佈新局、創雙贏- 制訂新年度 IT 策略

如何配合企業實際情況制定合適的 IT 策略，讓 IT 部門與企業達成雙贏局面，是絕大部分 CIO 所被賦予的重要任務。然而在 IT 策略的制定過程中，卻常有一些迷思：IT 策略被認為是單一部門的事情與企業策略無關？IT 策略能夠在短時間內改變營運狀況？或者認為 IT 策略可以外包給合作夥伴主導？要釐清這樣的誤解，我們必須先探討 IT 策略與企業策略的關聯性，接著才開始佈署 IT 策略、執行 IT 策略，本文並將探討 CIO 在現代企業當中的關鍵角色。

IT 策略與企業策略互相配合

企業策略為一整套相互協調的使命和行動，旨在開發核心競爭力、獲取競爭優勢。企業策略的制定通常分為**公司層、業務層和職能層**三個部分。

IT 策略是為了滿足企業經營的需求、實現企業策略目標，由企業高層、資訊系統技術專家、資訊系統使用者代表，針對企業資訊系統的發展方向所制定的基本策略和企業資訊化的指導綱領。具體包括企業資訊化建設要實現的目標、任務以及實現的方法、策略、措施、評價標準等，是企業資訊系統長期應循的重要依據。IT 策略與財務、人力資源策略一樣，涉及所有決策、管理和業務職能，主要是確保企業資訊化策略與企業的發展策略一致。而企業應要掌握資訊化主導權，避免盲目和重複的投資，除了建立統一資訊模型與資料標準，更要提升人員的資訊化綜合素質，從而提高 IT 投資的收益並降低風險。

著名的「索洛悖論（Solow Paradox）」指出，IT 投資和企業生產率是負相關的。北京神州宏圖資訊工程技術有限責任公司副總經理、資訊資源規劃專家胡德平指出：「導致索洛悖論的根本原因就是企業 IT 策略與業務策略脫離。若企業購買商務應用軟體或其他解決方案時，只單純認為得到技術就能直接帶來利益，那麼 IT 並沒有被運用來完成企業的經營目標。」

因此，適當且充分地運用資訊技術並配合企業策略制定出 IT 策略，是 IT 部門和企業獲得成功的先決條件。

IT 策略的制定

制定 IT 策略時需特別注意：

一、**IT 策略服膺於企業策略：**正確認識 IT 策略與企業戰略的關係，旨在滿足企業實現自身的願景，以及目標過程中對資訊技術的要求。

二、**決策、管理、業務層共同參與：**應由企業高層、管理人員、業務幹部和諮詢顧問共同參與 IT 策略的規劃，並利用科學的方法來制定系統化的策略，以完整

覆蓋決策層、管理層和業務層三個部分。

三、**IT 策略應以宏觀的角度來規劃**：重點是解決關鍵職能、關鍵業務、關鍵指標(KPI)等相關內容；

四、**正確看待 IT 策略的指導作用和戰略意義**：作為宏觀層面的規劃，IT 策略內容不包括企業資料模型、企業資料標準體系和整體實施方案等執行層面的計畫。

IT 策略的執行

企業策略涵蓋 IT 策略，因此企業策略的執行方法也同樣適用於 IT 策略，如目標分解、預算與評測、執行控制、組織協調、全員動員與培訓、關鍵成功因素、關鍵價值鏈等。除此之外，IT 策略規劃特有的尚包括資訊資源規劃（IRP）、企業架構（EA）、資訊工程（IE）、企業資源規劃（ERP）、企業系統規劃法（BSP）、戰略目標集轉移法（SST）、關鍵成功因素分析法（CSF）、策略方格（SG）、價值鏈分析方法（VCA）和戰略系統規劃法（SSP）等。

其中資訊資源規劃（IRP）方法是針對政府或企業生產經營所需要的資訊，從採集、處理、傳輸到使用的全面規劃。資訊資源規劃是一套以系統方法為基礎，結合資訊工程、資訊資源管理、關鍵成功因素、價值鏈分析等的戰略執行方法，同時也是執行一體化、集成化和標準化 IT 策略的最佳選擇。而要整合企業所有的資訊資源，應由主管對核心業務進行全面的評估後，再建立企業資訊模型和資料標準體系，以利資料中心系統架構的整合。

良好的 IT 策略規劃協助制定符合公司業務策略的 IT 中長期計畫，建構出符合企業核心業務流程的一體化 IT 模型（資料模型、功能架構、標準體系）；優化公司業務流程並改善經營策略；建立中長期的 IT 投資計畫，並協助提出完整的技術架構、標準體系和整體實施方案。

要執行 IT 策略，有些問題需先被解決，例如業務需求不斷變化和調整，應如何調整？哪些是必須調整的，又哪些是可以暫緩調整的？若專案需要大量招人，如何保證人員的穩定性和技能滿足要求？因應專案需求的不同，是否能二次開發原始程式碼和架構？除了 IT 策略本身的調整，也要能夠隨著企業策略而變化；不僅要有充足準備工作和研究，更要與行業機構保持密切聯繫，而規劃需要能夠彈性作調整。

另外，針對 IT 策略執行過程中經常遇到的問題，應當有具體的解決辦法。若高階主管對 IT 策略的作用不夠了解，就需要考察、學習、培訓並引入協力廠商諮詢；若是業務部門的參與程度太低，可由高層帶頭參與、引入協力廠商諮詢及專案組織方法論。

資訊化對企業而言是相當重要的一項工程，也因此 IT 策略的執行首先必須得到企業高層的認同和支持。其次，資訊管理部門必須從服務或監管、配合協力單位的角色，轉變為推進企業資訊化的主導者，並要深刻領會 IT 策略、積極掌控 IT 標準並策劃、組織 IT 策略的實施。最後，IT 策略執行必須得到業務部門深度參與和支持。

CIO 的角色

CIO 最重要的工作是協調與把關：要協調不同層面，如各部門或業務之間的矛盾，處理業務需求、管理部門以及經費等方面的問題；同時協調專案之間的銜接，如客戶資訊、交易資訊、管道資訊的共用。此外，由於業務部門的需求不斷地調整和變化，同樣需要 CIO 去權衡把關。CIO 也要隨時掌握技術發展的趨勢，如雲端運算、物聯網和行動網路，並在技術上領先同行、不斷增強企業的核心競爭力。另外，要選擇穩定的知名品牌商作為合作夥伴。

CIO 乃是制定 IT 策略的核心參與人，也是執行 IT 策略的策劃者、監管者和組織者，其任務包括協助管理高層認同 IT 策略、基於 IT 策略來制定企業級 IT 規劃、制定中期實施方案、組織資訊系統專案實施等。簡言之，CIO 是 IT 策略執行的核心人物。