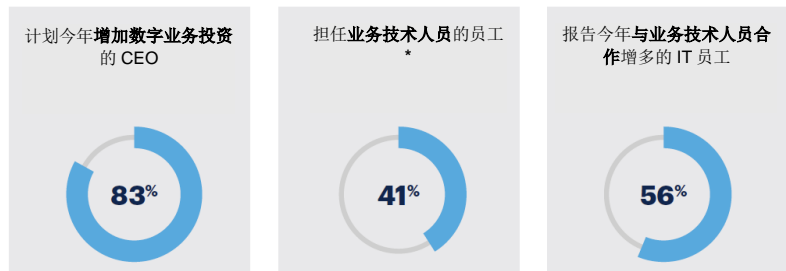


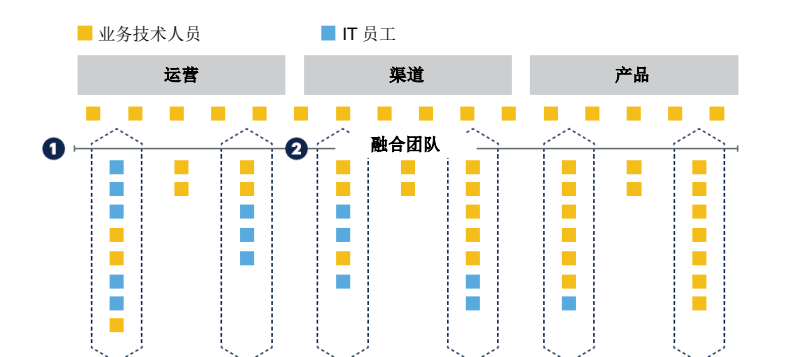
# 融合团队： 民主化和分布式数字技术 交付

随着越来越多的企业领导者通过应用技术来实现业务能力的数字化或创造面向市场的产品，技术资源和交付已经逐渐超出 IT 领域的范畴，改变着 CIO 创造价值的方式。



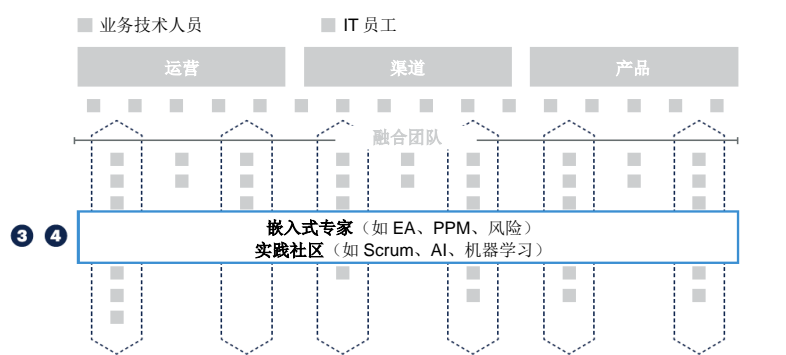
\*业务技术人员指的是（全职或兼职）开发技术或分析能力供内部或外部业务使用的 IT 部门（包括集中式 IT 部门或 IT 业务部门）以外的员工。

## 企业高管（包括 CIO）必须推动的关键变革



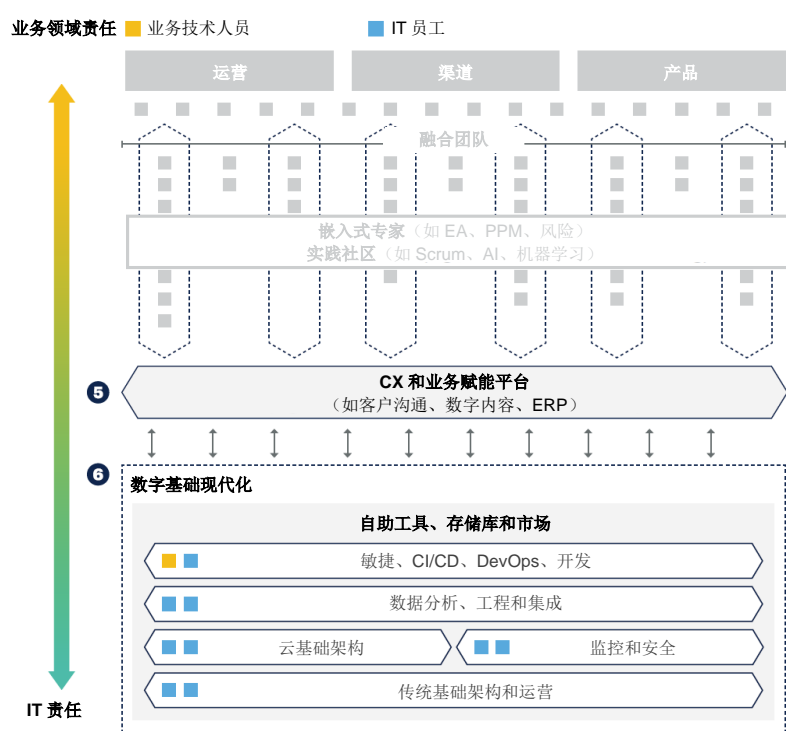
- 1 从 IT 主导到业务主导的数字领导力**  
CIO 和其它企业高管通过整合性技术交付模型分担技术领导责任，将决策权延伸至最接近客户、企业运营、渠道或产品团队。
- 2 从项目到产品**  
团队得到支持，持续对产品进行端到端管理和迭代工作，并作为一个整体对业务和技术成果负责。

## CIO 必须规划的关键变革



- 3 从自上而下到共同创造的、适应性的治理**  
传统 IT、财务、法务、人力资源和采购流程是迟缓的，必须提升流程的适应性，并与融合团队共同创造更优秀的流程。
- 4 从情景学习到嵌入式敏捷学习**  
社区和嵌入式专家为所有技术人员培养全新的工作方式以及架构安全合理的实践应用。

## CIO 必须规划的关键变革



- 5 从单一技术到组装式技术**  
模块化组件（如 API 或经过打包的业务能力）可重复利用，且保证了客户或员工一致的使用体验。数字平台通过模块化组件即可实现民主化的技术交付。
- 6 从服务管理到产品管理**  
将基础平台和能力作为产品进行管理。通过此产品在 IT 部门内外实现高效安全的技术工作，扩展企业 IT 战略的范围。

## Gartner 典型案例研究

### 亚瑟士

指导非 IT 部门高管识别和评估数字化业务机会。

### 通用电气

将数字交付的决策权下放给业务主导的融合团队，团队以业务成果为导向，不局限于企业的组织单元。

### 福特

为融合团队注入技术专长，解决抑制其价值流动的依赖性问题的。

### 全美

与融合团队和企业中心部门员工一起，共同创造全新的工作方式。

### 伦敦希思罗机场

建立并维护实践社区，促进和指导在 IT 部门之外制定数字解决方案。

### 盟友金融

提供模块化技术组件平台，促进技术人员在 IT 部门内外的重复利用。

### 阿迪达斯

搭建政策指导自动化平台，消除融合团队工作流程中的数字摩擦。

### 土耳其商业银行

建立数字化基础，组织、连接并强化技术人员在 IT 部门内外的的工作。

### 公共服务电力与天然气公司（PSEG）

在整个 IT 部门，包括基础数字平台上，实行产品管理规程。

领先的企业通过工具、团队结构设计和自助服务能力，赋能 IT 部门和 IT 部门以外的员工，安全地构建推动数字业务发展的技术和分析能力。

来源：《2021 年 Gartner 首席执行官和高级商业领袖调查》，n=465；《2020 年 Gartner 数字摩擦调查》；《2021 年 Gartner 技术工作重构调查》，n=11,848 名员工

© 2021 Gartner, Inc. 及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。CM\_GBS\_1547145