

THE STANDARD FOR
PROGRAM MANAGEMENT

Fourth Edition

项目集管理 标准

(第四版)

[美] Project Management Institute 著



中国工信出版集团



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

THE STANDARD FOR PROGRAM MANAGEMENT

Fourth Edition

项目集管理 标准



(第四版)

[美] Project Management Institute 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Standard for Program Management, Fourth Edition

ISBN: 978-1-62825-605-5 © 2017 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

《项目集管理标准》（第四版）© 2019 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

《项目集管理标准》（第四版）是《项目集管理标准》（第四版）的影印版，由Project Management Institute, Inc. (PMI) 授权影印、出版、发行。未经许可，严禁复印。

致读者

《项目集管理标准》（第四版）是《项目集管理标准》（第四版）的影印版。《项目集管理标准》（第四版）由PMI出版于美国并受美国以及国际上现行的版权法保护。电子工业出版社已得到 PMI 的授权在中国大陆出版发行《项目集管理标准》（第四版）。《项目集管理标准》（第四版）中的文字和图的局部或全部，严禁擅自复制。购买《项目集管理标准》（第四版）的读者被自动视为接受《项目集管理标准》（第四版）所包含的文、图、信息。PMI不对《项目集管理标准》（第四版）的准确性进行担保。若使用《项目集管理标准》（第四版）的信息，读者自行承担此类使用的风险，PMI、电子工业出版社及其董事会、附属公司、继承人、雇员、代理人、代表等均不在此类使用行为造成的侵害进行赔偿。

Notice to Readers

This publication is a reprint of the Chinese Language publication, 《项目集管理标准》（第四版）， 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 《项目集管理标准》（第四版） in its entirety, and Publishing House of Electronics Industry (PHEI), 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 PMI, or Publishing House of Electronics Industry (PHEI), their boards, affiliates, successors, employees, agents, representatives, and members from any and all injury of any kind arising from such use.

商标提示

“PMI”、PMI的标志、“PMP”、“CAPM”、“PMBOK”、“OPM3”和Quarter Globe Design是PMI的商标或注册商标，已在美国等国家注册。欲知更多有关PMI的商标，请联系PMI 的法律部门。

Trademark Notice

“PMI”, the PMI logo, “PMP”, “CAPM”, “PMBOK”, “OPM3” and the Quarter Globe Design are marks or registered marks of the Project Management Institute, Inc. in the United States and other nations. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI Legal Department.

版权贸易合同登记号 图字：01-2019-3944

图书在版编目（CIP）数据

项目集管理标准：第四版 / 美国项目管理协会著. —北京：电子工业出版社，2019.9

ISBN 978-7-121-37201-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第186159号

责任编辑：刘露明

文字编辑：卢小雷

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：12.25 字数：295千字

版 次：2008年3月第1版

2019年9月第4版

印 次：2019年9月第1次印刷

定 价：108.00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）88254888，88258888。

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

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

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。其开发过程汇聚了一批志愿者，并广泛收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。

目录

- 1 引言 1
 - 1.1 《项目集管理标准》的目的 2
 - 1.2 什么是项目集 3
 - 1.2.1 项目集启动 6
 - 1.2.2 项目组合、项目集和项目之间的关系 7
 - 1.3 什么是项目集管理 8
 - 1.4 项目组合、项目集和项目管理之间的关系以及它们在组织级项目管理 (OPM) 中的角色 10
 - 1.4.1 项目组合、项目集和项目管理之间的交互 12
 - 1.4.2 项目集管理与项目组合管理之间的关系 12
 - 1.4.3 项目集管理与项目管理之间的关系 12
 - 1.5 组织战略、项目集管理和运营管理之间的关系 14
 - 1.6 商业价值 15
 - 1.7 项目集经理的角色 16
 - 1.7.1 项目集经理的能力 17
 - 1.8 项目集发起人的角色 20
 - 1.9 项目集管理办公室的角色 20

2 项目集管理绩效领域.....23

2.1 项目集管理绩效领域的定义24

2.2 项目集管理绩效领域的交互25

2.3 组织战略、项目组合管理和项目集管理的联系26

2.4 项目组合和项目集的区别26

2.5 项目集和项目的区别.....28

2.5.1 不确定性28

2.5.2 管理变更29

2.5.3 复杂性.....31

3 项目集战略一致性.....33

3.1 项目集商业论证35

3.2 项目集章程36

3.3 项目集路线图36

3.4 环境评估.....38

3.4.1 事业环境因素38

3.4.2 环境分析39

3.5 项目集风险管理战略.....41

3.5.1 战略一致性的风险管理41

3.5.2 项目集风险临界值.....41

3.5.3 项目集风险初步评估.....42

3.5.4 项目集风险应对战略.....42

4 项目集效益管理43

4.1 效益识别.....46

4.1.1 效益登记册47

4.2 效益分析和规划48

4.2.1 效益管理计划50

4.2.2 效益管理和项目集路线图50

4.2.3 效益登记册更新.....50

4.3 效益交付.....51

4.3.1 效益和项目集组件.....52

4.3.2 效益和项目集治理.....52

4.4 效益移交.....53

4.5 效益维持.....55

5 项目集相关方参与57

5.1 项目集相关方识别60

5.2 项目集相关方分析62

5.3 项目集相关方参与规划.....63

5.4 项目集相关方参与64

5.5 项目集相关方沟通66

6 项目集治理.....67

6.1 项目集治理实践70

6.1.1 项目集治理计划.....70

6.1.2 项目集治理和愿景与目标71

6.1.3 项目集批准、支持和定义72

6.1.4 项目集成功标准.....72

6.1.5 项目集监督、报告和控制72

6.1.6 项目集风险和问题治理73

6.1.7 项目集质量治理.....74

6.1.8 项目集变更治理.....74

6.1.9 项目集治理审查.....75

6.1.10 项目集定期健康检查.....76

6.1.11 项目集组件启动和移交76

6.1.12 项目集收尾78

6.2 项目集治理角色78

6.2.1 项目集发起人80

6.2.2 项目集指导委员会.....81

6.2.3 项目集管理办公室.....82

6.2.4 项目集经理 83

6.2.5 项目经理 84

6.2.6 其他相关方 85

6.3 项目集治理的设计与实施 85

7 项目集生命周期管理 89

7.1 项目集生命周期 89

7.1.1 项目集生命周期阶段概述 90

7.1.2 项目集定义阶段 91

7.1.3 项目集交付阶段 95

7.1.4 项目集收尾阶段 97

7.2 项目集活动与整合管理 98

7.2.1 项目集活动概述 98

7.2.2 项目集整合管理 99

7.2.3 项目集生命周期与项目集活动的对应关系 103

8 项目集活动 105

8.1 项目集定义阶段活动 106

8.1.1 项目集构建阶段活动 106

8.1.2 项目集规划阶段活动 110

8.2 项目集交付阶段活动 124

8.2.1 项目集变更监督与控制 125

8.2.2 项目集沟通管理 125

8.2.3 项目集财务管理 127

8.2.4 项目集信息管理 130

8.2.5 项目集采购管理 131

8.2.6 项目集质量保证与控制 132

8.2.7 项目集资源管理 133

8.2.8 项目集风险监督与控制 134

8.2.9 项目集进度监督与控制 136

8.2.10 项目集范围监督与控制 137

8.3 项目集收尾阶段活动.....138

8.3.1 项目集财务收尾.....139

8.3.2 项目集信息存档与移交139

8.3.3 项目集采购收尾.....140

8.3.4 项目集资源移交.....140

8.3.5 项目集风险管理移交.....140

参考文献.....141

附录 X1

第四版变更.....143

附录 X2

第四版《项目集管理标准》编审人员.....157

术语表（英文排序）163

术语表（中文排序）168

索引173

图表目录

图 1-1 项目集生命周期 5

图 1-2 项目组合、项目集、项目与组织战略的例子 8

图 2-1 项目集管理绩效领域 24

图 3-1 项目集战略一致性要素 34

图 3-2 项目集路线图 37

图 4-1 项目集生命周期与项目集效益管理 46

图 4-2 一般项目集生命周期中的成本和效益情况 49

图 5-1 项目集相关方环境 58

图 5-2 相关方权力/兴趣矩阵 63

图 6-1 治理层级 68

图 7-1 项目集生命周期的组成阶段 91

图 8-1 项目集构建阶段活动交互 106

图 8-2 项目集规划阶段活动交互 111

图 8-3 项目集交付阶段活动交互 124

图 8-4 项目集收尾阶段活动交互 138

表 1-1 项目、项目集和项目组合管理的比较概述..... 11

表 5-1 相关方登记册..... 60

表 7-1 项目集管理生命周期阶段与支持活动的对应关系 104

表 X1-1 第四版重大变更 146

表 X1-2 第四版第 1 章..... 148

表 X1-3 第四版第 2 章..... 149

表 X1-4 第四版第 3 章..... 150

表 X1-5 第四版第 4 章..... 151

表 X1-6 第四版第 5 章..... 152

表 X1-7 第四版第 6 章..... 153

表 X1-8 第四版第 7 章..... 154

表 X1-9 第四版第 8 章..... 155

引言

第四版《项目集管理标准》针对项目集的管理原则提供了指南。它为项目集和项目集管理提供了公认的定义，为项目集管理绩效领域、项目集生命周期以及重要的项目集管理原则、实践和活动的成功提供了重要的概念。本版《项目集管理标准》扩展并阐明了之前版本中的概念。它与项目管理协会 (PMI) 的核心基本标准和指导性文件保持一致，并做出补充。这些标准和文件包括最新版《项目管理知识体系指南》（《PMBOK® 指南》）^[1]，《项目组合管理标准》^[2]，*Implementing Organizational Project Management*（暂无中文版）^[3]，以及《PMI 项目管理术语词典》^[4]。

本部分定义并说明了与标准范围有关的术语，并介绍了以下内容。其中的主要章节包括：

- 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 项目组合、项目集和项目管理之间的关系以及它们在组织级项目管理 (OPM) 中的角色
- 1.5 组织战略、项目集管理和运营管理之间的关系
- 1.6 商业价值
- 1.7 项目集经理的角色
- 1.8 项目集发起人的角色
- 1.9 项目集管理办公室的角色

¹ 括号内的数字与本标准后面的参考文献列表序号相对应。

1.1 《项目集管理标准》的目的

《项目集管理标准》为项目集管理原则、实践和活动提供指导。这些原则、实践和活动被公认为在大多数时候适用于大多数项目集，并为项目集管理的良好实践提供支持。

- ◆ “项目集管理原则”是那些对有效实施项目集管理来说，正确并且重要的原则。
- ◆ “被公认”意味着人们的普遍共识是，所述的原则、知识和实践都是有价值且实用的。
- ◆ “良好实践”则指，人们普遍认为，使用这些原则、知识和实践，能够改善项目集管理，提高项目集成功的可能性，而项目集的成功是通过效益交付与实现的程度和有效性来度量的。良好实践并不意味着本标准的所有规定均适用于所有的项目集、组织领导、项目集经理和项目集团队，应由项目集管理办公室（如有）负责根据项目集及其发起组织的独特或具体的要求来决定哪些内容最适合给定的项目集。

一般地，《项目集管理标准》还提供了对项目集经理角色的共同理解，特别是与以下人员互动时：

- ◆ 项目组合经理，其负责的项目组合包括项目集或其组件。
- ◆ 项目经理，其负责的项目为项目集的组成部分。
- ◆ 项目集发起人及其他项目集指导委员会成员。该指导委员会还可称作项目集或项目组合治理委员会。
- ◆ 项目集或项目管理办公室。
- ◆ 从事项目集或其他子项目集工作的项目集团队成员。
- ◆ 项目集受益方。
- ◆ 其他可能影响项目集的相关方（例如，组织高管、商业伙伴、客户、供应商、卖方、领导或政治团体）。

应用《项目集管理标准》时，应遵守项目管理协会《道德与专业行为规范》^[5]的规定，该规范阐明了项目集经理在从事其工作时应履行的义务，包括责任、尊重、公平与诚实。《道德与专业行为规范》要求从业者做出承诺，恪守道德与专业行为规范，遵守法律法规，履行组织与专业政策所规定的义务。

1.2 什么是项目集

项目集是相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便获得分别管理所无法获得的效益。

以项目集的形式管理项目、子项目集及项目集活动能确保项目集组件的战略和工作计划根据各组件的成果做出相应调整，或者按照发起组织的方向或战略做出相应变更，从而加强效益交付。项目集实施的目的是为了向发起人组织或发起组织的组成部分交付效益。项目集可通过多种方式交付效益，如增强现有能力，促进变革，建立或维护资产，提供新产品和新服务，创造产生价值或保有价值的新机会。上述效益将作为成果交付给发起组织，该成果为组织与项目集预期的受益人或相关方提供实用功能。

项目集的预期效益主要通过组件项目和子项目集交付，它们的目的是为了产生输出和成果。项目集的组成部分通过其互补目标相联系，这些目标都对效益的交付有所贡献。

如果组件项目或项目集不会促进共同目标或互补目标的实现；或者并不会一同为共同效益的交付做出贡献；或者仅通过支持、技术或相关方等共同资源相关联，则使用项目组合管理往往比使用项目集管理更好（见《项目组合管理标准》^[2]）。

以下为项目集要素列表及其定义：

- ◆ **“组成部分”** 包括支持项目集的项目、子项目集或其他相关活动。
- ◆ **“项目”** 是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，如《项目管理知识体系指南》（《PMBOK® 指南》）^[1] 所述。项目用来产生项目集所要求的输出或成果，受到确定要素的制约，如预算、时间、规范、范围和质量等。
- ◆ **“子项目集”** 是为了达成主项目集重要目标子集而发起与实施的项目集。例如，一个开发某新型电动车的项目集可能发起其他项目集，它们涉及新型发动机、电池和充电站技术的开发。上述其他项目集都将按本标准进行管理，也将作为发起项目集的组成部分进行监控和管理。
- ◆ **“其他项目集相关活动”** 为项目集的工作流程或活动提供支持，但它们并不会与项目集所发起或实施的子项目集或项目直接绑定。项目集所发起的流程和活动的例子可包括培训、规划、项目集层面的控制、报告、会计和行政管理。与项目集组成部分直接相关的运营活动或维护职能可被视为其他的项目集相关活动。

在项目集管理背景下，“活动”一词应被解读为项目集活动。项目集活动是为项目集提供支持的活动，而不是作为项目集组件项目所从事的活动。

项目和项目集之间的主要区别在于，项目集效益交付战略可能需要优化调整，因为项目集各个组成部分的成果都是分别实现的。项目集效益交付的最佳机制起初可能模糊不清，并不确定。项目集各组成部分的交付成果有助于项目集预期效益的交付，必要时，需要细化项目集及其组成部分的战略。

项目集经理为了优化对组织的效益交付而对战略进行调整，对其就绪程度进行确认，是将一个提案作为项目集管理主要价值的基础。项目集可能需要适应其组成部分的成果和输出，修改其战略或计划，因此，项目集各组成部分可能需要采用迭代、非时序的方式达成。

图 1-1 所示的项目集生命周期表明了项目集交付阶段的非时序性质。在项目集中，通过迭代实现的各组件所产生的输出流和成果流需要对组织效益有所贡献。项目集效益可能会在整个项目集实施期间增量地实现，也可能在项目集结束之时或之后方可实现。本标准第7章将详细探讨项目集生命周期。

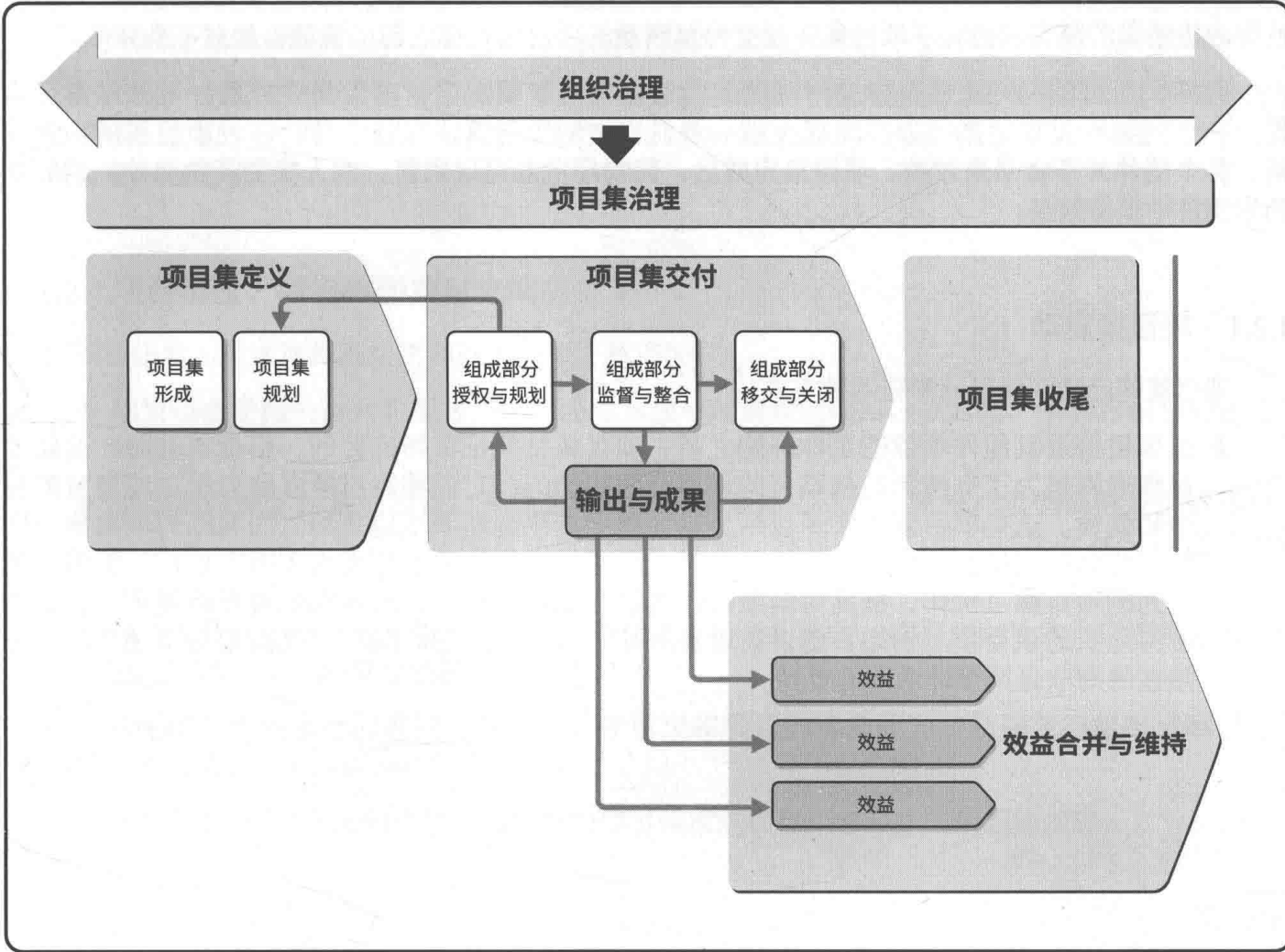


图 1-1 项目集生命周期

项目集可采用增量方式交付效益，在全组织范围实施的流程改进就是一例。这样的项目集可纳入一些组件项目，用于实现标准化和加强特定的流程（例如，财务控制流程、库存管理流程、招聘流程、绩效评估流程）和子项目集，以确保充分实现将各项目整合在一起的效益（例如，确保采用改进的流程，或者采用新流程衡量员工的满意度和绩效）。项目集的每个组件都将在完成时提供增量效益。各组件的成果还可能触发新项目的启动，从而进一步改进流程、满意度和绩效。不过，在业务改进所需的所有项目和子项目集完成交付其预期的项目集效益之前，该项目集就不算完成。

另外，项目集可一次性整体交付预期的效益。在这种情况下，项目集完成后，其效益方可实现。一个药物开发项目集可以视为拥有统一效益交付的项目集，在整个药物开发项目集成功完成前，各个组件并不会带来效益。项目集完成后，药物经批准可以销售，病人接受药物治疗，组织从药物销售中获得效益。

1.2.1 项目集启动

项目集的启动或认可通常有两种方式：

- ◆ 在项目集及其组件项目的工作开始之前，项目集就要征集新的目的、目标或战略。这些项目集通常是为了支持新的战略目的和目标而启动的；它们使组织能够致力于达成自身的愿景和使命。这类项目集的例子包括：作为组织战略规划流程组成部分而启动的项目集（例如，作为项目组合的组成部分的新产品或服务的开发，或者拓展进入新市场），影响人类行为的项目集（例如，提高对健康行为或恐怖威胁的认识，或者确保遵守新规定），或者应对危机的项目集（例如，提供灾难救济或管理公共卫生问题）。这些项目集通常从一开始就得到项目集管理活动的支持。