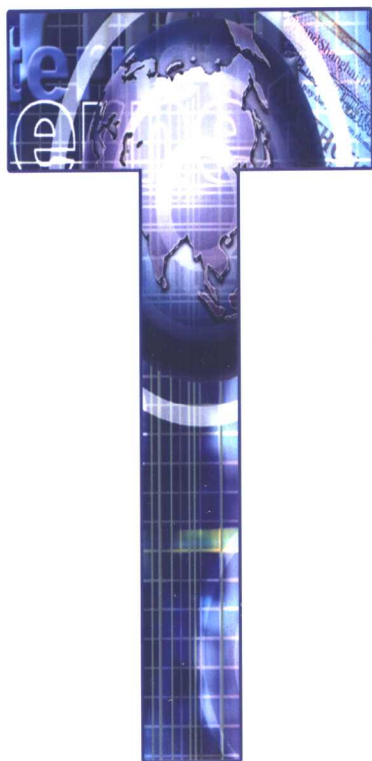
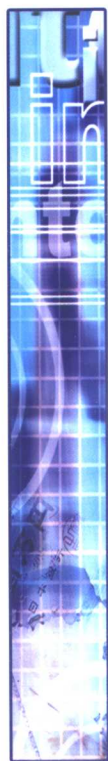




哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



IT治理

一流绩效企业的IT治理之道

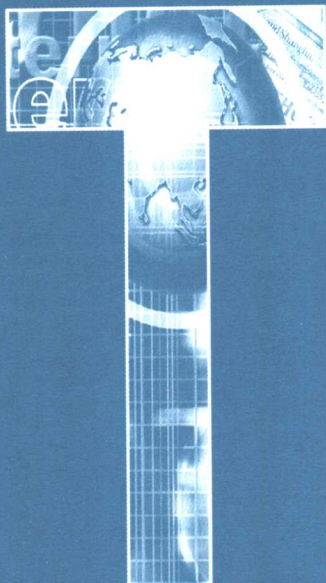
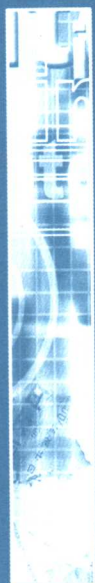


◎〔美〕彼得·维尔 珍妮·W.罗斯 著 ◎ 杨波 译

IT GOVERNANCE



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS



治理

一流绩效企业的IT治理之道

◎〔美〕彼得·维尔 珍妮·W.罗斯 著 ◎ 杨波 译

商务印书馆

2005年·北京

Peter Weill Jeanne W. Ross

IT GOVERNANCE

How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results

Original work copyright © 2004 Peter Weill and Jeanne W. Ross.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

IT 治理——一流绩效企业的 IT 治理之道/[美]维尔,罗斯著;杨波译. —北京:
商务印书馆,2005

ISBN 7-100-04479-0

I. I… II. ①维…②罗…③杨… III. 信息技术—高技术产业—企业管理
IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031088 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

IT 治理

——一流绩效企业的 IT 治理之道

[美] 彼得·维尔 珍妮·W. 罗斯 著

杨波 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04479-0/F·551

2005年9月第1版

开本 700×1000 1/16

2005年9月北京第1次印刷

印张 20 1/4

印数 10 000 册

定价: 45.00 元

致中国读者

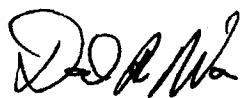
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

中文版序

东西方的管理理念差别很大,可能远超过中医与西医的区别。我认为,正确认识这一点,可以帮助我们更深刻地体会《IT 治理》这本书的价值。

近来,我常在 EMBA 班的课堂上与学员们探讨究竟什么是管理?学员们大多是企业家或高级管理人员,给出的答案通常都差不多。有一次,一位企业家概括管理应包括“计划、组织、协调、控制”八个字,并说这是他本人多年的亲身体会。类似的概括似乎比较强调管理者个人的作用、行为和干预,或多或少地隐含了一定的人治色彩。相信有很多人认为,国内许多像海尔和联想等企业的成功,与其最高领导者的眼光、个人素质和领导魅力有相当大的关系。我本人看到,国内很多 IT 项目开发和实施的成功,在很大程度上也要靠项目经理的个人素质和魅力,而很多项目经理也是作为技术英雄而被提拔到领导岗位上的。

我个人的长期观察和亲身体会是,西方管理实践的核心是目的性、组织性和系统性,企业目标是通过相应的组织架构和规范流程来实现的。例如,某著名跨国公司进入中国的第一件事情,是外来的总经理亲自给新招聘的五六个第一批本地员工做 6sigma 培训。它帮助企业有

效地进行项目管理,其组织性和系统性体现在明确定义出项目管理的组织架构和功能角色,细到规范化过程中应该开什么会议,和每次会议应该讨论的内容框架。在该中国分公司成长到一百多名员工后,就聘请了两名专业培训师。如果不是基于 6sigma 的流程管理,像通用电器(GE)这样的企业如何才能保证百万分之几的产品出错率?

我还想到一个亲身经历过的例子,那是发生在加拿大的滑铁卢大学(University of Waterloo)。因为我在那里教过七年书,所以对其治理机制比较熟悉。该校的组织目标是教学科研并重,发现知识和服务社会,并没有什么特别。这个目标是通过一套完整的组织和流程体系,实实在在地落实到每个成员的行动上的。以教员为例,每个人的年终绩效考核分三部分:教学、科研和行政/服务,标准权重(也大致代表时间分配)分别为 40%、40% 和 20%。教学部分包括在一年的两学期内共教授四门课,平均每学期两门;绩效考核是基于学生给的教学评估分数。院长由于行政任务多减三门课,副院长和系主任减两门课;权重也相应调整。科研部分主要包括发表各类论文数量和质量(后者根据期刊水平分类),和所获各种科研经费及项目。行政包括通过参加校、院、系各级各种功能委员会参与教授治校,例如招生、课程与学位项目设计、招聘和社区服务等。这三项每项由个人自我评定打分(1—5),经系院审核平衡调整后,三项的加权平均即为

个人全年绩效分数,作为绩效工资增长的因子。全校工资增长总额除以所有职工绩效分数总和,得出当年每单位绩效分数应折合的工资增长量,作为每人年度工资调整的依据。

上面例子中所讲的管理实践,与本书所讨论的 IT 治理核心精神是一致的,那就是“组织战略 → 治理机制 → 绩效”这样一个管理架构模型,以及在此架构下应做什么决策,由谁做,怎样做。组织性意味着组织架构的设计、成员的角色定位、明晰的权责划分和资源分配。系统性则意味着一系列的流程、规章制度、方法论和工具。这些都是本书从 IT 治理角度讨论的方方面面,与当前流行的 ISO 标准、6sigma 和软件行业的 CMM 指导思想都一致。

我认为,这样的管理理念和治理机制,正是当前我国企业最缺乏的。企业的管理者不能忽视这样的现实:我们的社会仍处在从农业社会艰难地向工业化社会迈进过程中,大多数人仍然是农民。这决定了提高 IT 治理水平和企业整体管理水平的艰巨性和复杂性。与目的性相对的是盲目性,IT 项目因为目的不明确、需求含混或动机不纯而失败,这样的情况我们见多了!与组织性相对的是混乱和无序(在企业中通常表现为没有明确的权责),我们周围有多少企业能通过组织框架实现有效 IT 治理,实现部门之间资源共享和整合?与系统性相对的是随意性和随机性,谁能找出多少企业是依靠严格定义的流程、可度量的绩效指标

和方法论管理 IT 功能？

本书明确提出，IT 治理是指：“在利用 IT 过程中，为鼓励期望行为而明确的决策权归属和责任担当框架”，其目标是通过 IT 治理的决策权和责任影响企业所期望的行为。因而，为了保证有效地管理和使用 IT，有效的 IT 治理落实到三个基本问题：（1）应当做出怎样的决策？（2）谁来做出这些决策？（3）如何做出以及如何监控这些决策？

全书围绕这三个方面展开了详细论证，介绍了一批国外一流企业的 IT 治理成功经验。其中的五项关键决策包括 IT 原则、IT 架构、IT 基础设施战略、业务应用需求和 IT 投资。治理与管理的区别在于，前者的主要关注点是由谁来进行决策。例如，决定由谁来掌握企业在 IT 投资额度上的决策权，以及为确保实现目标而提供规则和操作程序的机制。

采取行动之前最重要的是理念。本书从 IT 治理的目的性、组织性和系统性三方面，为企业管理者提供了一个框架。企业主要领导者读完本书后，可领略到 IT 治理与管理变革的关系，以及 IT 治理如何能使本企业表现出与其他企业的差异性。IT 管理者可以从书中找到如何与业务部门共同改进 IT 治理的框架、最佳实践及案例。

最可怕的是，不清楚自己的问题和与别人的差距在哪里。本书至少可以让管理者了解，国外一流企业的 IT 治理是什么样子，未来的 IT 治理应该向什么方向发展。从

这个意义上讲,所有希望从 IT 获得价值的企业领导者和
IT 管理人员,都可以从本书中受益。

中国人民大学商学院院长助理 博士生导师

原加拿大滑铁卢大学终身教授

毛 基 业

2005 年 4 月 12 日

译者序

我国的信息化建设已经经历了 20 年的发展历程,政府和企业和信息化建设中投入了大量的资金,中国的信息化也取得了巨大的成绩。但是,我们在肯定成绩的同时,也应看到我国的信息化建设还远远没有达到我们希望的效果,整体的效益还非常低下,信息化的失败案例比比皆是。在很多企业,信息化不仅没有成为发展的助推器,反而成为了负担。现在,越来越多的学者、政府官员、企业家和 IT 人士开始对信息化建设进行反思,开始思考如何从 IT 中获得最大价值等问题。IT 治理就是解决这些问题的答案。

目前,我国已经开始将信息化建设的重点转移到建设有效益的信息化上来。“信息化带动工业化、工业化促进信息化”的战略已日益深入人心,而同时如何提高信息资源的有效利用已经成为现在的热点,被提到了贯彻以人为本的科学发展观、实现经济增长方式根本转变的高度。企业如何从其 IT 投资中获得真正的价值?如何将 IT 战略与企业战略相融合?如何从公司治理的高度,对企业信息化做出制度安排?如何从战略投资、企业管理变革的角度,降低 IT 的风险?如何利用本国和发达国家信息化最佳实践、智力成果,加快行业和企业信息化推进工作?这些都是 IT 治理的问题。

美国麻省理工学院的著名学者彼得·维尔和珍妮·W. 罗斯所撰写的《IT 治理》，通过对全球 250 多家企业的研究，为我们揭示了业绩一流的企业是如何通过有效的 IT 治理，从 IT 投资中实现真正价值的。他们指出，IT 治理就是为鼓励 IT 应用的期望行为而明确的决策权归属和责任担当框架。治理和管理的区别就在于，治理是决定由谁来进行决策，管理则是制定和执行这些决策。该书指出，有效的治理需要解决三个问题，即制定哪些决策？由谁来制定这些决策？如何制定并监控这些决策？作者将 IT 划分为五项关键决策，即 IT 原则、IT 架构、IT 基础设施、IT 商业应用、IT 投资。并利用业务君主制、IT 君主制、联邦制、封建制、IT 双寡头制等治理原型，对这些关键 IT 决策的治理机制进行了详细说明。为我们实施有效的 IT 治理提供了一种突破性的框架。

现在，IT 治理在中国已经成为一个热点问题。但是，我国在这个领域的研究才刚刚起步。译者近年来一直关注这个领域，并做了一些研究，深深感觉到我国急需在这方面的研究上加快步伐。译者在此也向我们各级政府的领导、企业的管理者和学者们呼吁，加入到高效、科学治理 IT 的行列中来，尽快地改善我们的 IT 投资和管理的决策机制，提高我们的 IT 治理水平。为此，译者还特别邀请中国人民大学商学院院长助理、博士生导师毛基业教授，为本书的中译本作序。毛教授原为加拿大滑铁卢大学的终身教授，长期在国外从事 IT 领域的教学和科研工作，他认为本书

是关于 IT 治理的经典著作,非常值得引入我国,可以为我们的 IT 治理实践和理论研究工作提供有益的指导和借鉴。

本书由杨波主译、定稿,另外王崑、宗晓、刘露、刘雯、赵萱、赵绅也参加了翻译工作。在此,我们要特别感谢毛基业教授,他帮助我们解决了本书翻译中的很多难点问题,并对整个的翻译过程给予了精心指导。我们还要感谢中国人民大学博士生导师、中国信息经济学会理事长陈禹教授,中国人民大学博士生导师、中国信息经济学会秘书长方美琪教授,以及中国人民大学信息学院左美云副教授,他们对本书的翻译提出了很多宝贵的意见和建议,在此一并表示谢意。我们还要特别感谢商务印书馆的编辑刘学军老师、张如帆老师和李彬老师,他们严谨的态度、认真的工作作风,保证了本书的顺利出版。由于译者水平及经验有限,译文中疏漏和错误在所难免,还望读者和专家批评指正。

杨 波

2005 年 4 月于中国人民大学信息学院

E-mail: yangbo@ruc. edu. cn

yangbo_bill@hotmail. com

目录

CONTENTS

第一章	IT 治理——同时实现授权与控制	1
第二章	五个关键的 IT 决策:使 IT 成为一种战略资产.....	31
第三章	决策权分配的 IT 治理原型	65
第四章	实施 IT 治理的机制	99
第五章	最有效的 IT 治理	137
第六章	连接战略、IT 治理和绩效	171
第七章	政府和非营利组织	213
第八章	IT 治理的领导原则	249
附录 A	研究地点	275
附录 B	治理绩效的测量	279
注释		283
作者简介		301



第一章 IT 治理

——同时实现授权与控制

你

们的信息技术(IT)能力是否增强了自身的竞争力?你们组织中所有的管理人员是否都认识到了他们有责任进行有效管理和利用 IT? 或者他们是否认为 IT 部门能够充分利用 IT? 你们的 IT 投资是以整个企业的战略为优先目标,还是将企业的资源分散在不同的战术目标上? 简而言之,你们是否从 IT 投资中获取了满意的价值?

公司管理着很多资产——人员、资金、工厂以及客户关系等——但是信息以及信息的采集、存储和传播技术,也许是所有资产中最令人困惑的。业务需要不断的变化,而系统一旦投入使用,则保持着相对的稳定。IT 的实施涉及两项投资,即前期投资和运行投资,但是投资的结果却没有人可以精确地预计。这些不确定性和复杂性,使得很多管理者并不要求其员工能够有效使用 IT。

虽然多年以来,有一些企业,尽管 IT 管理疲软无力,也取得了成功。但是信息——以及 IT——已经日渐成为组织

治理

的产品和服务中的重要元素,同时也已成为整个企业流程的重要基础。IT 与组织流程的紧密联系意味着,IT 部门的职责不能仅仅——甚至不能主要限于有效利用信息和信息技术。从 IT 中获得更多的价值,已经日渐成为重要的组织能力。一个企业的所有领导者都必须培养和发展这种能力。

我们的研究表明,那些拥有了一流业绩的企业,其 IT 投资回报往往会比其竞争对手高出 40 个百分点。² 这些一流业绩的企业积极地采用各种手段从 IT 中找寻价值:

- ▶ 明确业务战略以及 IT 在实现这些战略中的重要作用;
- ▶ 衡量和管理对 IT 的所有支出以及由 IT 而获得的所有收益;
- ▶ 依据组织变革的需要划分责任,以充分利用新的 IT 能力;
- ▶ 从每次实践中学习,使自己更善于共享和重复利用 IT 资产。

业绩一流企业的成功之处在于,他们能够通过实施有效的 IT 治理支持其战略,而这也正是其他业绩低下企业的失败之处。例如,在采用同样战略(如客户至上战略)的情况下,那些拥有超出平均水平 IT 治理能力的公司其利润率要比那些 IT 治理能力低下的企业高出 20 个百分点。³ 我们把 IT 治理定义为:在 IT 应用过程中,为鼓励期望行为而明确的决策权归属和责任担当框架。IT 治理并不制定具体的 IT 决策——那是管理的问题——IT 治理是决定谁来系统地制定、



执行这些 IT 决策的问题。IT 治理反映了更宽泛的公司治理原则,同时,它更着眼于 IT 的管理和应用,以实现公司的绩效目标。有效的 IT 治理鼓励和调动企业员工在 IT 应用上的独创性,并确保其与企业整体愿景和价值的一致性。本书正是力图使企业和 IT 部门的主管们充分认识到,他们在确定 IT 治理流程中所起的关键作用——他们的作用将最终决定企业能从 IT 中获得多少价值。

每个企业都有 IT 治理。那些能够实行有效治理的企业积极地设计了一系列的 IT 治理机制(委员会、预算流程、审核制度等等),以鼓励那些与企业的使命、战略、价值、规范和文化协调一致的行为。在这些企业中,IT 构成企业竞争战略的重要因素。例如,道富公司(State Street Corporation)的 CEO、全球投资服务领域的世界级领袖——戴维·斯皮纳(David Spina),在 2001 年将其公司的愿景定义为“一个道富”。这个愿景将企业关注的层面从单个业务部门的业绩,如投资研究和管理、贸易和经纪服务以及基金账户和托管服务等,转移到整个企业的客户需求上。期望行为因此转变为在实现业务部门目标的同时,实现企业整体目标的最优化。道富公司建立并优化了一系列的治理机制,包括实施整个企业的 IT 预算编制和建立一个 IT 架构办公室,以鼓励这种新的行为模式。¹

相反,那些忽视治理 IT 的企业,往往会发现 IT 在阻碍业务战略的实施。一个金融服务公司曾实施一个成本削减战略。这家公司采取的措施,不是通过建立一套综合的机制

治
理

