

如何把握信息化项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E6\\_8A\\_8A\\_E6\\_c41\\_64914.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_8A_8A_E6_c41_64914.htm) 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种原因，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，则会斐勺试磁渲煤徒瓢 卍频睦选 4 送猱 牟渴凳 降募际踮茈 苯泳韶厂 牟靠 乃健?

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。针对项目管理的三大风险，对应的项目管理方法是：重视企业自身的技术培训和基础设施建设，以强化技术能力，同时选择有技术优势和经验的开发商合作，以减少技术风险；重视企业自身的管理规范化，同时积极与开发方以及第三方专家组成高效的项目管理小组，对项目实施有效控制，以减少管理风险；重视企业观念的转变和组织体系的转变，为项目顺利推行提供良好的支撑环境。具体来看，项目的核心在项目控制，而项目控制的核心在对项目关键流程、关键要素和关键资源的控制。计划的指标是否可量化，是否可分解，是否可衡量，直接决定项目是否可控。因此，在某种程度上说，项目管理的精髓在于项目规划的水平。其次才是项目的后续监控。

信息化项目及项目管理的内涵 所谓信息化项目，是指在一定期限内，依托一定的资源，为达成一定的信息化目标而进行的一系列活动。这里，我们不难发现信息化项目作为一个完整的定义，至少有三个关键要素，即：时间、资源、目标。其中资源的最终体现是成本，目标的最终体现是绩效。因此，一个信息化项目最核心的制约因素就是这三要素：时间要素、成本要素、绩效要素。而绩效的评价和控制往往量化到质量上，即质量要素。所有项目的失败必然是失败在这三个要素中至少其中的一个要素，即要么是项目进度控制不够，要么是项目成本超标，要么是项目质量失控。而项目管理正是对项目计划、组织以及对项目所需资源的控制，目的是确保项目

在规定时间内、规定预算内达成预定的绩效目标。项目管理落到实处，就是对项目的进度控制、成本控制和质量控制。项目管理中有五个方面的角色在发挥影响和作用。一是用户方的业务人员。他们是信息化项目需求的主要提出者，也是信息系统的最终使用者，同时也是信息系统的最终评价者，因此，他们往往在信息化项目管理中具有重要的地位。二是用户方的决策人员。他们是信息化项目立项的决策者和项目规划的拍板者，以及项目资源的预算批准者。因此，他们往往对项目的成败具有决定性影响。三是开发方的技术人员。他们是信息系统的直接研发者和系统建设的实施者和技术支持者，他们工作的效率和质量直接影响项目的效率和质量。四是开发方的项目管理人员。他们是项目开发的监控者和项目实施的组织协调者，他们的工作方法和力度将很大程度上影响项目开发的可控程度和项目的推进。五是项目的监管者。可能是用户，可能是用户与开发方组成的联合小组，也可能是第三方。项目监管者的专业素质和立场将直接决定项目整体进度的把握，以及预算的执行和项目绩效的评估。

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)