

工程项目管理（第2版）参考答案

第一章

思考题 1 结合所了解的工程项目，说明工程项目管理的重要性。

答：工程项目管理是运用科学的理念、程序和方法，采用先进的管理技术和现代化管理手段，对工程项目投资建设进行策划、组织、协调和控制的系列活动。建设工程项目管理的任务是通过选择合理的管理方式，构建科学的管理体系，进行规范有序的管理，力求项目决策和实施各阶段、各环节的工作协调、顺畅和高效，以达到工程项目的投资建设目标，实现投资建设投资省、质量优、效果好。

思考题 2 结合你见到的工程项目，说明工程项目管理有哪些作用？

答：项目管理作为现代管理学的重要分支，越来越受到重视。在项目管理中，不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队，项目经理则是项目团队的领导者，他们所担负的责任就是领导他的团队准时、优质地完成全部工作，在不超出预算的情况下实现项目目标。项目的管理者不仅仅是项目执行者，他参与项目的需求确定、项目选择、计划甚至收尾的全过程，并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位的管理，因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题，并实现更高的运营效率。

思考题 3 工程项目中各参与方之间的关系有哪些？

答：施工单位：是建设项目的投资方，也称为“业主”。

调查单位：指通过建设行政主管部门资格审查，从事工程勘察，水文地质和岩土工程的单位。

设计单位：指通过建设行政主管部门资质审查，从事建设工程可行性研究，建筑工程设计，工程咨询等单位。

施工单位：建设行政主管部门资格审查后，指土建工程，建筑工程，管线设备安装工程及装饰工程施工承包商。

项目监理单位：指通过建设行政主管部门资格审查的单位，由建设单位委托，按照建设单位委托的范围，对施工单位的建设项目进行监督管理。国家法律和建设单位的要求。

习题 1 结合工程项目阶段特征说明工程项目的生命周期

答: 1.工程项目前期阶段: 该阶段的主要工作包括: 投资机会研究、初步可行性研究、可行性研究、项目评估及决策等。该阶段的主要任务是对工程项目投资的必要性、可能性、可行性, 以及何时投资、在何地建设、如何实施等重大问题进行科学论证和多方案比较。本阶段虽然投入少, 但对项目效益影响大, 前期决策的失误往往会导致重大的损失。为保证工程项目决策的科学性, 可行性研究和项目评估工作应委托高水平的咨询公司独立进行, 但应由不同的咨询公司来完成。该阶段的工作重点是对项目投资建设的必要性和可行性进行分析论证, 并做出科学决策。

2.工程项目准备阶段: 该阶段的主要工作包括: 工程项目的初步设计、技术设计和施工图设计, 工程项目征地及建设条件的准备, 货物采购, 选定工程招标及承包商、签订承包合同等。本阶段是战略决策的具体化, 在很大程度上决定了工程项目实施的成败及能否高效率地达到预期目标。该阶段的工作重点是准备和安排项目所需建设条件。

3.工程项目实施阶段: 该阶段的主要任务是将建设投入要素进行组合, 形成工程实物形态, 实现投资决策目标。在这一阶段, 通过施工、采购等活动, 在规定的范围、工期、费用、质量要求内, 按设计要求高效率地实现工程项目目标。该阶段的主要工作包括: 工程项目施工、联动试车、试生产、竣工验收等。工程项目试生产正常并经业主验收后, 工程项目实施阶段即告结束。本阶段在工程项目建设周期中工作量最大, 投入的人力、物力和财力最多, 工程项目管理的难度也最大。

4.工程项目投产运营阶段: 该阶段的工作不同于上述三个阶段, 主要工作由业主单位自行完成或者成立专门的项目公司承担。对于经营性工程项目, 如高速公路、垃圾处理厂等, 其运营阶段工作较为复杂, 包括经营和维护两大任务。对于非经营性工程项目, 如住宅地产等, 运营阶段主要通过鉴定、修缮、加固、拆除等活动, 保证, 工程项目的功能、性能能够满足正常使用的要求。

习题 2 项目的利益相关者有哪些? 他们对项目有什么影响?

答: 建设工程项目管理的利益相关者主要包括投资人、业主、最终用户、咨询服务机构、设计方、监理方、施工承包方、供货方、金融机构、政府部门、质量监督机构、环保部门科研机构、社会公共事业服务机构、社会公众与新闻媒体等。对项目的影响略。

习题 3 简述项目管理知识体系内容。

答：项目管理逐渐发展成为一个涵盖 9 大知识体系，包括：

- 1、集成管理，在项目分析中，项目管理人员必须把各种能力综合起来并加以协调利用。
- 2、范围管理，定义项目的边界，着眼于“大画面”的事物。例如项目的生命周期、工作分工结构的开发、管理流程变动的实施等。
- 3、时间管理，要求培养规划技巧。有经验的项目管理人员应该知道，当项目出现偏离规划时，如何让它重回规划。
- 4、成本管理，要求项目管理人员培养经营技巧，处理诸如成本估计、计划预算、成本控制、资本预算以及基本财务结算等事务。
- 5、人力资源管理，着重于人员的管理能力，包括冲突的处理、对职员工作动力的促进、高效率的组织结构规划、团队工作和团队形成以及人际关系技巧。
- 6、风险管理，需要管理人员在信息不完备的情况下作决定。
- 7、质量管理，要求项目管理人员熟悉基本的质量管理技术。
- 8、采购管理，项目管理人员应掌握较强的合同管理技巧。
- 9、沟通管理，要求项目管理人员能与他们的经理、客户、厂商及属下进行有效的交流。

习题 4 工程项目的特征是什么？

答：工程项目具有一般项目的典型特征 (1)唯一性。尽管同类产品或服务会有许多相似的工程项目,但由于工程项目建设的时间、地点、条件等会有若干差别,都涉及某些以前没有做过的事情,所以它总是唯一的。例如,尽管建造了成千上万座住宅楼,但每一座都是唯一的。(2) 一次性。每个工程项目都有其确定的终点,所有工程项目的实施都将达到其终点,它不是一种持续不断的工作。从这个意义来讲,它们都是一次性的。 当一个工程项目的目标已经实现,或者已经明确知道该工程项目的目标不再需要或不可能实现时,该工程项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,实际上许多工程项目要经历若干年。(3)项目目标的明确性。工程项目具有明确的目标,用于某种特定的目的。例如,修建一所希望小学以改善当地的教育条件。(4)实施条件的约束性。工程项目都是在一定的约束条件下实施的,如项目工期、项目产品或服务的质量、人财物等资源条件、法律法规、公众习惯等。这些约束条件既是工程项目是否成功的衡量标准,也是工程项目的实施依据。

工程项目与一般项目还有下述特点不确定因素多。工程项目建设过程中涉及面广,不确定性因素较多。随着工程技术复杂化程度的增加和项目规模的日益增大,工程项目中的不确定性因素日益增加,因而复杂程度较高。

习题 5 比较项目与工程项目之间的区别于联系。

答:项目,是包括设想、构思、设计、计划、立项、实施、在建等内容的总称。这些过程中的项目,它包含了所要进行的工作内容的总和。其中,也包含了多个设计中被淘汰的部分,只要是思想中的相关信息全部在内。工程项目,是通过竞争遴选、审批、立项等包含了诸多综合要素工程的可执行项目。项目是一个项目总的名称,而工程是项目中的一个子项或一个单位工程的名称。

第二章

思考题 1 简述组织论与工程项目管理的关系。

答:组织论是一门学科,它主要研究系统的组织结构模式、组织分工和 workflows。它是与项目管理学相关的一门非常重要的基础理论。其中组织结构模式分为职能组织结构、线性组织结构和矩阵组织结构。组织分工分为工作任务分工和管理职能分工。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:项目结构图;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。工程项目管理是指从事工程项目管理的企业(以下简称工程项目管理企业)受业主委托,按照合同约定,代表业主对工程项目的组织实施进行全过程或若干阶段的管理和服务。工程项目管理企业不直接与该工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同,但可以按合同约定,协助业主与工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同,并受业主委托监督合同的履行。工程项目管理的具体方式及服务内容、权限、取费和责任等,由业主与工程项目管理企业在合同中约定。

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。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。

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/418013046103006052>