

项目管理的信息化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_450014.htm 企业信息化是长期的实现过程，有许多日常的工作要做，在建设过程中往往需要企业内部和外部多方面的合作来完成，使得许多IT方面的投入具有明显的项目特征。首先，进行信息化规划本身就需要进行战略方面的研究，也要进行价值方面的研判，可以作为一个信息资源规划项目来做；进入到具体信息网络建设，需要布线、配置服务器等等，更是典型的工程项目；即便是涉及更多软件问题的ERP系统，其选型、培训、实施、启动都能串入到一个一个的项目中去。信息化建设的项目化有越来越明显的趋势，在需要多方资源配合才能达成目标时，按照项目管理的思路来组织队伍、安排计划、展开行动的确是最有效的投资保证手段。无论是CIO自己担纲信息化项目的领导还是配合供应商展开项目，都需要掌握项目管理的知识和技能，信息化的项目自然也会存在一定的个性，需要通过实践来体会。其他方面的管理知识更多是帮助CIO形成正确的判断，而项目管理的知识和经验具有可操作的特点，更能帮助CIO在实际工作取得成绩，防范可能存在的风险。这里所要探讨的信息化项目管理中所需要运用的一般的管理知识，以及具有个性化特点的方面。CIO在信息化项目管理中同样需要关注项目的范围、目标、计划、风险、效益、沟通等方面，信息化项目的难点在于缺乏规范的东西明确目标，及计算项目的时间、资金方面的投资成本，理论界已经就ERP项目的实施进行这方面进行有益的探讨，提出了实施成熟度的

概念，可以给CIO更多的帮助。根据美国Hackett公司的一项调查发现，只有37%的信息化项目在计划时间内完成，只有42%的信息化项目在预算内完成。那么如何去定义信息化项目的成败？如何分析项目存在的风险？如何进行有效的项目管理？以及如何进行信息化项目风险的防范？本文将从以下四个方面予以探讨。

信息化项目成败的判定标准

信息化项目如何衡量其成功与否，一直是业内争论很久的话题。而且信息化本身是一个复杂的管理系统工程，以什么样的指标体系去衡量，如何衡量，确实是个大难题。本文不想就此展开过细的指标体系的讨论，仅从几个可控的关键要素来分析信息化项目的成败标准。从我们对项目的定义，可以知道信息化项目的关键要素只有三个，即时间、成本、质量。因此，我们不妨把这三个要素落实到信息化项目的成败标准讨论中来。即项目有没有在进度上超出计划？项目在成本上有没有超出预算？项目在质量上有没有满足需求？后者还可以进一步分解成更细的标准，如：系统的功能是否符合需求计划？系统的信息处理和运行方式是否合适？项目的整体运行状态是否适应企业的运营体系？等等。如果对以上问题的回答是否定的，则基本可以判定项目是失败的；如果对以上问题的回答是不确定的，则说明项目的建设是不彻底的，也是存在风险的；如果对以上问题的回答是肯定的，则基本可以判定项目是成功的。信息化项目的失败，具体分析可能会发现很多原因，而信息化项目的成功，归纳起来，还是可以有一些标准来描述的，比如：用户对系统满意，系统运行达到设定目标等。

信息化项目风险及失败原因分析

由于信息化不仅仅是一个技术工程，更是一个管理工程和系统工程。因此，

信息化项目的风险也主要来自于以下三个方面：一是技术风险。包括项目的技术结构、项目的规模以及项目实施方的技术能力和经验。项目的技术结构设计过于复杂，项目的信息处理结构化程度过低，都会直接影响项目实施方对技术的把握，从而影响项目的质量，以及用户对技术的理解和消化。项目的规模过于庞大，则会造成资源配置和进度控制的困难。此外，项目实施方的技术能力直接决定项目开发的水平。

二是管理风险。管理风险主要来自于项目人员的组织有效性，项目时间、资源的计划确定性和可控性，以及项目质量监控的力度和立场。项目五类角色如何有效组织，并协同发挥积极因素是一个项目组织的课题，存在很多的不确定性。而项目进度的计划和项目预算是否具有确定性直接影响项目的可控程度。最后，项目监控的力度和立场在实际过程中会面临来自各方面的干扰和阻力。

三是系统风险。系统在这里指的是由信息化相关要素组成的动态联系的有机体系。主要指的是用户自身的组织规范化、组织的观念转变、组织责任与控制体系的适应性等。一个信息化项目如果没有相适应的组织体系和观念体系做保障，很难想象项目不会面临风险。

项目管理方法及项目风险防范 针对项目管理的三个内容（项目规划、项目监控、项目评价），对应的项目管理方法是：在项目规划阶段，重视第三方专业咨询；在项目建设过程中有意识地引入第三方监理；在项目评估阶段，重视第三方的验收评估。通过引入专业的第三方，全过程地为项目管理保驾护航，减少项目风险。

针对项目管理的三要素，对应的项目管理方法是：重视项目前期的进度计划和成本预算，强化过程的进度监控和成本控制；重视项目前期的需求分析和目标

量化，强化过程的质量测试和阶段性评估控制。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