



国家职业技能鉴定考试指导

高级项目管理师

人力资源和社会保障部教材办公室组织编写

(国家职业资格一级)



中国劳动社会保障出版社



国家职业技能鉴定考试指导

高级项目管理师

(国家职业资格一级)

主 编 王丽珍 王亚慧
编 者 王丽珍 周荣喜 杨 青 孙 勇
李英侠 王长印 杨爱萍
主 审 杨爱华 张婀娜



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

高级项目管理师：国家职业资格一级/人力资源和社会保障部教材办公室组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2011

(国家职业技能鉴定考试指导)

ISBN 978-7-5045-9116-6

I. ①高… II. ①人… III. ①项目管理-职业技能-鉴定-自学参考资料 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 124739 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京谊兴印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.25 印张 235 千字

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定价：22.00 元

读者服务部电话：010-64929211/64921644/84643933

发行部电话：010-64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64954652

如有印装差错，请与本社联系调换：010-80497374

编写说明

《国家职业技能鉴定考试指导》（以下简称《考试指导》）是《国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）的配套辅助教材，每本《教程》对应配套编写一册《考试指导》。《考试指导》共包括两部分：

第一部分：鉴定指导。此部分内容按照《教程》章的顺序，对照《教程》各章内容编写。每章包括五项内容：考核要点、重点复习提示、理论知识辅导练习题、专业能力辅导练习题（基础知识中无此项内容）、参考答案及说明。

——考核要点是依据国家职业标准、结合《教程》内容归纳出的考核重点，以表格形式叙述。

——重点复习提示为《教程》各章内容的重点提炼，使读者在全面了解《教程》内容的基础上重点掌握核心内容，达到更好地把握考核要点的目的。

——理论知识辅导练习题题型采用两种客观性命题方式，即判断题和单项选择题，题目内容、题目数量严格依据理论知识考核要点，并结合《教程》内容设置。

——专业能力辅导练习题题型按职业实际情况安排了实际操作题、模拟操作题、案例选择题、案例分析题、情景题、写作题等，部分职业还依据职业特点及实际考核情况采用了其他题型。

——辅导练习题参考答案中，除答案外对题目还配有简要说明，重点解读出题思路、答题要点等易出错的地方，目的是完成解题的同时使读者能够对学过的内容重新进行梳理。

第二部分：模拟试卷。包括该级别理论知识考核模拟试卷、专业能力考核模拟试卷若干套，并附有参考答案。理论知识模拟试卷体现了本职业该级别大部分理论知识考核要点的内容；专业能力考核模拟试卷完全涵盖了操作技能考核范围，体现了专业能力考核要点的内容。

本职业《考试指导》共包括5本，即基础知识、国家职业资格四级、国家职业资格三级、国家职业资格二级和国家职业资格一级。本书是其中的一本，适用于对高级项目管理师的职业技能培训和鉴定考核。

本书在编写过程中得到北京华夏精英项目管理咨询有限公司的大力支持与协助，在此一

并表示衷心的感谢。

编写《考试指导》有相当的难度，是一项探索性工作。由于时间仓促，缺乏经验，不足之处在所难免，欢迎各使用单位和个人提出宝贵意见和建议。

目 录

第1部分 鉴定指导

第1章 项目启动	(1)
考核要点	(1)
重点复习提示	(1)
理论知识辅导练习题	(3)
专业能力辅导练习题	(11)
参考答案及说明	(12)
第2章 项目范围管理	(15)
考核要点	(15)
重点复习提示	(15)
理论知识辅导练习题	(18)
专业能力辅导练习题	(26)
参考答案及说明	(27)
第3章 项目进度管理	(29)
考核要点	(29)
重点复习提示	(29)
理论知识辅导练习题	(31)
专业能力辅导练习题	(38)
参考答案及说明	(39)
第4章 项目费用管理	(42)
考核要点	(42)
重点复习提示	(42)
理论知识辅导练习题	(44)
专业能力辅导练习题	(54)

参考答案及说明·····	(56)
第 5 章 项目质量管理 ·····	(59)
考核要点·····	(59)
重点复习提示·····	(59)
理论知识辅导练习题·····	(61)
专业能力辅导练习题·····	(69)
参考答案及说明·····	(72)
第 6 章 项目人力资源管理 ·····	(75)
考核要点·····	(75)
重点复习提示·····	(75)
理论知识辅导练习题·····	(78)
专业能力辅导练习题·····	(88)
参考答案及说明·····	(88)
第 7 章 安全、健康与环境 ·····	(90)
考核要点·····	(90)
重点复习提示·····	(90)
理论知识辅导练习题·····	(91)
专业能力辅导练习题·····	(95)
参考答案及说明·····	(96)
第 8 章 项目沟通管理 ·····	(98)
考核要点·····	(98)
重点复习提示·····	(98)
理论知识辅导练习题·····	(100)
专业能力辅导练习题·····	(110)
参考答案及说明·····	(111)
第 9 章 项目风险管理 ·····	(112)
考核要点·····	(112)
重点复习提示·····	(112)
理论知识辅导练习题·····	(113)
专业能力辅导练习题·····	(121)
参考答案及说明·····	(123)

第 10 章 项目采购与合同管理	(127)
考核要点	(127)
重点复习提示	(127)
理论知识辅导练习题	(129)
专业能力辅导练习题	(137)
参考答案及说明	(137)
第 11 章 项目综合管理	(139)
考核要点	(139)
重点复习提示	(139)
理论知识辅导练习题	(140)
专业能力辅导练习题	(144)
参考答案及说明	(145)
第 12 章 项目收尾	(149)
考核要点	(149)
重点复习提示	(149)
理论知识辅导练习题	(152)
专业能力辅导练习题	(159)
参考答案及说明	(160)

第 2 部分 模拟试卷

理论知识考试模拟试卷	(161)
理论知识考试模拟试卷参考答案	(175)
专业能力考核模拟试卷	(176)
专业能力考核模拟试卷参考答案	(183)

第1部分 鉴定指导

第1章 项目启动

考核要点

考核范围	理论知识考核要点	专业能力考核要点
项目需求分析	1. 复杂项目目标 2. 复杂项目需求 3. 市场调查分析	1. 企业战略分析 2. 项目定义报告的制订 3. 市场调查分析
可行性研究	1. 复杂项目建议书 2. 复杂项目可行性研究 3. 复杂项目可行性方案评价和决策	1. 复杂项目建议书的编制 2. 可行性研究报告的审查 3. 多方案经济比较与评价

重点复习提示

一、项目需求分析

1. 复杂项目目标

(1) 复杂项目泛指项目组合或大型项目。复杂项目管理是组织级项目管理中常用的一种管理方法，是指组织协调所有项目的选择、评估、计划和控制等各项工作。

(2) 项目目标就是项目所要达到的期望结果。复杂项目目标的特点包括：多目标性、层次性、优先性。确定项目目标的原则有：界定项目目标首先要确定项目目标的主体；项目目标的确定要考虑利益相关者不同的期望和需求；项目目标的确定要充分考虑实现的可能性；项目目标的确定应有一定的灵活性；对项目目标的描述应力求明确、具体；明确项目目标的评价标准。

(3) 企业的战略可以分成三个重要层次：企业总体战略、经营战略和职能部门战略。战略既是企业项目选择的基础，也是企业组合项目资源分配的基础，更是企业项目管理过程中

做出正确决策的基础。能否促进战略意图的实现是衡量项目是否成功的判断标准。

2. 复杂项目需求

(1) 项目需求分析是项目投资者通过对项目产品的市场需求、社会需求、公众需求以及投资者自身发展需求的综合分析，以此来确定项目的方向以及项目投资的必要性，为投资决策提供必要的准备工作。复杂项目需求要通过项目定义报告形式进行确定。

(2) 项目定义专题会是在项目启动阶段开始时召开的启动工作会。项目定义专题会的参加者是项目的关键管理者。在项目启动阶段结束时，所产生的报告称为项目定义报告。项目定义报告的主要内容有前言和摘要，其中摘要包括：背景介绍、目的、范围和目标、项目工作分解结构、项目组织、项目管理体系、项目风险和假设条件、项目预算、项目投资评估、附录等。

3. 市场调查分析

(1) 市场预测的主要内容有：市场现状调查、产品供应与需求预测、产品价格预测、目标市场与市场竞争力分析，以及市场风险分析。预测方法按其类型分为定性预测方法和定量预测方法。

(2) 市场调查是进行市场预测的基础，主要是调查拟建项目同类产品的市场容量、价格，以及市场竞争现状。常用的市场调查方法有访问调查法、通信调查法、会议调查法、观察法、实验求证法和资料分析法等。

二、项目可行性研究

1. 复杂项目建议书

(1) 项目投资环境是指对项目有影响的所有外部因素的总和，包括项目所在地的政治环境、经济环境、社会环境、法律环境等。项目背景是指由项目相关的历史背景、现实状况和未来发展趋势所构成的有关技术、法律、法规、政策、社会、环境等方面的统一体，它是项目设想形成的基本前提。

(2) 复杂项目建议书需要阐明项目的必要性与基本设想，一般来说应包括项目业主或建设单位概况、项目概况、市场预测、建设条件初步分析、劳动定员和培训、进度安排、投资估算与资金来源、投资效果初步分析、主要结论以及需要说明的问题等主要内容。

2. 复杂项目可行性研究

(1) 复杂项目的评价与选择是采用复杂项目优化选择技术，即将有限的资源配置到经济效益最好的项目上，使所选项目最大限度地提高资源的利用效率。可行性研究报告评估的内容和重点，应根据决策者的要求确定，并且坚持选择有执业资格、有信誉、有实力的评估单位进行评估工作。可行性研究报告的审查内容包括：项目建设的必要性、建设条件与生产条件、工程方案和标准、基础经济数据的测算、财务效益、国民经济效益、社会效益和不确定性分析。

(2) 编制可行性研究报告应有大量、准确、可用的信息资料作为依据。报告编制步骤包括：签订委托协议、组建工作小组、制订工作计划、调查研究、收集资料、方案编制与优化、项目评价、编写报告、与委托单位交换意见。同时，在编制报告时要注意报告深度要求、报告编制单位及人员资质要求和报告文本格式要求。

3. 复杂项目可行性方案的评价与决策

(1) 在初步可行性研究（项目建议书）阶段，应对拟建项目进行初步的社会评价。在中期可行性研究阶段要对项目进行详细的社会评价，此类评价一般采用定量分析与定性分析相结合的方法，与项目的技术经济论证结合在一起进行。

(2) 对复杂项目的可行性方案的评价决策，是对可行性研究中提出的多个方案进行认真的比较、分析，从中选出最优方案，为项目决策提供依据。项目可行性方案的类型按照相互之间的关系可以分为独立型方案与互斥型方案。

互斥型方案的评价决策一般包括两部分内容：一是考察各个方案自身的经济效果，二是考察哪个方案相对最优。互斥型方案的比较方法有以下几种：效益比较方法、费用比较方法和经济比较方法。多个独立方案与单一方案的评价方法是相同的。

(3) 不管何种关系，要进行方案的比较选优，方案之间必须具有可比性。方案的可比性可从4个方面考察：满足需要的可比性、消耗费用的可比性、价格的可比性、时间的可比性。

理论知识辅导练习题

一、单项选择题（下列每题有4个选项，其中只有1个是正确的，请将其代号填写在横线空白处）

1. 组织中的多个项目，依据项目的规模大小和它们之间的相关程度，可以分为_____。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| A. 项目、大型项目、项目组合 | B. 项目、项目组合、复杂项目 |
| C. 大型项目、项目组合、复杂项目 | D. 项目、大型项目、复杂项目 |

2. 复杂项目的特点不包括_____。

- | | |
|--------|---------|
| A. 单一性 | B. 多目标性 |
| C. 层次性 | D. 优先性 |

3. 下列选项中关于描述项目目标的准则说法错误的有_____。

- | | |
|----------------|--------------|
| A. 目标是定量的、可度量的 | B. 目标是复杂的 |
| C. 目标以结果为导向 | D. 目标能够起激励作用 |

4. 按照目标因素的表达可以将复杂项目目标分为_____。

- A. 定量目标与定性目标
 - B. 强制性目标与期望目标
 - C. 系统目标与子目标
 - D. 弹性目标与硬性目标
5. 一般来说，目标分解管理方法的步骤不包括_____。
- A. 确立明确而现实的目标
 - B. 定期评估项目分解目标是否在按计划实现
 - C. 根据评估结果采取相应措施，不断调整，保证最终目标的实现
 - D. 结合目标实施的情况，总结经验教训
6. 关于目标分解管理方法，下列选项中说法错误的是_____。
- A. 目标分解管理方法是相对于“过程管理”提出来的，两者并不是完全对立的
 - B. 项目管理中强调目标分解管理方法的应用，意味着对“过程”完全忽视
 - C. 项目目标分解管理，是以目标为中心的一种管理方法
 - D. 目标分解管理方法是面向结果而非过程的
7. 企业战略可以分成的三个重要层次为_____。
- A. 企业总体战略、经营战略和职能部门战略
 - B. 企业总体战略、经营战略和项目部门战略
 - C. 企业总体战略、项目战略和职能部门战略
 - D. 经营战略、项目战略和职能部门战略
8. 一个正式战略规划体系相关联的3种主要规划为：_____、中期规划和经营规划。
- A. 战略规划
 - B. 长期规划
 - C. 短期规划
 - D. 职能部门规划
9. 行业的竞争结构是指行业内企业的_____的分布。
- A. 数量和规模
 - B. 数量和品牌
 - C. 规模和品牌
 - D. 品牌和大小
10. 将企业创造价值的过程分解为一系列互不相同但又相互关联的活动，这些活动构成了企业价值创造的动态过程，即企业的_____。
- A. 活动链
 - B. 价值链
 - C. 功能链
 - D. 产品链
11. SWOT 分析方法是指_____。
- A. 优势、劣势、机会和威胁分析
 - B. 优势、劣势、成功和失败分析
 - C. 成功、失败、机会和威胁分析
 - D. 优势、机会、成功和失败分析
12. 项目定义专题会是在项目_____阶段开始时召开的工作会。
- A. 启动
 - B. 执行

- C. 控制 D. 收尾
13. 项目定义报告描述了_____对项目的期望、项目方案和实施策略的选择过程和取舍原因。
- A. 业主 B. 项目管理人员
C. 项目设计人员 D. 项目实施人员
14. _____是指实施这个项目的原因为和期望的回报；_____包括项目所需要做的工作；_____是指为了实现项目的目的，项目需要最终交付什么项目产品。
- A. 目的 目标 范围 B. 目的 范围 目标
C. 目标 范围 目的 D. 范围 目的 目标
15. 市场预测中最关键的是_____。
- A. 项目需求预测 B. 项目范围预测
C. 产品范围预测 D. 产品需求预测
16. 在市场预测方法中，属于定性预测方法的是_____。
- A. 回归分析法 B. 移动平均法
C. 指数平均法 D. 德尔菲法
17. 在市场预测方法中，适合于短期预测的方法是_____。
- A. 回归分析法 B. 投入产出法
C. 产品终端消费法 D. 简单移动平均法
18. _____是进行市场预测的基础，主要是调查拟建项目同类产品的市场容量、价格，以及市场竞争现状。
- A. 市场调查 B. 市场分析
C. 项目计划 D. 项目背景
19. 生活及配套设施和公用事业状况属于项目投资环境调查中的_____。
- A. 政治环境 B. 经济环境
C. 自然条件 D. 项目基础设施、交通运输和通信条件
20. 项目设想形成的基本前提是_____。
- A. 市场调查 B. 市场分析
C. 项目背景 D. 项目报告
21. _____不能编制复杂项目建议书。
- A. 项目业主 B. 投资者
C. 建设单位 D. 受委托的有资格的设计、咨询机构
22. 项目方案的本质特征是其_____，即在同一项目的各个方案中至多只能选择其中

一个方案。

- A. 独立性
- B. 互斥性
- C. 重复性
- D. 对比性

23. 通常采用的数学模型有线性规划、整数规划和动态规划，其中应用较为普遍的是_____。

- A. 整数规划
- B. 线性规划
- C. 动态规划
- D. 静态规划

24. 纯整数规划的一种重要形式是 0-1 整数规划，0-1 整数规划中决策变量的取值只能是_____。

- A. -1 或 1
- B. -1 或 0
- C. 0 或 1
- D. 0~1 中的数均可

25. 关于可行性研究报告评估，下列选项中说法不正确的是_____。

- A. 需由政府审批的项目，一般委托有相应执业资格的工程咨询单位进行评估
- B. 拟对项目贷款的银行，一般自行组织专家组对项目进行评估
- C. 项目业主为了分析可行性研究报告的可靠性，请另一家工程咨询单位对其进行评估
- D. 投资者为了进一步完善项目方案，自行聘请某个专家进行评估

26. 可行性研究报告评估的内容和重点，根据_____的要求确定。

- A. 决策者
- B. 专家
- C. 咨询单位
- D. 所有利益相关者

27. _____能用来分析审查项目评估报告的国民经济效益。

- A. 财务内部收益率
- B. 财务净现值
- C. 投资利税率
- D. 社会折现率

28. 对于政府投资建设的项目，使用中央预算内投资 2 亿元以下的项目，可行性研究报告_____。

- A. 由国务院投资主管部门审核后报国务院审批
- B. 由国务院投资主管部门审批
- C. 由国务院行业主管部门审批
- D. 由各部门自行审批

29. 系统工程的研究对象主要是由许多密切联系的元素所组成的_____。

- A. 复杂的大系统
- B. 小项目
- C. 投资额大的工程
- D. 优先级高的项目

- 7

- A. 大于 1
- B. 小于 1
- C. 等于 0
- D. 大于 0

40. 对产品产量不同，产品价格又难以确定的比较方案，当其产品为单一产品或能折合为单一产品时，可采用_____。

- A. 最低价格比较法
- B. 费用年值法
- C. 净现值法
- D. 经济比较法

二、多项选择题（下列每题中的多个选项中，至少有 2 个是正确的，请将正确答案的代号填在横线空白处）

1. 复杂项目目标按照从高到低可以分解为_____ 3 个层次。
 - A. 可执行目标
 - B. 技术目标
 - C. 经济目标
 - D. 总体目标
 - E. 子目标
2. 企业总体战略的主要构成要素是_____。
 - A. 经营范围
 - B. 资源配置
 - C. 经营战略
 - D. 职能战略
 - E. 长期计划
3. 下列选项中关于企业战略特征的说法正确的有_____。
 - A. 企业战略要考虑企业未来相当长一段时间内（通常是 3 至 5 年或者更长时期）的总体发展问题
 - B. 企业战略要建立在现有的主观因素和客观条件基础上
 - C. 企业战略的竞争性是由环境的变化，不确定性所决定
 - D. 企业战略要具有创新性
 - E. 企业战略的目的之一是赢得市场竞争的胜利
4. 下列选项中关于企业战略与复杂项目的关系是_____。
 - A. 战略是企业项目选择的基础
 - B. 战略是企业组合项目资源分配的基础
 - C. 战略是企业项目管理过程中做出正确决策的基础
 - D. 促进战略意图的实现是衡量项目成功的基础
 - E. 战略是企业项目计划制定的基础
5. 理论上，行业竞争结构可以分为_____ 4 种。
 - A. 完全竞争
 - B. 垄断竞争
 - C. 寡头竞争
 - D. 完全垄断

E. 分散竞争

6. 关于行业竞争能力分析, 下列选项中说法正确的有_____。

- A. 行业竞争能力分析是一种有利于制定企业战略目标, 选择项目目标的重要分析方法
- B. 行业的竞争结构是指行业内企业的数量和规模的分布
- C. 一些学者基于对现实的观察, 主要从目标市场内市场份额占有状态进行划分, 提出了完全竞争、垄断竞争、寡头竞争和完全垄断4种状态
- D. 20世纪90年代, 哈佛大学教授迈克尔·波特的名著《竞争战略》中提出了一种结构化的环境分析方法, 也称为“五因素模型”
- E. 企业外部环境分析, 包括政治、经济、社会和技术分析4个方面

7. SWOT分析图可以划分为4个象限, 根据企业所在的不同位置, 应采取不同的战略。

SWOT分析提供了_____4种战略选择。

- A. 增长性
- B. 多元化经营
- C. 扭转性
- D. 防御性
- E. 激进性

8. 在项目启动阶段结束时, 所产生的报告可以称为_____。

- A. 项目定义报告
- B. 客户需求定义书
- C. 用户需求说明书
- D. 项目进展报告
- E. 项目范围说明书

9. 项目定义报告的主要内容包括_____。

- A. 前言
- B. 摘要
- C. 正文
- D. 结语
- E. 参考资料

10. 产品供需预测的内容有_____。

- A. 供应预测
- B. 需求预测
- C. 产品供需平衡分析
- D. 目标市场分析
- E. 产品技术分析

11. 产生市场风险的主要因素有_____。

- A. 技术进步加快
- B. 掌握新技术的对手加入
- C. 市场竞争加剧
- D. 国内外正式条件出现突发性变化
- E. 业主提出新的要求

12. 市场调查的主要内容包括_____等。