

电子商务项目成功的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_AD\\_90\\_E5\\_95\\_86\\_E5\\_c41\\_64853.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c41_64853.htm)

IT管理模型是企业电子商务成功实施的关键因素之一，它定义了IT和业务的协作方式，将IT的成本与价值紧密结合起来，确保了实施过程的一致性，实现了应用系统的快速部署。IT管理模型还规定了用户在确保电子商务成功、建立IT和业务部门之间坚固的信任伙伴关系过程中所扮演的角色和担负的职责。IT管理模型的重要性在过去的十年中，尽管互联网和电子商务的重要性不断增长，但大型企业CIO的平均任期却下滑到仅2年多一点。一些偏激的人甚至说CIO已经成了“Career Is Over(事业终结)”的代名词,而新任命的CIO都有很大的压力在有限的时间内理顺多种矛盾、力争做出成绩的时候。CIO面对的传统挑战包括：维护原有系统的费用和 risk 不断增长、吸收和推广复杂的新技术、提高IT用户的满意度、提高IT部门反应的灵敏度、保留和激励员工、防止员工过劳和降低费用。此外，目前CIO还被要求去加速新的电子商务战略的引入、在公司中担当变革促进者的角色，以推动新技术的应用并影响公司的未来战略方向。对IT部门来说,日益增强的重视程度和期望值也带来了工作压力。随着当今业务模型对科技依赖程度的不断增强，运营的卓越性已成为关键。IT系统的开发和部署需要明确的运营模型才能有效的规避风险，提高稳固性。电子商务计划涉及多种职能，跨越多个部门。因此越来越需要借助IT部门去协调这些复杂的团队协作力量，他们需要建立紧密的业务同盟、拥有共同的目标、明确不同业务伙伴和IT部

门间的角色和职责。由于需要有效整合客户、合作伙伴和供应商之间的业务关系，电子商务面临着更多的挑战。虽然传统IT系统通常是企业内部应用、并可借助命令保证新系统和流程的实施，但电子商务却包括了外部的组织机构，要使此类机构采用新系统，只能采用劝说而非强制的方式。因此，CIO必须在客户和供应商面前扮演销售人员和传道者的角色。以往为了适应科技的变革和业务的压力，许多IT部门的机制是随意发展起来的。当企业将大量的资源投入到电子商务上时，IT部门需要开发一个更为正规的、能够清楚说明IT运营愿境的管理框架，明确IT的目标、运营方式、不同合作伙伴的角色和职责以及评测方式。IT管理机制的组成部分IT管理机制是一个框架，包括了多种原则和模式，分别描述了IT愿境、目标、投资来源、组织结构、全球化、标准、体系结构、项目生命周期、评测指标和外部采购。明确这些原则的目的是使IT部门更好地与业务部门协作。IT管理机制使IT部门的运营更加透明、能预测的期望、同时确保了IT服务具有更高的效率和稳固性。一个简洁清晰的愿境是IT管理框架的原动力，它描述了IT部门将为企业做出的贡献。愿境应采用业务评测指标的形式来表达(如获利率，市场份额，竞争力等等)。CIO应当建议和促使CEO要求各业务部门就各自的职责制定电子商务战略，共同支持企业的愿境目标。愿境可以通过一系列的目标来量化。某些典型目标包括：通过推广多渠道面对客户每年将增加20%的新客户 在12个月内通过呼叫中心整合降低零售业务15%的成本 3年内通过互联网接收40%的交易委托 这些目标应落实在各业务部门(而非IT).，业务部门负责人的目标完成情况将受到评估。这些目标将成

为其业绩评估的一部分，而不是那些即使没有完成也不会受到制裁的“锦上添花”的目标。业务部门将制定计划来完成每个目标。每项计划都将包括多个项目。IT部门需要创建相应的机制，有效配合业务部门实施项目(参见与业务挂钩和项目投资来源)。这样，企业将能够切实开展一系列支持整个IT愿境的行动。

**与业务挂钩和项目投资来源** 为了高效地协作，IT部门和业务部门需要采用一致的组织模型和投资模型来推动相互的合作和明确各自的角色与职责。投资模型是非常重要的，因为资金来源是行动的动力。许多组织机构将实施电子商务战略责任交给IT部门或某个单独的业务部门。由于这些业务部门无法改变其他部门(如销售、财务、人力资源等)的业务流程，因此在这种情形下电子商务系统的影响力和效益将大大受到限制。中央投资针对的电子商务计划所面临的挑战包括：难以在业务部门间区分计划优先次序(根据什么?)造成IT部门(由于预算有限，因此希望将费用降到最低)和其他业务部门(希望获得最大投资来实现部门效益)间的紧张态势。业务部门将中央投资视为“免费午餐”，因此尽量先夸大需求(因为他们知道要想获得他们最所要的将需要做出适当让步)。将IT部门视为“管理者”，而非服务提供者或合作伙伴无法让业务部门对电子商务实施的成功负有责任某些联合(业务和IT部门)项目的投资模型使业务部门将部分预算预留于电子商务项目，从而规避了以上挑战。由于此类模型要求业务部门按需求量的大小来预留预算，因此可以有效减少在电子商务项目上的膨胀需求(和不切实际的需求)。在思科的案例中，应用软件、项目管理、IT系统开发和支持费用均由用户部门来负担。我们将它名为“项目投资源于用户”

”(Client Funded Project)模型。IT部门负担基础设施的费用(如数据中心服务器、数据库等)。这种投资模型将实现ROI(投资利润率)的任务分配给了特定的业务部门，这些业务部门必须在电子商务系统投资和人力、其它计划等投资间进行权衡。在联合投资模型中，区分预算和控制的观念是非常重要的。在许多组织机构中盛行一条黄金准则：“有黄金就有控制权。”一旦由业务部门来掌握预算，它所面临的一个很大的诱惑就是绕过IT部门，通过外部的咨询专家或建立相同的职能部门(俗称“灰色IT”)来开发电子商务系统。这将增加机构的费用和风险。CIO需要CEO级别的支持来确保将电子商务预算(一旦获得)用于企业IT部门。这样，IT部门将能够利用企业的IT架构，并保证系统得到完善的整合和支持。设计高效IT管理机制的关键是确保不增加管理层或成本。例如：思科尽量避免使用成本分摊或内部收费，因为这将需要系统进行相应跟踪，从而可能需要增加繁杂的工作。当项目很大且整体性很强、对业务的增益只能在很长的开发周期完成后才会体现时，可能需要详细的步进式的控制。但是，如果项目被细分为多个可以快速实施的模块、并能在短期内带来效益时，就可以通过效益评测进行有效管理，而不必进行过多的监控项目活动。基于效益评测、减少详细任务控制的管理系统的实施和运营费用较低。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)