

项目管理中的问题分析及其解决方法

The Problems' Analysis and Solving Methods in Project Management

吴子锋

Wu Zifeng

(广西软件管理中心,广西南宁 530022)

(Software Administrative Center of Guangxi, Nanning, Guangxi, 530022, China)

摘要: 阐述项目管理中进行问题分析的必要性,分析项目管理中问题分析的内涵、解决方法和决策方法。认为项目管理的问题需要在反馈信息的基础上反复分析,重视管理人员与项目发起人之间的沟通;要分析问题的性质,适时地在里程碑处进行小结,制订管理目标,建立管理效果评价指标,识别管理过程中的约束,通过多种渠道收集问题的解决方法,并尽可能地考虑各种因素,当问题分析清楚之后,就要进行决策。

关键词: 项目管理 问题分析 解决方法

中图分类号: F203 文献标识码: A 文章编号: 1002-7378(2005)S0-0047-03

Abstract Discussed the problem analysis in the implementation process of information system integration project, proposed in the project management the problem analysis connotation, the solution and the policy-making method. Considered the project management's problem needs repeated analysis on the basis of the feedback information and we need, attach importance to the communication between the administrative personnel and the project initiator analyze the problem thenature, make a conclusion in the milestone place at the right moment, make management goal, establish management effect appraisal index, recognize restraint in management process, collect solution method through many kinds of channels, and as far as possible consider each kind of factor. After the problem analysis is clear, we must carry on the decision-making.

Key words project management, problem analysis, solving method

实际运作一个项目时常常发现,同一个项目的不同管理人员根据其专业经验和主观判断,可以选择不同的管理方法,而应用同样的管理方法,有的管理人员能取得显著的成绩,有的管理人员却可能导致项目的失败。究其原因,是由于人们对问题的看法不同所造成的^[1]。因此,本文阐述项目管理进行问题分析的必要性,分析项目管理中问题分析的内涵,以及解决问题的方法和决策

1 项目管理进行问题分析的必要性

在项目管理过程中,并不是每一个出现的问题

都能得到顺利解决的,需要在反馈信息的基础上对问题进行反复分析。管理人员在获得项目开发过程中输出的中间结果或最后阶段的结果后,都可能改变最初的设想,或收集更多的信息以修正原来的结果。例如,项目经理在弄清解决方案的结果以前,往往会没有把握地提出某项目目标,在获得某些信息后就要加强管理力度,增加管理约束条件,修改原有的管理计划等。

在项目实践中,项目管理人员往往将问题简单化,习惯于对项目中的所有需要解决的问题进行精确定义,划定其各自的边界并直截了当地让某些因素严格按管理计划要求发生变化或保持不变。因此,项目管理所面临的是一个由事态、组织、人员等因素组成的复杂的问题集合,因此需要对问题进行分析。在项目管理过程中对问题进行分析有助于提高项目管

收稿日期: 2005-09-05

作者简介: 吴子锋(1979-),男,广西南宁人,助理工程师,主要从事信息化工程监理、资质认证、软件评测等方面的研究。

理人员的管理水平和实践能力,进而产生好的结果

2 项目管理中问题分析的内涵

在项目管理过程中,通常有两种起不同作用的人员:一种是项目发起者,他们对项目的管理结果进行评估;另一种是项目管理人员,他们对项目管理过程负责。相应地,我们可以将项目管理分成两部分活动,一是分析问题内容,着重从项目发起者的角度弄清该项目需要解决的问题集合;二是解决问题,着重从专业角度提出和分析各种问题的解决途径^[2]。两者相互联系,问题的内容蕴涵着对解决问题所需资源的要求,而拥有资源又影响到问题内容的边界。在分析问题阶段,应对项目中的某项具体问题和具体解决问题的活动作出详尽的说明:规定问题的边界和约束,划分系统和环境,说明解决问题的对策和资源,并解释问题内容和解决问题两部分活动之间的相互匹配关系。此外,在项目管理的实践中,还需要区分出决策者、提出问题者、委托人和系统分析人员。

2.1 分析问题的性质和条件

分析问题的性质主要是弄清各种相关联问题形成的问题集合和它们的来龙去脉,即问题的结构、过程和态势。为此,项目管理人员必须广泛地与决策者、利益有关的人员进行沟通。可以采用提问单的方式来获得必要的信息。通过各种方式的沟通,项目管理人员才可能对问题的结构、过程和态势获得一个详细、准确的总体印象。

2.2 适时在里程碑阶段进行小结

将整个项目管理过程划分为几个里程碑阶段,每到每一个里程碑阶段,要及时对前段工作进行小结,并对后续工作进行计划调整。这项工作的主要内容包括:识别阶段工作的重要性;可能采取行动的组织和个人;利益相关的组织和个人;目标、评价指标、约束条件的初步描述等。通过在里程碑阶段的小结,项目管理人员可以看出在下一步管理过程中需要解决问题的大体方向和领域,以便给予较大的关注,而对于一些管理效果明显的领域,则可不投入较大的精力。

2.3 制订管理目标

我们认为,管理目标应分层次的,包括高层目标和低层目标。例如,改善组织的软件开发能力和提高过程能力成熟度是高层目标;在具体项目的某一阶段,节约成本和加快进度是低层目标。一般说来,越是高层目标越能为更多的人所接受,使用时期长、范

围广。低层次目标应服从高层次目标。但是低层次目标比较明确具体,便于分析、管理。所以,管理人员需在全面分析管理目标结构的基础上,选择适当的层次目标。目标太笼统,管理难度大,太具体又容易以偏概全。此外,同一层次的项目管理目标往往不止一个。也就是说,如有两个以上的目标,除非一个目标隶属于另一个,否则这些目标之间总是彼此矛盾的。在这种情况下,项目管理人员需要对各个目标排出优先次序,首先保证最优先目标的实现,然后尽可能在不损害第一项目标的前提下实现第二项目标,以最大化实现项目的整体目标。

2.4 建立管理效果评价指标

合理的评价指标能准确地反映管理的效果,但并不是说任何指标都是合理的。例如,采用代码行数作为衡量开发人员努力程度的指标就是不合适的,因为个人的编程风格、所采用的编程语言以及算法结构等,都会影响到这个指标的准确性。

在评价过程中,还需要根据项目实际情况,排出所有指标的优先次序。当存在难以直接量化的目标时,可以采用其他易量化的代用指标。在有多个指标的情况下,必须将其组合成单一的指标,不能简单的将各种性质截然不同的评价指标硬凑成单一的评价指标。我们常用的方法是,对每个指标进行权重分析,然后综合得出一个效用值函数。值得指出的是,这种效用函数在很大程度上是项目管理人员本人对各种指标相对重要性程度的判断结果,具有很大的主观性。因此,项目管理人员应在系统分析人员的指导下,按照系统分析的方法,科学地分配权重。确定评价指标不只是为了获得管理效果的结论,重要的是它所带来的信息,使项目管理人员易于把握管理中的薄弱环节,找到解决的办法。

2.5 识别管理过程中的约束

约束是对项目管理在实践中的限制,只有不直接或间接违反约束的管理方法,在实践中才是可行的。它可能是资源的限制、组织体制的束缚、法规政策的界限等等。项目管理人员在项目实践中面临着各类约束条件,如任意选定或全面照顾,都势必造成整个项目的管理混乱。例如,在某个软件的开发中,严格按照某一技术上的约束去设计,可能需要花费大量的人力、物力,而如果采用其他方式来解决,并不需要如此巨大的投入。因此,项目管理人员要权衡利弊,从项目的整体角度考虑问题,必要的时候应放弃此约束条件。

3 问题的解决

3.1 解决方法

问题的解决方法可以通过多种渠道收集,项目管理人员在调查研究过程中可以收集到各种意见,另外,系统分析人员也可以提出若干管理措施。然而,任何一种管理措施的提出和形成都有赖于项目管理人员的分析和概括能力、想象力、创造力以及对项目实践的深刻了解。在一个具体的项目管理过程中,人员的知识水平参差不齐,开发环境各不相同,客户需求多种多样,这些都无法采用某种固定的管理模式,而需要项目管理人员去探索和概括。

在研究解决方案的过程中,应尽可能地考虑各种因素,每个机会和建议都不要放过。最初难以理解的想法,仔细研究后却可能有理。某项措施可能因为违背了现有政策法规,不符合人们的习惯或超出了人们所能承受的能力而被视为不现实,但并不意味着不值得考虑。如果把它当作一种潜在的管理措施去分析研究,得出的结论将更有说服力。也许某些有影响的决策者认识到这种措施在其它方面的优点和吸引力,可能改变原来的规定、政策而使看来不现实的措施而成为合理的办法。要注意组织和个人行为对解决方案的影响。项目涉及的各个部门总是期望采取对自己有利的管理方式,而回避那些明知对项目整体有利而对己不利的措施。有许多因素会限制提出好的解决方案的思路。由于偏见,当项目管理人员提出某种解决方案时,这些人可能会毫无根据地认为他们无法按照这种方案去服从管理。而另一方面,该方案也可能得到积极的支持,认为这是一种最佳的解决方案。

3.2 解决方法的特点

总的说来,一个好的解决方法应满足:(1)适应性。由于项目管理是一个不确定性的过程,解决方案应能满足各种情形下对项目提供指导的需求,在项目实施各个阶段,它应该都是有效的。(2)可操作

性。首先应取得决策者的支持,其次该方案的实施应便于操作。(3)延续性。解决方案也应具有很强的延续性,在项目成员发生变更、管理体制起变化时,应不受干扰地继续指导项目的正常活动。(4)可靠性。要求解决方案的实施过程中不出现失误,或者出现失误也能尽快恢复正常,而不至于造成很大的损失。这需要建立管理监督机构和信息反馈渠道。

3.3 问题的决策

当问题分析清楚之后,有了解决的方法,就要进行决策。决策就是管理,决策就是决定。在项目管理过程中,管理人员需要正确的决策分析来支持日益庞大和日益复杂的管理活动。决策根据划分的不同分为个人决策和团体决策、定性决策和定量决策、单目标决策和多目标决策等。战略决策是在更高层次上的决策。在系统分析和系统综合的基础上,项目管理人员应根据主观偏好、主观效用和主观概率做出正确决策。决策的本质反映了项目管理者主观认识能力,因此,就必然受到人的主观认识能力的限制。

4 结束语

项目管理过程是一个复杂的大系统,从系统工程的观点看,项目管理普遍涉及到多个目标的要求,优秀的项目管理人员应该注重实践中分析问题的能力,结合理论知识,形成一套行之有效的管理方法,并再通过实践来检验它的科学性。

参考文献:

- [1] 凯西·施瓦尔贝(美). IT项目管理[M]. 王金玉译. 北京:机械工业出版社,2002. 1.
- [2] 斯莠芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 第4版. 北京:中国人民大学出版社.

(责任编辑:黎贞崇)