



PRINCE2®

2017版

PRINCE2® 成功的项目管理方法论

PPM
官方产品



AXELOS
GLOBAL BEST PRACTICE

关于本书

《PRINCE2® 成功的项目管理方法论 2017 版》的中文参照版正式发布了，读者可以免费下载它！

这本手册的翻译工作就是一个典型的公益项目。从商业论证的角度审视，项目的收益来自于以中文为母语的读者通过对 PRINCE2® 最新版的学习、交流和应用进而能够实现自己的预期结果。而翻译项目的成本则是由 12 位项目成员构成的项目团队无偿投入的个人时间和精力。他们本没有这样的义务，但是却出于对 PRINCE2® 的内心认可和支持，扛起了兼济天下的责任。这个项目的风险来自于每位项目成员牺牲个人时间精力时承担的压力，但是恰恰又是他们的家人用自己的实际行动支持了他们。

作为读者，我们应该由衷的感谢这个优秀项目团队的每一位成员以及他们的家人！

回到这个项目的初心——帮助更多中国项目管理从业者通过学习、交流和使用 PRINCE2®，在更广的范围内实现自己的收益，是这本手册持续业务验证的核心所在。

PRINCE2 2017 版中文翻译公益项目组织图



目录

内容概要.....	1
1 介绍	4
1.1 PRINCE2 的结构.....	5
1.2 PRINCE2 不提供什么	7
1.3 什么使项目成为“PRINCE2 项目”?	7
1.4 本手册的目的	8
2 PRINCE2 项目管理.....	9
2.1 什么是项目	10
2.2 什么是项目管理	11
2.3 希望控制什么	11
2.4 项目经理需要做什么	12
2.5 项目的背景	13
2.6 PRINCE2 的应用.....	15
3 原则	19
3.1 持续的业务验证	20
3.2 吸取经验教训	21
3.3 明确定义的角色和职责	22
3.4 按阶段管理	22
3.5 例外管理	24
3.6 关注产品	25
3.7 根据项目剪裁	26
4 PRINCE2 的剪裁与应用.....	27
4.1 剪裁 PRINCE2.....	28
4.2 应用 PRINCE2.....	28
4.3 剪裁 PRINCE2 以适应不同的项目.....	29
4.4 在组织环境中应用 PRINCE2.....	35
5 PRINCE2 主题介绍.....	39
5.1 对主题的剪裁	42
5.2 主题章节的格式	43
6 商业论证	44
6.1 商业论证主题	45
6.2 PRINCE2 对商业论证的要求.....	46
6.3 对有效的商业论证管理的指导	52
6.4 技术：投资评估	53
7 组织	55
7.1 组织主题	56
7.2 PRINCE2 对组织的要求.....	60
7.3 对高效的项目组织的指导	68
8 质量	78
8.1 质量主题	79

8.2 PRINCE2 对质量主题的要求.....	81
8.3 对有效的质量管理的指导	83
9 计划	96
9.1 计划主题	97
9.3 有效计划制定指南	106
9.4 技术：优先排序、评估和编制进度表	121
10 风险	125
10.1 风险主题	126
10.2 PRINCE2 对风险管理的要求.....	127
10.3 有效的风险管理指南	128
10.4 技术：建议的风险管理步骤	132
11 变更	144
11.1 变更主题	145
11.2 PRINCE2 中的变更方法.....	147
11.3 有效的变更控制的指南	149
12 进展	156
12.1 进展主题	157
12.2 PRINCE2 对进展管理的要求.....	157
12.3 对有效的进展管理的指导	164
12.4 技术：进展评估和同行评审	165
13 PRINCE2 流程介绍.....	168
13.1 PRINCE2 之旅.....	169
13.2 PRINCE2 流程模型.....	172
13.3 流程章节的结构	172
13.4 对流程的剪裁	174
14 项目准备流程	176
14.1 目的	177
14.2 目标	177
14.3 环境	177
14.4 活动	178
14.5 剪裁指南	190
15 项目指导流程	193
15.1 目的	194
15.2 目标	194
15.3 环境	194
15.4 活动	195
15.5 剪裁指南	207
16 项目启动流程	210
16.1 目的	211
16.2 目标	211
16.3 环境	211
16.4 活动	213

16.5 剪裁指南	231
17 阶段控制流程	235
17.1 目的	236
17.2 目标	236
17.3 环境	236
17.4 活动	238
17.5 剪裁指南	253
18 产品交付管理流程	257
18.1 目的	258
18.2 目标	258
18.3 环境	258
18.4 活动	259
18.5 剪裁指南	264
19 阶段边界管理流程	268
19.1 目的	269
19.2 目标	269
19.3 环境	270
19.4 活动	271
19.5 剪裁指南	281
20 项目收尾流程	283
20.1 目的	284
20.2 目标	284
20.3 环境	284
20.4 活动	285
20.5 剪裁指南	294
21 组织采用的考虑	297
21.1 为组织剪裁 PRINCE2	298
21.2 在组织中植入 PRINCE2	307
附录 A 产品描述概要	315
A.1 收益管理方法	317
A.2 商业论证	319
A.3 变更控制方法	321
A.4 检查点报告	323
A.5 沟通管理方法	324
A.6 配置项纪录	326
A.7 日志	327
A.8 项目竣工报告	327
A.9 阶段竣工报告	329
A.10 例外报告	331
A.11 要点报告	332
A.12 问题登记表	334
A.13 问题报告	336

A.14 经验教训记录单	337
A.15 经验教训报告	339
A.16 计划	340
A.17 产品描述	342
A.18 产品状态陈述	344
A.19 项目概述文件	345
A.20 项目启动文件	347
A.21 项目产品描述	349
A.22 质量管理方法	351
A.23 质量登记单	353
A.24 风险管理方法	355
A.25 风险登记单	357
A.26 工作包	359
附录 B 标准一致性	362
B.1 PRINCE2 如何符合 BS 6079 标准	362
B.2 PRINCE2 如何符合 ISO 21500 标准	362
B.3 词汇表对照	363
附录 C 角色和职责	365
C.1 项目管理委员会	365
C.2 项目总监	367
C.3 高级用户	367
C.4 高级供应商	368
C.5 项目经理	369
C.6 小组经理	371
C.7 项目保证	371
C.8 变更授权方	374
C.9 项目支持	374
附录 D 基于产品的计划示例	376
D.1 情境	376
D.2 产品示例	376
附录 E 健康检查	382
E.1 项目准备流程	382
E.2 项目指导流程	383
E.3 项目启动流程	386
E.4 阶段控制流程	387
E.5 产品交付管理流程	387
E.6 阶段边界管理流程	388
E.7 项目收尾流程	389
附录 F 《挑战埃及》项目管理沙盘：玩转项目管理	390
附录 G 《凤凰项目》沙盘：敏捷中如何受控的蓝图推演	393
词汇表	395

内容概要

本手册提供了对 PRINCE2 明确的解释和说明。AXELOS 关于 PRINCE2 的考试就是基于本手册的。

使用 PRINCE2 管理成功的项目包括：

- **第一章 介绍** 介绍了该方法的结构，以及这本指南的适用性与结构。它描述了是什么使一个项目称得上是 PRINCE2 项目，什么是 PRINCE2 没有提供的。

- **第二章 PRINCE2 项目管理** 对项目、项目管理、项目经理这些核心概念进行了说明，且介绍了一些项目案例的内容。

- **第三章 原则** 作为一个 PRINCE2 项目，任何项目必须遵循的。

- **第四章 剪裁和采用 PRINCE2** 如何使用 PRINCE2 固有的灵活性来为任意项目，并将其进行剪裁，以及根据基于 PRINCE2 项目管理方法来构建一个组织。这包含了项目经理会遇到的常见情况。

- **第五章 PRINCE2 主题介绍** 识别和描述了那些贯穿项目整个生命周期的项目管理需要解决的方方面面：主题。

- **第六章 商业论证** 描述了商业论证如何对项目持续的业务验证提供支持，以及 PRINCE2 对商业论证主题的要求。它提供了对有效商业论证管理的指导。

- **第七章 组织** 如何选择正确的角色来组成一个高效的项目管理团队，以及与利益相关方进行高效的合作。它描述了 PRINCE2 对组织主题的要求并对构建高效的项目组织提供了指导。

- **第八章 质量** 定义 PRINCE2 中质量和质量管理角色和重要性，这是一个以产品为中心的项目的管理方法。它包括 PRINCE2 对质量主题的要求以及提供了对有效的项目组织的指导。

- **第九章 计划** 描述了计划和有效的项目管理的价值以及 PRINCE2 中计划的类型。它描述了 PRINCE2 对计划主题的要求以及对有效计划提供的指导。

- **第十章 风险** 提出了对影响项目的不可避免的不确定性因素的一套管理方法，无论是这些不确定性因素可以构成的威胁还是其可以带来的机会。它包括了 PRINCE2 对风险主题的要求以及对有效的风险管理提供的指导。

- **第十一章 变更** 提供了对项目生命周期中发生的不同类型的变更的管理指导。PRINCE2 应对变更主题的方法也描述了对有效的变更控制的指导。

- **第十二章 进展** 说明了衡量进程对实现项目目标的重要性，并对有效的进程管理提供了指导。它包括 PRINCE2 对进程管理的要求以及对有效的进程管理提供了指导。

- **第十三章 流程介绍** 提供了 PRINCE2 项目生命周期中所描述的项目阶段以及使用 PRINCE2 流程模型的概要。

- **第十四章 项目准备流程** 描述了项目开始的第一个活动：检查合理性，组建项目管理团队；定义项目管理方法；以及策划项目启动，包含捕获

之前的经验教训。包括对流程剪裁的指南。

■ **第十五章 项目指导流程** 涵盖了整个项目生命周期中，项目管理委员会为决策制定而采取的活动，使其为项目的成功负责。也包括为指导项目而对指南进行的剪裁。

■ **第十六章 项目启动流程** 如何做好准备，开始运行项目：就项目管理的方法和控制达成共识；确认计划；改善商业论证；并且构建项目启动文件。它包括为项目启动流程而对指南进行的剪裁。

■ **第十七章 阶段控制流程** 描述了如何对阶段、进展监督、管理变更以及处理可能影响阶段计划的任何问题而设置工作。也包含了为阶段控制流程而对指南进行的剪裁。

■ **第十八章 产品交付管理流程** 说明了项目经理和小组经理如何控制产品交付，如何设置工作包的执行、交付和验收标准。它包含了为产品交付管理流程而对指南进行的剪裁。

■ **第十九章 阶段边界管理流程** 为项目管理委员会提供所需信息，使其对项目的当前阶段进行审查以及对商业论证进行更新，并为批准下一阶段的计划。提供了对阶段边界管理流程进行剪裁的指南。

■ **第二十章 项目收尾流程** 描述了项目在交付了其产品（或经过认可的变更产品变体）之后如何结束，以及当项目的业务验证失去持续性时，如何提早结束。它包含了为项目收尾流程而对指南进行的剪裁。

■ **第二十一章 组织采纳的考虑** 为意图创建及植入其自己的基于 PRINCE2 的项目管理方法的组织提供更多信息指导。提供了一些关于组织如何剪裁 PRINCE2 的示例。

■ **附录和词汇表** 附录提供了进一步的支持性信息，包括角色和产品的描述，一个基于产品的规划示例，以及健康检查。词汇表列举出了该指南中使用的专业术语的定义。

本手册的惯用方法

流程、活动、主题、原则及管理文档将始终使用相同的关键词和短语，并且不会将其进行区分，可以从语境中对它们进行判断。

“公司、项目群管理层或客户”这一术语用来特指项目的委托组织。这一组织可以是公司管理层、项目群管理层或客户，但我们用这种缩略性的格式来增加可读性。

实例会在有色框中突出显示。

缩写和首字母缩略词已尽可能避免使用，少量的这类词在首次出现时会完整地拼写出来，并列举如下：

- APM (Association for Project Management)：项目管理协会
- KPI (key performance indicator)：关键绩效指标
- PID (project initiation documentation)：项目启动文件

- PMI® (Project Management Institute): 项目管理协会

1 介绍

本章包含：

- PRINCE2 对于任何项目的适用性
- PRINCE2 的结构：原则、主题、流程及项目环境
- 什么是 PRINCE2,什么又不是 PRINCE2
- 什么是 PRINCE2 项目的定义
- 本手册的目的

1 介绍

PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments, 受控环境下的项目管理) 是世界上最广泛使用的项目管理方法之一。它是一个基于经验的结构化项目管理方法, 由数以千计的项目和无数项目发起人、项目经理、项目团队、学者、培训师以及顾问的贡献而绘制出来的。

PRINCE2 被设计为通用的方法, 因此可以应用于任何项目, 而不论项目的规模、类型、组织、地域或文化。它通过以下方式实现:

- 需要将项目管理工作和专业工作进行分离, 如设计或施工。任何类型项目中的专业方面问题可以便捷地与 PRINCE2 方法整合, 并与 PRINCE2 一起使用, 其为项目工作提供了牢固的整体工作框架。
- 专注于描述需要做什么, 而不是描述事情如何完成。

PRINCE2:

- 是建立在既定的和被证实的最佳实践及治理基础上, 用于项目管理的指南
- 可以量身剪裁, 以满足组织的具体需要, 也可以根据不同项目的大小以及复杂度进行规模化
- 可以应用于任何类型的项目, 并且可以结合专家以及行业模型 (例如, “工程模型” 或 “开发生命周期”) 进行更容易的实施
- 被广泛认知和理解, 并为所有项目参与者提供了统一的词汇表。这样做促进了项目工作的一贯性, 有助于实现项目资源的可再用性。它还有利于员工的流动, 并降低人员流动或交接带来的影响
- 确保参与者关注与其商业论证目标相关的项目可行性, 而不是简单地将项目的 “完成” 定义为竣工。它确保在规划和制定决策时, 能够恰代表利益相关方 (包括项目发起人和资源提供者)
- 促进学习项目经验, 并持续对组织进行改善
- 得到全球考试认证机构网、认证和咨询机构, 以及 AXELOS 咨询合作伙伴 (可以为 PRINCE2 项目或计划要采用 PRINCE2 的组织提供专家支持) 的支持

因为 PRINCE2 是通用的, 并且是基于已经被证实的原则, 组织采用这一方法作为标准可以充分地提升其组织能力以及跨领域业务活动的成熟度。比如, 业务变革、施工建设、IT、兼并与收购、研究和产品开发。

1.1 PRINCE2 的结构

PRINCE2 的方法解决了项目管理四要素: 原则、主题、流程以及项目环境的整合问题 (图 1.1)。

■ **PRINCE2 原则** 指导性的原则和最佳实践，其可以判断一个项目是否真正应用 PRINCE2 进行管理。PRINCE2 有 7 个原则，除非这 7 个原则全部得到应用，否则就不能称为是一个“PRINCE2 项目”。

PRINCE2 的原则在第三章中提供。

PRINCE2 是一种灵活的方法，并且其原则之一就是可以根据项目的类型和规模对其进行量身剪裁。第四章中描述了如何对 PRINCE2 进行剪裁使其适合项目

■ **PRINCE2 主题** 主题描述了项目管理中，必须持续关注的项目管理的几个重要方面。这 7 个主题解释了，针对不同项目管理学科，PRINCE2 要求实施的具体处理手段及其必要性。

PRINCE2 的主题在第 5 至 12 章中提供。

■ **PRINCE2 流程** 流程描述了项目的进展，从项目准备的前期活动，到项目生命周期中的各个阶段，再到最后的项目收尾。每个流程都有与其相关的建议活动、产品和相关职责的核查清单。

PRINCE2 流程在第 13 至 20 章中提供。

项目环境 组织通常希望使用一致的方法来对项目进行管理，剪裁 PRINCE2 以创建其专属的项目管理方法。这种方法届时会根植到该组织的工作方式中去。

第21章提供了关于如何在组织中剪裁并采用 PRINCE2 的建议和示例。

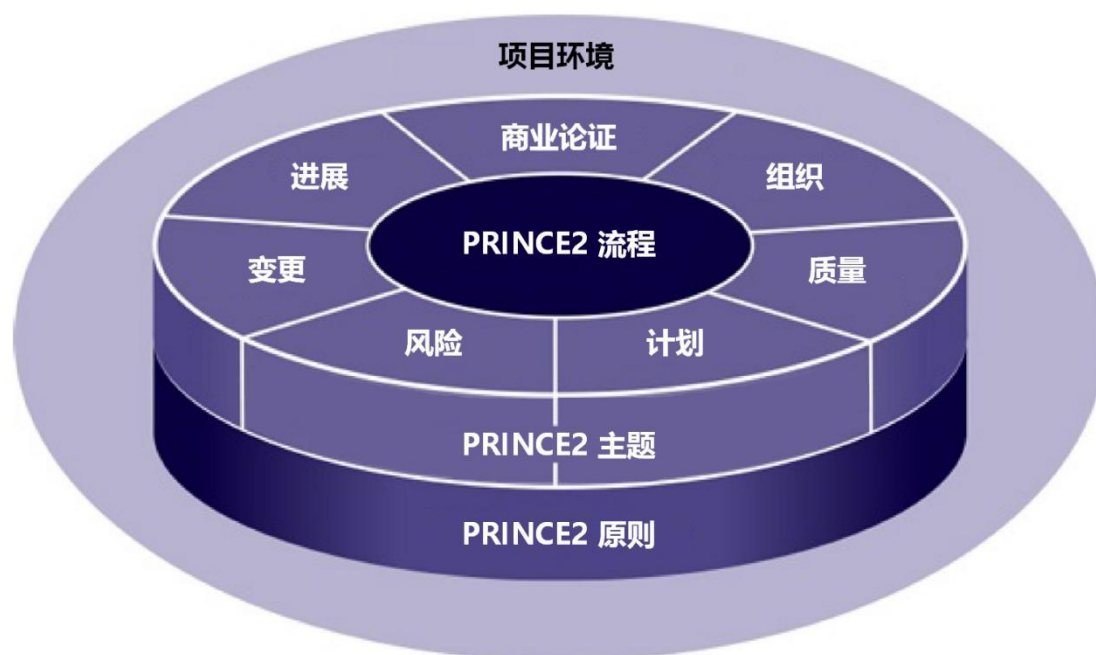


图 1.1 PRINCE2 的结构

1.2 PRINCE2 不提供什么

PRINCE2 并不会（也不可能）涵盖项目管理的各个方面。经过充分考虑，PRINCE2 并没有将如下三个广义话题纳入其范围之内：

■ **专业方面** PRINCE2 的优势是其广泛的适用性。它是普遍适用的，且不包含特定行业或特定类型的活动。工程模型、项目生命周期、敏捷方法或特定技术（例如组织变革管理或采购）可以很容易地与 PRINCE2 一起配合使用。PRINCE2 将项目工作的这些方面全部归类为“专业”工作，与那些管理项目所需要的相关“管理产品”不同。这就意味着那些相关的专业产品需要被识别出来，并包括到项目的范围和计划之中。

■ **具体技术** 有许多经过验证的计划和控制技术可以对 PRINCE2 的主题起到支持作用；例如，关键路径分析（计划）、挣值分析（进度控制）。这些技术在其他一些地方都有相关的记录。有一些技术是 PRINCE2 特别推荐使用的或者这些技术属于 PRINCE2 中独有的方法，这样的技术才会被详细描述，例如质量审查技术。即使当 PRINCE2 建议使用的一项特殊技术时，有等效的技术且符合本手册的要求时，就可以用其替代。

■ **领导力** 领导力、激励技能以及其他人际交往能力在项目管理中也非常重要，但并不能将其整合成一种方法。领导风格往往有很大的差异，一种风格在某种情况下行之有效，但在另一种情况下，就可能完全不合适。事实上这并不难理解，成功的领导者们会表现出非常不同的风格，从独断专行的到基于共识的，都证明了这一点。因此，尽管能够组建一个高效的团队（在 7.3.8 节中讨论），PRINCE2 也不能完全解决项目管理中的领导力问题。有许多领导力模型和人际交往能力培训项目群中包含了领导能力这一方面。

1.3 什么使项目成为“PRINCE2 项目”？

灵活地应用 PRINCE2 也是有风险的，那就是当一个项目声称其遵循 PRINCE2，可能仅仅是名义上的。因此 PRINCE2 列出了一些标准，这些标准可以使一个项目称得上是“PRINCE2 项目”。

关键信息

对于那些要遵循 PRINCE2 的项目，至少要证明这个项目是：

- 采用 PRINCE2 的原则
- 符合 PRINCE2 各主题的最低要求
- 具备项目流程，满足 PRINCE2 流程的目的和目标
- 使用 PRINCE2 中推荐的技术或者使用备选方案、等同的技术。

除了这些要求,使用 PRINCE2 的用户可以根据其需求自由地对 PRINCE2 进行剪裁,在第 4 章以及手册中余下所有的章节中都会进行相关的描述。

1.4 本手册的目的

本手册是为那些将要从事 PRINCE2 项目的人员提供的,其设计是:

- 为那些想要学习通用项目管理知识,尤其是 PRINCE2 方法的入门级的项目管理人员
- 为那些希望学习 PRINCE2 方法的经验丰富的项目经理或工作人员
- 作为一本详细地参考资料提供给 PRINCE2 从业人员
- 作为一本 PRINCE2 的信息资料,提供给那些正在考虑是否采用 PRINCE2 的经理人

本手册帮助解决了很多项目管理人员及项目支持人员经常提出的问题,这些问题包括:

- 我应该做什么?
- 项目经理应该做什么
- 假如项目没有按照计划进行,我需要做什么?
- 我应该做出什么样的决定?
- 我需要或必须提供什么样的信息?
- 我应该从谁哪里获得支持? 获得指导?
- 我应该如何剪裁 PRINCE2 以运用到我的项目中?

2 PRINCE2 项目管理

本章包含：

- 项目、项目管理以及项目经理
- 项目的可变因素
- 不同的项目背景
- 项目管理标准
- PRINCE2 的应用

2 PRINCE2 项目管理

2.1 什么是项目

对于当今的组织来说，一个关键的挑战，就是能够成功地平衡以下两个对立而共存的方面：

- 保持现有的业务运营（例如，盈利能力、服务质量、客户关系、品牌忠诚度、生产效率、市场信心等），这些被称为“正常经营”；
- 为了未来的生存与竞争（例如，对商业运营进行变革以寻求并决定如何引入对组织最有利的商业变革）。

随着变革（技术、商业、社会、法规等）节奏加快，组织由于不能适应这种变革而产生的损失也变得更明显，管理的焦点不可避免地要转移到如何实现“正常经营”与“商业变革”的平衡。

项目是引入变革的载体 - 尽管许多所需技能是相同的，但管理正常经营与管理项目工作存在着一些非常重要的差别。

定义：项目

项目是按照一个被批准的商业论证，为了交付一个或多个商业产品而创建的一个临时性组织。

与正常经营相比，项目工作有着许多不同特点：

- **变革性** 项目是引入变革的手段。
- **临时性** 按照项目的上述定义，项目本质是临时性。一旦期望的变革已经实施，正常经营就（以新的形式）重新开始，项目就失去了存在的必要。因此，项目应该有一个明确开始和一个明确结束。
- **跨职能性** 为了引入变革，在项目团队中，具有不同技能的人员一起工作（在临时性的基础上），这种变革会对团队以外的其他人员产生影响。项目通常涉及组织内部多个职能部门，有时候甚至会涉及几个完全不同的组织。这往往会引起组织内部与组织之间的压力与紧张，例如，对客户和供应商来说，双方对参与变革分别有不同的视角和动机。
- **唯一性** 每个项目都是唯一的。一个组织也许实施过许多类似的项目，并建立了一个熟悉的、经过验证的项目活动模式，但每个项目在某些方面都是唯一的，例如，一个不同的团队、一个不同的客户、一个不同的地点，所有这些因素的组合就形成了每个项目的唯一性。
- **不确定性** 显然，上述特点将会是项目产生比在正常经营中遭遇到更多更大的威胁与机会，因此，项目面临更多的风险，更具有不确定性。

项目会有各种不同形式和体量。一个组织可能通过开展一个 IT 项目来提升信

息系统以管理其业务；另一个组织可能正在进行一个临床研究项目，得以将其新药推向市场；第三个组织可能正在管理一个事件。

此外，项目所处的环境可能会影响其管理活动中的准备、交付、保证和关闭。可能会有项目之外的因素，如根深蒂固的公司标准，组织的成熟度，以及单独项目特有的项监管架构机制及因素，如行业部门，地理位置和项目风险。

2.2 什么是项目管理

项目管理是对项目的各个方面和利益相关方的动机进行计划、授权、监督和控制，从而在预期的时间、成本、质量、范围、收益与风险等各项绩效指标范围内，实现项目的目标。

例如，一座新房子是经过制图、地基、地板、墙壁、窗户、屋顶、管道、布线和连接服务而逐步建成的。其中没有一个是项目管理，那么到底为什么需要项目管理？项目管理的目的，是对生产项目产品的专业工作加以控制。仍然以建造新房子为例，项目管理就是要保证屋顶的承包商不会在墙壁砌好之前就进场。

此外，既然项目是引入商业变革的手段，而且项目工作伴随的风险比其他商业活动更高，那么，运用一种可靠的、一致的、得到验证的方法论进行项目管理，是一种有价值的商业投资。

2.3 希望控制什么

任何项目都涉及到 6 个变量，因此，项目绩效有 6 个方面需要管理。

- **成本** 项目必须是能够负担得起的。尽管项目开始的时候，可能有一个特定的预算，但是会有很多因素导致成本超支或降低成本。
- **时间** 关于这一点，项目经理总要提出的一个问题可能是：“项目将在什么时候完成？”
- **质量** 如果项目结果不符合要求，即使项目按时并在预算之内完成，也不能令人欣慰。在 PRINCE2 中，项目产品必须符合目标。
- **范围** 项目要交付的到底是什么？如果对这点不清楚的话，参与项目的各方就会以不同的目的进行讨论。例如，客户会认为房子的价格中一包括一套全装的厨房和/或浴室；而供应商却认为这些是需要“额外付费的”。在大型项目里，范围的界定更加微妙和复杂。必须要对项目范围的定义达成一致，项目经理需要对什么在项目范围之内、什么不在项目范围之内有非常具体的理解。项目经理应该注意交付物不要超出项目范围，因为这往往是导致项目延迟、超支和未加控制的变更（“范围潜变”）的一个常见原因。
- **收益** 也许最容易被忽视的问题是“为什么做这个项目？”。如果最终不

能出售或者出租房子来盈利，或不能在房子里幸福地生活，即使能够按照时间、预算和质量要求建好房子，这也是不够的。项目经理必须对项目的投资目的有清晰认识，并确保项目交付与所期望回报保持一致。

- **风险** 所有的项目都伴随着风险，但是到底准备好接受多大的风险？应该在废弃的矿井附近建房子吗？这有可能造成地基塌陷。如果决定继续，如何来应对风险？可能会再次购买保险，加强（巩固）房屋的地基或只是简单地监控正在进行的调查？

PRINCE2 构建了流程与主题相结合的框架，强调对项目绩效的 6 个方面进行计划、授权、监督和控制（如图 2.1）。

2.4 项目经理需要做什么

为了对项目的各个方面进行有效控制，必须要有一个计划，项目经理就是制定计划的人。项目经理需要计划建房子的各种活动的先后顺序，计算所需砖瓦匠的数量等等。

也有可能是你自己来建房子 - 但作为一个经理，意味着你要将一些或全部工作授权给其他人来完成。授权能力在任何管理中都是重要的，而在项目管理中，由于其跨职能性和风险，因此也是尤为重要的。

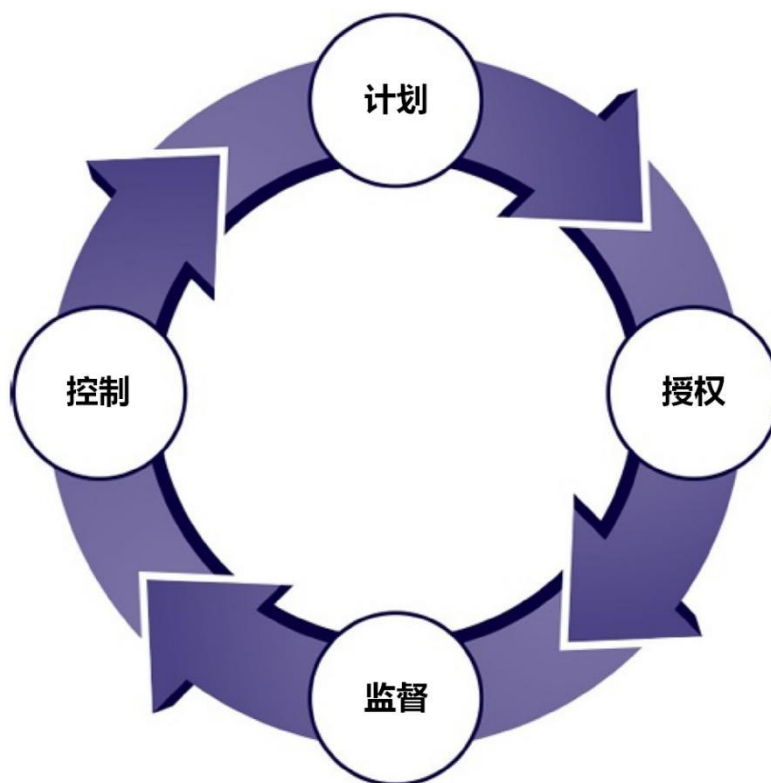


图 2.1 项目管理

随着被授权工作的开展，此时的目标是保证项目“按计划进行”，但不能指望

一切顺利。项目经理的职责是要监督工作进展是否符合计划。

如果工作没有按照计划进行，项目经理必须采取一些措施，即加强控制。即使工作进展顺利，项目经理也可以寻找机会加快进度或降低成本。

关键信息

PRINCE2 的一个目标是在正确的时间提供正确的信息，以便正确的人对项目做出正确的决策。这些决策包括是否采用纠正措施或采取一些措施以提高绩效。

2.5 项目的背景

PRINCE2 假设会有一个将要指定期望结果的客户和一个提供资源和技术以交付该结果的供应商。

PRINCE2 中的组织指的是“公司、项目群管理层或客户”（“公司、项目群管理层”的意思是公司或项目群管理层）来委任一个项目。该组织负责提供项目任务书，治理项目，并实现项目交付的收益（处在项目群或项目组合背景下的项目，见 2.5.2 和 2.5.3 节）。

PRINCE2 中的供应商指的是个人、一个或多个团体，负责项目专业产品的供应。

项目可以在很多背景下存在；他们可以是独立的（具有其自己的商业论证和理由）或者可以属于项目群或项目组合的一部分。图 2.2 中显示了项目如何适应项目群或项目组合。此外，项目可以完全由所委托的组织进行管理或作为商业关系的一部分一方（外包）。

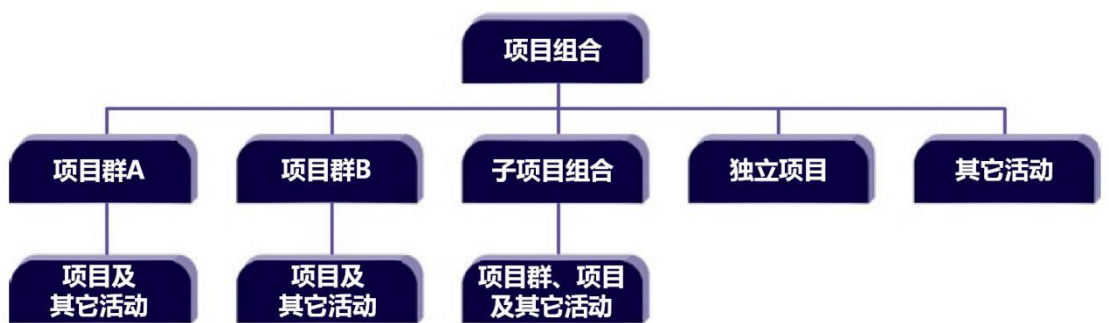


图 2.2 项目组合和项目群背景中的项目

2.5.1 独立项目

项目可以作为组织中的一个独立实体而存在，处在项目群或项目组合的治理

结构之外，或为了进行一个项目而单独设立一个组织。

2.5.2 项目群中的项目

定义：项目群

项目群是一种灵活的临时组织结构，用于协调、指导、监督一系列相关项目和活动的实施情况，用以交付与组织战略目标相关的成果和收益。

项目可能是一个项目群的一部分，项目群经理可能委派一个项目来实现产出或交付产品，用以构建项目群期望的一些成果。项目将会受到项目群治理方法、结构及报告要求的影响。

小贴士：

PRINCE2 将“发起人”一词定义为一个角色，该角色是项目群或项目背后的主要驱动力。本指南中使用“委派”一词来解释那些对项目进行要求的活动或授权。组织在委派项目时，通常会提供项目发起人。

2.5.3 项目组合中的项目

定义：项目组合

项目组合是组织为了实现其战略目标而对其变革需求进行的所有投资（或者其中一部分）的总体。

公司组织结构可以从“传统的”职能型结构向项目型结构转化。在“传统的”职能型结构中，员工按照工作类型进行分组（例如，营销、财务和销售）并有明确的汇报路线。相比之下，项目型结构的做法是与项目团队一起工作。

组织可能会有公司结构，在这个结构中，就可以为了交付可以构建组织战略目标的产品或产出而委派一些项目，并在项目组合中管理。一个项目组合可能包括项目群、项目，以及一些可能没有依赖关系或直接关系的工作，但这些工作必须是能够为实现组织战略目标做出贡献的。

2.5.4 商业环境中的项目

如果正在运行的项目是一个为了交付一系列特定客户需求的项目，在正式投标之后，客户可能会和供应商成为一种商业关系。交付项目的组织（供应商）将

会这样做，以满足客户确认的指定需要。多方合同中会列出客户和供应商如何通过合作来交付项目，已经达成共识的权利及义务可以对项目经理管理项目的方式进行约束。

客户会将工作分解成一个或多个元素。元素的数量基于必须交付的客户商业论证。其中一些元素届时可能需要供应商来完成交付，而其他的因素是基于客户自己所交付的工作。对供应商来说，其交付工作应该受制于通过招标流程而签署的法律责任。为了交付这项工作，供应商可以通过进一步分解其工作并承包给分包商来完成。

在商业环境中，有时候供应商之间的商业关系也是有层次的。而不是简单的只涉及两个组织的简单的客户/供应商关系，项目通常会涉及多个组织，并用多个合同来约束他们。可能会有一个主要的受托组织(或这说一个主要的承包商)，但可能会有多个客户组织和/或多个供应商组织，其中的每一个组织都可能会有对该项目属于其自身的商业论证。举例包括：

- 合资企业
- 合作研究
- 政府间项目
- 机构间项目（例如联合国开发计划署项目群）
- 投标财团和联盟签约
- 合作伙伴关系

在商业环境中管理项目时，需要考虑如下内容：

- 开展项目的理由（商业论证）
- 管理体系（包括项目管理方法）
- 治理（可能要求在项目生命周期的不同时间点发布不同类型的项目数据）
- 组织结构
- 交付方法（见 2.6.3 节）
- 企业文化（如行为、文化、风险偏好）

关于在商业环境中剪裁 PRINCE2 的进一步建议和指南可以在本手册中找到。

2.6 PRINCE2 的应用

2.6.1 PRINCE2，国际标准和知识体系

标准，为保证物料、产品、流程和服务持续满足其目标而提供了规则、指南或特征；它并不会说明相关活动应如何实现这一点。

一种方法，类似于 PRINCE2，提供的不仅仅是一组待办事项及其角色，也提

供开展这些活动所需的技术。

一个知识体系关注的是一个有能力的项目经理应该知道什么、关注什么以及如何去做。

PRINCE2 方法存在于多种标准及知识体系背景下，包括：

- ISO 21500：项目管理指南 2012（国际标准化组织，2012）
- BS 6079-1：项目管理 2010 项目管理原则和方针（英国标准协会，2010）
- 项目管理知识体系指南（PMBOK®指南）（项目管理协会，2013）
- AMP 知识体系（项目管理协会，2012）
- IPMA 项目、项目群及项目组合的个人能力基准（第四版，ICB4）：个人职业发展、认证、培训、教育咨询、研究等方面的个人能力清单（国际项目管理协会，2015）

在设计和植入基于 PRINCE2 的项目管理方法（见第四章）时，组织需要意识到这些标准和知识体系，并采用其中适合该组织业务的部分。

更多关于 PRINCE2 和国际标准的信息，见附录 B。

2.6.2 PRINCE2 和委托组织的标准

组织通常会结合其目的制定相应的价值观、原则、政策、标准及流程，包括那些需要治理、管理和支持的项目群及项目。

项目群在计划中定义其战略，必须确保项目群在愿景和目标方面与组织保持一致。项目群委派的项目通常会沿袭项目群的战略，这些战略可以在项目中替换为项目方法，如质量管理、风险管理等，都可以根据项目情况进行适当的剪裁。

如果项目是由项目组织之外的客户委托的，则在项目任务书中可能会要求使用全部或部分客户的标准或方法。示例中可能包括对客户的问题管理流程和具体报告要求的应用。

项目经理可能需要对项目进行剪裁，以满足相应标准和流程的要求，但一定是在该组织方法的指导范围之内。这些将被记录到项目启动文件（PID）中。

小贴士：

引用术语的多样化，尤其对同一组织内运行多种最佳实践的情况下，会使成员感到困惑，因此，我们一定要对方法进行整合和映射。

2.6.3 PRINCE2 和交付方法

项目方法是交付项目的一种工作方式。项目可能会依赖于一种或多种交付方法，即工作包为创建产品而使用的一些专业方法。典型的方法包括：

- 瀑布法，项目中的每一个创建产品的交付步骤都是按顺序进行的（例如在建设项目中，就要求在建造开始之前进行需求收集和设计工作），产品也会在项目中或项目的末期完成。
- 敏捷方法通常（但不限于）适用于软件开发，因为在软件的开发中，需求收集、设计、编码以及测试工作是需要在项目中迭代进行的。

在交付方法中，通常会有多个交付步骤（例如，敏捷方法中的冲刺，或瀑布法中诸如研究、设计、构建、测试等步骤）。

不同交付方法的使用会造成对 PRINCE2 应用的差异。进一步指导，请参见 9.3 和 16.5 节。

关键信息

PRINCE2 敏捷认为敏捷是行为、概念、架构和技术的一个大家庭。更多关于敏捷与 PRINCE2 结合使用的信息，请参阅《敏捷版 PRINCE2》(AXELOS, 2015)

2.6.4 对成功的衡量

测量时间、成本和质量这种传统的方法可能依然存在，但是这并不能够涵盖所有方面。在项目的某个时点，对项目状态最好的总结方式是关键绩效指标(KPI)。

在设计 KPI 时，需要平衡定性与定量测量、前置和滞后指标，以及项目的输入与输出。应该衡量 KPI 的数量，以创建充分必要的唯一信息。

关键信息

目标就是要由项目来实现的，而 KPI 则是能够展示项目是否在为实现目标而迈进的度量。

什么是滞后与前置指标

滞后指标

在事件之后对绩效进行度量，并允许跟踪管理其实际绩效与预期的匹配度。一个例子是：在一个特殊的软件被发布以后报告的并不在期望内的错误数量。

前置指标

衡量事件的进展，以便于管理层检测其是否在实现预期表现的进程中。一个示例是一个连续失误的供应商如何在项目期间尽早满足要求。

KPI 应符合项目产品描述中定义的质量期望与验收标准，以及项目启动文件中定义的项目容许偏差（时间、成本、质量、范围、收益和风险）。

一种显示项目进展的方法是仪表板的图形展现，如饼形图和直方图可以展现绩效指标的状况和趋势。这些图形可以显示 KPI 定量指标的状态，便于各级利益相关方理解。

2.6.5 PRINCE2 和组织的能力

众所周知，组织通过使用项目管理方法，如 PRINCE2，而表现出很高的项目管理能力的同时，其业绩也会增长。成熟度模型（如 AXELOS 有限公司的项目组合、项目群及项目管理成熟度模型）提供了一种针对成熟度、弱点诊断以及规划改进的基线组织能力的方式。

P3M3 用如下 5 个级别来描述组织的成熟度：

- 第一级：初始级
- 第二级：可重复级
- 第三级：定义级
- 第四级：管理级
- 第五级：优化级

一个被评为第三级的组织通常可以确保项目管理方法（如 PRINCE2）始终如一地部署，并应用到所有项目（见第二十一章）。组织植入的 PRINCE2 版本可能需要考虑：正在交付的项目的类型和规模；组织运营（监管或商业）所处的环境；委托组织所使用的标准及交付方法。为了识别独立项目的具体差异，也允许对该方法进行剪裁（见第 4 章和第 21 章），但应该遵守具体规则或指南。

3 原则

本章包含：

- 为什么 PRINCE2 是基于原则的
- 基于原则方法的灵活性
- PRINCE2 的 7 个原则

3 原则

PRINCE2 的设计初衷是考虑到项目的规模、组织、地域和文化，使其可以应用于任何类型的项目。其旨在助力项目的成功，而不是为项目带来官僚作风引起的负担。主题，流程和产品描述说明了我们应该做什么，（一般来说）而不是如何做。

PRINCE2 是基于原则创建的，而不是硬性规定的；原则具有如下特点：

- 通用性，因为可应用于每个项目
- 自我验证性，因为已经在多年实践中得到验证
- 自主性，因为这些原则赋予了从业人员方法论，提高了从业人员的信心和能力，他们可以更有效地进行项目管理

PRINCE2 的原则为参与项目的人员提供了良好的实践框架，且 PRINCE2 的原则是从成功和失败的项目中吸取经验教训而得出的。

PRINCE2 的 7 个原则是：

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

遵循 PRINCE2 的前提，就是必须在管理项目时采用这些原则。在主题和流程的章节中列出的最低要求也必须满足。这些最低要求描述了要做的事情，而不是如何做。

原则将在后续的 3.1-3.7 节中详细描述。

3.1 持续的业务验证

关键信息：

应用 PRINCE2 方法的项目必须持续的进行业务验证。

对 PRINCE2 项目的要求是：

- 项目的开始要有一个合理的理由
- 这一合理性应被记录并批准
- 在项目的整个生命周期中，这一合理性应保持有效，并持续对其进行验证

在大多数组织中，其项目的业务验证常以某种形式记录在商业论证中。一些组织在项目早期可能会使用业务计划或与之类似的形式作业务验证，虽然这些计划可能并不能满足商业论证的要求。其文件的格式和形式可能会有所不同，这取决于组织标准、需求及实际情况。

业务验证驱动了决策制定，确保了项目仍然符合“实现收益乃至商业目标”这一方向。有些组织在开发业务验证时缺乏严密性，这样的组织可能会发现，有些项目在几乎没有真正收益、或者与公司、项目群管理层或客户战略关系不太相关的情况下，仍在继续进行。项目与公司、项目群管理层或客户战略缺乏一致性，也有可能导导致组织的项目组合中出现项目目标互相不一致或重复的情况。

由法律和法规驱动的项目是具有强制性的，应当从业务验证中证明做出的选择是最有价值的。

3.2 吸取经验教训

关键信息：

PRINCE2 项目团队吸取以前的经验教训：在项目生命周期中发现、记录 and 应对。

项目是为实现某个特定的商业目的且时间有限的一个临时组织。项目的共同特点是唯一性，以至于项目不能用现有的直线型或者职能型部门来管理。也正是唯一性这个因素，使项目充满挑战性，因为临时团队可能没有从事类似项目的经验。

吸取经验教训贯穿在整个 PRINCE2 之中：

- **当准备一个项目时**应该回顾以前的或者类似的项目，看看吸取的经验教训是否可以应用。对于组织中的人员来说，如果这个项目是“第一个”，那么，向其他人学习就更为重要了，项目应该考虑寻求外部经验。
- **当项目进展时**项目应该继续学习。所有的报告和评审都包含经验教训。这样做的目的，是要在项目生命周期中寻求机会实施改进。
- **当项目结束时**项目应该传递经验教训。除非经验教训引起了变化，否则它们只是被识别的经验教训（没有被吸取）。

主动寻求值得吸取的经验教训而不是等待其他人来提供这些经验教训，是参与项目的每一个人的责任。

3.3 明确定义的角色和职责

关键信息：

基于 PRINCE2 的项目定义了项目的组织结构，并就其中的角色和职责达成一致，这将保证商业、用户和供应商的利益。

项目与人员有关。如果错误的人员参与项目、如果合适的人员没有参与项目、或者如果参与项目的人员不清楚对他们的期望、或者不清楚对其他人员的期望，那么，再好的计划或者控制也无济于事。

项目通常是跨职能性的，可能涉及多个组织，也可能涉及全职兼职资源的混合。参与项目的各个相关方的管理结构可能对项目的优先级、目标及重视程度各不相同。日常的直线型管理结构不是为了项目工作而设计的，或者不适合项目工作。

为了项目成功，项目必须有一个明确的项目管理团队结构，它由明确定义、达成共识的项目参与人员的角色和职责，以及这些角色之间有效的沟通方法组成。

所有项目都有以下主要的利益相关方：

- 支持目标并确保商业投资能提供投资价值的“商业”发起人
- 在项目结束后，将使用产品来获得期望收益的“用户”
- 提供项目所需资源与专业技能的“供应商”（可以是内部的或外部的）

所以，这三种利益相关方的利益都需要在项目管理团队中得到有效地代表，三方中有两方是不够的。如果项目成本超过项目收益，项目就会失败；同样地，如果项目的成果没有达到用户或运营的需求，或者不能被供应商可行地交付，失败是不可避免的。项目管理委员会代表了利益相关方的利益（见 7.2.2.1 节）

明确定义的项目管理团队结构，用共同的项目目标将项目中的相关方联合在一起。对于所有参与项目的人员，一个明确定义的项目管理团队结构提供了这个问题的答案：“我应该做些什么？”

3.4 按阶段管理

关键信息：

PRINCE2 项目是在逐个阶段基础上进行计划、监督和控制。

PRINCE2 将项目按分解成若干独立的、连续的部分，称为管理的阶段。

定义：管理阶段

在项目的其中一部分中，项目经理代表项目管理委员会对项目执行管理，在其结束时，项目管理委员会将会对进程、项目计划的状态、商业论证、风险以及下一阶段的计划进行审查，以决定项目是否可以继续进行。

对适当的项目管理阶段的选择将取决于一系列因素，其包括：

- 项目的规模和复杂度（例如，对较短的管理阶段给予更多的控制，然而较长的管理阶段就需要减轻高级管理人员的负担）
- 在项目的生命周期中需要进行一些重大决策，也需要一些控制点；这些往往与关键投资、商业或技术决策有关
- 组织的政策和标准
- 在 PRINCE2 中，一个项目至少有两个必要的阶段：
 - 启动阶段
 - 至少再有一个进一步的管理阶段。项目的复杂度及风险越高，所需要的管理阶段就越多
- 按阶段管理确保了项目在进行交付项目产出的相关工作之前正确启动。还有：
 - 提供审查和决策点，让项目管理委员会可以对项目的可行性进行定期评估，而不是让项目以非受控的方式运行
 - 可以确保关键决策在实施相关的具体工作之前制定
 - 允许对已经识别的外部因素将造成的影响进行澄清，如公司预算编制流程或法律立案
 - 有助于在每一个管理阶段通过对项目经理的授权进行例外管理

项目管理委员会每次可对一个管理阶段进行授权。在每一个管理阶段末期（除了最后一个阶段），项目经理将对商业论证和项目计划进行审查，根据该阶段的结果对项目文档进行更新，并创建阶段竣工报告及下一阶段的阶段计划，请求（项目管理委员会）授权开启下一个管理阶段。阶段竣工报告，连同下一阶段的阶段计划，应提供所有能够确保项目管理委员会进行阶段末评估及决定是否继续下一管理阶段的所有必要信息。

在有足够的持续的商业合理性的前提下，项目管理委员会才会对下一个管理阶段进行授权。如果项目的商业论证失去了可行性，项目管理委员会也被给予了适当的授权，则项目会提前关闭。如果没有这项授权，项目管理委员会将上报公司、项目群管理层或客户的决策人，建议项目关闭。

关键信息：

项目管理委员会对项目经理授予了在规定的容许偏差内对阶段进行日常管理的权力。

当项目的管理阶段保持在容许偏差之内时，项目经理就有权根据情况对其进行调整。这就允许项目管理委员会只进行例外管理，维持其所需的控制水平，同时可以减少或避免过度的管理。

3.5 例外管理

关键信息：

PRINCE2 项目对每个项目目标都定义了容许偏差，来建立授权的限制范围。

PRINCE2 通过定义项目的指导层、管理层和交付层、明确定义这 3 个层次所要承担的责任，建立合适的治理。具体通过以下方式来实现：

- 通过设定每个层次计划目标的 6 个绩效指标的容许偏差，从一个管理层次向下一个层次进行授权：
 - **成本** 在计划预算上增加或减少一定数量
 - **时间** 在目标完成日期上延长或缩短一定时间
 - **质量** 在质量标准上增加或减少一定的程度。例如，一个项目要生产一款新型的运动手表，要求其可以在深度 50 加减 5 米的水中正常工作
 - **范围** 计划产品允许的变化。例如，一个项目可能要求完成所有必须完成的事情，即“强制性”部分；而“应该做”的事情只要求完成一半，即“期望”部分
 - **收益** 对收益（已经实现的或预估的）可以多交付或少交付一些。例如，对于一个目标为提升销售额的项目，其商业论证中会对目标收入的增长设立一个加减 2% 的容许偏差
 - **风险** 计划的总体风险范围。例如，可以建立这样一个容许偏差，总体威胁成本保持在项目总预算的 10% 之内，而单个威胁的控制在于项目总预算的 5% 之内
- 建立控制，这样，如果预测将突破容许偏差，就应描述为例外情况，并立即向上一级管理层报告，决定项目如何继续。
- 实施保证机制，这样，各级管理层对有效控制抱有信心

“例外管理”的实施，可以非常高效地利用高级管理层的时间，这是因为通过确保在组织的正确层次进行决策，既减少了高级管理层的时间负担，又没有削弱他们的控制。

3.6 关注产品

关键信息：

PRINCE2 项目关注产品的定义与交付，特别是产品的质量要求。

一般来说，项目关注其需要创造的产品比仅仅关注其工作活动更容易获得成功。这是因为项目的目的是在依照业务验证前提下，为了满足利益相关方的期望。而要达到这个目的，利益相关方必须对产品及其质量期望达成共识。除非对生产的产品，以及对产品进行逐条验收的标准有明确的理解，否则利益相关方可能对项目的目的有不同的理解。

在关注产品的原则下，PRINCE2 要求项目是面向产出，而不是面向工作的。PRINCE2 把这些产出称为“产品”。

定义：产品

无论项目的输入或产出是有形的还是无形的，都可以对其先行描述，之后对其进行创建和测试。PRINCE2 中有两种产品：管理产品和专业产品。

一个以产出为导向的项目，在进行生产产品所需的活动之前，先要对项目产品达成共识，并加以定义。达成共识的成套产品就定义了项目的范围，并提供了编制计划和控制的基础。

关键信息：

本指南中使用“产出”和“交付物”这两个术语与“产品”具有相同的意思。

关注产品可以：

- 确保项目可以通过最直接的工作而交付产品，也就是说，项目不需要去进行一些与交付产品无关的工作
- 通过就所有变更对项目产品和业务验证的影响达成一致，使不受控的变更（“范围潜变”）得到管理
- 降低用户在项目末期，根据早期确定的产品标准对项目创造的产品不满意并产生验收纠纷的风险

PRINCE2 项目用项目产品描述来清晰地定义产品的目的、组成、来源、格式、质量标准和质量方法。它提供了确定项目投入、资源需求、依赖关系以及活动安排的方法。

小贴士：

运用敏捷交付方法的项目在初期会将重点放在项目产品的目的、来源和质量标准上，以提供其初始功能。关于组成和格式的更多信息，会在产品达到最终状态时出现。

3.7 根据项目剪裁

关键信息：

根据项目的环境、规模、复杂性、重要性、团队能力和风险，剪裁 PRINCE2。

PRINCE2 的价值在于，它是一种通用的项目管理方法论，尽管项目的类型、组织、地理区域或文化不同，它都能得到应用。基于这样的设计理念，它可根据特定项目需求及背景进行剪裁，因此，PRINCE2 能够应用于任何项目。

剪裁的目的是：

- 确保项目管理方法论与项目环境相关（例如，这种方法论与人力资源、财务和采购等治理和支持项目的业务流程保持一致）
- 确保项目控制水平能够适应项目的规模、复杂性、重要性、能力和风险（例如，报告与评审的频度与正式程度）

进行剪裁需要项目管理委员会和项目经理对如何应用这种方法论、需要什么指导等问题进行积极的选择和决策。对 PRINCE2 进行剪裁时要谨记，施行有效的项目管理需要信息（不一定要用文件）和决定（不一定要通过会议）。

项目启动文件中应描述针对具体项目如何剪裁 PRINCE2，项目中的每一个人都了解如何使用 PRINCE2，以及他们应该如何履行他们在项目中的责任。

如果没有对 PRINCE2 进行剪裁，则项目管理所付出的努力以及所用到的项目管理方法无法与项目的需求相匹配。这就可能造成两种极端，一种极端是“机械式”的项目管理（不假思索地贯彻方法论），另一种极端现象是“英雄式”的项目管理（不遵循方法论）。

4 PRINCE2 的剪裁与应用

本章包含：

- 什么可以剪裁，什么不可以剪裁
- 谁对剪裁及记录负责
- 不同项目环境的举例
- 剪裁 PRINCE2 并将其植入到组织中

4 PRINCE2 的剪裁与应用

4.1 剪裁 PRINCE2

定义：剪裁：

对一个方法或流程进行相应的调整，使之适应其所需要应用的环境。

PRINCE2 的第 7 个原则指出，PRINCE2 应该根据项目的具体情况进行剪裁（见 3.7 节）。其目标是在一个可接受的风险级别内，采用一个能够对项目管理提供治理和控制，而不会给项目管理团队造成过多负担的项目管理程度。剪裁可以通过如下两种方式完成：

- 如果一个组织没有其自有的项目管理方法，则剪裁可以直接按 PRINCE2 手册中的内容完成
- 如果一个组织具备其自有的基于 PRINCE2 的项目管理方法，则将根据项目情况对其进行剪裁

4.3 节对 PRINCE2 手册中的指南提供了剪裁意见；这也是用于对组织自有的基于 PRINCE2 的项目管理方法的剪裁，同时也考虑到组织对剪裁的许可或对剪裁需求的限制性。

4.2 应用 PRINCE2

组织会根据其自身需求剪裁并采用 PRINCE2，通常是创建属于其自身的基于 PRINCE2 的方法，然后将其植入到其工作实践中。

定义：植入

指的是将某些东西整合到一个大的整体中，使之成为一部分。植入是指组织将 PRINCE2 应用到其公司项目管理方法并鼓励其被广泛使用所做出的相关工作。

4.4 节中讨论了 PRINCE2 在组织中的应用，包括在组织层面剪裁 PRINCE2 时需要考虑的事情，以及为将其广泛使用而采取的不同的植入方法。第 21 章中会详细讨论这个话题。

4.3 剪裁 PRINCE2 以适应不同的项目

4.3.1 什么可以剪裁

关键信息：

流程、主题、角色、管理产品及术语都可以被剪裁。

剪裁是关于 PRINCE2 针对任何项目的适当的应用，以确保该项目受到了适度的治理、计划和控制，同时要符合 PRINCE2 的原则。可以对 PRINCE2 中如下的方面进行剪裁：

- 可以将流程进行合并，或对其进行调整（例如，添加或合并某些活动）
- 通过使用一些适合该项目的技术，来应用 PRINCE2 的主题
- 只要相应的责任依然存在，且没有利益冲突，就可以对角色进行合并或拆分。相关限定请参照 7.2.1.10 节。
- 管理产品可以合并或被分解为任意数量的文档或数据。它们往往会采用正式的文档形式，但同样也可以是幻灯片、挂图或 IT 系统中的数据，前提是这种形式非常适合该项目及其环境。
- 可以对术语进行变更，以适用于其他的标准和政策，和对术语规定保持其一贯性。

关键信息：

作为 PRINCE2 的原则之一，剪裁是强制性的（所有的原则都是这样），所以，如果组织不考虑剪裁，那么就不算是应用 PRINCE2。

PRINCE2 的原则其本身是普遍和永久适用的，因此不应该被剪裁。

有效的剪裁要求有相应的技能、经验和判断力。对一个项目来说，不存在所谓唯一“正确”的剪裁方案。在具备较高的项目管理能力或成熟度的组织中，其人员就会觉得剪裁工作并不困难。他们可能采取不同的方法进行剪裁，这也反映出其组织具备较高的技能和能力等级。

剪裁并不意味着是要排除一些 PRINCE2 的流程或主题。PRINCE2 是一个各部分相互关联的网络：主题在流程中使用；技术使主题落地；项目管理角色由个人来充当，并创建管理产品。如果从业者遗漏了任何一部分，项目的管理就可能被削弱，最终导致项目离成功越来越远。

本手册中的每一个主题和流程的章节都包含对剪裁的适当程度的指导。

PRINCE2 在附录 A 中对管理产品提供了描述大纲，以支持主题和流程。剪裁，

允许根据相关需求对这些管理产品进行分解或合并成其所需数量的文档或信息资源。每一个产品描述都包含其质量标准，这些质量标准的设定，可以广泛地满足不同项目的需求，但并不意味着适用于所有项目；因此他们需要根据项目情况进行剪裁。附录 A 中，在每一个产品的介绍部分提供了一般情况下的剪裁建议，每一个概要产品描述中都推荐了一系列该产品可能的形式。

项目经理可能需要使用特殊的产品命名术语（例如，以顾及客户组织内部的需求和惯例）示例包括：

- 使用 PMI 的“项目管理计划”，而不是 PRINCE2 的“项目启动文件”
- 使用“项目收尾报告”而不是“项目竣工报告”

在改变管理产品名称时应该注意，要始终保持其名称能够反映出其产品在 PRINCE2 中的目的。

项目的生命周期可以包含尽可能多的必要管理阶段，以管理与项目有关的风险。除了项目生命周期中必须包含的两个阶段（本手册中称为启动阶段和交付阶段），PRINCE2 并没有对管理阶段进行规定的命名，也没有对管理阶段的数量做出要求。更多关于管理阶段的指导，在 9.3.1 节中提供。

小贴士：

- 确保对 PRINCE2 的每一个剪裁都是有价值的。使用人们较为熟悉的角色、术语和流程，从而明确了项目治理，并促进了团队合作及跨组织合作，是使用 PRINCE2 所能带来的一大优势；但过多的剪裁会抵消这些优势
- 在对 PRINCE2 的元素进行剪裁时，请检查该元素对其他元素的影响，以确保它们的一致性

4.3.2 谁来负责剪裁的记录，记录在何处？

为项目而施行的剪裁的识别和记录是由项目经理负责的。剪裁会对项目的管理方式造成影响，所以它应被记录到项目启动文件中，其相关记录文档要经过适当的利益相关方审查，并通过项目管理委员会的批准。项目管理委员会和项目经理可以采用项目保证、项目支持决策或卓越中心（如果存在）的建议。

小贴士：

管理产品包括支持决策制定的信息。产品的所有部分都应该是增值的，否则它们不应被包含在产品组成中。但在彻底了解产品需求之前，并不能轻易对上述行为作出决定。

相反，如果项目需要一些额外的信息，则这些信息应该被添加到管理产品的组成中。

根据情况对质量标准进行修改。

小组经理（见 7.2.1.8 节）可能会对项目经理就更有效地执行其工作包管理而提出剪裁建议。

4.3.3 剪裁受环境的制约和影响

图 4.1 显示了环境和项目因素对项目如何剪裁造成的制约和影响。

项目的流程和进程在必要时需要纳入到组织本身的政策、流程、方法、标准和实践中。

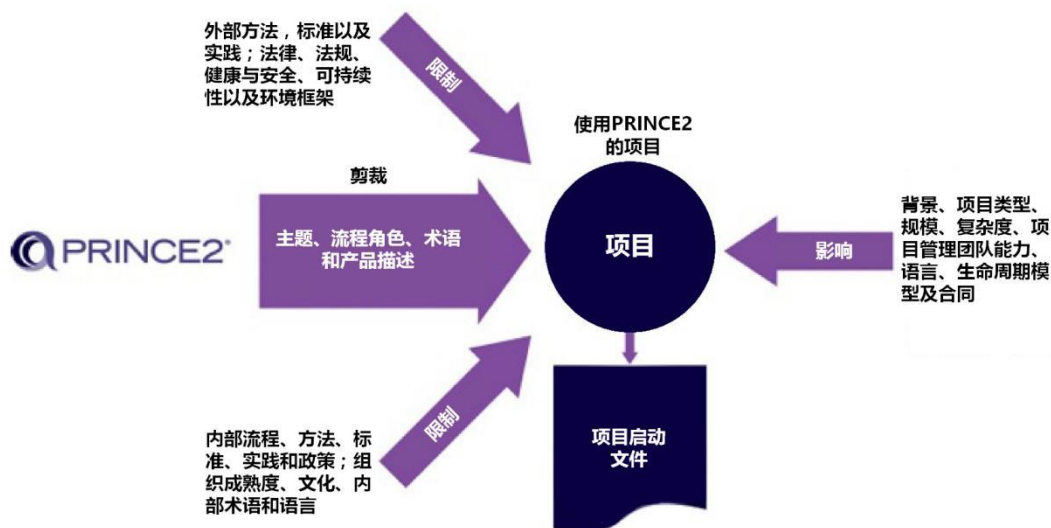


图 4.1 对项目剪裁的限制和影响

小贴士：

如果采用一些组织自有的术语，则可以重新创建一个术语表，用常用的术语对其进行替换，以促进沟通。然后在所有的文档、以及文字形式或口头形式的沟通中，一贯地使用这些定义过的术语。

剪裁可能需要考虑一些组织外部的标准、政策、法律或规定，包括与其相关的健康、安全、可持续发展及环境问题。在一些特定的行业，如铁路或航空航天，最适合的项目生命周期及其管理阶段的应用是由一些强制的认证点来决定的。

项目自身的性质决定了如何对 PRINCE2 进行剪裁。项目工作者的能力（对项目管理实践的熟悉程度）决定了该项目所需指导的详细程度。在考虑剪裁时，也应该把与客户或供应商签署的合同考虑在内。对于项目来说，专业产品也会对其造成影响，这是因为，一般来说业内人士都有其自己的工作方式惯例（如敏捷交付）。项目经理的工作是将这些方面进行整合，得以交付项目的产出和成果，从而实现收益。

项目当前的背景是有重大意义的；例如，如果它是项目群或项目组合的一部分，则更高一层的管理者会提供流程、过程、技术或方法供项目经理遵循。就良好的治理而言，从高层（组织、项目组合或项目群层）到项目层的管理路线应该是非常明确的。

关键信息：

本手册提供的剪裁指南并不详尽，因为对 PRINCE2 的应用是没有限制的。本指南提供了需要考虑的事项和可能会用到的方法举例。这种指导并不是一固化的剪裁方法，因为它对于特定项目来说还不够具体。从业者应考虑每一个剪裁方式的利弊，因为这些方法需要取决于具体的项目环境，并确保：

- 剪裁应符合 PRINCE2 的原则及任何公司的重要高于一切的标准或政策
- 剪裁不能增加不符合项目目标这一风险
- 选择该剪裁方案的原因应记录在项目启动文件中

4.3.4 一些常见情况

4.3.4.1 简单项目

判断项目的复杂度或规模要根据其所在的组织和背景；一个大型跨国企业中的“小型”项目可以使一个本地企业的大型项目显得相形见绌。正因如此，“简单”项目这个术语，比“小型”项目更加贴切。组织将不复杂且低风险的项目称为“简单”项目。

简单项目必须遵循 PRINCE2 的 7 个原则（见第 3 章）；然而，对项目的管理形式可以放宽，前提是由此带来的风险在可接受的范围内。

一个两阶段简单项目的剪裁示例

对于一个简单项目来说，其项目任务书可能是一封简短的电子邮件，其中列举了业务需求和（项目的）一些期望，连同其项目成本，以及项目启动阶段的时间规划。这被用来批准项目的准备流程；而不需要编制项目概述文件。项目管理团队用项目任务书来编制简单的项目启动文件，其中包括：

- 项目的合理性
- 包含多个产品描述的基本项目计划
- 所采用的控制的所有细节信息

可以使用日志来记录风险、问题、经验教训及质量结果。

在项目启动文件获得批准之后，还只剩下一个管理阶段。项目经理在关键检查点组织口头的报告，之后便可以依此创建要点报告，并向项目管理委员会汇报。

在管理阶段的末期（也就是该项目的末期），项目竣工报告将会被创建，其中包括经验教训报告所需的信息，后续行动建议以及收益管理方法。并不需要创建阶段计划、工作包、小组计划、阶段竣工报告或问题报告，因为这些已经都被整合到其他的产品中。

4.3.4.2 使用敏捷方法的项目

敏捷是非常注重原则的。敏捷宣言（2001）以及大多数的敏捷架构和方法都在以各种形式推动一套原则。PRINCE2 的原则符合这些敏捷原则，且与敏捷工作方式是相辅相成的。PRINCE2 中的一些原则是“非常敏捷的”，如持续的业务验证、吸取经验教训、关注产品、按阶段管理以及例外管理；最后一个相同点是给予项目人员自主权。

PRINCE2 的管理阶段可以结合一系列的冲刺或发布，引入了管理控制点以支持识别快速失败环境。在风险或不确定性较高的情况下，管理阶段的持续时间将会非常短。

“快速失败”是什么意思？

在敏捷交付中使用时间盒/冲刺能够快速检测产品可能出现的故障。这种快速失败效果降低了对资源的浪费，并且可以成为有价值的学习经验。

PRINCE2 的例外管理原则应该被正确执行，而且，应作为权力赋予者自我组织并保持受控的核心概念来执行。容许偏差是围绕着质量标准而制定的，所以每一个交付物必须满足其最低的质量验收标准。

产品描述（有时候会史诗（故事）或用户故事的形式编制），可以优先考虑质

量标准和质量容许偏差，并将其分解，得以实现交付物的灵活性。可以使其在不影响质量的前提下，更容易地保持受控状态，并关注于对价值（或收益）交付的及时性。

小贴士：

在 PRINCE2 项目中，如果项目中全部或一部分专业产品用敏捷的方式交付，一定要确保项目经理了解敏捷的工作方式，以及敏捷团队了解项目经理对可靠信息的需求。

关于项目团队与敏捷团队的关系的进一步信息，请参阅《PRINCE2 敏捷版》(AXELOS, 2015)。

4.3.4.3 商业性客户/供应商环境中的项目

PRINCE2 基于客户/供应商环境。它假定有一客户方，负责细化所需的成果并（通常情况下）支付项目费用，以及一供应商负责提供交付该成果所需的资源和技能。2.5.4 节中已经讨论过，如果客户和供应商（们）之间是商业关系的话，那么就要考虑另一些情况了。多方合同是对项目经理或小组经理的一种约束，在项目或工作包中约束他们的自由度。对此，最好的做法是用合同来促进良好的工作关系，而不是限制他们的工作，任何对 PRINCE2 的剪裁都需要遵循各方合同中约束的义务。

从供应商的角度来看，项目的生命周期应该定义为签约前活动，如资质，对方案的设计及其成本核算，竞标以及谈判。项目末期的活动也可能被考虑在内，如保修期和维护期。

小贴士：

项目启动文件和合同具有各自的目的。合同的其中一方面是描述如果某方未履行合同义务，谁对其负责。项目启动文件应该关注的是实际的管理安排，以确保各方都能履行合同义务：项目启动文件必须反映出合同条件。尽量避免在合同中包含项目启动文件，其原因是，如果项目启动文件的每一个变更都必须通过合同审查，那么这可能会对项目经理的能力造成制约。

4.3.4.4 涉及多个所属组织的项目

对剪裁涉及多组织的项目的指导，类似于商业性客户/供应商环境的项目，但多组织项目的剪裁可能会非常复杂。项目管理委员会可能会有多位成员可以制定有效决策。如果这几方有平等的权力，那就必须对每一个决定上达成共识，尽管这需要很长时间。这会导致项目经理可能会做出超出其职权范围的决定，以保持

动力。对于复杂的情况，应考虑采用项目群管理，作为更有效的治理方式。

在《成功的项目群管理（MSP）》（政府内阁办公室，2011）中有对项目群治理的相关指导。

小贴士：

如果项目是由多个不同的组织发起的，要确保对治理进行明确的定义，尤其是谁能做出那些决定，风险如何分配，再出现不作为的情况下会如何处置。

4.3.4.5 项目群中的项目

如果项目是项目群中的一部分，项目群管理人员也会参与剪裁的定义，对剪裁工作产生影响或制约。一个多背景项目群中的项目，包含简单项目、敏捷和商业的任意组合搭配，所有对该情况的指导都可以应用到项目中。

小贴士：

如果项目是项目群的一部分，要注意确保管理产品以及其他文档要标注清晰，以备项目对其进行识别区分。这样就不会让读者将项目群层面的文档与项目群中的项目文档混淆。

4.4 在组织环境中应用 PRINCE2

4.4.1 在组织中有效应用 PRINCE2

只有少数组织仅仅运行一个项目；在大型组织中，往往会有成百或上千的项目。对于每一个项目都要求其项目经理直接从 PRINCE2 中创建方法和控制是一种浪费，不仅出于时间方面的考虑需要对 PRINCE2 进行剪裁，而且每一个项目中的高级管理人员、利益相关方和项目管理团队都不得不需要学习新的方法。此外：

- 从一个项目中得到的经验教训并不容易被其他项目所采用；团队将不断地开发不同的方法以解决相同的问题
- 如果没有通用的方法，搭建一个通用的信息支持体系是非常困难的
- 培训更趋于笼统，而不是聚焦于组织内特定的挑战，所以效果不佳。

为此，很多组织发现，根据其所需的环境，进行基于 PRINCE2 的剪裁，以开发其自属的项目管理方法，是更加行之有效的。

在成熟度评估运行过程中可以证明，通过跨组织的项目管理方法的有效使用，业务得以长足发展：组织的成熟度越高，在业务方面就越能发挥作用。

在组织中采用 PRINCE2 涉及两个关键活动：

- 对 PRINCE2 进行剪裁，以创建组织自属的项目管理方法
- 将剪裁后的方法植入到组织中，需要确保组织中的人员理解并恰当地应用这个方法

这些活动将在后续章节中介绍，更多细节请见第 21 章。

4.4.2 剪裁 PRINCE2 以创建组织专属的项目管理方法

组织的项目管理方法应与组织的整体治理及管理体系无缝衔接。4.3 节中描述了如何剪裁 PRINCE2 以适合独立项目；相同的概念同样适用基于 PRINCE2 来创建组织自属的项目管理方法。此外，不应该仅仅考虑一个独立项目的情况，组织中运行的所有项目都应该考虑在内，还有其他组织或外部采用的(项目管理方法)、政策、流程及方式（见图 4.2）。

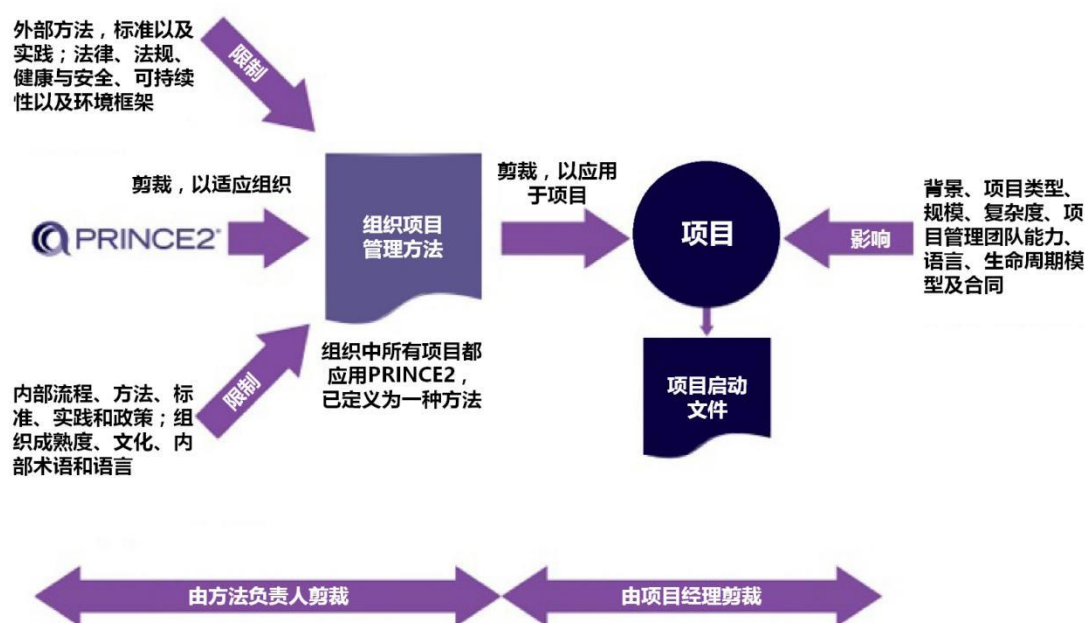


图 4.2 剪裁 PRINCE2 以创建组织自属的项目管理方法

小贴士：

项目管理方法起草的方式会影响到其使用程度。相比那些通过不同形式、风格及媒介进行记录的方法，一种具有一致性的外观和使用体验的逻辑结构更容易提升用户的使用信心。确保其内容一致，尤其是术语，无论它出现在信息系统、文件、海报、视频、展示文件或网页中。各部分的一致性越高，人们越容易理解。

通过对 PRINCE2 的剪裁而创建一个项目管理方法，这项工作应该由该方法的

所有者来承担。项目经理通常只会处理项目中的特殊方面，如图 4.2 所示。

有关卓越中心角色在组织管理方法中的信息，请参阅项目组合、项目群及项目办公室（政府内阁办公室，2013）。

4.4.3 在组织中植入 PRINCE2

在组织中鼓励人员广泛使用 PRINCE2，所需要的工作不仅仅是发布这个项目管理方法。需要将该方法的部署工作坚持到底，将其有效地引入组织，并应用到实践工作中。组织中的人员就需要改变其工作方式，如此，（广泛使用该项目管理方法的）成果才可以转化为收益。这种变革通常是不可能通过一个简单项目来完成的，通常情况下，对项目管理方法的开发和采用最好的方式是用项目群的方式来管理。

变革管理是一项专门的活动，根据某些方法，将个人、团队乃至组织的现有工作方式过渡到新的工作方式。其目的是为了通过改变组织的运营方式，为其增加收益。

变革和转型的区别

转型是一个术语（一般指的是项目群管理中），用来描述一个组织对其全部或部分业务进行的变革。

小贴士：

不要将“变革管理”与 PRINCE2 的变更主题（第 11 章）混淆。不同的组织、标准和方法经常交互使用“变更管理”、“变革管理”和“变更控制”这些术语，因此需要在实际的工作场景确定其所指的意思。

变革管理的模式很多，然而，其本意都是要对需要改变工作方式的人员提供更多的支持。涉及如下方面：

- 了解当前情况（当前状态）
- 对组织转型结束后的工作方式设计（未来状态）
- 由当前状态到未来状态，将其所需的变化进行识别
- 根据组织需求开发必要的的能力（角色、流程、体系、行为）
- 邀请受到变革影响的人参与，并赢得他们的支持，或者至少得到他们的赞同

为了确保项目管理方法能够持续且有效地使用，必须对该方法进行日常的管理。该方法带来的改进效果，是基于对其的使用经验，以及对组织背景及其运营所造成的变化。

有关在组织中植入 PRINCE2 的详细信息，见第 21.2 节。

5 PRINCE2 主题介绍

本章包含：

- 主题及其重要性
- 7 个 PRINCE2 主题
- 剪裁主题的基本概念
- 主题章节的结构

5 PRINCE2 主题介绍

PRINCE2 主题描述了项目管理中,因为随着项目在整个生命周期内的进展,必须持续关注的方面。例如,由于会发生变更及风险需要管理,项目商业合理性需要在整个项目期进行更新和再验证。

然而, PRINCE2 的优势在于 7 个主题有机结合的方式,这种优势得以实现是借助于每个主题特定的 PRINCE2 处理方式,换言之,它们被精心设计以便能够有效地联系在一起。

PRINCE2 流程(见第 13 到 20 章)说明了项目活动的时间顺序—将与不同主题相关的行动混合在一起。为详细说明流程活动,本章节强调了贯穿每个主题的逻辑思路,并提供了更具体的指导。表 5.1 列出了 7 个 PRINCE2 主题和相应的章节,在其所述章节中将对各主题进行详细描述。

表 5.1 PRINCE2 的 7 个主题

主题	描述	回答	章节
商业论证	项目从一个被认为对相关组织具有潜在价值的想法开始。本主题说明了这个想法如何发展成组织的一个可交付的投资建议，项目管理如何在项目中保持对组织目标的持续关注。	为什么？	6
组织	发起项目的组织需要将工作分配给各级经理，负责推进项目直到完成。项目是跨职能的，因此，正常的直线型职能结构并不适合项目。本主题描述了为有效管理项目所需要的临时性 PRINCE2 项目管理团队中的角色和职责。	谁？	7
质量	最初的想法将仅仅作为一个宽泛的概要来理解。本主题解释了概要如何逐步发展，使所有参与人员都理解了交付产品的质量特点一然后项目管理如何确保这些要求能够在后来被交付。	什么？	8
计划	PRINCE2 项目是按照一系列经过批准的计划向前推进的。本主题通过描述制定计划所需步骤和所应用的 PRINCE2 技术，对质量主题进行补充。在 PRINCE2 中，计划要与组织中不同层次人员的需求相匹配。计划是项目生命周期中沟通和控制的重点。	如何？ 多少？ 什么时候？	9
风险	项目通常比稳定的运营活动承担更多的风险。本主题说明了项目管理如何管理不确定性。	如果...将会怎样？	10
变更	本主题描述项目管理如何评估和处理对项目基线(项目计划与已经完成的产品)可能产生潜在影响的问题。问题可能是没有预料到的难题、变更请求，或者产品质量并没有达到其规定。	影响是什么？	11
进展	本主题关注计划持续的可交付性，解释了批准计划、监督实际绩效的决策流程，以及如果项目没有按照计划执行的上报流程。最终，进展主题决定项目是否应该和如何继续。	现在在哪？ 要去哪里？ 是否应该继续？	12

5.1 对主题的剪裁

剪裁会影响主题的应用方式。对主题的影响，取决于项目团队在实施其每一个主题时，是有其高度的自主性，还是需要严格遵守规范。

PRINCE2 的 7 个主题必须全部应用在项目，但是应该按照相关项目的风险、规模、特点属性和复杂程度或简化程度进行剪裁，要始终确保主题中任何一个最小的细化的要求能被满足。

对 PRINCE2 主题的剪裁应体现在对流程和术语的剪裁。剪裁一个主题并不意味着一定要重新编写一个 PRINCE2 主题。大多数情况下，这些主题都是通过运用风险、质量、变更控制和沟通管理方法来执行的。主题如何在特定项目中付诸实践的过程，是应考虑在内的。其所需的控制水平会影响监督、审查和报告的形式和频度。在应用主题时，应考虑到风险及任何外部因素，如公司、项目组合、项目群层面及客户的政策和标准，并将其纳入到项目管理方法中，如图 4.1 所示。

许多主题中的这个过程需要开发：PRINCE2 中并没有规定如何对其记录或发布。它们可以表现为一系列简单的活动，或一个开发完全的过程，并具有其流程图。

PRINCE2 提供了一个表格，说明了每个主题中的相关责任。在不引起利益冲突的情况下，可以对这些责任进行重新分配，尤其是在项目指导流程中，而不是在管理项目的几个流程中对其所属的角色进行相关的责任分配。

本手册中的每一个主题中都包含针对在实践中实施主题的不同剪裁方法建议，还有一些在常规情况下的解决方法。

关键信息：

对 PRINCE2 主题的剪裁允许创建适当的过程和控制，条件是：

- 坚持 PRINCE2 原则
- 满足每一个主题的最低要求
- 不违背每一个主题的目标（每个主题的意义不会被模糊）

小贴士：

通过对主题中流程、过程和控制的执行，可能会导致主题的实施过于复杂和刻板。经常会造成不必要的负担，且并不能对项目提供更好的控制。

通常情况下，最好的做法是尽可能地让流程和过程保持简单，并确保项目管理团队真正了解如何使用它们。团队的知识水平越高，流程、过程和控制就越轻量级。为了便于团队更好地理解，在流程或过程使用上对人员进行辅导，其效果远胜于将流程或过程中加入更多的细节。

5.2 主题章节的格式

每个主题相关章节的结构如下：

- **主题** 为什么对于项目成功交付是重要的，以及 PRINCE2 对主题的要求的核心概念
- **PRINCE2 对主题的要求** 要遵循 PRINCE2，最低要求是什么？
- **对有效的主题应用的指导** 如何将主题应用在不同组织、环境中和不同的交付方法下
- **技术** 主题中可以用到的技术

6 商业论证

本章包含：

- 创建和维护业务验证
- 产出、成果和收益的关系
- 开发及管理商业论证
- PRINCE2 对商业论证主题的要求
- 投资评估技术

6 商业论证

6.1 商业论证主题

关键信息：

商业论证主题的目的，是建立一种机制来判断项目是否是（并保持是）可取的、可交付的和可实现的，为是否对这个项目进行（继续）投资的决策提供支持手段。

组织通过项目来实现对其业务的单方面或多方面的改善，这个改善是可度量的。这些可度量的改善被称为收益。

小贴士：

可度量的改善（收益）也适用于那些可以交付满足法规要求的项目。如果不能交付相关的产出，则会对组织造成一些负面的影响，并损失一些可衡量的成本。

PRINCE2 项目交付以产品为形式的产出，这样就导致了（组织的）业务发生了改变。这些改变被称作成果。这些成果允许业务实现收益，从而为项目提供业务验证。

产出、成果及收益的示例

- **产出** 新的销售系统
- **成果** 对销售订单的处理速度加快，处理过程的准确度更高
- **收益** 成本降低了 10%，销售订单数量增加了 15%，年收入增加了 10%

图 6.1 中表明了产出、成果和收益之间的关系。

在 PRINCE2 中，所有项目必须有文档化的业务验证。这不仅指出了开展该项目的目的原因，也证实了项目是否是：

- **可取的** 成本、收益和风险相对平衡
- **可行的** 能够交付产品
- **可实现的** 使用该产品是否能实现预期的成果及收益

业务验证通常被记录在商业论证文档中。

高级用户（们）负责详述收益，并通过使用项目交付的产品的来实现收益。项目总监负责确保高级用户（们）详述的收益能体现财富价值，且该收益应与公司、项目群管理层或客户方的目标保持一致，还要确保该收益是可以实现的。关

于相关角色与项目管理委员会的更多信息，请参阅 7.2.1 节。

项目必须有持续的业务验证，这是 PRINCE2 的一大原则。业务验证不能是仅仅在项目的开始时进行开发，还需要对其进行定期审查及更新，以应对可能对项目的可取性、可行性及可实现性造成影响的决策和事件。

如果业务验证失去其有效性，则项目总监必须根据项目管理委员会的审查结果，对项目采取中止或变更措施。

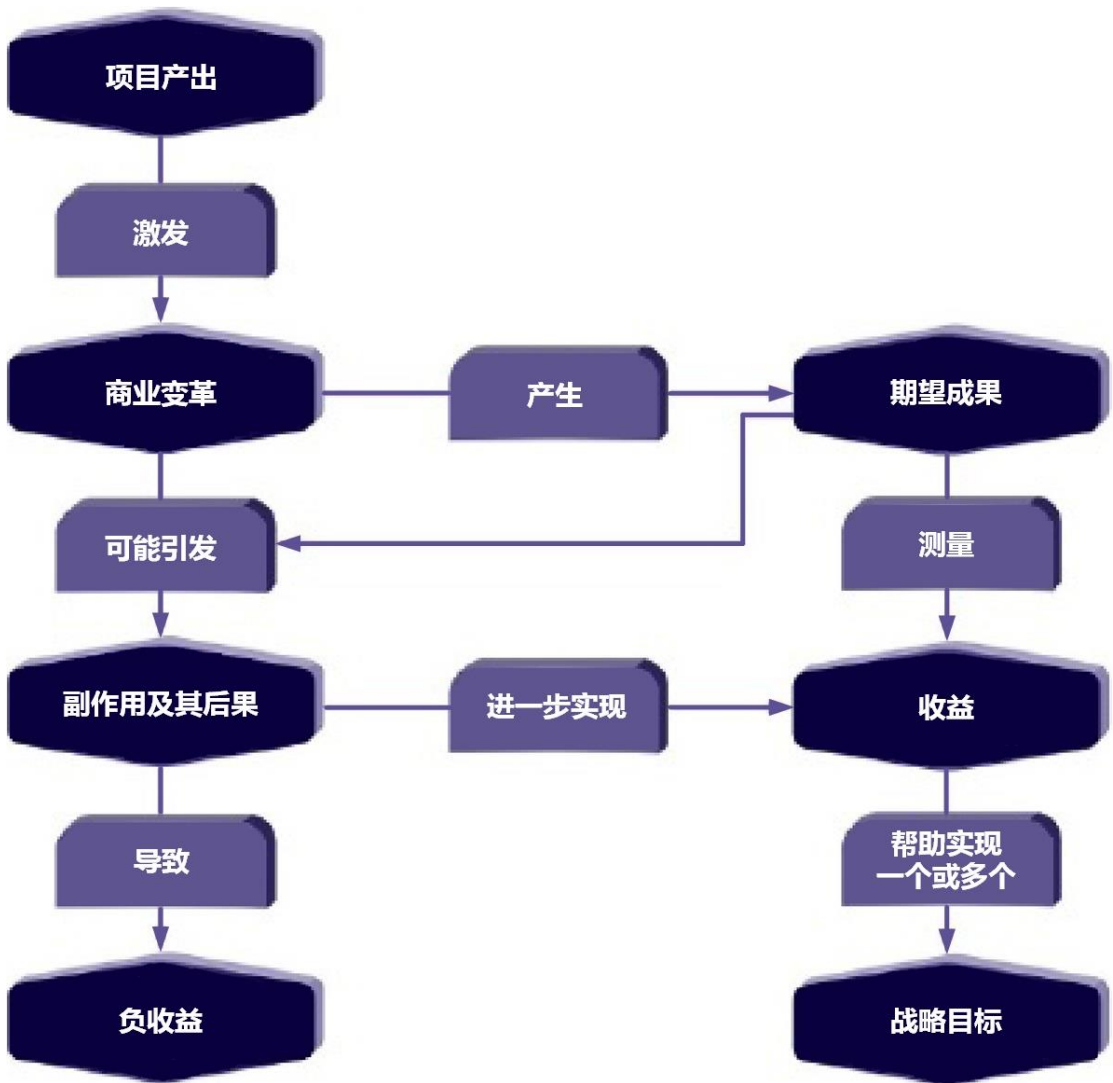


图 6.1 产出、成果和收益的关系

6.2 PRINCE2 对商业论证的要求

为遵循 PRINCE2，项目必须至少要：

- 为项目创建业务验证，并对其进行维护；通常是以商业论证的形式（PRINCE2 中的持续的业务验证原则）

- 对业务验证进行定期审查及更新，以应对可能对项目的可取性、可行性及可实现性造成影响的决策和事件（PRINCE2 中的持续的业务验证原则）
- 对将要实施的管理行动进行定义，以确保项目成果及收益的实现（PRINCE2 中的持续的业务验证原则）
- 对商业论证及收益管理的相关角色和职责进行定义，并记录在文档中（PRINCE2 中的定义角色与职责原则）

PRINCE2 中的要求商业论证主题需要创建及维护如下两个产品：

- **商业论证** 为（项目）可行性的验证及（项目）持续的可行性的测试提供相关信息，包括成本、收益、预期负收益、风险和时间安排

在项目的生命周期的某一部分中，可以使用一些诸如公司业务计划这样的文档，来替代商业论证

- **收益管理方法** 定义了将要实施的收益管理活动，以确保项目的成果及收益的实现

PRINCE2 中，在项目开始时就要开发商业论证，然后在项目整个生命周期中进行维护，根据其发展和演变对其进行审查和更新，并由项目管理委员会在每个关键决策点进行正式验证，例如，在阶段的边界。当收益开始产生时，要对收益进行确认。

小贴士：

商业论证主题是 PRINCE2 项目的核心，它直接回答了“为什么要做项目”这个问题。PRINCE2 并没有对如何证明项目的可行性而定义相关的技术，只是阐明了对可行性的验证是一个必要工作。这类技术往往是由组织内部制定的，要么是正式的要么是来自于客户或实践中的。

附录 A 中，A.2 节提供了商业论证的产品描述及建议内容。

根据图 6.2：

- **开发** 表示获得决策所需要的正确信息
- **验证** 表示评估项目是否是（仍然是）值得做的
- **维护** 表示根据实际和目前预测的成本与收益来更新商业论证
- **确认** 表示评估预期收益是否已经（或将会）实现。确认收益大多发生在项目完成之后。



图 6.2 商业论证的开发路径

商业论证是对任何风险、问题和变更进行影响评估的核心，必须要问这个问题：该风险、问题或变更将如何影响商业论证的可行性、商业目标和预期收益？

6.2.1 业务验证的开发

在 PRINCE2 中，项目总监负责确保业务验证的制定和审批。业务验证的开发工作可以委托给下级（如，项目经理）。

如果项目是项目群的一部分，则业务验证可以作为项目描述文件的一部分。无论谁被委以开发商业论证这项任务，都必须确保他们具备所需的业务技能（例如，了解现金流量预测、损益表及资产负债表的区别）。

业务验证的初始版本应源于项目任务书。开发项目业务验证这项工作应该是项目准备流程中的一部分，前提是没有其他前期流程。通常，这将被记录在正式的商业论证中，虽然有些组织会使用其他的文档，如业务计划。在项目启动流程中，初始的业务验证必须通过项目管理委员会的批准。就此，项目得以启动。

在大多数情况下，项目的成本、时间安排、产品和风险都不会被充分了解，也就不足以项目提供合理性。因此，业务验证的初始版本需要随着项目的进展，进行进一步的开发及调整。在本手册中的后续部分，初始版本的业务验证将被称为“概要商业论证”。

通常情况下，在项目启动流程中，将会根据概要商业论证开发更详细的商业论证。在阶段管理中，项目的成本、时间安排、产品和风险会被进一步理解和完善，因此商业论证有可能会进一步调整。本手册后续内容中，将使用“详细的商业论证”这一术语来对商业论证及其改进进行描述。

关键信息：

项目的业务验证应包含的不止是项目开发产品的成本，还有项目结束后，改变业务运营的成本。大多数组织都有相应的政策，对这些成本在业务验证中如何核算进行定义。

6.2.2 对业务验证的验证及维护

业务验证通过确保项目仍然具有合理性、并能够实现预期的商业目标和收益，对所有决策进行驱动。业务验证必须经过相关的审查及验证：

- 在项目准备流程结束时，为了在合理基础上授权启动，项目管理委员会评审商业论证
- 在项目启动流程结束时，为了授权项目，项目管理委员会评审商业论证
- 作为任何新或修改的问题或风险影响评估一部分，项目经理评审商业论证
- 为了授权修改的阶段，并继续进行项目，与例外计划一起由项目管理委员会进行评审
- 在每个阶段结束时，为了判断成本、时间、风险或收益中的任何一项是否需要更新，项目经理评审商业论证
- 在每个阶段结束时，为了授权下一个阶段，并继续进行项目，项目管理委员会评审商业论证
- 在最后一个阶段，为了评估项目绩效，并评估项目成果产生预期收益的可能性，项目经理评审商业论证
- 作为收益评审的一部分（可能由公司或项目群管理层完成），判断项目成果是否成功地实现了收益。

使项目利益相关方确信项目始终是可取的、可交付的和可获得的，这是项目总监的职责。

6.2.3 确保及确认收益的实现

如图 6.1 所示，项目交付的产出可以在业务中获得成果，并为组织带来收益。上述的联系（产出、成果及收益）看似简单，但在现实中是非常困难的。为了实现收益，首先应实现相应的成果，这就意味着要正确使用项目交付的产出。

许多组织有能力识别那些交付了没有被充分利用的产品的的项目，组织变革没有完全实现，IT 系统没有被充分使用。造成这种情况的原因有很多，包括：

- 项目的范围没有纳入收益实现的相关工作。通常，这种情况是由于项目是项目群的一部分，且项目只交付一些为了实现项目群或项目成果所需要的产品
- 项目团队没有彻底理解需要做的全部工作，没有完全应用到项目交付的产品。一个常见的失败案例：项目团队交付了 IT 系统及并提供了培训，但没有后续的培训或持续的支持以确保后续培训问题的到解决
- 对项目带来的变革的投入承诺，让步于日常运营的优先级，或该变革逐渐失去关注度
- 组织中的几个部分从未完全致力于变革

实际上，如果在项目的生命周期中没有对所需的业务变革进行妥善的管理，收益是很难实现的，即使成果和收益的实现并不包含在项目范围内。如果项目管理团队不了解项目所要实现的收益，也不了解所需要的业务变革（成果），就不太可能开发出正确的产出，也不可能在项目生命周期中建立及维护对变革的信心。

高级用户详细说明收益，并负责向公司或项目群管理层证明，形成项目批准基础的预期收益确实已经实现。这可能会涉及到超出项目生命周期的工作，因为许多收益要到项目结束以后才能实现。因此，建议从那些受到影响的业务领域中去选择高级用户。

经常会遇见一种困境，当项目关闭时，这个“临时的组织”会与担任（收益）度量活动的工作框架（资金和人力）一同解散。

收益管理方法定义了将要实施的一些管理活动，以确保项目成果的实现，并确认项目实现了收益。收益管理方法最初是在项目启动阶段由项目经理创建，并在需要项目授权的时候提交给项目管理委员会审批。如果公司、项目群管理层或客户方要参与收益评审工作，则项目管理委员会就需要寻求他们的批准。

在项目的每一个管理阶段中，收益管理方法都需要根据如下事件进行更新：实际的收益实现；收益管理活动或收益评审（无论是其是否在项目的生命周期中的更新）。

因为收益管理方法可能会由项目、公司或项目群管理层或客户方来管理，PRINCE2 建议将它与项目计划和阶段计划分开。

对于项目生命周期内可测量的收益，项目经理应该在阶段竣工报告中进行报告。而作为阶段边界管理流程的一部分，任何剩余的收益应该重新检查，并且更新对它们所作的预测。

在项目结束后的收益评审中，公司或项目群管理层将要求高级用户（们）负责提供证据。每个高级用户要对所分配的收益负责。这些证据要通过比较，来说明最初授权时承诺收益的获得情况。最初授权时所承诺的收益是用来证明项目成本和风险的合理性。项目结束后的收益评审还将测量项目产品在运营使用中的绩效，识别是否产生任何衍生效果（有益的或有害的），这些可能为其他项目提供有用的经验教训。

在默认情况下，项目总监负责确保收益评审的计划和执行，但有些情况可能并非如此。

对于处在项目群环境中的项目，项目的收益管理方法可能由项目群层面来编制和执行，项目群中的一个角色会协调群内各项目的收益实现。

对于项目结束后的度量活动，由于项目已经关闭，对于收益评审的相关职责，

将由项目总监移交给公司、项目群管理层或客户（由于该评审需要投入资金与人力）。

6.2.4 PRINCE2 商业论证的职责

表 6.1 中列出了 PRINCE2 商业论证的管理职责。如第 7 章所述，如果合并了某些角色，那么新角色要承担其原先几个角色的全部责任（见 7.2.1.10 节）。

表 6.1 商业论证的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户方	提供项目任务书，定义开发商业论证所需的标准。
	要求高级用户（们）负责实现项目产品所产生的项目后收益。
	负责收益评审计划（项目后）。
项目总监	负责项目持续期间的商业论证。
	负责收益管理方法（在项目期间），除非该计划由公司或项目群管理层或客户来管理。
	监督开发一个可交付的商业论证，确保项目与公司、项目群管理、客户战略保持一致，保证项目获得所需资金。
高级用户（们）	负责详细说明收益，商业论证的批准就以这些收益为基础。
	确保详细说明期望的项目成果。
	确保项目生产了能交付预期收益的产品。
	确保实现预期收益（来源于项目成果）。
	在收益评审中，提供实际收益与预期收益的比较说明。
高级供应商（们）	负责供应商的商业论证（如果有商业论证的话），见 6.3.3 节。
	确认能够在预期成本范围内交付所要求的产品，并且是可行的。
项目经理	获得项目总监委托，负责开发对商业论证和收益管理方法。
	对任何会影响商业论证可行性的风险及问题进行评审。
	在每个管理阶段结束时，评估并且更新商业论证。
	在项目收尾时，评估并报告项目绩效。
项目保证	根据外部事件和项目进展，验证和监督商业论证。
	确保项目与公司、项目群管理层或客户战略保持一致。
	代表公司、项目群管理层或客户方监督项目财务状况。
	确保持续地再评估投资价值解决方案。
	监督项目计划的变更，以识别任何对商业需求或商业论证的影响。
	评审商业论证和项目计划潜在变更的影响评估。

	验证和监督收益管理方法是否与公司、项目群管理层或客户的一致性。
项目支持	商业论证和收益管理方法应该有一个基线，因此需要进行配置管理。项目支持应该向项目经理报告任何影响商业论证的产品变更，无论其为提议还是实际变更。

6.3 对有效的商业论证管理的指导

6.3.1 业务验证可以采取多种形式

商业论证本身并不需要作为一个独特的文档来处理，也不需要给他加上这样的标签，无论是（项目准备流程中的）概要商业论证，还是（项目启动流程或阶段边界管理流程中的）详细的商业论证。

业务验证的结构、内容及形式通常取决于组织的成熟度、项目的类型以及所使用的交付方法。例如：

- 具有成熟项目管理体系的组织通常会有年度（或类似的）业务计划，部分业务计划就可以构成初始的项目业务验证。通常情况下，详细的商业论证将会在确定项目范围之后进行开发。
- 为了获得后续项目阶段的资金，有些项目可能需要增量式交付。这可能就是敏捷方法非常好的地方，没有它，商业论证可能就不具备合理性。
- 在某些情况下，将业务验证用幻灯片的形式来表示，可能会更有效率和效率，而不是将其创建成一个冗长的文档。

在具备成熟的项目管理体系的组织中，业务验证的结构、内容及形式在公司层面是有强制性要求的，并且与对项目投资的治理主体的绩效保持一致。

6.3.2 PRINCE2 的产品需要被应用，而不仅是交付

通常会发生这样一个问题，项目从交付角度来看是成功的，而从投资角度来看是失败的。

虽然 PRINCE2 的一个原则是关注产品，需要谨记，以收益为巩固要素的项目商业合理性，不是通过交付，而是经由项目所制造产品投入使用，而实现的。由于项目的成果和收益往往是在项目关闭之后才能实现，项目团队很容易单单关注创造产品（产出）。

项目产出到成果和收益的关系链需要清晰的定义，且对参与项目的人员来说，是显而易见的。否则就会有一个隐患，那就是项目可能失去其原来的意义，收益

也不会实现。

6.3.3 客户和供应商通常需要自己的商业论证

对于客户项目的商业论证要和供应商的商业论证分离开来，分别用于业务获得和项目运作。客户方需要确保其项目的可行性，并接受其风险，还要顾及所选定的供应商。供应商需确保其会通过从事的项目工作中获得收益。换言之，从供应商的角度来看，项目是能够获利的。

6.3.4 项目群中的项目

如果项目是项目群中的一部分，项目群通常会定义商业论证的开发方法，也会为项目提供概要商业论证。

项目的商业论证通常会被整合到项目群的总体商业论证中，并可能会对内容进行删减。其内容可能仅仅包括预算和时间安排、收益列表(和收益的容许偏差)，以及一个关于对组成项目群成果的项目产出的说明。项目商业论证的合理性因素应包含在项目群的商业论证中。

收益通常会由项目群管理团队进行定义、追踪和管理，项目的收益管理方法也可以是项目群收益实现计划的一部分。

6.3.5 使用敏捷方法的项目

敏捷方法可能需要更多的信息(并且强调)，是关于收益优先级、时间安排以及产品交付范围的容许偏差。展示商业论证最好的方法是，在固定的成本和时间框架内，分别展示最好的、预期的和最坏的商业论证能够交付的产品数量。

在创建商业论证时，了解如何进行增量交付是非常重要的，还需要了解其价值，以及对项目可行性的影响(积极或消极)，也需要了解项目在早期实现部分收益的能力。如果有很高的不确定性，商业论证需要快速开发，并尽快对一些假设进行验证。

6.4 技术：投资评估

投资评估的技术有很多，组织通常会采用那些对其具体项目有帮助的技术。对技术的选择可能会受到组织(例如，公共部门的会计准则)或组织自身标准的影响。

投资评估技术的示例

- **整个生命周期成本** 分析实施和任何增加的转化、运营和维护的总成本
- **净收益分析** 一定时期内的收益总价值，并减去计算出的实施、转化和持续运营成本
- **投资回报 (ROI)** 投资产生的利润或节约，以其占初始投资总额的百分比形式展现
- **投资回收期** 计算投资回报能够“偿还”最初投资总额所需要的时间
- **贴现现金流量** 根据资金的现值来表示未来收益的一种方法。有时，因为对实现所有收益没有把握，贴现现金流量会包括风险调整
- **净现值** 贴现的未来现金流的总价值减去最初的投资。例如，如果通货膨胀率是 6%，资金的价值大约每 12 年会贬值一半。如果一个项目预测能在 12 年后有 50 万英镑收益，那按目前货币计算，它的价值只有 25 万英镑
- **敏感性分析** 商业论证以不确定的预测为基础。为识别商业论证的可靠程度，理解输入参数（例如，项目成本、时间、质量、范围、项目风险）和输出参数（例如，运营和维护成本、商业收益和商业风险）之间的关系是有用的。敏感性分析通过逐渐变动输入因素，而随着输出参数的变化，一直找到某一点，在该点上产生的输出参数使投资不再具有合理性。例如，如果项目能在 4 个月内完成是值得的，而如果需要 6 个月才能完成，这个项目就不值得了

7 组织

本章包含：

- 高效组织中的关键角色
- 项目管理的 4 个管理层次
- PRINCE2 角色与工作职位的区别
- 利益相关者和沟通的重要性
- PRINCE2 对组织主题的要求
- 对高效项目组织的指南

7 组织

7.1 组织主题

关键信息：

组织主题的目的，是定义与建立项目的责任和职责结构（解决“谁”的问题）。

项目需要有效的指导、管理、控制和沟通。在项目开始时就建立一种有效的项目管理团队结构和沟通战略，并且在项目生命周期中持续进行维护，是项目成功的关键要素。

因此，PRINCE2 的原则之一是，项目必须在其组织结构中对角色和职责进行定义，并一致通过。这个组织包含了商业、用户和供应商的利益。

定义：利益相关方

任何能够影响或被一项倡议（例如，项目群、项目、活动或风险）影响，或者感觉自己会受影响的个人、团体或组织。

为了灵活应对并满足不同环境及不同的项目规模，PRINCE2 定义了一系列角色及其职责。PRINCE2 并没有将每一个角色的工作定义给每一个人。根据项目的需要，一个角色可以由多个人共同承担，或将几个角色合并而由一个人承担。但是职责通常必须要分配到位。

PRINCE2 将项目的利益相关方划分为三个主要类别（商业、用户和供应商，见图 7.1），虽然项目中可能会有其他代表各自利益的利益相关方（例如，政府、监管机构或工会）。每一个类别的利益相关方对项目都有其各自代表的利益及观点，为了使其利益得到满足，他们在项目中也各自具备其具体的角色，详情如下：

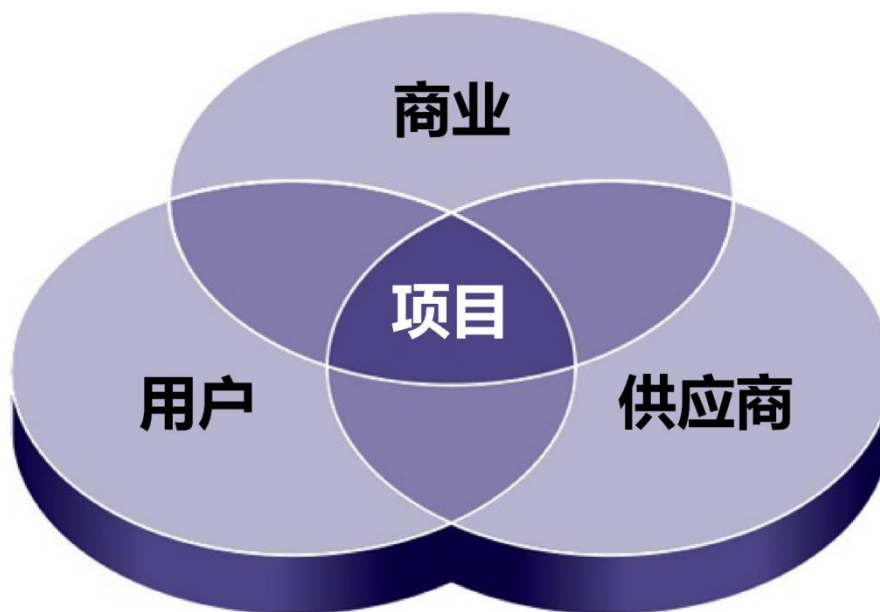


图 7.1 三种项目利益

- **商业** 项目产品应该满足一种商业需求，证明项目投资的合理性和投资价值。因此应确保这两个先决条件在项目正式开始之前就应存在，且在项目整个生命周期中应始终存在。项目总监角色就是被定义来负责商业利益的。

PRINCE2 在项目中定义了项目总监这一角色，以代表商业方面的利益。

- **用户** PRINCE2 对商业利益与那些将使用项目产出的人员的要求进行了区分。用户观点应该代表的是符合以下部分或所有内容的人员或者团体：
 - 在项目完成后，他们将使用项目的产出实现收益
 - 他们将运营、维护或支持项目的产出
 - 项目的产出将对他们产生影响。

为了详细说明所期望的产出并且确保项目由供应商交付这些产出，用户的存在是必须的。

PRINCE2 在项目中定义了高级用户（们）这一角色，以代表用户的利益。

- **供应商** 创建项目的产出将需要具有特定技能的资源。供应商观点应该代表那些将提供必需技能和生产项目产品的人员或团体。

供应商需要了解项目产出（产品）需要满足的所有相关标准，以及项目可能需要使用的能够创造产品的团队，无论是内部的还是外部的。

PRINCE2 在项目中定义了高级供应商（们）这一角色，以代表供应商的利益。

在 PRINCE2 中，商业、用户和供应商的利益汇集在项目管理委员会中，项目

管理委员会对该项目的成功负责（见 7.2.1.1 节）。

一个成功的项目管理团队应该：

- 有商业、用户与供应商等利益相关方的代表
- 通过定义指导、管理和交付项目的不同职责，并明确定义每一个层次所要承担的责任，确保合适的治理
- 在项目生命周期中，持续评审项目管理团队的各种角色，确保他们继续有效
- 制定有效战略来管理与利益相关方之间的双向沟通

处于决策和承诺投入层次的管理人员可能太忙而不能参与项目日常管理。然而，如果项目想要取得成功，项目需要进行日常管理。PRINCE2 把项目指导、项目管理与项目产出的交付分开，重点放在前者，并采用例外管理原则。

项目管理结构有 4 个层次，其中 3 个代表项目管理团队，第 4 个层次在项目之外。图 7.2 说明了这 4 个管理层次。

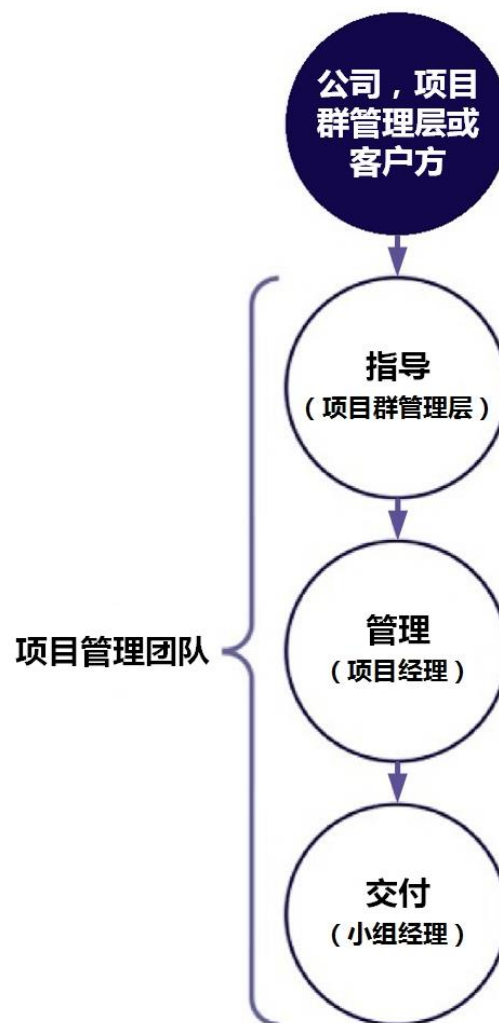


图 7.2 项目管理结构的 4 个管理层次

这 4 个管理层次是：

- **公司、项目群管理层或客户方** 这个层次在项目管理团队之外，但负责正式批准项目，包括确定项目总监，以及定义项目层次的容许偏差，项目管理委员会在此容许偏差范围内工作。如果可能，这些信息应该记录在项目任务书中
- **指导** 在公司或项目群管理层设定的限制范围内，项目管理委员会负责项目整体的指导和管理。项目管理委员会对项目的成功负有责任。作为项目指导的一部分，项目管理委员会将：
 - 批准所有主要计划和资源
 - 授权任何超过或者预测将要超过阶段容许偏差的偏差
 - 批准每个阶段的结束，授权下一个管理阶段的开始
 - 与其他利益相关方沟通
- **管理** 在项目管理委员会设定的限制范围内，项目经理负责项目日常管理。项目经理的主要职责，是根据时间、成本、质量、范围、风险与收益绩效目标确保项目生产所要求的产品
- **交付** 项目经理负责项目日常管理，而小组成员负责在特定时间和成本范围之内交付达到适当质量要求的产品。根据项目的规模与复杂性，编制产品生产计划、管理专家团队的职权和职责，可以委托给小组经理

会有很多方面的利益相关方将对项目产生影响或受到项目的影响。这些利益相关方可能来自公司、项目群管理层或客户方组织的内部或外部，并可能：

- 支持或反对该项目
- 因项目交付之而有所得或有所失
- 将项目看作是对其职位的一种威胁或利好
- 成为对项目及其进展的支持者或阻碍者

分析谁是这些利益相关方，并以合适的方式与他们建立密切关系，这一点非常重要。利益相关方有效的参与是项目成功的关键（见 7.3.9 节）。

识别利益相关方的示例

就某化工厂搬迁项目，对利益相关方的分析可以识别如下利益相关方：

- 一些工会组织
- 一个环境保护团体
- 一家行业监管机构
- 一些公司、项目群管理层或客户方的职能（例如，内部审计、财务、法务）
- 外部承的包商
- 受到该项目影响的一些公众

注意，其中的一些利益相关方不属于项目管理团队，但是属于公司或项目群管理组织的内部人员。

7.2 PRINCE2 对组织的要求

要遵循 PRINCE2，项目必须至少满足：

- 对其组织结构及其角色进行定义。最低限度是要确保履行所有 PRINCE2 中描述的职责（PRINCE2 的定义角色和职责这一原则）
- 如果需要，需要将委托变更授权职责的规定以文档的形式记录
- 定义与利益相关方沟通及使之高度参与的方法

PRINCE2 要求，在组织主题中有两个产品需要被创建及维护：

- **项目启动文件** 在组织主题的背景下，项目启动文件为项目管理提供了唯一的参考资料。项目启动文件列出了项目管理团队的结构和角色。
- **沟通管理方法** 描述了与项目内部和外部利益相关方的沟通方法及频度

在项目启动流程中，这些产品都要被创建。

附录 A（A.5 和 A.20 节）为这些产品提供了产品描述及建议内容。

7.2.1 PRINCE2 强制要求的项目管理团队角色

PRINCE2 要求每一个项目都要有确定的项目角色。如下所述，角色可以在一定限度内进行合并。

图 7.3 中显示了个示例项目团队结构中的强制性角色。即使项目角色是强制

性的，但结构并不是强制性的，只是作为一个示例提供。

附录 C 提供了这些角色的细节及其相关的责任。对于具体的项目，这些角色描述可以被剪裁，也可以根据其具体的职责、目标、权限、关系、技能、知识以及所需经验进行补充。PRINCE2 使用“项目团队”这一术语，涵盖项目管理团队及项目中的所有其他工作人员。

7.2.2 项目管理委员会

所有的 PRINCE2 项目必须具备项目管理委员会。项目管理委员会对项目拥有公司、项目群管理层或客户方设定的指导意见（最初包含在项目任务书中）范围内的职权和职责。

附录 C 的 C.1 节中描述了项目管理委员会中的角色和职责。包括：

- 就商业、用户和供应商利益而言，对项目的成功或失败负有责任
- 为项目提供统一的方向
- 运用 PRINCE2 组织结构和控制进行有效授权
- 促进项目管理团队与参与项目的公司或外部组织的职能部门的整合
- 为项目的成功完成，提供资源并且批准必需的资金
- 确保有效决策
- 为项目经理提供可见和持续的支持
- 确保项目团队内部和与外部利益相关方的有效沟通。

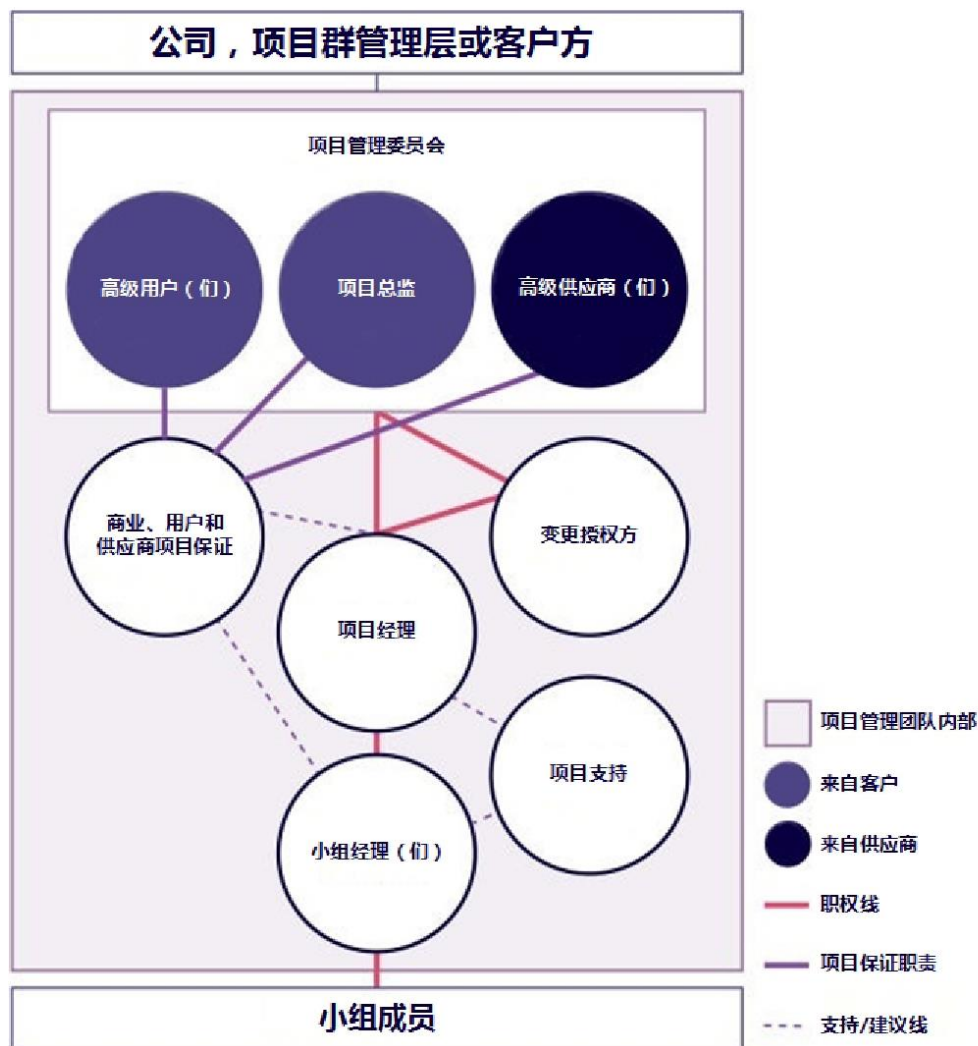


图 7.3 PRINCE2 项目管理团队角色

PRINCE2 要求项目管理委员会能够一如既往地代表商业、用户和供应商的利益。通常由项目总监、高级用户和高级供应商来完成，虽然 PRINCE2 没有要求每个项目管理委员会都必须由三人组成。在一些较小/较简单的项目中，可以对一些角色进行合并。

7.2.1.2 项目总监

尽管项目管理委员会对项目负责，但项目总监（由高级用户（们）和高级供应商（们）支持）对项目成功负有最终责任，并且是关键决策人。项目管理委员会不是由投票控制的民主机构。

项目总监的角色要确保项目自始至终专注于达成项目目标，并交付将会实现预期收益的产品。项目总监必须确保项目的投资价值，确保项目采用节约成本的方法，平衡商业、用户和供应商的需求。

项目总监由公司、项目群管理层或客户方在项目开始前的项目准备流程中任命。项目总监角色被授予一个人，这样，就只有一个人来承担项目的责任。然后，项目总监负责设计和任命项目管理团队的其他角色，包括项目管理委员会的其他成员。如果项目是项目群的一部分，公司、项目群管理层或客户方可能会任命部分或全部的项目管理委员会成员。

项目总监为项目提供资金保证，并负责项目的商业论证以及持续的业务验证。

7.2.1.3 高级用户

高级用户负责具体说明那些将使用项目产品的人员的需求，负责用户与项目管理团队的联系，以及监督解决方案在商业论证所设定的限制范围内满足质量、功能和使用方便的需求。

该角色代表所有那些将使用项目产品（包括运营与维护）的人员的收益、产品服务对象的利益，以及那些将使用产品来交付收益的人员的利益。高级用户角色承诺用户资源并且监督产品满足要求。但为了保证有效性，该角色不应该由太多人来分担。

高级用户（们）具体说明收益，并且负责来向公司、项目群管理层或客户方证明，作为项目批准基础的预期收益确实已经实现。这可能涉及项目生命周期结束后的承诺。

如果需要，可能需要一个以上人员来代表用户。

7.2.1.4 高级供应商

高级供应商代表那些设计、开发、促进、采购、实施项目产品的人员的利益。

该角色对供应商（们）交付的产品质量负责，并且负责项目技术的完整性。该角色还包括为项目提供供应商资源，并且确保有关产品设计和开发的建议是可行和现实的。

在大多数情况下，高级供应商还代表了那些将在项目结束后维护项目专业产品的人员的利益例如，工程维护与支持。这种情况的例外确实会发生，例如，当外部供应商交付产品给客户，而客户将在服务/运营中维护产品——在这种情况下，更有可能由高级用户代表运营和维护利益。事实上，这种区别不是很重要，重要的是运营、服务和支持的利益从项目开始就被适当地予以体现。

如果需要，可能需要一个以上人员来代表供应商。

7.2.1.5 项目保证

项目管理委员会，通过独立于项目经理的项目保证角色，负责监督项目绩效和产品的所有方面。

项目管理委员会成员负责项目保证关注的各个方面与他们各自相关的领域——商业、用户或者供应商保持一致。如果他们有充足时间和适合的技能与知识水平，他们可以自己承担各自的项目保证任务，否则，他们可任命其他人员来完成这些任务。

项目管理委员会也还可以用公司、项目群或客户方组织里的其他成员来担任特定的项目保证角色，例如，任命公司质量经理来监督项目质量。项目管理委员会成员要承担与其利益领域相一致的项目保证活动的责任，即使他们把项目保证角色委托给其他人员。

然而，项目保证不仅仅是独立的检查。参与项目保证的人员还要负责向项目经理提供支持，比如通过质量检查或评审，对公司标准的使用、项目人员的安排等方面给予建议与指导。

在项目保证任务由项目管理委员会成员和其他人员共担的情况下，重要的是明确每个人的职责。被任命担任项目保证角色的任何人要向代表相关利益方面的项目管理委员会成员报告，且必须独立于项目经理。项目管理委员会不应该把任何项目保证角色分派给项目经理或项目支持。

作为角色职能的一部分，项目保证需要独立于项目经理来监督项目绩效和产品所有方面，因此，项目保证应该参与 PRINCE2 所有流程。

7.2.1.6 变更授权方

在项目启动时应该考虑由谁来批准变更请求或者不合格项。对每个潜在变更在实施之前进行审批，是项目管理委员会的职责。如果项目预测只有很少的变更，把这一权利保留在项目管理委员会手中是合理的。但项目可能处于一个动态的环境之中，可能会出现很多变更，例如，许多变更请求要改变最初同意的项目范围。在评估潜在变更中，技术知识可能也是需要的。

如果在项目准备流程中依然没有确定，项目管理委员会需要在项目完成启动阶段之前，决定是否把批准或拒绝变更请求或者不合格项的请求的一部分职权予以授权。这些授权的权利必须写在合适的角色描述中。对于项目群中的项目，为了能批准变更，项目群管理层应该定义项目管理委员会拥有的职权水平。

项目经理和/或被授权项目保证职责的人员，可能会以变更授权方的形式发挥作用。关于更多变更方面的信息，请参考第 11 章。

7.2.1.7 项目经理

项目经理是日常项目管理的唯一中心。在项目管理委员会设定的限制范围内，项目经理代表项目管理委员会行使对项目的管理职权。在 PRINCE2 环境中，项目经理角色不应该被共同承担。

项目经理通常来自客户公司、项目群管理层或客户方组织，但也有项目经理来自供应商的项目。关于客户/供应商关系的更多信息，可参考第 7.3.4 节。

除了项目指导流程、以及在项目前的项目准备流程中任命项目总监和项目经理之外，项目经理负责所有 PRINCE2 流程的工作。项目经理把产品交付管理流程的职责委托给小组经理（们）。

项目经理管理小组经理和项目支持，并且负责与项目保证和项目管理委员会的联系。在那些没有单独的小组经理角色的项目中，项目经理将直接承担小组成员的管理工作。在那些没有单独的项目支持角色的项目中，支持任务也会落在项目经理身上，当然，项目经理可以与小组成员一起承担这些任务。

作为日常项目管理的唯一中心，项目经理角色有多个方面。图 7.4 显示了一些。

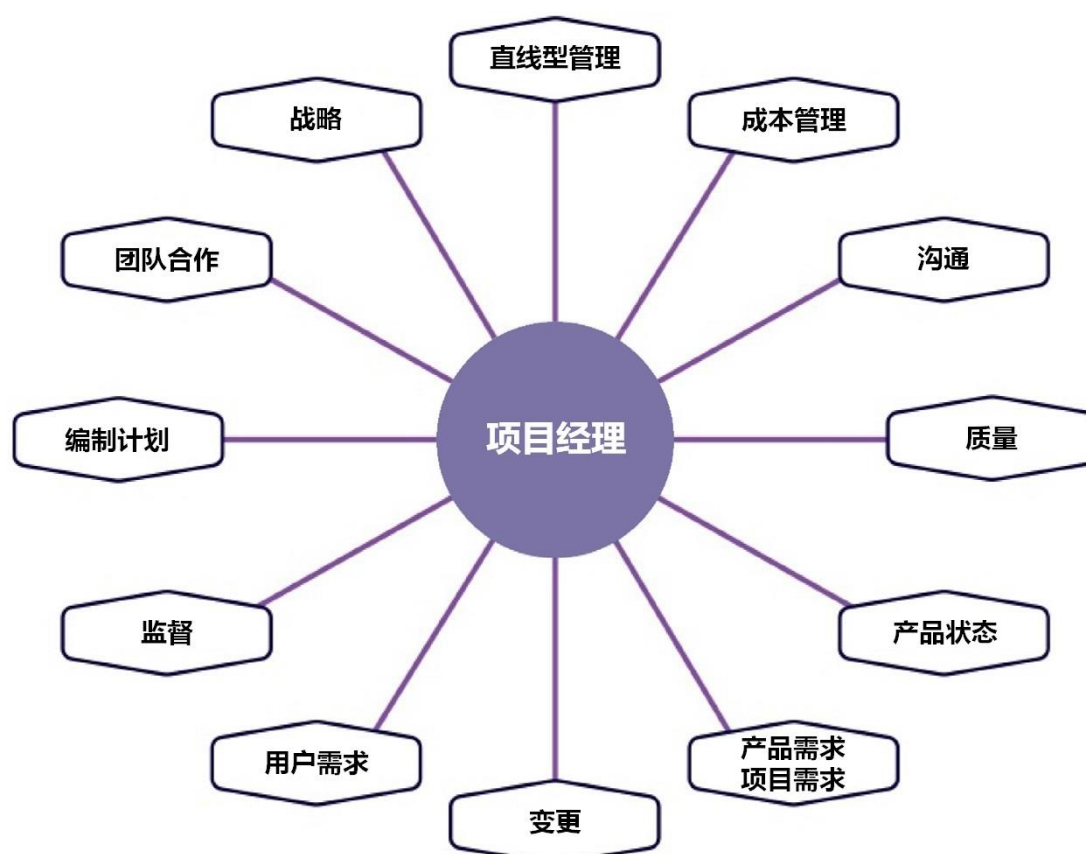


图 7.4 项目经理角色的多个方面

7.2.1.8 小组经理

小组经理的主要职责是确保完成项目经理所分配产品的生产。小组经理向项目经理报告并接受其管理。

小组经理角色可以分配给项目经理或另外人员。为什么项目经理决定任命另外人员而不是由自己来承担小组经理角色？这有很多原因，其中包括：项目规模、特定产品所需的专业技能或者知识、小组成员的地理位置和项目管理委员会的偏好。项目经理应该与项目管理委员会讨论是否需要另外人员来担任小组经理。如果需要，那么应该在初期的项目准备流程中，编制这一角色的计划，或在阶段边界管理流程中，编制每个阶段这个角色的计划。

PRINCE2 利用工作包给小组经理或小组成员分配工作。根据项目需要，工作包可通过正式或非正式的方式来使用。在合适层次上定义交付物，将有助于新的小组经理更有效地工作，因为将要生产什么的内容很明确。同时，因为有了报告频度和方法的定义，也可以明确控制小组经理的反馈。

如果小组经理来自供应商的公司，可能有一个向高级供应商的报告路径。非常重要的一点是，要正确理解这样的联系，以避免利益冲突和任何对项目经理职权的削弱。

项目管理团队的结构不一定要反映直线型管理职能或职位高低，但要体现项目中的角色。例如，一个小组经理，在公司组织中可能比项目经理的职位更高，或可能是来自外部供应商的高级代表。然而，在项目环境中，这位小组经理要向项目经理报告并接受其管理。

7.2.1.9 项目支持

项目支持是项目经理的职责。如果需要，项目经理可以把一部分项目支持工作委托给一个项目支持角色：这可能包括对项目管理工具使用或配置管理提供行政服务或建议与指导，也可能为项目提供诸如制定计划或风险管理这样的专业功能。如果不是由公司、项目群管理层或客户方承担，项目支持通常要负责定义变更控制。

项目支持角色是必须的，但分派独立的个人或小组来完成所要求的任务是可选择的。如果没有被分派，项目支持角色就默认是被分派给了项目经理。

关键信息：

项目支持和项目保证角色必须是分开的，以便于维持项目保证的独立性。

一些公司、项目群管理层或客户方组织可能设有一个能够承担部分或全部项目支持角色的项目办公室（一个为支持特定项目交付而建立的临时性办公室）或者类似的结构。关于如何使用项目办公室，更多信息可参考《项目组合、项目群和项目办公室》（政府内阁办公室，2013）。

7.2.1.10 角色合并

PRINCE2 允许将上述所有角色进行合并，但必须遵循以下限制条件：

- 不能将项目总监和项目经理角色合并
- 项目总监和项目经理角色都不能超过一个人
- 项目总监对项目成功的责任是不能向下委派的
- 项目管理委员会不能将项目保证角色分配给项目经理、小组经理或项目支持

在合并角色时，应考虑到职责方面的冲突。这个人是否有能力承担合并后的职责，是否会出现一些瓶颈。此外，不建议将高级用户和高级供应商合并，因为这可能会造成利益的冲突。

附录 C 中提供了角色描述概要，以及它们应根据具体项目及具体情况的需要所进行的剪裁。此外，每个主题章节中都提供了这些角色的相关职责。

7.2.2 沟通管理方法

沟通管理方法包含了与项目内、外部相关方之间进行沟通的方法和频度的描述。通过建立一种受控的和双向的信息交流方式，沟通管理方法促进了利益相关方的参与。如果项目是项目群的一部分，沟通管理方法也应该与项目群中就利益相关方沟通和参与的相关方法保持一致。

项目经理应该负责在项目启动流程中用文档记录沟通管理方法。为确保它仍然包括了所有关键利益相关方，在每个阶段边界，对沟通管理方法进行评审和可能的更新是很重要的。当编制项目最后阶段的计划时，对沟通管理方法进行评审是很重要的，要确保它包括了所有在项目接近收尾时需要通知的利益相关方。

在项目进行期间中，通过接受沟通管理方法所定义的项目信息，并对项目管理委员会上报的项目层次的例外进行决策，公司、项目群管理层或客户方能够保持对项目的控制。

7.2.3 PRINCE2 中的组织角色

表 7.1 中列出了 PRINCE2 组织的职责。如果合并了某些角色，那么新角色要承担其原先几个角色的全部责任。

表 7.1 组织主题的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户方	任命项目总监和(可能)项目经理。
	按照沟通管理战略的定义，向项目提供信息。
项目总监	任命项目经理(如果公司、项目群管理层或客户方没有任命的話)。
	确认项目管理团队任命和项目管理团队结构。
	批准沟通管理战略。
高级用户	提供用户资源。
	定义和验证用户要求和期望。
高级供应商	提供供应商资源。
项目经理	准备和更新沟通管理方法。
	设计、评审和更新项目管理团队结构。
	计划并负责利益相关方参与工作。
	准备角色描述。
小组经理	管理项目小组成员。
	对项目小组成员和项目中与其有关的那一部分利益相关方的参与提出建议。
项目保证	对项目小组成员的挑选提出建议。
	对利益相关方关系建立提出建议。
	确保沟通管理方法是合适的，并确保计划的沟通活动确实发生。
项目支持	为项目管理团队提供行政支持。

注：变更授权方是一个可选角色，因此并没有包含在此表格中。

7.3 对高效的项目组织的指导

7.3.1 基本考虑

确保项目团队的组织结构适合项目的体量、规模和复杂性。

“组织”是 PRINCE2 中受项目体量、规模和复杂性影响最大的主题。正确数量的具备正确经验的正确的人，应该在正确的时间处于正确的角色。

对于所有项目，角色和职责需要经过慎重思考。标准角色描述概要需经过剪裁，得以在项目的实际背景下，将每一个人的实际能力和权力，与项目的角色进行匹配。

对于更小、更简单的项目，应主要关注如何确保小团队如何承担起 PRINCE2 中的所有职责。需要考虑如下要点：

- 压缩项目管理团队的办法主要是合并角色和功能。角色可以合并，但不应取消
- 鉴于项目总监和高级用户角色都来自客户环境，这两者经常可以合并
- 与更大更复杂项目相比，简单项目的项目经理往往离项目管理委员会近得多，这就使项目管理委员会成员更便于充当项目保证的角色，而无须再另行任命专人了
- 对小型团队来说，可能不必再任命小组经理了。小项目的项目经理可以履行相关职责
- 项目经理可以既担当项目支持角色又作为项目团队普通一员。在这种情况下，项目经理必须处理好管理这个项目与承担项目具体工作之间的关系

通常，在一个更大更复杂的项目中，职责将会分布到一大群人中，有一些角色和职责将被几个人分担。例如，可能会有多个高级用户。在这种情况下，应主要关注确保每个人的职责、权限、权力和治理是绝对清晰的。

7.3.2 组织环境中的项目组织

无论项目是否是项目群或项目组合的一个组成部分，其依然始终存在于组织环境和一个大背景之下。公司组织结构可以是“传统”的职能型结构，也可以是以项目为中心的公司组织，或介于两者之间。在“传统”的职能型结构中，员工是根据工作类型（如，营销、财务、销售）而分组的，并具有明确的汇报线。相比之下，在以项目为中心的公司组织中，其标准的工作方式是和项目团队一起工作。

商业、用户和供应商三类利益相关方的利益，其重合程度将会根据公司、项目群管理层或客户方组织以及项目的类型而发生改变。例如，内部供应商与商业方面利益相关方的利益重合度就比外部供应商要高。

7.3.3 项目群中的项目

项目可以作为一个独立的实体运行，或者也可以是项目群中的一部分（见 2.5.2 节）。作为项目群的一部分，项目可能会被项目群结构及其多种报告要求所影响。

项目群和项目的管理团队结构及其角色需要被整合，以便：

- 从上到下应有清晰的责任线（即人人都有汇报对象）并避免重复
- 报告和评审都是有效的（例如，项目群中的几个项目，它们都有共同的项目管理委员会成员，可以整合阶段边界，并通过全体会议，组织对多个项目进行阶段竣工评估，作为项目群评审的一部分）。

角色的整合可能涉及如下内容：

- 项目群经理担任一个或多个项目的项目总监
- 在项目群中，可能会有多个项目管理委员会，或者是一个项目管理委员会来指导多个项目（更高效地替代了多个项目管理委员会），或这两种形式共同使用。
- 项目群层次的业务变革经理兼任一个或多个项目的高级用户角色（或参与高级用户的任命），或者担任一个或多个项目的项目总监
- 项目群的设计主管（如果采用了这一角色）承担一个或多个项目的变更授权或项目保证角色，因为项目群层次的设计职权就是要确保对变更作计划和执行时恰当的协同和控制
- 一个单一的项目群办公室，可能为其所有项目承担项目支持职责

项目群经理、业务变革经理以及设计主管在《成功的项目群管理》（政府内阁办公室 2011）中进行了定义，并满足项目群层面的要求。

业务变革经理和设计主管是什么样的角色？

业务变革经理承担贯穿“从识别到实现”的收益管理职责，并确保由项目交付的新能力实施并植入到组织中。业务变革经理是一个高级角色，是从受到项目群影响的业务领域中挑选出来的。

设计主管为一些受到项目群影响的公司职能、服务、标准或战略提供专家意见，并有可能对这些方面负责。

对项目组织结构的任命取决于项目群的规模和复杂性。正反两方面的选择都需要根据效果来评估，这是项目群经理的职责。

项目的沟通管理方法应遵循项目群利益相关方参与的战略，具体的沟通受项目群沟通管理计划的控制和安排。项目的利益相关方分析可能由项目群开展，有

时某项目的某些利益相关方参与程度较好，则项目群也可能会要求在项目层面主导利益相关方的沟通。

7.3.4 商业环境中的项目

在商业客户/供应商环境中，有多种方法组建项目管理团队角色。目的是确保双方组织建立和维护坚实的业务合理性，并符合各自组织的治理规则。

项目经理对与供应商组织签订合同中的，其项目团队自身该履行的相关义务有良好的理解，是非常重要的。在 PRINCE2 中，项目经理通常来自客户组织。来自供应商的工作人员充当项目中的一些小组经理角色，他们在供应商组织内部可能也被称作“项目经理”。

可能有些项目的项目经理来自供应商组织。客户方可能不会参与具体的项目工作，并希望供应商对项目进行管理。客户方可能会提高项目保证的严格性（可能任命一个客户方自己的员工来充当项目保证角色）。

小贴士：

需要注意的是，不要将职位头衔与 PRINCE2 的角色混淆。具有“项目经理”职位头衔的人，可能不会在 PRINCE2 项目中担任项目经理角色。例如，一个来自供应商组织的人，可能有“项目经理”这一职位头衔，但可能在具体的项目中只担任小组经理角色。

它有助于将职位头衔匹配到 PRINCE2 的角色中，对每一个角色的职责，应明确，并记录在项目启动文件中。

确保项目团队的每一个成员了解项目的职责，无论他们的头衔是什么和如何描述的，我们必须确保项目团队的每一个成员都了解他们的项目责任。

可能会有一个联合的项目管理委员会，由客户及客户所选的供应商代表。这个联合项目管理委员会中的项目总监可能由客户方的人员出任，高级供应商将代表每一个供应商。

供应商可以在其内部将客户方项目的工作包看作是供应商组织内的一个项目。这可能意味着需要建立一个单独的“供应商项目管理委员会”。这种委员会和客户方项目管理委员会的关系需要定义。

如果有多个供应商，项目管理委员会中的高级供应商可以作为他们的代表，以便对他们的方向及决策制定进行整合。如果供应商超过三个或四个，通常一个非常有效的办法是任命一个合同管理经理，负责所有供应商的绩效，他可以代表供应商出现在项目管理委员会中；或者，可能会任命一家总包商。

在采购期间，该项目可能需要从客户组织（比如，从采购团队）中临时任命一个高级供应商角色，直到供应商被正式任命。

7.3.5 使用敏捷方法的项目

可能需要对交付层角色有更多的了解，并应将敏捷角色适当地映射到项目管理团队结构的角色中。项目经理需要了解：

- 自组织的交付团队如何运作，如何与小组经理和变更授权角色进行关联
- 敏捷方法中使用到的角色的相关职责
- 在敏捷环境中，用户经常有一个人来代表，通常被称为产品所有者(PO)。然而，在项目背景下，客户方是宽泛的概念，这是由项目的跨职能型造成的
- 当涉及超过一个团队时，敏捷团队领导人如何和项目经理联系

对“例外管理”的应用，有效地将 PRINCE2 与敏捷组合在了一起。这赋予了项目管理团队在清晰定义的边界内，进行自组织的权利，并确保了这一点。

更多关于如何将 PRINCE2 和敏捷组合使用的信息，请参阅《PRINCE2 敏捷版》(AXELOS, 2015)。

7.3.6 替换 PRINCE2 项目中角色的名称

角色和职位头衔名称在不同组织中是各不相同的。其名称是什么并不重要，只要附录 C 中列出的所有项目职责都有人承担即可。

职位和角色的职责也可能有所不同；例如，一个组织中的高级项目经理可能实际上从事项目群管理活动，或从事对项目经理们的监督工作。一些常用的术语替代示例如下：

- 用“发起人”或“高级负责人(SRO)”替换项目总监
- “业务变革经理”替换高级用户
- “PMO”替换项目支持
- “工作包经理”替换小组经理

PMO 是什么？

这通常指的是组织建立的一个为其项目群和项目提供支持的办公室，PMO 是这个办公室的缩写。他可以被称作项目群管理办公室、项目组合管理办公室或项目管理办公室。它也可能被组织视为卓越中心。

7.3.7 建立高效的项目管理委员会

一个好的项目管理委员会应表现出如下四种关键特性：

- **职权** 项目管理委员会成员在公司、项目群管理层或客户方组织中的职位应该足够高，能够对相关项目作战略性的决策。因为项目管理委员会对项目负有责任，所选择的人员必须具有足够职权作出这些决策，并且能够为项目提供员工、现金和设备等资源。担任这些角色所要求的管理层次取决于项目的预算、范围和重要性等因素
- **可信度** 项目管理委员会成员在公司组织内部的可信度将影响他们指导项目的能力
- **授权能力** 项目管理委员会角色的一个关键部分，就是将项目管理委员会的活动保持在合适水平，从而确保给予项目经理足够的“空间”来管理项目。项目管理委员会成员不应该参与项目如何管理的细节
- **可获得性** 具有上述特点的项目管理委员会成员，如果他们没有时间参与决策并为项目经理提供指导，对项目来说，他们就几乎没有价值

项目总监，由项目经理支持，应负责认可一个合适的项目团队结构，并根据项目规模、风险和复杂度对其进行剪裁。项目管理委员会需要代表公司、项目群管理层或客户方等所有方面的利益，以及任何涉及到的供应商（内部或外部）的利益。

在一个复杂的项目中，对项目管理团队的剪裁可能意味着将 PRINCE2 角色进行分解；例如，可以任命多个高级用户或高级供应商。然而，最好的做法是将项目管理委员会保持在一个很小的规模，同时仍然能够代表所有商业、用户和供应商的利益。

根据项目产品制定一个利益相关方矩阵，有助于对利益相关方加以区分（谁应属于沟通管理方法中描述的参与者），一部分是普通的利益相关方，另一部分是决策者（谁应出现在项目管理委员会中）。

是否决定将外部供应商纳入项目管理委员会中，可能要取决于是否有一个对商业或财务信息泄露的担心。将他们排除在项目指导流程之外可能会导致项目的延期，原因是缺少供应商资源，以至于无法应对变更，也无法解决专业问题。项目总监需要决定如何解决这个状况。

7.3.8 建立高效的项目团队

7.3.7.1 项目、团队和个人的平衡

人员是一个项目成功的关键。仅有必须的流程和系统准备到位是不够的：如

果项目中的人员不能有效地协同工作，那么项目成功的机会就非常有限。具备了解不同类型人员个性、以及这些人员如何一起工作的知识，能够帮助项目经理建立一个结构平衡的项目团队，以在项目中取得更高的团队效率。

不同类型的人员具有不同特点，某一特定类型的人员可能更适合担任某一特定角色。在一个特定环境中，某些性格类型的人员组合会比其他类型的人员组合产生更好的效果。

利用不同类型的人员个性进行团队建设示例

某些类型的人员很善于社交，为人热情，经常有很多想法。其他一些类型的人员更有分析能力，工作上事无巨细，确保完成任务。尽管改变人员的性格特点通常是不可能的，但是建立一个结构平衡的项目团队是可能的。在这样的项目团队中，恰当个性类型的人员组合在一起，能够更有效地开展团队工作。

掌握了团队成员个性类型特点的项目经理，可以运用这些知识，在项目准备流程期间，建立有效的管理团队;在项目启动流程期间，可以识别合适的团队成员。

重要的是要取得适当平衡:例如，一个全部由“有想法”的人员组成的团队，其风险在于失去对完成任务所必需的细节的关注。相反地，一个全部由“关注细节”的人员组成的团队，可能缺乏对解决方案的战略把握。

7.3.8.2 直线型管理/职能型管理

在职能部门强势的环境中，无法在不同团队中就总体领导达成共识，因此项目经理在管理跨职能项目时会感到困难重重。结果便是，项目管理委员会可能需要更多地参与领导、指导和优先排序工作，并解决问题。无论环境如何，项目经理都必须适应环境，并在其中开展工作，这将影响团队成员的管理层次。

项目经理对于直线型管理/职能型管理所承担职责的示例

作为项目的一部分，项目经理可能负责进行绩效考核，或把有关信息提供给公司的职能部门，这些职能部门将负责对项目团队成员进行绩效考核。

理解更广泛范围的公司组织。并在其中开展工作，对项目经理而言是一种挑战，特别是兼职项目经理或合同制的项目经理，那就更是如此了。在项目开始时设定清晰的项目控制方法，并且和项目管理委员会达成一致，将有助于确保项目经理理解项目期间可期望的互动和支持的层次，也将有助于确保项目经理以适当的方式接触公司组织其他方面。

7.3.8.3 项目团队的培训要求

项目团队成员需要进行培训，以确保他们能够完成各自所分配的任务。这可能包含对 PRINCE2 的培训，就其角色的专业培训，或对项目中使用的具体流程和标准的培训。

对于项目管理委员会成员，可能需要就他们的角色进行培训。例如，什么是他们的期望，什么是他们完成职责所需要的步骤等。在项目期间，团队成员也需要进行专业培训，以便能够完成各自所分配的任务。项目经理应在计划中确保安排培训。

7.3.8.4 处理项目管理团队的变化

理想状态下，项目经理和项目管理委员会成员应该在项目生命周期中保持稳定。但实际上这不太可能，项目生命周期中项目管理团队也可能发生变化。明确定义的团队结构、以及概要说明每个角色职责的全面角色描述，应该有利于减轻项目管理团队变化所引起的波动。

应用管理阶段也可以实现项目管理团队变化的平稳过渡。在阶段边界管理流程中，应该为下一个阶段评审项目角色。应用阶段竣工报告和阶段计划能够确保任何移交步骤都是完整的，并用文档很好地加以记录。尽管理想的情况是项目总监和项目经理应该在项目生命周期中保持稳定，但如果必要，阶段边界为在项目期间进行这些角色的移交提供了机会。

项目管理团队变化的示例

项目可能包括一个采购阶段，在此期间选择了一个供应商来开发项目的一些产品。在选择供应商之前，来自采购部门的一位高级代表可能在项目中代表高级供应商。在选择了供应商，项目进入产品开发阶段之后，来自所选择供应商组织的一位高级代表就可以加入团队作为高级供应商。

7.3.8.5 兼职团队

项目团队在项目期间集中到一起，项目结束后又回到了各自原来的工作岗位。小型项目的项目经理有可能找到项目团队的兼职成员。因为只有部分时间工作在一个项目中，兼职成员比全职成员承受了更多时间分配和精力分散之苦。项目经理在编制计划时应该考虑这些因素，或使他们获得更多有保证的时间参与项目工作，或设立更大的容许偏差。

如果一些人员要同时参与多个项目，他们可能在所有项目中都停滞不前，虽然付出了很多努力，却没有取得应有的进展。这一矛盾的解决办法可以是减少他

们参与并行项目的数量，或在可能的情况下，在有限的时间段，分配他们全职参与一个项目。

7.3.9 利益相关方参与

利益相关方参与，是一个有效识别那些和项目成果有利益或影响关系的人员和团体，并与他们进行有效沟通的流程。利益相关方参与通常在项目群层次上进行。所有的项目，尤其当项目不是项目群一部分时，都需要一定程度的利益相关方参与。

项目管理团队的外部相关方能够对项目产生强大的影响。与公司、项目群管理层或客户方组织内部和外部的关键利益相关方保持有效沟通，对于项目成功而言是必不可少的。

利益相关方参与示例

《成功的项目群管理》(政府内阁办公室, 2011) 确定了利益相关方参与的如下 6 个步骤:

- **识别利益相关方 (谁?)** 识别项目涉及到的或受到项目影响的单个利益相关方, 有可能的话, 尽量把相似的利益相关方分到同一组里, 这样, 关键信息能有效地针对目标
- **创建和分析利益相关方概况 (什么?)** 理解利益相关方对项目的影响、利益和态度, 以及每个利益相关方的重要性和影响。例如, 某个特定的团体是否对项目信息漠不关心、也不过问, 因此是否需要特别关注这个团体? 利益相关方的影响和利益, 无论是理性的或是感性的, 都必须予以认真考虑。因为, 利益相关方的影响和利益对于项目成功具有潜在的影响。利益相关方的看法也许会有错误, 但是必须得到解决。在可能的情况下, 利益相关方对于收益的看法应该被量化
- **定义利益相关方参与战略 (如何?)** 确定项目如何能够有效建立与利益相关方的密切关系, 包括确定沟通职责和必须传达的关键信息。对于每个利益相关方, 要对以下几个方面达成共识:
 - 该利益相关方需要从项目获得的信息
 - 沟通的方法、形式和频度
 - 沟通的发布者和接收者
- **编制利益相关方管理计划 (什么时候?)** 确定沟通的方法和时间。在确定了项目如何与不同的利益相关方建立密切关系后, 是编制沟通方法与时间计划的最佳时机。当选择信息的发布者时, 重要的是要选择那些赢得受人尊敬和信任的人员。他们在公司组织中的职位和相关领域的专业技能极大地影响其可信度。许多项目召开正式启动会议, 介绍项目及项目对于公司组织的意义。如果召开这样的会议, 项目管理委员会成员应该参加会议并表示他们对项目的支持和承诺
- **使利益相关方参与 (做)** 实施计划的管理和沟通活动。利益相关方参与步骤中的前两步 (识别和分析) 也在某种程度上与利益相关方建立了密切关系
- **测量有效性 (结果)** 检查利益相关方管理的有效性。项目保证可以参与检查所有关键利益相关方、他们的信息需求和最合适的沟通渠道。

8 质量

本章包含：

- 在以产品为核心的方法中，质量意味着什么
- 客户质量期望和验收标准
- 谁对质量负责
- 质量保证和项目保证的区别
- PRINCE2 对质量主题的要求
- 对有效的质量管理的指导
- 质量审查技术的推荐

8 质量

8.1 质量主题

关键信息：

质量主题的目的：定义并实施项目用来验证其产品是否符合其目的的方法。

质量是为了确保项目产品达到商业期望，以及可以实现其期望的收益。

低估或缺少质量管理活动，就可能导致延误、超支和/或低劣的质量结果。质量主题不仅强调对项目产品的规格、开发和批准的质量方法和职责，也强调项目管理的质方法方法和职责。

对于质量环境中的术语，过去经常涉及质量的条款，不同的人员会有不同的解释，或进行术语替换。这可能会产生误解。PRINCE2 中所用术语均来源于 ISO 9000 标准，但只是用于项目工作。

定义：质量

产品、服务、流程、人员、组织、体系或者资源都有一套固定的特性，质量就是这一固定特性满足相关需求的程度。

定义：质量管理

质量管理是用来指导和控制组织质量的相关协调活动。

PRINCE2 所关注的产品原则是质量方法的核心。PRINCE2 要求如下系统化的活动：

- 明确接受客户对项目产品的质量期望与验收标准
- 识别项目的产品（例如，项目将在哪一层面进行控制）
- 在产品描述中对项目的产品进行定义，包括：质量标准，通过质量标准可以对产品进行评估；在设计、开发和批准哪些产品时应用的质量方法；涉及这些工作的人员需要履行的相关职责。
- 在项目中，对所采用的质量方法进行全程实施及追踪

定义：客户的质量期望

客户质量期望是关于项目产品所期望的质量的说明，该说明是从项目产品描述中捕获的。

定义：验收标准

在客户接受之前，项目产品必须满足一个优先排序清单中的标准（例如，可度量的属性定义，这个属性是关键利益相关方要求的产品属性）。

定义：质量标准

产品必须符合的质量规范，以及对已完成的产品将要使用的质量测量方法。质量标准就是对上述规范和方法的描述。

8.1.1 质量计划和控制

PRINCE2 明确地解决质量计划和质量控制这两个活动。

编制质量计划，要确定项目所要求的产品，这些产品各自的质量标准、质量方法（包括质量控制和产品验收所要求的工作）和所涉及的质量职责。

编制质量计划的目的是为以下各方面提供可靠的基础：

- 获得项目管理委员会对总体质量期望、所需产品及相关的质量标准（包括公司和其他需要遵守的标准）、达到和评估质量的方法、以及最终项目产品的验收标准的认可
- 对这些协议进行清晰的沟通并达成的一致意见，这样，所有项目利益相关方可对项目要达到的目标形成共识
- 控制即建立一种有效的项目质量控制（包括质量容许偏差）基线和确立一种获得符合目标产品的可靠手段

当这些方面被忽略时，项目参与人员可能对如下内容产生互相矛盾的看法：

- 解决方案的范围
- 成功结果的构成
- 将采用的方法
- 所需的工作
- 涉及的人员
- 他们的角色定位

质量控制专注于项目参与人员使用的运营技术和活动，得以：

- 检查产品是否满足质量标准（例如，通过质量检查、测试或评审）
- 识别消除令人不满意的绩效原因的方法（例如，吸取经验教训，引入流程改进）

质量控制是通过实施、监督和记录质量管理方法和产品描述所定义的质量方

法和质量职责（后来在工作包中达成一致）而取得的。

产品、质量计划、质量控制之间的关系在图 8.1 中总结。

注意，不要将质量保证和项目保证混淆：

- 质量保证提供了一种检查，确保项目指导和管理适合于项目特性，并遵循了公司、项目群管理层或客户相关的管理标准和政策。因此，质量保证是独立于项目的。
- 项目保证是项目管理委员会的职责，以保证项目在正确地进行。每一个项目管理委员会成员都有其需要提供项目保证的专属领域，项目总监负责商业保证，高级用户（们）负责用户保证，高级供应商（们）负责供应商保证。因此，项目保证与项目经理无关，但并不会独立与项目而存在。

8.2 PRINCE2 对质量主题的要求

为了遵循 PRINCE2，项目必须至少要：

- 定义其专属的质量管理方法。该方法必须至少包含：
 - 项目的质量控制方法
 - 项目的项目保证方法
 - 在项目生命周期中，质量管理的沟通如何开展
 - 质量管理的角色和职责（PRINCE2 中的定义角色和职责原则）
- 在产品描述中，为其产品制定明确的质量标准（PRINCE2 中的关注产品原则）
- 持续地记录，以对计划的质量活动已经开展提供证据，对这些计划过的活动或以某种形式记录在质量登记单的活动进行总结
- 在项目产品描述中说明项目的客户质量期望，以及优先验收标准（见附录 A 中 A.21 节）
- 用经验教训的形式来告知质量计划、质量期望的定义以及质量标准（PRINCE2 中的吸取经验教训原则）

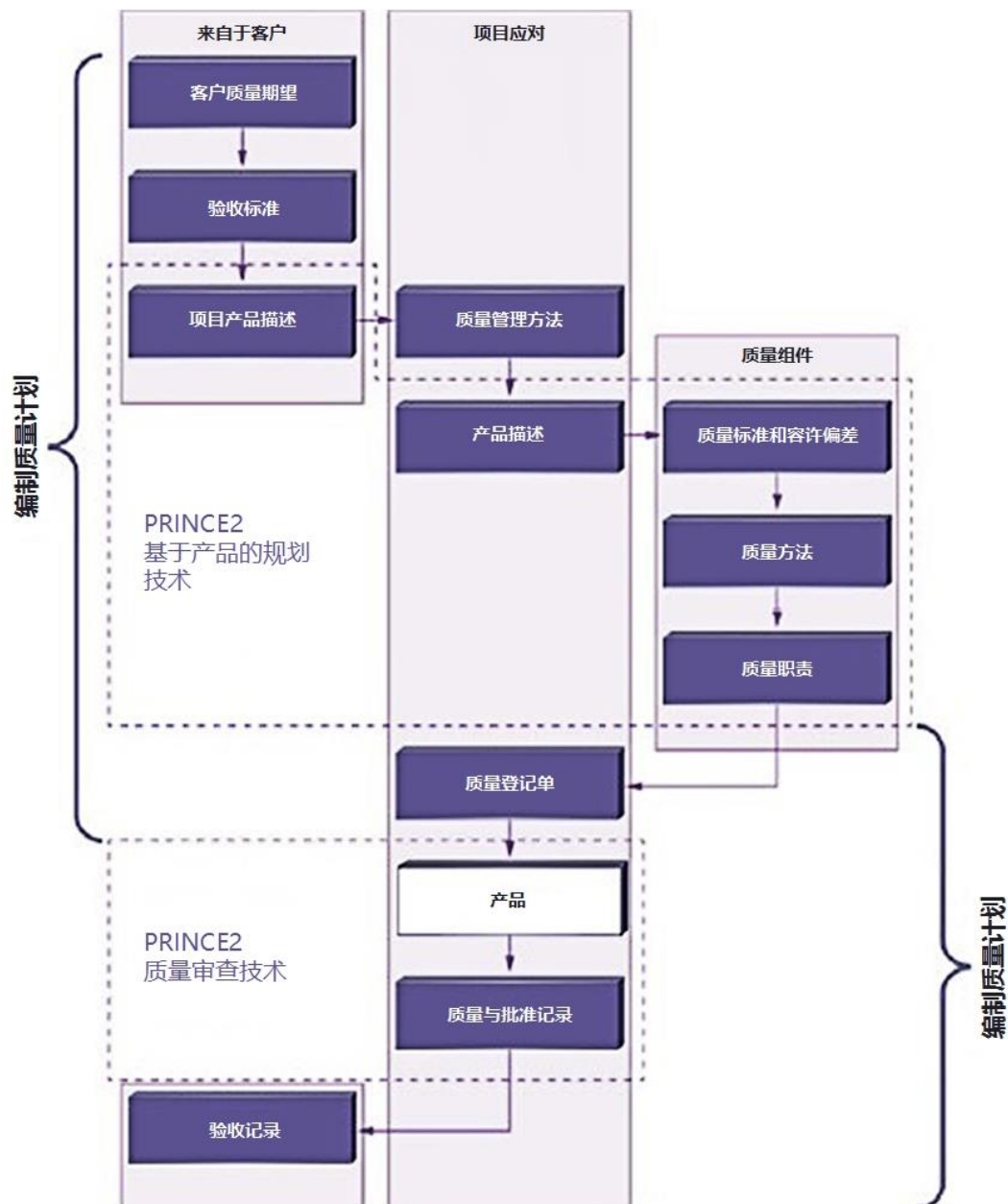


图 8.1 质量审计路径

PRINCE2 要求如下创建并维护如下两个产品：

- **质量管理方法** 描述了项目中如何对质量进行管理。

这包括所采用的具体的流程、过程、技术、标准以及相关职责。

- **质量登记单** 用来总结所有计划中的或已经执行的质量管理活动，并为阶段竣工报告和项目竣工报告提供相关信息。

关于这些管理产品的建议内容，详情请参阅附录 A 中的 A.22 和 A.23 节。

关键信息：

PRINCE2 并没有对质量管理的特定或详细方法做出规定。任何满足要求的方法都可以被称作遵循 PRINCE2。

质量管理方法应在项目启动流程中创建，随后对其进行持续的审查，并有可能在每一个阶段结束时对其进行更新。质量管理方法将定义质量登记单如何及何时进行审查并更新。

质量登记单是计划或执行的质量事件的一个有效的日记（例如，研讨会、审查、检查、测试、试行、验收和审计）。它是在项目启动流程中作为一个产品创建的，质量控制措施也会被定义。而后在项目的整个生命周期中对其进行维护（以保持与当时的基线计划一致）。

随着项目的进展，质量活动随之记录，质量登记单得以更新，以反映（以摘要的形式）质量活动中的实际结果。质量登记单提供了关键的审计和保证信息，其中涉及到实际进行的质量活动中那些计划中的和被认可的部分（质量管理方法和产品描述中的）。

8.2.1 PRINCE2 质量主题的责任

表 8.1 中列出了 PRINCE2 中质量管理的相关责任。如第 7 章中所述，即使将角色合并，表格中的责任也必须承担。

小贴士：

质量管理体系是组织中或组织中的特殊实体（例如，项目现场、业务单元）的一整套质量标准、步骤和职责。它通常是公司、项目群管理团队或客户组织的职责。

8.3 对有效的质量管理的指导

8.3.1 纠正质量问题的成本

如果产品完成后的测试中，或者更糟的是产品准备投入到运营中时，再采取对质量问题和缺陷的纠正，就不如在项目生命周期的早期执行相关措施，因为这样更加容易，且经济。

表 8.1 质量主题的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户方	提供公司、项目群管理层或客户的质量管理体系的细节
	提供质量保证
项目总监	批准项目产品描述
	批准质量管理方法
	确认项目产品验收
高级用户	提供客户质量期望和验收标准
	批准项目产品描述
	批准质量管理方法
	批准关键用户产品的产品描述
	提供资源进行用户质量活动和产品批准
	提供项目产品验收
高级供应商	批准项目产品描述（如果合适）
	批准质量管理方法
	批准产品开发所采用的质量方法、技术和工具
	提供资源进行供应商质量活动
	批准关键专业产品的产品描述
项目经理	建立客户质量预期和验收标准文档
	准备项目产品描述（与用户一起）
	准备质量管理方法
	准备和维护产品描述
	确保小组经理实施产品描述与工作包中商定的质量控制方法
小组经理	协助项目经理准备和维护产品描述
	生产与产品描述一致的产品
	管理相关产品的质量控制
	汇总质量记录
	向项目经理报告产品质量状况
项目保证	向项目经理提出质量管理方法的建议
	协助项目管理委员会和项目经理评审产品描述
	就合适的质量评审者/批准人向项目经理提出建议
	确保项目管理委员会成员实施质量管理方法，即项目管理与质量步骤的正确执行
项目支持	为质量控制提供行政支持
	维护质量登记单和质量记录
	协助小组经理和成员运用项目质量流程

8.3.2 与公司标准及外部标准保持一致

组织中的项目起始点是识别组织是否有其强制性的质量管理体系。

通常，项目往往会涉及不止一个组织（例如，单独的客户和供应商业务）。其遵循每一个方面都有其自属的质量管理体系。如果项目有其独立的关键委托组织，或属于一个项目群或项目组合中的一部分，则需要建立一个独立的质量管理体系可能更加适用。

该项目可能也受到外部质量标准的制约（例如，项目处在一个受监管的环境中时）。当决定项目的质量方法时，这些不同的情况必须要被考虑。

8.3.3 质量和交付方法

重要的是，所使用的质量管理的方法能够与所选的交付方法互相支持，而不是互相抵制。例如，当使用敏捷方法时，高频率的质量检查（以审查、演示或测试的形式）可能对如何对项目做出计划有明显的影响。这将会影响项目产品的增量式交付及其如何发布。在使用了持续集成和自动化测试的 IT 行业中，这点尤为正确。。

8.3.4 项目群或项目组合中的质量和项目

当项目是项目群或项目组合的一部分时，项目群或项目组合的质量管理方法通常会对项目的质量管理方法起到决定性作用。

当（项目群或项目组合）已经为项目建立了一个质量管理体系时，则只有项目特定的方法需要以文档的形式进行记录。

8.3.5 独立的质量保证

质量保证是组织、相应流程正在进行的质量计划和控制活动（例如，不是实际执行的质量计划或控制，这些是由项目管理团队承担的），这是一种独立的检查。质量需求得以满足，会增强利益相关方的信心。虽然 PRINCE2 没有解决质量保证问题，但它将其纳入项目的质量管理方法中，这是一个非常好的做法。

8.3.6 客户的质量期望

客户方对质量的期望应在项目准备流程的早期达成共识。在与客户的讨论中获得这些期望，然后经过完善，被纳入到项目产品描述之中。

为了避免对项目质量要求的误解和不准确的假设，客户的质量期望应该包括：

- 项目产品的关键质量要求
- 为满足特定的质量要求而应用的所有标准和流程，包括客户的和/或供应商的质量管理体系应该应用到什么程度
- 任何对评估项目产品是否达到质量要求可能有用的衡量或测量方法（例如，现有客户的满意度测量）

关键质量要求将驱动解决方案的选择，相应地，将会影响项目的时间、成本、范围、风险和收益等绩效目标。

质量期望示例

在一个偏远的村庄，对于一台水泵的质量期望就是它要足够经久耐用，“可以用一辈子”；而对于赛车中油泵的质量期望应该是尽可能轻巧，它可能仅需要维持一站比赛时间即可。

作为对总的质量要求获得共识的一种方法，客户的质量期望通常用广泛的术语来表示。然后，它们被用来确定更详细的验收标准，更详细的验收标准应该是具体与精确的。

对验收方法的识别是非常重要的，因其解决了如下问题：我们如何证明项目产品是否及何时能够完成，以及其是否会被客户接受。这与商业客户/供应商的安排尤为相关，其中验收标准可以作为合同协议的一部分。

在可能的情况下，客户的质量期望应该被优先考虑，因为它们将用来作为定义项目产品质量容许偏差的输入。

客户质量期望应该在每个管理阶段结束时进行评审，避免任何外部因素已改变了它们。

即使是一个简单项目，在高级用户、高级供应商和项目经理之间也需要对项目产品的质量要求在某种水平上有一个共同的理解。理解的程度因产品自身性质而有所不同，且必须充分避免歧义。

8.3.7 质量职责

需要明确的是谁对哪一方面负责。这在商业客户/供应商环境下是非常重要的，合同中需要明确质量期望是什么，使用何种验收标准，以及质量保证和质量控制如何完成。

建议定义客户在质量检查和审计中的权力，针对可以对什么进行检查或审计，频度如何，检查和审计活动需要何种程度的通知。如果需要将一个供应商的产品与其他供应商的产品进行整合，也需要注意为遵守产品验证，个体义务得到确认。

8.3.8 验收标准的优先排序

项目的验收标准，形成了对关键利益相关方所接受的、可度量的产品特性的清单。例如，使用简单、便于支持、便于维护、外观、主要功能、开发成本、运营成本、生产能力、可获得性、可靠性、安全性、准确性和表现等。当可以证明项目达到所有验收标准时（根据优先排序设定），项目履行了其所有义务，项目可以收尾了。

应该意识到的是，项目不可能满足所有验收标准，且验收标准需要如 9.4.1 节中描述的那样进行优先排序。

8.3.9 不断进化的验收标准

需要认识到，在项目早期，对项目产品的理解可能很有限。因此，经常发生的情况是，验收标准在项目启动流程中进行完善并达成共识，然后在每个管理阶段结束时进行评审。一旦在项目产品描述中得到最终确定，验收标准将遵循变更控制，只有经过项目管理委员会批准后才能予以修改。

当使用敏捷方法时，项目产品描述可能会以史诗或用户故事的方式编写，并具备相关的验收标准。因此，他们可以随着项目的进行而迭代开发。

8.3.10 质量的测量指标

就验收标准而言，选择间接测量法是很有用的，能够准确可靠地显示后续是否获得了收益。

验收标准示例

如果客户对水泵的质量期望是它“可以用一辈子”，验收标准就应该专注于那些提供充分指标或确保这个水泵能够持续用一辈子的衡量方法(定义为一个特定的年数)。这可能包括遵守与产品耐久性有关的特定工程标准。

8.3.11 产品描述中的具体质量标准

产品描述中的质量标准应当是具体且可测量的。例如，“用户界面是友好的”既不具体也不可测量。相反，质量标准应是可测量的，如“70%或更多的用户认为用户界面是易用的”。

然而，需要注意的是，编制产品描述的时候，需要足够详细，但不能太过详细。产品描述太过详细会导致增加一些项目不必要的质量方面的开销。而不完善或不准确的产品描述可能会因为交付的结果不满足客户方的期望而导致验收纠纷。

必要时，产品描述应参考支持信息，比如任何适用的标准或专业的设计文档。

产品描述应包含项目需要满足的质量标准。这些质量标准必须足够详细且清晰，以确保在评审项目时，能够明确地确认项目是否达到要求。

质量标准示例

以设计和生产一种新照相机的项目为例。其质量标准之一，是照相机和包装的重量不能超过1公斤。通过产品分解结构，识别出用户手册这样一个产品，并进一步分析出用户手册的重要因素是规格和重量，而不是页数。

需要提出的问题包括：这种照相机的目标市场是什么？这是否暗示这本手册需要用几种不同语言来编写？这是否意味着这本手册将变得更重？或者是否一个可以下载的手册就足够了？这就可以减轻产品包装的重量并使照相机自身可以更重一些。

考虑质量标准通常突出了一些影响到后续编制计划流程的联系和因素。

产品的质量容许偏差，可以在质量标准中通过定义一个可接受的数值范围加以说明。例如：

- 报告会的持续时间是否是30分钟（加上或减去5分钟）？
- 温度是否保持在1到50C的范围？

质量方法分两种主要的类型：进程控制方法和评估方法（参见8.3.13节）。

为了避免疑问，对于产品的质量职责应该加以详细说明。这些职责可以分为以下 3 种：

- **生产者** 负责开发产品的人员或团体
- **评审者（们）** 评估产品是否达到产品描述中所定义的产品要求的独立于生产者的个人或团体
- **批准人（们）** 被确定是具有资格并得到授权来批准产品被完成而且符合目标的个人或团体，如项目管理委员会。

8.3.12 质量登记单中的信息量

质量登记单中的信息的详细程度，往往取决于流程改进的目的、质量指标(如“缺陷数”)需要分析到哪一种程度。表 8.2 是质量登记单示例。

表 8.2 质量登记单示例

质量活动 ID	产品 ID	产品	质量方法	生产者	审查者	批准人	目标审查日期	实际审查日期	目标批准日期	实际批准日期	结果
1	121	测试计划	检查	Ali	Paulo	John、Rita	2 月 14 日	2 月 21 日	2 月 21 日	2 月 28 日	通过
2	124	水泵	性能测试	Paulo	Ali、Bob	John	3 月 20 日	3 月 20 日	3 月 27 日	N/A	未通过
3	124	水泵	保养测试	Paulo	Ali、Amir	Rita	3 月 21 日	3 月 21 日	3 月 27 日	3 月 27 日	通过
...											
9	124	水泵	性能测试	Paulo	Ali、Bob	John	6 月 14 日		6 月 21 日		

8.3.13 质量的过程方法和评估方法

过程方法指的是质量可以通过这些方法，在产品开发中就被“融入”到产品中。

这些方法可能涉及应用专业方法和/或技术，包括校准的过程控制、自动化（例如，机器人技术、软件工具）、试点工作、专题研讨会、调查和咨询，或更简单一点儿，在产品开发过程中以及完成时进行质量检查。

评估方法指的是评估已完成产品完整性和目标适合性所使用的方法。

本质上，有两种类型的评估方法，取决于定义客观质量标准可能的程度：

- 测试，如果质量标准是完全客观和可计量的
- 质量检查，如果需要一些主观判断

8.3.14 质量检查

质量检查是以计划的、文档化的和有组织的方式，对产品进行一种系统的、结构化的评估。系统而灵活的质量检查方法可以用于：

- 在这类产品的开发阶段，不管是正式的（即，与编制质量计划时所商定的保持一致）或者非正式的（只是作为对“进展中工作”进行质量评估的一种方法）
- 给产品的完成和批准打分
- 进行补充测试，例如，只是简单地检查测试的结果。

当要求以专业判断来评估产品是否符合目标的时候，质量检查技术就尤为适合。这一技术可作为质量控制方法用于项目中，以及由独立专家使用、作为质量保证的一部分。质量保证活动可通过运用或调整一种通用的检查技术来实施，同行评审和通关审查是很好的例子。系统的质量检查作为项目管理团队控制方法，还能获得宝贵的团队建设的额外收益。

小贴士：

甚至当测试是主要的评估方法时，也必须有一些人检查测试结果的确达到了成功所要求的标准，因此，一个简单的检查仍是必要的。

8.3.15 质量记录

通过向项目经理和项目管理委员会提供以下保证，质量记录可以支持质量登记单中的条目：

- 产品确实完成了（与产品有关活动也已经完成）
- 产品已经达到相关质量标准，并符合预期的目标（或者任何质量问题和纠正性行动都有记录）
- 商定的流程均已得到实施
- 批准的授权者和关键产品的利益相关方对产品感到满意
- 计划的审计已经完成并已提交报告

质量记录应该包括可供参考的质量检查文件，例如，测试计划、“缺陷”统计、纠正检查出来的错误与疏漏的行动细节，以及质量相关的报告（例如审计报告）。当项目支持收到这些记录时，质量登记单中有关产品的条目就可以关闭。

在项目生命周期中和项目收尾时，质量记录为按照 PRINCE2“吸取经验教训”原则进行分析，提供了宝贵信息来源。例如，缺陷类型和趋势等质量测量数据，可用作值得吸取的经验教训和流程改进的信息来源。

8.3.16 批准记录

即使质量记录提供了每个产品能够达到要求的证据，而这些要求在产品描述中进行了详细说明，因此，获得产品已经被批准的记录是一种好的做法。

PRINCE2 没有指定批准记录的格式或组成，因为这些取决于所要求的规范程度、客户/供应商关系，以及有关组织的质量管理体系。批准记录的形式可能包括，会议纪要中的备注、一封电子邮件、一封信、文件中的签名或一份证书。

8.3.17 验收记录

PRINCE2 用“验收”这个术语来描述项目产品的最终批准。验收的要求经常是来自于一组利益相关方，例如，那些使用和维护项目产品的利益相关方（这两类利益相关方应该在项目过程中都参与了定义相关产品、参与质量检查和正式批准）。

产品在项目生命周期中被批准，作为分阶段交接的一部分，产品所有权甚至可能被转给客户。但是，在项目收尾流程中，检查已经获得各种形式的批准是很重要的，而且为审计和/或者合同的目的保存了记录。

验收可以有条件的，有文档证明的“特许”可以批准（例如，如果解决方案中有错误或者一些性能标准没有完全达到）。在特许被项目管理委员会批准的情况下，为相关产品后续的改进和纠正推荐后续行动是非常必要的。

8.4 技术：推荐的审查技术

在没有其他方法的情况下，PRINCE2 建议采用如下质量审查技术，可以与 PRINCE2 产品描述一起配合使用。

8.4.1 目标：

PRINCE2 质量审查技术的目标是为了：

- 评估产品与产品描述中质量标准的一致性
- 使关键的利益相关方参与检查产品的质量，参与推动产品在较广范围内得到验收
- 确认产品已经完成，并已经为获得批准准备就绪
- 进行变更控制，将产品设定为基线

8.4.2 收益

PRINCE2 质量审查技术（和其他质量检查技术）可以产生大量额外收益，特别是：

- **利益相关方参与** 质量检查是进行有效跨职能沟通的机会。许多重要的利益相关方可能只有通过这些评审活动才与项目有直接联系，因此，质量评审提供了一个了解项目的“窗口”。对于用户，就更是如此。结构化的质量检查是促进对项目支持认可的最有效的方法之一。通常，质量评审越系统、越有效，给利益相关方的印象就会越好
- **领导力** 在很多情况下，关注质量（如同“符合目标”一样）比只关注预算和进度，能引发质量评审团队成员（和用户）更好的反响。质量检查技术为如何在会议中有效行动和决策提供了非常好的建议和“软性指导”
- **团队建设** 正式和非正式质量检查是建立高效项目团队的好机会，团队成员可以理解每一个人的贡献、需要和工作优先排序
- **个人发展** 新起步的人员可以向更有经验的人员学习，并看出其他人认为理所应当的疏漏。有经验的人员可以学习新人带来的新视角和新观点
- **质量文档** 具有一致性和通用性的质量记录有利于沟通改进和对质量指标的分析
- **质量文化** PRINCE2 质量审查技术是通用的，可应用于整个组织的项目群、项目和服务，形成一种积极和熟悉的“质量文化”。例如，这些原则也适用于不同频度或形式的敏捷交付方法。

8.4.3 评审团队角色

评审团队角色如下：

- **主席** 该角色全面负责评审，并确保评审正确地进行。主席向批准人汇报评审结果，如果批准人没有参加评审活动。主持质量审查需要化繁为简的能力，而且主席需要独立于被审查的项目

- **陈述者** 该角色代表产品的生产人员，负责介绍评审产品，并在评审后协调和追踪相关工作，即对产品进行团队同意的变更
- **评审者** 该角色评审产品，提出问题并确认改正和/或者改进
- **行政人员** 该角色为主席提供行政支持，并记录结果和行动。

最简单形式的评审（用于简单检查，例如，对测试结果进行检查）仅涉及两个人；一个人担任主席和评审者的角色，另外一个人担任陈述者和行政人员的角色。

质量评审角色和项目管理团队结构中的角色没有特定的关系。然而，在项目经理和小组经理定期为那些他们没有参与的产品主持质量评审活动，将有益于团队建设。

8.4.4 评审准备

- 做好评审的行政安排（主席/行政人员）
- 检查产品已准备就绪，可以进行评审，并确认评审者可参加评审（主席）
- 向评审小组分发产品和有关产品描述的复印件，使评审者有充足的时间准备（陈述者）
- 评审产品与相关产品描述中质量标准的一致性（评审者）
- 在评审之前向主席和陈述者提交一份问题清单（评审者）
- 对产品复印件的拼写/语法错误进行标注并交还给陈述者（评审者）
- 在评审会议前作一份综合的问题清单交给陈述者（主席）

8.4.5 建议的评审会议议程

- **人员介绍**，如果需要的话（主席）
- **产品介绍**（陈述者）非常简要的概述，包括产品的目的：谁需要它、为什么他们需要它和它将做什么
- **主要/重复问题**（主席）邀请每一位评审者提出有关产品的主要或者重复问题。重复问题是那些在产品中多次出现的问题。评审团队对提出的每个问题所要采取的后续行动达成一致。行政人员记录这些后续行动和负责人
- **产品“讨论”**（陈述者）带领评审团队对产品进行逐个部分或逐页的讨论，如果合适，评审综合问题清单，并在必要时进行澄清说明。评审团队对提出的每个问题所要采取的后续行动达成一致。行政人员记录这些后续行动和负责人
- **复述后续行动**（行政人员）确认后续行动和负责人
- **决定评审结果**（主席）带领评审团队形成共同决定。可选的方案是：
 - **完成**（产品适合目的，如所要求的那样）
 - **有条件地完成**（在完成后续行动后，产品适合目的）
 - **没有完成**（产品需要进行另一次质量评审）

- 结束评审（主席）

- 把评审结果通知各个利益相关方（主席）

小贴士：

- 如果评审者的评注/反馈充分且清晰，则评审会可能就没有必要召开了
- 如果产品的生产者并没有理解所有的评注/反馈，或者对反馈持有不同意见，则召开评审会就尤为重要

8.4.6 评审后续行动

- 协调后续行动（陈述者）
- 签署同意各个后续行动（评审者，如按照评审会议所同意的）
- 一旦所有行动都已完成，签署同意产品现在完成（主席）
- 与合适的经理们/支持人员沟通质量评审成果（行政人员）
- 保存质量记录（行政人员）
- 请求对产品的批准（陈述者）

小贴士：

评审者

- 评审产品而不是人。这意味着要避免个人化的问题（“你…”），而是要作为团队一样工作（“我们…”）
- 作为团队一样工作，但听从专业领域的专家意见。一些评审者被选入评审团就是为了解决产品特定方面的问题，他们的意见应该在相关方面更有份量和权重
- 不要在评审会议中提出细枝末节的问题（拼写、标点符号等）除非这是一个主要/重复的问题（例如，如果这份文件要与重要的听众进行沟通，例如公众）

主席

- 鼓励评审者准备好评审会议
- 鼓励陈述者在产品讨论期间保持一个合适的节奏。评审者有机会来提出他们的问题，但不给评审者太多时间来进行评论。陈述者不应该进行不必要的开放式讨论
- 从评审团队得到的决定，解决所提出的每一个关键点。这个产品是否必须变更或者不需要变更？不要让讨论漫无目的。记住，评审的目的是识别缺陷，而不是设计缺陷的解决方案。避免试图达成解决方案。这些应该在评审后完成
- 关注这个产品。不要让讨论转移到其他相关产品。如果看起来可能有一个问题和相关产品有关，则在会议之外把它作为一个问题来处理
- 务必使评审者有效地做出贡献。主席的职责就是确保获得批准的产品符合目标
- 如果评审者不能参加评审会议，接受他们的问题清单，或者代表他们提出这些问题，或认可他们的授权代表，或找新的评审者替换他们

陈述者

- 可能一个后续行动是不可行的，或不可能在规定的容许偏差内完成，在这种情况下，应该向项目经理提出这样的问题；

批准人

- 如果将批准这个产品的人员（或团体）参与了质量评审，可以将对产品的批准作为评审的一部分。

9 计划

本章包含：

- 计划在有效的项目管理中的作用
- 计划的不同类型
- 基于产品的计划
- 优先级、评估及进度表
- PRINCE2 对计划主题的要求
- 对有效计划的指导

9 计划

9.1 计划主题

关键信息：

计划主题的目的，是通过定义交付产品的方式（在哪里、如何、由谁，并估算什么时间和多少成本）来促进沟通与控制。

9.1.1 计划确保控制

计划提供了项目所需的最主要管理信息；没有计划，项目就无法受控。

许多人认为计划就是一个能够显示时间安排的图表。PRINCE2 认为计划应更全面而灵活的。PRINCE2 计划不仅要描述时间安排，还要对交付物进行描述，以及如何交付，由谁交付。对项目计划不周全会造成失败、浪费以及返工。因此，必须为制定计划分配充分的时间。

定义：计划：

计划是一个详细的方案，在需要做或完成某些事情时，为其描述什么、何时、如何以及由谁来实现这件事情。在 PRINCE2 中，只有如下几个类型的计划：项目计划、阶段计划、小组计划以及例外计划。

计划可以使项目团队理解：

- 需要交付什么产品
- 风险；包括了机会和威胁
- 定义范围的任何问题
- 需要哪些人员、专业设备和资源
- 活动和事件应在何时发生
- 目标（时间、成本、质量、范围、收益及风险）是否可完成

计划提供了可以衡量进展情况的基线。计划也是确保项目获得支持，认可范围以及承诺提供所需资源的基础。

关键信息：

计划审批者要确保交付计划所需的资源在需要时是可用的。

9.1.2 处理计划周期

按照 PRINCE2 的按阶段管理原则，通常不太可能在一开始就制定出整个项目的计划。由于未来进展的不确定性，制定计划就变得更加困难。在一段时间内，是可以制定具备一定准确性的计划；这被称作“计划周期”。很少有比计划周期准确性程度更高的计划。

尝试制定超出计划周期范围的计划，将需要付出很大的努力。例如，一个包含每一个小组成员未来 12 个月具体工作的计划，在几周之后就可以确定它并不准确。一个短期的详细小组计划配合一个概要性的长期计划才是一个更有效的方法。

PRINCE2 解决计划周期问题，是通过同时制定概要和详细计划，并对其进行维护，以反映出计划周期中不同角度的确定性和不确定性。包括：

- 针对于整个项目的项目计划。这通常是一个概要的计划，提供基于估算而得到的时间轴、里程碑、成本及所需的资源
- 符合整体项目时间规划且针对当前管理阶段详细的阶段计划。这个计划在该阶段启动之前制定，绝对不能超出计划周期

定义：项目计划

显示项目主要产品的概要计划，包含产品交付的时间和成本情况。最初的项目计划表示为项目启动文件的一部分。在实际进展的推进中，要对其信息进行修改。项目计划是项目管理委员会的主要控制文档，以根据预期来对实际进展进行测量。

定义：阶段计划

贯穿整个管理阶段的详细计划，是项目管理控制的基础。

项目的生命周期是由管理阶段组成的，管理阶段也是项目计划和治理的基础模块。关于管理阶段的计划制定，请见 9.3.1.1 节。

项目生命周期、阶段（phase）和时段（stage）的关系？

项目的生命周期经常用项目阶段（phase）来描述，“阶段（phase）”这一术语用来代替“阶段（stage）”或“管理阶段”。例如，BS 0679-1:2010 中所述：

大多数项目，无论其规模和复杂程度如何，都会自然而然地走过一系列从概念到完成的阶段（phase）。这更适用于顺序式开发（例如，分析、设计、构建、测试）以及迭代式和敏捷开发。通常，早期阶段（phase）包括调查工作，这决定了后期实施阶段（phase）的工作。

在 BS 6079 的第一部分，并没有将“阶段（phase）”或“阶段（stage）”映射到工作分解结构中；比如，阶段（stage）不会被假设为阶段（phase）的一个组成部分，反之亦然。

9.1.3 基于产品的计划

PRINCE2 中有关关注产品的原则。这意味着：要在确定交付产品所需要的活动、依赖关系和资源之前，对需要交付什么（产品）进行定义。这种方法被称为基于产品的计划。

使用基于产品的计划技术的好处包括：

- 清晰、一致地识别和记录计划的产品，以及产品之间的相互依赖关系。这可以减少重要范围的各个方面被遗漏或忽略的风险
- 消除任何对于项目预期产出的歧义
- 将用户包含在产品需求说明中，这样可以增强对产品的认同并减少验收争议
- 改进沟通:产品分解结构和产品流程图为分享和讨论项目范围和项目的可选方案提供了简单而有效的方法
- 澄清范围边界:定义计划范围之内和之外的产品，为变更控制提供基础，这样可以避免非受控的变更或“范围潜变”
- 识别那些超出计划范围，但又是计划继续进行必需的产品，并把这些产品分配给其他项目或组织
- 为供应商准备生产工作包的方法
- 取得对生产、评审和批准职责的明确共识

9.2 PRINCE2 对计划主题的要求

为遵循 PRINCE2，项目必须至少满足：

- 确保计划能够使商业论证得以实现（PRINCE2 中持续的业务验证原则）
- 至少有两个管理阶段：启动阶段和至少一个管理阶段。项目越复杂，风

险越大，就需要越多的管理阶段（PRINCE2 中的按阶段管理原则）

- 为项目整体编制项目计划，以及为每一个管理阶段编制阶段计划（PRINCE2 中的按阶段管理原则）
- 使用基于产品的计划方式编制项目计划、阶段计划以及例外计划。也可以选择性地使用这种方法编制小组计划。尽管有很多方法可供使用，PRINCE2 建议使用图 9.2 中的步骤进行基于产品的计划。同样，比起其他方法，PRINCE2 仍建议使用图 9.6 中的步骤对产品进行定义和分析，以创建产品分解结构
- 为例外管理制定具体的计划（PRINCE2 中的例外管理原则）
- 定义计划制定工作的角色及其职责（PRINCE2 中的定义角色和职责原则）
- 使用经验教训来指导计划（PRINCE2 中的吸取经验教训原则）

关键信息：

PRINCE2 要求使用产品导向的方式将项目产品描述分解成产品分解结构，或将其分解为产品导向的工作分解结构。当使用敏捷交付方法时，产品分解结构可以以史诗或用户故事的方式来表示。

PRINCE2 要求创建并维护如下四种产品：

- **项目产品描述** 一个对整体项目产出的描述，包括客户的质量期望，以及项目的验收标准以及验收方法。仅适用于项目计划
- **产品描述** 对每种产品目的、组成、来源和质量标准的描述
- **产品分解结构** 按照计划生产的所有产品的层级结构。
- **计划** 通过显示计划范围内要求的主要产品、活动和资源来阐述关于如何、何时实现目标的一个声明。在 PRINCE2 中，有三种层面的计划：项目、阶段和小组。此外，PRINCE2 还有例外计划，与其将要替换的计划处于同一层面。

小贴士：

“产品分解结构”和“工作分解结构”这两个术语可能会令人费解，这是因为世界上不同的项目管理专业体系对术语的定义会有所不同。

PRINCE2 以如下方式对术语进行使用：

- 产品分解结构是对计划期内将要生产的产品进行层次化分解；在 PRINCE2 中，产品分解结构只包含产品

- 工作分解结构是对计划期内将要完成的工作进行层次化的分解；在 PRINCE2 中，工作分解结构只包含相关活动

PMI 的 PMBOK® 指南（美国项目管理协会，2013）将工作分解结构定义为：“以交付为导向的，对项目团队为完成项目目标及创建所需交付物而将要执行的工作的层次化分解。”

具有 PMI 背景的 PRINCE2 用户在看到 PRINCE2 手册中的产品分解结构时，可能会觉得用其替换“产品导向的工作分解结构”更加实用。

重要的是，这两种对术语的应用方式都认可一点：项目经理需要首先以分解项目产品或产出的方式制定计划，只有这样，才能对产品生产活动进行分解。

PRINCE2 建议（但不要求）必须要建立及维护产品流程图。该图显示了产品分解结构中产品的生产顺序及相互依赖关系。

小贴士：

虽然在定义和分析产品的工作中，隐含着一个工作的顺序，但实际的产品分解结构、产品描述和产品流程图往往是并行创建的。

9.2.1 PRINCE2 中几类计划的关系

所有的 PRINCE2 计划都有一个相同的基本结构和内容；目的、范围、详细程度是不同的。因此，PRINCE2 提供了单独的“计划”产品，包含所有的计划。在附录 A 的 A.16 节中提供了该产品的描述及建议内容。

这些计划的关系如图 9.1 中所示，每种计划在如下部分中描述。

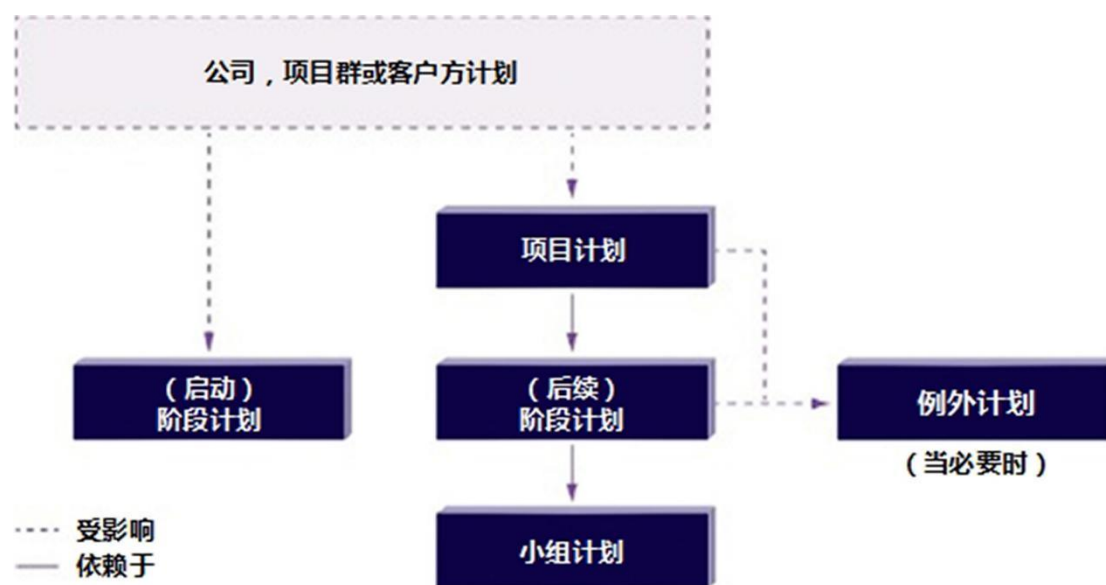


图 9.1 PRINCE2 几种计划之间的关系

9.2.1.1 项目计划

通过显示项目主要产品、活动和必需资源，项目计划提供了关于项目时间、成本、范围和质量等绩效目标如何实现和何时实现的说明。项目计划：

- 为商业论证提供项目成本、时间，并识别主要的控制点，例如，管理阶段和里程碑
- 被项目管理委员会作为基线所使用，通过一个又一个的管理阶段监督项目进展。
- 应该与公司、项目群管理层或客户计划保持一致

项目计划在项目启动流程中创建，并在管理阶段边界流程时的每个管理阶段的末期进行更新。

9.2.1.2 阶段计划

阶段计划是每个管理阶段都必需的。阶段计划与项目计划在内容上类似，但每个元素的分解应该足够详细，这样就能成为项目经理进行日常控制的基础。

在阶段计划中识别的所有产品都需要有一个产品描述。

启动阶段的计划是在项目准备流程中创建的，优先于在项目启动流程中创建的项目计划。阶段计划会受到项目委托方的公司、项目群管理层或客户计划（或与之等同计划）的影响。所有后续管理阶段的阶段计划，都是在目前的管理阶段临近结束时编制。这一方法使阶段计划能够：

- 在接近计划事件将发生时编制
- 比项目计划延续的时间更短，这样可以解决计划周期的问题
- 在了解以前管理阶段绩效的基础上编制

9.2.1.3 例外计划

PRINCE2 要求在合适的时候制定例外计划。

定义：例外计划

每一个计划的背后通常都会有一个例外报告。对于阶段计划的例外，其周期涵盖从现在到当前管理阶段的末期。如果例外情况出现在项目层面，则项目计划就要被替换。

必须要制定例外计划，以显示为恢复或避免可预测的超出项目计划或阶段计划中规定的容许偏差的活动。更多对于容许偏差使用方面的说明，请参阅第 12 章。例外计划的详细程度要与它所取代的计划一致。如果得到批准，例外计划就将取代已处于例外状况的原计划，成为新的基线计划。

如果阶段计划被取代，需要得到项目管理委员的批准。取代一个项目计划，如果超过了项目管理委员会的职权，就应该由项目管理委员会向公司、项目群管理层或客户方提交。

例外计划不能编制为小组计划，用于对交付工作包进行管理(见 9.2.1.4 节)。

9.2.1.4 小组计划

每个管理阶段都会包含多个工作包，每个工作包都会有详细的小组计划。

定义：工作包

与创建一个或多个产品相关的一组信息。包含对工作的描述、产品描述、任何产品限制方面的细节，以及项目经理与实施工作包的人员或小组经理之间对在一定限制内完成工作的认可。

定义：小组计划

当执行工作包时，一个可选的计划作为基础用于对团队管理进行控制。

小组计划由小组经理编制，可用于执行一个或多个工作包。小组计划是可选

择的而不是必须的；它们的需求和数量由项目的规模和复杂性、以及项目所涉及的资源数量所决定。

小组计划在管理产品交付流程中制定。

一个项目可能有一个以上的小组，而且，每个小组可能来自采用不同项目管理方法（不一定是 PRINCE2）的不同的组织。在某些客户/供应商情况下，项目经理了解供应商的小组计划细节有可能是不合适的；变通的办法就是，为项目经理提供充分的概要信息，以便项目经理实施控制。因此，小组计划的正式程度差异很大，可能只是工作包所附带的一张简单的进度表，也可能是一个与阶段计划类似的完整计划。

小组经理应预料到分配过的工作包可能会超过容许偏差，因此，他们应通过提交问题的方式通知项目经理。如果这个问题在管理阶段的容许偏差内可以解决，则项目经理可以通过更新工作包或发出新工作包并指示给相应的小组经理(们)，授权纠正措施。

小组经理可以在项目经理编制管理阶段的阶段计划的同时编制小组计划。

9.2.2 PRINCE2 的计划职责

PRINCE2 中计划相关的职责在表 9.1 中列出。如第 7 章中所述，如果一些角色被合并，则本表格中所有的职责依然需要被全部涵盖。

表 9.1 与计划主题有关的职责

角色	职责
公司、项目群管理层 或客户	设定项目容许偏差、在项目任务书中记录容许偏差，或与项目管理委员会确认将其纳入项目描述文件。
	预测项目层次容许偏差将突破时，批准例外计划。
	提供公司、项目群管理层或客户编制计划的标准。
项目总监	批准项目计划。
	为每个阶段设定容许偏差，并批准阶段计划。
	预测阶段层次的容许偏差将被突破时，批准例外计划。
	为阶段计划承诺商业资源（例如财务资源）。
高级用户	协助项目经理准备项目计划和阶段计划。
	确保项目计划和阶段计划从用户角度来说保持一致。
	为阶段计划承诺用户资源。
高级供应商	协助项目经理准备项目计划和阶段计划。
	确保项目计划和阶段计划从供应商角度保持一致。
	为阶段计划承诺供应商资源。
项目经理	设计计划。
	准备项目计划和阶段计划。
	决定如何运用管理阶段和交付步骤。
	预测工作包层次的容许偏差将突破时，指导执行纠正性措施。
	为实施公司管理层、项目群管理层或项目管理委员会对例外报告的决定，准备例外计划。
小组经理	准备小组计划。
	为每个工作包准备进度表。
项目保证	评审项目计划的变更，以判断是否对商业或项目商业论证的需求产生任何影响。
	对比批准的容许偏差，评审管理阶段和项目流程。
项目支持	协助编制项目计划、阶段计划和小组计划。
	贡献专业技能(例如编制计划工具)。
	与基线对比、保存和分发项目计划、阶段计划和小组计划。

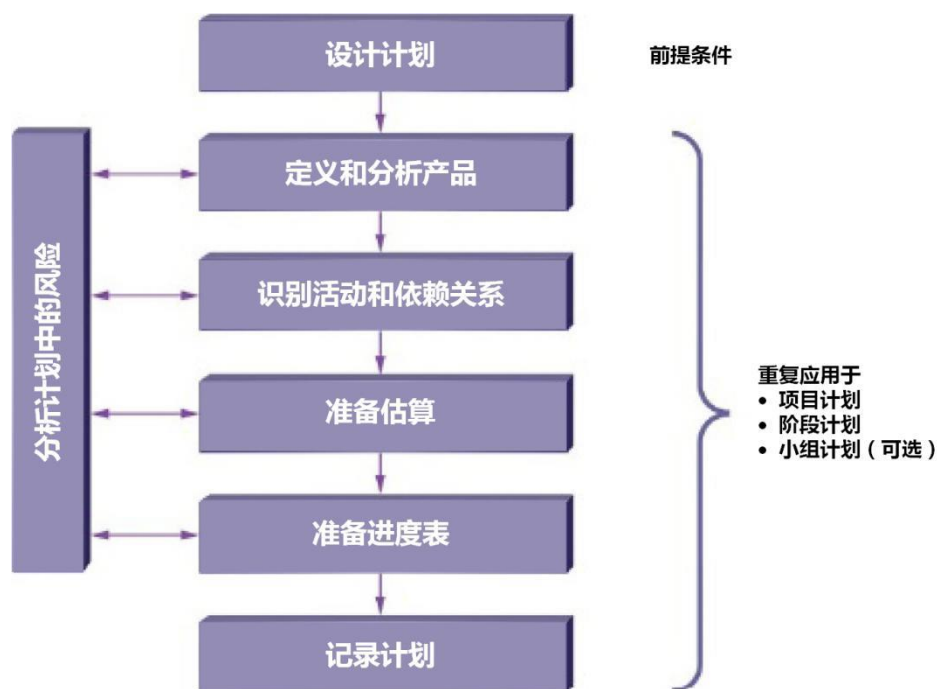


图 9.2 PRINCE2 建议的基于产品的计划方法

9.3 有效计划制定指南

9.3.1 PRINCE2 推荐的计划制定方法

在没有其他方法的情况下，PRINCE2 建议采用图 9.2 所示的计划制定方法，在后续部分会对其加以描述。

9.3.1.1 设计计划

管理阶段的数量

对一个 PRINCE2 项目来说，使用管理阶段是强制性的，但阶段划分的数量根据项目规模和风险是灵活可变的。简单项目可能只需要两个阶段，一个是项目启动，另一个是实施计划工作和项目收尾。对较大的项目来说，可能还需要额外的若干管理阶段以使项目管理团队拥有令人满意的计划和控制水平。

从根本上说，定义管理阶段是一个平衡的过程：

- 计划向前做到多远才算合适
- 在项目的什么位置应安排决策点
- 项目内部的风险数量
- 跨时短的管理阶段太多（增加了项目管理干预）或者跨时长的阶段太多

(降低了控制水平)

- 项目进行过程中，项目管理委员会和项目经理的信心程度

管理阶段的长度

PRINCE2 并没有定义一个管理阶段应该有多长。如果风险、不确定性或复杂性较高，例如在项目的开始和结束部分，则阶段就应该较短。如果风险较低，通常在项目中段，则阶段可以拉长。影响阶段长度的因素包括：

- **任何时点的计划周期** 根据具体工作的不同性质，计划周期可能很不一样。例如，在一个应用程序导入项目里，安装计算机系统的工作与导入应用程序的工作，两者相比，前者更好懂、风险更低。
- **项目中的交付步骤** 管理阶段的结束并不一定要求与交付步骤同步，当然如果同时结束好处不少。例如，项目管理委员会可能希望在决定全力投入之前，能先搞懂某“概念证明”的结果对商业论证的影响。
- **与项目群活动保持一致** 管理阶段的结束可能会要求与项目群的阶段竣工评审取得一致。这将使项目能完全服务于项目群本身的持续可行性评估。
- **风险水平** 管理阶段对于项目管理委员会加强对高风险项目的控制，是一种非常有用的方法。可以在关键点上进行阶段划分，这样在大量投入资金或资源之前就可以评估风险对项目的影响了。

管理阶段和交付方法

另一种方法是根据所应用的技术或创建的产品来做工作分类。这样划出的阶段包括了诸如设计、建造、实施这样的要素。交付方法和前面已经介绍的管理阶段是不同的概念，包含交付步骤的工作始终作为工作包或相关活动而包含在管理阶段当中。

交付步骤经常是相互重叠的（如图 9.3 和 9.4），管理阶段则不会如此。交付步骤以一组特定的专业技能的应用为特征，管理阶段则以资源和职权投入来划分。

比较常见的情形是，管理阶段和交付步骤的边界是彼此重合的。例如，当管理决策是以交付活动的产出为基础时，就是这样。然而，有些时候管理阶段和交付步骤的边界并不重合，例如每个管理阶段包含着不止一个交付步骤。

当一个交付步骤跨越了管理阶段边界时，在阶段边界的交付步骤产品范围应该是完整的，这些要在产品描述中清晰说明。

图 9.3、9.4 和 9.5 给出了管理阶段与交付步骤的区别的示例。图 9.3 显示的是一个含有 5 个交付步骤的项目。

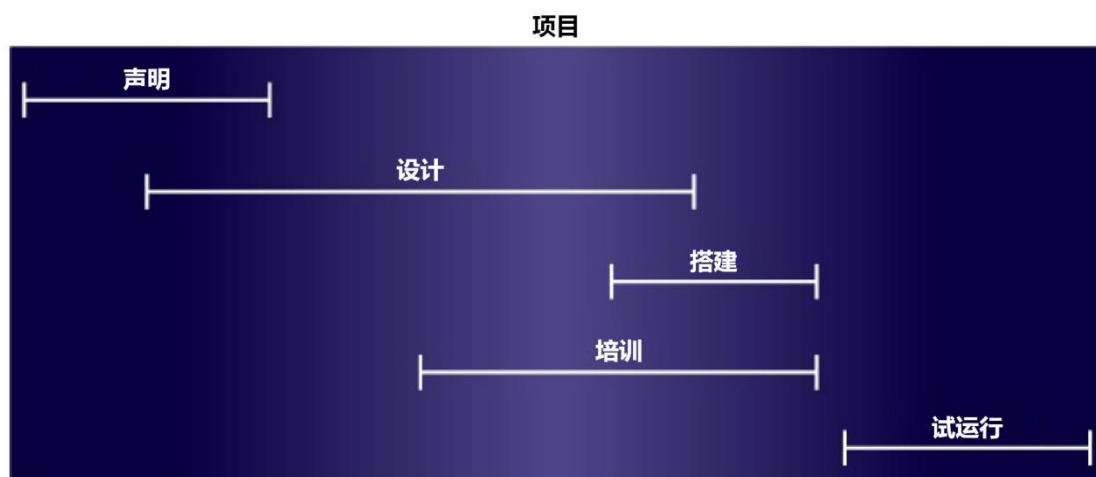


图 9.3 交付步骤定义的工作

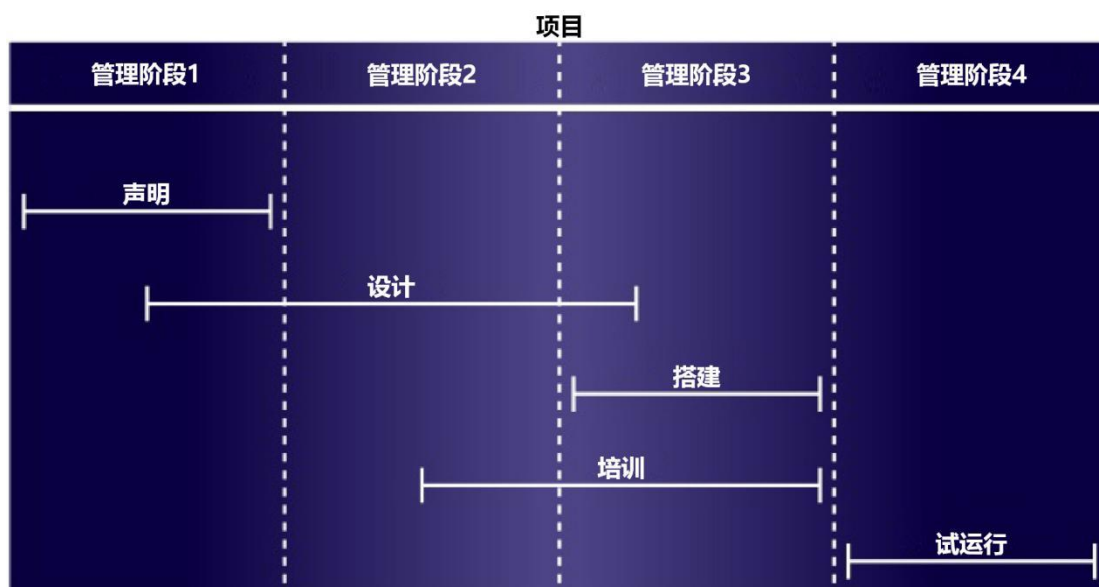


图 9.4 跨越管理阶段边界的交付步骤

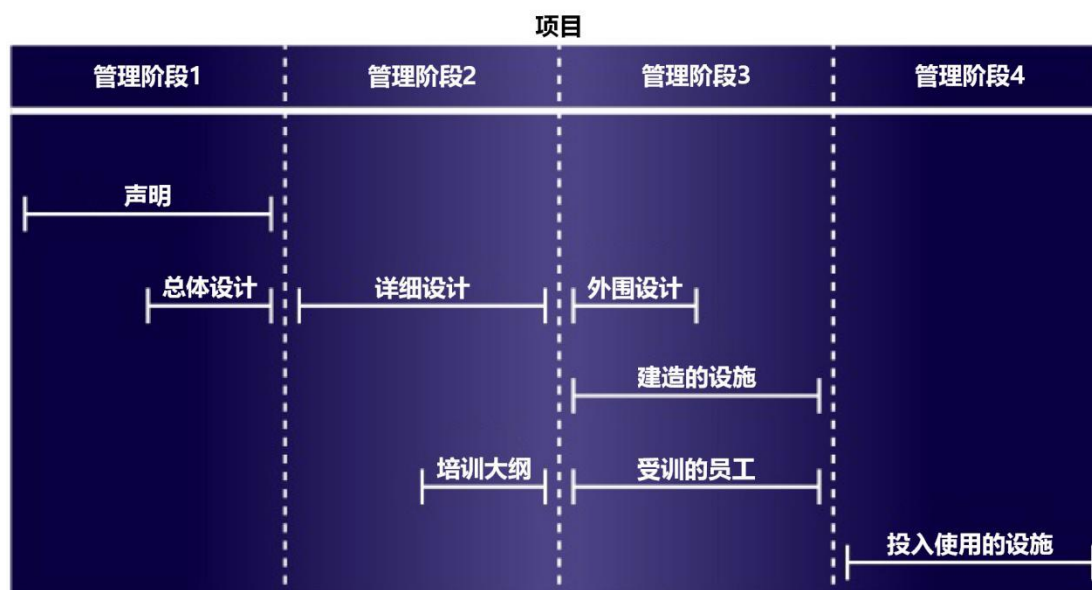


图 9.5 不跨越管理阶段边界的交付步骤

图 9.4 显示的与图 9.3 是相同的项目，但划分成 4 个管理阶段。有两个交付步骤超出了不止一个管理阶段。

图 9.5 显示“设计”这一交付步骤被划分成 3 个产品组：

- 总体设计现在处在管理阶段 1 之中
- 详细设计和培训大纲构成了第 2 个管理阶段
- 外围设计安排在管理阶段 3，跟设施建造、接受培训的员工放在一起

PRINCE2 的方式是把项目管理集中在管理阶段上，因为后者构成了整套方法所描述的计划和控制流程的基础。不这么做，所冒的风险在于项目就不是由客户的管理驱动，而是由专业团队驱动。

计划的格式和表现形式

计划如何才能被更好的展示，这取决于使用项目计划的汇报对象和计划的使用方法，计划的表现形式和布局，计划所使用的工具，估算的方法和监控方法。

PRINCE2 并没有对计划的格式做出规定。在图表、文件、电子表格白板上的计划都是可以的，前提是符合项目的目的，以及项目的规模、计划周期和复杂度。

当项目是项目群或项目组合的一部分时，项目群或项目组合可能已经开发了编制项目计划的通用方法。这可能包括标准，例如，编制计划的层次和工具。这些是设计任何项目计划的起点。应该强调任何特定项目的变量，并努力与项目群管理层达成一致。可能还有公司关于编制计划和控制辅助手段的标准，或者客户

可能规定要使用特定的一套工具。编制计划工具的选择可能取决于项目的复杂性，因此，这一选择可能要推迟到了解了项目的复杂性之后才能确定。

计划中要使用的估算方法可能会影响计划的设计，因此，对方法的决定应该作为计划设计本身的一部分。

使用编制计划工具不是必须的，但如果计划要定期进行更新和变更，编制工具则可以节省大量的时间。一个好的工具还可以验证已经被建立的依赖关系的正确性，并且使其不受任何计划更新的影响。

小贴士：

简单项目的计划也可能很简单，比如一个产品检查表或者工作室中白板上的一个图表，这些都可以随时拍成照片。

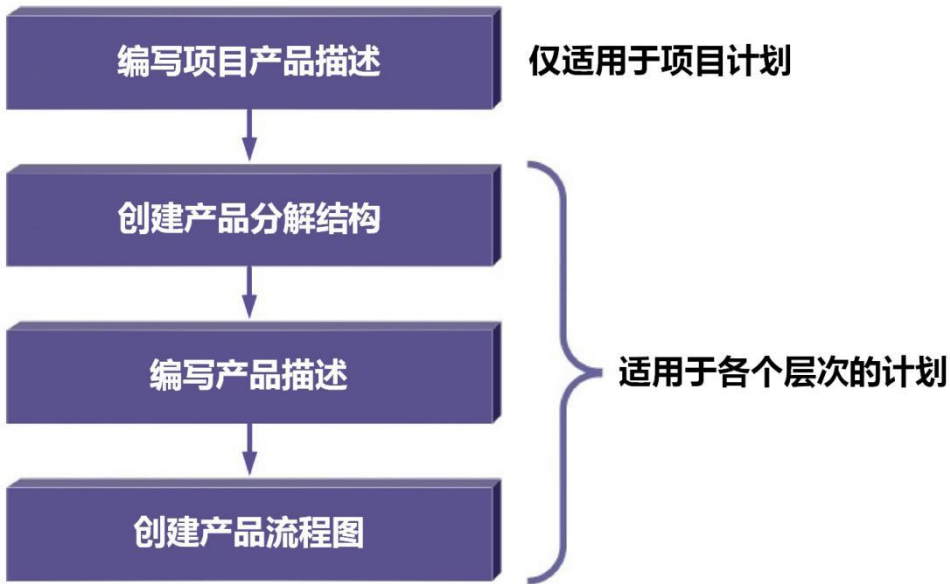


图 9.6 PRINCE2 建议的定义和分析产品的方法

9.3.1.2 定义和分析产品

PRINCE2 建议但不强制使用如下方法（在图 9.6 中总结）。

编写项目产品描述

项目产品描述在项目准备流程中创建，作为初始确定范围活动的一部分。它可能会在项目启动流程中创建项目计划时被调整。它受制于正式的变更控制，并会在阶段边界管理（阶段边界管理流程中）时对其进行检查，以确定是否需要变更。在项目收尾流程中，作为对项目交付物验证的一部分，验证交付物是否满足期望和验收标准。

尽管高级用户负责具体说明项目产品，但实际上，项目产品描述经常由项目经理在与高级用户和项目总监协商后编写。项目产品描述作为项目任务书的一部分，用于帮助选择项目任务书中定义的项目方法。项目产品描述定义了客户对项目交付物的期望，以及定义项目方法，也就是供应商用来创建项目产品所使用的解决方案或方法。

应该尽最大努力，使产品描述在开始时就尽可能完整。有关建议的项目产品描述的组成可参见附录 A 中的 A.21。

小贴士：

如果项目范围涵盖了任何过渡或业务变革（交付成果所必须的），这些也应该被定义为专业产品，并明确包含在计划中。

创建产品分解结构

计划被分解成它的主要产品，然后进一步分解，直到达到一个适度的详细程度。一个较低层次产品可以是唯一一个更高层次产品的组成部分。由此产生的产品层次结构称为产品分解结构。

产品分解结构和产品流程图的格式及表现形式由个人喜好决定。见附录 D 中的示例。

当创建产品分解结构的时候，需要考虑以下方面：

- 通常由一个团队来创建产品分解结构，团队成员代表了计划产出所涉及到的不同利益和各种技能组合
- 常用的识别产品的方法是：召开结构化的头脑风暴会议（例如，使用便签或白板），在识别产品时就可以确定每一个产品
- 当团队创建产品分解结构的时候，可能就分解产品的方法进行讨论。例如，如果计划的产出是一个计算机账户系统，用户可能要把这个系统分解为应付账户、应收账户和总帐等。然而，供应商可能倾向于把系统分解成检查表、报告和数据库等。任何一种分解都没有错，但项目管理团队必须就产品分解结构使用哪种方法达成一致（对计划也是如此）
- 识别其他项目创建或采购的或从供应商处租赁而创建的产品是非常有用的，这些都是源于外部的产品。项目经理不负责外部产品的创建，因为它们由项目管理团队的外部相关方提供。但项目团队需要对这些产品负责。例如，项目需要一个推土机，从一个专业的承包商那里租用，由项目团队使用，在建筑物旁边创建一个挡土墙。对于外部来源的产品，应考虑识别对计划的威胁，其是否会延误或不符合规格要求。
- 使用基于产品的计划技术时，重要的是要考虑，是否要包括特定产品的不同状态。一个产品状态的例子是“拆除的机器，搬迁的机器和重新组

装的机器”。将产品的不同状态识别为独立的产品可能是合适的，在这种情况下，每种不同的状态就需要各自的产品描述，并具有不同的质量标准和质量控制。当生产每种状态的职责由一个团队移交给另一个团队的时候，这就尤为有用。或者，一个产品描述可以和一套产品质量标准一起使用，为了产品的每种状态都获得批准，需要符合这一套质量标准

- 当表示产品分解结构时，可以考虑使用不同的形状、风格或颜色来表示不同类型的产品。例如，矩形可以在产品分解结构中用来代表绝大多数类型的产品，但是，如果用不同的形状，如用椭圆形或圆形来区分外部产品，可能就很有帮助。颜色可以用来表明哪一个团队负责这个产品或产品将在哪个阶段生产
- 如果项目被分解成几个阶段，每个阶段的产品从项目产品分解结构中抽取出来，以形成阶段产品分解结构。这些可以被扩展到更多更详细的层次，这样，可能增加“更多的产品”以提供阶段计划所要求的细节。必须注意，阶段计划图表里使用的名称要与项目计划中的一样。绘制阶段计划图表可能引发重新思考，而为了保持一致性，可能需要对项目计划图表做进一步的修改
- 在一些情况下，组织的生命周期模型可能有预先设定的适合一般类型项目的产品分解结构和产品流程图，以及适合普通产品的产品描述概述资料库。在这种情况下，PRINCE2 基于产品的规划技术的各个步骤也不应跳过，而应被用来验证资料库内任何材料的完整性。因为每个项目都是唯一的，可能这个项目有另外的产品要求，或质量标准有细微差异；项目地点可能不同，或者参与项目的人员和职责可能也不一样。而且，生命周期模型经常只关注项目范围的一个方面。

编写产品描述

产品描述用于理解产品详细的性质、目的、功能和外观。在产品识别工作完成后，应立即编写产品描述。

当编写产品描述的时候，考虑以下方面：

- 产品描述应该在产品需求经过识别后就尽快编写，最初可能仅仅是框架，只有标题和标识符信息。随着对产品了解的加深、后续编制计划步骤的完成，要对产品描述进行完善和补充。因此，在制定计划初期的“编写”（如编写产品描述）意味着“开始编写，并在所有信息到位时就可以完成了”
- 当包含某产品生产的计划成为基线的时候，这个产品的产品描述就应成为基线。如果这个产品后来有了变更，该产品的产品描述也必须遵循变更控制
- 当包含某产品生产的计划成为基线的时候，这个产品的产品描述就应成为基线。如果这个产品后来有了变更，该产品的产品描述也必须遵循变更控制
- 虽然编写产品描述的职责是由项目经理或小组经理来正式承担，但请该

领域具有产品专业技能的代表和将使用产品的用户来参与是很明智的。当定义产品质量标准时，务必要咨询后者

- 成功的产品描述可以由项目群或者组织内的其他项目再使用。为此，需要建立一个再使用的产品描述资料库，并需要实施一种将产品描述放入产品描述资料库的机制。因此，项目经理应该查阅产品描述资料库，以了解产品描述资料库内的任何一种产品描述是否适合再使用/或可根据项目进行修改
- 如果已经有了产品详细的要求说明，它可作为产品描述的替代物，只要它包含了产品描述的组成部分，并达到产品描述所期望的质量标准即可。或在合适情况下，应参考要求说明的内容来编写产品描述
- 对于小型项目，可能仅需要项目产品描述，以及为主要或特别重要的产品编写项目产品描述。
- 需要认真思考质量标准，它的目的在于将可验收产品和不可验收产品加以区分。测试质量标准的一种方法是提出这样的问题：我如何知道这个产品的工作什么时候完成，或相反情况的问题：我如何知道这个产品的工作什么时候该中止
- 当使用敏捷方法时，谨记，初始版本的产品描述可能只涉及产品的目的和验收标准，其余的部分会在执行工作包时开发

创建产品流程图

产品流程图可能对识别和定义计划中产品的开发顺序及其之间的依赖关系有所帮助（见附录 D 中的图 D.4，产品流程图示例）。

产品流程图还识别与计划范围以外产品之间的相互依赖关系。这很自然就引起对所需活动的思考，并为其他编制计划技术一例如估算和编制进度表一提供信息。

当创建产品流程图时，需要考虑以下方面：

- 尽管项目经理或小组经理负责创建产品流程图，合理的做法是让那些开发了或有贡献于计划产品的人员参与创建产品流程图
- 与其在创建产品分解结构后才准备创建产品流程图，一些计划人员更倾向于把创建产品分解结构和产品流程图同时进行
- 产品流程图需要的符号很少。计划要开发的每个产品都经过了识别（如将它放在矩形中），产品生产的先后顺序也已显示（如用箭头将这些矩形连接起来）。已经存在或来自于计划范围之外的产品应该识别为外部产品（例如可以把它们放在不同的形状里，如椭圆形）
- 在产品流程图中增加一个起点，把所有进入点都连接在它的后面可能是很有用的。产品流程图中通常有一个出口，但当有许多入口时，这样的标识点可以防止忽略其中的任何一个。这个符号成为所有进入点之前的符号，并只是产品流程图中的一个符号，而不出现在产品分解结构中

- 产品流程图可能源于收益地图（链接产出、成果和收益），从而确保项目产品将交付产出和所需成果，以实现收益

9.3.1.3 识别活动和依赖关系

将产品进行简单的识别，对于编制进度表和控制的目的而言，可能还不充分。只有识别生产或变更每一个计划产品的活动，才能掌握计划工作量的全景。

识别活动有几种方式，包括：

- 列出一张单独的活动清单，但仍然使用产品流程图作为信息来源
- 从产品分解结构中选取产品，创建每个产品的工作分解结构，从而定义所要求的活动

活动应该包括管理和质量检查活动，以及开发专业产品所需的活动。另外，还包括与外部相关方联系的活动，例如，从外部来源获得产品，或把外部产品转变成计划需要的产品。

当活动被识别后，活动（以及产品）之间的依赖关系也应该被识别。重要的是捕获依赖关系（例如，在产品流程图或某些形式的登记单中），以及识别对这些依赖关系负责的人（项目经理或一些其他被任命的人）。关键依赖关系应在项目计划中被关注。应考虑识别对依赖关系相关计划的威胁。

小贴士：

避免活动扩散到超出当前计划的详略水平。

定义：依赖关系

依赖关系意味着一个活动依赖另一个活动。项目中至少有两种依赖关系：内部的和外部的。

内部依赖关系是指项目中的两个活动之间的依赖。在这种情况下，项目团队已经对这种依赖关系建立了控制。

外部依赖关系是指项目活动与非项目活动之间的依赖，非项目活动是由项目团队外部的人员推动的。在这种情况下，项目团队并不能对这种依赖关系建立完全的控制。

9.3.1.4 准备估算

如果完成一件达到可接受绩效标准的工作，要求多少时间和资源？做出这种决定需要通过以下两步：

- 识别所需资源的类型。是否需要特定技能，取决于计划的类型和复杂性。可能包括非人力资源，如设备、差旅或者资金等要求
- 根据资源类型，估算每个活动所需要投入的工作量。在这个时间点上所做的估算是近似的，因此也是暂时性的

小贴士：

估算的基本规则

许多书籍和软件包介绍了有助于确保进行准确可行的估算的一些基本规则。这些估算规则示例包括：

- 假设资源仅在一定比例的工作时间里是有生产率的，如 80% 的工作时间
- 在多个项目中投入的资源要用更多时间才能完成任务，因为需要在多个项目间转换而失去一些时间
- 人们通常比较乐观，经常低估完成任务所需的时间
- 充分利用其他人和你自己的经验
- 确保负责生产产品的人员也负责进行估算
- 始终要为解决问题、会议和其他没有预测的事件预先做好准备
- 估算每个活动的成本而不是估算总体计划的成本
- 向用户（们）沟通任何你的假设条件、排除因素或限制条件

估算不能保证准确性，但在运用时，提供了完成计划所需的总体成本与时间的全景。随着对项目了解得越多，估算将不可避免地发生变更。

估算工作是具有挑战性的，因为同样条件下同样的工作，不同的估算人员可能做出不同的估算；或同样的估算人员在不同时间，也能做出不同的估算。

9.3.1.5 准备进度表

只有当所有活动汇总在进度表中时，计划才能表明实现目标的最终可行性。进度表定义了每个活动将在什么时间进行。

编制进度表有很多不同方法。进度表可以人工编制，也可以用基于计算机的编制计划和控制的工具来完成。

定义活动顺序

在识别了活动、及其依赖关系，并估算了它们所需的持续时间和工作以后，下一个任务就是决定执行的最佳先后顺序。

这是一个反复进行的任务，因为实际资源的分配情况可能影响所估算的工作和持续的时间。

一个活动可以延迟的、而又不影响总体计划完成时间的时间量被称为时差或浮动时间（有时也被称为机动时间）。时差既可以认为是计划内的预留时间，也可认为是空余时间。

图表中的关键路径是一系列时差为零的活动。这样，如果关键路径上任何一个活动的完成延迟了，那么整个计划的完成也将延迟（例如，如果图 9.7 中任务 4 延迟了，那么整个计划的完成也要被延迟）。

识别计划的关键路径使项目经理能够监督下列活动：

- 为了整个计划能按进度表完成，必须按时完成的那些活动
- 为了赶上延迟的活动，需要将资源再分配，可以推迟一段时间的那些活动

节点网络技术示例

节点网络图(有时被称为箭线图)可以用来安排计划中相互依赖的活动的进度。它帮助项目经理安排最有效率的、为完成任何一个计划所需事件的先后顺序，并使编制现实的进度表成为可能。

节点网络图通过使用方框和箭头显示活动之间的相互依赖关系。指向一个活动方框的箭头来自在这个活动开始之前必须完成的前面一个活动。从一个活动方框出来的箭头指向后续一个活动，后续活动要直到这个活动结束才能开始。图 9.7 显示了一个简单的节点网络图。

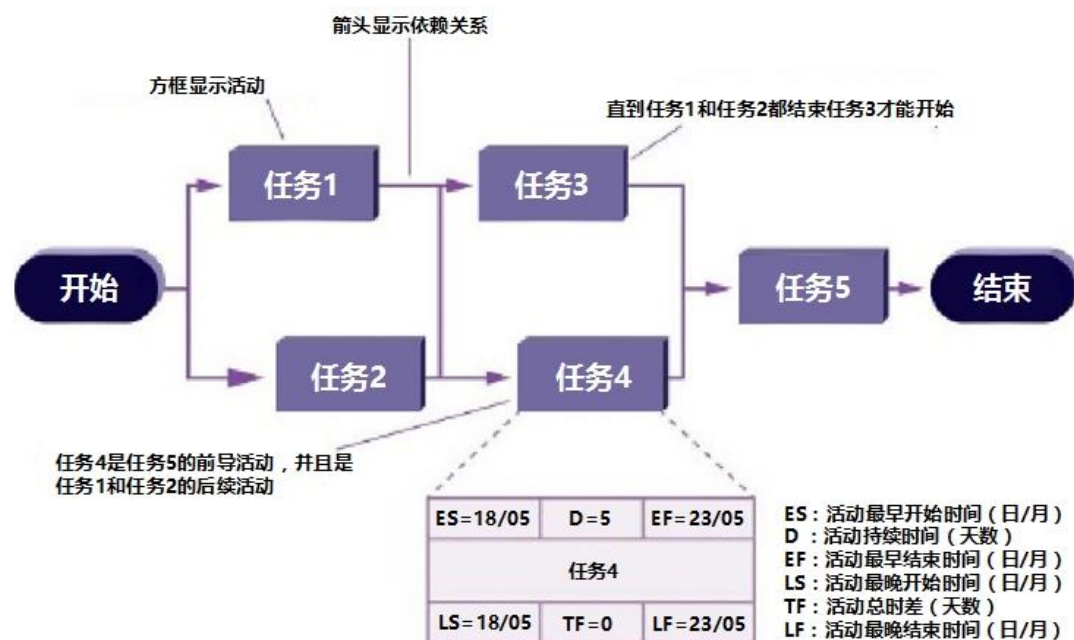


图 9.7 简单的节点网络图

评估资源的可用性

应该确定可参与工作的人员数量（或可购买资源的成本）。应注明任何特定的信息（例如名字、经验水平、可用的百分比、可用日期）。

分配资源

对资源的可用性和来自活动先后顺序的信息加以利用，项目经理可以为活动分配资源。而这个工作的结果就是表明每个人的工作量和非人力资源使用情况的进度表。

一种有用的方法是，首先把资源分配给那些时差为零的活动（按照定义，它们都在关键路径上）。那些具有最大机动时间的活动，在分配资源的优先顺序上被排在最后。

定义任务负责人是很重要的。如果一个小组需要完成一个任务，就要要求这个小组中的某个人为该任务的负责人。

如果任何一个任务负责人没有参与编制进度表，务必首先与他们确认是否可以、是否愿意作为这个任务的负责人。不要假设把他们的名字写在计划或进度表里，工作就会自动完成。与每位任务负责人合作、沟通和持续跟进，以确保他们对完成任务的意义有清楚的理解。

分配资源的时候，再次检查关键路径是很重要的，因为实际分配的资源，比估算活动所需工作和延续时间时所做的假设，具有可能更高或更低的生产率。

平衡所使用的资源

资源的首次分配可能产生资源使用的不均衡或过度使用某些资源的情况。因此，资源的再安排是必须的-这被称为平衡资源。

可以重新安排活动，或在允许的机动时间内，改变活动开始日期和持续时间。最后的结果是一个分配了所有活动、使用资源等于可用资源的最终进度表。

批准控制点

进度表草案使项目管理委员会能够确认控制点。

应该把与管理阶段收尾有关的活动(例如，准备阶段竣工报告和下一个阶段的阶段计划)增加到活动网络图中，并修改进度表。

编制进度表的一个普遍错误是，没有预留出产品批准或发布的时间。

定义里程碑

里程碑是进度表中关键活动完成的标志事件。它可以是一个工作包、一个交付步骤或一个管理阶段的完成。在商业环境中，到达一个里程碑，可能会触发向供应商付款。

把计划分成几个与里程碑相关联的间隔，使项目经理可以尽早发现进度表自身问题的迹象，并对那些影响计划时间表完成的关键活动有更好了解。

尽管没有里程碑的数量、或里程碑之间持续时间的具体要求，但当里程碑太多或太少时，就失去了价值。里程碑应该比交付物或工作包少得多，但是，应该在主要间隔处有足够的里程碑，以测量计划是否按预期进行。

计算总体资源要求和成本

可把资源要求制作成表，将资源成本和其他成本计算后编制成计划的预算。预算应该包括：

- 专业产品开发和验证活动的成本，以及项目管理活动的成本
- 风险预算(见 10.3.7 节)
- 变更预算（见 11.3.6 节）
- 成本容许偏差

是否使用风险预算和变更预算，是可以选择的。

9.3.1.6 用文档记录计划

进度表较好地完成后，则按照计划设计，将计划、计划成本、所需控制与计划支持的文本加以综合。一些进度表的展示技术示例在 9.4.3 节中提供。

可以增加文字叙述来解释计划、任何计划的限制、外部依赖关系、所做的假设、任何要求的监督和控制、识别的风险和所要求的应对。

小贴士：

计划应尽可能保持适度的简洁。如果计划要向项目管理委员会报告，可以考虑使用简明的图表。

合理的方法是，为申请批准的报告开发一种计划的格式，为日常控制目的开发一种更详细的格式。也可以针对不同层次的读者编制不同层次的计划报告。绝大多数编制计划软件包提供了这样的选择。

9.3.1.7 分析计划风险

这一编制计划活动通常与其他步骤同时进行，因为在编制计划或修改计划的任何一个时间点上，都可以对风险加以识别。

应该对每个资源和活动、所有编制计划信息的潜在风险内容加以检查。所有识别的风险应该登记在风险登记单里(或当编制启动阶段计划时,记录在日志中)。

当计划编制完成时，它仍然是一份草案，直到计划内在的风险都已识别和评估，而且计划已得到修改为止。

有关识别和分析风险的更多详细信息，可参见第 10 章。

编制计划的风险示例

- 遗漏了适当管理层次的计划
- 大量资源在同一时间投入到项目中，可能减慢进度，并引起沟通问题。例如，绘制资源概况相对于时间的 S 曲线（见 12.4.1 节），能够识别出该风险：斜率太大的曲线应该避免
- 计划中包括没有明确说明的资源，引起实际资源的生产率与计划中的估算生产率的差异
- 计划中包含较高比例的外部依赖关系
- 计划中使用了新供应商或依赖于新技术
- 很大比例的活动都在关键路径上—其中任何一个活动的延迟将都使计划延迟
- 计划中没有预留充足的管理决策点，例如管理阶段边界
- 计划中没有很多浮动时间（绘制一个活动数量相对于浮动时间的直方图是识别该风险的有效方法）
- 大量产品将在同一时间完成
- 计划是以财年边界（例如预算不能从今年转移到下一年）或者日历边界（例如，准备一项专业体育赛事）为时间范围
- 进度表中许多路径与关键路径非常接近，如果稍有延误，这些路径就很有可能变成关键路径

9.3.2 项目群中的项目计划

项目计划人员所应遵循的任何特定标准将在项目群监督和控制战略中加以描述（描述项目群对其自身如何采用内部控制的文档）。

项目群可能会安排专门的计划人员帮助项目经理准备和维护项目计划及阶段计划。

项目群的依赖关系网络将揭示每个项目的交付物是怎样为项目群中的其他项目所用。任何指向或来自某项目的依赖关系都应该纳入该项目的计划。

管理阶段的数量和长度会受到项目群计划的影响。它可能需要或必须符合项目群里程碑的阶段审查（例如，项目群阶段末期）。项目群是指还可能定义一套标准的管理阶段，项目群中的项目必须统一执行。

9.3.3 使用敏捷方法时的计划

基于产品的计划可以很容易地被敏捷交付所采用，对于交付的要求而制定计划也是非常重要的。很多敏捷技术和概念存在于这一领域。它们关注的是在固定的时间周期（例如，一个冲刺或一个时间盒）内能够交付多少交付物，并经常表

现为非正式的、低技术含量的、可见的形式，如简单的清单或列表。

当使用敏捷时，常用的方法包括：

- 一个管理阶段，包含项目准备流程、绘制愿景和产品路线图
- 一个管理阶段，包含项目启动流程，编制产品列表
- 一系列的交付管理阶段，包含需求/功能的发布

前两个管理阶段可以合并。

可能也有其他等效的方法，在项目使用敏捷交付方法的情况下编制计划。

9.3.4 基于供应商视角的计划

从客户/供应商的视角对计划主题进行剪裁时，必须通过合同来明确：计划如何制定，客户方在检查和审计方面有何种权力。供应商计划中应包含活动和/或里程碑的信息，并足以让客户项目经理维护客户的计划。

计划需要包括采购相关的里程碑，如，采购订单和对每个管理阶段的里程碑付款。

客户和供应商的计划可能都有对对方保密的信息，如，与其他客户项目的依赖关系，分包商成本等。因此，最好准备非机密版本的计划，省略了私密信息，可以用来双方共享。

9.4 技术：优先排序、评估和编制进度表

9.4.1 MoSCoW 优先排序技术

项目很少能够有足够的资金、时间或资源来交付所有商业、用户或供应商想要的所有交付物，即使有一个可以交付一切的业务验证。

这意味着大多数项目的验收标准和质量标准需要被优先排序，项目尽可能地尝试去交付业务验证中的内容。

在没有其他方法的情况下，PRINCE2 建议使用一项被称作 MoSCoW 的技术，作为通用的优先排序技术。MoSCoW 的全称是：

- 必须有（Must have）
- 应该有（Should have）
- 可以有（Could have）

■ （现在）没有（Won't have）

只有被识别为“必须有”的事物，才是项目需要保证交付的。

MoSCoW 可以在很多背景下用来优先排序，如，对问题和变更的优先排序。在验收标准和质量标准中，采用如下定义：

- **必须有** 验收标准或质量标准中定义的那些项目业务验证中重要的和关键的部分。这些会包括未能达到法律或监管要求的部分。

如果项目的业务验证是可行的，但没有相应的标准，那么即使使用了不好的解决方法，这项标准也不是“必须有的”

- **应该有** 验收标准或质量标准定义的什么是项目业务验证中重要但不关键的部分。如果没有它们，则会对业务验证造成一种削弱
- **可以有** 验收标准或质量标准重定义的什么是项目业务验证中有用的但不关键的部分。如果没有他们，也不会对业务验证造成削弱

实际上，应该有和可以有是很难划分的。在实际情况中，通常取决于如下：

- 对业务验证的影响程度。例如，一项标准对收益的影响大于 1%，则被认为是“应该有”
 - 对未满足要求的实际或感知影响的评估。例如，“无手册工作”限制可以作为应该有和可以有的区别点
- **（现在）没有** 验收标准或质量标准中定义的被考虑到但不需要交付的事物。即使会觉得将其记录为项目不需要交付的项很奇怪，但这样做是非常有益的，因为它就不需要交付的事物达成了协议。有助于提醒一些事物已经被考虑，并可以避免之后其作为需求而重复提出

MoSCoW 可以用于任何其他类型的优先排序。如对变更的优先排序，通过对相关标准的必要调整。当 MoSCoW 以这种方式使用时，对必须有、应该有、可以有的标准应始终基于其对业务验证的影响，始终符合 PRINCE2 中的持续的业务验证这一原则。

MoSCoW 技术也有助于定义范围容许偏差，对例外管理原则起到支持作用。

9.4.2 估算技术

估算技术示例

自上而下估算

当一个良好的计划总体估算已经完成（不管用什么方式），可根据产品分解结构层次对该估算进行再细分。例如，历史经验表明，开发可能占总体工作的50%，测试占25%。再把开发和测试分解成它们各自的各个组成部分、并按比例估算相应所需要的工作量。

自下而上估算

根据每一件单独工作的特点进行估算。将这些估算求和，就可以估算出不同层次活动和整体计划的工作量。

自上而下和自下而上估算方法

对计划做整体估算。然后进行各个单独的估算，或从以前的计划获得数据，代表不同任务的相对权重。然后，用自下而上方法估算的数据作为权重，将整体估算在各个不同层次和更详细层次的任务之间进行分配。

比较估算

存在很多有关特定工作所要求的投入和延续时间的数据。随着时间的积累，一个组织可能建立它自己的已实施项目的相关历史数据（过去的经验或吸取的教训）。有了这样的数据，会对类似项目的参考及估算应用很有帮助。

参数估算

在可能的情况下，以测量的/经验数据为基础进行估算。（例如，在建筑行业有根据建筑物的详细说明，对预测材料、工作和投入以及工期进行估算的估算模型）。

单点估算

使用样本数据来计算将在活动延续期间用作“最佳估计”的单点值。

三点估算

向具有合适技能的专业人员询问他们对最佳情况、最可能情况和最差情况的估算。项目经理应该选择的是三种估算的加权平均值。

德尔菲(Delphi)技术

这依赖于获得团队有关想法和解决问题的输入，而不要求面对面参与。它使

用一系列调查问卷，问卷中穿插了之前调查的信息摘要和反馈，来获得估算。

计划扑克（使用敏捷方法时）

一组使用了特殊数字的卡片，用来对一项估算进行投票。重复进行投票，直到所有投票结果一致。

大/不确定/小（使用敏捷方法时）

将估算项分为三个类型：大、不确定、小。小组开始针对一些项进行讨论，然后用分治法处理其余的项。

9.4.3 编制进度表的技术

进度表展示形式示例

甘特图

甘特图是一种把任务持续时间和时间进度对比的图形表示。它使项目经理能够：

- 评估计划应该花费多长时间
- 安排执行任务所需的顺序
- 管理任务之间的依赖关系
- 确定特定时间点应该已经实现了什么
- 确定纠正措施如何可以使计划回归正常

关键路径图

关键路径图突出了那些为了按时完成计划而不能被延迟的任务，而另外的一些任务即使延误了，仍然可以按时完成计划。关键路径图有助于进行监督和沟通。

电子数据表

可以在电子数据表的纵坐标建一个任务清单，在横坐标建时间轴，然后用涂上颜色的单元格代表任务发生的时间和进展的日期。对于简单的项目，时间轴不大可能改变，这样的表就足够了。对于大型或者复杂项目，时间轴可能经常变化。这意味着项目经理可能要在修改进度表上花费大量时间，而忽略管理项目所要求的日常任务。

产品核查清单

产品核查清单是一份计划中的主要产品及其关键交付日期的清单。一个产品核查清单的示例，可参见附录 A 中计划的产品描述概要，A.1.6 节。

10 风险

本章包含：

- 不确定是项目管理中一个普遍现象
- 威胁和机会，以及适当的应对
- PRINCE2 对风险管理的要求
- 角色和职责
- 对有效的风险管理的指导
- PRINCE2 风险管理的步骤

10 风险

10.1 风险主题

关键信息：

风险主题的目的是识别、评估和控制不确定性，从而提高项目的成功率。

所有的项目都会在尝试实现其目标的过程中遇到不确定性因素。这种不确定可能来源于组织内部或外部的事件。例如，对于一个明确时间范围或具有关键可用资源的项目，这种不确定性可能来源于组织对项目范围的认可。对于一个需要确保合规的项目，其最终的范围和法规形式也可能有不确定。

定义：风险

风险是不确定的一个或一系列事件，一旦发生，将对目标的实现产生影响。风险由觉察到的威胁或机会发生的概率，以及对目标的影响程度两部分组成。

风险一旦发生，就有可能对目标造成积极或消极的影响。PRINCE2 使用如下术语：

- **威胁** 用来描述对目标有消极影响的不确定事件
- **机会** 用来描述对目标有积极影响的不确定事件

这些可能会影响项目的目标：在规定的时间内、成本和质量下，交付约定范围和收益的成果。

鉴于所有项目都涉及一定程度的风险，因此项目需要管理其风险，他们需要做一些以支持有效的决策制定。这为积极的决策制定提供了规范的环境。

定义：风险管理

系统化地应用原则、方法和流程来识别和评估风险，计划和实施风险应对，并与利益相关方就风险管理活动进行沟通。

为施行有效的风险管理：

- 对可能会影响项目实现其目标的风险，需要识别、捕获及描述
- 每一个风险都需要评估，以了解其概率、影响和时间（临近度），以便对其进行优先排序。需要对整体的风险暴露情况以及风险对项目整体业务验证的影响，进行持续地审查
- 对于每一个风险的应对，都需要进行计划，并分配给相关人员，对其采

取行动并对其负责

- 风险应对需要被实施、监督和控制在整个过程中，必须在项目中以及与利益相关方就风险的信息进行沟通有效的风险管理为项目能够实现其目标并使其业务验证持续有效提供了信心。它通过确保项目团队在特定的时间理解独立风险及整体风险暴露，而支持决策制定

定义：风险暴露

组织在当时所承担的风险程度。

10.2 PRINCE2 对风险管理的要求

为了遵循 PRINCE2，项目必须至少满足：

- 定义其风险管理方法，至少包含：
 - 风险如何识别和评估，风险管理应对措施如何计划并实施，以及，项目生命周期中风险管理如何沟通
 - 对已识别的风险进行评估，评估其对项目业务验证的影响（PRINCE2 中持续的业务验证原则）
 - 风险管理的角色和职责（PRINCE2 中定义角色和职责原则）
- 维持某种形式的风险登记表，记录已识别的风险，及对其分析、管理和审查相关的决策
- 确保项目生命周期中，项目风险被识别、评估、管理及审查
- 使用经验教训来告知风险的识别和管理（PRINCE2 中吸取经验教训原则）

PRINCE2 要求创建并维护如下两种产品：

- 风险管理方法 描述了项目中的风险如何管理。包含了具体流程、步骤、技术、标准和相关职责
- 风险登记表 对项目中已识别的风险进行记录，包括其状态和历史。它用来捕获与项目相关的所有已识别的威胁和机会，并对其信息进行维护

这两个产品都应该在项目启动流程中创建。应在每个管理阶段的结束时对风险管理方法进行审查和更新。风险管理方法会定义如何及何时对风险登记表进行审查和更新。

附录 A（A.24 和 A.25 节）提供了这些产品的产品描述及建议内容。

PRINCE2 建议的风险管理方法是基于《风险管理：从业者指南》（政府商务办公室，2010）。

关键信息

PRINCE2 并没有规定出一个特定或详细的风险管理方法。任何符合 PRINCE2 要求的方法都可以称为遵循 PRINCE2。

10.2.1 PRINCE2 中的风险职责

表 10.1 中列出了 PRINCE2 中的风险管理职责。如第 7 章中所述，如果一些角色被合并，则本表格中所有的职责依然需要被全部涵盖。

表 10.1 风险主题的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户	提供公司、项目群管理层或客户的风险管理政策和风险管理流程指南（或类似的文件）。
项目主管	确保风险管理方法是适合的。
	确保与商业论证有关的风险被识别、评估和控制。
	必要时将风险上报到公司、项目群管理层或客户。
高级用户	确保与用户有关的风险被识别、评估和控制（例如对收益、运营使用和维护的影响）。
高级供应商	确保与供应商有关的风险被识别、评估和控制（例如项目产品的生产）。
项目经理	制定风险管理方法。
	创建并维护风险登记单。
	确保在项目生命周期中，项目风险被识别、评估和控制。
小组经理	参与风险的识别、评估和控制的相关过程。
项目保证	评审风险管理的执行以确保符合项目的风险管理方法。
项目支持	协助项目经理维护项目的风险登记单。

10.3 有效的风险管理指南

10.3.1 与组织和其他政策、流程保持一致

一个项目可能需要将其风险管理方法与组织、项目群或项目组合的政策、标准或流程保持一致。包括：

- 与任何集中定义的风险管理政策、标准和方法保持一致
- 使用任何集中定义的风险管理技术

- 采用任何集中部署工具
- 与任何集中定义的风险管理角色或能力框架保持一致

组织往往需要一个一致、被授权的过程，以用于不同的项目，通常可以确保他们可以对组织所承担的整体风险暴露进行跨项目评估。当组织正在使用诸如 P3M3(21.1.1.3 节)这样的成熟度模型来提升项目管理成熟度时，情况也将如此。

10.3.2 建议的风险管理步骤

PRINCE2 建议（但不强制）使用基于《风险管理：从业职指南》（政府商务办公室，2010）的风险管理步骤。

图 10.1 展示了 10.4 节中描述的几个风险管理步骤的要素。

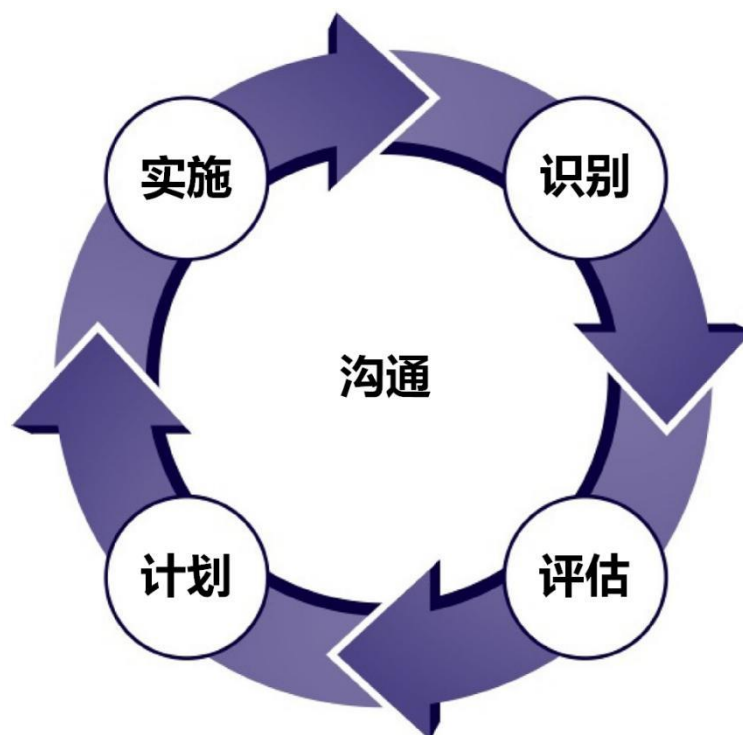


图 10.1 风险管理步骤

风险管理步骤有 5 步组成，前 4 个按如下顺序排列：

- 识别：环境和风险
- 评估：估算和评价
- 计划
- 实施

“沟通”作为第 5 步，并平行于其他步骤，因为这 4 步中任何一步的结果都可能需要在流程中的任意一个点上与利益相关方进行沟通。

所有步骤都是可重复的。获得了新信息后，一般都有必要重新进行之前的步骤。

10.3.3 了解项目管理委员会对风险的态度

需要记录在风险管理方法中的一个关键决策是项目管理委员会对承受风险的态度，这也决定了其接受的风险数量，有助于设置风险容许偏差。

风险容许偏差示例

一个大型的电子零售商，在每年从 11 月中旬到次年 1 月底的交易高峰期，不会容许任何核心零售或仓储系统的中断。在这段时期，任何对这些系统变更都是不允许的，除非是需要保证公司运营的变更。

在这段时间内，任何会影响这些系统的风险将需要上报到项目管理委员会。

10.3.4 项目大小、规模和复杂程度，以及风险影响

确保风险管理方法不仅适合项目的大小、规模和复杂度，也能适合项目可能产生的风险影响。项目的风险管理方法能够支持有效的项目决策制定，而不会造成过度的负担或官僚风气，是非常重要的。一般来说，更小更简单的项目需要相对简单的风险管理安排。

例如，不太复杂的项目，通常，其项目经理直接承担大部分风险管理活动。然而，在更复杂的项目中，这些活动可能会委派给一个专门的风险经理或风险管理团队。同样，风险登记单可能会在白板、电子表格或专门的 IT 系统中记录。重要的是，风险管理方法是否得当。

在确定风险管理方法的适应性时，不仅要考虑项目的成本、大小、规模和复杂度，还要考虑风险对项目的潜在影响程度。风险造成的影响可能远远超过项目的表现大小、规模和复杂度。例如，一个小而简单的项目，更换核心 IT 网络基础设施，如果出现错误，则完全可能导致整个组织的工作停滞。

10.3.5 项目交付方法

风险管理方法是否可以与项目所选的交付方法协作，并对其起到支持作用，是非常重要的。例如，风险管理方法中包含了每月的风险评审会，那么当需要每两周进行一次交付的时候，风险管理方法就不能有效支持敏捷项目交付方法。

PRINCE2 并没有强制性地对风险管理产品定义特定格式，也没有对风险管理活动定义具体的时间安排。重要的是，风险管理方法是否适合于项目的形式并跟上项目的步伐。风险登记单可以记录在白板上，并根据敏捷交付方法，将风险评审融入到每日站会中（见 17.5.4.2）。这样的方法，将和风险储存在专用的 IT 系统中并进行每月评审会，一样的有效。

同样重要的是要认识到项目交付方法可能会减弱或加强特定的风险。例如，敏捷的工作方式在项目初期不会过多限制客户的需求，也不会刻意为客户指定需求，这在更传统的瀑布方法中就可能成为风险。同样，即使敏捷具备让客户直接高度参与到项目中这一特点，如果管理不当，也可能导致基线的不受控变更。更传统的方法往往会给人们一个强烈的“变更受控”的印象，但会出现风险反应迟缓的现象。风险管理方法能意识到这些固有的差异是非常重要的。

10.3.6 商业的考虑

在商业性环境中可能会需要不止一份风险登记单，因为某些项目风险可能是一方独有的、因为某些理由而不能向其他方揭示。在共用一份风险登记单时，必须区分某风险到底是谁的，并保证相应地指定了风险负责人。例如，在固定价合同下，任何超支都会影响供应商的商业论证，而延期最常见的则是影响客户的商业论证。

10.3.7 建立风险预算

在项目预算的范围内识别并圈定一个明确的风险预算是一个适宜的做法。这笔用于具体管理的资金，是用来应对威胁和机会的（例如，在风险实际发生时，承担应急预案的开销）。

风险预算是基于项目计划的所有风险应对成本的总和。对于简单项目，通常加上风险应对的成本就够了。但是，对于复杂项目来说需要注意的是，不要过多地计算少数大型风险的成本，在这种情况下，蒙特卡罗分析（见 10.4.2.2 节）等分析技术和相关的软件可以提供帮助。

随着项目的进展，有些以前已识别的风险发生了，另外一些却没有发生。同时新风险在项目生命周期中被识别，但是这些新风险的应对成本并没有包括在风险预算中。这就意味着需要提前为未知风险（还没有被识别）设定风险预算。

关键信息：

风险预算作为项目预算的一部分，可能有一种倾向认为它是项目经理可以使用的另一笔资金。这种文化是不能鼓励的，而应该在风险管理战略中规定风险预算的控制机制和申请方法。

10.4 技术：建议的风险管理步骤

在没有其他方法时，PRINCE2 建议如下风险管理步骤，该步骤基于《风险管理：从业者指南》（政府商务办公室，2010）；另见 10.3.2 节和图 11.1。

10.4.1 识别

10.4.1.1 识别背景

此步骤获取项目信息，以便于了解含有风险的具体目标，并对其制定适当的风险管理方法。以下方面将会影响项目的风险管理方法：

- 客户的质量期望
- 项目涉及到的组织的数量和它们之间的相互关系
- 项目利益相关方的需求
- 项目的重要性、复杂性和规模
- 所使用的交付方法
- 项目提出了什么样的假定条件
- 组织自身所处的环境（例如，法律法规或政府要求）
- 企业政策、标准、流程和步骤
- 项目是否是项目群或公司项目组合的一部分

这些信息来自于项目任务书、项目概述文件以及项目产品描述。

附录 A，A.24 节中提供了风险管理方法的典型内容。

10.4.1.2 识别风险

风险可以且应该在项目的管理和交付过程中的任意时间被识别。项目、公司或项目群管理层、客户的成员或其他利益相关方成员都可以提出问题或风险。PRINCE2 建议，一旦识别出风险，就要将其捕获，并记录在风险登记单中。

识别风险的一个重要方面是能够对每一个风险进行清晰明确的表达。有效表达风险需要考虑每种风险的以下几个方面：

- **风险原因** 应该描述风险的来源,也就是说,某件事件或情况引发了风险。这通常也被称为风险诱因。风险诱因本身不是风险,而是潜在的风险触发点,可能存在于项目的内部或外部
- **风险事件** 应该描述威胁或机会的不确定性范围
- **风险结果** 应该描述如果风险实际发生时,对项目目标可能带来的影响

原因、事件和结果之间的关系可以在一句话中表达,例如:

- **威胁** 如果运营方面没有足够的员工(风险原因),就产生威胁:业务无法提供足够的员工在规定时间内完成用户培训(风险事件),这将导致项目会花费比计划更长的时间(风险结果)
- **机会** 如果没有规定不允许公司每年对客户联系方式进行再确认(风险原因),则可以通过在给客户发的邮件中附加折扣码的方式,来增加销售额(风险事件),可以产生新的收入来抵消监管项目的成本(风险结果)

识别风险的技术有很多,包括评审经验教训、风险核查清单、风险提示清单、头脑风暴以及风险分解结构。

图 10.2 显示了与财务相关的风险分解结构。这样的结构有助于识别适当的风险责任人,以开发风险应对措施。

风险识别技术的示例

评审经验教训

风险是由不确定性驱动的,所以最有效地降低不确定性的方法之一就是评审以前类似的项目,并分析有哪些威胁或者机会影响了它们。

风险核查清单

风险核查清单是内部的风险清单,这些风险在以前类似的项目中或被识别出来或确实发生过。风险核查清单非常有用,它有助于保证以前项目中识别出来的风险不被忽略。

风险提示清单

这些公开获得的清单把正常情况下与大多数项目有关的风险按照类别或领域进行分类。风险提示清单有助于在最大范围内激发对风险来源的思考。

头脑风暴

发挥集体智慧,比个人思考更有效。但是,重要的是在进行头脑风暴的过程中避免批评别人,这会妨碍人们发挥创造性。头脑风暴法不仅可以用来识别风险,也可以用来了解利益相关方对识别出来风险的看法。

风险分解结构

这是一个用来说明潜在风险来源的项目环境分解结构。每向下一个层次代表对项目相关风险来源的更详细的定义。这种结构提示并帮助项目管理团队思考对目标有影响的潜在风险来源。可以有多种方法来分解风险,而且这样会比仅用一个清单更有效。

例如,风险分解结构可以按照 PESTLE (即政治、经济、社会学、技术、法律和环境)、产品分解结构、管理阶段、交付步骤、收益/目标等进行分解。

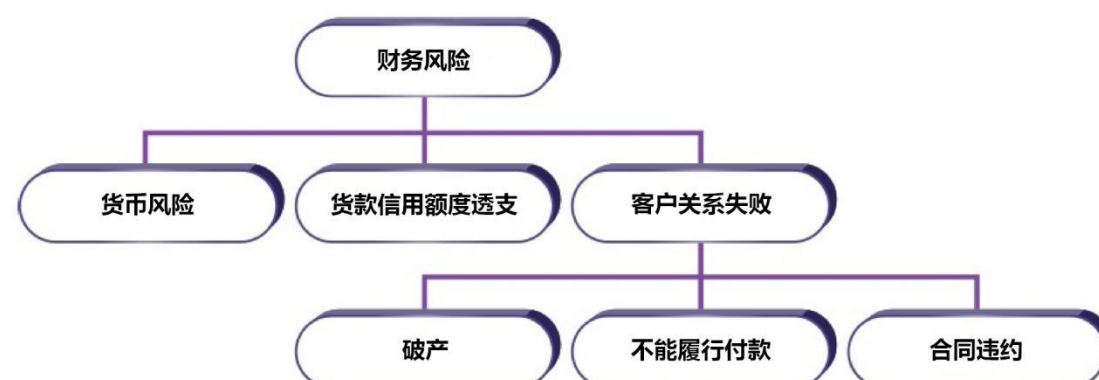


图 10.2 风险分解结构的示例

10.4.2 评估

10.4.2.1 估算

下一步是评估每种风险的概率及其影响。PRINCE2 建议评估如下内容：

- 威胁和机会可能发生的概率
- 每个风险对项目目标的影响。例如，如果目标用时间和成本来测量的，影响也应该按照同样的单位来测量
- 风险对阶段计划、项目计划和商业论证的影响
- 如果不采取行动，风险有多大可能会出现（即风险的临近度）
- 威胁和机会的影响在项目的生命周期可能会如何变化
- 项目团队是否处在最佳的风险管理环境，或者，风险是否需要上报给项目管理委员会、项目群总体或公司

概率	0.9	非常高 71-90%	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.7	高 51-70%	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	0.5	中等 31-50%	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
	0.3	低 11-30%	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	0.1	非常低 最多10%	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08
			非常低	低	中等	高	非常高
			0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
			影响				

图 10.3 概率影响网格的示例

风险估算技术示例

概率影响网格图

这种网格图包含对威胁和机会进行定性分级的等级数值。概率的等级来自于事件发生的百分比的大小，影响的等级则反映对项目目标的影响程度。每个网格中的数值是特定概率和影响的乘积。

概率影响网格图可以用来评估风险的严重程度，并对风险进行排序，从而可以对管理的时间和工作量进行优先级排序。举例来说，项目管理委员会可以将他们的风险容许偏差设定在 0.18，而对于任何一个大于 0.045 的风险需要采取一种积极的应对措施，如图 10.3 中深色阴影所示。

预期价值

这种技术通过结合风险影响的成本和风险发生的概率对风险进行量化。当需要对风险排定优先排序时，预期价值这种技术就非常有用。例如，如果风险为 16 万英镑，发生的可能性估算为 25%，那么预期价值就是 4 万英镑。

概率树

概率树是在特定情况下可能产生事件的图形化表示。当使用历史数据来估计每种情况发生的可能性时，概率树可以用来定性地预测结果。概率树可以在向项目参与者或决策者进行沟通时起到辅助作用，并形象地说明在一组情况下各种不同结果发生的可能性。

帕累托（Pareto）分析

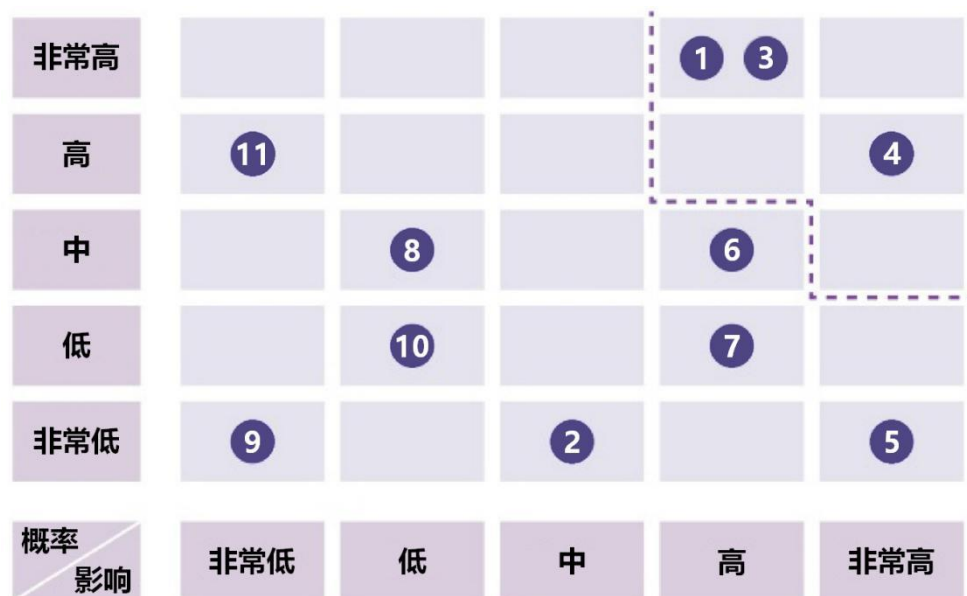
这种技术通过对已经评估过的风险进行分级或排序，来确定对风险应对的顺序。帕累托分析能将所付出的管理工作集中在那些对项目目标潜在影响最大的风险上。

有很多技术可以用于风险估算。包括概率影响网格图、与其价值技术、概率树和帕累托分析。

对一组风险及其估算进行综合说明的有用方式是绘制它们的风险概况，如图 10.4 所示。风险概况代表某一特定时间点的状况，即风险环境的快照。每个单元中的数字代表了每个风险在风险登记单中专有的标识符。分布在风险容许偏差线右上方的风险是组织不能容忍的，除非有特殊情况。在图 10.4 所示的案例中，项目经理需要向项目管理委员会提交标识符为 1, 3 和 4 的风险的报告。

小贴士：

如果使用 3×3 或 5×5 的概率影响网格图导致太多风险聚集在中等概率及中等影响范围内，则考虑使用 4×4 的网格来将高/低的风险进行区分。



----- 风险容许偏差线

图 10.4 总体风险概况的示例

风险概况也可以用来说明趋势。例如，标识符为 6 的风险可能以前被记录为“低概率，高影响”，这就说明在目前的时间点，它发生的概率在增大。

10.4.2.2 评估

需要对独立风险的组合影响进行理解，以确定项目的整体“风险暴露”是否仍符合风险偏好（由组织决定，被项目管理委员会采用）。如果风险暴露大于组织的风险偏好，则需要制定相应的控制活动作为应对措施。

符合 PRINCE2 的持续的业务验证原则，项目的论证应在风险暴露的背景下进行评估。没有任何一个项目是无风险的，理解风险暴露与风险容许偏差如何比较，告知投入多少努力进行风险应对。风险容许偏差是由项目管理委员会根据组织整体风险偏好而设置的。风险暴露可以（也应该）在制定风险应对措施之前和之后进行评估。

定义：风险偏好

组织对承担风险的特有态度，这也反映了组织认为可以接受的风险的数量。

定义：风险容许偏差

风险暴露的阈值水平，可以适当批准超出该水平。一旦超出，则会触发某种形式的应对措施（例如，将情况汇报给高级管理层，以采取行动）。

小贴士：

谨记，风险偏好、风险暴露和风险容许偏差互相关联，但各不相同。

有两种主要的风险评价技术：风险模型（如蒙特卡罗模拟）和预期货币价值。

风险评价模型示例

风险模型

风险模型如蒙特卡罗模拟。该模型能够利用随机数据来模拟“如果...将会怎样”情景，从而判断给定范围内的各种风险是否会发生。这种模拟可以反复进行，这样就能够预测项目时间或成本方面风险的平均水平。这种模型也可以用来模拟最极端的情况（例如，如果几乎所有的风险都发生）。

预期货币价值

该技术选取一组风险的预期价值并将它们累加在一起得到一个总数，这是一种快捷简便的风险评估方法，可以用来理解一组风险的总体效果。威胁和机会被描述为负面影响和正面影响。如表 10.2 所示。

表 10.2 预期货币价值技术的示例

风险标识符	可能性 (%)	影响 (£)	预期价值 (£)
1	60	-20000	-12000
2	30	+13000	+3900
3	10	-4000	-400
4	5	-10000	-500
预期货币价值			-9000

表 10.3 风险应对

应对策略	应用
规避 威胁 利用 机会	该选项是通过移除风险来将不确定的情况变为确定。通常可以通过移除威胁的原因或实现机会的原因来完成
	该选项适合与没有额外经费来改变既定工作方式的情况。为消除剩余风险（威胁和机会），往往会产生一些费用。当发生费用时，这些必须是合理的（即，风险应对产生的费用必须确保情况是确定的）
降低 威胁 强化 机会	该选项涉及明确的活动来改变风险的概率和/或风险的影响。术语“减轻”在讨论降低威胁时被涉及（即，使威胁变得不太可能发生，并/或降低其影响）
	强化机会是一个相反的过程（即，使机会更有可能发生，并/或增加其影响）。再有，由于该选项会使组织对降低/增强付出成本，因此风险应对的成本就改变剩余风险而言必须合理
转移 风险 (威胁或机会)	转移是一种旨在将部分风险转移给第三方的选项。保险是最典型的转移形式，保险公司承担风险成本，但被保人对其他目标仍有影响（例如，时间延迟）
	转移可以用于机会，第三方获得成本收益，而主要风险承担者获得另一项收益。这并不是一个常用的选项，而转移威胁才是常用的
	再次重申，转移的成本就改变剩余风险而言必须是合理的；这笔花销是否值得？需要注意的是，一些风险因素不能转移，尽管组织可以将风险管理授权给第三方
共享 风险 (威胁或机会)	共享是一种从本质上区别于转移的选项。它基于痛苦/收获，寻求多方共享风险，通常应用于供应链
	很少有风险能以这样的方式完全共享（例如，主要的风险承担者总是需要保护其品牌和声誉），但这可以是一种成功的激励风险管理活动中的合作，特别是在项目和项目群中
接受 风险 (威胁或机会)	接受这一选项意味着组织“抓住机会”使风险发生，并承担所有风险的影响
	接受，是无法改变剩余风险的，但也不需要花费任何风险管理费用，也不为未来的风险管理做出准备。一个例子就是货币波动导致的盈利风险。组织可能会决定抓住这个机会，而不采取任何套期保值行为或预先对利率波动幅度做出保护措施。如果风险暴露超出了组织风险容许偏差阈值，则该选项就不适用了
	注意，在货币波动的情况下，影响可能是正面的或负面的，这实际上是两个风险，因为风险是不确定事件和该事件产生的影响之间的关系。有能够导致损失的风险，也有能够导致收益的风险。将不确定性分成两个风险，以对每个部分做出不同的应对

准备应急计划 (威胁或机会)	这个选项是指在当前准备计划，而不再当前采取行动 大多数情况下是与接受选项相关联的，准备应急计划在这种情况下就是在说：“我们现在会接受这个风险，但我们会规划出情况改变时我们要做的事情。”这个选项同样适用于其他应对措施，通常被称为“后备”计划（即，如果原有的应对措施不起作用，我们将要做什么）。后备计划适用于其他所有战略，甚至能够避免威胁并利用机会，因为尽管有好的意图，但不一定能够成功地实现避免/利用。该选项非常重要，因为它包含了未来规定成本内的管理弹性，这样比投资更积极的战略花费要少很多。这并不意味着当前对风险应对的投入是错误的，但这样的投资确实需要满足之前所属的成本合理化

10.4.3 计划

计划这一步骤涉及对适当的风险应对措施的认识与评价，以移除或降低威胁，并最大限度地利用机会。表 10.3 中总结了典型的风险应对措施。

如果威胁减少而不是移除，则遗留下的风险就称“剩余”风险。如果剩余风险很大，那么就可能需要采取多个风险应对措施。

在某些情况下，实施一种风险应对策略将减少或消除其他相关的风险。也有可能，如果实施一种风险应对策略，会改变项目的某些方面。相应地，实施风险应对策略也可能导致次生风险，（即，发生的风险是实施一个风险应对措施的结果）。至关重要的是，对于这些次生风险也要和内在风险一样，用同样的方式进行识别、评估和控制。

小贴士：

在制定风险应对策略时，需要总结以前类似项目的经验教训。这对识别应对策略并评估其有效性很有益处。

关键信息：

重要的是，风险应对措施与风险是成正比的，并且是物有所值的。

重要的是，风险应对平衡了其执行成本与风险发生的概率和影响。对其评估的一种方法是将风险应对的成本与风险在采取应对措施之前及之后的预期货币价值差异进行比较。如果风险应对成本低于这个差异，则采取应对措施就是值得的。然而，有一个问题是值得考虑的，那就是风险应对活动对项目整体的影响，也就是将项目团队的注意力从交付项目转移到风险应对行动上而造成的影响。

所选的任何应对措施都需要在适当水平的计划中构建。对于更重大的风险，可能不仅需要建立预警指标，识别风险是否会实现，而且还应考虑当风险发生时应如何对其管理。

还应考虑风险应对措施可能会影响：

- 项目计划、管理阶段计划和工作包
- 商业论证
- 公司、项目群管理层或客户方

风险应对需要识别最适合的主体以管理风险（或问题）。可能不是由项目团队来管理，特别是如果：

- 在其影响范围内的项目团队没有实施适当的风险应对措施的能力
- 风险的实现将会对项目的业务验证产生重大影响
- 项目是总体项目群的一部分，风险更适合在项目群层面进行管理（例如，如果某一项目识别了一个项目群中所有项目的共同风险）
- 风险应对的实施会导致项目超出容许偏差，或者超出某个特定阶段或整体的容许偏差
- 公司的风险政策或步骤要求向公司报告风险。这可能通常发生在受监管的组织中，某些风险可能由组织报告，或者风险的实现会导致违反监督条款。

上报风险首先会到达项目管理委员会。根据风险容许偏差，风险也可能会上报到项目群总体、公司机构或客户方。

上报风险是一种良好的做法，不应将其视作失败。风险上报得越早，实施纠正行动的时间就越多。

风险应对的类型会在表 10.3 中进一步说明。

小贴士：

不要忘记，机会也是可以拒绝的。不是所有机会都可以抓住，因为可能会影响时间或成本，造成对项目目标的负面影响。

10.4.4 实施

计划的风险应对策略要付诸实施，监督这些风险应对策略的有效性，如果风险应对策略没有能够达到预期，就需要采取其他纠正措施。

确保每一个风险的风险负责人和风险执行人被识别并被认可：

- **风险负责人** 对所分配的风险进行管理、监督和控制的人员，包括实施选定的应对策略，以消除威胁或强化机会
- **风险执行人** 完成某个特定的风险或一组风险的风险应对策略的人员，他们支持并接受风险负责人的指导。

多数情况下，风险负责人和风险执行人可能是同一个人。风险负责人应该是最有能力管理该风险的人。应该避免分配过多的风险管理职责给一个人。

风险负责人和风险执行人示例

风险负责人

一个重要的供应商可能破产，可能影响项目按时交付客户的能力，这是一个威胁。商务总监被任命为风险负责人。

风险执行人

识别并选择了一些风险应对。风险应对策略之一（准备应急计划）是识别可能的备用供应商并由其报价，该供应商应有能力在短时间内接手受影响的工作包。采购经理是该风险应对策略的风险执行人。

10.4.5 沟通

沟通这一步是要持续进行的。“沟通”应确保在项目内部及外部的项目利益相关方之间，就项目所面临的威胁和机会等相关信息进行充分交流。风险沟通可使用以下这些管理产品：

- 检查点报告
- 要点报告
- 阶段竣工报告
- 项目竣工报告
- 例外报告

使用这些报告与外部的利益相关方进行沟通时，应该注意按照沟通管理战略，选用最合适的方法。

还有很多其他的沟通方式，如公告、布告栏、管理控制台、信息公告栏、网络在线讨论论坛、简报等，它们可以与 PRINCE2 的管理产品一起使用。

为了有效地进行风险管理，应该认识和强调沟通的一些特点：

- 项目所面临的风险不是静止不变的，有效沟通是识别新风险或已有风险变化的关键。这依赖于维持良好的沟通网络，包括相关的联系人和信息

来源，从而促进了对可能影响项目整体风险变化的识别

- 有效的风险管理依赖于参与，而参与依赖于有效沟通

11 变更

本章包含：

- 为什么项目需要系统化的方法
- 问题的类型，以及如何处理问题
- 使变更控制适用于不同环境
- 对有效的变更控制的指导
- 推荐的问题和变更控制程序

11 变更

11.1 变更主题

关键信息：

变更主题的目的，是识别、评估、控制任何潜在的和已批准的对项目基线的变更。

项目在组织环境或更广泛的环境中进行，无论在哪种环境中，项目都会随着时间而变化。很少有项目在最终完成时能够交付其启动阶段时设想的一切。通常所说，变更是不可避免的，对于长期项目或更复杂的项目来说，更是如此。

这就意味着项目需要一个系统化的方法，来识别、评估和控制那些可能会导致变更的问题。问题和变更控制是一项持续性的活动，应在项目整个生命周期中持续开展。如果没有一个持续且有效的问题和变更控制程序，项目将会与其利益相关方脱节，甚至会导致失控。

在 PRINCE2 中，变更被识别为“问题”。PRINCE2 用“问题”这个词来涵盖任何已经发生、未曾计划、要求管理行动的有关事件。在项目中，任何与项目本身或其成果存在利益关系的人，都可以在任意时间提出问题。

表 11.1 就项目期间需要处理的不同类型问题作出了概述。

表 11.1 问题类型

问题类型	定义	示例
变更请求	对基线作变更的一个提议。	高级用户希望把产品的服务能力从 100 个用户提高到 150 个。
不合格项	项目应该提供但当前（或是预测）不能提供的产品。这可能是产品短缺或不符合规范要求。	供应商提出，他们无法交付客户要求的某个产品。
问题/关注	项目经理需要解决或上报的任何其他问题。	小组经理提出，小组里有人生病了，某工作包原定结束日期将推迟一周。
		接到通知说有一家供应商破产了，需要找一家新的签约。

在识别并捕获问题之后，需要有一个受控的流程来对问题进行评估，以决定采取哪些应对行动。对问题的应对可能会改变项目的时间、成本或范围中的某些维度。然而，必须要了解的是，不对问题做出应对且什么都不做可能才是恰当的选择；识别并捕获问题之后就将其解决，往往是不必要的。实施变更的原因只有两个：引入新的收益或保护现有收益。

变更只能就对既定的“当前状况”的影响而进行评估。在 PRINCE2 中，任何时点的“当前状况”都表现为项目生命周期中所有的管理及项目所创造出的专业产品的快照（例如，项目概述文件，项目启动文件以及商业论证）。

在某个时点，这些项中的每一个都将处于一个已知的状态或处于“基线”状态。

定义：基线

对实体进行监督 and 控制的参考标准。

在实践中，基线是在某个时点出于某种目的而创建的。例如，基线可能会在某个产品准备接受评审或已通过批准时创建。在不改变原有基线的情况下，对基线产品的变更会创造出新版本的产品。

有效的问题和变更控制的一个先决条件是定义一种创建产品基线的方式，并允许对该基线出现适当的可控变更。这样做的复杂性取决于项目的大小、复杂度以及：

- 一个简单项目对组织中的流程做一些有限的变更，可能只需要用到共享网络的驱动器，并通过遵循既定的文件命名方式来保持原有基线（例如使用“草案”、“审查”和“已审批”作为文件名后缀）。
- 一个复杂的流程再造项目可能会使用具备适当政策、步骤和访问权限的正规文件管理系统
- 通常，IT 项目中，单独的基线项之间会有复杂的依赖关系。管理这些依赖关系就需要使用配置管理系统
- 在工程型组织中，管理变更的流程被称为资产管理或产品管理

为了防止未经授权的变更，，PRINCE2 需要将被控制和基线化的事情称之为“配置项”其声明的信息和状态都保存在“配置项记录”中。有关配置项记录的概述，见附录 A 中的 A.6 节。

定义：配置项记录

是一个描述状态、版本和每个配置项变体，以及配置项之间重要关系的细节信息记录。

定义：产品状态陈述

是一个关于产品状态的报告。所需的产品可以由标识符或由开发该产品项目的一部分进行说明。

PRINCE2 也具有产品状态陈述这一概念，可用于提供产品状态的更多细节。有关产品状态陈述的概述，见附录 A 中的 A.18 节。

11.2 PRINCE2 中的变更方法

为遵循 PRINCE2，项目必须至少满足：

- 定义变更控制方法，该方法必须至少包含：
 - 如何识别并管理问题
 - 对已识别的问题是否会对项目的业务验证产生切实影响做出评估（PRINCE2 中的持续的业务验证原则）
 - 变更控制的角色和职责（PRINCE2 中的定义角色和职责原则），包含定义变更授权方
- 定义如何创建、维护并控制产品的基线
- 维护一些问题登记表的形式，以记录已识别的问题及对其分析、管理和审查的相关决定
- 确保项目生命周期中，项目的问题被捕获、检验、管理和审查
- 使用经验教训来通知问题的识别和管理（PRINCE2 中的吸取经验教训原则）

PRINCE2 要求创建及维护如下产品：

- **问题登记表** 捕获并维护处于正规管理下的问题的信息
- **变更控制方法** 识别如何、由谁来对项目产品进行控制及保护。

如果问题登记表不够详细（例如，不包含可选的评估、建议和抉择），则此时可以使用单独的问题报告，在附录 A 中 A.13 节描述，该管理产品并不是必须要使用的。

项目对问题和变更的控制方法在项目启动流程中定义并建立，由阶段边界管理流程在每个管理阶段临近结束时进行评审和（如果需要的话）更新。附录 A（A.3 和 A.12 节）为这些产品提供了产品描述和建议内容。

关键信息：

PRINCE2 建议使用一种问题管理和变更控制的方法，但不强制要求使用。任何能够满足 11.2 节中要求的方法，都可以称作遵循 PRINCE2。

11.2.1 PRINCE2 变更控制职责

PRINCE2 中的变更管理职责在表 11.2 中列出。如第 7 章中所述，如果一些角色被合并，则本表格中所有的职责依然需要被全部涵盖。

表 11.2 变更主题的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户方	提供公司、项目群管理层或客户的问题处置和变更控制策略
项目总监	决定变更授权与变更预算
	设定问题严重程度的分级标准
	设定变更请求与不合格项的优先排序标准
	响应项目经理的建议请求
	对上报来的问题作决策，特别关注持续业务验证
高级用户	响应项目经理的建议请求
	对上报来的问题作决策，特别关注维护预期收益
高级供应商	响应项目经理的建议请求
	对上报来的问题作决策，特别关注维护整套解决方案的一致性
项目经理	创建及维护变更控制方法
	管理问题和变更控制程序，有条件时由项目支持来协助开展相关工作
	创建和维护问题登记单，有条件时由项目支持来协助开展相关工作
	采取纠正性行动
小组经理	采取纠正性行动
项目保证	对问题的检查和处理提供建议
项目支持	监管变更控制和问题处理步骤： ■ 维护配置项记录（如果使用） ■ 创建产品状态陈述 ■ 协助项目经理维护问题登记单

11.3 有效的变更控制的指南

11.3.1 对剪裁的一般考虑

所有的项目，在起始时都需要确定，是否有公司、项目群管理层或客户的政策和流程需要被采用，并将其纳入项目自身的变更控制方法。如果项目是项目群或项目组合的一部分，则项目可能需要使用项目群或项目组合定义的政策和流程。

在商业环境中，项目可能被要求采用合同中定义的变更控制程序和流程。

问题管理和变更控制可以根据其被定义的关系，而被当作是独立的流程或程序来对待。该方法可以根据角色、工作流和术语，来剪裁所要使用的工具。

11.3.2 项目的大小、规模及复杂度

需要确保的是，变更控制方法要适合项目的大小、规模和复杂度。确保变更控制方法能够为项目有效的决策提供支持，而不会为项目造成不必要的负担或者带来官僚风气，是很重要的。一般来说，较小较简单的项目需要相应较简单的问题管理和变更控制安排。

11.3.3 管理产品基线

所有的项目都需要一个适当的方法，以创建、维护和控制管理产品和专业产品的基线。对于较简单的项目，一般来说，有文档管理程序就够了。更复杂的项目通常需要某种形式的正式的配置管理、资产管理或产品管理的流程，往往需要使用特殊工具。

无论大小、规模及复杂度，项目团队都需要确定：

- 产品需要一个适当级别的基线。要确定这一水平，通常是通过将项目产品分解，直到组件可以独立发布、安装、更换或修改。然而，该控制级别会受到几个方面的影响，如，项目的重要性以及产品关系的复杂度
- 配置项如何识别。通常，需要建立某种类型的编码系统，为每个配置项提供唯一标识
- 需要通过批准的具体权限和授权，以及基线配置项
- 何种配置项信息需要被捕获及维护在配置项记录（如果使用）中

比较好的做法是，定期检验产品的实际状态是否与配置项记录中反映出的产品状态一致，寻找两者的差异。该差异通常在每个阶段结束时或项目结束时的评

审或审计中寻找。

11.3.4 项目交付方法

管理问题和变更的方法能够配合并支持项目选择的交付方法，而不是与之矛盾，这是非常重要的。例如，变更控制方法定义，针对提出的变更进行月度评审，这就不能有效的支持敏捷交付方法，因为敏捷方法通常是在每周或每两周对其进行评审。

对产品描述、质量标准、质量容许偏差和工作包来说，对其适当的定义是非常重要的。它们的定义宗旨是可以允许在其细节层面进行变更。同时创建一个清晰的基线，以防止产品发生不可预测的变化。

11.3.5 变更授权方的委任

评审和批准变更请求和不合格项是项目管理委员会的职权。在一个估计变更不多的项目里，这个职权留在项目管理委员会中是合适的。但对那些估计有很多变更的项目来说，项目管理委员会可以把部分决策权授予一个人或一个团队一称作变更授权方。

项目经理和/或担任项目保证的人可以担任这个变更授权方。实践中，多数的变更是在工作包级别发起的，要确保对工作包的变更授权方被充分的委任，以免总是要将变更上报至项目管理委员会进行批准。

11.3.6 建立变更预算

变更预算是得到客户和供应商同意的、用来支付变更请求的成本，也可以包括相关分析成本。

建立预算以支付变更费用，这是值得推荐的。除非预期的项目变更水平非常低。对于变更请求频度预测较高的项目，这一安排可以减少无关紧要的例外的提出。增加一个变更预算，项目整体的成本/时间框架会显得更现实一些。

当变更授权方得到变更预算时，项目管理委员会的限制主要有两个方面：(a) 任何单个变更的成本，和 (b) 任何一个阶段无需请示项目管理委员会的变更费用总额。这样，变更控制步骤实际上就定义成对变更预算的控制了。如果使用了，变更控制预算记录在相关计划里。

项目管理委员会应决定变更预算的需求。

11.4 技术：推荐的问题和变更控制程序

在没有其他方法可采用的情况下，PRINCE2 推荐使用如下的问题和变更控制步骤，如图 11.1 所示。

11.4.1 问题的捕获

第一步是初步分析，判断所提出问题的类型，决定进行正式还是非正式管理。项目经理会对问题的严重性和优先级进行初步的评估。

项目经理会碰到很多无需正式对待就能处理的问题，特别是那种立即就能解决的问题。例如，有人反映他们的现场通行证即将过期。这种时候项目经理自然应采取最佳的纠正性行动。

区分问题适合于非正式管理还是正式管理，目的在于：

- 确保决策是由项目管理团队的恰当层级做出的
- 避免项目管理委员被太多问题淹没而减少处理对项目造成影响的关键问题的时间
- 减少项目经理在日常工作中的行政管理负担。

正式管理的问题需要记入问题登记表，并标上唯一的标识。可以用日志作为一种非正式的管理手段，来记录问题。

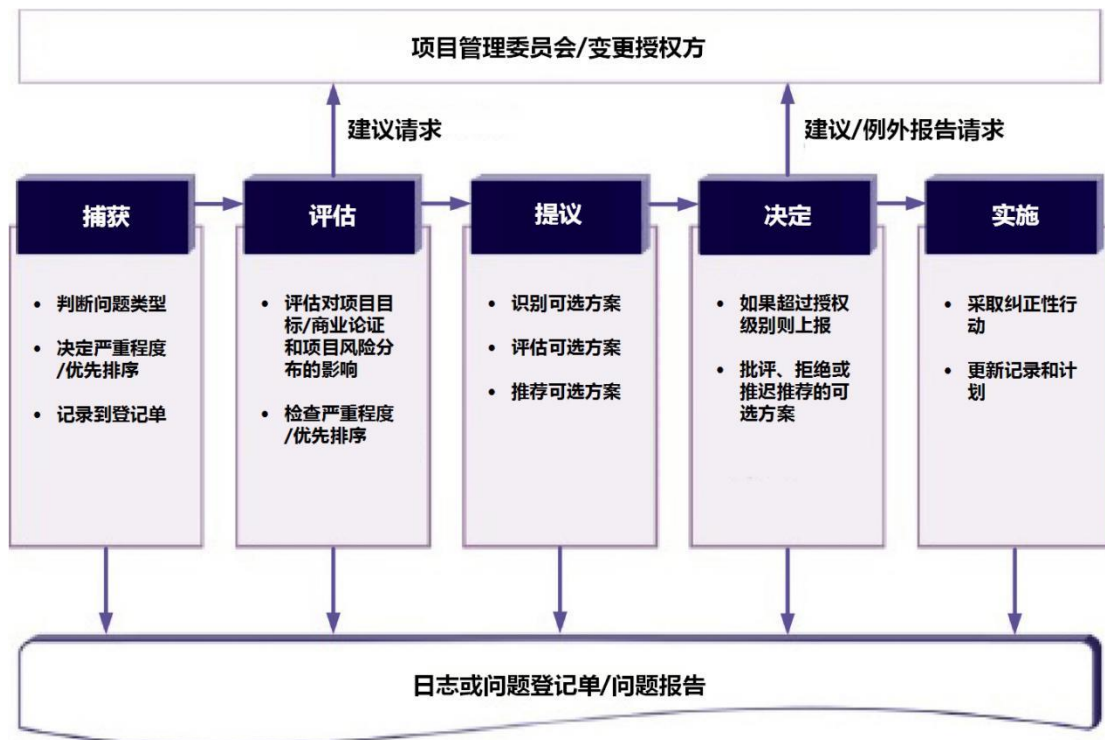


图 11.1 问题和变更控制步骤

11.4.2 问题的评估

下一步是通过影响分析来评估问题。

项目经理需要考虑是否值得做详细的影响分析，因为这么做其时间和努力本身就可能造成对计划的偏离。

影响分析应考虑该问题对以下方面的影响：

- 项目的时间、成本、质量、范围等绩效目标，包括是否有项目范围内的其他产品可能被问题所影响。
- 项目商业论证，特别是对收益的影响
- 项目生产的任何其他依赖产品
- 项目风险概况，即对项目面临的总体风险暴露的影响

如果项目是项目群的一部分，应考虑变更对项目群的总体影响。不属于项目群的其他项目也可能受到影响。

不要误以为对问题影响的检查只限于对客户的影响。影响分析必须涵盖商业、用户和供应商三者。例如，供应商实施某变更的成本和工作量，以及哪些产品需要变更。做完影响分析之后，问题的严重程度和优先排序应重新评估。

问题登记单应更新以包含上述信息，提出问题的人员应始终参与它的状态评价。

关于问题优先排序和严重程度，在提出解决方案之前，最好征求项目管理委员会的意见。

11.4.3 提出纠正行动

在充分了解问题的影响之后，下一步是考虑各种应对方案并提议行动步骤。

应考虑每一种方案对项目的时间、成本、质量、范围、收益和风险等绩效目标的影响。实施该方案的好处，应与相关时间、成本、风险等进行平衡，如图 11.2 所示。

对风险的考虑应涵盖项目风险（即如果无法在容许偏差范围内完成）和在使用项目产品之后的运营风险。

如果所提出来的任何一份方案可能导致阶段或项目超出容许偏差，则需要征求项目管理委员会的意见。项目经理应执行项目管理委员会的决定。

11.4.4 决定纠正行动

有些问题项目经理可以直接处理而无需向项目管理委员会报告。例如，已获批准的详细设计文件的一个不影响任何其他产品的小变更，项目经理就可以自行处理（如果变更控制方法允许），条件是就此处理作了正式记录。

其他问题就需要上报项目管理委员会（或其委派的变更授权方）请示。

对于提交上来的问题和例外，项目管理委员会可能的反应参见表 11.3。



图 11.2 方案分析

表 11.3 项目管理委员会决策

请求	项目管理委员会（或变更授权方）的反应	相关情况
变更请求	批准变更	如果变更请求涉及额外成本，主要有 3 种办法解决资金的问题： ■ 使用变更预算（如果使用了该预算且额度够用） ■ 请求公司、项目群管理层或客户方增加项目预算 ■ 削减该项目其他部分的范围 不能使用成本容许偏差支付变更请求
	拒绝变更	
	推迟决定	
	要求更多信息	
	要求一份例外计划（如果在变更授权方的权限内尚不能实施该变更请求）	
不合格项	授予一个特许	项目管理委员会可能决定接受不合格项，不立即采取纠正性行动。这就叫特许。如果产品得到了一个特许在交付给用户之前产品描述应作修订。
	指示解决不合格项	
	推迟决定	
	要求更多信息	
	要求一份例外计划（如果在变更授权方的权限内尚不能授予特许）	
问题/关注	为项目经理解决问题提供指导	如果放宽阶段容许偏差的话，该问题/关注能否解决？
	要求一份例外计划	

11.4.5 实施纠正行动

项目经理将：

- 采取必要的纠正性行动，包括更新受影响产品、工作包、计划和登记单或
- 创建一份例外计划请求项目管理委员会批准。

不管是哪种情况，项目经理都要把所作决策更新到问题登记单并通知所有利益相关方。

实施纠正行动必须确保基线产品以受控的方式以及适当的授权下更新。如果需要对基线产品进行变更，则应创建一个新的版本以体现变更，而基线版本号应保持不变。旧的基线版本应存档，而不是丢弃。

当问题被关闭后，项目经理应更新问题登记单。

12 进展

本章包含：

- 进展的测量以及目标的实现
- PRINCE2 对进展管理的要求
- 容许偏差、控制和例外管理
- 进展评估和同行评审

12 进展

12.1 进展主题

关键信息：

进展主题的目的，是建立监督和比较计划成果与实际成果的机制，对项目目标和项目的持续可行性提供预测，对任何不可接受的偏离进行控制。

进展是对计划目标实现情况的衡量。进展控制是项目的核心，其确保项目不会偏离被批准的商业论证。进展控制包括根据时间、成本、质量、范围、收益以及风险等绩效目标对实际进展进行测量。该信息用于制定决策，如，是否要批准一个管理阶段或工作包，是否上报偏差，是否提早关闭项目，以及根据需要而采取行动。进展可以在工作包、管理阶段以及项目层面进行监督。

PRINCE2 的 7 个原则中，例外管理在进展主题中尤为重要。例外是一种可预测的超出约定容许偏差水平的情况。

容许偏差是不必向上级管理者报告的项目成本和时间的允许偏差。还有质量、范围、收益和风险的允许偏差。

12.2 PRINCE2 对进展管理的要求

为遵循 PRINCE2，项目必须至少满足：

- 在项目启动文件中定义进展控制方法
- 按阶段管理（PRINCE2 中按阶段管理原则）
- 设定容许偏差，并根据这些容许偏差进行例外管理（PRINCE2 中例外管理原则）
- 当例外被提出时，对业务验证进行审查（PRINCE2 中持续的业务验证原则）
- 经验教训（PRINCE2 中吸取经验教训）

关键信息：

PRINCE2 并没对进展管理的方法做出具体或详细的规定。任何符合要求的方法，都可以称作遵循 PRINCE2。

PRINCE2 通过下述措施提供进展控制：

- 上一级管理层向下一级授权

- 把项目划出不同的管理阶段，每一次授权开展一个阶段（PRINCE2 中按阶段管理原则）
- 时间驱动和事件驱动的进展报告及评审
- 例外报告（PRINCE2 中例外管理原则）

项目的控制应在项目启动文件中记录。

12.2.1 容许偏差

在 PRINCE2 中，项目按照表 12.1 中的 6 种容许偏差进行例外管理。

表 12.1 6 种容许偏差进行例外管理

容许偏差领域	项目层次容许偏差	阶段层次容许偏差	工作包层次容许偏差	产品层次容许偏差
时间 距离目标完成日期的正负时间偏移量	项目计划	阶段计划	工作包	N/A
成本 距离计划预算的正负偏移量	项目计划	阶段计划	工作包	N/A
质量 用区间来定义的质量目标，（例如，重量为 300 克±10 克的产品）	项目产品描述	N/A （注释 a）	N/A （注释 a）	产品描述
范围 项目解决方案容许的变化范围（例如，需求的 MoSCoW 优先排序）	项目计划 （注释 b）	阶段计划 （注释 b）	工作包 （注释 b）	N/A
收益 用区间来定义的目标收益（例如，每个部门节约成本至少 5%，所有部门平均节约 7%）	商业论证	N/A	N/A	N/A
风险 各项威胁合计值的限定（例如，预期货币价值低于计划预算的幅度保持在 10%以内）；任何单个威胁的限定（例如，对运营服务的威胁）	项目管理方法	阶段计划 （注释 c）	工作包 （注释 c）	N/A

注释 1：质量容许偏差并非在阶段层次或工作包层次作概要性定义，而应在计划

范围内针对每一个产品描述来定义。

注释 2：计划的范围由所要交付的一系列产品确定。范围容许偏差（如果用到的话）应采取对计划中的产品分解结构作注释或说明的形式。如果应用有时间限制的迭代式开发方法，如敏捷方法，阶段层次或工作包层次的范围容许偏差尤其有用。

注释 3：更加具体的阶段层次的风险容许偏差，可以由项目管理委员会在授权一个阶段时设定，也可以由项目经理在委托工作包时设定——特别是对于来自外部供应商的工作包。

容许偏差的分配如图 12.1 所示，并且应符合如下条件：

- 公司、项目群管理层或客户方虽处项目之外但负责设定对项目的总体要求和容许偏差水平。项目内部的 3 个管理层次（负责指导、管理和交付）在这些容许偏差范围内管理和执行，预见到项目容许偏差可能突破时要向上报告
- 项目管理委员会在项目层次上进行总体控制，只要预测始终保持在项目容许偏差之内；它向项目经理分配每一个管理阶段的容许偏差。项目管理委员会具有评审进展，决定是否继续、变更还是停止项目的能力。在项目计划的执行过程中，如果有任何预测显示该项目可能要超出预先约定的项目容许偏差，那么项目管理委员会就应将该偏差提交给公司、项目群管理层或客户方，以便获得纠正性行动的决策
- 项目经理在项目管理委员会规定的容许偏差范围内对一个管理阶段进行日常控制。在阶段计划的执行过程中，如果有任何预测显示该阶段可能要超出预先约定的阶段容许偏差，那么项目经理就应将该偏差提交给项目管理委员会，以便获得纠正性行动的决策。将以提出问题以及例外报告的形式完成
- 小组经理对一工作包进行控制，但权限仅限于项目经理预先约定的工作包容许偏差之内。在工作包执行过程中，如果有任何预测显示可能要超出预先约定的容许偏差，那么小组经理就应将该偏差提交给项目经理，以便获得纠正性行动的决策。将以提出问题的形式完成

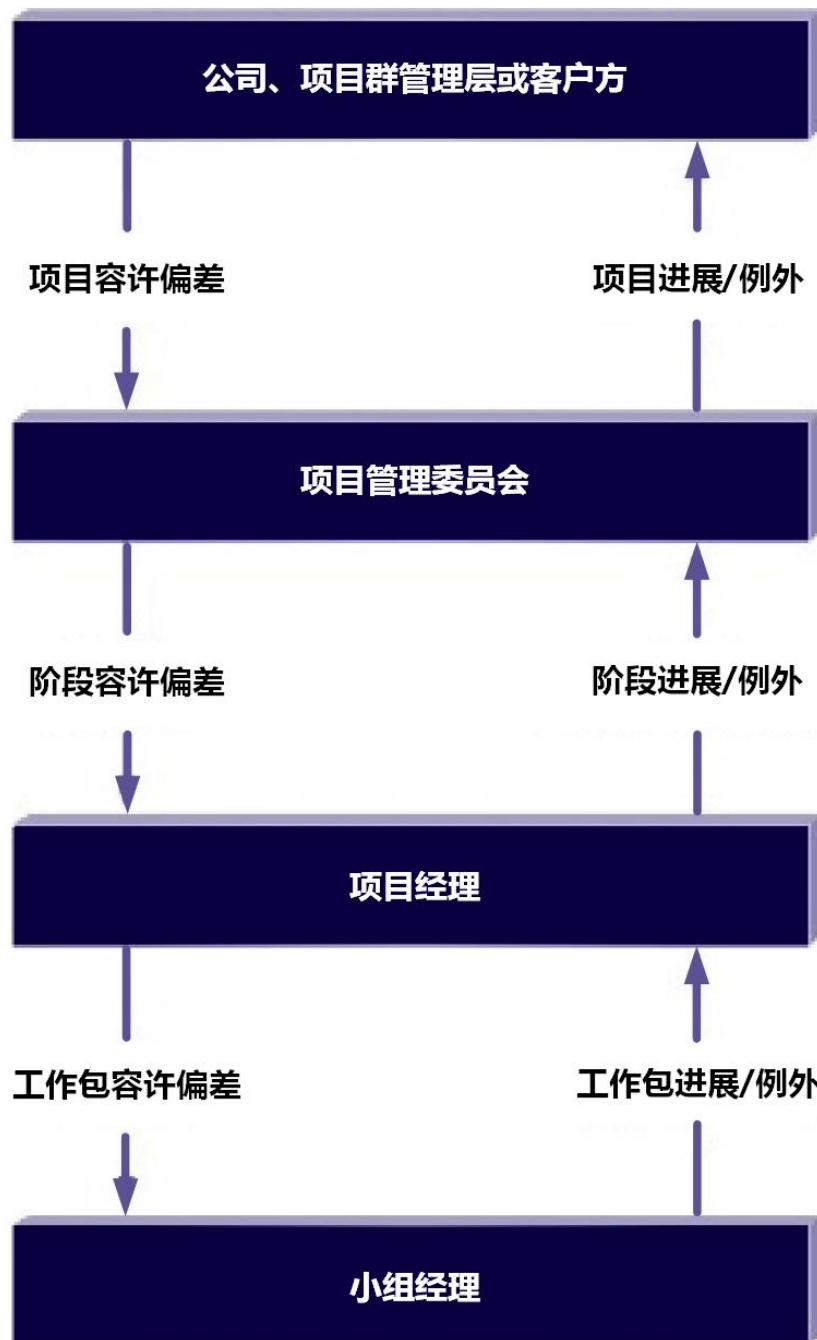


图 12.1 分配容许偏差，报告实际与预测的进展

12.2.2 控制的类型

在一个项目生命周期中，PRINCE2 提供了两类进展控制：

- **事件驱动控制** 一个特定事件出现时即会发生。例如，这种情形可以是阶段竣工时的阶段评估、项目启动文件的完成或一份例外报告的产生。它也可以包括可能影响项目的组织性事件，例如财务年度的结束。
- **时间驱动控制** 在预先设置的阶段区间发生。例如，这种情形可以是每月一次给项目管理委员会编制要点报告，或每周一次展现某工作包进展的

检查点报告。

监督和报告应基于时间，而控制（决策）则是基于事件的活动。

下面各部分用来描述建立、执行事件驱动和时间驱动控制方法的管理产品。

12.2.2.1 进展控制基线

只能在计划的层次实施对进展的控制例如，如果想每周要一份检查点报告，那么在阶段计划中就需要知道期望每周实现的是什么。

下列管理产品协助项目经理确立进展控制的基线：

- **项目计划** 包括项目层次的绩效目标和容许偏差。对项目层次容许偏差的威胁应上报给项目管理委员会，后者将寻求公司、项目群管理层或客户方对纠正性行动的建议
- **阶段计划** 构成了对管理阶段和详细的阶段层次容许偏差的日常控制
- **例外计划** 在项目指导流程中，项目管理委员会在考虑过一份例外报告之后，可能会要求提交一份例外计划
- **工作包** 形成了项目经理和小组经理关于在规定的容许偏差之内需要完成的工作的协议

附录 A（A.16 和 A.26 节）为这些产品提供了产品描述和建议内容。

12.2.2.2 进展评审

作为阶段控制的一部分，项目经理将通过检查点报告来定期评审工作进展，并维护一系列项目登记单、记录单。项目经理将用这些信息来更新阶段计划，记录实际实现的进展。检查点报告的频度和形式可以根据单个工作包的情况作调整。

关注趋势，对阶段的整体“健康”状况获得一个印象，这也是很有用的。例如，某个阶段可能看上去进展顺利，产品均按时完成。但是，问题登记单显示未获解决的问题越来越多，这就可能是给予关注的一个理由。同样地，质量登记单上某项产品的未解决项很多，可能表明该产品有设计问题。

下面的管理产品有助于进展评审：

- **问题登记单** 包含项目期间所有正式问题的详细情况
- **产品状态陈述** 是项目、管理阶段或项目某特定领域里产品状态的快照
- **质量登记单** 是一份对所有计划的和实施的的质量活动的记录
- **风险登记单** 是一份对所有已识别风险的记录

附录 A (A.12、A.18、A.23 和 A.25 节) 提供了这些产品的描述和建议内容。

此外，日志也是一个用于记录行动的有效工具。项目行动可能有多种来源，小的行动可以简单记入到日志中，在其完成时标记为完成即可。日志也可以用来记录非正式问题，以及任何其他登记单、记录单未曾捕获的记录或观察。日志是一种记录个别观察的有用的办法，所记录的事情单独来看可能毫无意义，合在一起却有可能警示项目经理某个新问题或风险。

12.2.2.3 捕获和报告经验教训

在进展评审中，**经验教训记录单**是用来捕获和报告经验教训的。PRINCE2 项目的原则之一是项目管理团队从经验中学习，这意味着在整个过程中都要捕获、记录经验教训并采取行动。作进展评审时经常会识别出经验教训。它们包括各方面的信息——管理或专业流程的、产品的、技术或步骤的，这些信息要么曾帮助实现项目成果，要么曾带来问题。例如项目管理团队的绩效，成功地剪裁 PRINCE2 适应了项目或者质量统计与测量分析。大型项目在此流程中更倾向于采用经验教训报告，因为详细一些会更有帮助。

小贴士：

尽管经验教训可能会在项目期间得到识别和记录，对经验教训的学习涉及的是采取行动、实施改进。这些行动可以应用在当前项目上，这时需要把它们纳入合适的计划和工作包里面去；另外它们也可以用到其它项目上去。

附录 A (A.14 和 A.15 节) 提供了经验教训记录单和经验教训报告的产品描述和建议内容。

12.2.2.4 进展报告

报告的频度应符合所要求控制的程度，而这在整个项目期间很可能会发生变化。例如，如果项目团队经验丰富，则较低频度的报告可能更合适；而对于一个没有太多经验的团队，项目经理可能希望增加报告频度，直到对该团队建立起了足够的信任。

下列管理产品用于进展报告：

- **检查点报告** 为项目经理提供工作包的详细进展，通常由小组经理负责编制
- **要点报告** 为项目管理委员会提供整个项目及/或管理阶段的详细进展。

项目经理负责编制该报告

- **阶段竣工报告** 在每个管理阶段（最终阶段除外）即将结束时，为项目管理委员会提供的详细进展。包括迄今为止的进展情况，项目总体情况以及（连同下一阶段的计划）足够的信息，以获得项目管理委员会对项目下一步该如何做的决策。该报告由项目经理编制
- **项目竣工报告** 为项目管理委员会提供项目评估和授权关闭所需的信息。该报告是由项目经理在项目即将竣工时编制的

附录 A（A.4、A.8、A.9 和 A.11 节）提供了这些产品的描述和建议内容。

12.2.3 例外的提出

进展评审的输出是判断工作包、阶段计划或项目计划是否仍在、或预测仍在预先同意的容许偏差范围内：

- **工作包层次的例外** 在与小组经理约定工作包的容许偏差后，项目经理应始终通过检查点报告得到有关进展情况的报告。如果某工作包预测将超出其容许偏差，小组经理应提出一个问题来通知项目经理。项目经理会就需要采取的纠正性行动作出建议
- **阶段层次的例外** 如果阶段预测将超出其容许偏差，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，然后向项目管理委员会提交一份例外报告。基于这份报告中的信息，项目管理委员会可能会要求项目经理编制一份例外计划以取代预测将超出容许偏差的那份计划。项目管理委员会也可以去除原因、接受和调整容许偏差，或者要求更多时间以考虑或拒绝问题报告所提建议。如果要求了一份例外计划，项目管理委员会将开展一次像阶段竣工评估那样的例外评估，以评审和批准例外计划
- **项目层次的例外** 如果预测项目的容许偏差将被突破，项目管理委员会不再有管理该项目的职权，而必须把情况向上报告给公司、项目群管理层或客户方请求决策。项目管理委员会可以要求项目经理为本项目编制一份例外计划

12.2.4 PRINCE2 进展的职责

PRINCE2 中的进展管理职责在表 12.2 中列出。如第 7 章中所述，如果一些角色被合并，则本表格中所有的职责依然需要被全部涵盖。

表 12.2 进展主题的相关职责

角色	职责
公司、项目群管理层或客户方	提供项目容许偏差，并将其记入项目任务书中
	当项目层次容许偏差预测将被突破时，对例外计划作决策
项目总监	提供阶段容许偏差
	确保指向结果的进展与商业视角保持一致
	当阶段层次容许偏差预测将被突破时对例外计划作决策
	如果项目容许偏差预测将被突破向公司项目群管理层或客户方推荐项目的后续行动
高级用户	确保指向结果的进展与用户视角保持一致
高级供应商	确保指向结果的进展与供应商视角保持一致
项目经理	授权工作包
	按阶段计划监督进展
	编制要点报告、阶段竣工报告和项目竣工报告
	当阶段层次或项目层次容许偏差预测将被突破时，为项目管理委员会编制例外计划和例外报告
	维护项目的各种登记单和记录单
小组经理	与项目经理就工作包达成一致
	把完成了的质量活动通知项目支持
	编制检查点报告
	就工作包容许偏差的任何预测偏离通知项目经理
项目保证	就外部事件和项目进展验证商业论证
	验证项目计划的变更，看对业务需求或商业论证是否产生了任何影响
	根据预先约定的容许偏差确认阶段和项目进展
项目支持	协助各类报告的汇编
	贡献专业工具知识(例如计划和控制工具)
	编号、记录、存放和分发问题报告和例外报告
	协助项目经理维护问题登记单和风险登记单
	代表项目经理维护质量登记单

12.3 对有效的进展管理的指导

12.3.1 与公司治理流程保持一致

处在组织中的任何项目，在其开始时，都需要根据公司、项目群管理层或客户方治理流程来识别会对项目进行决策或授权的时点。

通常来说，建议设计一套项目控制流程，得以与公司、项目群管理层或客户方的时间安排保持一致。

12.3.2 项目群和项目组合控制

如果项目是项目群或项目组合中的一部分，则项目群或项目组合通常会对项目采取强制性的进展控制。这通常包括定义通用的控制、流程、容许偏差和时间安排。

12.3.3 项目交付方法

管理进展的方法能够配合并支持项目选择的交付方法，而不是与之矛盾，这是非常重要的。例如，在敏捷环境中，通常更关注于去追踪交付了多少需求，而不是时间和成本超出了多少，这是因为容许偏差将据此来设置。在敏捷环境中，频繁的交付满足验收/质量标准的产品，是进展信息的主要来源，对未来进展的预测提供了依据。

12.4 技术：进展评估和同行评审

12.4.1 进展评估技术

进展评估技术示例

里程碑图

该图显示一个阶段中关键的计划里程碑和实际里程碑。

S 曲线

该曲线显示按时间计算的累计实际数值（例如成本或小时数）。图中的曲线经常是 S 形，反映了项目通常在开始和结束时消耗资源和成本较少、在中间阶段消耗较多的事实。曲线越陡，资源需求越多。如果把计划数值和实际数值标注在同一张图上，就能识别潜在的过度投入或预测容许偏差在哪些地方可能会突破。

挣值管理

这是一种测量范围、进度、成本绩效并与计划相比较的技术，它拿已完成产品和实际成本、实际时间与原来的时间计划和成本估算作比对。PRINCE2 基于产品的计划方法为挣值管理提供了信息。

燃烧图

这是一种显示进展（例如在一个时间盒内）的技术，已完成和未完成的工作用一根或多根线来表示，并定期/每天对图表进行更新。这是敏捷方法中最流行的技术之一，燃烧图有两种形式：燃尽图和燃耗图。燃尽图更为知名，其显示了还有多少工作未完成。而燃耗图稍微复杂一些，其显示了已经完成了多少工作。

看板

看板是一个术语，包含了对看板系统的使用。这是一个可视化管理系统，限制了流通工作的数量。看板是一种工具，将工作在系统（或时间盒）中以可视化的方式展现。它通常是由一系列字段和一些可能的代表工作项的行组成，工作项从左至右移动，以显示其从各种状态趋向完成的过程。看板就像一个仪表板，使团队能够看到工作中的阻碍以及瓶颈。

对管理阶段进展的测量，涉及到依据计划对进展的回顾，以及分析后续还有那些工作需要完成，这些工作在何时完成，需要何种资源。有许多技术可用于测量项目进展。

12.4.2 同行评审

同行评审是指，邀请项目管理团队之外的经验丰富的项目管理人员来对项目进行评估。同行评审的技术有很多种，质量管理方法中应确定适合与项目的同行评审技术。

同行评审技术的示例

OGC 通关流程

OGC 通关审查是在项目生命周期的关键决策点上对项目进行检查。它是前瞻性的，用以保证各项目能成功地进入下一个阶段;这个流程是英国中央政府、医疗部门、地方政府和国防部门的最佳实践，其他许多国家也在广泛采用。

OGC 通关审查使用“同行评审”，在此过程中，来自项目之外独立的从业人员用自己的经验和专业知识检查进展和项目成功交付的可能性。

如下审查会在项目生命周期中的不同时间点出现：

- OGC 通关审查 0：战略评估
- OGC 通关审查 1：业务验证
- OGC 通关审查 2：交付战略
- OGC 通关审查 3：投资决策
- OGC 通关审查 4：准备就绪
- OGC 通关审查 5：运营评审和收益评价

OGC 通关审查 0 和 1 在项目被授权启动之前就会进行。审查 2 和 3 在商业论证被批准之前的投资阶段进行。审查 4 在新的运营或服务开展之前进行。审查 5 等同于 PRINCE2 的项目的后期收益评审。

通关审查并非“关卡”或决策点（例如阶段竣工评估），而是对项目能否实现其目标的输入，提供额外的保证。举行通关审查的成本和时间应该纳入项目计划和阶段计划。

13 PRINCE2 流程介绍

本章包含：

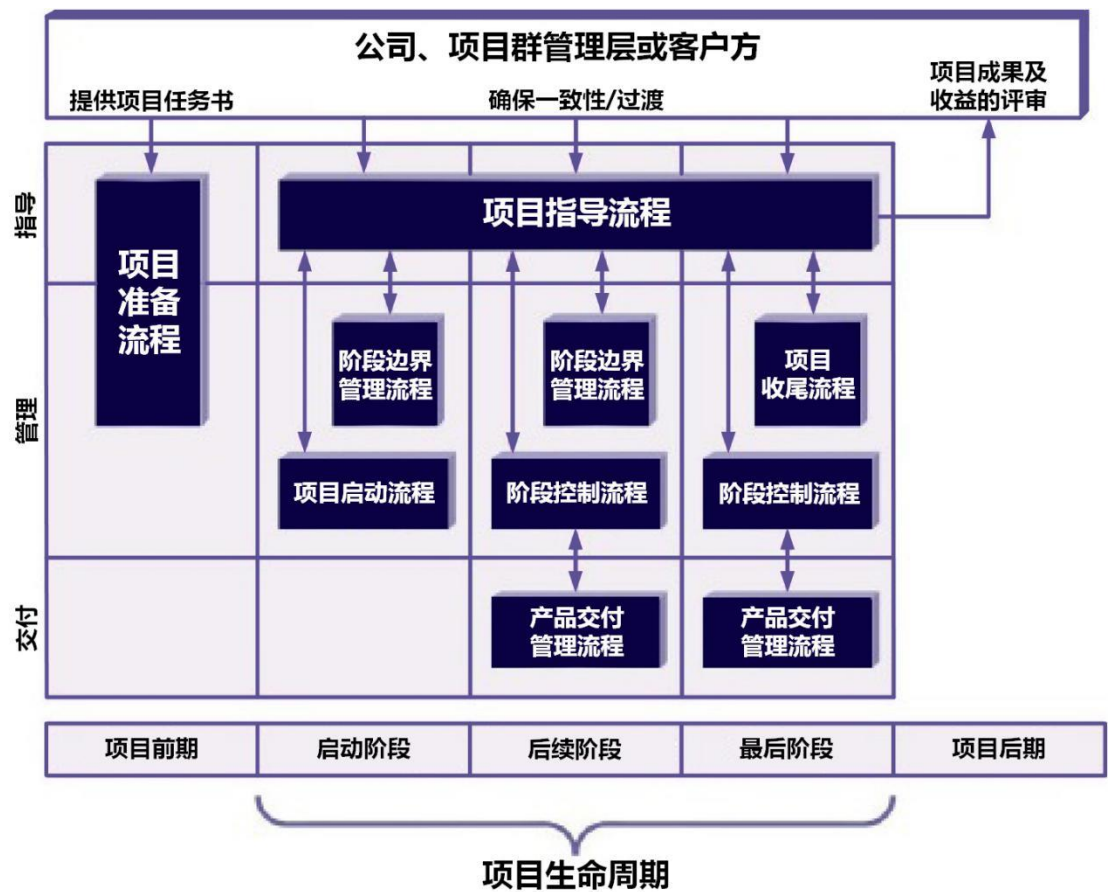
- PRINCE2 是基于流程的方法
- PRINCE2 之旅
- 在模型中的 7 个 PRINCE2 流程
- 流程和活动模型中的关键点
- 流程章节的结构
- 对流程的剪裁

13 PRINCE2 流程介绍

PRINCE2 是一种基于流程的项目管理方法。流程是为完成特定目标而设计的一组结构化的活动。它需要一个或多个确定的输入并将这些输入转变成确定的输出。

PRINCE2 有 7 个流程，它们提供了成功地指导、管理和交付项目所要求的一系列活动。

图 13.1 显示了每个流程如何在项目生命周期中应用。项目生命周期中有三个管理阶段：启动阶段、后续阶段和最终阶段。需要注意的是，简单的项目可能只有两个阶段：启动阶段和交付阶段（最终阶段）。



13.1 PRINCE2 之旅

在项目生命周期中，项目管理委员会设定方向并制定关键决策。项目管理委员会的活动涵盖在项目指导流程中（参见第 15 章），该流程从项目之前就开始，一直到最终的管理阶段，并包括在最终的管理阶段中。

13.1.1 项目前期

最初，某人有了一个想法或需求。这可能来源于新的商业目标，对竞争压力的反应，司法监管的改变，或报告中或者审计中的建议。任何一件事都可能触发项目。在 PRINCE2 中，这一触发因素称为项目任务书。项目任务书由授权项目的组织（公司、项目群管理层或客户方）提供，它可以在形式上差别很大，从口头指令，到明确的、可证明项目合理性的定义。

在开始项目所有活动之前，重要的是验证项目是值得做的和可交付的。这些活动包含在项目准备流程中（见第 14 章）其成果集中体现在项目概述文件和项目启动阶段计划的产生。

项目管理委员会评审项目概述文件，决定是否启动项目，并规定了在启动阶段授权给项目经理的职权层次。

13.1.2 启动阶段

当做出项目开始的决定时，就需要编制详细计划。为了保证项目按照那些为项目提供了资金和那些使用项目所交付产品的人员的意愿而向前推进，需要获得资金并定义控制方法。编制详细计划、建立项目管理方法和控制、开发充分的商业论证和评审收益方法等都包括在项目启动流程中（见第 16 章）。而且，在启动阶段中，阶段边界管理流程（第 17 章）用来详细地编制下一个阶段的计划。

启动阶段的成果集中体现在项目启动文件的产生，项目管理委员会评审项目启动文件并决定是否授权项目。因为项目启动文件的内容在项目生命周期中可能会变化（在变更控制下）这一版本的项目启动文件需要保存作为后续进行绩效评审的输入。

13.1.3 后续交付阶段

在逐个阶段的基础上，项目管理委员会授权项目经理进行日常控制。项目经理需要分配要完成的工作，确保这些工作的产出（产品）符合相关的规范。并且获得恰当的批准。此时，产品会通过公司、项目群管理层或客服方的使用转化到运营中。

项目经理也要确保项目进展与批准的计划一致，而且项目绩效目标的预测仍然在设定的容许偏差范围内。为了进行进展控制，项目经理要维护一整套项目记录。通过定期提交要点报告项目经理确保项目管理委员会了解项目进展。控制每

个阶段的活动包括在阶段控制流程中（见第 17 章）。

在产品交付管理流程中（参见第 18 章），小组经理（们）或小组成员执行所分配的工作包（将交付一个或者多个产品）并通过检查点报告使项目经理保持对进展的了解。

在每个管理阶段临近结束时，通过报告该阶段的绩效状况，提供对商业论证的更新以及编制下一个管理阶段的详细计划，项目经理请求项目管理委员会批准把项目推进到下一个阶段。项目经理所提供的上述信息，都是项目管理委员会评估项目的持续可行性，以及决定授权下一个管理阶段所需要的。项目管理委员会要确保无论何时项目都与公司、项目群管理层或客户方战略保持一致。管理每个阶段边界的活动包含在阶段边界管理流程中（参见第 19 章）。

13.1.4 最终交付阶段

因为项目是一个临时性任务，最终阶段（当项目经理已经获得对所有项目产品的批准时）是授权解散项目的时候。项目产品的接受者应该准备好拥有并持续使用项目产品，项目管理委员会对此感到满意。在这种情况下，产品可以进入运营使用，项目就可以结束。项目文件应该进行整理和归档，项目应该根据最初的计划进行绩效评估，分配给项目的资源需要释放出来。收尾的活动包括编制项目后收益评审计划，这种计划是针对那些在产品进入使用状态之后才能进行评估的收益（因此在项目已经结束以后）。解散项目的活动包括在项目收尾流程中（参见第 20 章）。

13.1.5 项目后期

项目通常有助于实现公司、项目群管理层或客户方所定义的收益。尽管一部分收益会在项目中实现，但大多数甚至所有的收益都会在项目后实现。因此，项目对收益实现的助力，如果需要通过公司、项目群管理层或客户方满意，则需要开展一次或多次项目后期收益评审。评审将会在项目的收益管理方法中进行标注。如果项目是项目群的一部分，则项目后期收益评审则会包含在项目群收益管理活动中。

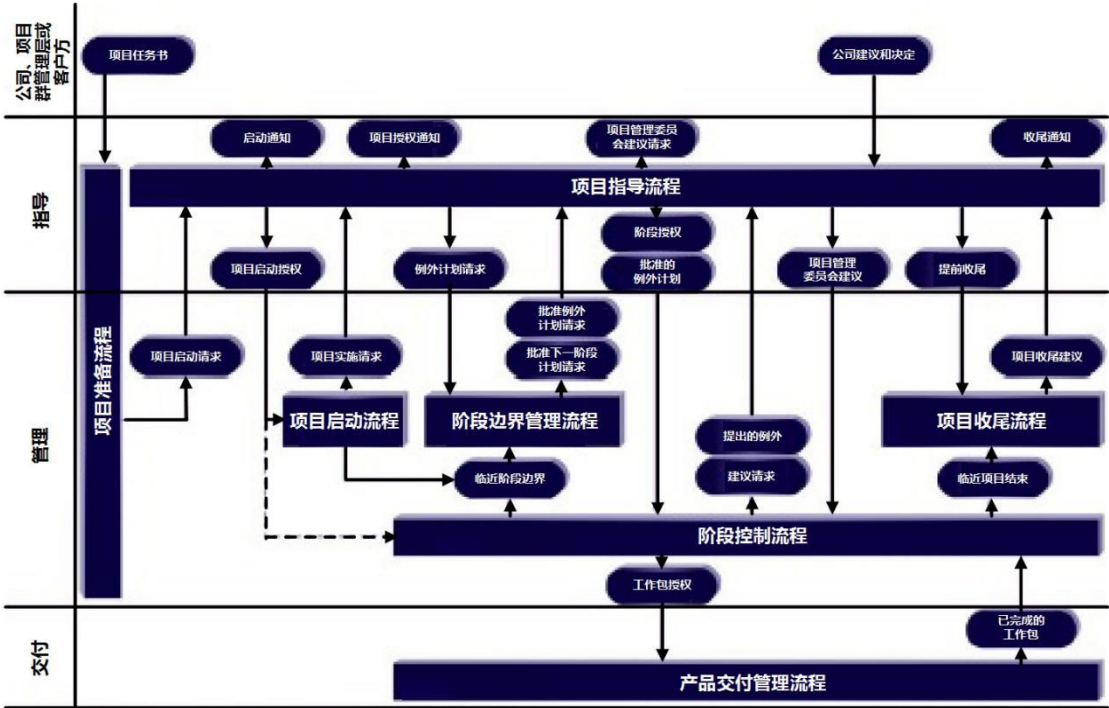
项目后期收益评审将关注于：

- 确认计划的收益已经实现
- 识别哪些计划的收益没有实现，并制定后续行动计划
- 识别非期望收益及其导致的负收益
- 为未来项目提供经验教训

13.2 PRINCE2 流程模型

PRINCE2 流程模型如图 13.2 所示。

流程要与公司、项目群管理层或客户方、项目指导、项目管理和交付层的管理层次保持一致。各个流程之间的触发关系如图所示。



注释：
注释1：在启动阶段结束时，项目启动流程请求项目管理委员会批准项目启动（提交项目启动文件），同时应用阶段边界管理流程请求项目委员会批准第二个管理阶段的阶段计划。
注释2：作为批准最后阶段的一部分，需要计划和批准项目收尾活动，因此项目收尾过程发生在在最后一个阶段。

图 13.2 PRINCE2 流程模型

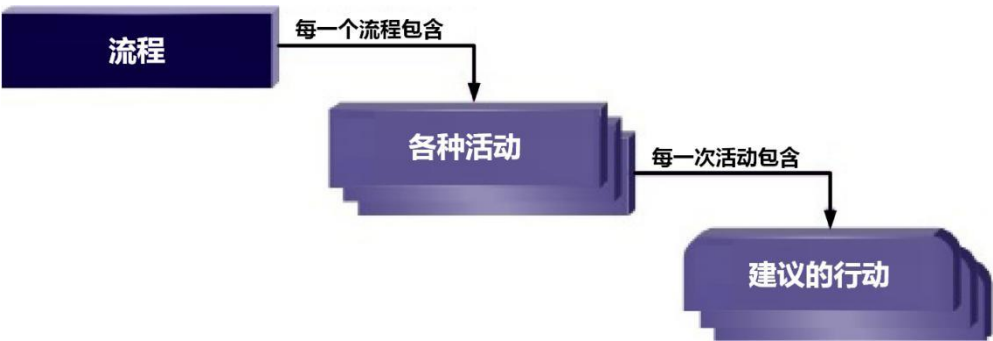


图 13.3 流程、活动和行动之间的关系

13.3 流程章节的结构

PRINCE2 的每个流程都采用如下的结构和格式进行描述。

- **目的** 描述该流程的理由
- **目标** 描述流程所要实现的具体目标
- **环境** 描述每一个流程与其他流程和活动互相联系的环境,这些其他流程和活动存在于本项目、公司、项目群管理或客户方之中
- **活动** PRINCE2 流程由一组活动组成,这些活动可能按顺序或并行运行。PRINCE2 活动由为了获得特定结果而设计的一组推荐行动组成。流程、活动和行动之间的关系如图 13.3 所示
- **剪裁指南** 描述用于对流程进行剪裁的方法

每个活动有一张图来显示输入和输出,包括那些在活动中创建或更新的产品。对用以实现活动目标的推荐行动也作了描述。流程图所使用的符号和活动图的示例如图 13.4 显示。

每一个活动由一张表进行总结,显示在该活动中创建或更新产品的职责,如表 13.1 所示。注意,在一个流程中创建的管理产品可能需要在另一个流程中批准(例如,阶段计划是在阶段边界管理流程中编制的但是需要在项目指导流程中批准)。表中显示了完整的职责,那些另外流程中的职责,用括号来说明,例如 (P)、(R) 或 (A)。

表 13.1 职责表示例

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
阶段计划	编制		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
注: 生产者 (P) ——负责生产项目产品; 评审者 (R) ——最好独立于生产; 批准人 (A) ——确认批复。注意, “公司/项目群/客户方” 意思是公司或项目群或客户方。										

标志	关键点
	这是PRINCE2流程。
	这是指活动，每一流程包含很多活动。
 	这是一个事件或决定，它们触发另一流程或用于通知公司或项目群管理。箭头显示该事件引发哪些流程。 双层显示从一个流程到另一个流程的选择性触发（例如：请求批准下一阶段计划或请求批准例外计划）。 这些有虚线的部分代表流程内部的触发。（例如纠正性行动表示在阶段控制流程中由一个活动触发另一个活动。）
 	代表管理产品，由流程中的活动产生或更新。 实线标志代表定义好的管理产品，在附录A里定义了此类管理产品的产品描述概要。 虚线标志代表管理产品的组成部分或者来定义的管理产品，对于此类产品，PRINCE2不要求具体构成或质量标准。

图 13.4 流程图图例

13.4 对流程的剪裁

PRINCE2 要求项目管理的流程尽可能的简单，并能反映项目的需求。可能会有一些，特别是那些与治理相关的，需要规定的活动。尤其是与高层组织对接的流程，比如采购或财务（例如，在新阶段开始时进行资金分配）。

剪裁可以使流程灵活地应用。这提供了一个应用的范围——从严格的规定，到允许项目管理团队拥有很大自由度自定义活动和产品格式。流程的剪裁可以是“增加”或“减少”（例如，对于高风险的项目，可以引入额外的更详细的文档和规范，而对于低风险项目来说，采用简明的符号和更多非正式流程可能更适用）。

对 PRINCE2 流程的剪裁体现在对角色、产品、主题（通过管理方法、步骤和控制实施）以及术语的剪裁。由于术语是可以被剪裁的，所以流程的名称也可以被剪裁。

通常,即使是简单项目,其流程之间也是有关联的;其变化在于执行的方式、流程中的活动以及正式程度。在正确的心态下,非正式并不意味着不严格。

关键信息:

剪裁允许对 PRINCE2 流程模型进行调整、修改流程、活动、顺序以及角色职责的分配方式,前提是:

- 坚持 PRINCE2 原则
- 不影响该流程的目的和目标

针对实际情况,每个 PRINCE2 流程章节中都会推荐一个不同的剪裁选项。一般来说要考虑的是:

- 修改 PRINCE2 流程模型,以反应组织的项目管理方法或其他的工作方式
- 采用委托组织(公司、项目群管理层或客户方)所要求的方法或工作方式
- 合并一些目的相关的活动,以简化流程
- 将一些活动拆分成更小的部分,以求清晰,或对活动中的不同角色重新分配
- 改变对活动负责的角色
- 组合、拆分或修改管理产品
- 增加流程模型的颗粒度,必要时,加入更详细的活动

PRINCE2 并没有对流程的文档格式或发布格式做出规定;在网站上或文档中同样有效。但如果使用文档,则需要确保其受到变更控制,让用户知道哪个版本是最新版。

小贴士:

PRINCE2 定义的是项目管理流程,而不是创建每一个专业产品的交付方法。应考虑的是,在项目生命周期视图中,展示出这些流程如何互相关联。

14 项目准备流程

本章包含：

- 开发概要商业论证
- 组建项目管理团队
- 定义正确的方法
- 准备项目启动（创建项目概述文件和计划）
- 对剪裁产品和角色的指导

14 项目准备流程

14.1 目的

项目准备流程的目的,是通过回答“是否有一个可交付的、值得做的项目?”这样一个问题,确保项目启动的先决条件已经具备。开始项目的决策必须是明确的,而项目准备的活动发生在决策之前。

除非作出授权项目的合理决策所需要的特定基本信息已经明确,关键的角色和职责已经配备和分派,并且编制详细计划的基础已经形成,否则,任何事情也不应该做。

项目准备流程的目的既是为了防止不合理的项目启动,也是为了批准可行的项目启动。就这一点而言,相比于更详细、更完整的项目启动流程,项目准备流程是一种相对简单的流程。这样可以做最少而必要的工作,以便决定项目是否值得做,甚至是否值得启动。

14.2 目标

项目准备流程的目标是确保:

- 存在项目启动的业务验证 (记录在概要商业论证中)
- 存在必要的启动授权
- 可获得充足的信息以定义和确认项目范围 (在项目概述文件中)
- 评估各种项目交付方式并选择项目方法
- 任命谁将承担项目启动所需的工作和/或谁将在项目中担任重要的项目管理角色
- 编制项目启动所需工作的计划 (记录在阶段计划中)
- 不要浪费时间启动那些以不正确的假设为基础的项目,这些假设与项目的范围、时间、验收标准和限制条件有关。

14.3 环境

图 14.1 提供了项目准备流程的总览。

项目可以用许多方法加以识别,因此,在准备的时期,有多种多样的信息可以获得。PRINCE2 中,项目的触发因素被称为项目任务书,它由负责授权项目的职权提供——通常是公司、项目群管理层或客户方。术语“项目任务书”适用于任何用来触发项目的信息,它可以是可行性研究,或在供应商的环境下是收到的“方案征求函”。项目任务书应该提供项目的关键信息,而且应包含充分的信息来至少确定未来项目管理委员会的项目总监。项目任务书进一步完善可以形成项

目概述文件。

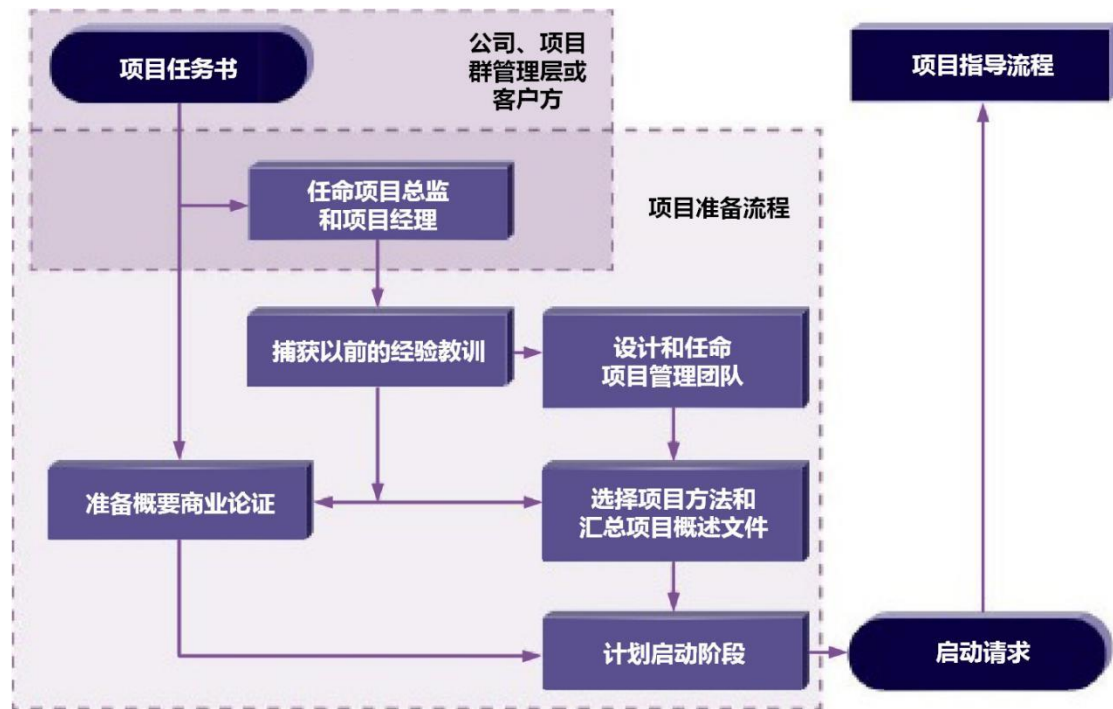


图 14.1 项目准备流程总览

项目管理委员会必须得到充分的信息才能作出启动项目的决定。项目概述文件就是为此准备的。

项目准备流程所花费的工作量根据项目不同而差别很大。如果这个项目是项目群的一部分，项目群应提供项目概述文件而且将任命部分（如果不是全部）项目管理委员会成员，从而削减该流程所需的很多工作。在这种情况下，项目经理应该验证所有由项目群提供的内容，如果必要，提出修改建议。

准备概要商业论证和汇总项目概述文件（它们是并行的、多次反复的活动）需要项目经理、项目管理委员会成员和其他利益相关方进行定期的、经常的相互交流和研讨。在项目准备流程中，用越多的时间来明确项目需求，在项目交付中就能避免问题、例外和重新编制计划，节约更多时间，。

项目概述文件的内容在项目启动流程中进一步扩展和完善形成项目启动文件。

14.4 活动

项目准备流程中的活动可能是由公司、项目群管理层或客户方，项目总监和项目经理共同承担的。这些活动有：

- 任命项目总监和项目经理

- 捕获以前的经验教训
- 设计和任命项目管理团队
- 准备概要商业论证
- 选择项目方法和汇总项目概述文件
- 编制启动阶段计划

14.4.1 任命项目总监和项目经理

为了使项目中所有的事情得到落实，一个有充分职权的决策者——项目总监——是必需的，他代表商业利益相关方（们）的利益。任命项目总监是确保项目具有合理性的先决条件。

对项目经理的任命，可以使项目经理在日常基础上代表项目总监来管理项目。当任命项目经理时，项目总监可能需要咨询并获得公司、项目群管理层或客户方的认可。

图 14.2 表示了该活动的输入和输出。有关项目组织的详细信息，可参见第 7 章。

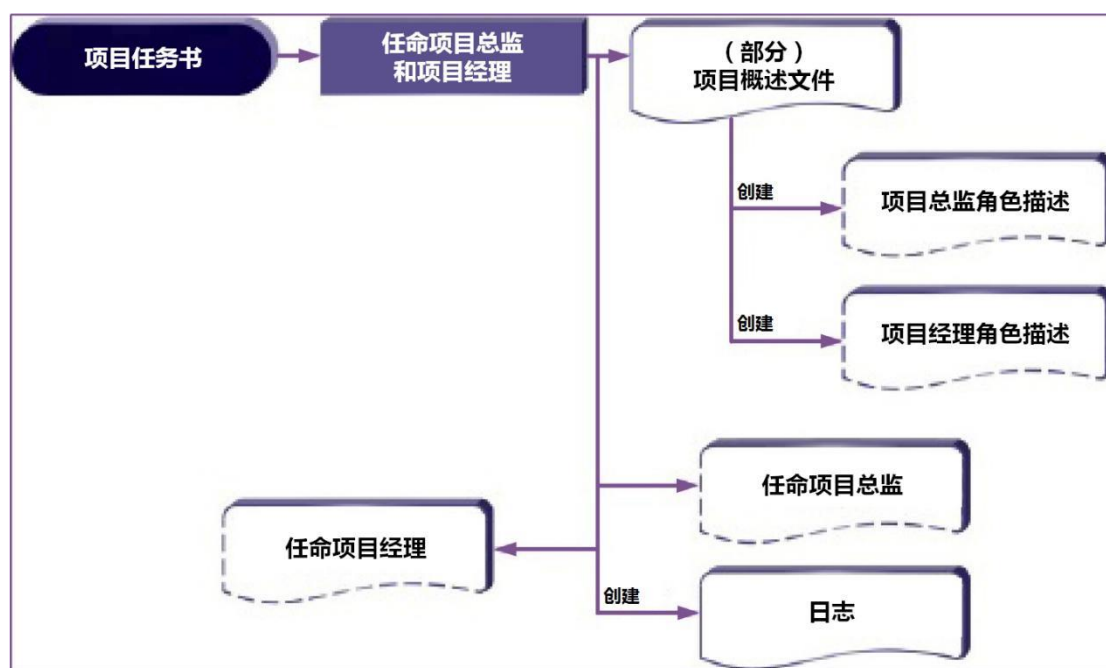


图 14.2 任命项目总监和项目经理的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审项目任务书并检查理解情况
- 任命项目总监，委托组织需要：
 - 确定项目总监的职责
 - 根据附录 C 中的角色描述，准备项目总监角色描述

- 估算项目总监角色所需的时间和工作量（将在以后完善）
- 从利益相关方中识别项目总监候选人并选择这个角色的最合适人选
- 确认所选的候选人的可用性、他们同意担任这个角色并承诺完成
- 任命所选的候选人为项目总监
- 任命项目经理，项目总监需要：
 - 确定项目经理的职责
 - 根据附录 C 中的角色描述，准备项目经理的角色描述，并得到公司、项目群管理层或客户方的同意
 - 估算项目经理角色所需的时间和工作量（将在以后完善）
 - 识别项目经理候选人并选择这个角色的最合适人选
 - 确认所选的候选人的可用性、他们同意担任这个角色并承诺完成
 - 任命所选的候选人为项目经理
 - 公司、项目群管理层或客户方确认任命
- 创建日志作为项目信息的资料库，这些信息在其他地方尚未捕获。

表 14.1 显示了该活动的职责。

表 14.1 任命项目总监和项目经理的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目任务书	提供	P								
被任命的项目总监	确认	P								
项目总监角色描述	创建	P								
项目经理角色描述	创建	A	P							
被任命的项目经理	确认	A	P							
日志	创建					P				A. 7
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。										

14.4.2 捕获以前的经验教训

其他项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织可能已经吸取了一些经验教训，例如关于使用流程、步骤、技术和工具的优缺点，它们何时使用，如何使用以及由谁使用。

项目管理团队设计、概要商业论证，项目概述文件的内容和启动阶段的阶段计划可能会受到以前项目所吸取的经验教训影响。



图 14.3 捕获以前经验教训的活动概要

举行专题研讨会是一种捕获相关经验教训的有用的方法。参会者包括任何感兴趣的相关方和在以前类似项目中工作过的人员。如果组织以前没有完成过这类项目，那么邀请组织外部具备相关经验的人员参与也是有帮助的。

从项目准备中的大概观点，到项目启动中的详细观点和阶段边界管理中更新的观点，不要局限于现有的经验教训记录单，通过重复这个活动以捕获任何有关的外部经验教训，可能是必要的。

图 14.3 显示了该活动的输入及输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 创建经验记录单
- 评审来自于以前类似项目的相关经验教训，识别适用于当前项目的经验教训。这可以包括审计结果和项目评审
- 评审来自于公司、项目群管理层或客户方和外部组织的经验教训
- 向个人或团队咨询以前类似项目的经验
- 如果合适，把所有识别的经验教训记录到经验教训记录单中

表 14.2 显示了该活动的职责。

表 14.2 捕获以前经验教训的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
经验教训记录单	创建		R			P				A. 14
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										

14.4.3 设计和任命项目管理团队

项目要求合适的人员，他们应该具有相应的职权、职责和知识，这样能够及时做出决策。项目管理团队需要代表所有将涉及的相关方利益，包括商业、用户和供应商的利益。

对于一个运行良好的项目而言，每个参与管理项目的人都了解和同意“谁对谁为什么负责，谁负责什么，以及报告和沟通路径是什么”是非常必要的。

图 14.4 显示了该活动的输入及输出。有关项目组织的详细信息，可参见第 7 章。

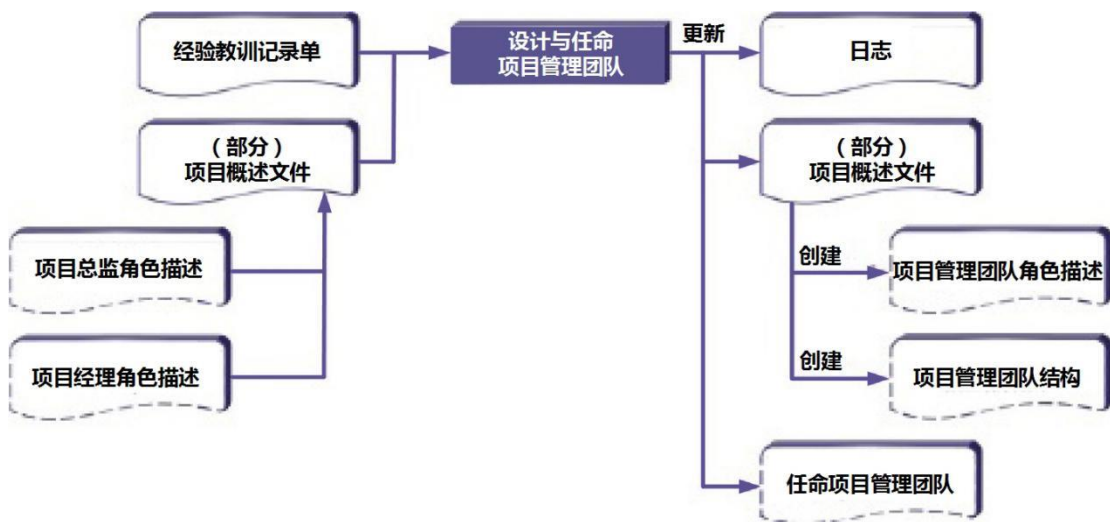


图 14.4 设计和任命项目管理团队的活动概要

PRINCE2 推荐以下行动：

- 评审经验教训记录单中与项目管理团队结构有关的经验教训
- 设计项目管理团队
 - 准备项目管理团队结构
 - 根据附录 C 中的角色描述，创建项目管理委员会中其余成员的角色描述
 - 评估项目管理委员会成员是否可能委托项目保证职责，并根据附录 C 中的角色描述创建项目保证（在合适的情况下）角色描述
 - 考虑小组经理是否需要另外的人员来承担还是由项目经理兼任。如果合适，根据附录 C 中的角色描述，创建小组经理角色描述
 - 考虑项目经理是否可以承担项目支持的角色或需要另外的人员来担任。如果需要委托该角色，可根据附录 C 中的角色描述来创建项目支持角色描述
 - 如果适用，考虑在使用敏捷方法时，项目管理团队将如何工作（例

如，小组经理角色将如何与 Scrum 教练相关)

- 在角色描述中确认报告和沟通路径
- 任命项目管理团队：
 - 为每一个识别角色估算所需时间和工作量（将在以后完善）
 - 识别每个角色的候选人，并提名最合适人员：
 - 也许可以对利益相关方进行分析（参见第 7.3.9 节）以便为每个角色确定合适的候选人
 - 此时候选人可能是未知的，在这种情况下，将稍后对他们进行选择（参见第 16.4.6 和 19.4.1 部分）尤其是当小组经理将从分包商中选择时
 - 考虑确定的候选人是否与该角色所需的能力相匹配，如果不是，是否需要任何培训和支持（例如教练）
- 确认所选人员是可用的(如果已知是谁), 他们理解和愿意接受这个角色, 并承诺完成工作
- 任命所确定角色的人选并且得到公司、项目群管理层或客户方对任命的确认
- 如果已识别了任何风险，将它们加入到日志中。

表 14.3 显示了该活动的职责。

表 14.3 设计和任命项目管理团队的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
日志	更新					P				A. 7
项目管理团队角色描述	创建		A			P				
项目管理团队结构	创建		A			P				
被任命的项目管理团队	确认	A	P							
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										

14.4.4 准备概要商业论证

当准备特别是当运行一个项目时，很容易集中于正在做什么和如何去做，却忽略了为什么需要去做。对于可获得的信息在这个时间点上，概要商业论证可能只是一个高层次的观点。它为项目启动流程中更深入地开发商业论证，提供了一个一致同意的基础。

图 14.5 显示了该活动的输入和输出。有关商业论证的详细信息可参见第 6 章。

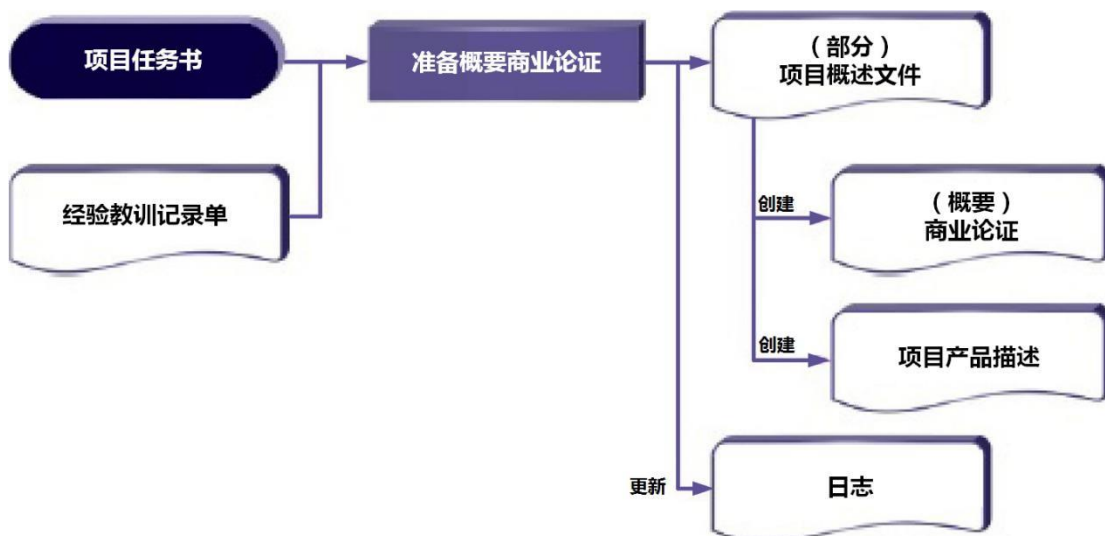


图 14.5 准备概要商业论证的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 项目总监咨询高级用户(如果此时已任命)根据当前对项目已有的了解，起草概要商业论证。需要如下方面：
 - 理解项目任务书中所定义的项目目标和理由
 - 理解项目如何贡献于公司、项目群管理层或客户方目标
 - 理解项目如何获得资金
 - 评审经验教训记录单中关于商业论证的经验教训
 - 检查任何对商业论证格式和表现形式的要求（模板，成本测量等）
 - 汇总相关背景信息，例如合同、可行性报告和服务级别协议等
 - 如果必要，请求公司、项目群管理层或客户方对概要商业论证的批准
- 项目经理咨询高级用户、高级供应商和项目总监定义项目将交付什么，创建项目产品描述（见第 8 章），该行动应该：
 - 捕获客户的质量期望
 - 捕获和商定项目的验收标准

- 根据项目任务书或概要商业论证中的时间要求，检查时间的可行性
- 决定重要的里程碑
- 在日志中记录任何新风险
- 评审记录在日志中的风险，在概要商业论证中总结影响项目可行性的关键风险

表 14.4 显示了该活动的职责。

表 14.4 准备概要商业论证的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
概要商业论证	创建	A	P	R	R	R		R		A. 2
项目产品描述	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 21
日志	更新					P				A. 7
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

14.4.5 选择项目方法，汇总项目概述文件

在开始任何项目计划之前，必须决定项目的工作方法。例如，解决方案是由内部开发还是承包给第三方？解决方案是对已有产品的修改还是从零开始？解决方案是以商业成品为基础（通常称为 COTS）还是为客户定制开发？应使用何种交付方法？该方法是否使用敏捷工作方式？

用哪一种方式开展工作将取决于客户或供应商的标准、实践和指导，例如，任何可能应用的特定的交付方法。这些信息应该作为项目方法的一部分，记录在项目概述文件中，因为它们会影响项目启动流程中创建的项目方法。而且，还应确保客户和供应商都清楚地了解项目方法，并且不会给项目带来任何损害。

商定的项目概述文件保证项目有理解一致的、明确定义的起点。

图 14.6 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐下列行动：

- 评估可能的交付解决方案，并决定合适的交付项目产品和完成概要商业论证的项目方法：
 - 评审经验教训记录单中与项目方法相关的经验教训
 - 考虑相关的公司、项目群管理层或客户方战略，通过建立外部的依赖关系和先决条件，将项目置于其他工作或公司举措的背景中

- 考虑应该应用的公司、项目群管理层或客户方的标准或实践（在商业客户/供应商环境中，可能需要适应不同的标准和实践）
- 考虑行业内对解决方案的思考和所涉及的专业技能（包括交付项目产品可选择的方法）
- 定义解决方案必须适合的运营环境（包括运营或维护的含义和限制）和如何把项目产品带入到该环境中
- 考虑项目使用的可能的交付方法及其适宜性
- 考虑任何对项目或项目产品运营有影响的安全限制
- 考虑任何使用人员需要的培训

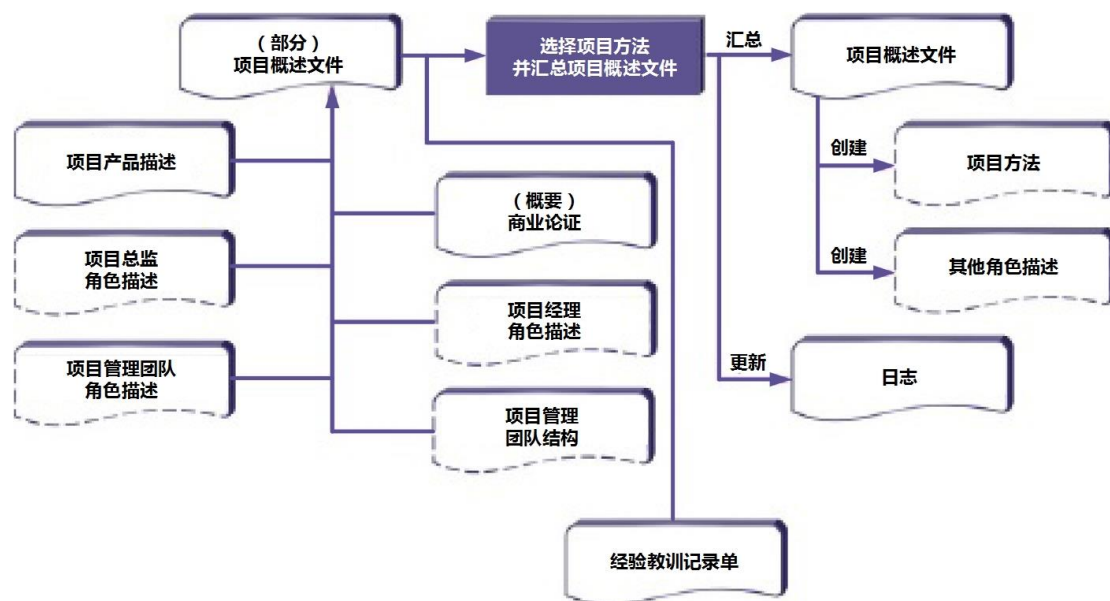


图 14.6 选择项目方法和汇总项目概述文件的活动概要

- 定义此时已知的任何剪裁需求
- 汇总项目概述文件
 - 定义项目
 - 确认项目目前的状态（例如，项目背景和迄今为止任何已完成的准备工作）
 - 确认目标和理想的成果
 - 确认项目范围和排除内容
 - 识别任何限制和假设条件
 - 识别项目的容许偏差
 - 识别用户和其他已知的感兴趣的相关方
 - 识别项目必须维护的接口
 - 整合概要商业论证
 - 整合项目产品描述
 - 整合项目方法
 - 评审项目管理团队结构和角色描述，识别为开展工作所需的角色或技能。如有必要，准备其他角色的描述信息
 - 整合项目管理团队结构和角色描述

- 使用日志记录任何新的问题或风险

小贴士：

将此时所知的内容记录归档，但不要在当前未做要求的细节上花费时间。详细和精确的信息可以添加到项目启动文件中。

表 14.5 选择项目方法和汇总项目概述文件的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目方法	创建/选择		(A)	(R)	(R)	P		R		
其他角色描述	创建		(A)	(R)	(R)	P		R		
项目概述文件	汇总		(A)	(R)	(R)	P		R		A. 19
日志	更新					P		R		A. 7
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

14.4.6 为启动阶段制定计划

项目启动需要花费时间和消耗资源。这项工作应进行计划并加以批准，以确保启动不是没有目的和非结构化的。如果项目是项目群的一部分，启动阶段的结束日期应该对比项目群计划中规定的日期进行检查。启动阶段的阶段计划也可以提醒项目群管理层注意项目群有关的要求。

在项目启动中要应用的 PRINCE2 流程需要作为项目准备流程的一部分加以考虑。例如，项目可以选择在项目启动流程中应用阶段控制流程和产品交付管理流程。

图 14.7 显示了该活动的输入和输出。有关计划的详细信息可参见第 9 章。

PRINCE2 推荐下列行动：

- 根据项目方法，决定合适的管理控制以便让项目足以启动：
 - 评审经验教训记录单中有关项目控制的经验教训
 - 为启动阶段定义报告和控制安排
- 识别任何启动阶段时间和成本的限制，并采用第 9 章中的原则和技术为该阶段编制阶段计划
- 评审日志中记录的风险，评估它们对启动阶段计划的影响
- 如果识别到新风险（或存在的风险发生变化），则需要更新日志
- 请求启动授权

表 14.6 显示了该活动的职责。

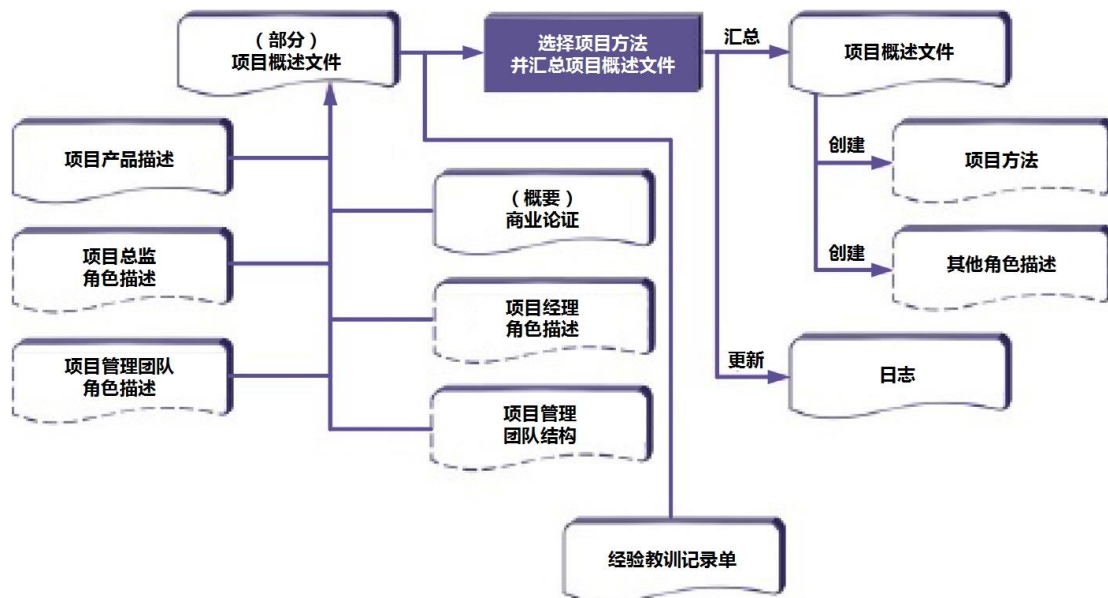


图 14.7 计划启动阶段的活动概要

表 14.6 计划启动阶段的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
阶段计划	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
日志	更新					P				A. 7
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

14.5 剪裁指南

14.5.1 一般考虑

流程中的活动可以合并、拆分或同时执行，以适应所处环境。但需要注意的是，当提交启动项目的请求时，应确保与项目指导流程的接口的完整性。

在项目生命周期的这一点上，可能并非总是清楚该项目要创建什么样的输出；如果是这种情况，至少应明确的是，需要解决什么样的业务问题或需要什么样的成果。

14.5.2 剪裁项目准备流程中的产品

表 14.7 为项目启动流程中的产品管理提供了裁剪指导。

表 14.7 项目准备流程中的产品剪裁指导

管理产品	剪裁指南
经验教训记录单	获取之前的经验教训，是 PRINCE2 吸取经验教训原则的一部分，尽管在做法上会有所不同
项目任务书，包括： ■ 概要商业论证 ■ 项目产品描述	项目概述文件可以是一个单一的文档，并可以参考公司、项目组合、项目群或客户方的文档或报告，如可行性报告。它可以是一个简单的声明性的对项目的描述或者是更详细的说明，也可介于两者范围之间。 团队结构在这个时间点可能只能搭建一部分。只要在组织限制的范围内，管理团队的结构可以是任意形式的（见第 7 章）。可选项和解决方案在此时可能并没有定义，在这种情况下，项目方法中应描述如何确定这些。 角色描述可能是任意形式的。如果存在正式的角色描述（例如，组织方法的一部分），则可能只需要一个摘要加上对一些细节的引用。或者角色描述本身可以被修改，以适应项目的需要。 概要商业论证可能是一个对“为什么需要这个项目”的简单的声明，或者是更详细的分析和描述，也可介于两者范围之间。 如果解决方案的产品还没有被识别，则项目产品描述可能包括期望的成果，该成果与业务问题的解决有关
阶段计划 (启动计划)	该计划可能包括与项目复杂性相称的任何形式的组件，其中包括一些图，如简单的责任清单、产品、活动以及数据或甘特图。该计划可能完全或一部分在计划工具中实现。 阶段计划中的管理产品描述可以根据项目进行剪裁。

14.5.3 对项目准备流程中角色的剪裁

如果在项目准备流程中并没有任命项目经理，则所需的管理产品需要由项目总监或受到委任的人来创建。同样，项目总监不需要亲自创建概要商业论证，而需要由另外的人来创建。每个角色的责任应该得到维护。

更多指导请见第 7 章。

14.5.4 通常情况

14.5.4.1 简单项目的准备流程

如果风险是可以接受的，则项目准备流程可能会以不那么正式的方式来处理，而不会像对待更大型的、更有风险的项目那样。但是，项目总监和项目经理不应该绕过它。项目概述文件及其组成部分，可能只是对任务书的详细阐述，还包括要解决的业务问题、角色、启动阶段计划——对第一个阶段的周期和工作的期望。

14.5.4.2 使用敏捷交付方法的项目准备

敏捷工作方式的适用性，需要首先对现存的敏捷工作方法或需要存在的敏捷方法进行评估，再分析它们各自的优点和缺点；例如，让团队驻扎在一个地点工作，这是否是个好主意，或者说这样是否成本太高，是否对商业论证会造成破坏。

频繁发布的影响应被评估，该评估需要涉及如质量如何管理以及如何频繁交付产品（或不同状态的产品）（例如，产品是否总是直接投入使用）等领域。

14.5.4.3 供应商角度的项目准备

从供应商角度来看，项目准备流程是“合同前”阶段，通常是响应客户对相关信息的需求，或这说是一个提案。

14.5.4.4 项目群中的项目准备流程

PRINCE2 中受项目群影响最大的流程，就是项目准备流程。例如，该流程几乎完全可以有项目群经理来完成，《成功的项目群管理》（内阁办公室，2011）中描述的能力交付流程中的“开始项目”活动。无论如何，项目群经理应保证项目总监和项目经理的任命、项目概述文件的准备、向项目经理提供任何相关经验教训，并确保初步的项目管理团队的任命。

15 项目指导流程

本章包含：

- 赋予项目管理委员会决策权
- 在项目的生命周期中为项目提供指导和控制
- 与项目管理团队和有关方面进行沟通
- 处理项目问题
- 授权项目收尾
- 对角色剪裁的指导

15 项目指导流程

15.1 目的

项目指导流程的目的，就是使项目管理委员会能够对项目的成功负责，具体来说，是由项目管理委员会做出关键决策，并进行总体控制，而把项目的日常管理委托给项目经理。

15.2 目标

项目指导流程的目标是确保：

- 进行启动项目授权
- 进行项目产品交付授权
- 在项目生命周期中管理方向和进行控制
- 项目始终可行
- 公司、项目群管理层或客户方与项目之间的接口
- 进行项目收尾授权
- 管理和评审实现项目后收益计划

15.3 环境

图 15.1 提供了项目指导流程的总览。项目准备流程一结束，在启动请求触发下，项目指导流程就开始了。

项目指导流程涵盖的是项目管理委员会的活动，并不涉及项目经理的日常活动。项目管理委员会按照例外管理，通过报告进行监督并在少量的决策点实施控制。这样，项目管理委员会可以不需要其他的“项目进展会议”。项目经理将通知项目管理委员会任何例外情况。因此，授权层次和决策流程的明确识别就显得很重要。

在项目生命周期中，项目管理委员会与公司、项目群管理层或客户方之间需要有双向的信息交流。在任何时候，项目管理委员会必须确保项目与公司、项目群管理层或客户方的战略保持一致。

项目管理委员会角色的一个关键职责，是要与公司或项目群管理层建立密切联系并充当沟通的渠道。项目管理委员会作为沟通渠道这一需求，以及如何来满足这个需求，应记录在沟通管理方法中。

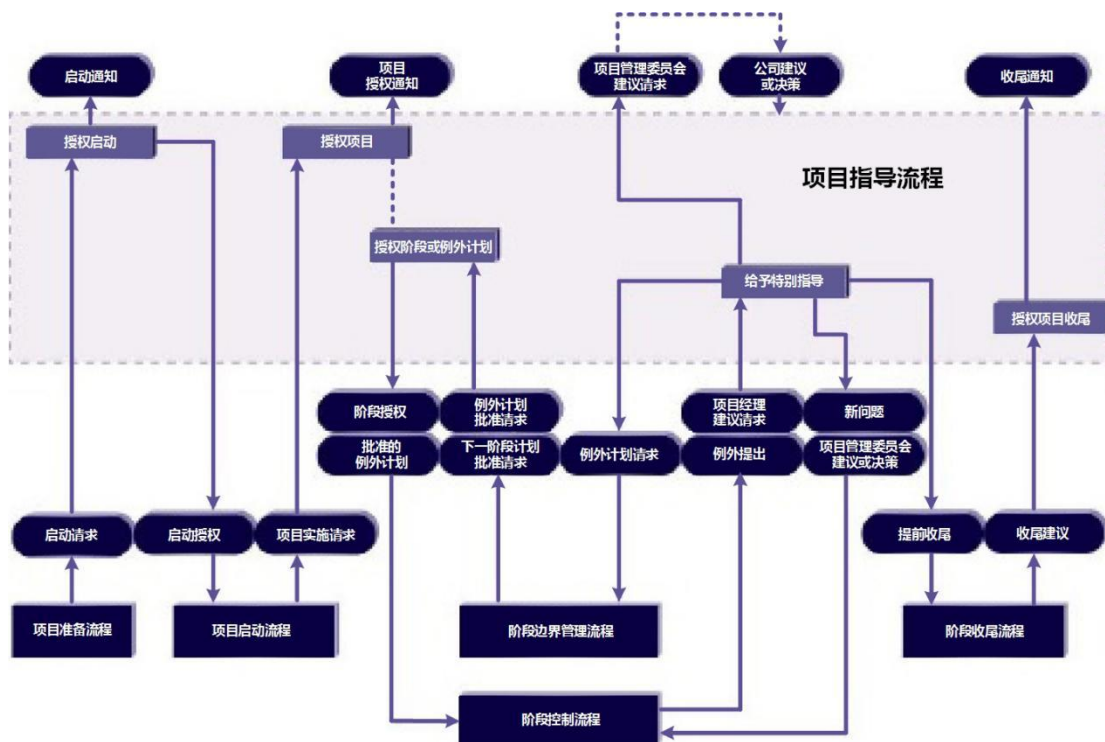


图 15.1 项目指导流程总览

项目管理委员会应该为项目经理提供统一的方向和指导。如果项目管理委员会不能提供一致的意见，或这些意见各行其是，甚至互相矛盾，那么该项目失败的风险将会显著增加。在这种情况下，项目经理应该服从项目总监。

项目指导流程为项目管理委员会提供了一个机制，使项目管理委员会能够履行其职责，也就是确保项目活动不会对持续的业务验证造成负担。

项目管理委员会的职能之一是为项目经理提供非正式的建议和指南，以及正式的指导。在项目过程中，项目经理在必要时应该征求他们的建议。

15.4 活动

项目指导流程中的活动是项目管理委员会导向的，包括：

- 授权启动
- 授权项目
- 授权一个阶段或例外计划
- 给予特别指导
- 授权项目收尾

15.4.1 授权启动

项目需要花费时间和成本来启动，所以启动活动应当进行计划、监督和控制。项目管理委员会通过授权启动的活动以确保这样的投资是值得的。

一旦收到来自项目准备流程的启动请求，项目管理委员会必须决定是否允许项目进入启动阶段。这个决定可能在项目管理委员会的正式会议上完成，或者不是通过正式会议来完成，只要所有成员意见一致，项目经理从项目总监处得到项目可以启动的书面指示。项目管理委员会也可以任命项目保证承担某些评审和评估行动（例如，检查启动阶段计划并确认其可行性）。

图 15.2 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审和批准项目概述文件
 - 确认项目定义(包括关键里程碑)
 - 确认项目方法
 - 正式确认项目管理团队的任命，并确认每个成员都认同他们各自的角色
- 评审和批准项目产品描述
 - 确认客户质量期望
 - 确认验收标准
- 验证概要商业论证能够表明项目的可行性
- 评审和批准启动阶段的阶段计划：
 - 了解任何影响授权启动阶段决策的风险
 - 获得或承诺启动阶段的阶段计划所需的资源
 - 确保启动阶段有足够的报告和控制机制就位，并设定启动阶段的容许偏差

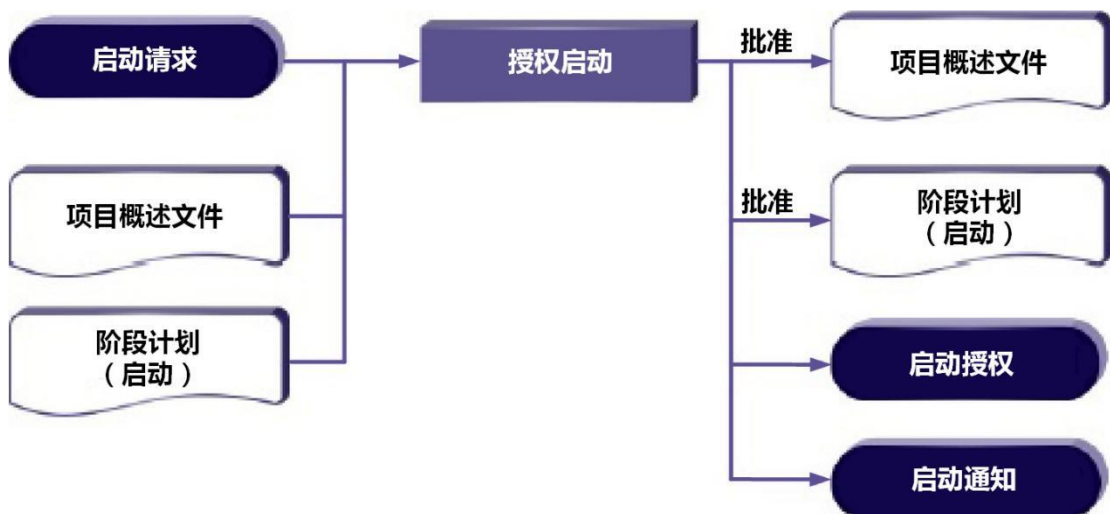


图 15.2 授权启动的活动概要

- 通知所有利益相关方和项目现场项目正在启动，并申请任何启动阶段必需的后勤支援（例如，通讯设施、设备和任何支持项目）
- 授权项目经理进入启动阶段

表 15.1 显示了该活动的职责。

表 15.1 授权启动的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目概述文件	批准	(R)	A	A	A	(P)		R		A. 19
(启动) 阶段计划	批准		A	A	A	(P)		R		A. 16
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

15.4.2 授权项目

这一活动由项目经理提出的项目实施请求而触发。授权项目可以与授权阶段或例外计划（参见 15.4.3 部分）并行。

项目授权活动的目的是决定在启动阶段完成后，还要不要继续推进项目。项目管理委员会必须确认：

- 存在充分的、适当的和表明项目可行性的商业论证
- 项目计划和收益管理方法足以能够交付商业论证
- 项目方法和控制支持项目计划的交付
- 建立和计划测量和评审项目收益的机制

如果项目未经项目管理委员会授权，那么它应该提前收尾（参见第 20 章）。

项目管理委员会任命项目保证承担部分评审和评估的行动（例如，检查沟通管理方法，以确认包含了所有利益相关方）。

图 15.3 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审和批准项目启动文件
 - 确认项目定义准确和完整，以及项目方法是可实现的
 - 确认以前类似项目的经验教训已经被评审和整合
 - 确认质量管理方法足以保证满足质量预期，并批准质量管理方法
 - 确认风险管理方法所定义的步骤足以保证风险可控，并批准风险管理方法。确认对风险进行了评审，威胁和机会的应对是合适的，并且是有计划的
 - 确认变更控制方法足够控制项目产品的状态（版本和变体），并批准变更控制方法
 - 确保沟通管理方法所定义的利益相关方信息需求和沟通时间是足够的，并批准沟通管理方法
 - 确认项目管理团队的所有成员已认同他们的角色，并同意项目管理委员会职权的所有授权和限制（例如变更授权方）
 - 确保项目控制对项目的特点而言是足够的
 - 确认项目计划的可行性和可实现性（包括关键里程碑和建议的阶段结构），并批准项目计划
 - 评审和批准产品描述
 - 评审由公司、项目群管理层或客户方为项目设立的容许偏差，并保证它们是合适和现实的
 - 获得或承诺项目所需的资源（这些资源将逐个阶段提供给项目经理）
 - 确认适合公司、项目群管理层或客户方的项目管理方法的提议和任何对 PRINCE2 的剪裁
 - 验证商业论证表明项目的可交付性，并批准商业论证
 - 确认项目与公司、项目群管理层或客户方的战略保持一致。
- 评审和批准收益管理方法。确认它处理了所有的预期收益，且满足公司、项目群管理层或客户方的需要
- 通知公司、项目群管理层或客户方以及其他感兴趣的相关方，已经获得项目授权
- 授权项目经理开始实施项目，或者，如果决定项目不再继续进行，指导项目经理提前结束项目

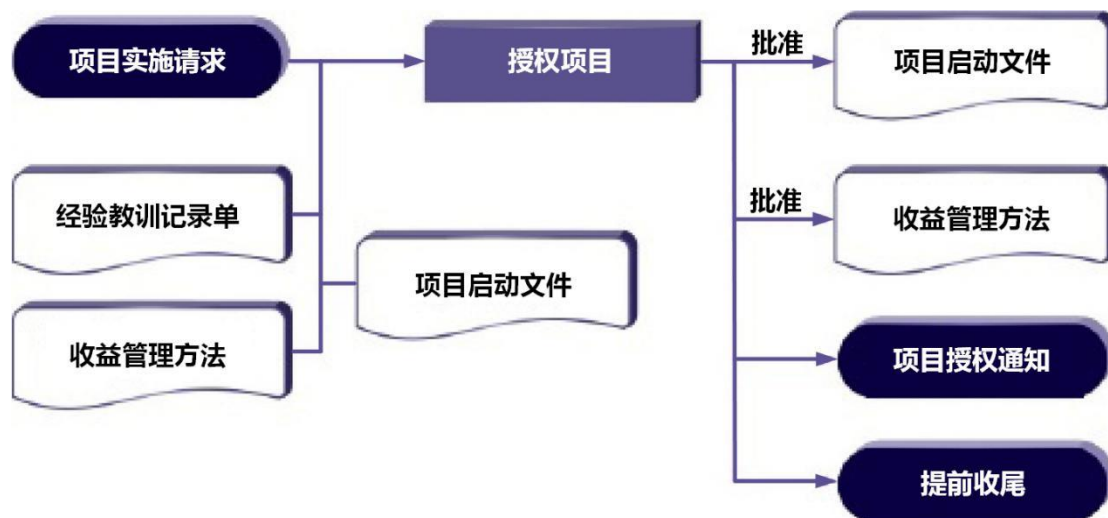


图 15.3 授权项目的活动概要

表 15.2 显示了该活动的职责。

表 15.2 授权项目的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
经验教训记录单	评审		R	R	R	(P)		R		A. 14
项目启动文件	批准	R	A	A	A	(P)		R		A. 20
收益管理方法	批准	A	A	A	A	(P)		R		A. 1
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

15.4.3 授权一个阶段或例外计划

重要的是，只有得到项目管理委员会的同意，一个管理阶段才能开始。项目管理委员通过评审当前阶段的绩效，并批准下一阶段的阶段计划，来授权下一个管理阶段。除了最后一个阶段，对下一个阶段计划的批准发生在每个管理阶段结

束时。

如果阶段中发生例外，项目管理委员会要求项目经理完成一份例外计划，并获得项目管理委员会批准。只有阶段计划或项目计划的例外才需要上报以获得批准。项目计划的偏离有可能需要公司、项目群管理层或客户方的批准。工作包的例外由项目经理通过阶段控制流程进行管理（参见第 17 章）。如果获得批准，例外计划将取代目前出现例外的计划，而成为新的设定为基线的计划。

项目管理委员会可能任命项目保证承担一些评审和评估的行动（例如，检查阶段计划来确保它是可行的）。

图 15.4 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审和批准阶段竣工报告：
 - 确定到目前为止项目的绩效，要求项目理解释任何与已批准计划之间的偏差，并预测项目剩余阶段的绩效
 - 如果需要，评审经验教训记录单。确保适当的组织(例如，公司、项目群管理层或客户方，或一个卓越中心)已了解他们在落实这些建议中的职责
 - 检查风险摘要，以确保所面临的风险仍然是可接受的，而且，威胁和机会的应对是合适和有计划的
 - 如果在阶段中有产品的分期移交：
 - 验证项目产品的移交符合变更控制方法，特别是，每个产品都已通过用户验收，以及运营和维护验收
 - 在合适的情况下，确保所产生的商业变化是受到支持的，并且是可持续的
 - 确认谁应该收到在阶段竣工报告中所提出的后续行动建议（在某些情况下，可能需要评审更详细的后续行动建议）。确保适当的团队（例如，运营或维护）已了解他们实施这些后续行动建议的职责

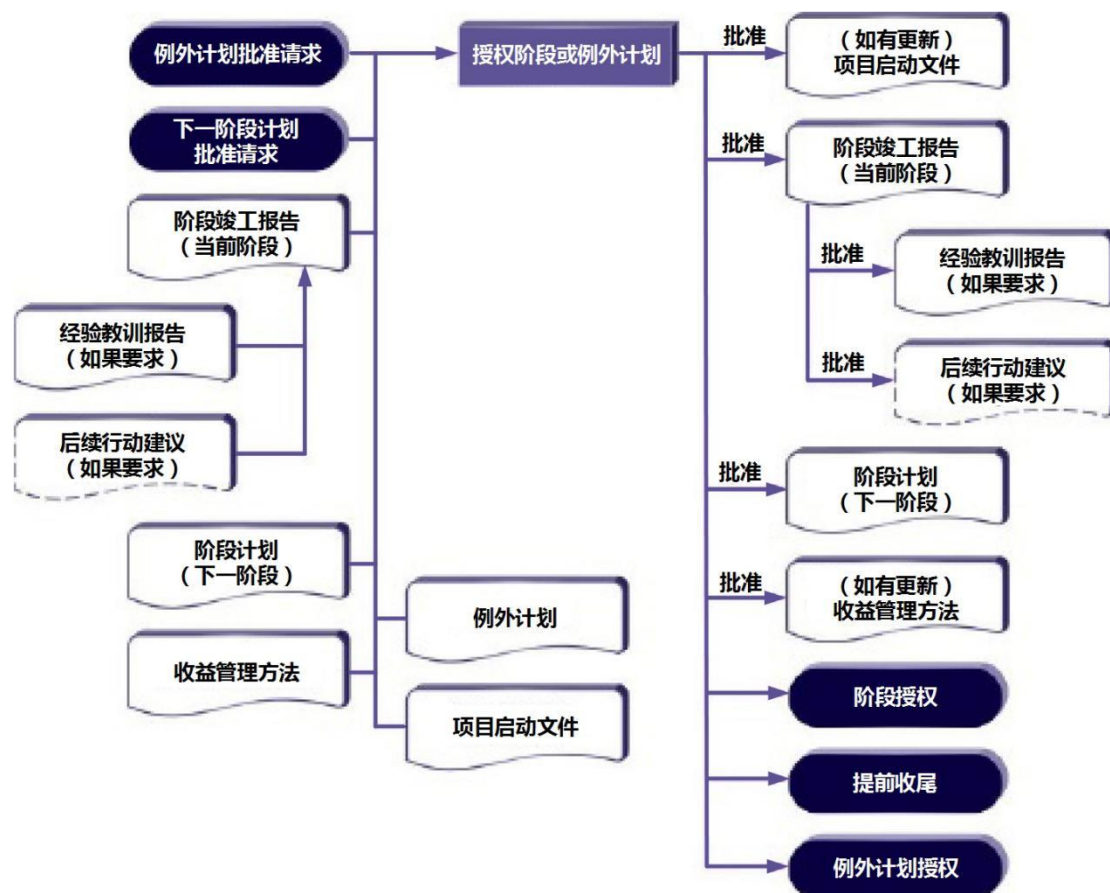


图 15.4 授权阶段报告或例外报告的活动概要

- 评审项目经理请求批准的阶段计划或例外计划：
 - 确认阶段计划/例外计划的可行性和可实现性
 - 评审和批准任何新的产品描述
 - 确认验证项目计划的可行性和可实现性。如果必要，需要获得公司、项目群管理层或客户方的适当批准
 - 确认（被更新的）项目启动文件中的方法和项目控制足以用于项目的剩余部分
 - 验证（被更新的）商业论证仍然可以证明项目的可行性
 - 评审和批准（被更新的）收益评审计划，以确保任何在下一阶段计划将取得的收益得到测量和评审
 - 确认项目与公司、项目群管理层或客户方的战略保持一致
- 制定决策：
 - 批准计划并授权项目经理按照所提交的计划推进：
 - 获得或承诺计划所需的资源
 - 设定所批准计划的容许偏差（对于最后一个阶段，项目管理委员会应考虑是将以前阶段剩余的容许偏差分配到计划中，还是把它们留作后备）
 - 或要求项目经理对被拒绝的计划进行修改，指导计划的必要修改，使计划可接受
 - 或指导项目经理对项目提前收尾

- 与公司、项目群管理层或客户方沟通项目状态，使其他感兴趣的相关方保持对项目进展的了解（符合沟通管理方法）

表 15.3 授权阶段计划或例外计划的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
专业产品	确认 批复		A	A	A	(P)	(P)	(P)		
阶段竣工报告	批准		A	A	A	(P)		R		A. 9
经验教训报告	批准/ 分发		A	R	R	(P)		R		A. 15
后续行动建议	批准/ 分发		A	A	A	(P)		R		
下一阶段的阶段 计划	批准		A	A	A	(P)		R		A. 16
例外计划	批准		A	A	A	(P)		R		A. 16
（更新过的）项 目启动文件	批准	(R)	A	A	A	(P)		R		A. 20
（更新过的）收 益管理方法	批准	A	A	R	R	(P)		R		A. 1
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

15.4.4 给予特别指导

在项目中的任何时候，项目管理委员会成员都可以提供非正式的指导，或对建议请求做出应对。项目经理和项目管理委员会之间进行商讨的需求，可能在启动阶段和接近阶段边界时最为频繁。

特别指导可以由项目管理委员会成员集体或分别给出。有各种情况可能引起

特别指导，包括：

- 应对请求（例如，可选方案需要澄清或哪一方面的冲突需要解决）
- 应对报告（例如，要点报告，例外报告，问题报告）
- 应对外来影响（例如，公司对优先排序的改变）
- 项目管理委员会成员的个别关注
- 应对项目管理委员会组成的变化（也可能需要公司、项目群管理层或客户方的批准）

公司、项目群管理层或客户方也可能修改项目任务书以应对项目外部事件，或指示项目管理委员会结束项目。在公司、项目群管理层或客户方决定改变项目任务书的情况下，项目管理委员会会有两种主要可选方案：

- 把它当作一个变更请求（参见第 11 章）——要求项目经理重新编制阶段和/或项目计划
- 中止当前项目，另外由提前结束触发一个新项目（参见第 20 章）。相比较于变更请求的方案，这样可能产生额外的费用。

项目管理委员会任命项目保证以开展某些评审和评估行动（例如，检查变更请求并确认进行了充分的影响评估）。当制定决策时，重要的是要考虑对所有利益相关方（沟通管理方法中所定义的）的影响。

图 15.5 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 应对非正式建议和指导的请求：
 - 如果必要，向公司、项目群管理层或客户方请求建议
 - 根据需要协助项目经理（这可能包括要求项目经理完成问题报告和/或例外报告）
- 应对上报的问题报告（参见第 11 章）
 - 如果必要，向公司、项目群管理层或客户方请求建议
 - 在项目管理委员会的职权范围内做出决策。该决策可能是：
 - **问题/关注** 要求例外计划或者提供指导
 - **变更请求** 批准，延迟，拒绝或要求更多信息。考虑是否需要例外计划
 - **不合格项** 授予特许，延迟，拒绝或要求更多的信息。考虑是否需要例外计划

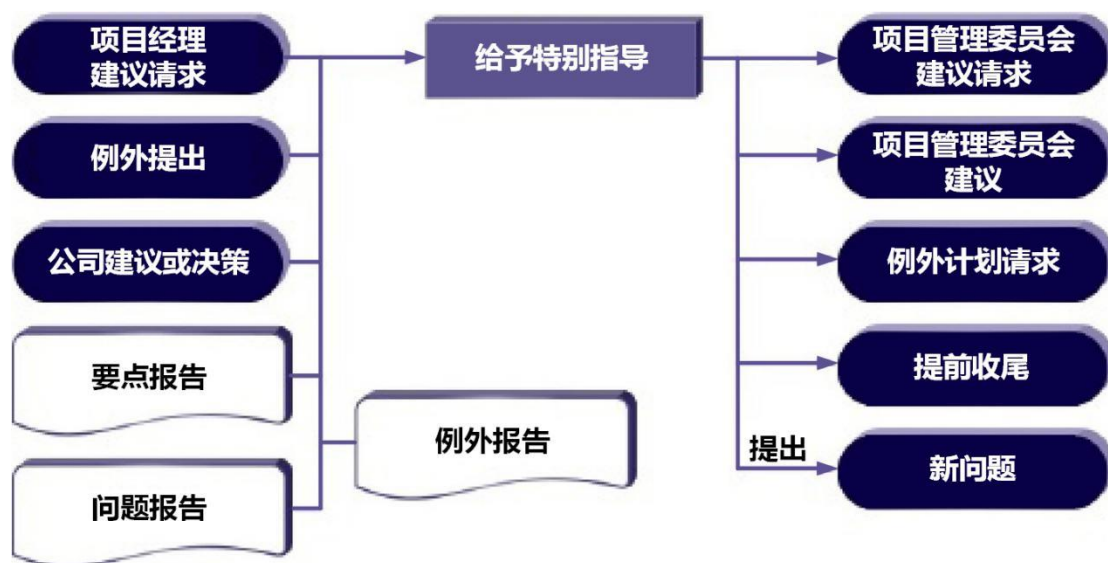


图 15.5 给予特别指导的活动概要

- 应对例外报告（参见第 12 章）
 - 如果必要，向公司、项目群管理层或客户方请求建议
 - 在项目管理委员的职权范围内做出决策，以便：
 - 增加预计会突破的容许偏差范围
 - 指示项目经理编制例外计划（规定什么是可以接受的）
 - 指示项目经理提前结束项目
 - 将例外推迟一段固定的时间。如果对预测（容许偏差将会超出）没有信心或例外是伴随风险突然发生的，这都是一种有用的应对
- 应对收到的要点报告（参见第 12 章）
 - 评审要点报告以理解项目状况
 - 确保项目始终聚焦在公司、项目群管理层或客户方的目标，并且始终保持符合商业论证的合理性
 - 确保阶段按计划进展
 - 按照沟通管理方法中所定义的，确保公司、项目群管理层或客户方和其他感兴趣的相关方保持对项目进展的了解
 - 采取必要的行动。例如，要求项目经理完成问题报告和/或例外报告
- 应对来自公司、项目群管理层或客户方的建议或决策：
 - 确保项目管理团队保持对可能影响项目的外部事件的了解（例如，告知项目经理项目管理委员会成员的变化）
 - 通知项目经理任何可能影响项目的公司、项目群管理层或客户方环境的变化，并确保采取适当行动。这可能涉及：
 - 向项目经理提出问题
 - 指示项目经理编制例外计划
 - 指示项目经理提前结束项目

表 15.4 显示了该活动的职责。

表 15.4 给予特别指导的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
要点报告	审查		R	R	R	(P)		R		A. 11
例外报告	应对		R	R	R	(P)		R		A. 10
新问题	提出	P	P	P	P					
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

15.4.5 授权项目收尾

受控的项目收尾和受控的开始一样重要。必须在特定的时间点，对最初设定的目标、目前版本的项目启动文件和项目计划进行评估，以便更好地理解：

- 是否已经实现目标
- 项目如何偏离了初始基线
- 项目已做出了最大贡献

如果不用这种方法，项目可能永远不会结束；项目成为日常运营而失去最初聚集于收益的本意。

授权项目收尾是项目管理委员会在自身解散之前所完成的最后一项活动，而且可能需要公司、项目群管理层或客户方的支持。项目管理委员会可以任命项目保证来承担某些评审和评估行动（例如，检查项目竣工报告并确认它是准确的）。

图 15.6 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐下列行动：

- 评审项目启动文件的最初和当前版本，项目初始基线，以及当前方法和控制
- 评审和批准项目竣工报告，以便：
 - 对比初始基线，了解项目实际绩效，包括对已批准计划的偏离的总

结

- 评估对项目方法的选择
 - 确认谁应该收到在项目竣工报告中所提出的后续行动建议（在某些情况下,可能需要评审更详细的后续行动建议）。确保适当的团队(例如,运营或维护)已经了解到他们实施这些后续行动建议的职责
 - 评审经验教训记录单,并商定将其纳入经验教训报告。确保适当的团队(例如,公司、项目群管理层或客户方,或者一个卓越中心)已经了解到他们落实这些建议的职责
 - 验证项目产品的移交符合变更控制方法,特别是,每个产品都已经通过用户验收、以及运营和维护验收。在合适的情况下,确保所产生的商业变化是受到支持并且是可持续的
- 确保更新后的收益管理方法中定义的项目后收益评审包括项目产品在运营使用中的绩效,以确定是否有任何副作用(有利或不利)
 - 评审并获得对更新的收益管理方法的批准,确保它涵盖了当前还没有得到确认的预期收益。因为收益管理方法包括了超越项目生命周期以外的资源,该方法的职责需要转移给公司、项目群管理层或客户方
 - 对比用来证明项目合理性的概要商业论证,比较预测和实际的收益、成本与风险,以便确认更新的商业论证(确认所有的收益也许是不可能的,因为直到项目收尾,某些收益也将不会实现)
 - 按照沟通管理方法评审并发布项目收尾通知。项目管理委员会建议为项目所提供的支持性基础设施和资源现在可以撤回。这也是项目费用的截止日期

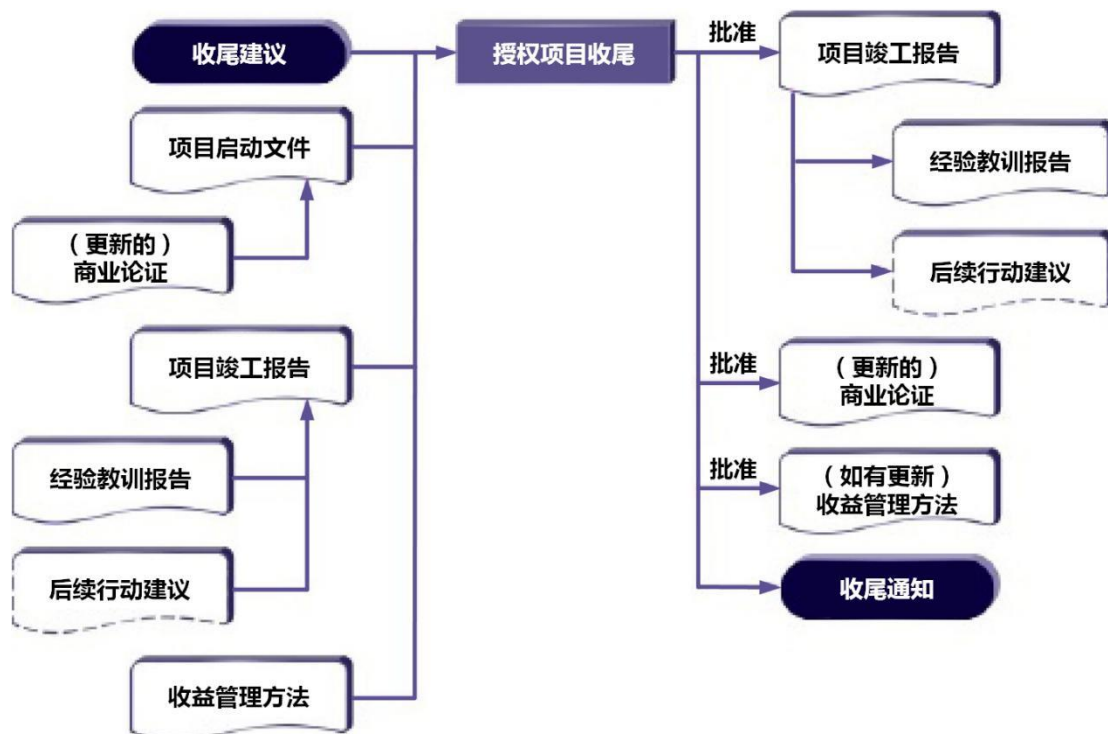


图 15.6 授权项目关闭的活动概要

表 15.5 显示了该活动的职责。

表 15.5 授权项目收尾的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目竣工报告	批准		A	A	A	(P)		R		A. 8
经验教训报告	分发		A	A	A	(P)		R		A. 15
后续行动建议	分发		A	A	A	(P)		R		
(更新过的) 商业论证	确认	R	A	R	R	(P)		R		A. 2
(更新过的) 收益管理方法	批准	A	A	R	R	(P)		R		A. 1
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

15.5 剪裁指南

15.5.1 一般考虑

在确认项目启动被批准之后，当正式决定开始下一个管理阶段或关闭项目时，应注意确保项目启动流程、阶段边界管理流程以及项目收尾流程的接口的完整性。

如果决策是明确的和可追溯的，则在不同情况下，其正式程度可能会有所不同。其范围是从口头上的建议与决定，到正式的电子邮件、会议记录或其他可追溯形式的文档。

15.5.2 剪裁项目指导流程中的角色

该流程中的所有活动都是由项目总监负责，但实际工作可能由其他人来完成。

不过，应该指出的是，项目经理不应该对项目总监的职责做出任何决定或给予任何批准，或者对其直接干预；项目总监和项目经理这两个角色必须分开。

某些情况下，在阶段边界，特别是在下一阶段的资金下拨时，可能会由比项目总监更高的角色来做出决策，诸如项目群、项目组合或组织环境中。因此，“对阶段或例外计划的授权”活动可以在剪裁过的 PRINCE2 流程模型中被视为两个独立的流程。

有关角色的更多指导，见第 7 章。

15.5.3 通常情况

15.5.3.1 指导简单项目

指导一个简单项目可能没有大型项目那样正式。如果是一个两阶段的项目，在管理阶段边界时，只有在有例外计划时需要决策，否则不需要任何的决策。

15.5.3.2 使用敏捷方法的项目指导流程

当使用敏捷方法时，指导和决策需要快速产生。确保例外管理有效执行，对整个项目团队来说至关重要。因为，这创造了一个有利于人员获得权利和自组织的敏捷工作方式的环境。在进度报告方面，项目管理委员会的期待应重点放在交付需求的质量和数量上，因为对于敏捷交付来说，时间和成本是固定的。信息的流转可能非常频繁，且是非正式的；例如，项目管理委员会可能参与审查和演示，所以决策的制定可能会基于更多从团队中收集的信息，而不是从正式报告中得到的信息。

15.5.3.3 供应商的角度的项目指导流程

如果项目在供应商的角度来运行，项目总监将关注供应商组织的利益。供应商可以为客户方项目的项目管理委员会提供一个出任高级供应商角色的人员。

在项目初期阶段，由于还没有供应商或者承包商，因此可能无法从承包商和供应商中指定一个项目管理委员会的高级供应商的角色。在这种情况下，应该任命一个人来顾全这一方面的利益，直到可以任命一个人来承担这样的角色。

一些项目会有很多供应商，因此可能会有一个以上的高级供应商角色或被提名者，以顾全这些供应商的利益。

15.5.3.4 项目群中的项目指导流程

对承担项目管理委员会角色的人的选择是开放的。例如，项目总监可能就是项目群经理。关键是每个角色的承担者之间没有利益冲突，并清楚其在相关项目群及项目组织结构中的汇报线；治理责任也应明确。

16 项目启动流程

本章包含：

- 业务验证的评审和确认
- 完善商业论证
- 定义管理风险、质量和沟通的方法
- 建立项目控制
- 建立第一阶段（商定项目启动文件和计划）
- 剪裁产品和角色指南

16 项目启动流程

16.1 目的

项目启动流程的目的,是为项目建立坚实的基础,使组织在承诺大笔投入前,能够了解为了交付项目产品需要完成的工作。

16.2 目标

项目启动流程的目标是确保在以下各方面达成共识:

- 开展项目的理由、预期收益和相关风险
- 工作的范围和交付的产品
- 项目产品将如何、何时以何种成本交付
- 谁将参与项目的决策
- 如何达到所要求的质量
- 如何建立和控制基线
- 如何识别、评估和控制风险、问题和变更
- 如何监督和控制进展
- 谁需要信息,以何种格式,在什么时间
- 公司、项目群管理层或客户方的项目管理方法将如何根据项目进行剪裁

16.3 环境

图 16.1 提供了项目启动流程的总览。

为了获得项目成功,项目启动旨在奠定基础。确切地说,所有相关方都必须清楚项目想要取得什么、为什么需要项目、如何取得项目成果和他们各自的职责,这样各相关方才能真正承诺投入项目。

项目启动流程使项目管理委员会,通过项目指导(见第 15 章),能够判断项目是否与公司或项目群的目标一致,以便授权项目继续进行。

如果换一种方式,组织直接从项目准备流程(见第 14 章)就进入阶段控制流程(见第 17 章),那么,在没有充分理解如何实现项目目标的情况下,组织可能就要冒险承诺在项目中投入大量的财务资源。

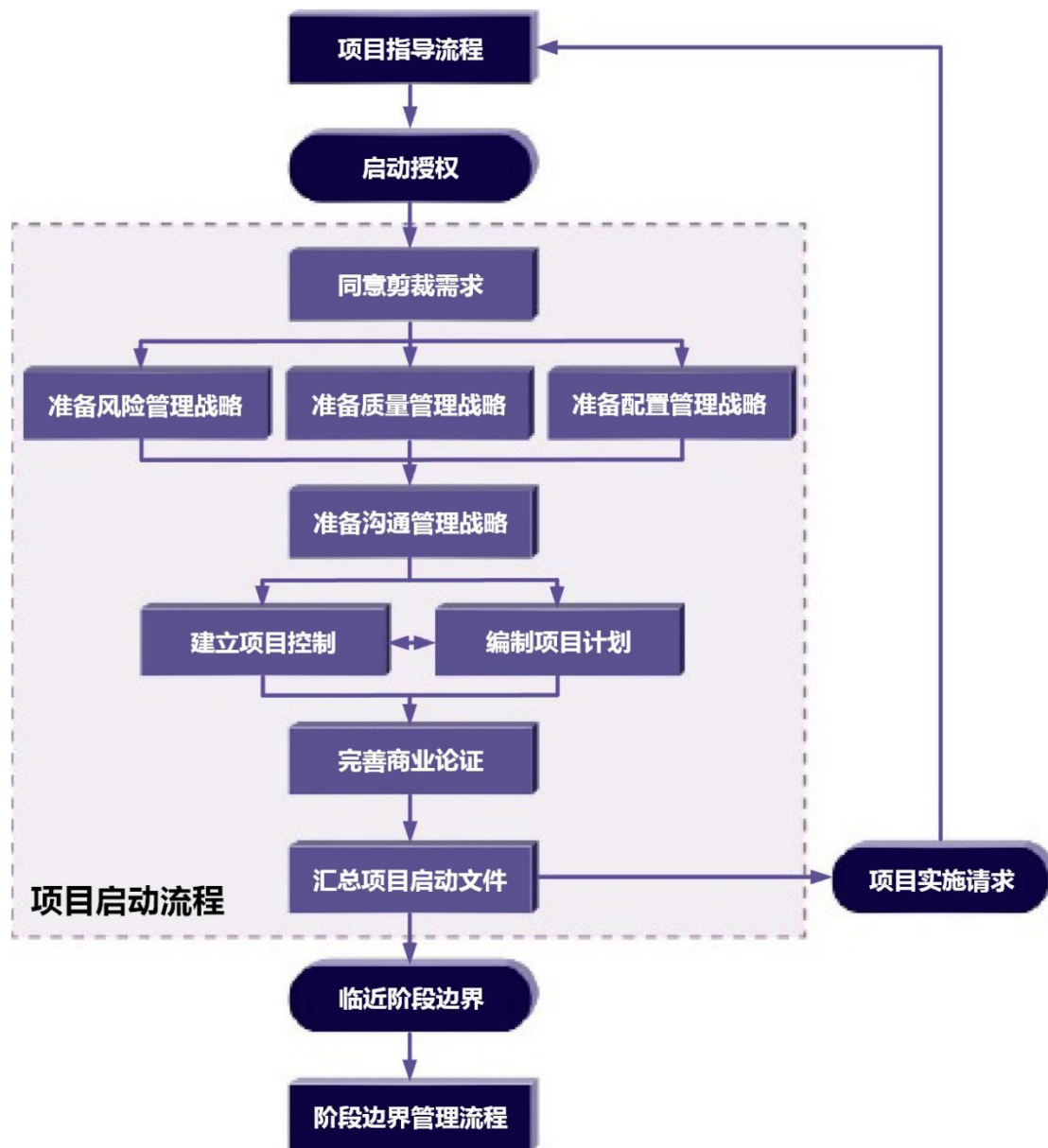


图 16.1 项目启动流程总览

如果客户和供应商之间的关系是商业关系，项目启动流程中的所有活动需要进一步考虑（例如，在供应商的商业论证中所定义的实施该项目的理由，可能不同于在客户的商业论证中所定义的）。

在项目启动流程中，项目经理将根据项目管理委员会指定的控制水平，创建所要求的一整套管理产品。项目经理应该已经同意（作为启动阶段计划的一部分）项目管理委员会评审和批准管理产品的方式，两种极端的方式分别是：一次一个，或者一次全部。

16.4 活动

项目启动流程中的活动是项目经理导向的，包含：

- 商定剪裁要求
- 准备风险管理方法
- 准备变更控制方法
- 准备质量管理方法
- 准备沟通管理方法
- 建立项目控制
- 编制项目计划
- 完善商业论证
- 汇总项目启动文件

这些建立项目方法的活动可以并行实施，但是推荐沟通管理方法在最后完成，因为它将包括其他方法所需的沟通环节。

方法来源于项目必须遵循的公司、项目群管理层或客户方的战略、标准和实践，以及在项目产品描述中捕获的客户质量预期。当定义了方法之后，才有可能建立项目控制和编制项目计划。下面这些活动都是并行且反复迭代的：

- 执行控制需要时间和资源，这需要记录在项目计划中
- 在项目计划中定义了产品和活动以后，可能会需要额外的控制

建立了控制并编制了项目计划之后，才可能完成商业论证。因为直到此时才能完全了解开发项目产品所预期的时间和成本，以及如何管理项目。

项目启动流程的最后一项活动是汇总项目启动文件。就是编辑所有启动过程中创建的、将被用于向项目管理委员会申请批准项目推进的文件。

16.4.1 商定剪裁需求

项目经理可能需要对如何指导及管理项目进行剪裁，以便识别影响项目交付方式的内部及外部因素。任何偏离组织标准的项目管理方法必须记录并得到认可。

图 16.2 显示了此活动的输入和输出。有关剪裁的更多细节，见 4.1 和 4.3 节。

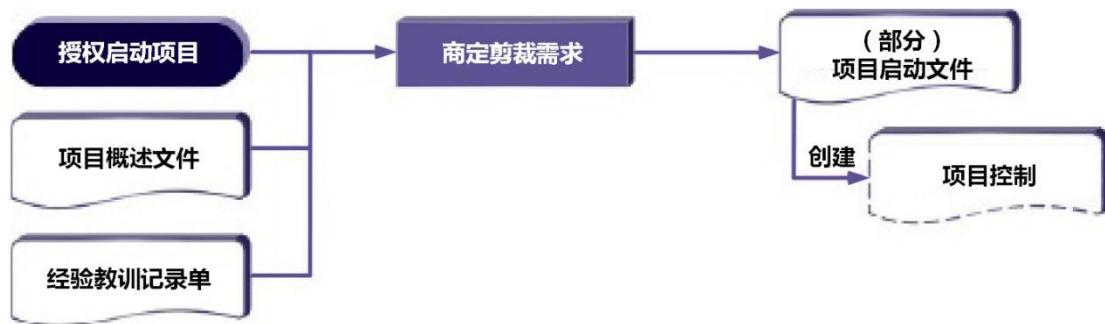


图 16.2 商定剪裁需求的活动概要

PRINCE2 建议采取如下行动：

- 查阅项目概述文件，以了解概要剪裁方法（如果已经定义）
- 从以前类似项目、公司、项目群管理层或客户方以及外部组织寻求相应的剪裁方面的经验教训
- 定义剪裁，将其作为项目启动文件的一部分
- 咨询项目保证，以检查任何拟议的剪裁能够满足项目管理委员会和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 请求项目管理委员会批准上述剪裁（尽管项目管理委员会可能倾向于稍后将其作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.1 显示了该活动的职责。

表 16.1 商定剪裁需求的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目概述文件	批准	(R)	(A)	(A)	(A)	(P)		R		A. 19
日志	评审		R	R	R	R		R		A. 14
提出剪裁需求	批准		A	A	A	P		R		
（部分）项目启动文件	汇总		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 20
项目控制	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		

注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。

每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）

16.4.2 准备风险管理方法

风险管理方法描述了应用风险管理的目标、使用的步骤、角色和职责、风险容许偏差、风险管理活动的时机、将要使用的工具和技术以及报告的要求。关于风险管理的更多信息，可参见第 10 章。

图 16.3 显示了该活动的输入和输出。

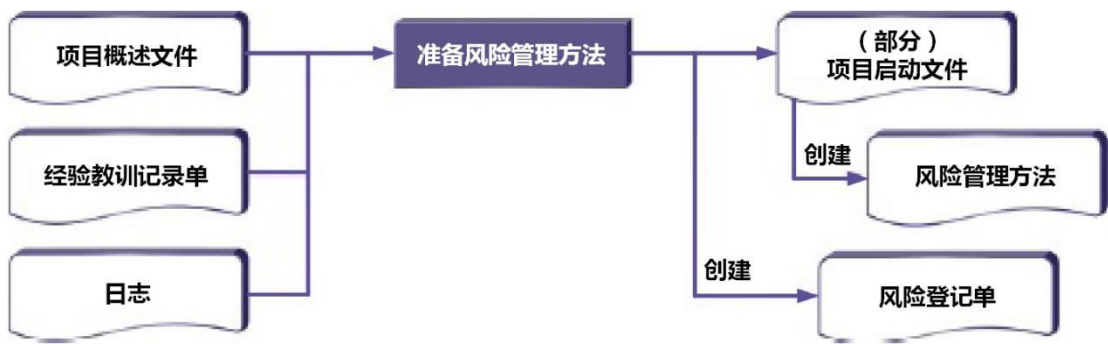


图 16.3 准备风险管理方法的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审剪裁方法及其对风险管理的影响
- 评审项目概述文件，以便了解与公司、项目群管理层或客户方的风险管理相关的所有战略、标准或者实践是否需要应用于项目
- 从之前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织中吸取有关风险管理的经验教训。其中的一些可能已经被捕获在经验教训记录单中
- 评审日志中有关风险管理的所有问题和风险
- 定义风险管理方法
- 咨询项目保证，以检查所提出的风险管理方法是否满足了项目管理委员会、公司、项目群管理层或客户方的需求
- 根据风险管理方法创建风险登记单，并将日志中的风险转录到风险登记单中
- 请求项目管理委员会批准风险管理方法（尽管项目管理委员会可能倾向于稍后将其作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.2 显示了该活动的职责。

表 16.2 准备风险管理方法的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
风险管理方法	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 24
风险登记单	创建并填写					A		R	P	A. 25
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.4.3 准备变更控制方法

变更控制对于项目保持其对管理与专业产品的控制是必不可少的。

其控制的水平随项目而变化。通过分解项目产品直到每个部分可以被独立安装、代替或修改的水平，才有可能决定最高水平的控制。然而，实施控制的水平还受项目重要性和产品之间关系复杂性的影响。

变更控制方法将定义需要维护的记录格式和组成 (参见附录 A)。关于变更控制的详细信息可参见第 11 章。

图 16.4 显示了该活动的输入和输出。

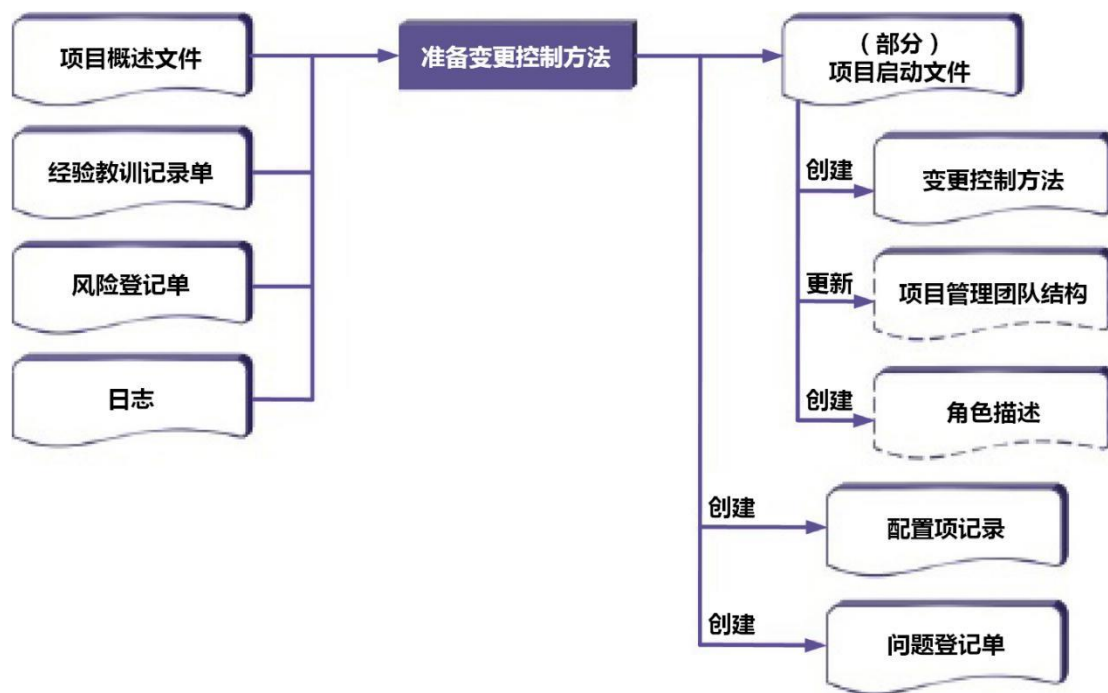


图 16.4 准备变更控制方法的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审剪裁方法及其对变更控制的影响
- 评审项目概述文件，以便了解任何与公司、项目群管理层或客户方变更控制的相关战略、标准或实践是否需要应用于项目（包括任何合同中的要求）
- 从以前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织吸取有关变更控制的经验教训。其中的一些可能已经被捕获在经验教训记录单中
- 评审风险登记单和日志中与变更控制相关的问题和风险
- 定义变更控制方法
- 咨询项目保证，检查提出的变更控制方法是否满足项目管理委员会和/或公司或、项目群管理层或客户方的需要
- 创建初始的配置项记录，如果采用
- 创建问题登记单，考虑日志中已记录的问题是否需要正式管理，并转录到其他管理产品中
- 如果识别到新的风险和问题(或已存在的发生变化),应更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 请求项目管理委员会批准变更控制方法（项目管理委员会可能倾向于稍后把它作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.3 显示了该活动的职责。

表 16.3 准备变更控制方法的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
变更控制方法	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 3
(初始的) 配置项记录	创建					A		R	P	A. 6
问题登记表	创建并填写					A				A. 12
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.4.4 准备质量管理方法

任何项目的关键成功因素，在于它是否能够提供客户所期望并愿意接受的交付物。这只有在一种情况下才会发生，即在项目最初就说明并且商定这些期望、以及将要使用的标准和评估交付物的方法。质量管理方法的目的就是确保这些商定的一致意见已被获取并维护。有关质量管理的更多信息，可参见第 8 章。

图 16.5 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审剪裁方法及其对质量管理的影响
- 评审项目产品描述以理解客户质量预期，并检查项目验收标准是否被充分定义

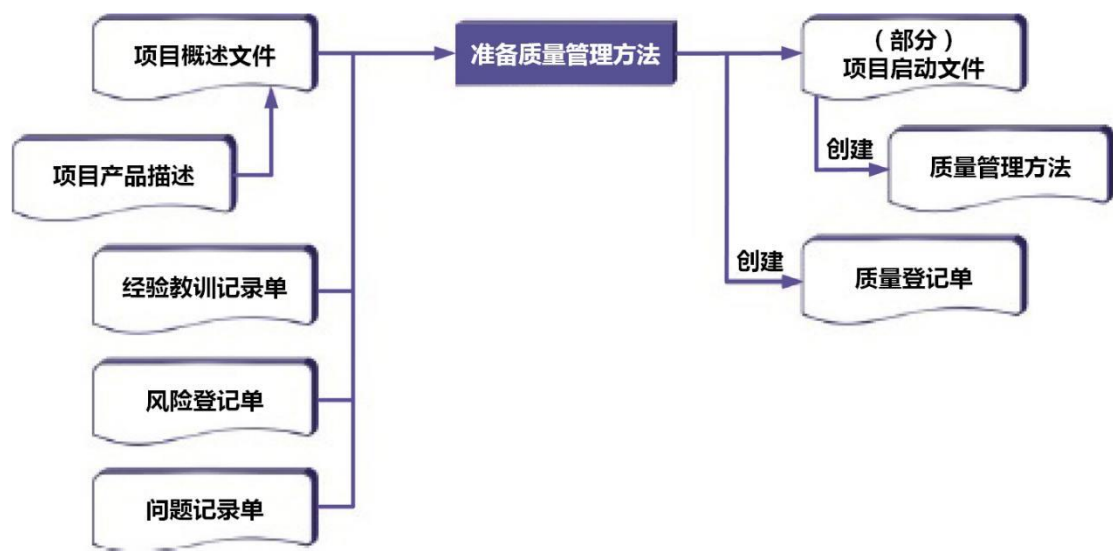


图 16.5 准备质量管理方法的活动概要

- 评审项目概述文件，以了解与公司、项目群管理层或客户方质量管理相关的所有战略、标准或者实践是否需要应用于项目（尤其是，客户和/或供应商是否已有可应用于本项目的质量管理体系）
- 从以前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织吸取有关质量管理的经验教训。其中的一些可能已经捕获在经验教训记录单中
- 评审风险登记单和问题登记单中有关质量管理的风险和问题
- 定义质量管理方法
- 咨询项目保证，检查质量管理方法是否满足项目管理委员会和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 创建质量登记单，准备记录所有质量活动的细节
- 如果识别到新的风险或问题（或者已存在的发生变化），应更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 请求项目管理委员会批准质量管理方法（尽管项目管理委员会可能倾向于稍后把它作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.4 显示了该活动的职责。

表 16.4 准备质量管理方法的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
质量管理方法	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 22
质量登记单	创建					A		R	P	A. 23
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

16.4.5 准备沟通管理方法

沟通管理方法关注内部和外部两个方面的沟通，它应该包含项目管理团队和项目涉及或影响到的更广范围的组织之间，如何发送与接受信息的详细信息。特别是，当项目是项目群的一部分的情况下，应该详细说明如何向项目群发送信息。

如果有正式的利益相关方参与步骤(例如在第 7.3.9 节中所描述的那样)，这也应该作为沟通方法的一部分用文档加以记录，其中包括利益相关方的类型、期望的关系、关键信息、沟通方法以及评价沟通是否成功的方法。

图 16.6 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审剪裁方法及其对沟通管理的影响
- 评审项目概述文件，以了解与公司、项目群管理层或客户方沟通管理相关的所有战略、标准或者实践是否需要应用于项目
- 从以前类似的项目、公司或项目群管理层和外部组织吸取有关沟通管理的经验教训。其中的一些可能已经捕获在经验教训记录单中
- 评审风险登记单和问题登记单中有关沟通管理的风险和问题
- 识别和/或评审利益相关方，并咨询他们的信息需求：
 - 识别期望的关系
 - 澄清关键的沟通信息

■ 确定成功的沟通所产生的理想成果

- 建立与质量管理方法、风险管理方法和变更控制方法相关的信息需求
- 定义沟通管理方法
- 咨询项目保证，检查提出的沟通管理方法是否满足项目管理委员会、公司或项目群管理层的需求
- 如果识别到新的风险或问题（或者已存在的发生变化），应更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 请求项目管理委员会批准沟通管理方法（尽管项目管理委员会可能倾向于稍后把它作为项目启动文件的一部分进行评审）

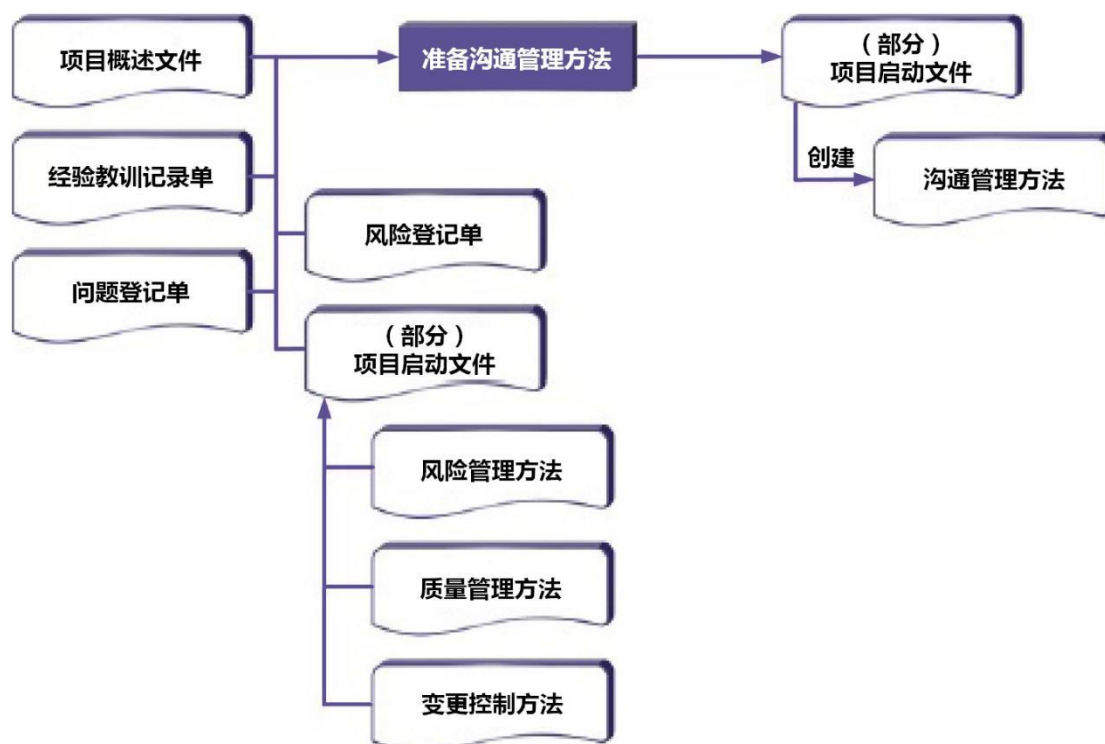


图 16.6 准备沟通管理方法的活动概要

表 16.5 显示了该活动的职责。

表 16.5 准备沟通管理方法的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
沟通管理方法	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A.5
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.4.6 建立项目控制

项目启动后，项目管理委员会所要求的控制层次需要商定，也需要为这些控制层次建立机制，正如建立项目经理对小组经理承担的工作所要求的控制层次一样。

项目控制使项目可以得到与其规模、风险、复杂度和重要性相一致的富有效率和效益的管理。有效的项目控制是例外管理的先决条件。项目控制包括：

- 项目管理层各个层次之间的沟通频度和格式（见第 7 章）
- 阶段和相应的阶段竣工评估的数目（参见第 9 章）
- 捕获并分析问题和变更的机制（参见第 11 章）
- 监控容许偏差和上报例外的机制（参见第 12 章）
- 授权的容许偏差（参见第 12 章）
- 不同管理层次之间的授权如何受到监督（参见第 12 章）

许多诸如此类的控制将在项目方法中定义，但不一定构建成一体。本活动的重点就是建立这些控制方法，并确保它们作为一个整体是合理的。

图 16.7 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审剪裁方法及其对项目控制的影响
- 评审质量管理方法、变更控制方法、风险管理方法和沟通管理方法，以

便确定需要建立哪些控制

- 积极地从以前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织吸取有关项目控制的经验教训。其中的一些可能已经捕获在经验教训记录单中
- 评审风险登记单和问题登记单中与项目控制相关的风险和问题。总体的风险将会影响控制活动的范围和力度
- 确认并记录提供适当水平的控制所要求的管理阶段边界
- 将项目所要求的各个层次的决策分配给最适当的项目管理层次。建立适当的决策流程，这也可能通过对现有质量管理体系内步骤或其他标准步骤的剪裁来实现
- 在合适的情况下，将商定的决策权和职责结合到项目管理团队结构和角色描述中；这可能包括最终确定之前尚未分配的角色，重新分配之前已分配的角色，如果必要则重新设计项目管理团队

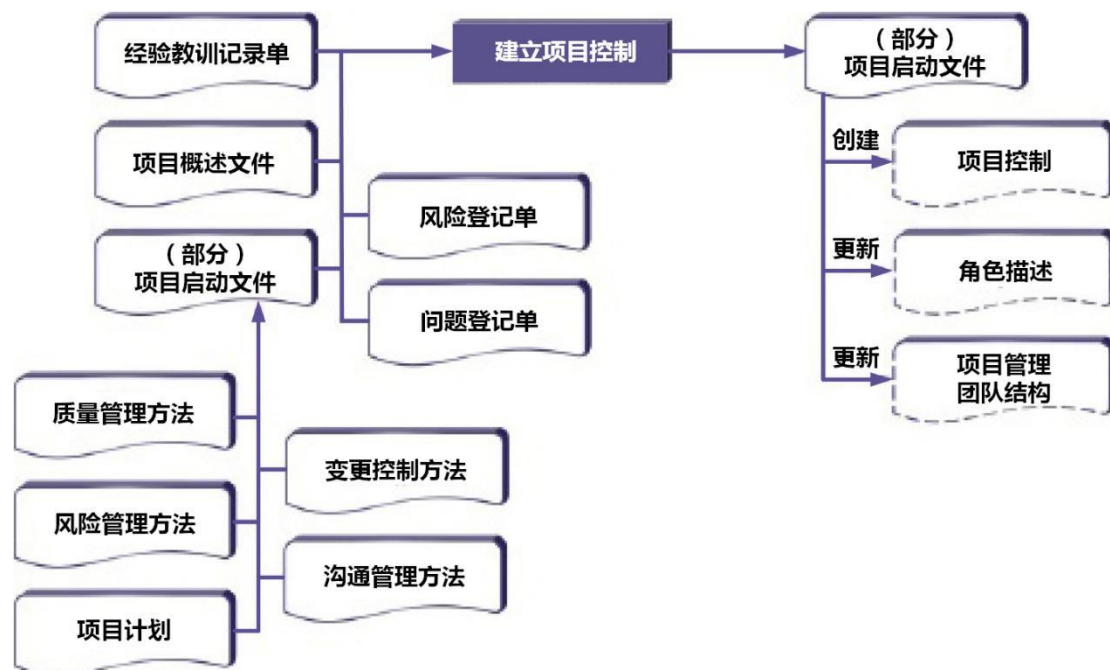


图 16.7 建立项目控制的活动概要

- 确认项目的容许偏差和上报流程（从小组经理到项目经理，项目经理到项目管理委员会，以及项目管理委员会到公司、项目群管理层或客户方）
- 在项目启动文件中简要说明项目控制
- 咨询项目保证，检查提出的项目控制是否符合项目特性并满足项目管理委员会和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 如果识别到新的风险或问题（或者已存在的发生变化），应更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 请求项目管理委员会批准项目控制（项目管理委员会可能倾向于稍后把它作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.6 显示了该活动的职责。

表 16.6 建立项目控制的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目控制	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		
角色描述	更新		(A)	(A)	(A)	P		R		
项目管理团队结构	更新		(A)	(A)	(A)	P				
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.4.7 创建项目计划

在承诺对项目大量投入之前，必须明确时间和资源需求。这些必要的信息保存在项目计划中，用以完善商业论证并使项目管理委员会据此控制项目。

编制计划不是由项目经理单独完成的活动，而理所当然地应该是在用户（们）和供应商（们）紧密配合下共同完成。举办编制计划专题研讨会，对帮助识别所需产品、它们的细节和相互之间的关系通常是有用的。

有关计划的详细信息，可参见第 9 章。

图 16.8 显示了该活动的输入和输出。

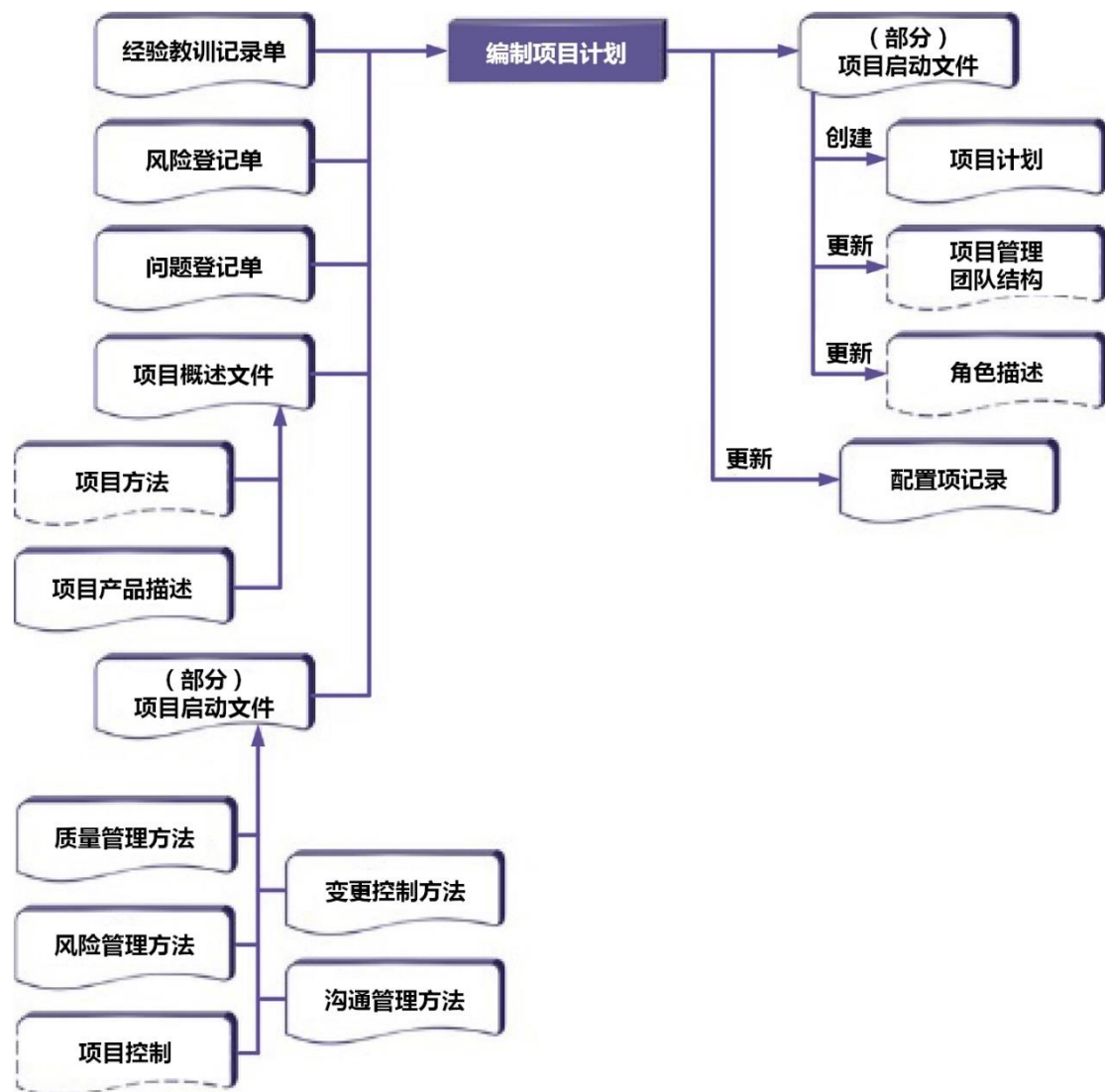


图 16.8 创建项目计划的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审项目概述文件：
 - 理解项目交付物并检查项目概述文件中定义的预设里程碑
 - 检查是否有任何项目必须遵守的、与计划相关的公司、项目群管理层或客户方的战略、标准或实践
 - 检查对记录在项目概述文件中的先决条件、外部依赖、限制条件和假定的理解
 - 检查对所选解决方案的理解
 - 评审剪裁方法及其对计划编制的影响
- 从以前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织吸取有关编制计划的经验教训。其中的一些可能已经捕获在经验教训记录单中
- 评审风险登记单和问题登记单中与编制计划相关联的风险和问题
- 根据计划面向的受众和使用方式，决定项目计划的格式和呈现方式（例

如，使用产品核查清单向项目管理委员会汇报计划是否足够？）一有关详细信息，可参见附录 A 中 A.16 节，计划的产品描述。

- 识别项目将使用的编制计划和控制工具
- 选择估算项目计划的方法
- 评审质量管理方法、风险管理方法、变更控制方法和沟通管理方法，以了解所需的资源、标准、方法和成本
- 在项目计划中，创建主要产品的产品分解结构、产品描述和产品流程图。确定将项目产品交付运营的安排。如果项目产品在交付运营后需要维护，此时就要在支持团队和用户之间拟定合适的服务协议或合同。在这种情况下，有必要把合同作为一种产品包括在项目计划中。
- 考虑项目产品描述是否需要更新（例如，所理解的验收标准是否已经在项目启动过程中发生改变或得到完善）
- 创建或更新计划要交付的每项产品的配置项记录
- 识别并确认所要求的资源。确认所选的候选人的可用性、他们同意担任这个角色并承诺执行。有关详细信息，见第 7 章
- 识别项目控制的活动、资源和时间安排，并将它们包括在计划中
- 编制项目计划文件
- 咨询项目保证，检查提出的项目计划是否满足项目管理委员会、和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 如果识别到新的风险或问题（或者已存在的发生变化），应更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 请求项目管理委员会批准项目计划（尽管项目管理委员会可能倾向于稍后把它作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.7 显示了该活动的职责。

表 16.7 创建项目计划的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目计划	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
产品描述	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 17
配置项纪录	创建/ 更新					A		R	P	A. 6
项目管理团队结构	更新		(A)	(A)	(A)	P		R		
角色描述	更新		(A)	(A)	(A)	P		R		
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

16.4.8 完善商业论证

在项目启动时生成的概要商业论证需要更新，以反映项目计划中确认的估算时间和成本，以及更新的风险登记单中的总体风险。

项目管理委员会可使用详细的商业论证授权项目，它也是检查项目是否持续可行的基础。有关商业论证的更多详细信息，见第 6 章。

图 16.9 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐下列行动：

- 评审项目概述文件，以检查公司、项目群管理层或客户方是否有对商业论证的格式和内容相关的任何需求
- 从以前类似的项目、公司、项目群管理层或客户方，以及外部组织吸取有关商业论证的经验教训。其中的一些可能已经捕获在经验教训记录单中

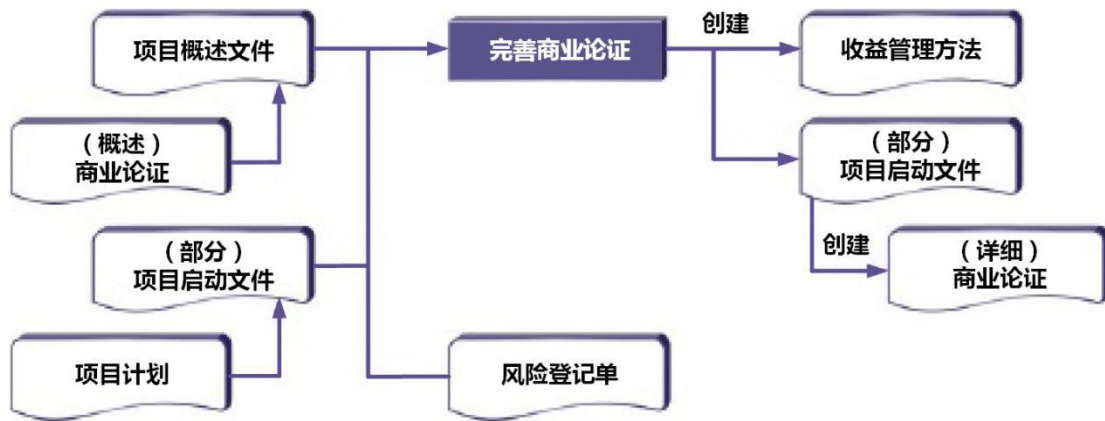


图 16.9 完善商业论证的活动概要

- 创建更详细的带有附加信息的商业论证，称为：
 - 项目计划中计算的成本和时间
 - 影响项目可行性和可实现性的主要风险（来自风险登记单）
 - 将要取得的收益
 - 每项收益的容许偏差
- 创建收益管理方法：
 - 评审商业论证并检查对项目预期收益的理解
 - 确定如何测量所取得的每项收益，捕获目前设为基线的测量方法
 - 确定收益评审的时间安排（很可能与阶段边界一致）
 - 如果项目是项目群的一部分，收益评审计划可能已经在项目群层次被创建、维护和执行
- 如果识别到新的风险或问题（或已存在的发生变化）更新风险登记单、问题登记单和/或日志
- 咨询项目保证，检查商业论证和收益管理方法是否满足项目管理委员会、和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 请求项目管理委员会批准商业论证和收益评审计划（项目管理委员会可能倾向于稍后把它们作为项目启动文件的一部分进行评审）

表 16.8 显示了该活动的职责。

表 16.8 完善商业论证的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
收益管理方法	创建	(A)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 1
(详细的) 商业论证	创建	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 2
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.4.9 汇总项目启动文件

项目有关“什么、为什么、谁、如何、哪里、什么时间和多少”等问题的信息应该进行集中汇总：

- 收集到一起以得到关键利益相关方的认可
- 为参与项目的人员和组织提供指导和信息。

这些信息经过整理，汇总在项目启动文件中。项目启动文件是在启动流程中创建的多个管理产品的集合，并且要用来获得对项目继续推进的授权。它不是(或在极少情况下是)一份单独的文件，而是一系列文件，或者是其他形式的信息(如，挂图，软件工具中的数据等)。

在项目启动流程中所创建的、并且要用来获得对项目继续推进授权的项目启动文件版本应该被置于变更控制之下。之后，它将被作为一种比较手段，对项目的实际绩效与最初形成项目批准基础的预测进行比较。

图 16.10 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 选用并(如果必要)修改项目概述文件中的信息包含或参考在下列文件中的信息：

- 项目管理团队结构和角色描述
- 商业论证
- 质量管理方法
- 变更控制方法
- 风险管理方法
- 沟通管理方法
- 项目计划

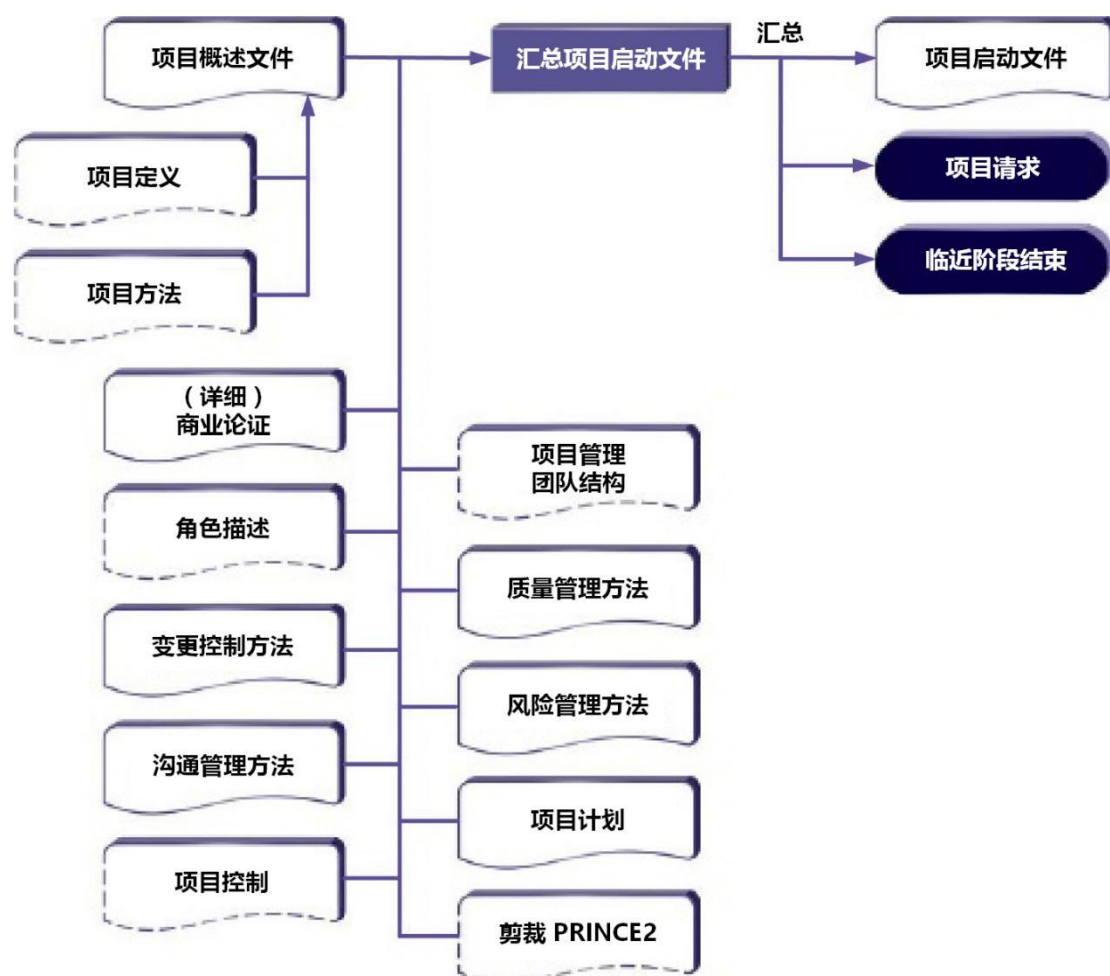


图 16.19 汇总项目启动文件的活动概要

- 包含或参考项目控制并总结项目是如何剪裁 PRINCE2 的
- 汇总项目启动文件
- 对不同部分的信息进行交叉检查来确保它们是相互兼容的
- 咨询项目保证，检查汇总的项目启动文件是否满足项目管理委员会、和/或公司、项目群管理层或客户方的需求
- 准备下一个阶段（将触发阶段边界管理流程）
- 向项目管理委员会提出项目实施请求，以获得项目授权

表 16.9 显示了该活动的职责。

表 16.9 汇总项目启动文件的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目启动文件	汇总		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 20
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

16.5 剪裁指南

16.5.1 一般考虑

为适应项目情境，此流程中的活动可以合并、拆分或并行。

该流程中创建的管理产品的数量可能令人生畏，必然包含一些并不总是需要的细节。该流程奠定了基础，在对项目的剪裁在此初步确定。

流程需要通过剪裁以适应项目环境，但在启动阶段开始时，相关因素并不明显。在项目的早期阶段，可能没有足够的信息；随着启动工作的进程推进，剪裁需求才会逐渐出现。因此，最好是“简单地”开始，然后根据需要逐渐细化，而不是创建一个能够适合假想的大型项目的项目的管理环境。

一些项目过于复杂，以至于直到本流程结束时仍然无法对项目的产出（最终的产品）进行完全的定义。这种情况下，通常会在项目的生命周期内包含多个调查阶段，以对其解决方案进行观察，并挑选其中的一个。在这些情况下，项目启动流程仅在项目的第一阶段开始时使用，以建立管控环境。

16.5.2 剪裁项目启动流程中的产品

当使用信息协同系统时，因为 PRINCE2 在此流程中有独立的管理产品，但并不意味着每个管理产品都会反映在各自单独的文档中，甚至根本就没有相应的文

档。

表 16.10 涉及在此流程中创建的基线类管理产品，而表 16.11 与记录类管理产品有关。

表 16.10 项目启动流程中的基线类产品剪裁指南

管理产品	剪裁指南
项目启动文件包括： ■ 详细的商业论证 ■ 风险管理 ■ 质量管理 ■ 变更控制 ■ 沟通管理 ■ 项目计划 ■ 项目控制 ■ 对 PRINCE2 的剪裁	项目启动文件可以是一个包含所有组件的单独的文档，或者是一系列单独的文档，或者是一些文档和数据的组合 在某些行业/环境中（例如资产管理或零件管理），变更控制可以使用其他的命名 项目计划可以是正式的或非正式的，取决于项目所处的环境。可以是一个单独的文件，包括项目产品描述、产品描述和收益管理方法 项目计划可能包括与项目复杂度相称的任何形式的组件，其视图包括简单的责任清单、产品、活动及日期、甘特图或产品列表。计划可以完全或部分使用编制工具来编制
收益管理方法	收益管理方法可以与详细的商业论证合并，并入商业论证的正文或作为其附录中的一部分

表 16.11 项目启动流程中的记录类管理产品剪裁指南

管理产品	剪裁指南
风险登记单	风险登记单可能是包含问题、假设和决策的工作簿的一部分
问题登记单	问题登记单可能是包含问题、假设和决策工作簿的一部分 由于不是全部的问题都会导致变更，因此问题登记单可以拆分成变更登记单（用于记录和跟踪变更请求）和用于其他类型问题的问题登记单，例如，建议、问题关注或查询。类似地“不合格”类型的问题可能会在单独的日志中记录
质量登记单	质量登记单中的信息量差异会非常大，这取决于为了分析并开展流程改进所需要进行质量度量的程度（例如，“缺陷计数”）

16.5.3 剪裁项目启动流程中的角色

PRINCE2 手册中表明创建这些管理产品是项目经理的职责。项目支持会对某些支持性产品负责，但总的来说，项目经理对项目执行情况负责。因此，项目经理可以将此任务分配给任何合适的人员。通常，更高级别的项目群办公室或类似机构可以对此提供一些支持。

有关角色的更多指导，见第 7 章。

16.5.4 通常情况

16.5.4.1 简单项目的启动流程

启动一个简单项目可能不像启动一个较大的项目那样正式，管理产品会被合并成少量的文件。项目经理可能也会担任小组经理角色，负责一个或多个工作包。

16.5.4.2 使用敏捷方法的项目启动流程

在项目开始时，可能不能确定敏捷交付方法能够适用于部分或全部的专业产品。在项目启动流程中，需要决定项目中的哪些部分适合敏捷交付方法，哪些部分不适合。当最终产品需要迭代开发时，敏捷方法就比较适用，前提是项目管理团队了解该方法，并实施了一个能够应对不确定性更强的环境的控制体系。

在对项目产品描述（以及商业论证）进行定义时，应更侧重于描述产出在项目中如何转化为成果。如果项目产品描述仅基于解决方案，则侧重点将会从价值的交付转移到解决方案上。

只要符合产品描述概要的要求，产品描述可以以史诗或用户故事的形式撰写。此时，这些就可以代表项目的“需求”。

应建立现有的敏捷角色和 PRINCE2 角色的关联，并理解其职责（例如，如何履行小组经理角色的职责）。

不确定的程度需要阐明，因为这些可能会影响敏捷技术的选择，例如使用原型、尖峰（spikes）或实验、管理阶段的长短以及管理阶段内的时间盒长度。

16.5.4.3 供应商角度的项目启动流程

项目启动流程中的一部分活动会在合同签订之前进行，因为供应商需要制定方法、计划和控制，以评估合同的可行性和可取性，以及提出的解决方案的成本和价格。然而，在合同谈判结束、客户方的项目管理委员对项目授权之前，项目启动流程并不算完成。

16.5.4.4 项目群中的项目启动流程

以上所有指导都适用于项目群中的项目。主要区别是，项目群经理可以对项目经理的选择做出规定或限制。在某些情况下，项目启动文件（或其部分内容，例如详细的商业论证）可能由项目群团队成员编制，甚至有可能在项目启动之前就已有细化的商业论证，或者已经被包含在项目群商业论证中。

17 阶段控制流程

本章包含：

- 授权、接收及审查工作包
- 审查阶段状态
- 使用报告来管理进展
- 管理可能会对计划造成影响的风险和问题
- 产品和角色剪裁指南

17 阶段控制流程

17.1 目的

阶段控制流程的目的，是分配需要完成的工作，监督这些工作，处理问题，向项目管理委员会报告进展，以及采取纠正性行动来确保该阶段仍保持在容许偏差范围内。

17.2 目标

阶段控制流程的目标是确保：

- 重点关注管理阶段产品的交付。监督对管理阶段开始时商定的方向、产品的任何偏离，以避免出现不受控制的变更（“范围潜变”）并失去重点
- 风险和问题保持在受控状态
- 对商业论证进行持续评审
- 在商定的成本、工作量和时间内，按照明示的质量标准，交付商定的阶段产品，该产品能最终支持取得所定义的收益
- 项目管理团队专注于在设定的容许偏差范围内的交付

17.3 环境

图 17.1 提供了阶段控制流程的总览。

阶段控制流程描述了项目经理如何处理管理阶段中的日常管理工作。该流程适用于项目中的每一个交付阶段。除了最后一个阶段，当临近每个阶段结束，阶段边界管理流程（见第 19 章）的活动就会发生。

阶段控制流程，通常在项目管理委员会授权项目后被首次使用，也有可能在项目启动阶段即被使用，特别对于大型和复杂项目。

工作包用于定义和控制将要完成的工作，并为小组经理（们）设定容许偏差。在项目经理充当小组经理角色的情况下，工作包被用来定义和控制分配给小组成员的工作。在这种情况下，阶段控制流程中所指的小组经理应该认为是被分配工作的小组成员。

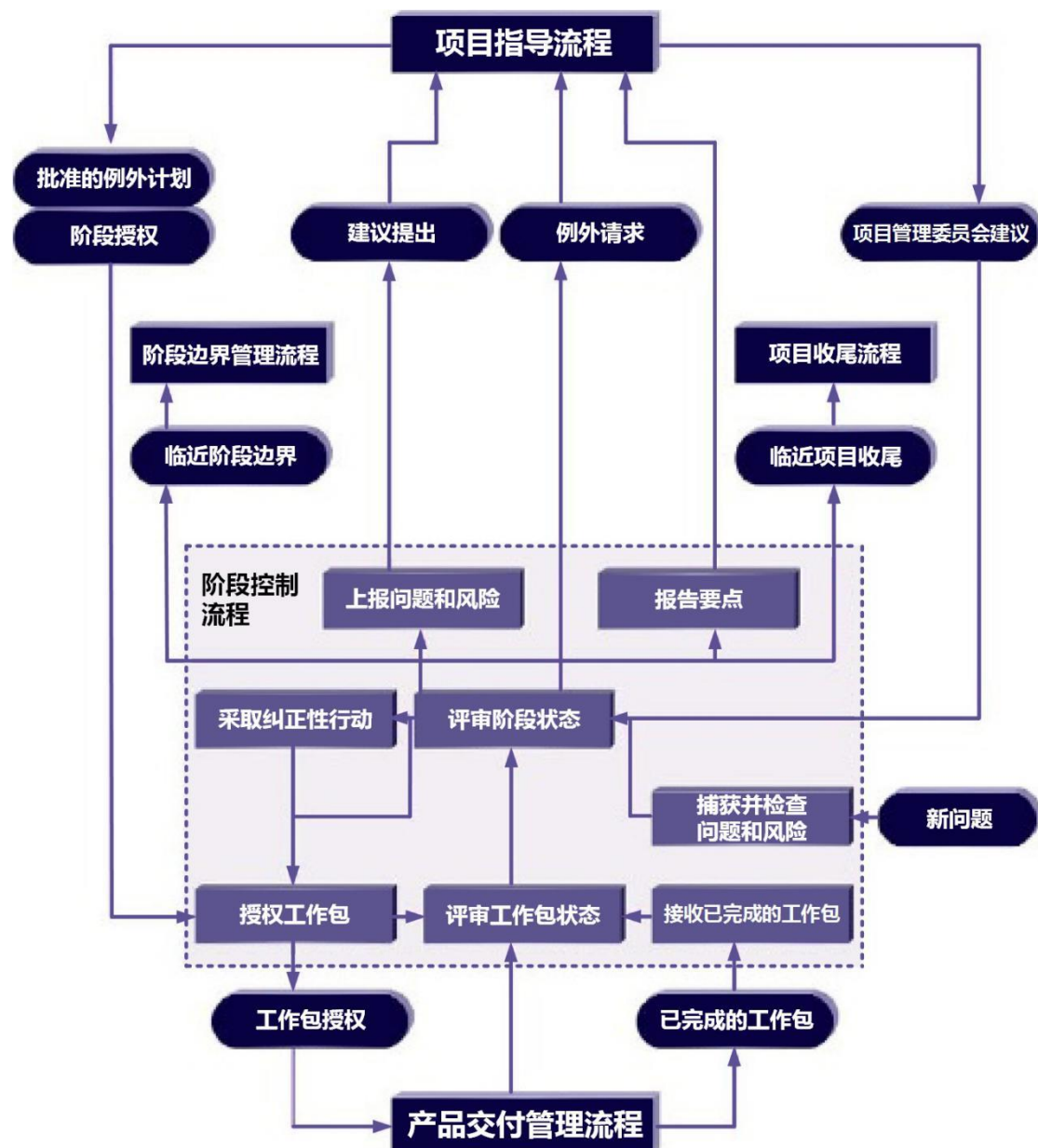


图 17.1 阶段控制流程概览

项目最终成功的关键是对工作进行日常控制。在每一阶段中，这一日常控制由以下的循环组成：

- 对需要完成的工作进行授权
- 监督工作进展，包括签署同意已完成的工作包
- 评审状态（包括产品质量状态）并且触发新的工作包
- 报告要点
- 观察、评估并处理问题和风险
- 采取必要的纠正性行动

最后一个阶段临近结束时，项目收尾流程（见第 20 章）将被触发。

17.4 活动

阶段控制活动是项目经理导向的，包括：

- 工作包：
 - 授权工作包
 - 评审工作包状态
 - 接收已完成的工作包。
- 监督和报告：
 - 评审管理阶段状态
 - 报告要点。
- 问题和风险：
 - 捕获和检查问题与风险
 - 上报问题与风险
 - 采取纠正性行动。

17.4.1 授权工作包

如果项目工作人员在他们自己认为合适的时间开始项目活动，这就可能会造成混乱。项目的各个小组必须有一定的自主权，但是，他们对很多有关的问题并不了解。因此，重要的是，工作的开始和继续只有得到项目经理同意才能进行。为此而采用的工具就是创建、执行和交付工作包。

工作包应包含从项目计划、阶段计划或项目启动文件中摘录的内容或对于要素的简单交叉引用。

工作包应当涵盖创建一个或多个产品的工作。如果某个产品需要多个工作包才能完成，那么应该将该产品和相应的产品描述进一步分解。

触发项目经理授权工作包的事件包括：

- 阶段授权：项目管理委员会授权执行阶段计划
- 批准的例外计划：项目管理委员会授权执行例外计划
- 需要的新工作包：评审管理阶段状态的输出（见 17.4.4 部分）
- 纠正性行动：针对问题或风险而采取的应对。

该活动用来授权新的工作包或授权对一个现有工作包的修改。

图 17.2 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 定义工作量、成本、开始和结束日期、关键里程碑、容许偏差等万面的协议
- 定义任何适用的限制条件
- 定义报告、问题处理和上报等安排
- 定义批准方法
- 提供相关参考（例如阶段计划和产品描述）
- 与小组经理一起评审工作包，确保小组经理接受工作包，并授权小组经理开始工作（见第 18 章）
- 评审小组经理的小组计划（或在项目经理不适合了解小组计划具体内容的商业环境下评审小组计划的里程碑摘要）并更新阶段计划以反映授权工作包的时间安排
- 更新配置项记录以反映授权工作包的内容
- 根据计划的质量管理活动，更新质量登记单。咨询项目保证，确保认定和选中的质量评审者是可接受的
- 如果必要，根据风险管理方法更新风险登单
- 如果必要，根据变更控制方法更新问题登记单

表 17.1 显示了该活动的职责。

表 17.1 授权工作包的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
工作包	创建					P	(A)	R		A. 26
配置项记录	创建/更新					A	(R)	R	P	A. 6
质量登记单	更新					R	(R)	R	P	A. 23
风险登记单	更新					P				A. 25
问题登记单	更新					P				A. 12
小组计划	评审					R	(P)			A. 16
阶段计划	更新					P	(R)	R		A. 16
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

17.4.2 评审工作包状态

该活动提供了定期评估工作包状态的方法。该活动的频度和正式程度，通常与工作包中定义的报告频度一致，并受到当前的阶段计划支持。

对进展中的每一个工作包，PRINCE2 推荐如下行动：

图 17.3 显示了该活动的输入和输出。

- 对于正在执行的工作包，从检查点报告中捕获并评审进展信息：
 - 评估未完成工作（包括尚未开始的工作）所做的时间和工作量估算
 - 与小组经理一起评审小组计划（或在项目经理不适合了解小组计划具体内容的商业环境下评审小组计划的里程碑摘要），以确定工作是否能按预算和时间完成
 - 评审质量登记单中的条目以了解质量管理活动的现状
 - 如已采用，则需确认工作包中每个产品的配置项记录与它们的状态一致
- 如果必要，更新风险登记单和问题登记单
- 为当前的管理阶段更新阶段计划，包括实际日期、预测以及调整。

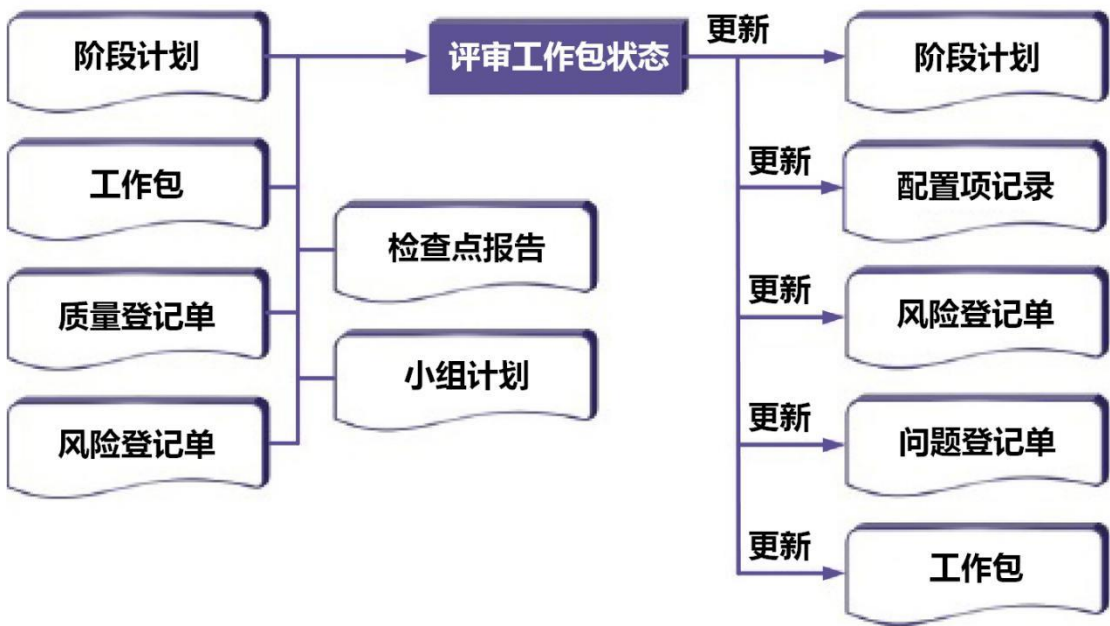


图 17.3 评审工作包状态的活动概要

表 17.2 显示了该活动的职责。

表 17.2 评审工作报告状态的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
检查点报告	评审					R	(P)			A. 4
小组计划	评审					R	(P)			A. 16
阶段计划	更新					P		R		A. 16
配置项记录	更新					A	(R)	R	P	A. 6
风险登记单	更新					P				A. 25
问题登记单	更新					P				A. 12
工作报告	更新					P	(A)	R		A. 26
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

17.4.3 接收已完成的工作包

在工作被分配给个人或小组的情况下，相应地应该有工作已经完成并获得批准的确认。

一旦获得批准，产品后续的任何变化都必须遵循变更控制（见第 11 章）。这应该自动成为正在使用的变更控制方法的一部分。

图 17.4 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 确保小组经理完成了工作包中定义的工作，如果使用敏捷方法，要确保时间盒中商定的特征集已交付
- 检查质量登记单与已完成产品相关的条目的完整性
- 确保工作包的每个产品获得了必要的批准（就像在产品描述中所定义的

质量职责那样)

- 如果采用，确认更新了每一个已获得批准的产品的配置项记录
- 更新阶段计划，标示工作包为完成状态

表 17.3 显示了该活动的职责。

表 17.3 接收已完成的工作包的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
配置项纪录	更新					A	(R)	R	P	A. 6
阶段计划	更新					P		R		A. 16

注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。

每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)

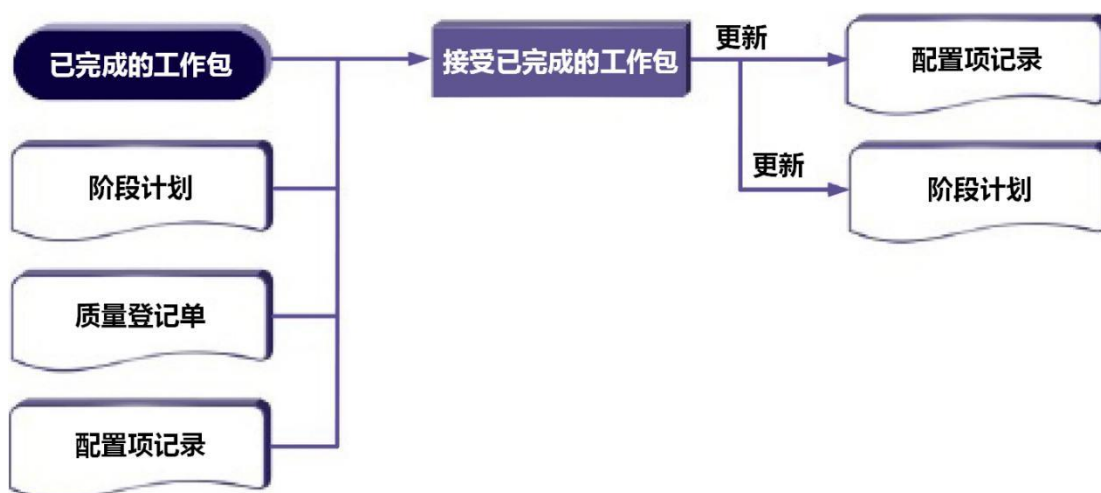


图 17.4 接收已完成的工作包的活动概要

17.4.4 评审阶段状态

如果不对项目进行及时的检查，就会有失去控制的危险。应该在提前编制计划和应对事件之间取得平衡。

为了做出明智的决策并实施合理的控制，有必要将实际发生的情况与之前预

期发生的、接下来可能发生的情况进行比较（包括任何问题和风险）。因此，具有能够提供整体进展的稳定信息流、以及能够提供这些信息的简单而有力的监督系统是至关重要的。

因此，该活动的目的是维护一个准确反映正在进行的工作进展和资源状态的动态图像。

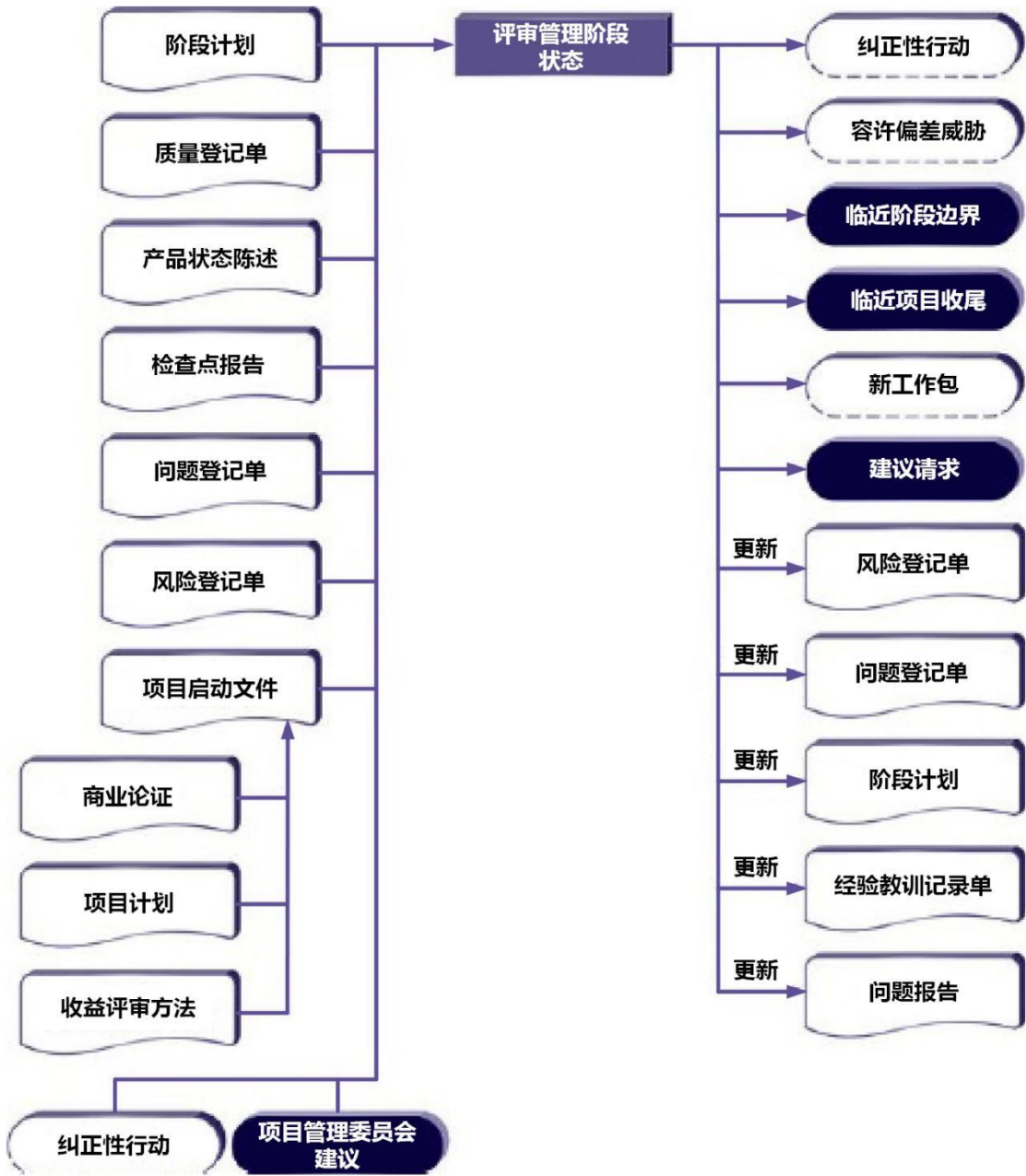


图 17.5 评审管理阶段状态的活动概要

该活动按照阶段计划中定义的频度进行，也有可能由项目管理委员会的建议触发，或者成为新问题和风险分析的一部分。

图 17.5 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审阶段进展：
 - 评审这一时期的检查点报告
 - 评审当前阶段计划的预测和实际情况
 - 向项目支持申请一份产品状态陈述，以便识别计划进展、报告进展以及实际进展之间的偏差
 - 检查质量登记单中所表明的质量问题
 - 检查风险登记单中新的或变化了的风险，并评估它们对商业论证、阶段计划或项目计划的影响
 - 检查问题登记单以确定项目内部或外部是否发生了影响商业论证、阶段计划或项目计划的任何事件
 - 检查纠正性行动的状态
 - 评估这一时期资源的使用情况以及它们在剩余阶段（或项目）的可用性。检查资源可用性在所预见的未来的变化
 - 检查收益管理方法，确定收益管理活动是否按时完成，并在必要情况下执行该计划
- 根据上述分析，决定是否要采取任何行动，例如是否要：
 - 授权工作包（见 17.4.1 节）
 - 按照沟通管理方法报告要点（见 17.4.5 节）
 - 捕获并检查问题和风险（见 17.4.6 节）
 - 如果容许偏差可能被突破，上报问题和风险（见 17.4.7 节）
 - 采取纠正性行动（见 17.4.8 节）
 - 请求项目管理委员会的建议（而且如果必要，向项目管理委员会提交问题报告）
 - 记录已识别的经验教训
 - 按计划继续进行
- 如果必要，修改风险登记单和问题登记单
- 更新阶段计划，如果总体评估改变了原有预测
- 阶段性移交中，如果任何产品的所有权将要转移给客户：
 - 为将要移交的产品申请一份产品状态陈述
 - 确保：
 - 产品按产品描述的详细说明获得批准
 - 产品符合所有质量标准或未符合的部分也获得了特许
 - 运营和维护组织已经准备好承担接收产品的责任
 - 移交产品（见第 20 章）。注意，在项目生命周期中可能会有很多次产品移交
- 考虑是现在评审经验教训，还是等到以后的管理阶段状态评审时、或者临近管理阶段结束时
- 如果当前管理阶段临近结束（例如，可以根据阶段计划、质量登记单中的内容或里程碑等进行判断），就应为下一管理阶段做准备（见第 19 章）
- 如果临近最后一个管理阶段结束，就应准备收尾项目（见第 20 章）

表 17.4 显示了该活动的职责。

表 17.4 评审管理阶段的状态的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
风险登记单	更新					P				A. 25
问题登记单	更新					P				A. 12
阶段计划	更新					P		R		A. 16
经验教训记录单	更新					P				A. 14
问题报告	更新					P				A. 13
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										

17.4.5 报告要点

项目经理必须向项目管理委员会提供有关管理阶段和项目状态的简要报告，并按照记录在沟通管理方法中的频度（由项目管理委员会定义）向利益相关方分发其他信息。有关进展控制的详细信息，参见第 12 章。

图 17.6 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 汇总检查点报告、风险登记单、问题登记单、质量登记单、经验教训记录单、产品状态陈述中的信息以及当前报告阶段的阶段计划的重大更新（从管理阶段状态的评审中获取信息；见 17.4.4 节）
- 汇总在报告期间采取的纠正性行动（记录在日志和/或问题登记单中）的清单。这将，例如，使项目管理委员会确认项目经理是在商定的容许偏差范围内工作（从采取纠正性行动中获取信息；见 17.4.8 节）
- 回顾以前报告周期的要点报告
- 完成当前报告周期的要点报告
- 向项目管理委员会和其他由沟通管理战略确认的人员发送要点报告

表 17.5 显示了该活动的职责。

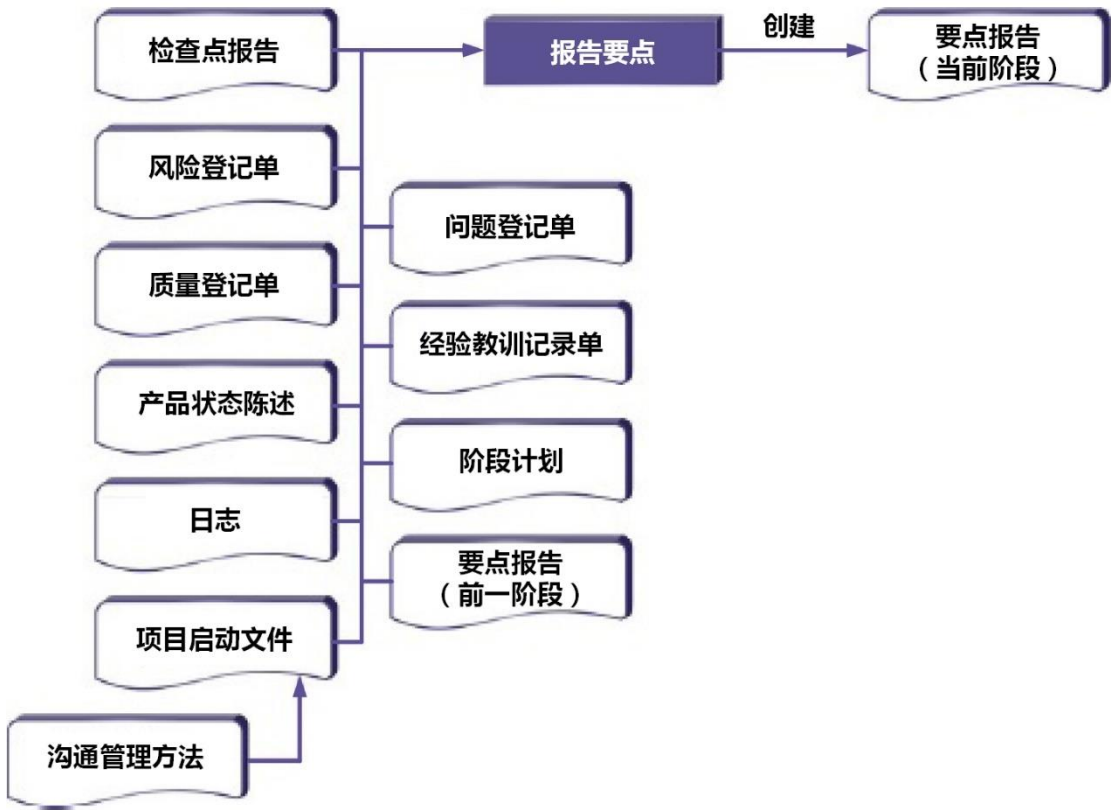


图 17.6 报告要点的活动概要

表 17.5 汇报要点的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
要点报告	创建					P		R		A. 11
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										

17.4.6 捕获并检查问题和风险

管理项目的过程中，各种问题都会发生，也会发现风险。它们会以特别的方式出现，需要用一种持续的、可靠的方法来捕获。项目、公司、项目群管理层或

客户的任何成员或其他利益相关方都可以提出问题或风险。

在决定采取一系列行动前，每个问题或风险都应该进行记录，然后评估其影响。有关风险管理的详细信息，见第 10 章。有关问题和变更控制步骤的详细信息，见第 11 章。

图 17.7 显示了该活动的输入和输出。

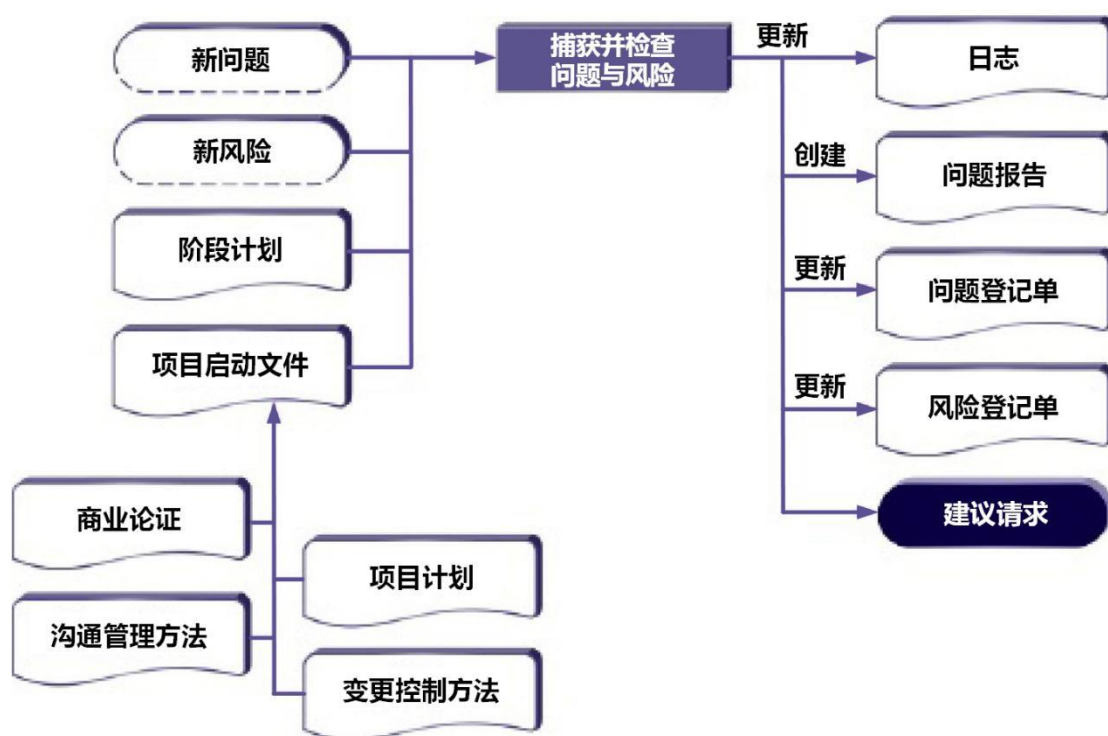


图 17.7 捕获并检查问题和风险的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 如果问题可以由项目经理非正式地处理，那么就应该这样去做，并在日志中加上注解（更多信息，见 11.4 节）
- 对于需要正式管理的问题（更多信息，见 11.4 节）：
 - 检查问题管理要求和变更控制方法中的变更控制步骤
 - 根据变更控制方法管理问题
 - 根据变更控制方法报告问题状态，并检查沟通管理方法以确定是否要向外部相关方来通报这个问题
- 对于风险（更多信息，见第 10 章）：
 - 检查风险管理方法中对风险管理步骤的要求
 - 根据风险管理方法管理风险
 - 根据风险管理方法报告风险状态，并检查沟通管理方法以确定是否要向外部相关方来通报这个风险
- 如果必要，采取纠正性行动，向项目管理委员会请求建议，或者上报问题或风险，然后先评审阶段状态，以便可以考虑总体情况（见 17.4.4 节）。

表 17.6 显示了该活动的职责。

表 17.6 捕获并检查问题和风险的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
日志	更新					P				A. 7
问题报告	创建					P				A. 13
问题登记单	更新					P				A. 12
风险登记单	更新					P				A. 25
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										

17.4.7 上报问题和风险

一个管理阶段不应该超出项目管理委员会所设定的容许偏差。只有当预测的管理阶段（或项目）将在项目管理委员会设定的容许偏差范围内完成，项目经理才可以采取纠正性行动或维持现状。上报问题和风险活动，适用于在项目经理职权范围内的任何纠正性行动，均已无法将管理阶段（或项目）挽救回商定的容许偏差之内的情况，也适用于遇到在项目管理委员会设定的容许偏差范围内无法解决的问题和风险（或它们的集合）的情况。

收集信息创建例外报告也许要花一些时间，建议尽早向项目管理委员会做出预警。因此，项目经理可能希望分两个步骤来执行该项活动：提前通知项目管理委员会预测的例外情况以便使其有所准备，然后以例外报告形式提供支持信息。

项目经理必须执行项目管理委员会就上报的问题或风险所做出的决策。上报问题和风险是一个好做法而不应被视为失败。问题上报得越早，越有更多的时间实施纠正性行动。

有关风险的详细信息，见第 10 章。有关问题和变更控制的详细信息，见第 11 章。有关例外管理的详细信息，参见第 12 章。

图 17.8 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 检查阶段计划，以确定偏差发展趋势和未完成的产品，推断如果偏差继续发展将会发生什么
- 根据项目计划检查项目状态和所有偏差造成的总体影响（使用项目启动文件中的当前基线）
- 确定恢复方案，并根据商业论证对它们进行评估
- 根据阶段计划，评估恢复方案对当前阶段的影响。应当考虑参与评估影响的具有技能或经验的个人或团体的可用性。
- 把情况、可选方案和对项目管理委员会的一系列行动建议写进例外报告中。项目管理委员会将决定合适的行动（可能支持或不支持项目经理的建议）。这可能包括：
 - 要求更多信息或时间来考虑应对
 - 批准、推迟或拒绝变更请求
 - 特许、延迟或拒绝不合格项
 - 增大预测将被突破的容许偏差在预测将突破容许偏差的情况下，提高容许偏差的门限
 - 指示项目经理完成例外计划，说明什么是可以接受的（见 19.4.5 节）
 - 指示项目经理提前结束项目（参见第 20 章）。

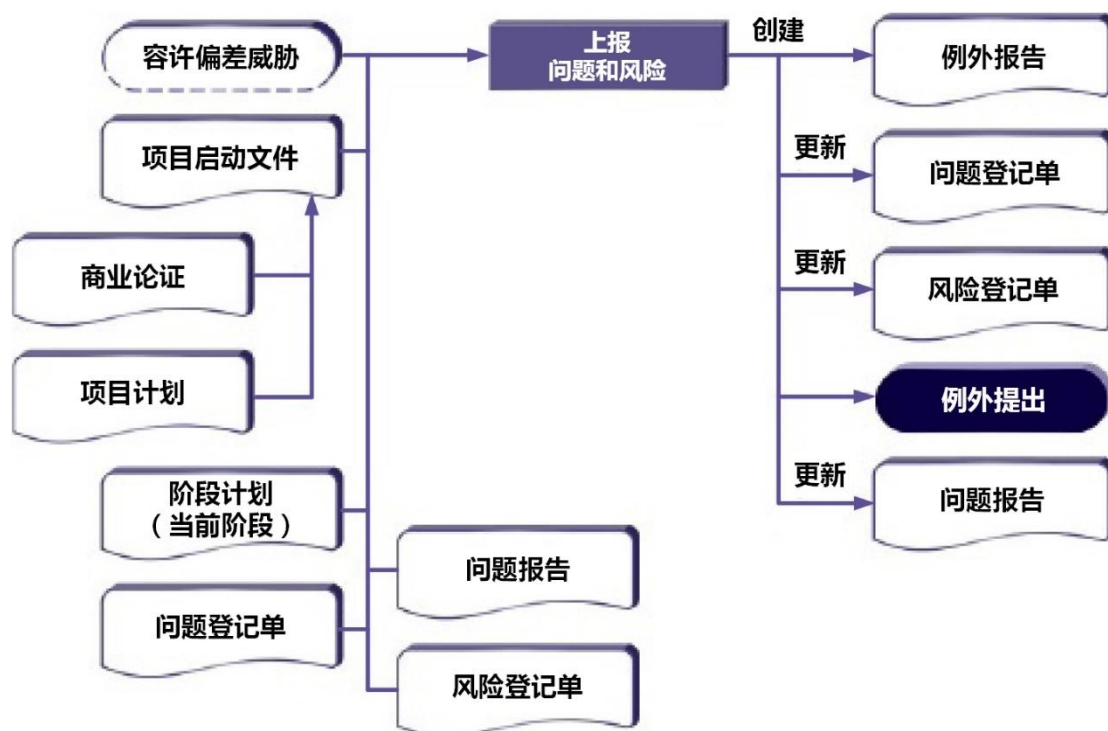


图 17.8 上报问题和风险的活动概要

表 17.7 显示了该活动的职责。

表 17.7 上报问题和风险的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
例外报告	创建		(A)	(R)	(R)	P		R		A. 10
问题登记单	更新					P				A. 12
风险登记单	更新					P				A. 25
问题报告	更新					P				A. 13
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

17.4.8 采取纠正性行动

对于项目的变更和调整，即使它们看起来很容易管理，而且在容许偏差范围内，也需要经过深思熟虑并以合理的方式进行。

采取纠正性行动，目的是为了在阶段控制范围和项目容许偏差范围内，选择并实施能够纠正偏差的行动。纠正性行动在评审阶段状态中被触发（见 17.4.4 节），通常包括处理从项目管理委员会获得的建议和指导，以及小组经理提出的问题。

有关编制计划的详细信息，见第 9 章。有关问题和变更控制的详细信息，见第 11 章。

图 17.9 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 收集关于偏差的所有信息
- 识别处理偏差的潜在方法，并选择最合适的可选方案
- 通过授权工作包触发纠正性行动（见 17.4.1 节）
- 如已采用，则需要更新受影响产品的配置项记录
- 更新问题报告（如果必要），表明纠正性行动的状态

- 根据纠正性行动导致的变化，更新问题登记单（如果是非正式地处理，将纠正性行动的细节和状态记录到日志中）

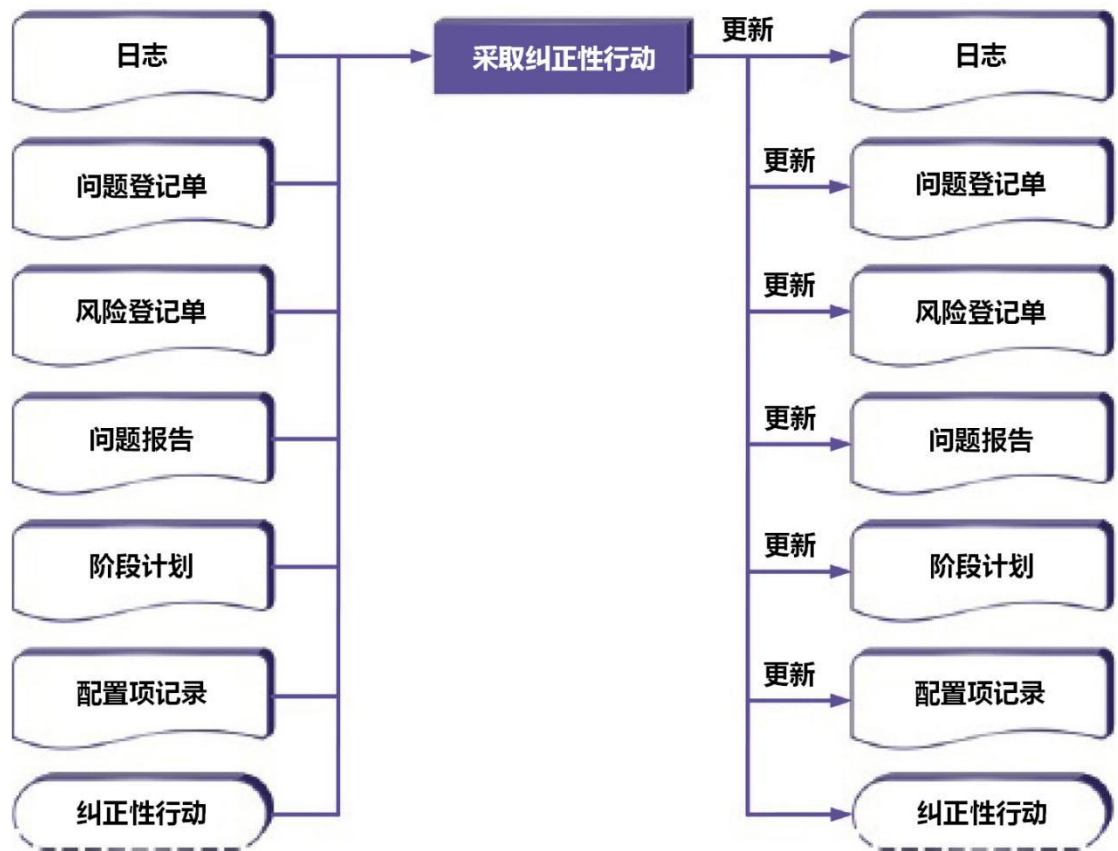


图 17.9 采取纠正性行动的活动概要

- 根据纠正性行动导致的变化，更新风险登记单。
- 更新当前管理阶段的阶段计划

表 17.8 显示了该活动的职责。

表 17.8 采取纠正性行动的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
问题登记单	更新					P				A. 12
风险登记单	更新					P				A. 25
问题报告	更新					P		R		A. 13
阶段计划	更新					P		R		A. 16
配置项纪录	更新					P	(R)		R	A. 6
日志	更新					P				A. 7
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。 每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

17.5 剪裁指南

17.5.1 一般考虑

工作包在这一流程中是至关重要的，因为它与 PRINCE2 中的关注产品这一原则相关。

17.5.2 剪裁阶段控制流程中的产品

表 17.9 提供了对阶段控制流程中管理产品的剪裁指南。

小贴士：

在这个过程中，使用了大量的剪裁，项目经理应该对步骤和控制的有效性进行持续地监督。必要时，项目经理要采取纠正性行动，这可能需要进一步地剪裁，并更新项目启动文件。例如，可能会发现概要风险概况矩阵将所有风险都归类为“高级别”（事实显然不是这样），需要调整，以给出有意义的信息传播。

表 17.9 阶段控制流程中管理产品的剪裁指南

管理产品	剪裁指南
工作包	工作包可以采取多种形式，因为每个专业学科通常都有其自己的方法来定义其专业交付物。但如果该工作是内部工作或者外包给供应商，则可能会有所不同。 项目经理应使用工作包概述作为清单，以确保相关内容得以实现。
要点报告	要点报告的频率可能会改变，以适应风险概况和正在创建的产出。上述内容在项目启动文件中的沟通管理方法中记录。 诸如 KPI 等补充信息，如果能清晰提供，可以将其加入，或参考其内容。 要点报告可以是壁挂图或看板的形式。
问题报告	问题报告只是问题登记单的一个简单概览，其中包含影响分析、建议及决策等附加信息。如果该附加信息被添加到问题登记单中，则就不需要单独的、正式记录的报告。
例外报告	由于报告的接收人是项目管理委员会成员，只要其中包含了项目管理委员会要求的信息，则该报告可以是任何他们能够接受的形式。

17.5.3 剪裁阶段控制流程中的角色

项目经理在此流程中负责创建所有新的管理产品，但可以将该工作的实施委托给他人，自己仅作为这些工作的责任人。例如，PRINCE2 中，项目经理负责创建工作包。然而，在实际情况中，他们可能不具备定义专业产品的技能，他们的角色更趋向于使之明确和严格审查。

17.5.4 通常情况

17.5.4.1 简单项目中的阶段控制流程

对于一个简单项目，当项目经理也担任小组经理时，项目经理可以选择将工作包作为对团队成员的控制手段。

项目经理可能亲自承担项目支持角色。

17.5.4.2 使用敏捷方法的阶段控制流程

在使用敏捷方法的阶段控制流程中，项目经理应当使小组能够以最佳方式交

付。这意味着分工协作，基于要交付的需求数量（例如，以特征集的形式），并充分利用最有效的可视化沟通渠道。此外，通过进行定期审查和回顾，连同设置适度的容许偏差（主要基于范围和质量标准）来创造一个有创造力并随机应变的环境，以最大限度地满足客户需求。

通常，根据客户订单来计划自己的工作的小组成员（这个角色通常称作产品负责人），属于交付团队中的一员。因此，工作通常不会提前分配给特定的小组成员。工作包的结构是灵活的（例如，通过使用容许偏差），使团队可以是自组织的，且其验收可能是非正式的。在冲刺或发布结束时，评审和演示为客户提供了透明且定期的反馈，作为验证是否达到产品描述中的验收标准的一种方法。一个工作包可以包含很多个时间盒（例如，以冲刺的形式），尽管每个时间盒都会交付某些东西，但它们可能并不一定会交付一些需要投入运营中的交付物。

当使用敏捷方法是，小组会通过一个简短的会议来追踪进度，叫做每日站会。如果合适的话，项目经理或小组经理可能会被邀请参加/协助站会，并/或对他们起到促进作用。进展报告通常通过壁挂图或信息雷达来进行，项目中的任何利益相关方都可以随时从中获得信息。

一般来说，做预测主要依靠经验（基于证据），进展通常用燃烧图来显示，而不是甘特图。项目经理应关注于灵活理解既定产品的范围和质量标准，并确保这些变量保持在容许偏差之内。

每日站会为交付团队提供了识别风险和问题的机会。这种方法可以确保他们被快速发现并上报，以确保目标不受影响。冲刺和发布回顾还为小组正在使用的流程提供了改进的机会。

17.5.4.3 供应商角度的阶段控制流程

对于外部供应商来说，客户方的工作包可能会采取具有法律约束力的合同形式。然而，供应商可能会将签约的工作包分解成较小的工作包，以管理其部分工作。

项目经理应确保他们从供应商那里能够得到足够的信息，以对工作进行控制。这可能需要将供应商的具体义务纳入到合同中。

17.5.4.4 项目群或项目组合中的阶段控制流程

考虑如何在实践中维护项目的日志和登记单，以及如何将其上报至项目群或项目组合层。例如，可能存在一个单独的风险登记系统（由项目群或项目组合层管理，并包含项目群或项目组合层以及各个项目的风险），或每个项目可以保留其自己的风险登记单。如果选择后者，则项目的风险管理方法应定义项目群或项目组合层的风险被项目识别和捕获后，如何上报并记录在项目群或项目组合的风险登记单中。同样，项目群或项目组合的风险管理方法应定义一个机制，在

项目群或项目组合层中识别并捕获的项目风险应如何下达并记录到项目的风险登记单中。

18 产品交付管理流程

本章包含：

- 定义小组经理职责
- 制定交付工作包的小组计划
- 管理工作包的执行和交付
- 对剪裁产品和角色的指南

18 产品交付管理流程

18.1 目的

产品交付管理流程的目的，是通过提出有关验收、执行和交付的正式要求，控制项目经理与小组经理之间的联系。

小组经理(们)的角色是协调某一方面的工作，这些工作将交付一个或多个项目产品。小组经理可以在客户组织的内部或外部。

18.2 目标

产品交付管理流程的目标是确保：

- 分配给小组的产品工作经过授权和商定
- 小组经理、小组成员和供应商明确将要生产什么、预期的工作量、成本和时间是什么
- 计划的产品将按照期望并在容许偏差范围内交付
- 按照商定的频度向项目经理提供准确的进展信息，以确保相关期望得到管理

18.3 环境

图 18.1 提供了产品交付管理流程的总览。

产品交付管理是从小组经理的视角看待项目，而阶段控制流程则是从项目经理的视角看待项目。

小组经理通过以下途径确保小组为项目创建和交付产品：

- 接受并检查经过项目经理授权的工作包
- 确保工作包中识别的接口得到维护
- 为分配的工作包编制小组计划（这可以与项目经理编制管理阶段的阶段计划并行）
- 确保按照工作包中指定的开发方法开发产品
- 通过产品描述中指定的质量方法证明每一产品达到质量标准；这可能包括使用 PRINCE2 质量审查技术（见第 8 章）
- 根据产品描述识别完成的产品，并获得批准。
- 按照工作包中指定的步骤向项目经理交付产品

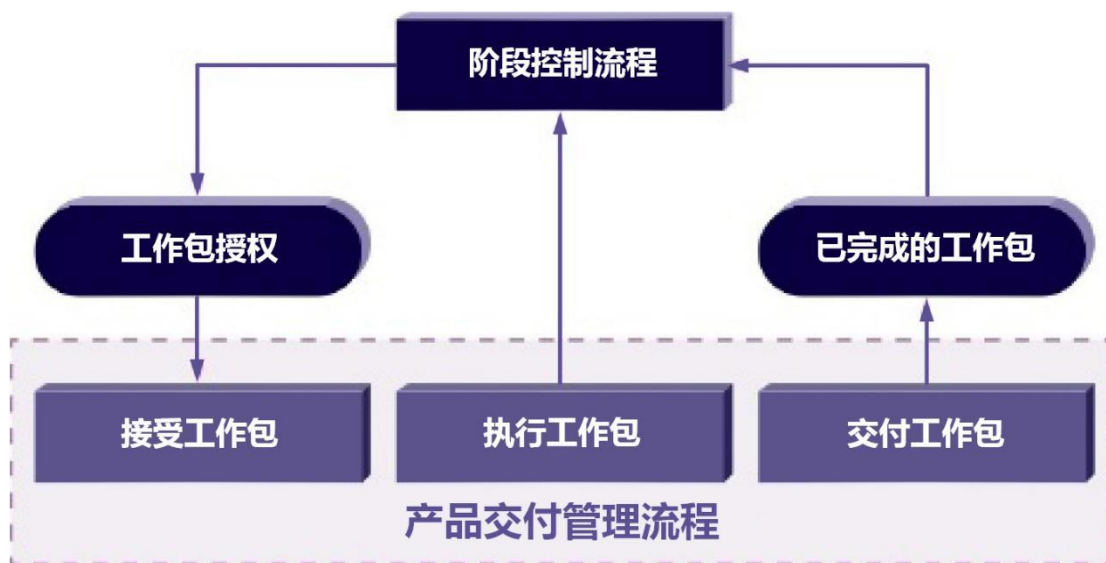


图 18.1 产品交付管理流程总览

如果项目使用的外部供应商没有采用 PRINCE2，产品交付管理流程为小组经理与项目经理所采用的管理项目的 PRINCE2 方法之间的接口提供了说明。工作包可能是合同的一部分。因此，小组计划的形式可能变化多样，从简单地附加在工作包中的进度表，到类似阶段计划表现形式的完整计划。

18.4 活动

产品交付管理流程中的活动是小组经理导向的，包括：

- 接受工作包
- 执行工作包
- 交付工作包

18.4.1 接受工作包

基本原则是，在工作包分配给小组（建议将团队改为小组，保持上下文的一致性）之前，项目经理和小组经理应该就交付物达成一致。包括：报告要求、限制条件、相关步骤、以及工作包的要求是否合理和能否达到。

图 18.2 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审工作包

- 获得参考文档
 - 与项目经理澄清将要交付什么
 - 代表小组同项目经理协商与完成工作包相关的限制条件
 - 商定工作包的容许偏差
 - 了解报告需求
 - 了解产品如何、从谁那里获得对产品的批准
 - 了解获得批准的产品如何正式移交
 - 确认如何向项目经理报告工作包的完成
- 编制小组计划来表明哪些产品可以在给定的限制条件下完成（例如，使用敏捷方法的时间盒）
 - 咨询项目保证（供应商），确认小组计划是可行的并且符合供应商的相关标准
 - 为小组计划申请必要的批准（尽管在商业客户/供应商关系中，项目经理可能不适合评审和批准小组计划，这种情况下，高级供应商可以评审和批准小组计划）
 - 针对小组计划进行风险评审，并通知项目经理任何新的或变化的风险（如果工作包允许小组经理直接记录风险，小组经理应更新风险登记表）
 - 咨询项目保证是否需要其他的评审者，并确认质量登记表已经相应得到更新（检查工作包中更新质量登记表的步骤）
 - 承诺交付工作包

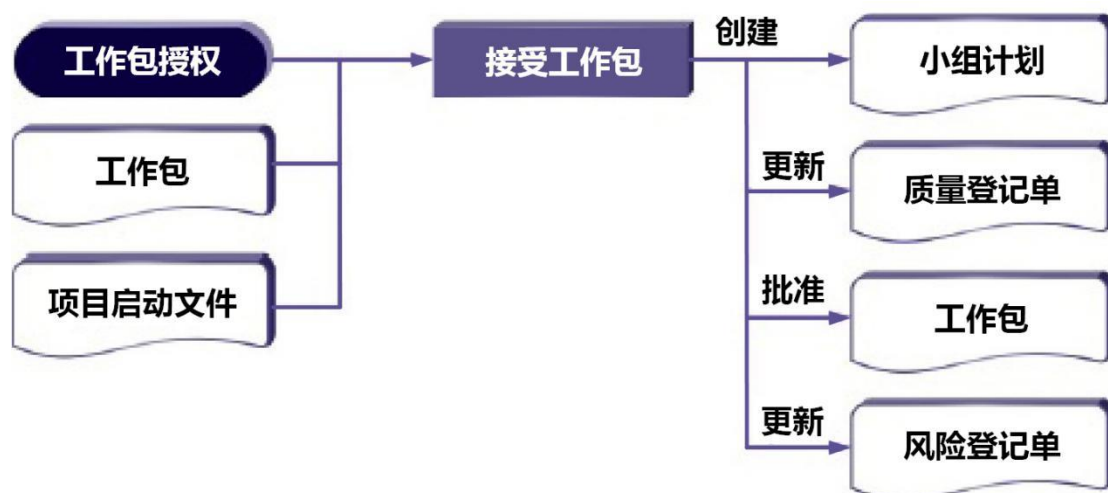


图 18.2 接受工作包的活动概要

表 18.1 显示了该活动的职责。

表 18.1 接受工作包的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
小组计划	创建				(A)	(A)	P	R		A. 16
风险登记单	更新					(R)	P			A. 25
质量登记单	更新					(R)	R		(P)	A. 23
工作包	批准					(P)	A	R		A. 26
注：生产者 (P) —— 负责生产项目产品；评审者 (R) —— 最好独立于生产；批准人 (A) —— 确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

18.4.2 执行工作包

所有相关工作应按照授权的工作包中所定义的要求来执行并监督。

在开发产品时，小组经理不应该超出与项目经理商定的工作包的容许偏差。只有当工作包预计将在项目经理设定的容许偏差范围内完成时，小组经理才可以推进工作包或者采取纠正性行动。一旦预测到将要超出工作包容许偏差，小组经理应该立即向项目经理提出一个问题，项目经理将决定应对行动。

图 18.3 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 管理所要求产品的开发：
 - 开发工作包所要求的，能够达到产品描述所定义的质量标准的产品
 - 确保按照工作包中指定的技术、流程和步骤开展工作
 - 按照工作包中的详细说明，维护开发、运行和支持接口
 - 检查工作包中更新质量登记单的步骤（例如，记录完成的质量管理活动）
 - 捕获并记录花费的工作量
 - 监督和控制任何与工作包相关联的问题和风险，并向项目经理报告

这些问题和风险的状态

- 通知项目经理任何新的问题、风险或经验教训。然后，项目经理决定合适的应对行动
- 采取项目经理所要求的行动
- 为完成的产品获得批准：
 - 检查工作包，遵循获得和发布批准记录的方法
 - 检查工作包，遵循更新配置项记录的步骤
- 评审并向项目经理报告工作包的状态：
 - 确定工作包中每个产品的状态
 - 更新小组计划并在必要时咨询项目保证（供应商）关于小组计划的可行性
 - 按照工作包所定义的方式和频度，在检查点报告中向项目经理反馈进展信息
 - 如果预测将超出商定的工作包容许偏差，通过提出问题的方式通知项目经理

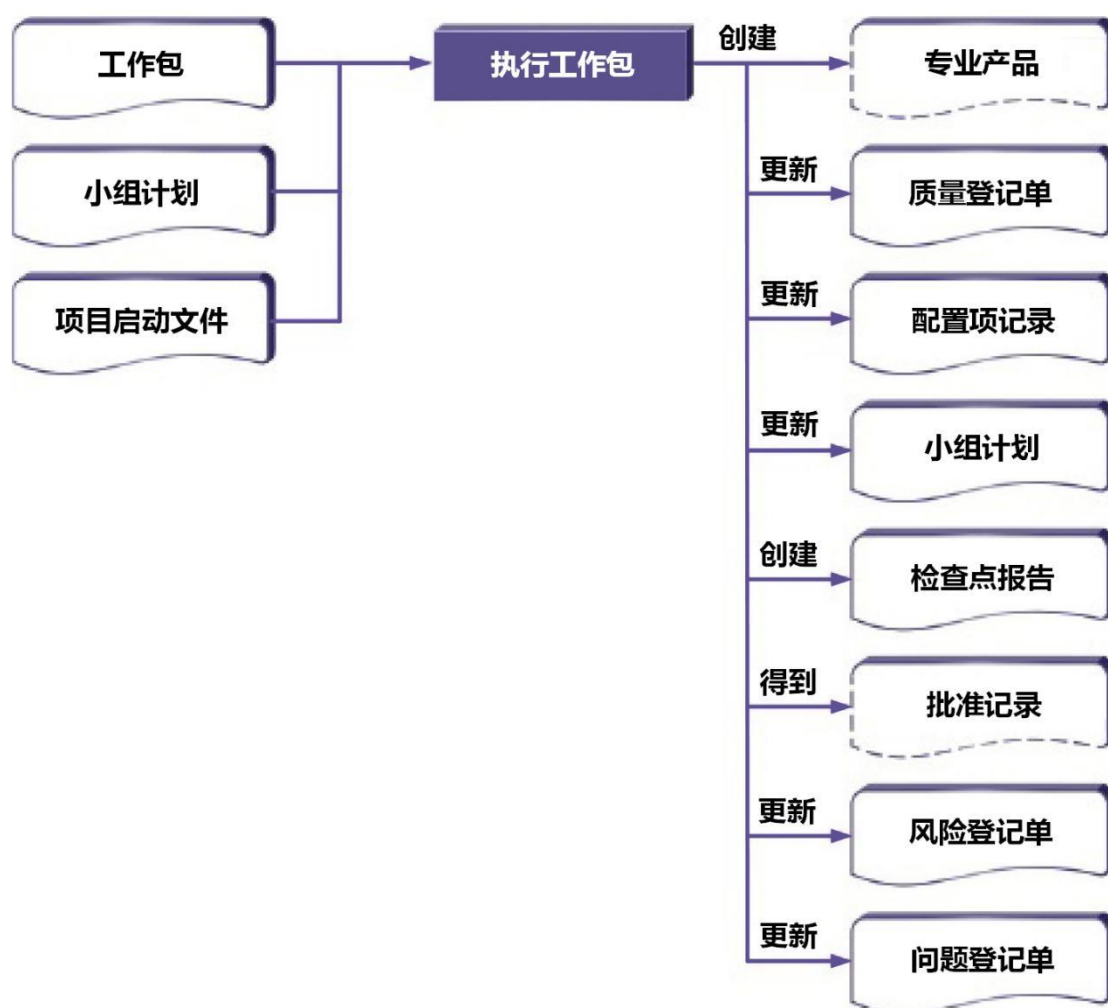


图 18.3 执行工作包的活动概要

表 18.2 显示了该活动的职责。

表 18.2 执行工作包的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
专业产品	创建		(A)	(A)	(A)	(R)	P	R		
质量登记单	更新					(R)	R		(P)	A. 23
配置项记录	更新						P		P	A. 6
小组计划	更新						P	R		A. 16
检查点报告	创建					(R)	P			A. 4
问题登记单	更新					(R)	P			A. 12
风险登记单	更新					(R)	P			A. 25
批准记录	得到					(R)	P	R	R	
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

18.4.3 交付工作包

正如从项目经理那里接受工作包一样，工作包完成的相关信息也必须反馈给项目经理。

图 18.4 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审质量登记单，验证工作包相关的所有质量活动已完成
- 评审批准记录，验证工作包将要交付的所有产品已经获得批准
- 更新小组计划以表明工作包已完成
- 检查工作包，遵循交付已完成工作包的步骤
- 通知项目经理工作包已完成

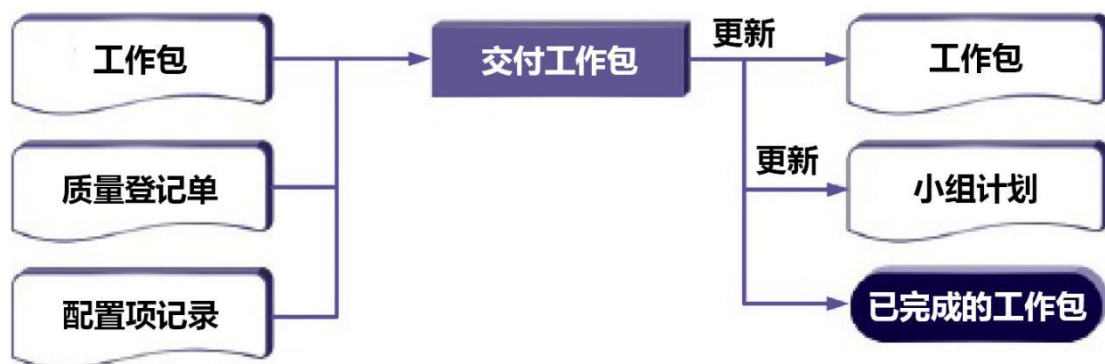


图 18.4 交付工作包的活动概要

表 18.3 显示了该活动的职责。

表 18.3 交付工作包的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
工作包	更新					(A)	P	P		A. 26
小组计划	更新					(R)	R	R		A. 16
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

18.5 剪裁指南

18.5.1 一般考虑

此流程中的活动可以合并、拆分或同时运行，以适应环境，但应注意确保与

阶段控制流程接口的完整性。

由于该流程是进行专业工作的流程，所以将会使用适合此类工作的方法来完成工作。对专业工作监督和控制来说，非常重要的一点是使用合适的控制和措施，因此项目经理需要将其纳入适当的管理产品中。

工作包不一定必须是小规模。所有 PRINCE2 原则都既适用于项目也适用于工作包，需要适当的治理和控制，并且通常需要有项目管理技能的小组经理。对于大型工作包来说，小组经理可以创建分层次的较小工作包，以分配给小组成员。在这种情况下，产品交付管理流程应被剪裁，以确保任何低级别的工作包受控。

18.5.2 剪裁产品交付管理流程中的产品

表 18.4 提供了对产品交付管理流程中的管理产品的剪裁指南。

表 18.4 剪裁产品交付管理流程中的产品指南

管理产品	剪裁指南
小组计划	小组计划可能是阶段计划的一部分，并且有可能是正式的或非正式的，取决于环境因素。 小组计划可能包含与工作包复杂度相称的任何格式的组件，其范围从简单的责任、产品、活动和日期清单到甘特图。该计划可能完全或部分借助计划工具来制定。 小组计划应与阶段计划同时开发，而不是等到制定工作包时；这将有助于确保承诺和一套完整的计划。在接受工作包活动时，需要确认小组计划仍然是有效的。
检查点报告	检查点报告可以是正式的或非正式的，取决于环境。如果项目经理定期与小组经理会面，口头上更新项目情况，记录在项目经理日志中，这些就足以用来创建要点报告。如 KPI 这类附加信息，如果有助于对进度的理解，也可以添加进来。

18.5.3 剪裁产品交付管理流程中的角色

项目经理也可以担任小组经理角色。小组经理负责所有活动，但需要小组成员的支持。如果一个小组经理负责一个低级别的工作包，其可以向负责稍高一级别工作包的小组经理汇报。

虽然 PRINCE2 流程定义了谁来创建、更新和批准工作包，但如果小组经理和项目经理对工作包的内容达成一致，则这些责任可能会被更改。

18.5.4 通常情况

18.5.4.1 简单项目的产品交付管理流程

对于简单项目，对于专业性质的交付物可能意味着采取简化或非正式的控制（例如，由项目经理记录在日志中的口头检查点报告）。工作包可能仅包含少数的专业产品。

如果项目经理也担任小组经理角色，则可能不需要检查点报告。项目经理可能会要求个别团队成员提供检查点报告。检查点报告可以是口头性质的，并且由项目经理记录在日志中的。

18.5.4.2 使用敏捷方法的产品交付管理流程

产品交付管理流程，在使用敏捷方法工作时，解决了交付团队和项目经理之间至关重要的衔接问题。当对于需要创造什么以及如何实现这一目标有一个共同的认可时，这个接口就需要协同而透明（而不是指示和遵从的情形）。在敏捷工作中，交付是迭代完成的。

进展信息将通过信息雷达来展现，这是一个频繁更新日常活动的敏捷工作方式。为项目经理提供了在阶段级别管理项目的信息，这些信息由所有团队在交付级别中清晰而定期地提供。

18.5.4.3 供应商角度的产品交付管理流程

从供应商角度来看，所有按合同进行的工作（提供产品的）都可以作为客户项目中的工作包来管理。需要注意的是，供应商有时候提供的专业服务的工作包可能是由其他方面来完成，或者是将其工作包中的一部分外包给其他供应商（分包商）。产品交付管理流程中的控制和报告会反映在相应的供应商合同中，以确保项目经理能够了解进展和质量。

18.5.4.4 项目群中的产品交付管理流程

由于所有的工作包都是由项目经理手下的小组经理管理，产品交付管理流程

与项目群管理层之间没有直接联系，因此没有任何直接影响。

19 阶段边界管理流程

本章包含：

- 评审当前阶段
- 为下一阶段制定计划
- 更新项目计划和商业论证
- 报告阶段竣工
- 编制例外报告和例外计划
- 对产品和角色的剪裁指南

19 阶段边界管理流程

19.1 目的

阶段边界管理流程的目的，是项目经理向项目管理委员会提供充分的信息，使之能够：

- 评审当前阶段的成果
- 批准下一个阶段计划
- 评审更新的项目计划
- 确认持续业务验证和风险的可接受性。

因此，应该在每个管理阶段结束或临近结束时，执行该流程。

项目并不总是按照计划进行，在应对例外报告时（如果预测管理阶段或项目将超出其容许偏差），项目管理委员会可能会要求当前阶段（甚至可能是项目）重新编制计划。重新编制计划的产出是例外计划。例外计划将按照与阶段计划提交批准一样的方式，提交给项目管理委员会批准。

19.2 目标

阶段边界管理流程的目标是：

- 向项目管理委员会保证，当前管理阶段计划中所有产品都已完成并获得批准
- 准备下一个管理阶段的阶段计划
- 评审并在必要时更新项目启动文件；尤其是商业论证、项目计划、项目方法、项目管理团队组织架构及角色描述
- 提供项目管理委员会评估项目的持续可行性所需要的信息
- 记录对项目后续管理阶段和/或其他项目有帮助的信息或经验教训
- 请求授权开始下一管理阶段

对于例外情况，阶段边界管理流程的目标是：

- 评审并在必要时更新项目启动文件；尤其是客户质量期望、项目方法和控制，以及角色描述
- 提供项目管理委员会评估项目的持续可行性所需要的信息
- 按项目管理委员会的指令编制例外计划
- 请求批准用例外计划替换项目计划或当前管理阶段的阶段计划

除需要编制例外计划的情形外，在临近最后一个管理阶段结束时，不使用阶

段边界管理。因为评审最后一个阶段绩效的活动，已经包含在项目收尾流程中的对整个项目绩效进行评审的活动中。

19.3 环境

图 19.1 提供了阶段边界管理流程的总览。

阶段边界管理流程的基础是把项目划分为若干个管理阶段（见第 13 章）。

项目无论大小，都应确保所创建的产品，或者是产品本身，或者是作为大型项目群的组成部分，能够实现预期收益。在每个管理阶段结束时，都应确认项目持续的、正确的关注点。如果必要，项目可以重新确定方向或者中止，以避免浪费时间和金钱。

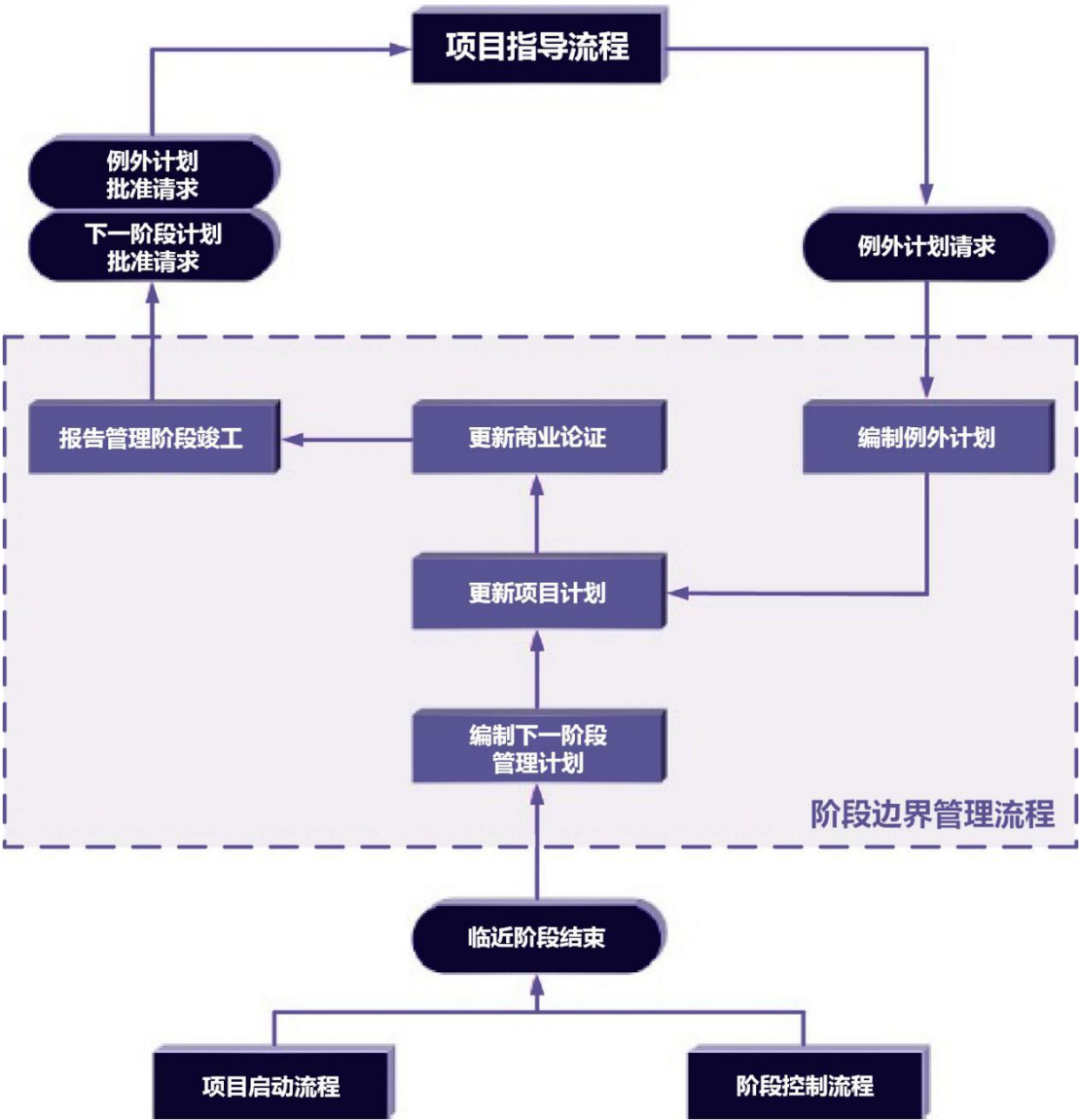


图 19.1 阶段边界管理流程总览

同样重要的是，要认识到项目可能会出现问题，或者受到使商业论证无效的外部因素的影响。潜在失败的早期信号是，项目经理预测到项目或管理阶段的某些容许偏差很可能被超出。在这种情况下，重要的是有纠正性行动的机制，以便使项目回到正确的方向。

做出不继续推进项目的积极决策不是失败。另一方面，因为提供信息不充分，妨碍项目管理委员会做出明智决定，这是一种失败，因为这可能导致作出错误的决策。

阶段边界管理流程为实施例外流程提供了方法。

19.4 活动

阶段边界管理流程的活动是项目经理导向的，包括：

- 编制下一管理阶段的计划
- 更新项目计划
- 更新商业论证
- 报告管理阶段竣工
- 编制例外计划

19.4.1 为下一管理阶段制定计划

下一个管理阶段的阶段计划在当前管理阶段临近结束时编制。收尾活动应该作为最后管理阶段的阶段计划的一部分。

编制计划不是一个孤立的活動。项目经理需要咨询项目管理委员会、项目保证、小组经理以及可能的其他利益相关方以编制一个可行的计划。越多的人参与编制计划，该计划越可行（只要是合适的人员参与进来）。有关编制计划的详细信息，见第9章。

图 19.2 显示了该活动的输入和输出。

小贴士：

在制定下一个管理阶段计划的同时制定小组计划，是一个非常好的做法。应对其进行审查，并在必要时将其作为工作包接收活动的一部分对其进行更新。这将确保项目经理有足够的信息来制定阶段计划，了解团队层面可以实现的目标。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审项目启动文件的组成部分。如有必要，可咨询项目管理委员会所需的相关变化。以下内容应该进行评审，如果必要，应加以更新：
 - 客户质量期望、验收标准或项目方法的变化
 - 方法和控制的关联性和适用性
 - 项目管理团队或其角色描述的变化（尤其是在使用外部资源或供应商的情况下，因为这些可能影响阶段计划）
- 编制下一个阶段的阶段计划：
 - 根据受众，决定计划的最佳展现方式，及其如何使用
 - 评审项目计划以了解下一阶段所要求的产品
 - 检查质量管理方法中的质量标准和所要求的步骤
 - 如采用，创建（或更新）下一阶段要交付产品的产品分解结构、产品描述和产品流程图
 - 评审问题登记单，因为它可能包含了标记、阶段结束时评估的问题或信息，而这些问题或信息有可能影响下一阶段
 - 评审风险登记单中可能影响下一阶段计划的风险，并咨询风险负责人以检查风险应对的状态
- 如采用，为下一阶段要生产的产品创建（或更新）配置项记录
- 如果任何新的问题或风险已经被识别（或已存在的需要进行修改），更新问题登记单和风险登记单
- 为计划的质量管理活动更新质量登记单。它应该包括产品的目标评审日期和批准日期。

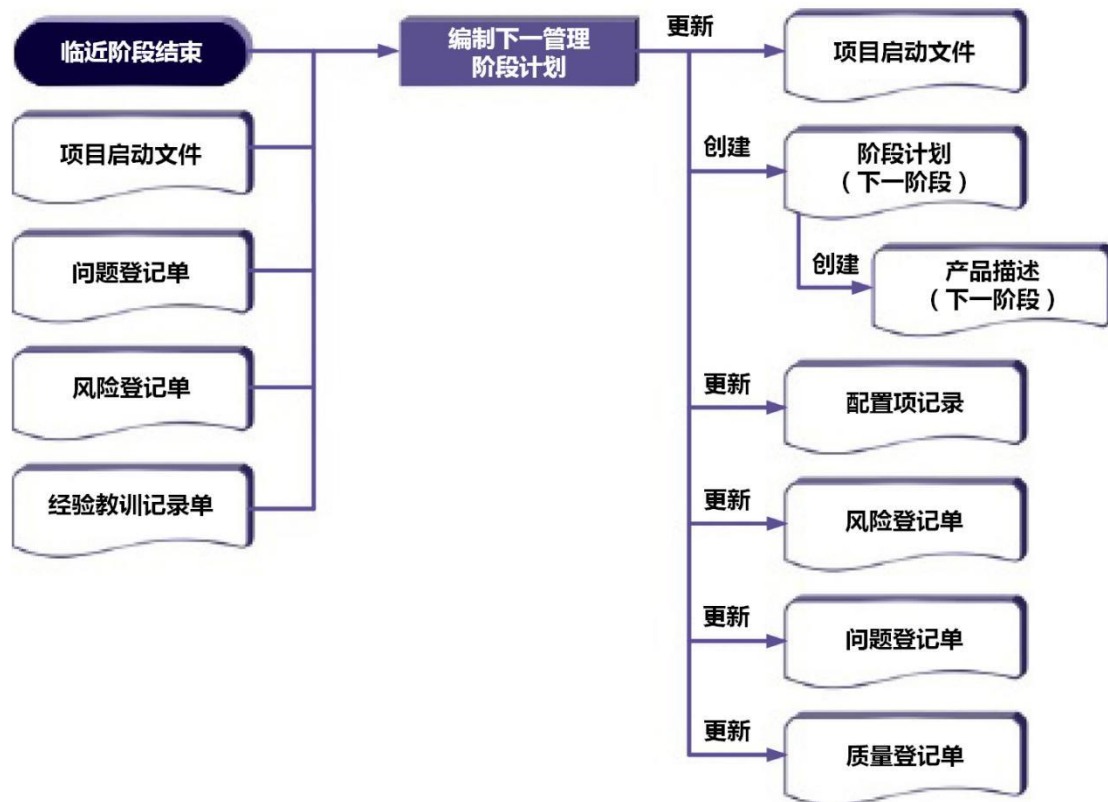


图 19.2 制定下一管理阶段计划的活动概览

表 19.1 显示了该活动的职责。

表 19.1 编制下一管理阶段计划的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目启动文件	更新	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 20
阶段计划	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
配置项记录	创建/ 更新					P		R	R	A. 6
风险登记单	更新					P		R		A. 25
问题登记单	更新					P		R		A. 12
质量登记单	更新					R		R	P	A. 23
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

19.4.2 更新项目计划

项目管理委员会在项目生命周期中使用项目计划来测量进展。

项目计划的更新应反映当前管理阶段的实际进展，以及例外计划或将要开始的下一管理阶段计划所预测的时间和成本。更新商业论证时，需要使用所有修订后的成本或结束日期的详细信息。有关编制计划的详细信息，见第 9 章。

图 19.3 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 检查当前的阶段计划是否符合最新的实际进展，如果必要，则进行更新
- 修订项目计划以反映：
 - 当前阶段计划中的实际情况
 - 下一阶段计划中的预测，或者例外计划的影响

- 项目产品描述的任何变更
 - 任何问题或风险的可能结果
 - 为适应项目要求而剪裁的任何新的或变化的 PRINCE2 流程
 - 项目管理委员会批准的任何变更的或额外的产品
 - 项目启动文件中的任何变更（例如，修订的项目方法、项目控制、项目管理团队结构或者角色描述）
- 如果有新的问题或风险已经被识别（或已存在的需要进行更新），更新问题登记单和风险登记单

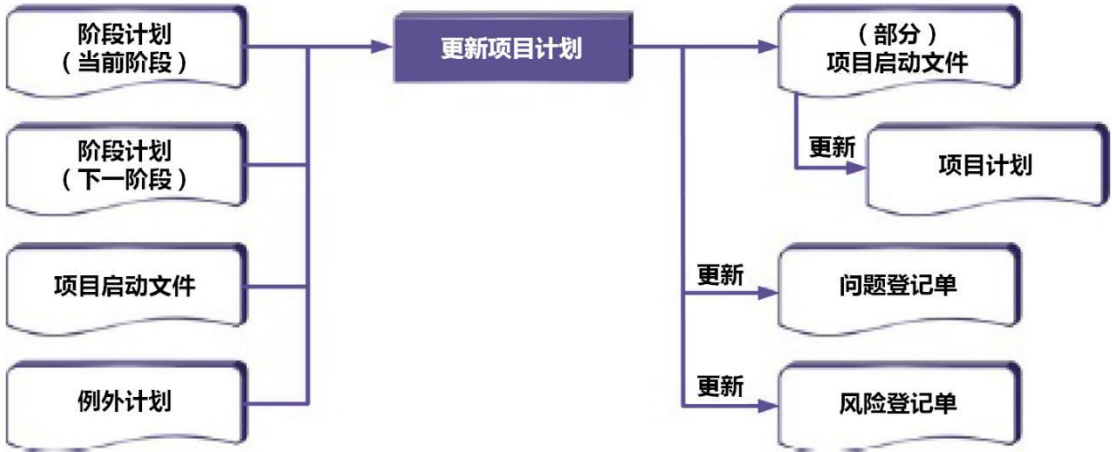


图 19.3 更新项目计划的活动概要

表 19.2 显示了该活动的职责。

表 19.2 更新项目计划的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目计划	更新		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
问题登记单	更新					P		R		A. 12
风险登记单	更新					P		R		A. 25
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

19.4.3 更新商业论证

PRINCE2 的一个基本原则是项目有持续业务验证。

只有当项目仍然保持可行(即,在当前商定的商业论证所设定的成本、时间、质量、范围和风险条件下,收益将会实现),项目管理委员会通常才会授权继续。

然而,项目并非发生在一个静止的环境中。项目外部环境会变化,项目产品的特性和时效性也在变化。商业论证需要反映这些变化,必须进行评审和修订,以保持商业论证和项目的相关性。因为项目总监对商业论证负责,在对将要报请项目管理委员会批准的商业论证进行评审和更新时,项目经理应该咨询项目总监。有关商业论证的详细信息,参见第6章。

图 19.4 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动:

-
- 检查所涉及组织的风险偏好和风险承受能力是否有变化,风险容许偏差是否需要重新定义。使用风险登记单评估项目的风险,以确定项目面临的总体风险,并识别目前影响商业论证的关键风险。这包括评估项目面临的总体风险是否仍保持在风险容许偏差范围之内。
- 根据管理阶段中完成的每一个收益管理活动的结果,更新收益管理方法
- 检查并评审:
 - 收益管理方法,将当前管理阶段完成的收益管理活动的结果与预期结果进行比较
 - 获得批准的变更的影响,因为它们可能会影响预期收益
 - 风险概况和关键风险
 - 问题登记单中任何可能影响商业论证的问题
 - 项目计划,来查明项目最终实施日期是否发生变化(或早或晚),这种变化可能影响部分或总体预期收益
 - 项目计划,来查明交付项目产品的成本是否发生变化,这种变化可能影响成本/收益分析
 - 项目产品将要交付的公司、项目群管理层或客户环境是否发生变化,因为环境可能已经发生变化
 - 下一个管理阶段是否要求进行任何收益评审
- 修改商业论证,如果必要,修改收益评审方法,以便获得项目管理委员会的批准
- 根据需要更新风险登记单和问题登记单

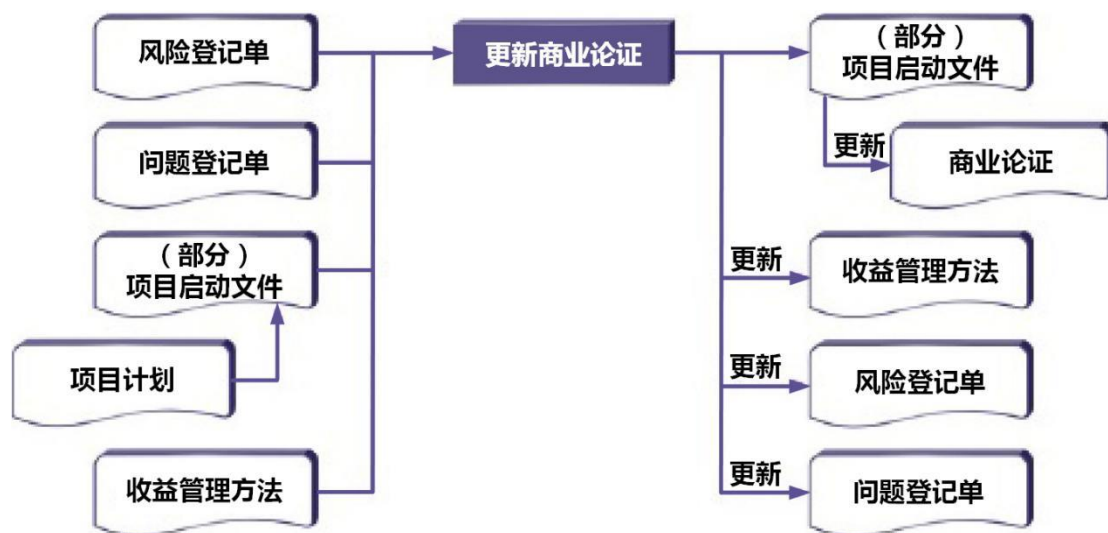


图 19.4 更新商业论证的活动概要

表 19.3 显示了该活动的职责。

表 19.3 更新商业论证的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
商业论证	更新	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 2
收益管理方法	更新	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 1
风险登记单	更新					P		R		A. 25
问题登记单	更新					P		R		A. 12
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

19.4.4 报告管理阶段竣工

应该向项目管理委员会报告阶段结果，这样项目管理团队可以清楚地了解项

目进展。

项目经理大致介绍项目持续满足项目计划和商业论证的执行能力，并评估总体风险状况。该活动应该尽可能在靠近阶段的实际结束时进行。

图 19.5 显示了该活动的输入和输出。

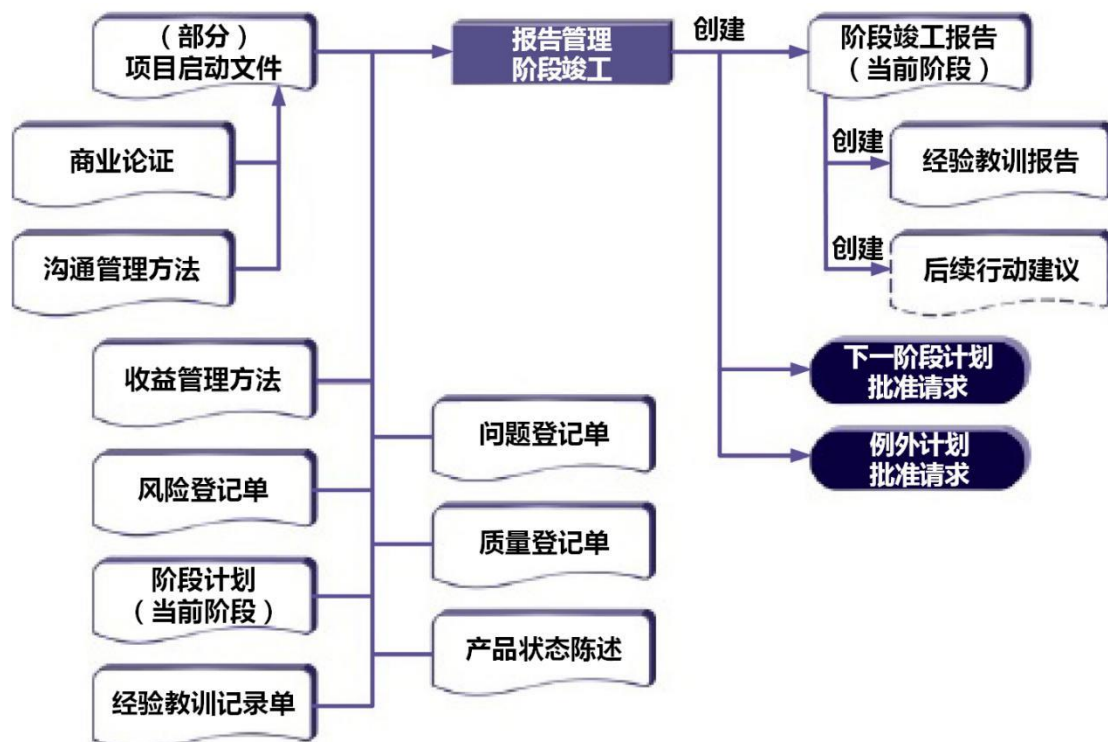


图 19.5 报告管理阶段竣工的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 对于例外计划：
 - 根据管理阶段中发生例外的时间点，为截止到目前的活动起草阶段竣工报告可能是合适的。作为对例外报告的回应，项目管理委员会将通知是否需要完成阶段竣工报告。如果需要阶段竣工报告，那就遵循下面的阶段计划指南
- 对于阶段计划：
 - 评审更新的商业论证的状态，尤其是管理阶段的所有预期收益的实现情况。确认当前管理阶段收益管理方法的所有活动已经完成
 - 评审阶段计划确保阶段目标已经达到，评审项目计划确保项目目标仍然是可以实现的
 - 评审当前管理阶段的团队绩效
 - 参考产品状态陈述（由项目支持提供），评审当前阶段产品绩效：
 - 评审当前管理阶段的质量管理活动及其结果
 - 确保当前管理阶段计划中根据阶段计划所应创立的所有产品已经完

成并获得批准，或者已经按计划转入下一个管理阶段

- 如果管理阶段中发生了产品（见 20.4.3 节）分期移交，确认产品的用户验收和产品的运营和维护验收已移交给客户。识别已移交产品的任何后续行动建议
 - 回顾在阶段中所提出的问题和风险以及所采取的风险应对行动。包括当前所面临的总体风险的总结
 - 为当前管理阶段准备阶段竣工报告
- 如果合适，在这个时间点上，评审经验教训，尤其是对于时间较长的项目，阶段性地评审经验教训或项目本身，将有益于公司、项目群管理层或客户
 - 向项目管理委员会请求对例外计划或阶段计划的批准（以及，如果合适，修订的项目计划、修订的收益管理方法和修订的商业论证；参见第 15 章）
 - 评审沟通管理方法以便确定在这个时间点上是否需要发送阶段竣工报告的副本（如适当，加上经验教训报告）给外部感兴趣的相关方。

表 19.4 显示了该活动的职责。

表 19.4 报告管理阶段竣工的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
阶段竣工报告	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 9
经验教训报告	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 15
后续行动建议	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

19.4.5 编制例外计划

如果管理阶段或项目预测将偏离商定的容许偏差，它就不再拥有项目管理委员会的批准。

作为对例外报告的回应，项目管理委员会要求提供例外计划。尽管例外计划将在计划的阶段边界前进行编制，项目管理委员会对它的批准标志着修订后的管理阶段的管理阶段边界。

编制计划不是一个孤立的活动。项目经理需要咨询项目管理委员会、项目保证、小组经理以及可能的其他利益相关方以创建一个可行的计划。越多的人参与编制计划，该计划就越可行。有关编制计划的详细信息，见第 9 章。

图 19.6 显示了该活动的输入和输出。

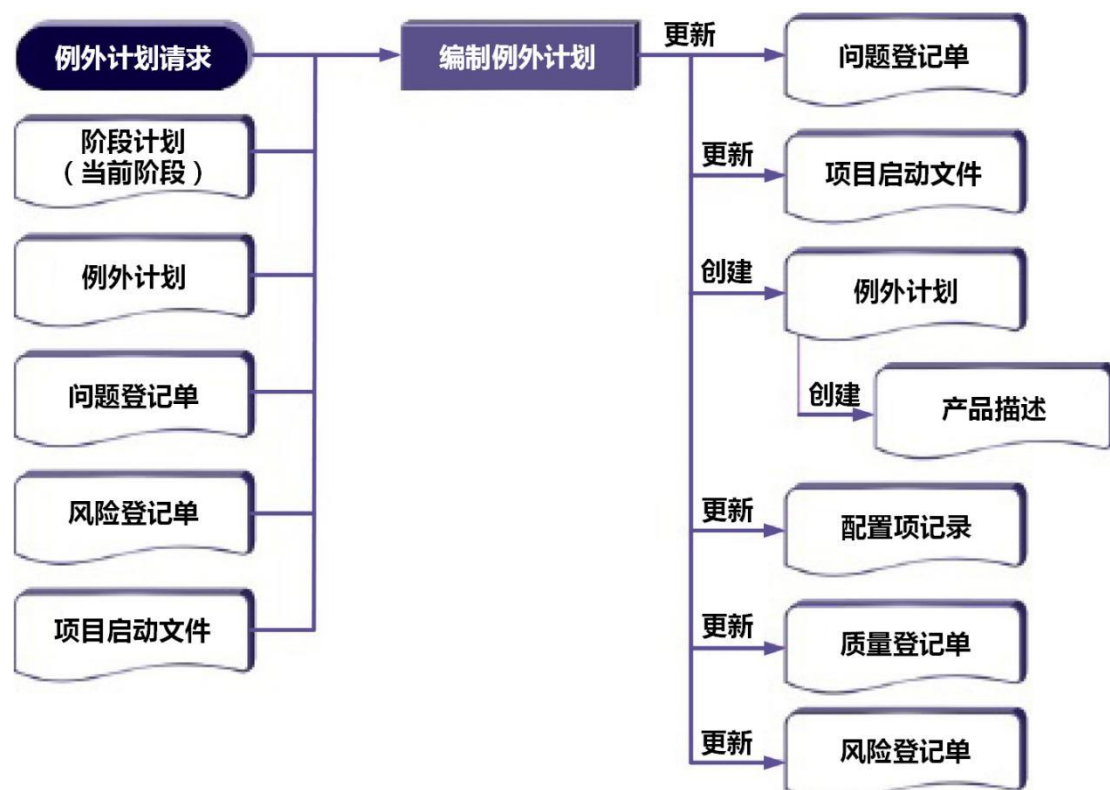


图 19.6 编制例外计划的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 更新问题登记单（和问题报告，如果必要）以记录项目管理委员会对例外报告的要求
- 评审并，如果需要，更新项目启动文件。关于所要求的修改，可能需要咨询项目管理委员会。下列方面需要进行评审：
 - 客户质量期望：它们是否保持不变？
 - 项目方法和控制的关联性和适用性
 - 项目管理团队或其角色描述的变化（尤其是在使用外部资源或供应商的情况下，因为这些可能影响例外计划）。

- 编制例外计划：
 - 检查阶段计划来确定该管理阶段计划要创建的产品
 - 检查例外报告中有助于例外计划的各种细节（例如推荐的行动）
 - 如果例外计划要求创建新产品，那么检查质量管理方法中所要求的质量标准和步骤
 - 更新例外计划所要交付产品的产品分解结构、产品描述和产品流程图
 - 为计划的质量管理活动更新质量登记单
- 如使用，为例外计划所要生产的产品创建（或更新）配置项记录
- 如果任何新的问题或风险已经被识别（或已存在的需要进行修改），更新问题登记单和风险登记单
- 为计划的质量管理活动更新质量登记单。它应该包括产品的目标评审日期和批准日期

表 19.5 显示了该活动的职责。

表 19.5 编制例外计划的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目启动文件	更新	(R)	(A)	(A)	(A)	P		R		A. 20
例外计划	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 16
配置项记录	创建/更新					R		R	P	A. 6
风险登记单	更新					P		R		A. 25
问题登记单	更新					P		R		A. 12
质量登记单	更新					R	(R)	R	P	A. 23
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

19.5 剪裁指南

19.5.1 一般考虑

此流程中的活动可以合并、拆分或同时进行，以适应环境，但应注意确保与项目启动流程、阶段控制流程以及项目指导流程之间接口的完整性。

虽然该流程被称为阶段边界管理流程，但其内容也包含准备超出容许偏差的例外计划；因此，PRINCE2 流程模型可以将这两个功能拆分成不同的流程。

19.5.2 剪裁阶段边界管理流程中的产品

表 19.6 提供了阶段边界管理流程中管理产品的剪裁指南。

表 19.6 阶段边界管理流程中产品的剪裁指南

管理产品	剪裁指南
阶段计划	如果只有两个管理阶段（一个启动阶段和一个交付阶段），则阶段计划就可以被包含在项目计划中。
产品描述	项目产品描述和产品描述非常关键，因为他们与 PRINCE2 的关注产品原则相关联。 虽然 PRINCE2 中由项目经理负责创建产品描述，但实际上他们可能没有必要的技能来定义专业产品。他们的角色可能是在看到产品描述被定义并严格审查后，确保产品策划的可信度。
阶段竣工报告	如果只有一个交付阶段，那么阶段竣工也就是项目的竣工。在这种情况下，不需要阶段竣工报告，因为其内容会在项目收尾流程中的项目竣工报告中包含。 该产品可以分为两部分，一部分详细介绍到目前为止的进展，另一部分作为决策下一阶段开始的基础。
经验教训记录单	经验教训记录单和经验教训报告中的经验教训（如果已经创建其一）可以合并到阶段竣工报告中。
例外计划	该计划可能包含与项目复杂度相称的任何格式的组件，其范围从简单的责任清单、产品、活动和日期到甘特图。该计划可以完全或部分借助计划工具建立。

19.5.3 剪裁阶段边界管理流程中的角色

项目经理在此流程中对创建所有新的管理产品负责,但可以将该工作委托给具有相应技能的人员,如项目支持或小组经理,项目经理对此工作全面负责。

19.5.4 通常情况

19.5.4.1 简单项目的阶段边界管理流程

如果项目只有两个阶段(启动阶段和一个交付阶段),这个流程的范围就缩减为与例外管理有关的活动(如果有的话);由于没有下一个阶段,就不需要创建下一阶段的阶段计划了。

19.5.4.2 使用敏捷方法的阶段边界管理流程

理想情况下,阶段边界管理流程不应该中断使用敏捷方法的自然工作流,在每一个管理阶段中都会同步进行发布和冲刺。该流程提供了一个评估整个项目的持续可行性的机会,还可以确定下一管理阶段的优先事项。这是为了确保产品列表中的高价值(收益最佳)工作的执行优先于低价值工作。在整个阶段,以迭代和增量的方式,频繁地交付产品,意味着清晰地了解交付了多少特征集,其质量水平以及附加价值,还有后续管理阶段中的遗留事项。

19.5.4.3 供应商角度的阶段边界管理流程

从供应商的角度来看,当处理客户项目中的工作包时,供应商可以帮助其准备任何的计划。从供应商角度的项目来看,阶段边界通常在其自己的项目生命周期中体现为其自己的决策点,并且需要与客户项目的阶段边界相匹配。

19.5.4.4 项目群中的项目阶段边界管理流程

上面提供的所有指导都适用于项目群中的项目,但不适用于那种所有决定和计划都需要在项目群背景下制定的项目。如果可能的话,项目的阶段边界应与项目群的审查点保持一致,这样有助于保持项目与项目群的一致性。

20 项目收尾流程

本章包含：

- 准备正式收尾
- 准备提前收尾
- 项目产品移交
- 项目评价及经验教训记录
- 建议项目收尾
- 对产品和角色的剪裁指南

20 项目收尾流程

20.1 目的

项目收尾流程的目的，是提供一个固定点来确认对项目产品的验收，认可项目启动文件中最初设立的目标已经实现（或实现了已批准的对目标的变更），或者项目不再有更大的贡献。

20.2 目标

项目收尾流程的目标是：

- 核实用户验收了项目产品
- 确保项目团队解散时，项目现场组织能够支持产品
- 根据基线评审项目绩效
- 评审已实现的收益，更新收益管理方法，将项目后期收益评审纳入其中
- 确保在后续行动建议中做好准备来处理所有尚未解决的问题和风险

20.3 环境

图 20.1 提供了项目收尾流程的总览。

PRINCE2 项目的典型特征之一，就是它是有限的；它有一个起点和一个终点。如果项目失去这一独特性，它也就失去了相较于纯运营管理方法的优势。

一个明确的项目结束：

- 通常比缓慢地自行投入使用更为成功，因为它是所有相关方对以下的认可：
 - 最初的目标已经实现（包括所有已被批准的变更）
 - 当前项目进展正常，已经结束
 - 运营机构必须现在从项目中接管产品，或产品将作为后续项目甚至更大的项目群的输入
 - 项目管理团队可以解散
 - 不再发生项目成本
- 提供了一个机会，确保所有未实现的目标和目的已被确认，以便将来它们能够得到处理
- 将产品的所有权移交给客户，并终止项目管理团队的责任

收尾活动应作为最后一个管理阶段计划的一部分。当项目临近结束时，需要为项目管理委员会输入信息以便获得其授权来收尾项目。然后，项目总监应通知公司、项目群管理层或客户项目已经结束（见 15.4.5 节）。

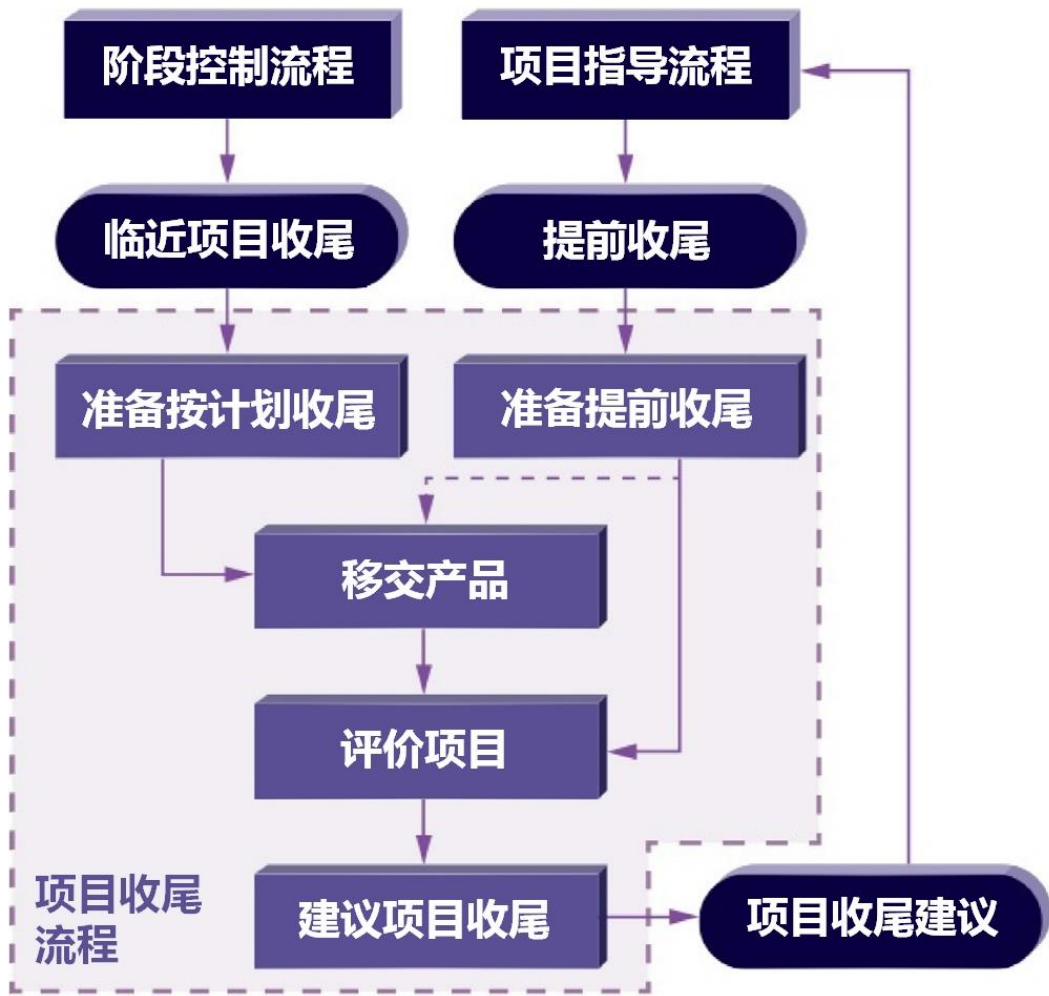


图 20.1 项目收尾流程总览

可能在某种情况下（例如，如果商业论证不再有效），项目管理委员会希望触发项目提前收尾。如果项目将提前收尾，这一流程仍然要执行，但是可以根据项目实际情况进行剪裁。

项目结束后，可能还会有许多项目产品所要求的特定行动，这些应该作为后续行动建议进行记录并编制计划。这些行动可能面向不同的对象，因此可能需要分别发布。收件人的需求将决定格式和内容：有些可能要求一份正式的报告，有些可能是登录进入系统，还有的可能是会议。

20.4 活动

项目收尾流程的活动是项目经理导向的，包括：

- 准备按计划收尾
- 准备提前收尾
- 移交产品
- 评价项目
- 建议项目收尾

20.4.1 准备按计划收尾

在建议收尾项目之前，项目经理必须确保预期的结果都已实现并交付。

图 20.2 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 根据最后管理阶段的实际情况更新项目计划
- 向项目支持申请一份产品状态陈述。根据产品状态陈述，确保项目产品：
 - 已获得产品描述所要求权限的批准
 - 符合所有质量标准，或未符合的部分也获得了特许
- 确认项目已经按照项目产品描述的定义完成交付，并且这些交付物达到（建议删除）验收标准
- 请求批准，以便通知公司、项目群管理层或客户，相关资源已经可以（或即将）释放

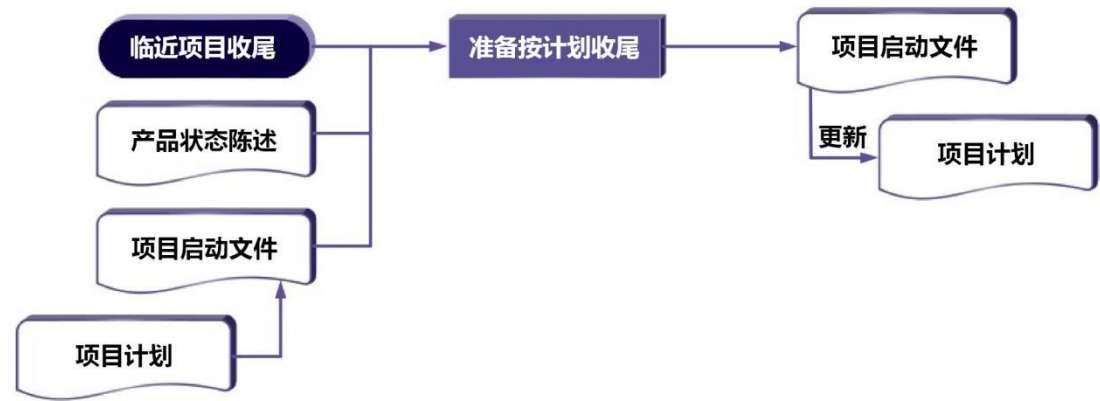


图 20.2 准备按计划收尾的活动概要

表 20.1 显示了该活动的职责。

表 20.1 准备按计划收尾的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目计划	更新					P		R		A. 16
产品状态陈述	创建					R		R	P	A. 18

注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。

20.4.2 准备提前收尾

在某些情况下，项目管理委员会可能命令项目经理提前结束项目。在这种情况下，项目经理应确保不要简单地放弃进展中的工作，而要尽可能挽回项目迄今为止所创造的价值，同时检查因为项目取消而产生的当前进展与原定目标之间的偏差，并向公司、项目群管理层或客户方提出这些问题。

图 20.3 显示了该活动的输入和输出。

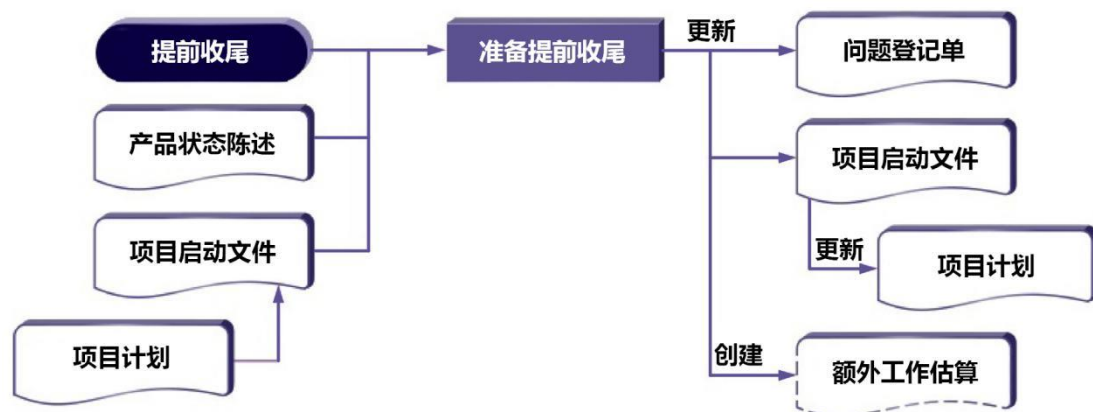


图 20.3 准备提前收尾的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 更新问题登记单（如果必要，更新问题报告）以记录提前收尾请求
- 根据最后阶段实际情况，更新项目计划
- 向项目支持申请一份产品状态陈述。根据产品状态陈述，判断哪些项目

产品：

- 已经获得产品描述所要求权限的批准
- 正在开发之中（以及需要完成哪一个）
- 获得了特许
- 尚未开始
- 需要确保安全
- 可能对其他项目有用
- 商定那些已完成或正在进行中产品的恢复办法（如果合适）。这需要与项目管理委员会商讨，并可能包含额外工作以创建、确保安全或者完成那些可能对其他项目有用的产品（例如，确保一幢在建的建筑物的安全，并且免受自然侵蚀）。有时候，额外工作可能需要一个例外计划
- 请求批准，以便通知公司、项目群管理层或客户方资源可以（或者即将）提前释放

表 20.2 显示了该活动的职责。

表 20.2 准备提前收尾的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
问题登记表	更新					P				A. 12
项目计划	更新					P		R		A. 16
产品状态陈述	创建					R		R	P	A. 18
额外工作估算	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

20.4.3 移交项目

在项目收尾前，项目产品必须移交到运营和维护环境中。这可能是项目结束时的一次性交付，或按项目方法中定义的分阶段交付将产品多次交付。

在提前收尾的情况下，可能会有部分产品已获批准但还没有移交，根据项目管理委员会的指导，其中某些或所有产品的所有权可能需要转给客户。

在移交产品时，收益管理方法也需要更新，以涵盖在日常运营环境下有关项目产品性能的项目后收益评审。这种收益评审可识别是否有副作用（有利或不利的），并为其他项目提供有用的经验教训。

在项目生命周期中可能会发生多次移交。进行项目后收益评审不是项目中的一个活动，只是在项目中编制其计划。如果项目是项目群的一部分，则项目后收益评审需要包括在项目群收益管理活动中。

图 20.4 显示了该活动的输入与输出。

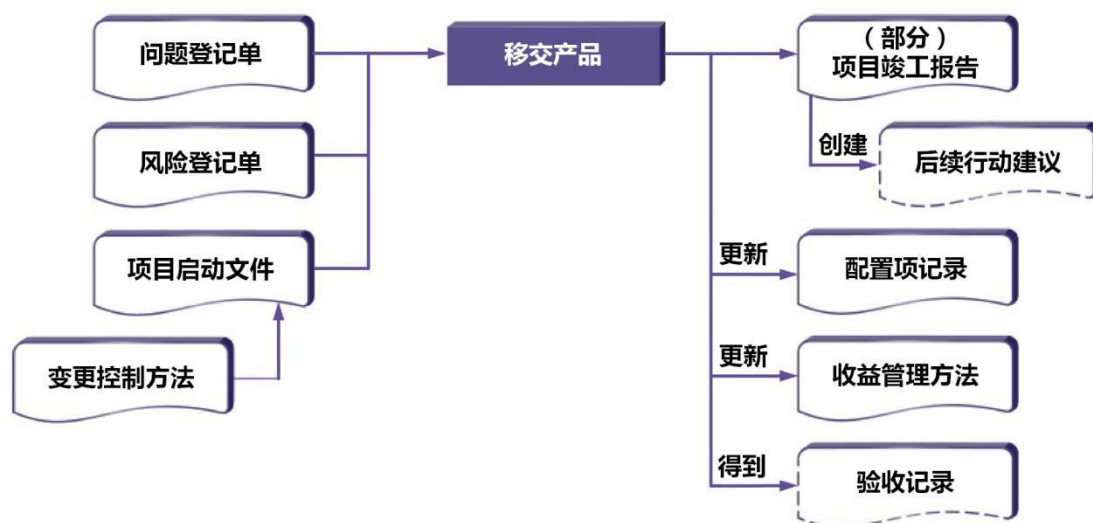


图 20.4 移交产品的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 咨询项目管理团队，为项目产品准备后续行动建议，涵盖所有未完成的工作、问题和风险。对每一个产品或不同的用户小组（例如，人力资源、财务、运营）都可以有单独的后续行动建议
- 某些收益直到项目产品在日常运营环境下使用一段时间后才能测量（例如可靠性要求），检查确认在收益管理方法中包含了测量这些收益的项目后活动
- 检查变更控制方法，以确认产品如何移交给那些在产品运营中对产品进行维护的人员：
 - 确认适当的运营和维护环境已经准备到位
 - 考虑每个移交产品在运营初期的支持需求，因为产品运营初期通常对支持组织的要求最高
 - 当产品要求很多潜在的、昂贵的支持和维护时，确保运营、维护部门与最终用户已经达成了合适的服务协议或合同。这种协议应该视为

- 一个产品，在项目中开发
- 确认运营和维护部门已经验收
- 请求并取得验收记录
- 把产品责任从项目转移到运营和维护部门，并更新产品配置项记录（如采用）

表 20.3 显示了该活动的职责。

表 20.3 移交产品的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
后续行动建议	创建/更新		(A)	(A)	(A)	P		R		
配置项记录	更新					A		R	P	A. 6
收益管理方法	更新	(A)	(R)	(R)	(R)	P		R		A. 1
验收记录	得到		(A)	(A)	(A)	P		R		
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

20.4.4 评价项目

成功的组织从其项目经验中学习。当评价项目时，目标是为了评估项目成功或失败的程度。通过分析项目的估算和实际进展测量数据，也有可能提高未来项目的估算水平。

图 20.5 显示了该活动的输入和输出。

PRINCE2 推荐如下行动：

- 评审项目的最初意图，它在启动阶段商定，并且由项目启动文件定义为当时的基线

- 评审当前版本项目启动文件所定义的获得批准的变更
- 咨询项目管理团队，准备项目竣工报告，包括：
 - 项目经理对项目执行的总结
 - 根据商业论证中的预期收益，对项目结果的评估
 - 根据项目的计划目标和容许偏差，对项目绩效的评审
 - 团队绩效评审
 - 项目产品（应包括后续行动建议的摘要）评审
 - 如果必要，记录导致项目提前收尾的理由
- 咨询项目管理团队，回顾经验教训记录，从中识别出适用于将来项目的部分并纳入竣工报告中。该报告应包括：
 - 评审哪些进展顺利，哪些进展不顺利，以及给公司、项目群管理层或客户的建议；尤其是项目管理方法、任何所使用的交付方法、项目方法和控制，以及导致偏差的例外事件
 - 评审有用的测量方法，例如：创建产品需要多少工作量，质量管理方法在设计、开发以及交付适用产品方面有效程度（例如，有多少错误在产品通过质量检查后被发现），以及问题和风险的统计资料
 - 所获得的有关根据项目环境剪裁 PRINCE2 的有用知识

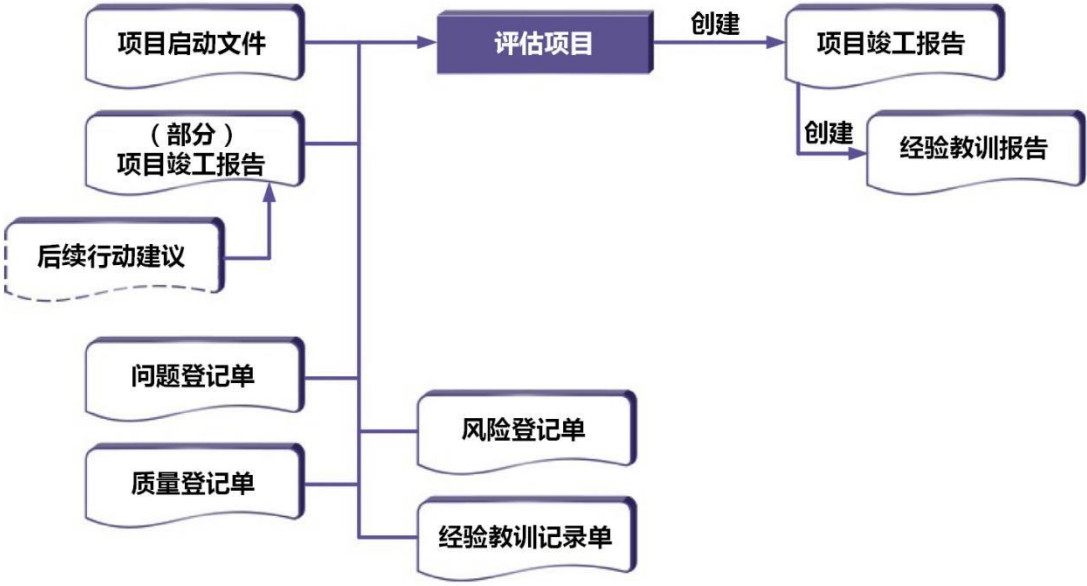


图 20.5 评估项目的活动概要

表 20.4 显示了该活动的职责

表 20.4 评估项目的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
项目竣工报告	创建		(A)	(A)	(A)	P		R		A. 8
经验教训报告	创建	(A)	(R)	(R)	(R)	P		R		A. 15
注：生产者 (P) ——负责生产项目产品；评审者 (R) ——最好独立于生产；批准人 (A) ——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如 (P)、(R) 或 (A)										

20.4.5 建议项目收尾

当项目经理确认项目可以结束，就应该向项目管理委员会提出项目收尾建议。

图 20.6 显示了该活动的输入和输出。

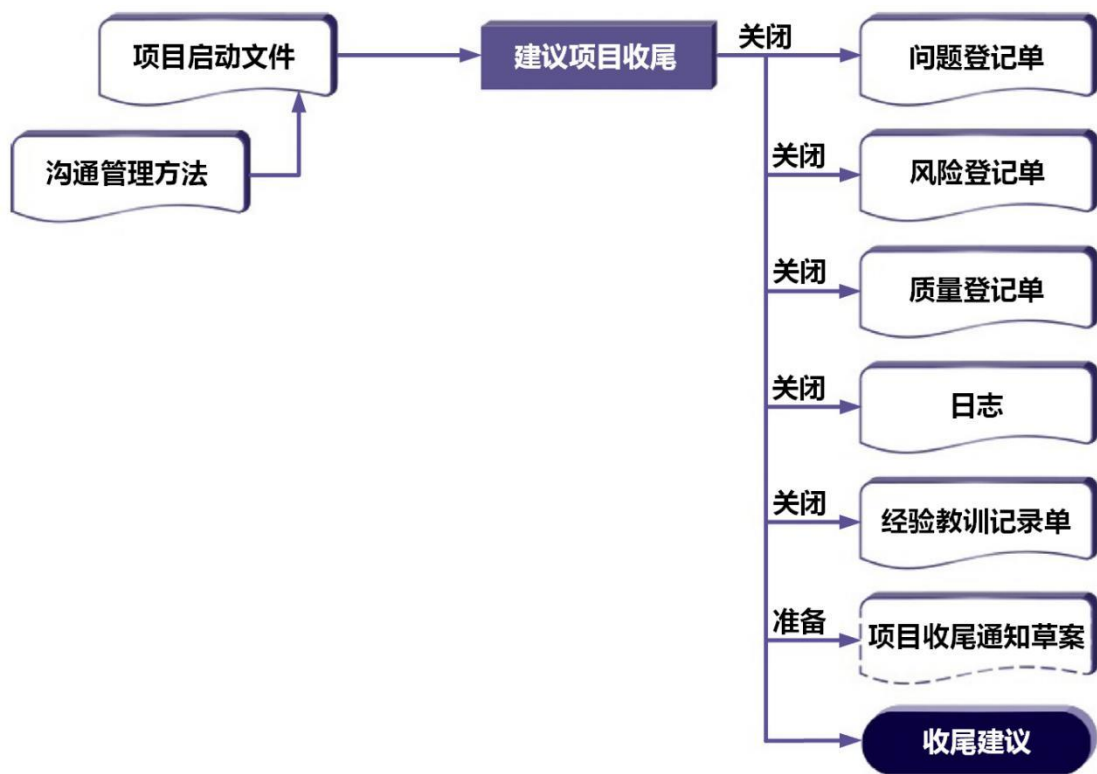


图 20.6 建议项目收尾的活动概要

PRINCE2 推荐如下行动：

- 使用沟通管理方法来识别那些需要知道项目收尾的组织或感兴趣的相关方。在这一点上，也要考虑公共关系沟通活动和市场机会
- 关闭项目问题登记单、风险登记单、质量登记单、日志和经验教训记录单
- 所有项目信息应妥善保存和归档（按照变更控制方法），以便将来可以对项目管理团队的决策、行动和绩效进行审计
- 准备并发送项目收尾通知初稿，提交项目管理委员会评审，声明项目已经结束。

表 20.5 显示了该活动的职责。

表 20.5 建议项目收尾的职责

产品	活动	公司/项目群/客户方	项目总监	高级用户	高级供应商	项目经理	小组经理	项目保证	项目支持	可用的产品描述
问题登记单	关闭					P				A. 12
风险登记单	关闭					P				A. 25
质量登记单	关闭					P				A. 23
日志	关闭					P				A. 7
经验教训记录单	关闭					P				A. 14
项目收尾通知草案	准备		(A)	(A)	(A)	P		R		
注：生产者（P）——负责生产项目产品；评审者（R）——最好独立于生产；批准人（A）——确认批复。注意，“公司/项目群/客户方”意思是公司或项目群或客户方。										
每种产品的完整职责清单如上。当产品的生产、审查或批准在其他流程中时，该职责会在括号中显示，如（P）、（R）或（A）										

20.5 剪裁指南

20.5.1 一般考虑

此流程中的活动可以合并、拆分或同时运行，以适应环境，但应注意确保与项目指导流程以及阶段控制流程接口的完整性。

如果项目的最终阶段包括对产出的初始运营，则产品移交活动可能不会在项目最终的管理阶段作为项目收尾流程的一部分出现，但可能会在之前的管理阶段中进行。在项目收尾时，只要求确认所有的移交已经完成。

20.5.2 剪裁项目收尾流程中的产品

表 20.6 提供了项目收尾流程中管理产品的剪裁指南。

表 20.6 项目收尾流程中管理产品的剪裁指南

管理产品	剪裁指南
项目竣工报告	组件中的任何元素都可以作为单独的文档或信息源提供，这些信息应交叉引用。 该组件可能需要调整以适应读者；例如，机密元素，如对商业论证或小组（这里的 team 指代不明，不能区分是小组还是项目团队，建议翻译为团队）绩效的评审，可能会被包含在独立的文档中。
经验教训记录单	从日志或经验教训报告（如其一已经创建）中获得的经验教训通常会被包含在项目竣工报告中，但可能会呈现在一个独立的文档中。

20.5.3 剪裁项目收尾流程中的角色

在此流程中，项目经理对所有新管理产品的创建负责，但可以将具体工作委托给他人，仅对该工作的整体负责。

对项目后期收益评审是否已经计划实施的检查，可能会由高级用户在产品移交活动中执行。

20.5.4 通常情况

20.5.4.1 简单项目的项目收尾流程

所有活动都可能在很短的时间内完成；例如，移交、评估和收尾批准（由项目指导流程中获得）都可以在一次简单的会议中进行。如果所有的利益相关方和项目管理团队都清楚项目已经关闭，以及后续行动是什么，则收尾活动就不需要用正式的文档记录了，日志记录、会议纪要或电子邮件就已足够。

20.5.4.2 使用敏捷方法的项目收尾流程

当使用敏捷方法时，项目收尾仍可能是一个正式的事件。然而，由于敏捷工作方式的迭代和增量特性，大部分信息都是已知的，且大部分工作已经完成。例如，收益可能正在实现，大部分项目产品都已经投入到运营中，文档已经接近完成而只需要最终定稿。此外，在每个冲刺结束时，回顾会中就已经识别了许多经

验教训。

20.5.4.3 供应商角度的项目收尾流程

需要决定项目何时在供应商一侧完成。例如，项目收尾流程可能是在工作完成时，也可能是在任何维护或者保修期届满时，或者是履行完合同时。

20.5.4.4 项目群中的项目收尾流程

以上提供的所有指导都适用于项目群中的项目，但不适用于所有决策以及收益评审计划将在项目群背景下制定的情形，不管是提前关闭项目还是在项目完成时关闭项目。

21 组织采用的考虑

本章包含：

- 为什么需要覆盖组织范围的方法
- 参与者是谁
- 评估组织能力
- 建立并管理方法
- 植入并部署该方法
- 应用的一致性
- 建设并维持成熟度
- 剪裁和植入的示例

21 组织采用的考虑

本章以 4.4 节内容为基础，为那些希望采用 PRINCE2 的组织提供更详细的指导，尤其是在以下情况下需要考虑的问题：

- 对 PRINCE2 进行剪裁，以创建一个组织自己的方法（21.1 节）
- 将剪裁过的方法植入到组织的工作实践中，并确保其广泛使用（21.2 节）

21.1 为组织剪裁 PRINCE2

21.1.1 创建一个组织自己的基于 PRINCE2 的项目管理方法

21.1.1.1 了解采用 PRINCE2 的驱动因素和目标

在创建项目管理方法之前，必须要了解的是组织为什么要这样做。只有了解其驱动因素和目标，才更有可能创建一个满足组织需求的方法。例如，一个典型的驱动因素可能是确保项目符合外部标准，例如 ISO 21500 或 BS 6079，或者是一些知识体系，如 APM 或 PMI（见 2.6.1 节）。通过对 PRINCE2 的剪裁，可以创建一个符合所有上述标准要求的方法，因为这些标准也同样提倡剪裁。

小贴士：

很少有组织会在最初将其所有项目建立一套项目方法作为目标，这往往会成为一个长期目标。如果你正在为特定的项目类型构建方法，请尝试撰写该方法，以便将其应用在任何类型的项目上。这使得其他业务部分可以更容易地采用这些方法。

关键信息：

采用 PRINCE2 方法的首要目标应该是提升业务绩效。

21.1.1.2 决定谁来参与

参与开发新方法的人员应具备恰当的技能 and 经验；他们可能是内部专家、顾问或二者兼顾。他们创建的方法必须为用户（利益相关方）所接受。在组织内部形成通用方法的一种方式，是集合一些经验丰富且有声望的项目经理，对比他们现在做事情的方式，让他们认可一个看上去能够使所有人都接受的方法；通过公认的专家来推动争议问题的讨论，并在必要时提出建议的解决方案。这不仅确保了集体经验得到有效的利用，而且还会促进大家的接受和认可。

建立一个卓越中心来管理一个方法的开发及其持续改进，是一个保证其强劲势头的有力方法。关于建立卓越中心的更多信息，请参阅《项目组合、项目群和项目办公室》（内阁办公室，2013）。

21.1.1.3 使用成熟度模型

通过使用成熟度评估，可以证明通过在组织间有效地使用项目管理方法能提升业务绩效，成熟度评估是用来测量组织管理项目、项目群和/或项目组合的能力的。成熟度越高的组织，在其业务领域就越高效。

定义：成熟度

对流程、职能、组织等的可靠性、效率和有效性的一种度量。最成熟的流程和职能都是符合业务目标和战略的，且是得到了持续改进框架支持的。

定义：成熟度模型

一种用于评估组织在特定领域能力的方法。

使用成熟度评估的好处包括但不限于：

- 帮助组织决定他们必须达到何种成熟度水平，以满足其业务需求
- 创建一个可靠的能力基线，比照该基线可以客观地测量绩效的提升
- 对优势和劣势进行客观地评估
- 证明对项目基础设施投入的合理性
- 为组织成熟度提供验证
- 展现服务质量以支持提供给潜在客户的方案
- 降低交付成本，增加收益
- 对能够提高项目管理绩效的下一个合理改进步骤进行说明

AXELOS 的项目组合、项目群和项目管理成熟度模型（P3M3）就是一种成熟度模型。表 21.1 列出了 P3M3 项目管理的特点。在成熟度的第 2 级别中，每个项目都有其自己的方法，而在第 3 或更高的级别则使用一种通用的方法进行管理。如果一个组织试图采用 PRINCE2 作为其项目管理方法，则需要先将其目标设定为第 3 级别或等同的成熟度。模型中的细节描述了组织中的人员如何在每个成熟度级别上围绕构成项目管理这个主题的工作范围去做。通过使用这样的成熟度模型并结合 PRINCE2，可以开发出一个设计草案，草案中定义了组织方法需要覆盖的工作范围。

表 21.1 P3M3 项目成熟度等级的特征

成熟度	特征
1 级：流程意识	组织是否识别出项目，并将项目的运行与其业务的运营区别开来？（项目可能是非正式地运行，且没有标准流程或跟踪系统。）
2 级：可重复的流程	组织是否确保每个项目都以自己的流程和步骤运行，并符合最低的指定标准？（项目之间差异可能很大。）
3 级：定义的流程	组织是否拥有自己集中的项目控制流程，并且，每个项目可以灵活运用这些流程以适应特定的项目？
4 级：管理的流程	组织是否获得并保持对项目管理绩效的具体衡量标准，并使用质量管理组织得以更好地预测未来的绩效？
5 级：优化的流程	组织是否以主动性的问题和技术管理为抓手实现其项目流程的持续改进，以提升其持续的绩效预测能力和流程优化能力？

示例：项目管理和 P3M3

如果一个组织没有通用的项目管理方法，则每个项目经理都必须为各自的项目定义其自己的项目方法。PRINCE2 可以作为上述定义过程的基础，因为 PRINCE2 可以直接剪裁以适应每一个项目。通过采取这种方法，P3M3 将这类组织评定为第 2 级别成熟度的组织，其中每个项目都运行着自己的流程和步骤。

另一方面，基于 PRINCE2 的具有明确项目管理方法的组织将至少达到第 3 级别的成熟度，在这个组织中，项目通过一套通用的流程和步骤来进行管理。通常，成熟度越高，项目的执行情况就越好。

21.1.1.4 将 PRINCE2 元素放在一起

术语的一致性是非常重要的，因为这样有助于沟通和理解。组织的方法应该尽可能地体现组织中使用的术语。当不同的业务部门使用不同术语时，就会出现问題，尽管这两种术语都不是错误的。因此，事先在关键的项目管理术语定义上达成一致是非常有帮助的。

小贴士：

应将词汇表的创建作为开发该方法的早期交付物，因为这会成为该方法后续部分中词汇使用的指导。选择一个基线词汇表，如 PRINCE2 的词汇作为基础，用其创建组织自有的词汇表。如果有必要，可以更改个别词汇，添加定义以帮助理解，并在词汇表中加入“也称作”这样的替代名称，以帮助人员重新学习新词汇。必要时对词汇表进行更新，也就是修改或添加。

更改词汇表的示例

一个零售商决定采用 PRINCE2，但组织中的每个人都把“产品”理解为组织销售给客户的那些物品。因此，零售商决定使用“交付物”来取代 PRINCE2 中的“产品”。因此，它创造的是“交付物描述”而不是“产品描述”。

对流程、角色以及产品描述的剪裁是息息相关的。PRINCE2 流程中某一角色来承担并交付某一项管理产品。任何一种关系的改变都可能导致其他关系的改变。由此，建议先对流程进行剪裁，更改流程以体现新的术语，并在必要时修改流程模型和活动流，以体现组织的运作方式。然后，详细的角色和产品描述就可以被剪裁，以反映流程的更改。流程所需要的更改很可能包括那些与项目指导流程相关的部分，特别是对项目或项目阶段的资金方面的批准；财务部门倾向于使用规范的“授权方案”，以界定谁具有与项目授权相关的决定权。

小贴士：

如果对 PRINCE2 的流程地图进行剪裁，则需要维护一个版本控制的副本，以显示流程之间的输入和输出。将其关联到每个剪裁过的 PRINCE2 流程版本。由此，不论做出何种更改，流程模型中的接口都会保持其完整性。

PRINCE2 的主题取材于流程中的特定活动。每个组织都必须决定 PRINCE2 中的每个主题如何体现在其项目管理方法中。在具体项目中，通常会在项目启动文件中进行描述，相关部分作为管理方法（用于沟通、质量、风险和变更控制）、控制，以及角色和架构。有一个明确定义的步骤确保了这些方面的一致性，使每一个项目经理不需要自行定义这些，因为他们可以参考组织的方法。

小贴士：

将重要的话题做成一页纸的便携式指南或卡片，如风险管理，以帮助人员理解这些重点。考虑使用清单（如本手册附录中的清单），而不是为管理产品设置文档模板。

21.1.1.5 项目生命周期

尽管 PRINCE2 并没有规定需要使用特定的项目生命周期，但确实需要使用一

种。其实并不需要每个项目经理都要为其项目设计一个属于其自己的项目生命周期，可以考虑在项目管理方法中加入一个，描述每一个管理阶段的目的，并将其关联到 PRINCE2 的流程和主题中。标准化项目生命周期为项目经理提供了对其剪裁的基础。也使组织可以总览其项目组合的进展。项目生命周期的标准化可以更进一步，并不是仅仅描述一个通用的项目，而是通过将专业活动加入到适当的阶段中，例如能力和产品的开发、软件开发、建设、企业兼并以及复杂变革。有关项目生命周期的更多信息，见计划主题（第 9 章）。

21.1.1.6 方法的管理

在创建完方法之后，就需要对其进行管理和维护。因此该方法应包括描述如何管理方法的指导、步骤或流程，还需要相关的角色和产品描述。一个角色应包含在管理方法的总体架构中，确保流程模型及其组件能够整体运转。更改一个组件有可能会对其他组件造成影响，所以变更控制应被视为管理该方法的一部分。另一个角色要对方法的每一个组件进行管理，这将使该方法的架构师让不同的人来管理每一个组件。

小贴士：

成熟度模型通常包含方法管理的明确方式。例如，开发成熟度模型（CMMI-DEV；卡内基梅隆大学，2010）有两个成熟度为第 3 等级的流程领域，称为“组织流程聚焦”和“组织流程定义”。

21.1.2 创建剪裁规则和指南

由于 PRINCE2 中有剪裁原则，任何派生的方法也允许被剪裁。这意味着该方法应包含剪裁规则和指南。可能会在几页文字中介绍，或者可能涉及很多细节，描述该方法中每一个元素是否需要及如何被剪裁。

关键信息：

一个组织可以选择通过定义如下内容来限制其项目管理方法的可剪裁程度：

- 哪些规则或指南适用于组织？
- 每个角色拥有怎样的自由度？
- 谁对剪裁给予批准？
- 谁可以在剪裁方面为人员提供建议？

示例：

一家跨国公司在流程中定义了项目管理方法。该方法的流程体现了 PRINCE2 的流程、主题和模板（来源于 PRINCE2 的概要产品描述）。该方法的每一个流程和产品描述都包含对如何剪裁的指导。

更多示例见 21.1.3 节。

无论何种复杂度或规模的项目都可以使用 PRINCE2，因此，组织可以考虑根据复杂度对项目进行评级，并且就如何对评级产生的每一类项目进行剪裁提供指导。表 21.2 举例说明了一个简单的项目的分类方法，并提供了关于如何剪裁 PRINCE2 的建议。

其目的是帮助项目从业人员决定什么是“恰到好处”的项目管理，以确保项目的成功。

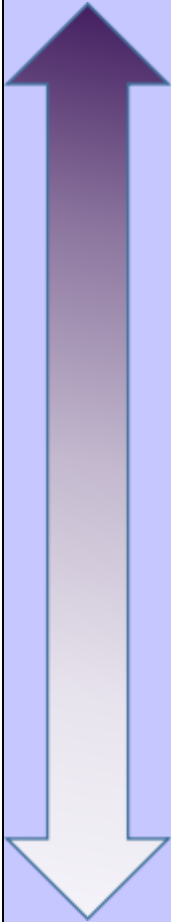
项目越复杂，生成的信息就越多。项目经理应确保信息储存和分发的高效性和安全性。对于简单项目，日志和壁挂图可能就足够了，但对于复杂的项目，尤其是分布式团队，就需要开发和推广信息系统了。

《项目组合、项目群和项目办公室》（内阁办公室，2013）中的表 5.5 提供了一个复杂度建模的方法。

小贴士：

衡量复杂度的方式有很多。大多数是通过根据一些标准打分来评价项目的整体复杂度，以及哪些部分是项目复杂度的最大来源。其中一种模型是由英国国家审计署（NAO）开发的交付环境复杂度分析（DECA），从宏观角度概括项目、项目群、政策或工作领域的交付过程中的挑战、复杂度及风险。

表 21.2 不同复杂度项目的示例

复杂度		特征	应用 PRINCE2
高	项目群	主营业务转型	这并非一个项目。
		多个项目	应该应用如“成功的项目群管理”（MSP）这样的项目群管理架构。PRINCE2 可以用来管理项目群中的项目。
	艰巨的项目	对战略目标至关重要	多个交付阶段
		非常多的具有影响力的利益相关者	扩编的项目管理委员会（例如，用户/供应商团体）
		模糊的需求	小组经理或许需要是一个单独的角色
		不确定的背景	项目支持或许需要是一个单独的角色
		巨大的财务需求	独立的管理产品
		新的或开创性的产出和成果	
		涉及多方参与	
		多领域的专业需求	
		组织需要进行重大变革	
	一般项目	中等的优先级	一个或多个交付阶段
		中等数量的利益相关者	标准的项目管理委员会
		需求需要阐述	小组经理可以是一个单独角色
		一些开创性的交付物	项目支持可以是一个单独角色
		涉及中等数量的参与方	一些管理产品结合应用
		中等数量的专业需求	
		改变现状	
	简单项目	低优先级	单一的交付阶段
		少量的利益相关者	简单的项目管理委员会
		明确的需求	项目经理来充当小组经理的角色
		少量的财务需求	项目经理来充当项目支持的角色
		试验或验证过的交付物	综合性的管理产品
		涉及少量的参与方	
		少量的专业需求	
		对现状有少量的改变	
低	任务	较低的风险、成本、重要性及关注程度	这并非一个项目。
		单一的专业需求	如果有这样一个任务，小组经理不需要向项目经理汇报，但需要向组织中的另一个经理汇报，那么就可以应用 PRINCE2 中的产品交付管理流程（应用工作包、产品描述、日志/登记单和检查点评审）来管理这个任务。
		单一的现场	

21.1.3 组织如何剪裁 PRINCE2 的示例

示例：跨国公司 A

修改流程模型

公司定义了项目生命周期，包括 5 个管理阶段，适用于所有项目，并概述了每个阶段的项目管理和专业活动。在非常简短的文档中定义的项目管理活动体现了 PRINCE2 的流程和主题。PRINCE2 的项目指导流程被剪裁为 3 个独立的流程：

- 提供特别指导
- 授权每个阶段的开始和项目的结束
- 暂停或终止项目

4 个指导性的出版物用以支持项目方法：

- 阶段和关口的指南，描述了项目的生命周期，在每个阶段开始及项目关闭前，为每个关口设定了需要达到的标准
- 摘要说明包括项目设置、收益、进度、财务、风险、问题、变更控制、项目审查、价值管理、质量管理和项目收尾
- 对项目发起人的指导，对他们角色进行了描述（相当于 PRINCE2 的项目总监）
- 对项目决策者的指导，一个在阶段边界做出实际决策的委员会和一个确保具有足够资源开展工作的支持性委员会

由指南支撑的模板是为常规管理产品而制定的。PRINCE2 的项目启动文件在一个单独的文档中体现，包含商业论证、项目定义和项目计划。

项目里程碑和汇报是通过公司内部网络工具来实现的，其中包括了来自公司财务系统对每一个项目、阶段和工作包的风险、问题、变更日志、关键里程碑日期、依赖关系以及实时财务信息。项目工具也是一个项目登记单（超过 2500 个项目并行），列出了项目所处的阶段、发起人、项目经理、RAG（红、黄、绿）状态、项目的状态（提出、在建、暂停、终止或完成）以及要点报告。

示例：跨国公司 B

与外部标准保持一致

公司作出明确决定,要确保其方法不仅符合 PRINCE2,而且要符合 CMMI-DEV、BS 6079 第一部分、ISO 21500 以及 APM 和 PMI 的知识体系。指南的编制是为了说明公司的方法如何与上述外部标准关联并得到应用,且作为一致性的证据展示给客户方和审计人员。

PRINCE2 的流程体现在“对项目的指导和管理”步骤上,包括识别项目、指导项目、启动项目、阶段控制、准备下一个阶段以及关闭项目。授权项目是一个独立的流程。PRINCE2 中的“产品交付管理流程”体现在单独的“工作包管理”流程中,因为它也可以在项目之外使用。每个管理产品都有一个模板和产品说明,以及与之对应的剪裁指南。

将 PRINCE2 主题作为收益实现、计划制定、报告、风险、问题、变更控制、利益相关方、沟通、经验教训和文档管理的辅助步骤来处理。而且还涵盖了 PRINCE2 之外的领域,包括入门导引、培训、审查/保证、审计、质量、同行评审、会议和管理方法。

所有的步骤都有流程图、角色摘要、活动表、清晰的职责和责任、清单,以及针对适当活动的包含可参考的补充材料(如链接的指南、标准、视频和工具)的剪裁指南。

每个话题都有指导手册作为教学资料,最常用的是单页的“口袋指南”。通过将教学资料从步骤中分离出来,公司能够将步骤保持在最小规模。

示例：大型基础设施建设公司

确保范围的完整性和质量

该公司的宗旨是“轻流程”，规定需要什么产品，但将活动的选择和活动顺序的制定权交给项目经理，让项目经理在专业角度上判断。该方法中只有一个流程，是与法律合规要求有关的。

该项目管理方法专注于为公司基础建设项目量身定制的明确的项目生命周期，各阶段之间有强大的控制关口。所有的管理产品和专业产品都已经预先定义，都具备包含适用标准的产品描述，产品描述决定了该产品是否是需要的。

项目管理团队得到了一系列指导手册的支持，这些手册体现了 PRINCE2 的主题，如风险管理、关口管理、利益相关方管理以及计划制定。此外，还有项目发起和工程流程的指导手册。

示例：大型通信公司

敏捷的剪裁方法

一家大型的通信公司开发属于自己的基于 PRINCE2 的项目管理方法，以取代公司 20 个本地方法。其本地方法的所有者都成为新方法开发工作组的一员；此前由于缺少资金和时间，很多人在维持其本地方法时遇到了问题。原则和宏观方面的要求得到了工作组的同意，并由此开发了一个方法体系结构。该方法是用敏捷的工作方式进行设计和交付，首先定义一组最小的特性集合（包括术语表），然后确定剩余特性的优先级。这些优先事项在小组例会中进行审查，并在必要时进行修正。通过对照包含 400 多个特性（包括模板、步骤、指南和其他产品）的燃烧图对进展进行测量。第一次发布之后，新特性一经推出就可以使用了。

21.2 在组织中植入 PRINCE2

21.2.1 变革管理

21.2.1.1 改变人们的工作方式

一个组织的项目管理方法的引入涉及对其成员的工作方式的改变，之后实现成果（在这个例子中，是项目管理方法的广泛使用），从而，项目成功，业务绩效得到提升。

目前的变革管理方法结合了心理学和工程学的观点，以创造可重复使用的方法，借鉴广泛的工具和技术。不同的变革方法的应用，对组织及其领导者对变革

的认知、变革管理方式及变革活动的有效性都有影响。大多数变革模式的核心是得到那些需要改变工作方式的人的支持。包括：

- 了解现状（当前状态）
- 在组织范围中识别变革需求（未来状态）
- 了解那些将受到这种变革影响的人的阻力，以及他们抵制程度
- 开发必要的能力来满足组织的需求（角色、流程、系统、文化和行为）
- 向受到变革影响的人员提供承诺并赢得他们的支持

为获得利益相关方的支持，变革管理方法不应只涉及培训，还可以包括辅导、指导、利益相关方参与、市场营销和沟通活动，使其切实理解变革需求和变革产生的收益。对于变革来说，管理人们的期望和感受与管理实际的变革同样重要。

小贴士：

不要将 PRINCE2 变更主题中的“变更控制”与本节中的“变革管理”混淆。许多专有方法和标准都会交替使用这些术语。

21.2.1.2 未来状态的设计

项目管理方法的未来状态设计应体现项目管理在植入之后如何运转的愿景。它应包括与使用方法本身及任何支持组织单位的相关角色、流程、工具和行为。项目应被视为组织的一部分，因此，所有流程、角色或者方法都应组织其他部分的使用保持一致。由于项目管理是一种治理形式，它应该明确地与组织的整体治理联系起来；项目管理的植入能够加强公司治理。其中明显的共同领域包括资源分配、项目资金授权、商品和服务的采购、审计、会计和人力资源的实践。

未来状态的设计不仅包含了对 PRINCE2 的剪裁（21.1 节中描述），而且包含了组织中支持项目管理所需要的其他部分的设计。

例如，如果该方法的使用是强制的，组织可以创建一个专门的审计团队来评估每个项目经理对方法的遵守程度；那些不遵守的人可能会受到处罚。审计员可能需要特殊的培训、检查清单、知识和流程以支持他们的工作（见 21.2.4 节中的示例）。一个较少接受指导的组织可能有导师和教练来帮助从业人员有效地理解和使用该方法；这样的教练需要熟悉项目管理方法、支持技术及如何对其剪裁。

组织通常会通过使用工具和系统来支持项目经理，以加强沟通，减少管理开支。这些工具可能用于计划和跟踪、控制变更、跟踪风险和行动，以及记录经验教训。PRINCE2 产品描述概要中包括一些这样的产品。然而，许多专有工具都使用其自己的术语和工作流，这也许并不符合 PRINCE2 或组织自己的术语。术语偶尔可以被改变，但大部分情况下不能。在这样的情况下，可以让组织术语来匹配工具，或者寻找一种可替代的工具。这个决定取决于维护所选术语或工作流的价值。经验丰富的项目经理应该能够应对不同的术语，但新入行的项目管理人员或

项目管理学科之外的人很可能遇到问题。

“未来状态设计”也可以被称为“蓝图”。更多信息，请参阅《管理成功的项目群》（内阁办公室，2011）。

小贴士：

POIT 模型设定了一个宏观的范围，这个范围的内容必须包含并集成在一个有效的未来状态设计中：

P 流程，运营和职能模型，包括运行成本和绩效水平。

O 组织架构，人员水平、角色、技能要求、组织文化、供应链以及类型。

T 技术，建筑、IT 系统和工具、设备、机械以及住处。

I 未来业务运行和绩效评估所需要的信息和数据。

小贴士：

如果长期推行项目管理方法，不要忽略对中间状态的定义，并确保每项工作都有效地衔接下一项工作。

21.2.2 始终如一地部署该方法

21.2.2.1 确保组织中受影响部分的一致性

项目管理在整个组织中的部署工作涉及项目管理方法和支持性工具的推出，以及促进该方法使用的相关变革管理活动。4.4 节中已经说明了以一个统一的方式编写和沟通的好处。这种一致性也必须适用于实施相关的其他任何活动；例如，培训内容应体现方法中使用的概念和术语。与部署工作相关的其他工作可能包括沟通、保证、审计、指导和辅导。

由于可能需要创建大量专业产品才能实施项目管理方法，因此需要彻底地想清楚部署策略。两种选择分别是“大爆炸”方法和增量式方法。

21.2.2.2 大爆炸方法

在“大爆炸”方法中，项目管理方法及其支持性要素在同一天启用；所有的计划都专注于这个上线日期。这种方法可能适用于小型或新型组织，但实际上线

日期将受到项目中耗时最长的主导因素制约，因此可能会损失早期的收益。除非已经进行了充分的试验，否则在部署时也会出现初期问题。试验通常需要包含以下问题：它是否实用？它是否在这样的规模下适用？由于大爆炸方法只关注一个上线日期，因此可将其作为一个项目来进行管理。

21.2.2.3 增量式方法

大多数情况下，使用增量式方法逐步推行项目管理方法及其支持性的能力将是最灵活最实用的。通过采取这种方法，可以实现早期收益，减少用户在任何时候都需要应对大量的变化。它可以逐个区域地推广，也就是地区性的，从而保证资源的部署不会过度蔓延。在这种情况下，需要确定启动所需的主要功能，该功能随着其他功能的推出而实现。在某些情况下，该计划可能会显示出临时状态，在这种状态下，在新能力推出之前，一些能力被使用并植入。由于推出需要一些项目和变革活动，最好将其作为一个具备多个阶段的项目群来管理，以体现所有的临时运营状态。

21.2.2.4 跟踪变革进展

无论采取何种方法，跟踪部署期间和运行初期的变革工作进展都会带来帮助。许多变革管理技术都包含变革追踪方法。成熟度模型可以用来评估整个组织或其部分的推广进度。

小贴士：

如果你正在实施一个项目组合、项目群及项目的管理方法，请确保该方法在设计之初就作为一个整体，尽可能地内容共享并使用相同的术语表。从公司层面贯穿项目组合和项目群再到项目层面的治理链条都需要明确。

21.2.3 建立并保持成熟度

如果从业者在初始部署之后不再继续使用项目管理方法，那么创建该方法的努力和成本就会付诸东流。如果要使业务受益并有助于持续的业务绩效提升，则需要持续积极地对该方法进行管理。

创建一个方法本身并不应该是一个最终目标，而是将其定义为提高业务绩效的能力组合中的一部分。对一种方法的使用要求人们在工作上熟练并完美地将其应用；方法只是带来一致性，一致性带来增值。该方法应保持与用户的相关性，因此应直接通过反馈和利益相关方参与来进行激励，比如在实践社区和用户群体中。

小贴士：

如果使用，只要从业者发现他们有价值，就应该继续进行辅导和指导。

跟踪方法的使用可能是很难的；然而，由于大多数方法倾向于在组织内部网站上发布，因此只需将简单的“点击”进行计数并进行分析，即可提供使用模式。最初对该网站的使用应该是增加的，但除非继续保持这个势头，否则使用率可能会下降。部分原因可能是因为他们可以更快速地找到他们所需要的信息（点击次数减少），或者因为他们已经学习到了相关内容而只需要更少的参考。跟踪反馈的数量和项目管理方法的任何变化可以标示出用户参与度。

网站计数可能表明方法正在使用，但这并不能成为最有力的证据。实际使用的实践证据可以通过质量保证、项目保证以及审计行动来收集。如果使用成熟度模型，能力在成熟度水平上逐渐发展也是改善提升的有力证据。

许多大型组织创建了“实践社区”，其目标是通过知识共享来提高绩效，并创造一种社区意识。他们往往有自己的网站、博客、社交媒体及相关活动，以激励他们的成员为专业发展做出的贡献。一些公司举办内部会议或积极鼓励参加外部活动和专业协会。一个实践社区可以培养主题专家，使之在项目管理的某个方面成为领导者并作为咨询中心；他们也可能拥有方法的相关部分，与整体方法的所有者一起运转。

正如“成熟度”与组织能力相关，“能力”也与个人相关。应鼓励个人技能的发展。这可能只允许达到规定的能力水平而获得“资格证”的人管理项目（例如通过评估中心的认证）。任何能力上的差距都可以通过额外的培训和发展来解决。技能和能力应可以追溯到方法的某些部分，以便他们可以无缝地衔接使用。

培训和发展应体现能力和方法，如果它们被认为是相关的，尤其是在微观层面。鼓励经验丰富的从业人员担任导师或教练，确保正确的行为，不会机械地使用方法。

小贴士：

不要奢望项目管理方法可以自行运转。高层的人员应对项目管理方法提供持续支持，可以调配资源的人应负责管理项目管理方法的持续开发和使用。

21.2.4 如何将 PRINCE2 植入组织的示例

示例：大型基础设施建设公司

成熟度模型导向

一家大型的基础设施建设公司在 P3M3 成熟度评估中取得了一个较低的分
数，这反映了其实际的绩效水平。因此，公司决定开发及部署一套单一的基于
PRINCE2 的项目管理方法，以取代目前使用的 8 种项目管理方法。新方法是在项
目管理社区的积极参与下开发的。该方法在一个项目群中进行了试点，并在进一
步推出前通过使用该方法得到的反馈来对该方法进行了调整。随后开始推出，每
个地区都根据其具体情况来自行决定部署方法；唯一的要求是该地区必须有一个
相关的计划。

一个中央实施和部署团队来监督该项目管理方法的推出及作为结果的绩效。
该团队频繁开展了常见问题的解释说明会，并管理相关的培训。这个团队还参加
了项目会议以及关口事件，以确保该方法的“精神”得到贯彻，而不仅仅是文字。
这个团队在项目中待了 18 个月，直到方法被植入。该组织实现了 P3M3 的第三
级成熟度。

示例：大型通信公司

增量式发布和沟通

一个大型的通信公司使用敏捷方法来开发其自己的基于 PRINCE2 的项目管
理方法，以及一套项目群管理方法（基于 MSP），这个方法需要公司内部取代
20 个本地方法（见 21.1.3 节中的示例）。该方法的特性一旦准备就绪，即可在专
门用于该方法的平台上发布。这个平台提供了线上和线下形式的资料。鼓励人们
使用任何材料，并向设计者反馈。同时，开发了两种形式的培训课程：使用相同
概念和语言的线上及线下的培训。在沟通计划中，包含创建高清视频。还包括定
期通讯、电话会议、面对面展示以及博客。最少的特性需要在 6 个月内完成。整
个方法，包括培训会后续的 9 个月内完成。基于最初的 20 个本地流程负责人，
每个业务区域都根据商定的计划，决定何时及如何采用并推出该方法。网站第一
年的点击次数超过 75 万次，并且呈现逐月递增的趋势。

示例：国际化 IT 公司

大爆炸和增量式推出

国际化的 IT 公司的 PRINCE2 方法是由一个中央团队通过咨询而设计的。该
方法在完成的状态下发布，并基于其地理位置推出。总部的中央项目群管理办公
室（PMO）对此方法负责，每个办公地点都有一个当地的 PMO 来管理该方法在
当地的推出和应用。

示例：国际公司

隐瞒还是公开？

一家国际公司的变革经理发现，由于官僚主义的看法，对 PRINCE2 有很大程度的抵制，并且一些地区偏好本地标准。虽然新方法是基于 PRINCE2 为基础，但它的设计却没有明确提到 PRINCE2，而是体现了人们想要的标准的特性。因此，开发了一种新的方法，得到了用户的支持，它的推出几乎没有受到抵制。之后，制作了指南，解释了该方法如何满足每种原始方法和标准的要求。这对于那些要求使用特定标准或方法的客户的参与很有帮助，也有助于告知员工和按该标准培训的承包商如何使用该方法。

示例：大型工程项目群

利用一个领域的成功来提升其他方面绩效

一个大型的系统工程项目群具备足够的资金和高层的支持开发其自己的项目群和项目管理方法，开发工作基于公开的标准、知识体系以及 PRINCE2。来自项目群指导者的简要说明是要编写一个方法，可以在其他项目群中使用，并作为学习和改进的重点。此外，公司中的任何人都可以通过内部网络在网页中浏览该方法及其辅助材料。采用标准方法的一个主要收益是项目启动文件仅仅需要引用该方法的适当的部分，而不用详细地对全部事物进行描述；只需要一个能够体现 PRINCE2 的单一而精简的项目启动文件，而不是多个文档。项目群已经运行了 10 年以上，但在其开始的前 3 年里，该方法被用作企业范围的项目群和项目管理方法的基础，几乎没有出现太大的改动。

示例：A 组织

捕获并承认反馈

某个组织内的文化是不对任何事物提供反馈，因为人们认为这样做不会发生什么问题。当项目管理方法启用时，网页中便设计出了轻松反馈的途径。每个页面都有一个与上下文相关的链接关联到反馈表；反馈信息出现在页面上，提交反馈时，反馈的人不必说出他们要反馈的页面或项目。该方法的负责人可以发布回复信息，任何评论和回复对所有浏览网页的人都是可见的。然而，该方法的负责人并不立即发布回复信息，而是通过电话与反馈者讨论他们的问题；通常这样可以收到更多的信息。在网站上发布的回复也得到了认可。在许多情况下，建议在同一天内执行改进。这种快速的个人方法很快得到了公众认可，随着与用户建立直接关系，反馈的数量和质量也逐渐提高。重要的是，方法的负责人和团队并不会坚持人们只用网页进行反馈，而是接受使用任何形式的反馈（如，口头、随手的笔记、电子邮件），从而有助于消除观念上的“流程”和“官僚主义”。

示例：B 组织

使用内部审计作为变革推动者

由于组织没有始终如一的项目管理方法，公司内部审计团队一直在对照着自己的清单进行审计工作。当新的项目管理方法启用时，方法的负责人要求以该方法作为基础进行审计工作。审计主管并不情愿，因为高管层并没有强制使用新的方法。不过，他的确发现新方法比之前的方法更为严格，并涵盖了一系列外部方法、标准及知识体系的要求。审计主管要求审计员接受该方法的全天介绍，并创建审计指南。因此，公司的审计师在报告中使用了与方法相同的语言和概念。虽然审计员不能规定被审计方如何对审计要点进行回应，但审计者能够帮助被审计方，并为他们指出该方法中的相关部分。

附录 A 产品描述概要

本附录包括 PRINCE2 所定义管理产品的产品描述概要。这些不是 A.17 产品描述部分所定义的完整的产品描述，因为有些要素，例如质量方法，会根据项目需要的不同而发生变化。本文提供了格式示例，但这些仍不够详尽。

裁剪管理产品描述概要

在第 4 章和第 21 章中描述了裁剪。管理产品应按照每个项目的需求和环境进行裁剪。可以包括管理产品的组成、格式、质量标准以及命名。例如：

- 管理产品可以是其他的形式，而且不必一定是“文本文档”。它们可以是汇集在一起，显示在屏幕上或以报告形式输出的幻灯片、电子表格或者信息系统中的数据。
- 报告不需要是文档的形式。它们可以是电子邮件、会议记录、挂图或日志中的条目。当使用口头报告时，其信息将并入其他报告中。
- 在简单的项目中，只要能达到相关目的，管理产品可以合并起来使用。
- 在更易于应用和维护的前提下，管理产品可以分割成更小的部分。
- 与项目不相关的组成部分可以添加、删除，或将这些元素合并。这些组成部分不是目录；相反，它是一个产品通常应涵盖的列表，因此，标题的顺序是可以改变的。
- 一些管理产品可能不适用于所有项目，除非他们提供的附加信息中有具体的要求。以下列举了目的的描述，但对其组成、来源、格式和表现形式或质量标准不做建议：
 - 配置项纪录
 - 经验教训报告
 - 产品状态描述

本附录中的产品描述概要可以根据组织的情况去进行调整，以建立一套组织自己的产品描述概要，这些便可以组成其基于 PRINCE2 项目管理方法的一部分。更多关于建立属于组织的项目管理方法在第 4 章和第 21 章中提供。

管理产品的种类

管理产品的种类有三种：基线类、纪录类以及报告类。

基线类管理产品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。这些是：

- A.1 收益管理方法
- A.2 商业论证
- A.3 变更控制方法
- A.5 沟通管理方法

- A.16 计划（涵盖项目计划、阶段计划、例外计划以及作为可选项的小组计划）
- A.17 产品描述
- A.19 项目概述文件
- A.20 项目启动文件（PID）
- A.21 项目产品描述
- A.22 质量管理方法
- A.24 风险管理方法
- A.26 工作包

纪录类管理产品是维持项目进展信息的动态管理产品。这些是：

- A.5 配置项记录
- A.7 日志
- A.12 问题登记单
- A.14 经验教训记录单
- A.23 质量登记单
- A.25 风险登记单

报告类管理产品是指供特定时间点项目某方面状况的管理产品。这些是：

- A.4 检查点报告
- A.8 项目竣工报告
- A.9 阶段竣工报告
- A.10 例外报告
- A.11 要点报告
- A.13 问题报告
- A.15 经验教训报告
- A.18 产品状态陈述

大部分基线产品在项目前期和启动阶段的的活动中被引入，如图 A.1 所示。基线产品会在阶段结束或者出现例外状况时被审核并（有可能）被更新。

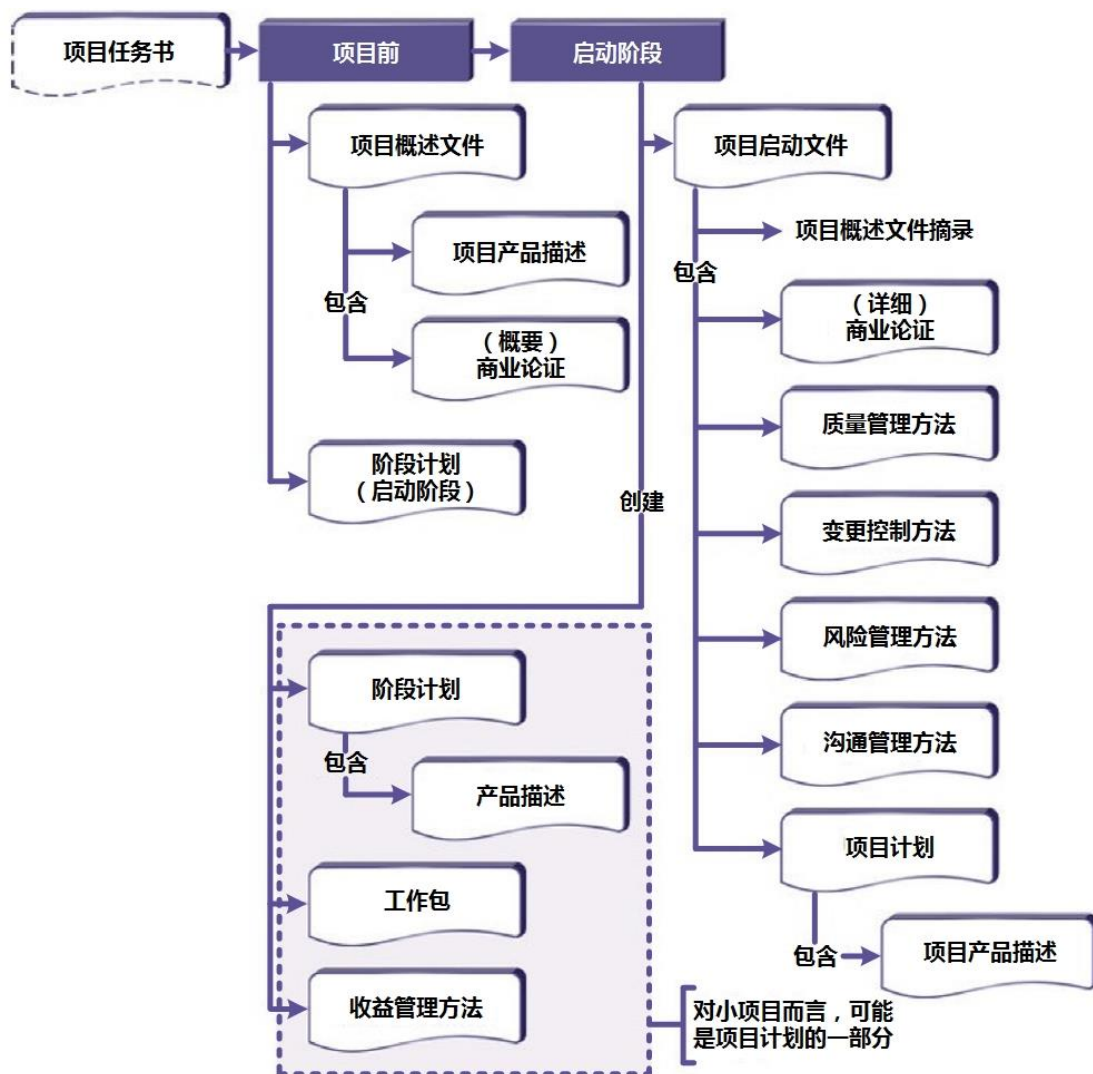


图 A.1 基础线类管理产品的演变

A. 1 收益管理方法

A. 1. 1 目的

收益管理方法定义了收益管理活动以及收益评审。收益评审将被应用在确保项目成果达到目标，并确认项目收益已经实现。

如果项目是一个项目群中的一部分，收益管理方法可以被包含在项目群的收益实现计划中，并在项目群层次执行。项目后，收益管理方法会被公司、项目群管理层或客户方来维护与执行。

A. 1. 2 组成

收益管理方法包括如下部分：

- 收益管理方法的范围涵盖了何种收益将会被管理与测量
- 谁对预期收益负责
- 为了确保项目成果达到目标，何种行动是必须的
- 如何测量预期收益的实现程度，这些收益何时可以被测量
- 需要何种资源
- 将用来计算改进提高的测量方法设为基线
- 项目产品绩效是怎样评审的

A. 1. 3 来源

收益管理方法是由如下内容中得出的：

- 商业论证
- 项目产品描述（特别是验收标准）
- 项目群收益管理方法和收益实现计划（当项目是项目群的一部分时）
- 公司、项目群管理或客户绩效监督职能（例如，卓越中心），如果存在的话

A. 1. 4 格式和表现形式

收益管理方法可以采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或演示幻灯片
- 项目管理工具中的条目

A. 1. 5 质量标准

如下质量标准适用于收益管理方法：

- 涵盖商业论证中提到的所有收益
- 收益是可测量的并且已记录了测量基线
- 描述测量收益所需的适当的时间，以及所需时间的理由
- 定义了进行测量所需的技术或人员
- 与预期收益价值相比，进行收益评审所花费的工作量和成本是现实可行的

- 应考虑是否应该测量和评审负收益

A. 2 商业论证

A. 2.1 目的

商业论证用于记录进行项目的商业合理性。该合理性是基于估算成本（开发、实施以及运营维护中不断递增的成本）与预期收益的比较以及相关的风险来验证的。商业论证中应列举出预期收益应如何以及在何时进行测量。

概要商业论证在项目准备流程中开发并在项目启动流程中进行完善。项目指导流程中包括商业论证的批准和再确认。

商业论证在阶段控制流程中被用来评估问题和风险的影响。商业论证的评审和更新在每个管理阶段结束时通过阶段边界管理流程来完成，在项目结束时通过项目收尾流程来完成。

A. 2.2 组成

商业论证包括如下部分：

- **内容概要** 突出商业论证的关键点，应包括重要收益和投资回报
- **理由** 定义进行项目的理由并解释项目如何能推动公司、项目群管理或客户战略和目标的实现
- **可选的商业方案** 就基本的可选商业方案：“什么也不做、做最少的或做一些”。“什么也不做”常常可以作为最初的选择以作为量化其他选择的基准。“什么也不做”和“做最少的”或“做一些”的区别是投资将带来的收益。

对每一个选项的分析为项目管理委员会和项目的利益相关方提供了充分的信息以判断哪一种选择能体现出对组织最大的价值。它为这个问题提供了答案：在这一层次的投资，相比其他可用选择，其预期收益是否是更值得的、更可行的以及可实现的？

任何新的风险和/或变更的出现，也许会使其他商业方案选项更具合理性。这时，已选的商业方案的可取性、可行性以及可实现性，应被持续评估。

- **预期收益** 这些收益是由应用项目产出而实现的期望成果中得到的。相对于项目开展之前存在的收益情况，收益应该用一种可测量的术语来表达。收益应该是定性的和定量的。它们应该和公司、项目群管理或客户方利益相一致。对于每项收益以及累计收益都应该设定容许偏差。任何收益

实现的需求都应该被阐明。

对收益的量化有利于对收益容许偏差的设立（例如，10-15 个百分点的销售增长），且收益的可测量性有助于收益的证明。如果项目的收益不能被证明，则无法判定项目是否：

- 成功
- 提供货币价值
- 应该（或已经）被启动

有很多方式来验证预期收益。例如，可以使用敏感度分析来判断商业论证是否过度依赖特定的收益。如果是，则可能会影响项目计划、监督和控制活动，以及风险管理，这就需要分步骤确保明确收益的实现。

- **预期负收益** 由一个或多个项目成果产生的影响可能会让一个或多个利益相关方认为是负面的。负收益实际上是某项活动的后果，就定义而言，该活动具有某种不确定是否会实际发生的风险。例如，将组织的两个场地合并成一个新场地的决策可能有收益（例如，联合工作效果好），成本（例如，对两个场地中的一个进行扩大带来的）和负收益（例如，在合并过程中生产力下降）。负收益需要进行价值评价并结合到投资评估中。
- **时间** 项目执行（可依项目计划概况）以及收益实现的周期。该信息在随后的编制计划（项目计划、阶段计划和收益管理方法）中对时间决策有帮助
- **成本** 项目成本汇总（源于项目计划）持续进行的运营和维护成本，以及资金提供规划
- **投资评估** 对项目成本以及持续增加的运营和维护成本所带来的累积收益和负收益的比较。投资评估分析可能使用例如现金流量表、投资收益率、净现值、内部收益率和回报期等技术。投资评估的目标在于能够将项目作为一项投资来定义其价值。投资评估应该强调如何为项目提供资金。
- **主要风险** 对项目的关键风险以及其可能的影响的概述，还包括对风险一旦发生时应具有的应对计划和概述

A.2.3 来源

商业论证由如下内容中得出：

- 项目任务书和项目概述文件：理由
- 项目计划：成本和时间
- 高级用户（们）：预期收益
- 项目总监：投资价值
- 风险登记单
- 问题登记单

A. 2.4 格式和表现形式

商业论证可采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或演示幻灯片
- 项目管理工具中的条目

A. 2.5 质量标准

如下质量标准适用于商业论证：

- 项目的理由必须和公司、项目群管理或客户战略一致
- 项目计划和商业论证必须一致
- 收益应该被明确识别，其合理性也应该被证实
- 收益如何实现必须是清晰的
- 成功的成果的定义如何描述
- 最优的商业选择被确立，其理由是什么
- 如果需要外部采购，应明确最优的采购方案及其理由
- 应明确如何获得所需要的资金
- 商业论证包含非财务的和财务的标准
- 商业论证包括项目成本、风险，以及运营维护成本和风险
- 商业论证与组织会计标准相符（例如，盈亏平衡分析和现金流规定）
- 对项目所面临的主要风险和各种可能的建议应对措施进行清晰的说明

A. 3 变更控制方法

A. 3.1 目的

变更控制方法是用来识别、评估和控制任何潜在的及已经批准的对项目基线的变更。它描述了相关流程、技术及标准，以及为实现有效的问题管理和变更控制流程的相关责任。

A. 3.2 组成

变更控制流程包含如下内容：

- **导言** 陈述了目的、目标和范围，以及确定何人对这个方法负责
- **问题管理和变更控制步骤** 对问题管理和变更控制步骤的应用的描述（或

参考)。任何公司、项目群管理或者客户所规定的标准之间的差异和产生差异的理由应该突出强调。该步骤应包含各项活动，诸如问题的捕获、对其影响的评估、行动的提出、对行动的决策以及行动的实施。

- **工具和技术** 指在问题管理和变更控制步骤中所使用的任何体系或工具，以及在流程中每个步骤中可能使用的任何技术
- **记录** 定义问题登记单的组成和格式
- **报告** 描述将被编制的报告的组成和格式，其目的、时间安排以及所选择的接收方。报告应该包含对步骤本身绩效的评审
- **问题管理、变更控制和问题活动的安排** 陈述了何时开展相关的正式活动（例如，评审或审计）
- **角色和职责** 描述了变更控制步骤的各个方面由谁负责，包括任何参与项目产品变更控制的公司、项目群管理或客户角色。描述变更授权和/或变更预算是否需要建立
- **对优先排序和严重程度的分级** 对变更请求和不合格项处理的优先级划分，以及对管理活动级别的判定，并可在问题的严重程度方面进行决策

A. 3. 3 来源

变更控制方法由如下内容中得出：

- 客户质量期望
- 用于变更控制的公司、项目群管理或客户的工具和体系（例如，使用中的或客户强制要求使用的软件）
- 项目群质量管理战略和信息管理战略（如果该项目是项目群的一部分）
- 用户的质量管理体系
- 供应商的质量管理体系
- 项目产品及环境的特别需求
- 项目管理团队结构（用来确认其具有变更控制的相关职责）
- 专题研讨会和非正式的讨论

A. 3. 4 格式和表现形式

变更控制方法可以采用多种格式，包括：

- 单独的文档或项目启动文件中的一个章节
- 项目管理工具中的一个条目

A. 3.5 质量标准

如下质量标准适用于变更控制方法：

- 职责清晰，并同时获得用户和供应商的理解
- 问题管理和变更控制流程是明确的文档，并被所有方面所理解
- 所选的变更控制方法符合项目的规模和性质
- 方法清晰且明确
- 对控制的需求而言方法是适当的
- 报告的相关要求已经被完全定义
- 用于所选的变更控制方法所需的管理资源到位

A. 4 检查点报告

A. 4.1 目的

检查点报告按照工作包定义的频度报告工作包的状态。

A. 4.2 组成

检查点报告包含如下内容：

- **日期** 检查点日期
- **报告期** 检查点报告涵盖的报告周期
- **跟进措施** 来自之前报告中的延期事项（例如，已完成行动项或未解决的问题）
- **本报告期：**
 - 在本报告期内小组正在开发的产品
 - 在本报告期内小组完成的产品
 - 在本报告期内已执行的质量管理活动
 - 识别的经验教训
- **下一报告期：**
 - 在下一报告期内小组正在开发的产品
 - 在下一报告期内小组计划完成的产品
 - 为下一报告期内计划的质量管理活动
- **工作包容许偏差状况** 与容许偏差相比，工作包执行的绩效如何（例如，成本/时间/范围的实际和预测情况）

- **问题和风险** 更新与工作包相关的问题和风险

A. 4. 3 来源

检查点报告由如下内容得出：

- 工作包
- 小组计划和实际情况
- 以前的检查点报告

A. 4. 4 格式和表现形式

检查点报告可以有多种格式，包括：

- 向项目经理口头报告（可以是面对面或者通过电话报告）
- 在进展评审会上讲演报告（实际会议或电话会议）
- 向项目经理发出的文件或电子邮件
- 管理工具中的条目

A. 4. 5 质量标准

如下质量标准适用于检查点报告：

- 此报告按照项目经理要求的频度进行准备
- 对阶段和/或工作包的进展评估级别和频度正确
- 信息是及时的、有用的、客观的和准确的
- 报告涵盖了报告期内工作包中的每一个产品
- 此报告包括对以前报告中未解决问题的更新

A. 5 沟通管理方法

A. 5. 1 目的

沟通管理方法包括向项目内部和外部各方进行的沟通方式及其频度的描述。它通过建立一个可控的双向信息流来促进利益相关方参与。

A. 5. 2 组成

沟通管理方法包含如下内容：

- **导言** 陈述目的、目标和范围，并确认谁来负责该方法
- **沟通步骤** 对任何可能用到的沟通方法的描述（或参考）。任何公司、项目群管理或者客户所规定的标准之间的差异和产生差异的理由应该突出强调。
- **工具和技术** 为沟通流程中的每一个步骤建议任何将使用的沟通工具，和可能使用的技术
- **记录** 定义需要什么样的沟通记录，以及它们保存在哪里（例如，外部通信的记录情况）
- **报告** 描述沟通流程中将会产生的各种报告，包括它们的目的、时间以及接收方（例如，绩效指标）
- **沟通活动的时间** 陈述何时进行正式沟通（例如，阶段收尾时），包括何时对沟通方法进行绩效审计
- **角色和职责** 描述了谁对沟通流程的各个方面负责，包括任何参与沟通的公司、项目群管理层或客户方角色
- **利益相关方分析**，包括：
 - 相关方的识别（可能包括责任方员工、用户论坛、内部审计、公司、项目群管理和客户质量保证、竞争者等）
 - 当前关系
 - 期望关系
 - 界面接口
 - 关键信息
- **各个相关方需要的信息**，包括：
 - 项目需要提供的必要信息
 - 需要向项目提供的必要信息
 - 信息的提供方和接收方
 - 沟通频度
 - 沟通方式
 - 沟通形式

A. 5. 3 来源

沟通管理方法由如下内容得出：

- 公司、项目群管理或客户的沟通政策（例如，上市公司的信息披露规定）
- 项目群信息管理战略
- 项目启动文件的其他部分；特别是项目管理团队结构、风险管理方法，质量管理方法和变更控制方法

A. 5.4 格式和表现形式

沟通管理方法可采用多种格式，包括：

- 独立的产品或项目启动文件的一部分
- 文件、电子表格或思维导图
- 项目管理工具中的条目

A. 5.5 质量标准

如下质量标准适用于沟通管理方法：

- 已确认所有利益相关方并对其沟通要求进行了咨询
- 所有利益相关方对沟通内容、频度和方法达成了一致
- 已经考虑了沟通的统一标准
- 用于执行沟通所需要的时间、投入和资源已经在计划中进行了配置
- 沟通形式和频度对于项目的重要性和复杂程度来说是合适的
- 如果项目是项目群的一部分，在沟通管理方法中已经明确定义了沟通路线，以及项目和项目群之间的报告结构
- 在合适的情况下，沟通管理方法充分利用公司、项目群管理和客户的沟通设施（例如，通过营销沟通部门来分发项目公报）

A. 6 配置项纪录

A. 6.1 目的

当且仅当项目变更控制方法需要时，配置项纪录才会建立。他们的目的是提供有关历史、状态、版本和每个配置项变体以及配置项之间的重要关联细节等信息的记录。

项目的配置项记录集合通常成为配置库。这些记录可能来源于如下内容：

- 变更控制方法
- 产品分解结构
- 阶段计划和工作包
- 质量登记单、问题登记单和风险登记单

PRINCE2 并没有为这个产品定义其组成、格式和表现形式或质量标准。

A.7 日志

A.7.1 目的

日志是用来记录其他 PRINCE2 登记单或记录单没有记录的重要事件、必要行动或非正式问题。他可以作为项目经理的项目日记。在项目准备流程中，如果其他登记单还没有创建，日志也被用作问题和风险的资料库。

可能有一份以上的日志，因为小组经理们可能为他们的工作包而创建一个日志，这与项目经理的日志不同。当项目经理或者小组经理觉得某事件适合记录，则将其记录下来。记录通常基于思考、谈话和观察。

PRINCE2 并没有为这个产品定义其组成、格式和表现形式或质量标准。

A.8 项目竣工报告

A.8.1 目的

项目竣工报告用于项目收尾流程中，通过与项目启动文件版本所规定的内容进行比较，评审项目的执行情况。它也可以传递如下内容：

- 任何可以应用到其他项目中的有用的经验教训
- 把未完工作的细节、发展中的风险或潜在的产品修改传递给在项目产品运营生命周期内负责未来支持的团队

A.8.2 组成

项目竣工报告包括如下内容：

- **项目经理报告** 总结项目绩效
- **商业论证评审** 总结项目商业论证的有效性：
 - 迄今完成的商业收益
 - 预期的剩余收益（项目后）
 - 预期的净收益
 - 相对于已获批准商业论证的偏差

- **项目目标评审** 通过对项目与其计划目标和时间、成本、质量、范围、收益和风险的容许偏差比较来评审项目执行情况。评估项目战略和控制的有效性
- **小组绩效评审** 特别是，提供对良好绩效的识别
- **产品评审**
 - **质量记录** 记录计划和完成的质量活动
 - **批准的记录** 记录产品及其必要的批准
 - **不合格项记录** 任何缺失产品或没有达到初始要求的产品，并对任何授权进行确认
 - **项目产品移交** 客户确认（以验收记录形式）运营和维护职能就绪，可以接受项目产品
 - **后续行动建议总结** 请求项目管理委员会就关于谁应该接受各推荐行动，给出建议。推荐行动与未完成工作、发展中问题和风险，以及其他产品到其生命期下一阶段所需活动等相联系
- **经验教训**（参见 A.15 部分）对进展状况好的与进展状况差的进行评审，并且就公司、项目群管理层或客户方所关注的（如果项目提前收尾，应该给出理由解释）给出推荐意见。来自经验教训记录单（见 A.14 节）或任何可能出现的经验教训报告

A. 8. 3 来源

项目竣工报告由如下内容得出：

- 项目启动文件
- 商业论证
- 项目计划
- 收益评审计划
- 问题登记单、质量登记单和风险登记单
- 经验教训登记单
- 阶段竣工报告（及例外报告，如果有）

A. 8. 4 格式和表现形式

项目竣工报告可采用多种格式，包括：

- 给项目管理委员会的演示报告（实际会议或电话会议）
- 向项目管理委员会发出的文件或电子邮件
- 项目管理工具中的条目

A. 8.5 质量标准

如下质量标准适用于项目竣工报告：

- 就任何异常情况及其影响进行了描述
- 项目结束时，所有问题应该要么得到解决，要么成为了后续行动建议的主题
- 任何可获取的有用文件或证据应该与后续行动建议相伴随
- 任命的项目保证角色应该同意该报告

A. 9 阶段竣工报告

A. 9.1 目的

阶段竣工报告用来对迄今为止的项目进展状况、项目总体形势进行总结，并提供充分信息，以请求项目管理委员会对项目下一阶段的工作做出决策。

项目管理委员会使用阶段竣工报告中信息，并与下一阶段计划一起，来决定项目要采取的行动：例如，授权批准进入下一阶段、修订项目范围或终止项目。

A. 9.2 组成

阶段竣工报告包括如下内容：

- **项目经理报告** 总结阶段进展状况
- **评审商业论证** 总结项目商业论证的有效性：
 - 迄今完成的商业收益
 - 预期的剩余收益（剩下的阶段和项目后）
 - 预期的净收益
 - 相对于已获批准的商业论证的偏差
 - 面临的总体风险
- **项目目标评审** 通过对项目与其计划目标和时间、成本、质量、范围、收益和风险的容许偏差比较来评审项目执行情况。评估项目战略和控制的有效性
- **阶段目标评审** 通过对特定阶段与其计划目标和时间、成本、质量、范围、收益和风险的容许偏差比较来评审阶段项目执行情况
- **小组绩效评审** 特别是，提供对良好绩效的识别
- **产品评审：**
 - **质量记录** 记录计划和完成的质量活动

- **批准的记录** 记录产品及其必要的批准
- **不合格项记录** 任何缺失产品或没有达到初始要求的产品，并对任何授权进行确认
- **分期移交**（如果有） 通过客户确认，运营和维护职能就绪，可以接收移交来的产品
- **后续行动建议总结**（如果有） 请求项目管理委员会就关于谁应该接受，各推荐行动给出建议。推荐行动与未完成工作、发展中问题和风险以及其他产品到其生命期下一阶段所需活动等相联系
- **经验教训**（如果合适）（参见 A.15 部分）对进展状况好的与进展状况差的进行评价，并且就公司、项目群管理层或客户方所关注的（如果项目提前收尾，应该给出理由解释）给出推荐意见。来自经验教训记录单（见 A.14 节）或任何可能出现的经验教训报告
- **问题和风险** 总结当前影响项目的问题和风险的集合
- **预测** 项目经理通过与计划目标及时间、成本、质量、范围、收益和风险容许偏差的比较来预测项目和下一阶段情况

若阶段竣工报告产生在启动阶段结束时，上述内容不完全适合或必要。

A. 9. 3 来源

阶段竣工报告由如下内容得出：

- 当前阶段计划和实际情况
- 项目计划
- 收益管理方法
- 风险登记单、质量登记单和问题登记
- 例外计划（如果有）
- 经验教训记录单
- 完成的/延期的工作包
- 更新的商业论证

A. 9. 4 格式和表现形式

阶段竣工报告可采用多种格式，包括：

- 给项目管理委员会的讲演报告（实际会议或电话会议）
- 向项目管理委员会发出的文件或电子邮件
- 项目管理工具中的条目

A. 9.5 质量标准

如下质量标准适用于阶段竣工报告：

- 报告清晰地表明了相对于计划的阶段绩效
- 描述任何异常情况及其影响
- 任命的项目保证角色同意该报告

A. 10 例外报告

A. 10.1 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。它由项目经理编制，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。

A. 10.2 组成

例外报告包括如下内容：

- **例外标题** 所报告例外情况的概述
- **例外原因** 对偏离当前计划原因的描述
- **偏差后果** 如果没有处理偏差，什么是可能的后果：
 - 对项目
 - 对公司、项目群管理层或客户方
- **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
- **推荐方案** 对可供选取的可选方案，推荐建议是哪个，为什么？
- **经验教训** 对本项目或今后项目而言，从例外中能学到什么

A. 10.3 来源

例外报告由如下内容得出：

- 当前计划和实际情况
- 问题登记单、风险登记单和质量登记

- 要点报告、问题报告（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）
- 项目管理委员会就影响项目的外部事件所给的建议

A. 10.4 格式和表现形式

例外报告可采用多种格式，包括：

- 在简短的进展评审会（实际会议或电话会议）上提出的问题
- 向更高层管理发出的文件或电子邮件
- 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。

A. 10.5 质量标准

如下质量标准适用于例外报告：

- 当前计划必须精确地显示出时间和成本绩效状况
- 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
- 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
- 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
- 例外报告以一种及时、合适的方式发布

A. 11 要点报告

A. 11.1 目的

要点报告是在项目管理委员会（可能是其他利益相关方）规定的时间间隔内，向其提供的阶段状况总结。项目管理委员会根据本报告监督项目及其阶段的进展情况。项目经理也可用本报告向项目管理委员会建议任何潜在问题或提出需要其提供帮助的事项。

A.11.2 组成

要点报告包括如下内容：

- **日期** 报告日期
- **报告期** 要点报告涵盖的报告期
- **状态总结** 当前阶段状态的总体情况
- **本报告期：**
 - 工作包，包括在报告期内正在等待授权的、正在实施的和已完成的工作包（如果工作包正由外部供应商执行，则还包括采购订单和发票数据等信息）
 - 在报告期内已完成的产品
 - 已计划的产品但在报告期内并没有开始生产或没有完成（提供了早期预警信号或对**时间容许偏差**的潜在破坏）
 - 报告期内采取的纠正性行动
- **下一报告期：**
 - 工作包，包括将要被授权的、执行中的及在下一报告期将要完成的（如果工作包正由外部供应商执行，则还包括采购订单和发票数据等信息）
 - 在下一报告期将要完成的产品
 - 在下一报告期将要完成的纠正性行动
- **项目和阶段容许偏差状态** 与其容许偏差相比较，项目和阶段的执行绩效如何（例如，成本/时间的实际情况和预测情况）
- **变更请求** 提出的、已经批准的/拒绝的还是推迟决定
- **关键问题和风险** 对实际或潜在问题和风险的总结
- **经验教训**（如果有）对进展状况好的与进展状况差进行评审并并就公司、项目群管理层或客户方所关注的给出推荐意见。来自经验教训记录单（见A.14节）或任何可能出现的经验教训报告

A.11.3 来源

例外报告由如下内容得出：

- 项目启动文件
- 检查点报告
- 问题登记单、质量登记单和风险登记单
- 阶段计划和实际状况
- 沟通管理方法

A. 11.4 格式和表现形式

要点报告可采用多种格式，包括：

-
- 给项目管理委员会的讲演报告（实际的会议或电话会议）
- 向项目管理委员会发出的文件或电子邮件
- 项目管理工具中的条目
- 挂图或看板

A. 11.5 质量标准

如下质量标准适用于要点报告：

- 项目管理委员会要求进展报告的频度和级别适合阶段和/或项目要求
- 项目经理提供要点报告的频度和内容符合项目管理委员会的要求
- 信息是及时的、有用的、准确的和客观的
- 报告突出了各潜在问题领域

A. 12 问题登记单

A. 12.1 目的

问题登记单目的是对正式管理中的所有问题进行信息捕获和维护。问题登记单应该由项目经理定期进行监督。

A. 12.2 组成

问题登记单的组成将会在变更控制方法中定义。对于问题登记单中的每个记录项，应该包括如下：

- **问题标识符** 对记入问题登记单的每个问题提供一个唯一索引。通常是数字或字母顺序
- **问题类型** 定义所记录的问题类型，例如：
 - 变更请求
 - 不合格项
 - 问题/关注
- **提交日期** 最初提出问题的日期

- **提交者** 提交问题的个人或团队名称
- **问题报告作者** 创建问题报告的个人或团队名称
- **问题描述** 描述问题原因和影响的报告书
- **优先排序** 应该根据项目规模来确定，在影响分析结束后，优先级应该重新评估
- **严重程度** 应该根据项目规模来确定。严重程度应显示问题决策所需要的管理层次
- **状态** 问题的当前状态和最近更新日期
- **结束日期** 问题得到解决的日期

A. 12.3 来源

问题登记单由如下内容得出：

- 一旦新问题提出，则最先录入问题登记单
- 问题登记单随着问题的进展而更新。一旦问题得到了解决，进入问题登记单的记录项将关闭

A. 12.4 格式和表现形式

问题登记单可采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或数据库
- 独立登记单或在进展评审纪要中提出
- 项目管理工具中的条目
- 综合的项目登记单的一部分，该登记单包括了所有的风险、行动、决策、假设、问题和经验教训等内容

A. 12.5 质量标准

如下质量标准适用于问题登记单：

- 状态显示了是否采取了行动
- 对问题作了唯一标识，包括问题相对应产品的信息
- 定义了问题登记单更新的流程
- 问题登记单中的记录项，如果通过检查发现该问题是风险，则会被转移到风险登记单中，并且做了相应注释
- 问题登记单保管在安全的地方，并且登记单的访问权限得到了控制

A. 13 问题报告

A. 13.1 目的

问题报告包括了对变更请求、不合格项或问题/关注的描述、影响评估和推荐意见。它为那些需要正式程序来解决的问题而创建。

问题报告最初创建在捕获问题的时候，在问题经过检查并且解决方案得到确认后进一步修订以能够记录所做的备选方案，并在实施得到验证、问题得到解决时进行最终更新。

A. 13.2 组成

问题报告的组成将会在变更控制方法中定义。对于问题报告中的每个记录项，应该包括如下：

- **问题标识符** 正如问题登记单中所示（对每份问题报告提供了唯一索引）
- **问题类型** 定义了记录问题的类型，例如：
 - 变更请求
 - 不合格项
 - 问题/关注
- **提交日期** 最初提出问题的日期
- **提交者** 提交问题的个人或团队名称
- **问题报告的作者** 创建问题报告的个人或团队名称
- **问题描述** 描述问题原因和影响的报告书
- **影响分析** 对问题可能影响的细致分析。可能包括：例如，一份产品影响清单
- **推荐意见** 对项目经理认为的、哪些是为解决问题所需要做的工作（以及为什么）的描述
- **优先排序** 应根据项目的规模来确定，在影响分析结束后，优先级应重新评估
- **严重程度** 应该根据项目规模来确定。严重程度应显示对问题决策所需要的管理层次
- **决策** 制定的决策（接受、拒绝、等待或授权）
- **批准者** 对决策人的记录
- **决策日期** 决策的日期
- **结束日期** 问题得到解决的日期

A. 13.3 来源

问题报告由如下内容得出：

- 要点报告、检查点报告和阶段竣工报告
- 包含实际数值和事件的阶段计划
- 项目用户和供应商团队
- 质量控制的应用
- 观察和流程经验
- 质量登记单、风险登记单和经验教训日志
- 已完成的工作包

A. 13.4 格式和表现形式

问题报告可采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或数据库
- 项目管理工具中的条目

不是所有问题登记单的条目都需要单独的问题报告文件。

A. 13.5 质量标准

如下质量标准适用于问题报告：

- 问题陈述清晰，并且没有歧义
- 进行了细致的影响分析
- 所有潜在影响得到了关注
- 检查了问题对容许偏差的影响
- 问题已经正确地登记在问题登记单上
- 准确而没有歧义地描述了决策

A. 14 经验教训记录单

A. 14.1 目的

经验教训记录单是保存对本项目或将来项目适用的经验教训的知识库。某些经验教训可能源于其他项目，应总结到经验教训记录单并输入到项目战略和计划

中。某些经验教训可能源于本项目，这些新的经验（好的或坏的）通过经验教训记录单就可以传递给其他项目。

A. 14. 2 组成

对于经验教训记录单中的每项，应记录如下内容：

- **经验教训类型** 定义记录的经验教训类型，命名如下：
 - 项目（适用于本项目的）
 - 公司、项目群管理层或客户方（打算传递给公司、项目群管理层或客户方的）
 - 既属于项目层次，又属于公司、项目群管理层或客户方
- **经验教训细节** 细节可包括：
 - 事件
 - 影响（例如，正面/负面的财务影响）
 - 理由/触发
 - 是否存在早期预警信号
 - 推荐意见
 - 是否在以前被识别为风险（威胁或机会）
- **登记日期** 经验教训最初登记的日期
- **登记人** 提出该经验教训的个人或团队名称
- **优先排序** 根据项目所选择的类别进行优先排序

A. 14. 3 来源

经验教训记录单由如下内容得出：

- 来自于其他项目经验教训
- 项目任务书或项目概述文件
- 日志、问题登记单、质量登记单和风险登记单
- 检查点报告和要点报告
- 已完成的工作包
- 阶段计划实际执行情况
- 观察以及项目流程经验

A. 14. 4 格式和表现形式

经验教训记录单可采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或数据库
- 独立记录单或记录在进展评审会议备忘录中
- 项目管理工具中的条目
- 综合的项目登记单的一部分，该登记单包括了所有的风险、行动、决策、假设、问题和经验教训等内容

A. 14.5 质量标准

如下质量标准适用于经验教训记录单：

- 状态显示了是否采取了行动
- 对经验教训作了唯一标识，包括它们所参照的产品
- 定义了经验教训记录单的更新流程
- 控制了经验教训记录单的访问权限
- 经验教训记录单保存在安全的地方

A. 15 经验教训报告

A. 15.1 目的

如果经验教训记录单需要更多信息，则可以经验教训报告来支撑。经验教训报告可以用于传递经验教训总结，以便有效地应用于其他项目。

经验教训报告的目的在于引发行动，使组织将正面经验教训根植于组织工作方式中，并使组织有能力在将来项目中回避负面经验教训。

经验教训报告可以在项目任何时候创建而没必要等到最后。它通常应该作为阶段竣工报告和项目竣工报告的一部分。对不同的组织（例如，用户、供应商、公司或项目群管理层），形成若干种报告是恰当的（必要的）。

报告中的数据将由负责质量管理体系的公司管理层用来完善、变更或改进原有标准。对于产品所需投入方面的统计将有助于改进对将来产品的估算。

经验教训报告可能由如下内容得出：

- 项目启动文件（作为基线文件）
- 经验教训记录（用于确认经验教训）
- 质量登记单、问题登记单和风险登记单（用于统计分析）
- 质量记录（用于统计分析）
- 沟通管理战略（用于分配清单）

PRINCE2 并没有为这个产品定义其组成、格式和表现形式或质量标准。

A. 16 计划

A. 16.1 目的

计划是通过显示计划范围规定的主要产品、需要的活动和资源，来提供目标何时及如何达成的文件。在 PRINCE2 中，计划分为三种层次：项目、阶段和小组。小组计划是可选的，也不需要具备和项目计划或阶段计划一样的组成部分。

例外计划与其所替代的计划的层次一致。

项目计划提供了带有计划成本的商业论证，并确认了管理阶段和其他的主要控制点。它是项目管理委员会用来监督项目进展的基线文件。

阶段计划包括阶段特指的产品、资源、活动和控制方法，是监督项目阶段进展的基线文件。

小组计划（如果有）应该符合分配给小组经理工作包所附的进度计划。

计划应该不仅包括创建产品的活动，还应包括管理产品创建的活动，包括保证活动、质量管理、风险管理、配置管理、沟通和其他必需的项目控制方法。

A. 16.2 组成

计划包含如下内容：

- 计划描述 计划内容的简短描述（例如，项目型、阶段型、小组型、例外型）和编制计划的方法
- 计划前提 必须到位的和已经到位的各个重要方面，以确保计划成功
- 外部依赖 可能会影响计划
- 计划假设 计划制定的根据
- 包括的经验教训 已经过评审并包含在本计划中的，以前类似项目相关的经验教训细节
- 监督和控制 计划如何被监督和控制的细节
- 预算 涵盖时间和成本，包括应对风险和变更的预留
- 容许偏差 本级计划的时间、成本和范围容许偏差（也会包括更具体的，阶段或小组层次的风险容许偏差）
- 产品描述 （参见 A.17 部分）涵盖计划范围内的产品（对于项目计划，应包括项目产品；对于阶段计划，应包括阶段产品；对于小组计划，应包括

- 分配工作包的索引)。质量容许偏差将在每份产品描述中进行定义
- 进度表可包括有关图表
 - 甘特图或柱状图
 - 产品分解结构（参见附录 D 的示例）
 - 产品流程图（参见附录 D 的示例）
 - 网络图
 - 资源需求表，按照资源类型（例如，4 位工程师、一位测试经理、一位商务分析师）
 - 特定资源需求或分配表，按人名（例如，尼基、杰伊、弗朗西斯卡）

A. 16.3 来源

计划由如下内容得出：

- 项目概述文件
- 质量管理战略（包括在计划中的质量管理活动）
- 风险管理战略（包括在计划中的风险管理活动）
- 沟通管理战略（包括在计划中的沟通管理活动）
- 配置管理战略（包括在计划中的配置管理活动）
- 可获取的资源
- 登记单和记录单

A. 16.4 格式和表现形式

计划可采用多种格式，包括：

- 独立文件或项目启动文件的一部分
- 文件、电子表格、演示幻灯片或思维导图
- 项目管理工具中的条目

进度表可能以产品核查清单（计划范围内交付产品的列表，加上相应的初步完成、质量检查、批准等关键状态日期）形式，或以项目计划工具输出的文件形式出现。表 A.1 提供了一个产品核查清单的例子。

表 A.1 产品核查清单示例

产品标识符	产品名称	批准的 产品描述		草案就绪		最终完成 质量检查		批准		移交 (如果可行)	
		计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际
...											
121	测试计划	1月2日	1月2日	1月7日	1月7日	2月14日	2月21日	2月21日	2月28日	N/A	N/A
124	水泵	1月2日	1月2日	3月13日	3月13日	6月14日		6月30日		7月14日	

A. 16.5 质量标准

如下质量标准适用于计划：

- 计划是可实现的
- 估算是基于对相关业内人士的问询和历史资料
- 小组经理认可他们那部分的计划是可实现的
- 计划的详细程度恰到好处（不多也不少）
- 计划符合公司、项目群管理层或客户方所要求的标准
- 计划吸取了以前项目的经验教训
- 计划符合法律法规
- 计划包括了管理和控制活动（例如质量管控），也包括创建项目范围内产品的活动
- 计划能够支持质量管理方法、变更控制方法、风险管理方法、沟通管理方法和项目方法
- 计划能够支持项目启动文件中所定义的管理控制方法

A. 17 产品描述

A. 17.1 目的

产品描述用来：

- 了解产品的详细特性、目的、功能和外形
- 定义谁将使用该产品
- 识别产品的信息来源或供给来源
- 识别产品要求的质量的层次
- 能够识别生产、评审和批准产品的活动

- 定义生产、评审和批准产品所需要的人员或技能

A. 17. 2 组成

产品描述包含如下内容：

- **标识符** 唯一的标识,可能由变更控制方法分配,并可能包括:项目名称、标题名称和版本号
- **名称** 产品的名称
- **目的** 定义产品的目的和用户。它是实现目的的手段还是目的本身?这对理解产品的功能、规格、质量、复杂性、耐用性等是有帮助的
- **组成** 产品各组成部分的清单。例如,产品如果是一份报告,那么其组成就是章节的清单
- **来源** 本产品来源于什么产品?例如:
 - 设计来源于规格说明
 - 产品由供应商提供
 - 预期收益的说明从用户处获得
 - 某产品从其他部门或团队获得
- **格式和表现形式** 产品特点;例如,如果产品是一份报告,则需指定报告的形式是文档、演示幻灯片还是电子邮件
- **必要的开发技能** 说明开发产品所要求的技能,或提示哪里可以提供这些资源。对于具体人员的识别可能等到编制产品开发的计划时进行
- **质量标准** 生产产品的质量规范是什么,检查已完成产品所应用的质量测量方法是什么。这可能是简单地参考一个或多个常见的通用标准,或是对某些特定方法的详细解释。如果产品将在不同阶段(例如,机器拆卸、机器移动和机器重新组装)进行开发和批准,则质量标准应该按照每一个阶段进行相应地分组
- **质量容许偏差** 产品可接受的质量标准的详细范围
- **质量方法** 各种质量方法一例如,设计验证、试点、试验、评审检查,这些都是用来对产品质量和功能进行检查的
- **必要的质量技术** 说明完成质量方法所要求的技能,或提示哪里可以提供这些资源。对于具体人员的识别可能等到编制质量检查的计划时进行
- **质量职责** 定义产品的生产者、评审者和批准人

A. 17. 3 来源

产品描述由如下内容得出：

- 产品分解结构
- 产品最终用户

- 质量管理方法
- 变更控制方法

A. 17.4 格式和表现形式

产品描述可采用多种形式，包括：

- 文件、演示幻灯片或思维导图
- 项目管理工具中的条目

A. 17.5 质量标准

如下质量标准适用于产品描述：

- 产品目的清晰并和其他产品的目的相一致
- 产品的描述足够细致，以便于计划和管理工作的开展
- 产品描述既简洁，又能充分满足其生产、评审和批准的要求
- 清晰识别了开发产品的职责
- 开发产品的职责与项目管理团队组织和质量管理方法中所描述的角色和职责相一致
- 质量标准与项目质量标准、标准核查清单和验收标准相一致
- 质量标准可用来确定产品符合其目的要求
- 所要求的质量检查类型能够验证产品是否达到其质量标准的要求
- 高级用户（们）确认在产品描述中他们对产品的要求得到了准确的描述
- 高级供应商（们）确认在产品描述中对产品的要求是能够达到的

A. 18 产品状态陈述

A. 18.1 目的

如果变更控制战略有相关的要求，则产品状态陈述的目的是提供产品在特定范围内的状态信息。这个范围是可变的，例如报告可以涵盖整个项目、特定阶段、项目的特定领域乃至某个产品的历史。如果项目经理希望确认产品的版本号，它会特别有用。

产品状态陈述可能由如下内容得出：

- 配置项记录

■ 阶段计划

PRINCE2 并没有为这个产品定义其组成、格式和表现形式或质量标准。

A. 19 项目概述文件

A. 19.1 目的

项目概述文件用来为项目启动提供一个充分而稳固的基础, 在项目准备流程里创建。

在项目启动流程中, 项目概述文件内容在项目启动文件中得到扩展和完善, 之后则不再维护更新。

A. 19.2 组成

项目概述文件包含如下内容:

- **项目定义** 解释项目需要实现什么。它应包括:
 - 背景
 - 项目目标 (包括时间、成本、质量、范围、收益和风险等绩效目标)
 - 期望结果
 - 项目范围和排除项
 - 项目容许偏差
 - 约束和假设
 - 用户(们)和其他已知的感兴趣的相关方
 - 界面接口
- **概要商业论证** (参见 A.2 部分) 项目的理由和所选的商业方案。在后续项目启动流程中将发展成为一份详细的商业论证
- **项目产品描述** (参见 A.21 部分) 包括客户的质量期望、用户验收标准、运营和维护验收标准
- **项目方法** 定义所选解决方案, 项目将用这些方案来交付商业论证中确定的商业方案。这需要考虑到这些解决方案必须适应的运营环境, 还需要考虑这些解决方案的裁剪需要 (如果知道)
- **项目管理组织结构** 显示项目各参与方的一种图示
- **角色描述** 描述了当前所识别出来的项目管理团队中的角色以及其他关键资源
- **参考资料** 这些包含了对任何相关文件或产品的引用

A. 19.3 来源

项目概述文件由如下内容得出：

- 项目准备阶段的项目任务书
- 项目群管理层：如果该项目是一个项目群的组成部分，那么项目概述文件很可能由项目群提供，因此它不一定来自项目任务书
- 与公司、项目群管理层或客户方根据公司、项目群管理层或客户的战略和适用政策、标准的讨论
- 与项目管理委员会和用户的讨论，如果项目任务书不完整或者根本没有项目任务书的话
- 与运营和维护组织（如果有）的讨论
- 与（潜在的）供应商就可用的专业产品开发生命周期的讨论
- 经验教训记录单

A. 19.4 格式和表现形式

项目概述文件可采用多种格式，包括：

- 文件或演示幻灯片
- 项目管理工具中的条目

A. 19.5 质量标准

如下质量标准适用于项目概述文件：

- 它是简明扼要的，因为它此时的目的是为启动一个项目提供稳固基础。后续将把它优化、扩展成为项目启动文件的一部分
- 项目概述文件准确地反映项目任务书、商业与用户的要求
- 广泛考虑的项目方法，例如：定制还是现货，外包还是自制，重新设计还是修改现成产品
- 选择能够最大限度地使项目获得全面成功的项目方法
- 项目目标、方法和战略符合组织的企业社会责任导向项目目标是明确的、可测量的、可实现的、现实可行的、有时限的（即符合 SMART 原则）

A. 20 项目启动文件

A. 20.1 目的

项目启动文件的目的是定义项目。它是形成项目管理和评估项目整体是否成功的基础。项目启动文件给出了项目的方向和范围，并（与阶段计划一起）形成了项目经理和项目管理委员会之间的“合同”。

项目启动文件的 3 个主要用途是：

- 在请求项目管理委员会真正参与项目之前，确保项目拥有一个稳固的基础
- 作为基础文件，项目管理委员会和项目经理可以据以评估进展、问题及继续存在的疑问等
- 提供一个单独的有关本项目的参考资料源，使加入这个“临时组织”的人从中能很快、很方便地查到项目是什么、怎样地被管理着

项目启动文件是一个活的产品，因为它必须始终反映项目的现状、计划和控制情况。它的组成产品在每个阶段结束时需要更新并修改基线，以便反映各部分的现状。

用来获取对项目授权的项目启动文件版本，是日后项目结束时评估绩效的基础。

A. 20.2 组成

如下内容是项目启动文件的内容清单。项目定义和项目方法是从项目概述文件中摘录的。

- **项目定义** 解释项目需要实现什么。它应包括：
 - 背景
 - 项目目标和期望结果
 - 项目范围和排除项
 - 约束和假设
 - 用户（们）和其他已知的利益相关方
 - 界面接口
- **项目方法** 定义所选解决方案，项目将用这些解决方案来交付商业论证中确定的商业方案。在定义这些解决方案时考虑了这些方案必须适应的运营环境
- **商业论证** （参见 A.2 部分）基于估算的成本、风险和收益，描述项目的

合理性

- **项目管理组织结构** 显示项目各参与方的一种图示
- **角色描述** 这些描述了项目管理团队中的角色以及其他关键资源
- **质量管理方法**（参见 A.22 部分）描述将要使用的质量技术和标准，以及实现规定质量标准的各项职责。当项目需要遵循委托组织的质量管理政策/战略时，项目启动文件应参考它们，而不是照搬它们。当项目不需要遵循委托组织的质量管理政策/战略时，应将适当的战略/方法记录下来。
- **变更控制方法**（参见 A.3 部分）描述怎样控制和保护项目的各个产品，以及由谁来做。当项目需要遵循委托组织的变更控制政策/战略时，项目启动文件应参考它们，而不是照搬它们。当项目不需要遵循委托组织的变更控制政策/战略时，应将适当的战略/方法记录下来。
- **风险管理方法**（参见 A.24 部分）描述所要应用的特定的风险管理技术和标准，以及实现有效风险管理步骤的各相关职责。当项目需要遵循委托组织的风险管理政策/战略时，项目启动文件应参考它们，而不是照搬它们。当项目不需要遵循委托组织的风险管理政策/战略时，应将适当的战略/方法记录下来。
- **沟通管理方法**（参见 A.5 部分）定义项目利益相关方以及他们与项目之间沟通的方法和频度。当项目需要遵循委托组织的沟通管理政策/战略时，项目启动文件应参考它们，而不是照搬它们。当项目不需要遵循委托组织的沟通管理政策/战略时，应将适当的战略/方法记录下来。
- **项目计划**（参见 A.16 部分）通过显示项目所要求的主要产品、活动和资源，描述项目目标将怎样、何时实现。它提供了按阶段监督项目进展的基线
- **项目控制** 概述项目层次的控制手段诸如阶段边界、获得批准的容许偏差、监督和报告等
- **PRINCE2 的剪裁** 概述怎样为本项目剪裁 PRINCE2

A. 20.3 来源

项目启动文件由如下内容得出：

- 项目概述文件
- 与用户、商业和供应商利益相关方讨论，以此作为方法、标准、控制等的输入

A. 20.4 格式和表现形式

项目启动文件可以是：

- 一份独立的文件

- 文件汇编的一份索引
- 一份对其他很多文件作了交叉索引的文件
- 项目管理工具中的信息汇编

A. 20.5 质量标准

如下质量标准适用于项目启动文件：

- 项目启动文件正确地反映了项目
- 展现了一个有生命力、能实现的项目，与公司战略或总体项目群需求是一致的
- 项目管理组织结构是完整的，有姓名和职务等。所有角色的设置都经过了深思熟虑，并都配有角色描述来支持。角色关系和职权线是清晰的。项目管理组织结构图指出了必要时项目管理委员会向谁报告
- 清晰地展现了一个对于公司、项目群管理层或客户方来说，能够实行的，符合项目规模、风险及重要性的控制方法、报告和指导体制
- 项目控制涵盖了项目管理委员会、项目经理和小组经理的需要，满足所有得到授权的项目保证的要求
- 很清楚由谁负责哪个控制环节
- 项目目标和方法符合组织的企业社会责任导向，项目控制手段足以确保遵循这个导向
- 充分考虑了项目启动文件的格式。对小项目来说，单独一份文件就够了。对大项目来说，一套独立文件的汇编可能更恰当。要考虑项目启动文件各要素的稳定性，以此来评估它应该是独立的与否，例如，经常变更的要素最好单独处理

A. 21 项目产品描述

A. 21.1 目的

项目产品描述是产品描述的一种特殊形式，定义了项目必须交付什么才能通过验收。它用来：

- 从用户那里获得合同，规定项目范围和要求
- 定义客户的质量期望
- 定义项目的验收标准、方法和职责

项目产品的产品描述在项目准备流程中创建，作为最初范围定义活动的一部分，随后在项目启动流程中创建项目计划时进一步完善。它要接受正式变更的控

制，在各个阶段边界（阶段边界管理流程中）要检查其是否需要变更。项目收尾流程中它作为验证手段之一，检查项目是否交付了要求的東西、符合验收标准。

A. 21. 2 组成

项目产品描述包含如下内容：

- **名称** 项目名称，使项目被人知晓
- **目的** 定义项目产品将完成的目的、谁将使用它。这对理解产品的功能、规模、质量、复杂性、耐用性等是很有帮助的
- **组成** 对有关项目将交付的各项主要产品的描述
- **来源** 该产品的来源有哪些？例如：
 - 想要修改的现有产品
 - 设计规范
 - 可行性报告
 - 项目任务书
- **所需开发技能** 开发该产品所需技能的列举，或者对开发资源重点投入领域的提示
- **客户质量期望** 描述对项目产品的质量期望、需要应用以实现该质量期望的各项标准和流程。它们将影响产品开发的每一个方面，从而影响时间和成本。质量期望通过与客户的讨论来捕获。在可能的情况下，各项期望应作优先排序
- **验收标准** 一份作好了优先排序的标准清单，项目产品必须予以满足，客户才会接受，即要让关键的利益相关方（以及，特别是用户和运营、维护组织）接受，整套产品所必须遵守的、各种特性的可测量的定义。例如：易于使用，易于支持，易于维护，外观，主要功能，开发成本，运行成本，容量，便于获得，可靠性，安全性，精确度或绩效
- **项目层次的质量容许偏差** 可能用于验收标准的容许偏差
- **验收方法** 声明将要确认的验收方法。可以是简单地确认项目所有产品和/或成果获得通过，也可以是复杂的项目产品移交安排，包括分阶段移交
- **验收职责** 定义谁负责确认验收

A. 21. 3 来源

项目产品描述由如下内容得出：

- 项目任务书
- 与高级用户和项目总监的讨论，很可能通过定义范围的研讨会
- 建议书（如果处在商业客户/供应商环境中）

A. 21.4 格式和表现形式

项目产品的产品描述可采用多种格式，包括：

- 文件、演示幻灯片或思维导图
- 项目管理工具中的条目

A. 21.5 质量标准

如下质量标准适用于项目产品描述：

- 目的清晰
- 定义了项目全部范围内的组成
- 验收标准形成了完整的清单，项目将据此评估
- 验收标准涵盖了所有关键利益相关方的要求（例如运营和维护）
- 项目产品描述定义了用户及运营和维护组织将如何评估已完成产品：
 - 所有标准均可测量
 - 每项标准本身是现实可行的
 - 所有标准都是现实可行的，且彼此之间是协调的。例如，高质量、早交付与低成本就可能无法共存
 - 所有标准都能在项目生命周期内得到验证（例如某水泵的最大出水量），或者通过间接测量合理地证明了验收标准将在项目结束后得到满足（例如某水泵的可靠性符合设计和制造标准）
- 质量期望考虑了：
 - 关键质量要求的特性（例如：快/慢、大/小、国内/国际）
 - 所应使用的客户质量管理体系的各项要素
 - 所应使用的任何其他标准
 - 如果开展调查，所应达到的客户/人员满意度水平

A. 22 质量管理方法

A. 22.1 目的

质量管理方法描述了项目中将如何管理质量问题。这包括了所采用的具体流程、步骤、技术、标准以及相关职责。

A. 22. 2 组成

质量管理方法包含如下内容：

- **导言** 陈述目标、对象和范围，识别由谁来负责本方法
- **质量管理步骤** 关于将要使用的质量管理步骤的描述（或索引提示）。任何与公司、项目群管理层或客户方质量标准不同的地方都应标注出来，并附上理由。步骤应
 - 涵盖：
 - 质量计划
 - 质量控制：项目质量控制活动的方法，包括：
 - 质量标准
 - 所要使用的模板和表格（例如产品描述，质量登记单）
 - 质量方法类型的定义（例如检查，试验）
 - 支持质量控制的测量数据
- **项目保证**：项目的质量保证方法。这可能包括：
 - 项目管理委员会的职责
 - 合规性审计
 - 公司、项目群管理层或客户方评审
- **工具与技术** 是指任何可以用到的质量管理体系和工具，尤其是那些可用于质量管理流程中每个步骤的技术。
- **记录** 有关做哪种质量记录、存放何处的定义，包括质量登记单的组成和格式
- **报告** 对任何质量管理报告的描述，包括它们的目的、时间和接受者
- **质量管理活动的时间** 说明什么时间要采取正式的质量管理活动（例如，审计活动中，这就可以作为质量登记单的索引）
- **角色与职责** 定义质量管理活动的角色与职责，包括公司、项目群管理层或客户方对质量负责的人

A. 22. 3 来源

质量管理方法由如下内容得出：

- 项目管理委员会
- 项目概述文件
 - 项目管理团队结构（有关角色与职责）
 - 项目产品描述（有关客户的质量期望和接受标准）
- 组织的各种标准
- 供应商和客户的质量管理体系
- 变更控制的要求

- 公司、项目群管理层或客户方的战略
- 推动式研讨会及非正式讨论

A. 22. 4 格式和表现形式

质量管理方法可采用多种格式，包括：

- 独立的文档，或项目启动文件中的一部分
- 项目管理工具中的条目

A. 22. 5 质量标准

如下质量标准适用于质量管理方法：

- 该方法清晰地定义了满足客户质量期望的途径
- 已经定义途径足以实现所要求的质量
- 质量职责的定义独立于项目和项目经理
- 该方法符合供应商和客户的质量管理体系
- 该方法符合公司、项目群管理层或客户方的质量方针
- 对所选各项标准而言，保证项目质量的方法是恰当的

A. 23 质量登记表

A. 23. 1 目的

质量登记表用来概述所有已计划或已完成的质量管理活动，为阶段竣工报告和项目竣工报告提供信息。它的目的是：

- 对每一个质量活动发布唯一的一个索引
- 作为产品质量记录的指针
- 作为已实施质量活动的数量和类型的摘要

A. 23. 2 组成

质量登记表的组成将在质量管理方法中定义。质量登记表的记录项应包括如下信息：

- **质量标识符** 记入质量登记单的每一个质量活动都有唯一的检索号。通常这会是数字或字母和数字组合
- **产品标识符** 与质量活动相关的产品的唯一标识符
- **产品名称** 产品名称，使产品被知晓
- **方法** 质量活动的方法（例如试验、质量评审、审计等）
- **角色与职责** 负责质量管理活动的人或团队（例如审计员，或质量评审时的报告人、评审者（们）、主席、行政人员）
- **日期** 下述动作的计划、预测及实际日期：
 - 质量活动
 - 签字确认质量活动已经完成
- **结果** 质量活动的结果。如果一个产品未能通过质量评审，那么任何再评估就要在登记单里以单独记录项列示，因为初始质量活动已经完成（结果判定为“不通过”）
- **质量记录** 对质量检查文件的提示，例如一份测试计划，或有关受检产品纠正行动的详细情况

A. 23. 3 来源

质量登记单由如下内容得出：

- 当前管理阶段的阶段计划对质量活动已经生成记录项。创建小组计划时可以对它进行更新
- 其余信息来自质量活动的实际表现
- 签字确认完成的日期是当所有纠正性行动都已签字完成时

A. 23. 4 格式和表现形式

质量登记单的格式将在质量管理方法中定义。质量登记单可采用多种格式，包括：

- 文件、电子表格或数据库
- 独立登记单或在进展评审纪要中提出
- 项目管理工具中的条目
- 综合的项目登记单的一部分，该登记单包括了所有的风险、行动、决策、假设、问题和经验教训等内容

A. 23.5 质量标准

如下质量标准适用于质量登记单：

- 已经规定了确保每个质量活动都记入质量登记单的步骤
- 质量登记单的职责已经分派
- 各相关行动有清晰的描述，并已部署
- 记录项作了唯一的标识，包括它们与哪个产品有关
- 质量登记单的取用是受控的
- 质量登记单存放在安全地方
- 所有质量活动都处在恰当的控制水平上

A. 24 风险管理方法

A. 24.1 目的

风险管理方法描述了在项目中，风险如何被管理。这包括了所采用的具体的流程、步骤、技术、标准以及职责。

A. 24.2 组成

风险管理方法包含如下内容：

- **导言** 陈述目标、对象和范围，识别由谁来负责此方法
- **风险管理步骤** 关于将要使用的风险管理步骤的描述（或索引提示）。任何与公司或项目群管理标准不同的地方都应标注出来，并附上理由。其流程或步骤必须描述如下内容：
 - 风险被识别和评估
 - 风险应对措施被计划和实施
 - 风险管理活动是经过沟通的
- **工具与技术** 是指任何可以用到的风险管理体系和工具，尤其是那些可用于风险管理流程中每个步骤的技术。
- **记录** 对风险登记单的组成、格式以及项目所用其他风险记录单的定义
- **报告** 对将要创建的风险管理报告的描述，包括它们的目的、时间和接收者
- **风险管理活动的时间** 说明什么时间要采取正式的风险管理活动（例如，在阶段竣工时）
- **角色与职责** 定义风险管理活动的角色与职责

- **分级标准** 定义估算概率和影响的分级标准，确保成本和时间（例如）的分级标准与项目的成本和时间框架相一致。可以用概率影响网格图来表示，图中每一级都代表相应标准。（例如“非常高”“高”，“中”“低”“非常低”）
- **临近度** 有关如何评估风险事件临近度的指南。临近度反映的是风险将在某些特定时间发生，其后果的严重程度将依发生时间的不同而不同。典型的临近度分类是：即刻发生、在阶段内发生、在项目期间发生、项目结束后发生
- **风险类别** 所使用的风险分类定义（如果有）。它们可能来自风险分解结构或提示单。如果某个类别连一个风险记录都没有，则风险识别可能还没有做到位
- **风险应对类别** 所使用风险应对类别的定义，它们的状况取决于风险是察觉到的威胁还是机会
- **早期预警指标** 所使用的项目关键点跟踪指标定义，如果预先设定的某些级别达到了，纠正性行动就要启动。选这些指标通常要看它们与项目目标的关联度
- **风险容许偏差** 定义风险阈值水平，一旦超出就要把风险上报。（例如，项目层次的风险容许偏差可以设定为一旦发生就会导致业务丧失。这样的风险需要上报给公司、项目群管理层或客户方。）风险容许偏差应定义公司、项目群管理层或客户方以及项目管理委员会的风险期望
- **风险预算** 描述是否要建立风险预算，以及如果建立了将怎样使用

A. 24. 3 来源

风险管理方法由如下内容得出：

- 项目概述文件
- 商业论证
- 如果相关的话，任何公司、项目群管理层或客户方的风险管理指南、战略或方针

A. 24. 4 格式和表现形式

风险管理方法可采用多种格式，包括：

- 单独的文件
- 项目启动文件的一部分
- 项目管理工具中的条目

A. 24. 5 质量标准

如下质量标准适用于风险管理方法：

- 职责清晰，且为客户和供应商理解
- 风险管理步骤表述清楚，且为所有相关方理解
- 分级标准、期望价值和临近度的定义清晰明了
- 所选定的分级标准适合要求的控制水平
- 对风险报告的要求作了详尽定义

A. 25 风险登记单

A. 25. 1 目的

风险登记单提供了一份项目相关风险的记录，包括各风险的状态和历史。它用来捕获和维护项目相关所有威胁和机会的信息。

A. 25. 2 组成

风险登记单的组成将由风险管理方法中得出。风险登记单的每一个条目都应记录如下内容：

- **风险标识符** 记入风险登记单的每一个风险都有唯一的检索号。通常这会是数字或字母和数字组合
- **风险作者** 提出风险的人
- **登记日期** 识别出该风险的日期
- **风险类别** 按项目给定的分类法划定的风险类型（例如进度、质量、法律等）
- **风险描述** 就原因、事件（威胁或机会）和影响（描述影响）而言描述风险
- **概率、影响与预期价值** 对内在价值（应对行动前）和剩余价值（应对行动后）作估算会很有帮助。应按项目给定分级标准记录
- **临近度** 这通常是陈述风险的预测发生时间距当前有多近（例如即刻发生、在阶段内发生、在项目期间发生、项目结束后发生）。临近度应按项目给定分级标准记录
- **风险应对类别** 项目将如何使用给定类别来处理风险。例如：
 - **对威胁**：规避、降低、转移、共担、接受、准备应急预案
 - **对机会**：利用、强化、转移、共享、接受、准备应急预案
- **风险应对** 指处置风险的行动，这些行动应归属于给定的应对类别。注意

对某个风险可以使用不止一个风险应对措施

- **风险状态** 通常用风险是活跃的还是关闭的来描述
- **风险负责人** 负责管理该风险的人（每个风险只能有一个风险负责人）
- **风险执行人** 实施风险应对行动的人（们）。这与风险负责人可以是同一个人，也可以不是

A. 25. 3 来源

风险登记单由如下方式得出：

- 一旦某个新风险被识别出来，风险登记单就生成相关记录项
- 项目任务书本身可能会含有一个或多个风险

A. 25. 4 格式和表现形式

风险登记单的格式和表现形式将由风险管理方法中得出。

- 文件、电子表格或数据库
- 挂图上的便签贴
- 独立登记单或在进展评审纪要中提出
- 项目管理工具中的条目
- 综合的项目登记单的一部分，该登记单包括了所有的风险行动、决策、假设、问题和经验教训等内容

A. 25. 5 质量标准

如下质量标准适用于风险登记单：

- 状态显示了是否采取了行动的
- 对风险作了唯一标识，包括它们与哪个产品有关的信息
- 风险登记单的访问权限是受控的
- 风险登记单被保存在安全地方

A. 26 工作包

A. 26.1 目的

工作包是有关一个或多个产品的信息集合，由项目经理汇总，并用以把项目工作或交付产品的职责正式地委派给小组经理或小组成员。

A. 26.2 组成

尽管工作包内容随项目经理和工作包接收方关系的不同而有很大变化，但都应该包括：

- **日期** 项目经理和小组经理/被授权人达成共识的日期
- **授权的小组经理或个人** 小组经理或与之达成共识的人的名字
- **工作包描述** 对需要完成的工作的描述
- **技术、流程和步骤** 在创建专业产品中需要使用的任何技术、工具、标准、流程或步骤
- **开发界面** 在开发产品中必须维护的界面。这些可能是提供信息的人或需要接收的人
- **运营和维护界面** 在工作包内的任何专业产品的运营生命周期内，需要对其界面进行确认。他们可能是其他项目要生产的产品、现存的产品或由其他项目（例如，项目是某项目群的一部分）产生的产品
- **变更控制要求** 必须由生产者所做事项的陈述文件：
 - 工作包中产品的版本控制
 - 获取其他产品的副本或它们的产品描述
 - 提交配置管理的产品
 - 任何存储或安全要求
 - 以及谁需要得到工作包目前状态的变更通知
- **联合协议** 协议中的细节，包括投入、成本、开始和结束时间、以及工作包的关键里程碑
- **容许偏差** 工作包容许偏差的细节（容许偏差包括时间和成本，也可能包括范围和风险）
- **限制** 工作上的任何限制（区别于容许偏差），相关的人、时间、费用、需遵循的法规（例如，安全）等
- **报告安排** 检查点报告的期望频度和内容
- **问题解决和问题上报** 指问题和风险提出的步骤
- **摘要或索引** 相关文件的摘要或索引，特别是：
 - **阶段计划摘要** 是当前管理阶段的阶段计划的相关章节或其关键要素
 - **产品描述** 通常此产品描述是作为工作包中的产品的附件（注意产品

描述中包括将使用的质量方法)

- **批准方法** 批准完成工作包产品的特定的人、角色或团体，以及通知项目经理工作包及产品已完成的方法

工作包中应记录:工作包的初始授权和验收及其作为完成工作包的返还。这可以包括工作评价乃至绩效评估。

对所有工作包采用通用控制方法的项目可以简单的交叉参考在项目计划或阶段计划中定义的控制方法。

A. 26. 3 来源

工作包由如下内容得出:

- 现存的客户和供应商间的商业协议 (如果有)
- 质量管理战略
- 配置管理战略
- 阶段计划

A. 26. 4 格式和表现形式

工作包可采用多种格式, 包括:

- 文件
- 项目经理和小组经理的谈话
- 项目管理工具中的条目

工作包在不同的环境下, 内容和正式程度上会有变化。若某工作由项目经理直接领导的团队来完成, 则工作包可能是一项口头指示, 尽管把其记录在案有很多正当理由, 例如避免误解并为绩效评估提供链接。若某工作由合同规定的某供应商来完成, 并且项目经理属于客户组织, 则需要有一个符合合同约定标准的正式书面指示。

A. 26. 5 质量标准

如下质量标准适用于工作包:

- 需要的工作包经过清晰的定义并得到了委任资源的理解。

- 每个需要的产品有相应的产品描述，并有清晰确认的及可接受的质量标准
- 产品描述与其他工作包文件相匹配
- 工作标准得到了认同
- 定义的标准与其他应用于类似产品的标准相一致
- 所有必要的界面接口已进行了定义
- 报告安排中包括提出问题和风险的预先措施
- 项目经理与工作包接收者就“将要完成什么”达成了共识
- 对限制达成了共识，包括工作量、成本和目标
- 日期和工作量与当前管理阶段的阶段计划中所显示的相一致
- 确定了报告安排
- 定义了参与质量活动的独立性的要求

附录 B 标准一致性

项目管理标准概述了可以提高项目成功的可能性的关键概念以及需要开展的活动。

在对标准和方法各自使用的方面，存在着混淆的范围。如何将这两者在组织中应用，简单地说：

- 标准，如 BS 6079，定义了需要做什么以及谁来做，而不是如何完成活动
- 方法，如 PRINCE2，不仅提供了一整套需要完成的活动，以及相关角色，还有执行这些活动时所需要的技术

标准可以通过关注所需的关键原则和活动来提高项目管理的有效性。标准建立后，可以通过定期的审查和更新来持续改进。这确保了最新共识中包含了最佳实践，且处理了一些遗漏或澄清。通过这种方式，所有的标准使用者都可以从其他使用者的经验中获益。

B.1 PRINCE2 如何符合 BS 6079 标准

PRINCE2 和 BS 6079（英国标准协会，2010）都具备共同的特性，也都涵盖广义的“项目管理”，特别是：

- PRINCE2 将 BS 6079 中的“项目发起者”称为“项目总监”，并对项目管理委员会的使用和选举做出具体说明之外，二者所使用的角色完全相同
- 就项目生命周期而言，PRINCE2 和 BS6079 遵循相同的阶段(Phase/Stage)概念，也就是项目至少要有两个阶段（Phase/Stage）
- BS 6079 描述了“关口”这一概念，也就是开始下一阶段的决策点，与阶段实际结束时间无关。相反，PRINCE2 描述的是“阶段边界”
- BS 6079 具有管理整个项目（项目管理）的活动，而 PRINCE2 则是在阶段层面管理项目（阶段控制）
- 作为一种方法，PRINCE2 具有 BS 6079 中没有的详细的技术和方法（例如，基于产品的计划技术）

因此，如果一个组织正在使用 PRINCE2，只要这些明显超出 PRINCE2 范围的方面是被包含在企业方法或其他公司的流程和方法中，就可以说它符合 BS 6079 标准。

B.2 PRINCE2 如何符合 ISO 21500 标准

由于 PRINCE2 和 ISO 21500（国际标准化组织，2012）有不同的结构和范围，

因此并不总是可以将二者一一对应比较。

- ISO 21500 在其流程中并没有包含 PRINCE2 中的角色，如项目总监或小组经理。然而，PRINCE2 和 ISO 21500 在项目经理角色及其活动这一方面确实具备共同的特征
- ISO 21500 没有详细定义小组经理或小组成员的角色，因为这些角色就像项目发起人角色一样，不在标准要求的范围之内
- 在项目生命周期方面，PRINCE2 和 ISO 具有相同的阶段（Phase/Stage）概念，项目的每个阶段（Phase/Stage）都有决策点。ISO 21500 没有在决策方面提供详细的最佳实践，因为这些不在其标准范围内
- ISO 21500 的实际结构在逻辑上与 PRINCE2 区别很大。在 PRINCE2 中，项目的阶段是在流程中明确定义的，如项目启动流程和项目收尾流程，与阶段的启动和阶段的收尾具体做法是不相同的。ISO 21500 将项目和阶段同等对待，并没有明确的步骤来启动项目中的新阶段。如何完成是由标准的使用者来决定的。PRINCE2 在阶段边界管理流程和项目指导流程中提供了这方面的详细信息。
- 作为一种方法，PRINCE2 具有 ISO 21500 中没有的详细的技术和方法（例如，基于产品的计划）

因此，如果一个组织正在使用 PRINCE2，只要这些明显超出 PRINCE2 范围的方面是被包含在企业方法或其他公司的流程和方法中，就可以说它符合 ISO 21500 标准。

B.3 词汇表对照

表 B.1 将 PRINCE2 的术语与 BS 6079 和 ISO 21500 中的术语做出了对照

表 B.1 PRINCE2 与 BS 6079 及 ISO 21500 术语对照

PRINCE2	BS 6079	ISO 21500
总体		
项目	项目	项目
阶段 (Stage)	阶段 (Phase)	阶段 (Phase)
关键角色		
项目总监	发起人	发起人
项目经理	项目经理	项目经理
小组经理	小组经理	
关键产品		
项目概述文件	项目概述文件	章程
项目启动文件：项目定义、项目方法、项目管理团队结构、角色描述、质量管理方法、变更控制方法、风险管理方法、沟通管理方法	项目管理计划	项目管理计划
商业论证（项目启动文件的一部分）	商业论证	商业论证（作为项目的输入）
项目计划（项目启动文件的一部分）	项目计划	项目计划
阶段竣工报告	阶段收尾报告	
问题登记单	问题记录单	问题记录单
要点报告	项目报告	进展报告
项目竣工报告	项目收尾报告	项目收尾报告

附录 C 角色和职责

本附录包含对 PRINCE2 角色的详细说明。为满足不同项目的需求，这些角色可以以第 4 章中描述的内容为基础，以第 7 章中描述的内容进行调整。但应注意的是，这些角色并不一定是一对一地分配给相关人员进行相关工作。一些角色可能是兼任的，而许多角色可以根据项目的需要进行分解与合并，只要满足 7.2 节中列举出的最低要求即可。

C.1 项目管理委员会

项目管理委员会对公司、项目群管理层或客户方负责，负责项目的成功，并具有公司、项目群管理层或客户方设定的、在项目任务书中记录的指导项目的权力。

项目管理委员会也负责项目管理团队和外部利益相关方的沟通(例如,公司、项目群管理层或客户方)。

根据项目的规模、复杂性、重要性以及风险程度的不同，项目管理委员会成员可能委派独立个人承担某些项目保证任务。项目管理委员会也可能就变更问题委派变更授权方来决策。

C.1.1 一般职责

在项目准备和启动流程中，项目管理委员会应：

- 与公司、项目群管理层或客户方一起确认项目容许偏差
- 批准项目概述文件
- 批准启动阶段的阶段计划
- 授权启动
- 决定是否启用变更授权方，如果需要，批准授权的层次
- 设定问题严重程度的等级标准
- 设定变更请求的应对优先排序和不合格项的等级标准
- 批准供应商合同（如果客户和供应商是商业合同关系）
- 批准项目启动文件及其组件，包括对其所有的剪裁
- 授权项目

项目生命周期中，项目管理委员会应：

- 设定每个阶段的容许偏差并批准阶段计划

- 对每个管理阶段进行授权并批准每个阶段的产品描述
- 当预测超出阶段容许偏差时批准例外计划
- 根据沟通管理方法中的定义，与利益相关方沟通（包括向公司、项目群管理层或客户方简略报告项目进展状况）
- 对项目提供全面指导，确保其在任何特定约束下都切实可行
- 应对项目经理的请求，给出建议
- 确保对风险进行尽可能有效的追踪和管理
- 批准变更（授权变更授权方管理的除外）
- 对上报的问题进行决策
- 批准已完成产品

在项目竣工时，项目管理委员会应：

- 确保所有产品交付令人满意
- 确保满足所有验收标准
- 确认项目产品验收
- 批准项目竣工报告并确保把项目问题、经验教训和风险存档并传递到相应的团体或个人
- 授权将后续行动建议和经验教训报告上报给公司、项目群管理层或客户方
- 将收益评审计划的更新职责转移给公司、项目群管理层或客户方
- 授权项目收尾并将项目收尾通知递交给公司、项目群管理层或客户方

C.1.2 能力

成功的项目管理委员会应该具有的能力：

- 拥有充分的授权进行决策、批准计划和批准阶段计划的偏差
- 拥有充分的授权进行项目资源配置
- 能够充分的代表商业、用户和供应商利益
- 理想状态下，在项目生命周期中都存在

关键能力包括：

- 决策
- 授权
- 领导力
- 谈判
- 冲突的解决

C.2 项目总监

项目总监在高级用户和高级供应商支持下，最终对项目负责。项目总监的角色是确保项目在生命周期内始终关注于实现项目目标、交付产品以及获得预期收益。项目总监确保项目的投资价值，成本意识贯穿项目始终并平衡商业、用户与供应商的需求。

在整个项目期间，项目总监对商业论证负责

项目管理委员会不是由投票决定的民主团体。项目总监是最终的决策人，在决策中得到高级用户和高级供应商的支持。

C.2.1 职责

除了项目管理委员会的共有职责以外，项目总监还承担：

- 设计并任命项目管理团队（特别是项目经理）
- 监督项目概述文件和概要商业论证的开发，确保项目与公司、项目群管理层或客户方战略一致（如果需要，向公司、项目群管理层或客户方报告概要商业论证以求批准）
- 监督详细商业论证的开发
- 确保项目资金
- 批准供应商各种附加合同（如果客户和供应商是商业合同关系）
- 确保高级供应商要对项目创建的专业方法和专业产品的质量及其完整性负责
- 确保高级用户对实现商业论证中所指的收益负责，确保开展收益评审，监督商业论证所定义收益的实现
- 将项目后收益评审职责转移给公司、项目群管理层或客户方
- 从战略层次监督并控制项目进展，特别是定期评审商业论证
- 如果项目容许偏差预测将超出，将问题和风险上报至公司、项目群管理层或客户方
- 确保与商业论证相关的风险被识别、评估、控制在对上报的问题决策时，特别关注持续业务验证
- 组织并主持项目管理委员会的评审工作确保项目的全部商业保证的达成，即在容许偏差范围内，在对某些项目保证活动适当授权下，始终以交付产品取得预期商业收益为目标来完成项目（见 C.7 节）

C.3 高级用户

高级用户负责详细定义项目产品最终用户的需求，负责与项目管理团队的联

络，负责监督解决方案是否符合商业论证的约束条件，即质量、功能和易用性方面的要求。

本角色代表了所有项目产品的使用方的利益（包括运营和维护），同时也代表了那些项目产品所实现目标的服务方利益，以及那些以通过使用产品交付收益的各方利益。本角色可能要求多个人来负责所有用户的全部利益。出于有效性考虑，本角色不能在太多人之间分担。

高级用户具体明确收益，并且负责向公司、项目群管理层或客户方证明预测收益实际上已经实现，这些预期收益最初是项目获批的基础。该项工作通常将超出项目生命期结束阶段。

C.3.1 职责

除了项目管理委员会的共有的职责以外，高级用户还承担：

- 提供用户质量期望并定义项目验收标准
- 确保对项目的期望成果做出了具体规定
- 确保项目产出的产品能够交付期望成果，并满足用户需求
- 确保预期收益（源于项目成果）的实现
- 通过收益评审，提供预测收益与实际收益的对比说明
- 解决用户需求和优先级冲突
- 确保项目所需的任何用户资源可用（例如，负责用户质量检查和产品批准）
- 在对上报问题进行决策时特别关注保证预期收益
- 在项目所有问题上，建议并关注用户管理
- 在从项目到正常经营的过渡中保持商业绩效稳定
- 为用户提供后续行动建议
- 从用户角度承担项目保证活动（用户保证），并且对用户项目保证活动适当授权。（见 C.7 节）

C.4 高级供应商

高级供应商代表了负责项目设计、开发、促进、采购、实施项目产品者的利益。这个角色负责供应商（们）交付产品的质量以及项目技术的完整性。必要时，可能需要由不止一位人员代表各供应商。

在特殊的客户/供应商环境下，客户可能希望安排独立的人员或团体就供应商产品开展保证活动（例如，如果客户和供应商是商业合同关系）。

C.4.1 职责

除了项目管理委员会的共有的职责以外，高级供应商还承担：

- 评估并确认项目方法的可行性
- 确保设计和开发产品的提案现实可行
- 对设计、开发和验收方法的选择给出建议
- 确保项目所需的供应商资源可用
- 在对上报问题进行决策时特别关注保证整体解决方案的完整性
- 解决供应商需求和优先级冲突
- 从项目供应商角度关注非技术管理
- 确保质量管理步骤正确，产品符合要求
- 从供应商角度承担项目保证活动（供应商保证），并且对供应商项目保证活动适当授权。（见 C.7 节）

C.5 项目经理

项目经理在项目管理委员会的约束规定下，代表项目管理委员会开展项目的日常管理。

项目经理的主要职责是，在规定的时间内、成本、质量、范围、风险和收益容许偏差内，确保项目产出符合要求的产品。项目经理也负责确保项目产出某项成果，该成果能实现商业论证所定义的收入。

C.5.1 职责

项目经理的职责包括：

- 与各项目保证角色相联系、准备下列基线管理产品，并与项目管理委员会达成一致：
 - 项目概述文件，包括项目产品描述
 - 收益管理方法
 - 项目启动文件及其组成
 - 阶段/例外计划以及它们对应的产品描述
 - 工作包
- 准备下列报告
 - 要点报告
 - 问题报告
 - 阶段竣工报告
 - 经验教训报告

- 例外报告
- 项目竣工报告
- 维护下列记录
 - 问题登记单
 - 风险登记单
 - 日志
 - 经验教训记录单
- 对 PRINCE2 方法进行剪裁，以适应项目实际情况。如果合适，将这一过程记录在项目启动文件中
- 与公司、项目群管理层或客户方联络，确保工作既没有忽略，也没有与其他项目重复
- 与各外部供应商或客户经理联络
- 领导并激励项目管理小组
- 确保建立小组成员行为规范
- 对指导项目与交付项目这两个管理层次之间的信息流动进行管理
- 管理产品的产出，负责项目产品的总体进展和资源使用，以及采用必要的纠偏措施
- 建立并管理项目步骤，风险管理、问题与变更控制、配置管理和沟通
- 建立并管理项目控制，监督和报告
- 授权工作包
- 就任何计划偏离向项目管理委员会提出建议
- 承担小组经理的角色，指定了其他人除外（见 C.6 节）
- 承担项目支持角色，指定了其他人（或为公司项目群管理层职能）除外（见 C.9 节）
- 实施变更控制方法
- 确保项目员工遵守变更控制方法
- 安排配置审计，检查项目实际产品与变更控制方法是否相符，并开展必要的纠偏行动

C.5.2 能力

不同类型项目需要不同类型的项目管理技巧。为了项目成功，项目经理必须能够在特定项目中平衡项目经理角色的不同方面。

关键能力包括：

- 计划
- 时间管理
- 人员管理
- 问题解决
- 关注细节
- 沟通

- 谈判
- 冲突管理

C. 6 小组经理

小组经理的主要职责是，根据项目经理定义的产品要求，确保项目产品在项目管理委员会可接受的恰当的质量、时间和成本条件下，生产出来。小组经理向项目经理报告并接受项目经理的指导。

C. 6.1 职责

小组经理的职责如下所述：

- 编制小组计划并取得项目经理的同意
- 向项目经理提出对 PRINCE2 的剪裁建议，以满足工作包的管理
- 按照与项目经理商定的要求完成检查点报告
- 计划、监督并管理小组工作
- 在项目经理规定的约束范围内，负责小组工作进展和资源使用，并在必要时开展纠偏行动
- 就任何工作包相关的问题和风险进行确认，并向项目经理提出行动建议
- 就任何偏离计划情况，向项目经理提出建议和推荐纠正性行动，并帮助准备恰当的例外计划
- 将符合工作包要求、已经完成并获批准通过的产品转交回项目经理
- 与项目保证和项目支持角色进行联络
- 确保与团队工作相关的质量活动是按照计划、在容许偏差内正确开展的
- 确保在质量登记单中填写合适的记录项在项目经理的指导下，管理具体问题和风险
- 协助项目经理进行问题和风险检查
- 确保所有指定的问题恰当地报告给问题登记单负责人

C. 6.2 能力

不同类型项目需要小组经理的不同类型管理技巧。关键能力与项目经理的关键能力基本一致。

C. 7 项目保证

项目保证涵盖了主要利益相关方的利益（商业、用户和供应商）。该角色必

须独立于项目经理，因此项目管理委员会不能将任何项目保证的职责授权给项目经理。

C.7.1 职责

行使项目保证的职责需要回答：“保证什么？”这个问题，应包括一系列适用于商业、用户和供应商相关方利益的可能性，确保：

- 在整个项目期间，保持商业、用户和供应商之间的联络
- 风险得到控制
- 撰写起草产品描述的人选合适
- 在产品开发过程中，负责在恰当的时点开展质量检查等活动的人选计划合适
- 全体员工得到了适当的质量方法培训
- 正确地遵循了质量方法
- 对 PRINCE2 进行剪裁，以适应项目实际情况
- 质量控制的后继行动得到正确的安排
- 一个可接受的解决方案正在开发
- 项目范围的变化得到了关注
- 内外部沟通有效
- 使用适用的标准
- 专业人员的利益需求得到关注（例如，安全）

商业保证职责包括：

- 协助项目经理开发商业论证和收益管理方法（如果项目经理正在准备中）
- 对项目管理团队成员的挑选给出建议
- 对风险管理方法给出建议
- 就商业论证是否符合公司、项目群管理层或客户方标准进行评审
- 通过外部事物和项目进展情况对商业论证进行验证
- 检查在项目生命周期中始终遵循了商业论证
- 检查项目始终与公司或项目群战略相一致
- 代表客户评审项目财务
- 核对解决方案持续提供投资价值
- 定期检查项目仍可行
- 评估所面临的总体风险仍在项目容许偏差范围内
- 检查任何供应商、承包商的付款是否是获批准的
- 通过评估问题和风险给项目商业论证带来的影响来对其进行评审
- 限制用户和供应商的过分要求
- 通知项目管理团队由于项目所在项目群变动所带来的任何变更（如果项目管理团队中有项目群代表，这项职责会转移给他）
- 对比商定的容许偏差监督管理阶段和项目进展

用户保证职责包括：

- 就利益相关方参与给出建议
- 就沟通管理方法给出建议
- 确保用户需求说明书是精确、完整、清晰的
- 评估解决方案是否满足用户需求并正朝着项目目标进展
- 从用户的角度对潜在变更带来的影响给出建议
- 监督用户风险
- 确保与产品各阶段相关的质量活动有恰当的用户代表参与
- 确保正确执行质量控制步骤，以保证产品满足用户需求
- 确保用户联络功能有效

供应商保证职责包括：

- 评审产品描述
- 就质量管理方法和变更控制方法给出建议
- 就开发战略、设计和方法的选择给出建议
- 确保项目所定义的任何供应商以及运营标准被遵守并产生良好效果
- 从供应商角度，就潜在变更及其带来的影响：在产品准确性、完整性和一致性方面与产品描述相悖，给出建议
- 监督各种项目产品生产角度的风险
- 评估质量控制步骤是否正确运用，以保证产品符合要求

C.7.3 能力

为了确保项目成功，项目保证应该：

- 有能力充分代表商业、用户和供应商利益
- 有着良好的信誉，确保建议和指导被采纳遵守
- 拥有商业、用户或供应商等利益相关方领域丰富的专业知识
- 理想状态下，在项目生命周期中都存在

关键能力包括：

- 交往能力
- 做事彻底
- 关注细节
- 高效的沟通能力

C.8 变更授权方

项目管理委员会可以授权独立的个人或团体来批准变更请求或不合格项的应对措施，该个人或团体称为变更授权方。在项目的某些方面，可以任命项目经理作为变更授权方的代表（例如，在不影响阶段容许偏差的情况下变更基线工作包）。

C.8.1 职责

变更授权方的职责包括：

- 在项目管理委员会设定的预算和授权范围内，评审并批准或否决变更请求和不合格项
- 如预测出现超出授权范围或分配的变更预算的情况，将此情况提交项目管理委员会处理

C.8.2 能力

变更授权方应该：

- 能够充分代表商业、用户和供应商等利益相关方的利益
- 有着良好的信誉，确保建议和指导被采纳遵守
- 拥有商业、用户或供应商等利益相关方领域丰富的专业知识

关键能力包括：

- 决策制定
- 计划
- 关注细节
- 问题解决

C.9 项目支持

可以自由选择是否正式设立项目支持角色。如果没有授权个人或职能组织，则需要项目经理承担项目支持角色。

必须考虑的一项项目支持功能就是变更控制。根据项目规模和环境的不同，有可能需要将配置管理功能正式化，因为它有可能成为一项项目经理不可或缺的

任务，少了它，项目经理将无法应付某些情况。

项目支持功能也可能由项目办公室或项目特定资源来提供。更多关于项目办公室的运用信息请参考《项目组合、项目群和项目办公室》（内阁办公室,2013）。

C.9.1 职责

如下是项目支持的任务建议清单：

- 建立并维护项目档案
- 建立文档控制步骤
- 汇集真实数据和预测数据
- 更新计划
- 管理或协助管理质量评审流程
- 管理或协助管理项目管理委员会的会议
- 协助编辑报告
- 贡献专业工具和技术方面的专长（例如，计划和控制工具，风险分析），包括为适应项目实际环境的剪裁建议
- 维护如下记录
 - 质量登记单
 - 配置项记录，如采用
 - 项目经理授权的其他登记单日志
- 管理变更控制步骤（这些职责可能是由公司、项目群管理层或客户方的配置管理员来承担）
 - 管理收据、鉴定、版本、保存和所有项目产品的问题
 - 提供所有产品的状态信息替代产品的副本存档
 - 确保安全地保管所有项目产品的主副本
 - 对所有副本的发布保留记录
 - 通知副本持有者关于所持副本的任何变更
 - 编号、记录、储存与发布项目问题报告
 - 开展评审与审计

C.9.2 能力

项目支持的典型能力由项目和组织的类型决定

关键能力包括：

- 管理和组织
- 专业工具和技术领域的知识
- 将公司、项目群管理层或客户方标准应用于项目的知识

附录 D 基于产品的计划示例

D.1 情境

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，在预订前核实其可用性、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经商定的议题发放新闻稿。该项目的内容之一是制作 100 份发给代表的材料包，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的议程，演讲者的幻灯片和讲义的印刷稿以及用以捕获参会人员意见的反馈表。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。

D.2 产品示例

表 D.1 给出了一个年度会议的项目产品描述示例。该事件的产品分解结构示例是以层次图（图 D.1）、心智图（图 D.2）和锯齿表展现的。注意，PRINCE2 并没有指定绘制产品分解结构的格式。

图 D.3 给出了会议批量电子邮件的产品描述示例，而图 D.4 显示了一个可能的产品流程图。

注意，只有项目产品、组合产品和各个单一产品需要从产品分解结构转移到产品流程图。例如，在本情境中，计划人员在产品分解结构中使用了“宣传”一项，但所需要生产的仅仅是直邮广告和新闻稿这两个产品。“宣传”本身不是一个需要制定的产品，而是一种描述为会议提供公众宣传的产品组合的一种便捷方法。另一方面，给会议代表的材料是一个产品，它包含了封面、印刷的议程、幻灯片和讲义以及满意度调查表等产品。

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	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	选定的主题 电子邮箱清单 以前会议的经验教训以及材料 商定的日期
所需开发技能	会议管理 营销 公众关系
客户质量期望	必须有： ■ 该会议必须有其专业风格，受到与会者的自助，并能满足会员（从初学者到经验丰富的专业人员）的需要 ■ 该活动必须提供网络论坛 ■ 会议必须能够让满意的成员再次出席将来的活动 应该有： ■ 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，以减少通勤时间
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	高级用户和项目总监负责确认验收

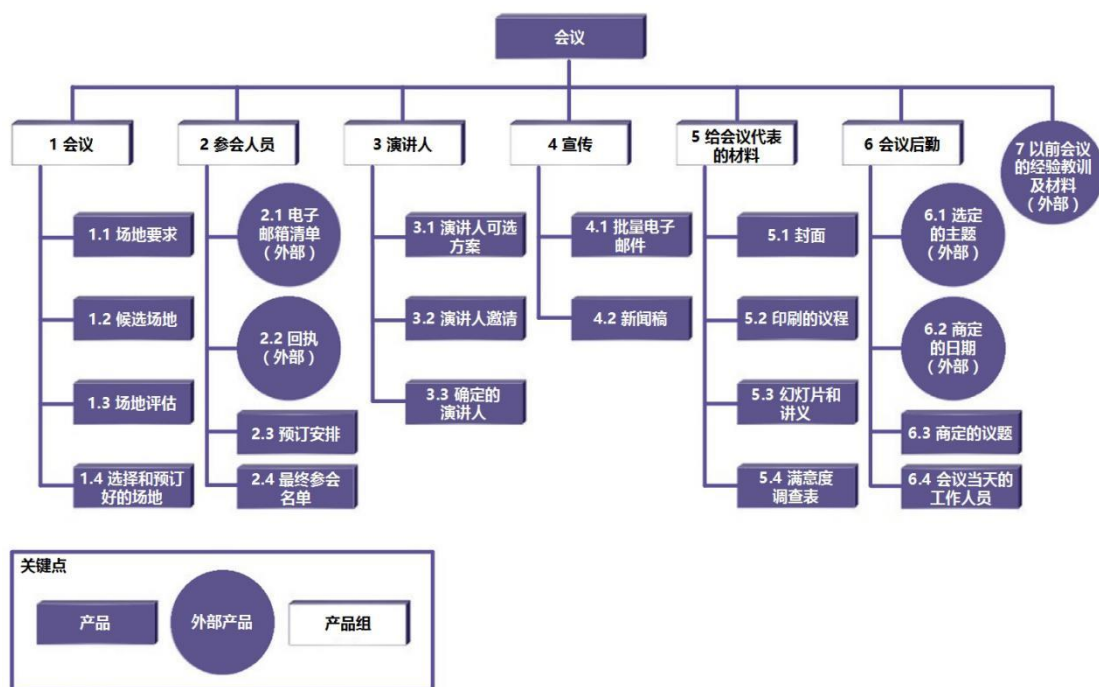


图 D.1 层次图方式的产品分解结构

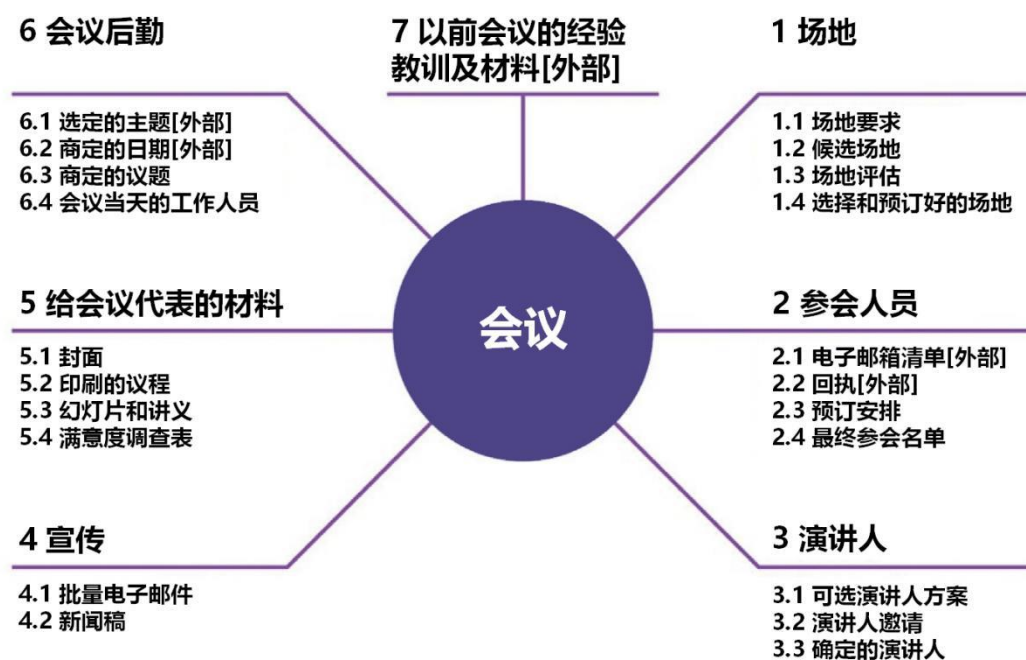


图 D.2 心智图方式的产品分解结构

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 电子邮箱清单（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 批量电子邮件
- 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）

标识符	会议/14.1/版本 1.0		
名称	批量电子邮件		
目的	批量电子邮件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	■ 电子邮件中包括了会议简要说明、会议的网页链接以及在线预报名的详情 ■ 邮件附件中包含会议项目群、会场及通勤信息		
来源	■ 电子邮箱清单 ■ 商定的议题 ■ 预订安排 ■ 选定的场地		
格式与表现形式	■ 电子邮件的格式和带有企业当前 logo 的附件 ■ 联系邮箱地址，以及能够在线预定、签到的会议网站链接 ■ 电子邮件及其附件要遵循企业风格 ■ 电子邮件及其附件能够在平板电脑和智能手机上查看		
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	■ 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
电子邮件及其附件准确体现了所有会议网站中描述的会议细节	无	检查	会议项目经理
电子邮件及其附件的任何部分没有拼写或语法错误	无	拼写检查 检查	校对员
如果需要打印，则电子邮件和附件内容应能够对应 A4 纸的单面大小	内容还可以扩展到 A4 纸背面	检查	校对员

图 D.3 会议批量电子邮件的产品描述示例

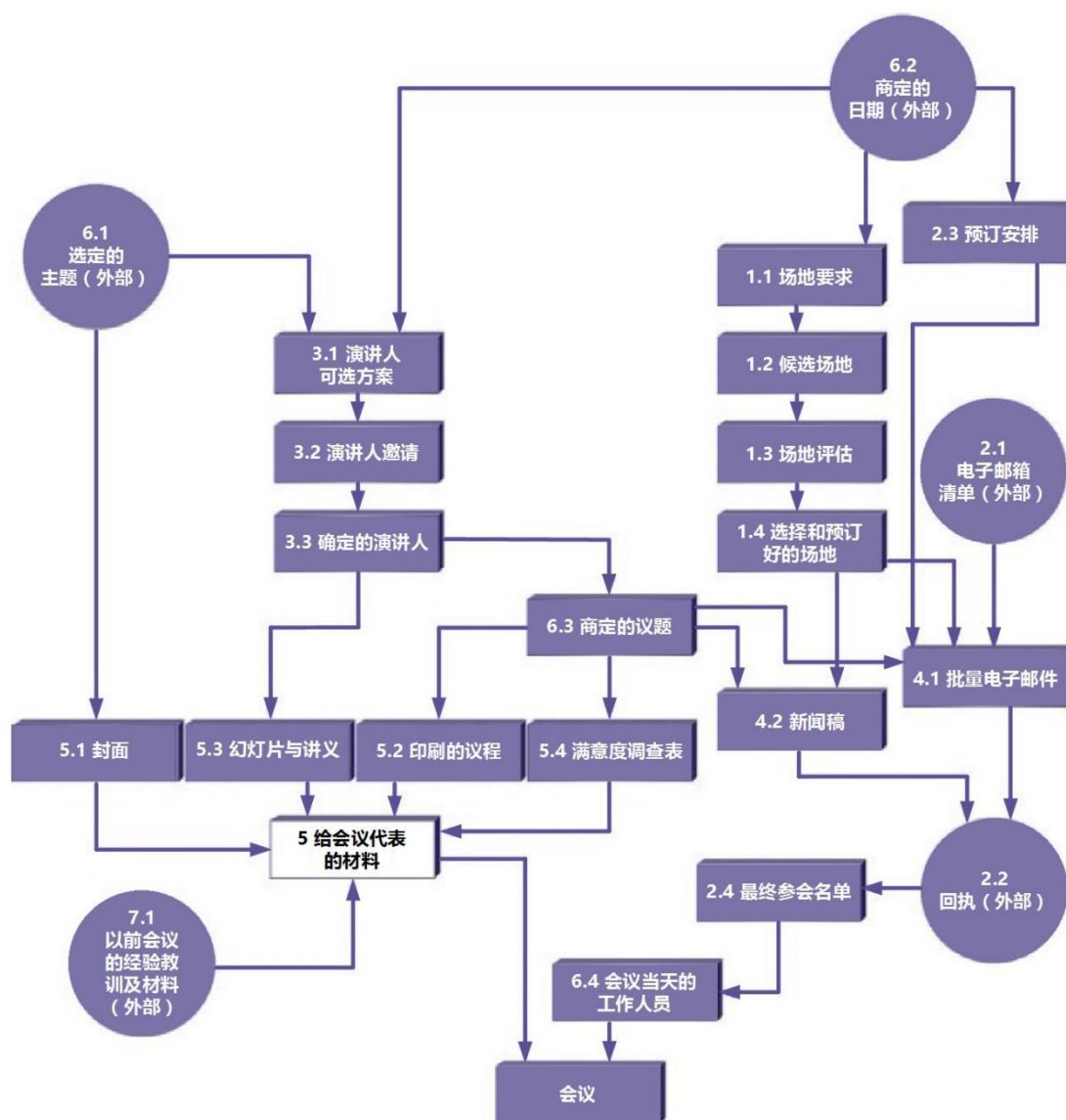


图 D.4 会议项目的产品流程图示例

附录 E 健康检查

以下是流程导向的检查清单，它们可以用来在项目的各个时间点评估 PRINCE2 的关键要素是否得到充分强调。这些检查清单虽不完备，但应能够据此合理判断出一个项目是否是基于 PRINCE2 来管理的。

必须着重指出的是，对管理产品的参考意味着“与附录 A 中产品描述相一致”，并且特别应该对这些管理产品的质量标准进行评审。

该检查可能需要调整，以反映对 PRINCE2 方法的剪裁。

E.1 项目准备流程

问题		是/否
1	是否对项目管理团队的角色进行了分配	
	a 项目总监	
	b 项目经理	
	c 高级用户（们）	
	d 高级供应商（们），如果此时分配合适	
	e 项目支持	
	f 小组经理，如果此时分配合适	
	g 项目保证	
	h 变更授权方，如果此时分配合适	
2	项目管理委员会成员是否有充分的职权、可获得性和信誉来指导项目？	
3	项目管理委员会是否充分代表了项目各利益相关方？	
4	每个关键任命是否都有角色职责描述	
5	任命的人员是否确认接受了任命？	
6	日志是否建立？	
7	经验教训记录单是否建立？	
8	从以前类似项目中总结的经验教训是否得到确认并进行了恰当的应用？	
9	如果组织以前没有做过类似的项目，是否从组织外部的可比较项目中寻找了经验教训总结？	
10	项目概述文件是否完成？	
11	是否有概要商业论证？	
12	项目产品描述是否完成？	
13	项目方法是否确立？	
14	是否有启动阶段的阶段计划？	

E.2 项目指导流程

E.2.1 授权启动

问题		是/否
15	项目管理委员会是否批准了项目概述文件？特别是：	
	a 是否确认了项目定义和方法？	
	b 是否评审并通过了项目产品描述？	
	c 是否正式确认了项目管理团队核心人员的任命？	
	c 是否评审并通过了项目概要商业论证，特别是项目收益？	
16	项目管理委员会是否批准了启动阶段计划？特别是：	
	a 是否批准了项目启动文件的开发计划？	
	b 是否获得了用于编制启动阶段的阶段计划所需资源或是否取得了资源使用的许可？	
	c 是否确保启动阶段具备了充分的报告和控制机制？	
	d 是否设定了启动阶段的容许偏差？	
	e 是否向公司、项目群管理层或客户方要求了必要的后勤服务支持？（例如，住宿、沟通设备和工具以及其他类型的项目支持）	
	f 是否确认项目管理团队成员均已了解了可能影响启动阶段授权决策的风险？	
	g 是否向项目经理确认了启动阶段计划中所定义的工作可以开始了？	
17	项目管理委员会是否已通知公司、项目群管理层或客户方（以及其他利益相关方）启动授权已完成？	

E.2.2 授权项目

问题		是/否
18	项目管理委员会是否批准了项目启动文件？特别是	
	a 是否确认了商业论证是可行的、可交付的和可获得的，且满足公司、项目群管理层或客户方期望和标准，并已批准？	
	b 是否确认评审了从以前类似项目中吸取的经验教训并已对其进行整合？	
	c 是否确认了质量管理方法达到了质量期望要求并获得了批准？	
	d 是否确认了变更控制方法将交付预期方法，并且该方法获得了批准？	
	e 是否确认了风险管理方法能够保护项目并获得了批准？	
	f 是否确认进行了风险评估并计划了风险应对措施？	
	g 是否确认了项目计划正确可行并获得了批准，	
	h 是否确认了收益管理方法涵盖了所有预期收益并获得了批准？	
	i 是否确认了项目管理团队所有成员均已同意了其角色（项目管理团队的结构、角色和职责）？	

	j	是否确保项目已具备充分的项目控制方法？以达到项目的本质要求	
	k	是否确保了沟通管理方法中所定义的信息需求和沟通时段得到充分满足并获得了批准？以达到项目的本质要求	
	l	是否评审了公司、项目群管理层或客户方提供的项目容许偏差？以确保它们是恰当的、真实的	
	m	是否考虑了各种要素的一致性，以及批准了项目启动文件的全部内容，包括剪裁？	
19		项目管理委员会是否通知了公司、项目群管理层或客户方（以及其他利益相关方）项目已获得了授权？	

E. 2.3 授权阶段计划或例外计划

问题		是/否
20	项目管理委员会是否评审了阶段竣工报告？特别是：	
	a 在当前管理阶段，他们是否通过阶段竣工报告对项目绩效状况进行了评审？	
	b 项目管理委员会是否对这个阶段获得的收益和总结的经验教训进行了评审？	
21	项目管理委员会是否对项目总体可交付性进行了评估？特别是	
	a 是否评审了项目计划？并在参照了公司、项目群管理层或客户方认可的项目容许偏差基础上，评审了项目所处的状态？	
	b 是否评审了商业论证以确保项目仍有着充分的理由？	
	c 是否评审了关键风险，以确保风险显露级别仍可接受并且相应行动仍按照计划进行？	
	d 是否从项目外部获得了对项目中出现的超出项目容许偏差范围的潜在偏离的处理决策？（例如，项目是项目群的一部分，项目群管理层应该已经对发生偏离对整个项目群影响进行了检查，并采取了恰当的行动）	
22	项目管理委员会是否评审并批准了下阶段计划（或例外计划）？特别是	
	a 是否评审了项目经理正在寻求批准的计划？（这可能是一个下一管理阶段的阶段计划或一个例外计划）	
	b 是否授权了项目经理按照上报的计划继续工作（阶段计划或例外计划），或者指示了项目经理提前进行项目收尾？	
	c 是否设定了下一个管理阶段的容许偏差，或（在例外计划的情况下）对当前阶段容许偏差做了必要修订？	
23	项目管理委员会是否通知了公司、项目群管理层或客户方（以及其他利益相关方）已获得了下一个管理阶段授权（或当前管理阶段的例外计划已获得授权）？	

E. 2.4 给予特别指导

问题		是/否
24	项目管理委员会是否对项目经理的请求做出了响应？特别是：	
	a 是否评审了请求，（非正式或正式的，正式请求以问题报告形式呈现）	
	b 是否做出了决策（例如，是批准、拒绝、暂缓还是要求更多的信息）？	
	c 是否向项目经理提供了指导？	
25	项目管理委员会是否对报告做出了应对？特别是	
	a 是否评审了最新的要点报告，了解了项目状况并对项目阶段正按计划进展感到满意？这个过程通过与项目经理的交流对话完成。	
	b 是否对例外报告作了决策即调整了容许偏差或批准了对例外问题的适当应对措施？	
	c 在项目管理委员会的授权范围内或向公司、项目群管理层或客户方寻求建议情况下，是否对问题报告作了决策？	
26	项目管理委员会是否对外部影响做出了应对？特别是：	
	a 是否确保了项目始终与可能对项目有影响的外部事件保持信息畅通？	
	b 是否确保了项目始终聚焦于公司、项目群管理层或客户方设定的目标，并始终具有商业的合理性？	
	c 是否确保了对可能影响项目的公司、项目群管理层或客户方环境下的任何变更项目经理都将获得通知，并采取恰当的措施？	
27	项目管理委员会是否依照沟通管理方法通知了公司、项目群管理层或客户方（以及其他利益相关方）项目进展情况？	

E. 2.5 授权项目收尾

问题		是/否
28	项目管理委员会是否确认了移交和验收？特别是：	
	a 是否核对了项目产品的移交与变更控制方法的要求相符，并特别核对了所有用户验收要求以及运营/维护验收的记录都存在？	
	b 是否确保了业务上的主要变更得到了恰当可持续的支持	
	c 是否确保了项目收尾后才能实现的客户质量期望（例如，项目产品的可靠性级别）作为项目后检查包括在收益管理方法中？	
29	项目管理委员会是否批准了项目竣工报告？特别是	
	a 是否使用了项目启动时批准的项目启动文件版本作为基线来评估项目与其基线的偏差，并根据此基线中提供的信息去判断项目成功与否？	
	b 是否确保正确记录了项目竣工报告中的后续行动建议，并且适当的相关方已经注意到了他们有进一步落实建议的职责？	
	c 是否批准了将项目竣工报告分送给各利益相关方，例如公司、项目群管理层或客户方？	
30	项目管理委员会是否已经评审了经验教训报告并同意由谁来接收报告？项目管理委员会是否已经确保了适当的相关方（例如，公司、项目群管理层或客户方、卓越中心）已经注意到了他们有进一步落实建议的职责？	

31	项目管理委员会是否已经确认了商业论证？特别是，是否确认了更新后的商业论证？商业论证是通过对实际收益、预测收益以及成本、风险与项目启动文件内获批准的商业论证的比较而进行更新的。（不大可能确认所有收益，因为某些收益将直到项目收尾后才能实现）	
32	项目管理委员会是否批准了更新的收益管理方法？特别是：	
	a 是否已经评审并批准了更新后的收益管理方法，确保其将处理目前不能确认的预期收益？	
	b 是否确认了收益管理方法职责已经转移给了公司、项目群管理层或客户方？	
33	项目管理委员会是否已经发布了项目收尾通知？特别是：	
	a 是否评审并发布了与沟通管理方法相一致的项目收尾通知？	
	b 是否建议了那些为项目提供基础设施和资源支持的各方现在可以撤出了？	
	c 是否释放了项目上的资源？	
	d 是否提供了一个项目成本的终止结算日期？	

E.3 项目启动流程

	问题	是/否
34	以前类似项目中获得的经验教训是否已经确认，对于适合本项目的，是否得到了应用？	
35	是否对风险管理方法进行了定义和记录？	
36	是否创建并填写了风险登记表？	
37	是否对变更控制方法进行了定义和记录？	
38	是否创建了初始的配置项记录？	
39	是否创建并填写了问题登记表？	
40	是否对质量管理方法进行了定义和记录？	
41	是否创建并填写了质量登记表？	
42	是否对沟通管理方法进行了定义和记录？	
43	是否确立了项目控制方法？	
44	是否创建了项目计划？	
45	是否更新了项目管理团队的结构，以反映出任命的某些新角色或当前角色职责的某些变动？	
46	对于新的任命，是否有角色描述，并且被任命者是否确认了他们接受该任命？	
47	是否已将概要商业论证完善成一个详细的商业计划？	
48	是否创建了收益管理方法（也可能已由公司、项目群管理层或客户方完成）？	
49	是否汇总了项目启动文件？	

E.4 阶段控制流程

	问题	是/否
50	是否创建并发布了工作包？	
51	所有小组经理们是否已经同意了他们的工作包？	
52	已完成产品是否是根据工作包和产品描述的要求生产出来的？	
53	是否创建了或更新了相关配置项记录？	
54	是否维护了质量登记单？	
55	任何产品的移交是否是交付环节的一部分？如果是，他们的交付是否遵循了变更控制方法？	
56	是否维护了风险登记单？	
57	是否维护了问题登记单？	
58	是否根据实际情况更新了阶段计划并修订了预测？	
59	是否维护了日志？	
60	是否以商定的频度和格式，收到每个已发布工作包的检查点报告？	
61	是否以商定的容许偏差来进行（实际的和预测的）进展检查？	
62	如预测将超出容许偏差，是否将这些问题上报至项目管理委员会？	
63	如果需要纠正性行动，是否对这些措施进行记录、实施以及跟踪？	
64	是否定期检查商业论证以确保其持续的可行？	
65	要点报告的创建和发布是否依照了商定的格式和频度？	
66	所有正在正式解决的问题是否都有问题报告？	
67	所有提交给项目管理委员会的例外问题是否都有例外报告？	
68	经验教训记录单是否已根据新的经验教训而更新？	

E.5 产品交付管理流程

	问题	是/否
69	工作包和产品描述是否包含充分的信息，包括交叉索引，以使小组经理能够生产出符合要求的产品？	
70	是否创建了小组计划，显示工作包能够在商定的容许偏差内完成？	
71	是否根据实际情况和修订的预测更新了小组计划？	
72	是否根据商定的容许偏差进行（实际的和预测的）进展检查？	
73	如果容许偏差预测超出，是否将其上报至项目经理？	
74	是否以商定的频度和格式向项目经理发布了检查点报告？	
75	小组经理是否将任何问题和风险通知了项目经理？	
76	每个完成的产品是否都有获得批准的记录？	
77	小组经理是否就配置项记录和质量登记单中任何需要更新的内容通知了项目经理？	
78	小组经理是否就工作包中所有产品均已交付的事宜通知了项目经理？	

E.6 阶段边界管理流程

问题		是/否
79	所有阶段内计划完成的产品是否已得到批准？	
80	产品状态陈述是否已创建，用来对管理阶段产品状态进行验证？	
81	如果这个阶段有产品移交，相关未解决的问题是否已记入后续行动建议，等待项目管理委员会批准发布？	
82	是否已评审并更新了项目经验教训记录单？	
83	是否根据实际情况更新了阶段计划？	
84	是否评审并更新了（如果必要）风险管理方法？	
85	是否评审并更新了风险登记单？	
86	是否评审并更新了（如果必要）变更控制方法？	
87	是否评审并更新了配置项记录？	
88	是否评审并更新了问題登记单？	
89	是否评审并更新了（如果必要）质量管理方法？	
90	是否评审并更新了质最登记单？	
91	是否评审并更新了（如果必要）沟通管理方法？	
92	是否评审并更新了（如果必要）项目控制手段？	
93	是否评审并更新了（如果必要）项目计划？	
94	是否更新了项目管理团队的结构，以反映出任命的某些新角色或当前角色职责的某些变动？	
95	对于新的任命，是否有角色描述，并且被任命者是否确认了他们接受该任命？	
96	是否评审并更新了（如果必要）商业论证？	
97	是否评审并更新了（如果必要）收益管理方法？	
98	是否评审并更新了（如果必要）项目启动文件？	
99	是否已经撰写了能够显示实际与计划绩效对比的、包含经验教训总结和后续行动建议的项目竣工报告？	
100	是否已依照项目控制要求，向项目管理委员会提交了项目竣工报告？	
下一阶段		
101	是否为下一阶段创建了阶段计划？	
102	是否为下一阶段产品创建了产品描述？	
103	是否已请求项目管理委员会对下一阶段进行授权？	
下一阶段		
104	是否创建了例外计划（在项目管理委员会要求下）？	
105	是否为例外计划创建/更新了产品描述？	
106	是否已请求项目管理委员会批准例外计划？	

E.7 项目收尾流程

	问题	是/否
107	所有产品是否已完成并获批准？	
108	是否已创建产品状态陈述，用来对所有产品状态进行验证？	
109	所有没有解决的问题是否已记入后续行动建议，等待项目管理委员会批准发布？	
110	对于提前收尾，用来恢复已完成或正在进展中的产品的手段是否得到项目管理委员会的批准？如果有要求，是否已经创建了一个例外计划并得到批准？	
111	是否有项目产品移交的验收记录？	
112	验收记录是否包括运营和维护的验收？	
113	是否评审了经验教训记录单，并创建了经验教训报告以备项目管理委员会批准发布？	
114	是否根据实际情况更新了项目计划？	
115	是否根据实际情况更新了商业论证？	
116	是否根据实际情况更新了收益管理方法？	
117	是否已经撰写了能够显示实际与计划绩效对比的、包含经验教训总结和后续行动建议的项目竣工报告？	
118	是否已依照项目控制要求，向项目管理委员会提交了项目竣工报告？	
119	是否已创建项目收尾通知草案，以备项目管理委员会批准并作进一步发布？	
120	所有登记单和记录单是否已关闭？	
121	所有项目文件是否已存档？	

附录 F 《挑战埃及》项目管理沙盘：玩转项目管理

沙盘概述

《挑战埃及》被业内称为全球首套能够同适合 PRINCE2®以及 PMP 认证人群的项目管理沙盘演练游戏。沙盘通过使用乐高积木作为道具，以埃及最著名的胡夫金字塔建设作为故事蓝本，为全球项目经理还原了四千年前古埃及金字塔建造的情景，促使参与者运用项目管理技能和工具解决此过程中遇到的一切实际问题，从而将学员的课堂所学运用于实践之中，是将项目管理理论升华到实践的绝佳模拟途径。

扫描二维码获取《挑战埃及》项目管理沙盘微导读。



项目管理与沙盘实景如何关联

众所周知，古埃及人在相对很短的时间内建造了巨大的金字塔。在当时的真实条件下，如何将数百万块巨石运送到正确的地点？如何确保上万劳工能够最有效的工作？与此同时，在建造金字塔的过程中，项目管理团队还要面临法老不断提出的新要求，天气和疾病乃至战争带给项目的风险。如果没有合适的项目管理方法，这项壮举是无法完成的。沙盘游戏通过四轮高互动性的情景模拟，将项目管理最佳实践的最重要方面生动地展现出来。所有的参与者都将模拟项目管理中的某个典型角色，通过金字塔的搭建工作充分体验项目管理过程中的各个关键环节。



沙盘目标

以情景模拟为基础的沙盘游戏可以根据客户需求重点设定学习目标,总的来说,游戏参与者将实现以下学习目标:

- 将项目管理实践指南如 PRINCE2®, PMBOK® 在实践情景中有效应用
- 学习如何确保项目收益的实现
- 学习如何以客户为中心,并根据客户的需求设立正确的优先级
- 增加沟通技能和提升团队协作能力

沙盘面向的四大目标群体

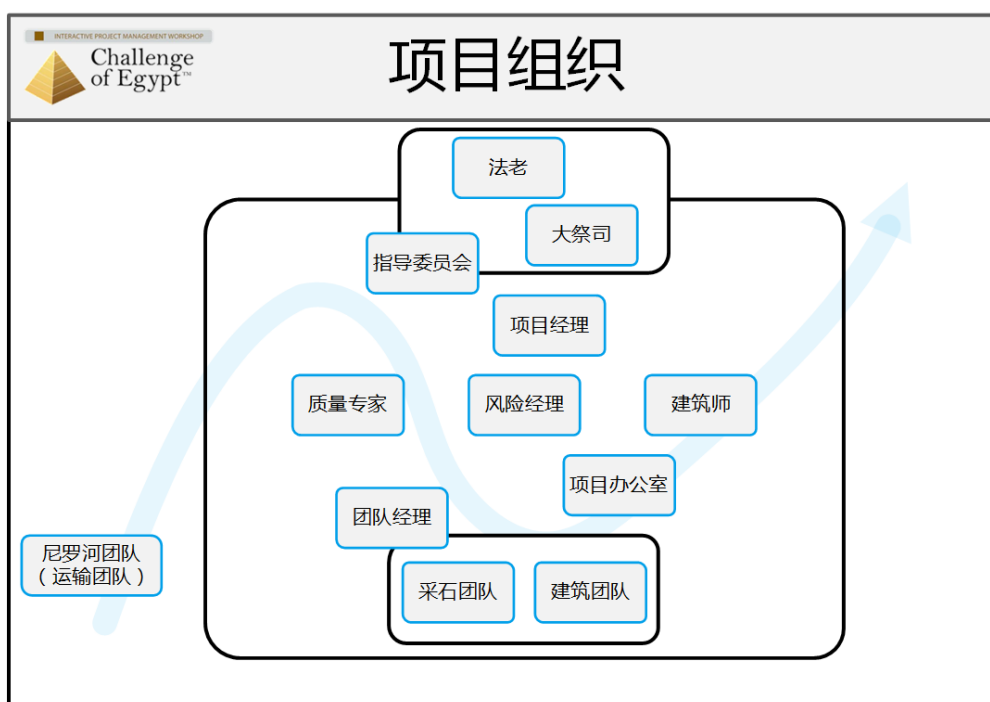


图 F.1 《挑战埃及》项目组织结构图

1. 管理团队

组织的管理层成员,在参加完该项目管理情景模拟后,可以就关于项目管理方法是否可以帮助到本组织做出更充分的判断。

2. 项目经理

作为希望掌握或已经掌握了一套项目管理方法的项目经理,情景模拟可以帮助自己将找到下列问题的答案:

项目经理应该扮演什么样的角色?如何创建项目?如何成功地控制项目?如何创建一个有效的团队?如何将PRINCE2®或者PMBOK®的理论方法更有效地应用?

3. 团队领导

在项目中，团队领导扮演了一个尤为重要的角色。在该情景中，团队领导将学到如何在一个高复杂和周期长的项目中完成自己的任务和责任，并学习如何在项目中通过项目管理方法和工具管理自己的任务。

4. 项目组成员

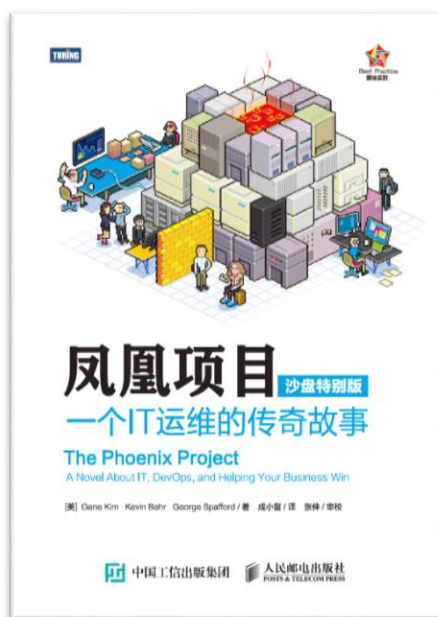
项目组的成员将面对各种各样的标准、规则、工作流程和步骤。在情景模拟中项目组成员将更熟练的应用上述要素。

附录 G 《凤凰项目》沙盘：敏捷中如何受控的蓝图推演

《凤凰项目》沙盘：来自一本全球畅销书的传奇

《凤凰项目》是一本少见的IT类小说，美国亚马逊读者评价近千条，而且有众多名人推荐。全书讲述了一名IT经理Bill临危受命，在未来董事的帮助和自己“三条黄金法则”理念的支撑下，挽救工期和预算都大大超期的凤凰项目，挽救一家具有悠久历史的汽车配件制造商的故事。虽然小说被划归为IT类书籍，但越来越多的读者通过这本书看到的是一个敏捷项目管理的成功故事。

凤凰项目DevOps沙盘是由欧洲著名沙盘游戏研发机构Gaming Works的创始人Jan Schilt先生联手《凤凰项目》一书的作者Gene Kim先生联手开发的同名沙盘演练课程。



通过生动的角色扮演和DevOps的实践情景应用，参加者将有机会亲身体验这场扣人心弦的敏捷项目管理传奇故事！

蓝图推演：敏捷中如何受控

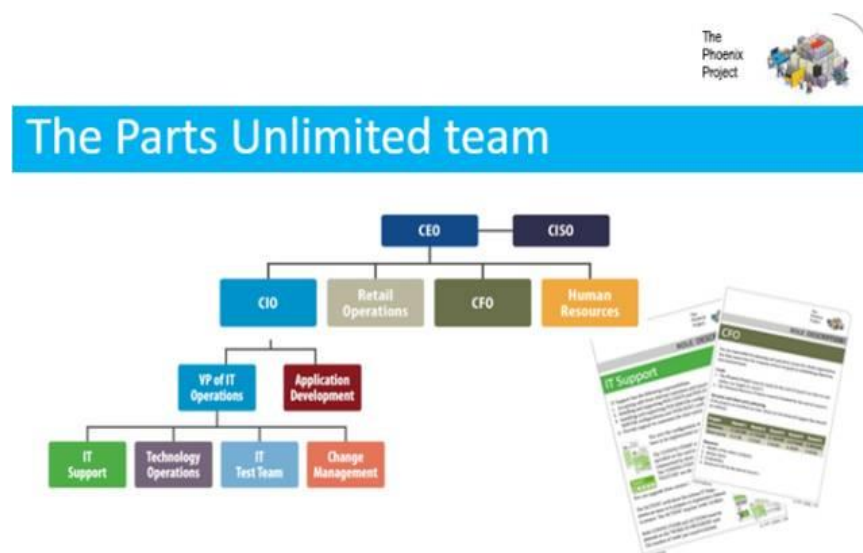
如果说《挑战埃及》项目管理沙盘演绎了敏捷项目中“受控中如何敏捷”的落地方式，《凤凰项目》DevOps沙盘则通过流程(Process)、组织(Organization)、

Technology（技术）和信息（Information）四个方面展示了敏控项目中“敏捷中如何受控”的蓝图推演。

目标群体：能玩的人很多

《凤凰项目》沙盘演练覆盖了人们在实际业务场景中几乎所有的核心角色，适用范围广，特别适用于：

- 希望通过精益(LEAN), 敏捷 (AGILE) 和IT服务管理流程如 (ITIL®) 等最佳实践为业务创造价值的IT专业人士。
- 希望运用敏控项目管理，通过DevOps转化IT项目成果，实现业务收益的项目经理、IT管理人员和业务人员



沙盘收益：收获自己的收获

- 如何在现实工作中应用DevOps指导思想？
- 如何在按服务级别协议（SLA）中的要求与按计划交付IT项目之间找到平衡点？
- 感受如何通过DevOps为您的业务带来可观的价值？
- 如何提高IT部门的效率和效益？
- 如何在您的团队中创建更好的合作氛围和默契？
- 在DevOps环境下如何提高软技能？
- 如何展现业务部门在IT项目取得成功中所扮演的重要职责？

谁说敏捷和控制不能共存，让我们一起通过《凤凰项目》和《挑战埃及》两个沙盘双剑合璧推演敏控项目管理的实践落地方式：Just Gamify It！

词汇表

A

accept (risk response)	接受（风险应对）
acceptance	验收
acceptance criteria	验收标准
activity	活动
agile and agile methods	敏捷和敏捷方法
approval	批准
approver	批准人
asset	资产
assumption	假设
assurance	保证
authority	职权
authorization	授权
avoid (risk response)	规避（风险应对）

B

backlog	列表

baseline	基线
baseline management product	基线管理产品
benefit	收益
benefits management approach	收益管理方法
benefits tolerance	收益容许偏差
burn chart	燃烧图
business case	商业论证

C

centre of excellence	卓越中心
change authority	变更授权方
change budget	变更预算
change control	变更控制
change control approach	变更控制方法
checkpoint	检查点
checkpoint report	检查点报告
closure recommendation	项目收尾建议
communication management approach	沟通管理方法
concession	特许

configuration item	配置项
configuration item record	配置项纪录
configuration management	配置管理
configuration management system	配置管理系统
constraints	限制
contingent plan	应急预案
corporate, programme management or customer standards	公司、项目群管理层或客户方的标准
corrective action	纠正行动
cost tolerance	成本容许偏差
customer	客户
customer' s quality expectations	客户的质量期望

D

daily log	日志
deliverable	交付物
delivery approach	交付方法
delivery step	交付步骤
dependency (plan)	依赖关系 (计划)

dis-benefit

负收益

E

embedding (PRINCE2)

植入

end project report

项目竣工报告

end stage assessment

阶段竣工评估

end stage report

阶段竣工报告

enhance (risk response)

强化 (风险应对)

epic

event-driven control

事件驱动控制

exception

例外

exception assessment

例外评估

exception plan

例外计划

exception report

例外报告

executive

项目总监

exploit (risk response)

利用 (风险应对)

F

follow-on action recommendations

后续行动建议

G

governance (corporate)	(公司) 治理
governance (project)	(项目) 治理

H

handover	移交
highlight report	要点报告
host site	(项目) 工作场地

I

impact (of risk)	(风险的) 影响
information radiator	信息公告栏
inherent risk	固有风险
initiation stage	启动阶段
issue	问题
issue register	问题登记单
issue report	问题报告

K

key performance indicator (KPI)	关键绩效指标

L

lessons log	经验教训记录单

log	记录单

M

management product	管理产品

management stage	管理阶段

maturity	成熟度

maturity model	成熟度模型

milestone	里程碑

O

off-specification	不合格项

operational and maintenance acceptance	运营维护的验收

outcome	成果

output	产出

P

performance targets	绩效目标
plan	计划
planned closure	计划收尾
planning horizon	计划周期
portfolio	项目组合
premature closure	提前收尾
prerequisites (plan)	先决条件 (计划)
PRINCE2 principles	PRINCE2 原则
PRINCE2 project	PRINCE2 项目
probability	概率
problem	问题
procedure	步骤
process	流程
producer	生产者
product	产品
product breakdown structure	产品分解结构

product checklist	产品核查清单
product description	产品描述
product flow diagram	产品流程图
product status account	产品状态陈述
product-based planning	基于产品的计划
programme	项目群
project	项目
project approach	项目方法
project assurance	项目保证
project brief	项目描述文件
project closure notification	项目收尾通知
project initiation documentation (PID)	项目启动文件
project initiation notification	项目启动通知
project lifecycle	项目生命周期
project management	项目管理
project management team	项目管理团队
project management team structure	项目管理团队结构
project manager	项目经理
project mandate	项目任务书

project office	项目办公室
project plan	项目计划
project product	项目产品
project product description	项目产品描述
project support	项目支持
proximity (of risk)	(风险) 临近度

Q

quality	质量
quality assurance	质量保证
quality control	质量控制
quality criteria	质量标准
quality inspection	质量检查
quality management	质量管理
quality management approach	质量管理方法
quality management system	质量管理体系
quality records	质量记录
quality register	质量登记单

quality review	质量审查
quality review technique	质量审查技术
quality tolerance	质量容许偏差
R	
records	记录
reduce (risk response)	降低 (风险应对)
registers	登记单
release	发布
reports	报告
request for change	变更请求
residual risk	剩余风险
responsible authority	有权部门
reviewer	审查者
risk	风险
risk actionee	风险执行人
risk appetite	风险偏好
risk estimation	风险估算
risk evaluation	风险评估

risk exposure	风险暴露
risk management	风险管理
risk management approach	风险管理方法
risk owner	风险负责人
risk profile	风险概况
risk register	风险登记单
risk response	风险应对
risk response category	风险应对类别
risk tolerance	风险容许偏差
risk tolerance line	风险容许偏差线

S

schedule	进度表
scope	范围
scope tolerance	范围容许偏差
Scrum	Scrum
Scrum master	Scrum 教练
senior supplier	高级供应商
senior user	高级用户

share (risk response)	共担 (风险应对)
specialist product	专业产品
sponsor	项目发起人
sprint	冲刺
stage	阶段
stage plan	阶段计划
stakeholder	利益相关方
start-up	准备
supplier	供应商

T

tailoring	剪裁
team manager	小组经理
team plan	小组计划
theme	主题
threat	威胁
time tolerance	时间容许偏差
time-driven control	事件驱动的控制

timebox	时间盒
tolerance	容许偏差
tranche	(项目群实施) 阶段
transfer (risk response)	转移 (风险应对)
transformation	转型
trigger	触发

U

user	用户
user acceptance	用户验收
user story	用户故事

V

variant	变体
version	版本

W

waterfall method	瀑布方法
work package	工作包