

项目管理

PROJECT MANAGEMENT

国际项目管理交流专辑

1999.1

(总第 25 期)

《项目管理》征稿启示

由项目管理研究委员会主办的《项目管理》杂志，旨在交流项目管理与管理科学的有关理论、实践与方法，并特别注重项目管理的应用案例报道，以促进项目管理理论在实际项目管理中的应用，为项目管理工作提供一个宣传、报道和交流项目管理最新成就和经验的园地。欢迎广大读者踊跃投稿。

项目管理是一个非常广泛的领域，本刊欢迎以下各方面的稿件：1、项目的概念和问题；2、项目管理的理论与方法体系；3、项目的组织、实施、评价与决策；4、项目与项目目标的策划与控制；5、项目的手段与方法；6、项目论证与技术经济分析；7、网络计划技术的理论与方法；8、项目管理在各行各业的应用案例；9、计算机在项目管理中的应用；10、国内外项目管理的发展动态介绍及展望；11、与项目管理相关的其它管理理论、方法与实践研究；12、项目管理领域的有关动态及信息报导。

来稿要求：1、论文字数一般不超过 6000 字(含文中插图)；2、来稿以稿纸形式或用打印稿方式寄来，要求图文清晰，欢迎用 Email 投稿。

来稿请寄：710072，西安市西北工业大学 617 信箱

项目管理

1999 年第 1 期 (总第 25 期)

主办单位：中国优选法统筹法与经济数学研究会

项 目 管 理 研 究 委 员 会

责任编辑：欧立雄

通讯地址：陕西省西安市西北工业大学 617 信箱

邮政编码：710072 电话号码：029-8491214

电子信箱：pmrc@nwpu.edu.cn

准印证号：陕新出批(1997)第 61 号

工本费：5.00 元

目 录

* 编者的话 *

加强国际合作与交流，推进我国项目管理专业化发展	(1)
-------------------------------	------

& 专家讲学 &

项目管理的最新发展	J. Davidson Frame(3)
九十年代项目的专业化	J. Davidson Frame(6)
在中国建立世界水准的项目管理实力	陈燕平(8)
项目管理发展新领域	Adesh Jain(11)

◎专业座谈会◎

学会关于推进我国项目管理专业证书制度、提高我国项目管理专业水平座谈会记录 ...	(15)
关于美国项目管理的发展及专业证书制度的座谈会记录	(19)
国家计委有关领导与国际项目管理协会副主席 Adesh Jain 先生等座谈会记录	(23)

★专业发展论坛★

国际项目管理的发展特点及我们的对策	钱福培、欧立雄 (26)
-------------------------	--------------

a 海外视野 a

国际项目管理协会（IPMA）简介	(30)
国际项目管理协会（IPMA）四级专业证书制简介	钱福培、高雪莲 (37)
国外项目管理专业证书制的发展	钱福培、欧立雄 (40)

ÿ 信 息 窗 ÿ

国际会议消息	(29)
--------------	------

加强国际合作与交流，推进我国项目管理的专业化发展

在知识经济时代，项目管理发展的专业化、全球化特征非常明显，美国项目管理学会（PMI）的项目管理知识体系（PMBOK）的提出及其在世界各国得到迅速响应，就是很好的说明。针对这一情况，各国专业工作者纷纷提出自己的看法与建议，与此相适应的专业证书制及培训、教育工作也积极展开。面对当前的发展，作为全国唯一的一个跨行业、跨地区的专业学会，我们有责任与国际项目管理专业组织及专家加强交流与合作，吸取他们在发展 PMBOK 与专业证书制方面的经验与成果，吸取他们在开展教育、培训方面的一些好的做法，努力提高我国项目管理专业化水平，以适应我国经济发展的需要。

1997 年 8 月，学会在山东矿院成功地召开了第三届全国项目管理学术交流会，会上钱福培副主任在大会报告中提出了引进国际项目管理专业证书制及建立我国专业证书体系的倡议，得到各方面的积极响应（报告全文见学会会刊《项目管理》1997 年第 2 期 P.2-7）。二年来的形势发展之快令我们欢欣鼓舞。国家外专局对引进与发展项目管理工作极为重视，于 1998 年 2 月邀请钱福培教授和吴之明教授参加了由胡新渝副局长亲自主持，并有美国扬科利普公司、四通公司等单位代表参加的座谈会，听取专家们的意见；4 月由中国国际工程咨询公司、国家计委投资司、国家经贸委技改司等六单位主办出版的《中国投资与建设》杂志刊登了“国外项目管理专业证书制的发展”；6 月美国扬科利普公司总裁陈燕平博士来华，先后访问了北京、西安，与有关方面共同商讨合作发展事宜；8 月学会在杭州召开'98 常委扩大会议，国家外专局培训中心特派代表雷风云处长参加了会议，再次表达了国家外专局对学会加强国际交流、引进证书制的积极支持。12 月外专局与学会合作邀请了美国项目管理专家来华讲学，今年 3 月又邀请了国际项目管理协会（IPMA）的副主席 Adesh Jain 先生来华讲学。随后各种国内外专家的讲学、座谈与交流等活动广泛展开，媒体报道活

跃，各种专业译著的出版也在积极准备之中。和我们联系的有关政府部门、企业界，特别是 IT 行业表现出极大兴趣。所有这些都说明，由学会提出的“加强国际合作与交流、推进我国项目管理专业化发展”的指导思想顺应了我国经济社会发展与发展的潮流。

为了让广大会员，特别是那些未能参加近期活动的会员对当前项目管理专业活动的内容有具体了解，本期我们刊登了几位国际著名专家的讲学提纲；刊登了三个座谈会的发言摘要；并简要地介绍了美国与欧洲项目管理两大学会证书制体系的情况；同时，发表了“国际项目管理的发展特点及我们的对策”一文，供参考；我国项目管理研究委员会自 1990 年成立以来，与国际项目管理专业组织取得了广泛的联系，参加国际和地区组织的专业活动，邀请国际知名专家访华并参加我国的国际会议等等，特别是 1996 年我们正式加入了国际项目管理协会（IPMA），她是世界上成立最早的国际项目管理专业组织，本期我们也详细介绍了 IPMA 的情况。

在与 Adesh Jain 等举行的座谈会上，国家计委重大项目稽查办公室任树本副主任对我国项目管理当前存在的问题总结得很好，他认为，我国当前在项目管理领域存在的主要问题是：项目管理的体制不顺，项目管理的方法不先进，项目管理人员的素质不高（见本期“国家计委有关领导与 IPMA 副主席 Adesh Jain 及中国双法项目管理研究委员会负责人等座谈会记录”）。综合提高我国项目管理水平是发展国民经济的迫切需要，但要提高水平不是一朝一夕，一时一事的事，也决不是关起国门自行其事所能做到的。我们希望政府部门在重视与加强对我国重大项目领导的同时，也能对项目管理专业学术活动给予更多的关注并给予一定的政策与经费支持。学会也愿意为提高我国综合项目管理专业化水平尽自己最大的努力。

项目管理的最新发展*

(讲课提纲)

Dr. J. Davidson Frame

一、传统的项目管理

人们通常认为，项目管理是第二次世界大战的产物（如：曼哈顿计划）。在 1950 年至 1980 年期间，应用项目管理的主要是国防建设部门和建筑公司。

传统的观点认为，项目管理者工作就是单纯地完成既定的任务。

二、新的项目管理

从本世纪八十年代开始，项目管理的应用扩展到其他工业领域（行业），如制药行业、电信部门、软件开发业等。项目管理者也不再被认为仅仅是项目的执行者，要求他们能胜任其它各个领域的更为广泛的工作，同时具有一定的经营技巧。

美国项目管理学会（PMI）已提出了关于一个有效的专业项目管理者必须具备的几个方面的基本能力：

- | | | |
|--------|----------|--------|
| • 范围管理 | • 人力资源管理 | • 沟通管理 |
| • 时间管理 | • 风险管理 | • 采购管理 |
| • 费用管理 | • 质量管理 | • 综合管理 |

三、为什么项目管理如此流行？

- Y 项目管理是面向成果的（关注任务的完成）；
- Y 项目管理是基于团队工作的；
- Y 项目管理借助外部资源提供跨职能部门的解决方案；
- Y 项目管理通过借助外部资源以有效降低成本；
- Y 项目管理是柔性的（可变化的）；

四、什么是项目？

项目是为完成某个独特的产品或服务所做的一次性任务。

- Y 是为得到某种结果而付出的努力；
- Y 是将某些相互间有联系的活动结合起来的努力；
- Y 是有确定的起点和终点的努力；
- Y 是一种独特的努力。

* 1998 年 12 月 9 日在西安的讲课提纲

五、什么是项目管理？

当要求项目管理者（项目经理）对他们所做的工作下一定义时，他们典型的回答是：我的工作是根据特定的规范、在预算范围内、按时完成任务。

六、项目生命周期

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1、确定需求 | 4、项目执行 | 6、项目评价 |
| 2、项目选择 | 5、项目控制 | 7、项目收尾 |
| 3、项目计划 | | |

七、项目失败的情况（现实）

Standish Group 对信息技术项目的研究（8400 余个项目，1994）表明：

- Y 16%的项目实现其目标；
- Y 50%的项目需要“补救”；
- Y 34%的项目彻底失败；

1997 年对 438 位项目工作人员进行了调查，其调查的问题及结果如下：

1、请描述你最近参与的项目的费用执行情况：

- | | | | |
|-------------|-----|-------------|-----|
| • 严重费用超支： | 17% | • 一定程度费用节余： | 12% |
| • 一定程度费用超支： | 38% | • 大量费用节余： | 6% |
| • 完全按预算执行： | 27% | | |

2、你最近参与的项目满足预期的技术规格要求的程度如何：

- | | |
|----------------|-----|
| • 相差甚远者 | 29% |
| • 完全达到规格要求者： | 51% |
| • 实际执行超过原规格要求者 | 20% |

3、你最近参与的项目满足进度要求程度如何：

- | | | | |
|-----------|-----|-----------|----|
| • 严重拖期： | 35% | • 一定程度提前： | 8% |
| • 一定程度拖期： | 34% | • 大量提前： | 1% |
| • 按时完成： | 22% | | |

八、项目出现问题的常见原因

大多数项目的问题都来源于以下三个方面原因之一：

- Y 组织方面出现问题（如因外来资源而产生的问题）
- Y 对需求缺乏管理
- Y 缺乏计划和控制

九、项目执行方面的问题与项目估算方面的问题

项目中出现的问题通常被归咎于项目实施不力（如：项目组中的成员不能胜任工作）。然而，现在不切实际的项目估算也被认为是项目中出现问题的主要原因（如：有人承诺用 6 个月时间完成 10 个月才能做完的工作）。

十、通过风险评估小组（RAGs）减少项目估算方面问题

在成功的组织中一种越来越普遍的现象是与风险评估小组合作。例如：在正式签署一份执行项目的合同之前，由一位风险评估小组的成员来审查合同中的某些承诺是否切实可行，如不切实际的话，风险评估小组的代表将建议不要签署该协议。

十一、风险管理的普及

在项目管理中，风险管理在今天已相当重要，风险管理的过程由以下四步组成：

第一步：风险识别

第二步：风险影响程度分析

第三步：风险应对计划

第四步：风险应对控制

十二、项目办公室的流行

越来越多的不同规模（大 / 小）的组织开始建立项目办公室。项目办公室的作用包括：

- 后勤支持
- 咨询
- 建立项目管理标准（包括软件的使用）
- 开发和更新工作方法和工作程序
- 指导
- 培训

九十年代项目管理的专业化*

(讲课提纲)

Dr. J. Davidson Frame

美国项目管理学会（PMI）创建于六十年代，现有会员 40000 余人。PMI 通过各地的分会及与世界各国的项目管理组织签订合作协议来开展工作。其(PMI) 宗旨是推动全球项目管理理论与实践的发展。

一、全球项目管理标准：项目管理知识体系（PMBOK）

PMI 于 1984 年制订了“项目管理知识体系”（PMBOK），尝试建立全球性的项目管理标准。PMBOK 先后于 1987 年和 1996 年进行了两次修订。现在其标题为“项目管理知识体系指南”。该文本可从 PMI 的 Web 网站（<http://www.pmi.org>）下载（约 170 页）。该文件已被世界项目管理界公认为一个全球性标准。国际标准组织(ISO)以该文件为框架，制订了 ISO10006 国际标准。

二、PMBOK 的九大知识领域

- 范围管理
- 人力资源管理
- 采购管理
- 时间管理
- 风险管理
- 沟通管理
- 费用管理
- 质量管理
- 综合管理

三、PMBOK 五个基本过程

- ÿ 项目开始过程（启动）
- ÿ 项目计划过程
- ÿ 项目执行过程
- ÿ 项目控制过程
- ÿ 项目结束过程（收尾）

四、项目管理资质认证

PMI 于 1984 年设立了项目管理资质认证制度。目前已有 8000 余人通过认证成为“项目管理专家”（PMP）。要通过认证，申请者必须通过二种形式的考核：

- 1、项目管理经历的审查。
- 2、参加并通过包括 200 个问题的考试。

* 1998 年 12 月 9 日在西安的讲课提纲

五、项目管理资质认证的重要性

越来越多的公司及政府部门都希望他们的项目管理专业人员成为通过认证的 PMP。这些机构包括：

- IBM
- AT&T
- Lucent Technologies
- NCR
- Motorola
- Hewlett Packard
- ABB
- GTE
- Compaq Computer
- Bell Atlantic
- Boeing Aircraft
- Army Corps of Engineers

六、项目管理对政府部门和企业日益深远的意义

自 80 年代初，项目管理已成为管理领域的热点。其之所以重要，是因为：

- 在迈出第一步时就把事情做对的需要
- 对跨职能解决方案的需要
- 对基于团队工作的需要
- 对控制失误的需要
- 对管理柔性的需要

《财富》杂志认为，项目管理是首选的职业。Tom Peters 及其他一些著名的管理顾问指出，在当今纷繁复杂的世界中，项目管理是成功的关键。

七、项目的教育机会

由于项目管理对政府部门及企业已显得如此重要，已提出了对项目管理学位制度的需求。大多数权威人士认为项目管理学位应在研究生层次授予，且倾向于有工作经历的人员。项目管理的硕士学位正在各种大学设立，并有取代 MBA 专业学位的趋势。

在中国建立世界水准的项目管理实力*

(讲课提纲)

陈燕平 博士

(美国管理技术大学)

一、背景

- Y 中国政府领导人，国家外国专家局重视
- Y 国际管理前沿学科，具有普遍实践意义——世界进行项目管理的趋势
- Y 是进行任何项目管理的最科学的方法。通过其方法，达到科学、高效、经济的运行管理，合理充分利用各项资源，达到最佳目的（适合各行，各类，各程度大小，高低，难易的项目）
- Y 是解决中级干部高效经济运行项目，按计划达到上级或客户意图的最新科学方法

二、项目管理的基本概念

- Y 全面（系统）管理
 - Y 时间管理
 - Y 成本管理
 - Y 人力资源管理
 - Y 风险管理
 - Y 质量管理
 - Y 合同管理
 - Y 信息交流管理
 - Y 接口合成管理
- (摘自 Dr. Frame “新项目管理”)

三、项目管理的国际化规模

- Y 美国及世界先进国家的政府企业迅速采用项目管理技术
- Y 美国项目管理学会 (Project Management Institute) ——学术、实践结合的国际领先学会
- Y 欧洲国际项目管理协会 (International Project Management Association)
- Y 澳大利亚项目管理学会
- Y 韩国的 PROMAT 等等

* 1998 年 12 月 9 日在西安的讲课提纲

- PMI 的特点：拥有学术带头人，设立项目管理知识体系，设立项目管理专业人员认证考试，各政府机构、大公司热衷信赖该学会的专业权威

四、全面运用项目管理的机构

- 世界银行
- 美国总统白宫行政院
- 美国国防部
- 美国税务局
- 美国各级州、郡政府
- 国际大公司：SITA、NOKIA、ABB、IBM、AT&T、NCR、BOEING、EDS、MOTOROLA、HEWLETT-PACKARD、KNEENEGY

五、项目办公室

项目办公室是一些公司为项目管理的技术运行而设立的内部机构。

它们的主要职能有：

- 项目管理的技术行政管理
- 咨询和辅导
- 项目管理导师
- 设立规范和运行步骤
- 进行项目管理技术训练

六、加强中国项目管理的目标

目标一：大批培训政府中高级项目管理人员

途径：国内，境外，大学，政府，企业（以大企业带头），协会参加的培训活动。

知识培训教育

- 高级知识的培训教育
- 中级知识的培训
- 基本知识培训

不同层次人员培训

- 高级管理人员培训
- 中级管理人员培训
- 基层管理人员培训

目标二：建立国家在项目管理领域的教育培训能力

途径：

- 在有关大学（如西工大等）设立硕士以上学位
- 树立中国项目管理学术带头人，开展学术与实践相结合的学术交流活动

- Y 国家外国专家局培训中心可建立全国性的培训考试网点，美国管理技术大学愿意联合培训中心办理培训及考试指导项目
- Y 美国管理技术大学可成为中国项目管理人员境外培训教育的机构（优势：项目学术带头学府，世界著名学术带头人，为美国政府，国际美国著名企业带头培训机构，设有硕士博士学位）
- Y 以各中国著名大学为主的培训教育活动，美国管理技术大学愿意合作

目标三：加强中国项目管理学术组织

途径：

- Y 进一步扩大中国项目管理研究委员会的作用，形成一级全国性学术组织
- Y 中国项目管理学术组织一定要与政府企业相结合——政府企业代表应占极大部分——因为项目管理是实践性非常强的科学
- Y 与美国项目管理协会及早建立合作交流关系，代表中国出席国际性会议，交流扩大
- Y 积极开展分会活动（PMI 例子），扩大会员组织
- Y 积极宣传项目管理知识体系，建立有中国特色的项目管理方法，积累具有国际使用意义的典型案例
- Y 协调项目管理人员认证考试的技术问题
- Y 出版中英文对照项目管理术语，统一术语使用方法

七、项目管理人员认证考试（PMP）的意义

- Y 向国际管理水准看齐接轨
- Y 加速管理干部现代化，专业化，知识化
- Y 政府企业国家均可从管理干部专业化中得到效益

八、中国管理人员进行项目管理人员认证考试的途径

- Y 与美国项目管理学会协调在中国境内进行考试——最好为政府或协会出面组织
- Y 中文考卷的翻译问题（中英文统一问题，国际间公司组织间认可标准问题）
- Y 政府的作用（认可问题）

项目管理发展新领域*

(讲课提纲)

国际项目管理协会 (IPMA) 副主席 Adesh Jain

一、项目管理“硬”和“软”的方面

1. 项目管理的硬和软的方面
 - A) 硬的方面
 - a. 组装 b. 现代化 c. 生产
 - d. 精选 e. 扩展 f. 建设
 - B) 软的方面
 - a. 思维形成和态度
 - b. 思维过程的重建
 - c. 组织行为
 - d. 信息资源管理
 - e. 人力资源网络管理
2. 团队建设的硬和软的方面
 - A) 硬的方面
 - a. 结构 b. 交流 c. 程序
 - d. 联系 e. 系统 f. 评审
 - B) 软的方面
 - a. 情感 b. 任务的适应性
 - c. 信任、价值和诚意 d. 内部和外部客户的适应性
3. 技术的硬和软的方面
 - A) 硬的方面
将机械、电子、化学和物理等因素相结合以创造一种产品或服务。
 - B) 软的方面
思维过程驱动产品或服务以完成一项任务。
4. 质量的硬和软的方面
 - A) 硬的方面
可测量的
 - B) 软的方面
超越测量范围的
5. 竞争力的硬和软的方面

* 1999 年 3 月 30 日在西安的讲课提纲

- A) 硬的方面
 - a. 贸易和投资
 - b. 效率和过程
 - c. 技术
- B) 软的方面
 - a. 知识（智力）
 - b. 评价和态度
- 6. 项目主管硬的和软的方面
 - A) 硬的方面
 - a. 管理
 - b. 知识（科学）
 - B) 软的方面
 - a. 领导
 - b. 行为（艺术）

二、商业、人与技术以及过程、文化和系统的结合

1. 与商业有关的变化

- A) 商业运行的途径
 - a. 信息爆炸
 - b. 作为生产因素的信息
 - c. 管理的运行和信息
 - d. 工作范围的扩大
 - e. 劳动力民主化
 - f. 提高资本的流动速度
 - g. 竞争全球化
- B) 处理变化的反应
 - a. 洞察力/评价/战略
 - b. 共同设计
 - c. 雇员作为合作伙伴
 - d. 客户焦点
 - e. 联盟和合资
 - f. 外借资源
 - g. 关注市场
 - h. 自我评估和更新
 - i. 交流目标和结果

2. 项目管理是将想象转化为现实，将抽象转变为具体的科学和艺术。通过项目管理实践处于"Kyosei"心理状态。"Kyosei"意味着客户、雇员、股东、社团和供应商互惠共存。
3. 项目化的本质。首先将价值交付给客户，然后给雇员，最后给股东。通过项目化驱动经济价值。
4. 只有当调节好商务、人和技术的关系，企业才能兴旺。项目管理是有效的综合者。
5. 将过程与系统结合起来，将不能工作。将过程与文化结合起来，可以部分工作。将文化与系统结合起来，将可以有限时间内工作。但是，将过程、文化和系统结合起来，将永远工作下去。

6. 标准框架（战略和行动计划）（框图略）

三、项目规划和规划类型

1. 同客户建立良好的关系
2. 项目管理总览
其中，组织结构、组织行为、工具与技术各占三分之一。
3. 影响组织形式选择的因素
 - a. 项目规模
 - b. 项目跨度
 - c. 项目的独特性
 - d. 项目管理组织的经验
 - e. 高层管理的哲理和视野
 - f. 项目定位
 - g. 可用资源
4. 规划的原因
5. 规划的内容
6. 规划化的主要组成部分
7. 分析项目管理的应用
8. 项目需求
 - a. 陈述（范围）或工作
 - b. 规划
 - c. 进度（概要或里程碑）
 - d. 工作结构分解
9. 工作陈述的误解
 - a. 混淆任务、规划、认可和特殊指令
 - b. 使用不精确的语言（接近、最好和差不多）
 - c. 没有模式、结构或时间顺序
 - d. 在如何细化方面的广泛差异
 - e. 未能得到第三方评审
10. 规划类型的说明
11. 生命周期阶段
12. 组织结构
 - a. 等级制度是一种综合器
 - b. 要求更多的综合手段
 - c. 组织活动
13. 职能组织
14. 项目化组织
15. 弱矩阵组织
16. 平衡矩阵组织

17. 强矩阵组织
18. 复合矩阵组织

四、领导与授权

1. 团队建设中的领导问题
2. 团队建设的关键——授权

五、项目经理（主管）的概况

1. 项目经理的“人性”方面——“软”方面
 - a. 领导方面
 - b. 行为方面
 - c. 行政方面
2. 项目经理的“技术”方面——“硬”的方面
 - a. 管理方面
 - b. 知识方面
 - c. 其他方面
3. 最重要的几项属性
 - a. 强有力的推行团队建设
 - b. 有效的决策者
 - c. 掌握和优化各种资源
 - d. 勇于面对和承担风险
 - e. 具备有关技术的基本知识
 - f. 了解项目和环境的制约因素
 - g. 杰出的沟通技巧

六 有效的项目交流

1. 有效项目交流的复杂性
 - a. 人与人之间的互动作用
 - b. 人与机器的交互作用
 - c. 机器与人的交互作用
 - d. 机器与机器的交互作用
2. 有效项目交流的策略
 - a. 行为层面
 - b. 技术层面

学会关于推进我国项目管理专业证书制度

提高我国项目管理水平的座谈会记录

1998年12月8日，学会在西北工业大学主持召开了一次专业座谈会，应邀出席会议的有来西安听美国专家讲课的学会常委、委员以及部分西安市有关单位的代表。会议主要内容是交流各自项目管理领域的情况并就如何发展我国的项目管理证书制问题交流看法。现将会议发言情况摘要刊登如下。

钱福培：项目管理研究委员会副主任兼秘书长，西北工业大学教授

今天，在美国专家将介绍国外项目管理发展及专业证书制之前，我们特邀请部分中国专家就发展我国项目管理专业证书制的问题进行座谈。大家知道，我们学会是一个成立于90年的跨行业的全国性学会，经过多年的努力，为推进我国项目管理事业做了些工作。当前不管是从我国的经济的发展，还是与国际专业化的接轨，都需要加快提高我国项目管理水平。美国有单位对190个学校做了调查，其本科生，研究生（硕士，博士）教育中，项目管理课程都占了较大的比例。在社会教育培训中，就更多了。我国建设部也较早地实施了项目经理和监理工程师的考试制度。所有这些都是为了提高项目管理的人员素质。去年学会在泰安开会，我们提出了引进国际项目管理专业证书制度，提高我国项目管理专业人员水平的问题，国家外专局极为重视，在不到一年的时间里已经启动了该项计划，准备派专家外出学习取证，现在又请了国际知名专家来讲学。中国有中国的特殊情况，我们该怎样实施这一计划还存在不少问题，所以今天先邀请大家来座谈，结合各位专家的经验交流看法，以便使这一计划更好地实施。

许春林：项目管理研究委员会委员，西安飞机工业公司副总工程师

根据我的工作体会项目管理确实是越来越重要了。西飞的主要产品是飞机，有自行研制的军机客机，有转包生产的各种部件，还有豪华客车，民用产品等等。有人把西飞定义为项目型公司，我认为是很合适的。我们与国际打交道，他们有项目管理办公室，在他们的要求下，我们也成立了项目管理处。十几年来，我们从不清楚到清楚，从只有零星应用网络图到系统的项目管理，基本上能与国外的公司接轨，确实是很大的提高。现在的主要问题是成本控制，怎样保证在目标成本之内。我们对国外了解还不多，项目管理在我们这样的企业很重要，引进国外的先进方法现在尤其重要。

苏 森：项目管理研究委员会委员，航空工业总公司第603研究所总经济师

98珠海航展，我们的飞豹向世人展示，引起国内外的轰动。这是我国自行设计、研制的高性能飞机。在整个研制过程中全方位、全过程实行了项目管理，总设计师系统，总工程师系统，还有总会计师系统等，有很好的组织体系和管理队伍，很好地组织了跨行业的80多个单位的协作，使项目达到了预期的战术技术指标。

标。国外评价说是集欧美该类机型之大成，实现了在有限的资金，有限的时间内达到规定的目标。也是我们从经验管理向科学化、标准化和现代化管理迈进的标志。603 所是国家大、中型军、民用飞机的设计单位，我们是以矩阵组织和工作队方式进行项目管理的。在与法国、德国的接触过程中我们体会到，我们的专业技术人员水平并不比他们低，关键是管理水平差异大，我认为对专业人员进行培训之后再搞管理是最合适的，因为这样他们可以更深入到专业领域中去，我本人是学气动的，现在在搞财务。因此我认为对专业人员进行项目管理培训很重要。一边工作，一边学习，带着问题学，效果比较显著。

刘荔娟：项目管理研究委员会委员，上海财经大学教授

82 年以来世行越来越意识到，不仅是拨款，更重要的还要培训专门人才，使他们能管好世行项目。以前我们的课叫建设项目管理，80 年代后就有了改变，本科生、研究生都有了这门课，叫现代项目管理，钱教授在泰安介绍的项目管理知识体系，美国在不断发展，使我们的认识也在不断提高。例如采购是列入项目管理知识体系的，我国以前在计划经济体制下，采购问题企业一般考虑很少，后来放开以后，又是采购满天飞，现在要考虑规范的采购管理，例如招投标制度，据统计，一年可以节约上千个亿，上海电视台很重视，前些时邀请我参加了他们的节目“专家访谈”，现在各企业对采购也很重视，这就是我们项目管理专业证书制培训的很好的内容之一。

于展开：青岛朗讯公司项目部

我们青岛朗讯公司成立于 1994 年，是一家美国的外资企业，主要是搞程控交换机的，就像西安大唐电讯一样。我们企业有项目管理部，商务部，制造部等，各部门是平行的，但又是相关的，落实到产品上，项目经理是领导，他们是直接负责产品面对客户的，我们的 20 余位项目经理都要通过美国的培训与考试，包括现代项目管理，风险管理等等。总共有七门课，前三门过了相当于大学本科的专业水平，七门课通过后即相当于硕士研究生的专业知识水平。这一水平在全球美国朗讯公司都是承认的。我们原来用 Microsoft 的 Project 软件，现在用 P3 软件，它能更好地控制成本。

李慧民：项目管理研究委员会委员，西安建筑科技大学教授

西安建筑科技大学在项目管理领域有三个方面的工作：即研究、教育和培训。我们 80 年代开始课题研究，随后就开始招研究生，现在已毕业的研究生有 70 多人，谢行皓教授就培养了 28 人，93 年又被冶金部设点开始项目经理的培训，分为两个阶段，先是学三本书，后来是学六本书，我们对培训人员的入学资格也有要求，例如，除文化要求外，还要有二年以上的工作经验至少要参加过二个大工程等，这种培训我觉得是很有必要的，我国的项目管理要走上正轨，这样便于今后与国际接轨，现在我们这个培训被评为优秀培训点。但是由于体制方面的原因，我们既要借鉴国外，又要考虑我们的国情。要进一步推进这项工作是有难度的。我们愿意支持这项工作，并将全力以赴地去做。

王明远：项目管理研究委员会委员，山东矿业学院教授

就项目管理而言，我认为应该从专业上明确：1、项目管理与一般管理是不同的，这两个概念应该分离，例如一个企业有企业的管理，但企业管理项目，就有项目管理的方法，如项目法施工，这是从日本大成公司投标鲁布格工程后的成功经验。二是项目管理与国家的政府行为应该分开，但往往不容易做到，需要有法律和规范，我们可不可以划分几个专题，进行研究与探讨，从理论到实践再从实践到理论。我们属于煤炭系统。前些时山东要建一个矿井，请我们帮忙参谋，其实就是一个可行性研究的问题，既有企业管理，又有项目管理，意识到这一点，使两者很好地结合，科学地结合起来，对投资者，对生产经营者都有好处。

钱福培：上面各位结合自己的实践体会，对项目管理的重要性谈的较多，也谈得很好。下面我想请大家就引进证书制，发展我国自己的证书制问题谈谈自己的看法。明天 Dr.Frame 行就要来讲课了，他是美国 PMI 标准化委员会的前任主席，现在 PMI 和 IPMA 都非常重视证书制的工作，这方面的情况我们在诸多场合有介绍，如去年泰安会，有关杂志等，今天主要是听听大家的想法。

谢行皓：项目管理研究委员会委员，西安建筑科技大学教授

香港的注册工程师考试是由协会搞的，在内地，考虑到我们发展的情况，要不要考虑政府行为，取得政府的认可与支持。

钱福培：从长远看，这是专业性的活动，应该具有其专业权威性，从一定范围看，政府有政府的职能，主要是把握大的方针政策，不可能在各个专业领域都介入很深，应该说在大的方向上我们是得到了政府有关部门的支持的，如外专局，但这还很不够，我们还要向国家计委等有关部门汇报，与他们联系，争取他们的支持。

吴 际：航天工业总公司第 204 所

有些工作还是要大胆实践，例如计算机软件的程序员，高级程序员的等级考试，也是非官方的，微软公司的资格认证考试在中国也是他们公司自己搞的，但逐渐地得到了认可。

白思俊：项目管理研究委员会委员，西北工业大学副教授

政府行为随着机构的调整，政策的调整是变化的，有些政策也是有时效性的，而专业发展要有一定的稳定性，只有经过长期稳定的发展，专业水平才能提高。

王明远：最近国家机构调整，国务院取消了好几个部委，成立局级机构，像原来煤炭工业部改组为煤炭工业局，经过改革后的机构将真正行使政府的职能，而不是包揽一切。最近看到一些文章，建设部有关领导也主张把培训发证与政府行为分开。因此稳定的专业权威性应是今后的发展趋势。要保证质量，让考得证书的人自己去说话，保证质量不能变味。过去都习惯于等政府下红头文件，现在我们这样做也是从专业角度协助政府，我相信政府是会支持的，国家外专局理解了我们，就很支持这件事，这是思路很活跃的机构。

钱福培：我们是想把国外引进作为第一步，在这个基础上，或者说与此同时，也着手考虑开发我们自己的证书体系，国际项目管理协会（IPMA）也是支持这种做法，认可这种有我们自己国家特色的专业证书的。

刘荔娟：问题是现在我们的学会还是二级学会，应该积极争取升级。找中央部门的过程也是宣传的过程，国家人事部是专门负责技术人才的培养与管理的，他也可以委托各专业协会负责。我们应该争取人事部的支持，或者是授权。

苏 淼：管理人才很欠缺，我们应该尊重学历但又不迷信学历，真正重要的是继续教育，终生学习。我们搞培训应该标准统一，可以培训与取证分离，这样可以减少乱七八糟的事，以后也要建题库，像 ISO9000 那样能够授权当然是最好的。现在会计师考试我们一年检查两次，四年复查一次，几乎每年都会查出一些问题，政府支持也不可能太细，具体也要我们做工作，以工作实绩来证实我们是对的。

谢行皓：对于证书的作用，我们也应该考虑，还有如何掌握考试宽严的问题，不要一个地区紧一个地区松，这些是具体问题，具体问题还会很多，这项工作也是一个不小的项目，要认真对待。

苏 淼：很多具体工作都要我们去探索，不可能由哪一级政府来定，我认为不应该要求专业证书与工资、住房挂钩，这只是一个专业资质的认证，工资待遇是用人单位的事，如果我们的专业资质认证可信度很高，得到社会的认可，那在一定程度上也是会有这种效果的。

薛 岩：项目管理研究委员会委员，山东中创软件有限公司项目部经理

刚才谢教授的问题，我们在印度看到，他们都是美国 PMI 的统一考卷，印度的负责人事先也见不到考卷，考完后也是拿回到美国统一阅卷就像 TOFEL 考试一样，因此标准是一致的。像这样的专业人才在外企、大型企业是很需要的。我们也很希望有机会能参加这样的培训，到国外去培训取证，当然时间不能太长，最好在國內有这样的机会。现在这种国际认可的证书越来越重要了，有一个中国和美国摩尔公司合作的企业，他们的项目经理年龄已比较大了，还要求他去香港参加一个考试取得一个证书资格，总的说对于专业证书一是要看它是否具有真正的高质量，另外也有个用人单位的水平问题，是不是认识到它的价值。这次来参加会议，对学会的工作也有了些新的认识，学会应该从专业上站得高，做些专业方面有共性要求的事情，我认为证书制就是这样的工作，特别像我们这样行业幅度跨越较大的项目管理学会，就更有必要。

钱福培：感谢大家谈了许多很有意义的观点，建议，交流了很多情况。我很同意刚才薛经理的意见，学会存在的价值就在于推进专业的发展，促进国内外的学术交流，提高专业人员的素质与水平。在当前我们选择证书制作为开展上述几方面工作的一项突破口，意义是很重大的，难度也是很大的。还希望各位专家共同努力，广大会员共同努力。明天我们将请 Dr. Frame、陈燕平博士等介绍美国的情况，还有香港理工大学的专家，我们也计划与他们举行一次座谈会，以便就我们感兴趣的问题进行直接的交流，请各位做好准备。

关于美国项目管理的发展及专业证书制度的座谈会记录

(根据记录稿整理、摘要刊登)

时 间: 1998 年 12 月 10 日

地 点: 西北工业大学国际会议厅第四会议室

参加人员: Dr.Frame: 美国项目管理学会 (PMI) 前任标准化委员会主席

陈燕平: 美国扬科利普公司总裁

钟鸿钧: 香港理工大学教授

沈歧平: 香港理工大学博士

崔燮宁: 国家外国专家局官员

候路明: 陕西省智力引进办公室主任

雷鹏飞: 陕西省智力引进办公室

钱福培: 中国项目管理学会 (PMRC) 副主任兼秘书长, 西北工业大学教授

谢行皓: 中国项目管理学会常委, 西安建筑科技大学教授

吴之明: 中国项目管理学会常委, 清华大学教授

刘荔娟: 中国项目管理学会委员, 上海财经大学教授

许春林: 中国项目管理学会委员, 西安飞机工业公司副总工程师

苏 淼: 中国项目管理学会委员, 航空工业总公司第 603 所总经济师

王明远: 中国项目管理学会委员, 山东矿业学院教授

白思俊: 中国项目管理学会委员, 西北工业大学副教授

欧立雄: 中国项目管理学会委员, 西北工业大学讲师

吴祖明: 中国项目管理学会委员, 西北工业大学科技处副处长

其它企业界与高校代表。

主 持 人: 钱福培 教授

记 录: 章慧蓉

发言摘要:

钱福培: 昨天几位专家给我们介绍了项目管理的发展情况, Dr Frame 送我们两本书, 香港理工大学钟教授他们送了建筑系的有关资料。今天我们准备花二小时进一步就如何促进项目管理及证书制在中国的发展与几位专家座谈讨论。我先提一个问题, 我想了解一下, 美国 PMI 为制定 PMBOK 花了多少时间? 有多少人参加?

Frame: 制定第一版 PMBOK 用了四年时间, 先后有 200 多人参加, 我认为这个时间太长。人员太多不好, 这个过程中大家争论太多。实际上一个人两个月就够了, 证书制计划开始于 1984, 在我当标准化委员会主席的六年中, 主要有 6 个人, 我们敞开门让大家提建议, 不断完善。现在委员会成员大约有 35 人左右。

钱福培: 这 200 人与 PMBOK 委员会的关系如何? 都是委员会成员吗? 你们的经费来源呢?

Frame: 200 人中 90% 是委员会成员, 其他的是国防部专家, 我们没有化多少钱, 会员都是自愿者, 没有拿工资。只是用于开会花了大约 4 万~5 万美金。

钱福培: 我们知道 PMI 是一个非盈利性组织, 他们有很多 Volunteer, 我们也有。例如这次开会时有很多资料, 这些资料大多是由自愿者一起准备的, 陈博士也说了这是少花钱多办事。

钟鸿钧: 您说的这一点很重要, 香港建筑委员会也走过了同样的路, 都是大家自愿的, 会员很珍惜这样的机会, 而且也为年青人树立了一个好的榜样。

吴之明: 我们出了一套项目管理的教材, 主要是根据知识体系出的, 我们拿到了 PMBOX 的草稿, 我们现在还只出了三本是由清华大学出版社出版的, 参加编辑的有十多个人, 用业余时间编写并请一部分人做主审。现在将已出版的三本送给学会。

钱福培: 谢谢, 最近社会上有很多人和我们接触, 希望了解项目管理上海财大刘荔娟老师也写了一本项目管理概论, 这都是我们应该做的工作, 有什么好的资料, 我们也希望大家能提供给我们。

吴之明: 我们的行业分割比较厉害, 项目管理有很多共性的方面, 所以我们应从共性方面着手, 我们的培训和国际上有区别, 国外主要针对业主, 而我们是施工单位, 在我国政府行为影响也很大。我们不仅需要项目工程师更多的掌握项目管理, 更应该在上层社会让更多的人来了解项目管理, 西安也应该有更多上层人士来参加, 来了解项目管理, 理解项目管理。我们在四川培训, 头两天必须让上层的人来听, 来培训, 这样他就会让更多的底下的得力人士来学习。

谢行皓: 我有三个问题, 怎样让政府点头, 美国是否有统一题库, 是否有统一教材。

Frame: 政府对认证工作认可的问题各国不同, 例如澳大利亚, 他有点象香港, 以前都是英国殖民地, 情况相似, 需要取得证书才能上岗, 认证是法律认可的。PMI 是个国际组织, 他的作法是典型美国作法, 不是由法律固定的。关于第二个问题, 我们有集中管理的题库, 题库每年都有一定的补充或更新。每年的试题都是随机抽取的。第三, 我们没有统一的教材, 现有的教材并不很好, 美国有许多培训公司也在出教材, 所以我们必须处理好这个关系, 不能给人这样的感觉, 我们想独霸市场。我们现在主要是发现最好的培训单位、培训点、培训者。例如, 如果某人在某一领域搞的非常好, 我们就多请他们来讲课。

钱福培: 这就是说培训与考试认证是分离的。多家培训, 独家认证, 以此来保证专业的权威性。

钟鸿钧: 我想介绍一些香港的情况, 香港的行业专业组织制定自己的规范, 我们把这些专业叫合格专业, 他们可以给从业人员发证, 通常专业人员可以从事这一行业, 如果他没有专业资格证, 那他就要与业主签合同, 要取得业主的认可, 而一些非常重要的行业, 就一定要有执照, 执照要有政府认可才能发放的。例如: 建筑师、测量师也许没有执照, 但有专业协会认可。如果根据重要建筑物条例, 专业人员则必须有专业执照, 他的责任更大, 如果出了问题就是犯罪。专业的发展必须依靠教育。但只是大学毕业的学员还不能很快得到认可, 还要有几年工作经验, 才可能得到认

可。当协会越来越壮大，我们就可以向政府提出，政府就可以给一个执照，就可以垄断。垄断后要保证这个水准。

Frame: 钟教授提醒了我，美国的项目管理学会与建筑师协学会情况类似于香港。但项目管理学会是不能发执照，或发从业证的，因为项目管理是跨行业的，跨行业经营许可证就很难发。

刘荔娟: 中国项目管理实践、理论、教育等方面都有很大发展，在引进证书制方面项目管理研究会有兴趣，我们上海财经大学也很有兴趣，如果研究会和上海财大想合作、培训、考试要做什么工作？

Frame: 许多培训中心都提供服务，你可以在美国、加拿大接受培训和考试。而在其他地方就有一些困难。如在上海，你们可以申请一个考点，但一定要有已获得 PMP 的专业人员前来监考。

刘荔娟: 要多少个 PMP 人员呢？

Frame: 一个人就可以，我做过一次 60~70 人考试的监考。当然有更多的监考更好。陈博士是 PMP，她可以帮助你们。我们也可以帮你们进行培训，最好是集体的。

沈歧平: 我有三点想法：1、理论和实践结合的问题。我是香港价值工程协会的成员，当你为价值学会做贡献时，你既是输出也是输入，你可以学到很多东西；2、教学与科研结合；这是充实与提高教学内容与水平的要求。3、国内发展与引进的结合。国内发展与海外结合，走一条适合自己发展的路，我们香港理工大学也有类似课程。如果需要开设这些课程，我们也可以提出一些建议。这种培训，我们也可以合作。香港理工大学对教师考核是从四方面进行的：教学、科研、对社会服务、教学管理（专业发展，课程建设与发展）。

陈燕平: 在美国所有的认证，政府都不干涉，只干涉营业证，例如：如果影响了社会，政府就会干涉。但这并不是说政府机构或某些组织不参加这一活动，例如美国工程兵组织他就鼓励自己的成员参加这一考试。

钟鸿钧: 在香港和美国自由经济的情况下，完全由雇主来认可是否合适，项目经理不是等着政府派他们去做，而是他们毛遂自荐。他们说我们有这个证，有这个能力至于工资等待遇，分两类，一类是咨询，一类是公司内部咨询。收入是根据整个项目的成本的 8%~10% 收费，这里还有个职业道德，他会不会把项目的成本说的很高。

谢行皓: PSE Hong Kong 是官方委托，还是协会组织官方认可。

钟鸿钧: PSE 由协会组织，官方不干涉，要是在政府项目中成为结构工程师，需要得到政府认可，社会上一些与人的安全、生命有关项目，政府要监管。

×××: 请介绍一下项目管理中组织结构上优化的管理方式。

Frame: 矩阵管理方式是一种最流行的，它既有缺点，也有优点，有三个优点：①节省成本；②你可以根据项目实际情况及项目的复杂性，请你需要的最得力的专家；③对个人而言，参加综合项目，可以使他不断丰富经验，尽量避免不利因素。管理本身就是解决问题，矩阵管理的缺点可以通过加强沟通管理方式加以解决。

×××: IT 行业经单位授权的项目管理，应该如何做？

Frame: 你可以借助权力来工作，例如，你可以说这是比尔盖茨点头的。也可通过减少责任和权力的差距来安排你的工作。

×××：在国内如何参加专业证书制的培训与考试？

陈燕平：扬科利普公司是专门从事培训的公司，对国内培训有以下方式：通过国家外专局，通过各地区智力引进办，一般是 3 周~5 周。另一种方式是举办一个培训班六个月，也可以在高校硕士班进行课程学习，而不是读学位。这些课程我们承认：在以后你可以申请我们的学位，再一种以访问学者方式来我们这儿有 3 个月的，有 6 个月的，最多的有一年的。以后我们也可能再过来做讲座一天、两天。我们会积极响应。

许春林：刚才讲到了矩阵管理，对飞机研制是不是用联合工作队方式更好一些。

Frame：从飞机制造业角度看，一个飞机的生命周期大约 7~8 年，所以需要有一个比较固定的工作组。

崔燮宁：我想介绍一下国家外专局大概的设想，我们主要有两项工作：一个是引进，一个是派出。为了防止工作流于形式，我们想加强国内中、长期培训，我们对这个工作的构想，一个是借鉴西欧、美国建立自己的体系，分成几个等级包括：高级培训、高层领导者、政府高级官员普及性的；加强专业管理者的培训和基层管理者的培训。想在几家大企业中推行试点。再一个是教材，开始我们是想翻译，出来后再进行推广，这是我们的一个大概的设想。

钱福培：感谢 Dr Frame、陈博士、钟教授、沈博士，感谢到会的各位上级领导和专家。目前我国正处于一个发展项目管理的大好时机，Dr Frame 一行的报告及座谈，给我们很大的启示，也告诉我们这是一项长期的工作，需要我们坚持不懈的努力。为了表示对他们的感谢，也为了今后更好地加强联系请他指导我们学会的工作，我代表学会授予 Dr Frame、陈燕平博士、钟教授、沈歧平博士为中国项目管理研究委员会的名誉会员，再次感谢各位的光临。

国家计委有关领导与 国际项目管理协会副主席 Adesh Jain 等座谈会记录

(根据记录稿整理、摘要刊登)

时 间：1999 年 4 月 2 日

地 点：北京、四川大厦

参加人员：

国家计委：

王永治：国家发展计划委员会宏观经济研究院副院长

任树本：国家发展计划委员会重大项目稽察办公室副主任

沈志群：国家发展计划委员会宏观经济研究院科研管理部主任

于慧俐：国家发展计划委员会宏观经济研究院中外企业集团发展研究中心处长

国际项目管理协会 (IPMA)：

Adesh Jain：IPMA 副主席，印度优异项目管理中心主席

中国双法项目管理研究委员会 (PMRCC) 等：

钱福培：PMRC 副主任兼秘书长，西北工业大学教授

洪显明：PMRC 常委，北京金柏科技开发公司总裁

吴之明：PMRC 常委，清华大学教授

欧立雄：PMRC 委员、学会办公室主任，西北工业大学讲师

甘仞初：北京高校管理科学研究会理事长，北京理工大学教授

袁 秦：国家开发投资公司国际合作部国际金融处业务主管

主 持 人：王永治 副院长

发言摘要：

王永治：今天很高兴与项目管理方面的国内外专家座谈，国家计委一直很重视项目管理，我想首先请 Adesh 先生介绍国际项目管理协会的情况。

Adesh：现在全球项目管理发展很快，特别是过去 3—4 年间，已迅速发展成为一门学科。

1995 年在美国新奥尔良召开了项目管理国际会议，有 44 个国家项目管理学会的主要负责人参加，在这之后，又召开了七次会议和世界项目管理论坛。其目的在于交流各国项目管理的经验，在这些工作的基础上，又成立了一个 14 人的全球项目管理指导委员会，我本人也是成员之一。国际项目管理协会 IPMA，成立于 1965 年，至今已有 34 年的历史，她由 28 个世界各国的成员单位组成。中国的 PMRC 也是我们的成员，我们的委员会由 10 人组成。我们都是志愿者。IPMA 开始了一项项目管理证书制计划，它将项目管理的能力分为四级。这项计划也可以与各国的国情相结合，制定本国的项目管理能力标准。在项目管理的方法上，国际领域也有很多研究与发展，我在昨天讲课中也介绍了一些。例如挣值法 (EVMS)，就是将

时间与成本相结合，在项目管理系统中显得越来越重要的方法。为了更好地沟通与交流，我建议中国、印度与 IPMA 明年可以在中国举办一个国际会议，专门就政府部门的项目管理问题进行研讨，印度在许多方面与中国的情况是相近的。

任树本：Adesh Jain 先生昨天的讲课反映很好，刚才介绍的一些情况我们也很感兴趣，我们长期以来对项目管理的问题一直很重视。我感到我国的项目管理有三个方面的问题，一是项目管理的体制，二是项目管理方法，三是项目管理人员的素质。在体制上，我国有一套制度，从投资、融资、设计、建筑施工、验收、评价都有一套方法。例如资本金制度，招标、投标制度，监理制度，后评价制度等等。但这些多是政府在管理，是行政管理为主的体制，没有建立起专家管理的体制，专业权威性不够，也不适应市场经济的发展，这些都是我们要努力探索的。在人才培养上我们还没有完善的证书制度，曾经与世界金融组织联系，如世行、亚行，也派了一些人到国外学习。这次与 IPMA 和中国双法项目管理学会是第一次接触，有几个问题还想了解，刚才 Adesh 先生介绍的 IPMA 的证书，是不是要考试？证书是不是有学校或学会统一组织学习与考试？

Adesh：注意政治影响，不重视经济规律这是带有普遍性的现象，现在考虑专业权威性，考虑专家管理问题方向是对的，但这种转变需要时间。关于证书制考试问题，美国的 PMI 99%是考知识体系。有 200 多道题，及格分是 75 分，IPMA 的做法不同，他分四级，自下而上的分为 D、C、B、A 四级。D 级和 C 级亦要考试，有 70—80 道题，B 级和 A 级不要考试，但要有专门的项目报告。IPMA 与 PMI 有一个不同点是 IPMA 在 A、B、C 层次上专门安排了有二位专家参加的面试。我这里有一份材料可以复印给各位参考，与 PMI 相比，我认为 IPMA 是比较好的，他允许成员国研究制定自己的 NCB，还有更注重实际工作经历，通过面试来实际考核等。大学或其它机构可以培训，但发证只有协会可以。

任树本：像 D 级与 C 级的考试，IPMA 有没有统一的教材？

Adesh：IPMA 于 1998 年出了一本国际项目管理协会能力标准 ICB（IPMA Competence Baseline），可以说是一本统一的教材。它是在参照了欧洲几个项目管理组织如英国、法国、德国等和美国、澳大利亚的项目管理文件以及其他一些国际标准化文件的内容制订的，是一本非常好的资料。

任树本：IPMA 是否可授权中国的单位，由中国的单位来接受申请和组织考试？

Adesh：中国项目管理研究会（PMRC）是 IPMA 的成员，可以被授权。同时可以根据中国的文化特点在 ICB 的基础上建立自己的 NCB（National Competence Baseline），但是参予面试的评估专家要有 IPMA 认可。我希望在这个问题上中国的项目管理专业工作者能有所突破。我在 IPMA 的任期到 2000 年 9 月，我个人愿意在任期内与中方加强合作，为发展中国的项目管理而努力。

洪显明：我代表国家计委《投资项目管理与决策支持信息系统》课题组，简单介绍一下目前投资项目管理与决策支持信息系统的研究开发现状。我国改革开放二十年中，在不断深化和完善投融资体制改革的同时，国务院领导，国家计委的领导历来十分重视将高新技术和现代管理思想在投资项目管理实践中的推广应用。早在 1989 年，国务院就正式批准国家计委建设《国家固定资产投资项目管理信息系统》。1998

年4月，国家计委宏观经济研究院和我们北京金柏科技开发公司联合成立了《投资项目管理与决策支持信息系统》课题组，课题组由计委宏观经济研究院的经济管理专家、计委投资司、计委重大项目稽查特派员办公室的领导及项目管理软件工程师组成，课题研究的目的是结合当前投融资体制改革的实际，探索中国特色的投资项目管理信息系统的基本建设程序和规律，开发基于 intranet 平台的投资项目管理群件。目前，项目的可行性研究工作已经基本结束，详细情况欢迎 Adesh Jain 先生去我们金柏公司考察指导。

钱福培：我想借此机会也简单介绍一下中国项目管理学会的情况。我们的学会全称叫中国双法项目管理研究委员会，成立于1990年，是一个全国性跨行业，跨地区的学术组织。现在是国际项目管理协会 IPMA 的成员单位。由于项目管理的行业面非常宽，长期以来我们一直希望与计委联系，能在计委的指导下开展与我国经济建设主战场紧密结合的项目管理工作。刚才听了任主任的讲话，很受启发。近年来我国上马的项目名目繁多，急需综合提高我国的项目管理水平，包括体制，方法及人员素质。学会90年成立以来，曾先后主持召开过三次全国学术会议和一次国际学术交流会议。促进了国内跨行业，跨地区以及国际间专业交流。我们现在积极推进我国项目管理专业证书制的发展，也是为了提高我国综合项目管理水平的重要举措。现在我国建设部有项目经理和监理的培训和持证上岗，但只是限于建设部，同时也不包括业主，与国际的认证制度有较大的差别。我们在这方面也能逐渐的与国际接轨。我们计划明年在中国召开第二届国际项目管理会议，希望计委能给予积极的指导与支持。

吴之明：项目管理确实很重要，我们的世行贷款培训网自1994年以来已培训了1000多人。中国应面向世界，在项目管理领域应尽量与 PMI, IPMA 等组织取得联系与合作。我们在培训工作和 PMBOK 的基础上计划出一套系列丛书，现在已出了三本，以前还出了一本“国际承包工程建设项目管理”。我很同意钱教授的意见，我国业主没有资格认证，业主与金融系统项目管理人才应该是复合型的人才，要求水平是很高的。也是提高我国项目管理专业水平的重要方面。

任树本：我们应考虑体制改革，例如考虑成立项目公司的问题。体制不改，人留不住，成立项目公司就有个专业化，职业化的问题。

甘仞初：项目管理认证制度很重要，在项目管理领域还有其他工作要做，我们北京理工大也开了项目管理课，我们今后也愿意与学会一道做些工作。

欧立雄：任主任讲的体制改革工作确实很重要，这方面有许多基础工作要做。就学会工作而言，我想呼吁的是希望考虑中国项目管理学会的升级问题。在学会升级的基础上，我们可以更好地开展国际交流与合作和专业化工作。

王永治：今天各位的介绍和发言对我们很有帮助，希望今后国际项目管理协会和我国的项目管研究委员会及各有关高等院校能和我们加强联系，为提高我国和国际的项目管理专业化水平共同努力。关于明年的国际研讨会及我国项目管理学会与计委的联系等有关问题，我们将向计委李主任等领导汇报。不管今后如何具体开展工作，加强国内外的合作都是必要的。谢谢大家的光临。

国际项目管理的发展特点及我们的对策

钱福培 欧立雄

(中国优选法统筹法与经济数学研究会项目管理研究委员会)

项目管理是一种特别适用于那些责任重大、关系复杂、时间紧迫、资源有限的一次性任务的管理方法。近几年来,随着国际、国内形势的发展,这类任务越来越多,人们对项目管理的呼声越来越强烈,专业界的活动也日益频繁。国际项目管理发展的现状和特点是什么,我国应该如何发展项目管理,已成为政府部门和各行各业共同关注的问题。

一、国际项目管理的发展现状与特点

尽管人类的项目实践可以追溯到几千年前,但是将项目管理作为一门科学来进行分析研究,其历史并不长,从第一个专业性国际组织 IPMA (International Project Management Association) 1965 年成立至今不过三十余年的时间。经过这三十多年的努力,目前国际专业人士对项目管理的重要性及其基本概念已有了初步共识,各种专业性组织如学会、培训教育机构,咨询服务机构和研究与开发机构等等,如雨后春笋,竞相成长,发展势头非常迅猛。据报道,一些国际知名的学术组织和大公司,如 IEEE, IBM, Motorola, Boeing 等等也都特别青睐项目的知识体系及其证书制。分析当前国际项目管理的发展情况,我们可以用三大特点,三个热点来概括。

三大特点是:

- ¥ 全球化的时代特点
- ¥ 多元化的行业特点
- ¥ 专业化的学科特点

三个热点是:

- ¥ 证书制热
- ¥ 培训热
- ¥ 软件热

1、项目管理的全球化发展。

知识经济时代的一个重要特点是知识与经济的全球化。因为竞争的需要和信息技术的支撑,促使了项目管理的全球化发展。具体体现是:

- ¥ **国际间的项目合作日益增多。**国际间的合作与交流往往都是通过具体项目实现的。通过这些项目,使各国的项目管理方法、文化、观念也得到了交流与沟通。

- Y 国际化的专业活动日益频繁。现在每年都有许多项目管理专业学术会议在世界各地举行，少则几百人，多则上千人，吸引着各行各业的专业人士。
- Y 项目管理专业信息的国际共享。由于 Internet 的发展，许多国际组织已在国际互联网上建起了自己的站点，各种项目管理专业信息可以在网上很快查阅。例如美国 PMI 的“A Guide to the Project Management Body of Knowledge”整本书都可以从网上查阅或下载。

项目管理的全球化发展既为我们创造了学习的机遇，也给我们提出了高水平国际化发展的要求。

2、项目管理的多元化发展。

由于人类社会的大部分活动都可以按项目来运作，因此当代的项目管理已深入到各行各业，以不同的类型，不同的规模而出现。在行业性方面，建筑业的项目实践历史最悠久，随后是 20 世纪 40 年代美国的国防工业，继而是各行各业，现在也受到了高科技产业及各种社会大型活动的重视，开始在这些领域发挥它的作用。在项目类型方面有各种不同角度的理解，如宏观、微观，重点、非重点，工程、非工程，硬项目、软项目等。正是因为项目类型的多样化，有的项目是指大类，如城市建设项目，技术改造项目，有的项目则是指一件小的具体任务，如筹办一次运动会，举办一个培训班等等，莫衷一是，很不规范。反映在项目的规模上，也有类似情况，项目的范围有大有小，时间有长有短，涉及的行业、专业、人员也差别很大，难度也有大有小，因此出现了各种各样的项目管理方法。

3、项目管理的专业化学科发展。

在这方面近十年来项目管理也有了明显的进展，主要反映在以下三个方面：

- Y 项目管理知识体系（PMBOK）在不断发展和完善之中。美国 PMI 从 1984 年提出至今，数易其稿，并已将其作为该组织专业证书制考试的主要内容。欧洲 IPMA 和其他各国的项目管理组织也纷纷提出了自己的体系。
- Y 学历教育从学士、硕士到博士，非学历教育从基层项目管理人员到高层项目经理形成了层次化的教育培训体系。
- Y 对项目与项目管理的学科探索正在积极进行之中，有分析性的，也有综合性的，有原理概念性的，也有工具方法性的。国际项目管理组织目前正在积极筹备建立有关国际机构与论坛，以求发展全球项目管理的专业化与标准化问题。世界各国关于项目管理的专业书籍大量涌现，有关学科发展问题的呼声也很高。

4、当今国际项目管理发展的三个热点。

- Y 证书制热。项目管理人员的素质是项目成功与否的关键，证书制是项目管理人员资质认证的制度。美国的 PMI 在 PMBOK 基础上开发了 PMP 认证制度，它代表了一种专业权威机构对从事项目管理人员的资质认可，也是一种牵引市场需求与学科发展非常有力的举措，从 84 年开始申报时只有 50 多人，到现在每年申报考试的有数千人，申请者不仅来自美国政府及各大企

业，而且也开始扩展到了世界许多国家。国际项目管理协会 IPMA (International Project Management Association) 在英国实施了多年的证书制基础上很快发展了一套 ICB (International Competence Baseline, 国际项目管理资质标准) 体系。其特点是把项目管理人员的专业水平分为四个等级, 通过一定的认证程度授予 D、C、B、A 四级证书。同时也允许各国的专业组织在 ICB 的基础上建立可以结合本国特点的 NCB(National Competence Baseline, 国家资质标准), 这一体系得到各国专业组织的关注, 预期在国际上会有较快的发展。

Y **培训热。**由于项目管理从业人员日渐增多, 培训的需求急骤增长, 世界各国的学校, 专业学术组织, 专业培训机构, 咨询公司等, 纷纷提出可以满足各种层次需求的培训计划和方案。例如单是美国 PMI 从 1998 年 3 月到 11 月就安排了 9 次不同时间不同地点举办的研讨及培训班。一般每个班都有 4—6 门课程可供选择, 与专业证书考试相结合, 两者是相得益彰。在欧洲, IPMA 每年在丹麦的哥本哈根都安排有专业培训课程, 内容广泛且注重实用性, 如项目的准备与启动、项目的风险管理和多文化的项目管理等等。

Y **软件热。**在激烈竞争的环境下, 面对各种复杂的项目有大量的信息、数据需要动态管理, 要提高管理水平, 提高工作效率, 就必须使用先进的方法和工具, 1996 年 PMI 对项目管理软件测评时, 所涉及的 63 个商品软件, 从几十美元到几十万美元不等。有数据表明, 在美国项目管理人员中有 90% 左右的人已在不同程度上使用了项目管理软件, 有面向计划与进度管理的, 有基于网络环境信息共享的, 有围绕时间、费用、质量三座标控制的, 有信息资源系统管理的等等。

综上所述, 当代项目管理发展之快已超过了我们的想像, 美国 Fortune 杂志预言, 项目管理将是下一个世纪的首选职业, 从上述分析可见, 这一预言不是没有道理的。项目管理历来为我国有关领导所重视, 但问题是行业分隔性强, 政府部门较多地关注政策性问题, 企事业单位往往把它作为临时性的任务处理(这也确实是项目管理的特点), 任务结束也就很少过问了。因此在分析了当代项目管理发展的特点后, 急需结合我国的现状, 提出我们的发展思路。

二、关于推进我国项目管理发展的几点思考

当前世界为项目管理的发展提供了一个难得的机遇, 如何抓住时机, 努力使项目管理与我国社会经济协调发展已经是迫在眉捷的问题。为此我们提出如下建议。

1. **面向市场、面向国际, 加快我国项目管理在实践应用、理论研究、教育培训、学科建设等全面发展的步伐。**在应用方面应特别注意认真总结我国多年来的项目实践, 并结合我国实际, 跟踪国际发展水平, 建立起我国的项目库, 案例库; 在理论研究方面要鼓励多学科介入和跨行业交流; 在教育培训方面要加快学历教育的步伐, 尽早设立我国项目管理的硕士点、博士点, 积极开展在职培训; 在学科发

国际项目管理协会(IPMA)简介

钱福培 姜继娇 欧立雄 编译

n 概况

国际项目管理协会（IPMA）是一个在瑞士注册的非赢利性组织。她的职能是成为项目管理国际化的主要促进者。

IPMA 创建于 1965 年，早先的名字是 INTERNET，是一个在国际项目领域的项目经理之间交流各自经验的论坛。她于 1967 年在维也纳主持召开了第一届国际会议。项目管理从那时起即作为一门学科而不断发展。

IPMA 的成员主要是各个国家的项目管理协会，到目前为止共有 29 个成员组织。这些国家的组织用他们自己的语言服务于本国项目管理的专业需求，IPMA 则以广泛接受的英语作为工作语言提供有关需求的国际层次的服务。为了达到这一目的，IPMA 开发了大量的产品和服务，包括研究与发展、教育与培训、标准化和证书制以及有广泛的出版物支撑的会议、讲习班和研讨会等。

除上述各成员组织外，有一些其他国家的学会组织与 IPMA 一起在促进项目管理的国际化。

对于那些已经成为 IPMA 成员的各国项目管理组织，他们的个人会员或团体会员已自动成为 IPMA 的会员。在那些没有项目管理组织或本国项目管理组织尚未加入 IPMA 的国家的个人或团体，可以直接加入 IPMA 作为国际成员。

Ø 成员的利益包括：

- Ÿ 扩大专业联络的机会
- Ÿ 为各国成员组织召开研讨会
- Ÿ 促进和支持各国成员组织召开会议
- Ÿ 参加国际研究项目
- Ÿ 可获得双月刊的国际项目管理杂志
- Ÿ 可获得每季度出版的协会简报
- Ÿ 可参加国际认可的证书计划
- Ÿ 减免参加有关会议的会议费

n IPMA 各国成员组织

奥地利	PMA (Projekt Mamagement Austria-Institut)
中国	PMRC(项目管理研究委员会)

捷克共和国	INTERNET Czech Republic
丹麦	Foreningen for Dansk Projektledelse
埃及	Egyptian Society of Engineers MES Management Engineering Society
芬兰	PMA Finland Projektitoimintayhdistys ry
法国	AFITEP (Association Francophone de Management de Projet)
德国	GPM (Deutsche Gesellschaft fuer Projektmanagement e.V.)
希腊	Hellenic Project Management Association
匈牙利	Association of the Hungarian General Contractors
冰岛	The Project Management Association of Iceland
印度	Project Management Associates
爱尔兰	Association of Professional Project Managers
意大利	ANIMP Associazione Nazionale de Impiantistica Industriale
马其顿共和国	MAPM (Macedonian Association of Project Management)
荷兰	Project Management Instituut Nederland
挪威	Norwegian Association of Project Management
葡萄牙	APOGEP (Associacao Portuguesa de Gestao de Projectos)
斯洛伐克	Project Management Association of Slovakia
俄罗斯	SOVNET
斯洛文尼亚	Project Management Association of Slovenia SMART Svetovanje
南非	APMSA
西班牙	AEIPRO (Asociacion Espanola de Ingenieria de Proyectos)
瑞典	Svenskt Projekt Forum
瑞士	SPM Schweizerische Gesellschaft fuer Projektmanagement
乌克兰	UKRNET Ukrainian Project Management Association
英国	The Association for Project Management
美国	American Management Association
南斯拉夫	YUPMAY Yugoslav Project Management Association

n 会议和培训课程

Ø 会议

IPMA 每两年在其成员国之一召开一次国际项目管理会议。下图反映了已在哪些地方召开过会议，以及会议的主题从网络方法的技术问题到组织的相关问题，进而到今天极为普遍的社会化的问题的发展趋势。

2000	全面的项目管理				英国: 伯明翰
1998	项目启动战略				斯洛文尼亚: 卢布尔雅纳
1996	项目队伍与任务的平衡				法国: 巴黎
1994	动态领导				挪威: 奥斯陆
1992	无边界的项目管理				意大利: 佛罗伦萨
1990	按项目进行管理				奥地利: 维也纳
1988	从概念到实现				英国: 格拉斯哥
1985	展望九十年代				荷兰: 特丹
1982	项目管理——工具与想象力				丹麦: 哥本哈根
1979	项目管理的问题				德国: 格密斯克
1976	项目实施与管理				英国: 伯明翰
1974	七十年代的项目管理				法国: 巴黎
1972	网络技术在项目计划中的应用				瑞典: 斯德哥尔摩
1969	网络分析在项目计划中应用				荷兰: 阿姆斯特丹
1967	网络方法				奥地利: 维也纳
	基础	方法	组织	社会	地 点

IPMA 通过各成员组织也主办各种国际性和地区性的会议和专家座谈会。最近举办的一些活动有:

Ø 国际会议

- 89 美国：亚特兰大
项目管理——国际化语言
- 90 埃及：开罗
项目管理——理论和实践
- 91 瑞士：苏黎世
无失败项目的促进和管理
- 93 埃及：开罗
项目管理的发展和成长
- 95 俄罗斯：圣彼德堡
现代项目管理——个人成功的标准职业
- 97 芬兰：赫尔辛基
项目风险管理

Ø 国际专家讨论会

- 87 瑞士：苏黎世
项目管理的新趋势
- 88 瑞士：苏黎世
计算机辅助中小型项目管理
- 88 瑞士：苏黎世
公司组织中的项目集成
- 90 瑞士：苏黎世
项目经理及其项目队伍：选择、教育和职业
- 96 挪威：奥斯陆
动态项目及其过程

n 出版物

Ø 论文集

IPMA 出版其国际会议、专家座谈会和其他活动的论文集。详情及订购信息，请与秘书处办公室联系或访问其网页。

Ø 地区性座谈会

- 89 芬兰：依玛特拉
质量和项目管理
- 90 捷克斯洛伐克：毛斯特
项目管理和网络技术
- 90 德国：瑞恩哈兹伯伦
专家系统和培训
- 90 丹麦：哥本哈根
项目领导 90
- 92 赫尔辛基——塔林
按项目进行的机遇管理
- 97 冰岛：瑞克加末克
项目管理中的质量

Ø 培训课程

IPMA 在哥本哈根主持其年度的国际性论题的培训课程。典型的主题如“多元文化项目的管理”、“泛欧项目管理”、“项目型公司”和“项目的准备和启动”。通常会有一些优秀的社会活动项目以及为志同道合者所创造的建立联系的机会。

Ø 项目管理国际期刊

《项目管理国际期刊》是 IPMA 的正式期刊：每年面向其个人会员发行 6 期。如果您是 IPMA 各国成员组织的会员，您也可以优惠价得到它。详细资料请于本国的成员组织办公室或 IPMA 秘书处联系。

该刊涵括并综合了项目管理各方面的内容。它为全世界的专业人员提供了一个了解所需技术、实践和研究领域的场所，同时也为读者提供了一个论坛，在这里读者可以分享到各个行业应用项目管理的共同经验，也可以分享在项目管理中应用各种技术的共同经验。其内容覆盖项目管理从系统至人员的各个方面，并通过出版案例分析和探讨最新重大问题将理论与实践相联系。

该刊所涉及的应用领域包括：信息系统、战略规划、研究与开发；系统设计与实施、工程和建筑项目、财务、休闲项目、通信、国防、农业项目、重大重组和新产品开发。稿件来自世界各地，将通过“背对背”的审稿体系对来稿进行同行评审。此外，该刊还登载会议报告和书评。

该刊所覆盖的主题包括：项目概念；项目评估；队伍建设和培训；沟通；项目启动；风险分析和分配；质量保证；项目系统；项目策划；项目方法；工具和技术；资源、费用和时间分配；评估和预测；时间规划；监控；更新和控制；合同法；项目财务；项目管理软件；动机和激励；争议解决；采购方法；组织系统；决策制定过程；投资评估。

如果您想得到一份免费的《项目管理国际期刊》样本，请发 e-mail 到 freesamples@elsevier.co.uk。

Ø 简报

IPMA 的会员将每季度收到一份简报，向他们提供全球项目管理发展的最新信息，包括认证、研究和开发、会议报告等。

n 研究和开发

IPMA 开展研究活动，研究活动是由奥地利项目管理机构（PMA）负责的。当前主要工作是重新组建项目管理研究网络。同时，PMA 与 IPMA 合作正在进行有关 PM 评价标准的国际研究项目。

Ø 项目管理研究网络

该研究网络的目的是：

- Y 促进国际项目管理研究者及研究组织之间的合作。
- Y 在 INTERNET 上开发有关项目管理研究网络的网站。
- Y 通过 INTERNET 进入项目管理研究数据库。

研究网络正通过以下计划的活动重新启动：

- 主页： 项目管理研究网络
- 内容： 有关网络、成员及其活动的说明。
- 目的： 用作沟通和信息传输的主要途径

数据库： 项目管理研究

现有的项目管理研究数据库（可通过 INTERNET 进行访问）
将被重新组织为一个直接与项目管理研究网络主页集成的关系型数据库。

内容： 项目管理研究者，项目管理研究活动和面向研究的出版物。

目的： 提供当前项目管理研究信息

Ø 支持项目研究者和实践者之间的交流

为支持研究者和实践者之间关于项目管理研究的原因和结果的交流，每年在维也纳召开有关研究的研讨会。

Ø 关于项目管理评价标准的国际研究项目

该项目目的是：

- Y 合作者的项目管理过程的评价，强调项目启动、项目控制和项目收尾。
- Y 将合作者的项目管理能力与“最佳项目管理理论”相比较。
- Y 对合作者项目管理能力的进一步开发作出贡献。
- Y 进一步开发面向过程的项目管理方法。
- Y 建立一个项目管理能力的国际数据库。

合作者从有志于进一步开发其项目能力的各行业和公共机构的项目型公司或经营单位中选择。合作者将按欧洲、美国与加拿大、亚洲进行分组。

合作者的利益：

- Y 通过进一步开发项目管理过程，提高他们的竞争优势。
- Y 学习面向过程的项目管理方法和“最佳项目管理理论”。
- Y 运用系统化构建的研究方法。
- Y 通过项目管理文档接收反馈。
- Y 与牵头的项目型公司合作举办标准周。
- Y 在国际研究项目的各种出版物和印刷品上印刷合作者的公司徽标。

有关项目管理研究网络和国际研究项目的详细信息，请于与 Martina Huemann 先生联系，其联系信息如下：

PROJEKTMANAGEMENT DEPARTMENT

Franz Klein Gasse 1, A-1190 Vienna, Austria.

Tel: ++43/1/31352-264 Fax: ++43/1/3197855

E-mail: martina.huemann@wu-wein.ac.at

关于评价标准项目的详细资料，可从网站主页上获得：

www.wu-wein.ac.at/project/pm_benchmarking

Ø 其他项目

其他研究和开发项目正逐步被设立。当前在策划中的是与教育、青年项目经理和前期策划相关的项目。需要更多的信息，请与 IPMA 秘书处联系。

国际项目管理协会（IPMA）四级专业证书制简介

钱福培 高雪莲 编译整理

一、IPMA 发展专业证书的宗旨

IPMA 认为专业证书是对项目管理者和项目管理组织成员的一种鼓励。可以促进他们：

1. 扩展和改善他们的经验、知识和个人素质。
2. 开展或接受继续教育。
3. 提高项目管理质量。
4. 更好地完成项目目标。

实际上证书制计划对于项目各有关方面都有益：

- ÿ 对项目管理人员——使他们的品质与能力得到专业权威组织的认可；
- ÿ 对项目管理服务机构——是他们组织专业化品质与能力的体现；
- ÿ 对顾客——可以得到优质的项目管理专业化服务。

二、什么是 IPMA 的四级专业证书制计划？

IPMA 将专业水平划分为四个等级，每个等级按不同方式授予不同的证书。

- ÿ **高级项目主任级水平**。他们有能力指导一个公司（或一个分支机构）的包括有诸多项目的复杂规划，有能力管理该组织的所有项目，或者管理一项具有不同国际合作者参加的复杂项目。对该级人员将授予 A 级证书。这类等级称为 **CPD**（Certificated Programme Director——认证的计划主任）
- ÿ **项目经理级水平**。可以管理一般复杂项目，授予 B 级证书称为 **CPM**（Certificated Project Manager——认证的项目经理）
- ÿ **项目管理专家水平**。能够管理一般非复杂项目，也可以在所有项目中辅助项目经理进行管理。可授予 C 级证书，称为 **PMP**（Registered Project Professional——注册的项目专家）
- ÿ **项目管理专业人员**。具有项目管理知识，可以将他们应用于一些领域。授予 D 级证书，称为 **PMF**（Project Management Fachman/Fachfran/Parctitioner——项目管理专业工作者）。

三、IPMA 的四级专业证书是怎么考核与发证的？

IPMA 的四级证书考核分三个阶段进行。不同等级有不同的要求，我们先看 A、B、C 级。

第一阶段：对 A、B、C 级要求都是一样的：

1. 本人提出申请

2. 递交一份个人简历
3. 递交一份自我评估报告
4. 递交一些能说明个人专业情况的参考文件资料
5. 递交一份个人参与的项目清单

第二阶段：一方面要求 A、B、C 级申请者有选择地参加一些专业研讨会或研究班活动。然后对 C 级班要求参加一次考试，对 A、B 级不要求考试，但要求提供项目报告。

第三阶段：A、B、C 级申请者要参加有两位授权项目专家的面试。只有通过上述三个阶段的人员才可分别发给 A、B、C 级证书。对于 D 级专业证书的申请者，则只要求参加一次有关专业知识的考核即可。考试合格才可发给 D 级证书。

四、IPMA 的证书是否是终身有效的？

从 IPMA 提供的现有资料看，除了 D 级证书的有效期没有时间限制外，其他三级都是有时间限制的。如 A、B 二级的证书有效期是 3-5 年，C 级只是讲有时间限制，但尚未作出具体规定。我们认为随着社会的发展，项目、项目管理的内容、方法也在不断发展，反映在对专业水平的要求方面也理应是动态的，而不应停留在一个水平上。因此 IPMA 的这种专业证书时效性的要求是完全正确的。只是该证书制是在英国项目管理学会（APM）专业证书制 1996 年第三版基础上提出的，时间还不长，有些具体问题还有待在实践中完善。

五、什么是 ICB 和 NCB？

ICB 是 “IPMA Competence Baseline” 的缩写，即为 “国际项目管理专业资质基准”，是 IPMA 综合参考了各方面文献资料而编写的一份文件，它反映了 IPMA 组织内部普遍接受的项目管理专业资质评估的原则，评估内容包括：

n 项目管理的知识与经验的 42 个要素（其中 28 个核心要素、14 个附加要素）：

Ø 28 个核心要素

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. 项目与项目管理 | 15. 资源 |
| 2. 项目管理的运行 | 16. 项目费用和财务 |
| 3. 通过项目进行管理 | 17. 状态与变化 |
| 4. 系统方法与综合 | 18. 项目风险 |
| 5. 项目背景 | 19. 效果衡量 |
| 6. 项目阶段与生命周期 | 20. 项目控制 |
| 7. 项目开发及评估 | 21. 信息、文档与报告 |
| 8. 项目目标与策略 | 22. 项目组织 |
| 9. 项目成功与失败的标准 | 23. 协作（团队工作） |
| 10. 项目启动 | 24. 领导 |
| 11. 项目收尾 | 25. 沟通 |
| 12. 项目的结构 | 26. 冲突与危机 |
| 13. 内容、范围 | 27. 采购、合同 |
| 14. 时间进度 | 28. 项目质量 |

Ø 14 个附加要素

- | | |
|------------|--------------|
| 29. 项目信息科学 | 36. 组织学习 |
| 30. 标准与规则 | 37. 变化管理 |
| 31. 问题解决 | 38. 行销、产品管理 |
| 32. 会谈与磋商 | 39. 系统管理 |
| 33. 固定的组织 | 40. 安全、健康与环境 |
| 34. 业务过程 | 41. 法律方面 |
| 35. 人力开发 | 42. 财务与会计 |

n 个人态度的 8 个方面

- 1、沟通能力
- 2、创新、务实、工作热情和激励能力
- 3、开放，与人交往的能力
- 4、敏感，自我控制，价值鉴赏能力，勇于负责及个人能力
- 5、冲突解决，百家争鸣的文化，公正
- 6、发现问题解决方案的能力，全盘考虑
- 7、忠诚，团结一致，乐于助人
- 8、领导能力

n 总体印象的 10 个方面

- | | |
|----------------|---------|
| Y 逻辑性 | Y 工作透明度 |
| Y 系统化和结构化的思维方式 | Y 全局观 |
| Y 很少出错 | Y 平衡的判断 |
| Y 态度明朗 | Y 经验水平 |
| Y 常识 | Y 技能水平 |

NCB 是“National Competence Baseline”的缩写，即“国家项目管理专业资质基准”。它是 IPMA 考虑到各成员国项目管理的不同特点，在保证统一的国际认证标准的前提下，为便于各国成员组织发展适合本国特点的项目管理专业证书制而由各国自行编写的一份文件。IPMA 要求各国的 NCB 中应接受 ICB 的全部 28 个核心要素和至少 6 个由各国自由挑选的附加要素，以及个人态度和总体印象的各个方面；对于知识与经验的其余 8 个要素（大约是 42 个要素的 20%），则可根据各国项目管理的具体情况及项目管理的发展状况，将其删除或用各国自行确定的要素进行替代。

六、IPMA 证书制的发展情况如何？与世界各国的合作情况怎样？

IPMA 的专业证书制正在许多重要的欧洲国家中实行。到目前为止，谈论最多的是 B 级和 C 级，即 CPM 和 PMP，已有几百人获得了 CPM 和 PMP 证书，还有几百人正在进行中。能力培训计划和认证问题近几年已成为全球各项目管理学会讨论的主要问题。IPMA 正在组织项目管理的全球论坛和召开指导委员会的会议并和亚洲、澳大利亚、非洲、南北美洲的合作伙伴讨论建立国际项目管理协会联盟（FIPMA）的问题。