

信息系统项目整体管理问题研究与探讨

蒋海刚^{1,2}¹ 上海市安装工程集团有限公司 上海² 上海上安物业管理有限公司 上海

摘要

本文以 PMP 5.0 项目整体管理方法论为基础, 结合某集团信息系统实施过程为背景, 阐述在信息系统整理管理过程中一般应用的工具和方法指引, 并且探讨了信息系统项目整体管理难点并浅析其应对措施, 最后总结信息系统整体管理对于项目管理的重要意义。

关键词: 信息系统; 项目管理; 整体管理;

Research and Discussion on the Overall Management of Information System Projects

H. G. Jiang

ABSTRACT

Based on the overall management methodology of PMP 5.0 project and the implementation process of a group information system, this paper expounds the tools and methods of general application in the process of information system management, and discusses the difficulties in the overall management of information system projects and analyzes them. Response measures, and finally summarize the importance of the overall management of information systems for project management.

Keywords: information system; project management; overall management

一、前言

信息系统项目管理是一个系统工程, 只有将项目中的质量、进度及成本等要素纳入标准化正规化的统一的整体管理模式, 才能使得各个项目管理环节顺利无阻地运行。因此项目整体管理在 PMP 项目管理的知识体系中具有决定性的地位, 项目整体管理是实现项目预定目标, 推动项目顺利交付的前提保证 [1]。众所周知, 项目整体管理是站在项目全局高度对项目其他管理领域进行指挥协调保证项目实施过程和谐进行。信息系统项目建设特点决定了项目中存在众多利益干系人且各干系人的期望存在冲突, 项目实施过程中需要满足项目进度、成本和质量等约束条件, 因此需要通过项目整体管理过程进行统一和协调。



<http://ispm.oajrc.org>

 OPEN ACCESS

DOI: 10.12208/j.ispm.20190001

收稿日期: 2019-08-16

出刊日期: 2019-09-04

蒋海刚^{1,2}

¹ 上海市安装工程集团有限公司 上海

² 上海上安物业管理有限公司 上海

本文基于某集团信息系统项目实施过程为基础，对该项目在整个管理过程中的常见问题及解决对策进行了探讨，最后总结项目整理管理对于项目管理的重要意义。

二、信息系统项目整体管理中存在的问题分析

在本项目实施中，结合集团项目管理中心“十三五”期间项目实施问题总结，并结合本项目实施要求，总结出对于本项目整理管理实施工作在落地方面存在如下问题：

(1) 项目整体管理制度不规范

信息系统项目实施在项目整体管理制度上健全上存在缺失，特别是项目实施范围很难划分清楚工作界面；项目组外包人员管理难度大；项目为了追求进度、成本忽略了质量和风险因素；项目收尾阶段验收交付不彻底。由于信息系统项目管理不够完善，造成项目成员责任意识不强、项目管理问题频出，进而影响了信息系统项目的顺利交付。

(2) 项目成本核算不合理使成本管理难于控制
项目成本管理是信息系统项目绩效考核的重要指标，项目预算管理直接影响成本的控制效果。在目前的项目实施环境下，项目组对项目人力成本和采购成本控制重视程度不够，例如：采购过程未遵循标准采购管理流程，造成项目采购成本失控。在实施现场由于没有明确的费用使用标准，对预算使用没有有效的审查制度以及审查机构，导致项目资金使用浪费。

(3) 信息系统项目质量管理工作没有落实

目前我集团信息系统的质量问题主要出在以下两个方面，首先是项目的质量管理制度本身存在漏洞不够完善。在我集团现行的信息系统质量管理体系中，由于缺乏必要强制质量考评的标准，不可避免地会影响到信息系统的交付质量。其次就是信息系统实施资质制度不健全，导致大量缺

乏实施经验人员进入信息系统项目实施关键岗位，这对项目质量的影响不言而喻。

(4) 项目收尾环节工作缺失

从信息系统建筑工程的收尾环节而言，我集团普遍存在着收尾环节不彻底情况，首先项目组为了节省项目的成本，在收尾方面投入比例过少，同时对于项目收尾和合同收尾等相关制度欠缺完善。项目在验收过程缺乏用户参与、验收过程中存在问题没有后续跟踪，收尾文档和知识转移过程不充分，导致项目成果转入运维阶段后问题频出，用户满意度低。

三、信息系统项目整体管理问题的解决对策探讨

针对上述我集团在项目整体管理实施过程中存在的问题和难点，本项目在项目整体管理上做了如下应对措施，从项目启动、计划、实施、监控和收尾5个环节上加强项目整体管理工作，并取得较好成效。

(1) 建立和完善项目管理制度

在项目启动阶段，建立和完善各项项目管理制度，对外包团队的资质和信誉实行严格的控制，对各类专业技术人员实行严格的资格审查和管理，采取有效的技术和管理方法以确保项目交付物质量符合标准，最后通过第三方监理团队的检测，以确定质量指标是否符合验收规定的质量要求。通过完善以项目经理为责任主体的项目管理责任制，明确各条线项目人员的责权范围和岗位责任，并逐级签订项目责任书，将责任落实到每个项目成员。

(2) 合理编制进度计划

在项目计划过程中，本项目组重要且必须做的事情是：在明确项目范围后制定一个切实可行的科学的项目进度计划。在制定工程进度计划时要有一定的预见性和前瞻性，使进度计划尽量符合项目变更情况下的实施条件。在编制进度计划时请

关键项目实施人员一起参加。根据进度计划配置资金、人数和设备,使投入的人力、资金匹配项目进度要求。分解各个阶段的进度计划,确保项目总工期目标达成,进度控制实行分阶段控制,根据总进度计划细化制订月计划、周计划,日的进度计划,将进度控制落实到项目工作的每天。

(3) 落实项目质量管理工作

在项目实施阶段,通过明确项目质量目标根据公司确定的质量方针制定本项目的质量验收标准。在本项目整体管理过程工作通过以下三点确保项目实施质量①通过前置测试手段确保系统关键性能指标达标。项目质量问题对项目的影响最大,因此通过将测试环节前置从项目早期上尽可能发现和预防质量问题的蔓延。②抓好关键项目节点的验收工作。对于项目关键交付节点,组织专家评审,通过专家评审确认项目的交付能力。③落实质量保证过程,加强培训,提高员工治理意识。对实施管理人员要进行定期培训,提高管理水平和业务素质。严格执行测试计划。把质量问题消灭在实施过程中。

(4) 抓好项目成本控制工作

在项目监控环节上,本项目整体管理主要侧重在项目的成本控制上。对项目实施中所消耗的人力、物质资源和费用开支进行指导、监督、调节和限制,把项目费用开支控制在计划成本范围之内,保证成本目标的实现。本项目实施过程中确定项目经理是项目成本控制第一责任人。在项目成本控制手段上应用通过挣值管理工具,财务绩效数据等掌握和分析项目盈亏情况,在成本指标异常时采取有效成本控制措施。

(5) 建立绩效评价体系

在项目收尾环节,本项目将工作抓手落在建立项目绩效评价体系上,通过对项目进行评价,为以后的实施提供借鉴和指导作用。项目绩效评价是综合的、全面的、明晰的、量化的,而不应该以单一目标为评价原则[2]。过分追求质量而不顾

工期和成本,为追求工期而不顾质量和成本,这些都是片面的评价原则。项目管理的最终目标应是在符合项目交付要求的前提下,以最小的资源投入获得最大的回报,而绩效评价必须从这一原则出发。通过在项目整体管理中落实项目绩效制度和奖励制度的落地,充分调动项目组成员参与项目管理的积极性,保证项目顺利的交付[3]。

四、结束语

项目整体管理对于项目子管理过程起到综合平衡和协调的作用。作为项目经理要有全局意识,才能站在全局高度审视并指导项目的实施工作,保证项目顺利交付。同时项目整体管理是项目管理中唯一经过启动、计划、实施、监控和收尾全部5个过程组的知识领域,因此只有将项目整理管理工作做扎实了,才能确保项目顺利、有序的开展。同时,信息系统项目整理管理实施,也将有利于控制成本、确保项目质量和缩短项目工期,以及最大限度地提高项目的经济效益。

参考文献

- [1] 董鹏. 信息系统项目管理研究[J]. 软件(教育现代化)(电子版), 2019, 1(2):196-201.
- [2] 杨亚菲, 武兴华, 贺媛婧. 浅谈信息系统项目整体管理[J]. 科技资讯, 2019, 17(8):91-92. DOI:10.16661/j.cnki.1672-3791.2019.08.091
- [3] 柴荣军. 浅析信息系统项目整体管理的应用[J]. 中国化工贸易, 2014, 45(32):62-62. DOI:10.3969/j.issn.1674-5167.2014.32.060.