

Prince2，让项目管理更简单



跟我学Prince2系列讲座

——第九讲 剪裁主题 杨泉

Prince2项目管理专家委员会发布
2015年01月

■跟我学Prince2系列讲座

- 世界三大项目管理体系之一的 PRINCE2 (PProject IN Controlled Environment) ——受控环境下的项目管理。PRINCE2 起源于英国，目前被世界上150多个国家所认可，它为项目的成功交付做出了突出贡献。
- 课件和录音下载链接
- <http://www.prince2china.cn/thread-1178-1-1.html>



- **Prince2项目管理论坛**——成立于2014年2月，是国内目前最专业的Prince2学习和实践交流平台。是学习prince2项目管理方法、分享prince2项目实战经验、提升prince2项目实践水平的好地方！
- **我们提供：**
 - 最全的Prince2项目管理资料
 - 项目经理高薪工作机会推荐
 - 每周专家讲堂（每周四晚上8点半YY频道89519382）
 - 物美价廉的Prince2课程团购
- **欢迎关注：**
 - www.prince2china.cn
 - Prince2项目管理QQ群 **248023936**
 - 微信 IT管理精英圈 **itilxf_**（记得有下划线）
 - 论坛官方微博：<http://weibo.com/itilxf>

ITIL先锋论坛 官方微博



PRINCE2
项目管理论坛

目录

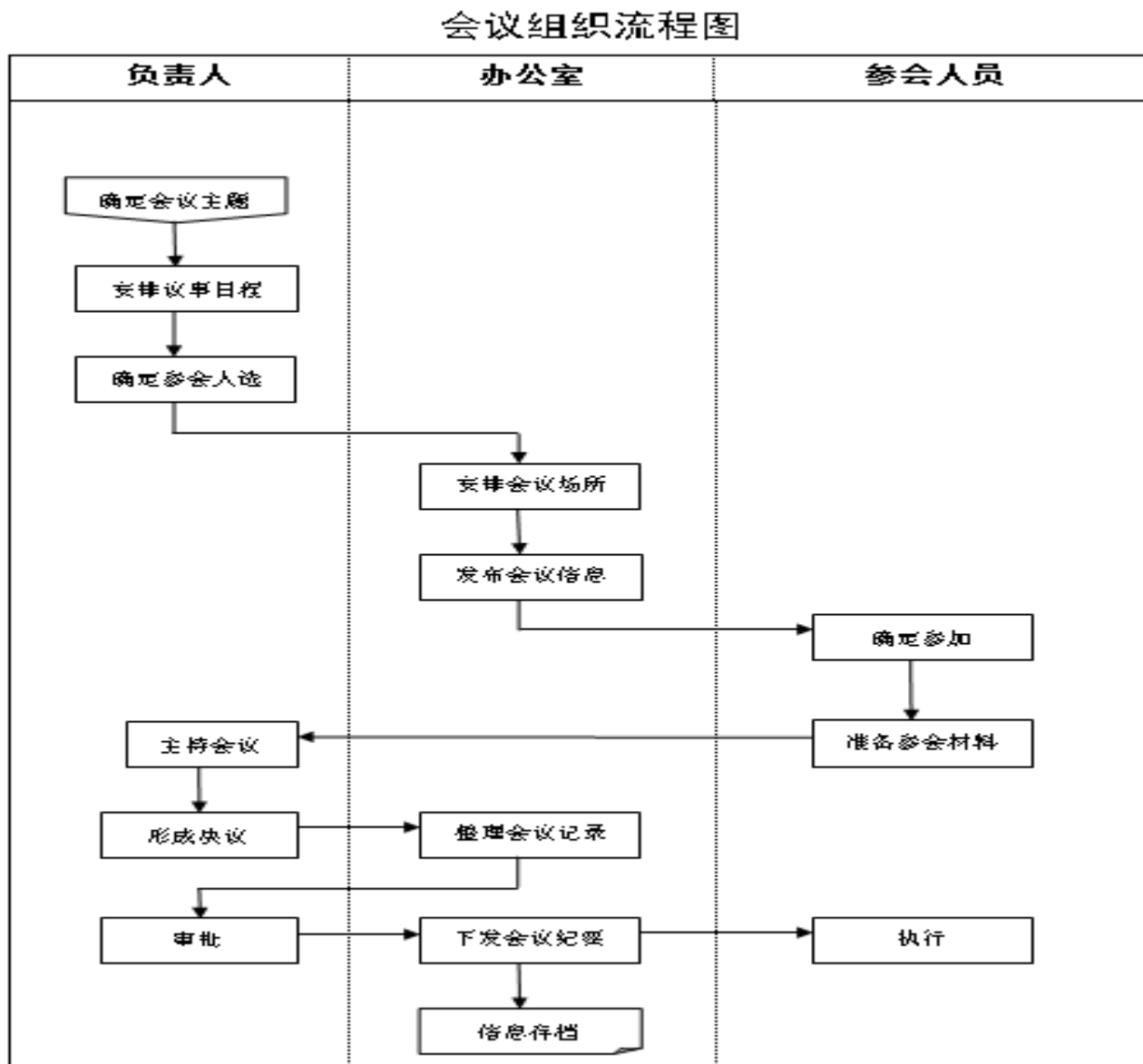
- 一. Pinrce2剪裁是什么
- 二. Pinrce2剪裁的内容
- 三. Pinrce2剪裁的方法
- 四. Pinrce2剪裁的举例
- 五. Pinrce2剪裁的经验

一. Pinrce2剪裁是什么

- 1.1 会议组织流程剪裁
- 1.2 Pinrce2剪裁定义
- 1.3 Pinrce2剪裁范围
- 1.4 根植与剪裁的关系

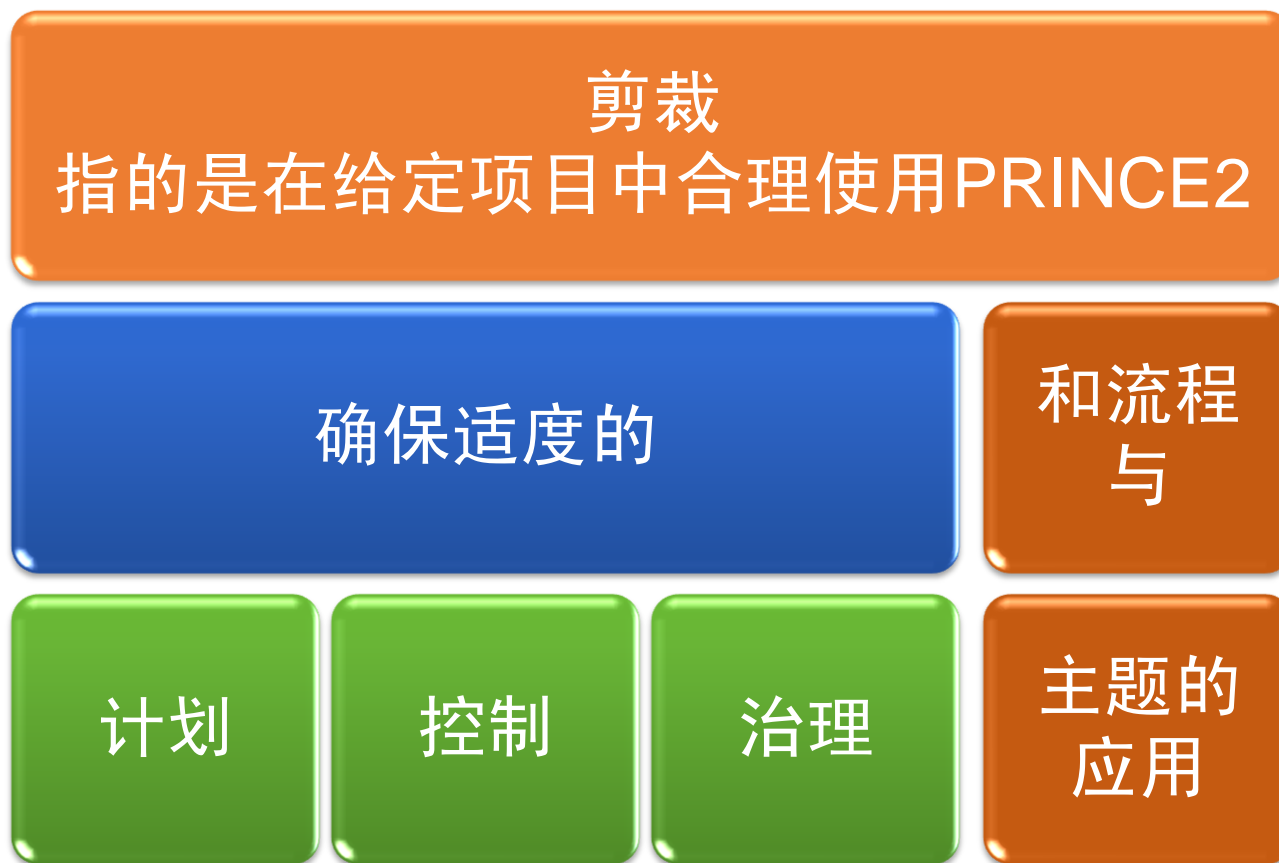


1.1 会议组织流程剪裁



1.2 Pinrce2剪裁定义

- **剪裁**：指的是在给定项目中合理使用PRINCE2，确保适度的计划、控制、治理、和流程与主题的应用。



1.3 Pinrce2剪裁范围

- PRINCE2可以应用于任何项目，不论其规模、复杂性、地理位置或文化背景如何，也不论其是作为某项目群的一部分还是作为“单独”项目来管理。
- 实际上，PRINCE2项目的**原则**就是要剪裁这套方法以适应项目具体情况。

任何Pinrce2项目
都要剪裁



1.4 根植与剪裁的关系



根植与剪裁关注点

根植

由组织来采用PRINCE2

关注点：

1. 流程职责
2. 各级规范/指导（例如记分卡）
3. 标准（模板、定义等）
4. 培训与发展
5. 与商务流程的结合
6. 工具
7. 流程保证

剪裁

由项目管理团队调整这套方法以适应特定项目的环境

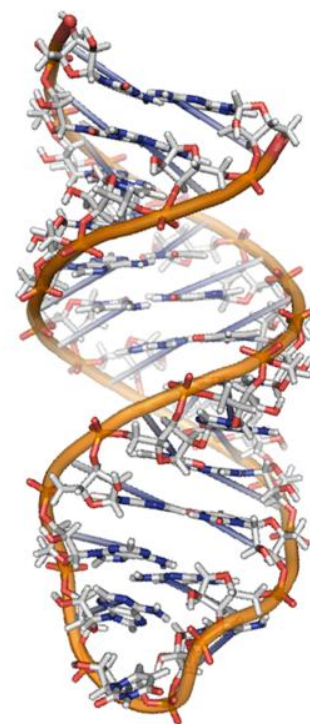
关注点：

1. （通过战略和控制）调整主题
2. 整合特定术语/语言
3. 修改管理产品的产品描述
4. 修改PRINCE2项目角色的角色描述
5. 调整流程以适应上述变化

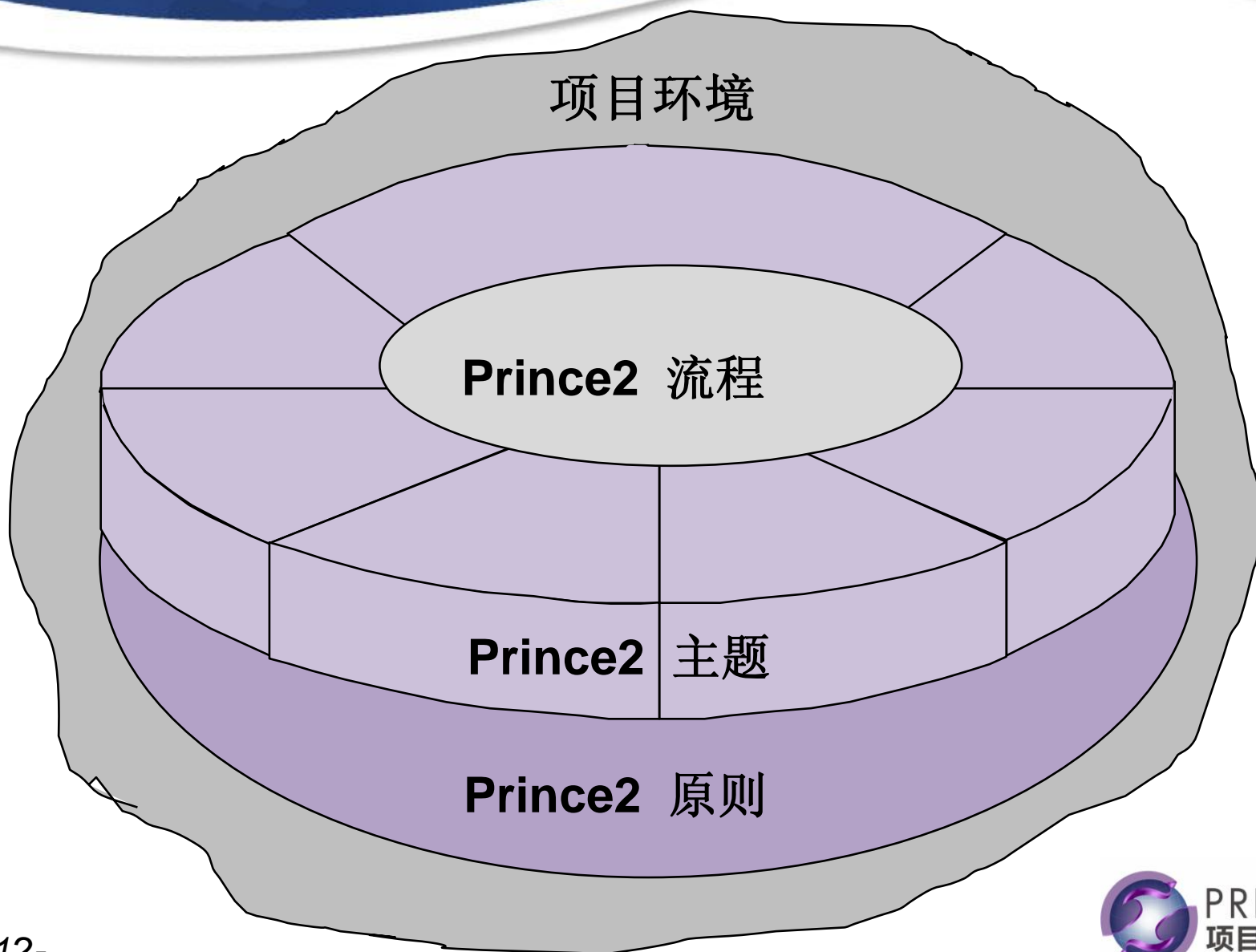
《PRINCE2成熟度模型》提供指导

二. Prince2剪裁的内容

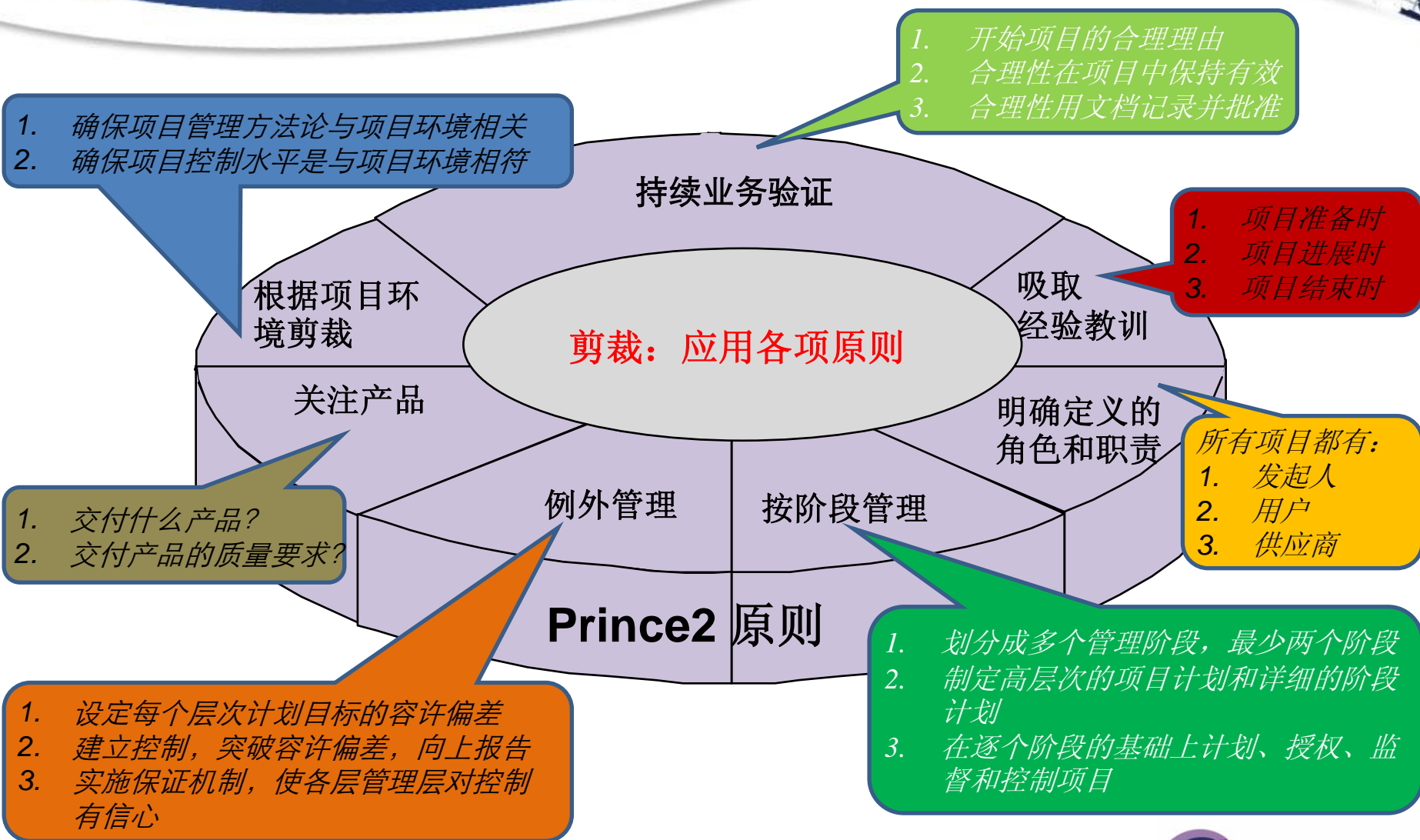
- 2.1 Prince2的结构
- 2.2 Prince2七个原则-剪裁
- 2.3 Prince2七个主题-剪裁
- 2.4 Prince2七个流程-剪裁



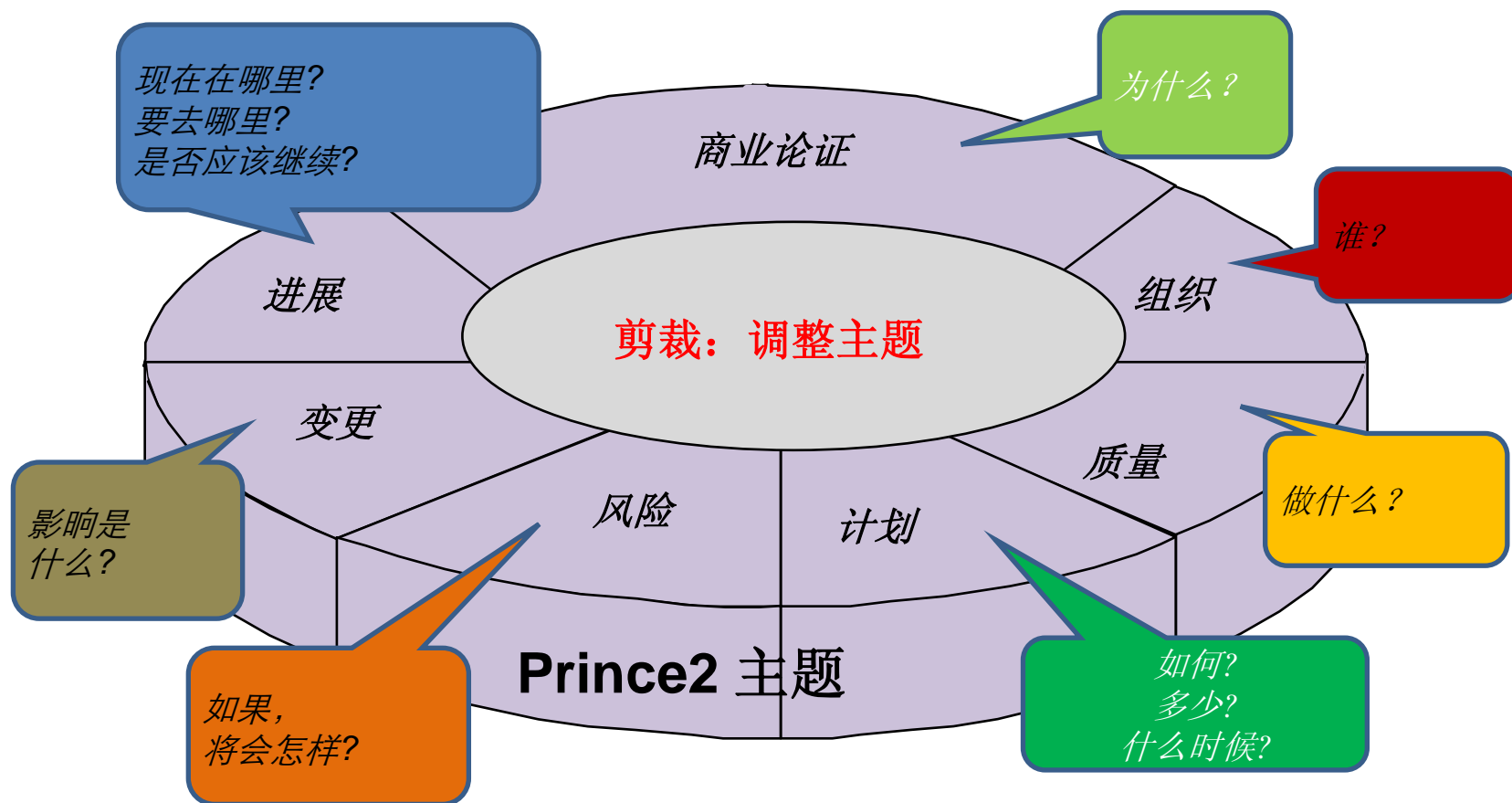
2.1 Prince2的结构



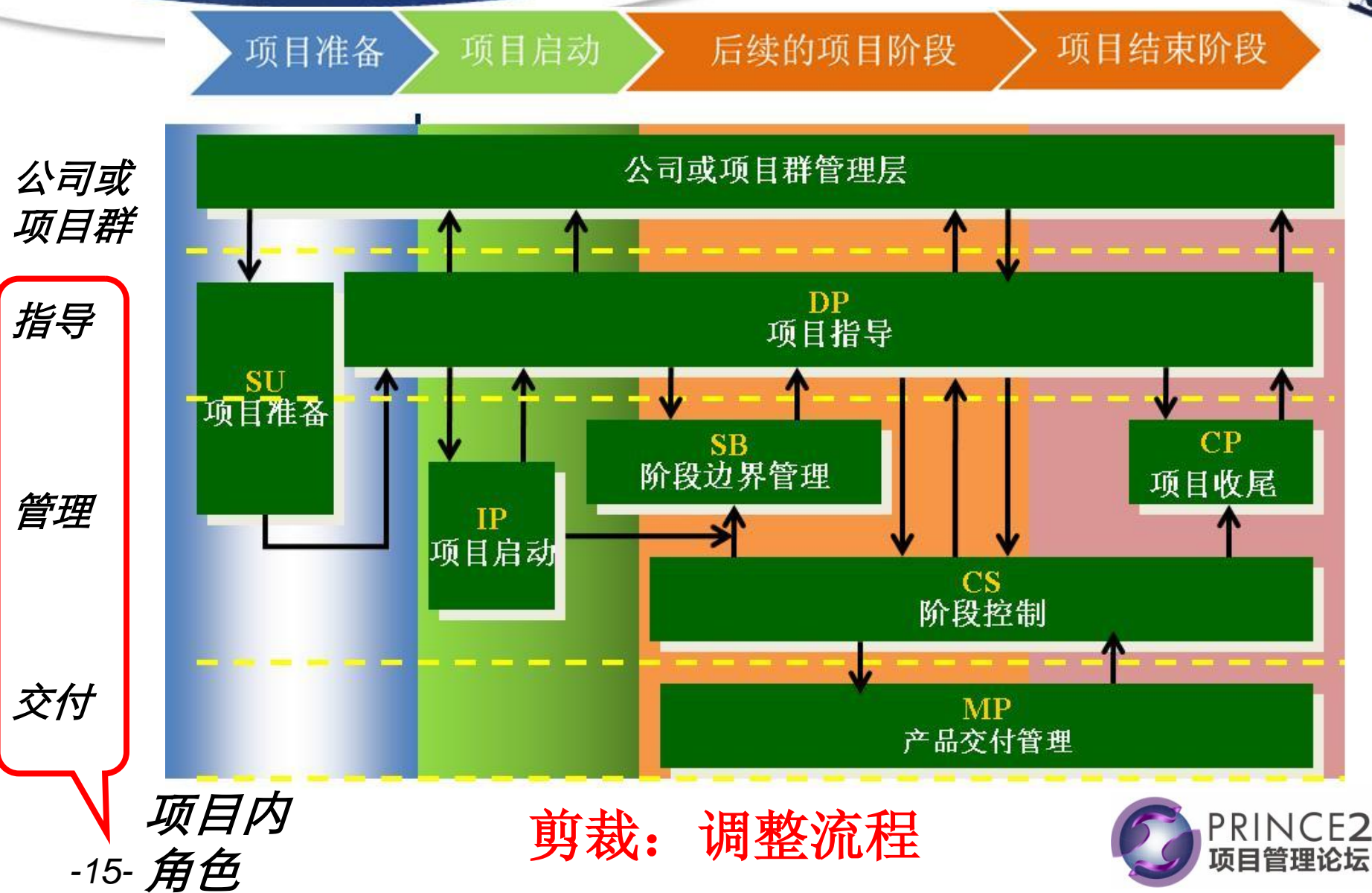
2.2 Prince2七个原则-剪裁



2.3 Prince2七个主题-剪裁



2.4 Prince2七个流程-剪裁



三. Pinrce2剪裁的方法

- 3.1 Pinrce2剪裁的必然性
- 3.2 Pinrce2剪裁的反模式
- 3.3 Pinrce2剪裁的流程



3.1 Pinrce2剪裁的必然性

- 有些项目可能声称不需要“完整的PRINCE2”，故而只推行这一方法的某些部分，这说明对PRINCE2的理解不够透彻。
- 其实，PRINCE2的设计思路就是要剪裁使用，合理剪裁PRINCE2才是“完整的PRINCE2”。

没有剪裁，就不是Pinrce2

3.2 Pinrce2剪裁的反模式

- 不作剪裁的危险在于导致“机械式”的项目管理，每个流程活动都照做不误，每种管理产品都不假思索全部使用，这是常见的模板驱动式项目管理的陷阱。
- 剪裁并非删去PRINCE2各要素。这套方法不像是一个个彼此独立的仓储间，删去任何一个要素都不会产生影响。PRINCE2是由各个要素彼此勾连而成的一张网：主题在流程中应用，技术用以贯彻主题，担任项目角色的每个人创建管理产品。如果删掉任何要素，项目管理就会削弱。

不剪裁，还是Pinrce2吗？

3.3 Pinrce2剪裁的流程

- Pinrce2剪裁-输入
- Pinrce2剪裁-活动
- Pinrce2剪裁-输出

Prince2剪裁-输入

环境因素

- 多个组织
- 外部客户/供应商
- 公司标准
- 属于项目群
- 组织成熟度(例如:卓越中心)
- 语和语言
- 地理
- 组织文化
- 项目优先级
- 其它

PRINCE2原则

- 持续业务验证
- 明确定义的角色和职责
- 关注产品
- 按阶段管理
- 吸取经验教训
- 根据项目环境剪裁
- 例外管理

项目因素

- 规模
- 解决方案的复杂性
- 团队成熟程度
- 项目类型与生命周期模型
- 其它

Prince2剪裁-活动

1. (通过战略和控制方法)调整主题
2. 修订术语和语言
3. 修订管理产品的产品描述
4. 修订角色描述
5. 调整各流程以符合上述各项
6. 记录在项目启动文件中

Prince2剪裁-输出

■ 项目启动文件

➤ 目的

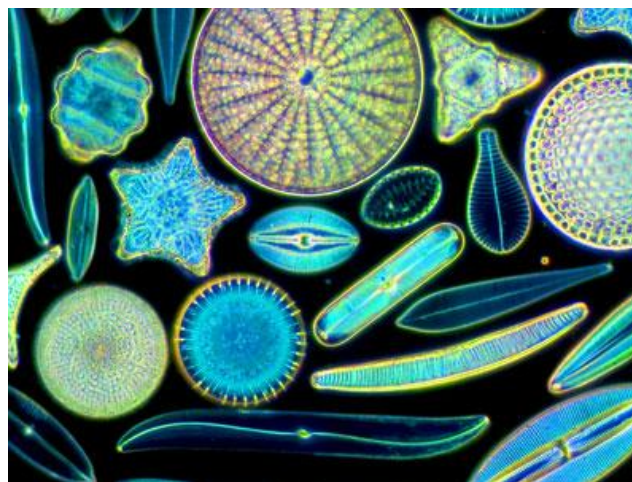
1. 项目启动文件的目的是定义项目
2. 它是形成项目管理和评估项目整体是否成功的基础
3. 项目启动文件给出了项目的方向和范围。

➤ 组成

1. 12 PRINCE2的剪裁，概述怎样为本项目剪裁PRINCE2
2. 实例化的Prince方法

四. Prince2剪裁的举例

- 4.1 处在项目群环境中的项目
- 4.2 项目规模
- 4.3 商业性客户/供应商环境
- 4.4 多组织项目
- 4.5 项目类型
- 4.6 不同领域



4.1 处在项目群环境中的项目

项目

- 以交付物为导向的驱动
- 有限的、确定的起点和终点
- 确定边界和范围的交付物
- 交付产品
- 通常在项目结束后实现效益
- 较短的时间跨度

项目群

- 以实现“最终状态”的愿景驱动
- 无预定义的路径
- 业务能力变革
- 协同产出交付-包括不能直接交付收益的项目
- 项目群执行期间和结束后实现收益
- 较长的时间跨度

项目群剪裁-组织结构调整举例（一）

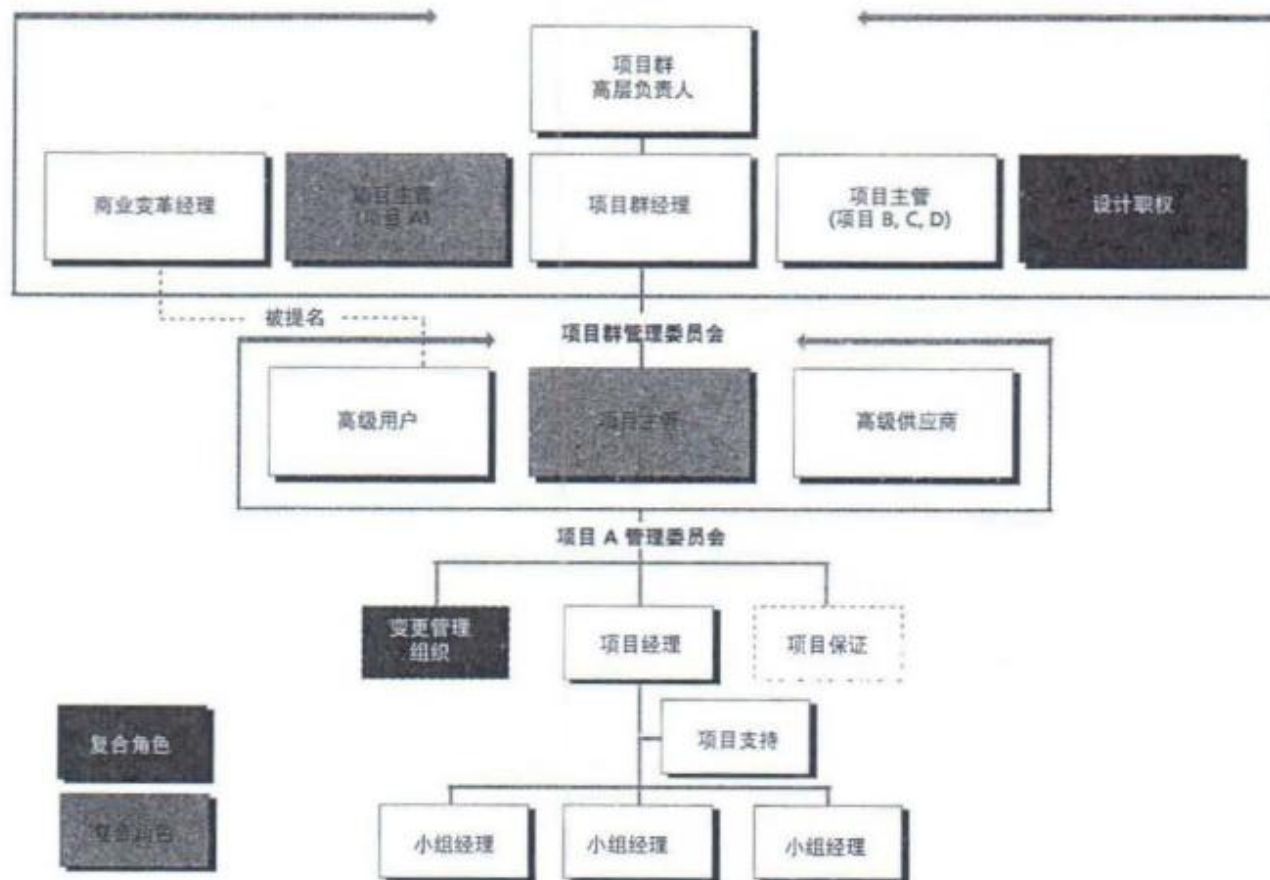


图 19.3 组织结构图：项目主管由项目群管理委员会某成员担任、高级用户由相关的商业变革经理提名

项目群剪裁-组织结构调整举例（二）

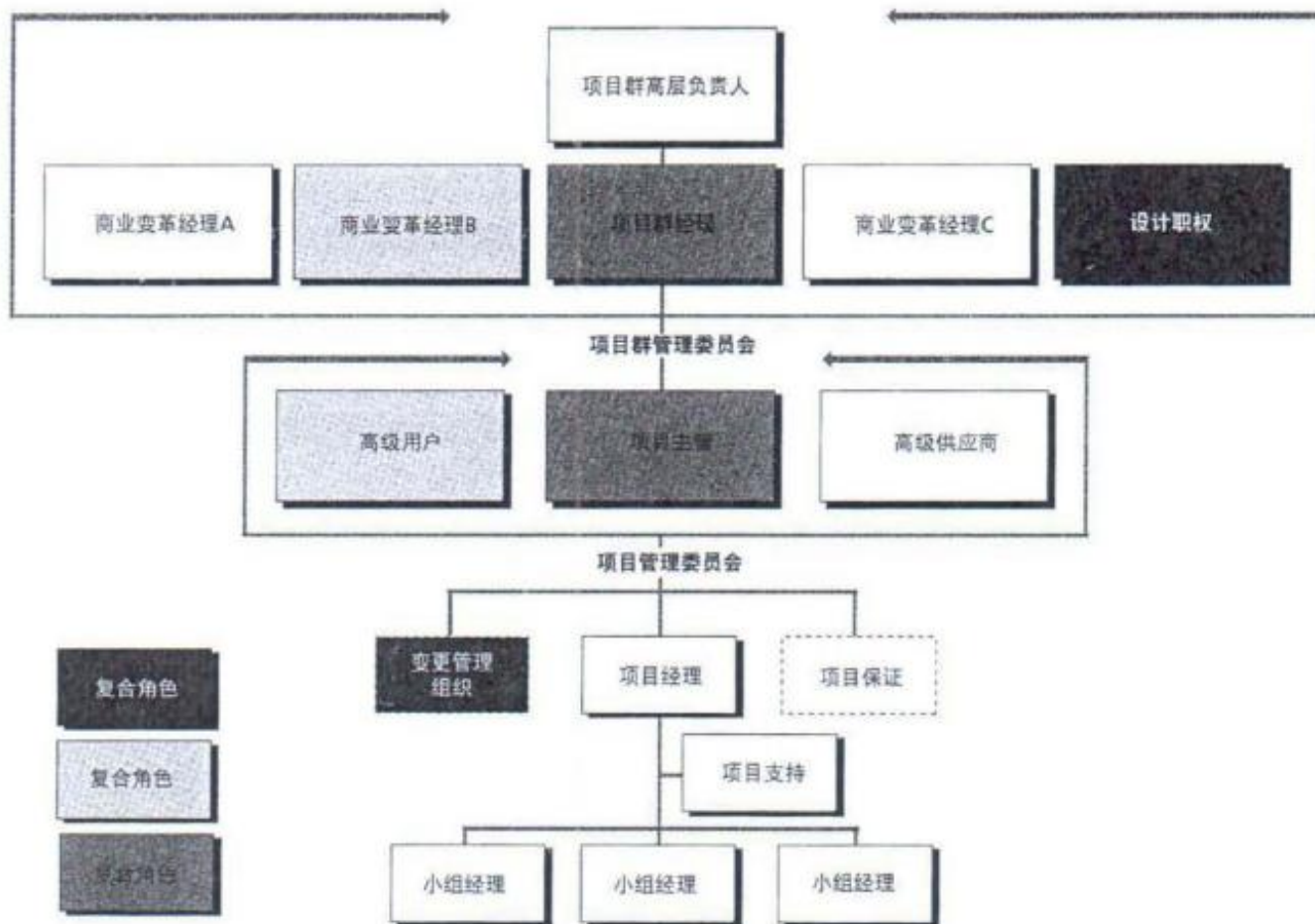


图 19.4 组织结构图：项目主管由项目群经理担任、项目高级用户由相关的商业变革经理担任

4.2 项目规模

| 项目规模 | | 特征 | 如何应用PRINCE2 |
|---|------|---|---|
| <div>高</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>低</div> | 项目群 | 业务转型 | 应该运用一个项目群管理框架，如 OGC 的 MSP（《成功的项目群管理方法论》）。PRINCE2 可用于管理项目群中的项目 |
| | 复杂项目 | 高风险，高成本，高重要性，高可见度 多个组织 多种学科（例如建筑、IT 和商业变革） 国际化 | 多个交付阶段 扩大的项目管理委员会（例如用户/供应商团体） 小组经理同样作为单独的角色 项目支持同样作为单独的角色 独立的管理产品 |
| | 标准项目 | 中度风险、成本、重要性、可见度 商业性客户/供应商关系 多个地点 | 一个或多个交付阶段 标准的项目管理委员会 小组经理可能作为单独的角色 项目支持可能作为单独的角色 合并某些管理产品 |
| | 简单项目 | 低风险、成本、重要性、可见度 单一组织 单一地点 | 单一交付阶段 简单的项目管理委员会 项目经理履行小组经理的职能 项目经理履行项目支持的职能 合并管理产品 |
| | 任务 | 如果项目管理委员会只有一个人（通常项目主管是项目经理的直线经理），则一般可视为一个任务。项目经理也可能是交付工作的人。成本可能来自于商业运营预算。直截了当的业务验证，例如，听从指示。 | 作为工作包看待，可交付一个或多个产品。使用工作包、产品描述、记录单/登记单和检查点报告。 |

4.3 商业性客户/供应商环境

■ PRINCE2基于客户/供应商环境

- 它假定有一位将详细说明预期成果、很可能为这个项目出钱的客户，有一位提供资源和技能以交付该成的供应商。

■ 至少会存在两套材料

1. 开展该项目的理由
2. 管理体系(包括项目管理方法)
3. 治理结构(很可能要求在项目生命期的不同时间点发布不同类型的项目数据)
4. 企业文化(例如正式程度、风险态度等等)

4.4 多组织项目

■ 多组织，举例：

- ✓ 合资企业
- ✓ 合作研究
- ✓ 部门合作项目
- ✓ 政府合作项目(例如欧盟)
- ✓ 机构合作项目(例如联合国发展计划)
- ✓ 联盟合约
- ✓ 投标联合体
- ✓ 伙伴关系

- ### ■ 在多方拥有的项目中使用PRINCE2，其剪裁各个主题的指导原则对于与在商业性客户/供应商环境下是一样的，只是"合同"被"共识"所取代。

4.5 项目类型

- 主要项目类型
 - 生命周期模型
 1. 瀑布方法
 2. 敏捷方法
 - 进化中的项目
 - 可行性项目

4.6 不同领域

- 有二种可能的剪裁
 1. 项目是否需要高层负责人
 2. 项目是否采用OGC通关审查

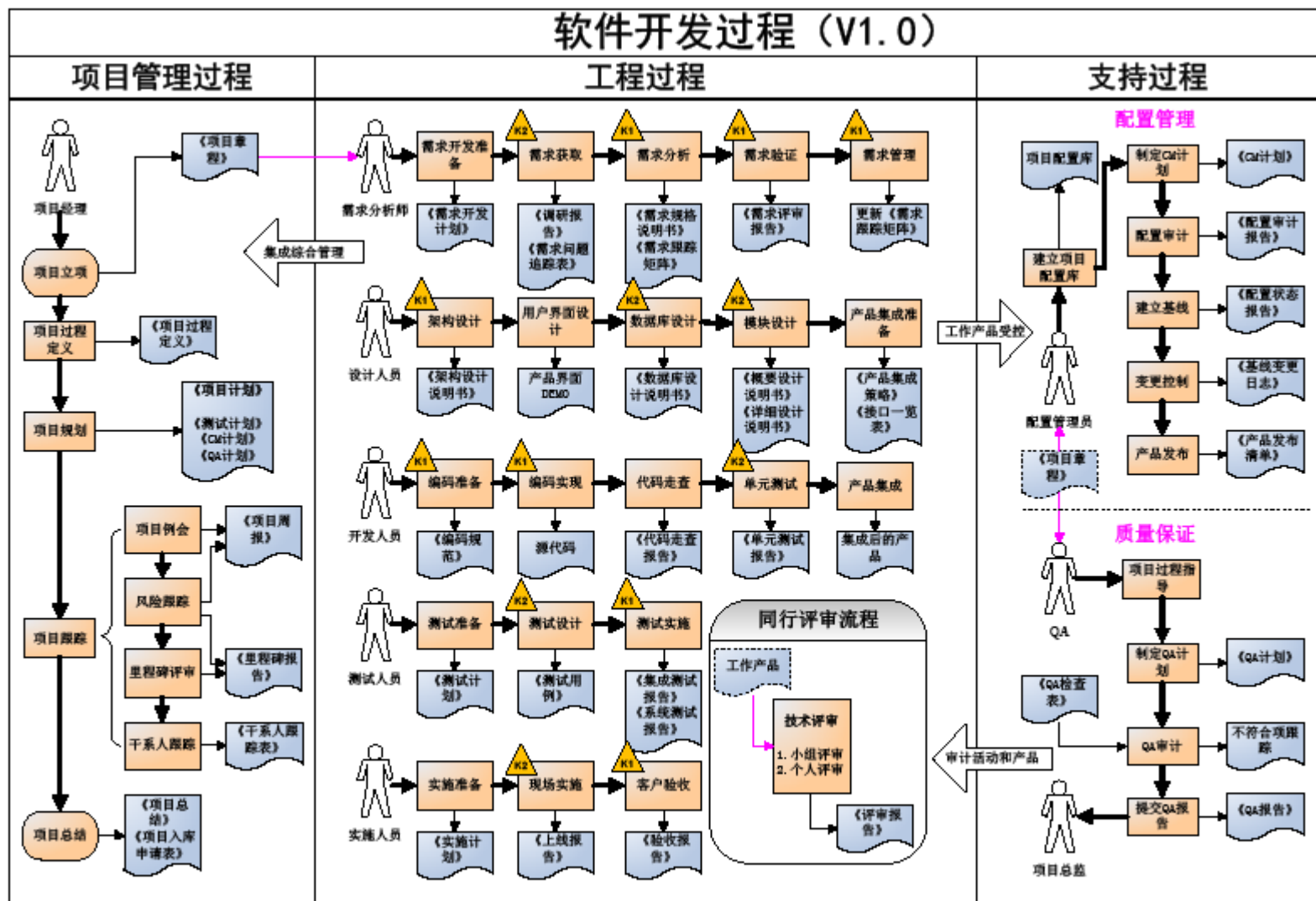
- OGC通关审查
 1. 评审一：业务验证
 2. 评审二和三：交付战略和投资决策
 3. 评审四：准备就绪

五. Pinrce2剪裁的经验

- 1、熟悉已有的流程规则
 - 没有继承，就没有创新
- 2、遵循已有的剪裁要求
 - 没有规矩，不成方圆
- 3、尊重客观事实和依据
 - 没有调查，就没有发言权
- 4、参考团队经验和教训
 - 团体力量是无穷的



软件开发过程-剪裁实例



关键信息 (Key Information)

K1: 适用于小型项目, 必须有相应文档说明执行了此活动, 但小型项目不仅限于K1的活动。

K2: 适用于中型项目, 必须有相应文档说明执行了此活动, 包括K1的活动, 但中型项目不仅限于K1、K2的活动。

大型项目则必须有相应文档说明执行了所有的活动, 不能剪裁。

特别鸣谢



ITIL先锋论坛 <http://www.itilxf.com>

ITIL先锋论坛是国内最大的IT服务管理专业社区，自2010年底成立以来始终致力于以ITIL为代表的信息技术科学方法论在国内的推广与落地，目前已发展论坛会员已跃20000人，16000多微博粉丝，8000多名QQ群友，60000多条帖子，10000多份可供下载的管理及实践资料。ITIL先锋论坛在各位版主及广大网友的共同努力下，将继续为IT服务管理初学者提供入门的引领，为IT服务管理实践者提供落地的支撑，为IT服务管理业界提供沟通交流的平台



趋势引领信息咨询有限公司 <http://www.trendsetting.com.cn/>

- 趋势引领（Trendsetting Consulting）是一家专注于IT治理、IT服务管理和信息安全管理的专业咨询和培训机构。趋势引领致力与引入全球最佳实践和管理标准，帮助客户提升IT价值管控IT风险，成立7年来，公司引领了金融行业IT管理领域的若干第一，并在金融行业IT管理咨询深耕细作，持续获得客户认可，在ITIL/IT服务管理、信息安全与风险管理、业务连续性管理、项目管理、IT合规与审计、IT治理等多项领域开展深度的咨询。