

系统分析：CIO的决策和领导方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E7_BB_E7_BB_9F_E5_88_86_E6_c29_141254.htm 当一个委员会需要承担全票通过某项决议的任务时，这种机制会让决策的力量和效果成倍放大。本文作者供职于MIT 媒体实验室电子市场创新联席总裁，他提供了在各种IT指导委员会里以意见一致方式通过所有决议的观点。我最近为一个独立董事特别委员会服务，这个委员会组建的目的清晰定位在确保一宗收购合同的条款公证性上，这笔交易被大肆宣扬，合同价值数百万美元。交易谈判极度复杂，然而委员会的主席说服我们接受一个魔鬼般的限制条件就是我们所采取的任何公开声明、决定或者行动都必须经全体委员会成员一致通过才能做出。如果不能就上述事项达成一致意见，我们就不能进行操作。我们一起在这个准则下共事合作。每一个人都明确知道，我们拥有那种拖延、使情况陷入僵持或者干掉任何一个想法和提案的能力。这是一种力量。同时我们也知道任何一个我们建议的想法或提案要想被采纳都需要全体成员的一致同意。我自己天生就有争论倾向，我担心所有人会有点过分寄希望于在团结的名义下达成并非本意的整体妥协的状况。但后来我发现，不只是我一个人犯了这种认识上的错误，大部分人判断都出现了偏差，我在委员会中甚至不是最好争辩的一位，更甚于我的大有人在，但是我们最后的决策方案确实不错。我们有着压倒一切的、拖沓冗长的辩论，分贝飞扬。我们就精确的条款措辞和不精确的电子数据表格计算争论不休。因为不断要求调取数据和解决我们内部不统一意见的解释工作，

我们让我们的律师和投资银行挣到了他们的大笔收入这些专业服务人士的报酬异常丰厚。在协同工作的早期，我们寻求一致意见时绝对没有什么客气的意愿。然而我们当中的任何一位都绝对不会行使手握的投票权从来未曾过！我甚至收回要那样做的暗示威胁。我们任何一位成员都可以利用投票否决权让任何提议消于无形，这样潜在的可能事实反而助长了争论，而不是束缚了争论。我们绝对清楚要认真听取相互之间的评论和关注重点。我们如此紧密和认真地互相听取意见，以至于潜在的“交易破坏者”的冲突永远不会发展到无法挽回的地步。任何决策都是我们全体成员共同做出，不存在诡计，没有胡扯闲谈。结果是什么呢？我们成功达成了这笔交易，交易让股东相当满意，并且独立董事们对每个人的勤奋努力都留下了深刻印象。我们的主席清楚地知道他在引导他的成员做什么。所以，现在当我听到IT管理团队和IT项目领导委员被指派协同工作，被要求把预算、项目进度时间表、项目要求条件和优先考虑的重点环节做更佳的排列组合和安排，由此发生工作配合龃龉的时候，这个故事就会常常进入我的脑海。我们能够讨论我们想要实现目标所需要的一切元素，包括业务战略目标探讨和委员会打算起到监督引导作用的那种团队“合作关系”等等。但有一个简单的事实：指导委员会不是领导和管理部门，它们只是责任机构。如果委员会不承担问责制的压力和约束，那么他们凑在一起空谈把握战略方向和不断追求业务出色绩效这些话题就没有什么意义。特别委员会的那位卓越的主席让我们的行动统一于意见一致，当他把这种要求作为团队工作的衡量标准的时候，就有效地保证了个人和机构的责任划分。本质上他是让我们互

相负责，从而让委员会成员整体上能有效地对所代表的股东更负责。这是一个天才想法。数十亿美元和诉讼威胁迫在眉睫，而有了这种简单而有效的机制，我们能出色完成一个对所有当事方都公平和满意的交易谈判。CIO领导的IT团队常常需要和外部指导委员会这样的顾问乃至决策机构合作共事。如何高效完成决策，并且保证决策过程的科学性和可执行性，从而保证预期目标的实现，甚至在目标和过程出现偏差以后如何平衡责任和团队士气，针对这些预设和现实存在的问题的解决，本文作者提供了一个相对比较客观且直观的行事原则和方法：CIO的决策和领导方法必须意见统一，而且要全票通过。可是当我观察很多机构配备的各种指导委员会时，我看到对委员的战略指导、风险分担机制的看重超过了对问责制的要求。而实际情况是，那些指导委员会看上去经常在强调别人要承担的责任包括项目领导人、采购团队要负起责任等等而不是问究他们自己的责任。IT指导委员可能更像一个避免责任的官僚工具一样运行，而不是由自己承担应有的责任，这是一种背信弃义和不恰当的做法，而不是一种领导力责任。脑海里出现的这个想法吓坏了我。于是我就不得不问遇到麻烦的CIO一些问题：作为一位CIO，你在为一个指导委员会服务吗？战略决策和数百万美元的合同委托在这个委员会机构做出，这些决策和委托都存在个人否决和提出异议的情况。这个委员会作为一个整体会对自己优先考量的重点和选择方案负责任吗？或者整体而言，委员会的个人心理期望因素是不是比不上这个机构的政治（政策策略）因素考量吗？同样地，作为一名CIO，你在领导或指导IT和业务方面的项目指导委员会吗？这些委员会采用的多数同意投票机

制和出现意见一致的情况看上去会像独角兽那样难以琢磨吗？你曾经坚持己见，让这些委员们要遵守项目预算、项目时间表安排，并且作为一个整体团队发挥作用吗？我们诚实地回答这些问题。大部分症结在于，“责任”变成了为避免“追究责任”所准备的一个更别致的词，责任和实际的责任追究之间没有什么联系。我们所有人都说我们需要问责，但是谁最后会真正受到追究？（我经常被像安然的部分高层否认自己责任那样的事件感到震惊）。然而我们需要鼓励个人和集体主动性的共同发挥，就像IT工作要求我们的流程、应用程序和系统要变得更具有交叉功能和相互依赖性那样必要。坦白讲，声称IT部门和业务部门之间的通力合作是自己努力方向的CIO必须攒起勇气承认事实。他们需要加强这样的认识：被指派提高工作的IT指导委员会表面上是设计用来提升战略联合和其他合作关系的，为的是有助于围绕责任进行组织功能的重组改造。但是指导委员会在内部被标上风险分担和战略方面的实务操作的标识之前，它应该首先成为一个责任平台，而不是泛泛而谈的不承担任何责任的咨询团队。最近在澳大利亚，我听到CIO不停哀叹这样的事实：当事情成功的时候，业务部门采摘荣誉；当事情失败时，IT部门遭受谴责。我听到的CIO领导的指导委员会的牢骚让这样的事实变得很清楚：在IT指导委员会或IT部门，责任在业务设计和开展的时候并不是重要的考量因素。要求他们要接受多数意见？全体意见一致？都是废话！我忍不住认为，很多CIO如果一开始就坚持在意见统一的基础上采取行动和完成决策，那么他们的状况现在都会不错。6年多以前，美国最棒的航天飞机设计师之一Henry Heinemann负责包含大量技术发展要求

的战斗机的生产设计。他的关键管理准则之一就是，任何设计和产品改动必须在团队一致同意的情况下才能确定。他的这种管理造就了天才汇集和整合水平更佳的高性能航天飞行器。一个有趣的悖论就是，意见一致的领导方法可能是制造争论和坦率探讨的最保险的方式，这种探讨保证了IT和业务部门之间多产的合作。投票权的力量可能是永远不会用到（或很少用到的）的最后的保证手段。但最终的问题在于，CIO需要让自己的行为符合一定准则。自己的最终行为不是在一致意见基础上形成时，他们需要让这种结果尽可能避免成为“最小公分母妥协”的副产品，而是聪明的人在限制条件内的成功合作。这需要冒一定风险，CIO需要承担委员会委托的责任，就像应该承担自己在IT部门的个人责任那样。但是，其实有时候让别人对集体和自己更负责的最佳办法就是强调他们要相互之间更负责。这是不是有点理想主义？也许是。但是就CIO领导的IT管理和项目管理的未来来说，它似乎在渐渐变成最实用的方法。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com