

IT 服务专栏

IT 治理需求分析

Requirements Analysis of IT Governance

中国电子技术标准化研究院 李 刚 张明英

摘 要 首先分析 IT 治理的定义及我国 IT 治理的现状，以企业的需求为切入点，详细地分析了 IT 治理的重要性、IT 失败的原因、企业 IT 需求的具体内容及 IT 治理的效益，提出了 IT 治理的目标，并且总结了 IT 治理的需求。

关键词 IT 治理 IT 治理现状 企业需求 IT 治理的目标

Abstract: Beginning with the definition of IT governance, this paper analyzes the current situation of IT governance and the requirement of enterprises. It analyzes in detail the importance of IT governance, the reason of IT failure, the contents of enterprises' IT governance and IT governance benefits, proposes the goal of IT governance, and summarizes the requirements of IT governance.

Keywords: IT governance; current situation of IT governance; requirement of enterprises; goal of IT governance

1 IT 治理的定义

IT 治理是公司治理在信息时代的重要发展，是公司治理的一部分，关于 IT 治理，国外给出了侧重点有所不同的概念定义，见表 1。

综合这些定义可以得出，IT 治理就是要明确有关 IT 决策权的归属机制和有关 IT 责任的承担机制，

以鼓励 IT 应用的期望行为的产生，以连接战略目标、业务目标和 IT 目标，从而使企业从 IT 应用中获得最大的价值。这些定义可以说包容了不同的观点，然而中国有着不同于西方的国情与管理思想，如果只是机械地将其照搬移植至中国，将会出现在组织中越深入就越难以实施的情况，将会抑制 IT 治理的创新性与完善性。

表 1 各组织对 IT 治理的定义

序号	组织	相关标准	定义	侧重点
1	国际标准化组织 ISO/IEC	ISO/IEC 38500:2008	引导、控制现在和将来应用 IT 的体系。IT 治理涉及评价和引导支持组织业务的 IT 的使用，以及监督 IT 的使用达到规划要求。IT 治理包括组织内部应用 IT 的战略和策略	价值与控制
2	信息技术服务标准 (ITSS) 工作组	GB/T 29264-2012 《信息技术服务 分类与代码》	专注于信息技术体系及其绩效和风险管理的一组治理规则，由领导关系、组织结构和过程组成，以确保信息技术能够支撑组织的战略目标	绩效和风险
3	国际信息系统审计与控制协会 ISACA	COBIT 5	IT 治理是一个由关系和过程所构成的体系，用于指导和控制企业，通过平衡信息技术与过程的风险、增加价值来确保实现企业目标。价值与控制是 IT 治理的核心	价值与控制
4	美国 IT 治理协会	-	IT 治理是一种引导和控制企业各种关系和流程的结构，这种结构安排，旨在通过平衡信息技术及其流程中的风险和收益，增加价值，以实现企业目标	平衡流程中的风险和收益

项目来源：工信部电子发展基金项目“基于企业内部控制基本规范的 IT 治理管理系统研发”，项目编号：H1309040801。

综上所述, IT 治理的使命可以认为: 保持 IT 与业务目标一致, 推动业务发展, 促使收益最大化, 合理利用 IT 资源, 适当管理与 IT 相关的风险。

2 国内 IT 治理的现状

IT 治理在我国仍处于初级阶段, 主要表现在如下方面:

(1) 对 IT 治理的认识和理解不一致。IT 治理的理念引入我国的时间并不长, 成功的 IT 治理案例比较少见。

(2) 没有 IT 治理机构或者 IT 治理机构定位不明确。当前, 我国在 IT 治理方面尚处于起步阶段。

(3) 缺少与我国现阶段发展相适应的 IT 治理标准。

(4) IT 治理是一项涉及面广、规范性强、实施难度大、有一定风险的系统工程。IT 治理解决方案的缺失, 提升了实施的难度。

3 IT 治理的需求

3.1 IT 的重要性

现在由于 IT 内在的和普遍的存在于企业, 因而治理需要特别注意 IT。企业现在强烈依靠 IT, IT 对企业战略的实施非常重要:

- (1) IT 是支持和达成企业目标的关键;
- (2) IT 对企业 (增长和创新) 是战略性的;
- (3) 尽职调查的要求会受到 IT 的兼并和收购的影响。

3.2 IT 被忽视的原因

董事会通常关注企业战略和战略风险, 很少有董事会成员关心 IT, 尽管 IT 涉及大量的投资和巨大的风险。这其中原因有以下几点:

- (1) 关注 IT 需要比其他专业有更多的洞察力, 才能了解它是如何对企业造成风险和带来机遇;
- (2) IT 历来被视为与企业业务分离的实体 (部门);
- (3) IT 是复杂的, 在扩展的企业网络经济中运行

更为复杂。

3.3 IT 治理的重要性

IT 治理之所以重要的根本原因是期望与现实常常不一致。董事会通常期望管理层:

- (1) 提供高质量、适时和有效预算的 IT 解决方案;
- (2) 设置和利用 IT 来回商业价值;
- (3) 利用 IT 提高效率和生产力的同时, 管理 IT 风险。

而 IT 治理正是将董事会的期望变成现实的有效途径。

3.4 IT 失败的原因

很多董事会对 IT 有负面经验的原因有:

- (1) 业务损失、名誉受损或削弱竞争地位;
- (2) 项目没有按期交付, 成本高于预期, 质量低于预期;
- (3) 企业的效率和核心流程由于 IT 交付质量差的成果而受负面影响;
- (4) IT 带来创新或履行承诺举措的失败。

作为利益相关者的问题, 企业社会责任、企业风险管理和联盟成为企业成功的一个越来越关键的组成部分, 许多精明的企业领导人意识到需要切实有效的治理来解决这些问题。

3.5 企业对于 IT 治理的内在需求

企业的复杂性、企业责任、透明度——所有这些方面为当前的商业环境带来的挑战, 都可以用治理来解决。企业需要 IT 治理基于以下几点:

- (1) 提高透明度: 利益相关者希望知道他们感兴趣的企业的决定、机制和结果;
- (2) 企业需要在实践中展示企业责任;
- (3) 创建扩展的企业: 企业越来越认识到协作的好处已导致日益庞大而复杂的关系网络和日益增多的战略合作伙伴 (合资、合作伙伴等), 其中必须完成问责的委托和决策权;
- (4) 多个利益相关者对价值和风险的理解和接受程度不同;
- (5) 企业增加对战略资产的依赖 (例如人员、知识、通信基础设施、能源基础设施、知识资本、信息技术、信息) 或外部各方 (如外包、战略联盟) 访

问它们的需要。

(6) 数据和信息是特别重要的资产，因为它们是构成明智的业务决策的基础；错误的数据会导致糟糕的决定。

4 IT 治理的效益

IT 治理侧重于宏观决策方面的指导，告诉人们：要做哪些事，由谁来做，以及如何建立决策机制、如何进行有效监控等。IT 治理为组织建立一个长效均衡的治理结构，在风险可控的环境下保证组织获益。均衡的环境在满足组织外部约束的同时需要考虑如何降低成本、提高股东收益、满足客户要求以及建立良好的社会形象等条件。

IT 治理的目标是，帮助管理层建立以组织战略为导向、以外界环境为依据、以业务与 IT 整合为中心的观念，正确定位 IT 部门在整个组织中的作用。最终能够针对不同业务发展要求，整合信息资源、制定、执行并推动组织发展的 IT 战略。具体是：

通过建立机制，实现结构与角色、人员、度量、控制、流程、技术六大方面的融合，确保 IT 治理与业务目标一致、有效利用信息资源、加强风险管理，最终使得 IT 与组织战略目标高度统一，如图 1 所示。其实现了以下效益：

(1) IT 治理从组织目标和信息化战略中抽取信息需求和功能需求，形成总体的 IT 治理框架和系统整体模型，为进一步系统设计和实施奠定基础，保证

信息技术跟上持续变化的业务目标。

(2) 由于目前有些信息化工程经常超期，IT 客户的需求没有得到较好的满足，IT 平台不支持业务应用等问题较为突出，通过 IT 治理可以对信息资源的管理职责进行有效管理，保证投资的回收，并支持决策。

(3) 通过制定信息资源的保护级别，强调关键的信息技术资源，有效实施监控和做好事故处理，能使企业适应外部环境变化，使企业内部实现对业务流程中资源的有效利用，从而改善管理效率和经营水平，最大限度地降低了风险。

5 结语

在 IT 治理中，最高管理层（董事会）的主要职责是证实 IT 战略与企业战略一致；指导 IT 战略，平衡投资。具体包括：衡量业绩，定义和检查衡量手段以及管理，证实目标已经达到，减少不确定性。

管理者的焦点主要是成本—效益比，增加收入，构建竞争力。其职责是将 IT 风险管理的责任和控制落实到企业中，制定明确的政策和全面的控制框架，并使信息技术的组织与企业目标一致；提供治理结构支持 IT 战略的实施，制定 IT 基础设施加快商业信息的创造与共享；通过衡量公司业绩和竞争优势来测度信息技术的效果 (KPI、KGI)；使用平衡计分卡，弥补行政管理的不足；关注 IT 必须支持的商业竞争力，如通过多产品和服务产生增值；关注重要的增值的信息技术过程；关注与规划和管理 IT 资产、风险、工程项目、客户和供应商相关的核心竞争能力。

IT 治理体系保证企业总体战略目标能够从上而下贯彻执行。IT 治理和其他治理活动一样，集中在最高管理层（董事会）和执行管理层。由于 IT 治理的复杂性和专业性，治理层必须强烈依赖企业的下层提供决策和评估活动所需要的信息。为保证有效地进行 IT 治理，下层应用要与企业总体目标具有相同的原则，提供一致的业绩评估方法。^[5]

(收稿日期：2013-09-02)

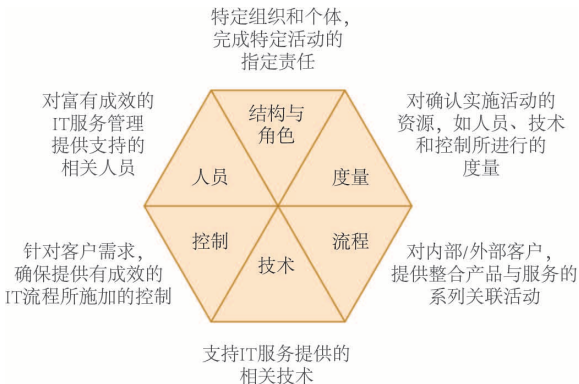


图 1 IT 治理的六大要点