

CIO游走在战略和战术之间何去何从？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\\_E6\\_B8\\_B8\\_E8\\_B5\\_B0\\_E5\\_c29\\_141343.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022_CIO_E6_B8_B8_E8_B5_B0_E5_c29_141343.htm) CIO作为企业高级管理者之一,按其担负的职责可分为两类,一类是战略CIO,其职责是利用科技手段创造额外的价值.另一类是战术CIO,其职责是通过进行IT实施提高企业的经营效率,并最大限度地降低成本。随着IT产业的发展和企业信息化程度的提高,CIO这一角色正在发生微妙的变化。由于企业间的合作领域不断扩展以及技术服务产业化的程度不断提高,战术CIO的职能渐渐被各种各样的技术服务供应商所取代。是站在企业的高度为整个企业的发展布局谋篇,还是局限技术领域殚精竭虑,究竟何去何从,是值得我们沉思的问题。美国麻省理工大学管理学院信息系统研究中心主任Peter Weill说:"CIO的职责是与商业伙伴进行良好的沟通,更重要的是进行科学的管理。CIO的职能将上升至战略层面,而不仅限于技术领域,企业的IT运作完全可以由ASP来完成。"Gartner预测CIO的职责将产生两个分支,一个是战略,另一个是实施。那些以单纯实施为重点的CIO最终将向CTO回归,而战略型的CIO将会把目光投向更高层次的企业IT整合,通过IT手段寻找的新的商业契机,从增加附加值和改善供应链等方面谋求新的利润增长点。Gartner调查显示去年全球CIO花费精力最多的三类工作是与其他企业决策者合作对企业进行管理,制定战略决策以及实施企业战略计划。在CIO最需具备的技能中,战略性思维和计划排名第二,仅次于沟通能力。由此可见,战略和实施对于CIO显得尤其重要。Gartner还指出,2006年IT技术对企业最大的价值在于通过提

高效率或生产力降低企业运营成本。战略和实施都是CIO们最为关注的领域，战略已经由模糊的概念转化为一个相当具体的挑战，对企业CIO来说，它意味着帮助公司获得更多的利润。实施不仅意味着保持公司的正常运转，而是提供优秀的应用软件，从而帮助企业获得竞争优势。理想：缔造战略性优势

2002年以来，CIO们关注的重点一直是节约成本。随着市场竞争的不断加剧，CIO们通过关注效率为企业发展保驾护航的同时，帮助企业完成了一个又一个既定目标。偶尔，这些主观上的关注，客观上提高了CIO们的战略价值。为了提高效率同时降低成本，他们不得不围绕企业发展策略组建自己的团队。Gartner负责战略计划的主管Ellen Kitzis称：“现在，CIO们不仅对企业的既定战略做出反应，而且还提供支持手段，他们的工作甚至影响着企业战略的制定，与过去相比，这是一个巨大的进步。”

全球投资机构State Street公司的CIO Joe Antonellis 2002年上任初始便遇到了公司对Deutsche银行全球保险部门的并购。State Street的高层问Joe Antonellis是否可以利用Deutsche银行已有的内部网络和高新技术，在两年的时间内将公司的股票价格每股提高3分钱。经过系统的评估，Joe Antonellis的回答是肯定的。实际上，第二年State Street公司的股票价格便每股提高了8分钱。“我们对于这项并购案的成功起到至关重要的作用，如果不是我们的工作，Deutsche银行并购行动就不会产生如此巨大的成果”

Antonellis说。Antonellis是所有处于企业管理层的CIO中的一员，他们的工作直接影响企业的战略性决策。这些CIO们必须对企业的所有部门了如指掌，知道IT技术用到哪里，在哪里可以产生最大的效益。在A.G. Edwards经纪公司，IT成本仅

次于办公支出，处于第二位。过去，公司在IT建设方面的花费根据每年的项目需求时多时少，很不固定。"IT成本的变化直接影响着公司的成本结构，"公司CIO John Parker说。由于IT成本的不固定，公司很难确定每年的每股收益，在华尔街这是一种很不受欢迎的现象。2002年，John Parker向CEO建议将公司的IT成本从总成本中单独分离出来，以便于结算。为此，Parker和他的小组不得不重新对IT在企业中的作用进行定位，超越单一的解决方案，从企业全局架构进行综合考虑。他们制定了一个发展企业应用软件的三年计划，重新建立适合企业发展的成本结构。Parker向企业领导层提出了自己的计划，并获得他们的广泛支持。在一年时间里，新计划取得巨大的成效，公司的每股收益大幅度提高。现在，John Parker会定期召集IT部门员工举行研讨会，讨论公司的运营情况，明确他们在实现近期目标过程中所应扮演的角色。例如，去年10月份，John Parker向IT部门员工下达的任务是对成本利润率进行评估，以及在不追加投资的情况下，需要节省多少成本才能保证收益目标的达成。使所有参与者感到震惊的是，最终大家发现IT部门的工作对公司实现既定的利润目标起着关键作用。2006年，CIO的另一战略任务是利用IT资源，协助管理层制定正确的决策和实施办法，为企业运作带来新的变革。Dan Roberts八年前便已担任PMI Group的CIO，他的职责包括维护公司的办公自动化系统，为这家市值11亿美元的个人信贷保险公司保驾护航。如今，他已成为公司的副总裁，为公司制定发展战略提供决策建议。Roberts说："我的老板，公司CEO常常问我，我们的战略优势是什么？我的回答是，任何与IT相关的项目在实施前都要经过一个测试，看

看它能为公司带来什么商业价值。"在对一项涉及到人力资源部门的项目进行评估时，Roberts对一个基于网络的人力资源应用软件进行仔细的研究，列举了每个岗位所需的技能和获得这些技能需要进行的相关培训。这一应用软件背后的最终目标是减少职位重复和繁冗程序。Roberts设想为公司的数百个职位及每个职位所需的技能建立一个数据库。该数据库还包括相关雇员和他们的个人能力。经理们可以方便地了解每个职位上的雇员缺少哪些技能，以便制定实时有效的培训计划。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)