

一、学习方法

——如何进行复习更为有效

二、学习计划

——如何分配后面的时间和精力

三、典型案例讲解

——列举两个典型案例，进行讲解剖析

一、学习方法

——如何进行复习更为有效

1. 明确范围——全面复习知识点
2. 面向考点——重点复习考点
3. 立足考题——多做题目，分析错误答案的原因

（建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料，详情点击：[www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com)，欢迎访问）

二、学习计划

——如何分配后面的时间和精力

1. 离考试 3 个月以上——复习知识点和考点
2. 离考试 2 个月以内——以做考题、分析原因为主
3. 离考试 1 个月以内——复习重要的考点和考题
4. 离考试 15 天以内——复习模拟题

三、典型案例讲解

——列举两个典型案例，进行讲解剖析

（一）典型案例 1

——基本的组织结构模式

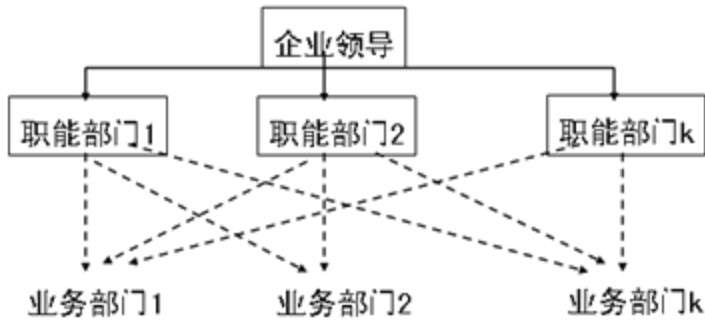
1. 知识点：基本的组织结构模式
2. 考点：基本的组织结构模式

组织结构图是反映了一个组织系统中各组成部门（组成要素）之间组织关系（指令关系）。

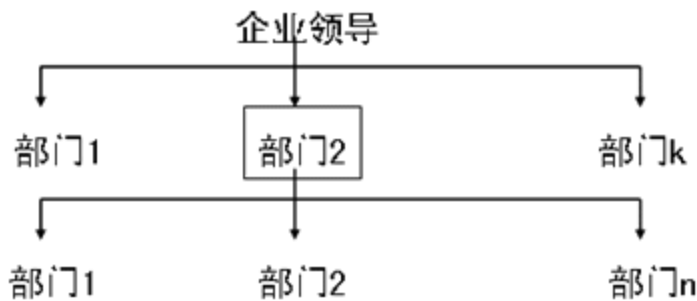
常用组织结构模式	特点及其应用
职能组织结构	<p>有多个矛盾的指令源，一个部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行。</p> <p>在工作中常出现交叉和矛盾的工作指令关系，严重影响了项目管理机制的运行和项目目标的实现。</p> <p>有利于复杂问题的解决，专业化程度高。</p>
线性组织结构	<p>每一个工作部门的指令源是唯一的。国际上常用，在特大的组织系统中，由于指令路径过长，有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难。不利于复杂问题的解决。</p>
矩阵组织结构	<p>在矩阵组织结构最高指挥者下设纵向和横向两种不同类型的工作部门。纵向工作部门如人、财、物、产、供、销的职能管理部门，横向工作部门如生产车间等。</p>

矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。指令源为两个。  
在矩阵组织结构中为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响，可以采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的矩阵组织结构模式。

职能制组织结构



线性组织结构



矩阵制组织结构



背景资料：监理项目（合同）包括三个部分，

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <p>1) 空间距离较近<br/>技术较复杂</p> | <p>3) 空间距离较远<br/>技术较复杂</p> |
| } 矩阵                       | } 直线<br>} 职能               |
| <p>2) 空间距离较近<br/>技术较简单</p> | <p>4) 空间距离较远<br/>技术较简单</p> |
| } 直线                       | } 直线                       |

3. 考题

1. 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之间的（ ）。
- A. 逻辑关系  
B. 协作关系

- C. 合同关系
- D. 指令关系

🔍 [答疑编号 5631010101]

【正确答案】D

【答案解析】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。指令关系指的是哪一工作部门或哪一位管理人员可以对哪一工作部门或哪一位管理人员下达工作指令。参见教材 P7、8、13。

（建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料，详情点击：[www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com)，欢迎访问）

2. 下列选项中，反映一个项目管理班子中各工作部门之间组织关系的组织工具是（ ）。

- A. 项目结构图
- B. 工作流程图
- C. 任务分工表
- D. 组织结构图

🔍 [答疑编号 5631010102]

【正确答案】D

【答案解析】项目组织结构图反映一个组织系统中各组成部门（组成元素）之间的组织关系（指令关系）。参见教材 P12、13。

3. 建设工程施工管理中的组织结构图反映的是（ ）。

- A. 一个项目管理班子中各组成部门之间的逻辑关系
- B. 一个项目中各组成部分之间的组织关系
- C. 一个项目管理班子中各组成部门之间的组织关系
- D. 一个项目中各组成部分之间的逻辑关系

🔍 [答疑编号 5631010103]

【正确答案】C

【答案解析】本题考核的是：掌握施工管理的组织结构中的“组织结构图的概念”。组织结构图是一个重要的组织工具，反映一个组织系统中各组成部门（组成元素）之间的组织关系（指令关系）。参见教材 P12~13。

4. 项目组织结构模式反映了一个组织系统中（ ）。

- A. 各工作部门的管理职能分工
- B. 各组成部门之间的指令关系
- C. 各项工作之间的逻辑关系
- D. 各子系统的工作任务

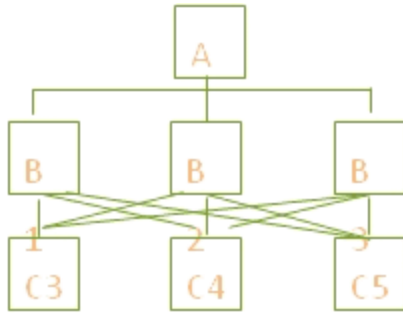
🔍 [答疑编号 5631010104]

【正确答案】B

【答案解析】组织结构模式、组织分工及工作流程组织的含义应予以区别和掌握。组织结构模式反映一个组织系统中各子系统之间或各元素之间的指令关系；组织分工反映一个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；工作流程组织反映一个系统中各项工作之间的逻辑关系。

组织结构模式和组织分工都是一种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，是一种动态关系。参见教材 P13。

5. 下图所示的项目组织结构模式的特点有（ ）。



- A. 每一个部门可根据其职能对其直接和非直接的下属部门下达指令
- B. 每一个部门可能得到其直接和非直接的上级部门下达的工作指令
- C. 每一个部门可能会有多个矛盾的指令源
- D. 上下级指令传递的路径较长
- E. 矛盾的指令会影响项目管理机制的运行

🔍 [答疑编号 5631010105]

【正确答案】 ABCE

【答案解析】 该图形为职能组织结构，每一个职能部门可根据它的管理职能对其直接和非直接的下属工作部门下达工作指令。存在多头命令的缺陷。D选项错误，因该种组织结构模式的上下级指令传递路径较短。参见教材 P13、14。

6. 线性组织结构模式的特点之一是（ ）。

- A. 组织内每个工作部门可能有多个矛盾的指令源
- B. 组织内每个工作部门有横向和纵向两个指令源
- C. 能促进组织内管理专业化分工
- D. 组织内每个工作部门只接受一个上级的直接领导

🔍 [答疑编号 5631010106]

【正确答案】 D

【答案解析】 在线性组织结构中，每一个工作部门只能对其直接的下属部门下达工作指令，每一个工作部门也只有一个直接的上级部门，因此，每一个工作部门只有惟一一个指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。参见教材 P14。

7. 某企业以建设项目工程总承包的形式承担了某大学新校区建设项目，该项目占地 400 万 m<sup>2</sup>，其中包括教学区、行政办公区、实验区、体育运动区、学生生活区、教职工生活区以及场区道路、绿化、管网等。项目工期要求紧，企业根据该项目的具体情况，采用了矩阵组织结构模式，并在组织系统内进行了工作任务分工和管理职能分工。

该项目承包方采用矩阵组织结构模式，主要原因是（ ）。

- A. 使项目组织结构的层次尽量少一些
- B. 避免矛盾的指令而影响组织系统的运行
- C. 使每一工作部门可对其直接或非直接下属部门下达指令
- D. 使每一工作部门仅有一个指令源

🔍 [答疑编号 5631010107]

【正确答案】A

【答案解析】矩阵组织结构模式适宜用于大的组织系统，可使项目组织结构的层次尽量少一些。选项 BD 属于线性组织结构模式的特点；选项 C 属于职能组织结构模式的特点。参见教材 P14~15。

(建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料，详情点击：[www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com)，欢迎访问)

8. 对一个项目的管理组织进行分解，并用图的形式表示就形成（ ）。

- A. 项目结构图
- B. 项目管理结构图
- C. 工作流程图
- D. 项目组织结构图

🔍 [答疑编号 5631010108]

【正确答案】D

【答案解析】对一个项目的组织结构进行分解，并用图的方式表示，就形成项目组织结构图。项目组织结构图反映一个组织系统（如项目管理班子）中各子系统之间和各元素之间的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。工作流程图用图的形式反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，它可用以描述工作流程组织。参见教材 P15。

(二) 典型案例 2

——施工平行承发包的特点

- 1. 知识点：施工平行承发包模式
- 2. 考点：施工平行承发包的特点

项目	特点
费用控制	(1) 对每一部分工程施工任务的发包，都以施工图设计为基础，投标人进行标报价较有依据，工程的不确定性程度降低了，对合同双方的风险也相对降低了； (2) 每一部分工程的施工，发包人都可以通过招标选择最好的施工单位承包，对降低工程造价有利； (3) 对业主来说，要等最后一份合同签订后才知道整个工程的总造价，对投资早期控制不利。
进度控制	(1) 某一部分施工图完成后，即可开始这部分的招标，开工日期提前，可以边设计边施工，缩短建设周期； (2) 由于要进行多次招标，业主用于招标的时间较多； (3) 工程总进度计划和控制由业主负责；由不同单位承包的各部分工程之间的进度计划及其实施的协调由业主负责。（业主直接抓各个施工单位似乎控制力度大，但矛盾集中，业主的管理风险大。）

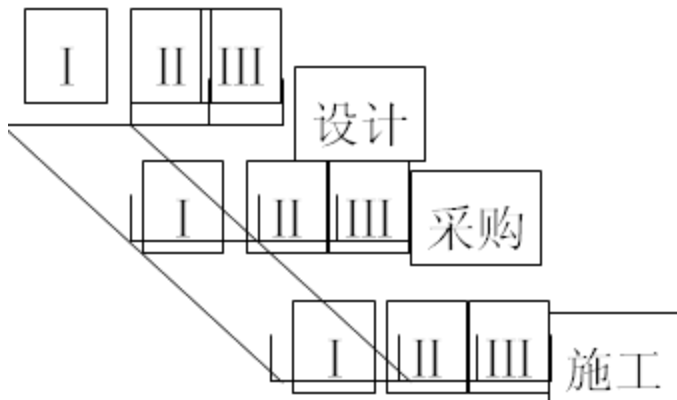
续表

项目	特点
质量控制	(1) 对某些工作而言，符合质量控制上的“他人控制”原则，不同分包单位之间能够形成一定的控制和制约机制，对业主的质量控制有利； (2) 合同交互界面比较多，应非常重视各合同之间界面的定义，否则对项目的质量控制不利。
合同管理	(1) 业主要负责所有施工承包合同的招标、合同谈判、签约，招标工作量大，对业主不利； (2) 业主在每个合同中都会有相应的责任和义务，签订的合同越多，业主的责任

和义务就越多；  
(3) 业主要负责对多个施工承包合同的跟踪管理，合同管理工作量较大。

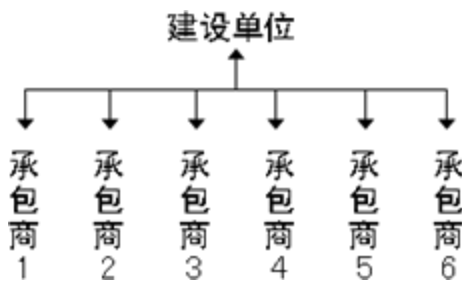
续表

项目	特点
组织与协调	(1) 业主直接控制所有工程的发包，可决定所有工程的承包商的选择； (2) 业主要负责对所有承包商的组织与协调，承包类似于总承包管理的角色，工作量大，对业主不利； (3) 业主可能需要配备较多的人力和精力进行管理，管理成本高。



3. 考题 (建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料, 详情点击: [www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com), 欢迎访问)

1. 下列合同结构图表示的是 ( ) 模式。



- A. 施工平行发包
- B. 施工总承包
- C. 设计—建造—管理
- D. 联合体承包

[答疑编号 5631010109]

【正确答案】A

【答案解析】本题考查的是：熟悉施工平行承发包模式中的“施工平行承发包的含义”。施工平行承发包，又称为分别承发包，是指发包方根据建设工程项目的特点、项目进展情况和控制目标的要求等因素，将建设工程项目按照一定的原则分解，将其施工任务分别发包给不同的施工单位，各个施工单位分别与发包方签订施工承包合同，其合同结构图如上图所示。

2. 某综合楼建设项目，业主将整个土建工程发包给甲承包商，将机电安装工程发包给乙承包商，同时委托监理公司对该项目实施监理。业主分别与甲承包商、乙承包商根据《建设工程施工合同（示范文本）》（GF—99—0201）签订了施工承包合同。在业主与甲承包商签订的施工承包合同中约定，部分建筑材料、设备由业主供应。甲承包商将主体工程施工的劳务作业分包给丙劳务分包人完成。项目最终按期完工，甲承包商于4月1日向业主送交了竣工验收报告，业主因企业改制直到5月20日才组织竣工验收，验收通过。5月25日甲承包商取得了竣工验收证书，6月1日到建设行政主管部门



## 二级建造师考试网上辅导《施工管理》

部门办理了有关备案手续。

该项目的施工承发包模式属于（ ）。

- A. 平行发包
- B. 施工总承包
- C. 施工总分包
- D. 施工总承包管理

🔍 [答疑编号 5631010110]

(建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料, 详情点击: [www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com), 欢迎访问)

【正确答案】A

【答案解析】本题中, 业主将施工任务分别发包给甲、乙承包商, 并分别与其签订施工承包合同, 属于典型的平行发包模式。参见教材 P193。

3. 某地铁工程, 业主将 10 座车站的土建工程分别发包给 10 个土建施工单位, 机电安装工程分别发包给 10 个机电安装单位。业主采用的承发包模式是（ ）。

- A. 施工总承包模式
- B. 施工平行承发包模式
- C. 施工总承包管理模式
- D. EPC 承包模式

🔍 [答疑编号 5631010111]

【正确答案】B

【答案解析】施工平行承发包, 又称为分别承发包, 是指发包方根据建设工程项目的特点、项目进展情况和控制目标的要求等因素, 将建设工程项目按照一定的原则分解, 将其施工任务分别发包给不同的施工单位, 各个施工单位分别与发包方签订施工承包合同。参见教材 P193。

4. 某高速公路工程, 分为 10 个标段, 分别发包给 10 个施工单位施工, 各个施工单位分别与发包方签订施工承包合同, 这是典型的（ ）模式。

- A. 施工平行承发包
- B. 施工总承包
- C. 施工总承包管理
- D. 设计施工总承包

🔍 [答疑编号 5631010112]

【正确答案】A

【答案解析】施工平行承发包, 又称为分别承发包, 是指发包方根据建设工程项目的特点、项目进展情况和控制目标的要求等因素, 将建设工程项目按照一定的原则分解, 将其施工任务分别分包给不同的施工单位, 各个施工单位分别与发包方签订施工承包合同。参见教材 P193

5. 平行承发包模式在进度控制方面的特点是（ ）。

- A. 需全部施工图完成后, 才能进行招标, 对进度控制不利
- B. 招标次数较少, 对进度控制有利
- C. 无法做到边设计边施工, 对进度控制不利
- D. 某一部分施工图完成后, 即可开始这部分工程的招标, 有利于缩短建设周期

🔍 [答疑编号 5631010113]


【正确答案】D

【答案解析】平行承发包模式在进度控制方面的特点除D外，还包括：由于要进行多次招标，业主用于招标的时间较多；工程总进度计划和控制由业主负责；由不同单位承包的各部分工程之间的进度计划及其实施的协调由业主负责。选项AC是施工总承包模式在进度控制方面的特点。参见教材P194

（建设工程教育网为您提供更多二级建造师相关资料，详情点击：[www.jianshe99.com](http://www.jianshe99.com)，欢迎访问）

6. 施工平行承发包模式在合同管理方面的特点是（ ）。

- A. 施工单位数量较少，对业主合同管理有利
- B. 业主只需要一次招标，合同管理量较小
- C. 业主要负责对多个合同的跟踪管理，工作量较大
- D. 符合“他人控制”原则，对业主合同管理有利

 [答疑编号 5631010114]

【正确答案】C

【答案解析】选项A不正确，与其他施工承发包模式相比，施工单位数量多，对业主合同管理不利；选项B不正确，业主需要进行多次招标，签订的合同数量较多，合同管理量较大；D选项为质量控制特点。参见教材P194。