

信息技术

IT，谁之责？

Dan Lohmeyer

Sofya Pogreb

Scott Robinson

业务领导责无旁贷

近年来，越来越多的企业管理人员、市场分析师和管理学者都认为：应该由业务领导而非技术人员来负责企业的信息技术，包括对IT的成效以及为改善IT状况所投入的资金负责^①。这些人士认为，信息技术在企业中的作用已经发生了变化，因此企业对自身技术投资的管理方式也必须做出相应的调整。

过去，IT部门作为支持性职能即可以有效运作，而如今，大多数新的IT应用横跨各种业务和职能，其中一些还使企业同他们的合作伙伴及客户联系在一起。因此，希望在IT投资中获得完全价值的企业必须改变其业务流程，并了解如何通过IT促进企业的完善和增强竞争优势。但只有让业务领导更多地参与技术决策，也就是让他们来指挥，方能实现这些优势。

关键是确保业务主管不仅

一些企业已经注意到了这种建议。但几乎没有企业相信这样能获得理想的效果。例如，让业务领导加入企业的技术委员会

要制定企业IT工作的日程，还要管理IT运营的业绩

之后，业务与IT的关系并没有像预期的那样得到改善，而毫无益处的IT应用系统仍在上马，IT成本继续攀升。尽管如此，企业还是建立了鼓励业务

^①参见McKinsey Quarterly 1997, No.4, 第80—91页, Jed Dempsey, Robert E. Dvorak, Endre Holen、David Mark、William F. Meehan III 所著《逃离IT深渊》一文。

管理人员和IT部门管理人员合作的结构和流程,这无疑是向前迈进了一步。至少这种合作能确保业务领导监督投资、评估IT应用开发建议,并协助企业规划新系统所需的调整。但监督归监督,业务领导不可能像开展自身业务那样严格地去从事IT工作。信息技术的管理还是要交给在企业不断变化的需求间努力寻找平衡的IT部门主管。

那么,如何才能填补IT和它所支持的业务之间的鸿沟?关键是确保业务领导不仅要制定企业IT工作的日程,还要管理IT运营的业绩,并且他们的薪酬必须反映他们做这两方面工作的能力。有些业务管理人员忽视了可能非常有价值的技术项目,一旦遇到困难就立即终止,而不是一开始就坚定地承担将项目进行到底的责任。这些主管必须对决策负责到底,而不仅仅是做出决策,然后想当然地认为别人会承担责任。

还有很多其他方面也需要改革。目前,大多数企业都将IT作为一项独立的,与业务分离的职能部门来管理。因此,尽管IT主管所领导的是一个相当复杂的组织,不仅要服务于整体企业,例如网络和企业应用系统,还要服务于各个业务部门和职能部门,但IT与各部门之间的联系微乎其微。为了填补这一鸿沟,IT部门的一些管理人员应该更加深入业务部门,并对业务的业绩承担更大的责任,正如业务领导应该对IT业绩负责一样。

一些金融服务企业、能源公司和高科技企业都已经开始进行这方面的变革,提高了投资回报率,IT成本也得到了更好的控制。我们以这些企业为例,就如何促进IT部门和业务部门之间的有效合作提出一些有益的建议。

症结所在

许多企业都曾努力改善其业务部门和IT部门的工作关系,但往往无功而返。良好关系的建立相当困难,一部分原因是由于处于两个不同阵营的经理和员工都对对方持怀疑态度,另一部分原因是由于企业在建立合作关系上鲜有先例。以下四种问题最为常见。

两种文化格格不入

业务领导可能不太愿意参加IT项目,他们认为IT部门管理人员既不了解公司的业务需求也不可能实现真正的价值。“他们总会把事情弄得一团糟,我可不不想背黑锅”是他们典型的想法。由于缺乏对业务需求的认识,IT部门所提供的产品功能总是难以满足业务部门预期,甚至连基本的要求都达不

到，这无疑加重了业务领导的这种看法。相反，技术专家们常会看不起那些用户，因为他们不得不为这些人把应用软件的功能“傻瓜化”。

技术委员会本身并不能直接解决这种根深蒂固的文化差异。委员会和双方共同制定技术日程的过程无疑有助于建立起对技术的相同看法，并培养讨论分歧的共同语言，但由于双方工作的激励因素不同，他们所追求的是自己部门的业绩而非实现共同目标，因此双方经理最终还是会回归各自的阵营。

官僚作风盛行

IT和业务部门的合作在于流程，但倘若技术委员会泛滥、每项IT要求都辅以冗长的业务计划研讨，可能会使流程复杂。有家公司出于良好的动机，在每个业务单元中都成立了一个技术规划委员会，同时又单独为IT战略、IT架构标准以及企业级优先IT技术问题及预算分别成立了专门的委员会。由于决策机制过于分散，导致很难形成具体决策，互相指责之声随处可见。委员会的数量和人员组成应该尽可能减少，且应有权对诸如应用开发的先后顺序和标准等事务进行决策。

幕后渠道层出不穷

若IT规划流程变得过于复杂，就会导致决策在私下完成：业务管理人员绕过提出IT要求的正式渠道，合理投资和有效支出就更是天方夜谭了。我们帮助过的很多企业的高层领导都非常震惊地发现，“灰色支出”竟占全部应用开发费用的40%！

低层人员为数颇多

即使拥有了合适的流程，企业仍可能在委员会成员的任命上犯错误，即任用那些既不理解公司整体战略也没有当场决策权的初级业务管理人员，以及不充分了解公司业务的IT管理人员。这些缺陷拖延了决策过程并使投资只能获得很低回报。只有企业确保IT部门管理人员精通业务，同时业务方面派出高级领导参与，才有可能实现双方合作。

成功营造业务部门和IT部门的合作关系

一些企业已经克服了这一严峻考验，技术已经成为有力的竞争武器。他们的成功历程都曾经经过三个重要步骤：使业务领导对IT的投资回报负责，

由业务领导负责制定IT工作内容，以及将企业IT组织与业务部门更密切地整合。

明确责任

即使公司高层认为有必要加强IT和业务部门之间的合作，但如果不能确保业务管理人员必须对IT规划及结果负责的话，一切也只会流于形式。这是最重要也是最困难的一步，可能会引出各种尖锐的问题。技术系统往往会贯穿企业全局，那么哪些业务管理人员应该负责哪部分IT技术？如何对成果进行评估和衡量？技术是由IT部门来落实的，而业务领导在无法管理IT部门的情况下，怎么实现对技术负责？

鉴于这些挑战，大多数企业都对责任问题避而不谈。但如果企业不能直面这个问题，业务领导就没有积极性来全身心地投入技术日程的制定。在技术委员会会议上常常见到有的业务领导无备而来，有的则经常离开会场打电话，而且总有人缺席。即使业务领导确实设法制定了日程，但他们也会缺乏将其落实到底的积极性。不仅如此，如果不明确责任就无法协调文化差异：业务领导如果负责某项措施的实施成果，就可能会派出级别较高的资深人员处理，并确保双方密切合作。

要解决责任落实问题，必须有企业领导的介入。只有极少数企业已经发现这一问题，其中一家企业的核心领导小组认识到技术已成为业务成功的必要条件，并且愿意运用信息技术改变现有业务运作。另一家企业的技术组织薄弱，甚至威胁到支持核心业务的能力。这两家公司的首席执行官都明确强调：所有业务部门的领导都要负责确定工作的优先顺序、进行IT投资并监督成果。结果，这两家企业的工作都开始转向保证IT业务成效的方向。

上述经验说明了两种落实责任的方法。

企业应当要求业务部门承担新应用软件开发的费用

第一，企业必须要求各业务部门自行承担个人电脑、通讯器材和新应用软件开发等项目的费用。例如，一家公司要求各业务单元负担其所属员工的手机话费，此后发现

电话账单金额下降了一半。当然，这种部门分摊费用的做法可能会引发争议，尤其是涉及公用的基础系统（如网络和数据中心）或跨业务单元、跨职能部门的系统（如客户关系管理和企业资源规划）的费用分摊问题。

最好的方法是在不忘最终目标的前提下权衡实施难易程度和公平合理性，也就是不能忘记使各级管理人员更明智地使用其IT经费的总目标。例如，一家公司在分摊三个部门共用的项目管理应用软件的开发成本时，最简

单的方法就是平均分摊费用。但由于每个部门的规模和使用频率不同,总会有一个部门的领导会认为这种分摊方法不公平。但是,做出分摊决定至少迫使三个部门的经理间要达到共识。更重要的是,费用分摊促使他们确定应用的功能及界面,并对今后的实施过程进行监督。

如果某项费用分摊不会改变员工的支出行为,这种支出在IT预算时就应集中管理。这类项目通常有基础设施费用、中间件投资、IT的一般管理费用,因为各业务管理人员无法影响这些费用。虽然在一般情况下,费用分摊是提高IT支出效率的有效途径,提高信息技术对业务的影响力,还可采取另一种责任落实的措施,即改变对业务管理人员的个人评估和薪酬支付方式,使其反映他们所负责IT项目的业绩。例如,可以将某新上马的供应链管理系统达到降低企业成本目标的表现作为首席信息官(CIO)和采购主管领导年终评估和奖金的一项指标。同样,在评估销售主管领导时,应该将客户关系管理系统对销售人员生产效率的影响考虑在内。

由业务部门来制定IT工作日程

一旦业务领导负责IT支出的结果,他们会更愿意参与IT工作的决策。但各业务部门的主管必须就相互合作的流程和怎样与IT主管领导合作的方式达成共识,才能避免很多企业深感头痛的官僚僵局,不至于寸步难行。

虽然各公司的具体情况千差万别,但这种合作的基本流程却非常简单。首先,每个业务部门按优先程度列出IT支出项目,并为高于某个投资额度,比方说高于10万美元的所有项目制定业务前景预测,其中必须明确确切的成本和效益数据^①,因为预计收益将成为领导该项目的业务管理人员和IT部门管理人员的业绩评估标准。第一次召开这样的项目优选会议结果可能会令人瞠目结舌,管理人员常常会发现30%的现有IT项目都该放弃。

接着,由业务领导和CIO组成的IT项目优选委员会对各项目进行审核并起草IT日程。只有当某高级业务领导愿意出面对结果负责时项目才能获得经费,同时业务部门不得擅自开展被该委员会否决的项目。

这种简单的体系非常有助于确保技术支出与企业的业务战略挂钩并且能产生效果。让我们来借鉴一家著名的全球性投资银行的经验。每一季,每个业务单元都会按优先程度列出IT支出项目。在IT部门的协助下,各业务单元为新的投资项目制定简明的业务前景预测,其中包括各项目的目标、前期和后续成本、其他资源要求以及预计收益。业务部门主管和CIO共同对这些

^①有些企业允许每一业务部门在这一正式流程之外拥有少量可自由支配的开支。

项目进行评估，在短短几天而非几个月的时间内，确定对哪些项目进行投资。他们还要根据 CFO 的预算目标，与之协商并当场决定要根据预算在哪些地方进行削减。

该投行的做法有两个鲜明的特征：业务领导和 IT 主管积极参与，以及由于双方都希望获得成果从而促进双方领导的合作。由于采用了这一流程，该行将 IT 投资集中在少数成效大的领域，并且放弃了那些华而不实的技术项目。由于更加严格地遵守了技术标准，支出得到了很好的控制，从而在旧系统的维护和新应用软件的开发之间取得了良好的平衡（参见附文《标准的重要性》）。通过这种流程而开发的一些客户系统创新和后台系统应用使该行在业界成为公认的技术先驱。

让业务领导带头确定公司 IT 支出的优先顺序有助于确保投资产生战略

标准的重要性

企业常常意识到：由于缺乏应用和基础设施方面的标准，会造成 IT 支出铺张浪费而效果不佳的后果。尽管这种认识由来已久，但很多企业还是无法在这方面有所改进。我们发现，一家拥有 1500 名员工的公司竟有 1100 种不同的个人电脑配置，维护它们简直就是一场噩梦。我们还发现，一些企业完全有机会通过使用标准和整合采购，在台式电脑系统和服务器上节约近 40% 的成本。

最优秀的企业在日常业务工作中都采用标准的应用软件包，并将用户客制化的程度降到最低，尽量保持基础设施的统一，以促进部门之间的一致性。如此一来，这些企业将支出从系统维护转移到新应用的开发上，而后者才是业务价值创造的根本驱动力。在无法施行标准的企业中，可能只有不到 1/4 的人被安排在应用功能的开发。而严格施行标准的企业中至少有半数人从事开发，其结果就是开发出更多新的应用软件并且利润得到提高。

（详细内容请参见三联书店出版的《麦肯锡高层管理论丛》2003.1）

本文译自 *McKinsey Quarterly* 2002, No. 4。Dan Lohmeyer 和 Sofya Pogreb 是麦肯锡硅谷分公司咨询顾问；Scott Robinson 是麦肯锡华盛顿分公司董事。

版权所有©麦肯锡公司 2002 年。未经许可，不得作任何形式的转载或出版。