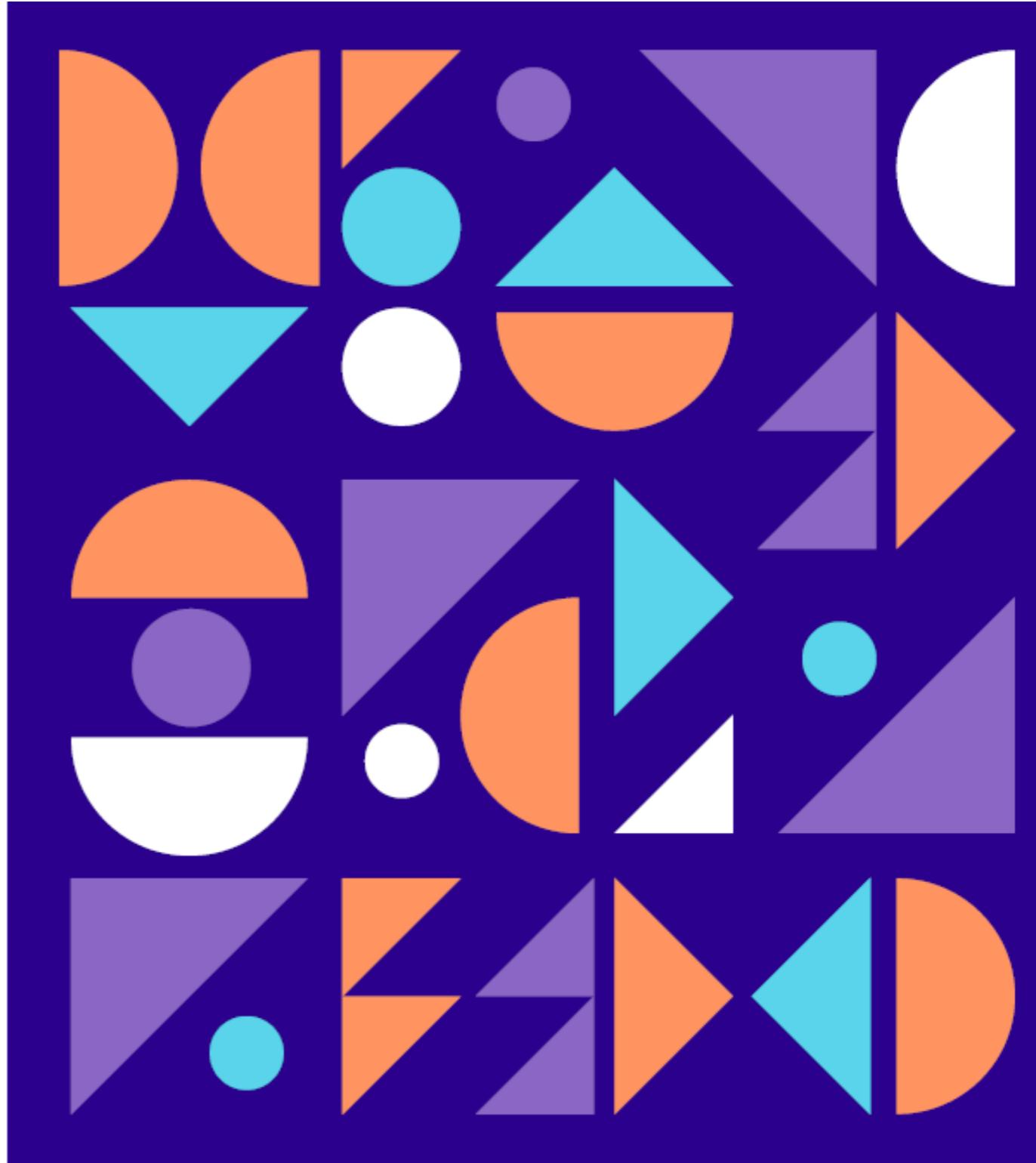


職業脈動® 2024

專案工作的未來：超越辦公室

第 15 版



目錄

前言.....	3
介紹.....	5
第一節 選擇正確的手法只是開始.....	7
第二節 打破迷思 - 不同的工作安排、同樣地有效.....	18
第三節 專案工作的未來：提升專案績效的驅動因子	28
第四節 底線	40
第五節 關於這項研究	42
第六節 致謝	44
第七節 附錄	45
第八節 參考文獻.....	51

前言

PMI《職業脈動》(Pulse of the Profession[®]) 第 15 年的報告聚焦於專案管理手法的選用，以及它們在過去幾年中的演變。我們還探討了現場與遠距的工作安排對專案交付與專案績效的影響。

我們可以自信地說，未來專案管理的成功取決於對不斷變化環境的適應力，變動的環境持續為實現卓越專案績效帶來新的挑戰。那些率先適應工作型態演變、賦權予專案團隊以及投資於持續學習的組織，不僅對頻繁變化的衝擊變得更具回復力，而且還將釋放所有潛力並成長茁壯。

隨著工作的未來發生變化，對專案管理手法的偏好也在變化。我們的研究顯示，當組織面臨由後疫情影響與數位化程度提高所驅動的新挑戰與要求時，它們已經轉向靈活的、與目的相符 (fit-for-purpose) 的專案交付實務。事實上，混合式手法的使用率從 2020 年的 20% 增加到了 2023 年的 31%。

當今的專案管理專業人士還要解決固有工作方式 (ways of working) 的其他重大變化。例如，疫情加速了採用「異地工作」(work from anywhere) 的安排。如今，大約 61% 的專案管理專業人士至少有部分時間遠距工作。

《職業脈動》的調查結果提供了令人信服的證據，顯示組織可以在不影響專案執行與績效的情況下提供彈性與賦權。事實上，我們的研究顯示，專案團隊在使用預測式 (predictive)、混合式 (hybrid) 和敏捷式 (agile) 的專案管理手法以及現場、遠距和混合工作安排的表現都同樣出色。

我們的研究還提供了見解，討論組織如何藉由提供資源而進一步增強員工技能與能力，以產生高於平均水準的專案績效表現，使員工能夠適應不同的專案與商業環境、挑戰與需求。為員工配備正確的技能並賦予團隊彈性，可以推動更強的創新、敏捷性及效率。

有些組織提供支持性計畫 (我們稱之為驅動因子)，如輔導與實務社群，來幫助個人與團隊學習新技能以展示更好的專案績效。實際上，相較於沒有提供資源的組織，在提供至少三項這些資源的組織中，專案績效提高了 8.3%。

我鼓勵您繼續閱讀，以瞭解更多有關這些您和您的組織可以用以提升更好專案績效的驅動因子與步驟。為了獲得競爭優勢，透過賦予團隊能力更上一層樓的專案集，其中包括許多 PMI 提供的資源，可以幫助專案經理提升

技能並獲得新的能力。



A handwritten signature in black ink that reads "Pierre Le Manh". The signature is fluid and cursive, with the first letter of "P" being a large, stylized loop.

Pierre Le Manh · PMP
總裁與執行長
國際專案管理學會

介紹

組織可以提供彈性與賦權，而不必擔心這會損害專案的執行與績效。

受到全球大趨勢¹的影響以及科技進步、工作安排及商業複雜性等不斷變化的衝擊，專案與其管理方式不斷地演進。負責應對這些衝擊的專案專業人士希望他們的組織能夠透過更具彈性與賦權的環境來支持他們，讓他們有足夠的自主權來選擇管理專案與建立有效團隊的最適手法。

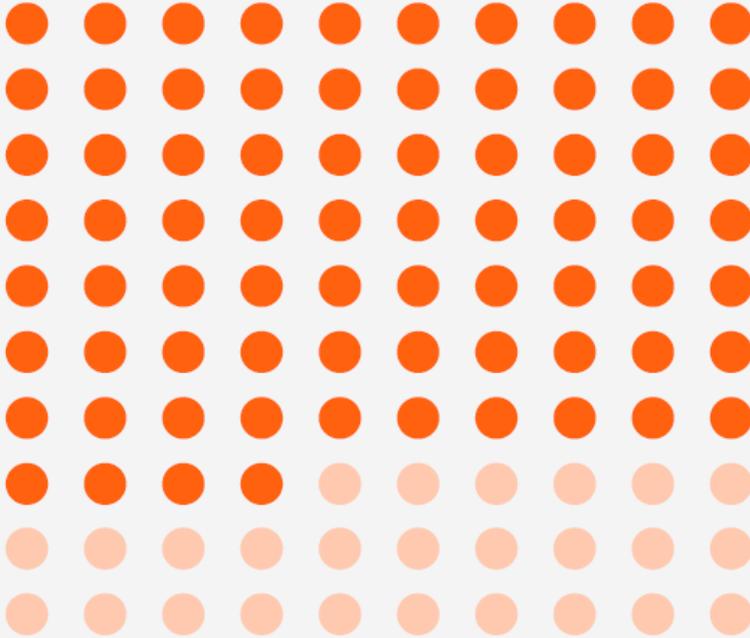
適當工作安排（包括現場、遠距或混合）的選擇能力在組織內部還在商討中。研究顯示，主管可能不願接受不同的工作方式，因為他們認為這可能會影響成本、工作有效性及生產力^{2,3}。

今年的《職業脈動》研究提供了令人信服的證據，顯示每個組織都可以在不擔心損害專案績效的情況下，作出最適合的專案管理手法與工作情況的決策。創造一個能讓團隊選擇最適工作方式（ways of working）的工作環境，現在已經成為一個起始點。

我們的研究顯示，組織可以透過提供建構員工能力的資源而收穫超水準的專案績效，讓他們能夠適應不同的專案和商業情境、挑戰及需求。

在本報告中，我們將探討不同的專案管理手法以及不同的工作安排如何對應平均的專案績效率。我們的研究結果強調了關鍵驅動因子之於提高專案績效的重要性。這些驅動因子包括組織可以提供幫助團隊發展新技能與能力的支持性計畫，以應對當前與新興的商業挑戰。

根據我們調查的所有受訪者，平均的專案績效率為73.8%。



專案績效率是根據受訪者回饋的組織完成符合商業目標的專案平均百分比來計算的。高績效水準的專案還表現出較低的範疇潛變，這是一個關鍵的專案執行度量指標，如果專案失敗，也會損失較少的預算。

第一節 選擇正確的手法只是開始

洞察

作為與目的相符 (fit-for-purpose) 的手法，混合式管理架構正逐漸受到認同，組織正在結合預測式與敏捷式實務來應對專案工作中的不同挑戰與需求。採用正確的專案管理手法應被視為起點，以此開始尋求額外策略以增加專案結果。

如今，專案經理比以往任何時候都更常使用混合式手法，證據顯示有多種方式可以結合預測式與敏捷式手法的實務、工具及技術。目前，至少對專業等級的人而言，是熟知預測式與敏捷式手法的。

根據專案管理學會 (PMI) 的研究結果顯示，專案管理手法的選擇並不是驅動專案續效率超出平均水準的關鍵因素。儘管這可能看似有悖常理，但無論使用哪種手法，我們都可以看到相差不多的專案續效率，這表示大多數組織持續地為其專案選用正確的手法。

在本節中，我們將更深入地探討這些發現：

- 採用混合式專案管理手法增長的趨勢。
- 混合式管理手法的模式以及組織如何結合預測式與敏捷式的實務。
- 專案管理手法的選擇對專案績效的影響。

突顯混合式

工作方式 (Ways of Working) 的漸變區間

思考混合式專案管理手法的方式之一是想像一個漸變區間 (spectrum)，其中預測式位於一端，敏捷式位於另一端。這兩極之間的範圍代表了兩極端元素的混合，通常被稱為「混合式」。與預測式和敏捷式手法不同的是，混合式缺乏普遍接受的定義或明確的架構來描述其實務。

對這種混合式模型，規範式敏捷 (Disciplined Agile[®] , DA[®]) 提出了一個具連續式微小差異的手法，先辨識出漸變區間中的三個不同區段，以提供清晰的說明與背景。這些級別並不是全面的，但可作為一個標線，讓團隊在從預測式到敏捷式的漸變區間中找到工作方式 (ways of working) (見圖 1)。這些級別的分類不是固定的，而是幫助識別團隊方法論在漸變區間特定點的主要特徵標記。除了這三個級別之外，中間還存在許多具細微差異的手法，讓團隊找出其介於預測式與敏捷式實務的獨特混合。

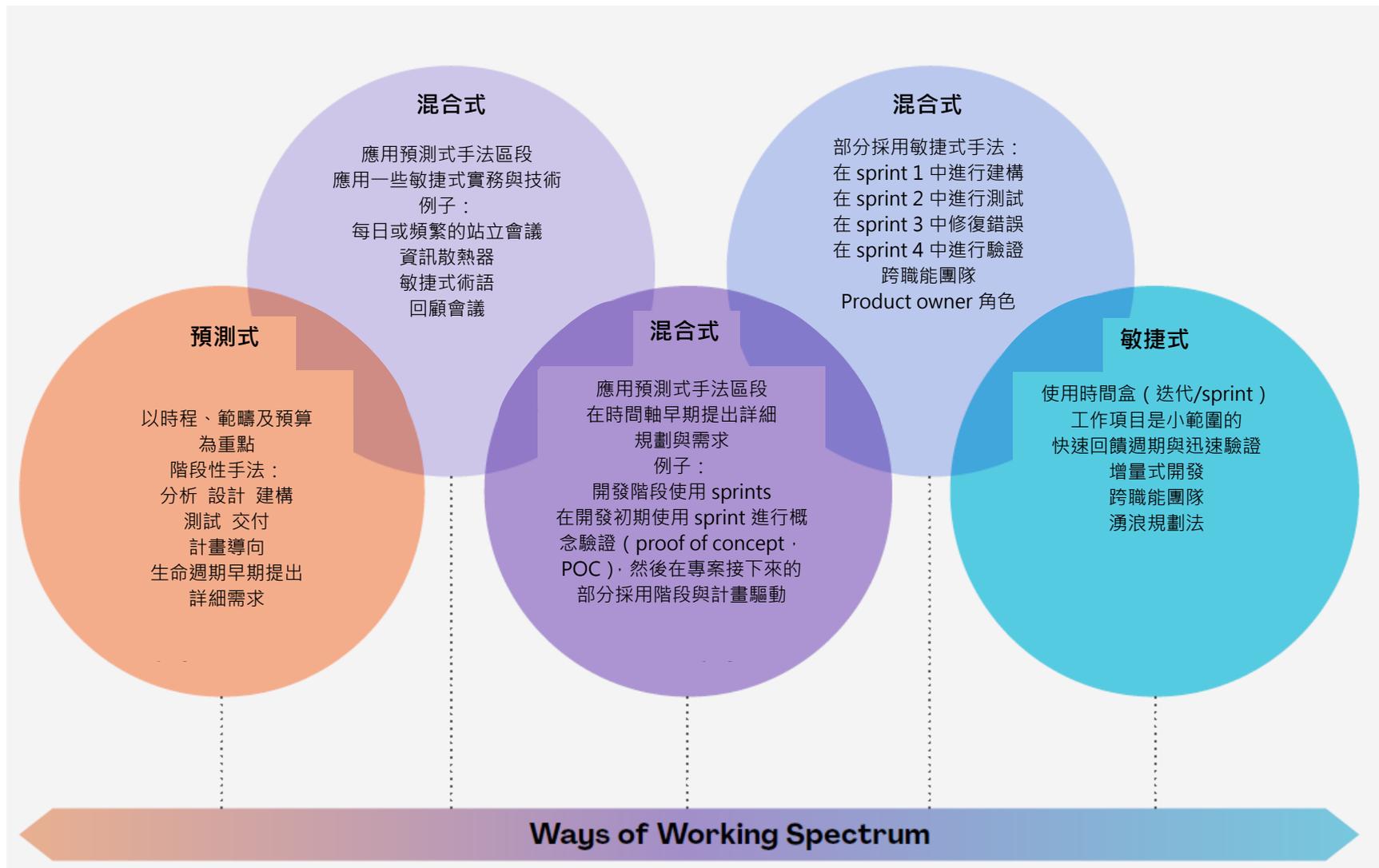


圖 1：規範式敏捷®工作方式 (Ways of Working) 漸變區間

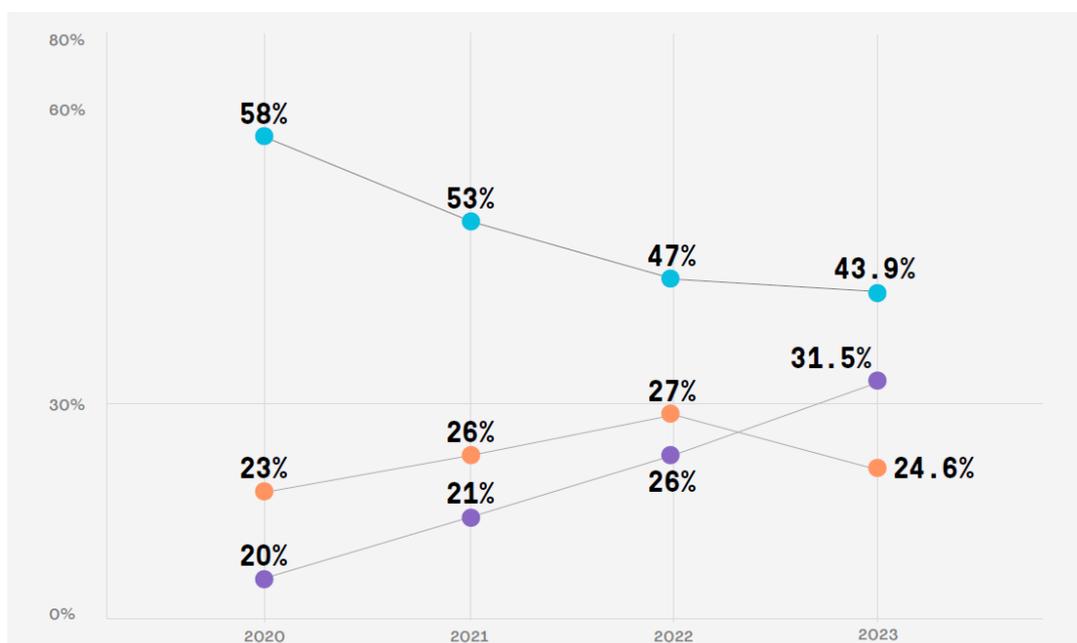
來源：國際專案管理學會

混合式手法在與目的相符 (fit-for-purpose) 方面漸受認同

過去三年來，在 PMI 年度全球專案管理調查 (PMI Annual Global Survey on Project Management) 的受訪者回饋顯示，他們在專案中使用混合式手法的比例逐漸增加，從 2020 年的 20% 上升至 2023 年的 31.5%，共增加了 57%。儘管預測式手法仍然是最常見的，預測式手法在同一時期內下降了 24% (從 58% 下降至 43.9%)。敏捷式手法的使用率則在同一時期內增加了 6% (從 2020 年的 23% 上升至 2023 年的 24.6%)，但在過去兩年中幾乎沒有變化，從 2022 年到 2023 年下降了 8.8% (見圖 2)。

整體來說，對於使用混合式專案管理手法的趨勢預計繼續增長，我們的受訪者中有 76% 與 73% 預期在未來五年內其組織將分別增加敏捷式與混合式手法使用率；同時，34% 的受訪者預期其組織在同一時期內預測式手法的使用率會下降。

混合式手法的成功經驗將有助於驅動轉變，伴隨專案的複雜性與多樣性提升以及商業環境變動的增加。我們的專家指出，越來越多人意識到大多數專案與專案集不能僅僅使用極端的預測式或敏捷式來管理；因此，組織需要支援專案專業人士與團隊獲取並發展新的技能。



有一定比例的受訪者回覆在實務中總是或經常使用某種特定的手法 (5 點量表)。受訪者也可以回覆使用不只一種高使用頻率的手法。● 預測式 ● 混合式 ● 敏捷式

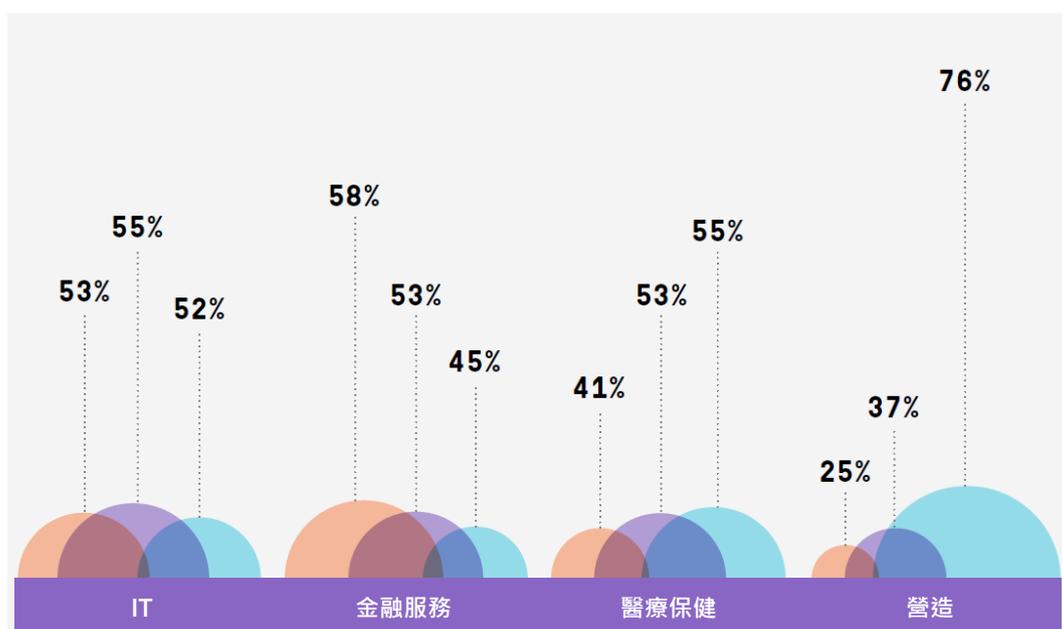
圖 2：專案專業人士增加混合式專案管理手法的使用

來源：2020、2021、2022 及 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

此外，藉由結合最符合其專案需求與挑戰的各種實務與技術，專案團隊正在探索用不同方式來發展敏捷式。

當按產業劃分時，敏捷式、混合式及預測式手法的使用存在著很大的差異，進一步顯示組織正在使用最適合其專案的手法（參見《焦點：世界各地的組織如何結合敏捷式與預測式方法》[Spotlight: How are organizations around the world combining agile and predictive approaches?]）。這些產業差異，再加上與全球各地主題專家的對話，顯示組織正在選擇最能滿足每個專案日益複雜需求的工作方式（ways of working），並幫助他們以左右開弓的方式平衡可預測性與不確定性和創新，其中敏捷式、混合式及預測式手法共存並根據業務需求與策略選擇採用⁴。

金融服務組織最有可能總是或經常使用敏捷式手法（58%），最不常使用預測式手法（45%）。在另一端，營造業組織最不常使用敏捷式（27%）或混合式（37%）手法，最常使用預測性手法（76%）。資訊技術（55%）、醫療保健（53%）及金融服務（53%）最常使用混合式手法（參見圖3）。請參閱附錄以查看各產業（圖16）與地區（圖17）手法使用情況的完整細項。



有一定比例的受訪者回覆在實務中總是或經常使用某種特定的手法（5點量表）。受訪者也可以回覆使用不只一種高使用頻率的手法。

■ 敏捷式，總是/經常 ■ 混合式，總是/經常 ■ 預測式，總是/經常

圖3：各產業使用敏捷式、混合式及預測式手法情況

獲選的混合手法對組織而言是獨一無二的

我們的研究顯示，沒有任何單一實現「混合式」的方式（見圖 4），但在其核心，混合式採用預測式與敏捷式的手法，以提供專案所需的可預測性、彈性及敏捷性，反映了圖 1 所示的規範式敏捷漸變區間。混合式取決於許多變數，包括基於預期結果（例如，產品、服務、軟體等）的專案類型、商業環境特徵、專案團隊特徵等。它還取決於產業類型，正如之前提到的，以及公司大多數專案使用的現行標準架構或手法。無論主要是敏捷式還是預測式，混合式解決方案通常能夠賦能予專案團隊以最佳地滿足專案特定需求。

圖 5 顯示，敏捷式手法可以融入大多數專案功能中；最常見的是團隊管理、溝通、規劃及監視。混合式解決方案在某種程度上取決於所結合的敏捷實務與技術，以及結合的目的。因此，當專案專業人士在選擇專案的正確手法時，應考慮不同的因素，例如問題的性質、商業的限制及組織的文化⁵。

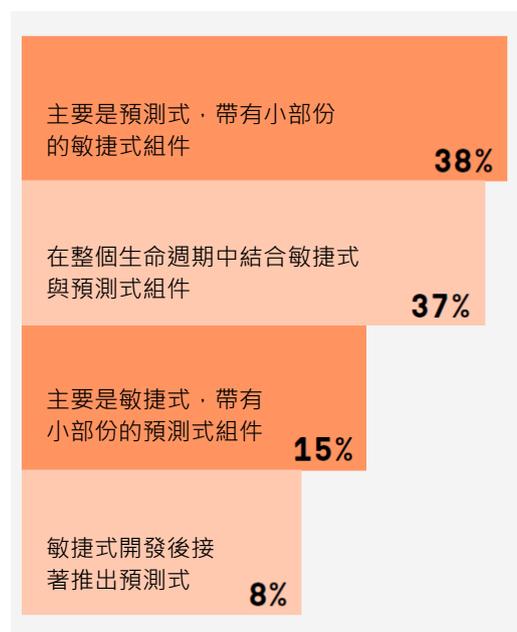


圖 4：專案經理使用的混合式手法模式（N=2,132）

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

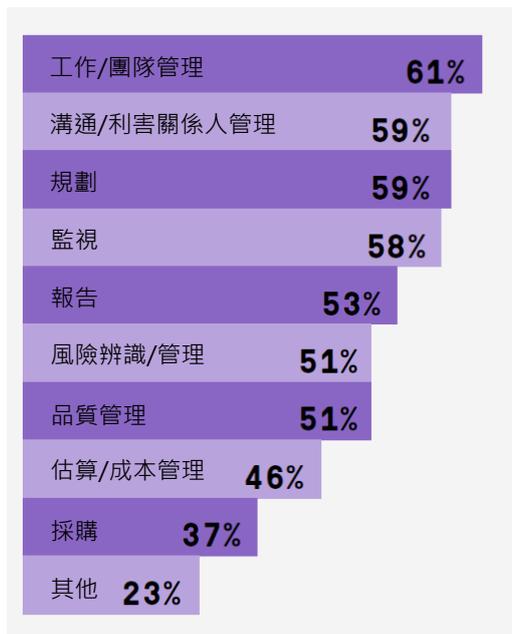


圖 5：在使用混合式手法時，敏捷式實務最常被納入的專案功能 (N=2,132)

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

焦點

世界各地的組織如何結合敏捷式與預測式手法？



FELIPE GARRO

專案專員

Indorama Ventures

巴西

敏捷式行為對於生存在當今不斷變化的市場至關重要，因為您無法預測明天。有了敏捷式行為，您會接受變化，進行迭代，而不是偏執於制定時程與預算。雖然預測式手法交付的結構非常重要，但您也需要有一些迭代的空間，像是在內部敏捷式，在外部則是預測式。



HEBA AL SHEHHI

專案管理辦公室 (PMO) 負責人

杜拜市政府

阿聯酋

我們的專案主要遵循完全敏捷式或基於特定順序的混合式手法。專案管理辦公室 (PMO) 審查每個專案的範疇、計畫及實施手法，如果符合敏捷式手法的標準，他們會建議實施敏捷式手法。如今，許多專案採用敏捷式手法，不僅基於 PMO 的敏捷式適合標準，還基於之前在實施的敏捷式專案中獲得經驗與好處的專案主管的建議。



FESTUS OJEKHEPEN

專案管理辦公室資深經理

聯邦內陸稅務局

奈及利亞

對於 IT 領域的專案，我們主要使用敏捷式專案手法，並且使用非常少量的預測式以符合結構與合規性的需求。敏捷式給了我們快速採取行動的彈性並獲得核准，因為我們可以接觸利害關係人，並在第二天回來報告進展。它還幫助我們更快地應對變化，無需記錄每個細節，無需通過變更管制委員會獲得後續步驟的核准。



ZHIGUANG LI

總經理

中國石油工程建設有限公司 Amursky 分公司

FENG JIANG

總經理

中國石油工程建設有限公司中東分公司

在專案的初期階段，我們採用了一系列預測式手法，來幫助我們合理安排專案時程，有效使用專案資源，確保專案能夠如期完成並降低專案成本。然而，在面對突發挑戰時，透過宏觀調整，運用敏捷式管理方法處理細化的次要目標，最終確保實現整體主要目標。

現在不只是強調手法的時候了

我們的數據顯示，在高專案績效率這方面，所採用的專案管理手法這個單一因素沒有顯著影響。不論是預測式、敏捷式或混合式，平均專案績效率僅略有差異（見圖 6）。

這指出潛在典範轉移(paradigm shift)的重要意義。首先，與目的相符(fit-for-purpose)的手法可能很難實施，但其會有所回報，特別是當組織已經識別出潛在的機會能改進其專案管理過程並能獲得更好的結果時。

其次，組織似乎意識到結合不同手法可以幫助平衡對可預測性、調適性及創新的需求。這些需求是任何公司專案組合中固有的關鍵特徵。第二個意義與所有產業領域的數位轉型和數位化過程發展相互呼應。在尋求韌性、敏捷性及彈性的同時，同時保持營運效率，許多組織正在檢視其專案管理過程與實務。

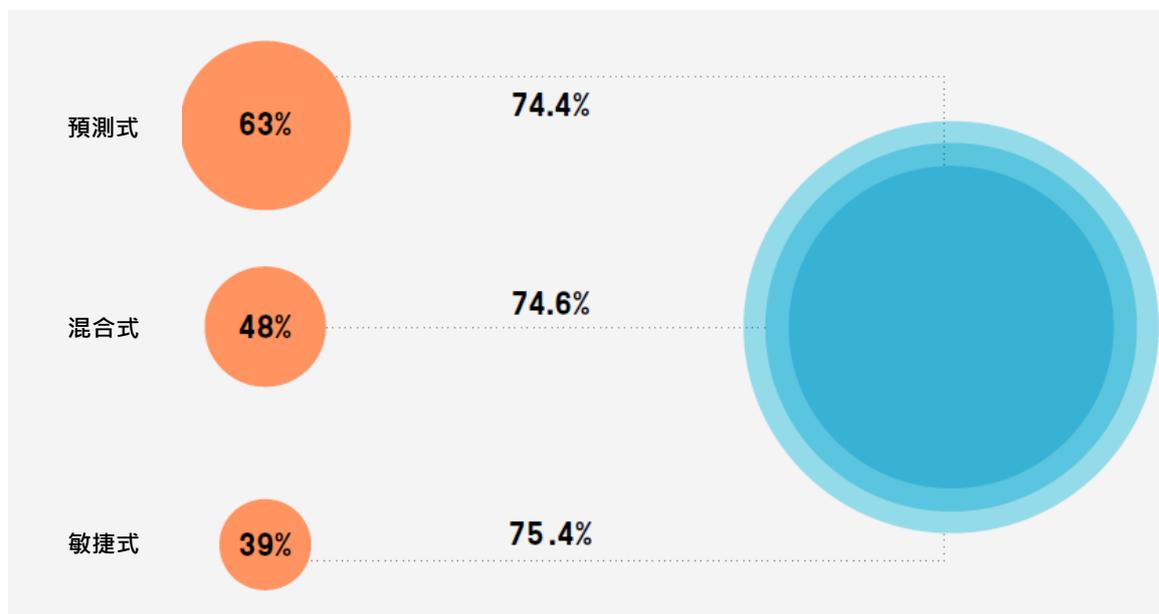
第三、也許對這種典範轉移最有趣的意義是，有鑒於專案管理學科朝向使用更多混合式手法的轉變，大多數組織已經達到某種程度的專案績效，顯示出他們一般可以掌握有效專案管理的關鍵要求⁶。他們理解不同手法的優勢，以及結合實務、工具及技術來交付具有一致水準的專案績效。若只專注於專案管理手法將帶來最小的額外收益。

這並不排除標準化與有效實務的需求。舉例來說，我們的 2023 年的《職業脈動》報告已辨識出：標準化風險管理、利害關係人參與實務及高專案管理成熟度，是專案績效的關鍵驅動因素。

此外，我們的數據顯示，總是或經常使用特定手法的組織（見圖 6）報告的專案績效率略高於全球平均水準，顯示個別組織正在選擇一致的手法，但那些手法從敏捷式到預測式上各有不同，並且是基於組織的獨特需求選用。

我們的研究結果顯示，專案管理手法的選擇並不會驅動更高的專案績效，這與《專案管理期刊》（Project Management Journal[®]）發表的一項全面研究結果相吻合⁷，該研究調查了專案管理手法與一般專案績效指標之間的相關性。該研究參考全球的 477 個跨產業專案樣本，其中 52%的專案可以歸類為使用混合式手法。該研究得出的結論是，在比較所採用的不同管理手法（如預測式、敏捷式或混合式）時，專案績效指標（預算、時間、範疇及品質）在統計學上並沒有顯著差異。儘管我們的研究使用基於自我報告的專案業務目標實現情況作為專案績效的衡量標準，但兩項研究都顯示，專案管理手法並不會影響成果。

這些發現為專案管理學科開闢了新的領域，重點是創造與發展新的技能與能力，包括人際關係能力（軟實力）與特定產業知識（商業敏銳度）⁸，將專案管理推向超越平均水準，並驅動更好的專案績效與結果。



有一定比例的受訪者回覆在實務中總是或經常使用某種特定的手法（5 點量表）。受訪者也可以回覆使用不只一種高使用頻率的手法。

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

註：這裡顯示的專案成功率平均為 73.8%，高於整體平均專案成功率，因為此數據僅考慮那些表示總是/經常使用這些手法的人。

■ 專案績效率 (平均) ■ 組織使用的手法 (總是/經常)

圖 6：組織選擇可以產生專案成功的手法

摘要

採用與目的相符 (fit-for-purpose) 的手法能使專案專業人士更有效地應對複雜的環境。例如，客製化手法可以更加關注組織優先事項，如風險減輕、法規合規性或上市速度。

專案專業人士必須能夠將專案管理手法與獨特的專案環境、需求和挑戰；產業特性；以及組織文化和策略目標保持一致與裁適。

專案經理已經在組織內部掌握了一定程度的工作方式 (ways of working)。因此，組織應該有更高的目標，並尋求其他因素來進一步提高專案績效率。

為了提高專案績效率，現代專案管理需要結合各種技能與能力，以及正確的文化、心態和工作環境。

第二節 打破迷思 - 不同的工作安排、同樣地有效

洞察

隨著我們擺脫傳統以辦公室為中心的模式，彈性與能夠異地工作的能力成為團隊運作與專案交付的關鍵因素，其中，絕大多數的員工都偏愛靈活的工作模式。組織需要調適他們的策略以適應各種情景，結合不同的管理手法與工作安排，來優化團隊協作、創新、敏捷性和效率，以及吸引和留住頂尖人才的機會。

遠距工作已經成為現代工作場所的一個永久特性。事實上，根據 61% 的高階主管表示，在過去三年，包括遠距工作、混合工作地點安排以及分散式團隊在內的新工作安排，又統稱為「異地工作」，已經成為影響團隊工作方式與專案交付方式的首要因素。這一轉變得益於科技的推動，使得專業人士能夠在任何地方保持高產出，並且為了追求更多的彈性，得到員工以不斷增加的需求來支持⁹。這種變化既迅速又顯著，導致組織一直在努力適應。

在 COVID-19 疫情之前，大多數組織期望員工在辦公室的時間超過 80%。在疫情期間，人們對遠距工作與現場工作感受到的好處有所不同。例如，遠距工作所感受到的最主要好處是安全、有生活品質與自由；而在現場工作的主要好處是可以使用技術、和同事互動與有規律的日常生活¹⁰。

根據麥肯錫 2023 年的《組織狀況》(The State of Organizations) 報告¹¹，如今，只有 10% 的組織期望員工始終在現場工作，而 90% 的組織已經接受各種靈活的工作模式，允許員工在大部分或某些時間遠距工作。此外，在過去兩年中，五分之四有使用這種靈活工作模式的員工都希望保留這種模式。

在本節中，我們將介紹：

- 專案經理如何看待異地工作的轉變，以及他們在對遠距工作的認知上所面臨的挑戰。
- 工作地點對專案績效的中性影響，即使使用不同的專案管理手法也是如此。



DAVID DABSCHECK
執行長與兼聯合創辦人
Giant
美國

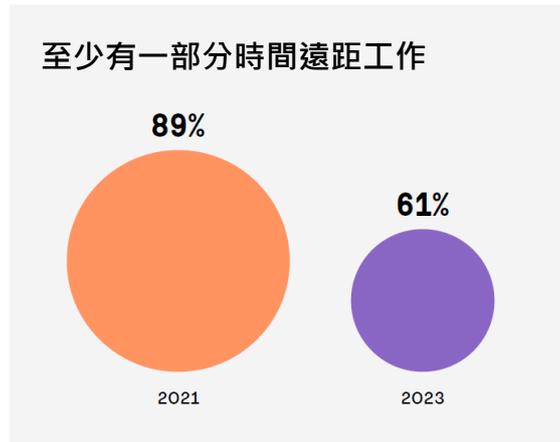
David 將遠距工作的轉變比作電視的發明：「最初幾年，電視節日本質上是具有視覺效果的廣播劇，直到我們意識到視聽媒體與純音頻媒體的不同之處。同樣的，對於遠距工作，我們處於尚未充分利用其所有可能性的階段，而且我們過於專注於複製辦公室環境。在辦公室內工作與異地工作各有不同的優勢，我們必須調整我們的工作環境以發揮它們的優勢。」

專案管理中的「異地工作」是怎樣的？

儘管麥肯錫的研究顯示 90% 的組織採用靈活的工作安排，但專案專業人士的情況卻明顯落後。在我們的調查中，只有 61% 的受訪者表示他們每週遠距工作一天或更長時間。這顯示在 COVID-19 疫情期間的高度遠距工作已經有所反彈（見圖 7）。

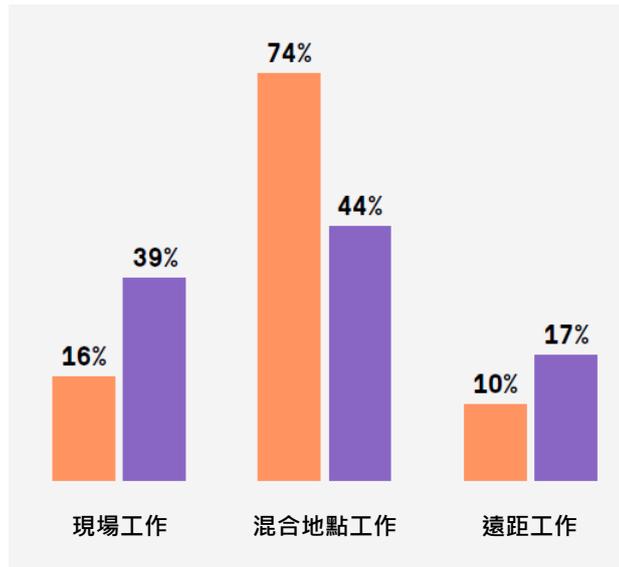
這種回歸到現場工作的轉變也可能是由於在疫情期間部分或全部關閉的某些產業中遠距工作的困難。例如，我們的資料顯示，在營造（63%）與製造（51%）產業的專案經理最有可能完全在現場工作，最不可能完全遠距工作（分別為 3% 與 10%）。針對工作地點，有關各產業與各地區的詳細分類情況請參見附錄中的圖 20 與圖 21。

此外，高階主管對他們組織內看待異地工作這個方法上的認知與專案經理所報告對工作地點的要求存在顯著的不公平（見圖 8）。有超過三分之一（39%）的專案經理表示他們一直在現場工作（每週五天或更多），而只有 16% 的主管表示這是他們組織的要求。這種差異可能顯示專案經理被期望要比組織內的其他員工更頻繁地在現場工作。這也可能顯示主管對自己組織內的遠距工作政策在理解上有脫節。對工作政策缺乏公平性的認知可能會顯著影響生產力與留任率。



- PMI 與 PwC 轉型與專案管理全球調查 (PMI and PwC Global Survey on Transformation and Project Management) · 2021 年 7 月至 8 月
- PMI 年度全球調查 · 2023 年 6 月至 8 月

圖 7：異地工作的簡要情況：COVID-19 期間與 COVID-19 後



現場工作：每週五天或更多時間在辦公室工作
 混合地點工作：從每月二到三天、至每週四天在辦公室工作
 遠距工作：每月一天或更少時間在辦公室工作

- 高階主管報告他們組織運作的方式
- 專案經理報告他們工作的方式

圖 8：專案經理與高階主管對工作彈性看法上的差異

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

主管對遠距工作有效性的看法也存在顯著的不公平。高階主管（25%）對遠距工作比現場工作更有效的認可明顯低於專案經理（33%）（見圖 9）。我們觀察到的這種在高階主管與專案經理間的差距可能是由於「生產力偏執」造成的，微軟¹²將其描述為主管擔心遠距工作會「因為員工沒有在工作」而導致生產力損失。

這種現象背後的一個潛在因素可能與主管的能力有關。最近的一項麥肯錫研究¹³發現，只有 41% 的主管能夠自信地領導遠距團隊。提升主管對遠距工作有效性的信心的其他策略包括：收集員工關於生產力與遠距工作的回饋，部署協作工具並訓練員工有效地使用它們，以及根據目標與關鍵結果（objectives and key results, OKRs）的進展來評估生產力，而不是著眼於工作時數¹⁴。

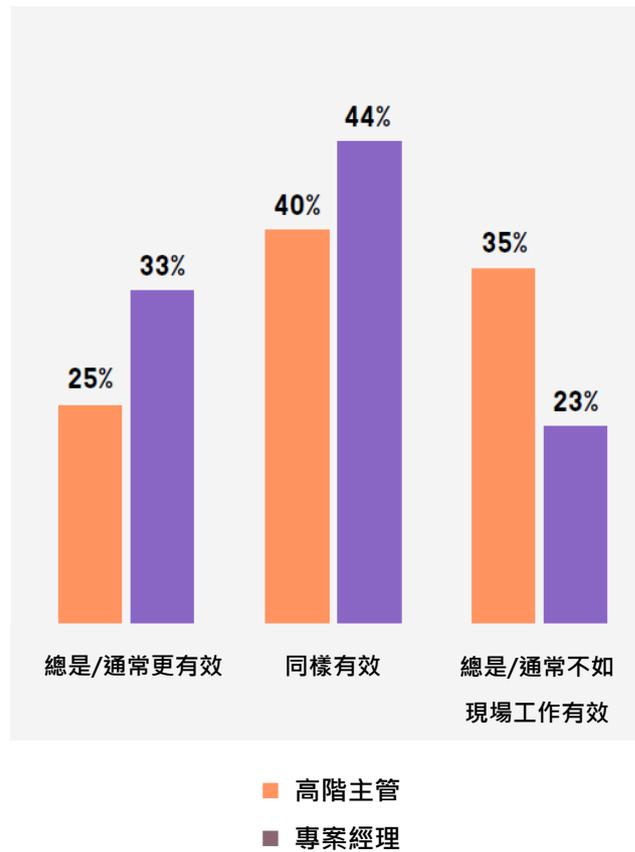


圖 9：遠距工作與現場工作的有效性比較：高階主管與專案經理的看法

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

我們的報告《打造與帶領高績效團隊》(Building and Leading High-Performing Teams)¹⁵顯示，對於在虛擬世界中運作的團隊來說，關鍵的成功因素之一是建立真實的聯繫並培養使命感。這不僅僅是調整會議邀請與排程以適應時區差異而已。專案主管需要找到方法來激發聯繫感，重新思考團隊參與策略，並培養一種靈活且包容的心態。

焦點

全球各地的組織是如何運作異地工作的？



GARÉ AVELAR AGUIÑAGA

專案管理職能主管

SLB (Schlumberger Limited)

蘇格蘭，英國

我們有一項彈性工作政策 (Flexible Work Policy)，針對遠距/辦公室工作與彈性工作安排有一套全公司性的指導方針。對於由於工作性質必須在辦公室的職位，該指導方針提供了選項，如壓縮工作週。對於那些可以部分在家工作的人，該指導方針提供了 3 天在辦公室與 2 天在家工作的選項。因此，彈性與工作的安排不是基於團隊自行決定或經理核准的，而是必須與公司的指導方針一致。



DEEKSHA SINGH

PMO 主管

Discovery Limited

南非

我們試圖提供一個聚會的理由用來聯絡、交流想法或解決問題，讓每週有一到兩天來辦公室上班變得有意義。我們意識到我們的辦公環境應該鼓勵互動，而不是讓人們侷限在他們的座位上，參加虛擬團隊會議。



VIKKI KAPOOR

PMO 經理

易立信 (Ericsson)
澳洲

FORUM METPALLY

經理

易立信 (Ericsson)
澳洲

在個人層面上，我可以與我的經理進行討論，共同決定最合適的安排，無論是壓縮工作週、完全遠距工作、部分辦公室出勤還是其他任何合適的選項。我們的團隊仍與組織的其他部門保持密切協作，確保我們的工作方式 (ways of working · WoW) 認定合適且保持一致，包括遠距工作、現場協作、基於輪班的安排或混合模式的考慮。



MOHIT MATHUR

策略與營運主管

Walmart Global Tech
印度

對於像我們這樣分散在全球的組織，儘管以異地工作的方式運行對於這樣分散式的團隊至關重要，但讓人們聚集在辦公室時能有意義顯示出有很大的積極影響。這為人們提供了一個平台能夠討論他們的專案、想法，與同事更好地協作，同時增加整體組織活力，使人們更加投入在他們的工作任務上。

工作地點不會影響專案績效

依據研究顯示，在專案層面以及整個組織範圍內對「異地工作」的負面看法都是沒有根據的。相對而言，來自 2023 年度 PMI 全球專案管理調查的資料顯示，工作地點對專案績效沒有負面影響 (見圖 10) 。

此外，當我們檢視跨越工作地點與專案管理手法的數據時，無論採用何種工作方式 (ways of working) 的組合，我們持續看到專案績效僅存在輕微差異 (見圖 11) 。數據顯示，在所有管理手法中，儘管現場工作的專案績效效率略佳，但並未達到統計學上的顯著差異。

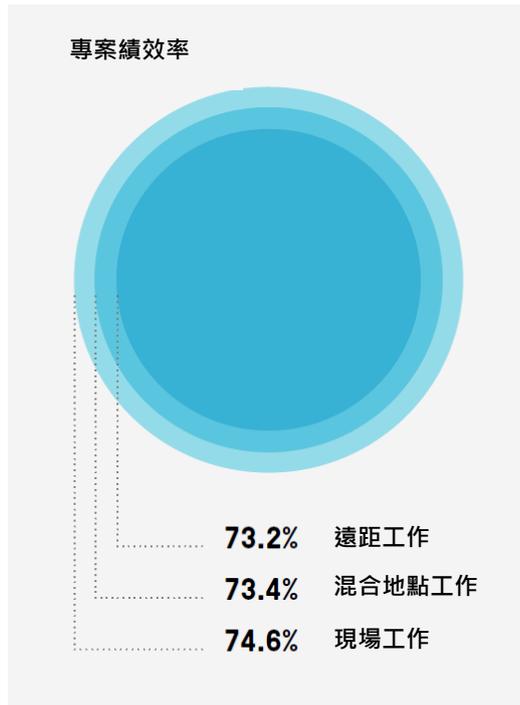
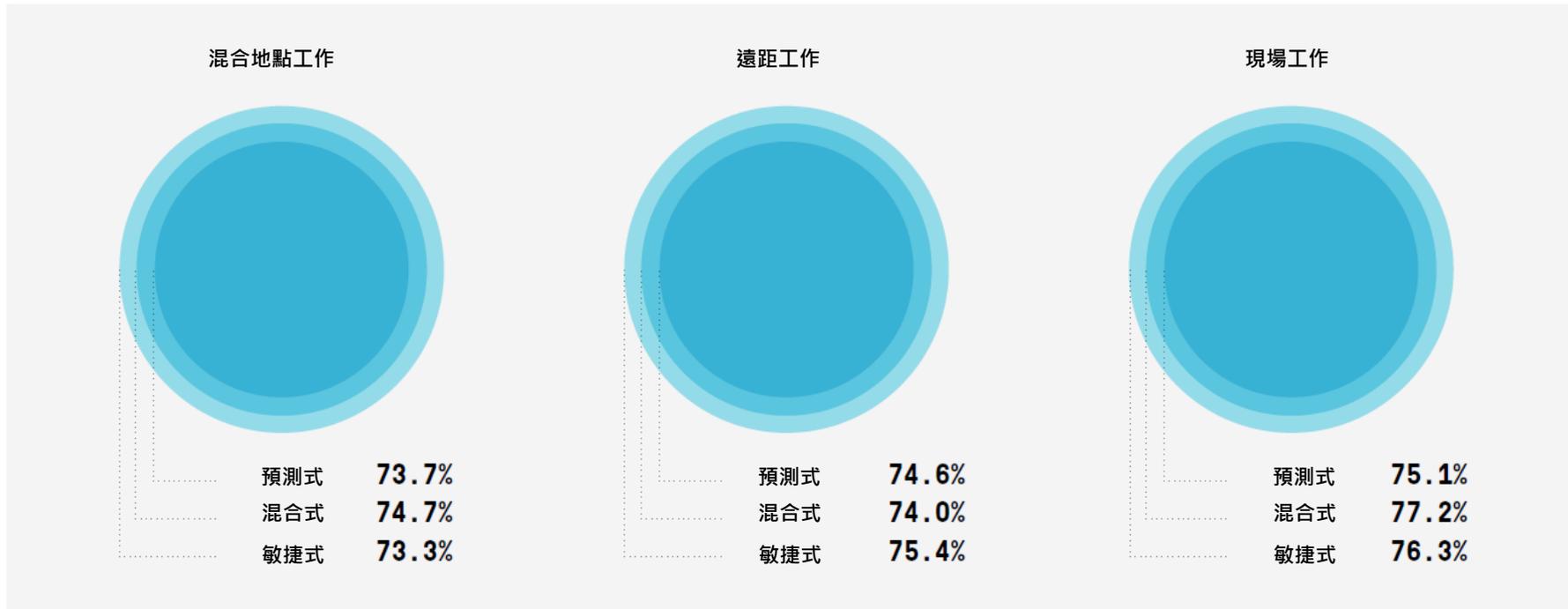


圖 10：工作地點對專案績效的中性影響

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查



來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

備註：這裡大多數的專案績效平均值高於整體專案績效率平均值（73.8%）。這數據僅反映表達總是/經常使用這些手法的人。專案績效率與專案管理手法或工作地點之間的關係未達統計顯著性差異。

圖 11：良好的專案績效不受專案管理手法與工作地點影響

這些結果顯示，組織的專案績效並不會因為員工回到辦公室而顯著提升，可能還會對員工士氣、留任以及因現場工作的營運成本產生負面影響。相反地，組織應該專注於賦予專案專業人士在工作方式、地點及時間上的彈性，而不必擔心對專案績效的負面影響。

組織需要設計符合自身需求的策略。這些不同的工作方式 (ways of working) 應該有助於促進聯繫，幫助團隊協作、創新與實驗，並利用技術與團隊能力以靈活、敏捷及有效率的方式提供最佳結果¹⁶。

最近由 Scoop 與波士頓諮詢集團 (Boston Consulting Group · BCG) 合作發佈的一項研究¹⁷ 不僅支持了組織不會受到彈性工作造成負面影響的發現，還發現組織實際上受益於此。該研究分析了美國 7,000 多家公司的遠距工作政策，並將現有的工作政策與這些組織的績效進行了比較。根據三年期、產業調整後的收入增長，完全具有彈性的公司在收入增長方面明顯優於其同行 (需要辦公室時間的公司) ，增長率分別為 21% 與 5% (16 個百分點的差異) 。

摘要

解決有關不同工作安排的認知差距。要注意利害關係人與主管對彈性工作安排模式的有效性與效益存在著潛在的差異。

為領導遠距團隊的專案經理提供支援，並認知現場工作的需求可能影響招聘與留任。

利用技術與協作，在遠距與混合工作環境中促進聯繫、團隊協作及溝通。

認知工作地點對提高專案績效的影響微乎其微 (或中性) 。相反的，應專注於針對特定專案需求裁適的管理手法與工作安排的正確組合。

第三節 專案工作的未來：提升專案績效的驅動因子

洞察

在當今動態的商業環境中，支持工作方式的演變至關重要。組織不僅必須提供技術工具，還必須專注於建立員工的能力，以適應彈性與敏捷性的需求。

如果專案管理手法與工作地點都不能推動專案績效的提高，還有什麼是可以的呢？PMI 的研究顯示，組織做出可觀進展的關鍵在於對個人與團隊能力建構的投資。

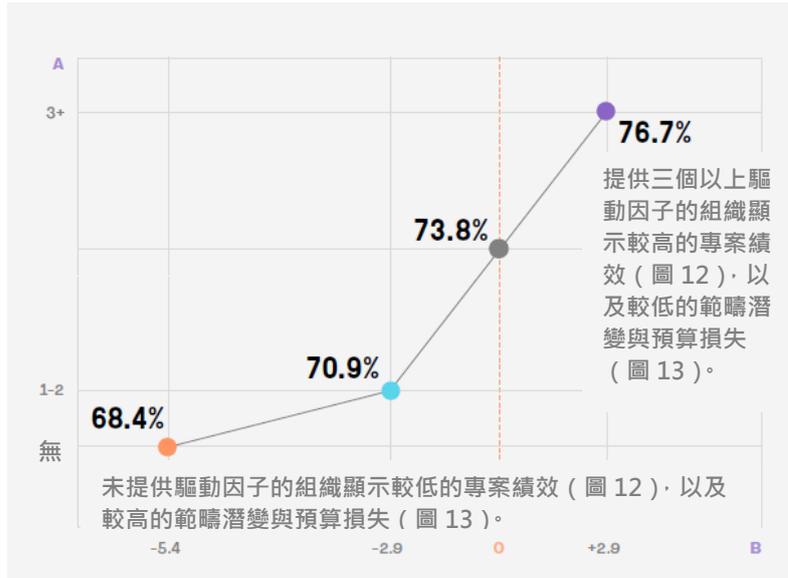
高階主管的回饋是，他們的團隊需要適應不斷變化的工作環境的新技能：有 64% 的團隊需要新的或不同的技術技能（例如，資料分析、敏捷專案管理實務），有 61% 的團隊需要軟實力（例如，溝通、協作性領導），有 54% 的團隊需要商業敏銳度技能（例如，瞭解組織與/或產業）。

正如我們在《縮小人才鴻溝》（Narrowing the Talent Gap）¹⁸ 報告中所解釋的，「除非認知並對待能力建構是成功策略執行的核心驅動因子，否則組織將無法實現其目標，專案將失敗，整個產業也將無法避免全球人才危機的影響。」該報告辨識出專案經理應具備的主要能力，包括建立關係、協作性領導、策略性思維、創造性問題解決及商業意識。

然而，當我們詢問專案經理他們的組織如何支持他們發展這些技能時，不到一半的人表示他們的組織有提供一個具體的驅動因素，如輔導計畫或實務社群¹⁹。事實上，有 9% 的人表示他們的組織根本沒有提供這類的驅動因子。此外，我們的資料顯示，只有四分之一的組織將學習文化或員工參與視為優先事項。

提供這些驅動因子不僅僅是加分。我們發現，提供至少三個驅動因子的組織所回饋的專案績效率明顯提高（如圖 12）。

此外，針對回饋沒有驅動因子的組織，證據顯示他們的專案更有可能受到範疇潛變挑戰的影響（基於群體平均值，至少有 11% 的差異），以及更高比例的預算損失（基於群體平均值，至少 6%），如圖 13 所示。



- 0 全球專案績效的平均率
- A 所提供驅動因子的數量
- B 與全球平均專案績效的差距 (以百分點為單位*)

圖 12：專案績效提升與驅動因子之關係

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

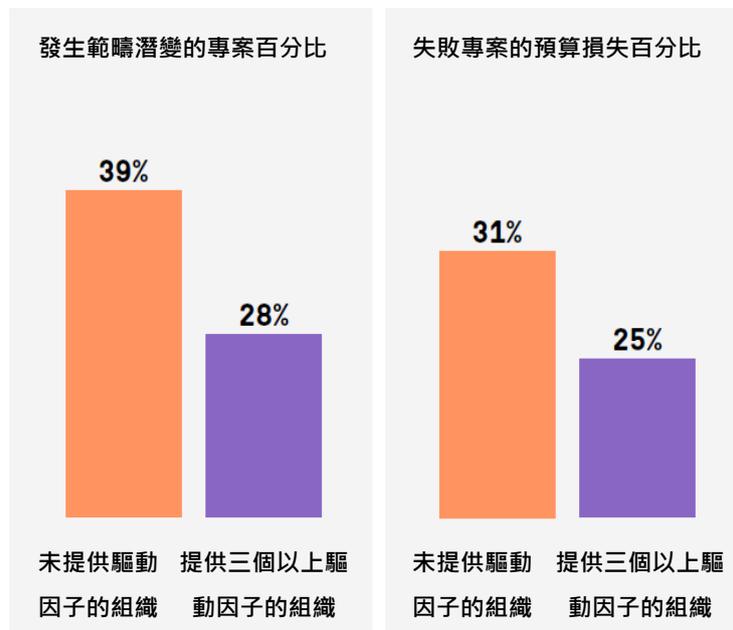
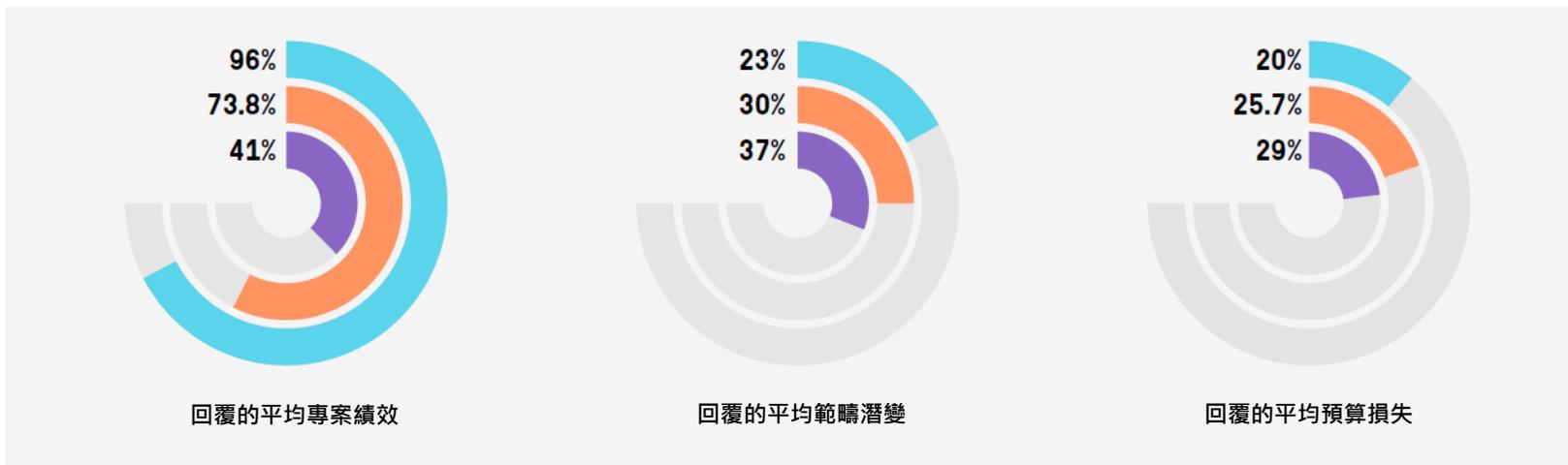


圖 13：驅動因子的存在對專案範疇潛變與預算損失的影響

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

以四分法方式排名，在觀察那些回覆專案績效位於最高與最低的組織時，數據顯示較高的專案績效、較低的範疇潛變及失敗專案的較低平均預算損失之間存在著相關性（見圖 14）。



■ 四分法中排名最高 (最前 25%) ■ 平均值 ■ 四分法中排名最低 (最後 25%)

圖 14 : 2023 平均專案管理績效指標

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

在個人層面上，數據顯示特定驅動因子與專案績效之間沒有顯著差異（見圖 15）。這可以部分透過每個組織的企業環境特徵與專案的具體特點，以及員工需求的多樣性與對不同介入措施的回應能力來解釋。數據顯示，在投資於三個或更多驅動因子的組織中，專案績效率較高。

組織提供的三種最常見的驅動因子是教練式引導與輔導、新工作方式（ways of working）的培訓及實務社群。然而，在我們的調查中，這些驅動因子只有一半或更少的組織提供，這為未提供任何驅動因子的組織提供了充分利用那些驅動因子的空間。

對於已經提供一些驅動因子的組織，組織有機會更好地創建員工資源小組（employee resource groups, ERGs）並提供心理健康支援，以幫助員工應對不斷變化的工作方式（ways of working）。目前，這兩種驅動因子分別只有 28% 與 21% 的組織提供。除了提供這些驅動因子外，組織還必須幫助專案專業人士在忙碌的工作生活中找到時間來利用它們。



圖 15：驅動因子的類型及其與專案績效率的關係

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

在產業層面上，不同的驅動因子與更高程度的專案績效呈現相關性（見圖 16），這顯示根據產業需求，特定的驅動因子可能更適合滿足專案專業人士的需求。除了金融服務產業，所有產業中，提供這些驅動因子與高於平均水準的專案績效率呈現相關性。

我們的研究顯示，PMO 有能力為專案專業人士與團隊提供正確的驅動因子，使其有能力可以交付更好的專案結果，最終導致專案績效率提高。當我們規劃在後續研究中更深入地探討 PMO 如何放大關鍵驅動因子時，在焦點（Spotlight）中有一些例子顯示全球組織如何依靠其 PMO 來支持專業人士適應不斷變化的工作方式。

產業	與較高專案績效相關的前三驅動因子	專案績效率	產業平均專案績效率
營造	員工資源小組、心理健康資源、教練式引導與輔導	78.9% 77.2% 76.7%	70.8%
能源	心理健康資源、訓練新的工作方式 (ways of working)、實務社群	78.3% 76.9% 76.0%	72.7%
金融服務	專用的溝通管道、教練式引導與輔導、訓練新的工作方式	71.2% 71.2% 70.9%	70.3%
政府	員工資源小組、訓練復原力、心理健康資源	81.2% 80.2% 78.4%	75.1%
醫療保健	教練式引導與輔導、使用供應商/顧問、員工資源小組	77.9% 77.5% 77.2%	73.6%
資訊技術	員工資源小組、心理健康資源、實務社群	80.1% 79.7% 79.5%	76.7%
製造	員工資源小組、專用的溝通管道、訓練復原力	79.2% 78.6% 77.7%	74.5%
電信通訊	訓練復原力、專用的溝通管道、心理健康資源	83.9% 83.3% 80.9%	75.4%

圖 16：各產業與專案績效相關的前三個驅動因子

來源：2023 年度 PMI 全球專案管理調查

焦點

組織如何放大關鍵驅動因子，幫助團隊應對變革並變得更有彈性？



HEBA AL SHEHHI

PMO 主管

杜拜市政府

杜拜·阿拉伯聯合大公國

關鍵驅動因子：心理健康資源

適應新工作方式 (ways of working) 的挑戰來自於一種觀念，即工作生活與個人生活是兩個不同的世界。事實上並不然！對有那兩種生活的同一個人而言，兩者都擁有相同的情感組合。

專業人士將帶著來自於個人生活、工作挑戰以及變化無常環境的情感包袱到工作環境。這也是人們害怕變革的原因之一，因為他們已經無法負荷。

組織的工作是理解人們行為背後的原因，找出是什麼在鼓勵人們、或使他們失去動力，並為他們提供支援。杜拜市政府的 PMO 透過在 PMO 內啟動一個共同教練角色來解決這方面的問題，該角色提供了一種心理安全感，並與團隊成員合作，為其健康或工作生活上的議題提供支援。



AVRONEIL GUHA

卓越客戶服務領導人

IBM Consulting

印度

關鍵驅動因子：訓練新的工作方式 (ways of working) 與實務社群

在瞬息萬變的技術領域與持續改變的客戶優先事項中，專案經理需要不斷學習與提升技能。在 IBM，我們有個專案管理卓越中心 (Project Management Centre of Excellence, PMCoE) 著重於兩個關鍵領域，以滿足專案經理的需求。一個關鍵領域是提供能力，專注於透過引入最新工具、資產及從過去專案中學到的知識，為個別專案經理創建合適的、包含客製化學習路徑的訓練計畫，以建立專案管理能力。

另一個關鍵領域則是專注於建立一個充滿活力的專案管理社群，鼓勵有經驗的專案經理分享他們的經驗，並與周圍的人協作。我們意識到，只是告訴人們分享最佳實務與經驗並不足夠，我們必須為此創建一個平臺，為他們帶來各種分享管道，以便我們專案管理社群中存在的大量知識可以在專案、團隊及地點之間分享。



VIKKI KAPOOR

PMO 經理

易立信 (Ericsson)
澳洲

FORUM METPALLY

經理

易立信 (Ericsson)
澳洲

關鍵驅動因子：專用溝通管道、訓練新的工作方式 (ways of working) 及實務社群

在我們的組織中，我們建立了一個以協作為基礎的體系來促進學習環境。其中一個例子是我們每季舉辦會議，為內部知識分享提供了空間。為此，我們有時邀請外部講者，依照我們的學習與發展中辨識出的未來趨勢，以及這些如何影響專案管理工作方式 (ways of working) 進行分享。這些趨勢包含一些領域，例如數據分析、資料庫決策過程、軟實力、自動化及人工智慧。

對於個別需求，PMO 與部門主管和個人本身合作，辨識出技能落差，並提供支持以彌補這些落差。此外，必要時，特別是在個別團隊成員在過渡的情況下，PMO 會與部門主管合作，試圖確保個人正在進行的工作與他們正在接受的訓練一致，讓他們有機會學以致用。



DEEKSHA SINGH

PMO 主管

Discovery Limited
南非

關鍵驅動因子：專用溝通管道、訓練新的工作方式 (ways of working) 及實務社群

Discovery 在組織中建立了一個 PMO 論壇，用於分享想法並討論人工智慧概念。該論壇由公司內所有專案領域的負責人組成，他們可以聚在一起討論這些想法。這為專案專業人士提供了一個空間提問，談論他們已經嘗試的事情以及經驗。

通過創建這樣的空間，PMO 可以探索不斷演進的工作方式 (ways of working)、新工具與人工智慧領域，以及如何彌合落差。因此，PMO 可以為自己與他們的團隊制定裁適過的規劃藍圖。

摘要

採用教練式引導、訓練及實務社群等多種驅動因子可以顯著地提高專案績效率。

由於專案的複雜性與內外部力量的不可預測性，組織應專注於提升員工的軟實力，以適應新的工作環境。

輔導、心理健康資源與實務社群等關鍵驅動因子與更高的專案績效呈正相關。

第四節 底線

在當今不斷演變的世界中，專案專業人士需要正確的技能與支援來不斷適應新的工作方式 (ways of working)。他們需要能運用人工智慧來更有效地管理專案的技術技能，領導虛擬團隊完成複雜專案的軟實力以及可交付符合組織目標結果的商業敏銳度。通過支持這些發展，組織可以讓專案實務者將專案績效提升到新的高度。

那麼，組織如何通過這種發展來支持專案專業人士呢？我們的研究顯示，沒有一種適合所有情況的答案。與其試圖強制實施任意的工作安排或嚴格的專案管理手法，組織應該賦能予專案專業人士與團隊，讓他們在這個彈性與敏捷性的時代中找到最合適的工作方式 (ways of working) 使表現更出色。

以下是組織應開始採取的三項行動：

1. 請注意，專案團隊正透過敏捷式、預測式及混合式手法，實現可比較的績效水準。選擇正確的專案管理手法是起點；以提高專案績效率而言，僅僅選擇手法還不足以給組織帶來優勢。
2. 彌合領導力認知差距，消除認為工作地點會影響生產力與有效性的迷思。主管需要賦能予團隊去選擇正確的工作方式 (ways of working)，並超越傳統、以辦公室為中心的思考模式。
3. 倡導整體性的手法，提供關鍵驅動因子，以幫助團隊更加地被賦能；建立新技能；培養文化與韌性；並實踐持續學習的態度。這種手法將給組織帶來優勢，並有助於提高專案績效率。

此外，我們與全球各地的主題專家對談顯示，組織可以利用 PMO 提供必要的驅動因子，專注於人才與文化，並適應新的工作方式 (ways of working)。

最近的《PMO 成熟度：來自全球頂尖的經驗》²⁰ (PMO Maturity: Lessons from the Global Top Tier) 報告證實，最成熟的 PMO 鼓勵學習思維，促進持續學習文化並提供教練式引導與輔導。他們支持加速新的工作方式 (ways of working)；改善知識管理、分享及轉移；持續調整不同專案與團隊的過程；並幫助專案經理培養強大的人際關係技能。具有提供這種價值的 PMO，其組織回饋過去一年的收入增長的要高出兩倍，並且回饋客戶滿意度較好的也高出三倍。

採取行動

在工作中擁抱這種演進將帶來提高專案績效率的優勢。隨著組織持續朝著異地工作與混合式專案管理手法的發展，支持與賦能予專案團隊將帶來更多價值，並讓他們做好準備適應工作世界中即將到來的任何事物。

可透過以下 PMI 資源做更深入的了解：

- Disciplined Agile® (DA®)
- AI Impact: Transforming the Future of Projects Resource Hub
- PMO Insights Hub
- Navigating the Future of Work With an Agile Mindset
- Projectified® Podcast: Project Leaders Embrace New Ways of Working

第五節 關於這項研究

2023 年 6 月、7 月及 8 月，我們進行了年度 PMI 全球專案管理調查。受訪者包括 2,246 名專案專業人士(使用專案技能來交付變革的個人)與 342 名專案主管 (負責在組織內專案管理方法與術語一致性整合的個人，包括領導組織專案管理辦公室[PMO]的主管)。

為了更佳地瞭解驅動專案管理與工作方式(ways of working)演變的因素，我們訪談了 15 位全球大型組織中擔任專案領導者角色的專案管理專家。他們的見解為全球調查的關鍵洞察提供許多現實生活中的例子。

角色：

專案經理：1 級、2 級或 3 級	專案集經理	專案管理總監或 PMO 主管	專案主管
30%	11%	10%	8%

高階主管、敏捷專案經理及非敏捷專案經理的定義取決於他們選擇的職稱，如下：

- 敏捷專案經理選擇以下職稱：敏捷教練、敏捷專案組合經理、product owner 及 scrum master。
- 高階主管選擇以下職稱：專案長、轉型長、策略長、其他高階主管（C-suite）職務、副總裁、專案管理/PMO 總監、專案組合經理及專案主管。

產業：

政府	資訊技術	金融服務	電信通訊	能源	製造	醫療保健	營造	其他
8%	18%	8%	4%	7%	9%	5%	9%	8%

地區：

北美	拉丁美洲	歐洲	撒哈拉以南非洲	中東與北非	南亞	亞太地區	中國
20%	9%	15%	6%	7%	5%	12%	26%

第六節 致謝

PMI 要感謝以下貢獻者，他們參與深度訪談並協助內容審查，提出見解與可行的建議：

- David Dabscheck, CEO & Co-founder, GIANT, USA
- Adam Simpson, Head of Global Programme Management Office, UN Women, USA
- Peter Temes, President, Institute for Innovation in Large Organizations, USA
- Heba Al Shehhi, Head of PMO, Dubai Municipality, UAE
- Zahra Al Balushi, IM&T Program Management Office Lead, PDO, Oman
- Zhang Jindong, Deputy Director of PMO, Shanghai Nuclear Engineering Research & Design Institute Co., Ltd., China
- Zhiguang Li, General Manager, China Petroleum Engineering & Construction Corporation Amursky Branch, China
- Feng Jiang, General Manager, China Petroleum Engineering & Construction Corporation Middle East Branch, China
- Felipe Garro, Project Specialist, Indorama Ventures, Brazil
- Deeksha Singh, Head of PMO, Discovery Limited, South Africa
- Festus Ojekhekpen, Senior Manager PMO, Federal Inland Revenue Services, Nigeria
- Avroneil Guha, Partner, Client Service Excellence Leader, IBM Consulting, India
- Olivia Montgomery, Associate Principal Analyst, Project Management and Supply Chain Trends, Capterra, USA
- Forum Metpally, Manager, Business Operations, Ericsson, Australia
- Vikki Kapoor, PMO Manager, Radio Access Network, Ericsson, Australia
- Mike Griffiths, Agile Thought Leader, PMI, Canada
- Mohit Mathur, Head of Strategy and Operations, Walmart Global Tech, India
- Garé Avelar Aguiñaga, Project Management Competency Lead, SLB, Scotland
- Krishnan Srinivasan, Director, PMI Global Accreditation Council, retired Project Management Advisor, Malaysia
- Nicholas Dacre, Director, Project Management Research Centre, United Kingdom

第七節 附錄

這個附錄包含了來自 2023 年度 PMI 全球專案管理調查針對工作方式 (ways of working) 的額外補充資料。

專案管理手法

問：貴組織使用這些手法的頻率為何？

產業	政府	資訊技術	金融服務	電信通訊	能源	製造	醫療保健	營造	其他
敏捷式，經常/總是	40%	53%	58%	38%	31%	27%	41%	25%	37%
混合式，經常/總是	42%	55%	53%	41%	43%	45%	53%	37%	49%
預測式，經常/總是	66%	52%	45%	62%	75%	75%	55%	76%	65%

圖 17：各產業的專案管理手法

N = 2,588 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

地區	北美	拉丁美洲	歐洲	撒哈拉以南非洲	中東與北非	南亞	亞太地區	中國
敏捷式，經常/總是	38%	39%	37%	49%	36%	62%	33%	34%
混合式，經常/總是	49%	46%	44%	50%	46%	56%	43%	47%
預測式，經常/總是	60%	68%	67%	62%	72%	56%	70%	62%

圖 18：各地區的專案管理手法

N = 2,588 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

問：您的組織在過去五年中，這些職能是否轉換到敏捷式管理專案的方式？如果有，這些職能是如何改變的呢？

問：您的組織在過去五年中，這些職能是否受到使用敏捷式管理專案方式的影響？如果有，這些影響是如何呢？

組織職能	明顯/中等程度的轉換到敏捷式	使用敏捷式對組織產生明顯/中等程度的正面影響
資訊技術	58%	60%
客戶服務	42%	42%
銷售與市場行銷	40%	37%
研究與發展 (研發)	41%	44%
生產	37%	41%

圖 19：高階主管對轉換到敏捷式的看法，依前五個職能排列

N = 329 (僅限高階主管) 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

問：在管理專案時，您使用以下工具的頻率如何？

技術工具	使用頻率：總是/經常	使用頻率：有時
文件管理軟體 (例如 · Sharepoint · Google Drive)	83%	10%
協作工具 (例如 · MS Teams · Slack · Miro)	81%	10%
預算/財務工具 (例如 · QuickBooks · MS Excel)	75%	12%
專案管理軟體 (例如 · MS Project · Asana)	66%	19%
分析與報告工具 (例如 · Google Analytics · Power BI)	46%	23%
企業資源規劃工具 (例如 · SAP · Microsoft Dynamics)	41%	18%
專案組合管理軟體 (例如 · Primavera · PlanView)	32%	19%
時間追蹤軟體 (例如 · Toggl · Harvest)	31%	17%
低程式碼/無程式碼開發平台	21%	23%
產品開發軟體 (例如 · Amplitude · ProductPlan)	21%	16%

圖 20：組織支持，專案專業人士對技術工具的使用

N = 2,588 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

工作地點

問：思考您自己在 2023 年的個人工作情況，您有多常前往實體辦公地點工作？

產業	政府	資訊技術	金融服務	電信通訊	能源	製造	醫療保健	營造	其他
現場工作	36%	33%	22%	29%	41%	51%	18%	63%	32%
混合地點工作	48%	48%	64%	51%	48%	40%	47%	34%	50%
遠距工作	16%	20%	14%	20%	11%	10%	35%	3%	18%

圖 21：各產業的工作地點

N = 2,588 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

地區	北美	拉丁美洲	歐洲	撒哈拉以南非洲	中東與北非	南亞	亞太地區	中國
現場工作	18%	28%	17%	52%	74%	45%	43%	72%
混合地點工作	53%	53%	73%	43%	23%	44%	53%	27%
遠距工作	29%	18%	10%	5%	3%	10%	4%	1%

圖 22：各地區的工作地點

N = 2,588 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

問：思考您自己在 2023 年的個人工作情況，您有多常前往實體辦公地點工作？

		敏捷式專案經理	非敏捷式專案經理
現場工作	每週超過五天	6%	10%
	每週五天	14%	31%
混合地點工作	每週四天	2%	9%
	每週三天	13%	13%
	每週兩天	8%	10%
	每週一天	14%	6%
遠距工作	每月二到三天	6%	5%
	每月一天或更少	15%	6%
	從不去辦公室	22%	10%

圖 23：各類專案經理的工作地點

N = 2,246 2023 年度 PMI 全球專案管理調查

第八節 參考文獻

1 Project Management Institute (PMI). (2022). Global megatrends report.

2 Fealy, L., & Feinsod, R. (2023). How can a rebalance of power help re-energize your workforce?

3 Han, S., Harold, C. M., Kim, J. K., & Vogel, R. M. (2023). Perceived benefits and costs of empowerment: Conceptualization, measure development, and its impact on empowering leadership. *Journal of Management*, 49(4), 1246-1276.

4 To learn more about ambidextrous organization that adopts multiple ways of working, see Volkswagen case. One strategy, two approaches, from the Brightline Report — Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. Brightline. (3 October 2017).

5 How to choose a Disciplined Agile life cycle. Disciplined Agile®.

6 Blampied, N., Buttrick, R., Jucan, G., Piney, C. ("Kik"), Stevens, C., Violette, D., & Max Wideman, R. (2023). In search of project management principles. *Project Management Journal*, 54(6), 588–606.

7 Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175.

8 PMI Talent Triangle.

9 Wigert, B., Harter, J., & Agrawal, S. (2023). The future of the office has arrived: It' s hybrid. Gallup, Workplace. (9 October 2023).

10 Conforto, E. C., & Mendes, J. (2022). "Thriving in a persistent transformation context," in *Perpetual transformation — Practical tools, inspiration and best practice to constantly transform your world*. Project Management Institute.

11 Simon, P. et al. (2023) The state of organizations. McKinsey Research.

12 Hybrid work is just work: Are we doing it wrong? Microsoft — Work Trend Index Special Report. (2 September 2022).

13 Simon, P. et al. (2023) The state of organizations. McKinsey Research.

14 Zeile, A. (18 October 2023). "3 Ways to put an end to 'productivity paranoia' and rebuilt employee trust. Fast Company.

15 Project Management Institute (PMI). (2023). Building and leading high-performing teams.

16 Conforto, E. C., & Mendes. J. (2022). Thriving in a persistent transformation context. Perpetual transformation — Practical tools, inspiration and best practice to constantly transform your world. Project Management Institute.

17 Scoop (2023). The flex report Q4 2023.

18 Project Management Institute (PMI). (2021). Narrowing the talent gap — How to be a front-runner in the race for talent. PMI Report.

19 Communities of Practice (CoPs). Disciplined Agile®.

20 PMI and PwC. PMO Maturity: Lessons from the Global Top Tier (2022).

關於國際專案管理學會(PMI)思維領導力

我們是一支跨學科的團隊，由主題專家、經驗豐富的主管及研究人員組成，致力於創造、保留及傳播創新而發人深省的專案管理研究與內容。我們與 PMI 社群、產業思想領袖及重要的權威人士合作，建立與維護一個由社群生成的知識平臺。我們的思維領導力致力於提供尖端的觀點，有效解決問題，並為一個廣泛、多元化的全球社群提供解決方案，涵蓋從初入職涯的專業人士到高階主管。我們致力於多元觀點與社群貢獻者，以平等地代表專案管理專業的所有聲音。

我們的工作有三個核心關注領域：

- 個體：為專案專業人士提供高品質、可行的建議，以推動個人成長、績效及持續學習。
- 產業現況：向專案專業人士提供最新的趨勢與實務，以提高專案管理的有效性與成功，並推動專業發展。
- 企業與創新：激勵並為高階主管提供策略方向，以幫助其組織轉變至長期的成長。

我們的工作立足於分析性的洞見與實用的建議，賦能予我們的社群，以成功應對動態的商業環境與社會。

關於國際專案管理學會(Project Management Institute · PMI)

PMI 是專案管理領域的領先權威，致力於推動專案管理專業的發展，以對專案的成功產生積極正面的影響。我們透過不斷發展的全球社群、知識共享及最優質的認證，賦能予專業人士在專案管理實務中表現優異，推動組織與社群的積極變革。自 1969 年以來，我們的使命始終如一，致力於通過終身學習與聯繫以鍛煉高需求的技能，為這個專業發聲。如今，PMI 為職業生涯中各個階段的專業人士提供取得成功所需要的全球認可的標準、線上課程、思維領導力、活動及工具。在全球超過 300 個分會，PMI 會員可以建立人脈、尋找導師、獲取職涯機會，並與同行學習，共同推動產生更大的影響力。

Visit us at www.pmi.org,
[linkedin.com/company/projectmanagementinstitute](https://www.linkedin.com/company/projectmanagementinstitute),
[facebook.com/PMInstitute](https://www.facebook.com/PMInstitute),
and on X @PMInstitute.

繁體中文版翻譯校審貢獻者 (依姓氏筆畫排序)：

李佳純
吳亮東
周爾思
陳曉楓
許惠晴
黃坤銘
黃婉誼
劉聖達
魏早龍
羅文一