

Gartner®

2023年 CIO议程

助您获得技术投资数字红利的4大措施

四大措施，助您明天收获更多的数字红利

Gartner研究表明，为应对当前的经济压力，包括通货膨胀、人才短缺和供应限制，五分之四的CEO都增加了其数字技术投资。

而执行数字IT战略的责任通常都属于CIO及其他技术领袖。尽管他们开展了众多的数字举措，但他们之中很少有人能够满足高层领导的期望，获得相应的数字红利。

《2023年Gartner首席技术官和技术领袖议程》指出，为尽快获得技术投资回报，CIO可以采取以下四个措施：

1. 确定CEO的技术投资回报预期，并优先实施能够支持技术投资的数字举措（如可行，还可暂停或停止其他举措）。
2. 创建一个可视化的评估指标层次结构，说明相关举措之间的相互依赖关系。
3. 结合关键的IT和业务人才，组建融合团队，加速实现关键数字举措的成果。
4. 吸引非常规来源的人才，实施内部优先级低但对投资回报产生间接影响的项目。

超过一半的数字举措未能满足CEO/领导层的预期



完成时间过长



实现商业价值的时间过长

要点

确定数字举措的优先次序

这里的所有举措都可以带来数字红利，但您需要问自己以下问题：

- 企业的数字举措能否有利于实现CEO所期望的那种财务回报？（数字投资目标可能会根据当前的经济大环境而改变。）
- 这些举措是否能在CEO预期的时间范围内带来红利？毕竟，经济紧缩意味着企业需要在更短的时间内获得经济效益。

过去两年的数字投资目标 占所有受访者的比例

营收

优化客户/公民体验

45%

增加营收

27%

引入新产品/服务

22%

净利润

提高卓越运营

53%

提高员工生产力

25%

提高成本效益

22%

优化员工体验

14%

0% 50% 100%

n = 2,200名CIO和技术领袖，不包括答案为“不确定”的回复
问题：您如何描述贵企业机构过去两年的数字技术投资目标？
来源：《2023年Gartner首席技术官和技术领袖调研》

举措

在业务部门中寻找数字盟友

数字举措未满足CEO预期，往往是在人员和组织层面上出了问题，如组织孤岛、人才差距、变革阻力和竞争优先事项。

对您的最佳举措进行优先排序并寻找盟友

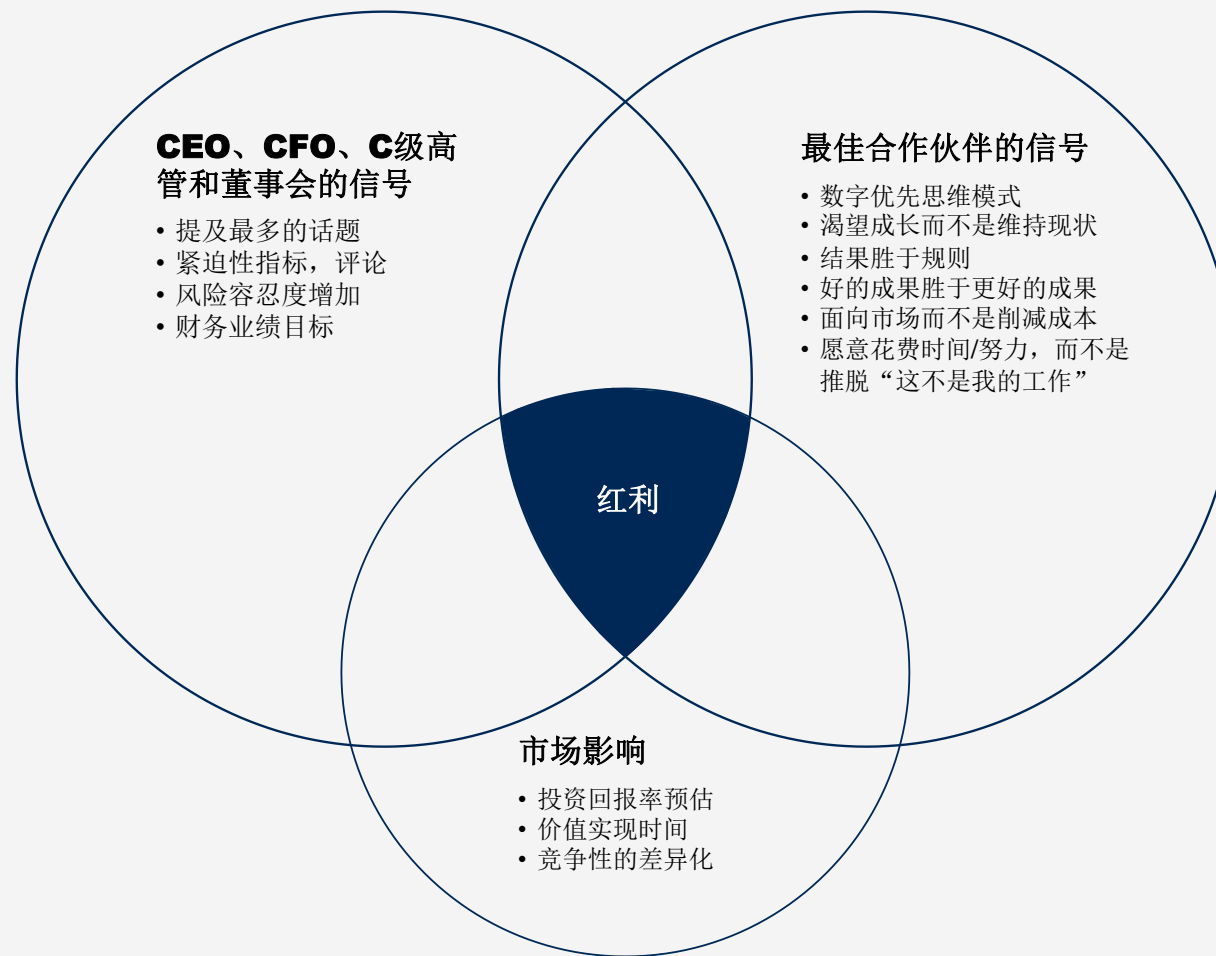
那要怎么做呢？

获取高层领导有关优先事项和关注点的信号，然后在业务部门中寻找一个与您致力于实现同样的最高优先事项的伙伴。

或者

寻找一位具备高效合作伙伴特征的业务高管，然后与他们一起解读信号，并确定将要采取的正确举措以及克服的挑战。

CIO应该优先实施具有强烈执行信号或具备理想合作伙伴的举措



来源：Gartner

要点

建立一个可视的评估指标层次结构

指标对于评估进展和衡量效益至关重要。许多部门虽然都开展了有助于实现预期结果的举措，但他们的成功指标却各不相同、毫无关联，使得高层难以分辨哪些部门完成了哪些业务成果。

例如，IT部门可能会设定内部运营指标，但却无法说明其工作最终对业务绩效的影响。

为此，CIO需要做的第一件事就是询问CFO，哪些财务指标可以通过数字化得到改善，能够改善多少，有什么时间限制。

CIO还需要证明各数字举措之间的相互依存关系，因为这些关系共同作用，也会对您的投资回报产生影响。例如，您可以询问间接运营举措如何才能支持面向市场的业务成果指标的直接举措。

要求您的业务领导者描述优化具备哪些特点。

问题：为实现我们的共同目标，我们的领先指标是什么？

例如，如果目标是通过卓越的客户/客户体验来提高利润率，您可以问CMO优化意味着什么？它是.....

更多地利用机构提供的服务？

增加销量？

将更多的人际互动转移到数字渠道？

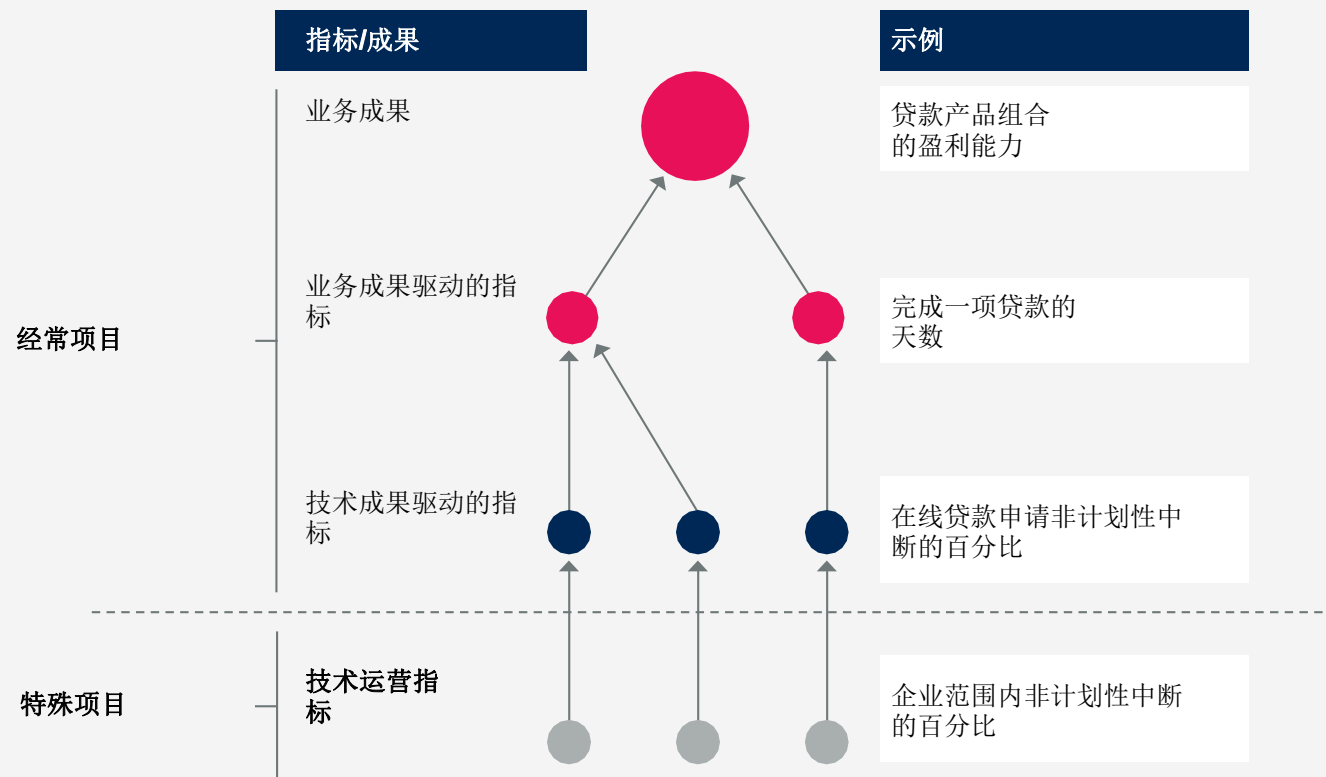
举措

围绕期望的成果 设定评估指标

技术和业务成果指标实现了自上而下一致性，能够显示所有参与者和举措对共同业务目标作出的绩效贡献。距离越远，指标对目标的贡献越缺少直接性，但通过层层递进，仍然可以找到与其对应的顶层指标。

层次分明的举措能够共同提供所需的数字红利（以银行为例）。

评估指标层次结构模板：以银行为例



来源: Gartner

要点

向融合团队输送IT人才

一旦确定了一个高影响力的数字举措，CIO就应该为专注于该举措的业务领导者输送人才。

一个高效、由业务部门领导的融合团队需要围绕所需实现的业务成果，整合主题专家、企业技术人员和IT专家，加快价值实现的速度。

高效的融合团队经常：

- 实现持续数字交付转型（脱离项目管理）
- 重视共担风险、共享回报的目标和绩效指标
- 对关键的数字人才使用矩阵管理方法（CIO为职业管理人员，业务领导者为绩效管理人员）。

融合团队结合了IT和业务专长，共享目标并共担责任

工作方式的演变



典型的融合团队（仅供说明）



业务角色 产品负责人 主题专家



技术角色 Scrum敏捷大师 开发人员

来源：Gartner

举措

组建融合团队，加速数字化进程

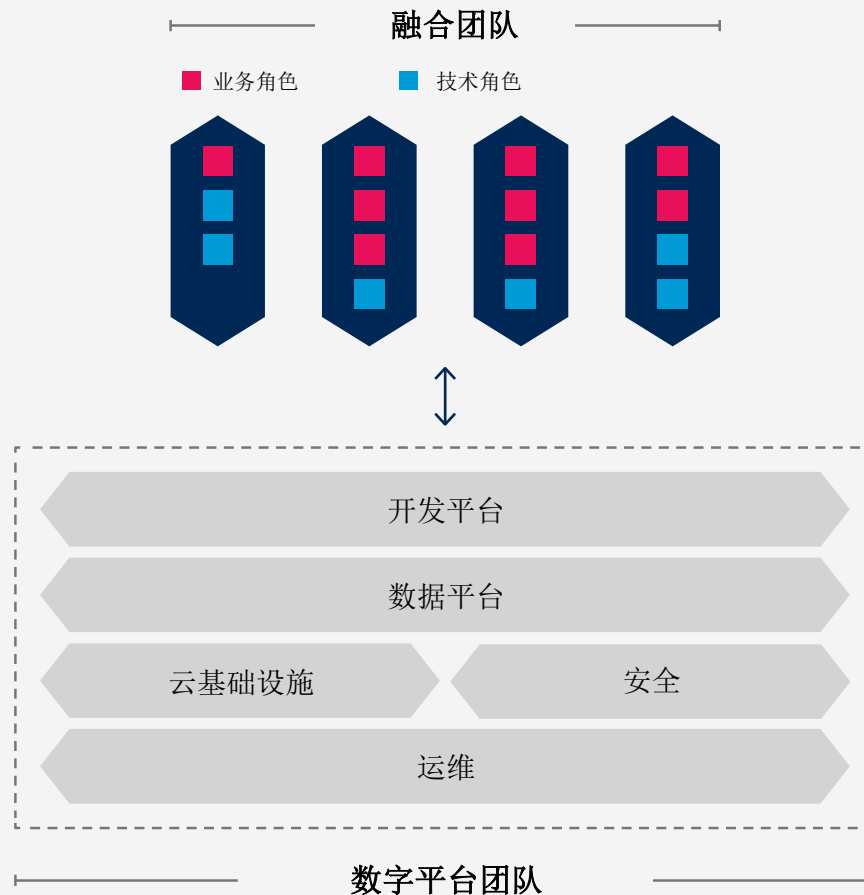
在业务主导的融合团队中，IT成员作为CIO的眼睛和耳朵，可以更好地了解业务举措所需要的能力、数据和技术。

而CIO的平台产品经理可以将这些需求纳入他们的数字平台中，为其他融合团队赋能，创造一个自动的反馈循环，以推动举措的实施。

为业务部门主导的融合团队输送IT人才，还能为未来IT和业务部门实现长期的互惠互利奠定基础，比如将业务部门的主题专家输送至IT部门主导的融合团队中。如此一来，CIO能够：

- 为内部关注的举措增加业务视角
- 培养IT团队商业敏锐度
- 让业务部门了解IT部门为保护企业而设置的架构和安全护栏

融合团队与数字平台团队之间的合作模式



来源: Gartner

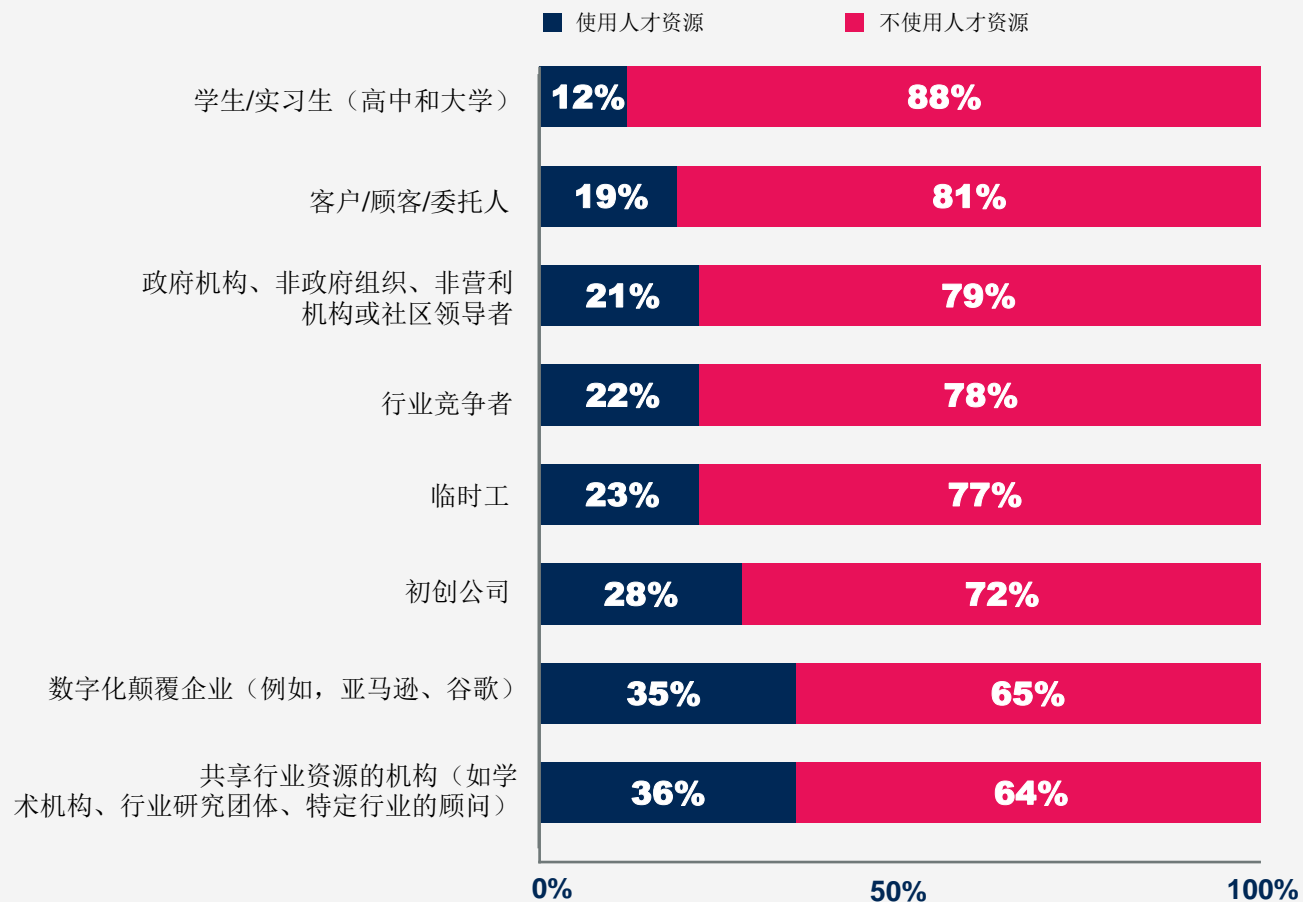
要点

为日常举措寻找更多的数字人才

尽管经济放缓，但各大企业机构对数字人才的竞争仍然十分激烈。随着融合团队加紧工作并开始实现价值，CIO们仍然需要其他的数字人才来完成优先级较低的内部举措。

我们的研究表明，有许多适合这类工作的人才资源尚未开发。例如，只有少数企业会经常利用学生或通过与行业竞争者合作来填补必要但无差别的业务能力。除此之外，大多数企业也不使用临时工。

使用非常规人才来源来提供技术能力 占所有受访者的比例



n = 2,203名首席信息官和技术领袖
问题：贵企业通过以下哪些外部个人或机构获得技术能力？
来源：《2023年Gartner首席信息官和技术领袖调研》

举措

抓住非常规机遇

随着融合团队开始实施关键的数字举措，IT领导者可以尝试用非常规的人才来源来推进日常的数字承诺。

虽然非常规的人才需要花费更多的时间，接受监督和培训，并学会协作和“合作”，但他们通常成本极低、甚至没有成本（如实习生）。

相反，您可以根据项目的价值来帮助他们获得经验、锻炼、培训或报酬。在有工会的组织中，CIO需要积极与工会领导人接触。

IT领导者还可以创建新的角色，并与人力资源伙伴合作，确定那些可能阻碍企业快速并轻松地让临时工和其他员工参与创造一个多元化工作环境的过时政策。

非常规人才能够带来什么



独特的思维
方式



多样性、公平性
和包容性



未来招聘
管道

非常规人才不一定需要成本

- 临时工按照其投资回报率支付报酬。
 - 初创公司可能愿意为您开发东西，如果他们能保留知识产权。
 - 业界同行和公共部门实体可能愿意分享没有差异化的数字能力，并且可以根据企业的需求进行配置。
-

Gartner CIO议程

Gartner CIO议程基于2023年Gartner首席信息官和技术领袖调查，受访者是其所在企业机构或其中一部分的最高级IT主管。

受访者：

2387人

名首席信息官/技术领袖

81个

个国家



所有主要行业

IT支出达

\$3220

亿美元

可信赖的洞察

探寻为IT领导者提供的其他免费资源和工具：

网络研讨会

(新) 九问数字化转型

探索数字化转型的成功之道



现在观看

模板

IT战略规划指南

利用一页纸IT战略规划模板将战略转变为实际行动。



下载模板

电子书

CIO：新官上任

如何在上任第一年发挥影响力



下载电子书

资源中心

CIO洞察和工具

助您提高关键优先事项的绩效表现



了解更多

已经是Gartner客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

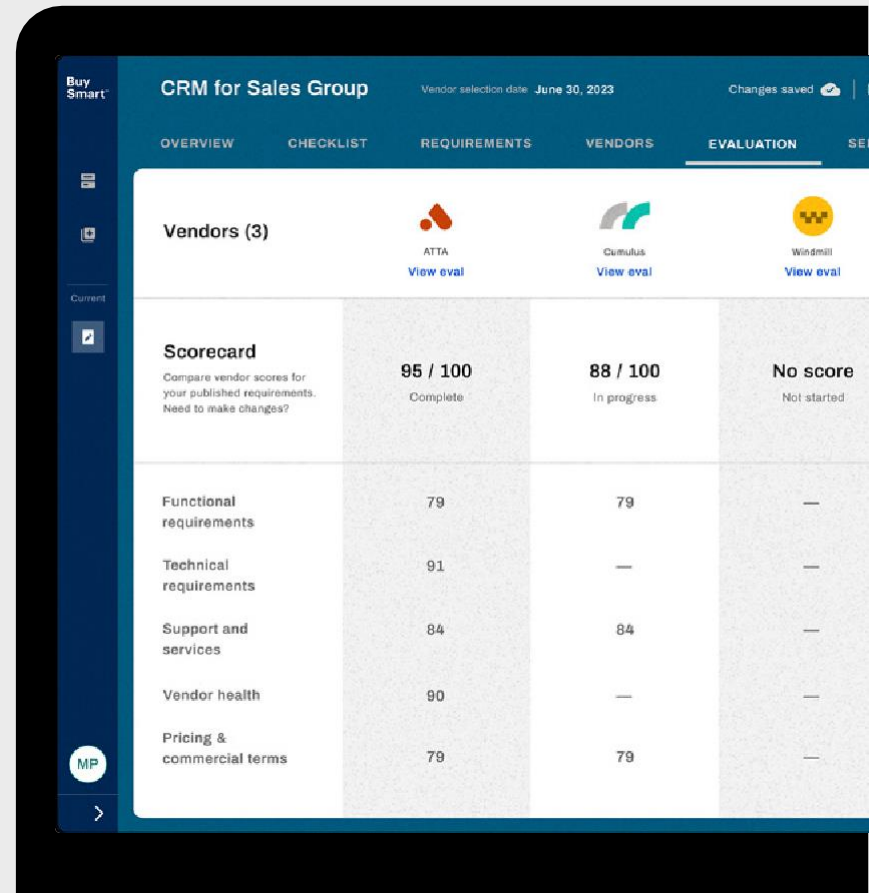
Gartner BuySmart™

助您自信管理技术生命周期

Gartner专家与同行洞察将帮助您化繁为简，引导您的团队做出更好的技术采购决策。

您将收获：

- 触手可及的客观Gartner洞察
- 精简的供应商评估
- 结构化流程中的协作式工作流程
- 自信做出供应商决策



→ 了解更多

 发现

 评估

 遴选

 优化

联系我们

获得可行的客观洞察，以实现您最关键的优先事项。Gartner专家指南和工具使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。联系我们成为客户：

[成为客户](#)

点击了解更多关于Gartner IT领袖项目的相关信息

gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注Gartner官方微信公众号：

