

Introduction To Project Management

THOMSON

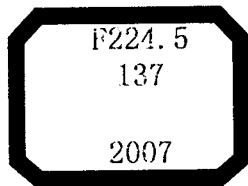


# 项目管理导论

(美)Kathy Schwalbe 著  
廖良才 高峰 译

THOMSON

清华大学出版社



# 项目管理导论

(美) Kathy Schwalbe 著  
廖良才 高峰 译

清华大学出版社

北 京

Kathy Schwalbe

Introduction to Project Management

EISBN: 1-4188-3559-5

Copyright © 2006 by Course Technology, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有，盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2006-4705

本书封面贴有 **Thomson Learning** (汤姆森学习出版集团) 防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

项目管理导论/(美)斯沃伯著；廖良才，高峰译. —北京：清华大学出版社，2007.5

ISBN 978-7-302-14940-8

I. 项… II. ①斯… ②廖… ③高… III. 项目管理—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042645 号

责任编辑：陈 莉 (clpear@163.com)

装帧设计：王 岚

责任校对：邱 丽

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机：010-62770175 邮购热线：010-62786544

投稿咨询：010-62772015 客户服务：010-62776969

印 刷 者：北京四季青印刷厂

装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印 张：19.5 字 数：381 千字

版 次：2007 年 5 月第 1 版 印 次：2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：38.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：022325-01

# 序言

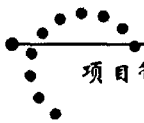
组织对项目、项目群和项目组合的管理能力将决定他们的未来。而且对此领域技能的要求也持续见涨，为此，许多大学开设了项目管理方面的课程，并设立了学位计划，企业也投资进行持续的教育来培养高效率的项目团队和项目经理、项目群经理以及项目组合经理。

这本书与其他项目管理方面的书有什么不同之处呢？首先，它产生于读者的需求。读者喜欢我这种解释概念的方法，这样可以使他们理解并且应用它们。我使用了我第一本书 *Information Technology Project Management* 中的许多信息和多种特征，现在，这本书已出到了第4版，成为了一本大众化的项目管理书籍，适合于所有行业的人员理解并应用好项目管理。在这本书的“什么促进成功”、“什么导致失败”和“媒体快照”中包括许多真实的案例。人们喜欢研究一些成功的或者失败的真实项目，这样，就可以从中学到不少东西。人们一般认为生活中的每个方面都存在项目，尤其是在媒体方面。这本书的其他特征在后面的“教学特征”中列了出来。

使我感到满意的是这本书提供了真实项目中应用多种工具和技术的广泛的案例，许多人通过案例来学习可以达到最好的效果，因此，本书提供了一些与每个人都相关的实施项目管理的详细实例。我以前从来没有读到这样一本教材，不仅给出项目管理概念，而且通过一个完整的项目案例将这些概念引到现实生活中来。我深信，这些方法可以帮助人们真正地理解和应用好项目管理。

## 方法

商业变化很快，因此，项目管理领域也应积极改变来引领概念思维和满足业务需求。



基于此，您不能指望 5 年前一个好的工作方法到现在仍然是最好的方法。本书对好的项目管理、项目群管理和项目组合管理怎样帮助人们达到组织的成功方面提供最新的信息。本书 5 个独特的方面包括：

- 与项目管理知识体系相关联；
- 与 Microsoft Project 2003 和 VPMi 软件相关联；
- 在真实项目上应用这些工具和技术的完整范例；
- 提供多种软件应用的模板和无缝集成；
- 相关网站。

## 项目管理知识体系指南 2004 框架的使用

项目管理协会 (PMI) 制订了项目管理知识体系指南 2004 (*PMBOK® Guide 2004*)，以此作为框架和理解项目管理的开始点。当然 *PMBOK® Guide 2004* 仅仅是一个指南而已。本书以此指南为基础，还提供一些更加详细和突出重点的主题，并且提供了项目管理方面的真实内容。本书还包括应用项目管理、项目群管理和项目组合管理和这个领域最佳实践总结的信息和实例。

## 包含 Microsoft Project 2003 和 VPMi 软件

近年来，软件越来越先进，项目、项目群和项目组合经理及其项目团队使用软件来帮助管理项目很重要。[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) 提供了 60 天试用版本的 Microsoft Project 2003，该软件为业界领先的项目管理软件。本书相关网站上提供了 105 页的 *Guide to Using Microsoft Project 2003*，可以帮助读者系统地使用这一功能强大的软件。您不必去买专门的书来学习怎样有效地使用 Project 2003，但是如果您想更进一步熟悉该软件，那么网站上提供了一些建议的资源。读者还可以获得一个 120 天免费试用版的 VPMi ([www.vcsonline.com](http://www.vcsonline.com))，这是一个基于网页的企业项目管理软件，由虚拟通信服务公司生产。这个软件自动进行项目管理、项目群管理和项目组合管理，并且集成了 Microsoft Project。





## 将工具和技术应用到真实项目的完整范例

与其他书不同的是，本书让读者知道一个组织是如何选择、发起、计划、执行、监控和控制以及收尾一个真实项目的，我们称之为即时培训项目。该书还提供了超过 50 个文档、工具和技术的应用实例，如项目的商务报告、项目图、项目管理计划、工作分解结构、甘特图、费用基线、帕累托图、资源柱状图、执行报告、风险记录、合同、课程学习报告等等。读者可以从本书相关网站上得到这些实例和模板文件。正如 Exxon Mobil 公司的一位退休项目经理、助教 Gilbert S.Leonard 读完本书后所讲：

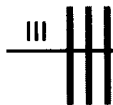
“它全面地提供了这样一些信息：管理一个大项目时什么是最重要的。包括要求的交付物、工作产品和文档。在这个领域里我没有见到如此全面准确地讲述这个主题的一本教材或文档。”

## 提供多种软件应用的模板和无缝集成

大多数组织现在都意识到，在项目管理中能得到许多已有的资源的情况下，没必要自己再重新开发资源。本书就使用了超过 50 个模板来创建多种文档、电子表格、流程图和图表，您可以从本书的相关网站上下载这些模板。本书通篇都采用无缝的方式应用多种软件。如果您正涉及到项目管理、项目群管理和项目组合管理，那么您就必须知道怎样使用各种软件工具来完成您的工作。

## 相关网站

相关网站 ([www.course.com/mis/pm/schwalbe](http://www.course.com/mis/pm/schwalbe)) 提供了一个一站式的信息链接和工具来提高您的学习效率。与其他课程所提供的相关网站一样，该网站将是一个很有价值的资源，您可以得到讲义、在线提问、模板、学生文件和相关链接。您可以通过填写本书内附的教辅材料申请表来登录该网站。您也可以登录作者的网页 ([www.kathyschwalbe.com](http://www.kathyschwalbe.com)) 来查看真实的班级信息、学生项目实例和其他有用的连接。



## 组织和内容

本书一共 8 章，一个附录。前面两章介绍项目管理、项目群管理和项目组合管理，讨论选择它们的不同方法。读者可以了解到全球建筑公司，知道他们是怎样决定开始即时培训项目的。后面的 6 章主要讲项目管理中的 5 个过程组：启动、计划（分为两章）、执行、监控和控制以及收尾。在即时项目的每个过程组中，后面的 6 章用到了多种工具和技术。最佳实践贯穿全文，最后一章作了总结。附录 A 列出了一些推荐的资源来帮助读者更好地了解项目管理。还描述了相关网站所提供的一些信息和列出了一些有用的附加站点。

## 教学特征

本书具有多个教学特征，这样可以更有效地讲解以便读者能容易地理解其中的概念并应用它们。本书的重点是应用最新的概念和真实的项目管理。

## 学习目标、本章小结、讨论题、练习和团队项目

学习目标、本章小结、快速测试、讨论题、练习和团队项目被用来作为综合的学习工具。学习目标是读者完成每章后需达到的目标。本章总结突出了需掌握的关键概念。快速测试帮助读者更好地理解每章中的重要概念。讨论题引导读者对这些关键概念进行思考。练习提供给读者一个对重要技术练习的机会，团队项目也是如此。相关网站提供许多附加的帮助学习的材料，如课程讲义、每章的可交互式的提问。

## 开篇案例和案例总结

在每章的开始处，都有一个与之相关的案例。这些案例能激发读者的兴趣并且通过真实的内容来介绍一些重要的概念。项目管理概念和技术的讨论，都结合到了这些案例和其他一些类似的案例当中。每章的最后还给出了案例总结——一些问题需要克服，一些问题需要更加努力——进一步说明真实的项目管理。



## 什么促进成功？什么导致失败？

我们可以从失败的项目和成功的项目上得到很多有用的经验。本书的每一章都包括一个或多个成功的或失败的真实项目的实例。这些实例进一步说明了掌握每章关键概念的重要性。

## 媒体快照

世界充满项目。许多电视、电影、报纸、网站和其他媒体只强调项目结果（无论好的和坏的）。与媒体强调的一样，将项目管理概念与各种类型的项目相关联，有利于帮助理解和看到这一不断增长领域的重要性。为什么不通过大众化的电视、电影或其他媒体来使人们认识到项目管理的概念，以便愉快地学习项目管理呢？

## 卡通

本书的每章还包括一个卡通图，一些是来源于 **Dilbert**，一些则是原创的，通过这些幽默的卡通图来说明本书的一些概念。

## 关键术语

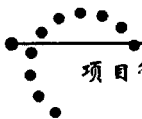
项目管理领域包括许多独特的关键术语，这对这一领域的描述和理解至关重要。关键术语在本书中粗体显示，并且在第一次用到时都给出了定义。在每章的后面按字母顺序给出了关键术语的定义。

## 应用软件

通过一些顶级项目管理软件工具的动手练习，学习起来可以更加主动。如 **Microsoft Project 2003** 以及其他一些工具如电子表格软件和网页浏览器。每一章都能使读者获得阅读所不能得到的动手的经验和一些软件方面的技巧。因此，该书不但适合于那些通过阅读来学习的人，也适合于那些通过实践来学习的人。除了每章后面的练习和团队项目







外，在 *Guide to Using Microsoft Project 2003* 后面还有多个有难度的项目，这在相关网站上可以得到。

## 补充材料

作为教科书，可以得到下面的附录资料。该书所提供的所有教学工具都可以在 [www.course.com](http://www.course.com) 上得到。

- **电子教师手册：**与本书相关的教师手册包含附加的教师资源来帮助备课，包括推荐的讲义和附加的讨论题。
- **Exam View®：**本书配有测验软件包 Exam View，可以让教师创建和管理试卷、局域网和互联网的考试。Exam View 还提供了与书上的内容相关的成百上千个问题，可以使学生生成详细的学习向导供以后复习。基于计算机的和网络的测试允许学生通过计算机来进行测试，这样可以自动给学生测试定级来节省教师的时间。
- **PowerPoint 介绍：**本书的每章都有幻灯片。这可以用来帮助教师进行教学，也可以让网络上的学生进行复习或者打印出来给每个学生。教师可以修改幻灯片或者根据自己要介绍给学生的观点来加入一些自己的幻灯片。
- **远程学习：**课程技术出版社为本书提供了在线的 WebCT 和 Blackboard (版本 5.0 和 6.0) 课程，这些课程提供了最完整的和主动的学习经验。如果您将这些内容加入到您的在线课程中，那您就增加了许多内容，包括自动测试、主题回顾、快速测试和附加的案例项目解决方案。
- **学生在线指南：**请访问本书的相关网站 [www.course.com/mis/pm/schwalbe](http://www.course.com/mis/pm/schwalbe)，获得讲义、模板文件、交互式的测试、*Guide to Microsoft Project 2003*、如何访问基于 Web 的项目管理软件 VPMi 的信息和其他一些有用的资源。

## 致 谢

---

如果没有大家的帮助，我不可能完成一项大的出书项目。感谢课程技术出版社的全体员工，感谢他们的无私奉献和辛勤工作来帮助我出版并销售此书。Maureen Martin, Tricia Boyle, Betsey Henkels, Brooke Booth, Karen Seitz 等很多人在计划和执行所有工作，包括出版此书中都做了相当多的工作。该书提供了很多的细节，课程技术出版社高效地出版了这样一本高质量的书。

感谢许多在此领域的同事和专家，他们对此书提供了很多信息。Paul Sundby 提供了建筑业方面的信息，与 Mike Vinje 分享了他的最好的实践信息，Nick Matteucci 提供了 VPMi 方法，还有其他许多人提供资料并给了我灵感。我真正地欣赏在此领域的项目经理、作者和咨询人员组成的网络，他们都热衷于提高项目管理方面的理论和实践。

我还要感谢我的学生和来自 Minnesota 大学 Augsburg 学院的同事帮我完成书稿的录入工作。他们对提高我的课程提出了很多有用的建议。同时，非常感谢学生提供的实例和在课堂上提出来的问题。通过与学生、教员和全体人员的交流，我学到了项目管理和教学方面的一些新内容。

还有 5 位教员评论家给我提供了此书的极好的反馈。他们是澳大利亚 Southern Queensland 大学的 Aileen Cater-Steel，纽约城市技术学院的 Raffael Guidone，Cy-Fair 学院的 Gilbert S. Leonard，Kingwood 学院的 Linda Holcomb；Cobleskill 纽约 State 大学的 Tom Norris 对完善该书提供了很好的建议。

最后，我还要感谢我的家人。没有他们的支持，我不可能写成此书。我优秀的丈夫 Dan 一直以来都很有耐心并且对我非常支持。我们三个孩子：Anne, Bobby 和 Scott 都非常支持妈妈的工作。我们最大的孩子 Anne 现在已大学毕业，并且在这个秋天将成为一名老师。Bobby 正在上大学，他为他的母亲能出书感到非常自豪。Scott 则很高兴我



能经常在家工作并且写上他的名字。我们的孩子都了解我写本书的原因——我非常高兴培养世界未来的领导者，包括他们自己。

我非常希望得到您对此书的反馈。请将所有的反馈发至我的信箱：  
schwalbe@augzburg.edu。

Kathy Schwalbe, 项目管理专业博士  
Augsburg 学院



# 目 录

<b>第 1 章 项目管理、项目群管理和项目组合管理概述</b> .....	1
1.1 引言 .....	2
1.2 什么是项目 .....	4
1.2.1 项目示例 .....	4
1.2.2 项目属性 .....	4
1.2.3 三重约束 .....	6
1.3 什么是项目管理 .....	7
1.3.1 项目利益相关者 .....	8
1.3.2 项目管理知识领域 .....	9
1.3.3 项目管理工具和技术 .....	10
1.3.4 项目成功 .....	12
1.4 项目群和项目组合管理 .....	13
1.4.1 项目群 .....	13
1.4.2 项目组合管理 .....	14
1.5 项目管理职业 .....	16
1.5.1 建议的项目、项目群和项目组合经理的技能 .....	16
1.5.2 项目管理认证 .....	20
1.5.3 项目管理中的道德问题 .....	21
1.5.4 项目管理软件 .....	21
<b>第 2 章 项目选择、项目群选择和项目组合选择</b> .....	33
2.1 根据商业策略来安排项目 .....	34

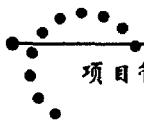


2.1.1	战略计划	35
2.1.2	SWOT 分析	35
2.2	项目选择的 4 阶段计划过程	36
2.3	项目选择的方法	37
2.3.1	关注竞争策略和广泛的组织需求	39
2.3.2	执行财务预测	39
2.3.3	使用加权评分模型	45
2.3.4	执行平衡计分卡	47
2.3.5	难题、机会和指示	47
2.3.6	项目时间框架	48
2.3.7	项目优先权	48
2.4	项目群选择	48
2.4.1	聚焦协作和利益	49
2.4.2	创建项目群的方法	49
2.5	项目组合选择	50
2.5.1	关注企业的成功	51
2.5.2	创建项目组合的方法示例	52
2.5.3	项目组合管理的 5 个层次	53
<b>第 3 章</b>	<b>项目启动</b>	<b>61</b>
3.1	项目管理过程组	62
3.1.1	过程组与知识领域的映射关系	64
3.1.2	开发项目管理方法	66
3.1.3	高层管理人员的重要性	67
3.1.4	组织标准的需要	68
3.2	全球建筑公司即时培训项目的启动过程	68
3.2.1	预启动任务	69
3.2.2	启动任务	71
3.3	认识和理解利益相关者	71
3.3.1	准备利益相关者分析	72
3.3.2	利益相关者分析示例	72



3.3.3	为项目准备一个商务报告	74
3.3.4	商务报告的内容	74
3.3.5	商务报告示例	74
3.4	创建项目章程	78
3.4.1	项目章程的内容	78
3.4.2	项目章程示例	79
3.5	召开项目启动会议	81
3.5.1	启动会议的目的	81
3.5.2	启动会议议程示例	82
3.6	制订基本范围说明书	83
3.6.1	范围说明书的内容	84
3.6.2	部分基本范围说明书示例	85
<b>第 4 章</b>	<b>计划项目, 第 1 部分(项目综合管理、范围管理、时间管理和费用管理)</b>	<b>93</b>
4.1	引言	94
4.1.1	项目计划应该指导项目执行	94
4.1.2	计划任务和输出概述	95
4.2	项目综合管理的计划任务	96
4.2.1	团队合约	97
4.2.2	团队合约示例	97
4.2.3	项目管理计划	98
4.2.4	项目管理计划示例	99
4.3	项目范围管理计划任务	101
4.3.1	范围计划和范围管理计划	102
4.3.2	范围管理计划示例	102
4.3.3	范围定义和范围说明书	103
4.3.4	范围说明书示例	104
4.3.5	建立工作分解结构	105
4.3.6	WBS 示例	108
4.3.7	创建 WBS 字典	110
4.3.8	WBS 字典条目示例	111





4.4	项目时间管理计划任务	111
4.4.1	活动定义	112
4.4.2	创建活动列表及其属性	112
4.4.3	活动列表和属性示例	113
4.4.4	建立里程碑列表	114
4.4.5	里程碑列表示例	114
4.4.6	活动排序	115
4.4.7	网络图	115
4.4.8	活动资源估计	118
4.4.9	活动资源需求示例	119
4.4.10	活动持续时间估计	120
4.4.11	活动持续时间估计的示例	120
4.4.12	制订进度表	121
4.4.13	关键路径分析	122
4.4.14	项目进度示例	126
4.5	项目费用管理计划任务	128
4.5.1	费用估计	128
4.5.2	费用估计的工具和技术	128
4.5.3	费用估计示例	129
4.5.4	费用预算	132
4.5.5	费用基线示例	132

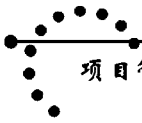
<b>第5章</b>	<b>计划项目，第2部分(项目质量管理、人力资源管理、沟通管理、</b>	
	<b>风险管理和采购管理)</b>	<b>143</b>
5.1	引言	144
5.2	计划任务和输出概述	145
5.3	项目质量管理计划任务	146
5.3.1	质量计划和质量管理计划	146
5.3.2	质量管理计划示例	147
5.3.3	质量度量标准	148



5.3.4	质量度量标准示例	148
5.3.5	质量核对表	149
5.3.6	质量核对表示例	149
5.4	项目人力资源管理计划任务	150
5.4.1	项目组织结构图	150
5.4.2	项目组织结构图示例	151
5.4.3	责任分配矩阵	151
5.4.4	责任分配矩阵示例	152
5.4.5	资源柱状图	153
5.4.6	资源柱状图示例	153
5.4.7	员工管理计划	154
5.4.8	员工管理计划示例	154
5.5	项目沟通管理计划任务	155
5.5.1	沟通管理计划	156
5.5.2	沟通管理计划的示例	156
5.5.3	项目网站	158
5.5.4	项目网站示例	158
5.6	项目风险管理计划任务	159
5.6.1	风险管理计划	159
5.6.2	风险管理计划示例	161
5.6.3	概率/影响矩阵	162
5.6.4	概率/影响矩阵示例	163
5.6.5	风险记录	164
5.6.6	风险记录示例	165
5.6.7	风险相关的合同条款	166
5.6.8	风险相关合同条款示例	166
5.7	项目采购管理计划任务	168
5.7.1	自制或外购分析	169
5.7.2	自制或外购分析示例	170
5.7.3	采购管理计划	171







5.7.4	合同类型	172
5.7.5	采购管理计划示例	173
5.7.6	需求说明书	174
5.7.7	建议请求书或询价请求书示例	175
5.7.8	合同工作说明书	176
5.7.9	合同工作说明书示例	176
5.7.10	供应商评价矩阵	178
5.7.11	供应商评价矩阵示例	178
<b>第 6 章</b>	<b>执行项目</b>	<b>187</b>
6.1	引言	188
6.2	项目综合管理中的执行活动	190
6.2.1	交付物	191
6.2.2	交付物示例	191
6.2.3	问题的解决方案	192
6.2.4	问题的解决方案示例	192
6.2.5	工作绩效信息	194
6.2.6	工作绩效信息示例	194
6.2.7	变更请求	196
6.2.8	变更请求示例	196
6.3	项目质量管理的执行任务	197
6.3.1	推荐的纠正措施	198
6.3.2	推荐的纠正措施示例	199
6.4	项目人力资源管理中的执行任务	200
6.4.1	激励	200
6.4.2	工资影响	203
6.4.3	效率	204
6.4.4	获得项目团队和进行员工更新	207
6.4.5	员工更新示例	207
6.4.6	组建项目团队和评估团队绩效	208
6.4.7	培训	209