Марианна Броадбент
Эллен Китцис

CIO – новый лидер

Постановка задач и достижение целей

БизнесПРО





Москва, 2006

УДК 002.6
ББК 65.050.2
***

Броадбент М., Китцис Э.
*** CIO — новый лидер. Постановка задач и достижение целей: Пер. с англ. А. В. Семенова — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. — 288 с., ил.

ISBN 5-98453-023-6

Книга «CIO — новый лидер» объясняет, почему в настоящее время технологии играют основную роль в производстве каждого продукта и предоставления услуги, что означает новый лидер и как стать таким лидером. Главная цель авторов книги — помочь директорам информационной службы (CIO) выбрать правильный путь.

Книга предназначена для руководителей ИТ-подразделений, которые стремятся стать лидерами в преддверии изменения роли информационных технологий и не согласны со своим нынешним положением. Руководители информационных служб должны осознать, какова их позиция сегодня, как она будет видоизменяться, какие новые приоритеты нужно поставить и какие действия предстоит совершить, чтобы действительно стать новым лидером.

УДК 002.6
ББК 65.050.2

Original Eglish language edition publihed by Gartner, Inc. Copyright © 2005 by Gartner, Inc. All rights reserved.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ISBN 1-59139-577-1 (англ.)
ISBN 5-98453-023-6 (АйТи)

© 2005 by Gartner, Inc.
© Перевод. Компания АйТи, 2005
© Оформление, издание. ДМК-Пресс, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: ПЕРЕКРЕСТКИ 12

Впереди перепутье 14
«Масштаб и конфигурация» CIO 15
Кто должен прочесть эту книгу и как ее следует читать 16
Чего нет в этой книге 16
Десять новых приоритетов CIO-лидера 17
Некоторые предостережения 19

ГЛАВА 1. ОСНОВА ВСЕГО: ЛИДЕРСТВО 21

Лидерство в компании строится на доверии 24
Лидерство и управление — это не одно и то же 27
Составные части лидерства 29
- Видение 29
- Убеждение 29

Построение взаимоотношений 30
Лидерство через влияние 32
- Осознайте, что у вас и у ваших коллег разные типы личности 33
- Разработайте различные типы лидерства для разных ситуаций 34

Две формы лидерства CIO 35

ЧАСТЬ I. ВНУТРЕННЕЕ ЛИДЕРСТВО 37

ГЛАВА 2. ПОЙМИТЕ ОСНОВЫ БИЗНЕСА ВАШЕЙ КОМПАНИИ 38

Знание своей компании 39
- Знайте вашу отрасль индустрии и конкурентную ситуацию 39
- Знайте основы бизнеса или операционной деятельности вашей компании 41
- Будьте в курсе того, что может повлиять на вашу отрасль индустрии и вашу компанию 45

Общайтесь с теми, кто принимает решение 46
Хорошо знайте ваших ЗЛ 47
Сегментируйте своих ЗЛ 49
Управляйте направленностью ЗЛ 50
Выберите правильные тактики управления 53
Научитесь влиять на различные типы людей 54
Работа с CEO и CFO 55

ГЛАВА 3. СОЗДАЙТЕ СВОЕ ВИДЕНИЕ 61

Сетевая эра 61
Компания, работающая в реальном времени 64
Избегайте «цикла развития технологий» 66
Систематический подход к построению вашего видения 68
Управление через максимы сплетает воедино стратегии бизнеса и ИТ 72

ГЛАВА 4. ОСОЗНАЙТЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ 72

Четко сформулируйте ваши бизнес-максимы 74
Шесть категорий бизнес-максим 75

Определите, объясните и проверьте ИТ-максимы для вашей компании 79

ИТ-максимы выявляют информационное и технологическое содержание бизнес-максим 79
Реальные примеры перевода бизнес-максим в ИТ-максимы 80
Некоторые примеры ИТ-максим 82

Разработка максим: процедурный подход 85
Используйте ИТ-максимы, чтобы определить стратегии развития инфраструктуры и общих услуг 86
Как проследить историю создания бизнес- и ИТ-максим 88

ГЛАВА 5. СОЗДАЙТЕ ЯСНОЕ И АДЕКВАТНОЕ РУКОВОДСТВО ИТ 90

Почему необходимы сильные системы ИТ-руководства 91
Шесть параметров эффективного ИТ-руководства 92
Четко различаемые бизнес-стратегии 93
Четкие бизнес-цели для инвестиций в ИТ 93
Участие руководителей компании в ИТ-руководстве 93
Стабильное ИТ-руководство с небольшими изменениями из года в год 94
Учет возражений 94

Формализация способов коммуникаций 94
Три главных элемента ИТ-руководства 95
Сферы 95
Стиль руководства 96
Механизмы руководства 97
Создайте специальную матрицу, чтобы понять, как выглядит ваше ИТ-руководство сегодня 99
Оценивайте необходимые перемены в руководстве 101
Осознайте ориентацию вашего бизнеса 102
Постарайтесь установить соответствие руководства с бизнес-ориентацией 103
Что работает и что не работает 106
Право принятия решений только в ИТ или только в бизнес-подразделениях не работает 106
Принятие решений, которое тесно связывает руководителей бизнеса и технологий, работает хорошо 107
Четыре механизма руководства, имеющих лучший результат 107
Группа ИТ-руководства очень важна для принятия решений в области инфраструктуры и архитектуры 108
ГЛАВА 6. СПЛЕТАЙТЕ ВОЕДИНО ИТ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ 109
Создавайте и внедряйте ИТ-стратегию на основе руководства 109
Сделайте ваш ИТ-портфель центром ИТ-стратегии 114
Шаг 1: определите инициативы 114
Шаг 2: оцените инициативы 115
Шаг 3: приоритеты инициатив и баланс портфеля 118
Шаг 4: соотнесения инициатив с ресурсами 119
Шаг 5: управляйте своим портфелем активно 119
Создайте целый портфель возможных источников финансирования 121
Возможности внутреннего финансирования 122
Возможности внешнего финансирования 123
Принятие решения о том, какая модель финансирования соответствует вашим ИТ-инициативам 125
Создание и поддержка ИТ-стратегии в AXA 127
Критические факторы успеха для приоритетов в сфере инвестиций 128
Выделяйте достаточные ресурсы для поддержки процесса 128
Убедитесь, что процесс организован и поддерживается 128
Убедитесь в объективности процесса 129

Поддерживайте коммуникационные и обучающие программы 129
Поддерживайте решения, принимаемые с помощью специальных средств 129

Ценность процесса руководства для отбора инициатив 130
Определение возможностей, основанных на ИТ 130

Процесс ITO на практике 132
Генерация ITO, как часть обдуманного процесса 134
Разрабатывайте ITO при помощи процессов «чувствуй и отвечай» 135
Передавайте ITO с реальным чувством собственности 135
Стержневая роль CIO-лидера в ITO 136

ЧАСТЬ II. ВНЕШНЕЕ ЛИДЕРСТВО 139

ГЛАВА 7. СОЗДАЙТЕ НОВЫЙ ИТ-ДЕПАРТАМЕНТ 140

История информационных систем организаций 141
Облегченная ИС: конвергенция организационных тенденций в ИС 143
Работа на основе процессов: путь к облегченной ИС 146

Менеджеры взаимоотношений — ключ к работе на основе процессов 148
Работа на основе процессов на практике: Anglo Platinum 149

Стратегическое распределение ИТ-услуг 151

Определите, что вы не можете отдать на аутсорсинг: пять важнейших задач, которые каждая ИТ-группа должна держать в своих руках 152
Диагностика распределения услуг 153
Оцените и выберите оптимальный путь предоставления услуги 154
Создавайте гибкие контракты для поставки ИТ-услуг и управляйте ими 157
Как научиться управлять распределением услуг 159
Переход от распределения услуг к стратегическому их распределению: Pari-Mutuel Urbain 159

Переведите ИС на прозрачное финансирование 161

Определите цену вашей ИТ-услуги 162
Распределение цен для оптимальных решений 162
Переход к новой, более компактной ИС организации будет очень непростым ... 163

ГЛАВА 8. СОЗДАЙТЕ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНУЮ ИТ-КОМАНДУ 165

Используйте ваши собственные способности к лидерству и развивайте их в своей организации 166
Человеческие качества — основа лидерства 166
Настоящий лидер удовлетворяет потребности тех, кого ведет за собой 167
Поймите типы личности ваших сотрудников 169
Стили лидерства в ИТ-группе 169
Развивайте человеческие качества в лидерстве — своем и ваших коллег 170

Меняя себя, развивайте свою команду: GAO (General Accounting Office — центральное аудиторское агентство) 171

Развивайте важнейшие для ИС экспертизы 174

Движение к новым ИТ-профессиям: Unitor 175
Новые экспертизы ИТ 176
Анализируйте экспертизы, необходимые для ИТ-работ 177
Ликвидируйте недостатки с помощью набора новых сотрудников и подготовки старых 183
Новые компетенции ИТ в компании, борющейся за выживание: EBRD 184

ГЛАВА 9. УПРАВЛЯЙТЕ КОМПАНИЕЙ И ИТ-РИСКАМИ 187

Краткое введение в управление риском 188

Четыре основные стратегии для работы с риском 190
Идентифицируйте риски, анализируйте их, классифицируйте и защищайтесь ... 191

Главный приоритет в управлении рисками у нового CIO-лидера: информационная безопасность 192

Оптовая торговля в BT: управление ИТ-риском защищает бизнес-репутацию .. 193
Разработайте формальную сетевую политику 194
Управляйте процессами безопасности постоянно 195
В обеспечении вашей ИТ-безопасности не забывайте об инсайдерах 197
Развивайте архитектуру вашей безопасности 197
Убедитесь, что вы предпринимаете тактические шаги 198
Постоянно контролируйте мероприятия по безопасности и их стоимость 199

ГЛАВА 10. РАССКАЗЫВАЙТЕ О ВАШИХ ДОСТИЖЕНИЯХ 201

Четко сформулируйте ценность решений для акционеров 202

Три главные проблемы связи ИТ со стоимостью акций 203
Преодолевая языковый барьер 204
Общайтесь с акционерами при любой возможности 207

Объединяйте параметры ценности бизнеса и индикаторы ценности ИТ 209

Почему на вопрос о ценности так сложно ответить? 210
Фундаментальный подход 211
История успеха: Yorkshire Water 213
Построение связи 214

Создайте эффективную систему демонстрации достижений 218

О чем следует докладывать? 220
Доска объявлений типа I: основные показатели работы ИС 221
Доска объявлений типа II: показатели, связывающие ИТ с согласованными бизнес-ценностями 224

Сообщение о готовности ИС 226
Доски объявлений за работой 228

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КАК ВСЕ ЭТО СВЕСТИ ВОЕДИНО 231

British Airways используют ИТ для смены структуры издержек в компании 231

Бизнес-цель – это полноценный конкурентоспособный сервис 231
Удовлетворение бизнес-нужд требует ИТ 232
В качестве CIO-лидера, работа Коби заключается в координации перемен ... 233

Yallourn Energy: выдающаяся ИТ-организация всего за один год 233

Проблемы нового CIO 234
Первые 90 дней: понимание ситуации 234
Вторые 90 дней: оценка и проверка 235
Третьи 90 дней: одобрение стратегии и движение вперед 235
Четвертые 90 дней: организация корпоративной культуры управления 236
Движение вперед: увязывание всего воедино 236

Преобразованная ИС Citigroup ведет за собой бизнес-подразделения 236

Измерение результатов и сообщение о них 237
Лидерство для бизнес-подразделений 238

ПРИЛОЖЕНИЕ A. КРАТКАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПОЧТЕНИЙ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ 239

ПРИЛОЖЕНИЕ B. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ И СИНЕРГИЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МАКСИМ 244

ПРИЛОЖЕНИЕ C. ИТ-УСЛУГИ 247

ПРИЛОЖЕНИЕ D. САМООЦЕНКА НОВОГО CIO-ЛИДЕРА 252

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ 274

БЛАГОДАРНОСТИ

Тем, кто помогал в нашем исследовании…

Во-первых, мы хотим поблагодарить руководителей сотен компаний, которые работали с нами в течение долгих лет — особенно CIO (Chief Information Officer — глав информационных департаментов), их коллег по работе и всех сотрудников. Все эти люди доверились нам, поделились своими достижениями, рассказали о своих проблемах и методах, а потом работали с нами, внедряя наши предложения и проверяя накопленные идеи на практике. Многие из них названы поименно на страницах этой книги, но еще больше имен нам не удалось упомянуть. Особенно хотелось бы поблагодарить Поля Коби (Paul Coby, British Airways), Джо Локандро (Joe Locandro, компания Yallourn Energy) и Тома Санцоне (Tom Sanzone, Citigroup Global Transaction Services) за работу с нами в наиболее сложных ситуациях.

Во-вторых, книга «Новый CIO лидер» опирается на результатах работы многих людей, прежде всего, наших коллег по компании Gartner, а также лидеров некоторых бизнес-школ.

Практически ежемесячно, начиная с конца девяностых годов, в рамках программы Gartner Executive Programs (Gartner EXP, всемирная организация, включающая более 2000 CIO из всех стран мира) публикуется доклад, предназначенный исключительно для участников программы. Руководят работой члены исследовательской команды Gartner CIO, которые работали со своими сотрудниками буквально во всех странах мира. Эта книга во многом основана на их отчетах, а также на конкретных примерах, которые вошли (а в некоторых случаях — не вошли) в эти отчеты. За помощь в проведении исследований мы хотели бы особенно поблагодарить Марка МакДональда (Mark McDonald), Дейва Арона (Dave Aron), Маркуса Блоша (Marcus Blosch), Жаннет Киеру (Jeannette Kieruj), Патрика Механа (Patrick Meehan), Эндрю Рауселл-Джонса (Andrew Rowsell-Jones), Ричарда Хантера (Richard Hunter), Чака Такера (Chuck Tucker), Роджера Вульфа (Roger Woolfe), а также региональных лидеров Ника Кирклендa (Nick Kirkland, EMEA) и Хосе Руджеро (Jose Ruggero, Азиатско-тихоокеанских регион) и участников программы, которые помогали нам в работе со CIO, а также помогали наладить связи с новыми CIO.

В плане выработки правил поведения эта книга продолжает работу, которую Марианна провела вместе с нашим коллегой и хорошим другом, профессором Петером Вайлем (Peter Weill) из Sloan School of Management в MIT. Совершенно революционная работа Петера Вайля по руководству ИТ в МИТ в 2002 году стимулировала интенсивные исследования, которые проводили участники Gartner EXP.

Мы благодарим и других соавторов докладов EXP, которые участвовали в конференциях и симпозиумах EXP или просто делились с нами своими мыслями. Среди них профессор Дэвид Фэнни (David Fanny, Said Business School, Ozfrod University), Питер Кин (Peter Keen), Дон Лаури (Don Laurie), профессор Джон Хендерсон (John Henderson, Boston University), Брюс Рогов (Bruce Rogow), доктор Джефф Самплер (Jeff Sampler, прежде – London Business School, теперь – Templeton College, University of Oxford), доктор Мани Субрамани (Mani Subramani, Carlson School of Management, University of Minesota) и профессор Майк Витале (Mike Vitale, AGSM, Sydney).

Среди большого числа аналитиков и консультантов компании Gartner мы бы хотели особенно поблагодарить Одри Апфель (Odri Apfel), Джекки Фенн (Jackie Fenn), Дэвида Флинта (David Flint), Криса Гэнли (Chris Ganly), Роба Гаута (Rob Gout), Майка Джерарда (Mike Gerrard), Боба Хайварда (Bob Hayward), Ника Джонса (Nick Jones), Энди Кита (Andy Kyte), Эла Лилла (Al Lill), Джона Махони (John Mahoney), Кена МакГи (Ken McGee), Саймона Мингея (Simon Mingay), Диана Морелло (Diane Morello), Дэрилла Пламмера (Daryl Plummer), Джона Робертса (John Roberts) и Микаэля Смартса (Michael Smarts).

Тем, кто помог нам выпустить эту книгу…

Идея этой книги какое-то время зрела в наших умах и сердцах, но только после проведения первой Академии CIO компании Gartner в 2002 году мы поняли, что эта книга необходима и должна обязательно увидеть свет. Именно во время этих «академий» мы увидели, что появляется новый класс CIO-лидеров, и они хотят понять, как стать великими CIO, а мы можем помочь им в этом. Диана Цирилло (Diana Cirillo) заслуживает отдельного упоминания как координатора академии CIO за ее неоценимые усилия по формированию Академии.

Мы хотели бы особенно поблагодарить Робина Кранича, старшего вице-президента Программы для руководителей, как за его профессиональные так и личностные таланты, который был для нас другом, коллегой, боссом, сторонником и адвокатом, чем создавал вокруг нас крайне плодотворную среду. Его постоянная поддержка и энтузиазм при работе над книгой «Новые лидеры CIO» сильно облегчили нашу работу над книгой.

Наша книга не появилась бы на свет без усилий целого ряда профессионалов. Хизер Леви (Heather Levy) и Тим Огден (Tim Ogden), соответственно из-