全国招标师职业资格考试辅导用书

招标采购项目管理考点解析与全真模拟

高冲　王维军　范利国　主编

查询网址:rsks.class.com.cn
中国人力资源和社会保障出版集团
10877401
刮开涂层 获取密码 查询真伪

中国人事出版社

全国招标师职业资格考试辅导用书

招标采购项目管理考点解析与全真模拟

主　编

高　冲　王维军　范利国

编写人员

曹　丽　白莹洁　朱晔晖　高　丰　孟秋薇　杨　艳

陈　倩　王雨薇　张　然　黄立君　宋　阔　常玛丽

王皓月　于　航　蔡蓉蓉　徐明阳　孙　泽　杨　帆

程　序　宋志鹏　王明辉　胡林敏　蔡晓玉　刘英霖

杨　玥　马文清　陈　莹

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

招标采购项目管理考点解析与全真模拟/高冲,王维军,范利国主编. —北京:中国人事出版社,2015

全国招标师职业资格考试辅导用书

ISBN 978-7-5129-0968-7

Ⅰ.①招… Ⅱ.①高… ②王… ③范… Ⅲ.①收购-招标-项目管理-中国-资格考试-自学参考资料 Ⅳ.①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 211580 号

全国招标师职业资格考试辅导用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印制:防伪标识中印有 形中国人力资源和社会保障出版集团标识,底纹为"RSKS"组成的微缩文字,荧光下显示花团和 RSKS 字样。

2. 网站防伪查询及增值服务获取:刮开防伪标识中的涂层,获取防伪码。登录中国人事考试图书网(http://rsks.class.com.cn),即可按照提示查询真伪。同时我们还将于 10 月中旬在网站刊登 2 套模拟试卷,届时可按照网站提示获取增值服务。

3. 粘贴位置:封面左下方。

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

保定市中画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.25 印张 306 千字

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

读者服务部电话:(010)64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010)64961894

出版社网址:http://www.class.com.cn

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010)80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010)64954652

前　言

根据国家发展改革委2014年9月25日印发的关于《招标师注册执业管理办法》的通知，招标师正式由职业水平考试改革为职业资格考试。招标师职业资格考试由人力资源社会保障部和国家发展改革委共同组织实施，全国统一大纲、统一命题、统一组织考试，原则上每年举行一次。招标师职业资格考试成绩实行4年一个滚动周期，参加考试的人员必须在连续四个考试年度内通过4个科目的考试。符合免试2个科目条件的人员应通过其余2个科目的考试，其考试成绩以2年为一个滚动周期。应考人员在相应考试滚动周期内，相关科目考试成绩合格者，由省、自治区、直辖市人力资源社会保障部门颁发，人力资源社会保障部和国家发展改革委共同用印的《中华人民共和国招标师职业资格证书》。该证书在全国范围内有效。

为配合2015年招标师职业资格考试的复习，帮助广大考生更好地理解和掌握考试内容，我们严格按照考试大纲内容，结合招标师职业资格考试命题的特点，编写了2015年招标师职业资格考试辅导用书，包括《招标采购专业知识与法律法规考点解析与全真模拟》《招标采购项目管理考点解析与全真模拟》《招标采购专业实务考点解析与全真模拟》和《招标采购合同管理考点解析与全真模拟》。

丛书特色

依据官方教材及考试大纲、在精选高频考点的基础上编写而成。每一章都包含考试目的、基本要求、考试内容及考点解析和例题解析四大部分。其中考试内容及考点解析主要选取考频较高、易混淆的考点进行详细讲解；例题解析则选取考频较高的知识点，在此基础上编设与实战难度相当的例题，并进行解析。另外在全书最后，根据历年真题的题型和题量，设计了全真模拟试卷，方便考生自测使用。

与其他同类书相比，本套丛书有如下优势：

1. 考试目的和基本要求——明确考试范围和要求，说明难易程度

本书根据大纲要求将考点分为“了解”“熟悉”和“掌握”三个级别，从而帮助考

生把握相关知识点的难易程度，使其对每章节的内容有一个全面的把握，避免盲目性，提高复习效率。

2. 重点考点精讲——重点突出，考点全面覆盖

重点考点精讲在覆盖全部知识点的同时，力求做到疏密有度，重点突出。在避免知识点漏洞的情况下，使考生将有限的精力投入到重要知识点的复习之中。

3. 例题精选及解析——指明考试方向，把握考试模式

例题精选可以为考生指明考试的方向，使考生对于考试模式和重要知识点有较好的把握，提高复习技巧，增强知识的系统性、条理性，以期考生能够系统地掌握教材内容和考试重点。

4. 模拟试卷——熟悉题型，贴近实战

模拟试卷和往年的真题题量、题型完全相同，以方便考生自测使用。另外，凡购买本书的读者还可以登录中国人事考试图书网（http：//rsks. class. com. cn）享受增值服务。我们将会在考前为每个科目提供2套模拟试卷、答案及解析，供广大考生冲刺练习使用。

真诚地希望广大考生在本套丛书的帮助下，顺利通过招标师职业资格考试。对于辅导用书中的纰漏之处，恳请各位专家和考生予以批评指正。意见建议请发送至rsksts@163. com。

编者

2015年8月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目 录

第一章　项目与项目管理 …… (1)
一、考试目的 …… (1)
二、基本要求 …… (1)
三、考试内容及考点解析 …… (1)
第二章　工程建设项目管理 …… (30)
一、考试目的 …… (30)
二、基本要求 …… (30)
三、考试内容及考点解析 …… (30)
第三章　货物生产及贸易管理 …… (81)
一、考试目的 …… (81)
二、基本要求 …… (81)
三、考试内容及考点解析 …… (81)
第四章　服务及其他类型项目管理 …… (121)
一、考试目的 …… (121)
二、基本要求 …… (121)
三、考试内容及考点解析 …… (121)
第五章　招标采购的项目化管理 …… (144)
一、考试目的 …… (144)
二、基本要求 …… (144)
三、考试内容及考点解析 …… (144)
全真模拟试卷 …… (173)
全真模拟试卷参考答案 …… (182)

第一章　项目与项目管理

一、考试目的

通过本部分考试，测试应试人员对招标采购相关理论、法律知识组织实施工程、货物、服务招标采购业务的掌握程度以及在实际工作中分析、解决问题的能力。

二、基本要求

了解：项目的基本属性，项目管理行业组织及项目管理知识体系，衡量产品与服务质量的基本指标等内容。

熟悉：项目利益相关方分类，项目经理的作用及能力要求，项目管理目标的制定原则及考核办法，项目过程管理（PDCA）与项目流程管理，项目人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理等内容。

掌握：项目生命周期阶段划分，项目管理方案的作用与内容，项目管理组织方式的选用分类及其特点，项目范围管理及工作分解结构（WBS）的应用，项目时间管理及横道图、网络图的应用，项目质量管理及因果分析图、排列图的应用，项目成本管理及S曲线法的应用，项目整合管理及挣值分析方法的应用等内容。

三、考试内容及考点解析

考点一：项目的基本属性（了解）

项目的概念：

国际上不同的行业组织由于所处的角色不同及关注的重点不同，给出的项目定义也五花八门，但具体分析起来又是大同小异。按国际项目管理界较为权威的美国项目管理协会的《项目管理知识体系指南》及国际标准化组织给出的概念，“项目”是“为创建一个独特产品、服务或任务所做出的一种临时性的努力”，是“由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的，通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件和实现项目目标的独特过程”，这样的一次性努力与过程在项目的目标实现后就结束或终止了。为了帮助理解，此处引入与其对应的另一个概念“运行”，运行是为持续经营所做的周而复始的重复性工作，如大规模连续的自动化生产，对运营进行的“运行”管理与对项目进行的管理具有很大的不同。

界定一个工作行为是否为项目行为，主要看其是否具备表1—1中所提及的各项属性。

表1—1　　项目属性

临时的一次性	在上述承包商的建造行为中，一定会明确固定的开始时间与结束时间，一旦按期结束项目即已完成，而不会周而复始地继续进行

续表

特定目标的唯一性	项目的过程与可交付成果是唯一的，比如承包商在某时、某地为某业主建造一栋新房子，即使采用了以往用过的图样或标准图样，因时间、地点、业主、承包商等因素与以往的不同，建造的项目行为仍然是特定和唯一的
不断完善的渐进性	项目的实施过程体现为向实现目标逐渐完善的推进过程，即从项目刚刚提出到完成，项目拟实现的目标、采用的方法手段等，均会呈现从不够具体到具体、从不太完善到日益完善的渐进特点。因此在项目的初期，对项目的理解和管理均是较为笼统模糊的，而随着项目团队的策划与执行，对项目的理解和管理将会越来越完善，项目产品的特征也会越来越具体清晰
风险性与不确定性	由于上述属性的存在，使得每一个项目的推进均没有完全确定的规则与范例可依，有关操作具有不确定性，出现意外的风险较大

考点二：项目生命周期的阶段划分及特点（掌握）

表 1—2　　项目生命周期的阶段划分及特点

项目		基本内容
项目生命周期的阶段划分	启动阶段	启动阶段即项目启动与提出项目概念阶段，在这一阶段的主要任务是提出项目的概念，并同时进行项目的界定，最后成立项目机构组织
	规划阶段	规划阶段即项目策划、项目开发与对项目的相关问题做出相应决策的阶段。在这一阶段里要由新成立的项目组织根据前一阶段提出的项目概念做出具体的研究和详细的策划，并且同时也要制定项目的各项基本目标，在这之后再由项目发起人或投资人对此进行细致的审核论证并完成认定。有时也将策划开发与审核论证决策作为两个阶段
	执行阶段	包括组织和外调人力资源及其他资源组织和协调各项工作，激励团队完成既定工作计划
	监控阶段	定期测量并监视绩效情况，发现偏差并采取措施纠偏
	收尾阶段	收尾阶段将要进行项目成果的交接过程，并且要总结项目的执行情况和积累的众多实用的经验，最后就是解体项目的组织机构。根据最近几年来项目管理界丰硕的研究成果，众多相关领域的专业人员一致认为应该在项目成果交接这一阶段结束后再增设一个对项目成果提供保证并且进行必要改进的任务，此任务也纳入此阶段

续表

项目	基本内容
生命周期和阶段划分的特点	(1)各项目阶段按照顺序首尾衔接,以明确定义的可交付成果作为各阶段完成的标志 (2)项目资源投入的强度在项目开始时会较低,此后将会逐渐提高,进入项目后期,接近结束时又会迅速下降 (3)随着项目的推进,项目面临的各种风险和不确定性因素将会逐渐降低,同时外界因素对项目的影响程度也将会逐渐减弱

【例1·单选题】 按照项目生命周期的五阶段划分方式,属于监控阶段的工作内容的是(　　)。

A. 制定项目的总体目标　　B. 成立项目的基本组织

C. 纠正偏差　　D. 总结项目的执行情况

【答案·解析】C。本题主要考查的知识点是在监控阶段需要对发现的偏差采取措施纠偏。

【例2·单选题】 在项目的生命周期中,随着各个阶段的推进,项目本身所面临的各种风险和不确定性因素逐渐降低和减少,这种性质反映了项目具有(　　)的特点。

A. 特定目标的指向性　　B. 运行过程的连续性

C. 不断完善的渐进性　　D. 资源需求的多样性

【答案·解析】C。本题主要考查的知识点是项目的基本属性。项目的基本属性包括:项目具有特定目标的唯一性;项目具有临时的一次性;项目具有不断完善的渐进性;项目具有风险与不确定性。其中,项目不断完善的渐进性是项目在实施过程中体现为实现目标,逐渐完善的推进过程,即从项目刚刚提出到完成,项目拟实现的目标、采用的方法手段等,均会呈现出从不够具体到具体、从不太完善再到日益完善的渐进的特点,即不断完善的渐进性。

【例3·单选题】 在项目生命周期中,资源投入强度的一般规律是(　　)。

A. 项目开始时小,此后逐渐增大,进入后期又减小

B. 项目开始时大,此后逐渐减小,进入后期又增大

C. 项目开始时小,随着项目推进,逐渐增大

D. 项目开始时大,随着项目推进,逐渐减小

【答案·解析】A。本题主要考查的知识点是项目生命周期和阶段划分具有的特点:项目资源投入强度在项目开始时会较低,此后将会逐渐提高,进入项目后期接近结束时又迅速下降。

【例4·单选题】 为了有效地进行投资控制,需要在工程建设的不同阶段进行多次估价,这反映项目(　　)的特点。

A. 具有特定目标的唯一性　　B. 具有临时的一次性

C. 具有不断完善的渐进性　　D. 具有风险与不确定性

【答案·解析】D。本题主要考查的知识点是项目的属性,题目中所反映的性质就是项目具有风险与不确定性。

【例5·单选题】 项目生命周期按五阶段划分时,下列工作内容中,属于规划阶段的是(　　)。

A. 成立项目的基本组织　　B. 进行项目的细节设计

C. 提出项目的概念　　D. 提出具体规划

【答案·解析】D。本题主要考查的知识点是项目生命周期计划阶段的一些主要内容。在这一阶段将要由新成立的项目组织根据前一阶段提出的项目的概念做出具体的研究和具体的规划，并且同时制定项目的各项基本目标，再由项目发起人或投资人对此进行详细的审核论证并且同时完成认定。

【例6·单选题】 项目生命周期中，启动阶段需要完成的工作是(　　)。

A. 进行项目细节设计　　B. 制定项目基本目标

C. 成立项目基本组织　　D. 编制资源需求计划

【答案·解析】C。本题考查的是项目在生命周期中开始阶段的工作内容。在开始阶段主要是提出项目概念，进行项目界定，成立项目组织机构。

考点三：项目管理行业组织及项目管理知识体系(了解)

表1—3　　项目管理与运营管理的区别及项目管理的定义

项目	项目管理	运营管理
工作性质	独特、创新	常规、重复
资金需求	流入	流出
管理过程	基于一次性的设计	基于以往的经验积累
管理组织	临时、变化	稳定、持久
项目管理的定义	项目管理就是项目管理者对项目进行管理的行为，是指以项目为管理对象，在既定的约束条件下，根据项目的内在规律，为最优实现项目目标，对项目生命周期全过程进行有效的计划、组织、指挥、控制和协调的系统管理活动。项目管理学界将其定义为“项目管理是将知识、技能、工具与技术应用到项目各项活动中，以实现或超过项目利益相关方的要求和希望”	

考点四：项目利益相关方分类(熟悉)

项目利益相关方又称项目干系人，是直接参与项目获取利益或其利益因项目的实施与完成而受到积极或消极影响的组织和个人，利益相关方会对项目的目标、结果和实施过程施加影响。

表1—4　　项目利益相关方(项目干系人)分类

按影响项目的方式	源生项目利益相关方	指那些最终会受到项目影响的人或组织
	衍生项目利益相关方	包括：工会、银行、财政部门、当地政府、商业服务提供商等
按项目组织的关系	内部项目利益相关方	指那些在支持或推动项目实施的机构或组织中工作的项目利益相关方
	外部项目利益相关方	指除内部项目利益相关方以外的其他项目利益相关方

【例·单选题】　下列项目利益相关方分类中，属于按影响项目方式划分的是(　　)。

A. 内部项目利益相关方　　B. 外部项目利益相关方

C. 源生项目利益相关方　　D. 周边利益相关方

【答案·解析】C。项目利益相关方按影响项目的方式分为源生项目利益相关方和衍生项目利益相关方。

考点五：项目经理的作用及能力要求(熟悉)

(一)项目管理的核心

项目管理的核心是由项目业主指派的项目经理及其领导的管理团队。每个项目最好都设有一个专一的项目经理，独立地负责项目计划与项目任务的制定及日常执行的管理；项目经理接受发起人和业主的授权，对项目的成功负有主要的责任，并在项目全过程的每一阶段扮演着管理的角色。

稍大的项目则需建立项目管理团队，团队的成员可以在企业内部以推荐、自愿、委派等方式产生，也可以招聘产生。团队成员必须具有拟任岗位所需的基本技能，团队内可以由项目经理对全体成员进行一级式的直线管理，在管理幅度过大时也可以分设一些专业小组，由项目经理通过小组负责人对团队成员进行二级式的管理。

(二)项目经理的基本素质要求

成功的项目经理往往技术过硬、精于决策、善于沟通、富于想象，并在团队中以自身的行为为全体成员做出表率，有发展潜质的好的小组负责人也应如此。项目经理应具备的基本素质要求如下：

(1)项目经理比一般团队成员站得更高些、看得更远，因而善于成为项目行动的发动者。

(2)项目经理以自己的模范行为作为工具，从而建立管理团队每个成员必须遵守的标准。

(3)项目经理是优秀的协商者，善于与参与项目的各个利益相关方进行协调，让大家意识到存在的共同利益，使大家愿为共同的目标而努力。

(4)项目经理是认真的倾听者，能在听取全体团队成员的意见时收集必要的信息，达成良好的沟通。

(5)项目经理既是领导者，也是项目工作的普通一员，这是项目经理不同于传统老板的特质，这一特质往往成为团队成员信任并愿意跟随项目经理共同努力去实现项目目标的基础。

(6)项目经理还是强有力的督导者，通过督导及时发现并处理管理的冲突，获取支援，提高技能，使整个团队能够更加积极有效地进行工作。

(三)项目经理的能力要求

作为项目的直接管理者，项目经理要具备如下要求：

(1)制订决策的能力。

(2)专业及管理知识结构与水平

(3)危机处理能力

(4)项目目标的平衡能力

(5)沟通能力

(6)争取高层支持的能力

【例·单选题】　由业主指派的项目经理应负责的工作是(　　)。

A. 提出项目概念　　B. 提供项目资源

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

C. 批准项目申请　　D. 制订项目计划

【答案·解析】D。本题主要考查的知识点是项目管理的内容。由业主指派的项目经理及其领导的管理团队是项目管理的核心，每个项目最好都设有一个专一的项目经理，独立地负责项目计划与项目任务的制定及日常执行的管理。

考点六：项目管理目标的制定原则及考核办法（熟悉）

（一）定义

项目目标是指实施一个项目所要达到的明确、具体且可以度量的预期结果。

首先，一个项目一旦确立并开始运行就必须进行管理，缺乏管理的项目极可能失败，而未设定清晰的管理目标则无从管理，所以项目管理学界往往将目标管理作为必须运用的管理方法之首。其次，管理任务与组织的设定均须基于确定的项目管理目标之上，就是说管理者必须根据项目管理目标决定由谁、以什么顺序、在什么时间框架内完成什么样的管理任务，并以实现项目管理目标为中心建立起一套绩效考核的激励机制。

（二）项目管理目标的范围与重点

管理目标是项目发起人为形成项目成果给项目经理设定的必须实现的经济与技术指标，管理目标涉及项目管理工作的方方面面，具有多目标性的特点，不但可能涉及一般项目管理共有的管理任务，还会涉及因项目的专业性、技术性所产生的特殊管理任务，换句话说，对项目的各项管理工作均可以设定相应的管理目标。管理目标本身就形成了一个体系，各项管理任务具有相互制约性，不能随意将某项目标任意提高。不同的管理工作的作用也不是等量齐观的，制定项目管理目标不能面面俱到，而应该突出目标重点。为项目设定什么管理目标并突出哪些重点要遵从以下考虑：

（1）基于发起人的市场竞争因素。对于企业而言，投资一个项目往往是出于市场竞争的压力，所以要分析在时间、成本、质量、技术领先、利润、现金流等诸多竞争性因素中，哪些因素在当前对于本项目发起人最为关键，须作为严格的项目管理目标。哪些是具有一定弹性的，其可容忍的弹性模量有多大。在项目的不同阶段，哪一项目标是管理的重点，并可能发生变化，须给予特别的明确。

（2）发起人决策项目启动的非市场竞争因素，其中哪些需要纳入项目管理目标。这一点对于由政府或公共部门投资项目的目标管理则至关重要。

（3）确定各项指标参数。项目管理目标必须以经济、技术、管理的量化指标做出表达才能确定，所以制定管理目标时要尽量避免抽象、笼统和含糊其辞。一般而言需进行项目所处行业的业态分析，采用行业内的标准或平均定额及相应的调研统计数据，并根据发起人的管理需求与可提供的资源情况进行调整。

（三）项目管理目标的约束

根据项目属性，项目须在特定的目标范围内实施，还须在业主给定的资金额度及其他资源投入的限额内实施，这样就使项目具有范围和质量、时间、投入资源等因素的相互约束。

这些约束之间经常是相互矛盾的：要收紧资源的投入就势必给时间进度和目标范围或质量造成额外的压力和困难，同样，要想扩大目标范围或提高质量标准就一定需要更长的时间并投入更多的资源，而收紧时间又会对资源投入与质量控制产生影响，这种项目中存在的相互影响被称为“三重约束”（范围与质量、时间、资源）或“四重约束”（范围、质量、时间、资源）。实际上，在项目实施过程中，还有一些其他的影响因素也会介入这样的相互约束中，只是一般程度较轻，发生的可能性较小。

（四）项目目标制订的基本原则

基本原则包括：①明确性；②可考核性；③可达到性；④相关性；⑤时限性。

（五）项目管理目标的制定与落实

除了要考虑上述管理目标的范围与重点因素外，管理目标的确定也需具备必要的基础、遵从一定的步骤，主要包括：

（1）制定管理目标需具备一定的技术基础和管理条件，这一基础和条件从初步形成到完善需要时间，所以管理目标的形成也将是由浅入深的。一般来讲，最初制定的粗略目标仅仅作为项目进行决策的依据，其深度尚不成为实施期执行项目管理的依据，但粗略目标形成的框架一方面对决策具有管理意义，另一方面对此后制定进一步具体的管理目标形成了制约，也具有必要性。

（2）项目总体管理目标的制定只能由项目的业主承担，其他的参与方只能在自己的合同与责任范围内制定子项目或相应部分的分解管理目标，且分解的目标不能与项目总体目标产生冲突。以上发起人制定的总目标和其他利益相关方据此制定的各自的子目标即形成了主从目标关系。

（3）项目范围管理中的项目许可证、工作任务书和工作分解结构这 3 项重要管理成果就是由浅入深对项目做出的整体制约性描述，这 3 项成果一般也均是需得到项目业主与其他参与方批准及认可的重要文件，因而它们既是确定目标参数的主要依据，也是表述目标管理的最适宜的载体。

（4）需要区分管理目标的制定者与实现目标的执行者。项目与子项目的决策人只制定目标，但实现目标的执行方法则应授权相应的项目经理及管理团队根据项目具体情况自行确定，因项目情况是瞬息万变的，执行方法可能需要随时调整。

（5）在各个层级、不同范围内的具体目标制定后，目标管理的重点将转为把目标变成各个相应层面项目管理团队的共同工作承诺，并进一步与项目的绩效考核相结合。

【例 1 · 单选题】 项目管理目标的“四重约束”是指（　　）之间的相互约束。

A. 范围、质量、时间、资源　　B. 范围、进度、资源、价格

C. 质量、安全、环境、时间　　D. 安全、质量、造价、时间

【答案 · 解析】A。本题主要考查的知识点是项目管理目标的“四重约束”的内容。根据项目属性，项目须在特定的目标范围内实施，还须在业主给定的资金额度及其他资源投入的限额内实施，这样就使项目具有范围和质量、时间、投入资源（含资金）等因素的相互约束。这种项目中存在的相互影响被称为“三重约束”（范围与质量、时间和资源）或“四重约束”（范围、质量、时间、资源）。

【例 2 · 单选题】 项目总体管理目标应由（　　）制定。

A. 项目总承包单位　　B. 政府主管部门

C. 项目业主　　D. 项目招标代理机构

【答案 · 解析】C。本题主要考查的知识点是项目总体管理目标的制定。项目总体管理目标的制定只能由项目的业主承担，其他的参与方只能在自己的合同与责任范围内制定子项目或相应部分的分解管理目标，且分解的目标不能与项目总体目标产生冲突。

【例 3 · 多选题】 下列关于项目管理目标的制定与落实的说法中，正确的是（　　）。

A. 制定项目管理目标需要具备一定的技术基础和管理条件

B. 工作任务书是表述项目目标的唯一载体

C. 项目管理目标体系应与项目绩效考核相结合

D. 项目管理目标的制定者应是实现目标的执行者

E. 项目参与各方均应对其委任的项目经理进行绩效管理

【答案·解析】AC。本题主要考查的知识点是项目管理目标的制定与落实。项目管理目标的制定与落实，除了要考虑管理目标的范围与重点因素外，管理目标的确定也需具备必要的基础，遵从一定的步骤。

表 1—5　　项目的绩效管理及考核

项目	基本内容
概念	项目的绩效管理是发起人与其任命并授权的项目经理和管理团队依据双方达成的协议来实施的、双方互动检查实现项目目标的过程，上述协议对项目经理及管理团队的工作职责、管理目标、管理绩效考核、原则性的工作方式与方法等均应做出明确的规定。有效的绩效管理有助于项目管理团队增强项目管理的责任感、促进团队成员完善和提高工作效率与质量，及时发现和清除实现管理目标的障碍，成为避免项目管理风险、激励管理团队的有力工具
绩效管理计划	作为绩效管理过程的起点，对外，发起人要与项目经理和管理团队达成明确的项目管理目标及考核管理目标是否实现的协议；对内，项目经理要与全体团队成员共同研究确定每位成员在各个工作阶段该做什么工作、达到什么标准和质量，以及如何考核奖惩的共识与文件
绩效沟通	双方平等地沟通项目进展情况、共同找到影响实现项目目标的障碍及得到使双方都获得成功的信息，以便及时处理问题、修订分工和职责、增进相互了解和信任
绩效考核与评价	按照事先确定的管理目标和衡量标准，考核整个团队与每位成员完成管理任务的过程与绩效情况，及时做出表彰和批评
绩效考核指标	(1)效益型指标，项目实施所取得的成果，即项目的可交付成果 (2)效率型指标，指获得的效益与各项目利益相关方的投入之比 (3)递延型指标，项目的利益相关方由于项目运作而得到的间接收获，如品牌提升度、技能提升度等 (4)风险型指标，用来判断项目运作过程及成果中风险因子的数量及其对项目利益相关方危害程度的指标。
薪酬管理	因为项目管理极具创造性和风险性，项目的薪酬管理一定要具有比一般运行管理更强的激励作用，使薪酬管理与绩效考核紧密结合在一起。除发起人要对由其指派和任命的项目经理与管理团队进行绩效管理外，项目的其他参与方也会对由他们各自任命的子项目经理进行相应的绩效管理

【例·单选题】 为了有效地实施项目的绩效管理及考核，对项目团队及成员进行绩效考核的管理目标与标准应在(　　)中确定。

A. 绩效管理计划　　B. 绩效沟通

C. 团队组建　　D. 薪酬管理

【答案·解析】A。本题主要考查的知识点是绩效管理及考查组成内容中的绩效管理计划。作为绩效管理过程的起点，对外，发起人要与项目经理和管理团队达成明确的项目管理目标及考查管理目标是否实现的协议；对内，项目经理要与全体团队成员共同研究确定每位成员在各个工作阶段该做什么工作、达到什么标准和质量，以及如何考查奖惩的共识与文件。

考点七：项目管理方案的作用与内容（掌握）

表 1—6　　项目管理方案的概念、特点及内容

项目	基本内容	
概念	项目管理方案是为了实现项目管理目标而进行的项目管理规划，是在项目初期根据项目目标转换而来的定义明确、要求清晰、具有指导性的项目整体管理规划文件	
项目管理方案的特点	预见性	初步的项目管理方案是在项目管理实施前期，以法律法规和相关要求为指导，对项目的发展趋势做出科学预测，对管理工作的任务、目标、方法和措施所做出的预见性安排
	针对性	管理方案是根据项目与管理者主客观条件和相应能力制定的，包含了为管理过程增加价值的具体方法。因此从实际出发制定出来的方案必须具有明显的针对性
	操作性	不具有操作性的管理方案对管理实施没有任何意义，操作性是管理方案的基本需求
	指令性	管理方案一经确定和批准，在其所指向的范围内就具有了指令作用，项目的相关方都必须按方案要求开展工作。指令性体现了项目管理方案作用的内在本质
项目管理方案的内容	对项目实施的环境和条件、项目定义与项目目标的分析	项目实施的环境与条件涉及项目的自然、经济、政策、市场、文化等因素；项目定义是指对未来实现目标、功能、范围的设想与初步界定；项目的目标分析则要分析项目定位与实现目标之间的因果关系和相互联系。项目管理方案必须基于上述分析成果方可编制
	项目管理组织总体规划	具体包括项目拟采用的管理模式、内部组织方式和项目重要工作流程。项目管理模式与组织方式反映了项目管理团队与各项目参与方之间的关系，以及设置项目团队、指令系统、岗位安排等。要以确定项目管理模式与组织方式为基础，进行管理职能和岗位设定及重要工作流程设计
	项目总进度规划	项目总进度规划是对项目进度总目标进行预测、论证和做出全局性部署，是项目全过程进度控制的纲领性文件。规划的主要内容包括项目实施的总体进度部署、总进度里程碑计划、进度实施条件和拟采取的必要措施
	与项目实施有关的技术总体规划	不同项目具有不同的使用功能，运用不同技术路径和方法。项目管理方案中应针对不同行业的技术体系，对专业技术标准、规范、方法及计价规则、管理规程等条件进行论证和规划
	项目的风险管理规划	项目管理方案中应对前期已识别的项目风险，确定风险管理的总体安排及初步风险应对措施

【例·多选题】 下列属于项目管理方案特点的是(　　)。

A. 预见性　　B. 针对性

C. 可考核性　　D. 操作性

E. 指令性

【答案·解析】ABDE。本题主要考查的知识点为项目管理方案的特点。选项C可考查性属于项目目标特性的原则,而非项目管理方案的特点。

考点八:项目过程管理(PDCA)与项目流程管理(熟悉)

无论是项目总目标还是子目标的实现,都需要经过从投入资源到产出成果的过程。目标管理不能只是最初制定、最终检查而忽略中间过程的管理。过程管理是项目管理目标得以实现的有力工具。项目过程管理包括过程动态管理、流程管理及项目管理流程的编制。

表1—7　　项目过程管理、流程管理及项目管理流程的编制

项目			基本内容
过程动态管理(PDCA)	计划(Plan)		针对项目或过程目标制定相关目标、程序、方法和详细计划
	实施(Do)		从资源投入到成果实现,协调各方及资源以执行计划
	检查(Check)		不断监测和分析工作进展,预防目标偏离
	处理与改进(Act)		对可能出现的偏差进行分析,采取持续改进管理工作,通过变更调整计划的处理措施
项目管理流程	概念		基于对有关项目活动间逻辑关系的准确理解,运用必要的管理工具和技术,使一套预定的输入得到预定的输出,可以帮助管理者更好地理解项目的动态环境,为项目各个阶段的决策提供支持。由于项目活动纷繁复杂,项目流程按工作划分的详细程度也呈现出纷繁复杂的多种形式,流程之间相互联系、相互依赖,某些流程的输入就是另一些流程的输出,所有这些集合形成了新的方法论,需要由具有此方面经验的资深管理人员承担,这也成为项目管理的一大特色
	分类	瀑布式管理流程	即在一项管理工作中,第一个管理任务包所含工作的完成将构成下一个管理任务包所含工作开始进行的充分和必要条件,并以此类推,直至这一项管理工作全部完成,使管理流程呈单线式分布
		网络式管理流程	即第一个管理任务包所含工作的完成将构成同一项管理工作所含多个其他管理任务包开始进行的条件或条件之一,使管理流程呈多线式网络状分布

【例1·单选题】 项目过程通用的动态管理方法是(　　)。

A. PERT法　　B. WBS法　　C. PDCA法　　D. OBS法

【答案·解析】C。本题主要考查的知识点是项目过程管理中通用的过程动态管理方法为PDCA循环方法。

【例2·单选题】 按照PDCA循环开展项目质量管理工作时,P阶段的工作内容是

(　　)。

A. 确定质量改进目标,制订改进措施　　B. 明确质量目标,提出质量管理程序

C. 采取应急措施,解决质量问题　　D. 规范质量行为,组织实施质量计划

【答案·解析】B。本题主要考查的知识点是过程动态管理 PDCA 循环方法。PDCA 循环方法各阶段的工作内容包括:计划(Plan),针对项目或过程目标制定相关目标、程序、方法和详细计划。实施(Do),从资源投入到成果实现,协调各方及资源以执行计划。检查(Check),不断监测和分析工作进展,预防目标偏离。处理与改进(Act),对可能出现的偏差进行分析,采取持续改进管理工作,通过变更调整计划的处理措施。

考点九:项目管理组织方式的分类及其特点(掌握)

(一)项目式(直线式)组织

项目式(直线式)组织指企事业单位按项目来划分所需全部资源,成立项目式的管理组织,项目式的管理组织自身拥有管理项目所必需的全部资源,每个项目之间具有相对独立性,项目经理对上接受企事业单位主管领导负责人或项目群经理的领导,对下负责本项目管理资源的运用,直至完成项目。项目团队成员全职为一个项目工作。在该组织中,上级对下级的管理是直线式的。

(1)特征。每个人只有一个上级,上级对下级的管理是直接的,即不通过职能部门,所以他们之间是一种直线的关系:上一级组织系统对项目进行管理的组织关系明确、责任界定清晰;各个项目部与部署人员权责明确,直面项目任务,管控易于落实;项目经理是每个成员唯一的直接上级。

(2)优点。工作目标单一,管理层次简单,对责任、质量及进度等的控制更容易进行,内部容易沟通,具有整体性。

(3)缺点。项目的某专业或业务管理水平取决于相应岗位的个人水平,可能拖累整体管理水平;在不同阶段某一岗位工作任务不均衡时,有时易造成人浮于事或不能满足管理需求的情况;项目团队成员在项目后期没有归属感,可能影响工作情绪或发生短期行为;对项目的上一级组织系统而言,如属下设有多个类似项目都采用这一组织管理方式,将产生相同岗位的重复设置,不但造成资源浪费,还难以提高专业水平。

(二)职能式组织

职能式组织是指项目上一级组织系统按照专业职能及工作的相似性来设定、划分内部职能型管理部门,部门内设定若干专业分工细化的岗位。上一级组织系统在进行项目管理工作时,根据管理的专业需要,由各职能部门分别承担本职能范围内的工作,必要时可从专业相近的职能部门内部派遣人员参加项目情况工作。

(1)特征。上级对下级的管理需通过职能机构完成,这些职能机构往往成为事业部式的管理组织;项目管理统筹负责人对项目的管理往往需通过多个内设的职能机构完成。

(2)优点。职能机构往往是分工细化的产物,故专业水平较高,一般表现为高超的工作技能与很高的工作效率;专业管理人员往往可以同时参与多个项目的管理,资源占用与浪费少;专业人员工作稳定,流动性低,人力资源管理成本低。

(3)缺点。整个机构内体系复杂,多头负责,较难在专业间协调;兼职人员对项目动态的关注不足,不易严密及时管控;管理责任不清晰,责任追究可能困难。

(三)矩阵式组织

矩阵式组织主要是项目式组织与职能式组织结合的产物,分为强矩阵式和弱矩阵式。矩

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com