

Prince2，让项目管理更简单



跟我学Prince2系列讲座

——02、商业论证 问静园

Prince2项目管理专家委员会发布
2014年9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/forum.php?mod=viewthread&tid=772&extra=>



- **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

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。

商业论证信息层次

商业论证

商业评审计划

管理
产品

商业
论证

开发
步骤

内容

理由

可取的

可获得的

可交付的

开发

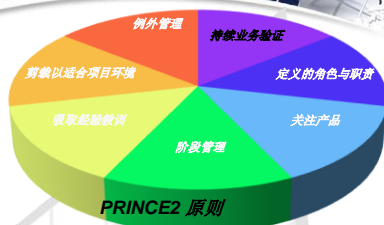
维护

验证

确认

LOGO

持续业务验证



- 项目必须与业务 保持一致
- 项目必须交付 业务收益 (通常是可衡量的)
- 项目必须与业务 持续 地由商业论证进行验证
- 商业论证必须得到 维护
- 如果商业论证改变了, 必须对项目进行重新 评估

商业论证开发路径



商业论证的概念和目的

商业论证代表了信息的最佳组合，这些信息可用来判断项目是否是（并保持是）**可取的、可交付的和可获得的**，由此判断是否值得对项目进行投资。

产出、成果与收益

产出

项目的任何专业产品（有形的或无形的）
例如：新的销售系统（**最终的结果**）

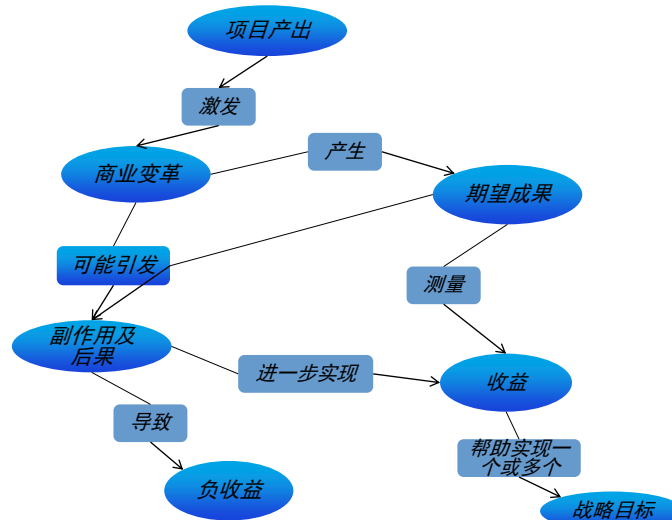
成果

使用项目产出而引起的变化的结果
例如：更快速、更准确地处理销售订单（**产生的变化**）

收益

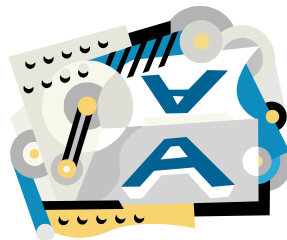
被一个或多个利益相关方理解为优势的成果所产生的可测量的改进。例如：每年的成本减少10%（**可度量的数值**）

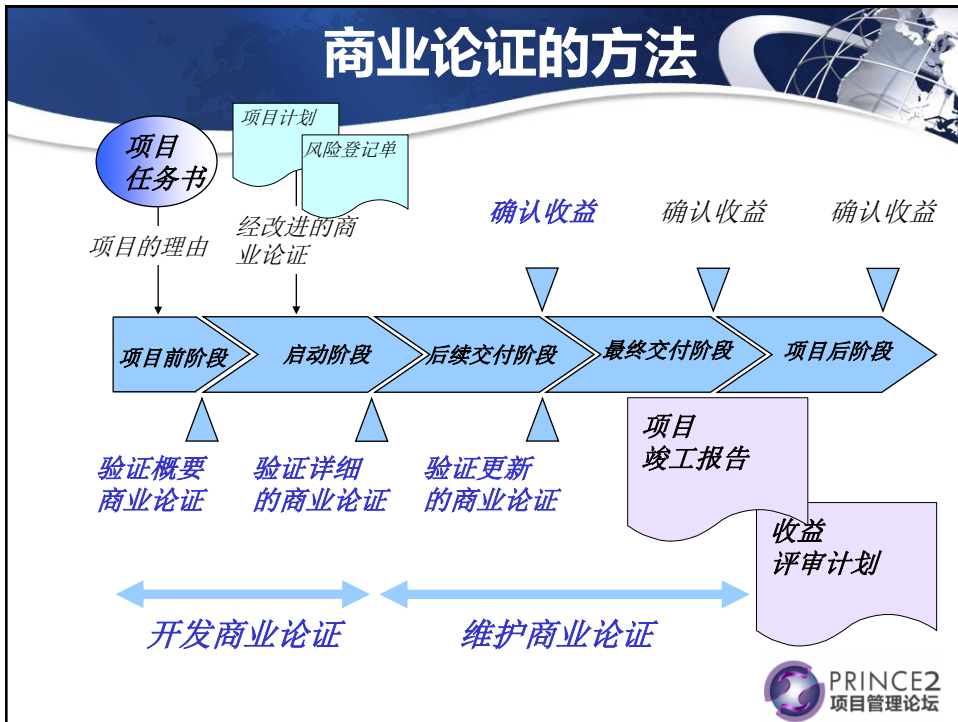
项目产出、带来成果、实现收益



商业论证的类型

- 大项目
 - 盈利项目
 - 持久战
- 小项目
 - 非盈利项目
 - 速战速决





- 开发商业论证
 - 项目主管或授权的专人负责
 - 项目主管负责确保商业论证的开发和批准
 - 如果来自项目群，则进行完善
- 维护商业论证
 - 确保决策是充分沟通的
 - 根据实际发生的和当前预测的进行更新
 - 由项目经理在以下情况进行维护：
 - 每个阶段结束和最后阶段

商业论证的验证和维护

- ✦ 准备流程结束
- ✦ 启动流程结束时
- ✦ 任何新的或修改的问题或风险
- ✦ 与例外计划一起评审
- ✦ 每个阶段结束时
- ✦ 最后一个阶段
- ✦ 作为收益评审的一部分

- 验证商业论证
 - 驱动所有决策
 - 项目主管确保项目是可取的、可获得的和可交付的
 - 由项目管理委员会在每个项目指导活动时验证
- 确认收益
 - 收益评审计划确认收益实现
 - 在项目期间或项目后进行收益评审

确认收益的方法

- 识别收益
- 选择那些能可靠证明收益的客观测量方法
- 收集基线测量
- 决定如何、何时、由谁来收集测量

收益评审计划

- 范围：需要度量的是什么
- 核算：谁将度量收益（高级用户）
- 什么时候和如何度量收益
- 基线度量：成本基线
- 将如何评审整个项目产品

商业论证

什么是商业论证？
它应该包含什么？

商业论证
概述
理由
可选商业方案
预期收益
预期负收益
时间表
成本
投资评价
主要风险



投资评估技术

- ✚ 整个生命周期成本
- ✚ 净收益
- ✚ 投资回报
- ✚ 投资回收期
- ✚ 贴现现金流量
- ✚ 净现值
- ✚ 敏感性分析



准备概要商业论证

为什么？
问题
是什么？

解决方案

项目产品描述

标题

目的

组成部分

来源

所需的开发技能

客户的质量期望

验收标准

项目的质量容许偏差

验收方法

验收职责



商业论证小结

- 项目管理委员会需要持续批准项目是否是：
 - ✓ 可取的
 - ✓ 可获得的
 - ✓ 可交付的
- 高级用户负责：
 - ✓ 负责说明收益，证明收益
 - ✓ 负责说明所需的产品
 - ✓ 负责在后续项目交付产品的使用中获得这些收益
- PRINCE2 商业论证方法
 - ✓ 项目准备阶段开发概要商业论证，启动阶段完善商业论证；
 - ✓ 在项目生命周期进行维护；
 - ✓ 并由项目管理委员会在每个关键决策点进行评审，验证；如阶段竣工时；
 - ✓ 当收益开始产生的时候，进行收益确认。

LOGO

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。