

WILEY

·项目/管理/核心/资源/库/

[美] 琳达·克雷兹·扎瓦尔 (Linda Kretz Zaval) 著
特里·瓦格纳 (Terri Wagner)

郑佃锋 李利玲 李小玲 译

从PMP到 卓越项目经理


项目管理实战技巧与案例解析

(第2版) (修订版)

PROJECT MANAGER STREET SMARTS

A Real World Guide to PMP[®] Skills, 2nd Edition



 中国工信出版集团

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

·项目/管理/核心/资源/库/

[美] 琳达·克雷兹·扎瓦尔 (Linda Kretz Zaval) 著
特里·瓦格纳 (Terri Wagner)

郑佃锋 李利玲 李小玲 译

从PMP到 卓越项目经理

项目管理实战技巧与案例解析

(第2版) (修订版)

PROJECT MANAGER STREET SMARTS

A Real World Guide to PMP® Skills, 2nd Edition

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Linda Kretz Zaval, PMP[®] and Terri Wagner, MA, PMP[®]: Project Manager Street Smarts: A Real World Guide to PMP[®] Skills, 2nd Edition

ISBN: 9781118093924

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana

All rights reserved. This translation published under license. The SYBEX Brand trade dress is a trademark of John Wiley & Sons, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2019 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

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

本书中文简体字版专有翻译出版版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-6195

图书在版编目 (CIP) 数据

从 PMP 到卓越项目经理：项目管理实战技巧与案例解析：第 2 版修订版/ (美) 琳达·克雷兹·扎瓦尔 (Linda Kretz Zaval), (美) 特里·瓦格纳 (Terri Wagner) 著; 郑佃锋, 李利玲, 李小玲译. —北京: 电子工业出版社, 2019.7

(项目管理核心资源库)

书名原文: Project Manager Street Smarts: A Real World Guide to PMP Skills, 2nd Edition

ISBN 978-7-121-36668-0

I. ①从… II. ①琳… ②特… ③郑… ④李… ⑤李… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 100411 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 涿州市京南印刷厂

装订: 涿州市京南印刷厂

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

开本: 720×1 000 1/16 印张: 20.25 字数: 467 千字

版次: 2015 年 5 月第 1 版 (原著第 2 版)

2019 年 7 月第 2 版

印次: 2019 年 7 月第 1 次印刷

定价: 88.00 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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

致 Eldred, 我永远的爱人, 因为他的耐心和支持; 致
Bud B, 因为相信我可以做成任何我着手要做的事情。

——琳达

致我的母亲, 她总是告诉我有一天我应该写一本书;
致 Von, 他教我如何为梦想注入活力, 看着它们成真。

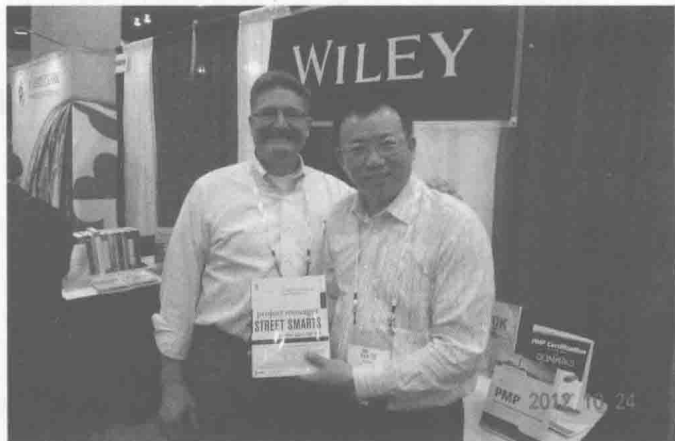
——特里

推荐序

20世纪90年代，我有幸参与了联想集团的几个大型信息化项目，从ERP项目到Y2K项目，再到CRM等一系列项目。在那个年代，国内大项目经理较少，主要由美国、新加坡等地华人主导项目管理工作。在当时的认知中，项目的实施更强调技术的实现，往往忽略了项目的管控，项目交付后总觉得和国外同行有差距。

项目全球化促进了项目知识体系的升级，《PMBOK®指南》在中国十多年的推广过程让更多的项目管理者不断走向专业化。特别是中国经济的快速发展，中国项目管理者在国内、国际舞台上展示了项目管理的专业水平。《PMBOK®指南》持续深入人心，在项目管理界被项目管理者视为项目管理“圣经”。1996年出版《PMBOK®指南》（第1版），2000年、2004年、2008年分别出版了第2~4版，2012年温哥华PMI年会的standard session最终确定了第5版。会议期间，在与全球著名项目管理出版商Wiley公司高管沟通时，希望其推荐几本项目管理书籍以飨中国读者，Wiley公司高管Bob先生推荐了*PM'S Book of Forms*和*Project Manager Street Smarts*两本书，这两本书都是项目管理的实战书籍，特别适合项目管理者收藏与使用。两本书的使用方法：学完《PMBOK®指南》通过PMP认证后，对项目管理知识体系有了完整认识，作为由理论到实战的指导，*PM'S Book of Forms*（该书中文版已由电子工业出版社有限公司出版）是全球唯一一本与《PMBOK®指南》捆绑销售的书籍，该书将《PMBOK®指南》中各种过程输出一一列出，非常适合项目管理者在平日的项目管理工作中使用，“相关方登记册”“项目章程”“风险登记册”等经典项目管理文档都有收录。随着对项目实践的深入，很多学员会有更高的期望，*Project Manager Street Smarts*正好满足此类需求。如果说第一本书是模拟项目，第二本书就是真实项目，通过一个又一个项目场景，详细描述项目管理工作及步骤，将复杂难懂的项目管理知识通过真实的项目案例详细解读，读者理解起来更加直观，可以活学活用，学以致用。本书特别适合项目管理办公室成员、项目总监、项目经理、项目团队成员和其他喜爱项目管理的读者。

本书译者郑佃锋是我项目管理圈多年的挚友，他扎根华南，在项目管理界辛勤耕耘十多年，在项目管理领域颇有建树。*Project Manager Street Smarts*是一本实战性很强的书，如果没有深厚的专业英语和项目功底，很难胜任此书的翻译。为保证此书的严谨性，本书的翻译经历了较长的打磨过程，慢工出细活。感谢读者的耐心等待，衷心希望本书给读者带来项目管理实务方面的收获！



与 Wiley 公司高管 Bob 先生
留影子温哥华（右为推荐人）

赵 弘

用友大学联合创始人

世纪畅优企业大学校长

《PMBOK®指南》（第 5 版）主

要译者

美国项目管理协会 (PMI) 认

证讲师

美国运营管理协会 (APICS®)

认证讲师

美国培训发展协会 (ATD®) 认

证讲师

译者序

1. 本书不愧是内行推荐的书

首先要向读者介绍我跟 *Project Manager Street Smarts* 的渊源。原用友新道总经理赵弘先生在项目管理领域经历丰富，且有深厚的培训功底，赵总在加拿大参加国际项目管理大会期间，Wiley 公司副总裁 Bob 先生亲自向他推荐了这本书，推崇为项目管理领域实践性的指南，赵总看后极为赞赏。两位行内专家的认可，成为翻译此书的起因之一。

2. 本书填补了项目管理学习的真空

本人在多年项目管理的培训咨询中发现，遇到的过半 PMP 持证人士并不能够真刀真枪地管理项目。究其原因，在于 PMP 考试虽然一直尝试对项目管理实战技能的场景测试，但毕竟要兼顾概念、工具、过程等，所以 PMP 考试及相关培训对实际动手执行能力的培养有限。

同时，由于本人多年热衷参与 PMP 认证考前辅导工作，发现考生们在备考期间必须使用《PMBOK®指南》作为参考书，但《PMBOK®指南》类似词典，有骨感而无肉感，虽然是考试必备，但对项目管理新手而言，多有难以理解之处。

而 *Project Manager Street Smarts* 以一个案例贯穿始终，应用了项目管理常见的 38 个主要过程，完全符合《PMBOK®指南》的架构，结合实例使用工具，并且对《PMBOK®指南》有非常接近实际的补充。从这个意义上说，本书填补了如何使得《PMBOK®指南》更加接近实际工作的真空，是真正接地气、抓落地的一本好书。比如，有关项目选择的净现值技术，在《PMBOK®指南》中没有提及，有些考前辅导讲义会有所涉及，但在本书中用了两个页面，提到了相关的概念、做法、意义、案例、练习，可以说解释得简单直接、清晰有效。又比如，沟通规划，大多数管理者都明白沟通在工作中很重要，但规划时该考虑哪些？《PMBOK®指南》只是提纲挈领地指出一些要求，在本书中，使用了图表、模板、清单、问题等，让原本含糊的工作变得明确，变得容易准备、容易监控。

3. 本书对准 PMP 和 PMP 人士的切实好处

从上述的内容特色可以发现，本书对于准备参加考试的 PMP 考生，是轻松理解《PMBOK®指南》的得力工具，是考试的敲门砖。对《PMBOK®指南》各过程，本书

用实际问题来印证其管理效力，对理解《PMBOK®指南》来说不可多得。

对于已经获得 PMP 的人士，本书具有更大的价值。贯穿全书的案例是工作中实际项目的翻版，遇上项目管理问题时，翻阅本书中的相应章节，可以找到许多对症的工具和有关如何使用的解释。

本书在每个知识点都考虑到要设计帮助读者提升的环节：亲手实践。亲手实践使用案例或问题来测试读者对某个实战技能的理解程度。这类亲手实践在本书中有 78 个。

以上是我们迫不及待要翻译此书的原因，希望此工具成为项目管理人士方便使用的工具。

老 郑

译者简介

郑佃锋 暨南大学工商管理硕士 (MBA)，从事项目管理培训、咨询、辅导工作多年，曾任职于某国有石油单位、某北美上市 IT 公司、广东某报业集团等，全国首家自美国引进全球领先 e-Learning 产品，从业经验涉及石油、教育、媒体、IT、投资等行业。2001 年成为全国最早的 PMP 人士之一，此后两次担任某 PMP 考试中心负责人，并担任考试中心首席顾问，迄今超过十年的时间里，该中心服务企业过百家，有过万名 PMP 在此诞生。因讲课风格幽默轻松，被历届学员称为“老郑”。而老郑之老，在于对 PMP 试题往往一语道破，让学生恍然大悟；对于企业管理中遇到的项目问题能够深入浅出、直指人心地给予解释，帮助企业团队熟练驾驭各类项目管理工具、提高执行力、实现“快准狠”。老郑是多本项目管理专业书籍的译者或作者。

目 录

导读	1	任务 2.12: 进行开工会	146
项目成功因素	2	阶段 3 执行过程	151
什么是 PMP 认证	3	任务 3.1: 获取项目资源	151
本书适合你吗	4	任务 3.2: 指导和管理项目执行	153
本书如何组织	4	任务 3.3: 实施质量计划	165
项目管理任务	5	任务 3.4: 进行定量风险评估	167
阶段 0 专业责任	7	任务 3.5: 引导采购——实施采购	172
如何影响项目管理人员	8	任务 3.6: 开发和管理项目团队	180
责任	8	阶段 4 监控过程	193
尊重	10	任务 4.1: 测量项目绩效	193
公平	11	任务 4.2: 执行批准的变更	204
诚实	12	任务 4.3: 确保项目可交付成果符合 质量标准	207
阶段 1 启动过程	14	任务 4.4: 管理风险事件	219
任务 1.1: 执行项目评估	14	任务 4.5: 管理采购	222
任务 1.2: 编制范围说明书	33	任务 4.6: 在问题日志上评估纠正措施	228
任务 1.3: 理解你的相关方	42	任务 4.7: 沟通项目状态	230
任务 1.4: 识别项目限制, 提出实现方法	57	阶段 5 收尾过程	238
任务 1.5: 制定项目章程	59	任务 5.1: 规范化项目验收	238
任务 1.6: 获得项目章程批准	65	任务 5.2: 移交可交付成果的所有权	240
阶段 2 规划过程	68	任务 5.3: 取得最终的法律上和行政上 的收尾	243
任务 2.1: 确立项目可交付成果	69	任务 5.4: 发布最终报告	246
任务 2.2: 编制工作分解结构	72	任务 5.5: 整理经验教训	250
任务 2.3: 制订预算计划	79	任务 5.6: 将项目文件归档	254
任务 2.4: 制订项目进度计划	82	任务 5.7: 衡量项目团队绩效	255
任务 2.5: 制订资源计划	100	附录 A	261
任务 2.6: 制订沟通计划	104	阶段 1 解决方案	261
任务 2.7: 制订采购计划	111	亲手实践 1.1: 知识测试——企业战略	261
任务 2.8: 制订质量管理计划	119	亲手实践 1.2: 知识测试——财务原则	261
任务 2.9: 制订变更管理计划	122	亲手实践 1.3: 知识测试——NPV	262
任务 2.10: 制订风险管理计划	130		
任务 2.11: 记录并展示项目管理主计划	142		

亲手实践 1.4: 知识测试——比较利益 法—评分模型	263	阶段 2 解决方案	275
亲手实践 1.5: 知识测试——商业论证	264	亲手实践 2.1: 知识测试——可交付 成果	275
亲手实践 1.6: 知识测试——业务战略 目标和项目战术目标	264	亲手实践 2.2: 知识测试——产品验收 标准	275
亲手实践 1.7: 知识测试——产品范围 说明书	265	亲手实践 2.3: 知识测试——编制工作 清单	276
亲手实践 1.8: 知识测试——需求	265	亲手实践 2.4: 知识测试——组织任务成 逻辑分组	278
亲手实践 1.9: 知识测试——组织结构	266	亲手实践 2.5: 知识测试——审阅和 调整 WBS	279
亲手实践 1.10: 知识测试——项目范围 说明书	266	亲手实践 2.6: 知识测试——成本预算	281
亲手实践 1.11: 知识测试——领导力 分析	267	亲手实践 2.7: 知识测试——网络图 逻辑 1	282
亲手实践 1.12: 知识测试——识别团队 成员	267	亲手实践 2.8: 知识测试——网络图 逻辑 2	283
亲手实践 1.13: 知识测试——角色 和责任	268	亲手实践 2.9: 知识测试——PERT	284
亲手实践 1.14: 知识测试——相关方 分析	269	亲手实践 2.10: 知识测试——压缩项目 持续时间	285
亲手实践 1.15: 知识测试——绘制 相关方图	270	亲手实践 2.11: 知识测试——人员配备 风险	286
亲手实践 1.16: 知识测试——项目 组织结构	270	亲手实践 2.12: 知识测试——沟通	287
亲手实践 1.17: 知识测试——项目 限制	271	亲手实践 2.13: 知识测试——合同类型	287
亲手实践 1.18: 知识测试——实现 方法	271	亲手实践 2.14: 知识测试——合同计算	288
亲手实践 1.19: 知识测试——里程碑	272	亲手实践 2.15: 知识测试——质量规划	289
亲手实践 1.20: 知识测试——估算 预算	272	亲手实践 2.16: 知识测试——识别和定性 分析风险事件	289
亲手实践 1.21: 知识测试——高层次 项目风险	272	亲手实践 2.17: 规划阶段的专业责任	290
亲手实践 1.22: 知识测试——项目假设	272	阶段 3 解决方案	291
亲手实践 1.23: 知识测试——项目制约 及应对措施	273	亲手实践 3.1: 知识测试——获得资源	291
亲手实践 1.24: 知识测试——汇总各项	273	亲手实践 3.2: 知识测试——你的专长	291
亲手实践 1.25: 知识测试——第一阶段的 专业责任	275	亲手实践 3.3: 知识测试——PMIS	292
		亲手实践 3.4: 知识测试——期望和 承诺	292
		亲手实践 3.5: 知识测试——倾听习惯	293
		亲手实践 3.6: 知识测试——质量保证	294
		亲手实践 3.7: 知识测试——预期价值 和 NPV	294



亲手实践 3.8: 知识测试——获得卖方 ...	294	亲手实践 4.7: 知识测试——质量工具 ...	303
亲手实践 3.9: 知识测试——选择 供应商	295	亲手实践 4.8: 知识测试——解决问题和 测量指标	304
亲手实践 3.10: 知识测试——授予 合同	295	亲手实践 4.9: 知识测试——管理风险 ...	305
亲手实践 3.11: 知识测试——开发 你的团队	296	亲手实践 4.10: 知识测试——合同 变更	306
亲手实践 3.12: 知识测试——管理 项目团队	297	亲手实践 4.11: 知识测试——合同的 法律问题	306
亲手实践 3.13: 知识测试——激励 理论	297	亲手实践 4.12: 知识测试——与发起人 和团队沟通	307
亲手实践 3.14: 知识测试——权力 类型	297	亲手实践 4.13: 知识测试——监控阶段 的专业职责	307
亲手实践 3.15: 知识测试——管理 冲突	298	阶段 5 解决方案	308
亲手实践 3.16: 知识测试——执行 阶段的专业责任	299	亲手实践 5.1: 知识测试——项目的 正式验收	308
阶段 4 解决方案	299	亲手实践 5.2: 知识测试——转移可交付 成果的所有权	308
亲手实践 4.1: 知识测试——范围核实 ...	299	亲手实践 5.3: 知识测试——合同在法律 和行政上的收尾	308
亲手实践 4.2: 知识测试——控制 项目范围	300	亲手实践 5.4: 知识测试——创建并记录 项目的最终报告	309
亲手实践 4.3: 知识测试——控制 项目进度	300	亲手实践 5.5: 知识测试——经验 教训	309
亲手实践 4.4: 知识测试——挣值	300	亲手实践 5.6: 知识测试——绩效 评估	310
亲手实践 4.5: 知识测试——绩效报告 ...	301	亲手实践 5.7: 知识测试——收尾阶段 的专业责任	310
亲手实践 4.6: 知识测试——整体 变更控制	303		

导 读

项目管理准则正在迅速成为现代商业模式变革选择的催化剂。由于为净利润带来增值，项目管理目前被视为公司救星，而不是公司的成本中心。尽管准则通常不会产生收入（除了在项目型组织中），它通过积极考虑项目活动和保持对支出的严格控制以实现利润的产生。

如今，项目经理被赋予权力和权威来建立、维护和预测项目的结果，这是一个主动而不是被动的过程。今天，项目经理与财务和营销分析师一起证明项目的财务合理性。他们对公司净利润的贡献使项目管理准则成为 21 世纪的核心业务流程之一。

如果使用正确，项目管理过程会以一种积极的方式影响收益成本比。它可以减少开支和协助高级管理层在项目之间选择项目，它可以提供一个现实的和可控的成本结构，该结构目的在于提高竞争优势和最大化股东财富。换句话说，项目管理是成本节约者而不是一个成本中心。

难道只是项目该如何适应组织目标和策略的问题吗？项目经理该如何让别人对项目感到兴奋？复杂项目挑战着当代组织的能力，要求组织拥有新的组织结构、先进的管理技能及新的角色和关系。本书能应对这些挑战：新手项目经理能够从头到尾跟随一个项目；经验丰富的项目执行者能够看出本书是如何保持一致的。在学习项目流程及其相关活动时，读者可以：

- 描述项目管理准则和技术如何应用于项目管理的真实挑战。
- 了解如何定义项目范围，解释项目计划成功执行的各个步骤。
- 开发编制工作分解结构的能力。
- 对比职能经理与项目经理的责任。
- 制定进度逻辑。
- 开发进度绩效的评估能力。
- 了解如何确定计划出错的纠正措施。
- 有效利用人力资源。
- 理解项目相关方的正确沟通。

- 粗略了解项目组合管理及其与项目选择的关系。
- 理解高效团队的特点及挑战。
- 通过建设性讨论理解激励技巧。
- 了解在冲突情况下如何更有效沟通。
- 理解并演示倾听、说服和授权的技巧。
- 描述风险管理要素和概念。
- 理解不确定性及其在决策中的作用。

项目成功因素

在开始之前，让我们看一看可能决定项目成败的那些因素。当你向前发展时，牢记这些要素，项目将以积极的方式开始。如果这些成功因素并不存在于组织，也许在你开始你的项目管理旅程之前，将需要更多的前期工作。

► 成功因素 1

为了使项目管理在一个组织内成功，必须有自上而下的、高层或高级管理人员的支持。项目所有者必须支持项目的利益，接受承担提供资金和预算状况的责任，同意项目和章程要求，签署风险计划，熟知规划结果及实际结果的状态。

► 成功因素 2

客户和用户应该拥有项目的所有权。这可以通过提供资源，参与项目计划，计划完成后批准需求、签署进度计划、参与风险管理流程、同意范围变更等来显示。

► 成功因素 3

业务流程必须被充分了解。项目经理和团队必须掌握业务流程。很多项目都是由一个业务问题产生的，团队必须理解这一问题，并就项目解决方案将如何变更业务流程进行定义。当变更发生时，其影响应该记录并得到客户的完全了解。过程改进指标也必须识别，这样就可以确定项目是否达到解决商业问题的预期目的。

► 成功因素 4

选择项目应该基于可靠的业务计划，这些计划是为某些特殊的阶段或工作而完成的。必须识别出基础设施和业务解决方案执行单位，这些要与企业计划同步并得到经济上的验证。

► 成功因素 5

项目范围应明确定义并在项目章程中得到识别。当范围变更时，必须进行预算和

进度的影响分析，必须把团队关注点仅限于批准的变更。变更负责人必须面对范围变更的所有风险和收益。

► 成功因素 6

必须存在有效的变更控制过程，所有相关方需要遵循。项目经理必须跟变更负责人定期审查所有的变更及影响，变更负责人批准变更请求和相关的资金。

► 成功因素 7

业务驱动必须完全识别并得到所有者和用户群的同意。换句话说，项目必须为业务增加价值。项目的解决方案要素应源自业务驱动，它的成功标准在项目开始时得到定义并在每个阶段被设定为标杆。应该建立某种收集数据的方法，以便用于测量指标。

► 成功因素 8

不要尝试实验新技术。在把技术用于关键任务类的项目之前，必须论证以前的使用情况。在把技术用于客户做决定类的项目之前，必须论证以前的行业应用。必须有适当的技术小组准备就绪并同意支持该技术。

什么是 PMP 认证

项目管理协会（PMI）成立于 1969 年，其目标是制定全球的跨行业的项目管理标准。其出版的项目管理知识体系指南（PMBOK[®]指南）概括了流程和技术，经 ANSI（美国国家标准研究所）认定为美国国家标准。PMI 还管理一个认证过程，根据工作经验、教育和专业特长如风险、进度计划、项目集管理和项目管理，授予不同认证。项目管理专业人员（PMP）认证是至今为止最受欢迎的认证。

据其网站介绍（www.pmi.org），“PMP 证书认可在领导和指导项目团队及在进度、预算和资源的约束内交付项目结果方面所展示的知识和技能”。参加 PMP 考试，你必须填写申请表及在过去 8 年的职业生涯中获得领导项目任务的小时数来证明经验。在本书出版时，PMI 要求持有学士学位的专业人员在过去 8 年中至少有 4 500 小时及 36 个月的项目管理经验，而那些只有高中文凭的人需要证明在过去 8 年中有 7 500 小时及 60 个月的项目管理经验。除了这些工作经验，申请人还必须表明在申请前已经累积了至少 35 小时的项目管理教育经验来参加专业考试。当申请得到批准及申请人同意遵守该组织的道德准则时，申请人就可参加考试，考试有人监考，包括 200 道选择题，需在 4 小时内完成。考试由第三方专业考试机构在世界各地的考点提供。对于专业考试更详细的信息，请访问 www.pmi.org。

本书适合你吗

本书的目的是为项目经理提供取得成功的所有的工具和技术。不管你是 PMP（项目管理专业人员），或者渴望成为 PMP，还是一位项目实习新手，本书都会指导你从项目开始做到项目结束。

贯穿整本书的是一个案例，把项目经理面临的挑战和成功呈现在你面前。本书包含 65 个练习，结合现实场景，测试你的项目管理准则知识。本书还提供了数十份模板，适合自己的工作环境没有模板的情况下使用。

注意：虽然本书确实匹配最新的 PMBOK[®] 指南，但这不是一本 PMP 考试辅导手册，这是 Kim Heldman *Project Management Professional Study Guide*（Sybex，2002）的配套用书。

本书如何组织

本书分为五个阶段，分别代表项目管理知识体系指南划分的五个主要的过程组。每个阶段都被分成了独立的任务。每个阶段的任务引导你一步一步走向阶段的完成。

阶段 0——专业责任 这一阶段解释 PMI 在专业行为和道德操守领域建立的项目管理标准，包括责任、尊重、公平和诚实等。

阶段 1——启动过程 这个过程包括项目所需财务信息、编制章程、定义项目范围。

阶段 2——规划过程 这个过程指导您完成项目管理主计划所需要的所有的项目管理计划。

阶段 3——执行过程 这个过程带您实现所有计划及管理团队成员。

阶段 4——监控过程 这个过程提供了保持项目正常运作的现实场景及如何管理与成本、进度、范围、质量、风险、沟通、采购等相关的绩效问题。

阶段 5——收尾过程 将引导您体验结束合同和项目的所有步骤。

本书中每个任务分为几节，这是为方便学习而设计的写作架构。一般在第一节介绍任务情况。其他节的说明如下。

场景 本节里为你戴上项目经理的帽子，体验工作中很可能会面对的场景。

任务范围 本节全是任务准备工作，让您了解需要多长时间完成任务，开始之前需要什么设置过程，以及需要留心的任何担忧或问题。

过程 本节是任务中将学到的知识技能的大纲。

细节 这就是学习的地点，将告诉你如何完成任务中的每一事项。

项目管理任务

► 阶段 1：启动过程

- 评估项目。
- 定义高层次范围。
- 理解你的相关方。
- 识别项目的局限，并提出实现方法。
- 制定章程。
- 获得项目章程批准。

► 阶段 2：规划过程

- 建立项目可交付成果。
- 编制工作分解结构（Work Breakdown Structure, WBS）。
- 制订预算计划。
- 制订项目进度计划。
- 制订资源计划。
- 制订沟通计划。
- 制订采购计划。
- 制订质量管理计划。
- 制订变更管理计划。
- 制订风险管理计划。
- 记录并展示项目管理主计划。
- 举行开工会。

► 阶段 3：执行过程

- 获取和管理项目资源。
- 指导和管理项目执行。
- 实施质量管理计划。
- 实施批准的变更到主项目计划。
- 遵循风险计划最小化风险影响。
- 开发和管理团队绩效。

► 阶段 4：监控过程

- 测量项目绩效。
- 管理项目变更。



- 确保项目可交付成果符合质量标准。
- 管理风险对项目的影响。
- 评估问题日志中的纠正措施。
- 沟通项目状态。

➤ 阶段 5：收尾过程

- 规范化项目验收。
- 转移可交付成果的所有权。
- 获得法律和行政收尾。
- 分发最终报告。
- 整理经验教训。
- 归档项目文档。
- 测量项目绩效。