

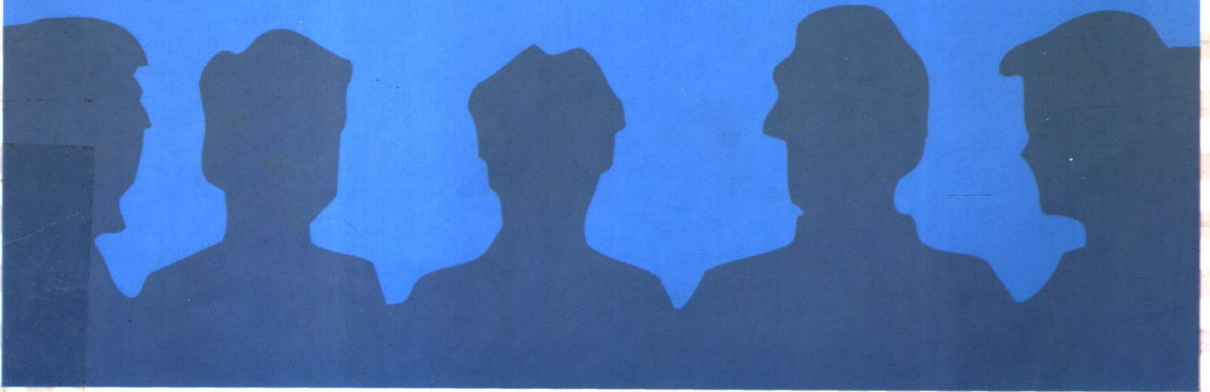



国家职业技能鉴定教材

# 项目管理师

(项目管理师 高级项目管理师)

劳动和社会保障部教材办公室组织编写



 中国劳动社会保障出版社




国家职业技能鉴定教材

F224.5  
80

# 项目管理师

(项目管理师 高级项目管理师)

主 编	马德顺				
副 主 编	郭凤兰	于秀荣	吕迎春		
编 者	刘树元	吕兰升	康 凯	王 涛	
	姜兴久	曹瑞明	李贵强		
主 审	朱向雷	魏思逸	曲德祥		

 中国劳动保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

项目管理师：项目管理师 高级项目管理师/劳动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，2006

国家职业技能鉴定教材

ISBN 7 - 5045 - 5410 - 3

I. 项… II. 劳… III. 项目管理-职业技能鉴定-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003991 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

\*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 17.5印张 434千字

2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

定价：28.00元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

# 前 言

《中华人民共和国劳动法》明确规定，国家对规定的职业制定职业技能鉴定标准，实行职业资格证书制度，由经过政府批准的考核鉴定机构负责对劳动者实施职业技能鉴定。

1994年以来，劳动和社会保障部职业技能鉴定中心、劳动和社会保障部教材办公室、中国劳动社会保障出版社组织有关方面专家、技术人员和职业培训教学管理人员实施教材建设，编写出版了涉及机械、电子、交通、建筑、商业、农业、饮食服务业等国民经济支柱产业中近80个通用职业（工种）的《职业技能鉴定教材》（以下简称《教材》）和《职业技能鉴定指导》（以下简称《指导》），对于推动职业技能鉴定工作，提高职业技能培训质量发挥了积极的作用。

2000年，国家实行在规定的职业（工种）中持职业资格证书就业上岗制度，并陆续颁布了《国家职业标准》（以下简称《标准》）。为满足广大劳动者取得职业资格证书的迫切要求，劳动和社会保障部教材办公室和中国劳动社会保障出版社在总结以往《教材》和《指导》编写经验的基础上，依据《标准》和市场需求，组织编写了项目管理师职业的《教材》和《指导》。

《教材》以相应的《标准》为依据，内容上力求体现“以职业技能为核心、以职业活动为导向”的指导思想，坚持“考什么、编什么”的原则。结构上采用模块化方式，按照职业等级（项目管理员、助理项目管理师、项目管理师、高级项目管理师）编写。每一学习单元对应于《标准》中的一项职业功能，均包括专业知识和操作技能两部分。在基本知识连贯性的基础上，力求浓缩精炼，突出针对性、典型性、实用性。

《指导》包括学习要点、知识试题、技能试题及参考答案等内容，并配有知识和技能考核模拟试卷，是对《教材》的补充和完善，是沟通培训与考核的桥梁。

《教材》和《指导》均以《标准》规定的申报条件为编写起点，有助于准备参加考核鉴定的人员掌握考核鉴定的范围和内容，适合各级鉴定机构和培训机构组织考前强化培训和申请参加技能鉴定的人员自学使用，对于各类职业技术学校师生、相关行业技术人员均有重要的参考价值。

本书由刘树元、吕兰升、康凯、王涛、姜兴久、曹瑞明、李贵强编写，郭凤兰、于秀

荣、吕迎春副主编，马德顺主编；朱向雷、魏思逸、曲德祥主审。

编写《教材》和《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，恳切欢迎各使用单位和个人提出宝贵意见和建议。

劳动和社会保障部教材办公室

# 目 录

## CONTENTS

《国家职业技能鉴定教材》

### 第一部分 项目管理师

第一单元 项目启动 .....	( 3 )
<b>第一章 项目启动专业知识</b> .....	( 3 )
第一节 项目需求分析.....	( 3 )
第二节 项目可行性研究.....	( 5 )
<b>第二章 项目启动操作技能</b> .....	( 9 )
第一节 项目需求分析.....	( 9 )
第二节 项目可行性研究.....	( 13 )
第二单元 项目计划 .....	( 31 )
<b>第三章 项目计划专业知识</b> .....	( 31 )
第一节 项目范围计划与项目进度计划 .....	( 31 )
第二节 项目费用计划与项目采购计划 .....	( 32 )
第三节 项目质量计划与项目风险管理计划 .....	( 35 )
第四节 项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	( 39 )
第五节 项目综合计划 .....	( 42 )
<b>第四章 项目计划操作技能</b> .....	( 45 )
第一节 项目范围计划与项目进度计划 .....	( 45 )
第二节 项目费用计划与项目采购计划 .....	( 51 )
第三节 项目质量计划与项目风险管理计划 .....	( 56 )
第四节 项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	( 60 )
第五节 项目综合计划 .....	( 65 )

<b>第三单元 项目执行</b> .....	( 69 )
<b>第五章 项目执行专业知识</b> .....	( 69 )
第一节 项目授权与项目管理信息系统.....	( 69 )
第二节 项目团队建设 .....	( 72 )
第三节 项目采购 .....	( 77 )
<b>第六章 项目执行操作技能</b> .....	( 81 )
第一节 项目计划执行的监督与管理 .....	( 81 )
第二节 项目团队建设 .....	( 83 )
第三节 项目采购 .....	( 86 )
<b>第四单元 项目控制</b> .....	( 89 )
<b>第七章 项目控制专业知识</b> .....	( 89 )
第一节 项目范围控制与项目变更控制.....	( 89 )
第二节 项目进度控制 .....	( 91 )
第三节 项目费用控制 .....	( 94 )
第四节 项目质量控制与项目风险控制.....	( 96 )
第五节 项目沟通控制 .....	( 103 )
<b>第八章 项目控制操作技能</b> .....	( 107 )
第一节 项目范围控制与项目变更控制.....	( 107 )
第二节 项目进度控制 .....	( 111 )
第三节 项目费用控制 .....	( 114 )
第四节 项目质量控制与项目风险控制.....	( 118 )
第五节 项目沟通控制 .....	( 122 )
<b>第五单元 项目收尾</b> .....	( 127 )
<b>第九章 项目收尾专业知识</b> .....	( 127 )
第一节 项目合同收尾 .....	( 127 )
第二节 项目管理收尾 .....	( 129 )
<b>第十章 项目收尾操作技能</b> .....	( 133 )
第一节 项目合同收尾 .....	( 133 )
第二节 项目管理收尾 .....	( 135 )

## 第二部分 高级项目管理师

<b>第六单元</b>	<b>项目启动</b> .....	(143)
<b>第十一章</b>	<b>项目启动专业知识</b> .....	(143)
第一节	项目需求分析 .....	(143)
第二节	项目可行性研究 .....	(145)
<b>第十二章</b>	<b>项目启动操作技能</b> .....	(149)
第一节	项目需求分析 .....	(149)
第二节	项目可行性研究 .....	(152)
<b>第七单元</b>	<b>项目计划</b> .....	(159)
<b>第十三章</b>	<b>项目计划专业知识</b> .....	(159)
第一节	项目范围计划与项目进度计划 .....	(159)
第二节	项目费用计划与项目采购计划 .....	(162)
第三节	项目质量计划与项目风险管理计划 .....	(165)
第四节	项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	(167)
第五节	项目综合计划 .....	(170)
<b>第十四章</b>	<b>项目计划操作技能</b> .....	(173)
第一节	项目范围计划与项目进度计划 .....	(173)
第二节	项目费用计划与项目采购计划 .....	(177)
第三节	项目质量计划与项目风险管理计划 .....	(180)
第四节	项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	(187)
第五节	项目综合计划 .....	(192)
<b>第八单元</b>	<b>项目执行</b> .....	(195)
<b>第十五章</b>	<b>项目执行专业知识</b> .....	(195)
第一节	项目计划执行 .....	(195)
第二节	项目质量管理 .....	(197)
第三节	项目团队建设与项目沟通 .....	(198)
第四节	项目采购 .....	(202)
<b>第十六章</b>	<b>项目执行操作技能</b> .....	(205)
第一节	项目计划执行 .....	(205)



第二节	项目质量管理	(206)
第三节	项目团队建设与项目沟通	(208)
第四节	项目采购	(211)
<b>第九单元</b>	<b>项目控制</b>	<b>(213)</b>
<b>第十七章</b>	<b>项目控制专业知识</b>	<b>(213)</b>
第一节	项目范围控制、项目变更控制与项目进度控制	(213)
第二节	项目费用控制	(215)
第三节	项目质量控制与项目风险控制	(217)
第四节	项目沟通控制	(219)
<b>第十八章</b>	<b>项目控制操作技能</b>	<b>(223)</b>
第一节	项目范围控制、项目变更控制与项目进度控制	(223)
第二节	项目费用控制	(230)
第三节	项目质量控制与项目风险控制	(234)
第四节	项目沟通控制	(240)
<b>第十单元</b>	<b>项目收尾</b>	<b>(243)</b>
<b>第十九章</b>	<b>项目收尾专业知识</b>	<b>(243)</b>
第一节	项目合同收尾	(243)
第二节	项目管理收尾	(244)
<b>第二十章</b>	<b>项目收尾操作技能</b>	<b>(247)</b>
第一节	项目合同收尾	(247)
第二节	项目管理收尾	(249)
<b>附录</b>	<b>Kaizhe 公司 BBL 项目管理案例</b>	<b>(253)</b>
<b>参考文献</b>		<b>(270)</b>

第一部分

项目管理师



# 〔第一单元 项目启动〕

## 第一章

# 项目启动专业知识

### 学习目标

1. 了解项目选择的知识和方法。
2. 熟悉项目需求分析的方法。
3. 掌握项目可行性研究的相关知识和项目方案比较法。

## 第一节 项目需求分析

### 一、项目选择的知识和方法

企业战略目标通常是通过项目的完成来实现的。一个企业通常有很多种它愿意从事的项目，但并不是完全能够实现的，因为没有一个企业在各个方面都很强，均都存在限制其选择某个项目的因素。其中，最主要的因素是资源的限制。因此，在项目选择时应使用一个优先级确定系统，从而选择出适合企业实际情况的、有价值的项目。

项目选择时最常用的方法是分类矩阵（具体的实施过程在操作技能中详细说明）。这一方法允许项目进行适当选择，并给予组织提供了一个做出能力计划模型的基础，以显示组织可以做出多少工作。运用这种方法，企业通常可以很容易地把资源分配到适当的地方。

### 二、项目需求分析的方法和步骤

#### 1. 客观、准确地描述需求

项目是针对需求而产生的，明确、清晰的需求是项目实现的前提和基础。因此，项目需求分析首先要对需求调查的结果进行客观准确的评价，以形成项目的功能要求。

#### 2. 抓住需求的变化

项目需求是动态的，不断变化的。项目计划人员和管理者既要面对不断变化的需求，

也要着眼目前的状况，更要预测将来的发展。只有这样，才能找到一个适合企业发展的项目。

### 3. 分析工具的使用

对需求进行分析时，要尽可能地使用图形、图表及物理模型等工具。因为在表达需求方面，运用这些工具要比单纯地使用文字显得更清晰、更直观。

### 4. 项目构思的形成

项目构思，又称项目创意，是指承包商为满足客户需求，依据项目需求建议书，为实现客户的预定目标所作的设想。项目的构思是对未来投资项目的目标、功能、范围以及项目涉及的主要因素和设想进行初步界定，是项目需求分析后所形成的结果。

## 三、项目市场分析

### 1. 项目市场分析的定义

项目市场分析是项目机会研究中的重要组成部分，它通过系统地收集市场信息，对项目的产品供需进行研究，为项目投资决策提供数据资料。项目决策者可根据市场分析预测的收益水平，决定项目的取舍。

### 2. 项目市场分析的内容 (见表 1—1)

表 1—1 项目市场分析的内容

序号	分析研究项目	分析研究目的	分析研究内容
1	项目产品计划	对新老产品的用途、性能、结构进行分析研究	1. 对产品系列中产品项目增减的考虑 2. 对某些特殊产品包装改进的研究 3. 对现有产品系列的维持和扩充的研究 4. 对新产品开发经费预算的研究
2	项目产品的价格变动	对消费者购买量的影响，并对不同产品的价格需求进行弹性分析	1. 进行项目产品价格变动因素的研究 2. 进行市场供求情况的研究 3. 运用价格变动促进销售的研究 4. 进行产品生命周期不同阶段定价原则的研究
3	项目产品的营销渠道	对直接推销或中间商代 销产品的研究	1. 如何划分市场区域 2. 存货中心与销售网点的设置问题 3. 批发商、零售商推销状况分析 4. 销售商品的运输方法的研究
4	项目产品的推销策略	对推销方法、方式的研究	1. 用何种广告手段、口号和主题进行宣传 2. 运用何种媒体，在不同媒体中如何分配预算经费 3. 对效果的测算 4. 对目标市场进行选择研究

## 四、项目市场调查和预测

### 1. 项目市场调查

#### (1) 项目市场调查的定义

项目市场调查是项目市场分析的基础，是对市场供求变化的各种因素及变化所进行的调查，目的是系统地收集和分析项目产品或服务的市场信息，并据此作为市场预测的前提和基础。

#### (2) 项目市场调查的内容 (见表 1—2)

表 1—2 项目市场调查的内容

序号	调查项目	调查内容
1	市场环境调查	政治因素、法律因素、经济因素、社会因素、文化因素、技术因素、环保因素
2	行业市场需求调查	行业景气状况分析, 产品普及率分析, 同行业市场现存和潜在销售量, 企业产品市场现存和潜在销售量, 分地区市场现存和潜在销售量
3	销售趋势调查	消费者需求趋势, 企业行销策略变化的销售反应, 竞争者的销售变化趋势
4	购买行为调查	购买动机分析, 采购程序, 工业品和消费品类别, 新购和重复性购买, 介入购买的人员和角色作用, 品牌选择, 流行趋势分析, 如流行群体(年龄、性别、收入水平), 类型(瞬时、周期性、永久性), 特征(色彩、造型、尺寸、功能)
5	市场调控因素调查	产品(品种和规格)、价格、销售渠道、销售促进等
6	竞争情况调查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 产品构成、主要销售地区、市场占有率、销售增长率</li> <li>2. 产品在质量、外形、色彩、包装、商标、价格等方面的优缺点</li> <li>3. 产品销售渠道、价格政策, 以及销售力量、服务网络、广告活动</li> <li>4. 设备投资、技术引进及员工培训、合资联营</li> <li>5. 新产品开发和储备, 产品投放市场时间</li> <li>6. 职工人数、技术装备, 研发队伍及领导层的素质</li> <li>7. 同业的成功经验与失败教训</li> <li>8. 同业购并、重组情况及趋势</li> <li>9. 竞争对手的行为及对本企业可能造成的影响</li> </ol>

## 2. 项目市场预测

### (1) 项目市场预测的定义

项目市场预测是以市场调查为基础, 以其信息资料为依据, 依靠定量分析或定性分析的方法, 全面系统地对引起未来市场需求和需求结构变化的诸多因素进行分析研究, 以便掌握未来市场发展方向及变化。

### (2) 项目市场预测的内容

预测内容包括: 市场需求变化预测、购买力趋向预测、销售预测、产品资源预测、产品寿命周期预测、市场产品供需平衡预测、经济效果预测。

## 第二节 项目可行性研究

### 一、项目可行性研究阶段

#### 1. 机遇研究

机遇研究实际上是项目设想或构思, 是对项目粗略的估算和多种方案的论证比较, 从而进行机遇选择, 即何时进行项目投资最为合适。

#### 2. 初步可行性研究

初步可行性研究又叫做预可行性研究, 主要目的是判断项目的前景, 做出下一阶段的可行性研究中投资决定, 确定有无必要进行深入的市场调查、实验室试验或工业化实验、计算机模拟等功能研究或辅助研究。

#### 3. 详细可行性研究

详细可行性研究, 又称技术经济可行性研究、最终可行性研究, 它是进行可行性研究

的关键环节。详细可行性研究应对项目进行深入的技术、经济分析和方案比较，以确定方案是否可行，并选择最佳方案。

详细可行性研究应对下述问题做出详细明确回答：资源及市场情况；项目投资规模；场址；技术工艺；所需的外部条件；建设期，投资额，资金来源；项目建成后的经济效益和社会效益。

#### 4. 评估和决策

评估和决策是根据详细的可行性研究报告，评估项目可行还是不可行，进而做出是投资还是不投资。

项目评估和决策的内容包括：

- (1) 技术可行性，即市场调查、市场预测等。
- (2) 组织体制可行性，即管理体制、人力资源管理制度等。
- (3) 财务可行性，包括项目产品成本、利润、资金来源等。
- (4) 经济可行性，包括投资回收期、盈利水平和贷款偿还、利税水平等，还有资源供应、环境影响、经济规划和布局影响等是否对项目有利。
- (5) 社会可行性，包括项目产品的消费对象对社会不同阶层的影响，项目收益用于投资还是消费等，还包括项目产品对国家和民族进步的作用等。

项目决策要依据项目详细可行性研究，经评估后，对项目投资做出最终决定。

### 二、项目可行性研究的技术方法

在对项目进行可行性研究时，通常会作出多种方案供组织选择，这就涉及到对方案进行优选的问题，因此，采用先进的技术方法尤为重要。

#### 1. 方案比较法的含义

方案比较法是运用多方案评价的指标及综合评价方法对方案进行优选的统称。方案比较法可以对项目机会研究和可行性研究中提出的众多方案进行比较分析，从中选出技术先进、经济合理的方案，并作为详细论证的基础。

#### 2. 方案比较法的原则要求

运用方案比较法，必须使不同的方案具有可比性。

##### (1) 满足需要的可比性

进行比较的各种方案应是针对共同的需求提出的，以便对其投资、费用等方面进行比较。

##### (2) 价格方面的可比性

在计算项目的经济效益时，应采取合理一致的价格，使价格能够反映产品的价值，让各种产品之间比价合理。

##### (3) 时间方面的可比性

在对项目方案进行比较时，应同时考虑计算期和资金时间价值这两个可比条件。

##### (4) 消耗费用的可比性

比较不同方案的产出价值大小，只有在它们消耗的劳动价值相等的基础上才能进行。

### 三、项目的经济评价

#### 1. 财务评价的作用和目标

##### (1) 财务评价的作用

1) 财务评价是企业进行投资决策的重要依据。

2) 财务评价是有关部门审批拟建项目的重要依据。

3) 财务评价是金融机构确定贷款的重要依据。

(2) 财务评价的目标

1) 项目盈利能力。盈利能力是反映项目财务效益的重要标志。项目盈利能力是指项目投产后所产生的利润和税金等。

2) 项目清偿能力。拟建项目清偿能力包括两个层次：一是项目的财务清偿能力，即项目收回全部投资的能力；二是指债务清偿能力，即项目偿还建设投资借款和清偿债务的能力。

3) 项目财务外汇平衡情况。对于进口设备、原材料用汇或产品出口创汇等涉及外汇收支的项目，应通过财务评价，编制财务对比平衡表，以掌握项目外汇平衡情况。

2. 国民经济评价的对象和目标

(1) 国民经济评价的对象

1) 涉及国民经济若干部门的重大工业投资项目和重大技术改造项目。

2) 严重影响国计民生的投资项目。

3) 有关稀缺资源的开发利用项目。

4) 涉及产品或原材料进出口或替代进口的投资项目，以及产品和原材料与国内价格明显失真的投资项目。

5) 技术引进项目及中外合资经营、合作经营项目。

(2) 国民经济评价的目标

1) 宏观经济效果。投资项目的宏观经济效果主要体现在对国民经济的贡献程度上，即要求投资项目所增加的国民收入净增值和社会净效益最大化。可从下述几个方面进行评价：

①在项目达到设计生产能力的正常年份，所获得的国民收入净增值和社会净效益及其与整个投资额的比率。

②在项目寿命期内获得的总国民收入净增值和社会净效益及其总投资的比率。

③回收项目投资的时间。

④客观因素的变化对项目获取净收益能力的影响。

2) 社会效果。社会效果也是项目经济评价的主要目标，一般包括下列内容：

①劳动就业指标，即提供劳动就业机会的数量。

②收入分配指标，即项目提供的国民收入净增值，在国家、地区、部门、企业和个人之间的分配关系。

③创汇、节汇目标。

④环境保护目标。

### 复习思考题

1. 项目需求分析应遵循什么样的方法和步骤？

2. 方案比较法的原则要求是什么？

3. 什么是项目的经济评价？



