



# 项目经理能力发展框架 (第2版)

(美) 项目管理协会 著  
许江林 译

## Project Manager COMPETENCY DEVELOPMENT Framework

(Second Edition)



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 项目经理能力发展框架 (第2版)

(美)项目管理协会 著  
许江林 译

Project Manager

COMPETENCY DEVELOPMENT

Framework

(Second Edition)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Project Manager Competency Development Framework, Second Edition

ISBN: 978-1-933890-34-0

This publication is a translation of the English language publication, *Project Manager Competency Development Framework*, which is copyrighted material of and owned by the Project Management Institute, Inc. (PMI)

© Copyright 2007 Project Management Institute, Inc.

All rights reserved. This publication has been published with the permission of PMI. Unauthorized reproduction of this material is strictly prohibited.

本书是《项目经理能力发展框架》(第2版)英文版的中文简体字翻译版,由电子工业出版社出版。未经项目管理协会和电子工业出版社的预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记 图字: 01-2011-1870

#### 图书在版编目(CIP)数据

项目经理能力发展框架: 第2版 / (美)项目管理协会著; 许江林译. —北京: 电子工业出版社, 2011.5

书名原文: Project Manager Competency Development Framework, 2e

ISBN 978-7-121-13247-6

I. ①项… II. ①美… ②许… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第056436号

责任编辑: 刘露明

印刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装订: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开本: 880×1230 1/16 印张: 6 字数: 115千字

印次: 2011年5月第1次印刷

定价: 35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

## 第 2 版前言

本标准是在 2002 年出版的项目管理能力发展框架的基础上进一步开发而成的。当负责第 2 版的项目团队在 2004 年早期成立时，项目管理协会正在进行一个大型调研活动的收尾工作，这项针对 PMP 角色和职位的调研是为了配合 PMP 认证的流程，根据调研结果形成了《PMP®考试规范》（*PMP® Examination Specification*）。调研结果显示，在项目管理领域内，人们更多的是从过程的角度来看待项目，而不是从知识领域的角度。

在这种情况下，项目团队得到指示，修改之后的项目经理能力发展（Project Manager Competency Development, PMCD）框架需要满足以下的要求：

- PMCD 框架第 2 版应该和《PMP®考试规范》保持高度一致；
- PMCD 框架第 2 版应该和《PMBOK®指南》（第 3 版）保持一致；
- 在第 1 版提出的框架基础上进行第 2 版的开发，尤其是在个人能力方面；
- 提供一些可以证明某种能力的证据的例子；
- 加强能力提升章节的内容；
- 把职业责任和道德标准包括进来。

为了保证执行能力部分的结构的一致性，对本标准的结构进行了重新组织。在 PMCD 框架当前版本中，执行能力是从过程的角度来定义的，模型较之前版本更为简单易用。个人能力中增加了职业责任和道德标准，对其中的内容也进行了调整，以便更好地反映项目管理所需的个人能力。能力提升章节包含了一个可用于能力评估、个人成长和学习提升的模型。

我们想借此机会感谢参与本项目的志愿者们。他们通过辛勤的工作，为项目管理行业提供了一份标准。组织和个人可以使用这份标准来评估他

们当前的项目管理能力水平，并根据评估结果逻辑化地、结构化地制定未来的发展计划。

<b>Chris Cartwright</b>	<b>Michael Yinger</b>
项目经理	项目副经理
PMCD 框架项目团队	PMCD 框架项目团队

# 目录

<b>第 1 章 介绍</b> .....	1
1.1 PMCD 框架的目的 .....	2
1.2 目标读者 .....	2
1.3 项目经理的能力指的是什么 .....	3
1.4 PMCD 框架和 PMI 其他标准的一致性 .....	6
1.5 PMCD 框架的设计 .....	7
1.6 PMCD 框架的结构 .....	8
1.7 PMCD 框架的应用 .....	10
<b>第 2 章 执行能力</b> .....	12
2.1 执行能力的目的 .....	13
2.2 执行能力的结构 .....	13
2.3 执行标准和证据类型 .....	15
2.4 执行能力单元 .....	16
<b>第 3 章 个人能力</b> .....	24
3.1 个人能力的目的 .....	24
3.2 个人能力的结构 .....	25
3.3 执行标准和证据类型 .....	26
3.4 个人能力单元 .....	27
<b>第 4 章 项目经理能力提升</b> .....	38
4.1 评估的严谨程度 .....	39
4.2 第 1 步 评估绩效 .....	42
4.3 第 2 步 编制能力发展计划 .....	45
4.4 第 3 步 执行项目经理能力发展计划 .....	48
4.5 总结 .....	50
<b>附录 A 第 2 版的变更</b> .....	51
<b>附录 B PMCD 框架的演变</b> .....	57
<b>附录 C PMCD 框架第 2 版的贡献者和审查者</b> .....	64
<b>参考文献</b> .....	75
<b>词汇表</b> .....	80

# 图与表目录

图 1-1	PMCD 框架的能力维度	4
图 1-2	对 PMCD 框架的扩充	6
图 1-3	PMCD 框架与 PMI 其他出版物保持了一致	6
表 1-1	PMCD 框架和 PMI 其他资源的一致性	7
图 1-4	PMCD 框架	8
图 1-5	PMCD 框架中能力单元结构	9
图 2-1	执行能力的五个单元	13
图 2-2	执行能力的单元和元素	14
图 2-3	能力元素、执行标准和证据类型示例	15
表 2-1	执行能力——启动项目	16
表 2-2	执行能力——规划项目	17
表 2-3	执行能力——执行项目	20
表 2-4	执行能力——监控项目	21
表 2-5	执行能力——收尾项目	22
图 3-1	个人能力	25
图 3-2	能力元素的结构	26
图 3-3	个人能力单元	27
表 3-1	个人能力——沟通	27
表 3-2	个人能力——领导	29
表 3-3	个人能力——管理	31
表 3-4	个人能力——认知能力	32
表 3-5	个人能力——有效性	34
表 3-6	个人能力——职业精神	35
图 4-1	能力发展过程	38
图 4-2	评测日志示例	44
图 4-3	能力发展计划示例	48
表 A-1	PMCD 框架结构变化	51
表 A-2	PMCD 框架名称变化	52
表 A-3	PMCD 框架第 1 章的变化	53
表 A-4	PMCD 框架第 2 章的变化	54
表 A-5	PMCD 框架第 3 章变化	55
表 A-6	PMCD 框架第 4 章的变化	56

# 第 1 章

## 介 绍

项目经理能力发展（PMCD）框架第 2 版提供了定义、评估和提升项目经理能力的框架。它定义了关键的能力维度，识别了对项目经理绩效有重大影响的诸多能力。根据项目类型及特征、组织环境和组织成熟度的不同，这些能力对项目成功的影响程度也有所不同。本框架定义的能力应用范围非常广泛，对于框架中某种具体的能力来说，其重要性也会随组织环境和项目特征的不同而不同。因此，在使用 PMCD 框架的时候，要对这种潜在的差异进行充分考虑。

PMCD 框架展示了项目经理应该具备的能力和行为的全球视图。本框架包括 4 章内容，分别为：

第 1 章 介绍——引入对项目经理能力的讨论和定义，并对本框架其余章节进行了概括性介绍。

第 2 章 执行能力——详细介绍项目经理所应具备的执行能力，这些能力被认为在大部分情况下适用于大部分项目的最佳实践。

第 3 章 个人能力——详细介绍项目经理应当具备的个人能力，这些能力在大部分情况下适用于大部分项目。

第 4 章 项目经理能力提升——介绍项目经理能力提升的过程。

第 1 章将要讨论的主要内容包括：

### 1.1 PMCD 框架的目的



- 1.2 目标读者
- 1.3 项目经理的能力指的是什么
- 1.4 PMCD 框架和 PMI 其他标准的一致性
- 1.5 PMCD 框架的设计
- 1.6 PMCD 框架的结构
- 1.7 PMCD 框架的应用

## 1.1 PMCD 框架的目的

PMCD 框架由项目管理协会 ( Project Management Institute, PMI ) 发起, 于 2002 年出了第 1 版。该框架旨在为组织和个人就如何评估、规划和管理项目经理的职业发展提供指导。在此过程中, 项目经理需:

- 证明其已经具备了所需的项目经理知识、技能和经验;
- 通过了项目管理资格考试或获得认证 ( 如 PMP 证书, 或由其他被认可的协会颁发的证书 );
- 提供能证明其具备本框架第 2 章和第 3 章定义的执行能力和个人能力的证据。

## 1.2 目标读者

不论是个人还是组织, 都可以参考 PMCD 框架来培养和提升其项目管理能力。

本框架的目标读者包括但不限于以下人群:

- 项目经理
- 项目经理的经理
- 项目管理办公室的成员

- 负责培养和提升项目经理能力的经理
- 项目发起人
- 教授项目管理和其他相关科目的教育工作者
- 开发项目管理教育课程的培训师
- 项目管理方面的行业顾问
- 人力资源经理
- 高层管理者
- 对项目管理感兴趣的个人

### 1.3 项目经理的能力指的是什么

一位胜任的项目经理通过应用项目管理知识及发挥个人行为能力来提高项目成功（即所交付的项目可以满足干系人的要求）的概率。在成功交付项目的过程中，项目经理需综合应用其知识、技能、个性和态度等诸多因素。

项目管理领域中提到的能力，指的是在项目环境中执行项目活动时所展示出的能力，通过应用这些能力可以保证项目能够交付期望的结果，并能够满足既定的验收标准。（Crawford, L.H ,1997, A Global approach to project management. *Proceedings of the 1997 AIPM National conference, Gold Coast, 220-228*）

项目经理的能力包括三个独立的维度：

- 项目经理的知识能力——项目经理知道如何在项目活动中应用相关过程、工具和方法。
- 项目经理的执行能力——项目经理可以应用项目管理知识来满足项目需求。
- 项目管理的个人能力——项目经理在执行项目活动时的行为表现，包括其态度、个性特征等。

只有同时具备以上三个维度的能力，项目经理才可被认为是一位完全胜任的项目经理。

### 1.3.1 PMCD 框架中定义的能力

可以通过以下不同的方式来证明一位项目经理是否具备上述三个维度的能力，即知识能力、执行能力和个人能力。

- 证明项目经理是否具备知识能力。通过相关的认证评估，比如 PMP 考试，或水平相当的项目管理方面的其他认证。《PMP®考试规范》中对知识能力进行了详细介绍，因此在 PMCD 框架中不再赘述。
- 证明项目经理是否具备执行能力。对项目相关行动和结果进行评估。具体包括哪些项目结果，在《PMP®考试规范》中有详细描述。
- 证明项目经理是否具备个人能力。可以通过对项目经理行为的评估而得以证实。

图 1-1 展示了评估项目经理能力的三个维度。通过评估结果，项目经理可以了解自己还需提高哪些方面的能力，才能成为一位胜任的项目经理。图中外围的三角形边框表示一位完全胜任的项目经理应当具备的能力，中间阴影部分的三角形表示某位被评测的项目经理当前的能力水平。大小两个三角形之间的差距表示这位项目经理当前待提升的能力空间。

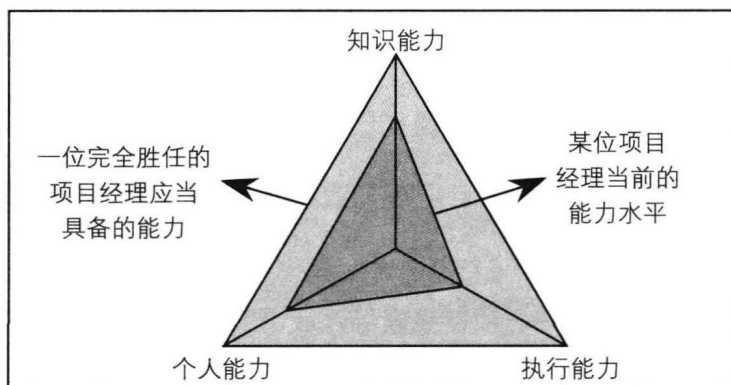


图 1-1 PMCD 框架的能力维度

在对项目经理的执行能力和个人能力进行评估时，可以把 PMCD 框架作为评估的基准。

### 1.3.2 其他能力

PMCD 框架以《PMBOK®指南》(第 3 版)中定义的原则和过程为依据，定义了适用于大部分项目、大部分组织和大部分行业的通用项目管理能力。但在某些行业中，要求项目经理具备某些行业特需的能力。还有一些特定的行业，在相关的规章制度和法律法规中对项目经理所需具备的能力进行了规定。比如，在执行 IT 项目的组织中，除了要求项目经理具备项目管理能力外，还要求其具备一定的 IT 技术能力。而在另外一些行业中，相关规章制度可能对项目经理的能力有明确的要求，比如在执行建筑项目的组织中，项目经理必须具备安全标准方面的知识和能力。因此，项目经理必须对自己所处的行业情况和组织环境有清晰的了解。

PMCD 框架中没有描述与行业相关的特殊能力。对于项目经理或者项目经理所在的组织来说，他们可以在 PMCD 框架的基础上进一步补充行业所需的特殊能力，从而满足实际工作的需要。

### 1.3.3 对 PMCD 框架的扩充

PMCD 框架中的执行能力和个人能力被分解为多个能力单元，每个能力单元又包含多个能力元素。PMCD 框架中定义的能力单元和能力元素代表的是，要成为一位被大家普遍认为合格的项目经理所应具备的相关能力。PMCD 框架在设计时对框架的适用性进行了充分考虑，要求该框架在大部分情况下适用于大部分的项目经理。如图 1-2 所示，可以把本书第 2 章和第 3 章所介绍的能力作为建立能力评估模型的基础。

建立评估模型时，可以以 PMCD 框架的三个能力维度为基础，增加组织和行业的特殊能力要求。项目经理对这些能力的实际拥有程度就是该项目经理当前的能力水平。图 1-2 在 PMCD 框架的基础上进行了扩充，体现了组织对项目经理能力的综合要求，可以作为项目经理能力评估的依据。

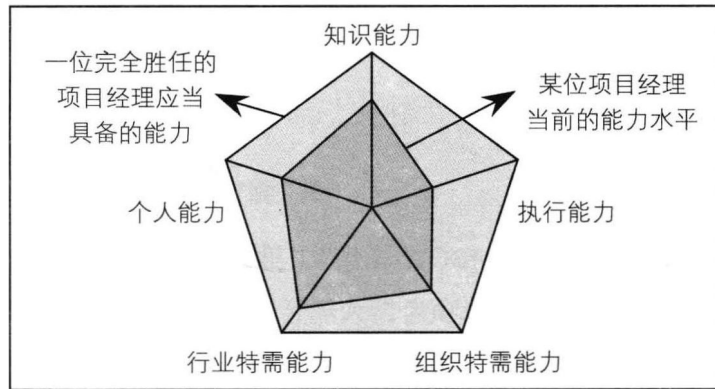


图 1-2 对 PMCD 框架的扩充

### 1.4 PMCD 框架和 PMI 其他标准的一致性

PMCD 框架与 PMI 制定或批准的其他相关标准中推荐的通用实践保持了一致。特别值得一提的是，PMCD 框架参考了《PMBOK®指南》(第 3 版)和《PMP®考试规范》。

PMCD 框架第 2 版与 PMI 的其他出版物和标准(如图 1-3 所示)保持了一致，它们之间的一致性在表 1-1 中有具体描述。欲了解 PMI 的其他出版物，请登录 [www.pmi.org](http://www.pmi.org) 查询。

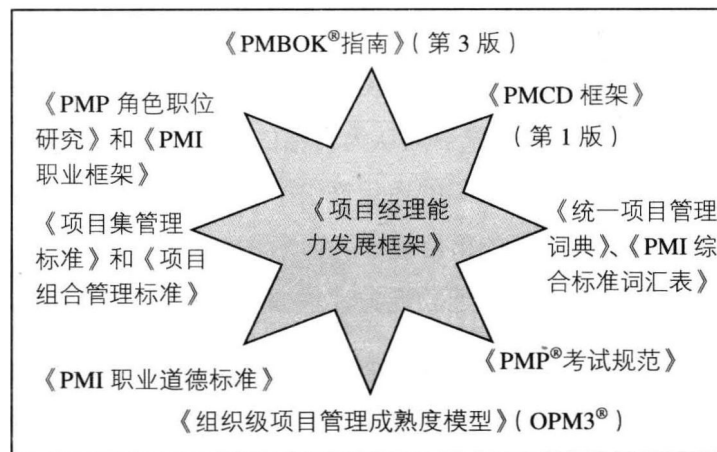


图 1-3 PMCD 框架与 PMI 其他出版物保持了一致

## 1.5 PMCD 框架的设计

PMCD 框架主要对项目经理的执行能力和个人能力进行了定义。如前所述，知识能力在 PMCD 框架中没有详细介绍，因为这些能力在《PMP® 考试规范》中均有具体描述。PMCD 框架的目的在于让个人、组织和相关专业机构可以使用合适的流程对项目经理的能力进行评估、培养和确认。

表 1-1 PMCD 框架和 PMI 其他资源的一致性

PMI 出版物或其他资源	PMCD 框架与所述出版物或资源之间相一致的地方
《项目管理知识体系指南》(《PMBOK® 指南》) ( <i>PMBOK® Guide</i> )	《PMBOK® 指南》中的结构、词汇和定义
《PMCD 框架》第 1 版 ( <i>PMCD Framework-First Edition</i> )	PMCD 框架的结构和理念
《PMI 综合标准词汇表》( <i>PMI Combined Standards Glossary</i> )	PMI 综合词汇表中定义的缩略词和术语
《PMP® 考试规范》( <i>PMP® Examination Specification</i> )	对项目管理知识的描述 (PMCD 框架中对知识能力的定义引用了《PMP® 考试规范》中对知识的定义)
《组织级项目管理成熟度模型》( <i>OPM3®</i> ) [ <i>Organizational Project Management Maturity Model(OPM3®)</i> ]	项目经理能力模块
《PMI 职业道德标准》( <i>PMI Code of Ethics and Professional Conduct</i> )	项目经理的行为必须遵守 PMI 职业道德规范
《项目集管理标准》和《项目组合管理标准》( <i>The Standard for Program Management and The Standard for Portfolio Management</i> )	项目管理是这两份标准中核心组成部分
《项目管理专业人士 (PMP) 角色职位研究》 [ <i>Project Management Professional(PMP®) Role Delineation Study</i> ]	这份研究报告包含了项目经理所需具备的知识、技能和其他信息
《PMI 职业框架》 [ <i>PMI's Career Framework</i> ]	基于网络的评估和发展工具，其中，把项目管理能力作为项目管理职业发展道路的基础

注：表中提到的所有 PMI 出版物和资源都是指其最新版本。

PMCD 框架的设计初衷：

- 涵盖项目经理所需具备的全部能力。
- 适用于所有的项目经理，而与项目经理所从事项目的内容、类型、规模和复杂性等无关。

PMCD 框架必须具备通用性，这样才可以保证：

- 项目管理能力可以在行业之间和组织之间进行交流和转移。
- 行业或组织可以以 PMCD 框架为基础，建立适合行业或组织的专有

能力模型。

图 1-4 展示了项目经理的执行能力和个人能力，这些能力和项目经理的知识能力相辅相成。

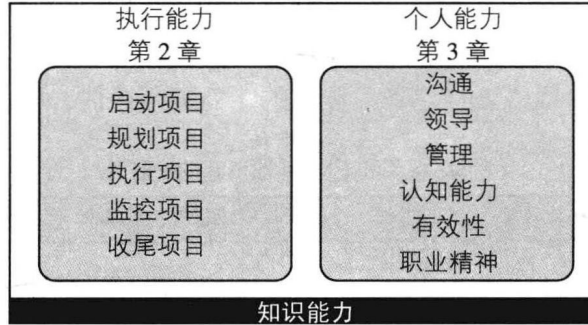


图 1-4 PMCD 框架

## 1.6 PMCD 框架的结构

PMCD 框架对项目经理所需具备的能力进行了简单的结构化分解。在分解结构的上层是能力单元。项目经理能力的每个维度都可以分解为若干个能力单元，能力单元代表了一种主要的项目管理职能或活动。每个能力单元又被进一步分解为能力元素，能力元素是此分解结构中最基本的组成部件。能力元素表示一个行动或一种结果，这些行动或结果完全可以通过一些证据得到证实。每个能力元素都有一组执行标准，执行标准覆盖了执行该能力元素的各个方面，通过执行，可以体现项目经理是否具备相应的能力。每条执行标准又附带了一组能证明该执行标准是否得以满足的证据。通常，很多证据都以文档的形式出现。

PMCD 框架中第 2 章和第 3 章的结构主要由以下元素组成。

### 1.6.1 能力单元

- 第 2 章——来自《PMP®考试规范》中的执行领域，其中职业责任放在了本书第 3 章中。
- 第 3 章——专门针对项目经理的个人能力。

### 1.6.2 能力元素

- 每个能力单元包括若干个能力元素，这些元素反映的是一些具体的项目活动，项目经理的能力在执行这些项目活动的过程得以体现。
- 在第 2 章，能力元素指的是某种项目结果。
- 在第 3 章，能力元素指的是项目经理的某种行为。

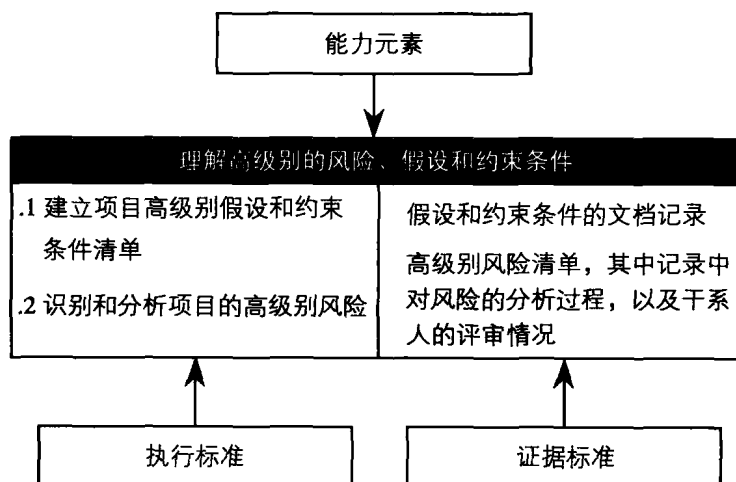
### 1.6.3 执行标准

- 每个能力元素都体现为具体的执行标准，执行标准定义了要展示相应的能力项目经理应该完成的行动。

### 1.6.4 证据类型

- 某项行动完成之后，只有提供了相应的证据，才能判断其是否满足了相应的执行标准。
- 这些证据形成了能力测评的依据。

图 1-5 展示了 PMCD 框架第 2 章和第 3 章中使用的基本结构。



注：此为执行能力维度中某个能力元素的例子。

图 1-5 PMCD 框架中能力单元结构



## 1.7 PMCD 框架的应用

PMCD 框架为项目经理实践者、雇主和咨询顾问在实际工作中建立能力框架提供了重要的指导。了解并熟悉 PMCD 框架的内容及其中定义的项目经理能力至关重要。PMCD 框架对项目经理的能力进行了归纳，这些能力对项目经理的绩效均起着重要的支持作用。

PMCD 框架通过定义每个能力单元和能力元素的执行标准，对项目经理的能力做出判断，了解项目经理当前的能力水平对建立能力基准非常关键。能力基准建立后，可以依此对项目经理的表现进行度量，从而识别项目经理的强势区域和待提升区域。PMCD 框架中个人能力部分对项目经理的行为进行了考察，这些行为与项目经理的综合能力有密切的关系。对项目经理进行能力评测的目的在于帮助项目经理满足和超越 PMCD 框架中定义的能力基准。

通过识别与特定能力元素和能力单元相关的执行标准，PMCD 框架定义了项目经理的能力。了解一个项目经理当前的能力对于建立能力基准非常关键。依据能力基准对个人的表现进行度量，可以识别项目经理的强项和待提升的方面。个人能力部分对项目经理在管理项目时所表现的与综合能力相关的行为进行了考察。目的在于使其满足甚至超过 PMCD 框架中定义的能力基准。

- **PMCD 框架对于雇主的意义：**PMCD 框架把项目经理的行动和行为进行了多维度划分，这些行动和行为是项目经理在组织内履行其角色所必不可少的。使用 PMCD 框架可识别项目经理当前的能力水平，确定项目经理的能力差距。组织可根据项目类型和行业特点，对 PMCD 框架进行扩充，并以此为依据来判断组织中项目管理从业人员的能力水平。
- **PMCD 框架对于一线项目经理的意义：**PMCD 框架可以帮助他们判断自己当前的能力水平，并识别需进一步提升的方面。
- **PMCD 框架对于一个组织顾问的意义：**PMCD 框架是一个强有力的工具，可以用它来审查和分析组织当前与项目管理相关的行动和结