

项目管理核心资源库

The Practical Guide to Project Management Documentation



项目文档管理 指南

(美) 约翰·雷克斯 著
费琳 张祖成 译



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

项目文档管理指南

The Practical Guide

to

Project Management Documentation

(美) 约翰·雷克斯 著
费琳 张祖成 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John Rakos: The Practical Guide to Project Management Documentation

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2006 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: 01-2004-5762

图书在版编目(CIP)数据

项目文档管理指南/(美)雷克斯(Rakos, J.)著;费琳,张祖成译.—北京:电子工业出版社,2006.4

(项目管理核心资源库)

书名原文: The Practical Guide to Project Management Documentation

ISBN 7-121-01178-6

I. 项… II. ①雷… ②费… ③张… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第042942号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京市通州大中印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 17.5 字数: 280千字

印 次: 2006年4月第1次印刷

定 价: 38.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

本书的目标

在项目管理的过程中，所交付的大部分工作成果是文档。因此，我们必须能够正确地制作这些文档。

现在有很多关于项目管理的书都谈到了项目文档，其中大部分还列出了项目所需的主要文档。但是，这些书很少包含这些文档的详细示例，也没有提供能够作为模板来使用的电子文档。

因此，通过提供说明和详细的项目管理文档示例，本书将帮助读者制作一流的项目文档。

非本书的目标

我们的目标不是要教授读者关于项目管理的知识，该领域已经有很多优秀的文章（通过 www.pmibookstore.org 搜索“项目管理”即可）。实际上，读者必须熟知项目管理的基本知识，才能完成这些详细的文档。

本书的起源

本书的主要作者——约翰·雷克斯（John Rakos）教授，在渥太华大学 MBA 课程中教授项目管理。这是一门为期 12 周的课程，覆盖了项目管理的每个方面。

学生们要完成 12 组由项目主要文档构成的作业。最近，一个班所完成的文档作业相当好，我们认为值得出版成书。所以，本书是由作者约翰·雷克斯在 MBA 学员卡伦·丹瑞亚（Karen Dhanraj）、拉韦恩·弗莱克（Laverne Fleck）、吉姆·哈里斯（Jim Harris）、史蒂文·杰克逊（Steven Jackson）和斯科特·肯尼迪（Scott Kennedy）的协助下完成的。

本书的组织结构

根据项目管理协会的《项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）》定义的主要项目过程，本书分为四个阶段：启动、计划、执行和收尾。每个过程都会产生一种或多种文档。本书各部分以章节划分，每章讲述一类文档。所以，这些文档是在项目过程中制作的先后顺序出现的。

每类文档分为两个部分：论述部分和示例部分。在论述部分，我们讲解文档的目标、作者、制作时间以及其他属性。对文档的每个部分，我们都会列出提纲并说明其内容，指出应注意的问题点。然后，我们会提供真实而详细的文档示例。

案例中研究的项目

书中的文档基于一个实际项目：在加拿大渥太华建造的一个水上乐园。虽然建造水上乐园的管理文档是真实的，但是实际参与者、数字、评估、事件和问题都是虚构的。

以下背景信息可以使大家更好地理解这个示例：渥太华是加拿大的首都，位于安大略省。渥太华—卡尔顿（Ottawa-Carleton）是地区当局原来的名字，它管理着整个渥太华及周边地区。Nepean 是渥太华西部的一个市郊。国家首都委员会（National Capital Commission, NCC）是一个政府机构，管理着所有渥太华地区的各类建筑工程。KLSJ 公司是一个由学生虚构的公司，卡尔顿水上乐园（Carlinton Aquatic Parks, CAP）公司是由委托人组建的真实公司，他们是最初建造水上乐园的提出者。

在这个虚构的场景中，随着投标过程结束，选定主承包商后，CAP 公司在 2002 年底提出项目方案和项目章程，由此启动了项目。主承包商是 KLSJ 公司，要在

2005 年春天将完工的水上乐园交付 CAP 公司。大部分示例文档都是 KLSJ 公司为了提供给客户或者供内部管理使用而制作的。

你是谁

本书的目标读者是项目经理、项目领导、团队领导、项目发起人、委托方，甚至可以是项目的最终用户——任何要制作或阅读项目文档的人。很显然，本书也可以作为关于如何制作项目文档方面课程的教材。我们希望努力使本书简单易懂，清晰明了，所以文档只保留了必要信息。

给教师

本书可以作为管理类图书，也可以作为授课教材。实践证明，无论是在个人学习或提高项目管理技巧，还是在学校或内部培训时，本书都是非常实用的工具。

作者提供的服务

作者的个人网址是 www.rakos.com，本书中模板的更新与完善都将在这个网址中发布。同样，其他类型项目的模板也将在此发布。他还根据特殊的项目和应用提供对这些文档的修改。他还提供对项目管理各方面的咨询，也可以在项目管理课题方面提供研究生课程教学和演讲。关于所提供服务的细节，请参见 www.rakos.com。

致谢

首先，感谢前渥太华大学管理中心主任吉勒斯·帕凯（Gilles Pacquet）教授的批评与鼓励。另外，感谢卡林顿水上乐园有限公司的董事长及 CEO 丹·米尔克斯（Dan Milks）先生，他允许我们使用他关于水上乐园的创意，先是作为 MBA 项目管理课程中的教学项目，然后作为本书的主要示例。

前言

文档的重要性

在产生切实的结果之前，项目所产生的唯一工作成果就是文档。实际上，在项目的启动和规划阶段，有些主要的里程碑就是文档。这些文档驱动着项目，组织着项目，使其标准化，不仅在项目负责人当中起作用，还在项目团队内部也起着沟通交流的作用。如果团队中的一个成员离开了，其继任者只有通过阅读文档才能完全将他的工作接过来。如果在各阶段参与的团队不同，交流信息的主要形式还是文档。设想一下，如果制定计划的小组没有制定出项目计划会怎么样？人们能否在不清楚要做什么、给谁做以及什么时间完成的情况下继续工作？也许你们会说：“我在那儿，可以告诉他们！”但最好还是写下来。

在项目日程很紧的情况下，第一项被砍掉的东西就是文档。但是一个明智的项目经理知道，第一步要完成的就是文档。没有文档，项目会乱成一团，错误百出，进度失控，以至于最终失败。

标准

大公司都有很多的项目，一个最有效的项目管理方法就是使所有的文档有着相同的格式和内容。你可以使用本书提供的纲要和模板来完成这项工作。最重要的是，规范的文档会产生规范的术语，这会大大改善项目利益相关者之间的沟通

效果。

文档计划

为什么要制定计划

尽管本书的宗旨不是教授项目管理知识,但是项目的核心就是规划事务。既然文档是在项目前半阶段所提交的唯一工作成果——实际上有时候是唯一能够提交的工作成果(如软件项目)——文档就必须做得正确。本书将帮助你制定文档计划。

规模和时间

文档必须尽可能简练。在你判断哪些情况需要报告的时候,一定要时刻想着项目的规模。比如说,即使是为一些很大的项目准备文档,委托方也不应该在翻看几百页细节描述后才能了解项目的状况。因此,最好根据活动或工作成果将各种记录归纳成简短的说明,同时在附录中提供支持文档以供一线经理审阅。你可以每天只写5~10页的文档,所以要有效利用你的时间。

文档的目标读者

每类文档都有着显性读者和隐性读者。比如说,项目方案是写给掌握财政大权的领导看的,项目规划是写给项目管事的和干活的人看的。但是,由于文档是公开的,你不知道谁会阅读它们。我经常强调文档要按照读者的最低水平来写。这位读者可能是高层管理者,他对项目管理理论和术语都不熟悉,但是该项目就需要他的批准,所以文档必须要确保这样的人也能看懂。

语言

要保持语言简练,包括必要信息即可。不需要通过冗长、复杂的词汇和句子来加强读者的印象。与其他文章一样,项目文档要保持简单易懂的风格。

案例中研究的项目

书中文档的基础是一个真实项目：加拿大渥太华的一个水上乐园工程项目。虽然主题是真实的，在示例文档中的实际问题、争论、利害关系都是虚构的。不过，还是能够说明在任何项目中都会出现的典型问题。

文档的次序和必要性

表 0-1 列出了本书中所有的文档类型。该表被横向分为两类项目：内部项目和外部项目。内部项目是由公司的一个部门为另外一个部门所开展的项目；在开发方和委托方之间没有正式的合同。而外部项目是承包给外部开发公司的项目，包括正式的采购和签订合同的过程。

不是每个项目都会产生本书中的所有文档，我们会详细说明每种文档所处的具体环境。

表 0-1 项目各阶段所产生的文档

阶段	项目启动			项目计划				执行和控制	项目收尾
内部项目	项目方案	商业案例	项目章程	初步计划			最终计划 沟通计划 风险管理计划 质量管理计划	状态报告 风险控制报告 质量保证/质量控制报告 会议纪要	项目总结报告
外部项目	项目方案 (由委托方完成)	商业案例 (由委托方完成)	招标书 (由委托方完成)	初步计划	项目建议书和评估	合同	同内部项目	同内部项目	同内部项目

项目方案

这是每个项目都要制作的文档。不需要很大篇幅（两三百页），列出项目初衷、

要解决的问题、战略目标和解决方案，加上粗略的费用和时间估计。在该文档中会有+75%~-25%的估计错误。

商业案例

这是每个项目都要制作的文档，用以说明项目投入会有所收益。项目必须最终能够收回成本。

方案需求（内部项目）或招标书（外部项目）

内部项目中，需求文档细化了要在内部解决的商业问题。它说明了最大的预算和要求的时间范围，可能还有建议方案。基于委托方对项目需求方面的知识水平以及需求书写人的写作水平，文档也许只有几页纸，给出初步需求，也可能像初步计划那样既长又详细。

在外部项目中，招标书具有同样的作用。招标书是打印分发给外界的文档，引起承包商的注意前来投标。有些内容是招标书特有的，包括要求承包商提供相关信息（如经验和证书）、招标的正式条款和条件等。

初步计划

初步计划是对项目范围、时间、成本、沟通、风险、质量、采购、所需人力资源等方面的初步的、高层次的计划。对于外部项目，这是标书的基础；对于内部项目，这是项目章程的基础。在这个计划中的估算会有+25%~-15%的误差。

投标书（外部项目）和章程（内部项目）

无论是对内还是对外，标书/章程是承包者对委托方的一个正式说明，其内容包括确切的交付成果、成本、进度、提交方法、验收和承诺等。在竞争中，标书也是一种销售工具，用于向甲方阐明自身的优势。很显然，比起内部章程，外部标书会使用更加正式的合同。但是，两种项目都要有个正式的约定。

合同

对于较大的外部项目，合同具有法律约束力。对于小项目，在标书上签个字

就足够了。

✎ 最终计划

签约的过程也需要花几周甚至几个月的时间。其间，关于项目的更多信息会浮出水面。另外，初步计划中的估算也许已经不准确了，需要重新修订，补充更多的细节，进行重新估算以形成最终计划。

✎ 沟通计划、风险管理计划和质量管理计划

这些计划所管理的内容必须适用于所有的项目。基于项目的规模和范围，这些计划可能会分列为几个计划，或者成为最终计划的几部分。每个独立计划的示例都将在本书中进行论述。

✎ 会议纪要

本书将涉及两类会议：项目状态会议和项目经理会议。前者是非正式的，不一定写纪要。书中用一个活动项目列表作为“讨论记录”。大多数公司都会召开项目经理会议。在会议中，项目经理纵观几个项目的进度。如本书中所示，项目经理会议要有正式的会议纪要。

✎ 状态报告

在项目执行阶段开始后，进度状态必须要定期提供给所有的项目利益相关者。本书提供了一个简单的状态报告。

✎ 风险和质量控制报告

风险和质量必须严格控制，其变更、问题和状态必须向项目利益相关者提供。同样，基于项目的规模和范围，这些报告可能会分别进行，也可能是状态报告的组成部分。每个独立报告的示例都将在本书中加以论述。

✎ 分包招标书、项目建议书以及（子）合同

要注意，各类事件的假定前提是整个项目已经签约（参见表 0-1 的外部项目

文档)。当要将部分项目分包出去的时候,就产生了另外一个采购过程。在这种情况下,还要编写另一套文档——分包招标书、标书以及(子)合同。为了保持精确,我们重复这些文档的标题,但是不再重复论述,读者参考文档相关内容即可。

项目总结报告

项目总结报告是一个独立的文件,描述项目如何开始、怎样进行、哪里做得好、哪里做得不好。这是一份重要的“汲取教训”的文档,所有的项目都必须有。

本书中未包括的要点

以下主题可能会包含在所有的文档中,但是为了简便起见而加以省略。姑且认为在常规环境中,这些主题是在大型、可见度高的项目中才有。

文档变更控制

文档要有正式的版本,在开头的段落中标示出文档的日期、作者、目标以及变动的相关描述。

词汇

如果使用技术术语或缩写,要在文档的结尾处列出词汇表。

相关文档

如果参考了其他文档,还要有一个段落来说明这些文档的位置。

目 录

前言	X
----	---

第1部分 启动阶段文档

第1章 项目方案	2
项目方案论述	2
第2章 商业案例	6
商业案例论述	6
第3章 项目章程	25
项目章程论述	25
第4章 项目建议书	53
项目招标书论述	53
项目建议书论述	61
项目建议书评价论述	79

第2部分 计划阶段文档

第5章	项目计划	84
	项目计划论述	84
第6章	沟通计划	113
	沟通计划论述	113
第7章	风险管理计划	129
	风险管理计划论述	129
第8章	质量管理计划	151
	质量管理计划论述	151
第9章	采购计划	166
	采购计划论述	166
第10章	接收测试计划	180
	接收测试计划论述	180

第3部分 执行阶段文档

第11章	项目会议和报告	188
	团队状态会议论述	188
	团队状态会议示例	190
	项目进展会议论述	192
	项目进展会议示例	192
	项目状态报告论述	195
	项目状态报告示例	197

第 12 章	风险控制报告	203
	风险控制报告论述	203
第 13 章	质量保证和质量控制报告	225
	质量保证和质量控制报告论述	225
第 14 章	问题报告和变更申请	238
	问题报告和变更申请论述	238
	问题报告和变更请求示例	240
	变更申请表举例	241
第 15 章	接收报告	242
	接收报告论述	242

第 4 部分 收尾阶段文档

第 16 章	项目总结报告	248
	项目总结报告论述	248
第 17 章	结束语	262

第1章 项目方案

项目方案论述

项目方案是整个项目的启动文档。该文档要经过委托方的评审与批准，是项目后续阶段要用到的基础文档。它概括说明了项目的商业需求，并且在项目是否上马的初步决策中加以使用。

项目方案的准备工作包括方案调研、可行性研究、范例以及方案的验证。整个文档不超过一两页纸，但是可以附上地图、绘图、照片以及其他类型的说明，从而引起委托方的兴趣。

除了用于决定项目是否继续进入规划阶段外，项目方案对于工作的分类、设置初级优先级别、获取准备资金的批准都很有帮助。项目方案还可以用于获得整个项目，或者更可能（也更明智）的是计划阶段的资金的批准。在大公司，基于项目方案文档上所做的决策可能确立了整个公司的经营方向。

项目方案纲要

概述

这不是项目方案的必要组成部分，只是对整个文档的要点做一个概要说明。

PART



第1部分 启动阶段文档

- ▶ 第1章 项目方案
- ▶ 第2章 商业案例
- ▶ 第3章 项目章程
- ▶ 第4章 项目建议书