



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

新型 CIO 领导

THE NEW CIO LEADER
Setting the Agenda and Delivering Results

〔澳〕玛丽安娜·布罗德本特〔美〕埃伦·S.基齐斯 著



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

215372 12-08-99 08:00:00

辛 卯 年 庚 子 月 庚 子 日

Marianne Broadbent & Ellen S. Kitzis

THE NEW CIO LEADER

Setting the Agenda and Delivering Results

Original work copyright ©Gartner, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

新型 CIO 领导/[澳]布罗德本特,[美]基齐斯著;杨波
译.—北京:商务印书馆,2008

ISBN 978-7-100-05726-4

I. 新… II. ①布…②基…③杨… III. 企业管理—
信息管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 008226 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

新型 CIO 领导

[澳]玛丽安娜·布罗德本特 [美]埃伦·S. 基齐斯 著
杨波 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05726-4

2008 年 12 月第 1 版

开本 700×1000 1/16

2008 年 12 月北京第 1 次印刷

印张 24 1/4

印数 5 000 册

定价: 49.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

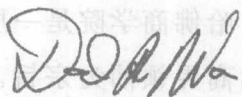
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



推荐序

2003

年5月,《哈佛商业评论》的编辑尼古拉斯·G. 卡尔在《哈佛商业评论》上发表了“IT Doesn't Matter”一文,引起了世界范围内对于IT重要性的广泛争论。后来,他在此基础上撰写了《冷眼看IT》(*Does IT Matter?*)一书。在书中他指出,IT像其他技术一样正在不断地趋于标准化、通用化,IT已经不再是企业的竞争优势,IT已不再重要。如果IT都不再重要了,CIO还重要吗?还有存在的必要吗?

如果IT仅仅指信息技术本身,仅仅指IT基础设施,IT确实有通用化、标准化的趋势,IT可能已经不再重要了,因为越来越多的IT职能已经外包出去了,IT外包已经成为了一种重要的发展趋势。但是如果IT的含义还包括基于信息技术的业务应用系统、包括组织的信息以及信息资源的开发和利用,那么IT不仅非常重要,而且越来越重要了。因为IT已经和组织的业务流程结合得越来越紧密,已经成为实现组织业务战略的重要支撑。IT的投资仍然是十分巨大的,IT仍然是组织的一项重要资产,必须进行有效的治理。从这个



角度讲,IT 仍然是非常重要的。

面对着 IT 外包和 IT 治理这两个重要的发展趋势,CIO 在组织中的作用不仅没有减弱,反而越来越重要。只不过 CIO 的角色、任务、要求与以往相比有所不同了。面对 IT 外包的趋势,CIO 需要建立一个精简的 IS 组织,有效地管理外包,为组织提供更具成本效益的 IT 服务。面对 IT 治理的趋势,CIO 需要承担起制定 IT 战略的职责,肩负起从 IT 投资中获得最大效益的责任。正如本书作者所言,现在的 CIO 正处于一个十字路口,向前一步就迈上成为新型 CIO 领导的道路,退后一步就成为首席技术员的角色。

《新型 CIO 领导》一书明确指出了新型 CIO 是一个与传统 CIO 完全不同的角色:新型 CIO 应该是组织的领导者,而不仅仅是一个管理者,他们应该是组织高管层的一员;新型 CIO 应该具有战略视角,是组织 IT 战略的制定者;新型 CIO 应该是连接组织业务战略和 IT 战略的重要纽带,他既要负责 IT 的供给,又要负责 IT 的需求。

对于 CIO 应该具备什么能力,本书也给出了明确的答案,指出 CIO 应该同时具备技术能力、业务能力和行为能力,而作为组织中的领导者,业务能力和行为能力尤为重要。CIO 应该是组织中最了解业务的人,CIO 在情绪智力方面应该是一个高手,这是他实施领导力的一个重要基础。对于一个 CIO 来说,80%的工作应该在沟通上,只有 20%的工作应该在技术上。

近年来,CIO 这个舶来品在中国已经成为了一个热门话题,CIO 这样一个角色在信息化建设中的重要作用已经成为



一种共识,已经越来越得到政府、企业以及媒体的广泛关注。长期以来,信息化建设过程中的投资黑洞问题、信息孤岛问题、部门垄断公共信息问题、忽视需求导向问题等都造成了大量信息化项目的失败,这其中的关键原因在于很多组织的信息化建设中没有明确、合理的决策机制和责任追究机制。而设立 CIO 这样一个专职的、参与决策的、具有协调职能的角色就是解决这些问题的一个有效途径。我们国家的政府部门对这个问题已经给予了高度的重视。2007 年 4 月 13 日,国务院信息办和国资委联合发文,明确要求有条件的中央企业须设立由企业领导成员担任的总信息师(CIO)岗位。

中国的政府、企事业单位,对于 CIO 重要性的认识已经毋庸置疑了。但是,我们很多人还将 CIO 与信息部门的主管混为一谈,还停留在将 CIO 视为中层管理者而不是组织领导者的阶段。CIO 究竟是组织中的一个什么样的角色、究竟应该如何定位、应该具备什么样的知识和能力、主要任务是什么,这些都是我们所困惑和亟须解决的问题。玛丽安娜·布罗德本特和埃伦·基齐斯的《新型 CIO 领导》一书为我们给出了答案,这本书可以让中国的管理者了解到在国外一流的企业中 CIO 所扮演的角色、承担的优先任务,以及必备的知识 and 能力。从这个意义上讲,所有希望从 IT 中获得真正价值的组织领导者和 IT 管理人员都可以从本书中受益。

中国人民大学副校长、教授、博士生导师

冯 慧 玲

2007 年 11 月于中国人民大学

本书献给

所有与我们并肩作战多年的 CIO

目 录

CONTENTS

致谢	1
前言:十字路口	7
第一章 奠定基础:领导力	19
第一部分 需求方的领导力	43
第二章 了解所处的环境基础	45
第三章 创建你的愿景	79
第四章 构建并宣传 IT 赋能企业的预期	95
第五章 创建清晰、适当的 IT 治理	119
第六章 将业务战略和 IT 战略结合在一起	145
第二部分 供应方的领导力	189
第七章 建立一个新型 IS 组织	191
第八章 创建高效的 IS 团队	225
第九章 管理企业和 IT 风险	255
第十章 传达你的绩效	275
结语:整合所有任务	317
附录 A 个性类型的简单测评	331
附录 B 确定战略和协同性以创建准则	339
附录 C IT 服务	343
附录 D 新型 CIO 领导的自我评估	347



注释.....	361
作者介绍.....	373
译后记.....	375
第一章 绪论.....	
第二章 数据库系统概论.....	
第三章 数据模型.....	
第四章 数据库系统组成.....	
第五章 数据库设计.....	
第六章 数据库应用.....	
第二章 数据库系统组成.....	
第七章 数据库设计.....	
第八章 数据库应用.....	
第九章 数据库设计.....	
第十章 数据库应用.....	
附录 A 数据库系统组成.....	
附录 B 数据库应用.....	
附录 C 数据库设计.....	
附录 D 数据库应用.....	



致谢

献给那些帮助我们完成本书研究的人

首先,我们要感谢这些年来给予我们帮助的许许多多的管理人员,特别是那些首席信息官(CIO)、他们的高管同事和团队伙伴们。他们向我们敞开心胸,和我们一同分享他们的成就、挫折和挑战,与我们一道挑战我们的观点并实施我们的建议——事实上,是他们帮助我们将我们的想法变成了现实。在本书中,许多人的名字出现了,但是还有更多人的名字并没有在本书中出现。我们真诚地感谢在扩展案例研究方面与我们合作的英国航空公司的保罗·科比(Paul Coby)、雅洛恩电力(Yallourn Energy)的乔·洛克丹洛(Joe Locandro)和花旗集团全球交易服务系统的汤姆·桑左(Tom Sanzone)。

其次,本书运用了许多人的成果,特别是高德纳(Gartner)公司同仁们的成果以及一些商学院具有超前思想的教授们和作者们的成果。

自从 20 世纪 90 年代末以来的每一个月,高德纳高管项

目(Gartner EXP:一个成员包括全球范围内 2 000 多名 CIO 的组织)都会专门为其成员发布一份报告。这项工作是由高德纳公司的 CIO 研究小组会同来自全球范围的项目执行小组共同完成的。本书借鉴了以上的这些报告,包括这些报告中的思想以及我们参与调研的和没有参与调研的一些案例。在项目的研究方面,我们要特别感谢马克·麦克唐纳(Mark McDonald)、戴夫·阿伦(Dave Aron)、马库斯·布洛斯基(Marcus Blossch)博士、珍妮特·基尔鲁杰(Jeannette Kieruj)、帕特里克·米汉(Patrick Meehan)、安德鲁·劳斯尔-琼斯(Andrew Rowsell-Jones)、理查德·亨特(Richard Hunter)、查克·塔克(Chuck Tucker)、罗杰·伍尔夫(Roger Woolfe)以及兼职研究员芭芭拉·麦克纳林(Barbara McNurlin)。在项目的实施方面,我们要特别感谢欧洲药品监管局(EMEA)的区域主管尼克·柯克兰(Nick Kirkland)、亚太(AsiaPacific)集团的乔斯·鲁杰罗(Jose Ruggero)以及项目团队的其他成员,他们协助我们与他们所熟悉的 CIO 们紧密协作,并提示我们留意一些新上任的 CIO。

本书的准则管理部分的内容,主要是对玛丽安娜及我们的好朋友和同事麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·韦尔(Peter Weill)教授共同完成的工作进行了扩充和更新。彼得·韦尔 2002 年在麻省理工学院开展的关于 IT 治理的突破性研究激励我们对 EXP 的成员进行了更深入的研究。

我们感谢那些与我们合著 EXP 报告,在 EXP 成员论坛和座谈会上提供丰富材料以及和我们分享自己观点的那些思想与实践的先驱者们。他们包括戴维·菲尼(David Feeny)



教授(牛津大学塞德商学院)、彼得·基恩(Peter Keen)、唐·劳里(Don Laurie)先生、约翰·亨德森(John Henderson)教授(波士顿大学)、布鲁斯·罗戈(Bruce Rogow)、珍妮·罗斯(Jeanne Ross)博士(麻省理工学院斯隆管理学院)、杰夫·桑普尔(Jeff Sampler)博士(原伦敦商学院,也就是现在的牛津大学坦普顿学院)、玛尼·萨巴拉马尼(Mani Subramani)博士(明尼苏达大学卡尔森管理学院)以及迈克·瓦伊塔尔(Mike Vitale)教授(澳洲管理研究学院,悉尼)。

在高德纳公司众多的研究分析员和咨询员中,我们要特别感谢奥德丽·阿泼菲(Audrey Apfel)、杰姬·芬恩(Jackie Fenn)、戴维·弗林特(David Flint)、克里斯·甘利(Chris Gantly)、罗布·古(Rob Gout)、迈克·杰勒德(Mike Gerrard)、鲍勃·海沃德(Bob Hayward)、尼克·琼斯(Nick Jones)、安迪·凯特(Andy Kyte)、阿尔·莱尔(Al Lill)、约翰·马奥尼(John Mahoney)、肯·麦基(Ken McGee)、西蒙·明吉(Simon Mingay)、黛安娜·莫雷罗(Diane Morello)、达里尔·普卢默(Daryl Plummer)、约翰·罗伯茨(John Roberts)和迈克尔·斯马特(Michael Smart)。

献给那些为本书的写作提供过帮助的人

虽然撰写本书的想法在我们的脑海中和内心中已经酝酿了很长时间,但是直到通过 2002 年高德纳公司举办的第一届 CIO 学会,以及之后又接连举办的几届活动,我们才真正地感觉到本书的可行性和人们对它的需求。在学会中有很多新一代 CIO,他们中的许多人希望得到一本能够指导他

们成为伟大 CIO 的书,而我们可以为他们提供这个帮助。在这里要特别提及戴安娜·西里洛(Diana Cirillo)对学会的诞生所作出的非凡努力。

无论是从专业的角度还是个人的角度来说,我们都要特别感谢高德纳高管项目的资深执行副总裁罗宾·克拉尼奇(Robin Kranich)女士,她对于我们来说既是朋友,又是同事、上司、鼓励者,同时还为我们创造了一个有着良好激励机制的工作环境。她对本书的大力支持和热心帮助使本书的写作变得更为轻松。

许多专业人员的工作都为本书的顺利出版铺平了道路。高德纳出版社的发行人希思·利维(Heather Levy)和编辑蒂姆·奥格登(Tim Ogden)分别与代理商苏珊·巴里(Susan Barry)和哈佛商学院出版社的编辑雅克·墨菲(Jacque Murphy)为确定本书的内容范围进行了通力的合作。肯特·莱恩巴克(Kent Lineback)的耐心和关注,帮助我们为本书找到了正确的定位和基调,从我们已有的成百上千的文字中逐字逐句地确定出最关键的信息。高德纳出版社的编辑蒂姆·奥格登做出了卓有成效的工作,他不断地告诫我们什么是真正重要的。而雅克·墨菲则把注意力放在了不断地更改我们的原稿上,以确保我们的思想能够尽可能地表达出来。我们相信雅克对于结构和流程的敏锐嗅觉能够使读者更加容易地理解我们的内容。

献给那些帮助我们继续我们事业的人

我们每个人的生活都需要与人协作,特别是当这本书开



始写作的时候,即我们试图整理已有材料的时候。蒂姆·奥格登和肯特·莱恩巴克在这方面给了我们很多的帮助,与我们合作了一曲融洽而又丰富的四重奏。其他许多人在关键时刻也帮助我们组织材料和承担额外的工作。对于玛丽安娜来说,支持主要是来自于 EXP 研究团队的成员,特别是沉着、高效、极富献身精神的珍妮特·基尔鲁杰,她是我们团队的协调人。对于埃伦来说,支持主要是来自于布伦丹·康维(Brendan Conway)、马克·迪肯(Mark Deacon)、克里斯·古德休(Chris Goodhue)、艾奥·德阿拉美达·科科(Ione deAlameida Coco)以及朱迪·帕鲁金尼(Judy Perugini),他们贡献了自己的业余时间,把我们 EXP 成员和团队的工作打理得更好,使得埃伦可以全身心地投入到本书的写作上。

最后,我们要感谢理解和支持我们事业的我们各自的丈夫、家庭和好朋友们。和世界不同地方的主管人员一起工作的机会就意味着你会经常地不在家,家庭成员开始习惯于自助,你的时间表总是需要协商的,你的丈夫经常会回答“她现在在哪呢”。罗伯特·布罗德本特(Robert Broadbent)和拉里·史蒂文斯(Larry Stevens)是相当特别的人,至少每个人都这么和我们说,我们也就承认了。谢谢你们,你们总是很愿意向我们的孩子们、孙子们甚至是宠物猫解释我们现在在哪儿,在做些什么,虽然有时候你们自己也不是那么确定。我们真的非常感激!

