



首席信息官的高光时刻：率领企业渡过新冠病毒疫情的第一轮冲击



作者：Aamer Baig、Klemens Hjartar 和 Steve Van Kuiken

“所有人的目光都汇集在我身上。而我必须应对暴涨的网络流量，员工远程办公中遇到的问题，新型网络威胁。每一天都有新的状况出现。”

上面这段文字是银行业一位首席信息官（CIO）的原话，企业技术部门领导者现阶段所感受到的紧迫和重压从中可见一斑。企业首席信息官正面临职业生涯中前所未有的挑战。触目所及之处，基础设施故障，DoS 攻击群起，流量超负荷导致网站瘫痪。尽管企业仍在与新冠病毒肺炎的全球大流行苦苦作战，但首席信息官引领企业安渡危机的核心作用已经有目共睹。

新冠肺炎的全球大流行无疑一场空前的灾难，技术领域首当其冲。疫情带来的许多挑战，正在改变我们日常工作与生活的方式，无论是远程办公的员工，还是转为线上购物的消费者都已深有感触。而这一切的基础都是各类数字技术，这些技术也维系着企业的各项运作。正因如此，首席信息官对于企业运营面临的现实挑战和应对方法具有独到的见解。

新冠肺炎的疫情波及全球，亚洲以及欧美各国的企业所处于的危机应对阶段各不相同。危机引发的广泛影响以及企业的应对之举大体可以分为三轮：第一轮，在控制危机的过程中，保证企业的稳定和业务的连续；第二轮，将新的工作方式固化为常规制度；第三轮，汲取危机中的教训，将技术转型列为优先任务，以加强企业韧性。

本文将重点关注首席信息官如何引领企业渡过第一轮冲击，从被动应对危机转为主动抢占先机。麦肯锡认为，成功率领企业撑过第一轮冲击的首席信息官，不仅能够稳定企业核心业务的运转，也会因此成就一段卓越领导力的美谈。

过去数月中，我们与全球多家企业的逾百位首席信息官交流了看法。根据此次交流的结果，以及我们在过往经济危机中驰援企业的经验，我们认为，在接下来的 60-90 天内，首席信息官应当重点关注以下 10 项举措：

1. 关爱员工。首席信息官的首要任务就是关爱手下的员工。他们应当认识到，员工目前都在忙于照看亲人，照顾无法上学的孩子，储备生活必需品，努力保持身体健康。而在兼顾这一切的同时，他们还要努力完成工作。这就需要首席信息官表现出充分的同理心和灵活性。

很多首席信息官已经开始为员工提供灵活的工作安排——远程办公，弹性轮班，制定缺勤预案。一位首席信息官意识到居家办公的员工将受到学校停课的影响，便迅速为每一位核心岗位员工设计了一套备用支持方案。另一家全球性企业则承诺将向感染新冠肺炎的员工支付薪资，使其能够安心休养，不必担心因此失去收入。

对于仍然需要到岗工作的人员，首席信息官有责任确保工作环境的安全。某家企业的做法是划分出 6 个工作区，任何人不得越界进入其他工作区。如果某个工作区内出现了疑似或确诊病例，就可以迅速对该区域进行隔离，确保其他工作区不受影响。欧洲的一家金融机构则为领导层安排了

轮班计划，以避免主要领导者全部聚集在同一个房间内，并为所有的高管和核心经理人员安排了替补人选。

这种“以人为本”的思想也延伸到了企业与临时工以及供应商的合作关系当中——后者仍有很多员工在现场工作。某银行的首席信息官联系了本行的所有供应商，逐一询问每名员工在过去两周里去过哪些地方，做了哪些事情，接下来的一周又有何计划。这些信息让他清楚地看到哪些人员的确有必要留在现场，而哪些不必，从而降低了本行人员的暴露风险。

帮助员工成功渡过危机的首席信息官，很可能不会对员工的忠诚度和未来留任产生重大影响。

2.在沟通时传递信心，统一口径，取得信赖。疑虑会引发恐惧和混乱。首席信息官必须直面现实，秉承信息透明的原则，制定一套危机沟通计划，向高管层和各级员工传达当前的情势和已采取的应对措施。定期简报将成为一项常规程序，从而在组织内部建立信任、树立信心。首席信息官若要推迟任何重大的部署工作，均需要详加规划，妥善沟通。

此外，沟通的手段也很重要。一位首席信息官定期通过手机短信向全体员工通报最新情况，他认为比起官方色彩浓厚的企业渠道，人性化的沟通手段更有效。

倾听和学习也是两个关键点。鉴于疫期形势瞬息万变，首席信息官有必要成为这些状况的首席“学习者”，以帮助同事抵御形势变化、不断精

进。只是把技术人员推到前线，未必有什么作用。首席信息官应当根据优先顺序联系各个利益相关方，了解其需求与压力，从而提供适当的解决方案。此外，首席信息官也不妨适时调研远程办公的员工，以了解各种技术手段的支持辅助效果。

3. 在技术层面之外保障居家办公。全球各地的企业员工纷纷转入居家办公模式——某欧洲商业机构旗下远程办公的员工人数“一夜之间”陡增15倍——继而暴露出视频会议配套设施不足、员工住处网络连接不畅等一系列问题。首席信息官需要迅速行动，主动向首席执行官提供建议，指导企业上下部署最佳的远程办公方案；不能等待各部门自行其是选择协作工具。许多首席信息官都已开始着手购买新软件、升级网络、扩充容量。对于员工住处网络性能不足的问题，不妨考虑向员工发放4G/5G调制解调器，或者为员工报销升级网络套餐的费用。

不过，技术终究只是赋能工具。全新的工作方式需要全新的企业文化予以配合。首席信息官可通过分享最佳实践，提供切实有效的学习课程来助力企业文化的变革；也可推动对多种实践的试水和借鉴，并将结果反馈给业务部门。危机管理需要多个部门的跨职能合作，而首席信息官正是居中协调的不二人选。

4. 推动采用全新工作方式。员工试图转变工作行为时，很多人都会被种类繁多的工具弄得眼花缭乱，因为他们缺乏使用这些工具的经验。一位首席信息官坦言：“到目前为止最让人感到挫败的工作，就是新工具和新

流程的落实。”

任何新行为通常都要 30 天左右才能成为习惯，这就需要首席信息官在落地后的一个月内大力推行。经验显示，落实一件工具的使用，需要投入两倍于这件工具的开发成本。因此，为工具和流程提供明晰的操作说明固然重要（例如如何下载必要的应用程序，如何使用多重身份验证系统），但在培养员工习惯的技巧、高级培训讲座和认证方面进行必要投入，同样对于确保工具切实发挥助益十分关键。

首席信息官以身作则，同样也是引导员工行为的重要手段，包括以协作工具沟通工作，通过 Zoom、Skype、Webex 举行视频会议，并要求所有与会人员在视频中出镜。某家大型药企的首席执行官就要求参与视频会议的所有人员“打开”自己的摄像头。

5. 主动保障网络安全。不法分子已开始趁乱展开网络攻击，利用不确定的环境非法牟利。目前我们已经发现，有攻击者利用电子邮件钓鱼程序伪装成企业的技术支持部门，要求员工以文本形式提供身份验证信息（也即“短信诈骗”）。不仅如此，远程办公也会引发额外风险：有些员工可能会试图绕过安全控制程序远程处理工作，大规模使用 VPN（虚拟私人网络）使安全监控变得空前复杂，而且远程办公也可能削弱企业针对内部威胁的震慑效果。

对此，首席信息官必须与首席信息安全官密切合作，重点关注安全操作，尤其是降低开放敏感数据以及远程访问软件开发环境权限的风险，并

且启用针对居家办公的多重身份验证系统。此外，企业还需确保员工遵守远程办公的安全流程以及威胁识别上报流程；企业也应立即测试各项安全预案（例如灾难恢复、供应商更替、技术风险备份等）。如果企业尚无此类预案，则应立即制定并加以测试。首席信息官应当聚合相关资源，协助监测（例如网络可用性、新型恶意软件、端点数据访问等），以缩短风险响应时间。

6. 稳定关键性的基础设施、系统和流程。员工工作模式和客户行为模式的广泛转变对各个企业的基础设施造成了空前的负担。在疫情严重的地区，由于远程办公人群规模太大，互联网服务商已经不堪重负，网络性能下降的状况很普遍。而亚洲供应链业务的中断，也导致各类基础设施组件（例如服务器、存储设施、零部件、网络设施等）的交货时间较常规大为延迟。

此时，只关注“迅速解决问题”的企业往往会陷入“打地鼠”的困境——疲于应对层出不穷的问题。这时，首席信息官应当暂时抽离、放眼全局，厘清哪些系统和应用对于稳定局面最为关键，并优先解决相关问题。不妨采用情境规划的办法，为可能出现的情况预先做好准备，例如准备一批备用零部件和硬件设备（包括个人电脑、手机等）并制定分发流程，以确保其及时送达最需要的地方。除了应对这些重大问题以外（例如快速扩充基础设施容量、网络带宽、VPN 访问权限等），首席信息官也要考虑到后续可能产生的一系列影响。

首席信息官应确定一系列可能情境，并开展相应的系统测试，包括各种极端用例。有一位首席信息官对基础设施和网络环境进行了全面测试，以确定企业在不同产能水平下的运作情况。另一位首席信息官预先开展了压力测试，远程监测管理所有核心系统，以应对所有员工都无法前往现场办公的情况。在此过程中，设计用例有助于确定相关工作的必要范畴，例如需要升级多少网络容量，需要购买多少软件。还有一位首席信息官认为网络带宽受限严重，因此只能放弃视频会议，所有沟通改为语音方式进行。

最后，首席信息官也需要与其他关键业务部门的同事携手合作，共同评估系统需求，为相关的调整和支持工作做好准备。例如，当企业组织转为虚拟办公模式后，首席信息官可以依据不同情景对薪资支付流程开展压力测试，以确保员工正常收到薪资。

7. 促成业务流程的转变。业务系统承受的压力源自各渠道的高峰负荷，包括客服呼叫中心、技术支持部门、企业官网、面向消费者的应用程序等。麦肯锡三周之前针对中国消费者开展的一项调查显示，线上服务的渗透率大幅增长（15%-20%），采购频次较高的品类尤其显著[1]。从2月的最后

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33983

