

引言

PRINCE2三七四二架构：

- 七原则

1. 持续的业务验证
2. 吸取经验教训
3. 明确的角色和职责
4. 按阶段管理
5. 例外管理
6. 关注产品
7. 裁剪

- 七流程

1. 准备
2. 指导
3. 启动
4. 阶段控制
5. 产品交付
6. 阶段边界管理
7. 收尾

- 七主题

1. 商业论证
2. 组织
3. 质量
4. 计划
5. 风险
6. 变更
7. 进展

- 四层项目管理组织结构

1. 战略管理层
2. 项目指导委员会
3. 项目经理
4. 小组经理

- 两个项目管理技术

1. 产品计划：定义活动前，先识别和定义产品
2. 质量评审：定义了应用到所有产品的质量控制和审批过程

第1章 介绍

P2 被设计为通用的项目管理方法，可以应用于任何项目。

- 将管理工作和专业工作分离
- 描述需要做什么，而不描述事情如何完成

P2的方法解决了项目管理四要素：

- 原则
- 主题
- 流程
- 项目环境的整合

P2 不提供什么

- 专业方面
- 具体技术
- 领导力

什么使项目成为“P2项目”

- 采用P2的原则
- 符合各主题的最低要求
- 具体项目流程，满足P2流程的目的和目标
- 使用P2中推荐的技术或使用备选方案、等同的技术

第2章 P2项目管理

对组织的一个关键挑战，是如何平衡以下两个对立且共存的方面：

- 保持现有的业务运营
- 为了未来的生存与竞争

2.1 什么是项目

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。

项目工作有许多不同的特点：

- 变革性
- 临时性
- 跨职能性：项目通常涉及组织内部多个职能部分，有时候甚至会涉及几个完全不同的组织。
- 唯一性
- 不确定性

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。

2.3 项目经理需要做什么

项目经理需要在**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**。

2.4 项目的背景

P2假定如下三个角色：

- 客户：指定期望的结果
- 供应商：提供资源和技术以交付客户的期望
- 发起人：项目背后的主要驱动力

2.5 P2的应用

项目经理需要在组织方法的指导范围内对项目进行**裁剪**，以满足相应标准和流程的要求。该裁剪被记录到**项目启动文件**（PID）中。

项目目标是要由项目来实现的，而**KPI**则是能够展示项目是否是在实现目标。在设计**KPI**时，需要平衡以下内容：

- 定性和定量测量
- 前置和滞后指标
- 项目输入和输出

第3章 原则

P2的设计初衷是能够适应任何类型项目，旨在助力项目的成功。主题、流程和产品描述说明了我们应该做什么，而不是如何做。

P2是基于原则创建的，为参与项目的人员提供了良好的实践框架。

七个原则是：

1. 持续的业务验证
2. 吸取经验教训
3. 明确定义的角色和职责
4. 按阶段管理
5. 例外管理
6. 关注产品
7. 根据项目裁剪

此外，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。

3.1 持续的业务验证

应用P2方法的项目必须持续的进行业务验证。对P2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

组织中，项目的业务验证通常以某种形式记录在商业论证中，而业务验证驱动了决策的制定，确保项目符合实现收益及至商业目标。

3.2 吸取经验教训

吸取以前的经验教训，并在项目生命周期中发现、记录和应对问题。

3.3 明确定义的角色和职责

基于P2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。项目有以下主要利益相关方：

- 发起人：支持项目目标并确保商业投资能提供价值
- 用户：在项目结束后，将使用产品来获得期望收益
- 供应商：提供项目所需资源与专业技能

项目管理委员会代表利益相关方的利益，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，回答了一个问题：“我应该做些什么？”

3.4 按阶段管理

P2项目是在逐个阶段基础上进行计划、监督和控制。并将项目分解成若干独立且连续的部分，称为管理的阶段。

定义 3.1 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。

项目管理阶段的选择，取决于一系列因素：

- 项目的规模和复杂度

- 与关键投资、商业或技术决策有关的重大决策的控制点
- 两个必要的阶段：
 - 启动阶段
 - 进一步的管理阶段，如收尾

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的正确启动：

- 提供审查和决策点，让项目管理委员会对项目的可行性进行定期评估
- 确保关键决策在实施相关的具体工作之前制定
- 对已识别的外部因素可能造成的影响进行澄清
- 在每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对一个管理阶段进行授权。在每个管理阶段末期，项目经理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和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推动了可行性，项目最好关闭。

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。

3.5 例外管理

P2项目对每个项目目标都定义了允许偏差，来建立授权的限制范围。

当项目的管理阶段保持在容许偏差内时，项目经理有权根据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，在维持所需的控制水平时，可以减少或避免过度管理。

P2定义了项目的指导层、管理层和交付层，明确定义了这三个层次所要

承担的责任，以建立合适的治理。

- 通过设定每个层次计划目标的六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
 - 时间
 - 质量
 - 范围
 - 收益
 - 风险
- 建立控制：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，管理层对各自内容的有效控制。

例外管理的实施，可以确保组织在正确的层次进行决策，即减少了高级管理层的时间负担，又没有削弱他们对项目的控制。

3.6 关注产品

P2项目关注产品的定义与交付，特别是产品的质量要求。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。同时，利益相关方必须对产品及其质量期望达成共识。

在关注产品的原则下，P2要求项目是面向产出，而不是面向工作的。这些产出称为产品。

定义 3.2 产品

无论项目的输入或产出是有形的还是无形的，都可以对其先进行描述，之后对其进行创建和测试。

P2有两种产品：管理产品和专业产品。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，否则它们不应该被包含在产品组成

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。同时，如果项目需要一些额外的信息，这些信息应该被添加到管理产品组成中。

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。

关注产品可以：

- 专注与交付相关的内容
- 减少不受控制的变更
- 降低最终用户不满意的风险

P2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
- 质量方法

3.7 裁剪

裁剪的目的：

- 方法论与环境相匹配
- 项目控制水平与项目自身相匹配

第4章 裁剪与应用

4.1 裁剪

定义 4.1 裁剪

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。

裁剪的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代理和控制，而不会给项目管理团队造成过多负担的项目管理程度。

4.2 应用

组织会根据其自身需求裁剪并采用P2，通常中创建属于其自身的基于P2的方法，然后将其植入到工作实践中。

定义 4.2 植入

组织将P2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。

4.3 裁剪P2以适应不同项目

4.3.1 什么可以裁剪

- 流程
- 主题
- 角色
- 管理产品
- 术语

4.3 裁剪P2以适应不同项目

裁剪是关于P2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P2的原则。可以对如下的方面进行裁剪：

- 将流程进行合并或调整
- 通过使用一些适合该项目
- 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
- 管理产品可以合并或被分解为任意数量的文档或数据，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。

作为P2的原则之一，裁剪是强制性的，但是P2的原则本身是普遍和永久适用的，不应该被裁剪。有效的裁剪要求有相应的技能、经验和判断力。

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，P2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。

4.3.2 谁负责裁剪，记录在何处

为项目而旅行的裁剪的识别和记录工作，由项目经理负责。裁剪会对项目的管理方式造成影响，应该被记录到项目启动文件中，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。

4.3.3 常见情况

简单项目必须遵循P2的七个原则，在风险可控的情况下，对项目的管理形式可以放宽。

产品描述可以优先考虑质量标准和质量容许偏差，并针其分解，得以实现交付特的灵活性。

在基于客户/供应商环境中，假定有一客户方，负责细化所需的成果并支付项目费用另有一供应商负责提供交付该成果所需的资源和技能。

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。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。

从供应商的角度来看，项目周期为：

- 签约前活动
- 项目工作
- 维护和保修

启动文件与合同之间的区别：

- 合同规定违约
- 启动文件规定项目安排
- 合同避免包含启动文件：项目启动文件的每个变更都必须通过合同审查，可能会对项目经理的能力造成制约。

4.4 组织环境中应用P2

组织中采用P2涉及两个关键：

- 裁剪：创建组织自己的项目管理方法
- 植入：将裁剪后的方法植入组织中，需要确保组织中的人员理解并恰当地应用这个方法

组织的项目管理方法应与组织的整体治理及管理体系衔接。通过对P2的裁剪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承担。

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。变革的目的是增加收益。

第5章 主题

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

P2的七个主题必须全部应用在项目中，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裁剪。

第6章 商业论证

6.1 商业论证主题

商业论证主题的目的，是建立一种机制来判断项目是否是可取的、可交付的和可实现的，为是否对这个项目进行投资的决策提供支持。所有项目必须有文档化的项目验证。

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，这些可度量的改善称为收益。高级用户负责详述收益，并通过项目交付的产品来实现收益。项目总监负责高级用户详述的收益能体现财富价值，且该收益应与公司、项目群或客户的目标一致，还要确保该收益是可以实现的。

项目的输出叫产出，产出影响现有的业务流程叫成果，成果带来收益。

项目必须有持续的业务验证，这是P2的一大原则。业务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，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。

6.2 对商业论证的要求

为遵循P2，项目至少要：

- 为项目创建业务验证，并对其进行维护
- 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
- 对将要实施的管理行动进行定义

6.2 对商业论证的要求

- 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

商业论证主题需要创建及维护两个产品：

- 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

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。商业论证是对任何风险、问题和变更进行影响评估的核心，需要确认如下问题：风险、问题或变更将如何影响商业论证的可靠性、商业目标和预期收益？

商业论证主题有以下几项工作：

- 开发
- 验证
- 维护
- 确认



6.2.1 业务验证的开发

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。

业务验证的初始版本应源于项目任务书。在没有其它前期流程时，开发项目业务验证这荐工作是项目流程中的一部分。业务验证记录在正式的商业论证中，初始的业务验证必须通过项目委员会的批准。初始版本的业务验证称为概要商业论证。

项目的业务验证应该包含的不止是项目开发产品的成本，还有项目结束之后改变业务运营的成本。

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，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。

6.2.3 确保及确认收益的实现

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。为了实现收益，首先应实现相应的成果，就意味着要正确使用项目交付的产出。

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，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已经实现，这就需要从那些受到影响的业务领域中去选择高级用户。

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，并确认项目实现的收益。收益管理方法最初是在项目启动阶段由项目经理创建，在并需要项目授权的时候，提交给项目管理委员会批准。

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负责提供证据。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。

6.3 对商业论证的指导

商业论证本身不需要作为一个独特的文档来处理。业务验证的结果、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。

第7章 组织

对组织的一个关键挑战，是如何平衡以下两个对立且共存的方面：

- 保持现有的业务运营
- 为了未来的生存与竞争

7.1 组织主题

组织主题的目的，是定义与建立项目的职责和责任结构。

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，项目在其组织结构中对其角色和职责进行定义，并一致通过。

P2定义了一系列角色及其职责，但是并没有将每个角色的工作定义给每一个人。通常，一个角色可以由多个人共同承担，或将角色合并由一个人承担。因此，P2定义的是角色，不是个人。

定义 7.1 利益相关方

任何能够影响或被一项倡议影响，或者感觉自己会被影响的个人、团体或组织。

P2将项目的利益相关方划分三个主要类别：

- 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。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。项目总监被定义来负责商业利益。
- 用户：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团体：

- 产出受益者
- 产出维护者
- 产出受影响者
- 供应商：代表那些提供必需技能和生产项目产品的人员或团体。

在P2中，商业、用户和供应商的利益汇集在项目管理委员会中，项目管理委员会对项目的成功负责。

P2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。

项目管理结构有四个层次：

- 公司、项目群管理层或客户：在项目管理团队之外，负责正式批准项目。应记录在项目任务书中
- 指导：在限定范围内，项目管理委员会负责项目整体的指导和管理。对项目的成功负有责任
- 管理：在限定的范围内，项目负责项目日常管理。主要职责是，根据项目的六个方面确保项目生产所要求的产品
- 交付：小组经理负责在特定时间和成本范围内交付达到适当质量要求的产品

四个层次中，公司层不属于项目管理团队。另外上一层在限定范围内，对下一层次授权和监督。

会有很多方面和利益相关方对项目产生影响或受到项目的影响。分析谁是利益相关方，并以合适的方式与他们建立密切关系。利益相关方的有效参与是项目成功的关键。

7.2 对组织的要求

要遵循P2，项目至少满足：

- 对组织结构及角色进行定义
- 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

P2在组织主题中有两个管理产品需要被创建及维护：

- 项目启动文件：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：

P2要求项目要有确定的项目角色。角色可以在一定限度内进行合并。

7.2.1 项目管理委员会

P2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范围内的职权和职责。项目管理委员会能代表商业、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组成。

7.2.2 项目总监

项目总监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。

项目总监角色被授予一个人，由其承担项目的责任。

7.2.3 高级用户

高级用户负责具体说明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。高级用户具体说明收益，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已经实现。

如果需求，可能需要一个以上人员来代表用户。但为了保证有效性，该角色不应该由太多人来分担。

7.2.4 高级供应商

高级供应商代表那些设计、开发、推进、采购、实施项目产品的人员的利益。

该角色对供应商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。

7.2.5 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。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，需要明确每个人的职责。被任命担任项目保证角色的任何人要向代表梯状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。

项目保证和项目支持是分开的，以便于维持项目保证的独立性。

7.2.6 变更授权方

审批将要实施的变更是项目管理委员会的职责。如果项目有较大变更，项目管理委员会可以将一部分职权授予变更授权方。变更授权方可以是项目经理和/或项目保证职责的人员。

7.2.7 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。项目角色不应该被共同承担。

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P2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。

在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经理的管理工作。在没有单独的项目支持角色的项目中，项目支持任务也会落在项目经理身上。

7.2.8 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。

P2利用工作包给小组经理或小组成员分配工作。

7.2.9 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。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的。如果没有分派，项目支持角色就默认被分派给了项目经理。

项目支持和项目保证是分开的，以便于维持项目保证的独立性。

7.2.10 角色合并

P2允许将上述所有角色合并，但必须遵循以下限制条件：

- 项目总监和项目经理角色不可以合并
- 项目总监和项目经理角色都只能由一个人承担

7.2 对组织的要求

- 项目总监对项目成功的责任不能向下委派
- 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
- 不建议将高级用户和高级供应商合并

第8章 质量

8.1 质量主题

质量的目的是定义并实施项目用来验证其产品是否符合其目的的方法。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/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量方法和职责。

定义 8.1 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 8.2 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。

P2所关注的产品原则是质量方法的核心，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
- 在产品描述中对项目的产品进行定义。
 - 质量标准
 - 质量方法
 - 质量职责
- 在项目中，对所采用的质量方法进行全程实施及追踪

定义 8.3 客户的质量期望

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 8.4 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。

定义 8.5 质量标准

产品必须符合的质量规范，以及对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 质量计划和质量控制

P2明确的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、质量方法和所涉及的质量职责。其中质量方法包括质量控制和产品验收所要求的工作。

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
- 识别消除低绩效的原因的方法

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而取得的。

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，确保项目指导和项目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。

质量保证独立于项目。

- 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。项目保证与项目经理无关，但并不会独立于项目而存在。每个项目管理委员会成员都有其需要提供项目保证的韧性领域：

- 项目总监：商业保证
- 高级用户：用户保证
- 高级供应商：供应商保证

8.2 对质量主题的要求

项目至少满足：

- 定义专属的质量管理方法：
 - 质量控制方法
 - 项目保证方法
 - 质量管理沟通
 - 质量管理的角色和职责
- 产品描述中制定明确的质量标准
- 项目产品描述中说明客户的质量期望，以及验收标准排序
- 以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

P2要求创建并维护两个产品：

- 质量管理方法：项目中如何对质量进行管理
- 质量登记表：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。

质量管理方法应在项目启动流程中创建，随后对其进行持续审查，并在每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表如何进行审查并更新。

质量登记表是计划或执行的质量事件的一个日志。它是在项目启动流程中作为一个产品创建的，会定义一个质量控制措施。

8.3 指导

8.3.1 独立的质量保证

质量保证是组织或相应流程正在进行的质量计划和控制活动，是一种独立的检查。

8.3.2 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，并纳入到项目产品描述中。

为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
- 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

关键质量要求将驱动解决方案的选择。

为了统一对一般性质量要求的理解，客户质量期望经常用更广义的术语来表述，随后被用来制定更详细具体的验收标准。

对验收方法的识别是非常重要的，其解决了如下问题：

- 如何证明项目产品是否以及何时能够完成
- 是否会被客户接受

在可能的情况下，客户的质量期望应该被优先考虑，并且在每个管理阶段结束时进行评审，避免任何外部因素已经改变了它们。

8.3.3 质量职责

需要明确谁对哪一方面负责。合同中需要明确质量期望是什么，使用体积验收标准，以及质量保证和质量控制如何完成。

定义客户在质量检查和审计中的权力：

- 可以对什么进行检查或审计
- 频率
- 检查和审计活动需要何种程度的通知

8.3.4 验收标准的优先排序

项目的验收标准，形成了关键利益相关方所接受的、可度量的产品特性清单。项目不可能满足所有验收标准，需要对验收标准进行MoSCoW排序。

8.3.5 质量测量指标

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。需要参数化质量指标。

8.3.6 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。必要时，产品描述应参考支持信息，如专业的设计文档。产品描述应包含项目需要满足的质量标准，必须足够详细、清晰，且有容许偏差，以确保在评审项目时能够明确地确认项目是否达到要求。

需要对产品的质量职责加以详细说明：

- 生产者：负责开发产品的人员或团体
- 评审者：评估产品是否达到产品描述中所定义的产品要求，独立于生产者的个人或团体
- 批准人：被授权来批准产品的个人或团体，如项目管理委员会

8.3.7 质量的过程方法和评估方法

- 过程方法：质量通过这些方法，融入到产品开发过程中
- 评估方法：评估已完成产品的完整性和目标适合性

8.3.8 质量检查

质量检查是有计划地、有组织地对产品进行系统化、结构化的文档性评估。尤其适用于以专业判断来评估产品是否符合目标的情况。

- 开发阶段：正式地或非正式地
- 给完成和批准打分
- 进行补充测试

8.3.9 质量记录

质量记录应该包括可供参考的质量检查文件，项目支持依据这些记录关闭有关产品中的相应记录。项目的生命周期中和项目收尾时，可以依照质量记录执行经验教训的总结。

质量记录可以向项目经理和项目管理委员会提供以下保证：

- 产品确实完成了
- 产品达到相关质量标准，符合预期目标
- 商业的流程得到实施
- 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经提交报告

8.3.10 批准记录

在质量记录都满足的情况下，仍然需要提供批准记录。记录的格式或组成，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。

8.3.11 验收记录

验收的要求经常来自于一组利益相关方。产品在项目生命周期中被批准，作为阶段交接的一部分，产品所有权可能被转给客户。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/或合同的目的保存记录。

8.4 推荐技术

8.4.1 目标

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，失去产品在更大范围内得到验收
- 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

质量审查技术可以产生大量额外收益：

- 利益相关方参与：挂果检查是进行有效跨职能沟通的机会。质量评审越系统、越有效，给利益相关方印象就会越好。
- 领导力：关注质量比只关注预算和进度，能引发质量评审团队成员更好折反响
- 团队建设：正式和非正式的质量检查，是建立高效项目团队的好机会，团队可以理解每个人的贡献需要和工作优先排序
- 个人发展
- 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

8.4.3 评审团队角色

- 主席：全面负责评审，并确保评审正确地进行。如果批准没有参与评审活动，主席需要向批准人汇报评审结果。主席需要独立于被审查的项目。

8.4 推荐技术

- 陈述者：代表生产的生产人员，负责介绍评审产品，并在评审后协调和追踪相关工作
- 评审者：评审产品，提出问题确认改正和/或改进
- 行政人员：为主席提供行政支持，并记录结果和行动

质量评审角色和项目管理团队的角色漫关系。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，有益于团队建设。

第9章 计划

9.1 计划主题

计划主题的目的是通过定义交付产品的方式来促进沟通与控制。

- 在哪里
- 如何
- 由谁
- 估算时间
- 估算成本

9.1.1 计划确保控制

计划提供了项目所需的最主要的管理信息：没有计划，项目就无法受控。

P2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。

- 时间安排
- 描述交付物
- 交付方法
- 交付人

定义 9.1 计划

计划是一个详细的方案，在需要做或完成某些事情时，为其描述会、何时、如何以及由谁来实现这件事情。在P2中，只有如下几个类型的计划：

- 项目计划

- 阶段计划
- 小组计划
- 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：机会和威胁
- 定义范围的任何问题
- 需要的人员、专业设备和资源
- 活动和事件应在何时发生
- 目标（STQCRB）是否可以完成

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。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

P2提倡按阶段管理，通常不太可能在一开始就制定出整个项目的计划。在一段时间内是可以制定具备一定准确性的计划，称作计划周期。很少有比计划周期准确性程度更高的计划。

P2解决计划周期的问题，通过同时制定概要计划和详细计划，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：

- 项目计划：概要计划
- 阶段计划：当前阶段启动之前制定，不能超出计划周期

定义 9.2 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。在实际进展的推荐中，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 9.3 阶段计划

贯穿整个管理阶段的详细计划，是项目管理的控制基础。

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项目治理的基础模块。

9.1.3 基于产品的计划

基于产品的计划，需要在确定交付产品所需要的活动、依赖关系和资源之前，对需要交付什么进行定义。这种方法的好处包括：

- 清晰、一致地识别和记录计划的产品，以及产品之间的朴素依赖关系。可以减少重要范围各个方面被憋或忽略的风险
- 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，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可选方案提供了简单且有效的方法。
- 澄清范围边界：定义计划范围之内和产品，为变更控制提供基础。
- 识别那些超出计划范围，但又是计划继续进行的必须产品，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 P2对计划主题的要求

项目计划至少需要满足：

- 确保计划能够使商业论证得以实现

- 至少有两个管理阶段
- 为项目整体编制项目计划，为每一个管理阶段编制阶段计划。
- 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。也可以选择性的利用这种方法编制小组计划。
- 为例外管理制定具体计划
- 定义计划制定工作的角色及其职责
- 使用经验教训来指导计划

P2要求创建并维护如下四种产品：

- 项目产品描述：对整体项目产出的描述，仅适用于项目计划。包括：
 - 客户的质量期望
 - 项目的验收标准
 - 项目的验收方法
- 产品描述：
- 产品分解结构：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

PBS&WBS

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。 P2建议建立及维护产品流程图。显示了产品分解结构中产品的生产顺序及相互依赖关系。

虽然在定义和分析产品中工作中，隐含一个工作的顺序，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。

- **PBS：** 产品分解结构只包含产品
- **WBS：** 工作分解结构只包含相关活动

第10章 风险

第11章 变更

第12章 进展

第13章 流程介绍

第14章 项目准备流程

第15章 项目指导流程

第16章 项目启动流程

第17章 阶段控制流程

第18章 产品交付管理流程

第19章 阶段边界管理流程

第20章 项目收尾流程

第21章 组织级适配的考量

附录 A 术语

附录 B 职责表