

共识在IT与业务融合中的作用



谢 康

中山大学管理学院

中山大学信息经济与政策研究中心

2010年12月4日 广州

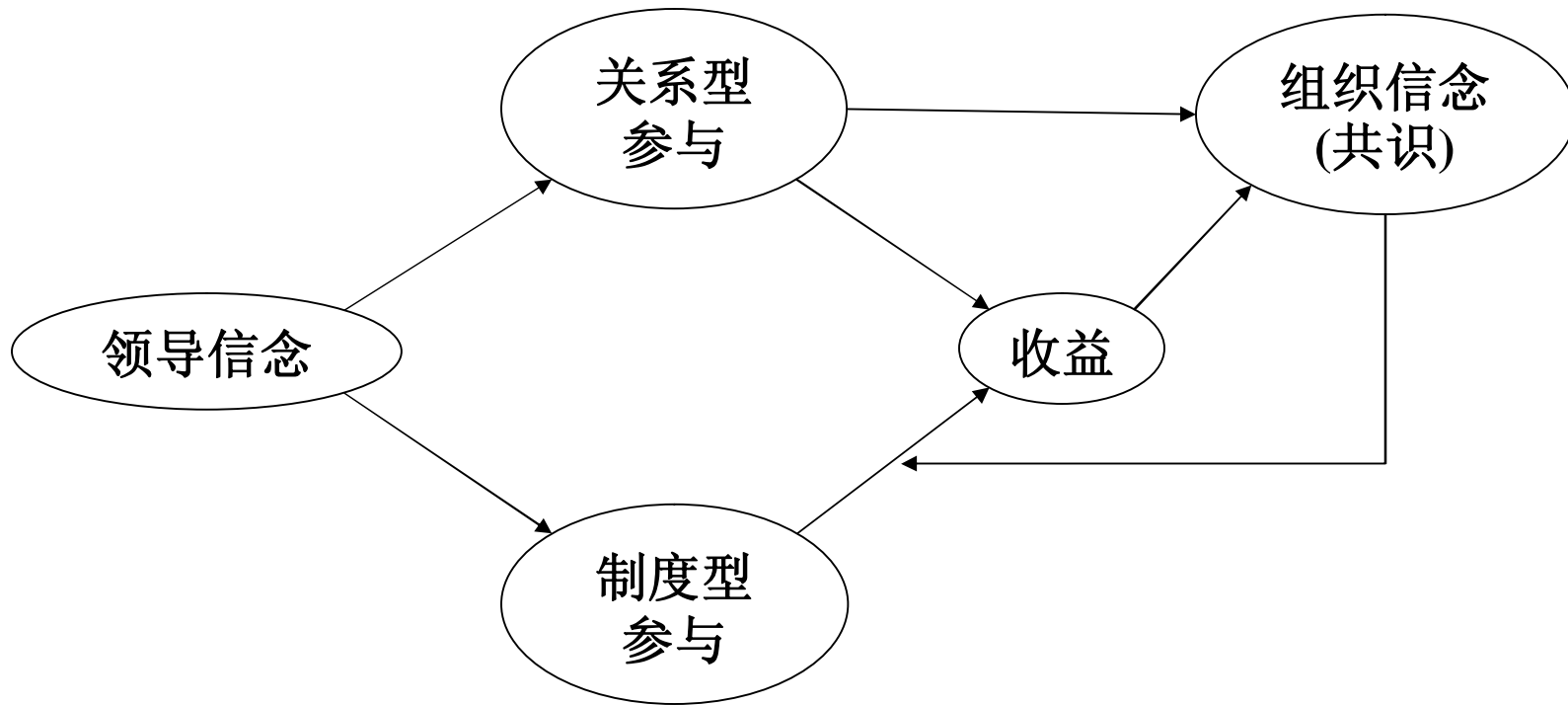
提 要

p 一、 高层支持两阶段模型

p 二、 共识的形成

p 三、 共识的强化

一、高层支持两阶段模型



U 达成共识：关系型参与-组织信念

U 共识强化：组织信念-制度型参与

U 共识的桥梁作用

关系型参与

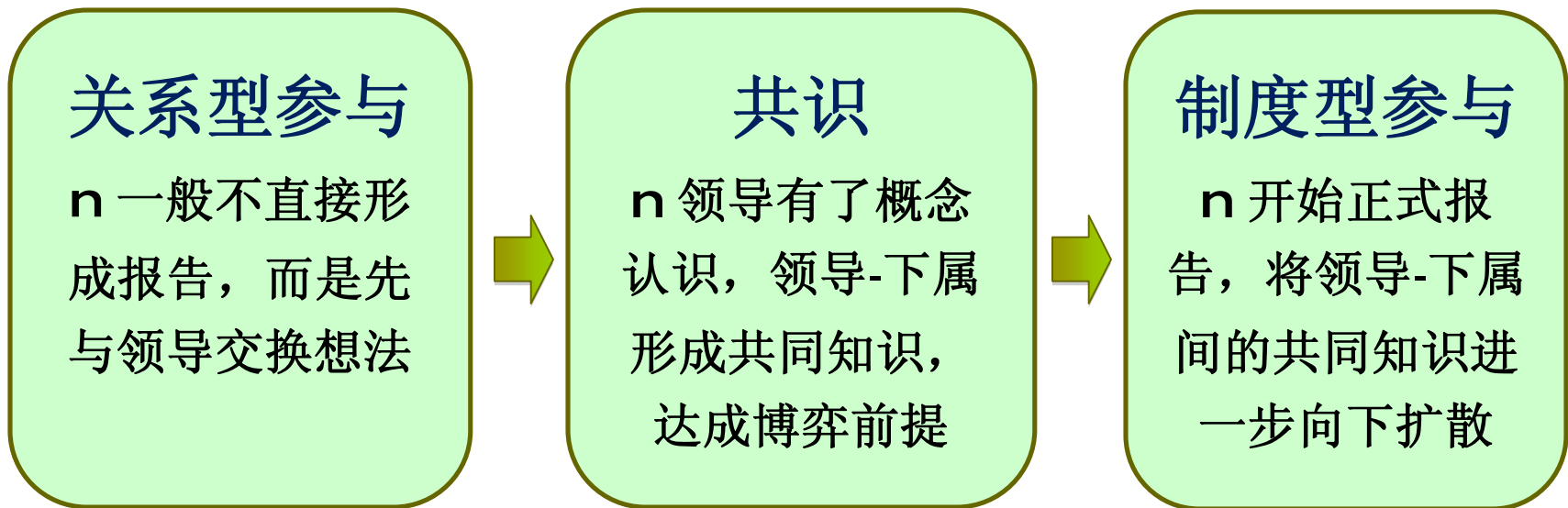
- ρ 在日常谈话、开会中经常涉及IT术语和观点
- ρ 经常翻阅IT管理期刊，推荐好文章给相关领导
- ρ 亲自主持启动大会亲自主持揭牌仪式
- ρ 主动询问CIO企业应用IT的资源支持需求
- ρ 主动与CIO交流企业IT应用经验
- ρ 积极回应CIO的工作外的交流主持高层会议中提及IT问题
- ρ 亲自听取CIO的周例或月例汇报
- ρ 积极建设CIO与业务部门高层的私交联系
- ρ 支持CIO等IT部员工参与外部学习组织IT和非IT部门外出参观学习经验

制度型参与

- ρ 给予IT项目所需的预算
- ρ 积极响应IT项目所需的人员配置
- ρ 将IT应用纳入相关人员、部门绩效考核制度
- ρ 亲自设定企业IT应用启动资金奖励办法
- ρ 亲自设定签发企业IT应用阶段成果奖励办法
- ρ 亲自签订高层成员绩效与IT相关的考核指标
- ρ 将IT培训结果纳入绩效考核亲自主持签订年度、跨年度IT规划
- ρ 将主营业务核心员工纳入关键用户岗位配置
- ρ 亲自督促评价企业IT应用阶段成果
- ρ 积极给予CIO预算招聘所需的IT应用人才

作为下属

- p 下属获取领导的支持过程
 - n 阶段1：争取领导的共识
 - n 阶段2：发挥共识的强化



作为领导

p 领导推广过程

- n 阶段1：让下属理解的共识
- n 阶段2：促进共识的强化



二、共识的形成

ρ 共识形成1：专家效应

- n 领导经验：管理经验备受员工认可，这种经验上的专家性传递的价值信念更可信
- n 员工更容易产生角色模仿，形成共识
- n 领导视角：企业中最能从全局看待问题是**CEO**，其他部门主管更容易接纳
 - ρ 主持启动大会
 - ρ 揭牌仪式
 - ρ 听取下属的周例和月例汇报等

ρ 共识形成2： 理性效应

n CEO能够预期技术对现有业务的冲击范围和重点，所以CEO既能够向业务部门宣传价值，也更容易理解业务部门协作遇到的困难

ρ CEO主动询问下属需要的资源

ρ 了解下属遇到的困难

ρ 积极与高层团队其他成员沟通心得体会

ρ 组织相关业务部门外出参观学习

ρ 共识形成3：心理调节

- n 相比正式场合，与CEO同处于非正式场合时感知的工作压力会小，心情更为放松
- n CEO的交流行为能够更容易获得其他高层团队成员对企业IT应用的支持，以及对CIO工作的理解
- n 下属更积极地思考业务所能做的匹配工作，更少地因为困难而动摇支持企业IT应用的信念
 - ρ CEO将下属视为知己、朋友
 - ρ 私下经常吃饭、聚会、户外活动
 - ρ 共同参与社交活动

三、共识的强化

- p 成本效应：制度型参与将责任和权利明确化，产权的明晰带来交易成本降低的效应
 - n 谁为企业付出越多收益越多，谁付出越少收益越少
 - n 企业整体承担的管理费用→员工个人承担偷懒的成本
- p 匹配效应：制度型参与提供了企业各参与方合作的平台，随企业战略形成的匹配问题得以顺理成章地解决。
 - n 参与员工的满意度
 - n 参与各方的学习意愿

p 学习效应：制度型参与建设起的制度基础成为更为完善制度的前提。

n 粗略制度→企业绩效→细化制度要求

n 汽车销售的呼叫中心绩效：8000台→20000台

p 认同效应：企业员工逐步认同制度参与的效果，为领导推行新制度铺平道路，降低新制度的实施成本。

n 领导-下属间共识 → 整体企业共识

n 下属的职业晋升



信任背摔游戏

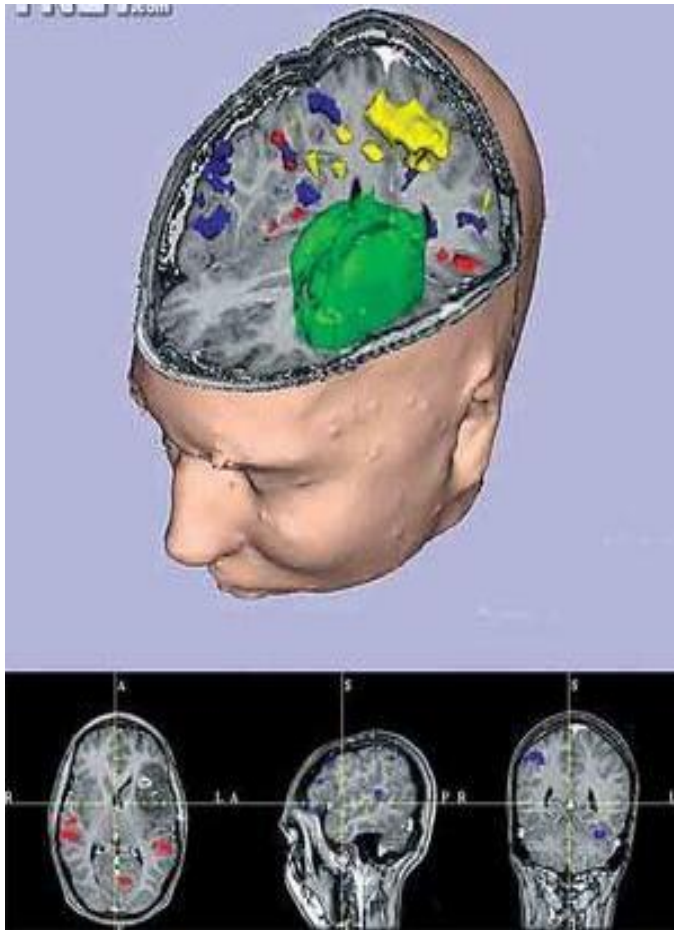
适应性策略

我们为什么会相信陌生人

为什么我们在面对陌生人的时候，会不自觉地信任对方？科学家的新答案可能会让你大吃一惊：一种帮助加速子宫收缩、促进产后妇女分泌乳汁的激素——催产素导演了这一切。当我们接到正面的社交信号时，大脑就会分泌催产素。催产素又作用于大脑，最终让它发出了“这个人值得信任”的指令。



适应性策略



信任——核磁共振成像

p 共识形成阶段？

- n 共同的爱好
- n 共同认可的书刊、文章
- n 共同的经验

p 共识强化阶段？

- n 预算支持
- n 关键员工配置
- n 战略规划体系



ρ 多谢参与

ρ 提问与讨论