

董事会) 和管理执行层。【野人老师口诀: 高职 (执)】

管理层次大致可分为三层: **最高管理层、执行管理层、业务与服务执行层。**【野人老师口诀: 高职 (执) 业】

最高管理层的主要职责包括: 证实 IT 战略与业务战略是否一致; 证实通过明确的期望和衡量手段交付 IT 价值; 指导 IT 战略、平衡支持组织当前和未来发展的投资; 指导信息和数据资源的分配。

执行管理层的主要职责包括: 制定 IT 的目标; 分析新技术的机遇和风险; 建设关键过程与核心竞争力; 分配责任、定义规程、衡量业绩; 管理风险和获得可靠保证等。

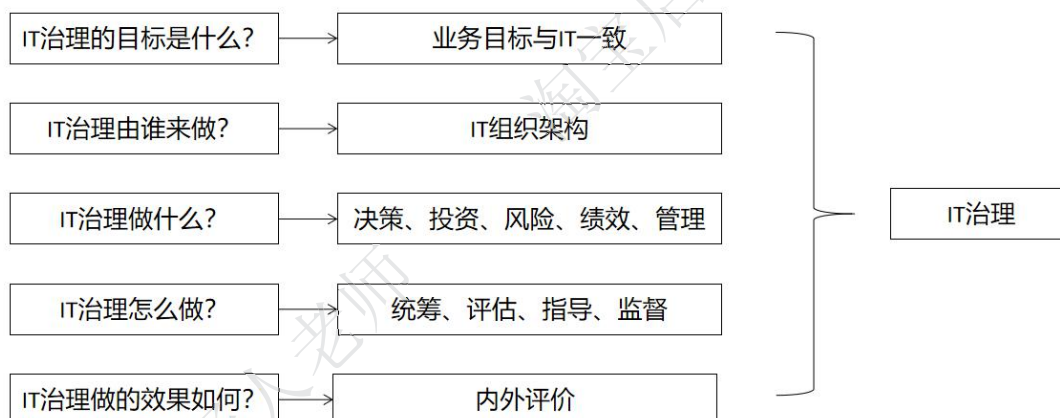
业务及服务执行层的主要职责包括: 信息和数据服务的提供和支持; IT 基础设施的建设和维护; IT 需求的提出和响应。

2、IT 治理体系 (了解)

IT 治理的核心是关注 IT 定位和信息化建设与数字化转型的责权利划分, 如图。

IT 治理体系的具体构成包括:

- (1) **IT 定位:** IT 应用的期望行为与业务目标一致;
- (2) **IT 治理架构:** 业务和 IT 在治理委员会中的构成、组织 IT 与各分支机构的 IT 权责边界等;
- (3) **IT 治理内容:** 投资、风险、绩效、标准和规范等;
- (4) **IT 治理流程:** 统筹、评估、指导、监督;
- (5) **IT 治理效果** (内外评价) 等。

**1. IT 治理关键决策**

有效的 IT 治理必须关注五项关键决策, 如图, 包括 **IT 原则、IT 架构、IT 基础设施、业务应用需求、IT 投资和优先顺序。**【野人老师口诀: 原价 (架) 鸡 (基) 无 (务) 头 (投)】IT 原则驱动着 IT 整体架构的形成, 而 IT 整体架构又决定了基础设施, 这种基础设施所确定的能力又决定着基于业务需求应用的构建, 最后, IT 投资和优先顺序必须为 IT 原则、整体架构、基础设施和应用需求所驱动。然而, 这些决策中又有独特问题, 即 IT 治理需要确定每个决策由谁来负责输入, 以及由谁来负责做出决策。

| IT 原则的决策 | | 组织高层关于如何使用 IT 的陈述 |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| IT 架构的决策 组织从一系列政策、关系以及技术选择中捕获的数据、应用和基础设施的逻辑, 以达到预期和商业、技术的标准化和一体化 | 业务应用需求决策 为购买或内部开发 IT 应用确定业务需求 | IT 投资和优先顺序决策 关于应该在 IT 的哪些方面投资以及投资多少的决策, 包括项目的审批和论证技术 |
| | IT 基础设施决策 集中协调、共享 IT 服务可以给组织的 IT 能力提供基础 | |