

TURING

WILEY

Bringing the *PMBOK Guide* to Life

A Companion for the Practicing Project Manager

《PMBOK指南》 解析与实践

[美] Frank P. Saladis 著
Harold Kerzner 译
吴峻申 译

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

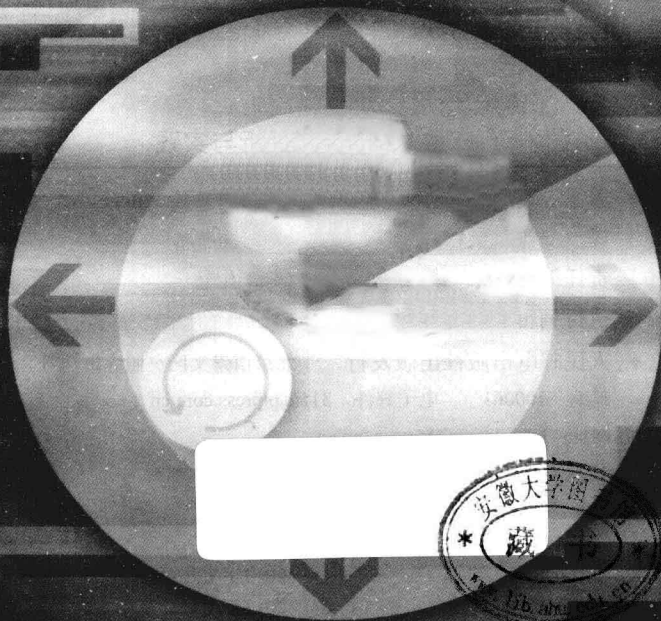
TURING

Bringing the *PMBOK Guide* to Life

A Companion for the Practicing Project Manager

《PMBOK指南》 解析与实践

[美] Frank P. Saladis 著
Harold Kerzner
吴峻申 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

《PMBOK指南》解析与实践 / (美) 塞拉迪斯 (Saladis, F. P.), (美) 科兹纳 (Kerzner, H.) 著; 吴峻申译. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 1

书名原文: Bringing the PMBOK Guide to Life: A Companion for the Practicing Project Manager
ISBN 978-7-115-27201-0

I. ①P… II. ①塞… ②科… ③吴… III. ①项目管理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第267233号

内 容 提 要

本书详细阐述了《PMBOK 指南》中描述的项目管理术语、工具及技巧,并结合项目经理在管理实践中的普遍需求,帮助项目经理在真实的项目管理世界中有效地应用该指南中的工作原理和过程。同时,本书还提供了个项目规划加速器,以方便项目经理将其与指南一起使用,从而量身定制出各类项目计划,以满足客户的需求。

本书内容实用性强,不仅适合初次担任项目经理的人学习,也适合已有多年经验的项目管理专业人士参考,还有助于备考 PMP。

《PMBOK指南》解析与实践

◆ 著 [美] Frank P. Saladis Harold Kerzner
译 吴峻申
责任编辑 朱巍
执行编辑 岳新欣

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 11.75
字数: 171千字
印数: 1—4 000册

2013年1月第1版

2013年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2010-1846号

ISBN 978-7-115-27201-0

定价: 39.00元

读者服务热线: (010)51095186转604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

序

每家公司都有独一无二的项目。这些项目无论从公司规模、从属行业、项目历时长短，还是其客户是内部还是外部、是否有利润以及战略重要性来看，都各不相同。创建能够同时涵盖所有这些特征的项目管理方法是非常困难的，而试图创建一套适用于所有项目的企业项目管理方法则更加复杂。

即使拥有项目管理办公室这样的专门管理部门，大多数公司还是缺乏资源去研究或验证其他公司里成功和失败的项目管理经验，用以改进自身的管理问题。因此，公司管理必须依赖于已成体系的项目管理标准。

《PMBOK 指南》(*PMBOK® Guide*，后面简称《指南》)提供了必要的项目管理知识框架和标准，其真正的使用价值在于：忽略项目个性特征，为公司进行项目管理提供普适性的指导。作为创建项目管理方法的基本资源，《指南》的价值也是无可估量的。

项目管理主要有三种方式：正确的方式、错误的方式以及 PMI 方式。《指南》包含的信息并不一定能全部适用于每个公司，而每个公司也不应该全部拿来生搬硬套。《指南》的价值在于，它仅仅是一份“指南”。

每隔两三年，数以百计的美国项目管理协会成员都会基于当前项目管理的最佳实践，将他们丰富的项目管理知识汇集在一起，对《指南》的内容进行更新。在我看来，为了在当前以及未来更好地应用项目管理的最佳实践，所有公司都应该尽量遵循《指南》提供的项目管理标准。

Harold Kerzner 博士

项目管理执行总监

III 公司 (International Institute for Learning Inc.)

致 谢

真挚地感谢我在项目管理领域结识的良师益友，感谢他们对我的一贯支持，特别是 Harold Kerzner 博士对我的不断鼓励。同时还要感谢我在 PMI 纽约分会、PMI 领导力学院及 IIL 公司的同事。最后，谢谢我的家人，在包容我这位项目经理给家庭生活造成种种麻烦的同时，给予我无私的支持和理解。

Frank P. Saladis

PMI 认证项目管理师

引 言

项目管理领域汇集了来自各行各业的技巧、工具、知识、技术、经验教训、见解和意见。项目经理需要在沟通、财务管理、冲突解决、谈判、规划、组织、领导等众多方面，不断提高自身技能，需要学习很多知识，而这些知识的根基就构成了项目管理知识体系（Project Management Body of Knowledge, PMBOK）。PMBOK 涉及的知识和信息相当繁复庞杂，不可能在一本书里囊括项目管理所需的每个知识点。战略规划、灾难恢复、研发、绿色环保科技、信息技术、建筑，几乎所有关系到人力和计划的行业都少不了项目经理这个角色。许多项目经理也正在不断地研究项目管理的最佳实践，总结过往项目中的经验教训，以提高自己的项目管理水平，更好地执行项目，同时提高项目成功的可能性。

对项目管理持续不断的研究已经催生了很多有关这个话题的书籍。每位作者都希望引入一些新的管理技巧或者寻求某种更有效的管理新方法。有些书确实引入了一些新鲜的管理理念，但大多数是对已有内容的再出版，仅仅是包装上略有不同。这其中最重要的是项目经理通过这些新的书籍、论文和演讲，不断扩充项目管理领域的知识。他们用自己的创造力、创新力和激情，为日益成长的项目管理知识体系添砖加瓦。

年复一年，新的研究数据不断加入，大量项目管理的知识和信息流传了下来，这就需要某种组织体系或标准。PMI（Project Management Institute，美国项目管理协会）收集整合了包括政府、企业以及非营利组织在内的各行各业项目经理的经验，制定出了一套知识标准。项目经理借此可以构建项目管理方法，并从同行的知识中受益。这套标准就是众所周知的《PMBOK 指南》（ANSI/PMI 99-001-2004）。

目前是第4版，该版本已在2008年12月出版。^①

正如大家所知，《指南》的创建和发展得益于一批志愿者，他们奉献自己的时间和专业才能，不断对这套体系加以完善。它已经被全世界成千上万位项目经理所使用，并至少翻译成八种语言出版发行。同时，它也是PMI提供的PMP（Project Management Professional，项目管理师）认证考试教材。对于无数企业及其PMO（Project Management Office，项目管理办公室）来说，它也是规划项目或定制项目管理方法时必备的一本参考手册。

不管项目经理处于企业的哪个层次，也无论项目是什么类型的，从含有限可交付物的短期项目到大而复杂的项目，《指南》都极其实用。但是，需要特别注意，它仅仅是一本指南，而不是实用大全。它为项目规划提供了坚实的基础，给出了关键过程和便于理解项目的知识框架。人们对《指南》持有很多不同的观点和看法，对应该如何使用它，甚至是对其中某些内容尚存在不少争议。但是，无论从何种视角看，对任何项目经理来说，它都是一本颇有价值的参考手册。

《PMBOK 指南》——基础

《指南》为制定项目规划、PMO 管理方法或企业通用工作过程提供了坚实的理论基础。我们首先要以项目管理知识体系为导向，也就是说，我们要熟悉文档中的信息是如何呈现的，并且深谙《指南》使用的具体术语。这极其重要，因为虽然这些术语在很多行业中广泛使用，但含义不同，很容易引起困惑和误解。另一个需要记住的重要事项是，《指南》只是一份指南。在一本400多页的书中不可能浓缩有关项目管理的全部知识。它只是给出了经过多年工作总结形成的许多项目管理最佳实践，运用这些实践（有很多种选择，具体取决于项目类型）也许，我想强调也许，可以成功管理项目。

《指南》的第1~3章简要介绍了项目管理，并为后续章节建立了基础框架。这3章引入了42个项目管理过程，并将它们按照9大知识领域、5大过程组进行划

^① PMBOK® Guide 2008年版的中文版《项目管理知识体系指南》已于2009年在国内出版。——译者注

分。后续章节则逐一详述了这 9 大项目管理知识领域。

项目管理知识领域的简述

整合管理（Integration Management）

这个知识领域强调了普遍认可的项目经理职责——协调项目并汇总所有项目成果（项目可交付物）。

范围管理（Scope Management）

定义和确定什么工作是必须要做的，包括建立明确的项目目标、定义主要的项目可交付物、控制可交付物的变更等。范围管理还包括创建工作分解结构（一种将项目主要组成部分进行分解的方法，目的是改进项目计划，并辅助项目整体控制），用以更好地理解项目复杂程度。

时间管理（Time Management）

通过活动定义、活动排序、估算活动工期、确定活动关键路径、制定进度以及有效管理进度和时间问题等手段使项目进一步明确。

成本管理（Cost Management）

它涵盖了项目管理生命周期中进行项目成本估算、分时成本预算以及控制成本等工作内容。

质量管理（Quality Management）

这个领域包括制定确保满足需求的计划、建立质量评估策略、理解质量专家提出的质量原理、制定质量保证过程以及控制所有项目可交付物的质量。

人力资源管理（Human Resource Management）

它包含了项目干系人的确认、项目团队的建设、团队激励以及对管理风格和企业架构的了解。

沟通管理（Communications Management）

该领域包括规划和发布信息流程，以便传送的信息正确且发送给合适的项目干系人，同时涵盖了项目绩效报告、项目干系人管理以及切实有效传递信息过程的制定。此外，沟通管理还包括充分理解发送者—接收者模式（发送消息、可能发生的消息失真以及反馈回路）。

风险管理（Risk Management）

这个领域包括潜在项目风险的确认、通过定性分析（采用专家意见和经验）或定量分析（采用数学模型和计算机模拟方法）对潜在风险优先级的确定、对风险情况的应对和风险监控过程的制定。

采购管理（Procurement Management）

这个领域要逐一确定产品和服务是购买还是由企业内部研发，还包括采购规划和诸如投标邀请书（RFP）这样的采购文件的制定。它也涉及了对相关合同类型的决策、谈判术语、卖方选择、项目执行期间的合同管理以及之后的管理项目收尾与合同收尾工作。

目前，《指南》的内容越来越丰富，应用越来越广泛，而本书的目的正是在它与进行项目管理实践的项目经理之间架设一座桥梁。它并非有关项目管理所有主题的大全，而是切实地提供了一系列的补充知识、术语说明及项目管理工具和技巧的使用方法的建议，以及由《指南》提供的信息直接制定而成的模板。同时，本书还提供了一些学习的建议与提示来帮助人们更有针对性地备考 PMP。另外，我们还提供了一个项目规划加速器（Project Plan Accelerator, PPA）。项目经理和项目团队可以将它与《指南》一起使用，从而量身制定出各类计划以满足客户及投资方企业组织的需求。

目 录

第 1 章 项目经理为什么需要这本书	1
1.1 《指南》与项目的关系	3
1.2 如何使用《指南》	3
1.3 知识领域和过程组	7
1.3.1 项目管理流程	8
1.3.2 输入的目的	10
1.3.3 工具及技巧	12
1.3.4 输出	13
1.4 《指南》：给项目注入活力	13
1.5 《指南》之项目规划加速器	14
1.5.1 如何使用项目规划加速器	15
1.5.2 为什么项目经理需要这本书	15
第 2 章 项目全景	18
2.1 项目启动过程	20
2.1.1 开始	20
2.1.2 项目选择	23
2.1.3 制定项目章程	23
2.2 规划过程	25
2.3 执行、监控及收尾过程	29
2.3.1 执行	29
2.3.2 收尾过程和项目收尾	30
2.4 项目审核	30
2.5 说说表彰和致谢	31
2.6 《指南》项目规划加速器（PPA）	31
第 3 章 项目规划中的 SWOT 分析	34

第 4 章 制定项目管理方法	38
4.1 有关项目管理方法的问题	38
4.2 项目规划加速器	41
第 5 章 确定项目成功的标准	43
5.1 项目成功的典型因素	44
5.2 项目规划加速器	49
第 6 章 制定绩效度量	51
6.1 设置项目目标	53
6.1.1 定义项目目标	53
6.1.2 最终目标	55
6.1.3 制定绩效度量过程	55
6.2 项目规划加速器	60
第 7 章 简化监控过程	62
第 8 章 变更控制过程	69
8.1 管理项目变更	72
8.2 项目规划加速器	76
第 9 章 确定角色及责任	78
第 10 章 风险管理——项目必备过程	85
10.1 风险管理的经验教训	89
10.2 确认项目风险及风险种类	90
10.3 风险管理之 CYA 策略	93
10.4 项目规划加速器	96
第 11 章 项目成功策略	99
第 12 章 项目经理的快速知识积累：提示、工具和技巧	106
12.1 《指南》与项目管理核心知识体系的关系	108
12.2 核心知识精华	108
12.3 项目整合管理	109
12.4 项目范围管理	114

12.4.1	项目范围规划	115
12.4.2	项目范围定义或定义项目范围	117
12.4.3	创建 WBS	117
12.4.4	项目范围核实或核实项目范围	118
12.4.5	项目范围控制或控制项目范围	118
12.5	项目时间管理	119
12.5.1	活动定义	119
12.5.2	活动定义的工具及技巧	119
12.5.3	活动排序或排列活动顺序	120
12.5.4	活动资源估算或估算活动资源	121
12.5.5	活动工期估算	121
12.5.6	进度制定或制定进度	122
12.5.7	进度控制或控制进度	123
12.5.8	网络图使用的术语和简称	124
12.6	项目成本管理	125
12.6.1	成本估算或估算成本	126
12.6.2	成本预算或制定预算	128
12.6.3	成本控制	128
12.6.4	需要记住的关键术语	129
12.6.5	成本管理公式和相关术语	130
12.6.6	挣值分析公式和相关术语	131
12.7	项目质量管理	133
12.7.1	质量规划或规划质量	133
12.7.2	质量保证	135
12.7.3	质量控制	135
12.8	人力资源管理	137
12.8.1	企业组织结构	138
12.8.2	权力类型	138
12.8.3	人力资源管理的工具及技巧	139
12.8.4	团队冲突和建设的各个阶段	140
12.8.5	激励	141
12.9	项目沟通管理	143
12.9.1	确认项目干系人	145
12.9.2	沟通规划或规划沟通	145
12.9.3	信息发布或发布信息	146
12.9.4	管理项目干系人期望	146

12.9.5 绩效报告或报告绩效	147
12.10 项目风险管理	147
12.10.1 风险确认	149
12.10.2 风险管理的工具及技巧	150
12.10.3 风险应对策略	151
12.11 项目采购管理	151
12.11.1 合同类型	152
12.11.2 采购管理的工具及技巧	154
第 13 章 利用模板实践《指南》	157
13.1 项目章程模板	158
13.2 项目管理清单	159
13.3 项目评审或健康检查	160
13.4 项目范围说明书	162
13.5 项目危险性报告——报告“棘手的项目”	164
13.5.1 管理陷入麻烦的项目	164
13.5.2 危险性报告示例	165
13.6 收尾工作分解结构	166
13.7 项目质量计划大纲	168
13.8 质量计划大纲	168
13.9 风险管理	171
参考文献	175

第 1 章

项目经理为什么需要这本书

写本书的主要目的就是在称为“项目管理知识体系”的 PMI 项目管理教材 (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 也就是广为人知的《PMBOK 指南》) 与项目经理的需求之间建立联系。本书可供各行业的项目经理参考。它旨在为项目管理过程提供更多有益的信息, 同时对《指南》中涉及的各种项目管理工具、技巧和过程进行更具实用性的解释。有许多关于项目管理的书中都包含了推荐的管理方法、管理模板、已定义的成熟工作流程和过程及最佳实践, 其中很多都是极佳的参考资料。本书主要针对进行项目管理工作的从业者, 特别是那些正在面对较复杂项目的管理者。

本书将当前项目经理的实际工作需要与《指南》中描述的项目管理术语、工具、技巧、管理过程需要及产生的文档 (在 PMI 术语中称之为过程输入和输出, 以下统称为“输入”和“输出”) 直接联系起来, 其目标是为项目经理提供一系列快速参考和信息资料, 以便将工具及技巧转化成切实面向实践的管理模板、可执行的工作步骤、清晰的工作过程和普遍认可的管理方法。

本书的内容和参考资料不仅适合初次担任项目经理的人学习, 也适合那些已有多年经验的项目管理专业人士作进一步提高之用。本书的内容可以帮助有经验的项目经理, 进一步完善当前正在使用的项目管理实践, 或者激发他们的创造力和创新能力, 从而能够提高项目管理的效率。本书还能帮助项目经理及正在学习项目管理的

人区分哪些是具有普遍实践意义的过程，而哪些是特定于某个企业的过程。

我听到很多人把《指南》称为“PMI方式”，还有人以“正确的方式，错误的方式以及PMBOK方式”三项来论述项目管理方法。《指南》并没有向我们展示什么是正确的方式，什么是错误的方式，在我看来，它也不是所谓的“PMI方式”或“PMBOK方式”。《指南》中的全部内容，来源于上百位来自各行业的愿意分享各自项目管理经验的项目经理。这些经验和知识被系统整理为9大知识领域和5大过程，为制定企业级项目管理方法奠定了基础。简而言之，不管使用哪种管理方法，总会有一些适用良好的项目，同时也有一些适用得不够好的项目。如果某种项目管理方法能够充分结合企业文化、工作准则、业务目标以及生产能力的实际情况，并由逻辑、常识以及项目管理基本原则发展而来，那么对企业来说，这就是“正确”的项目管理方法。任一企业级项目管理方法中涉及的很多项目管理步骤和工作过程可能都可以在《指南》中找到原型，或者与《指南》中描述的工作过程有直接关系。我相信，多数项目经理都会同意这样一个观点：无论管理何种类型的项目，对于项目管理这个学科或者职业来说，项目管理的基本原则是相同的。这些基本原则在应用过程中需要修订，并结合企业自身特点选择不同的方法，从而实现基本的目标：按时完成、不超预算并符合规范要求。（当然，还有其他目标需要考虑，但是这些基本目标是普遍认为关乎项目成败的因素。）《指南》提供的是一个坚实的框架，据此能够制定出很可能被企业中项目干系人接受的项目管理方法。它不会极其细致地描述制定完整的项目管理方法的细节，但是为项目经理提供了一份无数先行者多年积累的项目管理经验作为参考。

本书的目的就是让项目经理了解诸多项目管理知识，更好地完成自己的工作，鼓励项目经理尽力拓展自己的专业知识，对当前的工作流程适时提出异议，甚至提出更新颖、更有效的项目管理方法，以适应这个挑战与机遇并存的世界。我也希望本书能够就如何更加有效地管理项目激发读者的更多观点，进一步开拓项目经理的创造性思维，促进项目管理知识的发展与传播。

1.1 《指南》与项目管理的关系

《指南》是从事各行各业的项目经理制定的项目管理工具、技巧和过程的集合。这些经理们自愿地奉献自己的时间和专业知识，建立了一套被普遍认可的项目管理标准。无论对哪个行业而言，它都为项目经理、项目管理从业人员以及将要成为项目经理的人们提供了一个极有价值的知识源泉。《指南》很容易在许多项目管理办公室以及正从事项目管理工作的项目经理们的“资料库”中找到，它提供了制定项目管理方法的基础。挑战在于吸收其中的信息，并将其以最有效、最适合的方式应用于实际的项目环境。本书着眼于具体的技巧、术语的解释和工具的应用，以使项目经理能更高效地应用《指南》所描述的原则和过程。这些技巧使得《指南》从一套框架和参考标准转化成项目经理手中的一件利器。

项目管理和其定义的过程实际上是不不断发展的各行各业的知识的集合，这些知识源于多年的管理经验、人类行为研究、组织间关系分析、战略性计划制定、冲突管理、财务计划执行、组织结构理解以及整体组织绩效等。其中，最重要且最复杂的是那些源于并涵盖企业管理各个方面的最佳实践及信息库。《指南》的编著者条理清晰地组织这些知识，却并不希望人们将这些知识看做是规则和规章制度的集合。它为制定具体的项目管理方法提供了理论基础，从而帮助企业通过有效的项目管理过程完成其项目及战略性目标。通过和其他专业人员的交流、著书撰文以及其他知识传播形式，已完成项目中的经验教训被总结并记载下来与他人共享（只要有可能的情况下），并不断加入到这个日趋庞大的知识体系。

1.2 如何使用《指南》

很多项目经理把《指南》当做管理项目的一种方法，全盘接受后便一丝不苟地依此实行，仿佛这就是项目管理中必须要遵守执行的法律规范。他们甚至宣称不完全遵循《指南》就一定会导致项目的失败，引起客户的不满，并付出惨重的代价。其实，这种思想会导致一种僵化的项目管理方式，大家会据此而强行采用

某种不合时宜甚至适得其反的项目管理技巧或过程。很多情况下，这会导致管理层人员和项目团队成员互相抵触，甚至放弃使用《指南》进行项目管理。

要想灵活运用《指南》，我们要做的第一步就是要明白它仅仅是一份指南（见图 1-1）。它描述的管理过程、工具及技巧都应该在适合的情况下才能在实际工作中考虑使用。若用一种僵化的态度和方法来对待《指南》，只会导致项目团队或其他项目干系人的竭力抵制，会让项目团队成员对项目经理产生“固执己见”的看法，会使整个过程变得困难重重，甚至会让公司上层管理人员或项目投资入横加干涉项目经理的工作。为了防止这些情况发生，对项目经理和整个项目团队来说，重要的是首先要了解《指南》的制定过程及其组织结构，审视各个知识领域描述的每个过程组中的每一项输入、工具及技巧、输出，并理解他们在项目规划和执行时的相互依赖关系。

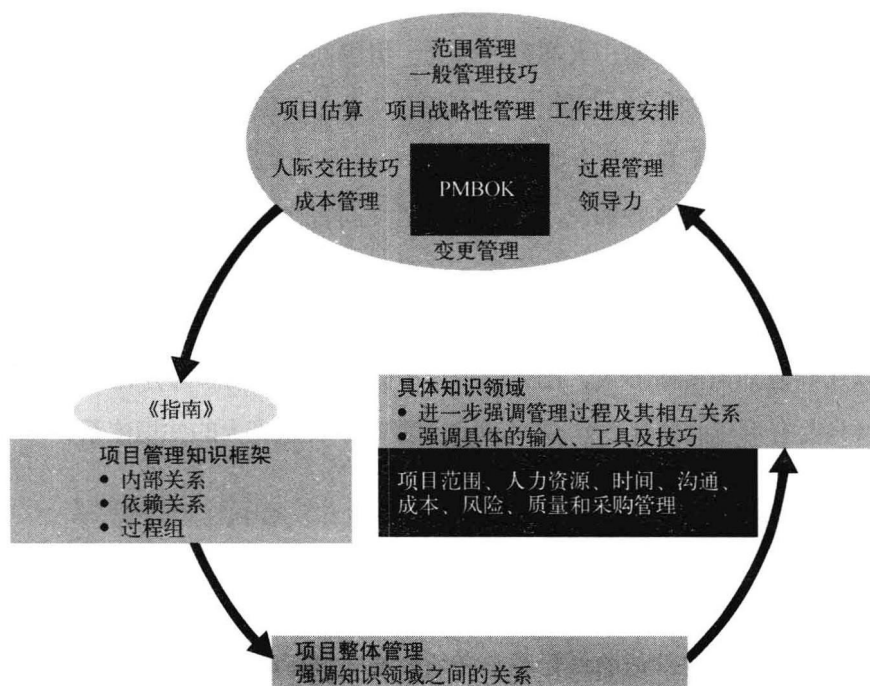


图 1-1 项目管理生命周期