

基于人力资源管理的CIO制度研究

孟川瑾^{1,2},左美云²

(1.中南大学 政治学与公共管理学院,湖南 长沙 410083;2.中国人民大学 信息学院,北京 100872)

摘 要:随着企业外部环境的变化以及内部发展的需要,CIO已经成为企业发展不可忽视的力量,虽然经过了20多年的发展,但我国CIO的总体地位还比较低,仍没有找到一个好的模式,其中CIO制度不健全是很重要的原因,因此有必要建立和完善CIO制度。从人力资源的角度阐述了CIO制度的内涵,认为CIO制度应该包括选拔制度、考核制度、激励制度等,并作了相关分析。

关键词:CIO;选拔机制;考核机制;激励机制

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)20-0186-03

1 CIO 的出现

首席信息官(Chief Information Officer,简称 CIO)最早于 20 世纪 80 年代产生于美国。随着 IT 技术的应用和发展,信息开始在不同的机构内大量泛滥。1984 年,美国里根总统负责的委员会收到一份有关信息差距的调查报告。该报告称发现了一种被称为“结构真空”的现象,即政府中无人去协调和管理信息的选择和流通,以至于政府饱受“拥有太多的错误信息,太少的正确信息”的苦恼。该委员会提出的解决办法是,在政府的每一个机构中设立 1 名主管信息资源的高级官员,全面负责本部门信息资源的管理、开发和利用,并直接参与最高决策管理。从此,美国开始在政府各部门中设立 CIO 职位。随着 CIO 机制的引入,其有效地改善和加强了政府部门宏观层次信息资源管理,一些大型企业也开始将 CIO 引入到公司的管理制度中。企业 CIO 最初出现在美国一些最大的公司和企业集团,由于设置合理、颇有成效,各大公司企业纷纷仿效,排名世界前 500 家最大企业有 80%以上实行了 CIO 机制。

CIO 的概念是在 1998 年传入中国的,最开始主要出现在互联网公司和外资企业中。随着“信息化带动工业化”进

程的深入,在国有企业、大型企业集团中也纷纷出现了 CIO 这个职位。2003 年以来,各种有关 CIO 的会议、论坛、评选、俱乐部等纷纷出现,信息化的大潮将 CIO 推到了前台。

2 CIO 的重要性及其现状

CIO 的产生是人类社会发展到信息社会的必然产物,它的出现标志着信息管理在社会中地位的提高。CIO 在企业中的作用将越来越重要,企业信息化程度的提高是企业信息竞争的重要战略手段。

(1)从外部原因来看。由于竞争环境越来越激烈,企业越来越依赖信息技术来获取市场信息、设计和生产产品、与顾客保持联系以及管理商业运作^[1]。所有企业都努力运用信息技术资源,来建立企业的 IT 经营战略,进而利用信息技术来开拓经营的空间,增强企业的核心竞争力^[2]。此外,当今社会是一个信息社会,信息技术无所不在,并且正在加速向人类活动的各个领域渗透,信息资源成为与材料和能源同等重要的战略资源。随着信息技术的发展,信息的获取、处理和传播成本急剧下降,其价值被充分释放,信息资源的作用日益凸显,信息资源逐渐成为企业发展的新的推动力,信息化水平也成为衡量一个企业管理水平和综合实

[7] 翁庆余. 科技创新人才的素质特征[J].现代大学教育,2002(5).
[8] 黄金辉.“顶尖”科技人才如何成长与培养? [J] 华东科技,2009(1).
[9] 王炎坤,钟书华,等.科技奖励论[M].武汉:华中理工大学出版社,2000:15.

[10] 董文胜. 学生工作创新:关注创造性思维的培养[J].教育发展研究,2001(5).
[11] 张研.在重大科技项目实施中加强创新人才的培养[J].中国科技信息,2007(12).

(责任编辑:胡俊健)

收稿日期:2008-09-19

基金项目:霍英东教育基金青年奖励基金(101082);信息产业部重点实验室开放基金项目(F0607-42)

作者简介:孟川瑾(1973-),男,四川绵阳人,中南大学政治学与公共管理学院教师,中国人民大学商学院博士研究生,研究方向为企业信息化、管理信息系统;左美云(1971-),男,博士,中国人民大学信息学院教授,研究方向为企业信息化。

力的标志。而作为信息技术推广者和信息资源管理者的 CIO 就很自然地成为驱动这个过程的管理者。

(2)从内部原因来看。企业信息化是个复杂的系统工程,不论是传统企业还是高科技企业,进行信息化改造都不是件简单的事,它涉及企业的方方面面,需要整合企业各方面的资源。它不仅仅包括企业的物质资源、人力资源、资金资源,还包括企业所掌握的信息资源。这就需要企业中有一个组织来统一意志,合力推进;同时要求企业中有一个高层管理人员专门从事信息系统方面的领导工作,从战略高度进行规划和管理。

企业的信息资源作为一种基本的资源类型,与资金、人力、设备一样需要加强管理,以防止流失和浪费,因此,必须确定专人管理^[3]。同时,还要设立各级信息机构,配置相应的专业人员,并通过信息政策和制度界定各级机构的职责和权限。

根据 2005 年中国人民大学经济科学实验室信息化课题组与《中国计算机用户》共同发布的《中国首席信息官成长模式与现状调查报告》显示,目前我国 CIO 所处的位置充其量也就是信息中心主任的位置。在其 253 个有效样本中已经设立 CIO 的有 146 家企业(不含政府部门),共有 103 家企业(占 70.55%)CIO 处于部门经理级别,共有 38 家企业(占 26.03%)CIO 处于副总级别,只有 5%的企业明确确立了 CIO 职位。从这些数据可以看出,我国已经进入决策层的 CIO 群体还没有成长起来。

我国企业 CIO 的地位低下还体现在组织结构上。目前,国内企业中负责信息化的部门有的是企业战略部或企业发展部;有的是单独设置成为计算中心、信息中心等,成为一个技术部门;有的将它并入人事或财务部门管理;有的归口科研或技术部门。这些部门的存在其实都只是体现了企业在当时对于信息管理的某一个方面的需求,要么是战略层面,要么是业务流程层面,要么是基础设施层面。设置这些部门并没有从企业的长远发展来考虑,导致现在负责信息化的 CIO 的地位和职责也不尽相同:有的是企业中参与决策的高层;有的是与业务相互联系的中层管理者;有的仅仅是负责技术的 IT 主管。这种需求和现实之间的落差,说明我们需要一个完善的 CIO 组织架构,需要一个完善的 CIO 制度。

3 建立 CIO 人才培养制度

随着我国加入世贸组织,很多企业都需要通过信息化与世界接轨,因此信息化是一项迫在眉睫的重要工作。将企业信息化建设引向纵深发展的一个重要举措是建立 CIO 制度,尤其是建立 CIO 的人才制度;有力、有效的复合型人才队伍和人力资源保障体系是信息化建设中不可缺少的重要条件,与资金和技术相比,人的因素是第一位的。

在信息化人才建设方面,我国已经过了 20 多年计算机软、硬件方面的人才培养,尚能满足企业信息化管理方面的基本需要。但是随着我国改革开放的逐步深化,企业

还需要大量的高、精、尖信息化人才。2004 年,国务院信息化工作办公室组成了综合调查组,展开“全国信息化与电子政务人才需求调查”。调查结果显示:各省市既懂信息技术又懂管理的人才奇缺,基本满足需求的占 2.3%,存在 97.7%的缺口。CIO 是复合型人才,既要了解具体业务需求,又要精通信息技术与系统;既要有出色的战略眼光,又要有务实的组织管理才能。对于企业而言,要使得 CIO 可以进入领导核心层成员,必须提前予以选拔与培养。

其实,CIO 不是一个人的问题,而是一个机制问题,存在一个人才结构的问题^[4]。健全的 CIO 人才培养制度包括:CIO 的选拔机制、考核机制、激励机制,这 3 个方面的内容体现了人力资源管理的核心内容。

3.1 现行的 CIO 培养政策与选拔机制

目前国内 CIO 的培养途径主要有两种:一种是从学校培养,主要以理论知识和基础知识为主,从本科生到博士生。首先是本科生,比如清华大学管理科学与工程系下面的信息管理专业,培养本科生的目标是培养系统分析人员,他们经过多年的培养之后成为企业的 CIO。他们的知识结构也很清楚,不仅要学计算机,还要学管理。其次是硕士生、博士生,在信息化管理的基础上,更多地侧重于某研究领域更为专业的知识点,但依然局限于理论方面。

二是社会培养。虽然我国目前许多高校都设有信息管理专业,但无论从学科设置还是培养目标来看,都不能适应 CIO 人才的要求,因此,需要社会力量来补充。社会培养主要有政府或社会专门机构开设的 CIO 培训课程^[5],如由北京金谷田经济顾问有限公司与劳动保障部中国就业培训技术指导中心合作的“企业信息管理师国家职业资格认证”的培训。对不同企业不同级别的 CIO 的需求,我们建议在选拔渠道上应有所区别(见表 1)。

表 1 不同级别的 CIO 的选拔机制

CIO 级别	培养方式	选拔渠道	关注能力
高层管理者	公司自己培养或来自外聘	内部提拔或外聘	规划能力与协调能力
部门经理	社会培训	内部提拔或外聘	协调能力与 IT 技术能力
主管	学校培养	外聘	IT 技术能力

高层管理级别的 CIO 更多的是来自企业自身的培养或直接在人力资源市场上外聘优秀的 CIO。而技术主管级的就可以直接通过外聘方式得到。内部提拔可以提高下属的士气,同时增加员工的忠诚度。由于被聘者熟悉企业,能够迅速展开工作,因此只要选拔公平,就可以很快地进入工作状态^[6]。而外聘方式能够使得企业经常输入新鲜血液,由于主管级别的胜任能力更多的是通用的技能,因此,可以在人才市场上去寻找。

在具体选拔方式上,由于 CIO 是复合型人才,因此在选拔时,考察的内容不仅仅局限于工作范围内的能力、技术、知识等因素,还需要考察他的个性、行为、爱好等其它因素,以评价其综合素质,看其是否符合企业长期发展的需求。例如:Google 已经开始要求应聘者填写一份内容庞

杂的网络调查,以便分析这些人的态度、行为、个性以及可以追溯到高中的个人经历这些五花八门的问题,从第一次对计算机感到兴奋的时间,到应聘者是否做过家教、是否建立过非营利性组织等。

此外,在对其个人能力进行倾向性选择时,高层管理者级别的 CIO 要注重其对企业业务的认知及其战略规划能力、协调能力;部门经理级 CIO 要注重其协调能力和 IT 知识的能力;而对于主管级 CIO 主要考察其 IT 能力、对 IT 发展趋势的理解以及如何将这些技术应用于本公司。

3.2 考核机制

绩效考核通常可以分为业绩考核和能力素质考核两个方面。业绩考核是结果导向的,是对已发生事情的考核,这种考核更关注于短期的效益;而能力素质考核是能力导向的,更关注其未来的绩效。

对于 CIO 绩效的考核,最大的挑战是如何量化 IT 的价值。一个软件、一套系统对企业业务部门工作效率的提升实在很难量化。随着 IT 越来越融入到各个部门的日常工作中去,IT 的价值也越来越与这些工作紧密结合在一起,很难确定哪些绩效是由 IT 贡献的。因此,对于 CIO 的考核要将业绩和能力两方面相结合来考虑。如果仅从短期业绩的角度进行考核,可能很难得到合理的评价。

对不同级别的 CIO 考核的内容应该有所不同,如主管级别的 CIO 更多地关注 IT 运营的成本和运营的稳定性、安全性。但随着 CIO 从主管级转变成部门级甚至是高层管理者时,其考核内容应该有所改变,过去的衡量指标如成本控制、IT 运营、效率等问题应该逐渐降低考核的比重。在 2006 年 IBM CIO 领导力论坛所发布的《新锐 CIO 白皮书》显示:现在的 CIO 参与了更多的企业战略规划制定,相应地增加创新和企业发展以及人员和系统管理方面的比重,如对 CIO 在企业增长、创新和员工方面的贡献等。

此外,企业的信息化管理不仅仅是 CIO 一个人的事情,还要考虑 CIO 所管理的部门的发展。要想使信息人才队伍始终保持奋发向上的良好精神状态,要将 CIO 选拔培养年轻骨干、建立信息化团队作为绩效考核的内容,如 CIO 必须确定优秀的后备力量,并制定培养计划、培养制度等,把这些内容纳入 CIO 的绩效考核中。

3.3 激励机制

激励理论告诉我们:员工的工作能力和自然禀赋并不直接决定员工对企业贡献的大小,因为能力和禀赋的发挥受到员工动机的强烈制约,因此采取各种措施激发员工的工作动机成为人力资源管理的重要内容之一。

企业对于 CIO 的考核要和激励机制结合在一起,才能发挥作用。不同级别的 CIO 的激励因素是不同的,因此其激励因素也各有侧重,应物质激励与精神激励并举,激励与约束并重(见表 2)。

4 结语

随着信息化的逐步推进,企业正面临着全球化和新技

表 2 不同级别的 CIO 的激励因素与激励机制

职位	激励因素	激励机制的侧重点
高层管理者	工作对社会发展的意义 职业的美誉度	进行信息化理念、信息化战略等方面的介绍和培训,使其深入人心 对在信息化建设有突出贡献者授予有信息化特点的奖励制度 大力宣传先进工作者的工作和成果,扩大信息建设的影响力
部门经理级	才干出众、作风良好的领导 施展个人能力的机会 晋升机会 得到上级的支持和赞赏 组织前途	更高层领导发挥榜样激励作用 创建公开、公平、公正的竞争机制,提供公平的职务晋升途径发挥竞争激励的作用 通过职务、级别设置,提高信息部门在组织内的地位 及时地给予信息部门相应的奖励和荣誉
主管级别	个人工作富有成就感和责任感 合理的工资制度与较高的工资水平 较好的福利:住房、旅游、休假、保险等; 较多的培训和职业发展机会 完善的组织制度与工作规程	勇于向其授权,增加工作广度和深度 健全岗位竞争制,干部推荐责任制、干部考察责任制 根据考核结果以及职位能力结构要求,有目的地组织和安排培训 参照企业的薪酬制度,设计与绩效、工作职责、个人需求相匹配的更有竞争力、人性化的工资制度

术快速发展的挑战,企业内业务部门和利益相关者之间的界限正变得越来越模糊。由于业务战略和 IT 战略的逐渐融合,各部门之间必须进行更多协作和整合,从而使 IT 在整个企业范围内创造更多价值。CIO 角色的重要性使他们逐渐成为关键的业务主管,并成为与 CEO、其他高级管理者和业务主管共同应对变革的合作伙伴。因此,企业必须建立起与之相应的 CIO 人才培养机制,其内容主要包括选拔机制、考核机制和激励机制。只有建立了完整的 CIO 人力资源管理机制,才能真正发挥 CIO 的作用,使其成为企业业务创新的推动者。

参考文献:

- [1] MAGEE J V, PRUSAK, L. Managing information strategically [M]. New York: John Wiley & Sons Inc, 1993: 73-75.
- [2] 李伟, 陈雄鹰. 企业 IT 战略与决策 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2005: 26-33.
- [3] 陈禹. 美国政府 CIO 的三重启示 [J]. 决策, 2005(3): 19.
- [4] 左美云. CIO 部落如何走出边缘化 [J]. 中国计算机用户, 2004(3).
- [5] 左美云. CIO 学习现状——国内 CIO 培养模式的比较与分析 [J]. 软件工程师, 2004(3).
- [6] 邵振玮. 管理从制度开始 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2000: 263-265.

(责任编辑: 赵贤瑶)