

新时代国有企业信息化项目管理特点及策略探索

朱海霞¹ 朱海龙²

(1. 北京华科软科技有限公司, 北京 海淀 100000;

2. 中电建建筑集团, 北京 海淀 100120)

摘要: 国有企业项目规模通常较大, 涉及的部门和业务也较多, 这就导致信息化项目管理难免遇到挫折和挑战。因此, 发展信息化项目管理对国有企业而言具有迫切性。基于信息化管理体系, 战略制定、项目审批、监督评价、团队建设等都能够通过信息系统完成, 项目推进过程中的痕迹得以被保存, 也在一定程度上解决了项目管理复杂和耗时的问题。本文对新时期国有企业信息化项目管理展开探究, 分析了信息化项目管理的特点, 之后探讨了有效的信息化项目管理策略, 希望为国有企业提高管理效率、保障项目顺利完成提供一些助力。

关键词: 国有企业; 信息化; 项目管理; 特点分析; 策略探究

当前, 信息化技术在社会各领域都有较为广泛的应用, 在企业管理方面, 信息化技术也表现出强大的力量, 为企业战略决策、成本管控都做出了重要贡献。近年来, 数字化转型政策不断出台, 在我国大型国有企业优化整合、向世界一流企业发展的关键时期, 顺应数字化转型潮流、推进信息化项目管理成为国有企业发展的必然趋势。伴随着信息化进入信息高度集中统一、业务深度融合集成的发展阶段, 企业信息化管理模式也打破了以往单一业务条线建设的模式, 通过数据对接、数据共享展开统一的信息管理, 使得多线业务协同建设成为可能。同时, 信息化管理系统强大的数据分析能力使得以往项目经营过程管理不完善、项目评价不全面等问题得以解决, 得以对项目建设动态加以监管, 更科学地分析用户需求, 强化项目运维。本文将对大型国有企业的信息化项目管理展开分析, 搭建分工协作、高效统一、科学智能的项目管理体系。

一、国有企业信息化项目管理的特点

(一) 组织结构复杂、业务范围广泛

当前, 在大型国有企业优化整合的背景下, 国有企业的组织结构、业务流程都可能重新调整, 再加上国有企业股权结构复杂, 涉及集团总部、直属单位和多级权属公司的股权分配, 因此其项目管理工作较为复杂。信息化项目在充分考虑国有企业项目扩张和业务板块变化的同时, 要做好国有企业股权结构和利益分配, 打造全面、科学、可行的项目方案。

(二) 技术复杂度高、风险大

通常大型国有企业涉及多个产业门类, 其管理层级多, 各产业门类有交叉重叠的部分, 需要基于区域、职能、产品等多种维度构建矩阵式管理结构。管理结构复杂导致信息化管理体系建设难度大。各产业模块、职能部门以及不同历史时期的海量信息并存, 如何让数据实现对接和共享, 打破“信息孤岛”效应, 成为新时期国有企业信息化项目管理体系建设的难点。

(三) 变化频繁、需求不稳定

因为国有企业的信息化建设受政府规划和政策影响比较大, 可能面临业务流程改造、组织结构调整, 信息化建设需求在项目周期内可能会发生变化。这就导致信息化建设方案需要反复调整, 延长了建设时间。同时国有企业内部长期形成的概念思维、部门思维和技术思维等很容易使得员工出现守旧思想, 不愿意推进信息化改革, 进而阻碍信息化项目的建设进程。

二、新时期国有企业信息化项目管理的有效策略

(一) 完善信息化项目管理制度, 明确管理职责

打造集团级的信息化项目管理制度, 为信息化项目建设奠定坚实的基础, 保证项目以标准化、专业化的方式推进。基于信息化项目管理体系的范围、重要性, 划分不同的管理层级, 让集团总部、直属单位、各级权属公司分别承担所在层级的建设职责, 让整个项目由上至下有序推进, 保证项目契合整个国有企业各下属公司的管理需求。要明确各个建设环节的工作内容、时间, 保证项目按期、按质交付。

(二) 优化信息化项目立项管理, 规范预算执行

立项是项目建设的重要环节。在立项环节, 国有企业需要开展项目可行性研究, 评判项目的建设风险, 分析其可行性, 制定立项书, 将信息化项目管理体系的建设必要性、建设目标、整体规划、资金筹措、进度计划、预期效益等进行列示。立项书清晰体现项目建设需求以及建设目标和重难点, 为后续施工提供基本的参考, 防止预算超支和资源浪费。立项书中的预算编制非常重要, 在该模块要标明费用使用明细、工作量。在立项通过后, 建设单位组织业务专家小组, 对立项文件的科学性进行验证, 重点是对项目需求及规格进行再确认, 确保项目规划符合业务需要。项目前期准备阶段的相关文件, 如项目立项文件、项目设计文件、有关会议纪要等, 都要妥善保管, 为以后的项目验收和评估提供重要依据。在项目立项阶段, 所有的工作应当有一定的前瞻性, 对每个阶段的主要任务和预期产出都要有较为清晰的认知, 还要对项目建设中可能出现的业态变化、政策调整等进行综合考量, 提前做好风险防范, 为项目顺利建设奠定基础。

(三) 成立工程领导小组, 推动工程项目的实施

建设单位牵头成立项目领导小组, 其成员包括建设单位以及项目承接单位的相关责任人, 并对整个信息化项目管理体系进行全面管理, 对其建设质量、项目进度、安全管理等进行把控。该领导小组要制定完善的信息通报制度, 确保项目建设中的重大事项、重要进展得以披露。特别是在风险识别、风险分析环节发现的重大风险要通过上报、通报等方式传达给相关负责人, 以便于其做好管理和决策。立项阶段将整个信息化项目管理体系的建设工作划分成不同的建设阶段, 各阶段的建设工作完成后, 提交项目成果文档并进行评审。有关负责人落实议定事项, 强化项目建设各环节的衔接, 运用质量管理体系、工具和方法进行项目质量管理, 保障项目进度和质量。

(四) 规范信息化项目验收与成果后评价

1. 建立严格的验收标准和程序

在信息化项目管理体系的建设中, 验收是一个关键步骤, 承

建单位必须建立一套严格的验收规范,依据相关的行业规范,标准和立项文件,招标文件,投标文件,合同文件等,检查项目的完成质量、文件完整性和准确性,检查项目是否按照要求和预期进度完成。项目验收阶段对文件的验收、归档工作非常重要,工作人员必须认真检查文件的准确性和规范性,并按照要求进行归档和管理,为后续项目维护、管理和使用提供依据。

2. 加强项目成果后评价

信息化项目管理应该使项目管理更高效,所以工程成果后评价是一项非常重要的工作。项目成果后评价是在项目验收完成并投入使用一段时期后所进行的一种评估工作,它将项目的决策、管理、绩效等与项目立项时设定的目标以及各项技术经济指标进行对比,从而对项目的决策、管理、绩效等做出全面的分析和综合评价。通过项目后评价在项目决策、建设、运营和应用等方面得到的结论,总结出经验教训并在企业内部进行推广和交流,不断提升企业信息化建设和应用水平。

三、信息化项目管理体系构建探讨

(一) 系统的总体构思

要提高国企信息化项目管理体系建设质量,必须做好以下几个方面的统筹规划工作。首先,对企业各项信息化项目进行统筹、布局,以保证系统的各个模块都符合公司的总体战略目标。其次,要建立规范化的工程项目管理程序与标准,从立项到审批、实施、监管、竣工验收各环节都制定清晰的管理章程。再次,建设集成化项目管理平台,对各类项目数据和信息进行统一存储与管理,达到资源共享的目的,增强项目管理的透明性与规范性。另外,还需要加强员工的能力建设,提高他们的信息化管理能力,并构建起激励机制,以调动职工的工作热情和创新精神。搭建一套有效的风险识别、评估、应对和监控机制,以保证项目的成功实施。最后,通过对各项目实施效果的评价,并将评价结果反馈给相关部门,进一步完善项目管理,从而提升项目的成功率与收益。

(二) 打造集中性的数据共享与反馈系统

国有企业还需要构建一个集中性的数据共享与反馈系统,使得项目数据能够高效迅速地传递,让集团总部及各个分公司、子公司、各个部门都能查询到需要的项目数据。数据共享与反馈系统既要满足国有企业集团总部对分公司和子公司进行监督、制定经营决策的需要,满足各个分公司和子公司开展日常经营活动的需要,同时满足企业内部各部门的信息共享和查询需求。集团总部和分公司、子公司以及不同的部门之间对应不同的权限,分出不同的层次。集团总部能够跨公司查询数据,系统可以设置为按单位显示也可以汇总显示,既能够多主体选择,也可全部选择,还可针对性地查询所需要的主题。各分公司和子公司以及下属不同的部门则在自己的权限范围内查询项目数据。数据共享与反馈系统还应该为公司管理层、基层员工等不同的需求层次提供项目信息。国有企业集团公司各个层次所需的信息不尽相同,项目信息的保密程度也不尽相同,按不同的层次对查询系统进行细分,可以使得查询系统更加准确高效,让不同的信息需求者都获得自己所需要的信息,并且最大程度上保证项目信息的保密性。

(三) 完善系统的预警功能

打造一个高效全面的项目信息查询与反馈系统尚无法完全解决集团公司项目信息传递不及时和不全面的问题,项目信息化管理系统还需要结合公司运营状况以及整个行业的发展特征,基于

重要性原则,建立一个项目信息预警系统,使得整个项目信息化管理系统提供更好的监督与审批功能。系统内部应当具备智能化的数据分析模型,对数据展开动态化、智能化管理,及时监测异常情况并及时反馈,方便工作人员对突发情况做出反应。

例如,对于票据流转工作,集团公司需要根据自身需求打造一个完善的业务流程和审批工作流程。系统可自动对单据进行流转,在信息中心及时更新。打造严格的审批流程,可以为预警提供保障。适时预警借助于严格的审批流程,又贯穿于整个票据流转以及审批流程之中。项目信息化管理系统要以准则、规范为依据,以公司财务管理规章制度为保证,分公司以及子公司的项目信息交互的过程中,对于必要信息进行预警。如出现资金流向异常、巨额交易、金融资产非法进入或流失等特殊非正常现象时,预警系统自动通知信息中心,以保证公司的正常化、合法化经营。总之,打造一个多层次、多方位的预警系统,能够将项目信息和整个集团公司的运营情况更准确、更高效、更及时地反映出来,有助于推动整个集团公司资源的优化配置,使得资金、人力资源得到合理调配,使得管理模式不断创新以适应整个集团的运营状况。

(四) 完善人才培养体系

首先,国有企业要定期组织专业培训,让员工了解和掌握信息化管理知识和技能,更新他们的知识体系,保证项目管理人员能持续更新技术和理念,通过信息技术手段来收集、分析和集成数据,确保数据的真实可靠,提升项目管理、风险识别的效率与质量。

其次,把薪酬制度同信息化管理能力联系起来,记录并评定在岗位上的员工的信息化管理能力,对优秀的员工要及时奖励,提高其工资待遇。只有这样,基层员工才能积极地配合信息化项目管理体系的建设,才能主动地适应信息化项目管理,提出创新性的管理策略,及时发现公司面对的风险问题和风险点,并将其反馈给管理层,从而提高企业管理质量。

最后,企业应该建立起信息化项目管理文化,从行为准则、人文理念、企业发展方向等多个角度对在岗员工进行文化教育和培训,增强在岗员工的信息化意识和责任感,使在岗员工认识到信息化项目管理的重要性,要严格按照各种标准和制度来开展工作。

四、结语

国有企业要做好信息化项目管理工作,首先要转变项目管理理念,建设完善的项目信息化管理体系,同时,还需要建立集成化数据库,实现系统模块间数据的链接和查询,给管理人员和信息决策者提供更全面的项目信息。其次,做好对员工的培训,让项目信息化管理有效实施。各个部门的权限要设置好,对于异常数据和行为及时预警,要求有关部门的人员作出合理解释。总之,国有企业要强化信息化管理意识,以完善的信息化项目管理体系保障企业经营和管理工作的质量和效率,使国有企业在转型经营的过程中稳步发展。

参考文献:

- [1] 刘婷婷.新时期信息化背景下国有企业内部控制优化策略研究[J]. 财经界, 2024(04): 147-149.
- [2] 范玮捷.国有企业经营性固定资产投资项目授权管理机制研究[D]. 华东政法大学, 2023.
- [3] 檀昊.国有企业项目信息化管理系统设计与实现探究[J]. 财经界, 2020(20): 59-60.