

项目管理

PROJECT
MANAGEMENT

探索项目管理之道

Exploring the Way of Project Management

www.pmmagazine.com.cn

视点 * Viewpoint



2013 年项目管理十大行业趋势

文 | Ravi Sahi

在过去五年内，全球 PMP 认证的数量（尤其是在中国）清楚地表明，项目管理已获得了广泛认可并在茁壮成长。在中国，项目管理趋势正处于一个有趣的十字路口上。虽然各大公司都希望能努力提升项目的交付能力，但命令式和管控式的领导风格依然存在。由于客户要求项目如期交付，这一点在项目要求发生变化时也不会改变，因而敏捷技术将会倍受重用。在这一点上，命令式和管控式的方法将难以凑效。领导必须将权利下放至团队，高级项目经理则必须“解锁”系统性的瓶颈，使团队能够应对变化。

此外，宏观经济的不景气似乎并未影响项目管理的发展。事实上，项目管理和组合管理能够通过“管理正确项目”及“正确管理项目”来达成完美融合，创造更大的价值。对于项目管理办公室（PMO）来说，经济放缓或许正是反思其价值所在，并审视现有流程与能力不足的良机。

项目管理培训专家——ESI 国际公司近日发布了一份由高管和课题专家总结归纳的 2013 年项目管理十大行业趋势，今年的趋势揭示，在项目管理、组合管理及项目集管理的各个领域，专业领导力极其匮乏。

一、组织需要的是卓越的项目领导，但却误将投资用于“硬技能”上

尽管许多组织认为它们的项目经理缺乏沟通、谈判、组织变革管理以及客户关系管理等方面的技能，但培训仍将侧重于硬技能。理由很简单：多数公司将会选择让项目经理参加针对“项目”和“项目集”具体环节而开展的培训，而非通用领导

项目管理

PROJECT MANAGEMENT

探索项目管理之道

Exploring the Way of Project Management

www.pmmagazine.com.cn

今年的趋势揭示，在项目管理、组合管理及项目集管理的各个领域，专业领导力极其匮乏。企业必须对项目经理进行必要的培训，让他们从更高的层面全盘考虑项目如何使业务收益，以企业家的思维来看待接手的工作，成为所辖项目的“CEO”。

力培训。组织将需要寻求发展领导技能的备选方案，因为坐等理想的课程只会使不理想的现状永久持续下去。

二、在某些组织中，敏捷方法的实施可能会被误视为一种失败

研究表明，与传统方法相比，采用敏捷方法可以降低成本，加快入市进程，并且提高质量。但是，2013年许多组织仍将无法领略到敏捷的广阔前景。因为负责敏捷项目的专业人士并未受过敏捷方法的培训，同时他们的组织也未从文化上做好接受敏捷方法的准备。仅仅培训一些 Scrum 教练是远远不够的，包括开发员、测试员和产品负责人在内的整个 Scrum 团队都需要了解如何应用敏捷方法。特别是组织的高级管理层，他们需要了解如何才能打破实施敏捷方法的文化壁垒，这一点十分关键。仅仅培训几位负责人将影响敏捷方法的整体实施，从而导致敏捷实施效果不佳或是失败。

三、项目管理不再仅仅是项目经理的事

数十年来，“项目经理”一直是一种角色而非一个头衔。这一切在过去20年间已然有所改变。组织规划了项目经理的职业发展道路，成千上万的人得到了资格认证。尽管项目管理将继续朝专

业化方向发展，但组织将会要求具有项目管理头衔之外的人员也扮演项目经理的角色。人力资源部、销售部、市场营销部和法务部等业务部门，也需要让各自的员工接受项目管理培训。虽然对于这些角色而言，这可能并非传统的定位，但无论他们是否意识到，项目管理已渗透到公司的各个部门。

四、大型项目所具有的独特挑战越来越难以战胜

就数亿美元的大型项目而言，规模、复杂度以及外包等问题所带来的影响和相互作用会使组织面临严峻挑战。设计、采购和施工管理 (EPCM) 项目、油气勘探、重大武器系统研发以及大规模运输计划，通常都会涉及外包工作。这些项目涉及庞大的人力物力，随时有数千人参与，且涉及的技术复杂程度惊人，只有极少数公司能够成功地进行管理。有些组织之所以竭力进行业务外包，是因为它们内部缺乏监控项目质量水平的专业技能。2013年我们将看到更多组织会建设内部专业技术力量，来监督它们的承包商正确完成工作。

五、项目管理办公室 (PMO) 将重点证明其价值并推动创新

仅提供一套方法和编制一份项目进度表，

项目管理

PROJECT MANAGEMENT

探索项目管理之道

Exploring the Way of Project Management

www.pmmagazine.com.cn

就让公司高管相信 PMO 正在尽职尽责地发挥作用，这种日子早已一去不复返。越来越多的组织开始推行 PMO “审计”工作，以确定 PMO 能在缩短时间的同时有效提高执行的质量和成效。PMO 主管需要了解自己的职责所在，其中不仅包括项目交付，还包括提升企业总体绩效，以确定关键业务指标，并启动测评流程，使 PMO 的成果与这些指标相契合。每位 PMO 负责人都要能回答这样一个问题，“你最近都为公司做了些什么？”

六、政府机关将提高 PM 认证要求以应对公众日益强烈的批评

世界各国政府正面临着与日俱增的压力，他们既要证明大型公共项目支出的合理性，又要确保投资与战略绩效目标相挂钩，力求投资收益最大化并取得成功。以美国为例，政府的民事机构若要为大型 IT 项目筹集资金，必须要有一位具备资格认证的项目经理。然而，现行获取 PM（被称为 FAC P/PM）资格认证的标准只着眼于是否完成最低培训时间，根本无法保证认证持有者的

*** 项目领导力匮乏已成影响项目组合管理绩效的主因。由于这现象普遍存在于各个项目领域中，除非项目经理们学会如何正确地领导团队和项目，否则项目执行仍将是个大问题。**

实际工作水平。人们争相参与短时间的培训项目，仅仅是为了通过此类强制性认证。许多人都注意到培训质量每况愈下，从而导致一些部门批评称，获得此类证书的雇员未必是负责项目的最佳人选。毕竟，有证书和有资质之间是有区别的。2013 年我们将看到，公共部门将采取行动，提高 PM 认证的质量，以确保公共项目的成功。

七、改善供应商管理制度将成为项目经理首要掌握的技能

负责外包的人员常会受到“供应商管理”问题的困扰，其中较为典型的问题是合同范围含糊不清、质量差劣、不能按时完工以及超资等。随着外包业务的增长，这些问题如果不从根源上进行解决，就会愈演愈烈。许多有关供应商管理的问题都与外包项目的需求书有关。不清楚、不完整和不准确的需求书会使得供应商无法交付满意的成果，同时导致组织选择错误的合同类型。此外，负责供应商管理的人员有时也不具备所需的知识与技能，最终影响项目交付。明智的组织会竭力了解他们的外包需求，并指派高素质的专业人员编写需求书和管理各种关系。我们将看到更多的组织在 2013 年着手解决这一关键需求。

八、在许多组织中，项目持续低劣的表现将导致更多企业解散项目管理办公室

ESI 国际公司研究发现，PMO 的平均寿命约为四年。如果项目表现无法给高管和持份者留下良好印象，寿命可能会进一步下降。PMO 是为改善项目表现而设立的，然而鲜有组织给予 PMO 足够的资源和权力去开展工作。项目表现不佳有多方面的根源问题，如培训效果不佳、实践方法采纳不足、不切实际的期望、项目过多等等，但 PMO 往往成为众矢之的。曾有项目发起人愤怒地表示，如果项目表现没有改善，那么 PMO 主管就可以另谋高就了。

九、随着资金持续紧张和项目数量不断增长，组合管理将发挥更大作用

组合管理不仅仅是编排工作的优先顺序，更是维持竞争优势的策略重点。组合管理的职能是引导组织上下一心，团结一致推行项目发展。我们看到越来越多的公司投资改善 IT 和流程，以

项目管理

PROJECT MANAGEMENT

探索项目管理之道

Exploring the Way of Project Management

www.pmmagazine.com.cn



求更好地管理业务中所有与项目相关的投资。许多组织将继续在部门、业务单位、区域以及公司层面划分组合层次，这需要大量关于组合管理法则和实践方法的专门知识，以及一系列沟通技巧，确保团队成员都能朝着同一个方向前进。我们正拭目以待，业界为组合管理制定专业认证资格。

十、组织采用敏捷方法的原意是加快项目投入服务的时效，但最终成果往往在意料之外

正确使用敏捷方法来管理项目能带来诸多好处。如果受过培训的专业人士能在“合适”的组织中将敏捷方法应用到“合适”的项目上，就有可能从各个方面提升项目的表现。但是，从贯彻敏捷方法的过程中获得的最大利益（例如，管理不断变化的优先级的能力）与组织采纳敏捷的初衷并不一致；它们这样做是为了加速项目投入服务的时间。这会促使组织重新思考其对敏捷的使用吗？绝对不会。VersionOne 最近的一项研究表明，加快项目投入服务的时间仅居于企业利益排

名的第五位。虽然加速项目投入服务仅是采用敏捷方法好处之一，但这一点现已反客为主，成为很多企业引用敏捷方法的主因。

2013 年的趋势很多都集中在提升项目技能、流程和整体方法管理的需求上，很明显，单是雇用项目经理并期盼结果的想法已经行不通了。项目领导力匮乏正是今年趋势的焦点所在。由于这现象普遍存在于各个项目领域中，除非项目经理们学会如何正确地领导团队和项目，否则项目执行仍将是个人大问题。企业必须对项目经理进行必要的培训，让他们从更高的层面全盘考虑项目如何使业务收益，以企业家的思维来看待接手的工作，成为所辖项目的“CEO”。

■ 本文作者：

Ravi Sahir/ESI 国际公司亚洲客户咨询服务总监