

CIO赢得成功的关键：主动比执行更重要[1] 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_E8_B5_A2_E5_BE_97_E6_c29_141468.htm 接近年底，夏学军变得异常忙碌：上海的CRM项目即将启动。为此，他与他的IT团队和华东区销售部同事泡在一起整整一周，试着梳理他们的业务流程。而在北京还有一大堆事在等着他，他要为公司新中标的医院项目确立IT部署方案。按照惯例，他还得在年终前拿出大中国区下1年以及未来3年的IT滚动计划。11月初，他又飞往韩国，与亚太区其他CIO同事们一同探讨新的业务启动计划。“在跨国公司做CIO总是这样，一面要为你的客户本地企业负责，还要时刻保持着与亚太和全球的沟通。”一提及工作，稍显疲惫的夏学军开始兴奋起来。夏学军：赢得成功的关键不在于对总部战略的执行，更重要的是主动与创新作为GE医疗集团大中国区的首席信息官，夏学军除了负责中国内地的IT系统的运作外，同时还要兼顾港台两地IT系统的整合。中国是GE医疗在全球的第3大业务区域，这里生产的医疗设备除了供本地市场外，还要出口到全球各地，其销量占全球总销量的1/10，中国俨然就是GE医疗的一个巨大加工厂。面对如此庞大的业务体系，身为CIO的夏学军并不畏难，“赢得成功的关键不在于对总部战略的执行，更重要的是主动与创新。”来源：www.examda.com “谁是我的客户” “你可以把我们的IT看作一条生产线，而我是这个链条中离客户最接近的人。”夏学军这样诠释着他的工作。“client”是夏学军对内部用户的称呼，这个词在计算机语言中有“客户、委托人”的含义。比起作为业务部门的后勤部门提供IT支

持，夏学军更喜欢目前这种方式“我们提供解决方案给用户，而他们花钱购买我们的服务。”在GE医疗，夏学军遇到的情形跟大多数跨国公司本地CIO所必须面对的一样：同时向两位“上司”汇报本地的CEO和全球(或亚太区)的CIO。这种矩阵式管理意味着跨国公司的当地CIO在执行全球IT战略的同时，还必须顾及到本地企业的利益所在。“把本地用户视为自己的客户，以主动参与替代被动执行，能够有效地化解二者之间的利益冲突。”在不断的磨合中，这是夏学军逐渐得出的心得。夏学军认为，主动参与的第一步是挖掘用户的潜在需求，也就是找出用户的“痛苦点”。在做IT之前，夏学军在GE医疗从事的是流程管理工作，对于用户在应用系统过程中可能会遇到的种种问题，夏早心中有数。比如在生产过程中，毛利率决定着最终利润。对于GE医疗这样生产许多大型精细化仪器的企业而言，毛利率的计算过程相当复杂，如果出现任何微小误差都可能影响到最终结果，而结果常常要到最后一刻才能被确知。为防止因成本估算错误而导致利润率的下滑，夏学军和他的同事为生产部门设计了一套计算系统，对能够影响最终成本的各种因素进行组合测算，符合一定标准的才被视为良性的毛利率，这套系统会据此列出几种最佳组合方式以供生产部门选择。这样一来大大降低了生产部门的风险。目前，该系统在GE医疗中国区已经应用了一段时间。据估计，公司的毛利率因此提高了1%~2%。“既然用户是你的客户，你就必须像一个真正的客户经理一样，拿出项目方案和ROI(投资回报率)交给他们。”但是在很多情况下，IT的ROI是无法精确计算出来的，“许多标准是隐性的，你要主动指出它的价值所在。”寻求一个双方都能接受

的ROI标准也是夏学军的策略之一在肯定标准的过程中，双方逐渐达成统一和信任，这为今后IT项目实施中双方的合作奠定了基础。帮助客户成功。夏学军把这点贯彻到了极致，他不仅要负责GE医疗的IT运作，而且还接受业务部门的委托，为企业的客户某些大型医院规划网络和设备管理方案.必要时，他还会和这些医院的CIO坐在一起探讨IT部署方案。令夏学军感到自豪的是，虽然以这种形式同业务部门合作从今年才刚刚开始，但是目前已经有了一两个成功案例。“我的设想是，以后我们提供这样的服务，由业务部门付咨询费给我们部门。”目前，这种服务还是免费的，“因为双方都处于摸索中，彼此都需要时间验证这种方式是否可行。”夏学军在做IT规划时，并不急于从IT入手，而是先从业务流程的角度进行分析，来论证其可行性。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