



提升自我价值，促进企业发展
国内一线CIO解码不一样的领导力

CIO 新思维

职业能力提升之道

 CIO自媒体小组 编著

CIO 新思维

职业能力提升之道



CIO自媒体小组 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是CIO实现业务价值与自我价值的实战、方法工具、策略与智慧的综合文集。CIO们以自己实践经验与真情体验,述说CIO作为高级管理和决策人员应具备的综合能力。各位作者均是处于一线的CIO和信息主管,把自己多年来从事信息化工作的典型实战案例和切身体会融合在每一篇文章中。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

CIO新思维:职业能力提升之道 / CIO自媒体小组编著. —北京:电子工业出版社, 2014.11

ISBN 978-7-121-24541-1

I. ①C… II. ①C… III. ①企业信息化 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第241409号

责任编辑:徐津平

印 刷:北京嘉恒彩色印刷有限公司

装 订:北京嘉恒彩色印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编:100036

开 本:700×1000 1/16 印张:13.75

字数:184千字

版 次:2014年11月第1版

印 次:2014年11月第1次印刷

定 价:59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

CIO 新思维——职业能力提升之道

编 委 会

主 编：李 炜

副主编：王仰富 王 磊

编 委：（按姓名音序排列）

曹 斌 曹国钧 陈 罡 陈其伟 董海涛
高建雄 贾 坤 贾立峰 金豪义 刘古权
屈晓娟 申宏杰 寿 阳 孙为平 王甲佳
王士迪 魏已陈 颜 阳 曾建根 张明文
张团富 朱晶晶

推荐序一

几个月前，我在微信群里阅读过李炜写的一篇科幻小说——《我看云计算——CIO 梦游未来世界》，文章写得很传神，对云计算的理解较为深刻，云计算将是一场颠覆性的技术革命，人们的工作、生活方式将随之发生变化。同时文中也阐述了 CIO 和信息主管未来可能面临的职业危机，未来很有可能不存在这个职位。我后来知道，《我看云计算》有一系列的文章，是 CIO 自媒体联盟给各位成员布置的月度作业，其中还有其他几篇，大家以不同的题材、从不同角度各自写出了对云计算的理解。而李炜也通过 CIO 自媒体联盟，汇聚了一群 CIO 和信息主管，在努力通过写作的方式，总结各自的信息化建设经验，表达对企业信息化建设各方面的观点和感悟。CIO 自媒体联盟的成立，是一件非常好的事情，是在与时俱进。

当前，新一轮科技革命和产业变革正在孕育兴起。其中，以大数据、云计算、移动互联网、物联网、智慧城市等为标志的新一代信息技术革命，被视为新一轮科技和产业革命的核心与龙头。在这个全球经济进入深度转型调整的阶段，我国正在大力推进信息化和工业化深度融合，以信息化带动工业化，以工业化促进信息化，而这其中很重要的是信息化人才的培养。培养一大批通晓信息技术的企业管理人才和通晓企业管理的信息化技术人才，是推进两化深度融合的关键。不论是“国家两化融合创新推进联盟”，还是“CIO 自媒体联盟”，都可以对其起到很好的促进和辅助作用。

由 CIO 自媒体联盟发起、二十多位作者共同编著的《CIO 新思维——职业能力提升之道》这本书，采取的是一种新颖的众筹方式，也是时下互联网思维的产物。各位作者均是处于一线的企业 CIO 或信息主管，把自己多年来从事信息化工作的实战案例和切身体验融合在每一篇文章中，我通读一遍后也颇有感悟。信息技术发展得再迅猛，如果不能恰当地运用在企业中，也无法充分发挥其价值。而 CIO 和信息主管作为信息技术和商业的纽带，是企业信息化建设、两化融合中的关键角色，因此对其能力将会有较高的要求，不但要精通信息技术，还需要精于业务和管理，要具备一定的领导力、影响力和沟通能力。如何提升 CIO 和信息主管的全方位能力，在本书中有着丰富的案例可作为参考。

希望各企业的信息化负责人都能读读本书。

中国航天科技集团总工程师 杨海成

2014 年 10 月于北京

推荐序二

2014年春天，我在一场台北举办的两岸 CIO 高峰论坛见到了李炜，当时他是以个人身份与其他几位 CIO 一起来台北参加会议的。经一位发表演讲的大陆友人介绍，才知道眼前这位默默坐在台下听完全场演讲的人，是北大 CIO 班同学会的会长以及 CIO 自媒体联盟的秘书长。我们深入交谈后发现，两人对于企业普遍不重视 IT 以及 CIO 必须进阶成为企业决策主管的看法是一致的，同时我们也有强烈的情感与动机，希望能尽自己的力量，整合所有可用的资源，落实推进企业的商业模式与信息技术全面接合，并认为必须具有战略高度的 CIO 存在才行；更认为未来的企业 CEO 应该是由具备 CIO 历练的人才接任。正因如此，我非常支持这些愿意站出发声、发表各式文章引发共鸣的作者群们，并认同这份为了提升中国信息主管在企业地位而努力的用心。

随着互联网环境的日趋成熟，客户的行为模式已经不同于过去，企业面临的挑战将是前所未有的，如果解决的方法还停留在过去的思维，企业只有等待被淘汰的命运。真正能协助企业解决问题、创造新商机的信息技术，却往往是企业主不愿面对而去抗拒、不去接受或倾听的，这会让企业白白错失了机会。但是，我个人认为如果有一位具有决策地位与战略性思考能力的 CIO 存在，那这企业应该有救了！企业要如何找到或培养出一位具备这两个条件的 CIO 呢？这来自两个方面，一是企业主对 IT 与 CIO 重视的程度，二是身为 CIO 或是信息主管的人，自己应该具有这样的观念与能力才行。这几年中国经济发展的现况下，应该没有

企业主敢忽视 IT 的力量，应该也都想要找到一位具备战略思考与管理才干的 CIO 才对。反过来说，那到底我们这些 CIO 们，你真的已经准备好去接受这些企业主给我们的艰巨任务了吗？

在看过李炜提供给我的一些书籍初稿内容后，我深切地相信这本由 CIO 自媒体联盟发起的书籍，招募到的二十多位作者，从企业高级管理人员应该具备的各种能力，集思广益，编写出不同视角的文章，目的是希望可以提升 CIO 与信息主管真正的管理能力，让 CIO 与信息主管从观念建立开始做起，自我努力学习，具备战略决策的思维，进而成为企业高层的决策者。在 CIO 自媒体联盟这样用心的推广下，相信中国企业信息化的综合指数与发达国家相当甚至超越的日子将指日可待！

中华资讯长协进会秘书长 林振辉

2014 年 10 月 于台北

推荐序三

我认真拜读了李炜会长给我的初稿，我觉得这本书是奋斗在一线的 CIO 们用自己的心血筑成的。里面有的是自己经验的总结，有的是业界方法的提炼，也有的是真实情感的流露。学习完，我也感慨良多。“北大 CIO 班”已开办近十年，国内外学员已近 2000 人，本人在负责这个班的过程中学习了一个个鲜活的案例。不管是成功的经验，还是失败的教训，这些都构成了我大脑中丰富多彩的 CIO 模型。所以我就借此机会表达两点自己不成熟的观点，一是作为完成任务的序言，二是作为抛砖引玉的话题。

CIO 如何做好自己的定位？CIO 作为一个职位起源于美国政府部门。最早作为主管文献信息资源的一个专职官员，今天已经发展为主管信息技术和信息资源的一个职位统称。由于信息技术的广泛深入应用，对信息技术管理和信息资源开发（在中国我们主要用信息化这个词来概括）已成为组织中各个层面都不得不关注的重点，CIO 也逐步成了一个泛化的概念。只要是在一个组织中负责信息化工作，我们都可以把他称作 CIO。这个 CIO 有可能是执行层面的部门领导，如信息部部长、信息中心主任等；也有可能是战略层面的企业级领导，如主管信息化的副总裁、总裁甚至董事长。CIO 的职责与其所在组织中的位置直接相关，所谓“在其位，谋其政”。执行层 CIO 的主要职责是负责信息技术选型、信息系统建设和信息系统维护等。战略层 CIO 的主要职责是负责 IT 战略规划、IT 投资评估及 IT 预算制定等，甚至是负责整个企业基于 IT 的

创新。对于战略层的 CIO，国际上早就有首席创新官（chief innovation officer）的说法。由于企业信息化是一个逐步深入的过程，现实中很多企业只有执行层的 CIO，而没有战略层的 CIO，或者战略层 CIO 由于其能力和认识有限而不能履行其应有职责，从而导致很多执行层 CIO 需要“不在其位，也谋其政”。这也是导致现实中很多 CIO 抱怨其地位和权力与其职责不匹配的原因。但是“有位才有为”与“有为才有位”是相辅相成的矛盾统一体。CIO 的地位与其本身的能力和素质是直接相关的。由于工作的创新性，CIO 的学习能力和综合视野成了其最重要的能力和素质要求。现实中成功的 CIO 都是靠自己的不断学习和努力拼搏干出来的，而这不是任何 CIO 制度或法律所能规定出来的。通过不断学习提升自己的能力，通过能力的提升扩展自己的职责，通过职责的扩展提升自己的地位，这应该是 CIO 职业发展的成功路径！

CIO 如何面对新技术的挑战？随着云计算、大数据、物联网、移动互联网等新一代信息技术的发展，信息技术正在形成以互联网为中心的新的体系结构。工业和信息化部副部长杨学山在“中国新一代 IT 产业推进联盟”成立大会上曾用“五个新”（新体系、新能力、新模式、新格局和新阶段）对新一代信息技术做过精辟的论述。从各种传感设备的物联感知，到弹性可扩展的云计算及深入计算的大数据处理，再到移动端的 APP 应用，整个互联网正形成一个个虚拟的超级计算机。这些不仅仅突破了单个计算机的性能限制，提供了虚拟可扩展的计算能力，而且带来了丰富多彩的应用模式，进而颠覆了许多传统的业务模式。新一代信息技术正在给 CIO 带来前所未有的机遇和挑战。抓住了机遇，CIO 就是 Career Is Open，CIO 的职业空间可能被大大地打开。新技术带来的移动商务、O2O、互联网金融等为 CIO 提供了一个从成本中心走向利润中心的契机，从而直接创造业务价值。抓不住机遇，CIO 可能就是 Career Is Over，一些 CIO 的职业生涯有可能面临终结。特别是在公共云

CIO 新思维

——职业能力提升之道

服务不断发展的背景下，一些标准化的业务服务将可能直接由业务部门进行采购，CIO 如果不能在这些服务的选择上给予建议，并考虑这些外部服务与内部信息化的集成，以及跨部门的业务整合，CIO 的价值将被削弱，其地位也将被边缘化。对新技术的理解应该是 CIO 的优势所在，CIO 应该抓住新一代信息技术变革的机遇。不管是构建低成本、可扩展的新一代 IT 基础设施，还是基于新一代 IT 的业务创新和变革，CIO 都应该发挥积极的领导作用。

CIO 是当今社会变革的中坚力量。在人类社会加速迈向信息社会的进程中，CIO 将起到越来越重要的作用。大到国家实力的构建、中到经济社会的转型、小到一个企业的创新，CIO 都将大有用武之地。CIO 这个群体在中国的发展和壮大，将为中华民族的伟大复兴事业贡献独特且不可或缺的力量！李炜会长带领多位 CIO 一起撰写的这本《CIO 新思维——职业能力提升之道》将为这一历史使命添砖加瓦！本书既有理论的系统总结，也有案例的深入剖析，是众多 CIO 智慧的结晶，值得其他 CIO 或想成为 CIO 的人好好研读。

是以为序。

北京大学信息化与信息管理研究中心秘书长、

“北大 CIO 班”教务办公室主任 姚乐

2014 年 10 月 7 日于北大

卷首语

如今我成为了一名企业 IT 管理人员，年轻时肯定想不到。要知道，我是读着《飞碟探索》这类科普杂志长大的，高中时的志向是当一名天文学家。

二十年前，我从南京大学天文学系硕士毕业，第一份工作是专业对口的卫星测控，工作中离不开计算机和软件技术。大学期间，我已经打好了软件开发的基础，可以说精通 FORTRAN 语言，一种专为科学计算、工程问题而设计的高级编程语言。工作之后，又逐渐掌握了多种基于数值积分、统计理论和数据处理的算法，用现在的话讲，我是一个即懂业务、又懂 IT 的复合型人才。计算机及其技术，是我能胜任工作的根本，也因为它的变幻莫测和丰富多样，我常常沉浸其中，充满了乐趣。

几年后，我自认为在专业上难以有所建树，于是转入商业卫星公司工作。当时公司刚刚有一名负责 IT 的员工离职，出于对 IT 的浓厚兴趣，我就同时接任了 IT 工作。之后陆续组建了公司的局域网，建设了公司第一个互联网站，开发了公司的销售合同管理系统。随着公司的发展壮大，又成立了信息中心，编制了公司的信息化规划。在进行 IT 工作的同时，我渐渐放弃了自己的专业，从一名专业技术人员转型成为信息技术人员，又从纯技术人员转型成为信息化管理人员。然而职业发展有一定阶段，也会出现瓶颈。带着迷茫和困惑，我希望通过参加北大 CIO 培训班寻求突破，果真拓宽了视野，开阔了眼界，增长了见识。

随着近年来微信这一移动应用的普及和迅猛发展，我有机会联系到

更多的 CIO 同学和同行，从而发现我们面临着同样的困扰和尴尬。CIO 这个称谓近十几年来备受业界关注，国资委和工信部在推行 CIO 制度，各媒体对信息主管的报道和奖项也都以 CIO 来冠名。然而我们现在的这个群体，绝大多数还是中层管理人员，属于信息主管级，距离决策层还有难以逾越的鸿沟，无法从战略层面推动企业信息化建设。我一直认为，到目前中国的 CIO 阶层还没有完全形成。前几年，也有一份研究报告指出，相比发达国家，中国企业的信息化综合指数不高，整体信息化成熟度处于中等偏下的状态，信息技术未能充分发挥其在中国企业中的应有价值，对企业提高核心竞争力、提升内外部管理能力、落实创新、助力业务发展、提升市场反应能力和决策支持等方面的贡献仍显微薄，低于预期。这两个问题实际上是相互关联的。

我曾经在一篇文章中指出，造成这样的困局，归根结底是 CIO 和信息主管的综合能力问题。信息化是三分技术七分管理，不在于信息技术本身多么卓越，关键是要把信息技术灵活地与企业的生产、计划、营销、市场等核心业务流程结合起来，需要从企业的战略视角、业务视角、管理视角、文化视角、全局视角看待信息技术的应用。而作为一名企业高级管理人员应该具备的组织、沟通、协调、领导、人际等方面的能力，往往是一些 CIO 和信息主管所欠缺的，特别是像我这样技术出身的信息主管所欠缺的。一名合格的 CIO，必定是 CEO 的好助手、好伙伴，具备在企业运营管理方面与 CEO 及其他高管对话、沟通的能力，能够通过业绩提升 IT 投资回报率，能够证明 IT 的价值，能够消除高层对 IT 认识的误区，从而有力推动企业信息化建设。

众所周知，当前，“云物移大智”在推动着 IT 技术和产业的发展。各种 IT 论坛和媒体充满着对云计算、物联网、移动互联网、大数据、智慧城市的探讨，而这些技术层面的内容恰恰是大多数 CIO 和信息主管最易掌握和最不缺乏的。作为企业高级管理人员应具备的综合能力，以

及全局视角和商业思维这些软能力，似乎一直以来被业界和我们这个群体所忽视。

工信部在 2013 年 9 月，发布了两化深度融合专项行动计划，在其中提出了要完善信息化人才培养体系，鼓励成立企业首席信息官协会。CIO 自媒体联盟在这样的背景下，于 2014 年 3 月宣布成立。联盟由一群企业信息化负责人和出身于 CIO 的创业者发起组建，通过微信公众账号，分享技术、管理、能力提升和职业发展等各方面内容。经验总结和写作，是联盟所倡导的一种提升自我能力的方式。本书的编写也是 CIO 自媒体联盟 2014 年专题写作计划中的一项重要内容。本书的选题，正是基于以上分析，重点关注 CIO 和信息主管应具备的软能力。

本书采用了现在流行的一种方式——众筹，来完成编写工作。众筹不一定仅仅指筹募资金，也可以集结智慧。2014 年 7 月份，由 CIO 自媒体联盟发起，通过微信群发出创意和要求，短短两周时间就招募到二十多位作者，均为（或曾经担任过）企业信息化负责人。一个半月之后，几十篇文稿按时提交。在此特别感谢各位作者：曹斌、曹国钧、陈罡、陈其伟、董海涛、高建雄、贾坤、贾立峰、金豪义、刘古权、屈晓娟、申宏杰、寿阳、孙为平、王甲佳、王士迪、魏已陈、颜阳、曾建根、张明文、张团富、朱晶晶，以及副主编王磊、王仰富的辛苦付出和密切配合！

本书没有华丽的辞藻和高深的理论，但却是工作在一线的 CIO 和信息主管的经验之谈，用通俗的方式、实战的案例来描述一个合格的 CIO 应具备的各方面能力。由于时间仓促，本书不妥之处在所难免，希望读者批评指正。也欢迎更多的 CIO 和信息主管加入我们，与 CIO 自媒体联盟共同成长！

主编：李炜

2014 年 10 月于北京

目 录

第一篇 创造价值 见微知著

- 转变观念 转型管理
——从技术走向管理的信息主管 / 2
- 人微言轻 大有可为
——写给 IT 项目新手的一封信 / 9
- 路漫修远 奋力登攀
——CIO 成长之从“兵”到“将” / 16
 从兵到将,要有一颗“将心” / 16
 从兵到将,要有一身“将才” / 18
- 文武双全 德才兼备
——CIO 成长之“文功武德” / 21
 CIO 成长之“文”法 / 21
 CIO 成长之“功”效 / 23
 CIO 成长之“武”技 / 24
 CIO 成长之“德”行 / 25
- 修身自律 破茧成蝶
——别发牢骚了,学学曾国藩! / 27
 CIO 的困境:被边缘化 / 27
 《曾国藩其人其事》的启发 / 29
 1. 修身自律 / 29
 2. 百折不挫 / 30
 3. 功成身退 / 30
 4. 识才爱才 / 31
 学习曾国藩,把困境当机会 / 31
 分享一段亲身经历 / 32
 最后有句话与广大 CIO 同学共勉 / 33
- 创业开拓 有舍有得
——天花板外的天很蓝,也很寂寞 / 35
 为什么要去创业? / 35
 为什么选择 O2O 领域去创业? / 36

创业两年了，有什么感悟？有什么要对准备创业的 CIO 说的？	/ 37
并不是每个 CIO 都去创业，对坚守 CIO 岗位的人，有哪些忠告？	/ 39

第二篇 实现价值 超越自我

化繁为简 固本清源	
——用户导向型 IT 战略	/ 42
IT 的用户困境	/ 43
1. 培训成本的急剧上升	/ 43
2. 要求强有力的专业支持团队	/ 44
3. 对用户 IT 知识的高要求和时间的高投入	/ 44
走出困境的呼唤	/ 45
1. 豁然开朗	/ 45
2. 信息的用户导向	/ 45
3. IT 架构的用户导向	/ 46
4. IT 服务的用户导向	/ 46
积极主动 交流沟通	
——管理好你的老板	/ 48
规划起航 信息落地	/ 49
知己知彼 百战不殆	/ 51
1. 不一致的数据	/ 52
2. 数据标准不统一	/ 52
我为人人 人人为我	
——信息化之“顺势而为”	/ 54
因势利导 树上开花	
——生产计划管理变迁记	/ 60
角色转换 将心比心	
——IT 员工离职面谈记	/ 68
突然收到辞职信	/ 68
第一时间先给他回复邮件，约他面谈	/ 69
面谈准备	/ 70
轻松的面谈	/ 70
尾声	/ 74
从天而降 落地生根	
——空降兵与家族企业融合之我见	/ 76
案例	/ 76
家族企业管理之痛	/ 78
融合“空降兵”	/ 78

CIO 新思维

——职业能力提升之道

- 认真但不较真 / 80
- 有所为有所不为 / 81
- 借力打力 助推公益
 - 我的“私人董事会” / 83
 - 指导业务流程梳理及信息化规划项目 / 84
 - 签署战略合作协议, 获取战略支持 / 86
 - 专家委员会对关键环节预警 / 86
 - 助力提升内部团队能力 / 86
- 化云为雨 点石成金
 - IT 部门营收漫谈 / 88
 - 惨痛的教训 / 89
 - 不可回避的风险 / 90
 - 切实可行的选择 / 90

第三篇 欲善其事 勤砺其器

- 另类选型 优中求精
 - 另类的系统选型 / 94
 - 企业简介 / 94
 - 选型背景 / 94
 - 选型过程 / 95
 - 选型总结 / 99
 - 花絮一: 以一对六 / 100
 - 花絮二: 挥之不去的 S 情结 / 101
 - 花絮三: 不一样的人和事 / 102
- 驾驭技术 精益管理
 - 精益 IT, 实现企业最需要的 IT / 105
 - 何为精益 IT? / 105
 - 精益 IT 的两大支柱 / 108
 - 1. 按需实施 / 108
 - 2. 即时监控 / 109
 - 精益 IT, 思想先行 / 110
 - IT 战略阶段的应用 / 110
 - IT 规划阶段的应用 / 111
 - IT 实施阶段的应用 / 112
 - IT 运维阶段的应用 / 112
 - 用户评价阶段的应用 / 113
 - 精益 IT 如何落地 / 114