

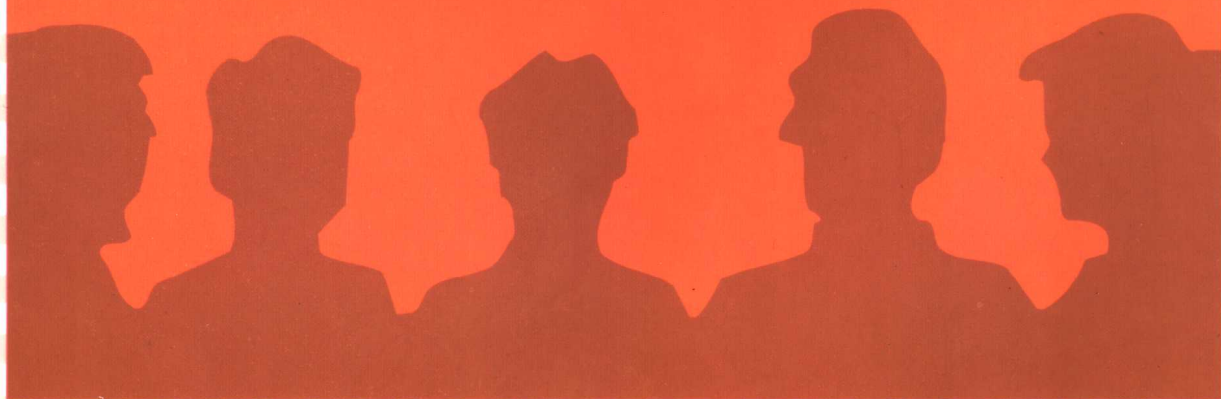


国家职业技能鉴定教材

# 项目管理师

(基础知识 项目管理员 助理项目管理师)

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

# 项目管理师

(基础知识 项目管理员 助理项目管理师)

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	

 中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

项目管理师：基础知识、项目管理员、助理项目管理师/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 - 4840 - 5

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(2005)第 131499 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 14.25 印张 356 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印数：3500 册

定价：22.00 元

读者服务部电话：010 - 64929211

发行部电话：010 - 64911190

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（项目经理、助理项目经理、项目经理、高级项目经理）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。在保证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 项目管理基础知识

<b>第一章 项目管理人员职业道德</b> .....	( 3 )
第一节 项目管理人员职业道德基本知识 .....	( 3 )
第二节 项目管理人员职业守则 .....	( 4 )
<b>第二章 项目管理知识</b> .....	( 7 )
第一节 项目管理概论 .....	( 7 )
第二节 项目管理知识体系的构成 .....	( 13 )
第三节 项目管理环境知识 .....	( 21 )
<b>第三章 相关法律、法规知识</b> .....	( 35 )
第一节 劳动法基础知识 .....	( 35 )
第二节 合同法基础知识 .....	( 41 )

### 第二部分 项目管理员

<b>第一单元 项目计划</b> .....	( 49 )
<b>第四章 项目计划专业知识</b> .....	( 51 )
第一节 项目范围计划与项目进度计划 .....	( 51 )
第二节 项目费用计划与项目采购计划 .....	( 53 )
第三节 项目质量计划与项目综合计划 .....	( 55 )
<b>第五章 项目计划操作技能</b> .....	( 59 )
第一节 项目范围计划与项目进度计划的制定 .....	( 59 )

第二节	项目费用计划与项目采购计划的制定 .....	(61)
第三节	项目质量计划与项目综合计划的制定 .....	(64)
第二单元	项目执行 .....	(67)
第六章	项目执行专业知识 .....	(69)
第一节	项目计划执行与项目质量保证 .....	(69)
第二节	项目团队建设与项目沟通 .....	(72)
第三节	项目采购的方式与原则 .....	(73)
第七章	项目执行操作技能 .....	(75)
第一节	项目计划执行与项目质量保证 .....	(75)
第二节	项目团队建设与项目沟通 .....	(78)
第三节	项目采购的步骤与文件编写 .....	(80)
第三单元	项目控制 .....	(83)
第八章	项目控制专业知识 .....	(85)
第一节	项目范围变更控制与项目进度控制 .....	(85)
第二节	项目费用控制与项目质量控制 .....	(88)
第三节	项目沟通控制 .....	(90)
第九章	项目控制操作技能 .....	(93)
第一节	项目范围变更控制与项目进度控制 .....	(93)
第二节	项目费用控制与项目质量控制 .....	(98)
第三节	项目沟通控制 .....	(103)
<b>第三部分 助理项目管理师</b>		
第一单元	项目启动 .....	(107)
第十章	项目启动专业知识 .....	(109)
第一节	项目需求分析 .....	(109)
第二节	项目可行性研究 .....	(111)
第十一章	项目启动操作技能 .....	(113)
第一节	项目需求分析 .....	(113)

第二节 项目可行性研究 .....	(117)
<b>第二单元 项目计划 .....</b>	<b>(121)</b>
<b>第十二章 项目计划专业知识 .....</b>	<b>(123)</b>
第一节 项目范围计划与项目进度计划 .....	(123)
第二节 项目费用计划与项目采购计划 .....	(127)
第三节 项目质量计划与项目风险管理计划 .....	(131)
第四节 项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	(134)
第五节 项目综合计划 .....	(136)
<b>第十三章 项目计划操作技能 .....</b>	<b>(139)</b>
第一节 项目范围计划和项目进度计划 .....	(139)
第二节 项目费用计划与项目采购计划 .....	(144)
第三节 项目质量计划与项目风险管理计划 .....	(148)
第四节 项目人力资源管理计划与项目沟通计划 .....	(153)
第五节 项目综合计划 .....	(157)
<b>第三单元 项目执行 .....</b>	<b>(159)</b>
<b>第十四章 项目执行专业知识 .....</b>	<b>(161)</b>
第一节 项目计划执行 .....	(161)
第二节 项目质量保证 .....	(164)
第三节 项目团队建设 .....	(165)
第四节 项目沟通 .....	(168)
第五节 项目采购 .....	(171)
<b>第十五章 项目执行操作技能 .....</b>	<b>(175)</b>
第一节 项目计划执行 .....	(175)
第二节 项目质量保证 .....	(179)
第三节 项目团队建设 .....	(181)
第四节 项目沟通 .....	(182)
第五节 项目采购 .....	(184)



<b>第四单元 项目控制</b> .....	(187)
<b>第十六章 项目控制专业知识</b> .....	(189)
第一节 项目范围变更控制、项目进度控制与项目费用 控制 .....	(189)
第二节 项目质量控制与项目风险控制 .....	(193)
第三节 项目沟通控制.....	(196)
<b>第十七章 项目控制操作技能</b> .....	(199)
第一节 项目范围变更控制、项目进度控制与项目费用 控制 .....	(199)
第二节 项目质量控制与项目风险控制 .....	(202)
第三节 项目沟通控制.....	(208)
<b>第五单元 项目收尾</b> .....	(211)
<b>第十八章 项目收尾专业知识</b> .....	(213)
第一节 项目合同收尾.....	(213)
第二节 项目管理收尾.....	(214)
<b>第十九章 项目收尾操作技能</b> .....	(217)
第一节 项目合同收尾.....	(217)
第二节 项目管理收尾.....	(217)
<b>参考文献</b> .....	(220)

## 第一部分

# 项目管理基础知识



## 项目管理人员职业道德

### 学习目标

1. 了解项目管理人员的职业道德。
2. 熟悉项目管理人员的职业守则。
3. 掌握项目管理人员的职业行为准则。

### 第一节 项目管理人员职业道德基本知识

#### 一、职业道德要求

职业道德是社会道德的重要组成部分，是社会道德原则和规范在职业活动中的具体体现。它一方面要求从业人员遵守职业道德，做好本职工作；另一方面要对本行业中人与人之间，本行业与其他行业之间，以及各行业与社会之间的关系进行调整，以保证社会生活的正常进行，并推动社会的发展和进步。

项目管理人员的职业道德要求，决定了从事项目管理人员要能在不同的国家和地区工作，而这些国家和地区都有其独特的文化背景和不同的价值观念。因此，项目管理人员的职业道德也就涵盖了个人和职业行为的各个方面。

作为一个项目管理人员，应该有自身的职业道德标准。同时，项目管理人员要按职业道德标准去为人处世。

#### 二、职业道德品质

项目管理人员应具有良好的道德品质，要对社会的安全、和谐、文明、发展负有道德责任。首先，项目管理人员不可利欲熏心，要严格遵守守法，坚决抵制走私、侵权、逃税、漏税等各种不法行为。当项目的经济利益与社会利益发生矛盾时，项目管理人员要合理地做好协调，使追求利润的商业行为限制在社会和公众允许的范围之内。例如，工业项目应考虑污染治理、清洁生产；建设项目要注重环境保护、安全生产；交通项目必须注意保护耕地、节约能源；水利项目切不可邻为壑、破坏生态；娱乐项目应提倡精神文明、积极向上，杜绝黄色的、不健康的东西对青少年的毒害……

### 三、职业义务范围

1. 对一般团体或代表社会公众利益的团体应尽的义务。
2. 对项目委托人或利益相关者应尽的义务。
3. 对项目的业主应尽的义务。
4. 对项目管理的雇员应尽的义务。
5. 对项目团队的成员应尽的义务。
6. 对项目内部同事及与项目管理相关的其他同事应尽的义务。

### 四、职业承诺

职业承诺是指项目管理人员对所从事的项目管理事务的承诺保证。项目管理人员职业承诺包括：项目管理人员把项目管理作为终身职业追求，而不是将其作为通向其他工作的“跳板”；以同行作为其工作的参照系，用以评价自身的工作行为和业绩；利用业余时间做好与项目管理的相关工作。

### 五、职业道德标准

由于项目管理工作对社会所有人的生活质量有着直接或间接的影响，因此，需要对项目管理的工作及行为进行规范，以赢得业主以及公众的信任。

1. 应该具有较高的管理水平和业务素质。
2. 在工作中，要以身作则。
3. 应该具备为业主、投资者负责的精神。
4. 应该对社会负责。

## 第二节 项目管理人员职业守则

### 一、职业守则

#### 1. 爱国守法，遵守行业法规

##### (1) 爱国守法

爱国守法主要表现在行为上以国家利益为重，工作上遵纪守法。

爱国是指项目管理人员热爱中国共产党，坚持四项基本原则，坚持改革开放，以邓小平理论和江泽民“三个代表”重要思想为指导，适应新形势，迎接新挑战，为加速建设有中国特色的社会主义贡献力量。

守法是指项目管理人员要明确自己的权利和义务，在工作实践中不断提高学法、知法、守法、用法的能力。

##### (2) 遵守行业规范

行业规范是指行业中所共同遵守的规则，是行业人员共同意志的反映。它既具有强制性，又具有自觉性。它使整个行业形成一个协调的整体，形成良好的生产、经营管理秩序，以保证行业长足发展。行业规范包括劳动纪律、财经纪律、组织纪律和群众纪律等。

遵守行业规范是指项目管理人员要树立职业规范意识，懂得个人命运与行业（或行业中某一经济组织）前途紧密相连，个人利益系于行业长足发展，从而自觉地学习和认同行业的职业规范，严格地遵守行业规范，把外在的约束力化为个人自觉自愿的行动，把“要我做”变为“我要做”。

#### 2. 敬业爱岗，尽责守信

### (1) 敬业爱岗

敬业爱岗是指项目管理人员在项目管理工作中要自觉履行各项职责，做好本职工作，要有强烈的事业心和责任感。

### (2) 尽责守信

尽责是指项目管理人员对自己承担的任务负责，该自己做的就一定要做到、做好。守信是指项目管理人员一经允诺的事就要尽力办到。如遇变化，必须事先说明原因，使人信服。

## 3. 热情主动，具有团队合作意识

### (1) 热情主动

热情主动是指项目管理人员在工作中应主动热情，工作不分分内分外，力争多做工作、做好工作。

### (2) 具有团队合作意识

团队合作意识是指项目管理人员在项目团队工作中必须正确对待自己，谦虚谨慎，善于学习他人长处，在互相学习和交流中加强合作、共同提高。

## 4. 维护客户利益，保守秘密

### (1) 维护客户利益

维护客户利益是指项目管理人员在项目实施过程中，一切从维护客户利益出发，想客户之所想，急客户之所急，从保证项目质量、数量、进度、费用上对客户负责。

### (2) 保守秘密

保守秘密是指项目管理人员在项目运行中有义务、有责任为项目委托方保守秘密，做到不该说的绝对不说，不该问的绝对不问，不该看的绝对不看，不该记的绝对不记，遵守保密规定。

## 二、职业行为准则

### 1. 项目管理人员的职业行为准则

#### (1) 日常工作时应遵循的准则

- 1) 运用现代项目管理方法确保项目质量、费用、进度、目标与计划要求一致。
- 2) 公平对待项目团队成员、同事、合作者，保护项目团队成员免受身体和精神的伤害，为项目团队成员提供良好的工作条件和发展机会。
- 3) 接受同事对自己工作的善意批评或建议。
- 4) 遵守国家法律、行业规范，依法开展工作，鼓励项目团队成员和项目合作者按职业道德标准办事。

#### (2) 处理同事和客户关系时应遵循的准则

- 1) 做一个诚实守信的人，使同事和客户在专业管理和经营方法上信得过，并按期如实地报告项目质量、费用和进度。
- 2) 在接受雇佣及被雇佣后，保管好与商务、雇主、客户有关的信息。
- 3) 及时将与项目有关的信息通知给雇主、客户、专业团队。
- 4) 对于那些与雇主和客户有商业关系的人或组织，既不接受，也不赠送超越计划价值外的礼物或服务。

#### (3) 履行社会职责时应遵循的准则

- 1) 保护公众的安全、健康和财富，制止有损公众利益的行为。

- 2) 寻求公众对项目管理职业及其成就的广泛了解和欣赏。
2. 项目团队成员的职业行为准则
  - (1) 遵守国家法律、行业法规和项目团队纪律。
  - (2) 不断充实自己,提高工作技能,胜任所从事的项目工作。
  - (3) 按职业道德准则,与项目团队成员互相信任、通力合作。
  - (4) 加强自身修养,不断提高职业责任意识。
  - (5) 从对项目负责的态度出发,提出合理化建议,接受善意的批评。

### 复习思考题

1. 按项目管理人员的职业道德要求,制定一个个人的职业道德标准。
2. 依据职业承诺,制定一个项目管理人员的诚信守则。
3. 根据职业守则和职业行为准则,设计一个项目管理人员的工作守则。

## 第二章

# 项目管理知识

### 学习目标

1. 了解项目的基本概念。
2. 熟悉项目的特点。
3. 掌握项目各项工作的流程。

### 第一节 项目管理概论

项目管理是管理学科的重要组成部分，它是当今社会中各种项目的现代管理理论和方法的总和，而不是传统的以工程建设项目为主的管理方法。项目管理的理论、方法是在总结了各种项目管理的一般规律基础上建立起来的一套科学的管理理论和方法，具有广泛的适应性。

#### 一、项目概述

##### 1. 项目的定义及特点

###### (1) 项目的定义

项目是指在特定条件下，具有特定目标的一次性任务。其定义包含三层含义：

- 1) 项目是一项有待完成的任务，有特定的环境的要求。
- 2) 项目管理人员在特定的组织机构内，应利用有限资源（人力、物力、财力等）在规定的时间内完成任务。
- 3) 每个项目的任务要满足一定的性能、数量、质量、技术指标等要求。

###### (2) 项目的特点

任何工作任务都会有诸多共性，都是由个人或组织机构予以实施，都要受制于有限的资源，遵循某种工作程序等。因此，项目具有下列基本特点：

- 1) 一次性。这是项目与其他重复性的操作和运行工作的最大区别。项目有明确的起点和终点，常常没有完全可以照搬的先例，以后也不会再有按照该项任务的过程去完成另一项任务的机会，所以，项目多数带有创新和创业性质。



2) 独特性。独特性又称唯一性,这一特点是项目一次性特点的基础。因为每个项目都有其特别之处,各个项目之间是没有完全相同的。即使类似的项目,其产品或服务,也总是在不断地更新、改进和完善,所以,项目是一种富有创造性和挑战性的工作任务。

3) 目标的确定性。又称目标的明确性。项目目标必须有明确的终点,其终点的含义不仅指时间目标,而且包括成果性、约束性目标,以及应满足的条件。当然,目标允许修改。不过,一旦项目目标发生实质性的变动,也就不再是原来的目标,而将产生一个新的目标。因此,没有明确的目标,也就不会有项目的存在。

4) 组织的临时性和开放性。项目启动时就要组建项目班子,项目执行过程中班子的人数、成员和职能在不断地变化,项目结束时,项目班子就要解散,人员就要重新回到原来各自的岗位。从参与项目的组织看,项目管理人员可根据项目的大小,允许有多个甚至数百个,他们通过合同、协议以及其他的社会联系组合在一起。因此,项目组织没有严格的界定,或者说是弹性的、模糊的和开放性的。这一特点和一般企(事)业单位组织形式完全不同。

5) 成果的不可挽回性。在项目的特定条件下,个人和组织的资源是有限的。因为,项目一旦失败,就永远失去了重新实施原项目的机会,所以,项目必须确保成功。

上述特点决定了项目具有较大的不确定性,其过程是渐进的,风险也是潜伏着的。因此,要求项目的整体运作要精心设计、制作和控制,以达到预期的项目目标。

## 2. 项目与日常工作的区别

从项目的特点看,项目与日常工作之间既有不同点,又有相同点。其不同点,主要体现在负责人、实施组织、组织管理、管理方法、常规性、实施目的、考核指标等方面;而相同点,都是由人实施,都受制于有限的资源,都需要计划、实施和控制等。

## 二、项目管理概述

### 1. 项目管理的定义

项目管理是指把各种资源应用于项目,以实现项目目标,满足各方面既定需求所开展的各种管理活动。项目管理是一种管理方法体系,是一种科学管理模式。项目管理的对象,是一系列的临时活动或任务。项目管理的目的,是实现项目的预定目标。项目管理的职能,是对项目的资源进行计划、组织、领导和控制。

项目管理在领导方式上,强调个人责任,实行项目管理负责制;在管理结构上,采用临时动态组织形式,即项目小组;在管理目标上,坚持效益最优原则下的目标管理;在管理手段上,有一套比较完整的技术方法。

### 2. 项目管理的主要内容

项目管理的主要内容包括范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、沟通管理、采购管理、合同管理和综合管理。

### 3. 项目管理的意义

项目管理对于提高项目的经济效益和社会效益,实现项目资源优化配置与科学、有序管理,促进项目的规范化运作管理,具有直接的现实意义,而且对于促进项目的顺利实施,防范项目风险,确保项目取得最佳的经济效益和社会效益,都具有重要意义。

### 4. 项目管理的特点

#### (1) 普遍性

项目普遍存在于人类的社会生产活动之中,例如:各种文化物质成果最初都是通过项