

对IT项目亮红牌项目失败原因及善后 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/226/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AF\\_B91T\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_c41\\_226621.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E5_AF_B91T_E9_A1_B9_E7_9B_c41_226621.htm)

中止IT项目是CIO重要且必要的工作内容之一，因为有很大比例的IT项目确实都是失败的。据市场研究公司Gartner分析，从数据仓库到外包服务，有近50%的IT项目都遭遇了失败。根据市场研究公司Gartner的分析，从数据仓库到外包服务，有近50%的IT项目都遭遇了失败。所以，中止有失败先兆的IT项目是CIO重要且必要的工作内容之一。如果IT高管掌握了适当的方法，中止问题IT项目不会是一件费力又痛苦的工作。清楚项目中止前后应该做什么和说什么，对于减轻IT项目失败带来的打击非常重要。重点IT项目失败时，往往会留下一片狼藉：财务总监核对成本浪费，员工士气低迷，更糟的是被解雇，IT团队的声誉遭受重创。如果分析人士或新闻界发觉公司遭受了损失，那么公司的销售情况和股价也会受挫。零售商J Sainsbury和Wm Morrison Supermarkets，以及MFI的高层都曾有此类经历。然而，中止IT项目是CIO重要且必要的工作内容之一，因为有很大比例的IT项目确实都是失败的。据市场研究公司Gartner分析，从数据仓库到外包服务，有近50%的IT项目都遭遇了失败。为什么会走进死胡同 项目失败的原因多种多样：市场或业务要求改变、新技术的出现、法律法规的变化。在失败的残局中，通常可以发现成本失控、项目管理错误或低效系统的蛛丝马迹。其中有许多因素不在CIO的控制范围之内。但是，防止IT项目流产、减轻失败的影响或确保同样的错误不重犯，这其中CIO大有可为之处。当然

，许多失败的种子早在项目的先期要求阶段，就已经种下了。工程服务公司Arup的全球IT服务运营经理库珀（Martin Cooper）说：“我认为项目失败的原因往往在于，人们从一开始就不十分清楚他们要做出怎样的效果。”英国网络博彩公司Betfair的COO和前CTO余大卫（音译，David Yu）也有同感：“从我们的经验来看，项目进行过程中有时会出现明显的范围变更。这表明先期要求不够坚定，以至于不能实施具体的项目计划。”当问到为何那么多项目会失败时，余大卫说：“问题主要出在沟通上，与高层管理者关于项目合理预期的沟通。项目启动时没有明确计划，没有得到来自高层的支持。IT主管的反对立场不够坚定 公司的业务高管对IT项目期望过高，有些IT主管难辞其咎，因为他们没有提出不同意见。当问到IT领导者提出反对意见时是否不够强硬，大众汽车从事IT服务的子公司Gedas的英国区CIO罗伯茨（Kev Roberts）说：“当然。这就是CIO和IT经理的关键区别。CIO会质疑项目将给公司带来什么价值。就细节而言，我不是挑战项目计划的最佳人选，但我会保证我跟进的项目具有业务意义，已经受到有关人士的认同。”如果CIO不对某些商业提案提出不同意见，一旦项目受挫，IT部门就成了替罪羊。罗伯茨说：“如果沟通做不好，IT部门肯定有做替罪羊的可能。”IT项目与公司整体目标联系不紧密 获取公司高层的支持有两种行之有效的方法：一是设立指导委员会，二是让业务高管成为项目的发起人或倡导者。两种方法在英国大型公司中都越来越普遍。例如，著名的建筑设计公司WS Atkins在某年年初设立了两个指导委员会，目的就是要让IT项目与公司整体目标联系得更紧密。公司信息服务总监休姆（Lesley

Hume) 说：“之前我们的困扰之一是不重要的事务反而占据了重要地位。”公司系统和业务系统的指导委员会于当年一月召开了首次会议。休姆同时是两个委员会的成员，他表示：“现在我们可以将战略上所做的任何变化拿到桌面上来讨论，然后做出公司层面的决定。因为我们现在有了这样的机制。以往，他们做什么会让我知道，但并没有一个落到实处的制度，来保证大的技术项目投资必须要有我的参与。”

在Betfair公司，指导委员会与项目团队之间的沟通质量和速度相当重要，余大卫表示。“指导委员会和项目团队双方对工作都有直观清晰的把握。这保证了我们有明确的流程去优先应对战略层面的变化。”如果这些流程没到位，项目团队获悉决策变化可能要花去一两个星期，无端地浪费了宝贵的时间。

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](http://www.100test.com)