

甲方委托下的监理项目管理方法

【课程背景】

通常情况下，甲方项目往往需要经过立项审批并经投资机会分析和可行性研究，经相关部门批准后方可开始项目的建设过程。从结果来看，不同于供应商项目只关注项目经济效益，甲方项目还关注的是社会和环境改善效益。从过程来看，甲方作为项目的业主，需要指导、管理和监控供应商产品交付过程，关注的是项目成果和效益实现而不是具体的实施操作过程。现实情况下，业界流行的 PMBOK® 项目管理方法更侧重于乙方项目管理角度，甲方业主往往缺乏适用于甲方项目管理的进程方法支撑，更多的是通过合同约定供应商，通过聘用项目管理咨询公司或质量监理来代其进行日常的项目管理过程。PRINCE2® 受控环境下的项目管理方法论从甲方项目管理的角度，帮助甲方项目管理人员提升项目管理的能力，帮助甲方委托的监理方掌握一套系统的项目管理方法，明确甲方项目管理人员的角色和职责，监理项目管理人员的角色和职责，明确乙方供应商的产品交付角色和职责，最大程度提高甲方、监理方和乙方项目合作的协同性。

PRINCE2® 是受控环境下的项目管理方法论(Projects in a Controlled Environment)第二版的英文缩写，由英国内阁 (CO) 所有，是基于多国成千上万家企业的项目管理实践总结而成的结构化项目管理方法论，于 1996 年开始推广，它不仅是英国项目的标准，现在已迅速发展成为国际项目的标准。20 多年来 PRINCE2® 在全球众多政府组织、大中小企业中得到广泛应用，包括 SUN、Oracle、SAP 公司都在公司全球内部全面推行 PRINCE2®。联合国将 PRINCE2® 列为项目管理标准，香港特别行政区将 PRINCE2® 作为政府项目的标准指南。

PRINCE2® 描述了客户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，始终对客户项目进行有效控制的管理方法，他普遍适用于所有类型的客户项目。PRINCE2® 方法论能够最大程度的节约客户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客户组织项目管理人员能力水平最权威的方法。

本次培训，讲师围绕一个工程建设、设备安装项目案例，重点就 PRINCE2® 甲方项目管理方法论进行讲解，首先介绍了 PRINCE2® 项目管理的环境因素，其次讲解 PRINCE2® 管理的 7 大原则（项目成功失败的经验教训总结），然后详细讲解了 PRINCE2® 的 7 大项目管理流程以及每一个流程中的项目角色和职责（项目准备、项目启动、项目阶段控制、产品交付管理、项目阶段边界管理、项目收尾、项目全生命周期指导）和 26 个过程文档（基线类、报告类、记录类），在讲解流程的过程中，将 PRINCE2® 项目管理的 7 大主题（商业论证、组织、计划、质量、风险、变更、进展）等工具方法融入流程中进行讲解，最后对 PRINCE2® 方法进行总结。培训过程中，讲师穿插事先对学员需求调研反馈的问题的答疑过程。

【授课时长】

六天，三十六个小时

【课程收益】

通过案例分析，师生互动，帮助学员掌握甲方委托下的监理项目管理科学思维，项目管控的关键环节和步骤。

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 PRINCE2 项目的特点、组织结构、角色职责、工作流程、关键环节和成功的影响因素，而且还能够将项目管理知识方法灵活应用在实际的工作中，确保项目的成功，提高甲方委托下的监理水平。

【授课对象】

甲方项目管理团队成员、甲方项目保证成员、甲方委托的监理负责人、监理项目管理人员等。

【课程大纲】

第一天：快速全面、整体通晓甲方项目管理方法

1、项目及其项目干系人之间的关系

1.1 什么是项目？

1.2 客户（甲方）/供应商（乙方）环境下的项目特点？

1.3 甲方项目生命周期及其管理模式有哪些？

1.4 业主、监理、供应商在项目管理中的角色和地位是什么？

1.5 监理应站在什么立场采用什么项目管理方法完成甲方委托的目标及任务？

1.6 甲方项目管理中存在的问题？

1.7 为什么说 PRINCE2 项目管理方法是甲方项目管理的最佳管理实践？

1.8 学习甲方委托下的监理项目管理方法的意义是什么？

2、PRINCE2®项目管理方法论概述

2.1 PRINCE2®项目的定义？

2.2 PRINCE2®项目管理有哪些变量？

2.3 PRINCE2®项目的生命周期及其特点？

2.4 PRINCE2®的四个要素及其关系

2.4.1 客户/供应商环境

2.4.2 PRINCE2® 7 大原则

持续的业务验证

汲取经验教训

清晰的角色和责任

分阶段管理

例外管理

关注产品

依环境裁减

2.4.3 PRINCE2® 7 大主题

商业论证（为什么做这个项目，项目的收益都有哪些？）

组织（如何建立与维系一个良好的对甲方有效的组织）

质量（如何确保甲方项目产品的质量）

计划（如何帮助甲方梳理甲方的计划方法与计划内容）

风险（如何识别项目的风险及时进行监控与应对）

□ 变更（如何处理项目变更朝对甲方目标有利的方向迈进）

□ 进展（如何监控项目的进展按照甲方的预期前进）

2.4.4 PRINCE2® 7大流程

□ 项目准备流程（甲方及其监理主导流程）

□ 项目启动流程（甲方及其监理主导流程）

□ 项目指导流程（甲方及其监理主导流程）

□ 项目阶段控制流程（甲方及其监理主导流程）

□ 产品交付管理流程（乙方主导流程）

□ 项目阶段边界管理流程（甲方及其监理主导流程）

□ 项目收尾流程（甲方及其监理主导流程）

3、看办公室搬迁经典视频项目，快速学习甲方项目管理理念与方法

3.1 项目启动阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设技巧

3.1.1 确定项目任务目标

3.1.2 识别项目利益人

3.1.3 老师讲解与点评

3.2 项目规划阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设技巧

3.2.1 确定关键任务

3.2.2 进行资源分配

3.2.3 确定进度表

3.2.4 老师讲解与点评

3.3 项目实施阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设技巧

3.3.1 组建和建设团队

3.3.2 团队沟通

3.3.3 团队管理

3.3.4 老师讲解与点评

3.4 项目监控阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设技巧

3.4.1 项目绩效信息的获取、分析与预测

3.4.2 项目控制机制及控制程序的设定

3.4.3 项目偏差的矫正

3.4.4 老师讲解与点评

3.5 项目收尾阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设技巧

3.5.1 项目经验教训总结

3.5.2 项目收益评估

3.5.3 以庆祝的方式结束项目

3.5.4 老师讲解与点评

第二天 甲方项目准备流程、工具技术与案例分析

3、项目准备流程与某工程建设、设备安装项目案例分析

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成员

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 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目准备健康检查表
- 3.4 某工程建设、设备安装项目准备流程案例分析
 - 1) 项目任务书
 - 2) 项目概要商业论证
 - 3) 项目概述文件分析与展示
- 3.5 小组分组案例演练、讲师点评

第三天 甲方项目启动与指导流程、工具技术与案例分析

- 4、项目启动流程与某工程建设、设备安装项目案例分析
 - 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 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目启动健康检查表
 - 4.4 某工程建设、设备安装项目启动流程案例分析
 - 1) 产品分解结构和产品流程图
 - 2) 项目整体启动文件分析与展示
 - 4.5 小组分组案例演练、讲师点评
- 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
 - 5.3 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目指导健康检查表

第四天 甲方项目阶段控制流程、供应商产品交付流程与工具技术案例分析

- 6、阶段控制流程与某工程建设、设备安装项目案例分析
 - 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 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目阶段控制健康检查表

6.4 某工程建设、设备安装项目阶段控制流程案例分析

- 1) 工作包
- 2) 问题登记表
- 3) 风险登记表
- 4) 配置项记录表
- 5) 产品状态描述
- 6) 要点报告

6.5 小组分组案例演练、讲师点评

7、产品交付管理流程与某工程建设、设备安装项目案例分析

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 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目产品交付健康检查表

7.4 某工程建设、设备安装项目产品交付流程案例分析

1) 检查点报告

7.5 小组分组案例演练、讲师点评

第五天 甲方项目阶段阶段边界管理流程、项目收尾流程与工具技术案例分析

8、阶段边界管理流程与某工程建设、设备安装项目案例分析

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 项目全生命周期健康检查表（通关审查）——项目边界管理健康检查表

8.4 某工程建设、设备安装项目阶段边界管理流程案例分析

- 1) 阶段竣工报告
- 2) 阶段计划

8.5 小组分组案例演练、讲师点评

9、项目收尾流程与某工程建设、设备安装项目案例分析

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 项目全生命周期健康检查表（通过审查）——项目收尾健康检查表

9.4 某工程建设、设备安装项目收尾流程案例分析

- 1) 项目竣工报告
- 2) 验收记录
- 3) 项目收尾通知书

9.5 小组分组案例演练、讲师点评

第六天 甲方项目全生命周期流程与工具技术回顾强调释疑

10、PRINCE2®整体回顾和总结

10.1 PRINCE2®流程整体串讲

- 1) 项目准备流程
- 2) 项目启动流程
- 3) 项目指导流程
- 4) 项目阶段控制流程
- 5) 项目阶段边界管理流程
- 6) 产品交付管理流程
- 7) 项目收尾流程

10.2 PRINCE2®角色职责总结

- 1) 公司及项目群领导角色职责
- 2) 项目管理委员会角色职责
- 3) 项目经理角色职责
- 4) 小组经理角色职责
- 5) 项目支持角色职责
- 6) 变更管理组角色职责
- 7) 项目保证角色职责
- 8) 高级用户角色职责
- 9) 高级供应商角色职责
- 10) 项目主管角色职责

10.3 PRINCE2®管理文档模板强调

1) 基线类模板

项目概述文件、项目启动文件、收益评审计划、计划（阶段计划、例外计划），风险管理战略、配置管理战略、质量管理战略、沟通管理战略、产品分解结构、产品描述、产品流程图

2) 记录类模板

日志、经验教训记录单、问题登记单、风险登记单、配置项记录、质量登记单

3) 报告类模板

问题报告、检查点报告、要点报告、例外报告、阶段竣工报告、项目竣工报告、经验教训总结报告

10.4 PRINCE2®裁剪指南

10.4.1 针对项目群大小的项目的建议

10.4.2 针对大型项目的建议

10.4.3 针对标准型项目的建议

10.4.4 针对小型项目的建议

10.4.5 针对任务级项目的建议

10.5 经验交流和答疑

