



中国首席信息官的战略角色





随着中国企业从创业阶段逐步成长为规模化、全球化运作的企业，由 CIO 领导的 IT 部门正在努力从“后台支持部门”转型成为推动业务、提高竞争力的“业务合作伙伴”。然而，由麦肯锡和北京大学联合进行的“2012 中国信息化领导力和 CIO 调研”显示，尽管中国企业的平均 IT 投入仍远低于全球平均水平，多数企业高管仍持有“IT 作为支撑部门太过昂贵”的陈旧观念。

鉴于中国企业不断向全球扩张，并面临来自业务模式创新、经营效率提升和企业的数字化精细运营的压力与日俱增，企业领导人对待信息技术的态度和投资水平需要做出调整。我们的调研表明，绝大多数的 IT 支出仍集中在为企业日常运营提供支持和服务。但同时，许多高管也对信息技术抱以更多的期待，希望可以借技术之力帮助企业迅速适应新的外部商业环境，提升企业核心竞争力。

调查结果显示, 绝大多数受访者 (75%~80%)相信信息技术投资与自己公司三大首要的发展方向相一致: 即提高流程效率、开发新产品和服务, 以及为支持决策提供更多信息。然而, IT 的投入对开拓新客户, 提升客户体验和支撑国际化发展等对外增长类业务举措的支撑明显不足 (见图 1)。

多数受访者对 IT 对建设业务所需的新能力的支持水平不满(见图 2)。仅有约 36%的受访者表示所在公司可以按时、在预算内交付新项目; 约有 40%的受访者声称即使是开发完成的项目, 往往也无法满足业务原先提出的需求。

IT 投资如何为企业创造商业价值、提升绩效? 我们通过对调查数据的分析, 以及对中国 CIO 和企业高管的访谈表明, 中国企业可从四个方面实现这一目标:

IT 的投入紧密契合业务战略

对中国企业而言, IT 向来被视作提供后台支持和保障资源的技术工具, 而不直接具备战略价值。我们的调研也证实了这一点, 2/3 的受访者坦承, 只有当公司的业务战略确定之后, 才会考虑 IT 战略。这与过去 20 年来中国企业惊人的发展速度有关: 为给高速增长的业务保驾护航, 已经足以令 IT 部门疲于应付了。

今天, 随着中国企业日渐成熟, 将眼光投向全球扩张, 以及国内竞争的白热化, 意味着信息技术不能再甘居幕后。超过 3/4 (78%) 的受访者

希望更好地整合业务战略和 IT 战略。某保险公司 CEO 表示：“信息技术的角色，正在开始从提供服务和实施向制定业务转变。”

要做到这一点，企业必须在各层级确立业务和 IT 之间的紧密协作关系。CIO 需要较早介入业务转型的议程讨论，并与企业高层保持密切沟通，以了解如何最好地运用各项资源和开发能力来实现业务目标。在制定 IT 预算之前，IT 部门必须与业务部门达成一致，以确保 IT 投资可支持公司整体的业务举措，而非仅为彼此独立的单个项目服务。寻求业务部门认可也非常重要。有些公司发现，通过建立 IT 服务的内部定价机制，能使业务部门更好地为其 IT 需求承担责任。少数受访者（5%）更进一步，已经组建了由 IT 部门和业务部门组成的联合投资委员会来加强协作。超过半数受访者认为，这种联合委员会有助于确保 IT 投资的高效益和高回报。

针对调研中发现的 IT 对于公司对外增长类的业务举措支撑不足的问题，IT 部门需要更加主动地出谋划策。一方面，IT 部门应积极扫描行业“数字化”发展新趋势，向业务部门主动推荐能真正提高企业竞争力的新技术，描绘业务收益场景，并协助推广落地。例如，通过客户大数据分析，提升公司对客户的理解，更为精准地部署营销、服务策略，提升客户体验。另一方面，面对公司的迅速全球扩张，IT 部门可以主动提出系统化的方式来梳理公司各地的不同业务模式，协助业务部门达成业务决策，形成更具规模效应的全球业务运作模式，并建设更为高效运作的流程和 IT 支撑系统。

优化战略制定和投资配置已经帮助一些领先的中国企业推动了面向未

来的业务转型，创造出显著的商业价值。

提升首席信息官在业务转型中的地位

参与调查的受访者一致认为，获得公司 CEO 或领导层授权的 CIO，在推动跨职能转型中扮演着独一无二的重要角色。因此其角色应从以提供 IT 服务为主，转向以业务导向、技术引领为主。但是目前极少有公司在这样做。虽然约有 40% 的首席信息官已经从传统的、单一的 IT 岗位转变为兼任其他业务职能，但目前只有 10% 的首席信息官担任了所在公司的业务转型领导角色（见图 3）。

首席信息官有机会提升其在公司的地位和价值。例如，在公司领导层架构设置上，首席信息官是少数能够纵览和综合协调多个业务职能的角色，如跨产品、销售、供应链和财务等业务领域。CIO 对公司全局业务流程的理解和其技术专长，意味着他们有能力提供业务洞见，提出能够创造重大价值的解决方案。和欧美公司相比，中国公司目前普遍还缺乏类似于首席运营官（COO）的职位。在这些公司中，首席信息官可以填补这一空缺，承担起推动业务变革的职责。也有些公司任命业务负责人兼管 IT，并通过 IT 部门经理的支持，来推进业务协同和合作。

当然，首席信息官要成功推动业务转型，需要三大关键成功因素：CEO 或业务转型负责人强力支持；对战略和业务的深入理解；以及在提出业务创新构想和解决方案方面有所作为。

领导层的支持对帮助 CIO 在业务转型过程中权衡业务需求和 IT 实施复杂度之间的平衡非常关键。比如，是否将某个业务流程做公司层面的标准流程，还是允许各地差异化。这类决策需要改变现有的业务行为和工作模式，没有高管层的支持和与之相匹配的业务影响力是不可能实现的。位大型地产业企业的 CIO 曾说：“我有能力推进业务变革的主要原因之一，是得到了 CEO 的全力支持。”

此外，由于许多 CIO 此前从未有过业务经营的经验（例如管理企业 P&L 财务损益），他们需要强化对业务战略的认知，并详细了解业务运营模式的关键环节，及其对盈利的影响。

最后，CIO 还需要提出能够创造价值的新业务实施方案，进而提高其对公司战略制定的积极贡献。某高科技公司 CIO 说过，“了解业务经营和业务高管达成协作，可使 IT 更加积极地支撑业务目标的实现”。

中国一些领先企业已经通过采取这种模式成功地提升了其业务绩效。在这些中国企业中，首席信息官不仅领导 IT 交付工作，还积极推动业务转型，包括与业务一起制定新的业务运营模式，构建整体业务流程架构，并实现流程的信息化运作。

增强大型转型项目的 IT 交付能力

不足 35% 的受访 CIO 和 IT 高管对所在的 IT 团队的交付能力感到满意。这导致很多企业把关键的 IT 开发项目外包，以弥补自身能力的不足。根据

调查结果，中国公司中将 IT 架构设计外包的比例是国际公司的 2-3 倍。这样做可能恰恰削弱了对开发项目解决方案的控制力，导致对外部供应商的过度依赖，并削弱公司上下对 IT 部门的信心和认可。要成功交付 IT 实施项目和实现业务转型，中国公司必须建立并保留一个核心的 IT 团队。这个团队要具备强大的商业分析能力，架构设计能力和项目管理能力。但是，鉴于中国目前的人才短缺现状，仅靠吸引人才来组建这样的团队是不够的。要实现 IT 交付能力的制度化，企业需要打造成成熟的开发运维流程、人才培养培训机制，并高度重视持续的能力改进。

某银行业 CIO 说：“我们拥有 1 万多名高素质的 IT 员工，但缺少一套让他们高效协同工作的机制。”的确如此，许多中国公司目前仍缺乏成熟的 EA（企业架构）和 ADM（IT 应用开发和维护）流程，特别是在需求管理和解决方案开发的早期缺陷识别方面。仅有约 25% 的受访高管将本公司的 ADM 能力认定为中高级，尽管 ADM 流程对支持大型转型项目的作用是至关重要的。另外，成功引入 EA 实践的公司已经将 EA 作为公司的一种核心能力。某全球领先的信息与通信解决方案供应商 CIO 说：“我们每年 IT 花费仅占总收入的 11%，比国际同行要小得多，但 IT 比较好地支

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_46887

