

项目管理核心资源库



PROJECT MANAGEMENT WORK BOOK

and PMP®/CAPM® Exam Study Guide
(9th Edition)

项目管理 案例与习题集 (第9版)

哈罗德·科兹纳 著
(美) 弗兰克·P·塞内迪斯
杨爱华、陈丽兰、谢小钦 等译
杨爱华 审校

- ◎ 世界权威哈罗德·科兹纳的“圣经”《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第9版）的配套学习用书；
- ◎ 全新改版，融合项目管理知识体系指南（第3版）的最新内容；
- ◎ 紧扣PMP®/CAPM®考试的最新要求，全面指导备战PMP®/CAPM®认证考试。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

PROJECT MANAGEMENT WORK BOOK

and PMP®/CAPM® Exam Study Guide
(9th Edition)

项目管理 案例与习题集 (第9版)

哈罗德·科兹纳 著
(美) 弗兰克·P·塞内迪斯

杨爱华、陈丽兰、谢小钦 等译
杨爱华 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Harold Kerzner, Frank P.Saladis:Project Management Workbook and PMP®/CAPM® Exam Study Guide (9th Edition)

Copyright © 2006 by John Wiley & Son, Inc

All rights reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Son, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-1127

图书在版编目(CIP)数据

项目管理案例与习题集:第9版/(美)科兹纳(Kerzner, H.), (美)塞内迪斯(Saladis, F.P.)著;杨爱华,陈丽兰,谢小钦等译. —北京:电子工业出版社, 2007.6

(项目管理核心资源库)

书名原文:Project Management Workbook and PMP®/CAPM® Exam Study Guide (9th Edition)

ISBN 978-7-121-04228-7

I. 项… II. ①科… ②塞… ③杨… ④陈… ⑤谢… III. ①项目管理—案例—汇编
②项目管理—习题 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第053726号

责任编辑:刘露明 程少佳

印刷:北京市通州大中印刷厂

装订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:787×980 1/16 印张:23 字数:412千字

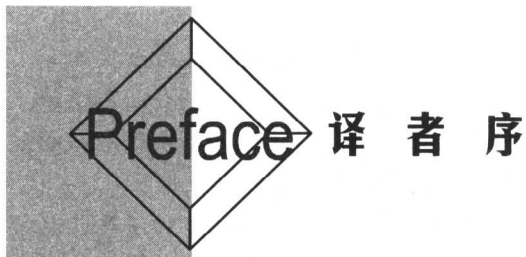
印次:2007年6月第1次印刷

定价:46.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



本书是《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第9版）的配套学习用书，既是一本补充练习册，又是一本补充案例集。它包括选择题、案例题、判断题以及纵横填字游戏，因此也单独可以作为巩固项目管理知识和技能的辅助教材。事实上，对于已经具有一定项目管理知识和经验的管理者，它也不失为一本检验性的读物。对于那些要参加 PMP® 等的各类考生，它更是一本备战的理想工具书。对于参加项目管理知识体系课程培训的学员，书中所选案例有重要的参考价值。

4年前，《项目管理案例与习题集》（第7版）成功上市，作为当今公认最好的项目管理专业书籍之一的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》的配套教材，它赢得了广大读者的认可。很多项目管理专业的学生都把该书作为学习、巩固项目管理知识的重要手段之一，还有一部分准备参加 PMP® 考试的人员都把该书作为考前实战练习的宝典，这都激励着我紧随国际项目管理权威大师科兹纳教授的脚步，将世界最新的项目管理知识带到中国来。

这本书的章节编排与《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第9版）基本一致。只有个别地方稍有改进，但每一章练习和案例相对应章节的内容是一致的。每章的选择题量大小不一，这主要是作者认为有的章节更需要通过选择题来巩固。同时也反映这些章节越来越成为现代项目管理研究的重心。

书中所提供的纵横填字游戏，需要以英文的词组来填写。有一定英文基础的读者，通过这些游戏训练，既可巩固项目管理知识，又可提高项目的专业英语水平。如果英文基础不牢，可以放弃这部分内容。

另外，科兹纳介绍的项目管理经验是美国式的。如果项目管理的教师使用本书，对书中所提的问题，可以做些变通，结合中国的国情，用中国人的思维和习惯来处理。有些调查数据资料，在引用和向学生介绍时，一定要说明出处和背景，

以免让学生误解。

参加本书翻译的是杨爱华(北京航空航天大学)、陈丽兰(北京航空航天大学)、谢小钦、王丽珍,研究生熊健、刘了、陈静和彭珣做了大量的文献查阅和通读工作。在翻译过程中,电子工业出版社世纪波公司的编辑团队,为了确保本书的质量,做了许多艰巨的工作。她们的认真态度让我感动。在此一并致谢!

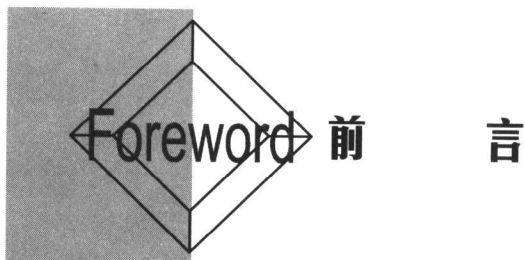
第7版的习题集问世后,有一些读者给我来信,指出过翻译中的不足,我都及时给过回复。借此机会再次向他们表示感谢。期望大家共同来推动中国的项目管理事业。也期望广大读者们对翻译中的不足再次给予批评指正。

杨爱华

于北京航空航天大学紧前院士楼

2007年4月10日

yangah@buaa.edu.cn



本书旨在为广大师生提供一些非常有意义的练习和课后作业，这将有利于学生巩固加强由哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士编写的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第9版）（本书中译本已由电子工业出版社出版。——出版者注）中知识要点的理解与掌握。

本书的相关内容都和项目管理协会（PMI[®]）组织的项目管理职业资格考试（PMP[®]）以及项目经理资格认证考试（CAPM[®]）内容和知识要点有直接的关联，并为这些考试提供了有效的复习方法。

本书也适用于那些希望直接应用项目管理理论及项目管理知识体系指南于实践的学生。

本书囊括了一些有趣的纵横填字游戏、项目管理职业资格考试（PMP[®]）的考试要点、模拟与练习以及一些和资格认证考试中的题型非常相似的样题。

祝读者开卷有益，读书快乐。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

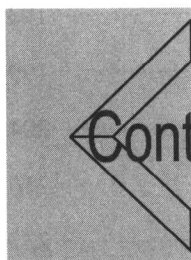
传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

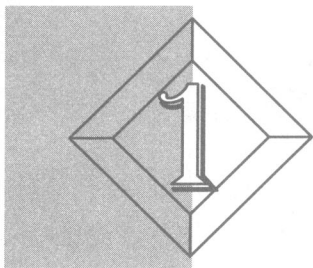
邮 编：100036



Contents 目 录

第 1 章 概述.....	1
第 2 章 项目管理的发展、概念和定义	11
第 3 章 组织结构.....	21
第 4 章 项目管理的组织和人员配置	27
第 5 章 管理职能.....	36
第 6 章 时间管理和压力.....	51
第 7 章 冲突.....	61
第 8 章 专题.....	70
第 9 章 成功变量.....	81
第 10 章 与高层管理者共事	93
第 11 章 计划.....	100
第 12 章 网络进度计划技术	119
第 13 章 项目图	136
第 14 章 定价和估算	142
第 15 章 费用控制	157
第 16 章 项目管理中的平衡分析	172
第 17 章 风险管理	179

第 18 章	学习曲线	193
第 19 章	项目管理在现代的发展	199
第 20 章	质量管理	204
第 21 章	合同和采购	216
第 22 章	情景练习	237
第 23 章	项目管理纵横填字游戏	257
第 24 章	PMP®和 CAPM®考试复习	288
第 25 章	项目管理逻辑问题	336



第 1 章 概述

项目管理本身已经不是一个什么新概念了，它在实践中的运用已经有了几百年、甚至几千年的历史。任何一项重大的任务都要求有一系列具体的目标、一份计划（一份具有连续性的计划）、协作、管理资源以及管理变化的能力。今天，项目管理的方法比以前更加正规，并且许多组织机构都采用以项目的形式运作。一些组织已经成立了项目管理办公室来协助整个组织的项目管理走向标准化。随着项目的思想日益在世界各国的各个组织中普及，这些组织受益匪浅。这些益处包括：更好的资源规划、更准确的估计、更高的质量水平、能更早地识别将要发生的问题以及拥有能更有效地测量和评价项目是否取得成功的方法。

项目具有临时性，每个项目都有明确的开始和结束时间，它们提供的产品或服务具有唯一性。项目管理运用知识技能、工具以及技术来组织项目活动，从而实现项目目标。有效的项目管理是通过应用和优化项目管理过程，来协助项目启动、计划、执行、监督、控制以及收尾每个阶段的。在整个项目的实施过程中，项目经理被派遣到某个项目中，通过有效的管理技术、在各职能经理中间建立的良好协作关系、较强的运用经理权威的以及具有得到跨组织的支持和指导的能力来对整个项目的成败负责。



术语表

可交付成果 一种有形的、可检验的工作产出。

职能经理 一般来说，只有那种拥有资源的经理才会被派遣到项目的具体活动中。

职能经理被认为是拥有某一技能的专家，并且通常能估计出一些关于某项任务需要持续的时间及费用。项目经理在这些职能经理（通常也被叫做直线经理）

的协助下，完成整个项目计划。

非项目驱动 一般来说，这些组织没有一个完整的项目体系，取而代之的是一个职能型组织的架构。他们的工作是和制造业及生产线紧密联系在一起。项目的成立主要是为了改善或支持某个职能活动而服务的。

项目 为了制造某种具有特殊性的产品、服务或结果而成立的一个临时性的组织，该组织具有明确具体的目标、明确的开始和结束时间、资金的限制，消耗一定的资源（人力、设备、原材料），通常具有多职能的以及跨组织的性质。

项目驱动组织 通常也被称做是“基于项目的”，在这种组织中，所有的工作都是通过项目来设计的。每个项目都是单独的资金消耗单元，所有项目的工作相加和整个组织的目标密切相关。

项目管理 为了达到项目要求，项目经理将一些知识技巧、工具和技术运用到项目的活动中，包括项目的启动、计划、实施、监督、控制和收尾等各个阶段，以及整个项目当中。

项目发起人 为该项目授权并为项目提供资金的组织或个人。

三重制约思考法 一个由时间（进度安排）、费用（预算）以及范围（说明书中载明的项目）这三个因素组成的相互对抗的框架。通常会用质量来代替范围（有时候会将质量囊括在范围之内）。



活动、问题和练习

参考《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》（第9版）第1章的知识，得到一些支持信息。阅读下面的问题和练习，并将答案填在空白处。

1. 项目管理成熟度的16个要点

这道练习题主要是为了能在一定的基础上，理解在整个公司范围内实施项目管理体系和改进流程的主要目的。项目成熟度的16个要点的设计是为评估当前的项目管理成熟度水平提供一个基线，协助整个组织持续不断地进行改进，并且可以进一步加强现在已存在的流程，对项目绩效进行全面改进。

练习：复习一下哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士的项目管理成熟度的16个要点，并且识别出下列所列出的问题分别应该采取何种行动。

例如：

（1）引入一个项目管理体系并且能持续地使用它。

采取的行动：对一些关于如何使项目管理能够协助达到组织目标的支持信息

提供管理。从已经有效地引进了项目管理过程和项目管理体系的公司那里获得最佳的实践资料，并对实施管理做一个总结。

(2) 采用一个能激励公司朝着成熟的项目管理发展的宗旨，并且把这条宗旨传给每一位成员。

(3) 致力于在每个项目开始前都能有一个有效的计划。

(4) 紧密联系实际目标，使范围变更最小化。

(5) 意识到费用管理和时间管理是分不开的。

(6) 挑选合适的人来担任项目经理。

(7) 提供给执行人员项目发起人的信息，而不是项目管理信息。

(8) 加强直线经理的参与程度和支持力度。

(9) 重点注重可交付成果而不是资源。

(10) 养成一种有效的沟通、合作和信任的习惯，以便能迅速建立项目管理的威信。

(11) 和整个项目团队以及直线经理分享关于项目如何才能成功的认识。

(12) 避免开没有成果的会议。

(13) 注重于更早、更快，以最低的费用识别和解决问题。

(14) 定期检查进度。

(15) 把项目管理软件作为一种工具——但并不等价于就能拥有高效的计划或适用的技巧。

(16) 依据文件所得经验，建立一个定期更新的全体成员培训计划。

2. 描述一下项目管理如何能使组织受益、影响组织的成功，在达到战略目标方面起到哪些积极作用？

3. 一般用哪三大因素来衡量项目的成败？

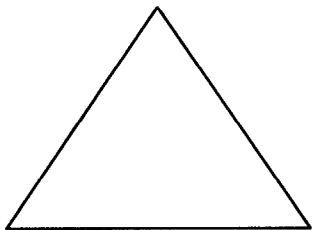
4. 为了能更有效地定义一个项目的成功，一般还需要考虑哪些附加的因素？

5. 在一些组织中，由于组织本身设计的原因，使得产生一些管理空白、功能空白、操作上的空白（导致项目不能按期完成），这些会导致不良的沟通及产品效率低下。请说出产生这些空白的原因以及该如何使这些空白对效率的影响减到最小。

6. 描述一下项目利害关系者，并且列举出您所参与的项目中的项目利害关系者。

7. 下图一般是用来描述项目成功的关键因素之间的关系的，请将这三个因素正

确地标注在图中。



8. 第7题中的图一般用来说明什么？
在一个项目的需求方面存在相互冲突时，这幅图有什么重大意义？
9. 参照第7题中的图，请至少再写出其他3个会影响客户对项目成功的直觉判断的因素。
10. 解释一下为什么为直线经理或职能经理确立一个好的日常工作关系对项目的成功非常重要，并且被认为是项目经理的主要责任。
11. 解释一下项目管理中的“整合优化”这个术语，并描述项目经理的主要角色和职责。
12. 定义职能经理的角色，并至少描述出3种在一个管理着多项目的组织中，职能经理可能会遇到的挑战。
13. 一个项目经理该如何确保他和项目发起人或项目高层管理者之间有着良好的合作关系。
14. **原因和结果。**尽管所有的项目都具有独特性，但是项目经理和项目团队都经历着许多相同的问题。下面列出了一些原因和结果，每个结果都有2个（有且只有2个）原因和它对应，把相对应的原因和结果进行配对并解释选择的原因。
原因：
 - A. 高层的管理人员没有意识到该活动为一个项目
 - B. 在一段时间内，有过多的项目同时进行
 - C. 安排的时间计划没有办法实施
 - D. 在项目的计划阶段没有职能上的输入
 - E. 没有一个为整个项目的成败负责的人
 - F. 对设计上的变更不能很好地采取应对措施

- G. 对客户的变更没有很好的应对系统
- H. 没能正确地理解项目经理的工作
- I. 派遣一个很不合适的人担任项目经理
- J. 没有构成整体的计划和控制
- K. 公司的资源调拨过度
- L. 不切实际地计划和规划时间
- M. 没有承担项目资金的能力
- N. 项目优先级之间的冲突
- O. 没有很好地组织项目办公室

结果		解释
(1) 活动推后完成	原因 1	
	原因 2	
(2) 费用过高	原因 1	
	原因 2	
(3) 行为不够标准化	原因 1	
	原因 2	
(4) 项目员工的流动率很高	原因 1	
	原因 2	
(5) 职能部员工的流动率很高	原因 1	
	原因 2	
(6) 在一个项目中, 两个职能部门扮演着同一种角色	原因 1	
	原因 2	



PMP®/CAPM®考试要点

第1章中所涉及的知识如下要点相关：项目管理体系、项目管理知识领域——项目综合管理。

项目管理体系是一个必须着重记忆的知识点，就像PMBOK®指南中所描述的那样，我们发现可以通过采用一个项目的生命期来定义在项目里逐渐出现的总共达44个的项目流程。这个过程可以归结到项目的九大领域，并且还可以归结到项目的五大过程——启动、计划、实施、监控和收尾之中。

项目管理的九大知识领域包括：综合管理、范围管理、时间管理、费用管理、风险管理、人力资源管理、质量管理、采购管理和沟通管理。这些知识领域以及这些领域涉及的子领域在整个项目管理过程中都是通过项目管理“系统”紧密联系在一起，并且所有的知识都是互相结合、紧密相关、相互依赖的，它们都是项目管理领域不可缺少的一部分。由 PMBOK® 指南可知，它们之间的任何一部分的变动，在一定程度上都会影响到其他领域，它们都是项目管理系统里的一个部分。



重要术语

控制变更委员会 一个被指派或授权去审核或决定变更的价值，并且有权决定是采用或否决某个变更请求的团队或组织。

项目收尾 利用项目管理方法论、项目管理信息系统，以及专家判断法来完成整个项目和实施所有的管理过程。这些过程需要获得正式验收，并且应该形成项目文档以供以后的学习参考。

管理结构 一种保证结构变更（在特征、功能、规模方面的变更）得到管理，并且能预防和减少变更引起的附加费用、范围的变更、或对项目其他方面的影响带来的风险。

约束和假设 在操作的时候你实施的限度和范围是多少？当你被指派去参与管理的时候你会做何种假设？假设在这里是指某个事项的真实性和肯定性。

事业环境因素 这些因素包括：组织文化、被更改后的工业标准、个人的领导方针、数据库，以及存在的一些不利因素。

历史记录 从过去的项目中学到的知识，采用学习和经验传授的形式进行传播，通常有时候也会传授一些职业和社会道德。

综合变更控制 由于九大知识领域在管理过程中是通过综合的形式运作的，在一个领域的改变会带动其他任何一方面或所有的方面的变更，在进行更改之前应该考虑到变更所带来的影响。注意将更改后将会出现的实际情况和计划的基线进行比较，来决定何时进行更改，以及如何进行变更，以使变更对正在进行的项目影响最小。

监控项目工作 通过管理工作绩效、管理变更请求，采用挣值分析技术识别正确措施和预防措施的一系列过程。

组织过程资产 一些标准化的过程。例如：安全、质量保证、健康、可行的计划模板、资金控制、变更控制过程，以及风险管理过程。

组织战略 考虑到你的组织目标和任务，怎样使你的项目能够影响或支持组织。

务必要确保将你的项目目标和组织的目标联系起来。

初始项目范围说明书 该说明主要是描述项目以及期望达到的目标。它主要包括项目的范围、项目的交付的产品和服务、重要的里程碑，以及一些验收标准。

项目章程 授权整个项目及项目使用的资源，同时项目章程也会指派项目经理。

项目管理信息系统 任何一种或一组系统共同工作，用来收集、分类，以及发放该项目的信息。例如：时间报告系统、会计系统、项目管理软件。

项目管理计划 所有整合或协调整个项目所做的努力的活动，包括项目团队所确立的一些子计划。

项目计划 一个被批准的文档，用来提供实施的基线，并且管理这个项目。

利害关系者 不仅要考虑谁是主要的利害关系者，以及其他的利害关系者中谁把这个项目视为对自己的一种威胁、一种障碍，还需要决定谁是阻碍项目的利害相关者，以及他将会把何种风险带入到你的项目中。

项目子计划 这种计划用来支持高层次的项目计划。项目子计划的一个典型例子就是：变更控制计划——这个管理过程为了管理每个领域，包括许多子计划，例如，范围变更控制、时间变更控制、费用变更控制等。这个项目计划或综合项目计划主要是根据项目的复杂程度来决定拥有哪些子计划。

综合项目计划包括许许多多的过程。为了回答一些关于某一项目情形下包括几种不同的过程这一类的问题，我们需要熟悉所有的各类过程，以及确保自己掌握了每个过程的输入、工具、技术和输出。

PMI®非常强调计划的作用。一个好的项目计划要求团队成员之间必须有良好的沟通，并且还要一个有很好的领导才能的项目经理。这样就可以使项目管理团队更加正规，并且能对整个项目有一个更广阔、更综合的理解。



提示：在每个章节和每部分练习的结尾都有一些关于复习 PMP®和 PMBOK®的要点和练习。



习题参考答案

1. 16个要点。

(1)为一些关于如何使项目管理能够协助达到组织目标的支持信息提供管理。从已经有效地采用了项目管理过程和项目管理体系的公司那里获得最佳的实践资

料，并对实施管理做一个总结。

- (2) 认识到并交流项目管理的好处。
- (3) 成立一个识别项目是否处于正常运行的过程和项目计划体系。
- (4) 通过使用 SMART 标准，成立明确的项目目标。
- (5) 使用挣值分析管理法建立一个绩效测量体系。
- (6) 为选择合适的项目经理设定一个基线和标准，应该像注重管理技能一样注重一些软技能。
- (7) 在项目启动时订立一个执行结果的期望值。
- (8) 项目发起人应该和执行经理进行良好的沟通，明确各直线经理之间的优先级，以便能形成一个强有力的项目团队。
- (9) 准备并相互交流检验标准，相互交流范围说明书。
- (10) 得到发起人和高级管理者的支持，确定一个明确的目标，制定一个项目沟通计划。
- (11) 奖励和赏识项目团队，发展一些团队建设活动。
- (12) 明确一个会议的方针，只在合适的时候才能开会。定义会议的目的，产生一个会议日程安排，高效地管理时间。
- (13) 成立一个风险管理计划和管理问题的一套过程。
- (14) 使用挣值分析法进行管理，并成立一个衡量成功的标准。在每个阶段之后都要进行审核。
- (15) 识别出一些将会被管理者接受和使用的项目管理软件，并对他们提供一定的培训。
- (16) 成立一个项目管理办公室，提供一些所得经验的文档。并且确保这种支持是显而易见的。

2. 控制变更、持续改进、质量改进、降低风险，以及提高评估能力。
3. 在计划时间之内、把费用控制在预算之内，以及把实施控制在范围之内（并且质量也在需求之内）。
4. 客户的满意度。从商业上讲，雇员的满意度、运作的时间没有受到干扰、工作范围的变更最小、项目成员对实施管理的认识、项目成员之间的冲突最少，组织一体化，以及服务和产品等这些可交付成果被完全正常运行和检验。
5. 各种职能单元发展他们自己独特的文化，管理等级的差异也许会影响沟通的难易程度、地方保护政策、经理人之间的竞争、不同的优先级、不明确的组