

例外报告

——PRINCE2管理产品系列讲座 刘莹

PRINCE2产品原创团队发布
2015年7月



■ 系列讲座目的

- ✓ 宣传和推广PRINCE2的方法论
- ✓ 讲座和推行PRINCE2的26个管理产品

■ 系列讲座计划

- ✓ 计划日程：2015年5月 – 2015年12月
- ✓ 时间安排：每周二晚上8:00 – 9:00
- ✓ 讲座内容：每周分享1个管理产品
- ✓ 讲座方式：QQ群语音（群号：248023936）
- ✓ 讲座组织：PRINCE2产品原创团队

■ 系列讲座信息发布

- ✓ PRINCE2项目管理论坛，发布讲座通知和分享资料
- ✓ <http://www.prince2china.cn>

■ 团队名称

- ✓ **PRINCE2产品原创团队**，英文简称为PPT（PRINCE2 Practitioner Team）（以下简称团队）

■ 团队性质

- ✓ 团队是在PRINCE2项目管理论坛的召集与组织下，为团队成员提供的一个PRINCE2产品原创和实践落地的平台，是集理论、实践、原创开发为一体的**学习型团队**。

■ 团队原则

- ✓ 本团队在遵纪守法的基本原则下，提倡**学习创造、乐于分享、积极主动**的原则，并遵循公开、透明、互利互助的团队规则。

■ 团队文化

- ✓ 宗旨：为PRINCE2在中国的实践落地做出实质性的努力，主要是：**本地化的学习资料、文档模板及落地工具**。
- ✓ 口号：**本真学习，体现价值！**
- ✓ 目标：打造一支能为PRINCE2实践落地，而提供支持的**培训、咨询、指导的实施团队**。

■ 团队规划（2015年）

- ✓ 2015年，3月1日正式成立。
- ✓ 2015年，上半年推出PRINCE2的26个管理产品模板（中文）
- ✓ 2015年，下半年推广PRINCE2健康检查

■ 团队成员

- ✓ 团队主管：杨泉（飞泉流水）
- ✓ 团队人数：39人（截止2015年5月26日）

■ 加入团队

- ✓ **【招募公告】PRINCE2产品原创团队-成员招募**
- ✓ <http://www.prince2china.cn/forum.php?mod=viewthread&tid=1357>

本课程是为了项目管理的学习人员，安排的项目管理基础知识普及培训，了解PRINCE2的管理产品**例外报告**包括哪些内容，能给实践项目管理带来哪些帮助，如何去实践学习。

课程目的

1. 了解PRINCE2管理产品的内容
2. 了解管理产品**例外报告**的内容格式
3. 了解管理产品**例外报告**的适用环境



- 一. Pinrce2管理产品
- 二. 例外报告内容的介绍
- 三. 例外报告的适用环境
- 四. 例外报告的模板演示
- 五. 使用说明及帮助

一、PRINCE2管理产品

主要是帮助项目管理人员，在项目管理过程中使用管理产品，从而达成项目目标。

由于管理产品是根据PRINCE2的7个原则、7个主题、7个流程思路来编制完成的，所以在使用管理产品的时，就会潜移默化地接受了PRINCE2的管理思想，并进行运用和实践。

1.1 PRINCE2管理产品的分类

■ PRINCE2附录A，共列出26个管理产品，分3种类型：

1. 基线类

- 是指那些能够定义项目各个方面的，并且一旦获得批准，就必须遵循变更控制的管理产品。
- 类似项目的**宪法**，一旦通过，必须严格遵守，修改起来很麻烦。

2. 记录类

- 是维持项目进展信息的动态管理产品。
- 类似项目的**流水账**，项目中各类实际信息的记录汇总。

3. 报告类

- 是指提供特定时间点项目某方面状况的管理产品。
- 类似项目的**快照**，项目中某一时刻的项目状态情况。

1.2 PRINCE2管理产品-分类清单-26个

管理产品分类			
序号	基线类	记录类	报告类
1	A.1 收益评审计划	A.5 配置项记录	A.3 检查点报告
2	A.2 商业论证	A.7 日志	A.8 项目竣工报告
3	A.4 沟通管理战略	A.12 问题登记单	A.9 阶段竣工报告
4	A.6 配置管理战略	A.14 经验教训记录单	A.10 例外报告
5	A.16 计划(涵盖项目、阶段和可选择性的小组计划)	A.23 质量登记单	A.11 要点报告
6	A.17 产品描述	A.25 风险登记单	A.13 问题报告
7	A.19 项目概述文件		A.15 经验教训报告
8	A.20 项目启动文件		A.18 产品状态陈述
9	A.21 项目产品描述		
10	A.22 质量管理战略		
11	A.24 风险管理战略		
12	A.26 工作包		
统计		12	6
			8

二、例外报告内容的介绍

■ 例外报告内容的目录

1. 目的
 - 说明管理产品的作用。
2. 组成
 - 说明管理产品主要组成的内容。
3. 来源
 - 说明管理产品的主要输入是哪些文档。
4. 格式和表现形式
 - 说明管理产品文档的主要表现形式。
5. 质量标准
 - 说明管理产品文档检查和验收的要求。

2.1 目的

当阶段计划或项目计划预测将超出设定的容许偏差级别时，应编制例外报告。**例外报告**由**项目经理**编制，用来向**项目管理委员会**通报情况，并提出今后项目进展的可选方案和推荐建议。

2.2 组成-1



1 例外标题 所报告例外情况的概述

2 例外原因 对偏离当前计划原因的描述

3 偏差后果 如果没有处理偏差，什么是可能的后果

a.对项目

b.对公司或项目群管理层

2.2 组成-2



4 可选方案 为处理偏差而可供选取的可选方案是什么，每个可选方案对商业论证、风险和容许偏差带来什么影响

5 推荐建议 包括投入、成本、开始和结束时间、例外报告的关键里程碑

6 经验教训 对项目或今后项目而言，从例外中能学到什么。

2.3 来源

1. 当前计划和实际情况
2. 问题登记单、风险登记单、质量登记单
3. 要点报告（对阶段/项目层次的偏差）或者检查点报告（对小组层次的偏差）
4. 项目管理委员会就影响项目的外部事件所给的建议

2.4 格式和表现形式

例外报告可采用多种格式.包括:

1. 在简短的进展评审会（实际会议或电话会议）上提出的问题
2. 向更高层管理发出的文件或电子邮件
3. 项目管理工具中的条目

对于紧急的例外情况，推荐在第一时间进行口头例外报告，后续按照商定的格式完成报告。

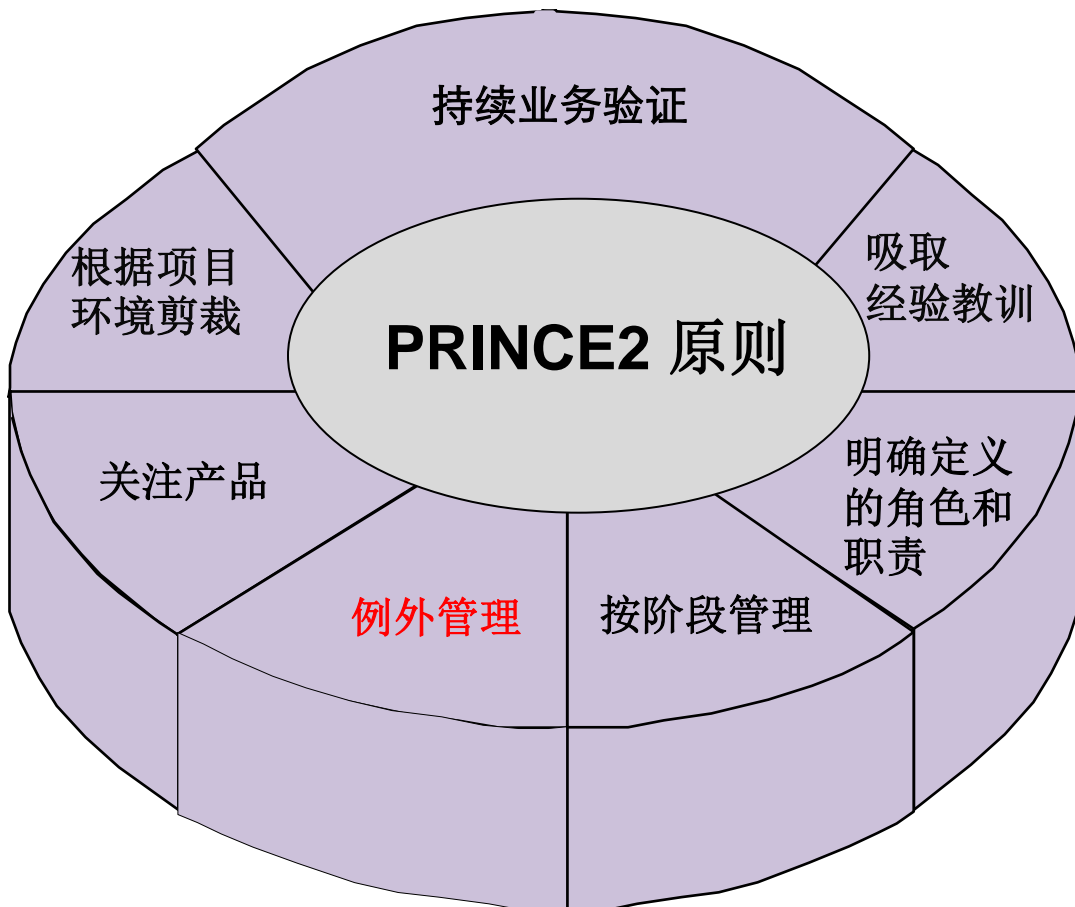
2.5 质量标准

1. 当前计划必须精确的现实出时间和成本技校状况
2. 必须陈述偏差原因，例外情况要经过透彻分析，并且对影响要进行评估和完整的描述
3. 已经关注到对商业论证的潜在影响，并且其对总体计划的影响已经经过了计算
4. 可选方案经过分析（包括可选方案本身的风险）并且所做的推荐建议是最适合今后项目进展的
5. 例外报告以一种及时、合适的方式发布

三、例外报告的适用环境

1. 例外报告涉及的原则
2. 例外报告涉及的主题
3. 例外报告涉及的流程

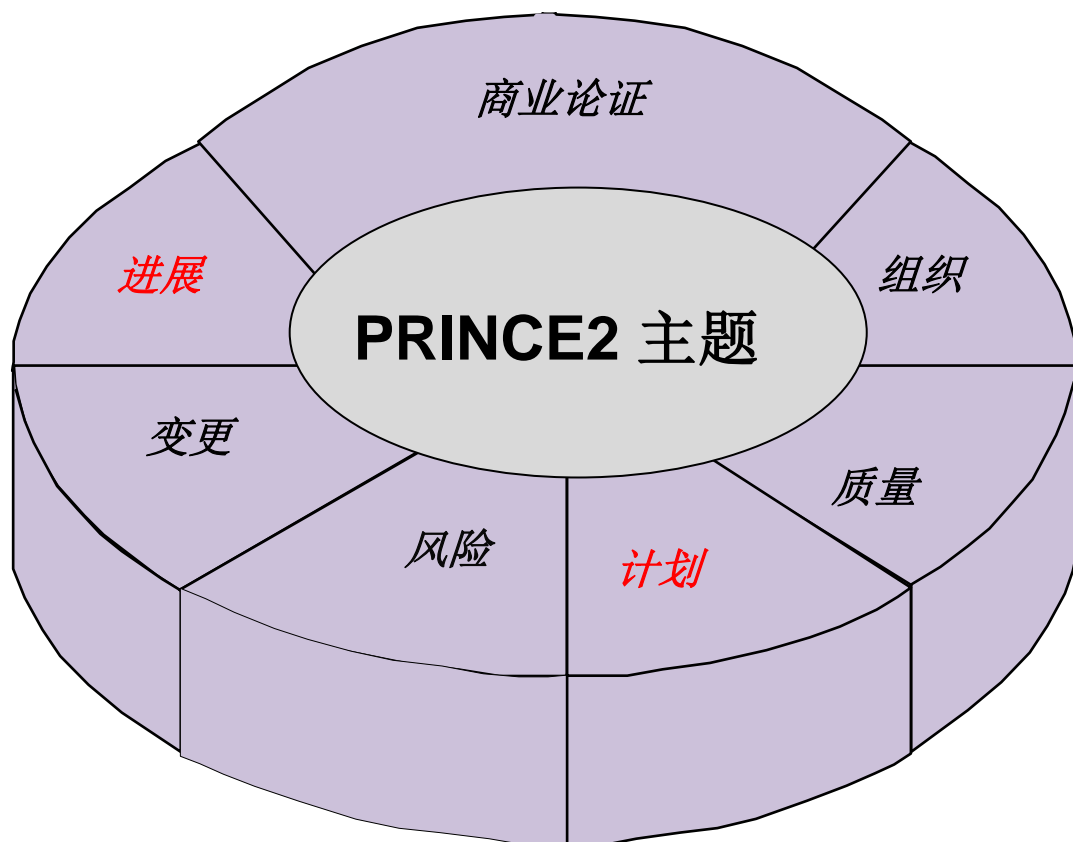
3.1 例外报告涉及的原则



1. 例外管理

- 当阶段层次容许偏差预测将被突破时，项目经理应编制一份问题报告，捕获并分析偏离的详细情况，然后为项目管理委员会编制例外报告

3.2 例外报告涉及的主题



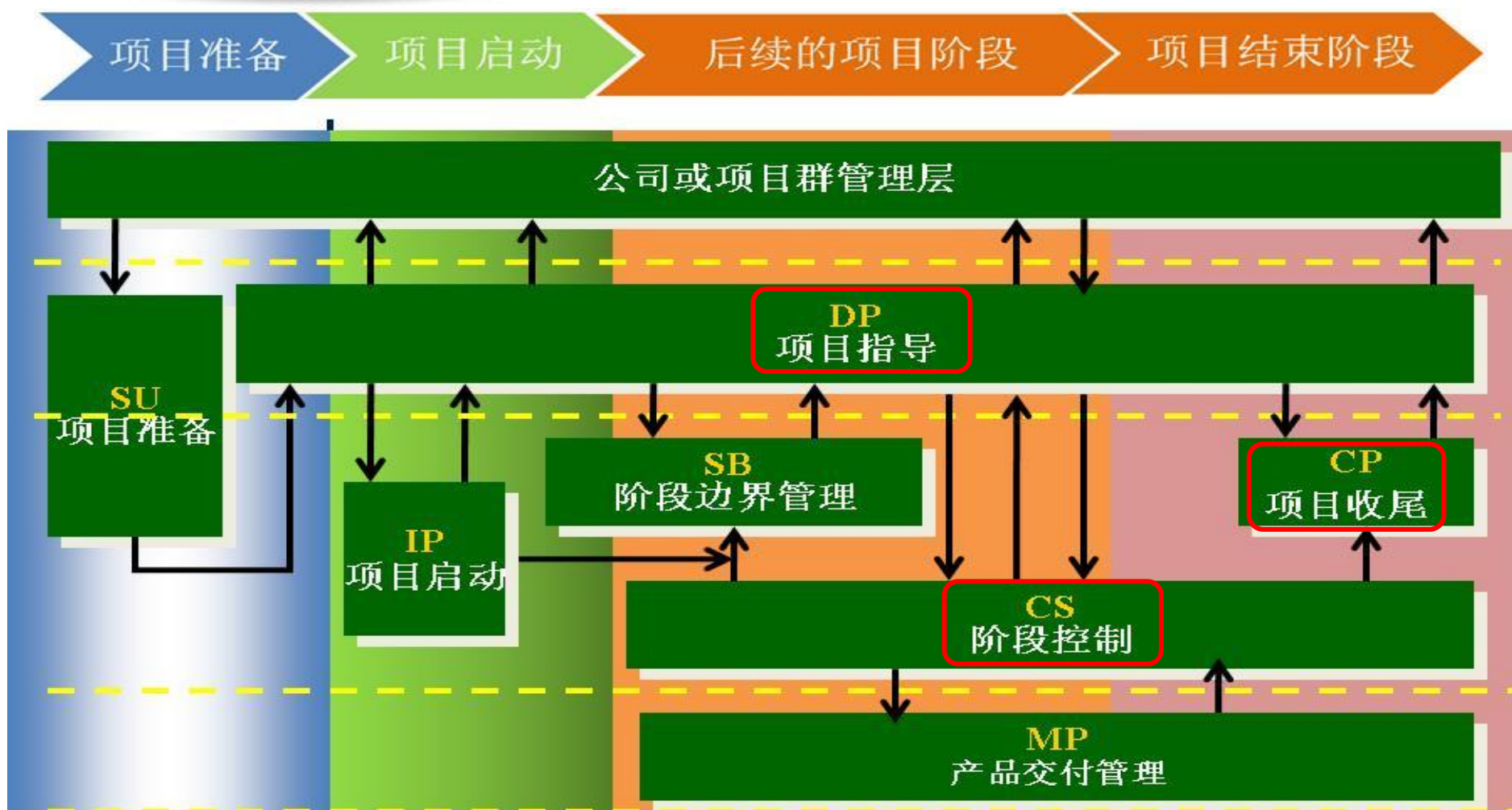
1. 计划

- 计划分为：阶段计划、小组计划、例外计划
- 先有例外报告，基于报告中的信息，编制例外计划以取代预测将超出容许偏差的计划。
- 例外计划是为管理层准备的，为从容许偏差的偏离中恢复所要采行动的计划。

2. 进展

- 进展是对一份计划的各个目标实现程度的度量。
- 例外报告是项目进展控制的方法之一。应在项目启动文件中记录。

3.3 例外报告涉及的流程



3.3 例外报告涉及的流程 —DP项目指导流程

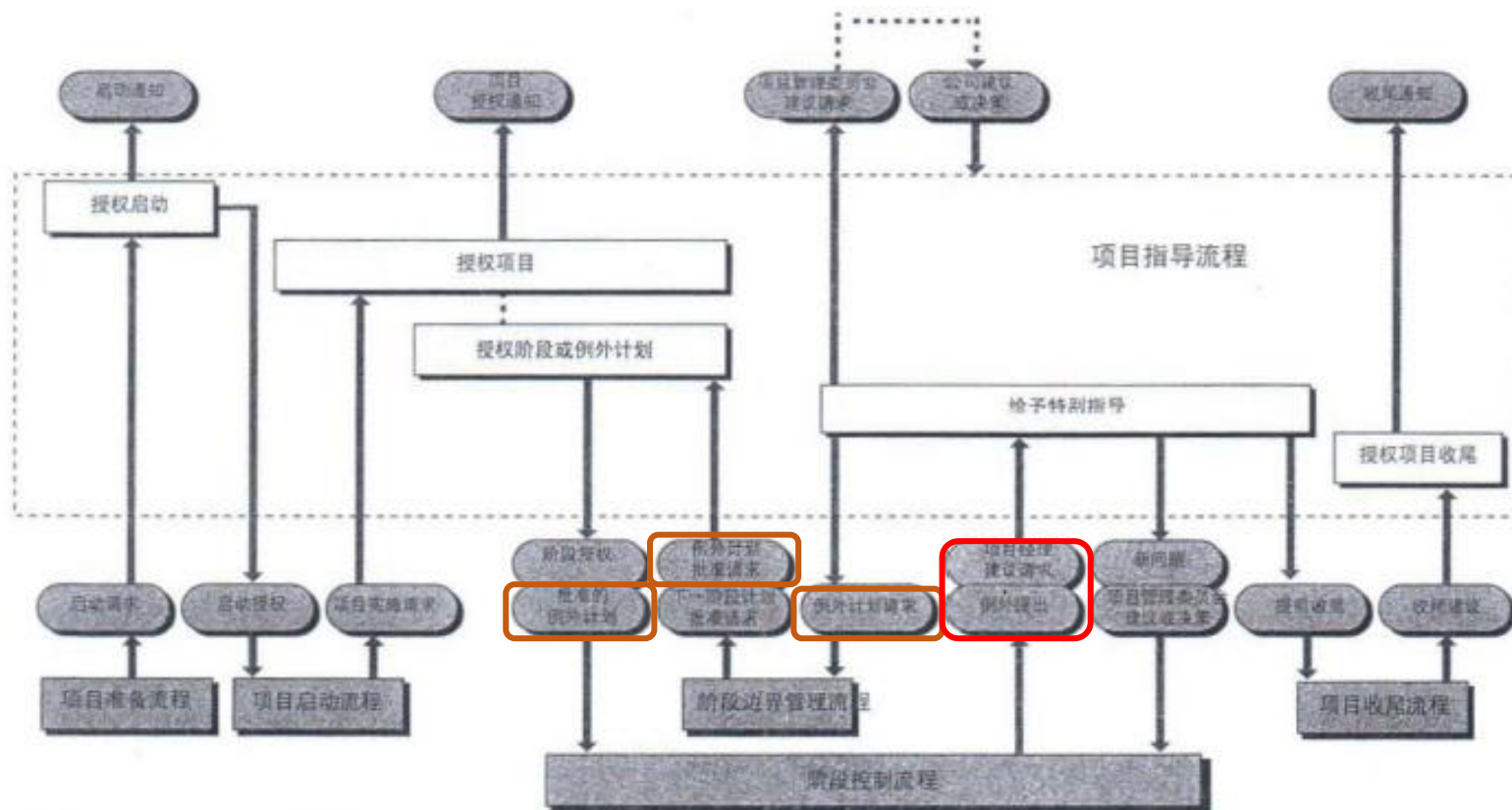


图 13.1 项目指导流程概要

3.3 例外报告涉及的流程 —DP项目指导流程

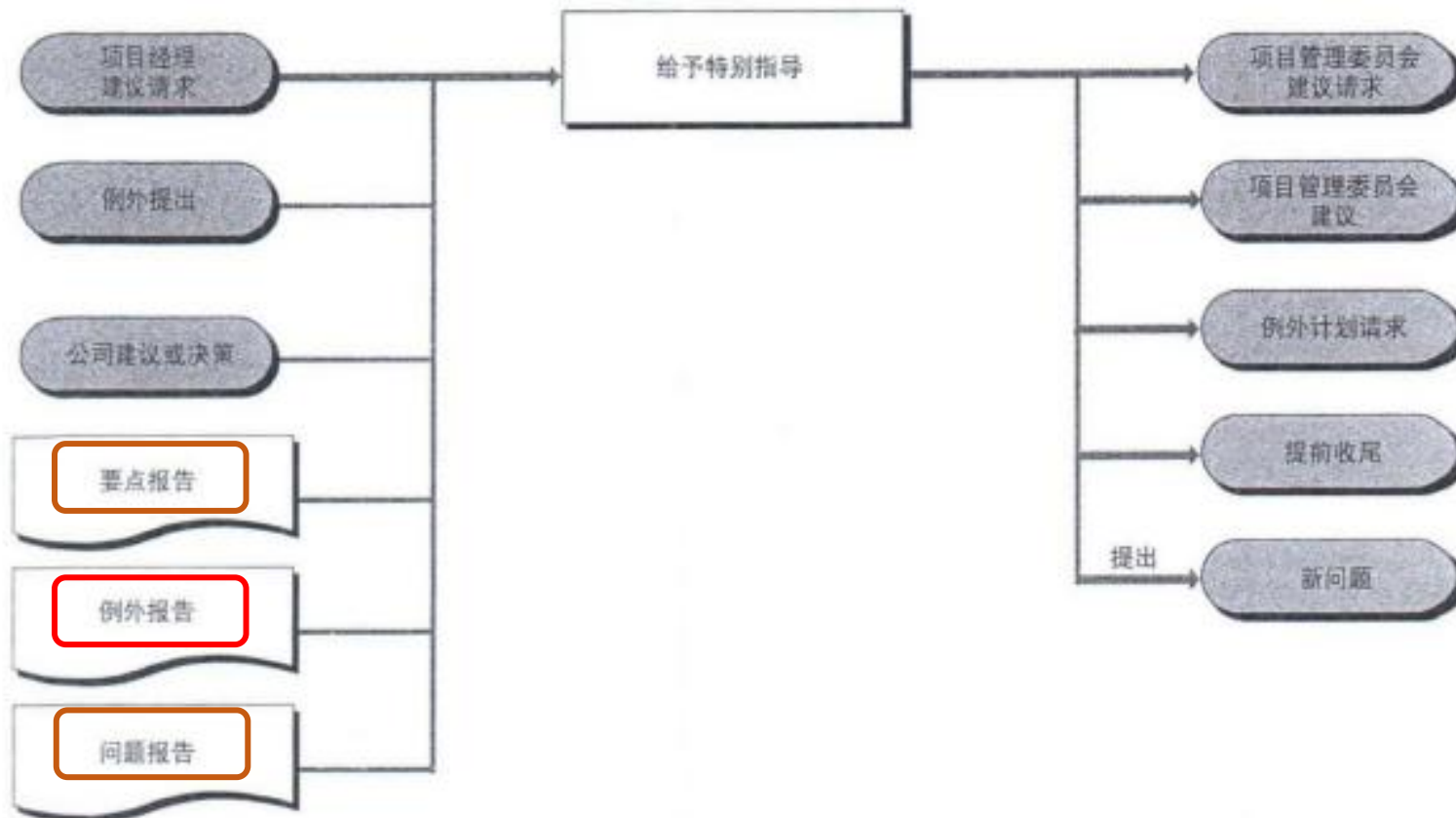


图 13.5 给予特别指导的活动概要

3.3 例外报告涉及的流程 — SC阶段控制流程

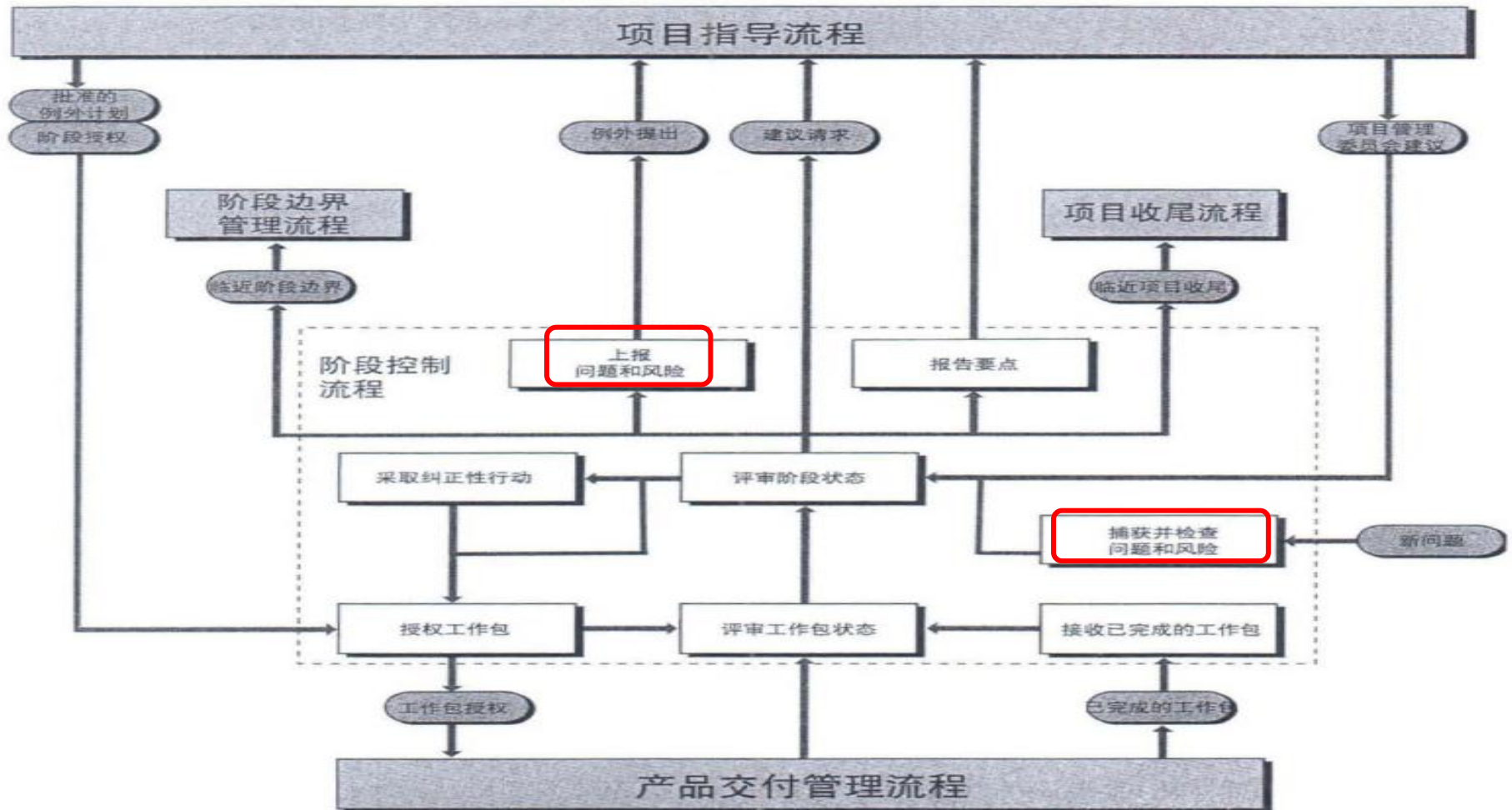


图 15.1 阶段控制流程概要

3.3 例外报告涉及的流程 — SC阶段控制流程

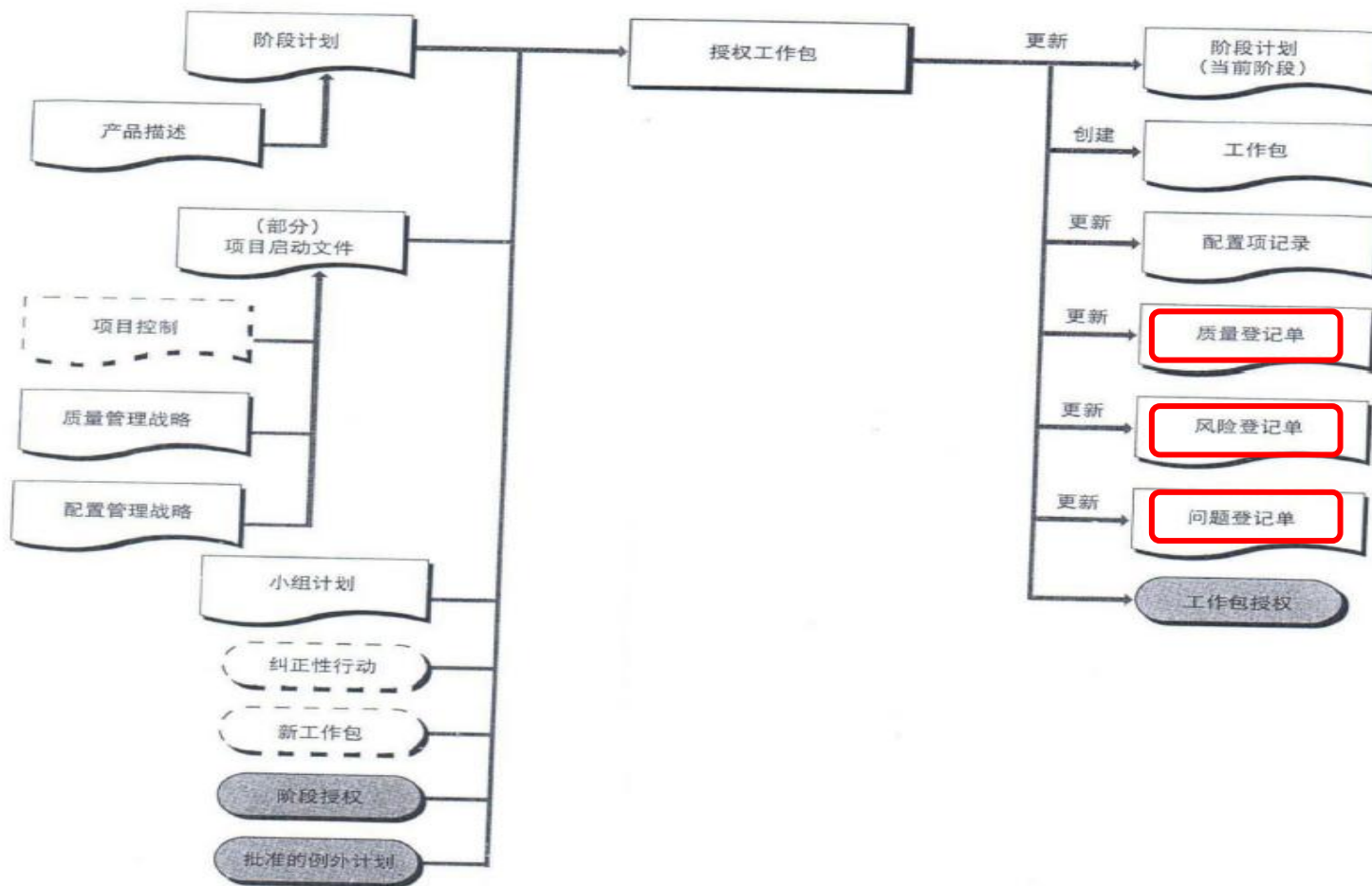


图 15.2 授权工作包的活动概要

3.3 例外报告涉及的流程 — SC阶段控制流程



图 15.3 评审工作包状态的活动概要

3.3 例外报告涉及的流程 — SC阶段控制流程

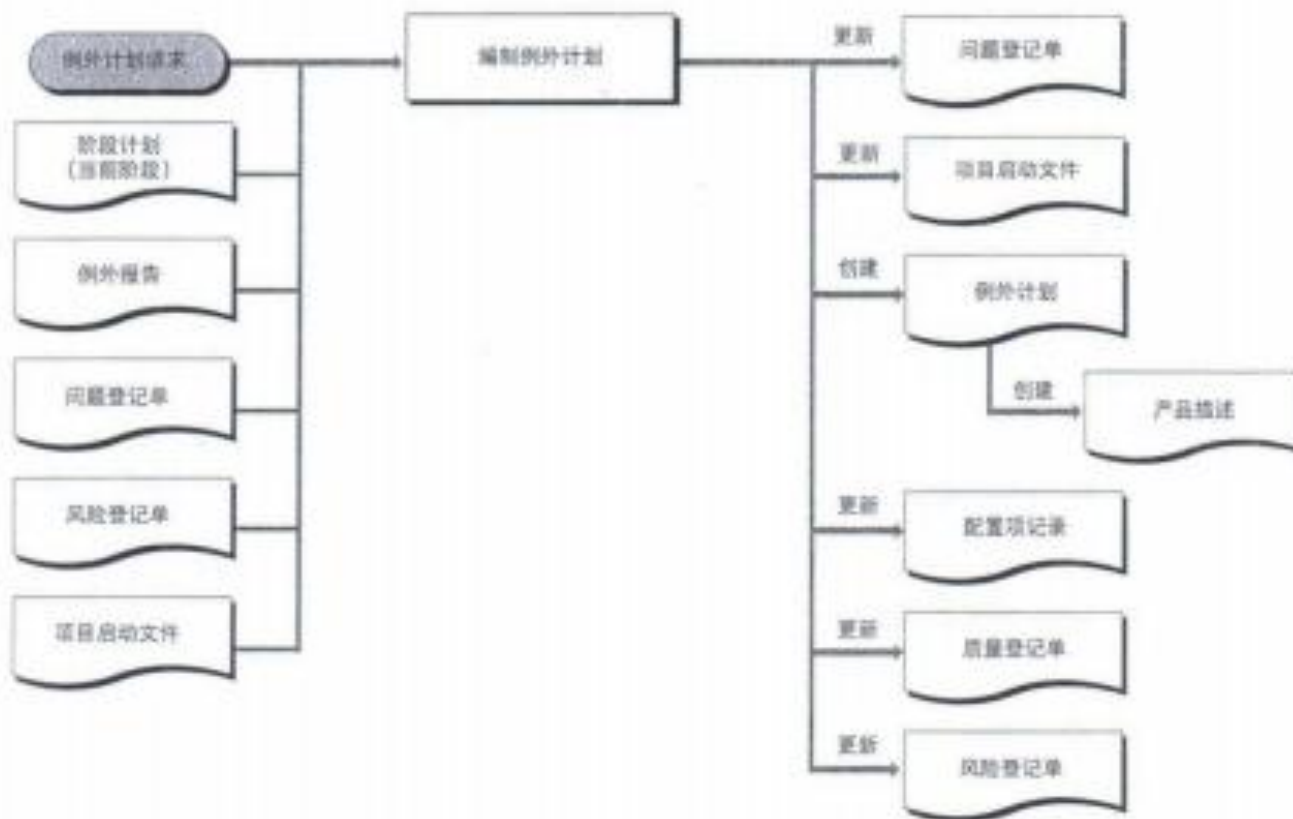


图 17.6 编制例外计划的活动概要

四、例外报告的模板演示

例外标题
（异常情况报告的概述）
例外原因
（描述目前与计划偏差的原因）
偏差后果
（如果偏差未能解决, 会对企业、项目造成什么影响）
可选方案
（解决偏差的选项有什么, 商业案例、风险和偏差各个选项的作用?）
推荐建议
（备选方案的选择, 推荐建议及理由?）
经验教训
（从例外中得到的经验和教训）

五. 模板的使用及帮助

■ 模板使用

- 1、模板内容可以根据组织和项目情况进行一定的裁剪
- 2、模板使用需要组织和项目成员培训PRINCE2方法论
- 3、模板使用过程中，加强意见收集和修改，做到真正落地

■ 支持帮助

- 1、模板由PRINCE2产品原创团队持续提供支持和改进
- 2、在使用过程中，有问题或改进意见，都可以反馈
- 3、模板会定期更新发布，下一版发布预计在2015年9月

谢谢!