

# 《用 PRINCE2® 方法进行科研项目管理与提升项目负责人实战能力》

## 【课程背景】

PRINCE2 (Projects in a Controlled Environment 受控环境下的项目管理方法论, 即在国企这样的职能型组织或弱矩阵环境下如何进行有效的项目管理的方法论) 这套方法论是经多国项目验证的、是在成千上万名有经验的项目经理们的帮助下, 总结他们多年积累的实践经验和专业技术建立的, 并在全球推广的项目管理最佳实践, PRINCE2 描述了如何以一种逻辑性的、有组织的方法, 清晰每个项目角色, 按照明确的步骤, 如何从项目准备立项开始到项目成功收尾的全生命周期过程中始终对项目进行有效控制的管理方法, 他普遍适用于职能型组织或弱矩阵组织环境下的项目管理, PRINCE2 方法论能够最大程度的节约组织项目管理体系的研究成本和维护升级成本, PRINCE2 认证体系也是更好解决组织项目管理人员能力水平最权威的方法。

针对产品科研型企业科研进度滞后、资源协调困难、可行性研究等一系列问题, PRINCE2 就是以关注项目可行性研究、科研产品、解决科研项目管理中的实际问题为核心原则指导科研流程的一整套系统方法。只有关注科研产品可行性研究、关注科研产品质量的一系列参数才能满足实际客户的质量需求和最终转化成投资方的商业收益。讲师重点就科研企业如何有效利用和裁剪 PRINCE2 方法增强自身的科研项目管理方法、如何借鉴 IBM、华为、中国移动等世界 500 强企业的科研项目管理流程和方法, 提高项目负责人的项目管理能力与软技能进行详细且有针对性的讲解:

首先介绍了 PRINCE2 项目管理的环境因素, 其次讲解 PRINCE2 管理的 7 大成功原则 (持续的业务验证、汲取经验教训、清晰的角色与职责、按阶段进行管理、关注产品、例外管理、依环境进行裁剪);

其次详细讲解了 PRINCE2 的项目管理 7 大流程和 26 个过程管理文档 (包括项目准备流程、项目启动立项流程、项目指导流程、项目阶段控制流程、产品交付管理流程、阶段边界管理流程、项目收尾流程的所有文档);

然后将 PRINCE2 项目关注的 7 大主题, 包括商业论证 (可行性研究)、项目组织角色与职责 (决策层、管理层、执行层)、项目计划、质量、风险、变更与进展控制也融入流程中进行讲解;

再次通过一个完整的视频互动详细介绍项目负责人的角色职责、如何领导一个科研项目团队、如何提高沟通技巧、如何解决项目的冲突、如何面对压力进行自我调整等一系列实用的软技能。

最后对 PRINCE2 方法进行总结。培训过程中, 讲师穿插大量其他世界 500 强公司的科研项目管理最佳实践做法以及项目管理的经验教训和学员进行分享, 同时也积极欢迎学员提出各种疑问, 对学员提出的问题进行答疑。

学完本课程, 学员不仅可以领会 PRINCE2 的先进理念, 掌握 PRINCE2 的知识和方法, 清晰了解项目环境因素、组织结构、角色职责、工作流程、关键环节和成功因素, 而且还能够将 PRINCE2

项目管理方法灵活应用在实际的科研项目管理工作中，确保科研项目管理的成功，标准化科研项目负责人的项目管理能力与素质要求。

本次项目管理能力提升课程采用现场案例讨论与互动方式，设立“龙虎榜”分小组竞争，通过小组案例讨论和互动、回答问题“挣分”、讲师点评“评分”决出累计总分最高的“冠军小组”，项目发起人对“冠军小组”的每一个成员颁奖纪念，对团队未来寄语完成本次培训学习的最终考核。

### 【授课时长】

二天，十二个小时

### 【授课对象】

科研项目负责人、部门经理、项目团队成员等

### 【课程大纲】

#### 1、科研项目与 PRINCE2® 项目管理方法论概述

- 1.1 科研项目的特点与难点
- 1.2 科研项目管理中面临的问题与挑战
- 1.3 科研项目管理所关注的主题
- 1.4 PRINCE2® 项目的定义？
- 1.5 PRINCE2® 项目管理有哪些变量？
- 1.6 PRINCE2® 项目的生命周期及其特点？
- 1.7 PRINCE2® 的四个要素及其关系
  - 1) 客户（委托人）/ 供应商（受托人）环境
  - 2) PRINCE2® 7 大原则
  - 3) PRINCE2® 7 大主题
  - 4) PRINCE2® 7 大流程

#### 2、PRINCE2® 项目管理 7 大管理原则

- 2.1 持续的业务验证
- 2.2 汲取经验教训
- 2.3 清晰的角色和责任
- 2.4 分阶段管理
- 2.5 例外管理
- 2.6 关注产品
- 2.7 依环境裁减

#### 3、项目准备流程

- 3.1 项目准备流程的目标
- 3.2 项目准备流程关键活动及角色职责
  - 1) 任命项目主管及项目经理
  - 2) 参考以往的经验教训
  - 3) 设计及任命其他管理团队人员
  - 4) 准备概要商业论证

- 5) 完成项目概述文件
- 6) 编制启动阶段计划
- 3.3 项目准备流程的管理产品

- 1) 日志
- 2) 经验教训记录单
- 3) 概要商业论证
- 4) 项目概述文件
- 5) 启动阶段计划

#### **4、项目启动流程**

- 4.1 项目启动流程的目标
- 4.2 项目启动流程关键活动及角色职责

- 1) 准备风险管理战略
- 2) 准备质量管理战略
- 3) 准备配置管理战略
- 4) 准备沟通管理战略
- 5) 定义项目控制
- 6) 编制项目管理计划
- 7) 编制详细的商业论证
- 8) 编制项目启动文件

- 4.3 项目启动流程的管理产品

- 1) 风险管理战略
- 2) 风险登记表
- 3) 质量管理战略
- 4) 质量登记表
- 5) 配置管理战略
- 6) 配置项记录表
- 7) 问题登记表
- 8) 产品状态清单
- 9) 沟通管理战略
- 10) 项目管理计划
- 11) 详细的商业论证
- 12) 项目启动文件

#### **5、项目指导流程**

- 5.1 项目指导流程目的及意义
- 5.2 项目指导流程关键活动及角色职责

- 1) 项目启动授权
- 2) 项目实施授权
- 3) 阶段或例外计划授权
- 4) 给予特别指导
- 5) 项目收尾授权

- 5.2 项目指导流程中的管理产品

#### **6、阶段控制流程**

- 6.1 阶段控制流程的目标
- 6.2 阶段控制流程关键活动及角色职责

- 1) 授权工作包
- 2) 参与工作包评审
- 3) 接受已完成的工作包
- 4) 项目阶段状态评估
- 5) 报告要点
- 6) 捕获项目问题与风险
- 7) 实施纠正性行动
- 8) 上报问题与风险

#### 6.3 阶段控制流程中的管理产品

- 1) 工作包
- 2) 问题报告
- 3) 例外报告
- 4) 要点报告

### 7、产品交付管理流程

#### 7.1 产品交付管理流程的目标

#### 7.2 产品交付管理流程关键活动及角色职责

- 1) 接受工作包
- 2) 生产工作包
- 3) 移交工作包

#### 7.3 产品交付流程中的管理产品

- 1) 检查点报告

### 8、阶段边界管理流程

#### 8.1 阶段边界管理流程的目标

#### 8.2 阶段边界管理流程关键活动及角色职责

- 1) 编写下一阶段计划
- 2) 阶段竣工报告
- 3) 更新项目计划
- 4) 评审商业论证
- 5) 编制例外计划

#### 8.3 阶段边界管理流程中的管理产品

- 1) 阶段竣工报告
- 2) 阶段计划
- 3) 例外计划

### 9、项目收尾流程

#### 9.1 收尾流程的目标

#### 9.2 收尾流程关键活动及角色职责

- 1) 按计划收尾
- 2) 提前收尾
- 3) 验收移交
- 4) 评价项目
- 5) 准备收尾通知

#### 9.3 收尾流程中的管理产品

- 1) 项目竣工报告

### 10、看视频学项目负责人领导力与沟通技巧

### 10.1 项目情景概要描述

### 10.2 从项目启动来学习项目负责人领导力

- 1) 如何识别干系人的需求？
- 2) 如何定义项目的任务？
- 3) 如何成功召开一个项目启动会？
- 4) 小组思考：项目刚开始就已经偏离了正常的轨道？
- 5) 项目负责人如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 6) 项目负责人如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

### 10.3 从项目规划来学习项目负责人领导力

- 1) 如何制定更可靠的计划？
- 2) 如何消除任务之间的相互依赖性风险？
- 3) 如何确保规划考虑了风险因素？
- 4) 如何调优计划确保工期实现？
- 5) 小组思考：项目负责人在规划环节是不是错上加错？
- 6) 项目负责人如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 7) 项目负责人如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

### 10.4 从项目执行来学习项目负责人领导力

- 1) 如何解决执行过程中的冲突？
- 2) 如何消除项目变更带给项目进度等目标方面的影响？
- 3) 如何改善原有不合理的做法和流程呢？
- 4) 如何使用一些辅助工具更好的执行加快项目呢？
- 5) 小组思考：项目出现了冲突和问题到底是不是团队成员的过错？
- 6) 项目负责人如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 7) 项目负责人如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

### 10.5 从项目收尾来学习项目负责人领导力

- 1) 项目收尾的流程是？
- 2) 项目是否需要做后评估？
- 3) 项目负责人和项目发起人在收尾流程中的角色与职责
- 4) 项目经理如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 5) 项目负责人如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

## **11、PRINCE2®整体回顾和总结**

### 11.1 PRINCE2® 流程整体串讲

### 11.2 PRINCE2® 管理文档模板强调

### 11.3 经验交流和分享