

通过系统化思想策略促进项目成功 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E9_80_9A_E8_BF_87_E7_B3_BB_E7_c41_64920.htm 决定何时就Peter Senge的五个核心内容中的系统化思想这一点进行讨论总是有一些困难。在他的The Fifth Discipline一书之中，Senge预先提出了这个概念，因为它是作为一个基础和结构性概念服务于其他四个核心内容的。但是在这个系列之中，我把关于这个内容的讨论放在了后面，因为优秀的项目经理总是从一个深入的直觉水平来理解系统化思想，即使他们不能明确地说出他们知道些什么。同时我还认为一个优秀的项目经理至少需要先熟悉了解个人掌控和思想模式中的一些概念内容，才能够明确地掌握系统化思想的观点。采用和实践系统化思想要从我们如何看待这个世界出发。我们大多数人使用传统的线性分析方法来处理问题，这种方法告诉我们可以将一个系统分解开并分别地看待每个部分来了解这个系统。事实上，“分析”这个词的原本意义是“分解为构成的部分”。相反，系统化思想关注于系统中各种不同元素之间的互动，从而了解这些互动所产生的独特的关系。理解系统化思想的关键因素在于认识到整体不仅要大于部分的总和，整体与部分的总和还有着根本性的不同。蝴蝶效应从优秀的项目经理的角度来讲，系统化思想应该被应用在公司的工作之中，而且问题被认为是复杂（多元，多种联系和反馈循环）和有适应性的（能够对持续变化的环境做出反应）。此外，所有复杂的适应性系统都被认为是非线性的。“混沌理论的基本原理就是敏感地依赖于初始状况的现象，就像我们常说的蝴蝶效应，一只

蝴蝶在北京扇动它的翅膀，纽约的天气就会发生变化。” Ian Malcolm上面的内容是从复杂适应性系统（CAS）社区中所引用的，我们的头脑中根深蒂固的思想就是我们需要有一个定义完善的要求文件，一份高度详细的项目计划和一个包含全面的风险计划等等，但是这些知识来自于对线性系统的实践总结，而一个非线性系统告诉我们的是，因为它“敏感地依赖于初始状况”，所以任何的两个项目都永远不会相同。在任何一个项目中，总会有一些差异和无法预料的事情发生。非线性系统告诉我们，制定完善的要求文件中70%的内容都是一种无用的浪费，那个有着2,000行内容的甘特图甚至在项目开工之前就被废弃，而且管理中的风险我们每一天都要面对，这不仅仅是一个风险计划就可以解决的。五个为什么一个系统的定义是“构成一个复杂整体的相互作用，相互关系，相互依赖的元素群”。这意味着我们可以确定的是，我们的项目所面对的问题存在着多种原因，并在公司之中产生着直接和间接的影响。为了真正地理解我们的初始状况，Senge指出我们应该在开始每一个项目工作的时候提问五个为什么。用Senge的话说，这种方法只是简单地提问五次为什么，从而得出更多的信息并揭示隐藏的设想。我们可以在项目管理工作中的应用这种方法：1.我们为什么做这个项目？2.我们为什么认为所确定的问题就是真正的问题？3.我们为什么认为这个问题必须现在得到解决？4.我们为什么认为这项行动提案可以解决问题？5.我们为什么认为这项行动不会使事情变得更糟？一般来讲，一旦项目工作达到了议案阶段，这些问题就应该在项目出资人出席的会议中提出来。你给这个会议起什么名字完成取决于你自己，我通常把它看成是联合应用软

件设计（JAD）系列会议之中的第一次。在一个健康的项目环境之中，我还没有遇到太多的障碍，但有时提出这些问题也并不是很容易，而且有些出资人会委婉地拒绝回答这些问题，然而即使是不完全的答案也可以帮助我们精炼最初的有序范围。除了五个为什么之外，Senge还提出了另外一个主张：他认为我们在试图解决系统性问题时存在着一些错误。Senge将他们分为了两类：成长限制和负担转移。系统性问题在经济学中有一个概念叫做经济比例。这个观点是对于任何特定的工作任务（比如一个汽车装配生产线）都存在一个最优化的尺寸。相对于固定成本而言，如果生产线过小的话，那么它的单位成本就会过高。如果生产线过大的话，过多的变动成本也会使单位成本超出优化范围。Senge将成长限制定义为一个系统性问题，因为在所有的系统之中，仅仅加大相同事物的量是不起作用的。从优秀的项目经理的观点来看，这就是一个信息：“要小心第n个增加性项目”。在所有系统的生存周期之中，有时候你就需要抛开一切重新审视一下出现问题的地方。负担转移是IT部门经常会遇到的一个系统性问题。事实上，我主张在实现工作之前所有系统中的90%被搁置或撤消的原因在于，用户已经进行了负担转移。几年前我为一家大型软件公司做的一个项目就是这种问题的一个典型案例。管理层很担心他们花费了大量的资金做培训而没有收到任何明显的收益，因而公司的培训部门提议在安装HR系统的下一个版本时引入一个度量系统。三个月之后，我们取消了这个项目，因为看起来很简单的一个软件升级工作却要影响到公司中的每一个员工，需要花上18个月的时间进行实现工作，成本达到三百万至八百万美元之间。从培训

部门的角度来讲，他们的提议是具有其意义的，但从公司其他部分的角度来讲，为了证明培训部门的工作而实现一个费用高昂的处理过程，这样做绝对是一种疯狂的行为。从优秀的项目经理的角度来讲，理解这种负担转移永远不会带来工作的成功，是我们学的第一课。问题的底线在于：如果最终用户没有寻求解决方案，那么你就在面对错误的问题。这就是说如果你不能让用户指导委员会支持你的项目，或是你感觉到你的用户代表远离了项目的现实工作，那么你就要促使项目提早完成交付工作或是对项目进行修正或是取消这个项目。有序范围回到关于对初始状况的敏感性这一问题之上，从系统性思想中学到的另一点是在一个系统中，任何事情都是联系在一起的，其中一个因素所发生的变化自动地引起系统中另外一个部分的变化。对于软件开发工作来说，这意味着一旦软件完成了开发和部署，驱动这一软件项目工作的基本要求就已经发生了变化。这一点是所有的快速应用软件开发（RAD）或是快捷开发方式的前提，而且这也就是在软件项目中冗长的要求制定过程很可能是在浪费时间的原因。不要把上面的观点看成是当经理对你说“我去制定项目的要求，趁我不在时你先开始进行编码工作吧”，你就要支持他的做法。相对来讲，过度的规范化会导致收益的缩减，这一点是你了解的。这里最普遍的一个情形就是用户寻求X，于是项目团队投入工作对问题进行了彻底的分析，认定用户实际需要的是X1。X1使用了较新的技术，而且如果他们要进行代码编写，为什么不在第一次就将问题解决呢？即使它需要做更多预先的工作。优秀的项目经理利用系统化思想的原理对其采取了略微不同的处理方法，他不会试图去保证所有的

任务都正确地完成，他会采取更加灵活快捷的方式，定义解决问题所要求的功能性的最小范围，迅速地将其实现，然后以此为基础开展工作。这里关键的是你要理解，一旦问题中的一部分得到解决，对于问题的定义就会发生变化。这是制定决策来经济快捷地解决问题的前提。拉出一根线系统化思想的一个作用就是它可以将基本的处理工作从旧有的观念之中拯救出来。要理解这一点最好的途径就是将公司目前的处理过程形象化地看成是一堆乱麻，为了有效地解决你的项目所面对的问题，你就要从这堆乱麻中拉出适当的一根线，看一看它到达什么地方，有什么部门被这根线所影响，这根线在什么地方绕回到自身并纠缠在一起。在以前，我们将其称为已实现的处理工作的文件化，我们还投入时间和精力来确定即将实现的处理工作，然后在其他人开始编写代码之前对其进行复查。现今，处理工作已经不再受人们的欢迎，他们将其视为多余的，耗费时间的一件事，而且产生很少的价值。从系统化思想的观点来看，我们知道问题并不在于它的价值，相反，问题只是我们如何去做。在这里，如果你对目前的系统和问题的范围没有一个了解，你所提出的解决方案就很可能无法达到它的目的。系统化思想告诉我们的另一件事就是所有的系统都会尽力去维持他们目前的平衡状态，这种说法着重强调了机敏的项目管理和传统的项目管理之间根本性的差异。公司不应该设法去改变所面对的阻力，他们应该试图去维持系统的平衡从而避免落入“混沌的边缘”。一个健康的系统和其中的人员在环境需要的时候具有很强的适应能力，实现一种动态的平衡。系统化思想根据Senge的看法，系统化思想这一核心内容可以分为三个不同的层次：实践原

理本质Senge将这三个层次看成是一种金字塔的形式，人们需要首先要掌握基本的实践内容，然后理解其中的原理，最后体会到它的本质。对于这种金字塔层次的观点是我持不同意见的地方。我认为要从本质到实践与从实践到本质是一样容易的，这只是取决于你的思维方式。大约在20年以前，当我第一次开始雇用分析人员和项目经理时，我认识到在我所面试的应聘者中大约只有25%的人具有恰当的思维方式来完成我所需要的工作。在那时，我无法用恰当的语言来描述我所寻求的东西和我在雇员的身上所看到的东西，而现在我知道，这是一种本能式的能力，从一个系统化思想者的角度来面对世界。但不幸的是，在20年前我只能做出雇用或是不雇用的决定，而无法对那些不是系统化思想者的职员进行培训，让他们成长。Senge提出的系统化思想这一核心内容为我们去除了工作中的障碍并有效地对工作环境进行了平衡调节。学习并实践系统化思想这一核心内容，你就有可能成为一名机敏而优秀的项目经理。系列中的下一篇文章将介绍共享的远景这一核心内容。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