

活用PMBOK®指南

项目管理实战工具

全球项目管理畅销书
与PMBOK®指南（第5版）配套使用
PMI官网与PMBOK®指南捆绑销售

（美）辛西娅·斯塔克波尔·斯奈德 著
（Cynthia Stackpole Snyder）
赵弘 刘露明 译

（第2版）

A PROJECT MANAGER'S
BOOK OF FORMS
A COMPANION TO THE PMBOK® GUIDE
2nd Edition

活用PMBOK®指南

项目管理实战工具

(美) 辛西娅·斯塔克波尔·斯奈德 著
(Cynthia Stackpole Snyder)

赵弘 刘露明 译

(第2版)

A PROJECT MANAGER'S BOOK OF FORMS

A COMPANION TO THE PMBOK® GUIDE

2nd Edition

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

Cynthia Stackpole Snyder: A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK® Guide, 2nd Edition
ISBN: 978-1-118-43078-1

Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2014 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Limited. 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：01-2013-8776

图书在版编目（CIP）数据

活用 PMBOK®指南：项目管理实战工具：第2版/（美）斯奈德（Snyder,C.S.）著；赵弘，刘露明译. —北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK® Guide, 2nd Edition
ISBN 978-7-121-22196-5

I. ①活… II. ①斯… ②赵… ③刘… III. ①项目管理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 304116 号

责任编辑：杨洪军

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

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：880×1230 1/16 印张：14.25 字数：389 千字

印次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定价：45.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

译者序

美国项目管理协会（PMI）的项目管理专业人士认证 PMP® 考试在中国开展十多年，为中国培养了 7 万多名项目管理专业人员。PMBOK® 指南已经成为所有参加 PMP® 认证考试的项目管理专业人士的宝典。大家通过对 PMBOK® 指南的认真研读，对过程组、知识领域、过程和 500 多个项目管理专业词汇有了清晰的认识。相对于其他国家和地区，中国 PMP® 考生考试通过率在全球一直处在高位状态。在高通过率的背后，也反映出一些项目学习存在的问题，如突击考点，死记硬背，忽略对知识（K）、技能（S）和态度（A）的整体把握。很多人虽然考试通过了，但感觉空空，为了拿证而背书，不少同学反馈还是不会做项目管理，还是不会把 PMBOK® 指南中的精髓应用到实际项目中。几年前我就一直在想，是不是要去写一本书，将项目管理中最常用的管理文档模板整理成册，将 PMBOK® 指南管理精髓和实际工作联系起来，方便项目经理使用。2012 年 10 月我应邀参加在温哥华举办的北美项目管理年会，有幸遇到 Wiley 公司高管 Bob 先生，他向我郑重推荐辛西娅女士的这本《活用 PMBOK® 指南》。辛西娅女士是 PMBOK® 指南（第 4 版）的核心作者，也是 PMBOK® 指南（第 4 版）修订升级项目经理，本书的原版审校是 PMBOK® 指南（第 5 版）编委主席 David 先生，从这对黄金搭档足以看出该书的含金量和实用性。在 PMI 全球官网上，本书作为 PMBOK® 指南实用工具手册和 PMBOK® 指南（第 5 版）一起捆绑销售，也足见两本书的高度关联性。

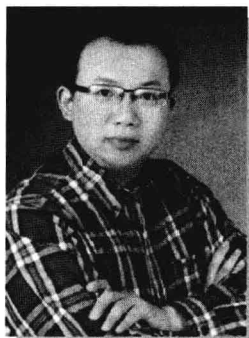
2013 年春节有幸参与 PMBOK® 指南（第 5 版）中文版的翻译工作，对 PMI 新版的专业词汇做了重新梳理。2013 年中收到辛西娅女士根据第 5 版 PMBOK® 指南新修订的本书书稿，有幸与刘露明老师共同进行翻译工作，也有机会将 PMBOK® 指南最实用的工具模板介绍给中国广大项目管理专业人士。

本书框架严格遵照 PMBOK® 指南（第 5 版）的知识体系，新增范围管理计划、时间管理计划等，同时增加干系人管理章节，进一步强调项目管理文档模板的实用性和可用性。书中列出了项目管理中实用的模板，补充了 PMBOK® 指南没有涉及的文档。同时，针对每个文档模板的字段，都有详细的使用说明，方便读者熟练掌握。本书深入浅出，将复杂项目管理知识体系通过一个又一个实用项目文档展现出来，具有较高的学习和研读价值，适合希望加速掌握项目管理方法论的项目管理初学者和资深项目经理，PMP® 取证成功后还希望掌握项目管理最佳实践的项目管理者，希望梳理企业项目方法论的项目管理办公室（PMO）成员。几年前给一家石油石化企业讲解项目 HSE 课程，在讲到项目风险管理时，为了让大家更好地分析项目风险，曾介绍了本书中的项目风险登记册量表，其中一位企业高层学员颇有感慨地说：“这套表格价值百万啊，通过这一套量表可以系统分析项目中的各类风险，方便项目经理使用，清晰全面。”足见我们在做项目管理的时候如果能有一套实用的项目管理文档模板库，将会大大方便日常项目管理工作。项目管理的道路只有起点没有终点，衷心期望因项目管理结识的有缘人能上下求索，勇攀项目管理领域的最高峰，

在更多复杂大项目管理中实现人生的伟大梦想！

感谢本书作者辛西娅女士，让我们有幸学习项目管理的真谛！感谢美国 Wiley 出版社的首肯，得以让此书与中国读者见面！感谢电子工业出版社领导及同仁的辛勤付出，让我们有机会近距离学习项目管理的精髓！感谢在本书翻译过程中付出辛苦的志愿者们，正是因为有了这股对项目管理的执着，才让我们大家对项目管理工作愈发坚守！感谢 PMI 中国各位领导和同仁在本书翻译过程中给予的支持与指导！感谢外专局相关领导多年的支持和指导！感谢我的夫人任亚茹女士以及 17 年中和我一起在项目管理中摸爬滚打的联想、瑞典 IFS、用友同仁们！从 17 年前第一次接触世界银行大项目开始，到参与联想 SAP 项目，再到参与用友集团百余个项目，回望 17 年，沟沟坎坎，大项目管理的道路从没有平平坦坦，项目经理的人生也从没有风平浪静。项目管理的好，只有做过项目经理的人感受到；项目管理的苦，只有当过项目经理的人体味到。再次感谢和我一样珍爱此书的读者，谢谢你们！感谢！感动！感恩！因能力有限，翻译不当之处恳请大家批评指正，在日后重印过程中及时更正！

赵弘



赵弘 上市公司集团企业大学创始人之一，曾任世界银行专项项目经理、清华大学特聘专家，企业信息化项目管理专家、企业培训专业讲师，美国项目管理协会（PMI）授权的培训机构 REP 负责人，美国项目管理协会全球唯一指定教材 PMBOK®指南（第 5 版）译者，美国运营管理协会（APICS）CPIM®认证讲师（美国认证），国内唯一美国运营管理和项目管理双料认证讲师。

企业项目管理实战派专家，5 年世界 500 强企业、17 年企业信息化项目管理经验。能用中英双语授课。《九五之尊项目管理沙盘》专利发明人（专利号：ZL 2012 3 0394554.6）。2011 年、2012 年、2013 年连续三年美国项目管理协会中国年会主讲嘉宾；2012 年、2013 年北美项目管理年会中国区特邀嘉宾；2013 年美国项目管理协会上海高峰论坛唯一大陆主讲嘉宾。为 50 多所 985、211 等高校师生培训项目管理与运营管理，培训的高校有清华大学、浙江大学、北京航空航天大学、哈尔滨工业大学、西安交通大学、兰州大学等。目前，授课的企事业单位有中石油、中海油、中石化、中外运、中航技、国核、IBM、惠普、联想、神州数码、RB、夏普、用友、中科院、药监局、同仁堂、富士康、富士通、烽火科技、顺丰速运、海尔等。曾在联想集团担任多个重大信息化项目的项目经理，为中国最早的 SAP ERP、SIEBEL CRM 大项目经理之一；主持过大型 IT 集团、药企、汽车集团供应链物流项目，拥有电子、机械、医药、流通、汽配、化工、投资等十多个行业项目管理经验。

前言

《活用 PMBOK®指南：项目管理实战工具》（第2版）是《项目管理知识体系指南》（第5版）的辅助配套材料。本书的编写目的是以表格和报告的形式展现《项目管理知识体系指南》（第5版）的内容，以便项目经理能容易地将《项目管理知识体系指南》（第5版）中的规则 and 良好做法应用于他们的实际工作中。

《项目管理知识体系指南》（第5版）阐述了项目管理知识体系的各个过程，这些过程通常是公认的最佳实践。但是，作为一项美国国家标准，它并没有描述如何应用，也没有提供把这些知识转化为实践的工具。

本书将帮助项目经理把《项目管理知识体系指南》（第5版）中的内容转化为文档形式。本书没有讲述项目管理的概念或描述如何使用项目管理技术，相关的其他教材和课程可以满足这一需求，而本书提供的是把优秀实践应用到项目中的简便方法。

由于有关项目的定义要素之一是它们具有独特性，因此项目经理必须调整本书的表格和报告，以满足他们独特项目的需求。有些项目需要本书中表格所包括的所有内容，有些项目可能不需要那么多。本书提供了完整的表格，以使它们能很方便地应用于各种类型的项目。本书的表格遵循了《项目管理知识体系指南》（第5版），但是可以被修改，以便满足项目经理和特定项目的需求。

读者对象

本书首先特别为项目经理而写，以帮助他们管理项目的各个方面。新项目经理可以把这些表格作为指南来收集和组织项目信息；富有经验的项目经理可以把这些表格作为模板，来收集所有项目的一系列完整数据。本质上，本书的表格避免了每个项目的重复工作。

第二类读者是项目经理的上级或项目管理办公室成员，使用本书的内容能确保项目文档的一致性，在组织层面采用这些表格能够使项目管理以可重复的方法进行。

本书结构

本书的表格按过程组进行分类：启动、规划、执行、监控、收尾。在这些过程组中，表格按照《项目管理知识体系指南》（第5版）的顺序安排。

每个表格都伴有一个内容列表和每个领域里信息类型的简单描述。对于规划表格，描述了表格中的信息来源（输入）和信息去处（输出）。有些表格还有关联表格列表。

VI 活用 PMBOK®指南：项目管理实战工具（第2版）

有些表格在《项目管理知识体系指南》（第5版）中没有提到，这些表格有助于管理项目，但不是项目管理标准所要求的必备内容。

曾经有人提出要为每个表格提供填好的样表，但由于项目的独特性和本书意在涵盖所有行业和读者，为每个表格提供填好的样表并不可取。然而，在此版本中重要内容已包含在各领域中带有信息描述的表格中，同时在某些情况下会举例进行明确说明。

并不是所有的表格都适用于所有的项目。可以使用所需要的表格，以所需要的详细程度来协助管理项目。

鸣谢

首先，要感谢我的丈夫 Dexter Dionisio 在本书第2版实用表格方面对我的帮助。我知道这是一件不为人注意而且极其乏味的工作，真的很感谢你的帮助，你的支持对我至关重要。

我还要感谢来自《项目管理知识体系指南》（第5版）的核心委员会成员，你们基于项目管理标准的最新版进行了详细的审校工作。特别要感谢《项目管理知识体系指南》（第5版）编写工作的项目主席 Dave Violette，以及 Marie Gunnerson、George Jucan、Theofanis C. Gioris、Mercedes Martinez Sanz 和 NickClermens。

感谢 Amanda Miller 和 Bob Argentieri 带我到霍伯肯为第2版制定新战略方法。我认为我们之前的头脑风暴是很值得的，并且相信第2版的版式和可用性都会超越第1版。

再次感谢 Dan Magers、Amy Odum 和 Kerstin Wasdeo 在后期工作做出的努力，使其顺利定稿并投入印刷，我永远敬佩你们的专业精神。

我还要感谢 Donn Greenburg、Barbara Walsh、Amy Goretzky 和 Robefia Storer 对本书及其他出版物的支持。我期待表格的电子副本并感激你们对此的支持。

还要特别提到比斯克教育、维拉诺瓦培训机构、Chuck Amao 和所有使用本书的维拉诺瓦学生，感谢你们购买和使用本书。我希望本书会给读者提供帮助。

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

目 录

第 1 章 启动过程组表格..... 1	
1.0 启动过程组..... 1	
1.1 项目章程..... 2	
1.2 干系人登记册..... 8	
1.3 干系人分析矩阵..... 11	
第 2 章 规划过程组表格..... 13	
2.0 规划过程组..... 13	
2.1 项目管理计划..... 16	
2.2 范围管理计划..... 20	
2.3 需求管理计划..... 23	
2.4 需求文件..... 27	
2.5 需求跟踪矩阵..... 29	
2.6 项目范围说明书..... 33	
2.7 假设和制约日志..... 36	
2.8 WBS..... 38	
2.9 WBS 词典..... 40	
2.10 进度管理计划..... 43	
2.11 活动清单..... 46	
2.12 活动属性..... 48	
2.13 里程碑清单..... 51	
2.14 网络图..... 53	
2.15 活动资源需求..... 55	
2.16 资源分解结构..... 57	
2.17 活动持续时间估算..... 59	
2.18 持续时间估算工作表..... 61	
2.19 项目进度计划..... 65	
2.20 成本管理计划..... 68	
2.21 活动成本估算..... 71	
2.22 成本估算表..... 74	
2.23 成本基准..... 79	
2.24 质量管理计划..... 81	
2.25 质量测量指标..... 84	
2.26 过程改进计划..... 86	
2.27 责任分配矩阵..... 92	
2.28 角色和职责..... 94	
2.29 人力资源管理计划..... 97	
2.30 沟通管理计划..... 101	
2.31 风险管理计划..... 103	
2.32 风险登记册..... 110	
2.33 风险概率和影响评估..... 113	
2.34 概率和影响矩阵..... 118	
2.35 风险数据表..... 120	
2.36 采购管理计划..... 123	
2.37 供方选择标准..... 128	
2.38 干系人管理计划..... 131	
2.39 变更管理计划..... 134	
第 3 章 执行过程组表格..... 137	
3.0 执行过程组..... 137	
3.1 团队成员状态报告..... 139	
3.2 变更请求..... 145	
3.3 变更日志..... 150	

VIII 活用 PMBOK®指南：项目管理实战工具（第2版）

3.4 决策日志.....	152	4.3 挣值状态	187
3.5 质量审计.....	154	4.4 风险审计	190
3.6 团队名录.....	157	4.5 合同方状态报告	194
3.7 团队运作协议.....	159	4.6 正式验收	198
3.8 团队绩效评价.....	162		
3.9 团队成员绩效评估.....	167	第 5 章 收尾过程组表格	201
3.10 问题日志.....	172	5.0 收尾过程组	201
第 4 章 监控过程组表格.....	175	5.1 采购审计	201
4.0 监控过程组	175	5.2 合同签收	205
4.1 项目绩效报告.....	177	5.3 项目或阶段签收	209
4.2 偏差分析.....	183	5.4 经验教训	213

启动过程组表格

1.0 启动过程组

启动过程组的目的是对项目进行授权，提供项目的高层级定义，识别项目干系人。在启动过程组中有 2 个过程：

- 制定项目章程
- 识别干系人

启动过程组的目标至少是：

- 对项目进行授权
- 识别项目目标
- 定义项目初始范围
- 获得组织的承诺
- 委派项目经理
- 识别项目干系人

作为项目的第一个过程组，启动过程组对于高效地启动项目很重要，这些过程在整个项目中可以按需不断回溯以确认和详细了解相关信息。

用于记录启动过程组信息的表格包括：

- 项目章程
- 干系人登记册
- 干系人分析矩阵

这些表格与《项目管理知识体系指南》（第 5 版）的内容是一致的。可以通过编辑、组合或修改来裁剪这些表格，以满足项目需求。

1.1 项目章程

项目章程是正式授权项目或阶段的文件。项目章程详细说明项目的原因、委派的项目经理及其在项目中的职权层级。项目章程用高层级的术语描述了项目，例如：

- 项目目的或批准项目的原因
- 高层级项目描述
- 高层级需求
- 项目目标和相关的成功标准
- 高层级风险
- 总体里程碑进度计划
- 总体预算
- 干系人登记册
- 项目审批要求
- 委派的项目经理及其权责
- 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名或职权

可以使用项目中的信息来裁剪表格以最好地满足需求。

项目章程可以从以下方面获得信息：

- 协议（合同）
- 工作说明书
- 商业论证

它还为以下方面提供信息：

- 干系人登记册
- 项目管理计划
- 范围管理计划
- 项目范围说明书
- 需求文件
- 需求管理计划
- 需求跟踪矩阵
- 进度管理计划
- 成本管理计划
- 风险管理计划

项目章程是《项目管理知识体系指南》（第5版）中过程4.1制定项目章程的输出。可以利用表1.1中的要素描述协助制定项目章程。

表 1.1 项目章程的要素

文件要素	描 述
项目目的或批准项目的原因	项目开展的原因：从商业角度提供必要信息、组织的战略规划、外部因素、合同规定或者其他任何启动项目的原因
高层级项目描述	项目的总体描述，应该包含产品和项目可交付成果的高层级描述以及如何达到项目目标
高层级需求	要达成项目目标需要满足高层级的条件和性能。描述必须是产品的当前特性与功能，以满足干系人的需求和期望。这部分不需要像需求文件那样描述详细的需求
高层级风险	项目刚开始时的启动风险会有资金到位风险、新技术风险、缺少资源风险
项目目标和相关的成功标准	通常至少为范围、时间和成本设立项目目标。范围目标描述需要实现计划的项目收益的范围。例如，10 公里跑筹款。项目将提供一条 6 公里赛道，而且为指定的慈善机构筹款 120 万美元 成功的标准是：跑步的距离要达到 10 公里，筹到 120 万美元。时间目标描述要及时完成项目的目标。例如，项目将在今年 9 月开始，成功的标准就是项目在 9 月开始 成本目标描述项目开销的目标。例如，项目规定完成目标时开销不超过 10 万美元，显然，项目成功的标准取决于项目的开销。可能会有额外的目标，如质量目标、安全目标、干系人满意度目标
总体里程碑进度计划	项目中重大事件，如完成项目主要可交付成果、项目阶段的开始或结束，或者产品得到验收
总体预算	项目预期的开销
干系人登记册	在项目成功中有利益或者有影响力的人员列表
项目审批要求	客户或者干系人验收项目可交付成果的必要条件
委派的项目经理及其权责	项目经理在人员配备、预算管理以及偏差、技术决策和冲突管理方面的职权 人员配备的职权包括：雇用、解雇人员，制定团队规则，以及接收或不接收员工的职权 预算管理指项目经理拥有调拨、管理、控制项目资金的权利，偏差是指为批准或重设基准而需要的偏差水平 技术决策定义或限定项目经理对可交付成果或项目方法做出技术决定的权力 冲突管理定义了项目经理在团队内、组织内以及在与外部干系人中解决冲突的程度
发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权	为了项目目标而监督项目经理的人的姓名、职位、职权。典型的职权包括批准变更的权力、决定可接受偏差的权力、影响内部项目冲突的权力，以及在高层级支持项目的权力

项目章程

项目名称：_____

项目发起人：_____ 准备日期：_____

项目经理：_____ 项目客户：_____

项目目的或批准项目的原因

高层级项目描述

高层级需求

高层级风险

项目章程

预算

--

干系人	角 色

项目经理职权层级

人员配备决策

--

预算管理和偏差

--

项目章程

技术决策

冲突解决

批准:

项目经理签字

发起人或委托人签字

项目经理姓名

发起人或委托人姓名

日期

日期