

2012

全国招标师职业水平考试

复习指导及习题精解

# 项目管理与招标采购

郭汉丁 主编

- 贴近大纲 充分体现最新考试要求
- 体系完整 精心梳理高频考点及难点
- 解析精准 全面提高考生应试能力

2012 全国招标师职业水平考试  
复习指导及习题精解

# 项目管理与招标采购

郭汉丁 主编



## 图书在版编目(CIP)数据

2012 全国招标师职业水平考试复习指导及习题精解.  
项目管理与招标采购/郭汉丁主编. —天津:天津大学出版社,2009.8(2012.5 重印)

ISBN 978-7-5618-2993-6

I. 2… II. 郭… III. ①建筑工程—招标—水平考试—  
自学参考资料②建筑工程—项目管理—水平考试—自学  
参考资料③建筑工程—招标—采购—水平考试—自学参  
考资料 IV. F723.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 138378 号

出版发行 天津大学出版社  
出 版 人 杨欢  
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742  
网 址 publish.tju.edu.cn  
印 刷 河北省昌黎县思锐印刷有限责任公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 185mm × 260mm  
印 张 17.5  
字 数 495 千  
版 次 2009 年 8 月第 1 版 2012 年 5 月第 4 版  
印 次 2012 年 5 月第 5 次  
定 价 110.00 元(共四册)

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

# 前 言

2007年4月30日,原人事部、国家发展改革委员会联合印发了《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),为我国招标采购专业技术人员职业水平评价制度及招标师职业水平考试作出了全面安排,为提高招标采购专业技术人员职业素质,加快推进招标采购从业队伍建设提供了制度保障。《中华人民共和国招标投标法实施条例》(以下简称《条例》)已于2011年11月30日国务院第183次常务会议通过,自2012年2月1日起施行。

本丛书紧密围绕《全国招标师职业水平考试大纲》(以下简称《考试大纲》)和《条例》,以全国招标师职业水平考试辅导教材指导委员会《全国招标师职业水平考试辅导教材》和《中国招标采购常用法规》为依据。在认真分析历年招标师考试的基础上,修订完成了《2012全国招标师职业水平考试复习指导及习题精解》系列丛书。本系列丛书分《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》和《招标采购案例分析》四个科目,由“考纲要求”、“知识体系”、“知识要点”、“习题精选”和“习题解析”五个模块组成,旨在帮助广大考生更全面、准确地理解和把握《考试大纲》,更便捷地掌握教材的重点和难点,更有针对性地实施考前准备,以达到掌握教材内容、熟悉考试题型、提高应试技能的目的。

本套复习指导书具有以下三个特点:

- 贴近大纲。严格依据《考试大纲》和考试教材,充分体现2012年全国招标师职业水平考试要求。

- 体系完整。按照《考试大纲》及考试侧重点编写各章节的知识体系、知识要点,涵盖面广,具有较强的指导性。

- 解析精准。各章节均提供模拟试题,围绕《考试大纲》进行详细解析,有利于考生掌握和理解知识要点,提高考生的应试能力。

在本书的编写过程中,王静、尹永超、叶振楠、李晓宁、任邵明、陈亮、宋婷、张勇、张瑞霞、邱胜男、岳东伟、侯刚、胡泽伟、贾清雅、崔婕、黄磊、续振艳、葛继红、窦媛等参加了编写工作,在此表示感谢。

该丛书涉及知识面广,专业性较强,难免有疏漏或不妥之处,恳请读者给予批评指正。最后,预祝广大考生取得理想的成绩,在未来的职业生涯中更上一层楼!

丛书编审委员会

2012年3月

# 目 录

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 第1章 项目管理应用知识体系 .....             | (1)   |
| 【考纲要求】 .....                     | (1)   |
| 【知识体系】 .....                     | (1)   |
| 【知识要点】 .....                     | (2)   |
| 1.1 项目与项目管理 .....                | (2)   |
| 1.2 项目管理任务 .....                 | (4)   |
| 1.3 项目管理组织 .....                 | (7)   |
| 【习题精选】 .....                     | (9)   |
| 【习题解析】 .....                     | (14)  |
| 第2章 招标采购项目管理 .....               | (18)  |
| 【考纲要求】 .....                     | (18)  |
| 【知识体系】 .....                     | (18)  |
| 【知识要点】 .....                     | (19)  |
| 2.1 采购与招标采购 .....                | (19)  |
| 2.2 招标采购项目的特点、管理任务、主要方法和工具 ..... | (22)  |
| 2.3 招标采购项目计划与控制 .....            | (32)  |
| 【习题精选】 .....                     | (37)  |
| 【习题解析】 .....                     | (45)  |
| 第3章 工程建设项目管理 .....               | (51)  |
| 【考纲要求】 .....                     | (51)  |
| 【知识体系】 .....                     | (52)  |
| 【知识要点】 .....                     | (53)  |
| 3.1 工程建设项目管理因素、模式及应用 .....       | (53)  |
| 3.2 工程建设项目投资决策 .....             | (56)  |
| 3.3 工程建设项目评价 .....               | (61)  |
| 3.4 工程建设项目的实施 .....              | (64)  |
| 3.5 工程建设项目的进度管理 .....            | (73)  |
| 3.6 建设工程项目合同管理 .....             | (78)  |
| 3.7 建设工程专项合同 .....               | (82)  |
| 3.8 工程建设项目合同的管理 .....            | (91)  |
| 3.9 工程建设项目质量管理 .....             | (99)  |
| 3.10 工程建设项目职业健康安全与环境管理 .....     | (104) |
| 3.11 一体化管理体系的建立和运行 .....         | (107) |
| 3.12 工程建设项目投资与建安工程造价管理 .....     | (110) |
| 3.13 工程建设项目风险管理 .....            | (123) |



|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 【习题精选】 .....                 | (129) |
| 【习题解析】 .....                 | (167) |
| <b>第4章 货物生产和贸易项目管理</b> ..... | (192) |
| 【考纲要求】 .....                 | (192) |
| 【知识体系】 .....                 | (192) |
| 【知识要点】 .....                 | (193) |
| 4.1 货物生产管理 .....             | (193) |
| 4.2 货物质量管理 .....             | (196) |
| 4.3 国内贸易的合同内容与履行管理 .....     | (198) |
| 4.4 国际贸易运作 .....             | (199) |
| 4.5 国际贸易术语 .....             | (201) |
| 4.6 国际贸易支付 .....             | (204) |
| 4.7 国际货物运输 .....             | (206) |
| 4.8 货物运输保险 .....             | (208) |
| 4.9 国际贸易项目的合同履行和管理 .....     | (210) |
| 【习题精选】 .....                 | (212) |
| 【习题解析】 .....                 | (222) |
| <b>第5章 服务项目管理</b> .....      | (230) |
| 【考纲要求】 .....                 | (230) |
| 【知识体系】 .....                 | (230) |
| 【知识要点】 .....                 | (231) |
| 5.1 服务项目概述 .....             | (231) |
| 5.2 服务计划 .....               | (232) |
| 5.3 服务合同管理 .....             | (233) |
| 5.4 服务项目管理实施 .....           | (234) |
| 【习题精选】 .....                 | (255) |
| 【习题解析】 .....                 | (264) |

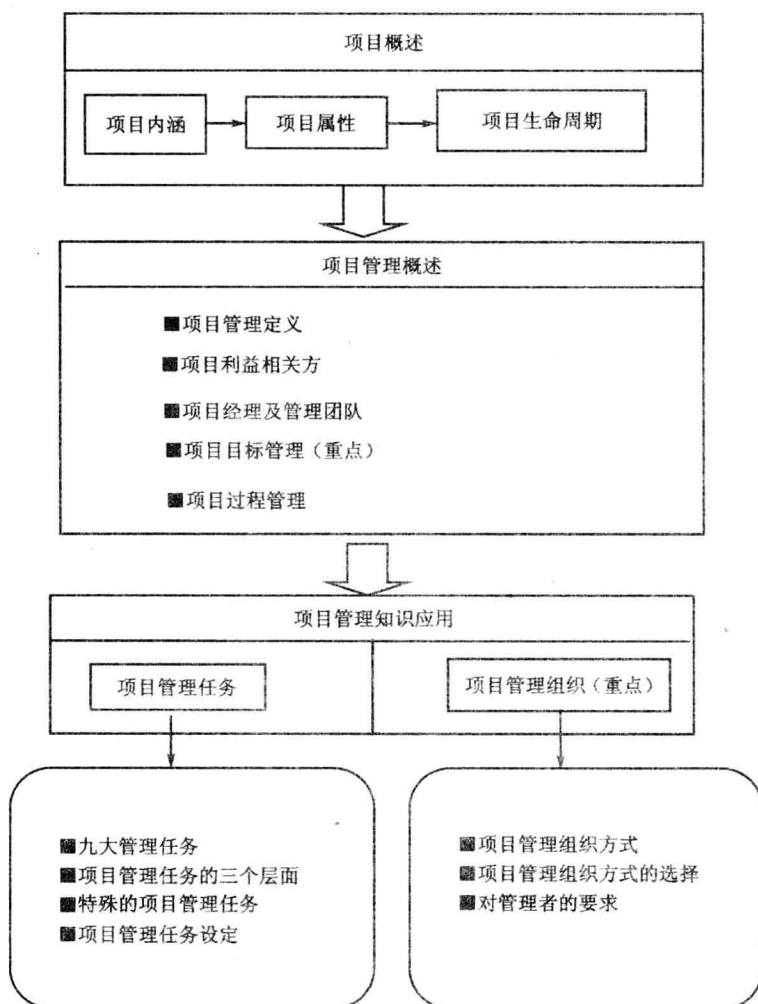


# 第1章 项目管理应用知识体系

## 【考纲要求】

1. 熟悉项目的分类和项目管理的特点、生命周期以及管理内容。
2. 掌握项目管理目标的制定与考核办法、项目组织结构分解以及不同组织结构类型的适用范围,依据项目管理特点和需求选择适用的组织结构。

## 【知识体系】





## 【知识要点】

### 1.1 项目与项目管理

#### 1.1.1 项目(掌握)

##### 1. 内涵

项目是为创建一个独特产品、服务或任务所作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,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,其结果才是产品。

##### 2. 项目的属性

项目的属性包括:

- ①特定目标的唯一性;
- ②临时的一次性;
- ③渐进的不断完善的周期性;
- ④资源需求的多样性;
- ⑤不确定性和风险;
- ⑥业主和可能成为业主的发起人。

##### 3. 项目生命周期

###### 1) 认识

项目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) 项目生命周期的四个阶段

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和完成生产;

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。

###### 3) 生命周期划分的特点

①各项目阶段按照首尾衔接,以明确定义的可交付成果为各阶段完成标志。

②项目资源投入在项目开始时较低,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。





### 1.1.2 项目管理(掌握)

#### 1. 内涵

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期望。

#### 2. 项目利益相关方

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。

直接参与者包括: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。

间接影响者包括: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。

#### 3. 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。具体表现在以下四个方面:

①项目经理是优秀的协调者,善于同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;

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。

#### 4. 项目目标管理

##### 1) 内涵

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。

##### 2) 项目目标管理应明确解决的四个问题

①确定项目管理目标的范围与重点。目标管理的重点包括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。绩效管理与考核的四个内容为：绩效管理计划、绩效沟通、绩效考核与评价、薪酬管理。

## 5. 项目过程管理

### 1) 过程动态管理

过程动态管理,通常采用 PDCA 循环法:

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;

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。

PDCA 循环法体现了过程管理的严格控制与持续改进要求。

### 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: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: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)。

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。

## 1.2 项目管理任务

### 1.2.1 按知识体系归纳的九大管理任务

#### 1. 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。

#### 2. 项目范围管理

项目范围管理是指对整个项目生命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:a.项目许可证;b.工作说明书;c.工作分解结构。

②项目范围确认:a.争取变更向对自己有利的方向发展;b.确认已经和将要发生的范围变更,杜绝“范围蔓延”;c.妥善处理已经发生的范围内的项目。

### 3. 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、顺序和搭接三种形式。工作排序的成果是项目网络图(单代号和双代号网络图)。

③工作时间估计。主要依赖于对项目工作了解的程度和可参考的历史经验,一般由对项目工作最熟悉、经验最丰富的个人和集体承担。

④进度计划制定。制定进度计划的常用方法包括关键路线法(CPM)、计划评审技术(ERT)、图示评审技术(GERT)和风险评审技术。进度计划的常用表示方法包括里程碑图、横道图(甘特图)和时标网络图等。

⑤进度控制。指在项目执行过程中通过检查和对比实际进度与计划进度,找出并分析偏差,及时采取纠偏措施。

### 4. 项目成本管理

项目成本管理(也可称为“项目费用管理”)一般包括三个阶段任务:一是制定资源计划;二是作出成本估算,编制成本预算;三是进行成本控制。

### 5. 项目质量管理

项目质量管理是指为确保项目成果(产品或服务)满足预定的质量需求的管理过程和活动。

①衡量产品项目质量。一般对应于最终成果是有形产品的项目,有八个衡量指标:性能、可靠性、特点、一致性、持久性、可维护性、美观性、感知质量。

②衡量服务项目质量。一般对应于不形成有形产品的服务性项目,如工程咨询服务、物流咨询服务等,有四个衡量指标:全面性、科学性、先进性和适用性。

③项目质量管理主要工作过程如下:a.编制质量计划,主要包括质量管理工作所涉及的组织结构、职责、程序、流程和所需资源;b.质量保证;c.质量控制,常用工具包括用于寻找和判断影响质量的主次因素的排列图(帕累托图)、用于分析导致质量问题主要原因的因果分析图(鱼刺图)等。

### 6. 项目人力资源管理

项目人力资源管理包括两方面工作:一方面是对外在因素(即人员数量及其专业构成比例等量的方面)的管理,就是要通过合理调配人力资源,满足项目目标和具体工作需要;另一方面是对内在因素(即人员心理和行为等质的方面)的管理,就是要通过评价、激励等手段,充分调动和发挥人的主观能动性,做到人尽其用。



项目人力资源管理主要包括如下工作过程:

- ①项目组织与人力资源计划;
- ②人员选择及配备;
- ③项目团队建设。

## 7. 项目沟通管理

项目沟通管理就是对项目信息传递的内容、方法和过程进行的全面管理,目的是保证项目有关信息能够及时和恰当地产生、收集、处理、存储和传播。

项目沟通管理主要包括如下工作过程。

①沟通计划。沟通计划应能回答如下问题:需要提供什么信息?谁来提供信息?在何时及以什么方式提供信息?采用什么方法收集信息?以什么样的频率传递信息?采取什么形式沟通信息?

②信息发布。可以将信息分级,分为正式沟通、非正式沟通与口头沟通。通常正式沟通是采用连续编号发出的文件,所转载的应为重要的信息;非正式沟通是对信息即时需要的结果,其内容和格式往往是随机和零散的,可不包括在沟通计划中。

③绩效报告。绩效报告应包括进度、费用、资源投入、质量、风险等方面的项目主要控制指标的现状、计划偏差情况、未来预期等信息。

## 8. 项目风险管理

项目风险管理是指通过风险的识别、分析和评价去认识项目可能面临的风险,采取合理应对措施,有效控制和妥善处理风险事件造成的不利后果,从而保证项目总体目标的实现。

风险管理的一条指导原则就是在风险和机遇之间寻找平衡。简单说来,风险管理的目的就是尽量增加有利、积极的事件发生概率及影响,减少不利、消极的事件发生概率及影响。

项目风险管理主要包括以下工作过程:

- ①风险管理规划;
- ②风险识别;
- ③风险定性分析;
- ④风险定量分析;
- ⑤风险应对计划;
- ⑥风险检测与控制。

在项目风险管理中可以采用以下多种应对办法。

①消除风险。采用不同的技术或者更换提供方。

②降低风险。设法降低风险事件发生的概率或减少风险所带来的影响。典型的例子是在研发项目中并行开发两种互斥的技术,以降低研发失败的风险以及研发失败可能对项目产生的不利影响。尽管只有一项技术将得到应用,但是并行开发降低了失败的可能性。

③分担风险。有的项目可以通过利益攸关者来分担风险(和利益)。这些利益攸关者包括:供应商、分包商、合伙人甚至客户;购买保险则是另一种分担风险造成费用损失的形式。

④消解风险。若要消解风险,可以管理储备的形式形成缓冲,如在进度计划中考虑额外时间。另外还可为预防意外事件而制定应急计划,以便应对任何破坏性结果。

## 9. 项目采购管理

项目采购管理一般包括以下工作过程。



①制定采购方案。确定从项目组织外部需要采购的产品和服务以及如何采购,以便满足项目实施需要,明确是否需要对外采购、采购什么、何时采购、采购多少等。

②编制采购计划。确定项目具体采购工作安排,明确采购标的的质量和数量、采购方式、采购时间、潜在的卖方、主要合同条款等。

③招标询价。获取卖方对采购需求的应答,如报价书、投标文件等。

④选择供应方。按照既定的评价标准从报价(投标)的单位中选择一个或多个作为所需采购标的的供应来源,并签订合同。

⑤合同管理。监督合同履行,确保合法权利得到保障。

⑥采购收尾。督促落实采购结算、交接、索赔、保险、质保等采购合同终止事宜。

### 1.2.2 项目管理任务的三个层面

从管理任务的具体作用方式看,上述九大任务可以分为三个不同的层面。

第一层面的管理任务是外在的项目管理任务,包括范围与质量管理、时间(进度)管理、成本(费用)管理,其完成的效果直接构成了项目交付成果及与交付成果直接相关的管理目标实现的情况,是客户直接关注的管理任务。

第二层面的管理任务是内在的项目管理任务,包括沟通管理、风险管理、人力资源管理和采购管理,它们的管理状态不会直接表现为项目管理目标实现的状态,但会影响到第一层面管理任务的执行,从而间接影响项目管理目标的实现状态,客户对此一般不直接关注。

第三层面的管理任务是指综合管理。综合管理集成了上述两个层面各项管理工作及任务执行情况,统一输出为最终的整体管理成果。

### 1.2.3 特殊的项目管理任务

项目管理任务因其具有的专业性和技术性有所扩展,往往会突破九大管理任务的范围,产生特殊的管理任务,如职业健康与安全管理、环境保护管理等。

### 1.2.4 项目管理任务的设定

具体到每一个项目,其管理任务的设定首先应基于业主确定的项目整体目标、为达到目标必须进行的工作、需采用的管理技术、需掌握的工具与手段、必须投入的资源等,项目管理任务还应根据管理团队为实现项目管理目标向业主作出的其他服务承诺具体制定。

一般情况下,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。如正常需要三个月完成的任务,目标制定为两个月完成,需投入的管理技术、工具与手段、质量水平及管理人员的素质要求就随之提高,反之亦然。

## 1.3 项目管理组织(掌握)

管理组织即通过计划、组织、领导、控制等过程对项目的各种资源进行合理配置,以保证项目目标成功实现的机构。

在项目组织不能脱离其所属的上一级组织而独立存在时,完整的项目管理组织也包括其上级组织支持项目管理的那部分机构。项目管理组织还具有临时性、目标导向性、灵活性、团队精神等特点,使得项目管理组织不同于其他组织。

### 1.3.1 项目管理组织方式

常见的项目管理组织方式包括项目式组织、职能式组织、矩阵式组织,其中矩阵式组织还可细分为强矩阵和弱矩阵两类组织。结合项目所处上级单位的管理组织方式,还可以派生出产品型组织、客户型组织、地域性组织和组合式组织等多种方式。



### 1) 项目式组织(line organization)的特征、优点与缺点

①特征。每个人只有一个上级,上级对下级的管理是直接的,即不通过职能部门的,所以他们之间是一种直线的关系。

②优点。关系单一,决策迅速,部门与人员责权明确。

③缺点。管理水平取决于个人水平,有时易造成人浮于事。另外,相同的岗位重复设置,造成资源浪费。

### 2) 职能式组织(functional organization)的特征、优点与缺点

①特征。上级对下级的管理需通过其幕僚即职能机构完成,这些职能机构往往成为一层事业部式的管理组织。

②优点。职能机构往往是分工细化的产物,故专业水平较高。

③缺点。整个机构内体系复杂,多头负责,较难在专业间协调。

### 3) 矩阵式组织(matrix organization)

矩阵式组织可分为强矩阵和弱矩阵两种方式。

①强矩阵组织是一种项目部虽需接受上级职能部门的指导,但本身仍处于项目管理主导的组织方式。此组织方式下,项目经理对上级职能部门发出的是指令性的任务,职能部门向项目部提供的是咨询性意见,项目经理有权决定是否采纳及如何采纳。

②弱矩阵组织是项目部参与协调但不处于主导,而由上级组织的职能部门进行主导的组织方式。此组织方式下,项目经理对上级职能部门发出的是支持工作的请求,上级职能部门向项目部提供的是指导性意见,项目经理无权不予采纳或不经协调就作出重大调整的改变。

### 4) 组合式组织

组合式组织是指在企事业单位的项目管理组织中存在着不止一种形式的组织方式。

## 1.3.2 项目管理组织方式的选择(掌握)

①项目式组织。适合内部未设立专业职能部门的企事业单位实施项目管理的情况。

②职能式组织。适合企事业单位内部已设立专业职能性的支持体系,并在同一时期内执行多个专业性类似的项目,项目运行较为规律,变动性较小,项目的技术与管理构成复杂,非一般管理人员能够独自胜任,项目实施期较短,不值得组建项目式组织的情况。

该组织方式特别适用于公司承担专业性强却单一的合同业务或任务,公司只需识别业务的专业性并指定相应职能部门承担即可。

③矩阵式组织。适合企事业单位内部已设立专业职能性的支持体系,但项目实施期较长、内部协调工作量较大且较为困难的情况。

④组合式组织。适合在单位与项目两个层面出现特殊情况,具有特别要求,且采用上述单一式组织方式不太合适的项目或项目群管理的情况。

## 1.3.3 复杂项目组织方式对管理者的要求

1) 企业层面的项目管理要求管理者具备的知识与技能

①要能将本企业的多个项目科学地进行归类;

②要能在管理规模扩大的基础上进行合理的管理专业分工,以获得技术的进步、专业水平的提高和专业工作成本的下降;

③要能设立适当的管理架构,实现各个项目对总部支持系统的资源共享;

④要能任命胜任的项目经理并使其与管理架构协调;





⑤要能从战略的高度制定并调整每一个项目的管理侧重及各项管理目标。

## 2) 了解多项目的集成管理

多项目集成管理一般可分为项目群管理与项目组合管理两个层面。多项目管理者应了解:

①项目群管理是将项目归类成组,使管理规模扩大,内部专业分工细化,资源共享,以取得管理质量提高、成本下降的效果。

②项目组合管理是进一步从企业整体发展的战略高度使项目目标与企业目标结合起来。

## 【习题精选】

### 一、单项选择题(每题的备选项中,只有1个最符合题意,选错不得分)

1. 在项目利益相关方中,( )是项目总体目标的制定者。
  - A. 项目经理
  - B. 承包商
  - C. 政府机构
  - D. 项目发起人与投资人
2. 项目管理的核心是( )。
  - A. 业主
  - B. 项目经理及其管理团队
  - C. 项目经理
  - D. 总承包商
3. 项目过程动态管理采用的 PDCA 循环法中,A 代表( )。
  - A. 计划
  - B. 检查
  - C. 处理与改进
  - D. 实施
4. 采购管理在项目管理任务中属于( )层面。
  - A. 第二个
  - B. 第三个
  - C. 第四个
  - D. 第一个
5. 上级对下级的管理是直线关系的项目管理组织是( )。
  - A. 职能式组织
  - B. 项目式组织
  - C. 矩阵式组织
  - D. 组合式组织
6. 下面不属于项目采购管理工作过程的是( )。
  - A. 工作结构分解
  - B. 招标询价
  - C. 合同管理
  - D. 选择供应方
7. 企事业单位内部已设立专业职能性的支持体系,但项目实施期较长、内部协调工作量较大且较为困难的项目,应选择( )方式。
  - A. 项目式组织
  - B. 组合式组织
  - C. 矩阵式组织
  - D. 职能式组合
8. 设定项目管理目标的重点因素不包括( )。
  - A. 市场竞争因素
  - B. 进度计划
  - C. 指标参数
  - D. 非市场竞争因素
9. 属于项目间接参与者的是( )。
  - A. 项目经理
  - B. 承包商
  - C. 项目投资人
  - D. 项目成果的用户
10. 项目目标管理的三重“约束”包括( )。
  - A. 范围、时间、成本
  - B. 质量与成本、时间、资源
  - C. 范围、质量、成本
  - D. 范围和质量、时间、资源
11. 项目是为创建一个独特产品、( )或任务所做出的一种临时性的努力。
  - A. 工程
  - B. 服务
  - C. 货物
  - D. 标的
12. 项目是为创建一个独特产品、服务或( )所做出的一种临时性的努力。
  - A. 工程
  - B. 任务
  - C. 货物
  - D. 标的



13. 项目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,通过实施活动而达到满足时间、费用和( )等约束条件和实现项目目标的独特过程。
- A. 资源                      B. 成本                      C. 质量                      D. 功能
14. 项目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,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( )。
- A. 工作                      B. 任务                      C. 过程                      D. 产品
15. 项目的属性不包括( )。
- A. 特定目标的唯一性                      B. 临时的一次性  
C. 渐进的不断完善的周期性                      D. 周而复始的重复性
16. 项目的属性不包括( )。
- A. 资源需求的多样性    B. 不确定性风险    C. 承包商                      D. 项目发起人
17. 项目生命周期中实施项目规划、开发与做出相应决策的属于( )阶段。
- A. 开始                      B. 计划                      C. 执行与控制                      D. 结束
18. 进行项目界定,成立项目基本组织属于项目生命周期中( )阶段的任务。
- A. 开始                      B. 计划                      C. 执行与控制                      D. 结束
19. 项目生命周期四个阶段是指( )。
- A. 开始、计划、执行与控制、结束阶段                      B. 开始、决策、执行、后评价阶段  
C. 策划、决策、控制、结束阶段                      D. 计划、执行、控制、结束阶段
20. 随着项目推进,项目面临的风险和不确定性( )。
- A. 增加                      B. 逐渐降低                      C. 保持不变                      D. 飘动不定
21. 关于项目生命周期和阶段划分特点描述不正确的是( )。
- A. 随着项目的推进,项目面临的风险和不确定性逐渐降低  
B. 项目资源投入强度随项目进展经历较低、逐渐提高、迅速下降的过程  
C. 项目各阶段首尾衔接以明确定义的可交付成果为各阶段完成标志  
D. 随着项目进展,外界因素对项目的影响程度逐渐增强,越来越复杂
22. 项目管理是将知识、权能、工具与技术应用到项目各项活动中,以实现项目( )的要求和期望。
- A. 合同规定                      B. 利益相关方                      C. 投资人                      D. 承包人
23. 下面关于项目经理的描述不正确的是( )。
- A. 技术过硬,敢于决策                      B. 行为表率  
C. 项目行动的发动者                      D. 严厉监管者
24. 下面关于项目经理的描述不正确的是( )。
- A. 善于沟通                      B. 富于想象                      C. 管理者                      D. 目标执行者
25. 项目经理必备的知识结构与能力要求不包括( )。
- A. 具有一定的技术背景                      B. 掌握较完整的项目管理知识体系  
C. 融资能力                      D. 一定的决策与领导能力
26. 项目管理目标应该必须确定对( )的可实行可考核的量化指标。
- A. 经济、技术、管理                      B. 经济、质量、技术  
C. 功能、技术、管理                      D. 经济、进度、质量





27. 项目管理的三重要素是指( )。
- A. 范围与质量、时间、资源  
B. 范围与资源、功能与质量和时间  
C. 时间、成本、质量  
D. 范围、功能、成本
28. 项目管理的四重要素是指( )。
- A. 质量、功能、时间、资源  
B. 信息、质量、成本、时间  
C. 范围、质量、时间、资源  
D. 资源、时间、成本、质量
29. 项目瀑布式管理流程呈( )。
- A. 单线式分布  
B. 多线式分布  
C. 复合式分布  
D. 交叉式分布
30. 项目网络式管理流程呈( )。
- A. 单线式分布  
B. 多线网络状分布  
C. 错交式分布  
D. 复合式分布
31. 项目过程动态管理的处理与改进的代表字母是( )。
- A. P  
B. A  
C. D  
D. C
32. 项目管理的第二层面管理任务是( )。
- A. 外在的项目管理任务  
B. 内在的项目管理任务  
C. 综合集成的项目管理任务  
D. 独特的项目管理任务
33. 范围管理属于项目管理任务的( )层面管理任务。
- A. 第一  
B. 第二  
C. 第三  
D. 第四
34. 自身拥有项目所必需的所有资源,每个项目之间具有相对独立性的项目管理组织形式是( )。
- A. 职能式组织  
B. 项目式组织  
C. 矩阵式组织  
D. 组合式组织
35. 每个人只有一个上级,且上级对下级的管理是直线的项目管理组织形式是( )。
- A. 职能式组织  
B. 项目式组织  
C. 矩阵式组织  
D. 组合式组织
36. 具有组织内容单一、决策迅速、部门与人员责权明确等特点的项目管理组织形式是( )。
- A. 项目式组织  
B. 矩阵式组织  
C. 职能式组织  
D. 强矩阵式组织
37. 参与项目管理的成员其组织界限不明确,在项目中多承担兼职,往往不专设项目经理的项目管理组织形式是( )。
- A. 项目式组织  
B. 矩阵式组织  
C. 职能式组织  
D. 强矩阵式组织
38. 职能机构往往成为一层事业部式的管理组织,较适合制造企业的项目管理组织形式是( )。
- A. 项目式组织  
B. 矩阵式组织  
C. 职能式组织  
D. 强矩阵式组织
39. 专业水平较高、分工细化、专业性强的单位项目业务适用于( )组织。
- A. 项目式组织  
B. 矩阵式组织  
C. 职能式组织  
D. 强矩阵式组织
40. 在强矩阵式组织形式下,项目经理对上级职能部门发出的是( )计划任务。
- A. 指导性  
B. 请示性  
C. 指令性  
D. 报告性
41. 项目部参与协调,但不处于主导地位,而由上级组织的职能部门进行主导的项目管理组织形式是( )。
- A. 弱矩阵式组织  
B. 强矩阵式组织  
C. 项目式组织  
D. 组合式组织
42. 适合同一时期内执行多个专业性类似项目,项目运行较为规律,变动性较小,项目的技