

**《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》
(报批稿)
编制说明**

标准起草组

2026年10月

目录

一、工作简况	1
二、国家标准编制原则、主要内容及其确定依据	5
三、试验验证的分析、综述报告，技术经济论证，预期的经济效益、社会效益和生态效益	11
四、与国际、国外同类标准技术内容的对比情况，或者与测试的国外样品、样机的有关数据对比情况	13
五、以国际标准为基础的起草情况，以及是否合规引用或者采用国际国外标准，并说明未采用国际标准的原因	13
六、与有关法律、行政法规及相关标准的关系	13
七、重大分歧意见的处理经过和依据	13
八、涉及专利的有关说明	13
九、实施国家标准的要求，以及组织措施、技术措施、过渡期和实施日期的建议等措施建议	13
十、其他应当说明的事项	16

《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》（报批稿）编制说明

一、工作简况

（一）任务来源

国家标准化管理委员会于 2026 年 8 月 28 日下达标准制定项目计划，计划下达文号为国标委发〔2026〕50 号，计划号 20264407-T-469，主管部门是国家标准化管理委员会，归口单位是全国项目管理标准化技术委员会，由上海清晖管理咨询有限公司、山东省标准化研究院等牵头组织起草工作。

（二）制定背景

项目、项目群和项目组合管理是组织统筹资源、管控投资、实现战略目标的重要治理方式，挣值管理作为范围、进度、成本一体化绩效测量的核心工具，广泛应用于工程建设、装备研制、科研创新、信息化建设等领域，是开展项目绩效监控、偏差预警、完工预测、预算绩效管理和内控审计的重要手段。

国际标准化组织 ISO 发布了 ISO 21508:2026 (Project, programme and portfolio management-Earned value management)，该标准系统规定了项目、项目群和项目组合场景下挣值管理的范围、术语定义、实施流程、绩效测量、评审及整合要求，形成了挣值管理国际统一规范，为全球各类组织实施挣值管理提供了成熟的实践指引。

为对标国际先进项目管理治理规则，推动我国项目管理

领域标准与国际接轨，促进国内外项目管理理念、方法和实践互认，同时满足国内政府投资、国有企业、重大工程、科研项目等主体规范化开展挣值管理的现实需求，完善我国项目、项目群和项目组合管理标准体系，本标准等同采用 ISO21508:2026。通过转化该国际标准，统一国内挣值管理术语、流程和指标口径，规范挣值管理实施行为，引导组织科学运用挣值方法开展绩效管控，提升项目投资效益与治理水平，支撑国内组织参与国际项目合作、承接涉外项目时实现管理方法协同。

我国前期已发布 GB/T 39888-2021《项目和项目群管理中的挣值管理》（等同采用 ISO 21508:2018），随着 ISO 新版标准升级，原标准内容已不能匹配最新国际框架，新版 ISO 21508:2026 拓展完善了项目组合层面挣值管理相关内容。开展本标准等同转化，有利于及时跟进国际标准技术更新，衔接 GB/T 45494《项目、项目群和项目组合管理 背景和概念》等基础国家标准，保持我国项目管理标准体系的协调性、先进性，为不同行业、不同规模组织提供可落地、可裁剪的挣值管理依据。

（三）起草过程

1. 2026 年 8 月 28 日，国家标准化管理委员会下达本推荐性国家标准制定项目计划。由上海清晖管理咨询有限公司、山东省标准化研究院作为牵头单位，联合行业咨询机构、科研院所、高校、社会组织、标准化研究机构等多家单位组建标准起草组。起草组汇集项目管理、标准化、工程实践领域

专家，明确编制总体目标、工作原则、时间节点与总体工作方案，为标准编制工作奠定组织基础。

2. 2026 年 9 月 4 日，标准起草组召开《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》国家标准编制项目线上启动会。会议介绍 ISO 21508:2026 国际标准的技术框架、核心内容；明确本标准采标原则、编制定位、适用范围；确定整体工作进度计划、沟通协调机制，对后续研究、翻译、本土化调整、文稿撰写等工作作出总体部署。

3. 2026 年 9 月 10 日，标准起草组召开《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》国家标准编制项目第一次研讨会。起草组核心成员围绕 ISO 21508:2026 原文开展集中研读，对比国内现行挣值管理相关国家标准、行业应用现状，梳理国际标准与国内实践之间的差异点；对标准的章节框架、核心技术要素、术语体系、需要本土化处理的内容开展初步研讨，梳理编制重难点，为后续分工编制做好技术准备。

4. 2026 年 9 月 28 日，标准起草组召开《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》国家标准编制项目第二次研讨会。结合前期研讨成果，对起草组工作进行细化、明确的任务分工，将整体编制工作划分为 3 个专项工作小组，各小组分别负责不同章节的翻译转化、技术内容梳理、案例素材收集、条文撰写等工作，各小组并行同步开展编制工作。会后正式形成书面版分工工作表，明确各组负责人、成员、任务内容、交付物及完成时限，建立定期汇报机制，保障编制工作高效推进。

5. 2026 年 10 月 22 日，标准起草组召开《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》和《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理实施指南》标准起草组工作交流会。鉴于两项国家标准分别对应 ISO 21508:2026、ISO 21512:2024，两项国际标准技术内容高度关联，会议重点开展本体标准与实施指南之间的文本对齐工作。针对关键术语定义、表格格式与表述方式、挣值管理专业词汇的中文译法逐条开展比对研讨，统一两套标准的术语体系、表达范式，避免同概念不同表述，保障系列标准之间协调性、一致性。

6. 2026 年 10 月 26 日，各工作小组完成各自承担章节的初稿编制。起草组对各小组提交的编制成果进行集中汇总、交叉校核、梳理整合，对照国标编写格式要求对全文进行格式统一，对条文逻辑、语句表述、技术内容完整性进行全面审查修改，经起草组内部集体讨论完善后，形成《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》国家标准（征求意见稿）。后续将按程序面向社会公开征求意见。

（四）起草单位、起草人

1. 本文件起草单位：上海清晖管理咨询有限公司、山东省标准化研究院、中国标准化协会、上海核工程研究设计院股份有限公司、昆仑数智科技有限责任公司、济南普华春天应用软件有限公司、山东高速股份有限公司、湖南省工业设备安装有限公司、北京风电国创科技有限公司、德普仕（苏州）医疗器械有限公司、山东大学、聚能创项（武汉）科技咨询有限公司、浪潮云信息技术股份公司、上海真赛机电科

技术有限公司、重庆赛迪工程咨询有限公司、云南创博信息技术有限公司、东略（厦门）科技有限公司。

2. 本文件主要起草人：傅永康、谢元庆、刘志强、吴峰、张淳、徐建玺、宋丰涛、刘勘伪、陈万茹、王品之、孙涛、杨光、谢淑娟、赵杨、戚俊丽、宋笑南、杨杰、温剑波、宋虬韬、徐子强、李涛、曹永强、李盈、骆庆中、王祥、刘中秋、席栋。

二、国家标准编制原则、主要内容及其确定依据

（一）编制原则

本标准编制过程中遵循以下原则：

1. 规范性

按照 GB/T 1.1《标准化工作导则第1部分：标准化文件的结构和起草规则》和 GB/T 1.2《标准化工作导则第2部分：以 ISO/IEC 标准化文件为基础的标准化文件起草规则》的要求进行编制。

2. 一致性

本标准等同采用国际标准 ISO 21508:2026，与国际标准在技术内容和文本结构上保持一致，并尽量与现行有效的国家法律、法规、标准保持一致并符合国家在语言文字方面的规定。

（二）主要内容及其确定依据

本标准等同采用国际标准 ISO 21508:2026。

本标准的主要内容包括：范围、规范性引用文件、术语定义和缩略语、挣值管理概述、挣值管理过程步骤、挣值管

理系统评审、使用挣值管理信息的成本和进度绩效测量分析、使用挣值管理信息的进度分析（挣得进度）、挣值管理与其他项目、项目群或项目组合管理过程的整合等 9 个章节。主要内容如下：

1 范围

明确标准适用对象：适用于任何形式或规模的组织和部门，包括公共机构或私人组织，也适用于不同复杂程度、规模、工期的项目、项目群或项目组合。

明确标准核心内容：阐述挣值管理目的收益、与项目、项目群和项目组合管理的整合以及相互关系、过程与过程描述概述、挣值管理系统基本要求与使用。

2 规范性引用文件

仅引用 ISO 21506 《项目、项目群和项目组合管理一词汇》，该文件的术语定义构成本文件必不可少的条款。

3 术语、定义和缩略语

3.1 术语和定义

直接采用 ISO 21506 中界定的术语和定义，不再重复定义。

3.2 缩略语

给出挣值管理缩略语。

4 挣值管理概述

4.1 介绍挣值管理的背景

4.2 挣值管理：定义挣值管理是结构化绩效测量方法，用于评审历史绩效、预测未来绩效。

4.3 挣值管理的目的与收益：说明挣值管理用于预算、进度、资源分配分析决策；归纳总体收益（客观测量、决策数据、监控系统），列举具体收益：完工估算、跨组织绩效对比、预算基准、客观测量工作包完成、例外管理、风险管理储备度量、持续改进基础等。

4.4 挣值管理系统准则：对挣值管理系统提出准则要求，基准受控变更、过程文件化、支持整合，明确系统核心数据项，系统应实现工作定义、资源识别、绩效测量、偏差报告、预测、纠正预防、受控范围变更等功能。

4.5 挣值管理规划：规划要建立综合目标视图、监控偏差、实现对进度资源客观评估。

4.6 挣值测量和绩效指标的使用：利用挣值指标评估成本进度状态，设置偏差阈值，超阈值启动纠正措施；基于历史绩效开展未来绩效预测，列出各类预测指标，说明预测受内外部风险因素影响。

5 挣值管理过程步骤

把挣值管理完整流程划分为分解项目或项目群范围、分配职责、制定工作进度计划、制定分阶段预算、分配客观绩效测量、设定绩效测量基准和管理储备、授权并执行工作、累积并报告绩效数据、分析绩效数据、采取管理行动、维护绩效测量基准和管理储备等 11 个步骤。

6 挣值管理系统评审

明确挣值管理系统三类评审：

1) 综合基准评审：详见资料性附录 A，主要用于基准综

合验证。

2) 演示评审：对整套挣值管理系统完整评估，覆盖组织、规划预算、风险、财务、报告、变更六大维度，识别系统缺陷。

4) 监控审查：项目全周期定期监督，保证系统持续合规，保障基准、管理储备完整性，及时暴露风险问题。

7 使用挣值管理信息的成本和进度绩效测量分析

1) 概述：说明绩效指标分析用于识别偏差，支撑纠正预防措施。

2) 绩效测量指标与预测指标：给出 CV、SV、CPI、SPI、VAC、TCPI、IEAC 等核心指标计算公式。

3) 成本绩效测量：解读成本偏差、成本绩效指数含义；说明 TCPI、IEAC 预测方法与用途，显著正负偏差均需要调查原因。

4) 进度绩效测量：说明传统基于货币维度的 SV、SPI 特点；指出项目临近完工时传统进度指标会出现“归零”失效问题，需要结合网络进度分析。

5) 绩效测量分析的额外收益：支持趋势分析；早期不利进度偏差是重要风险预警信号。

8 使用挣值管理信息的进度分析（挣得进度）

本章为新版标准新增章节，引入挣得进度 ES（EarnedSchedule），解决传统挣值进度指标临近完工失效的痛点。

1) 挣得进度基本概念：从时间维度而非货币维度计算进

度指标；给出时间维度指标与计算公式。

2) 挣得进度的目的与收益：实现基于时间的客观进度度量，独立预测工期，支持跨组织对比；还可作为成本进度问题前置预警信号。

3) 挣得进度的先决条件：基础挣值管理系统，具备时间分段 PV、EV 数据。

4) 挣得进度绩效测量解读：正负指标含义；可针对关键路径单独计算挣得进度，对比整体项目识别关键路径变化，做趋势分析。

9 挣值管理与其他项目、项目群或项目组合管理过程的整合

阐述挣值管理不是孤立工具，需要和各类管理学科整合，分模块说明整合要点：

9.1 概述：挣值管理支持整合，和风险管理、关键路径、敏捷、收益管理等多领域整合；PMO 可支撑挣值落地。

9.2 在项目、项目群和项目组合生命周期内的整合：挣值活动要适配全生命周期，符合组织治理框架。

9.3 整合风险管理：挣值与风险管理双向联动；明确管理储备定位，区分绩效测量基准与总项目成本；偏差识别可触发新风险，风险处理行动可纳入基准；评审环节同步复评风险与管理储备。分别说明项目组合、项目/项目群层面风险背景。

9.4 挣得进度与关键路径的整合：将挣得进度应用到关键路径任务；提供分析步骤、健康度判别方法、项目控制措

施。

9.5 整合关键链进度安排：挣值和关键链缓冲管理结合；说明整合步骤、在项目、项目群、项目组合带来的价值与收益。

9.6 整合敏捷：挣值可以整合适配敏捷模式；对比敏捷与挣值的异同；解决迭代时间盒与传统报告周期对齐问题；WBS/史诗等分解对齐，变更管理适配敏捷特点。

9.7 整合项目、项目群或项目组合管理办公室：明确 PMO 在挣值管理中的角色（标准建设、工具、培训、审计、数据汇总、持续改进）以及实施收益。

9.8 整合资源管理：挣值与资源供需平衡、资源申请调拨流程对齐。

9.9 整合系统与工程规划：挣值测量要和技术工作输出挂钩，建立工作分解、工作量、技术绩效测量的可追溯关系。

9.10 整合技术绩效测量：强调挣值进展必须匹配技术实际完成情况；完整对应挣值 11 步过程，说明每个步骤如何和技术绩效测量联动，不能仅靠活动完成就判定挣值。

9.11 整合持续改进：挣值既可以识别管理短板，也作为持续改进的数据源；历史绩效数据沉淀为组织知识库。

9.12 整合治理：建立挣值管理的治理机制，明确角色、职责、上报问责。

9.13 整合收益管理：挣值聚焦项目交付，收益管理覆盖项目前－项目－项目后阶段；说明收益基准设置、数据归集、风险处置；项目组合层面多项目收益不简单相加，收益指标

包含财务、可持续、社会等多维度。

三、试验验证的分析、综述报告，技术经济论证，预期的经济效益、社会效益和生态效益

（一）试验验证的分析、综述报告、技术经济论证

《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理》为推荐性国家标准，不设强制性技术指标，采用前期调研与资料研证—企业调研验证—专家评审与征求意见验证路径开展验证，重点验证实施流程及方法工具的科学性与可操作性。起草组对标国内外项目管理相关标准文献，确认挣值参数、计算公式、测算模型及配套工具成熟可行。选取多类型企业实地调研，验证指标口径、管控流程适配项目、项目群、项目组合绩效管控实际。起草阶段组织多轮专家评审，广泛征集意见，吸纳合理建议优化条款，消除表述歧义，无重大技术分歧。

综上，经多维度验证，标准技术内容依据充分，指标逻辑严谨、适用性强，具备实施与推广条件。

（二）预期的经济效益、社会效益和生态效益

1. 经济效益

一是提升各类组织项目投资管控水平。本标准统一挣值管理术语、流程、绩效测量与整合规则，帮助组织实现项目范围、进度、成本的集成管控，及时识别成本超支、进度滞后等偏差风险，提前开展预警纠偏，减少项目超概算、延期、投资浪费等问题，提高资金使用效率，降低项目整体管控成本。二是支撑涉外项目与国际合作业务降本增效。标准等同采用国际标准，实现国内挣值管理方法与国际通行规则对齐，

有利于国内企业开展海外项目、国际合作项目时减少管理体系对接成本，降低中外管理规则差异带来的沟通成本与履约风险，提升涉外项目的成本管控能力。三是降低行业制度建设成本。为政府投资、重大工程、装备科研、数字化建设等行业提供统一的挣值管理基准，各企事业单位可直接依据本标准建立挣值管理制度，避免各单位重复研究、各自制定规则，节约制度研究与体系建设投入。

2. 社会效益

一是完善我国项目管理标准体系。通过等同转化 ISO21508: 2026，补齐覆盖项目-项目群-项目组合的挣值管理国家标准，实现与国际项目管理标准同步更新，提升我国项目管理标准化水平。二是助力预算绩效与内控审计工作落地。本标准提供规范化的绩效测量、基线管控、变更、审查要求，可为政府投资项目、国有企事业单位的预算绩效管理、内部管控、审计监督提供统一的管理工具，推动项目管理过程透明化、规范化，助力财政资金、国有资产的规范化监管。三是赋能行业人才能力提升。标准可为项目管理人员、造价人员、审计人员提供统一学习依据，带动挣值管理理念与方法在国内普及，提升国内项目管理从业人员整体专业能力。四是促进国内外项目管理实践互认。统一的标准规则有利于国内和国际组织之间开展项目管理成果交流，为国内外项目管理服务贸易、技术交流提供标准基础。

3. 生态效益

本标准属于管理类推荐性国家标准，不直接产生工程层

面生态环境效益。标准通过强化项目全过程绩效管控，减少项目返工、延期、资源无效投入，间接避免因项目管理失控带来的资源浪费；在绿色工程、低碳建设类项目中，可依托挣值管理实现绿色建设目标与成本、进度协同管控，助力绿色低碳项目有序实施，间接服务于资源节约与绿色发展。

四、与国际、国外同类标准技术内容的对比情况，或者与测试的国外样品、样机的有关数据对比情况

本标准等同采用国际标准 ISO21508:2026。

五、以国际标准为基础的起草情况，以及是否合规引用或者采用国际国外标准，并说明未采用国际标准的原因

本标准等同采用国际标准 ISO21508:2026。

六、与有关法律、行政法规及相关标准的关系

本标准在制定过程中遵循了标准的一致性和协调性原则，标准技术内容与国家现行的法律、法规和其他标准协调一致，不存在交叉、重复和矛盾。

七、重大分歧意见的处理经过和依据

无。

八、涉及专利的有关说明

本标准不涉及专利。

九、实施国家标准的要求，以及组织措施、技术措施、过渡期和实施日期的建议等措施建议

（一）实施国家标准的总体要求

本标准为您推荐性国家标准，鼓励工程建设、装备制造、信息技术、科研研发、航天、能源等开展项目化管理的企业

业单位、政府投资项目管理单位、咨询服务机构自愿采用。采用单位可结合自身项目规模、复杂程度、管理成熟度，分级、分阶段落地标准实施。

实施本标准时，宜同步配套《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理实施指南》协同使用，坚持标准条文与业务实践相结合，准确理解术语定义、测算规则、绩效评价逻辑，保证挣值数据采集、计算、偏差分析、预警处置口径统一。

实施过程应遵守国家现行项目管理、造价、审计、信息化等相关法规、标准和制度要求，挣值管理结果仅作为项目绩效研判、管理决策的支撑依据，不替代法定审计、合同约定的结算与验收规则。

鼓励行业主管部门、行业协会将本标准纳入项目管理能力评价、优秀项目评审、企业项目管理成熟度评估的参考依据，引导行业规范项目成本、进度管控行为。

（二）组织措施建议

强化组织统筹。拟实施标准的单位应明确项目管理归口责任部门，建立由管理层、项目负责人、造价、财务、计划、技术等人员组成的挣值管理工作团队，明确岗位职责、审批流程与责任边界。

加强宣贯培训。依托标准化研究机构、起草单位、行业协会组织标准宣贯、专题培训、案例研讨，面向项目管理人员、造价人员、计划人员普及标准核心内容、指标计算方法、常见误区，培育专业队伍。

建立内部管理制度。各应用单位可依据本标准，制定内

部挣值管理实施细则、数据管理办法、绩效评审制度，将挣值管理要求嵌入项目立项、计划编制、过程监控、收尾复盘全流程。

搭建交流机制。搭建行业交流平台，及时总结标准落地典型案例，分享实施经验，收集标准应用中的问题和反馈意见，为后续标准复审、修订积累实践素材。

（三）技术措施建议

规范基础数据管理。实施单位应完善工作分解结构（WBS）、组织分解结构（OBS）、进度基准、成本基准管理，保障挣值计算所需的计划工作量、实际成本、已完工作量等基础数据真实、完整、可追溯。

推动信息化支撑。鼓励依托项目管理信息系统、成本管控平台，开发适配本标准的挣值自动计算、偏差预警、绩效报告功能，减少人工核算差错，提升挣值分析时效性。

做好对标与试点先行。有条件的单位优先选择代表性项目开展试点应用，对比试点前后管理成效，识别实施难点，优化内部流程后再在全单位、全行业推广。

统一术语与文档模板。参照本标准及配套实施指南统一术语、计算公式、绩效报表模板，规范挣值报告、评审记录等技术文件编制，保证不同项目、不同主体之间成果可比。

（四）过渡期和实施的建议

建议设置3个月过渡期，自标准正式实施之日起计算。过渡期内，相关单位可开展标准学习、制度修订、系统改造、人员培训、试点项目落地等准备工作；原有已立项、已开工

且已经采用其他项目绩效管控方式的在施项目，可按照原有管理方案执行，鼓励有条件的项目自愿参照本标准改进挣值管控；过渡期结束后，新立项项目优先按本标准要求开展挣值管理。综合考虑标准宣贯培训、信息化改造、企业制度调整、试点推广所需周期，建议本标准自批准发布之日起3个月后正式实施。

（五）其他配套保障建议

鼓励标准化主管部门、行业主管部门结合行业特点出台配套引导政策；支持第三方咨询、评价机构按照本标准提供挣值管理体系建设、能力评价等技术服务，营造规范、有序的标准应用环境。

十、其他应当说明的事项

无。

标准起草组

2026年10月