



对 IT 经理的启示



简介

首席信息官的职责就是推动企业发展。2009 年后期发布的《IBM 全球 CIO 调查》(IBM Global CIO Study) 将向您证明这一论断。如今, 最为成功的 CIO 不满足扮演精通业务的 IT 专家这一角色, 他们已逐步成长为经验丰富的业务领导。通过提供完善的 IT 服务和担任处理企业内部非技术性问题的领导角色, 他们已经成功完成这一角色的转型。在认识到成功的 IT 创新需要对整体业务的深入参与后, CIO 开始不断参与下列企业活动: 帮助制定业务战略; 利用 IT 支持业务灵活性; 创新地部署技术以提升组织的竞争力; 并帮助企业实现企业目标和解决企业问题。

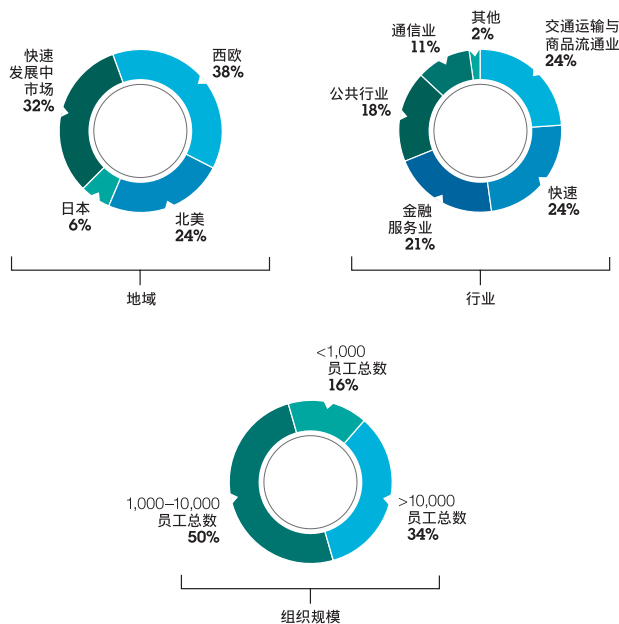
这对 IT 经理意味着什么? 对运营经理、开发经理、战略与架构领导又意味着什么? 随着 CIO 对董事会事务关注程度的增加, IT 经理在实现 IT 创新、管理 IT 运营和提高 IT 投资回报率方面的担子也越来越重。

IBM 制作本白皮书的目的是让 IT 经理了解 IBM 全球 CIO 调查的结果。其目标是要帮助读者清楚地认识 IT 所面临的挑战, 以及当今最为成功的 CIO 和 IT 组织如何应对这些挑战。本白皮书还将详细介绍富有远见的 CIO 的特征, 从而为 IT 经理指明一条发展个人事业的道路。最后, 本白皮书将列举一些 IT 经理的重要机遇, 以便其帮助 CIO 有效运用信息技术的力量来造福整个组织。

什么是 CIO 调查？其调查结果有哪些？

在探讨 2009 年 IBM 全球 CIO 调查对 IT 经理的启示之前，有必要先阐述该调查本身所带来的结果。2009 年 1 月至 4 月期间，IBM 与 2,500 多位 CIO（目前已知最大规模的高管抽样调查群体）进行面谈¹，他们代表 78 个国家/地区、19 个行业的各类规模的组织。（参见图 1。）

图 1：接受 IBM 全球 CIO 调查面谈的 2,500 多位首席信息官，代表 78 个国家/地区、19 个行业的各类规模的组织。



此次调查的目标在于深入了解这些专业人士面临的挑战和设定的目标，以及他们如何部署 IT 以便对企业产生最重大的影响。第一版《IBM 全球 CIO 调查》于 2009 年 9 月公布这些调查结果 — 此项调查是 IBM 商业价值研究院正在开发的首席级高管调查系列中的最新产品。IBM 根据企业 2004 年到 2007 年相对于同行业组织的税前利润（PBT）增长数据来分析受访者表现，将各组织归类到以下三个增长等级之一：高增长、中度增长或低增长。

调查表明，尤其在高增长企业中，CIO 的角色在不断发生变化。报告称，当今的首席信息官在刺激创新活动上所投入的时间比例达到 55%。²其中包括：帮助制定业务战略；激发企业对创新性 IT 驱动型业务服务计划的热情；实施新技术；降低企业风险；利用自动化以提升竞争力和减少业务运营成本；以及管理非技术性问题。CIO 还采取各种举措，力求从容应对突发情况。高达 90% 的 CIO 调查受访者预计未来三年内将出现中等到巨大规模的 IT 变革，³此类变革的幕后推手包括业务模式变化、预算约束、宏观经济因素以及不断演化的行业和区域条件。

受访者的表现表明，高增长 PBT 企业的 CIO 力求实现三大总体目标，分别是实现创新、提高 IT 的投资回报率以及扩展 IT 的业务影响。为了实现这些目标，首席信息官通常需要扮演好三对角色，分别是：

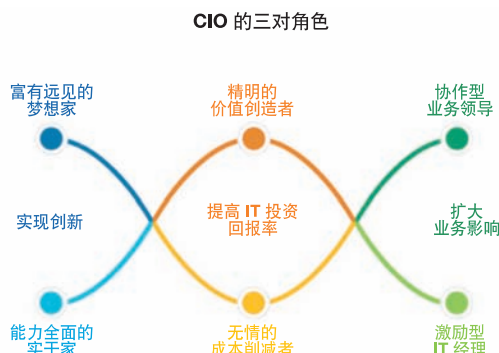
- 富有远见的梦想家和能力全面的实干家
- 精明的价值创造者和无情的成本削减者
- 协作型业务领导和激励型 IT 经理

CIO 花费在给定角色上的时间量因业务需求和 CIO 所在企业采用信息技术方式的不同而有所差异。然而全球 CIO 调查表明，高增长企业的 CIO 一般要比中度增长或低增长企业的 CIO 更有可能胜任这些工作角色。⁴（如欲了解更多关于 CIO 在扮演所有 6 个工作角色时所面临具体挑战的信息，请下载《[2009 年 IBM 全球 CIO 调查](#)》。）

对 IT 经理的启示

对于力求为其企业和 CIO 提供更好支持的 IT 经理而言，IBM 全球 CIO 调查结果有着直接的启示作用。该信息还能在 IT 经理为成为 CIO 做好准备的同时帮助其发展个人事业。

图 2：全球 CIO 调查的预测数据表明，成功的 IT 经理通常专注于此图底部列出的工作角色，即能力全面的实干家、无情的成本削减者和激励型 IT 经理。



在当今快速发展的 IT 环境中，高增长企业的 CIO 通常会在竭力胜任图 2 所列 6 个工作角色的同时，特别关注该图顶部所列角色，即富有远见的梦想家、精明的价值创造者和协作型业务领导。最为成功的 IT 经理（也会像 CIO 那样将时间花费到所有 6 个角色中），通常专注于成为能力全面的实干家、无情的成本削减者和激励型 IT 经理。（接下来，我们将介绍一些 IT 经理在扮演这些角色时所采用的最佳实践。）IBM 提出假设，IT 经理专注于这些方面所取得的成功，令 CIO 能够集中精力处理其他业务。



作为能力全 面的实干家，

IT 经理能够帮助企业实现创新

正如本白皮书前文所述，当今的 CIO 将一半以上的时间花费在促进创新的活动。现在，他们正致力于夯实实现未来业务创新所需的 IT 基础，这些创新包括业务模式创新、产品创新和流程创新。（首席执行官怀有相似的目标。如欲了解更多信息，请下载《2008 年 IBM 全球 CEO 调查》。）CIO 还大力促进各种技术性工作的开展，以便帮助企业从领先的技术方案中获益。

CIO 的对外工作重点通常要求 IT 经理来担任能力全面的实干家这一角色。最成功的 IT 经理会一如既往地兑现已有承诺，并确保满足日常的 IT 需求。但这并不表示 IT 经理无须具备创新精神。它仅仅意味着，除非 IT 经理能够一如既往地实现 CIO 承诺的成果（确保不超预算、按时完成项目和坚持执行承诺的服务级别），否则 CIO 通常将需要在担任能力全面的实干家方面花费更多的时间。这将限制 CIO 关注于创新的时间。此外，CIO 还相信，始终如一地履行承诺能够使其步入企业高管的行列；同样，成功的 IT 经理明白，一如既往地兑现承诺能够为其赢得制定 IT 战略的话语权。

“我们的许多 IT 创新计划都会为业务部门制定预算，这是一种很好的方法，可确保对项目进行整体投入并从中获益。”

— Rebecca Rhoads, Raytheon 公司副
总裁兼首席信息官

要胜任能力全面的实干家这一角色，IT 经理需要深入了解企业、企业战略以及企业的 IT 战略意图。IT 经理可以采取以下措施：

- 提供更好的合作、互通和协作技术，如 Web 会议、协作规划、社会网络和虚拟世界，使内部和外部客户保持紧密的联系，进而形成富有成效的合作关系。
- 与 CIO 展开协作，充分利用第三方提供的业务服务、专业技术或无区别的 IT 服务，提高企业的敏捷性。
- 与业务领导和内部客户通力合作，了解其面临的难题并确定可提供怎样的 IT 服务。
- 提高基础架构和应用程序的灵活性和效率，以支持持续的业务变化。
- 衡量所实施 IT 战略的成败，以便业务同事了解成功的 IT 方案所带来的成果。
- 构建未来投资 IT 驱动型业务服务的业务案例。

作为无情的 成本削减者

IT 经理能够帮助提高 IT 的投资回报率

在艰难的经济时局下，高级业务领导经常会利用 IT 来提升业务流程效率。CIO 和 IT 经理逐渐意识到，同样的流程自动化战略也适用于 IT 部门。成功的 IT 经理通常专注于通过功能自动化来减少运行基础架构所必需的人工干预量。他们采用集成方式而非分类工具集来实现这一目的。对集成化的关注可帮助 IT 经理胜任“无情的成本削减者”这一角色：通过基础架构集中化和流程标准化，以及通过与企业业务单位协作 — 实施标准化、低成本的业务流程，尽一切可能削减当前技术环境中的支出并降低成本。精明的 IT 经理明白，通过提高效率实现的预算削减，可为 CIO 和 IT 经理提供大量的必要资金，帮助其专注于 IT 创新，进而提升 IT 的投资回报率。



“随着时间的推移，CIO 角色的重心逐渐从技术领域转向战略领域。”

— Dave Watt, Altagas 公司业务服务主管

全球 CIO 调查表明，CIO 通常希望 IT 管理团队能够通过实现基础架构控制集中化和最大限度实现物理简化与整合，来开展规模经济。其原因非常明确，即：多数基础架构的结构极为复杂，这些架构具有过多各异的架构和过多功能重复的应用程序组合。低效的架构和应用程序组合会抑制基础架构的灵活性。为了帮助简化基础架构，IT 经理可以仔细研究其责任领域，探索关键且无区别的活动。IT 经理可以考虑让战略合作伙伴摒弃无区别的活动，以便能够专注于那些能够为企业提供竞争优势的 IT 产品。

最富有成效的运营经理、开发经理和战略与架构领导还经常重新平衡预算目标，从运营与维护占 70% 和新开发项目占 30% 的典型分配比例，变更为运营与维护占 60% 和新开发项目占 40% 的分配比例（或更佳的比例分配）。这类目标有助于推动 IT 运营自动化所需创新思维的实现，

进而获得必要的改进。新开发项目所增加的预算是其他业务推动创新活动所必需的。此外，要提高信息技术的投资回报率，IT 经理可以采用以下措施：

- 找到帮助业务领导挖掘商务智能和洞察力数据的途径。从海量数据中发掘信息洞察力的精华，有助于向 CIO 及其他业务领导展现 IT 投资回报率。
- 将虚拟化作为削减 IT 成本的途径。CIO 将虚拟化视作提升企业竞争力的第二大远景规划。⁵这些领域实现的节约可用于创新方案中。IT 经理可从服务器和网络外着眼寻找虚拟化机遇：比如，他们可以考虑最终用户的设备和存储。
- 实现基础架构的集中化，致力于加快实施的顺利进行。
- 对必要的业务流程先进行简化，再进行标准化，然后再标准化和重复使用 IT 组件。
- 整合和利用能带来财务和业务价值的第三方服务。



激励型 IT 经理

能够帮助扩大 IT 的业务影响

成功的运营经理、开发经理、战略与架构领导经常采用具体措施以成为激励型 IT 经理，进而扩展 IT 的业务影响。

首先，他们调查各行各业的趋势，研究企业创新地采用 IT 功能的方式。其次，全球 CIO 调查表明，IT 经理能够充分利用建立卓越中心等方法来奖励和激励其员工。（卓越中心一词在一般意义上是指促进单一关注领域内协作和使用相关最佳实践的团队，该团队旨在推动业务成果的实现。）卓越中心能够激励 IT 组织的每位成员 - 从资历最高的架构师到新入职的操作员 - 来了解 IT 战略、企业的整体 IT 目标和每位员工在实现这些目标过程中的个人角色。尽管 IT 组织能够而且应该寻求第三方执行无区别的活动，但是他们不能推卸对结果的责任（参见第 15 页的案例调查 *IT 经理帮助企业专注于核心竞争力*）。IT 组织仍然负责兑现服务等级承诺，而无论谁是任务的实际执行者。

“与其他许多公司一样，我们一直在探索是否可以借助外部组织帮助企业管理日常 IT 运营，从而在公司内部能更专注于战略性方案。”

— Kurt Rao，时代华纳公司信息技术副总裁

关注信息质量是成功的 IT 经理扩展 IT 业务影响的第三条途径。IT 经理能够专注于提升功能管理信息的质量，进而将该信息与其业务贡献相关联。例如，服务等级可以从业务目标而非 IT 功能方面进行描述。IT 目标（如 99.9% 的可用性）有时对其他业务领导而言毫无意义。最好从 IT 驱动型业务服务事故的频率和持续时间这一方面来阐述可用性。

最后，完善的风险管理活动可进一步扩大 IT 业务影响。营利性企业风险管理成功就意味着企业的成功。从历史上看，IT 组织曾试图通过消除或避免风险来管理风险。通常情况下，这种做法是行不通的。

价值实现周期（如果提前引入而非推迟引入一项新功能或新产品，则产生积极的业务影响）是一种风险因素，IT 组织通常能够更好地管理这一方面。例如，许多测试组织的目标是要消除所有故障，即使这意味着延长测试时间和推迟引入新的业务功能。如果新功能的营利潜能超出事故成本，那么提早而非推迟引入新功能即为一种可接受的业务风险。

IT 经理还可以采取以下措施：

- 帮助 CIO 优先考虑组织所面临的主要挑战，并集中精力确定 IT 如何帮助应对这些挑战。
- 与 CIO 商讨通过主动执行非 IT 项目来帮助 IT 经理增进对企业业务需求了解的可行性。这还能帮助 IT 经理确定从业务角度衡量 IT 的新方法。
- 带头示范 — 将自身定位为强有力的领导者，将实现当前 IT 服务承诺作为首要任务。
- 培养非常优秀的 IT 人才：识别优秀的技术专家，并指导其成为能够扩大 IT 影响的思想领袖。更多地关注 IT 可以做什么，而非 IT 如何做以及做的是什么。
- 体现自身的专业素养，赢得组织内部技术思想领袖的尊重，而非试图与他们展开竞争。
- 与数据安全性相比，对数据的准确性、可用性以及完整性予以同等程度的重视。

IT 经理帮助企业专注于核心竞争力

总部设在英格兰东北部的 Aesica 制药公司，是一家专门制造药剂成分和配方的企业，产品销往世界各地的制药公司。该企业拥有 700 多名员工并运营 3 个制造基地。

为了成为行业领导，Aesica 正在执行一项强有力的收购政策。为从各项新收购中获益，公司会尽快将所收购企业的流程、标准和系统引进“Aesica 方式中” — 目标是提升效率、盈利能力和产品质量。正如 Aesica 技术总监 Chris Gowland 所言：“我们需要确保采用通用的政策和流程，以便能够对比、优化和改进所收购全部企业的流程。” IT 经理 Bhavesh Kotecha 同时表示：“...我们希望能够提供准确的管理信息，以便帮助企业实现企业的合理化和提升、为投资者创造价值并改善客户服务质量。”

IT 经理帮助企业专注于核心竞争力

为了实现这些目标，Aesica 必须以较高的效率和成本效益将新的收购项目集成到共享标准的单一平台上，该平台可提供端到端的运营控制。在 IT 层面上，这就意味着需要基于可经济高效地进行扩展的可靠基础架构，方便快捷地部署、拓展和量身打造应用程序。

随着不断收购新的企业，Aesica 很快意识到业务模式、流程和数据系统的不同，将导致这些企业的 IT 运营很难为 Aesica 的整体业务目标服务。“一个关键驱动因素就是放弃原有 ERP 系统，而改用基于 Aesica 未来业务需求的解决方案，” Kotecha 表示。“目标是要将所有生产地转移到最新的 ERP 系统上。”

如果 Aesica 试图执行内部转移，则将必须更换运行于旧有硬件上的现有服务接入点解决方案，从而导致项目总体成本的提高。此外，由于未来的收购规模尚不可知，所以 Aesica 将很难判断整体能力需求。

有何解决方案？Kotecha 和 Gowland 与外部合作伙伴通力协作，共同将所收购企业的 SAP 应用程序实施到 Aesica 的整体 IT 计划中。Gowland 表示：“该流程可帮助 Aesica 避免构建自有数据中心和系统的资本成本和复杂性，并提供 [Aesica] 应对基于增长战略的收购挑战所必需的扩展性和灵活性。”

服务器基础架构的所有者为 Aesica 的合作伙伴，运营场所为该合作伙伴的安全场地。该合作伙伴负责确保处理和数据存储能力可实现已商定的绩效目标。应用和数据可用性、备份和存档以及灾难保护和恢复服务均根据已定义的服务级别进行提供。完成新的收购时，合作伙伴将提供处理新增工作量的服务，而无需 Aesica 额外提供资本费用。

Kotecha 表示，第三方解决方案可以解决基础架构带来的挑战，让 Aesica 腾出精力“专注于企业敏捷性和流程优化等重要问题。”

结论

IT 经理的工作向来不轻松。随着新的压力（外部和内部双重压力）不断推动 CIO 地位的提升，IT 经理的角色也必须顺势而升。关于如何为您的 CIO 在利用技术改善业务和推动自身事业发展方面提供有效支持，如欲了解更多信息，请参阅：

- 《2009 年 IBM 全球 CIO 调查》
- 《The CIO Self-Assessment》(CIO 自我评价)。认为自己已经为发展事业做好准备？请参阅《The CIO Self-Assessment》，了解您与全球 2,500 多位 CIO 相比下的技能差距。鼓励您的同事和 CIO 也参与自我评价。探讨结果将帮助您的团队了解人们对 IT 角色的看法，以及团队成员如何能够协作实现组织的期望。

了解更多信息

如欲了解 CIO 和 IT 经理最看重问题的 IBM 洞察力和观点，请访问以下网站：ibm.com/cio

风云变幻世界中的理想合作伙伴

在 IBM，我们与客户通力合作，将业务洞察力、先进的研究和技术融合在一起，为他们在当今瞬息万变的环境中提供显著的竞争优势。我们采用整合的业务设计和执行方法，帮助客户将战略转化为行动。我们具有 17 个行业的专业知识和覆盖全球 170 个国家的服务能力，可帮助客户预测变革并抓住新机遇创造收益。

关于 IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院属于 IBM 全球业务咨询服务部，它主要为企业高管就特定行业和跨行业的关键问题培养基于事实的战略洞察力。访问以下网址，浏览我们的调查库：ibm.com/iibv。



© IBM 公司版权所有 2009

IBM 公司美国地址：
IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
U.S.A.

美国印制
2009 年 12 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 ™) 出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。当前的 IBM 商标列表请参见网站的“版权和商标信息”板块：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

其他产品、公司和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中对 IBM 产品和服务的援引并不代表 IBM 在开展业务的所有国家/地区均提供此产品和服务。

¹ 《CIO 的时代新声：全球 CIO 调研洞察》。IBM 公司，2009 年。

² 同上。

³ 同上。

⁴ 同上。

⁵ 同上。