

企业信息系统项目管理的问题点和对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/492/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E4_BF_A1_E6_c67_492431.htm 中国有句古话叫“事在人为”，这句话用在如今的信息化项目上也是非常恰当的。我们经常说，做项目要有一个好的团队，这里的团队无疑就是在强调“人”在成功项目中的重要作用。而“三分技术，七分管理”则更进一步说明了在IT项目中技术先进成熟与否不是直接决定项目成败的因素，而恰恰是经常被忽视的“人”正在潜移默化的决定着信息化的成败。在一个企业中对信息系统项目造成最大影响的因素是项目的人力资源管理方面。对于大部分企业而言其组织的架构都是功能型组织架构。因此对于企业的项目进行人力资源管理时，形成的组织架构是一种弱矩阵型，也就是说项目的推进很大程度上受到相关部门行政领导的支配。

一、信息系统项目的问题点

目前许多企业的信息系统项目管理还没有规范化，而且一些项目经理缺少项目管理相关知识，因此在许多企业内部，信息系统项目管理存在着大量问题。在该部分，笔者主要是谈及问题点，在下面的章节将主要谈论如何改进存在的不足，加强信息系统项目的管理，保证项目的成功。企业IT系统项目的一般过程如下表所示：(注：本文探讨的信息系统项目管理主要指软件开发项目管理) 以上过程从第2步开始，即项目书获得决策层批准就是项目的启动。之后进入了项目的规划和执行阶段，第9步的验收为项目的结尾阶段。可以说以上信息系统项目的各阶段定义和划分也是比较清楚的。但是无论从书籍、报刊还是笔者的经历，都说明了企业信息系统项目

存在各种各样的问题，导致许多项目延期、超预算甚至失败。下面笔者将从项目管理的9大知识体系的角度对如上所述的企业信息系统项目管理中容易存在的问题进行探讨。

1.1 人力资源管理

在本文中的人力资源管理排列在第一位是因为人力资源管理在企业信息系统项目管理中存在着很大的隐患。首先许多企业信息系统项目的组织机构是一种非常弱的矩阵型，这导致的结果是项目成员主要向自己的行政领导负责，因此当项目组成员的行政领导对项目的支持不足时，必然导致项目成员对项目不重视，项目小组很难形成一个具有战斗力的团队。其次对于项目经理的人选也存在着以行政级别来确定项目经理的现象，因此在许多企业信息项目的管理中，项目经理由于同时是某个部门的负责人，因此没有足够的时间对项目进行管理，导致项目处于一种“无政府”状态。

1.2 项目综合管理

项目综合管理的目的是将贯穿于整个项目过程的计划、执行和控制给出总体的方针，关注于如何确保项目的各元素协调一致的过程。包括项目计划制定、项目计划执行和综合变更控制三个部分的内容。但是我们在实际的信息系统项目管理中最容易见到的一个现象就是项目工期一次又一次的延期，项目的内容不停地变更，用户部门、IT部门和开发商很难达成一致的意见。其实问题就出在项目计划制定考虑不周全、项目执行时管理不到位以及没有很好的项目变更控制系统（流程）。

1.3 项目范围管理

项目范围管理首先是项目的启动，项目的启动在整个项目执行的过程中起着相当重要的作用。一般的项目启动会都会有企业的决策层人员参加，因此在启动会上除了介绍项目的相关内容外，这也是一个介绍项目如何管理的好地方。但是，我们可以发现许

多项目没有很好地利用启动会的机会确认管理的手段和方法。由于信息系统项目先天属于弱矩阵型，因此导致一些项目管理方法无法实施。在范围定义过程中，我们会使用工作分解结构（work breakdown structure）。这时许多企业容易犯的错误是工作分解结构太粗糙，尤其是在有供应商参与的情况下，将许多细节的工作交给供应商就万事大吉了。当然，供应商在开发中有自己特殊的优势，但是企业（尤其是IT部门）必须对供应商制定的工作分解结构进行仔细的审核，结合自己的经验提出改进意见。此外，也需要认识到中国目前软件业很不规范，许多小企业项目管理也较为混乱。关于范围变更的问题在许多软件项目中都不可避免，项目管理人员要做的就是控制项目范围变更对系统的影响。在项目中最容易犯的一个错误是一味迁就用户部门的变更请求，导致项目一再延期，由于时间延期需求又有所变更，进入了一个恶性循环的怪圈。因此在信息系统项目中，必须对项目范围变更进行严格的控制，集中精力快速解决关键问题。

1.4 项目时间管理

在项目范围管理部分已经指出，许多企业的工作分解结构比较粗糙，这样导致的直接结果就是对于每一个任务的估计可能误差就比较大。其次由于项目的范围经常变更，导致项目的时间不断的延期，造成这一现象的一部分原因就是需求分析时没有了解“真正”的需求，其他的原因包括用户部门、IT部门和开发商缺少深入的沟通，对于需求的理解没有达成一致。另外在企业中导致项目时间管理困难的原因是企业的信息规划前瞻性不足，导致许多项目被逼上马，因此工期非常紧张，而供应商在招投标时为了能够中标，不得不在标书中表明可以按期完成。而一旦进入项目的执行期间就会导

致项目的不断延期。此外导致项目时间管理困难的一个重要因素是对于风险分析不足，由于用户部门、IT部门和开发商缺少对风险的沟通，导致对风险的认识不足，一旦风险出现，缺少应对的方法。

1.5 项目成本管理

在企业进行信息系统项目前一般会有一个初步的成本估算。在进行招投标时会进一步估算成本。由于许多企业在进行招投标时对项目的成本构成估算较为粗糙，有时会发现和供应商的投标价格相差很大。此外，有些企业缺少信息系统项目成本估计的有效工具，因此在和供应商沟通时只能就总额进行讨论，而不能就细节进行深入的讨论。目前国内，企业和信息系统项目的供应商（软件开发商）的关系不是一种深入协作的关系，因此供应商内部的各种运营信息企业无法详细了解，甚至某些时候企业也在防止供应商了解更多的相关信息。由于需求方和提供方信息无法共享，因此某些项目的报价透明性较低。笔者曾经经历过一个信息系统项目，开发商明知投标价格无法完成项目的情况下为了中标还是按此价格投标，导致最后的项目失败，开发商赔款，企业白白损失了几个月的时间，影响了某些业务的开展。

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