



中华人民共和国国家标准

GB/T —2017/ISO 21504-2015

项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南

Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management

(ISO 21504-2015, Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management, IDT)

文稿版次选择

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	III
1 范围	1
2 术语和定义	1
3 项目组合管理原则	1
3.1 项目组合管理的必要性	1
3.2 项目组合管理的概述	2
3.2.1 项目组合管理	2
3.2.2 项目组合结构	3
3.2.3 功能和限制	3
3.2.4 机遇和风险	3
3.3 职能和责任	4
3.3.1 基本原则	4
3.3.2 项目组合内容决策权的定义	4
3.4 利益相关方参与和管理	4
4 项目组合管理的先决条件	4
4.1 概述	4
4.2 项目组合管理的理由	4
4.3 项目组合管理的框架	4
4.4 项目组合组件的类型	4
4.5 优先项目组合组件的标准	5
4.6 符合组织的过程和系统	5
4.7 项目组合的可视性	5
4.8 项目组合报告框架	5
4.9 改善项目组合管理	6
4.10 项目组合的管理	6
5 管理项目组合	6
5.1 概述	6
5.2 项目组合的定义	6
5.3 识别潜在的项目组合组件	6
5.4 项目组合计划的定义	6
5.5 评估及选择项目组合组件	6
5.5.1 概述	7
5.5.2 评估当前状态	7
5.5.3 选择项目组合组件	7
5.6 验证项目组合与组织战略目标的一致性	7

5.6.1	概述	7
5.6.2	符合战略目标	8
5.6.3	风险承受能力与资源能力的相适应	8
5.6.4	结果记录及评估的一致性	8
5.7	项目组合绩效评估和报告	8
5.7.1	概述	8
5.7.2	建立项目组合绩效评估基线	8
5.7.3	项目组合绩效管理	8
5.7.4	项目组合绩效报告	9
5.7.5	效益集成管理	9
5.8	平衡和优化项目组合	9
5.8.1	概述	9
5.8.2	优化项目组合组件	9
5.8.3	维持项目组合	9
5.8.4	资源优化配置	10
5.8.5	管理项目组合风险	10
5.8.6	控制项目组合变化	10
附录 A (资料性附录)	项目组合的治理	11

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009给出的规则起草。

本标准等同采用ISO 21504-2015 《项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南》。

本标准由全国项目管理标准化技术委员会提出并归口。

本标准由上海市质量和标准化研究院负责起草。

本标准主要起草人：

项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南

1 范围

本标准对项目、项目群和项目组合管理提供原则性的指导，适用于公共机构、私人企业等任何类型和组织规模的组织。

本标准提出指南旨在帮忙组织适应项目管理的复杂环境。

本标准不适用于提供指导项目管理、项目群管理和一般商业项目组合管理（例如金融项目组合管理）。

2 术语和定义

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

为方便使用，下文“项目、项目群和项目组合”简称“项目组合”。

2.1

项目组合 portfolio

为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。

2.2

项目组合组件 portfolio component

项目、项目群、项目组合或其他相关工作。

2.3

项目组合经理 portfolio manager

负责贯彻项目组合管理的个人或组织。

2.4

战略联盟 strategic alignment

为实现战略目标而选择、调整投资项目组合组件的结果。

3 项目组合管理原则

3.1 项目组合管理的必要性

组织的市场、金融等战略目标需要采取项目组合管理模式。是否采用该模式取决于以下因素：

a) 评估项目组合管理引入组织的影响，包括组织适应结构、责任和文化变化的能力；

b) 评估贯彻项目组合管理的风险和机遇。

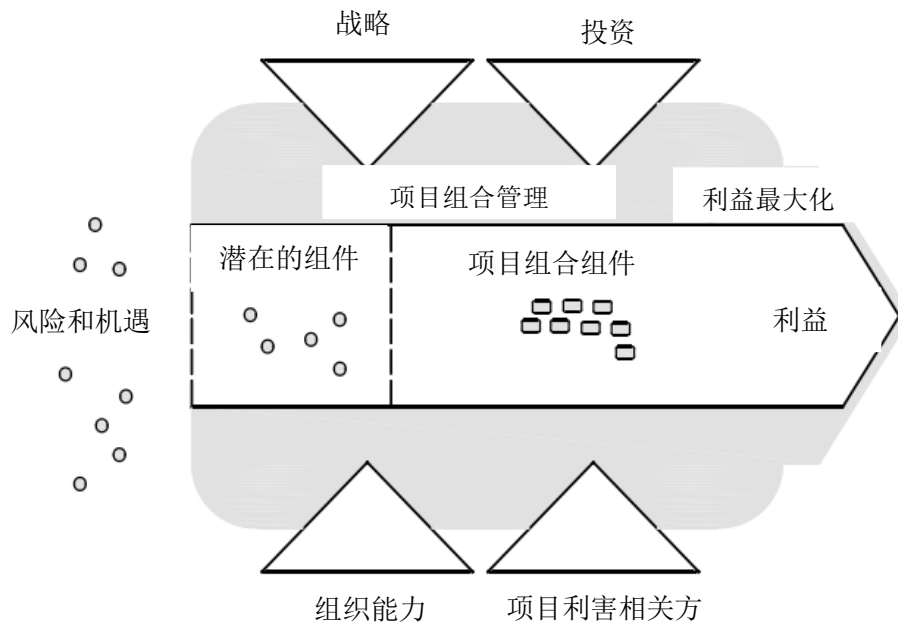


图1 项目组合管理环境示意图

如图1所示，项目组合管理立足于采取一致的方法，达到项目、项目群、项目组合及其他相关工作战略联盟管理的目标，满足组织适应环境复杂性和不确定性的需求，从而：

- a) 使项目组合组件的投入与组织战略相关联；
- b) 优化组织的能力；
- c) 基于投资达到利益最大化；
- d) 识别和管理利益相关方的意图；
- e) 提供可视化的项目组合组件的活动和状态。

无论组织环境如何，本原则应予以适用。支持项目组合管理是实现组织战略利益的最大化的先决条件。

3.2 项目组合管理的概述

3.2.1 项目组合管理

项目组合管理应包括组织分配资源实现战略目标的一系列相关流程和方法。项目组合管理将项目组合组件与组织战略目标、利益相关方优先级、可持续发展及道德原则的价值观相关联。如图2所示，项目组合管理也可以被描述为连续的决策过程，用于定期检查战略，调整项目组合组件清单。

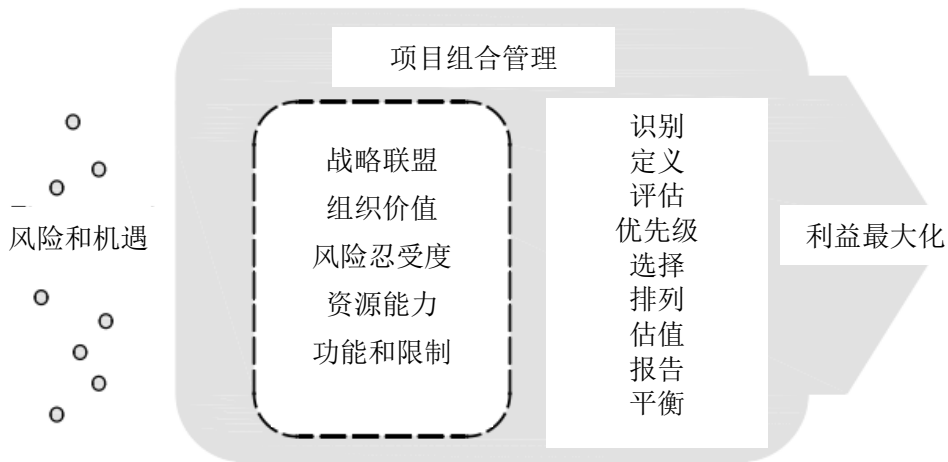


图2 项目组合管理示意图

3.2.2 项目组合结构

如图3所示，项目组合可能是结构化的层次结构，由若干低级项目组合组件构成的高级项目组合组件。图3未显示相关资源、技术和连接等其他关系。项目组合结构表现出项目组合组件及组织赞同的战略目标的一种“快照”。

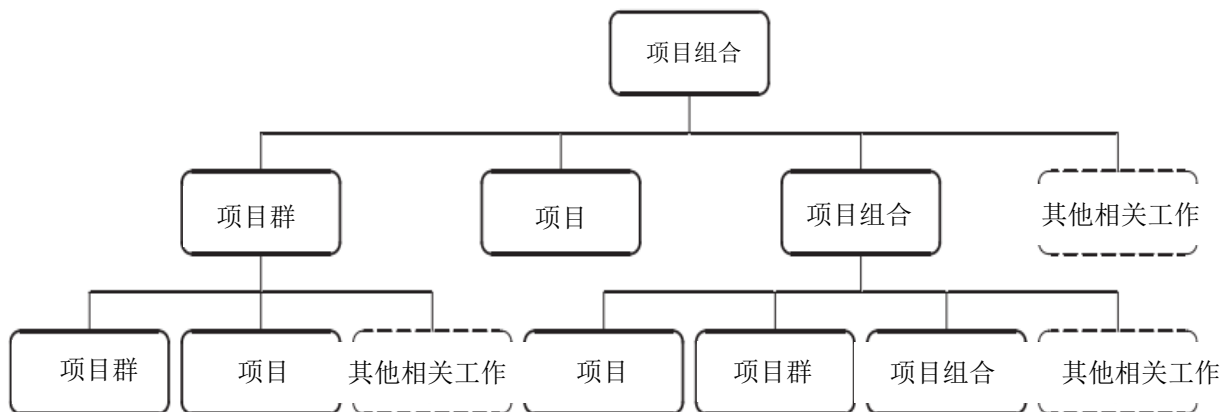


图3 项目组合结构示例

项目组合结构至少包括2项项目组合组件。

3.2.3 功能和限制

项目组合功能是组织运用资源达到战略目标的能力。决策者应当决定项目组合是否可以完成。组织应当提供并保持自身运行状态的能力，为达到战略目标进行必要的改变。项目组合限制可能防止项目组合达到设想的战略目标，或者使战略目标改变或重置。限制可以来自于内部或者外部，组织应该直接控制内部限制因素，影响、符合或应对外部限制因素。限制可能源于政府、资源和社会反映。

3.2.4 机遇和风险

机遇和风险源于政策、客户要求、供应商改进或内部改善。某些情况下，识别机遇和风险属于项目组合管理的一部分。机遇或风险的反馈会导致一个或多个新的项目组合组件出现，或改变组件的存在形式。

组织应定义策略和项目组合管理的界限，从而明确他们之间如何互相影响。战略目标应该决定机遇和风险的优先级，机遇或风险可能会重新定义策略。

3.3 职能和责任

3.3.1 基本原则

业主或法人应当授权决策者，包括承担义务和责任。授权应分配至特定的行动和决定，限于项目组合及其组件。其他职能和责任由于受限于制定的部门应同时定义。项目组合管理要求物尽其用，高管应展示其领导力及对项目组合管理的认同感。

3.3.2 项目组合内容决策权的定义

组织基于决策制定的一致性以及项目组合管理的有效性对职能、责任、授权和岗位职责进行分配，决策权定义为：

- a) 高管负责设置和评价组织的策略和经营计划；
- b) 决策者负责改变项目组合；
- c) 经理负责在约定范围内贯彻项目组合；
- d) 利益相关方支持决策制定。

3.4 利益相关方参与和管理

利益相关方应当参与和执行相关活动。包括参与策略、经营计划、项目和方案管理。其他利益相关方应经过识别和分析过程予以确定。

4 项目组合管理的先决条件

4.1 概述

组织应保持项目组合管理，解决下列先决条件：

- a) 考量组织的积极和消极因素；
- b) 评估组织内部和外部的积极或消极因素；
- c) 设置并准备实施。

4.2 项目组合管理的理由

项目组合管理需要资源的投入，投入资源需要考量需求、意义和成本，以及一项或多项战略目标。表述理由的正式程度因人而异。

4.3 项目组合管理的框架

项目组合管理的框架用来决定组件的优先级及准入和退出的规则，以及投入到组件上的资源分配。

4.4 项目组合组件的类型

组织应当决定组件准入和退出的类型和识别组件的标准，包括：

- a) 项目种类；

- b) 方案种类;
- c) 其他项目组合;
- d) 其他相关工作。

4.5 优先项目组合组件的标准

优先项目组合组件的标准应当被定义和可核查。这些标准应当反映项目组合目标和组织战略的一致性,反应组织的价值观、原则、政策和目标效益。这些标准应反映:

- a) 选择可以支撑组织达到战略目标及识别特定利益的项目组合组件;
- b) 评估项目组合容忍风险的程度方法;
- c) 保持平衡的项目组合;
- d) 结构化的和一致的方法,用于评估及调整混合的项目组合组件;
- e) 不同类型的项目组合组件存在可比性。

4.6 符合组织的过程和系统

项目组合管理过程和系统应当符合以下组织的过程和系统:

- a) 绩效报告的过程和系统;
- b) 资源管理的过程和系统;
- c) 风险管理的过程和系统;
- d) 财务管理的过程和系统;
- e) 项目和方案管理的过程和系统;
- f) 通讯方式和周期;
- g) 业务规划和系统。

4.7 项目组合的可视性

管理系统应当具备可视性及相关决策者的相关信息。管理系统应当具备以下要素:

- a) 项目组合组件;
- b) 资源管理;
- c) 战略目标和其他预期效益的一致性;
- d) 利益的定位和实现;
- e) 目前风险揭露与项目组合作为组织的整体。

管理系统应当:

- 1) 实现项目组合报告;
- 2) 与当前过程和系统相协调;
- 3) 提供可视化的选择和潜在的项目组合组件。

4.8 项目组合报告框架

项目组合报告框架和方法与计量标准应建立在监控项目组合目标和组织战略目标完成上。应包括整个项目组合报告以及每个组件:

- a) 使决策提供及时的由于执行差异产生的警报;
- b) 使组织持续改进财务战略预测和利益发现;
- c) 跟踪进度、成本、贡献、利益、风险和资源;
- d) 使报告周期与项目组合组件发展的周期相协调;
- e) 整合报告周期与项目或方案生命周期过程;

- f) 使项目组合报告迭代，使相关过程获利；
- g) 报告组织项目组合的风险揭露状态。

4.9 改善项目组合管理

组织应不断提高项目组合管理的适用性、充分性、有效性和效能。组织应当：

- a) 评估项目组合管理框架的有效性；
- b) 确定实施的优先改进。

4.10 项目组合的管理

治理方式包括政策、法律、过程、角色和职责、程序、价值、原则和其他组织指导。更多信息参考附件A。

5 管理项目组合

5.1 概述

本条主要描述作为基础而言项目组合管理应如何运行。项目组合管理应建立连续的、无缝衔接的工作机制，在及时、准确的数据基础上与战略目标、最大化利益、履行承诺及决策相协调。有效的建立和管理项目组合，应当连续识别、评估、选择及授权项目组合组件；并持续报告项目组合的状态和表现。此外，应当维护项目组合与商业目标、项目组合与一系列标准间的一致性。

5.2 项目组合的定义

运用过去、现在的表现及将来的目标，组织应当明确项目组合的目标，一旦确定该目标，就应当可控。不同时期（短期至长期）可设定不同的目标，这些目标应适应组织抗击风险的能力。

5.3 识别潜在的项目组合组件

组织应通过以下方法持续的识别并标注潜在的项目组合组件：

- a) 对选中的和潜在的组件进行概述；
- b) 将选中的和潜在的组件标注在组织的战略目标。

5.4 项目组合计划的定义

应当设立与项目组合发展相关的计划：

- a) 选中的和潜在的组件及其在组织战略目标中的标注；
- b) 项目组合组件的目标利益；
- c) 通过成本和时间，能实现哪些新的利益和功能；
- d) 项目组合组件间的相互依赖关系。

应当在组织战略目标及其他考量的基础上选择最后的组件。

确定了当前状态后，组织应明确这些组件可以构成项目组合。项目组合是为了达到组织部门、地域区别或其他适当目标。

更新计划的频率取决于组织的性质及内部环境运行的变化速度。

计划一旦更新，或战略计划进行了调整，就应对组件进行验证。

5.5 评估及选择项目组合组件

5.5.1 概述

需要对潜在的项目组合组件进行分类、评估、选择、排列、授权及优先级分布。这些步骤要求固化相关标准和方法。选择并排列组件应当满足项目组合与组织目标（最大化）的平衡，这样的行动将进一步优化组织的投资回报和保持组织内的风险容忍度。选择组件应与资源需求相匹配。

5.5.2 评估当前状态

建立并管理项目组合，应当对项目组合组件的状态进行评估，包括：

- a) 与组件相关的信息和记录；
- b) 基于定义标准的组件分类；
- c) 评估当前资源分配、可用性和局限性；
- d) 明确组件间的关联关系。

5.5.3 选择项目组合组件

潜在的项目组合组件应当基于对组织战略目标的贡献评估结果，按照既定的标准进行选择。选择包括评估各组件的优先级并从整体把握平衡：

- a) 组织战略的贡献程度；
- b) 组织战略的贡献程度排列；
- c) 固有的风险；
- d) 固有风险的排列；
- e) 对可用资源的影响；
- f) 对项目组合风险的影响；
- g) 组织从所有组建中吸取的能力。

5.6 验证项目组合与组织战略目标的一致性

5.6.1 概述

组织应建立完成战略目标的策略，与其景愿、使命和价值观相一致。上述任何因素变化以及项目组合框架及计划更新均会导致组织策略的调整。项目组合组件应识别与战略目标相关的利益，持续调整组织战略和预期效益之间的关系。见图4。

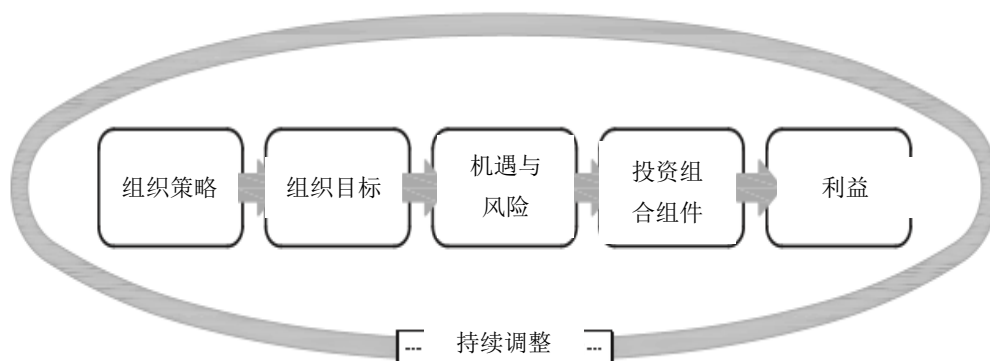


图4 组织策略和利益持续调整示意图

5.6.2 符合战略目标

为了持续项目组合的战略联盟，项目组合经理应当：

- a) 识别与项目组合相关的战略目标；
- b) 监控项目组合与已建立的战略目标的一致性。

5.6.3 风险承受能力与资源能力的相适应

为了使项目组合与组织风险承受力及资源相适应，项目组合经理应当：

- a) 识别组织的风险承受级别；
- b) 评估项目组合与组织风险承受级别相适应的程度；
- c) 调整项目组合风险与组织风险承受能力；
- d) 累计的项目组合风险与达成战略目标而取得的价值相适应；
- e) 决定在风险承受水平下运行项目组合所需要的充足资源。

5.6.4 结果记录及评估的一致性

为了保持项目组合适应变化，项目组合经理应当：

- a) 记录项目组合与战略目标的一致性；
- b) 记录风险承受内的项目组合；
- c) 记录行为的决定和结果；
- d) 评估行为的结果和影响。

5.7 项目组合绩效评估和报告

5.7.1 概述

性能指标应当与项目组合及战略目标相关，故项目组合管理需要进行报告，报告应及时并且对利益相关方有价值，重点对项目组合评估和报告的信息质量予以关注。

5.7.2 建立项目组合绩效评估基线

为了管理项目组合的绩效，项目组合经理应当利用项目组合组件的具体水平以及项目组合的总体水平的测量指标及绩效基线，进而建立、运用或集成现存系统。项目组合经理利用项目组合绩效测量确保项目组合组件的总投入有望满足个体利益和战略目标的总体水平。

项目组合绩效指标对于战略目标及项目组合是特定的，包括：

- a) 项目组合组件的具体指标，包括进度表、技术和财务表现；
- b) 项目组合测量的总体水平基于项目组合的整体健康、创造的价值和实现的利益；
- c) 绩效指标对项目组合管理的资源利用率、问题和风险进行预警。

5.7.3 项目组合绩效管理

为了有效管理项目组合绩效，项目组合经理应当采取以下措施：

- a) 跟踪项目组合组件的绩效水平；
- b) 跟踪项目组合的整体水平；
- c) 维持项目组合的测量基线；
- d) 跟踪项目组合的效益贡献并与当前战略目标相比对；
- e) 提供预测，包括但不限于资源和产能利用率、战略及风险。

另外，为了管理项目组合绩效，项目组合经理还应当分析：

- 1) 项目组合组件自上而下及自下而上的组成、校准和性能;
- 2) 每个项目组合组件的绩效对项目组合的整体绩效及优先的战略目标的完成的影响;
- 3) 项目组合组件之间交互的影响以及这些交互对项目组合的影响。

5.7.4 项目组合绩效报告

为了给利益相关方提供适当的信息，项目组合经理应当：

- a) 履行项目组合报告；
- b) 保持报告的周期性；
- c) 整合报告周期。

5.7.5 效益集成管理

为了提高项目组合组件效益的可能性，进一步落实项目组合及组织运行，项目组合经理应当验证：

- a) 效益的识别；
- b) 效益实现时间表的识别；
- c) 组织获取的效益；
- d) 效益的集成；
- e) 预测未来投资的收益或损失；
- f) 跟踪已得到的和预期得到的收益；
- g) 识别无法达到期望的预期收益的差距。

5.8 平衡和优化项目组合

5.8.1 概述

在定义职能、责任和授权工作中，项目组合经理应当平衡并掌控项目组合，包括但不限于保持项目组合通道、优化资源、管理项目组合风险及变化、项目组合组件间协同优化效应等。

5.8.2 优化项目组合组件

为了优化项目组合及其组件，项目组合经理应当：

- a) 管理收益，从而获取完整的预期和设定价值，例如使用一个定义的评估过程并检验收益实施方案是否符合组织的战略计划；
- b) 策划一个考虑金融、组织价值观、利益相关方需求、法律法规要求等要素的方法；
- c) 不断分析和改进由于项目组合组件带来的利益，包括检验成功的标准。

5.8.3 维持项目组合

项目组合经理应当利用方法、过程和标准考量潜在项目组合组件的优先级：

- a) 进行基于选择标准的分析：
 - 1) 考虑额外的标准；
 - 2) 确定潜在项目组合组件的优先级；
 - 3) 推荐选择在项目组合中的潜在项目组合组件。
- b) 通过以下方式维持项目组合：
 - 1) 持续评估潜在的项目组合组件包含在项目组合中；
 - 1) 在项目组合中移动、修改、关闭或终止项目组合组件；
 - 2) 在在项目组合中平衡资源和其他资产。

5.8.4 资源优化配置

为了进一步优化资源配置，项目组合经理应当：

- a) 基于明确的标准优先考虑项目组合组件；
- b) 明确项目组合组件的资源需求；
- c) 达到资源需求和供给平衡；
- d) 跟踪资源需求的改变；
- e) 从资源需求中回顾历史数据并标注目前的趋势；
- f) 在项目组合及其组件中提供达到资源优化配置的监控方法；
- g) 使用确定的方法和标准平衡并分配资源的供给和需求；
- h) 在识别的和约定的时间线上确定资源需求的改变；
- i) 为了满足项目组合绩效达到资源优化配置，应确定项目组合组件（如调整范围、取消、延期或其他行为）的资源需求的改变；
- j) 促进利益相关方达成一致；
- k) 识别并解决资源利用的冲突。

5.8.5 管理项目组合风险

为了有效管理项目组合风险，项目组合经理应当运用项目组合的风险规则：

- a) 决定项目组合的风险承受水平；
- b) 提高项目组合风险承受水平的分析技术；
- c) 基于每个项目组合组件的风险，识别项目组合的风险水平；
- d) 基于战略目标、利益及与项目组合组件的关系，分析并排列项目组合风险；
- e) 随着时间的推移，应当评估于项目组合的风险影响及改变带来的变化的风险。

5.8.6 控制项目组合变化

控制项目组合，项目组合经理应当运用项目组合变化的控制方法：

- a) 审查组件的优先级；
- b) 实施推荐的项目组合，包括但不限于进度、成本、资源、影响和战略联盟的一致性；
- c) 实施关于增加、移动、修改或删除组件的建议；
- d) 与项目组合的利益相关方多沟通。参考确定的决策权，制定关于项目组合基线的改变决定及计划。

附 录 A
(资料性附录)
项目组合的治理

项目组合的治理包括项目组合被授权和指导的原则。治理提供了进行项目组合的管理和领导所需的策略、权限、过程、程序、标准和责任。项目组合管理是在治理建立的边界内进行的。项目组合的治理应该与组织治理保持一致。

治理可以通过几个可能的结构进行制定、提供、发布和维护,包括但不限于:项目组合管理办公室、项目组合评审委员会、高级职员委员会或任何其他适合组织和项目组合需要的有效结构。治理可因组织的性质而异,但所选结构的总体目标应是提供必要的治理机制来确保项目组合管理的成功。该结构应规定成员资格包括本组织内负责决策和咨询的行政和高级管理人员。

项目组合管理机构由控制组织的所有者或法律实体授予其权限,或者由负责组织的主管授予其权限。一般来说,授权用于特定的操作和决策,并且仅限于项目组合管理。应定义项目组合管理机构的权限和职责。
