

2019 项目管理高频考点

第一章

一、考试用书修订情况

2019 年《建设工程项目管理》考试用书有七章 45 小节, 共 351 页, 较 2018 版考试用书减少 3 页, 其结构及整体内容未变, 编修变化小。具体变化如下表:

章节	变化情况
第一章	第 2 节, P9 修正文字错误; 第 10 节, 风险管理及风险管理流程, 采用了《建设工程项目管理规范》GB/T50326——2017 新标准。分先等级判断及管理流程彻底变化。 其他无变化
第二章	无变化
第三章	第 3 节, P125, 修正了时标网络计划示例图的错误; 其他无变化。
第四章	第 3 节, P176-177 工序施工质量控制中施工过程质量检测试验主要内容更换为表格; 其他无变化。
第五章	无变化
第六章	无变化
第七章	无变化

1Z201000 建设工程项目的组织与管理

【分值分布】

题型	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年	2013 年
单选题	15	14	14	15	18	14
多选题	10	12	14	12	16	14
总分数	25	26	28	27	34	28

1Z201010 建设工程管理的内涵和任务

高频考点一: 建设工程项目的全寿命周期

建设工程项目的全寿命周期包括:

决策阶段 (DM 即开发管理)、**实施阶段** (PM 即项目管理)、**使用阶段** (FM 即设施管理)

决策阶段	实施阶段	使用阶段
开发管理	项目管理	设施管理
项目建议书 可行性研究报告	项目开始到结束 通过策划和控制	物业资产管理 物业运行管理
任务: 项目定义	任务: 目标控制	-

注: 建设工程管理包含工程项目管理。

高频考点二: 工程管理的任务

工程管理是一种增值服务工作, 其核心任务是为工程的建设和使用增值。

比较内容	内涵	时间范围	核心任务
------	----	------	------



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

工程管理	大	决策阶段、实施阶段、使用阶段	工程的建设 和使用增值
工程项目管理	小	实施阶段	目标控制

1Z201020 建设工程项目管理的目标和任务

高频考点一：项目的概念

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。

1. **项目的实施期**：自项目开始至项目完成，指的是项目的**实施阶段**。

2. 主要任务：

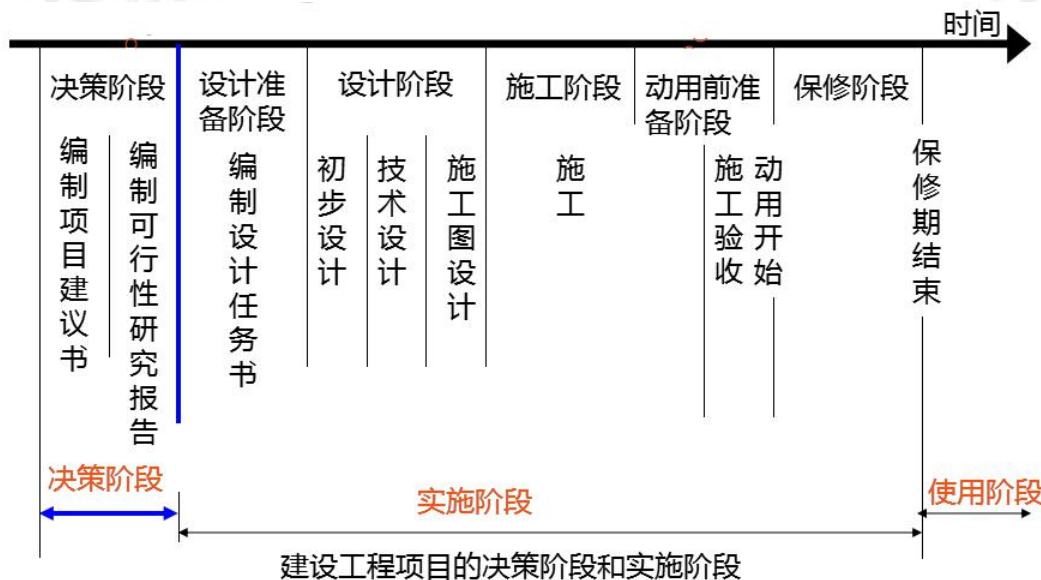
① **决策期**管理工作主要任务是**确定项目的定义**。

② **实施期**管理工作主要任务是**通过管理使项目的目标得以实现**。核心任务是**目标控制**。

3. 管理手段：项目**策划**和项目**控制**。

4. **业主方项目管理是核心**。

高频考点二：建设工程项目实施阶段的组成



高频考点三：各主体项目管理的目标和任务

1、管理目标

① 各个主体都是要服务于自身利益，还要服务项目整体利益；

② 各个主体项目管理都涉及工程全过程，侧重的阶段不同。

③ 涉及投资控制的管理方有：业主方、设计方、工程总承包方

2、管理任务都是“三控三管一协调”，安全管理最重要。

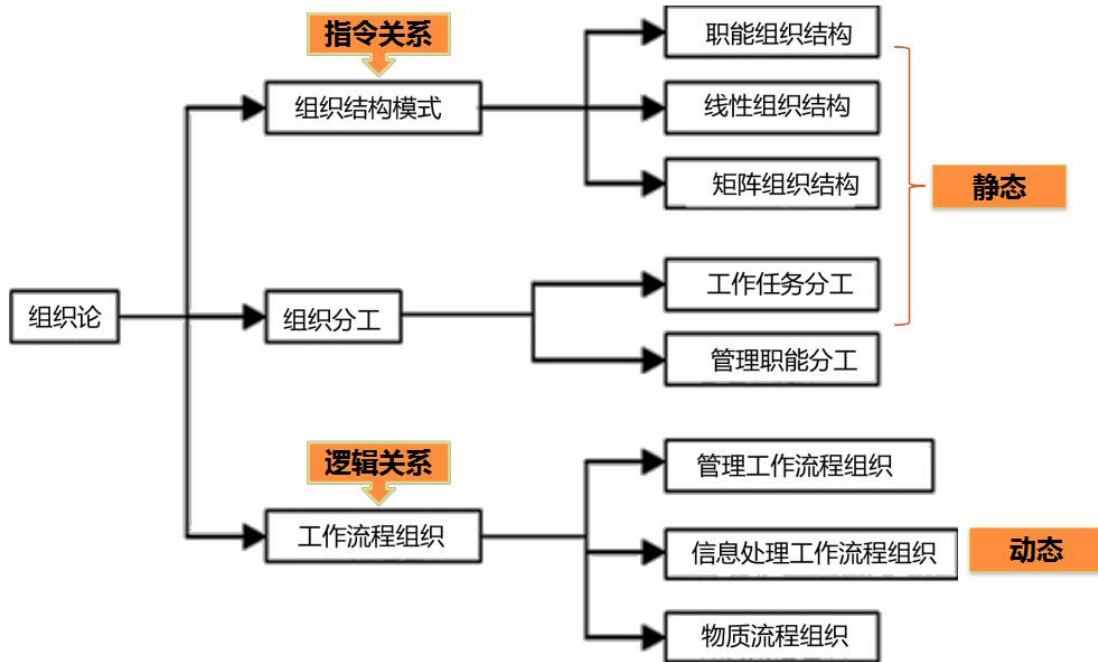
1Z201030 建设工程项目的组织

高频考点一：组织论



考证就上233网校APP

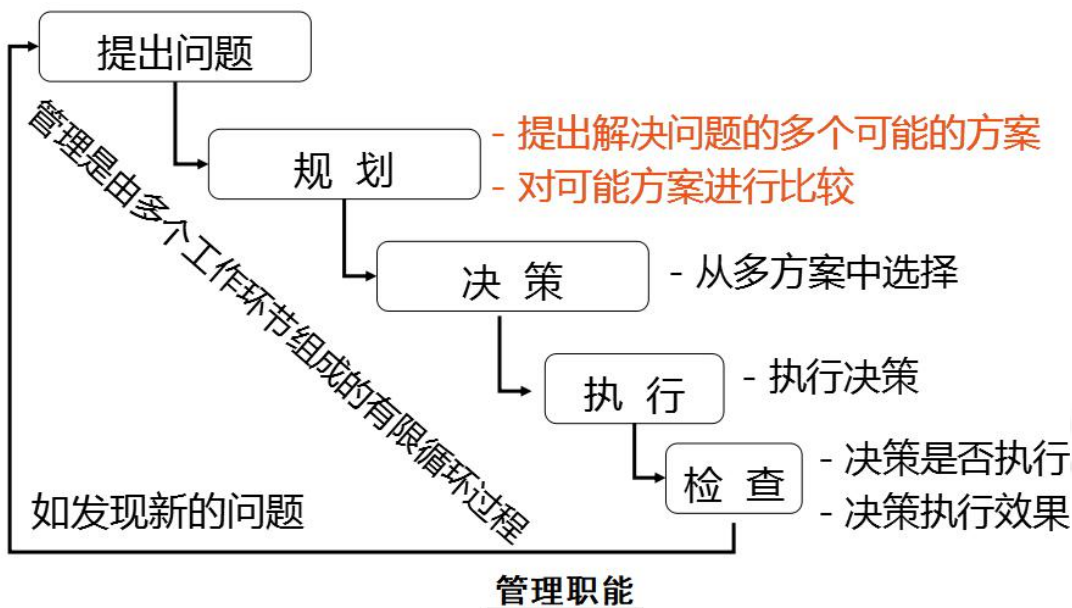
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握



高频考点二：项目结构图、组织结构图和合同结构图的区别

	表达的含义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达
项目结构图	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 (该项目的组成部分)	一个项目的组成部分(工作任务)	直线
组织结构图	反映一个组织系统中各组成部门(组成元素)之间的组织关系(指令关系)	一个组织系统中的组成部分(工作部门)	单向箭线
合同结构图	反映一个建设项目参与单位之间的 合同关系	一个建设项目的参与单位	双向箭线

高频考点三：管理职能



高频考点四：工作流程组织



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

- 1、管理 workflow 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 workflow 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 workflow、弱电工程物资采购 workflow、外立面施工 workflow 等) 。

1Z201040 建设工程项目策划

高频考点一：决策阶段策划与实施阶段策划的工作内容

	决策阶段	实施阶段
目标论证	(1) 确定项目建设的目的、宗旨和指导思想; (2) 项目的规模、组成、功能和标准的定义; (3) 项目 总投资 规划和论证; (4) 建设 周期 规划和论证。	(1) 投资目标的分解和论证; (2) 编制项目投资总体规划 ; (3) 进度目标的分解和论证; (4) 编制项目建设 总进度规划 ; (5) 项目功能分解; (6) 建筑面积分配; (7) 确定项目质量目标。
组织策划	(1) 决策期的组织结构; (2) 决策期任务分工; (3) 决策期管理职能分工; (4) 决策期 workflow; (5) 实施期组织总体方案 ; (6) 项目 编码体系分析 。	(1) 业主方项目管理的组织结构; (2) 任务分工和管理职能分工; (3) 项目管理工作流程; (4) 建立编码体系 。
管理策划	(1) 项目 实施期管理总体方案 ; (2) 生产运营期设施 管理总体方案 ; (3) 生产运营期经营 管理总体方案 。	(1) 项目实施各阶段项目管理的工作内容; (2) 项目风险管理与工程保险方案。
合同策划	(1) 决策期的合同结构; (2) 决策期的合同内容和文本; (3) 实施期合同结构总体方案 。	(1) 方案设计竞赛的组织; (2) 项目管理委托、设计、施工、物资采购的合同结构方案; (3) 合同文本。
经济策划	(1) 项目建设成本分析; (2) 项目效益分析; (3) 融资方案; (4) 编制资金需求量计划。	(1) 资金需求量计划; (2) 融资方案的深化分析。
技术策划	(1) 技术方案分析和论证; (2) 关键技术分析和论证; (3) 技术标准、规范的应用和制定。	(1) 技术方案的深化分析和论证; (2) 关键技术的深化分析和论证; (3) 技术标准和规范的应用和制定等。

1Z201050 建设工程项目采购的模式

高频考点一：工程总承包的基本出发点

- 1、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, 影响建设进度等弊病。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

2、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, 以达到为项目建设增值的目的。**

高频考点二: 施工总承包管理模式与施工总承包模式的特点

比较	施工总承包管理	施工总承包
投资控制	只确定施工总承包管理费, 不确定工程总造价, 有总投资风险	投标报价较有依据; 开工前有较明确的合同价, 利于总投资控制
进度控制	不需全部图纸, 提前开工, 利于缩短建设周期	开工日期不会太早, 建设周期长
质量控制	他人控制, 对质量控制有利	取决于 施工总承包单位的水平
合同管理	招标、合同由业主负责, 工程量较大	一次招标, 工作量大; 费率招标对投资控制不利
组织协调	由总承包管理单位负责, 减轻业主方的工作, 基本出发点	只负责对总承包单位的, 对业主有利

高频考点三: 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有以下优点

- 1、**合同总价不是一次确定**, 某一部分施工图设计完成以后, 再进行该部分施工招标, 确定该部分合同价, 因此整个建设项目的**合同总额的确定较有依据**;
- 2、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**;
- 3、在施工总承包管理模式下, 分包合同价**对业主是透明的**。

在国内, 对施工总承包管理模式存在不少误解, 误认为施工总承包管理单位仅仅做管理与协调工作, 而对建设项目目标控制不承担责任。实际上, 在组织结构和人员配备上, 施工总承包管理单位**仍然要有安全管理、费用控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和进行组织与协调的机构和人员**。

1Z201060 建设工程项目管理规划的内容和编制方法

高频考点一: 项目管理规划

- 1、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。如果采用工程总承包的模式, 业主方也可以委托工程总承包方编制项目管理规划。项目的其他参与单位, 如设计单位、施工单位和供货单位等, **也需要编制项目管理规划**。
- 2、项目管理规划策划应包括项目管理**规划大纲**和项目管理**实施规划**两类文件。
- 3、建设工程项目管理规划内容涉及的范围和深度, 在理论上和工程实践中**没有统一的规定**, 应视项目的特点而定。建设工程项目管理规划必须随着情况的变化而进行**动态调整**。

高频考点二: 项目管理规划大纲编制程序

- (1) **明确项目需求**和项目管理范围;
- (2) **明确项目管理目标**; (**目标**)
- (3) 分析项目实施条件, 进行项目**工作结构分解**; (**任务**)
- (4) **明确项目管理组织模式、组织结构和职责分工**; (**组织**)
- (5) 规定项目管理措施;
- (6) **编制项目资源计划**;
- (7) 报送审批。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

1Z201070 施工组织设计的内容和编制方法**高频考点一：施工组织设计的基本内容**

施工组织设计 的基本内容	工程概况
	施工部署及施工方案
	施工进度计划 (时间上)
	施工平面图 (空间上)
	主要技术经济指标

高频考点二：施工组织设计分类

施工组织总设计	单位工程施工组织设计	施工方案的内容
对象：群体、特大工程	单位工程	分部分项工程
(1) 工程概况 (2) 总体施工部署 (3) 施工总进度计划 (4) 总体 施工准备与主要资源配置计划 (5) 主要施工方法 (6) 施工总平面布置	(1) 工程概况 (2) 施工部署 (3) 施工进度计划 (4) 施工准备与资源配置计划 (5) 主要施工方案 (6) 施工现场平面布置	(1) 工程概况 (2) 施工安排 (3) 施工进度计划 (4) 施工准备与资源配置计划 (5) 施工方法及工艺要求

高频考点三：施工组织设计的编制和审批比较

序号	施工组织设计类型	审批主体
1	施工组织总设计	总承包单位技术负责人审批
2	单位工程施工组织设计 (包括规模较大的分部工程和专项工程施工方案)	施工单位技术负责人或技术负责人授权的技术人员审批
3	施工方案	项目技术负责人审批
4	重点、难点分部分项工程和专项工程施工方案	施工单位技术部门组织相关专家评审, 施工单位技术负责人批准
5	危险性较大的分部分项工程 (基坑支护与降水工程、土方开挖工程、模版工程、起重吊装工程、脚手架工程、拆除爆破工程) 施工方案	施工单位技术负责人、总监工程师签字后实施审批
6	危险性较大涉及 深基坑、地下暗挖工程、高大模版工程 的专项施工方案	施工单位还应当组织 专家论证、审查
7	由专业承包单位施工的分部分项工程和专项工程施工方案	1.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 2.有总承包单位时, 应由总承包单位项目技术负责人核准备案

1Z201080 建设工程项目目标的动态控制**高频考点一：项目目标动态控制的程序**

第一步：准备工作 (项目目标分解、确定计划值)

第二步：实施过程 (收集实际值、计划值与实际值比较、如有偏差, 纠偏)

**考证就上233网校APP**

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

第三步: 目标调整 (如有必要, 进行目标调整)

高频考点二: 动态控制的纠偏措施

- (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; (**资金、资源、奖励**)
- (4) 技术措施, 如调整**设计**、改进**施工方法**和改变**施工机具**等。

组织是目标能否实现的**决定性**因素。应充分重视组织措施对项目目标控制的作用。

高频考点三: 投资的计划值和实际值的比较

工程概算→工程预算→工程合同价→工程款支付

(注: 以**时间先后顺序**, **两两比较**)

投资的计划值和实际值是相对的, 如: 相对于工程预算而言, 工程概算是投资的计划值; 相对于工程合同价, 则工程概算和工程预算都可作为投资的计划值等。

1Z201090 施工企业项目经理的工作性质、任务和责任

高频考点一: 《建设工程施工合同 (示范文本) 》(2017) 中涉及项目经理条款。

- 1、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、项目经理不是一个技术岗位, 而是一个**管理岗位**; 他是一个组织系统中的管理者, 至于是否它有人权、财权和物资采购权等管理权限, 则由**其上级确定**。
- 3、涉及时间(数字)的考点。

高频考点二: 项目经理的权限 (记住权限, 区分职责)

- (1) **参与**项目招标、投标和合同签订;
- (2) **参与**组建项目管理机构;
- (3) **参与**组织对项目各阶段的重大决策;
- (4) **主持**项目管理机构工作;
- (5) 决定**授权**范围内的项目资金的投入和使用;
- (6) 在组织制度的框架下**制定**项目管理机构管理制度;
- (7) **参与选择**并直接管理具有相应资质的分包人;
- (8) **参与选择**大宗资源供应单位;
- (9) 在**授权**范围内与项目有关方进行直接沟通;
- (10) 法定代表人和组织授予的其他权利。

注: “**五参与, 两授权, 一主持, 一制定**”

1Z201100 建设工程项目的风险和风险管理的工作流程

高频考点一: 风险等级矩阵表

风险等级		损失等级			
		1	2	3	4
概率 等级	1	I 级	I 级	II 级	II 级
	2	I 级	II 级	II 级	III 级
	3	II 级	II 级	III 级	III 级
	4	II 级	III 级	III 级	IV 级

风险等级 = 损失等级 × 概率等级



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

I级: 1~2; II级: 3~6;

III级: 8~12; IV级: 16

高频考点二: 建设工程项目的风险类型

建设工程项目的风险有如下几种类型。

1. 组织风险, 如:

- (1) 组织结构模式;
- (2) 工作流程组织;
- (3) 任务分工和管理职能分工;
- (4) 业主方 (包括代表业主利益的项目管理方) 人员的构成和能力;
- (5) 设计人员和监理工程师的能力;
- (6) 承包方管理人员和一般技工的能力;
- (7) 施工机械操作人员的能力和经历;
- (8) 损失控制和安全管理人员的资历和能力等。

2. 经济与管理风险, 如:

- (1) 宏观和微观经济情况;
- (2) 工程资金供应的条件;
- (3) 合同风险;
- (4) 现场与公用防火设施的可用性及其数量;**
- (5) 事故防范措施和计划;**
- (6) 人身安全控制计划;
- (7) 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) 工程勘测资料和有关文件;
- (2) 工程设计文件;
- (3) 工程施工方案;
- (4) 工程物资;
- (5) 工程机械等。

高频考点三: 风险管理的工作流程

包括: 项目**风险识别**、**项目风险评估**、**项目风险应对**和**项目风险监控**。

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) 利用已有数据资料和相关专业方法分析各种风险因素**发生的概率**;
- (2) 分析各种风险的**损失量**;



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(3) 根据各种风险发生的概率和损失量, 确定各种风险的**风险量和风险等级**。

3. 项目风险应对

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. 项目风险监控

在项目进展过程中应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**。

1Z201110 建设工程监理的工作性质、工作任务和工作方法

高频考点一: 监理的工作性质

建设工程监理是一种高智能的**有偿技术服务**, 我国的工程监理属于国际上**业主方项目管理的范畴**。在国际上把这类服务归为**工程咨询** (工程顾问) 服务。

工程监理的工作性质有如下几个特点。

(1) **服务性**, 工程监理单位将尽一切努力进行项目的目标控制, 但它不可能保证项目的目标一定实现, 它也不可能承担由于不是它的责任而导致项目目标的失控。

(2) **科学性**

(3) **独立性**, 在组织上和经济上不能依附于监理工作的对象, 否则它就不可能自主地履行其义务。

(4) **公平性**, 当业主方和承包商发生利益冲突或矛盾时, 工程监理机构应以**事实为依据, 以法律和有关合同为准绳, 在维护业主的合法权益时, 不损害承包商的合法权益**。

高频考点二、监理权限

“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”

监理发现安全隐患的, 应当要求整改; 情况严重的, 应当**要求暂时停工, 并及时报告建设单位**。施工单位**拒不整改或不停工的, 应及时报告主管部门**。

高频考点三: 工程建设监理规划与工程建设监理实施细则

比较内容	监理规划	监理实施细则
时间	签订合同及收到设计文件后	开工前
编制人	总监主持专业监理参加	各专业监理工程师
审批	监理单位技术负责人	总监
依据	监理大纲、监理合同、项目合同	监理规划、标准、设计资料、施工组织设计
内容	/	专业特点、工作流程、控制要点和目标值、方法与措施



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握