

浅谈信息系统项目整体管理

杨亚菲 武兴华 贺媛婧

(国家开放大学 北京 100039)

摘要: 在信息产生价值的信息化时代,信息系统已成为人们工作生活中不可或缺的信息重要载体,因此信息系统项目的建设至关重要。在建设信息化项目过程中,项目整体管理影响着信息系统建设成功的各个方面,这是一项十分关键的工作。该文按照项目启动阶段、计划阶段、执行阶段、控制阶段、收尾阶段介绍了项目整体管理工作,论述了在项目整体管理过程中应重点关注沟通、风险以及变更等方面的事项。

关键词: 信息系统 项目管理 整体管理

中图分类号: TP311.5

文献标识码: A

文章编号: 1672-3791(2019)03(b)-0091-02

项目整体管理主要是在全局的角度协调项目中各个要素和平衡项目目标与方案,来达到项目干系人的需求。在信息系统项目的建设过程中,如果整体管理不当,会面临诸如进度延期、成本超支、范围蔓延等致命性问题。所以为了保证信息系统项目进度、成本、质量以及效果等方面掌握在可控范围内,管理者必须做好项目整体管理。

1 信息系统项目整体管理

信息系统项目的成功很大程度上归功于项目整体的有效管理,下面以项目管理的五大过程组,即项目启动阶段、计划阶段、执行阶段、控制阶段、收尾阶段的角度就项目整体管理进行简要论述。

1.1 项目启动阶段以及前期准备

启动阶段大体的工作流程是项目立项审批、可行性研究、项目论证、项目评估、项目招投标以及合同签订。这些工作需要不同角色的人员完成,在投标之后,若单位中标并收到业主方下发的中标通知书需及时做出响应并签订合同,之后项目相关主要干系人参加项目开工会,通过会议项目主要干系人对项目工作提出指示和要求,承建方汇报下一步工作计划以及讨论相关问题,会议上还需任命负责项目实施工作的项目经理,由项目经理负责后续阶段的工作。

1.2 项目规划阶段

项目的实施离不开计划的制定,任何工作都要以经过批准的计划开展项目工作,在该阶段项目经理首先要制定的是项目管理计划(项目总计划),总计划必须在项目正式开始之前完成。主要依据的文件有项目章程、项目工作说明书、项目论证以及可行性研究报告等文档,与此同时还需制定其他领域的管理子计划。需要注意的是上述计划制定完成后,需要通过召开会议、专家评审等方法进行评审和认可,因为只有得到批准的计划才可作为项目实施过程中需要严格遵守的项目基准,如成本基准、范围基准等。批准后的项目基准并非一成不变,在后续阶段执行中项目经理应该依据招投标要求、合同等,结合项目实际执行情况对上述计划进行更新完善,最后待项目结束后将上述计划保留并作为宝贵经验纳入单位组织过程资产。

1.3 项目执行阶段

在项目执行阶段,项目整体管理的主要工作内容是指

导与管理项目管理,项目经理需要重点关注质量管理、人力资源管理、沟通管理等方面的工作。在项目质量管理方面,需要严格按照项目基准开展质量活动以确保项目活动符合项目要求,严格遵循过程改进计划进行过程改进,加强质量评审工作。在项目人力资源管理方面,主要做好项目团队招募组建、团队建设以及团队管理工作,比如在组建项目团队是可以采用多标准决策分析技术严格选拔团队成员,对关键岗位采用AB制度以规避风险。在项目沟通管理方面,需要尽可能地获取项目各干系人的大力支持,通过一定的沟通技巧提升相关干系人的信任和信心。

1.4 项目控制阶段

整体控制工作贯穿于项目整个生命周期,主要工作内容有:随时监控项目的执行情况;做好整体变更控制工作;加强范围核实与范围控制管理;做好进度、成本、质量三大控制目标;加强风险管理工作、采购控制工作、沟通的管理及干系人参与等方面的工作。此处以风险控制进行论述,首先项目经理在项目初期必须对潜在风险进行识别分析,并制定了一系列应对措施。对风险进行识别后要对风险进行定性分析,通过对风险的概率与影响进行评估和汇总进行风险优先级排序,并明确责任人。然后可以采用SWOT技术对风险进行定量分析。同时风险的发生必定会影响进度、成本、质量,因此在进行风险控制的同时还要做好需求分析、范围控制、进度控制、质量控制、成本控制工作。最后制定出风险应对计划,并且做好风险审计及风险再评估等工作。做好项目控制工作为项目顺利开展提供了保障,例如有效保障了控制风险、进度不滞后、质量在范围基准内、成本不超支以及控制变更等工作。

1.5 项目收尾阶段

项目收尾主要是由该项目发起人对项目最终成果进行正式验收,该阶段主要工作内容是对项目进行验收、项目总结、后期运维、项目后评价等工作。其中在项目实施各阶段开展需要相应的行政验收工作,项目结束时需要开展合同验收工作。例如在行政验收时,必须要由项目发起人对项目阶段行政验收签发书面确认。在项目验收时需要成立验收小组,邀请相关专家作为验收小组成员,通过会议对项目实施情况进行评审。会议中需要业主方汇报整体项

目建设管理工作,建设方需要针对项目的进度、质量、成本、风险等方面汇报项目整体实施情况。经过会议研讨最终得出结论生成验收报告,验收组组长及相关专家现场签字确认。

2 信息系统项目整体管理重点关注方面

2.1 加强沟通

信息系统项目建设过程中,一般涉及项目干系人众多且复杂,特别是大型信息系统项目子系统较多且涵盖面广,而沟通是人与人之间交流和传递信息的过程,因此,有效的沟通管理对项目实施至关重要,是项目成功的重要保障。在项目实施过程中,要把握尽早沟通、主动沟通的原则。另外,为了保持双方沟通的畅通,我们必须尽量避免各种干扰,使双方表达的信息保持原状。在发送和接收信息之后,双方必须对理解情况做检查和反馈,以确保沟通的正确性。

2.2 注重风险

风险就是给项目带来威胁或机会的各种不确定性事件,它具有客观性、不确定性、可变性、相对性等基本性质。在项目整个生命周期风险无处不在,项目团队成员一定要树立风险意识,项目管理者也要对风险高度重视,注重科学地进行风险评估和合理地进行风险分析,做好事前规划、风险识别、定性定量风险分析,风险发生时做好及时应对以及风险持续监控。

(上接90页)

合作,共同解决工程建设过程中的问题,进而保证造价管理质量,确保各项数据信息的有效性、精准性与真实性。

与此同时,运用BIM技术还可对造价信息进行可视化处理,确保各参与方均可全面了解与工程建设相关的数据信息,并保证这部分信息与造价管理信息相一致,不仅发挥了造价管理工作的作用,同时也体现了BIM技术的优势,真正实现了工程项目施工环节各项管理工作的协调发展。

2.3 利用BIM提高造价管理效率

建设工程全过程造价管理工作的落实有必要运用BIM技术,构建完善的工作平台,发挥其数据处理优势,以参数化的形式为造价管理人员提供准确的数据信息,并简化价管理流程,降低管理难度,尽可能保证造价管理效率、提高工作质量。在工程建设的不同阶段,造价管理人员需要进行全面的计算,运用BIM技术,分析不同构件的相关参数,以保证设计元素的合理性与适用性,这对于造价工程师来讲无疑是巨大的挑战,必须在短时间内完成工程建设计算任务。此时,利用BIM技术,确保各项软件之间为互通的状态,并实时处理工程建设相关的信息,不仅保证了信息处理效率,也大大提高了计算的精准度,对于建设工程全过程造价管理来讲无疑是巨大的推动力。

2.3 实施有效变更

在信息系统项目管理中,需求蔓延和范围变化经常发生,因此项目变更是不可避免的,而做好变更控制工作极其重要。在项目管理过程中严格按照变更控制流程实施变更,变更需求明确后要由承建方提交变更申请,由监理对变更进行初审以及项目管理委员会进行审查,再由各方对变更内容进行分析确定变更方案,组织实施变更并监控变更实施过程,最后对变更效果进行评估以判断发生变更后的项目是否已经纳入正常轨道。此外需要特别注意的是,对于需求的变更一定要得到正式评审和客户确定,而且变更请求必须形成书面记录。

3 结语

信息系统项目整体管理是整体把控项目的发展走向,直接影响着项目进度、成本及质量三大目标的完成情况,具有较高的综合性和全局性,所以项目整体管理是十分复杂且重要的工作。该文在项目启动阶段、计划阶段、执行阶段、监控阶段以及收尾阶段5个项目过程阶段介绍了信息系统项目整体管理的工作,并讨论了在管理过程中应引起关注的沟通、风险、变更3个关键方面。希望能对信息系统项目管理工作人员的具体工作有所帮助。

参考文献

- [1] 谭志斌.信息系统项目管理师教程[M].3版.北京:清华大学出版社,2017.

3 结语

综上所述,该文主要针对建筑工程全过程造价管理过程中应用BIM技术的相关问题进行分析,首先阐述了建筑工程全过程造价管理过程中的常见问题,而后探讨了BIM技术的应用方法,希望相关的建筑工程施工单位可正确利用BIM技术,并发挥其应用优势,将其作用于全过程造价管理环节,大大提高管理效率,保证数据管理的准确性与真实性,减少不必要的资金投入,并保证工程施工进度,最终获取更高的经济效益与社会效益。

参考文献

- [1] 江玉.基于BIM的建设工程全过程造价管理研究[J].建筑技术开发,2016,43(7):113,128.
- [2] 钱晓琴.BIM技术在工程建设全过程造价管理中的应用研究[J].城市道桥与防洪,2016,25(8):253-255.
- [3] 卜娜琰.基于BIM的建设工程全过程造价管理研究[J].建设科技,2016,10(13):108.
- [4] 薛三乐.基于BIM的建设工程全过程造价管理研究[J].区域治理,2018,24(34):79,184.
- [5] 张峰.基于BIM的建设工程全过程造价管理研究[J].建筑工程技术与设计,2018(25):1306.

中国核心期刊(遴选)数据库收录期刊 中国期刊全文数据库收录期刊 中文科技期刊数据库收录期刊

《中外医疗》杂志欢迎投稿

电话: 010-67348481 63385386 传真: 010-63385686 E-mail: zwylybjb@263.net

地址: 北京市丰台区菜户营58号财富西环名苑2609室 《中外医疗》杂志社 邮编: 100054