

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_ti2020/505/2021_2022__E4_BA_8C_E7_BA_A7_E5_BB_BA_E9_c55_505272.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 P10 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。 监理单位有下列行为之一的，责令改正；逾期未改正的，停业整顿，并处1030万罚款；情节严重的降级，直至吊销执照；造成事故，构成犯罪的，对直接责任人追究刑事责任；造成损失的，承担赔偿责任： 未对安全措施或专项施工方案审查的； 发现安全事故隐患未及时要求整改或暂停施工的； 未依法和强制性标准实施监理的。 施工企业需要实施旁站监理的关键部位、施工前24小时，应当书面通知监理企业派驻工地的项目监理机构派员实施监理。 项目的风险类型： 组织风险：各种人员的知识、经验和能力 经济与管理风险：工程资金供应条件；合同风险；现场与公用防火措

施的可用性及数量；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。工程环境风险：灾害、地质和水文条件、气象条件、火灾和爆炸因素等。技术风险：设计文件；施工方案、工程物资、工程机械。风险管理包括策划、组织、领导、协调和控制等方面。风险管理工作流程：风险辨识，分析存在风险 风险分析，对各种风险衡量其风险量； 风险控制，采取措施； 风险转移，投保等 施工成本控制 直接工程费：人工费、材料费、施工机械使用费 人工费：直接从事施工的工人开支的各项费用，包括：基本工资 工资性补贴是指按规定标准发放的特价补贴，煤、燃气补贴，交通补贴，住房补贴和流动施工津贴等 生产工人辅助工资：包括职工学习、培训期间的工资，调动工作、探亲、休假期间的工资，因气候影响的停工工资，女工哺乳时间的工资，病假在六个月以内的工资，以及产、婚、丧假期的工资等。 职工福利费：按规定计提。 生产工人劳动保护费：是指按规定标准发放的劳动保护用品的购置费、修理费、徒工服装补贴、防暑降温费和在有碍身体健康环境中施工的保健费用等。 措施费：环境保护费、文明施工费、安全施工费、临时设施费、夜间施工增加费、二次搬运费、大型机械设备进出场及安拆费、混凝土、钢筋混凝土模板及支架费、脚手架费、已完工程及设备保护费、施工排水、降水费 规费：工程排污费、工程定额测定费、社会保障费（养老保险费、失业保险费、医疗保险费）、住房公积金、危险作业意外伤害保险 材料费指构成工程实体的原材料、辅料、构配件等的原价、运杂费、运输损耗费、采购保管费、检验试验费。不包括新结构、新材料的试验费和建设单位对具有出厂合格

证明的材料进行检验，对构件作破坏性试验及其他特殊要求检验的费用 病假在六个月以上的工资属于企业管理费中的劳动保险费 税金是指国家税法规定的应计入建筑安装工程造价内的营业税、城市维护建设税及教育费附加等 营业税的税额为营业额的3%。城乡维护建设税的纳税人所在地为市区的，按营业税的7%征收；所在地为县镇的，按营业税的5%征收；所在地为农村的，按营业税的1%征收。教育费附加为营业税的3%。三费合一计算，以工程成本加利润为基数计算税金：税金=(直接费 间接费 利润)×税率，市区为3.41%；县镇为3.35%；农村为3.22%。

发包与承包价的计算方法分工料单价法和综合单价法 综合单价法当 $C > C_0$ 时采用以人工费、材料费和机械费合计为基数计算该分项的间接费和利润；当 $C < C_0$ 时采用以人工费和机械费合计为基数计算该分项的间接费和利润（ C_0 为本地原费用定额测算所选典型工程材料费占人工费、材料费和机械费合计的比例； C 为各分项工程中材料费占人工费、材料费和机械费合计的比例）

施工成本管理的任务和环节包括：施工成本的预测、计划、控制、核算、分析、考核。施工项目成本预测是施工项目成本决策与计划依据 施工项目成本计划：建立成本管理责任制，开展成本控制和成本核算的基础 是降低成本的指导文件，是设立目标成本的依据 施工项目成本控制：贯穿于从投标阶段到项目竣工验收的全过程 施工成本控制可分为事先控制、事中控制和事后控制 施工成本核算一般以单位工程为成本核算对象（见书上39页）成本预测是成本决策的前提，成本计划是成本决策所确定的目标具体化，成本核算是对成本计划的最后检验，成本考核是实现成本目标责任制的保证和实现决策目

标的重要手段。 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