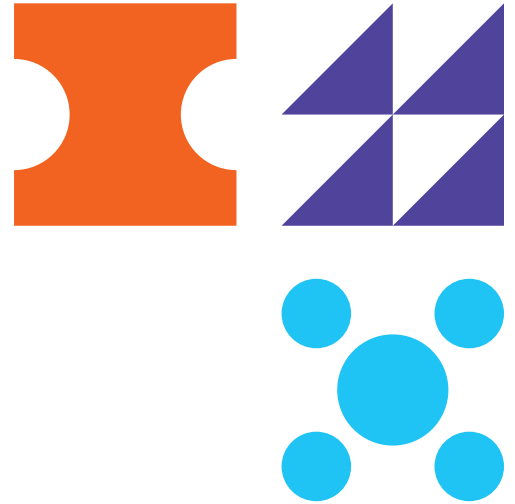


2021 年《职业脉搏调查》

# 超越敏捷性



**Project  
Management  
Institute®**



# 灵活应对未来

在前所未有的时代，组织正在带来显著的变化。在肆虐的全球疫情和严峻的经济形势下，组织发现了新的工作方式并改善了项目绩效。尽管许多计划的项目被搁置，但在那些确实取得进展的项目中，更多的项目达到了最初的目标和商业意图，而且与去年《职业脉搏调查》相比，更多的项目均已在预算内按时完成。

但并非所有组织都能转变方向和蓬勃发展——需要有一种特殊类型的组织来保持其势头，甚至超额完成目标。我们看到，领先组织及其团队规划和执行计划的方式正在发生根本转变。我们称之为“进取型”企业：它们侧重于结果而不是过程，清楚地意识到如何平衡结构和治理与按需灵活应变和转变方向的需要。

“进取型”企业不仅仅能做到对变革作出反应或接受变革——它们还向员工赋能，以推动员工实现变革。它们使员工能够掌握不同的工作方式，成为全面发展的专业人士，并提升他们的软技能——即从接受协作领导到形成创新思维等一系列技能。

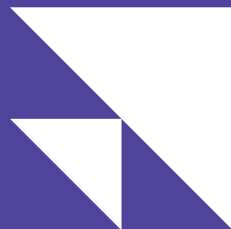
“进取型”企业还认识到通过注重客户价值、数字解决方案以及多样性、公平和包容性的基于价值的组织文化来培养所有这些项目技能的重要性。

结果如何？更高的组织灵活性、更标准化的风险管理实践以及更少的项目范围蔓延等好处都有助于提高项目绩效。

有弹性、灵活、面向未来——具有这些特点的“进取型”企业正在将战略转变为现实，并在项目经济中树立真正的竞争优势。

我们看到，领先组织及其团队规划和执行计划的方式正在发生根本转变。





# 目录

页码

3

引论

新的工作生态系统

9

第 1 部分

新的工作方式

12

第 2 部分

员工拥有软技能

14

第 3 部分

广度和深度

16

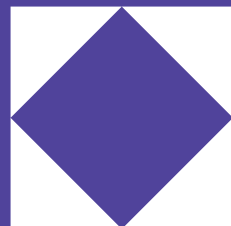
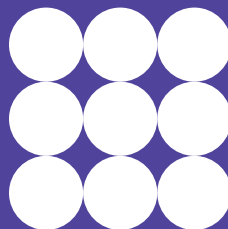
第 4 部分

缔结联系

20

结语

适应和推进

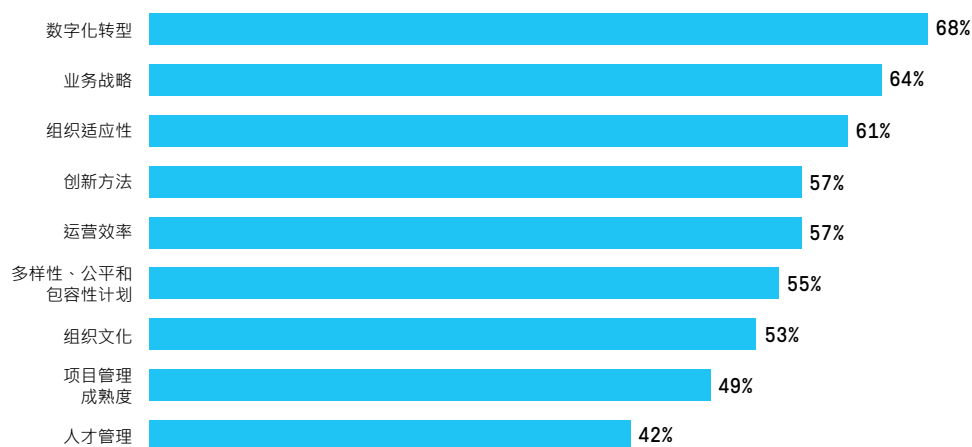




# 新的工作生态系统

毫无疑问，世界在过去几年里发生了非同寻常的变化。但事实证明，与我们在 2020 年所看到的海啸般的混乱相比，这只是一个涟漪。随着新冠肺炎这场大流行病在全世界蔓延，它加快了新的工作方式和价值交付方式的采用，而在此之前的一段时间，这些方式一直在积蓄能量（见图 1）。它使数字化的速度急剧加快，也使数字化的规模成倍扩大，对人才以及技能提升和技能重塑的需要产生了巨大影响。它已迫使组织迅速重新思考未来该何去何从。

图 1  
重大变化



问题：您如何描述与之前的 12 个月相比，您的企业过去 12 个月在以下方面的变化情况？（显示“许多”/“一些重大变化”。）

## 成长空间

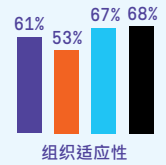
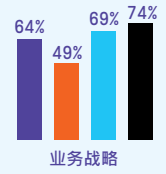
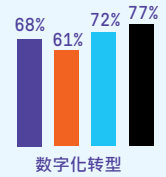
在加速业务变革方面，并非所有部门都是一样的。《脉搏》的数据显示，政府落后于标准，这部分原因可能是法律和监管限制，而 IT 和金融服务则不出所料地领先于标准。

据英国文官队伍 (Civil Service) 首席运营官 Alex Chisholm 介绍，英国政府基础设施和项目管理局 (IPA) 正在展示鼓舞人心的领导力如何帮助政府机构推陈出新。<sup>1</sup> 除了关口审查和 IPA 用于确保项目符合必要的绩效指标和里程碑的其他检查和平衡措施之外，领导者现在还与团队协作，确保计划处于正轨。

Chisholm 说：“仅仅说您目前被评定为红色或琥珀色是不够的，我们想让您被评定为绿色。”“这是一种非常开明和出色的方法，可以尽力使整个项目组合按时交付，这是我们大家共同的目标。”

在业务变革方面，并非所有地区都是一样的。南亚超过了全球平均水平——部分原因可能是其 IT 业务所占比例很高。撒哈拉以南非洲在业务战略变化和适应性方面也大大高于全球平均水平——也许是因为金融服务业务所占比例相对较高——而欧洲在这两个领域低于平均水平。

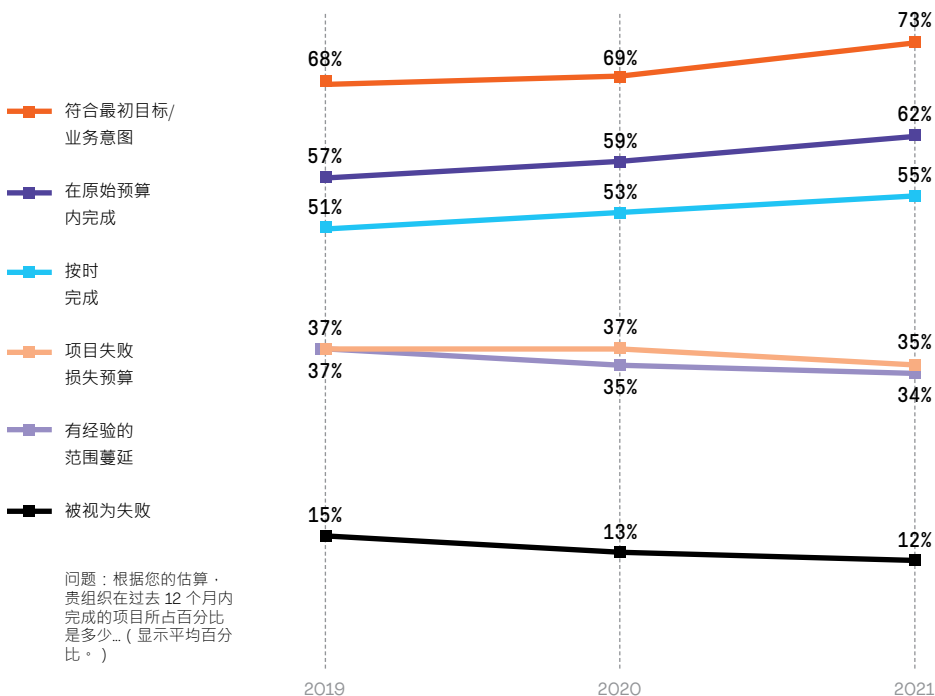
■ 全球 ■ 政府  
■ IT ■ 金融服务



问题：您如何描述与之前的 12 个月相比，您的企业过去 12 个月在以下方面的变化情况？（显示“许多”和“一些”变化。）

项目负责人奋起应付挑战。尽管爆发了新冠肺炎这场大流行病，但项目结果通常没有受到影响，而且与前几年相比确实有所改善，但这可能是由于许多计划的项目被搁置所致<sup>2</sup>（见图 2）。同样，由于项目绩效不佳（例如错过截止日期、预算超支和范围蔓延）而造成的投资浪费从去年《脉搏》中的 11.4% 下降到 9.4%。61% 的调查对象报告说，与之前的 12 个月相比，他们的组织过去 12 个月的工作效率有所提高。

图 2  
更好的项目结果



## 地区和行业差异

按地区分列的项目结果

|               | 全球  | 北美  | 拉丁美洲 | 欧洲  | 中东和北非 | 撒哈拉以南非洲 | 中国  | 南亚  | 亚太地区 |
|---------------|-----|-----|------|-----|-------|---------|-----|-----|------|
| 达到目标          | 73% | 75% | 71%  | 70% | 72%   | 75%     | 69% | 74% | 72%  |
| 在预算内          | 62% | 62% | 63%  | 57% | 61%   | 62%     | 66% | 65% | 63%  |
| 按时            | 55% | 56% | 53%  | 50% | 51%   | 52%     | 63% | 60% | 58%  |
| 项目失败，<br>损失预算 | 35% | 38% | 32%  | 40% | 28%   | 34%     | 33% | 26% | 32%  |
| 范围蔓延          | 34% | 39% | 27%  | 32% | 25%   | 29%     | 27% | 28% | 33%  |
| 失败            | 12% | 9%  | 15%  | 12% | 13%   | 11%     | 20% | 12% | 14%  |

南亚的表现可能是由于来自 IT 行业的调查对象比例很高，而该行业的绩效高于其他行业。

按行业分列的项目结果

|               | 全球  | 政府  | IT  | 金融服务 | 电信  | 能源  | 制造  | 医疗保健 | 建筑施工 |
|---------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|------|
| 达到目标          | 73% | 71% | 75% | 71%  | 74% | 75% | 70% | 73%  | 74%  |
| 在预算内          | 62% | 60% | 64% | 59%  | 65% | 63% | 60% | 61%  | 60%  |
| 按时            | 55% | 49% | 59% | 53%  | 57% | 57% | 53% | 55%  | 57%  |
| 项目失败，<br>损失预算 | 35% | 36% | 33% | 37%  | 33% | 38% | 37% | 31%  | 34%  |
| 范围蔓延          | 34% | 36% | 33% | 39%  | 24% | 31% | 35% | 39%  | 30%  |
| 失败            | 12% | 12% | 11% | 13%  | 11% | 10% | 13% | 10%  | 12%  |

问题：根据您的估算，贵组织在过去 12 个月内完成的项目所占百分比是多少？（显示平均百分比。）

许多组织已经准备好迎接这一时刻；但许多组织却并没有做好准备。是什么将他们区别开来？

PMI 2021 年《职业脉搏调查》揭示了我们称之为“进取型”企业的兴起情况。这些组织及其项目团队将结构、形式和治理与灵活应变和转变方向的能力相结合——无论何时何地有需要。“进取型”企业更注重结果而不是过程，从各种可能性中选择最佳工作方式。他们不仅能对变革做出反应，甚至能接受变革——他们从自己的组织内部开始实施变革。但最重要的是，“进取型”企业关注员工，因为它们知道组织绩效是基于个人绩效精心编排而成的“舞蹈”。

我们让调查对象描述他们组织的工作方式，近三分之一的调查对象表示，所有可能的方法都主要或仅用于解决问题（见图 3）。我们将这些企业归类为“进取型”企业。但是，30% 的人表示，在多数时间或所有时间，只有过去证明行之有效的方法才会考虑。这些企业被归类为传统企业。

传统企业今天面临的持久不变问题是，在变革中，它们的结构和工作方式非常僵化。不足为奇的是，它们通常是预测型企业，更青睐大量规划和有条不紊的方法。但它们也可以是敏捷型企业，非常倾向于迭代、适应型方法。相比之下，“进取型”企业可以根据具体情况的需要，采用这些工作方式中的任何一种。

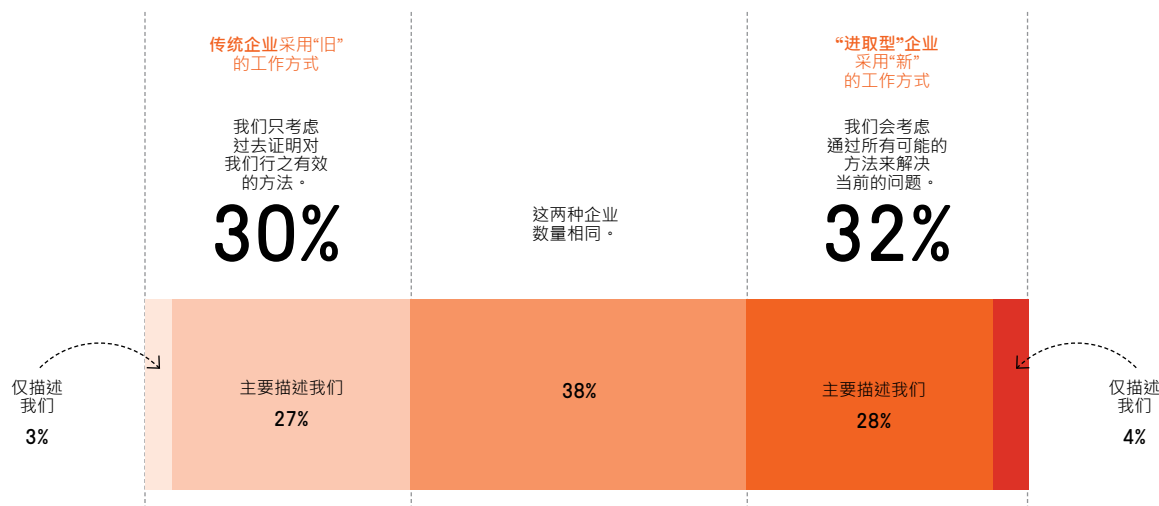
这不是唯一的区别。传统企业可能会运用社交技能（我们称之为软技能），这些技能主要是为了激励和获得一致性，或者从另一极端的角度看，是为了促进自主决策。但“进取型”企业则会根据具体情况和个人的不同，将软技能作为激励员工和交付价值的手段。

而且，虽然传统企业可能会鼓励员工像工匠一样注重专业技能，也可能会鼓励他们成为通才，但“进取型”企业更清楚地认识到员工的技能需要具有广度和深度。

我们的研究表明，“进取型”企业通过培育一系列价值交付能力取得了更大的成功；除非传统企业能够效仿这种方法，否则它们有可能在日益数字化和不可预测的世界中遭到淘汰。

**“进取型”企业关注员工，因为它们知道组织绩效是基于个人绩效精心编排而成的“舞蹈”。**

图 3  
竞争优势



问题：请描述贵组织解决问题和满足需求的工作方式。

我们发现，“进取型”企业比传统企业更有可能拥有高度的组织敏捷性（48% 对 27%），而且更有可能频繁地使用标准化的风险管理做法（68% 对 64%）。如能将这两个特征结合则会成为赢家：这两个特征都是整个调查对象群体项目成功的重要驱动因素，PMI 的关键驱动因素分析就证明了这一点，该分析使用严密的统计模型确定了对项目成功影响最大的因素。

“进取型”企业也比传统企业更有可能在新冠肺炎这场大流行病肆虐期间进行广泛的业务变革（见图 4）。而且，它们在一系列项目结果方面更加成功（见图 5）。特别值得注意的是，应避免项目范围蔓延，这是我们分析的每个行业和几乎每个地区的调查对象取得项目成功的前三大驱动因素之一。

不仅如此，“进取型”企业与传统企业更有可能拥有更高的生产力（71% 对 53%）和项目管理成熟度（52% 对 45%）。它们也更有可能拥有较高的收益实现过程成熟度（39% 对 33%）和“出色”或“很好”的部门/地区/分部项目管理办公室 (PMO) 绩效（49% 对 43%）——二者都是全球项目成功的重要驱动因素。

由于项目绩效的提高，“进取型”企业的投资浪费率仅为 9%，而传统企业为 10.5%。

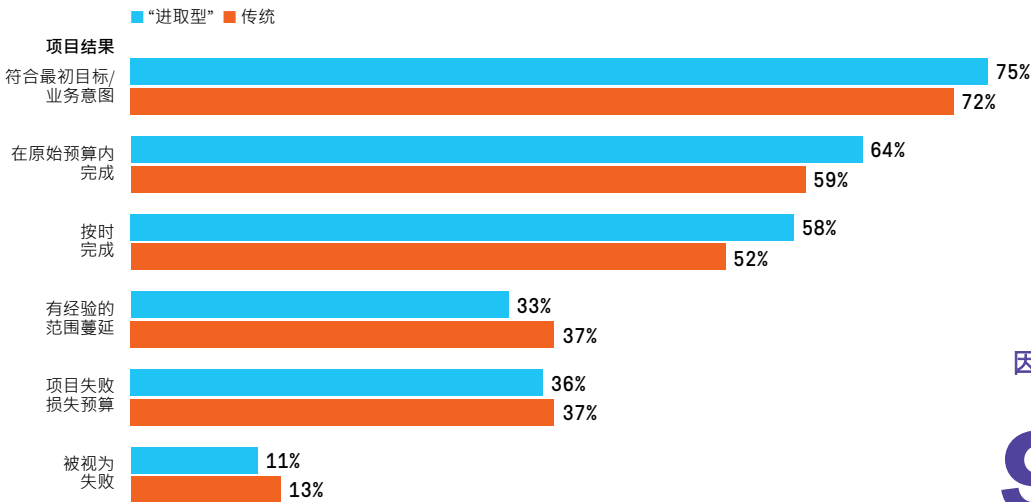
规模对于“进取型”企业而言并不重要——它们更有可能是我们调查中规模最大的企业（收入超过 100 亿美元），也可能是规模最小的企业（不到 1000 万美元）。与传统企业相比，各地区和各行业中“进取型”企业所占比例及特点在也大致相似，但南亚（38%）和电信业（39%）的“进取型”企业所占比例较高。

图 4  
“进取型”企业进行了更多变革

| 最近的业务变革      | “进取型” | 传统  |
|--------------|-------|-----|
| 数字化转型        | 73%   | 62% |
| 业务战略         | 70%   | 57% |
| 组织适应性        | 70%   | 53% |
| 运营效率         | 65%   | 52% |
| 创新方法         | 65%   | 46% |
| 多样性、公平和包容性计划 | 60%   | 51% |
| 组织文化         | 60%   | 48% |
| 项目管理成熟度      | 57%   | 41% |
| 人才管理         | 48%   | 36% |

问题：您如何描述与之前的 12 个月相比，您的企业过去 12 个月在以下方面的变化情况？（显示“许多”和“一些”变化。）

图 5  
交付更好的价值



问题：根据您的估算，贵组织在过去 12 个月内完成的项目所占百分比是多少...

因项目绩效不佳导致的  
投资浪费率降至

**9.4%**

而根据去年的《脉搏》，  
投资浪费率为 **11.4%**。

“进取型”企业在项目经济中处于领先地位——无论付出什么代价，它们都聚焦于交付财务和社会价值。但是，它们究竟是怎么做到这一点的呢？通过向所有员工赋能，使他们成为变革者——无论其角色如何，他们都能备受鼓舞并做好准备，从而推动变革并将想法变为现实。

当人们不断改进自己的工作时会发生这种情况，他们会利用各种方法构建全面的技能组合，从中挑选和选择最佳方法来推动取得结果和价值。“进取型”企业让员工通过以下三种主要方式更智能地工作，以此造就变革者：

■ **掌握不同的工作方式**——

无论是敏捷方法、预测型方法、混合型方法，还是复杂问题解决技术或微学习应用程序等技术增强型工具。

■ **提升软技能**，以确保进行

有效的领导和沟通——包括协作领导、对客户和同事展现同理心、创新思维以及建立信任关系的能力。

■ **培养商业头脑敏锐度**，

以培养全面发展的员工——不仅在其特定角色和项目方面具有专业知识，而且还了解其工作与宏观环境、战略目标和企业其他部门的关系。



“进取型”企业在项目经济中处于领先地位——无论付出什么代价，它们都聚焦于交付财务和社会价值。



新的  
工作  
方式

新冠肺炎这场大流行病对世界社会经济结构造成重大打击——许多公司仍然没有从这一冲击中恢复过来。其他公司则抓住了机会，竭尽所能地进行积极的变革。实例：经过几个月的餐馆堂食限制后，纽约市于 2020 年 6 月启动了一项计划，允许餐馆在邻近的街道和人行道上设餐桌，为顾客服务。为了加快推进户外用餐，并尽快帮助处境艰难的餐馆，负责监督该计划的美国交通部不再遵循其正常规程，而是允许餐馆自行认证其持有执照。通过关注结果而不是过程，该机构能够在短短四周内对申请和检查流程作出变革。

纽约市交通部首席技术官兼首席信息官 Cordell Schachter（已取得项目管理专业人士（PMP）资格认证）表示：“我们以非常进取、灵活的方式作出响应。”“这与我们通常的运作方式相比有很大变化。”

这也是掌握新工作方式的最佳范例——在正确的时间以正确的方式运用正确的技术来交付预期结果。《脉搏》发现，“进取型”企业比传统企业更有可能使用敏捷方法（28% 对 22%）和混合型方法（24% 对 16%）完成项目，而使用瀑布式方法（45% 对 59%）完成项目的可能性更低。但这并不像避免瀑布式方法那样简单，而是应确保团队针对当前项目定制自己的方法。

“组织不应该强制采用任何一种框架，也不应该认为存在一种一体适用的框架”，加拿大温哥华医疗技术公司 MacroHealth 项目集管理总监 Sahar Kanani（已取得项目管理专业人士（PMP）资格认证）说道。“尽管我是敏捷法的拥护者，但我也相信，不借助瀑布式方法，我们是无法登陆月球的，甚至连一座桥都建不成。”

在使用云解决方案、物联网、人工智能（AI）和 5G 移动互联网方面，“进取型”企业的速度也比传统企业快（见图 6）。他们更有可能采用技术辅助型的工作方式：复杂问题解决技术、人工智能驱动的工具、微学习应用程序和职业评估工具（见图 7）。

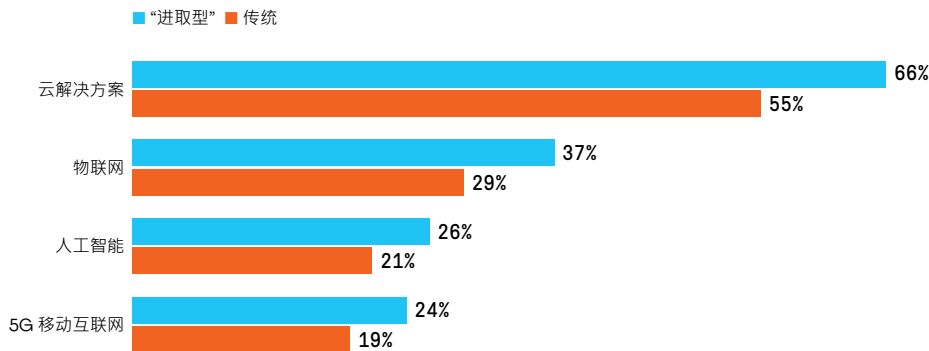


**“我们以非常进取、灵活的方式作出响应。这与我们通常的运作方式相比有很大变化。”**

— Cordell Schachter（已取得项目管理专业人士（PMP）资格认证） 纽约市交通部

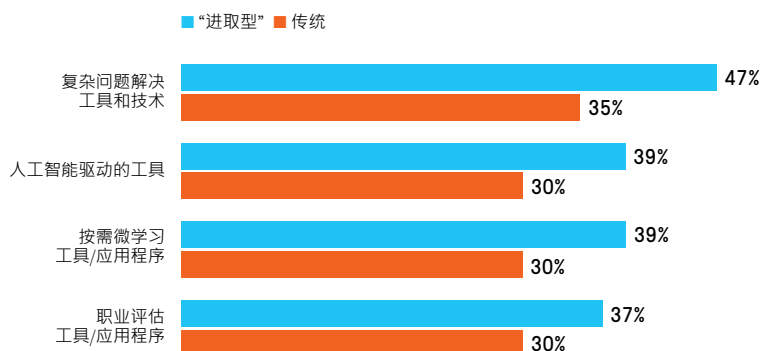
图 6

## 技术优势



问题：贵组织的项目团队在项目管理中利用以下各项的频率如何？（显示“始终”和“经常”这些回答。）

图 7  
采用技术辅助型工作方式



问题：在贵组织中，在整个企业范围内采用以下各项的优先级有多高？（显示“有点高”和“非常高”这些回答。）

对于许多公司来说，新冠疫情爆发所导致的远程办公和客户互动方式的骤然改变是对其采用新工作方式能力的关键测试。“进取型”企业接受了这一变化，去年 73% 的此类企业在数字化转型方面作出变革（传统企业为 62%），三分之二的此类企业将灵活工作作为其组织文化的一部分（传统企业的这一比例为 52%）。

“新冠肺炎这一大流行病促使我们思考，在团队成员非常分散的情况下，我们如何才能对所有这些工作方式作出微调？”印度班加罗尔全球技术咨询公司 Infosys 副总裁 Venkatachaliah Kanamanapalli（已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证）说道。“过去，我们采用分布式交付模式。现在，这种分布式交付模式进一步划分为在其各自地点工作的员工。我们现在正在发现要在新的环境中取得成功可以采用的最佳实践。”

对于某些组织来说，向虚拟工作的转变尤其具有挑战性。墨西哥墨西哥城 Diebold Nixdorf 全球售前项目软件高级经理 Gustavo Pastrana（已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证）表示，在新冠肺炎这场大流行病爆发之前，银行和零售技术提供商 Diebold Nixdorf 在墨西哥的远程办公现象非常少见，而且仅限于特定角色。“我们的想法是，你必须让我们看到你在办公室里工作——特别是在墨西哥，如果组织没有看到你，他们就不信任你。”

转向虚拟工作已成为组织转变的一个范式：它现在较少关注人们的工作方式，而是更多地关注他们的工作成果。领导者仍会审查和监督绩效，但“组织依据结果而非日常检查来信任其员工完成工作。这关乎结果，而非过程，”Pastrana 说道。在这一过程中，组织发现了另一项收益：“现在，员工更加敬业了。”



**“新冠肺炎这一大流行病促使我们思考，在团队成员非常分散的情况下，我们如何才能对所有这些工作方式作出微调？”**

— 印度班加罗尔 Venkatachaliah Kanamanapalli（已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证）



员工拥有  
软技能

没有员工，就不会有真正的变革——这些人需要具备软技能，例如协作领导、同理心、创新思维和建立信任关系的能力，这些技能是通过多种方式不断发展的。对于“进取型”企业来说，软技能代表着项目人才的新面貌。例如，54%的“进取型”企业将协作领导力视为人才培养的重中之重，而传统企业的这一比例为42%（见图8）。

阿联酋迪拜酋长国迪拜市项目管理办公室（PMO）负责人 Heba Al Shehhi（PMI 敏捷管理专业人士、项目管理专业人士（PMP））说：“我们认为一线人员推动着变革。”“领导层和管理人员的角色必须转变，成为组织中针对所有干系人的变革的支持者和推动者。”

这样做的获益者不是那些技术敏锐度最高的人，而是那些能够将这种专门知识与独特的人类品质相结合以应对日益复杂和模棱两可的挑战的人。这解释了“进取型”企业（以及在较小程度上的传统企业）认为关键软技能的优先级高于数据科学和开发人员技能的原因所在。人才加技术这一等式是推动进行真正变革（无论是新过程还是新技术）的唯一途径。

例如，在新冠病毒这一大流行病肆虐期间，印度基础设施开发商 GMR Group 加快了数字化转型，采用了 3D 建模等新技术，并过渡到数字项目管理平台，以监控其全球项目。此举旨在改进各个过程并减少浪费，但这与组织以前对耗时电子表格的依赖相比有了很大变化。只有通过就这一转变进行清晰地沟通来建立信任，这一目标才有可能实现。

“如果我们不能向每一个将受到影响的人说明这些益处，那么它就会失败，”GMR Group 新加坡分公司运营副总裁 Nirbhik Sengupta 说道。

富有同理心的领导也可以发挥作用，特别是当员工的焦虑、抑郁和倦怠情绪非常严重时。例如，Pastrana 表示，Diebold Nixdorf 的领导者现在向团队成员询问他们的身体和精神健康状况以及家庭生活。“这首先事关将您的员工当作人看待，然后才涉及将其视为推动取得成果的组织成员。”

“进取型”企业认为这种面向未来的技能颇有价值，其中 21% 的调查对象认为同理心是人才培养的重中之重，而传统企业的这一比例为 17%。

但同理心不仅仅涉及一个更友善、更温和的领导者。这涉及帮助组织员工更好地完成自己的工作。“这其中深层次的信息是，您的身心健康对公司至关重要。它是一切的基础，”富士通欧洲区（位于英国伯明翰）项目和项目组合管理（P&PM）社区负责人 Paul Jones 如是说。



**“这首先事关将您的员工当作人看待，然后才涉及将其视为推动取得成果的组织成员。”**

——墨西哥墨西哥城 Diebold Nixdorf 公司 Gustavo Pastrana（已取得项目管理专业人士（PMP）资格认证）

图 8  
精力充沛

|      | “进取型” | 传统  |
|------|-------|-----|
| 协作领导 | 54%   | 42% |
| 适应性  | 50%   | 40% |
| 创新思维 | 46%   | 32% |
| 同理心  | 21%   | 17% |

问题：在以下技能中，哪些技能是贵组织人才培养方面优先级最高的事项？



广度和  
深度

项目不会在虚幻中进行，变革者必须能够看到大局。这意味着变革者不仅需要拥有自己的角色方面的深厚专业知识，而且还应具备了解宏观业务目标及其影响所需的广泛知识。这还意味着变革者需要了解其他角色与其自身角色有何关联，以及他们如何逐步实现战略目标。在新冠肺炎这一大流行病肆虐期间，拥有一定广度和深度的知识的重要性从未如此明显；在此期间，各级员工必须像企业家那样思考和行动。

通过多种学习方法增强商业头脑敏锐度，清晰说明组织战略目标并对之保持开放态度，组织可以打造能够更好地提前感知冲击——甚至提前应对冲击——的项目团队。在这方面，“进取型”企业也有优势，37%的此类企业表示，人才培养的首要任务是让员工加深对企业不同部门如何协同工作的理解，而秉持这种理念的传统企业的比例为32%。

通过构建这一知识库，公司可以确保项目团队与组织战略保持同步，并确保他们正在交付价值。

“组织应该优先考虑要解决的问题的透明度，”MacroHealth 的 Sahar Kanani 说道。“当它们这样做的时候，它们会从其员工那里获得更高水平的支持，特别是在艰难的变革时期。”

例如，在她的团队于2020年开发的一款产品方面，团队工程师提出了一种从他们的工作角度看最具技术意义的解决方案。但是，在与更广泛的业务团队进行反复讨论后，他们提出了一种替代方案。根据该替代方案，他们可以更快地将产品推向市场，并更快地实现收入目标——他们花时间详细了解相关理由。她说：“一旦我们从收入和目标角度解释了相关影响，团队就会理解我们所做决定背后的想法，并给予我们很大支持。”

然而，在我们所询问的商业头脑敏锐度的其他领域，“进取型”企业没有传统企业的优势，但他们一直在努力。在过去三年中，在帮助员工提高对业务环境的认识方面，40%的“进取型”企业（相对于29%的传统企业）取得了非常好或极好的进展。而在培养青年和年轻成年人的技能和能力方面，32%的“进取型”企业（相对于24%的传统企业）也是如此。

# 37%

的“进取型”企业表示，人才培养的首要任务是让员工加深对企业不同部门如何协同工作的理解，而秉持这种理念的传统企业的比例为32%。



## “组织应该优先考虑要解决的问题的透明度。当它们这样做的时候，它们会从其员工那里获得更高水平的支持，特别是在艰难的变革时期。”

— 加拿大温哥华 MacroHealth 公司 Sahar Kanani (已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证)



缔结  
联系

打造变革者大展身手的环境不会如魔法般形成。组织文化的作用不能低估。高级领导人员在有意确定其所希望培育的文化和能力方面的作用以及人才管理在促进和加强正确行为方面的作用也不能低估。

“没有厚重的文化底蕴，你的战略就不会奏效，你的项目也会受到影响。”巴西圣保罗航空航天巨头 Embraer 项目管理办公室 (PMO) 项目管理专业人士 (PMP) 兼项目集副总监 Marcelo Tocci 说道。

不足为奇的是，与传统企业相比，“进取型”企业对我们所询问的组织文化的各个方面更为重视（见图 9）。以交付客户价值为中心的文化（80% 对 65%）最为重要——全球调查对象认为它是项目成功的前三大驱动因素之一，大多数地区也将之列为一个关键驱动因素。关注客户价值这一点有助于解释为什么“进取型”企业比传统企业开展了更多的研发（78% 对 73%）、服务开发（85% 对 81%）和 IT 产品开发（79% 对 75%）项目。

“进取型”企业还更加注重培育数字文化（67% 对 52%）——它往往是项目成功的另一个重要驱动因素（见图 9）。这有助于解释为什么“进取型”企业更有可能采用不同类型的技术和技术辅助型的工作方式，而且更有可能接受数字化转型和灵活工作。

在 Telstra，按需学习已帮助团队更深入地了解交付方法和新的技术工具——这是公司使命的一部分，即培养更以行动为导向、专注于客户和结果的领导者。澳大利亚墨尔本 Telstra 首席项目官 Peter Moutsatsos（已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证）如是说。

“我们已经从具有很强的控制欲提升到更有竞争力。”Moutsatsos 说道。“现在我们有更大的动力来推动从业务中获得每一美元的收入，业务不会主动落到你的手上。你必须积极追逐并赢得它们。”

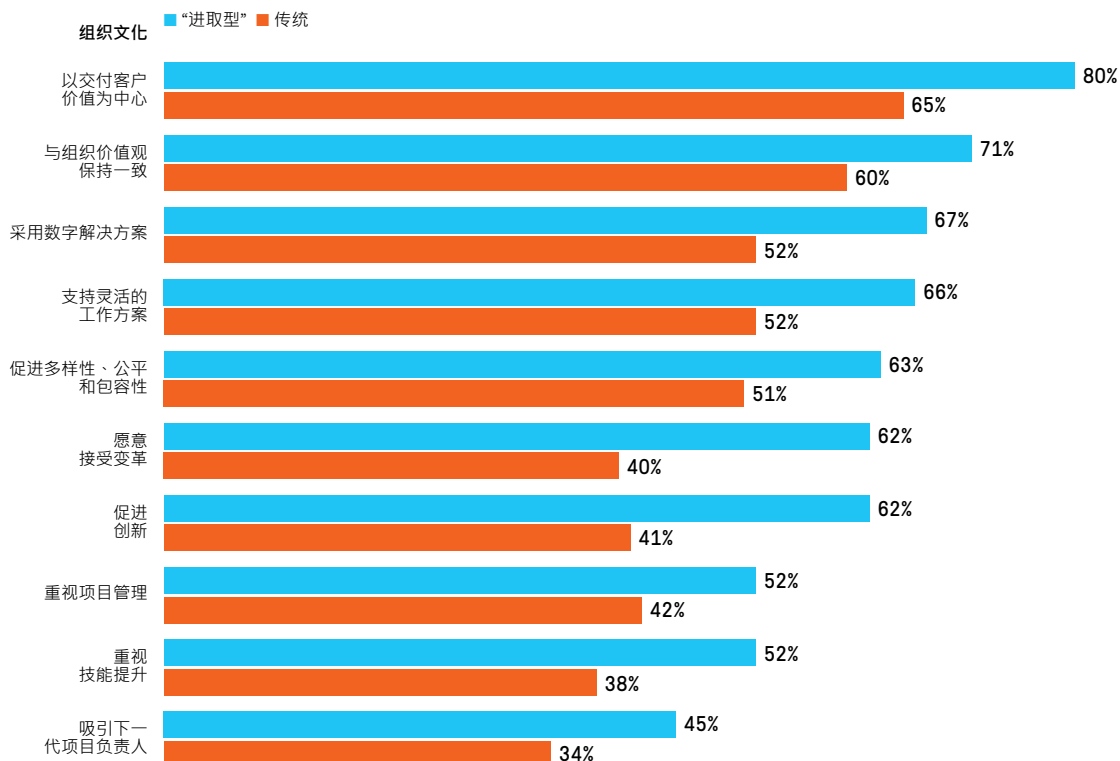
至关重要是的，“进取型”企业也认识到，价值可以创造价值：71% 的“进取型”企业将符合组织价值观的文化置于优先地位，而传统企业的这一比例为 60%。而且，92% 的“进取型”企业的高级领导人员都以这些价值观为指导，而传统企业的这一比例为 85%。



**“现在我们有更大的动力来推动从业务中获得每一美元的收入，业务不会主动落到你的手上。你必须积极追逐并赢得它们。”**

——澳大利亚墨尔本 Telstra 公司 Peter Moutsatsos（已取得项目管理专业人士 (PMP) 资格认证）

图 9  
不断变化的优先事项

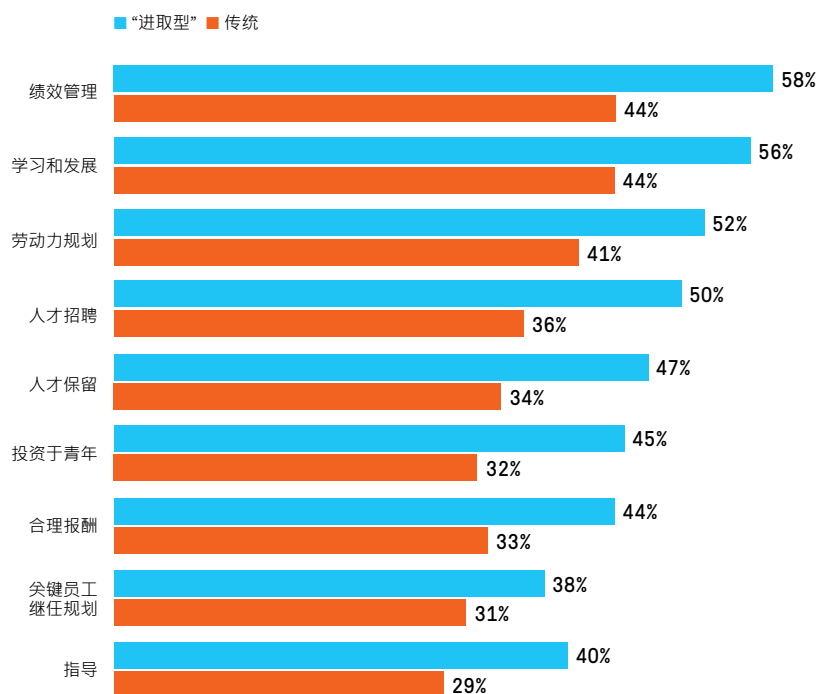


问题：在以下组织文化的各个方面中，每一项的优先级如何？（显示“非常高”和“有点高”这些回答。）

在项目能力建设方面，“进取型”企业的高级领导也加倍努力。他们通过高度重视整个企业的项目管理技能（43% 对 35%）来打造变革者。“进取型”企业的项目也更有可能拥有积极的发起人（69% 对 64%）。积极项目发起人的重要性再怎么夸大也不为过；它是全球项目成功的头号推动力。高度参与项目的高管发起人通过促进沟通和协作和提高项目成功率，在弥合战略与执行之间的差距方面发挥着关键作用。

此外，“进取型”企业注重自下而上的文化和能力建设，在我们所询问的人才管理的各个方面都超越了传统企业，包括绩效管理（58% 对 44%）和学习与发展（56% 对 44%）。它们还更加重视劳动力规划（52% 对 41%）——全球调查对象认为它是项目成功的重要推动力（见图 10）。

图 10  
确定人才管理的优先级



问题：以下各项对贵组织来说优先级有多高？（显示“非常高”/“有点高”这些回答。）



但是，“进取型”企业几乎并不比传统企业更好的方面是，尽管最高层管理人员的多样性在不断增加，但只有 44% 的“进取型”企业最高管理层中至少有一位女性领导，而传统企业的这一比例为 42%。但它们都认为，多样化和包容性可提高项目价值（持这种看法的“进取型”企业和传统企业的比例分别为 96% 和 94%）。然而，“进取型”企业正在努力在各个层面取得进展：63% 的“进取型”企业高度重视培育具有多样性、公平和包容性特征的文化，而传统企业的这一比例为 51%；45% 的“进取型”企业将培育吸引下一代项目负责人的文化放在首位，关注青年员工，而传统企业的这一比例为 34%。

2019 年 11 月，临床实验室网络 Labcorp 将 Adam Schechter 任命为其新首席执行官，他随即推出了一系列变革，以培育一种可促进更好的工作生活平衡并培养更多女性领导的文化——美国北卡罗来纳州伯灵顿 Labcorp 收购整合项目集总监 Lauren Kapler 如是说。例如，该公司为女性员工开设了新的领导力课程，这些课程侧重于消除她们在职业发展过程中通常遇到的阻碍和障碍。

Kapler 将这位新首席执行官称为女性领导和多样性的倡导者，因为他专注于“将正确的人安排到岗位上，而这些人将会有新的思考方式和方法。”这已在整个公司产生涟漪效应：“公司文化的变化非常显著，变得非常积极。”

注重多样性和包容性不仅仅是需要做的正确之事，此举还可以促进创新和创造力。这是所有组织的主要改进之处——特别是在当今时代。但并非巧合的是，“进取型”企业更有可能优先考虑培育愿意接受变革的文化和促进创新的文化（拥抱这两种文化的“进取型”企业的比例均为 62%），相比之下，传统企业的这两个比例分别为 40% 和 41%。

要将创新思维融入公司文化，需要保持种族、性别、年龄、经验、国籍和思想的多样性。了解所有观点并不一定意味着每个人的观点都是对的，“但这会产生一种主人翁意识，让他们觉得这家企业也是他们的企业，企业的问题也是他们的问题，”Kanani 说道。

打破各自为战的局面正在帮助可再生能源解决方案提供商 Goldwind Science and Technology 培育更具协作性的思维模式和人人参与的文化。

“随着公司规模扩大，部门主义的文化开始盛行，这是我们集团进一步发展的严重障碍，”中国北京金风科技 (Goldwind) 战略和项目管理总监 Jason Xiao 说道。“我们正在试图摧毁部门间的隔墙，尽力使人们加强合作和协调。这确实非常奏效。我认为这就是我们想要的那种变革。”

**要将创新思维融入公司文化，  
需要保持种族、  
性别、年龄、  
经验、国籍和  
思想的多样性。**



# 适应和推进

启动和维持由新冠肺炎这场大流行病驱动的变革需要有韧性。但下一个常态对组织、项目负责人及其团队提出了更高的要求。我们的 2021 年《职业脉搏调查》指出，“进取型”企业通过对自己的方法进行裁剪来实现预期结果，从而达到领先水平。

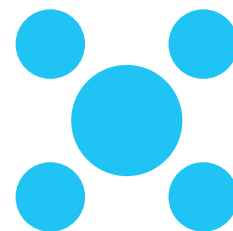
“进取型”企业会在正确的时间以正确的方式运用正确的方法来交付所需成果，从而使员工能够掌握新的工作方式。它们有时采用敏捷法，有时运用混合型方法或瀑布式方法。它们还通过各种强大的技术增强型方法（例如复杂问题解决技术和按需微学习应用程序）帮助员工更富有成效地开展工作。这一切都是为了弄清楚对项目行之有效的方法。

“进取型”企业还强调人的因素，使员工能够通力协作，并了解每个人如何为更大的目标做出贡献。每个组织都有潜力打造自己的变革者团队，但这些人将需要具备软技能，例如协作领导、对客户和同事展现同理心、创新思维和建立信任的能力。他们还需要保持商业头脑敏锐度，使自己知道如何将角色的角色与其他人的角色结合起来，从而实现更广泛的业务目标。正是这种独特的人的素质与新的工作方式的结合，使组织能够应对日益不明确的挑战。

最后但并非最不重要的一点是，“进取型”企业了解组织文化在实现所有这些功能方面的核心作用，特别是在客户价值、组织价值和数字解决方案方面。他们还认识到，多样性、公平和包容性的文化在提升项目价值以及鼓励员工形成协作和勇于担责的思维方式方面发挥着至关重要的作用。若无能够发现和塑造组织所追求的文化和能力，并且在项目发起方面发挥积极作用的高管领导层，这一切都无从实现。如果没有一个强大的人才管理职能部门，自下而上地培育所希望的行为，也不可能出现这一局面。

通过让员工成为变革者，“进取型”企业能够更好地了解 and 应对冲击，推动变革并面对未来，因为它们知道自己拥有实现目标所需的思维方式、技能和工具。

**“进取型”企业还强调人的因素，使员工能够通力协作，并了解每个人如何为更大的目标做出贡献。**

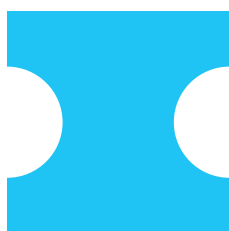


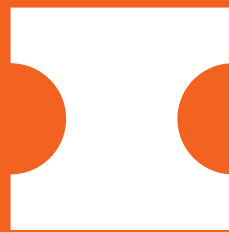
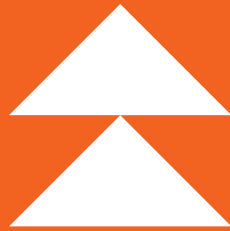
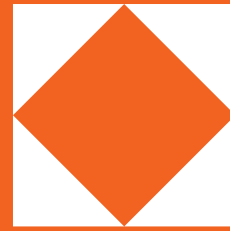
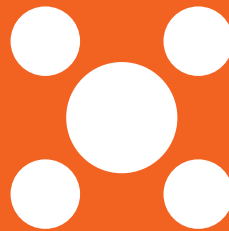
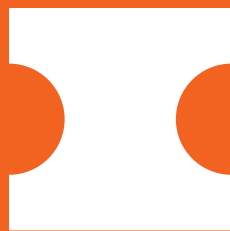
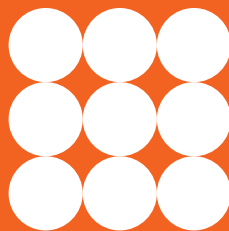
## 关于本报告

《职业脉搏调查》是 2006 年开始对全球项目管理专业人士进行的最成功的调查。  
《脉搏》跟踪了当前和未来项目管理的主要趋势，其中包含了旨在收集项目、项目集和项目组合经理见解的原始市场研究。2021 年版《脉搏》中收录着一项 2020 年 10 月和 11 月对 3,950 名项目专业人士进行的在线调查。调查对象代表了多个行业和地区，包括北美、欧洲、亚太、撒哈拉以南非洲、拉丁美洲、南亚、中东/北非和中国。除了开展调查之外，我们还进行了涵盖广泛行业和地区的深入访谈。

## 资料来源

1. 政府项目管理新冠肺炎疫情经验教训，Major Projects Association，2020 年。
2. PMI 的《2020 年 Make Reality 全球调查》(Make Reality Global Survey 2020) 显示，93% 的企业领导人表示他们在 2020 年不得不暂停项目，其中只有 39% 的企业领导人表示他们已经调整计划，以便在 2020 年下半年实施这些项目。（这是一项内部研究调查。请联系 PMI 了解更多信息。）





赋能项目经济

©2021 项目管理协会。保留所有权利。“PMI”、PMI 徽标和“Powering The Project Economy”品牌标语均为 Project Management Institute, Inc. 的商标。如需 PMI 商标的完整清单，请联系 PMI 法务部。本档中出现的的所有其他商标、服务标识、商业名称、商业外观、产品名称和徽标均为其各自所有者的财产，未在此处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 | 电话：+1 610 356 4600 | PMI.org