《项目、项目群和项目组合管理工作分解结构》国家标准

（征求意见稿）

编 制 说 明

标准编制组

2026 年 11 月

目　录

一、工作简况 1

（一）任务来源 1

（二）标准制定目的及意义 1

（三）起草单位、主要起草人 2

（四）起草工作过程 4

二、国家标准编制原则及其确定依据 5

（一）标准制定原则 5

三、主要实验（或验证）的分析、综述报告，技术经济论证，预期的经济效益、社会效益 7

（一）试验验证情况分析 7

（二）经济效益 7

（三）社会效益 8

四、与国际、国外同类标准技术内容的对比情况 8

五、采用国际标准和国外先进标准的情况 8

六、与有关法律、行政法规及相关标准的关系 8

七、重大分歧意见的处理经过和依据 9

八、涉及专利的有关说明 9

九、标准实施措施及建议 9

十、公平竞争审查工作情况的说明 10

十一、其他应当说明的事项 10

一、工作简况

（一）任务来源

国家标准《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》（计划号：20265043-T-469）由全国项目管理标准化技术委员会（SAC/TC 343）提出并归口。任务周期6个月，从2026年9月30日至2027年3月30日。

本文件代替 GB/T 39903-2021《项目工作分解结构》，修改采用 ISO 21511:2026《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》（MOD）。

（二）标准制定目的及意义

本文件旨在为从事项目、项目群和项目组合管理工作、参与开发和使用工作分解结构的人员提供关于工作分解结构的指南。本文件整合了相关实践，为项目、项目群和项目组合的规划和控制提供益处，并就工作分解结构的概念、组成以及与其他结构的关系提供指南。

本文件旨在补充 GB/T 37507《项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南》、GB/T 41246《项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南》、GB/T 39888《项目、项目群和项目组合管理中的挣值管理》以及 GB/T XXX《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理实施指南》。

工作分解结构的目的是通过实现以下方面来加强和支持项目或项目群的管理：a）将范围分解为更小的工作单元，以便管理和控制项目或项目群的范围、资源和时间；b）通过提供一个通用框架，供利益相关方在描述和分析范围及绩效时使用，来加强沟通；c）沟通由各个项目或项目群单元产生的益处；d）汇总绩效数据用于战略层面，如项目组合报告和分析，支持项目组合指标；e）具有共同可识别特征（如代码）的单元，以便识别潜在的改进或协调领域。

本文件能根据任何组织的需求进行剪裁，以便组织能应用开发工作分解结构的概念、标准和实践；项目、项目群和项目组合应与治理框架保持一致。

本文件的目标读者包括：挣值管理、项目管理、项目群管理和项目组合管理的实践者；监督项目、项目群和项目组合的管理层、发起人和其他治理机构；项目、项目群和项目组合管理办公室的专业人员；项目、项目群和项目组合的利益相关方；项目和项目群控制专业人员；学术界，包括教员、学生和研究人员；国家标准、组织标准和公共政策的制定者。

（三）起草单位、主要起草人

1.起草单位：

中国航空综合技术研究所、中国标准化协会、国家海洋标准计量中心、昆仑数智科技有限责任公司、浙江省长三角公共服务标准化研究院、济南普华春天应用软件有限公司、山东省标准化研究院、中国合格评定国家认可中心、山东高速股份有限公司、中检集团天帷网络安全技术（合肥）有限公司、重庆赛迪工程咨询有限公司、中核控制系统工程有限公司、中国寰球工程有限公司、深圳言妥达企业管理咨询有限公司、峰项标（北京）管理咨询有限公司、深圳市丰元慧科技有限公司、北京华福工程有限公司武汉分公司。

2.主要起草人：

曾相戈、吴峰、张燕歌、张淳、康俊鹏、张欢、张姬、刘志强、谢淑娟、王来泉、马倩楠、刘中秋、张泽晗、戚俊丽、宋笑南、武建双、陈亮、李涛、曹永强、马瑞、彭娜、陈忠江、靳朝阳、赵灿、焦侦丰、焦钰晴、杨珍珠。

表1　标准主要起草人及其具体承担的工作

序号	姓名	所属单位	工作分工
1	曾相戈	中国航空综合技术研究所	负责标准文本汇总审核、标准流程组织总协调
2	吴　峰	中国标准化协会	负责标准文本审核、组织编写、沟通协调
3	张燕歌	国家海洋标准计量中心	负责标准文本审核、组织编写、沟通协调

序号	姓名	所属单位	工作分工
4	张淳	昆仑数智科技有限责任公司	负责标准文本审核、组织编写、沟通协调
5	康俊鹏	深圳言妥达企业管理咨询有限公司	负责编写文本各章节内容，指导编制说明
6	张欢	浙江省长三角公共服务标准化研究院	负责编写文本4章节内容，文本整合
7	张姬	中国标准化协会	负责编写文本4章节内容，编制说明初稿
8	刘志强	山东省标准化研究院	负责编写文本4章节内容
9	谢淑娟	山东省标准化研究院	负责编写文本4章节内容，征求意见汇总分析
10	王来泉	济南普华春天应用软件有限公司	负责编写术语章节内容和英文翻译
11	马倩楠	济南普华春天应用软件有限公司	负责编写文本4章节内容，
12	刘中秋	昆仑数智科技有限责任公司	负责编写文本第5章节内容
13	张泽晗	中国合格评定国家认可中心	负责编写文本第5章节内容
14	戚俊丽	山东高速股份有限公司	负责编写文本第5章节内容
15	宋笑南	山东高速股份有限公司	负责编写文本第5章节内容
16	武建双	中检集团天帷网络安全技术（合肥）有限公司	协助征求意见，验证标准工作
17	陈亮	中检集团天帷网络安全技术（合肥）有限公司有限公司	负责编写文本6章节内容
18	李涛	重庆赛迪工程咨询有限公司	负责编写文本6章节内容
19	曹永强	重庆赛迪工程咨询有限公司	协同前期调研工作，协助审核章节

序号	姓名	所属单位	工作分工
			内容
20	马瑞	中核控制系统工程有限公司	负责编写文本6章节内容
21	彭娜	中核控制系统工程有限公司	负责编写文本7章节内容
22	陈忠江	中国寰球工程有限公司	协助征求意见，调研等工作
23	靳朝阳	峰项标（北京）管理咨询有限公司	负责编写文本7章节内容
24	赵灿	峰项标（北京）管理咨询有限公司	负责编写文本7章节内容
25	焦侦丰	深圳市丰元慧科技有限公司	协同前期调研工作和国内外文献检索。
26	焦钰晴	深圳市丰元慧科技有限公司	负责编写附录A内容
27	杨珍珠	北京华福工程有限公司武汉分公司	负责编写文本6章节内容

（四）起草工作过程

1.立项阶段

2026 年 4 月，经全国项目管理标准化技术委员会（SAC/TC 343）归口上报项目建议书《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》（修订 GB/T 39903-2021）。2026 年 9 月，国家标准化管理委员会正式下达编制计划，任务周期 6 个月。

2.起草阶段

2026 年 11 月 3 日，由全国项目管理标准化技术委员会主办的《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》国家标准制定工作组成立暨标准研讨会，以线上会议的方式顺利召开。相关领域的专家、学者 20 余人参加了会议。会上，全国项目管理标委会秘书处宣读了《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》国家标准制定

工作组名单，并对标准编写质量提出了具体要求。标准修订项目牵头人由中国航空综合技术研究所研究员、全国项目管理标准化技术委员会副秘书长曾相戈承担。2026 年 11 月底，编制组完成标准征求意见稿。

3.征求意见阶段

征求意见阶段工作按计划开展，相关意见及处理情况将在后续阶段补充完善。

4.审查报批阶段

审查报批阶段工作按计划推进，相关材料将在征求意见工作完成后按程序形成。

二、国家标准编制原则及其确定依据

（一）标准制定原则

1. 合规性原则。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，遵循国家标准的结构和起草规则。

2. 协调性原则。本文件术语和定义直接采用 GB/T 23691《项目管理术语》界定的术语和定义；在内容上与 GB/T 37507、GB/T 41246、GB/T 37490、GB/T 41245、GB/T 39888 等项目管理和项目群、项目组合管理国家标准保持协调一致。

3. 先进性原则。本文件修改采用 ISO 21511:2026，跟踪国际项目管理标准最新发展；所替代的 GB/T 39903-2021 为等同采用 ISO 21511:2018，本次为第一次修订。

4. 适用性与可剪裁性原则。本文件为指南类文件，描述与工作分解结构相关的概念、特征、益处、用途、集成和关系，未就开发和使用工作分解结构的实践中的过程、方法或工具的使用提供指南；文件能根据任何组织的需求进行剪裁。

（二）标准的主要内容及其确定依据

1. 本文件的定位与范围

本文件描述与工作分解结构相关的适用术语和定义、概念、特征、益处、用途、集成和关系；不就开发和使用工作分解结构的实践中的过程、方法或工具的使用提供指南。规范性引用文件为 GB/T 23691《项目管理术语》。

2. 主要内容

标准正文包括：概念（背景和原则、工作分解结构的目的、层级分解、使用依赖性）；工作分解结构的结构和组成（工作分解结构的特征、建立工作分解结构、工作分解结构的控制）；工作分解结构的用途和益处（用途、益处、用于技术控制的工作分解结构）；与其他项目、项目群和项目组合结构的关系（总则、与组织分解结构的关系、与合同的关系、与职能领域的关系、与风险分解结构的关系、与其他结构的关系、与项目组合结构的关系）；参考文献。上述内容依据 ISO 21511:2026 的技术内容。

3. 附录

本文件设置资料性附录“工作分解结构与其他结构关系”，给出工作分解结构与成本分解结构、进度计划、沟通分解结构、资源分解结构、矩阵管理结构、项目管理办公室结构等结构进行集成的关系示意。

所增加的资料性附录为国内标准增加的内容，结合我国项目管理标准体系和实际应用需要而确定。

4. 与 GB/T 39903-2021 相比的主要技术变化

1）命名由《项目工作分解结构》改为《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》。正文从“背景和原则”起就把项目组合纳入治理框架与结构层级（第 7 章还专设“与项目组合结构的关系”），引言、范围目的条款中相应增加了“汇总绩效数据用于战略层面、支持项目组合指标”等内容，这使标准的适用边界明显宽于旧版。

2）删除了 GB/T 39903-2021 界定的术语定义。旧版第 3 章逐条定义了 15 个术语，其中不少属于通用项目管理概念；新版直接引用 GB/T 23691，把术语解释的责任交还给术语基础标准，同时在正文"工作分解结构的特征""100%规则的示例"等条款中以叙述和图示替代定义。这种处理提升了与 GB/T 37507、GB/T 41246、GB/T 39888 等国家标准的一致性和协调性。

3）增加了滚动式规划、敏捷开发情形下的工作分解结构创建方法。旧版把滚动式规划仅列为术语并附带简要说明，新版则在"创建"条款下系统给出三种创建方法（自上而下、自下而上、两者结合），并分别设置渐进明细、滚动式规划、敏捷开

发三节，明确敏捷待办列表与 WBS 工作包的对应关系、以史诗/特性完成作为挣值管理成本与进度技术完成百分比的基础。这部分内容与 IT/软件及敏捷项目场景高度相关。同时，新版将范围变更区分为预测型方法与敏捷开发两种处理路径，进一步体现方法兼容性的提升。

4）增加了示例说明工作分解结构与其他结构的关系。旧版把“与其他分解结构的关联”放在资料性附录 B，新版将其提升为正文第 7 章，并配有图 6～图 10 说明 WBS 与组织分解结构、合同分解结构、风险分解结构、成本分解结构和进度计划的集成，正文还给出仓储系统大纲结构、主承包商与分包商 WBS 关系等具体示例。

5）删除了附录中的工作分解结构示例；

6）附录补充了工作分解结构与成本分解结构、进度计划等的关系示例。新版给出工作分解结构与成本分解结构、进度计划、沟通分解结构、资源分解结构、矩阵管理结构、项目管理办公室结构等结构进行集成的关系示意。这些是结合我国项目管理标准体系和实际应用需要而确定增加的内容。

三、主要实验（或验证）的分析、综述报告，技术经济论证，预期的经济效益、社会效益

（一）试验验证情况分析

本文件修改采用 ISO 21511:2026《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》，采用程度为 MOD，主要修改是增加附录。本文件继承 ISO 标准的试验验证经验。所增加附录是工作分解结构与成本分解结构、进度计划、沟通分解结构、资源分解结构、矩阵管理结构、项目管理办公室结构等结构进行集成的示例。内容来自于国内航空航天企业实践经验，已经过工程验证。

（二）经济效益

本文件第 6.2 章列出了工作分解结构可提供的益处，包括将项目或项目群分解为工作单元并澄清其关系、估算工作单元的成本/风险和持续时间、促进管理和技术职责的规划和分配、为挣值管理系统和价值管理提供信息和结构、提供与集成主计

划和集成主进度计划的链接、促进项目或项目群预算的制定等，可作为分析预期经济效益的依据。

（三）社会效益

本文件可为项目、项目群和项目组合的规划和控制提供通用框架，促进利益相关方沟通，支持项目组合报告和分析，并为国家标准、组织标准和公共政策的制定者提供参考，可作为分析预期社会效益的依据。

四、与国际、国外同类标准技术内容的对比情况

本文件修改采用 ISO 21511:2026《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》（MOD）；所替代的 GB/T 39903-2021 等同采用 ISO 21511:2018《用于项目和项目群管理的工作分解结构》（IDT）。

与 ISO 21511:2026 相比，本文件在技术内容上修改采用，并按国内需要增加资料性附录“工作分解结构与其他结构关系”。与 GB/T 39903-2021 相比，主要技术变化见本说明第二部分第（二）项第 4 点，涉及标准命名、术语和定义、滚动式规划与敏捷开发创建方法、与其他结构关系示例、附录内容等方面。

与国内相关标准相比，本文件与 GB/T 37507、GB/T 41246、GB/T 39888 等构成互补关系，旨在补充上述标准在工作分解结构方面的指南内容。

五、采用国际标准和国外先进标准的情况

本文件修改采用 ISO 21511:2026《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》，采用程度为 MOD，主要修改是增加附录。

六、与有关法律、行政法规及相关标准的关系

本文件与我国现行有关法律、法规、强制性国家标准以及行业标准之间保持协调一致，不存在矛盾或冲突。

本文件与相关标准的关系：

1. 规范性引用 GB/T 23691《项目管理术语》；

2. 引言中明确补充 GB/T 37507《项目、项目群和项目组合管理 项目管理指南》、GB/T 41246《项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南》、GB/T 39888《项目、项目群和项目组合管理中的挣值管理》以及 GB/T XXX《项目、项目群和项目组合管理 挣值管理实施指南》；
3. 参考文献另列 GB/T 37490《项目、项目群和项目组合管理 项目组合管理指南》、GB/T 41245《项目、项目群和项目组合管理 治理指南》等。

上述标准在工作分解结构概念、术语和项目管理体系方面与本文件协调配套。

七、重大分歧意见的处理经过和依据

本文件无重大分歧意见。

八、涉及专利的有关说明

本文件不涉及相关专利。

九、标准实施措施及建议

加强宣传贯彻与培训推广。　应加强对本文件的宣传贯彻工作，组织面向项目管理团队及相关人员的专题培训，提升从业人员对标准所规定流程、术语和方法的统一认知，确保标准在各类项目中得到有效落地。

推动在教育与认证体系中的应用。　建议将本文件纳入项目管理专业人员能力评价体系和职业发展培训课程，作为项目管理实践能力评估的基础性参考文件，推动其在人才能力建设中的广泛应用。

多渠道开展标准推广。　应通过行业协会、专业媒体及组织内部信息化平台等多种渠道传播本文件内容，提升其可见度与影响力；鼓励各业务单元在实际工作中主动应用本文件开展规范化管理活动，提升组织知识沉淀与持续改进能力。

明确维护机制与持续优化。　建议由各类组织的项目管理办公室（PMO）或相关标准化组织负责本文件的解释与后续维护工作，定期评估其在实际应用中的适用性，并结合项目管理方法演进和行业良好实践进行动态更新。

促进组织内统一术语与实践。　　鼓励各行业和组织在相关管理活动中参照本文件统一使用规范的术语和过程，减少歧义、降低沟通成本，提升跨团队协作效率与管理水平。本文件建议实施过渡期至少三个月。

十、公平竞争审查工作情况的说明

在标准起草过程中，起草组严格依据《公平竞争审查条例》及《国家标准化管理委员会关于国家标准起草中开展公平竞争审查的通知》的要求，开展了公平竞争审查工作。审查工作重点围绕是否限制或变相限制市场准入与退出、是否限制商品和要素自由流动、是否影响生产经营成本、是否影响生产经营行为等方面进行逐项评估。

工作组对照相关审查标准，对标准征求意见稿中可能影响市场竞争的条款进行了全面分析，未发现含有排除、限制或变相限制市场竞争的内容。同时，已按规定填制《公平竞争审查表》，并在本编制说明中对公平竞争审查情况作出单独说明。经审查，本文件内容符合公平竞争原则，不会对市场竞争造成不当影响。后续报批时将按规定一并提交《公平竞争审查表》。

十一、其他应当说明的事项

本文件修改采用 ISO 21511：2026《项目、项目群和项目组合管理 工作分解结构》，涉及 ISO 标准的版权。