



CIO的 时代新声

全球首席信息官调研洞察

IBM

此调查基于对全球超过2500位首席信息官的访谈。



Patrick Toole
副总裁兼首席信息官
IBM公司

致尊敬的CIO同行

欢迎参与首次IBM全球首席信息官调查。在这次开创性的调查中,我们与78个国家/地区的2500多位CIO进行了面谈,他们来自19个行业中各种规模的组织。通过这些访谈,在探索当今CIO如何帮助企业提高收益方面,我们的了解达到了前所未有的深度。

受访的CIO表示,很有必要平衡各种看似相互竞争的需求,而且这种必要性超过以往任何时候。与其他高管人员一样,CIO也认为重大变革迫在眉睫。变革将涉及业务模式、预算和宏观经济因素,以及其他诸多环节。同时,他们都为自己设定了很高的标准,力图尽展所长,应对近期挑战,并通过标准化和集中化来降低企业IT支出。其中许多人都希望能充分利用数据,为制定决策提供支持。

下文将针对调查中收集的信息展开分析。CIO们在制定战略和解决业务问题方面日趋活跃,主要体现在三个领域:落实真正的创新、提高IT的投资回报率以及扩大业务影响。

与世界各地这么多不同的CIO进行访谈的益处之一,就是有机会与各位CIO同仁分享他们的实际建议和成功故事。我希望各位CIO同仁都能认识到,本调查不仅妙趣横生,而且可作为非常实用的工具,为CIO处理当前工作和制定未来长远规划提供清晰的思路。

我们鼓励CIO就此调查所萌生的想法与企业高管们进行探讨。作为CIO，我们有责任在业务和技术两方面发挥带头作用。我们了解如何建立机制，使组织更具效率、创新和远见。我们处在得天独厚的位置，有条件帮助组织在今后数年取得竞争优势。

感谢各位CIO同仁的积极配合，正是你们的大力支持，才让我们有机会奏响“CIO的时代新声”。



Patrick Toole
副总裁兼首席信息官
IBM公司

	调查方法	6
	执行概述	8
第一章	落实真正的创新	13
第二章	提高IT的投资回报率	21
第三章	扩大业务影响	29
第四章	根据背景作出调整	37
第五章	扩展CIO的成功领域	43
	致谢	57
	风云变幻世界中的理想合作伙伴	58
	参考资料和注释	59
	了解更多信息	60

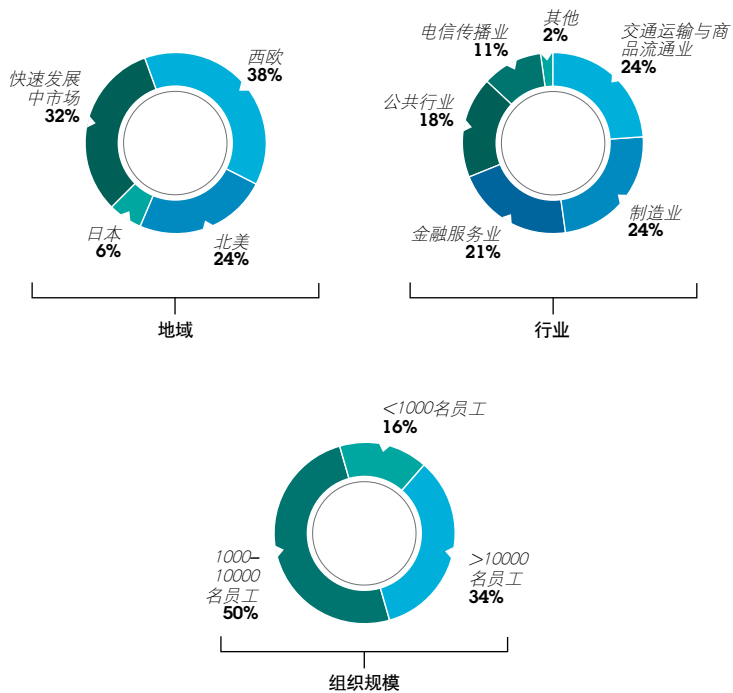
调查方法

这份报告是IBM首席信息官(CIO)调查的第一版—IBM商业价值研究院正在编写的首席级高管调查系列中的最新版本。为了更好地了解当今CIO的挑战和目标,我们与2598位CIO(目前已知最大规模的高管抽样调查群体)进行了面谈,访谈时间从2009年的1月持续到4月,他们代表来自78个国家/地区、19个行业的各类规模的企业。¹

我们在分析时采用了2004年到2007年同行业组织的税前利润(PBT)增长信息,将各组织归纳到以下三个增长等级之一:高增长、中度增长或低增长。对于无法获取此类信息的组织,我们以最接近于答案的整体相似度为基础,采用统计关联的方法为其分配等级。

为了简化此报告中的术语,我们主要将任职于PBT高增长组织的CIO称为“高增长CIO”,任职于PBT低增长组织的CIO称为“低增长CIO”。我们在分析结果中针对这几个类别为CIO提供了更加结构化的方法,以确定他们需要加强的领域以及如何实施。

图1 全球2,500多位CIO参与本调查
 在IBM已进行的面对面访谈中,我们的多样化调查抽样群体是规模最大的首席级首访群体。



执行概述

在当今瞬息万变的商业环境下,首席信息官(CIO)如何代表整个组织发挥最大的影响力?为了回答这个问题,我们听取了全球2500多位CIO的见解。通过长达一小时的面谈,再加上对这些信息的统计和财务分析,我们对CIO不断变化的需求有了更清晰的了解。CIO并不满足于成为优秀的IT专家或永久的开支节省专家,他们正在重新定义自身的角色。

CIO正逐渐被认为是企业高管团队的全权代表,因此他们的心声正在以新的方式为人所获悉。成功的CIO应更积极地参与战略制定、实现灵活性和变革,以及解决业务问题,而不仅仅是IT问题。

当今的CIO在刺激创新活动上所投入的时间比例达到了惊人的55%。这些活动包括*执行创新计划、实施新技术和管理非技术业务问题*。其余45%的时间用于处理重要的传统CIO任务—*管理持续的技术环境*。这包括缩减IT成本、降低企业风险及利用自动化降低企业其他方面的成本。

CIO们普遍承认,某些最重要的目标看起来往往会相互冲突:*如何才能在不影响现有服务的前提下引入新服务?如何才能改善服务的同时缩减成本?如何在影响业务战略和提供一流IT支持之间达到平衡?*

相辅相成但有时又相互冲突的角色

一位电子行业的CIO做过精妙的总结：“在IT方面，我们不是魔术师，但确实像变戏法一样转换不同角色，应对各种情况。”在任何时候，CIO都要从容应对各种突发情况，带领组织解决内部和外部的大量客户问题。毫无疑问，IT职能象征着大多数企业的命脉。但CIO表示，他们总是在满足现有IT需求之后，又不得不将更多注意力投向新的技术理念。

经过数以千计的访谈后，我们发现，成功的CIO实际上需要扮演三对混合角色。每对角色看似冲突，实则相辅相成。为了体现各个角色的特点，我们创造了一些术语来描述其主要特征。在任何时候，CIO都是：

- 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
- 协作型的业务领导和激励型的IT经理

CIO集三对角色于一身,可以实现以下目标:



落实真正的创新

对于创新,仅有规划是不够的,还需要一个坚实的基础。作为富有远见的梦想家,CIO拥有敏锐的洞察力,可促进落实各种技术性工作,帮助企业从领先的技术方案中获益。梦想家的另一面是能力全面的实干家。作为实干家,CIO可处理各种实际的业务问题。实干家可以提高当前IT解决方案的生产力,从而将省出的更多时间和预算用于创新。



提高IT的投资回报率

通过IT创造更大的业务价值至关重要,这意味着需要持续关注降低成本和提高效率。精明的价值创造者可不断发现新的方式,帮助客户和组织了解如何使用数据才能从中受益。另一方面,无情的成本削减者专注于管理预算和流程,以削减成本或避免不必要的成本支出。



扩大业务影响

要为组织作出最大的贡献,成为业务和技术两方面的全能专家至关重要。一方面,CIO要在企业中扮演协作型业务领导的角色,与企业其他高管通力合作,推动实施新的业务方案和文化转变。另一方面,CIO又要扮演激励型IT经理的角色,在IT职能中发挥核心作用,激励IT组织的发展并实现卓越的IT绩效。

调整混合的角色配对，一次一对

毫无疑问，CIO需要协调看似对立的观念。但我们的调查显示，他们能够以更有效的方式平衡这些角色。即使有些经验丰富的CIO表示，他们有足够的的能力应对六个CIO角色中的一两个角色。但是，所有角色都应受到必要的重视。

在任何特定时间、每个人所面临的现实情况都会影响CIO在管理变革方面能够做什么和应该做什么。许多因素都会影响CIO决定在任一角色上投入多大的精力。这些因素包括宏观经济和区域条件、行业特定因素和各类组织特征，以及CIO自身的技能和期望等。

在下文中，我们将与大家分享众多CIO的心声，以及他们正采取哪些行动以实现这三个主要目标：落实真正的创新、提高IT的投资回报率以及扩大业务影响。





“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。”

探索
外部
帮助我们管理
IT运营,
更专
案。”

“我们许多IT

计划都为业
定了预算,

个很好的方法,

确保投入

从中获益。”

落实真正的创新

富有远见的梦想家和
能力全面的实干家

构想和实施创新是第一对互补角色的总体目标。富有远见的梦想家有助于企业探索如何利用技术推动创新，而能力全面的实干家可以让创新计划梦想成真。

“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, 业务服务主管,
Altagas, Ltd.

如“调查方法”中所述，我们在分析时采用了2004年到2007年的同行业组织的税前利润(PBT)增长信息，将各组织归纳到以下三个增长等级之一：高增长、中度增长或低增长。在此报告中，我们将任职于PBT高增长组织的CIO称为“高增长CIO”，任职于PBT低增长组织的CIO称为“低增长CIO”。对于无法获取此类信息的组织，我们以最接近于答案的整体相似度为基础，采用统计关联的方法为其分配等级。

富有远见的梦想家

CIO是战略团队的活跃分子

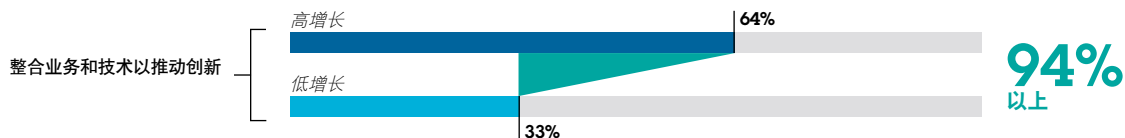
成功的CIO应该是富有远见的梦想家，他们在最重要的业务领域实施创新。他们将前沿技术注入产品和服务，以培养企业未来的发展和盈利能力。高增长CIO可发挥大范围的组织影响力。在高增长组织中，CIO成为最高层管理团队成员的比例占到62%，而在低增长CIO中，这一比例只有46%。“作为董事会成员，我可以直接影响公司的战略。”一位瑞士公司的CIO表示。

为推动创新，大多数高增长CIO都积极主动地在整个组织中整合业务和IT，他们这样做的比例比低增长CIO高出94个百分点。“在我们的组织中，任何创新都离不开IT。”巴西一位政府部门的CIO表示。

在整个抽样调查群体中，CIO们将20%左右的时间用于制定并实施创新计划。但高增长CIO从事某些工作的比例比低增长CIO高，例如：与业务部门共同制定业务创新计划，积极提供采用更合理的数据利用方式的建议，以及通过奖励和表彰来鼓励创新。

“对于我们来说，创新可以催生多元化见解，用以满足特定需求。”美国一位能源与公用事业组织的CIO表示，“然后，我们将其酝酿成切实可行的计划，从而帮助改进业务。”

图2 CIO整合业务和技术时最有利于创新
富有远见的CIO意识到成功的创新需要深入参与业务。



制定可增强竞争力的计划

当我们询问CIO以了解他们有哪些可增强企业竞争力的远景规划时，结果**商务智能和分析**成为第一选择，受访群体中有83%的CIO都选择了这一答案。比利时一位媒体与娱乐组织的CIO表示，商务智能会“将市场营销分析推向一个新的高度，可改善采购行为并提高广告的投资回报率”。

其他许多CIO表示，他们将信息作为资产来处理，寻求以信息为主导的创新。“事实推动决策。”一位保险业的CIO表示，“规划嵌入式分析时，需要能够在客户接触点捕获数据。”

CIO对于远景规划的第二选择是**虚拟化**，有76%的CIO选择了这一答案。排在第三位的选择是**风险管理和合规性**(71%)。CIO们一再重申降低风险的重要性，许多人认为其组织应尽量规避风险。

“我们许多IT创新计划都为业务部门制定了预算，这是一个很好的方法，可以确保一起投入项目，一起从中获益。”

Rebecca Rhoads,
副总裁兼首席信息官,
Raytheon Company

图3 CIO制定的远景规划

CIO创新并不局限于IT解决方案，风险管理与合规性，与客户、合作伙伴协作以及业务流程管理等在所有回答中排在前十位。



标注：我们要求CIO针对此问题选择所有适用的回答：“您针对未来制订了哪几种远景规划？”

能力全面的实干家

CIO应时刻做好准备，随时进行创新

“与其他许多公司一样，我们一直在探索是否可以利用外部实体帮助我们管理日常IT运营，使我们内部能更专注于战略性方案。”

Kurt Rao, 信息技术副总裁,
时代华纳公司

能力全面的实干家做任何事都追求效率—这是与富有远见的梦想家角色相互对应的自然特性。务实的CIO认为，始终如一地履行现有承诺是每个成功IT组织的核心要务。这一效率为先的特性进而又可省出更多的时间和预算用于创新。

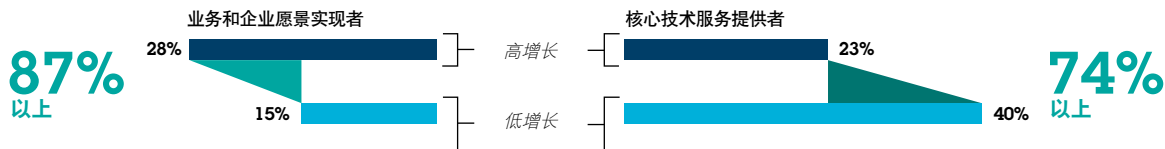
即使着眼于组织的未来，高增长CIO也知道他们既要务实，又要保持警惕性，这样才能满足日常的IT需求。而梦想家可能会看到新机遇，但需要以实干家的角色来抓住机遇。

为了专注于更加具有转变性和前瞻性的业务领域，56%的高增长CIO使用第三方业务或IT服务，而低增长CIO中这一比例只有46%。一位能源与公用事业组织的CIO表示：“在管理第三方关系并从中获取价值方面，我们前几年相比取得了很大的进步。”

高增长CIO尽可能地将时间和预算投入在新技术和业务方案上。在推动业务和企业愿景方面，他们投入的时间比低增长CIO高出87个百分点。与高增长CIO专注于潜在改善形成鲜明对比的是，低增长CIO在提供核心技术服务相关活动上投入的时间比高增长CIO高出74个百分点。

图4 务实的CIO为创新创造条件

高增长组织的CIO在实现企业愿景的相关活动上投入的时间要明显多于在提供核心技术服务方面投入的时间。



对沟通改进方法确定优先级

组织在不懈地寻求提高生产力的新途径，如强化组织内部、组织与业务合作伙伴及外部客户之间的沟通渠道。在大力强调协作方面，高增长CIO表现得更为明显。调查发现，高增长CIO积极主动地在IT组织内利用协作和合作技术，使用频率比低增长CIO高出60个百分点。更令人印象深刻的是，高增长CIO在整个组织中使用此类技术的频率比低增长CIO高出86个百分点。

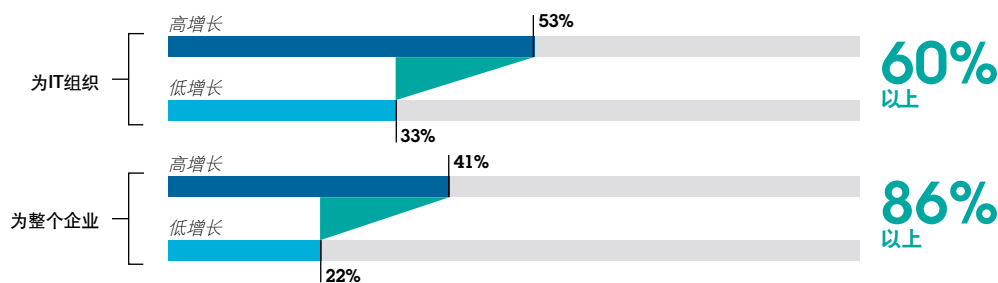
务实的CIO应转变组织观念，主动接受新的协作方式，特别是与外部客户的合作。西班牙一位零售业的CIO告诉我们：“与过去相比，我们大大加强了与合作伙伴的协作。”

但是，中国一位消费产品组织的CIO表示：“协作工具需要制度化，以满足业务要求。”丹麦一位保险业的CIO则表示：“我们采用了目前最完善的技术，但是需要研发新工具来进一步加强协作。”

“成为核心技术服务提供商，这对公司当前的持续运作至关重要，同时也是组织未来生存的基础。”

Koldo Etxeberria, CIO, Kutxa

图5 能力全面的实干家重视协作与合作技术
高增长CIO在自己的组织和整个企业中更多地使用这些工具。



案例研究

阿卜杜拉国王科技大学进行真正的创新

阿卜杜拉国王科技大学(KAUST)将于2009年9月在沙特阿拉伯投入使用。作为一所新的国际性研究生层次的研究型大学,将开设11个领域的学位课程。²KAUST的战略愿景是成为世界一流的学术机构,在下面四个领域冠绝群伦:资源、能源和环境;生物科学和生物工程;材料科学和工程;以及应用数学和计算科学。³

CIO Majid Al-Ghaslan是KAUST主管团队的成员,这个团队在短短三年内便创造了一所大学从无到有的奇迹。该团队曾面临严峻的运营挑战,其中包括创建整个研究组织,以及设计和实施领先的IT策略。IT决策从一开始就要求满足研究人员、学生及其他利益相关方的需要,同时还要考虑到未来重大的业务创新及技术创新。

为了在有限的时间内实现该战略愿景,KAUST在许多领域利用了第三方的专业知识。例如,在2009年6月与第三方合作安装了一台超级计算机,此计算机在《世界超级计算机500强》中名列中东第1位,世界第14位。⁴与领先的技术组织合作,加速招聘并培训研究团队,以便为超级计算机用户提供技术支持。

KAUST还咨询并聘用了全球顶级的科学、行业和技术专家。截止到2009年7月,已有40多名教职员工到位,到9月份预计会达到80人。虽然长期成果到以后才会显现,但这种既有远见又切实可行的方法让KAUST按预定计划成功招来一流的学生—这在其三年内成为计算研究领域的领先学术机构的计划中,是关键的一步。

带来真正创新的关键方案

富有远见的梦想家之举措

促进业务和技术整合

为同事的业务难题提供解决方案，即使解决方案与IT没有直接关系，也应积极帮助。

倡导创新

阐明新的流程和技术如何为内部和外部客户创造更大的价值。

扩大CIO的影响力

主动帮助企业确定总体愿景和战略，扮演其他非技术性领导角色。

能力全面的实干家之举措

实现企业愿景

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。

简化协作

提供更好的合作和协作技术，使内部和外部客户保持紧密的联系并形成富有成效的合作关系。

专注于核心竞争力

充分利用第三方的业务服务、专业技术或IT服务，提高企业的灵活性。



“我们不放过
一丝一毫
可以提高效率的
机会”

“业务决策
越来越依
赖我们的
数据。”

“让
IT组织
以最少的附加成本
处理
更多的事务。”

提高IT 的投资回 报率

精明的价值创造者和 无情的成本削减者

实现更高的IT投资回报率是第二对互补角色的总体目标。精明的价值创造者通过理解客户需求来设计更合理的解决方案，无情的成本削减者则保持高度的警惕性，尽一切可能削减开支。

“客户交互与协作是我们业务模式的基础。”

Anders H. Johansson, CIO,
Handelsbanken

精明的价值创造者

CIO是高水平的客户倡导者

CIO要成为价值创造者,应致力于让企业为客户提供优质的体验。这些精明的价值创造者通过充分利用关键信息和数据,为外部客户和企业创造更大的价值。

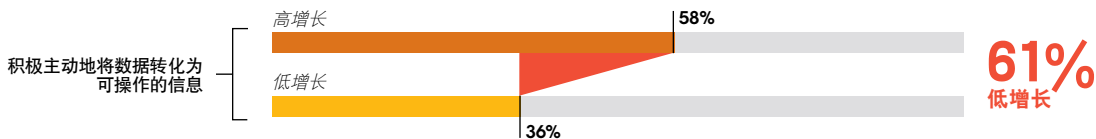
帮助企业成功应对日益增长的海量数据是CIO创造价值的一条重要途径。高增长CIO积极主动地将数据转化为可操作的信息,其比例比低增长CIO高61个百分点。“我们的蓬勃发展完全取决于我们的数据。”瑞士一位电子业的CIO表示。

其他许多CIO也纷纷表达尽可能充分挖掘数据价值的重要性。“我们正在积极改善数据分析,因为企业制定决策时对数据的依赖性越来越大。”一位零售业的CIO表示。

爱尔兰一位消费产品组织的CIO表示:“我们充分认识到利用数据来改善决策是一种战略优势。我们在这方面距目标还有一定的差距,但这是推动战略向前发展的重要基础。”

图6 价值创造者充分利用数据

CIO通过帮助内部和外部客户处理不断增长的数据和信息来创造价值。



通过真正了解客户需求来创造价值

高增长CIO可通过很多途径为企业创造价值，特别是通过改善客户交互。在未来五年内，87%的高增长CIO期望争取客户的积极参与和交互，在低增长CIO中这一比例为70%。“我们的生产越贴近客户，我们为他们创造的价值就越大。”一位科技产业的CIO表示。

法国一位银行业的CIO称：“我们面临的挑战是从‘推动’模式转变为‘拉动’模式，一旦客户表达出需求，IT人员应立即作出回应。”我们认为富有成效的CIO会将这一观念加以延伸，不仅仅局限于收集和响应需求，而是积极主动地为企业提供建议，并明确指出如何变革以实现更大的回报。

在未来五年内，CIO们期望通过大力加强与客户的协作关系来获得可观的价值。68%的高增长CIO预计其客户交互将呈现世界级整合度和透明度的特征，而低增长CIO中这一比例只有44%。我们已经与大量客户在共享数据的领域实现了数据透明。”一位能源与公用事业组织的CIO表示。

图7 精明的价值创造者满足客户需求
高增长CIO预计未来五年内整合度、透明度以及与客户协作的水平都将大幅提高。



无情的成本削减者

CIO是永久的开支节省专家

“我们不放过一丝一毫可以提高效率的机会。”

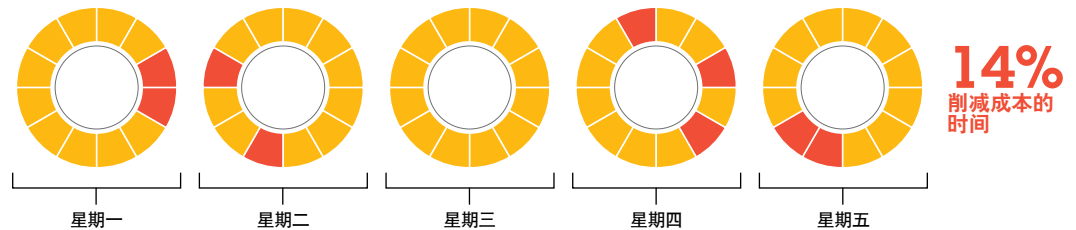
Denis Gingue, 高级副总裁兼CIO,
Charming Shoppes

成本削减者强烈渴望尽一切可能消除开支。为了实现这一目标, CIO们必然会毫不留情地审查预算和流程, 力求对其进行“瘦身”。在整个调查抽样群体中, CIO们将14%左右的时间用于消除技术环境中的成本。

在探索组织和客户价值的新来源的同时, 几乎所有CIO都在努力寻求成本削减的机会。在关于高管人员优先事项的选择中, 加拿大一位银行业的CIO选择了“让IT组织以最少的附加成本处理更多的事务”。简而言之, CIO希望少花钱、多办事。

但没有人说这是一件简单的事情, “预算压力将带来大量的问题”。一位教育界的CIO表示。美国一位零售业的CIO这样描述双重挑战: “在新项目和成本控制之间权衡让我进退两难。”

图8 CIO几乎每天都忙于削减成本
如果CIO每周工作60个小时, 大约有9个小时用于削减成本。



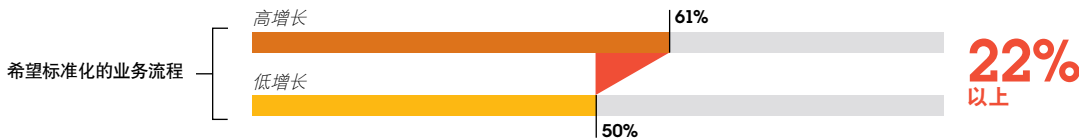
通过不同的基础架构和流程降低成本

在控制成本方面, CIO们普遍将集中化技术组织视为其未来的职能。集中化的基础架构和流程有助于优化共享服务, 进而产生规模经济。所有受访的CIO(包括PBT高增长和低增长组织的CIO)中, 有四分之三的CIO预计在五年之内将拥有集中化程度较高的基础架构。一位化工和石油行业的CIO这样解释集中化的性质: “不是针对物理位置, 而是针对处理方式。”

实现高增长的组织认为标准化是削减成本的另一重要途径。未来五年内, 高增长CIO期望实施全面标准化、低成本的业务流程, 这一比例比低增长CIO高出22个百分点。英国一位CIO表示: “我们的期望已发生转变。我们希望能利用简便且可重复的流程提供服务。”

成功的CIO们认为可行的自动化方案也有助于降低企业成本。“目前, 通过自动化降低成本非常重要。”一位迪拜的CIO告诉我们。

图9 成本削减者执行标准化措施
许多成本削减者都希望简化流程并进行自动化。



案例研究

Sara Lee

提高IT的投资回报率

Sara Lee是一家消费类产品的全球生产商和销售商，其产品畅销200多个国家和地区，2008财政年度的净营业额超过130亿美元。⁵为统一较为分散的公司，Sara Lee在2005年制定了企业改革计划，其战略目标之一是集中资源在核心类别和地区实现领先地位。

新任CIO Steve Merry计划在2008年打造一个高品质的IT组织，取名为SLiCE(Sara Lee Innovation Center of Excellence, Sara Lee卓越创新中心)，它具有以下双重目标：通过以创新方式使用IT来促进企业发展计划的成功；削减企业的IT成本。

SLiCE的重点之一是改善效率低下的业务流程和支持IT解决方案。通过在全公司实施SAP方案，并且将主要服务功能外包给战略性服务提供商，成本有望在2005年至2010年7月降低25%。同时，IT效率以及IT投资实现的价值均已大幅提升。

这样的结果推动了新型的创新IT投资，包括食品行业的“联网的咖啡机”，以及在产品生命周期管理中投入大量工作来维护品牌地位和领先进入市场。SLiCE还运用商务智能(BI)技术来更快地应对市场变化，例如为新鲜面包行业开发算法以进行高度灵活的定价。

到目前为止，Sara Lee SLiCE方案的成功实施已经产生了数亿美元的经济效益，预计在未来两年内还会产生一亿美元的效益。这些成果使Sara Lee能够持续投资有助于推动利润增长的IT方案。

提高IT投资回报率的关键方案

精明的价值创造者之举措

让数据体现出应有的价值

通过挖掘数据价值,以超乎想像的方式帮助企业满足客户需求并从中获益。

以新方式接触客户

不断寻找更有利的途径与最终客户交互。

提高整合度和透明度

通过提出领先的技术创造“单一版本的真实数据”,满足不断增长的最最终客户需求。

无情的成本削减者之举措

通过标准化节约成本

需要对业务流程先进行简化,然后再进行标准化,还包括标准化和重复使用IT组件,如服务器和数据库等。

集中基础架构

整合和利用有财务和业务价值的第三方服务,特别是可产生规模经济的第三方服务。

始终将降低成本置于最高优先级

坚持不懈和有创造性地探索新方式,帮助企业降低技术相关成本。



明确的
目标和意图
理，可以使
IT与业务需要很好
地保持一致。”

“IT现在被视为
实现业务目标
和完成业务使命的
关键推动者。”

“IT在过去取得
了很大的成功，
但不能保证
未来也取得成功—
是在我们未来必须

模式

的情况下。”

扩大业务 影响

协作型业务领导和 激励型IT经理

加强与业务的关系是第三对互补角色的核心目标。协作型业务领导充分了解组织的核心业务并在内外部建立强有力的合作伙伴关系。激励型IT经理在IT组织内展现个人的IT专长并倡导深化技能。

协作型业务领导

CIO是其他高管真正的合作伙伴

“现在，IT被视为达成业务目标和使命的关键推动者，并且在制定业务战略中发挥着重要的作用。以明确的目标和意图进行管理，可以使IT与业务需求很好地保持一致。”

Chris Ferguson, CIO,
Elders Rural Services

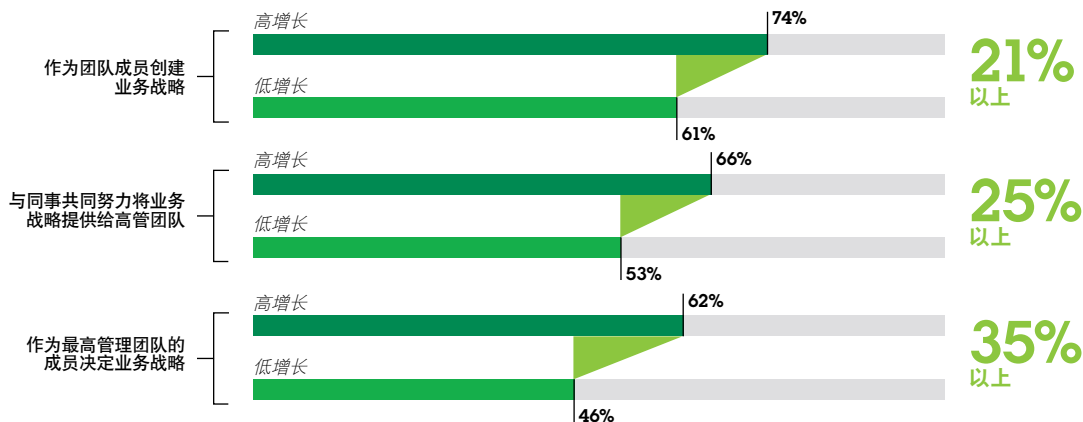
CIO作为协作型业务领导，应与其他首席级高管通力合作，推动实施新的业务方案和文化转变。当我们问到他们的高管团队如何评价技术对业务的贡献时，许多高增长CIO选择“高”或“非常高”，这一比例比低增长CIO高出47个百分点。一位媒体与娱乐组织的CIO表示：“我参加每次董事会会议，每个月与几位董事会成员沟通两到三次。”

CIO们作为业务领导，除了参加业务战略会议外，还应在处理非技术问题方面发挥领导作用。一位汽车行业的CIO表示：“我和同事进行了大量的合作并制定了一些业务战略。”

CIO与业务同事之间的合作具有明显的价值，也是当今企业的需要。“我帮助业务领导找出他们对技术的需求，然后帮助他们实现这种需求。”美国一位国防和安全组织的CIO表示。

图10 成功的CIO积极与高管同事合作

优秀的业务领导CIO更积极地参与业务战略的制定并将其传达给企业其他人员。



与同事合作建立更好的业务模式

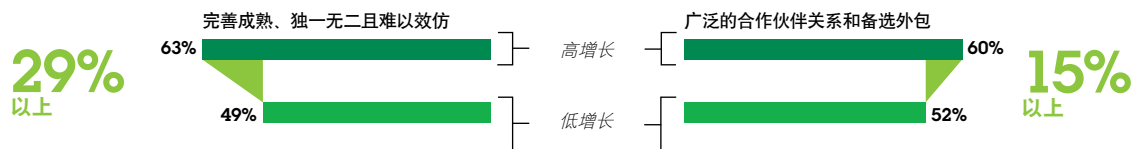
高增长CIO对企业未来的业务模式寄予更高的期望，这可能是因为他们与业务的协作更为密切。63%的高增长CIO期望其业务模式在未来五年内将具备完善成熟、独一无二且难以效仿的特点，相比之下低增长CIO中这一比例只有49%。同样，60%的高增长CIO预计其未来的业务模式将涉及广泛的合作伙伴关系和备选外包，而低增长CIO中这一比例为52%。

“IT在过去取得了很大的成功，但这并不能保证在未来也取得成功，特别是在我们必须改变业务模式的情况下。”一位银行业的CIO表示。协作型业务领导不仅要认识到改善业务模式的需求，还应积极与高管同仁进行协作以满足这种需求。他们懂得技术是一种推动工具，可充分利用这种工具以快速适应业务模式的变化。

美国一位医疗保健组织的CIO介绍了他们的协作方法，该方法兼具正式和非正式的特点，他表示：“业务和IT保持高度一致，虽然每个月都会举行IT方面的董事会会议，但董事长还是经常找我面谈。”

图11 业务领导CIO影响未来业务模式

CIO作为业务领导，与高管同事联系越紧密，他们对企业未来业务模式的期望就越高。



激励型IT经理

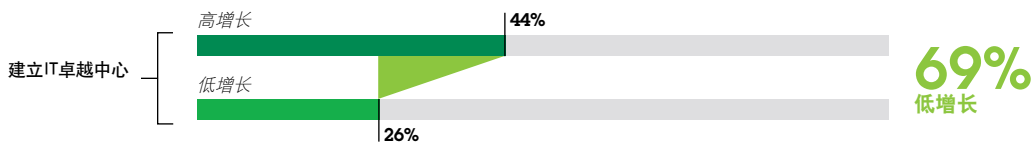
CIO是一流的IT专家

虽然与业务密切合作至关重要，但高增长CIO也意识到强化和应用IT专业技术(不仅是自身，而是整个IT组织的专业技术)的重要性。激励型IT经理会营造有助于提高IT员工专业水平的工作环境。他们表现出很高的专业素养，赢得其作为技术思想领袖的地位与尊重。

优秀的IT经理通过为IT员工提供学习机会，激发他们追求卓越的上进心，这也符合业务的需求。虽然CIO历来把提高IT技能作为优先事项，但当今许多CIO认为还需要加强业务的相关知识。“我们打算将IT员工派往业务部门，在实践中提高自身技能，但目前没有系统化的方法来实施。”一位零售业的CIO表示。

为了建立在更深层次上提高IT专业技术的环境，高增长CIO比低增长CIO更加注重建立IT卓越中心以帮助实现业务和技术创新。一位政府部门的CIO指出：“我们已建立了针对ERP和业务应用、合作和安全的卓越中心—有些中心比其他中心更加正规。”

图12 激励型IT经理建立IT卓越中心
作为优秀的IT经理，CIO创建并集中一流的IT专业技术以帮助解决业务问题。



提高IT专业技术以提取和维护关键业务数据

CIO们通常将数据收集作为最优先的事项。但即使数据存在，他们也不能保证其可用性。只有67%的高增长CIO表示*相关用户可随时使用数据*，而低增长CIO中这一比例为51%。“提高数据可用性带来的好处不可限量。”沙特阿拉伯一位教育界的CIO表示。

许多CIO承认其用户有时无法及时访问所需的信息。美国一位政府部门的CIO指出：“虽然用户可以随时使用数据，但对于新手来说，要找到需要的数据非常费力。”

更让人吃惊的是，只有三分之二的低增长CIO认为其数据*可靠而安全*，相比之下高增长CIO中这一比例也只有81%。CIO们再三告诉我们，其数据的安全性级别比可靠性级别更高，但仍然存在安全问题。按1到5分制的评级标准，5分为最高级别，一位零售业的CIO表示：“我们的数据安全性可以打5分，数据可靠性打3分。”与其他许多受访者类似，英国一位保险业的CIO认为他们的数据“非常安全，但可靠性不够理想”。

图13 激励型IT经理始终关注数据
高增长CIO更注重改善数据的可用性以及数据质量。



案例研究

澳大利亚移民部 扩大业务影响

在2007到2008年间，澳大利亚移民部(DIAC)帮助了大约143,000人移民到澳大利亚，另外按照人道主义计划安置了13,000名难民，并发放了460万张临时入境签证。⁶该机构希望改善与“合法而有序地进入澳大利亚并在此居留，包括有效的边境安检”相关的流程。⁷2006年7月，DIAC启动了为期四年的SfP(Systems for People, 人事系统)计划—澳大利亚政府部门最大的业务改革项目之一。

副部长兼CIO Bob Correll负责实施SfP计划。该计划的主要目标是重新设计业务流程，找到更好的方法来管理和使用信息，并且实施现代技术支持。

计划的关键是持续评估已实现的业务优势。SfP预定的财务及非财务优势会先阐述清楚，然后随着计划的发展按需要进行更新。在与业务用户进行的正式评审中，将对实施后的优势进行衡量。同时还会建立与计划配套的强大管理框架，确保实现计划目标并解决出现的问题。将安排一个多元化小组与行政部门合作，以推动管理工作的开展，该小组由来自财政部、澳大利亚税务局和澳大利亚管理学院研究生院的代表组成。⁸

现在，SfP进入实施的第三年，已经取得了积极且广泛的成果。除了边境安检流程获得重大改进之外，为DIAC职员角色定制的门户网站现在可用于对移民滞留及其他易受攻击的避难者进行个案管理。在计划启动的两年内，预计在此单独的信息系统中已经支持了75%的端到端业务流程。



扩大业务影响的关键方案

协作型业务领导之举措

熟悉业务

加深对组织最迫切业务问题的了解。

携手业务同事参与非IT项目

利用各种机会扩大职责范围，从影响IT组织延伸到直接影响业务日程。

从业务角度提供并评估IT服务

结合基于业务成果的绩效标准，共同承担业务成效的责任。

激励型IT经理之举措

培养真正优秀的IT人才

识别并培养优秀的技术专家，将其纳入IT思想领袖的行列，从而扩大IT的影响。

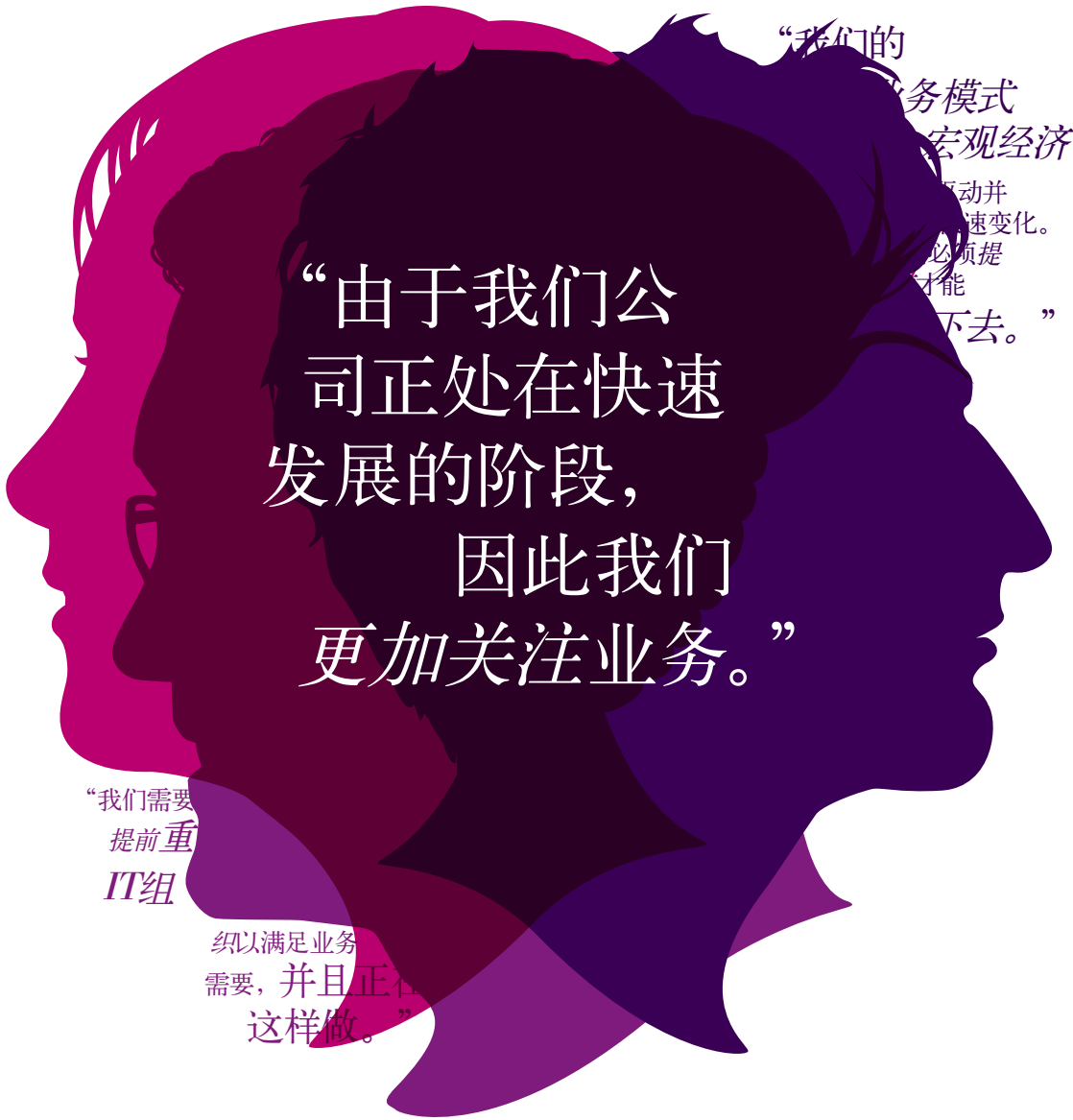
领导IT员工

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。

改善数据

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。





“由于我们公司正处在快速发展的阶段，因此我们更加关注业务。”

“我们的
业务模式
宏观经济
驱动并
速变化。
必须提
才能
下去。”

“我们需要
提前重
IT组

织以满足业务
需要，并且正在
这样做。”

根据背景 作出调整

CIO现状

管理变革几乎对每位CIO都提出了独特的挑战。在评估如何确定每对角色的优先次序时,最富有成效的CIO应充分考虑各种可能受到的影响。

CIO演变成多面手的原因

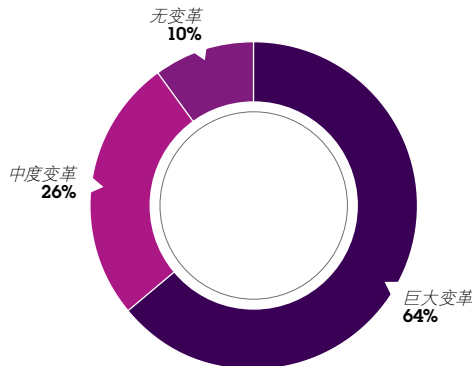
“因为我们公司正处于快速发展阶段,与过去相比,我们更加专注于业务而不是IT系统。”

Tim Ye, 信息系统总监,
通用磨坊公司大中华区

与我们过去的调查相比,更多的CIO正处于前所未有的变革大潮之中,有高达90%的受访者预计中等到巨大规模的变革迫在眉睫。业务模式变革、预算和宏观经济因素预计是未来三年内影响IT的最重要的外部力量。一位消费产品组织的CIO认为这三股力量是一个不可分割的混合体:“所有这些外部力量都是相互依存的。我们的预算取决于宏观经济因素,而宏观经济因素又会影响业务模式。”

法国一位零售业的CIO期望客户也会引发其他变革:“新的客户关系将带来新的业务模式。”事实上,许多行业都面临着未知和当前无法衡量的变革,正如美国的一位CIO所说,“医疗保健业的业务模式仍然处于不断定义之中”。在我们的调查抽样群体中,CIO们一致认为需要不断适应意外的变化和事件。

图14 九成CIO预计其组织面临中等到巨大规模的变革
为应对多方面的变革,成功的CIO经常评估应如何合理地结合当前工作中的所有角色。



当今的CIO需要执行多种非传统任务

抛开其根源不论，高增长CIO管理变革的成功率比低增长CIO要高出42个百分点。“我的工作就是促进变革。”一位媒体与娱乐组织的CIO表示。

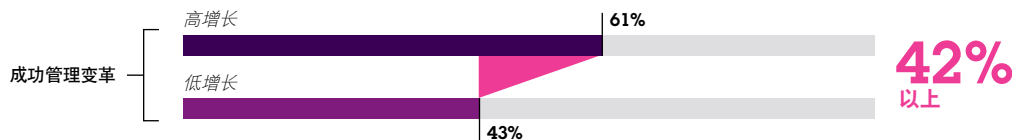
为了应对变化无处不在的新境况，当今CIO将高达55%的时间用于从事可提升价值的活动，例如*执行创新计划*、*实施新技术和管理非技术业务问题*。

平均而言，CIO将其余45%的时间用于执行同样重要的较传统的任务，其中包括*管理持续技术环境*、*解决重大问题和控制成本*。

“衡量变化并快速作出反应是当今企业的需要，我们做了大量的工作，让企业能够直接处理事务。”一位银行业的CIO表示。美国一位消费产品组织的CIO这样描述其组织如何保证灵活性：“我们制定了可变的成本模式，这样就能很好地适应业务变化。”

图15 进行有效的变革已超出CIO传统工作的范畴

能够更出色管理变革的CIO在有关新技术和业务方案的创新活动方面投入的时间多于在现有技术问题上投入的时间。



现状透视：每位CIO的情况都是独一无二的

宏观经济因素

CIO们需要及时了解市场因素的变化，特别是要关注竞争活动以及可以让组织脱颖而出的方案。例如，宏观经济因素能够以某种方式影响几乎所有行业和国家/地区的CIO。一位化工和石油组织的CIO表示：“受宏观经济因素的影响，我们的业务模式正处于快速变化之中。我们必须提高效率才能生存下去。”

区域条件

显而易见，区域特定条件也会影响CIO的运营环境。例如，处于新兴经济体中的CIO可能有充分的理由在新技术上立即投资，以满足企业当前快速发展的需求。同时，在成熟的经济体中，其行业相关者可能（至少暂时）会被迫对这种投资需求略加控制。行业特定技能的可用性也受区域的影响，这是CIO确定优先级时需要考虑的另一个因素。

行业特征

每位CIO还需要了解客户对产品和服务的期望是如何变化的、何处存在竞争威胁以及与客户的关系如何演变。例如，在竞争激烈、价格敏感的行业，CIO可能需要暂时搁置远景规划，让组织能密切关注当前财政年度的绩效。

CIO的优先级还取决于整个行业应对变革的成效。显然，行业状况会经历从混乱到相对稳定的过程。其中，汽车业、银行业及其他行业的CIO表示，他们预计业务模式将面临根本性的变革。卢森堡一位化工和石油组织的CIO指出：“我们的行业正在不断演变，这对IT会造成巨大的影响。”

组织影响

在确定三对CIO角色的优先级时,要重点关注组织的特征,如正式报告结构、工作文化及力量平衡等。最富有成效的CIO还应致力于向上管理(不仅是向下管理),确保高管人员充分理解CIO和IT团队的贡献。

只要组织的任何部分发生变化,CIO都将面临特殊的挑战。如果组织涉及合并或收购,战略思维可能有必要,至少在短期内退居二线。战术问题可能更为紧迫,如整合业务功能和平台、解决员工对工作安全性的顾虑,以及制定与物理场所和供应链有关的决策。

预先解决文化阻力可以缓解企业转型时期的压力。即使在组织发生巨变的时期,精明的CIO仍会努力寻求最聪敏和最优秀的员工,让他们来帮助执行迁移应用程序及建立新平台等任务。

个人期望

甚至个人职业目标也是CIO背景的组成部分。在确定需要提高关注程度的角色时,CIO应经常评估技能和发展目标,以调整总体职业计划。当然,有些CIO可能天生就胜任某些角色,如协作型业务领导,但另外一些CIO则需要加倍努力才能胜任。经常从同事那里索取“360度反馈”,可发现一些意想不到的长处以及改进的机会。

“我们需要提前重组IT组织以满足业务需求,并且我们正在这样做。”

Joe Locandro, CIO, 中电控股有限公司

“如果没有
支持产品
开发
将造成产
品昂贵
消费者无法
而我们的实
配送

由于技
供应链
持续改

“CEO
完全相信
IT角色的
重要性。”

IT运营的
价值毋庸置疑。

CIO
通过规划

长期愿景和提
高生产力，
可以为组织带来巨大
的价值。”

扩展 CIO的成功 领域

胜任更多关键角色

通过对调查结果进行先进的统计分析, 我们对比了三组CIO并用图表描述其各自的独特特征。以下个人能力测验图分析展示如何成为: 更富远见的梦想家; 更有能力的实干家; 更精明的价值创造者; 更无情的成本削减者; 更有协作精神的业务领导; 更激励人心的IT经理。

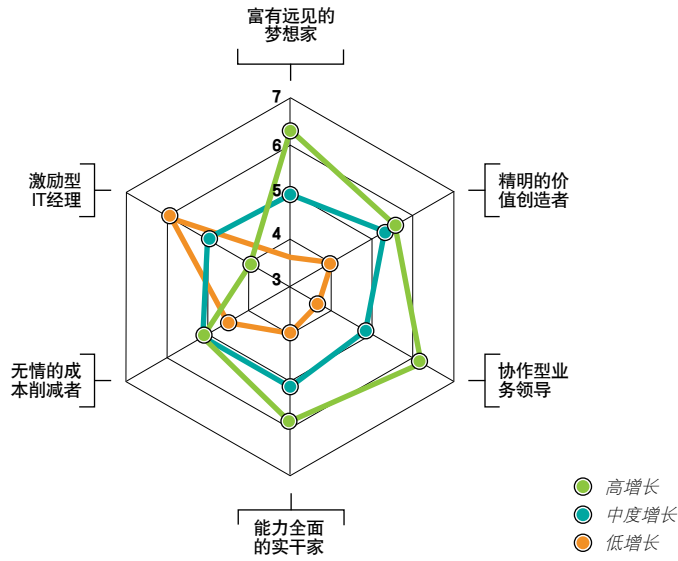
高增长CIO的个人能力测验图 与其他CIO有很大差别

我们用个人能力测验图(图16中直观显示的六边形“蛛网图”)为CIO提供了更结构化的方法,以确定他们需要加强的角色。蛛网图对调查受访群体中的三组CIO进行对比,这三组CIO分别来自PBT高增长、中度增长和低增长的组织。

首先,低增长组织的CIO注重IT经理角色,这在蛛网图中用突出的峰值表示。但图中同时显示,对这一角色的过度关注导致对其他五种角色的关注大打折扣。中度增长组织的CIO个人能力测验图显示,此类CIO对所有角色的关注度都相对较低,但平衡性较好。

高增长组织的CIO也采用了角色均衡的方法,但这组CIO相对减弱了对IT经理角色的关注。结果,这使得高增长CIO的个人能力测验图特点鲜明,对梦想家、业务领导和实干家这三种角色的关注度都达到峰值。这些峰值也分别说明高增长CIO非常重视促进创新变革、与组织的同事协作以及将创新付诸实践。

图16 个人能力测验图显示了三组CIO之间的显著差异
高增长CIO作出截然不同的选择。



标注：每个CIO角色的得分都基于对一组不同问题的回答。每个角色的平均总分归入三个绩效类别(高增长、中度增长和低增长)。可能的范围是0到10，实际分数为3到7。

“CIO与其他高管人员应发挥的重要作用，他们不仅要关注运营，还需要将创新引入业务。”

Warren Ritchie博士, CIO,
大众汽车美国公司

落实真正的创新

提高作为梦想家的能力

许多力求变得更富远见的CIO都表示，他们在积极改变与高管同仁的关系。我们听到了许多热情洋溢的言论，CIO与其他高管人员开展更密切的合作后，其认可度发生了实质性的改观。

墨西哥一位保险业的CIO表示，现在“CEO完全相信”IT角色的重要性，“CEO向董事会表示，公司要追求卓越，IT至关重要”。迪拜的一位CIO表示：“IT应发挥重要的作用，让业务同事充分意识到它为企业运营带来的活力。”

梦想家通过提出让组织脱颖而出的创新，还可以让业务焕发生命力。意大利一位银行业CIO表示，他的工作就是应对“管理优化流程创新的增长需求”和“技术创新的重要性”。中国一位消费产品组织的CIO制定的远景规划中包括“专注于内部创新，特别是支持销售覆盖范围的创新”。

优秀的梦想家还应传达明确的最高技术优先级观点。一位公共教育组织的CIO表示：“我希望花更多的时间确定用于支持业务和组织结构的技术。”同时应该认识到需要教育企业更好地利用技术，南非一位消费产品组织的CIO表示：“企业尚未充分利用可用的商务智能。”

提高作为实干家的能力

要成为实干家，CIO应确定目标，如实现更高的生产力以及帮助组织提高灵活性等。澳大利亚一位消费产品组织的CIO认为，需要“比竞争对手更好更快地将新产品推向市场来实现差异化”。一位金融市场的CIO表示：“目前我们还不具备所需的灵活性，但我们会力求改进。”

在向第三方提供商采购业务或IT服务的同时，通常可实现更大的灵活性。这样还可以使组织能够更专注于真正的专业领域。

通过与外部相关方进行合作，可省出时间用于处理组织中优先级别更高的领域，从而使CIO可以更专注于他们应该关注的领域。新加坡一位汽车业的CIO表示，他们打算“充分利用外包来提高效率，尤其要利用相对竞争对手有差异化优势的产品。我们将专注于核心竞争力并加强可带来竞争优势的差异化领域”。

务实的CIO应该非常有效地管理并帮助他人管理组织的业务关系。组织旨在通过各个场所和国家/地区部署各种工具，扩大与内部客户和外部合作伙伴的协作。一位电子业的CIO道破个中玄机：“协作能带来创新。”

为了加强全球连通性，各个行业的CIO都在考虑实施网络会议、协作规划、社会网络和虚拟世界。美国一位汽车业的CIO表示：“让我失眠的诸多事情当中，协作以及如何更好地协作就是其中之一，特别是在我们向全球扩张的时候。”

“我们需要改善对协作技术的使用—像一般人在家里一样使用更多科技。”

Peter Bakker, IT经理,
Van Lanschot Bankiers

富有远见的梦想家 能力全面的实干家

您如何施展才能，进行真正的创新？

您是否善于利用新兴技术和创新流程解决行业中出现的业务需求？

您采用哪种方式与第三方合作以省出时间推动业务创新？

您如何扩大协作和通信工具的使用以扩展员工和合作伙伴的知识网络？

您是否评估执行成果以便让业务同事理解成果、对结果表示信服并深受鼓舞？



提高IT的投资回报率

增强作为价值创造者的能力

CIO要为组织创造更大的价值，可选择多种方式进行以信息为主导的创新。CIO们讲述了很多可改善其组织如何利用数据的机会。“我们没有将数据作为资产处理，我们需要更好地处理非结构化数据。”美国一位生命科学组织的CIO表示。

当然，CIO们希望企业能从这些努力中得到回报。瑞典一位工业产品组织的CIO表示：“我们在实施新的ERP系统后，商务智能变得更加重要，这可是一个信息金矿。”

精明的价值创造者不能仅响应客户需求，而且会积极制定解决方案，例如为寻求新渠道的最终客户制定解决方案。在客户交互方面，CIO表示他们需要改善整合度和透明度。西班牙一位工业产品组织的CIO声称“通过网络向世界各地的经销商提供工具和信息”。

美国一位能源与公用事业组织的CIO表示内部和外部客户在这方面都有很高的期望：“客户关系需要接近实时的信息和‘即时’变化的能力，这同样离不开创新。例如，我们的客户很关注接近实时的价格反馈。”

**“如果没有技术支持产品开发，
将造成产品昂贵，消费者无法
承受，而我们的物理配送会
由于技术和供应链投资而持续
改进。”**

Jesper Erichsen, CIO,
Arla Foods Amba

提高作为成本削减者的能力

不言而喻，成功的CIO需要为企业降低IT成本。但如何进一步磨快这把成本剪刀？

业务流程标准化是一种可靠的成本节省方法。例如，壳牌石油公司在内部推行了一套内部流程改善方案，称为“ESSA：消除、简化、标准化和自动化”。⁹通过这四个连续步骤，首先可以确定并砍掉不必要的流程，然后对那些必要的流程尽可能地进行简化和标准化，最后，选择某些标准化流程进行自动化。

在受访群体中，许多CIO都计划降低业务流程的成本。日本一位化工和石油组织的CIO阐述了总体目标：“我们尽力将固定成本转化为可变成本。”印度一家生命科学组织的CIO将精简流程作为一个主要目标：“通过精简IT，提高业务流程的灵活性以及为合作伙伴提供独特的产品，我们有理由相信我们将成为业内客户的首选。”

一位消费产品组织的CIO表示，日益增长的流程标准化需求只是目前企业运营环境中诸多功能性要求之一，其特点是“提高机动性、扩大全球化以及加强IT与外部的联系”。荷兰一位媒体与娱乐组织的CIO用一句话概述了他的目标：“我的目标就是让业务流程更快更实惠。”

在不断追求削减成本方面，日本一位电子业的CIO希望能建立更灵活的基础架构：“技术领域蕴含着巨大的变革，如云计算。我们正步入一个不必要拥有资产的时代。”

精明的价值创造者 无情的成本削减者

您如何施展才能，提高IT的投资回报率？

您采用哪种方式与业务合作以从当前IT投资组合中获取最大的财务回报？

您是否积极与业务同事协作以收集相关信息？是否会建议创造价值的新方式？

您如何利用竞争对手的经验来进一步优化业务和IT流程？

如果您是一位连任者，为了从IT投资中提高20%的绩效，您会选择执行哪三大首要任务？



“业务与技术高管开展日常合作，通常涉及业务战略。我们正在将业务需求与技术进行整合，共同创造公司的未来。”

Joseph Simon, 高级副总裁兼CIO,
Viacom

扩大业务影响

提高作为业务领导的能力

CIO要成为更活跃的业务领导，在某些活动上投入一些时间就会取得效果。许多CIO告诉我们，其目标是要改善业务和IT的一致性。我们听到了很多这样的事例，他们正在努力参与业务，“在桌面上赢得发言权”，并已制定诸多计划，打算在未来加强与业务的合作。

比利时一位汽车业的CIO表示：“我们正在进行转变，力求业务与IT保持高度一致。在过去，IT的职能是为用户服务，现在，IT可为业务提供新的解决方案。”印度一位零售业的CIO也描述了类似的情况：“我们现在更多扮演的是业务推动者和合作伙伴的角色。”一位消费产品组织的CIO告诉我们：“我们现在积极参与业务，而不是等待需求。”

展望未来，CIO们都希望与高管同仁并肩携手，共同推动新的业务方案和影响企业文化。法国一位航空航天与国防组织的CIO表示，高管人员将来评定2009年的IT绩效时，所依据的标准为是否能够“发展IT组织以更好地与企业战略保持一致”。

通过与组织其他部门的密切合作，CIO们可帮助改善业务模式。“未来的业务会更灵活，所以我们需要更好地加强业务愿景和IT项目之间的联系。我们现在很好地证明了IT项目如何带来业务价值。”美国一位化工和石油组织的CIO表示。

提高作为IT经理的能力

IT经理的角色对于大多数CIO来说轻车熟路。但实际上我们在很多方面还有提高的空间。CIO正在计划通过各种途径提高IT组织的技能。“目前IT组织需要加强业务和IT两方面的文化素养。”一位旅游和运输组织的CIO表示。德国一位CIO告诉我们：“技术与人员技能息息相关。我们需要很多技能，包括Web 2.0和门户网站技能、管理技能、社交能力以及国际文化知识。”

在调查中，受访者也清楚地认识到目前仍需要一流的IT支持，包括安全访问可信赖的数据。印度尼西亚一位CIO表示：“用于推动组织发展能力的IT服务和基础架构应该超越‘良好’的范畴。”美国一位政府部门的CIO告诉我们：“透明度对政府部门非常重要，必须保证数据的可靠性和安全性。”日本一位CIO表示：“我们需要有效地向内部和外部客户提供产品信息，并改善我们的服务水平。”

优秀的IT经理不仅要致力于优化当前的IT服务，还应该规划新的方案。一位汽车业的CIO告诉我们：“绿色IT将成为我们公司形象的一部分。我们的IT部门现在和我们的产品一样绿色环保，这是未来取得成功的首要方案。”

巴西一位媒体与娱乐组织的CIO在谈到提高竞争力的短期规划时，列出了一长串的项目，包括“自助式门户网站、移动解决方案、虚拟化、灵活外包、风险管理、合规性以及人力资本发展”。

“真没想到，很多东西正变得非常关键。比如说电子邮件，以前从未将其设计或构建为关键任务，但现在它的确是。”

Bobby German, CIO
美国国家航空航天局

协作型业务领导 激励型IT经理

您如何施展才能, 扩大业务影响?

您是否充分利用整个企业的业务关系将职责范围扩展到IT组织之外?

您如何启动业务和IT之间的持续对话从而推动实现共同的目标和评估?

您是否至少在一个IT领域是掌握最先进专业技术的榜样?

您是否制定了灵活、全面的计划来提高整个IT组织的业务和技术技能?

您的IT组织是否对保护企业数据和提高数据质量充满热情?



管理未来的双重角色

CIO们承认有时看似对立的整合举措会带来持续的紧张压力。但我们的调查显示,即使面临多个角色的压力,CIO仍能找到有效的方式专注于对他们及其组织最重要的领域。全世界2500多位CIO发出共同的声音,指出一些可帮助CIO实现以下主要目标的关键措施:进行真正的创新、提高IT的投资回报率以及扩大业务影响。

落实真正的创新

要构想和实施创新,CIO需要身兼富有远见的梦想家和能力全面的实干家这两种角色。实现此目标的关键举措:

- 促进业务和技术整合
- 倡导创新
- 扩大CIO的影响力
- 实现企业愿景
- 简化协作
- 专注于核心竞争力。

提高IT的投资回报率

要实现更高的IT投资回报率,CIO们需要身兼精明的价值创造者和无情的成本削减者这两种角色。实现此目标的关键举措包括:

- 让数据体现出应有的价值
- 以新方式接触客户
- 提高整合度和透明度
- 通过标准化节约成本
- 集中基础架构
- 始终将降低成本置于最高优先级。

“IT运营的价值毋庸置疑。CIO通过规划长期愿景和提高生产力,可以为组织带来巨大的价值。”

Hideo Miyazaki, 集团顾问, Sunstar

扩大业务影响

为加强业务的联系, CIO们需要身兼协作型业务领导和激励型IT经理这两种角色。实现此目标的关键举措:

- 熟悉业务
- 携手业务同事参与非IT项目
- 从业务角度提供并评估IT服务
- 培养真正优秀的IT人才
- 领导IT员工
- 改善数据。



随着时间的推移, 我们希望CIO能定期评估向这三对角色中的每一对投入多少精力是恰当的。我们用个人能力测验图为CIO提供了更结构化的方法, 以确定他们需要加强的角色以及如何实施。无论您选择加强哪种角色, 我们都真诚地期待与您合作。

更多信息请访问: ibm.com/voiceofthecio

致谢

我们衷心感谢全球2598位CIO，感谢他们慷慨地抽出宝贵时间与我们分享各自独到的见解。特别要感谢那些允许我们援引他们在访谈中所述内容的CIO，这使我们能够在本报告中强调一些重要的主题。

我们还要感谢IBM参与此次全球CIO调查的团队：

领导团队：Peter Korsten(调查执行主管)、Jim Allison、Mark Ernest、Rich Esposito、Greg Golden、KC Goodman、Teresa Golden、Mark Hennessy、Kerrie Holley、Harvey Koeppel、Pete McCaffrey、Matt Porta、Jeanne Ross(麻省理工学院)、Rod Smith、Patrick Toole、Geoff Vickrey和George Westerman(麻省理工学院)

项目团队：Linda Ban(调查总监)、Rick Disney(调查总监)、Elyssa Back、Steve Ballou、Rajeev Jain、Umang Jain、Kathleen Martin、Joni McDonald、Julia McManus、Yuka Otohata、Melissa Sader、Erwin Verstraelen和Siobhan Wreath

以及全球各地数百位进行CIO面对面访谈的IBM合作伙伴和主管们。

风云变幻世界中理想的合作伙伴

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开发基于事实的战略洞察力。本全球首席信息官调查属于我们正在开发的首席级高管调查系列。

参考资料和注释

- 1 受访的CIO遍布78个国家/地区,其中属于“快速发展中市场”类别的国家/地区包括:阿根廷、澳大利亚、巴林、巴西、喀麦隆、智利、中国、哥伦比亚、克罗地亚、捷克共和国、厄瓜多尔、埃及、加蓬、格鲁吉亚、加纳、几内亚、中国香港、匈牙利、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、摩洛哥、新西兰、尼日利亚、巴基斯坦、秘鲁、菲律宾、波兰、卡塔尔、罗马尼亚、俄罗斯、沙特阿拉伯、新加坡、斯洛文尼亚、斯洛伐克、南非、中国台湾、泰国、突尼斯、土耳其、乌拉圭、委内瑞拉和越南。“西欧”类别包括:奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、爱尔兰、以色列、意大利、卢森堡、摩纳哥、荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士和英国。“北美”类别包括:巴哈马、加拿大、开曼群岛、牙买加、特立尼达/多巴哥和美国。

这些受访的CIO代表19个行业,其中电信传播业包括:媒体与娱乐;电信;能源与公用事业;交通运输与商品流通业包括:农业;航空;消费类产品和批发;食品、饮料及烟草;生命科学和医药;邮件、包裹和货物交付;专业服务;铁路;房地产;零售;运输和物流;旅行和旅游。制造业包括:航空航天和国防;汽车;化学品和石油;计算机和办公设备;电子;能源(生产和提炼);工程与机械;森林和纸制品;工业产品;网络及其他通讯设备。金融服务业包括:银行业、金融市场和保险业。公共行业包括:教育;政府及公共服务;医疗保健服务机构和支付机构。
- 2 《关于KAUST》。阿卜杜拉国王科技大学。<http://www.kaust.edu.sa/about/about-kaust.aspx>
- 3 同上。
- 4 《500强—2009年6月(1-100)》。超级计算机500强网站。<http://www.top500.org/list/2009/06/100>
- 5 Sara Lee公司2008年年度报告。
http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/_media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx
- 6 《移民部简介》。澳大利亚政府移民部。<http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>
- 7 同上。
- 8 澳大利亚政府。《人事系统:中点标记》。2008年。
- 9 Patel, Raja.《石油巨头们必须提高运营效率,否则将走向灭亡》。Royal Dutch Shell,PLC,COM. 金融时报。<http://royaldutchshellplc.com/2008/11/03/supermajorsmust-up-their-game-or-eventually-face-extinction/>

了解更多信息

要了解有关本次调查的更多信息, 请发送电子邮件至IBM商业价值研究院: iibv@us.ibm.com或联系以下IBM主管之一:

美洲	Rich Esposito	raespos@us.ibm.com
亚太地区	Nipun Mehrotra	nmehrot@in.ibm.com
日本	Geoff Vickrey	GEOFF@jp.ibm.com
北欧	David K. Henderson	david.k.henderson@uk.ibm.com
南欧	Louis Guelette	louis_guelette@be.ibm.com
IBM商业价值研究院	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com



© IBM公司版权所有2009

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

美国印制
2009年9月
保留所有权利

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家和地区的商标或注册商标。如果这些商标及IBM其他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拥有的美国IBM注册商标或常用商标。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。IBM商标的最新列表请见ibm.com/legal/copytrade.shtml上的“版权和商标信息”网页

其他公司、产品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意味着IBM将在开展业务的所有国家均提供此产品和服务。

CIE03046-CNZH-00

本文档使用Options PC 100 White封面和文本再生纸印刷。生产此类纸张和印刷本文档所用的能量是通过风力发电产生的。

IBM商业价值研究院