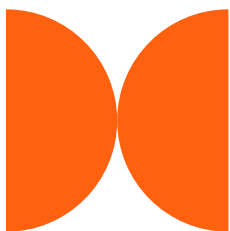




未来团队的诞生



项目领导者正竭力
使他们的团队拥抱
新的思维方式。

团队新视角

现在不是固守现状的时候。技术的不断发展、客户需求的不断变化和全球社会经济波动正在加剧一场关于问题如何解决和工作如何完成的革命。组织将以不同方式完成工作，其中一种方式是通过项目团队。根据PMI的研究，在所有受访组织中，超过一半的组织正在围绕项目和项目集重新组织其活动。

公司可以拥有世界上最出色的战略，但除非也拥有能够实现这一愿景的跨学科团队，并且能够在范围和需求发生变更时从容应对，否则这并没有多大意义。PMI的研究表明，管理不断变化的优先事项是项目交付的最大挑战。

当今的项目领导者不仅愿意重新构想工作流程，而且正竭力使他们的团队拥抱新的思维方式。

秘鲁利马的一家化妆品和珠宝公司延博国际（Yanbal International）的项目组合管理、产品开发总监Rocio de la Cuadra Vigil（PMP）说：“我喜欢在不断变化中寻找更好的工作方式。”

正是这些敏捷的、随时准备应对变化的团队（着眼于协作、共情力和创新）将在“项目经济”中蓬勃发展。

项目经济中的团队合作2.0

当今的团队是围绕一项基本认知而组建的：变革通过项目而实现。而今组织正在发生范式转变，项目不再只是和运营平行的一环，而是变成推动工作完成的动力。由不同项目构成的项目组合会推动颠覆、创新和扩张，而这些项目由各种职位的人所带领，通过多种方法，最终实现财务价值和社会价值。

这就是项目经济，而新一代团队将成为项目经济下组织绩效表现的决定性因素。



新团队DNA

“我们以综合、多学科团队成员组成的小型团队开展工作来提供解决方案。”

—Susana Molina, PMP,
威立雅，厄瓜多尔

随着工作性质的改变，团队的结构和动态构成也必须改变。

PMI 2020年《职业脉搏调查》（*Pulse of the Profession*®）发现有42%的项目具有“高复杂性”的特征，这种趋势在过去五年中一直在增长。这种复杂性会迅速扩大团队规模：根据本报告进行的新研究，高复杂性项目的平均核心团队成员为24名，而低复杂性项目的平均团队成员为8名。

但是，并非每个组织都可以简单地向团队注入更多资源。相反，更可取的做法是打破企业内的边界，激发责任担当的精神：PMI研究表明，所有受访项目专业人士中有一半参与了跨职能项目工作。

威立雅（Veolia）公司就是一个很好的例子。威立雅总部位于法国，致力于为世界各地的公共和私人客户提供水、废物处理和能源管理解决方案。

“10年或20年前，产品研发周期要长的多。现在，我们需要在几个月而不是几年内交付项目，并且我们必须更快、更高效地交付。”威立雅厄瓜多尔分公司首席信息官Susana Molina（PMP）说。“因此我们以综合、多学科团队成员组

成的小型团队来提供解决方案。”

根据PMI研究，项目专业人士表示，在过去的12个月中，他们平均在6.1个团队中工作。有42%的受访者预计明年这一数字将会增加。

全心投入敏捷是组织组建风险承受能力更强、可以快速失败试错的团队并加快变革步伐的一种方式。根据2020年《职业脉搏调查》（以下简称《脉搏》），去年完成的项目中有近1/4的项目采用了敏捷。在接下来的五年中，一半的项目管理办公室（PMO）预计增加对敏捷的使用。领导者现在认识到，采用敏捷不可避免，只是时间和方式问题。

“当你处在结构固化的大公司时，你面临的挑战是如何让规模较小，充满活力的敏捷团队成为主流，”英国国防部总监David Marsh博士说。

扩大团队规模

高复杂性团队的核心团队成员比低复杂性团队多3倍。

在过去的12个月里，
项目专业人士平均在
6.1
个团队中工作过。

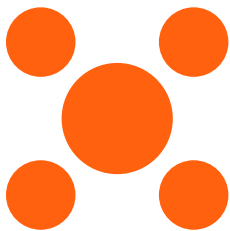
核心团队成员数量（中位数）

高复杂性团队

24

低复杂性团队

8



人才搜寻还在继续

“核心项目管理技能依然必要，但是人际交往能力正变得越来越重要。”

—Jim Boland, IBM, 爱尔兰都柏林

当“项目经济”与全球技能短缺的局面共同出现时，这种相互冲突将使组织面临人才流失或职位空缺的风险。根据PMI研究，在高优先项目交付中，缺乏具备所需技能的合适人才是三大交付挑战之一。2020年《脉搏》受访者中有15%表示缺乏具有所需技能的人才导致其组织项目失败的最重要因素。

严重的人才短缺需要角色和头衔的转变。

Marsh博士说：“重新定义项目经理、助理项目经理和项目领导者等职位的描述可能会帮助一些人在组织中流动，并帮助我们通过填补资源缺口来管理人才。”

一些项目领导者正在借助于技术来驯服这头人才的野兽。

“由于有成千上万的项目经理，以及随时都有正在执行的项目活动，IBM正在使用人工智能（AI）来帮助建立团队。”位于爱尔兰都柏林全球项目管理卓越中心的负责人Jim Boland表示。

“我们有非常详细和成熟的估算模型，这些模型从众多数据源中获取输入，例如以前的项目和我们从客户那里获得的信息。”他解释说。“这些模型可以帮助我们了解项目规

模大小和项目类型；需要什么角色以及哪些角色需要负责人全力支持，而哪些角色是可以多团队共享的。”

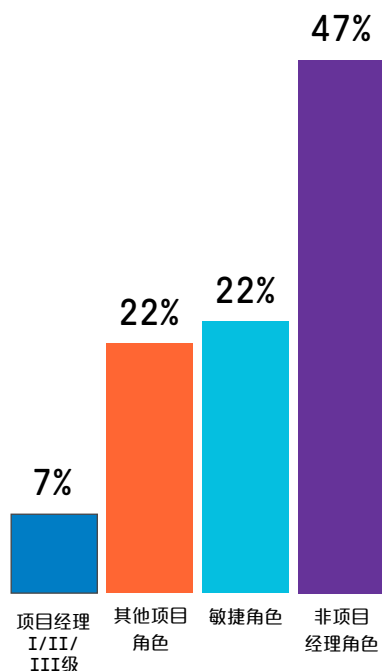
为了真正掌握人才需求，组织必须首先考虑执行战略和愿景所需的技能是什么。2020年《脉搏》调查中将近1/3的高管表示，确保具备所需技能是获得未来成功的最重要因素之一，只是这些技能的组成似乎一直在变化罢了。

“核心项目管理技能依然必要，但是人际交往能力正变得越来越重要，这就是我们现在正重点强调的。”Boland先生说。“我们已经定义了一整套我们认为至关重要的人际交往能力，包括共情力，以及诸如适应能力、批判性思维和解决问题的能力。”

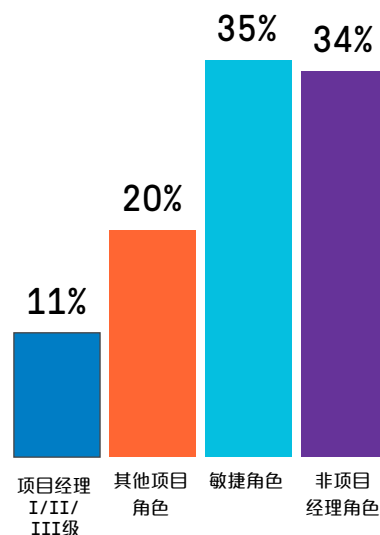
团队成员角色

项目团队中有传统项目经理头衔的成员只有不到1/3。

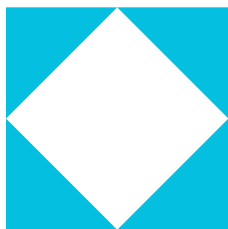
高复杂性团队



低复杂性团队



不管是多复杂的项目，其团队中都有
1/3
是主题专家。



集体身份认同

当今，项目团队的关注点已经远远超出了时间、预算和范围。在为本报告进行的研究中，项目专业人士将协作领导能力视为最重要的团队技能。

“每位经理、每位领导者都必须是团队的教练，”运输和物流公司Bolloré的区域首席信息官 Sandrine Wamy说，“协作不仅是在一起工作，而且是在一个完全参与型的组织中与您的团队合作。每个团队成员都应该知道自己有发言权。”

根据PMI的研究，共情力、沟通能力和情商也经常被项目专业人士认为是至关重要的团队技能。

虚拟团队对这些新的强力技能（power skill）的需求可能更高，因为不同地区的团队成员之间产生误解或沟通不畅时，如果不加以解决，可能会滋生怨恨或愤怒。出现这种情况时，Wamy女士会通过安排面对面的会议来减轻这种摩擦。定期将这些各不相同团队成员召集到同一地点，重新设定共同立场，并将焦点转移到共同的项目目标上。

增进真正相互理解的努力不只局限在团队内部：项目专业人员将对客户心声的共情能力视为未来第二大重要技能。积极让最终用户参与进来的团队可以根除意外并提高项目收益——无论是收集患者反馈意见以优化新的医疗保健设施的设计，还是为残疾人建立测试站点，以确保交通系统能够满足无障碍需求，都是用户参与的体现。

Wamy女士建议团队尽早并多与客户互动。“我们必须

确保客户从我们交付的应用程序中受益。”她说。“我们必须证明我们正在听取客户的声音，并且正在努力做出回应。”

人工智能（AI）还可以减轻团队在挖掘客户见解方面的负担。例如，IBM在利用认知工具帮助团队预测并解决客户的痛点。该公司的项目负责人还会监控仪表盘，而仪表盘将用户反馈醒目地展示了出来。

“我们试图让项目团队和项目负责人端到端地思考。” Boland先生说：“通过利用过去的经验（与同一客户或类似项目类型的经验），我们在预测用户需求上变得更擅长。”

“协作不仅是一起工作，而且是在一个完全参与型的组织中与团队合作。”

—Sandrine Wamy, PMP,
Bolloré, 喀麦隆杜阿拉

AI: 不仅仅是机器

已经与AI合作过的团队中，有一半预计明年将会加入更多的AI团队。另一半此前未参与过该类型合作的团队，有约1/4预计将在明年开始参与到AI团队的工作。

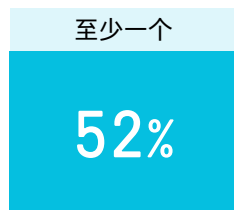
必备技能

除了通常的项目管理技术领域，项目管理专业人士认为，最重要的团队技能还包括：

1. 协作领导力
2. 对客户心声的共情能力
3. 风险管理
4. 创新思维
5. 方法论或框架治理

资料来源：《职业脉搏深度报告——未来团队的诞生》
PMI，2020年

过去一年与AI合作过的团队数量



明年：
AI团队参与度的预期变化



明年：
预计将与AI团队合作





准备就绪

快速和灵活是“项目经济”中团队最重要的能力。随着项目的复杂性增加，组织必须重新审视团队是如何完成工作的。随时可应对变化的团队将通过首要关注以下三大核心原则脱颖而出：

始终重视敏捷：

无论团队规模大小，都必须牢记灵活性。随着角色和责任的重新定义，拥有“人人为我，我为人人”思想的团队能够做出最好的准备，实现即时调整。

协作并倾听：

层级制正在消亡，或者至少是全知的、自上而下的领导层的观念正在迅速消失。项目领导者有责任建立团队信任并达成合作协议。情商和强大的沟通能力是项目成功交付与否的关键因素。

客户至上：

团队需要从一开始就牢记用户的需求。使消费者的反馈成为计划和执行的基础，将有助于团队按计划实现有意义的价值。

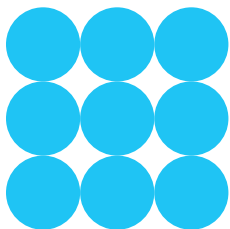
范式转变确实在发生：项目现在是组织解决问题的主要方式。而且团队必须从战略角度组建以应对这种变化。



PMI(中国)感谢以下人员对此报告的翻译和校对支持：

翻译：孙娟

校对：李聃，胡栋婷，彭凌

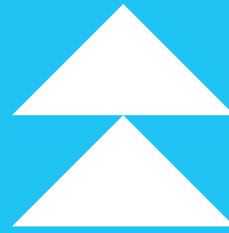
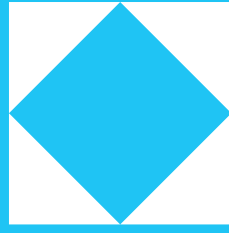
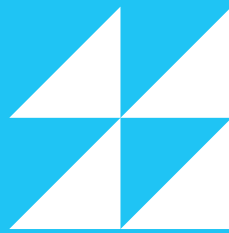
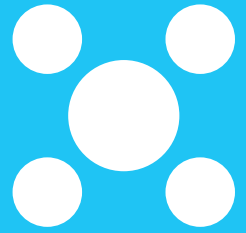
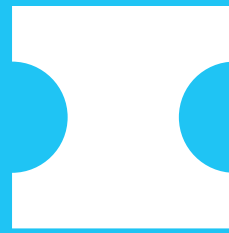
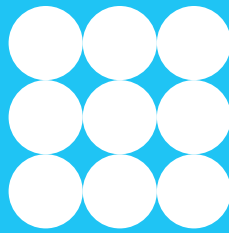
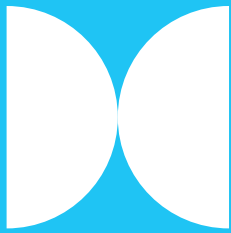


关于本报告

该报告重点介绍了来自PMI研究的见解，包括：

- 2020年1月对来自PMI思想领袖小组的358名全球项目专业人士所做的关于项目团队的在线研究
- 2020年《职业脉搏调查》（*Pulse of the Profession*®）——《保持领先：锻造以未来为中心的文化》。该报告基于PMI于2019年10月-11月在线进行的研究，受访人员包括全球3,060名项目专业人士，358位高管和来自各领域的554名项目管理办公室主任。
- 关于项目经济（The Project Economy®）的研究：该研究于2019年9月-10月在线进行，以来自PMI思想领袖小组的642名项目专业人士的全球样本为基础。





赋能项目经济 (The Project Economy®)

©2020 项目管理协会，保留所有权利。“PMI”，PMI徽标以及“赋能项目经济”标语为项目管理协会标识。如想了解全面的PMI商标名单，请联系PMI法务部。本文中出现的所有其他商标、服务标识、商标名称、商业外观、产品名称和徽标均是其各自所有者的财产。本文中未明确授予的任何权利均予以保留。GDR-311-2020 (03/20)

项目管理协会 | 全球总部 | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | Tel: +1 610 356 4600 | PMI.org