

项目
管理

项目管理经典译丛

A User's Manual to the PMBOK® Guide
(2nd Edition)

PMBOK® 指南 使用手册

(第2版)

[美] 辛西娅·斯塔克波尔·施耐德◎著
叶红星 问静园◎译

项目管理领域全球专业标准《PMBOK® 指南（第5版）》的姐妹篇

《PMBOK® 指南（第4版）》一书的作者

辛西娅·斯塔克波尔·施耐德的更新力作

项目经理理解和运用《PMBOK® 指南》的
必备手册



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY



项目管理经典译丛

A User's Manual to the PMBOK® Guide
(2nd Edition)

PMBOK®指南 使用手册

(第2版)

[美] 辛西娅·斯塔克波尔·施耐德◎著

叶红星 问静园◎译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

PMBOK 指南使用手册: 第2版 / (美) 施耐德 (Snyder, C.S.) 著; 叶红星, 问静园译. — 北京: 中国电力出版社, 2014.4

(项目管理经典译丛)

书名原文: A user's manual to the PMBOK guide: 2nd edition

ISBN 978-7-5123-5789-1

I. ①P… II. ①施… ②叶… ③问… III. ①项目管理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 075195 号

A User's Manual to the PMBOK Guide, 2nd Edition (978-1-118-43107-8/118-43107-3)

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2014-1561



中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华

责任校对: 邓明达 责任印制: 赵磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年6月第1版·2014年6月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·17.75印张·350千字

定价: 45.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

译者序

本书是项目管理领域全球专业标准《项目管理知识体系指南（第5版）》（简称《PMBOK®指南（第5版）》）的姐妹篇。它是《PMBOK®指南（第4版）》一书的作者辛西娅·斯塔克波尔·施耐德的更新力作，是项目经理理解和运用《PMBOK®指南（第5版）》的必备手册。

本书按实施项目管理时应遵循的5大过程组，而不是学习时遵循的10个知识领域，与众不同地诠释了项目管理的重点内容。它不仅从实用角度用项目经理更加容易理解的语言精粹解读了《PMBOK®指南》的许多核心内容，而且还提供了如何运用47个项目管理过程中的大量工具与技术的众多示例，以及作为过程输入或者输出的项目管理子计划和不少重要的项目文件的实用模板。

《PMBOK®指南》用高度浓缩的语言讲解每个过程的定义与目的、输入、工具与技术和输出，一般不举综合案例，这对于初学者来说就会显得比较抽象和难于理解，特别是觉得各种工具与技术之间缺乏内在联系从而难于记忆。这是我在众多PMP项目管理认证培训教学过程中经常听到的许多学员阅读《PMBOK®指南》之后的真实反馈。他们强烈希望我能向他们推荐一本能够解决这个问题的好书。本书就是一本他们一直渴望拥有的书！本书中不仅综述各个工具之间的内在联系和实际运用的场景，而且还提供了大量真实示例供读者具体理解许多概念和工具。人际关系技能、各种估算方法、关键路径法（CPM），特别是挣值管理（EVM），一直都是项目管理教学中的重点和难点，书中提供的大量示例会让学员们觉得学习这些概念和工具不再困难！

本书浓缩了《PMBOK®指南（第5版）》的精华。它不仅可作为计划参加PMP认证考试和过去已经获得PMP证书的项目经理的一本全面的和精练的指导用书，而且特别可供实际从事项目管理的专业人士做参考书。

首先，这本书的翻译团队特别感谢中国电力出版社给我们机会将这本书翻译后介绍给愿意学习项目管理的中国读者。

然后，我要诚挚感谢我的同事和好朋友问静园女士。她淋漓尽致地发挥了她的善于交际和广交朋友的优点，为这本书翻译团队的建立做出了不可磨灭的贡献！翻译团队进行了多次

的交叉评审，我相信这一定会大大提高这本书的翻译质量。

我也要重点感谢徐超为翻译团队购买了此书的英文电子版，这样大大减少了翻译团队翻译图表所需的工作量。

我要特别感谢卓跃萍！她在繁忙的结婚准备期间，不仅参与内容翻译，而且极其认真地审阅了范围管理、人力资源管理和干系人管理的相关内容。她对项目管理的许多真知灼见都在其中得到了完美体现！

感谢翻译团队每一位成员的辛勤付出！正是你们的无私奉献和下班之后的挑灯夜战使本书得以面世。

本书共 29 章。谢燕瑜翻译了第 1 章、第 2 章和第 29 章，为此书的翻译奠定了首尾。王勇翻译了第 3 章。邬彦达翻译了第 5 章和第 21 章。问静园翻译了第 4 章、第 6 章、第 8 章、第 15 章、第 20 章、第 22 章、第 24 章以及附录。陈芳翻译了第 9 章。惠欣欣翻译了第 16 章。卓跃萍翻译了第 10 章、第 17 章和第 25 章。徐超翻译了第 12 章、第 18 章和第 27 章。潘建红和陈亚芹通力合作翻译了第 13 章、第 19 章和第 28 章。叶红星翻译了第 7 章、第 11 章、第 14 章、第 23 章和第 26 章，并审阅了全书。

本书在翻译过程中努力追求“信、达、雅”的翻译境界，但是由于水平有限，书中难免有不妥或错误之处，还望读者批评指正。

译 者

前言

本书的目的在于帮助项目经理更加容易理解《项目管理知识体系指南（第5版）》（以下简称《PMBOK®指南（第5版）》）。

它用更易理解的语言呈现来自《PMBOK®指南（第5版）》的信息，并且描述如何运用各种各样的工具与技术。简而言之，它使《PMBOK®指南》更加容易理解，并且帮助读者实施《PMBOK®指南》中描述的做法。

本书中的信息只基于《PMBOK®指南（第5版）》^①的信息。因此，读者将发现相同的定义和许多同样的图表。这样我们将不会给每个《PMBOK®指南》引用作脚注^②，因为正如我们已经提到的，那是内容的唯一来源。

本书的附录中包括一些表单，它们向读者显示了如何运用一个表单或者模板在一个特定的文件中记录信息。这些表单能在由 PMI 和 Wiley 出版的《项目经理的表单书》（*The Project Manager's Book of Forms*^③）一书中找到。同样，由于这是表单的唯一来源，我们将不会给每个引用作脚注。

为了使本书更易阅读，我们使用了各式各样的图标、表格、数据流图和标注框。例如，当我们使用来自《PMBOK®指南》的一个定义时，我们插入了一个词典图标。在每个过程的开始，我们描述此过程，然后显示来自《PMBOK®指南》的一张数据流向图，以便你能看到信息如何从过程流过、信息来自何处以及信息去往何处。标准框可以用来列出一个特殊文件的元素。

信息按照过程组呈现，而不是像《PMBOK®指南》那样按知识领域呈现。因为本书是为了协助读者管理项目，我们感到用与读者在项目上应用信息相一致的方式呈现信息会更有帮助。我们希望这本使用手册能够帮助读者交付成功的项目！

① 项目管理知识体系指南（第5版）。美国项目管理协会，14 Campus Blvd., Newtown Square, PA。

② 为了方便中国读者阅读，译者在书中添加了每个引用在《PMBOK®指南（第5版）》中文版中的具体位置。

③ 项目经理的表单书：《PMBOK®指南（第5版）》伴侣。John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ。

致谢

本书是团队协作出版物的精彩范例。首先，一如既往，我感谢鲍勃·阿让蒂讷对我工作的持续支持和促进。我感激你确保按时和尽可能以最有生产力的方法完成一切的辛勤付出。我总是期望赶上国民大会，并且庆祝最新的成就！我感激艾米·奥德姆和克斯廷·那斯迪欧整顿好一切并在被压缩的时间内使本书得以出版所做的一切工作。我知道你们为了确保本书的出版而到处奔波。谢谢你们！

感谢我在 PMI 出版社的好朋友们。唐·格林伯格，你是一种大自然的力量。对于出版和如何使事情在 PMI 行得通你知道那么多。我十分感谢你在出版图书上对我的持续支持！巴巴拉·沃尔什，你是人中龙凤，你在你的领域是那么的聪明。我实在感谢你使本书更具用户友好性的远见卓识，感谢你的专业支持和友谊，这两点对我都意味着很多。萝贝塔·斯托勒，你是一名卓越的编辑、极好的人！感谢你的帮助使本书成为一本更好的书。

最后，感谢《PMBOK®指南（第 5 版）》团队。你们做了更新此标准的精彩工作！

目录

译者序	
前 言	
致 谢	

第 1 章 引论	1
关于本书	1
项目管理过程组	2
项目管理知识领域	3
第 2 章 关键概念	6
项目、项目集和项目组合	6
项目生命周期	7
渐进明细	7
裁剪	8
事业环境因素	8
组织过程资产	9
第 3 章 启动项目	12
启动过程组	12
项目发起人角色	12
项目经理角色	13
制定项目章程	14
识别干系人	17

第4章 规划整合	21
规划过程组	21
规划环	22
项目整合管理	23
制定项目管理计划	24
第5章 规划范围	29
项目范围管理	29
规划范围管理	30
收集需求	33
定义范围	41
创建 WBS	45
第6章 规划进度	51
项目时间管理	51
规划进度管理	52
定义活动	54
排列活动顺序	58
估算活动资源	62
估算活动持续时间	66
制定进度计划	70
第7章 规划成本	82
项目成本管理	82
规划成本管理	82
估算成本	85
制定预算	90
第8章 规划质量	94
项目质量管理	94
规划质量管理	96

第 9 章 规划人力资源	106
项目人力资源管理	106
规划人力资源管理	107
第 10 章 规划沟通	112
项目沟通管理	112
规划沟通管理	112
第 11 章 规划风险	117
项目风险管理	117
规划风险管理	118
识别风险	124
实施定性风险分析	129
实施定量风险分析	132
规划风险应对	137
第 12 章 规划采购	141
项目采购管理	141
规划采购管理	142
第 13 章 规划干系人	150
项目干系人管理	150
规划干系人管理	150
第 14 章 执行项目	154
执行过程组	154
指导与管理项目工作	155
第 15 章 执行质量管理	159
实施质量保证	159

第 16 章 执行人力资源管理	164
组建项目团队	164
建设项目团队	168
管理项目团队	172
第 17 章 执行沟通管理	178
管理沟通	178
第 18 章 执行采购管理	181
实施采购	181
第 19 章 执行干系人管理	185
管理干系人参与	185
第 20 章 监控项目	189
监控过程组	189
监控项目工作	190
实施整体变更控制	194
第 21 章 监控范围	199
确认范围	199
控制范围	201
第 22 章 监控进度	204
控制进度	204
第 23 章 监控成本	208
控制成本	208
第 24 章 监控质量	219
控制质量	219

第 25 章 监控沟通	224
控制沟通	224
第 26 章 监控风险	227
控制风险	227
第 27 章 监控采购	231
控制采购	231
第 28 章 监控干系人参与	235
控制干系人参与	235
第 29 章 结束项目	238
收尾过程组	238
结束项目或阶段	239
结束采购	241
附录	243

第 1 章

引论

本章包括

- ◆ 关于本书
- ◆ 项目管理过程组
- ◆ 项目管理知识领域

关于本书

本书是为了帮助项目经理更容易理解《PMBOK®指南（第 5 版）》。《PMBOK®指南》是一个标准，因此它定义大多数时间大多数项目中**什么**被当作良好实践。注意：它不定义最佳实践，它定义良好实践。最佳实践倾向于具体的行业和组织。因为《PMBOK®指南》是一个标准，它不是描述性的。换句话说，它不告诉你**如何**实施这些实践，它纯粹识别它们。

《PMBOK®指南》也促成了一套通用的项目管理词汇表，因此能够在项目经理、发起人和他们的团队成员之间对项目管理进行有效沟通。

许多项目经理、项目管理办公室（PMO）和组织误认为《PMBOK®指南》是一套项目管理方法论，其实它不是。项目管理方法论是一套用于管理项目的实践、政策、程序、指导方针、工具、技术等。本书不是一个方法论，它使用了《PMBOK®指南》中的信息，将其用更易于理解的语言进行描述，并解释如何应用各种工具与技术。简而言之，它使《PMBOK®指南》更易于理解，并帮助你实施书中所描述的实践。

本书中的信息严格遵从《PMBOK®指南（第 5 版）》的信息。因此，你会发现完全一样的定义和一些相同的表格和图。

为了使本书更容易阅读，我们使用了各种各样的特色，例如定义、举例、小建议和数据流向图。在每一个过程的开始，我们描述过程，显示输入、工具与技术和输出，然后显示来自《PMBOK®指南》中的数据流向图，以便你能了解这些信息是如何在这个过程中进行流转的，它来自于哪个过程，和它下一步去往哪个过程。在某些情况下，我们提供在一个特定文件中典型出现的元素清单。有时包括显示你能如何在文件中记录这些信息的参考表单。这些表单可以在附录中找到，也可以在以印刷和电子形式的《项目经理的表单书》中找到，该书由 PMI 和 John Wiley & Sons 出版。

项目管理过程组

项目管理标准由 47 个独立的过程组成。过程由一组相互关联的行动和活动所组成，以实现预先规定的产品、成果或服务。过程包括了输入、工具与技术和输出。因此，本书将遵从呈现一个过程的结构，然后讨论组成过程的各个输入、工具与技术和输出。



输入：在开始一个过程前所必需的、来自项目内外的任何东西。可以是前一过程的输出。

工具：在开展活动中产生产品或结果所用的某种有形的东西，如模板或软件。

技术：为开展活动产生产品或结果或者交付服务而由人力资源使用的一个定义的系统程序，它可以使用一个或多个工具。

输出：由某个过程产生的产品、结果或服务，可能成为后续过程的输入。

为了便于理解过程，PMI 已经识别了 5 个过程组。这 5 个过程组分别是：启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组。



启动过程组：定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，授权开始该项目或阶段的一组过程。

规划过程组：明确项目范围，优化目标，为实现目标制定行动方案的一组过程。

执行过程组：完成项目管理计划中确定的工作，以满足项目规范的一组过程。

监控过程组：跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程。

收尾过程组：完结所有过程组的所有活动，正式结束项目或阶段的一组过程。

在图 1-1 中注释了在项目的每个阶段和整个项目中过程组如何交互。启动过程组中的过程用于识别项目或阶段的高层级的定义和获得授权。一旦完成以上过程，这些高层级信息将在规划过程组中得到进一步的阐述。当然，我们不仅仅在项目开始做计划，还要花费大量时间在项目规划的第一部分，但当我们进入执行过程组——我们实际创建和开展项目工作的地方——若事情不像所期待的那样，我们就将需要在更细层级上规划和重规划。事实上，监控

过程组用于比较我们计划的进展和我们实际的进展。如果这两者的一致性在可接受范围内，我们将继续项目工作；如果不一致，我们将需要计划纠正措施或预防措施来使我们的绩效匹配我们的计划。最后，我们将使用收尾过程组来结束工作，并对项目或阶段信息归档。

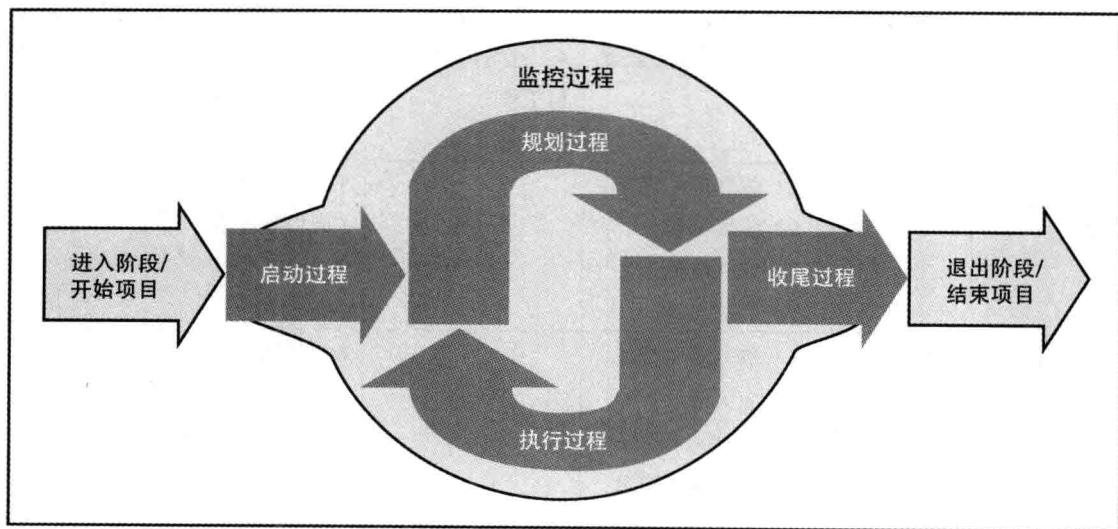


图 1-1 项目管理过程组

来源：《PMBOK®指南（第5版）》，第50页，图3-1

项目管理知识领域

另一种分类项目管理过程的方法是按照知识领域。PMI 定义了 10 个知识领域：

- 项目整合管理
- 项目范围管理
- 项目时间管理
- 项目成本管理
- 项目质量管理
- 项目人力资源管理
- 项目沟通管理
- 项目风险管理
- 项目采购管理
- 项目干系人管理

表 1-1 显示了 47 个项目管理过程如何在项目管理过程组 and 项目管理知识领域中进行匹配。

表 1-1 项目管理过程组与知识领域映射表

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建 WBS		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动资源 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 实施质量保证	8.3 控制质量	
9. 项目人力资源管理		9.1 规划人力资源管理	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 控制沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 控制风险	

续表

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	12.4 结束采购
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.3 管理干系人参与	13.4 控制干系人参与	

来源：《PMBOK®指南（第 5 版）》，第 61 页，表 3-1

本书将使用过程组而不是知识领域来展现信息。在第 2 章中，我们将回顾一些项目管理的关键概念；在第 3 章中我们将讨论启动过程组。下面几章将讨论规划过程组，还将在随后的章节中讨论执行过程组、监控过程组，最后是收尾过程组。



项目整合管理：项目整合管理包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各个过程和活动而开展的过程与活动。

项目范围管理：项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。

项目时间管理：项目时间管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

项目成本管理：项目成本管理包括为使项目在批准的预算内完成而对成本进行估算、预算、融资、管理和控制的各个过程。

项目质量管理：项目质量管理包括执行组织确定质量政策、目标与职责的各过程和活动，从而使项目满足其预定的需求。

项目人力资源管理：项目人力资源管理包括组织、管理和领导项目团队的各个过程。

项目沟通管理：项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。

项目风险管理：项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、实施风险分析、规划风险应对和控制风险的各个过程。

项目采购管理：项目采购管理包括从项目团队外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程。

项目干系人管理：项目干系人管理包括如下各个过程：识别受项目影响的所有个人或组织，分析干系人的期望和对项目的影响，并制定合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。