

浓缩的是精华，提炼的是考点

体验“把书读薄”的乐趣

用**10%**的时间，获取**90%**的分数

全国招标师职业水平考试重点难点

易学速记·掌中宝

项目管理 与招标采购

全国招标师职业水平考试命题研究协作组·编

内容全面

融众多名师之智慧
汇各个版本之精华

形象直观

灵活运用网络、图示、表格
一目了然，让您轻松记忆

高效实用

知识点、重难点纵横联系
化繁为简，化难为易

版式新颖

对重点内容作特殊标记，图文并茂
给您带来全新的视觉体验

携带方便

放在您的口袋里，排队中、等车时……随时拿出看一看

上海科学技术出版社

全国招标师职业水平考试重点难点易学速记掌中宝

项目管理与招标采购 掌 中 宝

全国招标师职业水平考试命题研究协作组 编

上海科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

项目管理与招标采购掌中宝 / 全国招标师职业水平
考试命题研究协作组编. ——上海:上海科学技术出版社,
2010.8

(全国招标师职业水平考试重点难点易学速记掌中宝)
ISBN 978-7-5478-0218-2

I. ①项… II. ①全… III. ①项目管理—中国—水平
考试—自学参考资料②招标—采购—中国—水平考试—自
学参考资料 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060544 号

上海世纪出版股份有限公司
上海科学技术出版社 出版、发行

(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235)

新华书店上海发行所经销

常熟市兴达印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.5

字数:163 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5478-0218-2/TU·41

定价:23.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向印刷厂联系调换,

内容简介

本书融众多名师之智慧,汇各个版本之精华,以最新的《全国招标师职业水平考试大纲》为依据,以招标师职业水平考试教材为主线进行编写,囊括教材所有的重点难点与考点内容。具体内容为:项目管理应用知识体系;招标采购项目管理;工程建设项目;货物生产与贸易项目管理;服务项目管理。

本书精致小巧,随身携带方便,是参加招标师职业水平考试的考生必备的应试宝典。

全国招标师职业水平考试重点难点 易学速记掌中宝

编 委 会

主 编	陈远古	李 娜		
副主编	祁国平	李文慧		
编 委	谭 续	费月燕	毕春蕾	陈愈义
	陈远古	陈远生	陈文娟	陈桂香
	王 勇	王 芳	龚爱平	邱 婷
	罗进发	李斐斐	李春平	杜丽丽
	宁荣荣	宁 平	孙艳鹏	梁海丹
	沈 杰	符文峰	廖方伟	彭 维

合作伙伴 中国考通网(www.kaotong.net)

前言

Preface

浓缩的是精华,提炼的是考点。

掌中宝在手,随时随地速记考试难点;掌中宝在手,轻松控制掌握应试重点;掌中宝在手,快速熟记教材考点。

为了帮助广大考生在激烈的竞争中胜出,顺利通过招标师职业水平考试,在考试中游刃有余,我们特组织了国内知名高校、行业协会、龙头企业中一些具有丰富考试教学、科研、培训等经验的专家学者以及一批在招标师职业水平考试中脱颖而出、深悉考试特点的同志组成编写组,共同编写了这套“全国招标师职业水平考试重点难点易学速记掌中宝”,共包括《招标采购法律法规与政策掌中宝》、《项目管理与招标采购掌中宝》、《招标采购专业实务掌中宝》和《招标采购案例分析掌中宝》4册。

本套丛书以最新的《全国招标师职业水平考试大纲》为依据,以招标师职业水平考试指定教材为主线,准确把握考试中的知识信息,提炼大纲所需关键点。丛书编写组遵循循序渐进、各个击破的原则,深刻总结招标师职业水平考试的经验,洞悉考试规律,致力于提高考生运用所学知识解决实际问题的能力。具体来讲,本套丛书具有以下几个显著特点:

内容全面:完全依照最新的《全国招标师职业水平考试大纲》的要求编写,囊括教材重点难点与考点内容,融众多名师之智慧,汇各个版本之精华。

形象直观:针对不同科目的不同内容,灵活运用网络、图示、表格、考点清单等形式进行知识梳理,清晰直观,一目了然,让你轻松记忆。

高效实用:将知识点、重难点纵横联系,科学总结规律方法,并且将知识化繁为简,化难为易,深入浅出。让考生在最短的时间内掌握更多

2 项目管理与招标采购掌中宝

的知识,体验“把书读薄”的乐趣!

版式新颖:版式独特新颖,编排完善,对重点内容作特殊标记,图文并茂,给读者带来全新的视觉体验。

携带方便:本套丛书精致小巧,可随时放到口袋里。排队中,等车时,随时拿出看一看。不需要太多的时间,照样学到东西!

为了给广大考生提供更好、更全面的帮助,上海科学技术出版社在推出本套掌中宝的同时,还通过“中国考通网(www.kaotong.net)”为考生提供多种增值服务,考生注册登录即能与辅导老师、广大考生交流互动,更多考前有关信息敬请到网站浏览。

读者交流邮箱:746734489@QQ.com,欢迎考生朋友们随时交流和反馈信息,以便我们精益求精,不断改进。

本套丛书在编写时参考或引用了部分单位、专家学者的资料,得到了许多业内人士的大力支持,在此表示衷心的感谢。限于编者水平有限和时间紧迫,书中疏漏及不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

请用 10%的时间,您将获取 90%的分数!

丛书编写组

目 录 Contents

第1章 项目管理应用知识体系	1
第1节 本章主要内容提示	1
第2节 本章重点难点网络地图	2
第3节 本章重点难点内容细化分解表	3
一、项目与项目管理	3
二、项目管理任务	7
三、项目管理组织	13
第2章 招标采购项目管理	16
第1节 本章主要内容提示	16
第2节 本章重点难点网络地图	17
第3节 本章重点难点内容细化分解表	19
一、采购与招标采购	19
二、招标采购项目的特点、管理任务、主要方法和工具	24
三、招标采购项目计划与控制	40
第3章 工程建设项目	48
第1节 本章主要内容提示	48
第2节 本章重点难点网络地图	50
第3节 本章重点难点内容细化分解表	54
一、工程建设项目管理因素、模式及应用	54
二、工程建设项目投资决策	60
三、工程建设项目的实施	66
四、工程建设项目的进度管理	83

2 项目管理与招标采购掌中宝

五、建设工程项目合同管理	92
六、建设工程专项合同	100
七、工程建设项目合同的管理	115
八、工程建设项目质量管理	128
九、工程建设项目投资与建安工程造价管理	136
十、工程建设项目风险管理	152
第4章 货物生产与贸易项目管理	161
第1节 本章主要内容提示	161
第2节 本章重点难点网络地图	162
第3节 本章重点难点内容细化分解表	164
一、货物生产管理	164
二、货物质量管理	168
三、国内贸易的合同内容与履行管理	171
四、国际货物运输	174
五、货物运输保险	176
六、国际贸易项目的合同履行和管理	180
第5章 服务项目管理	184
第1节 本章主要内容提示	184
第2节 本章重点难点网络地图	185
第3节 本章重点难点内容细化分解表	186
一、服务项目概述	186
二、服务计划	188
三、服务合同管理	190
四、服务项目管理实施	192

第1章 项目管理应用知识体系

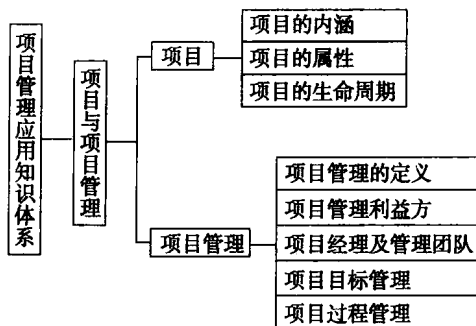
第1节 本章主要内容提示

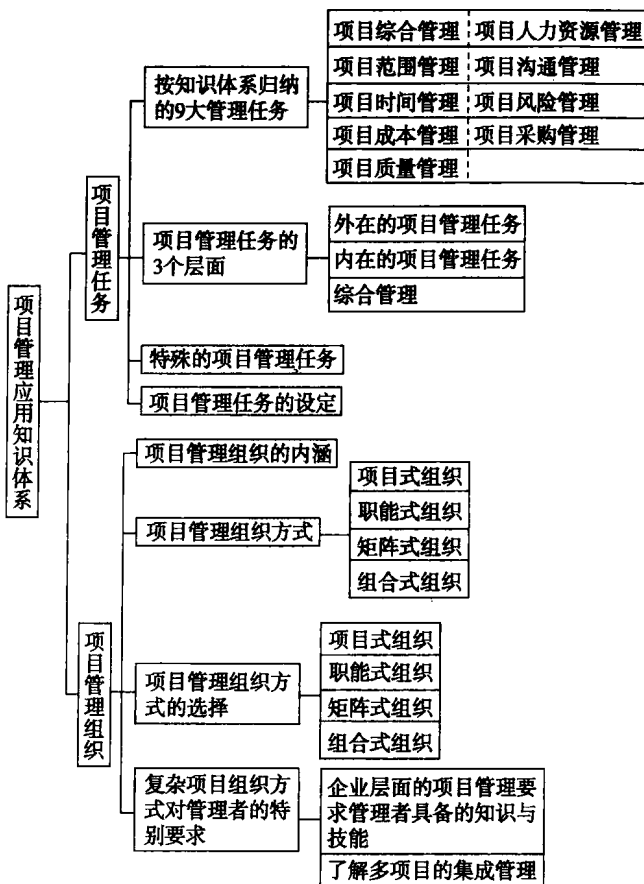
项目的内涵		为了实现项目目标所做的努力过程
项目的属性		唯一性;临时性;周期性;具有资源需求的多样性;具有不确定性和风险;业主或可能成为业主的发起人
项目生命周期		开始阶段→计划阶段→执行与控制阶段→结束阶段
项目管理的定义		项目管理是将知识、技能、工具与技术应用到项目各种活动中,以实现或超过项目利益相关方的要求和希望
项目管理利益方		分为直接参与者和间接影响者
项目经理及管理团队		作用:由业主指派的项目经理及其领导的管理团队是项目管理的核心 基本素质要求:技术过硬、精于决策、善于沟通、富于想象、行为表率
项目目标管理		项目目标是指实施一个项目要达到的明确、具体且可以度量的预期结果
项目过程管理		①过程动态管理:计划;实施;检查;处理与改进 ②流程管理 ③项目管理流程的编制
项目管理任务	9大管理任务	项目综合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理
	3个层面	第1层面的管理任务是外在的项目管理任务;第2层面的管理任务是内在的项目管理任务;第3层面的管理任务是指综合管理
	特殊的项目管理任务	如职业健康与安全、环境保护等

(续表)

项目的内涵		为了实现项目目标所做的努力过程	
项目管理任务	项目管理任务的设定	设定的原则:基于业主确定的项目整体目标,并根据管理团队为实现项目管理目标向业主做出的其他服务承诺	项目管理任务的完成;管理目标制定得越高,管理任务就越苛刻严格,完成管理任务就越困难
项目管理组织的组织方式		分为项目式组织、职能式组织、矩阵式组织和组合式组织	
项目管理组织方式的选择		综合考虑上述各种管理组织方式的特点、企事业单位现有组织机构的特点、项目的特点及各层机构与负责人实际管理能力和特长的情况	
复杂项目组织方式		处于企业领导层面的项目管理者,还要了解和掌握多个项目集成管理的知识和技能	多项目的集成管理分为项目群管理和项目组合管理两个层面

第2节 本章重点难点网络地图





第3节 本章重点难点内容细化分解表

一、项目与项目管理

项目与项目管理的基本内容见表1—1。

4 项目管理与招标采购掌中宝

表 1—1 项目与项目管理的基本内容

序号	类 别	基 本 内 容
1	项 目 内 涵	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(美国项目管理协会, PMI) 项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的组成的, 通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件, 实现项目目标的独特过程(国际标准化组织, ISO) 项目更为普遍存在的原因: 技术与管理创新, 个性化产品与服务项目是一个过程, 而不是过程完成时形成的成果
	项 目 属 性	①具有特定目标的唯一性 ②具有临时的一次性 ③具有渐进的不断完善的周期性 ④具有资源需求的多样性 ⑤具有不确定性和风险 ⑥具有业主或可能成为业主的发起人
	项 目 生 命 周 期	(1)认识 项目的内涵界定了其不可重复的周期性, 同时又具有确定的阶段性 (2)项目生命周期的 4 个阶段 ①开始阶段(项目启动与提出项目概念)——提出项目概念, 进行项目界定, 成立项目基本组织 ②计划阶段(项目规划、开发与决策)——根据项目概念作出具体规划, 制定项目的基本目标, 再由业主和项目发起人进行论证认定 ③执行与控制阶段(项目执行或管理执行)——进行项目的细节设计, 并完成项目的生产 ④结束阶段(结束、终结和收尾)——进行项目成果的交接、总结项目执行情况和经验, 解体项目组织机构。对成果提供保证和进行必要改进的任务, 也应纳入此阶段 (3)生命周期划分的特点 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为各阶段完成标志

(续表)

序号	类 别	基 本 内 容
1	项 目 的 生 命 周 期	②项目资源投入强度在项目开始时较低,此后逐渐提高,进入项目后期接近结束时又迅速下降 ③随着项目推进,项目面临的风险和不确定性逐渐降低,外界因素对项目的影 响程度也逐渐减弱
2	项 目 管 理 的 定 义	项目管理是将知识、技能、工具与技术应用到项目各种活动中,以实现或超过项目利益相关方的要求和希望
	项 目 管 理 利 益 方	项目利益相关方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 直接参与者有: (1)项目发起人和投资人,是主要决策方,总目标制定者,且保持沟通,支持管理团队,检查项目经理目标实现 (2)投资人指派的项目经理和管理团队 (3)承担项目任务的执行者即承包商或供应商等 间接影响者有:政府机构、新闻媒体、社会群体、行业组织和项目成果的用户等
	项 目 经 理 及 管 理 团 队	(1)项目经理及管理团队的作用 由业主指派的项目经理及其领导的管理团队是项目的核心 (2)项目经理基本素质要求 项目经理的基本素质要求是技术过硬、精于决策、善于沟通、富于想象、行为表率。具体表现在以下4个方面: ①项目经理是优秀的协商者,善于与参与项目各个利益相关方进行协调 ②项目经理是认真的倾听者,在听取项目成员的意见时搜集必要的信息,达成良好的沟通 ③项目经理既是领导者,又是普通一兵,这是项目经理不同于传统老板的特质,这一特质往往成为项目成员愿意跟随其共同努力去实现项目目标的基础

6 项目管理与招标采购掌中宝

(续表)

序号	类 别	基 本 内 容
2	项目 管 理	项目经 理及管理 团队 ④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,使整个团队能够更加积极有效地进行工作 (3)项目经理的知识结构与能力要求 ①有一定的技术背景 ②了解相关方及其需要与期望 ③具有较完整的项目管理知识体系 ④掌握必要的管理方法、技术及技能 ⑤有一定的决策与领导能力
	项目目 标管理	项目目标是指实施一个项目要达到的明确、具体且可以度量的预期结果。项目目标管理应明确解决的4个问题: (1)确定项目管理目标的范围与重点。目标管理的重点基于项目发起人的市场竞争因素、发起人决策项目启动的非市场竞争因素以及各项指标参数如何来确定 (2)项目管理目标的约束:三重约束(范围和质量、时间、资源)或四重约束(范围、质量、时间、资源) (3)项目管理目标的制定与落实。管理目标制定与落实的五个注意事项:一是管理目标的形成是由浅入深的;二是发起人定总目标,其他参与方在责任范围定分解目标;三是对项目许可工作任务书、工作分解结构作出整体制约性描述;四是区分管理目标制定者与实现目标的执行者;五是把目标管理的重点转为把目标变成管理团队共同工作的承诺 (4)项目的绩效管理及考核。绩效管理与考核的4个内容为:绩效管理计划、绩效沟通、绩效考核与评价、薪酬管理
	项目过 程管理	(1)过程动态管理 通常采用 PDCA 循环法,体现了过程管理的严格控制与持续改进要求 ①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

(续表)

序号	类 别	基 本 内 容
2	项目 管 理	②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 ③检查(Check):不断监测和分析工作进展,预防目标偏离 ④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 (2)流程管理 流程管理就是在项目过程和活动之间理清逻辑关系,优化管理协调关系,将其格式化、图表化,制成相应项目过程主要管理任务的流程图,并提供给项目管理团队的全体成员共同遵从与运用 流程管理的作用是:避免重复工作的风险与资源浪费,促进管理团队的学习与相互合作,有效使用管理资源,提高工作效率与质量 (3)项目管理流程的编制 项目管理流程的编制方式分为瀑布式管理流程(单线式分布)和网络式管理流程(多线式网络状分布) ①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 ②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包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

二、项目管理任务

项目管理任务的基本内容见表1—2。

表 1—2 项目管理任务的基本内容

序号	类 别	基 本 内 容
1	按知识体系归纳的 9 大管理任务	项目综合管理 项目综合管理,又称为项目整体管理,是指将项目各阶段、各领域工作过程的具体目标和任务同总体目标综合起来的管理活动,旨在统筹各方要求,解决项目实施过程中可能出现的各种矛盾冲突,对进度、费用、质量等多方位目标进行协调管理,从而确保项目总体目标的顺利实现 项目综合管理包括以下过程: (1)项目综合计划的制定 (2)项目综合计划的实施控制 (3)项目综合计划的整体变更控制
		项目范围管理 项目范围管理是指对整个项目生命周期所涉及的工作范围进行管理和控制,从而确保项目完成按照规定、计划或要求所必须要做的全部工作,并且只完成那些必须完成的工作 项目范围管理的关键在于识别和控制哪些工作应该包括在项目之内,哪些工作不应该包括在项目之内 项目范围管理主要包括以下工作过程: (1)项目范围定义:①项目许可证;②工作说明书; ③工作分解结构 (2)项目范围确认 (3)项目范围变更控制 ①争取变更向对自己有利的方向发展 ②核实确认已经和将要发生的范围变更,杜绝“范围蔓延” ③妥善处理已经发生的范围变更
		项目时间管理 项目时间管理也可称为“项目进度管理”,是指为确保项目按期完成所有必须完成的工作而进行的管理 项目时间管理主要包括以下工作过程: (1)进度定义。进度定义的成果为具有合适精细度和层级划分、可完整描述项目全部工作与进度的清单 (2)工作排序。指确定各工作之间的逻辑关系,主要包括工艺关系和组织关系,具体表现为平行、顺序