

如何控制项目中的TCO PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_8E_A7_E5_c41_65097.htm 在艰难的经济时期里，企业了解和管理自己的开支是非常必要的。控制整体拥有成本（TCO）需要评估和管理。每个控制TCO的阶段需要具有连贯性，从而使它成为通讯、关系管理和管理的共同要素。TCO评估的价值 Gartner始终强调："你不能管理你还没有评估的。"这已经和Gartner的TCO方法论一起被实施在开支管理中，同样还包括有性能评估（IT平衡记分卡）和整体机会成本（TVO）。这样的实践创造了从开始到结束全过程中的关键点。开展研究能让我们发现关键IT进程的强项和弱点，包括资产、变动管理、技术支持、运作和财政管理。这是一个非常重要的研究过程。TCO评估的最终报告显示了客户公司提高服务质量和减少开支的能力。这相当有价值，但是真正的挑战是实现目标和评估所带来的收益。这往往需要额外的工作和开销。仅仅做评估是不能完成工作的--它只是一个开始。成本管理将TCO评估作为IS实践的外在因素来使用，相反的，成本控制主要是一个内部IS项目。管理成本一旦成本已经评估完成，下一个顺理成章的步骤就是在服务级别需求中管理它们。我们的管理目标是确定下一个级别的管理，看你的提案是否值得关注、认可和投资。TCO是实现这一目标的根本。成功的IT成本管理的关键，就在于定义良好的关系管理和管理规划。至少，关系管理结合了通讯、变革和项目管理。通讯领域把TCO作为混合语来使用以提高IT成本（像复杂性和最佳实践的缺乏）的知晓性。它的目标是教育和

包含。期望管理利用TCO来表示服务级别和成本之间、劳动和资本之间、直接和间接成本之间、培训和帮助桌面之间的关系，还提供了其他在评估阶段获得的信息。TCO经常被作为变革管理的催化剂，它能引导已经在管理进程中被认可项目的进展（或者是其中的短缺），此外，它还支持通讯和期望管理，是项目管理中迫在眉睫的技巧与任务。在通讯中，关键的论据是，如何利用TCO引导成本在IS单位和商业单位（BUs）之间转移。管理人员常常希望寻找他们的单位可以接受多少IT相关成本，以及这些成本应该如何更好的管理。适用于通讯的TCO TCO是通讯的一个基本工具。然而，隐藏的和贫乏的未知成本经常受到怀疑，并大打折扣。关系管理活动需要利用重复通讯、有据的证明和真实解决方案，来克服这些障碍。没法让BUs信服成本原理，意味着IS成本主动管理失败的可能，这也许将是一场冒险。管理项目 管理项目可能是，也可能不是评估项目的发起者，不过，管理项目对于由IS BU发起的，以减少成本、提高服务级别或者提高其他性能为目标的活动的批准和实施来说，是迫在眉睫的。管理可能会和关系管理活动平行发展，它是所有IT活动批准和实施的地方。如果关系管理像一场战役，那么管理进程就是一次选举。IS发起的成本管理活动会与其他来自于拥有不同成本的BU所制定的IT相关提案互相竞争。最佳实践 每一个最佳实践的价值都被单独的决定和应用。特定领域的调查被用于决定最佳实践的价值和收集充足的信息，以建立它的成本效用。由调查的产生的反馈值可能会从0到10。这些由每个最佳实践产生的值被组合起来以提供特定区域的得分。这就实现了关系管理，而且提供了评估每个最佳实践的成本效用的基线

。决定性的"切入点" 决定性最大的"切入点"应该成为提案中的主导项目。举个例子来说，如果最重要的商业驱动是成本管理，而客户满意度是足够的，那么提案的主导部分应该是TCO驱动。如果客户满意程度不够，即使商业驱动是成本控制，提案也应该瞄准服务级别的改进项目。控制成本 控制成本是成本管理项目的内在化。在这个阶段，TCO成为操作的一部分，显示成本是怎样在IT生态环境中持续变化的。它的一个方面是实现，被管理进程所认可的成本管理的运作。另一个方面是作为业务管理工具，来对成本和服务级别进行权衡。成本控制和IT基础设施的逐步实施息息相关。它标识了技术时机、过程改进和减少成本的人为管理，还有满足商业需求的重要性。IS机构拥有关键的商业进程，可以被表示为IT服务，像应用软件、WEB服务和技术支持。那些服务必须在特定的价格/性能级别的基础上被实施。由于服务级别和价格发生失调，很多IS机构蒙受了灾难。当这些要素没有被合适的匹配时，预算和成本（TCO和预算根本不相干）以及服务级别的差距却还是在拉大，直到故障的发生（例如管理变革、大型采购或者重组）。评估、管理和控制成本 把TCO作为基本要素，它们中的每个都有不同的目标。评估是一个开始，它测定企业当前的位置；也是对前景的一个预知。管理是委托事项的通讯和实现。控制是动作的执行和维持成本的关键成本基础的监控，和企业的目标一致。虽然每个组件各自的运转，这些组件通过自然周期相联系，提供了供应、需求和服务级别定价的一个理性的成本平台。"最佳实践"是一组任务，优化商业内容或进程的效率（成本/风险）和可行性（服务级别）。这是一个可复制、可传递和可适应的行业

基准。最佳实践包括六个范畴：变革管理、操作管理、资产管理、技术规划和进程管理，以及客户服务和培训。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