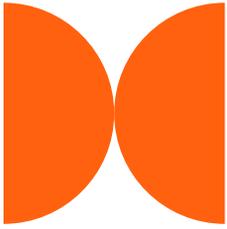




保持领先：锻造 以未来为中心的文化



新的 前进道路

颠覆正在成为新常态。

在新技术推动重大变革的时代，无论是企业、政府还是非营利组织，领导者都认识到成功取决于宏大的愿景和大胆的梦想。相应地，宏大愿景和大胆构想又需要通过宏大而大胆的项目来实现。因此，具备相应能力和思维的项目人才必不可少，否则组织将面临落后的风险。今年的《职业脉搏调查》（*Pulse of the Profession*®）显示，全球平均 11.4% 的投资因项目绩效不佳被浪费。那些低估了项目管理对推动变革所起战略性作用的组织，有平均超过 67% 的项目彻底失败。

工作方式已经
变了，因此世界
看待项目的方式
也应该改变。

面对如此多的风险和变化，组织必须重新思考一些基本问题：我们最开始为什么而成立，又得以存活发展至今？我们可以提供哪些价值？我们需要什么样的人才？

2020年《职业脉搏调查》（以下简称《脉搏》）揭示了一种新的工作方式。未来十年，我们将迎来充满种种复杂问题的世界，这就要求组织领导人不仅要重新思考工作的本质，而且要思考完成工作的方式。

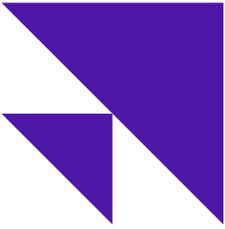
这是《脉搏》第一次与高管探讨未来的成功要素。受访高管认为，在未来取得成功最重要的三方面因素是：组织敏捷性（35%）、正确的新技术投资决策（32%）、保持技能更新（31%）。

适应未来的组织不仅愿意重新构想其愿景和目标，而且渴望采用新的思维方式，从而在项目经济中蓬勃发展。

欢迎来到 项目经济 (The Project Economy)

变化持续不断，变化无处不在——人工智能等新技术的影响不断深入，客户的期望不断变化，呼唤企业承担起更多的社会责任。如果安于现状，组织面临的不仅是涉水的风险，而是沉没的危机。

作为重要的商业资产，变革是通过项目实现的。组织正在经历根本性的范式转变：项目不再只是和运营平行的一环，而成为了如何完成工作、解决问题的重要方式。对首席高管层来说，不管是现在还是未来，正是项目组合帮助实现颠覆和创新，推动组织扩张、发展壮大。在很多方面，组织的管理就是对项目的管理，由各种各样头衔的人所领导，通过不同的方式执行，专注于实现财务和社会价值。这就是我们所称之为“项目经济”的世界。



各就各位，预备，变革

现在，执行领导人不再仅仅为变革做好准备，相反，他们正在重建组织，使敏捷性和创造力成为组织DNA的一部分。超过一半（53%）的受访组织表示高度重视建立拥抱变革的组织文化。

Nutrien公司位于加拿大萨斯喀彻温省萨斯卡通市，是一家领先的农作物肥料、服务和解决方案提供商，该公司的技术和转型项目团队极具初创精神。

“技术团队需要成为创新孵化器，激发颠覆性变革，重新构想业务模式，并以敏捷的方式推动实现。” Nutrien公司IT副总裁Debasis Bhaumik说：“应该采用‘快速失败试错’、从失败中吸取经验，然后继续前进的方法。”

“然而，许多组织在其文化转型上仍固守谨慎的态度，这只会拖后接受转变的进程，甚至可能触发团队成员更强的抵触心理。”Cherwell Software公司（美国科罗拉多州丹佛）执行解决方案策略师Bob Roark（PMP）说。

“转型中的第一个阶段通常都是拒绝。”Roark先生说。“他们可能会说：‘我不想这样做；我以后也不会这样做。为什么你们总是要我这么做？’但是，过一段时间后，开始变为：‘好吧，我试试。’慢慢地，他们开始了解这一新事物，最后，似乎突然之间，它就成为了常态。”

为了获得支持，执行领导人需要明确阐明变革的愿景，包括未来的收益。“如果人们开始理解‘我会从中会得到什么’，那么他们就会更快接受变革。” Roark先生补充说，这种沟通需要从一开始就做好。“如果沟通晚于变革开始，那么无论做什么，都将举步维艰。”

大部分扰动了整个商业世界的变革都是由科技巨变推动的。而这引起了首席高管层的关注。普华永道《第23期年度全球CEO调研》显示，技术的快速变革位居前八大挑战之列，其中29%的受访者表示对此极为关注。

领导者深刻地认识到不能忽略正在涌来的技术变革浪潮。《脉搏》调查中，高管受访者被问到未来三到五年内，他们将在哪些领域大量投资时，最多的回答的是技术更新（49%）和数字化（44%）。

为了最大程度地利用颠覆性技术，项目专业人员必须积极拥抱人工智能及其他“改变游戏规则”的工具，赋能未来。例如，埃森哲专注于提升团队成员对数据的熟练应用。英国伦敦埃森哲的高级经理Luca Giraudo（PMP）说：“我们确保担任每一个项目角色的人都能理解不同项目工具的核心目标，并依此来做决策，而不是仅仅依靠个人经验。”

数字技能不再仅仅被视为员工的附加能力。尽管项目负责人不需要成为技术专家、设计新的解决方案，但是必须具有足够的技术知识，才能更好地评估进度、审查可交付成果并为客户提供支持。

但这并不意味着项目领导者对人际交往能力的需求有所减弱，实际上恰恰相反。

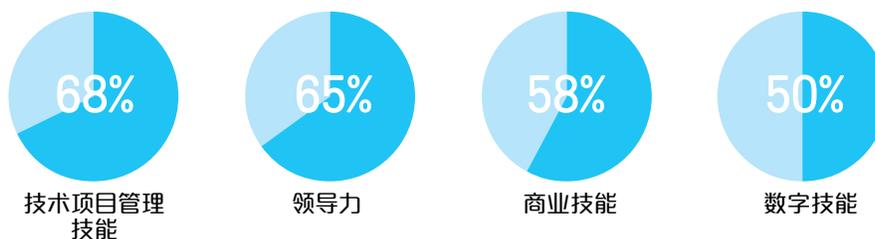
在巴西圣保罗工作的微软技术交付经理Priscila Duarte（PMP）认为：“未来，人工智能将承担许多汇报和行政工作。因此，对于项目经理来说，提升领导技能和其他人际交往技能至关重要，因为这些技能永远不会过时。”

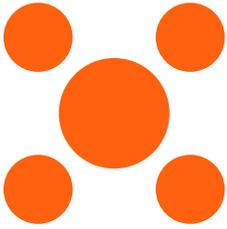
“技术团队需要成为创新孵化器，激发颠覆性变革，重新构想业务模式，并以敏捷的方式推动实现。”

-Debasis Bhaumik, PMP, 加拿大萨斯喀彻温省萨斯卡通市Nutrien公司

市场亟需的技能

《脉搏》数据表明，为推动项目成功，组织高度重视以下四个方面的人才发展：





拓宽技能组合

如果团队执行能力不足，即使是最具有前瞻性的组织也无法在未来取胜。《脉搏》报告显示，组织正在培养具备未来所需技能的人才，重点关注技术项目管理能力、领导才能、商务战略和数字技能。

“在已有技能的基础上，我们还非常关注专注培养新技能。”

—Luca Giraud, PMP, 埃森哲高级经理，英国伦敦

只掌握时间、范围和成本三重要素的控制对项目专业人员来说已经远远不够了。《脉搏》数据显示，大多数组织对培养领导力的重视程度几乎与技术项目管理技能持平（选择这两项能力的受访者组织分别占65%和68%）。

这就要求项目专业人员掌握一套新的“强力技能”，帮助构建良好的人际关系。比如共情力：根据2019年Businessolver的一项研究，91%的美国CEO认为共情力与公司的财务绩效直接相关。领导者如果能站在团队成员的视角看待挑战，则可以促进更密切的协作并减少冲突。

“作为项目经理，我们必须在传统意义上要求我们掌握的项目管理技术技能和工具之外培养一系列的能力。”加拿大安大略省多伦多市管理顾问Dev Ramcharan（PMP）说。“越来越多的人认识到人际交往能力的重要性，在全球范围内都是如此。”

项目经理带领的是跨职能团队，他们有权“自治”，即自主定义目标并独立交付，不依赖于其他业务领域。”Giraud先生认为，“未来的项目经理将不仅仅是项目管理方法的执行者。”

正如去年的《脉搏》所报告，工作方式正在发生根本性的转变。工作将变成由一个个项目组成的项目组合，各行各业将有更多项目管理的岗位。而且这些项目也将越来越多地与新技术相关。因此，无论是个人还是企业都必须建立技商（TQ），即适应由技术进步带来的不断变化的能力。再加上项目经济的来临，对技商（TQ）与项目管理（PM）相结合的能力——项目管技商PMTQ的需求更加强烈。

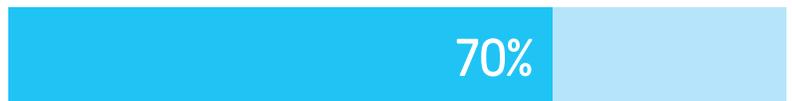
“在已有技能的基础上，我们还非常关注专注培养新技能。”Giraud先生表示。



文化至关重要

对于企业文化，组织重点关注的层面为：

以交付客户价值为中心



接受组织变革

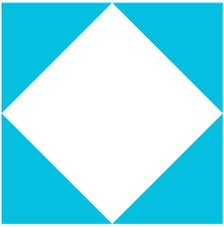


投资于技术



重视项目管理





新的思维方式

“项目管理的一个重要价值主张是为组织自身以及客户找到解决痛点的方法。”

—Matthew Klein Jr., PMP, 法拉赛斯能源有限公司 (Farasis Energy), 美国加利福尼亚半月湾

在顾客至上的时代，执行领导人时刻关注着用户的需求。《脉搏》数据显示，70%的组织高度重视创建以交付客户价值为中心的文化。

“项目管理的一个重要价值主张是为组织自身以及客户找到解决痛点的方法。”美国加利福尼亚半月湾法拉赛斯能源有限公司 (Farasis Energy) 的企业级项目管理办公室 (EPMO) 高级主管Matthew Klein Jr.说。

这就是为什么项目专业人士正在吸纳各种各样的项目管理实践。例如，《脉搏》报告显示，59%的组织至少会在某些时候运用设计思维来探索和解决问题。

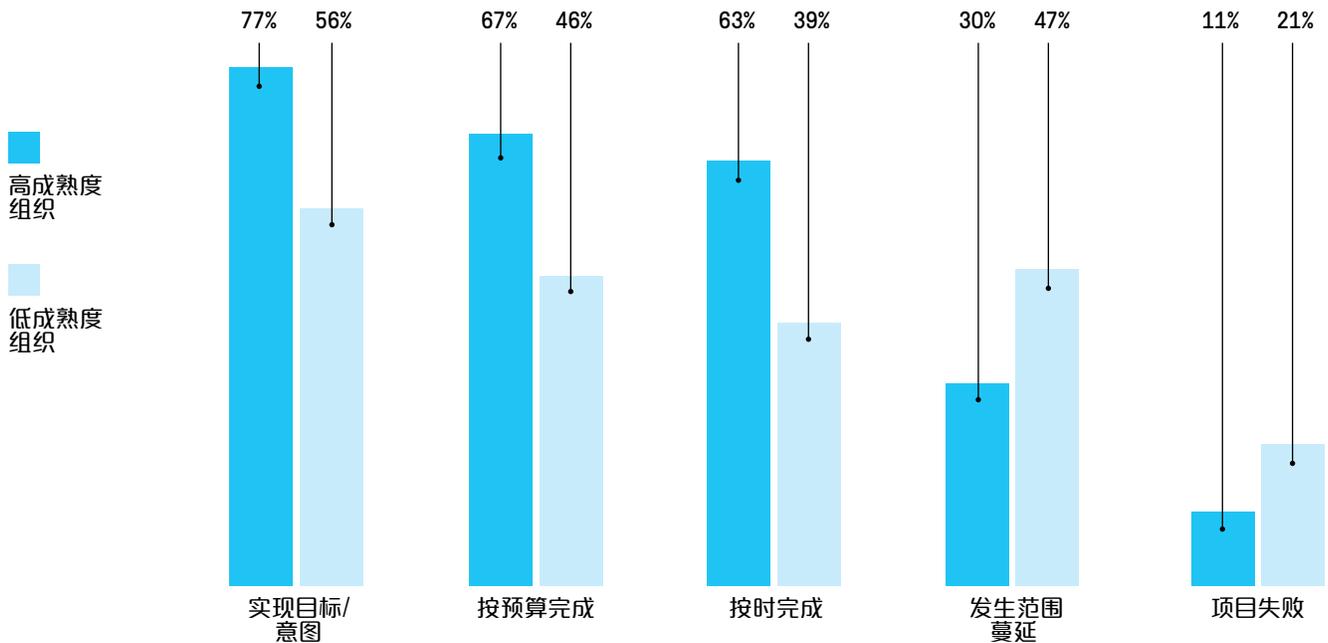
“我们将设计思维融入工作方式，用这种以人为中心的方法，和客户一起发掘解决方案。”Giraud先生。过去，如果客户希望增加营收，埃森哲可能会寻求以往行之有效的解决方案，但这样的解决方案并不一定与该组织面临的具体挑战完全契合。现在，埃森哲改变了这一做法。

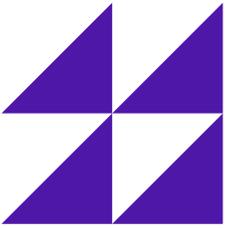
“我们从设计思维的视角看待每一个挑战。”Giraud先生：“我们从不同相关方的角度观察挑战，了解关键痛点，并与客户一起探讨应对挑战的办法。只有经过这一步骤，我们才会确定解决方案。”

“但无论是用设计思维还是敏捷，组织引入新流程都必须从战略大局着眼。”PMI志愿者，巴西圣保罗项目经理Viviane de Paula (PMP) 说。“很多组织都急于实施敏捷方法，甚至没有思考清楚什么才是更符合组织实际情况的方法。”她说，“没有什么方法是万能共通的。”

成熟度的投资回报率

《脉搏》数据表明，价值交付成熟度高的组织与成熟度低的组织相比，在以下多项重要项目指标中表现更佳：





自上而下实现 赋能

“过去，我们公司项目的交付其实是个人英雄式的，没有任何标准的方法论。”

—Robert Tresente, PMP,
Moda Health公司，美国俄勒冈州波特兰

高管们越来越认识到，要想获得成功，高技能项目领导者必不可少。超过2/3（69%）的项目专业人士表示，其所在组织的高管层高度认可项目管理的价值，近1/2（46%）的组织将建设重视项目管理的文化视为高优先级事项。

以保险公司Moda Health为例，三年前，该公司还未形成正式的项目治理。

“过去，我们公司项目的交付其实是个人英雄式的，没有任何标准的方法论。”美国俄勒冈州波特兰Moda Health公司的EPMO总监Robert Tresente（PMP）说。“当时，我们没有给项目进行优先排序的流程，也没有对哪些项目该做、哪些项目不该做的评估办法。因此，在工作中遇到了很多麻烦。”

为了建立项目治理架构，提高成熟度，公司聘请来了Tresente先生，他随后创立了一个EPMO以及项目组合委员会。委员会有权决定哪些项目应该获得资金支持，哪些项目应该被否决。

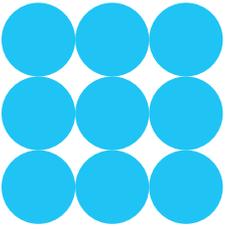
Moda公司也开始投资于人才储备。比如，为员工提供项目管理培训，报销项目管理专业人士PMP®考前培训课程费用以及考试费。“我们要确保为项目经理制定职业发展计划，以及规划好职业发展路径。”

投资于培养项目管理专业人士的公司不只Moda一家。《脉搏》调查中，61%的受访者表示，其组织提供项目管理培训，47%的组织为项目专业人士制定了明确的职业发展路径。

组织对人才的期望也在提高：《脉搏》数据表明，超过1/2（51%）的组织要求项目专业人士须持有符合岗位的相关证书。

这些做法的投资回报率如何？“现在Moda公司的项目经理能够持续地领导大型、复杂的项目，而且可以很好地完成，”Tresente先生说。“我们能够按照战略执行，也能够交付符合战略的成果。”





未来 从现在开始

在今天飞速变化的世界里，我们不能停滞不前。组织不可能依靠单个项目、某一宗交易、某个想法永远保持领先。但是，如果领导者以聚焦于未来的“项目经济”为视角看待世界，就能够使团队、组织和社会做好准备，最大化地利用必须面对的变革。

PMI 2020《职业脉搏调查》显示，保持领先的组织采取了以下三大原则：

- **重视敏捷。**无论多么杰出的战略、多么奇妙的产品创意，都可能会因为供应链被颠覆或出现了新技术而变得毫无意义、一文不值。如果组织能够快速失败试错，从失败中吸取经验，并继续前进，就能为迎接未来做出最好的准备。
- **投资技术，也要投资人才：**大多数执行领导人明白，采用新技术可能是公司突破之年和平庸之年的分水岭。但是像人工智能和机器学习这样的颠覆性技术，能发挥多大潜力还是要取决于使用它的人。高管和项目负责人必须确保培训、流程和人才到位才能把工作做好。
- **认识到这是项目领导者的世界：**面临如此多的变化，高管越来越多地有赖于项目负责人帮助他们将想法转化为现实。这往往要求将久经实践考验的技能与新兴技能结合起来。换言之，项目专业人士必须掌握自动化和设计思维这样的新兴技能，也需要人际交往技能帮助他们走得更远。

面对纷繁的变化，没有人可以预测未来。但是，在接下来的一年里，PMI将研究在颠覆性时代推动商业发展的趋势，帮助项目领导者为组织和社会带来真正的裨益。

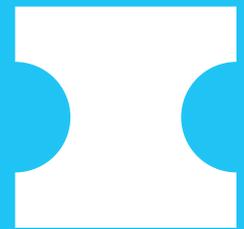
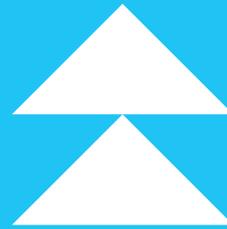
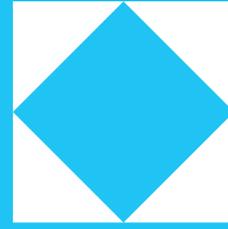
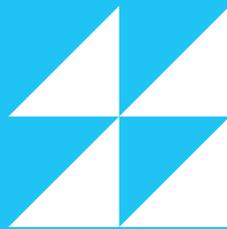
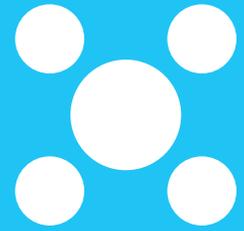
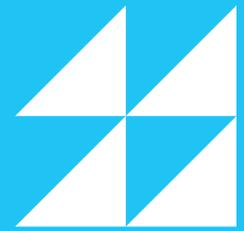
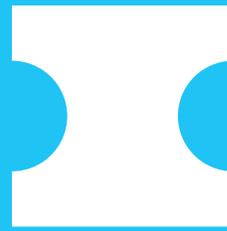
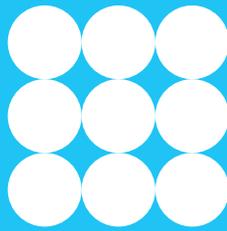
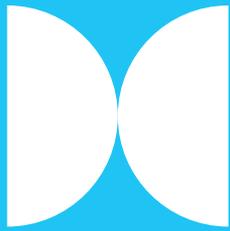
“我们能够按照战略执行，也能够交付符合战略的成果。”

—Robert Tresente, PMP

关于 《职业脉搏调查》

始于2006年，PMI《职业脉搏调查》(Pulse of the Profession®)是面向全球范围内项目管理从业者开展的重重量级调查。PMI通过市场研究汇集来自项目、项目集和项目组合经理的反馈和见解，并结合第三方数据分析，以《脉搏》报告向全球展现当前和未来项目管理的主要趋势。

2020年《职业脉搏调查》汇集了3060位项目管理专业人士、358名高管、554名项目管理负责人的反馈和见解，涉及多个行业，包括：信息技术(IT)、金融服务、政府、制造业、能源、建筑、医疗、以及电信。受访者来自全球各地，包括北美、欧洲、中东、非洲、东南亚、中国、印度、拉丁美洲和加勒比地区。



赋能项目经济 (The Project Economy®)

©2020 项目管理协会，保留所有权利。“PMI”，PMI徽标以及“赋能项目经济”标语为项目管理协会标识。如想了解全面的PMI商标名单，请联系PMI法务部。本文中出现的所有其他商标、服务标识、商标名称、商业外观、产品名称和徽标均是其各自所有者的财产。本文中未明确授予的任何权利均予以保留。EXEC-014-2019 (10/19)

项目管理协会 | 全球总部 | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | Tel: +1 610 356 4600 | PMI.org