

建设工程项目管理知识点总结

LZ201000

P1 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、使用阶段。

2、项目立项（立项批准）是项目决策的标志。

3、决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义。

4、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。

5、项目实施阶段管理的主要任务是通过管理使项目的目标得以实现。

P2 1、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。

2、项目的核心任务是项目的目标控制。

P3 二、施工方项目管理的任务包括

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；与施工有关的组织与协调等（三控一管一协调）

P13 （二）建设工程项目管理的发展趋势

1、项目管理作为一门学科，30 多年来在不断发展：

传统的项目管理是该学科的第一代，

多项目管理（ProgramManagement）是第二代

组合管理是第三代

变更管理是第四代

2、将项目决策阶段的开发管理（DM---DevelopmentManagement）、实施阶段的项目管理（PM—ProjectManagement）、使用阶段的设施管理（FM—FacilityManagement）集成项目全寿命管理

(LifecycleManagement)。

P14 二、系统的目标和系统的组织的关系

影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外还有人的因素、方法与工具

P15 三、组织论和组织工具（必考）

1、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。

2、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。

3、组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。

4、工作流程组织则可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。

5、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，包括：

项目结构图；

组织结构图（管理组织结构图）；

工作任务分工表；

管理职能分工表；

工作流程图等（三图二表）

P20 基本的组织结构模式

组织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。

P21 1、常用的组织结构模式包括：职能组织结构、线性组织结构、矩阵组织结构。

2、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。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。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。而工作流程组织则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。在一个建设工

程项目实施过程中，其管理工作的流程、信息处理的流程，以及设计工作、物资采购和施工的流程的组织都属于工作流程组织的范畴。（）

3、每一个工作部门可能得到其直接和非直接的上级工作部门下达的工作指令，它就会有多个矛盾的指令源。一个工和部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行。

P22 （二）线性组织结构的特点及其应用

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的上级部门，因此，每一个工作部门只有惟一个指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。

P23 在矩阵组织结构中，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工作部门，因此其指令源为两个，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进行协调或决策。

P28 管理是由多个环节组成的过程，即：

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

P28 项目管理的工作流程组织：

1）管理工作流程组织；2）信息处理工作流程组织；3）物质流程组织。

P34 掌握合同结构

1、合同结构图反映业主方和项目各参与方之间，以及项目各参与方之间的合同关系。

2、如果两个单位之间有合同关系，在合同结构中用双向箭杆联系。
在项目管理的

组织结构图中，如果两个单位之间有管理指令关系，则用单向箭杆联系。

P35-36 熟悉建设工程项目实施阶段策划的工作内容

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开发或建设。

2、建设工程项目实施阶段策划的基本内容如下：

- 1) 项目实施的环境和条件的调查与分析
- 2) 项目目标的分析和再论证
- 3) 项目实施的组织策划（尤其注意重点）工作内容：
 - a 业主方项目管理的组织结构；
 - b 任务分工和管理职能分工；
 - c 项目管理工作流程；
 - d 建立编码体系。
- 4) 实施的管理策划
- 5) 实施的合同策划
- 6) 实施的经济策划
- 7) 实施的技术策划
- 8) 实施的风险策划等

P37 掌握施工任务委托模式：

施工总包单位模式；施工总包管理单位模式；平行委托多个施工单位施工模式。

P38 一、施工总承包

施工总承包模式的 5 个特点要重点看，达到理解。

P39 （一）施工总承包管理

施工总承包管理模式的 5 个特点要记住，（第 5 个特点：组织与协调方面是重点）

P421 、建设项目工程总承包主要有设计-施工总承包（DB）和设计采购施工总承包(EPC)两种方式。

2、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组织集成化，以克服由于设计与施工的分离致使投资增加，以及克服由于设计和施工的不协调而影响建设进度等弊病。

3、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，以达到项目建设增值的目的。

P45 建设工程项目管理规划的内容和编制方法

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。

2、《建设工程项目管理规范》对项目管理规划作了解释：“项目管理规划作为指导

项目管理的纲领性文件，应该对项目管理的目标、依据、内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行确定”。在这个规范中，把项目管理规范分成两个类型：项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类文件。

P48 了解建设工程项目管理规划的编制方法

《建设工程项目管理规范》规定：

项目管理规划大纲应由组织的管理层或组织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组织编制。（题点可考准编制）

P50 施工组织设计的分类及其内容

根据施工组织设计编制的广度、深度和售后服务的不同可分：施工组织总设计；单位工程施工组织设计；分部（分项）工程施工组织设计

P53 掌握项目目标动态控制的方法

1、项目目标的动态控制是项目管理最基本的方法论。（以前考过的考点）

2、项目目标动态控制的工作程序（图 LZ201071-1 动态控制原理图 PDCA 循环）

第一步：项目目标动态控制的准备工作

第二步：在项目实施过程中项目目标的动态控制

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

P54-55LZ201072 掌握进度动态控制的方法

运用动态控制原理控制进度的步骤：

1、工程进度目标的逐层分解

2、在项目实施过程中对工程进度目标进行动态跟踪和控制

按照进度控制的要求，收集工程进度实际值。

定期对工程进度的计划值和实际值进行比较。

通过工程进度计划值和实际值的比较，如发现进度的偏差，则必须采取相应的纠偏措施进行纠偏。

3、如有必要（如发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。

LZ201073 掌握投资动态控制的方法

运用动态控制原理控制投资的步骤：

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

（以下内容考过 2 次，要特别注意）

工程合同价与工程概算的比较

工程合同价与工程预算的比较

工程款支付与工程概算的比较

工程款支付与工程预算的比较

工程款支付与工程合同价的比较

工程决算与工程概算、工程预算和工程合同价的比较

P56-57 掌握施工企业项目经理的工作性质

1、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，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人。

2、建造师一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称。

3、项目经理不是一个技术岗位，而是一个管理岗位。

4、项目经理的任务仅限于主持项目工作，其主要任务是项目目标的控制和组织协调。

P60 项目人力资源管理

1、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。

2、项目人力资源管理计划应包括：（要细看）

人力资源需求计划；

人力资源配置计划；

人力资源培训计划

5、项目人力资源管理控制应包括：（要细看）

人力资源的选择；

订立劳务分包合同；

教育培训和考核；

6、项目人力资源管理考核

项目人力资源管理考核应以有关管理目标或约定为依据，对人力资源管理方法、组织规划、制度建设、团队建设、使用效率和成本管理进行分析和考核。

7、风险管理

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

2）风险量反映不确定的损失程度和损失发生的概率。

P61 二、建设工程项目的风险类型

1）组织风险模式（组织结构模式；工作流程组织；任务分工和管理职能分工；业主方人员的构成和能力；）

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

息安全控制计划等）

3）工程环境风险

4）技术风险

P62 一、风险管理

风险管理包括策划、组织、领导、协调和控制等方面的工作。

二、项目风险管理的工作流程

风险管理过程包括项目实施全过程的项目风险识别、项目风险评估、项目风险响应和项目风险控制。

项目风险响应

常用的风险对策：风险规避、减轻、自留、转移及其组合等策略。

项目管理对策应形成风险管理计划，它包括：（仔细看）

风险管理目标

风险管理范围

可使用的风险管理方法、工具以及数据来源

风险分类和风险排序要求

风险管理的职责和权限

风险跟踪的要求

相应的资源预算

P63 在项目进展过程中收集和分析与风险相关的各种信息，预测可能发生的风险，对其进行监控并提出预警。

熟悉建设工程监理的工作性质

工程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力的有偿技术服务。在国际上把这类服务归为工程咨询（工程顾问）服务。我国的建设工程监理属于国际上业主方项目管理的范畴。

建设工程监理的工作性质的特点：

服务性；科学性；独立性；公正性

P64 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。（理解内容）

有关规定：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。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；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。

P65 1、监理职责：审核报告、报表和文件，并进行相关签证、进行要的见证、检查、检验或试验。

P67 1、『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负责人审核批准，并应在召开

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。』（特别注意）

3、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

4、工程建设监理实施细则应由各有关专业的专业工程师参与编制。

5、工程建设监理实施细则应包括：

专业工程的特点；

监理工作的流程；

监理工作控制要点及目标值；

监理工作的方法和措施。

P68 旁站监理

旁站监理是指监理人员在房屋建筑工程施工阶段监理中，对关键部位、关键工序的施工质量实施全过程现场跟班的监督活动。

施工企业根据监理企业制定的旁站监理方案，在需要实施旁站监理的关键部位、关键工序进行施工前 24 个小时，应当书面通知监理企业派驻工地的项目监理机构。（可能会考）

LZ202000 建设工程项目施工成本控制

P69 施工成本管理的任务与措施

施工成本管理的任务和环节主要包括：

施工成本预测；

施工成本计划；

施工成本核算；

施工成本分析；

施工成本考核；

P70 一、施工成本预测

施工成本预测是施工项目成本决策与计划的依据。

二、施工成本计划

施工成本计划是以货币形式编制施工项目在计划期内的生产费用、成本水平、成本降低率以及降低成本所采取的主要措施和规划的书面

它是该项目降低成本的指导文件，是设立目标成本的依据。

（一）施工成本计划应满足的要求

合同规定的项目质量和工期要求

组织施工成本管理目标的要求

以经济合理的项目实施方案为基础的要求

有关定额及市场价格的要求

（二）施工成本计划有三类指标

成本计划的数量指标

成本计划的质量指标（如施工项目）（要看）

设计预算成本计划降低率=设计预算总成本计划降低额/设计预算总成本

责任目标成本计划降低率=责任目标总成本计划降低额/责任目标总成本

成本计划的效益指标（如项目成本降低额）

P71 合同文件和成本计划是成本控制的目标，进度报告和工程变更与索赔资料是成本控制过程中的动态资料。

P73 六、施工成本考核

施工成本考核是衡量成本降低的实际成果，也是对成本指标完成情况的总结和评价。

以施工成本降低额和施工成本降低率作为成本考核的主要指标。

成本考核也可以分别考核组织管理层和项目经理部。

P75 施工成本计划

施工成本计划，按其作用可分为三类：

竞争性成本计划

有关价格条件说明为基础，结合调研和现场考察获得的情况，根据本企业的工料消耗标准、水平、价格资料和费用指标，

指导性成本计划

即选派项目经理阶段的预算成本计划，是项目经理的责任成本目

成本计划，且一般情况下只是确定责任总成本指标。

实施性计划成本

以项目实施方案为依据，落实项目管理责任目标为出发点，采用企业的施工定额通过施工预算的编制而形成的实施性施工成本计划。

P76 施工成本计划的编制方式有：

施工成本计划的编制方法有：按施工成本组成编制施工成本计划；

按项目组成编制施工成本计划；

按工程进度编制施工成本计划；

P77 图 LZ202023-1 建筑安装工程费用项目组成（这是个重要的知识点要求记住）

P82 工程变更价的确定

能不变就不变

要求要按程序变

1、工程设计变更的程序

（1）发包人对原设计进行变更。施工中发包人如果需要对原工程设计进行变更，应提前 14 天以书面形式向承包人发出变更通知。（按变更程序变）

P83 （2）承包人原因对原设计进行变更。施工中承包人不得为了施工方便而要求对原工程设计进行变更，承包人应当严格按照图纸施工，不得随意变更设计。（由承包人提出的设计变更）

（二）工程变更价款的确定程序

1、承包人在工程变更确定后 14 天内，可提出变更涉及的追加合同价款要求的报告，经工程师确认后相应调整合同价款。

2、工程师应在收到承包人的变更合同价款报告后 14 天内，对承包人的要求予以确认或作出其他答复。工程师无正当理由不确认或答复时，自承包人的报告送达之日起 14 天后，视为变更价款报告已被确认。

二、FIDIC(国际咨询工程师联合会)

工程变更权每项变更可包括：

、合同中包括的任何工作内容的数量的改变（但此类改变不一定构成变更）

2、任何工作内容的质量或其他特性的改变

3、任何部分工程的标高、位置和（或）尺寸的改变

4、任何工作的删减，但要交他人实施的工作除外

5、永久工程所需的任何附加工作、生产设备、材料或服务，包括任何有关的竣工试验、钻孔和其他试验和勘探工作

6、实施工程的顺序或时间安排的改变

P84 三、建设工程监理规范的工程变更程序

设计单位对原设计存在的缺陷提出的工程变更，应编制设计变更文件；建设单位或承包单位提出的变更，应提交总监理工程师，由总监理工程师组织专业监理工程师审查。审查同意后，应由建设单位转交原设计单位编制设计变更文件。

一、建设工程施工合同约定的工程变更价款的确定方法

在工程变更确定后 14 天内，设计变更涉及工程价款调整的，由承包人向发包人提出，经发包人审核同意后调合同价款。（要看的）

1、合同中已有适用于变更工程的价格，按合同已有的价格变更合同价款

2、合同中只有类似于变更工程的价格，可以参照类似价格变更合同价款

3、合同中没有适用或类似于变更的价格，由承包人或发包人提出适当的变更价格，经对方确认后执行。

P861 、第一种情况（以下四条必须同时满足）

（1）如果此项工作测量的工程时比工程量表或其他报表中规定的工程量的变动大于 10% ；

（2）工程量的变化与该项工作规定的费率的乘积超过了中标合同金额的 0.01% ；（3）此工程量的变化直接造成该项工作单位成本的变动超过了 1% ；

（4）此项工作不是合同中规定的“固定费率项目”。

2、第二种情况

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/056124123032011021>