

关于 IT 绩效管理您怎么看？

“没有‘成绩单’，没有价值，IT 部门还有存在的意义吗？”这个问题常常是 CIO 心头沉甸甸的重负。“管理中最难的就是绩效管理”，一位商学院教授如此感叹。记者本次采访的 9 位 CIO 无一不把“价值与贡献”作为头等大事来抓，尽管方法上各显其能。

别说好不好，先说有没有

听说记者想了解 IT 绩效考核的事儿，温州一家服装企业的 CIO 答得很干脆：“我们没这块内容。”想了一想，他又补充了一句：“人力资源倒是有一套，是针对职能部门的。”怕记者不明白，他干脆把本企业的“绩效考核登记表”(如下图)传了一份过来，解释说，他们部门每人年终考核都得填这个表，分数要占到全部考核的 60%，剩下的 30%由领导打分，10%是考勤。

这个看起来简单得不能再简单的表格，却代表了一批中小企业 IT 部门绩效考核的现状。王甲佳，温州东经控股有限公司 CIO，他告诉记者在东经公司，IT 部门绩效考核和行政部门差不多，不太细，也不规范。“总的来说，管得比较松，考核比较少。”

同样在温州，有些企业的考核比这个表格要稍微复杂一些、也更讲究一些。按照庄吉集团信息中心主任肖风华的叙述，庄吉的考核方式是三种模式的结合体：完成工作与指标的比较、服务的次数与数量(自我评价，然后公司鉴定)；年底，相关部门互评，公司领导打分；人力资源部提供数据，如考勤等。岗位不同，考核指标也有差别。比如网站维护人员，考核的就是网站的点击率、新闻更新的及时性；基础设施维护人员则要看服务的次数和质量。

据记者调查，中小企业 IT 部门绩效考核，大多是把人力资源的考核框架“克隆”过来，然后自己动手“修修补补”。“人事部门不了解技术，为 IT 部门制订量化指标的时候不准确，而我清楚从哪里可以看出效率的高低，可以抓住重点。”吉尔达鞋业公司信息部经理郑国超把考核分为两大块，一是机房无故障率，一是 ERP 运营效率。

温州冠盛汽车零部件制造有限公司信息中心经理林坚也认为，由自己设定指标进行考核比较合理，因为“IT 部门工作的专业性很强”。具体来说，冠盛的考核也分为两部分，一是系统维护，每个月要把故障率控制在一定范围内；一是项目开发，抓的是进度控制和预算控制。

在东经、吉尔达、冠盛，IT 部门一般只有 5 个人左右，规模小，考核起来相对简单。上海捷路体育用品公司信息管理部有 10 个人，经理童继龙介绍，他把 IT 部门分成三个组进行考核，一是项目组，考核的是项目的进度、质量；一

个是 IT 运维组，看的是服务器响应速度、停机时间等；还有一个是互联网营销组，要统计广告反馈数量、次数等。“等企业发展得比较成熟和规范了，我会考虑引入 ITIL”。和他有相同想法的是西安中萃可口可乐资讯经理王明远，他告诉记者前段时间他尝试着引入 ITIL，效果非常好。

对于 IT 部门内部的考核，达芙妮中国总部信息总监、光明乳业集团前信息总监赵春雨的说法很形象：“你要分清楚每个岗位的分工和职责，比如项目类的员工，他负责的是强制性流程规范，必然要跟其他部门的人有冲突，甚至可以说是专门和别的部门吵架的，你绝对不能用其他部门的满意度、打分这类的方式考核他，而是应该用流程的规范性、稳定性去衡量他的工作。”

至于 IT 部门内部绩效考核的效果，大部分受访 CIO 都表示满意，包括发表格给记者的那位 CIO，他半开玩笑地说：“我们惟一不满意的就人力资源部要把考勤算进去。”

一笔难算的账

与 IT 部门内部绩效考核相比，IT 对业务的价值贡献显然是一道难题。这个贡献太复杂，不好算。企业利润增加了，你说 IT 的贡献有多大？你凭什么这么说？比如，销售额增长 20%，有可能是 CRM 系统发挥了作用，也有可能是销售人员的能力提升，还有可能是因为产品近期降价。

对此，几乎所有的 CIO 都承认：IT 价值的量化是一个很难解决的问题。不过，难归难，有时还应该去做。上海捷路的童继龙目前急需一些量化方法来帮自己算算这笔账。他告诉记者，捷路 IT 部门内部的人员绩效考核做得不错，但是在“IT 对业务的价值”这个“宏观”问题上，目前的状况急需改进。

捷路的 IT 部门有 10 个人，和温州一些规模相仿的企业相比，童继龙的部门人丁兴旺。于是，“IT 部门为什么需要这么多人”成了童继龙经常要解释的一个问题。首先是讲给老板听，招人是要干什么，要达到什么目标；其次是讲给业务部门的人听，把 IT 部门的工作分解了，一一解释这些工作的价值何在。对于童继龙来说，整个解释的过程等于把“IT 对业务的价值”这个问题粗略地回答了一遍。但这还远远不够，有些时候他需要算的是一笔精细账。比如，在写公司的信息化规划的时候，童继龙会做一个 PPT，然后给老总讲，企业的目标（财务目标、市场目标）是什么，IT 所给予的支持有哪些（一一列出），IT 部门需要哪些投入，需要上哪些项目。做这个 PPT 是很费脑子的一件事，有时候规划需要改进，童继龙还要重新算一笔账，难度就更大。“每次我算账算不清楚的时候，我对 IT 价值评估这个问题的重要性和难度都会有更深一层的体会，迫切需要掌握一些方法。”

在童继龙的脑子里萦绕着一堆问题：IT 实施效果如何更好地体现？IT 效率怎么评估，一个项目做完之后，是超前还是滞后于企业的发展？他把这些困惑写入了博客，引来了一些同行和他讨论。童继龙始终认为：“对国内企业来说，CIO 有没有话语权，都是从 IT 绩效上来看的。其他的，说什么也没用。”

西安中萃可口可乐资讯经理王明远对此的态度是：从最容易量化的部分开始，同时尝试着用其他方式曲线解决。“对我来说，最大的挑战就是如何量化 IT 的价值。”王明远说。在以前的工作中，他尝试着赋予 IT 价值一些量化的数字，结果困难重重，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变成一堆实打实的数字。

王明远决定，先从最容易量化的服务入手，实施服务级别管理(SLA)。把业务部门的需求分个轻重缓急，先响应谁，应该在多长时间内解决问题。每月形成一个汇报，服务次数、不同级别服务的响应时间分别是多少，一目了然。

等到要推一个信息化项目，需要投资的时候，王明远也免不了要过这一关--给老总一个解释，讲讲信息化会带来哪些好处。“有些难以量化，但可以详细讲解。比如，我们现在用了很多工作流，以前一个单据从文秘手里最后传给总经理签字，可能需要一周时间，有时候单子传着传着就不见了。现在，如果大家都在办公室的话，一个单子 10 分钟就处理完了。这些都是领导看得见的事例。”并且，他认为，在领导已经意识到信息化重要性的前提下，CIO 在 IT 价值的量化方面大可不必费劲脑筋地强求。“比如，人力资源部的绩效也很难评估，但是领导仍然会认为他们的工作相当重要。”王明远一言以蔽之。

这笔账是否可以不算？

王明远有两句颇富哲理的话：“如果 IT 价值可以充分量化，IT 的角色就不至于这么尴尬；如果 IT 的重要性已被充分认识，CIO 对待 IT 价值量化这个问题压力就会小得多。”后一句话在信息化成果显著的企业那里，得到了印证。

“IT 价值的量化对雅戈尔来说不是大问题，因为我们已经迈上正轨了，见到效益了。”雅戈尔信息中心 CTO 兼副 CIO 肖利华语气里满是自信。

这份自信是由几个耀眼的数字强力支撑起来的：自开展信息化 5 年以来，雅戈尔的库存成本已经降低了 4 亿多元，设备折旧节省了 2000 多万，贷款利息省了几百万。此外，推出大规模定制这项新业务，给雅戈尔带来了几千万的收入，如果没有信息化支撑，所谓的大规模定制是无法想像的。

这份“成绩单”是在中科院的帮助下算出来的。“一开始，每个 CIO 都要经历那个阶段，老总紧盯着 IT 的投入产出数字，生怕自己花了冤枉钱。但是当他跑遍全世界，看到别人的公司在信息化方面的投入有多大时，他就明白了。过了那个阶段，后面就都是马太效应了。”现在，雅戈尔每年的信息化投入高达几千万，但老板花这笔钱时心甘情愿。

至于 IT 价值的量化，肖利华认为这是一个过于复杂的问题，目前并没有一个很好的指标体系，能把定量、定性两种方法结合好。“信息化的间接作用很难衡量。管理水平的提高、流程变革、企业文化的提升，这里面都有 IT 的功劳。企业发展是这些因素一起在发挥作用，IT 的价值很难从中剥出来。”

还有一个例证是达芙妮中国总部信息总监、光明乳业前信息总监赵春雨的经历。在他看来，一开始老总在信息化上投入时，经常对投资回报的数字特别敏感，但是到后来，老总关注的是“IT 是否为企业的战略转变以及平稳发展提供了足够的支持”。赵春雨在光明乳业工作到第 3 年时，虽然公司在信息化方面的投入每年都有上千万，但老总已经不会过问。他也不用每次在上新项目时，都拿一堆数字去说服老总。除了每年固定的工作总结、绩效评估，他不会为上项目特意再做一次总结。

按照赵春雨的观点，即使要把 IT 价值量化，也不应该找库存降低、审批费用下降、资金周转率上升等数字，因为这些并不是 IT 的核心价值，“如果把这些归功于 IT，容易和业务部门产生矛盾。比如说，库存降低有可能是销售部门卖得好，审批费用下降，跟各部门审得紧不紧也有关系。”他要找的是一些“有关联的、无可辩驳的数字”。具体来说，就是智力参数、人员流动率、业务波动影响。根据跨年度数字的比较，可以发现业务发展是否平稳，招聘门槛是否有所提高等。

目前的评估体系是否科学？

在对 CIO 们进行采访的时候，说到目前研究机构提供的评估体系，他们几乎众口一词：“这些评估体系有用吗？有必要请第三方机构来帮助做评估吗？”

这也是赵刚在各种研讨会、讲座中被问到最多的问题。赵刚，赛迪顾问信息化咨询中心总经理，2005 年他和同事们研究出一套体系--“基于 IT 平衡记分卡的 IT 绩效管理体系”。每次他在研讨会或讲座中把这套体系的内容介绍完之后，台下的提问都很踊跃。“怎么把 IT 的功劳归结出来、计算出来？”这样的提问，赵刚已经听了几十次，但他的回答依然有些模糊：“首先，IT 肯定是有价值的，这是不用去怀疑的，这个价值怎么去评估，你不一定去钻牛角尖，非要从业务部门的绩效中分一部分出来。我们可以从另一个角度去评价。以前没有 IT 的时候，是一种什么状况，有了 IT 又是一种什么状况，比较来看，比值、经验值都是可以测算的。”

回答问题的次数多了，赵刚总结了一下，说来说去无非就是三句话：第一，这种定性和定量相结合的方式，肯定是有价值的；第二，最简单的量化是比较信息化前后企业的差异，测算出来，拿给领导看；第三，先找一些关键点，把考核做起来，然后再不断完善，一开始不可能是全面考核。

不久前，在本刊组织的 CIO 沙龙活动中，赵刚关于 IT 平衡记分卡的演讲和往常一样，引来了听众们热情地提问。讨论到最后，大家逐渐达成共识：能量化的先量化，不能量化的逐步具体化，不能寄希望用一个体系解决所有考核问题。

“不能用一个体系解决所有考核问题”，这也恰恰是赵刚进一步研究的思路。去年，赛迪顾问开始进行新尝试--把这套体系和行业结合。他们最先选择的是

电力行业，研究出一套电力行业信息化评价指标体系。去年年底，赛迪顾问组织专家评审会，把这套体系抛出来。五大发电集团、两大电网公司的 CIO 都参加了，对这个指标体系提出了很多意见，比如，几位 CIO 纷纷质疑“计算机入网率 100%就能得一百分吗？”制订指标时，在考虑是否先进的同时，还要考虑是否实用？

会后，赛迪顾问对这套体系进行了修改、完善。目前，赛迪顾问已经把这套体系的全部资料向某些电力企业公开，据悉，有的企业已经开始应用这套体系，对下属电厂的信息化水平进行自评。

总得来说，目前的现状是对 IT 绩效管理感兴趣的企业不少，但是真正找到第三方做评估的却凤毛麟角。赵刚对这个问题的看法很中肯：第一是工具本身的原因，到目前为止，毕竟还没有一个理想的工具能把信息化绩效很好地展示出来。有些评估体系量化的力度不够，以至于信息化水平相差很远的企业，评估结果却差不多。有的用不同的工具评估同一个企业，得出的结论却截然不同；其次，企业的发展还没到这个阶段，首先是信息化建设，随后是规范化，然后才是量化评估；最后还有一个原因，就是考核本身就是一种双刃剑。CIO 希望有一套工具把下属管理和考核起来，但这套工具也给他自己上了套。“为什么企业对待 IT 绩效管理，不像上马新项目那么有动力？这是很重要的一个原因。如果评估出来的结果不好，CIO 是要承受压力的。”赵刚说。

摆在赵刚目前的另一个问题是找关键指标。目前，有些企业反映，平衡记分卡太复杂了，员工填写各项指标要花去很多时间，苦不堪言。评估体系中设了几十个指标，企业希望能挑出几个、最多十几个关键指标，用这些考核就足够了。关键指标怎么得出来？几乎所有企业的关键指标都不完全相同，如何结合实际情况找到关键指标？这显然是赵刚下一步的研究方向。

和赛迪顾问相似，CECA 国家信息化测评中心也从 2001 年成立之初就开始关注信息化绩效管理方法。去年 3 月份，国家信息化测评中心承担的《企业信息化就绪、风险与绩效指标体系研究》课题正式开题，中心历时八个多月调查了 640 多家企业，在此基础上形成了一套指标体系，并顺利通过国信办专家组的验收评审。该项目的负责人、国家信息化测评中心测评技术部主任李洪波介绍，课题的重点和难点是在绩效部分，对于大型国企来说，目前最关心的也是这部分。在中心去年主办的“企业信息化 500 强大会”上，信息化绩效评估作为论坛主题，被热烈讨论。

在调查研究的过程中，李洪波遇到的问题和赵刚一样--企业最初对这个体系不了解的时候，会反复问怎么评估，接受起来比较慢。实施是通过系统上线前后关键指标的变化，测算出信息化对业务的贡献价值。目前，李洪波面临的难点之一也是如何找出关键指标。

在调查过程中，中远集团对 10 亿元的信息化投入进行了投资效益评测。截止到目前，已有多家企业包括军工企业应用了该课题研究成果。在今年 6 月份举行的“信息化标杆企业研讨会”上，这套体系被介绍给与会者，许

多大型企业都很感兴趣，认为可以把这套体系当作工具，对信息化进行更精确的指导。李洪波告诉记者：“企业用这套体系，并不是出于信息部门想表功的目的，而是要向董事会、决策层说明 IT 投资的价值所在，为以后的工作争取更多的资源，同时掌握一种管理工具。”

提到这个体系的改进方向，李洪波表示，一个是基础研究方面，需要对信息化本质有更深刻的认识；一个是如何将这套体系与不同行业相结合，在同一个框架下，根据行业、区域的不同，形成细分版本。

评估目的：表功绩还是找问题？

当中远集团采用国家信息化测评中心的指标体系进行评估时，中远集团下属的中国船舶燃料有限责任公司(以下简称中燃)也开始了一次大胆尝试。去年 8 月份，中燃与赛迪顾问和国家应用软件产品质量监督检验中心达成协议，由前者对其开发和正在推广使用的服务保障体系计算机管理系统进行绩效评估，后者则对系统性能进行评估。

话要从头说起。2000 年，“中燃服务保障体系计算机管理系统”项目正式启动。项目总投入 400 万，是中燃自成立以来，在信息化管理上投资最大的一次。公司领导考虑：我们把钱投进去了，它到底产生了效果没有？管理方面有哪些提升？为此决定要对这个项目进行评估。

据“中燃服务保障体系计算机管理系统”项目负责人、中燃经营管理部郭凯华回忆，项目运行过程中，公司内部有不同声音，有人说好，有人抱怨。这个项目做得究竟好不好呢？他很想做一个评估。把这个活儿交给公司审计部门，审计部门不能胜任。所以，公司领导最终决定聘请第三方机构进行评估。

共有三家评估机构来洽谈，最终中燃选择了两家，其中有赛迪顾问。最初，听赛迪顾问的赵刚讲评估体系，郭凯华心中不免有疑惑，公司领导也私下里犯嘀咕：“他怎么去评估？怎么能把这些指标量化呢？”随着双方进一步沟通，这些疑问才逐渐被打消。

赵刚并没有把 IT 平衡记分卡照搬过来，而是根据中燃的实际情况，采用了六个方面的评估指标--业务支持、投资价值、系统性能、组织成长、项目管理、整体评估。这些测评指标得到了中燃方面的认可。郭凯华说：“你要看他的评估手段是不是可取的，如果你认可了他的评估手段，结论你多半也会认可。”

尽管如此，评估报告一出来，郭凯华还是大吃一惊--根据评估，该体系应用 5 年的净收益累计为 8349 万元，年投资回报率为 1186%。这个结果也让中燃的领导们吃惊不小。郭凯华问赵刚：“你是怎么算的？得出这么大的数字？”赵刚详细地把“收益分析”那部分内容讲解了一遍，郭凯华才放下心来。

在 IT 绩效的量化方面，赵刚参照的是国际惯例，企业 1%~3%的效益要归公于信息化。在中燃的此次评估中，赵刚是按 0.3%算的。如果按照国际惯例，

最终的数字将更加惊人。

评估报告出来之后，中燃方面认为还是比较客观的。“这笔钱没有白花。”郭凯华之所以这么说，理由有很多。

首先是达到了评估的目的。此次评估不是为了给项目组成员表功绩，而是为了找出问题和差距，为公司的二期项目做准备。评估报告中指出的问题、不足和项目组成员前期估计得差不多，但是“请专家来把把脉的话，我的思路更清晰。专家的建议会让我们的二期做得更好。”郭凯华说。

再有就是中燃在评估的过程中发现，请局外人士来做评估很有意义。如果是自己人做，一方面能力不够，另一方面他必然受到公司内部关系的制约和影响。比如公司内部的人去调查体系使用者满意度，大家碍于面子肯定都说好，那这评估就不客观，也起不到充当“二期起点”的意义了。

对于“IT 绩效评估是双刃剑”的看法，郭凯华说：“这次评估的出发点不是为了歌颂或者贬低项目组，而是指明方向，二期项目值不值得再推，在什么基础上推，还要克服哪些问题。”

国家应用软件产品质量监督检验中心也指出了软件本身的一些瑕疵，比如语言不够简练等。此次评估一共花掉了 15 万元，中燃公司从公司领导到项目负责人一致认为这笔钱花得很值，以后做二期、三期的时候，还会考虑请第三方来做评估。