

把握关系财务信息化项目 建设成败的四大关键环节

严励

一、有效制定方案计划

一是尽早引入专业团队。通过高站位、大视角、多经验和专业化论证，精准设计最优方案，最大限度用好“外脑”。信息化建设要实现顶层设计、系统设计，选择专业化团队时的视野应当突破自我体系，超越“送货上门”的商业实体，引进所长互补的多方专家。

二是方案必须依规审批。论证形成建设方案草案要按照规范的审批权限和程序正式报批。方案只有经过具备审批权限的单位领导或其他机构审批，才真正具备了建设实施的法定依据，才能保证项目建设全程全时可持续。

三是结合现实设计方案。信息化项目功能上如何分解展示、设计时如何吃透需求、开发时如何组织实施、操作上如何面向用户、架构如何衔接现实、上线时如何平滑移行、出错时如何回退修正，都需要在建设方案中予以足够考虑体现。项目主管常常会因原生能力的限制，对以上各种接口情况考虑不及时、不深入。应该说，事前各类相关因素思考得越清晰，需求对接得越透彻，难点分析得越现实，对策设计得越可行，方法上运用得越合理，后期实施起来才会更顺畅。

四是充分体现创新特色。方案设计不仅要把业务、管理和服务方面的

断点、痛点、难点找精准，还要给出解决思路、技术路径指明靶向，体现创新特点。无论是单一技术方法的突破性运用，还是多种技术手段的综合集成，设计出“新”，体现出“特”，才有可能打动决策者，鼓励开发者胸怀激情，引导终端用户爱上系统。在数字化程度较高的财务领域，围绕决策者、管理者、服务对象的不同层次需求，以问题导向设计不同展示维度、想像空间、逻辑结构的系统功能特性尤为重要。

二、有效形成运作规则

一要把项目管理规则建起来。信息化项目建设管理的实现依托、方法步骤、完成时限、质量标准等方面不能只停留在项目主管的脑子里，而应至少于项目之初和主要参与者讨论确认、公开约定、集体执行。保证项目设计、开发、实施、收尾阶段边界与深度的基本约定，应当覆盖项目整体管理、范围管理、时间管理、费用管理、采购管理、风险管理、人力管理及沟通管理等各方面，形成互为支撑的管理规则体系。

二要把项目落地规则串起来。订立项目建设管理规则的目的在于可执行，使用“拿来主义”构建规则体系固然是条捷径，但务必深入调研项目特性，充分体现其环境特点、人力特点、建设特点与实施特点，在“拿来”中与自身实际相融合。同时，各

条规则还应相互呼应、互为关照。如果一套规则体系制定出来是“放之四海而皆准”的道理，哪怕自成一统，大体上却难以发挥好作用，反倒会由于各色形而上学阻碍项目推进。

三要把项目改进规则用起来。在规则体系中，引入与运用项目改进规则非常有价值。要通过设计不同维度的信号侦搜机制，获取与既有规则应用效果相关的情报信息；通过设计多方参与的效果评估机制，获取改进既有薄弱规则的最佳选项；通过设计规范的规则改进审批路径，获取项目建设管理的最优效果。改进规则的运用，目的在于防止规则体系过度僵化，避免建设成果严重偏离或滞后于现实需求。

四要把项目风控规则强起来。规则的存在是为了应对诸如建设方向偏离、技术失误、恶劣天候、人员变动、政策调整、资金中断、突发事件等诸多不确定因素，识别风险、锁定风险、应对风险，以法之不变应形之万变。如果能够将风险控制规则融入规则体系的设计与运用中，通过规则的作用及时发现并应对各类风险，便能最自然有效地保证项目健康。

三、有效利用项目资源

一是组织领导的架构要清晰。应成立建设领导小组，负责项目的建设方向性决策；下设项目管理办公室，负责项目建设日常推进、内外联络等

常态管理,一般应由项目主管全权负责,配备专业团队为支撑,配备财务业务专家、信息技术专家、建设管理专家等三类专业人士;其下设立总体规划、需求分析、研发工程、质量检验、部署实施、运行维护等不同小组。结合项目规模和现实情况,多层组织及角色可以合并、精减、优化,但其总体架构必须维护,以保证项目建设具备可靠执行主体。

二是推进实施的人力要得当。人力配备应当遵循数量、能力与任务需求有效配比原则,避免采用“触底式”的最少人力投入模式去对待。初看似乎是为了节省成本,但实际却会造成能者愈累、鞭打快牛的恶性循环,最终导致降低标准、集体应付、草草收场、后续无人。

三是权责划分的边界要明确。从项目主管到具体经办人员,工作权利越来越小,责任也在递减。不能随意给任何人员赋予过大职权,也不能随意让其承担过大责任。受环境所限,有些权利很可能仅以非正式方式赋予,但即便如此,也必须在可控范围内让其绝对拥有并保持稳定。这些划分如能上升至规则层面,将极大促进项目团队的稳定和协作能力的提升。

四是技术物力资金要支撑。一般情况下,项目建设所需的各种技术、物力与资金以及监督项目建设所需的设备、设施、系统等特殊资源消耗,都应当在事前合理计划预算,并在必要成本控制的前提下予以足够支持。同时,项目主管需了解并知悉项目建设所需采购、支援、后勤、外联等涉及资源聚合的申请、审批与发程序、权限和关节要点,通过正式或非正式渠道与相关分管领导或经办人保持必要的事前通畅交流,以利于后期项目运作。财务信息化项目的资源计划与预算特别需要避免出现游离

于单位总体计划之外的现象,才得使项目建设经得起历史检验。

四、有效实施现场管理

一要严格项目主管责任制。项目主管既要合理地向上级申请获得这些权力,也要通过日常管理正确地运用这些权力,通过督导、讲评、奖惩等手段维护管理权威,保持建设的正确方向。可以说,信任是责任制的前提,更是责任制执行的心理保证。当然,保证项目主管行为与项目总体方向、目标的一致性,则是项目决策机构应当注意维护和防范的内容。

二要强化责任成本管理。财务信息化项目应注重成本管理,不仅要使用财务会计确认、计量各项建设活动,更要自觉使用管理会计对建设活动的实施、过程、效果、走向进行决策、控制、评价、预测。建立以变动成本法为基础,以责任成本核算为中心,以项目建设投入的完全成本为最终目标的项目建设运营成本管理体系,在与预算管理、财务会计、税务会计口径保持相对一致的前提下,提供各小组责任成本信息,满足项目内部绩效管理需求,压实参与项目建设各方的成本效益责任。

三要树立工期有限理念。工期即为成本,强大的项目执行力是提高项目建设时间效率的重要保证。工作计划、任务分解、变动调整,都应当给出明确的时限要求。延时或提前完成都不应盲目批评或表扬,应当区分情况了解原委后给出结论,这样才能让相关各方知悉并承担未能遵守时间观念的后果。

四要优化改进建设效率。信息化项目需求分析、详细设计、代码开发与联调测试阶段最占用资源、最影响全局效率。在这些阶段,不同参与方需要围绕总体建设效率的提升,

从各自担负建设事项的办事效率、工作效率、生产效率入手加以改进。作为项目主管,应合理运用关键路径法、资源平衡法、进度压缩法等技术对建设进度进行监控,分析影响整体效率的症结,引导各方积极主动改进项目建设。

五要安全质量控制保底。优秀的项目必然有着高质量、低风险的建设过程,科学系统的流程设计、典型标杆管理引领、实验模型并行推演,是实现最佳项目质量管理的重要方法。项目主管要善于确定质量管理目标,发现突破重点,明确质量检测标准,建立过程保证体系,实施有效控制。

六要需求调整综合排序。项目建设的过程也是各类资源排布、各方利益博弈的动态过程。任何一方都会出现新需求,都会影响项目建设进度、质量、安全、成本和效率。项目主管要有足够的全局观,牢牢把住需求变动可否接受的衡量标准、轮候实施的排布标准、成本控制的价值标准、质量达成的现实标准以及安全控制的底线标准。众多标准之中,一定是优者为先,而非总是以上为先、用户为先。

七要及时有效沟通粘合。有经验的项目主管一定是开门办公、上门服务,能够通过主动、及时的沟通,弥合各方认识差异,统一团队思想认知,促进信息通畅交流。应灵活运用口头与书面沟通、正式与非正式沟通、定期与随机沟通,通过广泛的上下沟通、平行沟通、内外沟通,与利益相关方分享信息、交流意见、预防问题、达成一致,促进团队特色文化的形成,增强项目建设的凝聚力,保证项目实施的足够活力。■

(作者单位:中国科学院自动化研究所智能财务中心)

责任编辑 张璐怡