

全国一级建造师执业资格考试

建设工程项目管理

导学班

授课教师：关宇



和 学



导学

清晰的目标

坚持的态度

必过的信心

正确的方法



一级建造师：2019年9月21、22日

2018年2月新大纲

考试科目	考试时间	题型与题量	考试分数
建设工程经济	2小时	单项选择题：60题 多项选择题：20题	100分
建设工程项目管理	3小时	单项选择题：70题 多项选择题：30题	130分
建设工程法规及相关知识	3小时	单项选择题：70题 多项选择题：30题	130分
专业工程管理与实务	4小时	单项选择题：20题 多项选择题：10题 实务操作与案例分析题：5道	160分



一、项目管理科目概述

1.全部为选择题。

单选70题 × 1分，多选30题 × 2分。

总分130分，78分及格。

考试时间：3小时。



一、项目管理科目概述

2.过关性考试，非选拔性考试。

既没有可能、也没有必要掌握所有内容。掌握高频考点和常规考点。



一、项目管理科目概述

3.以文字理解和记忆内容为主，有部分计算题。

把握考点的出题角度。

注意合理分配学习时间。



二、循序渐进的学习过程

学习过程	学习内容	学习任务
1.精讲阶段	教材【大范围】	考什么？
2.习题阶段	历年真题	怎么考？
3.冲刺阶段	冲刺讲义【中范围】	形成知识体系和知识框架
4.密训阶段	点题范围【小范围】	训练答题技巧和方法



二、循序渐进的学习过程

考点 1. 项目管理的内涵【对比 201010 考点 1——工程管理的内涵】

1. 时间范畴	项目的实施阶段【自项目开始至项目完成】
2. 手 段	项目策划和项目控制
3. 任 务	以使项目的费用目标【对业主而言是投资目标、对施工方而言是成本目标】进度目标、质量目标得以实现

考点 2. 项目的全寿命周期

阶段划分		工作内容		主要任务		管理类型		
全 寿 命 周 期	1. 决策阶段		①编制项目建议书 ②编制可行性研究报告【两个文件】		确定项目的定义 【确定三大目标】		开发管理	工程 管理 增值
	2. 实施阶段	设计前的准备阶段	编制设计任务书【一个文件】		【实现三大目标】	项目管理 目标控制		
		设计阶段	①初步设计 ②技术设计 ③施工图设计【三类图纸】					
		施工阶段	施工					
		动用前准备阶段	①施工；②竣工验收					
		保修期						
	3. 使用阶段		【或称运营阶段、运行阶段】		设施管理			



二、循序渐进的学习过程

考点 3. 参与各方项目管理的目标和任务 ※ 【2018 版教材有改动】

参与方	目 标【规律：3+1+1】	任 务【规律：7+1】	服务利益	涉及阶段
1. 业主方【核心】 【总组织者、总集成者】	项目的投资目标 进度目标【项目动用也即项目交付使用】 质量目标【施工/设计/材料/设备/环境】	三控制、三管理、组织和协调 【安全管理最重要】	业主利益	实施阶段
2. 项目总包方 【DB、EPC】	项目总包方的成本、进度、质量目标 项目的总投资目标、安全管理目标	项目风险管理、进度管理、质量管理、费用管理、安全职业健康与环境管理、资源管理、沟通与信息管理、合同管理	整体利益 自身利益	
3. 设计方	设计的成本、进度、质量目标 项目的投资目标	三控制、三管理、组织和协调 与设计有关的工程造价控制		主要涉及 设计阶段
4. 施工方 【施工总包、施工总管、分包方】	施工的成本、进度、质量目标 安全管理目标	三控制、三管理、组织和协调		主要涉及 施工阶段
	按国际工程惯例，当采用指定分包商时，施工总承包方或施工总承包管理方应对合同规定的工期目标和质量目标负责			
5. 供货方	供货的成本、进度、质量目标	三控制、三管理、组织和协调		



三、项目管理科目的五种题型

题 型	特 点
1. 填空式选择题	补充一句话中的关键词
2. 排序题	排列正确的顺序
3. 对号入座题	归类【属于、包括】
4. 综合题	判断四句或五句话的对错【难度最大】
5. 计算题	计算【第二、三、六章】



三、项目管理科目的五种题型

1. 填空式选择题

【2018-11】一般情况下，当采用施工总承包管理模式时，分包合同由（ ）与分包单位签订。

- A. 施工总承包管理单位
- B. 业主
- C. 施工总承包单位
- D. 项目咨询单位



三、项目管理科目的五种题型

	施工总承包模式	施工总承包管理模式 [平行发承包]
工作任务	又管理，又施工	只管理，不施工；若施工，须投标
合同关系	① 施工总包 和分包签合同 ② 施工总包 付款 ③ 施工总包 选分包单位， 业主 认可	① 业主 和分包签合同 ② 业主 付款 ③ 业主 选分包单位， 施工总管 认可
二相同	①对分包单位的 管理和服务 相同 ②对项目 目标控制 承担的责任相同	
五不同	①工作开展程序 不同 ； ②合同关系 不同 ； ③分包单位选择和认可 不同 ； ④对分包单位的付款 不同 ； ⑤合同价格 不同 。	



三、项目管理科目的五种题型

1. 填空式选择题

【2018-17】根据《安全生产许可证条例》，安全生产许可证的有效期是（ ）年。

- A. 6 B. 5 C. 4 D. 3



三、项目管理科目的五种题型

1. 填空式选择题

【2018-38】最常用的索赔费用计算方法是（ ）。

- A. 总费用法
- B. 修正总费用法
- C. 网络分析法
- D. 实际费用法



三、项目管理科目的五种题型

1. 填空式选择题

【2018-61】我国建设工程常用的担保方式中，担保金额最大的是（ ）。

- A. 投标担保
- B. 保修担保
- C. 履约担保
- D. 付款担保



三、项目管理科目的五种题型

序号	知识点	页码	关键句
1	项目管理的 核心任务	P1	目标控制
2	决策期管理工作的 主要任务	P2	确定项目的定义【 确定 三大目标】
3	实施期管理的 主要任务	P2	通过管理使项目的目标得以实现【 实现 三大目标】
4	项目管理的 核心	P2	业主方的项目管理是管理的核心
5	项目管理中的 最重要的任务	P3	安全管理
6	工程总承包的 基本出发点	P7	借鉴…经验，实现… 组织集成化 ，克服…投资增加，克服…影响建设进度
7	工程总承包的 核心	P7	通过设计与施工的组织集成，促进设计与施工紧密结合，达到为 项目建设增值 的目的
8	影响一个系统目标实现的 主要因素 【三个】	P7	① 人的因素；②方法与工具；③组织
9	影响一个系统目标实现的 决定性因素 【一个】	P8	组织
10	控制项目目标的主要措施中 最重要的措施	P8	组织措施
11	整个建设工程项目施工的 战略部署 ：指导全局性施工的 技术经济纲要	P24	施工组织总设计
12	项目管理 最基本的方法论	P27	项目目标的动态控制
13	项目目标动态控制的 核心	P28	定期地进行项目目标的计划值和实际值的 比较 ，发现项目目标偏离时采取 纠偏 措施
14	税率	P50	城市维护建设税： 7%—5%—1% ；教育费附加： 3% ；地方教育附加： 2% 【地方最二】
15	措施费 的组成【包括 12 项】	P52	二环夜临特大冬雨、脚手架定位已安稳
16	建筑业 增值税税率	P57	一般计税方法—— 10% 【 不包含 进项税额】；简易计税方法—— 3% 【 包含 进项税额】
17	不可竞争费	P63	① 安全文明施工费；②规费；③税金
18	施工索赔时 最常用的一种方法	P86	实际费用法
19	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	P98	成本计划
20	项目降低成本的 指导文件 、设立目标成本的 依据	P98	成本计划
21	成本偏差控制的 关键和核心	P99	分析是关键，纠偏是核心
22	施工成本管理的措施中 最易被人们所接受和采用的措施	P101	经济措施
23	编制成本计划的 关键	P101	成本计划的编制以成本预测为基础，关键是确定目标成本
24	施工项目成本分析的 基础	P122	分部分项工程成本分析



三、项目管理科目的五种题型

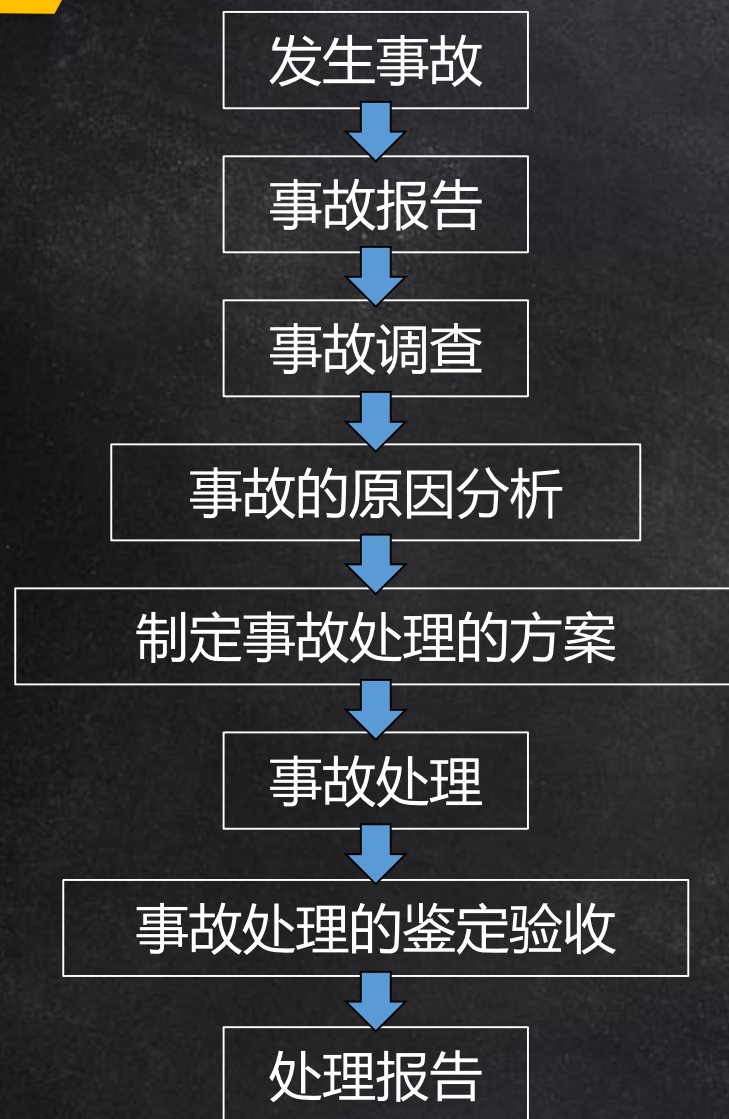
2.排序题

【2018-25】工程施工质量事故处理的工作包括：①事故调查；②事故原因分析；③事故处理；④事故处理的鉴定验收；⑤制定事故处理技术方案，其正确的工作程序是（ ）。

- A. ① - ② - ③ - ④ - ⑤ B. ① - ② - ⑤ - ③ - ④
C. ② - ① - ③ - ④ - ⑤ D. ③ - ① - ⑤ - ④ - ②



三、项目管理科目的五种题型





三、项目管理科目的五种题型

2.排序题

【2018-42】建设工程项目总进度目标论证的工作包括：

①编制各层进度计划；②项目结构分析；③编制总进度计划；④项目的工作编码。其正确的工作程序是（ ）。

- A. ② - ④ - ① - ③ B. ④ - ③ - ② - ①
C. ② - ④ - ③ - ① D. ④ - ② - ① - ③



三、项目管理科目的五种题型

工作步骤

1.调查研究和收集资料

准 备

2.项目结构分析

大结构

3.进度计划系统的结构分析

小结构

4.项目的工作编码

编 号

5.编制各层进度计划

小计划

6.编制总进度计划

大计划



三、项目管理科目的五种题型

3.对号入座题

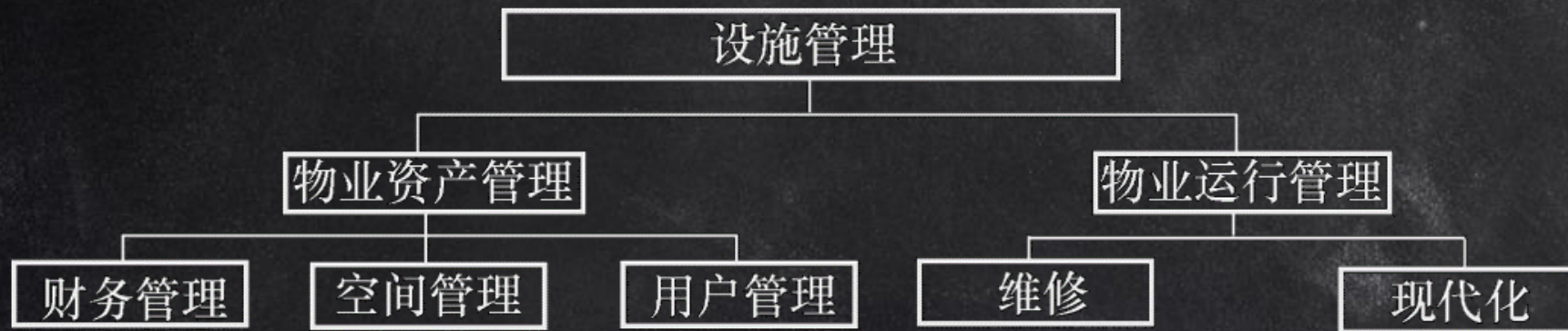
【2018-1】 根据国际设施管理协会的界定，下列设施管理的内容中，属于物业运行管理的是（ ）。

A. 财务管理

B. 空间管理

C. 用户管理

D. 维修管理





三、项目管理科目的五种题型

3.对号入座题

【2018-6】下列项目策划的工作内容中，属于项目实施管理策划的是（ ）。

- A. 项目实施期管理总体方案
- B. 生产运营期设施管理总体方案
- C. 生产运营期经营管理总体方案
- D. 项目风险管理与工程保险方案



三、项目管理科目的五种题型

	决策阶段策划	实施阶段策划
组织 策划	(1) 决策期的组织结构 (2) 决策期任务分工 (3) 决策期管理职能分工 (4) 决策期工作流程 (5) 实施期组织总体方案 (6) 项目编码体系分析	(1) 业主方项目管理的组织结构 (2) 任务分工和管理职能分工 (3) 项目管理工作流程 (4) 建立编码体系
管理 策划	(1) 项目实施期管理总体方案 (2) 生产运营期设施管理总体方案 (3) 生产运营期经营管理总体方案	(1) 项目实施各阶段项目管理工作内容 (2) 项目风险管理与工程保险方案
合同 策划	(1) 决策期的合同结构 (2) 决策期的合同内容和文本 (3) 实施期合同结构总体方案	(1) 方案设计竞赛的组织 (2) 项目管理委托、设计、施工、物资采购的合同结构方案； (3) 合同文本
规律	决策期、实施期的总体方案、运营期的总体方案	排除法



三、项目管理科目的五种题型

3.对号入座题

【2018-62】某施工企业承接了“一带一路”的国际项目，但缺乏具备国际工程施工经验的管理人员和施工人员，这类风险属于建设工程风险类型中的（ ）。

- A. 经济与管理风险
- B. 组织风险
- C. 工程环境风险
- D. 技术风险



三、项目管理科目的五种题型

风险类型

1.组织风险

人、组织论【组织、流程、分工】

2.经济管理风险

经济、资金、合同、计划、防火设施的可用性

3.环境风险

自然灾害、地质、气象、引起火灾和爆炸的因素

4.技术风险

勘测资料、设计文件、施工方案、物资、机械



三、项目管理科目的五种题型

章节	知识点	内 容
1080	动态控制的纠偏措施	组织措施、管理措施、经济措施、技术措施
1100	项目的风险类型	组织风险、经济与管理风险、技术风险、环境风险
2010	成本管理的措施	组织措施、技术措施、经济措施、合同措施
3040	进度控制的措施	组织措施、管理措施、经济措施、技术措施
4010	影响项目质量的环境因素	自然环境因素、社会环境因素、管理环境因素、作业环境因素
4010	常见质量风险的类型	自然风险、技术风险、管理风险、环境风险
4050	施工质量事故发生的原因	技术原因、管理原因、社会经济原因、人为事故和自然灾害
6040	施工合同风险的类型	外界环境风险、组织成员资信和能力风险、管理风险
6050	合同实施偏差处理措施	组织措施、技术措施、经济措施、合同措施
7020	项目信息的分类	组织类信息、管理类信息、经济类信息、技术类信息



三、项目管理科目的五种题型

3.对号入座题

【2018-68】【2018-68】根据《生产安全事故报告和调查处理条例》，下列安全事故中，属于较大事故的是（ ）。

- A. 10人死亡，3000万元直接经济损失
- B. 3人死亡，4800万元直接经济损失
- C. 4人死亡，6000万元直接经济损失
- D. 2人死亡，980万元直接经济损失



三、项目管理科目的五种题型



【以上包括本数，以下不包括本数-即往严重了算】



三、项目管理科目的五种题型

4.综合题

【2018-13】关于工程项目质量控制体系的说法，正确的是（ ）。

- A. 涉及工程项目实施中所有的质量责任主体
- B. 目的是用于建筑业企业的质量管理
- C. 其控制目标是建筑业企业的质量管理目标
- D. 体系有效性需要进行第三方审核认证



三、项目管理科目的五种题型

	项目质量控制体系	企业质量管理体系
建立目的	用于特定的项目	用于建筑企业或组织
服务范围	涉及项目实施过程所有的质量责任主体	针对某一个承包企业或组织机构
控制目标	项目的质量目标	建筑企业或组织的质量管理目标
作用时效	一次性的质量工作体系	永久性的质量管理体系
评价方式	项目管理的组织者进行自我评价与诊断	第三方认证



三、项目管理科目的五种题型

4.综合题

【2018-52】关于施工现场食堂职业健康安全卫生管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 食堂制作间灶台及周边贴1.8m高瓷砖
- B. 食堂不需办理卫生许可证，但炊事人员须有健康证明
- C. 除炊事人员和现场管理人员外，不得随意进入制作间
- D. 食堂外设置敞开式泔水桶，并定期进行清理



三、项目管理科目的五种题型

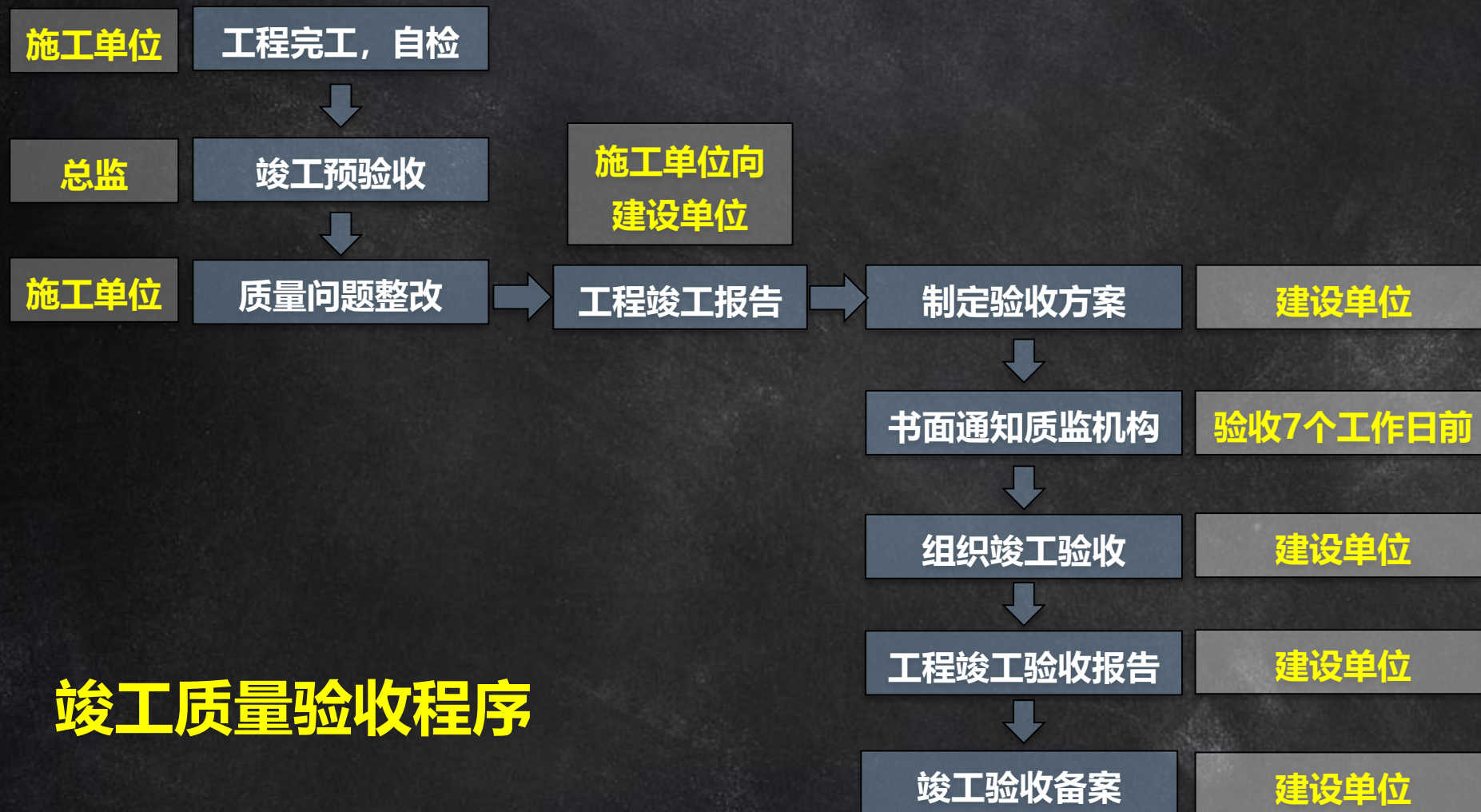
4.综合题

【2018-69】关于单位工程竣工验收的说法，错误的是（ ）。

- A. 工程竣工验收合格后，施工单位应当及时提出工程竣工验收报告
- B. 工程完工后，总监理工程师应组织各专业监理工程师进行竣工预验收
- C. 对存在的质量问题整改完毕后，施工单位应提交工程竣工报告，申请工程竣工验收
- D. 工程竣工质量验收由建设单位负责组织实施



三、项目管理科目的五种题型





三、项目管理科目的五种题型

4.综合题

【2018-69】关于单位工程竣工验收的说法，错误的是（ ）。

- A. 工程竣工验收合格后，施工单位应当及时提出工程竣工验收报告
- B. 工程完工后，总监理工程师应组织各专业监理工程师进行竣工预验收
- C. 对存在的质量问题整改完毕后，施工单位应提交工程竣工报告，申请工程竣工验收
- D. 工程竣工质量验收由建设单位负责组织实施



三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

【2018-32】某网络计划中，工作N的持续时间为6天，最迟完成时间为第25天，该工作三项紧前工作的最早完成时间分为第10天，第12天和第13天，则工作N的总时差是（ ）天。

A. 12

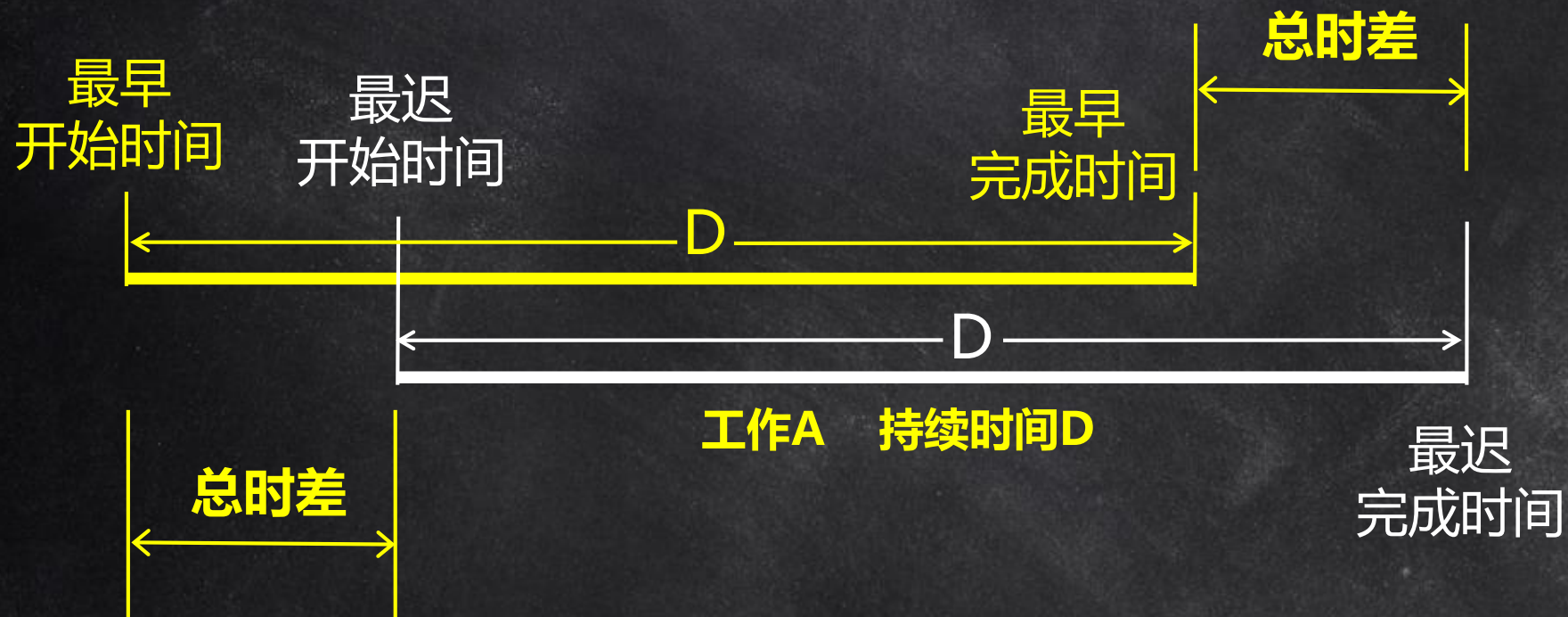
B. 8

C. 6

D. 4



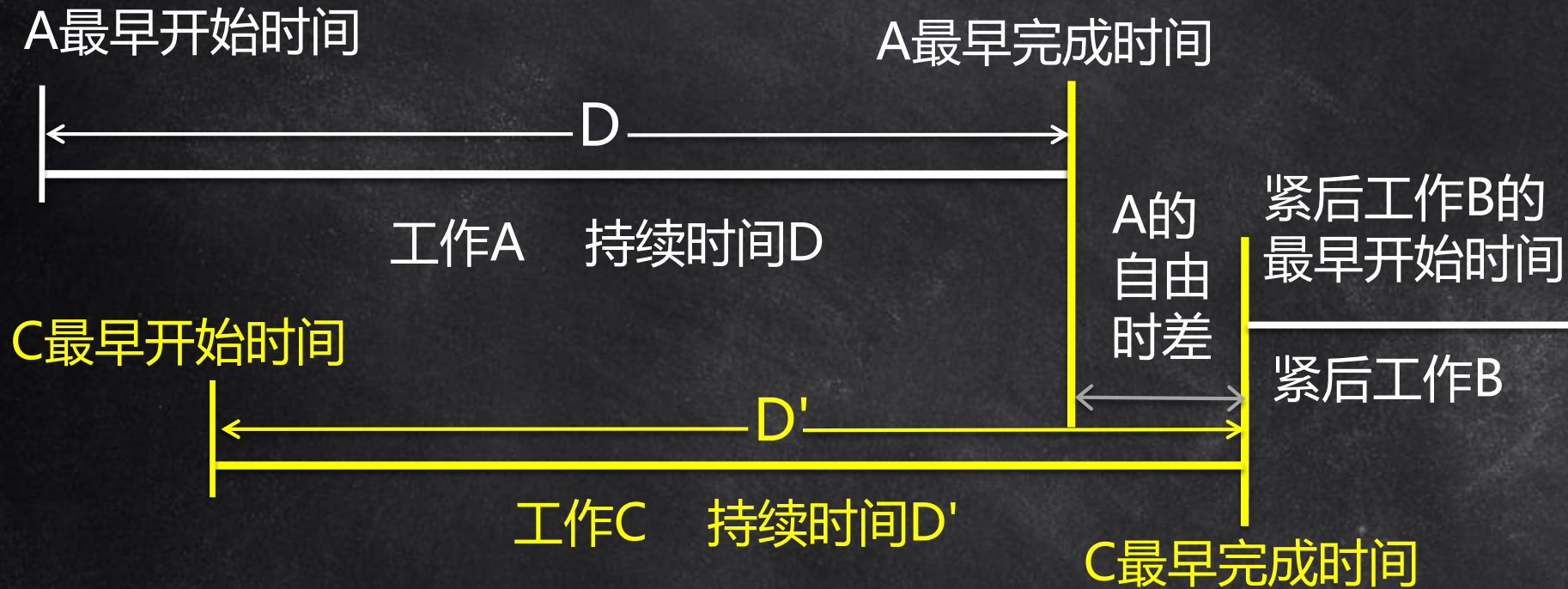
三、项目管理科目的五种题型



开始—开始=完成—完成=总时差



三、项目管理科目的五种题型



紧后工作的最早开始时间=各紧前工作的最早完成时间的最大值



三、项目管理科目的五种题型

最早开始 时间	最迟开始 时间	总时差
最早完成 时间	最迟完成 时间	自由时差



三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

【2018-32】某网络计划中，工作N的持续时间为6天，最迟完成时间为第25天，该工作三项紧前工作的最早完成时间分为第10天，第12天和第13天，则工作N的总时差是（ ）天。

A. 12

B. 8

C. 6

D. 4

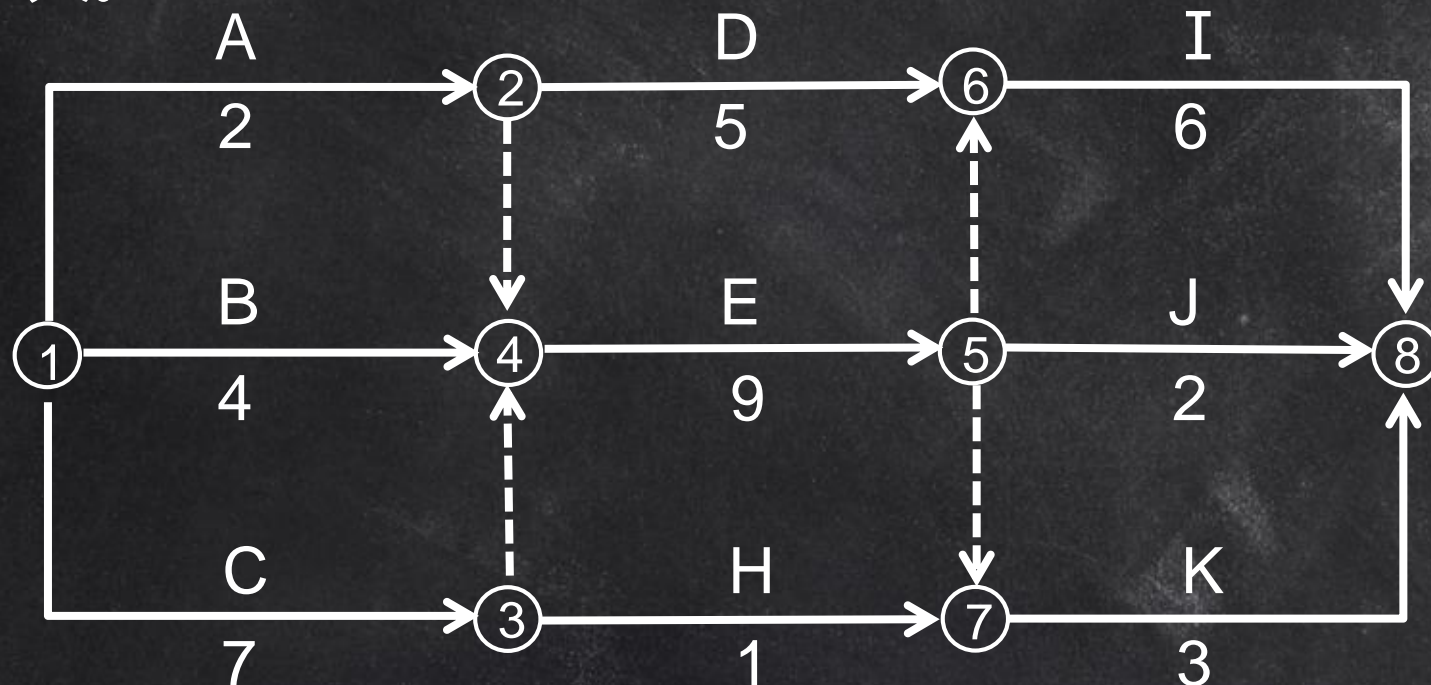


三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

【2017-16】某工程双代号网络计划如下图，其计算工期是（ ）天。

- A. 11
- B. 13
- C. 15
- D. 22



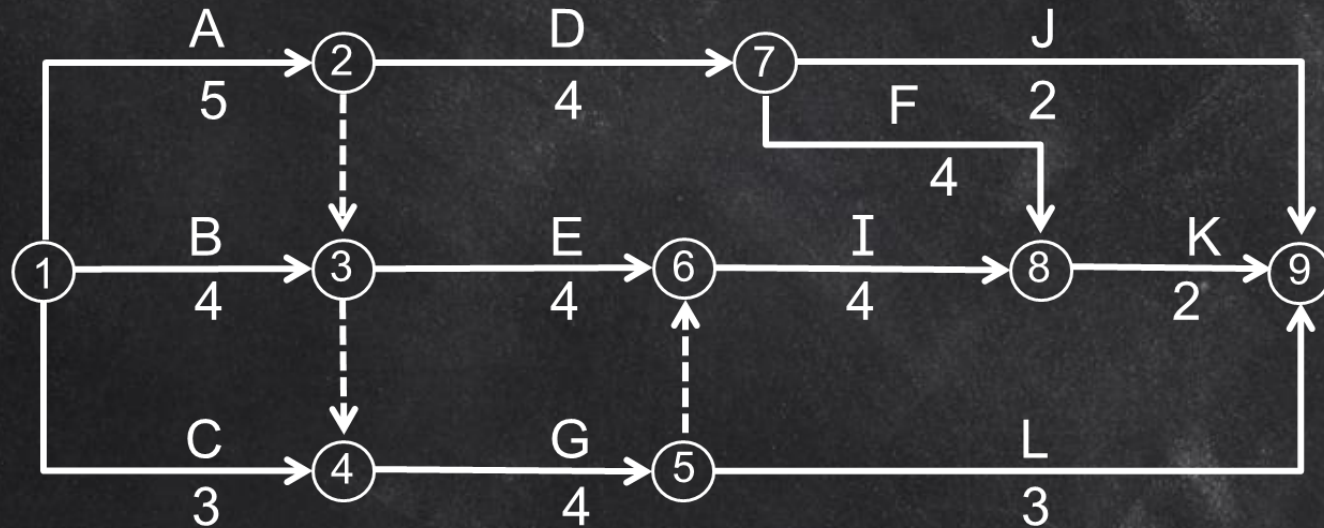


三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

【2018-64】双代号网络计划如下图，其关键线路有（ ）条。

- A. 4
- B. 3
- C. 2
- D. 1





三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

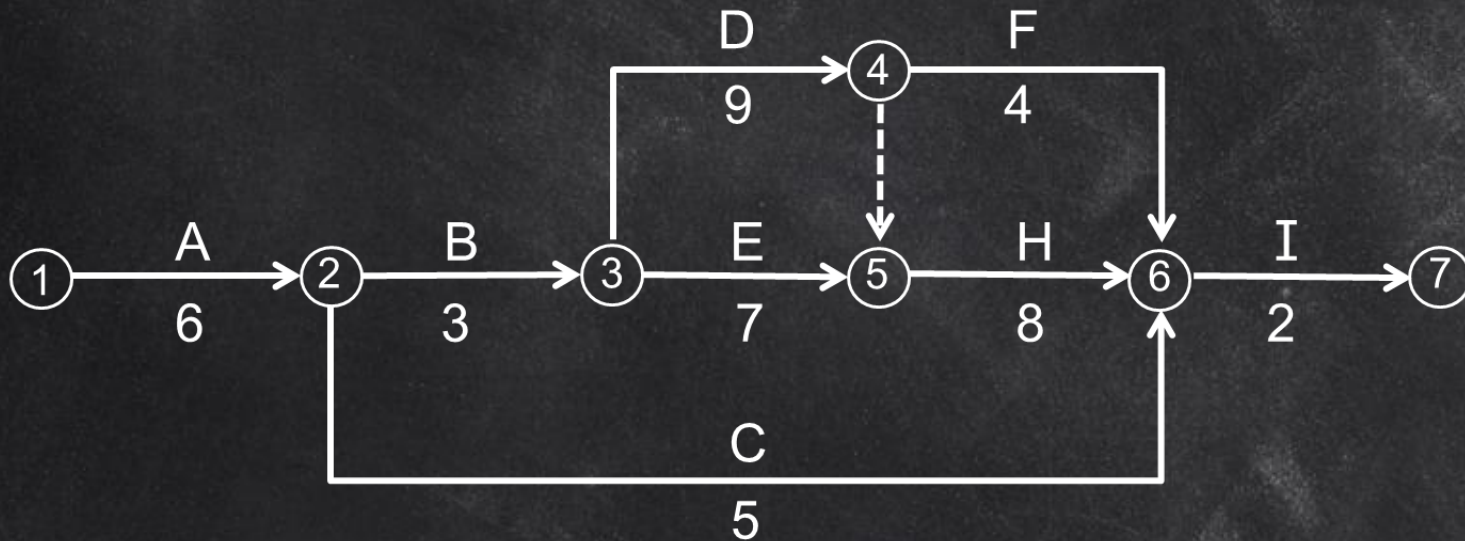
【2018-10】某双代号网络计划如下图（单位：天）则工作E的自由时差为（ ）天。

A. 3

B. 2

C. 4

D. 0





三、项目管理科目的五种题型

解网络的步骤

1.总工期：按照节点编号 小→大 的顺序，终点站对应的时间即总工期

2.关键线路：自始至终无波形线的线路为关键线路；可能不止一条

3.关键工作：关键线路上的工作都是关键工作

4.某工作的自由时差：看 → 本工作的波形线

5.某工作的总时差：算 → 到终点的所有线路，波形线之和的最小值



三、项目管理科目的五种题型

【2018-75】某混凝土工程的清单综合单价1000元/m³，按月结算，进度数据如下表。按赢得值法计算，3月末已完工作实际费用（ACWP）是9790千元。该工程3月末参数或指标正确的有（ ）。

- A. 已完工作预算费用（BCWP）是9100千元
- B. 进度偏差（SV）是-1600千元
- C. 费用绩效指数（CPI）是 0.93
- D. 计划工作预算费用（BCWS）是10700千元
- E. 费用偏差（CV） 690千元

工作名称	计划工程量 (m ³ /月)	实际工程量 (m ³ /月)	工程进度（月）			
			1	2	3	4
工作A	4500	4500	■			
工作B	2500	2300		■	■	
工作C	1200	1250			■	■
图例：			实际进度	计划进度		



三、项目管理科目的五种题型

两种工程量 \rightarrow 计划量 / 实际量
两种单价 \rightarrow 计划单价 / 实际单价

计划量 \times 计划单价 = 计划值
实际量 \times 实际单价 = 实际值
实际量 \times 计划单价 = 赢得值

三种总价

四个指标

赢得值—计划值 = (实际量—计划量) \times 计划单价 \rightarrow 进度偏差
赢得值—实际值 = (计划单价—实际单价) \times 实际量 \rightarrow 费用偏差
赢得值 \div 计划值 = 实际量 \div 计划量 \rightarrow 进度绩效指数
赢得值 \div 实际值 = 计划单价 \div 实际单价 \rightarrow 费用绩效指数

费用和进度综合分析

结果 $> 0, > 1$ 进度提前, 费用节约, 好
结果 $< 0, < 1$ 进度延误, 费用超支, 不好



三、项目管理科目的五种题型

【2018-75】某混凝土工程的清单综合单价1000元/m³，按月结算，进度数据如下表。按赢得值法计算，3月末已完工作实际费用（ACWP）是9790千元。该工程3月末参数或指标正确的有（ ）。

- A. 已完工作预算费用（BCWP）是9100千元
- B. 进度偏差（SV）是-1600千元
- C. 费用绩效指数（CPI）是 0.93
- D. 计划工作预算费用（BCWS）是10700千元
- E. 费用偏差（CV）690千元

工作名称	计划工程量 (m ³ /月)	实际工程量 (m ³ /月)	工程进度（月）			
			1	2	3	4
工作A	4500	4500	■			
工作B	2500	2300		■	■	
工作C	1200	1250			■	■
图例：			■ 实际进度	■ 计划进度		



三、项目管理科目的五种题型

5. 计算题

【2018-33】某工程施工中出现了意外情况，导致工程量由原来的 2500m^3 增加到 3000m^3 ，原定工期为30天，合同规定工程量增减10%为承包商应承担的风险，则可索赔工期为（ ）天。

- A. 6 B. 5 C. 3 D. 2.5



三、项目管理科目的五种题型

题 型	特 点
1. 填空式选择题	补充一句话中的关键词
2. 排序题	排列正确的顺序
3. 对号入座题	归类【属于、包括】
4. 综合题	判断四句或五句话的对错【难度最大】
5. 计算题	计算【第二、三、六章】



四、项目管理科目的知识框架

三大目标、七大任务	130分	354页	2018年
第一章 建设工程项目的组织与管理	28分	70页	25分
第二章 建设工程项目成本管理	18分	44页	19分
第三章 建设工程项目进度控制	18分	35页	21分
第四章 建设工程项目质量控制	22分	55页	23分
第五章 建设工程职业健康安全与环境管理	15分	48页	14分
第六章 建设工程合同与合同管理	26分	88页	25分
第七章 建设工程项目信息管理	3分	14页	3分



五、新教材的主要变化

1. 《建设工程项目管理规范》	GB/T 50326-2017
2. 《建设项目工程总承包管理规定》	GB/T 50358-2017
3. 《质量管理体系 基础和术语》	GB/T 19000-2016
4. 《建设工程施工合同（示范文本）》	GF-2017-0201

THANKS

谢

谢

观

看