

二级建造师《施工管理概论》重点讲义（一）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/451/2021_2022__E4_BA_8C_E7_BA_A7_E5_BB_BA_E9_c55_451126.htm

施工管理概论 项目目标动态控制的准备工作：分解目标，确定计划值。项目目标动态控制的核心：收集目标的实际值，定期与计划值比较，如有偏差，则采取纠偏措施进行纠偏。 工程合同价与投标价中的相应成本项施工实际成本规划中的相应成本项实际施工成本中的相应成本项工程款支付中的相应成本项施工成本规划与实际施工成本中的相应成本项比较取得建造师注册证书的人员是否担任工程项目施工的项目经理，由企业决定。 取得建造师执业资格的人员表示其知识和能力符合建造师执业的要求建筑施工企业项目经理，是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，是建筑施工企业在工程项目上的代表人。 项目经理的任务：贯彻执行国家法律和企业制度，严格财务管理，执行合同，确保工期和质量，实行安全、文明生产，提高经济效益。 项目经理的职责：组织项目管理班子；以企业法定代表人的身份处理和签署有关合同；指挥施工生产经营活动；选择施工作业队伍；进行合理的经济分配；企业法定代表人授予的其他管理权利。 资源进度计划的类型：力求资源均衡的；符合工期约束条件的；符合资源供应约束条件的。 施工资源管理的目的：施工资源的合理配置（合理选择、合理分配、合理供应和使用）为项目实现提供资源保证 人力资源管理任务：组织和人力资源规划是识别、确定和分派项目角色、职责和报告关系的过程；建立项目组织结构、组建和优化项

目管理班子，并将确定的项目角色、组织机构、职责和报告关系形成文档。组织项目管理班子人员的获取：通过外部招聘方式获得，也可以对项目承担组织内的成员进行重新分配。管理项目管理班子的成员：明确每个班子的成员的职责、权限和个人业绩测量标准，以确保项目管理班子成员对工作的正确理解，并作为进行评估的基础。团队建设：分析影响项目管理班子的成员和团队业绩与士气的因素，并采取措施调动积极因素，减少消极影响。建立项目管理班子的成员之间进行沟通 and 解决冲突的渠道，创立良好的人际关系和工作氛围。

项目管理的核心：项目的目标控制

业主方项目管理是管理的核心

业主方项目管理的目标和任务

投资目标：项目总投资目标

进度目标：项目动用的时间，不是竣工时间。

质量目标

建设工程的全寿命周期包括项目的决策阶段、实施阶段和使用阶段

七大管理任务：安全管理；投资控制（对设计方还有设计工作有关的工程造价控制；对总承包方还有总承包方的成本控制）；进度控制；质量控制；合同控制；信息管理；组织和协调。

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

决策阶段：编制项目建议书、编制可行性研究报告（项目决策阶段）

设计准备阶段：编制设计任务书（项目实施阶段）

设计阶段：初步设计、技术设计、施工图设计

设计方管理的目标包括设计的成本目标、设计的进度目标和设计的质量目标，以及项目的投资目标

供货方管理的目标包括供货方的成本目标、供货方的进度目标和供货方的质量目标。

建设项目总承包管理的目标包括项目的总投资目标、总承包方的成本目标、项目的进度目标和项目的质量目标。

施工方的目标

包括施工方的成本目标、施工方的进度目标和施工方的质量目标。施工方指施工总承包方（GC）、施工总承包管理方（MC）、分包施工方、建筑项目总承包的施工任务执行方或提供施工的劳务。施工总承包方对承包工程承担施工任务的执行和组织的总的责任 1.施工安全、施工总进度控制、施工质量控制、施工的组织 2.控制施工的成本（这是施工总承包方内部的管理任务） 3.施工总承包方除了完成自己承担的施工任务外，还组织和指挥分包施工单位等的施工。 4.负责施工资源的供应组织 5.代表施工方与业主、设计、监理等外部单位的联系和协调 施工总承包管理方对承包的工程承担施工任务组织的总的责任。不承担或部分承担施工任务的执行；不参与施工和供货合同的签订；承担对分包的组织和管理责任；施工总承包管理方和施工总承包承担相同的管理任务和责任，负责组织和指挥分包施工单位的施工、与业主、设计、监理外部单位的联系和协调 建设工程项目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，克服由于设计和施工的不协调而影响建设进度等弊病。主要意义：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，促进设计与施工紧密结合，达到项目建设增值的目的。多数采用变动总价合同。 职能组织结构：每一个工作部门可能有多个矛盾的指令源。有多个指令源。 线性组织结构：每一个工作部门只有一个指令源。 矩阵组织结构：其指令源为二 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是相对静态的组织关系。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，是动态关系。工作流程图服务于工作流程组织。组织工具是组织论基本理论应用手段，基本的组织工具如组织结构图、任务分工图、管理职能分工表和工作流程图。项目结构图：反映工作对象之间的组织关系。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。国务院可以规定实行强制监理的建筑工程的范围。我国的建设工程监理属于业主方项目管理的范畴；国际上，归为工程咨询（工程顾问）服务。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，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。监理人员认为施工安全不符合要求的，有权要求施工企业改正，情节严重的，应当要求施工单位暂停施工，及时报告建设单位。监理人员发现设计不符合要求的，应当报告建设单位要求设计单位改正。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