

IT项目预算需要胆量和魄力 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_IT\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E9\\_A2\\_c41\\_65742.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_IT_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A2_c41_65742.htm) 能够获取胜利的IT战略和创新往往不必考虑那些细枝末节的成本。不是每个公司都能够拿出数百万美元用于尖端科技的应用。这些公司面临的挑战是，它们需要找到一个不会耗尽其资源的大胆的，有魄力的方法来实施其IT战略。那些“100位有魄力的CIO”殊荣获得者采用的方法范围非常广泛：包括看重可实践性（比如缩小主项目的范围）、更具风险性（比如使用测试版软件）、完全地违背一般人的直觉（比如不进行预算就着手项目原型的开发）等等。通常，每个战略都伴随着一些折衷的办法，但是对这些有胆量和魄力的CIO来讲，管理好风险比支付额外的费用更为重要。美国佐治亚州的富尔顿郡政府目标：使该郡成为美国应用科学技术最为先进的地方政府之一 风险：依靠新兴的供应商和测试版的软件来运作 应对战略：测试、测试，再测试 当Robert Taylor被任命为富尔顿郡的CIO时，该地区的IT部门远远落后于时代，当地使用的1200个MindSpring（一个网站）的账号甚至比不上一个普通公司的E-mail系统。“我的职责是让该郡从落后状态中解脱出来，然后进入90年代，” Taylor如是说。而当时已经是2000年八月份了。后来，Taylor改变了富尔顿，使其变成了全美国科技含量最高的地方政府组织之一，而且这仅仅用了2400万美元。他说，关键在于与供应商建立良好关系、努力寻找决定价格的关键因素、付款计划为双方考虑，还要用节约出的小笔资金来弥补部分不足的款项。比如，为了不使用思科公司的一个售价为30

万美元的产品，Taylor使用微软公司的一个测试版的同类产品。另一个例子是，他同意为一家叫做CloudShield 的公司在软件开发的最后阶段提供帮助，以换取价格折扣。这些“没有准备好的”产品经常在富尔顿的实验室进行测试，然后先给IT部门和一些关系比较好的部门使用，最后再推广到整个郡的42个部门使用。这些做法常常能使他的团队给IT工作带来很多改进成果。富尔顿的IT部副主管说：这些方法不会对每个潜在合作者奏效，有些供应商会说他们是一个有着严格规定的公司，所以不会讨价还价，我们就找其他同类公司，总会有公司乐意这样做的。Taylor认为没有什么成本细小到不需要节约。他开玩笑地说道：我们节约成本的方法之一是让对方打电话过来，因为接电话不要钱。

Questar燃气公司目标：更换一个陈旧的客户信息系统 风险：这类项目经常耗时很长且会超过预算 应对战略：组建一个有公司高层参与的团队，花1年半时间来确定项目的需求，然后再与供应商谈判

2001年，Shahab Saeed走进CEO的办公室，宣称公司当时使用的CIS系统是一个定时炸弹。这个系统已经有数十年历史，使用的技术非常落后，效果非常差。CEO关心的是这个项目可能会严重地超出预算，但是Saeed确信他能够找到合适的人来完成这个项目，并且比预算要少花两个月时间和1000万美元资金。Questa公司的成功关键在于其谨慎小心的计划。在投入资金之前，Saeed及其团队花了一年时间来研究业内的CIS失败案例，然后利用这些教训开提出了Questar公司的整套需求。比如，他们发现大多数应用程序公司都尽量把老系统的数据放进新系统，所以当供应商说想要把三年前的有价值的历史数据放进新系统的时候，他们大声叫停，并要求供应商

证明那些信息是必要的。最后证明历史超过13个月的客户信息只有1%是有价值的，折衷之后，Saeed决定把前13个月之内的数据转移到新系统中。“每个决定都要建立在事实上，”他说，“如果有人问他们想要某些东西，我们可能会说，那好，向我们证明你为什么需要它吧。” Questar公司评估了10家供应商，试图找到一个其产品与该公司的要求最匹配的供应商，然后花六个月的时间来谈判合约，其中包含了这样一个条款：Questar将不雇佣任何承包商，这个项目中的人员要么是Questar公司的人，要么是供应商的人。2004年2月，Saeed被提升为Questar公司的一个子公司的总裁兼CEO、Questar公司的副总裁、Questar能源服务公司以及另一个子公司的COO。他说：“我对我的老板说，只有让我担任项目负责人时，我才能接受该项工作。” CUNA Mutual Group（位于美国威斯康星州首府麦迪逊的一家金融服务公司）目标：降低会员金融服务业的IT成本 风险：替换一个正在运行的系统 应对战略：在定制系统没有做好之前，不要废止目前使用的CRM系统 在2003年，CUNA Mutual Group的主管业务技术的副总裁Sean Fallon再次提起针对公司的会员金融服务（MFS）系统的预算，同期，Siebel公司的CRM系统的一项全国性展示表明该系统可以降低企业25%的IT成本，为此，大家都认为该公司的IT系统也应当达到这个水平。该项目针对的是团体客户，需要对为他们服务的CRM系统进行重新设计，并且这不能触及Siebel公司的专利权，当然也不能超过该公司产品的成本。最终，四个程序师指出需要建立一个专门的CRM系统来处理MFS服务，这个新系统需要的初期投资不超过100万美元，长远看来，它将比Siebel的产品便宜很多。

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)