



中华人民共和国国家标准

GB/T 42892—2023

项目管理敏捷化指南

Guidance of project management agilization

2023-08-06 发布

2023-08-06 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 I

引言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 总则 2

 4.1 适用敏捷化的环境 2

 4.2 敏捷化原则 2

5 项目管理敏捷化框架和内容 2

 5.1 总体框架 2

 5.2 项目管理敏捷化的适用环境 3

 5.3 组织环境 4

 5.4 外部环境 4

 5.5 项目敏捷化 4

 5.6 项目群敏捷化 6

 5.7 项目组合敏捷化 9

 5.8 组织敏捷性 10

 5.9 敏捷领导力 12

6 项目管理敏捷化的实施 13

 6.1 项目管理敏捷化的实施过程 13

 6.2 组织现状评估 13

 6.3 环境准备 14

 6.4 敏捷化规划 14

 6.5 项目、项目群、项目组合敏捷化试点运作 14

 6.6 规模化推广 16

 6.7 下阶段规划 16

7 敏捷化的度量和改进 17

参考文献 18

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。

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：微薄之力(北京)管理咨询有限公司、国家海洋标准计量中心、上海市质量和标准化研究院、上海惠艾信息科技有限公司、厦门开目管理咨询有限公司、中国标准化协会、中国国际人才交流基金会、深圳市蓝云软件有限公司、上海普华科技发展股份有限公司、杭州市质量技术监督检测院、太极计算机股份有限公司、山东高速股份有限公司、山东省标准化研究院、西安雄健助能项目管理咨询有限责任公司、北京低碳清洁能源研究院、北京德信永道信息技术服务有限公司、领鸽软件开发(上海)有限公司、东方电子集团有限公司、北京高远华信科技有限公司、敏思捷行(上海)咨询策划有限公司、广西新豪智云技术股份有限公司、北京爱尔福康眼科医院有限公司、云账户(天津)共享经济信息咨询有限公司、浪潮电子信息产业股份有限公司、江西五十铃汽车有限公司、湖南金凯循环科技有限公司、广州标明机械技术研究有限公司、浙江汇金环保科技有限公司、浙江遂昌汇金有色金属有限公司、天合光能股份有限公司、广东华兴玻璃股份有限公司、上海清晖管理咨询有限公司。

本文件主要起草人：肖杨、张燕歌、顾君剑、郑立、吴峰、万金发、薛梅、周昀、包晓春、郑虹、韩国权、杨俊、欧立雄、杨晓宁、金虹、杨泉、廖靖斌、黄海悦、张会宾、郭安贤、金晓洲、孙梅、关志光、吴言、欧阳修德、付亚清、曾卫鹏、赵灿、童俊、俞彪、闻雯、周瑾、贾宝山、胡柏松、程若洁、朱振祥、戚俊丽、刘志强、张小强、邹永强、高红刚、时军、苏建、邓辉辉、黄裔华、颜群轩、曹海宙、万孟、汤爱凤、夏沛东、高啟亮、傅永康。

引 言

本文件的编制,旨在对近年来项目管理领域中涌现的敏捷、适应性项目管理等新兴项目管理方式进行有效的指导,以利于相关理念和实践在各行各业进行推广。

本文件的推广,有助于组织在应对高度不确定的环境的过程中体现出顽强的韧性以及灵活性,并使得组织内的项目更容易取得成功,更快速地实现客户的需求,更顺利地交付预期价值,从而有力支撑组织战略目标的实现。

本文件提供了项目管理敏捷化通用性的概念和框架内容,以便组织可以参考本文件尝试搭建对应的管理体系并启动管理变革试点。在应用本文件时,建议各类组织根据自身的行业环境、商业模式、组织文化、发展阶段、战略目标等,结合本文件对项目管理敏捷化的指导,制定符合自身特色的项目管理敏捷化的管理框架和实施方案。

项目管理敏捷化指南

1 范围

本文件提供了项目管理敏捷化的适用环境、原则、框架和内容、实施与度量指南。
本文件适用于各类组织理解项目管理敏捷化并开展实施工作。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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。

GB/T 23691—2009 项目管理 术语

3 术语和定义

GB/T 23691—2009 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

敏捷 agile

主动响应变化，从而在多变的项目环境中达成目标的能力。

3.2

敏捷化 agilization

采用敏捷模式、配套工具与技术进行项目、项目群与项目组合管理转型的过程与步骤。

3.3

用户故事 user story

以用户语言编写、具有用户价值的产品功能的简要描述。

3.4

史诗故事 epic

由一系列用户故事组合而成，跨多个迭代、团队或多个项目，具有业务价值的解决方案。

3.5

待办事项列表 backlog list

对产品功能、跨项目组件和其他与价值交付相关的工作进行优先级排序的清单。

3.6

项目组合组件 portfolio component

项目、项目群、项目组合或其他相关工作。

[来源：GB/T 37490—2019, 2.2]

3.7

价值流 value stream

为了向客户提供价值，组织从需求提出到价值实现所采取的一系列步骤或行动。

4 总则

4.1 适用敏捷化的环境

项目管理敏捷化主要应用在具有不确定性的环境中,包括但不限于以下情况:

- a) 项目在需求领域或者技术领域存在较大的不确定性;
- b) 项目需求的优先级经常发生变化;
- c) 项目的执行与实施在整体上具有较大的易变性、不确定性、复杂性或模糊性;
- d) 项目的范围、进度、质量、风险等方面的透明度不高、信息共享较差,有项目延期、成本超支等风险;
- e) 缺乏真实用户和客户的反馈,存在项目交付的价值无法实现的可能性。

4.2 敏捷化原则

4.2.1 价值导向

从用户和客户价值的角度对项目进行分析,对项目的各项关键要素进行组织协调,始终关注项目的资源投入与价值产出。

4.2.2 以人为本

坚持激活个体,关注项目中人的感受,激发每个人的内在驱动力。

4.2.3 迭代增量

将用户和客户融入项目中,构建反馈闭环,通过迭代增量的方式进行交付,并通过迭代的方式将工作成果进行整合,形成可评估的工作成果和交付里程碑,实现价值的尽早交付。

4.2.4 拥抱变化

面对各种变化,在主观思维上,承认不确定性并拥抱变化;在落地实践上,增加交付批次,降低交付批次规模等实践方法响应变化。

4.2.5 持续改进

团队定期举办回顾会议并共同反思提高成效的措施;团队通过共同行为或决议方式,定义下一阶段的具体改进待办事项,并依此调整自身的举止表现。

4.2.6 数据驱动

根据项目的目标,设计并实施可量化的数据评估指标;基于量化数据对项目的成效进行评估,并基于数据持续提升项目的交付价值。

5 项目管理敏捷化框架和内容

5.1 总体框架

实施敏捷化的组织,持续收集用户和客户反馈,优化其组织战略和目标,开展组织层面的项目组合投资决策,并根据项目组合投资决策的结果,持续优化项目组合的待办事项列表。

项目和项目群团队分别从项目组合的待办事项列表中获取相应的工作任务,通过迭代增量的敏捷

化交付方式,创建潜在的可发布增量;根据用户和客户的需要,对成果进行发布并获取用户和客户反馈和开展价值验证;将价值验证的结果提供给项目组合管理团队,作为组织战略目标调整、项目投资决策和项目组合待办事项列表更新的重要输入。

各类型组织宜根据项目管理敏捷化的总体框架(见图 1)实施项目管理敏捷化,并在实施过程中充分考虑其所在行业的环境、业务规则和运营之间的关系,并规划适合自身特点的实施路径。

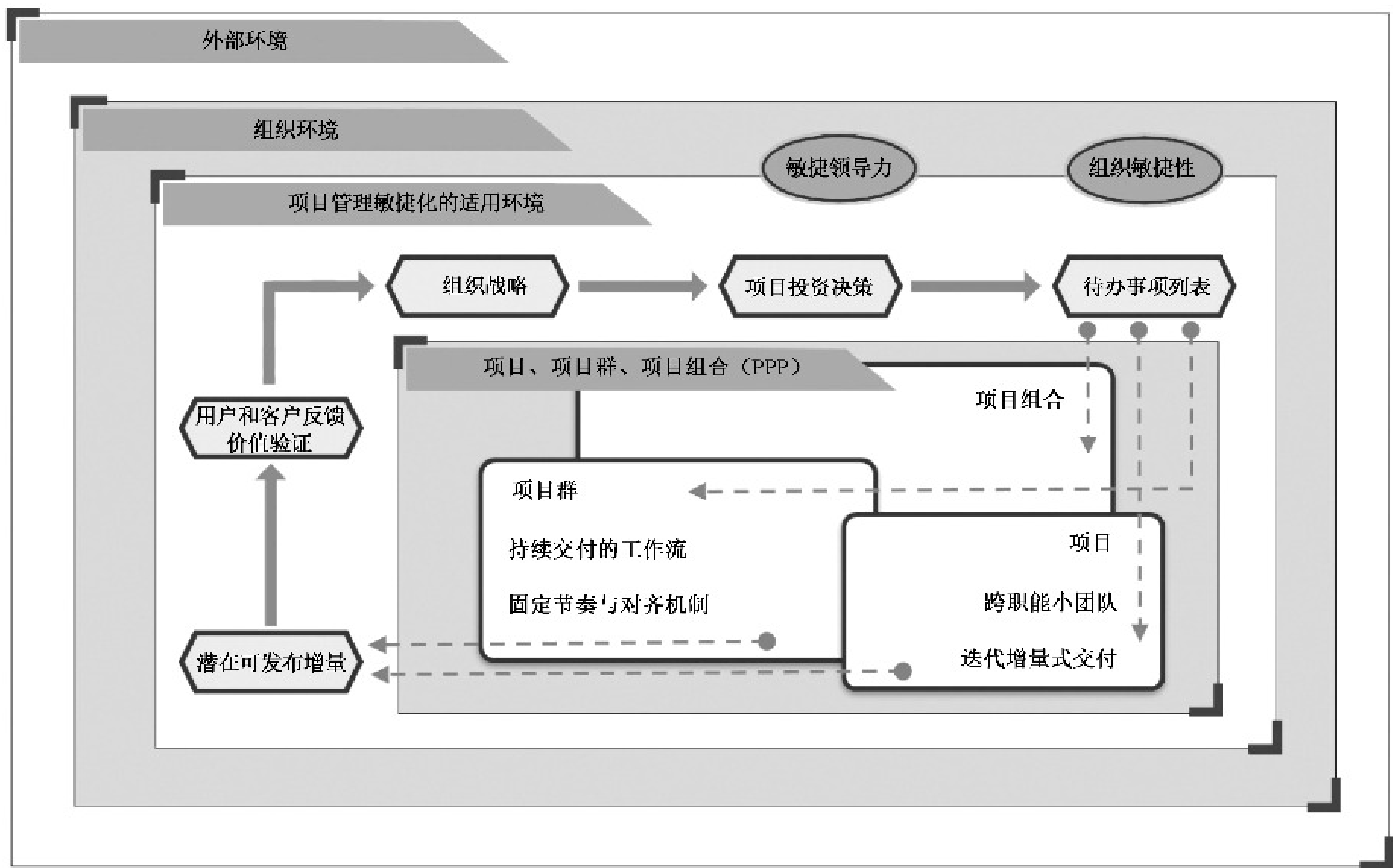


图 1 项目管理敏捷化的总体框架

实施项目管理敏捷化所考虑的环境影响,包括项目管理敏捷化的适用环境、组织环境和外部环境。

5.2 项目管理敏捷化的适用环境

组织宜转变传统的职能化管理机制,营造有利于开展敏捷化活动的工作环境,以实现组织预期的目标价值。宜开展以下活动。

- a) 在项目层：
 - 1) 组建灵活且稳定的跨职能小团队；
 - 2) 多个跨职能小团队按共同节奏开展工作,按用户和客户需求发布成果；
 - 3) 多个跨职能小团队从统一的待办事项列表中获取工作任务；
 - 4) 采用迭代增量式交付。
- b) 在项目群层：
 - 1) 构建持续交付的工作流,并周期性进行工作成果整合,结合用户和客户需求进行发布；
 - 2) 将多个跨职能小团队围绕价值流进行组织,并以用户和客户为中心形成固定的节奏与对齐机制；
 - 3) 项目群里面的所有小团队,都基于项目群统一的待办事项列表开展工作。
- c) 在项目组合层：
 - 1) 明确组织战略目标及相关关键结果,并根据组织战略形成项目组合统一的待办事项列表；

2) 明确各类项目组合组件的投资策略与资金分配。

5.3 组织环境

为项目管理敏捷化的实施提供必要支持的组织环境,包括但不限于适应敏捷化管理的组织战略制定方式,配套的人事管理、工作环境、技术支持、资金支持等。

5.4 外部环境

外部环境对于组织敏捷化的目标的影响通常包括人口因素、自然因素、政治因素、经济因素、科技因素、社会因素等。

5.5 项目敏捷化

5.5.1 敏捷化管理的项目生命周期框架

敏捷化管理的项目,以价值交付为目标,基于透明、检视与调整的原则,采用迭代的方式进行增量交付。

项目启动活动明确启动项目的背景和原因,形成史诗故事,指导后续探索与规划活动进一步明确需求。项目启动活动也会定义本项目拟采用的敏捷方法,以便于制定相适应的项目监控办法。

探索与规划活动一方面初步明确项目需求,形成初始待办事项列表,另一方面规划迭代与交付方式,以价值为导向明确项目迭代与交付的节奏。

迭代计划活动基于项目整体规划方法,详细规划下一迭代的需求和工作任务,完成团队分工,开始迭代执行活动。迭代执行和迭代监控活动在每一个迭代中同步展开,以待办事项列表为依据,持续产出和验证项目成果增量,从而使得迭代发布活动可以按需进行产品增量发布。迭代发布活动将客户或用户对产品的使用反馈整理至待办事项列表中,采用敏捷的方式持续优化产品。

经过多次迭代完成项目目标时,可以开展项目收尾活动,评价项目绩效,整理过程资产,持续提升组织级项目管理水平。项目监控活动在项目启动活动中被触发,在整个项目生命周期中持续开展。项目监控活动的产出是项目收尾活动中开展经验教训总结的重要参考材料。

敏捷化管理的项目生命周期框架见图 2。

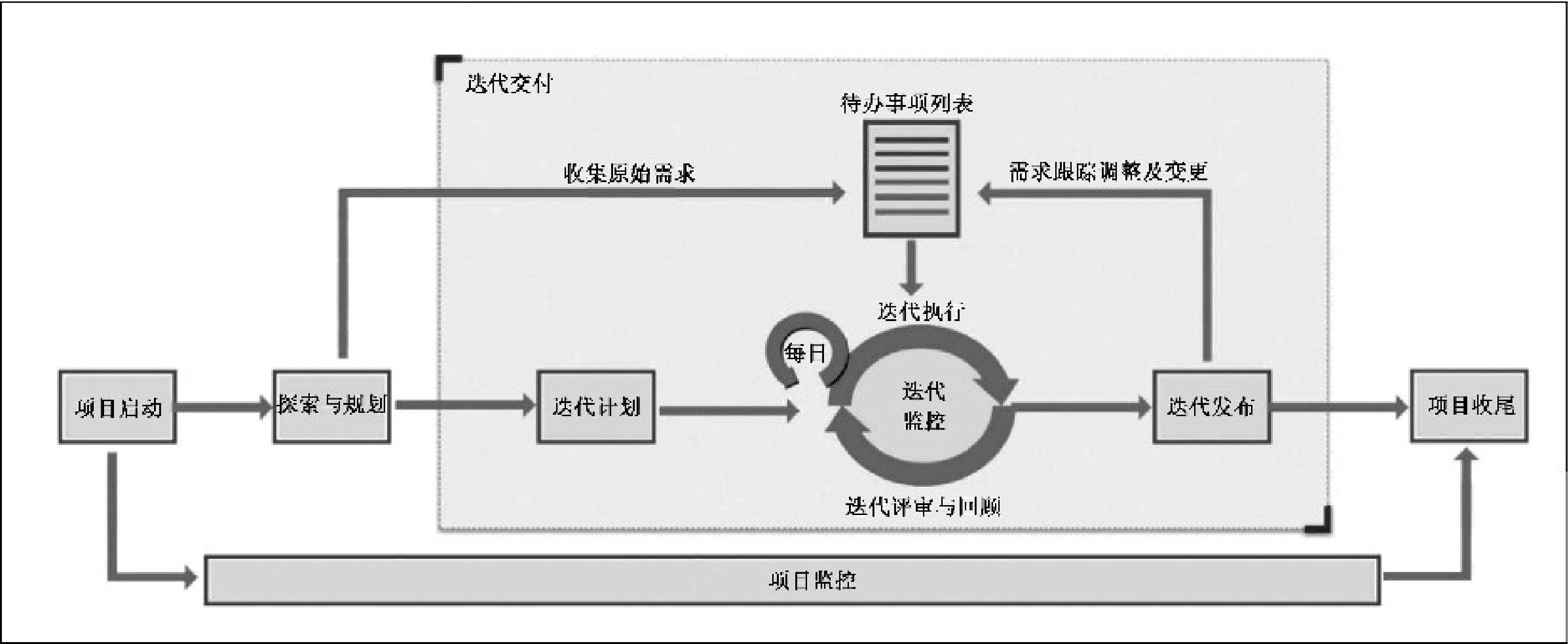


图 2 敏捷化管理的项目生命周期框架

5.5.2 项目启动

项目的敏捷化管理启动时,宜开展以下活动:

- a) 敏捷项目经理组织搭建适于开展敏捷化活动的工作环境,包括集中办公或远程协同所必备的工具和技术;
- b) 产品负责人澄清项目要解决的用户痛点与问题,形成史诗故事,并说明项目需要考虑的交付约束;
- c) 敏捷项目经理确定项目拟采用的版本发布周期的长度、项目迭代周期的长度及项目沟通机制;
- d) 组建项目实施团队,形成灵活且稳定的跨职能小团队。

5.5.3 探索与规划

5.5.3.1 需求探索

产品负责人与项目实施团队成员一起持续开展需求探索活动,宜做到:

- a) 明确项目的目标用户、用户场景、用户痛点,以及本项目所提供的解决方案;
- b) 澄清项目的价值主张,并定义能够评估项目业务成效的引领性指标;
- c) 基于项目需求的价值假设和解决方案形成史诗故事,并快速设计最小可行产品。

注:最小可行产品是用于探索用户和客户反馈、验证产品可行性和价值的最小功能集。

5.5.3.2 交付规划

项目的敏捷化管理宜实施滚动交付规划,由产品负责人定义项目的愿景和目标,并基于需求探索的结果,采用渐进明细的方式将史诗故事拆分为多个用户故事,最终梳理形成项目的待办事项列表。产品负责人宜开展以下活动:

- a) 明确项目交付里程碑、版本发布计划和项目迭代计划等;
- b) 基于史诗故事形成交付里程碑;
- c) 基于用户故事形成版本发布计划和项目迭代计划;
- d) 建立闭环的价值反馈机制,为周期性地持续验证可交付成果的价值提供保证;
- e) 采用滚动式规划,基于反馈持续地对待办事项列表进行更新,并优化对应的交付里程碑、版本发布计划和项目迭代计划。

5.5.4 迭代交付

5.5.4.1 迭代计划

在每次迭代开始前,团队成员根据相关的反馈与经验教训编制迭代计划,宜开展以下活动:

- a) 由产品负责人牵头与团队成员一起,将下一个迭代的待办事项按用户故事的形式进行梳理,并明确每一个用户故事的验收标准、大小估算、用户故事的优先级排序;
- b) 团队成员共同参与,进一步将用户故事分解为可执行的任务,并进行工作量估算;
- c) 团队成员各自认领任务并做出承诺,产品负责人根据团队的承诺进一步形成迭代的目标;
- d) 敏捷项目经理负责确保迭代计划的相关成果对所有利益相关方保持透明。

5.5.4.2 迭代执行

团队成员共同协作,围绕项目的待办事项列表展开迭代执行,宜开展以下活动:

- a) 采用每日站会的形式,通过面对面沟通快速同步进度并暴露问题和风险,让所有团队成员了解项目的整体进展并及时消除问题和风险;

- b) 产品负责人针对与需求相关的问题,及时向团队成员澄清问题和提供反馈;
- c) 敏捷项目经理建立有利于团队自我持续改进的环境,提升透明度,辅导项目团队高效实施。

5.5.4.3 迭代监控

宜采用有效的手段对迭代的执行过程进行监控,宜开展以下活动:

- a) 在每次迭代结束前召开迭代评审(演示)会议,产品负责人将本次迭代的交付成果向利益相关方进行演示,根据利益相关方的反馈,评估本次迭代目标是否达成;
- b) 团队成员在每次迭代评审(演示)会议之后召开迭代回顾会议,总结并反思相关经验教训并对应输出工作方式的改进代办事项,在下一个迭代中实施改进;
- c) 敏捷项目经理基于可交付的成果建立度量指标,并采用可视化的方式对指标进行监控,促进团队成员基于数据进行持续改进。

5.5.4.4 迭代发布

每次迭代都会产生一个潜在可以发布的交付成果,该成果是项目最终交付成果的子集。为了确保按需发布迭代成果的过程,宜开展以下活动:

- a) 在每次迭代评审(演示)会议后,由产品负责人决定是否发布迭代的交付成果;
- b) 对交付成果进行整合与部署,基于迭代目标对交付成果进行充分的验证与确认;
- c) 在迭代发布后,针对交付成果建立可度量的数据监控指标,对其价值进行持续的验证。

5.5.5 项目监控

敏捷化管理的项目监控宜包括监督交付过程的迭代监控(见 5.5.4.3)、监督价值实现的项目监控两个层级。项目监控宜开展以下活动:

- a) 关注交付成果与组织战略、项目目标是否一致及项目价值是否实现;
- b) 在项目生命周期内,对项目交付里程碑进行监控;
- c) 借助可视化工具多维度展示项目状态信息,帮助项目利益相关方及时掌握项目进度、成本、风险、问题等;
- d) 对项目整体策划与实现路线和项目目标的实现情况等监控。

5.5.6 项目收尾

完成最后一次迭代后,项目进入收尾阶段,宜开展以下活动:

- a) 建立项目级标准流程,由产品负责人牵头对项目的整体成果进行移交;
- b) 全面评估项目绩效,对项目进行过程回顾并总结实施经验与教训;
- c) 对项目过程资产进行提炼并归档,关闭当前项目或启动下一期项目。

5.6 项目群敏捷化

5.6.1 概述

敏捷化管理的项目群,通过协调敏捷化管理的项目和子项目群以及非敏捷化管理的项目和子项目群,实现预期的成果和收益。

5.6.2 项目群的组建与启动

5.6.2.1 建立项目群管理框架

建立项目群管理框架时,宜考虑以下因素:

- a) 敏捷项目群经理围绕价值流将多个项目、子项目群实施团队进行规划和整合,建立项目群管理框架,包括收益的确定和实现;
- b) 基于项目群管理框架建立固定的交付节奏与对齐机制;
- c) 以用户和客户为中心,建立和优化持续交付的工作流。

5.6.2.2 建立项目群愿景

建立项目群愿景时,宜考虑以下因素:

- a) 产品总负责人进行早期客户调研与用户研究,并建立项目群愿景;
- b) 识别项目群的短期、中期和长期的价值。

5.6.2.3 建立解决方案和项目群计划

在建立解决方案和项目群计划时,宜开展以下活动:

- a) 项目群实施团队围绕项目群的愿景,建立解决方案并生成史诗故事;
- b) 敏捷项目群经理根据解决方案识别项目群组件并引导实施团队认领史诗故事;
- c) 区分敏捷化管理的组件和非敏捷化管理的组件;
- d) 确定组件间的依赖关系;
- e) 制定项目群路线图和项目群整合计划;
- f) 确定项目群所需资源和资金;
- g) 确定项目群的沟通与决策机制;
- h) 确定角色和职责。

5.6.2.4 确定版本发布周期及项目迭代周期

在明确版本发布周期及项目迭代周期时,宜考虑以下因素:

- a) 敏捷项目群经理确定项目群统一的版本发布周期和项目迭代周期;
- b) 敏捷项目群经理基于版本发布周期确定交付成果的整合机制;
- c) 确保敏捷化管理的组件的交付节奏与版本发布周期及项目迭代周期保持一致;
- d) 确保非敏捷化管理的组件的工作计划与项目群统一的版本发布周期保持一致。

5.6.2.5 形成项目群的待办事项列表

在形成项目群的待办事项列表时,宜考虑以下因素:

- a) 由产品总负责人基于史诗故事,建立项目群的待办事项列表,并引导项目群中的所有项目、子项目群实施团队认领史诗故事;
- b) 项目群中的所有项目、子项目群实施团队把认领的史诗故事拆分成用户故事,形成各自的项目的待办事项列表,并开展执行工作;
- c) 产品总负责人负责管理项目群的待办事项列表,并以价值为导向持续开展优先级排序工作;
- d) 产品总负责人建立版本发布计划。

5.6.3 项目群整合

5.6.3.1 战略整合

宜通过平衡项目群组件与组织的战略和目标,促进预期成果的转化以及收益和价值实现。

5.6.3.2 需求整合

在开展需求整合工作时,宜开展以下活动:

- a) 整合不同利益相关方的需求,并对项目群的待办事项列表进行管理;
- b) 确保项目群的待办事项列表与项目群内的各项目的待办事项列表保持对应;
- c) 管理史诗故事间的依赖关系。

5.6.3.3 组件整合

在开展组件整合工作时,宜开展以下活动:

- a) 创建必要的整合环境;
- b) 创建并优化组件的质量标准;
- c) 按照项目群计划整合各组件的产出。

5.6.3.4 职能整合

根据项目群需要,宜考虑通过项目群管理团队对项目群涉及的金融、工程、信息技术、人力资源、法律、运营等职能进行统一协调和管理。

5.6.4 项目群的管理与控制

5.6.4.1 解决方案的管理

在开展解决方案管理工作时,宜考虑以下因素:

- a) 确保基于愿景构建解决方案和史诗故事;
- b) 采用滚动式设计解决方案。

5.6.4.2 版本发布周期的管理

在开展版本发布周期的管理工作时,宜考虑以下因素:

- a) 版本发布之前,确保根据组件之间的依赖关系制定项目群的版本发布计划;
- b) 每次版本发布后,各组件围绕价值实现状况规划下一版本发布周期。

5.6.4.3 版本发布周期内的协作管理

在每个版本发布周期内,敏捷化管理的项目群宜在敏捷项目群经理的整体组织下,开展以下活动:

- a) 每个版本发布周期开始前至少开展一次项目群版本发布规划会;

注 1: 项目群版本发布规划会是由敏捷化管理的项目群经理召集,由各组件团队渐进明细地确定后续版本发布周期内的工作、识别跨组件的依赖关系和风险并初步确定应对措施的计划活动。

- b) 每个项目迭代周期内定期举行项目群项目迭代同步会;

注 2: 项目群项目迭代同步会是由敏捷化管理的项目群经理召集,由各组件团队代表(敏捷项目群经理、敏捷项目经理、产品总负责人以及产品负责人等)集中确认项目群整体进展与预期的一致性、指出跨组件的待办事项的变化、识别跨组件的依赖关系和风险并确定应对措施的例行沟通活动。

- c) 每个版本发布周期结束前开展一次项目群解决方案成果增量演示会;

注 3: 项目群解决方案成果增量演示会是由敏捷化管理的产品总负责人召集,由产品总负责人及各产品负责人演示整合后的解决方案成果增量,由各利益相关方对成果进行评审并对现有成果及未来工作规划提出调整意见的活动。

- d) 在每个版本发布周期结束前,在项目群解决方案成果增量演示会议后举行一次项目群整体回顾会。

注 4: 项目群整体回顾会是由敏捷化管理的项目群经理召集,由项目群团队(或其代表)对项目群具有共性的经验教训进行总结并确定在下一个版本周期内对产品、流程和人员协同等方面进行改善的活动。

5.6.5 项目群收益管理

在开展项目群收益管理工作时,宜考虑以下因素。

- a) 根据发布周期确定收益评价周期。
- b) 采用引领性指标和滞后性指标度量收益。引领性指标以推广性指标为主,滞后性指标以价值实现程度指标为主。
- c) 当收益评价未达成预先设定的收益目标时,重新构思解决方案,优化收益实现方式。
- d) 当收益评价的评审结论认定预期收益无法实现时,考虑及时关闭项目群。

5.6.6 项目群关闭

项目群关闭宜开展以下活动:

- a) 核实项目群组件交付物的验收情况;
- b) 关闭或转移项目群组件;
- c) 核实项目群收益和评估价值的实现情况;
- d) 归档项目群记录和经验教训;
- e) 释放项目群资源。

5.7 项目组合敏捷化

5.7.1 概述

敏捷化管理的项目组合,根据组织的战略目标,采用敏捷化的方式把项目、项目群以及其他相关工作组合在一起进行有效管理,并对项目组合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,对潜在的项目组合组件进行评估、筛选和优先授权,或者对组件做出修改、加速、暂停或终止等决定。

5.7.2 项目组合的组建与启动

5.7.2.1 建立愿景

宜建立符合企业战略目标且价值明确的愿景,指导长期价值的实现。

5.7.2.2 澄清价值主张

宜根据愿景,明确价值主张并定义评价方法。

5.7.2.3 建立项目组合管理框架和治理机制

建立项目组合管理框架和治理机制,宜开展以下活动:

- a) 明确项目组合的管理和指导原则,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;
- b) 定义项目组合管理框架,明确项目组合成员的岗位、权力和义务,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;
- c) 建立一套具有衡量标准的绩效汇报方式;
- d) 建立项目组合的持续改进机制。

5.7.2.4 确定项目组合路线图

宜根据愿景和价值主张建立目标清晰且有足够灵活性的项目组合路线图,并根据组织和利益相关

方的需要,将较低层级的路线图进行整合,形成项目组合层面的全面视图。

5.7.3 管理项目组合

5.7.3.1 项目组合组件的识别

宜定期开展对潜在项目组合组件的识别工作,并将符合战略目标和价值主张的潜在的项目组合组件纳入项目组合的待办事项列表。

5.7.3.2 项目组合组件的评估

宜定期对项目组合的待办事项列表中的项目组合组件的价值和风险进行评估,并把评估结果作为对项目组合组件进行投资或调整投资的依据。

5.7.3.3 项目组合路线图的调整

宜根据项目组合组件的评估结果,对项目组合路线图进行持续的调整,并优化项目组合组件的实施方案。

5.7.3.4 项目组合组件的实施

宜在项目组合组件的实施过程中,根据不同组件实现价值的过程有效地协调组件间的依赖关系,并对实施中的项目组合组件进行风险监控、绩效测量、工作指导和支持。

5.7.3.5 收益整合管理

宜对实施中的项目组合组件进行定期的收益识别,并根据不同组件的收益实现情况,定期对项目组合中实现的所有收益进行整合。宜持续对项目组合未来的整体收益实现情况进行预测和差距分析,并向项目组合管理委员会进行定期汇报。

5.7.4 项目组合的价值管理

宜对敏捷化管理的项目组合中的组件开展持续的价值论证,按版本发布周期进行成果的价值评定并考虑以下因素:

- a) 对创新型工作的价值评定方法;
- b) 对早期成果的价值评定;
- c) 在组件的关键节点开展价值评定;
- d) 对多个组件协同产出价值的评定方法。

5.8 组织敏捷性

5.8.1 概述

为实现项目、项目群和项目组合的敏捷化,组织宜构建适合本组织的价值观、文化、治理方针、战略、团队以及支撑体系等核心要素。

5.8.2 敏捷组织的价值观和文化

组织宜具有统一的价值观,包括符合敏捷理念的关键要素,如专注、开放、承诺、尊重、勇气等,并培育相应的敏捷文化,包括以下内容:

- a) 持续学习的文化,提升组织内各层级人员的技能和管理层的领导力;
- b) 持续改进的文化,不断提升组织的交付能力,支持组织的产品或服务持续提升竞争力;

- c) 持续创新的文化,管理层宜鼓励创新,在业务领域、团队管理、流程工具和工作方式等方面贯彻创新意识,支持组织在所处领域始终不断进步。

5.8.3 敏捷组织治理

敏捷组织治理主体宜包括各职能行政管理人员、高级管理人员、项目监督机构、运营管理人员或其他管理监督机构。

敏捷组织治理主体的职责宜包括以下内容。

- a) 负责设计、指导和实施项目、项目群和项目组合敏捷化的管理框架和治理机制,包含具体的指导方针和程序并明确需遵循的敏捷价值观和原则。用于指导组织的敏捷化实施的方针和程序可包括以下内容:
 - 1) 团队资源规划与组建方针;
 - 2) 规划方针;
 - 3) 交付方针;
 - 4) 预算管理方针;
 - 5) 利益相关方沟通管理方针;
 - 6) 项目、项目群、项目组合的风险管理方针;
 - 7) 项目、项目群、项目组合的质量管理方针;
 - 8) 项目、项目群、项目组合敏捷化的实施框架和程序;
 - 9) 知识和信息管理方针。
- b) 在组织层面宣贯并践行敏捷理念和基本原则。
- c) 主动响应内外部变化,并根据变化调整组织战略,获取机会。
- d) 采用项目、项目群、项目组合及组织层面的敏捷方法。
- e) 确保项目、项目群、项目组合管理响应组织战略变化。
- f) 提升组织各层级人员面对挑战的能力,增加组织韧性。
- g) 支持各项目、项目群、项目组合以价值为导向开展工作。
- h) 排除组织层面实施敏捷的障碍,支持开展持续改进活动,建设学习型组织。

5.8.4 敏捷组织战略

敏捷组织宜制定与整体环境相适应的战略,并开展以下活动:

- a) 明确组织愿景;
- b) 定义合理的中长期目标,并将中长期目标拆解为短期的具体关键成果。

5.8.5 敏捷组织的主要角色

5.8.5.1 项目组织的主要角色

项目组织宜包括以下主要角色:

- a) 项目管理委员会;
- b) 产品负责人;
- c) 敏捷项目经理;
- d) 项目实施团队成员;
- e) 其他利益相关方。

5.8.5.2 项目群组织的主要角色

项目群组织宜包括以下主要角色:

- a) 项目群管理委员会；
- b) 项目群管理办公室；
- c) 产品总负责人；
- d) 产品负责人；
- e) 敏捷项目群经理；
- f) 项目群实施团队成员；
- g) 其他利益相关方。

5.8.5.3 项目组合组织的主要角色

项目组合组织宜包括以下主要角色：

- a) 项目组合管理委员会；
- b) 项目组合管理办公室；
- c) 敏捷项目组合经理；
- d) 其他利益相关方。

5.8.6 其他有利于组织的敏捷化的因素

宜考虑有利于组织的敏捷化的以下因素：

- a) 以人为核心，采用有效的措施提升人员能力、助其成长，构建敏捷组织文化；
- b) 建立组织的数据信息管理平台并作为决策参考依据；
- c) 引入、构建和持续优化敏捷工具和流程；
- d) 设计敏捷价值导向的人力资源绩效体制。

5.9 敏捷领导力

5.9.1 概述

组织在项目、项目群和项目组合的组织环境中提倡敏捷领导力的行为，组织开展有利于提升敏捷领导力的活动，并考虑以下因素：

- a) 高级管理者宜侧重于塑造组织的文化和价值观；
- b) 在项目层，宜侧重于赋能团队和激活个体；
- c) 在项目群层，宜侧重于通过建立信任、充分授权并鼓励共创的方式激活组织；
- d) 在项目组合层，宜侧重于聚焦价值与有效决策。

5.9.2 高级管理者

高级管理者宜开展以下活动：

- a) 明确敏捷的理念与价值观，为他人树立榜样；
- b) 在不确定性的环境中，持续明确愿景与目标，感召他人为了共同的愿景而努力工作；
- c) 通过强调共同的目标和相互的信任，促进团队的合作，不断挑战现状，勇于探索和创新；
- d) 确保各级团队的透明化和可视化；
- e) 激励和赋能各级团队。

5.9.3 项目层

在项目层宜开展以下活动：

- a) 赋能团队成员和推动团队自我管理；

- b) 向团队传递敏捷化管理中协作、透明和自组织的文化,鼓励团队成长为自我驱动的高效团队;
- c) 为团队执行扫清障碍,促进安全、尊重与信任的敏捷文化;
- d) 倡导敏捷的理念与价值观,知行合一,为团队树立榜样;
- e) 认可他人的贡献,持续激励人心,激发团队的积极性。

5.9.4 项目群层

在项目群层宜考虑以下因素:

- a) 在项目群环境中建立信任关系;
- b) 确保对各级团队的有效授权,提升团队的活力、创造力和积极性;
- c) 鼓励创新的工作方法;
- d) 鼓励共创的行为。

5.9.5 项目组合层

在项目组合层宜考虑以下因素:

- a) 传递和确保统一的愿景与价值观;
- b) 确保项目组合管理团队的工作透明化和可视化;
- c) 确保项目组合决策的科学性和效率;
- d) 鼓励各级团队用挑战现状和创新的方式方法实现价值;
- e) 打造积极向上的竞争氛围。

6 项目管理敏捷化的实施

6.1 项目管理敏捷化的实施过程

项目管理敏捷化的实施过程包括项目、项目群、项目组合的敏捷化实施过程,其具体步骤宜包括组织现状评估、环境准备、敏捷化规划、试点运作、规模化推广、下阶段规划。项目管理敏捷化的实施过程见图 3。

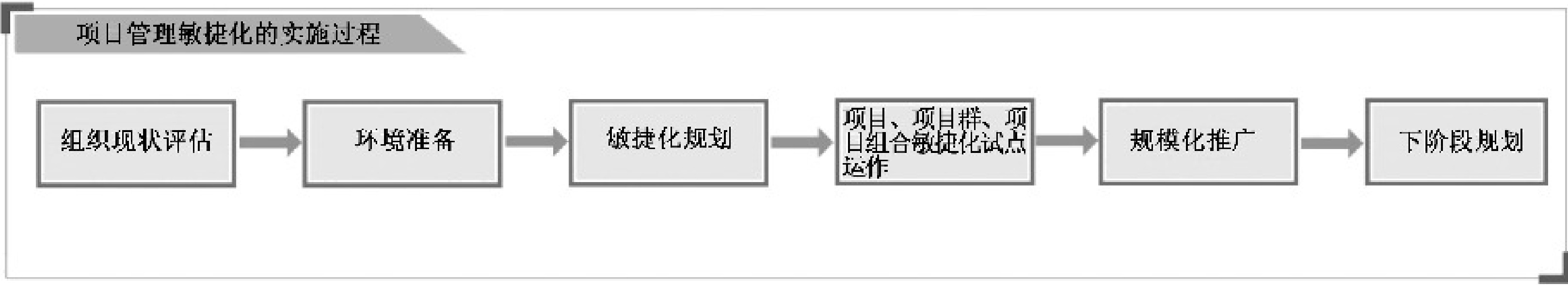


图 3 项目管理敏捷化的实施过程

6.2 组织现状评估

开展组织现状评估时,宜开展以下活动:

- a) 对关键利益相关方进行现状访谈,理解组织现状;
- b) 按组织的价值流方向,进行节点分析,识别价值流上的痛点和堵点;
- c) 根据评估结果进行差距分析;
- d) 根据评估结果,推动利益相关方对项目管理敏捷化实施方案达成共识。

6.3 环境准备

6.3.1 治理层和执行层的准备工作

为了确保治理层和执行层的准备工作,宜开展以下活动。

- a) 在治理层和执行层组建相应机构,并明确其职责和运作方式。
- b) 明确敏捷化的目标、决策模式和授权模式,为推动敏捷化提供指导和资源保障。
- c) 结合业务发展规划细化敏捷化目标,开展以下活动:
 - 1) 识别敏捷化的对象;
 - 2) 确定敏捷化的程度;
 - 3) 规划敏捷化的实施路径。

6.3.2 敏捷化的组织环境准备工作

在开展敏捷化的组织环境准备工作时,宜考虑以下因素:

- a) 建设敏捷化相关的方针和程序;
- b) 按照敏捷化的运作方式调整组织的项目预算机制;
- c) 为组织的相关各岗位培训敏捷相关的实践方法;
- d) 建设敏捷化管理所需的信息化工具和办公环境;
- e) 在整个组织内宣传敏捷文化和项目管理敏捷化的价值;
- f) 其他有利于敏捷环境搭建的因素。

6.4 敏捷化规划

根据项目管理敏捷化现状评估结果和组织的敏捷化环境准备情况,制定组织的敏捷化规划,宜开展以下活动:

- a) 设计敏捷化规划,明确近期、中期、远期的发展目标;
- b) 根据敏捷规划制定具体措施,并落实责任到利益相关方;
- c) 调整适合项目、项目群、项目组合敏捷化试点的组织架构和职能职责;
- d) 明确试点项目、项目群的敏捷化目标和评价指标;
- e) 明确基于项目、项目群敏捷化试点结果的敏捷化推广目标和范围;
- f) 召开敏捷化启动会,同步目标和规划。

6.5 项目、项目群、项目组合敏捷化试点运作

6.5.1 项目敏捷化试点运作

6.5.1.1 试点的准备

实施项目敏捷化的试点之前,宜开展以下活动:

- a) 明确项目敏捷化试点的目标和规划;
- b) 选择适宜的项目作为试点对象;
- c) 按跨职能团队的组成方式对试点项目团队进行组建或重新组建,并明确项目职责和岗位职责;
- d) 建立易于沟通协作的项目实施环境,选择适宜的沟通工具,确保项目进展状态对所有项目团队成员透明;
- e) 根据项目特点制定或选择敏捷化管理的基本流程和规范;
- f) 设置敏捷度量指标和健康检测方法;

g) 召开项目敏捷化实施启动会。

6.5.1.2 试点的跟踪、辅导和持续改进

在项目敏捷化的试点过程中,宜对项目的开展过程、关键节点、关键交付物以及关键角色进行持续的跟踪和辅导,并考虑以下因素:

- a) 确保项目按敏捷的方式进行需求管理;
- b) 确保项目按敏捷的方式进行迭代运作;
- c) 确保项目根据迭代交付状态,更早地识别风险并采取相关措施;
- d) 确保项目成员正确使用适用于敏捷模式的信息化工具,将项目的状态透明化和可视化;
- e) 确保项目按敏捷的方式持续交付有价值的增量;
- f) 确保项目成员逐步提升专业能力并进行跨职能的知识学习;
- g) 在项目敏捷化的过程中,定期开展回顾工作,制定改进措施,确保持续改进;
- h) 必要时,可邀请外部专家或专业机构进行指导。

6.5.1.3 试点的结束

项目敏捷化试点实施结束后,宜对本项目的敏捷化试点过程进行总结,将经验教训沉淀为组织资产。

6.5.2 项目群敏捷化试点运作

6.5.2.1 试点的准备

宜开展以下活动:

- a) 明确项目群敏捷化试点的目标和规划;
- b) 选择适宜的项目群作为试点对象;
- c) 明确项目群中将采用敏捷化的项目和非敏捷化的项目,并统一交付节奏和目标;
- d) 对进行中的项目群,按项目群敏捷化要求进行组建或重新组建,并明确项目群内成员的职责和岗位职责;
- e) 建立易于沟通协作的项目群实施环境,选择适宜的沟通工具,确保项目群进展状态对所有项目团队成员透明;
- f) 根据项目群特点制定或选择项目群敏捷化管理的基本流程和规范;
- g) 设置敏捷项目群度量指标和健康检测方法;
- h) 召开项目群敏捷化实施启动会。

6.5.2.2 试点的跟踪、辅导和持续改进

在项目群敏捷化的实施过程中,宜对项目群的开展过程、关键节点、关键交付物以及关键角色进行持续的跟踪和辅导,并考虑以下因素:

- a) 确保项目群以统一的项目群的待办事项列表来管理项目群的交付内容;
- b) 确保项目群按统一的节奏进行版本和迭代运作;
- c) 确保项目群根据版本交付状态,更早地识别风险并采取相关措施;
- d) 确保项目群根据版本交付成效,动态调整项目群目标和计划;
- e) 确保项目群成员正确使用适用于敏捷模式的信息化工具,将项目群的状态透明化和可视化;
- f) 确保项目群成员逐步提升专业能力并进行跨职能、跨项目的知识学习;
- g) 在项目群敏捷化的过程中,定期开展回顾工作,制定改进措施,确保持续改进;

- h) 必要时,可邀请外部专家或专业机构进行指导。

6.5.2.3 试点的结束

项目群敏捷化实施结束后,宜对本项目群的敏捷化过程进行总结,并将经验教训转化为组织资产。

6.5.3 项目组合敏捷化试点运作

6.5.3.1 试点的准备

宜开展以下活动:

- a) 制定项目组合敏捷化目标和规划;
- b) 制定项目组合敏捷化的运作规程;
- c) 设置项目组合敏捷化度量指标和健康检测方法;
- d) 搭建适用于项目组合管理支撑的信息化工具;
- e) 召开项目组合敏捷化实施启动会。

6.5.3.2 试点的跟踪、辅导和持续改进

在项目组合敏捷化的实施过程中,宜对项目组合的开展过程、关键节点、关键交付物以及关键角色进行持续的跟踪和辅导,并考虑以下因素:

- a) 确保项目组合以统一的项目组合的待办事项列表来管理工作内容;
- b) 确保项目组合中的组件是动态识别的,优先级是动态调整的;
- c) 确保项目组合根据项目、项目群交付状态和成果,动态调整组织资源和预算;
- d) 确保项目组合的阶段交付成果达成组织的阶段目标;
- e) 确保项目组合成员正确使用适用于敏捷模式的信息化工具,将项目组合的状态透明化和可视化;
- f) 确保项目组合中正在进行的敏捷化项目、项目群根据敏捷化的要求执行;
- g) 确保组织成员敏捷化学习,并进行跨项目、项目群之间的知识学习;
- h) 在项目组合敏捷化的过程中,定期开展回顾工作,制定改进措施,确保持续改进;
- i) 必要时,可邀请外部专家或专业机构进行指导。

6.6 规模化推广

组织结合项目、项目群、项目组合敏捷化试点的经验,选择合适的项目、项目群和项目组合进行敏捷化的规模化推广,宜开展以下活动:

- a) 组建敏捷化的规模化推广组,负责规模化推广的目标制定、实施跟踪、状态汇报;
- b) 在组织内培养敏捷教练,负责敏捷化实践的推广和落地;
- c) 阶段性地对项目、项目群、项目组合进行度量和持续改进;
- d) 建立统一的适用于敏捷模式的信息技术平台和知识库管理平台;
- e) 持续进行敏捷化相关的文化宣传。

6.7 下阶段规划

推广工作完成后,组织进行下阶段的敏捷化工作规划,宜开展以下活动:

- a) 根据前期的敏捷化经验,结合组织的战略规划,设定新的敏捷化目标;
- b) 制定下阶段的敏捷化规划;
- c) 根据需要引入新的外部敏捷化最佳实践和方法。

7 敏捷化的度量和改进

组织通过设计或选取合适的度量指标来度量项目、项目群和项目组合敏捷化的过程和结果,并制定相应的改进措施进行敏捷化的持续改进。宜考虑以下因素:

- a) 敏捷化的度量指标包括价值、效率、质量和能力类指标;
- b) 通过项目、项目群和项目组合的健康检测获取数据,对数据进行分析和验证,并向利益相关方进行可视化的展示;
- c) 根据度量结果,制定改进措施,并作为任务增加到后续迭代中执行和跟踪改进;
- d) 根据度量目标的变化,调整度量指标;
- e) 阶段性进行度量总结。

参 考 文 献

- [1] GB/T 37490—2019 项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南
 - [2] GB/T 37507—2019 项目管理指南
 - [3] GB/T 41245—2022 项目、项目群和项目组合管理 治理指南
 - [4] GB/T 41246—2022 项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南
 - [5] Dean Leffingwell. Agile Software Requirements; Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise. Boston: Pearson Education, Inc., 2011
-