

项目管理：基于平衡的项目系统观 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_472119.htm 天之道，损有余而补不足。这句话最适合来概括平衡和系统思考。项目经理在整个项目中最关键的事情就是不断的动态平衡项目目标中各个要素和干系人，并且基于这种新平衡采取相关的决策和行动。项目经理就像是拿着一跟长长的竹竿走在钢丝上，平衡稍微掌握不好就可能无法成功的完成项目的目标，最终导致项目的失败。项目经理具有强烈的目标驱动和风险意识是必须的，但目标和风险意识最终会转换到我们的行动和决策，诸如是否接收新的变更，是否增加人手，是否调整项目周期，是否组织培训，是否缩减范围，是否调整质量要求等等。任何一次决策往往都会对诸多的项目因素和干系人造成影响，各个要素相互之间都可能存在正反两方面的相互作用，因此决策的过程需要考虑整体的最优化，要追求整体的最优化自然就需要平衡好受影响的各个要素。项目的目标往往就是这样，没有最优解，只有满意解，各干系人在项目收尾都满意了项目就是成功的。在我们日常生活中，工作和生活，事业和家庭，学习和娱乐，知识和金钱等都是我们需要平衡的方方面面。平衡无所谓对错，关键是根据自己的目标 and 原则进行。世间没有绝对的公平，因此任何平衡都是相对的，是可能存在偏差的，只要在偏差内就应该算做合理的。在这里，狐狸分饼的故事给我们最好的启示，为了追求绝对的公平最好饼被狐狸东一口西一口全吃光了，所以如果我们追求绝对的100%平衡，往往最后造成一种恶性循环，导致最终各方

都无法满意。 1.为什么要进行平衡 对于一个执行中的项目团队，根据系统思维方法来看，是一个动态的平衡系统，而且由于项目各因素的变化平衡有可能被打破，必须向上或向下去找寻新的平衡支撑点。项目中最重要的是团队，项目成功需要整个团队付出共同的努力。因此平衡的原因很简单，就是要创造一种一致，协调的项目环境，这样整个项目团队才可能形成合力，共同完成项目目标。平衡的目的仍然是为了项目目标的达成，这是一个最重要的关注点，我们在找寻新的平衡点中的所有决策都是为了这个目标。因此比如项目执行中期有获取到一部分奖金，均分是一种简单无用的平衡行为，这种看似平衡往往却对团队产生了负激励。当平衡被打破的时候，项目经理必须介入并采取相关的决策，因此根据经验在没有人工干预的情况下混乱会朝下寻求支撑和新的平衡。项目经理要做的就是出现不稳定后通过科学，合理的行动和决策以维持平衡的层次或朝更高的平衡发展。只有这样项目目标才能够达成。 2.平衡的维度 走钢丝的杂技演员，只要关注左右两个维度就能够保持很好的平衡。而在项目中，项目成员，高层领导，赞助人，客户，项目的质量，进度，成本，范围，远期和近期利益都可能成为平衡要素，而且各个要素之间还发生着错综复杂的相互影响，牵一发而动全身。我们生活在一个二元对立的世界里面，是非，黑白，对错，输赢分的是如此的清楚。但很多地方我们有强烈的二元对立认识正在于我们没有客观的看待事物，无法看到事物的本性，太自我的原因。对于项目管理中的多维平衡更多需要的是客观，需要的是系统思维。事物的二元分析和平衡由于可变量少，函数关系也可行是简单的线性，很容易找到新的

支点寻求平衡。而对于多维情况下,可变量和受影响的因素很多,我们往往也只有凭借我们的经验去找寻平衡点。但是在无法通过科学计算获取最优解的时候,我们应该根据经验假设和组合得到各种场景,通过模拟和试验来寻找一种满意的解。因此诸如iThink系统建模,DOE试验设计仍然是值得关注的辅助分析工具。

3.系统的思考和决策

在我们进行平衡的过程中,首先要进行系统思考,在进行了系统思考后才能够谈得上科学的决策,自然决策的目的就是动态的建立新的平衡以保证项目目标的达成。系统思考简单步骤仍然是首先要确定系统的目标,任何平衡和决策的过程都是目标驱动的;然后是确定各个影响要素,确定影响要素中的可变量和不可变量;最后是确定各个要素间的正反相互作用力和大小。有了这些步骤后就是做假设和做尝试,看看各种不同的调整情况下哪种模式可以达到新的平衡,哪种模式可以保证在调整后仍然能够满足项目或系统的目标。在《卓有成效的管理者》里面讲到的科学决策,首先要进行问题的定义和问题边界的确定,刚好对应了系统思维中目标的确定。确定最优方案的过程就是要不断的假设和尝试,需要为达到目标各相关要素的一个新平衡点。另外决策的过程中要重视反馈和形成闭环,我们在系统思考过程中同样也要关注在我们决策后整个系统是否沿着我们预想的方式去寻求新的平衡,而不是导致了恶性循环。确定项目的目标,时刻关注项目的风险和危机,系统思考项目中存在的各个要素,为实现项目目标使各要素间平衡而达到最大化利用,在环境和事物变化中通过系统思考果断科学的决策以达到新的平衡。这些不仅仅是在项目中,也是我们在日常生活中可以借鉴的思维模式。 100Test 下

载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com