

企业信息系统建设效能评估

敏于知

近年来，伴随着企业向信息化、数字化管理模式的转型，企业在信息系统建设上的投入持续增长，在一些中大型企业，信息化建设的投入每年高达数十亿。然而，相较于企业的其他投资行为，信息系统建设往往是一个长期的投入过程，对于一些传统业务类型的企业，信息系统的上线运行与业务目标的达成之间也较难建立直接的影响关系，且由于信息系统所承载的是企业业务流程的线上化，很难短期内带来显性的现金流收益。因此，很多企业的管理层经常会陷入决策的困境：信息系统建设是否达到了当初的管理价值预期？是否还值得继续投入建设，还需投入多少资金？系统建设多久之后能够真正“回本”并创造价值？

甫瀚咨询基于自身成熟的管理咨询方法论并结合长期以来服务于广大客户的信息系统咨询经验，提出从信息系统建设的管理效能、应用效能及IT效能三个角度出发构建信息系统效能评估体系。



- **管理效能：**由企业管理层角度出发，从信息系统建设与运营成本控制、效益达成情况来评价管理效能的达成；
- **应用效能：**由企业用户角度出发，从信息系统投入生产使用后在用户侧所感知到的系统质量、数据质量、服务质量及使用满意度来评价应用效能的达成；
- **IT效能：**由IT项目管理角度出发，从信息系统建设的规划、立项到招采、实施开发、上线及移交运维全流程项目管理的情况来评价IT效能的达成。

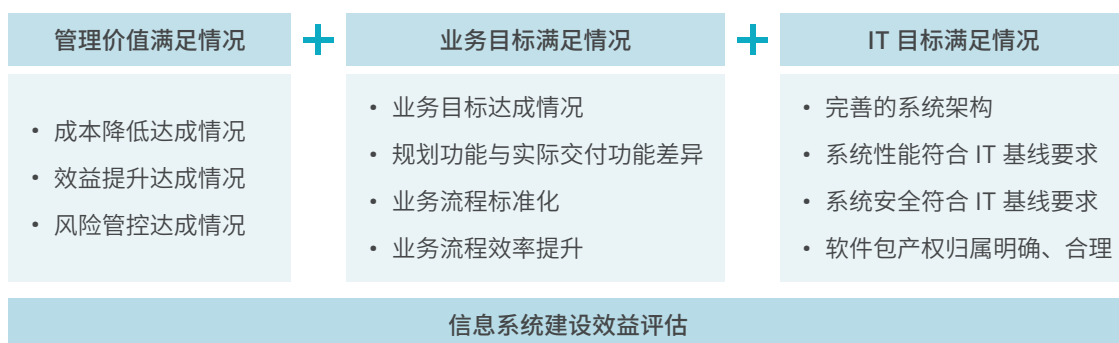
信息系统效能评估方法

• • • 管理效能评估方法

管理效能的达成主要依靠信息系统建设成本的控制与建设后投入效益的达成来实现。

信息系统的成本控制依赖于对项目实施费用及系统运行费用的合理估算，并执行严格的过程控制。在计算项目的实施费用时，需考虑到项目可行性分析费用、项目管理费用、开发费用、硬件费用等；在计算系统的运行费用时，需考虑到运营费用、管理费用及维护费用。

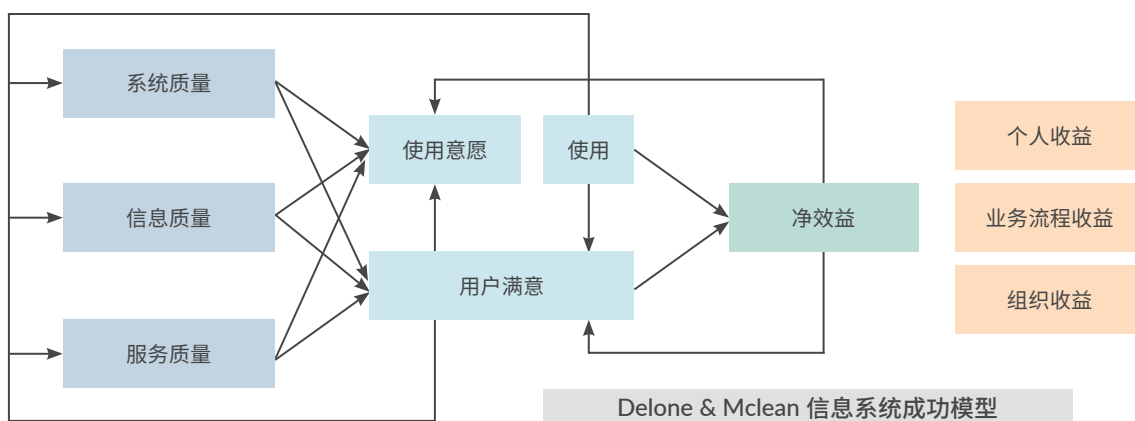
在信息系统的效益评估方面，需要评价信息系统建设在三个维度的效益，包括管理价值满足情况、业务目标满足情况及 IT 目标满足情况。



在成本测算与效益分析的基础上，甫瀚咨询建议企业可通过使用多个成本 - 效益分析模型，从不同角度来衡量 IT 系统的经济效益。

• • • 应用效能评估方法

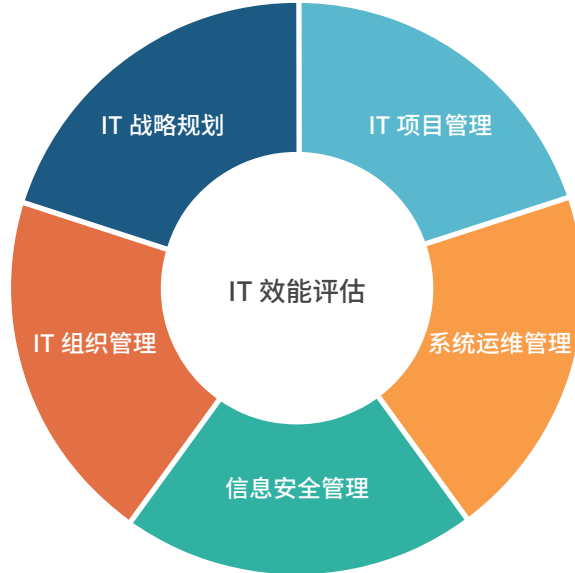
将 Delone & Mclean 模型用于挖掘所取得的信息系统建设成功的因素，于 1992 年由学者 Delone 和 Mclean 共同提出，该模型于之后在企业及各界得到广泛使用。时隔 11 年，DeLone 与 Mclean 在 2003 年再次对该模型进行了优化，其概念图如下：



在 Delone & Mclean Model 的基础上，甫瀚咨询结合多年 IT 系统相关的项目经验，构建了 6 个维度总计 60 余项指标的系统应用效能指标体系，用于对 IT 系统的使用效率进行评估。

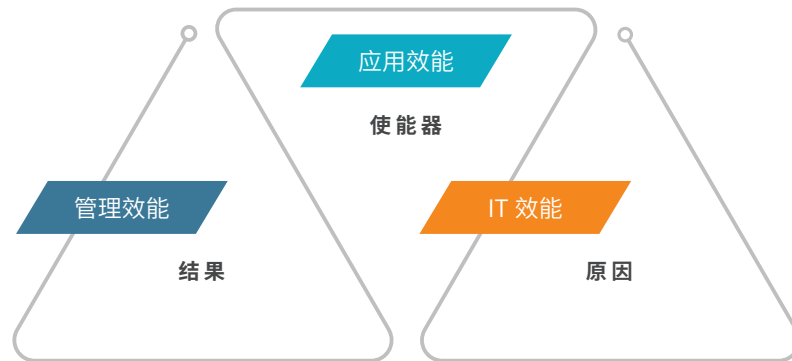
• • • IT 效能评估方法

针对信息系统效能评估体系的 IT 效能部分，甫瀚咨询立足于 IT 项目全过程管理角度，从战略规划、立项到招采、实施、开发、上线全流程所涉及的项目管理、运维管理、信息安全、组织管理等各个方面进行评估，进而发现企业项目管理过程管控问题，识别管理风险并提出改进建议。



信息系统效能评估体系之三大效能的关系分析

IT 项目管理过程是保障 IT 项目依据业务需求落地的有效途径，当项目产出的系统 / 产品交付到终端用户时，他们的使用情况直接影响企业的运作效率，进而促成管理效能的达成或失效。因此管理效能是结果的体现，应用效能是导致结果的使能器，而根因往往在 IT 效能的达成与否上。



信息系统效能评估体系的应用

基于前文所述的信息系统效能评估模型，企业可结合自身情况，构建适合自身的信息系统评估体系，该体系可具体细化到不同层级的评估指标。针对最底层的评估指标，可根据所处评估阶段、评估目的的不同赋予细项指标不同的权重，从而将指标划分为关键指标与普通指标，企业可制定适用于自身的评估标准及打分指引程序，用来指导不同使用者的使用需求。

本文所及指标体系的适用性非常广泛，企业内部 IT 审计 / 风控团队可基于此模型对企业的信息系统建设进行 IT 项目后评价，评价 IT 项目建设的实施效果，揭示风险与问题。企业的 IT 项目实施团队可将该指标体系应用于项目立项、实施及交付后的项目后评估中，从而对 IT 项目全生命周期进行精细化管理。

达于行

甫瀚咨询提供的服务

甫瀚咨询具有丰富的信息系统咨询经验，可帮助企业搭建适配其企业现状的信息系统评估模型，协助企业落地执行信息系统评估全流程，发现信息系统建设过程中的问题与风险，并基于管理优化提出改进意见。

1 评估模型管理

- 设计符合企业的信息系统效能评估模型
- 基于信息系统建设成熟度匹配评估模型
- 动态调整评估模型及指标体系

2 系统效能评估

- 对信息系统客观业务数据量的分析
- 对用户操作系统操作行为数据的分析
- 对 IT 项目管理制度与执行有效性的分析

3 管理优化建议

- 从业务促进视角，而不仅仅是管束角度，去发现与审视现状问题
- 将业务视角与 IT 视角融合，而不仅仅关注 IT 系统本身的问题
- 面向未来审视现在，基于管理优化提出改进意见

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 80 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。



© 2019 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚