

团 体 标 准

T/BIA 4-2020

信息化行业项目经理胜任力指南

Guide of information industry project manager competency

(征求意见稿)

2020 年 X 月 X 日 发布

2020 年 X 月 X 日 实施

北京信息化协会

前 言

信息化行业项目经理胜任力指南（以下简称：本标准）参照 GB/T1.1-2009《标准化工作导则 第 1 部分 标准的结构和编写》的要求起草。

本标准由北京信息化协会提出并归口。

本标准的某些内容可能涉及专利，本标准的发布机构不承担这些专利的责任。

本标准的起草单位：北京计算机技术及应用研究所、北京信息化协会、北京护航科技股份有限公司、东华软件股份公司、博彦科技股份有限公司、北京北咨信息工程有限公司、北京天威诚信电子商务服务有限公司、北京京创净源环境技术研究院有限公司、北京德信永道信息技术服务有限公司、北京联合永道软件股份有限公司、软通动力信息技术(集团)有限公司、长城计算机软件与系统有限公司、北京金一文化发展股份有限公司、中软总公司计算机培训中心、北京新媒体技师学院、石化盈科信息技术有限责任公司。

本标准的主要起草人：韩春生、段红、凌玲、郭浩、胡凯、陈曦、袁自强、曹芳芳、李广志、杨泉、伍守林、董春莉、郑杰、柯徐亭、宋丹、苏维刚、毕重治。

引言

信息技术的快速发展是现代经济的重要引擎，与此同时信息化行业逐渐发展成一个重要的行业领域。与很多行业有别，信息化行业的主要工作都是通过项目开展和进行，因此采用项目管理方式管理项目，逐渐成为信息化行业企业的主要管理方式之一。

在项目管理的实施过程中，项目经理（Project Manager），是主要的管理人员。项目经理需要对项目进行质量、范围、进度、成本等的管理，并对项目的最终结果负管理责任。国际上和国内很多研究机构都对项目管理所涉及的知识体系和技能做了研究和规范，这对推广项目管理模式和培养项目经理的知识能力起了重要的作用。

培养优秀的项目经理是信息化行业企业内部人才培养的重要内容、如何判断人才当前的状态是否适合做项目管理工作、项目管理队伍的梯队建设等等问题都需要从胜任力方面加以判断和分析。本标准在北京信息化协会前期课题研究基础上^①，结合行业内企业项目管理的需求，针对项目经理需要掌握的知识储备、技能能力和需要关注的个人素养（人格特质）提出了可供参考的内容和依据。如图 1 所示。

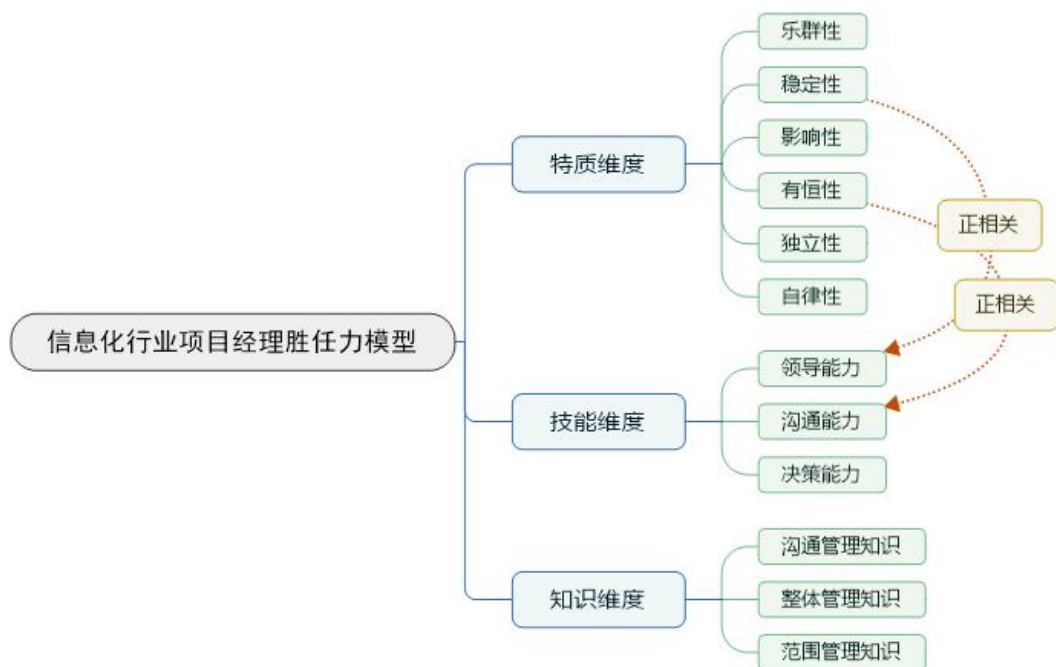


图 1 信息化行业项目经理胜任力模型

目 录

1	范围.....	5
2	规范性引用.....	5
3	术语定义与缩略语.....	5
	3.1 术语定义.....	5
	3.2 缩略语.....	8
4	模型理论说明.....	8
	4.1 模型设定.....	8
	4.2 模型结果展示.....	9
5	人格特质说明.....	9
6	基于标准测试的常模数据参考.....	11
	6.1 信息化行业项目经理需掌握的重点知识.....	11
	6.2 信息化行业项目经理需掌握的重点技能.....	12
	6.3 信息化行业项目经理需具备人格特质特点.....	13
7	建议性的培养过程.....	13
	参考文献.....	14

信息化行业项目经理胜任力指南

1 范围

本标准提出了信息化行业项目经理应重点掌握的知识、技能能力和应重点培养的人格特质等内容；并在相关课题研究的基础上，对信息化行业项目经理的胜任标准、培训安排、特性塑造等方面提出了建设型意见。

本标准适用于：

- a. 信息化行业组织评估项目经理胜任能力；
- b. 信息化行业企业参考本标准制定企业内部的项目经理选聘标准；
- c. 信息化行业企业参考本标准制定企业内部项目经理培训计划；
- d. 信息化行业项目经理职业发展规划的参考；
- e. 第三方机构参考本标准提供服务的情况。

2 规范性引用

《项目管理知识体系指南（PMBOK指南）（第5版）》（美国项目管理协会（PMI））对于本标准的应用是可参考的资料。

3 术语定义与缩略语

3.1 术语定义

3.1.1

项目 Project

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

3.1.2

项目经理 Project Manager (PM)

由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。

3.1.3

知识 Knowledge

为了发挥新的经历和信息的作用，而使用的经验、价值观和信念、情景信息、直觉和洞察力的组合。

3.1.4

技能 Skill

个体运用已有的知识经验,通过练习而形成的一定的动作方式或智力活动方式。

3.1.5

管理技能 Management Skills

对个人或群体进行规划、组织、指导和控制,以实现特定目标的能力。

3.1.6

特质 Trait

具有使许多刺激在机能上等同的能力,具有诱发和指导顺应与表达性行为的等同(意义上始终一致)形式的一种神经心理结构。

3.1.7

根源特质 Source traits

指那些对人的行为具有决定作用的特质。它处于人格结构的内部,是人格结构中最重要的一部分,也是一个人行为的内部原因。

3.1.8

人格 Personality

个体在对人、对事、对己等方面的社会适应中行为上的内部倾向性和心理特征。

3.1.9

胜任力 Competence

是指能够将某一岗位(或组织、文化)上表现优异者与表现平平者区分开来的潜在的、深层次的个人特征。

3.1.10

项目整体管理 Project Integration Management

包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各个过程和活动而开展的过程与活动。

3.1.11

项目管理知识体系 Project Management Body of Knowledge

描述项目管理专业范围内的知识的术语。项目管理知识体系包括已被验证并广泛应用的传统做法,以及本专业新近涌现的创新做法。

3.1.12

项目沟通管理 Project Communication Management

项目沟通管理包括为确保及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置项目信息所需的各个过程。

3.1.13

项目进度管理 Project Schedule Management

项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

3.1.14

项目整体管理 Project Integration Management

项目整合管理包括对隶属于项目管理过程组的各种过程和项目管理活动进行识别、定义、组合、统一和协调的各个过程。

3.1.15

项目质量管理 Project Quality Management

项目质量管理包括把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品质量要求，以满足相关方的期望的各个过程。

3.1.16

项目范围管理 Project Scope Management

项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作以成功完成项目的各个过程。

3.1.17

项目风险管理 Project Risk Management

项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、开展风险分析、规划风险应对、实施奉献应对和监督风险的各个过程。

3.1.18

项目成本管理 Project Cost Management

项目成本管理包括为使项目在批准的预算内完成而对成本进行规划、估算、预算、融资、筹资、管理和控制的各个过程。

3.1.19

项目采购管理 Project Procurement Management

项目采购管理包括从项目团队外部采购或获取所需产品、服务或成果的各个过程。

3.1.20

干系人 Stakeholder

能影响项目、项目集或项目组合的决策、活动或结果的个人、小组或组织，以及会受或自认为会受它们的决策、活动或结果影响的个人、小组或组织。

3.2 缩略语

BEI行为事件访谈法 Behavioral Event Interview

BEI采用原理是开放式的行为回顾式探索技术，通过让被访谈者找出和描述他们在过去工作中最成功和最不成功的三件事，然后详细地报告当时发生了什么；然后，对访谈内容进行内容分析，来确定访谈者所表现出来的胜任特征。

4 模型理论说明

4.1 模型设定

根据《项目经理胜任力模型课题》，将项目经理这一职业的胜任力模型设定为三维模型，即项目经理的胜任力是一组相关的知识、态度和技能，它影响一个人工作的主要部分、与工作绩效相关、能够用可靠标准衡量及通过培训和开发而改善。

其中知识部分包含管理理论知识、项目管理理论和专业知识；素质模型包含社会交往人格特质、影响他人人格特质和独立稳定人格特质；技能部分包含项目管理技术和技巧。



图 2 项目管理胜任力模型的维度

在项目经理胜任力模型构建中围绕这三个维度展开调查和研究，最终确定三个维度的内容和人格特质特点。

4.2 模型结果展示

根据项目经理等级区分为初级、中级和高级；根据特质的重要程度区分为重要、一般重要和不重要。胜任力模型结果具体如图3所示。

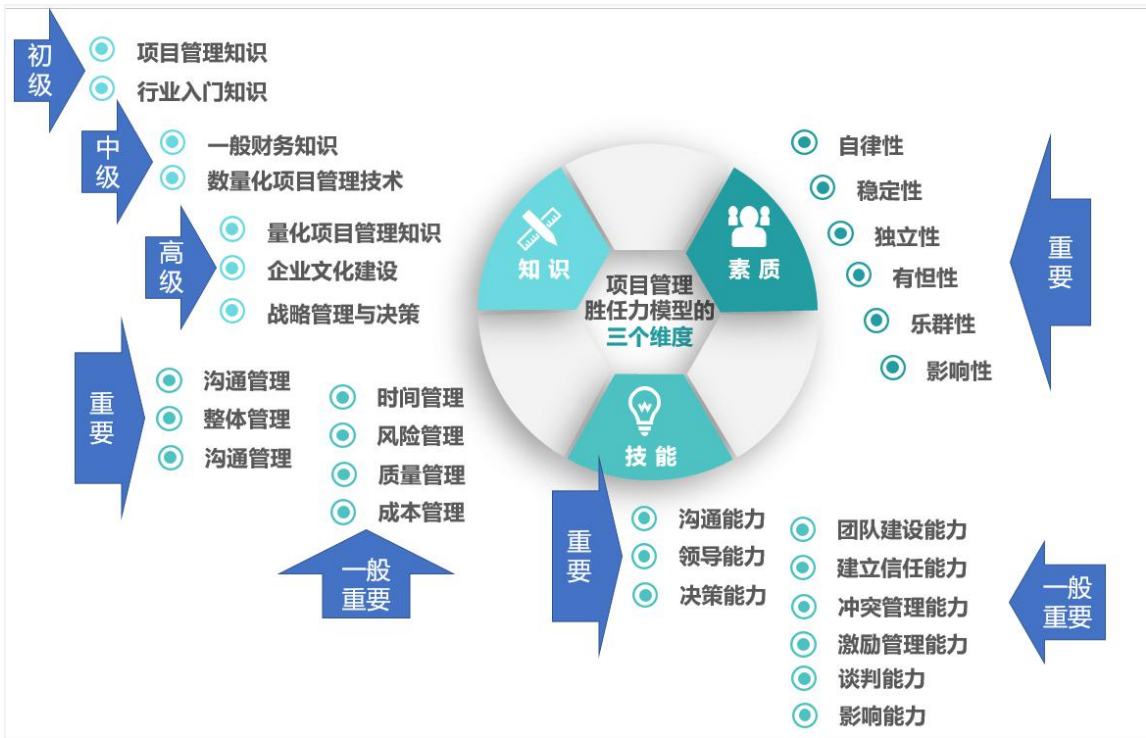


图 3 项目管理胜任力模型

5 人格特质说明

分 类	人格特质	说 明	高分者	低分者
社会交往	乐群性		开朗、热情、随和，易于建立社会联系，在集体中倾向于承担责任和担任领导之职，在职业中容易得到晋升	保守、孤僻、严肃、退缩、拘谨、生硬。
	智慧性		聪明，富有才识，善于抽象思考。学习能力强，思考敏捷正确。适宜经过专业训练后的工作	较迟钝，思考能力差。适宜一些琐事性工作
独立稳定	稳定性	说明个体是否成熟或者幼稚，情绪稳定或者易怒易暴	情绪稳定、成熟，能够面对现实，在集体中较受尊重。容易与别人合作	情绪不稳定、幼稚、意气用事。当事业和爱情受挫时情绪沮丧，不易恢复。

影响他人	影响性	说明个体是否武断、盛气凌人或者谦卑、温顺、随和以及惯于服从	武断、盛气凌人、争强好胜、固执己见。有时表出反传统倾向，不循规蹈矩，在集体活动中有时不遵守纪律。社会接触较广泛。创造性和研究能力较强，经商能力稍差。	谦卑、温顺、随和、惯于服从
影响他人	活泼性		轻松、愉快、逍遥、放纵，社会联系广泛，在集体中较引人注目节制、自律、严肃、沉默寡言。学术活动能力比社会活动能力强一些	节制、自律、严肃、沉默寡言。学术活动能力比社会活动能力强一些。
	有恒性	说明个体是否真诚或者自私，重良心或者唯利是图，毅力执着或者不讲原则	真诚、重良心、有毅力、执著、道德感强，孝敬、尊重父母。工作勤奋，睡眠较少，在直接接触的小群体中会自然而然地成为领导性人物。	自私、唯利是图、不讲原则、不守规则、不尊重父母、对异性较随便、缺乏社会责任感。
社会交往 社会交往	交际性		冒险、不可遏制、在社会行为方面胆大妄为，副交感神经占支配地位	害羞、胆怯、易受惊怕。交感神经占支配地位
	情感性		细心、敏感、依赖性强；遇事优柔寡断，缺乏自信	粗心、自立、现实。喜爱参加体育活动，通常身体较健康；遇事果断、自信。
	怀疑性		多疑、戒备，不易受欺骗，易困，多睡眠。在集体中与他人保持距离，缺乏合作精神。	真诚、合作、宽容、容易适应环境，在集体中容易与人形成良好的关系。
	想象性		富于想象，生活豪放不羁，对事漫不经心，通常在中学毕业后努力争取继续学习而不是早早就就业。在集体中不太被人们看重，不修边幅，不重整洁，粗枝大叶。经常变换工作，不易被晋升。	现实、脚踏实地、处事稳妥、具忧患意识、办事认真谨慎。
	世故性		机敏、狡黠、圆滑、世故，人情练达，善于处世。在社会中容易取得较好的地位，善于解决疑难问题，在集体中受到人们的重视。	直率、坦诚、不加掩饰、不留情面，有时显得过于刻板，不为社会所接受。在社会中不易取得较高地位。
	忧虑性		忧郁、自责、缺乏安全感，焦虑、不安、自扰、杞人忧天。朋友较少，在集体中既无领袖欲望，亦不被推选为领袖。常对环境进行抱怨，牢骚满腹。害羞、不善言词、爱哭。	自信、心平气和、坦然、宁静，有时自负、自命不凡、自鸣得意，容易适应环境，知足常乐。
	变革性		好奇、喜欢尝试各种可能性，思想自由、开放、激进，接近进步的政治党派。对宗教活动不够积极，身体较健康，在家庭中较少大男子主义。	保守、循规蹈矩、尊重传统。
独立稳定	独立性		自信、有主见、足智多谋。遇事勇于自己做主，不依赖他人，不推诿责任。	依赖性强，缺乏主见，在集体中经常是一个随波逐流的人，对于权威是一个忠实的

				追随者。
独立稳定	自律性		较强的自制力，较准确的意志力量，较坚定地追求自己的理想，有良好的自我感觉和自我评价，在集体中，可以提出有价值的建议。	不能自制、不遵守纪律、松懈、随心所欲、为所欲为、漫不经心、不尊重社会规范。
独立稳定	紧张性		紧张、有挫折感、经常处于被动局面、神经质、不自然、做作。在集体中很少被选为领导，通常感到不被别人尊重和接受，经常自叹命薄。	放松、平静、不敏感、有时反应迟钝。很少有挫折感，遇事镇静自若。

表 1 人格特质说明

6 基于标准测试的常模数据参考

6.1 信息化行业项目经理需掌握的重点知识

6.1.1 知识能力

各级项目经理所必备的知识能力如下表所示。

项目经理级别	知识能力选项	必备	可选
初级	1 基本项目管理知识	√	
	2 行业入门知识	√	
	3 管理学基础		√
中级	1 多项目和复杂项目管理知识	√	
	2 一般财务知识	√	
	3 组织行为学基础		√
	4 运营学基本常识		√
	5 数量化项目管理的一般技术	√	
高级	1. 管理思维与流程设计	√	
	2 量化项目管理知识（能运用工具分析与预测项目情况）	√	
	3 融资与投资		√
	4 企业文化建设	√	
	5 战略管理与决策	√	

表 2 项目经理胜任力模型之知识能力

6.1.2 知识领域

对于项目经理来说，各知识领域的重要性如下表所示，其中重要的知识领域有三个，分别是沟通管理、整体管理和范围管理。

序号	知识领域选项	重要	一般	不重要
1	沟通管理	√		
2	整体管理	√		
3	范围管理	√		
4	时间管理		√	
5	风险管理		√	
6	质量管理		√	
7	成本管理		√	
8	人力资源管理			√
9	干系人管理			√
10	采购管理			√

表 3 项目经理胜任力模型之知识领域

6.2 信息化行业项目经理需掌握的重点技能

对于项目经理应该掌握的技能的重要性如下表所示，其中重要的技能有二个，分别是沟通能力和领导能力。

序号	技能	重要	一般	不重要
1	沟通能力	√		
2	领导能力	√		
3	决策能力		√	
4	团队建设能力		√	
5	建立信任能力		√	
6	冲突能力		√	
7	激励管理能力		√	
8	谈判能力		√	
9	影响能力		√	
10	教练技术			√
11	政治和文化意识			√

表 4 项目经理胜任力模型之技能

6.3 信息化行业项目经理需具备人格特质特点

项目经理人格特质的重要性如下表所示，其中重要的人格特质有7项。

序号	人格特质选项	重要	一般	不重要
1	自律性	√		
2	稳定性	√		
3	独立性	√		
4	智慧性	√		
5	有恒性	√		
6	乐群性	√		
7	影响性	√		
8	交际性		√	
9	情感性		√	
10	怀疑性		√	
11	变革性		√	
12	世故性		√	
13	紧张性		√	
14	忧虑性		√	
15	想象性			√
16	活泼性			√

表 5 项目经理胜任力模型之人格特质

7 建议性的培养过程

因为工作时间长短只影响项目经理的领域经验，对于人格特质没有影响，所以开始挑选合适的人格特质的候选人，对于从事项目经理这一职业非常重要。除知识、技能可根据需要进行计划的培养和提高，人格特质的改善是一项投入大，收效缓慢的改善工作；在这种情况下，进行测评得到适合的项目管理人才是企业获得合格项目经理候选人的最佳途径。

培养过程中，应根据项目经理的级别进行必备的知识培训，也可以根据每位项目经理的短板进行定制知识的培训和提高。

在技能方面应着重培养项目经理的沟通能力和管理能力。

另外，女性比男性的活泼性和交际性两项上得分略高，可供参考。

参 考 文 献

- [1] 项目经理胜任力模型课题报告