

2016 年度项目管理十大趋势

这些年来，项目管理作为一种职业已经从技术类的小众学科发展成为完全成熟的工作方法。虽然工业思维方式仍然遍布于职场的方方面面，但是在全球化、信息时代以及如今超高速的商业环境中，基于项目的工作已经浮现了出来。

据估计，一直到 2020 年，每年将产生 157 万个项目管理岗位。¹ 与项目管理这一门学科一样，填补这些岗位所需的技能也在发生着变化。智能型组织正在紧跟这些趋势，以求在竞争中保持领先并不断地进行创新。

TwentyEighty Strategy Execution 召集了一个专家组，编写出了 2016 年度项目管理十大趋势。今年的趋势主要围绕的是项目经理不断演变的角色，担负该角色需要具备的技能，以及如何最有效地完成项目工作。

敏捷项目管理的永久性

敏捷方法影响着我们完成项目工作的方式，它甚至已经开始渗入到了一些更为严格的方法中——例如瀑布法。虽然人们仍然难以张开双臂拥抱敏捷原则，但是智能型组织却在帮助它们的员工抓住敏捷思维方式，促使他们摆脱旧有的工作模式，建立全新的工作心态。具有前瞻思维的组织将在规范和敏捷方法中找到平衡点。它们认识到了敏捷的必要性，而且会帮助员工建立相应的技能、知识和能力。在智能型组织中，已经有相当比重的人员做好了平衡规范方法和敏捷方法的准备。

2016 年度十大趋势

- 敏捷项目管理的永久性
- 拓宽项目经理的战略作用
- 改变、改变、改变 —— 变革管理的基础
- 掌握当今的复杂度
- 提升人才的技能水平
- 需要设计型思考者
- 项目组合和项目集管理的重要性
- 多元化很重要
- 同地办公，全球团队和分布式工作
- 项目管理扩散至非 PM 领域

INSIDER INSIGHTS

拓宽项目经理的战略作用

项目经理 (PM) 被要求进行更具战略性的思考，很大程度上是因为随着组织的扁平化，越来越多的人需要从整个企业的利益出发进行战略思维。项目管理不再只是管理三重约束，它要求更快地制定出解决方案，并且展现强烈、直接的商业影响。因此，PM 现在参与更多的是推荐解决方案。他们正在从项目经理向利润经理演变，主要负责项目的财务表现，效益的实现及其对组织最终效益的影响。随着项目、项目集或项目组合中的 PM 越来越多地需要具备战略眼光，PM 逐渐地远离了自己在组织中的历史位置，不再扮演技术成本中心的角色，转而担负起了更加关键的作用，负责确保项目工作契合组织的战略意图并帮助实现组织目标。智能型组织正在招募、保留和培训它们的 PM，使后者具备管理这一不断演变角色所必需的技能。

在智能型组织中，已经有相当比重的人员做好了平衡规范方法和敏捷方法的准备。

改变、改变、改变 —— 变革管理的基础

变革贯穿于我们所做的一切。由于每个项目都是变革的一个理由，因此变革管理是 PM 工具箱中的一项必备技能。变革管理强调的是基本原理和战略技能，因为只学习技术技能不足以确保组织有效地执行变革。缺乏有效的变革，项目就无法充分实现它们的组织影响。具有前瞻思维的组织不会假设人们已经在其它地方学会了这些技能；相反，它们正在为 PM 领导提供资源，以帮助他们学会快速且有效地管理变革。

掌握当今的复杂度

我们的世界日趋复杂化，很多相互依赖的关系和技术接口都要求掌握多元信息和关系。虽然很多人都已经掌握了记录所有数据的能力，但这还不够。理解和解读

INSIDER INSIGHTS

与项目、人员和关系相关的信息是化繁为简的必备技能。能够以简单的方式解释复杂性的 PM 将首当其冲地得到职业晋升。过去，项目管理侧重于 PMI《项目管理知识体系指南》（PMBOK® 指南）的技术执行，而当今世界需要具备战略视角并且了解项目工作的影响。随着组织开始认识到兼具技术和关系技能的 PM 领导者所具有的价值，这一事实逐渐地为它们所接受。

提升人才的技术水平

如今的 PM 必须要像企业家一样思考。PM 不仅仅要具有商业头脑，还要像首席管理人员一样处理项目工作和决策，以便获得最佳工作表现。缺少执行战略的能力，PM 就无法继续发挥功能。要想满足当今市场的需求，提升人才的技术水平势在必行。可靠的 PM 必须具备多个领域的技能组合，包括有效的沟通技能、分析技能、战略主动性、商业头脑以及精湛的技术。项目管理协会全新的“人才三角”强调了组织需要在领导力、战略管理以及传统的技术能力之间打造这种平衡。具有远见的组织正在积极地提升 PM 的技能水平，以确保他们可以掌握这些技能；相较于从不断缩小的人才库中招募 PM 人才，这是一种更具成本效益的方法。

需要设计型思考者

设计思维已经变成创新型组织解决问题的一种主要趋势。它对项目管理这一职业有着显著的潜在影响。设计思维鼓励借鉴工程和设计领域的方法，并将它们与艺术、社会科学和商界中的观念结合起来，从而提出创新型的解决方案。对于 PM 而言，探索并且缩小项目的需求范围，最终设计出一种非典型性的解决方案，

具有远见的组织正在积极地提升 PM 的技能水平，以确保他们可以掌握这些技能；相较于从不断缩小的人才库中招募 PM 人才，这是一种更具成本效益的方法。

INSIDER INSIGHTS

其意义尤其重大。领先的组织正在围绕设计思维法帮助它们的 PM 建立牢固的知识和技能基础，并使之与敏捷性和规范性保持平衡，同时，它们还鼓励 PM 采取更具战略型的视角，加快创新步伐。

项目组合和项目集管理的重要性

项目组合和项目集管理 (PPM) 已经成长为整体企业管理和领导架构的一部分。事实上，PPM 是战略成功执行的关键要素，因为组织的每一份努力都需要有基于项目的工作。因此，看清项目、项目集和项目组合与组织战略的契合程度对于 PM 以及相关的非 PM 至关重要。想要在保持战略视角的同时了解各种项目对其他人影响，PM 不仅要能够专注细节，还要能从更具战略性的多项目视角思考问题。睿智的组织认识到了建立牢固 PPM 视角的重要性，并且努力地帮助 PM 在战略和项目执行之间出现不符时后退一步并提出质疑。

多元化很重要

多元化的工作队伍增强了客户的认同度，并且为职场带来了全新的视角。事实上，根据最近的经济学家智库调查，83% 的受访者表示，更加多元化的员工队伍实际上提高了组织吸引多元客户群的能力，进而拓宽了进入一系列市场的通路。² 虽然有超过 50% 的职业工作由女性担任，³ 但是，根据《华尔街日报》近期对全球各大科技公司所做的报告，只有四分之一左右的科技和领导岗位由女性担任。⁴ 为了充分发挥这一日益增长的员工群体的力量，智能型组织将在建立多元工作队伍的过程中起到举足轻重的作用。

领先的组织正在围绕设计思维法帮助它们的 PM 建立牢固的知识和技能基础，并使之与敏捷性和规范性保持平衡，同时，它们还鼓励 PM 采取更具战略型的视角，加快创新步伐。

INSIDER INSIGHTS

同地办公，全球团队和分布式工作

大部分工作现在都是以分散各地的形式完成的。几乎没有项目团队在同一地点办公，即便同地办公是敏捷项目管理所期望的状态。敏捷工作方法和分散的团队之间的这种紧绷局面将继续加剧。分布式的工作团队在远程管理、沟通、文化差异方面制造了一些挑战，也不利于平衡和协调内外部的资源。而在不同时区之间，项目实现了全天候运作，管理相互作用以及相互依赖关系则变成了一种关键胜任力。了解如何协调分布式团队的人员不仅能够提高成功概率，也能够展现这一最关键技能的过程中实现职业发展。

考虑到项目工作的目的是组织革新，因此，无论是循序渐进还是全面推进的项目，项目管理都不再是项目管理人员的专属。

项目管理扩散至非 PM 领域

考虑到项目工作的目的是组织革新，因此，无论是循序渐进还是全面推进的项目，项目管理都不再是项目管理人员的专属。相反，项目管理面向任何做项目工作的人员——即所有人。项目管理的最佳实践和概念正在被很多非 PM 岗位所采用，例如营销、销售和后勤。效率提高，战略一致性增强，客户满意度提升，这些都是看得见的好处——所有这些均促进了组织绩效的提升。采用 PM 关键原则的组织能够确保它们的人才库——无论头衔、岗位或工作地——具备完成工作以及充分发挥项目潜在影响所需的技能和工具。

项目管理学科的演变提高了对新技能的需求，只有掌握了这些技能，我们才能掌握不断变化的工作环境所带来的挑战。智能型组织正在帮助它们的项目经理建立必要的技能组合，使他们能够进行更具战略性、创新性的思维，利用敏捷且规范的方法管理变革和复杂度，同时认真地监督大局的发展。

INSIDER INSIGHTS

项目管理不再被束之高阁。它走上了前台正中心的位置，而且正在被智能型组织的所有领域所采用。具有前瞻思维的组织了解其重要性，并且正在进行大量投资，以确保它们的人员、团队和组织拥有创造最大效益所需要的必要条件。

*项目管理不再被束之高阁。
它走上了前台正中心的位置，而且正在被智能型组织的所有领域所采用。*

¹ Project Management Between 2010 + 2020. (March 2013) (Project Management Talent Gap Report), PMI.

² Values-based diversity: The challenges and strengths of many.(2014) Economist Intelligence Unit.. 2015 年 11 月 5 日检索自 http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-07-jul-03-22.values-based-diversity-the-challenge-and-strengths-of-many-pdf.html

³ American experiences versus American expectations.(2015) EEOC.2015 年 11 月 5 日检索自 http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/american_experiences/

⁴ Molla, R., & Lightner, R. (2014 年 12 月 30 日) Diversity in Tech companies.2015 年 11 月 5 日检索自 <http://graphics.wsj.com/diversity-in-tech-companies/>

PMI 和 PMBOK 为项目管理协会的注册商标。

© 2016 TwentyEighty Strategy Execution, Inc. 保留所有权利。

如需了解如何帮助贵组织为即将到来的项目管理趋势做好准备，请致电 +86 21 2226 5032（上海）、+86 10 5682 6633（北京）或者发送邮件至 infoasia@strategyex.com，我们的学习专家会为您答疑解惑。

全球总部
4301 North Fairfax Dr. Suite 700
Arlington, VA 22203, USA
+1 888 374 8884

上海
上海市恒丰路 568 号
恒汇国际大厦 2205 室
邮编：200070
+86 21 2226 5032

北京
北京市朝阳区东三环北路 38 号
泰康金融大厦 2323 室
邮编：100026
+86 10 5682 6633

在 TwentyEighty Strategy Execution，我们致力于提供绩效培训解决方案，以提高员工的战略和项目执行能力，推动绩效的进一步发展，进而弥合战略执行的不足。通过综合大学前沿研究的最佳成果以及成熟的商业技巧，我们可以提供以绩效为中心的视角，提高团队、业务单位或整个企业之间的统一性和凝聚力。更多信息请登录 strategyex.com.cn。