

資訊長攻略本

如何與各業務主管合作 一起搞定 IT 預算

由於企業各業務單位愈來愈傾向自行採購部門所需的技術方案，因此 IT 主管必須轉向顧問模式，強化業務單位與 IT 的關係，並致力於提升企業價值。

文／Esther Shein 譯／高忠義

數位轉型不只與技術相關，同時也與企業的根本變革有關。隨著 IT 技術逐漸滲透到企業的各個層面，各種界線日益模糊。而業務單位的員工，時常變身成技術人員，採購他們自用的軟體與服務。

根據 Gartner 2022 年一份調查顯示，在將近四分之三（74%）的技術採購案中，有部分經費是來自於 IT 以外的業務單位；有 26% 的技術投資案，則是完全由 IT 支出相關經費，推斷應當是由 IT 完全掌控的。而分析工具與人工智慧，已經成為業務技術人員所主導採購的技術專案。

產業觀察家 UpperEdge 商業諮詢實務主管 Len Riley 表示，IT 主管通常並不反對讓各業務主管在技術預算上有更大的掌控權。如果和大多數資訊長交換意見時，他們會認為有某些事業轉型需要由業務主管領導，並透過 IT 給予支援。

Riley 推論，部份原因是在於 SaaS 供應商經常直接對業務部門進行銷售，肯定有所影響。

另一項因素，則是財務長希望將技術平臺的相關費用，算進業務單位的損益表裡。這種做法會增加業務單位的權力與掌控性，但同時也提高了問責度。

但 IT 部門並非總是能為各部門提供支援或指導。Riley 表示，如果有多個 SaaS 供應商，對不同業務部門銷售技術方案，導致技術支出碎片化，甚至是分散在同一個業務部門內部的不同單位。如果

要管理這種複雜的關係與整體支出，以最佳化相關價值，並得到最有效率的財務安排，實在是一項很大的挑戰。

Riley 認為，如果企業採購團隊與 IT 部門和業務部門的關係薄弱，可以肯定業務部門一定會不受控制，自行其是。

Riley 強調，當業務單位自行採購自己要用的技術之後，經常會發生的情況，就如同資訊長得抬頭看著汽車後照鏡，並試圖猜測誰得負責去控制或管理相關軟體供應商之間的關係。

為了避免這種情況發生，資訊長應當盡早介入預算規畫流程。

管理緊張關係

製造家具、室內結構與技術產品的 Steelcase 公司副總裁暨技術長 Steve Miller，毫不遲疑地認同，IT 在好幾年前就已需要進行大改造了。Miller 說，人們都知道在企業中的行為、文化與慣常做法當中，有許多與數位轉型並不相符。

Miller 舉例，在 Steelcase 的線上採購流程中，美國境外分公司的業務主管會希望能盡快讓店面開始銷售產品，並設法讓自己的訂單流程能夠更快獲得處理。但這些業務主管可能並沒有技術或資訊安全背景，而且想要繞過 IT 管控的部分。這些業務主管想要更快行動，而且擔心如果讓 IT 部門介入，就

會變得綁手綁腳。

Miller 認為這種設想算是合情合理，也表示 IT 不能老想著只靠一招半式打天下的方法來應對電子商務發展，IT 團隊需要理解到不同的國家有不同的需求，因此必須協助找出不同層級的因應能力。

對於感受到不同部門之間的緊張關係，Miller 認為必須想辦法做些安排，並且開始思考 IT 部門需要從那裡下手才能成功；有個明確的領域，就是與特定產品線業務（line-of-business, LOB）主管之間的關係。如果不讓 IT 部門參與 IT 預算決策，就會變成部門之間關係管理問題；必須瞭解該業務領域想要達到的目標，理解這些行為背後的原因，以及 IT 應如何改變工作方式，才能將企業整體帶向正確方向發展。

如果在全球各區域的分公司已自行採購軟體，Miller 表示，這可能會產生重覆支出；這也正是如果 IT 不參與業務線技術預算規畫流程時，經常發生的問題。

如果讓 IT 團隊重做外購解決方案當中已經開發出來的元素，就會變成浪費資源，也會讓業務部門的步調慢下來。相對的，如果業務部門能夠採用 IT 團隊已建置好的一些介面與範例程式，將有助於他們加快銷售腳步。

Miller 估算，透過讓美國以外的分公司採用範例程式，讓 Steelcase 省下將近 20% 的預算。

目前 Steelcase 的 IT 團隊採用一種更加聚焦的方法，來處理與業務單位的關係，也就是找出各業務領域希望達成什麼目標。這種做法也讓 IT 團隊能每季與業務部門坐下來好好討論，如何做出好的技術選擇，以及 IT 部門可以在那些地方提供協助。

Miller 強調，這種做法並不是打算妨礙各業務部門主管的技術投資計畫，而是與主管們一起做出更好的決定。這能促進業務部門了解 IT 團隊在討論過程中扮演的角色，並促進跨業務部門的討論。雙方現在一起出現討論時，就不會覺得彼此立場是相互對抗的。

促進鼓勵緊密夥伴關係的企業文化

在 TIAA 銀行，IT 團隊逐漸參與到業務相關軟

體平臺的研究與選擇流程當中。該銀行資訊長 John Elton 表示，這是促進 IT 與銀行業務單位，能夠更加協調合作的工作關係，與更緊密的夥伴關係的文化變革工作中的一部分。

Elton 認為，如果業務單位具有信心，讓 IT 團隊以符合業務單位最佳利益的方式做事，則這兩個部門不僅會協調合作，也會各自展現出自己的長處。

Elton 一直採取 IT 與業務夥伴必須同心合力的原則，相信合作才能得到最佳成果。Elton 希望灌輸每個人這樣的信念，如果將技術聚焦在滿足業務的需求，夥伴關係就能自然地展開，彼此的信賴就能提升，而工作成果也會獲得改善。

而富達投資（Fidelity Investments）資訊長暨個人投資技術主管 Brooke Forbes 表示，該公司的一場企業文化變革，促成了 IT 與業務單位之間更加自然而然的夥伴關係。Forbes 表示，富達投資在營運模式上有很重大的轉變，轉向全方位的敏捷化。主管們希望能夠整合業務單位、IT 與後勤作業之間的數位夥伴關係，並完成最後一哩路，順利建立起業務與技術人完全混搭合作的團隊。

在營運模式轉變之前，由於某個單位需要快速完成技術採購，所以暫時設定了相關影子 IT 的口袋人選。

Forbes 表示，如果是依照在投入敏捷化、營運化之前的決策模式，可能會發現這些採購決策當中有一部分沒有讓 IT 參與。但當業務單位對技術有了進一步了解之後，業務主管就會看到一些正面的結果產生。因此富達投資現在每週會投入高達 20% 的時間，透過一項被命名為週二課堂的全球方案，來交叉訓練不同部門的員工。

Forbes 解釋道，非 IT 的員工，也能學習有關資料即服務（data as a service）、人工智慧、個人化、網站與行動技術，以及區塊鏈等等相關主題。

為了確保業務團隊選對適用的工具，也確認在採購流程中 IT 部門不會被繞過，Forbes 已指定工程師務必參加不同內部小組的會議。

Forbes 認為，IT 團隊做過最好的決策之一，就是落實 IT 不能獨來獨往這項理念。IT 人員要認定自

己是每個業務團隊的一份子，要讓高階主管看到實際成果，而 IT 團隊就是靠這招來達到目標。

Forbes 說，從尋找供應商、提出建議方案、面談，以及確認需求的流程，每項工作都是由 IT 部門與業務部門一起進行的。

在建立起共同決策流程，讓所有團隊成員都融入敏捷營運團隊，每一項成果，都是企業內所有成員共同創造、協同合作並互相溝通的企業文化基礎。

IT 是商業價值的催化劑

如果 IT 在技術投資方面，想要和業務團隊有更好的協同合作，就必須親自建立起堅實且相互信賴的關係。從高階主管角度來看，這並不是像火箭科學那類複雜的任務，只需讓兩邊一起做事就能搞定。

但就 TIAA 銀行的 Elton 來說，想要在新技術預算流程裡證明 IT 的價值，那麼 IT 就需要採用一種將眼界放遠的價值觀。照傳統流程，IT 會先檢視技術本身，並只想著那項技術可以帶來什麼價值，而不是真正著重在業務面。接著才會看到某項工具是否適合作為催化劑，滿足業務需求。

所以看事情的角度，會產生很大的影響。而通常 IT 部門主管就是這樣定調。Elton 強調，兩邊團隊的主管必須有極大的信心，先相信兩邊團隊合作所能發揮的力量；業務團隊也必須信賴 IT，心裡同時也重視業務的最佳利益。當然，IT 也必須致力向業務團隊展現這一點，來建立起彼此的信賴。

在某方面來說，Elton 看重業務團隊的需求，更優於 IT 團隊的需求。IT 團隊必須確認的最終目標，就是協助創造業務成果，並採用能達到這個目標的技術，並不論那項技術酷不酷。

Elton 強調，雖然採用具備最新功能產品的誘惑力很強，但要謹慎注意的是，IT 同時要負責資訊安全、可供應能力、成效、創新、投入市場速度，以及 IT 部門本身的效益等。IT 團隊不能在這方面忽略了自身的需求，也不能為了業務而犧牲原訂目標。

如何建立正確的業務與 IT 應對關係

Forbes 建議，有幾種方法，可以讓 IT 與業務同事在技術預算流程上更妥善地協同合作，而且得先從增進彼此之間的關係開始。IT 能做的第二件事情，就是為業務主管發聲，並鼓勵針對他們遇到的問題，以及技術可以怎樣解決問題來進行交流。

Forbes 建議企業組織可以考慮在各部門廣泛採用敏捷模式。當 Forbes 跟其他資訊長交流後得知，資訊長們也正朝向敏捷化發展，但他們可能只在 IT 部門這麼做。Forbes 也提倡建立起完全混合的團隊。

IBM 資訊長 Kathryn Guarini 表示，IT 需要先瞭解個別業務單位需要什麼，以及他們的策略、機會與挑戰，如此 IT 團隊才能優先投資在能夠為不同業務單位帶來顯著差異的領域。在此同時，IBM IT 部門與業務共同合作創造，也成為最早採用 IBM 產品與服務的單位，提供能夠證明產品價值的實際證據，並證明在整個企業所部署的新興技術價值。

Steelcase 的 Miller 則表示，IT 必須明瞭業務單位可能的急迫感。業務主管擔心 IT 會在技術採購上拖延時間，而 IT 這邊擔心的則是會不會做錯事。

Miller 建議，要平衡雙方的需求，但同時也要安全行事。要確認業務明瞭 IT 有抓到他們的需求。

UpperEdge 公司的 Riley 提到，如果放業務部門自行與 SaaS 供應商協議，卻沒有經驗老到的資訊長從旁提供建議，會是件很危險的事。所以建議要平衡培養資訊長的技能，才能在整個企業管理好技術夥伴關係；在此同時，也能推動業務單位專案成果與營運效能的問責制度。

Riley 也建議，資訊長應直接參與企業高階主管會議，以深入瞭解各部門業務策略。如果無法進入會議去了解需求，資訊長自己就會成為問題所在。IT 團隊需要抓準整年或整季的企畫，並將專案設計調整為達成企業策略而建立的專案組合。資訊長也需要建立一個強固的副總裁等級團隊，目的不只是要建立起穩固關係，而且也要因應與各個業務單位攤牌之需，因為資訊長不可能自己一個人就想包辦所有的事情。