

PRINCE2 项目管理论坛

跟我学Prince2系列讲座

——03、组织　于超

Prince2项目管理专家委员会发布
2014年10月

跟我学Prince2系列讲座

- 世界三大项目管理体系之一的 PRINCE2 （PRoject IN Controlled Environment）——受控环境下的项目管理。PRINCE2 起源于英国，目前被世界上150多个国家所认可，它为项目的成功交付做出了突出贡献。

- **课件和录音下载链接**
- http://www.prince2china.cn/forum.php?mod=viewthread&tid=772&extra=

PRINCE2 项目管理论坛

关于我们

Prince2，让项目管理更简单

- **Prince2项目管理论坛**——成立于2014年2月，是国内目前最专业的Prince2学习和实践交流平台。是学习prince2项目管理方法、分享prince2项目实战经验、提升prince2项目实践水平的好地方！

- **我们提供：**
  - 最全的Prince2项目管理资料
  - 项目经理高薪工作机会推荐
  - 每周专家讲堂（ 每周四晚上8点半YY频道89519382 ）
  - 物美价廉的Prince2课程团购

- **欢迎关注：**
  - **www.prince2china.cn**
  - Prince2项目管理QQ群 **248023936**
  - 微信 IT管理精英圈 **itilxf_** （**记得有下划线**）
  - 论坛官方微博：**http://weibo.com/itilxf** ITIL先锋论坛 官方微博

PRINCE2 项目管理论坛

论坛专家—于 超

超过10年IT管理咨询、IT管理和大型信息系统建设工作，对IT服务管理、项目管理、风险管理、信息安全管理有着多年的理论研究和实践操作经验。曾任职于全球500强企业，现任北京趋势引领信息咨询有限公司咨询事业部总经理、专家级顾问和讲师



专业资质

- ✓ITIL V3 Expert Certification
- ✓ITIL Service Manager Certification
- ✓国家注册信息安全咨询师
- ✓APMG/EXIN授权ITIL 讲师
- ✓ISO20000主任审核员
- ✓ISO27001主任审核员
- ✓PRINCE2 Practitioner 专家认证
- ✓PRINCE2 Foundation 专家认证
- ✓中科院项目管理硕士
- ✓国际项目管理专业资质认证IPMP
- ✓项目管理专业认证PMP
- ✓计算机信息系统集成项目经理认证
- ✓UNIX系统故障分析、系统调优培训证书
- ✓Cisco安全威胁防护培训证书

项目经验：

- ✓中国银行信息中心ISO20000项目经理
- ✓中国银行信息中心ISO27001，质量经理
- ✓华夏银行ISO200000咨询项目，项目总监
- ✓中电投IT服务管理规划，项目总监
- ✓中信证券IT运营管理规划、咨询项目，项目经理
- ✓上交所ISO20000IT服务管理体系咨询项目，项目经理
- ✓深交所ISO20000体系深化项目（2，3，4期），项目经理
- ✓华泰联合证券ISO20000体系建设项目，项目经理
- ✓中国农业银行数据中心ISO20000，项目成员
- ✓山西农行ISO20000体系建设，项目经理
- ✓山西农行PRINCE2项目管理咨询项目，项目经理
- ✓深交所PRINCE2项目管理咨询项目，项目经理
- ✓国泰君安PRINCE2项目管理咨询项目，项目经理
- ✓松下电器信息系统有限公司ITIL咨询项目，项目经理
- ✓富士通（中国）信息系统有限公司 信息安全评估项目
- ✓中国石油 信息化评价指标体系研究项目 项目成员
- ✓国家电网集团 信息化评价指标体系研究项目 项目成员
- ✓华晨宝马 集中存储中心和异地容灾备份系统规划与建设
- ✓宝马中国经销商IT环境评估项目 项目经理

PRINCE2 项目管理论坛

特别鸣谢



ITIL先锋论坛　http://www.itilxf.com

ITIL先锋论坛是国内最大的IT服务管理专业社区，自2010年底成立以来始终致力于以ITIL为代表的信息技术科学方法论在国内的推广与落地，目前已发展论坛会员已跃20000人，16000多微博粉丝，8000多名QQ群友，60000多条帖子，10000多份可供下载的管理及实践资料。ITIL先锋论坛在各位版主及广大网友的共同努力下，将继续为IT服务管理初学者提供入门的引领，为IT服务管理实践者提供落地的支撑，为IT服务管理业界提供沟通交流的平台



趋势引领信息咨询有限公司　http://www.trendsetting.com.cn/

- 趋势引领（Trendsetting Consulting）是一家专注于IT治理、IT服务管理和信息安全管理的专业咨询和培训机构。趋势引领致力与引入全球最佳实践和管理标准，帮助客户提升IT价值管控IT风险，成立7年来，公司引领了金融行业IT管理领域的若干第一，并在金融行业IT管理咨询深耕细作，持续获得客户认可，在ITIL/IT服务管理、信息安全与风险管理、业务连续性管理、项目管理、IT合规与审计、IT治理等多项领域开展深度的咨询。

PRINCE2 项目管理论坛

目录

P2 要点

什么是组织主题 1

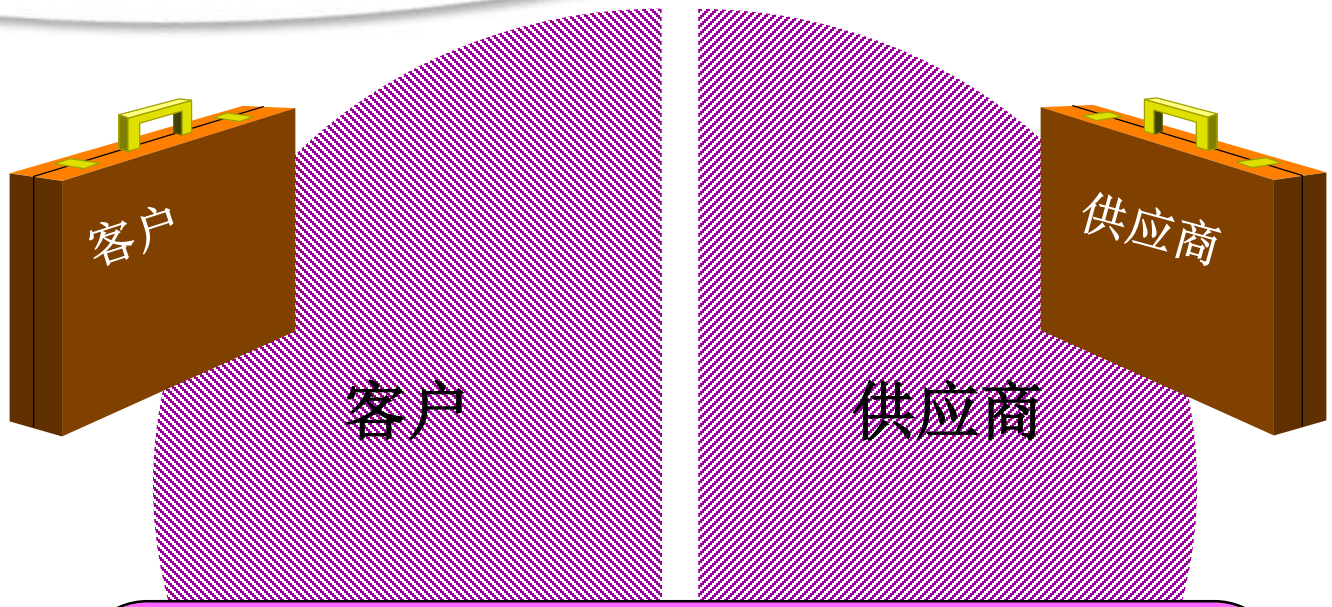
项目管理组织中的三方利益 2

项目管理组织的八个角色及其职责 3

组织主题的应用（案例讨论） 4

PRINCE2 项目管理论坛

客户/供应商环境



PRINCE2 假定一个客户 – 供应商环境

供应商也可能是内部的一个部门

PRINCE2 项目管理论坛

组织主题的目的

由于项目的“跨职能”性，项目团队通常是临时性的，项目管理组织设置的常见问题是:
（1）“管理”方面的职责可能定义并不清晰
（2）清晰定义了并不合理的组织结构。

一个合适的组织结构对项目的成功至关重要!

组织主题将解决上述问题。
组织主题定义与建立项目的责任和职责结构（解决“谁”的问题）

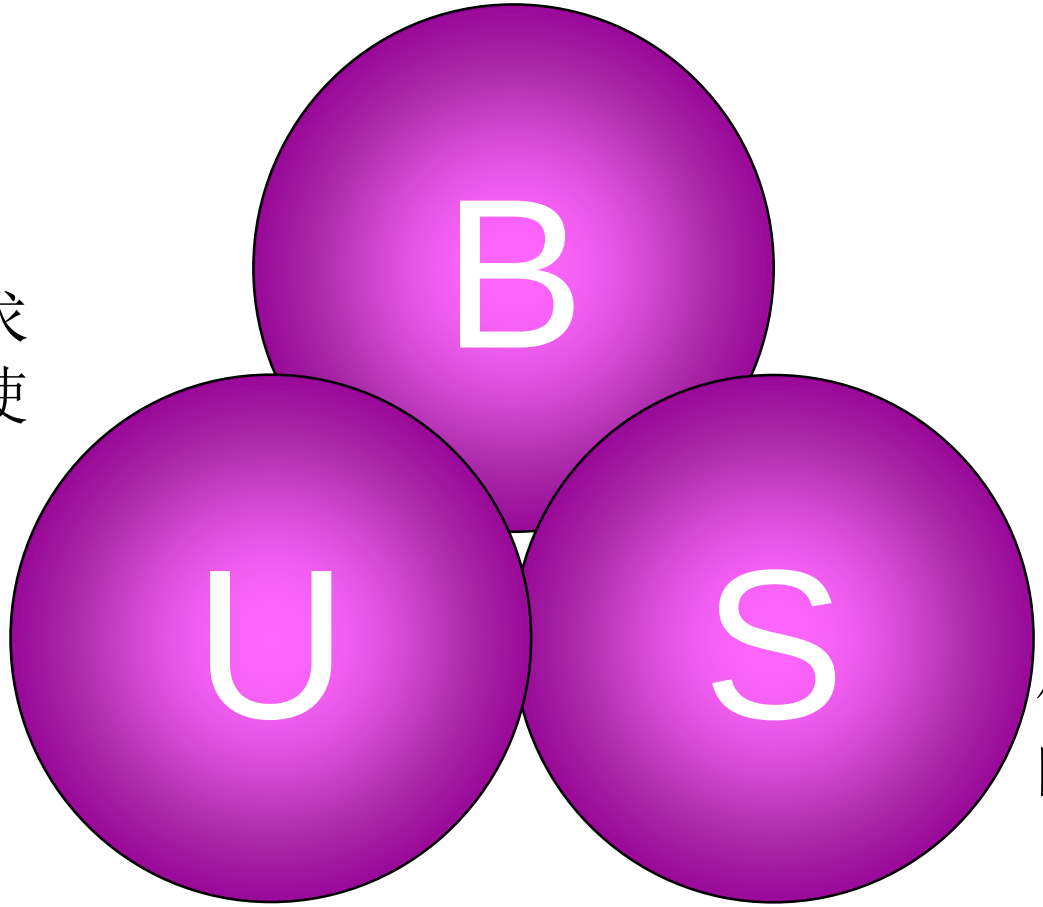
PRINCE2 项目管理论坛

三种项目利益

商业：寻求投资价值

变革满足业务需要

用户：要求他们能够使用的



供应商：着眼于是否可以完成

PRINCE2 项目管理论坛

三种项目利益





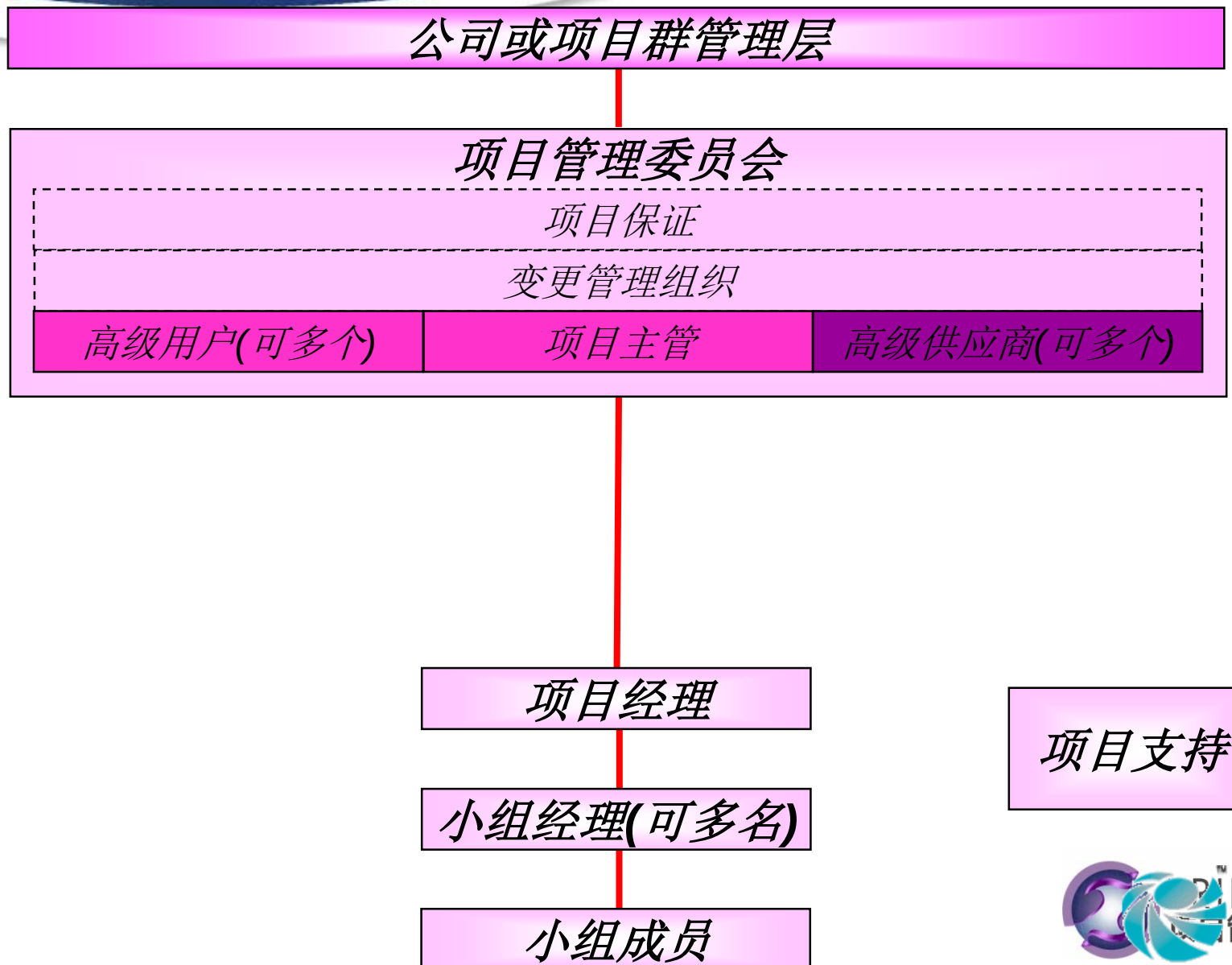


PRINCE2
项目管理论坛

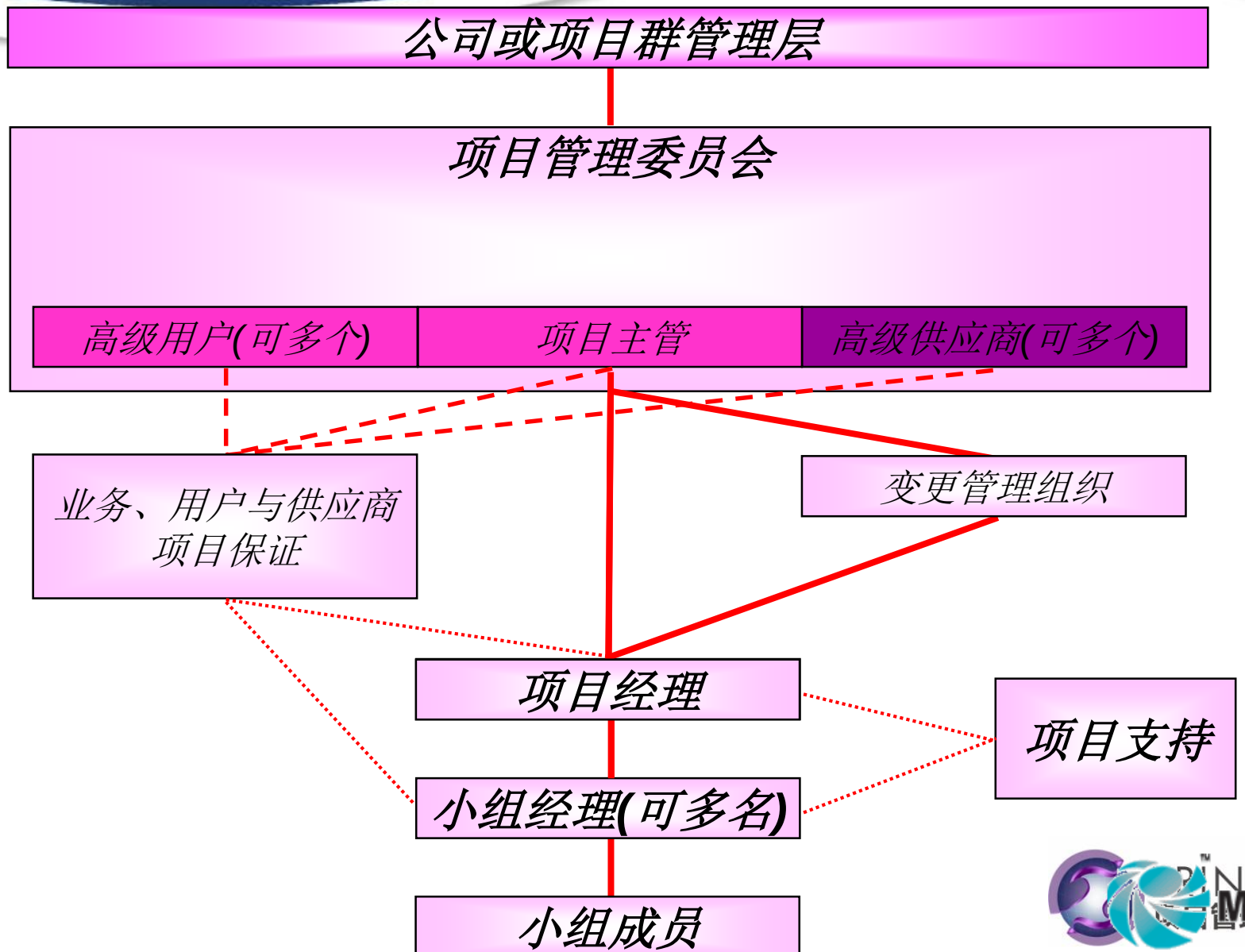
项目管理层次

公司或项目群管理层
指导– 项目管理委员会
管理– 项目经理
交付– 小组经理

项目管理层次


公司或项目群管理层
项目管理委员会
项目保证
变更管理组织
高级用户(可多个)
项目主管
高级供应商(可多个)
项目经理
小组经理(可多名)
小组成员
项目支持

项目管理层次


公司或项目群管理层
项目管理委员会
高级用户(可多个)
项目主管
高级供应商(可多个)
业务、用户与供应商
项目保证
变更管理组织
项目经理
项目支持
小组经理(可多名)
小组成员

PRINCE2组织



项目管理委员会

责任
指导与引导
可行性
评审与批准
资源
授权进入下一阶段
授权主要的纠正性行动
确保决策
向上层报告

PRINCE2 项目管理论坛

项目管理委员会

项目主管	高级用户	高级供应商
组织	产品的使用者	设计/开发者 促进/采购/实施者
‘投资价值’	**‘符合目标’**	**‘我们能否做到?’**

项目管理委员会

项目主管

组织

‘投资价值’

守护者
负责人
风险监控
设置容许偏差

高级用户

产品的使用者

‘符合目标’

确定产品
用户顾问
通知使用者
定义需求优先级

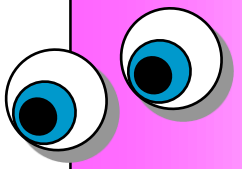
高级供应商

设计/开发者
促进/采购/实施者

‘我们能否做到?’

技术建议
符合标准
产品质量
满足用户需求

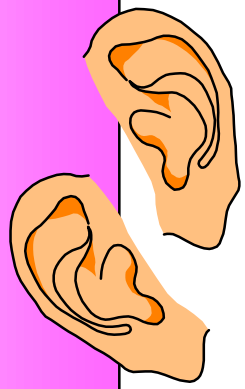
项目保证



保证

项目管理委员会的职责

商业 – 管理与财务状况良好
用户– 用户的期望与参与
供应商 – 详细说明与技术质量



不应期望
而应保证

项目保证应独立于项目经理，以保证客观性

PRINCE2
项目管理论坛

项目经理

将工作完成：

计划

授权工作包

管理小组经理（们）

处理问题：

清除“路障”

管理风险

监督进展：

产品/资源

与其他项目保持联系

报告：

向项目管理委员会



项目经理通常来自“客户”组织

PRINCE2 项目管理论坛

常见的兼任角色

小组经理（们）

项目规模
专业性
地点
项目管理委员会的喜好
(向项目经理负责)

创建特定的产品
(一个或多个)

针对成本、时间与质量

项目支持

中央专家资源
(在编制计划、变更与配置管理方面)

收集整理信息
(风险登记单、问题登记单
与资源的监管)

协助保持一致性

PRINCE2 项目管理论坛

目录

P2 要点

什么是组织主题 1

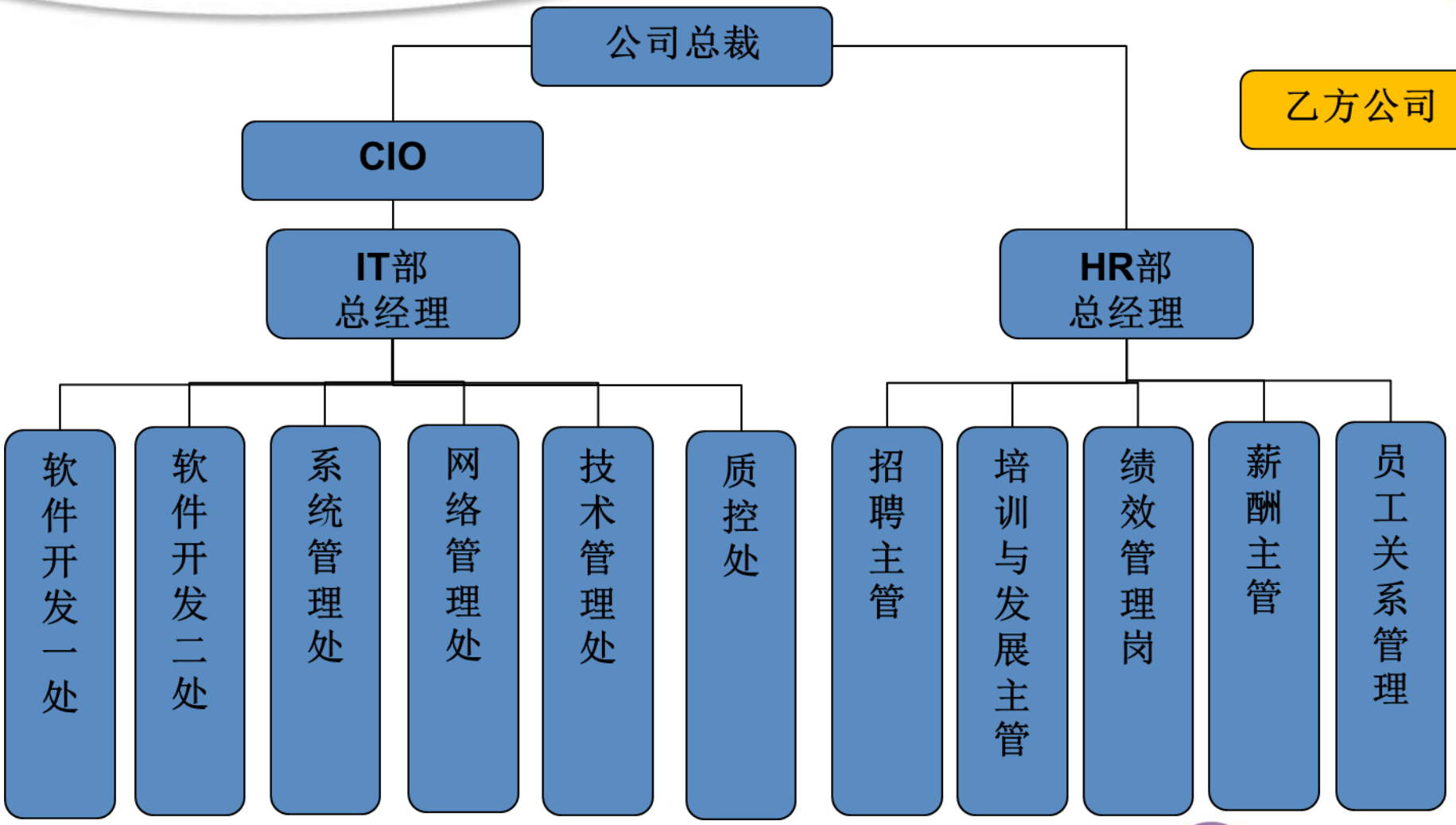
项目管理组织中的三方利益 2

项目管理组织的八个角色及其职责 3

组织主题的应用（案例讨论） 4

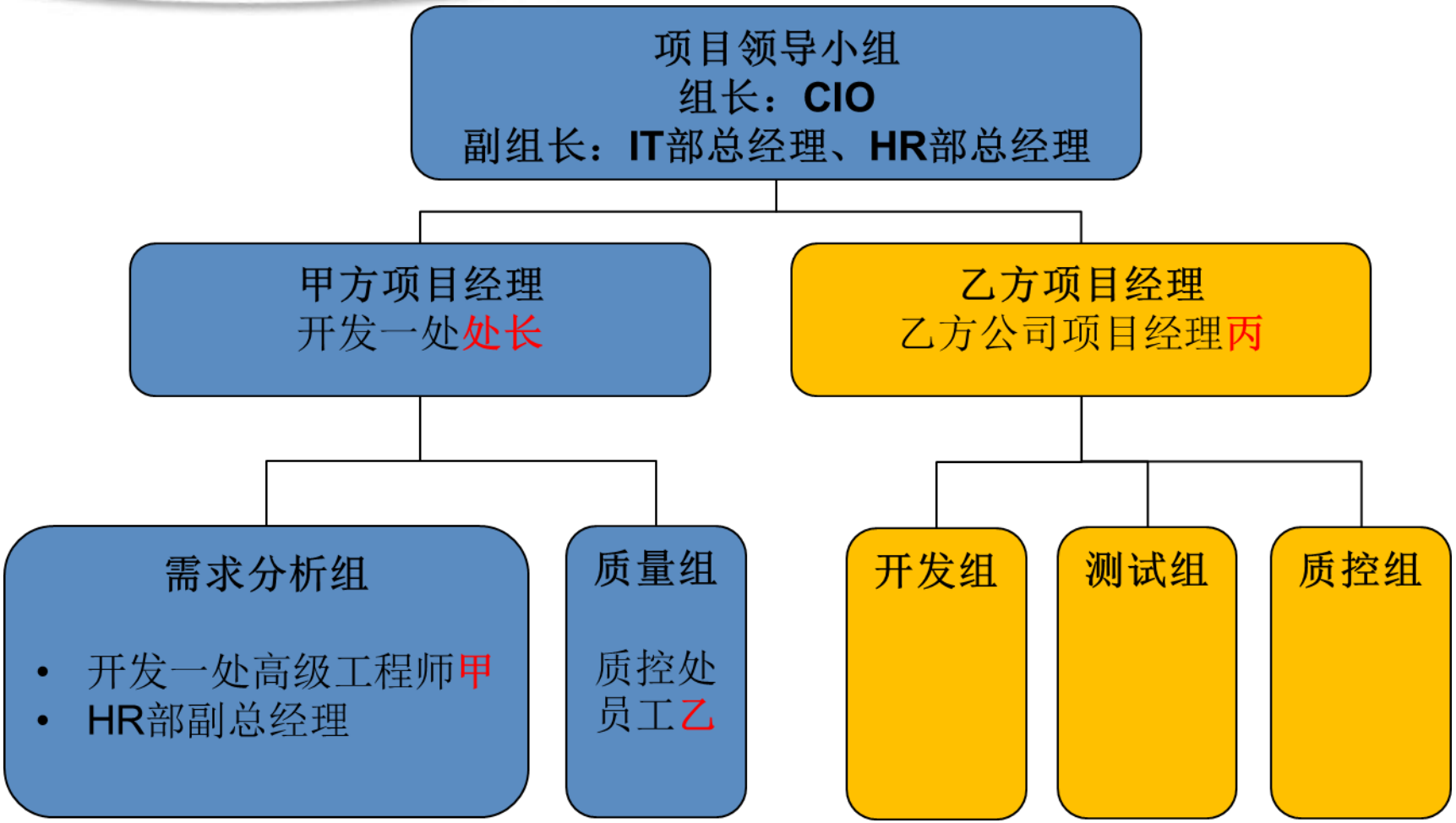
PRINCE2 项目管理论坛

案例分析



PRINCE2 项目管理论坛

常见的项目组织结构



PRINCE2 项目管理论坛

关于项目经理的反省

1. **对上：**谁向项目领导小组负责?

   常见的现象：
   - 表面上甲方项目经理向项目领导小组负责，但实际上他并没有能力
   - 实际上乙方项目经理承担了向项目领导小组汇报的职责

   存在的问题：
   - 甲方项目经理和乙方项目经理的职责如何界定
   - 甲方并未为乙方项目经理的这些额外工作付费

2. **对下：**在实际工作中，甲方的两个小组日常由谁来协调?

   常见的现象：由于甲方项目经理可能缺乏技能或意愿，乙方项目经理承担了对甲方人员的协调（甚至管理）职责

   存在的问题：
   - 乙方项目经理（丙）没有权利协调甲方人员
   - 甲方并没有为乙方项目经理的这些协调工作付费

后果：
- 由于过程中参与度不足，甲方缺少一个能够承接起项目最终交付物能力的人员，将会过渡依赖乙方（甲方利益受损）
- 甲方并未为乙方的额外工作付费，造成财物损失（乙方利益受损）
- 由于乙方项目经理权利的缺失，常见“费力不讨好”的情况，导致项目质量下降甚至失败（甲乙双方利益受损）

PRINCE2 项目管理论坛

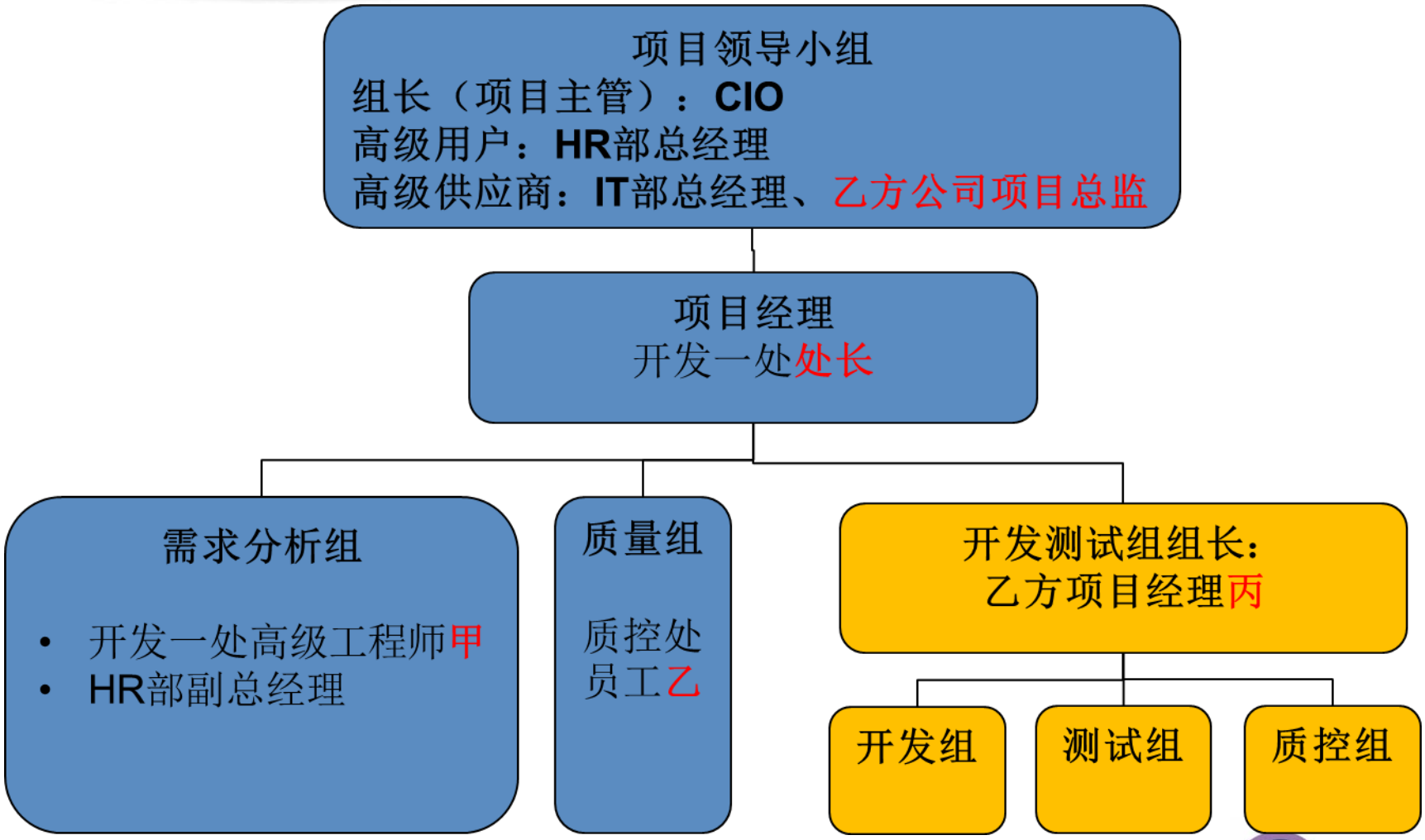
PRINCE2关于项目经理的建议

1. 项目经理是“日常”项目管理的唯一中心
2. 项目经理通常来自“客户”组织，但也有项目经理来自供应商组织
3. 项目经理只能有一个人
4. 项目经理不能与项目主管兼任
5. 项目经理不能与项目保证是同一个人
6. 项目经理管理小组经理和项目支持，并且负责与项目保证和项目管理委员会的联系

PRINCE2关于项目管理委员会、小组经理等其他角色的建议欢迎大家继续学习

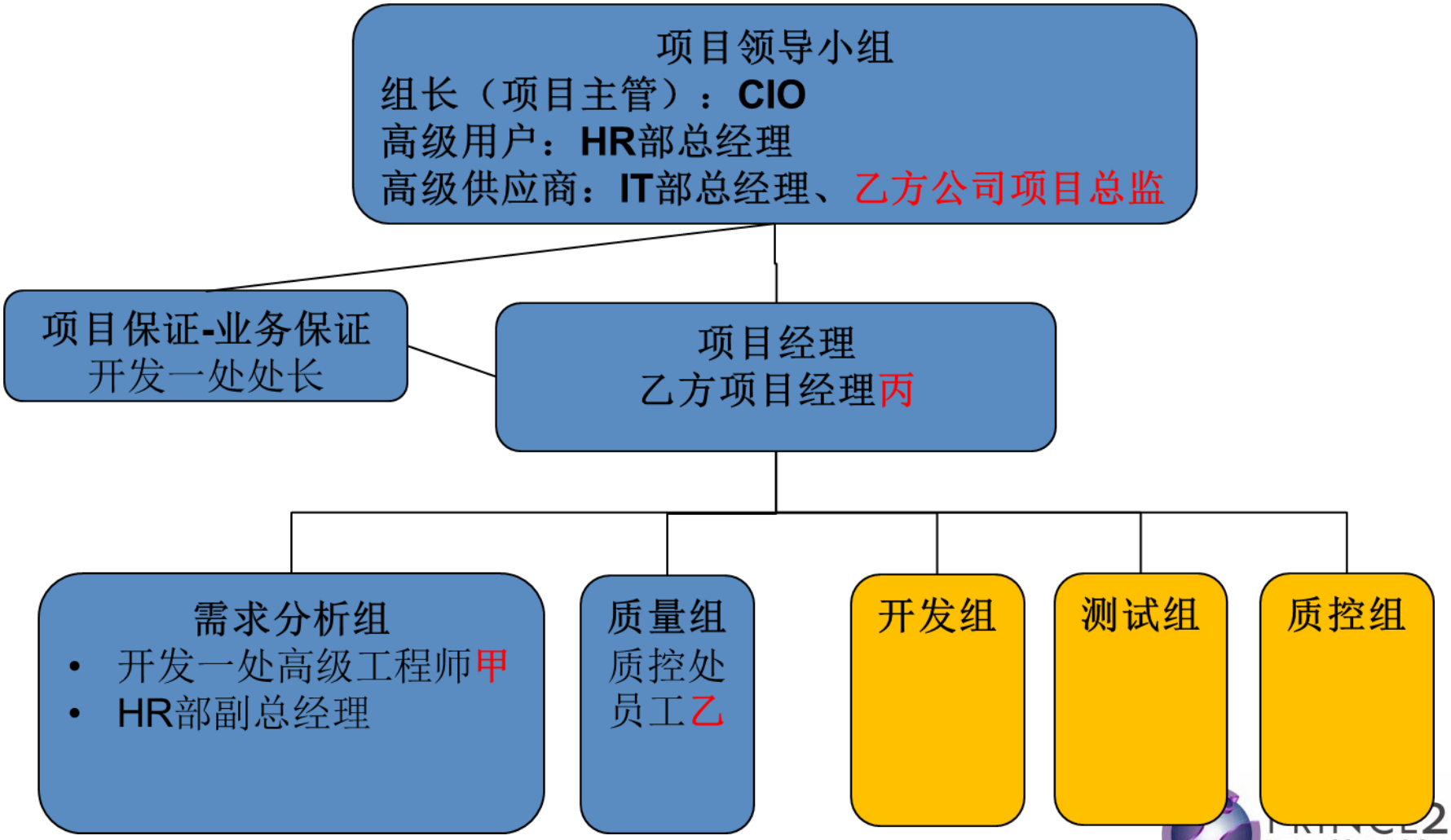
PRINCE2 项目管理论坛

按照PRINCE2建议调整后的项目组织结构（方案一）



PRINCE2 项目管理论坛

按照PRINCE2建议调整后的项目组织结构（方案二）



PRINCE2 项目管理论坛

特别鸣谢

谢谢

PRINCE2 项目管理论坛