

IT 治理——公司治理中的重要组成部分

IT - governance ——the important component for the corporation governance

杨一平 马 慧 (首都经贸大学信息学院 100026)

摘要:随着公司信赖 IT 不断加强,IT 给其带来的风险不断增加。那么公司应该如何应对这些挑战呢?如何控制 IT 给公司的风险,并与公司业务相吻合?以达到促进公司治理的目标?IT 治理则是解决这些问题的有效方法。

关键词: IT 治理 公司治理 IT 管理

当前,我国信息化建设中面临了各自为政、信息化建设领导者错位、决策的技术经济论证不足、利益冲突和信息的不透明、IT 安全治理和风险管理缺位等诸多问题。这些问题只有上升到 IT 治理的高度才能得到根本的解决。那么,如何发挥 IT 治理在公司治理中的作用,不仅从技术上、战略上,而且从治理原则和结构上保证公司治理的正确实施,成为我们关心的首要问题。

1 IT 治理的定义与内涵

IT 治理是公司通过治理机制(治理公司结构、流程、控制、测评和技术)与科学决策,以保证利益相关人共同利益最大化。它包括信息系统、技术、通讯、商业、所有利益相关者、合法性和其他问题。其主要任务是:保持 IT 与业务目标一致,推动业务发展,促使收益最大化,合理利用 IT 资源,IT 相关风险的适当管理。

从定义中可以看出,因此,IT 治理的内涵有以下几点:

IT 治理必须与公司战略目标一致,IT 对于公司非常关键,也是战略规划的重要组成部分,影响战略竞争。

IT 治理和其它治理主体一样,是管理执行人员和利益相关者的责任(以董事会为代表)。

IT 治理保护利益相关者的权益,使风险透明化,指导和控制 IT 投资、机遇、利益、风险。

信息技术治理包括管理层、公司结构、过程,以确保 IT 维持和拓展公司战略目标。

应该合理利用公司的信息资源,有效地集成与协调。

确保 IT 及时按照目标交付,有合适的功能和期望

的收益,是一个一致性和价值传递的基本构建模块,有明确的期望值和衡量手段。

引导 IT 战略平衡系统的投资,支持公司,变革公司,或者创建一个信息基础架构,保证业务增长,并在一个新的领域竞争。

对于核心 IT 资源做出合理的决策,进入新的市场,驱动竞争策略,创造总的收入增长,改善客户满意度,维系客户关系。

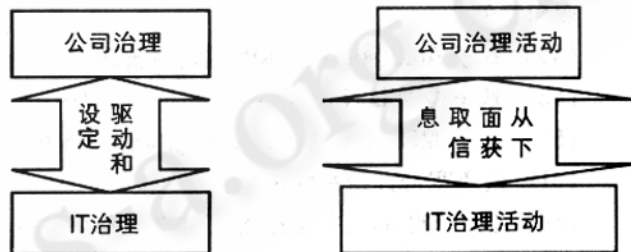


图 1 IT 治理和公司治理关系图

2 公司治理与 IT 治理

公司治理主要关注利益相关者权益和管理,包括一系列责任和条例,由最高管理层(董事会)和执行管理层实施,目的是提供战略方向,保证目标能够实现,风险适当管理,公司的资源合理使用。

公司治理,驱动和调整 IT 治理。同时,IT 能够提供关键的输入,形成战略计划的一个重要组成部分,这被认为是公司治理的一个重要功能——IT 影响公司的战略竞争机遇。

IT 治理的一个关键性问题是:公司的 IT 投资是否

与战略目标相一致,从而构筑必要的核心竞争力。因为公司目标变化太快,很难保证 IT 与商业目标始终保持一致,因此需要多方面的协调,保证 IT 治理继续沿着正确的方向走,这也是 IT 投资者真正关心的问题。对 IT 治理而言,要能体现未来信息技术与未来公司的战略集成。既要尽可能地保持开放性和长远性,以确保系统的稳定性和延续性;同时又因为规划赶不上变化,再长远的规划也难以保证能跟上公司环境的变化。IT 治理中一个相对有效的做法是,在信息化规划时,认真分析公司的战略与 IT 支撑之间的影响度,并合理预测环境变化可能给公司战略带来的偏移,在规划时留有适当的余地,从业务战略到信息战略,做务实的牵引,不要追求大而全。

IT 治理有助于建立一个灵活的、具有适应性的公司。IT 治理能够影响信息和指示:公司能够感知市场正在发生的事,使用知识资产并从中学习,创新新产品、服务、渠道、过程;迅速变化,将革新带入市场,衡量业绩。IT 治理应该体现“以公司战略目标为中心”的思想,通过合理配置 IT 资源创造价值。公司治理侧重于公司整体规划,IT 治理侧重于公司中信息资源的有效利用和管理。

公司目标在于远景和商业模式,IT 目标在于商业模式的实施。

公司目标与 IT 目标之间的关系如图 2 所示:

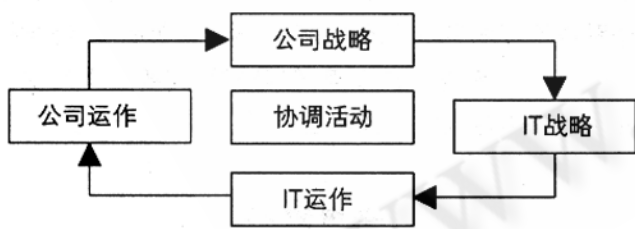


图 2 公司目标与 IT 目标之间的关系

IT 治理主要涉及两个方面:IT 要为公司交付价值,IT 风险要降低。前者受 IT 与公司的战略一致性驱动,后者由责任义务落实到公司驱动。这两者都需要衡量,如使用平衡计分卡。这就可以看出 IT 治理的四个核心领域,都是由利益相关者价值驱动的,其中两个是成果:价值交付和风险降低,另外两个是驱动力:战略一致性和业绩衡量。

概括地说,公司治理和 IT 治理都是市场(含政府)他律的机制,是如何“管好管理者”的机制,其目标也是一致的:达到业务永续运营,并增加公司的长期获利机会。无论大环境是好是坏,最高管理层(董事会)均应以达成其目标为责任,而且管理阶层需有能力协助其达成目标,因此最高管理层(董事会)必须常常监督管理部门对决策判断与政策实施的绩效。

3 IT 治理的具体目标

3.1 IT 治理——与业务目标一致

IT 治理要从公司目标和信息化战略中抽取信息需求和功能需求,形成总体的 IT 治理框架和系统整体模型,为进一步系统设计和实施奠定基础,保证信息技术跟上持续变化的业务目标。

3.2 IT 治理——有效利用信息资源

目前信息化工程超期、IT 客户的需求没有满足、IT 平台不支持业务应用等问题较为突出,通过 IT 治理可以对信息资源的管理职责进行有效管理,保证投资的回收,并支持决策。

3.3 IT 治理——风险管理

IT 治理的目标将帮助管理层建立以公司战略为导向,以外界环境为依据,以业务与 IT 整合为中心的观念,正确定位 IT 部门在整个公司中的作用。最终能够针对不同业务发展要求,整合信息资源,制定并执行推动公司发展的 IT 战略。

4 IT 治理和 IT 管理

IT 管理是公司的信息及信息系统的运营,确定 IT 目标以及实现此目标所采取的行动;而 IT 治理是指最高管理层(董事会)利用它来监督管理层在 IT 战略上的过程、结构和联系,以确保这种运营处于正确的轨道之上。这是一个硬币的两面,谁也不能脱离谁而存在。可见,IT 管理就是在既定的 IT 治理模式下,管理层为实现公司的目标而采取的行动。

IT 治理规定了整个公司 IT 运作的基本框架,IT 管理则是在这个既定的框架下驾驭公司奔向目标。缺乏良好 IT 治理模式的公司,即使有“很好”的 IT 管理体系(而这实际上是不可能的),就像一座地基不牢固的大厦;同样,没有公司 IT 管理体系的畅通,单纯的治理模式也只能是一个美好的蓝图,而缺乏实际的内容。就

我国信息化建设目前的现状而言,无论是 IT 治理,还是 IT 管理都是我们所迫切需要解决的。

5 公司治理

公司设立目标,由通用的惯例来治理并保证目标实现。这些目标中渗透公司的发展方向,指导公司活动和使用资源。公司活动的结果被衡量及报告,为输入提供不断的修正和维护控制,从而开始新一轮循环。

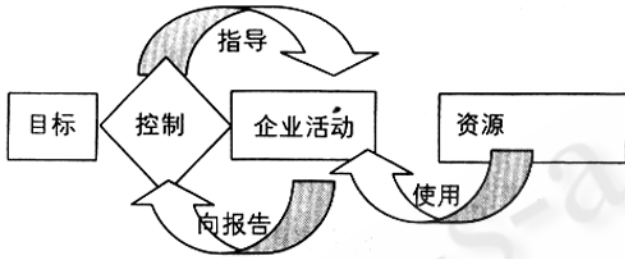


图 3 公司治理与公司目标

信息技术也确立目标,保证公司信息和相关技术支持商业目标,资源有效利用,风险管理适度。这些目标形成 IT 活动的基本方向,划分为规划和公司,获取和实施,交付与支持,监控等四个部分。一方面管理风险(安全、可靠,保密),另一方面实现收益(提高有效性和效率)。通过报告发布关于 IT 活动收益,根据不同的管理和控制来衡量,然后进入新一轮循环,如图 4。

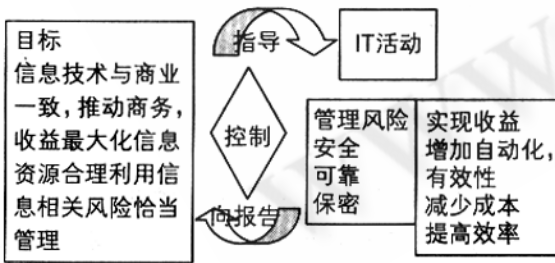


图 4 IT 支持公司的业务目标

6 如何发挥 IT 治理在公司治理中的作用

(1) 认识上,要将信息技术不仅视为技术,更是业务。董事会要积极协同,要将 IT 治理作为公司治理的核心环节,紧紧围绕 IT 治理对公司治理架构进

行设计,促进 IT 治理在制度设计和建设中发挥更大效力。

(2) 战略上,促进 IT 战略与公司战略的整合,使 IT 成为公司战略的中心,保证公司战略从制订之初就具备竞争力。在投资决策过程中,将 IT 作为投资的中心,通过详细衡量 IT 投资的 ROI 等指标,保证 IT 在降低成本、开发新业务等方面发挥更积极的作用。

(3) 实施上,通过 IT 治理,主要从风险回避方面保证公司治理的落实。之所以将公司治理延伸至 IT 治理,主要目的在于控制风险使之保持在适当的水平。如重新对 IT 行为进行集中控制,对 IT 业务进行重构,IT 服务以业务为导向,推行视使用者为顾客的观点,强化团队的跨学科管理等。

7 总结与展望

综上所述,IT 治理在公司治理中极其重要,IT 应该成为公司治理的工具 IT。它可以增加利益相关者的价值,并且是实现业务目标的基本要素。所以,研究在信息时代如何建立健全集团公司的内部控制制度,如何建立一种对公司管理和运营进行监督 and 控制的体系。思考如何运用 IT 技术,以公司治理的法规和原则为标准,以真实、准确的公开信息为基础,建立起能够对公司治理有关信息进行人机对话,及时检验、处理、传递,既能保守公司商业秘密,又能实施有效监督与控制的信息系统对于我国的信息化建设尤为重要。当然,这个系统不可能是万能的,也不能超越企业制度、经营机制和人为决策的决定作用,但可成为完善公司治理和改进公司治理的有效辅助工具。

参考资料

- 1 孙强,公司治理 - IT 的新使命,中国 IT 治理论坛,2003。
- 2 孙强,IT 治理 - 中国信息化必由之路,中国 IT 治理论坛,2003。
- 3 李维安、武立东,公司治理教程[M],上海世纪出版集团,上海人民出版社,2002。
- 4 Jean Bourdariat, Corporate Governance and ICT, http://www.isaca.org, Jan 2003.
- 5 南开大学中国公司治理原则研究课题组,中国公司治理原则草案及其解说。