



专用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

项目管理师

劳动和社会保障部 组织编写
中国就业培训技术指导中心



机械工业出版社
China Machine Press

■专用于国家职业技能鉴定■

国家职业资格培训教程

项目管理师

• 劳动和社会保障部
中国就业培训技术指导中心 组织编写



机械工业出版社
China Machine Press

本书是按照劳动和社会保障部颁布的《项目管理师国家职业标准》编写的国家职业资格项目管理师培训教程系列丛书的第一本。本书是基础教程，揭示了各个领域各种不同类别项目管理中的共同规律，适用于所有从事项目管理的人士；本书也是国家职业资格项目管理师培训和统一考试的推荐用书，还可作为项目管理人员自学用书。

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

国家职业资格培训教程：项目管理师/劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心编写. —北京：机械工业出版社，2003.9

（国家职业资格培训教程）

ISBN 7-111-12758-7

I. 项… II. 劳… III. 项目管理—技术培训—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第066219号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李 阳 版式设计：北京楠竹文化公司

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·26.75印张

定 价：68.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话：（010）68326294

国家职业资格培训教程

项目管理师编委会

主 任	陈 宇	陈李翔			
副主任	张婀娜	邱菀华	蔚林巍	陈 虔	
委 员	吴之明	周惠珍	席相霖	杜端甫	丛培经
	杨爱华	蒋先玲	鞠成立	卢有杰	成 虎
	忻展红	张泽民	王亚慧	李风云	周小桥
	陈 蕾	明 宏	邓晓远	彭剑平	

国家职业资格培训教程

项目管理师编审人员

主 编	张婀娜	邱菀华			
者	李风云	王立文	杨 斌	邓修权	甄 岩
	周小桥	杨 敏	詹 伟	陈黎明	
审 稿	丛培经	杨爱华			



丛书前言

知识经济时代将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，成为生存和发展的一种必要手段；在我国，项目管理也日益广泛地应用到社会各行各业各个领域。

为了推进我国项目管理事业的发展，适应当今世界项目管理职业化和推行资质认证制度的新趋势，劳动和社会保障部决定在我国项目管理从业人员中推行职业培训和职业资格证书制度，于2002年9月制定并颁布了《项目管理师国家职业标准》（试行）。为此，劳动和社会保障部中国就业培训指导中心组织有关专家编写了这套职业培训丛书：《国家职业资格培训教程——项目管理师》，《投资项目管理教程》，《工程项目管理教程》，《IT项目管理教程》。

丛书编写的指导思想是，以国家职业标准为依据，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，从我国的实际出发，力求体现与国际接轨，兼顾知识体系的完整性和开放性。

项目管理既是一种管理活动，又是一门学科体系，即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，包括项目管理所特有的知识，一般管理的知识，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。丛书力求吸收当今世界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，采用国际通用的术语，同时又注意从中国具体国情出发，研究社会主义初级阶段市场经济时期中国社会政治、经济、文化、科技发展状况和对项目管理职业提出的要求，有所创新，用中国人的思维方式和容易接受的语言进行阐述，并做到有详有略，以便依据情况进行补充和拓展。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，项目管理的内涵变得更加丰富，项目管理知识体系始终处于不断发展中。



丛书教程各具特色，项目万千，色彩纷呈。《国家职业资格培训教程——项目管理师》是基础教程，它揭示各个领域各种不同类别项目管理中的共同规律，它对所有从事项目管理的人们都是适用的；《投资项目管理教程》，《工程项目管理教程》，《IT 项目管理教程》则除揭示项目的共同规律外，还各自具有其具体行业特点。

在丛书组织、编写和审查过程中得到了清华大学、中国人民大学、北京航空航天大学、对外经济贸易大学、北京建筑工程学院、东南大学、天津大学、梦龙科技有限公司等单位的大力支持，特此感谢。

丛书执笔情况如下：

1. 《国家职业资格培训教程——项目管理师》主编：张婀娜、邱菀华
参编：李风云、王立文、杨 斌、
邓修权、甄 岩、杨 敏、
周小桥、詹 伟、陈黎明
审稿：丛培经、杨爱华
2. 《投资项目管理教程》主编：蔚林巍
参编：周惠珍、吴之明、蒋先玲、冯彬
由编委会统一审稿
3. 《工程项目管理教程》主编：张婀娜
参编：丛培经、毕星、卢有杰、成虎、王亚慧
由编委会统一审稿
4. 《IT 项目管理教程》主编：陈虔
参编：刘慧、贾素琳、董铭
审稿：席相霖、杜端甫、忻展红、鞠成立、张泽民



序

当前,我国已出版了一批项目管理的书籍,但按照劳动和社会保障部颁布的《项目管理师国家职业标准》编写的项目管理教程,这是第一本。

本教程共分五篇,第1篇为基础知识,它是针对国家职业标准中的“基本要求”编写的,内容包括职业道德及项目管理、项目管理知识体系、相关法律法规等方面的基础知识,是所有从事项目管理职业的人员都必须掌握的;第2篇~第5篇,则是按照国家职业标准所划分的项目管理员、助理项目管理师、项目管理师和高级项目管理师四个等级,顺序依据其应具备的技能和应掌握的知识的要求进行编写。内容上由浅入深,按级递进,高级别项目管理人员必须具备低级别项目管理人员所应具备和掌握的知识和技能。本教程在体系上的这种编排,主要是便于各个级别的项目管理考生备考,同时也为职业教育培训提供科学与规范的依据。

本教程是国家职业资格项目管理师培训和统一鉴定的推荐用书,同时也可以作为项目管理人员自学用书。

本教程编写人员内容分工如下:

第1篇,张婀娜。第2篇~第5篇,其中:项目启动,李风云;计划管理,王立文;范围管理,王立文;时间管理,邱苑华、陈黎明;费用管理,杨敏;质量管理,张婀娜;人力资源管理,甄岩;沟通管理,邓修权;风险管理,张婀娜;采购与合同管理,杨斌;综合管理,詹伟;合同收尾与管理收尾,周小桥。

张婀娜、邱苑华负责全书的策划、编纂与审定。

参加全书审定的还有丛培经、杨爱华、周小桥。周小桥在教程书稿的整理和编排中付出了辛勤的劳动。

张婀娜 邱苑华
2003年7月8日



目录

丛书前言	(1)
序	(3)

第 1 篇 基础知识

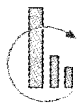
第 1 章	职业道德	(1)
第 2 章	项目管理基本概念	(4)
第 3 章	项目管理的环境知识	(14)
第 4 章	项目管理知识体系	(22)
第 5 章	相关法律与法规知识	(30)

第 2 篇 项目管理员

第 6 章	项目计划	(37)
第 7 章	项目执行	(60)
第 8 章	项目控制	(76)

第 3 篇 助理项目管理师

第 9 章	项目启动	(87)
-------	------------	------



第 10 章	项目计划	(101)
第 11 章	项目执行	(142)
第 12 章	项目控制	(163)
第 13 章	项目收尾	(178)

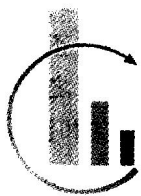
第 4 篇 项目管理师

第 14 章	项目启动	(183)
第 15 章	项目计划	(213)
第 16 章	项目执行	(270)
第 17 章	项目控制	(291)
第 18 章	项目收尾	(326)

第 5 篇 高级项目管理师

第 19 章	项目启动	(335)
第 20 章	项目计划	(359)
第 21 章	项目执行	(384)
第 22 章	项目控制	(397)
第 23 章	项目收尾	(412)

参考书目	(418)
------------	-------



第 1 篇

基础知识

第 1 章 职业道德

内容提要

项目管理人员在从事项目管理活动时必须遵守相应的职业道德要求。本章给出了道德与职业道德的概念、职业道德的基本功能，阐述了项目管理人员应遵循的职业守则的主要内容，包括爱国守法，遵守行业规范；敬业爱岗，尽责守信，热情主动，具有团队合作精神；维护客户利益，保守秘密等。

1.1 职业道德基本知识

(1) 道德。道德是一定社会用以调整人与人之间以及个人与社会之间关系的行为准则和规范。它通过社会舆论来评价和影响人们的各种活动，对社会生活起约束作用。

(2) 职业道德。职业道德是指人在职业劳动和工作过程中应遵守的、与职业活动相适应的行为规范。它既是本行业人员在职业活动中的行为规范，又是行业对社会所担负的道德责任和义务。

(3) 职业道德的功能

1) 导向功能。职业道德引导从业人员在行为上追求一定的目标和方向，使行业有规



可循，行为不迷失方向。

2) 调节功能。职业道德的调节功能是指，通过一定的评价方法来指导和纠正从业人员的道德行为和管理活动，从而协调从业人员之间、个人与集体、个人与国家之间的关系。在项目管理过程活动中，必然会出现各种矛盾和利益冲突，除了依靠制度和法规外，还必须借助职业道德规范来调节。

3) 控制功能。在现实生活中，人的行为有可能偏离正确的轨道，为维护正常秩序，就需要运用道德规范对偏离行为进行干预、纠正，这就是职业道德的控制功能。

4) 激励功能。激励功能就是通过评价、教育机制以及道德榜样的树立，激励人们的道德行为由低层次向高层次转化，由不尽完善或有缺陷的人格向完善而健康的人格发展，从而达到塑造理想的道德人格。

1.2 职业守则

(1) 爱国守法，遵守行业规范。

爱国守法是社会主义道德建设的基本要求。项目成员要严于律己，遵守国家法律，遵守行业规范，反对一切损人利己、损公肥私、欺诈勒索、行贿受贿、危害人民利益的行为。

(2) 敬业爱岗，尽责守信，热情主动，具有团队合作精神。

项目成员要有强烈的事业心和责任感，热爱自己所从事的职业和所在的岗位，才会对事业有奉献精神，对本职工作兢兢业业、勤勤恳恳、忠于职守、开拓进取。在项目管理岗位上，要干一行爱一行，主动履行项目管理人员的各项职责。

尽责守信，要求项目成员必须要有强烈的事业心和职业责任感，不擅自越权，不渎职。做好本职工作，勇于承担责任。

热情主动是一种工作态度，对同事、对上下级以及用户都要热情主动，让大家满意。在工作中发挥积极性、主动性，只要属于自己工作范围内的工作，就应积极主动做好。

团结协作是调节人际行为的基本道德规范，项目成功的一个重要环节是发挥团队的作用和团队精神，团队成员间的相互理解、协作和配合是实现项目目标和完成项目任务的首要条件。

(3) 维护客户利益，保守秘密。

项目管理人员必须牢固地树立维护客户利益，服务客户，造福社会的观念，包括严守项目机密，不侵害项目利益相关者的利益。



思考题



1. 什么是道德?
2. 什么是职业道德?
3. 职业道德的功能是什么?
4. 项目管理人员的职业守则是什么?



第2章 项目管理基本概念

内容提要

本章从项目的定义入手，讲述了项目的特点、项目管理的概念、项目管理的主要内容、项目管理的意义等基本概念，比较深入的探讨了项目阶段的划分、项目生命期的构成及其主要内容，简单介绍了项目管理的发展历程以及我国项目管理师职业资格认证体系、美国和国际项目管理的认证体系。

2.1 项目的定义及特点

2.1.1 项目的定义

由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的特定过程，该过程要达到符合规定要求的目标，包括时间、费用和资源的约束条件。

对上述定义作如下说明：

- (1) 单个项目可作为一个较大项目结构的组成部分；
- (2) 在一些项目中，随着项目的进展，其目标需要修改或重新界定，产品特性需逐步确定；
- (3) 项目结果可以是一种或几种产品；
- (4) 项目组织是临时性组织，在项目生命期中存在；
- (5) 项目活动之间的相互影响可能是复杂的。

2.1.2 项目的特点

(1) 一次性

一次性是项目与其他重复性操作、运行工作的最大区别。项目是一次性任务，一旦任务完成项目即告结束。项目有明确的起始时间和终结时间，起点是项目的开始时



间, 终点是项目目标实现的时间。项目的一次性与项目持续时间的长短没有必然的联系, 但任何项目都是有始有终的, 都有自己的生命期。当然, 项目的生命期与项目产出物的生命期是不同的, 多数项目的时间相对是短暂的, 项目所创造的产品或服务则是长期的。

(2) 独特性

即使有些项目提供的产品或服务相类似, 但由于它们的时间和地点、内部和外部环境、自然和社会条件有所差别, 因此项目过程总具有自身的独特性; 另外, 即使是相类似的项目产品或服务也总是在不断的更新和完善, 例如, 这些年全国各地盖了不少住宅楼, 这些住宅在功能上有共性, 但又都各具特性, 这是因为业主、开发商、设计者的不同, 以及项目所处位置和景观的不同, 要求和标准的不同从而形成塔式楼或板式楼, 高层或多层, 公寓或别墅等多种形式的住宅。

(3) 目标的特定性

任何一个项目都必须预先设定组织目标和项目目标, 不同的项目有不同的目标, 目标不明确, 必然导致项目管理的混乱。这些目标包括两个方面, 其一是项目工作本身的目标, 也叫过程目标; 其二是项目产出物的目标, 也叫产品目标。例如, 对一个软件开发项目, 项目的工作目标, 则包括软件的开发周期、成本、质量、文档化程度等; 对项目产出物(软件产品)的目标则包括软件的功能、可靠性、可扩展性、可移植性等。

(4) 制约性

项目在一定程度上受到各种客观条件的制约, 其中主要的制约是时间、费用、质量、人力、技术、信息、物资以及环境等方面。因此, 项目管理者必须在一定的时间和共用条件下, 妥善运用条件而不能超越条件, 从而实现既定目标。

(5) 不确定性

项目的不确定性主要是由项目的独特性造成的, 因为项目的独特之处, 往往需要在不同方面进行不同程度的创新, 而创新就包含着各种不确定性; 其次, 项目的一次性也是造成项目不确定性的原因, 因为项目活动的一次性使得人们没有改进的机会, 使项目的不确定性增高; 另外, 还由于项目所处的环境多是开放的而且相对变动较大, 这也是造成项目不确定性的主要原因之一。

(6) 项目组织的临时性和开放性

项目开始时要组建项目班子, 项目执行过程中成员和职能在不断变化, 甚至项目的某些成员是借调来的。项目结束时, 项目班子要解散, 人员要转移。参与项目的组织少则一两个, 多则几十个, 甚至上百个, 它们通过协议、合同等方式组合在一起。项目没有严格的边界, 有时甚至是模糊的和开放的。

(7) 成果的不可挽回性

项目不像其他事情做坏了可以重来, 也不可以试着做。项目结果具有不可逆性, 一旦出现失误, 很难有纠正机会。项目必须确保成功, 项目一旦失败就永远失去了重新实施原有项目的机会。为此, 必须严密管理项目管理的每个环节。



2.2 项目管理的概念、主要内容及意义

2.2.1 项目管理的概念

项目管理就是以项目为对象,由项目组织对项目进行高效率的计划、组织、领导、控制和协调,以实现项目目标的过程。

2.2.2 项目管理的主要内容

项目管理的主要内容有范围管理、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、采购与合同管理和综合管理。

2.2.3 项目管理的主要目标

现代项目管理是以顾客为关注焦点,因此现代项目管理必须以实现项目利益相关者的要求和期望为目标。

(1) 满足项目的要求与期望。

这是项目利益相关者共同要求和期望的内容,主要涉及到项目范围、项目费用、项目时间和项目质量等方面。

(2) 满足项目利益相关各方不同的要求和期望。

由于项目利益相关者所处的地位不同,所以对项目的要求和期望是不同的。例如,项目的实施者为尽快实现项目目标,有可能对环境保护问题考虑不周,甚至未加考虑,而项目所在地区、政府管辖部门则对环境保护的要求很严。

(3) 满足项目已识别的要求和期望。

这是指在项目的各种协议、合同中已明确规定的对项目的要求和期望。例如,项目的工期、成本、质量要求,以及对项目具体工作的要求和期望。

(4) 满足项目尚未识别的要求和期望。

这是指在各种项目文件中没有明确规定,但却是项目利益相关者所需要达到的要求和期望。例如,潜在的环保要求、残疾人的特殊需要等。

2.2.4 项目管理的意义

当今世界,无论是一国的经济发展和社会进步,还是国际间的合作交流,都是通过一个个项目实施的,新的 21 世纪必将是项目管理蓬勃发展的新时代。

(1) 项目管理是促使项目成功的有效管理模式。

项目管理是一种管理实践活动,一种人们有意识地按照项目特点和规律对项目进行组织和管理的活动,它已被众多国家证明是一种成功的管理模式。不论是美国项目管理模式,还是欧洲项目管理模式,均较为成熟。我国的实践也已开始证明项目管理是一种成功的管理模式,我们吸取了成熟模式中的内容和先进方法,并遵循国际惯例,从中国的实际



出发,充分体现中国特色。

(2) 项目管理是现代管理学的重要分支。

项目管理是一门以项目活动为研究对象的管理学科,它研究科学组织项目管理的理论与方法,进入20世纪90年代后,现代项目管理不断发展和完善,除运用一般管理知识外,还运用了项目管理特有的知识和项目相关应用领域知识,已形成为一门独立的学科体系,从根本上改善了项目管理的效率和效益,成为现代管理学的重要分支。

(3) 用项目管理促进创新。

项目管理的本质就是创新。在项目管理过程中,既要利用现有的知识、方法,又要在解决项目管理新问题的过程中,创造出新的知识、方法、技能、理念,使项目管理有新的突破和发展。每个项目都有其独特之处,不可能按一成不变的模式去管理,这就要求在项目管理过程中不断地创新,才能实现项目目标。

当前,全球范围内为争夺资源、争夺市场的竞争愈演愈烈,无论国家和企业都面临着竞争的巨大压力,必须不断地推出新技术、新工艺、新产品和各种改革措施,实际上,任何创新和改革都是一种典型的项目,都需要进行项目管理。

2.3 项目阶段和项目生命期

2.3.1 项目阶段和项目生命期的概念

项目从开始到结束可以划分为若干阶段,这些不同的阶段先后衔接起来便构成了项目的生命期。项目生命期一般划分为4个阶段,它们是启动阶段(有时又称概念阶段)、规划阶段、实施阶段和收尾阶段,这4个阶段按一定的顺序排列,构成项目的实施过程。项目实施过程的四个阶段既有联系,又互相作用和影响。由于项目种类繁多,所以项目生命期的长短和具体阶段的划分会有差异,小项目的生命期只有几个小时或几天,而大型项目的生命期可能要几年或十几年;小型项目的前两个阶段可合并为“构思阶段”,而大型复杂项目可划分为六七个甚至十几个阶段。

为了更好地完成项目实施过程中每个阶段的各项工作和活动,需要开展一系列有关项目计划、决策、组织、沟通、协调和控制等方面的管理活动,这一系列管理活动便构成了项目管理过程。项目管理过程一般由启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和结束过程构成。

项目生命期是一次性的过程,项目管理过程则不然,项目管理的五个过程贯穿于项目生命期中的每一个阶段,并按一定的顺序进行,其工作强度也有所变化。

项目阶段之间和过程之间的联系见图2-1。启动过程接受上一阶段交付的成果,经分析研究,确认下一阶段可以开始,并提出对下一阶段的要求;计划过程根据启动过程提出的要求,制订计划文件作为实施过程的依据;实施过程要定期编制实施进展报告,并指出实施结果与计划的偏差;控制过程根据实施报告制定控制措施。计划、执行、控制三个过程往往要反复循环,直至实现该阶段启动过程提出的要求,才能结束这一阶段。

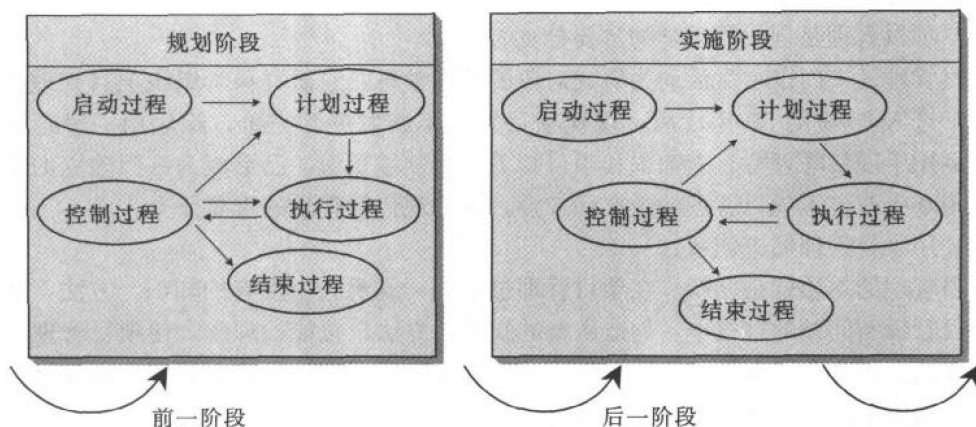


图 2-1 项目阶段与过程之间的关系

2.3.2 项目阶段特点和项目生命期特点

(1) 项目阶段特点

1) 项目阶段完成以可交付成果为标志。可交付成果是可以度量、可以核实的工作成果。当项目阶段完成时，其可交付成果可以是一个也可以是多个，如可行性研究阶段的可交付成果是可行性研究报告，项目施工阶段装饰工程的可交付成果是铺装好的地面、安装好的门窗、粉刷好的墙面等。

2) 审查交付物是项目阶段结束的标志。审查交付物的目的是确定项目是否可以进入下一阶段。

3) 用事先确定的标准衡量交付物。衡量不同的可交付成果的标准是不同的，因此，在每一阶段开始前就应明确用何种标准，如对项目可行性报告审查的标准是原国家发展计划委员会发布的《投资项目可行性研究指南》、《投资项目经济评价参数》等。

(2) 项目生命期特点

1) 项目的资源投入。项目开始时费用和人力的投入较少，以后逐渐增加，在项目的实施、控制阶段达到最高峰，此后又逐渐下降，直至项目终止。

2) 项目面临的风险程度。项目开始时风险和不确定性最高，随着项目任务一项项的完成，不确定性逐渐减少，项目成功的概率大大增加。

3) 外界因素对项目的影响程度。随着项目进展，项目利益相关者对项目的影响由大到小逐步降低。项目利益相关者对项目的影响主要表现在对项目实施发生偏差的调整，如因项目变更和纠正错误而增加费用或延长工期。

2.3.3 项目阶段

不同的项目所划分的阶段不同，但通常划分为 4 个阶段：

(1) 启动阶段