



# 变革环境下的IT治理

**陈伟**

chenwei@gooann.com

**2016年7月14日**



# 目录

## CONTENTS

致力于提升企业安全能力  
国内领先的信息安全与IT风险管理服务提供商

- **一、变革环境下企业面临的挑战**
- **二、“互联网+”驱动的IT愿景**
- **三、优化IT治理提升企业IT能力**

# 1.1 变革环境下企业面临的挑战

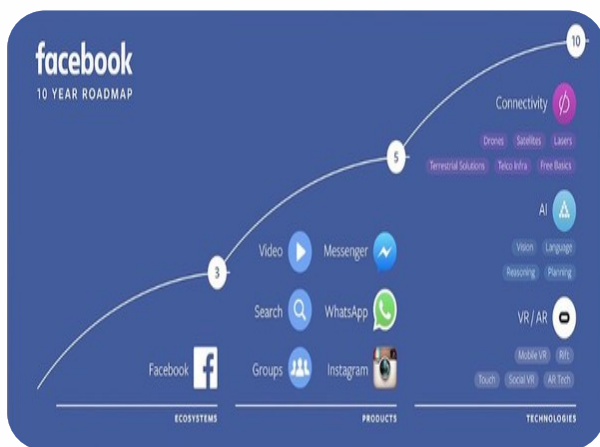
- 这是一个社会快速变革的时代



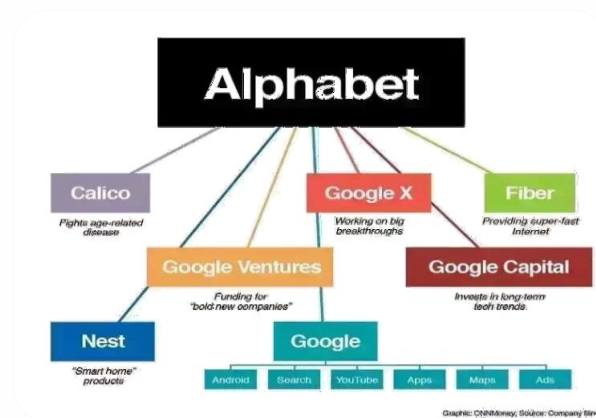
- 国家战略转型
  - ✓ 经济下行，管制松动
  - ✓ 大众创业，万众创新
  - ✓ 一带一路，国际化加速…
- 客户结构转型
  - ✓ 基本客户的逐渐老龄化
  - ✓ 年轻一代客户逐步成长
- 思维习惯转型
  - ✓ 跨界协作
  - ✓ 整合创新
  - ✓ 普惠服务
  - ✓ 尊重人性…

# ■ 这是一个突破式技术创新的时代

- 当今世界正处于重大的技术变革之中，领先型的互联网公司在VR、人工智能、同温层无线通讯、光通讯、区块链等新技术领域向我们展示了颠覆性的新技术对未来社会的冲击；中国正大力实施“互联网+”国家战略，一场数字化变革正在主导经济的各个领域。



Facebook十年计划图

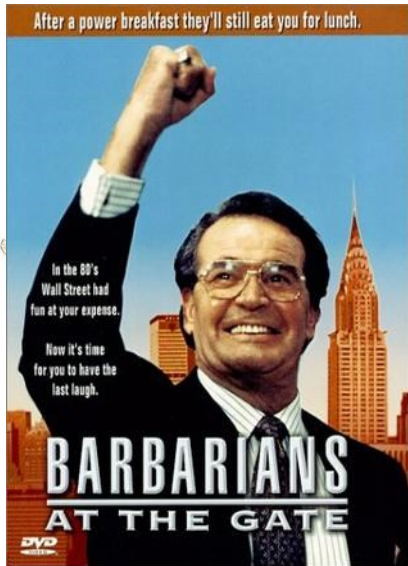


Google的新型组织与业务方向

# ■ 这是一个“野蛮人”横行的时代

- 越来越多的互联网企业像“站在门口的野蛮人”样抢走你的生意。传统企业的老板们焦虑于这种跨界颠覆似乎防不胜防，难以抵挡，更不知道如何出手反击。当“互联网的野蛮人”来敲门时，传统企业最需要学习的不是他们的行为，而是行为背后的互联网逻辑。

《站在门口的野蛮人》



“野蛮人”获取网民的招数

- 线上线下打通
- 向消费者赋权
- 极致的客户体验
- 免费的推广策略
- 基于BI精准营销...



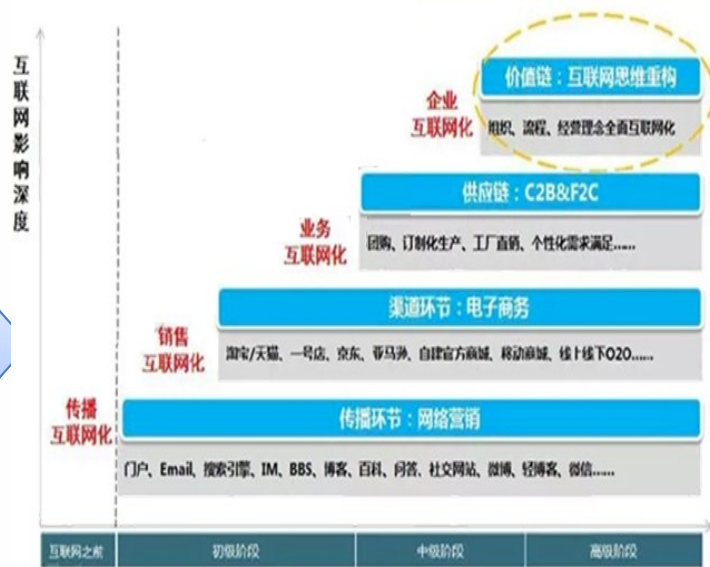
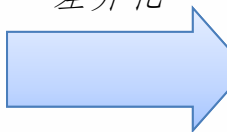
—工信部发布了2015年通信运营统计，全国移动电话用户总数达13.06亿户。

# ■ 这是一个生产过剩的时代

- 中国现在是全世界第一大制造业大国，几乎所有的行业最大的车间都在中国，从钢铁、水泥、船舶到皮鞋、牛仔裤、家电、手机都存在产能过剩情况。国家推动“供给侧改革”化解产能过剩，利用“互联网+”改造传统行业是其中的重要手段之一。



- 转型
- 创新
- 差异化…



# 1.2 传统企业信息化的现状

- 面对剧烈变革，传统企业信息化“步履蹒跚”
  - 对新技术影响传统业务的前瞻性不足，缺乏变革准备；
  - 互联网与传统行业接合的理论与方法不成熟；
  - IT战略决策缓慢、IT支持业务创新能力不足；
  - 面向互联网的新技术架构理解与快速研发能力不足；





## ■ 面对剧烈变革，传统企业信息化“步履蹒跚”（续）

- 面向客户的产品设计和运营能力存在较大缺陷；
- 互联网环境下的数据隐私保护及业务风险控制能力较低；
- 抵御重大网络攻击能力低下，安全意识与安全技能急待提高；
- 缺乏“互联网+”环境下业务与技术的复合性人才等问题。







# 目录 CONTENTS

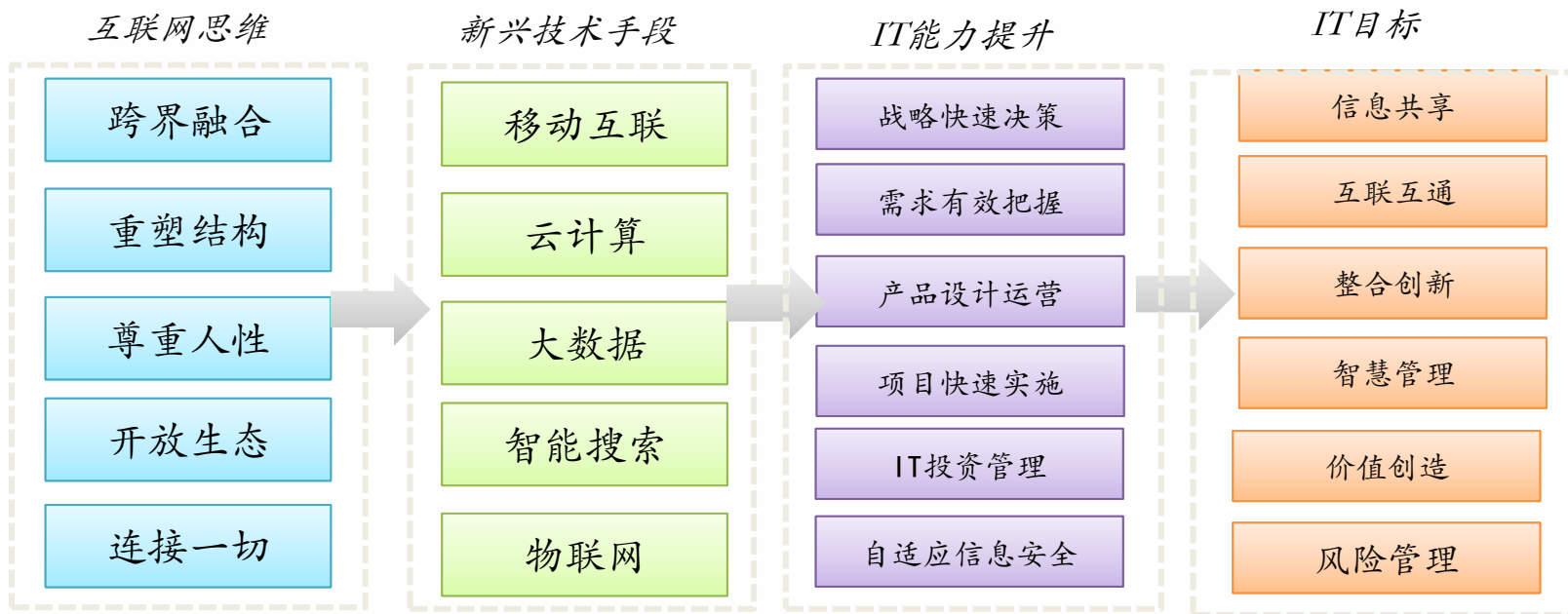
致力于提升企业安全能力  
国内领先的信息安全与IT风险管理服务提供商

- **一、变革环境下企业面临的挑战**
- **二、“互联网+”驱动的IT愿景**
- **三、优化IT治理提升企业IT能力**

## 2.1 变革环境下IT的愿景

### ■ 变革环境下的 IT应有的特征

- 近年来，互联网公司取得了巨大的成功，传统企业的信息化应借鉴互联网公司的经验，以互联网思维拥抱变革，以新兴技术重构企业价值链，不断提升IT能力，达成“互联网+”环境下的IT目标。



# ■ 用互联网思维拥抱变革

- 变革时代需要变革的思维，企业对突破性的技术的应用，需要考虑不同的实施思路与运营环境，需要创新性管理方法。

## Principles of Creating New Thinking - by Peter Docker

- 1 - Start with Why: Are we Clear on our Why, the compelling higher purpose that inspire us and acts as the source of all we do? Actions are driven by one thing only: Perceptions.
- 2 - Right-To-left Thinking: Are we embracing Right-To-left Thinking, and are we aligned around a clear declared outcome?
- 3 - Adaptive Leadership: Have we identified the Adaptive challenges that we will need to overcome, or are we more drawn to technical fixes? Leadership is about creating simplicity.
- 4 - Being and Doing: Am I being the leader who' s needed to bring the declared outcome into reality?
- 5 - Relationship: Have I built sufficient relationship for the task?

<http://www.whynotunlimited.com>



### 1. 业务体系

- ✓ 如何实施服务创新，满足新的业务需求？

### 2. 经营方式

- ✓ 如何结合传统营销渠道和网络营销渠道？

### 3. 经营理念

- ✓ 如何实现由“产品中心主义”向“客户中心主义”的转变？

### 4. 企业生态

- ✓ 如何定位与其他机构(如第三方支付公司)的关系？

### 5. 产品组合

- ✓ 如何进行产品设计与组合，以形成有竞争力的产品体系？

### 6. 服务目录

- ✓ 如何构建企业服务目录与IT服务目录？

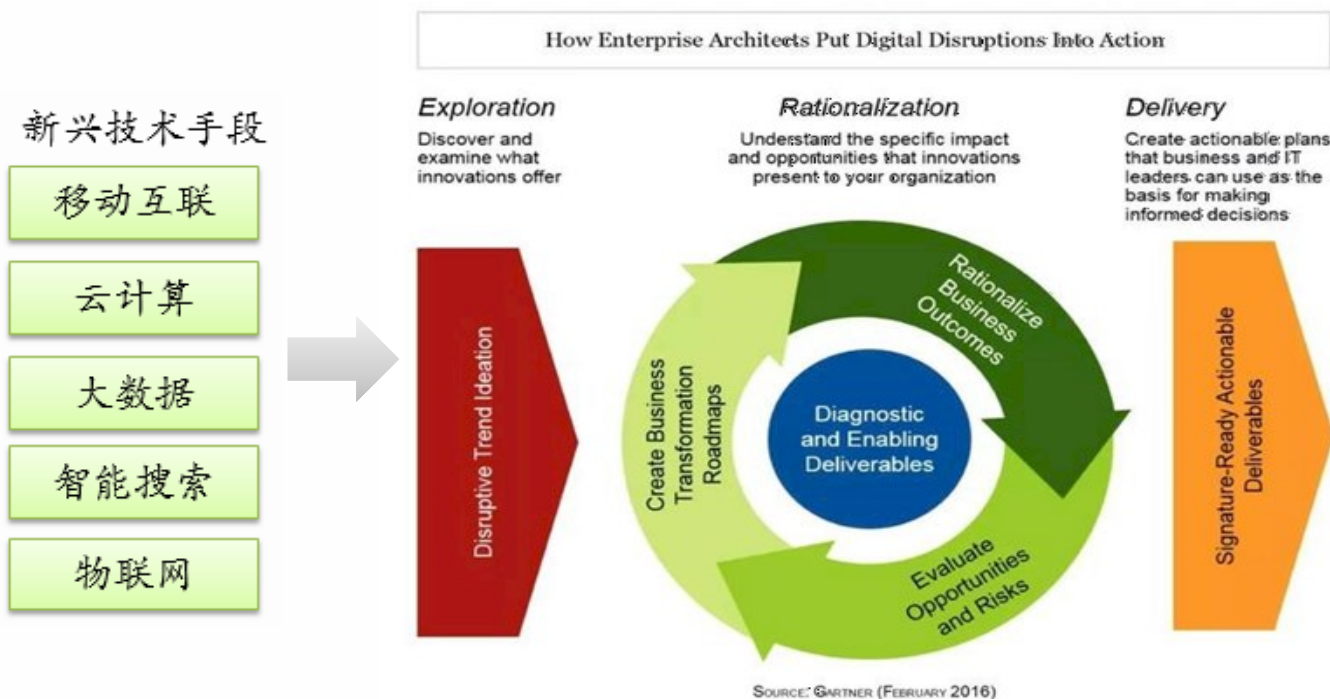
### 7. 技术架构

- ✓ 如何引入分布式技术架构，应用云计算与大数据技术？

## 用新兴技术重构企业价值链

- 用数据构建企业的核心竞争力。数据正成为新的自然资源，对于企业而言它是竞争优势的基础；通过云计算构建通向新业务模式的途径；通过移动、社交构建一个全方位交互的企业。

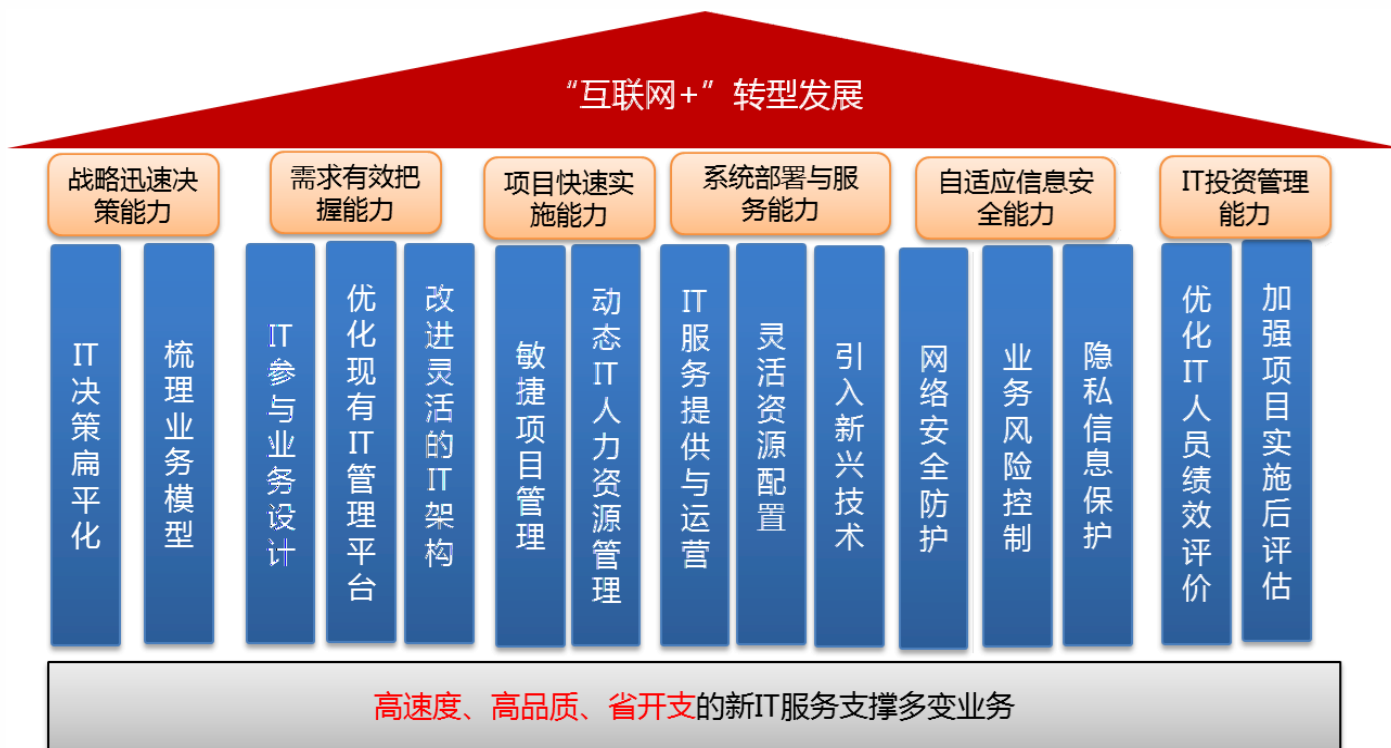
Gartner提出了一种利用企业架构分析促进新兴技术应用的方法。



## 2.2 变革环境下所需的IT能力

### ■ 构造变革环境下所需的IT能力

- 在变革环境下，重点建立战略迅速决策能力、需求有效把握能力、项目快速实施能力、系统部署与服务能力、自适应信息安全能力及IT投资管理能力。





# 目录

## CONTENTS

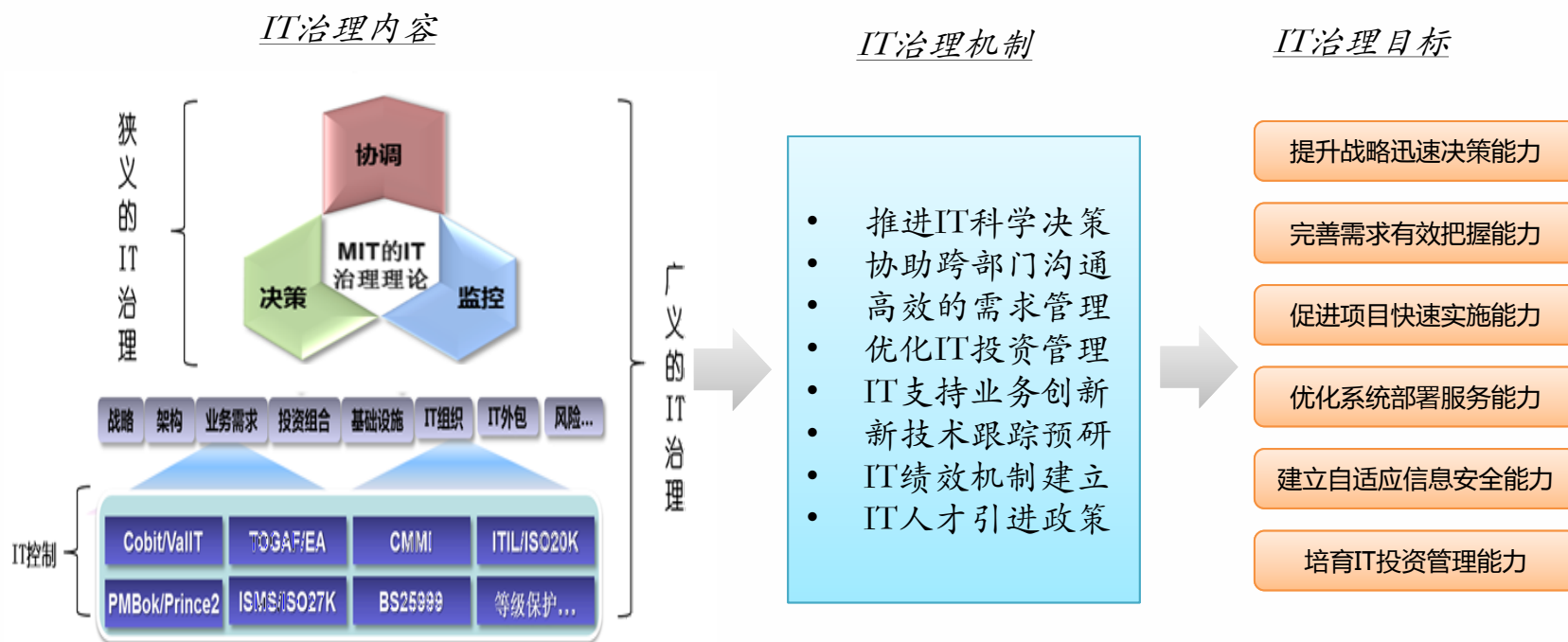
致力于提升企业安全能力  
国内领先的信息安全与IT风险管理服务提供商

- **一、变革环境下企业面临的挑战**
- **二、“互联网+”驱动的IT愿景**
- **三、优化IT治理提升企业IT能力**

# 3.1 建立变革环境的IT治理机制

## ■ IT治理的定义与作用

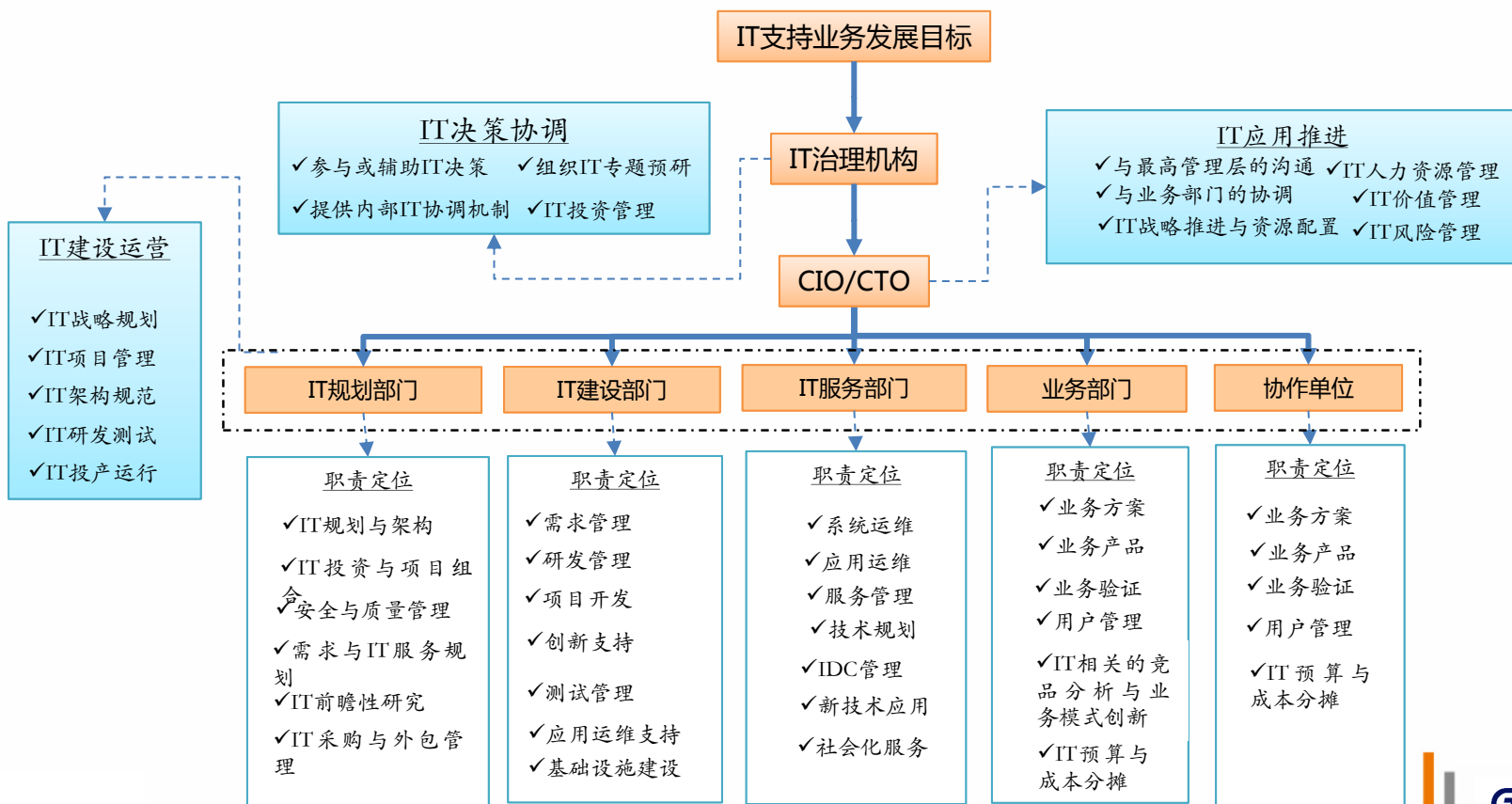
- IT治理是组织在信息化过程中需要建立的一种宏观的决策、协调及控制机制，其作用是明确IT决策责任、建立协调沟通机制，有效利用各种资源，控制信息化风险，促进IT与业务的融合，使IT为企业创造价值。



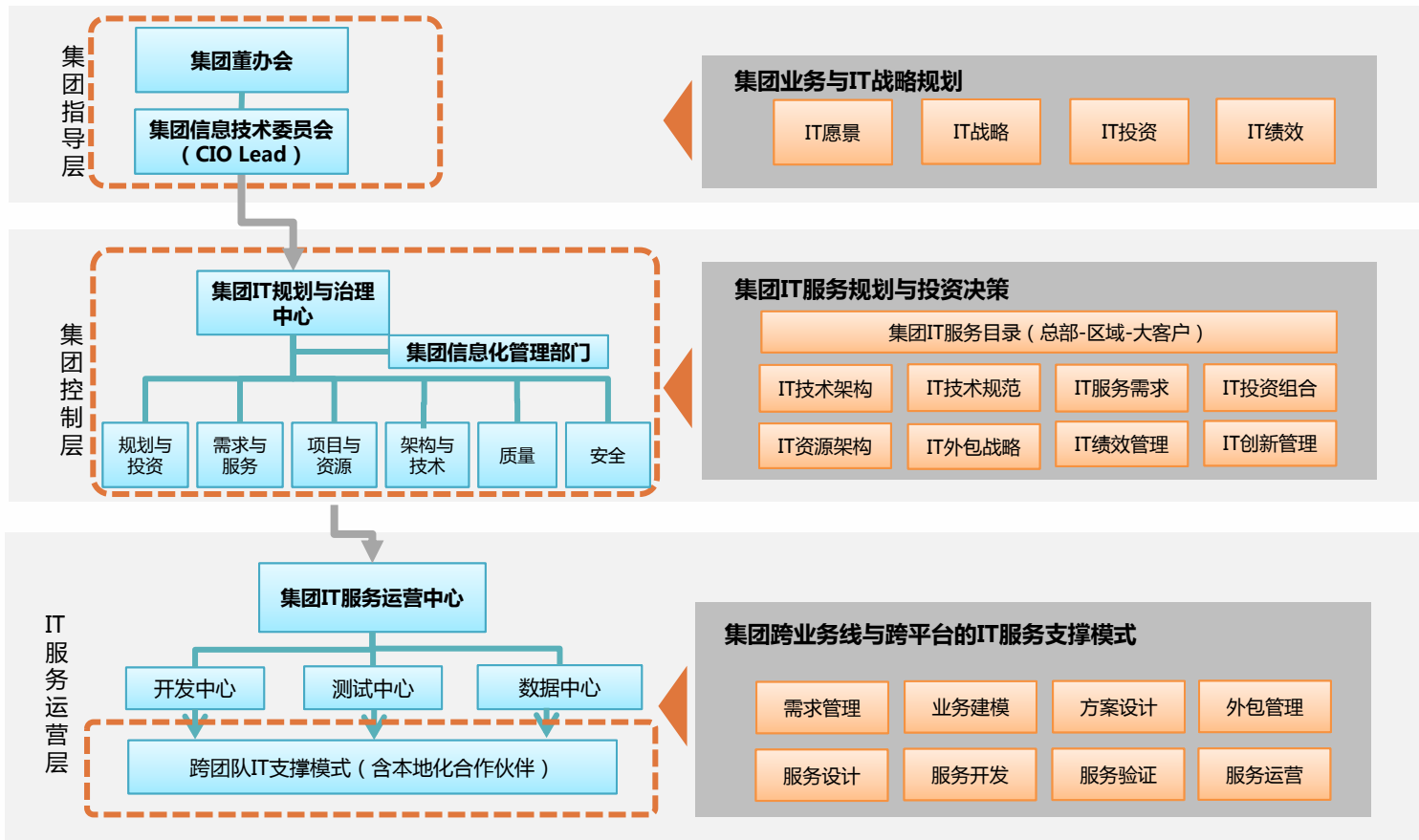


## ■ IT治理的定位与职责

- 综合考虑组织的IT原则目标、演进路线和风险评估结果，设计IT治理机构、CIO及IT部门的职责定位。促进IT与业务充分融合，使IT成为支持与推动业务创新、实现公司战略目标和取得竞争优势的核心力量。



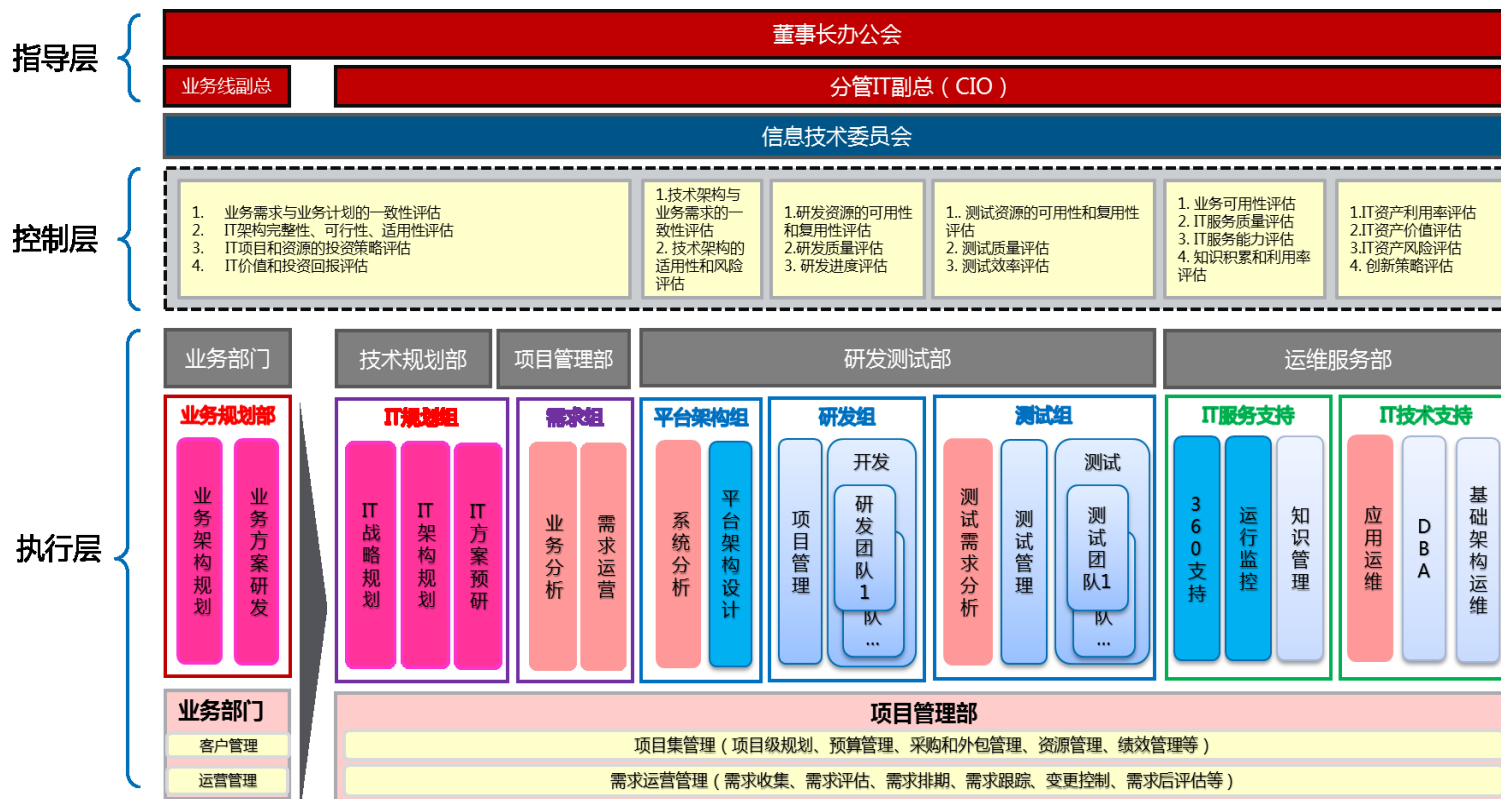
# 典型的企业IT治理框架



# 3.2 推进IT治理机制的运行

## ■ IT治理机制的运行

- 面对变革环境，企业为提升信息化的效率与效果，需要在IT治理框架下推进指导层、控制层及执行层的资源配置及有效运行。其中控制层的决策协调、IT价值评估，执行层的业务规划架构、IT规划架构、业务分析、需求运营、项目集管理是重点。

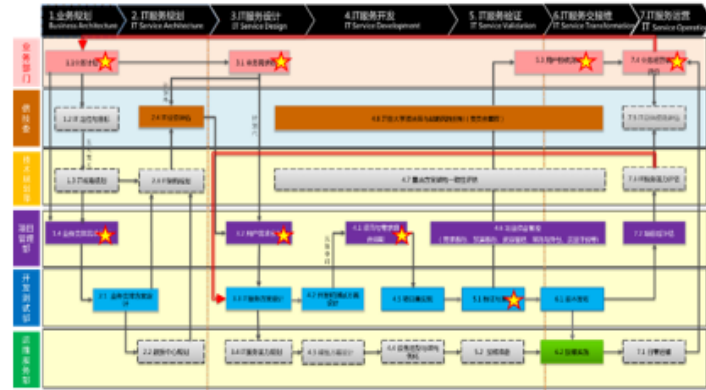


# IT治理变革实施计划（示例）

## 1、变革管理ABC里程碑计划公布

- M1 组织架构和人力资源库建立（A计划）
- M2 变革目标和愿景建立（A计划）
  - 2.5 转岗和晋升需求识别（B计划）
- M3 核心能力建设（A计划）
- M4 外聘人员引入（A计划）
- M5 集成化应用治理试点（A计划）
- M6 IT核心掌控能力建立（A计划）
  - 6.7 整体IT技术架构规划外包（B计划）
- M7 中长期服务能力建设（C计划）
- M8 互联网金融服务能力建设（C计划）
  - 8.6 并购或收购（B计划）
- M9 中长期战略规划（C计划）

## 3、IT管控流程导入...



## 2、变革管理团队组建与责任委托



## 3.1、IT管控流程导入常规步骤...

准备	知识转移	项目试点	过程导入
识别过程导入的范围	开展知识转移专题论坛	选定试点项目	优化相关制度、流程
确立过程导入标准和目标	制定过程导入详细任务	建立试点目标	正式发布过程导入相关制度、流程
确立过程导入项目治理结构和治理机制	数据收集	安排试点责任人及职责	明确发布流程责任人职责
制定过程导入计划	确立过程导入里程碑及阶段目标	确定试点周期	
过程导入过程培训	识别过程导入相关责任人及职责	制定试点计划	
	过程导入详细方案评估	检查试点任务执行情况	
		记录过程导入相关数据	
		过程导入结果分析	

# Thanks!



## 谷安天下

IT管理咨询与审计业务线

T +86 01 51626887  
F +86 01 51626887-816  
E market@gooann.com

A-806.DigITal Tower,No.2,South Street ZhongGuanCun,  
Haidian District,Beijing

北京海淀区中关村南大街2号数码大厦A座806

[www.gooann.com](http://www.gooann.com)