





图书在版编目 (CIP) 数据

翻译与本地化项目管理 / (美) 凯瑞·J. 邓恩 (Keiran J. Dunne), (美) 埃琳娜·S. 邓恩 (Elena S. Dunne) 主编; 王华树, 于艳玲译. —北京: 知识产权出版社, 2017.5

书名原文: Translation and Localization Project Management

ISBN 978-7-5130-4854-5

I. ①翻… II. ①凯… ②埃…③王…④于… III. ①翻译-项目管理 IV. ①H059

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 073527 号

Translation and Localization Project Management

Keiran J. Dunne Elena S. Dunne Copyright ©2011 by John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.

责任编辑: 田 姝 彭喜英

责任出版: 刘译文

## 翻译与本地化项目管理

### FANYI YU BENDIHUA XIANGMU GUANLI

[美] 凯瑞·J. 邓恩 埃琳娜·S. 邓恩 主编

王华树 于艳玲 译

---

出版发行: <b>知识产权出版社</b> 有限责任公司	网 址: <a href="http://www.ipph.cn">http://www.ipph.cn</a>
电 话: 010-82004826	<a href="http://www.laichushu.com">http://www.laichushu.com</a>
社 址: 北京市海淀区气象路 50 号院	邮 编: 100081
责编电话: 010-82000860 转 8539	责编邮箱: pengxyjane@163.com
发行电话: 010-82000860 转 8101	发行传真: 010-82000893
印 刷: 三河市国英印务有限公司	经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店
开 本: 720mm×1000mm 1/16	印 张: 27.5
版 次: 2017 年 5 月第 1 版	印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷
字 数: 423 千字	定 价: 98.00 元

---

ISBN 978-7-5130-4854-5  
京权图字 01-2017-3519

出版权专有 侵权必究  
如有印装质量问题, 本社负责调换。

# 序 言

翻译学界青年学者王华树博士来信托我为他和管理学博士于艳玲老师合译的《翻译与本地化项目管理》作序，我欣然应允。我与华树相知多年，深知他在该领域的造诣，近几年他笔耕不辍、硕果累累，去年又被推选为中国翻译协会本地化服务委员会副秘书长，可喜可贺。回想起来，2013年他与王华伟先生合著的国内第一本翻译管理著作——《翻译项目管理实务》，也是由我作序。而今，经过几年沉淀，华树在本研究领域再攀新高，与学界同人一道译介国外学术前沿专著。作为同行，我祝贺他们取得的成就，也借此机会谈谈我对本领域和本书的看法。

全球化、国际化、本地化与翻译（GILT）是全球化产品生命周期的关键过程。其中，本地化服务是在全球化和信息化时代背景下，对产品或服务进行语言和文化适应以满足不同区域市场的过程，具有“经济驱动”“区域内核”“全程管理”和“技术支撑”四大特征。就其内部结构关系而言，经济利益是本地化产生的内在动力，区域语言和文化是本地化发展的外部需求，全程管理是本地化的实施保证，技术发展是本地化的重要支撑。从实施方式来看，本地化引入了更规范的业务流程、更完善的管理手段、更严格的质量控制措施、更先进的技术工具。国际化和本地化成为全球化的两翼，发挥着关键和枢纽作用，本地化已经成为工业界和学术界共同关注、研究和应用的专业领域。因此，本地化比翻译具有更广泛的视角，更丰富的内容，更复杂的要求，也代表着未来翻译产业和语言服务业发展的方向之一。

近年来，随着经济全球化的深入发展，跨国公司业务及产品在全球范围内的流动持续加速，对语言服务的需求不断增长，因此语言服务市场规模逐渐扩大，语言服务对象、内容和形式不断更新。网站本地化、多媒体本地化、游戏软件本地化、移动应用本地化等多样化的本地化业务大量涌现并持续增长；在大数据和

移动互联网的推动下，市场和用户对多语种、专业化、持续交付、同步发布的要求不断增加。为此，本地化机器翻译和云翻译技术在提高本地化服务生产效率方面发挥了积极作用，也促进了翻译与本地化服务管理方式的变革。翻译服务逐渐从传统的个人或作坊式的手工翻译转向规模化、流程化、协作化、敏捷化模式，翻译活动向现代工业模式的转变促使翻译项目管理需求更加急迫，翻译实施主体由此前的译者转变为以翻译项目管理者为核心的语言服务团队。

翻译项目管理者包括项目经理（Project Manager, PM）、项目协调员（Project Coordinator, PC）和项目助理（Project Assistant, PA）等，其中，PM 是翻译项目管理者核心代表。对于项目经理来说，项目管理能力是职业经理人必备的核心能力，它决定着项目的成败。对于语言服务企业来说，项目管理能力影响着企业生产及运营的成本、质量、交付进度和客户满意度，制约公司的发展潜力和服务能力。当前，我国正在全面推进“一带一路”发展战略，积极推动中国文化“走出去”，加快落实中国企业“全球化”进程，本地化先进的项目管理理念和成熟的项目管理经验对于国家语言服务能力建设、企业参与国际竞争与合作、高等院校国际化管理人才培养的意义深远。在这样的背景下，培养专业的本地化管理人才势在必行。

本地化项目管理是项目管理科学在本地化领域的专项应用，涉及众多的关联领域，内涵丰富，外延广阔，具有明显的跨学科特征。目前，国外本地化研究主要是本地化翻译、全球化、标准化、技术传播、网站本地化、翻译技术、跨文化交际等，国内的研究更多的是针对本地化行业概况、特征属性、本地化技术和本地化教学的描述。整体来看，国内外对本地化项目的研究相对缺乏。

面对新的时代背景、新需求、新技术挑战，如何厘清本地化和项目管理之间的关系、如何将项目管理理念融入本地化实践之中，如何科学地管控项目质量和项目风险，如何通过跨文化沟通实现高效的本地化管理，如何构建面向市场需求的本地化项目管理课程体系，如何培养符合语言服务市场需求和国家语言能力建设的本地化管理人才等，都是亟须解决的问题。为此，我们要深入研究本地化项目管理理论，逐步落实本地化项目的教学，不断强化本地化项目管理实践，最终促进本地化项目管理人才培养机制的完善和本地化项目管理的产学研一体化

发展。

本书首次提出了本地化项目管理的理论框架及其实际应用，尝试将项目管理知识体系（PMBOK）项目管理理念与翻译和本地化活动密切融合，深入阐述翻译与本地化项目管理的流程和领域，透彻分析并解答常见问题，讨论常用的技术工具，分享业内人士的最佳实践经验。全书宏观与微观相结合，理论与实践相互统一，切合企业需求和高校翻译研究与教学的需要，有助于丰富本地化研究主题，拓宽本地化研究视野，提升国内学者对本地化研究的整体认知，促进国内本地化学科的系统构建与健康发展。

杨柳吐翠，迎春花开。今天是2017年3月12日，是全国植树节。十年树木，百年树人。希望这本著作的出版，能有效推动我国语言服务管理人才的培养，加快本地化管理实践的传播。一年之计在于春，春天是播种的季节，也是充满希望的季节，在植树节这样一个特别的节日，为《翻译与本地化项目管理》译著作序，令人充满喜悦与希望。

是为序。

崔启亮

中国翻译协会本地化服务委员会副主任

对外经济贸易大学国际语言服务与管理研究所副所长

2017年3月12日

# 目 录

未知领域的愿景图：翻译研究学科中的项目管理	1
第一部分 商业背景下的翻译与本地化项目管理	19
本地化项目管理的战略视角：全球产品和项目组合管理的重要性	21
企业项目管理软件的选择：不仅仅是一个“开发或购买”的决策	55
第二部分 项目管理知识领域	73
项目管理方法论在翻译与本地化项目中的应用：项目整合管理	75
需求收集：本地化项目的范围定义与管理基础	98
管理第四维：翻译与本地化项目中的时间与时间表	124
从恶性循环到良性循环：以客户为中心的、基于 ISO 9001 原则和敏捷开发方法的翻译质量管理	158
翻译与本地化项目管理中的有效沟通	194
本地化风险管理	217
第三部分 管理人力和组织因素	239
对本地化项目经理角色的再思考	241
项目与学习环境：翻译项目中的支架式团队学习	272
全球虚拟团队	297
关系管理：促进本地化成功的策略	327
第四部分 翻译与本地化项目管理实践	355
应对游戏本地化中的挑战	357
众包翻译项目管理：用户翻译内容项目实践	386
其他资源	414
作者简介	419
作者索引	423
后记	414

# 未知领域的愿景图： 翻译研究学科中的项目管理

凯瑞·J. 邓恩 埃琳娜·S. 邓恩

不联系实践的理论是空洞的，  
无理论指导的实践是盲目的。

## 翻译研究的往世今生

1972年，翻译学者詹姆斯·霍姆斯（James Holmes）发表了一篇题为《翻译研究的名与实》的演讲（后编辑成文出版），对“翻译研究”这门当时的新兴学科进行了初步的定义，并为其规划了路线图。霍姆斯借鉴了传统实证研究分类学的方法，将这一学科分成两大分支，也就是所谓的“‘纯’翻译研究”和“应用型翻译研究”（参见图1）。

他进一步将“纯”翻译研究划分为两个次级分支，即理论性翻译研究和描述性翻译研究，又在其下定义了许多细分领域。如图1所示，霍姆斯对于理论性翻译研究和描述性翻译研究的学科领域界定，远比应用型翻译研究的界定要详尽得多。不过，这正是他当时所展望的翻译研究的学科发展轨迹。

然而，接下来的几十年间，世界发生了众多变革。数字化革命促使翻译跳出了“印刷文本”的单一领域，拓展到软件、网站、多媒体内容和数据库，催生了本地化的概念和实践。同时，随着信息经济和知识经济（Drucker, 1988）的到来，以及全球化贸易速度和总量的攀升，对翻译及其相关服务的需求也在以惊人的速度增长。

“在经济因素的推动下，翻译这个职业的结构产生了变革。过去以个人为



主的职业模式向家庭作坊模式转型，也就是变成一群专业人士或小型代理商通过内部经营联合而成的专业公司，并最终发展为一个成熟完备的服务产业”（Shreve, 1998: 6）。<sup>①</sup>

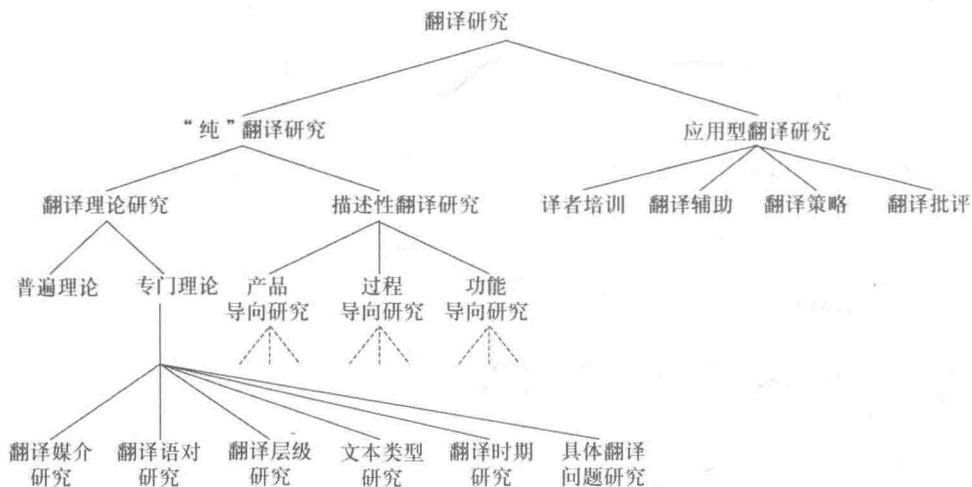


图1 霍姆斯的翻译研究结构图（引自 Toury, 1995: 10）

早在 20 世纪 80 年代后期，许多大软件出版商就采用将专业翻译外包的商业策略；而在 20 世纪 90 年代早期，专业翻译外包已经成为普遍的行业惯例。专业翻译外包很大程度上促进了语言行业的迅猛发展和演变（Esselink, 2003a: 83），其中互联网的诞生起到不可磨灭的作用。事实上，在新千年里，大约九成的翻译服务客户将其全部或大部分的翻译任务进行了外包（Beninatto, 2006: 4）。最终，互联网作为商务出版平台出现，极大地增加了大型商务翻译项目的复杂程度，复杂到绝大多数的自由职业译员已经无法独自胜任。艾斯林克（Esselink）注意到，“网站内容翻译项目通常被视作本地化项目。原因很简单，网站内容所涉及的环境极其复杂，包括创作、管理、存储、发布等一系列环节”（2003b: 6-7）。随着语言行业的不断壮大和演变，

<sup>①</sup> 美国、加拿大和墨西哥在 1997 年将翻译认定为一个独特的产业分类（US OMB, 1997），之后欧盟在 2008 年也做出如此认定（Eurostat, 2008: 81）。今天，外包语言服务市场价值约 315 亿美元（Kelly & Stewart, 2011: 6）。

语言行业公司的业务范围也相应得到拓展。今天，翻译公司不仅提供翻译服务，还提供编辑、术语管理、本地化、国际化、校对、测试、跨文化设计、文化评估和项目管理等服务。

在过去的几十年间，尽管专业翻译经历了深刻的变革，翻译研究学科的发展却很大程度上仍停留在霍姆斯描述的“纯翻译”领域。实际上，霍姆斯之前并没有预见到，由于专业化的兴起和语言产业的出现，“应用型翻译”领域已急剧扩展，以下几点可以证明：

- 行业必需的技能日益多样化，且在快速更新换代，给译员培训带来巨大挑战；

- 翻译辅助工具持续演变，包括从霍姆斯所说的词汇、术语和语法方面的辅助到计算机辅助翻译工具等翻译技术的演变，以及此后工作平台由单机桌面办公到公司服务器再到云平台的演变；

- 翻译批评的范围日益扩大，逐步涵盖翻译质量的评价和评估。语用翻译质量评估是当今行业中的主要难点所在；

- 制定标准成为行业应用焦点的一个重要方面；<sup>①</sup>

- 外包翻译团队在地理上分布不一，翻译项目在流程和技术上日益复杂，因此急需专门的项目管理。

尽管学术界开始在学历教育和证书课程中提供计算机辅助翻译、本地化、专业翻译和项目管理等相关课程，以满足语言产业日益增长的需求，但是在研究文献中，与上述课程相关的理论性和描述性翻译研究著作却十分缺乏。自霍姆斯模型提出已逾 40 载，此时正当拓展翻译研究范畴之时，正视应用型翻译这一日益错综复杂的领域，将翻译纳入职业化、商业化和产业化的考量。本书遵循这一方向提出一己薄见，着重阐述翻译和本地化项目管理这一翻译研究学科必要的——也是“久未归宗”的组成部分。

---

① 关于语言行业标准的详细概述，请参阅莱特的相关论著（Wright, 2006）。

## 为何需要项目管理

项目管理的必要性有诸多依据，最主要的一点就是翻译工作在现实中通常是以“项目”（即“翻译项目”）的形式开展。美国项目管理协会将“项目”定义为：为了创造一个独特的产品、服务和结果所采取的临时性计划安排（PMI，2008：434）。项目管理专家罗伯特·威索基（Robert Wysocki，2007：4）给出了一个更具体的定义：项目是指“一系列独特的、复杂的，并相互关联的活动，具有明确的目标或目的，且必须在特定的时间内、根据限定的预算、依据一定的规范完成”。项目的两个最基本的特征就是临时性和独特性。首先，项目的临时性并不一定是指持续的时间短。例如，泰姬陵项目的建造就历时20年。“临时性”指的是项目有一个明确的起始和终止的日期。换句话说，项目都得有始有终，不可能无限期进行下去。其次，项目的独特性是指一个既定的新项目也许和之前的项目有类似的地方，但是新项目一定在某个或者某些方面与众不同。最后，项目都处于一定的限制条件之下，包括范围（涉及的工作量）、质量（项目的完成质量符合项目要求的程度）、时间（完成项目所需的时间）、资源（完成项目的开销和参与项目所需的人力）以及风险（项目的挑战和机遇）（Marasco，2004）。既然专业翻译是最典型的项目驱动型工作，那么，学者、教师、培训师和普通从业者就有必要去研究和了解项目环境对翻译实践造成的影响，以及翻译和项目管理结合在一起时的实际操作变量和因素，这样才能改善翻译的完成情况和今后译员的培训。

前文提到，专业的翻译很大一部分都被外包处理了。商界中普遍认为，一个特定行业的竞争优势乃至长期的生存，都取决于一个或者几个核心竞争力（Prahalad & Hamel，1990）。客户之所以选择外包，是因为翻译并非他们的核心竞争力。在语言行业的外包模式下，需要将源语翻译为一种或多种目标语的组织公司，会与语言服务提供商（LSP）签订分包合同，而后者进而将翻译和与其他语

言相关的服务项目再分包给自由译者（参见图 2）。<sup>①</sup>语言服务提供商也可以将和语言相关的服务分包给提供单一语言服务的供应商（即雇有专职译员从事某一特定目标语翻译服务的公司），或者本国语言服务承包商。最后，语言服务提供商也可能将某些服务，如桌面排版业务，外包给专业服务提供商。不过，外包也带来了一个主要的后果：在当今的语言行业，翻译专业技能是必需的，但却不足以保证长足的发展。在多元文化和成员往往分散在世界各地的环境下，译员和其他行业的专业人员作为职业人士还必须以团队成员的身份取得工作上的成功。

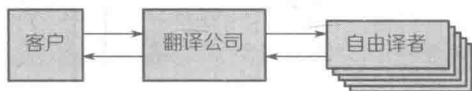


图 2 语言行业外包模型

（客户将项目分包给翻译公司，而翻译公司转而将工作分包给自由译者和/或单语供应商与专业服务提供商，后两者图中未显示）

图 2 的外包模式道出了当前翻译行业的一个悖论，那就是绝大多数的翻译公司并不直接进行翻译工作，而是将其转包给第三方。这个结论引发了另一思考：倘若翻译公司不直接处理翻译工作，那么他们的工作内容到底是什么呢？很简单，这些翻译公司的存在是确保客户委托外包的翻译或本地化项目在预算范围内、按照客户规范要求如期完成。也就是说，他们负责管理项目。因此，所谓的“翻译公司”和“翻译服务提供商”都算是用词不当，因为这两个名称都不能准确地反映一家语言行业公司的核心能力，包括销售与营销、供应商管理以及最为重要的项目管理（参见图 3）。具体而言，销售与营销包括对于某个客户群体的获取、开发和保留。供应商管理包括对于翻译资源的鉴别和资质认证，例如，译员、校对员等（在翻译行业中一般称为“供应商”）。衡量供应商的标准包括翻译语言对、擅长翻译的领域、相关专业知识和工具使用、特定服务的质量等。而项目管理指“在项目活动中运用知识、技能、工具和技术达到项目要求”（PMI，2008：6），也就是按时、按预算、按客户规范要求交付

<sup>①</sup> 为方便说明，图 2 所示的模型已特意进行了简化。往往还有其他的实体参与进来。

项目。换言之，翻译公司的核心竞争力就是项目管理，这是翻译和本地化活动的“重中之重”（Stoeller, 2004）。

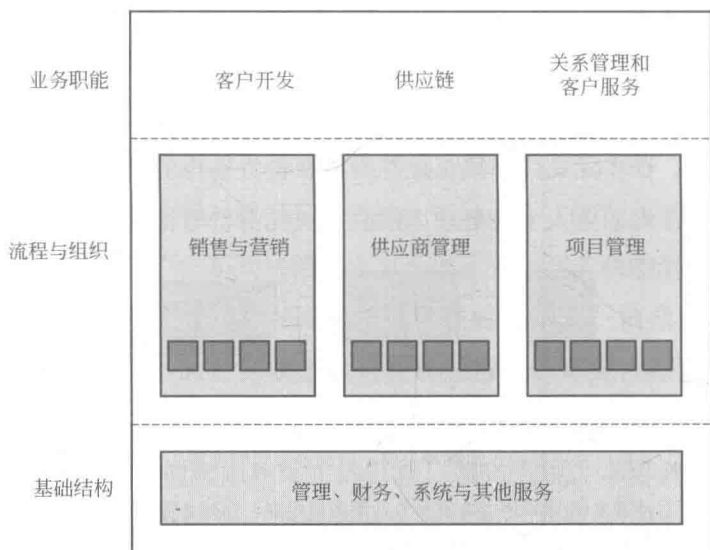


图3 典型语言服务提供商的三大核心能力模型示意图（改编自 Beninato, 2005: 9）

（图中深色小方块代表三大流程领域之下的子流程）

虽然我们可以说项目管理是语言行业的基石，但在翻译研究领域的学术性探讨和批判性教学反思中，项目管理在很大程度上还是被忽略了。现在，一些学者开始意识到培养项目管理能力的重要性<sup>①</sup>，不少人也注意到项目管理在翻译和本地化项目中扮演的中心角色（如 Esselink, 2000, 2003b; Bowker, 2002: 131; Hagan & Ashworth, 2002: 18; Mackiewicz, 2009: 10; Pym, 2010: 51-52）。尽管如此，仍极少有专著对这一主题做深入的探讨，大多都比较粗略草率。<sup>②</sup>同样地，虽然关于项目管理的书籍有成千上万本，但还没有出版一本关于语言行业项

<sup>①</sup> 例如，参见 Shreve (1998, 2000); Anderman & Rogers (2000: 66); Fraser (2000: 117); Kiraly (2000: 121); Baer & Koby (2003: ix); Pym (2003: 494-495 nn2); Robinson (2003); Gerzymisch-Arbogast (2005: 2); Malmkjær (2006: 4); Samuelsson-Brown (2006: 33-35, 51-52 和 57-58); Gouadec (2007: 117-119); Olohan (2007: 58); Sandrini (2008: 188) & Maia (2010: 450)。

<sup>②</sup> 较明显的例外有 Esselink (2000: 427-466); Rico Pérez (2002); Stoeller (2004); Elena Dunne (2011) & Keiran Dunne (2011)。另外，Kiraly (2000) & Washbourne (2009) 倡导以项目和团队为基础的翻译教学法。

目管理的。本书希望能填补这方面的空白。

## 缩小“‘纯’翻译研究”和“应用型翻译研究”的差距

在学科界定上，尽管存在着是否应当扩大翻译研究的范围并使之涵盖翻译和本地化项目管理方面的争论，但这并不意味着翻译研究领域之前取得的成果可以或应当忽略不计，也并不意味着翻译和本地化项目管理就只限于应用型翻译研究。相反，鉴于项目管理的方法都是建立在流程之上，那么，从举例的角度而言，翻译和本地化项目管理就是面向流程的描述性翻译研究的理想研究对象。此外，通过项目管理这块“棱镜”来考察翻译，能够缩小“‘纯’翻译研究”和“应用型翻译研究”的差距。专注于翻译和本地化项目管理不失为连接既有翻译学术体系和当前专业实践，为未来研究提供沃土的有效途径。

因此，检视项目管理中的沟通管理和利害关系管理领域有助于我们更好地看待翻译事务中的权力与政治、意识形态与操控。对此，勒弗菲尔(Lefevere, 1992)、斯皮瓦克(Spivak, 1992)、尼南贾纳(Niranjana, 1992)和韦努蒂(Venuti, 1986, 1995)等诸多学者多有论述。功能翻译理论学者的著作，如赖斯(Reiss, 1980)、赖斯和弗米尔(Reiss & Vermeer, 1984)以及诺德(Nord, 1997)，都着重提到了翻译的文本类型和功能目的(skopos)这两个概念，这对于理解和描述翻译流程，帮助翻译和本地化项目经理确定项目的目标、决定项目范围都是大有裨益的。要研究翻译和本地化项目质量管理，需要明确译文应达到何种程度的质量期望和质量特征，翻译和本地化质量评估与质量控制(Dunne, 2009)，以及豪斯(House, 1997)和威廉姆斯(Williams, 2004)等学者的翻译质量理论应能帮助达成上述质量期望和质量特征。

在项目人力资源管理中，团队遴选(资质和专业能力评估)和团队建设(团队成员的学习和在职培训管理)特别重要。研究学者如基拉伊(Kiraly, 2000)、柯利纳(Colina, 2003)、凯利(Kelly, 2005)、安格雷利(Angelelli, 2009)有关翻译教学的著作，是译员或编辑人员在职培训以及特定项目的团队候选成员资

质评定等方面的奠基之作。忽略翻译教学和翻译培训现有的知识与完备的相关理论，有可能、也往往会导致“弃轻造轮”，白费力气做重复建设。例如，施里夫（Shreve，2002）及施里夫和安吉洛恩（Shreve & Angelone，2010）关于翻译流程和翻译专业能力发展的认知性基础的著作都强调了许多因素的重要性，如有意练习、习得历史、知识积累过程、学习过程中的认知变化以及新手和专家之间的异同等。理解这些因素不仅对于研究有效的翻译教学和译员培训方法至关重要，而且还可以提供各种具有采用价值的策略建议，帮助项目经理取得丰硕的项目成果。例如，提供反馈回路和在团队成员之间建立联系可以让每一位项目参与者不断获得有关其项目表现的实用反馈，并且在项目进行的过程中提高绩效。这种持续改进的理念是美国项目管理协会（PMI）和国际标准化组织（ISO）所共同倡导的质量管理原则的基石。管理学习过程和项目中的知识使项目经理得以更好地掌控项目，减少项目固有的不确定性因素，从而也能够改进风险的管理。

现行的项目管理标准，例如，美国项目管理协会所制定的《项目管理知识体系指南》（PMBOK<sup>®</sup>），为项目管理确立了通用框架，可以运用于任一行业。例如，《项目管理知识体系指南》所建立的框架将项目管理流程分为五个流程组（即启动、计划、实施、监控和完成）和九个知识领域（PMI，2008：43），如下所示：

1. 项目整合管理；
2. 项目范围管理；
3. 项目时间管理；
4. 项目成本管理；
5. 项目质量管理；
6. 项目人力资源管理；
7. 项目沟通管理；
8. 项目风险管理；
9. 项目采购管理。

一个特定领域的项目管理需要借鉴《项目管理知识体系指南》(或者其他标准)中所列的通用项目管理知识、技能、工具和技术。很多的行业,如建筑和软件工程,有许多信息可供借鉴,因为项目管理在这些领域已经发挥了很广泛的作用。然而,在现有的文献中对翻译和本地化的项目管理却鲜有提及。所以,语言行业的专业人士如果想要运用《项目管理知识体系指南》中的部分要素或者完整框架,或将其他项目管理标准应用于日常的工作,很大程度上就只能“自食其力”“自行其道”了。

例如,一个翻译项目需要脑力劳动和创造性劳动去完成。那么,要估算和管理项目的时间和成本,就会衍生出很多问题。如何才能估算出一个具体的翻译任务会花费多长时间,耗费多少成本?在建立翻译定价体系的时候,应当以什么作为计费单位呢:单词数、字符数、句子数、小时数、页数、行数,还是其他?要回答这些问题,就必须确定哪些变量会影响到一个特定翻译项目或任务的完成周期。同时,也需要研究出一种方法来预估上述翻译项目或任务的复杂程度。对于这些问题的理论或者实证研究,将会对翻译和本地化项目管理产生直接而深远的影响,随之也会启发语言行业,并使之趋于专业化。

总之,对翻译实践中项目环境的影响评估亟须更多的研究和探讨,本书即代表着该发展方向的第一步。本书的作者均是经验丰富的从业者和学者,提出了项目管理在当今语言行业中扮演着核心角色,并讨论了将通用项目管理知识、技能、工具和技术运用到翻译和本地化项目的最佳实践方案。事实上,需要强调的是,正如特定文本的正确译文不止一种,特定产品的本地化可行方案并非唯一一种,也不存在唯一正确的翻译和本地化项目管理方法。鉴于任何项目都存在独特性和不确定性,也就不可能通过检查清单、决策树或者流程图等方法对所有的问题都做到对症下药。项目经理应当运用深思熟虑的判断和专业能力去权衡相互冲突的限制条件,如范围、成本、时间、质量、资源等,以尽可能取得最佳的结果。正是由于这些原因,翻译和本地化项目管理可以称得上是一种“无限可能的艺术”。

本卷文集共分为四个部分。第一部分主要讲翻译和本地化业务中的项目管理。萨瓦托·加姆玛瑞斯(Salvatore Giammarresi)认为,要想让本地化项目成功,需



要从战略层面上将本地化视作产品开发不可分割的一部分。他详尽地讨论了全球产品开发进程和参与者，强调了确定、记录和管理利益相关者、业务、市场和产品要求的重要性。同时，他将产品开发和本地化置于一种更大的组合管理情境之下，并检测这种战略性的方法（或其缺失）对翻译和本地化的效度，以及对业务、从业者、学生和教师的影响。艾兰·查姆斯（Alain Chamsi）从语言服务提供商的角度来考量项目管理。他认为，一个组织实体从创建之初到最终成熟，会经历如下的一个转型模式，即“无管理、临时管理、正式确立管理和良好管理”这几个阶段。随着语言服务提供商的不断发展，配套的支持工具和技术也应当持续更新。最终，各语言服务提供商应对各自的项目管理工具和技术进行评估，判断它们是否满足公司需求，是应淘汰还是升级。查姆斯提出了一种确定项目管理系统需求的方法，以决定是应自行构建还是购置项目管理系统，或选用何种现成的系统。

第二部分探究项目管理知识领域的运用，也就是美国项目管理协会出版的《项目管理知识体系指南》（PMBOK®）所列的管理项目所需的分析方法、人际方法和相关知识。亚历山德拉·佐恩库瑞德斯-拉尔（Alexandra Zounourides-Lull）探讨了美国项目管理协会提出的流程在翻译和本地化项目中的应用，其中侧重介绍了项目集成管理领域的知识，并运用实例与图提供了各种最佳实践指南。娜塔莉娅·列维蒂娜（Natalia Levitina）认识到，在项目目标和任务确定之前，项目预算、进度、资源和风险都无法决定。基于这个认识，她论述了项目范围管理及其在本地化情境下的构成流程。她着重强调了项目需求对形成项目范围所起的根本性作用，并特别关注了需求的收集整理。凯瑞·J. 邓恩（Keiran Dunne）探讨了翻译和本地化项目中的时间和进度管理。他从描述性与前瞻性项目执行模式的角度分析了“进度”这一概念，然后讨论了美国项目管理协会的时间管理框架，并借一个假设的翻译项目对其应用进行说明。在随后的一节中，凯瑞·J. 邓恩审视了翻译和本地化项目中的质量管理。鉴于当前最佳实践方法是通过客户满意度来衡量质量好坏的，他认为质量无法精确定义，而必须根据客户的需求建立质量模型。在探讨了以客户为中心的质量管理中固有的一些困难以及可以运用传统项目管理方法解决这些困难的途径之后，邓恩认为，解决这些问题可采用“敏捷方