



国家职业资格培训教程 用于国家职业技能鉴定

高级项目管理师

(第2版)

中国就业培训技术指导中心组织编写

(国家职业资格一级)

中国劳动社会保障出版社



用于国家职业技能鉴定
国家职业资格培训教程

YONGYU GUOJIA ZHIYE JINENG JIANDING

GUOJIA ZHIYE ZIGE PEIXUN JIAOCHENG

高级项目管理师

(国家职业资格一级)

第2版

编 审 委 员 会

主 任	刘 康				
副主任	艾一平	张婀娜	邱菀华		
委 员	宋守信	王亚慧	杨爱华	陈长兵	詹 伟
	杨 敏	李英侠	刘伊生	谢小钦	周荣喜
	李 森	赵雪锋	陈丽兰	王丽珍	董纪昌
	张金兰	陈 蕾	刘永澎	张 伟	

编 审 人 员

主 编	王亚慧				
副主编	张玲玲	刘淑芹			
编 者	王亚慧	张玲玲	刘淑芹	邱菀华	张婀娜
	宋守信	杨爱华	赵雪锋	杨 敏	周荣喜
	李英侠	林则夫	王文周	王丽珍	宋元涛
	谢小钦	陈长兵	候燕妮	支芬和	刘伊生
	李凤云	李 森	杨 斌	詹 伟	陈丽兰
	张金兰	董纪昌	杨彦龙	邓修权	
主 审	张婀娜	杨爱华			



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/中国就业培训技术指导中心组织编写. —2 版.
—北京：中国劳动社会保障出版社，2015

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-1633-5

I. ①高… II. ①中… III. ①项目管理-职业培训-教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 037857 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)

*

北京金明盛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 33.75 印张 586 千字

2015 年 8 月第 2 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

定价：68.00 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

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

前 言

为推动项目管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，在项目管理师从业人员中推行国家职业资格证书制度，中国就业培训技术指导中心在完成《国家职业技能标准·项目管理师》（以下简称《标准》）制定工作的基础上，组织参加《标准》编写和审定的专家及其他有关专家，编写了项目管理师国家职业资格培训系列教程。

项目管理师国家职业资格培训系列教程紧贴《标准》要求，内容上体现“以职业活动为导向、以职业能力为核心”的指导思想，突出职业资格培训特色；结构上针对项目管理师职业活动领域，按照职业功能模块分级别编写。

项目管理师国家职业资格培训系列教程共包括《项目管理师（基础知识）》《项目管理员（国家职业资格四级）》《项目管理师（国家职业资格三级）》《项目管理师（国家职业资格二级）》《高级项目管理师（国家职业资格一级）》五本。《项目管理师（基础知识）》内容涵盖《标准》的“基本要求”，是各级别项目管理师均需掌握的基础知识；其他各级别教程的章对应于《标准》的“职业功能”，节对应于《标准》的“工作内容”，节中阐述的内容对应于《标准》的“能力要求”和“相关知识”。

本书是项目管理师国家职业资格培训系列教程中的一本，适用于对高级项目管理师的培训，是国家职业技能鉴定推荐辅导用书，也是高级项目管理师职业技能鉴定国家题库命题的直接依据。

本书第1章第1节和第2节主要由杨爱华、王丽珍编写，第3节由刘淑芹编写，第4节由李英侠编写，第5节由张玲玲编写。第2章第1节王文周编写，第2节由杨敏、王丽珍编写，第3节由周荣喜编写。第3章第1节由李英侠编写；第2节主要由赵雪峰编写，其中学习单元1由赵雪峰编写，学习单元2由林则夫编写，学习单元3、学习单元4由张婀娜编写，学习单元5、学习单元6由王亚慧编写；第3节由周荣喜编写；第4节由宋守信编写。第4章第1节由张玲玲编写，第2节由林则夫编写，第3节由宋元涛编写。第5章第1节由李英侠编写，第2节由杨爱华编写，第3节由王亚慧编写，第4节由刘淑芹编写。第6章第1节和第2节由谢小钦、侯燕妮编写，其中学习单元2由张玲玲编写，第3节由张玲玲、谢小钦、侯燕妮编写。

全书由王亚慧、张玲玲、刘淑芹统稿；张婀娜、杨爱华对本书的全部内容进行了审阅。

中国就业培训技术指导中心

序

按照中华人民共和国劳动和社会保障部 2002 年颁布的《国家职业技能标准·项目管理师（试行）》编写的《国家职业资格培训教程·项目管理师》（以下简称“旧版教程”）已经使用十多年了。十多年来，项目管理已日益广泛地应用到我国社会各个领域的各个领域中，取得了可喜的成绩，但十多年来项目管理无论在理念、方法与实践上均有很多新的发展，旧版教程已不能适应项目管理发展的需要，故亟须修订。

项目管理既是一种管理活动，又是一门学科体系，是人们以项目活动为研究对象，研究对项目进行科学组织与管理的理论、方法和手段。项目管理涉及的学科知识极为广泛，包括项目管理特有的知识、一般管理知识，以及与项目相关应用领域的知识，项目管理知识体系就是这些知识的总和。知识经济时代是项目蓬勃发展的时代，发达国家和地区的实践表明，当今人类社会的大部分活动都可以按项目来运作，项目管理正以一种新的思维方式和管理模式渗透到各个领域，成为人类生存和推动社会发展的一种必要手段。为顺应时代发展和实际工作需要，我们在总结旧版教程经验的基础上，结合当今项目管理的先进理论，编写了新版项目管理师国家职业资格培训系列教程（以下简称“新版教程”）。

新版教程力求吸收当今世界最新的项目管理知识体系的内容，尽可能覆盖所涉及的全部知识，特别是着力反映那些已被中国实践证明适用的内容。新版教程采用国际通用的术语，同时又注意从中国具体国情出发，用中国人的思维方式和容易接受的语言进行阐述，并做到详略得当、有所创新。应该看到，在当今科技和社会进步突飞猛进的时代环境中，随着项目管理实践的不断发展和学科研究的不断深入，项目管理的内涵会变得更加丰富，项目管理知识体系将处于不断发展之中。

新版教程以《国家职业技能标准·项目管理师》为依据，坚持以职业活动为导向，以职业能力为核心，突出对职业培训和资格认证的适用性。新版教程在表现形式上采用了一种全新的编写风格来讲解项目管理的完整知识体系，同时通过大量案例增加教材的实用性；在内容上采用国际项目管理的最新成就，尽可能反映世界范围内项目管理研究的新成果、新动向；在体系上基本沿用了 PMI（美国项目管理协会）九大知识体系的结构，同时又改善了

旧版教程使用不便的问题，以项目管理的生命期为主线，依据项目管理在不同阶段的特点，按照先后顺序的方式讲解相关内容。旧版教程是依照国家职业标准所划分的四个级别的内容合编为一本教程，依据其应具备的技能和应掌握的知识要求进行编写；新版教程则改为5本：《项目管理师（基础知识）》《项目管理员（国家职业资格四级）》《助理项目管理师（国家职业资格三级）》《项目管理师（国家职业资格二级）》《高级项目管理师（国家职业资格一级）》，由浅入深，按级递进。与旧版教程相比，增加了安全管理和环境管理、项目管理软技术、项目知识管理、项目价值管理、战略管理、项目集管理、项目后评价等内容。

在新版项目管理师国家职业资格培训系列教程组织、编写和审查过程中，得到了中国人民大学、北京航空航天大学、北京交通大学、中国科学院大学、中央财经大学、北京化工大学、中央民族大学、北京联合大学等单位的大力支持。

本书在编写过程中得到了国家职业技能鉴定项目管理专家委员会秘书处、北京华夏精英项目管理咨询中心、中国项目管理师网（www.cpmo.org.cn）等单位的大力支持与协助，对本书的编撰进行了大量组织保障工作，在此一并表示衷心的感谢。

张婀娜

改版说明

中国项目管理师（CPMP）国家职业资格认证是人力资源和社会保障部在全国范围内推行的项目管理专业人员资质认证体系。《国家职业资格培训教程·项目管理师》是该认证唯一权威的标准和必备的培训教材。

随着社会和科技突飞猛进的发展，项目管理的内涵更加丰富，知识体系不断完善，对项目管理从业人员和职业资格认证提出了新的要求，在人力资源和社会保障部中国就业培训技术指导中心和国家职业技能鉴定项目管理专家委员会的共同努力下，新版《国家职业资格培训教程·项目管理师》于2003年正式出版，并于2014年进行了改版。

本次改版是在2003年版和2010年版的基础上，结合了近几年项目管理全新的知识体系和国际项目管理的最新要求来进行编制的，体现了项目管理最前沿的理论与实践成果。

本套教程的指导思想仍然是以国家职业技能标准为依据，以职业活动为导向，突出职业培训和资质认证的实用性。在内容上，以职业技能和应掌握的知识为核心，从我国实际出发，力求与国际接轨，兼顾知识体系的完整性和开放性；在形式上和内容上采用了全新的表现形式并融入了国内外最新的发展动态、最新的项目管理实践和新知识、新成果，并力求连贯、清晰、易读和易用。每章后面备有思考题，指导考生理解和掌握本章节知识点和难点。思考题答题要点、工作案例、实战资料，教材使用反馈，请登录国家职业技能鉴定项目管理专家委员会工作网：cpmp.osta.org.cn。

十年磨一剑，感谢为本套教程付出辛勤劳动的人力资源和社会保障部中国就业培训技术指导中心、国家职业技能鉴定项目管理专家委员会和北京华夏精英项目管理咨询中心，他们为我国项目管理人才的培养和项目管理事业的发展做出了重要贡献。

张婀娜

目 录

CONTENTS

国家职业资格培训教程

第1章 项目策划	(1)
第1节 战略定位	(1)
学习单元1 战略管理知识	(1)
学习单元2 项目管理在战略管理中的角色和地位	(4)
学习单元3 根据组织战略进行项目设计	(8)
第2节 资源分析	(13)
学习单元1 分析项目资源	(13)
学习单元2 项目资源效率综合分析方法	(20)
第3节 项目选择	(25)
学习单元1 项目集管理的基本原理和流程	(25)
学习单元2 项目组合管理的基本原理和流程	(31)
学习单元3 项目选择模型和方法	(40)
学习单元4 项目优先级确定方法	(53)
学习单元5 项目授权方法	(56)
第4节 设计项目管理体系	(62)
学习单元1 项目管理模式分类及主要项目管理模式	(62)
学习单元2 项目管理结构类型与特点	(67)
学习单元3 项目管理流程与成熟度	(72)
学习单元4 价值管理方法	(78)
学习单元5 设计项目综合绩效指标体系	(82)
第5节 建设团队文化	(87)
学习单元1 企业文化概念与特征	(87)

学习单元2 团队文化概念与特征	(91)
学习单元3 文化协同知识	(95)
第2章 项目启动	(99)
第1节 项目立项	(99)
学习单元1 项目立项的目的	(99)
学习单元2 项目立项的基本流程	(104)
学习单元3 设计项目审批监管制度	(107)
学习单元4 项目审批流程	(111)
第2节 规范项目估算过程	(114)
学习单元1 成本—收益分析概述	(114)
学习单元2 成本—收益分析步骤	(117)
学习单元3 估算项目成本	(121)
学习单元4 估算项目收益	(124)
第3节 设计风险管理方法	(129)
学习单元1 风险管理技术	(129)
学习单元2 风险管理工具	(134)
学习单元3 风险检查表	(141)
第3章 项目计划	(145)
第1节 定义范围	(145)
学习单元1 项目分解和模板	(145)
学习单元2 专家评定技术	(150)
学习单元3 项目界面管理方法	(153)
第2节 项目主计划	(159)
学习单元1 项目总进度计划编制方法	(159)
学习单元2 项目总资源计划编制方法	(179)
学习单元3 质量方针和目标	(183)
学习单元4 质量管理体系框架和内容	(188)
学习单元5 综合沟通计划编制方法	(200)
学习单元6 项目利益相关者分析方法	(215)
第3节 项目风险计划	(224)

学习单元1 编审复杂风险管理计划	(224)
学习单元2 项目风险监控	(229)
第4节 安全、健康与环境管理计划	(231)
学习单元1 职业健康安全管理规范	(231)
学习单元2 环境管理规范	(253)
学习单元3 突发安全事件应急管理知识	(258)
第4章 项目执行	(265)
第1节 人力资源管理	(265)
学习单元1 人力资源平衡优化	(265)
学习单元2 职业生涯规划	(273)
学习单元3 个体与团队绩效	(280)
学习单元4 胜任力模型	(286)
学习单元5 高绩效项目团队	(294)
第2节 资源配置	(302)
学习单元1 项目资源配置原则和方法	(302)
学习单元2 综合平衡原则和方法	(307)
第3节 采购与合同管理	(317)
学习单元1 招投标管理	(317)
学习单元2 供应商管理	(340)
学习单元3 合作伙伴关系管理	(347)
学习单元4 项目采购合同纠纷管理	(354)
学习单元5 项目采购合同索赔管理	(361)
第5章 项目控制	(370)
第1节 监督项目总体状态	(370)
学习单元1 项目监督方法与技术工具	(370)
学习单元2 项目绩效度量方法	(375)
学习单元3 项目风险登记册更新制度	(380)
学习单元4 项目状态报告编审方法	(382)
第2节 调控项目总体运行	(389)
学习单元1 变更管理的要点和流程	(389)

学习单元2 调控原则和方法	(391)
学习单元3 传统方法与敏捷方法	(395)
第3节 项目信息与沟通管理	(399)
学习单元1 项目沟通流程与制度	(399)
学习单元2 项目信息组织与分析	(406)
学习单元3 项目信息挖掘	(425)
学习单元4 现代沟通技能	(436)
第4节 项目绩效管理	(451)
学习单元1 项目综合绩效评价的概念和作用	(451)
学习单元2 项目综合绩效评价方法	(458)
学习单元3 项目综合绩效审核流程	(463)
学习单元4 战略调整方法	(466)
第6章 项目收尾	(471)
第1节 合同收尾	(471)
学习单元1 项目范围审核方法	(471)
学习单元2 合同关闭流程（项目合同终止）	(474)
第2节 管理收尾	(477)
学习单元1 项目成果交付流程	(477)
学习单元2 项目知识提取与存储	(479)
学习单元3 项目审计知识	(485)
学习单元4 项目总结	(491)
学习单元5 项目团队生命期管理	(496)
第3节 项目后评价	(500)
学习单元1 项目后评价准则	(500)
学习单元2 项目后评价方法	(505)
学习单元3 项目知识的共享与创新	(511)
参考文献	(520)

第1章

项目策划

第1节 战略定位



学习单元1 战略管理知识



学习目标

- 了解战略管理的概念和特点
- 掌握战略管理的内容和层次
- 掌握战略管理的过程和特点

一、战略的概念

战略是一个广泛地应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域中的重要概念，它的含义有一个逐渐发展和演变的过程。它最先应用于军事上，是指挥军队的一种艺术。在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用，“战”指战斗和战争，“略”指筹略、策略、计划。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。

后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在现代社会，“战略”一词被引申至政治和经济等领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。在项目管理中，人们把项目作为实现组织战略的一种工具或方法。有的用同类的多个单项目去组成一个项目集来实现组织战略，有的用多个不同类型的项目组合去实现组织战略。所以，项目、项目集或项目组合必须与组织的战略目标一致。

二、战略管理的内容和层次

1. 战略管理的内容

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施及对战略实施的过程进行控制与评价的一个动态管理过程。

战略管理是一种循环的、重复性的动态管理过程。它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变及战略执行结果的反馈信息等进行判断和分析，重复地进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。因此，战略管理是一个全过程的管理。

2. 战略管理的层次

企业的战略往往包括多个层次，它包括企业的总体战略、企业内各个层次的战略及各经营项目的实施战略，各层次的战略共同构成了一个完整的战略体系。从以业务多元化的企业为实施战略主体的角度来看，企业战略包括以下四个层次。

（1）企业战略或总体战略

企业战略是企业总体的、最高层次的战略。企业战略由企业最高管理层制定，旨在通过各类项目或各层级项目去整合资源，实现投资收益的最大化。企业战略涉及全局性、长远性、方向性、整体性和协同性。

（2）业务（事业部）战略

业务战略有时也称为竞争战略，处于战略结构的第二层次。它是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略经营单位的战略计划，使企业总体战略之下的子战略为企业的整体目标服务。

（3）职能战略

职能战略是指在总体战略和业务战略指导下，针对不同的职能部门，如生产作业、市场营销、财务会计、研究开发、人力资源开发等，由职能管理人员制定的短期目标和规划。如果说总体战略和业务战略强调的是“什么是正确的事情”，职能战略则强调的是“如何将这些正确的事情做好”。

（4）经营运作战略

经营运作战略是指就某项业务中的一线组织单元（如生产车间、地区销售中心、行业客户服务中心等）如何开展那些具有战略重要性的日常管理任务（如广告宣传、原材料采购、库存控制、维修、装运、员工培训、客户管理等）所制定的战略规划。

以上四个层次的战略虽然侧重点和影响的范围有所不同，但都是企业战略管理的重要组成部分。比较而言，企业战略和业务战略注重的是效益与利润，职能战略注重的是管理与服务，经营运作战略则注重的是效率和成本。虽然经营运作战略处于战略制定的底层，但是其重要性却不容低估，因为经营运作战略是战略制定的终端，企业的最终目标是通过实施经营运作战略得以实现的。

三、战略管理的过程

简单地说，战略管理的过程包括战略分析、战略制定与战略实施三个环节。战略管理过程的三个环节是相互联系、循环反复、不断完善的一个过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为三个阶段，即战略分析阶段、战略选择及评估阶段、战略实施及控制阶段。

1. 战略分析阶段

战略分析的主要目的是了解组织所处的环境和相对竞争地位，对影响企业目前和今后发展的关键因素进行分析、评价，并预测这些环境未来发展的趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响与影响方向。

2. 战略选择及评估阶段

战略分析阶段明确了“企业目前的状况”和面对的环境，战略选择阶段所要回答的问题是“企业走向何处”。第一步需要制定战略选择方案；第二步是评估战略备选方案；第三步是选择战略，即最终确定准备实施的战略。

3. 战略实施及控制阶段

战略实施就是将战略转化为行动。企业战略方案一经确定，必须通过具体化的实际行动才能实现战略及战略目标，这时管理者的工作重心就要转移到战略实施上来。这一阶段主要包括战略实施及战略控制两部分内容。

四、战略管理的特点

1. 战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。

它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。

2. 战略管理的主体是企业的高层管理人员

战略管理的主体性要求各职能部门战略和各种经营战略要与企业的战略相一致，企业高层管理人员是企业战略制订的核心主体。

3. 战略管理涉及企业大量资源的配置问题

为保证战略目标的实现，就要对企业的资源进行统筹规划、合理配置。

4. 战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期（5年以上）内，就企业如何生存和发展等进行统筹规划。

5. 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

在未来竞争的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、客户、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化中的外部力量，使企业能够继续生存和发展下去。



学习单元2 项目管理在战略管理中的角色和地位



学习目标

- 了解现代项目管理与企业战略的关系
- 掌握项目管理的战略本质
- 掌握项目管理在战略管理中的作用
- 能识别组织战略
- 能阐释组织战略和项目管理的联系

一、现代项目管理与企业战略

正如克利兰（2002）在《项目管理——战略设计与实施》一书中对项目的定义一样：“组织资源的一种组合构成，这些资源被整合在一起以创造出原来没有的事物，它能在组织战略设计和实施中提供一种执行能力。项目有明确的生命周期，由一个想法开始，通过设计、管理和制造或建造以及项目业主（对交付物）的使用而发展。”

项目管理的新近发展已经由简单的项目观点转变成企业的战略观点,项目和项目集被认为是满足企业战略目标和运营目标的一部分。为每个新项目制定企业阶段目标并设定它与战略目标的联系,且在项目的整个生命周期内保持这个目标的实现。

与此同时,战略管理专家在研究组织执行战略的过程中,发现战略有时并不能产生组织想要的成功的结果。发生这种情况有多种原因:有时战略不切合实际;有时组织不能实现所期望的内部调整来使战略向前发展。但是,通常战略实施失败是因为组织没有获得在细节、战术水平上实施这些战略的能力。

现代项目管理的技术和方法正迎合了解决上述问题的需要。例如:日本的夏普公司取得成功的一个关键因素就是对组织机构的设置进行变革(接近于矩阵型组织),使得该企业实现了内部商业行为和商业资源的共享。夏普公司每年将1/3的研发预算投在10~15个金奖项目上,这些项目都是在企业的战略会议上制定的,项目经理都得到了公司总裁的授权,并佩戴金色绶带,这样他们可以在整个夏普公司中调动资源和人员以完成项目。

理解项目管理的战略本质:

1. 项目可以使战略在对外部环境和组织内部的重要变化发生时做出迅速和适当的反应。
2. 项目可以用在开发独特的产品和服务中,以产品差异化获得企业的竞争优势。
3. 新项目方法、办法可以为开展原有的项目提供帮助。
4. 核心竞争力是组织资源和能力,包括技术、管理、商业三方面的结合,项目是协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的很好平台。

二、项目管理在组织战略管理中的作用

虽然在战略管理研究方面,学者没有直接提到项目管理可以运用于支持组织的战略执行,但是很多研究都认为开展项目管理可以获得几个方面的重要能力,即整合组织资源的能力、满足客户的能力和管理变化的能力。

1. 整合组织资源的能力

拥有并有效地利用资源是企业获得竞争优势的最重要途径。在不断变化的竞争环境中,企业必须能够保证所拥有的资源完全支持自身的战略目标,并且在此基础上对这些资源进行有效的控制,才能形成不易被对手模仿的资源,从而获得可持续的竞争优势。因此,企业的战略能否得到有效执行,最重要的一个环节就是企业是否拥有相应的能力来管理和整合资源。这种相应的能力就是企业的项目管理水平和

成熟度。

2. 满足客户的能力

从战略的角度来看企业的组织结构。传统组织的职能结构在应对市场的快速变化中已经表现出高度的不适应。这就要求企业必须对组织结构进行调整，以提高组织结构围绕客户需求进行生产的能力。正是由于项目管理以客户为中心在理念上和管理方法上的优越性，企业开始运用项目管理这种科学的方法来开发和生产产品，以不断满足客户的需求来获得竞争优势和市场。可以说，企业运用项目管理的能力决定了企业在满足客户需求上战略规划成败。

3. 管理变化的能力

在市场竞争中，好的企业战略能帮助企业掌握自己的命运，主动塑造组织的未来。在变化的环境里，组织应该采取主动的态度预测未来，管理变化，而不仅仅是被动地对变化做出反应。

通过探究项目管理的发展历史和本质，可以得出的结论如下：项目管理作为一种资源整合、不断满足客户需求和管理变化的管理方法与管理能力，正在成为组织创新以实现可持续发展的战略核心竞争能力之一。可以明确的是，在构建组织的战略能力中，一个关键的竞争优势就是通过基于项目的方法将战略转化为能够促使组织成功的能力。这就意味着不仅要开发适用的管理方法来设计和完成单个项目，同样重要的是还要针对组织内部同时存在的多个项目进行管理，使得这些项目和项目集在战略层面上支持组织的战略目标。简单地说，项目管理对组织战略竞争优势的加强在运用层面上主要体现为以下几点。

（1）保持目标一致

保持目标一致可以促使组织在战略的统一指导下通过配置和协调，使得各个业务部门紧密配合，相互协调，集中优势资源支持项目团队。

（2）价值标准一致

项目的价值标准是在组织战略层面制定的，组织用一致的价值标准来决定该批准哪些项目及如何设定价值测量绩效。这样可以保证组织内部项目价值的实现紧紧围绕组织最终价值的实现。

（3）合理规划资源

通过对项目优先次序的划分，在时间、成本和其他资源的制约条件下有效地调配及整合组织内部的资源。

（4）持续监督

由于项目都具有独特性，项目预算、进度、质量和优先次序的变化都是被控制