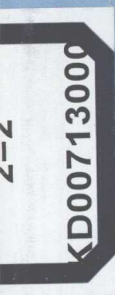


The Standard for
Portfolio Management, Second Edition

项目组合管理标准 (第2版)

(美) 项目管理协会 著
许江林 刘景梅 译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

第1部分

项目管理知识体系指南

项目组合管理标准

(第2版)

GB/T 35962-2018

圭
-003-2008

The Standard for Portfolio Management
Second Edition

项目组合管理标准

(第2版)

(美) 项目管理协会 著

许江林 刘景梅 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2008 by the Project Management Institute, Inc.

This publication is a translation of the English Language publication, *The Standard for Portfolio Management, Second Edition* which is copyrighted material of and owned by the Project Management Institute, Inc.

Translated and Published by the Publishing House of Electronics Industry.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the prior written permission of the Project Management Institute, Inc.

原书 ISBN: 978-1-933890-53-1

本书是《项目组合管理标准》(第2版)英文版的中文简体字翻译版,由电子工业出版社出版。未经项目管理协会和电子工业出版社的预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2009-4200

图书在版编目(CIP)数据

项目组合管理标准: 第2版 / 美国项目管理协会著; 许江林, 刘景梅译. —北京: 电子工业出版社, 2009.9

书名原文: The Standard for Portfolio Management, Second Edition

ISBN 978-7-121-09315-9

I. 项… II. ①美…②许…③刘… III. 项目管理—标准 IV. F224.5-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 127995 号

责任编辑: 刘露明

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/16 印张: 10.25 字数: 215 千字

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

声明

作为项目管理协会（PMI）的标准和指南，本指南是通过相关人员的自愿参与和共同协商而开发的。其开发过程汇集了一批志愿者，并广泛搜集了对本指南内容感兴趣的人士的观点。PMI 管理该开发过程并制定规则以促进协商的公平性，但并没有直接参与写作，也没有独立测试、评估或核实本指南所含任何信息的准确性、完整性或本指南所含任何判断的有效性。

因本指南或对本指南的应用或依赖而直接或间接造成的任何人身伤害、财产或其他损失，PMI 不承担任何责任，无论特殊、间接、因果还是补偿性的责任。PMI 不明示或暗示地保证或担保本指南所含信息的准确性与完整性，也不保证本指南所含信息能满足你的特殊目的或需要。PMI 不为任何使用本标准或指南的制造商或供应商的产品或服务提供担保。

PMI 出版和发行本指南，既不代表向任何个人或团体提供专业或其他服务，也不为任何个人或团体履行对他人的任何义务。在处理任何具体情况时，本指南的使用者都应依据自身的独立判断，或在必要时向资深专业人士寻求建议。与本指南议题相关的信息或标准亦可从其他途径获得。读者可以从这些途径获取本指南未包含的观点或信息。

PMI 无权也不会监督或强迫他人遵循本指南的内容，不会为安全或健康原因对产品、设计或安装进行认证、测试或检查。本指南中关于符合健康或安全要求的任何证明或声明，都不是 PMI 做出的，而应由认证者或声明者承担全部责任。

第 2 版前言

本标准取代先前发布的《项目组合管理标准》。本标准的目标读者包括：高级执行层、负责组织战略的管理人员、项目组合经理、战略组合办公室或项目组合办公室的成员、项目集或项目经理的经理、客户和其他干系人、职能经理、为项目组合提供资源的流程负责人、教育人员、咨询人员、培训师和研究人员。本标准对项目集经理、项目经理、项目团队成员、项目或项目集管理办公室成员也是非常有价值的。和本标准配套的其他标准有：《项目管理知识体系指南(PMBOK®指南)》(第4版)、《项目集管理标准》(第2版)和《组织项目管理成熟度模型(OPM3®)》(第2版)。项目管理和项目集管理一直在强调“正确地做事”，而项目组合管理则关注“做正确的事情”。自从项目管理标准出版后，项目管理协会(PMI)收到了很多有价值的改进建议。项目管理协会对这些建议进行了评估，并根据情况将其纳入第2版中。

考虑了这些建议和项目组合管理过程的发展，PMI的志愿者更新了《项目组合管理标准》。对《项目组合管理标准》的更新也是一个项目，其项目章程如下：

1. 对标准进行修改，避免同其他 PMI 标准冲突
2. 确保本标准所含信息在概念方面保持严谨，在书写方式上保持清晰，术语定义准确且与其他出版物的术语定义保持一致。
3. 对现有项目组合管理的生命周期进行研究，做必要的修改和扩充。
4. 检查了两个项目组合管理过程组和九个组合管理过程，为了使标准更加清晰，做出是否进行合并、删除或增加的决定。
5. 扩展标准，增加了项目组合的知识领域。

第1版和第2版的主要不同之处汇总如下：

1. 所有过程的名称都采用了“动词+名词”的结构
2. 采用了讨论企业环境因素和组织过程资产的标准方法。
3. 增加了两个知识领域，强调了项目组合治理和风险管理

《项目组合管理标准》（第2版）对第1版的结构进行了扩展，分成了两个部分：

第1部分 项目组合管理概述、框架和过程，帮助人们理解项目组合管理的基础知识。这部分包括三章内容：

第1章介绍，介绍了本标准的基础和目的。定义了什么是项目组合，讨论了项目组合管理以及项目组合管理与项目、项目集管理的关系，并且对本标准的其余部分进行了概述。对项目组合经理的角色进行了讨论。

第2章项目组合管理概况和组织，对过程进行了概述，描述了干系人的角色以及组织的影响。

第3章项目组合管理过程，定义了两个过程组：（a）组合建立过程组，和（b）监控过程组。每个过程组包含了若干个过程。在每个过程组中，对各过程的输入和输出进行了定义。

第2部分 项目组合管理知识领域，包含了两个知识领域，分别为治理和风险。这一部分包含两章内容：

第4章项目组合治理，描述了其中的各个过程，并且对过程的输入、工具与技术和输出进行了定义。

第5章风险管理，描述了其中的各个过程，并且对过程的输入、工具与技术和输出进行了定义。

附录

词汇表

《项目组合管理标准》（第2版）在2008年年初以征询意见稿的形式发布，读者反馈的很多意见已经体现在本版本之中。

PMI®（项目管理协会）独家授权 项目管理标准图书

PMI 中译版标准又添新成员了！电子工业出版社已获得 PMI®（项目管理协会）独家授权，将与美国同步，不断推出相关标准的更新版，敬请关注！

《项目管理知识体系指南（PMBOK® 指南）》（第 4 版）

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4e

本书是美国项目管理协会（PMI）的权威经典著作，已经成为美国项目管理的国家标准之一，也是当今项目管理知识与实践领域的事实上的世界标准。本书中文简体字版由 PMI 独家授权在中国出版发行，其内容与第 3 版相比有一定更新，共分为 5 大部分 12 章内容，以精辟的语言更新了项目管理 5 大过程组的定义及项目管理 9 大知识领域的介绍。

本书由资深项目管理专家翻译，并由 PMI 组织的专家委员会最后审定，中译本的质量比第 3 版上了一个新台阶。

《组织级项目管理成熟度模型》（第 2 版）

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), 2e

正如个人可从变得成熟中获益一样，组织现在也能从实现组织项级目管理成熟度中获益。组织级项目管理成熟度模型（OPM3®）提供了必要的工具，让组织能根据一系列全面的组织最佳实践来衡量成熟度，帮助组织评估、发展和提高成功交付项目的能力。

《项目集管理标准》（第 2 版）

The Standard for Program Management, 2e

项目集管理的目标是提供对项目集管理的详细介绍，并促进在不同部门间进行有效而高效的沟通和协调。它是为各种从业者开发的，包括想提高技能的项目集经理、想了解更多项目集经理角色的项目经理和想了解项目集和项目经理之间界面的项目组合经理。标准提供了管理多个项目集的指导和最佳实践，并将项目集管理置于项目组合和项目管理的环境中。第 2 版比第 1 版有较大的改动。

《项目组合管理标准》（第 2 版）

The Standard for Portfolio Management, 2e

本书将项目组合管理划分为定位过程组、监管和控制过程组两大过程组，项目确认、项目分类、项目评估、项目选择、项目优先排序、项目组合平衡、项目授权、项目组合周期报告与考核、战略变更等 9 个具体的过程。主题包括：项目组合管理作为组织结构和战略组成部分的角色；项目组合管理如何改善公司治理动议的实施和维护；通过项目组合管理进行运营的理顺；项目组合、项目群和项目这三个层面经理之间的互动；设计和实施衡量方法来展示和提高投资回报；项目组合管理报告及其如何能帮助组织的项目群和项目。

《挣值管理实践标准》

Practice Standard for Earn Value Management

本书介绍了挣值管理的基本要素（EV、PV、AC），以及如何在项目进行中获取这些数据的方法和步骤，如何运用挣值的基本要素具体进行时间和成本的效率分析（SV、SPI、CV、CPI），未来发展预测（EAC、VAC、ETC），以及关键的挣值实践的应用指南等内容。

《工作分解结构（WBS）实践标准》

Practice Standard for Work Breakdown Structures

本书主要包括什么是工作分解结构（WBS），为什么要使用工作分解结构（WBS），如何创建工作分解结构（WBS）。以如何创建工作分解结构（WBS）为例，标准中包含了 WBS 准备工作的指导方针、创建 WBS 基本的假设和考虑因素、考虑事项的度量方法。此外，在附录中还提供了 11 个不同类型的 WBS 模板，包括油、气、石化项目、能源管理项目、过程改进项目、药品开发项目、设备安装项目、服务外包项目、网页设计项目、电信项目、精炼厂 T/A 项目、政府设计招标建设项目、软件实施等项目的 WBS 模板，这对于行业和项目管理人员是非常实用的工具。

《项目管理知识体系指南：政府分册》（第 3 版）

Government Extension to the PMBOK® Guide, 3e

本书是针对政府部门的 PMBOK 的扩展。为了兼顾通用性，PMBOK 对不同行业的项目管理特点无法一一体现。所以 PMI 又针对政府这一特定行业，制定了 PMBOK 扩展作为补充和完善。内容包括政府项目管理框架，项目管理生命期和组织，项目管理过程中的时间、质量、范围、成本、沟通、风险、采购等方面的管理。

欲了解更多详情，请发送邮件 sjb@phei.com.cn 或拨打如下电话咨询：010-88254184/85/86 转分机 106

目录

第2版前言	XI
第I部分 项目组合管理概述、框架和过程	1
第1章 介绍	3
1.1 《项目组合管理标准》的目的	3
1.1.1 《项目组合管理标准》的目标读者	4
1.2 什么是项目组合	4
1.2.1 项目组合、项目集和项目的关系	5
1.3 什么是项目组合管理	6
1.4 项目组合管理和组织治理的关系	7
1.5 项目组合管理和组织战略的关系	8
1.6 项目组合管理与项目集管理和项目的关系	10
1.7 项目组合管理和日常业务管理的联系	11
1.7.1 项目组合管理和日常业务项目的联系	12
1.7.2 项目组合管理中日常业务方面的干系人	13
1.8 项目组合经理的角色	13
1.8.1 和战略的一致性	14
1.8.2 项目组合管理的方法和技术	14
1.8.3 项目集管理和项目的管理的方法和技术	15
1.8.4 过程建立和持续改进	15
1.8.5 通用商务技能	15
1.8.6 通用管理技能	15
1.8.7 干系人管理	16
1.8.8 风险和机会管理	16
1.9 项目组合管理报告和指标	16
1.9.1 项目组合报告和PMO	17
1.9.2 项目组合管理指标	18
第2章 项目组合管理的概述和组织	21
2.1 项目组合管理过程概述	21
2.1.1 战略和投资的一致性	21
2.1.2 项目组合中组件管理的生命周期	23

2.1.3	项目组合管理过程周期	23
2.1.4	建立项目组合管理过程	24
2.2	项目组合干系人的角色和职责	24
2.2.1	执行评审委员会	25
2.2.2	组合过程小组	25
2.2.3	组合管理委员会	25
2.2.4	组合经理	25
2.2.5	发起人	25
2.2.6	项目集经理	26
2.2.7	项目经理	26
2.2.8	项目集/项目管理办公室	26
2.2.9	项目团队	27
2.2.10	营销管理	27
2.2.11	运作管理	27
2.2.12	工程管理	27
2.2.13	法律管理	27
2.2.14	人力资源管理	27
2.2.15	职能经理	28
2.2.16	财务经理	28
2.2.17	客户	28
2.2.18	分包商或业务合作伙伴	28
2.3	组织影响力	28
2.3.1	组织文化	29
2.3.2	经济影响	29
2.3.3	组织影响	29
2.3.4	企业环境因素	30
第Ⅱ部分 项目组合管理标准		31
第3章 项目组合管理过程		33
3.1	项目组合管理过程之间的关系	35
3.2	组合管理过程组	36
3.3	组合建立过程组	37
3.3.1	识别组件	38
3.3.2	对组件进行分类	38
3.3.3	评估组件	38

3.3.4	选择组件	39
3.3.5	识别组合风险	39
3.3.6	分析组合风险	40
3.3.7	确定组件优先级	40
3.3.8	制定组合风险应对措施	40
3.3.9	对组合进行平衡	41
3.3.10	就组合调整进行沟通	41
3.3.11	对组件进行授权	42
3.4	监督和控制过程组	42
3.4.1	监督和控制组合风险	42
3.4.2	评审和报告组合绩效	43
3.4.3	监督业务战略变更	43
第III部分 项目组合管理知识领域		45
第4章 项目组合治理		47
4.1	识别组件	51
4.1.1	识别组件：输入	51
4.1.2	识别组件：工具与技术	53
4.1.3	识别组件：输出	53
4.2	对组件进行分类	54
4.2.1	对组件进行分类：输入	54
4.2.2	对组件进行分类：工具与技术	56
4.2.3	对组件进行分类：输出	56
4.3	评估组件	56
4.3.1	评估组件：输入	57
4.3.2	评估组件：工具与技术	57
4.3.3	评估组件：输出	60
4.4	选择组件	61
4.4.1	选择组件：输入	61
4.4.2	选择组件：工具与技术	62
4.4.3	选择组件：输出	63
4.5	确定组件优先级	63
4.5.1	确定组件优先级：输入	64
4.5.2	确定组件优先级：工具与技术	64
4.5.3	确定组件优先级：输出	66

4.6	对组合进行平衡	66
4.6.1	对组合进行平衡：输入	67
4.6.2	对组合进行平衡：工具与技术	68
4.6.3	对组合进行平衡：输出	71
4.7	就组合调整进行沟通	71
4.7.1	就组合调整进行沟通：输入	72
4.7.2	就组合调整进行沟通：工具与技术	73
4.7.3	就组合调整进行沟通：输出	74
4.8	对组件进行授权	75
4.8.1	对组件进行授权：输入	75
4.8.2	对组件进行授权：工具与技术	76
4.8.3	对组件进行授权：输出	76
4.9	评审和报告组合绩效	77
4.9.1	评审和报告组合绩效：输入	78
4.9.2	评审和报告组合绩效：工具与技术	79
4.9.3	评审和报告组合绩效：输出	82
4.10	监督业务战略变更	82
4.10.1	监督业务战略变更：输入	83
4.10.2	监督业务战略变更：工具与技术	83
4.10.3	监督业务战略变更：输出	84
第5章	项目组合风险管理	85
5.1	识别组合风险	89
5.1.1	识别组合风险：输入	91
5.1.2	识别组合风险：工具和技术	91
5.1.3	识别组合风险：输出	95
5.2	分析组合风险	96
5.2.1	分析组合风险：输入	96
5.2.2	分析组合风险：工具和技术	97
5.2.3	分析组合风险：输出	100
5.3	制定组合风险应对措施	101
5.3.1	制定组合风险应对措施：输入	102
5.3.2	制定组合风险应对措施：工具与技术	102
5.3.3	制定组合风险应对措施：输出	104

5.4 监控组合风险	105
5.4.1 监控组合风险：输入	106
5.4.2 监控组合风险：工具与技术	107
5.4.3 监控组合风险：输出	107
第IV部分 附录	109
附录 A 第 2 版修改之处	111
A.1 结构变化	111
A.1.1 增加的知识领域	111
A.1.2 文字写法	112
A.2 第 1 章——变动之处介绍	112
A.3 第 2 章——项目组合管理的概述和组织	113
A.4 第 3 章——项目组合管理过程	114
A.5 第 4 章和第 5 章的变动	115
A.6 术语表	116
附录 B 《项目组合管理标准》的编写过程	117
B.1 最初的编写	117
B.1.1 介绍	117
B.1.2 预备工作	117
B.1.3 起草《项目组合管理标准》	118
B.1.4 提交项目组合管理标准	118
B.1.5 《项目组合管理标准》项目核心团队	119
B.1.6 主要撰稿人	119
B.1.7 《项目组合管理标准》项目团队成员	120
B.1.8 最终广泛征询意见稿的审稿人和撰稿人	125
B.1.9 PMI 标准的成员顾问小组 (Member Advisory Group, MAG)	125
B.1.10 工作人员	125
B.2 《项目组合管理标准》——第 2 版	126
B.2.1 介绍	126
B.2.2 预备工作	126
B.2.3 起草《项目组合管理标准》(第 2 版)	126
B.2.4 形成	127
B.2.5 编写内容	127
B.2.6 协调一致	127
B.2.7 收尾	127

附录 C 《项目组合管理标准》(第 2 版)的撰稿人和审阅人	129
C.1 《项目组合管理标准》(第 2 版)项目核心团队	129
C.2 主要撰稿人	129
C.3 《项目组合管理标准》(第 2 版)项目团队成员	130
C.4 最终广泛征询意见稿的审阅人和撰稿人	132
C.5 PMI 标准成员顾问小组	133
C.6 出版工作人员	133
第 V 部分 术语表和索引	135
术语表	137
索引	141

图表目录

图 1-1	项目组合、项目集和项目的纵览图.....	5
表 1-1	项目、项目集和项目组合管理的对比.....	6
图 1-2	组织治理、日常业务和项目组合管理之间的关系.....	8
图 1-3	项目组合管理的组织环境.....	9
图 1-4	公司范围的项目组合管理过程关系.....	11
图 1-5	创建综合项目组合	12
图 1-6	项目组合数据表举例	18
表 2-1	得到授权的组件过程	23
图 3-1	组合管理过程组	35
图 3-2	组合管理过程—概要图示.....	36
表 3-1	组合管理过程、组合管理过程组和组合管理知识领域的映射关系	37
图 3-3	识别组件：输入和输出	38
图 3-4	对组件进行分类：输入和输出.....	38
图 3-5	评估组件：输入和输出	39
图 3-6	选择组件：输入和输出	39
图 3-7	识别组合风险：输入和输出.....	39
图 3-8	分析组合风险：输入和输出.....	40
图 3-9	确定组件优先级：输入和输出.....	40
图 3-10	制定组合风险应对措施：输入和输出.....	41
图 3-11	对组合进行平衡：输入和输出.....	41
图 3-12	就组合调整进行沟通：输入和输出.....	41
图 3-13	对组件进行授权：输入和输出.....	42
图 3-14	监督和控制组合风险	42

图 3-15	评审和报告组合绩效：输入和输出	43
图 3-16	监督业务战略变更：输入和输出	43
图 4-1	项目组合治理概览	49
图 4-2	组合治理流程图	50
图 4-3	识别组件：输入、工具与技术和输出	51
图 4-4	对组件进行分类：输入、工具与技术和输出	54
图 4-5	评估组件：输入、工具与技术和输出	57
图 4-6	多标准评分模型	58
图 4-7	基于双标准的比较图	59
图 4-8	选择组件：输入、工具与技术和输出	61
图 4-9	确定组件优先级：输入、工具与技术和输出	64
图 4-10	单一标准的优先级确定模型	64
图 4-11	多标准加权排序	65
图 4-12	对组合进行平衡：输入、工具与技术和输出	67
图 4-13	使用指标或标准的组合平衡方法	70
图 4-14	使用战略分类和目标业务单元的组合平衡方法	70
图 4-15	就组合调整进行沟通：输入、工具与技术和输出	72
图 4-16	对组件进行授权：输入、工具与技术和输出	75
图 4-17	评审和报告组合绩效：输入、工具与技术和输出	78
图 4-18	某个项目的图表分析：项目绩效和预期绩效指标的比较	81
图 4-19	监督业务战略变更：输入、工具与技术和输出	83
图 4-20	图表分析：两个标准的权重需要调整	84
图 5-1	项目组合风险管理概述	86
图 5-2	组合风险过程的流程图	88
图 5-3	组合风险管理过程图	89