

风险管理：计划要赶上变化 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A3_8E_E9_99_A9_E7_AE_A1_E7_c41_66127.htm “计划赶不上变化”

，是H公司主管IT部门的卢经理过去常说的一句话。他的话并非牢骚，而是真实地表达了这几年信息化规划和需求之间，“按下葫芦浮起瓢”的窘境。H公司是一家比较注重规范管理的建筑企业，也十分注重信息化应用。但是，由于施工过程的复杂性，信息化在解决了“提高工作效率”的问题之后，面临着如何提升管理绩效的问题。这个问题让卢经理感觉到，靠过去那种解决技术问题的方式来推动，已经遇到了新的矛盾。技术和业务谁“当家”在IT技术还不是很普及的时候，卢经理的部门仿佛有一种优越感。“但是也真辛苦”，回忆起公司“从无到有”建设信息化，推广各类部门级应用系统的体会，卢经理有一大堆故事可讲。但是，最近一、二年的情况似乎有所不同。“系统之间的整合成了头等大事”，卢经理对这个问题有自己的看法，“‘整合’的好处和必要性大家都知道，但究竟怎么整合，往往就成为争论的焦点。”一段时间以来，业务部门认为“整合”就是要重新明确业务部门的职责；而IT部门则强调“在理顺流程的基础上更新系统”。这两方面的意见，看似不同，实际上最后都归结为“技术和业务‘谁当家’的问题。”当然，卢经理也承认这么说有点“简单化”。难点在于，一套系统并非可以简单地看作IT系统，也不能简单地看作业务运行环境，“实际上每套信息系统的背后，都贯穿着对业务管理的规范、程序和标准，某种程度上说，信息系统就是业务规范的‘固化’

。” “被自己的绳子绊倒”一旦从“固化”的角度理解信息系统，就可以发现“变革之难”到底发生在什么地方。卢经理说，目前已经在运行的信息系统，无论是财务系统、施工计划系统、预算系统等等，都“经不起变化的‘折腾’”。但是，平心而论，哪个企业不是在充满变数的环境中寻找机会，作出应变决策的？在要求信息系统有一定的灵活性，能够应对企业竞争环境和市场变化的时候，“原来所说的‘充满智慧结晶’的软件系统，好象一下子‘变傻’了”，卢经理举例说，比如公司拓展业务类型，介入新的建筑市场，需要从基础数据、工程预算、人力资源，甚至会计科目上，对信息系统加以调整。“这种调整并非是局部的，它所带来的影响是全局性的”，H公司这几年的变化，充分说明了这一点。从刚开始的工业建筑市场切入民用建筑市场，就是一个巨大的变革。信息系统如果没有足够的灵活性，以最小的代价迅速反映出这种变革的需求，“我们立刻就会面临被自己的‘绳子绊倒’的境况”，卢经理说这话的时候，显得十分忧虑。 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