

從專案管理到價值管理的轉型路徑： 基于敏捷價值管理辦公室 (VMO[®]) 的策略升級

敏捷時代價值管理者的進階指南：從交付到價值創造的轉型之道

Sponsored By:



工作世界正在經歷前所未有的加速變革，這種變化正在重塑市場格局。這種變革也深刻影響著專案管理與專案集管理領域。技術發展正在打破產業與市場間的壁壘，加劇競爭態勢，並持續重新定義可能性的邊界。創新顧問公司 Innosight 的研究數據顯示：1964年標準普爾 500 指數企業的平均壽命約為 35 年，至 2016 年已縮短至 24 年。預計到 2027 年，企業在標準普爾 500 指數中的平均停留時間將縮減至約 12 年。這種趨勢將給組織中的每個成員帶來巨大壓力，而作為專案與專案集管理者，我們必將首當其衝地受到顯著影響。

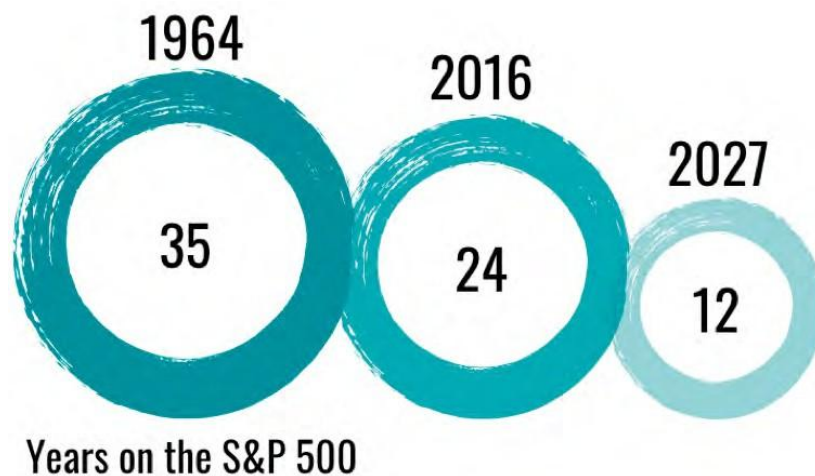


圖1：改編自 Innosight 《標準普爾 500 指數企業平均壽命研究》之數據
數據來源：Innosight 顧問公司

“成功的企業必須具備快速應變與高效率執行的能力，這是獲得競爭優勢的關鍵。”

在這個充滿變動的環境中，滿足客戶需求的窗口期正在不斷縮短，市場要求我們即時交付更多價值。我們唯一的應對之道就是加速成果交付，**將從需求到商業成果的轉化時間壓縮至極限**。為確保實現預期成果，我們必須快速學習、及時調整方向。正如 Steve Denning 所言：「成功的組織必須具備快速應變與高效率執行的能力，這是獲得競爭優勢的關鍵。」



圖2：快速交付與持續學習雙軸驅動，建構業務敏捷性

近年來，眾多組織試圖透過縮短規劃週期、減小專案規模與加快交付節奏來應對這些壓力，提升業務敏捷性。然而，這些措施還遠遠不夠。許多領先企業已經將其資訊技術(IT)部門**從專案制文化轉向產品制文化**，在這種模式下，團隊保持穩定，功能透過持續交付發布。這種模式正在快速向 IT 領域之外擴展——以海爾集團與萬喜集團為代表的產業領軍企業已經打破了傳統官僚體系，採用小型自管理團隊，透過創業型網絡而非由上而下的層級結構進行連結。

企業正在從大規模、低頻次的功能與服務發布模式，轉向超短週期的持續價值交付模式。這種**新模式強調長期產品與價值管理**，傳統的固定截止日期與範圍的「專案」概念被持續多年的交付模式所取代。傳統的進度、成本與範圍約束讓位於對客戶價值交付的持續關注，固定的產品團隊長期協作，全面負責產品的管理與營運。資源與時間分配的切割被一種固定成本安排所取代，這種方式更易於追蹤與管理。以團隊衝刺為分配單元，成本管理變得更具可預測性。

那麼，在這樣的變革背景下，**專案經理、專案集經理以及傳統的專案管理辦公室(PMO)將何去何從？**這些傳統的策略與組織變革舉措守護者是否已經不再被需要？事實恰恰相反，他們的重要性前所未有。

在當前敏捷轉型背景下，專案經理(PMs)與專案集經理(PgMs)可透過以下五種方式向價值管理者轉型，以更好地支持敏捷組織：

1. 組建敏捷價值管理辦公室(Agile VMO)，透過端到端價值流團隊，賦能價值流動、回饋與持續學習。

在持續交付環境中，優化業務成果需要重點關注工作流的順暢度。工作流度量的是工作在整個端到端價值流團隊中流動的速度與一致性，該團隊全面負責從探索到交付的所有工作活動。

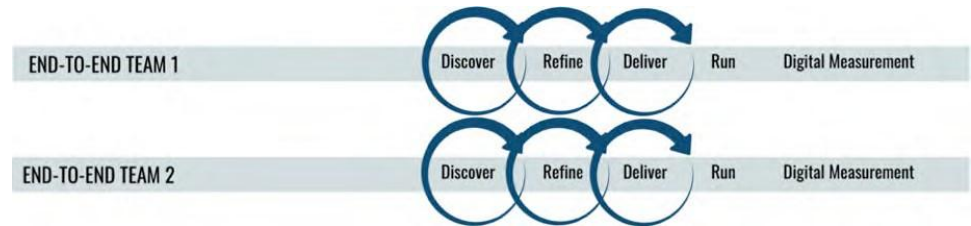


圖3：端到端團隊——快速交付的核心驅動力

“要全面掌握現況
並採取有效行動，
必須對整體工作
量有完整的認
知...”

在持續交付環境中，優化業務成果需要重點關注工作流的順暢度。工作流度量的是工作在整個端到端價值流團隊中流動的速度與一致性，該團隊全面負責從探索到交付的所有工作活動。實現端到端工作流的最佳實踐是：先度量，後改進。我們可以透過多種方式度量工作流，包括：吞吐量、累計流與在製品數量等。每個組織與部門都需要確定適合自身的流程指標。然而，流程指標不能單獨使用，必須與規劃和容量指標結合使用。如果組織只度量正在進行的工作，就只能看到部分情況。要全面掌握現況並採取有效行動，必須對整體工作量，即可承擔的最大工作量，有完整的認知。

這顯然是端到端價值流團隊能從管理知識中獲益的領域，需要在傳統專案管理辦公室(PMO)層級進行組合層級的管理。因此，PMO 自身也必須進化，透過轉型為敏捷價值管理辦公室(Agile VMO，後面統稱 Agile VMO)來支持新的交付模式。

敏捷元素不僅僅體現在敏捷專案交付方法上，儘管持續交付確實符合這些原則。它更關乎業務敏捷性——**即建構能調整並適應持續變化環境的組織模型**。敏捷企業持續監控威脅與機會，並以最小延遲做出回應。在最高績效水平上，業務敏捷性不僅能幫助組織感知與應對變化，更能創造顛覆性變革，使企業能重塑產業格局。

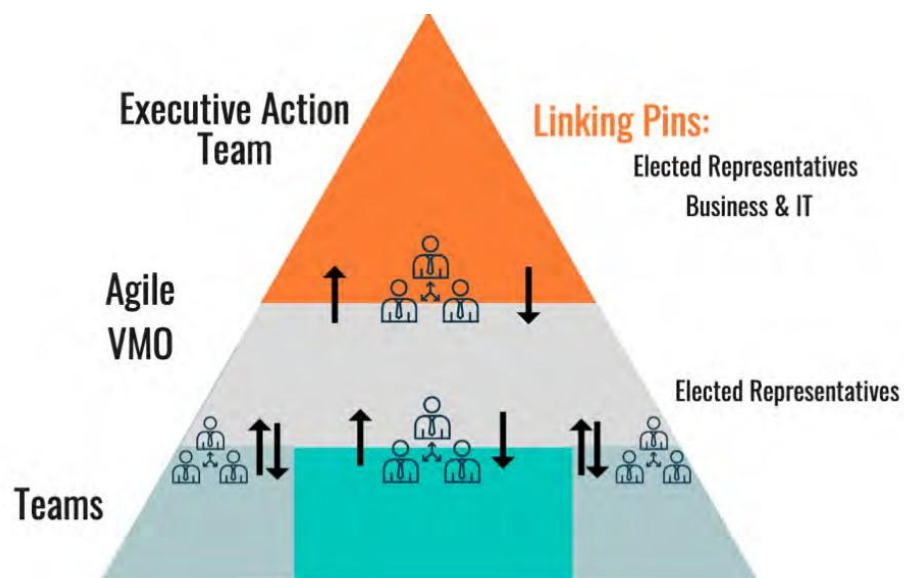


圖4: Agile VMO 賦能端到端團隊的價值流動、持續回饋與學習

缺乏有效的 Agile VMO，組織將難以實現持續交付。組織敏捷性顯然需要付出巨大努力，將領導階層的調整轉化為有效的工作執行，這正是 Agile VMO 的價值管理要素發揮作用的地方。由於需要平衡眾多變數並優化投資報酬，這為經驗豐富的專案經理與專案集經理提供了大展身手的舞台。在 Agile VMO 中工作的資深專案經理與專案集經理必須不斷調整工作優先順序與進行中的任務，確保將高層的調整轉化為最佳績效。他們必須認識到工作複雜度、工作量、分布情況與風險等因素都會影響產能，並需要將這些要素納入整個企業的排程與優先順序排序。

2. 著重運用專案管理技能，展現持續交付價值的成果，進而強化個人專業價值

“...要能獲致[業務價值]，需透過適當的治理與持續的檢視，確保產出的項目符合期待，並逐步實現預期成果”

“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。”

從更宏觀的角度來看，我們如何稱謂手邊的工作——是專案還是產品、我們如何建構團隊，或是這些團隊交付產出的頻率，都變得不是最重要的考量。這些團隊及其工作的核心重點，必須持續在於最佳化所實現的業務價值。由於這項價值是依據業務成果和維持最佳績效來衡量，因此，要達成這項價值，需要有適當的治理與監督機制，以確保所執行之工作能符合預期方向，並產出期望的效益。

管理這種一致性是一項持續性的工作，且通常會橫跨多個端對端團隊。在商業環境中，不斷變化的機會與挑戰，結合逐步完善的規劃，形成了一個動態且難以預測的局面。當變更不可避免地發生時，必須迅速果斷地應對，並盡量降低其造成的干擾。這並非偶然發生；它需要仰賴睿智的管理，在客觀資訊和對該資訊的主觀詮釋之間取得平衡。同時，它需要無畏的領導力，願意及早做出決策，即使有時是在資訊尚不完全明朗的情況下做出承諾。這有助於確保將變更的成本降至最低，同時最佳化變更所帶來的影響——在現今的世界裡，決策往往無法等到所有不確定性都消失之後才做。

因此，這依然需要某種形式的治理以及對進行中工作的監督。然而，對於具備自我管理能力的穩定團隊而言，治理的重點不在於規範『做什麼』或團隊『如何』做。相反地，治理關注的是『為何』——確保團隊始終優先處理並執行正確、有價值的工作項目。同時，它也能針對正在進行的工作之有效性與效率，提供獨立的視角進行審視。

因此，這種層級的領導力與決策並非自我組織團隊自然而然就會具備的，無論他們多麼熟練或經驗豐富。相反，**這需要由不直接參與執行交付的人給予引導與支持**，但他需要足夠了解團隊狀況，以便掌握任何提議變更的意涵，並且**高度關注最終客戶得到的價值**。現今的專案及產品負責人都深知，他們的提案之所以能通過並取得資源，在於其能實現預期的業務成果。他們很清楚，那種只要如期、如範疇、如預算交付就算成功的舊思維已經不合時宜了。

現今的專案經理與專案集經理能夠輕易地適應不同的工作執行模式，這些模式採用持續進行的『小批量發布』或『可交付成果流』，取代過去『大批量、包裹式』的交付。同時，習慣於在高度變動環境中工作的專案經理，總是準備好因應新的需求，並在調整應變的過程中支援端對端團隊。

3. 有效管理專案組合待辦，促使敏捷生產力與適應力提升。

在敏捷交付實務中，產品待辦項目的概念相當直觀。這代表一系列等待開發的功能，當敏捷團隊具備處理能力時，會從中提取項目進行。產品待辦清單的排序會持續調整，因此必須透過價值導向的優先級方法來積極維護。這項原則同樣適用於組織層面的**專案組合待辦清單**概念。

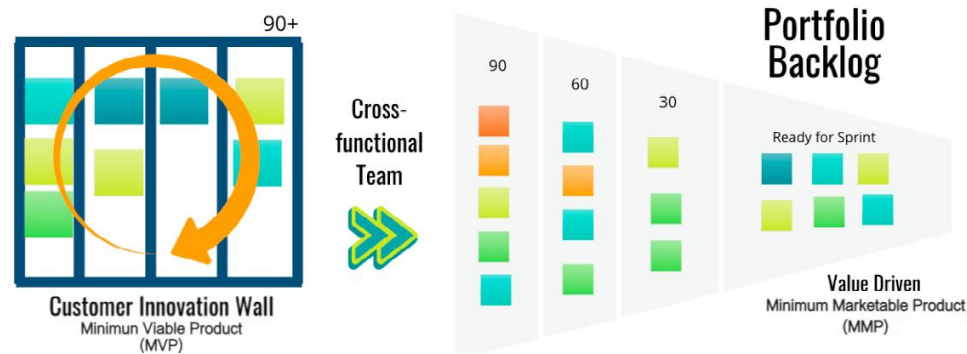


圖 5：專案組合待辦清單支援更高層級的優先排序、最佳化與價值實現

在某些情況下，專案組合待辦清單中的項目可能代表完整的專案或大型功能套件，但隨著工作轉移至更穩定的團隊，專案組合待辦清單將開始更像是產品待辦清單的彙集。然而，影響這些功能在專案組合待辦清單中優先順序，甚至是否保留在待辦清單中的變數，要複雜得多。

專案組合管理作為一個概念已存在一段時間，但鮮少有組織能真正做到。在許多人看來，這不過是專案報告的彙總。即使在那些試圖更積極主動地導入專案組合管理方法的組織中，傳統規劃與專案交付模式仍是潛在的阻礙。

對於敏捷價值流管理辦公室(Agile VMO)而言，專案組合待辦清單必須被視為是高效工作執行的『調節器』。它介於負責定義目標、核准工作和管理變革的領導團隊，以及負責執行工作以實現業務成果的團隊之間。當領導階層做出調整時，專案組合待辦清單會隨之更新，以反映那些變動後的優先級。同樣地，隨著工作的完成，新的項目會從待辦清單中釋出。當端對端團隊在執行上出現與計畫的差異時，會在專案組合待辦清單中進一步調整，以確保最高優先級的工作始終處於進行中，並位於排序的前端。Agile VMO 有效的專案組合待辦清單管理，能讓組織以最高的交付速度運作，因為它最大限度地減少了干擾並最大化了工作投資報酬。

“由經驗豐富的專案和專案集經理組成的敏捷價值流管理辦公室 (Agile VMO)，必須與領導團隊緊密整合，以便及時納入調整並將其轉化為持續變動的優先順序。”

管理這個(專案組合)待辦清單需要持續投入心力。正如車輛的懸吊系統不斷運作以確保旅途盡可能平穩，專案組合待辦清單管理也是一個持續演進的實踐過程，旨在確保工作始終聚焦於交付最佳價值。由經驗豐富的專案和專案集經理組成的敏捷價值流管理辦公室 (Agile VMO)，必須與領導團隊緊密整合，以便及時納入調整並將其轉化為持續變動的優先順序。同時，專案經理也必須與端對端價值流團隊充分整合，確保工作能順暢地交付給團隊。這不僅僅是溝通所需執行事項，更需要傳達其背後的脈絡，好讓團隊能夠持續調適其做法，以滿足組織的需求。

4. 建立具備高透明度的標準化決策機制，加速決策過程。

儘管工作已從專案組合待辦項目 (Portfolio Backlog) 轉由端對端價值流團隊的產品待辦清單 (Product Backlog) 負責，但這不代表可以輕忽工作管理。組織必須在確保品質的前提下，持續快速交付符合市場需求的解決方案。這有賴於最貼近實務的一線團隊直接且即時地做出決策。

所有可能阻礙工作成果達成預期業務效益的因素依然存在。如今，執行過程中的延遲或挑戰等額外變數，以及在依賴關係管理和風險管理中發現的機會也隨之出現。在大多數情況下，只有團隊成員本身才有足夠的洞察力，來決定如何應對威脅與機會，以及如何在工作推進過程中回應變化。

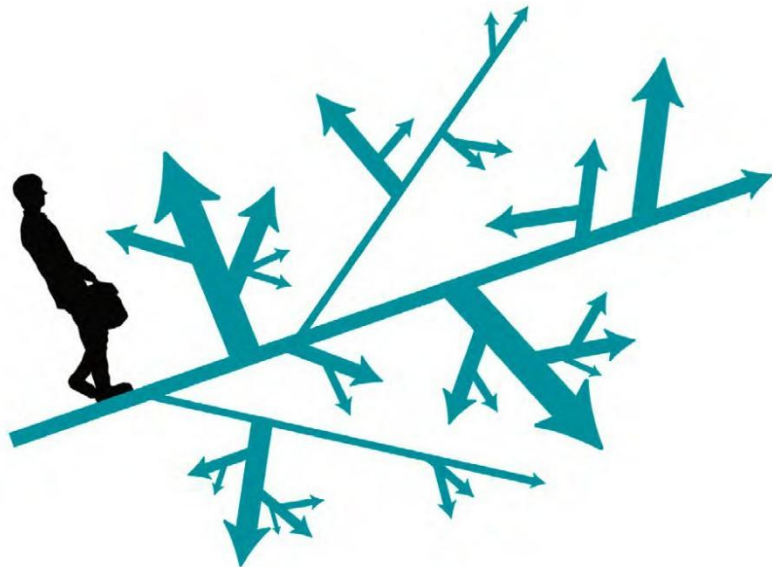


圖 6：標準化且高透明度的決策流程，加快決策速度

“任何需要外部核准的變更請求，都可能在審批過程中產生延遲，同時增加了在當前情境下被誤解或誤判的風險”

為確保現代組織不僅保持策略一致，同時滿足其對交付速度的要求，決策流程必須盡可能貼近工作執行層面。實際執行工作的人最了解他們面臨的挑戰和可能有效的解決方案，因此應賦予他們相應的決策權。然而，這項管理原則是把雙面刃，任何需要外部核准的變更要求，都會因審批環節產生延遲，同時增加了當下情境被誤解或被誤判的風險。」

顯然，由於端對端團隊與敏捷價值流管理辦公室 (Agile VMO) 及組織策略方向可能產生不一致，進而造成潛在的破壞性後果，我們不能貿然賦予端對端團隊完全的自主決策權，並期望一切順利。以下兩方面同樣至關重要：團隊決策必須與組織整體策略方向保持策略協同，同時團隊需建立規範的決策流程。無論他們做出的決定最終是對還是錯，我們的團隊需要具備正確的技能，需要感受到自己被賦予權力，並在決策過程中獲得相應的支持。這正是經驗豐富的專案經理得以發揮作用之處，他們能**建立規範且高度透明的決策流程，以提升決策速度。**

“身為敏捷價值管理辦公室(Agile VMO)的成員，專案經理致力於理解工作的驅動因素以及高階主管訂定優先順序的參考依據。他們深入內化這些資訊，並持續傳達與業務和客戶價值成果相關的情境脈絡。”

專案經理(PMs)能夠將對實際執行工作的深入理解與卓越的領導技能相結合，藉此協助營造有助於團隊邁向成功的環境，同時加速決策流程。從工作管理的角度來看，核心在於「情境脈絡」(context)。身為敏捷價值管理辦公室(Agile VMO)的成員，專案經理需要深入理解工作背後的驅動因素以及高階主管排定優先順序的參考依據，進而內化這些資訊並持續傳達與業務和客戶成果相關的情境脈絡。他們解析這些背景資訊，並向整個端對端團隊闡明工作獲得批准的目的與邏輯——為何要執行這項工作、為何選擇此刻推動、這項工作與其他工作有何連結，以及**最終交付的成果將如何支援組織目標並提升決策效率。**情境脈絡固然關鍵，但這只是個開端。**更具挑戰性的是建立一套規範流程，確保團隊成員在執行工作時具備決策自主權，並且對自己的決策能力充滿信心。**組織有責任培養團隊的分析與決策技能，但真正的難點並非這些「硬實力」本身。相反地，真正的挑戰在於營造這樣一種環境：讓團隊相信，無論他們做出什麼樣的決策，都會獲得支持；相信自己不會因此受到批評、事後質疑，也不會受到組織高層不當的干涉

這正是專案經理協助組織脫穎而出並提升決策速度的關鍵所在。他們**建立一致性的流程，為團隊成員提供積極的指導與強力的支援**，幫助成員相信自己有能力針對手邊的工作做出正確的判斷。同時，專案經理也為團隊提供保護，避免他們的決策遭受無端的批評或決策過程受到干擾。儘管這可能伴隨決策失誤的風險，但相較於團隊因未獲充分授權而錯失決策時機所導致的延誤，前者是更可取的。只有當團隊確實感受到自己獲得積極的支持時，他們才會對自己在決策過程中的角色充滿信心並能從容應對挑戰，而這正是專案經理能夠發揮關鍵影響力的地方。

5. 成為價值管理者：在敏捷時代掌握你的未來

“專案管理必須進化，轉向「價值管理者」的角色。這個角色體現了對持續交付業務成果的關注。”

永久性、穩定的端到端團隊的優勢之一，是能夠在最能發揮價值的地方善用專家資源。透過消除專案中傳統的動態資源分配模式，大幅降低因等待專家到位而造成的延遲與瓶頸的可能性。這直接有助於更快、更持續地完成更多工作。這個概念同樣適用於專案管理技能，就像適用於其他職位一樣。

我們前面討論的許多要素，都是專案管理的核心規範，例如工作優先順序排序、平衡多重優先順序、管理眾多利害關係人以及領導並賦能團隊。實際上，許多工作已脫離傳統的專案模式，但這並不表示不再需要這些技能。事實上，這反而讓這些技能變得更加關鍵，因為對持續速度與高品質的需求從未如此迫切。

專案管理方式必須進化，最合適的方式就是轉變為「價值管理者」的角色。這個角色體現了對持續交付業務成果的關注，但專案管理的規範與技能仍然非常有價值。如果專案經理不承擔這些職能，那麼這些工作將由其他專案成員承擔。但這些專案成員不像專案經理那樣具備相應的技能與經驗，也不會有同樣的動力或關注點，因為專案管理並非他們的核心職能。專案經理這個角色無疑正在進化，並且將繼續發展，但這些變化並非是破壞性與顛覆性的。

我們相信，組織必須執行以下步驟，才能成功地重新定義專案經理的職能角色

- 演進為透過交付收益/實現價值，使專案管理聚焦於客戶價值
- 為專案經理賦能業務管理技能，作為專案管理技能的補充，並將專案經理的角色重新定義為 Agile VMO 的重要組成部分
- 賦能專案經理推動並促進價值流動、回饋與學習；並讓他們對業務績效負責
- 將專案管理辦公室(PMOs)轉變為 Agile VMOs，透過運用現代精實和敏捷技術、控制措施、度量指標和架構，推動業務成果的實現

其中第一項工作應該已經在進行中。無論我們如何組織工作，組織從對變革的投資中獲得報酬的唯一途徑，就是實現業務收益並交付價值。如果我們管理工作不是為了實現這些目標，那麼這就是我們必須解決的根本問題。關注價值交付也意味著專案經理需要具備新的技能。也就是說，除非專案經理有能力理解影響組織在競爭中獲勝的能力的因素，否則他們永遠無法確保價值得到最佳實現。專案經理必須被視為業務合作夥伴，並接受業務技能培訓，作為他們已有專案管理技能的補充。

為了賦予專案經理支持與領導工作團隊的權力，他們需要承擔一定的職責。在向價值交付經理角色演進的過程中，專案經理將在 Agile VMO 中，對業務成果共同負責。這促使他們去激勵並引導端到端團隊成為自主決策者，不僅僅是執行工作，更是推動業務成果的實現。當這種模式在整個組織中貫穿整合時，將會創建一個交付引擎，優化變革工作，以實現相關的業務成果。

“在敏捷時代，
專案經理的角色
需要改變。”

結論

專案管理技能對組織的成功依舊至關重要，但在敏捷時代，專案經理的角色亟待轉變。無論以變革為核心的工作如何規劃，交付能推動業務成果達成的有效解決方案，其重要性前所未有。這絕非偶然，**而是源於整個組織對價值流動、回饋與學習的活化與制度化。**

組織首先要建構正式的架構來支撐這一轉變，而 Agile VMO 正是關鍵所在。將通常以行政管理為核心的專案管理辦公室(PMO)模式，重塑為以成果為導向的 Agile VMO，組織就能讓策略與變革工作的開展方式與工作目標(即業務成果)保持一致。透過對 Agile VMO 的投入，組織能夠打造出更全面、整合的部門，負責從初始規劃到逐步細化，繼而再規劃的策略與變革全流程，同時快速決策，主動管理專案組合待辦事項列表(Portfolio Backlog)，並實現工作的優化執行。

從個人層面而言，更為重要的是，**專案經理可以透過提升價值管理技能，在敏捷時代引領未來發展。**從專案思維轉變為產品思維，推動價值流動、回饋與學習的運行，積極參與專案組合待辦事項列表(Portfolio Backlog)的管理，搭建分散決策的流程，這些新轉型的價值管理者能夠助力組織迅速回應不斷變化的客戶需求，真正實現業務敏捷性。

引用

1. 創新諮詢公司(Innosight)，2018年，《企業壽命預測：創造性破壞加速》 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating。
<https://www.innosight.com/insight/creative-destruction>。
2. 史蒂夫·丹寧(Steve Denning)。《專案管理學會(PMI)2015年職業脈動調查》
PMI's Pulse of the Profession® Report 2015。

關於 LitheSpeed

LitheSpeed 榮獲《CIO 評論》雜誌評選為 2018 年度最具潛力敏捷諮詢/服務公司，以及《商業視野》雜誌 2019 年度美國最具創新力敏捷諮詢公司。該公司的精實-敏捷-DevOps 專家團隊，藉助策略諮詢、教練輔導和企業培訓，助力組織實現業務敏捷性。深耕該領域近二十年來，LitheSpeed 團隊透過在精實敏捷 PMO 方面的開創性工作，為敏捷產業的發展貢獻力量，並且支持了跨產業的數百次敏捷轉型。

LitheSpeed 顧問擅長為敏捷高階主管提供支持，還創立了敏捷領導力學院(Agile Leadership Academy®)。這是一個獨特的體驗式專案，提供實地考察和持續指導。如需了解更多資訊，可造訪 [LitheSpeed.com](https://lithespeed.com)，也可在 [Twitter](https://twitter.com/lithespeed) 上與該團隊取得聯繫。

關於 Business Agility Sparks®

LitheSpeed 推出了 [Business Agility Sparks](https://businessagilitysparks.com) 工具，旨在幫助敏捷領導者更輕鬆地在全組織範圍內實施敏捷方法，並追蹤專案流程、價值和成果。造訪 businessagilitysparks.com，即可開啟向敏捷價值管理辦公室(Agile VMO®)的轉型之旅，並探索其他工具模組：敏捷預算(Agile Budgeting)、專案組合看板(Portfolio Kanban)、敏捷人力資源與人才營運(Agile HR & People Ops)、動態策略(Dynamic Strategy)、精實探索(Lean Discovery)、端到端價值流團隊(End-to-End Value Stream Teams)、基於成果的度量(Outcome-Based Measurement)以及 DevOps 部署(DevOps Deployment)。

關於專案管理協會 (PMI)



PMI(專案管理學會)是全球領先的專業協會，致力於服務將專案、專案集或專案組合管理視為職業的人士。自 1969 年成立以來，PMI 透過全球倡議、協作、教育和研究，為幾乎遍布全球每個國家的 300 多萬專業人士創造價值。我們透過全球認可的標準、認證、社群、資源、工具、學術研究、出版品、專業發展課程和社交機會，推動職業發展、提升組織成功率，並促進專案管理產業的成熟。作為 PMI 大家庭的一員，ProjectManagement.com 打造了線上全球社群，提供更豐富的資源、更優質的工具、更龐大的網絡和更廣闊的視野。造訪我們的網站：PMI.org、ProjectManagement.com，關注我們的 Facebook 粉絲專頁：facebook.com/PMInstitute 以及 Twitter 帳號：[@PMInstitute](https://twitter.com/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
李岳勳(Michael Lee) 繁体中文版译者，敏捷教练，专案经理

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



