

第二章 建设工程项目管理相关体系标准.....	1
第一节：质量、环境、职业健康安全管理体系.....	1
第一小节：质量管理体系.....	1
考点 1：质量管理体系核心标准.....	1
考点 2：质量管理体系结构.....	1
考点 3：质量管理体系关键要素.....	1
考点 4：质量管理基本原则.....	1
考点 5：质量管理的核心.....	1
第二小节：环境管理体系.....	1
考点 1：环境管理体系标准分类.....	1
考点 2：环境管理体系核心标准.....	1
考点 3：环境管理体系的基本理念.....	2
考点 4：环境管理体系的核心内容.....	2
第三小节：职业健康安全管理体系.....	2
考点 1：职业健康安全管理体系标准的特点.....	2
考点 2：职业健康安全管理体系标准要素.....	3
考点 3：职业健康安全管理体系应用要求.....	4
第四小节：卓越绩效管理.....	4
考点 1：卓越绩效管理定义.....	4
考点 2：卓越绩效管理特点.....	4
考点 3：卓越绩效管理基本理念.....	4
考点 4：卓越绩效评价准则框架.....	5
考点 5：卓越绩效评价准则框架.....	5
考点 6：卓越绩效评价要素.....	5
考点 7：建筑企业实施卓越绩效管理的措施.....	6
第五小节：全面一体化管理.....	6
考点 1：全面一体化管理定义.....	6
考点 2：建立全面一体化管理体系的作用.....	6
考点 3：建筑企业建立全面一体化管理体系具备条件.....	6
考点 4：全面一体化管理体系文件的编制原则.....	6
考点 5：全面一体化管理体系文件的编制程序.....	7
第二节：风险管理与社会责任管理体系.....	8
第一小节：风险管理体系.....	8
考点 1：风险管理原则.....	8
考点 2：风险管理框架.....	8
考点 3：风险管理过程.....	9
第二小节：社会责任管理体系.....	9
考点 1：社会责任原则.....	9
考点 2：社会责任核心主题和议题.....	9
考点 3：社会责任管理体系标准要素.....	10
考点 4：社会责任管理体系标准的实施.....	10
考点 5：社会责任报告的编写原则.....	10
考点 6：社会责任绩效信息披露.....	10
考点 7：社会责任与 ESG 的异同.....	11

考点 8: 社会责任与 ESG 具有明显的相似之处	11
考点 9: 社会责任与 ESG 的差异	11
第三节: 项目管理标准体系	12
第一小节: 项目管理标准及价值交付	12
考点 1: 国际项目管理标准	12
考点 2: 我国工程项目管理标准	14
考点 3: 项目管理流程	14
考点 4: 项目相关方管理内容:	15
考点 5: 项目管理责任制度	15
考点 6: 项目管理机构的建立的规定	15
考点 7: 项目管理策划	16
考点 8: 项目管理策划应遵循下列程序:	16
考点 9: 企业编制的采购计划应包括	16
考点 10: 投标前策划	16
考点 11: 确定下列投标计划内容	16
考点 12: 企业投标文件的内容	17
考点 13: 项目合同管理应遵循下列程序	17
考点 14: 合同评审包括	17
考点 15: 合同实施控制的日常工作	17
考点 16: 项目技术管理措施	17
考点 17: 项目目标管理	17
考点 18: 资源管理	18
考点 19: 项目资源管理应遵循下列程序	18
考点 20: 信息与知识管理	18
考点 21: 信息管理应包括下列内容	18
考点 22: 项目沟通管理的程序	18
考点 23: 项目风险管理的程序	19
考点 24: 项目收尾工作内容	19
考点 25: 管理绩效评价	19
考点 26: 项目管理绩效评价内容	19
考点 27: 施工准备管理	19
考点 28: 施工过程管理	20
考点 29: 竣工验收与结算管理	20
考点 30: 工程项目管理总结报告的内容	20
考点 31: 价值交付	20
考点 32: 价值交付系统内容	21
考点 33: 价值驱动型项目管理	21
第二小节: 项目群与项目组合管理	22
考点 1: 项目群含义	22
考点 2: 项目群特征	22
考点 3: 项目群含义	22
考点 4: 项目群管理先决条件	23
考点 5: 项目群管理的收益	23
考点 6: 项目群管理实施要点	23

考点 7: 项目组合的含义	23
考点 8: 项目组合结构	23
考点 9: 项目组合能力的含义	24
考点 10: 项目组合限制	24
考点 11: 项目组合组件的筛选及优先级	24
考点 12: 项目组合管理实施要点	24

项目管理

第二章 建设工程项目管理相关体系标准

第一节：质量、环境、职业健康安全管理体系

第一小节：质量管理体系

考点 1：质量管理体系核心标准

《质量管理体系基础和术语》、《质量管理体系要求》、《质量管理组织质量实现持续成功指南》

考点 2：质量管理体系结构

组织的质量管理体系按照 **PDCA 循环** 原理运行。

考点 3：质量管理体系关键要素

质量管理体系是指由 **组织机构**、**过程**、**程序** 和 **资源** 组成的有机整体，以保证产品和服务质量满足规定(或隐含)的要求。

《质量管理体系要求》GB/T19001—2016 中的三大过程分别是 **顾客导向过程**、**支持过程** 和 **管理过程**。

考点 4：质量管理基本原则

质量管理原则：**以顾客为关注焦点、领导作用、全员积极参与、过程方法、改进、循证决策和关系管理**。

考点 5：质量管理的核心

质量管理的核心通常是指 **过程控制**、**全员参与** 和 **持续改进**。

第二小节：环境管理体系

考点 1：环境管理体系标准分类

(1)按体系标准性质分类。环境管理体系标准可分为基础标准、管理标准和技术标准。

(2)按体系标准功能分类。环境管理体系标准可分为 **组织评价标准** 和 **产品评价标准**。

考点 2：环境管理体系核心标准

《环境管理体系要求及使用指南》GB/T24001—2016/ISO 14001:2015

《环境管理体系通用实施指南》GB/T 24004—2017/ISO 14004:2016

《环境管理体系分阶段实施的灵活方法指南》ISO 14005:2019。

《环境管理体系要求及使用指南》GB/T24001—2016 是环境管理体系系列标准中的**龙头标准**，也是认证使用的**唯一标准**。

考点 3：环境管理体系的基本理念

(1)持续改进。(2)法律合规。(3)风险管理。(4)绩效评估。(5)沟通与参与。(6)资源管理。(7)培训和意识。

考点 4：环境管理体系的核心内容

《环境管理体系要求及使用指南》GB/T24001—2016 包括以下 10 部分内容：
① 范围；②规范性引用文件；③术语和定义；④组织所处环境；⑤领导作用；⑥策划；⑦支持；⑧运行；⑨绩效评价；⑩改进。

(1)组织所处环境。

(2)领导作用。领导作用与环境管理体系中的“策划”“支持和运行”“绩效评价”及“改进”四大部分均紧密联系，且处于**核心地位**。

领导作用包括三方面内容：①领导作用和承诺；②环境方针；③组织的角色、职责和权限。

(3)策划。策划包括两方面内容：①应对风险和机遇的措施；②环境目标及其实现的策划。

(4)支持。支持是指对整个环境管理体系的策划、运行、检查和改进等起支持作用的条款。

支持包括五方面内容：①资源；②能力；③意识；④信息交流；⑤文件化信息。

(5)运行。运行会直接影响组织环境绩效和环境管理体系预期结果的实现。运行包括两方面内容：①运行策划和控制；②应急准备和响应。

(6)绩效评价。绩效评价包括三方面内容：①监视、测量、分析和评价；②内部审核；③管理评审。

(7)改进。改进包括三方面内容：①总则；②不符合和纠正措施；③持续改进。

第三小节：职业健康安全管理体系

考点 1：职业健康安全管理体系标准的特点

(1)系统化管理机制。

系统化管理通过三个方面实现：

- ①组织职责系统化。
- ②风险管控系统化。
- ③管理过程系统化。
- (2)法制化和规范化管理手段。
- (3)广泛的适用性。
- (4)遵循自愿原则。
- (5)与其他管理体系兼容。
- (6)应用的灵活性。
- (7)强调预防为主和持续改进。

考点 2：职业健康安全管理体系标准要素

(1)组织所处环境。基本要求如下：

- ①理解组织及其所处环境。
- ②理解工作人员和其他相关方的需求和期望。
- ③确定职业健康安全管理体系范围。
- ④职业健康安全管理体系。

(2)领导作用和工作人员参与。基本要求如下：

- ①领导作用与承诺。
- ②职业健康安全方针。
- ③组织的角色、职责和权限。
- ④工作人员的协商和参与。

(3)策划。

- ① 应对风险和机遇的措施。
- ② 职业健康安全目标及其实现的策划。

(4)支持。

- ①资源。
- ②能力。
- ③意识。应明确工作人员应意识到的内容。
- ④沟通。

- (5) 运行。
- ① 运行策划和控制。
- ② 应急准备和响应。
- (6) 绩效评价。
- (7) 改进。

考点 3：职业健康安全管理体系应用要求

- (1) 依法依规。
- (2) 风险优先。建立识别危害、控制风险和采取优先措施等方面的有效程序是影响职业健康安全管理体系效能的核心因素
- (3) 员工参与。
- (4) 持续改进。

第四小节：卓越绩效管理

考点 1：卓越绩效管理定义

《卓越绩效评价准则》GB/T19580—2012 的核心是**通过质量管理来实现企业经营的卓越管理**。

质量管理体系标准属于**“符合性评价”**标准，

《卓越绩效评价准则》GB/T19580—2012 属于**“成熟度评价”**标准，是从组织管理的“效率”与“效果”着手，旨在发现组织当前最迫切、最需要改进的地方，从而使组织不断追求卓越。

考点 2：卓越绩效管理特点

- (1) 从追求产品和服务质量转为追求核心竞争力。
- (2) 聚焦组织经营结果。
- (3) 关注比较优势和竞争能力的提升。

考点 3：卓越绩效管理基本理念

说明组织驱动力、阐明组织经营行为、提供组织运行方法和技术的核心理念。

- (1) 说明组织驱动力的基本理念。包括：**远见卓识的领导；战略导向；顾客驱动**。
- (2) 阐明组织经营行为的基本理念。包括：**社会责任；以人为本；合作共赢**。

(3) 提供组织运行方法和技术的基本理念。包括：**重视过程与关注结果；学习、改进与创新；系统管理。**

卓越绩效模式强调以系统的思维来管理整个企业，系统思维反映的是企业管理的整体性、一致性和协调性，也就是企业的整体、纵向和横向关系。**过程方法(PDCA)是系统管理的基本方法。**

考点 4：卓越绩效评价准则框架

从“**领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析和改进，结果**”7 方面详细规定了组织卓越绩效评价要求，为组织追求卓越提供了自我评价准则。

考点 5：卓越绩效评价准则框架

(1) 组织概述。卓越绩效评价从组织概述开始。

(2) 过程和结果。

(3) 评价准则各条款间关系。卓越绩效评价准则中，“领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析和改进，结果”条款之间的关系如下：

① “领导”掌控着组织的发展方向，并密切关注着“结果”，组织寻找发展机会。

② “领导”“战略”“顾客与市场”构成“领导作用”三角，强调高层领导在组织所处的特定环境中，通过制定以顾客与市场为中心的战略，为组织谋划长远未来。“领导作用”是驱动力，关注的是组织如何做正确的事。

③ “资源”“过程管理”“结果”构成“过程结果”三角，强调如何充分调动组织中人的积极性和能动性，通过组织中的人在各个业务流程中发挥作用和过程管理的规范，高效地实现组织所追求的经营结果。

“过程结果”是从动的，关注的是组织如何正确地做事，解决的是效率和绩效问题。

④ “测量、分析和改进”是组织运作的基础，是连接两个三角的“链条”，转动着 PDCA 循环，推动组织的改进和创新。

考点 6：卓越绩效评价要素

《卓越绩效评价准则》GB/T19580—2012 从**领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析和改进，结果**共 7 个方面对卓越绩效评价提出了明确要求。

考点 7：建筑企业实施卓越绩效管理的措施

1) 发挥领导带头作用，强化卓越意识

2) 坚持战略导向，统领管理活动

战略管理包括**战略制定、战略部署、战略监测与调整**等环节。

3) 坚持顾客导向，提高顾客满意度

4) 履行社会责任，成为卓越企业公民

5) 重视过程管理，从多个维度关注结果

第五小节：全面一体化管理

考点 1：全面一体化管理定义

所谓全面一体化管理，是指组织在其所有领域以**质量、环境、职业健康安全为核心**，以**全面质量管理理论为基础**，依据国际管理体系标准框架，融合其他管理要求，通过建立一体化管理体系，优化整合协调一致管理，其**目的是使顾客满意及员工、相关方受益而达到长期成功**的管理途径。

考点 2：建立全面一体化管理体系的作用

① 简化工作程序；

② 避免交叉重叠；

③ 明确管理职责；

④ 精简程序文件；

⑤ 理顺管理接口；

⑥ 降低生产成本；

⑦ 提高工作效率；

⑧ 追求卓越绩效。

考点 3：建筑企业建立全面一体化管理体系具备条件

① **初步确定**了方针**目标**；

② **基本确定**了管理体系的主要**过程**及其需要**开展的主要活动**；

③ **明确**了组织机构设置或调整的**方案**；

④ 已完成组织职能的**再分配**。

考点 4：全面一体化管理体系文件的编制原则

(1) 系统协调原则。

(2) 合理优化原则。

(3) 操作可行原则。

(4) 证实检查原则。

考点 5：全面一体化管理体系文件的编制程序

(1) 企业新建立管理体系时的文件编制程序。

管理体系文件一般按**管理手册(含管理方针)、程序文件、工作指导书和记录**的顺序进行编制。

也可在分析管理体系的基础上，列出体系文件总表，然后根据实际需要，先编制急用的程序文件和工作指导书，最后再完善管理手册及其他文件。

(2) 企业整合既有管理体系时的文件编制程序。

一是在调查现行管理体系文件的基础上，制定全面一体化管理体系文件的编制计划；

二是制定全面一体化管理体系文件的编写指南或范例，规定管理体系文件的体例及格式。

第二节：风险管理与社会责任管理体系

第一小节：风险管理体系

①风险管理原则轮中，核心是“**创造和保护价值**”；

②风险管理框架轮中，核心是“**领导作用与承诺**”；

③风险管理过程轮中，反映了风险评估的经典过程：**风险识别—风险分析—
风险评价**。

考点 1：风险管理原则

风险管理的目的是**创造和保护价值**。

风险管理能够改善绩效、鼓励创新、支持组织目标的实现。

- (1) 整合。
- (2) 结构化和全面性。
- (3) 定制化。
- (4) 包容性。
- (5) 动态性。
- (6) 最佳可用信息。
- (7) 人和文化因素。
- (8) 持续改进。

考点 2：风险管理框架

风险管理框架的目的是**协助组织将风险管理纳入重要的活动和职能中**。

框架要素有**领导作用与承诺、整合、设计、实施、评价和改进**等。

(1) 领导作用与承诺。通过以下活动展现领导作用与承诺：

- ①有针对性地设计和实施框架的所有要素；
- ②发布风险管理声明或方针，内容包括制定风险管理方法、计划或行动方案；
- ③确保为管理风险配置必要的资源；
- ④在组织内相应层级分配权限、职责和责任。最高管理层负责管理风险，监督机构负责监督风险管理。

(2) 整合。风险管理整合有赖于对组织结构及内外部环境的理解。

(3) 设计。

(4) 实施。组织实施风险管理框架时，应制定适当的实施计划，包括时间和资源等要素；识别组织内各类决策制定的人员、时间、位置和方法。

(5) 评价。

(6) 改进。

考点 3：风险管理过程

风险管理过程是将政策、程序和实践系统地应用于沟通和咨询、建立环境、风险评估、风险应对、监督和检查、记录和报告等活动。

(1) 沟通和咨询。沟通是为了促进对风险的认识和理解，咨询则是为了获取反馈和信息，以支持决策制定。

(2) 范围、环境、准则。确定范围、环境和准则的目的，在于有针对性地设计风险管理过程，以实现有效的风险评估和恰当的风险应对。

(3) 风险评估。风险评估是风险识别、风险分析和风险评价的整个过程。

(4) 风险应对。风险应对的目的是选择和实施风险处理方案。

风险应对计划的目的是明确如何实施所选定的应对方案，以便相关人员了解应对计划，并监测计划实施进度。

(5) 监督和检查。监督和检查的目的是确保和提升风险管理过程设计、实施和结果的质量和成效。

(6) 记录和报告。通过适当的工作机制，记录和报告风险管理过程及其结果。

第二小节：社会责任管理体系

考点 1：社会责任原则

(1) 担责。

(2) 透明。

(3) 合乎道德的行为。

(4) 尊重利益相关方利益。

(5) 尊重法治。组织宜认可尊重法治具有强制性。

(6) 尊重国际行为规范。

(7) 尊重人权。

考点 2：社会责任核心主题和议题

为了界定组织的社会责任范围，识别相关议题并确定其优先顺序：

核心主题	议题
1. 组织治理	决策程序和结构
2. 人权	①公民和政治权利；②经济、社会和文化权利；③工作中的基本原则和权利
3. 劳工实践	①就业和劳动关系；②工作条件和社会保护；③民主管理和集体协商；④职业健康 安全； ⑤工作场所中人的发展与培训
4. 环境	①污染预防；②资源可持续利用；③减缓并适应气候变化；④环境保护、生物多样 性和自然栖息地恢复
5. 公平运行实践	①反腐败；②公平竞争；③在价值链中促进社会责任；④尊重产权
6. 消费者问题	①公平营销、真实公正的信息和公平的合同实践；②保护消费者健康与安全；③可持 续消费；④消费者服务、支持和投诉及争议处理；⑤消费者信息保护与隐私；⑥基本 服务获取；⑦教育和意识
7. 社区参与和发展	①社区参与；②教育和文化；③就业创造和技能开发；④技术开发和获取；⑤财富 和收入创造；⑥健康；⑦社会投资

考点 3：社会责任管理体系标准要素

组织实施社会责任管理体系和开展符合性评价的要求，包括：**组织所处环境、领导作用**和**利益相关方参与、策划、支持、运行、绩效评价、改进**。

考点 4：社会责任管理体系标准的实施

- (1) **开展自我评价和声明**；
- (2) 寻求组织的利益相关方(如**顾客**)对其符合性进行**确认**；
- (3) 寻求组织的**外部机构**对其自我声明进行**确认**；
- (4) 寻求外部组织对其社会责任管理体系进行**认证或注册**。

考点 5：社会责任报告的编写原则

- (1) 完整全面。
- (2) 客观准确。
- (3) 明确回应。
- (4) 及时可比。
- (5) 易读易懂。
- (6) 获取方便。

考点 6：社会责任绩效信息披露

社会责任绩效是指企业社会责任目标的实现程度。在社会责任报告中，社会责任绩效信息是利益相关方所期望了解的重要信息，也是企业应披露的主要信息。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948135030135006103>