

如何规避企业信息化建设项目管理中的难题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/149/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E8\\_A7\\_84\\_E9\\_c41\\_149930.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_A7_84_E9_c41_149930.htm) 企业选择了合适的系统（软件），不一定意味着信息化的成功。咨询公司或软件供应商的实施能力，特别是项目管理能力将起到决定作用。我们通过大量的调查和对项目的调研，发现在实施管理中经常遇到以下几个难题。

1. 用户需求难以确定：很多用户很明确企业信息化的作用，也找到了实施顾问，但对于企业自己的需求很模糊，要么就是各部门提出很多要求交给软件公司或咨询公司，要么就是请咨询公司通过调研整理出需求，然后请用户确认，但随着项目的开展，往往需求也随之发生变化，变化是需要的，但是变化太频繁、变化的幅度大，则直接影响项目的实施进度和效果。我们认为，在项目的前期对各个层面的管理人员做充分的培训，一来可以强化他们管理变革和技术创新的意思，对企业信息化有较为全面的理解，对项目过程中容易或可能碰到的问题有充分的了解和准备，这样在项目真正启动的时候能够确定需求。培训之后的调研就是与用户交流的过程和在思路上一致化的过程，同时也是把咨询公司的经验与企业的经验交换的过程，更是对用户进行诊断和原来管理方式进行评估的过程。
2. 工作量难以确定。用户需求不确定导致工作量不确定是原因之一，更重要的原因是迄今为止仍然缺少有效的技术与方法来事先估算系统分析与系统设计所需要的时间。尽管时间经验很重要，但因为企业发展很快或系统本身更新也很快，分行业的解决方案越来越细，越来越专业，很多大系统也是首次“开发

”或使用，估算的计划与实际往往有偏差。还有另外一个原因就是系统实施过程中出现的不确定因素，比如人员变动、企业的经营受到巨大冲击等等。但供应方与用户充分合理的交流可以避免类似问题的发生。

3. 项目实施难以按期完成。项目不能按期完成是用户抱怨的最常见的原因之一，可以说大多数项目都不能如期完成，或者留有“尾巴”，有的甚至宣告项目失败。通常，在提交给用户的建议书中关于项目周期（实施计划的阶段）常常偏短。主要原因有来自用户的压力以及来自竞争对手的压力，当然也可能是对项目的盲目乐观。即便计划制定得很合理，还是会因为各种不确定因素延期，尽管对于工作量一定的项目（咨询公司通常用人天表示），看起来通过增加实施人员，可以缩短工期，但实际效果十分有限。因为参加实施的人员经常需要经过大量的沟通，这种沟通所耗费的资源（时间和经费），随人数的增多呈指数上升，有时增加人员之后甚至产生更多的混乱和返工，最后造成更大的延迟，除非这些增加的人员是有经验和协作性相当好。我们可以想象，让业余球员加入到明星球队中踢足球，竞争力会大大降低。

4. 高层领导难以及时了解问题。在企业信息化项目过程中，往往坏消息向上传递的速度较慢，报喜不报忧几乎是所有组织存在的通病，实施过程中出现的问题往往被中层过滤掉，不能及时反映到管理和决策的高层中去，有时候用户也碍于情面私下解决，导致出现的问题不断积累，出现的错误不能及时纠正，继续发展扩大直至积累到难以纠正才报告给高层领导，这样的案例国内外很普遍。实际上项目的启动之前制定了很多的规范文档，对双方都是约束，但随着项目的推进，人际关系也相处得很好，往

往往会忽略规范。到最后出了问题就矛盾激化。其实，双方代表的是不同利益和责任，隐瞒通融实在没有必要。5. 用户的感受和态度容易被忽视。应当尽早对用户进行培训，进行多层面的沟通，让用户深入理解在项目过程中的难点以及可能产生的组织结构与职务、岗位、职责的变化，经常鼓励他们积极参与项目的整个过程，有效排除各种干扰和抵触情绪以确保项目的成功。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](http://www.100test.com)