

PRINCE2，让项目管理更简单



项目治理

——项目管理主题分享系列讲座 杨泉

PRINCE2产品原创团队发布
2016年2月

PRINCE2系列讲座-介绍

■ 系列讲座目的

- ✓ 宣传和推广PRINCE2的理论思想
- ✓ 讲解和推行PRINCE2的实践方法

■ 系列讲座计划

- ✓ 计划日程：2015年5月 – 2016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Prince2主题
- ✓ 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>

PRINCE2产品原创团队-介绍

■ 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**。

PRINCE2产品原创团队-介绍

■ 团队规划（2015年）

- ✓ 2015年，3月1日正式成立。
- ✓ 2015年，推出PRINCE2的**26个管理产品模板（中文V1.0）**
- ✓ 2016年，推广PRINCE2健康检查和原创题库

■ 团队成员

- ✓ 团队主管：杨泉（飞泉流水）
- ✓ 团队人数：**60人**（截止2016年02月25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>

课程说明

项目治理是项目管理的前沿研究课题，本课程是为了让学习者了解什么是项目治理，项目管理行业内的二大权威标准PMBOK和PRINCE2是如何定义项目治理，实践项目治理需要关注哪些内容。

课程目的

1. 了解项目治理的基本定义
2. 了解项目治理的框架及要求
3. 了解项目治理的实践内容



目录

- 一. 什么是项目治理
- 二. 项目治理存在的问题
- 三. PMBOK的项目治理
- 四. Prince2的项目治理
- 五. 项目治理的实践内容
- 六. 项目治理书籍推荐

一、什么是项目治理

项目治理是
项目决策
制定的过程及框架、
模型和结构

项目治理是公认的
项目交付的
关键成功因素

项目治理是对于
管理的管理

治理与管理的区别

要求区别

- 治理，是决定由谁来进行决策
- 管理，是制定和执行这些决策。

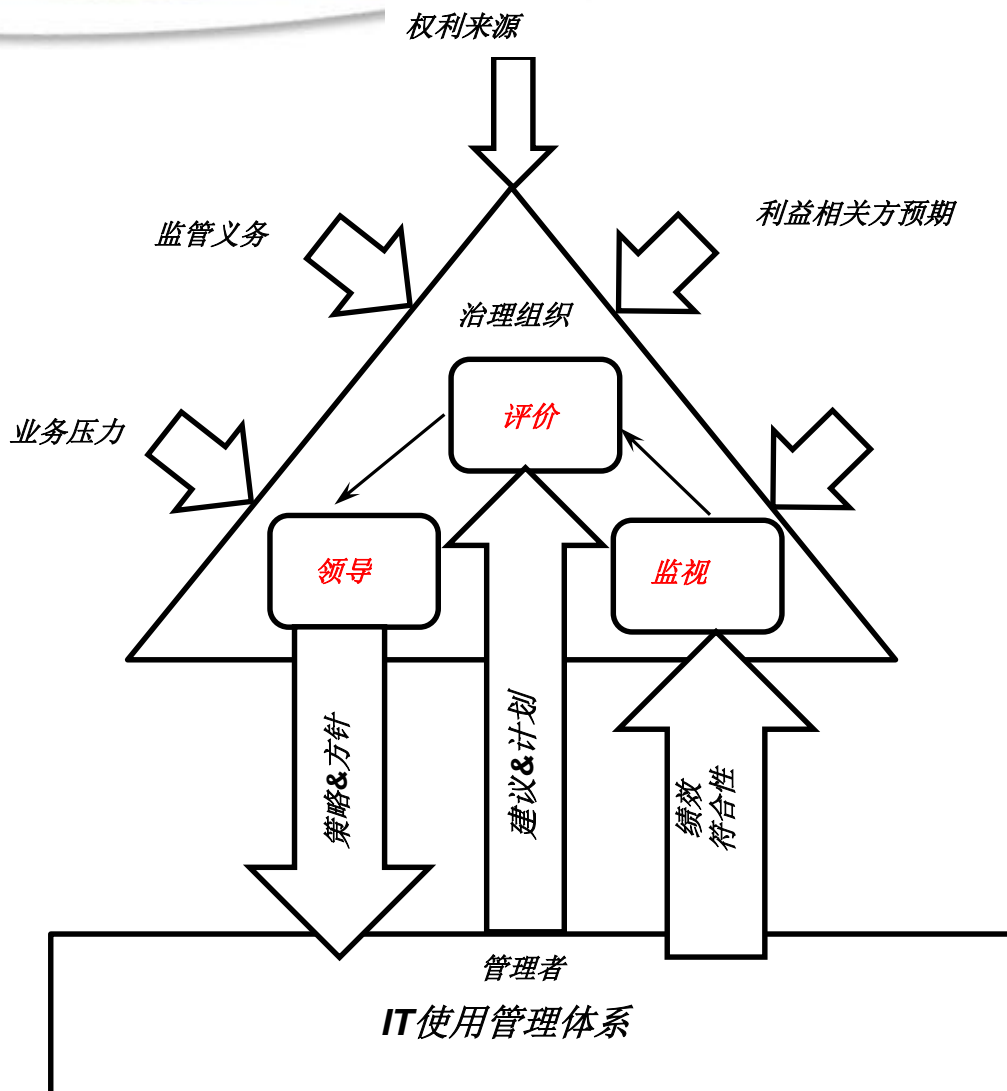
内容区别

- 治理，是明确组织架构、控制、政策和过程
- 管理，是采取行动来实现这些决策，提供反馈

责任主体区别

- 治理的责任主体是所有者，如：董事会主席领导下的董事会
- 管理的责任主体是管理者，如：CEO领导下的执行管理层

IT治理模型-ISO38500



IT治理原则-ISO38500

原则1：职责

- 组织内的个人或团体理解和接受其与IT提供和需求相关的职责。并且这些活动的责任人，具有履行这些获的权利。

原则2：策略

- 组织的业务战略应考虑当前和未来IT 的容量； IT的策略计划应该满足组织当前和持续的业务战略的需要。

原则3：采购

- 应基于适当的和持续的分析、清晰可见的决策，并具有合理的理由确定IT的采购。这是对短期或长期的利益、机会、成本和风险是一个合适平衡。

原则4：绩效

- IT应适合于支持组织的目的并提供服务，服务等级和服务质量应满足当前和将来的业务要求。

原则 5：符合性

- IT应符合所有强制法律法规的要求。应该清晰定义方针和实际操作，并加以实施和推行。

原则6：人员行为

- IT方针、实际操作和决策展示对人员行为的尊重，包括当前和发展所需的所有“过程中的人员”。

概念及关系

- 公司治理，是研究组织权力安排的一门科学
- 项目治理，是研究项目组织权力安排的一门科学
- 项目治理在项目型公司中，是公司治理的有效组成

不区分会造成的问题

- 增加决策结构的层次，从而**延缓决策速度**
- 项目需要及时决策，而沿组织层级的**串行决策不能满足这一点**
- 组织层级结构中处于决策流程中的人员，也许并非是进行项目决策的**最佳人选**
- 决策过程中的**终责混淆**，错误选择**关键项目决策的最佳人选**

PRINCE2

- 版本：PRINCE2 第五版 **2009年**
- 章节：附录B 项目治理

PMBOK

- 版本：PMBOK 第五版 **2012年**
- 章节：2.2.2 项目治理

二、项目治理存在的问题

项目组织结构不合理

- 项目经理缺乏相应的权力，事事得项目领导来批准，效率低。

项目治理不透明

- 有项目的流程和要求，但没有宣传和公开，无法得到有效实施，流程混乱。

项目管理权力滥用

- 无视公司制度，不重视公司及员工权益，滥用权力，浪费成本。

项目缺乏有效的监督

- 项目领导或项目经理权力过大，监督机制如同虚设，引发风险。

三、PMBOK的项目治理（一）

治理定义

- 项目治理是一种符合组织治理模式的项目监管职能，覆盖整个项目生命周期。

治理框架

- 项目治理框架向项目经理和团队提供管理项目的结构、流程、决策模式和工具，同时对项目进行支持和控制，以实现项目的成功交付。

治理方法论

- 通过定义、记录和沟通可靠的、可复用的项目实践，项目治理为控制项目并确保项目成功提供了一套全面的、一致的方法。

三、PMBOK的项目治理（二）

治理重要性

- 对于任何项目，项目治理都非常关键，尤其是对于复杂和高风险的项目。

治理有效性

- 它提供项目决策框架，定义项目角色、职责和追责机制，评价项目经理的有效性。

治理层级

- 项目治理由项目组合、项目集或发起组织来定义，并要与之相适应，但需要与组织治理分开。

PMO作用

- 在项目治理中，项目管理办公室也可以做出部分决策。

干系人参与


- 项目治理需要干系人的参与，需要依据书面政策、流程和标准，需要规定职责和职权。

三、PMBOK的项目治理内容

■ 项目治理框架中的主要内容包括：

1. 项目成功标准和可交付成果**验收标准**；
2. 用于识别、升级和解决项目期间的问题的**流程**；
3. 项目团队、组织团体和外部干系人之间的**关系**；
4. 项目组织图，其中定义了**项目角色**；
5. 信息沟通的**流程和程序**；
6. 项目**决策流程**；
7. 协调项目治理和组织战略的**指南**；
8. 项目生命周期**方法**；
9. 阶段关口或**阶段审查流程**；
10. 对超出项目经理权限的预算、范围、质量和进度**变更的审批流程**；
11. 保证内部**干系人**遵守项目过程要求的流程。

四、PRINCE2的项目治理



项目管理治理关注那些公司治理中与项目活动特定相关的领域。有效的项目管理治理确保组织的项目组合与组织目标保持一致,并具有高效交付和可持续性。项目管理治理也支持为公司董事会及其他主要项目利益相关方提供及时、相关和可靠信息的方法。



PRINCE2 (在符合其原则精神的条件下)提供了一个**有效治理框架**。

四、PRINCE2项目治理的原则处理

表 B.1 项目管理协会的项目管理治理原则

项目管理治理原则	PRINCE2 的处理
管理委员会具有项目管理治理的全面职责	治理原则与公司组织的董事会有关，在在 PRINCE2 范围外
明确定义了项目管理治理中角色、职责和绩效标准	部分的。项目中明确定义了治理中角色、职责和绩效标准，但是 PRINCE2 没有把治理的职责延伸到公司的角色
在合适的方法和控制在支持下，将严格的治理安排应用于项目生命周期	全部
显示了总体商业战略和项目组合之间的相互关联和支持的关系	部分的。每个 PRINCE2 项目应该通过商业论证证明其与公司战略相一致。PRINCE2 不提供项目组合管理的指导
所有项目均有一个批准的计划，包含了对商业论证进行评审和批准的授权点。在授权点所制定的决策要进行记录和沟通	全部
授权组织的成员具有充分的代表性、能力、职权和资源，使他们能够做出恰当的决策	部分的。PRINCE2 提供了有效授权的框架。项目成员的能力在 PRINCE2 范围之外
项目商业论证受到为授权决策提供了可靠基础的相关及实际的信息支持	全部
管理委员会，或其授权代表，决定何时要对项目和项目管理体系进行独立检查，并相应实施检查	部分的。PRINCE2 推荐公司或项目群管理层进行独立检查，作为项目保证的职责之一
对项目状态的报告、组织所要求的风险和问题向上一级报告的层次，都有明确定义的标准	全部
组织培育持续改进的文化，内部公开项目信息	部分的。PRINCE2 鼓励通过例外管理和保证结构进行公开的信息沟通。
项目利益相关方按照与其对组织重要性一致的程度，在建立互信的态度下，参与到项目中。	全部

五、项目治理的实践内容

组织结构

- 明确项目治理中的决策**权力结构**

角色职责

- 明确项目治理中的决策**权力范围**

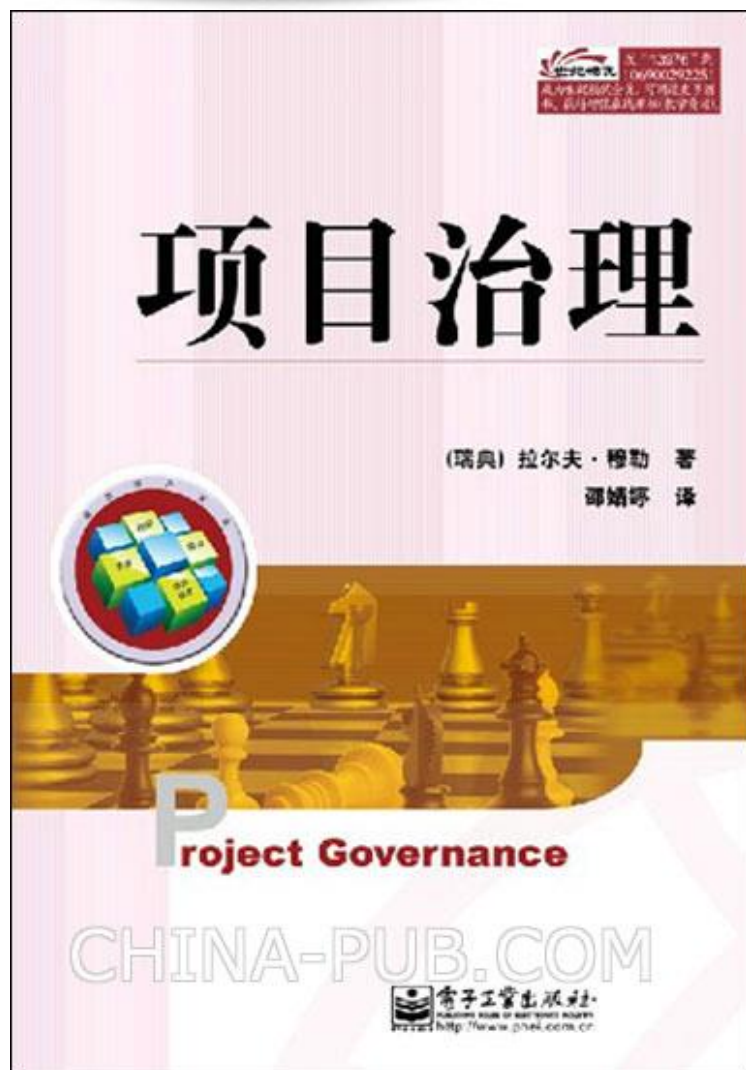
过程规范

- 明确项目治理中的决策**权力使用流程**

绩效评价

- 用于项目治理中的决策权力使用**效果评价和改进治理机制**

六、项目治理书籍推荐之一



书籍名称：项目治理

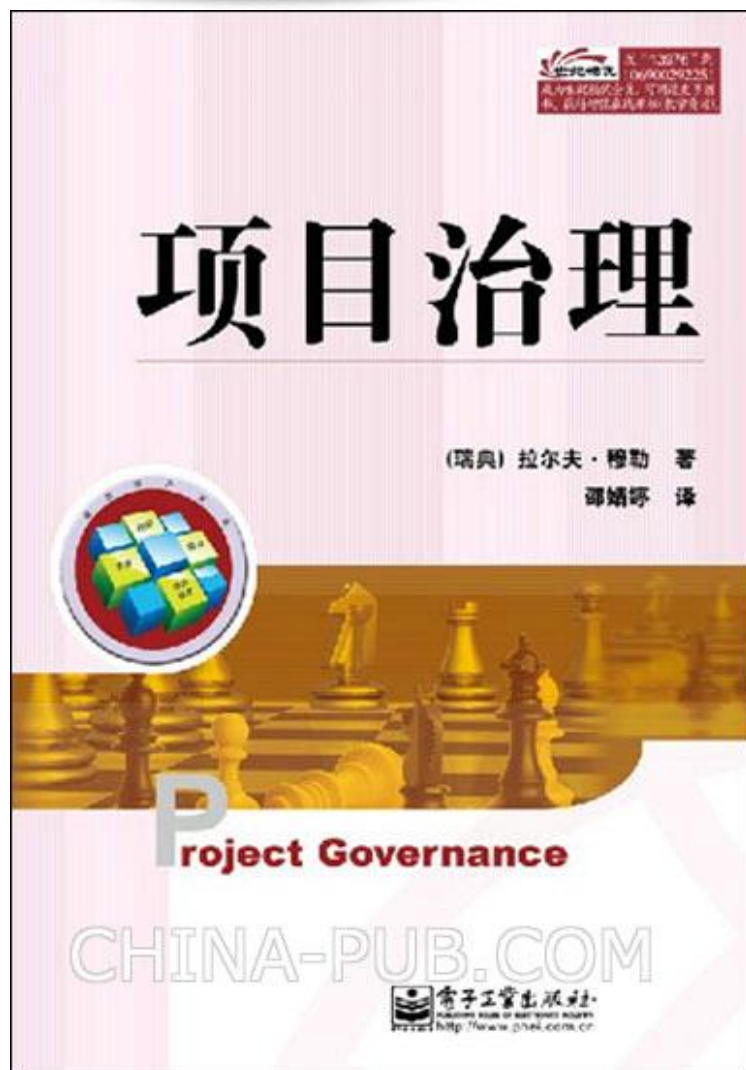
书籍作者：拉尔夫·穆勒

作者介绍：是PMI《组织级项目管理成熟度模型（OPM3）》（第2版）、《项目集管理》（第2版）、《项目组合管理》（第2版）的编写者之一

出版社：电子工业出版社

出版时间：第1版（2011年8月1日）

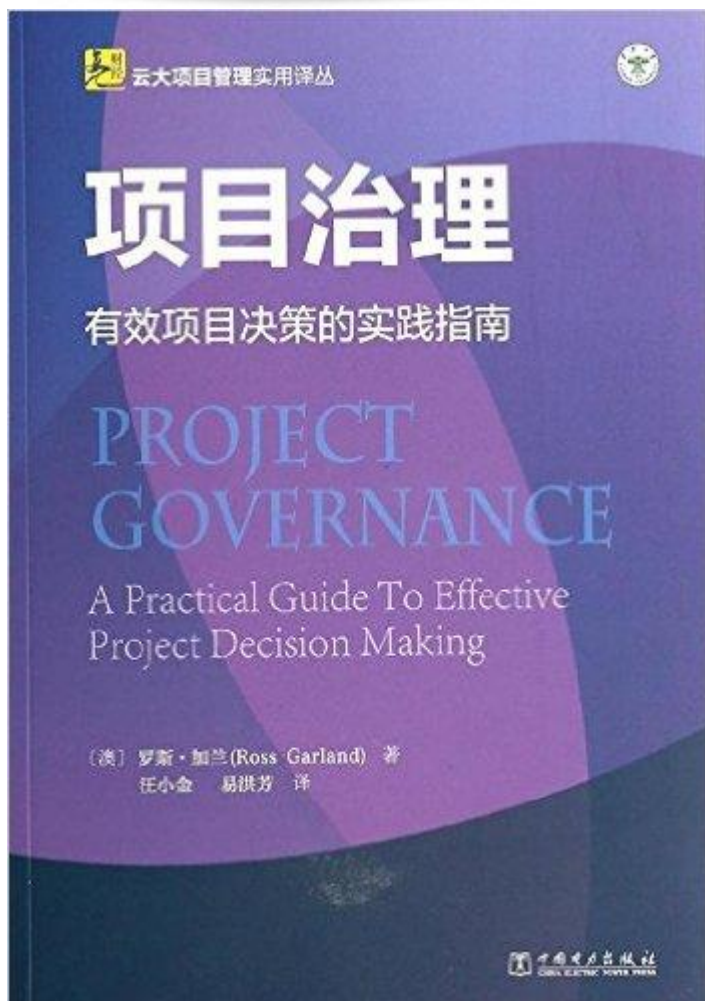
六、项目治理书籍推荐之一



主要内容：阐释项目管理的深层机制方面可谓是开山之作。他将治理定义为“对于管理的管理”，解决的就是如何更好地进行管理的问题，而非管理工作本身。明确了项目治理的层次，如：项目治理，项目集治理，项目组合治理。

编写基础：以PMI的PMBOK、项目集管理标准、项目组合管理标准、OPM3系列标准为基础

六、项目治理书籍推荐之二



书籍名称：项目治理

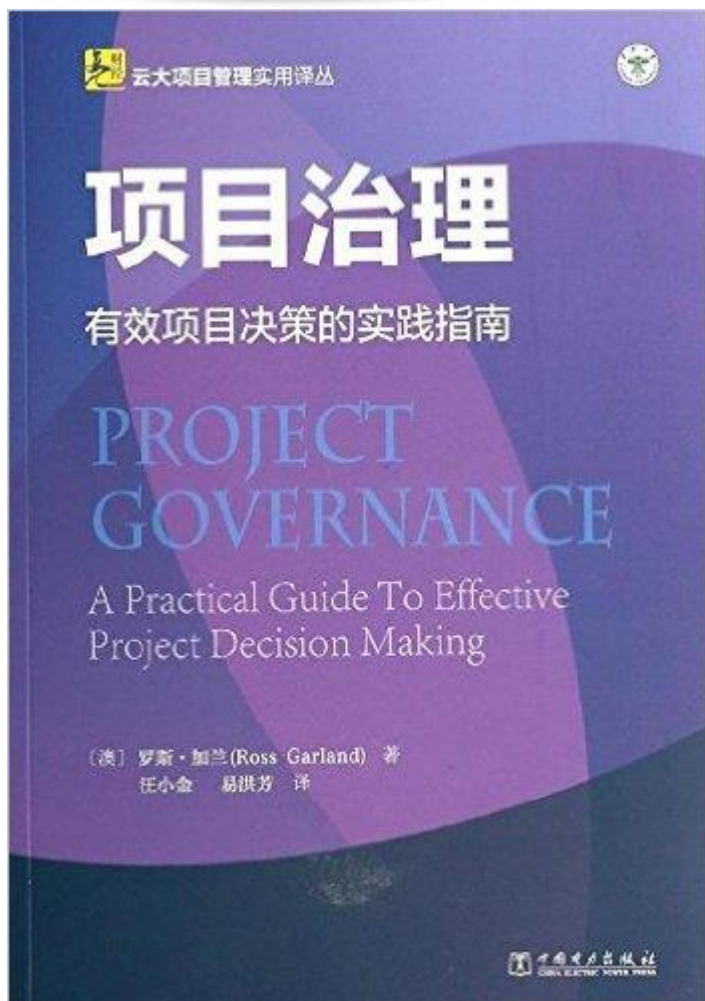
书籍作者：罗斯·加兰德

作者介绍：从事项目设立和发展方面的咨询，为大型项目搭建治理结构，建立了企业范围的项目治理框架。他与企业高层管理人员一同通过高质量、持续的管理结构和流程提高项目交付的效率和效益。

出版社：中国电力出版社

出版时间：第1版 (2014年5月1日)

六、项目治理书籍推荐之二



主要内容：基于PRINCE2的基础之上，对项目治理进行了专题的研究和实践，进一步明确了有效项目治理的原则、模型及框架。

编写基础：以OGC的PRINCE2、MSP（成功的项目集管理）系列标准为基础

六、项目治理书籍推荐之三



书籍名称：成功的项目管理方法论
PRINCE2

书籍作者：OGC（英国政府商务办公室）

作者介绍：OGC是国际上二个重要标准系列ITIL和PRINCE2的编写组织

出版社：TSO（The Stationery Office 英国文书局）

出版时间：第1版（2009年）

六、项目治理书籍推荐之三



主要内容：本书把项目治理的实践融入到PRINCE2的7个原则，7个主题，7个过程当中，形成了整体的项目治理解决方案。

编写基础：以OGC的PRINCE2、MSP（成功的项目集管理）系列标准为基础

谢谢！