

企业领袖书架

CIO WISDOM:
Best Practices

CIO

首席信息官智慧

——硅谷顶级IT专家的最佳实践

CIO WISDOM:

BEST PRACTICES FROM SILICON VALLEY'S LEADING IT EXPERTS



[美]

迪安·莱恩

(Dean Lane)

著



聆听大师的言传身教，以IT创造未来

eBay公司首席运营官梅纳德·韦布竭诚推荐！



上海财经大学出版社



· 企业领袖书架 ·

首席信息官智慧

——硅谷顶级 IT 专家的最佳实践

[美] 迪安·莱恩 著
(Dean Lane)

戴伟辉 等 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

首席信息官智慧——硅谷顶级 IT 专家的最佳实践/[美]迪安·莱恩
(Dean Lane)著,戴伟辉等译. —上海:上海财经大学出版社,2005. 1

(企业领袖书架)

书名原文:CIO WISDOM: Best Practices from Silicon Valley's Leading IT Experts

ISBN 7-81098-284-2/F·249

I. 首… II. ①莱…②戴… III. 信息技术-高技术产业-企业管理
IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120181 号

□ 策 划 黄 磊

姜 勇

□ 责任编辑 姜 勇

□ 封面设计 周卫民

□ 版式设计 孙国义

SHOUXI XINXIGUAN ZHIHUI

首席信息官智慧

——硅谷顶级 IT 专家的最佳实践

[美] 迪安·莱恩 著
(Dean Lane)

戴伟辉 等 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 23 印张 342 千字

印数 0 001—5 000 定价: 40.00 元

译者序

随着经济全球化进程的加快和信息技术的飞速发展,人类社会在经历了工业经济时代以后,已经跨入了信息时代和知识经济时代。信息技术已经深入到人类社会和生活的各个方面,成为当代企业在激烈的竞争中迎接挑战、实现管理变革、获取竞争优势的强有力的工具与战略手段。作为掌管着企业至关重要的信息资源的首席信息官(CIO)们,肩负着“运用 IT 创造未来”的重任。一名优秀的 CIO,不仅要具备 IT 的组织、规划和实施能力,更重要的是要充分运用 IT 的潜能与“超越现实的眼光去看待未来的变化”的视角来积极参与企业的战略决策,并运用最有效的 IT 投资来全方位地协调和整合企业的各类资源,为企业创造新的竞争优势与核心竞争能力。在实践中,CIO 们面对着当今复杂多变的技术环境与商业环境,经常需要做出许多艰难的决策,前人的智慧与经验已成为我们学习与借鉴的宝贵财富。

迪安·莱恩所著的《首席信息官智慧——硅谷顶级 IT 专家的最佳实践》一书,是由 20 位曾在世界著名公司担任 CIO 的大师们亲笔所写,是一本由 CIO 来写 CIO、为了 CIO 而写的书。书中详述了在不同的真实背景下 CIO 们所面临的各种问题,以及他们的感受、思维与决策,并从实践的角度经过周密编排形成了非常有价值的内容体系。本书情景丰富、案例真实、叙述生动,让我们不仅领略到了大师们的睿智、哲理和幽默,还透视到了他们身临其境时的内心世界。

本书大部分的翻译工作由我的研究生李悝、肖小云、戴勇、曹卫华、周瑛、叶佳佳、吴友文、叶楠、胡佳慧和沈丽冰共同参与完成,在此对他们的辛勤工作深表感谢。

由于我们的知识水平和语言技巧有限,无法把大师们的金玉良言与神情意态准确生动地展现给大家,书中疏漏和错误之处必定还很多,谨向各位读者深表歉意。

戴伟辉

2005年1月于复旦大学

里吉斯·麦克纳的前言

在我从事技术与商业营销工作的 40 年中,有幸与很多 IT 专家们一起工作。与通常的观念相反,人们认为 IT 专家是那些不善于表达顾客需求和不引人注目的技术角色,我却发现在他们身上还拥有很多除专业技术以外的东西。

我时常为他们的想像力以及对可能发生事物的创新性视野所激动。他们是这样的一类男人和女人:喜欢交流想法,喜欢探索他们和他们的决定对于公司与顾客的影响,喜欢像讨论企业业务流程、领导能力及财务管理一样来探讨他们工作的本质。我们的谈话常常围绕着一些定性的概念,例如过程管理、顾客授权、品牌力与 IT 治理结构等。IT 使得他们把自己放在一个未曾预料到的位置,教会他们更好地探索超越于传统的层级组织之外的东西。

我们再来看看 IT 的费用。在过去的 40 年里,IT 费用占公司总支出的百分比一直在稳步增长,从大约 15%到不久的将来可预见的 50%。这不足惊讶,在当今的信息时代,IT 已成为对企业至关重要的战略性资产。到 2005 年,由全球 IT 专业人员所引起的开销预计将超过 1.5 万亿美元。这意味着,CIO 及其他 IT 专业人员的才能、专业技术与投资决策将对现代企业的业务过程产生深刻的影响。

“信息时代”不是一个简单的概念描述。事实上,它的重要性已随处可见。我们清楚地看到,现代企业已经越来越需要那些易于存取的、实时的、来自用户的信息。IT 改变了一切——雇员、流程、成本、操作的相互依赖性、文化、竞争、生产力、研发、营销与顾客。今天,任何产业与企业都面临着

比以往任何时候更为复杂的市场需求变化和难以预见的挑战。首先,信息系统比过去功能更加强大、分布更广泛、复杂程度更高、应用更加普遍,而成本更低,这种趋势将继续下去。即使我们了解人们目前对信息系统的需求,经理们应该不断地用超越现实的眼光去看待未来的变化。

在过去的几十年里,随着 IT 与通讯成本的急剧下降,我们已经看到的一个最重要的商业变化趋势就是网络经济和以软件为基础的服务型经济的兴起。确实,在世界经济发达国家里,例如美国、英国、德国、日本和法国,几乎一半左右的员工都被雇用在服务部门工作。随着服务业务的发展,IT 已成为维护客户关系、管理分销体系、发现收益增值机会与维持具有竞争力的生产能力的一种至关重要的资源。

在过去的工业时代,很多领先的公司由于缺乏具有竞争力的工厂和劳动力成本的上升,使得它们以生产制造为基础的领先地位逐渐衰退了。当劳动力成本已经占据生产成本的大部分时,自动控制技术改变了制造经济,新的领先企业出现了。同样,这种现象也使得零售业与银行业的领先企业群体结构发生了戏剧性的变化。

今天,所有的企业都面临着同样的挑战——服务成本的不断上升。在美国,几乎 80% 的工作都与服务部门有关,在提高生产能力的同时,服务业务量的加大促进了以 IT 为基础的供应链与自我服务方式的发展。

我们已经看到了基于 IT 的服务发展趋势所呈现的优势,例如客户关系管理(CRM)、实时服务网络、动态内容管理、供应链管理、个性化工具、身份管理、交易终端与多个数据中心的同步更新。例如,市场营销体系已经很快发展成为一种大规模客户化的服务架构,一半以上的营销服务基础职能将很快通过软件与智能化网络来完成。

现代企业发展到今天这样的程度,实际上,催生出了一代作为信息资源经纪人的 IT 专家,并且形成了一个新的领导阶层。他们既懂得一般的商业知识与关系技巧,又具有管理企业的核心资产——信息所必需的选择与判断方面的专业技能。

新一代 IT 精英领导阶层懂得要全方位地协调和整合企业的各个方面,例如,运营、投资、创新,以及维持具有竞争力的市场地位和客户的忠诚度等,就必须创造性地运用信息技术。事实上,今天大多数成功的企业都拥

有充满活力的高速信息网络,以及为每一个部门和业务流程所定制的应用系统。传统的职能式层级组织体系正被网络化组织模式所取代,那些掌握了上述知识的企业将在竞争中遥遥领先。正是 IT 网络,把企业的知识财产整合到了一起,很多 IT 专家都熟知他们的义务就是了解客户的需求,以及为客户提供可靠的、高质量解决方案的技术。

在今天这样一个实时、复杂和互联的世界里,需要我们重新思考如何来更好地管理 21 世纪的企业。我们需要更多、更好的关于信息基础设施以及企业业务流程的知识,以便发挥我们的想像力与创造性,并运用于那些具有竞争力、目标明确、创造价值和可持续的业务流程中。

伟大的企业家是后天所造,并非天生的。个人的经验就是使我们成为企业家的惟一源泉。并不是所有的 IT 专家们都能将经验、知识与洞察力完美地集于一体而成为成功的 CEO,但是,CIO 却是一个能让我们抓住金戒指的绝好职位,因为 CIO 已经处于学习的快车道上,能够与时俱进,有机会与当今企业的各个核心职能部门与各类资产打交道。在信息时代的成功企业里,我们发现了一条基本法则,那就是创新来自于知识和对 IT 主管精英们的理解。

本书是由一群 IT 主管所写。书中对 CIO 的思想与观念进行了一次简要而令人颇有收获的扫视。这些思想与观念不仅与他们作为 IT 专家的未来有关,而且关系到 21 世纪 IT 精英企业的兴起。

梅纳德·韦布的前言

在我初涉职业生涯时,未曾想过会从事 IT 这一行。然而,这一路我也走了过来。我总是被那些似乎巨大的挑战深深地吸引着,而这些挑战恐怕是别人怎么样也不愿意面对的。在将这些棘手的问题转化成可重复操作的日常流程的同时,我个人也从中获得了极大的荣耀。值得一提的是,四家大公司 IT 掌门人的成功职业生涯见证了我这一辈子大部分最引以为荣的时刻,也记载着这一生中许许多多令人感到羞辱的片段。很多人都立志攀爬到最高层的那个 IT 职位,然而事实是“近玩不如远观”。这项工作极其棘手,每个人都指望着您能为他们指出答案。因此,这本指南对于我曾碰到过的大多数挑战都可提供颇有价值的参考。本书从很多 IT 业界资深人士的实践经验中提取精华,因此,无论您是一位成熟老练的 CIO,还是有志于成为这样的 CIO,您都会发现此书的观点既能指导我们的实践,又能引人深思。

IT 问题永远没有一个简单的惟一解决之道。此书的开篇部分介绍了对 CIO 角色的理解,并讨论了 IT 领导者角色在多个层面上的演变,还就此问题提供了三种不同的视角。在上述视角中,他们所遇到的每一种情形都很独特,每个人所展现的能力与看法也各不相同。记得我在昆腾公司工作时,所面临的挑战就是要求在削减成本的同时简化我们的业务方式,让它变得越来越简单。而在 eBay 网络公司时,我们所面临的挑战变成了通过实施 ERP 并利用因特网技术来提高供应链的运营速度,同时还面对着如何通过

* 本文作者为 eBay 公司的首席运营官。

技术手段来实现公司战略目标的挑战。撇开各种特殊的问题,CIO 们都会面对着一个共同的挑战,那就是既要善于领导,还必须具备实干能力。正如书中所述,当你用充满信心的战略眼光来规划未来的发展时,你的同事们可能正在因为网络问题无法使个人电脑正常工作,或者因为业务停滞受损而急得团团转。对于 CIO 而言,在考虑如何实现 IT 的发展远景的同时,还必须将日常的工作也干得非常出色,这不能不说是一场永恒的挑战。

对于我来说,所谓的成功实质上就意味着用不寻常的方式来运用那些寻常的方法与工具。“开始工作的 90 天”这一章引起了 I 深深的共鸣。1999 年,当我加入 eBay 公司并担任技术总监时,公司正面临着严重的系统性问题,而此时我们的业务正刚刚起飞,我知道我将被问题缠身。在我第一天上班时,就懊恼地发现美国有线新闻网正在休息室里就网站问题采访梅格·惠特曼,也就是我的新上司。我料定这不是一个吉兆。按常理,我们应该暂停产品的研发与革新,而将精力集中在现有产品的稳定与市场规模的扩大上。但是,考虑到 eBay 公司所独有的潜力与市场地位,我们冒着很大风险选择了不同一般的策略,那就是在解决稳定与规模问题的同时,使产品研发和站点革新的速度提高了 4 倍。以不同于别人的方式来运用和别人相同的方法,使得我们的业务增长取得了骄人的业绩,并通过对网站的重构实现了规模的无限可扩展性。试想一下,如果我们当时没有那么做的话,eBay 公司就很有可能不会成为今天的市场领导者。正如本书中的各位老师所教您的“在紧迫感下做出决定并付诸实施”,“做出激进的承诺,并实现它们”,“通过不断地改进达到卓越”,实乃金玉良言!

我始终认为,一个成功的 CIO 所具有的独特素质之一,就是要善于领导并管理企业各项业务达到协调一致。在“透视 CIO 之道”一章中,作者谈到了以业务为中心的 IT 组织,以及由此产生的力量与推动作用。我所认识的那些最成功的 CIO 们,他们不仅能洞察业务发展的方向与远景,还充满着自信并具有良好的现实意识与服务意识,这使得整个公司在迈向远景的途中走过了一段又一段正确的旅程!

这些富有经验的 CIO 们将和您一起来分享他们宝贵的成功经验,他们为您提供关于 IT 战略开发与沟通、开展业务伙伴关系以及如何考虑组织设计和运用项目管理工具等实实在在的建议。这些智慧集合在一起后,将

丝毫不亚于一位非常专业的导师。

认真倾听他们的教诲！面对您的公司当前所亟待摆脱的困境，制定自己的解决方案。我期待着在本书的再版中能够欣赏到您的故事和您写作的章节。

迪安·莱恩的前言

30年前,我就开始了本书的研究工作。本书是20位现在或者过去曾经担任CIO的大师们的学习与实践经验总结。书中的章节及其编排汇集知识、技巧与专家意见于一体,以便读者能理解这些来自于实践的信息。

写作这本书的想法在1年前就开始了,当时我正好有机会来思考自己担任CIO的经验和教训。对我而言,什么是成功或失败?什么是挫折或成就?我发现其中有一点,就是我们往往难以十分清楚地明白我们到底在做什么。相反,很多较低层的IT人员却胸有成竹地认为自己是操作黑箱的魔术师,这真让人感到灰心。

为了弥合这样的裂缝,我深切地感到应该有一本由CIO来写CIO、为了CIO而写的书。于是,我首先向这个地球上的“最高权威”——我的妻子,谈了上述想法。通常,她会告诉我回到自己的岗位上做好本职工作。可是,这一次她却认为我所说的是一个绝妙的主意。

然后,我又把这个想法告诉了我的几位老朋友,他们碰巧又都是CIO。在此之前,我对他们是否会喜欢“CIO之书”这个新想法持较为慎重的乐观态度,但我怎么也没想到我的同事们竟然会有如此强烈的反响。几乎是压倒性的意见,每个人都很赞同这个想法。才几天的功夫,我就联系了15位参与本书写作的人。把这些人的智慧集中起来之后,我们对书稿的主题与章节进行了增减,还修改了某些章节的定义,调整、合并了其中的某些主题。每个人签约写一个章节,其中重点的章节由一个团队来集体写作。

只用了短短的几个星期时间,这群知识渊博的专家就完成了本书的写作。我成为本书写作的负责人,当然也要完成我自己负责的那一章。我认

为这实在是个荣耀的位置,尝试着领导 15 位 CIO,并让他们朝着同一方向努力。这也是一个不断发现的过程,每个作者都能透彻地理解他们的主题,并大致罗列了各自需要与不需要阐述的内容。

真正的领导力量来自于负责本书写作的各个团体,例如,我们的写作技术架构团队花费几个小时与相关人员一起讨论,最终给出一个一致公认的合适的主题。我们的“CIO 小组”也展示了同样的协作精神,在推出最终成果之前,对书稿进行了反复的合并与删改。当需要重点强调时,小一点的团队就会合并章节,就像负责“计划与优先级设置”的小组那样。

每个人都如约准时完成了他们所负责写作的章节。事实上,只有一个章节因为作者生病而没有按时完成。这个章节非常重要,因此,另一位作者写了整整 6 页,其他的作者也一起努力把该章节的内容完成后融入本书。

发生在本书上的故事越来越有趣。没有一个作者要求将自己的名字署在他们所写的章节上,因为这本书是集体努力的结晶。由三个人负责全书的复核,并对各章节提供反馈意见。许多人都积极帮助由于工作繁忙而要推迟交稿日期的作者。还有一些作者反复修改了一些章节,并将新内容融入本书之中。

如果您希望了解这群作者,那么,只要看看我们是怎样处理本书发行收益的,就可略见一斑了。在每月一次的例行会议上,我坐在了另一位作者的旁边。他建议我们为那些想从事 IT 事业的穷学生创立一个奖学金基金会。这或许就是我对写作本书最为满意的地方了,每一位作者马上都无一例外地赞同这个主意。我们将本书的收益全部直接捐献给了这个基金会。

从一开始,这本书就是大家共同努力的结果,我先与一位 CIO 一起复核了本书各个章节,也包括这个前言,然后再由另一位作者再次复核。毫无疑问,所有的团队成员,从开始修改章节目录,到确定书名和作者署名,CIO 们比其他任何执行官都更需要团队合作。这本书就是团队合作的精髓。这本书正是那群无私的 CIO 们,也是我的同事们,更重要的是我的朋友们,用自己的心血共同努力、合作完成的成果。

目 录

写在书前:译者序 里吉斯·麦克纳的前言
梅纳德·韦布的前言 迪安·莱恩的前言/1

第一章 从内部和外部:理解 CIO 的角色/1

视角 1:扩展企业的 CIO/3

视角 2:最基本的问题——CIO 是什么/7

第二章 女性 CIO/14

CIO 中的一个特殊群体/15

为何 IT 不欢迎女性/15

如果没有女性的参与 IT 将会失去什么/17

IT 如何吸引更多的女性/17

女性 CIO 成功的奥妙/19

女性 CIO 上任最初 90 天里所面临的挑战/20

女性 CIO 中的成功人士/21

女性在 IT 领域中的价值/28

第三章 开始工作的 90 天/30

重要事项/31

工作概述/32

○ 企业领袖书架

90 天的战术性计划/32

IT 组织评审/34

IT 战略规划/37

IT 架构蓝图/39

IT 管理建议/41

整理汇总/41

第四章 透视 CIO 之道/43

用间接方式处理问题/44

CIO 面临的挑战/45

创建以业务为中心的 IT 组织/45

以身作则:五个基本原则来改善 IT 与商务的协调/47

合力:五种商业协调策略/51

两个实践:维持成功/57

结束语/59

第五章 沟通:在 IT 管理中的好处/61

问题:我们和他们/62

怎样打破影响良好沟通的陈规/65

获得良好沟通的管理实践/71

沟通实践中的注意事项/74

如何成为一个更好的沟通者/77

如何掌握最佳的沟通时机/78

结论/79

第六章 IT 组织/81

构建完美 IT 组织的挑战/82

集中式与分布式的组织结构/84

影响信息系统的关键职能/89

影响组织模式的决策问题/95

最后的评述/101

第七章 IT 治理/103

IT 悖论/105

新任 CIO 的职责/106

什么是 IT 治理/106

成功的 IT 治理/107

治理的技能/108

典型的治理机构/110

有关治理机构的思考/112

运营治理/112

为你的组织创建治理模式/115

治理模式的引入/117

对 IT 治理的管理期望/117

应该在 IT 治理上花费多少精力/119

IT 治理的发展/119

IT 治理的错误应用/121

组织并购对 IT 治理的影响/122

总结/123

第八章 IT 架构/125

我们开心吗/126

综述/126

经典的架构方法/127

企业架构综述/129

规划企业架构/132

组件的架构/137

多层架构与逐层推进/142

创建战略性 IT 组合/152

第九章 战略性外包/155

理解外包/156

外包的要素/156

小结:趋势和机遇/166

第十章 IT 员工/170

留住 IT 专业人员的五个要素/171

“我能行”的心态不会被剥夺/183

结论/184

第十一章 战略规划/186

综述/188

CIO 在公司商业规划中的角色/188

制定商业战略/190

确立战略目标的方法/194

IT 规划/199

制定 IT 规划的步骤/201

建立可持续的规划方案/203

应用组合规划与项目管理的里程碑/204

设定项目优先级/204

全局图示与反馈循环/209

第十二章 IT 基础设施的管理与实施/211

运营框架/212

运营中的重点领域/214

开发中的重点领域/235

人力资源的重点领域/243