

信息服务规划阶段

准备阶段

在着手进行信息服务远景规划所包含的那些活动之前，必须做一定的准备工作。这些准备工作涉及到态度、方案、机构、训练和熟悉情况等方面。忽略了任一方面都会给信息服务远景规划的制订工作带来不必要的困难。

1. 认识和支持

负责信息服务远景规划的人员一定要审定用户、信息服务人员和公司管理人员是否都了解并接受了这样的观点，即信息服务规划对于达到公司的目标来说是至关重要的。一项信息服务远景规划工程必须需要整个公司全体人员的大力支持。如果管理人员和行政首脑不完全了解信息服务规划的业务范围，那么，负责人(通常是信息系统政策委员会)就应该提供必要的信息，使他们增加对信息服务规划的了解。只有完全认识信息服务远景规划的价值，才能促使全面的合作。

2. 信息服务规划的筹备

为信息服务的规划业务配备人员的方法取决于组织机构的大小。小型计算中心的信息服务领导人本身就是工作人员，他负责执行规划过程中的各项活动。很容易证明，在具有 25 名专业人员以上的计算中心里设立信息服务规划的专职协调员是合适的。而对于有 175 名专业人员以上的大型计算中心来说，应当成立规划小组。就信息服务的战略规划而论，关键的人员是信息服务领导人、信息服务内部各项工作的管理人员、业务领域的管理人员、公司办事员；而关键的机构是信息系统政策委员会 (ISPC) 和信息服务远景规划委员会。信息服务远景规划委员会是由信息服务人员和用户管理人员组成的常设委员会，它不断地向信息服务的规划过程提供输入信息。

3. 反馈和批准

信息服务的规划过程是一个反复过程，在规划进行的中间和最后都需要一个正式的、不断进行反馈的机构和明确的批准权限。虽然信息服务和公司的组织机构都有明确的权限划分，但信息服务规划的批准权限却常常是模糊的。正式的批准过程应在规划开始之前由信息系统政策委员会来确定。

阐述反馈和批准权限过程的一种方法表示在下图中，该图说明了信息服务远景规划过程中各负责人之间发生的相互联系。

制订规划阶段

在第 2 阶段中，要编制和批准信息服务的战略规划。一种推荐的制订规划方法图示在下图中。该图说明了信息服务规划过程中主要活动的顺序及其相互关系。每项主要活动都有编号，其编号放置在此活动框外边左上角处，或者放置在一组同类活动框上面的括号里。这些编号并不一定描述活动执行的顺序，但对下面的详细活动说明起了相互参照的作用。活动说明详细地介绍了该活动涉及到的人员、责任、判定标准、需要考虑的问题、解决问题的方法和信息的来源。

1. 在信息服务规划过程开始以前，下述对规划过程有一定影响的问题应该被解决、考虑或至少被确定。

(1) 规划—集中还是分散

由于日益强调分布式数据处理，所以促成了分散规划的想法。在分散规划的情况下，规划的某些方面可在远地完成。这一种规划方式需要用户管理人员这一方更直接地参与规划工作。但即使是分散规划也应该在某个中心加以协调。

(2) 规划方法—自上而下还是自下而上

当规划小组既利用了自上而下的信息收集方法，又利用了自下而上的信息收集方法时，信息服务规划的过程是最有效的。在自上而下的规划过程中，输入给规划过程的信息是关于总的公司目标、任务和发展方向的期望。而在自下而上的规划过程中，收集信息是在事务处理和操作这一层进行的，从有利的一点来说，输入的信息必然能反映包含了所有自身内在限制的“实际环境”。

(3) 规划时限

根据经验,最短的规划时限不少于一年,而最长为三至十年。没有标准的规划时限,但是平均在三至五年之间。

(4) 规划——向前推进的还是往复进行的

一个必须要提出的基本问题是:信息服务应该是往复进行的还是向前推进的?每一种方式都有其优点。具体地说,如果某个计算中心能对客观形势作出反应的话,那么培训、系统开发以及诸如此类活动的经费都要集中到批准了的项目里。另一方面,所谓向前推进的计算中心必须把经费调拨给预期将来公司的信息服务所需要的专业培训和硬件的升级换代等这样的一些活动。一般说来,这种向前推进的方式更能响应用户的要求。

2. 那些负责信息服务规划的人员具有六个主要的信息来源:个人、委员会、书面文件、货商、同类公司以及文献。

(1) 个人

同那些直接或间接参与信息服务的公司各级人员会面是根据业务活动的需要才进行的。这些人员通过推荐可供选择的方法、提出折衷方案和(或)讨论权衡办法能向规划过程提供反馈信息。规划过程是需要从所有参与规划的或受规划影响的人那里不断地得到反馈信息的一个反复过程。

(2) 委员会

信息系统政策委员会、信息服务远景规划委员会和某些其它的内部信息服务委员会(例如硬件和软件审定委员会)都在信息服务的规划业务方面起着重大的作用。例如,信息系统政策委员会能够提供有关应用系统要求、系统综合和优先级方面的输入信息。信息系统政策委员会最后还要行使规划实现的批准权。由用户和信息服务管理人员组成的信息服务远景规划委员会是主要的意见来源,并充当可供选择的规划策略的意见收售部门。

(3) 书面文件

一般的信息服务部门具有大量的书面文件,在规划过程中这些文件都是有用的。例如:批准了的服务请求以前的信息服务远景规划内部指示和重要的备忘录相应的信息系统资料(包括用户手册)信息服务部门的组织结构图内外审计员的报告实现后的审查和定期的系统评价在公司一级和业务领域里都存有类似的印刷品。公司的远景规划、内部政策报告书以及公司的组织结构图对公司这一级来说是特别重要的。而在业务领域方面,用户管理人员应该利用可能有助于规划过程的任何文件:组织结构图、目标和任务报告书、内部过程手册等等。

(4) 货商

硬件和软件的供货商是另一个有价值的信息来源。大多数销售代理人很乐意给规划过程提供输入信息。货商能够提供关于他们的产品的重要信息,而且通常将在规划的组织机构内工作,以便提出他们认为可行的可供选择的方法。

(5) 同类公司

同类公司里的其它计算中心代表了又一个信息来源。这种同行之间的相互联系的好处主要是,在系统设计或者软件方面可以进行技术转让。

(6) 文献

在飞速发展的计算机和信息系统领域,已经有了许多优秀的期刊,如:《计算机世界》(Computerworld)、《信息系统》(Infosystem)、《自动数据处理》(Datamation)、《数据管理》(Data Management)以及《接口》(Interface),这里只提到了几种。这些期刊有许多论文,这些论文能启发那些从事规划过程人员的想象力。

用户管理人员应该同信息服务的联系人接触,并请求在适当的期刊发送单上登记,或者请求汇寄专用的副本。这些期刊能使信息服务和用户管理人员掌握当前计算机和信息系统的动态。

3. 此时,要估计公司信息服务业务的状况,并识别影响信息服务规划工作范围和方向的约束条件。

(1) 估计当前的状况

估计信息服务业务当前状况的目的是为了向规划小组提供一个限定,即“基准”,在这个限定里包含了信息服务和业务部门要实行的信息服务规划的每一个方面。用户管理人员的主要输入信息就是关于信息服务规划的目标、信息服务的组织机构和工作人员、工作和管理、物理设备、经费流通、最近的和长远的重点、现有的软件及其质量、安全性以及内外关系。

为了估计信息服务业务的当前状况,必须考虑到许多问题,例如,在工作和管理方面,

必须提出像“工作能满足生产计划吗?”和“系统控制有明确的职责限定吗?”等这样的问题。在最近的和长远的重点方面,必须询问像“批准了的项目已经确定优先级了吗?”“谁设置的优先级?”和“优先级被采纳了吗?”等这样的问题。用信息服务规划的行话来说,这一步也被称为形势估计。

(2) 识别规划的约束条件

实际上,识别规划的约束条件是估计当前状况的副产品。要注意的是,限定信息服务规划工作的范围和方向这类事情是可能发生的。例如,因为办公场地的有限和使用饱和,公司冻结明年一年的招工指标就是一个规划的约束条件。

4. 或许,在规划过程中最重要的一步是确定整个规划时限内信息服务的目标。信息服务的目标应该由公司领导和信息系统政策委员会的成员来确定。目标一经确定,就为完成信息服务远景规划规定了总的范围。为了确定目标,领导必须提出像服务的范围和质量、政策、组织机构、人员等问题。在规划过程这一步来讨论信息系统的要求仍然为时过早。

5. 这种规划方法学提倡“全面的”信息服务远景规划。全面的规划要把注意力集中于实际上影响信息服务业务的一切方面。如果信息服务远景规划没有全部包括下列各个方面,那么对于信息服务规划所必须考虑的事情就不能给出确切的范围。

(1) 政策

(2) 信息系统

(3) 硬件

(4) 系统软件

(5) 信息服务的组织机构

(6) 人员

(7) 管理

(8) 工作

(9) 文件编制和过程的标准化

(10) 生产率的提高

(11) 设施

(12) 应急计划

(13) 字处理和办公室自动化

(14) 随行业而定的其它专题(例如,研究与发展)

规划矩阵用来确保规划的不同方面之间的相互影响都能被考虑到。信息服务和用户管理部门都应该了解规划的一个方面是如何影响规划的另一个方面的。规划的每一方面(分别在下面讨论)至少要与规划其它方面中的一个方面互相影响。例如,信息系统不仅对信息服务工作,而且对业务领域的工作都可能产生重大的影响。为了说明作出信息服务规划矩阵的技术细节和方法,必须涉及下图中指出的那些互相影响,但不应该把它们解释为典型的互相影响。随公司的不同而不同,信息服务规划工作的范围、选择的规划方面、以及现有信息服务环境的完善和改进都会大大地改变信息服务规划矩阵的布局。

规划矩阵能确保“包括了所有的基本内容”,并促进采用结构方法,这种结构方法能使复杂的信息服务规划过程变成更易理解和更易管理的模块化结构。信息服务的工作人员和顾问应该用规划矩阵来作为制定每一个主要信息服务方面的策略的工具。下面简要地论述各种可能的策略,着重强调影响到用户和公司管理的那些方面。

(1) 政策

前面讨论了信息服务政策方面的问题。应该特别注意高级指导委员会(ISPC)和关于信息服务业务方面的章程的建立。

(2) 信息系统

信息服务远景规划的每个方面对于公司需要努力的所有方面都有深远的影响,但是推动战略上的信息服务远景规划的力量和一般线索是信息系统规划。因此,信息服务的信息系统规划也许是最关键的一个规划方面。实际上,信息服务的所有其它方面都以某种方式受到信息系统规划(也叫业务系统规划)的影响。

大多数公司都把提高生产率强调为增加利润的一种手段。但意想不到的是,多数公司都未能认识到发掘现有公司资源的重要性。这种公司资源就是信息。每一个公司都具有获得这些信息的可能性;然而,认真的规划和协作则是发掘信息资源的关键。重复的、独立的数据

处理系统是常见的，这种使得收集和传播关于管理决策的有用信息即使不是不可能，也变得很困难。为使信息资源成为可以利用，那末，在信息系统规划方面的中心议题应该是系统的综合。

信息系统的规划过程能有助于更好地了解公司的工作。那些参与规划工作的人员所编纂的资料和获得的知识可作为公司管理人员的有价值的输入信息，这些管理人员的职责范围跨越了公司的全部工作。

系统识别。信息系统规划活动的目的是要识别所有现有的自动化系统、具有自动化可能性的人工系统、以及具有可能改进的自动化系统的或具有可能同其它系统综合的自动化系统。

为了深入了解现有的系统和那些被推荐作为将来的系统，就应该对每个现有的人工系统和被推荐的系统编制下列关于中间系统的成套摘要资料。

期望的效益。就像任何公司的其它投资机会一样，必须证明一个信息系统的合理性。预算费用必须与期望的效益相配合，以便(A)决定该系统是否应该实现；(B)确立相对的优先地位。在信息服务部门全面发展的情况下，几乎没有一个系统是单独根据实实在在的效益来证明其合理性的。信息服务的范围已经超出了基本的事务管理和人员缩减的限度。目前，通过信息，系统还能对深入了解决策过程提供帮助。从这类系统所得到的效益常常不是直接地，而是间接地反映出节省了人员和(或)资源。

某些公司已经决定把资金节省额(即赚来的钱)同一定的虚效益结合起来作出效益和费用比率和(或)盈利率分析。在大多数情况下，指定给虚效益的资金额充其量不过是不确认的推测。因此，对于包括了许多虚效益在内的系统的效益和费用比率和盈利率分析应该用一定量的主观估计来加以调节。

费用估算。对于所有要开发的系统和(或)被推荐的系统都需要进行费用估算。在完成全面的可行性研究之前所作的费用估算主要是根据概念，而不是根据具体设计作出的。对于正在开发或计划开发的每个系统，应该进行两类费用估算，一类是系统开发和实现的一次性费用估算，另一类是在整个系统寿命期内用于系统生产和进行维护的重复性费用估算。后一类费用应该是每年要重复花费的费用估算。

系统优无级。对于现有的和潜在的信息系统，必须指定开发和实现的相对优先地位。对于一般的信息服务部门，要求其所承担的服务量往往大于其能够提供服务的能力，因此，系统必须给定优先级。

该资料为支持信息系统规划的其它领域(例如，硬件、人事、设施等等)里的规划提供了基础。

(3) 硬件

信息服务的方法，软件和硬件的复杂性正在迅速地提高，这特别符合计算机硬件的发展情况。计算机系统已变得更加复杂，而且每一种计算机的配套设备都需要定期的升级换代。数据通信将在信息系统里起更大的作用；因此，传统上只限于一个中央装置的硬件规划，现在被扩充了，包括通信设备、通信线路、远程计算机、以及远程输入和输出装置。涉及到数据通信的硬件决策必然要有业务领域的管理人员参加。

数据通信技术的出现已使分布式数据处理(DDP)的实现成为可能，分布式数据处理促成了计算机硬件的分散布局。分散布局就需要对占用的硬件进行就近控制，为了保持其兼容性，所以要制订必要的短期和长期的硬件规划。

相对便宜的小型计算机系统的可用性促使了许多用户管理人员去购买计算机，以支持属于其职责范围内的系统。字处理硬件已经升级了，字处理系统不再局限于文件编辑。许多字处理系统具有数据检索和数据操纵能力，并能执行某些基本的数据处理功能。在许多公司，这些小型计算机系统和字处理系统正在迅速地增加。如果不加以协调，这些系统势必会引起兼容性问题并导致公司数据库方面的冗余。硬件规划是控制小型计算机系统和字处理系统激增的一种手段。

信息系统规划是硬件规划的推动力。当硬件规划先于信息系统规划时(而许多公司就是这样做的)，则系统的开发就必须去适应已可利用的硬件。对于开发人员来说，如果把硬件限制得死死的，那么进行系统开发就相当困难。硬件规划是根据历史上硬件使用情况的统计和被推荐的信息系统的能力要求来制订的。硬件规划的最后产物是整个公司的计算机系统的配置，它既包括了目前需要的，又包括了整个信息服务远景规划时限内所需要的硬件设备。

(4) 系统软件

如果不对系统软件进行适当的协调,就会像硬件一样引起兼容性问题。由于系统软件多半是独立于应用系统的,所以用户很少参与信息服务的这个领域。

(5) 信息服务的组织机构

信息服务是一种不断变化的业务。由于它的用途和计算机硬件会改变,信息服务的业务必须定期地重新安排,以适应新的工作过程、开发专门的技术、以及尝试那些更适合公司的业务变化所需要的组织上的备择方案。由于这些备择方案之一是分布式数据处理(DDP),所以业务部门可能会受到任一信息服务组织规划的影响。

(6) 人员

预计目前在计算机和信息处理方面的这种生意兴隆的景象还要持续十年。信息服务和用户管理部门将继续存在着补充和保留信息服务专业人员的问题。有成效的信息服务远景规划要针对与人员有关的专题来提出这些问题,比如,职业道德、培训、专业发展和工资管理。

(7) 管理

自1951年第一台商用计算机安装在美国调查局以来,信息服务的专业人员都比较擅长于解决技术问题,而不善于解决管理问题。缺乏管理的专门知识和(或)兴趣的现象至今仍然存在,只不过程度稍轻而已。然而,信息服务业务的管理仍然是信息服务面临的最紧迫的问题之一。前十年中,信息服务的专业人员明显地不足,而信息服务管理人员的不足尤为严重。缺少能干的管理人员,以及主要的技术人员不愿意承担管理任务仅仅是信息服务管理问题的一部分。

许多信息服务的管理人员利用行政手段去进行管理。殊不知管理就像程序设计一样,它需要高度地发挥技能,并要采用新的技术来提高管理效率。支持程序设计任务的手段可能比支持管理任务的手段发展得更为高级,但是已经发展的管理手段,对信息服务的管理来说是极为有益的。在规划过程中不应该忽视这些管理手段。与信息服务业务管理有关的可能项目包括项目管理和控制系统的实现、生产效率测量技术、以及性能评价系统。

(8) 业务工作

在业务工作方面主要应考虑生产计划。在生产信息系统的计划方面,其基本目标是在满足生产期限的同时,最佳地利用计算机硬件。

(9) 标准化

在计算机和信息处理领域里的标准化是使公司一体化的先决条件。必须制定、采用和执行各种各样的标准化过程和约定。公司数据库一定要标准化。为了维持硬件的兼容性,必须制定购买小型计算机系统和字处理系统的准则。为方便保管资料,系统文件编制的内容和格式都应该标准化。通过公司的信息服务可在上述这些方面及许多其它方面实现标准化。在信息服务的规划里,要包括那些应该实现标准化但还没有实现标准化的有关方面内容。

(10) 提高生产率

在信息系统的开发和运行过程中,用户能够在提高生产率的方面起重要的作用。下面介绍了能够有助于用户提升生产率的几种策略。

使用标准的方法学,前面讨论了执行标准的系统开发方法学的经济性和合理性。方法学要确定一些准则,按照这些准则,用户和信息服务人员就能够合作开发和实现一个高质量的信息系统。前端系统的高质量将意味着在生产阶段进行较少的维护。维护工作的减少就能导致新系统开发人员的净增,从而也就提高了生产率。

就地收集数据,通过尽可能接近数据源来收集数据,就把必须转录数据的事务工作的次数减至最少,从而也就提高了数据的准确度。在许多公司,用户完成数据的硬拷贝,然后就按常规把它交给了计算中心的联机操作员,由操作员把数据转录成计算机可读的格式。在大多数场合,用户能更准确而又更有效地完成数据的输入工作,从而在数据的转录过程中至少可省去一个步骤。

使用面向用户的高级语言。有了面向用户的高级语言,可使信息服务专业人员对于一次性的用户申请专用报表的关注减至最小。因为只要进行适当的培训,用户自己就能完成所需要的一次性报表,这比填写一张服务申请表单更省时间。

信息系统。每一个信息系统都有一套工作过程,该过程可能会导致最有效地使用人员,也可能不会产生这样的效果。大多数信息系统的工作过程可以提高工作效率,从而节省了人的时间,又提高了生产率。这些过程的不足之处通常是在定期的系统审查期间通过用户的反

馈信息暴露出来的。

改进同用户的相互关系。许多公司都已证明，通过改进同用户的相互关系，系统开发的生产率能够提高到400%之多。改进这种关系的最好方法是向用户提供某个机会，使其能逐步深入地了解信息服务的基本原理和局部的方法，以及用作系统开发和维护的手段。有计划地进行用户培训是实现用户了解信息服务的一种方法。

付费系统的实现。用户付费系统能促进用户管理人员去正确鉴别他们的服务请求范围。费用分配和控制系统的实现能提醒用户更加仔细地去考虑服务请求的价值。

技术转让。鼓励调查关于软件技术转让的可能性和(或)可行性的公司必然能通过节省信息服务人员的时间来产生显著的利润率。公司应该集中力量于尚无现成软件的应用上，而不应该把程序员、分析员和用户的力量引导到基本的应用领域去重搞别人已搞出来的东西。软件行业已经成为非常有竞争性的行业，而且数以百计的公司出售了成千上万的软件产品，这些软件产品能够节省公司的人力资源。

使用数据库管理系统。数据库管理系统为系统综合提供了手段，因此，也就为有效的程序设计和系统设计提供了方便。

(11) 设施

在信息系统、硬件和人员都呈分布式的情况下，业务领域的管理人员必须对物理设施进行协调。一定要使设施成为现场的信息服务人员可用的设施，并适用于分布式的硬件。对于规划的制订和更新，必须考虑到附加的电源要求和通信线路，加上安全性、环境要求和火警控制。

(12) 应急计划

应急计划实际上是应付每一种事故的一系列措施，每一种事故都可能严重地破坏信息服务工作。这些事故可能是由于个人或小组的疏忽、环境的破坏、或者紧急的公司要求或政府的要求所造成的。应急计划还包括解决意外事件的计划(比如，人员罢工、平时转到战时的军事装备行动计划、所有关键人员的突然离开等等)。

在通常的情况下，没有应急计划的公司也能无限期地连续经营。然而，只准备日常例行工作计划的公司会招致祸患。由于计算中心不能消除系统的故障和(或)不能给公司提供连续的服务，公司就会破产。

应该把应急计划小组确定为常设小组，该组要定期地碰头，以便拟定应急计划和修改那些已过时的计划。应急计划小组一般由全公司的各个支撑部门的业务管理人员组成。对于信息服务的应急计划来说，它要求各部门极其密切地协作。当实施应急计划时，不仅协作支持是关键，而且时间性也是紧急的。应急计划小组理应包括在业务工作(用户和信息服务)、系统分析、系统程序设计、应用程序设计、内部审计、法律区分、安全、数据通信、运输、保险调整等方面有直接利害关系的人员。

信息服务和用户管理部门应该发现可能的祸患，并在应急计划里考虑意外的事件。公司应该承担某种风险，在这种风险里面存在着为所有可能发生的事故拟定的应急计划的限额费用。

那些祸患(或)最可能发生的、及对公司的工作最有影响的事故和祸患应该加以标识。应急计划小组应该在一起工作，便于对每个可能发生的意外事件拟定应急计划。对于应急计划小组提出的每一项任务，每个信息服务规划都要概述其义务和责任。

(13) 办公室自动化和字处理前面已经介绍了关于办公室自动化和字处理方面的定义、范围和策略。

6. 由于资源是按照活动进行计划和分配的，所以，必须确定规划策略所必须执行的活动。在每个计算中心，基本上存在着两种信息服务的活动：面向项目的活动(一次性的)和例行活动(重复性的)。

7. 下列为面向项目活动的例子：

- (1) 可行性研究
- (2) 信息系统开发
- (3) 定期的系统审查
- (4) 内外审计
- (5) 安全性分析或安全性审查
- (6) 资料和程序手册(及其它内部手册)的编制

- (7)较大的系统改进
- (8)系统软件的升级
- (9)培训(小组或个人)
- (10)建筑或物理设施的改进
- (11)硬件和软件的添置
- (12)设备安装
- (13)项目的效益和费用分析

8. 下列为例行活动的例子

- (1)信息系统的生产和管理(例如,工资单、库存、总帐)
- (2)信息系统的少量改善(例如,一般维修)
- (3)信息服务业务的施行和管理
- (4)信息服务的远景规划
- (5)每月编写、出版和分发信息服务部门的业务通讯

应该注意,例行活动常常是面向项目活动的产物。

9. 有限的资源不可能实现所有在例行活动和面向项目活动的“申请表”上登记的项目。因此,为了公司的利益就要对上述两种推荐活动的配合进行优化,某些推荐的活动一定要被取消。通过选择面向项目活动和例行活动的适当比例,以及选择风险大的活动和风险小的活动的适当搭配就能解决好这种配合问题。

对于每个现有的和被推荐的项目,都应该给出关于风险的某种等级。所谓风险,指的是对人、钱和时间估计的准确性,以及项目完成和成功的可能性。选择和推荐全是风险大的项目,就会危及信息服务部门和本公司的成功。另一方面,全部选择风险小的项目,就很可能排除对某些必要项目的考虑。最好的方法是选择风险大的项目和风险小的项目的最佳配合。对于每个项目,都应该估计其相应的复杂性、要求的技术水平,以及工作范围。

那些高度定形的项目给项目负责人明确地指明了需要做什么工作。这些项目将具有小到中等的风险,取决于项目是采用高级技术还是采用低级技术和(或)项目是小规模的还是大规模的。类似地,没有明确的开始和结束的项目具有中到大的风险。风险小的项目的一个例子便是一系列关于数据库管理系统的内部报告会的介绍。风险大的项目的一个例子便是综合联机生产资源规划系统的实现。

10. 为了安排开发和实现信息服务项目的计算,必须确定优先级和编制成本预算。除非减少周围事故的发生,现有的项目和例行活动才会给以最高的优先级。一个被证实的确立优先级的方法涉及到用户和信息服务领导方面的集体判断和决策。这种方法假定组里的每个人都了解了问题或任务,而且在讨论某个特定的问题时,有能力提出有说服力的理由来支持他们的意见。这种对话式方法最后会形成小组的一致意见。具体步骤如下:

(1)用户经理担任小组的领导并说明设立优先级的目的、在确立信息服务的优先级方面,可能要考虑的问题是:

公司的需要(与公司的主要发展要求及信息系统政策委员会意见的一致性)?关键的专门技术的可用性?项目的时间长短和复杂性系统的相互依赖关系和系统综合配套硬件的可用性公司的准备情况(物质的、培训的、心理上的等等)提高生产率的可能性可移植性(在具有类似目标的公司机构里可能用作为标准产品)如果必要的话,要提供适当的背景信息。

(2)领导列出所有被推荐的项目和例行活动,供大家查看。

(3)领导可能要阐明,为什么某个特定的活动要包含在该申请表中。如果参加者表示对所有活动的初始介绍都已清楚,则可省略这一步。

(4)组内的每个成员在这一步都要对活动评定等级。视初始列出的活动数目而定,选择某个小于申请表中活动总数的奇数。例如,一个申请表中有15个活动,可以选择奇数7。组内的每个成员选择自己认为最重要的7个活动(就上例而论),然后,由两个端点开始,并依此向中间推进,给每个活动指定等级(即,第一、第七、第二、第六、第三、第五、第四)。为了制表的方便,包括领导在内的每个人要在单独的卡片上记下每个活动的等级。数字7代表最高优先级的项目。

(5)把每个活动的得分制成表格。每个活动在组内的等级是组内每个人所给等级的总计。按次序(最重要的排在第一)列出活动供大家查看。

(6)对于由累加个人所评等级而编制成的次序表,小组领导要协同组织一个公开讨论会

来辩论个人之间的不同意见。

(7)重复(4)、(5)和(6)步,直到再进一步重复已对改变最新的次序表中所示的优先级不起明显的作用为止。

11.协调过程要求对每个被推荐的活动进行费用和人员要求的初步估算。这些估算主要是以概念为基础,而不是以某个特定活动的设计或全面的描述为基础的。

12.项目实现计划的准备是一个反复的过程。协调过程基本上是在维持活动10中设置的优先级同使人员要求方面的变动减至最小这两者之间的权衡。给定了优先级;费用和人员要求(活动10和活动11),就能作出初步的项目实现进度表。为了平衡工作量,需要对项目的实现计划作几次反复的修改。虽然人力和财力的估算是固定的,但是,项目持续时间的延长或缩短和(或)及时地向前或向后变动项目的完成日期都存在一定的灵活性。当完成日期的变动改变了项目的相对优先级时,这样的变动应该得到信息系统政策委员会的批准。

13.一旦高级信息系统指导委员会(ISPC)批准了项目的实施计划,信息服务和用户管理部门就能作出有关推荐活动的实施细则。事实上,实施细则就是信息服务的远景规划。在整个规划的制订准备过程中,用户和信息服务的管理人员,和信息系统政策委员会经常相互联系。

14.首先要把战略规划提交给信息系统政策委员会批准。一旦信息系统政策委员会批准了规划,就要把有关资料提交给最高行政首脑,这不仅是为了得到批准,而且还为了得到支持。大体上,有争议的问题都将由信息系统政策委员会进行讨论并解决。

第?阶段—实现和维护

关于信息服务战略规划的每一部分都应该由信息系统政策委员会和相应的信息服务及用户管理人员一起合作拟定。如果遵循下图(信息服务的远景规划制订过程中各负责人之间的相互联系)中所说明的过程,则规划的实现应该是顺利的,而且不会出现严重的问题。如果不把正式的定期审查加进规划的方法学中,则不管是公司的还是信息服务的远景规划都往往会受到忽视,或者在某些情况下被故意忽略。对于信息服务的战略规划的实现进展情况的审查应当每季不多于一次,而且不少于每半年一次。拟定最初的信息服务的远景规划可能要花六个月到二年的时间,然后,此过程还要继续进行下去。规划至少应该每一年半全面地修改一次,但是,至多每年修改一次。虽然编制初期的规划文件资料可能要花费多达二年的时间,但是以后对规划的修改只要花费至多六到九个月的时间。如果这样做,就应该增加从事信息服务远景规划任务的工作人员。