

电子政务项目的误区分析 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\\_E6\\_94\\_BF\\_E5\\_c41\\_64882.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E6_94_BF_E5_c41_64882.htm)

在世界各国推进电子政务的进程中，电子政务工程的失败案例比比皆是，工程的论证和实施被称为推进电子政务的三大“软肋”之一。就我国的具体情况而言，由于决策过程中存在“长官意志”和“面子工程”等问题，非常有必要研究电子政务工程实施的误区。国外电子政务工程失败案例分析 1989年建造FLORIDA

(Florida On-line Recipient Integrated Data Access) 系统是美国佛罗里达州政府的一项社会福利信息化工程。经济衰退和安德鲁飓风已经使的佛罗里达州接受援助的人数翻了一番。该系统是用于处理数百万受抚养儿童、食品券、医疗援助等资助家庭接受者的资格认证。系统合同被授予总部位于达拉斯的EDS公司，系统包括一个基于巨型机的系统，它支持84个数据库、1390个程序、12000多个终端和个人计算机、每天550万次在线申请处理。最初曾预计通过降低支付错误和对机构工作人员的需求，FLORIDA会节省该州上百万的资金。但结果却是，系统错误地发放了数百万的救济款，引发了卫生与康复事业部的大量辞职和解聘，并且招致激烈的争论。FLORIDA系统的问题归咎于办案量预料不到的猛增和预算方面的限制，使机构无法雇佣更多的社会福利工作者。这些错误表明，FLORIDA系统的建设论证工作一开始就存在缺陷。美国联邦航空局 (FAA) 在1981年宣布实施高级自动化系统 (Advanced Automation System, AAS) 项目时，承诺将使用复杂的计算机系统使空中交通实现现代化控制。由于需求

系统的不断改变，AAS项目中的需求被称为搅拌器。需求的变更导致管理的人机界面频繁变更，界面管理软件被设计为单个程序，声明有上千个，任务是针对单纯的显示。人们用了数年时间来编写该程序，并且重写了十几遍。结果证明，花了14年的研究没有收到成效。项目结束前不久，一位控制员在CBS的晚间新闻中说：“我以前只需1个命令就可以完成命令，现在要用12个命令来完成。”。当项目结束时，《华盛顿邮报》曾报道说软件有超过3000多个缺陷，满足各方面所要求的软件无法写出来，软件中的瑕疵不胜枚举。据飞行员协会AOPA的资深副会长祖斯得凯特说，经过15年花掉数十亿美元后，引人瞩目的AAS已经成为一切事故的“傀儡”，使空中交通现代化屡屡受阻。该案例说明有关信息化工程的项目管理技术决定了信息化项目的成败。美国国税局

（Internal Revenue Service，IRS）税收现代化系统可能是历史上电子政务项目中最为昂贵的一次惨败。该系统的检查和维护，每年会花费美国财政部500亿美元。IRS的信息系统管理和开发部门有8500名雇员，而其中2000人被派来进行税收系统现代化。项目中的每个IRS雇员，都有10个外部承包商在为税收系统现代化项目（TSM）工作。比如，IRS的电子填充汇票的CyberFile项目，在签订了合同一年，花费了1700万美元后，由于管理失当而崩溃。根据政府和私人企业在过去几年中对IRS系统所做的评论，这个部门最大的问题在于几个关键领域。这个部门犯了如下错误：（1）在系统开发之前，没有做足够的业务流程的重新设计。（2）忽略了开发总体系统构架和蓝图。（3）使用了原始的、有时候是“混乱的”软件开发方法学。（4）忽略了信息安全性。这些错误的根

本原因在哪里？专家们认为起源于这个部门存在的文化、政治、组织性问题，即使对财大气粗的美国政府来势，这个项目的教训也是惨痛的，如果一个组织机构存在官僚主义、程序混乱等问题，信息化项目不可能成功。成功的关键需要强大的领导能力、技术竞争力、表达清晰的目标。信息化项目失败的经验教训 上述项目的经验教训可以总结如下：1、项目管理是成败的关键“项目失控”暗示着项目变得无法管理，从而无法达到最初制订的目标，甚至无法接近目标。导致项目失控的主要原因主要有以下几点：（1）没有指定完整的项目目标毫无疑问，项目需求是信息化项目失控问题中最主要的原因。需求问题常常发生在以下情形：需求过多：大型项目比小型项目更容易失败。需求不稳定：用户无法决定他们真正想要解决的问题。需求模棱两可：不可能确定需求的真实含义。需求不完整：没有足够的信息来创建系统。

（2）拙劣的计划和评估 拙劣的评估使多数信息化项目的灾难。仅仅由于评估过于乐观，与实际执行的任务不符，项目经常发生进度问题。在失败的案例中，所遇到的成堆问题是：不稳定的需求、过于巨大的项目、无法扩展的新技术以及拙劣的管理重点。首要问题是挥之不去的、不能完成的进度。项目小组忽略了某些必须的惯例，但是“他们保证了进度，因为这就是对他们的衡量标准，问题的关键就在于此。”除了这项工作与生俱来的复杂性还有其他问题。大多数软件开发计划十分拙劣：业界流传一个笑话，说程序员把90%的时间花在项目的前80%，然后用剩下时间的90%完成最后的20%。很多设计也很拙劣：程序员或者不能充分理解自己的客户，或者给产品添加自己喜欢的特性，而让其他人困惑

不已。（3）乏或根本不具备项目管理方法 没有一个项目会仅仅由于一个原因而失控。可能存在技术障碍、拙劣的计划、需求发生变化，以及其他很多原因。其中最显著的是恶劣的项目管理。不管怎样，有了合适的管理总可以避免很多技术障碍，能够改进计划或者稳定需求。历史上认为多数软件工程的失败是由拙劣的管理引起的，是很有根据的。管理是负责项目所需的所有知识和技巧，它可能永远是一门艺术。没有一种蓝图、秘诀或者方法可以把一个拙劣的管理者变成一个好的管理者。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)