

成本管理：IT成本攀升情况下的IT治理之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c67_275882.htm

1999年，由于大众汽车美国公司从外面聘请了IT外包商，IT成本迅速上升，于是公司与对方中断了为期10年的合同，改而把IT项目包给大众公司内部的Gedas AG来负责，这家IT服务提供商当时完全归德国母公司大众汽车公司所有。Allen Piercy是大众汽车美国公司IT基础设施架构和运营治理部门的CTO兼总经理，他回忆道：“当时的想法是我们不需要IT治理，因为Gedas本来就是大众公司的一部分。”但没过多久，IT成本又开始攀升。几年间，不同部门添加了新的、不相兼容的软件和功能，这些都是临时添加的，这些应用软件必须通过内部开发的一套复杂的软件接口进行集成。久而久之，这些软件接口削弱了系统的稳定性。因而每到月末，计算汽车销量这些日常任务也就成了大规模的IT运营，不但时常出现延迟，还需要大笔费用。更糟糕的是，IT给公司带来了引人注目的重大错误，譬如无法准确地进行预测、无法为市场开发出相应车型。Piercy回忆道：“我们猛然发现自己面临庞大无比的IT基础设施。”大众汽车美国公司的官员知道，当时明显缺少的就是IT和业务之间的一致性，但局面迟迟没有得到改观，直到Andreas Hestermeyer在2004年被聘为CIO，情况才发生了变化。他的任务就是加快IT转型。两年后，大众汽车美国公司的业务和IT几乎密不可分，汽车的制造、销售和服务都执行一套系统。第一步就是稳固IT基础设施。用Piercy的话来说，这意味着“大大加强自行确定技术标准、设计IT运营基础设

施。” Piercy将IT管理队伍的10个成员分别派到了针对应用、数据、基础设施和服务的4个领域。他说：“现在IT队伍中的每个成员都负责IT基础设施的一部分，他们负责确定标准，并确保与德国总部的标准相一致。他们还确保：在美国启动的所有新项目都以标准的方式加以实施。”第二步是采用IT基础设施库（ITIL）。从2005年开始，大众汽车美国公司开始实施严格的服务标准。它采用了ITIL的最佳实践，以管理来自不同外部提供商的IT服务，包括Gedas（如今它不再归大众公司所有）。ITIL为获得IT运营的质量和价值的价值概述了一套详细的管理程序，这些程序不依赖供应商，涵盖IT基础设施、开发和运营。然后是详细记录公司的活动，并把它们与执行每项活动所需的技术和信息对应起来，这是一项困难的工作。没有特权部门在大众汽车美国公司，没有纯粹的IT项目或是传统的IT人员。实际性的IT工作（譬如编写程序、测试应用软件等）几乎全部交给了外面的承包商去完成，留在公司内部的是极其重要的战略性任务：管理项目、与业务部门合作分析执行项目所需的业务流程和信息，以及支持业务绩效的评估。负责这些工作的是该公司极其精简的IT治理部门（只有33人），负责人是Hestermeyer。IT指导委员会每个季度都会确定所有项目的重要性，委员会成员包括业务、财务和IT等部门的代表。该小组采用了项目组合管理流程，这个流程考虑到了如下几个方面：长期的业务目标和效益、整个公司的IT架构标准及成本，以及随着业务环境变化可能会出现的机会。公司里面没有哪个部门的项目是最要紧的。财务项目有可能因为新的保修服务系统或者零部件订购软件等项目而被搁置或者排在后面。IT治理队伍的成员称，这样做使得各

业务部门负责人之间有着“良性的紧张状态”。Hestermeyer说：“我们每年都要与来自各个业务部门的代表一起进行规划活动。我们要检查上百个项目，然后确定各自的重要性。公司内始终保持着良性的紧张状态。”业务关系管理队伍的负责人Troy McLean说：“没有人喜欢被告知，自己的项目因为另一个项目对整个公司来说更重要而被拖延下来。”他领导的业务关系管理队伍在IT和业务之间充当联系方。他说：“没有人喜欢被人治理，但大家都喜欢治理带来的效益。”计划和项目管理部门的总经理Lisa Dalmia说，这些效益包括能够迅速进行创新、应对不断变化的商业形势。一个例子就是大众公司最近宣布与戴姆勒-克莱斯勒公司合作，为北美市场开发一款新的小型货车。不到两年后将开始生产大众牌小型货车，该车型将基于下一代的克莱斯勒和道奇小型货车，这在汽车行业可以说是时间很短的。McLean说，尽管严格、有条理的项目规划及重要性确定可能让人觉得浪费时间，却使这家公司在新机会出现时可以迅速变换方法。他说：“如果我们必须迅速采取行动，那么对项目进行规划及确定其重要性可以帮助我们尽快明确：采取行动对我们其余的项目计划会带来怎样的影响。”一旦确定了项目，项目队伍就会随之成立，成员包括流程经理、项目经理、业务关系经理以及技术设计师，“每个项目队伍都有这四类成员，他们单独是完成不了任何项目的。”Hestermeyer强调。流程经理与业务用户密切合作，弄清楚他们究竟需要什么，然后逐步分析有关任务，并且建议使用哪种支持性技术。业务关系经理在用户和IT部门之间充当联系人。技术设计师确保该项目符合大众公司在技术和流程方面的整体标准。而作为全面协调员，项

目经理确保项目按时完成。Hestermeyer强调：“只有整个队伍互相配合，这种组织才会起作用。譬如说，业务关系经理单独完成不了任何项目，因为如果某个流程没有与其他流程衔接的接口，他是无法工作的，而这些接口需要符合我们的技术标准。” 队伍成员们说，这时候就会出现紧张状态。不但每个代表都要针对自己的需求和其他三派代表的需求进行权衡，还要在价值和影响方面对作为短期权宜之计的项目和符合长期技术架构标准的项目进行对比。Hestermeyer说，尽管这种项目流程时而会引发争论，还是收到了成效。“去年，我们的项目预算有几百万美元，但超支不到5%。”

Hestermeyer说，尽管这种项目流程时而会引发争论，还是收到了成效。“去年，我们的项目预算有几百万美元，但超支不到5%。” 这对普华永道IT效能业务部门的高级合伙

人Mark.Lutchen来说不无意义。Lutchen说：“IT治理就是把业务和IT结合起来的粘合剂，建立一套规则的最终目的就是让IT方面的开支更有效、更合理。” 实现灵活的同步 大众汽车美国公司进行IT治理的关键就是确定技术标准、设计IT运营基础设施。Piercy说，这是降低成本的关键所在。他强调：

“如果你往IT基础设施里面加入了全新的东西，这就会增加成本。” 从技术角度来看，最终目的就是让大众公司的所有业务运营都与远在德国的母公司保持同步，目的就是为了降低成本。这种同步是一个目标，但不是绝对的。Piercy说：

“我们是一家跨国公司，我们希望实现合理的同步。” 为了达到这个目标，整个大众公司开发了统一技术指数（UTI）

。Piercy说，UTI用来评估及尽量减少IT基础设施的诸多不定因素，并且获得尽可能标准化的基础设施。UTI考虑到了以

下这几方面：正在使用的技术标准、这些标准与德国总部所采用的标准的相符程度、公司标准每年会出现多少偏差、生产环节中出现多少偏差。Piercy说：“我们设有一个技术治理委员会，从项目角度审查所有的东西。整个进度有几个项目审查点，可以确保我们符合标准，并确保没有给自己的环境引入外来东西。”对CIO最重要的是信息和流程

Hestermeyer说：“在我看来，对CIO最重要的是信息和流程。”服务器、存储系统、网络或者交换机这些并不是那么重要。同样重要的是大众汽车美国公司在招聘新人时看重的技能，“流程才是进入这家公司的敲门砖，而不是编程方面的知识。”Piercy说：“大众汽车美国公司的IT专业人员不会去使用Unix服务器或者管理思科路由器的所有密码，而是负责开发技术路线图。”McLean同样认为：“我们寻求的人员既要有较广泛的综合经验，还要有管理方面的经验。最终，拥有业务经验的人越多越好。”对自己领导的流程支持队伍而言，负责人Evelyn Modders说：“她寻找的人既要具备预见能力，能够通过树木看见森林（从微观看看到宏观的能力），又要能够看到树木在整个生态系统中起到怎样的作用（即着眼于细节的能力）。”Modders认为，流程就是强调要从整体上看待事物，而且你需要关注客户。

链接：评估重要的指标作为大众汽车美国公司的流程支持队伍领导人，Evelyn Modder的职责就是首先知道各业务部门在执行哪些活动，然后确定支持这些活动的最佳技术，之后是关键一步：开发绩效指标，以此衡量她所领导的队伍完成的工作。要获得正确的评估方法，关键在于建立与流程、而不是与技术有关的指标。譬如说，以支持采购零部件或者其他材料的系统为例，其关键

绩效指标应当是合同批准所用的时间，而不是每小时的系统交易数量。 Modders解释，原因在于“是评估指标促使我们采取合适的行动。如果我们发现没有采取合适的行动，随后就得分析我们执行的行动是否有误，或者分析我们评估的指标是否有误。这就要对整个流程运用系统的思考方法。”

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