

## 2018 一建《项目管理》教材知识点大全

### 考点一：建设工程项目管理的内涵

1.建设工程项目管理的内涵：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。

2.项目的核心任务是项目的目标控制

【对比】建设工程管理的核心任务：为工程的建设和使用增值。

3.业主方的项目管理往往是该项目的管理的核心。

业主方是建设工程项目实施过程(生产过程)的总集成者，也是建设工程项目生产过程的总组织者。

项目管理的类型：

- 业主方
- 设计方
- 施工方(施工总承包、施工总承包管理、分包方)
- 建设物资供货方
- 建设项目总承包方(EPC)

### 考点二：项目总承包方的项目管理

(1)工程总承包管理包括：

- ①项目部的项目管理活动
- ②工程总承包企业职能部门参与的项目管理活动

(2)工程总包项目管理的内容(多选考点)

- ①任命项目经理，组建项目部，项目策划和编制项目计划；
- ②实施设计管理、采购管理、施工管理、试运行管理；
- ③进行项目范围管理、进度、费用、设备材料、资金、质量、安全、职业健康环境、人力资源、风险、沟通与信息、合同、现场管理和项目收尾

(3)项目范围管理：保证项目包含且仅包含项目所需的全部工作的过程。

涉及：范围计划编制、范围定义、范围验证和范围变更控制的管理。

### 考点三：系统目标实现的因素

- ①组织因素：组织是目标能否实现的决定性因素。
- ②人的因素：包括管理人员和生产人员的数量和质量。
- ③方法与工具：包括管理的方法与工具以及生产的方法与工具。

控制项目目标的措施：组织措施，管理措施，经济措施，技术措施。

### 考点四：工作任务分工

业主方和项目各参与方，编制各自的任务分工表。

1.工作任务分工

任务分解→明确任务(项目经理、主管部门或人员)→编制工作任务分工表

三控制、三管理、一组织协调

2.工作任务分工表

表中明确各项工作任务由哪个工作部门(人)负责，哪些配合或参与。

随着项目的进展，应视必要进行调整。

**考点五：建设工程项目策划概念**

1.是通过调查研究和收集资料，在充分占有信息的基础上，针对建设工程项目的决策和实施，或决策和实施中的某个问题，进行组织、管理、经济和技术等方面的科学分析和论证，旨在为项目建设的决策和实施增值。

建设工程管理的核心任务是为建设和使用增值。

2.工程项目策划的过程，其实质是知识管理的过程，即通过知识的获取，经过知识的编写、组合和整理，而形成新的知识。

3.工程项目策划是一个开放性的工作过程，需要整合多方面专家的知识。

**考点六：项目管理职能分工表**

①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。该表也可用于企业管理。

②我国多数企业和建设项目的指挥或管理机构，习惯用岗位责任描述书来描述每一个工作部门的工作任务。

③管理职能分工表会暴露仅用岗位责任描述书时所掩盖的矛盾。如使用管理职能分工表还不足以明确每个工作部门的管理职能，则可辅以使用管理职能分工描述书。

**考点七：项目总承包模式的优点**

实现生产过程的组织集成化，为项目建设增值，一般采用变动总价合同。克服施工和设计分离，节约投资、进度提前。

在国际上，民用项目总承包的招标多数采用项目功能描述的方式，而不采用项目构造描述的方式。

建设项目工程总承包方的工作程序如下：

①项目启动：任命项目经理，组建项目部。②项目初始阶段；③设计阶段；④采购阶段；⑤施工阶段；⑥试运行阶段；

⑦合同收尾：取得合同目标考核证书，办理结算手续，清理各种债权债务；缺陷通知期限满后取得履约证书。

⑧项目管理收尾：办理项目资料归档，进行项目总结，对项目部人员进行考核评价，解散项目部。

**考点八：物资采购管理应遵循的程序**

①明确采购产品或服务的基本要求、采购分工及有关责任；

②进行采购策划，编制采购计划；

③进行市场调查，选择合格的产品供应或服务单位，建立名录；

④采用招标或协商等方式实施评审工作，确定供应或服务单位；

⑤签订采购合同；

⑥运输、验证、移交采购产品或服务；

⑦处置不合格产品或不符合要求的服务；

⑧采购资料归档。

**考点九：项目经理的职责**

(1)项目管理目标责任书规定的职责；

(2)主持编制项目管理实施规划，对项目目标进行系统管理；

(3)对资源进行动态管理；

(4)建立专业管理体系并组织实施；

(5)进行授权范围内的利益分配；

全国统一报名咨询电话：400-861-8800

学习网址：[www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)

- (6)收集工程资料，准备结算资料，参与工程竣工验收；
- (7)接受审计，处理项目经理部解体的善后工作；
- (8)协助组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作。

#### 考点十：人力资源管理的工作步骤

- (1)编制人力资源规划；
- (2)通过招聘增补员工；
- (3)通过解聘减少员工；
- (4)进行人员甄选，经过以上四个步骤，可以确定和选聘到有能力的员工；
- (5)员工的定向；
- (6)员工的培训；
- (7)形成能适应组织和不断更新技能与知识的能干的员工；
- (8)员工的绩效考评；
- (9)员工的业务提高和发展。

#### 考点十一：资源管理和人力资源管理的内涵

- 1.资源管理包括人力资源、材料、机械设备、技术和资金管理。
- 2.项目资源管理的全过程包括项目资源计划、配置、控制和处置。
- 3.项目人力资源管理的目的是调动所有项目参与人的积极性，在项目承担组织的内部和外部建立有效的工作机制，以实现项目目标。

##### 4.人力资源管理的工作步骤：

- (1)编制人力资源规划；
- (2)通过招聘增补员工；
- (3)通过解聘减少员工；
- (4)进行人员甄选，经过以上四个步骤，可以确定和选聘到有能力的员工；
- (5)员工的定向；
- (6)员工的培训；
- (7)形成能适应组织和不断更新技能与知识的能干的员工；
- (8)员工的绩效考评；
- (9)员工的业务提高和发展。

#### 考点十二：项目经理的权限

- (1)参与项目招标、投标和合同签订；
- (2)参与组建项目经理部；
- (3)主持项目经理部工作；
- (4)决定授权范围内的项目资金的投入和使用；
- (5)制定内部计酬办法；
- (6)参与选择并使用具有相应资质的分包人；
- (7)参与选择物资供应单位；
- (8)在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系；
- (9)法定代表人授予的其他权力。

#### 考点十三：设计阶段建设监理任务

编写设计要求文件；

全国统一报名咨询电话：400-861-8800

学习网址：[www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)



组织建设工程设计方案竞赛或设计招标，协助业主选择勘察设计单位；  
拟订和商谈设计委托合同；  
配合设计单位开展技术经济分析，参与设计方案的比选；  
参与设计协调工作；  
参与主要材料和设备的选型(视业主的需求而定)；  
审核或参与审核工程估算、概算和施工图预算；审核或参与审核主要材料和设备的清单；  
参与检查设计文件是否满足施工的需求；  
设计进度控制；  
参与组织设计文件的报批。

#### 考点十四：招标阶段建设监理工作任务

- (1)拟订或参与拟订建设工程施工招标方案；
- (2)准备建设工程施工招标条件；
- (3)协助业主办理招标申请；
- (4)参与或协助编写施工招标文件；
- (5)参与建设工程施工招标的组织工作；
- (6)参与施工合同的商签。

#### 考点十五：施工准备阶段建设监理任务

- (1)审查施工单位提交的施工组织设计中的质量安全技术措施、专项施工方案与工程建设强制性标准的符合性；
- (2)参与设计单位向施工单位的设计交底；
- (3)检查施工单位工程质量、安全生产管理制度及组织机构和人员资格；
- (4)检查施工单位专职安全生产管理人员的配备情况；
- (5)审核分包单位资质条件；
- (6)检查施工单位的试验室；
- (7)查验施工单位的施工测量放线成果；
- (8)审查工程开工条件，签发开工令。

#### 考点十六：设备采购供应的监理工作任务

- (1)制定(或参与制定)材料和设备供应计划和相应的资金需求计划；
- (2)通过材料和设备的质量、价格、供货期和售后服务等条件的分析和比选，协助业主确定材料和设备等物资的供应单位；
- (3)起草并参与材料和设备的订货合同；
- (4)监督合同的实施。

#### 考点十七：竣工验收阶段建设监理任务

- (1)督促和检查施工单位及时整理竣工文件和验收资料，并提出意见；
- (2)审查施工单位提交的竣工验收申请，编写工程质量评估报告；
- (3)组织工程预验收，参加业主组织的竣工验收，并签署竣工验收意见；
- (4)编制、整理工程监理归档文件并提交给业主。

#### 考点十八：施工合同管理方面的工作

- (1)拟订合同结构和合同管理制度，包括合同草案的拟订、会签、协商、修改、审批、签署和保管等工
- 全国统一报名咨询电话：400-861-8800      学习网址：[www.niceloo.com](http://www.niceloo.com)

作制度及流程;

- (2)协助业主拟订工程的各类合同条款,并参与各类合同的商谈;
- (3)合同执行情况的分析和跟踪管理;
- (4)协助业主处理与工程有关的索赔事宜及合同争议事宜。

### 考点十九: 监理的程序

- (1)组成项目监理机构,配备满足的人员与设施;
- (2)编制工程建设监理规划,编制监理实施细则;
- (3)实施监理服务;
- (4)组织工程竣工预验收,出具监理评估报告;
- (5)参与工程竣工验收签署建设监理意见;
- (6)建设监理业务完成后,向业主提交监理工作报告及工程监理档案文件。

### 考点二十: 施工成本预测与计划

#### 1、施工成本预测

施工前对成本进行估算,是施工项目成本决策与计划的依据。

分析影响成本变化的各个因素,比照已完或将完施工项目的成本,预测这些因素对项目的影响,预测出工程的单位成本或总成本

通过成本预测,满足业主和本企业要求的前提下,选择成本低,效益好的最佳方案,加强成本控制,克服盲目性,提高预见性。

#### 2、施工成本计划

货币形式编制的书面方案,开工前编制完成。

作用:是建立施工项目成本管理责任制、开展成本控制和核算的基础,是项目降低成本的指导文件,是设立目标成本的依据,是目标成本的一种形式。

施工成本计划一般有三类指标:数量指标(数值)、质量指标(比值)、效益指标(差值,降低额)

### 考点二十一: 施工成本控制与核算

#### 一、施工成本控制

施工过程中,对影响成本的因素加强管理,采取措施使消耗和支出控制在计划范围内;动态监控...采取措施,减少或消除损失浪费。

投标阶段开始直至保证金返还的全过程,是企业全面成本管理的重要环节。

合同文件和成本计划规定了成本控制的目标,进度报告、工程变更与索赔资料是成本控制过程中的动态资料。

#### 二、成本核算

##### 1.施工成本核算包括两个基本环节

- 一是:按规定的成本开支范围对施工费用进行归集和分配,计算出施工费用的实际发生额;
- 二是:根据成本核算对象,计算出总成本和单位成本。

2.施工项目成本核算所提供的各种成本信息,是各个环节的依据。

3.一般以单位工程为对象,也可灵活划分。

4.项目管理必须实行施工成本核算制,与项目经理责任制构成了项目管理的运行机制。

5.三同步:形象进度、产值统计、实际成本归集,取值范围应一致。

6.对竣工工程的成本核算,应区分为竣工工程现场成本和竣工工程完全成本,分别由项目经理部和企业财务部门进行核算分析,目的在于分别考核项目管理绩效和企业经营绩效。

**考点二十二：技术核定与见证取样送检**

1.技术核定：施工中图纸的要求不明，图纸内部存在矛盾等，需设计单位明确或确认，施工方必须以技术核定单的方式向监理工程师提出。

**2.见证取样送检**

见证人员：建设单位及监理单位中人员担任；

试验室：具备国家或地方工程检验检测主管部门核准的相关资质。

**考点二十三：施工成本管理的基础工作**

成本管理责任体系的建立是施工成本管理最根本、最重要的基础工作。

还包括：(10、13 年多选)

(1)统一组织内部工程项目成本计划的内容和格式。

(2)建立企业内部施工定额并保持其适应性、有效性和相对的先进性。

(3)建立生产资料市场价格信息的收集网络和必要的派出询价网点，做好市场行情预测，保证采购价格信息的及时性和准确性。

(4)建立已完项目的成本资料、报告报表等的归集、整理、保管和使用管理制度。

(5)科学设计施工成本核算账册体系、业务台账、成本报告报表，为业务操作统一格式。

**考点二十四：施工成本分析与考核****一、施工成本分析**

1.施工成本分析是在施工成本核算的基础上，对成本的形成过程和影响成本升降的因素进行分析，以寻求进一步降低成本的途径，包括有利偏差的挖掘和不利偏差的纠正。

2.施工成本分析贯穿于施工成本管理的全过程，成本的形成过程中进行分析。

3.成本偏差的控制，分析是关键，纠偏是核心。

4.成本偏差分为局部成本偏差和累计成本偏差。

局部成本偏差：按月度、周、天等核算成本偏差，还可按专业、分部分项作业核算。

累计成本偏差是指已完工程在某一时点上实际总成本与相应的计划总成本的差异。

**二、施工成本考核**

1.将成本的指标与计划、定额、预算进行对比和考核，评定计划完成情况及责任者的业绩，给予奖惩。

2.主要考核指标：成本降低额、成本降低率

3.成本考核可以分别考核公司层和项目管理部。

4.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。

**考点二十五：竣工验收报告**

竣工验收合格后，建设单位及时提出工程竣工验收报告。

报告包括：工程概况，建设单位执行基本建设程序的情况，对勘察、设计、施工、监理等方面的评价，工程竣工验收时间、程序、内容和组织形式，竣工验收意见等

还应附有下列文件：

(1)施工许可证

(2)施工图设计文件审查意见

(3)工程竣工报告、工程质量评估报告、质量检查报告、工程质量保修书

(4)验收组人员签署的工程竣工验收意见

(5)其他



### 考点二十六：竣工质量验收的依据

- (1)法律法规和管理条例和办法;
- (2)工程施工质量验收统一标准;
- (3)专业工程施工质量验收规范;
- (4)批准的设计文件、施工图纸及说明书;
- (5)工程施工承包合同;
- (6)其他

### 考点二十七：施工质量与设计质量的协调

#### 一、项目设计质量的控制

项目设计质量的控制，主要是从满足项目建设需求入手，包括法律法规、强制性标准和合同规定的明确需求以及潜在需求，以使用功能和安全可靠性为核心，进行下列设计质量的综合控制。

- 1.功能性;2.可靠性;3.观感性;4.经济性;5.施工可行性质量控制。

#### 二、施工与设计的协调

- 1.设计联络，了解意图、进度、提出建议等。

- 2.设计交底和图纸会审;

设计交底：充分了解设计意图、设计内容和技术要求，明确质量控制的重点和难点。

图纸会审：深入发现和解决各专业之间可能存在的矛盾，消除施工图差错。

- 3.设计现场服务和技术核定;

- 4.设计变更，建设、设计或施工单位提出变更，监理工程师审查，设计单位审核认可后签发《设计变更通知书》，再由监理工程师下达《变更指令》。

优路教育品牌主要从事工程、财经、教师行业准入类职业(执业)资格认证培训业务、专本科学历继续教育业务。包括：建设工程类执业资格考前培训，如[一级建造师](#)、[二级建造师](#)、[造价工程师](#)、[\(助理\)造价师](#)、[安全工程师](#)、[招标师](#)、[咨询工程师](#)、[消防工程师](#)等认证培训;财经类职业资格考试培训，如中级经济师、会计中级等认证培训;教师类执业资格考试培训，如教师资格证培训等。

更多一级建造师考试信息、免费资料、免费课程请关注[优路教育一级建造师考试频道](#)

