

The Standard for
Program Management

项目集管理标准

(美) 项目管理协会 著

杨侃译


Global STANDARD



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

F224. 5/169

2008

The Standard For
Program Management

项目集管理标准

(美) 项目管理协会 著

杨 侃 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright Notice

"This publication is a translation of the English Language publication, the Standard for Portfolio Management which is copyrighted material of and owned by the Project Management Institute, Inc. (PMI) © Copyright 2006 Project Management Institute, Inc. All rights reserved. This publication has been published with the permission of PMI. Unauthorized reproduction of this material is strictly prohibited.

Notice to Readers

This publication is a translation of the English Language publication, the Standard for Portfolio Management which is published in the United States of America by the Project Management Institute, Inc. (PMI) and is protected by all applicable copyright laws in the United States and Internationally. This publication includes the text of the Standard for Portfolio Management in its entirety, and Publishing House of Electronics Industry, with the permission of PMI, has reproduced it. Any unauthorized reproduction of this material is strictly prohibited. All such information, content and related graphics, which are provided herein are being provided to the reader in an "as is" condition. Further, PMI makes no warranty, guarantee or representation, implied or expressed, as to the accuracy or content of the translation. Anyone using the information contained in this translation does so at his/her own risk and shall be deemed to indemnify Publishing House of Electronics Industry, its board, affiliates, successors, employees, agents, representatives, and members from any and all injury of any kind arising from such use.

Trademark Notice

"PMI Project Management Institute" and logo and "PMI" and the PMI logo are service and trademarks registered in the United States and other nations; "CAPM," "PMP" and the PMP logo are certification marks registered in the United States and other nations; "PMBOK®", "PM Network" and "PMI Today" are trademarks registered in the United States and other nations; and "Project Management Journal" and "...building professionalism in project management..." are trade, service and/or certification marks of the Project Management Institute, Inc. and are registered in the United States and other nations. For a complete list contact PMI's Legal Department.

本书是《项目集管理标准》英文版的中文简体字翻译版，由电子工业出版社出版。未经美国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：01-2007-3695

图书在版编目 (CIP) 数据

项目集管理标准 / 美国项目管理协会著；杨侃译。—北京：电子工业出版社，2008.3

书名原文：The Standard for Program Management

ISBN 978-7-121-06133-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 027103 号

责任编辑：屠媛媛

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：8.25 字数：115 千字

印次：2008 年 3 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 zltz@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**）的标准和指南性出版物，本书是通过一个自发的以协商为基础的标准开发过程而编写的。此过程把志愿者聚在一起，同时也获得一些对此书内容感兴趣的人的观点。**PMI** 在实施此过程时，确立了相应规则，以便在达成一致意见的过程中提高公正性。协会不会写这样的文件，也不独立测试、评估或证明任何信息的准确性、完整性和任何此学会的标准性和指南性出版物中有关判断的正确性。

PMI 对任何无论是特殊的、直接的或间接的个人伤害，以及财产或其他性质的损失，或者是因使用本出版物或相信本书内容而引起的直接的、间接的赔偿都不负责任，同时也不确保本书中的信息将完成读者任何特殊目的和需求。**PMI** 也不为因使用此标准或指南的任何个人、生产商或销售商的产品和服务做担保。

在出版和发行此书的过程中，**PMI** 不会给任何人或团体提供专业的或其他服务，**PMI** 也不会对任何人或团体履行责任和义务。任何使用此书的人应依据自己的独立判断为己所用，寻求有能力的专业人士来确定任何既定环境中的合理时间。本书所含的信息和其他标准也许可从别处获得，使用者可以咨询以获得本书未包含的观点和信息。

PMI 无权也不会监督或强迫他人遵守本书的内容，**PMI** 也不会因安全或健康原因对产品、设计或安装进行认证、测试或审查。任何有关要求他人遵守的健康或安全相关信息的证明或声明都不应归咎于 **PMI**，那只是证明者或声明者的责任。

序

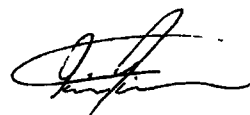
我很高兴代表美国项目管理协会的委员会介绍这本《项目集管理标准》。

项目管理是一个多义词。在很长一段时间内，项目管理只和项目有关，但是在大约 20 年前，情况开始发生了变化。今天，项目管理也涵盖了项目组合管理和项目集管理的内容。

在今天，PMBOK® 指南事实上不仅是管理单个项目项目管理的全球标准，同时它也是美国的国家标准之一。《项目集管理标准》描述了体现项目集管理学科中普遍公认为良好做法的一组过程。正如 PMBOK® 指南对项目管理所做出的贡献那样，这一重要的新标准将对项目集和那些致力于项目集工作的人们起到十分重要的作用。

在此，我诚挚地感谢分布在全球各地区的项目团队，是它们的辛勤劳动促成了这套标准的诞生。这个项目团队由来自 36 个国家的 416 名 PMI 志愿者组成，项目经理是 David W. Ross (PMP)，项目副经理是 Paul E. Shaltry (PMP)。具有奉献精神而且卓有能力的志愿者一直都是 PMI 成功的有力支柱，本书的出版就是这种成功的又一个典范。

我相信你们每一位都会发现 PMI 最新出版的这套标准将会给你和你所在的组织带来收益。



Iain Fraser

PMINZ 荣誉成员，PMP

2006 年项目管理协会委员会主席

前 言

正如《项目管理知识体系指南》(PMBOK®指南)中的“项目管理标准”对于项目经理做出的贡献一样,《项目集管理标准》为项目集经理提供了同样十分丰富的信息。本标准针对的读者包括:高级管理人员、项目组合经理、项目集经理、项目经理和他们的团队成员、项目或项目集管理办公室的成员、管理项目集经理和项目经理的管理人员、客户和其他利害关系者、教育人员、咨询人员、培训师和研究人员。这一标准是建立在《组织项目管理成熟度模型》(OPM3®)基础之上的。

本标准中所记录的过程是普遍公认的良好做法和成功管理一个项目集的必要步骤,其中包括的实践和技术为:

- 收益管理、利害关系者管理、项目集治理,以及这三个主题对于成功的项目集管理的必要性。
- 在组织计划中如何运用项目集管理,以确保所有的项目集、项目与组织目标相一致,确保有效地协调工作并实现在项目集内资源的最佳使用。

本书所介绍的《项目集管理标准》向项目集经理提供资源以帮助他们完成组织目标。编写《项目集管理标准》的目的是提供一个对项目集管理的详细理解,并促进不同的团体之间进行有用和有效的沟通和协调。此标准能够帮助评估一个项目集内连接各项目的不同要素,并实现这些项目之间资源的最佳分配,这对于项目集经理和项目经理同样都是非常有价值的工具。

《项目集管理标准》按照下面的方式来组织内容。

第1章 引论。为在组织内管理项目集提供指导。定义了项目集管理和相关概念,描述了项目集管理生命期,并简要介绍了相关的过程。

第2章 项目集生命期和组织。描述了在项目集管理内容中一些关键的生命期的问题。

第3章 项目集管理诸过程。介绍了项目集管理过程中对于大部分的

项目集而言已普遍接受的做法。

附录 A ~ H 提供有关 PMI 标准项目集和项目集管理标准项目的背景信息。

术语表 为在制定项目集管理标准过程中所用到的关键术语提供解释说明。

索引 提供项目集管理标准中所包含的按字母排序的关键主题的列表和页码。

目录

第 1 部分 项目集管理框架	1
第 1 章 引论	3
1.1 项目集管理标准的目的	4
1.2 什么是项目集	4
1.3 什么是项目集管理	5
1.4 项目集管理和项目组合管理之间的关系	6
1.5 项目集管理和项目管理之间的关系	8
1.6 组织计划下的项目集管理	9
1.7 项目集管理的主题	11
第 2 章 项目集生命期和组织	18
2.1 项目集生命期	18
2.2 贯穿项目集生命期的项目集主题	20
2.3 项目集管理生命期阶段	23
第 2 部分 项目集管理标准	35
第 3 章 项目集管理诸过程	37
3.1 项目集管理生命期中的主题	38
3.2 项目集管理过程组	39
3.3 项目集管理过程的共有组成部分	40
3.4 启动过程组	42
3.5 计划过程组	45
3.6 执行过程组	57
3.7 监控过程组	62
3.8 收尾过程组	72
3.9 过程间的相互影响与交互作用	75
3.10 项目集管理过程详解	76
第 3 部分 附录	77
附录 A (为记录将来更新的预留部分)	79
附录 B 项目集管理标准的编写过程	80

附录 C 项目集管理标准的撰稿人和审阅人.....	83
附录 D 项目集管理的工具和技术.....	93
附录 E 收益保证和维持.....	95
附录 F 项目集管理控制.....	100
附录 G 项目集组织结构示例.....	103
附录 H 与其他相关的项目管理协会标准的差异或扩展.....	105
第 4 部分 术语表和关键词索引.....	113
术语表.....	115
关键词索引.....	119

第 1 部分

项目集管理框架

第 1 章 引论

第 2 章 项目集生命期和组织

第 1 章

引 论

项目集管理标准为组织内部管理项目集如何进行管理提供了行动指南。书中不仅对项目集管理及其相关概念进行了定义和解释，而且还对项目集管理生命期进行了描述，并勾勒出了相关过程。本标准是对项目管理知识体系指南（A Guide to the Project Management Body of Knowledge，以下简称 PMBOK[®] 指南）的延伸和扩展。目前，PMBOK[®] 指南被认为是描述项目管理过程及在整个生命期对单独项目进行管理的标准。PMBOK[®] 指南在单个项目管理之外只是对多个项目的管理和其他活动做了简要介绍。尽管在组织项目管理成熟度模型（Organizational Project Management Maturity Model，以下简称 OPM3[®]）的制定中对项目管理、项目集管理以及项目组合管理等都有介绍，但项目管理协会（PMI）还是决定需要制定单独的标准，以对项目集和项目组合管理进行详细的阐述。本标准正是为满足项目集管理应有一个标准的需求而编写的。

本章定义并解释了若干关键术语，同时介绍了本标准其他部分的主要内容。本章主要有以下几节：

- 1.1 项目集管理标准的目的
- 1.2 什么是项目集
- 1.3 什么是项目集管理
- 1.4 项目集管理和项目组合管理之间的关系
- 1.5 项目集管理和项目管理之间的关系
- 1.6 组织计划下的项目集管理
- 1.7 项目集管理的主题

1.1 项目集管理标准的目的

项目集管理标准的基本目的是介绍普遍公认为良好做法的内容，并把项目集管理放在项目组合管理和项目管理的背景之中。该标准为多项目集（即在项目集环境下的多个项目和非项目活动）管理提供指导。在本标准中所记录的管理过程都是被公认为成功管理一个项目集的必要步骤。此外，本标准还提供了一个通用的专业术语表，使得以下各类团体或个人之间能够详细地理解项目集管理，以促进他们之间实现有用及有效的沟通和协调。以下各类团体或个人是：

- 项目经理，了解项目集经理的角色以及项目和项目集经理之间的关系和工作接口。
- 项目集经理，理解他们相关的角色。
- 项目组合经理，理解项目集经理的角色以及项目集和项目组合经理之间的关系和工作接口。
- 利害关系者，可以理解项目集经理的职责，并理解项目集经理如何致力于不同的利害关系者群体（如用户、行政管理人员、客户等）。
- 高级管理者，理解执行发起人作为项目集委员会/指导委员会的一个部分所发挥的角色。

1.2 什么是项目集

项目集是经过协调管理以便获取单独管理这些项目时无法取得的收益和控制的一组互相联系的项目。项目集可能包括处于项目集中各单个项目范围之外的相关工作（如持续运作）。

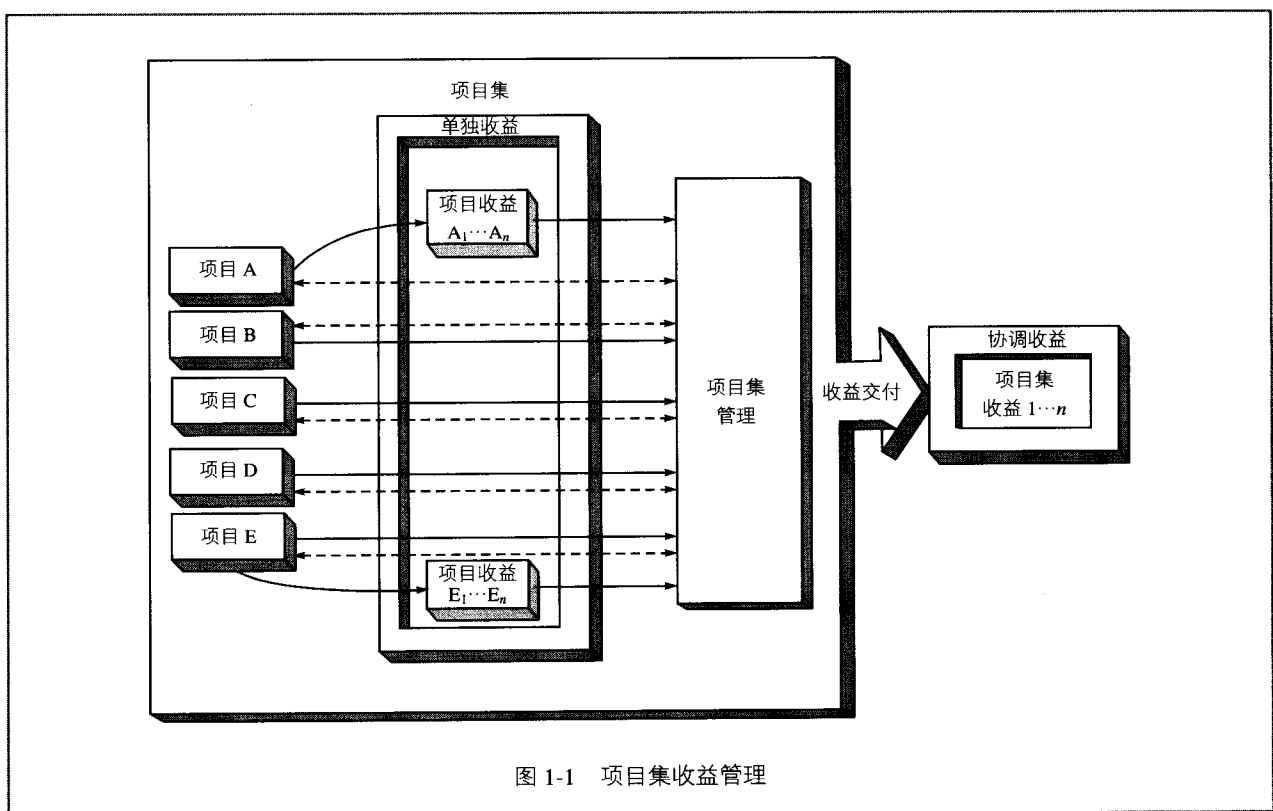
项目集和项目都是通过提高组织现有的和拓展新的能力，并提供组织使用为组织交付收益。收益是对利害关系者提供效用的活动或行为而产生的成果。组织通过预期投资启动项目和项目集以获得收益。与项目一样，项目集通常是在战略计划背景下，实现组织目标和目的的一种手段。

项目集和项目集管理的术语已经在很广的范围内使用了一段时间，并且已经具有了很多不同的含义。在一些组织和行业内，把一系列具有连续性或循环性的运营和职能工作认为是项目集。在运营和职能管理范畴所公

认的原则中对该类型的工作已经有所涉及。因此，这种类型的项目集不在本标准中讨论。

另外，一些组织把大项目认为是项目集。对于这些大型的独立项目或者某个被拆分为若干更易于管理的子项目的大型项目，这些项目的管理依然是项目管理的范围，并且在 PMBOK[®] 指南（第 3 版）中已经包含了这些内容。如果一个大型项目被分为若干个相互关联的项目，并且这些相互关联的项目都具有明确的收益管理时，这种类型的工作就成为了项目集。本项目集管理标准适用于这一管理过程。

与项目一样，项目集通常是在战略计划背景下，实现组织目标和目的的一种手段。尽管在一个项目集中所包含的一组项目可以具有各自独立的收益，但它们通常也都支持基于项目集所建立的共同收益（如图 1-1 所示）。



1.3 什么是项目集管理

项目集管理是对一个项目集采取集中式的协调管理，以实现这个项目集的战略收益和目标。此外，在项目集管理中，通过几个重要管理主题的

实施和运用来确保项目集的成功完成。这几个管理主题是：收益管理、利害关系者管理和项目集治理。

以项目集的方式管理多个项目可以优化和集成成本进度或工作，整合项目集的可交付成果，交付额外收益，在满足整个项目集需求的情况下实现人员的优化配置。项目之间可能会因为交付的能力具有共性存在彼此依赖的关系。或许会在某一方面具有共同的特征。例如，具有共同的客户、消费者，销售人员，技术或资源。

一个项目集可能与项目之间有多种关联，表现在以下几个方面：

- 项目中各项任务之间的依赖性。例如，为了满足一项新的规定对组织的要求或者交付一项提高能力的服务。
- 可能会影响到项目集中各项目的资源约束。
- 影响到多项目的方向和交付的减低风险的行动。
- 组织方向的改变影响项目中的工作，及其与其他项目和工作之间的关系。
- 不断出现的问题、范围的变更、质量、沟通管理、风险，以及项目集接口或依赖关系。

项目集管理关注这些项目之间的依赖性关系，进而制定出最佳的项目集计划。这样就可以实现适宜的对项目集中项目的计划、进度、执行、监视和控制。实际上，是否应该把多项目按照项目集的方式来进行管理取决于以下因素。例如，战略收益、协调计划、共享资源、依赖性和最优计划。

1.4 项目集管理和项目组合管理之间的关系

项目组合是一个由不同的部分组成的集合体（项目、项目集、项目组合和其他一些工作，如一些维护和运行工作）。这些不同的组成部分组合在一起有利于提高该工作的管理效率以实现战略的商业目标。项目组合中的项目或项目集可能不必具有依赖性关系或直接联系。

项目组合通常存在于一个组织之中，并且它是由一组启动活动组成。这些启动之间可能相关或相互依赖，也可能不相关或不相互依赖；可能按照项目组合的方式进行管理，也可能不按照项目组合的方式进行管理。项目组合可以在不考虑战略目标和风险的情况下通过独立的活动授权和启动

项目来实现。通过项目组合管理，组织能够使项目组合与战略目标相一致，只批准那些直接支持商业目标的部分。把组合风险看做是在组合中任何一个时点各组成部分交互的结果。实际上，如果在现有的项目组合中加入一个或多个的组成部分时，会不合理地影响组合平衡并超出组织的风险承受能力，组织就会推迟这些组成部分。因此，一个组织的项目组合代表了该组织对其选中的组成部分的内容，这种组合反映了组织的战略管理情况或影响到组织战略目标的缺陷。

项目组合是评价组织的意图、方向和进展最为真实可靠的工具之一。项目组合可以体现出组织投资决策方向，组织资源的调配情况以及优先级的确定情况。当项目组合中的某些部分与战略不一致时，组织就能够合理质疑这些部分的实施理由。

两者的区别是十分明显的。项目组合管理关注确保项目集和项目能够按照组织战略的关联与一致性进行优先级的资源分配(如人力资源、资金)。项目集关注的是与项目组合相一致的收益，进而保证了与组织目标的一致性。图 1-2 中描述了项目组合、项目集、项目和相关工作之间在一般情况下的复杂关系。

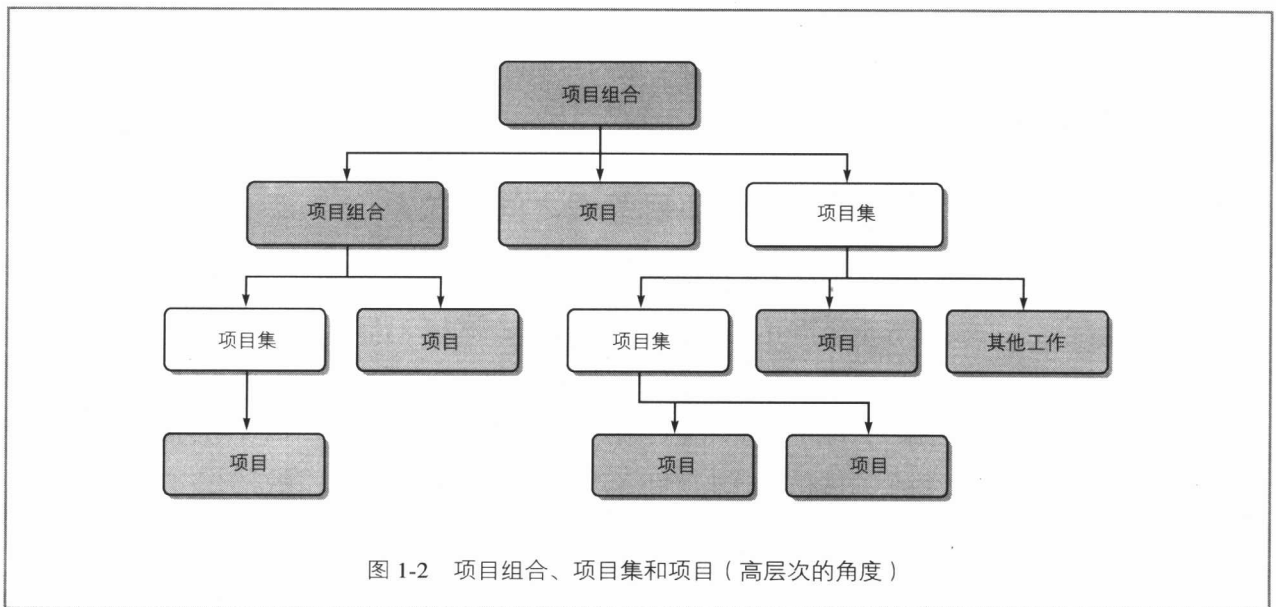


图 1-2 项目组合、项目集和项目（高层次的角度）

在大多数的项目集管理过程组中，项目组合管理过程和项目集管理过程之间会出现一些交互活动。这种交互活动的类型以及频率的变动取决于项目集管理过程组的需求。

通常，与项目集执行、监控和收尾过程组相比，项目集启动和计划过

程组需要从项目组合层面接收更多的输入。这些输入通常表现为战略目标和收益、资金分配、要求、时间和约束等组成。然后项目集管理团队将这些输入转化为项目集范围、可交付成果、预算和进度安排。控制的方向更多的是由项目组合层面到项目集层面，而监测的信息一般都是由项目集层面传递至项目组合层面。从项目集启动和计划过程组获取的信息流一般都是由对项目集的范围制定、成本和时间估算的第一次或初步意见组成。

从项目集执行、监控和收尾过程组向项目组合层面所输出的信息流主要提供了状态信息、项目集执行情况报告、最新的预算和进度、挣值成本情况报告、变更请求和已批准的变更，以及不断出现的问题和风险。项目组合管理或治理团队要求的项目集评估和更新周期，以及汇报要求的频率，决定了这些交互活动的频率。

总体来说，项目集层面和项目组合层面之间的交互活动可以分为以下几类：

- 与项目集启动相关的交互活动。
- 在项目集生命期中为项目组合层面提供信息相关的交互活动。
- 与项目集收尾相关的交互活动。
- 项目组合层面要求的与项目集变更有关的交互活动。

1.5 项目集管理和项目管理之间的关系

在项目集生命期中，项目被启动后项目集经理开始对项目经理进行监督和提供指导。项目集经理并不对项目进行管理，而是对项目之间的工作进行协调。项目集经理的关键职责在于对项目之间的相互依赖关系进行识别、合理化调整、监控和处理项目集的项目中不断出现的问题，以及跟踪每个项目和其他非项目活动对项目集整体收益的贡献。

项目集管理过程集成的本质就是对每个项目或项目集工作包的流程进行协调。协调贯穿启动过程组、计划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组。对这些过程的管理在高于单个项目管理层面的层级上进行。这种集成的类型可以举例：在项目集层面上，管理需要解决的问题和风险，而它们在单个的项目管理层面是无法解决的。

此外，在项目集层面和项目层面的过程可以是反复进行的。首先要按