

# 2014 年项目管理十大趋势

在 ESI 的项目管理十大趋势报告中，重点强调了项目对于领导力的需求、敏捷或瀑布式方法的选择。此外，报告还探讨了寻求合格项目经理所面临的相关挑战、以及在这一不断发展的行业中寻找项目管理方法的平衡。通过 ESI 全球的高级管理人员与课题专家的共同参与，我们向您呈现 ESI 项目管理十大趋势报告。

## 1. 敏捷扩张至新加坡、日本和香港。

新加坡、日本以及香港的 IT 项目管理专家意识到了敏捷，但是他们还想对其掌握更多地了解。这一全然不同但又引人注目的模型有着一系列的实践方法，但是其中的很多实践遭遇了内部的阻力。很多正在从事务操作的项目经理和 PMO 主管将其描述为一时的管理狂热，希望借此阻碍敏捷的实施。在这些区域中，认真对待且有志推广敏捷的人员知道，要想让敏捷得到采用，关键是从干系人中获得必要的内部认可，为敏捷试点项目筛选最佳实践，同时建立或改造“卓越中心”，以支撑敏捷框架。虽然面对着管理层的巨大阻力，但看来他们并不会轻言放弃。他们了解敏捷能够为组织带来的利益，而且会尽一切所能促成敏捷的实施。

## 2. 项目组合管理通过 PMI 的新认证继续占据着中心舞台。

认证出现于实践之后，亦或是认证导致了实践的发生？也许都对。但是有了项目管理协会 (PMI) 新的项目组合管理专业人员 (PfMP) 认证，我们务必要更多地了解企业项目管理的这一重要领域。该认证会不会真正流行并不重要。在这个时代，婴儿潮时期出生的人们正在逐渐地退出工作岗位；资产负债表显示仍有充裕的资金，但是公司的开支却格外紧张；项目的数量超过了项目人员的数量……这时，挑选最高价值项目的的能力变得空前重要。在个人理财组合中，理性的投资者期望在某些投资拖后腿的同时其它投资可以获得收益，但是组织则期望所有投资均获得回报！不切实际吗？是的，但这就是新项目组合管理方法的现实情况。

## 3. 不管项目经理喜欢与否，他们都在通过虚拟学习努力学会学习。

在“过去的好日子”里，项目经理需要预订酒店，奔向机场，前往一座遥远的城市里参加现场培训课。他们喜欢这种同学情谊，享受温馨的课堂布置，而且乐于用积攒的飞行里程积分兑换假期旅行。这些日子已慢慢地画上句号。首先，现在基本上没有培训的时间。其次，公司不愿意为这种“奢侈”的讲师引领课程支付差旅和生活费用。项目管理培训如今正在越来越快地转移到互联网，人们可通过台式、手提、平板电脑以及移动设备进行访问，具体的传播形式包括“一块一块”的视频组件、网络研讨班以及在线模块。它并不面向所有人，但如果这是组织要支付的所有费用，那么专业项目人员就有了一个选择：参加培训，或是任由技能退化、止步不前。看来项目经理们正在适应且正在利用这种形式。问题是：它能否与“真正的”课堂培训等效呢？

PMI 是项目管理协会的注册商标。

项目组合管理专业人员 (PfMP) 是项目管理协会的服务注册商标。

4. **EPC 公司承认它们没有发明项目管理，并且寻求专业帮助。**

设计、采购与施工 (EPC) 公司如今存在着与项目管理相关的问题。行业性质发生了变化。项目则保持不变：大型项目持续数年，且耗费数亿甚至数十亿美元。但是这些项目的“所有者”似乎不再拥有关键的技术人员去“驾驭”他们的承包商。供应商在管理着供应商，项目自然问题重重。多年来，EPC 公司侧重于从内部发展专业项目管理人员，但这种局面正在发生变化。越来越多的 EPC 组织现在寻求外部供应商的专业服务，以帮助改善项目的表现，并获得最新、最流行的项目管理相关培训及咨询服务。从多年来笃信只有自己拥有项目管理知识，到教授员工项目管理知识，这是一个 180 度的转变。

5. **认为实施一种 PPM 工具很难？公司现在需要两种工具！**

PPM 工具：有它们，受不了；没它们，活不了。很多组织难以选择和实施有效的 PPM 工具，以满足从项目经理到首席官员、以及各个中间人员的需求。问题是，对于现在也使用敏捷的组织而言，标准的 PPM 工具是不够的。为什么？因为多年来可用的工具都是基于瀑布项目管理法。敏捷开发则是基于迭代、增量法，而且制定工作结构和报告进度的整个方法是截然不同的，它需要一种“基于敏捷”的 PPM 工具。在很多组织中，实施敏捷方法是一座难爬的山；但是对于同时实施敏捷方法，并采用敏捷工具的公司来说，这一座山则变得愈加陡峭了。

6. **仆人式领导东山再起，且不仅仅出现在敏捷中。**

人们从未停止过为项目寻找正确的领导力模型。如其所言，很多组织很早就放弃了陈旧的命令式和控制式模型，同时在寻找着更具协作性的方法。势头强劲的是仆人式领导 —— 一个由 Robert K. Greenleaf 于 1970 年创造的术语。通过分享权力和服务他人，仆人式领导将团队的需求放在了自己的需求之上，这既是一种哲学理念，又是一套领导力实践。敏捷领域的 Scrum 大师就被鼓励 —— 如果不能算是告诫的话 —— 采用这种方法，并且“服务”他们的团队，而不是“管理”他们。事实上，在 Scrum 方法中是没有“项目经理”的。然而，仆人式领导看起来似乎正在渗入到更传统的项目中去。当项目出错时，如果团队也愿意“分担”过失将会非常有趣。

7. **标杆管理随着竞争升温而愈加紧要。**

每一个组织都想知道它们的项目管理实践与同行业其它组织相较如何。如果没有数据支援，那么将自己冠之以“世界级”则无法让人信服。随着项目管理协会 (PMI) 近期对 Human Systems International 的收购，标杆管理现在将被列为众多组织的重中之重。它将为这些组织提供一次了解自己究竟有多“好”的机会，PMI 将在实践操作中处于最重要的位置。转而一想：为何要将您的项目管理实践与竞争对手进行比较呢？一如 James P. Womack 和 Daniel T. Jones 在他们的经典书籍《精益思维》(Lean Thinking) 中所写，为什么不能将完美列为自己的标杆呢？那是因为还没有人提供这样的服务！

8. **对项目管理表现不满的组织将从根本上改变其方法，以求重回正轨。**

自 1990 年 8 月计，我们的 PMP 人数已由 431 人增长到 580,000 多人；能够颁发 PM 硕士学位的学院及大学从 1 所升至 350 多所；另外，同时期内组织在 PM 工具、认证及培训方面的投资达数亿美元。然而，在 PMI 的《职业脉搏》报告中，在美国责任办公室 (GAO, Government Accountability Office) 的各项审计中，以及 Gartner、Forrester 等研究机构发布的其它报告中，都一再记录了糟糕的项目结果。这种“警钟”在每个行业都能听到，同时，在对这些令人失望的结果感到厌烦后，组织将开始采取大刀阔斧的措施，以扭转整个局面，例如改进领导力课程，采用精益方法，或确保每一个项目都有才智和毅力兼备的发起人。严阵以待，变革即将到来！

9. **即便全球范围内有着较高的失业率，关键项目管理职位仍然难以填补。**

在撰写这篇文章时，LinkedIn 网站上单单大纽约地区便有超过 4,200 个项目管理职位虚位以待。想象一下全球范围内会有多少？数字是惊人的。然而，很多关键的项目管理职位——包括 VP 及执行人员，PMO 主管，负责项目运营及产品策略的人员以及其它一系列职位，都将因合格申请者的匮乏而难以填补。请不要误解：项目管理是一个成长中的行业。在困难时期——例如当今很多国家所经历过的那些时期，项目管理学科可以成为重要的“力量倍增器”，帮助改善项目的表现。对于寻找关键项目人员的组织而言，虽然难度很大，但并非不可能找到合适的候选人。而那些拥有扎实的技术、业务及领导力技能，有良好的履历，且愿意易地工作的人员来说，他们的未来将越来越光明。

10. **项目和项目集经理将被要求花更多的时间去“领导”而非“管理”他们的团队。**

不无巧合的是，有些组织现在将他们的项目专业人员称之为“领导”而非“经理”，数量虽少，但却在不断增长中。虽然这种变化可能比较细微，但是对于其他人来说却极其重要。诚然，项目经理这一术语永远不会失宠，但是对于一些公司来说，具备“领导”一支团队的能力则更为重要，说到底，这种能力要比“管理”团队的能力胜算更大。重点问题是，要确保负责重大项目的专业人员不仅具备完成工作所需的技术及管理能力，同时还拥有领导力技能的所有重要“魔咒、秘笈以及未知因素”，以凝聚团队，使他们能够齐头并进，朝着共同的目标努力。而且，公司也没有兴趣为项目领导者提供通用型领导技能培训。它们需要这些人员拥有非常具体的项目和项目集领导技能。留意一下当今业务卡片上的头衔，您可能会更多地看到项目和项目集“领导”，而非“经理”。