

精通业务的CIO：步入高层领导团队， 利用职位优势提升业务价值

2007年全球 CIO 领导力调查启示录



目录

2	<i>CIO职业特征：目前在企业中的地位所处的地位</i>
3	<i>2007 CIO 领导力调查</i>
3	<i>与高管层并肩工作</i>
4	<i>精通IT固然重要,然而精通业务更为重要</i>
5	<i>从职能经理向总经理转变</i>
10	<i>结论</i>

CIO职业特征： 目前所处的地位

目前CIO进入企业高管层的人数已创下新高。 据IBM 2007年全球CIO领导力调查显示，80%的CIO已经成为高层领导团队的重要一员。 这些精通业务的CIO大量参与战略决策的制定，并清晰阐述IT对业务发展的贡献。他们不仅单单运用IT技术用语，而且擅长采用业务术语进行沟通，而且正在利用自己的知识技能和影响力推动创新及营利增长。

无论跻身高层管理团队还是仍然处于上升阶段，成功的CIO总是立足于坚实而突出的IT业绩纪录。 他们坚持兑现对业务的承诺，服务接着服务，项目接着项目，年复一年，始终如一。 在已经奠定了可靠的基础之后，成功的CIO正在关注三大关键挑战：

- *加强企业内各业务线 (LOB) 之间的协作*
- *扩大企业之外的协作*
- *通过提升业务语言的沟通能力, 促进IT职业发展*

此白皮书是关于CIO步入高层管理团队以及他们如何利用这一提升来推动企业向技术型、创新型和多元化业务方向发展。

摘要

“要真正做到行之有效，CIO们需要从幕后走到前台。相对于被动地担忧服务水平、成本制约或是不断涌现的新技术，他们需要主动出击。他们需要解决这些问题，可能通过合作的方式，然后积极主动地将重点放在收入增长、创新改革以及提升公司形象上。”

— IBM公司IT优化总经理兼前
CIO, Bob Greenberg

2007年全球CIO领导力调查

为了促进CIO职业发展，IBM的CIO领导力中心与麻省理工大学Sloan管理学院信息系统研究中心（CISR）以及哈佛商学院在2007年7月和8月联合开展了一项在线调查。超过175位CIO以及其它高级IT负责人接受了此次调查：

- 受调查者来自全球6个大洲，27个国家的18个行业
- 在整个公司范围内担任CIO职务的个人(占87%)
- 大型企业和小规模公司的CIO，其中约有一半为上市公司
- 来自政府和教育部门的CIO

与高管层并肩工作

调查结果令人鼓舞。调查显示，由于CIO们能够针对IT在业务创新与增长方面所作的贡献进行有效的沟通和说明，他们在公司的战略地位也在提升。实际上，调查显示80%的CIO已经成为高管团队的核心一员。与2006年全球CIO领导力调查相比，这一数字提高了10%，当时只有70%的受访者表示自己属于公司执行委员会的正式成员。今天，72%的受访问者表示他们直接向CEO、CFO或COO汇报工作。

既然他们现在身处高层管理职位，那么这些CIO现在的情况如何呢？在向公司高层领导说服IT对业务活动的重要贡献这一能力方面，按满分5分计算，64%的CIO对自己的评分为4分或5分。在参与业务战略决策制定方面，69%的CIO们同样对自己的表现打出了高分。最重要的是，CIO们现在确定和领导业务创新与转型方面正扮演着核心角色。事实上，在确定业务流程自动化与能力提升方面，46%的被调查者对自己的评分也达到4分或5分。

摘要

“不要谈技术；要谈业务。不要谈你做事情需要多少钱；而要谈你所要做的事能够为业务带来多少价值。”

- Katherine Holland, IBM美洲地区政府及公众事业部副总裁兼前CIO

CIO升至高层领导者的现状不仅是CIO职业生涯的一个里程碑，对企业本身而言也是巨大成功。据调查结果显示，IT实现创新与财务业绩有着直接联系：¹

- 通过IT支持的产品/服务创新能够将净利润率从平均9.4%提高到13%。
- 共享的集中架构和服务能够将IT投资回报率从平均4.7%提高到9.1%，资产回报率（ROA）从2.9%提高到6%。

这些财务结论充分说明了IT重新集中的好处，而这也是IBM最近发布的新型企业级数据中心愿景的重要因素。

精通IT固然重要，然而精通业务更为重要

为了进入高层团队，并且在进入高层团队后为企业实现更高价值，CIO们必须从业务角度而不仅是IT角度进行思考和有说服力的沟通。他们需要详细描述IT对业务以及行业的贡献。

我们在这里举一个例子来说明某个公司的挑战以及解决方案。一家全球大型制造商的IT工作人员仅仅在3天内就实施了一项新的基于网络的营销计划，从而使其营销部门能够面对竞争威胁快速做出反应，而以往实施这样一项计划通常需要3个星期。之以如此迅速，是因为IT部门最近实施了一项自动化配置解决方案，能够让企业快速对服务器架构重新进行配置，以支持这一新的计划。

以下是不同CIO对IT的业务贡献的可能认识和看法。

- 一位以IT角度思考的CIO会自豪地描述自动化的配置解决方案如何能够使服务器管理员的工作时间节省了18天。
- 相反，一位从业务角度思考的CIO会骄傲地描述自己的员工如何让公司提前18天开始销售产品并创造出18天的额外收入。

摘要

“绝大多数CIO们都生活在成本中心的世界里，他们需要解答方程式一端的支出问题。绝大多数高层业务管理人员的管理是全方位的，从销售收入到经营毛利和纯利。从某种意义上来说这是一个不同的角度，CIO需要明白激发并鼓励业务领导的是什么。”

— Brian Truskowski, IBM 互联网安全系统(ISS)开发、运营与整合副总裁兼前CIO

CIO如果更多地从可缩短业务循环周期、产品上市时间、投资回报率(ROI)、资产回报率(ROA)和股本回报率(ROE)角度去考虑，而不是从技术衡量标准(例如，响应时间、服务器利用率与集中率)角度去考虑，就可以更有说服力地对IT项目的业务价值和风险进行沟通。然而，调查显示，许多CIO们还没有做到这一点。在IT项目开始之前，对于IT项目具体投资回报进行论证方面，只有50%的CIO给自己的打分是4分或5分。只有35%的人认为IT的价值在企业内得到了充分的评估。

从职能经理向总经理转变

许多CIO还没有从管理层角度出发，以全局性的方法来看待业务，即审视IT如何影响公司的创收能力，而这就需要进入高管团队中去。反而，他们仍然局限于以往的角色范围，忙碌于管理职能的自动化。在被调查者当中，绝大部分CIO的工作重点仍然是缩短公司内部的流程时间，比如说，提高支票和发票的开出速度。86%的被调查者表示，他们正在向“大幅”提高流程效率的方向前进。虽然这类项目确实能够为业务带来好处，然而，通过可以直接促进销售收入增长的创新型IT项目，能够为企业实现更高的价值。

CIO如何才能突破这一传统角色？我们这里有一个已经成功实现这种传统角色转变的例子，JM Family Enterprises, Inc.,公司是一家多元化汽车经营公司，其主要业务包括车辆分销与加工、金融和担保服务、保险服务、零售、营销与咨询、以及经销商软件产品与服务。公司CIO总是在自己的办公桌上放一个工作进度表，显示在线信用申请的处理时间，而不是显示传统IT衡量标准(例如，IT设备故障时间或者响应时间)。为什么？因为他知道，当贷款处理周期超过一定的时间时，公司就会开始失去业务。

摘要

“工作效率最高的CIO能够充分洞察业务情况，并与业务线管理人员进行有效的沟通。这种沟通不是关于IT的，而是关于如何解决业务问题，沟通所采用的语言是业务负责人能够理解的。”

— Brian Truskowski, IBM互联网安全系统开发、运营与整合副总裁兼前CIO

这种以业务为重点的指示板具有很明显的价值，它同样在帮助确定适当的衡量指标方面拥有指导意义。指示板可以显示关键的业绩指标，并将它们与支持业务运作的基础架构联系起来。他们可以建立一些衡量尺度来显示IT对业务的影响，这样做对使业务重点转移到IT服务的实施上是很有帮助的。

主要焦点： 业务线协作

在接受调查的CIO中，53%的人表示他们希望更有效地与其它业务部门进行合作。只有15%的人认为他们的合作“极为有效”。好消息是缩短这一差距的机会非常多。

CIO们可以借助公共IM网络和Web会议，以即时信息（IM）以及下列其它更先进的沟通工具来加强内部和外部协作：

- 坚持采用群体聊天的方式，使用户能够以非正式对话的方式与相关群体持续对某一主题进行讨论
- 即时画面共享，旨在帮助用户在电话或者即时信息聊天过程中与同事即时共享桌面画面
- 传播工具，能够让用户从自己根本不认识的人那里获取帮助，或者向对方提供帮助

IBM统一沟通与协作（UC²™）战略提供功能强大的系列解决方案，对语音、视频和数据进行整合，实现更加轻松、自发的协作，提高业务灵活性和生产力。

摘要

“为了实现从IT经理向CIO转变以及从CIO再向高层领导团队的转变，您需要‘软技术’，包括互联网技术，这些都是绝对关键的技能。除非您已与高层领导团队成员建立起很好的关系，否则，您很可能无法获得高层领导职位。他们不仅对您能否获得这一职位有着很大的影响，而且对您以后的工作也会有很大影响。”

- Katherine Holland,
IBM美洲地区政府及公众事业部
副总裁兼前CIO

对于在IT和公司其它部门之间建立协作关系而言，比技术手段更重要的就是软技术，包括CIO对其他人的说服、激发以及督促能力：

- **深谙政治：** CIO和IT工作人员对企业正式和非正式管理的理解能力，知道与哪些人进行交流以及如何交流；能够根据对方的兴趣爱好选择相应的话题和谈话内容
- **影响力和领导力：** CIO对达到愿景进行启发和宣传并对其他人进行说服和激励的能力
- **关系管理：** CIO和IT部门与同事以及外部人员建立并维护工作关系并且在不疏远这些人的前提下与其对工作问题进行谈判的能力；以及理解他人并跨部门取得支持协作的能力
- **技术转移：** IT组织成员在提高业务用户IT技能的同时提高自己业务技能的能力

这些技巧必须以对业务的透彻理解为基础。公司客户希望的是什么？销售团队需要的是什么？行业发展方向是什么？

主要焦点： 外部协作

接受调查的CIO们还表示，他们希望更多关注外部协作。这一点是可以理解的，因为业务合作伙伴和客户是他们创新思维的重要源泉，往往比内部研发团队显得还重要。然而只有10%的被调查者表示他们目前正在“很大程度上”利用IT来提高外部合作能力。很明显，这方面还存在很大改进空间。而且CIO们目前已经拥有适合的对外协作工具。

摘要

*IBM*自己的协作平台服务于:

- 全球380,000个用户, 包括200,000个同时在线用户
- 每天400万条聊天消息
- 通过*IBM Lotus® Sametime®* 软件每月服务于15,000个客户
- 通过*ibm.com®* 网站每周服务于5,000个外部客户

因此, *IBM*节省的成本如下:

- 通过使用即时信息进行沟通, 每年节省电话费成本1650万美元
- 通过Web会议, 每年节省9700万美元的差旅成本
- 减少email的发送量, 减少对纸张的使用量, 通过提高生产力降低成本

先前讨论的许多协作工具可以在企业外部有效地工作。改善协作的另外一条途径是通过一项叫做jam的技术, 它能够同时让数千人实时在线共享创意。这个基于Web 2.0技术的工具和其它方法对讨论头绪进行分析, 找出具体可行办法。 以下是有关这方面的两个例子:

- 原创设备制造商协会 (OESA) 举行一场汽车供应商Jam讨论北美汽车工业的总体战略、未来趋势和创新机会。就在数万参与者实时发表深入见解时, *IBM*采用实时文本分析和数据采集工具突出介绍新兴趋势并对结果进行提炼。通过会后的调查对讨论线索进行分析, 确定具体可行的方案和战略, 供参与讨论的公司运用到他们的业务中去。
- *IBM InnovationJam*将公司研发实验室二十多项最激动人心的技术发布到网上。 *IBM*邀请员工、员工家属、客户以及*IBM*业务合作伙伴对如何改进这些技术提出建议。

在两次为时72小时的会议过程中, 共有来自104个国家和67个组织的150,000人提出了46,000条建议。 *IBM*选择了10条最佳建议并承诺提供100,000美元作为创意研发的启动资金。

将协作范围扩展至企业之外的另外一种方法就是通过网络直播的在线问答方式与专家团进行互动。这些虚拟的jam能够让企业通过Internet与更广泛的听众进行接触, 提供有针对性的内容, 然后与感兴趣的听众成员开展实时对话。 CIO不仅可以为jam提供必要的技术保障, 而且作为高层领导团队的一员, 他们能够发现创新机会并在企业内部, 或超越企业范围实现创意共享。然后, 他们就可以与企业其他人员通过jam实现合作。

摘要

“CIO们需要考虑很多内部事务，包括分分秒秒的系统启动、系统宕机直到长期的大型转型项目；而业务管理人员则更多地关注外部衡量指标，例如，销售收入，市场份额和财务报告。如果您在上市公司工作，每月实现特定业绩目标的压力是巨大的。我想CIO们需要更好地了解这一点。”

- Katherine Holland,
IBM美洲地区政府及公众事业部
副总裁兼前CIO

主要焦点： 职业生涯发展

CIO们表示他们除了关注自己IT员工的职业生涯发展外，还要关注自己的职业生涯发展。然而，在被调查者当中，只有37%的人对自己职业生涯的管理能力打分为4分或5分。正如我们前面所讨论的，在思考问题和讲话时要像业务人员，这一点非常关键。在这里重申一点，CIO们需要从财务角度具体指明技术项目对实现企业目标的价值贡献。若想做到这一点，他们需要提升自己在财务能力。

面向高层IT管理人员的业务课程，例如，IBM Executive Business Institute提供的课程，以及IBM公司网站上的IBM年度CIO领导力论坛和CIO互动频道，能够为CIO们在这方面提供很大的帮助。

2007年10月启动的IBM CIO领导力中心能够让高层领导与来自全球的学术机构以及其它专家通过网络共聚一堂，为CIO们制定研究和职业发展计划。全球350多位顶尖的CIO已经加入这一全球社区。

CIO们可以帮助他们的IT员工，尤其是IT主管和应用开发人员，提高他们的业务技能和技术技能。根据调查，只有49%的CIO认为他们的IT员工具备从业务角度进行有效沟通所需的知识和技能。业务智慧的获取是一个渐进的过程，它贯穿于整个职业生涯，而不是当IT人员晋升至更加注重业务的职位时才获得。CIO们需要为IT部门制定以业务为导向的议事日程，在思考和讲话方面从财务角度出发，树立这方面的模范角色。

摘要

“必须在发展业务方面采取积极的立场，这一点很重要。想要服务于哪些市场？如何服务？需要哪些内容？这些都是关于如何充分利用IT来实现您愿景的问题。”

— IBM公司IT优化总经理兼前
CIO, Bob Greenberg

结论

这些对CIO们来说是很好的时机。 通过从战略角度对业务和IT进行整合，CIO们能够推动业务创新，从而为企业创造更多价值。 80%的CIO已经进入高层业务领导团队，其它20%的CIO也正在向高层领导团队迈进。 随着他们的角色从职能经理向总经理角色的转变，CIO们正在学会从业务角度进行思考和沟通而不是像IT从业者那样思考和沟通，这是他们成功的关键。

40多年来，IBM始终关注于为CIO职业的发展提供支持，为他们推出各种课程，旨在通过自己的高管培训中心来提高他们的业务知识和IT知识。 IBM新近成立的CIO领导力中心通过教育性调查和推广活动对这些课程形成补充，从实用而创新的角度深入了解企业运作，实现业务与技术的完美统一。

当今的CIO展望未来，他们主要关注三大主要挑战上：

- 加强跨业务线的合作
- 扩大企业之外的协作
- 通过提高IT人员使用财务语言沟通的能力，对IT职业生涯进行发展

好消息是帮助CIO们迎接这些挑战的战略、技术、方法、研究和培训支持都已经到位了。



更多信息

有关2007年全球CIO领导力调查以及帮助CIO们促进职业发展的工具和更多支持信息，请访问：

- **CIO领导力中心：** www.cioleadershipcenter.com
- **CIO互动频道：** ibm.com/services/us/cio/
- **IBM高级行政人员商业研究院：** ibm.com/ibm/palisades/



© IBM 公司版权所有，2008

IBM Corporation New
Orchard Road Armonk,
NY 10504 U.S.A.

美国印刷
2008年3月
保留所有权利

IBM、IBM 标志、ibm.com、Internet Security Systems、Lotus、Sametime 和 UC²是国际商用机器公司在美国、其他国家或者同时在美国和其它国家的商标或注册商标。

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

此出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不意味着 IBM 打算在所有 IBM 开展业务的国家提供这些产品或服务。

¹ 这些分析基于能够提供财务数据的部分参与调查的企业。