

四个关键步骤巧妙应对IT投资组合管理问 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E5_9B_9B_E4_B8_AA_E5_85_B3_E9_c67_294317.htm 2006年，Forrester调查机构对全球1.1万个用户进行了问卷调查，了解目前用户最主要的IT需求挑战在哪里。调查数据显示，CIO们面临的问题主要集中在如何更好地管理IT项目以及如何将IT与业务融合的方面。头疼！大量的项目管理 CIO们到底对什么最头疼？调查显示，排名第一位的问题是IT需求的不断变化，已经让CIO难以控制。对于那些企业运营效益不断增长的企业来说，不断扩张的IT需求让CIO们“双拳难敌四手”，对于很多项目的管理不再从容。而那些效益不佳的企业更需要的是通过IT降低企业运营成本，这对于CIO来说，也是非常大的挑战。排名第二的问题是，IT部门与业务部门的分裂和沟通不畅，他们没有共同的语言，需求也不一致，使得当IT部门为业务部门解决业务问题时遭遇了“鸡同鸭讲”的尴尬。IT部门经常的语言是，“这个服务器什么速度，交换机有多快”，基本围绕着资产进行组织和表达，而业务部门对IT资产不熟悉，只是希望得到业务支持，比如E-mail系统要好用，OA系统别出问题等。CIO还头疼的话题是，如何在现有系统维护和新建项目之间保持平衡。按照统计，2006年CIO们投资预算的投入比例是，34%用于新项目新倡议，而66%用于维护现有系统，而这些数字2007年将变化至33%、67%。很显然，所有CIO都必须解决的问题是，越来越多的项目到底怎么管理，怎么把每年有效的资金和资源留在更能发挥作用的地方，这就引入了IT投资组合管理的概念。Forrester的高级分

析市Jonathan Browne认为，新项目评估要建立起一致的模板，让业务发展人员清楚每个项目的价值所在，从而进行管理，这样也方便项目评估。目前，这种统一的磨幽暗很多，比如Intel有业务价值指数，Cobit有价值研究院。“主要确保评估方式一致，业务模块一致，就可以对每个项目进行评估，并根据评估结果确定对项目的投入力度。”Jonathan Browne这样说。

四个关键步骤 IT实现组合管理 Compuware IT投资组合管理资深咨询顾问古家谨认为，需要企业需要通过集成的解决方案提高IT服务的效率，管理源自业务的IT需求和客户满意度，实时管孔IT投资的整个生命周期。他认为，应该把所有对IT资源和服务都按照四个关键点进行组合管理。首先是制定战略性计划时，必须对所有投资进行优先排序。可以通过定义关键业务标准，对所有IT投资进行衡量，比如资源配置、价值、风险等。之后，对项目进行组合管理。根据优先级排序项目之后，IT管理人员就可以对风险、回报和资金进行平衡，并基于此基础做出决策，从而确保整个IT组合的平衡和与企业战略的一致。然后是授权执行阶段。在这个阶段，企业需要关键人员及他的权利，始终如一地确保每个阶段都由正确的人进行审批，以确保对IT需求进行正确决策。这些资源的调配首先是钱，在财务计划层面，每个项目所需的资金投入以及目前的资金分配情况应该是可知的，利用财务分配作为所有需求的主要标准可使IT可与战略计划一致，并能更准确地预测服务交付所需的未来开销和成本。对于大多数用户来说，业务部门也需要对IT部门项目的进展及所实现的目标进行跟踪，这样促使业务部门与IT部门进行充分的互动。“其实，IT投资组合管理可整体管理IT，最大限度实

现整个组合的价值。”古家谨强调，“不过，IT投资组合管理并非一蹴而就，也是一个动态的、不断往复的过程。”

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