

企业 IT 规划要点

IT 规划 (IT planning) 即信息化建设规划, 是指在企业发展战略目标的指导下, 结合企业管理需求、业务流程和信息化基础, 对信息化目标和内容进行整体规划, 全面系统地指导企业信息化建设。

当前, 很多企业的 IT 系统建设已进入蓬勃发展时期, 绝大多数都等不及整体规划便匆匆先行, 可能导致企业信息化建设陷于无序的局面。IT 规划既是企业 IT 建设中的重点, 也是难点。

1. 为什么做不好 IT 规划

对于很多企业都面临“IT 规划难”的问题, 我认为, 重要的原因是业务和技术有所脱节。做 IT 规划的人中, 技术人员懂得业务的很少, 由于他不了解业务规划, 不了解业务流程是什么样, 不了解产品如何设计, 因此就不知道 IT 规划如何最有效地支持企业发展战略。同时, 懂得 IT 的业务人员更少, 使得业务人员参与 IT 规划的程度和作用都受到限制。还有就是做 IT 规划的人员根本就没有很好地掌握 IT 规划的内涵、方法和技术。最终造成“IT 规划难”的现状。我们也曾看到过很多这样的情况: IT 规划做出后, 便束之高阁, 真正落实实施的只是其中很小一部分。此外, 很多企业的 IT 基础架构规划能力差强人意, 无法将宏观规划落实到 IT 建设的指导层面, 也必然导致实施难。

2. “IT 规划”的“广义”与“狭义”

广义的“IT 规划”包含了“IS 规划”与狭义的“IT 规划”两个部分。细分来说, “IS 规划” (Information System Strategic Planning, 简称 ISSP) 筹划的是: 在理解企业的发展远景、业务规划的基础上, 形成信息系统的远景、信息系统的组成架构、信息系统各部分的逻辑关系, 以支撑企业业务规划 (Business Strategic Planning, 简称 BSP) 目标的达成。有时, 我们看到一些业内的探讨, 关于 ISSP 和 BSP 的集成问题, 其实说的就是这个层次间的衔接。而“IT 规划”(Information Technology Strategic Planning), 是承接 IS 战略之后, 对信息系统各部分的支撑硬件、支撑软件、支撑技术等进行计划与安排, 简而言之, 是围绕“T”来展开。下文中除特别说明以外, “IT 规划”都是取广义范围, 如图 1 所示。

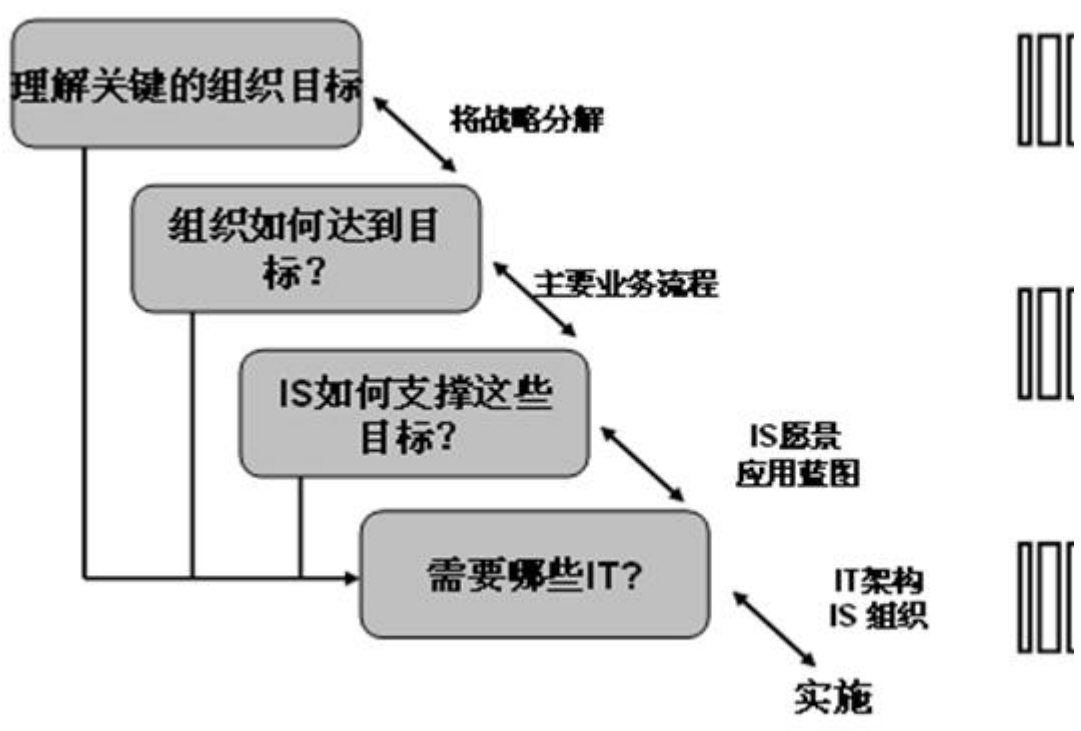


图 1 IT 规划，引领 IT 建设的方向

其实信息化具体项目的实施是“最后为之”的事情，需要在以上的种种战略“有个说法”以后才进行。而现实中，很多企业的信息化建设恰恰是反其道而行之，从如何选择硬件、软件开始。

3. IT 规划的三个层面

企业信息化规划在战略规划层面、技术规划层面和技术实施层面三个层面上体现：

(1) 战略规划层面

在理解企业的发展远景、业务规划的基础上，形成信息系统的远景、信息系统的组成架构、信息系统各部分的逻辑关系，以支撑企业战略与业务目标的达成。简而言之，是围绕“S”来展开，如图 2 所示。

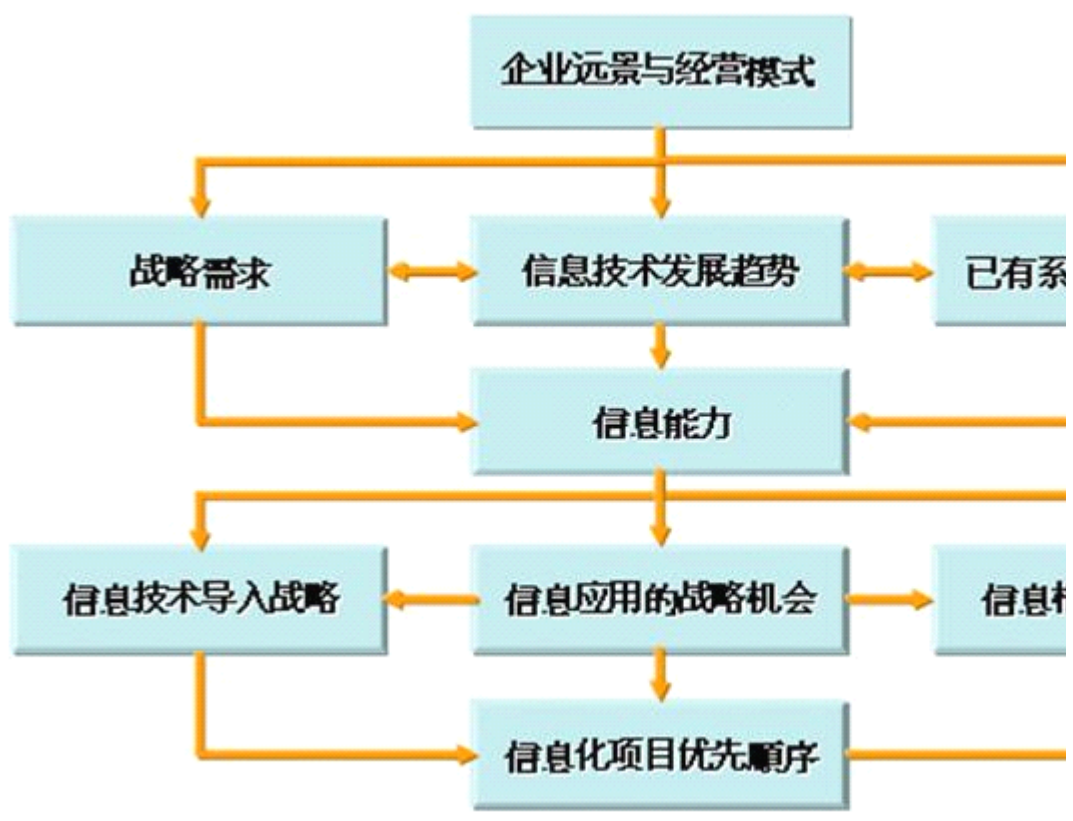


图 2 IT 战略规划方法

战略规划层面关注于 IT 如何服务于企业的中长期规划和事业方针，如何保障企业健康发展，关注于如何提高企业的竞争力以及利用 IT 的手段改善企业流程。

从 IT 咨询的角度看，IT 战略规划更像战略咨询项目，主要的规划内容和重点和战略规划相类似，此时要求 IT 战略规划从管理、战略的视角来看待企业遇到的问题，在充分分析所遇到的问题和企业战略目标的基础上，给出 IT 建设的重点领域和方向。

(2) 技术规划层面

承接战略规划层面之后，要进行企业信息架构规划，也就是对信息系统各部分的支撑硬件、支撑软件、支撑技术、实施环境等进行充分的分析和设计，并结合业界最新与实际的技术水平，提出切实可行的实施步骤。简而言之，是围绕“T”来展开，如图 3 所示。

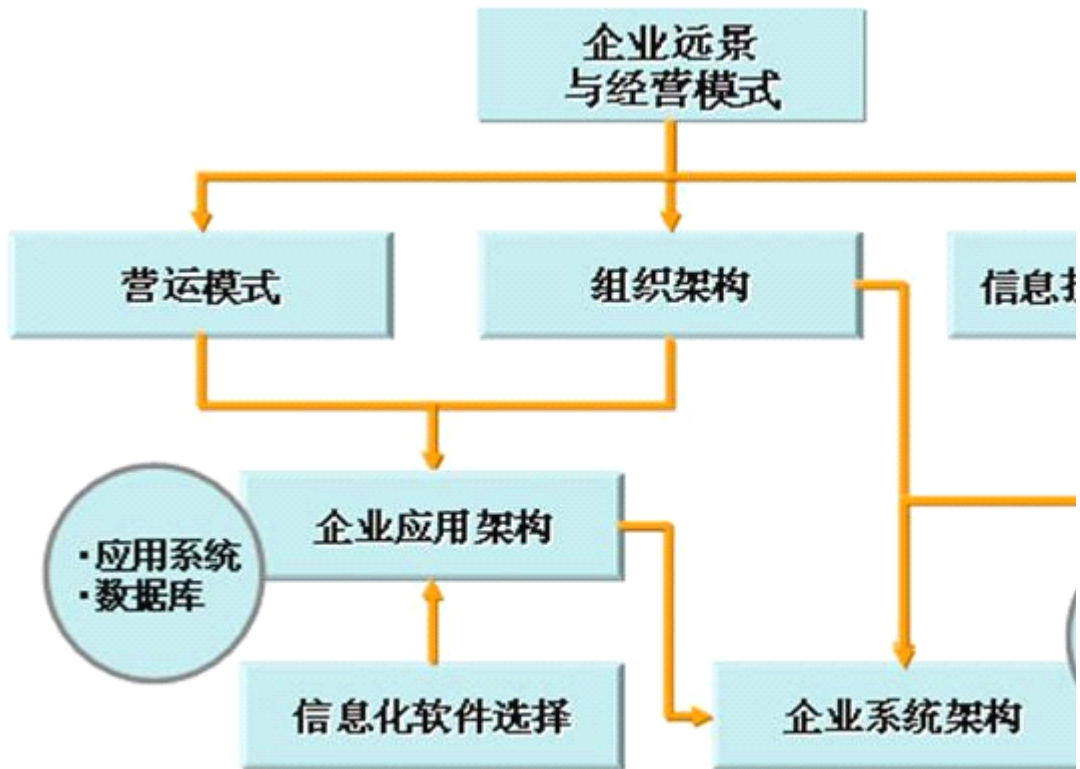


图 3 企业信息架构规划方法

从工程咨询角度来看。而企业信息架构规划是联系企业的业务流程与 IT 手段的关键桥梁，要想成功完成此类项目，不但要对管理有深刻的认识，而且还需要对 IT 技术手段及发展趋势有清楚的了解。信息系统的成功运作离不开对企业业务的深刻理解，信息化只是手段，只有在深刻理解了业务流程的信息化需求，并且与 ISSP 进行有效集成，才能够保证实施的系统得到成功的运作，如图 4 所示。

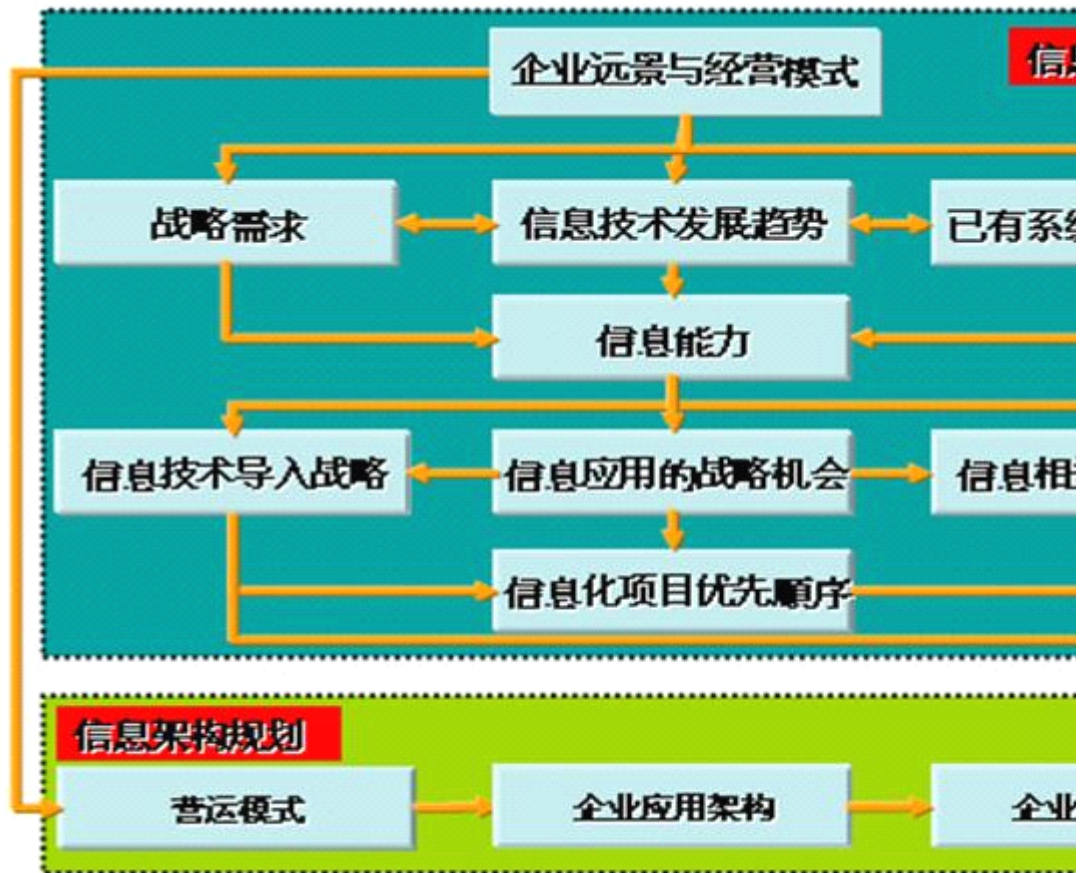


图 4 ISSP 和 BSP 的集成

(3) 技术实施层面

承接战略规划层面、技术规划层面之后，围绕企业信息资源，梳理业务流程，搞清信息需求，建立企业信息标准和信息系统模型，从而为推进企业信息化建设做好充分准备。技术实施层面在 IT 方案与 IT 实施之间起到承上启下的作用。技术实施层面主要关注于对于规划的 IT 项目如何进行管理，保障软件开发项目、系统集成项目得以顺利的实施。这部分工作主要是由软件厂商、系统集成商或者承担某些软件产品实施咨询公司来完成的。

4. 企业信息化的实现路线

IT 规划是企业信息化工作的起点，IT 规划必须服从于企业的总体方针和战略。因此企业 IT 规划的一般过程可以描述如下（参见图 5：）

- (1) 评估企业未来发展的战略目标；
- (2) 评估公司业务流程框架并业务流程改善关键措施；
- (3) 明确 IT 对于业务流程改善的关键支撑点；
- (4) 确定基于企业战略目标和改善业务流程的 IT 战略目标；
- (5) IT 技术发展情况以及同类企业 IT 应用情况调研；
- (6) 确定 IT 未来发展的体系架构（包括硬件平台和软件系统）和运营管理模式；

- (7) 评估企业 IT 系统和管理现状；
- (8) 对现状和未来的体系架构和管理模式进行差异分析；
- (9) 分析如何在人力资源配备和硬件资源上如何实现目标；
- (10) 形成满足未来需求的实施计划。



图 5 企业信息化的实现路线

目前企业信息化面临最大的问题，不是应用系统问题，不是企业问题，而是如何针对企业的现状、战略、业务、市场，量体裁衣，提出适合企业自身发展需要的 IT 规划，既能符合企业 3-5 年长期发展战略需要，又能适合企业成长的业务、资金、扩张的年度发展需要。今后作者还将在这方面继续做深入的研究和实践，在工作中不断总结经验，并且不断地将各种理念、方法和技术在实践中检验。也希望对 IT 规划有需求和有经验的各位朋友能够和作者交流，不断地提高企 IT 规划水平。