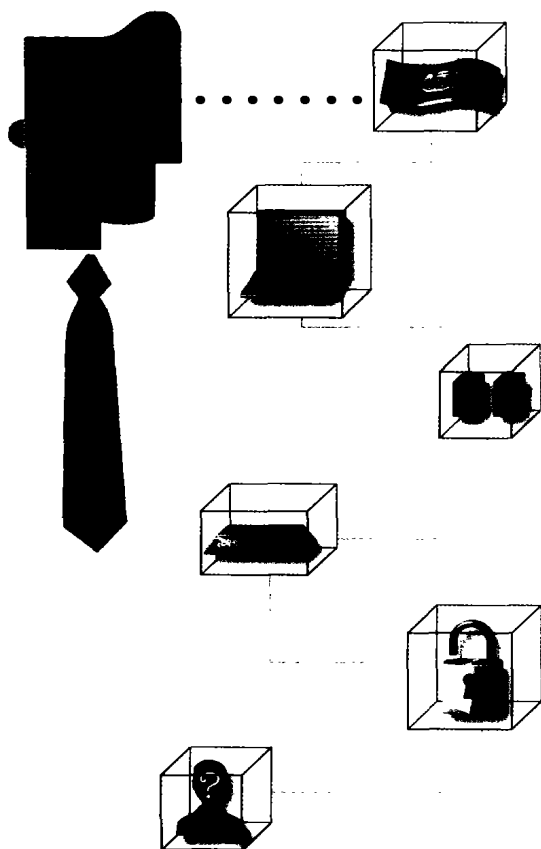


如果高层经理一味放弃重大的IT  
决策权，灾难往往会接踵而至。

# 不该IT经理作的 六个IT决策

■ 珍妮·罗斯 (Jeanne W. Ross)  
彼得·威尔 (Peter Weill)



几年来，我们观察到很多高级经理人对IT（信息技术）和IT部门有一种挫折感，有时候甚至感到恼怒。我们研究中心常年举办一个名为“非IT经理人的IT”的研讨会，参加研讨会的1,000多名高级经理人不断重复这样的问题：“我该怎么办？我对IT了解不多，无法具体管理IT工作。而我的IT员工虽然在努力工作，可是好像并不理解我面临的真正的业务问题。”

或许我们从这些高级经理人——他们大部分是首席执行官（CEO）、首席运营官（COO）、首席财务官（CFO）或者职位很高的其他管理人员——那里最常听到的抱怨是，公司装备的昂贵技术并没有给公司带来多大的价值。与此同时，看似必不可少的IT项目还在不停地要求增加，IT开支在预算中所占的比例也越来越大。然而，回报又在哪里呢？

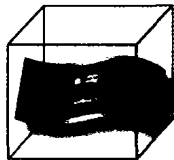
事实上，我们对全球几百家公司的IT管理实践进行了研究，结果表明大多数企业的IT投资没有产生应有的价值。但是，对IT投资管理得最成功的企业，获得的回报却要比起竞争对手高40%。

使这些企业出类拔萃的因素虽然很多，最重要的一个因素却是高层经理在少数几项关键的IT决策中起到了领导作用。与此形成对比的是，当高层经理放弃这些决策的职责，把它们下放给IT经理时，灾难往往就会接踵而至。不妨回顾一下在采用大规模CRM系统（customer-relationship-management system，客户关系管理系统）和ERP系统（enterprise-resource-planning system，企业资源计划系统）时搞得一团糟的几个典型例子。大家会理所当然地认为，这些CRM和ERP系统之所以会惨遭失败，是因为在安装和运行这些复杂系统的过程中发生了技术混乱。但事实上，产生问题的原因通常是，高层经理没有意识到采用这些系统是对企业的一大商业挑战——不单单是一大技术挑战。因此，他们也就不会按照这些系统的要求，在组织结构和业务流程上作出调整。

随着企业面临一轮又一轮的IT革新——网络服务应用的增加，员工和客户对手持式设备的使用，以及诸如网站、呼叫中心（call center）、自动取款机和无线网络电话（wireless phone）等多种电子销售和服务渠道的整合等——上述不幸的事情很可能还会发生。

不要误解我们的意思。对于作出IT管理方面的决策，比如技术标准的选择、IT运营中心的设计、企业所需的专门技术，以及实施新系统的标准做法等，许多时候IT经理是合适人选。但是，那些会影响公司经营战略的IT决策权不应该交给IT部门，尽管人们首先想到的往往是IT部门。

为了帮助高层经理避免IT灾难——而且，更重要的是，帮助他们使IT投资产生真正的价值——我们在下面列出了6项决策。对于这些决策，高层经理担负起领导职责方为明智之举。前3项决策和战略有关，后3项和具体执行有关。每一项决策都不应由IT经理作出，因为，归根结底，这不是他们的工作。



## 我们应该在IT上花多少钱？

鉴于IT投资回报的不确定性，许多经理人都想知道自己的投资是过多了还是过少了。他们的想法是，如果我们能知道应该投资多少资金，那么其他IT问题就会迎刃而解。为了确定合适的投资水平，他们会向行业基准看齐。

但是在我们所研究的成功企业中，高层经理们在处理这个问题时采用了迥然不同的方法。首先，他们会确定IT在企业中所起的战略作用，只有在完成了这一步骤之后，他们才设定整个公司的投资水平，从而使技术能够有助于实现战略目标。

机构不同，其IT目标会大相径庭。有些目标可能相对较小，比如说，消除管理过程中的错误和低效；而有的目标可能对企业的战略至关重要，比如说，支持一个无缝的全球供应链、无差错的客户服务或处于前沿的研发等。显然，这些不同的目标需要不同的投资水平。如果你已经决定让IT担当主要的战略角色，那么这一角色的性质将会影响所需的投资水平。

以美国联合包裹运送服务公司（United Parcel Service，简称UPS公司）和联邦快递公司（FedEx）这对死对头为例。两家公司都宣称每年在IT上花费约10亿美元，但是，年收入约200亿美元的联邦快递公司，规模只有UPS公司的2/3。这是否意味着IT在联邦快递公司中起着更为重要的作用呢？不能这样说，只能说IT在这两家公司中扮演了不同的角色。UPS的IT战略由公司的工业工程（industrial engineering）演化而来，而工业工程的核心是给需要一致性和可靠性的企业带来效率。该公司集中化、标准化的IT环境，使得企业能以相对较低的价格提供可靠的客户服务。而另一方面，联邦快递着重于提高灵活性以满足不同客户群体的需要。这种分散式的IT管理方法虽然成本较高，但是能

作者简介：珍妮·罗斯，麻省理工学院（MIT）的资深研究员；彼得·威尔，该学院的高级研究员，担任MIT斯隆管理学院（Sloan School of Management）信息系统研究中心的主任。该学院位于马萨诸塞州的剑桥市。

提高对客户需求作出反应的能力，促进本地化的创新，这些利益足以抵消较高的成本。

当然，UPS公司也利用技术来满足个别客户的需要，而联邦快递公司也利用技术为各个客户群体提供一致的服务。但是，两家公司的IT和经营战略的核心是不同的。两家公司都获得了成功，因为它们都是根据战略，而不是根据行业基准，来确定投资水平的。

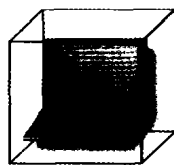
在大多数公司，高级管理层并没有如此清晰地定义IT的角色，他们实际上把这个职责下放给了IT人员。在这些公司中，IT部门能成功地完成个别项目，但是无法搭建一个“战略平台”——这个平台不仅要能对即时之需作出反应，而且还要能在很长的时间内不断给企业带来利益。

UPS公司的经验说明了一个广阔的战略平台能够带来许多好处。20世纪80年代后期，就在联邦快递极力宣传其包裹追踪功能的时候，UPS公司开始大举投资IT。UPS的高级管理层不想仅仅建立一套追踪系统，而是决定建造一个全方位的包裹数据库，这个数据库有成为多用途平台的潜力。为了给这个数据库搜集信息，UPS开发了包裹资料收集器（Delivery Information Acquisition Device）。这是一种手持式电脑，司机们可以用它以电子方式收集客户的签名和其他信息。这种电脑减少了手工输入包裹信息的工作量，每天可帮司机节省30分钟的时间。但是，这些电子追踪设备带来的好处只不过是个开始。电子数据提供了更加精确的包裹记录，这使得UPS公司避免了数亿美元收入的流失。而在此之前，投递情况由客户自己报告，UPS公司不容易查证，所以导致了收入流失。在后来的几年中，这个数据库使得UPS公司能够推出像担保投递这样的新服务，以及客户在线包裹追踪之类的新方法。新增的功能将优化运送路线的安排，并帮助UPS公司的企业客户在货物送达后更快地回收货款。

UPS之所以能获得这些利益，是因为该公司决定对上述系统持续进行重大投资，而这套系统很快就超越了最初的目的。UPS的首席执行官迈克·埃斯丘（Mike Eskew）称这些新的应用为“惊喜”，每种应用都促进

了提供一致、可靠的客户服务的战略。这些没有预料到的利益，使得IT投资的整体回报，超过了单个项目的投资回报之和，这个回报是很多公司都想不到的。

只有明确地定义IT目标和企业目标，才能对IT的支出作出合理的计划，使IT既可满足现时之需，又可以在未来获得一系列收益。有些管理团队只提供一个模糊的远景，比如“随时、随地为任何人提供信息”；IT部门对这些定义不明的目标作出的反应则是试图建造一个能满足任何业务需求的平台。这类漫无目的的大规模项目，往往花费企业数百万美元，最后得到的却是镜中之花、水中之月，这并不使人感到惊讶。



### 哪些业务流程应得到IT投资？

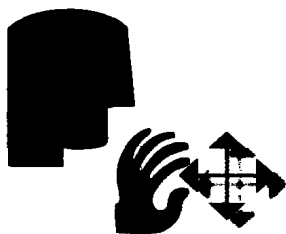
大多数高级经理人都知道，IT计划会无节制地迅速增加。我们曾见过只有几百名员工的一些公司竟在实施几百个IT项目。显然，并非所有项目都同样重要。但是我们发现，有些项目对企业的成功有举足轻重的影响，有些项目则只能带来某些无关大局的利益，而高层经理们常常不愿意亲自对项目加以选择和甄别。

把这类决策权留给IT部门，就意味着由IT经理来决定重大业务问题的优先级别，或者IT经理们会试图让业务经理们认为重要的每个项目都上马，这种情形同样会给企业带来后患。面对一系列获得批准而且得到投资的项目，大部分IT部门会尽最大努力加以实施。但是，这常常会导致一些IT计划被耽搁，而且使IT部门疲于奔命，士气受挫。

高层经理不优先选择便于管理的一系列IT项目也会导致灾难。好时食品公司（Hershey Foods）就是一个典型的例子。1999年，这家公司作出了一个臭名昭著的决定：同时实施几个重大的系统计划，包括CRM系统、ERP系统以及供应链管理系统（supply chain management）。这最终导致该公司不能在万圣节期间把糖果送到重要客户手中。

相比之下，达美航空公司（Delta Air Lines）近年来对IT的投资则处理得很好。1997年，这家公司面临

## 为什么不把IT外包了事?



鉴于管理IT可能是件让人头痛的事，人们总想把这份工作交给其他人去做。事实上，外包似乎一度变成了管理者们避免麻烦的简单解决方案。许多公司的高层管理团队与大型的服务提供商在

谈判后签订合同，把所有IT工作都交给后者。至少，与公司自己动手相比，由这些服务供应商提供IT服务往往成本较低，而且遇到的麻烦也较少。

但是，这些外包合同很多都无法让人满意，尤其是当一家公司的业务需要发生变化时。服务供应商按照标准的服务项目和详细的合同条款提供服务，但是它们提供的IT能力不够灵活，很难满足变化的需要，而且经常对问题反应迟钝。此外，与供应商建立和维持关系经常需要投入大量的资金和时间，这就使得公司在制订战略计划和业务流程时，很难摆脱供应商的影响。在这种情况下，一旦供应商

一场技术危机。原来，几年前这家航空公司把IT职能外包了出去。但是，公司的各业务部门对外部服务商的IT服务感到不满意，于是纷纷创建了自己的IT部门。（关于外包的讨论，参见副栏“为什么不把IT外包了事？”）这导致该公司的不同部门使用着完全不同的系统，从而使员工很难提供及时、准确的客户服务。比如，对于“我的飞机将在几号门到达？”这样一个问题，由于员工查看系统的不同，竟然可能产生17种不同的答案。另外，许多建立在旧技术基础之上的系统，可能随着2000年的到来而无法正常运转。

正如UPS当初很有远见地决定创建包裹数据库那样，达美航空公司的高层经理们决定把“千年虫”问题（Y2K）的威胁变为契机，建立一个名叫达美神经系统（the Delta Nervous System，简称DNS系统）的功能强大的技术平台，为飞行业务和客户服务提供实时信息。这项为期3年、耗资10亿美元的项目，可为每个员工提供有关任何航班和客户状况的最新信息。经理

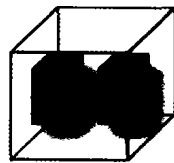
未能履行合同条款上的责任，公司就会变得尤其脆弱。

并不令人惊讶的是，其他一些问题也会产生，因为在高层经理选择外包IT能力的同时，他们也把一个或多个关键的决策权外包给了旁人，而这些决策原本应由他们自己作出。事实上，公司经常雇用外面的供应商，因为它们不满意自己IT部门的业务表现——但是，这种不满意主要是它们自己不参与的结果。

有鉴于此，至少大多数较大的公司都决定内部解决主要的IT能力。但是，很多公司采取的是有选择的外包策略。适合这种策略的有日用品服务（譬如通信，在这个领域有好几家相互竞争的供应商，而且技术标准易于设定），另外还有涉及某些技术的服务，公司外包这种服务往往是因为自己缺少这方面的专长。

与把所有IT项目都外包的决策不同，选择性外包的决策通常最好留给IT部门去作出——前提是公司高层已经担负了6个关键决策的职责。比如说，一旦确定了安全和隐私风险的可接受程度，IT经理就可对各种竞争性的方案进行研究，并就靠内部还是靠外部来完成这些项目作出成本收益分析。

们描绘这个系统的远景时，还作出了另外一个重要决定：他们不会同时投资建设一个新的收入规划系统（revenue-planning system）。这种收入规划系统，可以帮助航空公司作出有关直接影响利润率的航班安排、定价、配置设备和航线等的综合决策。但是，达美航空公司知道，一下子满足公司的所有技术需求是不可能的。考虑到公司的IT和业务资源的局限性，如果同时上马额外的项目，则可能会威胁到DNS的成功。所以，直到2002年DNS建成后，公司才启动了对公司战略同样重要的新的收入规划系统。



### 哪些IT能力应由总部统管?

高层经理们日益认识到，集中管理整个企业的IT能力（IT capabilities）并且使IT基础设施标准化，能够节约大量成本，并获得显著的战略利益。这种方法可以有效利用全公司范围内的技术专长，使公司能够与软件

供应商签订大宗、划算的合同，还可以方便全球性业务流程。然而，与此同时，标准会约束各业务部门的灵活性，限制公司对不同细分客户群的反应能力，并招致业务部门经理的强烈抵制。

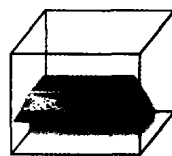
如果听凭IT经理来决定什么应该集中化和标准化，什么不应该集中化和标准化，那么他们通常采用下列两种方法中的一种。根据企业文化的不同，他们或者坚持把一切都标准化以降低成本，或者认识到业务部门自治的重要性，只要业务经理抱怨滋事，他们都会允许业务部门破例不采用公司总部的标准。前一种方法限制了业务部门的灵活性，而后一种方法费用浩大，并且限制了企业的协同能力。在某些情况下，采用不同标准的系统实际上会相互排斥，从而企业IT基础设施的整体价值可能会小于各部分价值之和。因此，在权衡这些至关重要的问题时，高层经理应该担负起领导责任。

全球性日用消费品和保健品企业强生公司 (Johnson & Johnson) 的经验说明，在试图实施统一的公司标准时，要获得最佳平衡会面临多么大的挑战。在近100年的时间里，强生公司作为一个分权式组织一直是非常成功的。但是，到20世纪90年代初，强生的新一代客户实力雄厚，在与强生约200个业务部门中的多个部门做业务时，没有耐心“伺候”多个销售人员、多张发票和多道发货手续。这样，一方面强生是一家传统上倾向于业务部门自治的公司，而另一方面客户又日益希望强生公司能够像一家统一的公司，如何调和这对矛盾成为摆在管理人员面前的一道难题。解决问题的关键是IT。

在IT决策中，制订数据标准是至关重要的。强生公司的高层经理们很快意识到，能促进各业务部门共享信息的全球性数据标准很难实施。多年来，诸如产品代码、产品成本和客户账款等数据项在各地的标准都不一样，以便满足分布在不同国家的业务部门的需要。因此，公司的高层经理们成立了一个小组，来制订提供单一客户视角 (a single view of customer)\* 所需的一套有限的标准数据定义。其余的数据标准可以在

区域层面或业务部门层面来确定。要获得单一客户视角，还需要单一的技术基础，这个基础必须允许进行跨部门的电子通信。所以强生公司打破传统，由总部而不是业务部门来投资建立标准化的工作站，这个工作站带有一个可访问强生公司总部系统和数据的标准化界面。随着时间的推移，强生公司陆续把IT能力从业务部门纳入集中管理的系统中。不过强生公司认识到，突然转到更加标准化的环境中有可能造成混乱，因此一直小心翼翼。

每家公司的管理团队，无论是集权式的公司还是分权式的公司，必须时常评估公司IT能力和业务部门IT能力之间的平衡状况。传统上集权式的企业，如UPS公司，会发现其共享的基础设施有时不能够满足新的、较小的业务部门的需要。因此，就像传统上分权式的强生公司引进集权式的IT能力一样，它们也逐渐引进了一些本地化的IT能力。



### 我们的IT服务 需要达到什么水平？

不起作用的IT系统是毫无用处的。

但是，这并不意味着每个系统都必须尽善尽美，因为诸如可靠性、灵敏性以及数据可访问性等特性都是需要花钱才能获得的。愿意为各种各样的功能和服务花多少钱，决定权在高层经理们的手里。

对某些公司来说，服务质量没有商量的余地，必须是一流的。如果一个交易系统瘫痪，投资银行不会允许丢失任何数据，系统必须百分之百地恢复。同样，经营世界上政府主办的大部分博彩生意的集钛公司 (Gtech Corporation)，也不会反应时间 (response time) 上作任何妥协。在美国，该公司的大多数合同上都明确规定，客户在5秒钟内就应得到彩票——而单单打印彩票就要用掉3秒钟。集钛公司也承受不起系统因检修而停工带来的损失：各州政府明确规定，一旦系统进入不了，罚金高达每分钟1万美元。这可以很好地解释

\* 编者注：单一客户视角，指企业从内部的任何部门、任何业务窗口都能获得一致的客户信息。前提是企业要下属各部门的客户资料进行整合。

## 当高层经理不履行IT职责时会发生什么？

	IT决策	高层管理者的职责	放弃决策权的后果
战 略	我们应该在IT上花多少钱？	确定IT在公司中的战略作用，然后决定达到这个目标所需要的投资额度。	尽管对IT投入甚多，公司却不能开发出一个推进战略发展的IT平台。
	哪些业务流程应得到IT投资？	对于投资哪些IT计划，不投资哪些计划，应作出明确的决策。	缺乏重点会让IT部门疲于应付。IT部门试图实施很多项目，但这些项目对整个公司来说可能没有多少价值，或者多项计划不能同时兼顾。
	哪些IT能力应该由总部统管？	决定哪些IT能力应该由公司集中提供，哪些能力应该由各个业务部门开发。	技术和流程过分标准化会限制业务部门的灵活性，而动辄破例会增加成本，并限制企业的协同效应。
执 行	我们的IT服务需要达到什么水平？	基于成本和利益，决定需要哪些特色功能，如更可靠或反应更快。	公司也许在不太重要的服务选项上花钱太多。
	我们可接受什么样的安全和隐私风险？	在安全和隐私，以及安全和方便之间加以权衡。	过分强调安全和隐私可能会给客户、员工和供应商带来不便，而重视不够则容易使数据资料泄露出去。
	如果IT计划失败了，是谁的错？	对于每个IT项目，都要指派一位业务经理负责；要监督项目是否达到标准。	系统的商业价值永远都无法实现。

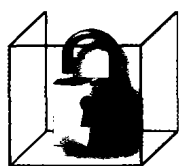
为什么该公司无论是遇到洪水、龙卷风、停电还是通讯中断，都会不惜代价地确保计算机不停止工作。

但是，并不是每一家公司都同集钛公司或美林公司（Merrill Lynch）一样。大多数公司都能容忍有限时间的停工或偶尔发生的反应缓慢，它们必须在由此引发的问题与防止问题出现必须投入的成本之间作出权衡。以道康宁公司（Dow Corning）为例。该公司的业务性质表明，其ERP系统的短暂中断可能会带来不便，但不会引起停产或者导致失去客户订单。虽然该公司高层经理们想避免一切检修停工，但是成本却令他们望而却步。所以，当他们于1999年决定建设一个备份站点（backup site），或称“热”站（“hot” site）时，他们选择了只有当系统出现了几小时故障后才会启用的备份站点。道康宁公司会定期检查这个备份站点，在过去的几年中，随着技术变得越来越便宜，该公司能够更大幅度地降低风险。

IT服务水平究竟要达到多高，这需要由高级业务经理来决定。如果让业务部门的IT人员作这个决定，他们很可能会选择最高的服务水平——这就像别克轿车（Buick）就能对付的场合却用了凯迪拉克（Cadillac）一样——因为人们会按照系统故障频率之类的指标来评判IT部门的业绩。通常情况下，较高水平服务的成本会计入IT系统的成本中，既不会分列出来，也不会单独讨论。为了帮助高层经理们弄清钱花在了什么地方，IT人员应该提供一份包含不同服务选项和价目的清单，然后由业务经理在咨询IT经理的基础上，根据能够承受的价格来确定合适的服务水平。

这种分析不但对一次性的IT投资有影响，而且对每年的运营成本也有影响，而后者在很多公司中都是一个有争议的问题。在很多情况下，如果经理们在系统开发阶段就对可靠性、反应时间等要求设定一个较低的期望值，固定成本会大幅度降低。反过来说，这

种分析也可能会揭示出公司低估了停工检修的风险，没有充分地防止风险的产生。



### 我们可接受什么样的 安全和隐私风险？

安全，就像可靠性和反应能力一样，是IT系统的一个特征，要求公司在受保护的程度和愿意花费的开支之间作出权衡。不过，在这种情况下还要考虑另外一种平衡：提高安全性不但会增加成本，而且还会带来更大的不便。

以我们麻省理工学院为例。学院对于渴望炫耀本事的黑客来说是一个特别有吸引力的目标，因此麻省理工学院开发了一套最先进的安全系统，能成功地抵御持续不断的攻击。麻省理工学院使用的防火墙，与大多数机构使用的限制从外部站点访问内部系统的防火墙都不相同。但是，尽管它提供了更强大的保护，麻省理工学院的非标准化方法却意味着学院不能安装大多数的商业应用软件，比如用于课程注册和学生账目的应用程序。麻省理工学院把这些限制视为经营业务的代价，但是很多私营公司可能会认为，这种异乎寻常的安全措施太昂贵，太不方便。

随着全球性的隐私保护日益成为各国政府的强制要求，安全问题又有了新的的重要性：不够安全的系统会让精心设计的隐私保护措施大打折扣。耶鲁大学（Yale University）规定，申请者通过提供出生日期和社会保障号码可以查看录取信息。这虽然方便了使用者，但是结果却使得与之竞争同类生源的普林斯顿大学（Princeton University）的一位官员轻轻松松就访问了其网站。金融服务公司在设计客户能通过电子方式轻松、快捷地访问账户的系统时，也面临类似的威胁。电话公司允许顾客在线支付话费，但也容易使顾客的通话记录泄露出去。在每一种情况下，这些公司——无论是有意还是无意——都在为顾客提供便利与保护顾客隐私之间进行权衡。

高层经理应该来评估这些权衡。许多IT部门会接受这样一种观点，即它们的职责是确保绝对安全，如

果不能保证访问安全，那么宁可拒绝访问。但是，如果与指望用简化的在线交易来吸引新客户的银行营销经理讨论一下，他们是不会喜欢这个想法的。



### 如果IT计划失败了， 是谁的错？

在我们的研讨会上，经理人反复提到的一个问题是，对IT计划的投资没能产生预期的商业收益。这个问题经常伴随着对IT部门的抱怨：我们公司中的IT部门一定存在什么问题。然而我们发现，这个问题更多地暴露了一个问题，即在管理公司内部需要IT支持的变革时，非IT经理人采用了错误的方法。

以那些广为报道、从来没有创造出什么价值的ERP和CRM计划为例。无一例外，失败都源于这样的假设：系统的实施是IT部门或顾问们的事，业务经理们只管忙自己的日常工作。实际上，新系统自身是没有价值的；价值来自于新的或者说重新设计的业务流程。我们回想起一家中型制造公司的经历，这家公司安装了昂贵的ERP系统，但是却没有产生明显的效果。这时，这家公司新来了一位CEO，ERP系统的潜力以及公司无人使用该系统的事实，给他带来很大的震动。为了利用新系统的功能，他重组了公司的业务流程。后来，公司在5年内首次扭亏为盈。这位CEO认为，成功的关键就是这次重组。试想，如果这套系统一开始就为特定的流程服务而设计，该会产生多大的收益！

为了避免灾难，高层经理必须分派业务经理负起使IT计划实现商业效益之责。这些经理需有为项目分配资源的权力，还需有监督项目创立和实施的时间。他们应该定期与IT人员会面，组织对使用者的培训，与IT部门一道确定明确的标准，以衡量IT计划是否成功。这些经理能够确保新的IT系统会带来真正的商业价值，而对IT部门的责备反映了对IT部门的职能存在误解。

对于将使用IT技术并从中受益的经理们来讲，IT项目的成功或许需要他们持久的支持。以“长期病历系统”（Longitudinal Medical Record system，简称LMR）

为例，这是从1998年由Partners HealthCare公司推行的一项计划。该公司是一个由大医院和地方诊所组成的伞状组织（umbrella organization），总部设在波士顿。从一开始，经理们——在该案例中是一些兼任管理职位的执业医师——就对从LMR这一新技术获得价值负起了全责。对于来就诊的每一位病人，医师都应该按照标准格式用电子方式输入所有的诊断和治疗信息，以便医师们在未来给同一位病人看病时，该系统能够突出显示重点信息。部署LMR系统是一项巨大的技术挑战，但更大的挑战却是组织方面的：该系统要求医师们花费宝贵的时间录入资料，而且早期各版本中使用的工具还远远不够完善。

参加这项计划的医师们长期扮演着发展完善这个IT系统的角色，他们付出的努力远远超出了“帮助确定需求”这项任务。他们必须使用该系统（尽管技术有时会出故障），对系统的功能不断提供反馈（以便于IT人员能不断改进），鼓励同事们参与该项目（因为它的价值只有在系统得到广泛应用后才能体现出来）。

除非经理们担负起IT系统成败的责任，否则，即使技术上一流的信息系统也不会对业务产生任何效果。IT部门的职责是按时、按预算交付系统，这个系统将来既要有用处，又要使用方便。但是，从新系统中获得商业价值所需的组织变革，必须由业务经理来负责。只有他们承担起这份责任，公司才有望消除“花了那么多的钱却没办成什么事”这样的抱怨。

\*\*\*

虽然我们坚信高层经理放弃这6种IT决策权是错误的，但是我们并不是在提倡任何决策都应由他们单方面作出。显然，如此复杂的问题不能指望在一次高层经理会上指定IT开支、管理人员和用途就能解决。尽管高层经理需要保证IT的开支和计划与公司的战略和目标相一致，并能推动战略和目标进一步发展，但这类决策最好还是在综合了业务部门和IT经理的意见后再作出。

以往的IT决策大都是在事到临头时作出的，现在，公司开始越来越多地建立正式的IT管理体系，详细地

规定IT决策应该如何出台、实施、补充，甚至如何去加以质疑。这样的体系应用的原则类似于财务管理原则，例如，谁被授权代表公司签订某项合同，或者公司内的现金流该如何管理等。

一家公司可以根据自己的文化、战略和组织结构，从很多截然不同的管理方法中选择一种。但是，好的IT管理体系会确定谁应该来负责和解释关键的IT决策。例如，IT投资决策常常是整个公司预算工作的一部分，而这项工作是公司高级管理层批准的。有关IT结构体系以及相关标准的决策，常常是由既有技术人员又有业务人员的委员会作出的。但是不管怎样，有效的管理应该确保和IT相关的决策与IT在公司内所扮演的角色一致，体现统一的原则。

长期以来，IT一直是道富公司（State Street Corporation）成功的关键。道富是一家领先的全球金融服务公司。然而，尽管该公司把近1/4的运营成本预算投在了技术上，但是直到最近才有了全公司范围的IT预算，从而改变了几乎所有的IT开支决策都是由各个业务部门单独作出的状况。最近公司制订了新的战略，在各个业务部门的顾客面前展现统一的形象。为了支持这个新战略，道富公司成立了信息技术执行委员会。该委员会的成员包括首席运营官、首席信息官（CIO）以及各业务部门的负责人，他们每两个月开一次碰头会。这个委员会负责在道富公司的战略框架下制订IT发展方向，然后对整个公司的需要和业务部门的需要加以权衡，以便为公司作出单一的IT预算。

根据道富公司的IT管理体系，首席信息官在制订公司的IT战略和促进IT技术有效应用方面发挥着积极的作用。但是与此同时，包括首席运营官在内的公司业务经理的投入程度也引人注目。从这个意义上说，道富公司证明了我们的论点——有些关键的IT决策，不应由IT人员独自作出。

■ 翻译：杜颖方、姜季胜

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：[editorial@hbrchina.com](mailto:editorial@hbrchina.com)