

用 PRINCE2® 方法管理 IT 客户项目

【课程背景】

本课程帮助 IT 项目管理人员系统的了解和掌握国际最先进的 IT 客户项目管理方法，能够对任何 IT 项目需求进行充分的商业论证、能够对任何 IT 项目需求进行优先级定义，能够有效的将 IT 项目需求转化成产品定义，能够有效管控供应商的产品交付进度和质量，能够始终度量产品的收益实现和成本支出过程，能够及时处理例外和变更事件，能够始终监控项目风险是否在受控的程度之内。我们推荐了满足本次培训需求的最适合的国家最佳项目管理实践——PRINCE2® 项目管理方法。

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。

不同于 PMBOK® 基于供应商交付思想的项目管理知识体系，PRINCE2® 描述了客户如何以一种逻辑性的、有组织的方法，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。

20 多年来 PRINCE2® 在全球众多政府组织、大中小型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；所有的 ERP、CRM、ITSM、电信项目都被建议使用 PRINCE2® 作为项目的标准方法。

本次培训，讲师围绕客户需求以及需求的进一步的调研情况，重点就 PRINCE2® 方法论体系本身进行讲解，首先介绍了 PRINCE2® 项目管理的的环境因素，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（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）也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】

三天，十八个小时

【课程收益】

- 1、 找到适合甲方的项目管理方法；
- 2、 帮助学员系统掌握 PRINCE2 项目管理理念和运作方法，清晰了解 PRINCE2 项目的特点、组织结构、角色职责、工作流程、关键环节和项目成功的影响因素；

- 3、引导学员找出目前项目管理体系与 PRINCE2 的差异，明确未来的体系改进方向。
- 4、打破学员的项目管理方法的局限性思维，开阔项目管理的眼界和学习的热情；
- 5、性价比最好的项目管理培训；
- 6、将工作本身和 PRINCE2 项目管理活动相结合，提高工作的效率和产出；
- 7、为未来项目管理高阶能力提升奠定可持续发展的基础。

【授课对象】

IT 部门经理、IT 项目经理、业务代表、IT 管理体系开发与维护人员等

【课程大纲】

1、IT 项目及 IT 项目管理概述

- 1.1 什么是项目？
- 1.2 IT 项目的特点？
- 1.3 项目管理的范畴及目标？
- 1.4 IT 项目管理的难点？
 - 1) 客户/供应商管理方式
 - 2) 需求变更频繁
 - 3) 时间紧、任务重
 - 4) 质量等级要求特别高
 - 5) 预算有限
 - 6) 突发事件和安全性挑战
 - 7)
- 1.5 IT 项目管理方法选项分析
 - 1) PMBOK®
 - 2) PRINCE2®
 - 3) CMMI®
 - 4) SCRUM®
 - 5)

讨论：

- 1) IT 项目的本质是？
- 2) IT 项目管理的最小单元是什么？活动？工作包？产品？阶段？

2、深刻理解 PRINCE2® 项目管理方法论架构

- 2.1 PRINCE2® 项目的定义？
 - 1) 可视为一项投资
 - 2) 跨组织、跨部门
 - 3) 交付产品（包括服务）、实现收益
- 2.2 PRINCE2® 项目管理有哪些变量？
 - 1) 范围

- 2) 时间
- 3) 成本
- 4) 质量
- 5) 风险
- 6) 收益

2.3 PRINCE2®项目的生命周期及其特点？

- 1) 投资决策
- 2) 解决方案
- 3) 投资评价

2.4 PRINCE2®的要素及其关系

1) 客户/供应商环境

- 客户
- 用户
- 供应商

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

3) PRINCE2® 7 大主题

- 商业论证
- 组织
- 计划
- 质量
- 风险
- 变更
- 进展

4) PRINCE2® 7 大流程

- 项目准备
- 项目启动
- 项目指导
- 项目阶段控制
- 项目产品交付
- 项目边界管理
- 项目收尾

5) PRINCE2® 26 个管理产品

- 基线类

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

- 报告类

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

□ 记录类

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

6) PRINCE2®组织角色职责

- 公司及项目群管理委员会
- 项目管理委员会
- 项目主管
- 高级用户
- 高级供应商
- 项目保证（用户保证、商业保证、供应商保证）
- 变更管理组织
- 项目经理
- 小组经理
- 项目支持

7) 生命周期健康检查表

- 项目准备健康检查表
- 项目启动健康检查表
- 项目指导健康检查表
- 项目阶段控制健康检查表
- 项目产品交付健康检查表
- 项目边界管理健康检查表
- 项目收尾健康检查表

讨论：

- 1) PRINCE2 项目管理要素是否涵盖了公司现有 IT 项目管理所有的领域？
- 2) 我们现有的 IT 项目管理体系是否包含了 PRINCE2 方法所涉及的要素？
- 3) 下一步，我们做什么来改善这些差距？

3、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的项目准备流程实战演练

3.1 项目准备流程的目标

- 1) 项目准备流程的意义是什么？
- 2) 项目准备流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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

3.4 项目准备流程演练：项目经理组建 IT 项目团队、编制项目产品描述

- 1) 讲师点评

2) 常见问题解答

4、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的项目启动流程实战演练

4.1 项目启动流程的目标

- 1) 项目启动流程的意义是什么？
- 2) 项目启动流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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

4.4 项目启动流程演练：项目经理编写 PBS（产品分解结构）及 PFD（产品流程图）演练

- 1) 讲师点评
- 2) 常见问题解答

5、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的项目指导流程实战演练

5.1 项目指导流程目的及意义

- 1) 项目指导流程的意义是什么？
- 2) 项目指导流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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 项目指导流程中的管理产品

- 1) 启动评审
- 2) 实施评审
- 3) 阶段关口评审

4) 例外评审

5) 收尾评审

5.4 项目指导流程演练：项目经理项目启动文件陈述与项目管理委员会评审

1) 常见问题

2) 讲师点评

6、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的阶段控制流程实战演练

6.1 阶段控制流程的目标

1) 项目阶段控制流程的意义是什么？

2) 项目阶段控制流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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

5) 产品状态陈述

6) 质量登记单（更新）

7) 产品核查清单（更新）

8) 风险登记单（更新）

9) 经验教训记录（更新）

6.4 项目阶段控制流程演练：项目经理授权工作包（编写产品描述和规则定义）演练

1) 常见问题

2) 讲师点评

7、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的产品交付管理流程实战演练

7.1 产品交付管理流程的目标

1) 项目产品交付管理流程的意义是什么？

2) 项目产品交付管理流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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

2) 质量登记单（更新）

3) 产品核查清单（更新）

7.4 项目产品交付管理流程演练：小组经理编写活动网络图、估算活动时间、成本演练

1) 常见问题

2) 讲师点评

8、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的阶段边界管理流程实战演练

8.1 阶段边界管理流程的目标

1) 项目阶段边界管理流程的意义是什么？

2) 项目阶段边界管理流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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) 产品状态陈述

2) 阶段竣工报告

3) 经验教训报告

4) 阶段计划

5) 例外计划

6) 更新的项目启动文件

8.4 项目阶段边界管理流程演练：项目经理编写阶段计划演练

1) 常见问题

2) 讲师点评

9、以 PRINCE2 原则指导、结合 PRINCE2 主题方法的项目收尾流程实战演练

9.1 收尾流程的目标

1) 项目收尾流程的意义是什么？

2) 项目收尾流程体现 PRINCE2 哪些原则指导？

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) 产品状态陈述

2) 项目竣工报告

3) 经验教训报告

4) 收益评审计划（更新）

9.4 项目收尾管理流程演练：项目经理编写项目竣工报告、经验教训报告演练

1) 常见问题

2) 讲师点评

10、PRINCE2® 整体回顾和总结

10.1 PRINCE2® 流程整体串讲

10.2 PRINCE2® 管理文档模板强调

10.3 经验交流和分享

