

<<项目集管理标准>>

图书基本信息

书名：<<项目集管理标准>>

13位ISBN编号：9787121061332

10位ISBN编号：7121061333

出版时间：2008-3

出版时间：电子工业出版社

作者：美国项目管理协会

页数：120

字数：115000

译者：杨侃

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<项目集管理标准>>

内容概要

本标准是由项目管理协会推出的一个具有重要意义的面向全球的标准。

它是PMI继续致力于为项目管理专业定义知识体系，并且制定相关的应用标准的重要一步。

正如《项目管理知识体系指南》（PMBOK指南）中的“项目管理标准”对于项目经理做出的贡献一样，《项目集管理标准》为项目集经理提供了同样十分丰富的信息。

本标准对项目集管理过程进行了描述，并为在项目集环境中管理多个项目和非项目活动提供了指导，也为组织如何进行项目集管理提供了行动指南。

本标准中所记录的过程是普遍公认的成功管理一个项目集的良好做法和必要步骤，包括：详细解释了项目集管理的核心内容，即收益管理、利害关系者管理和项目集治理。

描述了项目集的生命期和项目集管理过程组及其知识领域。

解释了过程间的交互作用以及这些交互作用是如何实现项目集和组织的目标的。

如何应用项目集管理，以确保所有的项目组合、项目集和项目与组织目标相一致，包括投资的最佳组合、有效地协调工作和实现资源的最佳分配和使用。

本标准对于项目集经理、项目经理、项目组合经理、项目利害关系者和高级管理人员，以及从事项目管理教与学的师生和相关研究人员都是非常有价值的。

<<项目集管理标准>>

书籍目录

第1部分 项目集管理框架 第1章 引论 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 项目集管理和项目组合管理之间的关系 1.5 项目集管理和项目管理之间的关系 1.6 组织计划下的项目集管理 1.7 项目集管理的主题 第2章 项目集生命期和组织 2.1 项目集生命期 2.2 贯穿项目集生命期的项目集主题 2.3 项目集管理生命期阶段第2部分 项目集管理标准 第3章 项目集管理诸过程 3.1 项目集管理生命期中的主题 3.2 项目集管理过程组 3.3 项目集管理过程的共有组成部分 3.4 启动过程组 3.5 计划过程组 3.6 执行过程组 3.7 监控过程组 3.8 收尾过程组 3.9 过程间的相互影响与交互作用 3.10 项目集管理过程详解第3部分 附录 附录A (为记录将来更新的预留部分) 附录B 项目集管理标准的编写过程 附录C 项目集管理标准的撰稿人和审阅人 附录D 项目集管理的工具和技术 附录E 收益保证和维持 附录F 项目集管理控制 附录G 项目集组织结构示例 附录H 与其他相关的项目管理协会标准的差异或扩展第4部分 术语表和关键词索引 术语表 关键词索引

<<项目集管理标准>>

章节摘录

第1部分 项目集管理框架 第1章 引论 项目集管理标准为组织内部管理项目集如何进行管理提供了行动指南。

书中不仅对项目集管理及其相关概念进行了定义和解释，而且还对项目集管理生命期进行了描述，并勾勒出了相关过程。

本标准是对项目管理知识体系指南（A Guide to the Project Management Body of Knowledge，以下简称PMBOK指南）的延伸和扩展。

目前，PMBOK指南被认为是描述项目管理过程及在整个生命期对单独项目进行管理的标准。

PMBOK指南在单个项目管理之外只是对多个项目的管理和其他活动做了简要介绍。

尽管在组织项目管理成熟度模型（Organizational Project Management Maturity Model，以下简称OPM3）的制定中对项目管理、项目集管理以及项目组合管理等都有介绍，但项目管理协会（PMI）还是决定需要制定单独的标准，以对项目集和项目组合管理进行详细的阐述。

本标准正是为满足项目集管理应有一个标准的需求而编写的。

本章定义并解释了若干关键术语，同时介绍了本标准其他部分的主要内容。

本章主要有以下几节： 1.1 项目集管理的目的 1.2 什么是项目集 1.3 什么是项目集管理 1.4 项目集管理和项目组合管理之间的关系 1.5 项目集管理和项目管理之间的关系

1.6 组织计划下的项目集管理 1.7 项目集管理的主题 1.1 项目集管理的目的 项目集管理标准的基本目的是介绍普遍公认为良好做法的内容，并把项目集管理放在项目组合管理和项目管理的背景之中。

该标准为多项目集（即在项目集环境下的多个项目和非项目活动）管理提供指导。

在本标准中所记录的管理过程都是被公认为成功管理一个项目集的必要步骤。

此外，本标准还提供了一个通用的专业术语表，使得以下各类团体或个人之间能够详细地理解项目集管理，以促进他们之间实现有用及有效的沟通和协调。

以下各类团体或个人是： 项目经理，了解项目集经理的角色以及项目和项目集经理之间的关系和工作接口。

项目集经理，理解他们相关的角色。

项目组合经理，理解项目集经理的角色以及项目集和项目组合经理之间的关系和工作接口。

利害关系者，可以理解项目集经理的职责，并理解项目集经理如何致力于不同的利害关系者群体（如用户、行政管理人员、客户等）。

高级管理者，理解执行发起人作为项目集委员会肘旨导委员会的一个部分所发挥的角色。

1.2 什么是项目集 项目集是经过协调管理以便获取单独管理这些项目时无法取得的收益和控制的一组互相联系的项目。

项目集可能包括处于项目集中各单个项目范围之外的相关工作（如持续运作）。

项目集和项目都是通过提高组织现有的和拓展新的能力，并提供组织使用为组织交付收益。

收益是对利害关系者提供效用的活动或行为而产生的成果。

组织通过预期投资启动项目和项目集以获得收益。

与项目一样，项目集通常是在战略规划背景下，实现组织目标和目的的一种手段。

项目集和项目集管理的术语已经在很广的范围内使用了一段时间，并且已经具有了很多不同的含义。

在一些组织和行业内，把一系列具有连续性或循环性的运营和职能工作认为是项目集。

在运营和职能管理范畴所公认的原则中对该类型的工作已经有所涉及。

因此，这种类型的项目集不在本标准中讨论。

另外，一些组织把大项目认为是项目集。

对于这些大型的独立项目或者某个被拆分为若干更宜于管理的子项目的大型项目，这些项目的管理依然是项目管理的范围，并且在PMBOK指南（第3版）中已经包含了这些内容。

如果一个大型项目被分为若干个相互关联的项目，并且这些相互关联的项目都具有明确的收益管理时

<<项目集管理标准>>

，这种类型的工作就成为了项目集。

本项目集管理标准适用于这一管理过程。

与项目一样，项目集通常是在战略计划背景下，实现组织目标和目的的一种手段。

尽管在一个项目集中所包含的一组项目可以具有各自独立的收益，但它们通常都支持基于项目集所建立的共同收益（如图1-1所示）。

1.3 什么是项目集管理 项目集管理是对一个项目集采取集中式的协调管理，以实现这个项目集的战略收益和目标。

此外，在项目集管理中通过几个重要管理主题的实施和运用来确保项目集的成功完成。

这几个管理主题是：收益管理、利害关系者管理和项目集治理。

以项目集的方式管理多个项目可以优化和集成成本进度或工作，整合项目集的可交付成果，交付额外收益，在满足整个项目集需求的情况下实现人员的优化配置。

项目之间可能会因为交付的能力具有共性存在彼此依赖的关系。

或许会在某一方面具有共同的特征。

例如，具有共同的客户、消费者，销售人员，技术或资源。

一个项目集可能与项目之间有多种关联，表现在以下几个方面： 项目中各项任务之间的依赖性。

例如，为了满足一项新的规定对组织的要求或者交付一项提高能力的服务。

可能会影响到项目集中各项目的资源约束。

影响到多项目的方向和交付的减低风险的行动。

组织方向的改变影响项目中的工作，及其与其他项目和工作之间的关系。

不断出现的问题、范围的变更、质量、沟通管理、风险，以及项目集接口或依赖关系。

项目集管理关注这些项目之间的依赖性关系，进而制定出最佳的项目集计划。

这样就可以实现适宜的对项目集中项目的计划、进度、执行、监视和控制。

实际上，是否应该把多项目按照项目集的方式来进行管理取决于以下因素。

例如，战略收益、协调计划、共享资源、依赖性和最优计划。

1.4 项目集管理和项目组合管理之间的关系 项目组合是一个由不同的部分组成的集合体（项目、项目集、项目组合和其他一些工作，如一些维护和运行工作）。

这些不同的组成部分组合在一起有利于提高该工作的管理效率以实现战略的商业目标。

项目组合中的项目或项目集可能不必具有依赖性关系或直接联系。

项目组合通常存在于一个组织之中，并且它是由一组启动活动组成。

这些启动之间可能相关或相互依赖，也可能不相关或不相互依赖；可能按照项目组合的方式进行管理，也可能不按照项目组合的方式进行管理。

项目组合可以在不考虑战略目标和风险的情况下通过独立的活动授权和启动项目来实现。

通过项目组合管理，组织能够使项目组合与战略目标相一致，只批准那些直接支持商业目标的部分。

把组合风险看做是在组合中任何一个时点各组成部分交互的结果。

实际上，如果在现有的项目组合中加入一个或多个的组成部分时，会不合理地影响组合平衡并超出组织的风险承受能力，组织就会推迟这些组成部分。

因此，一个组织的项目组合代表了该组织对其选中的组成部分的内容，这种组合反映了组织的战略管理情况或影响到组织战略目标的缺陷。

项目组合是评价组织的意图、方向和进展最为真实可靠的工具之一。

项目组合可以体现出组织投资决策方向，组织资源的调配情况以及优先级的确定情况。

当项目组合中的某些部分与战略不一致时，组织就能够合理质疑这些部分的实施理由。

两者的区别是十分明显的。

项目组合管理关注确保项目集和项目能够按照组织战略的关联与一致性进行优先级的资源分配（如人力资源、资金）。

项目集关注的是与项目组合相一致的收益，进而保证了与组织目标的一致性。

图1-2中描述了项目组合、项目集、项目和相关工作之间在一般情况下的复杂关系。

<<项目集管理标准>>

在大多数的项目集管理过程组中，项目组合管理过程和项目集管理过程之间会出现一些交互活动。这种交互活动的类型以及频率的变动取决于项目集管理过程组的需求。

通常，与项目集执行、监控和收尾过程组相比，项目集启动和计划过程组需要从项目组合层面接收更多的输入。

这些输入通常表现为战略目标和收益、资金分配、要求、时间和约束等组成。

然后项目集管理团队将这些输入转化为项目集范围、可交付成果、预算和进度安排。

控制的方向更多的是由项目组合层面到项目集层面，而监测的信息一般都是由项目集层面传递至项目组合层面。

从项目集启动和计划过程组获取的信息流一般都是由对项目集的范围制定、成本和时间估算的第一次或初步意见组成。

从项目集执行、监控和收尾过程组向项目组合层面所输出的信息流主要提供了状态信息、项目集执行情况报告、最新的预算和进度、挣值成本情况报告、变更请求和已批准的变更，以及不断出现的问题和风险。

项目组合管理或治理团队要求的项目集评估和更新周期，以及汇报要求的频率，决定了这些交互活动的频率。

总体来说，项目集层面和项目组合层面之间的交互活动可以分为以下几类：与项目集启动相关的交互活动。

在项目集生命期中为项目组合层面提供信息相关的交互活动。

与项目集收尾相关的交互活动。

项目组合层面要求的与项目集变更有关的交互活动。

5 项目集管理和项目管理之间的关系 在项目集生命期中，项目被启动后项目集经理开始对项目集进行监督和提供指导。

项目集经理并不对项目进行管理，而是对项目之间的工作进行协调。

项目集经理的关键职责在于对项目之间的相互依赖关系进行识别、合理化调整、监控和处理项目集的项目中不断出现的问题，以及跟踪每个项目和其他非项目活动对项目集整体收益的贡献。

项目集管理过程集成的本质就是对每个项目或项目集工作包的流程进行协调。

协调贯穿启动过程组、计划过程组、执行过程组、监控过程组和收尾过程组。

对这些过程的管理在高于单个项目管理层面的层级上进行。

这种集成的类型可以举例：在项目集层面上，管理需要解决的问题和风险，而它们在单个的项目管理层面是无法解决的。

此外，在项目集层面和项目层面的过程可以是反复进行的。

首先要按照一种自上而下，然后再自下而上的方法制定出有效的项目集计划。

这种方法不仅有利于获取各个层面的相关信息，还有利于取得和证实项目集利害关系者的支持。

这种项目集层面流程和项目层面流程之间的交互活动存在于项目集生命期的各个阶段。

例如，在进度制定阶段就存在这样一个交互活动，需要对项目层面的总体进度进行详细的回顾，以验证项目集层面的信息。

项目集层面和项目组合层面的交互活动也是相类似的，项目集层面和项目层面的交互活动也是循环进行的。

在早期阶段（启动和计划），信息流的方向是从项目集指向项目。

而到后期的执行、控制和收尾阶段时，信息流的方向变为从项目指向项目集。

这种循环过程是由负责交互活动的控制方所决定的。

6 组织计划下的项目集管理 组织中项目集管理的主要内容是对组织计划进行计划和执行。

项目集可以被认为是最高级别的跨越多重业务的管理工作，不过项目集也支持单一的业务或组织的职能领域。

组织的项目集管理能够取得多大的成功取决于组织的政策方针、控制的成熟度和对组织目标所定义、沟通和一致的治理的成熟度。

<<项目集管理标准>>

在生命期中，项目产出可交付成果，而项目集是交付收益和能力。

组织可以从利用这些收益和能力以支持、增强并实现组织目标。

图1-3表明了战略周期中的商业意图与项目组合、项目集以及项目之间的关系。

图1-4是一个典型的项目集生命期。

这种项目集生命期表明了项目集管理非连续性的本质，随着各组成部分的启动产出一系列的可交付成果。

这些可交付成果在项目集生命期中有利于推动新的运行和收益。

为适应变化的需求，组织通过制定战略商业构思来对组织和其产品进行调整。

组织利用项目组合、项目集和项目来实现这些商业构思。

组织必须确保这些项目组合、项目集和项目：与组织目标或目的相一致。

由最佳的项目投资组合而成。

实现资源的最佳利用。

1.7 项目集管理的主题 组织通过启动项目集来交付收益，并实现通常影响整个组织的普遍认同的成果。

项目所在组织要考虑到这一点，应该平衡有竞争关系的项目之间的利害关系者的期望、要求、资源和时间冲突。

在整个项目集生命期中，一个有效的项目集管理包含很多方面。

但是，有三个主要的管理主题对项目集的成功完成是至关重要的，它们是：收益管理。

项目集利害关系者管理。

项目集治理。

这些主题始终共同贯穿于项目集管理生命期的整个过程。

第2章项目集生命期和组织，以及第3章项目集管理诸主题会对这些过程如何在所有阶段中出现进行描述。

1.7.1 收益管理 作为项目集管理的第一个主题是收益管理。

收益管理是对项目集希望交付的预期收益的定义和形成。

它包括有形收益和无形收益，还包括对整个项目集生命期中的中间和最终结果的计划、构建和跟踪。

单个项目交付成果不仅有助于或使得项目集中其他的项目的进展，而且还有助于交付整个项目集期望收益。

在已经实施项目组合管理的组织，通常会在实施项目集收益之前在项目组合层面对预期收益正式确定。

收益管理包括：对项目集的价值和组织影响进行评价。

对项目集中不同的项目所交付的收益之间的依赖关系进行识别。

确保目标收益是具体的、可度量的、实际存在的、真实的并且受时间限制。

分析计划的项目集变更对收益成果的潜在影响。

为项目集所要求的真实收益分配权责。

收益可以是有形的或无形的。

有形收益是量化的并可能与财务目标相联系。

无形收益（例如，提高员工积极性和提高客户满意度）就不容易度量。

但是，大多数无形收益最终都会对有形收益产生影响（例如，提高活动的参与度或增加销售收入）。

收益管理在项目集生命期的早期阶段开始。

收益实现计划一开始就被起草，并且贯穿于项目集的所有阶段之中，包括：定义每个收益及其实现途径。

描述收益到项目集成果的过程。

评价收益的方法和步骤。

收益管理的作用和职责。

收益管理的沟通计划。

项目集向持续运作的移交和收益维护。

<<项目集管理标准>>

收益管理确保组织可以实现和维持项目集的投资收益，直到项目集生命期结束后亦如此。项目集经理必须了解在持续运作的框架内为提供项目集收益的持续管理所进行的项目集移交活动。

战略计划和项目组合管理过程是对组织的整体收益进行识别和评价，并为项目集提供了明确的期望成果和收益结果。

图1-5描述了一种收益管理方法，跨越了项目集生命期，直到收益的转移和维护。

<<项目集管理标准>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>