

风险管理：CIO避险6招 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__E9_A3_8E_E9_99_A9_E7_AE_A1_E7_c41_65979.htm 在日常工作中，CIO们经常会做出一些非常冒险的行为和决定，譬如说当CIO决定使用SOA、虚拟技术、商业智能等先进的技术时，也许会被人称之为“技术的狂热之徒”。这样不仅会给CIO的工作带来影响和困扰，甚至会遭到领导层的排挤。为此CIO需要学会一些切实可行的避险招数。以下六条准则具有广泛的适用性，在许多情况下，企业如果忽视了这些准则的话，到头来就会遇到重大的技术和业务问题。而CIO们如果忽视了这些准则，也会自食其果。

第一条准则：尽量避免制订不可改变的决策 不可改变的决策是指，你无法轻易取消或者迅速取消的决策，因而取消这种决策会让你遇到很大的麻烦。许多企业经常会轻而易举地做出这样的决策，他们对后果并没有给予足够充分的考虑。平台技术的选择就属于这一类决策，与供应商之间的战略关系和组织模式往往也是此类决策，再比如外包决策等。凡是与明显的“企业文化变化”有关的任何决策都属于这类决策。不可改变的决策本身并不是坏的决策，不过它们确实具有特定的风险，应当在决策过程及事后加以处理。一旦做出了这种决策，要在持续性的风险管理方面予以特别关注。只有这样，万一一开始出现问题、取消决策已经不可避免时，你才能获得足够的警示信息。

第二条准则：要尽快让项目带来回报 着眼于及早获得回报对技术项目而言几乎总是个好想法，因为如今形势变化很快，如果要等上几年才能看到技术回报，到那时很可能会出现更好的方法满足你

的需求，你选择的技术会显得很可笑。你还会掉入这样一个陷阱盲目追随技术“潮流”或者采用不断偏离预期目标的新兴技术。虚拟化就是当下的一个典型例子，如果投资回报已经在手，那么CIO就不会落人口实。顺便说一下，这是一条生存准则，而不是成功准则。如果你做出了糟糕的决策，但获得了良好的经济回报，虽然你还是会生存下来，不过谁也不可能因此而感谢你。

第三条准则：为IT项目寻找一种保险措施 保险措施分为好几种，比较容易获得的一种就是采用得到广泛支持的行业标准。这类标准让你在某种程度上避免被某一家厂商锁定，万一选择的某家技术供应商破产或者战略关系变成对立关系，你还可以另换一家供应商。广泛的标准往往有一家或者若干家主要的“核心”供应商，以及由配套的独立软件开发商、系统集成商和增值经销商组成的庞大“生态系统”，所以你会会有许多战术性选择以及“战略性”选择的合理基础。万一果真发生了不测，至少可能还有其他公司与贵公司一样，所以你不会错过明显的警示迹象。另一种有用的保险措施就是“高一个版本”的规划模式。你要这么认为：只有比供应商所承诺的再高一个版本，才能获得自己需要的特性或功能。这样做有时会给你带来惊喜，偶尔也会让你大失所望，但大部分时候人家会觉得你有先见之明。但要记住，有了保险措施，并不能阻止糟糕的事情发生，它只是为你提供了遇到糟糕结果后生存下来的手段，实际经历的过程通常仍是不愉快的。

第四条准则：要有随时出现意外的心理准备 即便你把每件事都做好了，制订的所有决策都在你合理掌控的范围之内，可还是会出现问题。在项目的进展过程中，充满了不确定因素，也有许多事情是CIO们所无法控

制的，它们会毁了你精心制订的计划。所以有必要保持警惕性和灵敏性。如果你已经做出了一些不容易取消的重大决策，更是如此。即便你其实没料到会有意外情况，也要格外注意实施竞争情报和技术趋势监控计划，以便自己及时了解当前的状况和未来的发展趋势。如果你时刻注意各方面传达出来的信息，往往可以及早发现情况，从而调整方向。只有这样才能保持灵敏性。事情难以预料，不是每个意外情况都会带来坏消息。如果察觉到有些意外情况可能会简化工作，那么CIO就应该迅速把它们纳入计划当中，这会让你显得很能干，也有助于树立CIO的良好形象。

第五条准则：建设并管理好IT“才能库”，尽量减少IT部门所需的基本才能的种类

这条准则比第一条还要被人广泛忽视。企业要开发可持续才能，无论是新技术、设计方法还是业务架构方面的才能，都比我们想像的要复杂得多。“才能库”是个动态概念，需要认真加以管理，它涉及以下因素：

- 职业发展，不断从“才能库”当中提拔人才。
- 人员流失，紧缺的、重要的人才经常会投奔其他单位。
- 顾及新员工，这在短期内降低了才能库的平均水平。
- 专门知识领域不断发展时所需知识的变化，这需要持续性的技能维持计划。
- 需要经常使用才能，以维持专门技能。

如果说单单针对某一项基本才能，对上面这几个因素进行妥善管理，就已经很困难了，何况是很多方面的多种才能？简直是不可能完成的任务，根本就无法把各类才能的各种因素管理好。在一般情况下，企业往往需要许多不同的基本才能，以至它们无法创建并管理好“才能库”。

“才能库”方面隐藏着一个常见的陷阱：许多组织往往以为，因为自己拥有在一方面或者几方面很在行的人才，所以这

些人样样在行，这属于“多才多艺的人”陷阱。确实是有这样的人样样在行，如果有这样的人为你工作，你是再幸运不过了。但这种人少之又少，而且要留住他们确实很难，也很费钱。他们人数不够多，无法满足组织的每个需求。所以，这个方法迟早会失败。第六条准则：别将成功寄托在企业既不具备、也无法获得的才能上。许多组织在启动新项目时经常以为自己能够在市场上找到所需资源，或者可以在内部开发才能。但事实上，许多证据表明这种想法是没有任何保障的。似乎很少企业考虑到了一些技能的稀缺性，尤其是与新技术或者需求大幅激增的技术有关的技能，这加剧了稀缺性(如果贵单位的人拥有这些才能，还会导致人员流失)，并提高了成本。也很少有组织能够提供及时、有效的内部培训，如果仅仅指望通过IT供应商来获得培训是不现实的，因为培训往往不是对方的核心业务，它们同样面临资源上的制约。如果对方规模较小，开发的又是新产品，就更是如此。如果你决定获得新的才能，就要准备投入资金(可能是一大笔资金)用于招聘及内部培训，尤其是要确保新技术发挥出积极功效时，企业更要投入相当多的时间和资源进行内部人员培训。

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