

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_ti2020/66/2021_2022_IT_E6_88_90_E6_9C_AC_E6_94_c41_66111.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运营的质量和和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。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