

信息化进程的项目监理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/221/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BF\\_A1\\_E6\\_81\\_AF\\_E5\\_8C\\_96\\_E8\\_c41\\_221705.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E4_BF_A1_E6_81_AF_E5_8C_96_E8_c41_221705.htm) 信息化建设项目必须引进监理机制，这已经成为了政府部门和企业的共识。“十五”期间，信息产业改造传统产业的市场规模大约是5000亿元。这其中，装备制造业信息化和企业信息化将是工作的重点和突破口。信息化进程不理想，需要引进监理 大量中国企业信息化的进程表明：大约70%的企业IT项目超出预定的开发周期，许多制造业的大型信息化项目平均超出计划交付时间20%-50%，软件项目开发费用超出预算的达到90%以上，并且项目越大，超项目计划的支出越高。甚至还有相当一批ERP项目宣告失败。人们不禁要问：信息化究竟是金钥匙，还是黑洞？基于此，2002年11月28日，信息产业部正式颁布了《信息系统工程监理暂行规定》。其中规定投资在200万元以上的信息化项目必须有第三方的监理。这在制度上拉开了规范我国信息化建设项目的序幕。不仅是提高信息化项目投资效益的重要手段，而且对于加快我国信息化建设进程，预防和规避信息化项目风险，将具有重要的意义。长期以来，我们在信息化的建设中，多是强调了信息化建设的重要性，先进性和紧迫性而忽视了信息系统建设的风险性。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。福克斯·梅亚曾经是美国最大的药品分销商之一，年营业收入超过50亿美元。该公司投入了两年半的时间和一亿美元资金，建立的ERP系统，不但没有使营销业务取得改进，还带来了信息处理上的问题，以至于公司最后不得不宣告破产。长春市某汽配厂，曾经是中国一汽集团最大的零配件供应商之一，年产值超过12亿人民币。在历经了18个月的时间，耗费了近千万元的资金，引进一套ERP系统后，即陷入了调试的“马拉松”之中，不但没有改善经营，反而使产值、利润下降了39%。国内外无数鲜活的案例说明：加强信息化建设中的监理，对于规避信息化建设中的风险加快信息化的进程，将具有重要的意义和作用。

监理过程存在的问题 但是，随着一些信息化工程监理的实施，效果并不理想。一些信息化项目监理公司在具体操作层面上遇到了诸多棘手问题。不重视监理公司，是个较普遍的问题。如某监理公司接到一个项目后，根据工程的不同子系统撰写了《监理大纲》、《监理规划》、《专业监理的分配计划》等文件，力图规范整个项目的进程和质量。但在“乙方”交付工程之前，项目“监理”根本无法看到“乙方”真实的“工程现场”。监理方坚持的“五控制，两管理，一协调”无法实现。整个监理过程完全陷入了“监理黑洞”，进度拖延、资金超支等问题不仅依然如此，而且更多了一个监理给当挡箭牌。这种情况在电子政务项目中表现得更加明显和突出。由于多数电子政务项目没有成型的主体框架，没有定型的规范要求，没有可借鉴的成熟经验，处在“三无”的状况，电子政务工程监理工作究竟如何开展？更是一个难题。另外，许多业主单位，对于如何引进监理机制，特别是如

何在信息化项目建设中怎样重视、发挥监理对项目工程的控制、管理和监督作用，也还有很多不明确的地方。以致面对“没完没了的ERP，不见不散的项目组”却无动于衷，习以为常。当然，也存在一些监理公司水平不高的问题。更有的把建筑监理的作法和思路照办过来，因袭的摹仿建筑工程监理的做法，完全丢掉了信息化建设项目的特点和监理的工作重点。还有的项目完工后，规定由监理公司提出财务审计报告。把监理公司当成审计公司。这一来，软件供应商对于项目超支，工期超限，反倒更加理直气壮。关键问题是，由谁来监理？监理什么内容？如何监理？其实，项目监理制度是国际通用的作法和经验。不仅在建项目适用，国际银行贷款和联合国的相关项目普遍实行项目监理。信息化项目的监理制度，是指在整个信息化项目的实施的全过程中，对项目实施所涉及到的各种资源和所设计的、应该达到的目标进行全面的、全过程的、动态控监和管理从而降低项目风险的的一种现代的监督管理制度。正常的监理过程按照信息化项目的大小和难易，实施过程一般可分为：项目前期监理、项目过程监理、项目试运行监理和项目后期跟踪监理四个阶段。国内也有的监理公司分为五个阶段。一般讲，信息化项目监理的主要任务和监控重点可考虑六个方面：1、项目的技术方向和软硬件选型的合理性和适应性；2、项目实施方案的可行性和安全性；3、项目负责人的权威性和人员结构的合理性；4、项目实施的计划性和细分目标的衔接性；5、“二次开发”的必要性、增值性和新增功能后软件运行的稳定性；6、资金使用的计划性、严肃性和合理性。根据以上重点，监理人员应该制定全程的、动态的、监控方案。并应履行项目监

理责任制、项目监理验证制和监理情况汇报制。验证情况和记录应该作为项目验收的重要见证和依据。并按“受控”文件存档备查。项目完工前，项目监理不仅应该提出完整的项目监理报告，而且应该就项目的某些功能进行验证性使用并提出报告。验证不合格的不能进行项目验收。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)