

CTBA

中国招标投标协会

2012年版全国招标师职业水平考试辅导教材

项目管理与招标采购

全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会



中国计划出版社

责任编辑：徐 泓

封面设计：十八彩视觉文化

ISBN 978-7-80242-756-3



9 787802 427563 >

定 价：53.00元

CTBA

中国招标投标协会

2012 年版

全国招标师职业水平考试辅导教材

项目管理与招标采购

全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会

中国计划出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理与招标采购/全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会编. —北京: 中国计划出版社, 2012. 5

2012 年版全国招标师职业水平考试辅导教材
ISBN 978-7-80242-756-3

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 (2012) 第 070634 号

2012 年版全国招标师职业水平考试辅导教材

项目管理与招标采购

全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会

☆

中国计划出版社出版

(地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码: 100038 电话: 63906433 63906381)

新华书店北京发行所发行

三河富华印刷包装有限公司印刷

787 × 1092 毫米 1/16 22.75 印张 548 千字

2012 年 5 月第 2 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—20100 册

☆

ISBN 978-7-80242-756-3

定价: 53.00 元

全国招标师职业水平考试辅导教材

指导委员会

主 任：叶 青

副主任：霍春林 李 亢 刘长春

委 员：（按姓氏笔画排序）

孔 晓	尹贻林	毛林繁	石国虎	刘 慧	刘伊生
刘德冰	孙杰民	朱宏亮	朱建元	汤全林	何红锋
张治峰	张志峰	李小林	杨大伟	沈美丽	陈川生
孟 玮	胡安喜	赵东晓	袁炳玉	彭艾珍	程占印
蒋文龙	韩晓芳	谭敬慧			

《项目管理与招标采购》

编审委员会

2009 年版编写人员

主 编：孔 晓

常务副主编：李 君

编写人员：（按姓氏笔画排序）

尤伯军 张京敏 李志敏 陈伟珂 林 辉 金永祥

柯 洪 耿学勤 雷开贵

审核人员：（按姓氏笔画排序）

毛林繁 丛培经 刘伊生 何红锋 李小林 李 强

杨飞雪 陈川生 袁炳玉

2012 年版修编人员

主 编：孔 晓

副 主 编：李 君 杨飞雪

编 写 人 员：（按姓氏笔画排序）

王大年 孔 晓 陈川生 李 君 李 欣 李艳飞

李家俊 杨飞雪 高喜珍

审 核 人 员：（按姓氏笔画排序）

毛林繁 李小林 张作智 岳小川 荆贵锁 袁 静

徐志刚 谭敬慧

前 言

改革开放以来，特别是《招标投标法》实施以来，招标投标在工程建设、货物和服务采购等领域得到了广泛应用，招标投标制度对于提高经济效益、推进经济体制改革、培育和规范市场体系，预防和惩治腐败交易行为等方面发挥了重要作用。但是，长期以来，由于缺乏统一的职业标准和行为规范，从业人员队伍结构混杂，职业道德水平和专业素质参差不齐，已成为制约招标投标市场健康发展的重要因素。同时，随着招标采购项目的技术含量不断提高，对招标采购人员的专业能力水平要求也越来越高。

为加强招标采购专业技术人员队伍建设，提高招标采购人员职业素质，规范招标采购行为，2007年4月30日，原人事部、国家发展改革委联合印发了《招标采购专业技术人员职业水平评价暂行规定》和《招标师职业水平考试实施办法》（国人部发〔2007〕63号），正式建立了招标采购专业技术人员职业水平评价制度。国家发展改革委委托中国招标投标协会组织成立招标采购专业技术人员职业水平评价专家委员会，组织编写并报人力资源和社会保障部组织审定了《全国招标师职业水平考试大纲》。

为了帮助招标采购从业人员学习、掌握职业水平考试的内容和要求，提高招标采购专业能力水平，中国招标投标协会组织成立全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会，紧密结合招标采购职业的专业技术能力特点，依据《全国招标师职业水平考试大纲》要求，编写了这套全国招标师职业水平考试辅导教材，包括《招标采购法律法规与政策》、《项目管理与招标采购》、《招标采购专业实务》、《招标采购案例分析》四科辅导教材。本次再版主要根据《招标投标法实施条例》的规定和《全国招标师职业水平考试大纲》（2012年版）对辅导教材部分内容进行了修订。

《招标采购法律法规与政策》以招标采购相关法律法规、国家发展改革委会同国务院有关部门发布的综合性规章为主，较为全面、准确地诠释分析了招标采购活动全过程各环节的相关法律规定，以帮助应试人员正确运用招标采购法律法规，分析解决招标采购实际问题。

《项目管理与招标采购》全面阐述了应用项目管理原理实施和控制工程项目、货物生产与贸易项目、服务项目的组织管理方式、方法、手段和程

序,并首次着重介绍了招标采购项目管理及其招标采购工作质量、进度、费用、风险控制和资源、责任分配的方式、方法及措施等。

《招标采购专业实务》结合招标采购实践运用,系统介绍了工程、货物、服务项目招标采购活动全过程实务操作的方式、方法、途径、步骤,以及分析解决问题的工作思路,并首次就特许经营项目融资、工程设计、工程监理、工程建设项目管理和科技开发等新兴服务项目招标采购作了系统介绍,着重帮助招标采购人员培养和提高实际业务操作能力和水平。

《招标采购案例分析》通过实际案例分析、判断、解答等形式,重点培养和提高应试人员全面运用《招标采购法律法规与政策》、《项目管理与招标采购》和《招标采购专业实务》三科专业知识,分析判断和处理招标采购综合性问题的实际能力和水平。

此外,为便于从业和应试人员学习掌握相关法律法规,我们还全面收集汇编了《中国招标采购常用法规》(两册)作为配套教材,并按法规性质、用途,进行科学简明分类,使用便捷。其中,该书目录标注了“★”者是推荐考生重点学习的法律政策文件。有关专业部门印发的规范性文件和地方性法规政策不属于招标师职业水平考试范围。

本套辅导教材力求充分体现招标采购专业及其招标师职业水平考试的特点要求,注重理论和实际操作相结合,对应试人员应当掌握的招标采购基本理论、法律法规政策和专业技术知识,以及工程、货物、服务招标采购全过程的实务操作能力要求进行了系统、翔实的介绍,既可以作为招标师职业水平考试的专业辅导教材,也可作为招标采购从业人员实际工作的专业指导用书和科研资讯、高等院校有关招标投标专业教学、培训的参考书。

本套辅导教材编写过程中,得到了国家发展改革委和国务院有关部门、省、市发展改革委及省市招标投标协会、项目业主、招标代理机构等单位及有关专家的大力支持和帮助,在此一并表示衷心感谢。

招标采购支持体系涉及面广,专业技术性强,且首次系统编写,书中难免疏漏或不当之处,恳请读者批评指正(联系邮箱:ctba2005@163.com),以便纠正并再版时修改完善。

目 录

第1章 项目管理应用知识体系	(1)
1.1 项目与项目管理	(1)
1.1.1 项目	(1)
1.1.2 项目管理	(4)
1.2 项目管理任务	(10)
1.2.1 按知识体系归纳的九大管理任务	(10)
1.2.2 项目管理任务的三个层面	(18)
1.2.3 特殊的项目管理任务	(18)
1.2.4 项目管理任务的设定	(19)
1.3 项目管理组织	(19)
1.3.1 项目管理组织方式	(19)
1.3.2 项目管理组织方式的选择	(24)
1.3.3 复杂项目管理组织方式对管理者的特别要求	(25)
第2章 工程建设项目管理	(28)
2.1 工程建设项目管理因素、模式及应用	(28)
2.1.1 工程建设项目生命周期与阶段划分	(28)
2.1.2 工程建设项目参与方及其他利益相关方	(31)
2.1.3 工程建设项目各参与方介入项目的周期	(33)
2.1.4 工程建设项目管理模式	(35)
2.2 工程建设项目投资决策	(44)
2.2.1 项目投资决策的内容与条件	(44)
2.2.2 投资体制的改革	(49)
2.2.3 政府投资项目的决策	(51)
2.2.4 企业投资项目的决策	(51)
2.3 工程建设项目评价	(54)
2.3.1 工程建设项目经济评价	(54)
2.3.2 工程建设项目社会和环境评价	(62)
2.4 工程建设项目的实施	(64)
2.4.1 工程建设项目各个参与方管理的集成	(64)
2.4.2 工程建设项目管理的基本依据	(65)
2.4.3 项目管理各阶段业主方承担的主要项目管理工作内容	(65)

2.4.4	工程建设项目管理实施方式	(71)
2.4.5	工程建设项目监理制度	(73)
2.4.6	建筑市场准入管理	(75)
2.5	工程建设项目的进度管理	(78)
2.5.1	项目进度计划的类型	(79)
2.5.2	项目进度管理体系	(79)
2.5.3	项目进度管理的核心角色与内容	(96)
2.5.4	项目进度计划的编制方法与技术手段	(98)
2.5.5	网络计划技术	(99)
2.6	工程建设项目质量、职业健康与安全和环境管理	(104)
2.6.1	工程建设项目质量管理	(104)
2.6.2	职业健康安全与环境管理(HSE)	(111)
2.6.3	一体化管理体系的建立与运行	(115)
2.7	工程建设项目投资与建筑安装工程造价管理	(118)
2.7.1	工程建设项目投资与建筑安装工程造价	(118)
2.7.2	工程计价依据和方法	(121)
2.7.3	项目决策阶段的投资管理	(123)
2.7.4	工程设计与计划阶段的投资管理	(125)
2.7.5	项目合同签订与施工阶段的建筑安装工程造价管理	(130)
2.7.6	项目竣工阶段的造价管理	(140)
2.8	工程建设项目风险管理	(142)
2.8.1	工程建设项目风险概述	(142)
2.8.2	工程建设项目决策及施工前准备阶段风险管理	(145)
2.8.3	工程建设项目施工及竣工验收阶段风险管理	(147)
2.8.4	工程保险	(151)
2.9	工程建设项目合同的基本类型和内容	(156)
2.9.1	工程建设项目合同的定义与分类	(156)
2.9.2	工程建设项目合同的订立原则	(159)
2.9.3	工程建设项目合同的基本内容	(166)
2.9.4	工程建设项目合同的担保方式	(175)
2.9.5	国内工程类合同示范文本	(177)
2.9.6	FIDIC 标准合同范本	(179)
2.10	工程建设项目合同管理	(184)
2.10.1	工程建设项目合同管理的基本要求	(184)
2.10.2	工程建设项目合同履行的管理	(187)
2.11	工程建设项目合同变更和索赔管理	(194)
2.11.1	变更与洽商	(194)
2.11.2	索赔管理	(196)

第3章 货物生产和贸易管理	(201)
3.1 货物生产	(201)
3.1.1 货物生产管理概述	(201)
3.1.2 产品研发、设计与制造工艺管理	(202)
3.1.3 生产过程管理	(204)
3.1.4 货物生产供应链及供应商管理	(205)
3.1.5 库存管理	(206)
3.2 货物的质量管理与监督	(207)
3.2.1 货物生产的质量管理	(207)
3.2.2 货物生产企业外部质量监督	(210)
3.2.3 质量鉴定	(212)
3.2.4 特殊的产品质量要求	(214)
3.3 国内贸易的合同内容与履行	(217)
3.3.1 国内货物贸易的合同类型	(217)
3.3.2 国内贸易过程的项目化管理	(217)
3.3.3 国内贸易的支付工具与货物交付	(218)
3.3.4 国内贸易运输方式的选择	(220)
3.4 国际贸易	(222)
3.4.1 国际货物贸易的特点	(222)
3.4.2 国际贸易适用的法律体系	(224)
3.4.3 国际贸易适用的惯例	(224)
3.5 国际贸易术语	(226)
3.5.1 国际贸易术语的概念及其作用	(226)
3.5.2 《2010年国际贸易术语解释通则》	(227)
3.5.3 国际贸易术语的选用	(232)
3.6 国际贸易的支付	(233)
3.6.1 国际贸易的支付工具	(233)
3.6.2 国际贸易的支付方式	(233)
3.7 国际贸易货物运输	(236)
3.7.1 运输方式	(236)
3.7.2 装运条款	(238)
3.7.3 运输单据	(239)
3.8 货物运输保险及理赔	(241)
3.8.1 货物运输保险的性质与特点	(241)
3.8.2 海洋运输货物保险	(241)
3.8.3 其他运输方式的保险	(243)
3.8.4 货物运输保险的安排	(244)

3.8.5 货物运输保险的索赔	(244)
3.9 国际贸易的流程及合同履行	(245)
3.9.1 交易前的准备阶段	(245)
3.9.2 合同磋商和订立阶段	(246)
3.9.3 合同的履行	(246)
3.9.4 海关监管	(250)
3.9.5 进出口商品检验检疫	(251)
第4章 服务项目管理	(252)
4.1 服务项目与服务项目管理概述	(252)
4.1.1 服务项目概念及类型	(252)
4.1.2 服务项目的特点	(252)
4.1.3 服务项目管理	(253)
4.2 服务项目生命周期与项目管理	(254)
4.2.1 服务项目生命周期	(254)
4.2.2 服务项目生命周期各阶段工作内容	(255)
4.3 服务项目采购与合同管理	(258)
4.3.1 服务项目采购方式	(258)
4.3.2 服务项目招标采购的流程	(258)
4.3.3 服务项目采购特点	(260)
4.3.4 服务项目采购评审方法	(261)
4.3.5 服务合同管理	(263)
4.4 服务项目团队管理	(265)
4.5 工程咨询服务项目管理	(267)
4.5.1 概述	(267)
4.5.2 工程咨询服务项目的范围、质量与进度管理	(270)
4.6 投融资服务项目管理	(274)
4.6.1 投融资与投融资服务概述	(274)
4.6.2 投融资服务项目的范围和质量的管理	(278)
4.6.3 投融资服务项目的进度管理	(281)
4.6.4 投融资服务项目的合同管理	(282)
4.7 物流服务项目管理	(284)
4.7.1 物流服务管理概述	(284)
4.7.2 物流服务项目的范围与质量管理	(286)
4.8 科技研发与咨询服务项目管理	(291)
4.8.1 科技研发与咨询服务项目概述	(291)
4.8.2 科技研发与咨询服务项目合同管理	(292)
4.8.3 科技研发与咨询服务项目风险管理	(293)

4.8.4 科技研发与咨询服务项目知识产权管理	(296)
第5章 招标采购与项目管理	(298)
5.1 招标采购项目管理概述	(298)
5.1.1 招标采购项目管理及特点	(298)
5.1.2 招标采购项目管理的任务和工具	(299)
5.1.3 招标采购项目管理的主要方法和工具	(300)
5.2 招标采购项目管理方案	(304)
5.2.1 管理方案的内容	(304)
5.2.2 招标采购项目管理方案的特点、作用和编制原则	(305)
5.2.3 招标采购项目管理方案的编制	(307)
5.3 招标采购项目的计划编制	(312)
5.3.1 招标采购项目进度计划	(312)
5.3.2 招标采购项目的组织保障计划	(313)
5.3.3 招标采购项目的人力资源计划	(316)
5.3.4 招标采购项目的费用计划	(318)
5.4 招标采购项目的质量、进度和成本控制	(320)
5.4.1 招标采购实施过程的控制要点	(320)
5.4.2 招标采购项目质量、成本和进度的控制	(322)
5.4.3 招标采购项目的检查与考核	(323)
5.4.4 招标采购项目的管理要素、考核和报告	(326)
5.5 招标采购项目的沟通与信息管理	(327)
5.5.1 招标采购项目的沟通管理	(327)
5.5.2 招标采购项目的信息管理	(328)
5.6 招标采购项目风险与合同管理	(331)
5.6.1 招标采购项目风险管理	(331)
5.6.2 招标采购风险与项目合同管理	(333)
5.6.3 招标采购项目的合同管理工作程序	(333)
5.6.4 招标采购项目实施和合同实施阶段的内在联系及其特点	(335)
5.6.5 招标采购项目实施过程的风险控制	(336)
5.7 招标采购项目的总结、跟踪和评价	(338)
5.7.1 招标采购项目的档案管理	(338)
5.7.2 招标采购项目的总结	(339)
5.7.3 招标采购项目跟踪	(340)
5.7.4 招标采购项目的评价	(341)
参考文献	(345)

第 1 章 项目管理应用知识体系

在进入 21 世纪的今天，招标采购作为一种特殊的采购方式，已经被广泛地用于多行业、多领域、国际国内的各类项目。采购管理虽然已经是较大规模、较复杂项目执行过程中必不可少的重要管理工作，但是采购管理工作却无法脱离它所服务的项目及其他项目管理工作而独立存在，作为招标师要想做好招标采购工作，必须了解与招标采购有关的其他项目管理工作。从另一个角度讲，招标采购活动本身也具有唯一性、一次性、渐进性与不确定性等项目属性，一次招标采购活动往往就构成一个项目，对招标采购活动可以也应该按照项目进行管理。

经过多年的行业发展与人们的不断总结，采购管理已经形成了自己的知识领域，但是正如采购管理只是项目全部管理工作的一部分，采购管理的专业知识也只是项目管理知识体系（Project Management Body of Knowledge, PMBOK）给出的九大知识领域之一。所以除了需掌握采购管理的专门知识外，招标师也需要对项目管理的整个知识体系有基本的了解。本章讲述项目管理的基本知识，以期使招标师既能在超出本职工作的整体层面把握项目的采购工作，又能运用项目管理知识指导招标采购工作。

1.1 项目与项目管理

1.1.1 项目

（1）什么是项目

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，给出的项目定义也是五花八门，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（PMI）的《项目管理知识体系指南》及国际标准化组织（ISO）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。为帮助理解，我们引入与其对应的另一个概念“运行”，运行是为持续运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。

据 2001 年发布的一份国际统计报告提供的数据，“全世界消耗在各类项目上的花费”，“约占全世界国民生产总值（GDP）的四分之一”。用于项目的花费虽然只占社会整体 GDP 的约四分之一，项目却具有参与和助推社会进步的重大作用。首先，技术与管理的创新都需经过试验，而研发和实验的行为都是具有唯一性和一次性的项目行为，随着项目实验与中试生产的成功，往往意味着新技术新管理将逐渐进入大规模采用期，开始周而

复始的重复性生产运营，从而产生巨大的社会效益。在这其中，按“项目”进行管理的研发实验阶段及按“转向基于项目管理的工作方式”进行管理的试生产、小批量生产等是创新得以成功的载体。其次，由于社会的进步，人们愈来愈需要个性化的产品和服务，即需要小批量的甚至是单件的产品和单一性的服务，这样的生产和服务多属项目性质或更多的接近于项目性质的行为。所以随着产品生命周期与新产品推出时间的缩短、技术难度与管理复杂性的增加、行业与企业间市场竞争的加剧、个性化产品与服务需求的增加，项目及项目管理在国民经济中占有的地位将会保持与加强，“转向基于项目的工作方式”也将日益成为潮流，项目和项目管理在当今社会生活与生产中具有愈来愈重要的意义。项目与运行、创新研发与大规模生产的关系详见图 1-1。

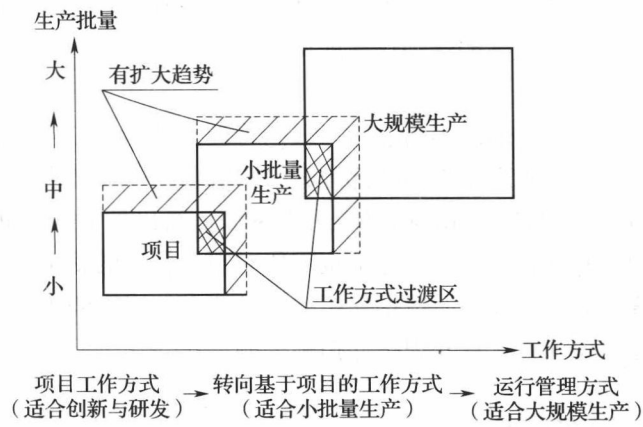


图 1-1 “项目”与“运行”工作方式示意图

项目管理与运行管理的区别详见表 1-1。

表 1-1 项目管理与运行管理的主要区别

项 目	项目管理	运行管理
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	基于以往的积累
管理组织	临时、变化	稳定、持久

需要说明，项目是指一个过程，而不是过程完成时形成的成果。例如，编制软件的过程是一个项目，而编成的软件是这个项目的产品。

(2) 项目的属性

从涉及资金规模的角度来看，项目可大可小，京沪高速铁路是一个工程建设项目，总投资约达 2200 亿元人民币，而一个小型商业推介项目可能只需花费几千元。项目的周期可长可短，有的可能需要几年十几年才能实现，有的可能经过几个十几个小时就可终结。所以花费大小、耗时多少都无法用来界定项目。界定一个工作行为是否为项目行为只能看

它是否具有以下属性:

1) 具有特定目标的唯一性。项目的过程与可交付成果是唯一的,譬如承包商在某时、某地为某业主建造一栋新房子,即使采用了以往用过的老图纸或标准图纸,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。

2) 具有临时的一次性。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。

3) 具有不断完善的渐进性。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。

4) 具有风险与不确定性。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。

上述四个项目属性在业内具有较广泛的统一表述,而其他未列出的项目属性则因项目所处行业或专业的不同而具有较为离散的表述,如资源需求的多样性、多目标性与相互依赖性等表述,项目管理者可以根据所管理项目的类型与特点确定需引用的项目属性体系。

(3) 项目生命周期

项目具有一次性,从开始到结束可划分为若干工作阶段,这些阶段先后衔接,组合在一起便构成项目生命周期。因具有唯一性,一个项目不能够周而复始地重复进行,所以项目生命周期也被称为生命期。一般所说某一类项目的周期性并非指项目本身可以周而复始,而是指同类型项目可以具有相同或相似的阶段性构成。

1) 项目作为“为创建一个独特的产品、服务、任务所做出的一种临时性的努力”,明显的具有不可重复的周期性,同时它又是“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”,显然具有确定的阶段性。由于不同项目所处的行业性质和专业内容具有很强的不同,项目管理界给出的相应描述也是千差万别,但仍然有规律性可循,一般可以被概括为图1-2所示的若干阶段。

项目的生命周期一般被划分为四或六个阶段,分别是:

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(项目策划、开发与作出相应决策的阶段)。在这一阶段要由新成立的项目组织根据前一阶段提出的项目概念作出具体研究和策划,制定项目的各项基本目标,再由项目发起人或投资人对此审核论证、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。

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(结束、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