



助力两化深度融合
下一代产业革命之管理新思维丛书

WILEY

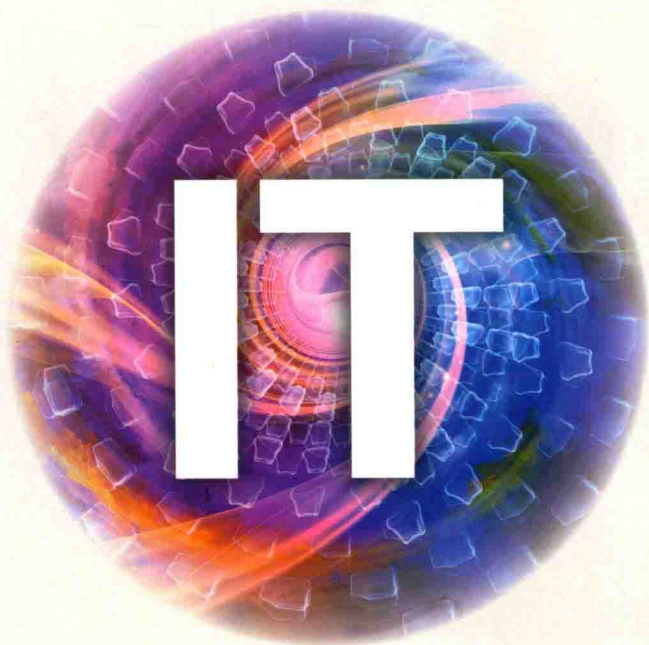
UNLEASHING THE POWER OF IT: 释放IT的力量

工业 4.0 时代 IT 与产业融合之道 (第 2 版)

Bringing People, Business, and Technology Together (Second Edition)

[美] 丹·罗伯茨 (Dan Roberts) = 著

朱卫未 孙昕昕 = 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

UNLEASHING THE POWER OF IT; **U 释放 IT 的力量**

工业 4.0 时代 IT 与产业融合之道 (第 2 版)
Bringing People, Business, and Technology Together (Second Edition)

[美] 丹·罗伯茨 (Dan Roberts) = 著
朱卫未 孙昕昕 = 译

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

释放IT的力量：工业4.0时代IT与产业融合之道：
第2版 / (美) 罗伯茨 (Roberts, D.) 著；朱卫未，孙昕
昕译. — 北京：人民邮电出版社，2015.7
ISBN 978-7-115-39298-5

I. ①释… II. ①罗… ②朱… ③孙… III. ①IT产业
—研究 IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第104017号

内 容 简 介

工业4.0时代，技术的先进程度前所未有的；同时，技术与人们生活的相关程度也将超乎想象。由智能技术到智能产品再到新商业模式这条道路上，企业内部的IT组织将责无旁贷地担负起创新领军者和机遇提供者的角色。

IT专业人士将在工业4.0时代迎来最好的舞台，本书出版的目的就是帮助所有组织及其人员在站上那个舞台之前做好充分的准备。

本书通过讨论新型IT团队构建、转型思维植入、以客户为中心的组织文化打造、谈判沟通技巧提升、商业敏感度和公司政治智慧提升、项目监管、需求收集、社交商务框架开发等方面的内容，帮助各大产业以及各类企业在工业4.0时代释放IT能量，转型内部IT组织，将IT技术专家塑造为技术与业务双修的商业顾问。另外，书中提供的免费测试平台以及一些技能开发工具业已被全球3000多家卓越的IT组织证实有效，读者可立刻投入使用。

本书适合所有IT从业人员阅读，更适合所有想让技术在商业过程中发挥更大作用的企业管理者阅读。当然，本书的内容对于研究者、行业管理者而言也是非常有价值的。

-
- ◆ 著 [美] 丹·罗伯茨 (Dan Roberts)
译 朱卫未 孙昕昕
责任编辑 许文瑛
责任印制 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：18.5 2015年7月第1版
字数：143千字 2015年7月河北第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2014-4181号
-

定 价：69.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

U **推荐序** *nleashing The Power of IT*

过去 30 年中，商业领域发生了很多有趣的转型。一方面，技术站到了企业的前端，直接面对外部客户和内部员工。例如，你能通过 FedEx 网站跟踪订单，你还能在亚马逊网站上买书，诸如此类的商业模式无一不是技术主导。另一方面，技术本身也发生了有趣的转型：之前，技术的成功取决于开发语言和数据库设计方面的表现，如今，这种成功则更依靠人类行为和完美的执行过程。

大数据在商业领域的使用是 IT 逐渐显露其商业价值的关键因素，而我见证了这一过程。IT 产业刚起步时，主机在昏暗的房间里嗡嗡作响，IT 专业人士则躲在幕后，帮客户（对于技术领域完全陌生的）进行传统业务流程的自动化改造。随着时间流逝，原先单纯的 IT 项目变得更为复杂，更需要战略部署。在我担任高级技术主管和首席信息官（Chief Information Officer, CIO）期间，曾帮助联邦快递引进全球包裹跟踪系统；帮助美国电话电报公司（AT&T）和 Sprint 公司构建了计费和销售系统；也帮助过 Wellpoint 公司制定了有效的技术战略，推动其从一家市值 180 亿美元的公司成长为市值 760 亿美元的健康保险业巨头。

后来，我们进入了互联网时代，数据库设计和编程语言上的稳步发展已经不再是我们关注的焦点，我们的目光被诸如移动互联、云计算等新型技术所吸引。时至今日，技术越来越复杂，同时，技术跟生活的联系越来越紧密。我们身边所有的人，包括企业的内部客户、业务部门的管理人员，以及外部客户，对技术都有了比先前更为深刻的认识。

这一切都意味着，我们这个时代需要新型的 IT 管理人才——“全能 CIO”，他们必须具备一些过人的素质：

◇位列公司决策层，既了解 IT，也了解商业战略，还能使二者完美融合；

◇全方位地理解公司的业务活动，并能够以（内部）客户和（外部）顾客的视角看待这些活动；

◇理解整个技术体系，拥有良好的服务心态和高超的沟通技巧，能够推动项目顺利完成。

令人遗憾的是，这种新型的 IT 管理人才正是我们所匮乏的。

在我参与过的大型复杂项目中，技术似乎从来都不是项目失败的主要原因。一些人为的失误，如缺乏企业级视角、政治智慧以及沟通技巧等，才是项目失败的主要原因。我不断地看到新入行的 IT 人员犯这些错误。据我所知，至少在 IT 行业，我们缺乏知识分享和避免重复犯错的渠道，这妨碍了 IT 人员在非技术领域的成长和提升。

现在，一切都将改变。O&A（Ouellette & Associates）公司成功地将多年的经验总结在了这样一本通俗易懂、内容细致，又完全贴合实际的书中。终于，有人愿意花时间记录并分享一些有用的东西，来避免项目

延误和成本超支，让 IT 产业越来越成熟，并能够在工业 4.0 时代更好地助力传统产业的升级和业务模式的创新。

对我来说，本书引人入胜。书中既有 IT 人熟悉的旧场景，又有对现状的深刻剖析。其中，IT 组织中人的部分是本书论述的核心对象。本书将通过一系列的思维转换和技能开发，为工业 4.0 时代的各大产业以及各类企业释放 IT 能量，转型 IT 组织。

不管是 IT 生产力的开发，还是 IT 组织的转型，都不是一夜之间能够完成的。本书从转型准备阶段的基础话题出发，首先讨论了团队构建，转型思维植入，以客户为中心的组织文化打造等问题；之后又深入探讨了 IT 人员的沟通谈判技巧提升和政治智慧开发等问题。同时，为了帮助 IT 组织更好地站上前台，作者还探讨了项目监管、需求收集、服务提供商管理以及整个 IT 组织的营销问题。每一章结尾都提供了一些实用技巧，读者完全可以在尝试并获得真实的体验后，再进入下一阶段的学习。

在处理问题时，我推崇一种将棘手的事情分割成较简单的事情的方式。本书作者在写作过程中就做到了这一点。读者可以直接翻到第五章，了解关于谈判的技巧；或是跳到第十一章，学习如何进行整个 IT 组织的营销。书中提供的技巧清单和图表，可以帮助读者立刻付诸实践。自始至终，读者都能很清晰地感觉到，本书所有的写作者都有着丰富的实践经验：他们之前见证过同样的情形，亲自实践过提供给读者的所有工具和技巧。

我会把这本书推荐给所有的合作者，因为这本书对与我合作过或者正在合作的每家公司都有帮助，未来的商业机会一定是留给能够更好地融合 IT 与业务的企业的。我坚信，在这样的融合过程中，很多资深的

IT 专业人士都有能力成长为我前面提到过的全能 CIO，只要他们给自己一个机会，给员工一个机会。

关于本书所讨论的内容，说一句“我没时间”很容易。但是哪怕对本书只有一星半点的了解，我们也能够将宝贵的经验传递到下一代 IT 人员手中。

过去 30 年内在 IT 行业待过的人，都能从书中找到共鸣。在此我敦促那些关注 IT 行业未来的人立即开始本书倡导的 IT 转型，释放自己和组织的 IT 能量。

罗恩·J·庞德

Pandee 集团

前言

U *nleashing The Power of IT*

为了更好地应对工业 4.0 时代的业务创新和 IT 技术进化，O&A 咨询有限公司较之以往更加专注于让 IT 管理人员、员工和整个 IT 组织火力全开、积极准备。今天，具有前瞻眼光的 IT 管理人员已经不仅怀有“将 IT 和商业相结合”的理念，还更坚定地认为，“我们就是商业”。他们领悟到，一直以来，IT 和商业之间类似于“我们 Vs. 他们”这样的关系在工业 4.0 时代是无法立足的；未来，IT 管理人员的主要任务是将 IT 整合进各大产业，将 IT 技术融入各类业务模式。

自 1984 年以来，O&A 的理念就一直是“挖掘技术活动中人的价值”，如今这一理念的重要性超过了以往任何时候。很荣幸，我们曾和 3000 多家 IT 组织合作过，这些组织来自各行各业，规模有大有小，小的不足 10 人，大的超过 10000 人。这些组织的 IT 管理人员有一个共同点，那就是都意识到了 IT 在未来商业世界扮演的角色，因此从很早就致力于改变 IT 组织的文化。这本书其实就是 O&A 和这 3000 多家先进的 IT 组织合作过程中的一些成果和感悟。本书的出版也是对这些富有前瞻眼光的 IT 管理人员的致敬，他们热情百倍地致力于将 IT 组织从被动的、

技术为中心的命令接收型机构转变成具有咨询性质和服务意识的领导型机构。简言之，他们将 IT 组织变成了工业 4.0 时代的机遇提供者。

在经济动荡时，一些管理者会立刻削减在员工专业技能提升或组织发展方面的预算，而上述这些具有远见的 IT 管理者不管是在经济繁荣还是萧条时期，都坚持对 IT 人才的培养进行投资。通过一系列的专业技能提升措施和人才管理举措，他们所在的 IT 组织都很好地完成了转型，并且让所在企业的 IT 潜力得到了最大化开发。

O&A 的这本书与市场上其他关于 IT 领域转型方面的图书有很大的不同。

第一个不同之处，本书是由经验丰富的专家团队编写的。这些专家拥有丰富的实战经验，和世界级的 IT 组织合作过。这些专业人士的从业经验加起来超过 200 年。过去，他们作为咨询人员和培训导师，帮助过成千上万的 IT 人才及 IT 组织改变了其参与商业活动的方式。作者团队既是 IT 技术专员和咨询人员，也是 IT 转型实践者，他们的观点具有权威性和可行性。

从我个人来讲，我曾参与过业内反响很好的几本书的编写。对于本书的再版，以及它之前所得到的业内权威的好评和反馈，我感到尤为兴奋。我相信本书对 IT 产业和 IT 专业人士来说，具有宝贵的价值。

第二个不同之处，书中所提的建议和指导并非纸上谈兵。我们不会鼓吹最新、最流行的管理模式，或是给出所谓的能“一招制敌”的秘诀。我们提供的内容是严肃的、能用于实践的而非哗众取宠的。很多时候，我们在阅读一本管理图书时，觉得内容头头是道，但最后却发现没有一条能用于实践；这本书则完全不同，书中全部理论内容连同免费提供的

工具、技巧、评估系统，都是已经证实有效的，可以立刻投入使用的。

本书每章结尾都有一个“TOP10”列表，总结了本章内容对应的实践技巧，读者可以逐条理解后加以应用，或者把自己要采取的措施对照TOP列表写在章末空白处。

本书第一版出版之后，一些 CIO 在企业内部组织了读书活动。将本书各章节的阅读任务分配给大家，然后分主题进行讨论。本版依然适合这样的阅读方式，我们鼓励读者将本版的内容在 IT 组织内进行分享和讨论，以快速获得成效。

第三个不同之处，本书读者都可免费试用我们自主开发的一项在线评估工具——IT Skill Builder。这款工具的作用和使用方法读者可参见附录。

第四个不同之处，本书有一章专门描述了我们的三个客户是如何成功地将他们的 IT 部门转化为值得信赖、具有影响力的战略型机构的。

在 O&A，我们从不认可传统的、让客户产生依赖性的咨询模式。这种模式可能有助于提高企业收入，但我们坚决不赞同这种方法，我们的目标一直都是让客户可以自力更生。本书的写作风格秉承了这一点。

如果你所在的 IT 组织已经开始了转型之旅，那么这本书可以充实你的工具箱。如果你已经是为数不多的、成功转型后的 IT 组织的管理人员，通过阅读本书，你会意识到成功是驿站而不是终点，本书将帮助你的组织达到新的高度。

O&A 的客户使用了本书中提到的方法，证明了它们的有效性。他们选择了从个人的能力开发和技巧提升入手，而不是通过利用最新技术、

方法、框架或是流行的管理方法来应对工业 4.0 时代的挑战。他们关于 IT 转型的经验是，成功并不是突然性的、大爆炸式的，而是需要我们每天实施一些微小的举措。

我们相信，读者通过阅读本书并依照书中建议行事，就可将 IT 和具体的业务模式更好地结合起来，最终使 IT 组织在企业战略决策的谈判桌上占据一席之地。

U *ntleashing The Power of IT*

目录

- ▶ 第一章 工业 4.0 时代的 IT 团队和 IT 文化 / 1
 - ▶ 工业 4.0 时代, IT 专业人士必备的核心技能 / 4
 - ▶ 14 天发现自我之旅 / 5
 - ▶ 本书目标读者 / 6
 - ▶ 如何最大化地挖掘本书价值 / 6
- ▶ 第二章 转型或者被淘汰 / 9
 - ▶ IT 转型六项基础工作 / 14
 - ▶ 成功转型面临的五大挑战 / 19
 - ▶ 结论 / 28
 - ▶ TOP10 可用于 IT 组织转型的领导策略 / 29
- ▶ 第三章 掌控 IT 转型四大要素 / 31
 - ▶ 转型的四大角色与四大要素 / 34
 - ▶ 实现信守对转型成功很重要 / 35
 - ▶ 转型需要社区 / 39
 - ▶ 透明化先于行动 / 42
 - ▶ 交流转型信息 / 46
 - ▶ 结论 / 49

- ▶ TOP10 掌控转型的要点 / 50
- ▶ 第四章 建立以客户为中心的 IT 文化 / 51
 - ▶ 一流的服务“长”什么样 / 55
 - ▶ 转变服务心态 / 59
 - ▶ 提供一流服务的策略 / 68
 - ▶ 结论 / 73
 - ▶ TOP10 建立以客户为中心的 IT 文化的方式 / 75
- ▶ 第五章 从技术专家到商业顾问 / 77
 - ▶ IT 客户需要的顾问是什么样的 / 80
 - ▶ 为什么 IT 专业人士需要具备更多的顾问技巧 / 83
 - ▶ 顾问型 IT 团队内的四种角色 / 85
 - ▶ 我该如何成为一名顾问 / 87
 - ▶ 费时就是省时 / 94
 - ▶ 结论 / 96
 - ▶ TOP10 成为顾问需要考虑的因素 / 97
- ▶ 第六章 从技术高手到谈判高手 / 99
 - ▶ 立场谈判还是利益谈判 / 102
 - ▶ 三个步骤和三个关键因素 / 104
 - ▶ 将关键因素应用到第一步——准备和规划 / 105
 - ▶ 将关键因素应用到第二步——信息交换 / 111
 - ▶ 将关键因素应用到第三步——正式谈判 / 112
 - ▶ 结论 / 113
 - ▶ TOP10 如何在破坏关系的情况下获得你想要的 / 115

▶ 第七章 做一个有政治智慧的专业人士 / 117

- ▶ 将自己想象成政治家 / 120
- ▶ IT 和政治：一对奇特的伙伴 / 121
- ▶ 五步察觉公司政治陷阱 / 124
- ▶ 发展政治技巧 / 128
- ▶ 结论 / 133
- ▶ TOP10 培养政治智慧应注意些什么 / 134

▶ 第八章 做好 IT 项目的掌控者 / 135

- ▶ 项目管理三大阶段 / 139
- ▶ 第一阶段——组织 / 142
- ▶ 第二阶段——规划 / 144
- ▶ 第三阶段——管理 / 146
- ▶ 成功项目经理的四大信条 / 149
- ▶ 结论 / 153
- ▶ TOP10 项目经理具体做什么 / 155

▶ 第九章 用更正确的方式收集客户需求 / 157

- ▶ “是什么”，而不是“怎样做” / 161
- ▶ 面谈技巧的重要性 / 163
- ▶ 用图片代替冗长的文档 / 167
- ▶ 写出完美的需求文档 / 169
- ▶ 结论 / 171
- ▶ TOP10 收集客户需求的正确方式 / 172

▶ 第十章 管理服务提供商 / 173

- ▶ 成也萧何，败也萧何 / 175
- ▶ 为新角色做好准备 / 177
- ▶ 构建良好关系之前，做好三项准备工作 / 179
- ▶ 构建良好关系的七个步骤 / 181
- ▶ 结论 / 193
- ▶ TOP10 提升服务提供商关系管理水平的方式 / 195

▶ 第十一章 展示 IT 的价值 / 197

- ▶ 第一步，让 IT 组织内部弥漫全天候营销的气氛 / 201
- ▶ 第二步，走出去，与客户建立关系 / 203
- ▶ 第三步，关注技术带来的利益，而非技术本身的特征 / 204
- ▶ 第四步，建立信任 / 206
- ▶ 第五步，让客户彻底了解 IT 组织和 IT 产品 / 207
- ▶ 第六步，制订正式的营销计划 / 210
- ▶ 第七步，确保成功 / 210
- ▶ 结论 / 212
- ▶ TOP10 展示 IT 价值的方法 / 213

▶ 第十二章 如何构建和实施社交商务框架 / 215

- ▶ 社交商务框架的构成 / 218
- ▶ 构建与实施社交商务框架的三大原因 / 220
- ▶ 社交商务框架三大要素的具体设计要求 / 223
- ▶ 社交商务框架的实施——先体验再快速迭代 / 227
- ▶ 社交商务框架的评估：利用指标“倾听”和学习 / 229
- ▶ 转型领导力在实施社交商务框架中的作用 / 230
- ▶ 结论 / 232

▶ TOP10 社交商务框架构建和实施策略 / 233

▶ 第十三章 三位成功转型者的故事 / 235

▶ 圣路加健康系统内部 IT 组织的成功转型 / 237

▶ 万豪集团内部 IR 组织的成功转型 / 244

▶ 鲍登学院内部 IT 组织的成功转型 / 249

▶ 结论 / 254

▶ 第十四章 IT 人才管理 / 255

▶ 12 大核心技能关乎 IT 专业人士的未来 / 258

▶ 顺着 IT 成熟曲线向上发展 / 259

▶ 人才管理 2.0 / 261

▶ 优秀企业的 IT 人才管理方法 / 264

▶ 结论 / 266

▶ TOP10 IT 人才管理策略 / 267

IT Skill Builder 免费试用指南 / 269

致谢 / 271

本书写作人员介绍 / 274

UNLEASHING THE POWER OF IT

第一章

工业 4.0 时代的 IT 团队和 IT 文化

