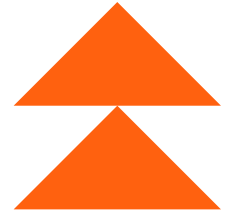




Project
Management
Institute.

2022 年 全球大势



首席运营官寄语： 新的前进之路

在对当今社会有重大影响的全球力量进行分析时，我们不能忽视新冠疫情的持续影响。自 2019 年 12 月爆发两年多以来，新冠疫情继续颠覆着我们生活的诸多方面和世界运行之道的传统认知。但尽管我们继续在职业和个人生活中面临这一挑战，世界正在了解更加敏捷灵活的价值，而且正在重新构想新的前进之路。我们重新认识到，各界必须跨越界限，凝聚在一起，直面我们最紧迫的挑战。

社会和各行各业逐步找到新的解决方案，但这并不意味着我们没有要克服的复杂问题。如果有什么复杂问题的话，那就是它们比以往更加无处不在。进步全系于 创变者，即那些在危机中看到机会和解决方案的人。

当然项目专业人士是天生的创变者。长久以来，组织都会依靠拥有项目技能的项目经理和专业人士，请他们帮助将想法转变为现实。使项目专业人士真正卓尔不群的是他们对实施的专注 — 他们知道如何将大胆的目标具体化。随着世界竭力应对今年《全球重大趋势》报告中概述的某些挑战，这一技能组合在今后几年里要比以往更加不可或缺。

当今的创变者无法在不存在全球挑战的真空中有所作为。要成为最卓有成效的领导者，我们必须了解世界的前进方向、它对组织的意义以及我们在哪里有用武之地。为了满足全球各界的需要，PMI 发布了其年度重大趋势报告。该报告对长期趋势、研究和世界各地的行业数据作出评估，其中还有当下引领变革的项目专业人士的第一手观点。

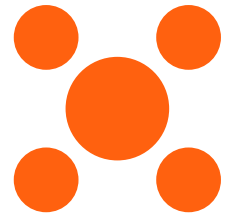
我们看到 2022 年正在涌现的六大趋势，它们都可能会持续对企业和社会产生影响 — 从数字化颠覆到平权运动，它们正在重塑着全球的各个角落。

但了解影响我们世界的趋势只是克服或拥抱它们的第一步。当我们接受好的想法并承担实施它们这一艰辛任务时，我们的社区就会产生最大的影响。因此，光是了解气候危机或愈发严重的经济不平等之类的艰巨挑战的影响是不够的 — 我们的社区还应帮助重新构想并推动实施相关解决方案。

我希望，今年的报告让全球创变者和组织了解相关情况并发挥影响力 — 我们期望在他们继续稳步前进时对他们有所帮助。

Mike DePrisco
PMI 首席运营官





简介 2022 年全球重大趋势

2021 年,我们了解到,可能不存在一种新常态,而只有永恒和日新月异的变革。随着 PMI 积极关注正在重塑世界的技术动态、人口变化和全球化的复杂性,鉴于它们的冲击和对全世界项目的影响,六大趋势日益凸显:

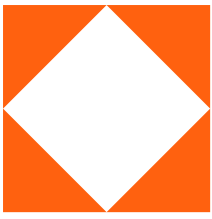
1. **数字化颠覆**
2. **气候危机**
3. **人口结构变化**
4. **经济格局转变**
5. **劳动力短缺**
6. **公民、民权和平权运动**

鉴于新冠疫情和未来疫情的威胁,我们需要付出更多努力应对我们所面对的长期缺陷和不平等现象,例如疫苗分配不公和供应链混乱。甚至当我们在与所进入的诸多环境 — 虚拟的和物理的、个人的和公共的 — 的互动中努力达到平衡时,我们必须勇于创新,创造更加美好的全新现实。

在包罗万象的数字时代里,虽然我们拥抱其种种好处并承认其中蕴藏的风险,但我们仍然认识到,作为创新的真正驱动力量,人仍然处于核心地位。而且,随着人口威胁与经济威胁的相互碰撞,技术可以帮助缓解劳动力短缺的问题,并可推动实施各种可持续发展举措。为了达到最佳绩效、保住工作并在岗位上不断成长,人们希望得到组织的重视、培养、理解和公平对待。

为了应对这些挑战,项目专业人士需要的不仅仅是技术方面的技能。他们需要秉持战略性的思维模式,使项目契合组织目标,并理解他们的成果与世界诸事日常进展之间如何相互影响。他们还需要增强自己的领导技能和软技能(例如沟通、表达同理心以及培育创新思维),并帮助他人具备同样的技能。

自从去年发布重大趋势报告以来,PMI 咨询了行业领导者的最新见解,并进行了初步和二次的定量和定性研究,以帮助您在 2022 年设法应对正在变化的全球趋势。此外,我们已号召全球的专家和思想领袖分享引领和激励我们的思考。这些项目专业人士和其他创变者体现着支持真正、积极的变革以及帮助解决世界上最大的挑战所需的品质。



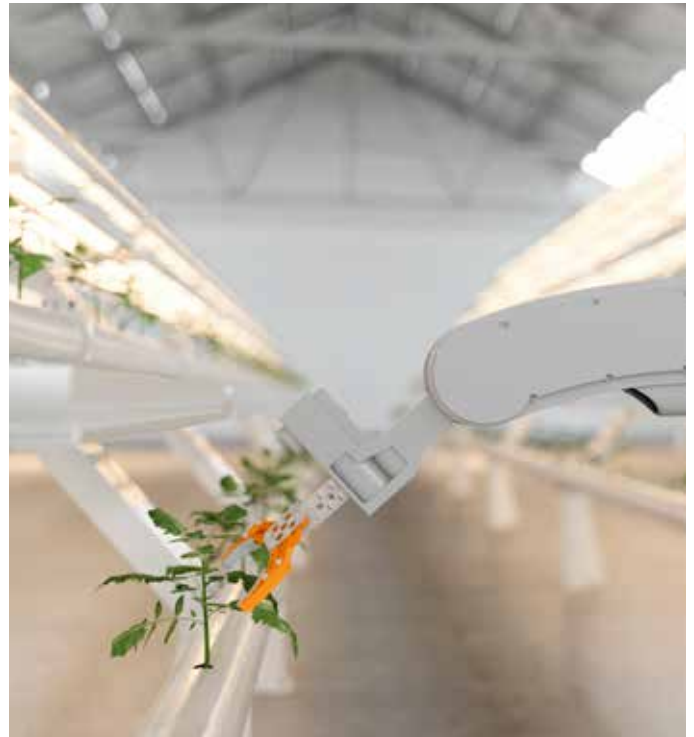
数字化颠覆

几乎没有一个领域的发展可以脱离技术变革的持续驱动。在我们习惯于最新的协作工具或智能家电之前,更新的技术也会带来最新的功能。虽然这些解决方案能够节省时间、提高生产力并支持创新,但它们也可能会带来风险,例如数据泄露和失去隐私。

数字化转型在新冠疫情爆发前就已开始,很多组织正在重新界定自己的核心业务模式,以求在不断变化的产品和创意市场中获得竞争优势。云计算、物联网 (IoT) 和人工智能 (AI) 等技术已获部署,以期提升客户体验,提高员工效率并改进项目结果。转型现在已成为业务常态,这么说并不矛盾。

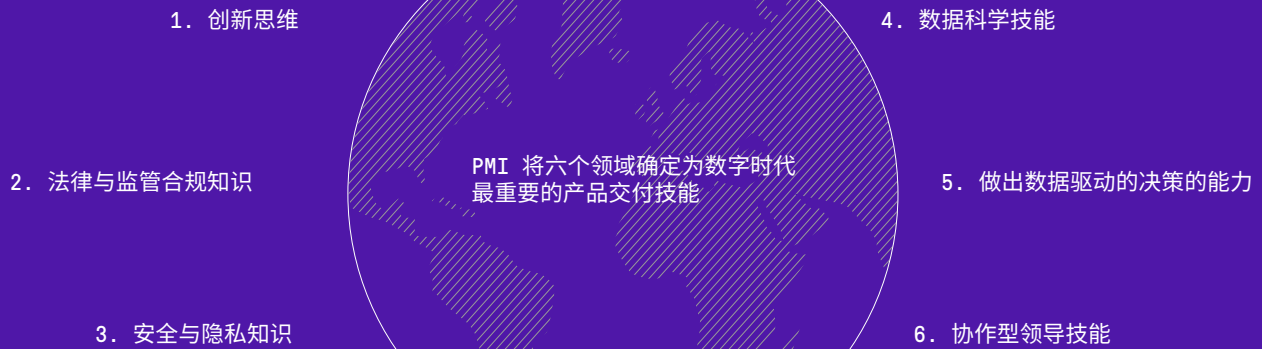
根据PMI *Pulse of the Profession* (职业脉搏调查)®深度报告《后续实践:最大限度地增加颠覆性技术能为项目带来的利益》,大多数创新者(他们被定义为拥有成熟的数字转型战略的高绩效组织)表示,颠覆性技术的采用在达到或超越业务目标方面为重大改进提供了支持。

疫情极大加速了数字技术(尤其是有助于实现在线协作和远程办公的工具)的扩张。得益于数字化和连通性的提升,远程办公的趋势一直在加速。但随着在家办公能力成为正常开展业务的必备条件,采用远程模式方面的任何障碍或迟疑都不会被视为重要因素。这种转变在可预见的未来很有可能会变得非常牢固。



各公司还在加紧将新的数字产品或服务推向市场。根据麦肯锡的一项研究,公司推出具有数字性质的产品和服务的速度在北美提前了6年,在欧洲提前了7年,在亚太提前了10年以上的时间。结果因行业而异,数字产品和服务增幅最大的行业是医疗保健和制药业、金融服务和专业服务。

在数字化时代提升和重塑员工技能

- 
1. 创新思维
 2. 法律与监管合规知识
 3. 安全与隐私知识
 4. 数据科学技能
 5. 做出数据驱动的决策的能力
 6. 协作型领导技能

借助 PMI 的数字智能系列成为数字时代的出色从业者

各组织将继续投资于**人工智能 (AI)**，以期增强诸如决策、风险管理、数据分析和知识管理之类的技能。但人工智能 (AI) 是否及**何时**能够代替像人类一样的智能却是一个有很大争论和猜测的话题。

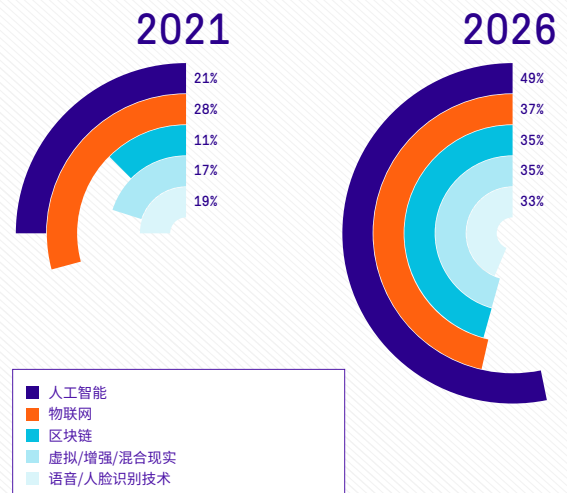
2021 年 11 月，谷歌前首席执行官埃里克·施密特 (Eric Schmidt) 与美国前国务卿亨利·基辛格 (Henry Kissinger)、麻省理工学院计算机科学教授 Daniel Huttenlocher 一道指出，未来的行动方针既非顺从人工智能 (AI)，也非抵制它，而是**敦促我们集中精力“用人类的价值观 (包括人类的尊严和道德主体) 重塑人工智能 (AI)”**。

随着我们进入数字化的未来，这些关切将要求人们给予更加密切的关注。为了对有意义地应用人工智能 (AI) 提供支持，组织将需要投资于获得或训练信息技术 (IT) 和数据专家，制定数据治理战略并保持透明度。

作为原材料，数据收集可助推颠覆性技术发展和继续实现数字化转型。保护数据的机密性、完整性和可用性必须成为针对这些着眼于未来的业务举措的任何应对措施的重要组成部分。

本报告对数据伦理这一话题作出了进一步探究，同时还介绍了**网络安全及其在现代工作场所中的影响**。如果我们要过渡到基于数字进展的可靠未来，我们必须增强意识，更加勤勉地应对这两个领域所涉及的问题。

高级数字技术的采用在 2026 年前将有所增加





为颠覆而创新： Ade McCormack 访谈

Ade McCormack 致力于帮助全世界的组织为数字时代完成转型。

我们与颠覆就绪度顾问 Ade McCormack 讨论了一系列数字化方面的问题。他在这里分享了他有关数字化颠覆形势的观点。

“我认为，我们明年会看到将有重大发展的领域是增强现实 (AR) 和虚拟现实 (VR),” McCormack 说到。即使是目前与某一物理位置紧密相关的传统行业 (例如卫生管道工程) 也可能被增强现实 (AR) 颠覆。“现在突然之间，借助增强现实 (AR) 地图和说明，消费者能够看到水槽下面的情况。比如说在阿根廷，可能会有一家大型公司能够满足每个人在卫生管道方面的各种需要。我们对实际水暖工的需要已被彻底颠覆了。”

但如果业务模式不再符合目的，那么技术是不够的。领导者不能期望只是“把最新技术用作旧有业务模式的点缀。这是不够的，” McCormack 说到。“我们唯有超越工业时代、流程驱动的工厂模式，方能在这个日益颠覆的时代发展壮大。您今天的支配地位充其量是暂时性的。您最好考虑一下自己的下一个创新。”

现在，McCormack 感觉人们未对未来给予足够的关注。

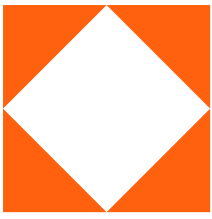
“员工更加关注再现 2019 年。我认为，他们想回到疫情前的工作方式，将之当作舒适的毯子。他们正在竭尽所能地抓住确定性。但这是行不通的。后疫情的颠覆仅仅是个开始。”

“目前我们很大一部分注意力都集中于混合型工作，努力确保我们能够开发出相关技术，使人们能够安全地在家办公，而这本身未必是一种技术创新。”

ADE McCORMACK
Disruption readiness advisor

“为人们提供新技术方面的培训是一项耗时、费钱而且充满不确定性的工作。我们需要实施一个战略过程，确保项目契合最有可能取得成功的技术。”

MARCOS LOPEZ REGO
博士，已获得项目管理专业人士 (PMP) 认证



气候危机

出席 2021 年联合国气候变化大会 (COP26) 的世界领导人正式声明人类需要紧急采取行动。但应对气候变化的工作一直难以取得进展。展望未来, 如果世界要想阻止全球变暖最具破坏性的影响, 那么每个项目和流程都必须融入体现可促进可持续发展的实践做法。

疫情让人们愈发意识到人类对环境的影响以及环境退化对人类福祉和世界经济的影响。美国和欧盟均已承诺到 2050 年达到碳中和, 中国和印度分别誓言将于 2060 年和 2070 年实现这一目标。得益于过去十年来的投资, 可再生能源现在比化石燃料更加便宜。人们已启动很多项目消除大气中的二氧化碳; 例如, 非洲的“非洲森林景观恢复倡议” (AFR100) 这一特大项目旨在到 2030 年在 10 个国家/地区再造 2.47 亿英亩森林。

但即使采取了这些措施, 情况依然在恶化。

根据世界气象组织的数据, 虽然疫情期间的“大封锁”导致排放出现了暂时的停歇, 但“没有任何迹象显示我们正在重回更加绿色的过去”。该组织发现, 2020 年和 2021 年上半年主要温室气体的浓度有所上升。

要扭转局势, 企业必须肩负起更多责任。五分之一的全球最大公司均已设定了净零目标。更多公司也需要设定净零目标, 而且需要与政府、学术界和其他组织携手合作, 共同努力。

企业必须加大对可持续发展项目的投资力度, 产生最多排放的行业 (例如能源生产和运输业) 尤其如此。每年, 我们必须通过重新造林和其他方式从大气中消除数十亿公吨二氧化碳, 而这一工作几乎尚未开始。

减少温室气体排放: 从《联合国气候变化框架公约》第 21 次缔约方会议 (COP21) 到《联合国气候变化框架公约》第 26 次缔约方会议 (COP26)

《巴黎气候协定》是在 COP21 上通过的。该国际条约旨在限制全球变暖的幅度, 这一幅度最好能控制在 1.5 C (34.7 F) 以内。

2015 年巴黎 (COP21)

目标: 将温室气体排放减少至

52.4 GT*

2021 格拉斯哥 (COP26)

目标: 将温室气体排放减少至

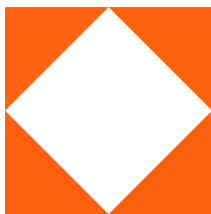
41.9 GT

2030 未来

目标: 将温室气体排放减少至

26.6 GT

* 十亿吨



这些工作非常复杂,实施难度颇大。**PMI 研究**显示,几乎 40% 的组织报告称他们在增强社会影响方面遇到重大障碍,只有 33% 的项目使环境得到改善。这主要是缺乏财务资源和组织承诺导致的。只有当首席级高管参与进来并清楚认识到增强全球韧性可增强业务韧性时,组织才可能做出此类承诺。鼓励这些高管秉持这种思维模式并有目的地开展项目,可提高员工保留率,提高生产力,并为真正的行动做好准备。

首席可持续发展官 (CSO) 这一职位的设立有助于解决这一问题,过去十年来其地位显著上升。但印度 Nexus Power 联合创始人兼首席执行官 (CEO) **Nishita Baliarsingh** 警告称,这并非万能之计 — 一个人需要付出努力,让人们改变思维模式需要时间。将可促进可持续发展的实践做法融入价值链的每个功能、过程和决定将需要跨企业的协作。

项目经理将需要把排放目标整合进关键绩效指标,将排放管理植入工作方式,并就可促进可持续发展的实践做法与所有相关方接洽。除财务资源和组织承诺外,获得合适的技能也是实现变革所需的重要资产。

至关重要的一点是,组织还必须能够评估自己的能源足迹、成本和影响,否则就不会有任何透明度和责任性以及跟踪进展情况的方法可言。但知道该衡量什么和如何衡量仍无统一的标准。有许多评级和认证提供商、各种非财务会计框架,而对该使用哪些衡量标准还有争论。我们还需要加强数字化方面的工作,以便通过数据和分析真正理解各个业务过程中资源的使用水平和浪费情况。

但使用现有资源是比无所作为更好的替代方案,项目专业人士将需要与可持续发展团队密切合作,以确定最佳实践做法并开创前进之路。PMI 所支持的**联合国可持续发展目标 (UNSDG)** 为此提供了蓝图。例如,目标 12 (Goal 12) 敦促个人和企业循环使用电子废物和一次性塑料制品,从而采用更可持续的消费和生产模式。





打造可持续发展的产品： Nishita Baliarsingh 访谈

Nishita Baliarsingh 是印度初创公司 **Nexus Power** 的首席执行官 (CEO)，他和他的妹妹 **Nikita** 是该公司的联合创始人。作为 PMI “全球 50 位项目管理新星” (Future 50) 获奖人，**Nikita** 正在生产一款基于农业废料、可生物降解的电动汽车电池。

人们对电动汽车 (EV) 兴趣颇大，但锂电池的充电次数、安全性及其环境影响却令人忧虑。Nishita Baliarsingh 及其双胞胎妹妹 Nikita 萌生了一个大胆的想法：利用作物废料打造一款高性能、可生物降解的电池，这样既能解决燃烧作物残茬的排放问题，同时还能为农民提供额外的收入。

“人们对可持续发展的概念缺乏清晰的理解，” Baliarsingh 解释到“很多人认为这就是为了‘拯救地球’，但实际上，这是对资源的最优利用。当您尝试打造一款可持续发展的产品时，您必须了解从原材料到生产再到销售渠道的整个链条。”

在个人层面上，可持续发展方面的进展始于点滴小事，比如携带可重复使用的袋子和可重复灌装的玻璃罐，以减少包装的使用。Baliarsingh 表示：“过去 10 年，我们已经看到发生了很多变化，未来 10 年预计则会看到多得多的变化。”她以印度最知名的公司之一塔塔集团 (Tata Group) 最近的行动为证指出，很多大公司正在摒弃单纯追求利润最大化的模式。“它们已经大幅改善了自己的碳足迹，正在逐渐达到碳中和。在未来的 10 年里，它们可能会达到负碳状态。因此，效果并非是不可见的，”她如是强调说。

“就可持续发展而言，技术将成为主要的游戏规则改变者之一。疫情确实为我们以前甚至认为无法通过虚拟方式完成的很多事情打开大门，比如视频会议。”

Baliarsingh 指出，现在需要大量项目经理推动可持续发展方面的工作。“对项目经理的需求无处不在。我们今天所做的每件事都可称之为项目 — 无论项目持续时间是 1 天、10 天还是 6 个月 — 我们需要项目经理来确保整个过程得到改进。项目经理给可持续发展工作带来的利益是创设完成工作的最佳方式。”

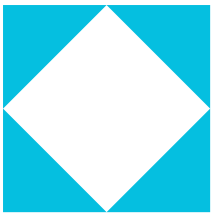


项目经理给可持续发展工作带来的利益是创设完成工作的最佳方式。



NISHITA BALIARSINGH

印度 Nexus Power 联合创始人兼首席执行官 (CEO)



人口结构变化

PMI 2021 年发布的“人才缺口”(Talent Gap) 报告对未来十年的雇佣趋势作出预测。该报告预测，到 2030 年，全球经济将需要 2,500 万名新的项目专业人士。随着生育率下降和因年老而退出劳动力队伍的工人所占比例越来越高，组织将需要另辟新途来缓解劳动力短缺和缩小人才缺口。

各公司反应迅速，已发现应对人口老龄化的现有机会，尤其是通过技术实现这一目标的机会。例如，IBM 已开发出的智能家居环境利用物联网 (IoT) 和认知计算来监控日常健康和活动。MyndVR 提供沉浸式解决方案来解决老年人面对的社会孤立问题，位于奥地利的交通技术集团 SWARCO 提供的智能交通信号灯应用程序可适应不断变化的出行模式。

很多发达国家/地区正在提高实际退休年龄，而这可能会影响工作空间的重新设计，以适应年龄更大的员工、退休、身体和精神健康以及绩效管理。

但延迟退休并不会抵消劳动年龄人口的总体减少。随着各行各业变得更加项目化，对有技能的项目经理和其他创变者的需求量只会越来越大。但与新冠疫情有关的旅行限制和“大辞职潮”(Great Resignation) — 始于疫情期间的辞职潮 — 正使这一人才缺口的问题愈发加剧。

随着人们重新思考工作生活的平衡，尽管一些老一代人仍在工作岗位上，但组织将寻求吸引更加年轻的员工。项目经理将不得不发展必要的领导技能，并与人力资源经理密切合作，实施公平合理且具有包容性的政策，为在年龄上具有多样性的员工队伍提供支持。

PMI 2021 年发布的人才缺口报告指出了有助于防止人才危机的五项行动：

1. **拥抱技术。**自动化和人工智能 (AI) 能够缓解项目经理的压力。
2. **采取创新手段找到并留住人才。**只有 38% 的组织将吸引更加年轻的人才列为优先要务。
3. **发掘国外人才。**非洲、东南亚和拉丁美洲等地区可提供大量年轻人才，这也有助于达到健康的多元化、公平和包容 (DE&I)。
4. **利用所有创变者的力量。**无代码/低代码平台能够以更加高效且具有成本效益的方式利用现有员工。
5. **保存离职员工的知识。**不到半数的组织建立了正式的知识转移流程。



培养下一代劳动力: Takeshi Hayama (博士, 已获得项目管理专业人士 (PMP) 认证) 访谈

Takeshi Hayama 系 NTT DATA Corp. 的技术策略师兼 PMI 日本分公司副总裁。

日本有着占比最高的老年人口。虽然日本为了应对由此导致的挑战做了大量准备工作,但仍然面临很多问题。我们采访了位于东京的 NTT DATA Corp. 技术策略师 Takeshi Hayama, 聆听了他关于这一重要话题的观点。

虽然很多老年人在退休年龄后仍在工作,但在寻求下一代劳动力时,专业化程度要求较高的行业仍然面临着一场人才荒。Hayama 解释说,人工智能 (AI) 和机器人正被用于缓解熟练工人短缺的问题。“尤其是在公共基础设施维护这一领域,物联网 (IoT)、人工智能 (AI) 和无人机等技术已被用于缺陷的早期发现和降低修理费用。”

Hayama 表示,全球化和信息技术 (IT) 的发展已使日本劳动力市场分化为需要很高技能和创造力的职业和低工资职业。“年轻人无法再依赖日本传统的终生雇佣制或公司提供的再培训计划。因此,他们必须独立提高自己的能力。在支持他们发展方面,职业协会(例如 PMI)和行业组织正在发挥作用。”

Hayama 认为,为了支持年轻项目经理的发展,我们需要为其提供教育,使其提高实际技能。Hayama 说:“在日本,项目管理经常是工作而非职业的一个组成部分,因此人们认为,项目经理精通业务领域,而且已掌握足够多的软技能。对于年轻人和社会高效且自主地学会适应变化来说,教育技术至关重要。”

“

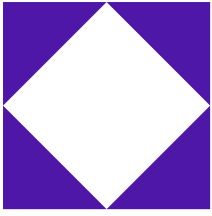
对于年轻人和社会来说,教育技术至关重要。

对于日本来说,我们别无选择,只能选择全球化。我们需要与美国开展协作。我们需要与广泛的国家/地区保持联系,以减轻依赖特定的几个国家/地区的风险。”

”

TAKESHI HAYAMA

NTT DATA Corp. 技术策略师兼 PMI 日本分公司副总裁



经济格局转变

疫情造成的压力已经导致供应链混乱，促使人们重新思考全球化。这个问题很复杂。重建国内供应链绝非一日之功，需求持续减少或价格持续下跌并非必定会出现的现象。但我们可以运用某些策略来缓解全球供应链风险并推动跨境合作。

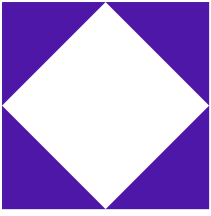
新冠疫情暴露了长期存在的供应链脆弱性，尤其是对单一来源供应商和提供者的过度依赖。这些脆弱性 — 叠加需求猛增、劳动力短缺、天气事件和其他因素 — 严重削弱了港口和航运能力，将运输成本推至新高，造成商品和零部件严重短缺，而且推升了消费者价格和通胀。因此，一些国家/地区正在寻求重启核心制造业，并使单一来源的供应链实现多元化。

一个关键问题是：鉴于现有的技能和工人短缺现象：在已抛弃传统制造能力的国家/地区，人才从哪里来呢？PMI 研究表明，在项目管理导向的工作 (PMOE) 中，全球制造与建筑业是人才缺口（当前就业和预期就业之间的差距）最大的行业之一，预计其PMOE的13.2%增长率将高于行业的总体就业增长率。培训需要花费时间和投资。重建国内供应链亦然。例如，需要多年和数十亿美元才能建设一座半导体制造工厂。电动汽车 (EV) 电池需要更长时间才能实现产能提升，在稀土提取、加工和精炼方面实现自给自足也是如此。

全球化已从过去的严重挫折中恢复过来，仍处于历史上较高的水平。作为美国商业情绪的一个衡量指标，“[DHL 全球连通性指数 2021 年更新](#)”发现各公司迫切希望加强国际网络建设。此外，全球数字连接性帮助企业艰难度过疫情，但也可能会产生数字鸿沟 — 可能会使更加贫穷、网络连接方面表现较差的国家/地区落在后面。这份报告最后认为，加强联系将加快世界的复苏步伐。

全球框架内的区域供应链战略也能增强应对全球事件的复原力，同时还能充分利用全球的经济转变。东南亚国家联盟 (ASEAN) 成员国和包括澳大利亚和中国在内的六个区域合作伙伴最近签署了可以说是史上最大的自由贸易协定 — [《区域全面经济伙伴关系协定》\(RCEP\)](#)。

借助远程协作和知识分享，项目经理也可能会找到推动跨境项目的方法。如果我们要找到世界上最大的环境、社会和治理挑战的解决方案，我们确实不能单打独斗。随着全球化的重新调整，我们希望全球化变得更加仁慈和温和，并以更强的社会意识为核心。



在不抛弃全球化的前提下 管理供应链风险的八种方法

1. 以更有效的方式管理生产和库存水平
2. 对储备至关重要的零部件
3. 缩短供应链的长度并减少供应链的复杂性
4. 实现供应商多元化并提高供应商的可靠性
5. 将质量作为优先要务
6. 减少机器停产时间
7. 实现过程改进
8. 实施新的技术





重建当地工业: Marcos Lopez Rego (博士, 已获得项目管理专业人士 (PMP) 认证) 访谈

Marcos Lopez Rego 是里约热内卢天主教大学 (Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, PUC-Rio) IAG 商学院 (IAG Business School) 和热图利奥·瓦加斯基金会 (Fundação Getulio Vargas, FGV) 的教授, 也是巴西海军研究院 (Brazilian Navy Research Institute) 的高级研究员。

“疫情会使跨境人员流动呈长期减少之势吗?会, 当然会,” Rego 说到, “这种趋势未来会愈演愈烈。”从战略上讲, 新冠疫情揭示了世界对来自某些国家/地区的供应物资和消费商品的依赖的严重性。

为了应对这种依赖性, 我们需要贯彻相关政治和战略决策。“由于项目将会变得越发重要, 项目管理将成为一项至关重要的能力。” Rego 如是说。

“主要症结在于缺乏实施项目管理的相关资源。在某些行业, 当地缺乏具备相关能力的资源, 因此, 我们需要开始实施教育和培训方面的公共政策, 而这非常耗时、成本高昂, 也充满不确

定性。” Rego 认为, 3D 打印和机器人等技术都是前景很广的工具, 但在以服务为导向的经济中实现关键零部件的国内生产尚需时日。

Rego 还认为, 以知识和服务为导向的行业的全球化程度也会变得越来越小。但他补充说, “我们务必要确保当地项目符合全球趋势。对于这一点而言, 项目管理和沟通技能至关重要。”



就推动贸易、交流技术、交流文化和交流不同类型的理解而言, 全球化当然有很多益处。要使经济稳定, 需要使内部贸易和制造以及全球贸易达到适当的平衡状态; 因此, 我们必须达到这种平衡。 ”

NISHITA BALIARSINGH

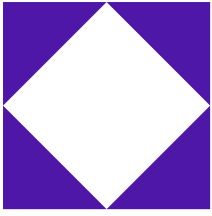
印度 Nexus Power 共同创始人兼首席执行官 (CEO)



去全球化的一个好处是, 各个国家/地区的人民能够按照他们认为最有利于他们所在社区的方式生活。但我希望, 这种变化并不意味着, 我们彼此不再协作, 因为那也并不符合繁荣的全球经济的需要。 ”

ANGELINA HOWARD

美国 Amazon Web Services (AWS) 高级产品经理



劳动力短缺

大批员工离职和机构知识流失这一幕正在全球组织中出现 — 这正以我们前所未见或尚未做好准备的方式使工作场所发生根本改变。组织的应对方式将决定这是一种长期趋势还是只是一次重置。

过去一年里，随着大量员工辞去工作，发起美国得克萨斯州得克萨斯农工大学 (Texas A&M University) 教授 Anthony Klotz 所称的“大辞职潮” (Great Resignation) 的运动，许多公司面临清算。

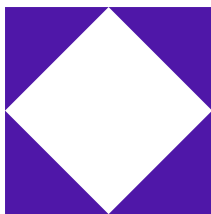
2022 年，美国劳工统计局宣布，**2021 年 11 月有 450 万美国人离职** — 达到该局自 2000 年开始跟踪该数据以来的最高水平。离职率再次达到 3%，反弹到 2021 年 9 月首次达到的破纪录的高点。

经济合作与发展组织 (OECD) (共有 38 个成员国) **发现**，与疫情前相比，现在工作的人数减少了 2,000 万，但预计会出现缓慢的反弹。根据最近为贝塔斯曼基金会 (Bertelsmann Foundation) 所做的一项调查，欧洲最大经济体德国 66% 的公司决策者表示，他们目前缺少技能熟练的工人，这比 2020 年有所增加。在澳大利亚，40% 的员工表示，他们计划在未来六个月内另寻新的工作。在新加坡，根据微软“2021 年职场工作趋势指数”的数据，49% 的被调查员工表示，他们正考虑将于今年离职。

离职率开始上升的时期可以追溯回新冠疫情爆发之初，当时全球数百万员工要么下岗，要么获准休假。在一些国家/地区，失业福利和政府救济金让个人有机会出于健康原因待在家里，让他们照顾家庭。即使到现在，随着疫苗接种率的上升，组织开始实现工作环境的正常化，而且随着更多公司为新员工提供奖金和激励，数百万个职位仍然虚位以待。

这些历史性的劳动力短缺又因女性被不同程度的边缘化 — 这种情况因照料者角色和机会的不平等而更加恶化 — 而进一步复杂化。疫情刚开始时，主要由女性承担工作的用工行业 (例如酒店业) 面临着更大的风险。研究发现，拉丁美洲以前在劳动力性别平等方面有所进展，但疫情却让这一进展停滞不前，有 1,200 万女性因岗位裁撤而失业。

即使各公司积极招人，但很多女性却仍难以继续或开始新的职业生涯。根据全国女性法律中心 (NWLC) 的报告，2021 年 10 月，女性的劳动力参与率仅为 57.3%，这是 1988 年以来的最低比率。黑人女性和拉丁裔的失业率高于女性的总体失业率。



随着因疫情而采取的限制措施逐渐减弱,人们寻求更好工作体验和更大灵活性这一被压抑的渴望正逐渐被释放。这一额外的因素促使组织领导思考他们如何才能在吸引新人才的同时留住现有员工。为了找到答案,领导必须愿意解决许多员工对工作生活平衡激增的失望感,并了解他们现在希望从工作岗位和所在组织的得到什么。

虽然“大离职潮”尚未让世界各地或各个行业感到切肤之痛,但劳动力短缺和心怀不满的员工的威胁已赫然耸现。组织将需要调整劳雇关系,培育成功的员工保留文化,支持员工参加重要的社会影响力计划;对于员工的贡献,组织应给予他们更大的认可和奖励。未来数十年,职场的这一转变仍有望一直保持下去。

根据 PMI 2021 年发布的“人才缺口”(Talent Gap) 报告,到 2030 年将需要 2,500 万名新的项目专业人士;有鉴于此,这些劳动力短缺只会加剧按时、按预算交付达到客户期望的项目的挑战。至少从近期来看,由于团队成员和干系人同样都会离职寻找新机会,很多组织可能会面临很高的人员流动率和进度迟延。如果不予密切关注和控制,质量可能会随着剩余团队成员的负担不断加重而下滑。





帮助女性主张价值: Susan Coleman (法学博士 (J.D.)、公共管理硕士 (MPA)) 访谈

Susan Coleman 这位美国顾问拥有 30 多年的经验,已向全球数万人提供谈判和协作策略方面的培训和辅导。她现在的主要关注点是如何通过谈判为女性赋能。

在 Coleman 看来,新冠疫情已迫使数百万女性失业这一事实让人们更加认清了关于她们在这个世界上的地位的一些真相。

“只要我们不处于最高地位,只要我们在支持下一个人发展进步,人们就会认同这种情况。但如果我们实际获得了性别平等,我认为,就会有很多反对的声音。对于既想成为专业人士又想成为母亲的女性而言,照顾孩子是非常关键的事情。如果无法让孩子得到很好的照顾,女性就会退出工作,” Coleman 说到。

“虽然自新冠疫情爆发以来全球女性的境况变得更加艰难,但我认为我们不会出现倒退。长期以来,女性加入就业大军这一趋势一直是组织生活中最大的变化之一。作为女性,我们正在带来变化。”

远程办公为人们带来灵活性,但 Coleman 说:“世界上正在展开大讨论:我们现在是否确实同处这一趋势之中,或者我们是否选择两极分化。谈判时您不得不做出的最重要的选择之一是,您是在以协作还是竞争的方式开展工作。协作确实会带来双赢。对于女性来说,这涉及增强意识,了解自己需要什么样的技能组合以及如何提高自己的谈判能力。谈判的很大一部分内容是主张价值、获得价值、询问您的需求。”

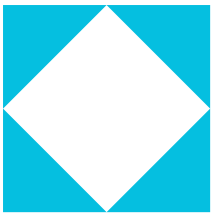


对于女性来说,工作不仅仅是挣钱的事情 — 它还涉及我们如何表达观点、产生影响以及作为人如何实现成长。

如果您能够营造非常出色的协作环境,那您就是在培养人们的能力,那就是学习;所有这些努力都会让人们发挥出最大的潜能。”

SUSAN COLEMAN

美国 susancoleman.global 组织发展顾问



公民、民权和平权运动

尽管新冠疫情导致的限制持续存在,但 2021 年,人们继续涌上街头,发动社会抗议。随着因疫情而加剧的经济影响和不断上升的不平等性成为社会动荡的推动因素,我们预计这些抗议会持续发生。但我们也会越来越多地看到,为了因应公民、民权和平权运动,董事会议室、办公室和项目现场已成为进行真正变革和协作的场合。

虽然组织已加强多元、平等与包容 (DE&I) 方面的工作,但鉴于需要做出的变化无所不包,使这些工作富有成效一直是一项挑战。委任首席多元化官 (CDO) — 这是一个过去几年来逐渐兴起的职务,2020 年设立此职务的公司大幅增加 — 当然有助于应对这一挑战。对减弱劳动力短缺的影响的需要将成为公司营造更加包容文化的强大激励因素。同时,疫情的影响更多地是落在了有色人群身上,从全球来看,对新兴市场和发展中经济体产生的冲击最为严重。

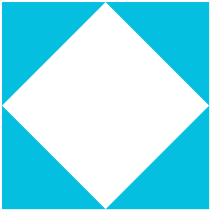
虽然近期很多研究已经表明多元、平等与包容 (DE&I) 对于业务成功多么重要,但女性和少数族裔在公司层面继续酬不抵劳而且代表性不足。一项最近的麦肯锡研究展示了高管团队多样性的商业论证 — 结果显示,与处于性别多样性第四个四分位值的公司相比,处于第一个四分位值的公司盈利能力高于平均水平的可能性要增加 25%。业绩出色的可能性因种族多样性而升高。

没有“平等” (E) 和“包容” (I),就没有“多元” (D)。多元必须体现为很多维度,真正的平等和包容意味着创造条件,让每个人都有相同的机会做出贡献、得到发展并茁壮成长。英国的最新一项研究发现,在身患残疾的员工中,只有 16% 的人表示在工作中有参与感,

相比之下,他的同事中有 25% 的人有如此表示。而且,尽管很多财富 500 强 (Fortune 500) 公司已制定针对 LGBTQ 员工的包容性政策,但多数国家/地区仍未提供法律保护。根据 Catalyst 的报告,“担忧使 LGBTQ 员工不敢将完整的自我带到工作中来。”

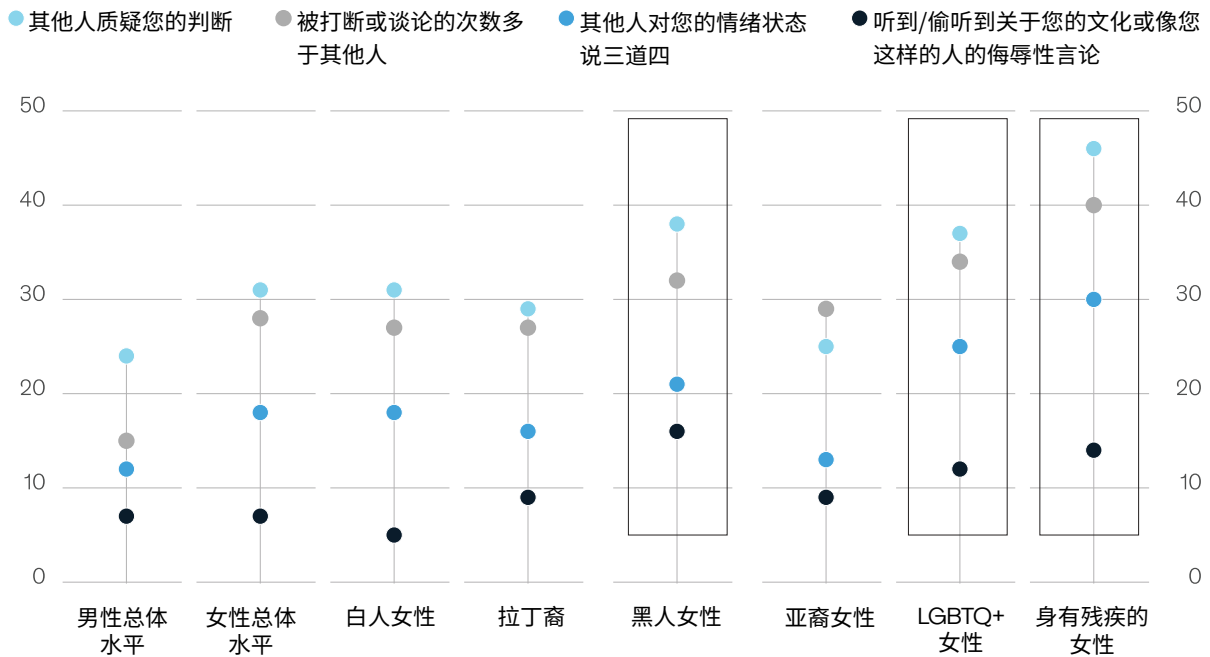
尽管存在这些挑战,在工作场所遭受偏见的人可借助远程办公消除偏见。根据《纽约时报》最近发表的一篇文章,很多有色人种妇女不愿回到办公室。远程办公减轻了白人占主导地位的工作场所工作的压力,降低了受到微歧视和歧视的几率。未来论坛 (Future Forum) 2021 年对 10,000 多名美国、澳大利亚、法国、德国、日本和英国知识工作者的一项调查发现,黑人男性报告称他们在家办公期间获得了更好的员工体验。

一个特别的挑战是,将多元、平等与包容 (DE&I) 融入整个价值链的每个职能、过程和决策。PMI 预测,关键的实践做法将包括让员工参与制定政策和设定目标、将多元、平等与包容 (DE&I) 融入培训以及设立员工资源小组。有远见的组织正在使用强大的人工智能 (AI) 工具招聘多样化的人才,与推动多元化的群体合作并主动接触年轻人。采用数据驱动的方法衡量和报告进展情况将成为一个至关重要的成功因素。



作为专业人士, 黑人女性、LGBTQ+ 女性和身有残疾的女性遭受微歧视的可能性要高于女性总体水平。

微歧视 (按类型看), 受访者所占百分比¹



McKinsey & Company

1. 问题: 在过去一年里, 在正常业务过程中, 您遭受过以下任何一种微歧视吗?
来源: 2021 年职场女性 (Women in the workplace 2021), LeanIn.Org 和麦肯锡, 2021 年

总体而言, 拥抱不同观点的文化将能催生创造性思维和适应力, 改善业务成果。

首席多元化官 (CDO) 面临着艰巨的任务。多元、平等与包容 (DE&I) 不是一个通过发布范例声明并严格按照法律和合规规定发表意见就能解决的问题。它需要我们做到真诚和透明。它要求每个人放下戒心、说出自己的不舒服之处、表明自己的脆

弱性并愿意在自己最自然的状态下分享自己的情感 — 无论是悲伤、愤怒、沮丧还是恐惧 — 因为从根本上说, 真正的业务联系始于并将终于真诚的人际联系。



推动多元、平等与包容 (DE&I) 计划: Innocentia Mahlangu (专业工程师 (Pr Eng)、理科硕士 (MSc), 已获得项目管理专业人士 (PMP) 认证) 访谈

Innocentia Mahlangu 一直致力于推动各项多元、平等与包容 (DE&I) 计划。她是一位高级工程师, 也是位于南非 Hatch 的 Project Delivery Group 的项目经理。作为 PMI “全球 50 位项目管理新星” (Future 50) 获奖人, 她创立了 SHEngineers — 一个面向工程领域女性的非营利虚拟指导网络。

在职业生涯早期, Mahlangu 注意到, 她经常是房间里唯一的女性。“我所在基本上都是男性占主导的行业: 工程、建筑、项目管理和技术,” 她解释到。

根据南非工程委员会 (Engineering Council of South Africa) 的数据, 在最近的工程领域合格求职者中, 只有 50% 多是女性, 在注册专业人士中, 只有 12% 是女性。“我们尝试吸引女性进入这个行业, 但让他们留下却是个大问题, 我们遇到了很多人所称的‘管漏现象’(Leaky Pipeline) — 在不同的发展阶段都会有女性流失,” Mahlangu 说到。“这让我们明白了一个事实: 在成为注册专业人士和求职者之间的某个环节, 女性就是无法跨越过去, 这足以表明问题的严重性。”

为女性提供科技方面的指导: Julissa Mateo Abad 访谈

Julissa Mateo 是多米尼加共和国一个科技领域的女性社区 (@MujeresTICsRD) 的创始人。Mateo 因使女性在科技领域的作用得到提升而荣膺 PMI “全球 50 位项目管理新星” (Future 50)。

在作为信息和通信技术 (ICT) 工程师参加科技活动时, 其他人以为 Mateo 是房间里某位男士的女友。“一天, 我听到了我不确定是否正确的内容, 于是我举手让演讲者再次解释一遍。其

Mahlangu 认为问题是这样的: “组织并未真正致力于促进多元、平等与包容 (DE&I), 而且公司战略之间彼此不一致。有些人将之视为他们正常工作方式的补充。他们并未将之置于核心位置, 因此, 组织最高层就没有推动这项工作; 有些组织甚至没有制定长期战略目标或可衡量的结果。”

但 Mahlangu 坚持认为, 多元化不能只是提高女性在员工队伍中的比例。“有这样一种错误认识, 即多元化仅仅涉及性别。非常经常出现的情况是, 领导没有意识到, 当我们谈论多元化时, 我们暗指多个广泛的类别, 我们希望我们的行业和工作场所变得多元化而且充满包容性, 珍视人们的独特性 — 来自不同文化、不同年龄、讲不同语言、能力各异以及有其他与众不同的特质的人。我认为, 当我们完全拥抱各种形式的多元化时, 我们就实现了思想的多元化, 实际上也实现了更大的业务成功和更大的项目成功。”

中一位演讲者后来主动找到我说: ‘您为什么不给我们做一场报告, 跟其他女士分享您的兴趣, 因为您确实喜欢这些活动, 因此或许更多女士也会喜欢它们。’”



那是我朝着创建 @MujeresTICsRD 迈出的第一步。在这个专门面向科技领域的女性的社区里，她们可以相互指导，建立人脉，为彼此职业生涯的发展提供支持。这个组织始建于多米尼加共和国，现在正在拓展至玻利维亚和危地马拉。“我们正尽力获得更多代表性，我认为这是世界所需要的，” Mateo 解释到。

Mateo 和同事与很多组织一道努力，帮助她们理解多元、平等与包容 (DE&I) 的意义和价值。“各公司招人只是为了凑数 — 然后说我们有三名女员工、四名男员工、一名黑人员工，”而这正是 Mateo 所说的障碍所在。“但实际上，当我们努力说我们具有多元化的特点时，我们是在努力达到平等性 — 当您理解人们的行为方式、行事方式、它如何成为他们文化的一部分 — 这都是他们的一部分。”

“有时，作为女性，我们不相信其他女性在做某项工作，因为我们从未见过以前有人看起来像我们一样在做这项工作。那就是我们努力提供指导的原因。即使您的起点是 0，您也完全可以达到自己设定的目的地，因为我可以告诉您，我的起点是 -20。您需要让周围的人也理解您的愿景。”

Mateo 说，包容也能提升客户体验：“我正在努力确保科技公司理解多元、平等与包容 (DE&I) 的价值，因为正在创造未来的科技。如果您不认为人们将会使用这种科技，那么我们最终就会使用不适合我们的科技。这是我们必须避免的事情。”

“如果它并非从最高层开始，而且并未牢固确立于公司的战略愿景之中，那么它不成功的可能性就会更大。”

INNOCENTIA MAHLANGU

南非 Hatch 高级工程师兼项目经理

“我认为每个人，无论职位高低，都能对团队或项目产生重大影响。”

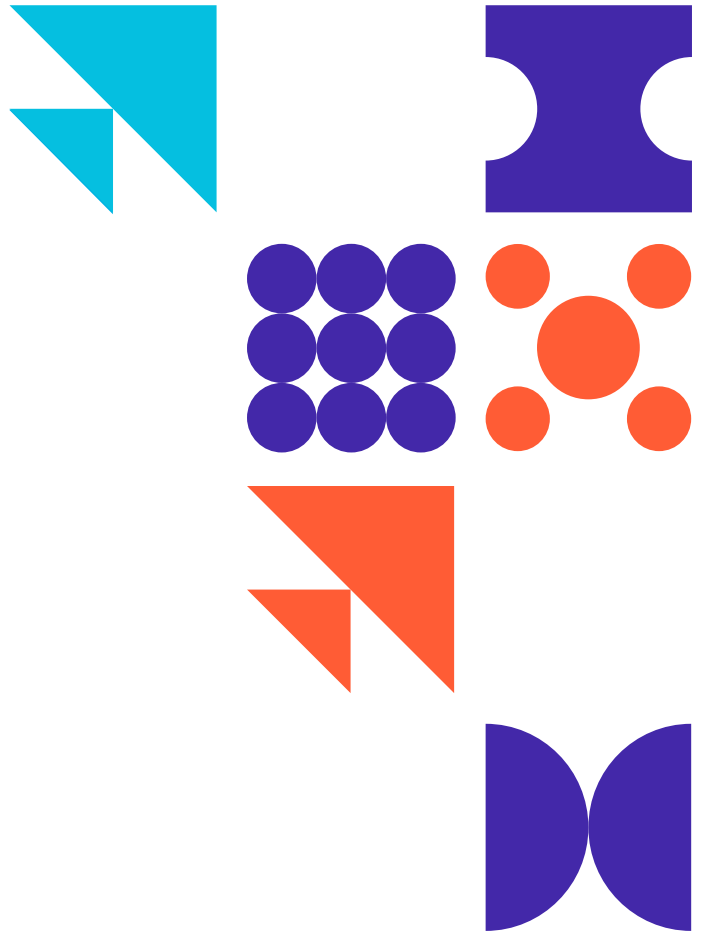
JORDAN CHANETSA

津巴布韦 LGBTQIA+ 权益保护者

“如果您没有清晰的政策，那么您的员工一旦为自己获得另一个更好的解决方案，就会离开公司。”

JULISSA MATEO

多米尼加共和国 @MujeresTICsRD 创始人



结束语

这是重置和展现决心的一年 — 我们向前迈进, 迎接《2022 年全球重大趋势》所呈现的挑战。过去两年可谓对我们过去未直面问题并设计和实施解决方案的某种清算。但我们还有机会重新构想未来的前进之路 — 一条更加环保、更加公平而且利益分配更加广泛的康庄大道。

我们必须更加谨记我们设定的目标、我们用来达到目标所采用的方法以及这些结果会对全世界所有人产生何种影响。

对于项目专业人士而言, 这意味着需要利用工具箱中的所有能力。创变者会采用新的工作方式, 包括技术洞察力和技术方面的项目管理技能以及沟通和同理心等软技能。他们需要在宏观环境和组织战略目标内理解项目背景。他们还需要使自己和周围的每个人都增强创造力和创新思维, 以适应特殊情况并找到非同寻常的解决方案。唯有如此, 我们才能让想法变成现实, 并解决世界上最紧迫的问题。

访问《[2022 年全球重大趋势](#)》, 即可详细了解这些趋势, 并观看专家和思想领袖访谈视频。



未来是无法坐享其成的,
而是您决定要创造的现实。



[PMI — MAKE REALITY](#)

参考资料

Accenture。(日期不详)。我们的身份预示着我们的增长方式(Who we are is how we'll grow)。

Altman, S. A., & Bastian, C. R. (2021 年)。DHL 全球连通性指数 2021 年更新。DHL。

Catalyst。(2021 年 6 月 1 日)。女同性恋、男同性恋、双性恋和跨性别者职场问题(简要综述)(Lesbian, gay, bisexual, and transgender workplace issues (quick take))。

DETV.us。(2021 年 11 月 4 日)。情况正变得每况愈下:如果缺少技能熟练的工人,尽头将遥遥无期(It is getting worse and worse: The end is not in sight if there is a shortage of skilled workers)。DETV.us。

Employment Hero。(2021 年 10 月 29 日)。2022 年应密切关注的 25 个人力资源趋势(25 HR trends to watch out for in 2022)。

未来论坛。(2021 年 10 月)。未来论坛脉搏(Future Forum Pulse): 高管与普通员工大脱节(The great executive-employee disconnect)。

Hendershot, S. (2020 年 5 月 1 日)。生命之树:除非团队仔细识别风险并培养当地的干系人,否则重新造林项目无法落地生根(Trees of life: Reforestation projects won't take root unless teams carefully identify risks and groom local stakeholders)。项目管理协会。

国际劳工组织(ILO)。(2021 年 3 月 8 日)。1,300 万名拉丁裔和加勒比海裔女性因新冠疫情而丢掉工作(13 million women in Latin America and the Caribbean saw their jobs disappear due to the COVID-19 pandemic)。[新闻稿]。

国际可再生能源署(IRENA)。(2021 年 6 月 22 日)。大多数新的可再生能源成本低于最便宜的化石燃料(Majority of new renewables undercut cheapest fossil fuel on cost) [新闻稿]。

Kissinger, H., Schmidt, E., & Huttenlocher, D. (2021 年 11 月 1 日)。人类在人工智能时代的挑战(The challenge of being human in the age of AI)。《华尔街日报》。

麦肯锡(McKinsey & Company)。(2020 年 5 月 19 日)。多元化胜出:包容性的重要意义(Diversity wins: How inclusion matters)。

麦肯锡(McKinsey & Company)。(2020 年 9 月 27 日)。2021 年职场女性(Women in the workplace 2021)。

麦肯锡(McKinsey & Company)。(2020 年 10 月 5 日)。新冠疫情如何推动公司跨越技术引爆点并永久性地实现业务转型(How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever)。

微软。(2021 年 5 月 18 日)。微软工作趋势指数:49% 的新加坡员工考虑今年离职(Microsoft work trend index: 49 percent of Singapore workers are considering leaving their employer this year)。

经济合作与发展组织(OECD)。(2019 年)。OECD 2019 年就业展望:工作的未来(OECD employment outlook 2019: The future of work)。

经济合作与发展组织(OECD)。(2020 年)。新冠疫情时代的数字化转型:增强韧性,跨越鸿沟(Digital transformation in the age of COVID-19: Building resilience and bridging divides)。

经济合作与发展组织(OECD)。(2021 年)。2021 年就业展望:营造更佳职场面临千载难逢的机会(Employment Outlook 2021: A once-in-a-lifetime opportunity to build a better world of work)。

项目管理协会(PMI)。(2018 年)。PMI Pulse of the Profession (职业脉搏调查)*深度报告:后续实践:最大限度地增加颠覆性技术能为项目带来的利益(Next practices: Maximizing the benefits of disruptive technologies on projects)。

项目管理协会(PMI)。(2020 年)。PMI Pulse of the Profession (职业脉搏调查)*深度报告:社会影响力的重要意义:通过项目带来有意义的变化(Why social impact matters: Delivering meaningful change through projects)。

项目管理协会(PMI)。(2021 年)。人工智能走入主流视野(Mainstream artificial intelligence)。2021 年重大趋势。

项目管理协会(PMI)。(2021 年)。2021 年重大趋势。

项目管理协会(PMI)。(2021 年 6 月)。人才缺口:未来十年的雇佣趋势、成本及全球影响(Talent gap: Ten-year employment trends, costs, and global implications)。

《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP)。(2021 年 12 月 14 日)。

《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP) 将于 2022 年 1 月 1 日生效。

Tucker, J. (2021 年 11 月)。10 月,女性获得了 57% 的新增就业岗位,但即便保持 10 月份的增长水平,仍需将近 8 个月时间才能挽回疫情造成的损失(Women gained 57% of jobs added to the economy in October but still need almost 8 months of growth at October's level to recover pandemic losses)。美国国家女性法律中心(NWLCC)。

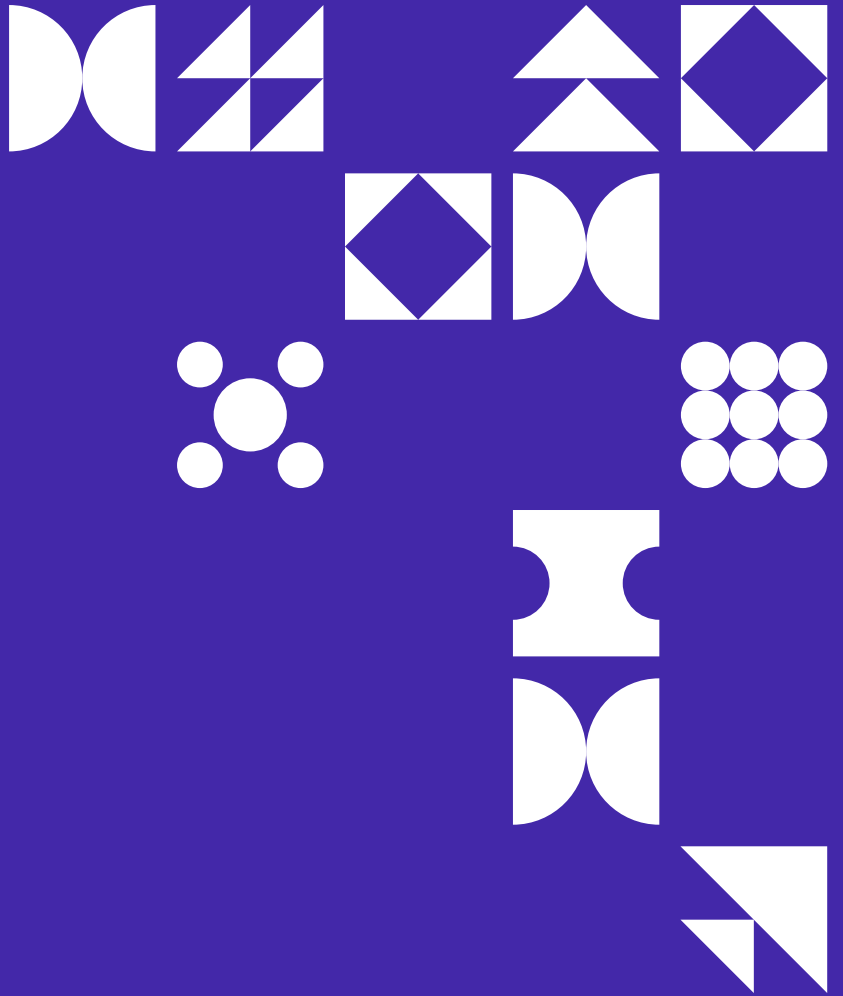
Tulshyan, R. (2021 年 6 月 23 日)。回到办公室?一些有色人种女性尚未做好准备。(Return to office? Some women of color aren't ready.) 《纽约时报》。

联合国。(2021 年 10 月 31 日—11 月 12 日)。第 26 次联合国气候变化缔约方大会(COP26)。

联合国。经济和社会事务部。可持续发展。(日期不详)。17 个目标。

美国劳工统计局。(2022 年 1 月 4 日)。职位空缺与工人流动率综述(Job openings and labor turnover summary)。[新闻稿]。

世界气象组织。(2021 年 9 月 16 日)。气候变化与影响呈加速之势(Climatic change and impacts accelerate) [新闻稿]。



PMI.org



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

©2022 项目管理协会。保留所有权利。“PMI”和PMI 徽标是 Project Management Institute, Inc. 的商标。
如需 PMI 商标的完整清单, 请联系 PMI 法务部。CNT-21-027-TL(01/2022)