

一级建造师《建设工程项目管理》大纲及讲评四 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/154/2021_2022__E4_B8_80_E7_BA_A7_E5_BB_BA_E9_c54_154304.htm 1Z201033 项目结构图

(1)项目结构图(Project Diagram)，或称WBS(Work breakdown structure)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各项工作任务，表达项目总体的结构框架。图1Z201033是某软件园项目结构图的一个示例。(2)对项目结构图中的每一个组成部分应该进行编码，形成项目结构编码。它和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理的编码有紧密的有机联系，但它们之间又有区别。项目结构图及其编码是编制上述其他编码的基础。1Z201034 项目管理的组织结构图(1)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Diagram of organizational breakdown structure)，或称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关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。对一个稍大一些的项目的组织结构应该进行编码，它不同于项目结构编码，但两者之间也会有一定的联系。图1Z201034-1是项目组织结构图的示例，它属于只能组织结构。(2)一个建设工程项目的实施除了业主方外，还有许多单位参加，如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位以及有关的政府行政管理部门等，项目组织结构图应注意表达业主方以及项目的参与单位有关的各工作

部门之间的组织关系。(3)业主方、设计方、施工方、供货方和工程管理咨询方的项目管理的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。(4)项目组织结构图应反映项目经理和费用(投资或成本)控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员之间的组织关系。(5)图1Z201034-2是一个线性组织结构的项目组织结构图示例,在线性组织结构中每一个工作部门只有唯一的上级工作部门,其指令来源是唯一的。在图1Z201034-2中表示了总经理不允许对项目经理、设计方直接下达指令,总经理必须通过业主代表下达指令;而业主代表也不允许对设计方等直接下达指令,他必须通过项目经理下达指令,否则就会出现矛盾的指令。项目的实施方(如图1Z201034-2中的设计方、施工方和甲供物资方)的唯一指令来源是业主方的项目经理,这有利于项目的顺利进行。

1Z201035 项目管理任务分工表

(1)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。(2)为了编制项目管理任务分工表,首先应对项目实施的各阶段的费用(投资或成本)控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等管理任务进行详细分解,在项目管理任务分解的基础上确定项目经理和费用(投资或成本)控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员的工作任务。

1Z201036 项目管理职能分工表

(1)管理是由多个环节[天宇科技1]组成的过程,即:提出问题;筹划提出解决问题的可能的方案,并对多个可能的方案进行分析(Plan);决策(Do);执行(Execute);检查

(Check)。这些组成管理的环节就是管理的职能。管理的职能在一些文献中也有不同的表述，但其内涵是类似的。

(2) 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和其管理职能分工，上述各方都应该编制各自的项目管理职能分工表。

(3) 项目管理职能分工表是用表的形式反映项目管理班子内部项目经理、各工作部门和各工作岗位对各项工作任务的项目管理职能分工。为了区分业主方和代表业主利益的项目管理方和工程建设监理方等的管理职能，也可以用管理职能分工表表示，如表1Z201036所示的是某项目的一个示例。表中用英文字母表示管理职能。

1Z201037 工作流程图 (1) 工作流程图服务于工作流程组织，它用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系。图1Z201037是某项目设计变更的工作流程图示例。

(2) 在项目管理中可运用工作流程图来描述各项项目管理工作的流程，如投资控制工作流程图、进度控制工作流程图、质量控制工作流程图、合同管理工作流程图、信息管理工作流程图、设计的工作流程图、施工的工作流程图、物资采购的工作流程图等。

(3) 工作流程图可视需要逐层细化，如初步设计阶段投资控制工作流程图、施工图阶段投资控制工作流程图、施工阶段投资控制工作流程图等。

1Z201038 合同结构图 (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。通过合同结构图可以非常清晰地了解一个项目有哪些，或将有哪些合同，以及了解项目各参与方的合同组织关系。

(2) 如果两个单位之间有合同关系，在合同结构图中用双向箭杆联系 (图1Z201038)。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。 1Z201040掌握建设工程项目管理规划的概念、内容和编制方法 1Z201041建设工程项目管理规划的概念 建设工程项目管理规划（国际上常用的术语为：Project Brief，Project Implementation Plan，Project Management Plan）是指导项目管理工作的纲领性文件，它从总体上和宏观上对如下几个方面进行分析和描述：为什么要进行项目管理；（Why）项目管理需要做什么工作；（What）怎样进行项目管理；（How）谁做项目管理哪方面的工作；（Who）什么时候做哪些项目管理工作；（When）项目的总投资；（Cost）项目的总进度。（Time）

建设工程项目管理规划[天宇科技2]涉及项目整个实施阶段，它属于业主方项目管理的范畴。如果采用建设项目总承包的模式，业主方也可以委托建设项目总承包方编制建设工程项目管理规划，因为建设项目总承包的工作涉及项目整个实施阶段。建设项目的其他参与单位，如设计单位、施工单位和供货单位等，为进行其项目管理也需要编制项目管理规划，但它只涉及项目实施的一个方面，并体现一个方面的利益，可称为设计方项目管理规划、施工方项目管理规划和供货方项目管理规划。 1Z201042建设工程项目管理规划的内容 建设工程项目管理规划一般包括如下内容[天宇科技3]：项目概述；项目的目标分析和论证；项目管理的组织；项目采购和合同结构分析；投资控制的方法和手段；进度控制的方法和手段；质量控制的方法和手段；安全、健康与环境管理的策略；信息管理的方法和手段；技术路线和关键技术的分析；设计过程的管理；施工过程的管理；风险管理的策略等。 建设工程项目管理规划内容涉及的范围和深度，在理

论上和工程实践中并没有统一的规定，应视项目的特点而定。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com