

CIO应采取五个重要实践，增强融合团队的内外协作



尽管有关自主、敏捷团队的炒作甚嚣尘上，但融合团队的工作仍与其内外部的协调合作息息相关。**CIO**必须帮助融合团队管理战略、技术、治理等相互依赖性，从而确保这些团队与企业目标保持一致。

——CIO研究团队



概述

主要挑战

- CIO必须帮助融合团队管理相互依赖性——例如确保战略和架构的一致性——确保这些团队与企业目标保持一致，同时加快成果的实现速度。
- 产品管理模式有助于对齐融合团队的工作、技术和流程，实现共同的业务或客户成果。
- 即使融合团队和产品管理结构实现了战略性的统一，消除所有相互依赖性也是不可行的。
- CIO在帮助融合团队管理不可避免的互依关系方面发挥着关键作用，如资源相关、技能相关和技术相关等互依关系。

建议

作为战略、治理和运营方面的领导者，赋能融合团队的CIO应该：

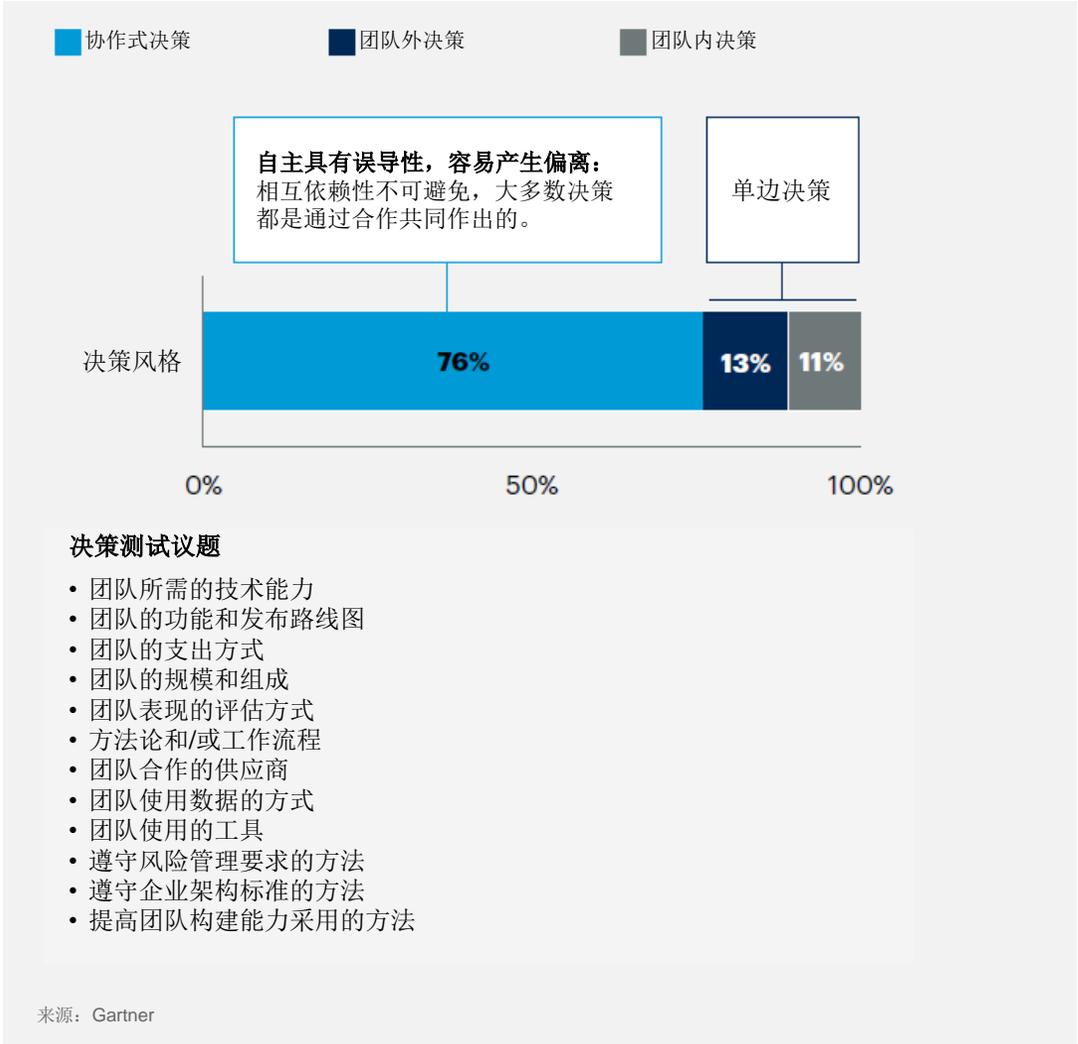
- 与其他C级高管合作，将相关结构和角色的重点从传统的层级结构调整为企业战略相一致的产品管理模式。
- 为跨越融合团队孤岛的企业项目提供透明度和协调支持。
- 在融合团队中嵌入企业专家（如企业架构师 [EA]、法律合规人员），提供“即时”支持，减少交接和问题上报。
- 建立端到端价值链的共同责任制，帮助融合团队和基础IT能力团队的成员了解其工作的关联性。
- 为融合团队提供嵌入架构和安全控制、可重复使用的技术组件，最大限度地减少技术相互依赖性。

导语

为开发、升级和维护企业内部的业务能力或面向客户的外部数字产品，越来越多的企业开始组建多学科融合团队。在Gartner所说的价值优化型信息和技术（I&T）运营模式中，融合团队成为了实现数字化交付的主要单位（见《使用价值优化型I&T运营模式，提高企业整体竞争力并实现业务增长》）。一方面，这些团队在资源分配、费用支出、技术专长等方面对其他团队甚至整个企业的依赖性往往会减缓其获得成果的速度。另一方面，当数字能力由分布式团队管理时，诸多问题就会纷纷涌现：如果企业没有对民主化的数字化交付任务进行编排协调，最终可能会出现能力错位或重复，客户体验不一致，效率低下，以及合规、隐私或安全等问题。

为了更好地了解融合团队的相互依赖性，我们对企业作出决策（例如，路线图、支出、方法论、工作流程和合规性决策）的方法进行了测试。结果显示，大多数关键决策都是由融合团队与其他团队、企业中心利益相关者共同作出的（见图1）。

图1：决策方式与决策地点



这种高度协作性的决策风格表明，融合团队与其他团队甚至整个企业相互影响。因此，对齐决策方式并管理相互依赖性成为了提高融合团队绩效表现的关键驱动因素。而领先的企业会为融合团队配备相关的结构、支持和工作流程，帮助这些融合团队管理战略、治理、技能和技术相关的相互依赖性：

- **战略：**融合小组的工作方向和资源优先次序都取决于企业和业务部门的战略，以及其他融合小组的工作。
- **治理：**融合团队开展各类活动（例如安全编码和发布管理）需要依靠主题专家的意见或批准。
- **技能：**融合团队往往缺乏实现目标所需的关键技能和能力（如用户体验知识或质量保证能力）。这使他们更加依赖其他团队或资源。
- **技术：**许多技术横跨多个领域，不能与单一的融合团队保持一致。因此，融合团队需要与其他可能有不同任务优先级的团队协调交付时间。

以下是我们在与CIO和融合团队领导者的谈话中了解到的五个策略，可以帮助他们有效地管理团队内外部相互依赖性。

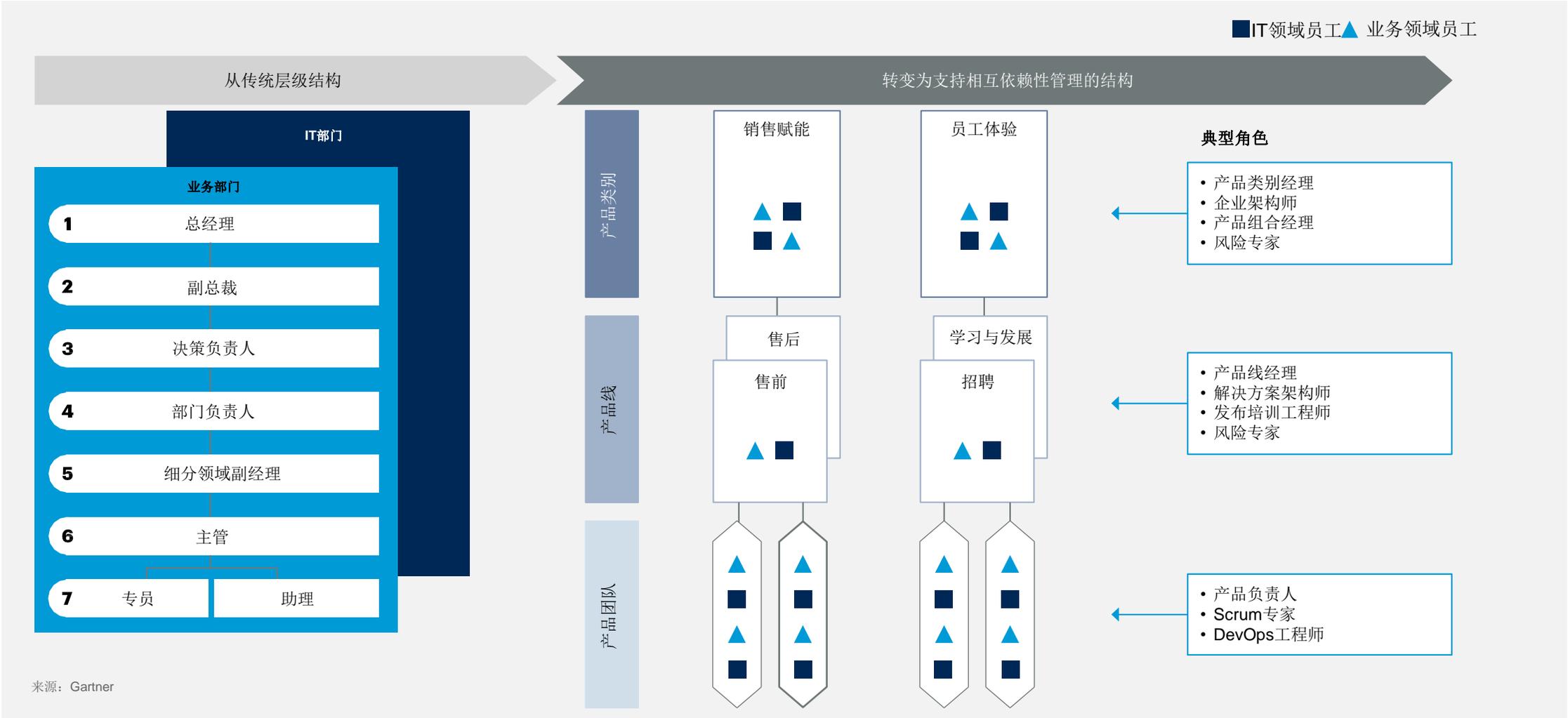
分析

调整组织结构和领导角色，促进相互依赖性管理

我们的数据显示，融合团队所需的技术能力、工作优先事项以及支出方式的决策都与其他团队的工作具有关联性。融合小组的工作方向和资源优先次序都取决于企业和业务部门的战略，以及其他融合小组的工作。为此，CIO和其他C级高管要做的最根本且最广泛的改变是：摆脱传统的层级和团队结构，加速并协调融合团队的决策。在传统的等级制度和团队结构中，业务部门是按照许多管理层次来划分的，而IT部门是单独的孤岛。这就为融合团队开展工作增加了很多决策和交接流程。当企业开始扩大融合团队模式并增加融合团队（和子团队）的数量时，相关的挑战则会更加突出。如果独立的融合团队对他们所要解决的业务、客户或员工问题缺乏统一的理解，则有可能背道而驰，难以克服其官僚主义。

为此，CIO必须与其他C级高管合作，采用产品管理结构模式以及相应的角色，促进协作式决策，确保融合团队作出的决策与企业的战略及风险和架构蓝图相一致（见图2）。

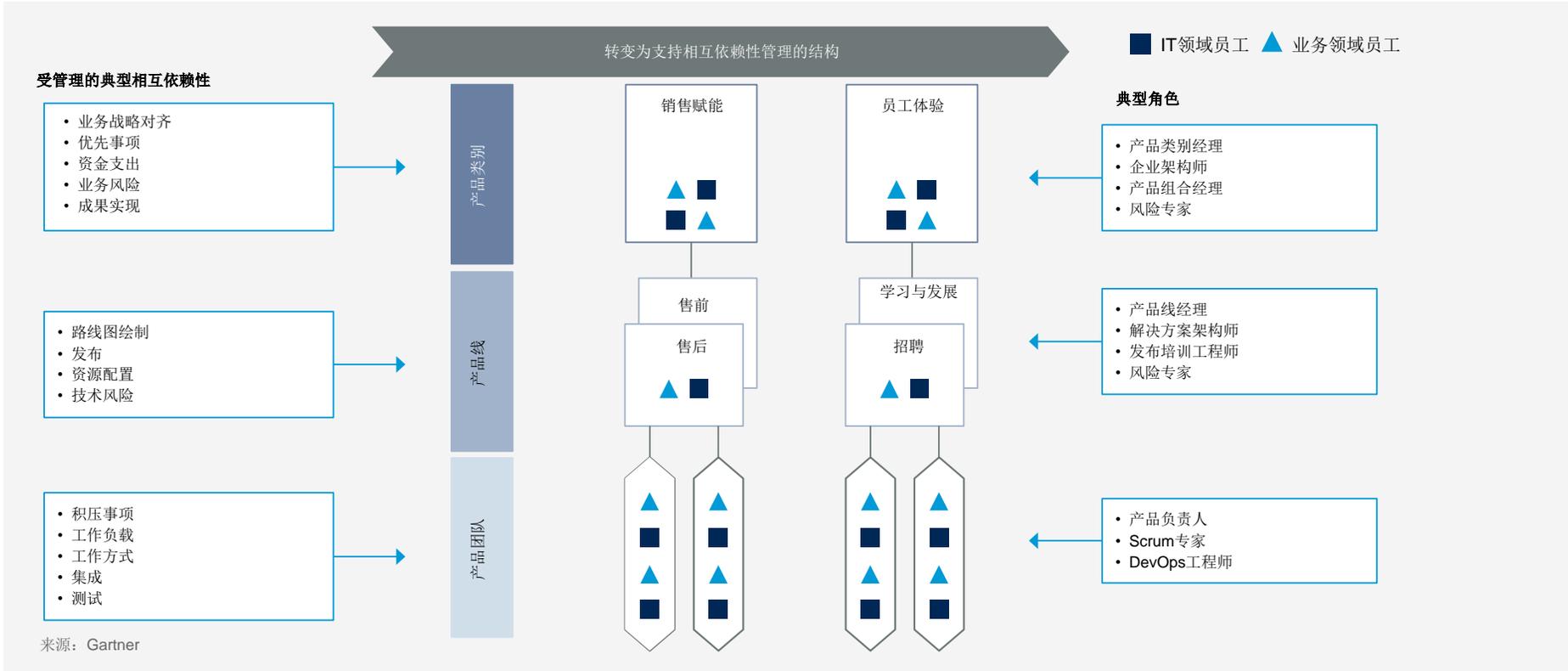
图2：压缩管理层级，打破孤岛，实现高效的相互依赖性管理



Watercare、TD和Repsol等企业的领先CIO根据产品管理模式，与其C级高管共同重新设计了交付模式，围绕一套共同的战略重点、业务、员工或客户成果组建融合团队（见《案例研究：以客户为中心的新型数字交付模式》，《企业敏捷性风险管理（TD）》和《案例研究：实现数字化创新的运营模式转型》）。

他们将相互关联的融合团队归入同一产品线，将相互关联的产品线归入同一产品类别，并配备所有相关、专用和共享的资源，协调和管理产品管理模式中每个层次的决策（见图3）。

图3：压缩管理层级，打破孤岛，实现高效的相互依赖性管理



CIO必须促进该模型中的高级领导角色（如产品类别经理和产品组合经理）与C级高管和业务领导者的合作，从而实现业务战略的对齐。在该结构的较低层级中，产品线经理必须获得管理不同融合团队之间的资源（再）分配权限，并在发布培训工程师的支持下协调路线图和产品发布。CIO也应该与其他C级高管合作，确保高级领导结构（和治理委员会）更多地发挥协调（而非“命令”和“控制”）的作用，从而为这些团队提供战略指导，传达期望，帮助融合团队作出明智的决策。

为了高效调整组织结构和领导者角色，促进相互依赖性管理，我们建议CIO采取四大行动（见表1）。

表1：CIO调整组织结构和领导者角色、促进相互依赖性管理采取的行动

1	与其他C级高管和业务领导者合作，使他们认识到数字化工作是一项共同责任。此外，他们应该变革遗留的工作方式，从而更好地支持产品管理。
2	对产品管理和其他产品领导角色进行定义，组建一支或多支融合团队，对齐业务战略，对有关投资优先次序的决策进行管理。
3	为业务领导者提供相关的技能培养经验，帮助其领导自己的融合团队。
4	重新设计角色组成，必要时添加新角色，并促进跨团队流动，从而确保IT和业务员工能够更好地服务于产品管理模式。

来源：Gartner

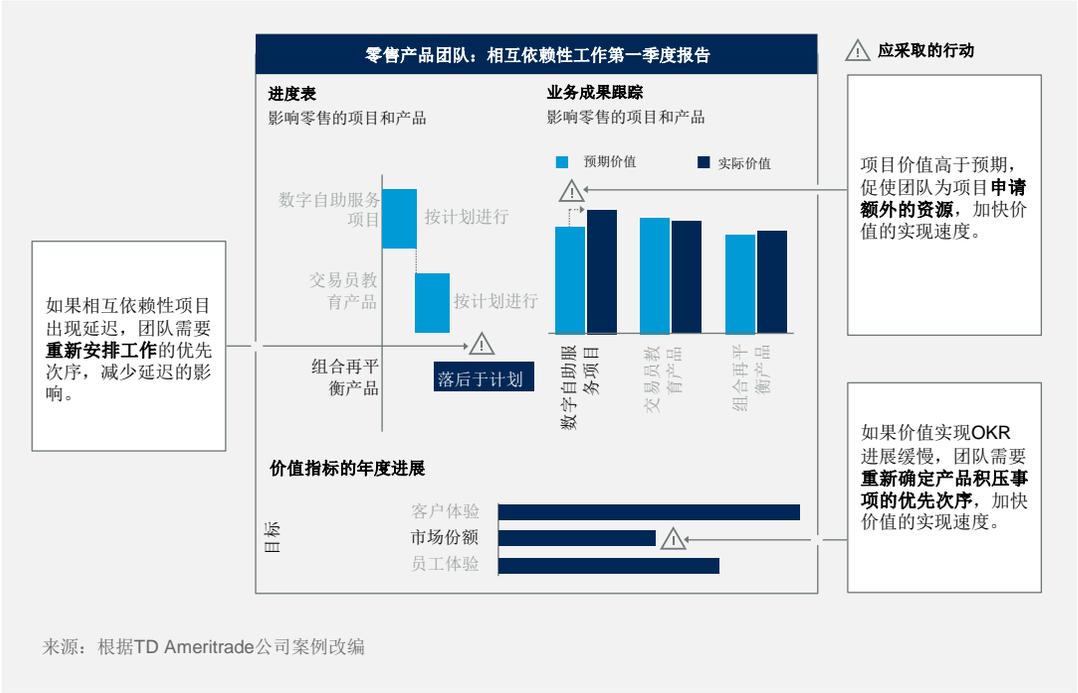
为跨越融合团队的企业项目提供协调支持

跨越融合团队、融合团队分组和不同业务部门的企业战略项目需要进行企业级的协调。另外，融合团队的决策可能会与企业战略项目互相影响，因此他们在决策过程中必须考虑其横向的相互依赖性。

为此，CIO和IT领导者必须采用先进的企业产品组合管理实践，帮助协调分布式融合团队的横向工作和决策。这将帮助团队识别和规划相互依赖性，从而实现其共同目标。

例如，为了确保产品团队的决策和工作能够推动企业整体战略重点的实施，TD Ameritrade（现为Schwab的全资子公司）传统的项目管理办公室（PMO）转变为“战略规划与分析”（SP&A）职能部门（见《案例研究：在产品管理中提供产品组合可视性（TD Ameritrade）》）。这一转变主要是为跨越产品或融合团队孤岛的企业项目提供透明度和协调支持（例如，数字自助服务项目）。SP&A可与不同的利益相关者合作，确定这些企业项目的目标和关键成果指标（OKR），确保不同的产品团队采用OKR并与企业战略保持一致。不仅如此，SP&A还会在每个产品团队的季度组合审查（QPR）会议上与他们分享整个企业的产品组合数据（见图4）。

图4：产品团队基于季度组合审查（QPR）作出决策



对影响企业项目的融合团队决策提供协调支持的最有效方法之一是制定与企业战略相一致的OKR并促进共享指标的采用。CIO必须重新关注PMO，为融合团队提供组合级的绩效数据，阐明他们在这些OKR方面的进展以及与更广泛的生态系统的相互依赖性，使他们有能力规划其工作并纠正其工作方向。例如，如果一个产品团队在某个OKR上缺乏进展，那么该团队需要重新确定积压事项的优先次序，使更多的工作与该OKR保持一致，以实现企业目标。为了对跨越融合团队的企业项目提供协调支持，我们建议CIO采取三大行动（见表2）。

表2：CIO为跨越融合团队的企业项目提供协调支持采取的行动

1	与关键的IT和业务利益相关者合作，为跨融合团队的企业项目制定OKR，并确保不同的团队采用这些OKR来对齐企业战略。
2	重新关注PMO，为融合团队提供组合级的绩效数据，阐明他们在这些OKR方面的进展以及与更广泛的生态系统的相互依赖性。
3	实施季度规划制度，讨论相互依赖性工作的进展并（重新）确定优先次序，促使融合团队做出与战略相一致的决策。

来源：Gartner（2022年10月）
另见《CIO需要了解的OKR》。

在融合团队中嵌入企业专家，减少不必要的交接工作

融合团队还需要与企业专家合作，共同作出有关风险管理要求和架构标准合规性的决策。遗留的管理流程和分离的责任分工迫使融合团队浏览多个不相干的接触点。融合团队面临的^{最大}阻碍之一是获取企业专家（如合规性、风险、法律、EA和其他技术专家）的建议，以此构建和扩展安全和架构合理的能力。

TD、全英房屋抵押贷款协会和汉诺威等企业机构已将安全、合规和架构专家纳入其融合团队，旨在简化风险评估等，并在其融合团队中实施端到端的问责制（见《企业敏捷性风险管理（TD）》、《案例研究：面向数字化转型创造新型工作方式机制（全英房屋抵押贷款协会）》和《案例研究：通过相互的自我利益协调产品线（汉诺威）》）。例如，汉诺威是一家保险机构，为向融合团队提供跨产品的可视性，汉诺威将业务架构师嵌入到其产品线中，以便融合团队与其他团队的业务架构师合作，并在数字举措中获取协同效应。汉诺威为这些业务架构师配备了标准化的综合交付物（路线图等），可使他们轻松地分享信息并在产品线之间进行沟通。路线图能够帮助业务架构师和他们的利益相关者了解哪些举措（跨产品线）正在进行中、延迟或重叠（例如在时间线和资源方面），以便确定协调和管理跨产品线相互依赖性的机会。

CIO和IT领导者必须将相关角色（风险管理、EA、网络安全等）嵌入到融合团队的分组（即产品线或产品类别）中，为这些结构中的融合团队提供“即时”的架构指导、合规性专业知识等（见表3）。这将使融合团队能够更快地理解^和应用相关的标准和实践，加速成果的实现，同时确保与架构和其他最佳实践保持一致。

表3: CIO在融合团队中嵌入企业专家、减少不必要的交接工作采取的行动

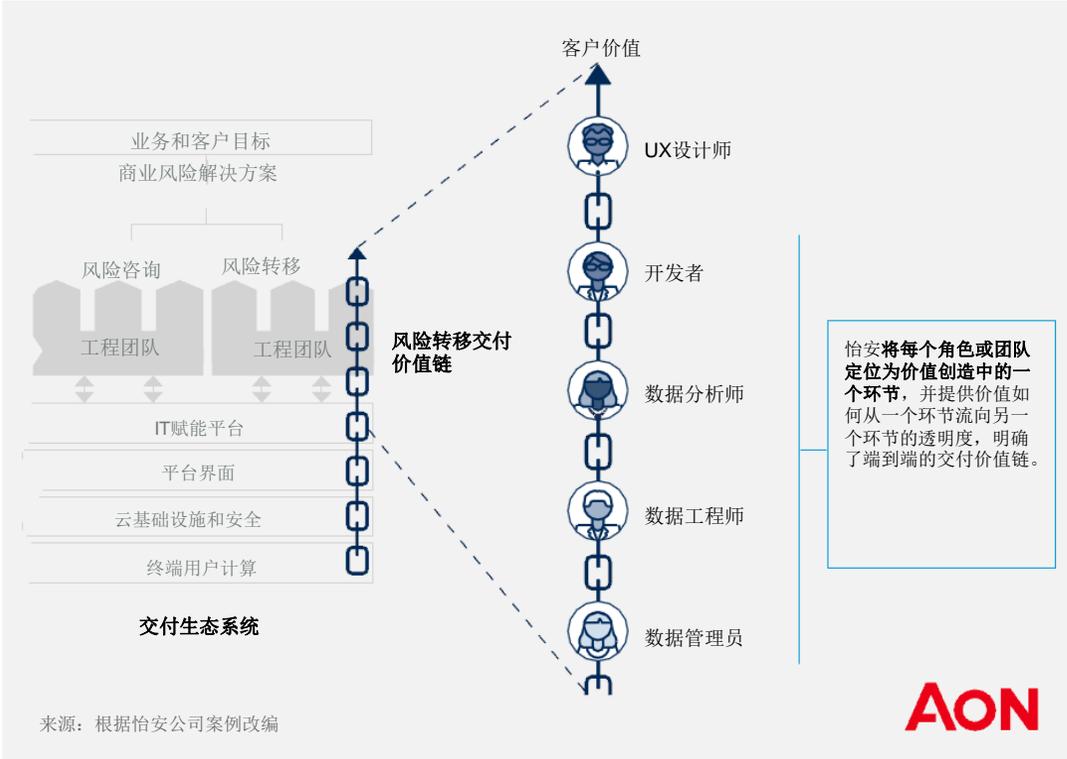
- 1 将IT专家（如EA和信息安全专家）嵌入到融合团队中，帮助融合团队更快地理解^和应用相关的工作标准。
 - 2 与企业职能部门（如合规、隐私、风险和控制部门）的领导者合作，将企业专家嵌入融合团队中，以便这些专家及时提供建议和支持。
 - 3 将风险所有权作为融合团队的核心职责，与企业专家共同对标准和政策发起建设性挑战。
 - 让企业专家对业务成果负责，使他们不再采用“依照清单打勾”的方式。
- 来源: Gartner

突出融合团队和基础能力团队之间的价值流动

融合团队的工作也与其他融合团队的工作，以及为融合团队提供能力的基础IT平台团队具有关联性。例如，我们发现，关于融合团队使用工具的决策是融合团队与IT部门的利益相关者共同作出的。与融合团队相比，基础IT团队往往更缺乏对业务和客户的了解，并且可能也不清楚其工作对他人的影响。这可能会导致价值实现的延误甚至侵蚀。CIO和其他IT领导者必须建立机制，帮助基础IT团队中的成员了解他们在实现客户价值的一系列活动中的地位。其中一个方法是帮助他们明确地把自己和自己的角色想象成价值创造中的几个环节之一。

例如，怡安保险公司的IT领导者与他们的产品团队合作，对“交付价值链”进行可视化，显示个人和团队在基础能力方面的工作是如何影响实现客户目标所需的端到端系列活动的（见《案例研究：利用价值链对齐产品交付与客户价值（怡安）》和图5）。

图5：确定基础角色和团队在端到端交付价值链中的位置（部分流程，仅供参考）



他们首先将实现客户成果所需的活动分解为价值链中的各个“环节”。每个环节都绑定了在价值链中执行相同活动的不同角色，创建代表“价值生产者”和“消费者”的角色。怡安的IT领导者还跟踪每个角色和每个价值链的“价值实现时间”，识别和修复系统性问题或潜在问题，提高每个价值链的效率和流动性。

CIO必须帮助基础IT能力团队的员工确定他们在端到端交付价值链中作为价值生产者和消费者的位置，帮助他们更好地理解 and 想象他们工作的相互依赖性，理解其工作影响客户价值的方式（见表4）。

表4：CIO突出融合团队和基础能力团队之间的价值流动所采取的行动

1	绘制并沟通参与实现客户目标所需的端到端系列活动的角色和团队（包括基础IT能力中的角色）。
2	将每个角色或团队定位为价值交付链中的一个环节（为价值交付链中的其他环节产生价值，或消费这些环节的价值）。
3	将基础IT能力团队中的个人和团队定位成从为消费者完成工作的角度（而不是从他们自己的专业知识或他们的活动角度）来考虑价值。
4	追踪价值链中每个环节的价值实现时间，识别并精简基础IT能力团队中的低效率领域。

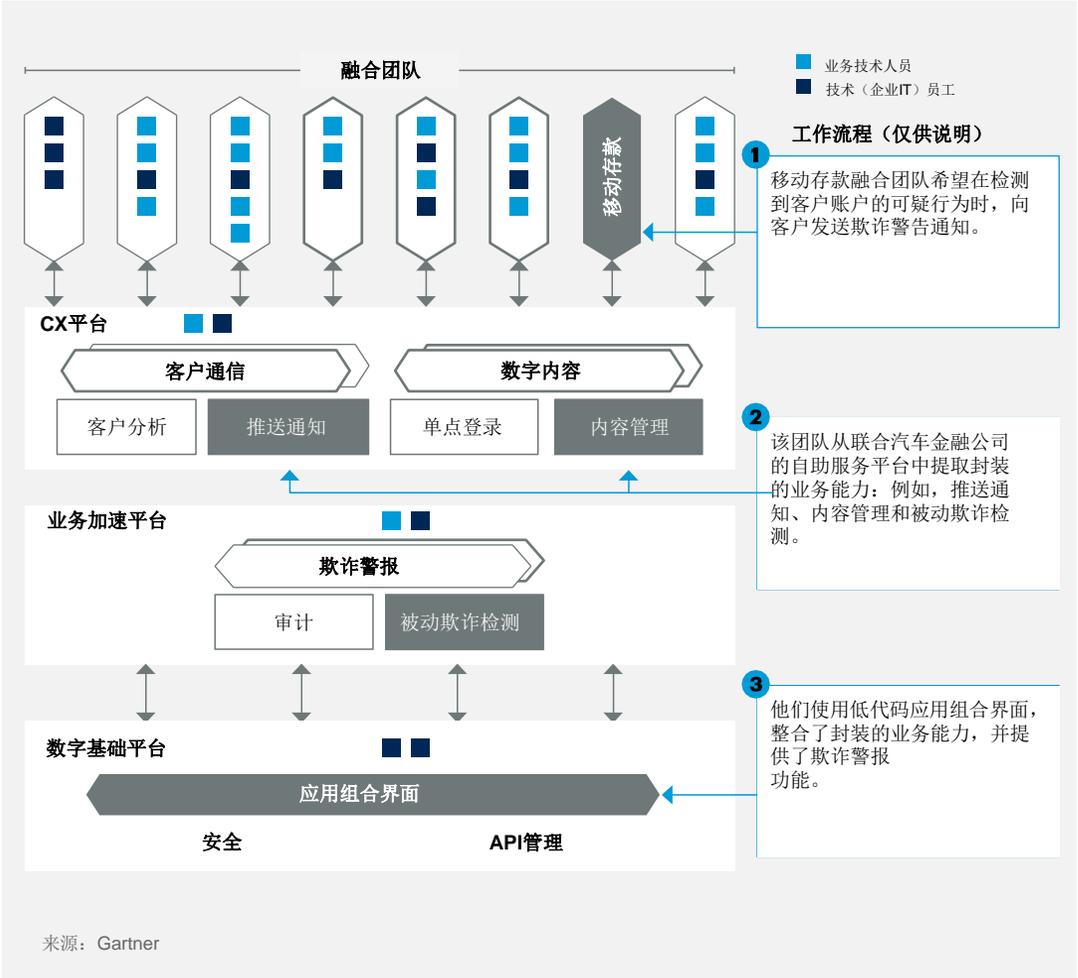
来源：Gartner

通过可重复使用的组件最大限度地减少技术相互依赖性

CIO还可以通过自动化部分工作来减少融合团队需要作出的决策的数量，或者更具体地说，为融合团队提供可重复使用的组件，这些组件可以促进一致性并在其中嵌入安全和架构指导。这就确保了融合团队本身就可以很容易地获得普遍需要、架构合理且安全的技术组件，从而也消除了重复性返工的需要。

例如，为了加速融合团队的工作，同时保持一致的客户体验，并采用架构合理、安全的实践，联合汽车金融公司在一套共享的技术平台中应用了可组装的技术实践，这样融合团队就可以很容易地获得普遍需要的技术组件（见《案例研究：搭建可组装平台，促进重复使用（联合汽车金融公司）》和图6）。

图6：怎样的技术平台方法可以实现可组装的一致体验



这些平台以“封装业务能力”（PBC）的形式提供了专门的“组件”，这些软件组件明确定义了业务能力。从技术上讲，PBC是数据模式和一组服务、API和事件通道的限定集合，可以由融合团队组装和重复使用，用来创建他们自己的数字解决方案。CIO能够促进PBC在各融合团队之间的重复使用，而且通过设计将架构和安全嵌入到由一个以上的融合团队共享的技术能力中。最终，这些组件减少了融合团队自己管理技术相互依赖性的需要。

我们建议CIO采取五项行动，通过可重复使用的技术组件，尽量减少技术相互依赖性（见表5）。

表5: CIO通过可重复使用的技术组件、尽量减少技术相互依赖性采取的行动（见表5）。

- 1 阐明组装式平台战略对业务优先事项的影响，包括一致的员工体验或客户体验、安全和通过重复利用提高效率，从而增加利益相关者对该战略的支持。

 - 2 设计具有可重复使用的技术组件的共享技术平台，使融合团队能够快速、安全地组装新的或修改过的业务能力。

 - 3 定义平台领导角色，管理平台战略及执行，并推动平台及平台能力的采用。

 - 4 使整个企业的融合团队能够通过平台市场发现和消费可重复利用的技术组件及其相关资源。

 - 5 衡量平台是否符合融合团队的需求、组件的可及性、平台的采用和重复利用的节约特性。
- 来源: Gartner

依据

这项研究部分基于Gartner与数百名CIO就他们如何与其他企业领导者合作，实现民主化数字交付进行的对话，并借鉴了2022年Gartner融合团队调研。该调研于2022年2月至3月通过在线平台对来自不同地域的私营和公共部门的1219名融合团队领导者进行了调查，旨在了解团队结构、共性、支持的能力、工作方式和决策风格。

缩略语和术语表

融合团队

融合团队是一个多学科的团队，融合了技术或分析和业务领域的专业知识，并对业务和技术成果共同负责。融合团队通常不是按职能或技术来组织工作，而是按其支持的跨领域业务能力、业务成果或客户成果来组织工作。

目标和关键成果指标（OKR）

目标和关键成果指标（OKR）是一种灵活的目标设定框架，用于将企业目标和优先事项转化为具体的、可衡量的运营结果模型，以设定和管理战略目标。

作者推荐

- [案例研究：以客户为中心的新型数字交付模式](#)
- [企业敏捷性风险管理（TD）](#)
- 案例研究：实现数字化创新的运营模式转型
- 案例研究：在产品管理中提供产品组合可视性（TD Ameritrade）
- 案例研究：通过相互的自我利益协调产品线（汉诺威）
- 案例研究：利用价值链对齐产品交付与客户价值（怡安）
- 案例研究：搭建可组装平台，促进重复使用（联合汽车金融公司）
- 使用价值优化型I&T运营模式，提高企业整体竞争力并实现业务增长
- 数字化时代的企业和I&T表现
- CIO需要了解的OKR

相关内容推荐

- 视频：什么是融合团队，为什么CIO需要融合团队？
- 融合团队：成熟的数字化交付模式
- 视频：关于管理业务技术人员领导的融合团队，CIO需要了解的情况
- 摘要翻译：CIO建立融合团队的业务所有权的四大实践
- 适应性治理原则：如何协调和促进融合团队的成功

可执行的客观洞察

为您的IT组织获得成功做好准备。探寻为CIO和IT领导者提供的其他免费资源和工具：

 <p>电子书 助力融合团队实现企业数字业务转型的5大原则</p> <p>了解如何衡量进展情况、确定举措的优先次序并与C级高管的战略保持一致。</p> <p>了解详情</p>	 <p>电子书 后数字化时代：从金融潮到产能潮</p> <p>探索数字化转型如何成为过去十年的热门话题。</p> <p>了解更多</p>	 <p>网络研讨会 Gartner 2023年预测：金融服务行业需要制定的战略</p> <p>了解金融服务行业的未来发展方向。</p> <p>立即观看</p>	 <p>研究报告 加快数字化转型的4大要点</p> <p>制定数字化战略，确定数字化发展的目标和方向，推进关键数字业务项目。</p> <p>即刻下载</p>
---	--	---	--

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](#)

联系我们

获得可行的客观洞察，实现关键任务的优先事项。**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**Gartner**客户

点击了解更多关于**Gartner** IT领导者的相关信息

gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注**Gartner**官方微信公众账号：

