

从项目管理到价值管理的转型路径： 基于敏捷价值管理办公室（VMO[®]） 的战略升级

敏捷时代价值管理者的进阶指南：从交付执行到价值创造的转型之道

Sponsored By:



工作的世界正在经历前所未有的加速变革，这种变化正在重塑市场格局。这种变革也深刻影响着项目管理与项目集管理领域。技术发展正在打破行业与市场间的壁垒，加剧竞争态势，并持续重新定义可能性边界。创新咨询公司Innosight的研究数据显示：1964年标准普尔500指数企业的平均寿命约为35年，到2016年已缩短至24年。预计到2027年，企业在标普500指数中的平均停留时间将缩减至12年左右。这种趋势将给组织中的每个成员带来巨大压力，而作为项目与项目集管理者，我们必将首当其冲地受到显著影响。

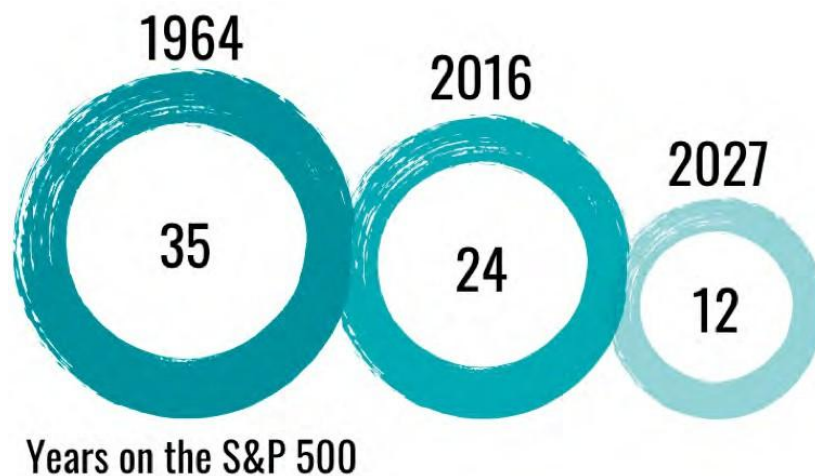


图1：基于Innosight《标普500指数企业平均寿命研究》数据改编
数据来源：Innosight咨询公司

“成功的企业必须
具备快速调整和
高效执行的能力，
这是获得竞争优
势的关键。”

在这个充满变数的环境中，满足客户需求的窗口期正在不断缩短，市场要求我们即时交付更多价值。我们唯一的应对之道就是加速成果交付，**将从需求到商业成果的转化时间压缩至极限**。为确保实现预期成果，我们必须快速学习、及时调整方向。正如Steve Denning所言：“成功的组织必须具备快速调整高效执行的能力，这是获得竞争优势的关键。”



图2：快速交付与持续学习双轮驱动，构建业务敏捷性

近年来，众多组织试图通过缩短规划周期、减小项目规模和加快交付节奏来应对这些压力，提升业务敏捷性。然而，这些措施还远远不够。许多领先企业已经将其信息技术（IT）部门**从项目制文化转向产品制文化**，在这种模式下，团队保持稳定，功能通过持续交付发布。这种模式正在快速向IT领域之外扩展——以海尔集团和万喜集团为代表的行业领军企业已经打破了传统官僚体系，采用小型自我管理团队，通过创业型网络而非自上而下的层级结构进行连接。

企业正在从大规模、低频次的功能和服务发布模式，转向超短周期的持续价值交付模式。这种**新模式强调长期产品和价值管理**，传统的固定截止日期和范围的“项目”概念被持续多年的交付模式所取代。传统的进度、成本和范围约束让位于对客户价值交付的持续关注，固定的产品团队长期协作，全面负责产品的管理和运营。资源和时间分配的切片拆分被一种固定成本安排所取代，这种方式更易于追踪和管理。以团队冲刺为分配单元，成本管理变得更具可预测性。

那么，在这样的变革背景下，**项目经理、项目集经理以及传统的项目管理办公室（PMO）将何去何从？**这些传统的战略与组织变革举措守护者是否已经不再被需要？事实恰恰相反，他们的重要性前所未有。

在当前敏捷转型背景下，项目经理（PMs）和项目集经理（PgMs）可通过以下五种方式向价值管理者转型，以更好地支持敏捷组织：

1. 组建敏捷价值管理办公室（Agile VMO），通过端到端价值流团队实现价值流动、反馈和持续学习赋能

在持续交付环境中优化业务成果，需要重点关注**工作流**的顺畅度。工作流度量的是工作在整个端到端价值流团队中流动的速度和一致性，**该团队全面负责从探索到交付的所有工作活动**。

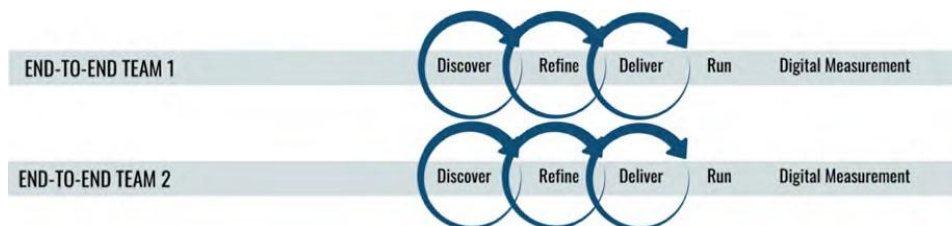


图3：端到端团队——快速交付的核心驱动力

“要全面把握现状并采取有效行动，必须对整体工作量有完整的认知...”

实现端到端工作流的最佳实践是：先度量，后改进。我们可以通过多种方式度量工作流，包括：吞吐量、累积流和在制品数量等。每个组织和部门都需要确定适合自身的流程指标。然而，流程指标不能单独使用，必须与规划和容量指标结合使用。如果组织只度量正在进行的工作，就只能看到部分情况。要全面把握现状并采取有效行动，必须对整体工作量，即可承担的最大工作量，有完整的认知。

这显然是端到端价值流团队能够从管理知识中获益的领域，需要在传统PMO（项目管理办公室）层级进行团队之上的管理。因此，PMO自身也必须进化，通过转型为敏捷价值管理办公室（Agile VMO，后面统称 Agile VMO）来支持新的交付模式。

敏捷元素不仅仅体现在敏捷项目交付方法上，尽管持续交付确实符合这些原则。它更关乎业务敏捷性——**即构建能够调整并适应持续变化环境的组织模型**。敏捷企业持续监控威胁与机遇，并以最小延迟做出响应。在最高绩效水平上，业务敏捷性不仅能帮助组织感知和应对变化，更能创造颠覆性变革，使企业能够重塑行业格局。

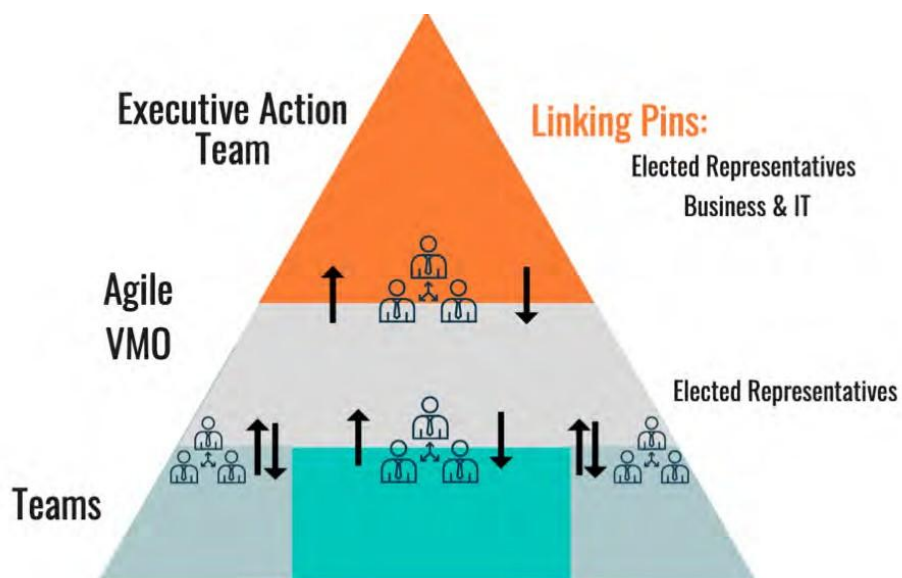


图4: Agile VMO赋能端到端团队的价值流动、持续反馈与学习

缺乏有效的Agile VMO，组织将难以实现持续交付。组织敏捷性显然需要付出巨大努力，将领导层的调整转化为有效的工作执行，这正是Agile VMO的价值管理要素发挥作用的地方。由于需要平衡众多变量并优化投资回报，这为经验丰富的项目经理和项目集经理提供了大展身手的舞台。在Agile VMO中工作的资深项目经理和项目集经理必须不断调整工作优先级和进行中的任务，确保将高层的调整转化为最佳绩效。他们必须认识到工作复杂度、工作量、分布情况和风险等因素都会影响产能，并需要将这些要素纳入整个企业的调度和优先级排序。

2.将项目管理技能转化为价值交付技能，以获得最佳的个人优势

“...实现[业务价值]需要适当的治理和监督，以确保所完成的工作与预期保持一致，并产生预期的成果。”

“当下的项目经理和项目集经理可以很容易地适应不同的工作执行模式，该模式用正在进行的小批量发布或可交付成果流来代替大批量、打包的发布。”

在更大规模的分析中，我们如何称呼我们的工作——项目或产品，我们如何构建我们的团队，或者这些团队创造产出的频率如何，都变得无关紧要：这些团队及其工作的重点必须是**不断优化所实现的业务价值**。由于这一价值是根据业务结果和保持最优绩效来衡量的，因此实现这一价值需要适当的治理和监督，以确保所完成的工作与预期保持一致，并产生预期的成果。

管理这种一致性是一项持续的工作，通常跨越多个端到端团队。商业环境中不断变化的机会和挑战与逐步完善的计划相结合，形成了一个动态的、难以预测的形势环境。当变化不可避免地发生时，必须迅速、果断地采取措施，并尽量减少干扰。这些都不是偶然发生的；它需要智慧的管理，在客观信息和对该信息的主观解释之间取得平衡。它需要无畏的领导力，准备尽早做出决定，有时在不完全理解的情况下做出承诺。这有助于确保将变化的成本降至最低，同时优化变化的影响——在当今世界中，决策不能总是等到获得确定性之后。

因此，这仍然需要某种形式的治理和对正在完成的工作的监督，但是对于自我管理的和稳定的团队，治理不是关于“做什么”或者团队“如何”做。相反，治理关注“为什么”——确保正确的工作总是被优先处理和执行。它还提供了对正在进行的工作的有效性和效率的独立观点。

这种水平的领导力和决策不可能从自我管理的团队中自动产生，无论他们多么熟练或有经验。相反，它需要一个**不参与日常交付的人的指导和支持**，但是他足够接近团队以理解任何提议的变更的含义，并且**非常关注最终客户的成果**。当下的项目和项目集经理明白，他们的举措之所以被批准和提供资金，是因为他们能够实现业务成果。他们明白，按时、按范围和按预算交付就能成功的观念已经过时了。

当下的项目经理和项目集经理可以很容易地适应不同的工作执行模式，该模式用正在进行的小批量发布或可交付成果流来代替大批量、打包的发布。同时，习惯于在高度关注变化的环境中工作的项目经理总是准备好适应新的需求，并在他们适应这些变化时支持端到端团队。

3.积极地管理项目组合待办事项列表，以获得敏捷的生产力和适应性

在敏捷交付中，产品待办事项列表的概念很容易理解。这是一组等待构建的特性，当敏捷团队有能力处理这些特性时，他们会将这些特性拉出来。产品待办事项列表中的事项顺序会随着时间的推移而发生变化，因此必须使用有收益的优先级技术进行积极的管理。同样的事情也适用于组织层面的项目组合待办事项列表的概念。

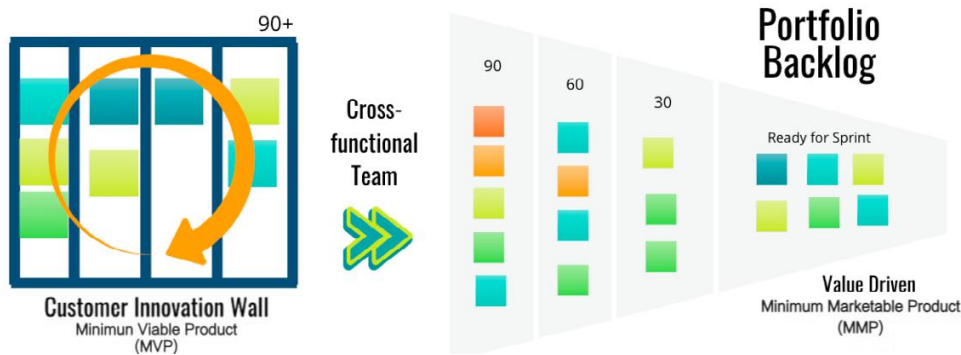


图 5：项目组合待办事项列表支持更高层次的优先级排序、优化和实现

在某些情况下，项目组合待办事项列表中的事项可能代表整个项目或更大的功能包，但是随着项目转移到更稳定的团队，项目组合待办事项列表将开始更像是产品待办事项列表的合并。然而，影响这些功能在项目组合待办事项列表中优先级排序，甚至是否保留在待办列表中的变量要复杂的多。

项目组合管理作为一个概念已经存在了一段时间，但是很少有组织能够做得很好。在许多人看来，这只是项目报告的汇总。即使在试图更积极主动地采用项目组合管理方法的组织中，也存在着以传统的规划和项目交付方法作为形式的障碍。

对于Agile VMO，项目组合待办事项列表必须被视为是高效工作执行的“缓冲器”。它位于定义目标、批准工作和管理变革的领导团队，以及执行工作以实现业务成果的团队之间。当领导层做出调整时，则项目组合待办事项列表被更新以反映那些变化的优先级。类似地，随着工作的完成，新的项目从待办事项列表工作中释放出来。当端到端团队中出现与计划的差异时，在项目组合待办事项列表中进行进一步的调整，以确保最高优先级的工作总是在进行中，并且在队列的前面。Agile VMO有效的项目组合待办事项列表管理允许组织以最高的交付速度运行，因为它最小化了干扰并最大化了工作回报。

“由经验丰富的项目和项目集经理组成的Agile VMO必须与领导团队整合，以纳入调整并将其转化为不断变化的优先级。”

管理这个（项目组合）待办事项列表需要持续的关注。正如车辆的悬挂处于不断的运动中，以确保旅程尽可能的平稳，因此项目组合待办事项列表管理是一个持续不断变化的实践过程，以确保工作始终专注于最佳的价值交付。由经验丰富的项目和项目集经理组成的Agile VMO必须与领导团队整合，以纳入调整并将其转化为不断变化的优先级。项目经理还必须与端到端的价值流团队整合，以确保工作顺利地过渡到团队。这不仅需要沟通所需的工作，还需要沟通该工作的背景，以便团队可以反过来不断调整和调试他们的方法以满足组织的需要。

4. 建立规范且高度透明的决策流程，以提升决策速度

虽然相关工作从项目组合待办事项列表（Portfolio Backlog）转移到了由端到端价值流团队负责的产品待办列表（Product Backlog），但这并不意味着不再需要对工作进行管理了。组织需要在不牺牲质量的前提下，尽可能快地不断推出符合市场需求的解决方案。这就要求决策必须由最了解实际工作的一线团队直接做出，而且要尽可能地快。

所有可能阻碍工作成果达到预期业务成果因素依然存在。如今还出现了执行过程中的延迟或挑战等额外变量，以及在依赖关系管理和风险管理中发现的机会。在大多数情况下，只有团队成员自己才有足够的洞察力，来决定如何应对威胁与机会，以及如何在工作完成过程中响应变化。

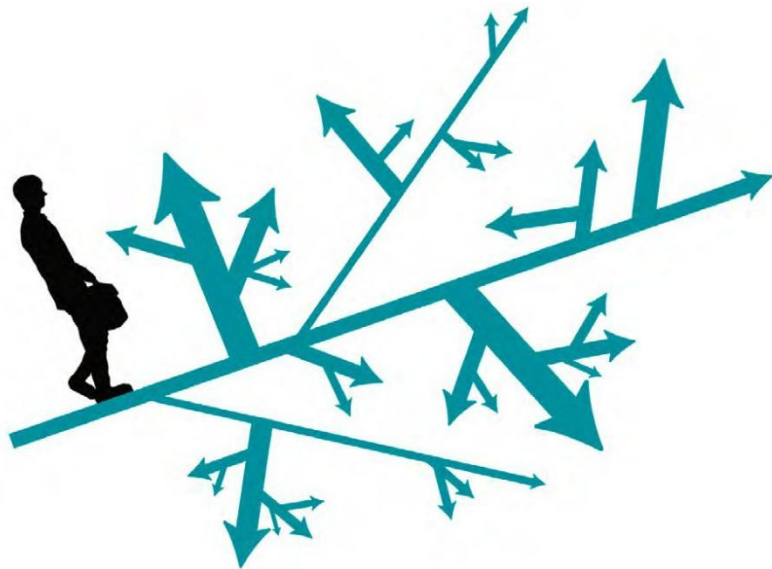


图 6: 一个规范且高度透明的决策流程，以提升决策速度

“任何需要外部批准变更的要求，都会在审批环节产生延迟，同时增加了在当下情境被误解或被误判的风险。”

“作为Agile VMO的成员，项目经理致力于理解工作的驱动因素以及领导层确定优先级的参考依据。他们深入内化并持续传达围绕业务和客户成果的背景信息。”

为确保现代组织不仅保持战略一致，同时满足其对交付速度的要求，决策过程必须尽可能贴近工作执行层面。实际执行工作的人最了解他们面临的挑战和可能有效的解决方案，因此应赋予他们相应的决策权。这一管理原则是把双刃剑，任何需要外部批准的变更的要求，都会因审批环节产生延迟，同时增加了当下情境被误解或被误判的风险。

很显然，由于端到端团队与Agile VMO及组织战略方向不一致，从而可能造成潜在的破坏性后果，我们不能突然告知端到端团队可以完全自主决策并期望一切顺利。以下两方面同样至关重要：团队决策必须与组织整体战略方向保持战略协同，同时团队需构建规范的决策流程。无论他们做出的决定最终是对还是错，我们的团队需要具备正确的技能，需要感觉到自己被赋予了权利，并在决策过程中得到了相应的支持。这就是经验丰富的项目经理发挥作用之处，**他们建立规范且高度透明的决策流程，以提升决策速度。**

项目经理（PMs）能够将对所开展工作的实际理解与卓越领导技能相结合，助力营造团队迈向成功的环境，同时加速决策进程。从工作管理视角看，核心在于背景信息（context）。作为Agile VMO成员，项目经理需深入理解工作驱动因素和领导层划分优先级的参考依据，继而内化并持续传递围绕业务和客户成果的背景信息。他们解读背景资料，向端到端团队阐明工作获批的目的与逻辑——为何开展这项工作、为何选择在当下推进、与其他工作有何关联，以及**最终交付物将如何支撑组织目标并提升决策效率**。背景信息固然关键，但这才刚刚开始。**更具挑战性的是构建规范流程，确保团队成员在工作中具备决策自主权，且对自身决策能力充满信心。**组织需肩负起培养分析与决策技能的责任，但难点并非这些“硬技能”本身。相反，真正的挑战在于营造这样一种环境：让团队相信，无论做出何种决策，都会获得支持；相信自己不会被批评、被事后质疑，也不会受到组织高层干扰。

这正是项目经理帮助组织脱颖而出和提升决策速度的关键所在。他们**建立统一的流程，为团队成员提供积极指导与强化支持**，帮助成员相信自己有能力对工作做出正确决策。同时，项目经理为团队提供保护，杜绝决策被无端批评或决策过程受干扰。尽管这可能面临决策失误的风险，但相较团队因未获授权而错失决策时机所导致的延误，更为可取。只有让团队切实感受到自己被积极支持，他们才会对自身决策角色充满信心并从容应对，而这正是**项目经理发挥关键作用所在**。

“项目管理必须进化——转向‘价值管理者’的角色，这一角色体现了对持续交付业务成果的关注。”

5. 成为价值管理者：在敏捷时代掌控你的未来

永久性、稳定的端到端团队的优势之一是能够在最能发挥价值的地方利用专家资源。通过消除项目中传统的动态资源分配模式，使等待专家到位而造成的延迟和瓶颈的可能性大大降低。这直接有助于更快、更持续地完成更多工作。**这个概念同样适用于项目管理技能，就像适用于其他角色一样。**

我们前面讨论的许多要素都是项目管理核心规范，如工作优先级排序、平衡多个优先级、管理众多利益相关者和领导和赋能团队。实际上是更多的工作抛开了传统的项目模式，**但并没有否定需要这些技能。事实上，这使它们变得更加关键，因为对持续速度和高质量的需求从未如此迫切。**

项目管理方式必须进化，最合适的方式就是转变为“价值管理者”角色，这一角色体现了对持续交付业务成果的关注，但是项目管理的规范和技能仍然非常有价值。如果项目经理不承担这些职能，那么这些工作将由其他项目成员承担。但这些项目成员不像项目经理那样具备相应的技能和经验，也不会有同样的动力或关注点，因为项目管理并不是他们的核心职能。项目经理这个角色无疑正在进化，并且将继续发展，但这些变化并非是破坏性和颠覆性的。

我们相信，组织必须执行以下步骤，才能成功地重新定义项目经理的职能角色：

- 演进为通过交付收益/实现价值，使项目管理聚焦于客户价值；
- 为项目经理赋能业务管理技能，作为项目管理技能的补充，并将项目经理的角色重新定义为Agile VMO的重要组成部分；
- 赋能项目经理推动并促进价值流动、反馈和学习；并让他们对业务绩效负责；
- 将项目管理办公室（PMOs）转变为Agile VMOs，通过运用现代精益和敏捷技术、控制措施、度量指标和架构，推动业务成果的实现。

其中第一份工作应该已经在进行中。无论我们如何组织工作，组织从对变革的投资中获得回报的唯一途径，就是实现业务收益和交付价值。如果我们管理工作不是为了实现这些目标，那这就是我们必须解决的根本问题。关注价值交付也意味着项目经理需要具备新的技能。也就是说，除非项目经理有能力理解影响组织在竞争中获胜的能力的因素，否则他们永远无法确保价值得到最优实现。项目经理必须被视为业务合作伙伴，并接受业务技能培训，作为他们已有项目管理技能的补充。

为了赋予项目经理支持和领导工作团队的权力，他们需要承担一定的责任。在向价值交付经理角色演进的过程中，项目经理将在Agile VMO中，对业务成果共同负责。这使他们去激励和引导端到端团队成为自主决策者，不仅仅是执行工作，而是推动业务成果的实现。当这种模式在整个组织中贯穿整合时，将创建一个交付引擎，优化变革工作，以实现相关的业务成果。

“在敏捷时代，
项目经理的角色
需要改变。”

结论

项目管理技能对组织的成功依旧至关重要，但在敏捷时代，项目经理的角色亟待转变。无论以变革为核心的工作如何规划，交付能推动业务成果达成的有效解决方案，其重要性前所未有。这绝非偶然，**而是源于整个组织对价值流动、反馈和学习的激活与制度化。**

组织首先要构建正式的架构来支撑这一转变，而Agile VMO正是关键所在。把通常以行政管理为核心的项目管理办公室（PMO）模式，重塑为以成果为导向的Agile VMO，组织就能让战略和变革工作的开展方式与工作目标（即业务成果）保持一致。通过对Agile VMO的投入，组织能够打造出更全面、整合的部门，负责从初始规划到逐步细化，继而再规划的战略与变革全流程，同时快速决策，主动管理项目组合待办事项列表（Portfolio Backlog），并实现工作的优化执行。

从个人层面而言，更为重要的是，**项目经理可以通过提升价值管理技能，在敏捷时代引领未来发展。**从项目思维转变为产品思维，推动价值流动反馈和学习的运行，积极参与项目组合待办事项列表（Portfolio Backlog）的管理，搭建分散决策的流程，这些新转型的价值管理者能够助力组织迅速响应不断变化的客户需求，真正实现业务敏捷性。

引用

1. 创新咨询公司（Innosight），2018 年，《企业寿命预测：创造性破坏加速》*Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*。参见网址：
<https://www.innosight.com/insight/creative-destruction>。
2. 史蒂夫·丹宁（Steve Denning）。《项目管理协会（PMI）2015年职业脉搏调查》*PMI's Pulse of the Profession® Report 2015*。

关于LitheSpeed



LitheSpeed 获评《CIO 评论》杂志 2018 年度最具潜力敏捷咨询/服务公司，以及《商业视野》杂志2019年度美国最具创新力敏捷咨询公司。该公司的精益-敏捷-DevOps专家团队，借助战略咨询、辅导和企业培训，助力组织实现业务敏捷性。深耕该领域近二十年来，LitheSpeed 团队通过在精益敏捷 PMO 方面的开创性工作，为敏捷行业的发展贡献力量，并且支持了跨行业的数百次敏捷转型。

LitheSpeed 顾问擅长为敏捷高管提供支持，还创立了敏捷领导力学院（[Agile Leadership Academy®](#)）。这是一个独特的体验式项目，提供实地考察和持续指导。如需了解更多信息，可访问[LitheSpeed.com](#)，也可在[Twitter](#)上与该团队取得联系。

关于Business Agility Sparks®

LitheSpeed 推出了[Business Agility Sparks](#)工具，旨在帮助敏捷领导者更轻松地在全组织范围内实施敏捷方法，并跟踪项目流程、价值和成果。访问[businessagilitysparks.com](#)，即可开启向敏捷价值管理办公室（[Agile VMO®](#)）的转型之旅，并探索其他工具模块：敏捷预算（Agile Budgeting）、项目组合看板（Portfolio Kanban）、敏捷人力资源与人才运营（Agile HR & People Ops）、动态战略（Dynamic Strategy）、精益探索（Lean Discovery）、端到端价值流团队（End-to-End Value Stream Teams）、基于成果的度量（Outcome-Based Measurement）以及DevOps部署（DevOps Deployment）。

关于项目管理协会 (PMI)



PMI（项目管理协会）是全球领先的专业协会，致力于服务将项目、项目集或项目组合管理视为职业的人士。自 1969 年成立以来，PMI 通过全球倡导、协作、教育和研究，为几乎遍布全球每个国家的 300 多万专业人士创造价值。我们通过全球认可的标准、认证、社区、资源、工具、学术研究、出版物、专业发展课程和社交机会，推动职业发展、提升组织成功率，并促进项目管理行业的成熟。作为 PMI 大家庭的一员，[ProjectManagement.com](#)打造了在线全球社区，提供更丰富的资源、更优质的工具、更庞大的网络和更广阔的视野。

访问我们的网站：[PMI.org](#)、[ProjectManagement.com](#)，关注我们的 Facebook 页面（[facebook.com/PMInstitute](#)）和 Twitter 账号（[@PMInstitute](#)）。

版权声明

From Project Management To Value Management, Via the Agile VMO®的版权属PMI和LitheSpeed所有。捷行组织志愿者小组精心翻译，邀请国际专家评审，保证中文翻译版的质量，与原版英文内容的高度一致性。欢迎敏捷实践者指出不足之处，给予反馈或如有转载，请联系我们。

译者（排序不分先后）

杨光 (Gary Yang) PMP/PgMP/PfMP讲师
周菲 敏捷教练，项目经理，部门经理，IT行业咨询师
李昀 易训创赋(苏州)联合创始人，项目管理培训师，咨询师，敏捷教练
Amy Wang 项目经理，敏捷教练，变革管理

审校

Jim Wang 国际Scrum联盟认证师CST，敏捷领导力CAL导师，Agile VMO Trainer，软硬件敏捷开发专家

联系我们



公司：上海才惠企业管理有限公司
地址：上海市浦东新区芦硕路368弄（海滨时代大厦）6号715室
邮编：201308
电话：400 920 0024 或 021-3450 0213
邮箱：info@shinescrum.com
官网：www.agility66.com



