



国家职业技能鉴定考试指导

项目管理师

人力资源和社会保障部教材办公室组织编写

(基础知识)



中国劳动社会保障出版社



国家职业技能鉴定考试指导

项目管理师

(基础知识)

主 编 张婀娜

编 者 王 珩 蒙常胜 王丽珍

主 审 杨爱华



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/人力资源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, 2012

国家职业技能鉴定考试指导

ISBN 978-7-5045-9682-6

I. ①项… II. ①人… III. ①项目管理-职业技能-鉴定-自学参考资料 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 097597 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

*

北京市艺辉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 6 印张 113 千字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定价: 12.00 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

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

编写说明

《国家职业技能鉴定考试指导》（以下简称《考试指导》）是《国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）的配套辅助教材，每本《教程》对应配套编写一册《考试指导》。《考试指导》共包括两部分：

第一部分：鉴定指导。此部分内容按照《教程》章的顺序，对照《教程》各章内容编写。每章包括五项内容：考核要点、重点复习提示、理论知识辅导练习题、专业能力辅导练习题（基础知识中无此内容）、参考答案。

——考核要点是依据国家职业标准、结合《教程》内容归纳出的考核要点，以表格形式叙述。

——重点复习提示为《教程》各章内容的重点提炼，使读者在全面了解《教程》内容的基础上重点掌握核心内容，达到更好地把握考核要点的目的。

——理论知识辅导练习题题型采用三种客观性命题方式，即单项选择题、多项选择题和案例题，题目内容、题目数量严格依据理论知识考核要点，并结合《教程》内容设置。

——专业能力辅导练习题题型按职业实际情况，安排了实际操作题、模拟操作题、案例选择题、案例分析题、情景题、写作题等，部分职业还依据职业特点及实际考核情况采用了其他题型。

——参考答案给出了所有辅导练习题的参考答案。

第二部分：模拟试卷。包括该级别理论知识考试模拟试卷和专业能力考核模拟试卷（基础知识无此内容）若干套，并附有参考答案。理论知识考试模拟试卷体现了本职业该级别大部分理论知识考核要点的内容，专业能力考核模拟试卷完全涵盖了操作技能考核范围，体现了专业能力考核要点的内容。

本职业《鉴定指导》共包括5本，即基础知识、国家职业资格四级、国家职业资格三级、国家职业资格二级和国家职业资格一级。本书是其中的一本，适用于对各级别项目管理

师的职业技能培训和鉴定考核。

本书在编写过程中得到了北京华夏精英项目管理咨询有限公司的大力支持与协助，在此一并表示衷心的感谢。

编写《鉴定指导》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。

目 录

第1部分 鉴定指导

第1章 项目管理简介.....	(1)
考核要点.....	(1)
重点复习提示.....	(1)
辅导练习题.....	(10)
参考答案.....	(25)
第2章 项目管理的内容.....	(27)
考核要点.....	(27)
重点复习提示.....	(27)
辅导练习题.....	(39)
参考答案.....	(52)
第3章 相关法律、法规知识.....	(54)
考核要点.....	(54)
重点复习提示.....	(54)
辅导练习题.....	(60)
参考答案.....	(74)

第2部分 模拟试卷

基础知识考试模拟试卷.....	(75)
基础知识考试模拟试卷参考答案.....	(89)

第1部分 鉴定指导

第1章 项目管理简介

考核要点

考核范围	基础知识考核要点	重要程度
项目管理的发展及资质认证	1. 项目管理在国外的发展阶段及趋势	了解
	2. 项目管理在中国的发展状况	了解
	3. 项目管理的资格认证分类	了解
项目管理的基本知识	1. 项目及项目管理的概念	掌握
	2. 项目阶段及项目生命期的概念	掌握
	3. 项目利益相关者的概念及分类	掌握
	4. 项目组织的概念与类型	掌握
	5. 项目经理的能力及基本要求	了解
	6. 项目文化的特点与核心内容	了解
	7. 安全与事故的概念	掌握
	8. 事故的种类	了解
	9. 环境保护的概念及内容	熟悉
	10. 常用的项目管理软件及特点	了解

重点复习提示

一、项目管理在国外的发展阶段及趋势

1. 国际项目管理发展历史大致可划分为六个阶段：项目管理的产生阶段，传统项目管理阶段，新型项目管理阶段，现代项目管理阶段，战略项目管理阶段，通用项目管理阶段。
2. 国际项目管理的发展趋势是：全球化、多元化、专业化、标准化、信息化及职业化。

二、项目管理在中国的发展状况

20 世纪 50 年代，156 个大型项目→1965 年，网络计划技术→20 世纪 60 年代初，系统工程理论和方法→20 世纪 70 年代到 80 年代，项目管理从理论、工具技术和方法得到进一步发展→20 世纪 90 年代以后，项目管理飞速发展。

三、项目管理的资格认证分类

1. 美国的认证制度

美国的项目管理协会（简称 PMI）创建于 1969 年，从 1984 年开始推广 PMI 的资格认证制度。PMI 的项目管理认证有项目管理能力的审查，但更侧重于知识的考核。

2. 国际项目管理协会（IPMA）认证制度

国际项目管理协会（IPMA）成立于 1965 年，它的目的是促进国际间项目管理的交流。国际项目管理协会发展了一套 ICB（国际项目管理资质标准）体系。ICB 体系建立了一个对项目管理人员通用的四个等级的证书制度，通过一定的认证程度授予 D、C、B、A 四级证书，即助理项目经理、项目经理、高级项目经理和特级项目经理。

3. 我国的项目管理资质认证

原国家劳动和社会保障部在 2002 年颁布了项目管理师的国家职业标准，并于 2007 年对标准进行了修订，规定项目管理师职业资格共分为四个等级，分别为：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）和高级项目管理师（国家职业资格一级）。

四、项目及项目管理的概念

1. 项目的定义

项目具有独特的过程（一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动），有明确的开始和结束日期，由一系列相互协调和受控的活动组成。

2. 项目的基本要素

（1）项目的总体性

项目是由若干个部分构成的，这些部分又是互相联系、互相制约的，并作为一个整体发挥作用。

（2）项目的共性

项目只能在一定的约束条件下进行。项目管理的“三大目标”为资金、时间和质量。

（3）项目过程

一般项目由两种类型的项目过程构成：一种是项目实现过程，即指为完成项目产出物而开展的各种活动构成的过程；另一种是项目管理过程，是指在项目实现过程中所开展的项目计划、决策、组织、协调和控制等方面的活动所构成的过程。

(4) 项目结果

项目都有一个特定的目标或称独特的产品或服务。任何项目都有一个与以往或其他任务不完全相同的特定目标。

3. 项目的特点

(1) 独特性

项目的过程总具有自身的独特性，独特性是项目可交付成果的一种重要特征。

(2) 目的性

任何一个项目都必须预先设定组织的目的和项目的目标。不同的项目有不同的目标，这些目标包括两个方面：一是度量项目工作本身的目标，二是度量项目产出物的目标。

(3) 一次性

一次性是项目区别于其他重复性操作和工作的最大区别。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。

(4) 制约性

项目受到各种客观条件的制约，最主要的制约是资源的制约。

(5) 不确定性

项目的不确定性主要由项目的独特性和一次性造成的。

(6) 临时性和开放性。

(7) 成果的不可挽回性。

4. 项目的分类

项目可按专业、用途、投资主体或内容等分类方式分为多种不同类型。

5. 项目管理的定义

项目管理是指在项目活动中运用各种知识、技能、工具和技术，对项目进行有效的策划、组织、监测和控制，以期实现项目目标的过程。

6. 项目管理的要求

项目管理的要求包括：对项目的要求和期望、项目利益相关者的要求和期望、项目已识别的要求和期望、项目尚未识别的要求和期望。

7. 项目管理的目标

时间、费用和质量是项目管理最主要的目标，三大目标之间既有联系又互相制约。

五、项目阶段及项目生命期的概念

1. 项目生命期

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。

2. 项目阶段划分

项目生命期一般划分为四个阶段，它们分别是启动阶段、规划阶段、实施阶段和收尾阶段。这四个阶段按照一定的顺序排列，并构成了项目的实施过程。

3. 项目阶段的特点

- (1) 项目阶段完成以可交付成果为标志。
- (2) 审查交付物是项目阶段结束的标志。
- (3) 用事先确定的标准衡量交付物。

4. 项目生命期的特点

- (1) 项目资源投入的模式

费用和人力从项目初始的投入较少转向逐渐增加，在实施控制阶段达到峰值，此后逐渐下降，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，随着项目进行，不确定性逐渐减小，风险逐渐降低。

- (3) 外界因素对项目的影响程度

随着项目进行，项目利益相关者对项目的影响由大到小逐步降低。

5. 项目启动阶段

项目启动是指批准一个项目或阶段，并准备继续向下进行。项目启动的步骤包括：

(1) 项目发起：项目选定后，让与项目有切身利益的各方承认项目的必要性，使其根据各自的义务投入相应的人力、物力、财力并相互交流信息。

- (2) 项目核准。

- (3) 项目启动：项目管理班子开始项目或项目某阶段的具体工作。

(4) 项目立项：项目经过批准，需要列入政府和经济发展计划或实施组织计划的过程称为立项。

- (5) 明确项目要求。

6. 项目规划阶段

编制项目计划的过程叫做项目规划。

- (1) 项目规划的原则

项目规划的原则包括：目的性、系统性、动态性和相关性。

(2) 项目规划的内容

项目规划的内容包括：范围规划、项目分解、进度规划、费用规划、质量管理规划、组织规划和风险管理规划。

7. 项目实施阶段

项目实施阶段主要是具体实施项目计划。重点是跟踪实施过程并进行过程控制。项目实施的步骤包括：

(1) 项目实施准备

项目实施准备包括：计划核实、计划签署和实施动员。

(2) 项目计划执行

项目计划的执行包括：建立工作核准系统、协调项目内外关系、信息分发、编写项目进展报告等。

(3) 项目跟踪

项目跟踪是指建立项目管理信息系统，在项目实施全过程对项目进展情况进行跟踪。

(4) 项目控制

对项目实施中出现的偏离采取措施纠正的过程即为项目控制。项目控制是贯穿项目实施全过程的动态过程。

8. 项目收尾阶段

项目收尾是项目的最后一个阶段。项目收尾阶段的主要内容包括：项目验收、移交，合同收尾，管理收尾。

9. 项目阶段与过程之间的关系

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，项目管理的5个过程则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。

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、实施、控制3个过程反复循环，直至实现该阶段启动过程提出的要求才能结束此过程。

六、项目利益相关者的概念及分类

1. 项目利益相关者的概念

项目利益相关者就是积极参与项目活动，其利益因项目实施或完成而受到积极或消极影响，还会对项目目标和结果施加影响的一些个人和组织。项目利益相关者对项目的影响，既存在积极的影响，也存在消极的影响。

2. 利益相关者类型

(1) 项目经理

项目经理作为项目的负责人，是项目组织的核心，是决定项目成功与失败的关键人物。

(2) 项目团队

项目团队是一个项目实施期间由一些不同背景、不同技能和不同知识的两人或两人以上组成的集体。

(3) 顾客（用户）

一般情况下，顾客是指项目最终成果的接收者和经营者。

(4) 投资者

投资者指通过多种方式为项目实施提供资金的个人或团体。其主要责任是作出正确的投资决策，其管理重点在项目的启动阶段。

(5) 供应商

供应商即为项目提供原材料、设备、工具等的商人。

(6) 承包商

承包商即承接项目满足客户需求的一方。参与从项目启动到结束的全过程，其能力的高低直接影响项目完成的质量。

(7) 分包商

为缩短项目完成的时间、提高质量，会由分包商负责承接项目中的某些子项目。

(8) 项目管理办公室

项目管理办公室由项目实施组织设立，注重为项目提供整体方面的统一规划、优先顺序、平衡协调和执行。

(9) 其他利益相关者

其他利益相关者是指其他与项目有或多或少利益关系的组织或个人。

七、项目组织的概念与类型

1. 项目组织

项目组织是指实施项目的组织，它是由一组个体成员为完成一个具体项目目标而建立起来的协同工作的队伍。项目组织是为一次性独特任务设立的，是一种临时性的组织。

2. 项目组织结构

项目组织结构指项目组织的基本架构，通常依据项目组织的方针、项目目标、项目所能获得资源的多少、项目的条件和项目所处的环境等来对完成组织目标的人员、工作、技术、信息所做的制度性安排。项目组织结构包括确定项目的机构、岗位、职责和权限。

3. 项目组织结构的类型

(1) 职能式组织结构

职能式组织结构是一个层次化的结构，每个成员有一个明确的上级。

(2) 项目式组织结构

项目式组织结构是从公司组织中分离出来的，是一种单目标的垂直组织方式，每个项目都任命了专职的项目经理。

(3) 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是由纵横两套管理系统组成的，即在职能式组织的垂直层次上，叠加了项目式组织的水平结构。

矩阵式组织又分为强矩阵式、弱矩阵式、平衡式矩阵三种。在形式上，强矩阵式组织类似于项目式组织；弱矩阵式组织与职能式组织相似，特性亦相似；平衡式矩阵是由项目经理负责监督项目的执行，各职能部门负责人对本部门工作负责。

(4) 事业部式组织结构

事业部式组织结构是在企业内部成立事业部，事业部对企业来说是职能部门，对企业外部来说享有相对独立的经营权，可以是一个独立单位。

八、项目经理的能力及基本要求

项目经理就是项目负责人，负责项目的组织、计划、执行和控制工作，以保证项目目标的成功实现。

1. 项目经理的任务

(1) 确定项目组织的构成并配备人员，制定规章制度，明确有关人员的职责，组织项目经理部开展工作。

(2) 确定项目目标和阶段目标，进行目标分解。

(3) 及时、适时地作出各种重要决策。

(4) 协调组织内外的协作配合及经济、技术关系，进行监督、检查，确保质量、工期、成本控制。

(5) 建立和完善项目信息管理系统。

(6) 实施合同管理，搞好相关单位的协作配合。

2. 项目经理的能力要求

(1) 导向能力

导向能力是指项目经理引导和率领团队达成项目目标的能力。

(2) 决策能力

决策能力是指项目经理准确判断和正确决策的能力。

(3) 影响能力

影响能力是指项目经理通过自己的人格、品质，以及待人处事的方式给团队成员以影响，来推动工作的能力。

(4) 沟通能力

沟通能力是指项目经理与项目利益相关者之间进行有效沟通的能力。

(5) 计划管理与控制能力

计划管理与控制能力是指项目经理根据项目目标执行与控制计划的能力。

(6) 专家能力（或称专家权力）

专家能力（或称专家权力）是指项目经理处理项目所涉及的专业技术的能力。

3. 项目经理的职业素质要求

项目经理的职业素质要求包括：项目全生命期管理思维、以目标为导向、高度的风险意识和良好的社会责任感。

九、项目文化的特点与核心内容

1. 项目文化的定义

项目文化是指项目在发展过程中形成的、为项目成员所共有的思想作风、价值观念和行为规范。

2. 项目文化的特点

项目文化的特点有：人本性、独特性、和谐性、时代性、地域性和可塑性。

3. 项目文化的内容

(1) 价值观念

价值观念是指项目团队和员工所追求的最大目标及判断事物的标准，也是项目管理活动

的总原则。

(2) 道德规范

道德规范一方面可以通过宣传教育来加强,另一方面又可以通过舆论、规章制度来约束员工的行为。

(3) 项目精神

项目精神是指在项目实施过程中所创造的具有本项目特色的精神财富和物质形态,它可以反映全体员工的共同追求和认识。

(4) 项目哲学

项目哲学是以项目文化为主导的项目经理和项目团队对于项目如何生存和发展的哲理性思维。它是指导项目活动、处理人际关系等全面工作与行为的方法论原则。

(5) 项目制度

项目制度具有三个特点:严肃性、可操作性和可行性。

(6) 项目环境

项目环境主要指的是工作环境。

4. 项目文化的功能

项目文化的功能有:导向功能、凝聚功能、激励功能和约束功能。

十、安全与事故的概念

1. 安全的概念

安全的概念为“免遭不可接受的风险的伤害”。其核心就是避开危险,降低损失。安全工作是对危险的预知和预防。

2. 事故的概念

事故的概念为“造成死亡、疾病、伤害、财产损失或其他损失的意外事件”。

十一、事故的种类

1. 人身事故

人身事故包括工作伤害事故、雇佣事故、雇佣伤害和工作事故四类。

2. 物质损失事故

物质损失事故指的是造成生产企业(甚至包括客户)的物质设施损失的事故。

3. 生产损失事故

生产损失事故指的是导致生产不能正常进行,甚至停工、停产,造成企业及社会财产损失的事故。

十二、环境保护的概念及内容

1. 环境保护的概念

环境保护就是运用现代环境科学理论和方法、技术，采取行政的、法律的、经济的、科学技术的等多方面措施，合理开发利用自然资源，治理环境污染和防止环境破坏，综合整治环境，保护人体健康，促进社会经济与环境协调持续发展。

2. 环境保护的内容

环境保护的内容包括：资源（包括自然资源、非可再生资源、可再生资源）的利用和保护，生态环境的保护和环境污染的防治。

十三、常用的项目管理软件及特点

1. 项目管理软件具备的主要功能

- (1) 成本预算和控制。
- (2) 制订计划、资源管理及排定任务日程。
- (3) 监督和跟踪项目。
- (4) 报表生成。
- (5) 方便的资料交换手段、人员沟通方式和文档管理方法。

2. 常用的项目管理软件

常用的项目管理软件有：Primavera Project Planner（简称 P3）、SureTrak 和 MS Project。

辅导练习题

一、单项选择题（下列每题有 4 个选项，其中只有 1 个是正确的，请将其代号填在横线空白处）

1. 在国际项目管理的发展阶段，从_____阶段开始使用横道图和里程碑系统对项目进行规划和控制。

A. 传统项目管理	B. 现代项目管理
C. 通用项目管理	D. 战略项目管理
2. 国际项目管理协会在瑞士注册成立，其名称可以缩写为_____。

A. PMI	B. IPMA
C. IPMP	D. PMA

- 11