

P75~86 2.3 项目管理标准体系

2.3.1 项目管理标准及价值交付

2.3.2 项目群与项目组合管理

P75~83 2.3.1 项目管理标准及价值交付

1. 国际项目管理标准

(1) 《项目管理知识体系指南 (PMBOK Guide) (第 7 版)》不再沿用过去的基本过程组和知识领域架构, 而是提出了基于价值交付的 12 项原则和 8 个绩效域。也是作为 PMI 考核认证项目管理专业人士 (PMP) 的基础依据。

(2) 国际项目管理协会 (IPMA) 的能力基准

IPMA 制定的个人能力基准 (IPMA ICB) 和组织能力基准 (IPMA OCB)。个人能力基准也是 IPMA 考核认证国际项目管理专业人士的主要标准。

① 个人能力。分为如下 3 个维度:

- A. 环境能力;
- B. 行为能力;
- C. 技术能力。

② 组织能力。分为如下 5 项:

- A. PP&P 治理;
- B. PP&P 管理;
- C. PP&P 组织一致性;
- D. PP&P 资源;
- E. PP&P 人员能力。

(3) 国际标准化组织 (ISO) 的项目管理系列标准。

2. 我国工程项目管理标准

(1) 《建设工程项目管理规范》GB/T 50326-2017 主要内容:

② 项目管理流程。

项目管理流程应包括启动、策划、实施、监控和收尾过程, 各个过程之间相对独立, 又相互联系。

④ 项目管理责任制度。

项目管理责任制度应作为项目管理的基本制度。项目经理责任制应是项目管理责任制度的核心内容。

⑥ 项目管理策划。

项目管理策划应由项目管理规划策划和项目管理配套策划组成。

项目管理策划应遵循下列程序：

- A. 识别项目管理范围；
- B. 进行项目工作分解；
- C. 确定项目实施方法；
- D. 规定项目需要的各种资源；
- E. 测算项目成本；
- F. 对各个项目管理过程进行策划。

⑧ 合同管理。

项目合同管理应遵循下列程序：

- A. 合同评审；
- B. 合同订立；
- C. 合同实施计划；
- D. 合同实施控制；
- E. 合同管理总结。

合同订立前，企业应进行合同评审。

合同评审应包括：

- A. 合法性、合规性评审；
- B. 合理性、可行性评审；
- C. 合同严密性、完整性评审；
- D. 与产品或过程有关要求的评审；
- E. 合同风险评估。

⑨ 技术管理。

项目技术管理措施应包括下列主要内容：

- A. 技术规格书；
- B. 技术管理规划；
- C. 施工组织设计、施工措施、施工技术方案；
- D. 采购计划。

⑯ 沟通管理。（2024 单）

项目沟通管理应按下列程序进行：

- A. 项目实施目标分解；
- B. 分析各分解目标自身需求和相关方需求；
- C. 评估各目标的需求差异；
- D. 制定项目沟通计划；
- E. 明确沟通责任人、沟通内容和沟通方案；
- F. 按既定方案进行沟通；
- G. 总结评价沟通效果。技术管理。

⑯ 风险管理。

项目风险管理应按下列程序进行：

- A. 风险识别；
- B. 风险评估；
- C. 风险应对；
- D. 风险监控。

⑰ 收尾管理。

项目管理机构应实施下列项目收尾工作：

- A. 编制项目收尾计划；
- B. 提出有关收尾管理要求；
- C. 理顺、终结所涉及的对外关系；
- D. 执行相关标准与规定；
- E. 清算合同双方的债权债务。

⑱ 管理绩效评价。

项目管理绩效评价应包括下列内容：

- A. 项目管理特点；
- B. 项目管理理念、模式；
- C. 主要管理对策、调整和改进；
- D. 合同履行与相关方满意度；
- E. 项目管理过程检查、考核、评价；
- F. 项目管理实施成果。

(2) 《建设工程施工项目经理岗位职业标准》T/CCIAT 0010-2019 主要内容：

① 施工准备管理。施工准备包括施工组织准备、施工技术准备、施工现场准备和施工资源准备。

② 施工过程管理。

③ 竣工验收与结算管理。

④ 工程项目管理总结评价。

工程项目管理总结报告应包括下列内容：

A. 项目概况；

B. 项目管理重点与难点；

C. 项目管理主要措施及其成效；

D. 实施过程遇到的问题及其应对措施；

E. 项目管理成果；

F. 项目管理经验；

G. 项目管理教训；

H. 项目管理效果总体评价。

3. 价值交付

价值驱动型项目管理是项目管理的发展趋势。

1) 价值交付系统

《项目管理知识体系指南（第7版）》提出，一个符合组织战略的价值交付系统可有多种组件，包括项目组合、项目群、项目、产品和运营，可以单独或共同使用多种组件来创造价值，这些组件共同组成一个符合组织战略的价值交付系统。

价值交付系统需要考虑以下内容：

（1）创造价值。

（2）组织治理体系。

（3）与项目有关的职能。

（4）项目环境。

（5）产品管理考虑因素。

P75~86 2.3 项目管理标准体系

2.3.1 项目管理标准及价值交付

2.3.2 项目群与项目组合管理

P83~86 2.3.2 项目群与项目组合管理

## 1. 项目群管理

### 1) 项目群及其特征

(1) 项目群含义。项目群是由一组相关项目群组件所形成的临时结构。项目群组件是指组成项目群的项目、子项目群或其他相关工作。一个项目群应至少由两个项目群组件组成。

(2) 项目群特征。项目群可以是战略性的、变革性的或经营性的。

项目群具有以下特征：

- ① 项目群由具有相互依存和相互关联的项目群组件构成；
- ② 项目群为利益相关方提供收益，并帮助实现战略目标或经营目标；
- ③ 项目群具有复杂性和不确定性，需要加以管理来尽可能减少复杂性和不确定性。

### 2) 项目群管理的先决条件和收益

(1) 项目群管理先决条件。

- ① 项目群管理必要性评估。
- ② 项目群管理一致性要求。
- ③ 项目群角色和责任划分。

关键角色和责任者包括：

项目群发起人对整个项目群战略和项目群支持负责任；

项目群经理负责项目群及相关项目群组件的整体绩效；

项目群管理团队负责单个或多个项目群组件或职能的绩效和实施。

(2) 项目群管理的收益。

项目群管理的收益是指项目群管理的可评估结果。通过项目群管理可得到两种类型的收益：

- ① 通过将项目群组件进行协调管理而得到内部项目群收益；
- ② 帮助实现战略或运营目标的外部项目群收益。

在项目群生命周期或项目群收尾后都有可能实现有形或无形的收益。

### 3) 项目群管理实施要点

- (1) 项目群建立。
- (2) 项目群整合。
- (3) 项目群管理实践。
- (4) 项目群控制。

(5) 收益管理。

(6) 项目群收尾。

项目群可收尾的原因包括但不限于：

- ① 已实现项目群收益；② 不再需要协调管理相关组件；
- ③ 不可能或不需要实现原定收益。

## 2. 项目组合管理

### 1) 项目组合

项目组合是指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、项目群及其他相关工作。

例如：一个基础设施公司为实现其投资回报最大化战略目标，可将石油天然气、能源、水利、道路、铁道、机场等多个项目或项目群组合在一起。

项目组合是一种层级结构，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。项目组合结构示意图如图 2.3-1 所示。

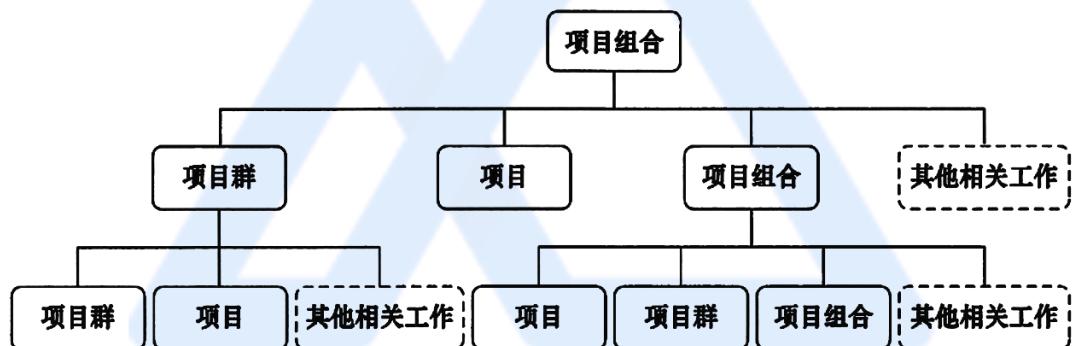


图 2.3-1 项目组合结构示意图

项目组合结构最少可以由两项项目组合组件构成。

### 2) 项目组合管理实施要点

- (1) 明确项目组合的定位。
- (2) 识别潜在的项目组合组件。
- (3) 制定项目组合计划。
- (4) 评估筛选项目组合的组件。
- (5) 确认项目组合与战略目标的一致性。
- (6) 项目组合与绩效评估及汇报。
- (7) 平衡和优化项目组合。

### 2.3.2 项目群与项目组合管理

考什么？怎么考？

【例题】关于项目群及其管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 项目群经理负责项目群的整体绩效
- B. 一个项目群应至少包含三个项目群组件
- C. 项目群为利益相关方提供收益
- D. 项目群可以是战略性或经营性的
- E. 项目群收尾后方可实现无形收益

【答案】ACDE

P75~86 2.3 项目管理标准体系

2.3.1 项目管理标准及价值交付

2.3.2 项目群与项目组合管理

