

制造业信息化项目风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E5_88_B6_E9_80_A0_E4_B8_9A_E4_c41_235286.htm

摘要：信息化项目的实施是制造业企业提高管理水平的重要途径。在注意到信息化项目的优点的同时，我们也要看到它在管理、技术、时间、资金、实施和维护等方面存在的风险因素。增强风险意识，积极地防范风险，是实施信息化项目中必须认真考虑的事项。本文运用项目风险管理理论，对信息化项目的风险管理作了详细的阐述和分析。制造业是国民经济的核心，我国制造业工业总产值约占全国GDP的40%多。随着中国加入WTO和经济全球化，由于具有在制造过程中的明显的成本优势，中国正在成为世界制造业的中心。其中，珠江三角洲和长江三角洲为中国制造业的主要代表。面对激烈的竞争和特别的机遇，提高我国制造业企业的综合管理能力和竞争能力是非常重要的。科技进步和管理现代化是当今世界各国公认的推动经济发展和提高经济效益的两个轮子，对两者不可偏颇。技术水平的提高和管理水平的提高是企业生存和发展的基础。制造业信息化是提高企业综合管理水平，增强制造业企业竞争力的重要手段。在一些行业，企业的信息化和相应的流程改造已经成为参加国际分工的必要的通行证。对此，政府和企业都给予了高度的重视。信息化项目的实施是企业提高管理水平的重要途径，信息化管理系统为企业提供人力资源、财务、销售、制造、分销和供应链管理等诸多方面的重要信息以及这些方面的智能化的决策支持服务。这种支持可以帮助决策者动态地优化企业的资源配置，对市场竞争和市场

机会作出迅速反应，为企业带来巨大的经济效益。在信息化的时代，企业要在竞争的环境中生存、发展、领先，必须发掘、借助和利用有效信息。目前一些典型的信息化产品或模型，如企业资源计划（ERP）、物料需求计划（MRP）、制造资源计划（MRPII）、计算机辅助制造（CAM）等，已经在技术上成熟，成为有效的管理模式和重要的技术手段。利用得当，可以使企业实现对业务流程中的资源进行有效利用，从而达到改善管理水平与管理效率目标。在注意到信息化项目的优点的同时，我们也要看到信息化项目相对于一般的项目而言在管理、技术、时间、资金、实施和维护等方面存在更多的风险因素。我们也有很多信息化项目失败的案例。以ERP为例，据统计，在其实施项目中，一般只有15%左右的能按期、按预算成功实施，实现系统集成；约一半左右的实施项目遭到失败。目前我国成功实施ERP的企业，大多是三资企业。在国外，Standish Group关于ERP项目实施的最近报告揭露：平均而言，ERP项目的实际费用超出预算费用180%，实际时间比预计时间长了2.5倍，然而仅达到30%的预期效果。一些企业由于对信息化的认识和管理理念上的落后，不能够适应信息化管理，不能有效地发挥信息整合的效能。另外，企业部门之间缺乏有效的沟通与联系，信息缺乏合理的规范性，不能够有效共享。与信息化相匹配的业务流程再造的失败通常是信息化项目失败的重要原因。我们认为，增强风险意识，积极地防范风险，是实施信息化项目中必须认真考虑的事项。风险管理是一种特殊的管理功能，它通过对风险的识别、评估与控制，以较低的成本获得较多的安全保障。由于人们对于信息化项目的认知不够完整，另外，信息

技术的载体不容易被人们直接感知，以至人们对于包括技术、沟通、管理的一些重要因素的变化情况很难预先完全把握，在项目实施的过程中容易造成对于企业组织架构的损害和经济上的损失。进行有效的风险管理是减少损失的重要手段。在实际的风险管理的过程中，除了要有较强的风险意识和按照科学的方法有步骤地提出系统防范风险和解决问题的措施之外，更重要的是通过合理的方法辨识风险、分析风险、控制风险，找出不同的风险来源，区分风险因素对项目实施的影响，并且对于不同的风险采取相应的防范与化解的措施。风险管理是一门科学，又是一种艺术，随着风险管理技术的提高与变化，它越来越像一门艺术。风险管理的核心内容：获取恰当的信息，以恰当的形式，在恰当的时机，传递给恰当的人。目的是让相关人提出合适的问题，在风险和收益的平衡上作出恰当的判断与选择。信息化项目风险管理的特殊考虑 1 管理变革的风险。信息化是一个管理理念上的改变，而不仅仅是一个IT项目。不少企业高层管理人员尚未认识到这一点。项目实施的过程中仅由技术主管负责，缺少管理人员和业务人员的积极参与，项目经理由技术部门的领导担任。管理观念的转变还体现在信息化系统实施过程对企业原有的管理思想的调整上。信息化不仅仅是用一个系统或买一套软件，更重要的是带来了整套先进的管理思想。只有深刻理解、全面消化吸收了新的管理思想，并结合企业实际情况加以运用，才能充分发挥系统带来的效益。因此，在实施过程中企业管理人员和业务人员转变管理思想是一个必不可少的痛苦过程。顺利转变管理思想，在某种意义上是信息化成功推行的最关键的因素。许多企业投入大量资金却并没有提

高效率，往往是专注于如何用软件实现现有的业务，其结果可能是“一叶障目”，没有把软件的实施真正同管理的改进结合起来。信息化的过程涉及到企业管理方法、经营机制、生产组织方式、人员是专注于如何用软件实现现有的业务，其结果可能是“一叶障目”，没有把软件的实施真正同管理的改进结合起来。信息化的过程涉及到企业管理方法、经营机制、生产组织方式、人员素质、管理基础和国家经济管理体制等诸多因素，是一项系统工程，具有典型的项目管理的特征，需要有一套规范的实施原则和方法来对项目实施过程进行有效的组织和管理，需要各相关部门间的紧密配合与相互协调。

2 业务流程进行重组的风险。在信息化的过程中，自然地要对企业的业务流程进行重组。系统的成熟、先进的业务流程模板值得借鉴。但是业务流程的重组牵涉到人员的变动、权力的重新分配、组织机构的改变，会触动某些人的既得利益，形成很大的阻力。没有充分的思想准备和物质准备，往往由于可能造成企业不愿或不能承担的损失，会迫使领导者半途止步，保留原有低效但运作平稳的流程。实施信息化系统不是一个简单的更新软件系统的事情，而是对企业的重新定位以及业务重组的事情。高层管理的实际支持与参与是根本保障。有些企业简单地把信息化的职权与责任移交给技术部门，而在实施过程中这些被赋予的权责往往很难得到落实。一把手的参与和支持是项目成功的重要因素之一。

另外，不正视企业的特殊环境，以满足软件要求而进行业务流程重组，难免“削足适履”，因小失大。

3 技术风险。包括软件的技术风险和软件的选择风险。由于信息技术发展的速度非常快，不确定性的因素大量存在，而人们对这些不确

定性的认识和控制的能力又非常有限，许多经过认真论证的很好的研究项目，最后出现大大出乎预料之外的或者失败的结果的情形并非偶然的。此外，由于信息技术的基本载体与人们日常生活经验直觉的信息载体的差异，人们对信息技术的变化和当中的一些错误都不是很容易感知的。

4 部门和人员间沟通不畅的风险。实施队伍对于信息管理系统成功实施至关重要，通常要由项目经理、流程指导顾问、技术支持顾问、项目组核心成员构成。项目实施小组要由具有丰富信息化系统项目实施和企业流程管理经验的咨询人员和企业内部的管理人员、业务人员以及技术人员一起组成。经常发生的情况是各方人员不到位，实施小组完全由计算机专业背景的技术人员组成，然而业务部门往往是决定项目正常运作的关键，缺少业务部门的积极参与与沟通将使项目的实施隐藏巨大的风险。

5 经费预算的风险。信息化项目投资弹性大并且经费的估计比较软性，资金的风险也需要特殊考虑。另外外部环境的变化也会对资金的需求产生一些预定计划之外的风险。信息化实施过程中需要投入较大的成本，实际资金支出往往远远超出当初的预算。咨询、维护、调整、升级等许多意想不到的开支往往使成本急剧增加，因此应有很好的成本控制计划。软件使用许可证的一次性费用约为几百万元人民币甚至过千万，每年的软件支持维护费在几十万元，一些品牌软件系统的维护费用是按照发达国家的人工和服务费标准收取的。支持系统运行的硬件投入和人员费用也是很大的。很多企业在支出过大而效益又不明显的情况下，只能后悔或放弃一些信息化的项目。

6 信息与系统安全的风险。系统安全措施包括：操作系统授权、网络设备权限、应用系统功

能权限、数据访问权限、病毒的预防、非法入侵的监督、数据更改的追踪、数据的安全备份与存档、主机房的安全管理规章、系统管理员的监督，等等。目前，普遍存在着不重视系统安全的现象，诸如用户口令泄密、超级用户授权过多等。缺乏安全意识的直接后果是系统在安全设计上出现漏洞和缺陷，它将导致系统的瘫痪。对系统软件过多的更改可能会影响程序和数据的一致性和完整性，也给将来的软件版本升级增加了难度和成本。

7 延误时间的风险。智力密集型项目的时间安排弹性比较大，在实施信息化的过程中，进行项目管理、控制项目进度、确保整个实施过程能够按照预计的时间表进行，对项目的成败至关重要。人们在项目在一开始就没有能够制定明确的、可行的实施计划，在实施过程中不能按时实现里程碑性的目标，使领导人员和实施人员丧失信心，原定的目标发生变化，最终导致项目半途而废。

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