

CIO领导项目管理的未来在哪里? 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\\_CIO\\_E9\\_A2\\_86\\_E5\\_AF\\_BC\\_E9\\_c41\\_66310.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_CIO_E9_A2_86_E5_AF_BC_E9_c41_66310.htm)

我最近为一个独立董事特别委员会服务，这个委员会组建的目的清晰定位在确保一宗收购合同的条款公证性上，这笔交易被大肆宣扬，合同价值数百万美元。交易谈判极度复杂，然而委员会的主席说服我们接受一个魔鬼般的限制条件就是我们所采取的任何公开声明、决定或者行动都必须经全体委员会成员一致通过才能做出。如果不能就上述事项达成一致意见，我们就不能进行操作。我们一起在这个准则下共事合作。每一个人都明确知道，我们拥有那种拖延、使情况陷入僵持或者干掉任何一个想法和提案的能力。这是一种力量。同时我们也知道任何一个我们建议的想法或提案要想被采纳都需要全体成员的一致同意。我自己天生就有争论倾向，我担心所有人会有点过分寄希望于在团结的名义下达成并非本意的整体妥协的状况。但后来我发现，不只是我一个人犯了这种认识上的错误，大部分人判断都出现了偏差，我在委员会中甚至不是最好争辩的一位，更甚于我的大有人在，但是我们最后的决策方案确实不错。我们有着压倒一切的、拖沓冗长的辩论，分贝飞扬。我们就精确的条款措辞和不精确的电子数据表格计算争论不休。因为不断要求调取数据和解决我们内部不统一意见的解释工作，我们让我们的律师和投资银行挣到了他们的大笔收入这些专业服务人士的报酬异常丰厚。在协同工作的早期，我们寻求一致意见时绝对没有什么客气的意愿。然而我们当中的任何一位都绝对不会行使手握的投票权从来未曾过！我甚

至收回要那样做的暗示威胁。我们任何一位成员都可以利用投票否决权让任何提议消于无形，这样潜在的可能事实反而助长了争论，而不是束缚了争论。我们绝对清楚要认真听取相互之间的评论和关注重点。我们如此紧密和认真地互相听取意见，以至于潜在的“交易破坏者”的冲突永远不会发展到无法挽回的地步。任何决策都是我们全体成员共同做出，不存在诡计，没有胡扯闲谈。结果是什么呢？我们成功达成了这笔交易，交易让股东相当满意，并且独立董事们对每个人的勤奋努力都留下了深刻印象。我们的主席清楚地知道他在引导他的成员做什么。所以，现在当我听到IT管理团队和IT项目领导委员被指派协同工作，被要求把预算、项目进度时间表、项目要求条件和优先考虑的重点环节做更佳的排列组合和安排，由此发生工作配合龃龉的时候，这个故事就会常常进入我的脑海。我们能够讨论我们想要实现目标所需要的一切元素，包括业务战略目标探讨和委员会打算起到监督引导作用的那种团队“合作关系”等等。但有一个简单的事实：指导委员会不是领导和管理部门，它们只是责任机构。如果委员会不承担问责制的压力和约束，那么他们凑在一起空谈把握战略方向和不断追求业务出色绩效这些话题就没有什么意义。特别委员会的那位卓越的主席让我们的行动统一于意见一致，当他把这种要求作为团队工作的衡量标准的时候，就有效地保证了个人和机构的责任划分。本质上他是让我们互相负责，从而让委员会成员整体上能有效地对所代表的股东更负责。这是一个天才想法。数十亿美元和诉讼威胁迫在眉睫，而有了这种简单而有效的机制，我们能出色完成一个对所有当事方都公平和满意的交易谈判。 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)