

慎防四大IT預算錯誤

小心一不注意，成本節節升高；本文將介紹如何避免失控的科技預算，導致IT營運困境。

文／Minda Zetlin 譯／張皓維

你的公司是否正值數位轉型期？打算利用大量數據與資料來激發新創意？把更多職能移向雲端？協助支援大量由非IT專業人員挑選與採購的軟體即服務（SaaS）應用程式？如果你也是廣大IT領導群的一員，大概上述問題，你八成都會答是。

困難的問題來了：這些變化與新專案如何影響了你公司的科技預算？隨著前所未見、快速且大量的數位發展與創新，利用嶄新科技或創意方法的機會無窮無盡，而這些都成為IT領導群時間與精力的負擔。換句話說，這也是比過去的任何時刻，都可能輕易犯錯，使得IT預算水漲船高。

以下是四個有關IT預算決策的常見陷阱。

錯誤一、移往雲端但並未善用雲端

「我經手的許多公司都表示，他們發現長期來說，移往雲端的成本高過內部部署。」Gartner的資深

經理暨分析師James Anderson說，「雲端本身並不是一個成本最佳化策略；它應該僅是成本最佳化策略裡的一個環節。」

許多組織正移往雲端，或採取「雲端優先」的策略，其主因是各式各樣，遠超過縮減成本的好處。然而專家提到，如果你移往雲端的目的是降低支出，或是你不想在移往雲端之後反而花費更多；那你要審慎考慮進行方式。

「有時候組織會存有一種過分簡單的信念，『我們得要移往雲端』。」Microsoft與數位轉型公司SPR的雲端方案副總Mark Sami說，「如果我是個傳統的IT營運服務經理，我的做法是，把全部的伺服器一個一個的移上雲端。」但這樣俗稱「雲端平移」（Lift and shift）的方法多半對財報數字有負面影響。「雲端平移對許多組織來說，比起維持既有的資料中心可能花費更高，因為事實上，它們未能利用雲端建置的真正好處——也就是根據需求來調升調降產出規模。」他

補充，這樣的結果也讓許多公司決心返航，至少將一部分工作內容移回內部的資料中心。

但如果你的方式正確，一套基礎設施即服務（IaaS）的部署能幫助降低成本並提升產能可用性，尤其當你的產能需求變異越大的時候；例如Sami的客人負責管理購物商場。「直白的說，一年裡就那麼一週，從黑色星期五那天開始，伺服器訊息量大概是整年的九成；然後一年裡的其他時候，訊息量就非常小。」他提到，該公司將基礎設施移至雲端，於是能夠在單一禮拜大量擴充產能，然後一年裡的其他時候就能夠減量來降低成本。「使用者根本不會發現，」Sami說，「這也是該公司第一次在黑色星期五伺服器沒有當機。」

但任何事都會暗藏代價。對大部分組織來說，要利用雲端的規模調控能力就必須進行相關的應用調整。「在資料中心裡，你的產能是六台主機而且不容易增加——你除了得要買設備並進行安裝校正。」

資料中心硬體維護供應商Park Place Technologies的CIO，Michael Cantor說「在雲端，你能夠上下調控。然而在公司內部，則往往缺乏這樣的細調技術。」

錯誤二、缺乏良好規劃協商的軟體即服務(SaaS)部署

對許多公司來說，採用軟體即服務(SaaS)的應用程式，比起雲端平移更有效益；尤其軟體供應商們逐漸將更多資源從企業授權版轉入SaaS版的應用程式，因此SaaS的企業用戶能夠更頻繁地獲得軟體更新與改良，而非一直對自家公司的IT團隊提出要求。

但是選用SaaS應用程式真的比內部部署更低成本嗎？這取決於你看待此事的角度。會計與顧問公司Crowe的CIO，Yvonne Scott說，「假設我現在有五個網路工程師專責管理伺服器，那這些人力在雲端情境下就可以省下來，」「但這些預算當然你就是拿去付給雲端程式的廠商，平心而論，這有比較便宜嗎？我不確定，不過我不需要管理這些人工，而是廠商處理。」SaaS對較小型、資源有限的組織與IT團隊特別能夠有成本好處，她提到，畢竟從效果而言，就像是能夠雇用較零碎的人工。

另一個SaaS與授權軟體的差異是每月支付的訂購費會被列為營業費用而不是資本支出；基於各個組織的結構不同，以及財務績效的報導方式，這項差異可能影響甚巨。Sami解釋，「有些組織永遠不會採用雲端功能，因為對他們的資產

負債表來說，比起營業費用，列為資本支出在帳面上美觀得多，即便整體成本甚至能因此降低。」

專家建議，避免SaaS成本失控，花多一點時間與心思在合約的談判上。「我們發現，這真的很重要很重要，盡可能壓住價格的上漲，盡可能！」跨國制服供應商UniFirst的CIO，Brad Whitehall說，「如果你可以兩到三年壓在零價格上漲，厲害！然後接下來幾年如果你可以壓在2至3%或是貼著消費者物價指數，棒！」先行協商如果合作關係終止會如何，也是聰明的一步；Scott提到，「你在協商時對供應商提出這樣的問題——我要把資料拿回來，相應的成本有哪些？又需要耗費多少的時間？」

Cantor提到他每年都從零上漲開始協商契約。「其實，假設我們去年的預算想要得到80個使用者，結果只有60個，我還會去協商降價。」透過更長期的契約，他有时會在合約到期前進行重新協商。「本來的契約是三年，已經走了一年，然後我說『如果你們可以降價，我可以重簽一個三年的契約』。」大部分的供應商都會同意，他說，「因為對他們來說就拿到了四年的生意。」

儘管先規劃並不有趣，採取SaaS在公司生意衰退，或是大環境景氣變差時會引發成本問題。「雲端的採用的確從上一次的景氣蕭條以來，造成了不小的打擊。」Scott補充，在過去IT曾經是容易進行成本縮減的一環。「2008年，許多未移轉到雲端的公司做法是不再為授權軟體支付維護服務費。這

有點糟，最終並造成了技術負債，但我可以等到公司回到較為健全的財務狀況，再去償還這些技術負債。」

當然如果你選了SaaS的佈局，你不能停止付錢，除非你打算根本不用這些軟體了。「這正是我與CEO溝通的要點之一，隨著我們將越來越多環節移轉成以SaaS為基礎的做法，」她說，「當然可能別無他法，但至少要有意識當下一次景氣蕭條來臨，公司的彈性會相當受限。」

錯誤三、未與高層領導人合作順暢，以確保科技花費符合企業需求與發展方向

在今日，員工能夠利用信用卡直接買SaaS應用程式，而供應商也繞過了IT部門直接與其他部門使用者接洽，對IT領導人來說很難清楚，更遑論控制所有組織內部的科技相關花費。接受訪問的CIO們都承認公司裡的確有這樣「地下IT」（譯案：未經同意或告知的非企業雲端軟體服務）事件的發生；但他們都竭盡所能去監管所有科技支出，來檢查、支援，或可能提供其他部門使用者所購買應用程式的替代方案。

「無論是否涵蓋在IT預算之內，CIO有責任所有的錢都在對的時間流入對的地方，」Cantor說，「常常有這樣的情形，『我不喜歡公司IT部門提供給我的程式，所以我要去找別的來用。』而管理這些花費、並且快速地進行整合，甚至藉此向廠商取得更好的價格都是很重要的。」

如Cantor提到，當然有許多追蹤工具能偵測網路流向，提出警告，比如說有職員使用著一個未被批准的亞馬遜雲端服務。但最有效率管理非IT科技支出的策略，是與其他部門的領導者以及業務線（LOB, lines of business）合作來控制地下IT，同時確保IT部門能夠提供，或至少支援部門使用者的需求。

「我們與財務相關部門合作，如果公司成員嘗試報銷不在公司政策規範內的科技費用，就會被拒絕，」Scott說，「如果會計說，『你買的那個很好，但我們沒有要讓你報銷這筆費用欸』這個效果立竿見影。」

她補充，「然而，我們也需要一個機制讓人們說出他們的需求，往往我們是這樣陳述，『這是我們用的產品，如果你覺得不好用，記得來告訴我們。』但99%的情況下不會有人來表示意見。」

錯誤四、科技支出沒能帶來價值

擺脫沒能為組織帶來價值的種種說來簡單，但對絕大多數IT領導人來說這正是他們工作的最大挑戰之一。過去的決策留下了技術負債、企業整併則帶來大而無用或不相容的系統；有時候使用者的偏好壓過了IT的最佳實務。

當然，CIO們一致認同，繼續精簡、合併、刪除無法對企業附加價值的活動是一場值得打的仗。Michael Reagin是Sentara Healthcare的CIO，一間非營利區域健保組織，旗下有12間醫院、300個照護

中心與一個健保計畫及其相關服務。基於降低兩成科技支出的目標，Sentara的IT團隊開發了一套雙管齊下的計畫，內容包括拆解沒能整合的IT上下游，並訓練特定職能的專員能在不同的科技功能下執行同樣的任務。按部就班的，Sentara也打算在兩年內，移轉為完全雲端的組織。

要達成上述任務，很大的部分仰賴IT的調度以及與業務線的關係管理，Reagin說，「我們內部有與顧客站在同樣立足點的IT人員，他們從顧客的角度來制定價值計畫，並協助我們了解價值。我們進行的每件工作都附加一句價值性的描述，無論是傾全力的專案或是次要的工作需求，都能找到與符合系統的路。」他說，整體來說這為生產力帶來10%的提升。

另一個重要的倡議是簡化組織的應用程式組合。在IT部門開始精簡程序之前，Sentara有1,600個應用程式。現在只剩下1,000個，Reagin的目標是降到800。「我們提問，有沒有在其他系統裡的什麼程式，能夠完成八成以上這項工作？許多的應用程式的存在並不合理，我們讓其落幕或是改放到其他位置。」

他說，箇中秘訣就是不斷的提問，尤其是軟體供應商會不段的推出新功能，而這些功能過去得要靠第三方的軟體外掛軟體來補足。例如IT團隊在檢核時，發現Sentara的EMR（電子醫療紀錄）系統有100個延伸程式。「在五、六或七年前，這些功能在EMR中沒有，但是核心系統供應商不斷的推陳出

新，」Reagin提到。檢核結果發現Sentara現有的EMR已經囊括了七成這些過去的延伸功能。「許多組織並不擅長站出來提問，『這些目前還算是創新的嗎？還是核心系統裡現在就有了？』」他說，「我們花了很多時間與營運團隊及高層討論這些。」

他同樣也提出誘因，讓使用者願意放棄這些舊有應用程式。我們這樣溝通，「當我們買一個新系統時，希望能讓至少兩個舊程式落幕，」他說，「大多時候這樣的溝通是成功的。」

除了大而無用的系統需要檢驗，Scott也評估系統支援的商業程序是否依然重要。例如計錄工時。「因為我們是專業服務廠商，所以人員有時候需要紀錄工作時數。」她說，「你得要追蹤這些工時，以便查核。但我們過去每週將工時單報告送交給主管，然後告訴他誰還沒有填表，因為我們需要這些資訊才能進行請款。我們現在還是這樣做，但是很多人的款項都與時數早就無關。」

這些每週自動產生的報表並未帶來價值，因為經理們不會對這些數字產生任何回應，她說，「如果這對決策沒有影響，也沒有相應的行動會發生，那我們為什麼還要這樣做呢？」

基於這樣的理由，她認為定期的檢核角色與活動，並確認是否帶來價值是很重要的。「人們開始一個活動或任務，是因為當時這很有意義。但人們太少能夠說出，『時候到了，我們停手吧。』」