



谊普项目管理经典译丛

# PRINCE2

## ——成功的项目管理

(原书第3版)

(英) OGC 组织编写

薛岩 欧立雄 译

Managing Successful Projects  
with PRINCE2



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# PRINCE2

## ——成功的项目管理

(原书第3版)



谊普项目管理经典译丛

(英) OGC 组织编写 薛岩 欧立雄 译

Managing Successful Projects  
with PRINCE2



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

Published with permission from the Office of Government Commerce (OGC), on behalf of Her Majesty's Stationery Office

© Crown Copyright 2002

ISBN 0 11 330891 4 (原英文版书号)

First published in the English language by The Stationery Office. This translation of *Managing Successful Projects with PRINCE2* is published by permission of OGC and the controller of HMSO, who accept no responsibility of the accuracy of this translation.

This is a Value Added product which is outside the scope of the HMSO core licence. Applications of reuse, reproduce or republish material in this publication should be sent to HMSO, Licensing Division, St Clement's House, 2-16 Colegate, Norwich, NR3 1BQ, UK. Tel No +44 (0)1603 62100 Fax No +44 (0)1603 723000. E-mail: [hmsolicensing@cabinet-office.x.gsi.gov.uk](mailto:hmsolicensing@cabinet-office.x.gsi.gov.uk), or complete the application form on the HMSO website at <http://www.hmso.gov.uk/copyright/licences/valueadded/appform.htm>

HMSO, in consultation with OGC, may then prepare a Value Added Licence based on standard terms tailored to your particular requirements including payment terms. The OGC logo<sup>®</sup> is a Registered Trade Mark of Her Majesty's Treasury. PRINCE<sup>®</sup> is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce and Registered in U.S. Patent and Trademark Office. The PRINCE2 logo<sup>™</sup> is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

First impression of the Chinese translation 2004. Using authoritative version data from the third edition of *Managing Successful Projects with PRINCE2 2002*.

For further information regarding availability of all other PRINCE2 translated publications please contact the APM Group Ltd.

APM Group Ltd

7-8 Queen Square

High Wycombe

Buckinghamshire HP11 2BP

United Kingdom

Tel: 0044 1494 452450

Fax: 0044 1494 459559

e-mail [info@apmgroup.co.uk](mailto:info@apmgroup.co.uk)

website: <http://www.prince2.org.uk>

All rights reserved.

本书中文简体字版由 OGC 和 Her Majesty's Stationery Office 授权机械工业出版社在全世界范围内独家出版发行。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字 01-2004-5856

## 图书在版编目(CIP)数据

PRINCE2——成功的项目管理/(英)OGC 组织编写;薛岩,欧立雄译.

—北京:机械工业出版社,2004.10

(谊普项目管理经典译丛)

ISBN 7-111-15373-1

I. 用... II. ①英...②薛...③欧... III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 102244 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 版式设计:霍永明 责任校对:肖新民

封面设计:辰竟炎 责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A4·18.75 印张·492 千字

0 001—5 000 册

定价:68.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

# 致 谢

受前 CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency, 中央计算机与电信局)委托, 由 Duhig Berry, WS Atkins 和 Penzer Allen 组成的联合体负责 PRINCE2 的最初开发和设计工作, 对他们的努力工作在此表示感谢。同时感谢协助其设计和开发 PRINCE2 模型的 Parity Consulting 公司。

OGC (政府商务部)同时希望感谢下述为 PRINCE2 的设计和开发作出重大贡献的个人和组织:

Mike Allen	教育和就业部
Rob Herson	Parity Consulting
Jeremy Cox	Parity Consulting
Patrick Mayfield	Pearce Mayfield Associates
Colin Bentley	Hampshire Training Consultants
Dick Bennett	Duhig Berry
Alan Berry	Duhig Berry

OGC 特此向 PRINCE2 使用者审查团的所有各位成员(150 多位个人和企业成员)在质量审查期间所投入的时间和提出的宝贵意见表示衷心的感谢。

OGC 在本参考手册的框架内一直致力于进一步开发和改进 PRINCE2 的定义和阐释。在此过程中, 下述人员和组织的持续支持和贡献起到了很大的作用, 在此对他们表示特别感谢:

Colin Bentley	Hampshire Training Consultants
Dick Bennett	Abbas Associates
Alison Thurlbeck	Methodica
Alan Ferguson	AFA
Tony Levene	Quality Projects
Mike Kirk	Promit
Barry Wall	Vega Consultancy Division
Graham Connellan	Independent Consultant
Ken Bradley	SPOCE
Peter Weaver	PWA
Brian Coombes	The Projects Group
Tim Lulham	DHL Systems
Ian Santry	Civil Service College
Nick Morgan	Xansa (其前身为 Duhig Berry)
Mark van Onna	Pink
Bem van der Wijngaart	Tanner James Management Consultants

# 序

英国是第一个，也是惟一一个定义了如何管理公共部门项目的国家。由于20世纪80年代很多项目，特别是信息系统项目执行绩效欠佳，促使英国政府开发了PRINCE2过程。目前，公共部门的信息系统项目必须使用PRINCE2过程进行管理，该种应用也促进了PRINCE2过程在其他项目中的应用。

英国政府对改进项目绩效的关注最早可追溯至20世纪80年代。其开发的第一套系统，以受任开发该系统的咨询公司的名称命名为B&B。之后，该系统进一步开发成为公共部门第一个官方正式的项目管理方法，即PROMPT管理方法。它大大改进了项目管理，但仍有些不足，特别是：

该方法强调在项目完全界定之前进行大量详细的规划工作，导致在项目期间需进行大量的重复性规划。

这种方法鼓励项目团队关注需完成的工作，而不是关注需交付的成果，因此，致使人们很容易忘记实施项目的原因、商业论证以及项目应实现的收益。

为了克服这些不足，政府开发了PRINCE方法，即受控环境中的项目。PRINCE第1版是在1993年出版的。虽然较之以前的方法有很大的改进，但PRINCE中仍存在不足，政府为此委派专门小组开发PRINCE2。该项工作于1996年10月启动，截至目前已经发行了4个版本。

PRINCE2强调商业论证，并以产品为导向强调多层面、灵活的计划过程，通过良好界定的阶段进行项目管理，在英国公共项目中引发了巨大的改进。英国政府目前正致力于在各级政府部门建立项目管理卓越中心，全面实施并实现PRINCE2项目管理。另外，英国政府还出版了专门针对项目组合和大型项目计划管理的“成功进行大型项目计划管理”。

PRINCE2项目管理方法如此成功，其使用领域已经扩展到三大洲的许多国家并被公共部门和私营部门在项目活动的各个领域所采用。

随着中国加入世贸组织及其经济的发展，中国正在经历着突飞猛进的变化。项目致力于综合各种资源、技能、技术和理念，用以从变革中获得收益。良好的项目管理方法将有助于中国实现其规划实施的各个项目的预期目标。

PRINCE2这种项目管理方法旨在为项目中要求的各种专业和活动提供一个总体框架。其关注重点在于商业论证、项目实施原因和项目预期收益。商业论证是项目启动阶段直至项目收尾整个项目管理过程，乃至项目收尾之后的驱动力。

推荐大家阅读PRINCE 2过程，并希望据此有助于您实现更多的成功结果。

J. 罗德尼·特纳  
《国际项目管理月刊》主编

# 前 言

当今，多数组织都在经历着前所未有的变化。对于为强大而不断探索以保持竞争实力和效力的企业而言，变化已成为生活的一种方式。面临不断的变化和创新，企业必须对其内在风险进行管理。

项目通过组合各种资源、技能、技术和概念，实现商业收益或商业目标。良好的项目管理有助于确保商业收益或目标可在规定的时间和预算内按照要求的质量得以实现。

PRINCE2 这种项目管理方法旨在为项目内所需的各种专业和活动提供一个框架。贯穿 PRINCE2 的一条主线为商业论证。商业论证提供了项目的依据和商业原因，它驱动从项目立项至项目收尾的所有项目管理过程。

多数组织借用外部供应商的技能和服务，与其内部资源一起确保并提高成功完成项目的的能力。PRINCE2 所提供的机制将有助于有效利用这些资源并促进项目团队的有效协作。

PRINCE2 凝聚了多年来项目管理中的最佳实践做法和惯例，其所提供的方法能够灵活地适应各种项目。

推荐您使用 PRINCE2 方法，希望 PRINCE2 能够帮助您实现成功的项目结果。

政府商务部 IT 理事会  
执行理事  
Bob Assirati

# 目 录

致谢	
序	
前言	
<b>第 1 章 引言</b>	
1.1 为什么使用项目管理方法? .....	1
1.2 使用 PRINCE2 的益处 .....	2
1.3 PRINCE2 的支持资源 .....	3
1.4 本书结构 .....	3
1.5 使用说明 .....	4
1.6 PRINCE2 术语 .....	4
<b>第 2 章 PRINCE2 入门</b>	
2.1 什么是项目? .....	5
2.2 PRINCE2 的范围 .....	6
2.3 在具体环境中的 PRINCE2 .....	7
2.4 PRINCE2 概述 .....	8
2.5 过程 .....	9
2.6 组成部分 .....	12
2.7 PRINCE2 技术 .....	13
2.8 过程和组成部分之间的联系 .....	14
<b>第 3 章 过程入门</b>	
3.1 管理层级 .....	15
3.2 过程结构描述 .....	15
3.3 图例 .....	16
<b>第 4 章 项目准备(SU)</b>	
4.1 基本原则 .....	17
4.2 项目环境 .....	17
4.3 过程描述 .....	18
4.4 任命项目管理委员会主管和 项目经理(SU1) .....	19
4.5 设计项目管理团队(SU2) .....	21
4.6 任命项目管理团队(SU3) .....	24
4.7 准备项目概述文件(SU4) .....	25
4.8 定义项目方法(SU5) .....	27
4.9 启动阶段计划(SU6) .....	30
<b>第 5 章 项目启动(IP)</b>	
5.1 基本原则 .....	33
5.2 环境 .....	33
5.3 过程描述 .....	34
5.4 制定质量计划(IP1) .....	35
5.5 制定项目计划(IP2) .....	38
5.6 改进商业论证和风险(IP3) .....	40
5.7 设定项目控制(IP4) .....	42
5.8 制定项目文件(IP5) .....	44
5.9 整理项目启动文件(IP6) .....	46
<b>第 6 章 项目指导(DP)</b>	
6.1 基本原则 .....	49
6.2 环境 .....	49
6.3 过程描述 .....	50
6.4 启动授权(DP1) .....	53
6.5 项目授权(DP2) .....	55
6.6 阶段或例外计划授权(DP3) .....	58
6.7 特别指导(DP4) .....	61
6.8 确认项目收尾(DP5) .....	64
<b>第 7 章 阶段控制(CS)</b>	
7.1 基本原则 .....	67
7.2 环境 .....	68
7.3 过程描述 .....	68
7.4 工作包授权(CS1) .....	70
7.5 进展评估(CS2) .....	72
7.6 捕获项目问题(CS3) .....	74
7.7 检查项目问题(CS4) .....	75
7.8 阶段状况评估(CS5) .....	78
7.9 要点报告(CS6) .....	81
7.10 采取纠正性行动(CS7) .....	82
7.11 项目问题逐级汇报(CS8) .....	84
7.12 已完成的工作包验收(CS9) .....	87

<b>第 8 章 产品交付管理(MP)</b>	
8.1 基本原则	89
8.2 环境	89
8.3 过程描述	90
8.4 工作包验收(MP1)	91
8.5 执行工作包(MP2)	93
8.6 交付工作包(MP3)	95
<b>第 9 章 阶段边界管理(SB)</b>	
9.1 基本原则	97
9.2 环境	97
9.3 过程描述	97
9.4 制定阶段计划(SB1)	99
9.5 更新项目计划(SB2)	100
9.6 更新项目商业论证(SB3)	102
9.7 更新风险记录单(SB4)	103
9.8 阶段竣工报告(SB5)	104
9.9 制定例外计划(SB6)	107
<b>第 10 章 项目收尾(CP)</b>	
10.1 基本原则	109
10.2 环境	109
10.3 过程描述	110
10.4 解散项目(CP1)	111
10.5 确定后续活动(CP2)	114
10.6 项目评价评审(CP3)	116
<b>第 11 章 计划(PL)</b>	
11.1 基本原则	119
11.2 环境	120
11.3 过程描述	121
11.4 计划设计(PL1)	122
11.5 产品定义和分析(PL2)	124
11.6 活动及其依存关系确定(PL3)	125
11.7 估算(PL4)	127
11.8 进度计划制定(PL5)	129
11.9 分析风险(PL6)	132
11.10 完成计划编制(PL7)	134
<b>第 12 章 PRINCE2 组件入门</b>	
<b>第 13 章 商业论证</b>	
13.1 什么是商业论证?	139
13.2 商业论证中应包含些什么?	140
13.3 开发商业论证	141
13.4 商业论证的开发路径	141
<b>第 14 章 组织</b>	
14.1 概述	143
14.2 PRINCE2 项目管理团队	146
14.3 项目支持	152
<b>第 15 章 计划</b>	
15.1 编制计划的好处	153
15.2 什么是计划?	154
15.3 计划的要素有哪些?	154
15.4 PRINCE2 方法	155
15.5 不同层级的计划	156
<b>第 16 章 控制</b>	
16.1 控制的目的	159
16.2 控制综述	160
16.3 项目准备	161
16.4 得到控制的项目进展	163
16.5 控制有序的项目收尾	171
16.6 阶段	172
<b>第 17 章 风险管理</b>	
17.1 什么是风险管理?	177
17.2 风险的原则	178
17.3 风险管理循环	179
17.4 风险分布图	183
17.5 风险管理预算	183
17.6 将风险管理过程映射到 PRINCE2 过程中	184
17.7 相互影响关系	186
17.8 风险管理的其他因素	186
<b>第 18 章 项目环境下的质量</b>	
18.1 目的	189
18.2 什么是质量?	189
18.3 质量管理	189
18.4 质量路径	190
18.5 使项目质量起作用	195
<b>第 19 章 配置管理</b>	
19.1 目的	197



19.2	定义	197	A.9	阶段竣工报告	249
19.3	基线	198	A.10	例外报告	250
19.4	管理配置	199	A.11	后续行动建议	250
19.5	配置管理方法	201	A.12	要点报告	251
19.6	配置管理与变更控制	202	A.13	问题记录单	252
19.7	配置管理与项目支持办公室	202	A.14	经验教训总结记录单	252
<b>第 20 章 变更控制</b>			A.15	经验教训总结报告	253
20.1	目的	203	A.16	不合格项	254
20.2	项目问题管理	203	A.17	项目后评价计划	255
20.3	权限层级	204	A.18	产品分解结构	255
20.4	变更的整体性	205	A.19	产品核查清单	256
20.5	变更管理与配置管理	206	A.20	产品描述	257
<b>第 21 章 技术简介</b>			A.21	产品流程图	258
<b>第 22 章 以产品为基础的计划编制</b>			A.22	项目方法	258
22.1	以产品为基础的计划编制示例	209	A.23	项目概述文件	259
22.2	建立产品分解结构(PBS)	210	A.24	项目启动文件	260
22.3	编写产品描述	213	A.25	项目问题	261
22.4	建立产品流程图(PDF)	215	A.26	项目任务书	262
22.5	其他示例	217	A.27	项目计划	263
<b>第 23 章 变更控制方法</b>			A.28	项目质量计划	264
23.1	变更控制步骤	221	A.29	质量记录单	265
<b>第 24 章 质量审查技术</b>			A.30	变更申请	266
24.1	什么是质量审查技术?	225	A.31	风险记录单	266
24.2	质量审查的好处	225	A.32	阶段计划(例外计划)	267
24.3	环境	225	A.33	工作包	268
24.4	质量审查技术概览	225	附录 B	项目管理团队角色	271
<b>词汇表</b>			B.1	项目管理委员会	271
<b>附录</b>			B.2	项目主管	272
附录 A	产品描述概要	243	B.3	高级用户	273
A.1	验收标准	243	B.4	高级供应商	274
A.2	商业论证	244	B.5	项目经理	274
A.3	检查点报告	244	B.6	项目小组经理	275
A.4	沟通计划	245	B.7	项目保证角色	276
A.5	配置项目记录	246	B.8	项目支持	276
A.6	配置管理计划	247	B.9	配置管理员	277
A.7	日志	247	B.10	项目支持办公室	278
A.8	项目竣工报告	248	附录 C	风险类别	279
			附录 D	PRINCE2“体检表”	281
			附录 E	项目文档管理	287
			E.1	管理类文档	287
			E.2	专业类文档	288
			<b>更多信息</b>		289

# 第 1 章

---

## 引 言

PRINCE (**PR**ojects **IN** **C**ontrolled **E**nvironments, 受控环境中的项目) 是进行有效项目管理的结构化方法, 该方法最初是由 CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency, 中央计算机与电信局) 于 1989 年在 PROMPTII 的基础上建立起来的。PROMPTII 是 Simfact Systems 公司 1975 年建立的项目管理方法, 1979 年由 CCTA 接受为政府部门信息系统项目的标准。1989 年在政府项目中 PRINCE 取代了 PROMPT II。

为了适应对所有的项目而不单纯是信息系统项目管理进行改进指导的要求, CCTA (现为政府商务办公室) 对该方法做了进一步的开发, 形成了 PRINCE2, 并于 1996 年发布。PRINCE2 以几十个项目的经验为基础, 汇集了项目经理及项目小组的成功经验和失误的教训。

PRINCE2 是被英国政府普遍使用的“事实上”的标准, 同时在英国和国际上也受到私人企业的广泛接受。PRINCE2 是一个公共标准, 本书的内容具有英国皇家版权。

### 1.1 为什么使用项目管理方法?

项目失败是再平常不过的事情了——有些可能会引起注意, 而多数很快会被遗忘。失败的原因多种多样, 但以下这些是较为常见的:

- 在检查项目是否具有适当的商业论证依据方面重视不足;
- 在项目开始时和开发过程中对质量重视不足;
- 对项目输出定义不充分, 导致对项目预期结果的认识含糊不清;
- 与利益干系人及利益团体的沟通不充分, 导致交付结果与客户预期结果不一致;
- 对项目管理的角色和职责界定不充分, 导致不良的决策和缺乏方向性;
- 对项目的工期和成本估算不足, 导致项目延期, 成本超支;
- 计划及资源组合安排不当, 导致不良的进度计划;
- 度量不充分和对过程缺乏控制, 导致项目的真实状态得不到及时的反映;
- 缺乏质量控制, 导致所交付的产品不可接受或不可使用。

没有项目管理方法, 项目发包人、项目管理人和项目具体工作人员在项目的组织、进度安排方面会存在分歧。项目参与各方对各自的责任、权利和义务没有清晰的认识, 导致项目过程中经常产生一些混乱。没有项目管理方法, 项目很少能在可接受的成本范围内按时完成, 对于大型项目尤其如此。

好的项目管理方法可指导项目完成一系列可控的、可见的、管理良好的活动从而达到预期的结果。PRINCE2 遵守如下几项项目管理原则, 避免出现上述问题, 保证项目的成功:

- 项目是一个具有明确起点和终点的有限过程;
- 始终需要对项目进行管理以保证项目的成功;

- 为了切实完成项目，所有相关方面必须清楚项目的必要性、预期目标、方法及其各自的义务等。

## 1.2 使用 PRINCE2 的益处

组织对于将项目方法用于商业变革而带来的发展机遇这一问题有了更深的认识，他们认识到采用简单的、常用的、结构化的方法进行项目管理，可以带来如下益处：

- 可重复的方法；
- 可传授的方法；
- 经验的积累；
- 保证所有人了解何时、何地、采用什么方法达到怎样的预期结果；
- 对问题的早期预警；
- 处理问题具有预见性、而不是应对性；并可处理不可预见的突发事件。

项目可以独立存在，也可以与其他项目之间存在关联或作为一个大型项目组的一部分。PRINCE2 适用于所有这些情况，并为组织提供：

- 受控的变化管理，表现为投资和投资收益；
- 在项目过程中，用户和利益干系人的积极参与，保证项目产品满足商业、功能、环境、服务及管理的要求；
- 项目管理与具体产品开发相分离的方法，因此无论是一个造船的项目还是一个实施新工作方法的项目，它们的管理方法都是相同的。

PRINCE2 通过资源使用控制和更有效的风险管理，对项目经理、项目主任及组织提供了有益的帮助。

PRINCE2 融合了在项目管理中已被证明的、成熟的最佳实践做法。这些做法得到了人们的广泛认识和理解，为参与项目的所有人员提供了一种通用的语言。

PRINCE2 鼓励对项目中的责任进行正式地确认，并将侧重点放在项目的输出、原因、时间及项目结果的接受对象等方面。

PRINCE2 提供：

- 受控的、有组织的开始、中间和结束；
- 参照计划和商业论证书对项目进展进行定期评审；
- 灵活的决策点；
- 对计划的偏离进行自动管理控制；
- 在项目过程的适当时间使管理层和利益干系人参与；
- 在项目管理小组和组织的其他成员间建立良好的沟通渠道；
- 在一开始就对质量要求达成共识，并对照要求进行持续的监控。

采用 PRINCE2 的项目经理可以：

- 建立授权范围作为项目开始的先决条件；
- 采用既定的结构进行委托、授权和沟通；

- 将项目分解为可管理的阶段以做出更精确的计划；
- 保证管理层对资源承诺是审批流程的一个组成部分；
- 定期提供项目管理简报；
- 将与管理层和利益干系人的会议次数控制到最少，但在项目关键点保持与管理层和利益干系人的会晤。

直接使用项目产品和项目结果的人可以：

- 参加项目的所有决策活动；
- 如果愿意，可以完全了解每日的进展情况；
- 在项目过程中参与质量检查；
- 保证他们的要求得到充分的满足。

对项目的高级管理层而言，PRINCE2 使用“例外管理”的概念，即：管理层同意一个计划后，交给项目经理执行，除非项目在哪些方面预测会出现错误。高级经理层不需要经常参加耗费时间的会议，但应始终保持对项目状态的了解。

### 1.3 PRINCE2 的支持资源

有许多机构可以提供 PRINCE2 培训、咨询、工具和服务等，组织在实施该方法时，可以采用这些服务。

通过专门针对培训人员和咨询人员的国际资格认证计划，可以保证组织得到高质量、稳定水准的服务。在 PRINCE2 中有一套职业评估标准，对个人运用这种方法的知识水平和在项目中的应用能力进行评估。另外，还有一支活跃的用户群对这一方法进行支持、提升和完善。

### 1.4 本书结构

如图 1-1 所示，本书由五部分组成。

**引言：**介绍项目管理的基本原理，PRINCE2 对这些原理的处理方法，以及 PRINCE2 与项目组管理的联系。

**过程：**介绍 PRINCE2 过程模型，并说明为将 PRINCE2 原理成功组合起来并应用在项目中，应该做些什么。

**组成：**描述并解释项目管理中的主要因素，如组织和控制等，并说明 PRINCE2 是如何运用它们的。这些组成要素代表的是良好项目管理的“原材料”，包括质量管理和风险管理。

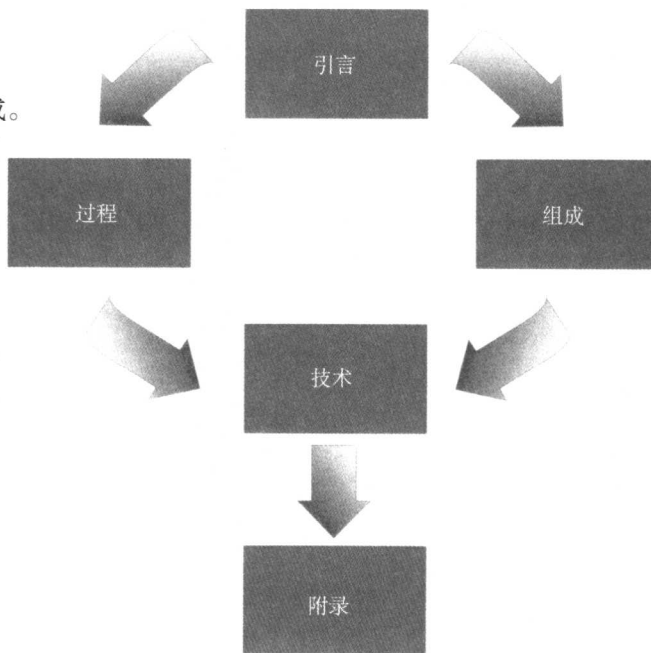


图 1-1 本书结构

技术：说明了专门针对 PRINCE2 的项目管理技术。

附录：为 PRINCE2 管理产品提供产品描述大纲，包括角色描述、组织运用 PRINCE2 进行自查的一系列“健康检查”问题，风险分类和管理文件的归档方法等。另外，还有一个术语表。

## 1.5 使用说明

本书的目标受众是即将参加 PRINCE2 项目的人员以及希望对 PRINCE2 在项目管理过程的贡献有所了解的读者，包括负责确定项目整体方向的高层经理、项目经理、项目审计人员、质量保证人员和项目团队成员。此外，管理项目人员的业务经理可参考本书的第 2 章——“PRINCE2 入门”，这会帮助他们更好地了解职员是如何参与项目工作的。

本书作为 PRINCE2 方法的全面参考资料，是所有项目经理的必读材料，对于特定受众，可分别参考本书的相关部分：

- 对于第一次接触 PRINCE2 的项目经理：
  - 阅读理解第 2 章——“PRINCE2 入门”，了解 PRINCE2 在项目立项和管理方面所采用的总体方法。
  - 以“过程”部分的过程描述作为制定计划和确定资源需求的基础。
  - 阅读理解“组成”部分，熟悉“组成”与“过程”间的相互关系。
- 对于已经熟悉 PRINCE2 的项目经理：阅读理解“过程”部分描述的过程模型，掌握重点转移和过程驱动方法。
- 身为项目决策层(项目管理委员会)成员的高层经理，应该学习以下内容：了解 PRINCE2 方法以及他们在项目中的角色：“引言和入门”(第 1 章和第 2 章)，“商业论证”(第 13 章)，“组织”(第 14 章)和过程描述“项目指导”(第 6 章)。
- 如果项目组经理管理的项目组中包括 PRINCE2 项目，则项目组经理应深入地学习和了解 PRINCE2 使用的项目立项和管理方法。

## 1.6 PRINCE2 术语

在 PRINCE2 中对出现在词汇表中的以下术语进行正确的理解，是非常重要的，为此读者应熟练地加以掌握，以避免在使用 PRINCE2 过程中产生混乱。

**商业论证(Business Case)**：关于项目之所以建立、继续以及终止等原因方面的信息。它是关于“为何实施项目”这类问题的答案，在项目的关键点处需对之进行更新。

**客户(Customer)**：对工作进行委托并从结果中受益的人或组织。

**产品(Product)**：描述项目创造或改变的一切事物(无论产品是有形的或其他的)。项目的结果可以有很大的不同，从实物性的建筑、机械到非实物性的文化变化和公众观念等。

**项目组(Programme)**：一组项目的集合，该项目集合共同为组织带来有益的变化。

**供应商(Supplier)**：为达到客户和用户需要的结果，提供特殊资源、项目技能、产品和服务的人或组织。

**用户(User)**：使用或操作最终产品的人或组织；在有些情况下，客户和用户是同一组人。

# 第 2 章

## PRINCE2 入门

### 2.1 什么是项目？

PRINCE2 将项目定义为：“为了按照特定的商业论证生产一种或多种商业产品所建立的管理环境”。

有关项目的另一个定义可能是：“在特定的时间，利用预设的资源生产惟一的、预先定义的结果所需要的临时性组织”。

PRINCE2 又对项目追加了一个假设：负责项目的人员过去没有共同协作为同样的客户提供类似项目结果的经验；项目人员之间的协调必须有条不紊；项目实施单位、管理单位和项目发起单位之间的职责分配也需要进行明确定义。

PRINCE2 项目有如下特征：

- 有限的、预先定义的生命跨度；
- 预先定义的并且可度量的商业产品；
- 生产商业产品的一组相关活动；
- 数量既定的资源；
- 职责明确的项目管理组织结构。

每个项目都处于一个特定的商业环境中，项目可以是独立的，可以是有关项目的延续；可以是项目组的一个组成部分，还可以是公司战略的一部分。

从本质上讲，项目是为了特定的商业利益或目标而建立的临时性结构，工作完成后，项目即被解散。

项目具有生命周期，它是为了生产最终产品而开展的各种活动的序列和路径，而“生命跨度”是用来描述产品使用期，不要将两者混淆起来。图 2-1 为产品生命跨度和项目生命周期示意图，生命跨度可以始于初始的想法和概念，经过产品的运行，到产品报废，以产品不再可以使用而告终。但项目的生命周期包括产品的说明、设计、测试和交付使用，PRINCE2 不仅涵盖项目生命周期，而且还涵盖一些项目的前期准备。

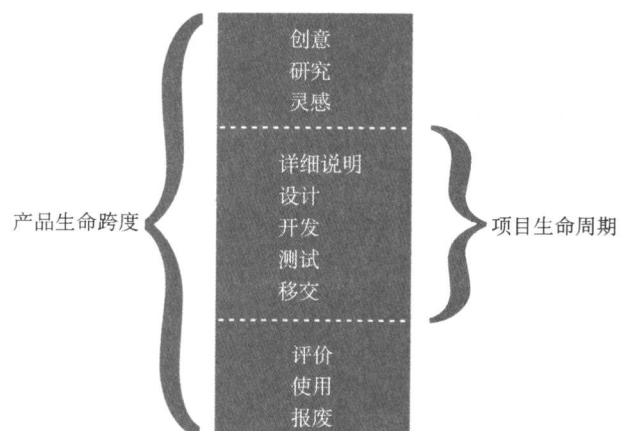


图 2-1 产品生命跨度和项目生命周期

## 2.2 PRINCE2 的范围

从图 2-2 我们可以看到 PRINCE2 在商业和项目环境中的位置，PRINCE2 并不试图涵盖项目管理中的所有相关问题。项目的技术和工具将会随项目类型及公司环境的不同而不同。项目中一些特定方面是通过现有的和已被证明的方法来管理的，PRINCE2 不涉及这些特定方面，如：

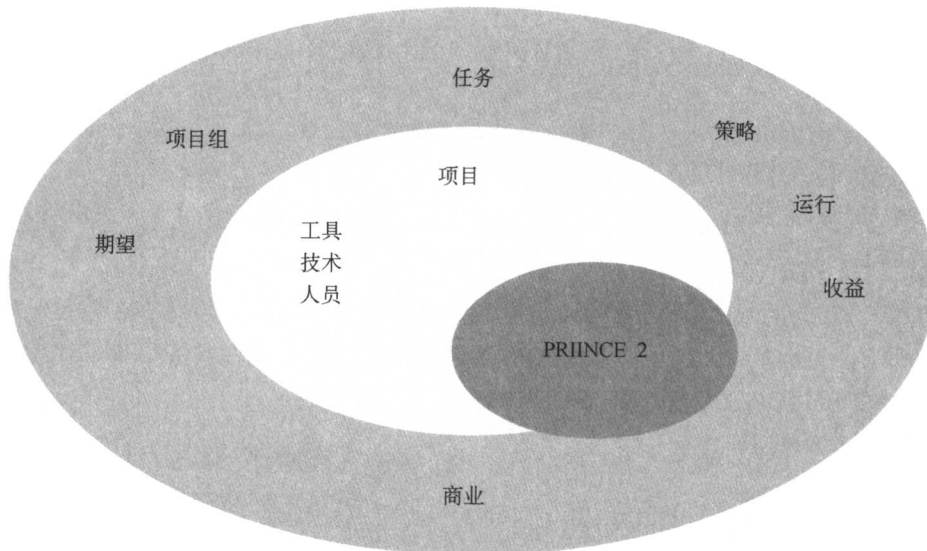


图 2-2 PRINCE2 与项目和商业的关系

- 人员管理技术，如：激励机制、委派机制和团队领导艺术等；
- 一般计划技术，如：甘特图和关键路径分析等；
- 风险管理技术；
- 公司质量管理和质量保障机制的建立和管理；
- 预算控制和挣值分析技术。

PRINCE2 涉及项目管理及开展项目活动的资源管理方面的内容，不包括产品的特殊生产技术。产品的特殊生产技术是其他方法涵盖的内容，PRINCE2 与其他方法间应有一个接口，通过这一接口可以为项目管理获得其他领域(例如估算)的信息。

尽管 PRINCE2 是以项目为中心的，但在项目开始前，PRINCE2 的工作就已经开始了，即进行项目开始前的准备工作，使项目以有组织的、受控的方式开始。

采购是项目中另外一个比较关键的环节。PRINCE2 假定项目是在合同的约束下进行运作的，PRINCE2 方法中不包括合同过程，合同和采购本身都是特殊的活动(正如软件工程一样)，也可以使用 PRINCE2 方法进行管理。如果在项目的早期阶段进行采购和合同过程，那么一旦这个阶段结束，就需要对项目管理委员会及项目的其他部分做出调整，例如，需要承包商的高级代表作为项目管理委员会的成员(充当高级供应商的角色)。

由于项目启动文件(PID)需要与合同内容相一致，合同和采购问题对于项目启动文件显得尤为重要。就 PRINCE2 内描述的项目角色而言，将其转化为特定项目的职位定义十分关键，需要特别认真仔细，这包括了项目保证、产品描述的批准及风险“责任”分配等。

## 2.3 在具体环境中的 PRINCE2

PRINCE2 可以应用于处于任何环境中的各类项目，它包含了运行和管理项目所必需的所有基本概念和流程。然而，针对不同的项目，应用 PRINCE2 的方式也有很大的差异。因此成功应用该方法的关键在于对其进行裁剪，以适应不同的项目环境。

PRINCE2 总是注重生产特定的产品以满足特定商业论证书的要求。PRINCE2 能使项目锁定有关商业利益的定义，即项目背后的驱动力。项目的商业论证书对有关利益进行了说明，这些说明一般有以下几种形式：

- 财务上，表现为利润的增加或成本的降低；
- 战略上，为组织达到战略目标提供了平台；
- 立法上，满足总公司或政府部门的强制要求。

在 PRINCE2 项目过程中，会对照有关项目利益实现情况的预期对商业论证书进行评审，对项目进展进行度量。在项目中也经常有机会发现新的利益，由此对本项目的产品产生有利的影响，或可能对其他项目产生影响。然而，任何与原来商业论证书的偏离都必须通过项目管理委员会进行控制。

与项目和项目产品存在利害关系的利益干系人包括：

- 客户：他们是委托人，并从最终结果中受益；
- 用户：他们使用或运行最终产品；客户和用户可以是同一组人；
- 供应商：为项目提供特殊资源和/或技能、或为项目提供物资和服务等；
- 分包商：为供应商提供产品或服务。

在客户/供应商的环境中，我们假设存在一个需要特定产品的客户，他会规定期望的产品规范或规格，使用最终产品，并(在大多数情况下)支付项目的费用；同时存在一个(主要)供应商，他提供资源和技能来生产这一产品。PRINCE2 标准基于这样的假设，即两者来自于两个独立管理的区域，通常来自于两个独立的商业组织。有时客户和供应商具有共同的管理层，这会影响到项目管理团队的组成。无论团队组成如何，客户总是应该(在整个项目过程中)参与产品的生产和检验。

项目就其本质而言，是为应对变化而设立的，较之日常工作，它的未来更难预见。在项目过程中，不可避免地会涉及到产品规格/规范的变化，我们必须很好地控制这些变化/变更，因为它们可能会导致成功机会的丧失。变更控制与版本控制有关，版本控制是 PRINCE2 配置管理一节的内容。配置管理是项目控制的基本组成部分。配置管理是项目控制的基本方法，重点是对所交付产品的控制，通过它可以使我们在任何时间都可以了解到产品的状态、人员情况及产品的最新版本等。

另外，对于复杂的大型项目，会涉及一些新颖的或不同寻常的因素。在项目管理中，风险是需要考虑的一项主要因素，PRINCE2 也将风险管理作为一项内容贯穿于其过程中。

对于不同性质和规模的项目，PRINCE2 都规定了一个启动阶段，该阶段涵盖项目计划和定义。管理层对后续阶段的资源成本在做出承诺前，可在此阶段对其进行评审。

项目还会有一些高层次的问题，可以通过项目组管理等方法来解决。PRINCE2 是针对中间层问题的，至于高层的战略性问题以及低层的产品生产技术性问题不在其讨论范围之内。



很少有项目可以完全独立于其他工作而孤立完成。PRINCE2 项目可以作为项目组的一部分存在，为组织变革及其收益的实现做出贡献。就项目组环境而言，一个项目的输出可能被作为另外一个项目的输入。项目之间可能会存在其他依赖关系，例如资源共享。PRINCE2 十分强调项目需提交的产品，因此，为边界的划分奠定了坚实的基础。

可行性研究

在有些情况下，需要进行可行性研究，以了解所处的环境，并对方案进行选择。在 PRINCE2 中，最好的方法是将可行性研究作为一个独立的项目，而将研究结果的实施作为另外一个项目。

图 2-3 是可行性研究项目的一个简单的生命周期。它包括一个项目计划，一个商业论证书和一系列风险。可选方案在时间和成本上都有很大的差异，不同的可选方案有不同的项目计划、不同的商业论证书及不同的风险。在选择适当方案后，第二个项目就有了直接的项目信息。

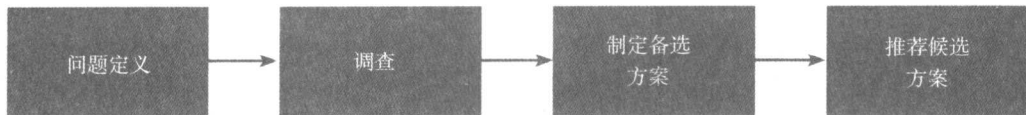


图 2-3 可行性研究项目的生命周期

2.4 PRINCE2 概述

PRINCE2 是结构化的项目管理方法，它是基于几十位项目经理的经验和教训，有些来自于他们的错误和失误，有些来自于他们的成功。

PRINCE2 采用一套基于过程的方法进行项目管理。过程界定了项目过程中需进行的管理活动。另外，PRINCE2 也描述了这些活动所包含的一些组成内容，图 2-4 反映的是围绕中心过程模型布置的各组成部分。

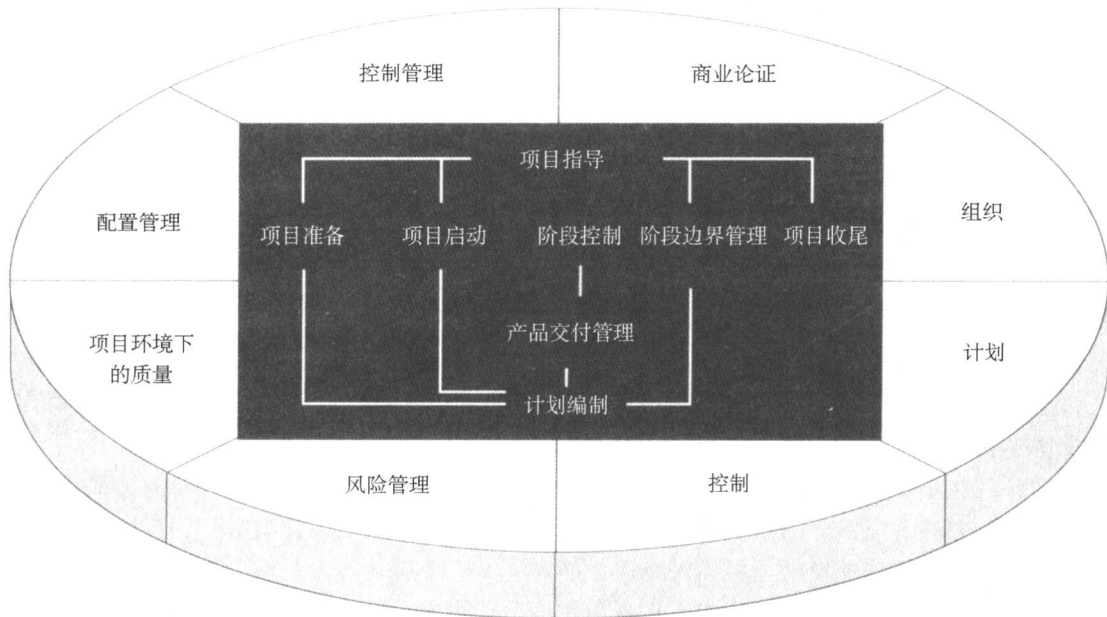


图 2-4 PRINCE2 的过程和组成部分