



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 37507—2025/ISO 21502:2020

代替 GB/T 37507—2019

## 项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南

Project, programme and portfolio management—Guidance on project management

(ISO 21502:2020, IDT)

2025-03-28 发布

2025-03-28 实施

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布

# 目 次

前言 ..... VII

引言 ..... VIII

1 范围 ..... 1

2 规范性引用文件 ..... 1

3 术语和定义 ..... 1

4 项目管理概念 ..... 4

    4.1 概要 ..... 4

        4.1.1 综述 ..... 4

        4.1.2 项目 ..... 5

        4.1.3 项目管理 ..... 5

    4.2 背景 ..... 6

        4.2.1 项目背景的影响 ..... 6

        4.2.2 组织战略和项目 ..... 6

        4.2.3 客户和供应商视角 ..... 7

        4.2.4 项目约束条件 ..... 7

        4.2.5 独立项目、项目群或项目组合一部分的项目 ..... 7

    4.3 项目治理 ..... 8

        4.3.1 治理框架 ..... 8

        4.3.2 商业论证 ..... 8

    4.4 项目生命周期 ..... 9

    4.5 项目组织和角色 ..... 9

        4.5.1 项目组织 ..... 9

        4.5.2 发起组织 ..... 10

        4.5.3 项目委员会 ..... 11

        4.5.4 发起人 ..... 11

        4.5.5 项目保证 ..... 11

        4.5.6 项目经理 ..... 11

        4.5.7 项目办公室 ..... 12

        4.5.8 工作包负责人 ..... 12

        4.5.9 项目团队成员 ..... 13

        4.5.10 利益相关方 ..... 13

        4.5.11 其他角色 ..... 13

4.6 项目人员的能力 ..... 13

5 正式实施项目管理的先决条件..... 14

5.1 概述 ..... 14

5.2 实施项目管理的考虑因素 ..... 14

5.3 项目管理环境的持续改进 ..... 14

5.4 与组织流程和体系保持一致 ..... 15

6 项目管理实践综合..... 15

6.1 概述 ..... 15

6.2 项目前活动 ..... 16

6.3 监督项目 ..... 17

6.4 指导项目 ..... 17

6.5 启动项目 ..... 17

6.5.1 概述 ..... 17

6.5.2 项目团队动员 ..... 17

6.5.3 项目治理和管理方法 ..... 17

6.5.4 初步项目论证 ..... 18

6.5.5 初步项目规划 ..... 18

6.6 控制项目 ..... 18

6.6.1 概述 ..... 18

6.6.2 持续论证 ..... 18

6.6.3 管理项目绩效 ..... 18

6.6.4 管理项目阶段的启动和关闭 ..... 19

6.6.5 管理工作包的启动、进展和关闭 ..... 19

6.7 管理交付 ..... 20

6.8 关闭或终止项目 ..... 20

6.9 项目后活动 ..... 21

7 项目管理实践..... 21

7.1 概述 ..... 21

7.2 项目规划管理 ..... 22

7.2.1 概述 ..... 22

7.2.2 制定计划 ..... 22

7.2.3 监控计划 ..... 23

7.3 收益管理 ..... 23

7.3.1 概述 ..... 23

7.3.2 识别和分析收益 ..... 23

7.3.3 监控收益 ..... 24

7.3.4 维持收益 ..... 24

7.4 范围管理 ..... 24

7.4.1 概述 ..... 24

7.4.2 定义范围 ..... 24

7.4.3 控制范围 ..... 24

7.4.4 确认范围交付 ..... 24

7.5 资源管理 ..... 25

7.5.1 概述 ..... 25

7.5.2 规划项目组织 ..... 25

7.5.3 组建团队 ..... 25

7.5.4 建设团队 ..... 25

7.5.5 管理团队 ..... 25

7.5.6 规划、管理和控制实物资源 ..... 26

7.6 进度管理 ..... 26

7.6.1 概述 ..... 26

7.6.2 估算活动持续时间 ..... 26

7.6.3 制定进度计划 ..... 26

7.6.4 控制进度计划 ..... 27

7.7 成本管理 ..... 27

7.7.1 概述 ..... 27

7.7.2 估算成本 ..... 27

7.7.3 制定预算 ..... 27

7.7.4 控制成本 ..... 28

7.8 风险管理 ..... 28

7.8.1 概述 ..... 28

7.8.2 识别风险 ..... 28

7.8.3 评估风险 ..... 28

7.8.4 应对风险 ..... 28

7.8.5 控制风险 ..... 29

7.9 问题管理 ..... 29

7.9.1 概述 ..... 29

7.9.2 识别问题 ..... 29

7.9.3 解决问题 ..... 29

7.10 变更控制管理 ..... 29

7.10.1 概述 ..... 29

7.10.2 建立变更控制框架 ..... 30

7.10.3	识别和评估变更申请 .....	30
7.10.4	规划变更申请的实施 .....	30
7.10.5	实施和关闭变更申请 .....	30
7.11	质量管理 .....	30
7.11.1	概述 .....	30
7.11.2	策划质量 .....	31
7.11.3	保证质量 .....	31
7.11.4	控制质量 .....	31
7.12	利益相关方管理 .....	32
7.12.1	概述 .....	32
7.12.2	识别利益相关方 .....	32
7.12.3	管理利益相关方 .....	32
7.13	沟通管理 .....	32
7.13.1	概述 .....	32
7.13.2	规划沟通 .....	32
7.13.3	分发信息 .....	33
7.13.4	监控沟通影响 .....	33
7.14	组织变革管理 .....	33
7.14.1	概述 .....	33
7.14.2	识别变革需要 .....	33
7.14.3	实施组织变革 .....	34
7.15	项目汇报管理 .....	34
7.15.1	概述 .....	34
7.15.2	规划项目汇报 .....	34
7.15.3	管理项目汇报 .....	34
7.15.4	提交书面报告 .....	34
7.16	信息与文档管理 .....	34
7.16.1	概述 .....	34
7.16.2	识别需管理的信息 .....	35
7.16.3	存储、检索信息和文档 .....	35
7.17	采购管理 .....	35
7.17.1	概述 .....	35
7.17.2	规划采购 .....	35
7.17.3	评估和选择供应商 .....	35
7.17.4	管理合同 .....	35
7.17.5	关闭合同 .....	36

7.18 经验教训管理 ..... 36

    7.18.1 概述 ..... 36

    7.18.2 识别经验教训 ..... 36

    7.18.3 分享经验教训 ..... 36

附录 A（资料性） 基于实践的项目管理过程 ..... 37

参考文献 ..... 42

## 前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件代替 GB/T 37507—2019《项目管理指南》，与 GB/T 37507—2019 相比，除结构调整和编辑性改动之外，主要技术变化如下：

- a) 标准名称从“项目管理指南”更改为“项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南”；
- b) 更改了项目的概念，项目管理涵盖了发起组织与项目相关的监督和指导活动（见第6章，2019年版的第3章）；
- c) 增加了术语“收益”“成果”（见3.2、3.13）及其有关内容（见第4、5、6、7章）；
- d) 增加了项目的组织背景因素（见4.2）；
- e) 增加了项目组织的角色和责任（见4.5）；
- f) 增加了营造有利于成功的项目环境（见4.2、4.3），项目生命周期、决策点和重要节点等的描述（见4.4）；
- g) 增加了项目前和项目后活动的描述（见第6章）；
- h) 增加了项目管理实践（见第7章）；
- i) 内容形式从基于流程性的描述更改为按实践和基于事实陈述的描述（见第7章，2019年版的第4章）。

本文件等同采用 ISO 21502:2020《项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国项目管理标准化技术委员会(SAC/TC 343)提出并归口。

本文件起草单位：中国航空综合技术研究所、中国标准化协会、微薄之力(北京)管理咨询有限公司、中国商用飞机有限责任公司、国家海洋标准计量中心、山东省标准化研究院、浙江省长三角公共服务标准化研究院、中铁建设集团有限公司、中邮通建设咨询有限公司、慧翔天地管理咨询(北京)有限公司、中国南方电网有限责任公司超高压输电公司电力科研院、广州电力设计院有限公司、安徽兴博远实信息科技有限公司、广州怡境规划设计有限公司、广东楠通建设工程有限公司、上海清晖管理咨询有限公司、北京知行韬略管理咨询有限责任公司、海南省老字号企业协会、中关村巨加值科技评价研究院、贵州理工学院、浪潮电子信息产业股份有限公司、北京德信永道信息技术服务有限公司、科大讯飞股份有限公司、内蒙古自治区包头市大数据中心。

本文件主要起草人：曾相戈、俞彪、吴峰、吕鹃、魏博、贾宝山、胡柏松、刘子楠、肖杨、付亚清、傅永康、沈小滨、陈燕、何小敏、张婧慧、孙成、贺丝雨、张燕歌、周瑾、刘少卿、刘志强、谢淑娟、张欢、郭磊、亓清华、王宇斌、彭是、李嘉、梁正、陈奕洲、胡大明、金涛、谭展鹏、何健宇、董荣梅、张必超、彭涛、许欣桂、时军、杨泉、吴江峰、李戈辉、王志明。

本文件及其所替代文件的历次版本发布情况为：

- 2019年首次发布为 GB/T 37507—2019，等同采用 ISO 21500:2012《项目管理指南》；
- 本次为第一次修订。

# 引 言

ISO 21502:2020《项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南》替代 ISO 21500:2012《项目管理指南》。ISO 21500 的标准编号另行使用。

本文件提供了关于项目管理概念和实践的指导，这些概念和实践对于项目的成功交付至关重要，且会对项目成功交付产生影响。

本文件的目标读者包括但不限于：

- a) 执行管理层、高级管理层，本文件旨在帮助他们更好地理解项目管理并对项目经理、项目参与者进行适当的支持和指导；
- b) 参与项目治理、指导、保证、审核和管理的个体，如发起人、项目委员会、审核员和项目经理；
- c) 项目经理和项目团队成员，本文件提供一个共同的基础来理解、执行、比较、评估和交流他们项目中所使用的实践方法；
- d) 行业领域或组织级项目管理标准、流程和方法的制定者。

此外，对于参与以下支持工作的个人，本文件也可发挥作用：

- a) 项目组合和项目群的治理、指导和管理；
- b) 项目团队、项目群与项目办公室或类似的组织结构；
- c) 项目、项目群与项目组合管理的学术研究；
- d) 与项目管理相关的职能，如财务、会计、人力资源管理、采购和法务。



# 项目、项目群和项目组合管理

## 项目管理指南

### 1 范围

本文件给出了项目管理的指导性内容,适用于政府组织、企事业单位和社会团体等的任意目的、交付方式、使用的生命周期模型、复杂程度、规模、成本或持续时间的项目。

注:交付方式可以是适用于产出类型的各种方法或流程,如预测性、增量式、迭代式、适应性或混合式,包括敏捷方法。

本文件给出了在项目管理背景下被认为效果良好且能产生良好结果的做法的高层次描述。本文件并未提供项目群或项目组合管理的指南。与一般管理相关的主题仅在项目管理的背景下进行描述。

### 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

### 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

#### 3.1

**基线 baseline**

基准 baseline

用于监控和控制绩效的比较参考依据。

[来源:ISO/TR 21506:2018,3.5]

#### 3.2

**收益 benefit**

创造的优势、价值或其他积极影响。

[来源:ISO/TR 21506:2018,3.6]

#### 3.3

**商业论证 business case**

支持项目(3.20)、项目群(3.18)或项目组合(3.15)承诺决策的书面理由。

[来源:ISO/TR 21506:2018,3.8]

#### 3.4

**变更申请 change request**

对项目(3.20)提出变更的说明文件。

[来源:ISO/TR 21506:2018,3.10]

#### 3.5

**配置管理 configuration management**

技术状态管理 configuration management