

第6章 电子政务实务

6.1 前言

今天，当我们谈到电子政务建设规划的时候，必须注意现在的规划和以前的规划有很大的不同。这种不同来自于大环境的巨大变化。“十一五”规划当中特别强调了两点，一个是运用科学发展观，转变经济增长方式；一个是要建设和谐社会。强调这两点的一个重要原因就是我们所面临的形势发生了根本的转变。今天的中国，社会经济的形势出现了新的特点，我们面临的是全球的竞争。

1. 经济增长方式的转变

一是经济全球化。当前，中国的经济发展跟国际密切结合在一起，中国对外贸易的依赖度已经远远超过日本和美国，已经成为全世界对国际贸易依赖度最强的国家。

二是知识经济。目前的社会，物质是丰富了，但是市场需求变稀缺了，现成的市场是不存在的。在很多看得清的资源变得越来越紧张的情况下，只有人的创造力是在不断增加的。只有创新，才能生存和发展。

2. 要创造和谐社会

人力资源是社会发展的最重要资源。过去，我们可以依靠廉价的劳动力。但是，当廉价劳动力利用到一定程度时，就会饱和，出不了什么效果。就拿生产服装的例子来说：生产一件比较单调、比较简单的服装，穿到一定程度就会被市场淘汰，就需要一些创新的艺术元素，于是时装应运而生。而生产时装所依靠的人力资源与生产一般服装的就不同了。众所周知，国外很多著名时装公司的人均产值经常是按照100万美元来算的，但我们的一个工人只有几万人民币。为什么？因为所用的人力资源是不一样的。由于这些情况，全社会提出了“以人为本”。因为只有依靠人的创造力才有可能使经济再提高一步。那么怎样来依靠人的创造力呢？调动创造力和调动体力是不一样的。创造力的调动是从内向外，体力劳动的调动是从外向内。体力劳动的调动，可以具体规定，如什么时候来上班等，而创造力是无法调动的，就如同你可以让人天天来上班，但是你无法让他天天出一个好主意一样。那么，怎样才能让他出一个好主意呢？只有尊敬他，给他创造良好的环境，给他学习的机会。而这些政策的基本点概括成一句话，就是“以人为本”。“以人为本”是在新阶段利用社会发展新资源所必然产生的结果。越是发达的国家，越重视知识资源，就越需要以人为本。这也是在考虑规划和发展的时候必须考虑的问题。

6.2 如何做好电子政务建设规划

在新的社会环境下，做好电子政务建设规划有几个关键点。

1. 目标问题

目标有几种不同的描述。有一种信息化目标是这样描述的：要建一个数据的交换中心，建一个数据服务的公共平台等；还有一种描述是北京市政府新提出来的，要做好三个工程，“惠民工程、

兴业工程、强政工程”。这两种描述的角度是不一样的。惠民工程所使用的是用户的语言，是服务的效果；而而建一个统一的数据中心，交换平台是从技术角度来提的，这两个有很大的区别。如果从技术角度提出来，就一定要考虑充分，才能使一些不太懂技术的领导了解清楚，继而得到他的同意和支持。如果你是从惠民、兴业、强政的角度来提出，那么你的立场和着眼点是政府，你所作的事情与领导的总体目标是一致的，也就更容易使领导接受。当把这些着眼点换成以用户的出发点之后，你得到的就不仅仅是领导的支持，还有社会舆论的支持。当拥有了这些支持之后，无论是经费，还是项目，都会得到。所以，规划的目的，不在于描述技术，而要从应用效果出发，把应用的效果和发展战略结合起来。如果把这个问题解决好了，就做好了规划的第一点。

2. 任务问题

当我们把目标弄清楚了之后，就要把目标问题展开成很多个任务，还要把每一项任务列得比较清楚。举个例子，前段时间检查金税工程，说明这个金税做的很好，需要再增加投资做进一步的完善。那么，改变一点也是完善，改变十点也是完善，改变一百点还是完善，你到底完善在哪里了呢？需要一个具体的说明，比如，税务局提出了一个标准：我将通过信息化的措施，把每100元税收的成本从4.5元降低到3.5元。这几年国家的税收是3万亿，它的1%就是300亿。这就证明了这个改善的明显效果。所以，只有当你把这些目标都明确了之后，才能有利于明确的检查。有检查有约定，这样的任务是最好，也是最容易成功的。

3. 公众服务

在电子政务发展过程当中，一定要强调为公众服务。发达国家对公众服务非常重视。为公众服务实际上是经济发展到一定阶段所产生的必然结果。做好了社会公众服务，就会减少社会很多的后顾之忧。同时，人们就会把这些减少后顾之忧而节约下来的钱投入到消费领域，这样对一个地区的各方面发展将起到一个巨大的推动和促进作用。以前我们只想到外来投资会促进发展，但是不要忘了增加终端消费，也会使企业运转起来，对经济的促进作用更大。同时，增加公共开支也是改进的巨大手段，而电子政务就要在这方面出力，来推进公共服务的改善。同时，做好公共服务也是缓解社会矛盾，沟通政府和老百姓的关系，推动进一步发展的关键措施。过去，我们讲电子政务的三大作用，第一个是改善监管，第二个是提高效率，第三个是公共服务；但是，在新的规划里，这个顺序颠倒过来了，第一个是公共服务。为什么要颠倒？是需求在起作用。过去的以监管为主是因为过去的信息化建设只是个基础，缺口太多，所以要把课补上。补好了之后，也就是从“十一五”开始，我们就要以公共服务为主了。所以，当做规划、列计划的时候，过多地谈办公自动化，你的项目经费就会被压缩。而从公共服务的角度考虑，就会得到比较多的支持。这种大方针进行的调整，实际上是中国经济发展当中的阶段调整，也是电子政务发展的阶段调整。电子政务已经由初期的先普及，逐渐解决基本监管问题，到了强调公共服务的第二阶段。

4. 要选择事半功倍的重点项目

要想把一件事情做好，一方面，我们要了解大需求，要争取领导的支持；同时，要很好地挑选工作，要把那些特别容易做、特别有效的东西先挑出来。需求加机会才能创造成功，电子政务的成功更是需要选择好的项目，选择影响面大的、可共用的、能在指定时间内完成的项目。

在美国，做信息化规划时，大家都提出很多的项目，总共有几百项。这几百项的选择原则是：第一，重要性。挑选最重要的；第二，公共性。挑选可共用的，也就是所作的事情有好几个部门都可利用的；第三，挑选能在24个月内见效的。所以，作为一个地方管电子政务的

领导，一定要先看什么是最有效的，什么是影响力大的，什么是可以重复用的，什么是在短期内能够完成的。然后把这些最容易做的，最有效的事情一网打尽，而不能把这个机会留给别人。

5. 要做看得清、讲得清的业务

便于测量的项目才是便于管理的项目，目标的可测性是管理成功的基础。但社会效益的可测性是个难点，因此，我们要建立广泛认同的电子政务社会效益价值观，对有社会效益的工作给出清楚的观测方法。在项目设计时就要设计出自身的测量办法，每项任务要规定出可检查的里程碑，在有些项目中列出干预逻辑、验证指标、验证方法、风险因子、阶段预期成果等。

作为一个分管信息化的领导，自己并不参与实际的工作，但要审看信息中心的技术人员上报的方案。这个时候，你一定要问清楚，方案做成了是个什么样子，没有做成又是什么样子，这里的界限在哪里。要从最终用户的立场来观测工作的效果，要调查公众真正的受益率。

我们看欧盟、美国的规划时会发现，他们在列项目的时候，其中有一栏的名字叫“里程碑”。在这一栏里，要填写做完了项目是什么样子，然后依据这个“里程碑”来检查工作。所以，我们在做电子政务建设规划时，一定要在列表里写明“项目内容、指定时间、谁负责”等这样的“里程碑”。然后用这个“里程碑”来测量到底做了还没做。只有这样管理起来，才能把事情做好。

6. 动员社会力量进行电子政务的公共服务建设

动员社会资金来做事情，把很多公共服务抽出来，委托给企业来做。这一点在国外非常突出。企业可以为政府来做很多事情，政府应该允许社会资金进入公共服务领域，把政府信息资源提供给企业，通过外包给企业或其他方式来做电子政务，支持企业做进一步的增值服务。这样，借助社会力量逐渐变成了电子政务建设的一个关键。

总之，规划的目的是为了争取社会各界的支持，认真地从应用角度出发，认清形势，业务带头，让业务来统帅技术，这样做出来的规划，有利于得到领导的支持、社会的支持、有关财政部门的支持和审批部门的支持。

6.3 电子政务的管理

1. 理解什么是电子政务的成功

电子政务管理非常重要的一点，就是首先要弄清出什么是电子政务的成功。电子政务的成功与信息系统建设的成功是不一致的，与 OA 的成功也是不一致的。电子政务是要建立一项长期可以运行的业务。举个做网站的例子：大家都可以把网站做起来，但是要做好，必须年年月月天天去维护更新。所以，建网站的成功与否，不在于网站能不能建立，而在于这个包袱你能不能顺利地背下去，而且还得出效益，否则就是不成功的。建好的东西能不能活下去，能不能生存，这是对我们的最大考验。因此，系统的成功是最重要的。所以，在讨论管理的问题时，首先要想到的是我们所做的事情是不是可持续的。这一点对电子政务建设来说非常关键。

2. 电子政务业务的可持续性

对于电子政务的可行性研究，不但要有系统的可行性，还要有业务的可行性。业务的可行性是赋予电子政务以生命，而系统可行性赋予的是功能。有功能不见得有生命。领导人考虑的是电子政务的生命，技术人员考虑的是电子政务的功能，国家领导考虑的是全社会信息化的繁荣。所以，电子政务管理有三个层次：第一个是实现功能，第二个是赋予生命，第三个是实

现繁荣。要实现电子政务的可持续性，有很多的因素。第一个是有稳定的组织。如果没有组织，就没有人来具体实施。第二个是建立一个长久平衡的和外界的合作关系。行政领导最大的一个本领是协调，要把这个协调的本领用到电子政务中去，让大家都受益，尽可能地减少反对者。第三个问题是有不断改进发展的激励机制。正因为电子政务是长期的业务，才需要有持续改进的长久激励机制。企业里一般都有很好的激励机制，但政府里就可能存在一些问题。比如虽然很努力做了，但是财政报告不批，工作积极性也受到很大的影响。在这种情况下，作为领导人就应该想到，有很多业务是可以通过外包来实现的。

所以，保持稳定的组织，搞好外界的利益平衡，同时认真研究激励机制，这样，才能使每项业务不断得到改进。

3. 防止电子政务的短期行为

为什么会产生短期行为，从很大程度上说，电子政务的长期性与干部的短任期的矛盾，加上干部业绩考核制度上的一些漏洞，造成了电子政务的短期行为。

要改变这种现象，必须从制度上、管理上进行改进，要调整电子政务立项机制，采取立项与执行相分离的措施，提升项目的延续性；同时，强化社会监督，适时将电子政务的执行情况向社会全程公示。

4. 核心是人的管理

所有项目的管理最重要的是人的管理。行政领导同志不要认为电子政务是个技术问题，或是个技术管理问题，实际上它是一个人的管理问题。电子政务外包给相应的技术企业，就要选择好外包合作者，要把技术企业变为长久的合作伙伴。企业在与政府进行谈判时，往往是处于弱势地位，这就建立不起来长久的合作关系，往往是在做了一笔之后就撤了，这对政府来说也是很不利。所以，在合作时，政府要按市场规律办事，关心对方的实际困难，要考虑双方的利益，考虑对方的细节，要将电子政务变成大家的共同成果，这样才能创造一个好的环境。尤其当我们信息共享的时候，首先要想到的是利益平衡。

总之，电子政务的管理，一个核心问题就是对人的管理。要把各方面的用户变成合作者，只有变成合作者，才能得到支持把事情做好。没有人在改革中愿意处于被动的地位，只有将电子政务的成果变成大家的成果时，才能共同把电子政务的项目推进去。

6.4 信息资源管理实务

1. 建立新的信息资源观

一个东西能否被利用，是否有价值，并不是它本身决定的，而是由你的环境决定的。所有的东西是资源，同时又不是资源。有用的时候就是资源，没用的时候就是垃圾。当我们利用它的时候，取决于用它的成本。成本合适了，它就是资源；成本不合适了，它就是垃圾。对信息来讲，处理成本就是处理信息时所耗费的脑筋和时间。当我们谈信息资源的时候，一定要重视这个成本问题。因为如果不谈信息的成本，就不知道它们在什么时候是垃圾，什么时候是有效的资源，你就有可能会花很长的时间在做一件垃圾产品，这样，你就失败了。因此，我们就要认清以下几个问题：第一，就是要知道信息在什么样的情况对应用有利。互联网上有那么多的信息，主题搜索时查出来的东西越多，利用率就越低。过去，我们是在信息资源缺乏的时代做信息资源开发，今天，我们是在信息资源过剩的时代做信息开发，是在日理万机的情况下做

信息资源开发，我们缺少的是时间和注意力，而最缺的东西就是最宝贵的东西。所以，今天的信息资源开发最重要的就是要如何从需求出发，从应用目标出发，从节约时间出发，从节约注意力出发，而不是从已有的很多的资料出发，这样组织我们的信息资源才是有用的。遗憾的是，很多时候，我们把这件事做反了，使得我们信息资源的开发利用总也做不成功。

2. 两类信息资源的应用方式

在政府里做信息资源开发有两类应用，分别叫做操作型信息应用和知识型信息应用。操作型应用是面向基层的，比如海关处理、税务处理、银行业务。这些业务是面向操作人员的，它们的信息资源每时每刻都是面向具体处理工作的，这一类应用是一个精确的、具体的、无可替代的计算。而知识型信息应用是面向领导、面向决策的。这种应用是帮助我们做决策的，是可以替代的。这两类应用有着完全不同的理论，要加以区别。

操作型应用中，信息资源的使用是精确的，有一套规范的办法，整个业务的使用是很清楚的。知识型应用是帮助决策的，信息的来源是多渠道的。正确的决策并不完全取决于信息来源的准确性，而是取决于我们是否有很好的思考能力、见解和思想。换句话说，决策不是直接就信息而信息来论，而是必须把信息提升到理解，把它变成了知识，再用我们的见识来做决策。它需要一个思考的过程，而与信息是从电视上来、从网上来，还是从大街上来没有关系。因此，信息资源在我们作决策时起的作用是参与性的，目的在于形成我们的知识。所以，操作型信息的应用是不可替代的，而知识型信息的应用可替代的太多了，替代品会降低自己开发系统的价值。在这种情况下，必须考虑到电子政务信息的共享，它面临着各种各样的信息渠道的竞争。

那么，怎样带动信息资源的共享，怎样解决碰到的困难？首先，要把目标讲清楚。那就是：在共享和开放的过程当中，必须要把开放放在第一位。推动信息向社会开放比推动信息共享要容易，因为推动信息向社会开放是国家的政策。以开放来推动共享，容易做成功。同时要以应用带动资料组织，要以标准化来降低数据管理成本。

3. 重视领导信息服务的应用成本

对于办公厅来讲，最重要的工作是为领导服务。通常情况下，领导都是日理万机，因而领导使用信息资源的成本是非常高的。所以，为领导服务，最重要的一点就是要为他节省看资料的时间。节省领导的时间和精力，是为领导做信息服务的最主要的宗旨。如果我们建立的信息系统向领导提供服务的时候，不能从节约时间上来考虑，就永远做不出特别有效的系统，这是一个非常值得关注的问题。作为一个领导，他会把花费时间看你的资料，与他想别的事情所得到的效果，作个评价，到底哪一个更重要，这就是他的机会成本。换句话说，能否为领导节省时间，将决定你的系统是垃圾系统，还是价值系统。所以，必须重视领导信息服务的应用成本。这个成本就是对领导的时间和精力的节约程度。

4. 政府信息资源的市场化应用

在信息资源向社会开放的过程当中，信息收费带来很多的怨言，同时也给信息开发带来很多的问题。从长远的角度来讲。政府部门用自己掌握的信息来收费是走不通的。所以，应该把信息资源尽早开放，将可市场化的信息资源特许给企业去做增值服务，让大家在竞争中使用。国土资源部门掌握着很多的地理信息，如果把这些资源开放给大家使用，就会出现很多跟地理信息系统相关的业务；如果把这些资源都守在政府的手里，社会就不可能得到充分利用，资源也就一直是在浪费，这对社会的发展其实是很不利的。而在日本，把地理信息系统以很低的价格向社会开放，就会引出很多的应用项目。

所以说，政府的优势是规范化地收集信息，企业的优势是创新应用信息资源。政府一包到底的服务不利于资料的充分利用，而是应该公平地将政府的资料提供给多家企业，以促进信息增值服务的竞争。

6.5 领导责任

1. 建立明确的目标

领导最重要的责任是要建立明确的目标，决定做什么而不是怎么做。工作目标越明确，工作起来就越有效。亚当·斯密在《国富论》中有一个说法：一个国家的强大，不取决于某件事情做得怎么样，而是取决于有没有很好地积累。节约在一个国家走向富强的过程当中，起到了很重要的作用。那么怎么样把每项成果积累起来？最核心的事情就是要把每件事情的目标搞明确。而作为领导，他的责任就是要给下面所作的每一件事情都提出一个明确的目标，目标建立成目标树，让每一件事情都不能白做。

2. 建立积累机制

中国从孔夫子时代就有了六艺，其中包括音乐。但是，这么多年来，中国为什么没有出大音乐家？这里有很重要的一点就是中国没有发明五线谱，音乐就积累不下来。所以，一个成果如果没有积累机制，就流传不下来，就不利于发展。同样，电子政务的成果是有连续性的，在工作过程当中必须要有积累。现在电子政务数据库已经开发了很多的系统，作为领导，就应该想到如何让所作的事情能够得到继承。

6.6 政府的 CIO 作用

(1) 要解决业务目标和信息系统的目标。把技术目标统一到业务目标上去，这就需要有战略观点的人来理解技术，把这些目标统一起来。这是 CIO 首先要解决的第一个任务。

(2) 要研究业务改进的办法。把业务改进的办法变成科学，融进新建的业务系统当中，来改进系统。

(3) 要促进电子政务运行的激励机制，不断改进和完善，让其有长久的生命力。

6.7 电子政务项目管理要点

项目管理有完整而庞大的知识体系，本章仅介绍几个基本概念。

6.7.1 项目、项目管理和项目生命周期

1. 项目的概念和特征

项目是为提供某项独特产品、服务或成果所做的临时性努力。

项目有临时性/一次性、独特性和约束性（资源需求），有发起人/客户，有不确定性。

项目的三约束是范围、成本和时间。项目的目标是好的项目质量或满意度。

2. 项目管理

项目管理是项目经理（带领项目管理团队）运用知识、技能、工具和方法，在约束条件

下，通过一系列项目管理过程，达到或超出项目“干系人”的期望目标。

项目干系人：参与项目或受项目活动影响的人，包括发起人、项目组、协调人员、供应商、使用者等；甚至反对者。

项目管理可作为一种有效的组织管理手段，普遍适用。

3. 项目生命周期

项目生命周期根据行业不同而有所不同。大致包括概念/开发/实施/收尾四个阶段。更粗地，可以分为可行性阶段/实施阶段或前期/中期/后期三阶段。信息系统工程项目包括可行性研究与规划、分析、设计、实施、运维等阶段。

项目管理贯穿在项目生命周期的各个阶段中。项目管理活动可以看作分布在项目过程中的一组子过程。

6.7.2 项目管理的 5 个过程组

1. 启动

包括开始项目和项目阶段的有关活动。在概念阶段，要定义项目的商业需求，寻找资助，承担项目管理；在后续每个阶段，要判断项目是否应该继续，要重新考察商业需求；在结束阶段，也要有人负责确保结束所有工作，顾客接受项目成果，归档项目文件，总结经验教训，移交项目成果，释放项目资源。

2. 规划

制定和保持一个可行的计划，以便实现项目所应满足的商业需求。包括制定详细计划，以明确项目范围、进度、各项活动执行时间、执行人、成本及要采购的资源等（见图 6-1）。

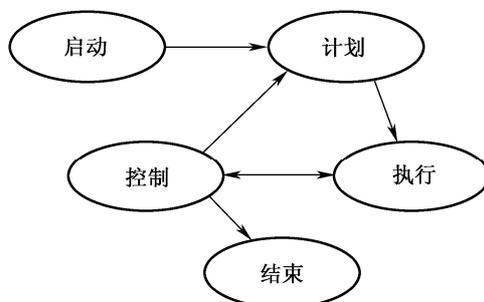


图 6-1 各阶段管理过程的关系

3. 执行

协调人员和其他资源，以便实施项目计划并产出项目成果或阶段性成果。如组建项目组，领导工作，核定项目范围，确保项目质量，发布有关信息，采购必需资源，交付实际工作成果等。

4. 控制

确保项目目标的实现。包括进度监督和测评，必要时采取纠正行动，阶段性评审，变更识别、分析和监控等。

5. 收尾

正式的项目或阶段验收工作。如文件存档、总结，产品验收等。

6.7.3 项目的组织体系

- 职能型
- 项目型
- 矩阵型

6.7.4 项目管理知识体系（见图 6-2）

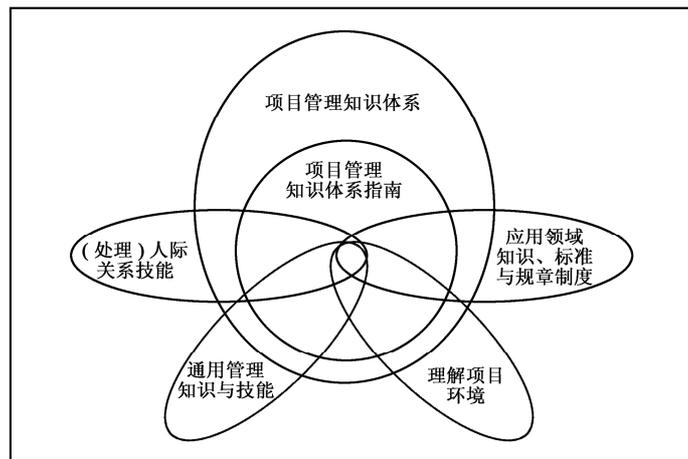


图 6-2 项目管理知识体系

项目管理知识体系涉及应用领域、通用管理领域、项目环境、人际关系技能等几个方面。项目管理专业资格认证包括：PMI（项目管理学会），PMP（项目管理专家）。IPMA（国际项目管理协会）通过资格认证需经过图 6-3 所示的金字塔型学习过程。

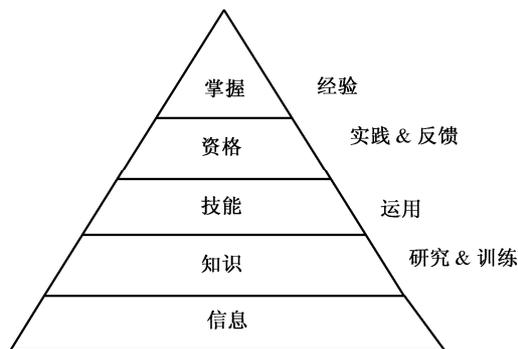


图 6-3 项目管理知识积累

6.7.5 项目管理的 9 个知识领域

项目经理必须具备的一些重要知识和技能。包括：

- 范围管理——确定和管理项目要做的全部工作。
- 人力资源管理——有效利用参与项目的人力资源。

- 时间管理——包括时间估算、制订计划、确保项目及时完工。
- 费用和成本管理——预算准备和管理工作。
- 质量管理——确保项目满足明确约定的或各方默认的需要。
- 采购管理——根据项目需要从项目执行组织外部获取和购进产品和服务。
- 风险管理——对项目相关风险进行识别、分析和应对。
- 沟通管理——包括产生、收集、保存和发布项目信息。
- 综合管理——综合利用各种工具和以上技能，实施项目管理。

6.7.6 电子政务项目管理现状

总的来说，政府信息化领域中，普遍存在项目管理意识不强，尤其是信息系统工程项目管理的意识和知识普遍缺乏；由于对信息化的专业领域知识不够而不能很好管理项目；专业化服务体系发展不够。

6.7.7 电子政务项目管理特点和要点

确认项目要素，科学立项：区分信息化规划、信息系统运维、业务活动与项目的区别和联系；为项目制订合适的范围、时间和资源；避免“伪项目”。

关于项目的范围：避免范围定义与真正需求“错位”的现象，正确定义项目需求，并合理分期。

关于项目的环境：了解电子政务项目的立项、审批、采购流程等“刚性”约束，合理平衡各项约束，以保证项目的按时完成。

充分利用社会上的专业化力量（咨询和监理），实现科学、成熟的项目管理。

提高信息化认识水平，提高项目管理能力，从而提高电子政务项目运作的“成熟度”。

6.8 电子政务监理要点

6.8.1 国家关于信息工程监理的文件、规范等

2002年9月，国务院发布《振兴软件产业行动纲领》（国办发[2002]47号文件），明确提出“国家重大信息化工程实行招标制、监理制”。

2002年11月，信息产业部发布《信息工程监理暂行规定》（信部信[2002]570号文件）。

2003年3月，信息产业部发布《信息工程监理单位资质管理办法》和《信息工程监理工程师资格管理办法》（信部信[2003]142号文件）。

2003年1月27日，国家标准化管理委员会与国务院信息化工作办公室共同向全国发布“国标委高新[2003]7号”文件，文件要求对“电子政务标准化指南—第二部分—工程管理”和“信息化工程监理规范—第一部分—总则”等指南和标准进行试用验证，并征求意见，以便修改、完善和尽快正式颁布。

2004年6月，信息工程监理被列为国务院发布的首批行政许可项目之一。

6.8.2 为什么要监理

信息工程监理的总的“成功率”不高；质量和顾客满意度不高；安全问题容易被忽视；

工期不能保证；投资严重超标等问题一直是国家有关部门密切关注的问题。

系统集成商的技术水平、项目管理水平参差不齐，要求业主自己“把关”更是不切实际。客观上需要专业化、中立性、权威性的第三方进行项目监督和管理。

6.8.3 信息化工程监理规范技术参考模型（见图 6-4）

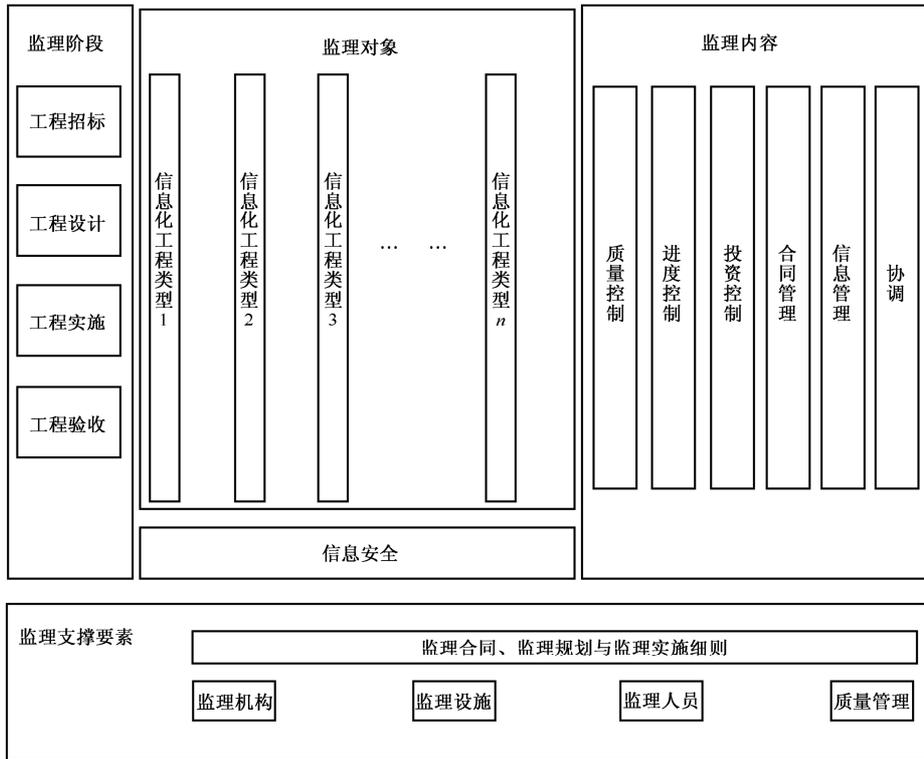


图 6-4 信息化工程监理规范技术参考模型

1. 监理主体

监理单位、监理机构；监理工程师、总监理工程师、专业监理工程师、监理员。

2. 监理对象

网络工程、软件工程。

3. 监理阶段

工程招标、工程设计、工程实践、工程验收。

4. 监理内容

质量控制、进度控制、投资控制、合同管理、信息管理、协调（三控制两管理）。

5. 监理支撑要素

监理合同、监理规划、实施细则；监理机构、监理人员、监理设施、质量管理。

6.8.4 监理流程。

1. 设计阶段（见图 6-5）

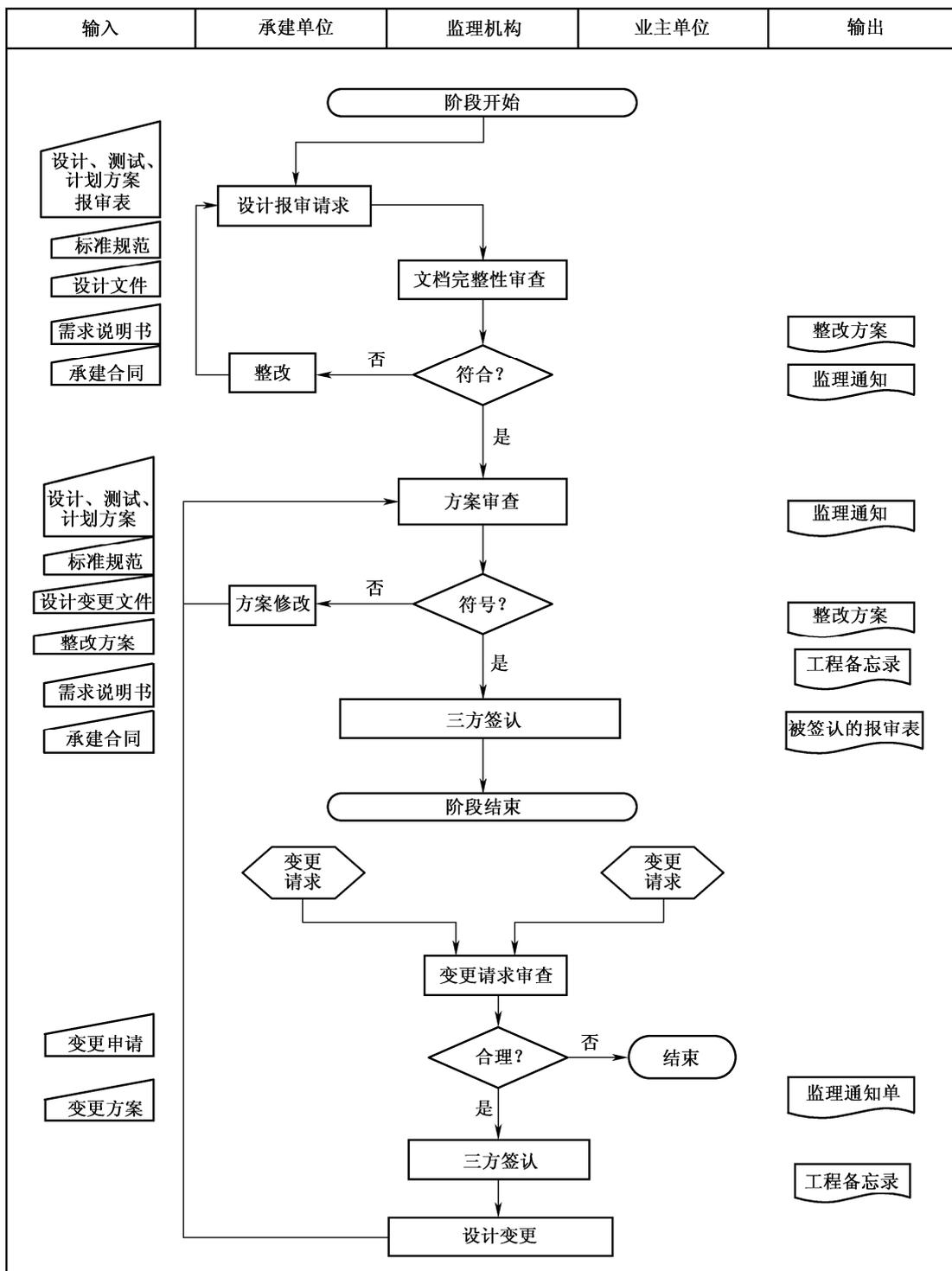


图 6-5 设计阶段

2. 实施阶段 (见图 6-6)

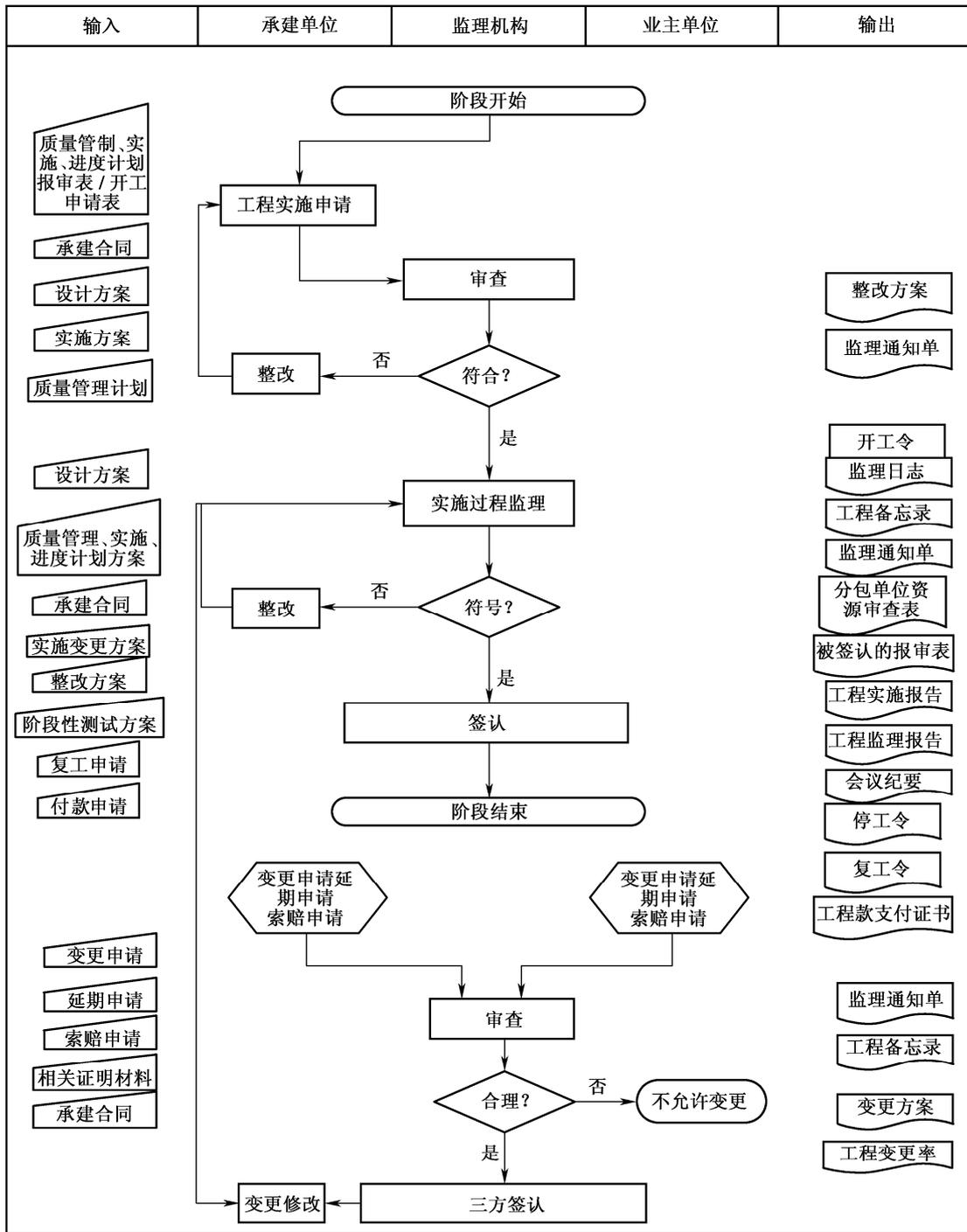


图 6-6 实施阶段

3. 验收阶段 (见图 6-7)

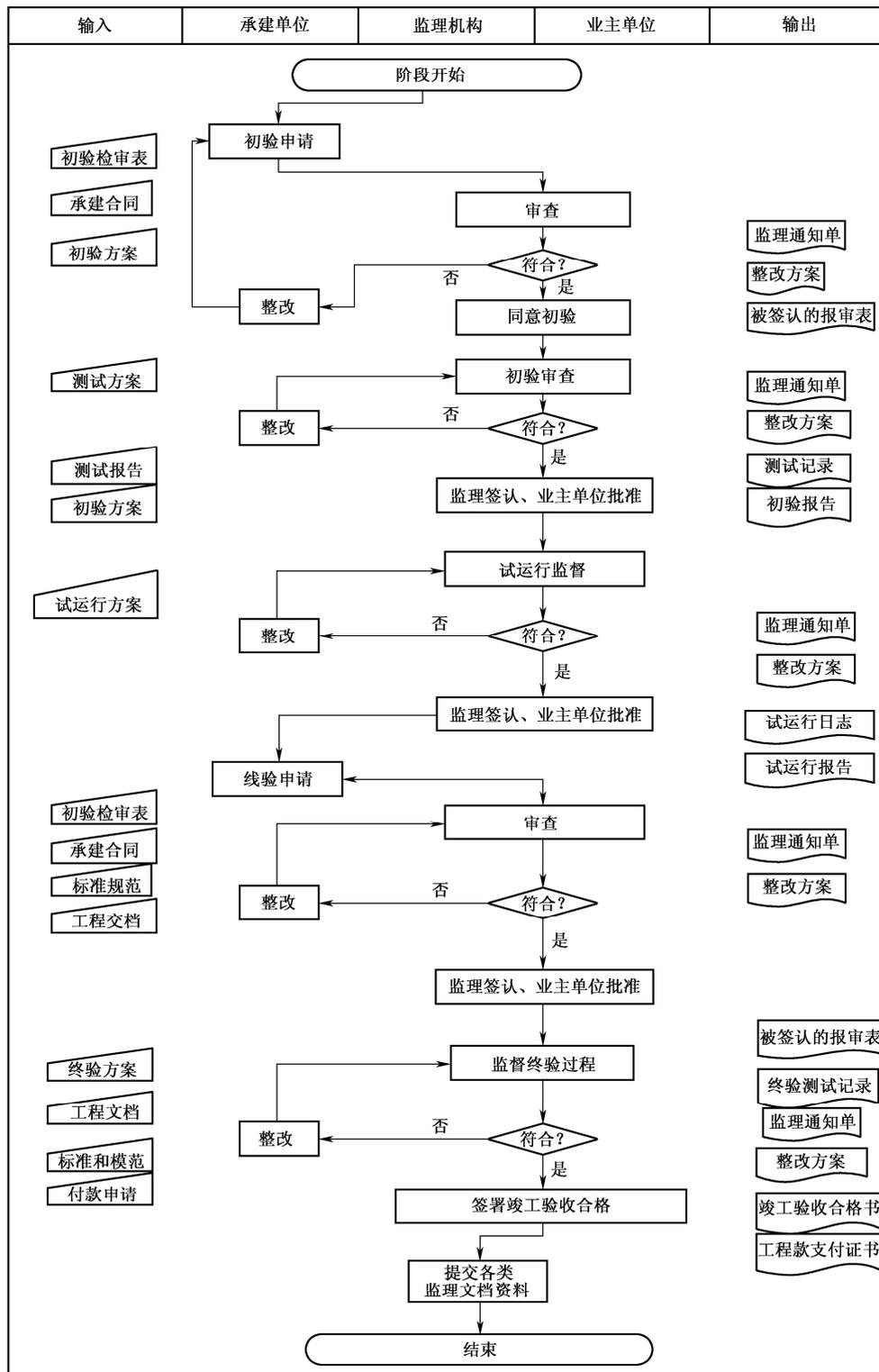


图 6-7 验收阶段

6.8.5 监理工作特点

监理工作也是促使项目成功的一种手段，借助的是有资质的第三方专业机构。监理工作与项目管理工作有很大重叠，但执行主体不同。

建筑工程建设监理的成功经验不能简单照搬到信息工程监理中。

信息系统工程覆盖面广，其工程监理涉及国计民生的各行各业，增加了监理工作的难度。

信息产业是智力密集型的行业，要求监理人员必须专业知识扎实、知识面宽。

信息工程建设监理领域的发展与计算机信息系统的发展应该同步。

业主对新科学技术的要求一般都很高，常派生出许多新课题亟待研究与开发。

承担风险和责任大。

不可预见性的成分多。

管理工作复杂，必须采用新的管理手段，配备先进齐全的技术设备。

要有雄厚的经济基础（包括高级实验室和测试室）作为后盾。

6.8.6 电子政务项目监理的两点考虑

一般来说，监理代表业主利益，但监理工作有其中立性，尤其是业主对项目本身规律认识不足的时候。是否要进行监理，要进行什么范围的监理，除遵守国家和行业管理部门的有关规定外，应视业主单位和承建方的实际管理和协调能力进行实事求是地选择。

项目管理与项目监理都是在“项目”层面上进行质量保证。但我国电子政务发展的最大缺憾是没有一个总体架构 Enterprise Architecture 来有序容纳政务业务、信息资源。负责责任的监理单位除帮助业主在项目一级“把关”外，还应该把项目放在信息化的总体规划和长期需求环境下，从有利于信息资源整合和政府“企业级”架构的形成的高度来为政府“把关”。从这个意义上说，监理是咨询的重要组成部分。

在总体级别上对电子政务进行质量保障和效能评估是 IT 审计和治理的范畴。