

A Newton's cradle with five silver spheres. The sphere on the right is in motion, having just struck or about to strike the others, and it is glowing with a bright orange light. The background is a blurred image of a computer keyboard, tilted diagonally, with a blue tint. The overall color scheme is a gradient of orange and red.

IT Governance

王胜 著

IT治理

——为企业带来革命性的变革



经济科学出版社
Economic Science Press

IT 治理

——为企业带来革命性的变革

王 胜 著

经济科学出版社

责任编辑：周国强

责任校对：杨晓莹

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 治理：为企业带来革命性的变革 / 王胜著. —北京：
经济科学出版社，2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8114 - 3

I. I… II. 王… III. 企业管理 - 信息管理系统
IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 047258 号

IT 治理

——为企业带来革命性的变革

王 胜 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

编辑室电话：88191350 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

690 × 990 16 开 12 印张 180000 字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

印数：0001 — 3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8114 - 3 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

依靠组织的力量，
而不是单纯依靠个人，
才真正能够使企业长治久安，
谨献给追求卓越的企业或企业管理者。

——作者手记

序

一个连猫和路由器连接（WAN 接口）都不懂的人，竟敢为具有这样内容的一部著作写序，有人一定会感到惊讶。对于熟知我和清铉关系的人来说，这是不必做任何解释的，但是，对于那些不认识我的人，我觉得还是应该简单地说明一下这样做的原因。清铉，于我而言，可谓亦师亦兄的一位挚友。

这部我现在为之作序的著作，几乎耗尽了我这位挚友十几年职场的全部精力。完成这部作品是他最殷切的愿望，但这位严谨的专家，总是认为还不甚满意，显然就他的本意来说，他是无意于在近期将他的作品公之于世的。当他跟我谈及他的这本书时，我基于一个做企业的人的立场来判断，认定这是一部越早见诸于世，越有益于我们企业的著作，也正是基于这种取向，于是我试图改变他的那种追求完美的做法，我认为他应该及时地将其出版。

因此，我把他的这本书，推荐给了经济科学出版社。正是基于这样的联系，使得清铨认为我有必要为他的这本书写上些什么。纵然人们对此可能有不同的看法，但他们应该能够体谅我的感情，也正是这种感情促使我克服了一个外行的羞怯心理来写这个序的。

当然，我绝不敢奢望，我是这本与您见面的著作的媒人，因为这远超出了我的能力范畴，我只是一个深蒙本书作者教诲和影响的人，我与清铨有着几年的友谊（虽然在这过程中，他更多地表现出一种亦师亦兄的角色），也正是这种交往，使得我深知，我的这位挚友对于信息管理这项工作是多么的热爱，他写这本书时抱有多么大的热情和希望。

他卓越的才智，使得他从少年时代起就一直在追求真理，虽然他在很多方面都很有修养，譬如哲学。在求学过程中，他并非像现代人一样，只管学习一些可以带来实时经济效益的课程。清铨是哲学的研究者，他在那数年的学习当中，进入了思想无垠的领域，在他还没有进入信息管理行业以前，他先获得了哲学智者的洗礼。这使得他在日后的企业管理活动中，没有被功名利禄冲昏头脑，他带着思想的深度学习管理之道。

哲学对他的影响极为深远，特别是周易与墨子对他的影响颇大。他探索人性别有心得，在运用于企业管理时，产生了不同凡响的效果。如果说，任何一门科学的集大成者都有自己的哲学观点，都是用自己的方法去认识世界、认识社会、认识人、认识企业，那么清铨正是朝着这个方向前进的人。他运用哲学的思想去研究信息管理，将理论与实践融为一体，这在信息管理上应该算是个积极地尝试，虽然站在哲学专业的角度来看，清铨还不具备真正哲学家的条件。事实上也正是这种根源，决定了您现在所读的这本著作的作者不是一个普通的信息管理者，他并非只是表面地看待信息与企业的关系，而是他据此深入人性，洞察社会，他依凭他的哲学认识，来发展他的信息管理理论。

他的思想一直集中在对企业发展具有重要意义的信息管理上，他的职业也要求他献身于这门科学上。当从学校出来，踏上职业生涯这条道路时，他就跟信息管理接下了缘分，在这十几年的职业生涯中，他由一

个技术人员一直做到一家掌控着数百亿资产的大型集团的首席信息官，在这以后他又先后做过多家企业的高级信息顾问。正是这十几年的经历，为他积累了丰富的经验。

更重要的是，他早在做那家大型企业的首席信息官前，他就把信息管理当作一门科学在研究了，他告诉我，他早在 10 年前就习惯于把自己的工作的见解写成简短的文章。他说：“那时我只想十分简短而又严密地写下自己确定的信息管理方面最重要的问题，而不去考虑他们的系统性和内在的联系。”这显然是一种近似于孟德斯鸠式的研究之法，我在他的博客上就读过他的那些散落的篇章，那些篇章，确乎能启迪于人。当他在告诉我他在着手写这本书的时候，出现在我脑海中的读者就是一些有头脑的并对信息至于企业有着非常认识的人。

但是后来，他那要求在论述中充分发挥，要求系统化的个性支配了他，他已经不满足于那些严密而简短的小文章，他把他长期收集的经验之珠，串将起来成了一条非常漂亮的项链——也正是你现在捧读的这本书。这是一本免去了人云亦云的书，这是一本改变人的观念的书，是一本思想之书，但同时也是一本操作指南。这本书，不仅为我们指明了方向，还为我们画好了路线图。

当然这本书，也并非完美的，至少我是这样认为，作者夸大了信息管理和 IT 治理在企业发展中的作用。这种观点是我不能够认同的，我甚至认为这是一种不恰当的本位主义思想的残余。在我的认识中，我从来都认为世上的绝大多数的事件，我们都找不到简单的起因。当这些事件朝着极限方向发展时，就像一家企业的倒闭一样，通常是因为一大堆因素的积合，其中任何单个因素都不足以解释整个事件。就如同唐万新的德隆不是一天建成的，也绝不是因为某一突发的厄运而将其毁灭。更接近事实真相的是，德隆的毁灭是多种多样的因素——重要的和次要的，间接的和直接的因素——共同作用的结果。对于那些寻求科学精确性的人来说，这一模棱两可的说法难以令人满意，而且要确定和分离出那些诱发因素是极为困难的。但不幸的是，这恰好是事件的本质。

不久前，我的胞弟结婚，因为要买玉的缘故，我特地去拜访了一个

在业界颇有口碑的玉石专家，这位专家告诫我说，真正的玉石往往是有瑕疵的，十全十美的货色反倒说明它才是赝品。当然清铉书中的这一认识算不算瑕疵，也仅仅只是我的一家之言也！

至于这本书到底如何，说多了也是枉然，北方人的口诀：是驴子是马，拉出来溜溜。那么还是请您关注本书的内容吧。

是为序。

韩和元 (Pierre A Hanson)

2009 年 4 月于广州

目 录

第一章 概论

第一节 传统的公司治理理念 / 3

一、来自专家与学者的看法 / 3

二、公司治理的两层含义 / 5

第二节 公司治理的新理解 / 6

一、公司治理的协作观点 / 6

二、公司治理的项目观点 / 7

第三节 企业管理成熟度 / 9

第四节 企业治理的新框架 / 13

一、公司治理的最佳机构实践 / 13

二、组织管理的框架机理 / 13

本章小结 / 15

第二章 IT 部门管理

第一节 IT 组织 / 21

- 一、信息管理中心与信息员 / 22
- 二、信息管理中心的部门组织结构 / 23

第二节 IT 运营 / 24

- 一、一站式服务台 / 24
- 二、网络管理组 / 26
- 三、支持组与其他团队 / 27

第三节 IT 指标 / 28

第四节 IT 员工手册 / 33

本章小结 / 34

第三章 信息管理

第一节 IT 治理的产生 / 37

第二节 IT 投资 / 39

- 一、建议参考的 IT 投资模型 / 39
- 二、Strassman 的线性工程方法 / 41
- 三、IT 成本的驱动因素 / 41
- 四、IT 投资方向的一个例子 / 42

第三节 信息系统规划 / 43

- 一、符合治理要求的信息系统三要素 / 44
- 二、信息系统方案设计原则 / 46

第四节 内控系统 / 49

一、内控参考模型 / 49

二、信息管理内控模型 / 50

本章小结 / 83

第四章 审计管理

第一节 企业运营审计 / 88

第二节 企业管理审计 / 91

一、业务流程重组 / 92

二、流程重组原则 / 93

三、业务流程重组之先系统后管理 / 95

四、流程管理的审计 / 97

第三节 项目运营审计 / 100

一、项目审计的主要作用 / 100

二、可行性研究审计 / 101

三、项目计划审计 / 102

四、项目组织审计 / 103

五、招标审计 / 104

六、投标审计 / 105

七、项目合同审计 / 106

八、报表、报告审计 / 106

九、资产审计 / 107

十、竣工决算审计 / 109

第四节 IT 审计 / 110

一、信息系统审计的目标 / 111

二、规划与组织控制审计 / 114

三、系统开发控制审计 / 116

- 四、硬软件控制审计 / 119
- 五、安全控制审计 / 122
- 六、操作控制审计 / 127
- 七、数据资源控制审计 / 128
- 八、系统维护控制审计 / 129
- 九、灾难恢复控制审计 / 131
- 十、应用控制审计 / 133
- 十一、一个外审例子 / 135
- 本章小结 / 139

第五章 项目管理

第一节 全面项目管理平台的特点 / 143

- 一、部门之间的关系 / 143
- 二、员工发展 / 146

第二节 项目管理中心的管理 / 148

- 一、项目环境背景目标 / 148
- 二、项目范围规划与结构分解 / 149
- 三、进度计划的编制 / 150
- 四、项目资源计划 / 151
- 五、项目管理中心构架 / 153

第三节 进度控制 / 155

- 一、进度计划的实施 / 155
- 二、进度计划管理的信息系统支持要点 / 156

第四节 项目费用控制 / 157

- 一、费用控制的支持和依据 / 158
- 二、费用控制的方法与技术 / 159
- 三、挣值法 / 159

目 录

第五节 企业的闭环经济体 / 162

一、中国将从机会主义市场向市场变化 / 163

二、全面项目管理平台是一个经济闭合体 / 164

本章小结 / 166

答读者 / 167

参考文献 / 173

后记 / 174

第一章

概 论

本章您将获得

- 致力于协作与项目的企业治理新观点
- 企业治理五个标准成熟度
- 如何进行企业治理

第一节 传统的公司治理理念

一、来自专家与学者的看法

吴敬琏教授认为，“所谓公司治理结构，是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩和解雇权；高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营企业。”^①

^① 吴敬琏：《现代公司与企业改革》，天津人民出版社 1994 年版。

奥利弗·哈特（Oliver Hart）在《公司治理理论与启示》一文中提出了公司治理理论的分析框架。他认为，只要以下两个条件存在，公司治理问题就必然在一个组织中产生。第一个条件是代理问题，确切地说是组织成员（可能是所有者、员工或消费者）之间存在利益冲突；第二个条件是，交易费用使代理问题不可能通过合约解决。他这样解释道，在没有代理问题的情况下，公司中所有的个人都可以被指挥去追求利润或企业净市场价值的最大化，或者去追求最小成本。个人因为对公司活动的结果毫不关心而只管执行命令。每个人的努力和其他各种成本都可以直接得到补偿，因此不需要相应激励机制调动人们的积极性，也不需要治理结构来解决争端，因为没有争端可言。如果出现代理问题并且合约不完全，则公司治理结构就至关重要。治理结构被看作一个决策机制，而这些决策在初始合约下没有明确地设定，更确切地说，治理结构分配公司非人力资本的剩余控制，即资产使用权如果没有在初始合约中详细设定的话，治理结构决定其将如何使用。

另一种对公司治理基本问题的解释是科克伦（Philip L. Cochran）和沃特克（Steven L. Wartick）提出的。他们在1988年发表的《公司治理——文献回顾》一文中指出：公司治理问题包括高级管理阶层、股东、董事会和公司其他利害相关者的相互作用中产生的具体问题。构成公司治理问题的核心是：（1）谁从公司决策/高级管理阶层的行动中受益；（2）谁应该从公司决策/高级管理阶层的行动中受益？当在“是什么”和“应该是什么”之间存在不一致时，一个公司的治理问题就会出现。为了进一步解释公司治理中包含的问题，他们引述了巴克霍尔兹（Buckholz）的论述，将公司治理分为四个要素，每个要素中的问题都是与高级管理阶层和其他主要的相关利益集团相互作用有关的“是什么”和“应该是什么”之间不一致引起的。具体来说，就是管理阶层有优先控制权，董事过分屈从于管理阶层，员工在企业管理上没有发言权。每个要素关注的对象是这些相关利益人集团中的一个，分别是股东、董事会、员工和政府。对于这些问题，办法可以是加强股东的参与、重构董事会、扩大工人民主和严格政府管理。他们认为：“理解公