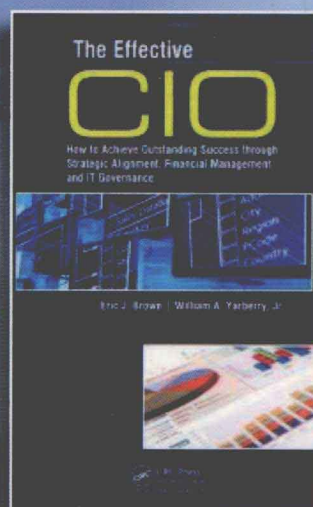


卓有成效的CIO

The Effective CIO

How to Achieve Outstanding Success through Strategic Alignment, Financial Management, and IT Governance



(美) Eric J. Brown 著
William A. Yarberry, Jr.
陈征 马丽娟 等译

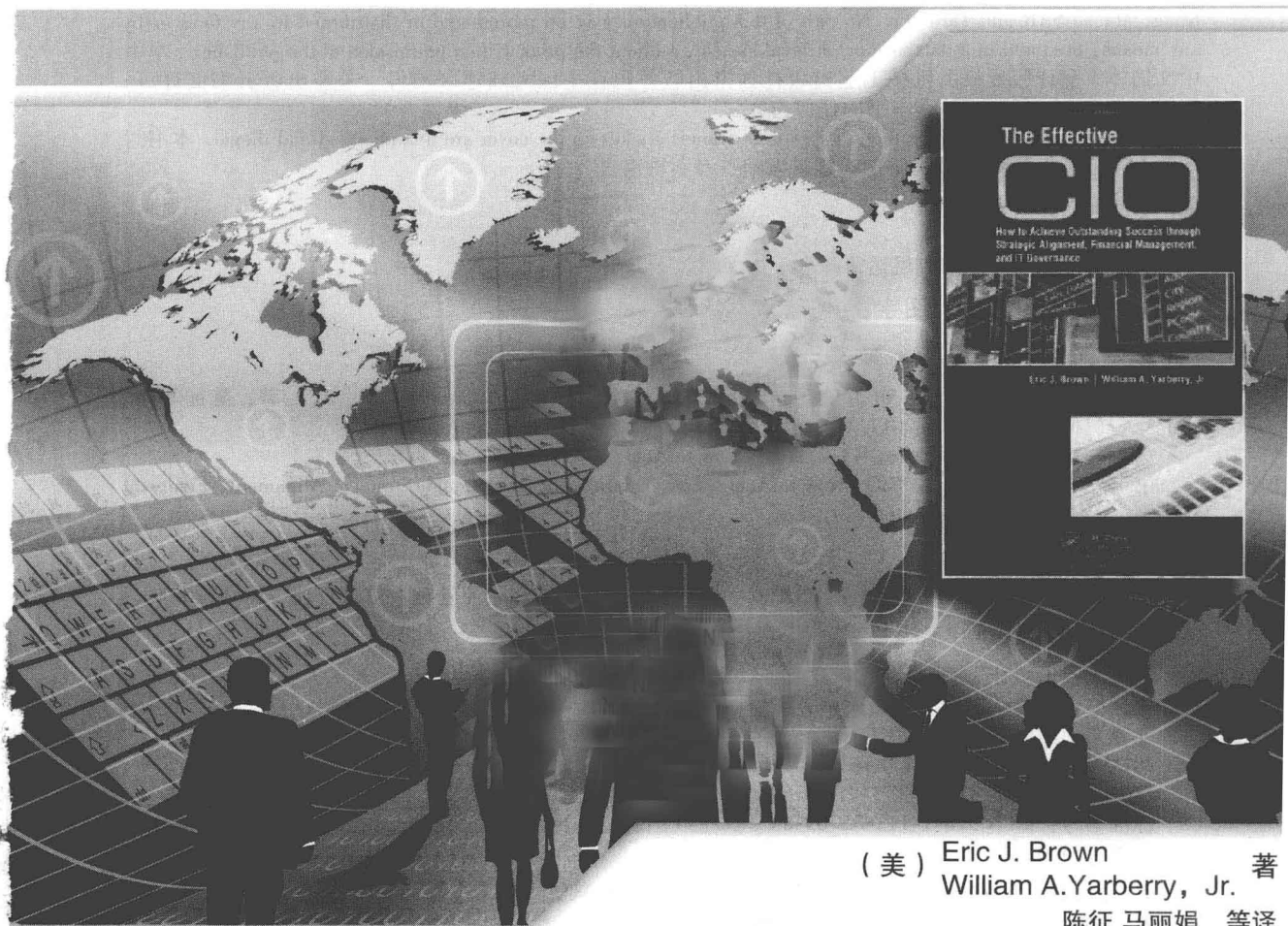


机械工业出版社
China Machine Press

卓有成效的CIO

The Effective CIO

How to Achieve Outstanding Success through Strategic Alignment, Financial Management, and IT Governance



(美) Eric J. Brown 著
William A. Yarberry, Jr.
陈征 马丽娟 等译



机械工业出版社
China Machine Press

自从 CIO (首席信息官) 概念引入中国以来, CIO 这个职位受到了国内企业决策者的重要关注。随着商业领域多极化的竞争与发展, 越来越多的企业开始将创新这一概念作为企业的持续发展的动力和竞争优势, CIO 将成为未来企业最为重要的职位领导人之一。

本书是一本介绍成为卓有成效的 CIO 的实践指南。以企业日常运营为背景, 讨论了 CIO 在企业开展业务过程中的必要性和重要作用, 使本书的论点与实际的信息技术管理更相关, 体现了本书的实用价值。在全书中还穿插有一些图表、模板、示范策略和规程等, 增加了本书的可读性、可操作性。在本书最后还包括几个附录, 可用作 IT 管控、收购、控制检查表及其他用途的模板。本书非常适合企业在职 CIO 和有志于成为 CIO 的 IT 人士阅读, 也适合作为大中专院校信息管理专业及相关专业的教材。

The Effective CIO: How to Achieve Outstanding Success through Strategic Alignment, Financial Management, and IT Governance by Eric. J. Brown, William A. Yarberry, Jr. (ISBN 978-1-4200-6460-5)

Copyright © 2009 by Taylor & Francis Group, LLC.

Authorized translation from the English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下 CRC 出版公司出版, 并经授权翻译出版。版权所有, 侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体字翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2011-4259

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的 CIO / (美) 布朗 (Brown, E. J.), (美) 雅博瑞 (Yarberry, W. A.) 著; 陈征等译. —北京: 机械工业出版社, 2011. 10

(商务智能与信息化技术丛书)

书名原文: The Effective CIO: How to Achieve Outstanding Success through Strategic Alignment, Financial Management, and IT Governance

ISBN 978-7-111-35769-8

I. 卓… II. ①布… ②雅… ③陈… III. 管理信息系统 - 企业管理: 信息管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 177806 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 秦 健

北京京师印务有限公司印刷

2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

186mm × 240mm · 15 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-35769-8

定价: 55.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

译者序

我们处于一个信息爆炸的时代，随着信息技术的迅速发展，IT 越来越成为企业业务中不可分割的重要组成部分，相应地 CIO 面临的挑战和压力也越来越大。CIO 的角色已经走出了程序员、系统维护员的范畴，对企业发展起到的作用已经从“被动”地提供支持转变为“主动”地推动发展。在这种环境下，CIO 走入了企业的核心管理层，成为重新构建核心业务流程的主要变革力量。

本书以企业日常运营为背景，讨论了 CIO 在企业开展业务过程中的必要性和重要作用，使本书的论点与实际的信息技术管理更相关，体现了本书的实用价值。在全书中还穿插有一些图表、模板、示范策略和规程、管控检查表以及用于 IT 策略的详细框架，它们对本书内容起到了很好的补充作用。在本书后面还包括有几个附录，它们可以用作 IT 管控、收购、控制检查表及其他用途的模板。

本书非常适合于企业在职 CIO 和有志于成为 CIO 的 IT 人士阅读，也适合于作为大专院校信息管理专业及相关专业的教材。

参加本书翻译的人员有：陈征、马丽娟、戴锋、王馨、许瑛琪、张景友、易小丽、陈婷、管学岗、王新彦等。

由于时间紧迫，加之译者水平有限，错误在所难免，恳请广大读者批评指正。

前言

许多书籍都把 CIO（Chief Information Officer，首席信息官）视作孤僻的、纯理性的决策机器，而不是完全现实化的人类。像其他执行官一样，CIO 需要激励、看得见的成功、挑战、工作满意度，当然还包括较高的薪酬。为了使我们的论点与日常的信息技术（Information Technology，IT）管理生活更相关，我们采访了成功的 CIO 及其他一些人，他们从事的是运行组织的信息工厂的实际工作。在我们看来，大量的 IT 文献都过于抽象。从业者可能感到疑惑的是：“这些都很不错，但是我怎样才能在实际的工作中开始应用它们呢？”在本书中介绍了管控检查表、示例 IT 控制、兼并和收购建议、用于 IT 策略的框架，以及其他实用的材料。尽管有点言过其实，但是“有用的信息”这个短语似乎可以适当地概括我们的方法。

正说 Yogi Berra 所言：“未来并不像过去那样。”它将比 Jetsons™在它们的漫画中描绘的更好，也可能更糟糕。能源短缺、医疗费用、安全崩溃、劳动力老化、无情的竞争，所有这些都对 21 世纪早期的 CIO 提出了挑战。消除这些威胁涉及巨大的技术进步、使人员和思想更容易跨国界流动、发展 IT 管理理论并促进它与业务保持协调一致，以及促使高级管理层的态度朝着技术的潜在应用做出积极的转变。

哲学家 Bertrand Russell 说过：“无论狗叫唤得多么动听，它都不能告诉你它的父母是贫穷而诚实的。”我们以同样的方式看待 IT 管控。妄图不加管控地使业务繁荣昌盛或者扩大规模的 IT 组织就像妄图交流复杂思想的狗一样，这简直不可能发生。在第 2 章中，概括了卓有成效的管控所需的核心元素。第 3 章几乎是管控的必然结果，从实用角度讨论了如何管理部门的资金。了解资金和财务的基础知识是获得资深商务人士接受的良好方式。现金是通用的语言。我们要求可信赖的法律顾问 Alison Meyer Van 给我们提供一些关于她的专业、IT 和电信合同的提示。

为了在任何公司里获得晋升，需要良好的“原声片段”。实现每个人都想要的项目，并且在预算范围内按时完成它，就是将使你能坚持较长时间的首要“原声片段”。第 4 章介绍了各种方法的优缺点、一些最佳实践，以及 NCI Building Systems 公司计划管理办公室（Program Management Office，PMO）的副总裁（Vice President，VP）Chris Chambliss 的一种实用的观点。第 5 章比较短，这一章重点介绍了联系紧密的代码开发，以及怎样提高质量和生产能力。

在第 6 章中，讨论了坚实架构的价值，以及怎样基于业务需求自底向上地构建它。在兼并和收购期间，必须解决架构方面的问题，在第 7 章对此做了相关介绍。依赖于你的公司的收购哲学，可以把被收购或兼并的公司的 IT 职能吸收进一个中心组中，构建接口，并让它们保持为后备组，或者选择其他的配置。无论最终的结果是什么，如果流程和策略

是正式的和自觉的（而不是反应式的），那么就会更容易一些。

在本书出版时，美国可能会或者可能不会处于经济衰退中。无论怎样，随着婴儿潮一代的退休以及才华横溢的 IT 天才的缺乏日益明显，外包都将继续成为一种生活的方式。如第 8 章中所指出的，转包并不意味着在美国失去了大量的工作机会。到 2015 年，需要高超技能水平的工作数量将比应聘的人数多得多，因此这种趋势将会继续下去。CIO 的工作就是把它做好。

我们读者当中的数学家和逻辑分析狂热者将享受第 9 章的内容，它是关于商务智能和分析的。关于这个主题，可以单独编写一整本书。积极主动的 CIO 将创建数据标准、工具和教育结构，以支持这种扩展的功能。

抑郁的新英格兰清教徒喜欢引用下面这句话：“在这个充满人间疾苦的尘世里，我们是来来往往的朝圣者。”从那时起，事情开始变得好一点了，但是有一些电脑黑客和恐怖分子将把我们带回几个世纪以前，破坏和颠覆资本主义组织和政府。此外，在线窃贼也在设法窃取金融资产。为了进行回击，政府和监管机构开发了一些严苛的法规和标准（考虑针对信用卡的 PCI）。在第 10 章中，探讨了安全计划的内容，还提供了对从业者的几次访谈。

本书最后几章讨论了培训、关于正确和有效地使用咨询师的提示、IT 运营，以及对 IT 未来的一些幻想。第 15 章是最后一章，并且也许是最重要的一章，采访了一些非常成功的 CIO，他们提供了关于如何管理大型 IT 部门的实用的、极有价值的经验教训。因此，我们会多次听到一些几乎毫不掩饰的个人观点，让我们购买某件东西或者在某个方向上努力。与之相比，这些就像侦探 Joe Friday 所说的：“事实就是……”

与我们包括“有用的信息”的哲学保持一致的是，在本书后面还包括了几个附录，它们可以用作 IT 管控、收购、控制检查表及其他用途的模板。

我们总是欢迎读者提出的勘误、评论、赞扬和责罚。可以通过 ebrown@ncilp.com 给 Eric J. Brown 发送电子邮件，或者通过 TheEffectiveCIO@iccmconsulting.net 给我们两个人同时发送电子邮件。

致 谢

许多人都直接或间接地对本书做出了贡献。Florida Power & Light 的信息安全主管 Joel Garmon 提供了对当前安全趋势的现实的深刻见解，并且为我们引荐了他的上司，即副总裁和首席信息官 Dennis Klinger，他提供了关于 IT 管理的内容广泛的观点。得克萨斯儿童医院的 CIO David Finn 使我们充分相信以前的背景并不会成为顶级 IT 工作的障碍，即使它包括戏剧艺术中的指定工作。

NCI Building Systems 的 PMO 的副总裁（VP）Chris Chambliss 贡献了关于项目管理的令人耳目一新的坦率观点。Aircoop Technologies 公司的所有者 Clare Cooper 使我们扎扎实实地理解了 SOP98 的隐含意义，并且提供了对系统开发的真实情况的一些深刻见解。

有时，我们这些信息技术业务里的人确实乐意倾听那些消费我们服务的人的心声。NCI Building Systems 的执行副总裁（Executive Vice President）和首席运营官（Chief Operating Officer）Brad Robeson 每天都使用业务分析来寻找提高财务和运营效率的机会，从而给我们留下了深刻的印象。在第 9 章关于商务智能和分析的一个框注中，我们包括进了他的评论。NCI 的 IT 经理 Tracy Forrest 提供了日常支持和开发需求的细节，以使 Robeson 和其他人能够在他们的商务智能仪表板查看有用的汇总信息。

我们需要感谢来自 NCI 的两位更有价值的贡献者：信息安全和萨班斯法案合规性的主管 Marge Muniz 与运营副总裁 Quintin Prior，前者贡献了关于 IT 职责划分和良好的安全实践的大量信息；后者概括了有效运营的基础设施的愿景，并且列举了他喜欢做的事和不喜欢做的事，在他的可接受实践的词典中没有包括“非标准”和“难以管理”这样的词语。

随着提交本书原稿的最后期限的日益临近，由于时间紧迫，来不及结交一些作者，我们当然是非常想见到他们的。在我们的进度表后面，请求了 Process Advisors 的总裁 Mark Radulovich 对本书的研究内容和思想提供帮助。他深入研究了运营、安全、代码开发、培训和外部资源的有效使用，给我们提供了许多有用的深刻见解。感谢 Mark，我们总有一天会请你到一家比 59 Diner 更好的餐馆吃饭。

Secure Logix 的技术副总裁 Mark Collier 提供了关于数据和语音的 IT 安全的供应商的观点。与餐桌上代表提供商一方的其他一些人不同，Collier 实话实说，并没有对他的技术和其他技术进行超越实际情况的夸大。实话实说，我们要感谢 Alison Meyer Van，他是一位以得克萨斯州的休斯敦市为基地的代理人，专门处理 IT 合同和谈判，感谢他提供了关于管理合同的实用提示。Centerpoint Energy 的 CIO Pat Graham 给我们提供了关于激励雇员、处理收购的非正式提示，以及主动向业务主管建议如何创新性地使用现有 IT 能力。

我们十分享受与那些同意为本书而接受访谈的 CIO 谈话。我们已经提到了 David Finn 和 Dennis Klinger。CHRISTUS Health 的高级副总裁和 CIO George Conklin 提供了关于如何在

美国和其他国家使 IT 和医疗卫生变得更好、更有针对性并最终变成能够让人们花费更少的服务的迷人观点。Community Resource Credit Union 的注册会计师 (Certified Public Accountant, CPA)、执行副总裁和首席信息官 (EVP/CIO) Harold D. Bates 再次向我们说明了核心业务知识对于成功的 CIO 的重要性。

还要感激我们在 Auerbach/Taylor & Francis 的朋友: John Wyzalek、Stephanie Morkert、Linda Leggio 和副总裁 Rich O'Hanley。本书是 Yarberry 通过这家出版社出版的第三本书, 并且每次都能够愉快地与有帮助的和慈悲宽容的员工合作。

最后, 我们还要单独表示我们个人的感谢, 以此来结束我们的致谢。

Brown: 我要感谢所有对我很重要的人, 感谢我的妻子, 忍受我在“休息”的时间里分心编写一本书; 感谢 Board 的 CEO、总裁和主席 Norman Chambers; 感谢 NCI Building Systems 的所有执行官和雇员, 允许我有机会为这样一家伟大的公司工作, 并且支持我完成毕生追求的目标之一; 感谢总裁 James Scott 博士; 感谢理事 Ron Higgins; 感谢 IT 主任 Wendy Takemoto; 还要感谢普纳荷学校 (Punahou School) 的所有理事、管理员、学生和男校友委托我实现普纳荷学校的愿景, 它为全球的所有其他教育机构建立了要仿效的标志。

Yarberry: 我也要感谢 NCI Building Systems, 在编写本书时给我提供了鼓励、材料和融洽的气氛。在写这些话时, 我的妻子 Carol 极具耐心, 渴望我恢复正常的生活状态, 包括处理繁重的“家庭琐事”, 这些都是在周末写作我所亏欠她的。Malone & Hyde 的 MIS (管理信息系统) 的前任副总裁 Robert A. Sandifer 在预算较低的情况下管理熟练的开发人员的那种具有挑战性的艺术, 给了我早期的启发, 公平、尊重和鼓励是他的主要激励工具。我还应该对我高中时的科学老师 Coralee Jones 女士致以崇高的谢意, 她在许多年前展现了不同寻常的洞察能力, 并且尊重我这样一名笨拙的高中生。最后, 我要感谢我的专业客户的支持, 你们对我公司的信任使我能够展示新思想, 并且自由地使用它们。

Eric J. Brown

得克萨斯州伍德兰市

William A. Yarberry, Jr.

得克萨斯州休斯敦市

关于作者

Eric J. Brown, RCDD, 是一位高级技术执行官, 具有 20 多年的实现全球 IT 解决方案的经验, 其业务范围遍及整个亚太、欧盟和中东地区。他目前是 NCI Building Systems 公司的执行副总裁和首席信息官 (CIO), 该公司是北美洲的金属建筑构件和预设计的金属建筑系统的最大制造商和销售商。NCI Building Systems 公司拥有 5 000 名雇员, 提供各种著名品牌的一系列金属产品。

他 2004 年 6 月加入 NCI 之后, 开发了 IT 愿景和战略, 旨在把信息技术与 NCI 的关键业务目标紧密联系起来。信息技术部主管公司的运营、战略和财政, 负责创新、实现和发展针对 NCI 所有部门的技术解决方案。

他到 NCI 任职之前, 担任过夏威夷檀香山的普纳荷学校的 CIO、一家全球旅游业软件开发公司的高级副总裁和 CIO、Chevron/Texaco 公司的副总裁和 CIO, 还担任过 KPMG Consulting 的执行官。此外, 他还创办过一家专业服务公司, 合办过两家软件顾问公司, 并且在两家国际性的初创企业中担任过关键职位。他以前出版的作品包括: 《CIO Decisions》中的《Lessons Learned in Telecom Negotiations》、《Gartner CIO Signature Report》中的《Create an MA&D Ready IS Organization》, 以及《Aspatore Books》中的《Achieving Success as a CIO》。

William A. Yarberry, Jr., 是一名注册会计师 (CPA) 和注册信息系统审计师 (CISA), 他还是以得克萨斯州休斯敦市为基地的 ICCM Consulting LLC 的总裁。他的业务重点关注的是 IT 管控、萨班斯法案合规性、安全咨询, 以及针对成本管理的业务分析。他以前是普华永道会计师事务所 (PricewaterhouseCoopers) 的一名高级管理人员, 负责西南地区的电信和网络服务。他在各种与 IT 相关的服务中具有 30 多年的从业经验, 包括应用程序开发、内部审计管理、外包谈判和管理, 以及萨班斯法案咨询。

他是《Computer Telephony Integration》一书第一版和第二版的作者, 并与别人合著了《Telecommunications Cost Management》一书。此外, 他还撰写了 20 多篇关于各种主题的专业文章, 其范围包括从无线安全到变更管理。他的一篇文章《Audit Rights in an Outsource Environment》获得了国际内部审计师协会 (Institute of Internal Auditor) 的突出贡献奖。

他在加入普华永道会计师事务所之前, 担任过 Enron Corporation 的电话服务的主管。他负责为 7 000 多名雇员提供服务的语言通信服务器和相关系统的运营、规划和架构设计。他是田纳西大学化学专业的优等毕业生, 在孟菲斯大学获得了 MBA 学位。他喜爱读书、游泳, 偶尔尝试一下潜水, 并且喜欢与家人在一起。

目 录

译者序	
前言	
致谢	
关于作者	

第 1 章 核心技能和职业发展	1
1.1 CIO 的角色——取样员	1
1.2 没有人规划你的职业生涯	2
1.3 战略规划	5
1.4 技术专长	6
1.5 各代人	6
1.6 什么会影响薪酬	7
1.7 CIO 病毒	9
1.8 神奇的“和”	10
1.9 参考	10
第 2 章 信息技术管控	11
2.1 CIO 的成功秘诀：想要最好的结果，就要有管控	11
2.2 协调一致：如何避免杂草丛生	11
2.3 第一步：确认业务战略存在	12
2.4 设定优先次序	14
2.5 协调工具	14
2.5.1 价值传递	16
2.5.2 IT 风险管理	17
2.6 合规性	19
2.7 资源管理	24
2.8 绩效管理	24
2.9 具体细节——管控你自己的部门	24

2.10 参考	26
第 3 章 信息技术财务	28
3.1 预算	28
3.2 构建预算	32
3.3 理性购买	34
3.4 管理 IT 投资	36
3.5 SOP No. 98-1	38
3.6 成本管理	39
3.7 灰色地带和倾斜	41
3.8 扣款	43
3.9 显得有财务智慧	43
3.10 管理合同	45
3.11 小结	47
3.12 参考	47
第 4 章 项目管理	49
4.1 项目组织	49
4.2 系统开发方法	51
4.2.1 模型 1：非正式方法——先编码，后修改	51
4.2.2 模型 2：传统方法——瀑布	51
4.2.3 模型 3：快速原型/快速应用开发	53
4.2.4 模型 4：敏捷方法	54
4.2.5 模型 5：Rational 统一过程	55
4.2.6 模型 6：范围以外的/嵌入的项目	57
4.3 项目动态	57
4.3.1 为什么项目会失败	57

4.3.2 工作规划	59	第7章 并购	91
4.3.3 项目风险评估	60	7.1 CIO 的千载难逢的机会	91
4.4 作业的范围——计划管理办公室的 两难境地	64	7.2 CIO 的两个职责	92
4.5 实战者的观点	65	7.2.1 职责1: 尽职调查	92
4.6 项目管理的未来	67	7.2.2 职责2: IT 整合	95
4.7 参考	67	7.3 成功的因素	98
第5章 创建足够好的代码	68	7.4 参考	98
5.1 好代码简介	68	第8章 转包	99
5.2 编码标准有多重要	69	8.1 左右摇摆的观点	99
5.3 工具箱是有用的	69	8.2 传统的优缺点	99
5.4 一些指导方针示例	69	8.2.1 优点	99
5.5 发布方法	70	8.2.2 缺点	100
5.6 移植	70	8.3 外包还是不外包	102
5.7 终极答案——雇佣好的开发人员 并让他们开心	71	8.4 离岸或近岸外包	103
5.8 参考	71	8.4.1 接近度因子	104
第6章 企业架构	72	8.4.2 正确看待离岸或近岸外包与 转包	105
6.1 开发业务模型	74	8.4.3 转包更甚于 IT 服务	105
6.2 业务驱动力和企业架构 (EA) 的 销售	76	8.5 参考	106
6.3 信息架构和流程建模观点	77	第9章 商务智能和分析	107
6.4 技术架构的观点	79	9.1 开始——推销商务智能	108
6.5 卓有成效的架构	81	9.2 核心组件	112
6.5.1 业务架构	81	9.3 数据仓库	112
6.5.2 IT 架构	82	9.4 预测分析和数据挖掘	115
6.6 将企业架构推出去——与管理层和 雇员沟通	83	9.4.1 预测分析的实质	116
6.6.1 外包选择	83	9.4.2 数据挖掘	117
6.6.2 工具	84	9.5 业务应用调查	117
6.6.3 企业架构的实施和管控	85	9.6 卓有成效的实现	119
6.7 架构成熟度	86	9.6.1 分布智能	120
6.8 小结	88	9.6.2 组织结构	121
6.9 参考	90	9.6.3 路障	121
		9.6.4 重要问题	122
		9.7 底线	123

9.8 参考	123	第 13 章 运营	149
第 10 章 安全	125	13.1 树屋非常讨小孩子欢心	149
10.1 风险的来源	125	13.2 管理框架	149
10.2 它与金钱有关——脚本小子是不受欢迎的人	126	13.3 变更、配置和发布管理	150
10.3 纵深防御	126	13.4 服务台、事件和问题管理	150
10.4 工具和防御自动化	127	13.5 容量管理、服务等级、可用性和作业调度	151
10.5 电话安全	129	13.6 日常管理	152
10.6 构建安全检查表	130	13.7 良好运营的一些常识性方法	153
10.7 安全从业者的一些评论	131	13.8 云计算	153
10.8 参考	136	13.9 底线——纪律	154
第 11 章 培训	138	13.10 参考	154
11.1 工具	139	第 14 章 未来	155
11.2 用户需要改变	139	14.1 社会和人口统计	155
11.3 需要多少培训	140	14.2 技术	157
11.4 IT 研讨会或者特定于供应商的 IT 培训	140	14.3 参考	159
11.5 保留知识的严厉惩罚	141	第 15 章 CIO 访谈	160
11.6 知识管理	141	附录 A 关键 IT 的一般控制示例	171
第 12 章 有效地使用咨询师	143	附录 B 关键 IT 的应用控制示例	174
12.1 变成专业服务的熟练买家	143	附录 C 项目管理技巧示例	177
12.1.1 在桌子的一边：咨询师的 目标	143	附录 D IT 风险评估检查表	183
12.1.2 在桌子的另一边：CIO 的 目标	144	附录 E 并购的尽职调查一览表 (业务)	190
12.2 匹配利益	146	附录 F 用于并购的尽职调查一览表 (IT)	204
12.3 其他一些防御策略	146	附录 G 针对“XYZ 公司”的 IT 政策 与方向的示例	206
12.4 知识转移	147	附录 H 推荐阅读	224
12.5 几条关于咨询师的结论	148		
12.6 参考	148		

核心技能和职业发展

是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。

——孙子

领导应该通过激励、尊重和信任让员工主动工作。当然，上司可以命令你做事情，但是你之所以做这些事情，是因为这是合同的一部分。

——Craigslist 的创始人 Craig Newmark

无论战略多么美好，都应该时不时地考虑一下结果。

——Winstom Churchill

首席信息官（Chief Information Officer, CIO）在外貌、年龄、性别、教育背景、业余爱好和个性方面都会有所不同。没有平均状态的 CIO。不过，成功的 CIO 都具有一组核心技能，可以使他们在这个复杂并且业务需求频繁变化的时代取得成功。就像“新”字典不可能收录进所有的新单词一样（这实际上是无用的），我们没有在本书中展示大量绝对新的思想和理念。我们的意图是简要介绍技能、挑战以及重要的管理和信息技术主题，以便给你自己的职业和长期的战略规划提供一些帮助。每一位成功人士都承认训练有素是取得成功所不可或缺的，这超越了服从命令、兢兢业业、提高效率、心满意足、业务贡献。下面几节是成为“卓有成效”的 CIO 的高级路线图。

1.1 CIO 的角色——取样员

在 20 世纪 60 年代，信息技术（IT）只是一个默默无闻、威望很低的行当。例如，“电子数据处理（EDP）经理”通常不具有与财务副总裁或生产负责人相同的地位。到了 21 世纪，CIO 被人尊崇，并且被接纳进“高管俱乐部”，但是其职责所面临的挑战在过去是不可想象的。下面列出了新的 CIO 被期望扮演的一些角色：

- 提供可以无缝地融入公司业务战略中的技术战略，甚至在没有良好定义的业务计划和实现路线图的情况下也是如此。就像孙子所说的：“有战略无战术，胜利难盼；有战术无战略，失败难免。”
- 维护计算和通信（人员、数据、电话、手机等）基础设施，使之总是可用。
- 具有足够的知识和远见，能够在实现后开发一种架构，使企业可以利用现有的基础设施和系统提供许多新服务、降低成本，以及简化操作。换句话说，你可以避免以下情

形：首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）说“我想做 X”，而你的响应通常是“太好了，我们将需要安装 Y 来达到目的，它将要花费 Z 美元。”

- 确保 IT 投资组合被适当地利用和管理，钱要用于支持企业战略的投资回报（Return-On-Investment, ROI）很高的项目。
- 雇佣适当的人，拥有一个分层的 Rolodex 牌台式旋转夹，里面塞满可信的承包商的名片，同时留住高水平人才。
- 开发和维护一种合适的 IT 管控结构，它可以执行所有期望的管控任务，如确保与企业目标保持一致，确保适当的控制（例如，变更管理、安全性），使管理链上下之间交流顺畅、监控进度，以及管理风险。
- 主动为企业的战略目标提供思想和建议——即你要具备“可能性艺术”，这与大马力中型汽车时代你的前任那种接受命令的观点是对立的。
- 努力地把收购无缝地整合进组织的 IT/业务结构中，或者，帮助剥离子公司，而不会引发不适当的纠纷。
- 限制开支。不仅需要管理高调的新项目，而且还必须细查日常运营开支和预算（参见第 3 章，了解成本管理的一些提示）。
- 翻译、沟通和教育。为了解释前总统乔治·H·W·布什的措辞，需要提高“愿景”。短视是卓有成效的 IT 的大敌，CIO 必须频繁地进行翻译（从“奇客之谈”到英语）并与企业交流（双向）——经常要说：这是计划，这是好处，这是采取短期的权宜之计将会发生的事情等。例如，假定你的用户总是骑自行车上班，你建议使用汽车。“好主意”，他们说，“但是我们习惯了自行车的车把，而这种方向盘感觉很笨拙；让我们在汽车上安装自行车的车把。”此时，你就需要与用户的管理层交流，以便给用户传达清楚、明确的消息：为了长期受益，我们需要承受一点阵痛。

1.2 没有人规划你的职业生涯

郁郁葱葱、枝繁叶茂的后院从来不会自己变成井井有条的英式花园，职业生涯也是如此。职业生涯的改变发生在某种契机，例如某个人离职、新业务线启动、在外国开设新的办事处，或者兼并某个集团。决策者环顾四周并思考“谁能胜任这项工作？谁显示出了积极主动性、活力、良好的人际关系、不会对不同的文化感到恐惧并且具有学习的能力？”决策者考虑了 X、Y、Z 3 个人，并且 Y 得到了这项工作。实质上，Y 事先就得到了这项工作，但是 Y 和决策者都不了解它，这件事情只是导致 Y 积累的技能和业绩被认可。可见职位的晋升几乎完全是由稳定的业绩、技能和人际关系建立所主导的，这些都需要自觉地加以规划。

职业生涯中重大的跳跃式提升有时可能意外地发生，但是它们通常只是一种认可，像战斗结束后别在战斗英雄胸前的奖章一样。下面给出了一些规划和丰富职业生涯的建议：

- 获得教育。如果你的知识兴趣在计算机科学或系统领域中，IT 学位可能是合适的。但是我们强烈建议主修 IT 是不必要的。学习人类学、地质学、数学、商业、政治学

甚至戏剧专业的人都可以成为 CIO。在职务级别提升时，一般性知识将变得越发重要。尤其是在较大的组织，知识面狭窄的管理者可能会撞上无形的障碍。也许不公平的是，某“俱乐部”可能从不允许那些只知道 IT 技术的人进入，因为在更大的场面下，这些技能毫无用处。

- 使你的工作经历多样化。抓住每个机会从事 IT 之外的项目，以便可以深入接触核心业务。慈善和社区服务项目也可能是有益的，在组织的其他参与者以及其他公司的参与者中，也许会碰到执行官。
- 学习业务。我们将把这条建议说上数十次。例如，如果你从事出版业，将需要理解“常销书”、“校样”和“主动投稿”这些术语，即使 IT 小组从未涉足业务的这个部分。
- 学习 IT 财务。如果你是 CTO（Chief Technology Officer，首席技术官）并且想成为 CIO，这一条建议可能会使你飞跃巅峰，即学习预算、基本的会计学以及一些专业概念，如 SOP-98（将在第 3 章中讨论这个主题）。如果你可以在高级管理层会议上站起来并发言：“如果实施了这个项目，它将把每股收益提高 2 分钱，我们的营业毛利将增加 200 个基点，并且我们的营业成本每年将降低 1000 万美元”，这样你就朝着成为高管俱乐部的成员前进了一大步。金钱始终都是会议室里的共同语言（lingua franca）。
- 显示对分析的热情。无论是你或者你的员工进行业务分析，还是你只提供工具，最好显示出对这种方法的支持，以展示你“了解它”。由于全球供应链、频繁的产品创新以及变化的客户需求，业务正变得非常复杂，几乎令人头脑发麻。分析可以确定关键的瓶颈、一些低效之处、客户偏好及其他至关重要的信息。
- 公布你的绩效。IT 通常会获得业务部门（作为那些业务部门之一的公司）资助的项目。为了显示你是组织资源的负责任的“管家”，可以使用仪表板、基准、六西格玛表示法，以及其他管控类型的报表工具。这可以实现两件事：告诉管理层他们的钱是怎么花的，并且显示你已经能掌控自己的部门及其运作方式。
- 积极主动。假设给你提供 2500 万美元的预算。你把这些钱分别用于运营、正在进行的软/硬件维护、新的内部项目、人事成本及其他几个方面。然后你开始在预算的基础上苦心研究每个单项，希望到年末使开销保持在 2500 万美元之内。这种方式也许可以保住你的工作，但是却无法提高。你不得不（以一种礼貌的方式）面对各个业务主管提出的一些想法，比如 IT 怎样才能给市场营销、运营效率、过程变更和新产品开发等提供帮助。有时，甚至会提一些与 IT 毫不相关的要求。新墨西哥州立大学的 CIO Michael Hites 就因为大学缺少战略计划而感到灰心丧气，并且这种状况多年来一直在折磨着人们，从而强烈要求改变它。最终，他奇迹般地点石成金，并且使他的职位得到了提升。他现在是计划和技术部的副总裁。¹
- 限制你在机械性的、重复性的事务上所花的时间。这些事务需要通过你的直接报告者或者组织结构中的下级来处理。信任你的雇员以及你的雇员所雇佣的人。你需要时间将精力集中于更高级的事务。
- 不要怠慢供应商和咨询师。你可能没有时间与他们交谈，但是不要利用他们的从属地

位而占便宜。在城市、行业和协会内有许多隐藏的关系，不公平的做法就像是隐藏的冰山，迟早会像等待泰坦尼克号一样给你的职业生涯带来重创。你永远也不会知道何时可能需要一个你以前利用过或者不再与你或你的组织共事的人。考虑一下在你的 LinkedIn 社区中可能拥有多少个人，以及你的联系人在他们的 LinkedIn 社区中又有多少个联系人。一封糟糕的推荐信或者一种糟糕的工作关系将比 Bugatti Veyron EB 16.4（一款世界上最快、最贵的汽车）更快地遍及整个 Internet。

- 经常不断地阅读并理解其意义。寻找良好的 Web 站点，并紧跟当前的趋势。阅读各类书籍。如果你的上下班往返路程比较长，可以考虑听一些电子有声书。沟通技能（非奇客之谈）建立在文字和概念的基础之上，因此要把阅读看做工作的一部分。
- 了解不成文的规则和外国文化差异。这样的例子有许多。人们有时会说一件事，但是意指另一件事。身体语言、服装、步幅、语调甚至瞳孔扩大²等细微行为都会在不同的文化中有不同的暗示。在一些文化中，点头可能意味他们理解了你所说的，但是并不意味着他们认同你所说的。你什么时候握手，什么时候又不能？行为的其他细微差别包括何时以及如何呷一口茶、如何握茶杯、以什么顺序把收到的名片放在你面前的桌子上、如何把你的名片递给另一位执行官，以及你为什么从来不会把名片放在前面的衬衣口袋里？对你的职业生涯最重要的是意识到组织里隐藏有各种微妙的关系，它们可能显著帮助或阻碍你的职业生涯（并且有时是不公平的）。下面仅仅列出了几个“潜”规则：
 - 保持积极向上。如果你的世界观始终都非常消极，即使你不直接针对管理层同行，他们也会感到不舒服。
 - 穿着上向上层人士看齐。你应该不会为你的组织穿得太讲究，但是穿得太低俗却会暗示一种“纸袋午餐”的精神状态。你希望自己从外表上看起来像是你努力想要变成的人士。可以模仿上层人士的举止。
 - 小心处理电子邮件。研究表明：在命令链上所处的级别越高，在发送者的电子邮件中包括的文本就越少。这并不意味着粗蛮无礼，而只是意味着管理层级别的复杂性最好通过面对面的交谈来处理。当然，要避免负面情绪，即使你准备送给某人一台电扇，因为你确信他不久将下地狱。
 - 珍惜他人的时间。最熟练的执行官的令人感兴趣的优点之一是：他们能够在事实上时间非常紧迫的情况下表现出一幅若无其事的样子。不要被这种假象所蒙骗。把工作上的事情闲聊大约 10 秒钟，继续做你的事情，然后离开。偶尔，高级执行官不那么擅长结束谈话，因此你需要温文尔雅地来结束谈话。
 - 不要未经安排就参加关键的会议。
 - 要极力避免将在人们之间产生分歧的话题，如政治、宗教、不同团体的优缺点、性，甚至包括可能引入敏感主题的历史。公司或者非盈利性组织是人们聚在一起谋生和工作的地方，它不是狂热行为的平台。
 - 正面的突出形象可以对你的职业生涯起到帮助作用。不管出于什么原因，我们都会

被不平凡的事件、地点和人所吸引，并对其印象深刻。考虑以下不同寻常的生活事件或者个人特征，如果你具有以下几点，你的“令人感兴趣的个性概评”就高于普通人了：

- ◆ 在夜晚冲进一处洞穴中，并且仅当手电筒坏了、发光棒用完了且气压计下降到 200 psi 以下时才爬出地面。
- ◆ 精通 4 种语言，包括中世纪的西方语言。
- ◆ 以“Thor 叔叔”的身份给 Thorstein Veblen 写信。
- ◆ 被鲨鱼咬住并且被海岸警卫队解救。
- 尽你所能帮助每一个人。世界上的所有宗教都认可“布施=力量”的核心原则。在某种意义上，它是一个选择过程，那些可以给其他人做出贡献的人具有额外的力量（金钱、时间或者仅仅是精力）。实际上，帮助他人意味着你在持续不断地构建你的人脉。成功来自于上级、平级和下级的各种支持。

1.3 战略规划

经过思考、讨论、规划，现在你准备写战略规划。遗憾的是，一些 CIO 相信 50% 的文字、带有大量图形的 PowerPoint 幻灯片，以及大量的文件纸在社交礼节上是必需的。事实上，简单的就是最好的。下面给出了一些准则：

- 从业务需要开始。考虑销售方案、市场、变化的技术、成本因素，以及其他服务/生产因素。
- 开发一种高级的时间线。
- 显示 IT 可以怎样影响和支持业务计划。
- 把计划分解为与企业、特定的业务部门以及 IT 特有的任何方面（如基础设施）相关的部分。
- 以简短、直接的句子创建执行摘要：“到 2002 年第一季度末，我们将为中小型金属建材的在线订购和配置提供一个门户。”
- 针对要实现战略，对必须按顺序发生的任何重大技术或业务事件进行安排：“为了完成我们的供应链管理系统的实现，所有的业务部门都必须出现在公共的企业资源规划（ERP）平台上。”
- 如果资金或其他不确定性可能会影响产出，就要包括有计划 B 和计划 C。
- 提供用于跟踪进度的框架。
- 提供用于变更管理和沟通的框架。

许多 CIO 都会避免书面的战略计划，这是因为感觉上它必须是一份完美无瑕的演示文稿，其中在极大程度上抽象了能力非常强的顾问公司提供的意见。“哎呀，我们只是在米德兰编制了一些小素材。如果我带来一件像这样奇特的东西，会被人们嘲笑的。”这里有一个