



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 37490—2019/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, IDT)

2019-05-10 发布

2019-12-01 实施

国家市场监督管理总局 发布  
中国国家标准化管理委员会

# 目 次

前言 .....	I
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 项目组合管理概述 .....	2
3.3 岗位职责 .....	4
3.4 利益相关方参与及管理 .....	4
4 项目组合管理前的准备 .....	4
4.1 概述 .....	4
4.2 项目组合管理合理性评估 .....	4
4.3 项目组合管理框架 .....	4
4.4 项目组合组件类型 .....	4
4.5 项目组合组件筛选及设定优先级 .....	5
4.6 与组织工作过程和体系一致性 .....	5
4.7 项目组合的可视性 .....	5
4.8 项目组合的绩效汇报方式 .....	5
4.9 项目组合管理的持续改进 .....	6
4.10 项目组合治理 .....	6
5 管理项目组合 .....	6
5.1 概述 .....	6
5.2 明确项目组合的定位 .....	6
5.3 识别潜在的项目组合组件 .....	6
5.4 制定项目组合计划 .....	6
5.5 评估筛选项目组合的组件 .....	7
5.6 确认项目组合与战略目标的一致性 .....	7
5.7 项目组合绩效评估及汇报 .....	8
5.8 平衡和优化项目组合 .....	9
附录 A (资料性附录) 项目组合治理 .....	11

## 前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准使用翻译法等同采用 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(SAC/TC 343)提出并归口。

本标准起草单位:上海市质量和标准化研究院、中国航空综合技术研究所、东营黄蓝融汇生产力促进中心有限公司、广东汇策标准化服务有限公司、兴科迪科技(泰州)有限公司、中国标准化协会、杭州市标准化研究院、浙江省标准化协会、深圳斯坦达咨询有限公司、中国国际贸易促进委员会商业行业委员会、深圳市麦斯达夫科技有限公司、北京智泽惠通科技孵化器有限公司、浙江省长三角标准技术研究院、广东碧然美景观艺术有限公司、新疆维吾尔自治区质量技术监督干部教育中心、杭州方信企业管理有限公司、青岛豪德博尔实业有限公司、温州佳合标准化信息技术事务所、广东博阳建筑规划设计有限公司、杭州电子科技大学、京中(厦门)科技服务有限公司、北京汇通启达文化传播有限公司。

本标准主要起草人:马娜、路欢欢、曾相戈、高建平、宋敏、韩晶、于洋、吕鹃、鲍君波、孟雪松、孟祥臣、徐嘉亮、钱永锋、邓伟麒、白云飞、史晓密、俞彪、吴峰、张韧、张鑫、张欢、陈蕴韵、赵鹏飞、贾宝山、胡柏松、赵敏、乔珍珍、郑波、高武龙、孙学智、邓铭庭、陆耀东、赵鹏、张稳、张磊、付希波、陈建、姜俐、金爱蝶、杨永明、范淑婷、蒋琤琤、王虎、商晓燕。



# 项目、项目群和项目组合管理

## 项目组合管理指南

### 1 范围

本标准给出了项目、项目群和项目组合管理的基础指南,关系着包括公共机构、私人企业在内的任何类型和规模的组织或行业。

本标准适用于项目组合管理的特定环境,并不提供有关项目管理、项目群管理或一般商业项目组合管理(如金融项目组合管理)方面的具体指导。

### 2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。为方便阅读,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**

为实现组织的整体或部分战略目标,便于进行有效管理而组合在一起的项目、项目群以及其他相关工作。

#### 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**

负责实施项目组合管理的个人或组织,其背后可能有项目组合管理团队的支持。

#### 2.4

##### **战略一致 strategic alignment**

筛选调整项目组合的组件以实现组织的战略目标。

### 3 项目组合管理原则

#### 3.1 项目组合管理的必要性

实施项目组合管理是组织实现其战略目标,或出于其他市场或金融方面的考虑而作出的必然决定。一个组织决定是否实施项目组合管理主要是基于以下几方面的考虑:

- a) 对实施项目组合管理所产生的影响的评价,包括组织对结构、职责以及文化等方面所发生变化的消化吸收能力;
- b) 对实施项目组合管理所产生的风险和机遇的评估。

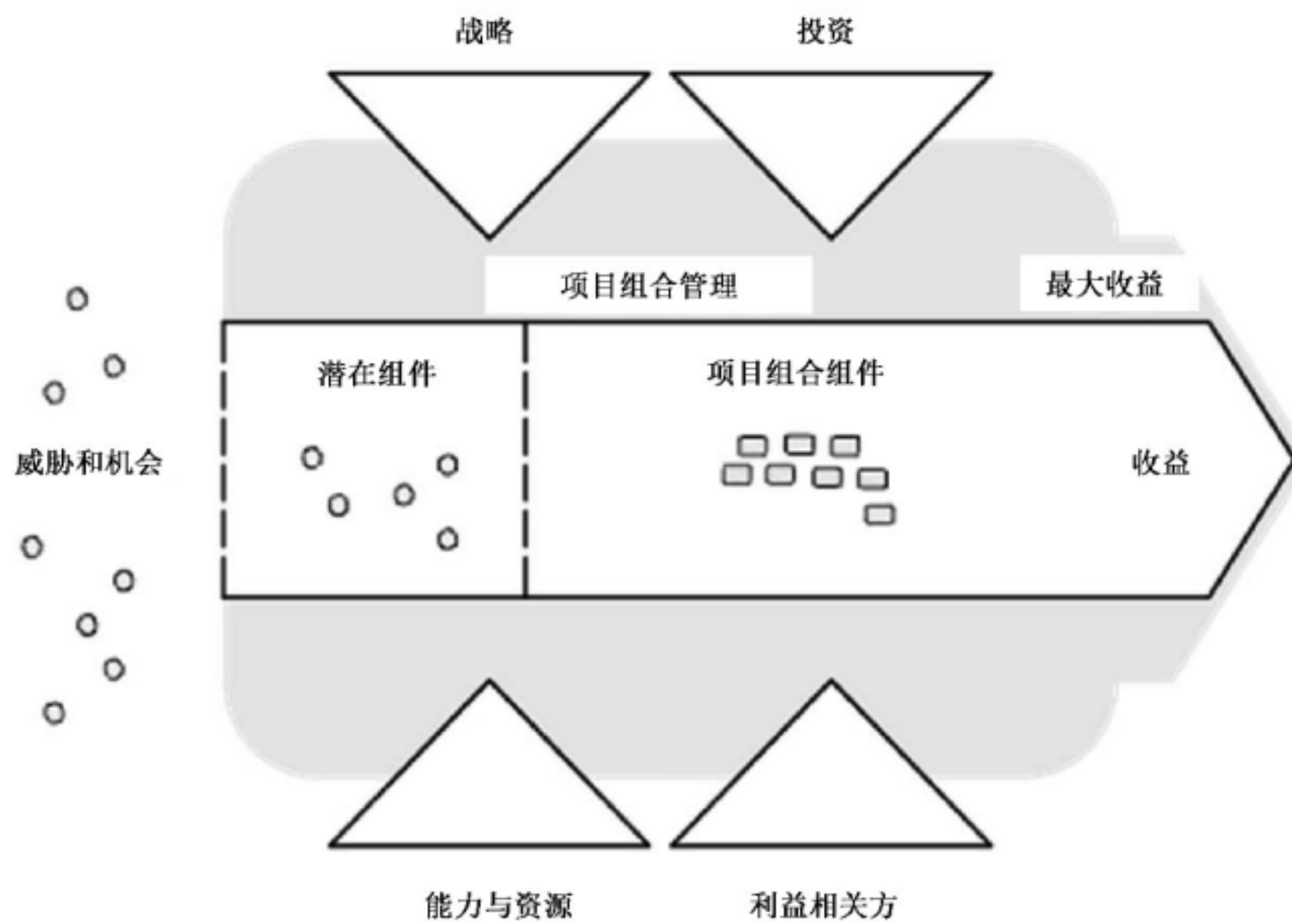


图 1 项目组合管理实施背景示意图

如图 1 所示,在一个充满变化与不确定因素的组织环境当中,实施项目组合管理可以基于战略目标的一致性考虑对项目、项目群、项目组合及其他相关工作进行统一管理,从而达到以下目的:

- a) 确保对项目组件的投资与组织战略目标的一致性;
- b) 优化组织能力与资源配置;
- c) 获取投资利益最大化;
- d) 识别管理利益相关方的期望;
- e) 使项目组件的活动现状可视化。

实施以上原则时应不受组织环境变化的影响。此外,要通过项目管理实现组织战略利益的最大化还需要一定的准备工作。

### 3.2 项目组合管理概述

#### 3.2.1 项目组合管理

项目组合管理应包括组织为实现战略目标所采取的一系列与资源分配相关的方法过程。项目组合管理使得项目内组件能够与组织战略目标、利益相关方优先级以及包括可持续发展和道德原则在内的各种价值观相一致。有时也将项目组合管理理解为一种持续进行的决策制定过程(见图 2),由此对项目组合的组件进行定期评估以确保其与组织战略的一致性。通过这种方式,对新的风险与机遇进行评估、筛选和优先授权,也可能对项目组合内的组件作出修改、加速、推迟或终止等决定。

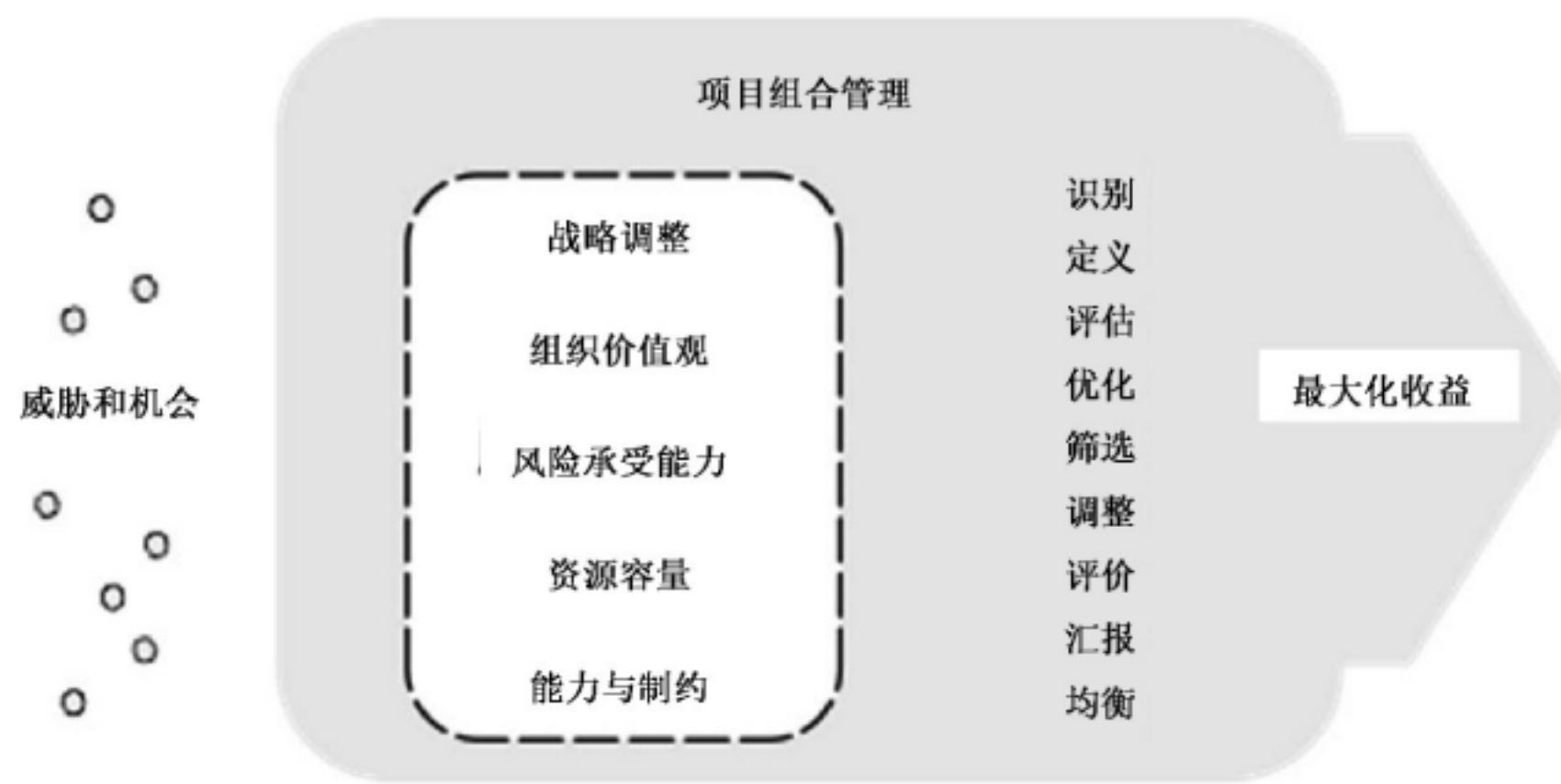


图2 项目组合管理示意图

3.2.2 项目组合结构

项目组合可能是一种层级结构,一些较低级别的项目组合组件又进一步构成了较高级别的项目组合组件(见图3),还有其他一些如资源、技术、交流沟通等方面的关系并没有在图3当中展示出来。项目组合结构是对项目组合内组件的一个“快照”,可以反映出其所遵循的组织战略目标。

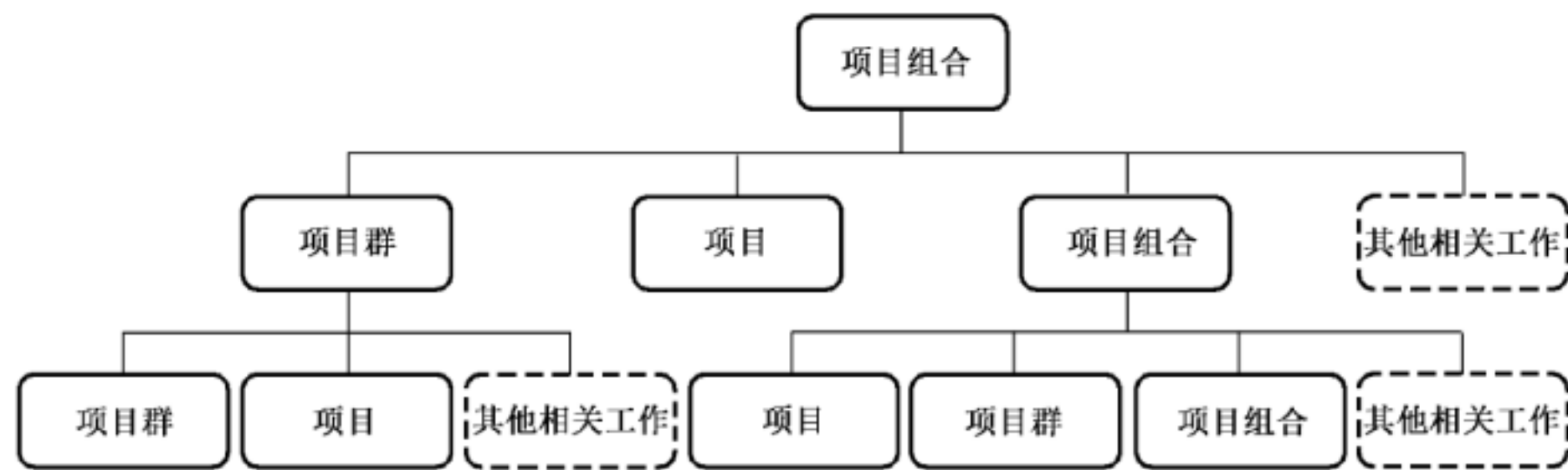


图3 项目组合结构示例

项目组合结构最少可以由两项项目组合组件构成。

3.2.3 能力与限制

项目组合的能力指的是组织通过资源利用实现其战略目标的能力。决策者应该对项目组合内的某项工作能否完成作出判断,而一个组织应具备在维持其运营现状的基础上进一步采取措施实现其战略目标的能力。

项目组合的限制或许会使项目组合无法实现预期的战略目标,或者需要对战略目标作出调整或重新优化排序。这些限制可能来自组织的内部或外部,组织应直接对内部限制进行控制,而对外部限制,组织或许只能选择影响、遵守或采取相应的应对措施。限制可能是政府、资源、社会责任、文化、风险承受能力、可持续发展以及法律法规方面的要求等。

3.2.4 机会和威胁

机遇和风险可能源于政策、客户需求、供应链升级或内部发展。对机遇和风险的识别有时属于项目组合管理工作的一部分。有时需要增加一个或多个新的项目组合组件,或者对已有的项目组合组件作出调整,以此应对机遇或风险。

组织应给出战略与项目组合管理之间的界限以明确其相互作用机制。组织战略目标将是安排应对

机遇和风险优先级别的最终依据,受机遇和风险影响,有时要对战略重新规划。

### 3.3 岗位职责

#### 3.3.1 总则

组织的业主或法人应当明确分配决策者的权力、义务和责任,职权范围应限于项目组合管理及其内部组件,并具体至特定的活动和决定,职权范围内的其他岗位职责也应一并明确。项目组合管理需要胜任的个人充分利用其所掌握的知识和经验,高层管理人员应发挥领导能力保证项目组合管理的顺利运行。

#### 3.3.2 明确项目组成员的决策权范围

应当对项目组成员的岗位职责、权力和义务进行明确的分配,以确保项目组合管理的有效进行及组织内决策制定的连贯性,包括:

- a) 负责制定和评估组织的经营策略和商业计划的高级管理人员;
- b) 负责项目组合变更的决策者;
- c) 负责在限定范围内制定项目日常工作计划的经理人;
- d) 支持决策制定的利益相关方。

### 3.4 利益相关方参与及管理

利益相关方应履行参与和管理的职责。利益相关方可能包括那些曾经参与组织策略和商业计划制定的人员、或是曾参与项目和项目群管理的人员,以及项目管理办公室的人员等。同时,还应通过一定的识别分析流程对其他利益相关方进行识别。

## 4 项目组合管理前的准备

### 4.1 概述

组织在建立实施项目组合管理前应做好的准备工作,包括:

- a) 考虑项目组合管理给组织带来的好处和坏处;
- b) 综合内外部因素评估项目组合管理对组织产生的积极或消极影响;
- c) 做好实施前的准备。

### 4.2 项目组合管理合理性评估

进行项目组合管理需要各类资源的投入,在这之前应该有一个合理性评估。评估应包括项目需求、投入成本及收益,以及与战略目标之间的一致性。评估工作实施的正式程度因组织而异。

### 4.3 项目组合管理框架

项目组合管理架构为组织提供了筛选项目组合管理组件并进行优先级排序的方法途径,并给出与之相对应的资源分配方式。

### 4.4 项目组合组件类型

组织应当明确哪些类型的工作属于项目组合的范畴,并给出判别标准,包括:

- a) 项目类型;
- b) 项目群类型;



- c) 其他项目组合；
- d) 其他相关工作。

#### 4.5 项目组合组件筛选及设定优先级

项目组合组件的筛选及优先级设定标准应当是明确可操作的,应体现出项目组合目标与组织战略之间的一致性,同时还应能够反映出组织的价值观、基本原则、内部政策及目标利益。

在编制这方面的标准时应注意以下几方面:

- a) 所选的项目组合组件应能够支撑组织实现战略目标并获取特定利益;
- b) 对项目组合可承受风险的程度应有一套评价方法;
- c) 维持项目组合的内部均衡;
- d) 具备一套稳定的可用于评估调整项目组合内部组件的方式方法;
- e) 不同类型的项目组合组件之间存在可比性。

#### 4.6 与组织工作过程和体系一致性

项目组合管理的工作流程和体系应当在以下方面与组织的工作流程和体系保持一致:

- a) 绩效报告的工作流程和体系;
- b) 资源管理的工作流程和体系;
- c) 风险管理的工作流程和体系;
- d) 财务管理的工作流程和体系;
- e) 项目和项目群管理的工作流程和体系;
- f) 沟通交流的方式及周期;
- g) 商业计划和体系。

#### 4.7 项目组合的可视性

对项目组合的决策者来说,需要建立一套能够为其提供项目相关信息的项目管理体系,以反映项目进展情况及以下相关信息:

- a) 项目组合的组成;
- b) 资源管理情况;
- c) 与战略目标及其他预期效益的一致性;
- d) 收益现状;
- e) 项目给组织带来的当前风险情况。

所建立的项目管理制度应当:

- 1) 能够进行项目汇报;
- 2) 与现行工作流程和制度相兼容;
- 3) 能够提供某个特定或潜在的项目组合组件的可视性。

#### 4.8 项目组合的绩效汇报方式

应当建立一套具有衡量标准的绩效汇报的方式方法,以随时了解项目目标与组织战略目标的具体实现情况。对整个项目组合和内部的每个组件来说,所进行的汇报应该能够实现:

- a) 可为决策制定提供参考,并对执行偏差及时预警;
- b) 使组织能够不断完善战略上的财务预算收支情况;
- c) 使进度、成本、出资、收益、风险、资源调度等有迹可查;
- d) 保持汇报周期与项目发展周期的同步;

- e) 与组织采用的项目和项目群的生命周期流程相接轨；
- f) 汇报项目组合更新进展情况以及收益实现过程情况；
- g) 汇报项目组合现阶段的风险承受情况。

#### 4.9 项目组合管理的持续改进

组织应采取以下措施不断提高项目组合管理的适用性、充分性、有效性和效能：

- a) 评估项目组合管理架构的有效性；
- b) 确定改进措施，并安排实施次序。

#### 4.10 项目组合治理

项目治理手段可能包括政策、法律、流程、角色和职责、规程、价值观、原则以及其他组织导向。更多信息参见附录 A。

### 5 管理项目组合

#### 5.1 概述

项目组合管理在持续运行过程中所做的工作，包括持续确保项目组合与战略目标的一致性、追求利益最大化、履行承诺以及基于精准数据作出决策等。

要有效地建立并管理一个项目组合，就要坚持对项目组合内组件的识别、评估、筛选和认定过程，并对项目组合的进展现状进行定期汇报，而且，始终确保项目组合与战略目标间的一致性，并根据相关的标准评估控制项目组合的平衡。

#### 5.2 明确项目组合的定位

组织应结合以往表现及未来设想确定项目管理的目标任务，一旦确定，就应确保目标可控。从短期到长期，任何不同的时间段下都可以设立相应的目标，并应同时考虑可能存在的制约因素（如组织的风险承受能力等）。

#### 5.3 识别潜在的项目组合组件

组织应通过以下方式不断地对潜在的项目组合组件进行识别和规划：

- a) 通览所选的潜在项目组合组件；
- b) 将所选的潜在的项目组合组件反映到组织的战略目标当中。

#### 5.4 制定项目组合计划

在制定推进项目组合的进展计划时应考虑以下因素：

- a) 现有的和潜在的项目组合组件及其在战略目标中的反映；
- b) 项目组合组件的目标利益；
- c) 所投入的时间和成本能带来哪些新的收益或技能；
- d) 项目组合内各个组件之间的相互依赖关系。

对项目组合内组件的最终筛选取决于既定的组织战略目标和其他方面的考虑。

组织应基于现状考虑选出项目组合的组件。有时可能需要分别确定多个项目组合的组件，建立这些项目组合可能是出于组织部门或地域差异方面的考虑，也可能是其他的组织认为出于合理的考虑。

项目计划的更新周期主要取决于组织性质及项目运行所在的环境变化速度。一旦项目计划更新，或战略计划进行了评估调整，就需要检查项目内组件是否应进行相应的调整。

## 5.5 评估筛选项目组合的组件

### 5.5.1 概述

在对潜在的项目组合组件进行分类、评估、筛选、调整、认定及优先级排序时,需要明确可及的标准及方法步骤。

应对项目组件进行筛选及调整以维持整个项目组合的平衡并实现组织的战略目标,这将进一步优化组织的投资回报,并将风险控制在组织的可承受范围之内,筛选结果应与资源需求相匹配。

### 5.5.2 现状评估

在建立并管理某个项目组合时,应列出其中的项目组件并对其现状进行评估,包括:

- a) 将有关项目组件的信息记录在案;
- b) 基于已有标准对项目组件分类;
- c) 评估现有资源的调配、可用性及使用限制情况;
- d) 明确各组件相互之间的关系。

### 5.5.3 筛选项目组件

应当基于对组织战略目标的贡献评估结果,按照既定的标准对潜在的项目组合组件进行筛选,筛选工作包括为了维持项目组合的整体平衡而对各组件进行的优先级分配,具体考虑如下:

- a) 各组件对实现战略目标的贡献;
- b) 对战略目标的贡献程度等级;
- c) 各组件的固有风险;
- d) 固有风险等级排序;
- e) 对可用资源的影响;
- f) 对项目组合产生的风险影响;
- g) 组织对所有项目组件所带来的最终变化的消化吸收能力。

## 5.6 确认项目组合与战略目标的一致性

### 5.6.1 概述

组织会制定相应的目标实现策略以实现其愿景、使命及价值观,以上三者中的任何一个发生变化,都会使战略规划作出调整,进而带来项目组合架构及计划的更新。项目组合的组件应实现与战略目标相关的利益。从组织战略到目标利益之间的调整是一项连续的活动(见图 4)。

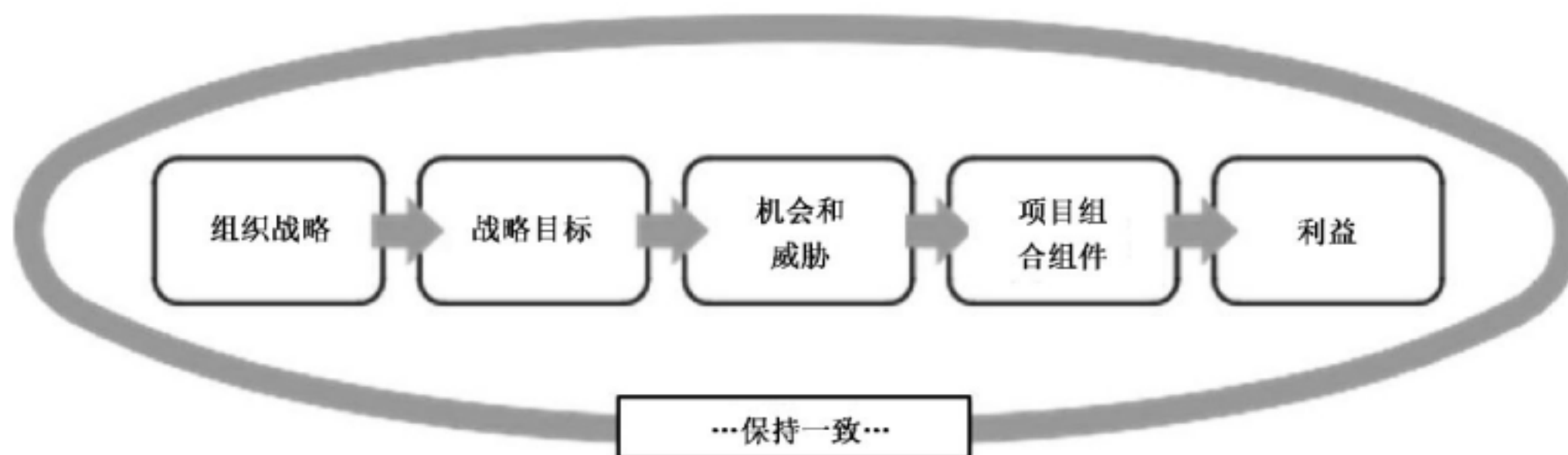


图 4 项目战略和利益的持续调整示意图

### 5.6.2 与战略目标保持一致

项目组合经理应当始终确保项目组合与战略的一致性,具体如下:

- a) 确定与项目组合有关的那些战略目标;
- b) 采取监控措施保持项目组合与既定战略目标之间的一致性。

### 5.6.3 与风险承受能力和资源能力相匹配

项目组合经理应当采取以下措施使项目组合与组织的风险承受能力及资源能力相匹配:

- a) 判断组织的风险承受水平;
- b) 评估项目组合与组织风险承受能力的匹配程度;
- c) 调整项目组合风险到组织风险所能承受的范围;
- d) 维持项目组合累积风险与实现战略目标所取得价值之间的协调;
- e) 充分调度现有资源将项目组合控制在可承受的风险级别。

### 5.6.4 记录调整行为并评估其结果

项目组合经理应当采取以下措施对项目组合的变更进行可控管理:

- a) 对项目组合与战略目标保持一致所作出的调整记录在案;
- b) 对项目组合与风险承受能力相匹配作出的调整记录在案;
- c) 对所做出的决定及行为结果记录在案;
- d) 评估行为结果及其影响。

## 5.7 项目组合绩效评估及汇报

### 5.7.1 概述

项目的绩效评价应当与项目组合及其匹配的战略目标相挂钩,这样有利于项目组合管理过程中的工作汇报。利益相关方需要及时有效的工作汇报,他们重点关注的是对项目组合绩效评估工作的汇报质量。

### 5.7.2 建立项目组合绩效测量基准

项目组合经理可以将现有的一些指标体系或评价标准拿来直接应用或进一步整合以实现对项目组合的绩效管理,这些原有的指标体系可能是用于评估某个特定项目组件或项目整体水平的,对于原来没有的则需要重新建立一些新的指标评价体系。通过项目组合绩效评估,项目组合经理可以确保对项目内各组件的所有投资最终都能逐渐获取收益并实现组织的战略目标。

鉴于所在组织及战略目标的差异,每个项目组合都有自己特定的绩效评价指标,其中包含了:

- a) 对项目组合内各个组件的具体评价指标,包括进度安排、技术水平和财务状况;
- b) 对项目组合整体水平的评价,用于评价项目组合的整体运营、价值创造及获利情况;
- c) 可以对项目组合的资源利用、出现的问题和风险及时预警的评价指标。

### 5.7.3 项目组合绩效管理

项目组合经理应当采取相应措施有效管理项目组合绩效:

- a) 监督项目组合内各组件的具体表现;
- b) 监督项目组合的整体表现;
- c) 坚持项目组合的衡量基准;

- d) 跟踪项目组合的效益贡献并与当前战略目标相比对；
- e) 对资源利用、战略及风险等方面进行预测分析。

另外,项目组合经理还应当分析:

- 1) 项目组合内部自上而下及自下而上的构成、匹配和绩效；
- 2) 单个项目组件的绩效对项目组合的整体绩效及实现优选战略目标的影响；
- 3) 项目组合内各组件之间的相互作用情况以及由此对整个项目组合绩效产生的影响。

#### 5.7.4 项目组合绩效报告

项目组合经理应当向利益相关方提供适当的信息,具体如下:

- a) 安排项目组合汇报；
- b) 确定汇报周期；
- c) 将汇报工作贯穿整个项目组合过程。

#### 5.7.5 收益整合管理

项目组合经理应当确认以下几点以增加项目组件的获利可能,并进一步落实项目组合及组织运行:

- a) 收益的识别；
- b) 给出收益实现时间表；
- c) 组织收益的实现；
- d) 收益整合；
- e) 对未来投资盈亏状况的预测分析；
- f) 跟踪现实和预判获利情况；
- g) 分析判断预期收益与期望值之间的差距。

### 5.8 平衡和优化项目组合

#### 5.8.1 概述

在界定的岗位职责与权力范围内,项目组合经理应从以下方面平衡并控制整个项目组合,包括但不限于维护投资组合通道、资源优化配置、项目组合风险及变更控制,以及项目组合内的协同优化等。

#### 5.8.2 优化项目组合组件

项目组合经理应当对项目组合及其组件进行优化:

- a) 尽量使获利情况达到预期的既定价值,并可以通过明确评估流程、检验实施方案等方式确保与战略计划的一致性；
- b) 进行方案策划,并综合考虑财务、组织价值观、利益相关方需求、法律法规要求等因素的影响；
- c) 不断分析改善项目组合内各组件的盈利情况,并检验项目成功标准。

#### 5.8.3 维护项目组合

项目组合经理应当明确给出筛选项目组合内各组件的评估、流程及标准,包括:

- a) 分析确定筛选标准:
  - 1) 明确入选标准；
  - 2) 决定各组件的优先级排序；
  - 3) 给出入选推荐理由。
- b) 通过以下方式维护项目组合:

- 1) 持续评估潜在的项目组合组件；
- 2) 移动、修改、关闭或终止项目组合的组件；
- 3) 在整个项目组合内对组织资源及其他资产进行平衡配置。

#### 5.8.4 资源优化配置

在进行资源优化配置方面,项目组合经理应当:

- a) 基于明确的标准排出各项目组合组件的优先级次序；
- b) 了解各项目组件的资源需求；
- c) 实现资源的供需平衡；
- d) 跟踪资源需求变化；
- e) 回顾资源需求的历史数据,绘制出当前变化趋势；
- f) 采取监控措施在整个项目组合及各组件间实现资源的优化配置；
- g) 给出平衡资源供需与配置的方法标准；
- h) 定期识别资源需求的变化；
- i) 分析判断项目内组件需要作出何种变更(如范围调整、项目取消、进度重排或其他变化等)以优化资源需求配置确保整个项目组合的顺利实施；
- j) 与利益相关方达成共识；
- k) 识别并解决资源利用方面的冲突。

#### 5.8.5 管理项目组合风险

进行项目组合的风险管理时,项目组合经理应当实施明确的项目组合风险对策,包括:

- a) 确定项目组合的风险承受水平；
- b) 给出项目组合层面的风险分析方法；
- c) 基于对项目组合内各个组件所承受的风险分析,判断出整个项目组合层面承受的风险情况；
- d) 综合考虑战略目标的优先权、利益及各项目组件间的关系等,分析排出项目组合风险的优先级次序；
- e) 坚持风险评估工作,包括对风险影响的变化监控及项目组合组件的变化评估等。

#### 5.8.6 项目组合变更控制

项目组合经理应当实施明确的项目组合变更控制策略,包括:

- a) 审查项目组件的优先级顺序；
- b) 提出并实施包括但不限于时间进度、风险、成本、资源、影响及与战略的一致性等方面的意见建议；
- c) 提出并实施有关增加、移动、修改或删除项目组件方面的意见建议；
- d) 与利益相关方保持沟通,并在授予的决策权范围内对项目组合基准与计划的变更进行决策。

附 录 A  
(资料性附录)  
项目组合治理

项目组合治理包括项目组合的管理和指导原则,可以为管理和领导项目组合提供必要的政策、授权、流程、规程、标准和责任方面的支持。项目组合的管理在项目治理的边界范围内进行。项目组合的治理应当与组织的治理保持一致。

项目治理的组织类型可以是项目管理办公室、项目组合评委会或高层委员会等适应组织和项目组合需求的有效形式,通过这些组织类型实现对项目治理的开发、支持、命令下达以及维护等。项目治理可能取决于组织性质,但所选组织类型的工作目的并不全在于为项目管理的顺利实施提供必要的项目治理机制。

这些组织类型应有明确的人员构成,包括负责组织决策制定和咨询的高级执行管理人员等。

项目治理主体由组织的业主或法人实体或执行负责人进行授权,授权范围限于项目组合管理的特定行为或决定。应明确项目治理主体的责权范围。

---

中华人民共和国  
国家标准  
项目、项目群和项目组合管理  
项目组合管理指南

GB/T 37490—2019/ISO 21504:2015

\*

中国标准出版社出版发行  
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)  
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址: [www.spc.org.cn](http://www.spc.org.cn)

服务热线: 400-168-0010

2019年4月第一版

\*

书号: 155066 · 1-62521

版权专有 侵权必究



GB/T 37490-2019