

CIO：请抬起头来看路[3] 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\\_CIO\\_EF\\_BC\\_9A\\_E8\\_AF\\_B7\\_E6\\_c29\\_141299.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022_CIO_EF_BC_9A_E8_AF_B7_E6_c29_141299.htm) 情景三:同行们的建议 经过曾博士的心理引导，老李觉得心情轻松多了。他觉得不再需要外出旅游散心，而是选择了请在各大跨国公司任职CIO的朋友和业界朋友到家里聚餐的方式，一方面想让大家给他都出出主意，另一方面希望请教一下曾博士提到的“IT投资组合”是否对未来的工作有帮助。在饭桌上，谈起IT投资管理的作用、方法，饭桌上的“高朋”们不乏实战经验和教训，在酒过三巡以后，大家都七嘴八舌地讲起来。老李的一位老同学，在某跨国公司任CIO的朋友感慨万分地说：“如果完全按照业务部门头头们、副总裁们和CEO的意思来做投资决策，那必然会走向混乱，副总裁们为了部门利益而重复建设，牺牲全局利益，而且投资价值大的项目被投资价值相对较小的项目挤占。连咱们这种500强公司尚且这样，难怪AMR最近的一项调查显示75%的IT部门对企业的IT投资组合没有进行有效的管理。”老李向大家介绍了自己在曾博士诊所里的有趣谈话，并说：“要遏制这种商业投资决策中的非理性现象，最近兴起的‘IT投资组合管理’听说是个好办法，不知道是不是管用。”一个在“五大”咨询公司任顾问的朋友接过话题说：“IT投资组合管理是一种根据企业经营目标来全盘考虑企业的各个IT投资项目，以优化企业IT项目组合的管理方法，其遵从的‘效益最大化’和‘风险最小化’原则，与金融证券投资领域的投资组合管理(PORTFOLIOMANAGEMENT)类似。可它和IT领域的很多理念一样:听起来很美但做起来很

难。有CIO形容IT投资组合管理类似于‘在泥浆里的摔跤比赛’，一旦开始就免不了会经历一段时间的困难、肮脏和混乱无序。但为了赢得一个条理清晰的结果，这也是值得的.....

”来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 接着，大家一边吃一边聊，对IT投资组合管理这个话题谈得不亦乐乎...等大家告别以后，老李觉得收获很大，对大家IT投资组合管理的作用和实施的基本步骤作了以下总结: 投资组合管理的意义和作用: 著名国际研究机构AMR认为，通过科学管理IT投资组合，企业每年可以节省IT投资预算中的25%。IT投资组合管理的意义和作用包括:降低风险、提高效益.加强IT部门与业务部门之间的沟通与合作.使各业务部门从公司整体利益来考虑信息化投资，而非仅仅从自己部门的立场来考虑.提高资源的利用率.减少重复建设，便于取消、终止不符合企业整体效益的项目。每一点详细分析如下: 一、可加强IT部门与业务部门之间的沟通与理解。共同决策使得业务部门的领导有机会了解技术能够帮助自己的业务部门提高什么。 二、可使各业务部门从公司整体利益来考虑信息化投资，而非仅仅从自己部门的立场来考虑。集体决策的过程使各业务部门有机会坐下来，以公司的利益为准绳，共同考虑哪个项目该上，哪个项目不该上，而不是为了本部门的狭隘利益而在技术投资方面争斗。 三、明确业务部门的责任。以前是由IT部门提案子，由IT部门对项目的风险负责。现在由使用部门提案子，由提案人说服其它决策组成员批准提案，并顺理成章地由提案的部门对项目的成本、收益负相应责任。 四、提高资源利用率。在公开透明的决策过程中，大家都明白了为什么要投资这些项目，CEO和CFO对“钱是否花在刀刃上”更加有信心。减少了重复建

设，又便于取消、终止不符合企业整体效益的项目。五、基于以上原因，企业从上到下明确了各个岗位的责任，减少了对CIO工作的干预，CIO也可以少背黑锅。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](http://www.100test.com)