

CIO的职责逐在远离传统的领地 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_E7_9A_84_E8_81_8C_E8_c29_141339.htm 如今，当IT技术越来越深地融入组织，加之传统IT技术的成熟、外包服务的发展，IT部门和CIO的职责越来越多元化，回顾2005年，康佳集团IT部门20名员工都觉得非常欣慰：这一年，他们不仅成功完成了康佳客户服务系统的建设和物流系统整合两大项目；9月，集团还将他们争取已久的流程管理职能交给他们，部门由“信息部”改为“流程信息管理中心”。后者对他们的意义比两个项目的成功更为重大。“现在，我们可以主动地做更多的事了。”提起这个新职能，康佳集团流程信息管理中心总监许伟宜有些激动，“原来，在企业里做IT很被动，因为每个项目的实施都不可避免地调整流程，这就必须和相关流程管理部门做大量协调工作；现在，我们是流程管理的主动方了。”在许伟宜眼里，他赢得这一重要职能的意义还在于，企业高层管理者终于相信具有IT技术背景的人员具备管理能力了。近两年，国内企业将流程管理、信息情报管理、创新的职能划归给IT部门的案例越来越多，这不仅说明企业高层对CIO和其管理的IT部门的信任程度增加了，更是IT在企业运作中的作用日渐深入的体现，也是企业信息化成熟的标志之一。不久前，Gartner IT服务与管理研究主管John Mahoney指出，如今的IT部门正在引领着组织信息与流程的转变。IT部门的这种新职能虽然仍以IT为基础，但其着眼点将落在业务转型及信息与流程等战略性资源上。据Gartner预测，到2011年，IT部门的人员与2005年相比，会减少20%，内部技术工作

量将减少40%，但信息、流程及业务管理职能会成倍增长，这种趋势从IT部门的改名风潮中可以得到一些印证。来源：www.examda.com 流程师 许伟宜清楚地记得，两年前，当他第一次向总裁提出“应该将流程管理职能放在IT部门”时，总裁满脸犹豫。康佳的老总固然知道，IT是非常好的固化管理流程的工具，在推动流程变革时具有天然优势，那些依靠下发红头文件、流程手册的流程管理方式已经落伍，但流程管理需要更多的管理经验，让一批技术人员去做，他非常不放心。两年过去了，一个又一个IT项目的成功实施向康佳高层证明了IT部门完全具备管理流程的能力。其实，从ERP、物流系统到HR、客户服务管理项目，当信息系统渗透到康佳所有的业务领域的同时，IT人员也几乎成为企业中最了解业务、最熟悉流程的一拨人。这两年，康佳IT部门的一些骨干在其很多分公司和诸如物流部、营销部当上了总经理或部长，“他们通过项目实施，不仅非常了解业务，还学会了如何管人、如何进行人际沟通。”许伟宜说。许伟宜：一旦流程模型出来，尽快将它用IT手段固化下来，还能为组织持续改进流程提供很好的基础。许伟宜最新完成的信息系统是客户服务项目，这是一个需要支持康佳全国4000多个特约维修站、100多个自建服务机构的系统，它每天要处理近1万次的维修请求，涉及的备品备件5万多种。要想成功地实施这个项目，IT部门必须有能力规范所有维修站的服务流程，并提炼出提高整个集团客户服务水平的建议，然后再将这些新管理模式固化在系统中。许伟宜他们做到了，为IT部门又赢得了一回信任。因此，去年秋季，借着康佳集团调整组织结构的契机，他们水到渠成地接过流程管理这一新职能。对于许伟宜

来说，他的职责正在改变，就像部门的新名字一样流程放在最前位，其次才是信息。许伟宜认为，“对于像康佳这样的电子制造业企业来说，产品和市场永远是它的核心竞争力，而IT则是企业的一种能力，当IT与企业流程紧密捆绑时，这种能力才会更强。”目前，他已将大部分工作精力转向流程管理，并在部门内新设置了流程推进组。他表示，未来康佳的IT系统建设和运维等工作可能会逐渐外包，整个部门的职能重心将逐渐转移到流程管理上。来源：www.examda.com

2003年1月，杨国涛作为外部专家进入北汽福田汽车公司。当时，公司给他的职务是综合管理部经理，负责企业的信息化建设、流程管理等众多事宜。凭借以往丰富的业务经验，杨国涛比较容易地将流程管理这一职能争取过来。上海贝尔阿尔卡特公司副总裁兼CIO朱战备就在全面负责企业的流程管理。目前，他已经制定出了一套完善的流程机制，每年对企业各主要业务流程进行6个维度、全公司级的调查，将改进建议送交公司最高管理机构进行评审，并确定当年最需要改进的5大关键业务流程，然后设立专项项目组对关键流程进行优化和改进，再对颁布的关键流程进行培训、执行和跟踪。尽管越来越多的CIO开始“名正言顺”地涉足组织的流程管理，但独立承担流程管理职能的CIO并不多。不过，由于IT与流程的天然关系，事实上CIO们的日常工作职责已经与流程密不可分，只要组织需要设计或优化业务流程，IT部门都会参与其中，与流程管理部门一起进行分析，并根据信息系统的特点，提出调整流程的建议。有专家指出，由IT部门管理组织的流程优势颇多：CIO可以跳出部门局限，从全流程的角度优化整个组织的流程。现在，许伟宜就正在按照康佳

的战略，将企业所有流程作矩阵式分类，而后从一些最具战略意义的流程改造入手。此外，“一旦流程模型出来，尽快将它用IT手段固化下来，还能为组织持续改进流程提供很好的基础。”许伟宜说。“情报长”如今，CIO的新工作除了管理流程外，还越来越多地开始主导内外部信息的收集、管理、分析工作，进而为组织的决策提供准确的信息和情报。四川大学口腔医学院信息科长罗云主持建设的IT系统已经成为医院各项工作情报的重要来源，为此同事们戏称他为“情报长”。“5年前，我刚加入诺和诺德中国公司时，大部分IT经理人还比较关注技术本身，只是希望通过IT系统改进企业的局部运营；如今，情况已经大不同了，随着企业对信息的依赖度越来越高，必然要求CIO把更多的精力投入信息、数据的管理中来，而不再只是关注技术。”诺和诺德（中国）制药公司高级IT经理曹光正表示。2000年，曹光正以IT经理的身份加入诺和诺德，他就开始将更多的精力转移到管理信息的收集与产生过程中，确保信息的有效利用与信息交流的效率，以保证企业的战略目标的实现。当时，诺和诺德中国公司的IT部门只有两名员工，曹光正常常收到很多带附件的邮件，如发给全员的祝贺某位同事提升的邮件，所有回馈这一祝贺邮件的邮件同样被抄送给了全员。为此，他曾多次找到总监和总经理，要求邮件不要抄送给无关的人、附件应通过网络共享使用，全员的信息应通过建立内部网来实现全员的有效使用。如今，有关邮件有效使用的条例已经写进新员工手册中，诺和诺德也有了一个非常好的内网供全体员工分享信息。除了积极参与组织内部信息的有效管理外，CIO们还会实施很多面向销售、供应链的信息系统，这给他们提供

了接触外部信息的绝好机会。如何更好地管理外部客户信息、更好地利用销售渠道中的各类信息，逐渐成为他们新职责所在，IT部门也开始设置专人来管理这方面信息。2004年，上海迪比特手机公司协理陈镛生在实施完分销系统后，IT部门便加入对分销渠道各类信息进行收集、管理、分析的职能，他们需要按照不同的需求给企业高层提供决策数据。此外，遍布全国的迪比特手机专卖店的促销员也由陈镛生所在的部门管理。这1000余名促销员每天都要将销售出的手机型号、颜色等信息通过手机短信发回总部，他们俨然是公司的市场情报员，IT部门则是这些一手市场情报收集和再利用的部门。现在，金融、电信、零售企业和快速消费品生产企业对信息的要求越来越高，它们希望从IT系统留存的海量数据中挖掘到有市场价值的信息以辅助决策。这些企业的IT部门纷纷从“计算机中心”改名为“信息部”也正体现了这一变化：CIO们的职责不仅仅局限在购买先进的数据挖掘软件、提供良好的IT解决方案，他们还需要分辨哪些数据是有用的，应该给高层呈现哪些数据，这些信息与竞争对手有何差异等。珠海天年集团是一家保健品生产企业，2005年，他们在全国100个分支机构实施了CRM系统。其总经理助理兼信息部总监尹红表示，通过CRM系统，IT部门可以掌握百万条销售终端的数据。为了提高客户的重复购买率，他们特别在系统中设置了服务提醒功能，为客户提供个性化服务，这让客户重复购买率提升了30%、客户忠诚度上升了5%。创新者2005年年末，创新风潮快速地刮遍了中国的商业领域，当所有人都在大谈创新时，人们很容易忽略一个问题企业靠什么创新？在一些信息化起步较早的企业，IT和CIO已经开始在企业的

创新过程中扮演至关重要的角色。在这些企业中，IT部门不仅仅是企业创新的支持者，更是创新的引领者。零售行业中的利群集团就是这样一个企业。狄同伟：集团的很多业务创新都是首先由IT部门提出，再引导业务部门实现的“利群集团的发展本身就是一个不断创新的过程，IT在创新发展中起了很重要的作用。”利群集团股份公司集团董事、总工程师狄同伟说。他主管的部门叫计算机中心，“这是比较传统的叫法，实际上我们承担的职能远远不止IT职能本身，整个利群集团的业务流程都由我们设计、监督实施，集团的很多业务创新都是首先由IT部门提出，再引导业务部门实现的，我们现在甚至把IT部门叫做创新中心。”1999年，当国内大部分零售企业对第三方物流的概念懵懂不清，仍在通过企业的后勤部门运货时，狄同伟便开始利用一套自行开发的物流系统推动利群集团建立了一家物流公司。这家物流公司完全独立运作，其信息系统与门店系统实时连接，当年就做到了一天一配送，车辆按照系统排出的优化线路送货。物流公司的建成不仅帮助利群集团实现了集中采购，在采购价格上赢得了最大的优惠、减少了每个店面的库存资金压力，还大大支持了集团在山东省内一些边远城镇开连锁店的战略。现在，利群集团成立的这家独立的物流公司已在青岛和胶州建立了两个大型配送中心，它除了给利群所有门店配送商品外，还在给青岛的沃尔玛、佳世客、家乐福等外资零售巨头配送，已经完全实现了盈利。正因为信息化对利群发展的强力带动，IT战略已被其列为企业三大战略中的第一位，另外两个为连锁经营战略和物流发展战略。狄同伟认为，IT部门是最容易接受新事物的部门，因此CIO应该运用新技术、新理念拉

动业务发展。目前，他正在关注协同管理、自动立体库、RFID等新技术，希望未来能继续推动利群的发展。2004年，上海浦东发展银行调整了自己的组织架构，原有的IT部门被分拆为负责系统运行的科技部门和负责与产品创新接口的产品开发部。在依赖海量数据、IT系统生产和运作的金融、通信企业，CIO的传统职能与产品设计和创新的边界日益模糊，于是浦发银行才设立了产品开发部。如今，当IT技术越来越深地融入组织，加之传统IT技术的成熟、外包服务的发展，IT部门和CIO的职责越来越多元化。Gartner认为，IT部门与其管理者正在经历一场翻天覆地的变革，到2011年，有3/4的IT部门将要扮演与现在截然不同的角色，CIO的日常工作职责也会随之发生巨大的变化。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