

项目管理：IT项目管理的三大法宝 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_475533.htm 作为对信息化项目实施知之甚少，而又迫切需要开展信息化项目的企业，应如何启动信息化项目？如何保证信息化项目的成功实施呢？根据笔者多年管理IT项目的经验，发现IT项目管理有三大制胜法宝。法宝一、启动领航项目 做好知识转移 面对复杂的信息化项目，企业尤其刚刚开始信息化建设的企业往往无所适从，既无IT项目管理、建设的经验，也没有保证项目实施的技术人员，一切从零开始，除了摸着石头过河，似乎别无它法。对于这样的企业，当务之急是启动领航项目，也就是试点项目。领航项目可以是一个小的信息化项目，也可以是大型信息化项目中的一个小的流程。通过明确并细化的项目目标、完整的项目管理来模拟大型项目实施的“原型”，导入信息化项目管理，在掌握了相关知识、完成知识转移之后再扩展，开展大型信息化项目建设。就像发明飞机之前，人们只能用汽车的速度来衡量运输效率；企业对信息化的认知也是一个循序渐近的过程。起初，人们只能基于现有的生产流程来考虑信息化建设，无论流程设计再完善、规划再详细也不能超越现有思维方式的限制，所以实施领航项目最重要的意义在于，将企业员工的思维拉近信息化，让企业真正拥有信息化的“思维”，哪怕这个领航项目在不久的将来就可能被推倒重来，也不是简单意义上的重复建设和浪费，而是在领航项目基础上有更大的提高和优化。对于领航项目来说，一要“低标准、严要求”，企业信息化要一步一步走，一定要

踏踏实实，因此刚开始目标不能太高，但要求一定要严格，确保实现既定目标。二要“速度第一，质量第二”，企业对信息化的迫切需求，要求领航项目的实施速度一定要快，通过快速实现项目目标，来增强老板对信息化的信心，从而为今后的大型信息化项目奠定基础。但由于企业自身对信息化项目的知识相对缺乏，所以领航项目的完成质量也肯定无法完美，这种螺旋式发展、不断优化往往成为企业信息化建设的常见模式。此外，启动领航项目还有助于规避项目成本风险。目标小的领航项目，虽然需要一定的成本，但比起大的项目成本要低的多，通过这种方法不断的扩展，人的能力和技能都培养起来之后，再实施大型项目能够有效规避大型信息化项目的成本风险。

法宝二、寻找企业“核心价值环”

任何成功的商业模式都有一个核心价值环，企业也一样，其核心价值环就是企业核心业务的体现。信息化项目的实施归根结底是为企业的核心业务服务的，因此评价信息化项目好坏的标准就是对核心业务的促进程度。找到企业目前最核心、最终体现企业最大价值的一个价值环，聚焦这一核心价值环开展信息化项目建设是保证信息化项目成功的第二件法宝。光明乳业的核心价值环是“订货-生产-物流”。每天，早上订货，白天生产，晚上或者第二天送到用户家中或超市，在为光明乳业创造价值便的同时，完成着企业的核心价值环。这个过程，简单的说就是销售执行流程。光明乳业公司的信息化就是围绕这个流程展开，基于沉淀数据，进行财务核算、生产、物流运输的信息化都是围绕这一核心价值环进行，有效提高了核心价值环的运行效率。永恩投资（集团）有限公司主要产品是达芙妮鞋，顾客到商店看到一双鞋，通过扫

描枪扫描，付款就是永恩的核心价值环。因此，围绕该价值环，永恩的信息化通过对沉积数据的管理，加强了对价格发到每个POS机的控制，以及对后台支持的供货、生产的控制，使前台操作更加简单有效，后台保障更加有力，巩固并提高了永恩核心价值环的运行效率。

法宝三、聚焦信息化项目“期望”

企业信息化项目是一个复杂的系统工程，牵扯到企业内部决策层、业务部门、IT部门、以及外部软件供应方、实施方，甚至还有第三方咨询机构，因此信息化项目中，IT人员需要处理好与各方的关系。聚焦项目“期望”，明确项目期望，细化项目目标，用“期望”来衡量与项目实施中各方的关系是项目成功的第三件法宝。明确信息化项目目标，不能贪大求全，要聚焦企业核心价值环，重点考虑对企业核心价值环影响大的目标，对于核心价值环影响不大的目标要少考虑，甚至不考虑。目标明确，将主要的资源放到有效目标上来，才能保证项目的时间、成本和质量。同时，要聚焦期望有助于信息化项目中企业与软件供应方（实施方）矛盾的解决。信息化项目中企业与软件的供应方（或实施方）之间往往会遇到这样的争论：改变企业流程来适应软件需要，还是改变软件来适应企业的流程？解决这一争论的关键就是聚焦项目期望。找到本质的东西，哪个符合企业自然规律，有利于实现项目期望，就按照哪个来做。此外，用期望对业务部门不断变化的需求进行合理判断，舍弃无关项目期望的需求，有助于控制信息化项目的时间和成本；但对能够改善和支持项目期望的需求，也不能一概否定。对期望进行必要修正，有利于提高项目的实施效果，哪怕这样做会延长时间、增加成本。

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