



Project Management Institute
Global STANDARD

The Standard for
Program Management, Second Edition

项目集管理标准 (第2版)

(美)项目管理协会 著
毛静萍 章旭彦 译
杨侃 审校

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

美国国家标准
ANSI/PMI 08-002-2008

The Standard for Program Management
Second Edition

项目集管理标准

(第2版)

(美)项目管理协会 著

毛静萍 章旭彦 译

杨侃 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2008 Project Management Institute, Inc.

This publication is a translation of the English Language publication, *The Standard for Program 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: 978-1-933890-52-4

本书是《项目集管理标准》(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: 01-2009-4198

图书在版编目(CIP)数据

项目集管理标准: 第2版 / (美)项目管理协会著; 毛静萍, 章旭彦译. —北京: 电子工业出版社, 2009.11

书名原文: *The Standard for Program Management, Second Edition*
ISBN 978-7-121-09688-4

I. 项… II. ①项… ②毛… ③章… III. 项目管理—标准—美国 IV. F224.5-65

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第186099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: 22 字数: 474千字

印次: 2009年11月第1次印刷

定价: 80.00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 zlt@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

本书是第 1 版《项目集管理标准》的替代文档。《项目集管理标准》最初于 2006 年 5 月出版，项目管理协会（PMI）接受了许多可贵的改进建议来完善本标准。这些建议以及在征求意见期间接受的建议，在第 2 版的研发期间，都被考虑进去。负责开发、审核和编辑第 2 版的团队人员超过 150 人。他们是来自世界各地的志愿者，来自许多不同的行业，例如，建筑、航空航天、IT、制药、石油、化工和其他行业。

为了达到给来自不同行业的项目集经理提供一个标准的目标，团队完全遵从美国国家标准局（ANSI）要求的研发过程。

除了 ANSI 的要求之外，管理团队还有来自 PMI 的具体目标：

1. 修订标准，使它不会和其他的 PMI 标准，例如《项目管理知识体系指南》（PMBOK®指南）（第 4 版）、《项目组合管理标准》（第 2 版）以及《组织级项目管理成熟度模型》（OPM3®）（第 2 版）冲突。所有这些标准是并行研发的。
2. 保证标准中包含的信息在概念上是一致的，在写作上是清晰的，而且术语是定义好的，并和其他标准的术语保持一致。
3. 保证标准中所有过程是一致的，并符合《组织级项目管理成熟度模型》（OPM3®）（第 2 版）。

第 2 版和第 1 版之间最大的区别在于对项目集特有的知识领域的开发。包括对成功的项目集管理至关重要的知识领域以及在项目集层面和在项目层面显著不同的知识领域。

两版之间的第二个显著区别是，第 1 版所介绍的“主题”被删除。项目集干系人管理的主题被扩展成一个知识领域。项目集治理的主题也被显著扩展成一个知识领域。收益管理的主题被合并到标准的体系里。

要注意的另一点是，成本管理、质量管理和人力资源管理 3 个领域，被确定在项目层面讨论更好，而不是在更高的项目集作为独立知识领域来讨论。这些领域请读者参考 PMBOK®指南第 4 版。在项目集层面，第 13 章谈论如何管理项目集财务，而将对项目成本和预算的讨论留给项目层面。同样，项目集层面的质量在项目集治理的范畴内讨论，而关于质量的详细讨论可参见项目层面。

第 I 部分：项目集管理框架——为了解项目集管理提供了一个依据。这部分有两章。

第 1 章：引论——提出了标准的依据和目的。它定义了什么是项目集，它与项目的不同，并且讨论项目集管理以及项目管理、项目集管理、项目组合管理间的关系。它介绍了项目集管理办公室并且描述了其对项目集的外部影响。本章包括：

- 项目集管理标准的目的
- 什么是项目集
- 什么是项目集管理
- 项目、项目集和项目组合间的关系
- 项目集管理办公室
- 项目集经理的角色
- 项目集——外部因素

第 2 章：项目集生命周期和收益管理——描述了项目集的基本阶段，以及可能帮助项目集经理采用生命周期模式以满足项目集要求的重要考虑因素。项目集是达到由单个项目做不到的大规模的组织目的和目标的手段。本章描述项目集的基本阶段，以及可能帮助项目集经理应用生命周期模式以满足项目集要求的重要考虑因素。本章包括：

- 项目集生命周期——概述
- 项目集生命周期阶段
- 项目集收益管理

第 II 部分：项目集管理标准——定义了项目集管理过程，并且定义了过程组中每个过程的输入和输出。

第 3 章：项目集管理诸过程——定义了 5 个过程组：启动、计划、执行、监控和收尾。它显示了过程组之间的主要关系，以及多个过程共同的输入和输出。本章也显示了每个过程组内的具体过程。本章包括：

- 共有的项目集管理过程间的相互作用
- 项目集管理过程组

- 启动过程组
- 规划过程组
- 执行过程组
- 监控过程组
- 收尾过程组

第Ⅲ部分：项目集管理知识领域——描述新的项目集管理知识领域，列出项目集管理过程并定义各个领域的输入、工具和技术、输出。每一章专注于一个具体知识领域。

第 4 章：项目集整合管理——包括识别、定义、结合、统一和协调项目集中多个组件的过程和活动，以及在项目集管理诸过程组中协调各过程和项目集管理的活动。本章包括：

- 启动项目集
- 制定项目集管理计划
- 制定项目集基础结构
- 指导和管理项目集执行
- 管理项目集资源
- 监控项目集绩效
- 管理项目集问题
- 结束项目集

第 5 章：项目集范围管理——识别可交付成果，估计主要风险，在为约定的目标设定标准时建立产品范围和项目集范围之间的关系。本章包括：

- 规划项目集范围
- 定义项目集目的和目标
- 制定项目集要求
- 制定项目集架构
- 创建项目集 WBS
- 管理项目集架构
- 管理组件接口
- 监控项目集范围

第 6 章：项目集时间管理——介绍为产生项目集最终可交付成果所定义的项目集组件和实体编排进度的过程。它包括各组件的执行顺序、项目集的关键路径和在定义好的约束内为跟踪整个项目集而衡量它的里程碑。本章包括：

- 制定项目集进度计划
- 监控项目集进度

第 7 章：项目集成本管理——参考 *PMBOK*® 指南第 4 版。

第 8 章：项目集质量管理——参考 *PMBOK*® 指南第 4 版。

第 9 章：项目集人力资源管理——参考 *PMBOK*® 指南第 4 版。

第 10 章：项目集沟通管理——包括为确保按时和适当的产生、收集、分发、存储、检索和最后存放项目集信息的过程。项目集沟通管理过程为成功地在人和信息之间沟通提供了重要链接。本章包括：

- 规划沟通
- 发布信息
- 报告项目集绩效

第 11 章：项目集风险管理——描述项目集中识别、分析和控制风险的过程。本章包括：

- 规划项目集风险管理
- 识别项目集风险
- 分析项目集风险
- 规划项目集风险应对
- 监控项目集风险

第 12 章：项目集采购管理——描述项目集中与执行采购相关的过程、输入、工具和技术、输出。本章包括：

- 规划项目集采购
- 实施项目集采购

- 管理项目集采购
- 结束项目集采购

第13章：项目集财务管理——包括识别项目集的财务来源和资源，整合项目集各组件的预算，制定整体项目集预算，在项目集和组件生命周期内控制成本的所有过程。本章包括：

- 建立项目集财务框架
- 制定项目集财务计划
- 估算项目集成本
- 预算项目集成本
- 监控项目集财务

第14章：项目集干系人管理——定义了作为个人和组织其利益可能被项目集成果积极或消极地影响的项目集干系人。本章包括：

- 规划项目集干系人管理
- 识别项目集干系人
- 争取项目集干系人
- 管理项目集干系人期望

第15章：项目集治理——确保决策制定和交付管理活动一致关注于处理适当的风险和满足干系人的要求，以达到项目集目标。本章包括：

- 规划和建立项目集治理结构
- 规划审计
- 规划项目集质量
- 批准组件启动
- 提供治理监管
- 管理项目集收益
- 监控项目集变更
- 批准组件移交

第 IV 部分：**附录****第 V 部分：****术语表****索引**

《项目集管理标准》（第 2 版）于 2008 年提出征求意见稿。审阅人送交的大部分建议被完整地、或出于内部一致性的考虑被略微修改后合并入此最终版本中。

目录

第 2 版前言	XXI
第 I 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	5
1.3 什么是项目集管理	6
1.4 项目、项目集和项目组合间的关系	6
1.4.1 项目集管理和项目管理的关系	8
1.4.2 项目集管理和项目组合管理的关系	9
1.4.3 项目组合、项目集和项目管理的交叉互动	10
1.5 项目集管理办公室	11
1.6 项目集经理的角色	12
1.6.1 项目集经理的知识和技能	12
1.7 项目集外部因素	14
1.7.1 组织过程资产	14
1.7.2 事业环境因素	14
1.7.3 事业外部因素	15
第 2 章 项目集生命周期和收益管理	17
2.1 项目集生命周期——概述	17
2.1.1 项目集生命周期的特征	18
2.1.2 与产品生命周期的关系	19
2.1.3 项目集生命周期和收益管理	20
2.1.4 贯穿生命周期的项目集治理	21
2.2 项目集生命周期阶段	22
2.2.1 项目集筹备	22
2.2.2 项目集启动	24
2.2.3 项目集建立	26
2.2.4 交付项目集收益	28
2.2.5 项目集收尾	29

2.3	项目集收益管理	30
2.3.1	交付和管理收益	30
2.3.2	组织差异	31
2.3.3	收益维持	31
第 II 部分 项目集管理标准		33
第 3 章 项目集管理诸过程		35
3.1	共有的项目集管理过程间的交互作用	36
3.1.1	共有的输入和输出	38
3.2	项目集管理过程组	40
3.3	启动过程组	42
3.3.1	启动项目集	43
3.3.2	建立项目集财务框架	43
3.4	规划过程组	44
3.4.1	规划项目集范围	46
3.4.2	定义项目集的目的和目标	47
3.4.3	规划和建立项目集治理结构	47
3.4.4	识别项目集干系人	47
3.4.5	制定项目集管理计划	48
3.4.6	制定项目集基础结构	48
3.4.7	制定项目集要求	48
3.4.8	制定项目集架构	49
3.4.9	创建项目集 WBS	49
3.4.10	制定项目集进度计划	49
3.4.11	制定项目集财务计划	50
3.4.12	估算项目集成本	50
3.4.13	预算项目集成本	51
3.4.14	规划项目集采购	51
3.4.15	规划项目集干系人管理	51
3.4.16	规划沟通	52
3.4.17	规划审计	52
3.4.18	规划项目集质量	53
3.4.19	规划项目集风险管理	53
3.4.20	识别项目集风险	54
3.4.21	分析项目集风险	54
3.4.22	规划项目集风险应对	55

3.5	执行过程组	55
3.5.1	指导和管理项目集执行	56
3.5.2	管理项目集资源	57
3.5.3	管理项目集架构	57
3.5.4	管理组件接口	57
3.5.5	争取项目集干系人	58
3.5.6	发布信息	58
3.5.7	实施项目集采购	59
3.5.8	批准组件启动	59
3.6	监控过程组	59
3.6.1	监控项目集绩效	60
3.6.2	监控项目集范围	61
3.6.3	监控项目集进度	61
3.6.4	监控项目集财务	62
3.6.5	管理项目集干系人期望	62
3.6.6	监控项目集风险	63
3.6.7	管理项目集采购	63
3.6.8	管理项目集问题	64
3.6.9	监控项目集变更	64
3.6.10	报告项目集绩效	65
3.6.11	提供治理监督	65
3.6.12	管理项目集收益	66
3.7	收尾过程组	66
3.7.1	结束项目集	67
3.7.2	批准组件移交	68
3.7.3	结束项目集采购	68
第Ⅲ部分 项目集管理知识领域		69
第4章 项目集整合管理		71
4.1	启动项目集	74
4.1.1	启动项目集：输入	76
4.1.2	启动项目集：工具和技术	77
4.1.3	启动项目集：输出	78

4.2	制定项目集管理计划	79
4.2.1	制定项目集管理计划：输入	81
4.2.2	制定项目集管理计划：工具和技术	82
4.2.3	制定项目集管理计划：输出	83
4.3	制定项目集基础结构	84
4.3.1	制定项目集基础结构：输入	84
4.3.2	制定项目集基础结构：工具和技术	85
4.3.3	制定项目集基础结构：输出	86
4.4	指导和管理项目集执行	86
4.4.1	指导和管理项目集执行：输入	88
4.4.2	指导和管理项目集执行：工具和技术	89
4.4.3	指导和管理项目集执行：输出	90
4.5	管理项目集资源	91
4.5.1	管理项目集资源：输入	92
4.5.2	管理项目集资源：工具和技术	92
4.5.3	管理项目集资源：输出	93
4.6	监控项目集绩效	93
4.6.1	监控项目集绩效：输入	94
4.6.2	监控项目集绩效：工具和技术	94
4.6.3	监控项目集绩效：输出	95
4.7	管理项目集问题	95
4.7.1	管理项目集问题：输入	97
4.7.2	管理项目集问题：工具和技术	97
4.7.3	管理项目集问题：输出	97
4.8	结束项目集	98
4.8.1	结束项目集：输入	99
4.8.2	结束项目集：工具和技术	100
4.8.3	结束项目集：输出	100
第5章	项目集范围管理	103
5.1	规划项目集范围	104
5.1.1	规划项目集范围：输入	105
5.1.2	规划项目集范围：工具和技术	106
5.1.3	规划项目集范围：输出	106

5.2	定义项目集目的和目标	107
5.2.1	定义项目集目的和目标：输入	108
5.2.2	定义项目集目的和目标：工具和技术	108
5.2.3	定义项目集目的和目标：输出	109
5.3	制定项目集要求	110
5.3.1	制定项目集要求：输入	110
5.3.2	制定项目集要求：工具和技术	111
5.3.3	制定项目集要求：输出	112
5.4	制定项目集架构	112
5.4.1	制定项目集架构：输入	113
5.4.2	制定项目集架构：工具和技术	113
5.4.3	制定项目集架构：输出	114
5.5	创建项目集 WBS	114
5.5.1	创建项目集 WBS：输入	115
5.5.2	创建项目集 WBS：工具和技术	116
5.5.3	创建项目集 WBS：输出	117
5.6	管理项目集架构	117
5.6.1	管理项目集架构：输入	118
5.6.2	管理项目集架构：工具和技术	118
5.6.3	管理项目集架构：输出	119
5.7	管理组件接口	119
5.7.1	管理组件接口：输入	120
5.7.2	管理组件接口：工具和技术	120
5.7.3	管理组件接口：输出	121
5.8	监控项目集范围	121
5.8.1	监控项目集范围：输入	122
5.8.2	监控项目集范围：工具和技术	123
5.8.3	监控项目集范围：输出	123
第 6 章	项目集时间管理	125
6.1	制定项目集进度计划	127
6.1.1	制定项目集进度计划：输入	128
6.1.2	制定项目集进度计划：工具和技术	129
6.1.3	制定项目集进度计划：输出	130

6.2	监控项目集进度	131
6.2.1	监控项目集进度：输入	132
6.2.2	监控项目集进度：工具和技术	133
6.2.3	监控项目集进度：输出	134
第 7 章	项目集成本管理	135
第 8 章	项目集质量管理	137
第 9 章	项目集人力资源管理	139
第 10 章	项目集沟通管理	141
10.1	规划沟通	142
10.1.1	规划沟通：输入	144
10.1.2	规划沟通：工具和技术	145
10.1.3	规划沟通：输出	146
10.2	发布信息	147
10.2.1	发布信息：输入	149
10.2.2	发布信息：工具和技术	150
10.2.3	发布信息：输出	151
10.3	报告项目集绩效	152
10.3.1	报告项目集绩效：输入	153
10.3.2	报告项目集绩效：工具和技术	155
10.3.3	报告项目集绩效：输出	156
第 11 章	项目集风险管理	157
11.1	规划项目集风险管理	160
11.1.1	规划项目集风险管理：输入	162
11.1.2	规划项目集风险管理：工具和技术	163
11.1.3	规划项目集风险管理：输出	163
11.2	识别项目集风险	164
11.2.1	识别项目集风险：输入	166
11.2.2	识别项目集风险：工具和技术	166
11.2.3	识别项目集风险：输出	168
11.3	分析项目集风险	169
11.3.1	分析项目集风险：输入	171
11.3.2	分析项目集风险：工具和技术	172
11.3.3	分析项目集风险：输出	176

11.4	规划项目集风险应对	176
11.4.1	规划项目集风险应对：输入	177
11.4.2	规划项目集风险应对：工具和技术	178
11.4.3	规划项目集风险应对：输出	179
11.5	监控项目集风险	180
11.5.1	监控项目集风险：输入	181
11.5.2	监控项目集风险：工具和技术	182
11.5.3	监控项目集风险：输出	183
第 12 章	项目集采购管理	185
12.1	规划项目集采购	187
12.1.1	规划项目集采购：输入	189
12.1.2	规划项目集采购：工具和技术	189
12.1.3	规划项目集采购：输出	190
12.2	实施项目集采购	192
12.2.1	实施项目集采购：输入	193
12.2.2	实施项目集采购：工具和技术	194
12.2.3	实施项目集采购：输出	197
12.3	管理项目集采购	198
12.3.1	管理项目集采购：输入	200
12.3.2	管理项目集采购：工具和技术	200
12.3.3	管理项目集采购：输出	203
12.4	结束项目集采购	203
12.4.1	结束项目集采购：输入	204
12.4.2	结束项目集采购：工具和技术	205
12.4.3	结束项目集采购：输出	206
第 13 章	项目集财务管理	207
13.1	建立项目集财务框架	210
13.1.1	建立项目集财务框架：输入	211
13.1.2	建立项目集财务框架：工具和技术	212
13.1.3	建立项目集财务框架：输出	213
13.2	制定项目集财务计划	213
13.2.1	制定项目集财务计划：输入	215
13.2.2	制定项目集财务计划：工具和技术	216
13.2.3	制定项目集财务计划：输出	216