

项目群管理在信息化项目实施中的应用

杨靖

重庆太极实业(集团)股份有限公司

DOI:10.12238/jpm.v3i6.5034

[摘要] 项目群管理是指一组相关的、被统一管理的项目,其目的在于取得个别项目所不能达到的效益与控制,其在项目建设的过程当中发挥了重要的作用。文章针对项目群管理以及信息化项目进行深度解读,从项目管理的角度出发,利用企业信息化建设的规划与资源调度平台,实现项目群的有效整合与优化,以期为信息化项目建设提供一些借鉴。

[关键词] 项目群管理; 信息化项目; 实施应用

中图分类号: G20 **文献标识码:** A

Application of project group management in informatization project implementation

JingYang

Chongqing Taiji industry (Group) Co., Ltd

[Abstract] project group management refers to a group of related and uniformly managed projects. Its purpose is to achieve benefits and control that individual projects cannot achieve. It plays an important role in the process of project construction. From the perspective of project management, this paper makes an in-depth interpretation of project group management and informatization projects, and uses the planning and resource scheduling platform of enterprise informatization construction to realize the effective integration and optimization of project groups, in order to provide some reference for informatization project construction.

[Key words] project group management; informatization project; implementation and Application

前言

随着社会的发展,企业的信息化建设,早已非表面的工程。信息化的程度加快,已成了公司竞争提供优势,而公司的运作,也与信息化系密不可分。信息化对于提升工作人员的效率是不可少的,它直接关系到公司的正常运营和安全。我国的信息投入与建设已初见端倪,信息化已经是一种行之有效的工具,而项目群管理在信息化项目中是应用,可以支持公司的经营发展,也可以达到公司的战略目的。

1 项目群管理的概述与特征

1.1 项目群管理概述

项目群管理是一种以达到企业的战略目的与效益为目的,对一批项目进行的一种整合。项目群管理的使用知识和资源,以定义、计划、执行及汇总顾客的各种繁杂项目。项目群是一个具有商业或技术上的联系,利用公共的资源,在同一个时期内进行建设,项目群内的项目必须分享组织的资料、统一的行政需求。

1.2 项目小组的特点

1.2.1 多个项目

是指一个项目群是由多个项目并行或局部重叠而形成的。

其之间既有某种联系,也有相似的特点。在一个项目群中,一个项目的推迟也会对其他项目造成冲击,比如阿波罗计划中的项目,或者不会对其它项目产生什么影响,比如南水北调工程。

1.2.2 战略目的的一致性

是指具有清晰的策略目的的项目组。多个项目构成的项目群,尽管每个项目都具有特定的目的,但整体上都是为项目群的整体策略目的而工作,比如,南水北调项目的东、中、西线工程。没有一个共同的策略目的的多个项目,不能被称作一个项目群。所以,当每个子项目的目的都很好地实现了,而整体的目的又是不完整的。

1.2.3 对资源进行协调分配

是在一个项目群体的框架下,对各种资源进行系统的、科学的配置。因为目的的一致性,一个或多个项目可以同时被多个项目所利用,或相同的项目也会被多个项目所利用。这就要求从项目群组体系的视角,以各项目的资源为依据,对各项目进行合理的分配。

2 信息化项目的概述

信息化是指以计算机为核心的智能手段,培养和发展新的生产力,并为人类服务的历史进程。与信息化工具匹配的生产率

被称作“信息生产率”。不同于以往的生产方式,信息化的生产方式不再是孤立的、分散的,而是由上而下的庞大规模的有组织的信息网系统。它将会在一定程度上影响到人类的生产方式、工作方式和学习方式、思维方式等,信息化进城不断推进,将给我们带来巨大的变革。按照2006年至2020年的全国信息化发展规划,“信息化”指的是充分运用信息技术、有效地开发和利用信息、加强信息交流、分享信息,这是一个历史性的过程,它促进了经济和社会的发展。

3 项目群管理在信息化项目中必要性

3.1 项目的概念、技术和更新速度快

尽管在实际中进行了大量的探索和积累,但是还没有一套完整的、适合于设计、实施和验收的行业标准,运行维护与绩效评估各方面的困难与不确定因素均有较大的提高。随着新技术、新应用和新理念的不断涌现,企业面临着思想准备不足、技术准备不足等问题,常常遇到系统选型、系统升级等问题,很多软件还在开发过程中就已经遇到了更新和升级的问题。

3.2 信息技术是一种具有高度虚拟化的创新性项目

信息化项目的目标是以“无形智能”为项目目的,而常规建设项目以“实物”为目标,“技术进步”本质上是“技术革新与技术转让”,而“技术进步”本质上是“资源消耗”。从而使项目信息化的管理变得更为灵活。与此形成鲜明对比的是,信息项目建设更多地依靠现有的管理,对项目执行队伍的工作能力有较强的需求,很多问题在项目就会揭露出来,而系统的品质则需要更深更广的领域中得到全面的反映。

3.3 信息化项目是与“人”打交道的项目

与一般的“事物”相比,信息技术是以数据、信息和知识为基础的,而数据、信息、知识是从商业活动和实际操作中产生的。所以,人的角色、权利与利益的改变以及相关的组织行动都会影响到整个项目的成功与失败。因此,在信息化项目建设中产生的矛盾、冲突和阻力要比在工业项目中更多。

3.4 信息化项目的执行流程比较繁琐

一个信息项目,尤其是一个大规模的、复杂的、专门的应用和集成的ERP管理,不仅包括管理理念,业务模式,工作学习模式,除项目自身的因素如公司的文化以外,还涉及到软件的选型、管理咨询、系统整合服务供应商的选取,包括数据、功能、系统架构设计、业务过程的梳理和优化,涉及系统整合和用户化的发展,涉及到对现有数据的整理、规范和迁移,涉及到各个成员单位和各参与项目的执行。每一个项目都要经过立项、招标、实施、验收、运行维护和重新升级。单是执行就有:需求分析,流程梳理,数据整理,系统设计,系统配置,测试。在此期间,需要进行大量的沟通、交流、研讨和决策。

各个项目还必须根据逻辑和资料的联系,进行统一的规范,有条不紊地进行整合。信息技术是目前最大的一个项目。尤其是大型国有大型企业,业务复杂,产业链长,地域分布广泛,人员众多,信息化项目数量庞大,用户数量庞大,许多系统在服务范围、功能覆盖、用户数量等领域均居世界领先地位,系统的建成

时间从一年到几年不等,涉及到数以千计的专业技术和技术人才,其复杂程度和执行的困难程度可见一斑。

3.5 在建立信息化体系时,尤其要求进行交流和协作

应用类信息化系统的构建涉及到多个单位、多部门、多角色的协作,要求企业与IT部门之间的密切协作。在各个项目中,有很多的参与者,其中有业务和关键的业务用户,内部的信息技术支持团队,顾问,集成商,软件供应商、软件开发商等,要求对项目进行科学有效的管理,并进行有效的组织与协调。

4 项目群管理在信息化时代面临的挑战

虽然项目群的发展历史还不算太久,但在国际上已经有不少学者和实践者对其进行过深入的研究,在理论上和实践上都有一定的应用价值。总之,在实践中,项目群的建设仍有一定的缺陷,并面临着一定的困难。

4.1 在项目群工作中,要妥善的协调好

团队管理的第一步就是要统筹好不同的项目,但要做到“1+1>2”,不仅要看项目经理的能力,还要掌握一套成熟的理论,这也是未来的一个重要课题。

4.2 在项目群中,处理好各个项目之间关系

当前,在管理团队的工作中,各单项的管理模式都是以业绩比较为基础的,优先提供资源,给予更多的管理权限。这样的话,团队合作必然会受到极大的影响,同时也会影响到整个团队的经营业绩和收益。要做到这一点,就必须建立一种能够很好地协调组中各个项目的联系的制度。

4.3 在项目群管理中,要进行系统化的理论支持

其中包含了在建设项目组时,优先考虑的问题,此外,由于项目群所处的业务环境远较普通的业务环境更为复杂,因此所面临的风险也越来越大,因此,必须进一步加强对其进行风险管理的研究,确定项目群体的危险因素,构建评估体系,制定相应的对策。

4.4 团队经理的质量

现有的项目群经理大都来自于优秀的项目组经理,经过调查发现,大部分的项目群经理都是以团队经理的身份来管理的,心态仍处于工程管理的层面,因而损害了项目组的权益。所以,在实施过程中,如何提高管理人员的工作水平,是一个亟待解决的问题。

5 项目群管理在信息化项目实施中的应用

5.1 项目整体管理

5.1.1 工程结构

以往在实施的信息化项目中,主要采取的是项目施工方对项目进行全面的控制,并对施工企业进行信息系统的全面控制。企业的经营模式比较分散,往往会出现诸如资源的需求矛盾、资源的损耗等问题,或是在系统的作用下做“拉锯”等问题。为了有效地进行该工程的组织和执行,公司根据“项目群”的经营思想,建立了一个层次分明、职责明确的管理体系。

信息化项目指挥部,项目管理办公室,项目经理和小组。总部的总负责人是公司的总裁,公司的行政办公室是公司的副总

经理,有关部门的负责人是公司的主要负责人,为工程的成功实施提供了组织保证。

5.1.2项目组的组成

项目指挥部从各个有关部门中抽取了主要的业务人员,将其纳入到该项目中,对其进行了全面的梳理和重组。IT部门IT员工在项目施工中充当技术支援。因为该项目群是多个项目同时进行,而且每个项目的系统实现地图都有不同程度的重叠,因此,一些重要的使用者和IT技术支持者必须将其视为一个共同的资源,用于多个不同的项目。在项目群管理中,采用矩阵管理,以达到人力资源最优分配与运用的灵活性。

唐钢集团就是一个典型的例子,唐钢公司正努力探索企业转型和产品升级的新路子,坚持推进“三化”一体化,实现信息化、自动化和标准化。为了有效地进行项目的组织和执行,公司根据项目群的管理思想,建立了层次分明、职责明确的管理体系,由上至下依次是项目指挥部、项目群管理办公室、项目经理及团队。

5.2项目进度管理

根据项目需求,通过项目之间的相互依存,根据项目的紧急程度、价值大小等因素进行统一协调和调配,对项目组的所有资源进行有效的组织和开发。

例如,唐钢集团在具体实施过程中,根据项目实施的总体情况,建立了项目进度监控的监控节点,其中包含需求设计说明、概要设计、详细设计、集成测试、系统联调等。根据总体规划的时间表,由项目组管理层在各监控节点上进行评审或汇报,实现对整个工程的进度进行监控。针对有延迟的项目,要对问题进行分析,查找影响进度的原因,采取针对性措施,分配物资,加快进度。

5.3项目沟通管理

5.3.1确定利益相关者

项目团队管理办公室成立了一个专案小组,将各项目的执行单位统一管理,并对各项目的内外利益相关方进行了分工。将公司内部OA信箱分派给各利益相关者,并将工作人员办公室电话和手机号汇总,并将其编印成一本通讯录合集,发给各项目小组。在这一体系的基础上,建立起上下协同、各负其责、紧密协作的关系,有效运作,有效的交流系统。

5.3.2清晰的交流模式

根据事件的紧迫性、影响范围等因素,管理层将各种交流方法输出,制定交流方案。涉及到整个项目的各种审核,参考整个工程进度安排的例会,总体工作报告和每周会议部署,组织关于跨系统的商业过程和职能分配的研讨会,各个子项目内部的商业问题与利益相关者进行适当的交流。会议所讨论的问题,将由公司管理层负责,以保证项目的信息的完整性。

为了消除这种矛盾,唐钢项目部制订了一套严密的变更控制程序,通过项目管理部组织讨论决定的流程,原则上是不允许

更改的,如果出现了特殊情况,则由项目负责人和项目经理联合提交管理办公室,工程管理办公室组织有关部门和IT部门对变更进行评审,以确定是否实施更改,保证工程顺利进行。

5.4项目质量管理

5.4.1更改控制工程

信息化项目是一个以人为中心,以业务流程为中心的组织,具有可变性。多个体系的整合牵一发而动全身,而信息化项目又是逐步清晰的,因此,在商议与验证过程中,会在持续的改变中寻求一致。为了克服这种冲突,项目部建立了一套严密的变更控制制度,通过项目管理部的小组会议决定的过程,原则上是不允许更改的,如果有特别的,则是项目负责人和项目工作人员联合提交给公司的管理层。工程管理部门组织有关部门和IT部门对项目的变化进行评价,以保证顺利进行。

5.4.2 PDCA的应用

在项目执行过程中,根据PDCA原理对项目的品质周期和业绩进行评估。P是指规划,包含了政策和目的的确立,并制订了各项活动的计划,D是实施、设计方案、规划布局和实施,C是对项目实施情况的检查,对项目实施情况进行汇总,确定效果,发现问题,A是行为,对总结的成果进行分析,确认和规范化,总结和强调失败的教训,未处理的问题将会由下一次PDCA进行处理。运用PDCA的品质管理方法,可以在风险与问题产生之前或刚刚显现的情况下,及时地加以解决或加以控制,使项目呈闭环的可控状态,使损失降至最低,规避风险,预防偏差,使工程以稳健的姿态不断前进。

6 结语

随着我国社会的不断进步以及信息化项目的发展,项目组的建设是当前和今后相当一段时期内的一个重要课题。从企业的经营策略角度来说,与项目管理相比,项目群管理具有许多优点,可以推动企业的发展。利用项目群管理方法,可以实现对多个项目的实时监测与介入,实现多个项目的综合分析对比,并对已有的各种资源进行有效的整合与配置,从而实现了最优方案的综合管理,这样一来使企业在市场上更具竞争力。

[参考文献]

- [1]梁智夺,吴铭臻.医疗信息化的项目群管理方法研究[J].科技资讯,2022,20(04):53-55.
- [2]陈丹.建筑施工企业项目群管理协同度评价研究[D].山东大学,2021.
- [3]何兵.在项目群管理思路下的一些探索[J].施工企业管理,2020,(08):30-32.
- [4]何晓梅,郭以东.信息化项目合同管理风险分析与应对策略研究[J].石油规划设计,2019,30(06):40-42+48-49.
- [5].项目群管理在信息化项目实施中的应用[C]//全国冶金自动化信息网2016年会论文集.,2016:117-119.