



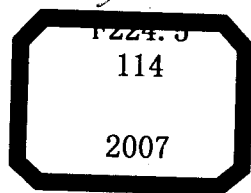
PROJECT MANAGEMENT CASE ANALYSIS
AND PMP GUIDE

项目管理 实战剖析 与PMP攻略

张立友 汪晓 金林 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





项目管理实战剖析与

PMP攻略

张立友 汪晓 金林 编著



机械工业出版社

本书本着“以事述理”为宗旨，以案例的形式系统地介绍了项目管理的核心过程和关键工具/技术的运用。本书共分10章，第一章介绍了项目管理的基本框架，后面9章介绍了项目管理九大知识领域，包括项目集成管理、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、项目风险管理和项目采购管理。

每章的开始部分概要介绍了本章涉及的项目管理过程，帮助读者从总体把握本章要点。书中每个案例包括3方面的内容：一是通过案例从实践的角度介绍项目管理的关键技术和工具在项目管理核心过程中的具体运用；二是通过案例剖析论述相关的项目管理理论，完成从实践到理论的提升；三是PMP攻略，为PMP考试考生提供必要的指导。

本书适合项目管理从业人员、参加PMP考试考生、企业管理者、管理专业学生参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

项目管理实战剖析与PMP攻略/张立友，汪晓，金林编著. —北京：机械工业出版社，2007.1

ISBN 7-111-20295-3

I. 项... II. ①张... ②汪... ③金... III. 项目管理—资格考核—自学参考资料 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第130375号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑：张敬柱

责任编辑：邓海平 张敬柱 版式设计：冉晓华

责任校对：姜 婷 封面设计：张 静 责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司

2007年1月第1版第1次印刷

185mm×230mm·24.25印张·468千字

0001—3000册

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

编辑热线电话(010) 88379539

封面无防伪标均为盗版

前言

项目在我们的生活和工作中随处可见，如开发一个新产品、进行一次家居装修、修建一条城市公路、研发一个新软件、举办一次展览会、建设一座新大楼、举办一项体育比赛等。项目是为创造某种独特产品或服务的一次性努力。项目管理就是把知识、技能、工具和技术应用到项目的各项活动之中，以满足或超出项目干系人的要求和期望。项目管理具有注重实效、注重团队精神和跨部门合作等特征，具有非常广泛的适用性。

经过近几年的发展，项目管理已经成为一项重要的管理理论和实用技术，并在各个行业和领域得到了广泛的认可和深入的实践。随着全球化进程的不断加快和中国经济的高速发展，项目管理已经成为国内更多的政府部门、企事业单位和社会团体战略计划实施的重要手段。他们更加清晰地认识到项目和项目管理已经成为中国社会经济和文化生活发展中不可或缺的部分，并高度关注和推动项目管理在国内的实践与发展，直接或者间接地参与到境内外的各类项目之中。目前项目管理作为一项专业技能，得到了社会的普遍承认；项目经理作为一种黄金职业，受到了人们的高度青睐。越来越多的人接受了专业的项目管理知识培训，通过了职业的项目管理资格认证，投身于项目管理实践。

如何快速有效掌握项目管理工具和技术，并将这些工具和技术运用到组织管理和项目管理中去，是目前许多管理者需要面对和解决的问题。目前市场上关于项目管理方面的出版物很多，大多数出版物是以介绍项目管理理论以及国外项目管理经验为主，但是真正与国内项目管理实践相结合、寓项目管理理论于实务的出版物相对较少。本书的作者凭借着多年从事项目管理工作的经验和知识积累，以“以事述理”为宗旨，运用通俗易懂的案例来阐述先进的项目管理理念、科学的项目管理方法、实用的项目管理工具，剖析现代项目的核心知识和操作要点。

本书选用的案例涵盖了诸多领域，包括国际合作项目、工程建设项目、软件开发项目、管理咨询项目、房地产建设项目、家居装修项目、制造企业项目、体育健

身项目以及社会活动项目等。这些案例大都发生在近几年，是可信的、鲜活的，多数是作者亲历的，还有一些是根据详细项目资料深入研究的。每个案例后面都附有案例解析，通过理论与案例结合，提升认识，研究项目管理在实践中的应用。读者可以借助这些实战案例，深入透彻地理解项目管理的相关理论，有效地做到理论联系实际。

本书共分10章。第一章介绍项目管理的基本框架；第二至第十章分别介绍项目管理的九大知识领域，即项目集成管理、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、项目风险管理和项目采购管理。每章都包括两部分内容，一是综述部分，系统而概要地介绍该章涉及的项目管理过程和所要介绍的实战案例；二是案例部分，具体而生动地阐述本章节的核心内容。案例部分采用了“案例—剖析—PMP攻略”的结构，充分体现实践与理论的完美结合：一是案例本身的描述，从案例实战的角度介绍项目管理的关键技术和工具在项目中的具体运用；二是案例剖析，结合案例论述相关项目管理过程的理论知识，完成从实践到理论的提升；三是PMP攻略，介绍案例涉及知识内容的PMP考试要点，为PMP考试的考生提供必要的指导。

本书通过对大量实践项目的总结、分析和提炼，介绍了项目管理理论在实际情况下的灵活应用，为读者提供项目管理理论在实际应用中的参考案例。本书的作者团队从事多个领域，长期从事项目管理的具体工作，所供职的企业都是国内外知名的大型企业，这些企业都是在中国较早成功应用项目管理的成功企业。所有作者都通过了PMP认证，理论知识强。

本书的主要特色如下：

- 实战性：项目管理是一门实践性非常强的学科，本书大部分案例是作者多年实践积累的，在实际业务中成功应用的，具有很强的实战性。
- 理论提升：本书不是简单的案例流水账。对于所有的案例，首先通过项目团队本身的整理与总结，然后再通过作者团队共同剖析与提炼，提升到更高的理论层次。
- 中国特色：不同于多数直接翻译的项目管理/MBA案例。本书的案例多数是发生在中国（或者由中国人执行），这些案例结合中国文化、企业、市场的特点，创造性地应用项目管理理论，有很强的针对性。
- 可参考性：读者可以从案例中找到很多立即可以应用的图表、处理问题的方法等，可以马上应用于实际工作。
- 多领域：本书的案例分布在几个典型的项目管理应用领域，而不是单纯的一个领域，知识面广，可读性强。

- PMP 攻略：本书所有作者都以较高分通过 PMP 认证。作者根据他们的考试经验在每个案例后面都给出了与本案例所涉及的项目管理知识的 PMP 考试要点，供 PMP 考生进行有针对性的考试准备。

本书适合于项目管理从业人员、企业管理者、管理专业学生、参加 PMP 考试的考生参考和阅读。它既可以作为各大中院校和专业培训机构的教材，也可以作为项目管理人员的案头手册，还可以作为 PMP 考试考生的必要辅导材料。

本书由 3 位作者合作完成。本书的策划、提纲等总体思路由张立友完成；案例及评析的编写和审查由张立友、汪晓和金林完成；PMP 攻略部分的审查由汪晓完成；书中插图的审查由金林完成；全书统稿的工作由张立友完成。

在本书的编写过程中，刘昱女士、摩托罗拉公司资深项目经理郭蓉女士和业界朋友及同事提供了建议和帮助，在此深表谢意。在本书的出版过程中，现代卓越集团杨磊总裁、《项目管理技术》杂志社张星明主编、机械工业出版社张敬柱编辑给予了极大的支持并付出了辛勤劳动，这里一并致谢！

由于作者的认识水平、理论素养以及实践经验有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

作者
于北京

目 录

前 言

第一章 项目管理的基本框架 /1

- ◇ 项目管理对康明公司的影响 /3
- ◇ 北京 2008 年奥运会会徽——“中国印”的诞生 /7
- ◇ 巴普利煤矿项目的干系人识别与分析 /12
- ◇ 不同类型项目适用不同的项目管理过程 /16

第二章 项目集成管理 /22

- ◇ 一个生产企业 2003 年的转型决策 /25
- ◇ TA 煤矿项目的项目章程 /33
- ◇ 项目经理的选择 /37
- ◇ 应用 JIT 技术管理项目 /42
- ◇ IETC 建筑工程公司的变更管理改进 /47
- ◇ Fitness Heaven 健身俱乐部 CBD 店建设的项目收尾 /54
- ◇ 再生柱修复项目的总结 /58
- ◇ LS 热电厂项目评估 /65

第三章 项目范围管理 /77

- ◇ 立交桥改扩建项目的范围说明书 /79
- ◇ 家居装修项目的 WBS /84
- ◇ CRM 项目的范围变更与核实 /94

第四章 项目时间管理 /100

- ◇ 咨询项目的资源分配与资源平衡 /102
- ◇ 软件开发项目的历时估算 /111

- ◇ 家居装修项目的进度计划安排 /117
- ◇ 产品研发项目的进度跟踪与控制 /130
- ◇ 立交桥改扩建项目的进度管理 /136

第五章 项目成本管理 /145

- ◇ 家居装修项目的成本估算 /147
- ◇ 2×125MW 燃煤电站项目的成本预算 /158
- ◇ 巴普利煤矿项目设备供应的成本控制 /166
- ◇ 挣值管理在工程项目中的应用 /172

第六章 项目质量管理 /180

- ◇ 房地地板采购项目的质量管理计划 /182
- ◇ 建筑工程公司 2004 年度质量成本分析 /193
- ◇ 建筑工程公司质量管理责任的界定 /199
- ◇ 巴普利煤矿项目设备采购的质量控制方案 /203

第七章 项目人力资源管理 /207

- ◇ TA 项目的人力资源规划 /209
- ◇ ERP 项目的团队组建 /217
- ◇ BPR 项目的团队建设 /225

第八章 项目沟通管理 /235

- ◇ 职位体系重新评估项目的启动会议 /237
- ◇ 达胜集团流程再造项目的沟通计划 /243
- ◇ 国际工程承包项目索赔工作过程中的信息传递与发布 /259
- ◇ 巴普利煤矿项目设备供应工作的项目月报 /269
- ◇ 幼儿园改为洗浴中心 业主状告市规委 /275

第九章 项目风险管理 /279

- ◇ N 国 500kV 双回路输变电项目的风险管理计划编制 /281
- ◇ ERP 项目的风险识别 /291
- ◇ 家居装修项目的风险识别清单 /297
- ◇ 玻璃幕墙项目的风险分析 /304

- ◇ 企业生产订单项目的风险应对计划 /309

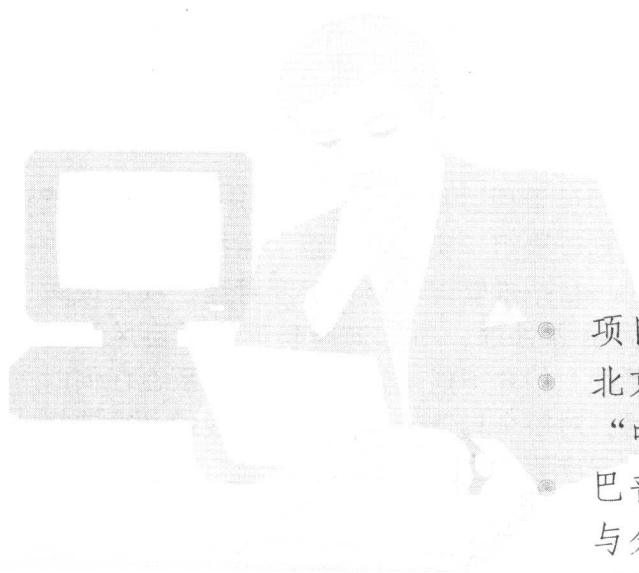
第十章 项目采购管理 /316

- ◇ 人力资源信息系统建设的自制——采购分析 /318
- ◇ 巴普利煤矿项目的设备供应计划编制 /322
- ◇ 住宅项目地板招标/采购文件 /334
- ◇ 房地产项目地板采购咨询建议书 /352
- ◇ 纺织机械成套设备出口的合同谈判 /359
- ◇ 巴普利煤矿项目的设备供应合同管理 /365

参考文献 /377

第一章

项目管理的基本框架



- 项目管理对康明公司的影响
- 北京2008年奥运会会徽——“中国印”的诞生
- 巴普利煤矿项目的干系人识别与分析
- 不同类型项目适用不同的项目管理过程

项目在我们的生活和工作中随处可见，如开发一个新产品、修建一条城市公路、研发一个新软件、举办一次展览会、建造一座新大楼、举办一项体育比赛等。项目是为创造某种独特产品或服务的一次性努力。项目管理就是把知识、技能、工具和技术应用到项目各项活动之中，以满足或超出项目干系人（Stakeholders）的要求和期望。项目管理具有注重实效、注重团队精神和跨部门合作等特征，具有非常广泛的适用性。目前，许多企业或组织已逐步将项目管理作为管理的重要组成部分，将项目实施作为企业或组织战略实现的重要手段和方法。

“一次性”是项目的主要特征，每个项目都有确定的开始时间和结束时间。在项目管理中，人们经常地把项目从开始至结束划分为若干阶段，每个阶段以完成一个或多个可交付成果为标志。所有项目阶段的集合就构成了项目生命周期。

每个项目都会涉及不同的项目干系人，对项目干系人的管理是项目管理一项主要内容。项目经理和项目团队应该对项目干系人及其需求进行识别和分析，对这些需求进行管理并施加影响，以确保项目成功。

项目经理是项目管理中非常关键的角色，对于项目是否能够成功实施起着至关重要的作用。一个企业或组织机构应该培养和选择优秀的人员担任项目经理。

项目管理知识体系包括 5 个项目管理过程组和九大知识领域。5 个管理过程组分别是启动过程组、计划过程组、实施过程组、监控过程组和收尾过程组。九大知识领域分别是项目范围管理、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、项目集成管理。但不能认为这个知识体系在任何时候都一成不变地应用于所有项目，对每个具体的项目来说，我们必须选择和应用与其相适应的管理过程和深度要求。

本章将通过以下案例解析项目管理基本框架所涉及的知识：

- ✧ 项目管理对康明公司的影响
- ✧ 北京 2008 年奥运会会徽——“中国印”的诞生
- ✧ 巴普利煤矿项目的干系人识别与分析
- ✧ 不同类型项目适用不同的项目管理过程

项目管理对康明公司的影响

康明公司是一家生产橱柜的专业化工厂，近几年的经营业绩有了较好的发展，在行业内处于前三名的位置。去年的销售额已经达到了2亿元人民币，其中大部分的收入来源于店面零售，只有一小部分来自工程项目。企业的品牌形象、产品质量、技术能力和管理水平在业内具有良好的口碑。

前几年公司的市场定位主要针对使用单套橱柜的家庭装修的消费群体。近几年许多房地产开发商主要开发精装修房屋而较少开发毛坯房。公司根据市场形势的变化对市场定位进行了调整，成立了工程部，专门跟踪一些精装修的楼盘。这两年也接了一些工程，业主单位对康明公司的技术能力、产品质量和行业经验非常满意。

2005年8月，康明公司应邀参加“时代中心”房地产项目的橱柜投标。“时代中心”房地产项目位于中央商务区（Central Business District, CBD）中心地带，建筑面积约7万平方米，楼盘销售价格在19 000~24 000元/平方米，其业主均为身份尊贵的高端客户。为满足项目的进度要求，项目开发商选择8家装饰公司作为项目内装修的施工方。康明公司了解到“时代中心”房地产项目的开发商在近几年发展迅速，在管理上非常重视项目管理知识体系的应用。由于项目管理知识体系的推广，这些年开发商的一部分人员接受了项目管理知识方面的培训，对项目管理有了进一步的认识，在项目管理方面也采取了一些新的方法。对这次约1 000万元的橱柜采购，开发商成立了专门的招标委员会，并决定采取竞争性招标方式选择承包商。

2005年8月，开发商向投标者发售了招标文件。招标文件包括招标函、投标者须知、合同条件、规范、图样、工程量表、资料数据及投标书的格式等内容，同时招标文件要求投标文件应包括以下几个方面内容：投标人的资格文件；商务标（完成投标书以及报价一览表）；技术标（根据本招标文件相关要求，出具投标货物符合招标文件规定的证明文件及投标人认为需要加以说明的其他内容）；样品（按招标人要求的材质、颜色、规格等要求提供样品）；差异表（对投标文件与招标文件的偏差请填写附件中的差异表）；项目的管理运行（组建专门的项目经理部并提供项目经理部的组织结构图、生产施工进度计划及保证措施、与监理/总包/精装施工单位各方的配合措施等），特别是对于项目管理的运行，要求所有投标者必须给出完整、详细的描述。

在认真研究招标文件后，康明公司认为，从技术方面来讲，公司承包这个项目没有任何问题。许多人也认为，从技术方面来讲，康明公司可以赢得这个项目合同。

但康明公司认识到，公司这几年承担的工程项目较少，已经承担的几个项目对项目管理的运行系统没有任何要求，在项目管理方面公司采取了职能经理的领导方式，项目依赖传统的组织结构来完成。

为了赢得这个金额约为 1 000 万元的项目，康明公司专门成立一个竞标小组，并在 2005 年 9 月聘请了一个项目管理咨询公司共同参与项目的竞标工作。

咨询公司首先对康明公司的员工进行了项目管理知识培训。在投标书制作阶段，咨询顾问与竞标小组紧密合作，一起研究如何满足开发商的项目及项目管理运营系统要求。

2005 年 10 月 28 日，康明公司将制作好的投标文件送到了开发商。2005 年 11 月 20 日，开发商向康明公司发送了一份质疑清单，清单中 95% 的问题涉及项目管理系统如何运营。康明公司对质疑清单中的所有问题都作了回答。

2005 年 12 月，开发商组织专门评标委员会进行评标工作，评标从以下几个方面进行：行业经验、技术能力、合同条款、商务报价、项目管理。

2005 年底，评标结果出台：康明公司没有赢得这个项目的合同。当康明公司问及原因时，开发商表示他们对康明公司的项目管理运营系统没有信心。

案例剖析

对一个组织来说，运作的方式主要有两类，如图 1-1 所示，一类是在相对封闭和确定的环境下开展的重复性、持续性的工作，即日常运营（operation）；另一类是在

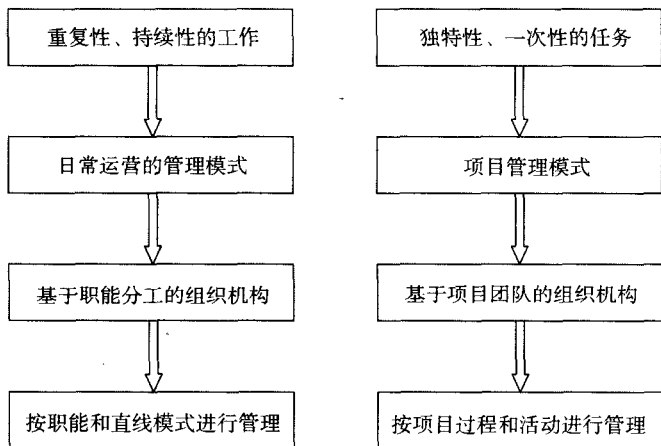


图 1-1 日常运营与项目管理的比较

相对开放、不确定的环境下开展的独特性、一次性的努力，即项目（project）。

日常运营与项目管理这两类运作方式虽然创造的都是一定的产品或服务，它们之间有许多相同之处，但它们之间也有很多本质的不同。项目与日常运营的共同之处在于都需要人来完成，都受到资源的限制，都有计划、执行和控制的过程。项目与日常运营的不同之处主要在于：从工作性质来看，日常运营一般存在大量的常规性的重复活动，而项目是独特性、一次性的努力；从运作的目标来看，日常运营强调效率，而项目强调项目目标的实现；从运作的环境来看，日常运营的环境相对封闭与确定，而项目的环境相对开放、不确定；从组织体系来看，日常运营的组织体系一般是相对不变和相对持久的，它基本上按部门来划分，而项目“一次性”和“独特性”的特征决定项目的组织体系是相对变化相对暂时的，它一般按项目团队来划分；从管理模式来看，日常运营一般按照部门的职能性和直线指挥系统进行管理，包括计划、组织、领导、控制等，而项目则按照项目的过程和活动进行管理，如项目的发起、论证、规划、执行、控制、移交等。

近年来，项目管理迅速发展，越来越为人们使用和推广。简单地说，项目管理就是在规定的的时间和预算内，以科学的方法高效地完成规定的任务和满足特定的要求。项目管理具有注重实效、注重团队精神和跨部门合作等特征，它所涉及的管理理论和管理方法从根本上改变了管理人员的运作模式，具有非常广泛的适用性。

在这个案例中，1 000 万元的橱柜供应具有明显的项目特征，为了提高项目的成功机会和管理效率，我们认为应该采用项目管理的模式进行管理。

在这个案例中，评标委员会把项目管理能力和技术能力、商务条件视为同等重要的地位。他们要求投标人应该建立一个完善的项目管理体系，对项目的目标及如何实现这些目标要有清晰明确的规划。康明公司没有获得合同的主要原因在于康明公司虽然在产品质量、技术能力和行业经验方面有优势，但在项目管理运营方面（组织体系和管理模式）开发商对其没有信心。

项目管理的应用十分普遍，它从最初的国防和航天领域发展到目前的电子、通信、房地产、软件研发、制药、金融等行业甚至政府机关。

2004 年，我国首批批准了 72 家高校设立项目管理工程硕士（Master of Project Management, MPM）。第一次就批准这么多家实施单位，这在我国专业学位发展史上是绝无仅有的，由此可以看出，我国社会和经济的发展需要项目管理方面的人才。目前，许多项目单位在招标时都把是否有完善的项目管理体系、是否有一定数量的项目管理专业人才（如 PMP）作为投标的一个资质或评标的一个标准。

PMP 攻略

项目及项目的概念会经常出现在 PMP 考试的试题当中。为了准备 PMP 考试，应该了解和掌握如下知识和内容：项目的定义和特性（如一次性、独特性、渐近明晰等）、项目（project）和大项目（program）之间的区别、项目管理的定义以及项目要求（needs）和期望（expectations）之间的区别、项目管理和日常运作之间的区别、项目管理和目标管理之间的关系、项目管理涉及的九大知识领域的内容和相互关系、项目干系人的定义与识别、成功项目的标准、项目成功和失败的主要原因等。

北京 2008 年奥运会会徽——“中国印”的诞生

2003 年 8 月 3 日晚,在北京天坛祈年殿前,北京奥组委举行隆重的第 29 届奥林匹克运动会会徽发布仪式,2008 年北京奥运会会徽揭开了她神秘的面纱。

当回顾 2008 年北京奥运会会徽诞生历程的时候,我们发现她经历了启动准备、作品征集、会徽评选、修改审批和会徽发布等 5 个阶段,历时 1 年 4 个月。

第一阶段:启动准备(2002 年 4 月~7 月)

2001 年 7 月 13 日,国际奥委会主席萨马兰奇宣布,北京获得了 2008 年奥运会举办权。从这一时刻起,把 29 届奥运会举办成历史上最出色的奥运会的光荣使命落到了中国人的肩上。而举办一届出色的奥运会,首先要创造一个出色的会徽。

“奥运会会徽是每一届奥林匹克运动会的奥林匹克徽记。奥运会会徽由三个部分组成:第一部分为该届奥运会的主体图案,该图案应表现奥运城和举办国历史、地理、民族传统文化等特点;第二部分为该届奥运会举办的时间和地点;第三部分为相互套连的奥林匹克五环标志,这是每届奥运会会徽都有的共同标志。根据奥林匹克宪章的规定:奥运会会徽中的奥林匹克标志覆盖的面积不得超过整个会徽总面积的 1/3,而且奥林匹克标志必须以完整的形式出现,不得改动。奥运会会徽的图样不仅要体现奥林匹克精神,而且要反映出举办国和奥运城的特征。奥运会会徽必须经过国际奥委会执行委员会的审查和批准。奥运会会徽是具有历史纪念意义的艺术性标识,她会放在位于洛桑的奥林匹克博物馆永久珍藏。奥运会会徽发布和奥运会火炬传递以及开幕式称为奥运会三大事件。”

2002 年 4 月 5 日,北京奥组委在京召开“北京 2008”奥运会视觉形象设计研讨会,正式启动北京 2008 年奥运会形象与景观工程。

2002 年 7 月 2 日至 3 日,北京奥组委在北京国际会议中心举办了“北京 2008”奥林匹克设计大会,来自世界各地和全国的著名设计师和设计公司代表等共计 500 多人参加了会议。在会上,北京奥组委公布了《2008 年奥运会会徽设计大赛规则和程序》,向全球 1500 多名专业设计师正式发出邀请,征集 2008 年北京奥运会会徽作品。“创造出富有东方智慧的独特形象,向世界展现奥运会的巨大魅力,为奥林匹克运动带来新的感觉,展示北京和中国的历史和人文精神,传播新

北京新奥运主题和绿色奥运、科技奥运、人文奥运的理念，是北京奥运会形象与景观工程设计的目标。”这次会议标志着 2008 年北京奥运会会徽作品征集工作正式拉开序幕。

第二阶段：作品征集（2002 年 7 月～10 月）

2002 年 10 月 8 日是 2008 年北京奥运会会徽作品征集的截稿日期。从 7 月 4 日到 10 月 8 日，北京奥组委共收到应征有效作品 1 985 件，其中来自中国（包括香港、台湾）的作品 1 763 件，国外设计公司的作品有 222 件。参赛作品名单里，有 1996 年亚特兰大奥运会、2000 年悉尼奥运会、2002 年韩日世界杯等大型国际体育活动设计中标的国际著名设计公司。

第三阶段：会徽评选（2002 年 10 月～11 月）

2002 年 10 月 14 日至 16 日，会徽专家评选委员会（国内评委 7 人、国外评委 4 人）对应征作品进行了初评。评选结果，102 件作品进入复评。

2002 年 11 月 3 日至 4 日，会徽专家评选委员会（国内评委 7 人、国外评委 4 人）对 102 件入围作品进行了复评。复评产生了前十名设计大赛获奖作品，获得第一名的作品是第 1 498 号，就是 2008 年北京奥运会会徽“中国印”的原型。

2002 年 11 月 6 日，会徽评议委员会举行会议，评选结果与会徽专家评选委员会完全一致。

专家评选委员会将最终评选出 10 件作品提交北京奥组委执委会。

第四阶段：修改审批（2002 年 12 月～2003 年 3 月）

北京奥组委执行委员会于 2002 年 11 月 21 日和 2002 年 11 月 26 日先后组织了两次研讨会，会议确定将“中国印”作为会徽备选作品进行修改。

2002 年 12 月下旬至 2003 年 2 月 8 日，“中国印”的原创作者及有关专家对“中国印”作品进行反复修改和完善。

2003 年 1 月下旬，北京组委会委托国家商标局和国际奥委会知识产权顾问公司对会徽备选作品进行国内国际商标注册在先权检索，以免在局部细节上与现有徽标出现雷同。

2003 年 2 月 11 日，会徽特别评选委员会召开会议，修改后的会徽备选作品在会上获得国内外专家评委的一致认可。