



文章题目 CIO的素质、职责和地位

发表日期 2007-5-13 21:23:29

内 容

作者：胡小明 来源：CIO时代 时间：2007年3月2日

### 1. 对CIO素质的认识

#### 1.1 不能要求CIO有许多优点

讨论CIO素质往往会列举出许多优点要求CIO学习，似乎CIO就是这些优点叠加的结果，这种想法是行不通的，CIO是在实际工作中锻炼出来的，并非靠优点积累形成。优点不可能随意叠加，每一个优点都会伴随着必然的缺点出现。成功的CIO不是有着一大堆优秀品质的典范而是能充分发挥自己特点的优秀者，关键是CIO发挥出的长处要与工作的需求相一致。

恩格斯说过，如果一种动物集中了所有动物的优点，那么这种动物必定最先灭亡。CIO表现出来的优势不是孤立存在的优点而是适应工作需要的某种长处，提高CIO素质不是关起门来自我修炼而是要研究实际工作的需要，根据工作的需要发挥长处克服缺点，以工作需求为导向提高自己而不是脱离实际地培植优点。

#### 1.2 CIO的素质要在实践中锻炼成长

知识可以传授优点却不能传授，优点的成长需要特定的环境，需要在实践中锻炼。自信心是一个极为重要的优点，一个不自信的人肯定办不成大事情，但自信心不是靠说教就能够培养起来，自信心要来自成功的积累，创造与积累足够的成功才能升华出一个充分的自信力，这就要求一个人进行长期的努力，以极大的精力从小事做起，每件事情的目标不要订得过高，但一定要能达到目标，一件一件积累自己的成功，不断提高标准，不断积累自信，形成必定成功的习惯，充分的自信力便一点一点由于成功的积累而形成了。

CIO需要的大部分优点都要在实践中反复思考反复训练才能获得，一个有困难、有压力的环境是培植CIO优秀素质的最好环境，困难与压力是培植CIO意志品质最好的课堂，舒适的环境固然可以学到很多技术知识，要形成一些优良的品质素质却常常需要困难本身的锤炼，时刻准备迎接困难是提高自己的最好心态。

#### 1.3 认识优点与环境的关系

CIO的培养中非常重要的一点是研究本机构、本单位的CIO面对的是什么样的环境？面对的是什么样的问题？研究怎样学习与培养这种特定环境下所需要的知识、技能和素质，要用辩证的观点认识优点与环境的关系，优点并非在一切环境下都表现为优点，只是在特定的环境下才使某种特点变成优点。CIO的修炼并不是要学到一些放之四海而皆准的知识或者是拥有众多受人称赞的优点，是要从实际需要出发，学习解决实际问题的本领，CIO不能先准备好优点再去工作而是要时时准备解决工作中的实际问题，结合实际需要学习。CIO最重要的优点是能够正视实际问题并且认真研究、学习，在解决实际问题中提高自己。CIO的优点是一边工作一边思考中锻炼出来的，做一个认真的思考者是CIO必备的品质。

不要从静止的观点提出CIO的优点需求，要以发展变化的观点认识需求，要研究环境的需求，优秀的CIO不是学校中教出来的却是能够自学出来、锻炼出来。CIO关注的焦点不是自己如何增加优点而是应当解决什么问题，在解决问题的过程中成长。

#### 1.4 没有必要成为全才

成功的CEO、CIO都不是全才，成为全才没有必要，因为全才的成本过高，培养过多的优点显然不划算。每个企业都有缺点，这些缺点不需要都去改，只要改正有重大影响的缺点就可以，如果所有的缺点都要纠正，企业就没有精力去前进了。CIO应该从推进工作思考问题，选择最重要的事情去做，培养最关键的长处，按照工作的需要增长自己的才能。

CIO面对的是许多新事物、新技术、新问题，这就要求CIO拥有尽可能多的知识，了解大量的新技术，知识与技术自然十分重要，独立思考能力比知识与技术更为重要，善于观察与思考的人才能更好地驾驭知识与技术，才有更好的目的性。

CIO是企业主管信息技术的领导者，领导者是管理人的职务，对人的领导能力远比掌握技术的能力更

重要。决定CIO成败的关键是对人的影响力与领导力，对管理科学的修炼是CIO不可或缺的。

## 2. 为什么需要CIO

### 2.1 CIO的应运而生

CIO的产生是时代的特殊要求,是信息技术革命产生的要求,人们不会无端地提出一种新职务并向各企业、政府部门推广,这种重大的管理职务调整一定会伴随着重大的发展机会,是信息技术革命创造了这种机会,CIO的使命是要充分抓住这种机会推动企业(包括某些政府、事业单位)的发展。

信息技术发展早期的技术应用是局部性时不需要有CIO的职务,这些应用如文件处理、CAD、统计报表处理,信息技术如办公自动化、财务管理、库房管理、局域网的应用等刚刚进入到部门内部,有一个技术支持与管理部门负责设备采购、引进、技术安装、局部性应用开发就够了,不会产生CIO职务的需求。

九十年代信息技术飞跃发展带来的改进机会越来越大,越来越具有整体性甚至跨越到组织机构之外,例如企业的ERP已经不是一个部门而是整个企业都要参与才能有大效果的事,又如一些企业推进电子商务不仅要引起各部门业务管理的变化还要实现跨企业的合作。办公自动化对政府工作的改进只是局部性,电子政务已经成为全局性的改进甚至是与社会互动的改进。

CIO的需求来自以下几点:

(1) 信息技术应用的全局化、社会化需要具有全局视野的管理者领导。

(2) 信息技术应用不再是一个部门的事情,必须要有跨部门的协调能力。

(3) 互联网等新技术的出现为企业与政府管理提供模式创新的机会,使企业与政府必须从整体战略高度上认识信息化带来的改革,制定信息化环境下的企业发展模式。

信息技术大发展创造的机会与竞争压力使得越来越多的企业政府设立CIO职务。

### 2.2 CIO面对的信息化课题

问题1: 使信息技术适应业务发展的目标。有效的信息化应用超出了信息技术的范围,必须协调好技术与业务的关系,技术要服务业务的目标,业务要尽量充分利用技术提供的改进机会。

问题2: 协调信息化应用的目标服从于机构的总体目标。技术人员通常在关注功能的实现,难以认识总体的目标也缺乏对应用效益的判断能力,CIO要引导建设的方向,以机构的总体效益评价各项应用的价值。

问题3: 跨部门的协调。信息化建设涉及到企业的各部门,需要进行跨部门的协调才能实现全局性的成功,政府信息化也有类似问题。

问题4: 带领业务科学研究,推动利用信息技术的业务合理化改进。信息化应用不是复制现有的业务而是创造更科学、更合理的自动化流程,需要有人总结、研究、创造更合理的业务处理的科学,将之应用于信息化之中,这是一个知识化的过程。

问题5: 企业的信息化基础知识建设。企业的信息化建设是企业全面的知识化改造工程,不仅是信息技术系统的建设还包含有基础的业务标准化、规范化建设、各种检测、统计的数字化、精确化建设以及所有工作人员的数字化、信息化培训,这些工作都是信息化不可缺少的基础。

CIO不是信息技术层面的主管,是信息化应用效益的主管。

## 3. CIO的职责

### 3.1 设计目标

CIO的首要任务是设计信息化建设的目标,决定做什么,企业做正确的事情比把事情做正确重要得多。企业要有效益首先是选择好机会,将事情选对是取得效益的第一步。技术出身的管理者很容易从“怎么做”考虑问题而不去认真选择“做什么”,过多的技术导向将妨碍人们认真选择最有利的机会。CIO应当跳出技术的圈子,认真思考什么是对公司最有价值的事情。

CIO要能做好项目选择一方面需要有认识技术潜力的直觉,发现更多的应用机会;另一方面要有公司效益的价值观,能够评价每种方案对公司的价值。要去掉那些技术上好看但华而不实的方案,选择对企业战略目标贡献大而又能成功的事来做。CIO是在对未来的项目进行效益评价,这就需要有好的悟性,需要很多的经验与知识,CIO应当认真学习整个企业的业务知识,与各岗位骨干们多交流,吸取他人的经验,共同选择好项目方案。

### 3.2 凝聚知识

一个企业的信息化建设是一项业务改造的知识工程,信息化建设的结果是建立人一机结合的自动化系统,这个信息系统是否有效益完全取决于设计者、建设者投入的知识与智慧的多寡,没有投入足够的知识与智慧就不要埋怨信息系统没有效率,系统只是在忠实重复设计者的愚蠢。为了避免这种愚蠢,我们需要对本企业运作的规律、流程认真研究并进行仔细的优化改进。

企业的信息化建设首先要以科学的态度研究业务流程,结合信息技术提供的机会寻求更科学合理的处理方法,这是一个向信息系统输入知识、智慧的过程也是一项知识化的革命。CIO要带动对业务流程科学化的改造,这种业务知识化、科学化的改进是一个长期的过程,即使在系统投入运行之后还要不断改进与完善,一个成功的信息化应用系统不是一步就能设计成功而是要不断改进、不断完善,很多系统运行到一段时间之后就会重新设计改造一遍,以便优化很多环节,这些改进就是知识积累、凝聚的过程,大量知识与技术的积累会使信息化的效益越来越好。

### 3.3 实现沟通

CIO要成为信息化建设各方面沟通的带头人,信息化是一项新事物,是涉及各个方面需要广泛配合的事情,良好的沟通是完成信息化建设的关键,沟通的重点是:

#### (1)信息化战略与企业决策层的沟通

要使企业决策层的战略目标在信息化建设的战略与建设计划中得到贯彻,要向决策层解释信息化战略与规划的思想,使相应的战略与规划、项目得到决策层的理解与支持。理解非常重要,没有沟通就没有理解,没有理解就没有支持。

#### (2)信息技术人员与业务人员的沟通

信息技术人员与业务人员的沟通是另一个关键,CIO要组织相关的人员研发更为合理的业务方案,要实现信息技术与业务人员的相互了解,帮助技术人员充分理解业务的语言,帮助业务人员理解技术人员的思路,CIO是这种相互理解的教练。

#### (3)信息化建设项目的任务要求与信息技术外包机构的沟通

由于信息化建设的规模越来越大,越来越复杂,大多数机构(包括企业与政府)都选择信息系统外包模式来建设,与外包机构的有效沟通成为保证信息化建设进度的关键与质量的关键,CIO要成为与外包机构沟通的领导者与组织者,有效沟通是CIO管理的一项中心内容。

#### (4)与各方面合作者的沟通

信息化是一个全面合作的项目,不仅有内部合作还有外部合作包括产业链上的合作,有效沟通是整个业务合作的关键。信息化沟通的要点除了一般沟通要注意的内容外,强调的是要准确理解对方意图,任何的不准确都可能意味着失误与返工,CIO要帮助各部门实现沟通的精准化,精准的沟通才会有精准的质量。

## 4. CIO的地位

### 4.1 CIO是领导班子的成员

信息化改革越发展具有的整体性、全局性、战略性,使CIO必须成为领导班子的成员才有利于企业从整体战略上考虑问题,有利于信息化推进的整体协调,有利于信息化建设与企业各机构的工作相协调。

同样的道理也出现在政府之中,政府的电子政务将涉及到政府的改革,涉及到对社会的信息公开,涉及到各部门之间的合作,由核心领导班子中的一员承担CIO责任会更为有利。

### 4.2 CIO的地位因企业对信息化的需求而定

CIO的设立与否应与企业的发展程度、对信息化应用的需求程度而定,不同的行业部门、不同的外部环境会影响企业对信息化的依赖程度。信息化的需求程度更与企业的成熟度有关,当一个企业各方面发展都比较好条件比较完备时,信息化会带来更多的机会,这时信息化就可能创造更大的效益,CIO的地位就变得十分重要。如果一个企业不够完善、急待解决许多更重要的问题之时,信息化将难以摆到重要的位置,企业需要先做更重要的事情,此时会很难开展信息化改造,CIO也难有作为。CIO的地位与信息化可能对企业产生的贡献率有关,只有在机会成熟之时信息化的重要性才会凸现出来,CIO的地位才会随之重要起来。

### 4.3 CIO的地位与本人的才能、表现密切相关

23届奥运会筹办人尤伯罗斯有句话:“权力30%是赋予的,70%是争取的。”这句话放在CIO身上是太合适了,CIO是一个新职务,谁也讲不清CIO该干什么,弹性很大,有充分的创造空间。CIO的地位更多来自CIO在管理上的创新行为,一个CIO不是要从别人那里去拿来什么权而是要创造新业务、创造新事业,要用自己的才能知识影响带动他人。在一个以操作为主的固定生产线上行政权力是很重要的,在一个技术性很强、创新性很强、知识性很强的领域中,CIO的地位将主要来自CIO本人的智慧,来自CIO本人的说服力,70%的权力是由CIO的说服力创造的。

## 5. CIO才能的培养

### 5.1 CIO的才能主要来自工作中的学习与思考

CIO可以在专门的学习班中学习到很多的有关知识,但是一位CIO真正的才能必须要在工作实践中锻炼,压力与困难是成就CIO才能的必要条件,不经过艰苦的解决问题过程的磨炼就无法激励出一位CIO潜在的才华。CIO自身的努力也十分重要,这种努力的核心就是要事事动脑筋思考,一个善于思考的人与不善思考的人成长速度大不一样,一个人的才能在思考中才能自觉地成长。

## 5.2 结合工作的需要认真读书

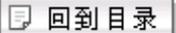
仅仅靠自己的经验,一个人的能力提高不了多少,才能是凝聚更多人智慧的结果。任何企业领导人要想优秀必须要多读书,CIO是一项领导职务,学习管理科学的知识尤为重要。松下幸之助讲过:一个人才能的差别是由业余时间决定的。业余时间多读书是优秀人物成长的共同点,多读书、读好书才能有启发,有助于思想的升华。

## 5.3 重要的是锻炼思考能力

进入信息时代可阅读的资料太多,需要做的事情太多,为思考留出的时间太少,要成为优秀的CIO最重要的是要用自己的头脑分析问题、思考问题、发现问题,思考能力远比知识更重要。怎样提高思考能力?除了在解决问题时反复思考之外,认真地反思总结也很重要,动笔是一个十分重要的环节,写出来不但能够提升思想的高度而且是对思考能力最好的训练方式。

## 5.4 注重人际间的交流

CIO是一个需要与人进行大量交流的职务,欲实现多方位的沟通一定要善于与人打交道,与人交往是一个重要的学习过程,每个人都有其知识与经验,特别是那些与我们距离较远的人,与他们的谈话常常会有更大的启发性,真正听懂、听清、听准对方的思想才能进行高效的合作,这是CIO应具备的一项基本功。

 [回到目录](#)

---

<a href="#">▲ 上篇文章</a>	<a href="#">汪玉凯: 电子政务应用示范工程回顾及政策建议</a>	2007-5-27 6:41:52
<a href="#">▼ 下篇文章</a>	<a href="#">政府CIO如何电子政务规划的战略管理与实施</a>	2007-5-13 21:07:57

---