

让CIO最头痛的两个决策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E8_AE_A9C10_E6_9C_80_E5_c29_141257.htm 任何企业的CIO都会告诉你，有些问题根本无法解决，只好将这些皮球踢给CEO去解决。更多的时候是，许多艰巨的决策先由企业高层做出，然后让技术层面去执行。TechRepublic采访了一些企业的首席信息官和首席技术官，让他们谈谈曾经面对的最困难的决策是什么。最终发现这些决策大都分为两类，一类决策将导致公司日常工作的重大变化；而另一类决策则创造出从未有过的系统。不要因循守旧面对艰难抉择，CIO在最后决定的时候并不显得非常困难，因为，他们已经进行了反复思考，这些决策难以决断是因为它们根本无处效仿。Cashman设备公司的IT负责人Bill Glassen回忆上个世纪90年代末碰到的一件事时，他说，他必须决断如何建立一套日常信息收集与报告系统，而这套系统在建立与执行时，不应该影响公司高层管理人员的工作。这是一套全新的系统，很容易引起公司保守派人士的反感，他必须摸着石头过河。Glassen至今认为，“那次变化使公司的信息沟通产生了巨大突破，同时，毫不夸张地说，也改变了我们公司的企业文化。”当时，Cashman公司一直依赖一套老式分类帐及AS/400系统进行数据的积累和分布存储工作。公司未来的发展需要只保留AS/400的骨干系统，而那套老式分类帐系统要被摒弃，Glassen负责这项工作的实施。面对职业生涯中遭遇的最难决策，Glassen说，他当时根本不知如何来决定。最终，他没有改变信息收集和积累的方法，仅仅改变了信息配置的方式。Glassen和他的团队最开始

面临的挑战是，要用一种以前没有用过的方法来完成这个任务。最初，他们尝试了“阻力最小的办法”在已有的系统上进行修改，但Glassen说：“我们以为可以利用以前使用过的报告和数据，但我们发现，修正的系统无法进行信息交换，因为尽管每个人都在新系统上寻求信息，但他们的工作方式却仍在延续旧有模式。这条路根本行不通。”经过对现有资源的重新评估，Glassen找到一种更好的信息传输方法，即让每个员工得到的是他们最需要的信息。他决心建一个公司内部的局域网。实施当中，Glassen及其团队先同管理层的员工进行了交流和讨论，并就此遭遇前所未有的阻力。他说：“每个人都想在每天清晨6点获得报告，就像以前的一样。我不得不告诉他们，他们不会按照以前的方式获得信息。”起初，所有管理层人员都将这视为坏主意。原因不光是他们无法获得和以前一样格式的财务报告，而且，这种新格式的报告无法和旧有的格式兼容。Glassen团队还面临难以再从管理层人员那里获得信息的困难，随后，更头疼的问题也来了，因为从局域网传来的数据显示公司正在亏损，而实际的情况是公司在赚钱。Glassen发现，他不仅仅要向员工们解释局域网的好处，而且还要教会他们如何使用新系统。他强调：“我们需要重新创建整个Hyperion模型，重新构建一套新的财务报告及其他数据报告的通信系统。”“新的报告模板开始开发。同时，我们不得不改变以往处理信息的方法及分析财务数据的方式。公司最终决定摒弃旧有的系统，用一种新的方法衡量所有的数据。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com