

IT

投资组合管理

IT PORTFOLIO MANAGEMENT STEP-BY-STEP

布莱恩·梅兹利士 (Bryan Maizlish)

罗伯特·汉德勒 (Robert Handler) 著

张 胜 主审

中治研 (北京) 国际信息技术研究院 译



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中治研 中国 IT 治理
GOVERNANCE 价值丛书

IT 投资组合管理

揭示 IT 的商业价值

布莱恩·梅兹利士 (Bryan Maizlish)

罗伯特·汉德勒 (Robert Handler)

张 胜

中治研 (北京) 国际信息技术研究院

著

主审

译



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 投资组合管理/ (美) 布莱恩·梅兹利士 (Bryan Maizlish), (美) 罗伯特·汉德勒 (Robert Handler) 著; 张胜主审; 中治研 (北京) 国际信息研究院译.

北京: 中国经济出版社, 2014. 1

书名原文: IT portfolio management step-by-step (ISBN 978-0-471-64984-7)

ISBN 978-7-5136-2336-0

I. ①I… II. ①马… ②汉… ③中… III. ①IT 产业—证券投资—研究 IV. ①F830.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 044276 号

Copyright © 2005 by Bryan Maizlish and META Group, LLC, a subsidiary of Gartner, Inc.
All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder

责任编辑 潘 静

责任审读 霍洪涛

责任印制 张江虹

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 22.75

字 数 330 千字

版 次 2014 年 1 月第 1 版

印 次 2014 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-2336-0/C · 387

定 价 78.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

《中国 IT 治理·价值丛书》总序

从电子计算机到国际互联网再到全球物联网,我们这代人经历了一个人类历史上非常特殊的时代,大家称之为 IT 革命和信息化时代。这个时代的特点是人们的生产数字化,生活信息化、金融电子化、教育网络化、文化多元化、经济全球化、全球一体化。

这样一个社会形态在人类历史上是没有的,人类社会像脱缰的野马,以前所未有的速度奔向未来。事实上,从另一个角度看,人类已进入高度依赖 IT 的时代。

现代社会的人们已不能想象一个没有信息科技的环境,而且信息科技风险也无时不在,所以信息科技治理十分必要。

我在金融系统工作多年,亲身经历了我国金融信息化建设。三十多年来,经过金融人艰苦不懈努力,金融信息化取得了举世瞩目的成就,对推动我国经济和金融快速发展发挥了巨大作用,为国民经济转型和小康社会建设发挥了重要作用。金融信息系统不仅成为金融机构的业务运营、业务创新的基础平台,而且也是现代中国社会生产生活的重要组成部分。

当前,我国金融业面临新的发展机遇与任务,也存在新的风险与挑战。在这一重要战略机遇期,金融系统既要为我国经济转型和小康社会建设保驾护航,也要实现金融系统自身持续稳健经营、安全运行、提升核心竞争力的目标。这需要进一步加强战略规划,深化内部控制和风险管理,转变经营理念、管理机制和发展模式。优化 IT 治理结构,进一步提升信息科技发展水平将成为实现这一战略的重要手段。通过树立“科技引领”理念,促进信息科技与业务发展的深度融合,增

强可持续发展能力,为社会公众提供更丰富、安全和便捷的多样化金融服务。

中治研(北京)国际信息技术研究院院长陈天晴先生,长期在人民银行科技部门工作,具有丰富的金融科技工作经验。他组织编译一批先进实用的信息科技管理工具书《中国 IT 治理·价值丛书》,不仅金融系统需要,其他行业也很需要。这套丛书汇集了从董事会、高管层、IT 部门、业务部门、监管部门等多视角的观念和需要,同时也包含了 IT 目标、组织架构、IT 规划、IT 投资及价值、风险管理和审计、外包管理、云服务、数据中心、灾难恢复、IT 服务管理等具体实践的方法。希望这套丛书能够成对从事 IT 治理研究和实践者,特别是企业科技部门主管的得力助手,成为企业高管层的参考书。



苏宁

2013 年 7 月于上海

指导委员会名单

(以姓氏笔画)

于玫、于进、王永红、陈波、陈文雄、余彤、李春亮、杨竑、张野、
林晓轩、金磐石、侯维栋、胡红升、柴洪峰、曹少雄、谢翀达、葛一苗

编委会顾问

(以姓氏笔画)

印甫盛、陈进、陈静、陈伟钢、陈文放、陈正清、吴树森、单怀光、
恽铭庆、施雨农、唐世渭

编委会名单

主 任:陈天晴

副主任(以姓氏笔画):

王云生、王申科、王耀辉、叶又升、史晨阳、朱宏玲、陈静(女)、
张胜、张艳、汪国强

委员(以姓氏笔画):

于峰、马庆、王东红、王尚义、方渝军、左伟、刘永成、刘述忠、孙
卫东、张海彤、吴萌、肖政、苏云、李长征、周正明、杨晓平、赵成刚、
胡秀红、郭全明、崔大方、曹岩、韩兆云、韩建国

编译(以姓氏笔画):

左川、刘运、李芳、张云舟、张寒、苗博

英文版致谢

《IT 投资组合管理》一书是我们 15 年努力的成果,它始于我们对金融投资组合管理进行的研究,后来才扩展到信息技术(IT)投资组合管理领域。麦塔集团(现在属于高德纳公司)进行的杰出研究,学术界的探讨,与 IT 投资组合管理软件供应商与咨询公司的合作以及主要从业企业的资料与反馈,对以上研究和合作进行的整理与修改构成了本书的内容。感谢你们的支持、鼓励与建议。

我们在此需要特别指出几位主要人士。Richard Buchanan、CD Hobbs、Val Sribar、Dale Kutnick、Gene Hall、Peter Sondergaard、Joe Baylock 及 Tom Hayes,没有他们的坚定支持,本书或许无法获得成功。我们还要特别感谢 Mike Thomas、Roland Wiltz 和 Roger Mann,他们为我们提供的基金对我们灵感与创新给予了支持。对这些帮助我们实现梦想的人士,我们深表感激。

对于高德纳公司与其子公司麦塔集团有限责任公司分析师给予的巨大贡献,我们深表感激与敬意。他们卓越的才能、智慧、专业精神以及深入的研究与知识为该书提供了内容与精神上的双重支撑。为了给予我们支持,他们中的许多人牺牲了自己的宝贵时间。感谢你们付出的时间、贡献的研究与独特的见解。我们把他们作为贡献作者,名单(以字母表顺序)列举如下:

Phil Allega	Dale Kutnick
Willie Appel	Carl Lehmann
Melinda Carol – Ballou	Nicole Latimer
John Brand	Matt Light

续表

Andreas Bitterer	Carole McPherson
Scott Bittler	Thomas Murphy
Linda Bastoni	David Newman
Louis Boyle	Glenn O' Donnell
Richard Buchanan	George Paras
Michael Buchheim	Al Passori
Brian Burke	Jean - Louis Previdi
Enrico Camerinelli	Jonathan Poe
David Cearley	Wissam Raffoul
Phil Dawson	Bruce Robertson
Michael Doane	Elizabeth Roche
Jim Duggan	Bill Rosser
Mike Egan	Dr. Howard Rubin
Hams El - Gabri	Rob Schafer
Rich Evans	Kurt Schlegel
Corey Ferengul	William Snyder
Morgan Gerhart	Val Sribar
Nick Gall	Dan Stang
Phil Goodwin	Christophe Toulemonde
Mike Gotta	Mark Vanston
Marc Halpren	Dan Vogel
Simon Hayward	Graham Waller
CD Hobbs	Tim Westbrook
Matt Hotle	Barry Wilderman
Ted Kempf	David Yockelson
Rakesh Kumar	

在此,我们要特别感谢 Michel Delifer、Peter A. Koen 博士以及 Jane Seago。Michel Delifer 来自 Stage - Gate 公司,他带领广受赞誉的领导团队成
员(包括 Robert G. Cooper、Scott J. Edgett 以及 Elko Kleinschmidt)进行了一
项杰出研究,为 Stage - Gate 公司的业务流程和其他领域提供了宝贵意见与

支持,本书中对此进行了讨论。斯蒂文斯理工学院 Wesley J. Howe 技术管理学院副教授 Peter A. Koen 博士是前端创新领域世界级的顶尖专家,他为本书发现阶段部分提供了非常有用的素材。此外,来自 IT 治理协会的 Jane Seago 在治理与合规方面贡献了大量的建议与研究。

我们还要感谢一些做出重要贡献的人士(以字母表顺序): Shawn Bohner、Michael Bogin(Sive、Paget&Riesel)、Michael Booker、Brad Boston(思科系统公司)、Michael Carlson(埃克西尔能源公司)(Xcel Energy)、Casey Chaloux、Kim Cook(In - Q - Tel)、Dennis Crowley(卡特联盟)、Martin Curley(英特尔公司)、Basel Dalloul、Matt Dezee(思科系统公司)、Vince DiGennaro、Don DiNunno、Sabina Gargiulo(国际研究学院)、Ray Gogel(埃克西尔能源公司)、Mike Gruia(联合管理技术学院)、Thomas Handler 博士、Ian S. Hayes(Clarity Consulting)、Brian James(美科利公司)、Carrie Kalish、Kenneth J. Kraemer(CRITO, U. C. Irvine)、Doug Laney、Rick Laubscher、Kevin Laughlin(思科系统公司)、Harry Lee(美国财政部)、Heather Pemberton Levy(高德纳公司)、David Lindheimer、Gilman Louie(In - Q - Tel)、Doug Lynn、Bruce Miller(美国项目管理解决方案公司)、Matt Odel、David Perko(泰瑞达公司)、Dave Peterson(美科利公司)、Rachel Quercia(Pacific Edge Software)、Sue Reber(ProSight Inc.)、Jonh Reece(John C. Reece&Associates)、Marnie Ross、Terry Ross(Pacific Edge Software)、Karen Bubenstrunk、Shvetank Shah(企业执行委员会/执行委员会首席信息官)、Gary Silverman(Silverman&Associates)、Malcolm Slovin 博士、Mitch Taylor(思科系统公司)、Rick Turoczy(ProSight Inc.)、Herb VanHook、Kris van Riper(企业执行委员会/执行委员会首席信息官)、Katherine Vogt、Gayle von Eckartsberg(In - Q - Tel)、Sami Zahran 博士(IBM)以及 Aaron Zornes。

我们要感谢不得不对其家庭生活与编辑本书需要予以平衡的 Suzanne (Meier) Dvorchak。她的意见、建议与务实的工作方法帮助我们整合了许多的概念。特别感谢 Barbara Koning,她为了整理书本中图表做出了大量的工作,感谢您个人给予的关注与协作方面的支持。我们也十分感激 Rose Lambert 对本书予以坚定的支持与承诺。

我们还要感谢 Gary Calabrese(Rohm&Haas 首席技术官)、Clint Brooks

(国际香精香料有限公司研发部高级副总裁)以及 Todd Abraham(卡夫食品公司全球研发部副总裁)对本书做出的贡献和他们提供的真知远见。

我们非常感激 Ron Nelson 能够抽出宝贵的时间为本书精心撰写前言。

特别感谢本书的编辑 Tim Burgard 以及 Helen Cho 与 Kim Nir 在编务方面给予的支持,他们让我们学到了英语的语言艺术与科学,容忍我们一贯强硬的观点。感谢你们发现了 IT 投资组合管理的价值,以及带领我们走完整个出版流程所付出的努力。

我们也非常感激我们的家庭。我们在本书的编写过程中投入了大量时间与精力,他们分担了我们的压力,并一路给予我们支持。我们对 Robin Maizlish 和 Jennifer Handler 深切的爱意与感激之情无法用语言来表达。所有这一切让我们的友谊更加浓厚与长久。

很感谢孩子们,他们非常理解我们对本书编写工作投入的时间与精力。感谢你们, Alexis Handler、Charles Handler、Jennifer Maizlish、Evan Maizlish,还有 Emily Maizlish。你们很了不起!

我们最要感谢的是我们的读者,感谢您对我们努力的支持。我们还要向那些变革的推动者深深致敬,他们必须面对最困难的挑战——在艰难险阻中积极践行、积极的改革。我们尽可能地将那些对改革推动者有用的内容呈现出来,或是实用的办法,或是学到的经验,但我们知道,在任何机构内推动影响长远、积极的改革都绝非易事。

谢谢!

布莱恩·梅兹利士(Bryan Maizlish)

罗伯特·汉德勒(Robert Handler)

前 言

在信息化时代,知识为我们提供了一种竞争优势,任何企业都无法对此视而不见。然而,挑战也如约而至:围绕信息技术产生的铺天盖地的宣传、技术的复杂性以及混乱的局面(且不论堆积如山的行业术语),让我们很难辨别技术投资的好与坏。信息技术已成为大多数机构的中枢神经系统,以及企业应对商业环境的改变迅速采取行动所需要的工具,这种挑战是不容忽视的问题,或至少带来了一些麻烦。如果信息技术能够得以优化配置,即使在最混乱的时期,机构也能蓬勃发展。对信息技术投资进行优化,这不是一种选择——而是一种商业命令。

目前,许多企业的信息技术投资已成为资本支出的主体,因此至少必须像对其他资本投资那样,对其进行同等程度的严格评估。企业必须对信息技术投资进行严格的商业论证;信息技术投资必须能够对机构的战略提供支撑,必须支持并在很多方面符合新的法律要求。

我们正越来越强烈地感受到向众多的股东与利益相关方迅速提供准确信息的迫切期待。但这不应该成为放松警惕、实现这一目标挥霍无度的借口。就像其他类型的投资一样,必须对信息技术整个生命周期进行积极管理,确保其初期与持续成本不会超过它带来的收益。我们无法承受不对信息技术投资进行运营支出的管理,因为这些投资为我们提供了太多创造价值、节省成本,并获得攸关、及时、准确信息的机遇,而所有这些机遇是我们取得竞争优势的根本因素。

IT投资组合管理为优化信息技术投资提供了一种坚实、有效的商业途径。投资组合这一定义为我们提供了一种对信息技术投资的价值、风险、成本、使用寿命与内部关系进行管理,并予以解释的机制。正如投资经理对金融投资

组合进行动态管理一样,企业领导者对信息技术投资的购入、卖出及决策绝不能盲目进行,这样才可能优化收益与发展机遇、提升客户体验、改善企业运营状况;如果处理得当,由此带来的生产效率的提升和成本的节省就会积极地影响到利润底线,使我们能够实现初始目标:提升股东价值。例如,利用在线订单生成与受理所实现的交易处理自动化,为我们创造了通过动态封装新型定制商品、增加额外收费项目、更好满足全球客户需求等提供多样化服务的机遇。在线旅行业务是信息技术作为强大推动者的绝好示例,它促进了新型收费服务与库存管理模式的发展,使休闲与商务旅行人员可以更多地了解全世界范围内飞机、汽车、轮船、宾馆的挂牌价格以及旅行套装等信息。

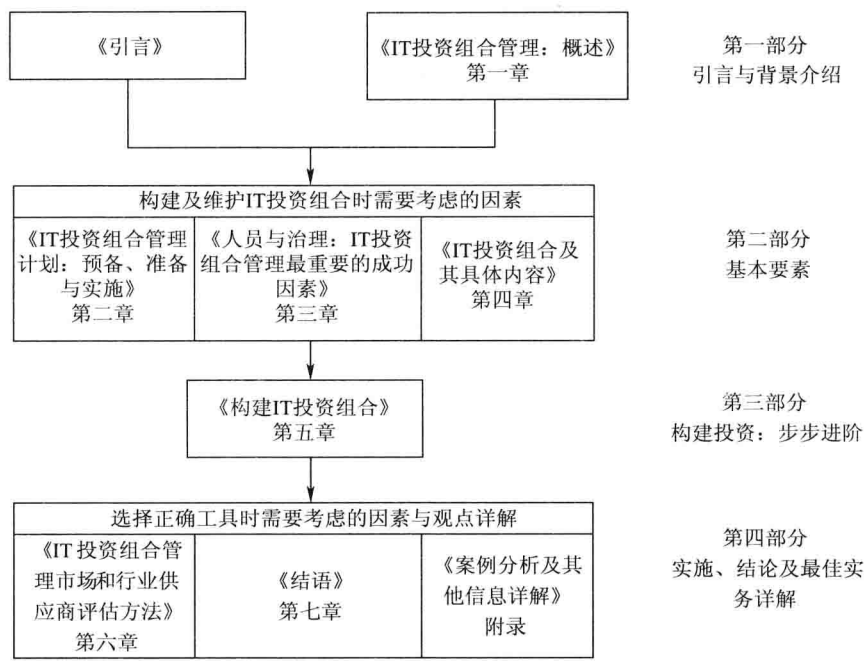
随着众多公司信息技术投资的不断增长以及信息技术带来的贡献日益深远,对风险、回报以及信息技术投资价值之间的互动进行确认、评估、优化及管理的要求也越来越迫切。《IT 投资组合管理》一书为我们提供了支持这一论点的证据与案例分析,它十分明确、合情入理地印证了这一现象。《IT 投资组合管理》着重阐述了采用这一技术带来的影响,从机构变革到治理影响,直至利润底线。对于积极影响业务变革的方法,一些书中已有论述,但《IT 投资组合管理》为我们带来的是转变机构的具体做法,从专门的技术管理到信息技术的优化,经验教训在书中比比皆是。《IT 投资组合管理》介绍的不是革命性的方法,而是那些真正有用的、不断改进的方法。作者十分用心,为我们提供了对机构 IT 投资组合管理能力进行评估的工具,帮助我们逐步提升这种能力,直至实现信息技术的超越。

遵照本书的指引,机构将能转变成为与时俱进的企业,在不断变化的世界中蓬勃发展。《IT 投资组合管理》为每位企业高层管理者提供了解决 IT 预算黑洞问题的答案。《IT 投资组合管理》还为 IT 专业人员如何能够打破障碍、运用他们的语言与企业领导者进行有效沟通给出了答案。要维持良好的收支平衡、资产的一致性、占据并保持领导地位以及取得丰厚、相应的投资回报,与良好的 IT 投资组合管理实践密不可分,是信息技术领域领导者所赋予的职责所在。

Ronald L. Nelson

圣达特国际集团(Cendant Corporation)总裁兼首席财务官

本书概述



第一部分：引言与背景介绍

引言部分向读者简要介绍了 IT 投资组合管理,描述了后续学习的内容。本部分面向的是初次接触投资组合管理的读者,有经验的读者可略过本部分内容。

第一章,《IT 投资组合管理:概述》,本章是该书其他部分的基础。第一章介绍了 IT 投资组合管理的定义与其特点,并对与 IT 投资相关的价值与风险进行了讨论。因此,对于初次接触 IT 投资组合管理的读者而言,本章内容为其提供了必要的简要介绍;而对于在 IT 投资组合管理方面有经验的读者,

我们建议您略过本章内容。

第二部分:基本要素

第二章,《IT 投资组合管理计划:预备、准备与实施》,本章介绍了与 IT 投资组合管理有关的部分评估方法及就绪标准。初次接触 IT 投资组合管理的读者应仔细阅读本部分内容。对于有经验的读者,我们建议应至少浏览本部分内容。这一章涉及许多即使有经验的实务人员都会经常忽略的组织关系,因此绝对有必要加以阅读。此外,第二章还给出了 IT 投资组合管理成熟度模型方面的重要观点。我们建议所有读者重点关注本章的这部分内容。贯穿成熟度模型要素的平衡与融合(Balance & Alignment)对于优化企业的业绩非常重要。

第三章,《人员与治理:IT 投资组合管理最重要的成功因素》,本章介绍了政策法规的变化如何影响监督、控制及管理风险的方式。萨班斯—奥克斯利法案及其他合规要求推动了人们对治理及相关政策与原则的关注。对于初次接触治理的读者,我们建议您阅读本章内容。而对于那些已经掌握了高效、有效治理结构的读者,我们建议您略过本章即可。

第四章,《IT 投资组合及其具体内容》,本章介绍了 IT 生命周期各阶段与三种 IT 投资组合之间的联系,并详细讲解了各种投资组合的结构与内容。对于初次接触 IT 投资组合管理的读者,我们建议您略过本章,并在后续阅读中经常参阅该章内容。第四章的许多领域与第五章相互交叉。第四章提供了一些其他公司如何处理该议题的案例,读者应仔细阅读。

第三部分:构建投资,步步进阶

第五章,《构建 IT 投资组合》,本章详细讨论了构建 IT 投资组合的八个关键阶段。本章是最长的一章,且对于多数读者来说,本章的材料内容是该书最重要的部分。每一阶段及其子要素(例如,任务、产出及技能要求)都配以图示,并对各步骤及流程进行说明。虽然第一部分及第二部分都提供了重要的基本元素,但我们建议,不管您是新人还是老手,都应对本章中提供的宝贵、全面的信息予以重点关注。

第四部分:实施、结论及最佳实务详解

第六章,《IT 投资组合管理市场和行业供应商评估方法》,本章讨论了 IT

投资组合管理软件市场的当前状况及未来趋势,并提供了对行业供应商进行全面评估的方法。企业在评估和选择 IT 投资组合管理工具时,应考虑其系统功能、存在现状 (presence) 及性能标准等多个重要决策因素。本章内容适用于各层次水平的读者。

第七章,《结语》,本章总结了本书中涉及的多个重要知识点,提出了适应技术趋势、法律影响及其他影响因素等问题,以供读者思考。本章虽然是选学章节,但有助于对全书内容进行总结。

附录提供了来自三个堪称典范的公司——思科系统公司、In - Q - Tel 和埃克西尔能源公司——详尽的案例分析,并通过这些案例阐释了多条核心原则与流程。读者们会发现,这些案例分析非常具有启发性。

前言	1
本书概述	1
引言	1
第一章 IT 投资组合管理:概述	7
快速变化的当今环境	7
关注 IT 投资	8
组建期、规范期与振荡期:IT 生命周期	12
IT 真的重要吗? IT 生产率悖论	15
IT 投资组合管理	17
IT 投资组合管理与金融投资组合管理的对比	27
价值与风险	28
结论	33
附录 1A 特定的企业级 IT 投资回报研究	36
第二章 IT 投资组合管理计划:准备与实施	38
引言	38
基准评估	39
组织就绪度	40
IT 投资组合管理成熟度	41
IT 投资组合管理能力评估	44