

# IT治理简介

引入创新 量化分析 提升价值

Efforts in Innovation; Solution from Quantification; Enhancement by Value-add

2008年5月

# 主要内容

- 客户面临的挑战
- IT治理解决方案的提出
- IT治理解决方案内容介绍



# 在当代的业务环境中，唯一不变的是变化—信息系统急需提高灵活性与适应性

## 当前我们所处的位置

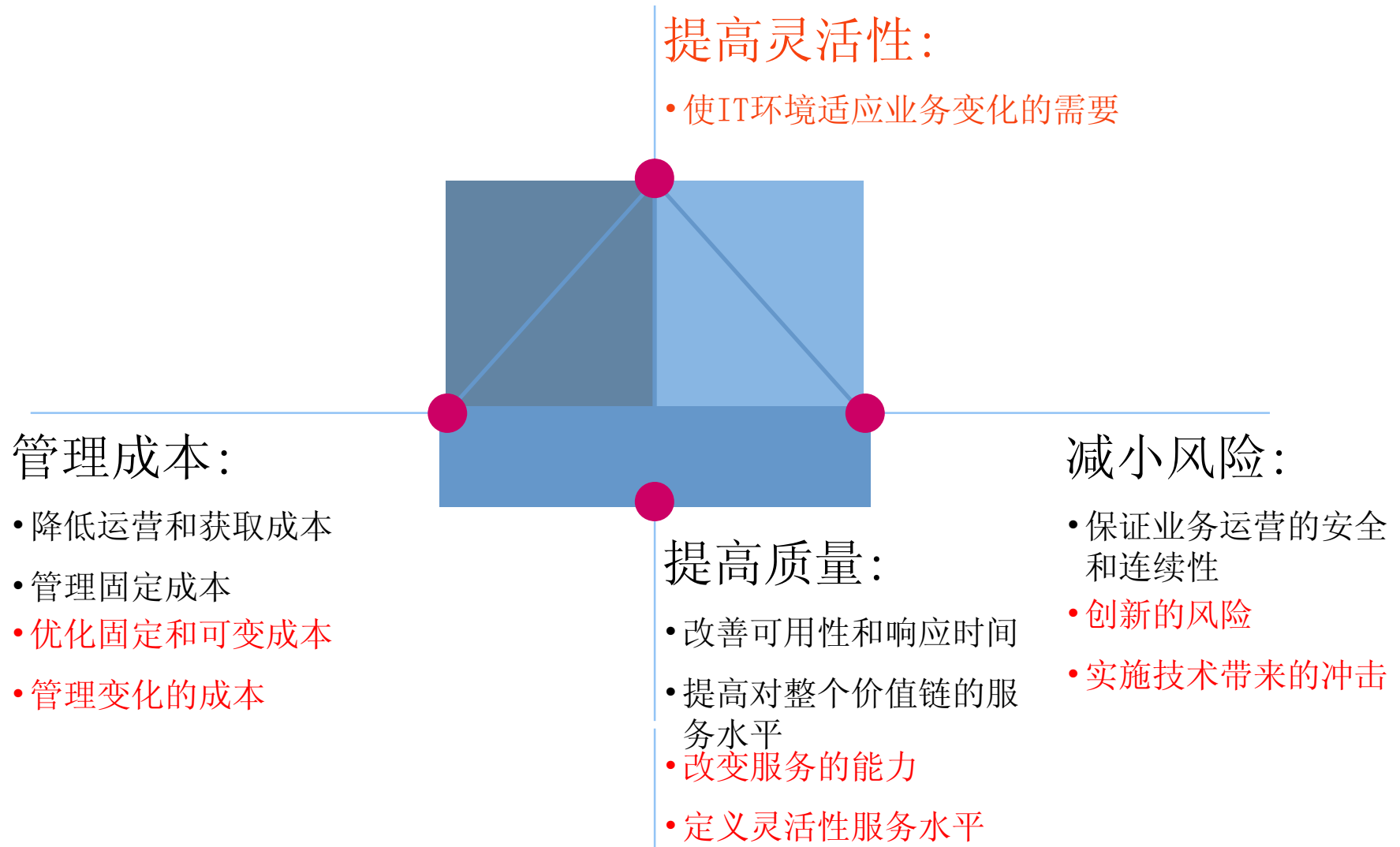


## 我们期望达到的位置



- 变化是不变的
  - 日常事件在组织内传播，**IT**提供支持。
- 变化是预料不到的
  - 一次合并，一个新的合作伙伴，一个竞争中突然的变化，一个新的市场机会
- 变化是破坏性的
  - 目标是在**IT**环境与业务同步的情况下将破坏的影响降到最低
- 变化创造机会
  - 适应变化的能力是业务的关键优势
  - 为了生存，竞争并获胜，公司必须适应

# IT回报要求：一个新的角度



## 我们的客户服务

“在对全球超过1,300名首席执行官进行的调查中，**43%**的首席执行官认为治理、风险管理与法规遵从（**GRC**）是推动价值增长的因素，同时也是获得竞争优势的来源，**56%**的首席执行官认为，这些会为公司声誉与品牌带来积极影响。

然而，调查回应也显示，有效的治理、风险管理与法规遵从并不容易实现，首席执行官在实施时面临着重重困难。”

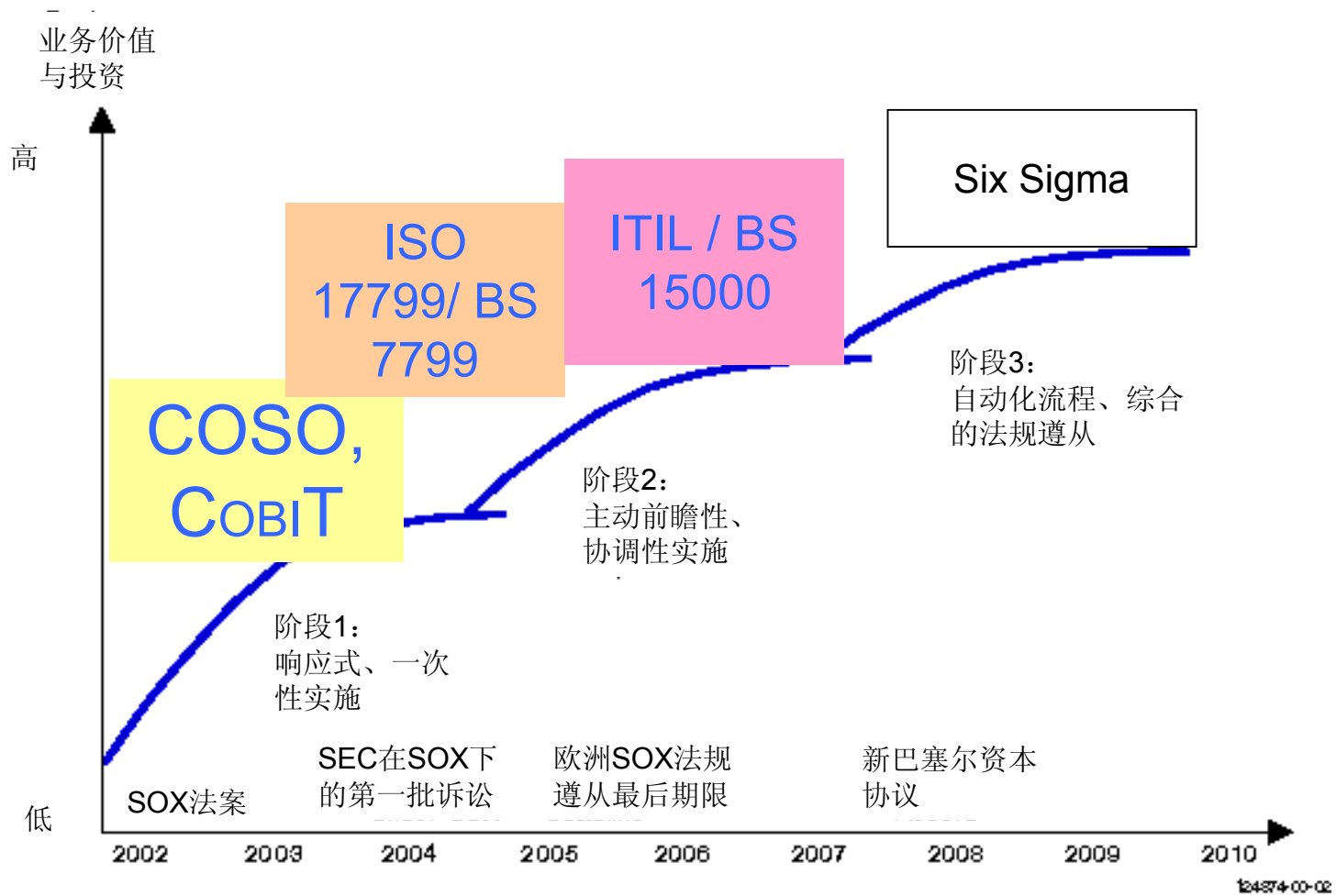
（来源，普华永道第八次年度全球首席执行官调查，2005年1月26日）

# 主要内容

- 客户面临的挑战
- IT治理解决方案的提出
- IT治理解决方案内容介绍

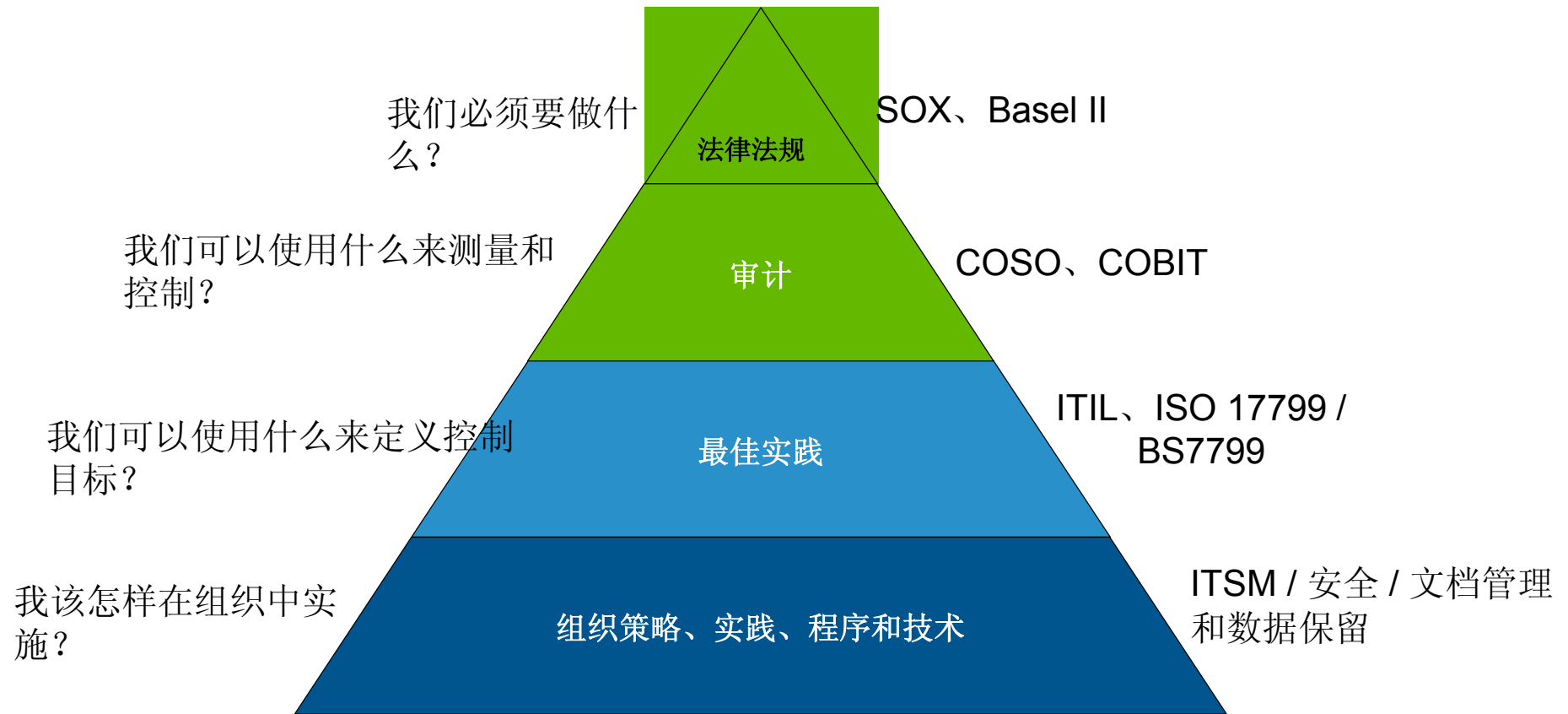


# 在投资阶段的发展历程



来源: Gartner

# IT治理与其他方案的关系





# 主要内容

- 客户面临的挑战
- IT治理解决方案的提出
- IT治理解决方案内容介绍



# 什么是治理？

- 治理是一套正式发布的流程，用于达到对企业进行管理的目的。
- **IT**治理，同其他治理一样，是管理层和董事会（严格来说是股东的责任，董事会是其代表机构）的责任。它包括领导能力、组织架构和流程，来保证组织的**IT**竞争力和战略及其目标的扩展。

# IT治理和IT管理是相关的，但是是完全不同的活动

## 什么是IT治理？

决策权和责任框架来鼓励IT使用过程中希望发生的行为。

## 什么是IT管理？

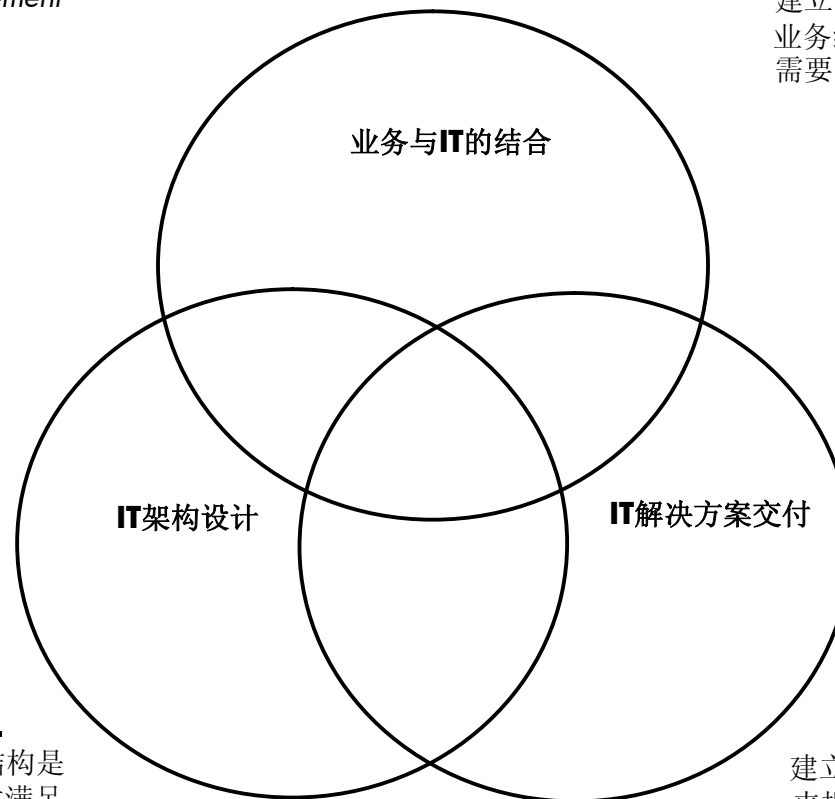
治理决定应该做什么样的决策，谁应该来做这样的决策。IT管理是做这个决策和实施它的流程。

# IT治理追求的是通过三个关键域来提高IT的有效性

Adapted from: David Feeny and Leslie Willcocks – Oxford  
Institute for Information Management

## 业务与IT的结合

建立战略和计划流程来满足企业业务绩效目标和技术投资方面的需要。



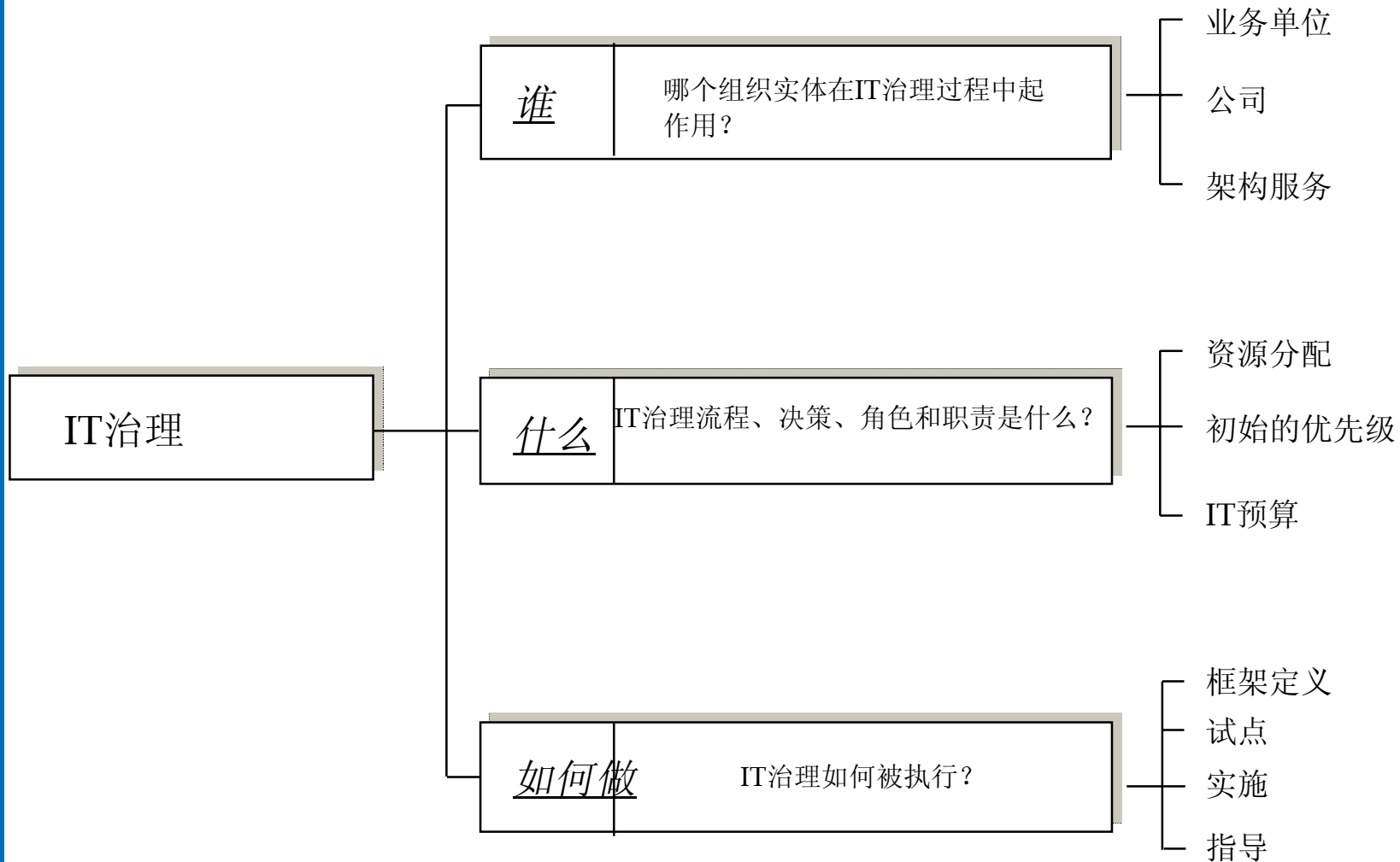
## IT架构设计

建立一种技术架构使得成本结构是有效的，操作是顺畅的，同时满足未来对于业务和IT的发展需要

## IT解决方案交付

建立一种服务交付模型和资源使用模型来提供高质量，风险可控的对协议服务的有效的交付模式

# 治理设计的组成部分



# IT治理相关定义

- 董事会的责任
- 保护股东的资产
- 保证风险的透明度
- 指导和控制IT投资、机会、收益和风险
- 保持IT与业务的一致，同时接受IT作为战略计划的一个关键的输入和组成部分，影响战略机会和发展。
- 保证当前运营状态的稳当，同时对未来有所准备
- 是全球治理结构的一个组成部分

# IT的责任

## IT的关键责任领域包括:

- 理解组织的内部控制程序及其财务报告流程
- 映射对内部控制进行支持的**IT**系统和财务报告流程到财务声明上
- 对这些**IT**系统相关的风险进行识别
- 针对所识别的风险，设计和实施控制并持续有效的对风险进行监控
- 对**IT**控制进行记录和测试
- 保证在必要的情况下对**IT**控制进行即时更新和变更，并且在内部控制和财务报告流程中进行反映。
- 对**IT**控制进行监控来保证其运行的有效性

# IT治理Assessment

	Understanding and Awareness	Training and Communication	Process and Practices	Techniques and Automation	Compliance	Expertise
1	Recognition	Sporadic communication on issues	Ad hoc approach to process and practice			
2	Awareness	Communication on the overall issue and needs	Similar/common, but intuitive process emerges	Common tools are appearing	Inconsistent monitoring on isolated issues	
3	Understanding of need to act	Informal training supports individual initiatives	Practices are defined, standardised and documented; sharing of better practices begins	Tool set is standardised; currently available practices are used and enforced	Inconsistent monitoring; measurement emerges; balanced score card adopted occasionally; root cause analysis is intuitive	Involvement of IT specialists in business processes
4	Understand full requirements	Formal training supports a managed program	Process ownership and responsibilities are set; process is sound and complete; internal best practices are applied	Mature techniques are used; standard tools are enforced; limited tactical use of technology	Balanced scorecards are used in some areas; exceptions are noted; root cause analysis is standardised	Involvement of all internal domain experts
5	Advanced, forward-looking understanding	Training and communications support external best practices and use leading edge concepts	Best external practices are applied	Sophisticated techniques are deployed; extensive optimised use of technology	Balanced scorecard is globally applied; exceptions are consistently noted and acted upon; root cause analysis is always applied	Use of external experts and industry leaders for guidance



# Cobit管控体系

## PLANNING AND ORGANISATION

- PO1** Define a Strategic IT Plan
- PO2** Define the Information Architecture
- PO3** Determine Technological Direction
- PO4** Define the IT Organisation and Relationships
- PO5** Manage the IT Investment
- PO6** Communicate Management Aims and Direction
- PO7** Manage Human Resources
- PO8** Ensure Compliance with External Requirements
- PO9** Assess Risks
- PO10** Manage Projects
- PO11** Manage Quality

## ACQUISITION AND IMPLEMENTATION

- AI1** Identify Automated Solutions
- AI2** Acquire and Maintain Application Software
- AI3** Acquire and Maintain Technology Infrastructure
- AI4** Develop and Maintain Procedures
- AI5** Install and Accredite Systems
- AI6** Manage Changes

## DELIVERY AND SUPPORT

- DS1** Define and Manage Service Levels
- DS2** Manage Third-Party Services
- DS3** Manage Performance and Capacity
- DS4** Ensure Continuous Service
- DS5** Ensure Systems Security
- DS6** Identify and Allocate Costs
- DS7** Educate and Train Users
- DS8** Assist and Advise Customers
- DS9** Manage the Configuration
- DS10** Manage Problems and Incidents
- DS11** Manage Data
- DS12** Manage Facilities
- DS13** Manage Operations

## MONITORING

- M1** Monitor the Processes
- M2** Assess Internal Control Adequacy
- M3** Obtain Independent Assurance
- M4** Provide for Independent Audit

# HP基于共享服务的IT治理

决策权框架和机制

使命，目标/优先级，衡量标准；价值定位& 服务方法；资源方法和承诺；变更管理计划

ITSS治理是一套正式的**流程**，对企业中的ITSS**战略**进行定义，并**监控其执行**来满足ITSS的**目标**。

与企业战略一致/同步，包括其他关键资产战略。

解释成为一致/同步的战术/操作计划；闭环监控和控制；有责任；与相关法规保持一致

# 共享服务

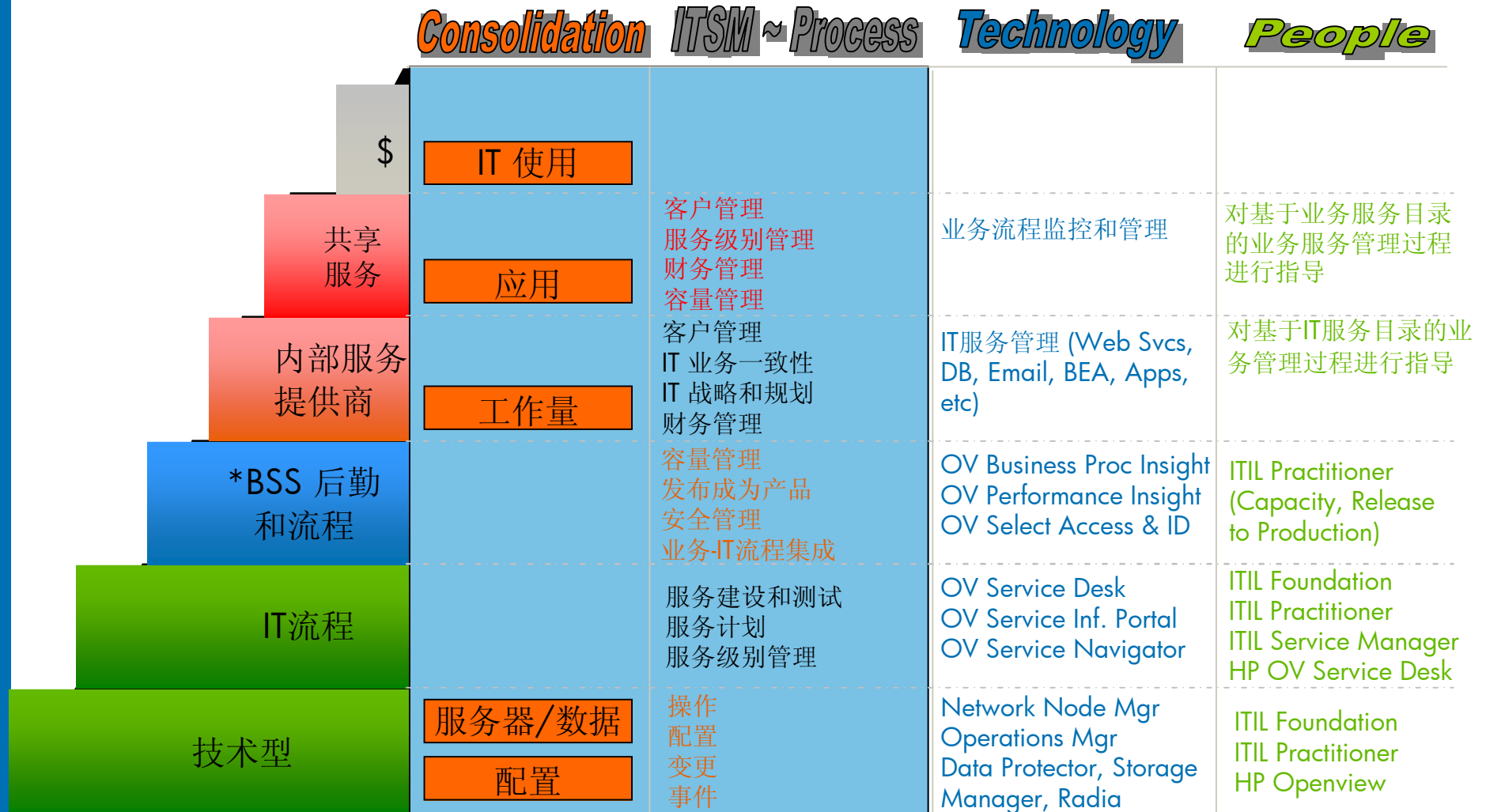


Chart based on Gartner's ISCo model -\* HP-addition

Gartner Spring Symposium ITxpo presentation "Developing the Customer-Centric IS Product Line", B. Kirwin, March 2003

2008年5月16日

# IT共享服务中心愿景

HP共享服务中心(SSC)变革模型(v5.0)							
		纬度					
		技术架构体系	一体化的管理信息	需求、供应和治理	文化和员工	流程最佳实践	业务服务
阶段	阶段6: 提供共享服务	按需使用	信息驱动下的TQM	和谐、密切合作	以关系为中心	个性化流程	定制化服务
	阶段5: 按使用付费	集中式服务管理	流程分析	需求导向	以客户为中心	客户导向	选择性服务
	阶段4: 集中式管理	协商功能	综合信息分析	目标化	以服务为中心	流程优化	服务差异化
	阶段3: 结构化的能力	部门规划	综合信息收集	限制性提供	专家组	服务导向	基于SLA的服务
	阶段2: 标准化交付	质量	职能部门信息发布	基于价值的决策	部门化	流程导向	定义业务服务
	阶段1: 按预算交付	可用性	职能部门信息收集	IT为中心	以个人为中心	结果导向	技术服务

# IT治理评估与规划方案框架

## IT治理评估与规划的主要内容:

- 评估IT治理的流程和组织
- 介绍IT治理的最佳实践
- 设计IT治理的机制和组织
- 制定变革策略来逐步建立治理能力



数据收集

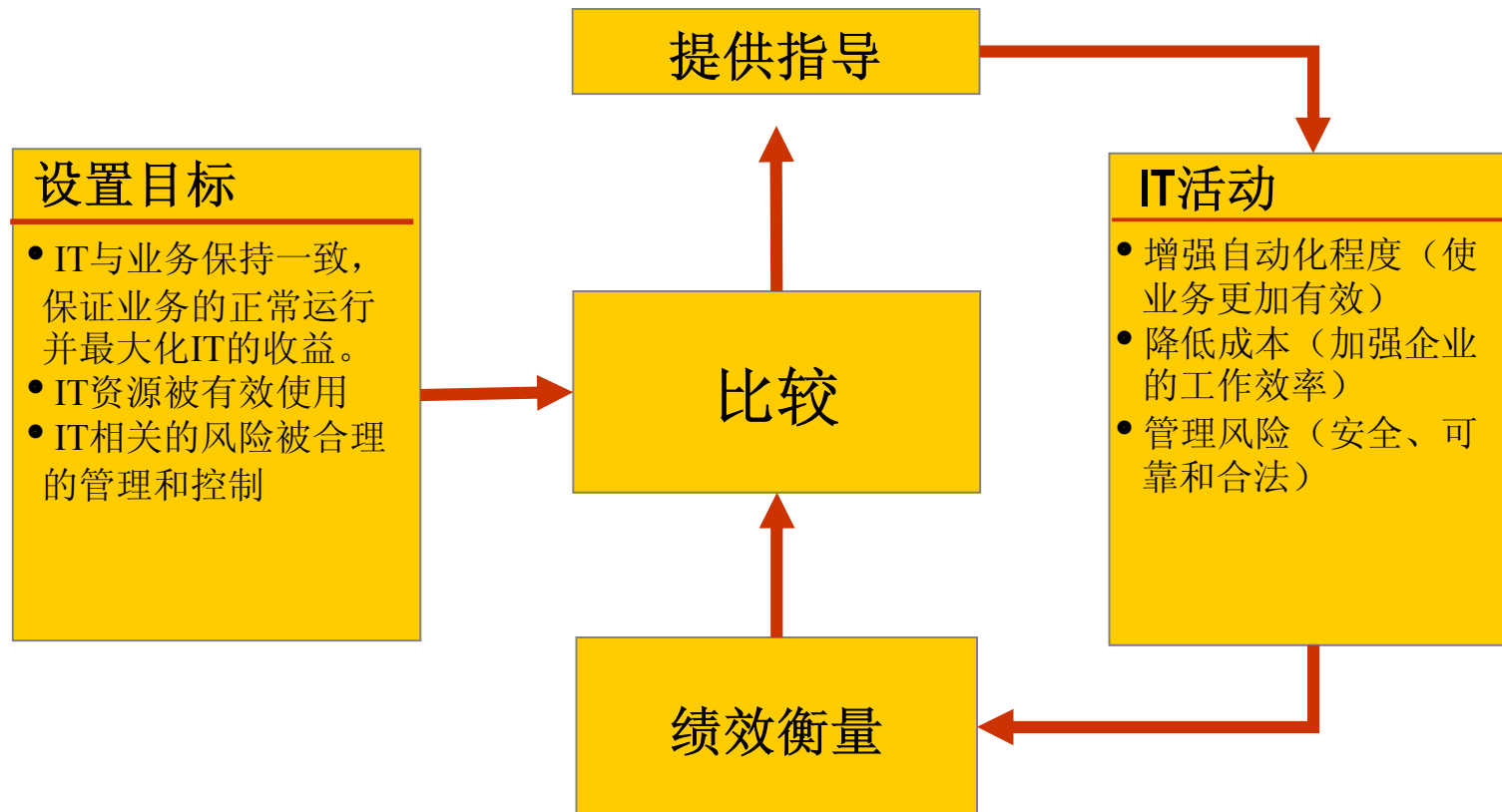
确定业务和IT背景

评估分析

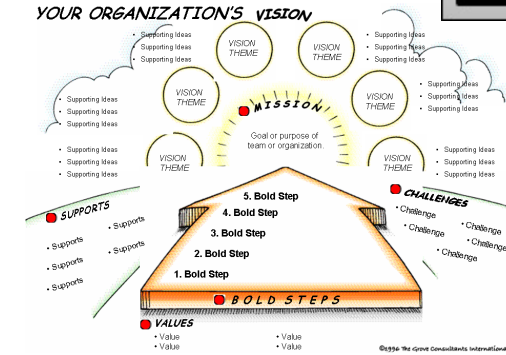
规划设计

变革项目执行

# IT治理框架



# HP的IT治理服务



帮助制定有效的治理模型和结构

帮助建立明晰的管理框架 (e.g. CobiT)

帮助建立适当的IT组织

帮助建立高效的IT服务管理流程 (e.g. ITIL, ...)

提供一流的工具(e.g. HP OpenView)

IT  
治理

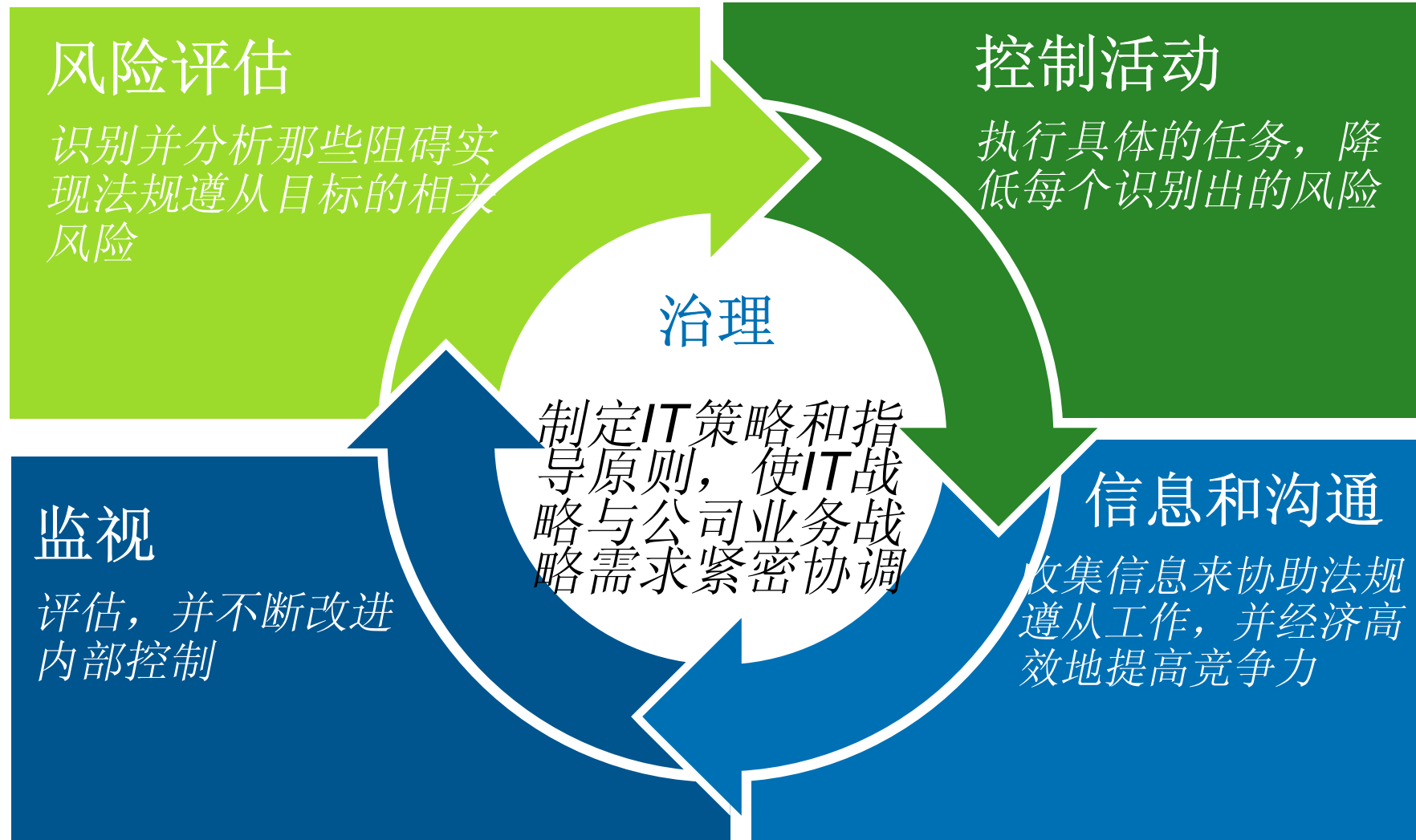
IT  
管理

# 惠普公司对IT治理需求的 响应：服务和技術

IT治理是一个流程，而不是一个项目。它是一个全球性、不断演进，而且是不可避免的现实，对所有的企业都会带来影响。



# 惠普对实现IT治理 推荐使用的的方法



# 用于实现IT治理的惠普解决方案

## 用于实现IT治理的惠普解决方案



# 问题与讨论

