

CIO 机制与 CIO 领导力系列（一）

在欧美很多国家，因为 IT 的发达以及 IT 在企业中的深入应用，IT 部门在组织中拥有重要的地位，CIO 机制比较成熟，其职能、责任非常明确，整个企业对 CIO 的认知程度也很高。但是因为我国企业信息化还处于发展阶段，目前大部分企业还没有明确的 CIO 分类，整个 IT 部门管什么、怎么管、如何与其它部门进行协调，这些都还在探索之中，没有形成完善的体制，并直接制约着企业自身的发展。

在此，通过北大 CIO 班，我们请到了十一家单位和企业负责信息化的领导，进行关于 CIO 机制与 CIO 领导力的“论剑”，希望能对广大从事 IT 工作的读者有所帮助。

合格 CIO 应立足“八大处”

铁道部信息办副主任、北大 CIO 班首届学员 张红麟

CIO 机制是指在组织治理机制的运行框架内，通过将 CIO 的定位、作用、组织结构、管理流程等成为一种制度安排，形成有效的信息化治理结构。

国外技术先进国家非常重视 CIO 机制，并通过 CIO 机制的建立，有效地促进了信息化建设，提升了信息化应用水平。美国为促进信息化，在一系列法律文件中对建立 CIO 机制作出明确的规定。

由于我国信息化应用水平从整体上说还处于较低阶段，对建立 CIO 机制的认识与国外技术先进国家相比仍有较大差距，IT 部门在组织中的地位与国外技术先进国家相比也相对较低，这也是我国 IT 界普遍感



铁道部信息办副主任
张红麟

到困惑之处。

努力推进 CIO 机制的建立对加快我国信息化建设有着非常重要的意义。为此，一是要努力加快信息化建设步伐，使信息化能够在组织中发挥关键作用，为建立 CIO 机制创造良好条件；二

是各级信息化主管部门要积极引导信息化程度较高的企业建立比较完善的 CIO 机制，尽快取得效果和适合我国国情的先进经验，起到示范作用；三是应借鉴国外成熟经验，适时出台相关法律、政策，以法律、政策的形式强力推进 CIO 机制的建立。

CIO 是组织机构内一个关键的管理岗位，也是 CIO 机制中的最高管理岗位，负责 IT 政策以及 IT 战略与企业业务战略的融合，在企业信息化建设中起着重要作用。

CIO 岗位的使命是：为组织贡献技术远见和领导力，主动开发和实施 IT 应用，在持续变化和激烈竞争的市场中创建并保持企业的领导地位。

CIO 岗位的职责如下：

- 其一，发起制定、组织协作、完成企业 IT 战略规划；
- 其二，开发企业应用，协调企业和部门的应用开发；
- 其三，保障 IT 基础设施和体系架构（计算机和网络）的运行及

投资。

其四，决定IT服务和技能是由内部提供或从外部采购。

其五，建立关键的IT供应商和咨询顾问间的战略伙伴关系。

其六，提供技术，使企业与客户和供应商之间的交易更方便快捷，增加企业收入和盈利能力。

其七，维护客户满意度，配合内外客户，保证持续的顾客满意度。

其八，向企业所有的IT用户提供培训，以保证现有系统和新系统的获得最增值的应用。

因此，CIO必须通过学习、实践、再学习，不断提升全面素质与领导力，才能肩负起领导组织信息化的重要使命。一是要不断提高战略分析与统筹规划能力，努力保证信息化与组织的整体发展战略相一致。二是要不断提升沟通与合作能力，努力促使信息化工作能够得到各级领导尤其是组织的最高领导的真正重视，成为信息化积极推进者并从政策、制度、计划、资金等各方面予以大力支持，努力促使信息化建设目标成为相关业务及综合部门与人员的共同愿景，凝聚各方面力量共同推进信息化事业。三是要不断丰富信息技术与相关业务知识，把握信息技术与相关业务发展趋势，提高管理与决策能力，促进信息化科学、健康、快速、有序的发展。四是要不断提升组织协调与能力，有效组织开展信息化开发建设、运行维护、技术培训等工作，提高信息化建设速度与应用水平。

为CIO“浇水施肥”

香港华润集团信息技术中心总经理
北大CIO班首届学员 程胜

目前我国企业的CIO机制虽尚处于零星的自发性探索阶段，远未达到系统推广阶段，但国家信息化战略需要一批企业信息化领军人物支持，推行CIO机制势在必行。设立CIO需要企业把信息化作为实现业务发展的目标战略措施，建立相应的职位制度，明确相应的责权利，还要有合适的人选。我认为可从以下方面努力：

首先，CEO对信息化的作用有清醒认识，赋予信息化以高度的战略地位。CEO应向各部门传达信息化是公司的核心竞争力的讯息，提升全公司对信息化工作的理解和支持。

其次，完善CIO人力条件。CIO要具备信息战略能力、IT管理能力、IT应用能力、信息技术能力等四大基本能力。他既能深刻理解公司战略，通晓企业业务，明察现有管理软件的思想是否能满足未来3-5年业务需求，又能对技术有紧密追踪，把握层出不穷的新科技的商业应用价值。信息中心主任等“准CIO”应参照国内外CIO的标杆水平，提升自己的知识、能力结构。

然后是信息中心职能升级。信息中心应调整人才结构与功能定位，



香港华润集团信息技术
中心总经理 程胜

从技术支援部门转型为信息化战略执行部门，成为公司组织架构中战略性部门的一员。信息中心员工在观念上、工作内容上、与其他部门沟通方式上都应逐步转型，适应“业务顾问”和“战略推动者”的角色。

最后，设立高层次的信息化管理制度。信息化管理制度应纳入公司核心政策制度，将CIO及信息部门的职责、职位、功能明确，保障其工作。

提升CIO领导力的关键在于扩大CIO对公司各部门、各业务单位的影响力，使信息化推动公司战略的思想深入人心。

一方面，CIO应打造较强的传播与公关能力，加强同其他部门和业务单位的沟通，使其知晓信息化的益处与限制，并深入了解各单位信息化需求，逐步塑立管理顾问的形象，扩大影响面。

另一方面，CIO应努力完善公司的IT绩效体系，对信息化过程取得的财务和非财务的绩效有清楚的展示，向公司证明其影响力。