

**CIO领导力中心**  
推动CIO职业发展的全球社区

**CIO职业：**  
驱动创新  
提升竞争优势

2007年10月

FOUNDING PARTNER  
**IBM.**

以下调查由IBM的CIO领导力中心与美国麻省理工学院斯隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan Center for Information Systems Research, CISR）和哈佛商学院(Harvard Business School)联合举办。

IBM的CIO领导力中心汇集世界各地的管理精英与专家，旨在增强IT的使用，创造商业价值并推动CIO职业的发展。该中心通过协调开展研究、教育和拓展活动，深刻洞察业务与技术的融合，并实现自己的使命。

## 执行概述

---

“CIO与高级管理团队中的其他成员并肩作战。我们的企业需要IT来赢取并保持竞争优势。我们不能将组织职位和体系看作是我们的障碍……我们处在领导位置。”

— 财富全球200强企业 CIO

CIO职业发展的速度能否赶得上全球竞争和技术变革前进的步伐？

去年，CIO的职业前景远未达到鼓舞人心的水平。2006年，CIO仍感到高级管理层并不理解技术的变革性力量，也不重视CIO能对业务做出的贡献。

今年的2007CIO领导力调查由IBM CIO领导力中心与哈佛商学院和美国麻省理工学院斯隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan Center for Information Systems Research, CISR）联合举办。通过这次调查，我们发现多数CIO所面临的企业环境与以往相比有所改变，高级管理层日益认识到技术是创新和竞争优势的核心。因此，越来越多的CIO在高级管理团队中获得了重要的一席之地，并在战略业务决策中发挥着积极的作用。

显然，提升CIO角色的战略地位，对于CIO的工作满意度和个人绩效十分重要。据IBM CIO领导力中心的调查分析，这一变化对于企业的创新和组织绩效同样重要。

拥有“战略型CIO”的企业更加广泛地利用IT来创新产品和服务，它们还能更有效地在整个企业共享技术资源。

CIO这一职业将何去何从？接受调查的CIO表示，他们在议程中列出了三项。首先，他们希望将绩效改进带到组织范围外的外部合作和市场拓展中。其次，他们希望通过培养极具潜力的IT员工以改善IT人才短缺的局面。第三，他们希望能将与主管团队的协作扩展到企业的业务部门。

如果把CIO在过去一年中取得的进步当作一个风向标的话，那么实现这些目标的前景看起来是光明的。这对于CIO、对于这一职业以及整个企业来说都是一个利好消息。在根据应用技术创新所定义的全球经济中，业务的演进与CIO职业的演进息息相关。

## CIO领导力调查

IBM CIO领导力中心与哈佛商学院和美国麻省理工学院斯隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan Center for Information Systems Research, CISR）联合对全球领先企业中超过175名CIO进行了调查。调查的目的在于通过更好地了解CIO角色、IT绩效的不同方面以及组织绩效之间的关系，来帮助推动CIO职业的发展。现有以及后续的调查结果还将用来帮助制定IBM CIO领导力中心新的调查议程。

### 有价值的领导：战略决策者

“作为高级管理团队及董事会的一员，我认为这不是一个职位问题……现在的问题是要获得与我的主管同仁们等同的地位，继续使IT成为我们的业务战略核心。”

— 财富500强企业CIO

毫无疑问，现在IT已被核心业务主管层视为是实现业务价值的重要驱动力。在过去的十年中，CIO通过有效地向高层领导传达IT的重要性，已日渐赢得在战略圆桌上拥有一席之地的权利。2007 CIO调查充分表明，CIO正在说服高层业务领导相信IT的价值。

**2006年调查：**

86%的CIO认为需要扮演更加重要的领导角色。

**2007年调查：**

80%的CIO相信他们是高层领导团队中受到重视的成员。

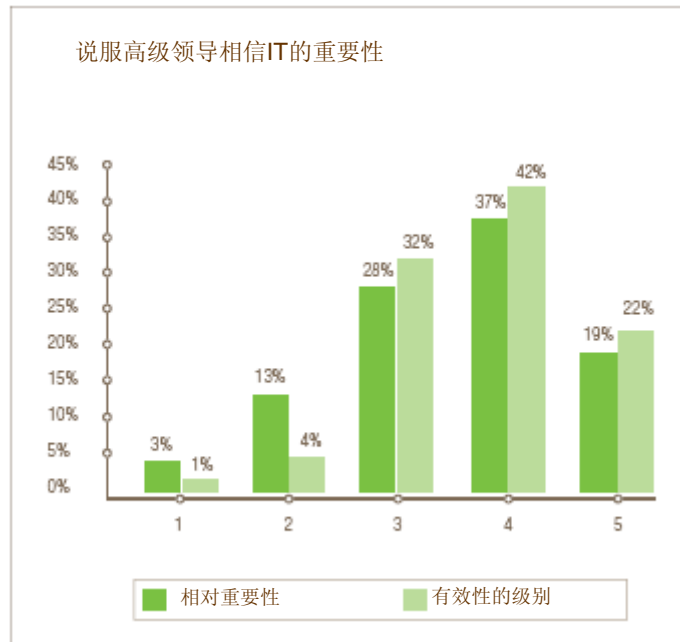


图1

如果得到适当的职位和支持，CIO会在识别与领导创新和转型的工作中发挥核心作用。调查表明，多数CIO是高层主管团队中受到信赖和珍视的成员。80%的CIO认为他们是高层管理团队受重视的成员，69%表示他们正大量参与战略决策（见图2和图3）。

在2006年的调查中，86%的受访者表示他们需要通过参与战略创建或者战略抉择来扮演更为重要的领导角色。

2007年的调查数字表明，CIO的战略影响力已迅速提高，这种结果可能部分源于受访人员分布上的一些变动。2007年接受调查的受访者中，有近半数来自北美洲（美国或加拿大），与其他地区的受访

者相比，该地区的受访者更多地参与企业的战略决策。然而，在所有被调查的地区中，都可观察到IT人员对战略决策的高度（和低度）参与。

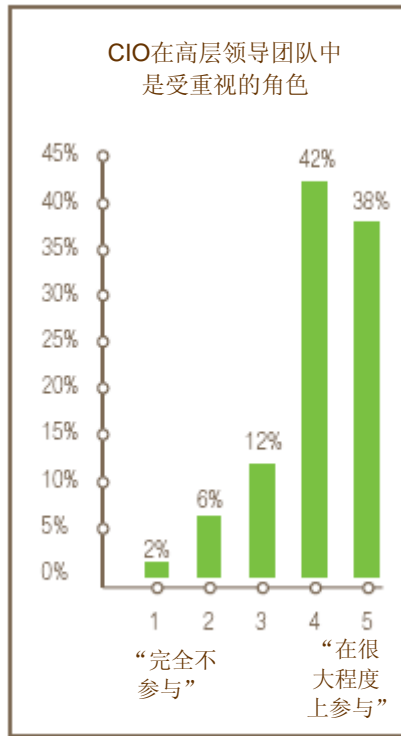


图 2

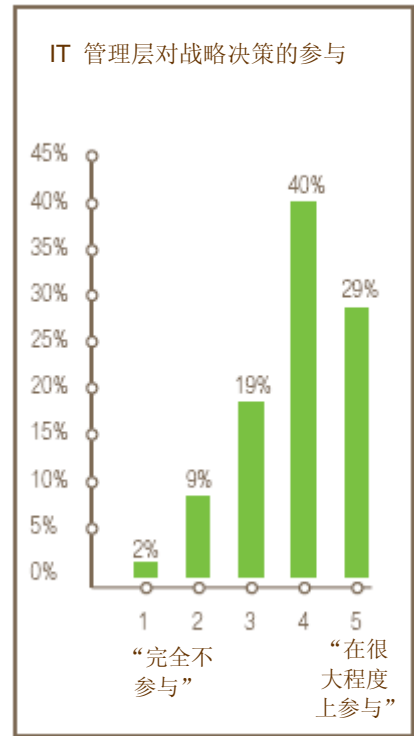


图 3

## 战略整合：通过能力和结果奠定影响力

“CIO如何影响业务？我过去曾认为这是被动地接受要求，以及向上汇报……影响力更多的是建立关系——在适当的时机与适当的人进行适当的对话，并将这些对话建立在现实业务的基础上。”

### — 财富500强企业CIO

2007年的调查显示，许多CIO对其企业的战略决策具有重大影响。在更高层次上参与战略决策的CIO表明，他们在以下几方面的参与程度最高：

- 在战略规划和增长计划方面做出贡献
- 获得高级管理层的委托
- 赢得高级管理层的信任

这种关系模式共同表明，要想参与战略对话，CIO必须证明他们对增长计划的有效贡献，并获得高级管理层的高度信任。

#### 2006年调查：

CIO表示将其角色误解为阻止职业进步的障碍。

#### 2007年调查：

“战略CIO”表明高级管理层的高度承诺和信任。

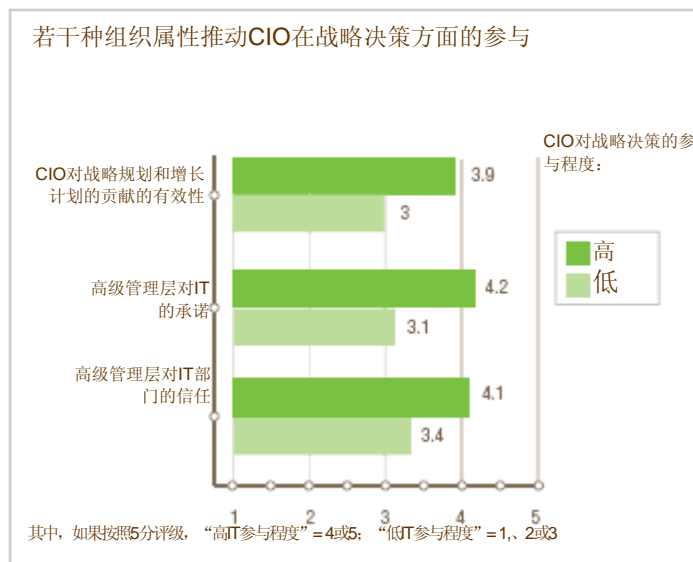


图 4

## 战略影响力和IT支持的创新

使CIO和IT领导参与战略决策可加强IT支持的某些创新措施。特别是，CIO高度参与战略决策的企业在以下方面表现尤为突出：

- IT支持的业务模式创新
- IT支持的产品/服务创新，以及
- 共享、集中的基础设施和服务。

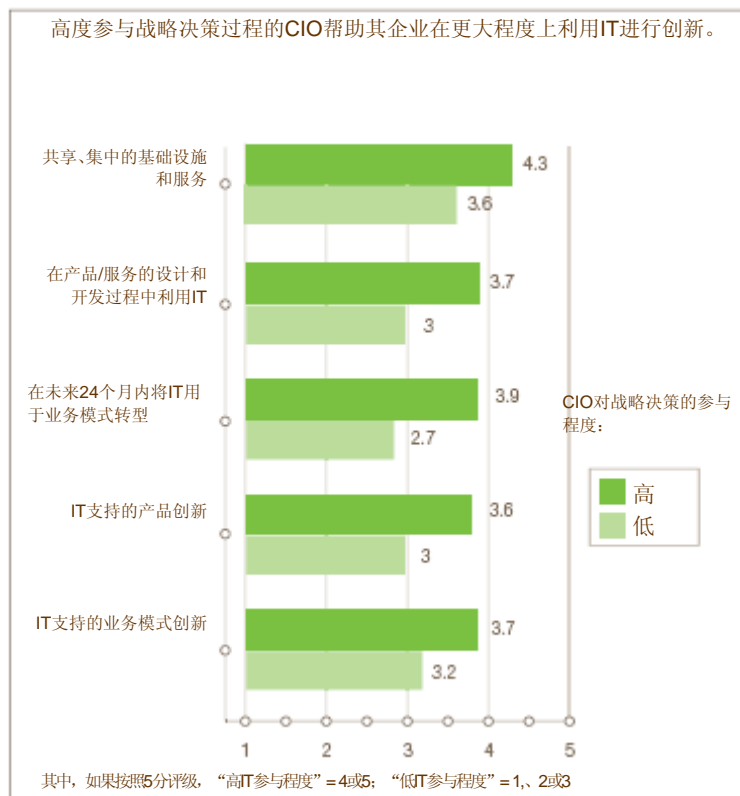


图 5

### IT支持的创新提高财务绩效

在那些参与调查并提供财务数据的企业中，由IT支持创新的某些措施和财务绩效之间存在着显著的正相关关系。

#### 共享的基础设施和服务

	IT基础设施与服务的共享和集中程度较高	IT基础设施和服务的共享和集中程度较低
投资回报率	9.1%	4.7%
资产回报率	6.0%	2.9%

#### IT在产品和服务开发方面的应用

	IT在产品/服务设计和开发方面的应用程度较高	IT在产品/服务设计和开发方面的应用程度较低
净利润率	13.0%	9.4%

#### 业务模式创新也至关重要：IBM全球CEO调查

IBM最近对全球750位CEO的调查也证明了创新和财务绩效两者之间的关系。该调查表明，深度业务模式创新是甚为关键的。产品、服务和经营创新也十分重要，但竞争压力将业务模式的创新提升到了CEO创新议程中更为重要的位置。财务分析表明，更加注重业务模式创新的企业相比其他同类企业，拥有更大的经营利率增长幅度。

### 战略影响力与高绩效的IT机构

调查结果进一步表明，IT高度参与战略决策的企业也在以下几方面的IT性能测评中获得了更高分数：

- 企业将IT职能部门看作是业务绩效的实现因素
- 企业在CIO以下级别拥有有效的IT/业务关系
- IT员工具备用业务术语有效沟通所需的知识和技能
- IT计划符合企业整体战略
- IT和业务经理系统协作

因此，似乎CIO出现在“桌旁”可更有效地刺激企业多个级别的IT-业务对话。

## 战略影响力 vs 运营影响力：架起通向业务的桥梁

“现在的挑战是营建一种我们与业务部门主管共同负责的业务环境。他们需要技术和投资回报率（ROI），但是他们在达到这一目标时并不需要合作伙伴。”

— 财富500强企业CIO

由于在战略圆桌占有一席之地，CIO可亲自对战略决策施加强有力的影响。如今CIO面临的挑战是充分发挥自身地位与作用，策动并领导企业的业务转型计划。

2007年的调查显示，CIO认为业务部门的互动至关重要，但是他们对于那些互动的质量并不满意。

53%的受访者认为“促进IT和业务部门之间的协作”具有极高的优先级。然而，只有15%的人认为他们在这一方面做得非常成功，近四分之一（23%）的人认为他们不及平均水平。

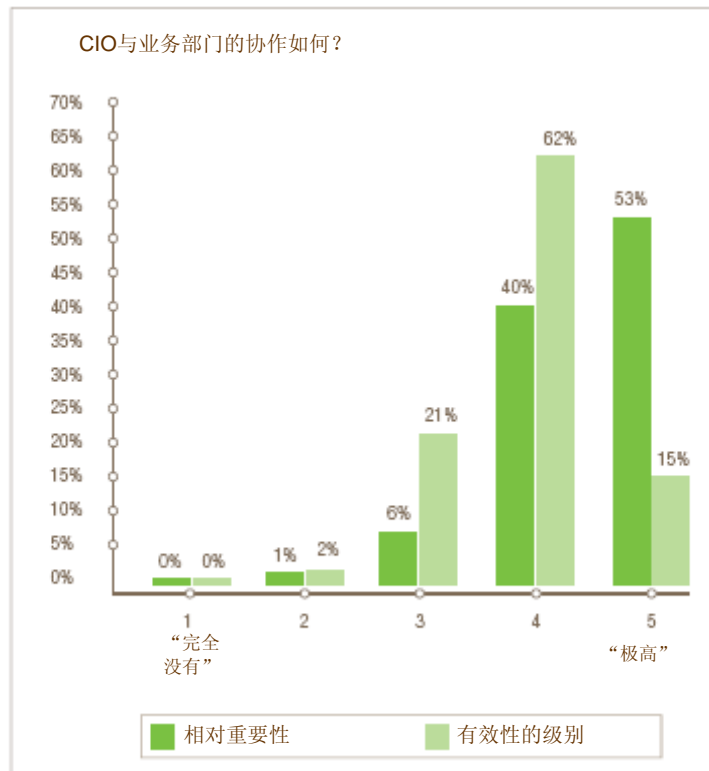


图 6

## 战略IT和竞争优势的创造

---

“成功地实现业务转型不是一个人、一个部门或一个实体的工作。它需要整个企业的协作，需要CIO的领导。我们具有端到端的业务视野来支持这类变化。”

— 财富500强企业CIO

信息技术具有在较广领域内实现企业组织活动转型的潜力，但是企业在是否认识到并利用这一潜力方面表现却大相径庭。2006年CIO调查表明，84%的受访者认为技术在推动行业转型方面具有重大或深远的影响，但是他们的企业在利用这一转型潜力方面的效率一般。2007年调查的受访者认为信息技术的转型力量已经真正渗透到业务活动的许多领域（见图7）。

当考虑将IT应用在七个业务活动领域并赢得竞争优势时，几乎所有受访者都认为技术正在一定程度上被应用。只有1%到3%的受访者认为根本没有在这些领域中应用技术来赢得竞争优势，45%或更多的受访者认为他们的行业领导者正在应用IT来赢得竞争优势。

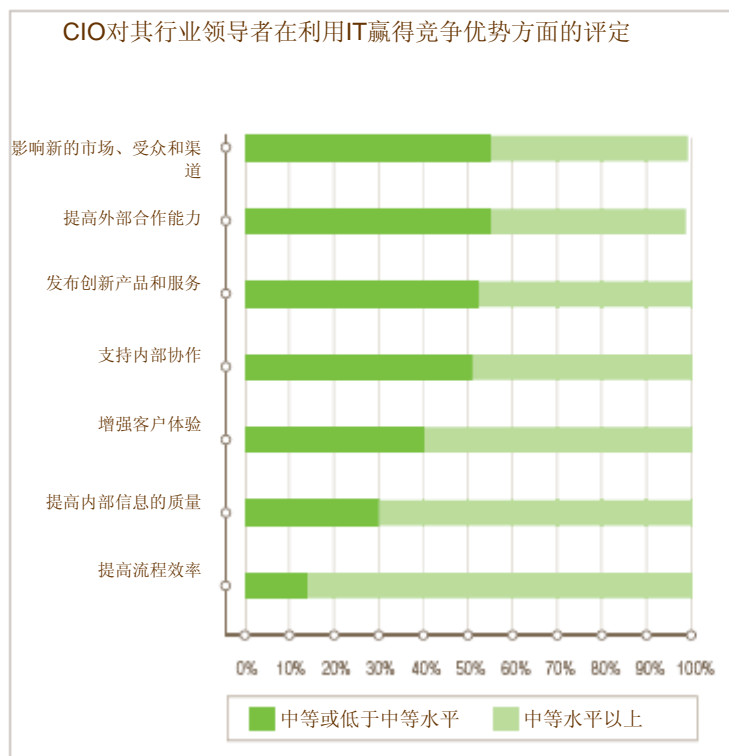


图 7

IT被最广泛地应用于“提高流程效率”这一环节，这并不令人感到意外。86%的受访者认为他们的行业领导正很大程度上利用IT在该领域赢得竞争优势，超过三分之一（38%）的受访者表示公司正在很大程度上采用技术。

IT第二个最广泛的应用领域是“提高内部信息管理的的质量”，在该领域，70%的受访者认为他们的行业领导正在很大程度上应用IT。

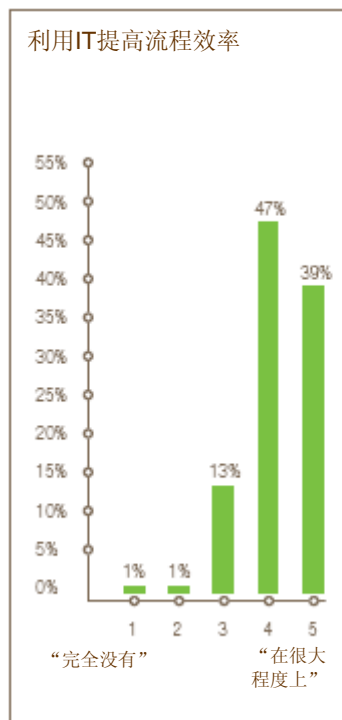


图 8

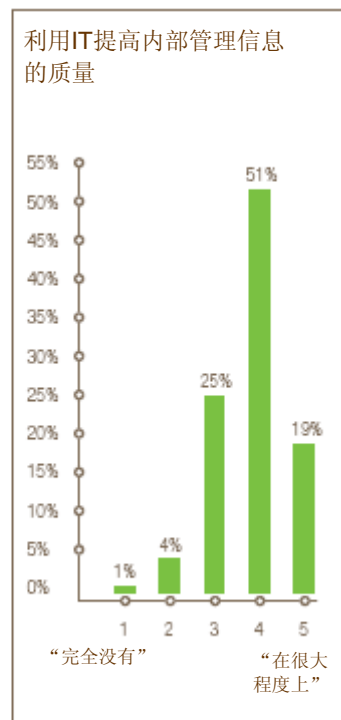


图 9

IT用来赢得竞争优势的另一个领域是“增强客户体验”，在该领域60%的受访者认为公司正在很大程度上应用IT，只有1%的认为公司根本没有采用IT。

### 关键差距：外部合作和拓展努力

IT被最少地应用在赢得竞争优势的领域有四个，差距最大的是在外部合作和拓展工作领域。只有10%的受访者认为他们在很大程度上利用IT来提高外部合作能力，而18%的受访者在该领域仅利用一点IT或者完全没有采用。在向新市场、受众和渠道的拓展方面，五分之一的受访者表示仅使用少量IT或者完全没有采用。

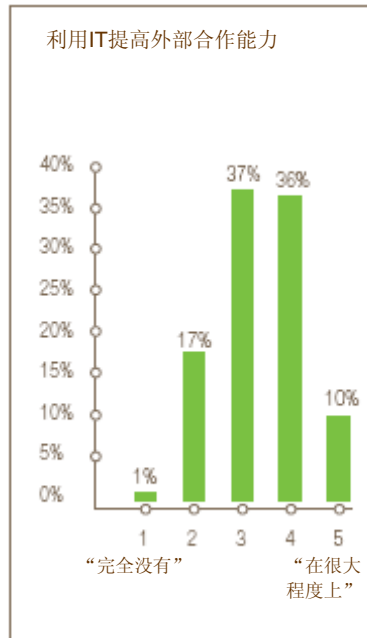


图 10

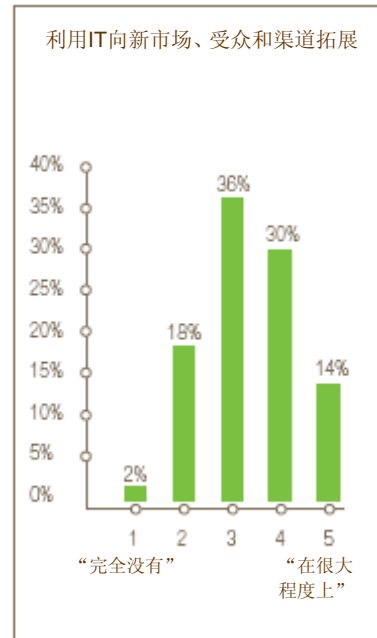


图 11

外部合作是全球首席执行官优先考虑的重要事项。IBM在2006年全球CEO调查中重点突出了外部协作在打造企业创新能力方面必不可少的作用，需要指出的是，业务合作伙伴和客户都位于创新来源的前三名，远远超过内部研发。因此，IT应用的这些模式表明，在外部合作中更加广泛地利用IT来驱动创新还存在一定的空间。

其他两方面的差距进一步表明了企业创新能力有待提高的领域。CIO表示，相对于那些IT已成为竞争优势关键因素的活动（提高流程效率和增强客户体验），IT在以创新为核心的活动（发布创新产品和服务以及支持内部协作）中的应用较少。

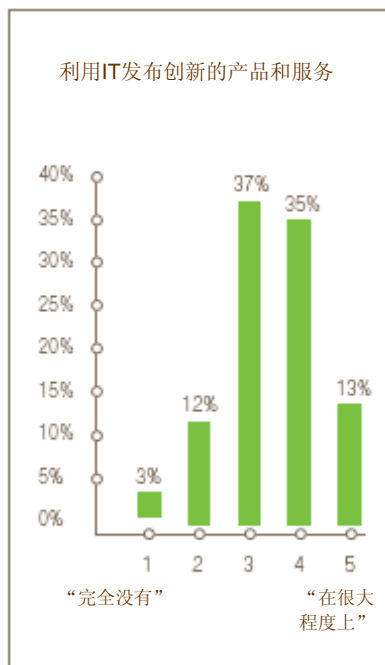


图 12

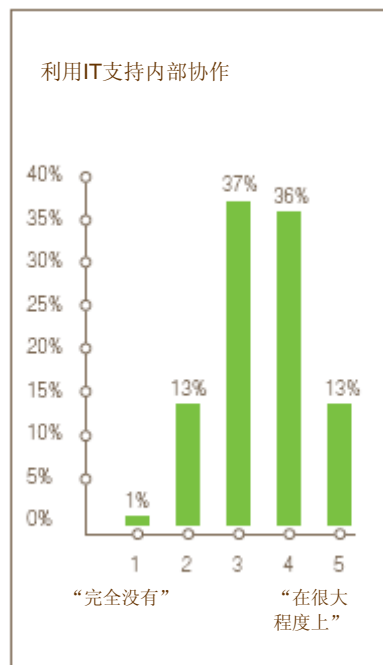


图 13

## CIO议程：业务协作和员工培养

CIO将“促进IT和业务部门的协作”视为最重要的活动。93%的受访者对该活动的评定是高于一般水平的优先级，其中53%的受访者将这一活动列为最高优先级。CIO对协作的关注回应了IBM 2006年CIO调查的结果，其中92%的受访者认为CIO作为业务领导具有更大影响力是重要的或至关重要的。

CIO议程中新出现的其他两项重要活动是：

- 78%的受访者将“识别并培养具有高度潜能的IT员工”评定为中等重要程度之上，而近三分之一（31%）的受访者认为这是他们最优先考虑的事项。有必要指出的是，总部位于美国的公司对IT员工培养的关心程度远远高于其他国家。这些关心可能反映了熟练IT员工在北美地区的极度短缺，预计在生育高峰期出生的经验丰富的工作人员将在未来几年内退休。
- 76%的受访者对“对战略规划和发展计划的贡献”的评定是重要性高于中等水平，28%的受访者将其评定为具有最高优先级。

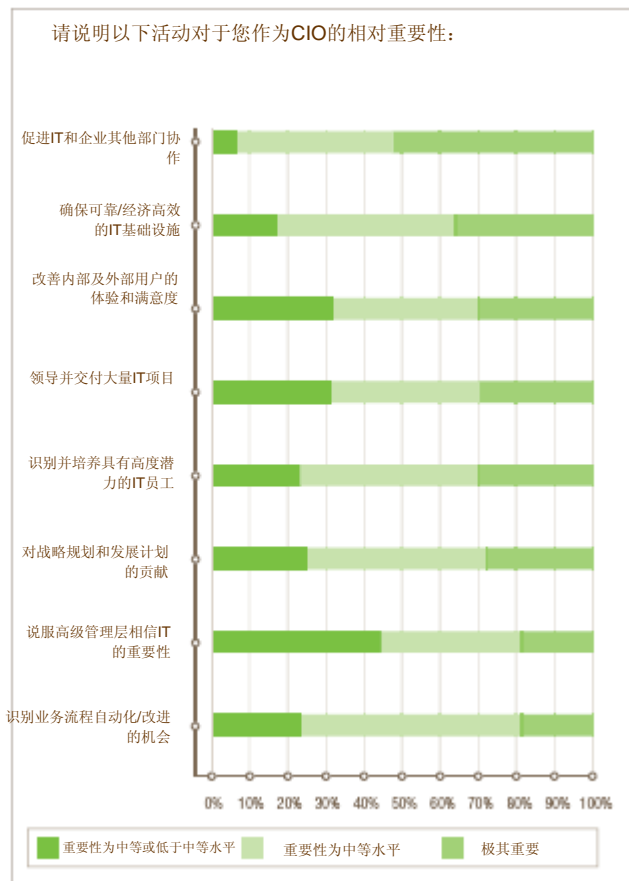


图 14

## 关键CIO活动的有效性差距

CIO活动被评定的重要程度与CIO对该活动中有效性的评判级别显著相关。然而，也有一些例外。例如，只有少数CIO感到他们能真正胜任他们认为最重要的活动。53%的受访者将“促进IT和业务部门的协作”列为最高优先级，但是只有15%的受访者认为他们在该项活动中“极其高效”。

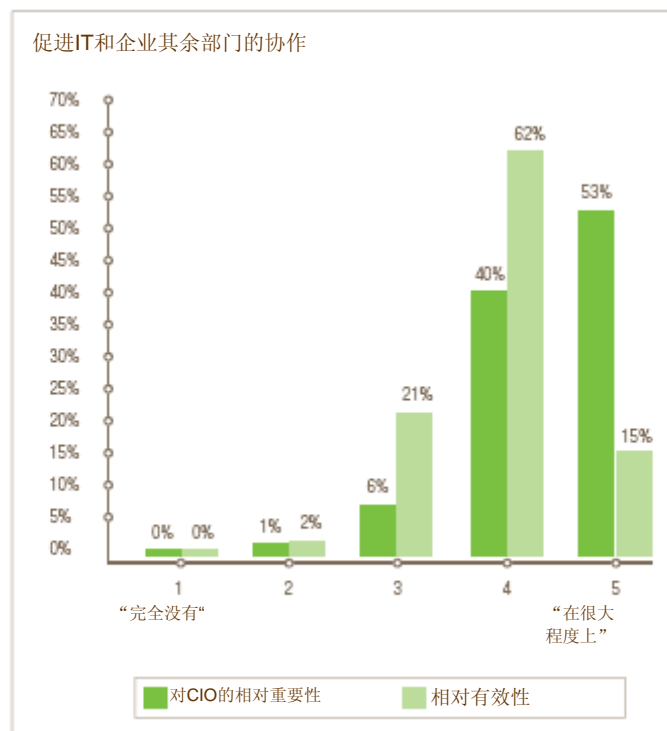


图 15

CIO对自身在IT职能部门人才培养方面的印象大同小异。尽管事实上78%的受访者认为“识别和培养具有高度潜力的IT员工”在中等重要程度之上，近三分之一的受访者（31%）甚至认为这是他们最重要的优先考虑事项之一，但只有8%的受访者感到他们在这方面表现出了最高效率。

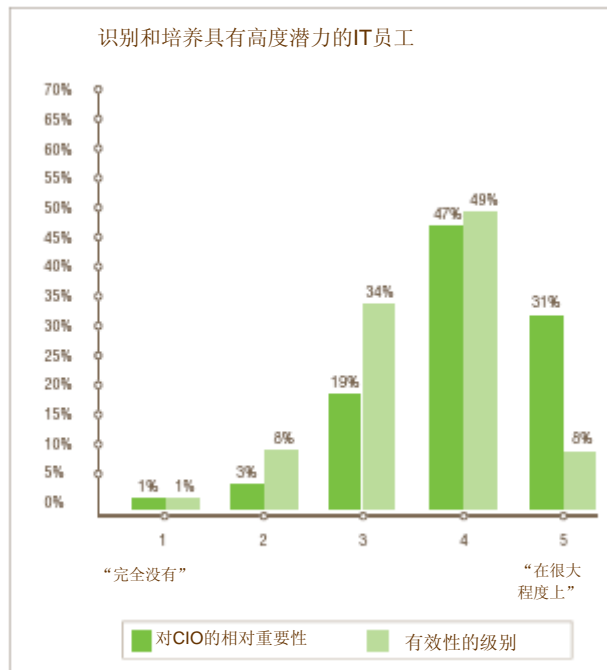


图 16

还值得注意的一点是，尽管四分之三的受访者认为“识别业务流程自动化和改进的机会”具有高或最高优先级，但是超过一半的受访者将他们在该活动中的有效性评定为中等或低于中等水平。这表明仍有应用IT来改进关键业务流程的余地。同时，CIO正在进行有效工作来引导这一领域活动的开展，74%的受访者认为他们有效确保了可靠、经济高效的IT基础设施。

## 战略性CIO技能集合：博采众长

这些新的调查结果表明，那些已经获得特定战略影响力的IT领导均具有一些重要的能力，远比那些尚未在战略圆桌上获得一席之位的IT领导更能高效地执行某些活动。

在统计学意义上，这些绩效间的差异十分显著，这表明这些活动的成功执行对于成功获取更具战略地位的CIO角色是十分必要的。

已经获得更具有战略意义角色的CIO在以下几方面具有更大影响力：

- 促进IT和业务部门的协作
- 说服高级管理层相信IT的重要性
- 对战略规划和发展计划做出贡献
- 识别业务流程自动化和改进的机会
- 改进内部和外部用户体验并提高满意度

### **核心CIO活动和基础技能**

战略型CIO之所以杰出，是因为他们拥有“软技能”能力：他们能够说服、激励和鼓励他人更加有效地利用IT的强大威力。调查结果表明，在与各种不同对象互动和协作方面，那些对于战略和创新的成功具有核心作用的CIO活动与一组技能的关联最为密切（见图17）：

- **政治头脑：**能在工作中有效理解他人，并利用该类知识影响他人的行为，以此实现个人和/或组织的目标。
- **影响力、领导力和威力：**可鼓舞和提升远景规划；可说服和激励他人；善于影响上级主管；可有效地代表他人。
- **关系管理：**可建立并维护与同事及外部各方的工作关系；可协商工作问题而不会疏远他人；可理解他人，并在一种并非以权压人的关系中获得他人的合作。
- **足智多谋：**可进行战略性思考，在承受压力的情况下做出明智决策；可制定复杂的工作体系并采用灵活的方式来解决；可有效配合高级管理层来处理复杂的管理工作。

- **战略规划:** 可制定长期目标和战略，并将远景规划转化为实际业务战略。
- **敢于担当:** 不屈不挠，集中精力直面障碍；可负责和独挡一面，但在必要时愿意向他人学习。
- **领导员工:** 可有效代表员工，增加员工的机会，公正对待下属，雇用有才华的人。

显然，这些关于人际和协作技巧重要性的调查结果对于CIO职业发展轨道和培训计划具有重要意义。

*改进空间：CIO技巧差距*

多数调查受访者表现出在这些领域拥有合理的技能。然而，他们明显表现出缺乏的一项技能是管理和发展自己的职业生涯。尽管多数受访者对于“培养、维持和使用职业关系，包括指导和反馈以管理自身的职业生涯”感到满意，但是只有7%的受访者感到他们在这一方面具备非常卓越的技巧，而近四分之一（24%）的受访者认为他们还需要一些培训。那些已经获得战略性地位的CIO也在职业生涯管理方面表现出更多的优势。

基础技能	重要的CIO活动					
	促进IT和业务部门之间的协作	说服高级管理层相信IT的重要性	交付大量项目	对战略规划和发展计划做出贡献	识别改进业务流程的机会	培养IT员工
政治头脑	X	X		X		
影响力、领导力和威力	X	X		X		
关系管理	X					
足智多谋	X	X	X	X	X	
战略规划	X	X		X		
敢于担当	X					
领导员工						X

图17

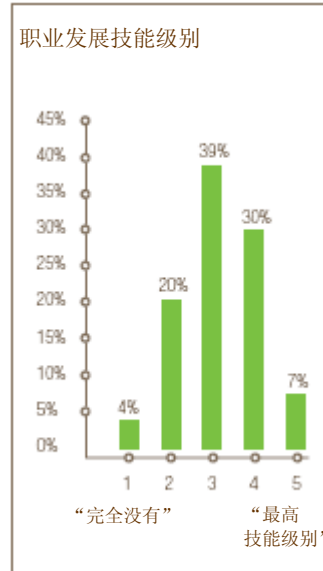


图 18

那些支持日渐重要的“软技能”的其他领域，需要关注的包括培养变革管理技巧和政治头脑。CIO看到需要进一步有效规划企业变革计划，克服变革阻力。他们还看到需要改进“政治头脑”，即在工作中有效理解他人并利用这点来影响他人的能力，以实现CIO的个人目标或企业目标。

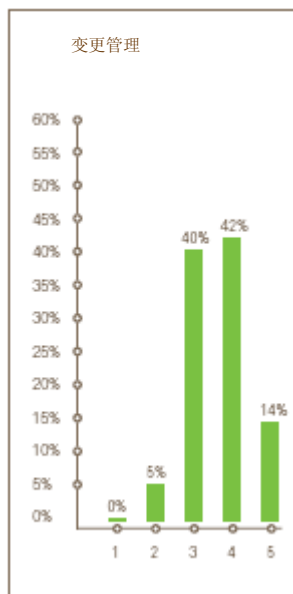


图 19

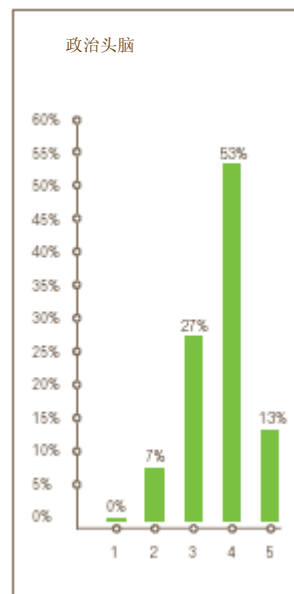


图 20

## 评估价值的持久问题

---

最后一项重要的调查结果是绩效评估问题。正如2006年CIO调查中所表明的那样，IT领导仍旧面临着评估IT对业务贡献度的挑战。尽管多数受访者同意IT投资是IT职能部门与业务部门协商的结果，但是对这些投资价值的评估并不明晰。只有三分之一（35%）的受访者认为，在很大程度上，“IT绩效正在被明确界定和易于理解的度量标准明确地评估”。

对于许多人来说，评估创造性贡献尤其是个问题。只有3%的受访者认为他们的企业在很大程度上测评创造性流程的结果，而8%的人承认根本没有开展这一方面的工作。这可能具有重要的意义，所有创新，包括产品、服务、流程和业务模式方面的创新，都源于创造性工作。但是如果缺乏关于创造性流程结果的文档，随着时间的推移，企业复制、培养和支持将理念转换为具有商业可行性的创新成果的能力将受到限制，在成本敏感期将尤显脆弱。

CIO当然可努力提高技巧，并提高与创新性成功相关活动的有效性。然而，在缺乏明确评估的情况下，这本身可能就是难以持续的。显然，在推行有效绩效评估方面还有更多的工作要做。

## 结论

---

“我受到创新和转型的挑战。我认为，IT处于领导这一工作的有利地位，但实际上很难理解如何开始、谁来参与以及如何评估成功。”

— 财富500强企业CIO

IT基础设施和流程自动化是CIO的“赌注”，在这样的竞争环境中，IT主管有责任对他们部门的创新和发展能力施加影响。然而，相对来说，施加影响的途径未受到重视。目前的调查结果表明，“软技能”与“说服主管”相结合，才是成功之道。对于足够幸运拥有兼备这两项技能的CIO的企业而言，都会在财务方面和绩效方面的创新上获得巨大的利益。但是从哪里开始？也许是在那些已显示为能够获得高级主管信任的活动中：对战略决策做出切实可行的贡献。此外，更好地理解实现该目标所需的技能和能力——那些涉及加强协作和说服主管的能力——可帮助CIO获得战略地位。

## 目的与方法

---

2007 CIO调查的目的在于通过更好地了解CIO角色、IT绩效的不同方面以及组织绩效之间的关系，来帮助推动CIO职业的发展。现有以及后续的调查结果还将用来帮助制定IBM CIO领导力中心新的调查议程。

报告结果基于世界各地超过175位CIO及其他高级IT领导的网上调查。该调查旨在测试CIO技能、CIO活动、IT职能部门的绩效以及企业绩效之间的各种假设与关联，如图21所示。该调查是2007年7月到8月期间IBM与美国麻省理工学院斯隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan Center for Information Systems Research, CISR）以及多名学术和行业顾问联合进行，并由哈佛商学院在线主办。

调查人群包括跨部门的CIO及其他高级IT管理人员，他们所代表的企业来自18个行业、6大洲及27个国家。87%的受访者担任整个企业的CIO职务；其他负责特定业务部门、地区或其他企业分支机构。示例中包括的IT主管既有来自大型企业的，也有来自小型企业的（图22和23）。大约一半的示例包括了上市企业。此外，还包括来自政府和教育部门的企业。

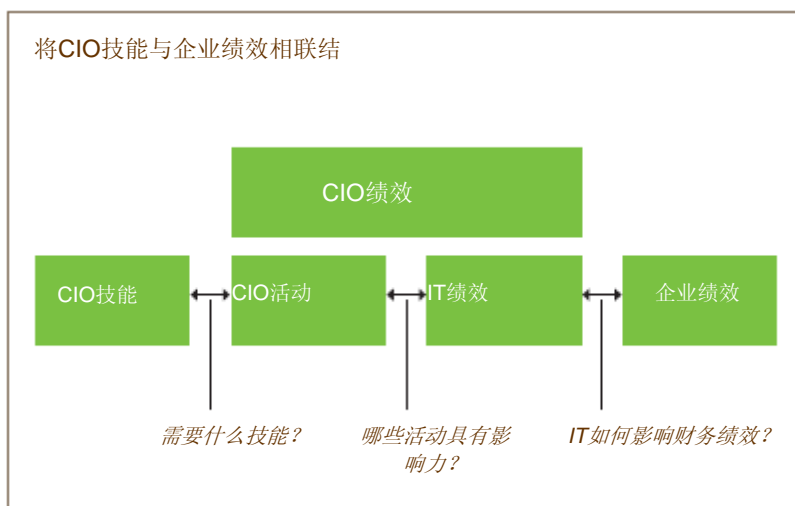


图 21

最后，CIO和IT职能部门的活动和绩效，与企业的财务绩效相关联（这些财务绩效来自于财务测评时公开的财务信息）。

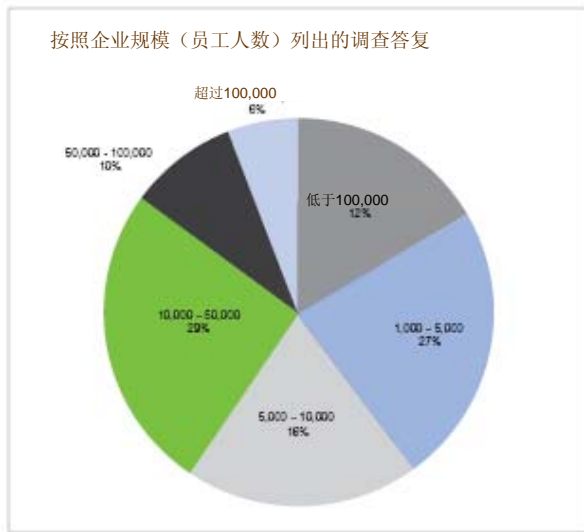


图 22

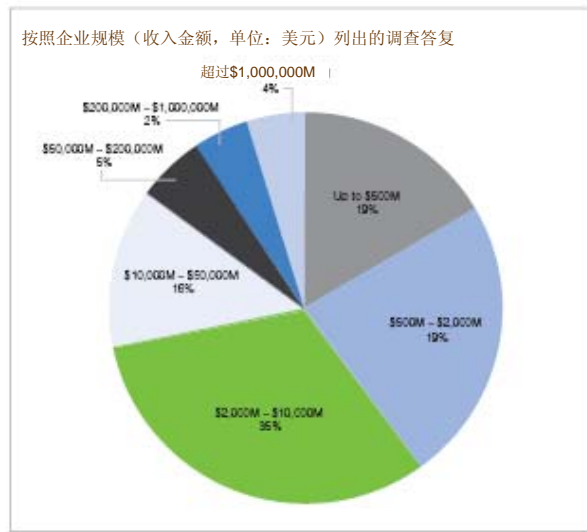


图 23

# 致谢

---

2007CIO领导力调查是IBMCIO领导力中心举办的一个联合调查项目。该调查是与哈佛商学院（HBS）的Lynda Applegate和Deborah Soule以及美国麻省理工学院斯隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan Center for Information Systems Research, CISR）的Peter Weill、George Westerman和Stephanie Woerner合作实施的。其他顾问包括Hank Chesbrough（加利福尼亚大学伯克利分校）、Neo Boon Siong（新加坡国立大学）、Morten Hansen（INSEAD）以及Center for Creative Leadership (CCL)。



© Copyright IBM Corporation 2007

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

美国制作

10-07

保留所有权利

IBM和IBM标识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他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各自的商标或服务标志。

本文引用IBM产品或服务并不意味着IBM打算在开展业务的所有国家提供这些产品或服务。

GTW03006-USEN-00