

Prince2, 让项目管理更简单



跟我学Prince2系列讲座

——05、*Prince2* 计划和进展主题

北京趋势引领信息咨询有限公司 于超

Prince2项目管理专家委员会发布
2014年11月

■跟我学Prince2系列讲座

- 世界三大项目管理体系之一的 PRINCE2 (P ROject 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。

专家风采—于超

超过10年IT管理咨询、IT管理和大型信息系统建设工作，对IT服务管理、项目管理、风险管理、信息安全管理有着多年的理论研究和实践操作经验。曾任职于全球500强企业，现任北京趋势引领信息咨询有限公司咨询事业部总经理、专家级顾问和讲师。



专业资质

- ✓ ITIL V3 Expert Certification
- ✓ ITIL Service Manager Certification
- ✓ 国家注册信息安全咨询师
- ✓ APMG/EXIN授权ITIL 讲师
- ✓ ISO20000主任审核员
- ✓ ISO27001主任审核员
- ✓ PRINCE2 Practitioner 专家认证
- ✓ PRINCE2 Foundation 专家认证
- ✓ 中科院项目管理硕士
- ✓ 国际项目管理专业资质认证IPMP
- ✓ 项目管理专业认证PMP
- ✓ 计算机信息系统集成项目经理认证
- ✓ UNIX系统故障分析、系统调优培训证书
- ✓ Cisco安全威胁防护培训证书

项目经验：

- ✓ 中国银行信息中心ISO20000 项目经理
- ✓ 中国银行信息中心ISO27001, 质量经理
- ✓ 华夏银行ISO20000咨询项目, 项目总监
- ✓ 中电投IT服务管理规划, 项目总监
- ✓ 中信证券IT运营管理规划、咨询项目, 项目经理
- ✓ 上交所ISO20000IT服务管理体系咨询项目, 项目经理
- ✓ 深交所ISO20000体系深化项目(2, 3, 4期), 项目经理
- ✓ 华泰联合证券ISO20000体系建设项目, 项目经理
- ✓ 中国农业银行数据中心ISO20000, 项目成员
- ✓ 山西农行ISO20000体系建设, 项目经理
- ✓ 甘肃农信PRINCE2&CMMI项目管理咨询, 项目总监
- ✓ 山西农行PRINCE2项目管理咨询项目, 项目经理
- ✓ 深交所PRINCE2项目管理咨询项目, 项目经理
- ✓ 国泰君安PRINCE2&CMMI项目管理咨询项目, 项目经理
- ✓ 松下电器信息系统有限公司ITIL咨询项目, 项目经理
- ✓ 富士通(中国)信息系统有限公司 信息安全评估项目
- ✓ 中国石油 信息化评价指标体系研究项目 项目成员
- ✓ 国家电网集团 信息化评价指标体系研究项目 项目成员
- ✓ 华晨宝马 集中存储中心和异地容灾备份系统规划与建设
- ✓ 宝马中国经销商IT环境评估项目 项目经理
- ✓ 大连今网船务有限公司 信息安全系统建设项目 项目经理
- ✓ 马来西亚电信 综合网管IT基础设施建设项目, 项目经理
- ✓ 中国联通传输设备回传IT基础设施建设项目, 项目总监

P2 要点

需要澄清的几个基本概念

1

计划主题核心内容

2

进展主题核心内容

3

本次课程需要掌握的几个基本概念

项目管理的六个绩效指标

管理阶段

允许偏差（项目允许偏差、阶段允许偏差、工作包允许偏差）

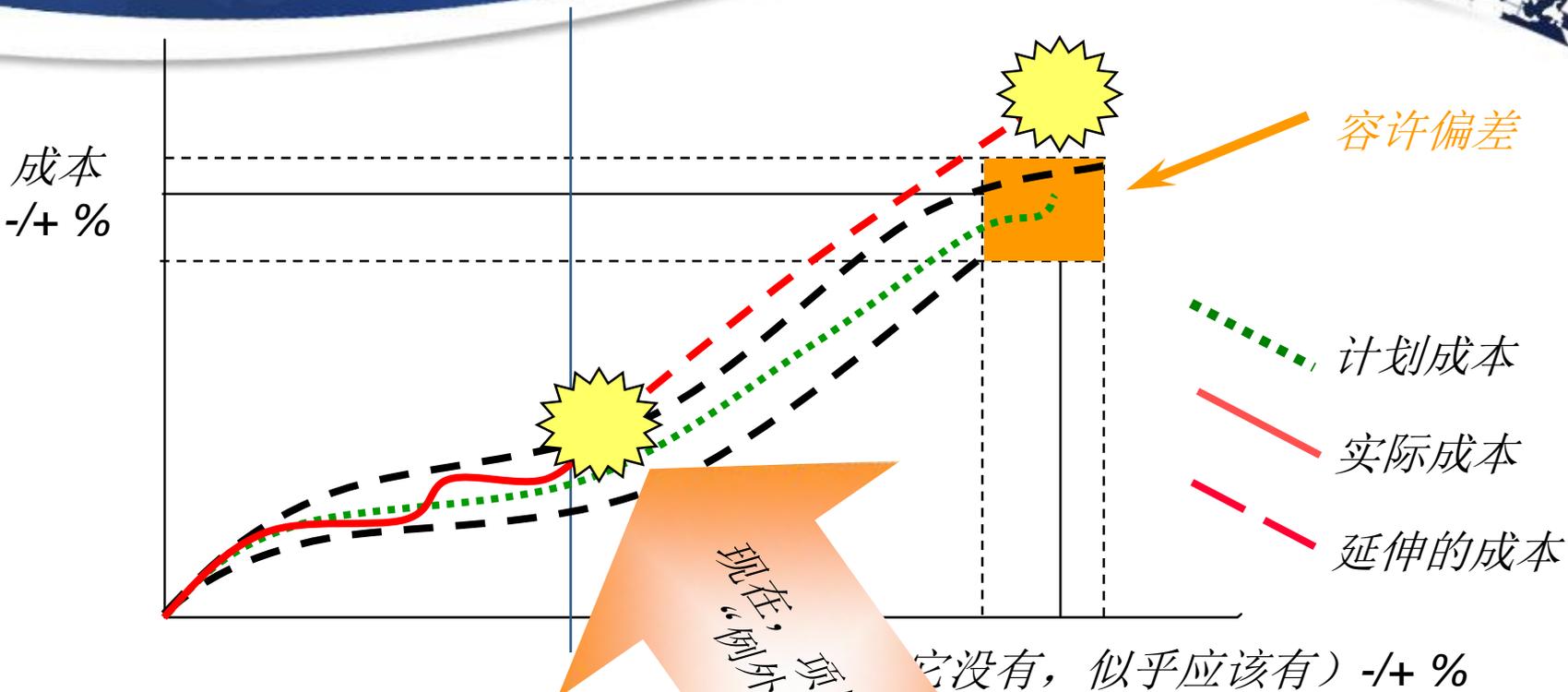
例外

进展

项目产品、产品

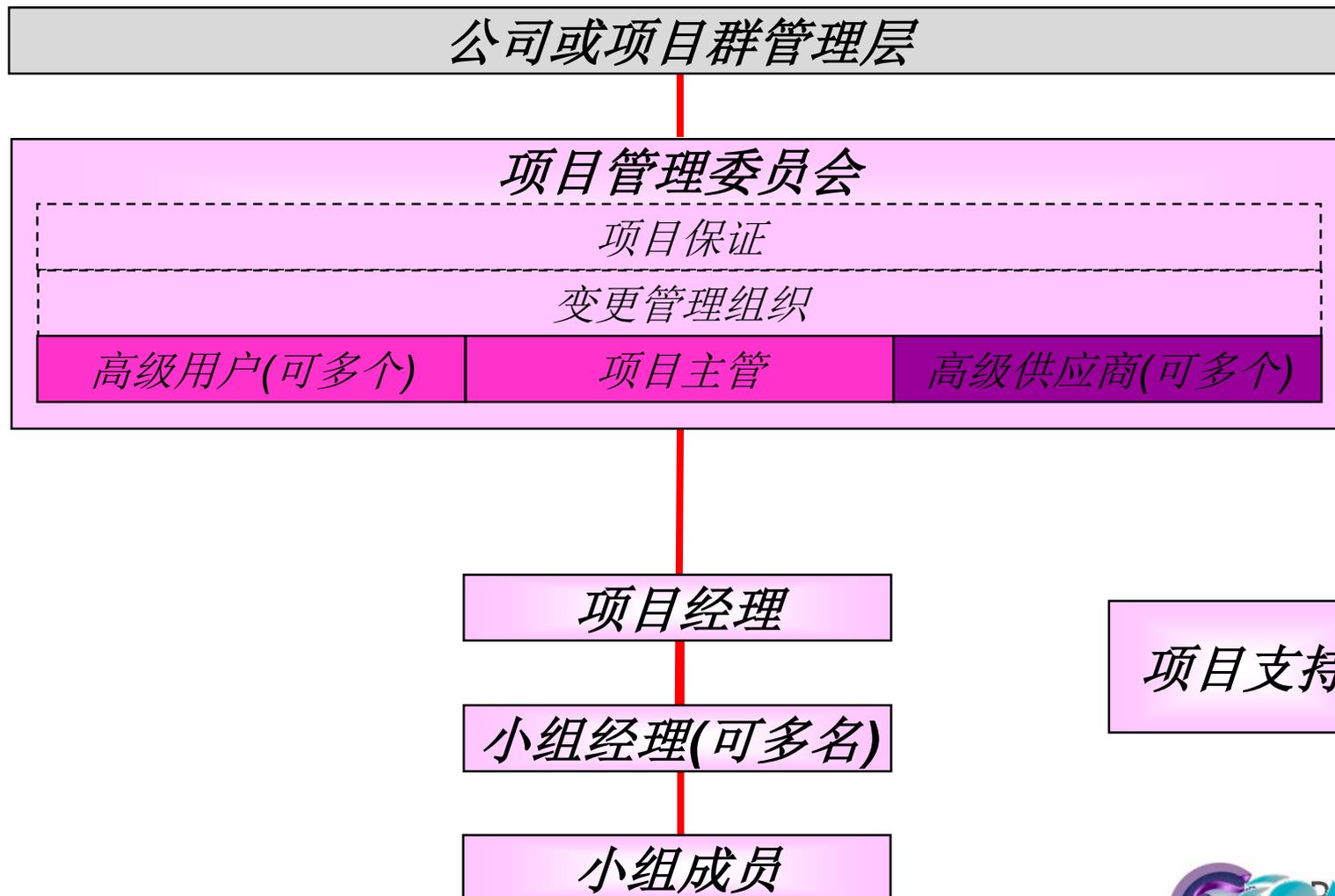
项目产品描述、产品描述

允许偏差



还有:
质量、范围、
风险与收益

回顾：项目管理组织



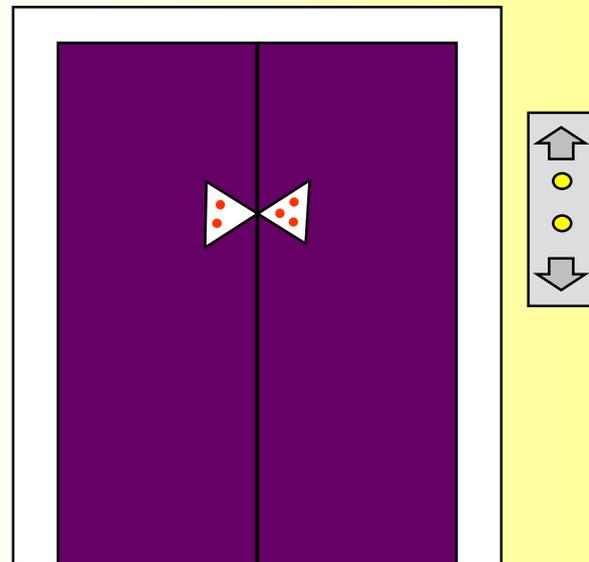
计划的层次

任何组织层次的标准与/或工具？



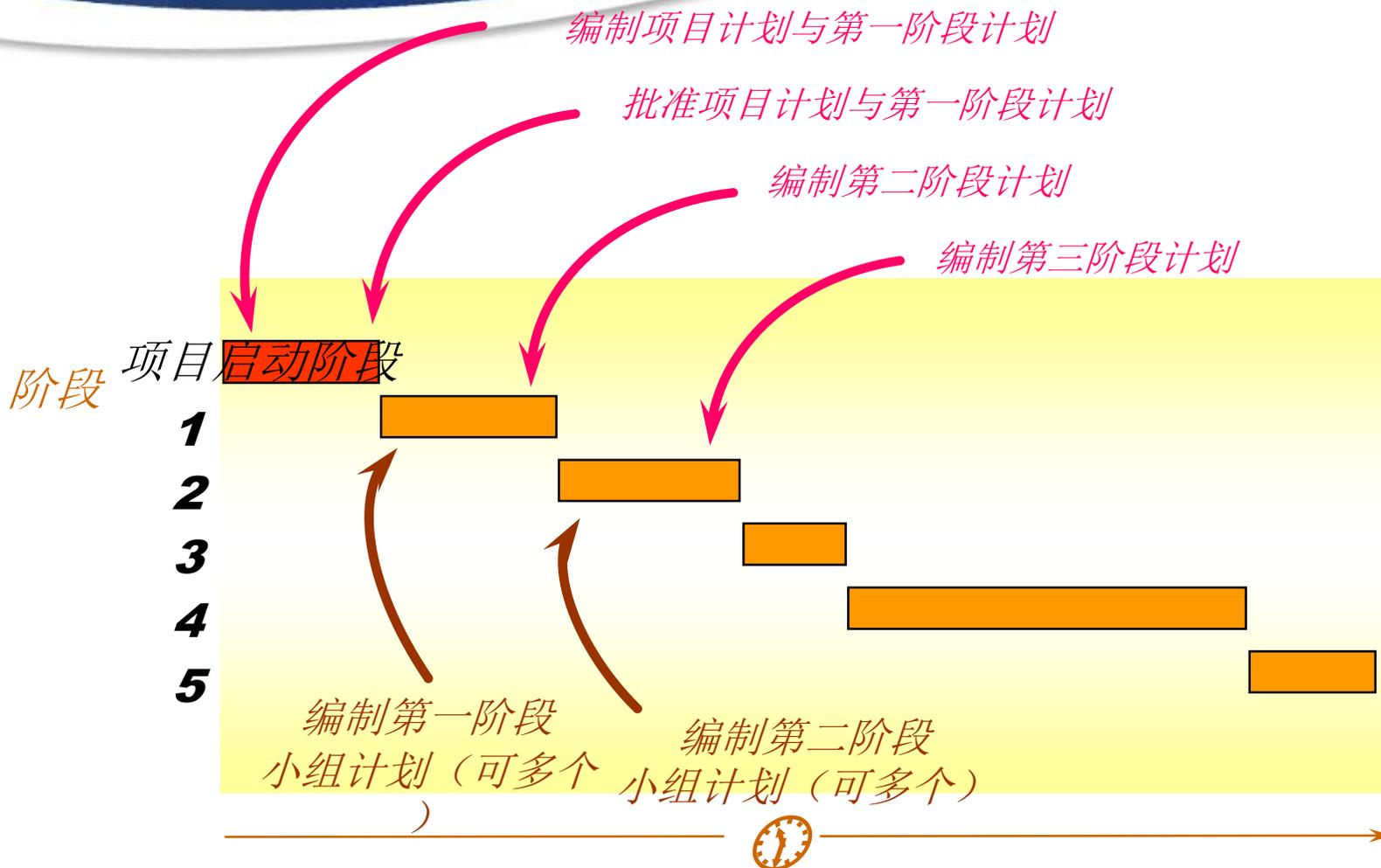
项目被批准
项目管理委员会

1. 项目计划
2. 阶段计划
3. 小组计划



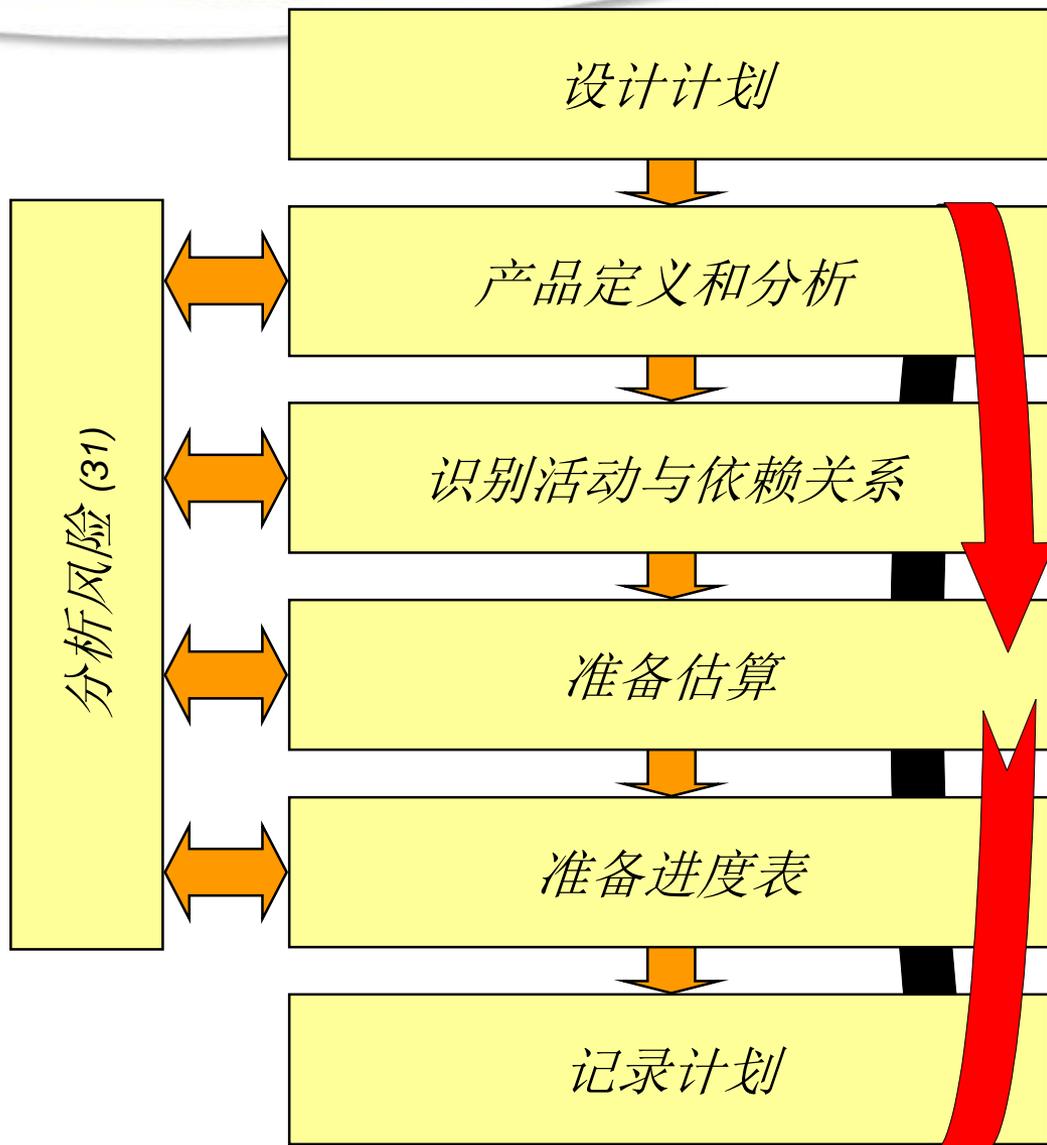
项目管理委员会批准项目计划与阶段计划，以确保计划是现实与可实现的，并承诺计划所需的资源。项目经理与小组经理对需要使用的小组计划达成共识。

何时制定计划



有时，小组计划与阶段计划同时编制

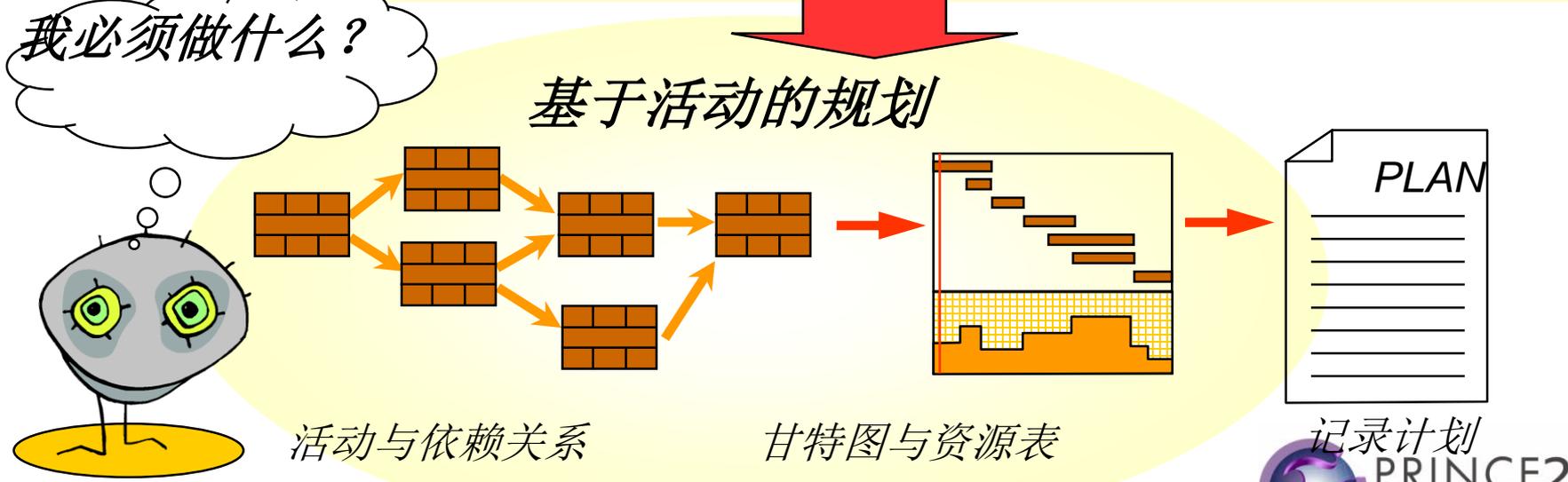
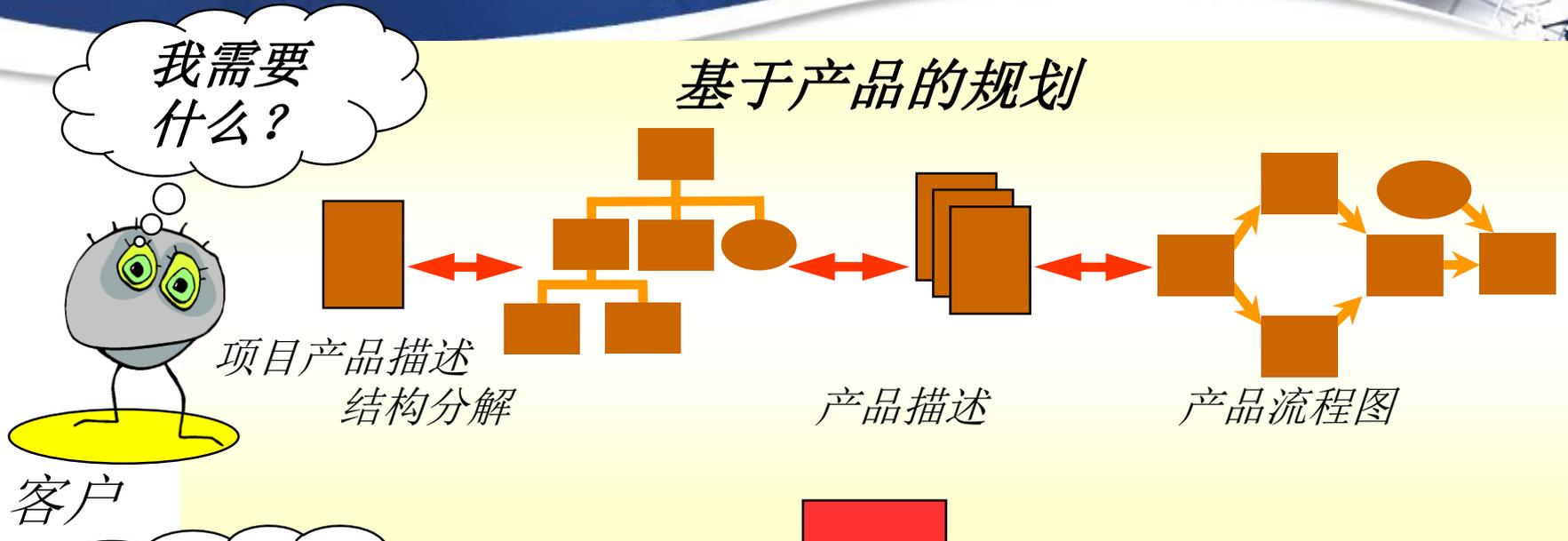
计划的制定步骤



前提条件

- 对以下计划重复进行:
- 项目计划
 - 阶段计划
 - 小组计划 (可选择的)
 - (例外计划)

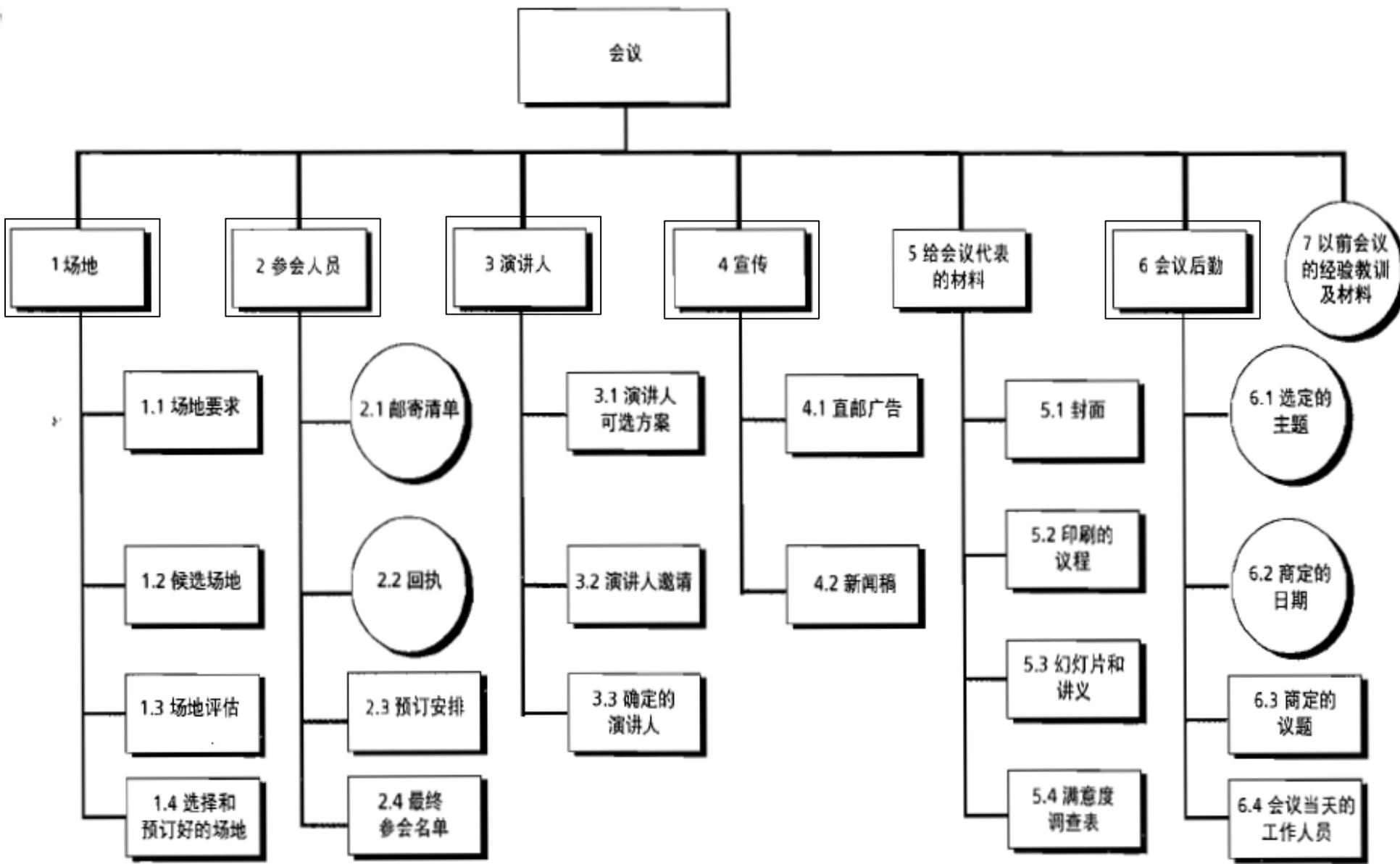
PRINCE2基于产品的计划技术的核心思想



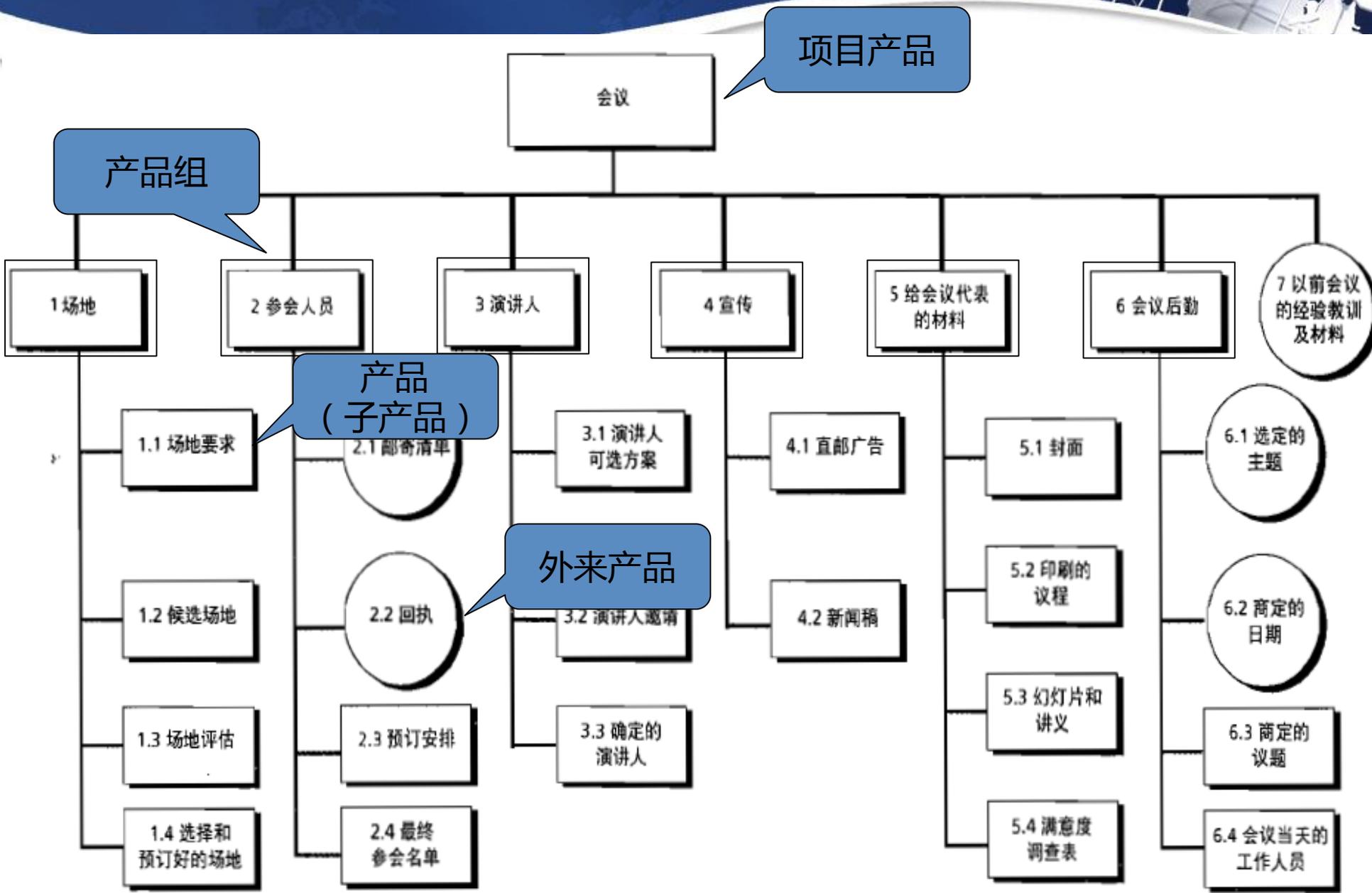
PRINCE2基于产品的计划技术（示例）

这是一个组织**80-100人**规模会议的项目。**会议日期和主题**均已确定，其中心内容是给某职业群体代表报告有关职业流程和标准方面的最新进展。项目团队需要找**会议场地**，在预定前核实其可用性、设施和价格。在印制**详细议程和议题**之前，他们还需要找到恰当的**演讲人**，预定其档期。会议代表的**邮寄清单**是现成的，场地一旦定下来，项目团队就需要根据已商定的议题发放**新闻稿**。该项目的内容之一是制作100份发放给代表的**材料包**，材料包封面必须体现选定的主题，包内必须包含列明了商定的议题的印刷议程，演讲者的**幻灯片和讲义的印刷稿**以及用以捕获参会人意见的**反馈表**。参会的预报名办法以及会议议题和场地的详细信息，需要用**直邮广告**外寄。项目团队需要根据邮件**回执**情况定期更新**参会名单**，并根据最终参会名单招募会议当天的**工作人员**。

PRINCE2基于产品的计划技术（示例）



PRINCE2基于产品的计划技术（示例）



项目产品

产品组

产品
(子产品)

外来产品

1 场地

2 参会人员

3 演讲人

4 宣传

5 给会议代表的材料

6 会议后勤

7 以前会议的经验教训及材料

1.1 场地要求

2.1 邮寄清单

3.1 演讲人可选方案

4.1 直邮广告

5.1 封面

6.1 选定的主题

1.2 候选场地

2.2 回执

3.2 演讲人邀请

4.2 新闻稿

5.2 印刷的议程

6.2 商定的日期

1.3 场地评估

2.3 预订安排

3.3 确定的演讲人

5.3 幻灯片和讲义

6.3 商定的议题

1.4 选择和预订好的场地

2.4 最终参会名单

5.4 满意度调查表

6.4 会议当天的工作人员

PRINCE2基于产品的计划技术（示例）

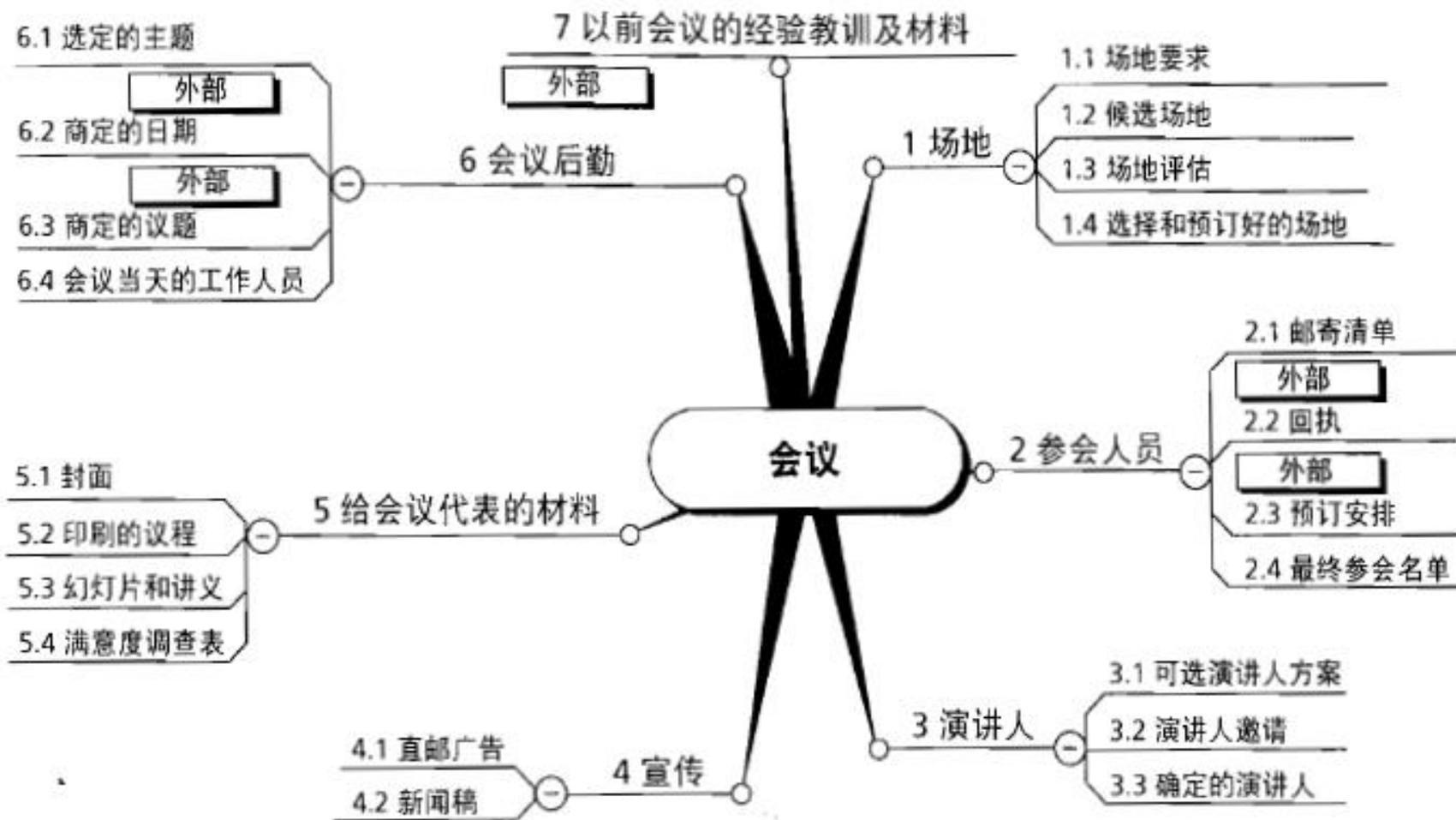


图 D.2 以心智图方式的产品分解结构

PRINCE2基于产品的计划技术（示例）

锯齿表方式的产品分解结构

会议

1 场地

- 1.1 场地要求
- 1.2 候选场地
- 1.3 场地评估
- 1.4 选择和预订好的场地

2 参会人员

- 2.1 邮寄清单（外部）
- 2.2 回执（外部）
- 2.3 预订安排
- 2.4 最终参会名单

3 演讲人

- 3.1 演讲人可选方案
- 3.2 演讲人邀请
- 3.3 确定的演讲人

4 宣传

- 4.1 直邮广告
- 4.2 新闻稿

5 给会议代表的材料

- 5.1 封面
- 5.2 印刷的议程
- 5.3 幻灯片和讲义
- 5.4 满意度调查表

6 会议后勤

- 6.1 选定的主题（外部）
- 6.2 商定的日期（外部）
- 6.3 商定的议题
- 6.4 会议当天的工作人员

7 以前会议的经验教训及材料（外部）

表 D.1 一个年度会议的项目产品描述示例

名称	年度会议
目的	该会议是这个职业领域的年度展示会。它为其成员提供了学习本职业领域流程和标准最新进展的机会。也便于他们与同行建立联系
组成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 场地 ■ 参会人员 ■ 演讲人 ■ 宣传 ■ 给会议代表的材料 ■ 会议后勤
派生项	<ul style="list-style-type: none"> ■ 选定的主题 ■ 邮寄清单 ■ 以前会议的经验教训以及材料 ■ 商定的日期
所需开发技能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会议管理 ■ 营销 ■ 公众关系
客户质量期望	<p>优先级 1: 会议必须是</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 专业性强, 参会收费, 满足所有参会人员 (从初入门者到有经验的专家) 的需求 ■ 会议将提供一个论坛以利于相互认识、建立关系 ■ 对本次会议感到满意的代表会参加将来的会议 <p>优先级 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 根据知识、经验和专长挑选演讲者, 他们不得借机向代表们推销

PRINCE2基于产品的计划技术（示例）

客户质量期望

优先级 1: 会议必须是

- 专业性强, 参会收费, 满足所有参会人员 (从初入门者到有经验的专家) 的需求
- 会议将提供一个论坛以利于相互认识、建立关系
- 对本次会议感到满意的代表会参加将来的会议

优先级 2:

- 根据知识、经验和专长挑选演讲者。他们不得借机向代表们推销
- 会议将注重互动
- 会议将在中心区举办, 以减少交通量

验收标准和项目层次的质量容许偏差

按优先级顺序

- 参会费必须足以支付会议成本
- 参会人数, 最少 80 人最多 100 人
- 超过 50% 的演讲是互动形式的 (辅导式而非讲座式)
- 演讲者人选和议题得到代表参会人员利益的编委会批准
- 参会者满意度调查显示, 超过 75% 的人会参加下年度会议或推荐其同事参加
- 宾馆场地距离火车站主干线 3 公里以内

验收方法

如果会议不被认可, 就不会再举办。项目管理委员会要求:

- 初步验收 – 基于编委会对会议议题的审批通过, 独立的项目保证预测参会人数和会议成本可接受
- 最终验收 – 基于项目竣工报告证实验收标准得到了满足

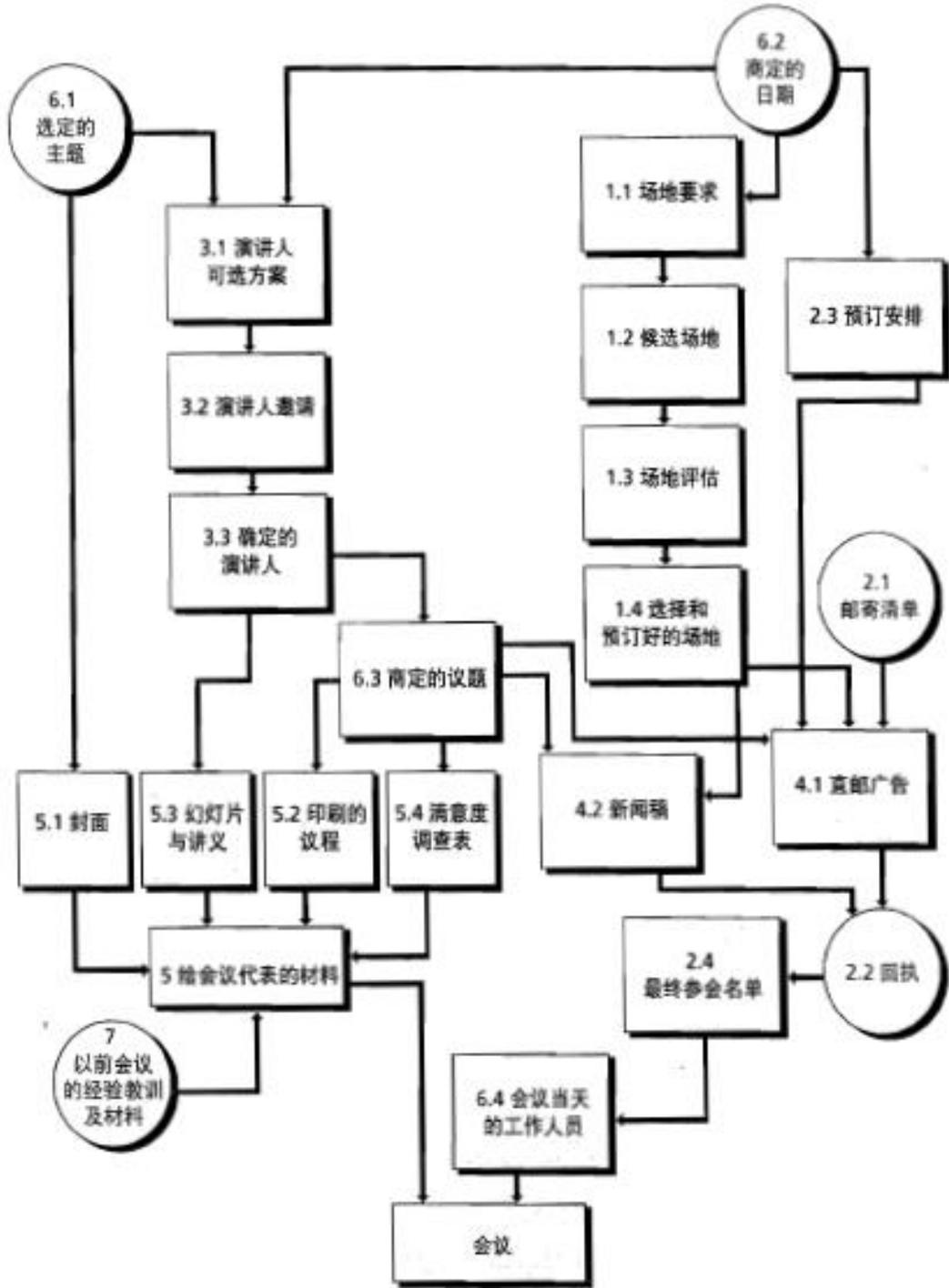
验收职责

- 高级用户和项目主管负责确认验收

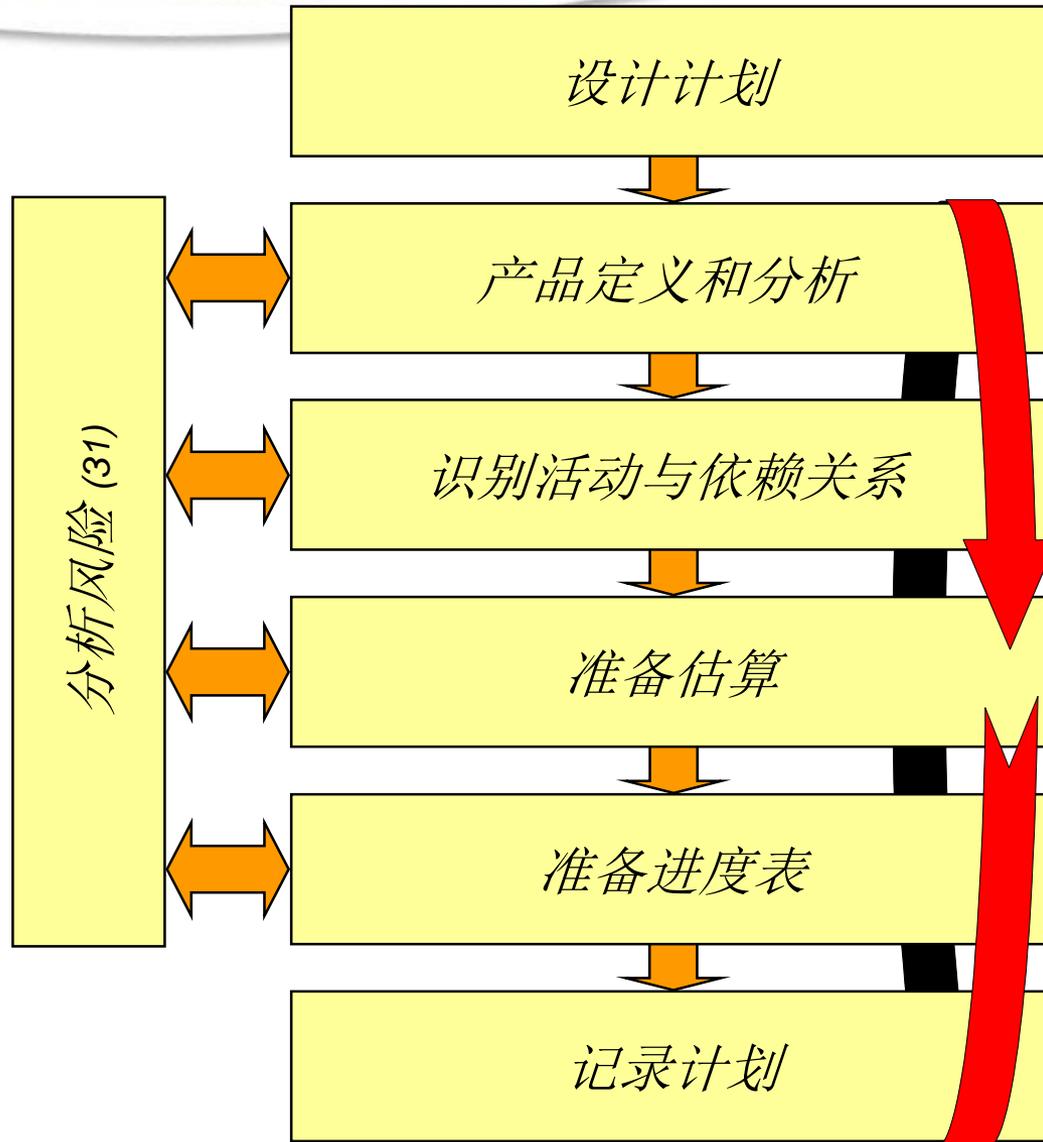
D.4 产品描述示例

标识符	会议/4.1/版本 1.0
名称	直邮广告
目的	直邮广告是向潜在代表推荐会议的主要方式，将通过行业中的专业人员名单邮寄
组成	<ul style="list-style-type: none">• 邮寄信封• 会议的简要说明函• 详细说明会议、场地及预报名方法的小册子• 预订表格• 回执信封
来源	<ul style="list-style-type: none">• 邮寄清单• 商定的议题• 预订安排• 选定的场地
格式与表现形式	印有公司标准抬头的 A4 纸 小册子与预订表格是 A5 尺寸的 邮寄信封是 C5 号的

所需开发技能	要求具有营销、设计和文案写作能力 具备有关会议的知识		
质量职责	<ul style="list-style-type: none"> • 生产者 - 会展管理公司 • 评审者 - 如“所需质量技能”中所述 • 批准人 - 会员部秘书 		
质量标准	质量容许偏差	质量方法	所需质量技能
遵照企业标识标准	如企业标识标准所规定	PRINCE2 质量评审	市场团队
信笺和小册子准确体现了所有商定的会议细节	无	检查	会议项目经理
直邮广告的任何部分都没有拼写或语法错误	无	文字处理软件 拼写检查 检查	校对员
封面内容只占 A4 纸的一面	内容还可以扩展到 A4 纸背面	检查	校对员



计划的制定步骤



前提条件

- 对以下计划重复进行:
- 项目计划
 - 阶段计划
 - 小组计划 (可选择的)
 - (例外计划)

识别活动和依赖关系

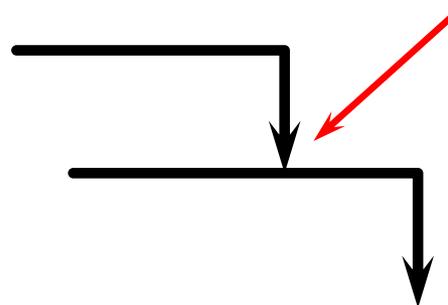
创建产品需要什么活动



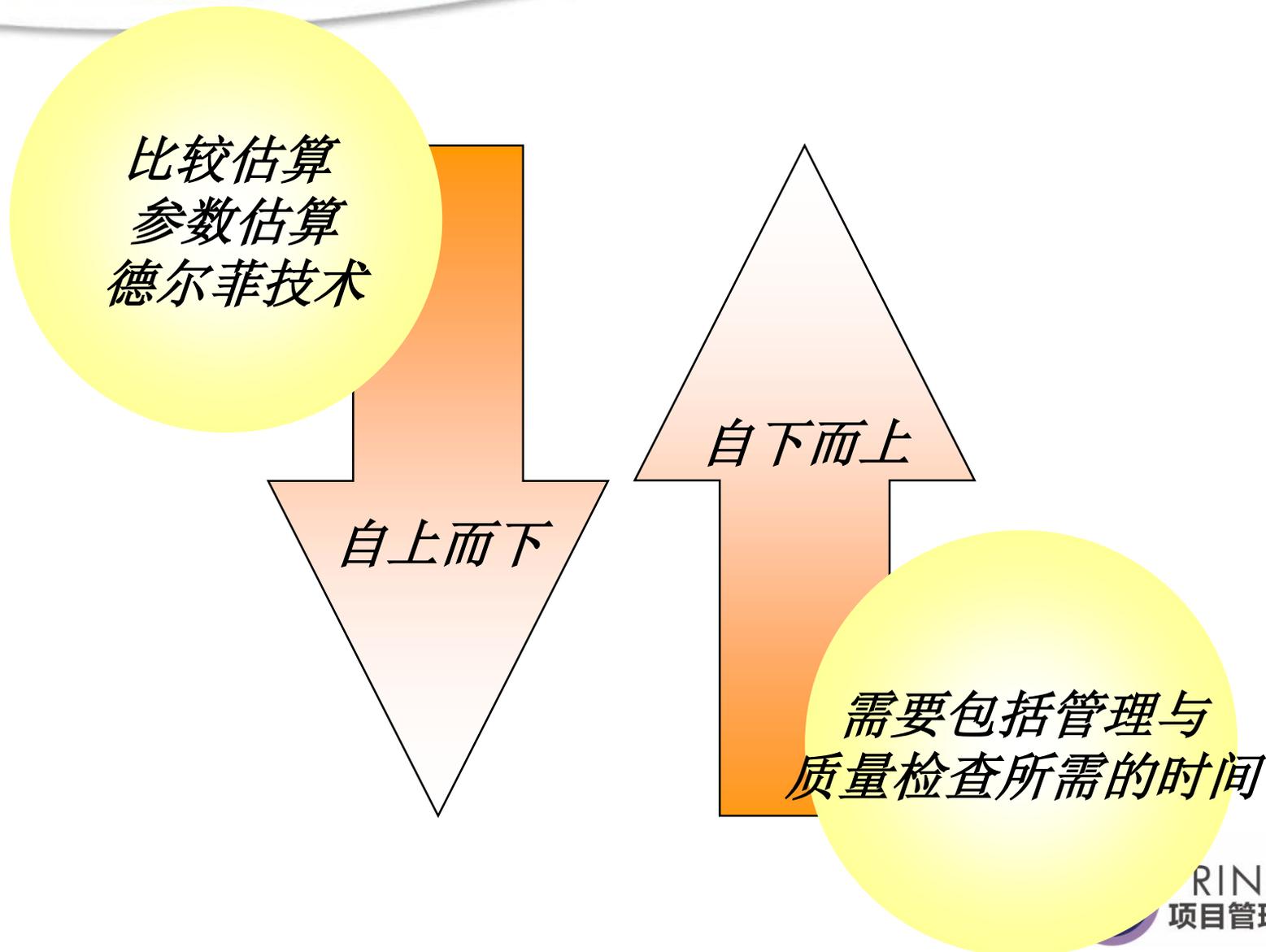
用户需求的
细节限制

内部依赖关系

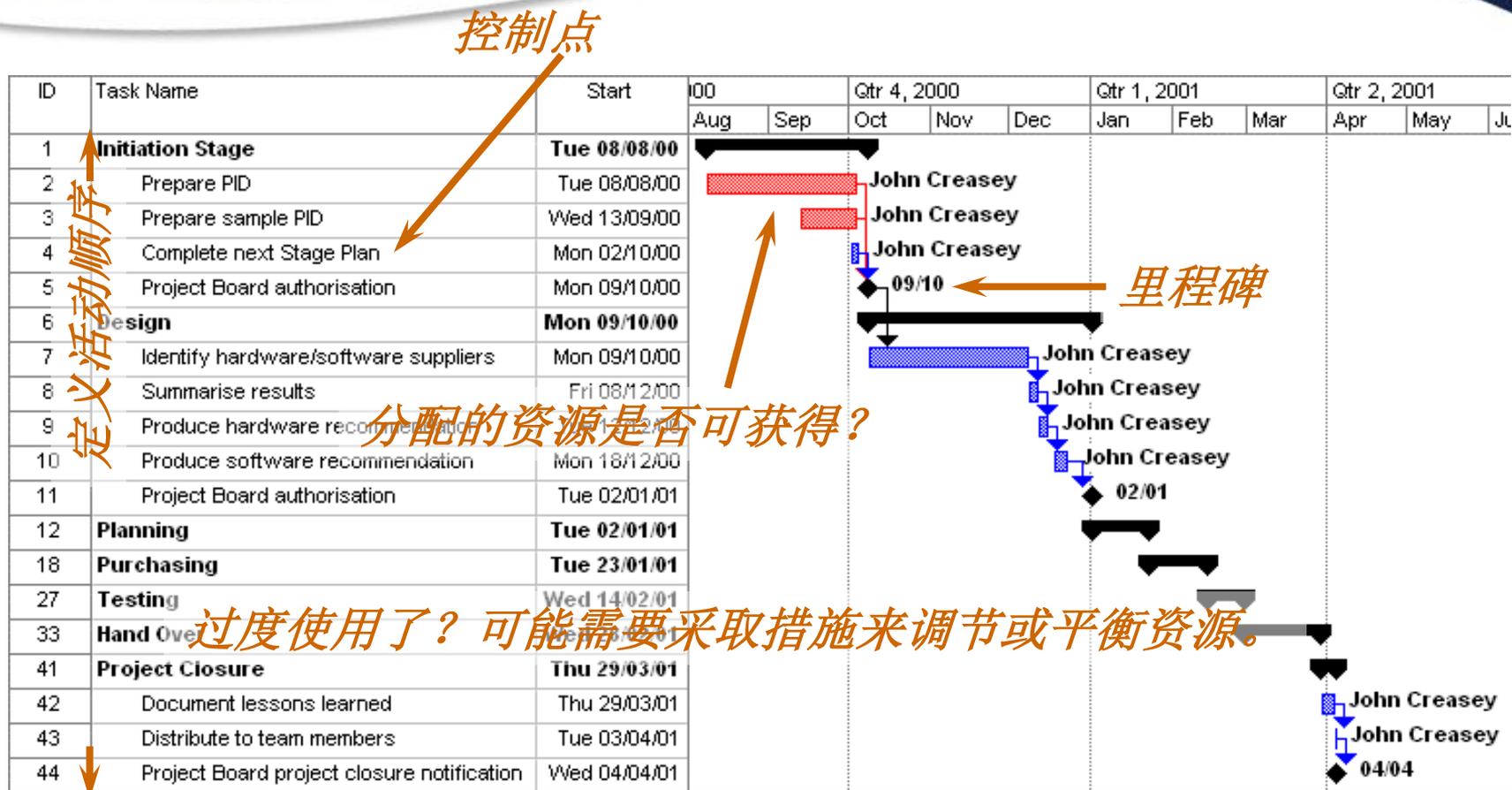
设计这个
采购那个
测试其他
行业监管决策



准备估算



准备进度表



计算总体资源要求与成本
包括有形资产资源!

分析风险

影响

概率

评估项目风险

项目计划

计划描述

计划前提条件

外部依赖关系

编制计划的假设

整合的经验教训

监督与控制

预算：内在成本/变更预算/风险预算

财务的风险

成本容许偏差

产品描述

进度图表：

甘特图或横道图

产品分解结构

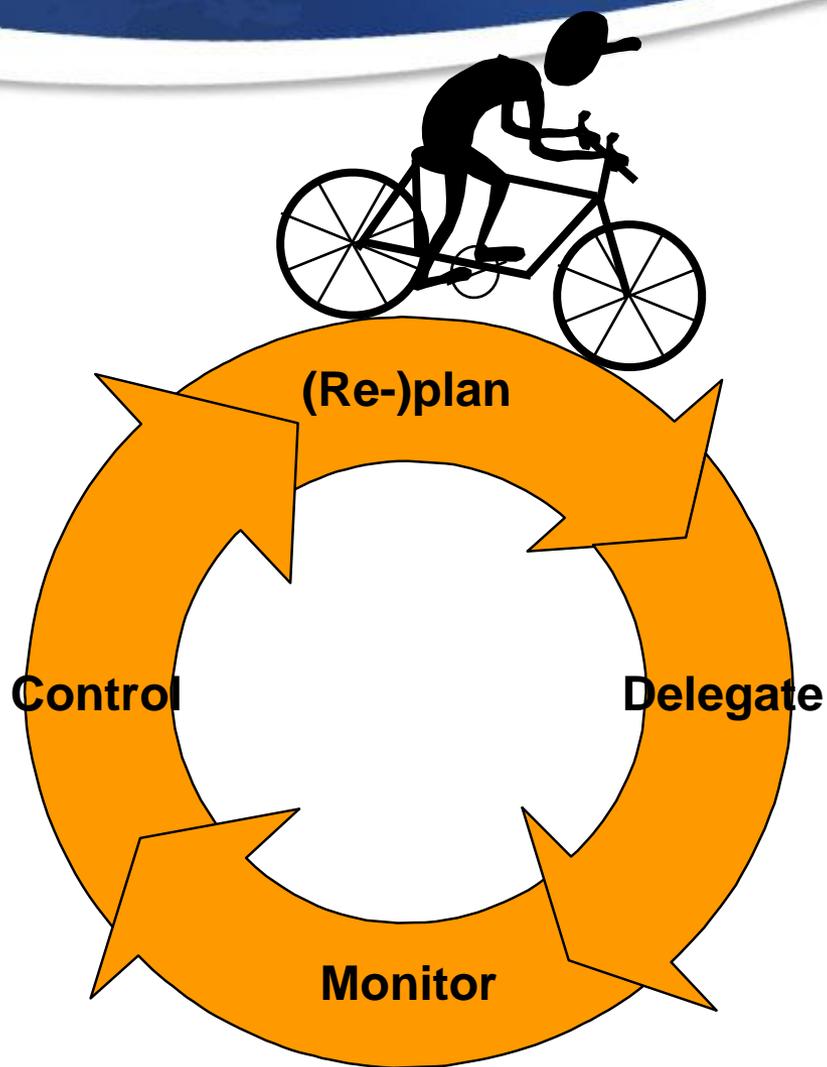
产品流程图表

活动网络

资源类型表

分配资源表

计划控制的回路



- 计划__
- 授权__
- 监督__
- 控制__
- 再计划__

你的项目进展如何？



“你的项目进展如何？”



• 项目管理的6个绩效指标:

C	_____	Q	_____	T	_____
S	_____	R	_____	B	_____

进展控制的层次

公司

容许偏差

授权 (启动、项目交付、阶段计划、项目收尾)
阶段 / 项目状态评估
阶段容许偏差 / 风险
阅读要点报告 (沟通管理战略)

项目管理委员会

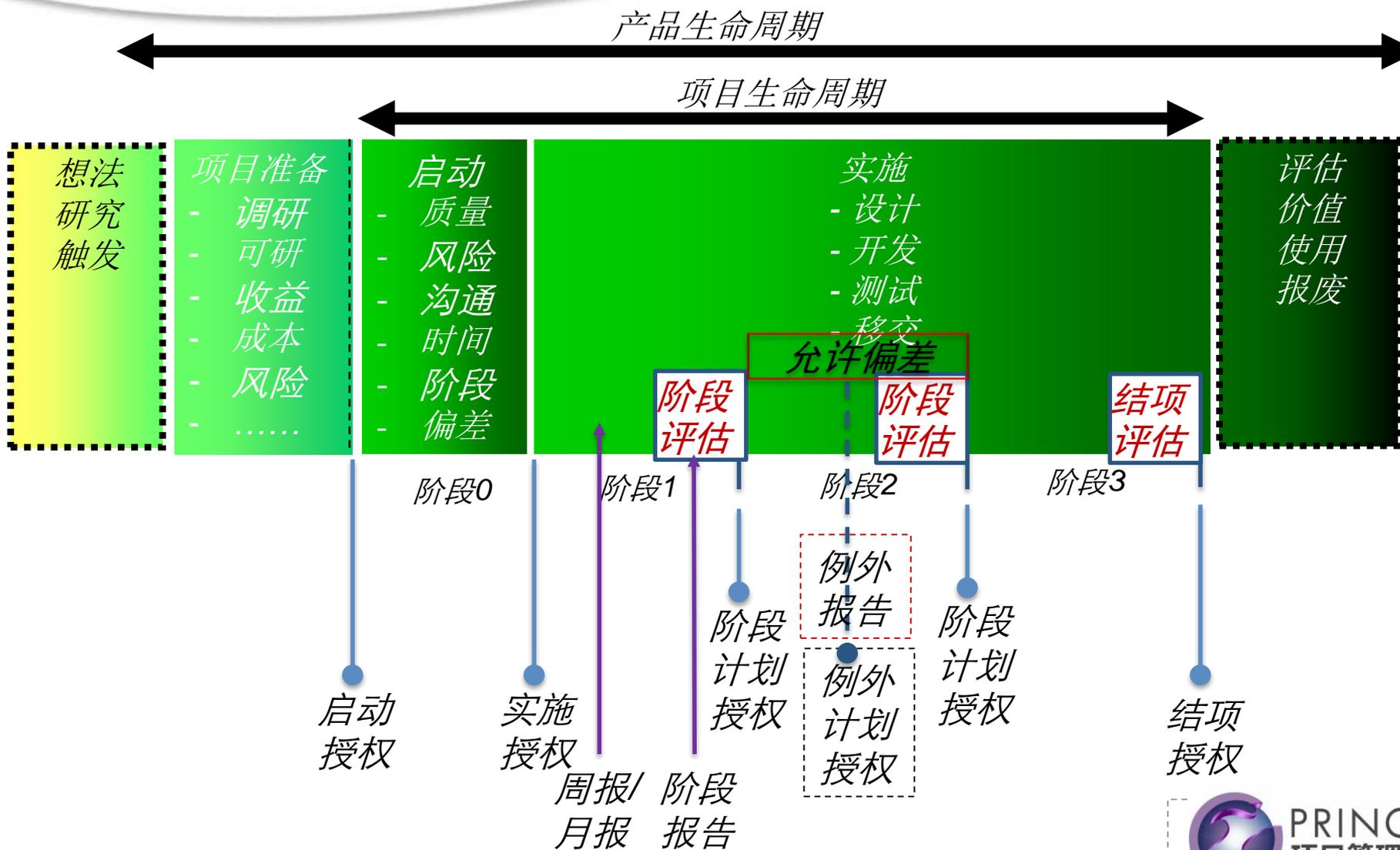
项目经理

授权 (工作包、工作包允许偏差)
工作包 / 阶段状态评估
工作包容许偏差 / 风险
阅读检查变报告
各种记录单 (质量、问题、风险、日志、经验教训)
问题与变更控制

小组经理

质量登记单
配置管理要求
问题与变更控制

项目管理委员会的控制



特别鸣谢

谢谢