



“坛”论 IT 监理

钟民 编著

清华大学出版社



钟民 编著

“坛”IT监理论



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

中国在快速地发展,人们在日益现代化的生活中越来越离不开验房师、装修监理、维权中心、个人税务顾问、理财师、健康咨询顾问等提供的专业服务。专业服务业的水平在某种意义上将代表着一个国家的发达程度,也是中国在未来几年重点发展和扶持的领域。

现代信息化社会的发展,当然也离不开信息监理,也就是人们常说的IT咨询顾问(或“第三方”)。本书以虚拟的网上论坛的形式,向读者讲述IT监理的大致内容,同时也向读者介绍了如何才能获取IT监理师的资格。

读者对象:从事IT工作的人员。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

“坛”论IT监理/钟昆编著. —北京:清华大学出版社, 2007.11

ISBN 978-7-302-16011-3

I. 坛… II. 钟… III. 信息系统—系统工程—监督管理 IV. G202

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第133528号

责任编辑:柴文强 林都嘉

责任校对:张 剑

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印装者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:150×185 印 张:8 字 数:91千字

版 次:2007年11月第1版 印 次:2007年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:26.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:026843-01



作者的话

信息化的时代来临了！据最新的统计显示，目前每 10 个中国人中至少有一个是网民，人们的生活已越来越离不开网络及以网络为载体的各类服务。

不少人对 IT（信息技术）行业的状况并不陌生，对政府与企业信息化的建设也有所了解，知道现在很多 IT 的厂商、系统集成商、软件开发商都是靠在工程项目中提供自己的服务或产品来获取收益的。但 IT 监理（即信息工程监理）目前还不太为人所知，甚至不少 IT 圈儿里的人对 IT 监理也未必清楚。其实这并不奇怪——IT 监理才出现没几年，其市场也正在逐渐形成。

本人从 1995 年开始踏入 IT 业，前前后后在国外和国内做了 12 年 IT 咨询（其中 5 年同时在做 IT 监理），最近对 IT 监理做了一番认真的回顾与思考。在感叹于自己创业遭遇的苦辣酸甜的同时，发现 IT 监理^①所代表的专业服务实际上在我们的生活中的作用已变得越来越重要。

中国在快速地发展，人们在日益现代化的生活中将越来越离不开如验房师、装修监理、维权中心、商务调查顾问、个人税务顾问、理财师、职业规划师、健康咨询顾问等等提供的专业服务。

①

IT 监理在项目中通常也称“第三方”或监理单位（方），这里是取在甲乙双方之外的意思。

专业服务业的水平在某种意义上将代表着一个国家的发达程度，也是中国在未来几年重点发展和扶持的领域。

暂且不谈企业信息化，就说在政府信息化建设（亦称“电子政务”建设）上，国家投入了并将投入大量的钱和物，大批的信息系统工程项目已经或正要上马。难道大家不关心这些工程是否能成为优质工程？项目资金是否都能被使用得当？信息系统建成后是否真正能让老百姓通过网络更便捷地获取信息和服务？如果关心，那就请同时关注 IT 监理吧。IT 监理实际上就是扮演专业化的第三方（the third-party），用其“specially trained, fresh pairs of eyes”（在此引用我的朋友 Dr.Spilios E.Makris——一位国际著名 IT 咨询顾问对“第三方”的描述）来对这些工程项目“把关”。

尽管现在的 IT 监理还像一个蹒跚学步的幼儿，每前进一步都挺艰难，但大家的关注与呵护就如母亲鼓励的目光和有力的搀扶，会使这个幼儿更有信心地向前迈进……

几点说明:

(1) 本书是IT监理知识与实践方法^①的普及读本,而不是专业教材。如果需要深入系统地学习IT监理专业技术或准备信息系统监理师的考试,建议选择由柳纯录老师主编、清华大学出版社出版的《信息系统监理师教程》。

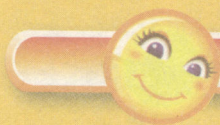
笔者希望通过这本以“网上论坛”讨论形式写作的白话读本,让IT业内多多少少想了解或多多少少正在关注这种服务的人们、信息化项目上甲乙双方的项目管理人员及工作人员、IT监理的从业者以及行业管理者,轻松愉快地阅读书中的文字并有所思考、有所收益。

(2) 近来由于网络词汇如“美眉”、“恐龙”、“粉丝”等颇为盛行,引得各方人士就“网络语言与传统文化的PK”展开了争论。听说国家还要出台政策,规定国家机关公文、教科书和新闻报道中不得使用不符合现代汉语词汇和语法规范的网络语言。尽管使用网络语言会使书中的讨论更有味道和精彩,但为了响应政府的号召,避免让上网不多的人读时产生歧义,笔者还是尽量规范了文中的语法、句法和用词。

(3) 书中人物与案例纯属虚拟,请不要对号入座。

①

信息系统工程监理具有很强的实践性,注重理论与实践方法在工程项目上的有机结合。



前言

先做一下自我介绍吧,我叫“小虫子”,噢……
这是我在一个论坛里的名字。你问什么论坛?嘿
嘿,天机不可泄露……姑且先称它是 W 论坛吧。
别急,先听我说……

半年前,正好是在一年一度的春节前不久,我
被我现在供事的这家 IT 监理(信息工程监理)
公司录用了。到公司后才经过两天的培训,便得到
通知让我着手准备年后马上独自承担一个新项目的
监理。估计公司挺看重我不久前懵懵懂懂考到手的
信息系统监理师资格和我两年多做 IT 项目的经历,
加上眼下项目人手奇缺,又赶上了年前这段时间很
难招人,只好大胆启用我这个新手了。

我这人挺好强,还特认真,得到通知后一下
子感觉压力非常大。一方面是因为刚来公司,挺
想有所表现;另一方面是因为现在不做乙方,改
做第三方了,心里也着实没底。

近乎填鸭式的培训让我感到胃和脑袋都是胀
胀的。尽管有做项目的经验,以前复习考试时也
背过一些概念,但 IT 监理涉及的东西实在是太多,
一下子根本理不出一个头绪。看到年前同事们都
异常的忙碌,想请教,可一时又很难想出些具体

的问题，于是我便开始在網上大范围地搜索和阅读起来，希望能尽快找到理清自己思路、掌握監理精髓的法門。

網上关于 IT 監理的文章有不少，可看得我有些暈，总感到刚刚培训过的、以前复习过的以及现在读到的东西非常零乱地充斥在头脑中，无法被有机地联系在一起。網上难道就没有什么 IT 監理的“武功秘籍”吗？真渴望着能像金庸先生小说里的那些主人公一样，机缘巧合地一下子学成盖世武功。

大年三十和初一一过，我就又泡在网上了。这天晚上，一个论坛忽然引起了我的注意，这就是上面提到的 W 论坛。从坛内发帖的时间上可以判断出这是个刚开张不久的论坛，坛里的人气还不旺（可能也是因为过节的缘故），一些会员们正扎堆儿围绕 IT 監理、项目管理、信息化动态等话题进行一些讨论。很奇怪，一进这个论坛，便有種挺微妙的感觉。我平静了一下心情，开始仔细浏览起论坛里的主题和帖子来……

至于后来发生了什么，下面都会一一讲到。不过现在可以告诉大家的是，通过论坛我结识了

几位热情、风趣、同样也从事 IT 监理工作的坛友，
并从与他们的交流中获益匪浅，使我在很短的时间
里参悟到了“武功”的精奥，为我成功地完成
我的 IT 监理“处女作”做好了铺垫。

作者

2007 年 8 月

于清华园

zm@sinocms.com

1

一、解惑篇

小学生都明白——定义 IT 监理 2

需求决定存在——呼唤 IT 监理 8

失败了怎么办——提醒 IT 监理 13

对项目不对人——定位 IT 监理 17

23

二、价值篇

无法回避的问题——IT 监理的价值 24

孙悟空的紧箍咒——IT 监理的道德规范 33

态度决定一切——IT 监理的专业素质 39

内外兼修——IT 监理的职业技能 45

59

三、实战篇

为项目画“图纸”——规划咨询 60

定好游戏规则——合同评审 66

兵未动粮先行——监理准备 74

开好头——项目启动会 78

以结论为导向——会议组织	85
重过程还是重结果——工作分解	90
有所为有所不为——监理范围	98
制胜的法门——监理原则	103
项目中的“老大难”——软件需求分析	107
永远不变的是变化——变更管理	114
收好尾——项目验收	118
解决问题才是硬道理——再说 IT 监理的价值	124

133

后记

139

附件

中华人民共和国信息产业部：信息系统工程监理
暂行规定（信部信〔2002〕570号） 139



解惑篇

估计做 IT 监理^①的人往往很难用形象而简短的语言让不懂的人明白什么是 IT 监理。不信，你可以试试……

我外甥上小学三年级了，春节回家过年时，他突然问我：“舅舅，你是做什么工作的呀？”我一愣，大脑中马上自然地闪过“IT 监理”，可转念一想，扯些书本上的概念无异于是对牛弹琴，但我究竟应怎么讲才能让他明白呢……沉吟了半晌，看着外甥充满好奇的眼睛，我涨红了脸支支吾吾地说：“舅舅是做电脑网络工程管理的。”“哦，你是管电脑网络的呀，真厉害！”外甥很是敬佩地对我说，“那你来教我打电脑游戏吧。”如释重负的我赶紧应和着陪他去玩电脑了。

想想我们这些做 IT 监理的都不能很简明地让别人了解我们是做什么的，难怪现在不少 IT 圈里的人都不清楚 IT 监理是什么，更甭说圈外的人了。

其实，我们怎么会不知道 IT 监理是什么呢？只是因为一说到 IT 监理，我们就会习惯地从专业的角度或者说是从教科书的角度去想，从没有认真考虑过如何让外行的人能很容易地听明白我们是做什么的。看来，IT 监理的从业者不仅要具备专业方面的技能，而且要担负传播“第三方”服务理念的责任。

小学生都明白——定义 IT 监理

大人常常把一些问题想得太复杂，想来想去就钻进

①

在本书中提到的 IT 监理、项目监理和工程监理，如不做特别说明，均指信息系统工程监理。



了牛角尖。小孩子很单纯，想问题喜欢单刀直入。其实，有时换位从孩子的角度思考问题，会帮助我们重新审视并整理自己对一些概念或事物的认识。

就在这天晚上，W论坛上针对这样一个主题的讨论，一下子吸引了我的注意。

主题：你行吗？看似不难的题。



黑木崖使者

如果你面前站着一位好奇、可爱的小学生，你能用形象的语言给他说明什么是IT监理吗？——征寻最出色的回帖。谢谢！



黑皮

监理就像足球裁判，比赛的两队分别是甲方和乙方^①。监理监督双方的比赛（也就是项目），发现问题就吹犯规、黄牌警告甚至红牌罚下。这么说中国人都知道！



白云飘飘

不同意。我们说的项目如果变成了比赛或竞技，甲方和乙方不就对立起来啦？监理也不应该只是在项目中执法和对项目结果进行裁定呀！



黑木崖使者

其实早些年有把IT监理比作“裁判”的，好像是说IT监理“不能既当裁判又当球员”，主要是针对当时有的IT监理公司同时做两块业务的问题——即不仅提供IT监理的服务，同时还承接信息系统工程项目的建设。

我认为“打比方”是一种好办法，只不过是是否有这么一种合适的比喻，能符合甲方、乙方、监理在项目上的关系。

①

甲方：即工程/项目的业主单位（方），也称建设单位（方）；
乙方：即承建或承包单位（方、商）。



白云飘飘

我觉得应该可以这样解释：把学生完成老师布置的家庭作业看做一个项目。

这时甲方是老师——他要求学生作业要按时、保质完成，即第二天上学要交作业（项目成果），而且要全对才能得优（验收），也才能得到老师的表扬。

乙方是小学生——他要理解老师当天所教授的学习内容（需求），并将老师留下的作业正确完成。而家长就是监理方了——在小学生做作业的过程中，可能会遇到一些问题，家长可以对他进行辅导，帮助他解决难题。同时家长也在监督小学生做作业的速度，防止他贪玩，要求他抓紧时间，在晚饭或睡觉前必须完成作业。



黑皮

嘿嘿，白云姐姐这么比喻倒有点儿意思。



白云飘飘

谢谢。



爱芒

孩子——监理就像是你爸爸在洗衣服，你妈妈在旁边监督管理，对你爸爸用水跟洗衣粉的量都要控制好，节省成本啊！😓

然后呢，如果洗得不干净，你爸爸就要返工；总之呢，把你爸爸洗衣服整个过程都管理起来，最后保证全家都能穿上干净漂亮的衣服。



黑皮

呵呵，真是语重心长啊。那请你说说，谁是甲方，谁是乙方呢？