

خلاصه استاندارد

Prince2

حمید حکمیان

[/https://pmwisdoms.com](https://pmwisdoms.com)

۱- پیش گفتار

- تعریف پروژه: سازمان موقت، تحویل یک یا دو محصول تجاری مطابق با طرح تجاری
- ویژگی‌های پروژه: تغییر، موقت بودن، چند وظیفه‌ای بودن، منحصر به فرد بودن، عدم اطمینان
- تعریف مدیریت پروژه: برنامه‌ریزی، واگذاری، پایش و کنترل همه جنبه‌های پروژه و ایجاد انگیزه برای همه برای دستیابی به اهداف زمان و هزینه و کیفیت و محدوده و منافع و ریسک.

۲- اصول ۷ گانه استاندارد

- تداوم توجیه‌پذیری پروژه
- آموختن از تجربه‌ها
- تعریف نقش و مسئولیت‌ها
- مدیریت بوسیله سطوح (مراحل مختلف کار)
- مدیریت بوسیله مشخص کردن محدوده‌های کاری
- تمرکز داشتن بر محصولات
- برازنده سازی با توجه به محیط کاری پروژه (سفارشی نمودن)

تداوم توجیه‌پذیری پروژه



۲-۱ تداوم توجیه پذیری پروژه:

- دلیل موجه برای شروع پروژه
- موجه ماندن در طول پروژه
- مستند و تأیید شده بودن توجیه پروژه

۲-۲ آموختن از تجربه‌ها:

آموختن از تجربه‌های پیشین، جستجوی و ضبط آن‌ها و همچنین به کارگیری.

۲-۳ تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها:

ذی‌نفعان اصلی:

- حامی‌ها تجاری
- کاربران
- تأمین کنندگان

در نظر گرفتن منافع و دیدگاه‌های همه دارای اهمیت است.

۲-۴ مدیریت بوسیله مراحل:

- تقسیم نمودن پروژه به مراحل مدیریتی
- داشتن برنامه کلی و تفصیلی برای پروژه
- برنامه‌ریزی و واگذاری و نظارت و کنترل بر مبنای مرحله‌به‌مرحله بودن در استاندارد دست کم باید دو مرحله وجود داشته باشد: مرحله آغازین و یکی از مراحل بعدی

۲-۵ مدیریت بوسیله مشخص نمودن محدوده‌های کاری

- مشخص نمودن افراد مشخص برای هدایت و مدیریت و تحول کار پروژه.
- واگذاری کار از یک سطح به سطح دیگر با در نظر داشتن موارد زیر: زمان، هزینه، کیفیت، محدود، ریسک، منافع
- تعیین ابزار کنترلی مناسب
- ایجاد یک مکانیزم برای تضمین مناسب بودن کنترل‌ها

۲-۶ تمرکز بر محصولات:

- نتیجه‌گرا بودن در پروژه
- بهره‌گیری از توصیف محصول (Product Descriptions)
- پشتیبانی از تمام جنبه‌های پروژه مانند برنامه‌ریزی، مسئولیت‌ها و گزارش وضعیت
- کیفیت و کنترل تغییر و محدوده و مدیریت پیکربندی و پذیرش محصول و مدیریت ریسک

۲-۷ برارنده سازى:

- پرهيز از مديريت رباتيك يا مديريت بي باكانه
- مديريت پروژه با توجه به محيط

۳- تم‌هاى Prince2:

همه تم‌ها بايد وجود داشته باشند ولي با توجه به ابعاد و ماهيت پروژه برارنده سازى شوند.

- طراحي تجارى (كسب و كار): چرا؟
- سازمان: چه كسى؟
- كيفيت: چه چيز؟
- برنامه: چگونه و چه مقدار؟ چه زمان؟
- ريسك: چه مى شود اگر؟
- تغيير: اثر تغيير چيست؟
- پيشرفت: اکنون در كجا قرار داريم؟ كجا مى رويم؟ آيا بايد ادامه دهيم؟



۳-۱ طرح تجاری:

هدف طرح تجاری این است که مکانیزی برای بررسی این که پروژه مطلوب (هزینه/منفعت و ریسک متوازن هستند) و امکان پذیر (پروژه امکان تحویل محصول را داراست) و دست یافتنی (محصولات می توانند منفعت مورد نظر را ایجاد نمایند)

خروجی: مانند سیستم فروش جدید، پیامد: سفارش های می توانند سریع و با دقت بیشتری ارائه شوند،
منافع: هزینه ۱۰٪ کاهش می یابد و حجم درخواست ما ۱۵٪ کاهش می یابد و سود ۱۰٪ درصد
منافع باید:

- همراستا با اهداف و استراتژی های سازمانی باشند
- از خروجی و پیامدهای پروژه منتج شوند
- کمی باشند
- قابل اندازه گیری و
- اختصاص یافته

مسئولیت ها: مجری مسئول طرح تجاری است.

۳-۲ سازمان:

ایجاد و تعریف ساختار پاسخگو و مسئولیت های مرتبط با پروژه
سه بخش تجاری، کاربران و تأمین کنندگان در Prince2 دارای اهمیت هستند.

- هدایت: هیئت
 - مدیریت: مدیر پروژه
 - تحویل: تیم مدیریت پروژه
 - ساختار تیم: مدیریت سازمانی، هیئت مدیره (مجری، مدیر ارشد کاربران، مدیر ارشد تأمین کنندگان)، مدیر پروژه و مدیر تیم+ مدیر پشتیبانی و واحد مدیریت تغییر و مدیر تضمین
- نقش مجری و مدیر پروژه نمی توانند به اشتراک گذاشته شوند و مسئولیت تصمیم گیری هیئت مدیره و مدیر پروژه نمی توانند واگذار شود

- ویژگی های مهم هیئت مدیره: دارای اختیار بودن، دارای اعتبار بودن، توانایی تفویض و در دسترس بودن
- مدیر پروژه: مسئول مدیریت روز به روز پروژه
- مدیر تیم: مسئول تولید آنچه توسط مدیر پروژه واگذار شده است.
- مدیر پشتیبانی: کمک به مدیر پروژه برای اداره کار، چگونگی به کارگیری ابزارها و مدیریت پیکربندی، می تواند دفتر مدیریت پروژه هم باشد. همچنین دفتر تعالی
- مدیر تضمین: توصیه در مورد انتخاب اعضای تیم و مدیریت ذی نفعان و اطمینان از مناسب بودن برنامه ارتباطات اهمیت برنامه راهبردی مدیریت ارتباطات.

۳-۳ کیفیت:

مناسب بودن محصولات (تأمین انتظارات تجاری) در راستای اهداف (ایجاد فضایی برای دستیابی به منافع مورد نظر)
اصل محصول محور بودن به کیفیت مرتبط است.

تفاوت تضمین کیفیت و تضمین پروژه

آنچه هر کدام انجام می‌دهند:

- تضمین پروژه: به ذی‌نفعان پروژه اطمینان می‌دهد که پروژه به شکل مناسب و کاملاً مدیریت می‌شود
- تضمین کیفیت: به دایره وسیع‌تری اطمینان می‌دهد و همچنین تطابق پروژه با خط‌مشی و استانداردهای سازمانی

تفاوت:

- تضمین پروژه: مستقل از مدیر پروژه و مدیر پشتیبان و مدیریت تیم (مسئولیت هیئت‌مدیره)
 - تضمین کیفیت: مستقل از پروژه و نه مدیران (مسئولیت سازمان)
- ارتباط: تضمین کیفیت سازمانی می‌تواند در تضمین کیفیت به کار رود
- تضمین کیفیت به دنبال اثربخشی تضمین پروژه است.
- رویکرد Princ2 به کیفیت:

- ۱- تعریف محصولات
 - ۲- تعریف ویژگی‌های محصول
 - ۳- به کارگیری و کنترل روش‌هایی کیفی در پروژه (در خلال کار و روش‌های ارزیابی)
- برنامه‌ریزی کیفیت:

- درک انتظارات کیفی مشتریان
- درک معیارهای پذیرش پروژه
- مستندسازی موارد بالا
- تدوین استراتژی مدیریت کیفیت
- تدوین یک توصیف خوب از محصول
- ایجاد فهرست کیفی

۳-۴ برنامه‌ها:

- تسهیل ارتباطات و کنترل کار با تعریف ابزارهای تحویل محصولات
 - چه چیزهای مورد نیاز است.
 - چگونه به آن دست یافته می‌شود و توسط چه کسی
 - رویدادها چه زمانی روی می‌دهند.
 - هر کدام از اهداف چه زمانی قابل دسترس هستند.
- برنامه پروژه و برنامه مراحل و برنامه آغاز مرحله و برنامه‌های تیم و برنامه موارد استثنا
- شامل طراحی برنامه و تحلیل محصولات و مشخص نمودن فعالیت‌ها و ارتباط میان آن‌ها و انجام برآورد و آماده‌سازی زمان‌بندی و مستندسازی می‌شود.
 - برای محصول: نوشتن شرح محصول پروژه و ساختار شکست محصول و شرح محصول و ایجاد نمودار جریان محصول

۳-۵ ریسک:

تعریف و ارزیابی و کنترل هر عدم اطمینان و در نتیجه بهبود عملکرد پروژه برای موفقیت هر آنچه (رویداد محتمل) که اگر روی دهد بر اهداف پروژه اثر دارد.

نقطه شروع:

آیا خط مشی و فرآیند سازمانی وجود دارد یا خیر؟

- مشخص می‌نماید که چگونه باید مدیریت ریسک در طول پروژه برای پشتیبانی از اهداف سازمانی انجام شود. همچنین مواردی مانند اشتباهی ریسک سازمانی، حدود قابل قبول و رویه حل مسائل مرتبط با ریسک و نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف شده
 - راهنمای فرآیندهای مدیریت ریسک در سازمان
- استراتژی مدیریت ریسک:

- هدف این است که مشخص گردد مدیریت ریسک چگونه در فعالیت‌های مدیریت پروژه نهادینه می‌شود. رویه مدیریت ریسک:

• تعریف، ارزیابی، برنامه‌ریزی و به کارگیری و اطلاع‌رسانی

تعریف مفاهیم تعریف ریسک‌ها

• برآورد و ارزیابی

پاسخ به ریسک:

- پرهیز (به دلیل بدی آب و هوا محل نشست پروژه از یک شهر به شهر دیگر جابجا می‌شود)،
- کاهش (آموزش برای جلوگیری از کاهش کاربران، ساختن دو نمونه برای کاهش خطر خرابی)،
- برنامه پشتیبان (آماده نبودن محصول برای آزمایش در دوره مشخص و به کارگیری تسهیلات جایگزین)،
- انتقال (بیمه کردن نمونه، جریمه تاخیرات)،
- پذیرش (ورود رقیب و سرعت بخشیدن یا کاهش محدوده)،
- به اشتراک گذاشتن فرصت (توافق سازنده و کارفرما)،
- بهره‌برداری از فرصت (تاخیر داشتن ولی آماده شدن نرم‌افزار جدیدی که به پروژه کمک می‌کند)،
- پیشبرد فرصت (موفق بودن در یک دوره آزمایش به جای دو دوره برای رساندن محصول به بازار)،
- رد نمودن (مانند مثال بالا ولی عدم پذیرش یک دوره تست برای ارائه زودتر محصول)

۳-۶ تغییر:

• تعریف و ارزیابی و کنترل هر نوع تغییر بالقوه و تأیید شده در خط بنای پروژه

مدیریت پیکربندی:

فعالیت‌های اداره و تکنیکی برای ایجاد و نگهداری و کنترل تغییر پیکربندی در طول عمر محصول است. این که هر بخش چه اجزایی دارد و تغییر یک جز بر سایر اجزا چیست به همراه مدارک مرتبط مانند تغییر فرمان از چپ به راست و اثر آن بر سایر اجزا و تغییر یک مخزن و

انواع موضوعات:

- درخواست تغییر (افزایش ۵۰ نفره کاربران)
- کاهش ویژگی‌ها (عدم توانایی تأمین کننده در دستیابی به ویژگی‌ها)

- مشکل و مساله (مريض شدن يك نفر و به تاخير افتادن كار / ورشكستگي يكي از سازندگان)
- MoSCoW (اولويت‌دهي بر اساس Must, Should, Could, Would هستند) و شدت (۱ تا ۴ و مانند آن)
- رويه مديریت پيكربندي (برنامه‌ريزي، تعريف، كنترل، حسابريسي وضعيت و صحه‌گذاري و ممیزی)

۳-۷ پیشرفت:

ايجاد مكانيزم براي نظارت و مقايسه واقعيت و برنامه (در اصل مرتبط: تداوم طرح تجاري و مديریت بوسيله مراحل) نظارت بر پیشرفت، مقايسه برنامه واقعيت، بررسی وضعيت آتی، شناسايی مشکل‌ها، انجام اقدام اصلاحی و برنامه‌ريزي کارهای آتی

هرکسي چه چيز را گزارش می‌دهد:

- مدير تیم: پیشرفت بسته‌های کاری
 - مدير پروژه: پیشرفت مرحله و موارد استثنا
 - مجری: پیشرفت پروژه و موارد استثنا
- مديریت مراحل: تعداد مراحل، طول مراحل و مراحل فنی
- گزارش‌دهی پیشرفت: گزارش بررسی نقاط، گزارش کلی و گزارش پایان مرحله و گزارش خاتمه

۴- فرآیندها:

هفت فرآیند

- شروع به کار پروژه
- آغاز پروژه
- هدايت يك پروژه
- مديریت مرزهای مراحل
- كنترل يك مرحله
- مديریت تحویل محصول
- خاتمه يك پروژه

	پیش از پروژه	آغاز مرحله	مراحل میانی تحویل	مرحله پایانی تحویل
هدایت کردن	شروع به کار يك پروژه	هدایت يك پروژه		
مديریت کردن		SB آغاز يك پروژه	SB کنترل يك مرحله	CP کنترل يك مرحله
نظارت نمودن			مديریت تحویل محصول	مديریت تحویل محصول

۴-۱ شروع به کار

هدف:

- ایجاد طرح تجاری کلی
- تعیین و اطمینان از وجود اختیار لازم
- خلاصه پروژه
- انتخاب شیوه کار پروژه
- برنامه‌ریزی کارهای لازم
- جلوگیری از هدر رفتن زمان در فرآیند آغازین

شامل فرآیندهای:

- انتخاب مجری و مدیر پروژه
- گردآوری درس‌های گذشته
- طراحی و منصوب نمودن تیم
- ایجاد طرح کلی تجاری
- انتخاب رویکرد پروژه
- برنامه‌ریزی فرآیند آغازین

۴-۲ هدایت پروژه:

- مسئولیت‌پذیری هیئت‌مدیره پروژه بوسیله گرفتن تصمیم‌های کلیدی و داشتن کنترل کلان
- وجود واحدی برای آغاز پروژه
- وجود اختیار لازم برای تولید محصول
- ارائه مدیریت و کنترل در طول پروژه
- مدیریت ارشد رابطه منسجمی با پروژه داشته باشد
- اختیار لازم برای خاتمه پروژه وجود دارد
- مدیریت منافع پس از خاتمه پروژه

فعالیت‌ها

- اختیار دادن برای آغاز
- اختیار دادن به پروژه
- اختیاردهی (مجوز) مرحله‌ای پروژه
- ارائه هدایت‌های موردی
- مجوز دادن برای خاتمه پروژه

۴-۳ آغاز یک پروژه:

وجود درک مشترک از موارد زیر:

- ایجاد زیرساخت برای پروژه و توانمند نمودن سازمان برای کارهای لازم
- هدف از انجام پروژه و منافع مورد انتظار
- محدوده کاری که باید انجام شود.
- چه زمان و چگونه محصولات پروژه تحویل می‌شوند
- چه کسی در تصمیم‌گیری مشارکت دارد.
- کیفیت چگونه حاصل می‌شود
- خطوط مبنا چگونه ایجاد و کنترل می‌شوند
- ریسک و مسائل و تغییرات چگونه تعریف و ارزیابی و کنترل می‌شوند
- پیشرفت چگونه پایش و کنترل می‌شود.
- برنامه ارتباطات

فعالیت‌ها:

- تهیه استراتژی مدیریت ریسک
- آماده‌سازی استراتژی مدیریت پیکربندی
- آماده‌سازی استراتژی مدیریت کیفیت
- آماده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباطات
- ایجاد کنترل‌هایی برای پروژه
- ایجاد برنامه مدیریت پروژه
- باز تعریف طرح تجاری
- گردآوری مستندات آغازین پروژه

۴-۴ کنترل یک مرحله:

اختصاص کاری که باید انجام شود، مدیریت کارها و مانند آن

اهداف:

- تمرکز بر تحویل محصولات و مرحله
- ریسک و مسائل تحت کنترل باشند
- مورد بازبینی بودن طرح تجاری
- مطابق با مشخصات بودن محصولات هر مرحله
- تمرکز تیم پروژه بر تحویل در محدوده تعریف‌شده
- مجوز دادن به یک بسته کاری
- بررسی وضعیت بسته‌های کاری
- دریافت بسته کاری تکمیل‌شده
- بررسی وضعیت مرحله
- گزارش‌های کلی

- گردآوری و بررسی مسائل و ریسک‌ها
- رفع مشکلات مربوط به ریسک و موضوعات پیش‌آمده
- انجام اقدام اصلاحی

۴-۵ مدیریت تحویل محصول:

هدف از آن ارتباط میان مدیر پروژه و مدیر تیم است با ایجاد الزامات رسمی برای پذیرش و اجرا و تحویل کار پروژه اهداف:

- کاربر روی محصولات که به تیم اختصاص داده شده است
- وجود شناخت شفاف میان مدیران تیم و اعضای تیم و اعضای تیم تأمین کنندگان در مورد کار
- محصولات برنامه‌ریزی شده، در حوزه تعیین شده و با در نظر گرفتن محدودیت‌ها ایجاد می‌شوند
- اطلاعات دقیقی از پروژه فراهم می‌آید

فعالیت‌ها:

- پذیرش بسته کاری
- اجرای بسته کاری
- تحویل بسته کاری

۴-۶ مدیریت مرزهای یک مرحله:

داشتن اطلاعات کافی اعضای هیئت‌مدیره پروژه در مورد موفقیت یک مرحله تأیید ورود به مرحله بعد، بازبینی و به‌روزرسانی برنامه پروژه و تأیید تداوم داشتن طرح تجاری پروژه و قابل پذیرش بودن ریسک‌ها اهداف

اطمینان هیئت‌مدیره از تکمیل محصول یک مرحله

- آماده‌سازی برنامه مرحله بعد
- بازبینی و در صورت نیاز به‌روزرسانی مستندات آغازین
- آماده‌سازی اطلاعات مورد نیاز هیئت‌مدیره برای ارزیابی امکان‌پذیر بودن پروژه
- گردآوری هر نوع درس آموخته شده

فعالیت‌ها:

- برنامه‌ریزی مرحله بعد
- به‌روزرسانی برنامه پروژه
- به‌روزرسانی طرح تجاری
- گزارش‌دهی پایان مرحله
- آماده‌سازی برنامه اجرایی

۴-۷ خاتمه پروژه:

ایجاد یک نقطه ثابت در مورد این که همه محصولات پذیرفته شده‌اند و به اهداف دستیابی شده اهداف:

- صحه‌گذاری بر پذیرش محصولات پروژه
- اطمینان از این که محل اجرا برای ادامه کار محصول مناسب است.
- ارزیابی عملکرد پروژه در برابر خط مبنا
- ارزیابی هر نوع منفعت ایجادشده
- کارهای اضافی برای موارد باقی مانده

فعالیت‌ها:

- تهیه برنامه خاتمه
- انجام خاتمه پروژه‌های نیمه بالغ
- تحویل محصولات
- ارزیابی پروژه

۵- برانزده سازی:

برانزده سازی	نهادینه‌سازی
توسط تیم مدیریت پروژه	توسط سازمان
تمرکز بر:	تمرکز بر:
<ul style="list-style-type: none">• به‌کارگیری تم‌ها• همسان‌سازی زبان و موضوعات• به‌روزرسانی توصیف محصول برای مدیریت محصولات• به‌روزرسانی توصیف مسئولیت‌ها• بازبینی فرآیندها برای دستیابی به اهداف بالا	<ul style="list-style-type: none">• مسئولیت‌های فرآیندها• راهنماها و قوانین مقیاس شده• استانداردها• آموزش و توسعه• یکپارچه‌سازی با فرآیندهای تجاری• ابزارها• تضمین فرآیندها

برانزده سازی در حوزه‌های زیر:

- در حوزه طرح - بیشترین تغییر در آغاز
- ابعاد مختلف پروژه
- محیط تجاری مشتری و تأمین کنندگان
- سازمان‌ها چندگانه پروژه
- نوع پروژه
- تفاوت‌های دولتی و خصوصی بودن
- پیکره دانش مدیریت پروژه