

2015年全国招标师职业资格考试复习指导

招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试复习指导丛书编写委员会 编

2015 年全国招标师职业资格考试复习指导

招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试复习指导丛书编写委员会 编

中国计划出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

招标采购项目管理/全国招标师职业资格考试复习
指导丛书编写委员会编. —北京: 中国计划出版社,
2015. 7

(2015 年全国招标师职业资格考试复习指导)

ISBN 978-7-5182-0200-3

I. ①招… II. ①2… 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 142567 号

2015 年全国招标师职业资格考试复习指导

招标采购项目管理

全国招标师职业资格考试复习指导丛书编写委员会 编

中国计划出版社出版

网址: www.jhpress.com

地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 3 层

邮政编码: 100038 电话: (010) 63906433 (发行部)

新华书店北京发行所发行

北京天宇星印刷厂印刷

787mm×1092mm 1/16 13 印张 316 千字

2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5182-0200-3

定价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

本书环衬使用中国计划出版社专用防伪纸, 封面贴有中国计划出版社
专用防伪标, 否则为盗版书。请读者注意鉴别、监督!

侵权举报电话: (010) 63906404

如有印装质量问题, 请寄本社出版部调换

前 言

为全面提高招标采购专业人员的职业素质，规范职业行为，建立招标师职业资格制度，人力资源社会保障部、国家发展改革委于2013年3月，制定印发了《招标师职业资格制度暂行规定》和《招标师职业资格考试实施办法》（人社部发〔2013〕19号）。自此，全国招标师职业水平考试全面提升为招标师职业资格考试。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年为一个滚动周期，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。

招标师职业资格考试为闭卷考试，各科目考试试题类型及考试时间如下：

科目名称 项目名称	招标采购专业知识 与法律法规	招标采购 项目管理	招标采购 专业实务	招标采购 合同管理
考试时间 (小时)	2.5	2.5	3	3
满分记分	120	120	100	100
试题类型	客观题	客观题	客观和主观题	客观和主观题

为了适应招标师职业资格考试的实施，帮助考生领会新大纲的要求，让考生在繁忙的工作学习期间能更有效地正确把握各科的知识点，掌握考试教材有关的内容，有的放矢地复习、应考，我们组织有关专家根据最新考生大纲和2015年版最新考试指导教材，编写了《2015年招标师职业水平考试复习指导》系列丛书。该系列丛书包括《招标采购专业知识与法律法规》、《招标采购项目管理》、《招标采购专业实务》、《招标采购合同管理》四个分册。

本丛书以章为单位，每章内容分为四部分：

- （一）考纲要求，即考试大纲要求。
- （二）每章知识架构。根据考试大纲，以结构图的形式总结梳理出每章重要的知识点，帮助考生总体把握知识脉络。
- （三）考点与题型详解。根据知识架构列出的考点对教材内容进行归纳提炼，便于考生系统掌握重点知识。同时，紧扣大纲，以考点为核心设计练习题进行同步系统训练，达到强化复习效果的目的。
- （四）难题解析。每章最后附有难题解析，选取有代表性的题目进行详细解析，帮助

考生明晰解题思路。

由于编写时间较为仓促，书中难免存在疏漏之处，望广大读者和同行不吝赐教。我们也衷心希望将建议和意见及时反馈给我们，我们将在以后的工作中予以改正。

最后衷心预祝广大应试者顺利通过考试。

2015 年 7 月 15 日
本书编者

目 录

第一章 项目管理概论.....	(1)
考纲要求.....	(1)
本章知识架构.....	(1)
考点与题型详解.....	(2)
考点一:项目及项目管理	(2)
考点二:项目干系人	(5)
考点三:项目目标管理	(8)
考点四:项目管理组织方式	(13)
难题解析.....	(21)
第二章 项目管理任务及工具.....	(26)
考纲要求.....	(26)
本章知识架构.....	(26)
考点与题型详解.....	(26)
考点一:项目管理任务及三个层面划分	(26)
考点二:项目范围管理	(28)
考点三:项目时间管理	(31)
考点四:项目质量管理	(35)
考点五:项目成本管理	(38)
考点六:项目人力资源、沟通、风险及采购管理	(40)
考点七:项目整合管理	(44)
难题解析.....	(46)
第三章 工程建设项目管理.....	(59)
考纲要求.....	(59)
本章知识架构.....	(59)
考点与题型详解.....	(60)
考点一:工程建设项目技术基础	(60)
考点二:工程建设项目管理因素	(67)
考点三:工程建设项目组织与管理	(75)
考点四:工程建设项目决策管理	(78)
考点五:工程建设项目的专业实施过程	(87)

考点六:工程建设项目进度管理 (94)

考点七:工程建设项目质量、职业健康、安全 and 环境管理 (98)

考点八:工程建设项目投资与造价管理 (105)

考点九:工程建设项目风险管理 (108)

难题解析..... (113)

第四章 其他类型的项目管理..... (125)

考纲要求..... (125)

本章知识架构..... (125)

考点与题型详解..... (126)

 考点一:货物生产的过程管理 (126)

 考点二:货物的质量管理与监督 (130)

 考点三:货物贸易的项目化管理 (136)

 考点四:服务项目的管理过程 (140)

 考点五:工程咨询服务项目管理 (144)

 考点六:投融资服务项目的服务内容及管理 (147)

 考点七:科技研发与咨询服务项目的服务内容及管理 (149)

难题解析..... (151)

第五章 招标采购的项目化管理..... (161)

考纲要求..... (161)

本章知识架构..... (161)

考点与题型详解..... (162)

 考点一:招标采购的管理过程及任务 (162)

 考点二:招标采购规划阶段的管理 (166)

 考点三:招标采购实施阶段的管理 (173)

 考点四:标的物合同履行阶段的管理 (181)

 考点五:招标采购实施过程的控制 (184)

 考点六:招标采购收尾阶段的管理 (188)

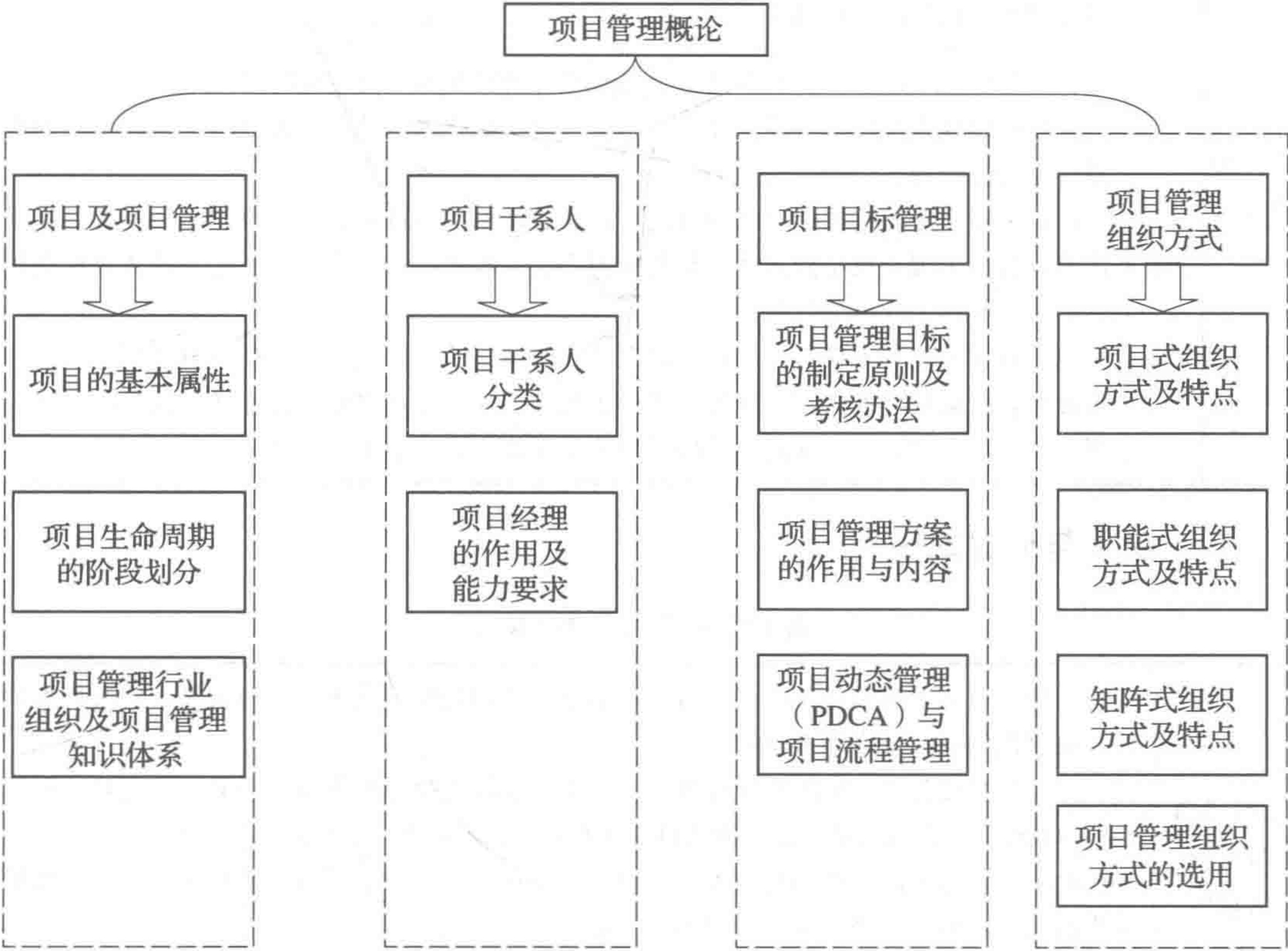
难题解析..... (190)

第一章 项目管理概论

考 纲 要 求

- 1. 项目及项目管理；
- 2. 项目干系人；
- 3. 项目目标管理；
- 4. 项目管理组织方式。

本章知识架构



考点与题型详解

考点一：项目及项目管理

点评：项目与项目管理的基本概念是本章的重要基础内容，考生应理解项目的定义、属性、生命周期的划分、项目管理的概念。此考点是经常考核的内容之一。

知识要点集成

一、项目的定义与属性

表 1-1 项目的定义与属性

项目的定义与属性	定义	项目是人类的生产活动中一类特有的经济和社会活动，它是为创造特定的产品或服务而开展的一次性的生产活动
	属性	(1) 临时的一次性。临时性是指项目有确切的开始时间与结束时间。 (2) 特定成果与目标的唯一性。因为项目的工作是以前没有人做过的，所以项目的产品必定是独特的。 (3) 不断完善的渐进性。从项目提出到完成，项目的目标、工作内容、采用的方法手段等，均会出现从概略到具体、从模糊到完善的渐进特点，项目不断完善的渐进性是项目临时性和唯一性所导致的。 (4) 存在风险的不确定性。因为以上提到的项目的一次性、唯一性及渐进性，因此与日常运营活动的标准化、程序化、规律化相比，项目存在着更大的不确定性，由此导致更大的风险。项目的不确定性是项目决策及实施失误的主要原因之一

二、项目与运营的区别

表 1-2 项目与运营的区别

项目活动与运营活动的区别	(1) 项目与运营的结果不同。项目的结果是获得创新性的成果，这种成果是一次性形成的，也可以供日后日常运营使用。 (2) 项目与运营的工作性质与内容不同。针对运营的管理存在着较明显的确定性、程序性、常规性和不断重复的活动，而项目则存在较多的创新性、非程序性和不确定性的活动。 (3) 项目与运营的工作环境 with 方式不同。一般而言，日常运营的环境是相对封闭和相对确定的，而项目的环境是相对开放和相对动态的。 (4) 项目与运营的组织与管理不同。由于日常运营是重复性和相对确定的，所以一般开展日常运营的组织是相对稳定的，而项目的组织是相对变化和临时性的，因此项目的组织形式多数是以团队的形式来实现的
--------------	---

注：应掌握，可不作为重点。

三、项目生命周期及阶段划分

表 1-3 项目生命周期及阶段划分

项目生命 周期及 阶段划分	概述	从生命周期的角度来看，一个项目可以划分成一系列不同的项目阶段，这些项目阶段构成了项目的全过程，这些阶段连接起来的项目全过程就构成了项目的生命周期
	项目生命周期的阶段划分	(1) 开始阶段（项目启动与提出项目概念阶段）。在这一阶段主要是提出项目概念，进行项目界定，成立项目基本组织。 (2) 计划阶段（项目规划、开发与论证决策阶段）。在这一阶段根据前一阶段提出的项目概念做出具体研究和规划，制订项目的各项目标，再由项目发起人和业主对此审核论证、完成认定。有时也将规划开发与审核论证决策作为两个阶段。 (3) 执行和控制阶段（项目执行或管理执行阶段）。在这一阶段需要进行项目的细节设计，并完成项目的生产。有时也将细节设计与生产行为作为两个阶段。 (4) 结束阶段（终结和收尾阶段）。在这一阶段要进行项目成果的交接、总结项目的执行情况和经验，解散项目组织机构
	项目生命周期的特征	(1) 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。 (2) 项目主体在项目的初期对项目成本和项目产品的影响能力最高，随着项目的推进而在不断降低
	进行项目生命周期管理的意义	在实施项目时，通过生命周期的管理可以对项目的不确定性进行更好的管理和控制，并通过阶段式的关口管理确保项目的交付成果按照计划交付并保障项目目标得以实现

四、项目管理概述

表 1-4 项目管理概述

项目管理 概念	项目管理是指以项目为管理对象，在既定的约束条件下，为最优实现项目目标，根据项目的内在规律，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 过程组	(1) 启动。是指批准开展项目某一阶段业务活动和管理工作。启动过程是项目管理过程中首要的管理过程，标志着项目阶段的开始。 (2) 规划。是指确定和细化目标，为实现本阶段要达到的目标而做出具体实施方案。规划过程的管理活动包括：确定阶段目标和任务，编制工作方案、资源供应、成本预算等各项计划，以及根据项目阶段的风险拟定项目应急措施等。 (3) 执行。是指投入资源，实施计划。执行过程的管理活动包括：组织和协调人力资源及其他资源，组织和协调各项工作，激励项目团队去完成既定的工作计划。 (4) 监控。是指定期测量并监视绩效情况，发现偏差并采取纠正措施纠偏。 (5) 收尾。是指正式验收项目阶段的可交付成果，并结束项目阶段。收尾过程的管理活动主要有：制订可交付成果的移交与接收条件，完成项目阶段成果的管理终结和合同终结，移交可交付成果等

经典题型练习

一、单项选择题

1. 项目是为创建一个独特产品、服务或任务所做出的一种（ ）的努力。
A. 重复性 B. 一次性 C. 周期性 D. 常规性
2. 哪项工作不属于项目（ ）。
A. 设备日常维护 B. 环保新产品的开发
C. 组建同学联谊会 D. 组织班级旅游活动
3. 研发一款新手机的过程是项目，研发出来的这款手机是项目的（ ）。
A. 活动 B. 产品 C. 效益 D. 效率
4. 项目的特征不包括（ ）。
A. 唯一性 B. 一次性 C. 相似性 D. 渐进性
5. 项目的（ ）决定了对于项目的管理需要有别于普通企业管理的方法与手段。
A. 一次性 B. 渐进性 C. 风险性 D. 唯一性
6. 按照项目生命周期的四阶段划分方式，项目可行性研究应属于（ ）阶段工作内容。
A. 项目执行和控制 B. 项目开始
C. 项目结束 D. 项目计划
7. 在项目生命周期的（ ）阶段要进行项目成果的交接、总结项目的执行情况和经验，解散项目组织机构。
A. 项目执行和控制 B. 项目开始
C. 项目结束 D. 项目计划
8. 一般将项目管理过程归类为（ ）、规划、执行、监控和收尾 5 个过程组。
A. 启动 B. 监测 C. 计划 D. 结束
9. 若采用四阶段划分方式，项目生命周期中资源投入及费用开支强度最高的是项目的（ ）阶段。
A. 开始 B. 计划 C. 执行与控制 D. 结束
10. 项目管理过程之间在时间上不完全是一种前后接续的关系，项目管理过程之间会有不同程度的时间（ ）。
A. 连续和分界 B. 交叉和重叠 C. 分界和分层 D. 分界和分段
11. 只有在（ ）过程做出了该阶段的起始决策，后续的各项工作及过程才能够继续进行。
A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 监控

二、多项选择题

1. 项目的基本属性有（ ）。

- A. 唯一性

B. 重复性
- C. 一次性

D. 渐进性
- E. 不确定性
2. 项目周期的四个阶段包括（ ）。
- A. 开始阶段

B. 计划阶段
- C. 结束阶段

D. 执行和控制阶段
- E. 概念阶段
3. 项目生命周期“开始”阶段的工作内容包括（ ）等。
- A. 提出资源计划

B. 提出项目概念
- C. 项目界定

D. 成立项目基本组织
- E. 提出工作计划

三、答案

（一）单项选择题

1. B 2. A 3. B 4. C 5. D 6. D 7. C 8. A 9. C 10. B 11. A

（二）多项选择题

1. ACDE 2. ABCD 3. BCD

考点二：项目干系人

点评：考生应掌握项目干系人的定义、构成、分类和项目经理的定义、作用、职责、需要具备的技能等。其他部分考生可根据自身情况适当学习。

知识要点集成

一、项目利益相关方概述

表 1-5 项目利益相关方概述

项目利益相关方概述	概念	项目利益相关方，又称项目干系人，是指与项目存在一定利益联系，能够影响项目活动或被项目活动所影响的个人或团体，包括股东、债权人、业主、雇员、承包商、供应商、消费者、政府部门、社会传媒、相关的社会组织和社会团体、周边的社会成员等。项目利益相关方既可能是项目的受益者，也可能是项目的风险承担者，甚至可能受到项目的负面影响	
	分类	按影响项目的方式分	(1) 源生项目利益相关方。是指那些最终会受到项目影响的人或组织。源生项目利益相关方包括依据项目目的而受益于项目的人或组织，或者是受到项目的负面影响的人或组织。 (2) 衍生项目利益相关方。通常扮演着项目中间人的角色，为源生项目利益相关方提供帮助

续表 1-5

项目利益相关方概述	分类	根据与项目组织的关系分类	(1) 内部项目利益相关方。是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。 (2) 外部项目利益相关方。是指除内部项目利益相关方以外 的其他项目利益相关方
	关键的项目利益相关方	是指那些能够对项目产生重要影响的项目利益相关方，在源生项目利益相关方和衍生项目利益相关方中都会存在关键的项目利益相关方。项目管理团队必须对这部分利益相关方的需求和期望加以识别，进行管理并施加影响，争取其 对项目的支持，降低其对项目的抵触，尽可能满足他们的需求和期望	
	利益相关方管理原则	在对项目利益相关方进行管理时，需要注意的是项目利益相关方不同的要求和期望有时会相互矛盾和产生冲突。通常，解决项目利益相关方之间的不同意见应该以服从关键利益相关方的需求为主，同时也要兼顾其他方的需求和期望，确保项目管理的行为和效果不超越各方可能的底线，避免发生剧烈的管理冲突	

二、项目经理及管理团队

表 1-6 项目经理及管理团队

项目经理及管理团队	项目经理	概念	为了保证项目目标的实现和组织的利润，需要就项目成立专门的团队对项目目标进行控制，其负责的人或机构即称为项目经理。项目经理是项目组织管理中起决定作用的要素，是项目组织管理的主要实施者和项目团队的领导者，项目经理的能力、素质、理念和工作水平直接关乎项目成败
		扮演的角色	(1) 项目团队领导者和决策人。 (2) 项目的计划者。 (3) 项目的组织者。 (4) 项目的协调者。 (5) 项目的沟通者。 (6) 项目的会议召集人
		职责	(1) 对项目所在组织的职责。 (2) 对项目和客户的职责。 (3) 对团队成员的职责
		需具备的技能	(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

二、多项选择题

1. 项目经理在项目中充当的角色有 ()。
- A. 项目团队领导者和决策人

B. 项目的计划者

C. 项目的组织者

D. 项目的协调者

E. 项目的检查者
2. 项目经理需要具备的技能包括 ()。
- A. 制订决策的能力

B. 专业及管理知识结构与水平

C. 投资能力

D. 项目目标的平衡能力

E. 危机处理能力

三、答案

(一) 单项选择题

1. A 2. A 3. C 4. A 5. B 6. D

(二) 多项选择题

1. ABCD 2. ABDE

考点三：项目目标管理

点评：项目目标管理是项目的核心内容，该知识点是重要的考核内容，要求考生全面掌握。

知识要点集成

一、项目需求分析

表 1-7 项目需求分析

项目 目标 及绩 效管 理	项目 需求 分析	概念	需求是产生项目最主要的原因和驱动因素，在项目管理中的重点就是管理客户的需求
		过程	(1) 确定和排列客户需求重点。 (2) 直观描述项目的需求。 (3) 利用示意图形象表达客户需求。 (4) 建立项目需求跟踪系统。 (5) 评估和审核需求分析报告
		工作 要点	(1) 确保项目团队对客户需求的理解和客户的真实需求是一致的。 (2) 由于项目的不确定性，项目中可能存在尚未确定的客户需求。 (3) 建立完整的需求调查文档和记录体系。 (4) 注意需求分析工具的使用

注：应掌握，可不作为重点。

二、项目目标管理

表 1-8 项目目标管理

项目 目标 管理	概念	项目目标管理从本质上说就是从全局观点出发，以项目整体利益最大化作为目标，以各种项目专项管理的协调与整合为主要内容而开展的一种综合性管理活动
	项目目标属性	(1) 多元性。 (2) 相关性。 (3) 层次性。 (4) 动态性
	项目目标制订的基本原则	(1) 明确性。 (2) 可考核性。 (3) 可达到性。 (4) 相关性。 (5) 时限性
	项目目标制订的注意事项	(1) 制订管理目标需具备一定的技术基础和管理条件。 (2) 项目总体管理目标的制订只能由项目发起人承担，其他的参与方只能在自己的合同与责任范围内制订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。 (3) 项目目标的形成必须具有“目标载体”。 (4) 项目管理目标体系也是阶段性成果。 (5) 需要区分管理目标的制订者与实现目标的执行者
	项目目标体系的管理	(1) 三大目标的集成管理。 (2) 针对整个目标系统实施控制。 (3) 影响因素预测与分析
	项目目标的控制方式	(1) 主动控制。 (2) 被动控制

三、项目管理方案

表 1-9 项目管理方案

项目 管理 方案	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
----------------	----	---

续表 1-9

项目管理方案	项目方案特点		(1) 预见性。 (2) 针对性。 (3) 操作性。 (4) 指令性
	项目管理方案内容		(1) 对项目实施的环境和条件、项目定义与项目目标的分析。 (2) 项目管理组织总体规划。 (3) 项目总进度规划。 (4) 与项目实施有关的技术总体规划。 (5) 项目的风险管理规划
	项目绩效管理 与考核	概念	项目绩效管理是项目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实施的、双方互动检查实现项目目标的过程，协议中应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做出明确的规定
		过程	(1) 编制项目绩效管理计划。 (2) 项目绩效监控。项目各方平等地沟通项目进展情况，共同寻找影响实现项目目标的障碍，交换项目信息，以便及时处理问题、修订分工和职责、增进相互了解和信任。 (3) 项目绩效考核与评价。高层管理者按照事先确定的管理目标和衡量标准，考核整个项目团队及每一团队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。 (4) 项目绩效报告
		项目绩效报告种类	(1) 状态报告。 (2) 进展报告。 (3) 预测。 (4) 变更申请
		绩效考核指标种类	(1) 效益型指标。 (2) 效率型指标。 (3) 递延型指标。 (4) 风险型指标

注：应掌握，可不作为重点