



2015 年项目管理十大趋势

阅读 ESI 国际公司所做的趋势调查，深入了解 2015 年项目管理领域的发展动向。本年度的趋势报告由多位 ESI 高管和课题专家共同撰写，话题涵盖了管理发起人的期望，促进项目和组织文化的协调统一，以及建立战略和执行之间的联结。

- 高期望值。** 随着基于云技术的解决方案持续涌入市场，项目组织仍将需要在标准化和客户化之间权衡成本和效益。基于云技术的解决方案可以解决大量的问题，但是同时也会制造很多问题。客户化的让路，集中化战胜复杂性，这都要求企业所有者的期望进行管理。虽然有充分的理由可以证明高度客户化的客户端/服务器应用程序从未真正地交付过许诺的业务价值，企业所有者的高期望依然存在。随着围绕云技术的炒作甚嚣尘上，项目经理和商业分析师将需要非常熟练地识别、沟通和管理业务期望与云技术平台局限性之间的差距。
- 人才战略紊乱。** 人才管理将因再次作为项目组织的重点而获利。根据项目管理协会 (PMI®) 在《职业脉搏®》中的深度调研，成功将人才战略与组织战略协调统一的组织比未统一战略的组织在项目成功率上要高出14个百分点，而且项目资金的风险要降低 50%。这听起来像是常识，但是组织却常常出错。对于很多组织而言，它们默认的做法是仅针对眼前的需要招募员工，能外包就外包，之后再培养人才，而这一切已经开始带来负面影响。2015 年，项目组织的人才管理方法将开始回到更具战略性的层面上来。
- 为混合型团队加油。** 新的、创新型业务模型和技术将迫使项目经理做出适应性调整。随着很多行业都在经历着快速变革，那些有助于实现加速发展和快速学习的项目管理方法将成为服务于业务的关键要素。历史上曾经表现平平的行业，如金融服务和医疗保健行业，正在被迫采用新的业务模型，以便跟上不断变化的客户期望以及新增的法规和合规要求。这些以及其它行业将求助于以科技为基础的解决方案，以便将产品和服务投入市场，并加速数据的捕捉以及法规所推动的报告需求。现有的项目管理方法将陷入困局。增加的不确定性和速率将直接影响前端的流程和风险管理实践，进而要求很多项目组织做出调整。敏捷将愈加重要，更多的项目社群将与混合型的项目团队作斗争。

4. **时不我待。** 随着需求的升高以及资深专业人士的一将难求，高级项目人才的成本在继续攀升。根据 ESI 的项目管理薪酬调查，83% 的项目组织表示他们的人员配备不足，其中 44% 的职位面向高级项目人才。随着其它宏观供需趋势的继续，这一数字将持续走高。越来越多的监管和合规要求、新兴的技术不断发展的全球化以及一些其它商业趋势继续催生越来越多的项目。而这些趋势呈现出加速发展的迹象，显而易见，这将导致对项目以及项目管理的需求一时之间不会趋于稳定。供应趋势也对项目组织不利。根据 PMI 所述，60% 的 PMI 会员现已超过 40 岁，高级项目经理退休率越来越高。PMI 预测，到 2018 年将有 30% 的项目经理离开工作队伍。现有供应的短缺，员工的老龄化，以及增长的项目需求……不积极发展人才梯队的组织将因此面临严重的问题。
5. **自下而上！** 为了保持现有项目与当前业务目标的协调统一，组织越来越需要采取一种自下而上的方法。在组织不得不谨慎地合理化其项目与资源时，项目组合管理 (PPM) 在过去几年间已经实现了大踏步前进。当然，PPM 流程倚赖的是自上而下的方法，组合的决策由董事会做出，然后再向下渗透到项目的遴选和融资中。当战略发生转变时（战略经常转变），现有的项目组合并不会随之转变，问题就会由此产生。在很多情况下，PPM 流程跟不上市场速率和动态，以及随之而来的组织优先顺序的转变。当出现偏离时，项目最终将付出代价。为了纠正这种偏离，项目组织必须努力构建一种自下而上的流程，不断地将项目成果与组织战略联系起来。无论是作为门径管理流程的一部分来完成，还是通过单独的审计流程，项目团队都需要对业务价值的交付负责，或者对无意义的项目结果承担风险。
6. **忽视项目经理，风险自担。** 专业项目人士将继续被他们的经理忽视。在 ESI 最近对 500 余位专业项目人士所作的“人际技能和领导力”调查中，受访者表示他们最希望经理具备的是辅导和指导能力。调查揭示出，成功领导项目的人员最需要具备三大技能分别是：辅导和指导 (52%)、为团队成员设定目标与期望 (47%) 以及激励团队成员的能力 (36%)。调查还围绕项目经理所存在的最大缺陷，对这些专业项目人士进行了提问。答案首当其冲的仍是辅导和指导。根据调查结果，经理的三大缺陷是辅导和指导 (42%)，有效放权 (39%)，以及积极引领组织中的变革 (33%)。专业项目人士的经理业务非常繁忙，他们在管理项目人员的同时一般还要管理项目，因而这是可以理解的。不过，话虽如此，辅导和指导却对专业项目人士的成功大有帮助；不在员工身上花时间的项目经理有可能会成为自身疏失的受害者。
7. **奔跑吧！** 专业项目人士将继续避免冲突。作出这一预测并不难，因为我们大多数人都会回避不舒服的情况——这是人的天性。不幸的是，害怕产生冲突可能会影响项目表现，因为项目的成功取决于坦率和透明，而这两者通常都会导致困难的谈话，并且很可能会制造冲突。ESI 近期所作的“人际技能和领导力”调查证实了害怕冲突会造成的影响。在参与调查问卷的 500 位专业项目人士中，36% 将处理困难的谈话和冲突管理列为大多数项目人员所缺少的两大技能。除避免冲突的本能之外，其它能够激发这种行为的因素包括封闭式的管理风格以及“迁怒于信使”的文化倾向。经理人员务必要培训其项目人员有效地管理困难情境，并使他们能够在免责的情况下做到透明和坦率。

8. **变革将至。** 变革管理和项目管理学科将继续融合。项目天生就与变革息息相关。没有哪一个项目会把“保持稳定状态”当作目标，不过历史上变革管理和项目管理却被分离开来。一直以来项目完全关乎的是按时、按预算地交付项目成果。在很大程度上，这一视角彻底忽视了项目背后的潜在目的——推动业务的前进。这是一种微妙但重要的脱节。如果被问到“有多少高管会喜欢那些认为项目最终只不过是交付成果，完全不考虑业务战略的项目经理？”大多数人会告诉你，一名优秀的项目经理要有敏锐的商业嗅觉，而且能够挑战那些似乎与项目目标存在偏差的项目交付物。但是为什么止步于此呢？为什么不期待项目经理以项目直接成果的形式交付业务价值呢？这意味着他们不仅要为项目的交付物负责，更要对这些交付物的落实方式以及其业务影响负责。实现这一程度的融合需要将变革管理融入于项目管理中，而且将业务影响定位为交付物。
9. **敲门。** 在未来一年中，我们将看到项目管理大步向业务战略靠拢。随着业务领导者不断调整以适应越来越高的市场波动和速率，他们必然可以更好地将战略与执行衔接起来。因此，作为一门可以弥补差距的学科，项目管理将在来年取得重大进展。这一趋势并没有被 PMI 忽视，后者在其《职业脉搏®》以及其它近期出版物中对该主题进行了广泛的探讨。越来越多的组织注意到了战略与执行之间的联结，这对项目管理学科有百利而无一害。
10. **文化冲击。** 文化在项目执行中的角色如今受到更多的瞩目。虽然拥有项目文化是根本，但如果组织的整体文化与其从事的项目类型相左，那么仅有文化可能是不够的。如果组织中的文化和战略之间存在脱节，那么成功很难到来。通常出现这种情况时，项目的会影响会大打折扣，而发起人则会百思不得其解。组织文化对工作关系有着巨大影响，而有些类型的关系则可能会阻碍战略的成功执行。例如，在基于规则的文化中，建立高亲密度的客户互动流程可能与之背道而驰。因此，相较不断改进流程的项目，落实过程存在偏差的项目具有更大的风险。最终，项目社群对于组织战略或选择开展的项目无法拥有话语权。然而，识别战略中的文化脱节也许可以帮助他们认清那些会被忽略掉的风险。