

项目频繁延期CIO如何应对 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/238/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A2_91_E7_c41_238516.htm 夏天的午后，天空乌云密布，风在躁动，一副风雨欲来的架势。隆成集团CIO张力站在窗边，心浮气躁的他透过窗户看着外面的暴雨将至，回想刚刚和高层开会的场景，不由得思绪万千。“什么？ERP项目还要再延期？这已经是第三次延期了？我不接受你的解释，我不需要再听理由和解释。你要明确给我一个答复，什么时候是最后上线期限！”张力头痛地叹了口气，想起刚刚大老板大发雷霆的话。作为公司的CIO，也是ERP项目的负责人，现在最让张力头痛的就是ERP项目上线的最后期限总是一延再延，导致预算超支、老板不满、团队人心涣散。ERP项目延期一直认为是一个资金黑洞，而张力在这次ERP项目中碰到两大困局，第一个就是项目延期，还有一个就是成本超出预算，ERP项目不能够在预算框架里完成。

项目延期之困局 在这次ERP项目开始实施的时候，张力打算精打细算，避免项目在时间上延期和在成本上预算超支。然而在项目初期，总是需要添加一些原先规划没有的东西。项目组成员大都觉得“反正我们都要花时间和资金，就再增加几样东西吧，这会让我们的项目锦上添花。”由于大家都是希望把项目进行到最好，花费也不是很多，因此张力也就没有在意。第一次项目总结的时候，张力意识到自己的预算超支和项目滞后了。本来是计划周密的进程，但几个月下来平均每个月的工作量比预期扩大了20%。不仅消耗了时间，而且也模糊了最初的需求，更严重的是，项目需求范围已经扩

展到公司真正需要的范围之外。经过初期的教训，张力变得更加小心翼翼了，谁知道没过多久，新问题又来了。在项目进行到一半时，张力发现由于在项目开始时没有很好地正确估算工时、成本和时间表，并且前期的准备工作太过拖沓，导致现在的进度远远落后于时间表。于是，为了按期完成项目，张力不得不投入更多的项目组人员。这些后来者不仅增加了项目成本，而且对项目不够熟悉，也不能迅速跟上项目组的速度。面对增长的人员和由于项目延期增加的预算，在公司高层会议中受到批评的张力感到很无奈自己已经很小心处理了，项目还是滞后，预算还是超支了。难道ERP项目延期和预算超支就真的难以避免吗？需求多变是延期祸根 风雨欲来之时，ERP项目不能如期完成，扑面而来的指责、财务压力、都使张力感到疲惫不堪。在第一次里程碑项目进度总结时，他对项目延期的原因进行分析。其中主要一个是：需求不明确，反复调整需求，结果导致工作不能按计划，并有返工和浪费，必然导致工期延误。由于公司经营环境变化，需求调整是必然的。为了应对业务、流程、环境和市场的变化，删减、增加或者改变项目设计，都会致使工期发生相应的调整。因此，第一次总结后，张力确立的根本原则就是，坚持基本业务流程需求为主干，不再致力于遥不可及的业务范畴，避免将实施范围扩大化，将不确定和复杂多变的需求排除在实施策略之外，要把整个项目实施进行严格需求控制。张力给项目重新作了定义，将需求定义为“必须的需求”、“应当具备的需求”和“锦上添花的需求”，严格坚守核心功能。并在项目过程中一直不断跟踪，以便将预算保持在控制范围之内。后来事实证明，只有做到了需求范围明确才

能避免项目延期和预算超支。一般来说，有经验的CIO是不会回避需求和预算的争论，有争论才有明确的项目需求范围。只有在项目需求范围已经明确的情况下，后续工作才是可控的，才有可能得到稳定的过程和期望的结果。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