

本地化项目管理课程教学实践*

崔启亮 (对外经济贸易大学/中国翻译协会本地化服务委员会 北京 100012)

[摘要] 本文从分析本地化服务企业对项目经理人才的需求以及翻译专业培养实践型和职业化人才的目标入手,论述了在高校翻译教学中开设本地化项目管理课程的必要性,详细列出了教学内容和教学方法,作者结合教学实践,对当前高校翻译专业开设本地化项目管理课程进行了总结和思考。

[关键词] 本地化; 项目管理; 课程教学

[中图分类号] H315.9

[文献标识码] A

[文章编号] 1672-9358(2015)02-0058-05

1 引言

项目是本地化服务公司的基本运营单位,本地化服务企业以项目为核心开展工作,以提高质量、提高效率、降低成本、按期交付为目标,通过团队分工与协作,为客户提供产品和内容的本地化服务。

本地化项目的客户类型具有多样性,项目要求具有差异性,而且质量的高要求、交付时间紧以及项目的复杂性决定了本地化项目都不是一个人可以独立完成的,而是由不同技能的人员组成项目团队共同完成。为了实现项目的质量、进度和成本目标,必须加强本地化项目管理。

本地化项目管理人才是顺利实施项目所需要的重要人才,甚至成为决定项目是否能够成功交付的关键人才。本地化项目管理人才除了在本地化项目实践中培养之外,从根源和效率上来看,在大学翻译专业开设本地化项目管理课程,打好本地化项目管理的知识和技能基础,对于培养大批本地化项目管理人才非常重要。

2 翻译专业开设本地化项目管理课程的必要性

对于本地化项目而言,由于需要进行本地化的客户通常都希望在全球多个市场同步推出产品,因此一个项目往往涵盖多种语言的本地化工作。因此,一个本地化项目往往包括多个子项目,要求在多种语言之间进行同时协作,这也就在一定程度上增加了项目管理的难度(杨颖波 2011:43)。

本地化服务公司为了有效地配置项目资源,合理计划和监控项目的实施,都设置了专职项目经理

岗位。项目经理考虑在不超出预算的情况下,确保资源的合理配置,保证所有项目关系人的能力和积极性都能充分发挥,有效地识别和规避项目风险,按时保质保量地完成项目。设置本地化项目经理是本地化服务公司规范化发展的需要,是项目流程化管理的需要,也是多人协作实施项目的需要。

本地化和翻译项目经理成为语言服务企业最紧缺的职位之一。中国翻译协会于2010年12月发布的《2010年中国语言服务产业问卷调研分析报告》显示,有67.7%的企业认为目前最缺乏的资源之一就是人才,其中特别紧缺的资源是翻译管理人才。根据中国翻译协会本地化服务委员会与南开大学翻译硕士专业学位教育中心联合实施的“2011年全国及天津滨海新区企业语言服务人才需求调研”报告显示,“翻译项目经理、高级译审和专家级高级翻译已成为所有企业的急需人才。”(王传英 2012:67)

国外开设本地化专业的许多大学大都开设了项目管理课程。例如,美国蒙特雷国际研究学院(MIIS)的“翻译与本地化管理”专业开设了“项目管理”课程(MIIS 2013)。美国肯特州立大学(Kent State University)的“翻译硕士”专业开设了“语言项目管理”课程(Kent State University)。英国的萨里大学(University of Surrey)、巴斯大学(University of Bath)、普利茅斯(University of Plymouth)等大学的翻译相关专业设有项目管理课程模块(王华树, 2014:55)。德国安哈尔特应用技术大学(Anhalt University of Applied Sciences)的“软件本地化”专业的本科和硕士课程开设了“项目管理”和“质量管

[基金项目] 本文接受对外经济贸易大学2014年度研究生院教学研究项目“本地化翻译”资助(项目编号: X14125)和“2014年度全国翻译专业学位研究生教育研究项目”(项目编号: MTIJZW201401)联合资助。

[收稿日期] 2014-10-13

[作者简介] 崔启亮,对外经济贸易大学教师,中国翻译协会本地化服务委员会秘书长,研究方向:软件本地化、计算机辅助翻译。

理”课程(Ursula Fissgus 2007: 14)。西班牙 Universitat Jaume I 大学的“翻译技术与本地化”硕士专业开设了“项目管理”课程(Amparo Alcina 2007: 9)。

据不完全了解,我国开设翻译本科和翻译专业硕士(MTI) 大学中只有北京大学、南开大学、北京航空航天大学等少数大学开设了“翻译项目管理”课程。2014年6月28日在北京大学举办的“中国语言服务管理教育主题论坛”上,来自大学、本地化服务行业、翻译行业协会的业界专家和高校学者指出,本地化服务的多样性和差异化决定了当前 MTI 单纯的口笔译人才无法满足市场的需求,建议一些已经开设 MTI 的高校,应该针对市场对本地化服务人才提出的新要求,开设包括本地化项目管理在内的管理类课程。

3 课程教学目标和教材

本地化项目管理课程的教学目标是使学生在了解本地化行业的发展历史和现状,了解本地化服务企业组织的组织结构以及运营管理方式的基础上,熟悉本地化项目常用软件和工具的使用,提高项目管理的质量,掌握项目经理与客户以及供应商之间交流的有效途径。(崔启亮 2012: 30)

由于国内没有公开出版的本地化项目管理教材,本课程采用教师自编讲义及练习案例,在备课过程中主要参考教材是王华伟和王华树编著的《翻译项目管理实务》。其他参考教材主要有 *Translation and Localization Project Management* (Dunne, Keiran J. & Dunne, Elena S. eds, John Benjamins Publishing Company, 2011)、《本地化与翻译导论》(杨颖波,王华伟,崔启亮等,北京大学出版社,2011年)、《翻译项目管理》(吕乐,闫栗丽,国防工业出版社,2014年)、《项目管理知识体系指南(第5版)》(许江林等译,电子工业出版社,2013年)。

4 课程内容

课程为32学时2学分。以本地化项目的整个生命周期为主线,从项目启动阶段、计划阶段,到实施和收尾阶段,围绕项目管理的十大领域,以课堂理论讲解、案例分析、小组讨论、企业参观、专题讲座等方式开展教学。各个模块的教学内容和对应的小组实践项目作业如下:

第1讲:本地化服务行业与市场概况

讲解本地化服务的行业历史、现状与趋势、市场规模、行业环境生态链、行业标准。采用收集的

报告和工作案例,以数字化的形式讲解国际和国内本地化服务业的全景。

第2讲:本地化公司组织与项目实施流程

学习本地化服务企业的类型、特征、运营方式。以网站本地化项目为例,分别讲解本地化项目的组成与特征,项目的阶段划分和实施流程,项目团队的组织结构、岗位职责和技能要求。

第3讲:本地化项目管理基础

以美国项目管理协会(PMI)的“项目管理知识体系指南”为基础,学习项目和项目管理的定义和特征、项目的五大过程(阶段)、项目管理的十大领域。项目的五大过程(阶段)分别为:启动、计划、执行、监控、收尾。十大领域包括:范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、干系人管理、沟通管理、采购管理、风险管理、综合管理。

第4讲:本地化项目分析与工作任务分解

学习工作分解结构(WBS)的方法,以实际本地化项目为例,介绍WBS的具体应用,学习本地化项目进度表在本地化项目管理中的作用、编写项目进度表的 Microsoft Project 工具的基本功能以及项目进度表编写的注意事项。

从本讲开始,将学生分组,每个组开始完成项目作业。本课小组作业是根据小组实践项目的要求,提交 XLS 格式的双语对照术语表,提交字数分析报告(Trados 分析),提交项目实施进度表(MPP 格式)。

第5讲:本地化项目预算与报价

学习本地化项目的项目类型,项目需求分析,项目报价的重要性,影响项目报价的基础因素,本地化项目成本预算方法,毛利润的组成和计算方法,翻译、排版、图像处理、工程等任务的标准产出率,本地化项目报价方法和注意事项。

本讲作业是分析小组实践项目的需求,进行项目预算和报价,提交项目成本/利润分析表(XLS)和项目报价表(XLS 格式)。这部分是教学难点,需要引导学生了解市场的报价单位和单价范围,根据各自小组的实际情况,模拟真实项目的报价和预算。

第6讲:学生项目作业演讲与教师点评(1)

本讲由学生担任主角,各个小组的组长(或小组代表)上台讲解第(4)和第(5)模块的小组作业内容。每个组可以一个讲解,也可以几个人分别讲解,小组同学可以补充,其它小组同学可以提问。老师进行分组点评,指出优点和不足。

第7讲:本地化项目计划与方案

学习大型本地化项目招标和投标的过程,了解

招标书和投标书的组成与编写注意事项。掌握本地化项目工作计划的作用、内容和编写方法,了解本地化项目技术实施方案的作用和内容。

本讲作业是根据所学内容,各组提交本地化实践项目的计划文档。从本课开始,要求学生可以根据制定的项目计划开展小组实践项目的各项具体执行工作。

第8讲:本地化项目译文语言质量管理

理解翻译质量的重要性和复杂性,熟悉翻译质量保证的流程,掌握翻译质量的语言和格式属性,熟悉译文语言质量指标,了解译文语言质量管理方法。译文语言质量指标以本地化行业标准协会的质量保证模型(LISA QA Model)进行讲解,适当介绍中国和国外一些国家在本地化与翻译质量方面的标准。

通过本讲的学习使学生对本地化项目质量有全面、理性的认识,认识到质量保证需要分层管理,根据对项目质量影响的不同层次,质量影响因素分为三层:第一层是组织层,第二层为语言资产层,第三层为实施层(崔启亮 2013)。本课作业是各个小组对已经完成的翻译译文进行语言质量检查,提交译文编辑报告和问题(Query)表。

第9讲:本地化项目译文格式质量管理

熟悉译文格式的具体内容(数字、标点、符号、标记符等)理解译文格式对译文质量的影响,理解本地化翻译对译文一致性的要求(术语的一致性、译文句段的一致性)。掌握使用 ApSIC Xbench 和 SDL Trados QA Checker 对双语文件自动化检查的设置方法和操作步骤,掌握输出质量保证(QA)报告的方法。

第10讲:学生项目作业演讲与教师点评(2)

各个小组的组长(或小组代表)上讲台讲解(7)、(8)和(9)模块的小组作业内容。要求各组首先展示完成的小组作业,然后介绍完成项目作业过程中遇到的问题、解决的方法、仍然存在的问题、对所学知识的感悟和经验。其它小组同学提问后,老师进行分组点评,指出优点和不足。

第11讲:本地化项目的资源管理

引导学生思考“资源”的含义,包括项目实施过程中可以一起利用的人员、软件和硬件。学习“供应商管理”、“客户关系管理”和“项目团队管理”等资源的管理方法。学习供应商(Vendors)的概念、类别、选择策略,了解供应商经理的工作职责,供应商管理流程和评估方法;学习客户与语言服务供应商的地位和关系,客户管理概述,提高客户满意度的方法;学习项目“团队”的概念,团队的招聘、培训、评

估、激励与惩处。

本讲结束后要求学生阅读提供的有关资源管理的材料,继续完成小组项目实践作业。

第12讲:本地化项目的沟通管理

沟通能力是项目经理必备的职业技能。本课学习项目沟通的基本概念,项目沟通的重要性和价值,项目沟通的一些误区,项目沟通的主要方式,介绍书面沟通和会议沟通的方式。通过翻译项目实例介绍电子邮件的书写方法以及邮件组织与分类管理方法。项目会议管理包括面对面项目会议和电话会议的准备与参加会议的注意事项。最后学习对于客户批评的职业态度和处理流程。

本讲结束后要求学生阅读提供的有关沟通管理的材料,重点是本地化项目电子邮件的写作方法,继续完成小组项目实践作业。

第13讲:本地化项目的财务管理

引导学生理解企业趋利的性质,理解项目财务管理的重要性,理解本地化项目财务管理的参与方,学习启动阶段的财务管理内容,计划阶段的财务管理内容,项目报价的注意事项,获取客户的项目订单后的财务管理内容,为供应商开项目订单(PO)的方法和注意事项。熟悉实施阶段的财务管理内容,成本跟踪的工作内容,熟悉发票类型,为客户开发票的时机和注意事项,收尾阶段的财务管理内容。

本讲结束后要求学生阅读提供的有关财务管理的材料,继续完成小组项目实践作业。

第14讲:本地化项目风险管理与项目管理系统

本地化项目是高风险的专业工作,本课引导学生理解风险(Risk)的概念,通过举例加深对项目影响的理解,将本地化项目风险分为项目风险和译文产品风险两大类,分析影响项目风险的因素,学习应对本地化项目风险的措施。

翻译管理系统(TMS)是使用信息化方式管理项目信息的有效方式,学习翻译管理系统的概念和功能,对业界典型的翻译管理系统进行演示并分析各自的特点,最后对业界新出现的语联网和译云等云平台管理系统进行简单介绍。

本讲结束后要求学生阅读提供的有关风险管理和本地化管理系统的材料,重点是关于项目风险的内容,引导学生思考在小组实践作业中遇到的风险以及应对方法。要求学生在下次课之前提交本学期全部小组作业,完成项目总结,准备项目总结的演讲材料。

第15讲:学生项目总结报告与教师点评

各个小组的组长(或小组代表)上讲台讲解小

组项目作业的完成情况和项目总结。要求每组同学首先展示完成的全部小组作业,然后介绍完成项目作业过程中遇到的问题、解决问题的方法、对所学知识的感悟和经验。其它小组同学提问,老师进行分组点评,指出优点和不足。

教师在点评完各个小组的项目总结后,对全体同学通过学习取得的进步进行鼓励,对本学期课程内容进行总结。布置本课程的期末论文,要求每个同学在规定的时间按照要求的格式提交期末论文。

第16讲:参观、讲座和期末论文写作

如果有条件,可以在课程开始阶段,带领学生到当地的本地化服务公司参观和交流,学生参观后每个人写一篇参观体会的作业。在课程中间阶段,邀请企业的本地化项目经理到课堂讲一次关于项目管理的讲座,并且与学生座谈。

期末论文写作是对本课程学习内容的复习与总结,也是课程考核方式内容之一。要求学生综合运用所学知识,完成关于本地化项目管理方面的一篇文章,题目自拟,字数不少于7000字。要求观点鲜明、论证充分、结论准确、条理清晰、格式规范。

5 教学经验

本地化项目管理课程属于新课程,此前国内高校很少开设,可以借鉴的材料和经验较少。笔者也是在探索中教学,在教学中不断改进和完善。

(1) 更新教学观念,调整教学内容

市场对本地化人才提出了新的要求,从传统的手工作坊式的翻译流程和模式到现代化、信息化、商业化的本地化流程和运作模式的转变,必须顺应需要,采用现代的项目管理手段和翻译技术(钱多秀,2009:52)。作为培养本地化人才的教师要敏锐地认识市场的变化,调整教学内容,使之与社会需求相适应。在确定教学内容时,需要深入理解培养实践型人才的目标,了解本地化服务市场与企业对本地化项目经理的真实需求和期望,结合学生的知识背景和教学规律,将培养目标与市场需求紧密结合,作为制定本地化项目管理课程内容的基础。

(2) 校企合作的本地化项目管理案例化教学

本地化项目管理课程属于管理类课程,如果照本宣科,容易使学生感到枯燥、空洞,从而失去兴趣。为此,教师要具有丰富的本地化项目管理经验,以一个个生动、真实的项目案例进行课堂讲解,讲到某个知识点时可以随机插入行业轶闻趣事,不仅活跃了课堂气氛,而且使学生开阔了眼界,了解了企业与职

场的行为风格。

为了解决高校老师本地化项目管理经验不足的问题,可以通过邀请企业项目经理讲解某些内容的方法解决,推荐教师参加本地化与翻译项目管理的培训,并主动通过自学和项目实践提高项目管理经验。同时,邀请本地化服务公司的项目经理走进大学,走上讲台,为学生讲解项目管理的某个专题,并且从职业的角度,分享本地化项目经理的经验和体会。

为了解决大多数学生没有工作经验,无法很好地理解所学内容的问题,教师可带领学生到本地化服务公司参观,并且与公司的本地化项目经理座谈和交流,使学生对本地化服务公司和本地化项目管理有了直观的感受,增强了学习效果。

(3) 模拟项目团队,加强难点指导

本地化管理课程强调实践,为了调动学生的学习积极性,将学生分组,每个组选择一名组长担任项目经理,赋予项目经理的权限,负责小组成员的工作分工和项目计划的实施和执行,老师作为客户方项目经理与各组组长联系。由于本地化项目不仅仅是文本翻译,还需要掌握较多软件才能完成,因此,在分组时每个组至少应有一名熟悉软件工具的学生。

经过教学实践,我们发现教学难点主要集中在本地化项目分析与工作分解结构(WBS)、项目预算与报价、项目的财务管理。这些难点可以通过举例、讨论、对比、分析和演示等方法解决。在小组实践作业过程中采用建构主义教学法,鼓励每组同学积极思考和交流,每个小组可以根据实际情况选择不同的翻译软件完成小组作业,老师起到支持和引导作用。对于各个小组共同遇到的问题,老师在课堂上专门指导。

(4) 充实的备课内容,合适的项目案例

为了突出重点、拓展知识面、巩固学习内容、提高应用效果,教师在备课时,每个课程模块的内容都采用“1-课件”、“2-案例”、“3-参考”和“4-作业”四层文件夹结构。其中“1-课件”放置本次上课的PPT演示文件,用于老师课堂讲课。“2-案例”放置本次课程直接使用的项目案例文件。“3-参考”放置本次课程的补充知识文件,用于学生课外阅读,扩大知识面,进一步理解所学内容。“4-作业”放置本次课程的作业要求。为了提高讲课效果,老师提前2~3天将课件发送给学生预习。

综合考虑学生接受能力、课程实践要求和课时的限制,选择难度适当的翻译项目案例,作为小组本地化项目实践案例。选择的案例可以是真实本地化

案例改造后的项目,也可以是教师自己寻找的案例。小组项目尽量选择紧跟市场要求的新案例,尽量包含文件的译前处理、翻译、编辑、校对、译后处理、排版、测试(质量检查)、修改缺陷等工作,以便全面提高学生各个项目阶段的分析、计划、执行和总结能力。

6 结语

未来的本地化服务以互联网云翻译为技术架构,以流程化分工为实施方式,以全球专业团队为组织方式,项目管理人员将成为本地化项目成功实施的关键。在高校翻译专业,特别是 MTI 开设本地化翻译管理课程,培养学生成为既掌握翻译专业知识,又具有项目管理技能的复合型人才,适应了本地化市场多元化人才的需要,增强了高校翻译专业教学的实践性,拓展了学生的知识结构和思维视野。

注释:

* 本地化是将一个产品按特定国家/地区或语言市场的需要进行加工,使之满足特定市场上的用户对语言和文化的特殊要求的生产活动。本文是作者在多所大学从事 MTI 翻译项目管理课程教学的总结。

参考文献:

- [1] 崔启亮. 高校 MTI 翻译与本地化课程教学实践 [J]. 中国翻译 2012(1):30.
- [2] 崔启亮. 本地化项目的分层质量管理 [J]. 中国翻译 2013(2):81.

- [3] 吕乐 闫栗丽. 翻译项目管理 [M]. 北京:国防工业出版社 2014.
- [4] 钱多秀. “计算机辅助翻译”课程教学思考 [J]. 中国翻译 2009(4):52.
- [5] 王传英. 2011 年企业语言服务人才需求分析及启示 [J]. 中国翻译 2012(1):67.
- [6] 王华树. MTI“翻译项目管理”课程构建 [J]. 中国翻译 2014(4):23-28.
- [7] 王华伟,王华树. 翻译项目管理实务 [M]. 北京:中国对外翻译出版有限公司 2013.
- [8] 王华伟 崔启亮 等. 软件本地化—本地化行业透视与实务指南 [M]. 北京:电子工业出版社 2005.
- [9] 杨颖波,王华伟 崔启亮. 本地化与翻译导论 [M]. 北京:北京大学出版社 2011.
- [10] (美)项目管理协会著 许江林 等译. 项目管理知识体系指南(第5版) [M]. 北京:电子工业出版社 2013.
- [11] Amparo Alcina, Laura Ramírez Polo. *MA on Translation Technologies and Localization* [Z]. LISA 2007.
- [12] Dunne, Keiran J. & Dunne, Elena S. (eds). *Translation and Localization Project Management* [M]. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company 2011.
- [13] Kent State University. M. A. Translation/M. B. A. Dual Degree Program [EB/OL]. <http://www2.kent.edu/catalog/2014/bu/gr/bad?requirement=dmaa-progreq,2014-10-09>.
- [14] MIIS. MA in Translation & Localization Management [EB/OL]. <http://www.miis.edu/academics/programs/translationlocalization> 2013-1-25.
- [15] Ursula Fissgus. *Academia and the Needs of Industry* [Z]. LISA 2007.

第六届“华政杯”全国法律翻译大赛通知

为构建全国法律翻译竞赛平台,选拔并培养优势突出的高端法律翻译人才,庆祝每年9月30日的世界翻译日,华东政法大学自2010年起每年举办一次“华政杯”全国法律翻译大赛。自2013年起,该赛事由华东政法大学、全国翻译专业学位(MTI)研究生教育指导委员会、教育部高等学校翻译专业(BTI)教学协作组共同主办。大赛举办至今已有逾千名选手参加,参赛院校从第一届的32所增至第五届的百余所,社会影响力日益扩大,已成为选拔沟通中西法律人才的一个有效平台,有力推进了法律翻译人才培养工作的创新。第六届“华政杯”全国法律翻译大赛初赛试题将于2015年春刊登在华东政法大学官网,决赛将于2015年秋季学期举行。

本届比赛将设特等奖、一等奖、二等奖、三等奖若干名,“华政杯”全国法律翻译大赛组委会将向获奖选手颁发奖金和获奖证书。届时全国法律界、翻译界、法律翻译界名家将出席颁奖典礼。敬请广大师生及法律翻译爱好者关注。