

PRINCE2 如何完善 PMBOK 和您的 PMP 资格证书

作者: Jay M. Siegelau

Impact Strategies LLC

摘要

PMBOK是公认(事实上)的项目管理知识标准。在英国和欧洲, PRINCE2是项目管理方法的首选, 而且英国政府要求其委托的所有项目都必须采用PRINCE2标准。本文将简要介绍PRINCE2方法, 并考察PMBOK和PRINCE2之间的异同。最后, 它将显示这两种项目管理体系如何互相关联和互相补充, 以及PRINCE2方法如何能够为PMBOK知识库提供附加值。

关于 PRINCE2

实际上, PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments的缩写, 意为“受控环境中的项目”) 在英国就是事实上的标准。该标准最初为英国政府开发, 目前在英国和全球的私营行业都得到了广泛应用。PRINCE2是公用的, 为各领域的项目管理提供最佳实践指导。任何人都可以使用该方法, 可以通过网上书店购买PRINCE2手册, 也可以通过英国政府网站www.ogc.gov.uk/prince购买。PRINCE2具有严格的认证流程, 包括对培训机构、培训师、从业者以及咨询师的认证。(认证单位是APMG公司, 该公司的网站www.apmggroup.co.uk及中国网站www.apmg-china.com上列出了获批的培训机构、咨询师和从业者。)

PRINCE2是基于流程的结构方法论, 强调了在理解和有效表述的情况下, 8个特别的组成部分如何有效降低所有项目类型中的风险。虽然PRINCE2与PMBOK有着同样的基础, 但PRINCE2将PMBOK诸多领域具体化并回答了“**如何在我的项目中进行应用?**”的问题。

PRINCE2的结构

PRINCE2并不声称像PMBOK一样全面。正如所有项目方法论都必须做的那样, PRINCE2同样建立在PMBOK的原则基础上。PRINCE2对要素(“组成部分”)进行了精选并把注意力集中在这些要素上, 认为组成部分对于项目的成功评估和完工至关重要。它构建了一个能将这些要素组合在一起从而降低整体项目风险的流程, 并提供了对它们予以支持的技术。《PMBOK指南》对知识领域的整合是松散的、概括性的, 而PRINCE2则提出了一种能将这些知识领域组织起来的有效途径。PRINCE2的本质是: “**以这种方法使用这些要素, 是降低项目风险并保证项目质量最有效的方法。**”

PRINCE2的组成部分和流程跟PMBOK相容, 但PRINCE2不包括PMBOK的所有知识领域和细节。PRINCE2关注关键领域, 因此项目经理仍需要深入、充分地利用PMBOK和其他资源, 以完成项目管理工作。PRINCE2的目的是组织和补充项目管理知识。它假定使用这些方法进行学习和工作的人们所具备的经验水平足以使他们能够填补PRINCE2所忽视的细节。在PRINCE2中, 流程、组成部分和技术的规模和内容应当根据项目的规模和性质进行调整。

PRINCE2组成部分

PRINCE2由8个“组成部分”组成。它们是：商业论证、组织、计划、控制、风险管理、项目环境中的质量、配置管理和变更控制。大致上，它们跟PMBOK的以下知识领域相对应：

PMBOK知识领域	相应的PRINCE2组成部分
整合	组合流程和组成部分、变更控制
范围、时间、成本	计划、商业论证
质量	质量、配置管理
风险	风险
沟通	控制
人力资源	组织（有限的）
采购	未包含

附表1-PMBOK知识领域和PRINCE2组成部分的比较

这些组成部分不像知识领域那样有一个综合定义。例如，PRINCE2在其计划讨论中，涵盖了PMBOK的时间和成本管理，但仅限于时间和成本的发展信息在相关计划级别上是必要的。以下概述了PRINCE2组成部分：

商业论证：可行商业论证的存在是PRINCE2项目的主要控制条件。商业论证在项目开始*前*和项目整个流程中的每个重大决策点都要由*项目委员会*进行核实。当商业论证不管任何原因丧失可行性时，项目应当被终止。

组织：由于项目经理经常不得不指导一些向另一个管理结构汇报工作的员工，因此就需要组织的高层管理人员保证这些不同的资源都能投入该项目。此外，可行性决策要由对项目进行*投资并负责*通过项目经理交付项目的管理层做出。在PRINCE2方法中，这个监督组织是*项目委员会*。

计划：计划是任何项目所必需的管理信息系统的主干，需要得到项目组织中适当级别的批准和委托。“计划”要素强调了规划这一核心概念；主要步骤在流程模型“规划”部分得到了突出显示。

控制：控制跟决策相关：它的目的是保证项目（a）能够产出所要求的产品——这些产品达到设定的验收标准；（b）按照进度表进行并符合资源和成本计划；（c）保持商业论证的可行性。

风险管理：由于项目工作的不可预期性要高于非项目工作，风险管理就成了项目管理的一个重要部分。为了包容项目中的风险，必须以一种规范的方式通过风险分析和风险管理（如PMBOK）对这些风险进行管理。

项目环境中的质量：质量管理确保客户期望的质量可以通过一种质量体系（跟PMBOK相似）实现。项目交付成果的质量要求以*产品描述*为基础，该产品描述由项目经理准备并由项目委员会批准。

配置管理：配置管理使得项目管理团队可以对项目资产（项目开发出的产品）进行控制，这对于任何质量体系都至关重要。它提供了一种跟踪和控制项目交付成果的机制，也提供了一个跟踪项目问题的系统。

变更控制：控制范围变更意味着评估潜在变更的影响、重要性、成本、对商业论证的影响以及由管理层做出的是否将它们包含在内的决定。

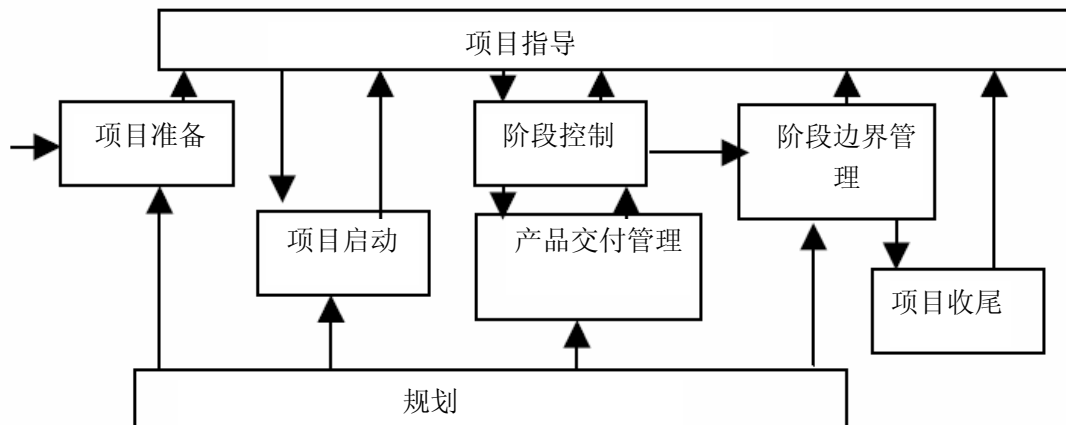
对于PMBOK用户来说，上述各要素都不陌生——PRINCE2只是强调了这些往往不受项目经理重视但对项目取得成功至关重要的要素。PRINCE2方法论将这些要素组织成一个流程模型，认识到*流程和关系*对于成功使用要素（和知识领域）中确定的概念是至关重要的。

PRINCE2流程概述

PRINCE2阶段

为了在正确的项目水平上提供恰当的决策关口，PRINCE2项目分解为多个Stage（阶段），跟PMBOK流程模型中的Phase（阶段）类似。PRINCE2提倡在任何工作开展之前，把项目作为一个整体来进行决策。PRINCE2将整体项目划分出开始、规划和收尾（“项目准备”、“项目启动”、“项目收尾”）并将它们与每个阶段的开始和结束活动（“阶段边界管理”）区分开来。

通过“阶段控制”和“产品交付管理”，开发工作的实际执行和控制（从可行性或要求开始）在每个阶段显露出来。通过“项目指导”（来自项目委员会的），项目监督贯穿整个项目。“规划”是普遍存在的流程，在项目的任何级别都按需采纳。



附表2-PRINCE2流程模型

PRINCE2流程（有关各流程关系请参考附表2）

“项目准备”能够在受控条件下开始项目。它在项目周期中只出现一次，为项目管理、监督以及可行性评估提供基础。这个流程将产生项目委员会并确保资源要求被了解，并用于第一个阶段——“项目启动”。

“项目指导”贯穿整个项目，确定了项目委员会在项目监督方面应履行的责任。正如它在流程模型图中的位置一样，它位于很多其他流程的上方并与之进行互动。它为项目授权、每个阶段完成后批准项目继续进行和批准项目完成（都以商业论证为基础）提供了一种机制。“项目指导”是一个为项目经理提供输入、接收来自项目经理的信息和协助请求、并进行决策的结构。这是项目委员会发挥作用的唯一流程（除“项目准备”流程外，项目委员会在该流程中成立。）所有其他流程都在项目经理和小组经理的指导下进行。

“项目启动”在项目周期中只出现一次。它显示了如何管理整体项目，并将其放到一个叫做“项目启动文件”(PID)“合同”中。PID的目的是为项目的关键要素提供一份理解共识（类似于PMBOK规划流程产生的结果）。“项目启动”也要求项目委员会对项目的第一开发阶段做出资源承诺。

“规划”是PRINCE2其他几个流程的通用流程。通过确定项目所要求的交付成果、为制造这些交付成果所必需的活动和资源以及管理和质量要求，制定计划——所有这些都与PID中所定义的控制要求相一致。对通用模块的使用，凸显了所有规划一致、连贯的理念。

“阶段控制”为项目经理对项目的日常管理提供了指导。它包括：工作授权和工作接收；问题和变更管理；状态收集、分析和报告；可行性因素；纠正措施；以及向项目委员会的升级汇报和其他资源问题。“控制阶段”是不断重复的，在项目的每个发展阶段都会重复出现。

“产品交付管理”是PRINCE2工作授权系统的一部分。它是技术工作人员（小组、个人和承包商）就需要执行的工作达成共识、报告工作进展、完工和交还的机制。每当进行工作包授权，它就会出现。

“阶段边界管理”对一个工作阶段结束到下一个阶段开始之间的工作移交进行管理。它包括确保项目工作已按规定完成，向项目委员会提供信息供其评估项目的持续可行性（在“项目指导”流程中完成），为下一个阶段的工作制定计划并获得授权，记录经验教训。

“项目收尾”是一种将项目移交回组织的机制。它终止项目——无论是因工作完成还是提前终止。无论怎样，“收尾”都会为组织提供项目教训和项目经验记录。对于完成的工作来说，它的目标是确保（a）工作已经完成且令客户和管理层满意；（b）所有预期的产品都被移交给客户并通过验收；和（c）对项目产品支持和运行的安排都已到位。

PRINCE2没有“核心”和“促进”流程；所有要素和流程都被整合到一个单独流程中，这一流程澄清了它们之间的关系。

PRINCE2的优点

PRINCE2有许多鲜明且有用的特点，使其有别于其他项目管理方法。它的优势就在于其常识性步骤。下面列举的这些特点，每一个都通过非常明确的焦点或通过一种比PMBOK更有见地的观点为PMBOK进行了补充。

组织和项目委员会

PRINCE2最重要的特点就是项目委员会的概念。PMBOK术语中使用“项目赞助人”这一综合概念提出赞助人应当在提供支持方面扮演的角色。PRINCE2则更为具体，它提倡项目委员会以一种清晰定义的方式为项目提供监督和支持。（虽然PRINCE2不强调任何特殊性——如项目委员会——但由于其可以最大程度减少项目整体风险，其特殊性显而易见。）

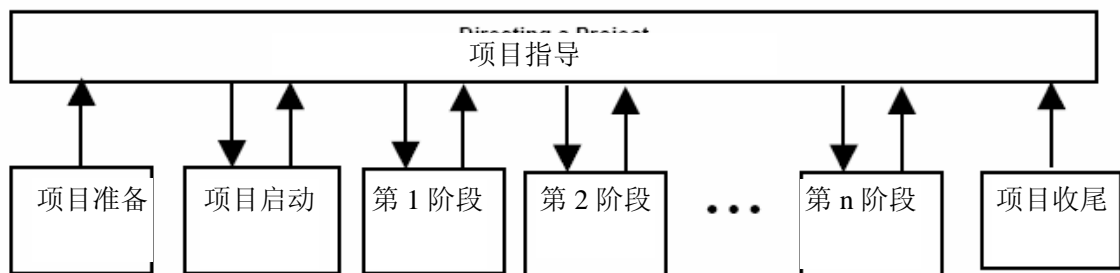
在大多数项目中，“权力”（对资源的控制）都从“责任”（成功或失败的后果）中分离了出来：高级管理层拥有权力（但通常不对项目的成败负责），而项目经理却需要对此负责（却没有足够的权力对资源进行支配以确保完成工作）。PRINCE2提倡由项目委员会对项目负责，拥有项目，确保他们投入到项目中，完成工作。与此同时，随着项目的进程，项目委员会通过明确委托资源的方式将权力授予项目经理。PMBOK认为只有特定组织结构才能发生这样的情况；而PRINCE2确信大多数情况下均可执行。

PRINCE2提议由那些在项目可行性方面处于最佳决策位置上的人进行管理监督。项目委员会是由代表公司业务（该项目将会为整个组织带来何种收益）、用户（该项目在一定功能水平上的价值和可用性）和供应商（提供解决方案的人）的人员组成的。这些角色能够确保资源的可用性（如果他们处于适当的组织级别上），而且是项目经理解决项目中产生的问题时所寻求的资源种类和级别。为项目经理的工作提供支持是项目委员会角色的一部分——使项目经理能够接触确保项目成功所需的组织部分，并对其拥有权力。

流程模型提倡在项目早期，即在“项目准备”流程中就确定委员会。PRINCE2认为，如果不能组建代表上述三方利益（公司业务、用户、供应商）的项目委员会，就不可能为项目提供足够的支持，使其成功。（这是PRINCE2为使工作最有效将必须做什么同为什么做与何时做结合在一起的一个范例。）

以商业论证为基础的决策

商业论证（受项目影响的业务的整体变更范围）是PRINCE2的一个组成部分，但其重要性无论怎样强调都不过分。项目委员会和项目经理对商业论证负责。项目委员会创建并拥有商业论证，项目经理则提供信息，使项目委员会能够对其进行评估，确保商业论证被纳入项目决策。在项目准备和启动阶段以及每个阶段结束时（见附表3），PRINCE2将——以商业论证为基础的——明确的进行/不进行决策观念发挥到了极致。



附表3-（“项目指导”流程中）项目委员会对商业论证的审查

以产品为基础的规划

PRINCE2的首要要素是基于产品的规划技术——产品分解结构（PBS）——与PMBOK的工作分解结构互相呼应，确定项目交付成果的组成部分。PRINCE2继续其着眼于交付成果的逻辑（因为交付物才是项目的目标，而不是活动），并为此技术提供一个额外的步骤：通过产品描述来对交付成果进行说明。PRINCE2建议产品描述（针对每一个有需要的产品/交付成果）包含这样几个重要特征：创造它的原因；组成材料；为创造它所需的原料来源和任务；完成后的外观；为创造它所需的资源和技巧；验收标准；以及我们如何确保它满足标准。

这些特性形成并阐明了期望，帮助确保第一次就生产出正确的产品，而不是事后再改变想法。这些要素一起构成了产品变更的基线参照。PRINCE2透彻的产品描述有力地补充了PMBOK。这种对产品描述的强调有助于确保为范围管理、赢得价值管理和质量管理建立一个坚实且被认可的基础。产品描述明确了对时间和资源的估算以及风险管理，它们是工作包的核心。

问题管理

质量管理的一个核心原则是重要信息不应该丢失；PRINCE2也提醒我们，对于任何质量体系来说，对问题的管理都至关重要。PMBOK只是提到需要对存在的问题进行管理，但没有提供管理它们的机制或方法。PRINCE2推荐使用日志显示每个问题的详细情况：问题说明、评估、决策和状态。对于“何时”进行问题管理，PRINCE2特别强调在执行流程中（“阶段控制”）和每个阶段完成时（“阶段边界管理”）对问题进行识别、更新和审查。如果没有问题管理流程，任何项目方法都不会是一个“成熟的”项目管理方法。

工作包

工作包是PRINCE2工作授权体系中的定义要素：与生产一个或多个交付成果（产品）相关的信息包。它包含一个或多个产品描述，作为待进行工作的核心。PRINCE2的工作包也包含了一些对产品制造时可能受限制的细节，如时间和成本、接口和确认（在项目经理和用来交付工作包的资源之间）。工作包可以包含更多内容，比如：风险信息；建议（或要求）使用的工具、工作技术或标准；评估、检查或批准工作的方法；返回工作的方法；处理和报告问题和状态的方法。每个工作包是一个袖珍PID（项目启动文件），向工作执行者传达项目要求。当与其他PRINCE2工具一起使用时，工作包可在内容和正式程度上有所变化——可以是对承包商的口头指令到正式的书面指示。工作包为应当完成的工作提供了比PMBOK更全面的描述，同时提供一种确保已完成的工作可在各个水平上满足期望值的机制。（PRINCE2也将工作包和相关的流程连接起来：“阶段控制”从项目经理的角度管理工作包；“产品交付管理”则从工作执行者的角度管理工作包。）

例外管理

在PRINCE2中，处理例外情况的流程是执行之前在PID（项目启动文件）中定义的。项目委员会对项目不进行微观管理；他们提前就项目经理的判断权限达成一致，对项目经理的工作会产生更高的满意度。PRINCE2提供互动式的沟通：项目经理“采取纠正行动”和“上报项目问题”（“阶段控制”），项目委员会则“给予特别指导”（“项目指导”）。项目委员会通过“容许偏差”的概念来设置执行门槛，授予项目经理在同意的时间和成本限制下执行工作的权

力。容许偏差对整个项目（“项目启动”）、以及项目的每个阶段（“阶段边界管理”）进行设定；项目经理在“阶段控制”时，对照容许偏差进行监控。

变更控制和配置管理

这两个特点都被确定为组成部分——按照PRINCE2的说法：“很多人忽视了这些，因为他们貌似很复杂，但其实它们可以很简单，而且在降低项目风险方面有重要的价值。”PRINCE2使得这两者在“它们是什么”以及“如何使用它们”方面显得明白易懂。PRINCE2把二者结合在一起：变更控制解释和显示如何管理变更需求，而配置管理则管理归类、跟踪以及交付成果的实际变更。

对最简单的项目，变更控制的基本技术可以不加改变直接使用；在复杂的环境中则强化后使用。配置管理不只是管理变更。它提供特定的技术控制项目交付成果，包括使用配置记录和建议使用配置管理员。重要的是，变更控制和配置管理是任何完整的（通过ISO9001认证的）质量管理体系所必需的部分。由于PRINCE2符合ISO9001，所以它们被包含和整合在PRINCE2的其他部分之内。

质量审查

PMBOK花费大量时间进行质量控制，并运用无数的工具和技术。它们在很大程度上被导向了产品的自然环境。而实质上，所有内部的项目交付成果（管理项目本身所需要的那些）、和许多中间交付成果及以客户为中心的交付成果，都变成了以文本或图片为导向（报告、网站、规格说明等）。为了对这些产品进行质量控制，PRINCE2提供了一种极好的、经过测试的技术——质量审查。它将产品描述作为评估基础，列出了对这些交付成果的一致性进行评估所需的步骤和资源。很难找到类似的为处理这种具有挑战性的质量情况提供指导的技术。这种技术可以作为一个整体来提出，并可用于任何项目环境中（在PRINCE2很多方面共享的一种能力）。

ISO9000和项目成熟度模型

许多组织已经开始关注通过提高他们的项目管理水平，达到成熟度模型（比如OPM3、能力成熟度模型及其他）。为了达到这一目的，他们不得不创造一种方法论对其组织的项目管理提供中枢。PRINCE2最初是按照与ISO9001相一致的要求建造的，所以对于所有成熟度模型所要求的项目管理开发，它成了一个很有价值——或核心的参照。它的“公开性”（不收费）意味着公司不必投资大量资金从零起点开始自行构建一个方法论，也不必从零售商那里购买（通常价格高昂）。

结合PMBOK和PRINCE2的优点

PRINCE2无意自立门户，它需要PMBOK的经验和深度来充实自己，因此学习PMBOK并首先获得PMP就变得非常有意义。可是，项目经理获得PMP之后就经常问“我应从哪里开始？我该如何把这些结合起来以便真正运作一个项目？”此时PRINCE2就变得十分有用，因为它可以塑造并指导这种知识。这里有几种从PRINCE2中获得价值的方法。PRINCE2是以整合方式设计的，因此当一个项目经理将其完全利用时，他可以从中获得最大的好处。同时PRINCE2要素可被单独提出并直接应用到任何项目环境中。这两种途径都不需要脱离PMP或PMBOK环境。

因其对项目管理独特的方法和见解而使用它。阅读PRINCE2手册，或者阅读手册并参加PRINCE2培训课程。领会作为一个整体“包”是如何工作的。特别留意那些最易被移植到你现有环境中的要素。最为直截了当的要素是：产品描述、变更控制、问题管理、质量审查和工作包（都在“PRINCE2的优点”中进行了讨论）。这些都不需要项目之外的权威给予“许可”，因而它们很容易被项目经理加以实施。它们甚至可被项目小组使用或在子项目中使用。当这些方法和技术已经开始被项目中的利益相关者和其他人所接受时，考虑使用PRINCE2的其他方面。由于PRINCE2是一种整合方法，如果你在第一轮中将PRINCE2的大部分方法用于一个特定的方面，你可以用一种即插即用的方式增加其特点。如在实施中，项目委员会等特点可能会很强大，但要求利益相关者加大买入和投入力度才能成功——因此应推迟这些特点，直到管理层显示出更大兴趣。

由于它是公认的、低成本，将它作为贵公司的方法论来使用。了解PRINCE2并考虑将它作为贵公司新项目管理方法的核心来使用——也许跟“PMBOK与PRINCE2合而为一”差不多。向管理层推荐它，根据它在全球实施的可信性和公开性（免费）来推荐。提醒管理层：以整合方式使用时，它将在贵公司未来实行“成熟度”计划时提供支持。提议由一个小组建立一套根据PRINCE2创建的项目管理方法论，以促进理解并计划如何将其整合到贵公司组织环境中。您的核心团体应考虑使自身通过PRINCE2认证，这样就可以确保你们的小组都了解如何最有效地使用它。（您也将成为未来一切PRINCE2项目下的项目办公室/资源小组成员。）请谨记：您需要大量的PMBOK知识来充实这个方法论以便能使其变得完整，所以当您学习PRINCE2的时候，要多去思考如何才能将二者结合起来。使用PRINCE2时未必不能加以改变——尽管遵循“纯粹的”PRINCE2将帮助确保贵公司将来符合“成熟度”认证要求。

将PMBOK和PRINCE2结合使用，您就可以利用当今世界上最受尊崇的两种项目管理方法的优势并得到它们的精华！

PRINCE2是英国政府 *商务部 (OGC)* 的注册商标。

PMBOK、PMI和PMP是 *项目管理协会* 的注册商标和服务商标。