

(1) 发起人 。为项目组合提供资源和支持，是整个项目组合的 捍卫者 ，对资源分配和项目组合的 成功负责 。
(2) 项目组合治理机构 。用来 指导和监督项目组合管理活动 ，评估项目组合绩效，并且对项目组合的 投资和优先级做出决策 ，确保项目组合管理过程可控。适当的治理是履行职责、优化投资、向决策者升级问题和改善沟通的基础和关键。
(3) 项目组合、项目集和项目集管理办公室 (PMO) 。一个 提供多种能力和流程、支持项目组合管理的组织实体 ，集中管理和协调其控制下的项目、项目集或项目组合。
(4) 项目组合分析师 。负责识别、分析和追踪项目组合 组件间的依赖关系是否被解决和管理 ，对项目组合管理过程的 差距 ， 推荐改进方案 并帮助实施。 可以与其他角色相结合并进行相应的裁减 ，以满足组织需求。
(5) 项目集经理 。负责确保整个 项目集结构和项目集管理过程与项目组合管理计划相一致 。
(6) 项目经理 。负责根据相应的目标和规范，有效地启动、规划、执行、监控、收尾项目组合内的指定项目。项目经理 直接或间接地向项目组合经理、PMO 或治理机构提供项目绩效指标 。
(7) 变更控制委员会 。负责审查变更请求，并做出 批准、否决或其他决定 。

3、20.2.3 项目组合管理绩效域（掌握）

项目组合管理绩效域包括**项目组合生命周期、项目组合战略管理、项目组合治理、项目组合产能与能力管理、项目组合干系人参与、项目组合价值管理和项目组合风险管理**。

1. 项目组合生命周期

项目组合生命周期由**启动、规划、执行与优化** 4 个阶段组成。

(1) **启动阶段**。启动阶段拉开了项目组合的序幕。此阶段的**主要活动是验证业务和运营战略，识别项目组合组件，为项目组合及其组件定义长期路线图**，包括财务目标、绩效标准、沟通、治理、干系人的定义与角色，以及持续管理计划。

(2) **规划阶段**。规划阶段**制订并评审项目组合管理计划**并就主要内容与干系人达成共识。

项目组合规划阶段的主要活动包括：

- ① 项目组合组件范围和管理；
- ② 执行组件所需的预算；
- ③ 项目组合及组件间的依赖关系识别；
- ④ 风险和问题的识别与应对计划；
- ⑤ 资源需求；
- ⑥ 项目组合组件的优先排列顺序；
- ⑦ 治理机构、发起人和干系人责任的确认；
- ⑧ 用来衡量成功的项目组合标准；
- ⑨ 产品或服务的需求与规范。

(3) **执行阶段**。执行阶段是**通过其各个组件和运营来实施的**，包括对项目组合的执行情况，以及各组件的**绩效标准进行评审和汇报**；对提出的**变更**基于持续的组织需要来进行**评审**，组织环境的变更可能迫使组件优先顺序要重新排列或者引入新组件。其主要活动包括：

- ① 项目组合内所有组件的交付；
- ② 管理和解决项目组合及其组件之间的风险与问题；
- ③ 引导项目组合和组件的沟通汇报；
- ④ 根据需要重新排序和变更子项目组合；
- ⑤ 以组件交付为基础监督收益实现的潜能；
- ⑥ 管理给项目组合的有限资产和资源。