

Gartner®

新任CIO：
5大阶段助力您上任后的首个
100天

CIO上任的首个100天工作路线图

新任CIO：作为战略性C级领导者以及IT部门负责人，设定目标

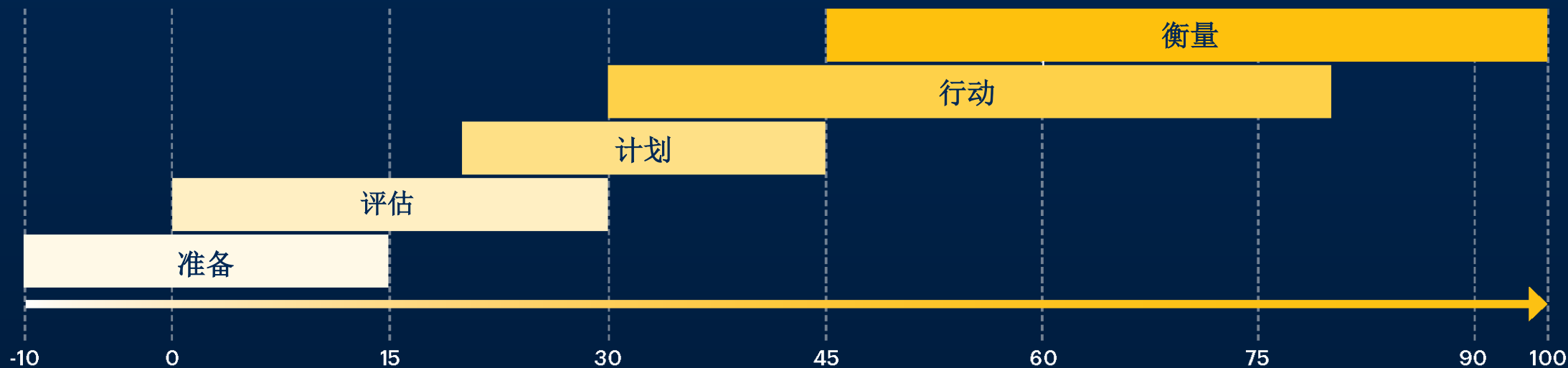
1. 评估全新的环境和利益相关者，确定为IT团队和其他C级高管提供价值的具体方式；制定合理的变革倡议，实现短期和长期的业务成果。
2. 了解前任CIO的影响以及目前正在实施的战略倡议；明确当前的工作背景，保持已有倡议实施的连续性。
3. 确定、建立并维护利益相关者关系，在必要的运营领域开展持续的合作、协调和对齐工作，进而实现业务价值。
4. 与其他领导者、利益相关者和整个企业机构沟通，最大限度地阐明您的数字化愿景、技术的价值以及这些愿景和技术在促进企业机构实现数字化转型方面的积极作用。
5. 根据您的领导力成熟度和企业机构的目标，在您上任的前100天按需执行各阶段活动。

“无论您是首次担任CIO，还是已经具备了丰富的CIO经验，上任后的前100天既是确立自身地位和价值的决定性时刻，也是为企业机构奠定技术基础的关键性时刻。”

Gartner客户：点击[此处](#)访问完整版报告。
联系我们，[成为Gartner客户](#)。

上任后的前100天由以下5个阶段组成

各阶段均有重合，请根据需求确定适合您的时间安排。



每个阶段都要采取一定的行动并获得一定的成果

根据您的经验、目标以及其他领导者对您的期望，部分阶段可能需要更多的关注。



准备

第-10天 — 第15天

- 了解变革背景。
- 初步接触IT团队与利益相关者。



评估

第0天 — 第30天

- 基于阶段1，开展量化工作，获得洞察。
- 了解IT团队和企业的战略。



计划

第20天 — 第45天

- 设定关键的倡议与速赢项目。
- 为后续建立利益相关者关系奠定基础。



行动

第30天 — 第80天

- 实现早期承诺。
- 注重行动质量与执行力。



衡量

第45天 — 第100天

- 选择并使用合适的指标。
- 审查进展情况和绩效表现。



沟通

持续与其他领导者、利益相关者和整个企业机构沟通，最大限度地阐明您的数字化愿景、技术的价值以及这些愿景和技术在促进企业机构实现数字化转型方面的积极作用。



准备

第-10天 — 第15天



评估

第0天 — 第30天



计划

第20天 — 第45天



行动

第30天 — 第80天



衡量

第45天 — 第100天

阶段1

准备—— 在上任前也要做好 准备

- 阶段1在您第一天踏入办公室之前就已经开始了。该阶段的目标是评估CIO的工作，推动工作的顺利开展，减少可能影响您早期成功的问题。
- 您需要明确变革背景，了解期望，即确定IT团队、其他C级高管和领导者的需求、态度与愿望，以及整个企业机构的数字化转型要求。
- 在该阶段，您可以确定在贵企业机构成为一名高效的CIO应具备哪些技能与知识。

采取行动，进行沟通，克服可能阻碍成功的因素

示例	面向C级高管	面向IT团队
采取行动	深入了解企业机构的业务和运营模式、客户需求和市场定位。研究企业机构的战略运营文件。	与团队成员进行一对一沟通，了解他们的角色、汇报关系、能力和企业结构。
进行沟通	提出问题，就IT团队的优势和增长潜力，明确其他C级高管的看法。	通过上级了解IT团队的里程碑时刻，确定IT团队的现有优势以及潜在的增长领域。
克服阻碍成功的因素	避免过于信任您过去的经验和您目前对新企业机构和行业的假设。尝试了解新环境与旧环境之间的细微差别和新环境的独特之处。	避免忽视IT团队之前的成就。了解对他们而言最具成就感的时刻，并进行解构，尝试复制这些成功。

在上任初期，让与您有直接关系的人员参与进来

在正式行动之前，确定关键的合作伙伴。



CIO支持网络

首席执行官

变革推动者

支持发展并指导变革：

- 促使新任CIO不断学习。
- 阐明新任CIO的职责。
- 设定可实现的目标。

IT领导者团队

学习伙伴

提供“坚实的基础”和向上辅导，并共同设定目标：

- 提出高级别的团队使命和目标。
- 共同明确团队的优缺点。
- 对流程变革持开放态度。

人力资源业务合作伙伴

知识经纪人

提供适当的变革建议：

- 提供广阔的企业视野。
- 对齐学习内容与业务需求。
- 推荐相关的变革学习资源。

首席人力资源官

工作场所领航者

从现实出发看待管理角色：

- 分享想法和解决方案，并提供相关的反馈。
- 就企业机构的“政治格局”提出可靠的洞察。



准备

第-10天 — 第15天



评估

第0天 — 第30天



计划

第20天 — 第45天



行动

第30天 — 第80天



衡量

第45天 — 第100天

阶段2

评估——深入了解当前情况

- 阶段2大约的持续时间为前六周。在这个阶段，您要**对新团队和其他领导者进行评估**，了解企业机构的现状。
- 您还需要深入了解IT团队**当前具备的能力**以及业务部门**重要利益相关者的目标**。
- 该阶段是评估**现有IT战略**以及调整该战略以更好地服务企业机构的关键时刻。

采取行动，进行沟通，克服可能阻碍成功的因素

示例	面向C级高管	面向IT团队
采取行动	评估C级高管对数字化战略的态度。	评估IT团队的数字化成熟度。
进行沟通	向C级高管和利益相关者表明，您希望基于评估，实施倡议，进而促进增长。	让IT团队梳理目前正在实施的倡议，并按利益相关者、倡议进度和倡议基本情况对这些倡议进行分类。通过IT团队了解高层对这些倡议的支持情况以及这些倡议的采购状况。
克服阻碍成功的因素	避免与利益相关者达成不一致的预期。与所有相关方共同明确长期的数字化优先事项。	避免在不了解现有工作的预期成果及利益相关者意图的情况下，更改资源和优先事项。

评估阶段工具

Gartner IT Score模型，根据当前的工作评估IT团队的成熟度

Gartner CIO IT Score模型是一个成熟度评估工具，可根据企业的数字化目标来评估信息和技术（I&T）运营模式的有效性。

Gartner CIO IT Score模型可帮助IT领导者：

- 了解IT团队当前的成熟度——了解IT团队在当前状态和更高成熟度下的表现，以及在整个企业中的表现。
- 确定IT团队的目标成熟度——根据企业的数字化目标，确定IT团队的目标成熟度。
- 提高成熟度——明确提高成熟度的下一步措施，逐步实现短期和长期目标。

[点击此处](#)进一步了解Gartner IT Score评价模型

来源：Gartner

Gartner IT Score模型，根据当前的工作评估成熟度

示例节选

让业务领导层和利益相关方参与进来 3-	执行战略和规划 3-	应用技术领导力和创新 3-
宣传IT能力 2	审查战略和愿景 2+	进行分析和创新 3+
评估并管理业务需求 3	制定战略 2+	优化IT运营模式 3-
确定IT参与立场 3	宣传策略 3+	利用技术 2
促进组织变革 3		制定技术路线图 2+
利用IT技术赋能业务部门 3+		优化IT交付能力 2+
		维护和发展IT文化 3

高等成熟度

低等成熟度

中等成熟度

未评估



准备

第-10天 — 第15天



评估

第0天 — 第30天



计划

第20天 — 第45天



行动

第30天 — 第80天



衡量

第45天 — 第100天

阶段3





计划——基于前两个阶段设定倡议

- 计划阶段也称为“**建设**”阶段。在这一阶段，您要基于准备和评估阶段的洞察，明确各倡议（短期倡议、中期倡议和长期倡议）的优先次序。
- 在这一阶段，您还要打造**个人品牌**。您的第一印象会极大地影响您的可信度和影响力。
- 您要确定、实施并实现**速赢项目**，进而树立果断、高效的领导者形象。

采取行动，进行沟通，克服可能阻碍成功的因素

示例	面向C级高管	面向IT团队
采取行动	与其他C级高管共同制定数字化战略，最大限度地统一目标、获得支持和共担责任。	根据评估获得的洞察，制定计划，缩小IT团队的技能、资源和领导力差距。
进行沟通	获得C级高管的支持，使其承担一定的责任。	不断与团队沟通，将您的愿景逐级传递给整个企业机构。
克服阻碍成功的因素	避免推进大型项目。专注小型的速赢项目，提高作为CIO的可信度。	让IT团队参与制定关键的变革活动，避免团队成员间缺乏凝聚力和信任感。

制定清晰、简明、可量化的IT战略计划

业务目标	业务部门IT能力	战略举措	战略路线图			
			2020年第三季度	2020年第四季度	2021年第一季度	2021年第二季度
 盈利性增长	数字渠道管理	使用API整合各个渠道	倡议1	倡议2	倡议3	
 卓越运营	仓库运营优化（订单履行）	利用机器人流程自动化（RPA）提高仓库自动化程度	倡议1	倡议2	倡议3	
 客户体验	数据驱动型客户交互	建立一个可扩展的云基客户数据平台		倡议1	倡议2	倡议3
 卓越合规	合规管理（例如符合GDPR）	更新数据控制和流程管理措施		倡议1	倡议2	倡议3
推动变革的倡议			<ul style="list-style-type: none"> 过渡到以产品为中心的交付模式 确定并运行以产品为中心的交付模式试点 提高云基础设施能力 更新到最新的ERP版本 			
关键的依赖关系和风险			指标/KPI			
<ul style="list-style-type: none"> 渠道销售能力变革（营销） 仓库优化（供应链） 数据分类编码（企业风险） 		<ul style="list-style-type: none"> 客户数据倡议（例如销售和财务倡议） 以产品为中心的交付模式（跨越多个职能部门） 	<ul style="list-style-type: none"> 渠道销售订单较去年同比增长 缺货时间减少 产品推荐点击率提高 		<ul style="list-style-type: none"> 合规问题数量较去年同比下降 每个ERP用户的成本降低 	

来源：Gartner



准备

第-10天 — 第15天



评估

第0天 — 第30天



计划

第20天 — 第45天



行动

第30天 — 第80天



衡量

第45天 — 第100天

阶段4

行动——不要在任职超过一个月后才开始行动

- 在这个阶段，您已经担任CIO约30天。现在，您应该**执行计划**（该计划应该已在IT战略中进行了明确的阐述），推动变革。
- **明确**实现价值的**预期**时间和方式。
- 为了实现预期的价值，以**极高的质量**执行计划至关重要。

采取行动，进行沟通，克服可能阻碍成功的因素

示例	面向C级高管	面向IT团队
采取行动	实施在计划阶段与利益相关者共同制定的短期变革倡议，推动倡议取得预期的成果。	根据短期倡议的结果，调整中期和长期计划。
进行沟通	向利益相关者明确最终的计划和目标，说明价值实现的预期时间和方式。	向团队成员说明企业的数字化愿景，统一团队成员与您和高级领导者的期望。
克服阻碍成功的因素	避免不切实际的短期目标。设定尽可能实现的短期目标，向其他C级高管展示您的成果和价值。	避免采用原有的工作方式。设定高质量运营参数和标准。

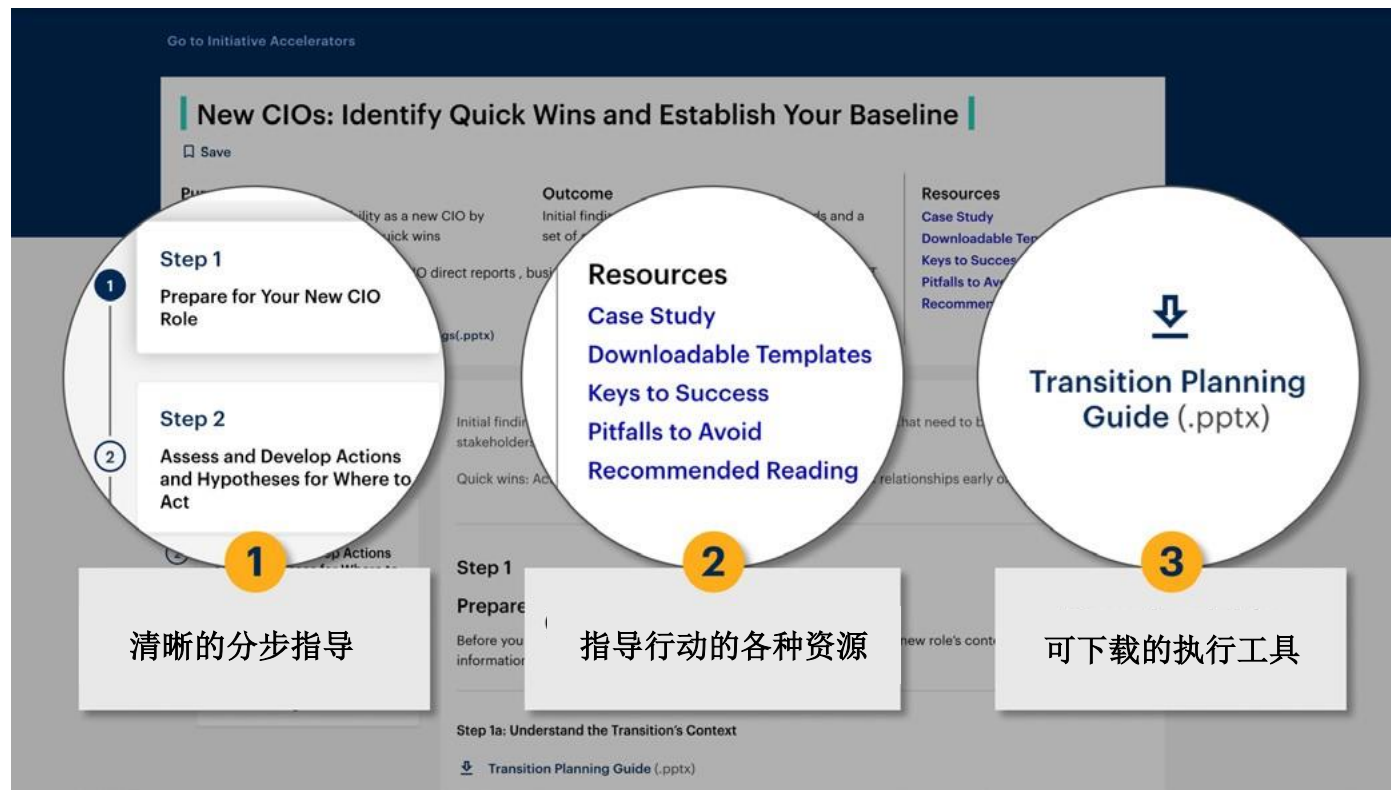
使用Gartner CIO决策加速器，快速实现良好开局

Gartner CIO决策加速器可帮助大中型企业CIO履行最常见的优先事项。

该专有工具提供分步骤执行的自助服务工具、可下载模板、案例研究和最佳实践，能够帮助CIO及其团队坚定信心，立即展开行动，快速获得成果。

相关主题：

- 确定新任CIO的速赢项目
- 制定IT战略
- 搭建IT运营模型
- 实现业务价值
- 创建投资业务案例



来源：Gartner

[点击此处](#)进一步了解Gartner CIO决策加速器



准备

第-10天 — 第15天



评估

第0天 — 第30天



计划

第20天 — 第45天



行动

第30天 — 第80天



衡量

第45天 — 第100天

阶段5

衡量——量化影响力， 强调计划的业务价值

- 在新上任100天的最后阶段，**量化您的影响力**，并强调初步速赢项目以及长期计划的业务价值。
- 设定指标，撰写**价值故事**，说明您的倡议是如何实现战略性业务成果的。

采取行动，进行沟通，克服可能阻碍成功的因素

示例	面向C级高管	面向IT团队
采取行动	与其他C级高管合作，设定以业务价值为导向的指标，确保相关项目和转型工作有助于实现关键的战略性业务成果。	确定关键的指标和衡量标准，明确相关工作的价值实现进展，确保工作的高质量交付。
进行沟通	宣传使用数据和技术优化业务成果的案例。	让整个IT团队共同确定适当的指标，从而提高绩效表现和交付质量。
克服阻碍成功的因素	避免设定模棱两可的指标。建立行之有效、突出重点的目标框架，为跟踪成果进展提供支持。	避免量化过时的KPI。确保衡量指标与绩效表现的相关性。

使用Gartner Digital Execution Scorecard™ 数字化执行记分卡量化您的数字化表现

- 根据Gartner研究总结的数字化表现优秀企业的五大数字优先事项来量化您的表现。
- 明确企业表现、目标与业界同行之间的最大差距。
- 根据关键战略优先事项以及针对运营模式和技术平台的12个数字使能因素，确定IT倡议的优先次序。
- 使用提前制定的基准，制定可行的下一步措施，宣传您的数字化路线图。

[点击此处](#)进一步了解Gartner Digital Execution Scorecard™数字化执行记分卡。

来源: Gartner



使用专家指导、工具、同行网络并参加具有针对性的活动会议，实现业务价值。

→ 了解更多



专家指导

持续培养领导力

获得有关以下关键领域的CIO领导力洞察：

- 培养技术和执行技能、建立同事关系、培养人才和打造企业文化
- 深入了解跨行业内容
- 获得仅CIO、CISO和CDAO等其他C级高管共享的深度内容

成为更好的业务合作伙伴

获得涉及以下内容的跨职能洞察：

- 业务价值和战略
- 未来的工作方式、风险应对策略和变革管理方法

利用技术洞察实现业务增长

- 掌握实时新兴技术趋势
- 获得实用建议和决策工具



同行交流

通过Gartner独有的CIO社交网络，与其他行业领导者进行一对一交流，参与同行讨论和投票，并获得技术评级和评价。



活动会议

参加Gartner IT Symposium/ Xpo峰会和CIO领导力论坛，开展分组讨论，与业内同行和Gartner专家进行交流。



提供每日安全简报

收集各大知名媒体的新闻，将全球不同行业的最新威胁摘要和当日安全新闻集成新闻摘要，便于您时刻掌握新闻热点。



决策工具

获得助您将战略在企业中落地的工具，加快关键举措的实施速度并取得更好的业务成果

- 数字执行情况记分卡
- 快速数字执行情况记分卡
- 决策加速器
- 交互式优先事项导航图
- CIO IT Score评分模型
- IT预算基准



特色工具：

数字执行情况记分卡

数字执行情况记分卡将为您提供一个根据行业定制的框架，评估贵公司的数字执行情况并持续衡量全公司在相关举措上的工作进展。

决策加速器

利用易于使用、清晰简洁的分步指导（包括最佳实践和案例研究），执行关键优先任务，更快地实现战略和创新目标。

Gartner.

参加Gartner会议，提升您的IT战略!

在当今动荡不断的时代，CIO这一角色瞬息万变。CIO必须扩大自己的影响力，带领IT超越本身职能，与C级高管合作，加快数字化业务转型，采用未来的工作方式，推动业务增长。

参加我们的CIO会议，获取来自世界领先专家的专业洞察，完成您的最关键事项。



不容错过。

查看会议日历，找到适合您的Gartner会议。

[→查看日历](#)



Gartner会议数据概览

460,000+

每年通过与460,000多名客户的沟通互动，从而更好地设计会议议程议题

2,500+

名研究与咨询专家现场提供独家研究和个人咨询服务

60,000+

名全球业务和技术领域专业人士出席每年会议

1,000+

家走在技术前沿的解决方案提供商

可行的客观洞察

探索为IT高管提供的其他免费资源和工具：

电子书
2024年CIO议程：中国视角



为您2024年的数字化投资做好战略准备。

[下载电子书](#)

电子书
Gartner CIO议程



了解CIO必须解决的领导力、组织和技术优先事项。

[下载电子书](#)

网络研讨会
CIO该如何帮助其他业务领导提升数字领导力



建立业务领导与CIO的有效伙伴关系和信任关系。

[立即观看](#)

资源中心
CIO洞察



解读 CIO 和 IT 领导者如何成为组织的数字化和业务战略代表。

[了解更多](#)

您已经是Gartner客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[点击登录](#)

联系我们

获得可行的客观洞察，实现您最关键的优先事项。**Gartner**专家指南和工具使您能够更快作出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

了解更多关于**Gartner IT**高管的相关资源：

<https://www.gartner.com/cn>

您也可扫描以下二维码申请成为**Gartner**客户：

