

# 2021年软考-高级 信息系统项目管理师 基础精讲班

-08项目立项管理



讲师:朱建军 (江山老师)

# >>> 项目立项管理

第3章、项目立项管理 (2分)																															
考点以及分值分布	05上	05下	06下	07下	08上	08下	09上	09下	10上	10下	11上	11下	12上	12下	13上	13下	14上	14下	15上	15下	16上	16下	17上	17下	18上	18下	19上	19下	20下	21上 考点重要性	
1、项目来源				1																										★	
2、可研报告的内容																	1														★
3、可研的分类、内容						1			1	1	2	2	1	1	2				2	1			1	1	1	1	1	1		★★★★	
4、项目论证				1					1				1							1							1	1		★★★★	
5、项目评估									1											1				1	1				1	★★★★	
6、费用效益分析法										1							2														★
7、辅助功能																							1								★
8、项目建议书																										1					★★★★
9、支出分析																													1	★★★★	
总的分值				2		1			3	2	2	2	2	1	2		3		2	3			2	2	2	2	2	2	2	2	2分

学习建议：立项管理这在上午一般2分，对部分人来说可能是难点，掌握历年考试重点，部分题目可能会超纲，尽量得分

❑ 立项管理上午一般考2分左右

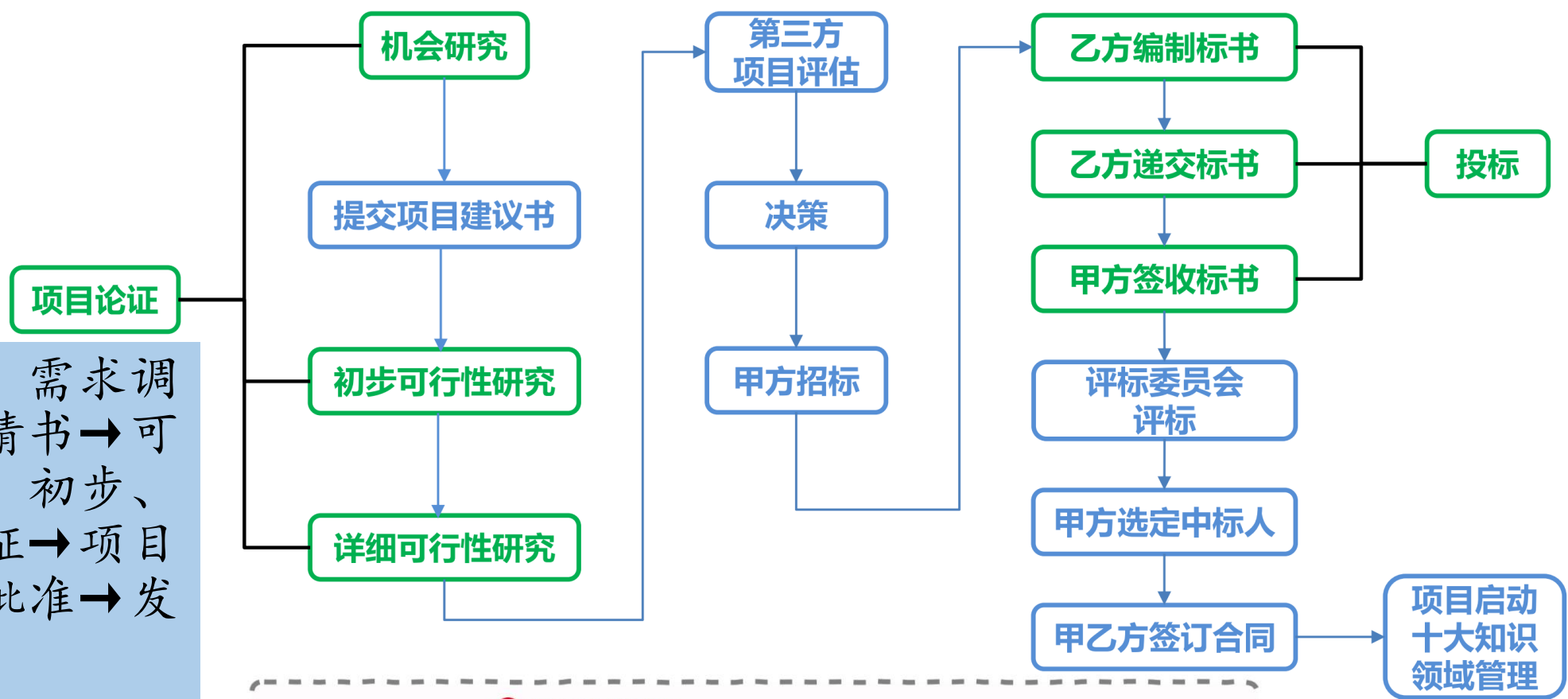
❑ 常见考点:可行性研究内容、项目论证及项目评估、招投标、初步可研（辅助功能）

❑ 在考试大纲中,案例和论文也都包括立项管理。论文2010上、2012上考过两次,但不用担心，另一题是项目管理的,可以不用准备;

❑ 案例分析可能考立项管理的案例，案例2008年下考过一次(可研的内容)，如果出立项管理的案例可能是个难点！ 考的几率小

对于**甲方**的立项：需求调研→编写项目申请书→可行性研究（机会、初步、详细）→项目论证→项目评估→评审获得批准→发布招标文件！

对于**乙方**的立项：看到招标文件→进行项目识别→可行性研究（机会、初步、详细）→项目论证→项目评估→参加投标→中标拿到项目→签订合同



项目立项的内容

1 提交项目建议书

2 项目可行性研究

3 项目招标与投标

项目建议书

定义

立项申请，是项目**建设单位**向上级主管部门提交项目申请时必须的文件

★ 内容

①项目的**必要性**

②项目的市场**预测**

③产品方案或服务的市场**预测**

④项目建设必需的**条件**

1必要性2预测1条件

# >>> 项目立项管理

## ★ 可行性 研究内容

- ① 投资必要性 — 根据市场调查及预测结果，以及有关的产业政策因素，论证**项目投资建设的必要性**
- ② 技术的可行性 — 从事项目实施的**技术角度**，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价
  - 考虑因素 —
    - ① 进行项目开发的**风险**
    - ② **人力资源的有效性**
    - ③ 技术能力的**可能性**
    - ④ 物资（产品）的**可用性**
- ③ 财务可行性 — 从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的**财务盈利能力**，进行投资决策，并从融资主体（企业）的角度评价**股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力**
- ④ 组织可行性 — 制定合理的项目实施进度**计划**、设计合理的**组织机构**、选择经验丰富的**管理人才**、建立良好的协作关系、制定合适的**培训计划**等，保证项目顺利执行
- ⑤ 经济可行性 — 从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现**区域经济发展目标**、有效配置**经济资源**、增加**供应**、**创造就业**、**改善环境**、**提高人民生活**等方面的效益
  - 包括**支出分析、收益分析、投资回报分析以及敏感性分析**等
- ⑥ 社会可行性 — 分析项目对**社会**的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等
- ⑦ 风险因素及对策 — 对项目的**市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险**等因素进行评价，制定规避风险的对策

按照国家有关规定需要履行项目审批手续的，应当先履行审批手续，取得批准。

## ★ 招标

### 要点

招标人应当有进行招标项目的相应资金或者资金来源已经落实，并应当在招标文件中如实载明

### 招标方式

- ① 公开招标 招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标
- ② 邀请招标 招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标
- ③ 议标

### 招标代理

招标人有权自行选择招标代理机构，委托其办理招标事宜  
依法设立从事招标代理业务并提供服务的社会中介组织  
任何单位和个人不得以任何方式为招标人指定招标代理机构

## ★ 投标

### ① 编制标书

为防止投标人在投标后撤标或在中标后拒不签订合同，招标人通常都要求投标人提供一定比例或金额的投标保证金

招标人决定中标人后，未中标的投标人已缴纳的保证金即予退还。

投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。招标人收到投标文件后，应当签收保存，不得开启。投标人少于三个的，招标人应当依照本法重新招标。在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收。

### ② 递交标书

投标人必须按照招标文件规定的地点、在规定的时间内送达投标文件。

如果以邮寄方式送达的，投标人必须留出邮寄时间，保证投标文件能够在截止日期之前送达招标人指定的地点，而不是以“邮戳为准”

在截止时间后送达的投标文件，即已经过了招标有效期的，招标人应当原封退回，不得进入开标阶段

### ③ 标书的签收

签收人要记录投标文件递交的日期和地点以及密封状况，签收人签名后应将所有递交的投标文件放置在保密安全的地方，任何人不得开启投标文件



评标委员会由具有高级职称或同等专业水平的技术、经济等相关领域专家、招标人和招标机构代表等5人以上单数组成，其中技术、经济等方面专家人数不得少于成员总数的2/3。

开标前，评标委员会成员名单在评标结果公示前必须保密。

招标人和招标机构应当采取措施保证评标工作在严格保密的情况下进行

采用最低价评标法评标的，在商务、技术条款均满足招标文件要求时，评标价格最低者为推荐中标人；采用综合评价法评标的，综合得分最高者为推荐中标人

## ★ 评标

投标人应当提供在开标日前三个月内由其开立基本账户的银行开具的银行资信证明的原件或复印件

对投标文件中含义不明确的内容，可要求投标人进行澄清，但不得改变投标文件的实质性内容

评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较：  
设有标底的，应当参考标底

招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。

招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人

①能最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准

### 中标人的条件

②能满足招标文件的实质性要求，并且经评审的投标价格最低；  
但是投标价格低于成本的除外

## ★ 选定承建方

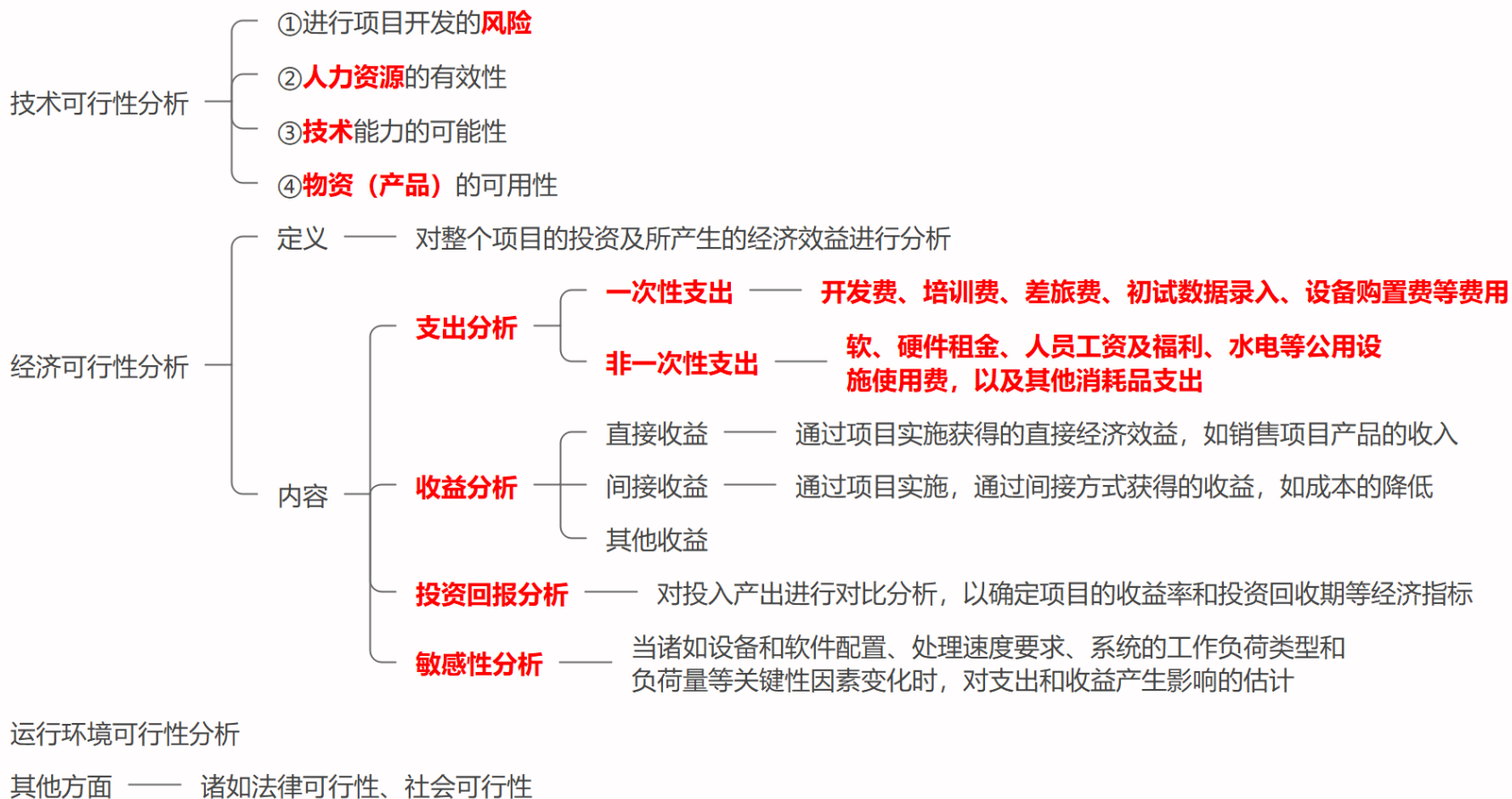
中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时将所有未中标的投标人。中标通知书对招标人和中标人具有法律效力

招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起30日内，  
按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。

依法必须进行招标的项目，招标人应当自确定中标人之日起15天内，  
向有关行政监督部门提交招标投标情况的书面报告

信息系统项目开发的可行性 —— 包括**可能性、效益性和必要性**三个方面

## ★ 可行性研究内容



## ★ 可行性研究的步骤

- ①确定项目规模和目标
- ②研究正在运行的系统
- ③建立新系统的逻辑模型
- ④导出和评价各种方案
- ⑤推荐可行性方案
- ⑥编写可行性研究报告
- ⑦递交可行性研究报告

结果及研究的主要内容基本与详细可行性研究相同

## ★ 初步可行性研究

不同的是占有的资源细节有较大差异，大致如下：

- ①市场和生产能力。
- ②设备与材料投入分析
- ③网络规划、物理布局方案的选择。
- ④项目设计包括项目总体规划、信息系统设计和设备计划、网络工程规划等。
- ⑤项目进度安排。
- ⑥项目投资与成本估算，包括投资估算、成本估算、筹集资金渠道及初步筹集方案

①包括项目的一个或几个方面，**但不是所有方面**，并且只能作为初步项目可行性研究、项目可行性研究和大规模投资建议的**前提或辅助**

## 辅助（功能）研究

②性质和打算研究的项目各有不同

③其内容则构成项目可行性研究的一个必不可少的部分

④费用必须和项目可行性研究的费用联系起来考虑，因为这种研究的一个目的就是要在项目可行性研究阶段节省费用

## ★ 阶段划分

① 机会研究

② 初步可行性研究

③ 详细可行性研究

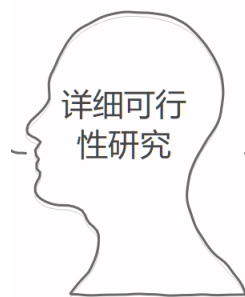
④ 评估与决策

其中前三个可以合并，但是详细可行性研究是不可或缺的

## ★ 项目评估和决策的依据

最终提交的**可行性研究报告**





★ 方法 ⊖ 经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法

①概述

②需求确定

③现有资源、设施情况分析

④设计（初步）技术方案

★ 内容 ⊖

⑤项目实施进度计划建议

⑥投资估算和资金筹措计划

⑦项目组织、人力资源、技术培训计划

⑧经济和社会效益分析（效果评价）

⑨合作/协作方式

技术评价 ⊖

①技术的先进性

②技术的实用性

③技术的可靠性

④技术的连锁效果

⑤技术后果的危害性

★ 开发总成本 ⊖

① 研发成本

② 行政管理费

③ 销售与分销费用

④ 财务费用和折旧

总和称为经营成本

★ 步骤 ⊖

①委托与签订合同

②组织人员和制订计划

③调查研究与收集资料

④方案设计与选优

⑤经济分析和评价

⑥编写详细可行性研究报告

## 先论证，后决策

### 项目论证

#### ★主题

围绕着**市场需求、开发技术、财务经济**三个方面开展

**市场是前提、技术是手段、财务经济是核心**

#### ★包含阶段

① 机会研究 寻求投资机会，鉴别投资方向

② 初步可行性研究 初步项目是否有生命力，能否盈利

③ 详细可行性研究 详细技术经济论证，在多方案比较的基础上选择出最优方案

#### 分类

##### 内部论证

执行主体为项目承建单位内部没有参加过项目可行性研究的市场专家、财务专家、技术专家，必要时可邀请客户代表或单位外专家参加

##### 外部论证

执行主体为项目投资者或其委托的**第三方**权威机构

#### 时间段

证可以贯穿于可行性研究的整个阶段（此时项目论证可以认为是项目可行性研究的一部分），也可以在可行性研究完成之后才开始执行！

#### 特点

项目论证是一个**连续的过程**，它包括问题的提出、制定目标、拟订方案、分析评价、最后从多种可行的方案中选出一比较理想的最佳方案，供投资者决策。

#### ★主要步骤

①明确项目范围和业主目标

②收集并分析相关资料。

③拟定多种可行的能够相互替代的实施方案。

④多方案分析、比较。

⑤选择最优方案进一步详细全面地论证。

⑥编制项目论证报告、环境影响报告书和采购方式审批报告。

⑦编制资金筹措计划和项目实施进度计划

**【明--》收集--》拟定--》多比较--》选择最好--》编报告】**

## 项目评估

### ★ 定义

由第三方（国家、银行或有关机构）根据XX进行评价、分析和论证，判断其是否可行的一个评估过程。

### ★ 程序

- ①成立评估小组，进行分工，制订评估工作计划
- ②开展调查研究，收集数据资料，并对可行性研究报告和相关资料进行审查和分析
- ③分析与评估
- ④编写评估报告
- ⑤讨论、修改报告
- ⑥专家论证会
- ⑦评估报告定稿

前期的东西，不含变更策略

### ★ 依据

- ①项目建议书及其批准文件
- ②项目可行性研究报告
- ③报送单位的申请报告及主管部门的初审意见
- ④有关资源、配件、燃料、水、电、交通、通信、资金等方面的协议文件
- ⑤必需的其他文件和资料

### ★ 和项目评估区别

项目论证和评估可以分布进行，也可以合并进行

它们的内容、程序和依据都是大同小异的，只是侧重点不同

**证的对象是未完成或者未选定的方案，而评估的对象一般需要正式的提交**

论证时着重于听取各方面专家的意见，评估时更强调得出权威的结论

**先论证，后评估**；项目评估的最终成果是项目评估报告



## ➤➤ 立项管理\*案例分析储备记忆要点

### 甲方的立项管理中存在问题如下：

- (1) 立项申请应用甲方的上级主管单位，而非甲方总经理批
- (2) 初步可行性研究不全面
- (3) 未做详细可行性研究就生成可行性研究报告
- (4) 可行性研究报告未经评审
- (5) 仅根据项目符合国家政策就判断项目肯定要上马，判断依据过于单一
- (6) 以公开招标的方式选择承建方未必是最好的方式，有可能邀请招标更合适

### 乙方的立项管理中存在问题如下：

- (1) 乙方未就将要投标的项目进行可行性研究
- (2) 投标由软件工程师郑工负责不合适，缺少相关经验
- (3) 郑工仅从技术角度分析项目可行不全面，需要综合考虑经济、技术、社会等因素。
- (4) 投标文件不能由郑工单独完成，需要比较有经验的各领域专家共同参与编写
- (5) 投标书完成后，没有进行综合性的论证与评估
- (6) 乙方事先没有对项目风险进行评估，缺少合理的风险管理机制
- (7) 在合同谈判期间，乙方与甲方之间缺少合理的沟通机制

## >>> 练一练

【例1-17上】辅助（功能）研究是项目可行性研究中的一项重要内容。以下叙述中，正确的是（）。

- A.辅助（功能）研究只包括项目的某一方面，而不是项目的所有方面
- B.辅助（功能）研究只能针对项目的初步可行性研究内容进行辅助的说明
- C.辅助（功能）研究只涉及项目的非关键部分的研究
- D.辅助（功能）研究的费用与项目可行性研究的费用无关

【例2-17上】在进行项目可行性分析时，需要在（）过程中针对投入/产出进行对比分析，以确定项目的收益率和投资回收期等。

- A.经济可行性分析
- B.技术可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.法律可行性分析

【例3-17下】项目经理小李依据当前技术发展趋势和所掌握的技术能否支持该项目的开发，进行可行性研究。小李进行的可行性研究属于（）。

- A.经济可行性分析
- B.技术可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.其他方面的可行性分析



## >>> 练一练

【例4-17下】某系统开发项目邀请第三方进行项目评估，（）不是项目评估的依据。

- A.项目建议书及其批准文件
- B.项目可行性研究报告
- C.报送单位的申请报告及主管部门的初审意见
- D.项目变更管理策略

【例5-18上】信息系统可行性研究包括很多方面的内容，（）中经常会用到敏感性分析。

- A.技术可行性分析
- B.经济可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.社会可行性分析

【例6-18上】关于项目评估和项目论证的描述。不正确的是（）。

- A.项目论证应该围绕市场需求、开发技术、财务经济三个方面展开调查和分析
- B.项目论证一般可分为机会研究、初步可行性和详细可行性研究三个阶段
- C.项目评估由项目建设单位实施，目的是审查项目可行性研究的可靠性。真实性、和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供依据
- D.项目评估的依据包括项目建议书及其批准文件、项目可行性研究报告、报送单位的申请报告及主管部门的初审意见等一系列文件

## >>> 练一练

【例7-18下】项目建议书中不包含（）。

- A.产品方案或服务的市场预测    B.项目建设业需的条件    C.项目的市场预测    D.风险因素及对策

【例8-18下】项目可行性研究阶段的经营成本不包括（）。

- A.财务费用    B.研发成本    C.行政管理费    D.销售与分销费用

【例9-19上】小张接到一项任务，要对一个新项目投资及经济效益进行分析，包括支出分析、收益分析、敏感性分析等。请问小张正在进行（）。

- A.技术可行性分析    B.经济可行性分析    C.运行环境可行性分析    D.法律可行性分析

【例10-19上】关于项目评估及论证的描述，不正确的是（）。

- A."先论证，后决策"是现代项目管理的基本原则  
B.项目论证应该围绕看市场需求、开发技术、人力资源三个方面开展  
C.项目论证一般包括机会研究、经济可行性研究和详细可行性研究  
D.项目评估的目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性

## >>> 练一练

【例11-19下】项目可行性研究中，开发总成本一般不包标（）。

- A.行政管理费    B.销售与分摊费用    C.财务费用和折旧    D.运行维护费用

【例12-19下】关于项目论证的描述，不正确的是（）。

- A. “先论证，后决策”是现代项目管理的基本原则  
B.项目论证是一个非连续的过程  
C.项目论证报告对结构和内容有特定的要求  
D.项目论证的结果是确定项目是否实施的依据

【例13-20下】在信息系统项目的经济可行性分析中，（）属于非一次性支出。

- A.差旅费    B.培训费    C.人员工资和福利    D.设备购置费

【例14-20下】在项目评估过程中,不可以由（）进行评价、分析和论证。

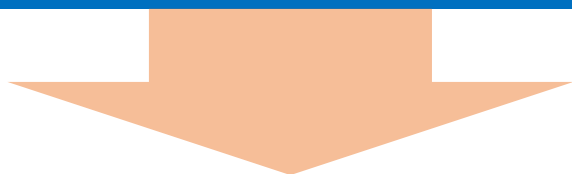
- A.政府主管部门    B.项目建设单位    C.银行    D.第三方评估机构

>>> 参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	A	B	D	B	C	D	A	B	C
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	B	C	B						

# 非常感谢您的聆听

## 加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫  
加关注  
抢先学  
早拿证



微信扫码做题