

综合辅导:论企业信息化建设中的双项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_468886.htm

内容摘要:企业信息化建设是一项庞大的系统工程,表面是应用界面和输出的单据,本质却是企业运营管理方式的改变。此类项目的失败,不仅是软件设计的问题,还涉及企业的管理变革和企业文化问题。充分认识二者的区别和联系对于提高企业信息化建设水平意义重大。关键词:企业信息化 项目管理 双项目管理 管理变革 面对激烈的市场竞争,企业必须根据外部需求,利用信息化工具,将“变化”扭转成“机遇”,才能够迅速做出“最佳效益的决策”。企业的信息化项目中涉及技术和管理两个层面的问题。目前人们误认为这类项目仅是一个信息系统项目,但实际上项目带来一个新的运营方式,是带着企业文化和基础管理过来的。国外的文献将生产企业改扩建过程中包括两类不同的性质的项目相关方的项目称为“双项目”(Bi-project)。本文借助这一概念,论述企业信息化建设中项目管理的难点与影响因素。企业信息化建设的双项目管理的概念与特征 企业的信息化建设项目本质上包括两个相对独立的项目:信息技术子项目和管理技术子项目。它们性质不同却相互依赖和影响。实践表明,管理技术项目复杂,它的实施状况在很大程度上影响信息技术项目的实施。信息技术项目要求严格,不确定性更大,决定了管理技术项目必须随之进行调整。这样也使两个子项目之间的冲突和影响加剧。企业在信息化建设中要对这两个子项目进行严格的控制,保证整个项目的进度、成本和效果。双项目管理是对两个子项目分别进行管理,并且双项目中的两个子项

目互相依赖的程度高。信息技术项目的实施以企业的管理流程为基础,同时信息技术项目会打破原有陈旧的管理流程,当要求变革原有的业务流程时,管理技术项目就要采取相应的措施。管理技术项目必须在信息技术项目开始之前开工,并后完工。因为在进行信息技术项目之前,就必须做好管理准备。同时,为保证信息系统建设后的良好运行,管理工作要在信息技术项目结束后收尾。信息技术项目投入了高额的资金,管理技术工作是依赖子项目并为前者服务。因此,双项目管理仅仅采用普通项目管理技术是不够的,必须注重项目之间的沟通,充分认识风险,将子项目的不确定性降到最小。企业信息化建设双项目管理中存在的问题 对信息技术给企业带来的影响认识不足。很多企业在没有充分理解信息化的意义,也没有充分考虑信息化建设的周期、背景等问题时,就进行信息化建设了。很多项目的失败都是在狂热启动中就留下了失败的隐患。对企业管理组织、业务流程、人员和责任等方面的变更要求高。企业要改变原有业务流程,角色、权利和责任要随之变化。信息化建设在分散责任的同时,加强了集中控制,中层经理会因权力流失而抵制信息化建设。企业信息化改变了工作方法和技能要求,如果员工不具备学习的能力或对自己没有信心,则会抵制。信息化建设加强了信息和知识的共享,提高了工作的透明度,有些人会因丧失了信息和知识的独占权而进行抵制。项目管理者缺乏经验。企业信息化建设是一项巨大的系统工程,管理者也没有经验和隐性知识来指导项目工作,对于这种两类完全不同的,但又相互联系的子项目,不知道如何去协调控制,对于突发事件不能做出及时、有效的处理,影响了项目的进度和质量。企业信息化建设双项目管理的影响因素 基础管理 许多成长

型企业的基础管理处于一个相对粗放的状态,它们通常对市场、销售、采购、装备等环节和资源的关注,远远大于对内部生产现场管理的关注。对于许多企业来说,信息化建设是一个管理进化过程,管理基础如何夯实,十分重要。从信息化的基础层面看,只有当信息在以数据为单位而不是以文档或者非自然语言为单位进行表达的时候,利用信息化手段来提升管理水平才是现实的,但必须以扎实的基础管理为后盾。管理变革信息技术项目使组织的主要业务流程集成化和自动化,在组织内共享数据和业务结果,并能实时产生和共享业务数据,所以它几乎会影响组织中的所有业务和成员。业务流程再造是变革管理的核心内容。因为信息技术的应用重在对业务流程信息化。业务流程再造的核心内容也集中在企业文化与人、流程、组织系统和信息技术这四个方面。这种通过根本性的再思考,对企业实施的彻底改造,必然对企业带来震动,不仅影响员工,也影响管理者,所以面临巨大的压力,有可能危急企业的生存。企业文化是再造管理工作的核心。企业文化就是企业的行为规范、规定、价值观和信仰。不同的文化塑造不同类型的员工和企业。在管理变革来到之时,具有优秀企业文化的组织成员会自觉服从企业的价值观。人是管理工作的核心,出色的人本管理为组织变革扫除了很大的障碍。及时有效的沟通项目成功的关键要素之一便是沟通。在企业信息化建设双项目管理成功的三个主要因素为:项目相关方的配合程度、变更表达、信息技术产品和管理技术对术语的一致理解。而它们全部依赖于流畅的沟通渠道和良好的沟通技巧。双项目管理过程的两个子项目之间的相互依赖性大,所以沟通尤其重要。实际工作中应注意:保持信息的完整性。沟通就是信息的传递和接

收,而信息因人而异,人们会对客观的数据资料进行主观地筛选、过滤、加工和处理。在信息沟通过程中的障碍使得信息量逐渐减少,因此要尽量消除“信息漏斗”的现象。制定完整规范的沟通计划。完全消除“信息漏斗”现象并不可能,但是通过建立完整规范的沟通计划对于减小“信息漏斗”的危害非常有效。除明确沟通目的、对象、内容、方式和时间外,还要建立有效的反馈机制。加强项目沟通者对双项目中多学科知识的理解。信息技术和管理技术是两门相对独立的知识体系。有关的项目人员应了解一些跨专业的知识,有助于促进项目沟通,提高项目的成功率。保持同步进度。在安排信息化的进程时,要根据里程碑安排沟通点,根据实施状况进展及不确定性的减少,及时调整沟通计划。

风险管理 风险管理是项目成败的关键因素,大部分项目管理者已经认识到风险管理的重要性,很多学者也提出了项目风险管理过程模型、项目风险管理分析工具等,但项目管理者并没有完全掌握该类知识,同时他们认为这些风险管理方法对实际的项目管理并不适用,所以很少使用这些方法技术。双项目管理过程存在太多的不确定性。特别是管理层面的子项目,变革带来巨大的影响,并且依赖于信息技术项目的方向,使它面临更大的风险。在双项目管理过程中,应尽可能全面考虑管理变革中遇到的障碍,做好实施准备工作。针对识别的风险因素和影响大小做多个实施方案,随着项目的实施,不确定因素减少,此时可以择优选择方案。

在企业信息化建设双项目管理中,两个子项目分别属于信息技术产品领域和管理技术领域,并且互相依赖,加大了管理难度。在实施中,要从本质上认识信息技术产品与企业管理的特征,注重基础管理,把握企业的变革方向,进行有效的沟通,从而分析不确定性

因素,制定风险管理计划。项目管理工作者还要分阶段总结项目进展和不同阶段的管理重点,有针对性的对两个性质不同的项目进行管理和控制,才能保证双项目的成功,实现信息化建设目标,提高企业的核心竞争力。本文提出了信息化建设中的双项目管理问题,目的在于强调管理层面的项目在信息化建设中的重要作用,对于双项目影响因素的分析和控制,还有待于进一步探讨。参考文献: 1.丁荣贵.项目管理:项目思维与管理关键[M].机械工业出版社,2004 2.闵庆飞,仲秋雁.变革管理:ERP实施的真正挑战[J].计算机系统应用,2004(4) 3.吴文钊.信息化=变革?[J].企业管理. 2004(2) 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