

第 8 章 项目管理的未来^①

未来不是过去的重复。

杨基·贝拉

项目管理的实践已经和我们在一起很长一段时间了。作为一个专业，这个学科和其发展在本书中其他章节已经讨论了。现在，项目管理已经成熟，也使它在其领域的实践和理论中有了合适的定位。项目管理应用已经扩展到许多“非传统”的用法，它也会继续成为一种主要的方法，在企业中管理经营和战略变化。

在本章中，讲述了在管理领域的一些主要变化，并且概括了近年来项目和团队管理所作的主要贡献。根据这种概括，会对有关未来项目和团队管理可能的特性做一些预测。

过去的管理 过去的影响

在考虑项目管理的未来时，应当考虑在管理学科领域过去的一些主要的影响力。在过去的 50 年内，有一些主要的影响力已经影响了管理的理论和实践。这些影响力总结如下：

- 产品和服务的生命周期正变得更短。
- 逐渐认识到随着新的或提高的技术融入到产品和服务中，支持这种技术的组织过程也必须提高。
- 使用可选择的团队组织设计处理职能间的和组织间的活动的整合以支持产品、服务和过程开发的不断增长的趋势。

^① 本章是下面一篇文章的扩展 阅读“裁减之网”——裁减之网是管理界的一个术语，指在组织内部进行裁员时，那些被裁掉的人往往会被重新安排到其他部门或项目中，从而形成一个“裁减之网”。这个术语通常用来形容组织在裁员过程中的复杂性和不确定性。 来源：《哈佛商业评论》2013年10月号 作者：杨基·贝拉 译者：杨基·贝拉 校对：杨基·贝拉 审核：杨基·贝拉

● 减小规模和重组组织以提高效率和有效性，这已导致了管理职位的减少和转变。

● 逐渐认识到做一项工作的人，才更知道工作应当如何来做，而且通过加强可选择的团队中这些个人的参与，改进了的组织性能得到了维持。

● 计算机和电信技术在信息的使用和管理上取得了巨大的进步，而且帮助企业提高了生产率。

● “经理”和“领导者”的相对角色已经得到仔细的审视和重新界定，随着可选择的团队的使用，和以前相比，增强了更多的人进入管理和领导层的机会。

● 随着传统高级监管者的角色从传统的“老板”向促进者、教练、良师、咨询者、协调人和监督人转变，在获得和使用企业中的资源时，管理人员的人际沟通能力被更多的强调了。

● 全球竞争对于工业企业的生存和增长已经成为了“竞争的名称”。

● 客户和供应商在企业战略的设计和实施了担任了更活跃的角色，甚至达到了服务于新的和改进的产品和服务的设计和开发团队的程度。

● 集体议价和工会主义变得更加成熟，包括企业的可选择的团队的工会领导者和成员的出现。

● 企业战略管理理念的成熟——企业的管理好像其未来更紧迫——反映在现代企业中更加活跃的战略计划和实施战略中。

● 随着在全球环境中这种技术创新者出现在许多地方，工程和其他技术每几年就翻一番。

● 项目管理在管理经营和战略变化时的应用不断成功。

● 项目管理过程和技术的应用更广泛，超出了传统的建筑和国防工业，表现在重组、标高超越、并行工程和自我管理生产活动上——这只是很少的几个。

● 企业和作为企业创造的价值的合法要求人的项目干系人的影响不断增加，包括这些干系人在企业项目和可选择的团队中不断提

高的会员身份。

● 传统的工作在现在的组织中正受到修改和丧失，而且相似的丧失在未来会继续，银行出纳员、秘书、打字员、做机械装配工作的工厂工人和服务台接待员——这只是一小部分，是那些正在变化和丧失的工作。

在下面的材料中，将对未来是什么样作一些大体的预测。总体上来说，这些预测会在一个系统的框架背景中给出，这些系统包括：政治系统、经济系统、社会系统、法律系统和技术系统。

图 1.1 一些大致的未来趋势

那些“预言家”和其他把大多数时间花在预测未来可能趋势和事件上的人已经错过了影响世界社会的一些主要变化。谁能够预测艾滋病的爆发，以及在美国剧烈的公司重组的强大运动？有多少预言家能够看到企业组织和管理方法上迅速的技术变化和不断增加的试验？没有多少人能预测到公司与他们不同的干系人之间合作和长期联系的不断增长的影响。而且，在项目管理领域，只有少数几个预言家察觉到了项目团队的使用对于现代管理所使用的结构和组织风格所引起的变化，以及可选择的团队在企业经营和战略变化管理中得到不断增长的应用。但是假定我们有一定的预测未来的能力，我们来尝试一下。

不断变化的管理理念

今天的公司，在整个世界上，正试图通过再设计和再造它们的组织从而在自己的管理理念上进行重大的转变。公司已经重构了它们的组织设计而且引入了可选择的团队的使用，通过削减不相关的业务，改进组织过程，缩小规模，使其组织层级扁平化，以及制定使产品更快商业化并减少其制造周期时间的战略，加强其核心业务。产品、服务和组织过程的不断提高主宰了 20 世纪 80 年代到 90 年代之间的许多最初的公司战略。在制造业中的主要变化包括从批量生产战略向倾斜制造的变化，实行了灵活性、快速反应和提高的人力资源策略以及产品开发战略、制造方法、供应商与客户联系以

及管理方法。

配送的变化

产品和服务的配送渠道可能会显著变化。看看过去大型折扣链的出现，电话商店的发展以及已经进行的汽车订购方式的变化吧！零售商正继续这样一种趋势：架子更小了，批发店更多了，而且同售货员面对面的接触更少了。比较小的零售商会继续受到大的折扣商的威胁，会被取代，个体销售会减少，而购买者会从大量的产品展示中找到他们想要的东西。

基础设施的需要

富裕的和新锐国家越来越注意重新评价和更新它们的基础设施的需要了。在亚洲，人员向城市的流动正在继续。据预测，在今后的 25 年内，大约有 5 亿人口会进入到亚洲的市中心。在项目管理的重点中就需要根本的解决方法和创新来提高这些地区的基础设施。仅中国就预计会在 2025 年前花费超过 1000 亿美元用于基础设施发展。其他新兴国家不会太低于这种支出速度。

运输

在远东地区，经济机遇重心的转变使得空中运输和空中货物产品配送成为了支持这些活动的基础设施发展中的主要考虑因素。

战略合伙

随着公司明白了合作的优势，战略联盟和联合的冒险会继续变得更普遍。已设立的西部公司会同有竞争力的亚洲公司结成联盟，它们对国内市场的影响是不能忽视的。

人口增长

在今天全球社会面临的所有挑战中，世界人口的不断增长播下了未来机遇和问题的种子。对于辅助的基础设施、更多的食物、更多的医疗系统、更多的对所有事物的需求增加了。现在，随着托马斯·马尔萨斯关于人口过量会超过可利用的资源的预言成为现实，经常听到在非洲、拉丁美洲和亚洲的饥荒和贫困，而且数以百万计的人可能最多只能维持基本的生存需要。

技术变化

在 20 世纪，技术已经发生了巨大的变化。在下个世界，也没有理由预料变化的速度会降下来。事实上，它更可能会加速。计算机小型化的结果会是什么呢？卫星通讯的结果会是什么呢？在光导技术上的进步会怎么样？生物科学会有前途吗？陶瓷对于未来的发动机设计的影响会怎么样？在今天仍有一个从批量生产向倾斜制造战略的强大运动，在制造业会产生什么样的其他变化？从设计实验室到工厂的生产车间的计算机的联结对于全球制造业的竞争、劳动力以及订单生产货物的灵活性，减少对于仓库的需要上有——而且很可能继续会有很多的影响。太阳能和电池组的实用前途仍会躲避我们——但是未来会为这些技术带来什么呢？信息高速公路以及它的希望和威胁已经引起了全球“预言家”的注意。

多样的劳动力

一个增长的、多样的、比我们现在要多的劳动力、有更多的女性和我们所称的少数民族，会逐渐代表着未来的劳动力。培训和再培训活动会成为未来企业的一种生活方式。劳动力的多样性会影响组织今天的管理机器人系统、信息系统和可选择的组织设计。这还会给未来带来其他的变化，比如我们通过人力的使用而提高生产力水平，就像我们通过机器人系统、信息系统，以及替代性的组织设计这些设施提高生产力一样。我们开发和实施新的管理范式的能力会是公司能否生存的主要考验。战略管理——企业的管理，好像其未来是重要的——将会成为在管理未来的组织时要参与的主要游戏。不断变化的组织文化通过可选择团队的短暂的成员关系，提供了更多的员工参与、授权和更高的激励，也是今天的经理面临的一个重要的挑战——这个挑战在未来将会继续。全球范围内所有的经理面临的的关键的问题是明确的，即公司是否有管理体系和文化使其在今天残酷的全球竞争市场中向前发展？

人们的技能

当我们放弃彼得·多切尔所提出的传统的“命令和控制”的管理范式时，人际关系的能力正变得越来越重要。经验丰富的经理认识到成功所需要的许多技能都围绕着沟通的能力、合作的能力、协

调的能力和倾听的耐心。随着团队的使用在现在和未来组织中对变化管理的增加，人的技能在企业各层次的经理和专业人员的管理风格中，仍将会是一种最重要的资产。

政治的不连续性

毫无疑问，世界处在一个一贯的不连续的海洋中。像俄罗斯和其他国家正和其传统的角色相分离。它们经济的重组，政治的变化，以及在其公民中保持社会公平的斗争对于资源利用中空前的平衡提出了挑战。在今后的几十年内，那些最好地解决了它们的不确定性和最优地利用了它们资源的国家会成为赢家。其他的可能会失去它们在世界上存在的影响力基础。

计算机革命会继续改变人类的生活。随着我们在工作和私人生活中计算机使用的扩展，我们可能变得更富裕，受到更好的教育。然而，也有可能我们变得更孤独，缺乏健康，因为我们更多的孤立地工作，并且忽视体育活动。人们可能更少地参加社会活动，只是为了在娱乐的“虚构世界”中花更多的时间。

图 6.1 它意味着什么

在影响现代组织的变化中，保持着一个不变的事物：在组织中对于变化的抑制通常来自于担心变化会给组织和自己带来损失的个人。变化通常创造出胜利者和失败者，尽管开明的管理可以通过这样一种方式处理变化，即通过再培训、提前退休、安排帮助和其他战略使个人的损失减少。那些已经经历了巨大的变化的组织已经逐渐认识到，成功的变化只能来自于企业中不同工作层次个人的行为和合作。

在本章中提出的一些，如果不是全部的话，变化可能永远不会发生，这是不可能的。可能的是在未来的政治、社会、经济、技术和竞争力的变化会有一些像过去发生的，但是有些变化会是特别的，会提出很大的挑战，尤其是在社会团体如何处理这些变化上。成功处理这些变化的部分方法是审慎使用前面描述的可选择的团队，在这些实体——包括工业、军事、政府、社会或任何实体——

的管理理念和风格中，它们作为既得利益的干系人必须要处理这些变化。

知道将要到来的变化而没有处理这种变化的管理理念会是恐怖的。胡乱的应付会是失败的开始。但是一个通过项目管理系统方法管理的有组织的资源团队，显现出了相当大的希望，能作为一种方法处理，并且在这个过程中影响——变化的影响。

项目管理的未来

斯图尔特(Stewart)提出了关于项目管理未来的一个迷人的预测，他认为“项目管理是未来的风暴”。^①

在考虑项目管理的未来时，有必要首先审查一下在我们社会中一些预期的在某些方面可能会影响项目管理理论和实践的变化。随着在政治、社会、经济、竞争、法律和技术体系中变化的产生，项目管理可能会受到影响，因为项目管理提供了在现在和将来的组织中管理这种变化的基本方法。例如，在一个计划的产品或服务中，要使一个改进的或新的技术成为可能，要求使用并行工程团队同步开发新产品、服务和支持性的组织过程。一个要求扩张公司制造能力的战略计划会要求任命一个项目团队，为了计划的开始进行概念化、设计、构筑和安排。一个企业如果面临着对其产品和服务的需求的下降，而且必须考虑削减其开支，就需要一个再造团队来检验其运营，包括评估其组织过程实施得怎么样，评估组织结构的基本设计，以及其他提高其整体效率和有效性的方法。一些与项目管理相关的变化如下：

社会因素

在一个国家内引起主要的社会变化需要项目管理的使用。在美国，就业平等行动的推动促进了行政人员在组织中制定积极的战略以支持在人事管理中的平等。在美国学院和大学平等的标准促进了

① 斯图尔特(Stewart)提出了关于项目管理未来的一个迷人的预测，他认为“项目管理是未来的风暴”。

这种需要，即开展项目和大项目以确保这些标准在雇佣教职工以及在本科生和研究生的学习项目中被执行。律师也不得不在他们的工作中制定行动以支持就业平等行动项目以及在这个领域其他州、地方和国家法规的客观性。

竞争的变化

竞争的变化已经促进了部分公司对于团队使用的兴趣。在一些情况中，它们根据竞争对手进行的标杆超越行为，已经揭示出了团队在产品和服务战略中的使用。有时，它们把“行业最佳”的业绩作为基准，并发现这些最佳的实施者的战略中已经将团队用作关键的要素。没有什么比发现它们被竞争对手在市场中打败更快地受到高级管理人员的注意。发现竞争对手在市场中胜过一个公司会刺激管理人员查明为什么竞争对手能够做得这么好。例如，当施乐公司查明日本公司正在以施乐公司生产其复印机的成本价销售自己的复印机时，施乐立即进行了一个调查以查明其原因。施乐发现，并行工程过程和技术的使用导致了这种差异。施乐于是以一种直接的方式开始了并行工程以减少开发自己的复印机所需要的时间。因此，变得能够同日本的竞争对手竞争。

项目管理实践的变化

我们今天所知道的项目管理在未来也可能会变化。通过计算机技术在沟通上的进展，整合的语言数据和影响技术，以及因特网会提供更高水平的沟通能力。在全球范围内交换信息的能力增长会有助于培育一个不同的项目管理世界。使用科技收集、分析和解释数据的能力应当为项目管理中过程和技术提高提供更多的机遇。在这些技术的帮助下，典型的项目经理应当有更多的时间处理项目管理中的人力要素——因为这种资产在未来世界中会变得更更有价值。项目管理工具的不断改善和提高，尤其是进度和成本管理，会减少典型的项目经理花在这些事情上的总体时间。

未来的项目经理会更多地关注对项目的实施负责的人，包括更多的时间同所有的干系人沟通，因为在不断提高的有关项目的有效信息的帮助下，他们在项目事务中的影响可能会增加。

非传统的项目^①

在过去 25 年里，项目管理已经迅速地从其传统的堡垒中转移出来，而且正从一个特别的战略转移到一个管理产品、服务和组织过程变化过程的管理中心任务上来。项目管理最初的应用主要是在建筑和国防部项目中。当它展示了提供一种过程和技术把跨职能部门和跨组织的活动综合到一起的能力后，组织开始试验使用团队进行其他的应用。随着这些应用在重要性和使用上的提高，项目管理和其把团队用作基本的组织设计的趋势扩展了项目管理活动在企业中用于其他的用法的活动，例如：

- 再造应用——这些团队用于引起企业流程的彻底的重新考虑和彻底的重新设计，以达到组织效率的特别的提高。

- 并行工程应用——同时的产品、服务和组织过程开发团队，以更高的质量，更低的成本，设计、生产和更早地把产品和服务推向市场。

- 标杆超越的发起——使用团队根据最难应付的竞争对手和行业领导者度量产品、服务和过程，把其作为企业的业绩标准。

- 开发新的商业机会，使用团队为企业探索、设计、开发和实施新的冒险活动。

- 通过使用团队——它们利用跨职能的组织设计统一企业的质量提高战略——达到全面质量管理。

- 通过使用自我管理的团队，提高制造和生产操作中的质量和生产率。

团队管理理念的变化

项目管理和在 20 世纪 80 年代至 90 年代间的可选择的团队管理的一个重要的贡献是对于管理戒律的修改。这些修改已经改变了管理的理念、过程和技术以及用以判断企业效率的业绩标准。这些

^① 读者会发现这个题目在第 1 章有更详细的讨论。在这里的概括是把它放在项目管理现在和未来的背景下讨论的。

修改和它们可能的延续包括：

(员 “矩阵”组织的接受和本质上的制度化。由于这种接受，在项目和团队推动的企业实体中，项目团队在传统的组织结构表层上的使用已经变成“我们在这儿做事的方式”。这种接受在未来会继续，而且随着“矩阵”组织设计进一步融入到企业的文化中，可能会导致这种设计作为一种具体的实体逐渐消失。

(圆 在项目的生命周期中，项目计划作为一种决定所需的资源——以及这些资源如何使用——的方法的重要性和特殊性得到接受。在未来，项目计划作为识别和安排资源处理企业中的经营和战略变化的方法，其重要性会增加。

(猿 新的组织设计活动将作为一种方法评估，以加强产品、服务和组织过程变化的焦点的使用。真实的组织，用于处理项目干系人更活跃地参与的“矩阵”设计的进一步扩展以及组织中正式的和非正式的团队迅速产生的方法，会处理来自竞争对手和环境方面的变化的压力。特别的团队，正式的和非正式的，在未来的企业中，比起现在我们看到的，会更容易成为一种生活方式。

(源 组织的成员已经发现，他们对企业经营和战略活动的不断增长的参与机会已经加强了他们在决策中的角色，强化了他们对组织的归属感和贡献感，而且通过增加对企业事务参与的机会，在他们对企业的结果和奖励的共享和激励上有重大的影响。

(缘 在 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，当工人在企业中经营和战略团队中工作时，对于团队不断增加的使用已经拓宽了他们履行管理和领导职能的机会。当工人参与到这些团队中后，他们对于组织经理和领导者面临的挑战的洞察力提高了，引起了对这些经理和领导者的更大的支持。而且对于他们在工作范围内实行管理和领导活动的机会上，他们会有更大的要求，因而变得相当积极。在将来，随着在企业中能够履行这种管理和领导角色的人的不断增长，这些趋势会继续。

(远 20 世纪 80 年代和 90 年代间的管理控制系统在重要性和成熟性方面都已经增加了。然而，个人在企业中“监督、评估和控

制”他们的个人工作的角色从来没有这么重要和明确。当个人服务于企业的不同团队时，他们就有了增长的认识，“克己”是重要的而且是一个重要和有效的方法，确保资源有计划地使用“在轨道上”并且同组织的具体目标和目标相一致。

(苑 在 20 世纪 80 年代和 90 年代，团队不断增加的使用已经使干系人的管理比起过去发挥了更大的作用。干系人对于项目和企业的命运不断增加的重要性，已经加强了对于项目和企业管理的“系统方法”的认识。在现代的领导者和经理中已经发展了一种理念：“任何事物都和其他的任何事物相联系”。因此，决策的制定和实践越来越要警惕资源的使用在经营和战略意义上可能的反映，包括对于干系人不断增长的影响的评估。这种趋势在未来会继续，可能会刺激有关这些“系统”因素如何被未来的项目经理融入到决策的设计和实施中的模型和范式的产生。

(愿 近年来，项目管理有许多新的应用，其使用反映在各种不同行业和组织中。现在，工业、教育、军事、社会、政府和宗教组织都在不同程度上使用项目管理。随着更多的经理、领导者、指挥官和政府部门和非专业人士认识到项目管理是处理变化的一种有效的方法，这种趋势在未来会继续。

(怨 企业战略管理的概念和过程在 20 世纪 80 年代末和 90 年代初得到了接受。企业的战略管理意味着管理企业，好像其未来是重要的。战略管理的一个重要部分是战略计划的过程，其目标是为企业的未来制定某种意义的指导和促进。企业战略管理理念的不断增加的使用已经被不断增加的项目管理和可选择的团队的管理的使用相伴随，作为处理今天所有组织实体所面临的环境和竞争变化的方法。现代企业已经成功地使用了战略计划团队促进了战略计划过程。这种趋势可能会继续，更成为全球市场中的性能标准，部分是受到了在产品和服务变化中不断增长的竞争的刺激。

20.2 项目管理协会(PMI)的发展

项目管理协会(PMI)的会员可能会继续增加——PMI有可能成

为最大的专业协会。基于现在成员的增长，一些乐观者预测在上世纪末，该协会的成员会超过 100 万。这可能会发生，但是未来总是很难预测，历史通常会有一些连圣人都无法预测到的变化。

图 6.1 大型项目的增长

大型项目被定义为具有下列特征的项目：来自私人或公共渠道的巨大的融资；在项目设计和工程与建造阶段以及到项目结果能使用时，有重大的政治、经济和环境考虑；来自政治、干涉者、金融、经济和用户圈子的知识丰富的干系人不间断地参与；重大的“系统”计划和控制挑战；缘干系人可能的非常强烈的审查，包括媒体和当地社团的利益；处理可能的水、能源和运输资源的短缺的重大项目。重大灌溉项目将会计划和实施把水输送到世界上的不毛之地以帮助不断增长的人口提高食物的产量。

一个现在的大型项目的例子提出了这些项目面临的一些主要挑战。本切尔（本切尔负责第二条煤气管道的计划、设计、工程、程序、通行权的获得以及建造，这条管道从加拿大延伸 1000 英里到加利福尼亚中部，成本大约是 10 亿美元，包括一个新的压缩站和翻新 10 个其他的压缩站以及 10 个重大的测量站。新的管道和在 19 世纪 70 年代初建造的的第一个平行。考虑到在整个管道的扩充中，广泛的环境因素是最重要的。本切尔精心计划的结果是在管道的环境因素上展开了广泛的保护。特定的方法处理了腐蚀物、有毒废物、有害材料和建造噪声的控制，并且对所有的人进行了广泛的环境意识和工作实践的培训。①

关于大型项目的增长：

- 对于提高世界上的基础设施的大型项目的要求会继续加速。这种要求在世界上新兴的国家中尤其强烈。许多这种要求会围绕重大的电、水和运输活动和健康关怀以及社会“重组”项目。

① 本切尔负责第二条煤气管道的计划、设计、工程、程序、通行权的获得以及建造，这条管道从加拿大延伸 1000 英里到加利福尼亚中部，成本大约是 10 亿美元，包括一个新的压缩站和翻新 10 个其他的压缩站以及 10 个重大的测量站。新的管道和在 19 世纪 70 年代初建造的的第一个平行。考虑到在整个管道的扩充中，广泛的环境因素是最重要的。本切尔精心计划的结果是在管道的环境因素上展开了广泛的保护。特定的方法处理了腐蚀物、有毒废物、有害材料和建造噪声的控制，并且对所有的人进行了广泛的环境意识和工作实践的培训。

- 重要的干系人会继续在大型项目的概念化、设计、建造和运营中增进他们的影响。

- 大型项目的筹资会继续变得至关重要——公共基金更多地用于发展经济和社会基础设施，以帮助满足人口增长、资源短缺、资源勘探和使用以及全球生活水平提高的需要。

- 大型项目对于政府和国家以及国际经济单元提高国家的基础设施将成为一个重要的战略。

- 在项目管理理论和实践应用中另一个重点将是大型项目管理的改善。

图 1.1 其他项目的变化

- 项目管理在继续其过去所有的影响的同时，会在未来的组织中继续促进传统的管理方法和垂直层级制的进一步改变。

- 在团队管理和领导中的经验和能力会成为未来高级经理选拔中重要的考虑因素。随着团队在未来的组织中使用的增加，在团队的管理和领导中获取经验的机会将不断地拓宽。

- 在企业提供新的和改进了的由创新的组织过程支持的产品和服务中，通过项目进行技术的战略和经营管理，会成为一个重要的进步因素。

- 在未来，通过项目管理，新产品和服务会以空前的速度创造出来，随着无休止的变化促进了对于全球市场上新产品和服务的需要，这种以有效的和高效率的方式开发产品和服务的能力对于现有的企业和将要出现新企业会是一个重要的竞争因素。

- 由于项目管理和可选择的团队管理的使用的增长，对于团队管理的内容和过程的培训的需要将会加速。大学和学院将继续认识到需要本科生和研究生的课程和研究以促进项目和团队管理的理论和实践的艺术水平。世界上的发展中国家尤其渴望学习更多的项目管理，把它当作处理它们所面对的巨大变化的方法。

图 6.1 其他的变化

项目管理在未来可能发生的一些其他的变化包括：

- 用于成本和进度跟踪的软件的成熟性会不断地增强，可以用于进行项目计划和审查会议——尽管人们在地理上是分开的——组合软件会进一步发展。

- 代表了项目管理群落的专业组织的成员会继续增加，在项目管理领域可选择的专业组织也可能出现。

- 项目管理和可选择的项目团队的不断扩展会继续改变传统经理的角色——从传统的“命令和控制”的模式转变到咨询者、顾问、教练、老师和培训员职能的角色。

- 随着未来的组织把矩阵设计在项目和其他可选择的团队进步的管理中的使用的制度化，它们会更少关注文献中的“矩阵组织”。

- 随着项目结果是通向组织未来的道路的这一看法变得逐步明了，在企业中项目计划和战略设计会有有一种不断增加的、更加密切的联系。

- 在项目成本和进度技术上的创新变化将会受到限制。项目管理提高的最大的机遇将是处理人力和组织问题。项目监督、评估和控制的责任将更多地由项目团队成员承担，而不是正式的审查和汇报程序。

- 有地缘政治起因的稀缺资源的国际问题可能会减少。由于稀缺资源如石油、食物、水和危急矿产的使用而引起武装冲突的风险会出现，世界上强大的国家有可能实施军事项目来牵制这些冲突并采取解决措施，这样在世界稀缺资源的分配上会达到某种折衷。

- 项目经理和其他经理将不得不精通国际竞争和营销与开发产品和服务的方法，这些产品和服务将适合于全世界多样的市场和不同的客户。

- 应用于项目管理的计算机技术和信息来源如因特网的技术进步会进一步发展。

转折点

再有几年我们就要进入新的世纪了，这引起了我们对于未来会是什么样的推测。项目管理的理论和实践会不会经历同过去 100 年内在在这个学科我们所看到的一样多的变化？项目管理的未来会是另一个前所未有的实施的时代吗？或者在这个仍旧经历着理论基础、应用和实践的变化的非常学科内，它会是“通常的业务”吗？一个重要的问题是：我们如何看待项目管理的未来？项目管理会是同样的游戏，其游戏规则很少有变化吗？或者项目管理变成了一个新的游戏，有新的概念、程序、技术和应用？

从那些已经影响了我们的社会的主要变化的角度，包括在过去和现在，项目管理及其可能的变化必须考虑。我们正处在穿过我们社会的重大过渡的中间，而且这种过渡的结果很不确定。政治、经济、社会和技术变化引起了断层，即使是今天，赫拉克里特的想法：“一切都在变化，没有什么是静止的，除了变化什么都不持久”仍是切题的话。

项目管理和可选择的团队的使用已经影响了并受到了现在的管理世界变化力量的影响。这些力量的相互依赖和作为今天组织中经营和战略变化的要素的团队的使用在未来可能会继续。传统的组织结构可能会经历不断的修改，团队的使用和更高水平的员工参与可能会在未来的组织中发现。为 19 世纪晚期和世纪转折后的前几十年写管理历史的这些学者可能会看到项目管理是一个主要的影响了管理理论和实践变化的力量。在未来的项目管理理论和实践的变化中项目管理和可选择的团队可能会继续的影响是什么？

关于项目管理的未来，可以作一个预测，其可能的结果风险很小：未来会有很多变化，它们超越了所有的社会——在整个世界中。这种政治、社会、经济、技术和竞争变化会刺激对项目管理非常强烈的需求。因此，对于能够服务于项目团队和能够使用项目管理作为经营和战略变化管理的主要战略的人的需求可能会继续。

但是，在所有我们对未来项目管理的想像中，我们必须记住：

“预测未来很容易，难的是如何让它是对的。”^②

小结

本章的主要内容包括：

- 未来对于我们所有的人是很重要的，因为我们要在未来度过余生。
- 在过去 100 年里，管理学科已经经历了许多变化。
- 项目管理学科在过去的几十年内以一种飞快的速度产生了。在其发展中，它在很多方面变化了。这种学科的变化在未来可能会继续。
- 项目管理和可选择的团队的管理对于现代的组织如何处理它们环境中的变化产生了巨大的影响。
- 尽管“预言家”和其他预测者能在某种程序上预测未来的趋势和事件，但是在政治、社会、经济、技术和竞争领域的一些重大变化的到来，对于我们大多数人来说都是一个惊奇。
- 项目管理和未来联结在一起，通过其为现代组织中的经营和战略变化的管理提供一个管理体系和理念。
- 一些在未来可能发生的变化可能会是过去已经发生的事情的简单外推。其他的一些变化可能会更显著，因为没有过去或现在的先例。
- 在未来许多可以设想的变化将会是源于不断变化的世界人口、劳动力的多样性以及对于人们更多地共享其团体中的经济利益的需要。
- 经理和专业人员的人际关系技能可能会更加重要。当项目干系人对他们的领域内的项目管理的实践变得更加有影响时，这种需要尤其重要。

- 项目管理许多未来的应用会在世界上新兴的国家中产生。
- 当新兴的国家看到改变它们的基础设施的需要时，他们对如何最好地管理大型项目的兴趣会不断增加。

- 一份重要的美国商业杂志，《财富》，预测“项目管理是未来的风暴”。

- 对于项目管理不断增加的兴趣部分原因是在现代的组织管理中非传统的团队的使用的增加。

- 项目管理专业协会的成员在增加，尤其是项目管理协会（PMI），这种专业组织的“航母”。成员的增长可能会持续到未来。

- 对于大型项目理论和实践发展的关注可能会在未来获得更新的兴趣，随着新兴的国家看到需要这种项目为公民提供更高的生活水平。

- 领导项目和其他团队努力的能力在未来的经理提拔中可能会是一个重要的考虑因素。

- 项目管理在未来的组织中会成为一条显著的职业道路。在成功的项目和非传统的项目的管理中被证明的跟踪记录在未来的企业中，对于向高级管理职位的提升将会是必要的。

- 在社会、政治、经济、技术和竞争体系内，未预料到的未来变化可能会引起项目管理理论和实践的某些变化。

但是我们必须始终记住的是预测未来很容易，但让预测是对的是最难的部分。更难的是让企业领导去实现预测的未来。

本章可进一步参考《项目管理指南》（Field Guide to Project Management，第2版，机械工业出版社，2005），由戴维·佩克利兰编写。和本章相关的是第4章“为未来发展项目管理技能”，由埃尔文·伊斯戈瑞格（Erwin E. Isenhardt）编写。

适用于本章的项目管理案例的讨论材料，选自《项目管理案例》（The Project Management Casbook，项目管理协会出版），由戴维·佩克利兰、卡伦·酝波斯克、理查德·允波而兹和艾伯特·再维拉塞克编写；塞斯·卢布弗（Seth L. Lubat）“打破老的层级”，《福布斯》，1997年1月1日，第100页；拉里·马丁（Larry Martin）和保罗·格林