

УДК 002.6
ББК 65.050.2
Б88

Броадбент, Марианна.

Б88 СІО — новый лидер. Постановка задач и достижение целей [Электронный ресурс] / М. Броадбент, Э. Китцис ; пер. с англ. — 2-е изд.(эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 290 с.). — М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2018. — (БизнесПро). — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10".

ISBN 978-5-93700-036-1

Книга «СІО — 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 (СІО) 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

Деривативное электронное издание на основе печатного издания: СІО — новый лидер. Постановка задач и достижение целей / М. Броадбент, Э. Китцис ; пер. с англ. — М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2014. — (БизнесПро). — 288 с. — ISBN 5-98453-023-6.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 1-59139-577-1 (англ.)
ISBN 978-5-93700-036-1

© Copyright by Harvard Business Review Press, 2004
© ДМК Пресс, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: ПЕРЕКРЕСТКИ	12
Впереди перепутье	14
«Масштаб и конфигурация» СІО	15
Кто должен прочесть эту книгу и как ее следует читать	16
Чего нет в этой книге	16
Десять новых приоритетов СІО-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 СІО	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: соотношения 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 АХА	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 ИТО на практике	132
Генерация ИТО, как часть обдуманного процесса	134
Разрабатывайте ИТО при помощи процессов «чувствуй и отвечай»	135
Передавайте ИТО с реальным чувством собственности	135
Стержневая роль СЮ-лидера в ИТО	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 СЮ-лидера: информационная безопасность	192
Оптовая торговля в ВТ: 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 языковой 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	230
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 СЮ-лидера, работа Коби заключается в координации перемен... ..	233
Yallourn Energy: выдающаяся ИТ-организация всего за один год	233
Проблемы нового СЮ	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 А. КРАТКАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПОЧТЕНИЙ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ	239
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ И СИНЕРГИЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МАКСИМ	244
ПРИЛОЖЕНИЕ С. ИТ-УСЛУГИ	247
ПРИЛОЖЕНИЕ D. САМООЦЕНКА НОВОГО СЮ-ЛИДЕРА	252
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	274