

论项目管理的能力层次和管理境界（上）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AE\\_BA\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_c41\\_65808.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E8_AE_BA_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_65808.htm)

摘要：项目经理因掌握的知识范围不同，处在不同的能力层次上，对项目的管理效果也会有很大的差别。本文提出了一个根据知识范围来划分项目管理能力层次的方法，然后根据这个能力层次划分并结合对项目干系人的不同类型需求的满足情况得出了项目管理的三种不同管理境界，最后讨论了项目经理迈向高境界项目管理的修炼之路。关键词：知识范围 能力层次 管理境界

职业生涯 一、项目管理的能力层次 究竟项目经理应该具有什么样的综合知识和具备什么样的能力才算优秀？一个从事项目管理的人，如何评估自己的现有知识、能力和水平？如何才能发现并培养自己还不具备的知识和能力？要回答这些问题，就涉及到项目管理的能力层次划分和项目经理的个人能力定位了。根据笔者的体会，提出了一个根据项目经理的知识范围来划分项目管理能力层次的方法，从低到高依次可分为四个能力层次，具体描述为如表1所示。

能力层次	知识范围	举例
第四级能力层次	5-8个大项目实战磨练、多项目管理能力	对结果预见能力、“No-surprise”出现
第三级能力层次	项目管理做人做事“潜规则”	成功思维模式、沟通潜规则、控制潜规则
第二级能力层次	项目管理专业知识和“行业知识”	融合CRM、ERP、电信、金融、制造、物流...
第一级能力层次	项目管理“专业知识”	项目管理专业工具、技术、方法

基本硬技能（科学性）表1：项目管理

的能力层次 项目管理的第一级能力层次就是达到项目管理的起码要求，我把它称为项目管理人员的“专业知识”，属于基本硬技能范畴，体现项目管理的科学性。一些项目经理虽然做了多年的实际项目管理工作，实际上却还没有真正全面地了解和掌握项目管理的全部知识领域，对项目管理的五大过程和九大知识领域还有不少欠缺。如果专业知识还有欠缺，做起项目管理来也就不大可能专业了，因为“专业知识”是成为优秀项目管理人员的基石！比如项目计划制定过程就涉及了WBS、网络图分析、活动历时估算、关键路径计算、资源计划和平衡、进度优化等一系列项目管理专业的工具、技术和方法，如果没有这些项目管理“专业知识”，很难做出一个科学的项目管理计划来。项目管理的第二级能力层次是将项目管理专业知识和“行业知识”很好地融合，属于综合硬技能范畴，体现项目管理更高级别的科学性。“行业知识”包括两个方面：项目涉及到的产品与服务知识和项目所处具体行业的相关知识。比如房地产CRM项目，项目涉及到的产品和服务行业知识领域是CRM，项目所处具体行业知识领域是房地产行业。各行业的项目管理虽有共性，但差别还是很大的，行业知识对做好项目管理非常重要！比如软件行业和系统集成行业的项目管理特点就很不一样，电信、金融、政府、生产制造、物流等不同行业做项目管理的要求的差别也很大，项目的专业知识和行业知识需要很好地融合，考虑因项目涉及的业务和客户所在行业不同，项目的方法方法和侧重点也不同。举例来说，电信行业项目一般规模较大、周期较长，就需要采用大型定制开发、长生命周期的项目管理模式；政府和企业项目一般周期都较短，如果是基于

自己的产品实施的，则需要采用产品化快速实施的项目管理模式；像ERP和CRM等企业管理软件实施项目，由于涉及到客户的进销存、财务、市场营销和销售等业务流程和IT系统的结合，就需要采用咨询式的项目管理方法。由此可以看出，因为项目所在行业不同，项目管理就具有不同的特点和重点，项目管理专业知识和行业知识很好地融合，才有可能做把项目管理做的更好，绝不仅仅只是五大过程和九大知识领域。项目管理的第三级能力层次就是能初步适应中国项目管理的现实环境，掌握中国项目管理现实复杂环境下做人做事的“潜规则”，能自如地应对各种复杂局面，属于软技能范畴，体现项目的艺术性。通过一定量的项目管理实战磨练，增强项目管理现实环境的适应力，做到对困难和问题提前预知，能平衡和满足中国项目非常复杂的干系人期望，并能在合理的成本范围内满足各个项目干系人说出来的需求、未说出来的需求、无意识的需求和秘密的需求，甚至会权衡后以可接受的代价来超过干系人的期望，让他/她们感动。第三个能力层次需要有第一个能力层次和第二个能力层次做基础，然后经过一定量的项目管理实战磨练，熟悉在中国现实复杂的项目管理环境里做人做事的很多潜规则，然后才有可能达到。项目管理的第四级能力层次就是达到了第一、二、三级能力层次后，累计经过了5-8个大项目（累计可能需要8-10年）的实战磨练，才能轻松适应中国项目管理的现实环境，属于综合技能范畴，完美体现项目的科学性和艺术性的综合应用。通过大量项目管理实战磨练，养成正确的项目管理成功思维模式，对事情结果有很强的预见能力，能让项目完全掌控在自己手中并能做到“ No-surprise ”地收尾

。达到这个能力层次，也就是具备了很强的多项目管理能力。另外，项目管理处在不同阶段和层次，项目经理的人际和沟通能力要求也不一样，让干系人认可项目经理本人比什么都重要！当然，干系人认可项目经理的程度不同，其实也就反映出了项目经理目前所处的不同能力层次。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)