

政务信息化项目中的需求变更管理实践与研究

黄河畅¹ 邹 轶²

1. 数字广西集团有限公司 广西 南宁 530003

2. 广西通信规划设计咨询有限公司 广西 南宁 530003

摘要: 本文探讨了政务信息化项目中的需求变更管理实践与研究。分析了需求变更的原因、影响及当前管理现状,指出需求变更管理缺乏或不到位是影响项目进度和质量的主要原因。通过借鉴国内外需求变更管理方法,结合政务信息化项目特点,提出了加强需求变更管理的策略,包括明确变更流程、设定审批权限、明确相关责任等,旨在提高政务信息化项目的建设成效。

关键词: 政务信息化项目; 需求变更管理; 项目管理; 变更流程

引言

随着信息技术的飞速发展,政务信息化项目在政府管理和服务中扮演着越来越重要的角色。然而,在政务信息化项目的实施过程中,需求变更是一个普遍存在的问题,对项目的进度、质量和成本都产生了显著影响。因此,对政务信息化项目中的需求变更管理进行实践与研究,对于提高项目建设成效具有重要意义。

1 政务信息化项目需求变更的原因与影响

1.1 需求变更的原因

政务信息化项目的需求变更并非偶然现象,而是由多种因素共同作用的结果。这些因素既包括政府业务层面的变化,也涉及技术、政策等外部环境的调整。

1.1.1 业务需求变化

政府作为社会的管理者和服务提供者,其管理职能和服务需求随着时代的发展而不断演变。例如,随着数字经济的蓬勃发展,政府对于数据治理、在线政务服务、智慧城市建设等方面的需求日益增长。这种业务需求的变化直接驱动了政务信息化项目需求的调整。政府需要更加高效、智能的信息系统来支撑其业务运营和决策制定,从而满足民众日益增长的公共服务需求。此外,政府部门的重组、职能的调整以及业务流程的优化等,也可能导致信息化项目需求发生变更。这些变化要求信息系统能够适应新的业务模式和运营方式,从而确保政府服务的连续性和稳定性。

1.1.2 技术更新迭代

信息技术的发展日新月异,新技术如云计算、大数据、人工智能、区块链等不断涌现。这些新技术为政务信息化项目提供了更强大的性能和更高的效率,同时也带来了更多的可能性和创新空间。为了保持项目的先进性和竞争力,政府往往需要采用新技术对原有方案进行

升级或替换。新技术的引入可能导致项目需求发生根本性变化^[1]。例如,云计算技术的应用可能要求系统架构进行重构,以实现资源的弹性扩展和高效利用;大数据技术的应用可能要求系统具备更强的数据处理和分析能力,以支持政府的决策制定和公共服务。

1.1.3 政策法规调整

政府政策法规的调整对政务信息化项目具有直接影响。例如,数据保护法规的出台要求项目必须加强数据安全,确保数据的合法、合规使用;电子政务标准的更新要求项目必须遵循新的技术规范,以确保系统的互操作性和可扩展性。政策法规的调整往往具有强制性和约束力,要求项目需求进行相应变更以符合新的政策要求。这可能导致项目需要增加新的功能或修改原有功能,以满足政策法规的合规性要求。

1.1.4 项目初期需求不明确

在项目初期,由于对项目目标、业务范围、用户需求等缺乏深入了解,项目团队往往难以准确把握项目的整体需求和细节要求。这可能导致需求描述虚化、泛化或随意化,使得项目实施过程中不断出现新的需求或需要对原有需求进行修正。项目初期需求不明确是导致项目后期需求变更频繁的重要原因之一。为了避免这种情况的发生,项目团队需要在项目初期进行充分的需求调研和分析,确保需求的准确性和完整性。

1.2 需求变更的影响

需求变更对政务信息化项目的影响是多方面的,它不仅可能导致项目进度延误、成本超支,还可能影响项目的质量和风险。

1.2.1 项目进度延误

需求变更往往导致项目计划需要重新调整。新增功能或修改原有功能可能需要额外的开发时间、测试时间

和部署时间。这些时间的增加会直接导致项目进度延误,使得项目无法按时交付。项目进度延误不仅可能影响政府的业务运营和决策制定,还可能损害政府的形象和信誉。

1.2.2 项目成本超支

需求变更可能增加项目的开发成本、测试成本、部署成本以及运维成本。新增功能或修改原有功能可能需要额外的开发人员、测试人员和运维人员;可能需要购买或定制新的软硬件设备;可能需要进行额外的培训和技术支持。这些额外的成本支出可能导致项目成本超支,使得项目预算难以控制。

1.2.3 项目质量下降

频繁的需求变更可能导致项目团队疲于应对,无法充分保证项目质量。为了赶工期,开发人员可能忽略了一些细节问题;测试人员可能无法对所有功能进行全面测试;运维人员可能无法及时处理所有的系统故障和问题。这些问题都可能导致项目质量下降,影响用户的使用体验和满意度。

1.2.4 项目风险增加

需求变更可能引入新的技术风险、业务风险或政策风险。新技术的引入可能带来技术不兼容、技术成熟度不足或技术安全隐患等风险;业务需求的变更可能导致业务流程中断、业务数据丢失或业务冲突等风险;政策法规的调整可能要求项目进行额外的合规性审查或认证,从而增加项目的法律风险和监管风险。

2 政务信息化项目需求变更管理的现状

当前,政务信息化项目在需求变更管理方面面临着诸多挑战。一方面,由于部分项目管理团队的专业水平和经验相对有限,对项目需求的把握不够准确,导致项目需求变更频繁发生。这些变更往往缺乏充分的论证和评估,随意性较大,从而使得项目工期一再延误,成本不断攀升,严重影响了项目的实施效果和效益。另一方面,需求变更管理流程的不规范也是当前存在的一个突出问题。在部分项目中,需求变更的审批权限不明确,相关责任没有得到有效落实,导致需求变更管理缺乏有效的控制和监督^[2]。这种情况下,需求变更往往难以得到及时、有效地处理,给项目的顺利进行带来了很大的阻碍。因此,加强政务信息化项目需求变更管理的规范化和制度化建设,已成为当前亟待解决的问题。

3 政务信息化项目需求变更管理的策略

3.1 明确变更流程,确保规范操作

建立规范、清晰的需求变更管理流程是政务信息化项目需求变更管理的基础。这一流程应涵盖变更申请的

提出、审批、实施、验证以及后续的跟踪与评估等各个环节,确保每一步都有明确的操作规范和责任主体。首先,项目承担单位或实施单位在项目实施过程中,应密切关注项目需求的变化情况。一旦发现存在需要变更的情况,应及时、准确地向项目管理单位提出变更申请。变更申请应详细说明变更的内容、原因、预期影响以及相应的应对措施,以便项目管理单位对变更进行全面、客观地评估。为了确保变更申请的准确性和有效性,项目承担单位或实施单位在提出变更申请前,应进行充分的内部讨论和论证,确保变更的必要性和可行性。项目管理单位在收到变更申请后,应迅速组织专家或相关人员进行评估。评估过程应充分考虑变更对项目总体目标、预算、进度以及质量等方面的影响,确保变更的合理性和可行性。评估结果应以书面形式反馈给项目承担单位或实施单位,并明确说明评估意见和建议。对于一般性的变更,项目管理单位可以直接进行审批;而对于涉及项目总体目标、预算、进度等方面的重大变更,则需报请上级主管部门进行审批,以确保变更决策的科学性和权威性。在变更获得批准后,项目承担单位或实施单位应按照批准的变更方案实施。实施过程中,应加强与项目管理单位的沟通和协调,及时报告实施进展和遇到的问题。项目管理单位应对变更的实施情况进行跟踪和监督,确保变更符合项目总体目标和要求。实施完成后,项目承担单位或实施单位应提交变更实施报告,对变更的实施效果进行评估和总结。为了确保变更流程的规范性和有效性,项目管理单位应定期对变更流程进行审查和更新。根据项目实施过程中的实际情况和经验教训,不断完善变更流程,提高变更管理的效率和质量。

3.2 设定审批权限,确保决策科学

合理的审批权限设定是政务信息化项目需求变更管理的重要保障。根据变更的性质和影响程度,应设定不同层级的审批权限,以确保变更决策的高效性和准确性。对于不影响项目总体目标、预算和进度的一般性变更,可以由项目管理单位直接进行审批。这样既可以提高审批效率,又可以确保变更的及时实施。项目管理单位在审批过程中,应充分考虑变更的必要性和可行性,确保审批决策的科学性和合理性。而对于涉及项目总体目标、预算、进度等方面的重大变更,则需报请上级主管部门进行审批。上级主管部门应从全局的角度出发,对变更进行综合考虑和决策。审批过程中,应充分听取项目管理单位、专家以及相关利益方的意见和建议,确保决策的科学性和民主性^[3]。同时,应明确各级审批人员的职责和权限,确保审批过程的规范性和公正性。审批

人员应本着对项目负责的态度,认真审阅变更申请和相关资料,提出合理的审批意见和建议。对于审批过程中存在的问题和疑虑,应及时与项目承担单位或实施单位进行沟通和交流,确保审批决策的准确性和可行性。

3.3 明确相关责任,确保协同合作

明确项目承担单位或实施单位、项目管理单位以及上级主管部门在需求变更管理中的责任,是确保政务信息化项目需求变更管理有效实施的关键。项目承担单位或实施单位作为项目的具体实施者,负责及时发现和提出变更申请。他们应密切关注项目实施过程中的各种变化,及时发现并报告需要变更的情况。同时,他们还应按照批准的变更方案实施,确保变更过程的顺利进行。在实施过程中,他们应加强与项目管理单位的沟通和协调,共同解决变更过程中可能出现的问题。对于因变更导致的项目进度延误、成本增加等问题,项目承担单位或实施单位应承担相应的责任。项目管理单位作为项目的组织和管理者,负责对变更申请进行评估和审批。他们应组织专家或相关人员进行客观、公正的评估,提出合理的审批意见和建议。同时,他们还应监督变更的实施情况,确保变更符合项目总体目标和要求。对于变更实施过程中的问题和风险,项目管理单位应及时发现和纠正,确保项目的顺利进行。此外,项目管理单位还应负责对变更管理流程进行制定和完善,提高变更管理的效率和质量。上级主管部门作为项目的决策者和支持者,负责对重大变更进行审批,并提供政策指导和支持。他们应从全局的角度出发,对变更进行综合考虑和决策。同时,他们还应加强对项目管理单位的监督和指导,确保项目管理工作的规范性和有效性。对于项目管理单位在需求变更管理中的工作和表现,上级主管部门应定期进行考核和评价,激励和约束项目管理单位更好地履行职责和义务。

3.4 加强风险管理,确保项目安全

在政务信息化项目需求变更管理过程中,加强风险管理是至关重要的。变更可能带来一系列的风险,如项目进度延误、成本超支、质量下降、安全风险等。因此,必须对变更可能带来的风险进行全面分析和评估,并制定相应的风险应对策略和措施。首先,应对变更可

能带来的风险进行识别和分析。通过深入分析变更的原因、影响以及可能带来的后果,可以准确识别出潜在的风险点。同时,还应对风险的可能性和影响程度进行评估,确定风险的优先级和应对措施^[4]。其次,应制定相应的风险应对策略和措施。对于可能性较大、影响程度较高的风险,应采取积极的预防措施,如加强项目监控、调整项目计划、增加资源投入等;对于可能性较小、影响程度较低的风险,可以采取接受风险或转移风险等策略,以降低风险对项目的影响。在实施风险应对策略和措施的过程中,应加强与项目承担单位或实施单位、项目管理单位以及上级主管部门的沟通和协调。共同制定和实施风险应对措施,确保项目的顺利进行和安全可控。最后,应加强对风险管理的监督和评估。通过定期对风险管理工作的检查和评估,可以及时发现并纠正风险管理中可能存在的问题和不足。同时,还可以对风险管理的效果和成效进行总结和评价,为今后的风险管理工作提供经验和借鉴。

结语

政务信息化项目中的需求变更管理是一个复杂而重要的课题。通过明确变更流程、设定审批权限、明确相关责任等策略的实施,可以有效地控制需求变更对项目的影响程度,提高项目的建设成效。未来,随着信息技术的不断发展和政府管理职能的进一步转变,政务信息化项目需求变更管理将面临新的挑战 and 机遇。因此,需要不断探索和创新需求变更管理方法和技术手段,以适应政务信息化项目发展的需求。

参考文献

- [1]王雪,项后军,周雄.政务服务信息化与经济高质量发展[J/OL].当代财经,2025,(03):17-18.
- [2]白景涛,牛新茹.优化省级政务信息化项目全流程管理的对策研究——以山西省为例[J].中国信息界,2024,(08):104-106.
- [3]庄志军.政务信息化建设审计关注重点[J].现代审计与会计,2024,(06):17-19.
- [4]杨子刚,信俊汝,龚星波.关于数字化转型背景下政务信息化项目事前绩效评估的思考[J].财政监督,2023,(24):31-35.