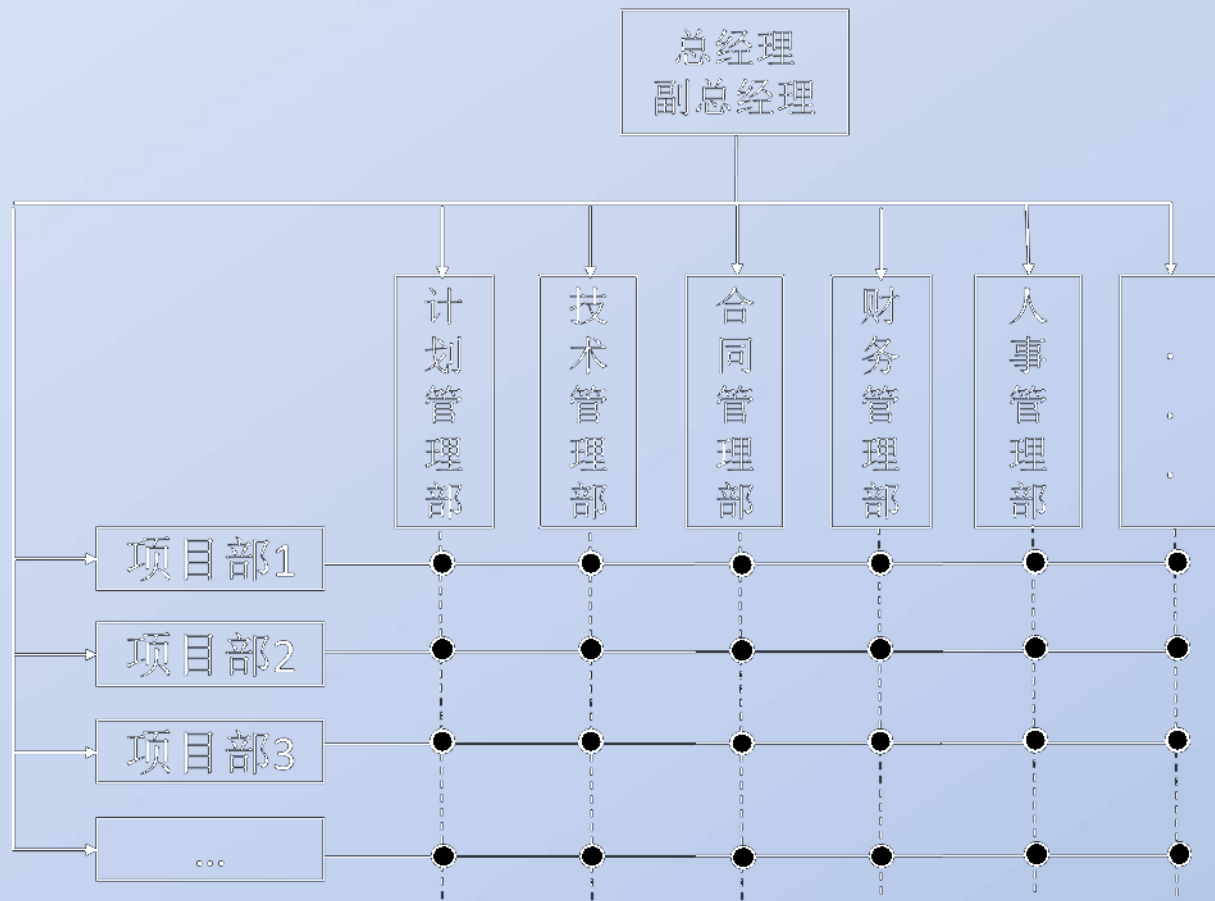
- (1) 来自于军事组织结构模式
- (2) 只能对直接的下属部门下达指令
- (3) 只有一个指令源
- (4) 特大的组织系统中，指令路径过长

### •3. 矩阵组织结构特点

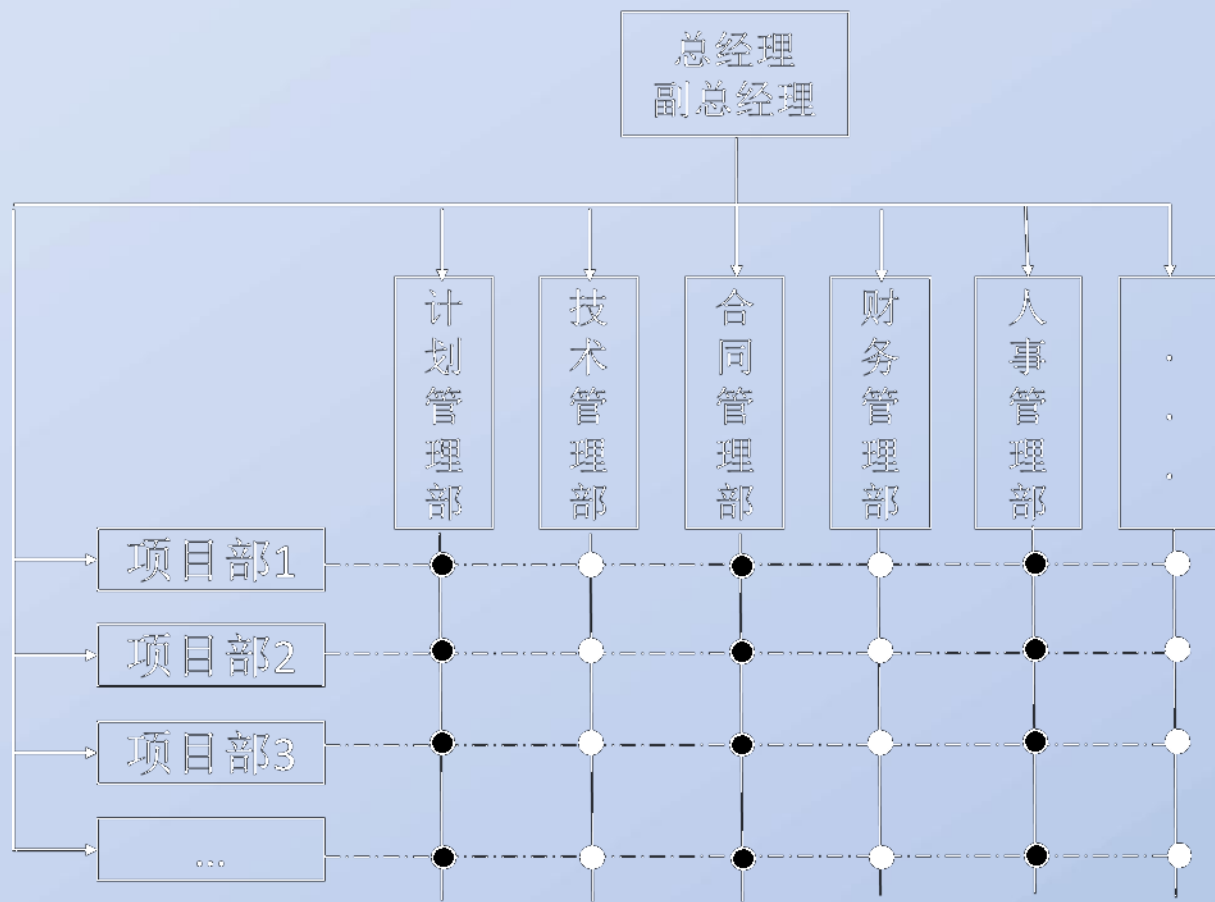


### •3. 矩阵组织结构特点

- (1) 一种新型的组织结构模式;
- (2) 指令源有两个
- (3) 适用于大的组织系统
- (4) 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进行协调或决策。
- (5) 为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响, 可采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的矩阵组织结构模式。



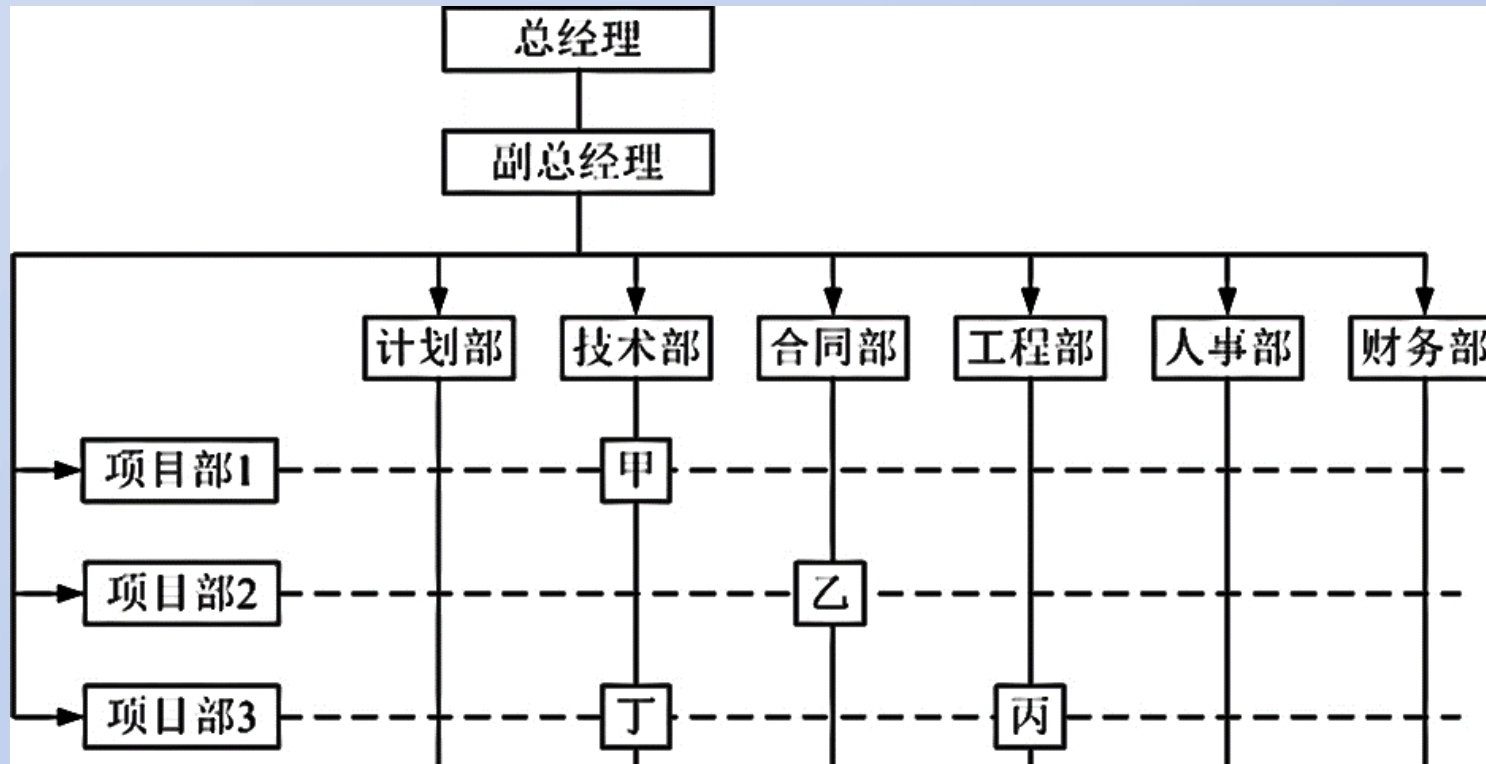
- 当纵向和横向工作部门指令矛盾时，以**横向工作部门**指令为主。



- 当纵向和横向工作部门指令矛盾时，以纵向工作部门指令为主。



- 1586. 某施工单位采用下图所示的组织结构模式，则关于该组织结构的说法，正确的有（ ）。



- A. 甲工作涉及的指令源有2个，即项目部1和技术部
- B. 该组织结构属于矩阵式
- C. 技术部可以对甲、乙、丙、丁直接下达指令
- D. 当乙工作来自项目部2和合同部的指令矛盾时，必须以合同部指令为主
- E. 工程部不可以对甲、乙、丙、丁直接下达指令

- 2Z101023 施工管理的工作任务分工
- 【工作任务分工表的特点】

建筑工程工作任务分工表

	工作项目	经理室、 指挥部室	技术委员 会	专家顾问 组	办公室	总工程师 室	综合部	财务部	计划部	工程部	设备部	运营部	物业开发 部
1	人事	☆					△						
2	重大技术审查决策	☆	△	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○
3	设计管理			○		☆			○	△	△	○	
4	技术标准			○		☆				△	△	○	
5	科研管理			○		☆		○	○	○	○		
6	行政管理				☆	○	○	○	○	○	○	○	○
7	外事工作			○	☆	○				○	○	○	
8	档案管理			○	☆	○	○	○	○	○	○	○	○
9	资金保险						○	☆	○				
10	财务管理						○	☆	○				
11	审计						☆	○	○				
12	计划管理						○	○	☆	△	△	○	
13	合同管理						○	○	☆	△	△	○	
14	招投标管理			○		○	○		☆	△	△	○	
15	工程筹划			○		○				☆	○	○	
16	土建评定项目管理			○		○				☆	○		
17	工程前期工作			○				○	○	☆	○		○
18	质量管理			○		△				☆	△		
19	安全管理					○	○			☆	△		
20	设备选型			△		○					☆	○	
21	设备材料采购							○	○	△	△		☆
22	安装工程项目管理			○					○	△	☆	○	
23	运营准备			○		○				△	△	☆	
24	开通、调试、验收			○		△				△	☆	△	
25	系统交接			○	○	○	○	○	○	☆	☆	☆	
26	物业开发						○	○	○	○	○	○	☆

注：☆---主办；△---协办；○---配合。

## • 【工作任务分工表的特点】

1. 任务分工表主要明确哪项任务由哪个工作部门（机构）负责主办，另明确协办部门和配合部门；
  2. 在任务分工表的每一行中，即每一个任务，都有至少一个主办工作部门；
  3. 运营部和物业开发部参与整个项目实施过程，而不是在工程竣工前才介入工作。
- 每一个建设项目都应编制项目管理任务分工表，这是一个项目的组织设计文件的一部分。
  - 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的任务，上述各方都应该编制各自的项目管理任务分工表。
  - 在项目的进展过程中，应视必要对工作任务分工表进行调整。随着工程的进展，任务分工表还将不断深化和细化。

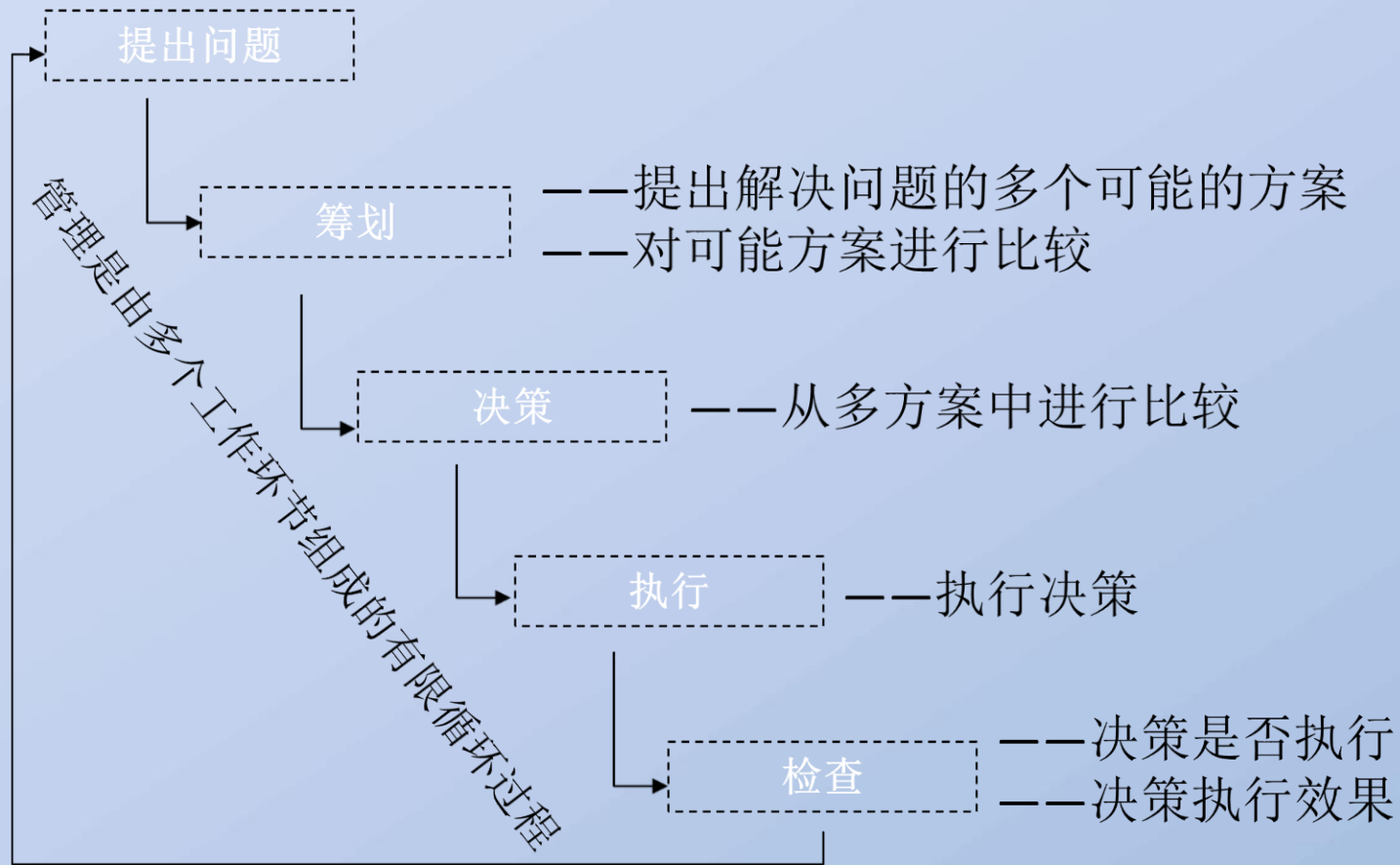
•1402.关于项目管理工作任务分工表特点的说法, 正确的是 ( )

。

- A. 每一个任务只能有一个主办部门
- B. 每一个任务只能有一个协办部门和一个配合部门
- C. 项目运营部应在项目竣工后介入工作
- D. 项目管理工作任务分工表应作为组织设计文件的一部分

# •2Z101024 施工管理的管理职能分工

## •【管理职能（5个）】



•**1771**. 项目技术组针对施工进度滞后的情况，提出了增加夜班作业、改变施工方法两种加快进度的方案，项目经理通过比较，确定采用增加夜班作业以加快进度，物资组落实了夜间施工照明等条件，安全组对夜间施工安全条件进行了复查。上述管理工作体现在管理职能中“筹划”环节的有（ ）。

- A. 确定采用增加夜间施工加快进度的方案
- B. 提出两种可能加快进度的方案
- C. 两种方案的比较分析
- D. 复查夜间施工安全条件
- E. 落实夜间施工照明条件



- **【管理职能分工表】**

- 管理职能分工表是用表的形式反映各工作部门（各工作岗位）对各项工作任务的项目管理职能分工。管理职能分工表也可用于企业管理。

## •某项目管理职能分工表示例

序号	任务		业主方	项目管理方	工程监理方
	招标阶段				
13	发包	招标、评标	DC	PE	PE
14		选择施工总包单位	DE	PE	PE
15		选择施工分包单位	D	PE	PEC
16		合同签订	DE	P	P
17	进度	施工进度目标规划	DC	PC	PE
18		项目采购进度规划	DC	PC	PE
19		项目采购进度控制	DC	PEC	PEC
20	投资	招标阶段投资控制	DC	PEC	
21	项目	制定材料设备质量标准	D	PC	PEC

- 表中符号的含义：P—筹划    D—决策
- E—执行    C—检查

- 【管理职能分工表】

- 管理职能分工表是用表的形式反映各工作部门（各工作岗位）对各项工作任务的项目管理职能分工。管理职能分工表也可用于企业管理。
- 如果使用管理职能分工表还不足以明确每个工作部门（工作岗位）的管理职能，则可辅以使用管理职能分工描述书。

- 2Z101025 施工管理的工作流程组织

- 【3种工作流程组织】

1. 管理 workflows 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 workflows 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 workflows, 弱电工程物资采购 workflows, 外立面施工 workflows 等。

•1301. 某工程施工项目经理部, 根据项目特点制定了项目成本控制、进度控制、质量控制和合同管理等工作流程, 这些工作流程组织属于 ( )。

- A. 信息处理工作流程组织
- B. 物质流程组织
- C. 管理工作流程组织
- D. 施工作业流程组织

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

## 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法

条目编码	条目名称	级别
2Z101030	施工组织设计的内容和编制方法	
2Z101031	施工组织设计的内容	★★★
2Z101032	施工组织设计的编制方法	★

- 2Z101031 施工组织设计的内容

- **【基本内容（5项）】**

- 1. 工程概况

- 2. 施工部署及施工方案

- ①根据工程情况，结合人力、材料、机械设备、资金、施工方法等条件，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。



### •3. 施工进度计划

•①施工进度计划反映了最佳施工方案在时间上的安排，采用计划的形式，使工期、成本、资源等方面，通过计算和调整达到优化配置，符合项目目标的要求；

•②使工序有序地进行，使工期、成本、资源等通过优化调整达到既定目标，在此基础上编制相应的人力和时间安排计划、资源需求计划和施工准备计划。

### •4. 施工平面图

•施工平面图是施工方案及施工进度计划在空间上的全面安排。它把投入的各种资源、材料、构件、机械、道路、水电供应网络、生产和生活活动场地及各种临时工程设施合理地布置在施工现场，使整个现场能有组织地进行文明施工。

### •5. 主要技术经济指标

•1772. 下列施工组织设计的内容中, 属于施工部署与施工方案内容的有 ( )。

- A. 安排施工顺序
- B. 计算主要技术经济指标
- C. 编制施工准备计划
- D. 比选施工方案
- E. 编制资源需求计划

- 【3种施工组织设计】

- 1. 施工组织总设计

- 编制对象：整个建设工程项目，如一个工厂、一个机场、一个道路工程（包括桥梁）、一个居住小区等。
- 作用：①对整个建设工程项目施工进行战略部署；②指导全局性施工的技术和经济纲要。
- 主要内容（7项）：
  - (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。

## •2. 单位工程施工组织设计

➤ 编制对象：单位工程，如一栋楼房、一个烟囱、一段道路、一座桥等。

➤ 作用：直接指导单位工程施工。

➤ 主要内容（8项）：

- (1) 工程概况及施工特点分析；
- (2) 施工方案的选择；
- (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。

简单的工程，一般只编制3项内容：

- ① 施工方案
- ② 施工进度计划
- ③ 施工平面图

### •3. 分部（分项）工程施工组织设计

- 编制对象：某些特别重要的、技术复杂的，或采用新工艺、新技术施工的分部（分项）工程，如深基础、无粘结预应力混凝土、特大构件的吊装、大量土石方工程、定向爆破工程。
- 作用：直接指导分部（分项）工程施工。
- 主要内容（7项）：
  - （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。

## 【3种施工组织设计比较】

### 施工组织总设计

#### 主要内容（7项）：

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



### 单位工程施工组织设计

#### 主要内容（8项）：

1. 工程概况及施工特点分析
2. 施工方案的选择
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



### 分部/分项工程施工组织设计

#### 主要内容（7项）：

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. 作业区施工平面布置图设计
7. 技术组织措施、质量保证措施和安全施工措施

- 1605. 需要编制单位工程施工组织设计的工程项目是（ ）。
- A. 新建居民小区工程
- B. 工厂整体搬迁工程
- C. 拆除工程定向爆破工程
- D. 发电厂干灰库烟囱工程

- 1173.分部（分项）工程施工组织设计的主要内容有（ ）。
  - A. 建设项目的工程概况
  - B. 施工方法的选择
  - C. 施工机械的选择
  - D. 劳动力需求量计划
  - E. 安全施工措施



## •2Z101032 施工组织设计的编制方法

### •【编制程序】

1. 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；
2. 计算主要工种工程的工程量
3. 确定施工的总体部署
4. 拟订施工方案
5. 编制施工总进度计划
6. 编制资源需求量计划
7. 编制施工准备工作计划
8. 施工总平面图设计
9. 计算主要技术经济指标

★ 这3步顺序不可颠倒

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

# 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制

• 条目编码	条目名称	级别
2Z101040	建设工程项目目标的动态控制	
2Z101041	项目目标的动态控制方法	★★★
2Z101042	动态控制方法在施工管理中的应用	★

## •2Z101041 动态控制方法

### •【动态控制程序】

- 第一步：对项目的目标进行分解，以确定用于目标控制的计划值；
- 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) 定期进行项目目标的计划值和实际值的比较；
  - (3) 如有偏差，则采取纠偏措施进行纠偏。
- 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。

•1116. 某建设工程项目经理部根据目标动态控制原理，将项目目标进行了分解，那么在项目目标实施过程中，首先应进行的工作是（ ）。

- A. 确定目标控制的计划值
- B. 定期比较目标计划值与实际值
- C. 分析比较结果，采取纠偏措施
- D. 收集目标的实际完成值

•【答案】 D

- 【纠偏措施】

1. **组织措施**：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）：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**：如落实加快工程施工进度所需的资金等；
4. **技术措施**：如调整设计、改进施工方法和改变施工机具等。

•1706. 项目部针对施工进度滞后问题, 提出了落实管理人员责任、优化工作流程、改进施工方法、强化奖惩机制等措施, 其中属于技术措施的是 ( )。

- A. 落实管理人员责任
- B. 优化工作流程
- C. 改进施工方法
- D. 强化奖惩机制

- 【动态控制和主动控制】

- 项目的目标控制分为事前的主动控制和实施过程中的动态控制。

- 事前的主动控制：为避免项目目标偏离的发生，还应重视事前的主动控制，即事前分析可能导致项目目标偏离的各种影响因素，并针对这些影响因素采取有效的预防措施。
- 实施过程中的动态控制：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  
标控制

项目目标的  
事前控制  
——主动控制

事前分析可能导致项目目标偏离的各种影响因素



针对这些影响因素采取有效的控制措施

项目目标的  
过程控制  
——动态控制

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

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

## 2Z101050 施工项目经理的任务和责任

条目编码	条目名称	级别
2Z101050	施工方项目经理的任务和责任	
2Z101051	施工方项目经理的任务	
2Z101052	施工方项目经理的责任	★★★

## • 【项目经理的工作性质】

1. 建筑施工企业项目经理，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；
2. 项目经理是企业任命的一个项目的项目管理班子的负责人（领导人）；
3. 他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；
4. 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；
5. 项目经理不是一个技术岗位，而是一个管理岗位。

• 【《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-2013-0201）中关于项目经理的条款】

1. 项目经理应为合同当事人所确认的人选，并在专用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号、联系方式及授权范围等事项，项目经理经承包人授权后代表承包人负责履行合同。
2. 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；
3. 承包人不提交上述文件的，项目经理**无权履行职责**，发包人有权要求更换项目经理，由此增加的费用和（或）延误的工期由承包人承担；
4. 项目经理应常驻施工现场，且每月在施工现场时间不得少于专用合同条款约定的天数；

5. 项目经理确需离开施工现场时，应事先通知监理人，并取得**发包人的书面同意**；
6. 项目经理**不得同时担任**其他项目的项目经理；
7. 承包人需要更换项目经理的，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。**未经发包人书面同意，承包人不得擅自更换项目经理。**
8. 发包人有权书面通知承包人**更换其认为不称职的项目经理**，通知中应当载明要求更换的理由。承包人应在接到更换通知后14天内向发包人提出书面的改进报告。
9. 项目经理因特殊情况授权其下属人员履行其某项工作职责的，该下属人员应具备履行相应职责的能力，并应**提前7天**将上述人员的姓名和授权范围书面通知监理人，并征得发包人书面同意。

•1674. 根据《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-2013-0201），关于施工项目经理的说法，正确的有（ ）。

- A. 承包人应向发包人提交与项目经理的劳动合同以及为其缴纳社会保险的有效证明
- B. 承包人应在通用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号等事项
- C. 承包人未经发包人书面同意，不能擅自更换项目经理
- D. 承包人接到发包人更换项目经理的书面通知后，应在14天内向发包人提出书面改进报告
- E. 项目经理因特殊情况授权下属履行其职责时，必须提前48小时通知监理人及发包人

## •2Z101051 施工项目经理的任务

### •【项目经理的管理权力】

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。



- 2Z101052 施工项目经理的责任
- 【项目管理目标责任书】
- 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。
- 项目管理目标责任书编制依据：
  - 1.项目合同文件
  - 2.组织的管理制度
  - 3.项目管理规划大纲
  - 4.组织的经营方针和目标

- 【项目经理的职责】

- 依据《建设工程项目管理规范》GB/T50326-2006

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。

- 【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。

- 1609. 根据《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326-2006），施工项目经理具有的权限是（ ）。
  - A. 编制项目管理实施规划
  - B. 制定内部计酬办法
  - C. 参与工程竣工验收
  - D. 对资源进行动态管理

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

## 2Z101060 施工风险管理

条目编码	条目名称	级别
2Z101060	施工风险管理	
2Z101061	风险和风险量	★
2Z101062	建设工程施工风险的类型	★
2Z101063	建设工程施工风险管理的任务和方法	★★

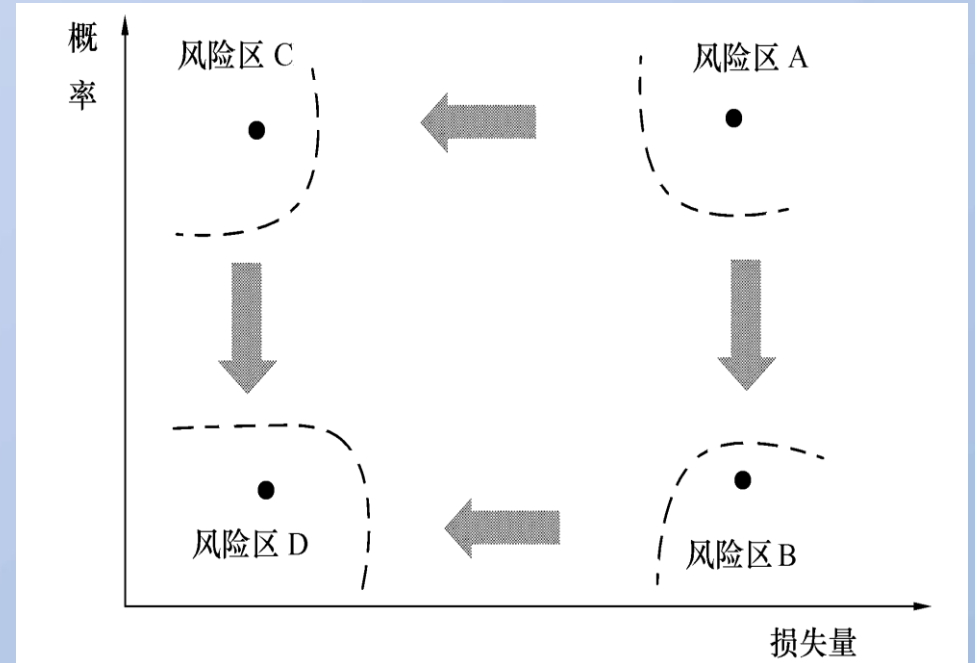
- 2Z101061 风险和风险量

- 【风险量的含义】

- 风险量是指不确定的损失程度和损失发生的概率。

•1290. 若某事件经过风险评估, 位于事件风险量区域图中的风险区A, 则应采取适当措施, 降低其 ( )。

- A. 发生概率, 使它移位至风险区D
- B. 损失量, 使它移位至风险区C
- C. 发生概率, 使它移位至风险区C
- D. 损失量, 使它移位至风险区B
- E. 发生概率, 使它移位至风险区B





• 【风险等级】

	轻度损失	中度损失	重大损失
很大	3	4	5
中等	2	3	4
极小	1	2	3

•1569. 根据《建设工程项目管理规范》（GB50326-2006）的条文说明中所列的风险等级。某工程的风险评估值为5，则表明该工程（ ）。

- A. 发生风险可能性很大，风险后果为轻度损失
- B. 发生风险可能性中等，风险后果为中度损失
- C. 发生风险可能性中等，风险后果为重大损失
- D. 发生风险可能性很大，风险后果为重大损失

- 2Z101062 施工风险的类型

- 【四类风险】

- 1. 组织风险，如：

- ① 承包商管理人员和一般技工的知识、经验和能力
- ② 施工机械操作人员的知识、经验和能力
- ③ 损失控制和安全管理人员的知识、经验和能力等

•2. 经济与管理风险，如：

- ① 工程资金供应的条件；
- ② 合同风险；
- ③ 现场与公用**防火设施**的可用性及其数量；
- ④ **事故防范**措施和计划；
- ⑤ **人身安全**控制计划；
- ⑥ **信息安全**控制计划等。

•3. 工程环境风险，如：

- ① 自然灾害；
- ② 岩土地质条件和水文地质条件；
- ③ 气象条件；
- ④ 引起火灾和爆炸的因素等。

•4. 技术风险，如：

- ① 工程设计文件；
- ② 工程施工方案；
- ③ 工程物资；
- ④ 工程机械等。

•1710. 某施工企业与建设单位采用固定总价方式签订了写字楼项目的施工总承包合同，若合同履行过程中材料价格上涨导致成本增加，这属于施工风险中的（ ）风险。

- A. 组织
- B. 技术
- C. 工程环境
- D. 经济与管理

- 2Z101063 施工风险管理的任务和方法

- 【风险管理的工作流程】

➤ ①风险识别→②风险评估→③风险响应→④风险控制

- 1. 项目风险识别

- (1) 收集与项目风险有关的信息;
- (2) 确定风险因素;
- (3) 编制项目风险识别报告。

- 2. 项目风险评估

- (1) 分析各种风险因素发生的**概率**;
- (2) 分析各种风险的**损失量**;
- (3) 确定各种风险的**风险量和风险等级**。

### •3. 项目风险响应

•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。对难以控制的风险，向保险公司投保是风险转移的一种措施。

### •4. 项目风险控制

•预测可能发生的风险，对其进行监控并提出预警。



•0974. 工程项目施工风险管理过程中, 风险识别工作包括 ( )

。

- A. 收集与施工风险有关的信息
- B. 确定风险因素
- C. 分析风险因素发生的概率
- D. 分析各种风险的损失量
- E. 编制施工风险识别报告

# 2Z101000 施工管理

- 2Z101010 施工方的项目管理
- 2Z101020 施工管理的组织
- 2Z101030 施工组织设计的内容和编制方法
- 2Z101040 施工项目管理目标的动态控制
- 2Z101050 施工项目经理的任务和责任
- 2Z101060 施工风险管理
- 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

## 2Z101070 工程监理的工作任务和方法

条目编码	条目名称	级别
2Z101070	建设工程监理	
2Z101071	建设工程监理的工作任务	★★
2Z101072	建设工程监理的工作方法	★

- 2Z101071 工程监理的工作任务

- 【《建设工程安全生产管理条例》有关规定】

1. 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。
2. 工程监理单位在实施监理过程中，发现存在安全事故隐患的，应当要求施工单位整改；
3. 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。
4. 施工单位拒不整改或者不停止施工的，工程监理单位应当及时向有关主管部门报告。

## •2Z101072 工程监理的工作方法

### •【监理规划的编制程序和依据】

#### •1.监理规划的编制程序：

- ① 在签订委托监理合同及收到设计文件后开始编制，在召开第一次工地会议前报送业主；
- ② 由**总监理工程师**主持，**专业监理工程师**参加编制；
- ③ 完成后必须经**监理单位技术负责人**审批。

#### •2.监理规划的编制依据：

- ① 建设工程的相关法律、法规及项目审批文件；
- ② 与建设工程项目有关的标准、设计文件和技术资料；
- ③ 监理大纲、委托监理合同文件以及建设项目相关的合同文件。

- 【**监理实施细则的编制程序、编制依据及其内容**】

- 1. 监理实施细则的编制程序：

- (1) 在相应工程施工开始前编制完成；
- (2) 由**专业监理工程师**参与编制，并必须经**总监理工程师**批准。

- 2. 监理实施细则编制依据：

- (1) 已批准的工程建设监理规划；
- (2) 相关的专业工程的标准、设计文件和有关的技术资料；
- (3) 施工组织设计。

- 3. 监理实施细则的内容：

- (1) 专业工程的特点；
- (2) 监理工作的流程；
- (3) 监理工作的控制要点及目标值；
- (4) 监理工作的方法和措施。