

【打印提示：本次课程讲义 1-4 页为上次课程讲义内容，已打印上次讲义的学员请勿重复打印】

2021 环球网校二级建造师《建设工程施工管理》直播大班课  
专题四：动态控制原理（下）、施工项目经理的任务和责任（上）——约 7 分

2Z101040 施工项目管理目标的动态控制——约 2 分

【考点概括】

1. 动态控制方法；

2. 动态控制方法在施工管理中的应用。

2Z101042 动态控制方法在施工管理中的应用

一、运用动态控制原理控制施工进度

1. 施工进度目标的逐层分解（大型项目通过编制施工总进度规划、总进度计划、项目各子系统和各子项目施工进度计划进行进度目标的逐层分解）；
2. 收集施工进度实际值，定期对施工进度的计划值和实际值进行定量比较；
  - （1）控制周期：一般情况为一个月，对于重要的项目，可定为一旬或一周等。
  - （2）进度计划值和实际值的比较的成果体现在进度跟踪和控制报告上（如编制进度控制的旬、月、季、半年和年度报告等）
3. 如发现进度的偏差，进行纠偏；
4. 如有必要调整目标值。

【习题演练】

【例题 1·多选】运用动态控制原理进行进度动态控制中，对于大型建设工程项目应通过（ ）的编制对项目进度目标进行逐层分解。

- A. 各子系统进度计划
- B. 工程总进度计划
- C. 工程总进度规划
- D. 各子项目工程进度计划
- E. 总进度纲要

【答案】ABCD

【解析】运用动态控制原理进行进度动态控制中，对于大型建设工程项目应通过编制工程总进度规划、工程总进度计划、项目各子系统和各子项目工程进度计划等进行项目工程进度目标的逐层分解。

【例题 2·多选】运用动态控制原理控制施工进度时，一般的项目控制的周期为一个月，对于重要的项目，控制周期可定为（ ）。

- A. 一周
- B. 一旬
- C. 一季
- D. 一年
- E. 一个项目期

【答案】AB

【解析】运用动态控制原理控制施工进度时，进度的控制周期应视项目的规模和特点而定，一般的项目控制周期为一个月，对于重要的项目，控制周期可定为一旬或一周等。

【例题 3·单选】项目进度跟踪和控制报告是基于进度的（ ）的量化数据比较的成果。

【2015】

- A. 预测值与计划值
- B. 计划值与实际值
- C. 实际值与预测值



D. 计划值与定额标准值

【答案】B

【解析】进度的计划值和实际值的比较应是定量的数据比较，比较的成果是进度跟踪和控制报告，如编制进度控制的旬、月、季、半年和年度报告等。

【例题4·多选】进度的计划值和实际值的比较应是定量的数据比较，可以成为比较成果的有（ ）。

- A. 总进度规划
- B. 工程总进度计划
- C. 旬进度跟踪报告
- D. 月进度控制报告
- E. 年度进度控制报告

【答案】CDE

【解析】进度的计划值和实际值的比较应是定量的数据比较，比较的成果是进度跟踪和控制报告，如编制进度控制的旬、月、季、半年和年度报告等。所以选项C、D、E正确。

## 二、运用动态控制原理控制施工成本

### 1. 目标分解

施工成本目标的分解指的是通过编制施工成本规划，分析和论证施工成本目标实现的可能性，并对施工成本目标进行分解。

### 2. 对施工成本目标进行动态跟踪和控制

(1) 收集实际值。

(2) 施工成本控制中实际值与计划值进行定量的比较（周期：一个月）。

### 3. 如发现偏差，则进行纠偏。

如有必要，则调整施工成本目标。

计划值与实际值的比较如下图：



### 【习题演练】

【例题1·单选】施工成本动态控制过程中，在施工准备阶段，相对于工程合同价而言，施工成本实际值可以是（ ）。【2020】

- A. 施工成本规划的成本值
- B. 投标价中的相应成本项
- C. 招标控制价中的相应成本项
- D. 投资估算中的建安工程费用

【答案】A

【解析】施工成本的计划值和实际值也是相对的，如：相对于工程合同价而言，施工成本规划的成本值是实际值；而相对于实际施工成本，则施工成本规划的成本值是计划值等。

【例题2·单选】分析和论证施工成本目标实现的可能性，并对施工成本目标进行分解是通过（ ）进行的。【2016】

- A. 编制施工成本规划
- B. 编制施工成本比较报表



- C. 编制工作任务分工表  
D. 编制施工组织设计

【答案】A

【解析】施工成本目标的分解指的是通过编制施工成本规划，分析和论证施工成本目标实现的可能性，并对施工成本目标进行分解。

【例题3·多选】关于运用动态控制原理控制施工成本的说法，正确的有（ ）。

- A. 相对于工程合同价而言，施工成本规划的成本值是实际值  
B. 施工成本的计划值和实际值的比较，可以是定性的比较  
C. 如果原定的施工成本目标无法实现，则应采取特别措施及时纠偏，以免产生严重不良后果  
D. 在进行成本目标分解时，要分析和论证其实现的可能性  
E. 成本计划值和实际值比较的成果是成本跟踪和控制报告

【答案】ADE

【解析】B 正确说法成本的计划值和实际值的比较应是定量的数据比较。发现原定的施工成本目标不合理，或原定的施工成本目标无法实现等，则调整施工成本目标，所以 C 错误。

### 三、运用动态控制原理控制施工质量

1. 在施工活动开展前，首先应对质量目标进行分解，得出组成工程质量各元素的质量计划值。
2. 收集各元素质量的实际值，并定期将计划值和实际值进行跟踪和控制。
3. 通过施工质量计划值和实际值的比较，如发现质量的偏差，则必须采取相应的纠偏措施进行纠偏。

质量目标 **不仅包括各分部分项工程的施工质量**，还 **包括材料、半成品、成品和有关设备等的质量**。

#### 【习题演练】

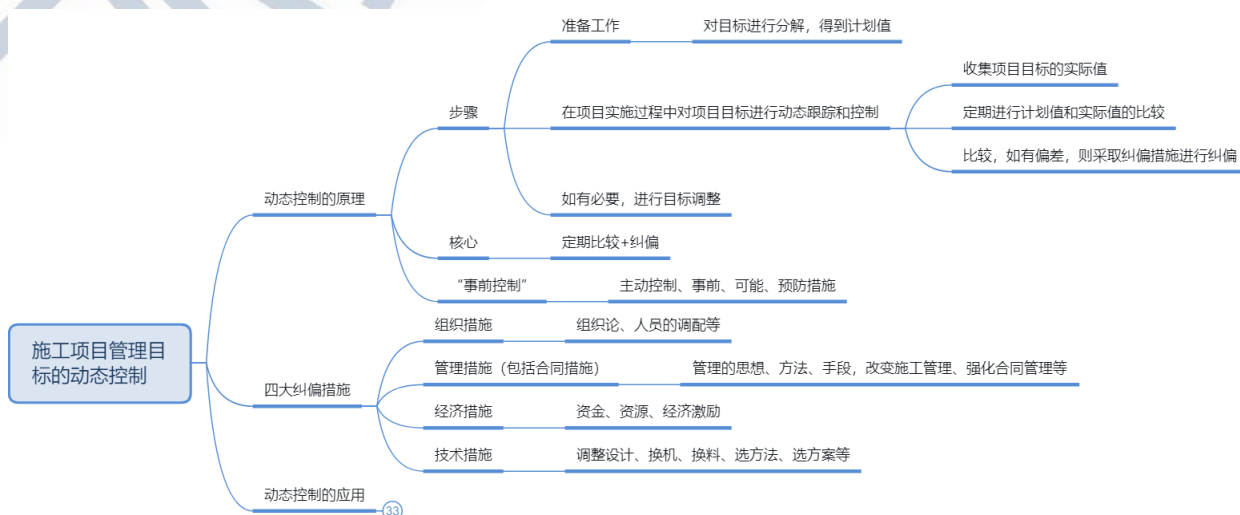
【例题·单选】运用动态控制原理控制施工质量时，质量目标不仅包括各分部分项工程的施工质量，还包括（ ）。【2016】

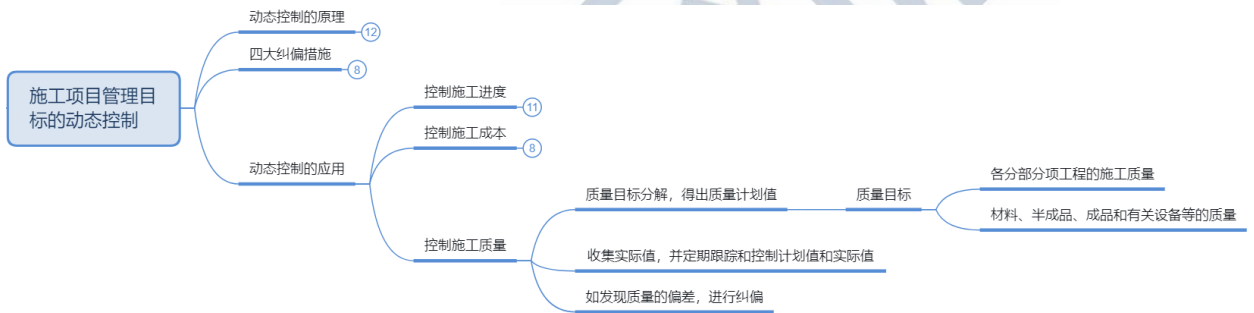
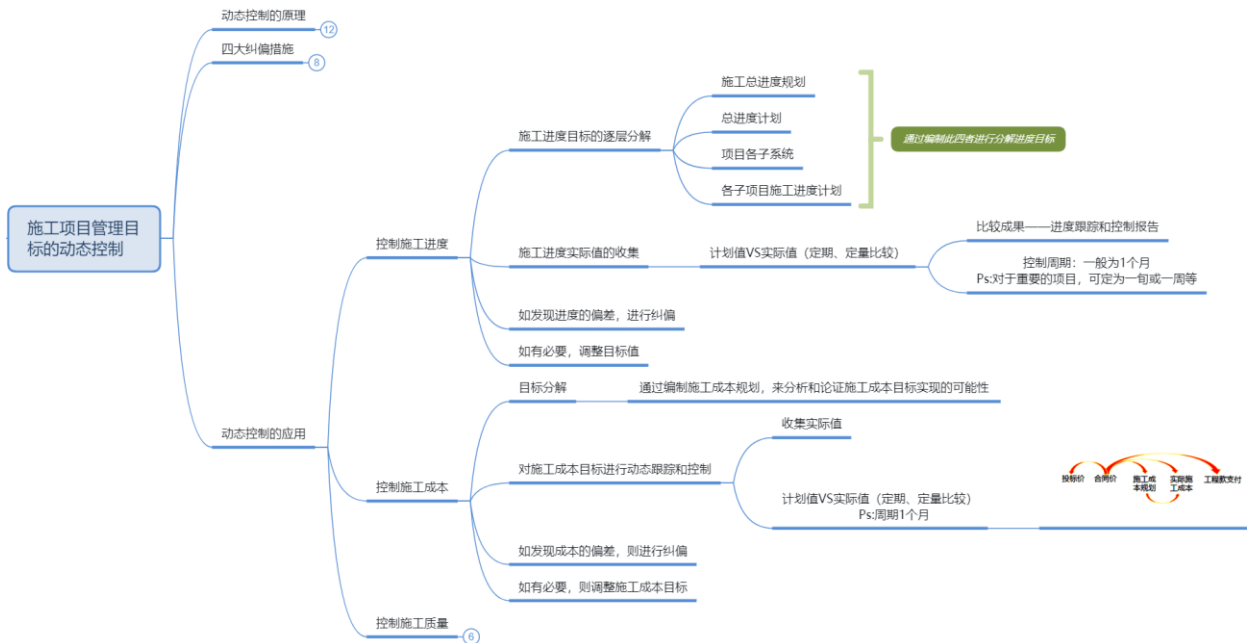
- A. 设计图纸的质量  
B. 材料及设备的质量  
C. 业主的决策质量  
D. 施工计划的质量

【答案】B

【解析】运用动态控制原理控制施工质量的工作步骤与进度控制和成本控制的工作步骤相类似。质量目标不仅是各分部分项工程的施工质量，它还包括材料、半成品、成品和有关设备等的质量。

#### 【考点总结】







## 2Z101050 施工项目经理的任务和责任——约 6 分

## 【考点概括】

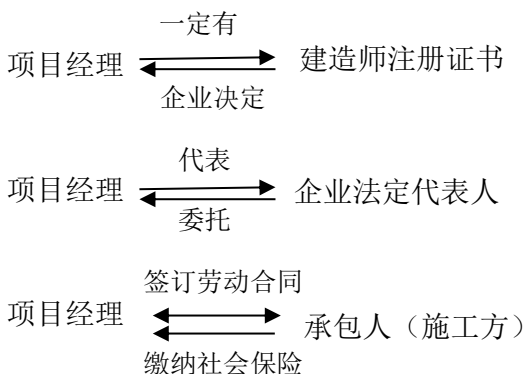
1. 我国项目经理与国际上项目经理的特点；

2. 施工项目经理的任务；

3. 施工项目经理的责任（《建设工程项目管理规范》规定）。

我国项目经理与国际上项目经理的特点如下：

1. 我国项目经理的特点（掌握）



【注】1. 建造师是一种专业人士，项目经理是岗位名称。2. 在全面实施建造师执业资格制度后仍然要坚持落实项目经理岗位责任制。

## 【习题演练】

【例题 1·单选】关于建造师执业资格制度的说法，正确的是（ ）。【2020】

- A. 取得建造师注册证书的人员即可担任项目经理
- B. 实施建造师执业资格制度后可取消项目经理岗位责任制
- C. 建造师是一个工作岗位的名称
- D. 取得建造师执业资格的人员表明其知识和能力符合建造师执业的要求

【答案】D

【解析】A 错误，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，由企业自主决定。

B 错误，在全面实施建造师执业资格制度后仍然要坚持落实项目经理岗位责任制。

C 错误，建造师是一种专业人士的名称，而项目经理是一个工作岗位的名称。

D 正确，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，但其在企业中的工作岗位则由企业视工作需要和安排而定。

【例题 2·单选】施工方项目经理在承担工程项目施工管理过程中，以（ ）身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系。

- A. 施工企业决策者
- B. 施工企业法定代表人的代表
- C. 施工企业法定代表人
- D. 建设单位项目管理者

【答案】B

【解析】施工方项目经理与本企业法定代表人签订项目承包合同，并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：①组织项目管理班子；②以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受托签署有关合同；③指挥工程项目建设和生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素；④选择施工作业队伍；⑤进行合理的经济分配；⑥企业法定代表人授予的其他管理权力。

【例题 3·单选】关于建造师和项目经理的说法，正确的是（ ）。

- A. 取得建造师注册证书的人员即可成为施工项目经理



- B. 大、中型工程项目施工的项目经理必须取得建造师注册证书的人员担任
- C. 建造师是管理岗位，项目经理是技术岗位
- D. 取得建造师注册证书的人员只能担任施工项目经理

【答案】B

【解析】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，由企业自主决定，因此AD错；项目经理不是一个技术岗位，而是一个管理岗位，C错；大、中型工程项目施工的项目经理必须由取得建造师注册证书的人员担任。

## 2. 《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-2017-0201）中涉及项目经理条款

（1）项目经理为施工企业正式聘用的员工

- 1) 施工企业向发包人提供聘用合同及为项目经理缴纳社保的有效证明。
- 2) 每月项目经理的出勤天数不得少于专用合同条款约定的天数。

【注】在专用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号、联系方式和授权范围。

3) 项目经理不得同时担任其他项目的项目经理。

4) 项目经理确需离开施工现场时，应先通知监理人，得到发包人的书面同意。

（2）紧急情况采取措施

项目经理应在48小时内向发包人代表和总监理工程师提交书面报告。

（3）更换项目经理

- 1) 承包人要求换时，应提前14天书面通知发包人和监理人，并征得发包人书面同意。
- 2) 发包人要求换时，承包人应在接到更换通知后14天内提书面改进报告，承包人应在接到第二次更换通知的28天内进行更换。
- （4）项目经理因特殊情况授权下属人员履行其某项工作职责的，应7天前将该下属的姓名，授权范围书面通知监理人，得到发包人的同意。

### 【习题演练】

【例题1·多选】根据《建设工程施工合同（示范文本）》，关于施工企业项目经理的说法，正确的有（ ）。【2020】

- A. 承包人需要更换项目经理的，应提前14天书面通知发包人和监理人，并征得发包人书面同意
- B. 紧急情况下为确保施工安全，项目经理在采取必要措施后，应在48小时内向专业监理工程师提交书面报告
- C. 承包人应在接到发包人更换项目经理的书面通知后14天内向发包人提出书面改进报告
- D. 发包人收到承包人改进报告后仍要求更换项目经理的，承包人应在接到第二次更换通知的28天内进行更换
- E. 项目经理因特殊情况授权给下属人员时，应提前14天将授权人员的相关信息通知监理人

【答案】ACD

【解析】“承包人需要更换项目经理的，应提前14天书面通知发包人和监理人，并征得发包人书面同意”正确，承包人需要更换项目经理的，应提前14天书面通知发包人和代理人，并征得发包人书面同意。

“紧急情况下为确保施工安全，项目经理在采取必要措施后，应在48小时内向专业监理工程师提交书面报告”错误，在紧急情况下为确保施工安全和人员安全，在无法与发包人代表和总监理工程师及时取得联系时，项目经理有权采取必要的措施保证与工程有关的人身、财产和工程的安全，但应在48小时内向发包人代表和总监理工程师提交书面报告。

“承包人应在接到发包人更换项目经理的书面通知后14天内向发包人提出书面改进报告”正确，承包人应在接到更换通知后14天内向发包人提出书面的改进报告。

“发包人收到承包人改进报告后仍要求更换项目经理的，承包人应在接到第二次更换通知的28天内进行更换”正确，发包人收到改进报告后仍要求更换的，承包人应在接到第二次更换通知的28天内进行更换，并将新任命的项目经理的注册执业资格、管理经验等资料书面通知发包人。



“项目经理因特殊情况授权给下属人员时，应提前 14 天将授权人员的相关信息通知监理人”错误，项目经理因特殊情况授权其下属人员履行其某项工作职责的，该下属人员应具备履行相应职责的能力，并应提前 7 天将上述人员的姓名和授权范围书面通知监理人，并征得发包人书面同意。

【例题 2·多选】根据《建设工程施工合同（示范文本）》，关于发包人书面通知更换不称职项目经理的说法，正确的有（ ）。【2018】

- A. 承包人应在接到第二次更换通知后 42 天内更换项目经理
- B. 承包人应在接到更换通知后 14 天内向发包人提出书面改进报告
- C. 发包人要求更换项目经理的，承包人无需提供继任项目经理的证明文件
- D. 承包人无正当理由拒绝更换项目经理的，应按专用合同条款的约定承担违约责任
- E. 发包人接受承包人提出的书面改进报告后，可不更换项目经理

【答案】BDE

【解析】承包人需要更换项目经理的，应提前 14 天书面通知发包人和代理人，并征得发包人书面同意。发包人有权书面通知承包人更换其认为不称职的项目经理，通知中应当载明要求更换的理由。承包人应在接到更换通知后 14 天内向发包人提出书面的改进报告。发包人收到改进报告后仍要求更换的，承包人应在接到第二次更换通知的 28 天内进行更换，并将新任命的项目经理的注册执业资格、管理经验等资料书面通知发包人。承包人无正当理由拒绝更换项目经理的，应按照专用合同条款的约定承担违约责任。

【例题 3·多选】根据《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-2013-0201），关于施工项目经理的说法，正确的有（ ）。【2016】

- A. 承包人应向发包人提交与项目经理的劳动合同以及为其缴纳社会保险的有效证明
- B. 承包人未经发包人书面同意，不得擅自更换项目经理
- C. 承包人应在通用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号等事项
- D. 承包人接到发包人更换项目经理的书面通知后，应在 14 天内向发包人提出书面改进报告
- E. 项目经理因特殊情况授权下属履行其职责时，必须提前 48 小时通知监理人及发包人

【答案】ABD

【解析】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。A 正确。未经发包人书面同意，承包人不得擅自更换项目经理。B 正确。项目经理应为合同当事人所确认的人选，并在专用合同条款中明确项目经理的姓名、职称、注册执业证书编号、联系方式及授权范围等事项，项目经理经承包人授权后代表承包人负责履行合同。C 错误。发包人有权书面通知承包人更换其认为不称职的项目经理，通知中应当载明要求更换的理由。承包人应在接到更换通知后 14 天内向发包人提出书面的改进报告。D 正确。项目经理因特殊情况授权其下属人员履行其某项工作职责的，该下属人员应具备履行相应职责的能力，并应提前 7 天将上述人员的姓名和授权范围书面通知监理人，并征得发包人书面同意。E 错误。

### 3. 国际上施工企业项目经理的特点：

(1) 仅仅是一个项目的项目管理班子的负责人，不一定是一个企业法定代表人在工程项目上的代表人。

(2) 主要任务仅限于主持项目管理工作，其主要任务是项目目标的控制和组织协调。

(3) 项目经理是一个管理岗位，不是一个技术岗位。

(4) 他是一个组织系统的管理者，是否有人权、财权和物资采购权等管理权限，则由其上级确定。

### 【习题演练】

【例题·多选】下列选项中，符合国际上对项目经理的地位和作用正确描述的是（ ）。

- A. 项目经理是项目管理班子的负责人
- B. 项目经理是一个技术岗位
- C. 项目经理是项目组织系统中的管理者，是否具有人事权、财权、物资采购权由其上级决定
- D. 项目经理的主要任务是项目目标的控制和组织的协调





E. 项目经理不一定是企业法定代表人在工程项目上的代表人

【答案】ACDE

【解析】项目经理是企业任命的一个项目的项目管理班子的负责人（领导人），但它并不一定是（多数不是）一个企业法定代表人在工程项目上的代表人，因为一个企业法定代表人在工程项目上的代表人在法律上赋予其的权限范围太大，A、E 正确。项目经理不是一个技术岗位，而是一个管理岗位，B 错误。项目经理是一个组织系统中的管理者，至于是否他有人权、财权和物资采购权等管理权限，则由其上级确定，C 正确。项目经理的任务仅限于主持项目管理工作，其主要任务是项目目标的控制和组织协调，D 正确。

## 2Z101051 施工项目经理的任务

### 1. 施工项目经理的管理权力

项目经理应当按**工程承包合同**并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：

- (1) **组织**项目**管理班子**；
- (2) 以企业法定代表人的**代表**身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受托签署有关合同；
- (3) 指挥工程项目建设的生产经营活动，调配并管理**进入工程**项目的人力、资源、物资、机械设备等生产要素；
- (4) **选择**施工作业**队伍**；
- (5) 进行**合理的经济分配**；
- (6) 企业法定代表人授予的**其他**管理权力。

### 2. 施工项目经理的任务

施工企业项目经理往往是一个施工项目施工方的**总组织者、总协调者和总指挥者**。包括项目的**行政管理**和**项目管理**两个方面，其在项目管理方面的主要任务是：**三控三管一协调**。

【注】业主是建设工程项目生产过程的总集成者，总组织者。

#### 【习题演练】

【例题 1·多选】关于施工企业项目经理地位的说法，正确的有（ ）。【2017】

- A. 是承包人为实施项目临时聘用的专业人员
- B. 是施工企业全面履行施工承包合同的法定代表人
- C. 是施工企业法定代表人委托对项目施工过程全面负责的项目管理者
- D. 是施工承包合同中的权利、义务和责任主体
- E. 项目经理经承包人授权后代表承包人负责履行合同

【答案】CE

【解析】项目经理应是承包人正式聘用的员工故 A 选项错误，项目经理是施工企业法定代表人的代表故 B 选项错误。

【例题 2·多选】在建设工程施工管理过程中，项目经理在企业法定代表人授权范围内可以行使的管理权力有（ ）。【2018】

- A. 对外进行纳税申报
- B. 制定企业经营目标
- C. 选择施工作业队伍
- D. 组织项目管理班子
- E. 指挥工程项目建设的生产经营活动

【答案】CDE

【解析】项目经理在承担工程项目施工的管理过程中，应当按照建筑施工企业与建设单位签订的工程承包合同，与本企业法定代表人签订项目承包合同，并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：（1）组织项目管理班子；（2）以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受托签署有关合同；（3）指挥工程项目建设的生产经营活动，调配并管理





进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素；(4) 选择施工作业队伍；(5) 进行合理的经济分配；(6) 企业法定代表人授予的其他管理权力。

【例题3·多选】项目经理在项目管理方面的主要任务是（ ）。

- A. 施工安全管理
- B. 施工投资控制
- C. 施工质量控制
- D. 工程合同管理
- E. 工程信息管理

【答案】ACDE

【解析】项目经理的任务包括项目的行政管理和项目管理两个方面，其在项目管理方面的主要任务是：(1) 施工安全管理；(2) 施工成本控制；(3) 施工进度控制；(4) 施工质量控制；(5) 工程合同管理；(6) 工程信息管理；(7) 工程组织与协调等。

【考点总结】



