


VUCA 巨變時代下專案成功做法 - PMI 的自我顛覆與 *PMBOK® Guide* 第七版精要

 <p>理事長 許秀影博士</p>	<p>PMI OPM3® Instructor PMI OPM3® Certified Professional PMI PMP® Instructor, 2021 PMI PMP® Project Management Professional, 2021 PMI AHPP Agile Hybrid Project Pro™, 2021 Certified Scrum@Scale Practitioner Agile Certified Practitioner, PMI-ACP® Certified Scrum Product Owner, CSPO RMC PMI-ACP® Instructor NCIIA Lean Launchpad Educator 美國武獲大學 DAU 武獲證書 20 餘張</p>
--	--

備註：

※本文摘錄自《5D 專案領導力》草稿與許秀影博士為《*PMBOK® Guide* 第七版繁體中文版》寫的序

※《5D 專案領導力》為許秀影博士、張斌博士、張耀鴻博士、陳信祥博士預計於 2022 年 1 月出版之新書

※PMI, REP, ATP, PMI-ACP, PMP and OPM3 are registered marks of the Project Management Institute, Inc.

※本文「*PMBOK® Guide*」指的是「Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, *PMBOK® Guide*」, Project Management Institute Inc」

COVID-19 變種肆虐，國際局勢動盪不安，雲端、大數據、物聯網、元宇宙、高科技快速變化、人工智慧廣泛應用，國際不穩定指數呈指數型成長，任何行業都在一個被顛覆、被創新、被重組的過程。我們正處於挑戰一個更不穩定、更不確定和瞬息萬變的 VUCA 巨變時代。

在動態複雜的環境，更多的專案工作處於無序與不可預測的非線性關係，專案要由封閉系統轉為開放系統，埋頭苦幹已經不夠，而是要探索、回饋、行動，對話、交流。專案成功的定義已不是如期、如質、如預算做完專案工作，學習專案管理不再只是豐富專案經理的知識，而是要應用在工作上讓專案「變現」，專案成功的定義已轉變為：「要為客戶和專案所在的組織創造價值」，組織要興盛繁榮，必須具備「韌性敏捷力」。

2001 年從軟體發展源起的敏捷思維浪潮，早已席捲全球各行各業，本文作者將多年來運用於執行與輔導專案的實踐經驗，於 2015 年發行了《敏捷專案管理基礎知識與應用實務》一書，書中指出「敏捷是現代知識工作者人人必須具備的 DNA」。出書迄今，身為組織專案管理專家，培訓和輔導都從組織層面的高度和視角，並基於運用書上所提之「敏捷專案管理架構」，協助許多華人組織執行專案，獲得客戶極大的滿意度，為客戶及組織創造巨大價值。

1969 年成立的國際專案管理協會 PMI，在國際專案管理居於領導地位，為了協助自己與全球更多企業的專案成功，進行了徹底地自我顛覆，為下一個 50 年奠基，做出重大變革。2021 年推出的專案管理知識體系導讀指南《*PMBOK® Guide* 第七版》，不再強調 50 年來的專案管理 5 大過程組與 10 大知識領域，而是轉變為將

敏捷思維與敏捷原則融合到所有專案，以「專案管理 12 項原則」指導對「有效交付專案成果」至關重要的「8 大績效領域」，並將「組織」重新定義為「創造價值的系統」。

PMI 此時能適時徹底自我顛覆，正是恰如其分地回應現今市場的氛圍，也驗證在極度動盪與快速變化的 VUCA 時代，唯有具備敏捷性的組織才有活路。這也是 PMI 為下一個 50 年做出的重大變革，為組織專案管理的標竿。

除了 PMBOK® Guide 第七版的大改版外，最重要的 PMP® 認證考試，也做了大幅度的修改，題目都是貼近實際專案的實務情境題。為了保證全球專案管理培訓的品質，PMI 不但改變教育授權機構制度（REP 改為 ATP），PMP® 課程教材全面改由 PMI 統一提供，教師必須是持有效期內的 PMP® 證照、具備敏捷實務經驗，且通過 PMI 教師培訓課程的老師，使通過 PMP® 認證考試的專案管理師能將所學實際應用於工作上，為自己及所屬組織創造價值。可以預見，這樣的變革將為專案管理界帶來巨大的衝擊。

PMP® 認證考試以考綱為主，不再是以 PMBOK® Guide 為主，PMP® 認證試題配比為 42% 人，50% 流程，8% 商業環境。《5D 專案領導力》作者將 12 項原則和 8 大績效領域都歸為 3 大類：怎樣帶人、怎樣做事、怎樣應變。其中，8 大績效領域的「怎樣帶人」包含：1. 專案利害關係人、2. 專案團隊；「怎樣做事」包含：3. 選擇與裁適專案生命週期、4. 規劃、5. 執行、6. 測量、7. 交付；「怎樣應變」包含：8. 不穩定性。在 PMBOK® Guide 第七版將專案生命週期分概為兩大類：預測型（傳統）與適應型（敏捷），所有的專案都在預測型、適應型、或在這兩者之間的型態、或各種可能的混合型態，各種傳統和敏捷的開發模式詳細說明，請參考《敏捷專案管理基礎知識與應用實務》第二章。

執行專案時，應以專案管理 12 項原則，引導使 8 大績效領域的績效提升。
12 項原則為：

怎樣帶人：

1. STEWARDSHIP 成為一個勤奮、尊重和有愛心的**管家式管理者**；
2. TEAM 創造一個專案**團隊協作**的有機環境；
3. STAKEHOLDERS 引領**利害關係人**有效投入參與專案；
4. LEADERSHIP 適時展現適合的**領導力**行為。

怎樣做事：

5. VALUE 不斷校準願景，為客戶和組織創造**價值**；
6. SYSTEMS THINKING 動態的組織專案管理全域觀和**系統思維**；

7. TAILORING 每個專案在管理上都要選擇適合的生命週期，**量體裁衣**；
8. QUALITY 過程和交付成果的**品質**都達成客戶滿意的專案目標。

怎樣應變：

9. COMPLEXITY 要與繁共舞，引導團隊**駕馭**專案**複雜性**；
10. RISK 要優化**風險**應對，使機會最大化、負面影響最小化；
11. ADAPTABILITY AND RESILIENCY 要**韌性適變**，使團隊從挫折中恢復並持續前進；
12. CHANGE 要引領**變革**，從當前狀態成功邁向興盛繁榮的未來狀態。

身為在台灣推動專案管理 21 年的中華專案管理學會理事長，本身也是專案管理與敏捷專案管理一線浸染多年的實踐者和佈道者，為了體驗新的改變，今（2021）年六月底也親自參加新的 PMP®認證考試，見證了 PMI 的改變。所有考舊版 PMP®認證考試的專案經理，都應該要重新學習，翻轉腦袋更新為最新版。我很樂見 *PMBOK® Guide* 第七版的出版，也樂於推薦給專案管理界的同好們，希望大家能領悟與擷取所需精華，為個人與組織的變革，帶來新的契機。