

计算机软件水平考试辅导：培养IT治理精神 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E8_AE_A1_E7_AE_97_E6_9C_BA_E8_c29_141470.htm “别把IT治理想得神乎其神，它其实就是一种新的思维范式。”一些实践过IT治理的CIO如是说。事实上，从IT治理、IT管控、信息系统审计这些名词上可以看出，它们就是要将IT拉下高科技的神秘“黑幕”，而置于业务控制之下，技术仅仅是满足管理控制的一种手段而已。因此，准备跨出IT治理第一步的CIO，除了让最高领导重视IT治理，落实领导责任制外，何不先从改变自身思维方式做起，先培养点儿IT治理精神。说法不重要 尽管神州数码(中国)公司信息化管理部总经理郑小维并不承认自己正在进行IT治理实践，但她近几年带领IT团队进行的诸多有价值的工作的确属于治理范畴。比如，他们构建了“非常6+1”的IT机制，建立了业务和IT的“联邦制”决策机制，共同做出IT投资和其他IT重大决策，实现了“IT与业务的统一，管理与服务的统一”。在责任担当机制上，他们通过服务级别协议(SLA)、服务目录和各种管理规范，做到了责任明晰；在IT管理流程上，他们借鉴了ITIL，从服务的视角实现了IT管理流程。来源：www.examda.com 其实，简单而言，IT治理精神就是与IT有关的每个人都按照既定的权责体系、职能划分，做好自己的本职工作，且其工作是透明的，各级信息沟通顺畅、及时。ITGov中国IT治理研究中心通过调研发现，尽管国内明确提出进行IT治理的组织凤毛麟角，但很多组织其实已经将IT治理的理念有意识或无意识地应用到了工作中，主要体现在IT机制、IT流程、IT领导力和责任

担当机制等方面。这些举措的引入，归根到底是CIO为了实现IT与业务的融合、完善公司治理。因此这些CIO对照IT治理的框架后，指出是否提出“IT治理”这个新概念无所谓，关键在于是否在真正实践。那些明确表示自己正在组织内引入IT治理理念的CIO，如中国中化集团公司信息技术部总经理彭劲松，几年前就开始在工作中利用IT治理的思想和工具工作。2003年，彭劲松利用IT治理理念，首先将业务战略目标细分成IT战略目标，再把IT战略目标细分为流程目标，又将流程目标细分到任务和活动的绩效目标，然后通过购买新信息系统进行实现。最终，他发现流程目标和业务战略实现了对接。通过流程管理，之前逐步分解的绩效目标、流程目标、IT战略目标、业务战略目标都得以实现。这是IT治理中精细化管理的思想，也是西方式管理的优势。在工作中，有的CIO对“治理”一词非常敏感，认为在组织内部引入这个词，“有造反之嫌”。由于IT治理强调战略投资的可行性和管理控制的透明度等，以往在信息化水平和管理水平都不高的情况下，IT投资“黑洞”、IT管理控制“黑箱”等问题多少都存在。如今贸然提出IT治理，CIO好像有颠覆过去信息化建设成就的嫌疑。某政府机构信息化负责人就曾明确对IT治理专家说：“你们讲治理非常重要，但把过去信息化的状况说得一无是处，一会儿是黑洞、一会儿是泥潭，我非常听不惯。”但就是这位政府信息化负责人在一次信息化经验介绍中，他尽管没有提及IT治理一词，但却反复强调“要以政务效益和效果为应用目标”，实则就是认可IT要置于业务的控制之下，技术仅是满足管理控制的一种手段而已。其实，他的心中已经无意识地具有了IT治理精神，因为IT治理的一

个关键问题就是IT投资是否与组织战略目标一致。局部“治理”今年，中国国际航空公司信息化的重点是整合内部IT资源、达成共享。国航信息技术中心总经理朱松岩运用IT治理的理念，正在逐步改善内部IT环境。他先从组织机构调整入手，将国航下属的5大分公司、10大业务单位的近200名IT人员进行整合，然后将全集团的IT需求集中到集团层面，进行统一调研和分析、统一制定IT预算。“目前的信息技术部也将更名为信息技术管理部，因为对于国航来说，IT仅仅是个工具，这个工具并不能自发地改善管理、优化流程，它必须通过有效的业务应用才能体现出价值。”朱松岩说。目前，国内各组织在IT治理方面的实践，更多的是自发性行为，比较缺少系统性和规范性。尽管如此，这些CIO在IT治理方面的局部尝试仍值得鼓励。4年前，国内最早倡导IT治理的一批专家就指出，我国信息化建设中最大的问题，不是技术问题，也不是资金问题，而是管理问题；CIO最大的问题不是缺少经验和能力，而是缺乏卓越的管理素质和管理方法。比如，不少落入技术路线思维范式的CIO当看到数据挖掘、千兆防火墙等新技术非常不错，就希望尽快引入这些新技术、新手段，但他们几乎不从投资回报的角度进行分析“购买这个系统是否真的能增强组织的竞争力？”依照IT治理的核心思想，CIO在引入新系统之前，需要回答这样一些问题为什么要建立这个系统、如何从业务战略一步步细分下来、如何进行绩效考评、如何持续改进管理工作等。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com