

“十一五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) IT治理协会 著

吴雯倩 译

扩展企业治理

连接商业和IT战略的桥梁

Governance of the Extended Enterprise

Bridging Business and IT Strategies

IT Governance Institute

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

WILEY



“十一五”国家重点图书出版规划项目

公司治理·内部控制前沿译丛

(美) IT治理协会 著

吴雯倩 译

扩展企业治理

连接商业和IT战略的桥梁

Governance of the Extended Enterprise
Bridging Business and IT Strategy

IT Governance Institute

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

WILEY

大连

© 东北财经大学出版社 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

扩展企业治理: 连接商业和 IT 战略的桥梁 / 美国 IT 治理协会著;
吴雯倩译. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 1

(公司治理·内部控制前沿译丛)

书名原文: Governance of the Extended Enterprise: Bridging Business
and IT Strategies

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0176 - 3

I. 扩… II. ①美… ②吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 218318 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2007 - 87 号

IT Governance Institute: Governance of the Extended Enterprise: Bridging Business and
IT Strategies

Copyright © 2007 by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any
form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise,
except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either
the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-
copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-
750-8400, fax 978-646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for
permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River
Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, or online at <http://www.wiley.com/go/permissions>.

This translation published under license.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由约翰·威立父子有限公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。
未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何
方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 176 千字 印张: 9 1/4 插页: 1
2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威 王伟民

责任校对: 赵 楠

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0176 - 3

定价: 20.00 元

作者简介



IT 治理协会®

IT 治理协会 (ITGI) (www.itgi.org) 创建于 1998 年, 旨在促进企业信息技术指导及控制方面的国际理念及标准。有效的 IT 治理可确保 IT 支持商业目标、优化 IT 商业投资, 以及适当管理 IT 相关风险及机遇。IT 治理协会提供专题讨论会、原创性研究及案例研究, 以在 IT 治理职责方面为企业领导层及董事会提供协助。

信息系统审计与控制协会®

信息系统审计与控制协会 (ISACA®) (www.isaca.org) 是 IT 治理、控制、安全及保险领域公认的全球领先者, 在 100 多个国家拥有 35 000 多名成员。ISACA 成立于 1969 年, 负责主办各种国际研讨会; 出版《信息系统控制期刊》(*Information Systems Control Journal™*); 制定国际信息系统审计与控制标准; 并在全球范围内颁发注册信息系统审计师 (certified information system auditor®, CISA®) 专业资格 (自设立之初, 已有 35 000 位专业人士获得该项认证) 和注册信息安全经理 (certified information security manager, CISM™) 资格 (在其设立的最初两年中, 已有 5 000 位专业人士荣获此资格)。

致 谢



IT 治理协会向以下组织及个人致谢：

■ 感谢日本通商产业省提供项目赞助。

■ 感谢以下理事会成员提供项目支持：

Marios Damianides, CISA, CISM, CA, CPA, 美国安永会计师事务所 (Ernst & Young LLP) 国际总裁；

Abdul Hamid Bin Abdullab, CISA, CPA, FIIA, 新加坡审计署 (Auditor General's Office) 副总裁；

William C. Boni, CISM, 美国摩托罗拉公司 (Motorola) 副总裁；

Ricardo Bria, CISA, 西班牙 SAFE 咨询公司 (SAFE Consulting Group) 副总裁；

Everett C. Johnson, CPA, 美国德勤会计师事务所 (Deloitte & Touche LLP) 副总裁；

Howard Nicholson, CISA, 澳大利亚贷款选择公司 (Mortgage Choice) 副总裁；

Bent Poulsen, CISA, CISM, 丹麦 VP 证券服务公司 (VP Securities Services) 副总裁；

Frank Yam, CISA, CIA, CCP, CFE, 中国香港 Focus 战略集团有限公司 (Focus Strategic Group Inc.) 副总裁；

Robert S. Roussey, CPA, 美国南加州大学 (University of Southern California) 前国际总裁；

Paul A. Williams, FCA, 英国保罗威廉姆斯咨询公司 (Paul Williams Consulting) 前国际总裁；

Emil D' Angelo, CISA, CISM, 美国东京三菱银行 (Bank of Tokyo-Mitsubishi) 理事；

Ronald Saull, CSP, 加拿大 Great-West 人寿保险公司 (Great-West Life and IGM Financial) 理事；

Erik Guldentops, CISA, CISM, 比利时 IT 治理协会 (IT Governance Institute) 顾问。

■ 感谢 GIEE 项目委员会：

Akira Matsuo, CISA, CPA, 日本中央青山审计公司 (ChuoAoyama Audit Corp.) 主席；

Lily M. Shue, CISA, CISM, CCP, CITC, 美国 LMS 合作有限责任公司 (LMS

2 扩展企业治理

Associates LLC) 主席;

Kiyoshi Endo, CISA, 日本中央青山审计公司 (ChuoAoyama Audit Corporation);

John W. Lainhart IV, CISA, CISM, 美国国际商业机器公司 (IBM);

Hugh A. Parkes, CISA, FCA, 澳大利亚 Stanton 咨询合作公司 (Stanton Consulting Partners);

Deepak Sarup, CISA, FCA, 泰国和新加坡暹罗商业银行 (Siam Commercial Bank);

Patrick Stachtchenko, CISA, CA, 法国德勤 (Deloitte & Touche Solutions);

Hitoshi Takase, 日本 SAP 公司;

Thomas C. Lamm, 美国信息系统审计与控制协会 (Information Systems Audit and Control Association);

Linda S. Wogelius, 美国信息系统审计与控制协会 (Information Systems Audit and Control Association)。

作者向以下人员所做贡献表示感谢:

Susan Caldwell, 美国信息系统审计与控制协会 (Information Systems Audit and Control Association);

Tomoyasu Eto, CISA, 日本 Computer Engineering & Consulting 公司;

Erik Guldentops, CISA, CISM, 比利时;

Nobuko Kogori, 日本 INES;

Lynn C. Lawton, CISA, BA, FCA, FIIA, PIIA, 英国毕马威 (KMPG);

J. Kristopher Lonborg, 美国安永 (Ernst & Young);

Toru Maki, 日本 INES;

Shuji Miyazawa, 日本 ITEC;

Robert G. Parker, CISA, CA, FCA, CMC, 加拿大德勤 (Deloitte & Touche);

Tsutomu Suzuki, 日本剑桥技术合作公司 (Cambridge Technology Partners);

Ira R. Weiss, 博士, 美国东北大学 (Northeastern University) 系主任;

Paul A. Williams, FCA, MBCS, 英国保罗威廉姆斯咨询公司 (Paul Williams Consulting)。

审稿专家:

Michael P. Cangemi, CISA, CPA, 美国《信息系统控制期刊》(IS Control Journal);

Jean-Pierre Corniou, 法国雷诺公司 (Renault Group);

Dean R. E. Kingsley, CISA, CISM, CA, 澳大利亚德勤全球 (Deloitte Touche Tohmatsu);

Chitoshi Koga, 博士, 日本神户大学 (Kobe University);

Jan LaHayne, CIO, 美国力特公司 (Littelfuse);

Eiichi Matsubara, 日本高德纳公司 (Gartner);

Robert McLaughlin, 美国索尼电子有限公司 (Sony Electronics, Inc.);

Thomas L. Putalik, PE, 美国 Improved Performance Technologies 公司;

Robert S. Roussey, CPA, 美国南加州大学利文撒尔会计学院 (Leventhal School of Accounting, University of Southern California);

Ronald Saull, CSP, 加拿大 Great-West 人寿保险公司 (Great-West Life and IGM Financial)。

前言



企业向外扩展其传统范围的现象通常被称为扩展企业、虚拟企业或虚拟整合型企业。随着电子商务环境多样化的迅速传播,支持、接受扩展企业这一概念并因地制宜地运用该概念的企业将为企业获取实质性的利益。在扩展企业中,数个核心焦点取代了单一的集中焦点。为更高效地实现目标,企业关注的焦点从共享服务、协力式外包和外包扩展到合作伙伴、供应商和客户。

本书试图详述关于治理的主要概念,诸如治理如何超越企业的物理界限,治理如何扩展到企业的客户、合作伙伴与供应商以及随之产生的相互依赖关系。它为商业机构和政府部门提供了新的观念和方式来思考和利用它们所熟悉并接受的概念。虽然治理这个主题是一个常见的概念,但当将其应用到组织外部,同合作伙伴、供应商或客户相关联时,却是相当新的概念。毫无疑问,该概念在市场上还未被充分接受。但是,互联网的出现以及相关技术的发展产生了对在扩展企业中运营所具有的诸多优势进行利用的机遇与需求。全球化和世界范围内的通讯已经超越了传统的界限。目前在许多市场中,这些全球性的相互依赖关系(涉及政府、政治和商务)是如此紧密以至于几乎在做每个决定时都要考虑到它们。此外,信息技术(IT)已从组织战略的促成者转变为其关键元素。IT治理再也不能轻易地从企业治理的整体中分离出来。但是现在仍不能确定为服务后工业化社会而发展起来的现有治理框架能够进行多大程度的调整以满足当今基于信息和知识的全球化扩展企业的需要。因此,现在应当开始考虑以其他方式来应对这个已发生变化的环境。

本书将帮助读者熟悉与开展业务相关的关键问题以及如何在称为扩展企业的新环境中与世界一流企业进行业务往来。众所周知,信息是促进企业高效运营的润滑剂。在扩展企业中,这句话正是企业成功或失败、盈利或亏损的关键所在。当缺乏有效的治理方法来处理扩展企业外部的的问题的时候,会发生什么呢?以下是一些例子:

■ 思科系统公司(Cisco Systems)由于资源共享合作伙伴和供应商的信息缺乏及管理不当,而勾销了价值25亿美元的存货成本;

■ 美光科技(Micon Technologies)因价值链问题,而在存储器上亏损了2.6亿美元的账面价值,相当于其32%的总收入;

■ 因缺少足够的合作伙伴及供应商信息交流而导致的多种零部件短缺,使得国际商业机器公司(IBM)在一天之内总价值亏损16%。

本书旨在帮助那些负责并关心治理的管理人员。它为那些负责流程管理的人员

以及使用流程的人提供有用的建议。本书探讨关于治理的责任的问题，它主要从这几个角度着手：首先从内部角度观察内部，然后从内部角度观察外部，最后从外部角度观察内部。本书呈现了一种既以传统的集中式方式，又以更为灵活的将核心作为焦点的方式来观察企业治理的理念。

本书也为风险经理、控制和保险专业人员所准备。安全与业务架构经理将发现很多理念，这些理念不仅对他们评审职责有用，而且对作为流程负责人的顾问也大有裨益。虽然本书主要为商业机构和政府部门的决策者而编写，但对这些部门内部关注特定专业的人也是非常有用的。

如本书中所述，一支由专业人员组成的国际团队已为扩展企业开发了变革流程和治理模型。在此流程和模型的开发中，考虑并涵盖了来自主要信息和知识产业的最新实践。因此，它是企业的一个主要的新知识资源，同时它也开创了在战略设定、企业管理、控制评估、风险管理和保险提供方面的新的实践方式。最终目的是为当前企业实践提供可对比的基准，并且必然地在该基准点上获得改进。同样地，本书还包括一些用来参考的可用和可调整的成熟度模型。本书包含以下几个主题：

- 愿景/领导力；
- 兼具价值创新的战略发展；
- 确保价值创造的绩效管理；
- 可赢得价值/利益的业务运营活动；
- 了解治理结构及其标准和建议的框架；
- 企业架构及其对业务的重要性和实现适当治理结构的方式；
- 董事会的重要性问题以及与这些问题相关的高层管理。

目 录

导 论	1
0.1 以业务流程的模式管理变革	2
0.2 如何从当前状态实现目标	2
0.3 愿景或领导力	2
0.4 价值创造和绩效管理	3
0.5 治理框架和标准	3
0.6 治理负责人	4
0.7 企业架构：框架和实现	4
0.8 参考书目	5
0.9 展望未来	6
注	6
第 1 章 扩展企业	8
1.1 扩展企业环境中的促变者	8
1.2 业务环境中的范式转移/流程变革	11
小结	12
注	12
第 2 章 战略：扩展企业的挑战	14
2.1 企业战略挑战	14
2.2 新的企业风险管理结构	15
2.3 新的法规合规性挑战	15
2.4 协同价值创新进行战略开发	16
2.5 转变内部治理战略	18
2.6 新型内部治理挑战	19
2.7 治理挑战	19
2.8 弥合信息技术组织和内部客户之间的差别	20
2.9 使战略成为持续流程：共同演化和拼组	20
2.10 管理知识以实现更好的沟通：知识管理	21
2.11 通过知识门户共享知识	23
小结	23
注	24

2 扩展企业治理

第3章 扩展企业中的价值创造和绩效管理	25
3.1 愿景和使命	25
3.2 价值创造和战略含义	25
3.3 知识门户核心信息库的必要性	26
3.4 绩效评估的建议架构	26
3.5 绩效管理中的委托与授权	27
3.6 评估框架	28
3.7 监控：绩效评估和结果比较	30
3.8 持续战略流程：运营绩效监控	32
小结	33
注	33
第4章 业务运营活动：扩展企业的价值实现	35
4.1 价值实现	35
4.2 扩展企业中的知识共享蓝图	37
4.3 战术目标、战略目标和期望	38
4.4 信息和知识资源（无形业务资源）	38
4.5 信息共享活动（双向交流）	40
4.6 业务运营活动	40
4.7 有形业务资源	41
4.8 价值创造循环	41
小结	41
注	42
第5章 扩展企业的治理框架	43
5.1 治理的定义	43
5.2 扩展企业中的企业治理挑战	45
5.3 扩展企业的治理结构	47
5.4 扩展企业的治理目标	48
5.5 卓越模型的比较	51
5.6 领导：价值和治理实施的驱动因素	52
5.7 领导力的成熟度等级	53
5.8 评估扩展企业治理等级的成熟度模型	54
5.9 扩展企业治理工具	56
小结	58
注	58
第6章 企业架构：扩展企业治理实现	60
6.1 什么是企业架构	60
6.2 企业架构：首席信息官的新关注点	60

6.3	架构层级相互关系	64
6.4	实施和维护企业架构	64
6.5	扩展企业中的信息技术治理	65
6.6	将 IT 战略与业务战略性保持协调一致	65
6.7	实现业务的 IT 基础设施	66
6.8	企业架构/IT 架构的成熟度模型	67
6.9	合作伙伴在网络/信息流和关系方面的能力	68
6.10	建立用于快速执行知识库的信息模型和数据模型	69
	小结	70
	注	70
	附录 A 董事会和高级管理人员所面临的问题	71
A.1	企业架构的治理与管理	71
A.2	治理和管理的问题	72
A.3	战略	72
A.4	IT 治理	73
A.5	绩效管理和衡量	73
A.6	经营业务活动	74
A.7	企业架构	75
	注	76
	附录 B 绩效参考模型	77
B.1	六西格玛绩效管理工具	77
B.2	SWOT（优势、劣势、机会和威胁）分析	79
B.3	业务平衡计分卡绩效管理工具	81
	注	82
	附录 C 组织结构的发展：核心与中心	83
	附录 D 框架和质量奖	86
D.1	马克姆·鲍德里奇国家质量奖框架	86
D.2	戴明奖	89
D.3	欧洲质量管理基金会（EFQM）框架	90
D.4	ISO 9000：2000	92
	注	93
	附录 E 业务参考模型	94
	附录 F 知识作业、知识管理及知识门户	98
F.1	什么是知识门户	98
F.2	扩展企业的门户设计	98
	注	102

4 扩展企业治理

附录 G 不同成熟度等级的企业架构流程	103
附录 H 扩展企业中业务活动的成熟度模型	108
H.1 成熟度等级要求	108
H.2 扩展企业的治理成熟度模型	108
附录 I IT 治理	111
I.1 为什么 IT 对企业很重要	111
I.2 企业如何理解 IT 的重要性	112
I.3 为何重点关注 IT 治理	113
I.4 董事会应对 IT 做些什么	115
I.5 管理层应对 IT 做些什么	115
I.6 行业如何评估	116
I.7 未来怎么样	117
I.8 关键 IT 治理实践	117
小结	118
注	118
附录 J IT 治理成熟度模型	119
IT 的成熟度模型	119
附录 K COBIT 信息流程	123
词汇表	125
参考文献	128
其他 ITGI 出版物	132

当今组织的范围变得更为灵活和动态，在多数情况下也更为广阔。组织和企业认识到它们必须开始关注整个流程，包括那些企业实体外部的流程。它们必须将流程延伸到业务合作伙伴、供应商和客户，此类组织结构就是通常所说的扩展企业。“现代组织结构——无论是涉及商业、社会还是政治——如果要与变革的节奏保持一致，则它们必须是开放且灵活的。用军事概念类比，老式的组织结构像是冷战时的军队——规模巨大、中央集权，并关注于明确的敌人；而新型的组织结构必须更像是快速部署部队，能迅速地到达任何需要它们的地方。”¹ 现代企业试图精确定义合作伙伴和外部供应商所需的角色。美国的《萨班斯—奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act）和最近的欧盟指令在观念上引起巨大的改变。

虽然组织对其贸易伙伴的看法可能保持不变，它们之间的互动却急剧增加。企业利用彼此的专业和特长以支持端对端流程。“新经济体系具有三个显著属性：具有全球性；倾向于无形事物，如观念、信息和关系；高度互联。这三项属性产生了一种新型的市场和社会，这种新型的市场和社会根植于无处不在的电子网络。”²

准确、恰当、及时的信息是新型经济体系（或通常被称为扩展企业）的必不可少的组成部分。在扩展企业的利益相关者之间进行的信息或知识共享活动是实现切实可行的企业治理的关键因素。为有效地使用知识，知识必须被用来驱动商业价值、学习和组织变革。全面竞争战略必须驱动有效的知识管理战略和领导。为实现该目标，组织必须：

- 建立恰当的信息组织以提供高层管理者在决策时所需的信息；

- 建立了解业务方向 and 目标的 IT 领导小组，以便 IT 经由治理为这些业务方向和目标提供支持；

- 持续关注可支持业务结构和满足业务需求的技术；

- 制定业务流程以管理信息技术的变革；

- 提高组织的任务执行力并间接提高信息小组的效率和可信度。

Michael Hammer，全球领先的商业战略创始人之一，曾指出随着全球性竞争的增长，组织将转变为虚拟整合，这使这些组织只关注于它们认为能成为其中的佼佼者且具备竞争优势的流程。同时它们将依赖组织实体外部的其他组织或与之合作以完成其他的流程。³ 这种向组织传统边界外部扩展的现象通常被描述为扩展企业、虚拟企业或虚拟整合企业。随着商业环境多样性的激增，那些支持并运用扩展企业理念的实体将获得真正的利益。

0.1 以业务流程的模式管理变革

要想成功地组织业务流程以进行管理变革，人们必须改变他们的行为以维持变革并以业务流程的模式系统化地管理变革。正如 Therese Morin 所说的，“为有效地以业务流程的模式管理变革，人们必须考虑树立一个变革愿景，发展变革领导力，交流变革愿景并建立承诺，制定变革计划，管理变革计划和维持变革。”⁴

“商业变革不断加快的步伐暴露了现有的商业结构的弱点，削弱了公司把握新机会或应对新挑战的能力。发展以下两种核心能力将变得比维系现有的任何一种能力都更为重要：

- 管理有关变革的组织文化的能力；

- 创建有助迅速抓住新的商业机会的企业技术结构的能力……”⁵

目前存在着多种正在改变现有商业环境的力量，其中包括没有边界限制的业务活动，这种情况下产品的生命周期被缩减了，而竞争、买方信息和期望值却提高了。为应对这种挑战，组织必须有彻底改造自身和创建、执行新型商业架构和模型的能力。

0.2 如何从当前状态实现目标

有多种途径来实现新型的商业架构和模型。变革将包括新的企业架构、新的框架和商业动态的新层级。

该指导原则建议预备一个核心信息库——就扩展企业而言被称为知识门户知识库。核心信息库特别关注于：

- 愿景或领导力；

- 价值创造和绩效管理；

- 治理框架和标准；

- 管理人员；

- 企业架构实现。

0.3 愿景或领导力

组织应尝试最大程度地分配权能并寻求无限的持久性、延展性和多样性。转变必须涉及整个组织，并由高层管理人员领导该工作。只有对企业的机遇有新的理解并实现共享，才能带来竞争的新方式。管理者必须对转变工作的元素有清晰的理解。如果管理者无法看清或理解未来，他们将无法创造价值或革新，更不用说接受或承认转变流程。本书第1章和第2章探讨这些概念、变革的驱动因素，并为可能经历这些问题的企业及政府企业就如何处理这些问题或如何在扩展企业内部开展业

务提出相应的解决方案。

0.4 价值创造和绩效管理

业务部门和信息领导者现在被要求依据实现的结果而非所耗费的资源与努力来考核绩效目标。通过配备了知识门户的扩展企业范围的信息系统,来实施诸如运营平衡计分卡等绩效考核工具,可以产生一个强大的新内部控制系统,该系统能够取代传统的内部控制系统。监控是扩展企业治理模型的基本组件。管理职责的一部分是确保执行那些允许做的事及持续评估以确认未来是否还需执行。

好的治理应为每个利益相关者提供适当的激励追求。所追求的目标需要满足组织及其利益相关者的最佳利益,并能促进有效的监控从而鼓励利益相关者更高效地使用资源。

IT 治理协会为绩效考核流程提供明确的架构。设定(计划和组织)企业的战略目标、战术目标和期望:

- 确定(获得、实现、履行和支持)通过企业活动和企业资源利用来实现这些目标的方式;

- 建立和控制(监控和评估)监控并报告绩效的准则;

- 为实现有效治理,实施组织结构和职能。

本书第3章和第4章阐述了关于价值创造和战略含义的主题,以及关于绩效考核和监控的各种方法。最后,还介绍了运营中的商业问题并展示了扩展企业中关于共享和沟通的蓝图。

0.5 治理框架和标准

在治理的理念和实践方面,当今的商业界充斥着各种不同的流派。许多传统的工业企业实体专注于行政管理。然而,目前一些最成功的组织已在它们的治理系统中实现了彻底的变革。从某种程度上说,这归功于美国2002年《萨班斯—奥克斯利法案》的颁布。该法案的规定旨在通过能加强内部制约与平衡以及能从根本上加强企业责任感的措施来增强企业治理。与此同时,欧洲委员会在2004年3月颁布了针对欧盟内部公司建议性审计规则的拟议指令。该提案的目的在于开始建立一个基础以使股东能够信任经审计的公司账户的准确性。它是公司治理改革大计划中的一部分,并包含了相似的建议性方法和语言表述,这些方法和语言表述实际上是2002年的《萨班斯—奥克斯利法案》的美国主导立法的一部分。所有欧盟的公司将需要保证它们具有业务流程管理程序与治理。治理框架和标准在当今的商业环境中是非常关键的,尤其是对全球性以及扩展到其他实体的企业而言。

治理通常被定义为由公司主管或其他处于财富创造流程中的人员所发起的企业道德行为,此外还包括他们管理企业业务的方式。治理尤其是“董事会以及行政

管理层所履行的一系列职责和实践，其目标是提供战略方向、确保目标得以实现、确定风险管理得当并核实企业资源的合理使用”。⁶

在扩展企业环境中，生态绩效需关注于有关所有权的战略，并将其作为统一的概念。随后该战略将驱动绩效。商业目标和 IT 之间建立起连接，不同的方法趋于同步，以创造出一个整体的商业架构。

IT 治理是董事会和行政管理层的职责。它由确保组织的 IT 部门能维持并扩展其战略和目标的领导力、组织结构、流程组成。企业面临以下多项挑战和重要事宜：

- 使 IT 战略和商业战略相匹配；
- 自上而下在企业内部推行战略和目标；
- 提供能促进战略和目标实现的组织结构；
- 坚持采用并实施 IT 控制框架；
- 评估 IT 绩效。

企业治理层应实施旨在解决这些重要问题的有效且及时的措施。因此，董事会和行政管理层需要将已在企业内实行的治理扩展到 IT 领域。

成功的企业已将 IT 与业务战略、文化和道德规范相结合，即使在高度竞争的全球化环境中也能优化信息价值、实现商业目标、从技术手段中获益。事实上，曾长期被认为纯粹是企业战略的促进者的 IT，现在则被视为战略的一个不可或缺的部分。首席执行官（CEO）、首席技术官（CTO）、首席财务官（CFO）、首席信息官（CIO）都赞同在 IT 和企业目标之间进行战略协调是成功的决定性因素。如 CFO 和 CEO 一样，将 CIO、CTO 确认为商业伙伴是通往有效实现高效治理结构这一道路上关键的里程碑。

0.6 治理负责人

只有在为扩展企业合作伙伴之间可靠的双向沟通提供了知识门户并指派了项目治理负责人来协调和监控知识共享活动时，治理结构才能得以实现。本书第 5 章探讨与扩展企业环境相关的治理问题。它直接关注于与治理所面临的挑战及实现治理结构的方法所相关的问题，包括有效融入变化的商业环境中所需的治理标准。该章节对全球现有的各个卓越模型进行对比的同时，还为治理标准列举了各种成熟度模型。

0.7 企业架构：框架和实现

企业架构通常被视作为 IT 部门而存在，而 IT 应用通常被看做是后台职能。但是，随着互联网技术的发展，组织开始遇到与企业架构相关的问题。这些组织发现当前的架构正在成为业务的阻碍而非支持。它们意识到需要全新的企业架构以支持