

信息系统项目监理：提高投资效益的重要手段 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/172/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BF\\_A1\\_E6\\_81\\_AF\\_E7\\_B3\\_BB\\_E7\\_c41\\_172603.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E4_BF_A1_E6_81_AF_E7_B3_BB_E7_c41_172603.htm) 当前，监理制度在国际上已成为工程建设组织管理体系中的重要环节。在我国，监理制的实施是对传统工程管理体系的改革，尤其在IT工程的建设中引进监理机制已日益成为投资方的共识。北京德瑞塔科技发展有限公司从1997年开始，通过竞争先后在几个省市规模的大型IT工程建设中承担了工程监理工作，效果显著，深受业主的好评和领导部门的重视。在实践中，我们对监理工作进行了一些探索，对IT建设工程管理如何与国际上的通行做法接轨，提高IT建设的投资效益有了一些理解。必要性 大型信息系统建设是一项投资大、周期长、知识密集、高风险的系统工程，不成功者屡见不鲜。在信息系统建设中常出现一种不正常的现象，花了几百万甚至几千万元，计算机买了，网络通了，当然这些都是集成商做的，以后就成了“胡子”工程。为什么达不到投资的目的？其中的原因是多方面的，但我认为，在系统建设过程中，工程管理跟不上，缺少经验，不严格按工程建设规范办事是主要原因。信息系统建设有自己的特点，有人将其比喻为“三分技术，七分管理”，也有人说是“三分技术，七分协调”，更有人说是“三分技术，七分实施”。不论哪一种提法，都说明了信息系统建设中必须要有一个合理的管理运行机制，这是比人才、技术更为重要的因素。信息系统的建设是有风险的，据报道，一家咨询集团曾对美国24家大型企业开发的客户/服务器系统进行了调查，结果表明，其中68%的项目超过了预定的开发

周期，55%的项目其费用超过预算，88%的项目必须进行系统再设计。另有一家美国著名的调查公司SPR对美英两国的企业信息系统工程进行了类似的调查，报告显示，有30%~50%的客户/服务器项目中途放弃开发。国内的情况也不容乐观，而未雨绸缪实为必要，防患胜过于修补，“秋后算总账”对哪一方也没有好处。对工程进行全程控制，引进监理机制是信息系统建设提高工程投资成功率的重要手段。监理制的实施是对传统工程管理体制的改革。20世纪80年代后期，我国开始在工程建设中实施建设监理制度。1993年，上海市开始了工程设备监理制度的试点工作。在国务院机构改革前，电力部、水利部、邮电部、机械部、内贸部等有关部门根据工程管理的需要，在各自的职能范围内也组织和筹备开展了工程监理工作。1997年，北京市工商局“金网工程”在建设中实施了IT监理。目前，一些国际金融机构都把实行监理作为提供建设贷款的条件之一，世界银行在我国投资的工程全部要求进行监理。这表明，监理制已成为国际上工程建设必须遵循的惯例。如果把计算机网络系统看成是IT工程建设的基础硬件设备，显然可以将IT工程监理在行业上归并于工程设备监理的范畴。当然，IT工程监理有着自己特定的行业特色，专家们认为，工程设备监理所涉及的专业领域十分广阔。在工程建设中，监理工作有着不可替代性，是一种约束机制，监理工作是站在独立的第三方的立场上为业主服务。监理依据对监理工作的含义可以理解为“对某种预定的行为从旁观察或进行检查，其目的是为了督促其不得逾越预定的、合理的界限(行为准则)，因此，也可以引伸为监督，即发挥约束的作用。”并可以理解为“对一些相互协作和相互交错的行

为进行调理，避免抵触，对抵触的行为进行理顺，使其顺畅；对相互矛盾的权益进行调理，避免冲突；对冲突了的权益进行协作。概括地说，它起协调人们的行为和权益关系的作用。” 监理就是要在工程中发挥约束和协调的作用。开展IT工程监理工作的依据是：1、国务院颁发的《质量振兴纲要》其中明确提出，对重点建设项目中的成套设备，在项目法人负责制的基础上，建立设备监理制度。该文件是国家的一个法规性文件，在推动工程设备监理工作中(这其中当然包含IT工程建设监理)完全可以作为遵循的依据。2、现行国家、行业和地区的有关法律、法规、规定在IT工程建设中必须遵循国家的有关法律、法规。如OA公文管理开发就必须遵循国办的《国家行政机关公文处理办法》和中办的《中国共产党机关公文处理条例》，档案管理要遵守《档案法》，查询统计要遵守《中华人民共和国统计法》等，这是一种社会要求。3、开发单位与业主签订的合同由于IT行业的特殊性，理想的情况是监理工作从系统的可行性研究就开始与工程同步，以合同为依据开展工作。我们监理的北京市工商局“金网工程”，在合同上就明确规定要引进监理机制，监理按合同要求开展工作。4、现行的IT行业技术标准规范对工程进行规范化管理，按标准规范办事是十分顺理成章的。IT建设的实际情况较为复杂，由于技术更新快，标准规范常常滞后，如何坚持按软件工程办事，这对开发方和监理方都有着很高的要求。这里既需要监督约束，又需要合作协调。我们在工作中十分注意这个问题，较好地解决了在开发方使用新的开发技术如面向对象的开发工具、构件技术等条件下，如何坚持软件工程的问题。5、参照国际上通行的管理方

法国际咨询工程师联合会(FIDIC)制订的国际范本、通用规则、使用指南，如FIDIC制订的《业主/咨询工程师标准服务协议书》等国际公认与通用的权威文件；在工程的质量控制中，积极参照ISO 9000系列的要求。同时要结合工程的实际情况使用实施。基本任务在强调IT行业特色的同时，IT工程监理工作是否可以借鉴其他行业的监理工作经验？经过实践和探索，我们认为完全可以。IT行业是新兴产业，如果我们把计算机、网络、通信设备看成是IT系统的基础硬设备，作为一种自然的延伸，监理工作自然会进入IT行业的分析、设计、采购等领域。IT行业监理工作的特色是十分注重系统分析，保证系统质量。IT工程监理的基本任务与一般监理业务相似，主要是对IT系统建设进行系统质量控制，亦可根据项目法人(业主)的要求参与项目前期的可行性研究、评估咨询、招标等项工作。如果条件允许，可以在工程进度控制、投资控制方面开展工作，站在第三方的立场上为业主服务。在我国当前的条件下，IT工程监理的主要基本任务应该是对在建系统的质量进行控制。监理人员在IT工程实施中，通过自己丰富的工程经验，参考ISO 9000的要求，在尊重开发方技术风格的基础上，按合同要求进行工程的质量控制。这种做法是与国际化的管理标准ISO 9000要求的思路一致的，采用ISO 9000思路进行质量控制是监理行业质量控制的一般方法。ISO 9000的实施必须结合工程的具体情况，质量控制注意贯彻预防为主和检验把关相结合的原则。系统实施如果出现问题，监理人员应该提出走出困境的措施，以确保投资效益。近两年来，国内的一些系统集成商和软件公司先后通过了ISO 9000认证，注意建立起自己的质量保证体系。从ISO 9000的观点来

看，IT系统可以看成是一种产品，这种趋势客观上促进了ISO 9000对IT监理人员在质量控制方面的支持。IT系统的质量形成于开发周期的全过程，著名的质量管理专家W.E.Deming认为，产品质量涉及到生产的所有环节，只有各个生产层面都不忽视质量，最后才能得到高质量的产品。W.E.Deming指出，85%的质量责任在于管理不善。监理人员必须使影响系统质量的要素在开发过程中处于受控状态。近几年，我们按照这种思路，结合IT系统通常的几个开发阶段如分析、设计、实施、测试等，对系统的质量进行控制，效果很好。这与开发方的质量保证体系要求是一致的。管理就是决策，决策正确与否，将直接影响系统建设总目标的实现，还将影响到监理单位和监理人员的声誉。IT监理人员要做出正确的监理决策，要有可靠的信息作为依据，信息是工程控制、管理的基础。业主、开发方和监理方在工作中要进行信息交流，通过计算机网络进行交流的方式值得推荐，尤其对于大系统的异地交流更具有独特的优势。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)