

计算机软件水平考试：新一代CIO的领导力 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\\_\\_E8\\_AE\\_A1\\_E7\\_AE\\_97\\_E6\\_9C\\_BA\\_E8\\_c29\\_141446.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E8_AE_A1_E7_AE_97_E6_9C_BA_E8_c29_141446.htm)

日益变化的商业环境使首席信息官（CIO）这一角色所赋予的含义，超越了他们自己所能定义的范围。确实，CIO们很少有机会能聚在一起，来考虑他们对企业的商业战略、发展方向以及企业领导所做的贡献。日前，美国《优化》杂志主编布赖恩格鲁力（Brian Gillooly）把一些企业的CIO们召集在一起，共同探讨了有关商业科技领导者的诸多话题。这些CIO们所在的公司不仅跨国、跨地区，而且还分布在各个行业。他们所探讨的内容包括：商业科技领导者的演变、CIO担当起企业的业务流程负责人这一新角色、CIO的管理和报告机制以及CIO是否会面临沦为花瓶的风险等。来源：www.examda.com 讨论的参与者包括：高端饮料企业迪阿吉奥公司（Diageo）北美地区CIO芭芭拉卡里尼（Barbara Carlini）；蒂梵尼公司（Tiffany & Co）CIO鲍勃戴维森（Bob Davidson）；美国纺织品生产企业Unifi公司（Unifi Corp.）CIO本赫德尔（Ben Holder），该公司也是世界最大的纺织纱线生产商之一；印度塔塔钢铁公司（Tata Steel）CIO沃瑞吉哈（Varun Jha）；救世军福利组织（Salvation Army）美国西部地区的CIO克拉伦斯怀特（Clarence White）；联邦金考公司（FedEx Kinko）的CIO劳里蔡特林（Laurie Zeitlin）。问：CIO这一角色在不断演变，表现之一就在于，你们要在商业智慧和技术经验之间找到一个平衡点。请问，在你的公司里，你是被视为一名业务CIO还是更多地被视为一位技术专家呢？卡里尼：我是一名致力

于业务运营的CIO。记得以前我在纳贝斯克公司（Nabisco）工作时，技术专家和从事业务运营人员之间的界限并不十分明显。但后来，当我刚进入迪阿吉奥公司时，我发现两者之间存在着很大距离。幸运的是，迪阿吉奥公司首席执行官（CEO）认为，为了创造新的价值，CIO需要了解企业的业务活动是如何运转的。实际上，我一直是公司北美地区执行官委员会的成员之一。开会时，他们肯定不能容忍你像个木头一样只是坐在那里。既然在其位，就要谋其职。我们会一起讨论各种业务问题，而我也常常向同事们提出各种问题。现在，技术专家和从事业务运营的人员之间的差距越来越小了，这从我们最近SAP项目的实施情况上就能体现出这一点。虽然SAP项目的执行，最好是由业务负责人领导完成，但我们的CEO认为，同技术相结合才能取得更好的结果。于是，我被派去负责该项目的实施，当然我的立足点要基于业务和技术两个方面。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 蔡特林：我认为，我完全是一位业务CIO。以前，我一直从事运营和财务工作，后来我意识到只有拥有技术，才能更好地为客户服务、完善业务流程，并确保技术投资能够获得优厚的回报，因此我开始进入IT领域。我们同业务伙伴一直保持着紧密合作，希望通过共同解决面临的种种问题，建立起一种真正的伙伴关系。在我们公司，来自IT部门的声音同其他的销售、运营或财务部门一样，都会得到充分的重视事情本来就该如此。我们从来不想只是成为命令的服从者。问：是不是有时你们也会感觉到CIO正在成为一个操作性的角色？蔡特林：当然是这样。我认为，CIO的职能范围已经没有特别严格的规定。在为公司1,200个办公和印刷中心设计应用软件时，我们已经

是在从事出版印刷工作，同样还要亲自处理大量的客户合同。我们不但要确保对正在实施自动化操作的业务流程有彻底的了解，而且对于那些能在较大程度上影响公司业绩的因素，如客户满意度、质量、精确度以及生产效率等，也要有充分和详尽的把握。赫德尔：我同意这种观点。在Unifi公司，我们IT部门掌握着整个供应链的主动权，不过，这种主动权不光体现在技术方面，在业务方面也是如此。我们这方面确实已经做得相当不错了，当我把一篇报告直接递送到业务部门时，就会对整个生产产生很大的影响。从我的情况来看，CIO已经开始成为一个具有创造性的角色。怀特：在某种程度上，我们公司CIO的角色并不像在座的CIO们那样，我们还是首先被别人视为技术专家。问：你是因为业务需要驱动才从事技术工作的吗？怀特：我并不认为我是被迫从事技术工作的。确实，很多人认为，技术高低很大程度上代表了企业未来的发展前途。但是，技术重要并不意味着我们的思想对商业运营不再重要，而是它不再被视为我们的强项。蔡特林：我认为教育IT部门的员工，让他们知道自己能对企业做出什么贡献，是我们CIO和整个IT管理层的责任。我们必须主动表明，技术人员并不是只能坐在电脑后面从事编程和制表工作。在了解了业务流程并证明技术可以被用来创造价值之后，我们就能够在很多实际操作性的工作中拥有更多的话语权。问：那么随着角色的演变，CIO是不是真的已经成为很多业务流程的实际负责人了呢？戴维森：这跟他所在的公司有关。如果在你的公司里，有实力很强的项目管理人和业务开拓人才，他们自然就是公司业务流程的实际负责人。我们公司就是这样，不过，我经常看到我们部门的相关负责

人被他们叫去，询问关于项目运营方面的事情。吉哈：我认为有两件事情可以使CIO在商业方面承担更多的责任：第一件，是ERP系统的很好应用，可以使业务方面的人员看到IT是如何发挥作用的。通过ERP系统，IT能更好地实现同业务的结合。第二件，如果你过于关注技术方面，那么确实你很难获得机会，去承担更高层次或者那些业务导向的责任。举例来说吧，技术外包可以使CIO们摆脱IT所要担当的生产或运输责任，从而承担更高层次的工作。但很多情况下，CIO们不愿脱离技术工作。从我自己来说，我必须学习IT技术，因为我是从业务方面转过来的。戴维森：很多事情其实都取决于CIO的态度。我以前是做业务拓展工作的，我并不是过分强调技术我的意思是，我心里很清楚，太偏重技术是很危险的，因此我一直试图把最好的人才聚在身边。我努力让研发人员首先成为一名合格的业务人员，其次才是一位技术专家。甚至，我还让我的电脑服务人员去针对业务开发相关的技术，而并不是只谈技术本身。问：我们认为，CIO们通过将业务外包，已经摆脱了很多枯燥的工作（例如编程之类的）。通过外包，CIO也逐渐转变为更具战略性的角色。在这个转变过程中，你们是否注意到有些东西是你们不愿失去的？蔡特林：我认为对CIO的传统定义仍有它存在的价值。其实，这些繁琐的工作并没有完全被摆脱掉，只是现在他们没有占用过多的时间而已。作为CIO，别人希望我们能专注于自己份内的事情，也就是说，对公司的系统负责，使之配置可靠、安全而且具有弹性。现在，我们的角色已经扩展到了对公司的战略目标进行关注，原因就在于我们已经显示出了足够的实力，能帮助公司很好地完成战略和战术目标。戴维

森：我觉得，我们这些人在技术上有不少优势，技术本身可能是我们工作中最简单的那部分了。而对我们来说，在考虑如何下决定和实施自己想做的工作时，最重要的可能就是流程和项目管理方面的经验了。

赫德尔：对我来说，CIO们角色的变化，促使了变化的发生。对此，你必须一直保持着清醒的认识。而且，你还要受此鞭策、承担责任。最近，我跟团队的员工们进行了一次谈话，我能够感受到他们眼中的失落。遇到这种状况，你就必须进行反省，看看你面前究竟有哪些困难。你还要看看薪酬是否合理，并为促使变化的发生承担责任。

问：“促使变化的发生”对CIO来说，是什么意思呢？

赫德尔：CEO们要找的人是能提升企业并带动企业发展的人。而这个人的头衔是什么，无论是首席财务官（CFO）、CIO还是其他什么职位，都无关紧要。他很清楚企业的优势和弱点在哪里。所以，当他思想上决定要做什么事情的时候，把自己认为称职的人找出来，对他来说就是最大的成功。之后要做的就是把任务派给他了。

蔡特林：我同意这个观点，最近我们为酿酒部门上马SAP项目，就印证了这个说法。起先，这个项目的负责人并没有确定下来。后来，我们公司的CEO找到我，对我说：“芭芭拉，记得你以前做过这个项目，而且成功完成了，我知道你肯定能做好它。”于是，这份差事就落到了我的头上。

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)