

管理者前沿阅读

协调效应

从技术中获得切实的商业价值

费萨尔·豪可 (Faisal Hoque) 著

赵 苹 冯长征 译

THE **CEO、CIO和CTO必读**
ALIGNMENT
How to Get Real
Business Value Out
of Technology
EFFECT

管理者前沿阅读

协调效应

从技术中获得切实的商业价值

费萨尔·豪可 (Faisal Hoque) 著


赵莘 冯长征 译

THE
ALIGN

How to Get Real
Business Value Out
of Technology

CEO、CIO和CTO必读

MENT
EFFECT

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

协调效应：从技术中获得实际业务价值/豪可著；赵苹，冯长征译.

北京：中国人民大学出版社，2005

(管理者前沿阅读)

ISBN 7-300-07004-3

I. 协…

II. ①豪… ②赵…③冯…

III. 企业管理：技术管理

IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 147348 号

管理者前沿阅读

协调效应

——从技术中获得实际业务价值

费萨尔·豪可 著

赵苹 冯长征 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 965×1270 毫米 1/32

版 次 2006 年 1 月第 1 版

印 张 13.25 插页 1

印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

字 数 162 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

题 献

汤姆，谨以本书奉献给你，为你坚持不懈的信念，为你全心全意的支持，为你始终不渝的鼓励，最为重要的，为你深厚诚挚的友谊。

纪念法尔兹。

——费萨尔 (Faisal)

纪念丹尼兹。

——瑞恩 (Ryan)

译者前言

信息技术成为工业革命之后推动全球经济发展的重要生产力。经历了 20 世纪末世界性的经济震荡之后，人们对信息技术的认识开始趋于理性。管理者逐渐意识到，信息技术要想成功必须与企业的业务和商业目标紧密结合。那种纯粹的“为了技术而采用技术”的决策是行不通的，它除了大量吞噬企业的资金之外，不会带来期望中的成果。但是，要真正实现技术与企业管理目标的融合，并获得有效的商业价值并不那么简单。信息技术往往与企业的其他业务相分离，造成信息技术与业务流程、组织经营目标之间的脱节，使企业陷入被动局面。费萨尔·豪可对这种现象进行了十多年的观察，将自己的研究成果凝聚成这部十余万字的著作——《协调效应》。

这部书使我们了解到，善于发现问题和及时校正，不断积累技术知识并正确使用这些知识，提高驾驭信息需求的能力，是信息技术成功决策的关键。决策者需要借助某种规范化的、富有约束力的工作流程和操作方法，来避开技术与业务相脱离的陷阱。豪可所创立的 BTM 就是这样一种方法。BTM 是解决企业业务与信息技术相背离问题的钥匙，它针对信息技术决策中的难点问题，包括信息技术管理知识和资产的循环利用、技术与企业需求的对接、规范化的业务模型定义、业务流程优化等，都提出了具体的应对办法。BTM 借助规范化的操作流程，帮助企业实现技术与管理的协调，可以有效地改善企业信息技术决策的质量，提高企业信息技术的应用和管理水平。

目前，中国企业的信息化建设正面临着双重压力。一方面是信息化发展总体趋势和宏观环境的压力，推动着企业信息技术项目的快速增长和信息技术投资规模的不断扩大。信息化先行的企业正由生产过程的信息化向管理的信息化过渡；完成数字化基础建设的企业要开发业务支持和服务性应用项目；铺就了网络平台的企业开始规划上层的业务支持系统；信息密集度高的行业追求系统功能整合和应用水平的提升；那些基础相对薄弱的中小企业也被纷纷纳入核心企业的外围网，成为网络供应链上的一员。另一方面是信息技术应用项目屡屡失败和难以摆脱低效状态，导致企业对新的信息技术决策采取格外谨慎的态度。比如：ERP（企业资源计划系统）不能支持企业流程，SCM（供应链管理系统）导致库存短缺，CRM（客户关系管理系统）无法阻止客户流失，HRMS（人力资源管理系统）招致员工不满，企业网站成为对手的攻击目标。处于双重压力夹击之下，企业的信息技术决策一直站在复杂的十字路口。读一读豪可的《协调效应》，试一试 BTM，对中国的企业正确进行信息技术项目的选择，提高信息化应用的总体水平是有好处的。

本书由中国人民大学商学院赵苹教授和冯长征博士合作翻译，赵苹教授负责审校全稿。中国人民大学出版社费小琳、熊鲜菊对本书的策划、翻译和成稿提供了极大的支持，王兴志、黄忠芳和诸位编辑参与了部分初稿的翻译，在此表示诚挚的感谢。由于译者水平所限，不当之处欢迎指正。

赵苹

2005年4月

推荐语

那些在当代相互联系的商业环境中能够冲到前面，并且始终居于潮头的公司应该有能力控制技术，而不是为技术所控制。那些试图驾驭技术，保证信息技术与企业的其他业务发展相吻合的企业领导人很有必要读读这本书。

——Charles B. Wang, Computer Associates International, Inc. 创始人和董事会主席

我发现这本书能够给人以启迪，很值得一看。来源于现实的事例，以及作者对 CIO 在当今企业所承担角色的分析很值得企业领导者关注和警觉。每一个处在领导位置上的人，在做下个年度的信息技术预算之前，都应该先读一读这本书。

——Phil Fasano, Global Technology Group, JPMorgan Chase and Company 高级副总裁

《协调效应》一书用生动的画面向我们展示了信息技术最隐秘的弱点：靠技术自身是无法解决企业的业务问题的。任何新技术都必须要与本企业的目标和流程紧密结合才能真正解决问题，不然的话还是别花冤枉钱为好。如果你想让技术在你的企业成功实施，可以先看看这本书。

——Don Peppers, Martha Rogers, 客户关系管理系列丛书 *One to One* 的作者

费萨尔·豪可让我们了解到技术不再是工程师和程序员的独立王国。《协调效应》提醒那些处于“C”级别的高级管理者们，要从信息技术中获得价值，要把技术同明智的、一体化的商业决策联系起来。

——Randolph C. Balzer,
毕马威咨询公司主席兼 CEO

《协调效应》一书之所以受到欢迎，是因为它提供了一种富有灵活性的、可操作性良好的方法。如果能够顺利地加以实施，可以显著地提高最终协调境界实现的可能性。

——Bob Zmud, 多产作家, 信息管理研究会高级实践委员会主任,
俄克拉何马州立大学 Michael F. Price 商学院教授,
管理信息系统学会会长

业务与技术协调或背离的案例对所有的读者都很有意义。很少有人对失败的惨剧解剖得如此到位，而豪可做到了，他告诉我们如何通过协调的方法来避免悲剧明年在你的公司上演。

——Don Tapscott, 国际畅销书作者,
Digital 4sight 公司创始人之一

费萨尔·豪可提出，要挖掘信息技术的价值就需要使业务、流程和技术相互协调，这一观点很有见地。我在自己的研究中也同样的体会。本书作者所一再强调的恰恰是许多公司目前必须要做的事。

——V. Sambamurthy, 业务与信息技术协调研究的知名学者,
信息技术专家, 密歇根州立大学 Eli Broad 商学院教授

卓越的高层管理者几年前就意识到，消除了技术与企业业务之间的隔阂可以给企业带来强有力的、稳固的比较优势。然而，认识

到这一点和做到这一点完全是两码事。《协调效应》这本书清晰地演绎了如何做到这一点，并且正确地做好的具体过程。

——Churk Martin,
Managing for the Short Term 一书的作者

在新技术的用户没有意识到潜在的技术效益的情况下，作为新技术的发明者还偶有获利的机会，但此时的用户是绝对无法获利的。假如你想避免成为这样的用户，就去读读《协调效应》，了解一下BTM吧。

——Isaac Applbaum,
Lightspeed 合资公司合伙人之一

前 言

我对业务与技术近 15 年来的观察促使我写作这部书，来设法回答这样一个问题：为什么我们没有从技术中获得切实的商业价值？有一点应是确定无疑的：那些仍在重复着以往错误的企业无法享用未来的果实。绝大部分企业并没有把它们手中的技术变成盈利的资本，那些由硅谷孵化出来的，以及由风险投资家们推动而产生的下一代新技术正在使更多的企业处在悬崖边上，它们很可能会犯同样的错误。无论是无线技术、Web 服务，还是最新、最前卫的纳米技术，如果企业不先解决技术与业务相背离的问题，它们便永远无法从这些技术中收获或感受到任何实际的价值。

这本书将首先描述一些企业中技术与业务相背离的实际表现。这些例证要表明一个明显的事实：为了解、传播和计划将技术用于企业的方法，首先要解决三大关键领域的协调问题，即业务、流程和技术。但是要实现这三方面的协调，需要采用与以往截然不同的方法，要用某种人们都能够理解的规则把这三者结合在一起。这种方法将以前所未有的清晰程度展示企业业务与技术的决策过程，并提供一种有效的手段，使人们能够追踪业务与技术决策的前因后果，从中发现和了解两者间的依赖关系。

这种方法被称作**企业技术管理**（business technology management，简称 BTM）。以下各章将逐步阐述 BTM 的具体原则、活动和管理问题，提供详细的工作思路和规范的方法，帮助各行各业的企业从信息技术中获得实实在在的商业价值。

发现技术与业务背离的鸿沟，提出解决这一问题的方法，并非我个人的想法。许多 CEO、CIO、企业领军人物和学术研究人员 [比如对本书有贡献的诸位 (他们中许多人早在信息技术发展前期就开始关注这一问题)] 都确信，对企业而言，采用规范的方法来实现业务与技术的协调的时机已经来临。

2 本书的内容

无论你是否承认，下面的事实是显而易见的：迄今为止，企业用来弥合技术与业务间鸿沟的方法无一奏效。那么，要解决这个问题，企业究竟应该采用什么与众不同的方法呢？

解决这个关键性问题的方法必须符合以下条件：第一，需要站在企业的角度来观察和认识这个问题。信息技术从企业的其他职能中独立出来已经很久了，但是，就像其他管理职能一样，IT 首先应该服务于企业业务，然后才是它自己的需要。这并不是说对 IT 的评价仅仅靠算经济账就可以了，企业以往最大的失误之一就是没有看到 IT 所具有的隐含效益，比如改善客户关系、促使企业部门间更有效地沟通等等。最有可能意识到这些效益并热衷于推广的人是企业的业务专家，因为他们往往是技术的终端用户。不让这个关键的团体参与决策制定过程，决定技术该如何使用、如何推动企业业务调整的做法是错误的。如果 IT 要成为企业所关注的核心要素，这个倾向必须扭转。

第二，该方法需要专门关注技术与业务相背离的问题，而把其他涉及面较窄的技术问题放在一边，比如计分卡或系统设计等。这就是说，最终的方案应该集中精力考虑需要协调的三个领域：业务、流程和技术，专门解决三者相结合的问题。通常，理解这一点最简单的办法就是在脑海里构思出一张图，如图 I-1 所示。

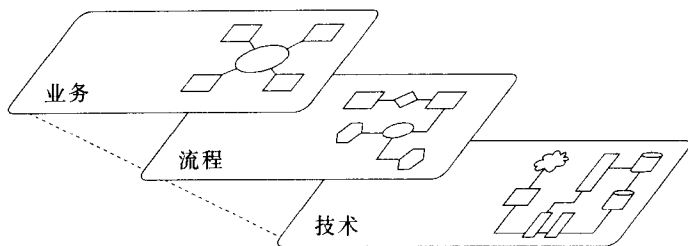


图 1-1 需要三个领域的协调来解决
业务与技术间的背离：业务、流程和技术

第三，该方法要能够调动起具有不同兴趣、不同能力和不同目标的人群，使他们能够直接观察了解 IT，并就 IT 问题进行沟通。这会涉及每一个人，从上层的 CxO 到下层的程序员和开发人员。要弥合鸿沟，所有的人员必须要面对同一幅画面。

第四，该方法要能够事前解决问题，而不是在斥资巨大且无可挽回的 IT 项目实施之后，因为那时背离而产生的鸿沟已经被固化了。弥合鸿沟的努力理应从设计阶段就开始，此时业务与技术的背离之处可以被发现，并进行检验和纠正。这一切都要在开始编写第一行程序之前进行。

显然，这些原则远未真正诠释如何去解决业务与技术相背离的问题，对此本书将进行详细的阐述，弥合这些鸿沟也正是有关协调效应的内容。

本书第 1 部分“业务与技术的背离”，提出了业务与技术相脱节的问题，并借用现实例证说明了它对企业的实际影响。这些例证包括集成财务系统、人力资源系统、电话查询系统等容易出现背离的典型情况，以及由此导致的损失及后果。为解决业务与技术的背离问题，IT 部门必须解决几个方面的难题。这些难题催生了寻求在技术与业务间实现协调的新方法，这就是构成 BTM 的原则、活动和管理规程。

第 2 部分“BTM 的原则”，阐述了要实施 BTM 所必须遵循的三项基本规则。这些规则包括：预测建模，项目组要制作一张用于改

进设计决策促进协调的蓝图；联合制定决策，让所有相关的业务部门都积极参与，保证各种竞争性的需求能够平衡；使知识和资产能被再度利用，实现智力资产和物质资产双重价值的最大化。

第3部分“BTM的活动”，具体分析了企业管理模式、业务流程优化与自动化技术这三项活动，及企业在这些活动中如何实现技术与业务的协调。分析这些活动的目的是建立起环环相扣的企业结构规划蓝图，表明特定的IT项目与它的关系。为了建立这样的蓝图，项目组需要借助预测模型以及其他BTM方法。BTM的活动从建立当前企业的框架模型开始，包括企业的业务、流程与技术，然后建立起多重的脚本模型，分别与项目所要发展的方向相对应。在选择了一个脚本后，最后还要实施在该模型中建立的设计，并更新当前模型以反映变动后的情况。

第4部分“BTM的管理实施”，描述了企业如何对BTM过程进行管理来满足两个目标。第一，BTM活动中开发的蓝图要帮助高层决策者（包括CIO）设立战略方向，指导企业通过对IT项目组合的有效管理获得技术上的成功；第二，蓝图中的设计决策要成为企业进行IT项目管理的重要组成部分，并对项目的质量控制和成本管理都很有帮助。最后，既然管理实施意味着努力将BTM付诸实施，我还将对一些关键性的岗位和职责进行说明，以帮助BTM实现从理论到实践的飞跃。

总结

综上所述，这几部分的讨论将搭建起一套结构化的方法——BTM，该方法将使企业的技术与业务相协调，使得公司能够从IT中实际获益。这就是BTM的核心所在，也是本书的主要价值。所以，即使你根本不准备去看这本书，也请记住这一点：“BTM使技术与业务相协调，以挖掘出信息技术的实际价值。”

致 谢

如果没有来自 Ryan J. Sheehan、Christine Aruza、Zoe Sochor 和 Lance Sperring 的杰出智慧和坚定决心，就没有这本书，衷心地感谢他们在本书写作的全过程中所给予的理解和关注。我还要由衷地感谢我所在的艾纳米克斯公司（enamix, Inc.），在贯彻和帮助他们了解和取得 BTM 的成效上面毫无保留的奉献。是他们无尽的努力才使 BTM 的目标得以实现。

来自以下业界人员深刻的行业见解和倾力支持也令我受益匪浅：毕马威国际咨询公司的主席兼 CEO Randolph C. Blazer，佩卡公司（PACCAR）副总裁兼 CIO Patrick F. Flynn，摩根公司董事 Scott Hayward，META 集团主席、CEO 及研究部主任 Dale Kurnick，斯蒂文斯技术研究所（Stevens Institute of Technology）知名教授、畅销的《信息时代的竞争》（Competing in the Information Age）一书的作者 Jerry Luftman 博士，畅销书《短周期管理》（Managing for the Short Term）和《网络未来》（Net Future）的作者、《信息周刊》（Information Week）前发行人之一 Chuck Martin，易安信公司（EMC）人力资源部高级副总裁 Jack Mollen，埃克瑟隆集团（Exelon）商业服务部总裁兼 CEO Honorio J. Padron，畅销书《一对一》（One to One）的作者、佩珀思与罗杰斯（Peppers and Rogers）咨询公司奠基人之一 Don Peppers，通用电气金卡服务部 CIO Chris Perretta，美英烟草公司业务集成部主席 Kevin Poulter，新英格兰南方电信公司消费者与小企业部主管 John Sievers，CSC 欧洲部 CTO

Howard Smith，曾就任过花旗集团、礼来公司（Eli Lilly）和锐步国际公司 CIO 的 Tom Trainer，万豪国际酒店集团执行副总裁兼 CIO Carl Wilson。他们对企业经历的坦率陈述给了我们每一个人以深刻的警示、教训和指导，在此向他们表示诚挚的谢意。

我还要感谢编辑 Jim Boyd 在本书的写作过程中所做的大量工作和具体指导。他宽容了我所有近乎出格的要求和几近荒诞的想法，总是耐心地倾听，在权衡了所有的可能性之后提出自己的建议。没有他的引导和培生出版集团金融时代编辑们的努力，也就没有这本书。

特别要感谢的还有 Frank Ovaitt 和 Paul Berg 为本书出版所付出的劳动。正是他们一次次有益的建议帮助我朝着正确的方向前行，在此对他们表示敬意，能够得到他们的指导我备感荣幸。

我还要对艾纳米克斯公司董事会和顾问委员会的全体成员表示由衷的感谢，感谢他们以及为数众多的客户、合作伙伴和投资商对本书研究思路和内容的确立所提供的帮助。有了他们的反馈、建议和鼓励，BTM 才能够最终走向市场。

特别值得一提的是分析师 Dale Kutnick 和 Meta 集团对本书的认可和支持，他们从一开始就一直坚信这些概念。同样的支持还来自 Sathish Reddy 以及他的团队在 Itreya 的杰出工作。如果没有他们的协助，没有 Paul Daversa 和他的公司，以及资源系统集团（Resource System Group）的贡献，我们就无法实现既定的目标。

使我深感欣慰的还有来自家庭和挚友的赐福。感谢我的父母，是你们从小给了我完成如此艰巨的研究项目的力量和追求成功的勇气；感谢我的朋友，是你们使我的生活充满欢乐。

最为重要的是，我要对我的妻子和最亲密的朋友 Christine Hoque 表示诚挚的谢意，有了她的坚定支持才使我这么多年以来都没有放弃。她对我所有不成熟的想法加以鼓励，容忍了我的徘徊和烦恼，包括凌晨四点谈话，夜晚无法团聚，放弃既定日程，

以及所有在人们追梦过程中都会发生的一切，她使我们没有白白地为生活付出。最后，在本书完成之际，我张开双臂热烈地欢迎我们的儿子的到来。

费萨尔·豪可

2002年5月

目录

第 1 部分 业务与技术的背离	(1)
第 1 章 来自现实的例证	(6)
现实中的背离与后果	(8)
分属不同的世界	(9)
低估流程变革	(11)
什么是真正具有战略性的	(14)
业务与技术协调后的协同作用	(17)
启示	(22)
第 2 章 寻求解决方案	(23)
BTM 与 CIO 的办公室	(23)
即将来临的挑战	(28)
BTM 何以能够应对这些挑战	(32)
一种新的方法	(35)
第 2 部分 BTM 的原则	(37)
第 3 章 建模、协作、可重复利用	(40)
三项原则如何配合	(40)
进行预测建模	(41)
实行联合决策	(50)
重复利用知识和资产	(56)