

資訊長上任第一年應該做到的 12 件事

資訊長上任後的蜜月期其實很短。本文從他們應該四處走動，多聽別人的意見，到爭取董事的支持，說明如何為長期的職涯成功奠定好基礎。

文／Mary Pratt 譯／羅耀宗

2022 年 3 月，Orla Daly 投效學習軟體製造商 Skillsoft 當資訊長，肩負的重責大任是從第一天起就要設法提升營運效率和推動轉型。

Daly 為了實現這些目標，擬定了她必須迅速完成、比較長的一份附屬任務清單，內容包括：詳細了解新公司的業務往來情形和所用的策略；盤點公司當前的技術環境；評估所領導團隊的人員專長。接著匯集所有這些資訊，找出有哪些事情需要改弦易轍，以及怎麼改。

Daly 表示，這麼做，其實是要了解公司目前所在的位置，這樣她才能擬定往前推進的計畫。她已經啟動新的培訓計畫，以彌補技能上的不足，尤其是針對支持數位轉型所需的資料素養。她也根據 IT 專案對業務優先要務的預期衝擊，安排 IT 專案的優先順序。Daly 相信這兩項行動都有助於她建立起信譽，並和高管主管培養真正的夥伴關係。

Daly 補上一句，說這一切都是在為充實 IT 部門較長期的成功做好準備。

資訊長新官上任的蜜月期和大多數高階主管一樣相當短。因此，像 Daly 這樣的新任資訊長，比較沒時間給人留下正面的印象、爭取支持和擬定執行成功的計畫。

如何把這件事做到最好，可能視所處的狀況而異，但幾位經驗豐富的 IT 主管分享了新資訊長第一年應該做到的必要工作，為自己未來的職涯成功奠定好基礎。

1. 挪出時間傾聽別人說的話

資訊長多年來一直聽人說，他們需要靠穩紮穩打的溝通技巧才能出人頭地，但加州查普曼大學（Chapman University）資訊長 Helen Norris 認為，身為資訊長，她必須儘可能豎起耳朵傾聽，至少和張嘴說話一樣多，甚至更多。這就是她一上任，就展

開傾聽之旅的原因。

Norris 表示，她不認為單單坐上資訊長的位置，然後出一張嘴，說該做什麼，是正確的做法。她說，資訊長必須聽整個組織的人在說什麼，聽他們的優先要務是什麼。其他人真的很歡迎資訊長這麼做，因為他們的聲音有機會被聽到。而且資訊長必須讓人有機會打開天窗說亮話，而且資訊長應該有勇氣去聽不滿的聲音，然後根據聽到的所有事情，去擬定策略計畫。

2. 培養關係

Norris 指出，她在查普曼大學開始動手做事時，IT 部門這個共用單位是非常重要的背後支柱。這所大學的各單位主管認為 IT 部門沒有盡力支持學校的核心使命，所以要求她改善和各學術系所的接觸。

為了做到這一點，Norris 必須去見一些系主任，因為他們認為 IT 只是排在後面才會猛然想

起要找的單位，並且和他們建立和善的關係。Norris 表示，這樣的關係建立，對於想要被視為高階主管，以及和高階主管成為平起平坐夥伴的任何資訊長來說，都極為重要。

她解釋說，所有高階主管的職務，都需要觸及人、人和人的關係，資訊長因為他們的技術背景，也有些人仍然認為他們擔任的是技術職務，所以資訊長用這種方式去思考格外重要。

她補充表示，資訊長不是為了技術而處理技術問題，也不應該這麼做。資訊長處理技術問題，是為了改善學生的體驗，或者如果是在企業服務，則是為了增進顧客的體驗或員工的體驗，這就是為什麼說資訊長的工作其實和人脫離不了關係的原因。

3. 建立信任感

中康乃狄格州立大學(Central Connecticut State University)資訊長兼機構發展與策略夥伴關係(Institutional Advancement and Strategic Partnerships)代理副總裁George F. Claffey Jr. 博士說，他也很重視傾聽和建立關係。他認為建立信任感，是資訊長職務的必要延伸要務。

他表示，如果別人不能信任你，就不會對你準備推動的方案懷有信心。

Claffey 為了培養信任感，會正視別人面對的挑戰，設法把問題處理好。他說：「我們為他們找到勝利解方。」並補充表示，

他也參加其他部門舉行的會議，對他們的目標展現十足的興趣，好讓他們看到「我不只對 IT 感興趣，也對發生的一切都有興趣。」

4. 重新思考 IT 組合的優先要務(以及品牌重塑)

Skillsoft 資訊長 Daly 表示，專注在衝擊力最強的問題，以及能夠滿足最關鍵性業務需求的技術方案上，可以迅速建立起 IT 的信譽和展現它的價值。

然而，專注不能放錯地方，新上任的資訊長不應該以為他們接手的工作組合中，專案的優先順序排得合理。Daly 不這麼以為，所以檢討了 IT 環境，以確保她領導的團隊先關注最關鍵的問題。

研究公司顧能(Gartner)副總裁 Daniel Sanchez Reina 負責研究資訊長的領導力、文化和人員等主題。他說，資訊長應該將這個過程，視為凸顯那些專案能為業務帶來什麼價值的大好機會。他建議新上任的資訊長根據專案的價值主張，將它們定位，甚至重新命名，以協助它們展現確實專注於運用技術以產生業務成果。

5. 留意技能不足

諮詢公司 Hallmentum 執行長 Jim Hall 表示，資訊長要能從一開始就走在成功之路上，「需要正確的人在正確的時間做正確的事，而且他們必須具備正確的技能」。

為了確保團隊成員擁有正確的技能，資訊長應該儘快評估所領導團隊的素質，確定個人和整個團隊有什麼技能是不足的，然後確定需要採取哪些措施，好把正確的人和技能安排就位，在正確的時間做正確的事。

6. 擬定策略以交付業務成果

資深 IT 主管表示，新上任的資訊長不能在全面了解一切的這個階段花太長的時間。他們必須迅速利用吸取的資訊去擬定策略，以交付他們受雇必須實現的目標。

Claffey 指出，頭一百天之後，針對你準備要做的事，取個中心主題。接著要開始談你的計畫裡面有什麼。

Skillsoft 資訊長 Daly 表示，和各業務單位主管見過面，並和所屬員工舉辦圓桌對話，以了解他們的能力，也檢討 IT 環境，包括它的專案組合之後，她擬定了往前推進的計畫，而且迅速開始執行其中一部分。到目前為止，她採取的行動包括在資料方面訓練和發展人員，認為這是數位轉型的必要成分，也推動她取名為北極星(North Star)的一項方案，目的是提供關鍵業務流程需要的功能。

7. 確立你對經理人的期望

資訊長進入新公司時，通常會接手一支管理團隊，因此必須概括承受他們的決策和責任結構。

商業諮詢與顧問公司 The



得先了解企業的實際需求。」

Armstrong 解釋，CIO 一直被提醒這件事，但許多人還沒有接受它。他指出，Info-Tech 數據顯示，在努力求生的 IT 公司之中僅有 25% 的領導人認為 IT 充分理解業務目標，而在擴展和轉型企業中，72% 的領導者認為 IT 有效地理解了企業目標。

顧問諮詢公司 Wolff Strategy Partners 創始人暨執行長 Larry Wolff 長期以來持續關注於他所說的「IT 價值之旅」，他表示，若要躋身上述後者的轉型 IT 部門，必須首先在業務部門同事中建立信譽並贏得他們的信任和尊重。

這代表完美地提供基礎知識，發現改善業務營運的機會，並開發改變它們的計劃。

Wolff 說：「如果你只是在維護系統，那麼就沒有交付價值。因此，你可以透過改善 IT 服務來提供價值，比如說，以更

低的成本提供更好的服務或升級軟體和基礎設施，然後與業務部門主管合作建立轉型計劃，幫助增加收益。當然 IT 需要進行一些維護和更新，但也希望進行某種程度的轉型。所以你必須在轉變中保持平衡，不斷地進行更多的轉型，同時獲得積極的投資報酬率。」

二、交付商業成果，而非 IT 計劃

研究公司 Forrester 副總裁暨資深分析師 Bobby Cameron 表示，大多數企業仍在談論為 IT 計劃提供資金，然而，他建議改為針對特定的商業成果提供資金。

Cameron 解釋，這需要 CIO 及其 IT 團隊「以商業術語進行規劃、管理和報告」，也需要業務職能主管參與並保持參與度。

Cameron 表示，這種方法意味著包括 CIO 在內的高階主管們

必須確定並闡明科技如何準確地支持業務目標，這反過來又可以幫助參與的每個人了解做這件的原因，並讓每個人都可以確定這項努力是否成功以及取得了何種程度的成功。

他引用了一家 B2B 產物保險公司的案例，該公司 CIO 遊說高層，期望升級科技堆疊以提高彈性和速度，但沒有成功。執行長拒絕了該請求，因為他認為過去的系統就夠用。但是，當該 CIO 改變計劃的重點，轉為支援銷售和行銷目標，從而提高收入和盈利，他便得到了 CEO 的批准和高階主管團隊的支持。

軟體製造商 Laserfiche 資訊長暨企業策略資深副總裁 Thomas Phelps 也有類似的看法。

他說：「CIO 可能會遇到困難的地方是如何使管理階層和董事會產生共鳴，說明新的數位計劃何以為公司創造商業價值，設

身處地為投資者著想，並使用高階主管有共鳴的語言，在短短幾分鐘內，透過正確的視覺效果和引人入勝的故事，說明數位計劃如何增加收入、降低成本、降低風險或以其他方式帶來預期的商業成果。」同時，他指出即使是一些像容器化計劃這樣的技術，過去通常不會引起管理階層的興趣，但當它被定位為特定商業成果（例如降低成本）的關鍵時，就有可能得到支持。

三、確立可證明商業成果的 IT 指標

IT 通常運用一些指標來衡量科技執行的狀況，但很少運用指標來衡量科技對商業成果的幫助，因此 Cameron 和其他人建議 CIO 尋找更商業導向的方法來量化科技的交付方式。

Cameron 說，他相信目標與關鍵結果（OKR）可以有效地顯示科技如何實現商業成果。

Boston Consulting Group 董事總經理暨北美科技優勢專項（Technology Advantage practice）負責人 Benjamin Rehberg 也支持使用 OKR。

Rehberg 解釋說，OKR 使 CIO 正在進行的計劃更為具體，使企業能夠衡量 IT 是否實現了目標、達成率以及這些成就的影響。例如，IT 目標之一可能是將交易過程所需的時間減少到一定的百分比，OKR 顯示 IT 接近或超過目標的程度以及其交付的價值。

資訊管理協會（SIM）是

CIO 和 IT 領導者的專業協會，其執行長 Mark Taylor 表示，投資回報率（ROI）和其他衡量科技計劃成功的財務指標（例如增加收入、提高盈利能力或降低成本）僅僅是開始。

他說，資訊長現在可以而且應該量化科技計劃如何影響其他業務功能，例如，在多大程度上加速完成交易，以及它在客戶關係中創造了多少額外的「黏著度」。資訊長甚至可以使用如應收帳款週轉天數（DSO）等業務成果指標來展現後端科技的價值，例如企業資源規劃（ERP）系統。

Taylor 指出：「這些都可以衡量科技所帶來的影響，科技領導者有責任了解它們。事實上，現今許多系統使 CIO 和業務部門負責人能夠蒐集資料以獲得更多的指標。你必須用可衡量的方式展現 IT 的價值。」

Salesforce 資訊長 Juan Perez 也認為，使用量化的指標以證明 IT 有助於達成商業目標非常重要。

他說：「IT 投資的理由應與商業目標緊密結合，IT 策略應與業務策略保持同步，以最大限度地提高投資的回報。對於 CIO 而言，IT 和業務人員必須達成共識，定義成功投資的指標，並共同努力採取行動並監控結果，這一點很重要。」

例如，他指出使用自動化來減少低價值的人工作業，以便員工可以將更多時間花在服務客戶上，從而推動成長和收入。因

此，CIO 可以量化自動化節省的工作時間及其價值。

四、分享 IT 所帶來正面影響的故事

專家說，使用指標來量化 IT 的價值只是做了一半的工作。另一半是使用指標來講述 IT 的成功故事，這點在過去一直是科技領導者不擅長的領域。

Armstrong 說：「科技投資的價值沒有得到適當的溝通，這對 IT 和企業來說都是一個很大的痛點。過去大家將 IT 視為成本，雖然現在觀點已逐漸轉變為認為 IT 可以帶來價值，但 IT 仍然錯失了成為企業策略合作夥伴的機會，因為它沒有提供適度的指標，也沒有嘗試溝通。因此，IT 和業務部門對於什麼是真正的價值仍沒有共識。」

需要明確指出的是，資訊長不需要大張旗鼓的行銷活動，甚至不需要電子報（儘管 Vidoni 證明這可能會有所幫助）。相反地，專家表示，重點在於 CIO 分享 IT 成功的細節並以商業術語告訴業務部門的同事。他們不應該假設業務部門同事可以親眼見證科技如何提供商業價值。

Armstrong 說：「IT 不夠會講故事。所以記住，表達很重要，不要太技術性。第二件事，了解你的聽眾。第三，知道誰是故事的主角以及清楚主角試圖解決的問題，講述你是如何幫助主角克服難題，這才是一個很棒的故事。」