

关于 ITSM 未能充分发挥效益的几点思考

现象

这几年，我在走访各个行业的客户中，看到了一些普遍现象：

现象 1：信息化与业务越是融合，面临的变更就越多；

在证券公司，经理告诉我，业务一旦发生变化，就要调整信息系统，但究竟哪个业务对应哪个参数，在很多情况下，我们总会忘记几个。

在银行，“我们的冗余设计足够完善，只要我们别动它……”

现象 2：变更越多，配置越难管理；

在地产公司，一位新上任的经理告诉我：“涨薪也不能让这个技术人员走，因为他一走，系统的配置就再也没人知道了。”

在一家基金公司，经理告诉我，“第一件事，我们先把软件系统之间的 API 记清楚，否则……”

现象 3：信息化越是建设，工作职责越多；

在医院和制造业，随着建设的系统越多，使用的人越多，日常的支持性工作就越多，可我们的人员编制并没有增加。

现象 4：职责越多，协调工作越多；

每天，信息中心主任有太多的要协调的工作，甚至有些业务部门的小事情也找信息中心主任来协调，身陷其中。一个信息中心主任这样说：“你看我还有时间思考如何建设和发展的问题吗？”

从以上的现象中，我们可以得出一个结论，信息化越发展，越需要良好的管理。

在业界，ITSM 管理体系、ISO20K 标准已经发展了十几年，不乏有人对其进行探索和实践。

我们应审视一个公所周知的问题，

为什么 IT 服务管理体系始终未能充分发挥其应有的效益。

是否对管理体系的实践不够？是否体系本身也不够成熟？是否西方的管理体系在国内不适应？是否软件产品不完善？

即使这些答案随处可得，但我们还是应当再一次深入的思考，以免被“偏见”所引导，而遗漏了本质。

关于讨论 在讨论的过程中 我们避免直接给出最终结论，因为这种行为会扼杀我们的思考，每一次讨论所得出的结论，都有必要进行否定性的探讨，这样可以引发我们的思考，或许使我们更加接近问题的本质。



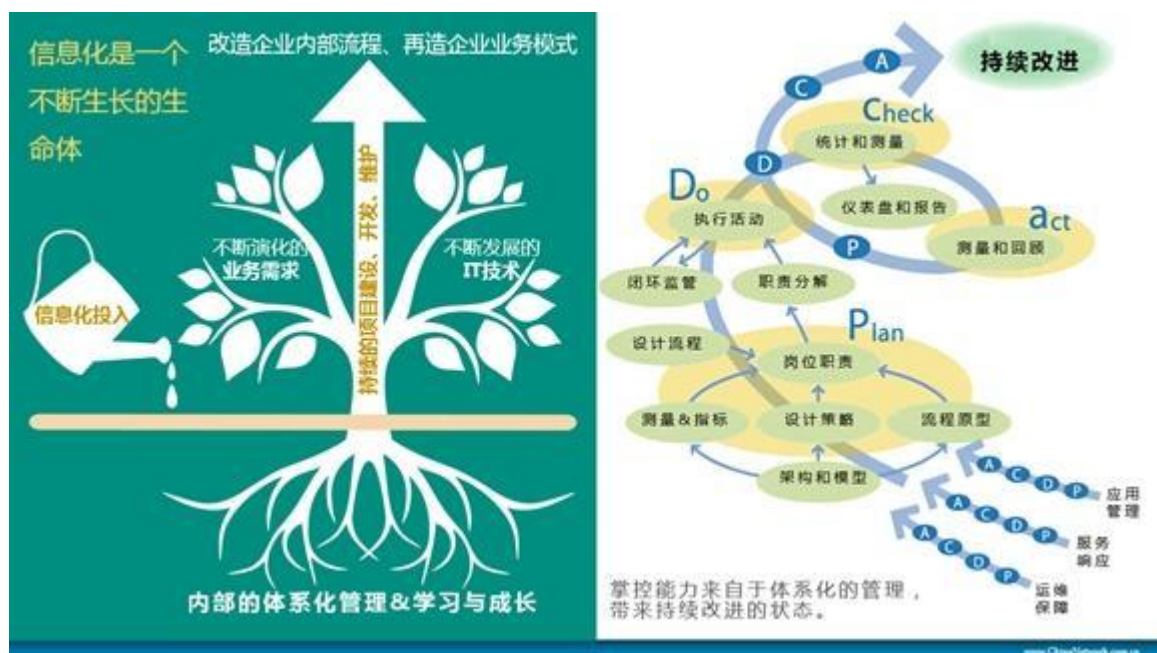
共分为三次讨论，每一次都会回到起点，不是对前面的全盘否定，但需要更换一下视角，因为每一个视角都只代表了必要条件，而不是充分条件。

第一次讨论：成长、变数、掌控

第一个议题：不断成长的生命体

业务与信息化之间的相互融合，带来了一个不断成长的信息系统，这种成长来自于业务的需求和技术的发展两个方面：

- 从外部来说：信息化要匹配持续演变的业务需求；
- 从内部来说：信息系统本身的软硬件，也会随着技术的更新换代，而新陈代谢。



信息化持续的发展在带来更多业务价值的同时，也必然的带来自身的变数和不稳定，有两种可能的发展态势：

- 伴随着信息系统的建设，其管理能力也共同成长，越沉淀，越成熟；
- 但也可能会是系统越复杂，越难以掌控，逐渐脱离控制，越建设，越失控；

伴随着信息系统的不断成长，业务依赖程度越来越高，而系统的复杂度越来越高，工作职责越来越多，信息化的管理更加需要一种掌控能力，才能持续主导信息化的演进。

第二个议题：家长的局面

信息化的管理者都期望，信息化团队成为企业内部流程的改造者，业务模式的再造者，成为业务的顾问，信息化建设的主导。而信息化的管理者能够一手规划需求与方向，一手准备人马来和枪炮。从容的引领变革，而不是被动的被变化所牵引。

但，实际情况是：

对业务部门的日常服务中，丢、漏、错的低级错误，导致业务部门的诟病。本可避免的系统故障，此起彼伏的出现，导致后院起火。日常工作中，对于什么事情需要上请、什么事情需要下达，不是每个人都具备成熟的判断力，管理者总要身陷其中。

作为信息化的管理者，既需要站在企业和行业的高度规划，又需要投身于具体事务中，一方面要面对不断演变的业务需求和政策，一方面要保障信息化系统的稳定和可维护性，同时还要让信息化团队能够及时响应繁多的业务部门日常请求。

第三个议题：管理者的诉求

不能过于简单

很多人认为体系化的管理就是填单子，走流程，但是我相信这不是真正的管理目的。如果只是一堆散乱的工单，管理者看不到真正想要的信息，造成基层人员也不知道为什么填写工单，这些工单对工作究竟有多大帮助，反而徒增了很多工作量。

也不能过于复杂

今天，流行着各种先进的管理概念，其实，管理者的诉求很简单：“能够抽身事外，总揽全局，掌控局面。”

那么，我们暂时抛开一些先进的方法论，从管理的本意开始思考，管理（Management）

这个词的英文起源于拉丁语，本意是能够把握在手里，即，**掌控**。

所以，要实现的不是先进的管理方法，而是要让管理者的掌控能力落地。

-

第四个议题：体系化的管理

做技术的时候，我用勤奋来解决问题，但是管理一家企业，这招儿，失灵了。在 2004 年我开办了公司，我的工作从技术，转变为管理。但是，在最初的几年里，我的感觉是：千头万绪的事务、层出不穷的状况，环环相扣的问题。

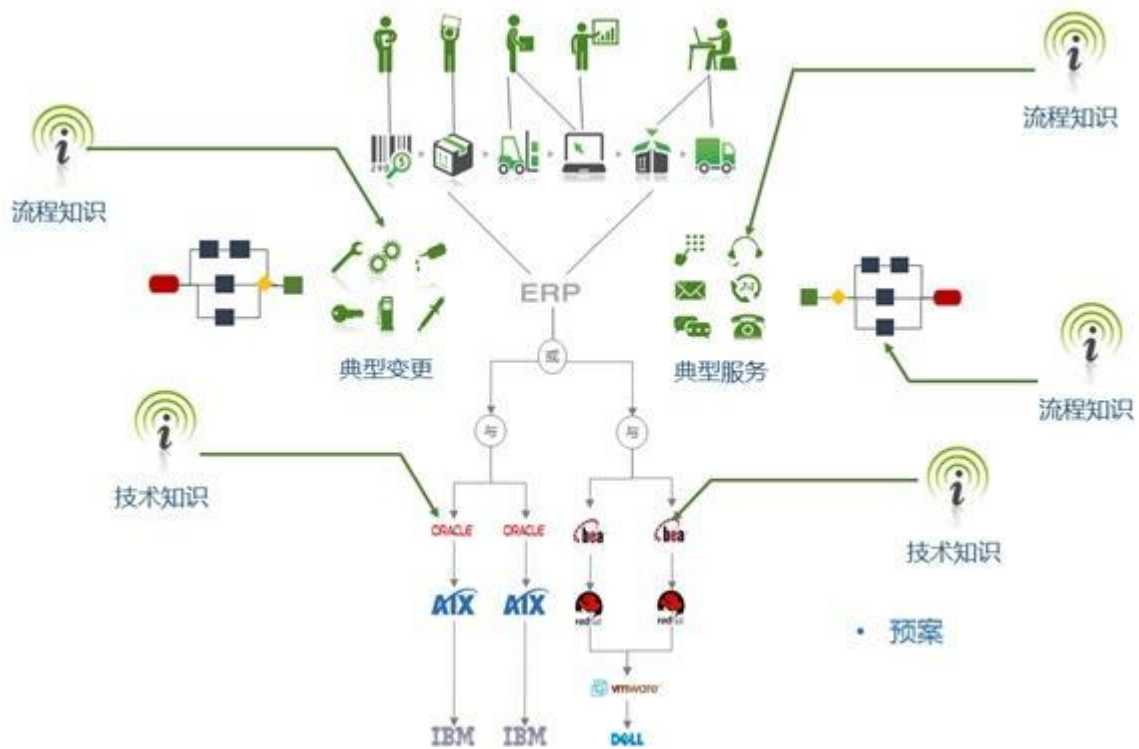
我必须试着把所有的古怪理出个头绪。

我们不能让所有的事情都随机处置，这样会增加不确定性。而当我们开始这样做的时候，发现很多状况是可以预见的。而对于这些可预见的例行事务，我们可以预先的设计处置的方式，即使是例外的事务，我们也可以预先规划处置的原则。

外面有人说我们这是精细化管理，也有人说叫流程化管理，叫法不一样，我们自己认为这只是**常识**-凡事预则立，不预则废。

信息化的管理中我们也提醒自己，信息系统是一个**动态成长的系统**，因此，对信息化的**管理是一个连续的过程**，那么必须有预先的设计，**前瞻性的规划**，才能确保在大多数情况下，有周详的处置方式。这些预先设计的流程，必须是前后衔接，**连贯一致的整体**，形成一个体系化的管理。我们不能仅仅着眼于细节，而遗忘了整体，整体不等于部分之和，可能大于，也可能小于。

为了在信息化管理上，做到预先有所规划，我们就必须用系统的思维，去认识信息化。因为，信息化工作是由相应的人、事、软硬件组成的一个相互依赖，相互作用的有机系统。我们必须把这种内在的关联关系找出来，才能有根据的去预见，因为**预见不能仅靠回忆**。



这包括，信息系统是由哪些应用构成的，这些应用与哪些业务相关，与哪些岗位相关，这些应用依赖于哪些中间件和数据库，这些中间件和数据库运行在哪些系统上，而这些系统安装在哪些硬件上。这些应用之间有哪些接口，如何传递数据。



在这个逻辑的基础上，我们可以预见一些事务，接下来，我们要对可预见的事务进行规划，我们脑子里必须装着两个问题，一是例行的事务，流程化。二是例外的事务，原则化。

关于变更 我们应预先规划围绕一个应用系统会有什么典型的变更，这些变更的风险是什么，预案是什么，谁来进行评估，应当由谁来进行审批，在什么时间上线。我们需要通过变更管理策略，将这些原则提前参数化，并通过变更管理流程将其顺序化。

关于日常服务：我们应预先规划围绕一个应用系统会有什么典型的服务，而这些服务的标准和规范是什么、有哪些必要的约束是什么。我们需要通过服务目录，将这些原则提前参数化，并通过服务请求流程将其顺序化。

关于故障处置 我们应预先规划围绕一个应用系统或一台重要的设备，会有哪些典型的隐患，其特征是什么，应如何处置，由谁来处置。

关于开发：我们应预先规划开发管理的原则，需求如何记录，如何被分解为开发任务、开发任务如何被划分阶段，每个阶段的进度如何被量化。

此外、需要考虑：需求、开发、测试、上线、维护、服务，这些行为如何以应用系统为主线，被连贯起来，形成运营的档案，这样数据才能形成信息，信息才能够衔接，知识也能够被提炼。

没有软件的辅助是不行的，我们必须把这个管理体系形成一个软件系统，为系统思想的实际运用提供计算能力。我们不止一次的提醒自己，不是让人告诉系统，我做了什么，而是让系统告诉人，什么事情，应该怎么做。

第一次结论：闭门造车与刻舟求剑

讨论到这里，我们可以先总结一下，由于信息系统是一个动态成长的生命体，对其管理是一个连续的过程，所以只有体系化的管理，才能带来掌控局面的能力。

我们要实现的不是先进的理念，而是管理者的掌控能力。

闭门造车

2014 年，在深圳我的一位已经落实了管理的客户，处长问我，“为什么别的地方实现 IT 服务管理这么难？”

当时，他们的一位副处长回答“因为，人云亦云，拿来主义。”（他所指的是，完全照搬书本的一套。）

我必须还要补充另一个事实，有些企业自己搞了一个使用起来很顺手的软件，用来管理自己 IT 工作中的事件。但一段时间以后，面对着几千个工单，和几个说明不了什么情况的报表，究竟起到了什么管理作用？

有些软件公司的人和客户说“你说要实现什么，我就实现。” 我的一个客户说，“我要完全知道，该实现什么就不找你了。”

我反对，完全照搬书本上的一套 ITIL 流程，也不赞成，完全自己创造一个方法。这两种情况都是闭门造车，一个是封闭在书本里，另一个是封闭在自己的工作中。

理论必须与实践结合，往往有人说，那书本上的一套要么太虚，要么都是常识。但是，往往我们在学习中才能够知道一些，[我们以为不知道，但其实知道的事情](#)。在实践中，我们才能知道一些，[我们以为知道，但其实不知道的事情](#)。

刻舟求剑

“任何设计到落实 中间存在时间的滞后 所以说 所有的流程设计 体系设计都是过时的。”

斯坦·戴维斯

我在一次客户的回访过程中发现，当初我们与客户共同梳理的日常服务中，只有非常少数的服务向导被真正的利用，你可以说这符合 2/8 原则，也可以说这不符合客观规律。而且针对这几个少数的日常服务，我仍然大量需要改进的地方。

在当初设计的时候，我们为了避免闭门造车，所以先与客户一起还原实际工作，再分析管理诉求，然后得出的成果，在今天用实际数据说话，证明这些成果不完全符合客观规律。

以小见大，管理体系的一次性设计，不能保证设计是完美的，况且，客观环境和因素会发生变化，固守在一套模式下，难免会刻舟求剑。

科学的管理思想

“得以生存的不是最强大的，也不是最聪明的，而是最能适应变化的。”

查尔斯·罗伯特·达尔文

有很多人，一提到科学化管理，就马上开始探讨“工作流程”的设计，但是我们还是暂时抛开这些先进的理念，从科学化管理的思想开始讨论。因为没有经久不衰的管理方法和工具，随着时间的推移，客观因素的变化，任何管理方法和工具都会逐渐失去原有的价值，所以科学管理的主旨并不是一套方法的集合，而是一种科学化管理的思想。

科学化管理的思想，是引导我们去探索事务的内在规律，当人们身处于没有规律，没有秩序的组织中，就会有种不安，就会有寻找规律，建立秩序的冲动。我们需要不断寻找工作中的既有“规律”，让潜在的规律浮现出来，形成秩序，然后对其的运转不断观察，不断修正，不断验证，探索新的秩序。

帕金森定律：一个组织在其体系建成之后便开始衰败，必须要不断努力的改进，至少努力维持好现状。

因此，我们有了一个结论，我们需要的不是一套刻板的流程，而是一套来自于内在规律，能够不断反应内外部变化，且可以持续改进的结构化管理体系。

第二次讨论：幽灵和人

从 2004 年公司建立了没多久，我们就有了自己的 SOP 和流程，大约在 2007 年由于我们的业务发生了很大的调整，所以我们的流程曾经“沉默”了一段时间，后来又进行了改造。

每个人都比较清楚，一个事情的来龙去脉，也比较清楚各个环节意味着什么，该怎么处置。

我们有了一套比较标准的规范。

在我的脑子中总是闪烁着一些“问题”，这些问题会不时的在工作的各个环节出现，阻碍我们的发展。每个人都受到这些问题的困扰，但它们究竟是什么？

第一个议题：幽灵

“如果我只有一个小时的时间去拯救世界，我会用 59 分钟来定义问题，用 1 分钟寻找解决方案。”

阿尔伯特·爱因斯坦

管理 IT，就像管理一家企业或医院一样，管理的本质是一致的。需要面对的都是那些像幽灵一样，隐藏在各个环节中的问题。

即使问题再难缠，只要能够摆在面前，相信总有办法解决。但是这些问题总是像丛林中的幽灵一样，若隐若现，躲闪在丛林之间。

我们不太可能真的去一个一个的解决这些各个环节的问题，因为这些问题之间是环环相扣的。肯定有那么几个问题是元凶，是导致这千头万绪的根源，只要解决这几个根源问题，剩下的症状就会自然的全部消失。而问题的关键是，你怎么找到这些根源问题。

大约在 2010 年，我参加了一次学习，主题是找问题的思路。我比较好奇，拿回到公司内部进行尝试，我们突然发现，这是一个有效的办法。还有就是，我们又发现了一个常识“解题之前，先读题。”

爱因斯坦曾经说：如果给他一个小时拯救地球，那么，他会用 59 分中找问题，1 分钟用来解决。

换句我们自己的话来说，就是不会解决问题的原因，是我们没有读懂问题。如果读懂了问题，解决办法会自然而然的出现。

对于问题的管理是帮助我们现象到本质的一个过程，但是往往很少有人能够善于利用它，原因在于一句话“解题之前先要读懂题。”而往往很多人没有注意，或者没有耐心去关注这个读题的环节。题目没有读懂，就忙着找解题的方案，实际上是一种盲目的行为。

管理者需要对管理体系进行持续改进，否则精力将消耗在一些零散的细节中，组织的成功会是昙花一现。持续改进是否会很麻烦？不会，因为任何复杂的系统都有其固有的简单性。所有我们看到的复杂现象的背后，追根溯源，最后导致这些表象/症状的根本原因只有极少数的几个因素。

2013 年，我将这个寻找问题的方法第一次用在一个客户身上。IT 管理的咨询，我们进行了一次尝试，因为传统方法的问题在于，试图告诉人们应该怎么做，为什么这么做。但是当人们缺少了一个认知的过程时，这种说教的方式，总是有一种道听途说的感觉，无法让人们真的理解和掌握知识体系。



首先我们来定义一个概念，叫做“不良效应 UDE”。不良效应具有三个特点：第一、是当系统中什么东西出现毛病时你得到的一个迹象。第二、不良效应是负面的。第三、不良效应是说得出，看得到的可视化结果。也就是说任何可能的原因，都不在不良效应的叙述范畴之内。

换句话说，就是我们先要老老实实的去叙述，一个不良效应，而不是忙着说出根源。

非常重要的是，我说这只是一个不良效应，是一个现象。千万不要忙于对这个现象下任何结论。按照科学的方式，应该做的事情是找出不良效应之间的联系，而不是对单个不良效应的原因进行简单的回答，否则你就关闭了问题管理之门。

我假设任何事件都不会孤立的存在。因为真正能够给一个团队带来困难的，绝不会是某个单独的问题引发的，每一个问题都会有相应的办法去解决，但当这些问题相互纠缠在一起的时候，那么真正的困惑和困难就来了。

如果这个假设是对的，那么我们就需要搞清楚一件事和一件事之间的因果关系是怎样的，也就是进行“if...and...then...”的因果分析，找出隐藏在现象背后的根源。

过程是这样的，我们把所有的不良效益都平铺在桌面上，然后随意拿出其中的两个，尝试用

“如果...不良效应 1，那么...不良效应 2。” 是否能够符合逻辑？如果不符合，那么是否存在了一个与关系？也就是“如果...不良效应 1，且...不良效应 3，那么...不良效应 2。” 是否能够符合逻辑？如果不符合，看来两者之间还有其他 UDE 存在。直到把所有 UDE 都变成下图的样子。那么，最下面的 UDE 就是根源的 UDE，也就是最需要我们解决的 UDE。



在这个剥丝抽茧的读题过程中，尤其重要的是 IT 团队全员参与，因为这会带给我们一个共识，就是对问题的共识，而且同时收获的是氛围，氛围是持久状态保持的基础。可以说，因为没有认知的共识就不会有氛围，没有氛围就无法持续。



第二个议题：人

在我自己的团队中，经常有人来问我一些具体事务的处理方式，有些我可以直接回答，但对有些答案我有疑虑，因为，我即便告诉他我是怎么做的，但是以他的个人能力来说，与其知道我的处置方法，还不如不知道。

还记得，我说在 2010 年，我在自己公司内部尝试了寻找问题的办法吗？那一次的结论，居然是，我们内部的培训不到位。让我诧异的是，我们在业务中遇到的实际问题，而根源却是在内部的能力成长和学习上。

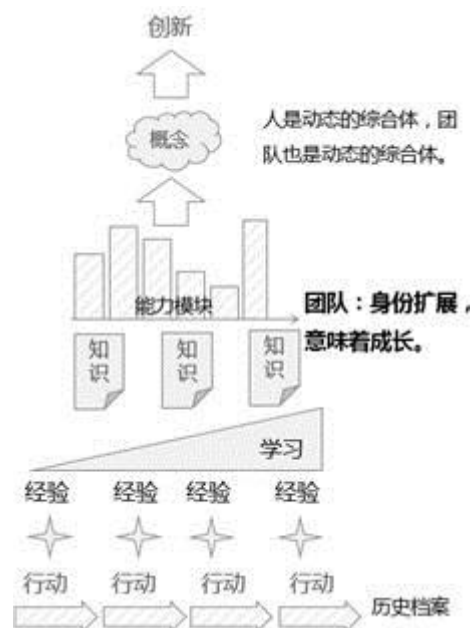
流程自然固化了一部分事务的处置方式，但是还有很多事务是无法用流程来固化的，在工作中我们会遇到很多的问题和矛盾，这是因为我们的认知是来自于我们观察的结果，由于我们视角的限制，必然带来观察的限制，从而带来认识上的限制。

当经验与所见，认知与所见，所见与所见不一致的时候，问题就产生了。所幸的是，人是具有理性和思维的，所以人就有思考问题的权利和义务。而问题的可爱之处就是引发了人们的思考，而不是直接给出我们以为正确的答案。通过观察，得到问题，思考问题的不是流程，而是人。

每一个人因为某种专项的能力而获得了一种身份的标识，例如、数据库专家或者网络专家。而个体组成了团队，个体的标识集合起来形成了一个团队的身份标识，最终形成了外部对团队的认识。

但这种标识是可以被改变的，随着信息化建设的发展，团队必须重新定位身份，团队的能力必须得到扩展。例如、不再是以专业为导向的技术团队，而是企业内部流程的改造者，业务模式的再造者。

而我们的团队将成为怎样一种身份，在很大程度上取决于团队自己的行为 and 选择，成为一种新的身份是一个团队不断的自我创造的练习。



亚里士多德认为，是自主改变的能力，使人类不同于自然界的其他生物。除了人以外，其他动物只能遵循自然法则，而人的本性则是寻求改变的。

在每一次的工作中，如果用心去做，则会获得体会，这些体会在每个人心中形成了连贯的经验。而每一次新的探索也都会获得新的经验。因此，不能给自己贴上标签，因为每一个人都是动态的，不断变化的综合体。不断获得新的经验，也使得团队的身份不断的动态扩展，这意味着成长。

而仅仅是实践所获得的经验，未见得是科学的，必须将经验与理论进行结合，团队的管理者必须意识到，没有扎实的理论基础，也许能在短期内猛跑一段路，但却缺乏长期发展的力量。

“理论之光，若灯塔之辉”，虽不能明确的指明每一步该如何执行，但却能引导我们前行的方向。因此，团队需要将经验与理论结合，形成理性所能检验的知识。

而如果仅仅是脱离了工作背景的理论知识，并不能为团队带来真正的生产力，只有将知识结构化，与工作背景结合，与经验结合，才能形成真正具有生产力的团队能力。只有具有能力的团队，才会获得概念的认知，而创新来自于概念的认知。

第三个议题：他们怎么了

“他们怎么了？为什么一开始愿意共同找问题，共同设计流程，但是现在却不愿意在系统上对一个工单执行分类这个活动？”

“他们说，没有原因，就是不愿意。”

这是，2014 年，我和同事的一个对话，说的是南方一个企业的一线人员，在使用我们系统的时候，出现的一个现象。

好吧，我承认，即使在我们自己公司里，创造价值的绝不是系统和流程，而是人。可能是我们在茶余饭后的聊天中，也可能发生在大排档里，或者洗手间里，反正绝不是在系统上。

科学的管理？系统的固化？要让系统告诉人，什么事情，应该怎么做？但是，这不意味着我们要建造一个傲慢的系统，企图用刻板的流程来束缚人的行为，妄图将人的思想和行动分开，不让人将心灵带到工作中，让人成为不假思索而重复执行的机器，我们不能成为这样的凶器。

是该怀疑这个问题的时候了，如果，我们仅仅停留在流程和数据上，我们会被“唯科学论”的狭隘所束缚，只在一个小小的角落里，孤独的琢磨如何摆布别人。



人人面向系统工作，但不是要被系统束缚。

第三次讨论：家园

无论是信息化团队，还是在企业中，会弥漫着一种思维，凡是有问题的地方，就是管理者的责任。但是，谁是管理者？

第一个议题：谁是管理者

很多人认为，有头衔，有权力的是管理者。但是今天，我们需要反思，管理行为是什么？管理行为存在于什么环节？什么时候发生管理行为？

在信息化的日常工作中，有很多的专业技术工作需要被加以指导，很多日常工作需要被协调和调度，这些管理行为在团队的工作中是无处不在的。对此，很多人的解释是，管理者需要对例行的事务进行流程化；把例外的事务分工给相应层级的管理者（副处长或者技术主管）来协调；将知识不断沉淀进入系统，让系统告诉人发生了什么应当如何处置；

这个解释，表面上十分科学合理，但也粉饰了一些实际工作中的事实。第一、就算是例行的事务，也不是所有的细节都能够用流程来描述的，能够被纳入到流程中的，大多数是管控类或是比较简单的工作活动。而真正创造价值的活动，很少能够被纳入到流程中；第二、不是

所有的经验和知识都能够被纳入到系统中来；第三、不是，也不需要所有的技术细节都到技术主管那里解决，我们不能忽略，很多的日常问题既不是通过管理者，也不是通过流程，而是技术人员之间相互协调，有经验的技术人员指导新手来完成的；

那么，我们是否可以得出以下结论：

第一、创造价值的是人，流程和制度只是对基本原则的保障；

第二、协调和指导类的管理行为是无处不在的；

第三、团队中每个有知识的人，都应发挥其管理责任；

请不要误会，我绝对不是说，不需要流程，也并不否认流程化和信息系统的作用，且我们一直在努力通过系统来实现更多的价值。

但是我反对，偏面的强调流程和信息系统在管理中的作用。因为这会带给我们一个错误的方向，就是什么都要用系统来管，什么都可以流程化，甚至信息系统是最聪明的那一个。

流程只是固化了行为，而一成不变的习惯会使得我们不再敏锐。职责固化了义务，但没有一个创新是来自于义务，而是来自于体会、兴趣、灵感、热情。事实上，创造价值的过程本身就充满着不确定性，人的智慧才是创造价值的源泉，人的执行才是流程的生命力，人与人之间的信任和沟通能力才是团队的活力。

对于该被管控起来的风险，需要变更流程管控。对于大量反复出现的日常活动，需要被流程化管理，以便对于质量的保障和信息的获取。档案、预案、知识需要被沉淀进入系统，以便被利用。但系统的定位是辅助人，人人面向系统而工作，是希望得到系统的帮助而不是束缚。

流程是告诉具体干活的人，该怎么干，但是流程不能束缚团队的创新力，工作是即将出现的未来，不能让人成为自己工作的旁观者。任何一个好的管理体系，其共性都是培育一流的人才。而一个好的管理体系，好的系统应当能够激发人的工作热情。

而管理，不是 CIO 或主管一个人的事情，团队中每一个有知识的成员，都应当担任起相应的职责。所以，我们在梳理流程的时候，总是在问，这个环节的专家是谁？谁该担负起这个环节的指导工作？

第二个议题：家园

我没有管理过几百人的团队，在这方面我可以说是一无所知，十年来我的团队一直是几十个人的规模，所以我只能如实的阐述，我们这样的团队是如何工作的。

我的工作一方面是公司的管理，另一方面是为客户提供他们所需要的管理方面的解决方案，恰巧这两个方面有同一性，都是管理。

我不断的在告诫自己，千万不要为了流程而流程，为了管理而管理，不要盲目的向客户推荐各种流程化的管理解决方案，也不要盲目的在自己公司实施类似的管理方案。

再科学的流程也是由人去执行的，再合理的持续改进也是由人去推进的。忘记了人才是最核心的动力，而盲目的建设各种制度和流程，最终只能流于形式。

在这家几十个人的公司里，没有头衔，因为确实不需要，我们认为贴近工作的人才最英明。

没有岗位职责说明书，因为，我们需要的不是义务，而是活力。如果你真的在名片上看到了头衔，那么，在我们内部其实那是没有实际意义的，真正的位置在名片后面的流程图里。

“我们把办公室改成咖啡厅吧！”

“好注意，再来个酒吧。”

“ 为什么不是茶馆？ ”

“ 反正不需要办公隔断！ ”

2013 年，公司搬家到，安立路的时候，我们突然萌发了一种想法，然后就实施了。在我们自己的公司里，没有办公隔断，没有打卡机，没有独立办公室，有书柜，有藤椅，有茶几，有一个小酒吧，还有可以直接涂写的墙面。



“ 为什么不把管理软件也改了？让它变成一个社区，或者一个村落。 ”

“ 让数据随手可得，让系统为人服务！ ”

“ 让系统变成解说员！处理变更的时候，就像看 NBA 的时候，用数据解说他在本赛季进了几个球。 ”

框架与复杂

掌控？如果你找到合适的人，就不需要。如果你找不到合适的人，那么，也不需要了。

来自一个餐厅老板的话

管理信息化工作和管理一个企业一样，只要成长就存在变数，不加以掌控，很容易失控。管理体系、管理流程再复杂，也没有人这个因素复杂。

既要掌控局面，又不能束缚人的活力和热情。一开始，如果我们就回答这个问题，可能我就会把问题简单化归结为“该管理的地方管，不该管的地方人治。”但这不是一个严谨的答案。

我们这样回答：只有先建立其基本框架，才能在加入复杂的因素。

一个暂时的结论

现在，我们回到问题的开始，为什么 ITSM 未能充分发挥效益？

关注流行的理念，多过了关注管理本身，建立了一套具有象征意义的管理流程，但并没有达到管理的本意，掌控。而且，刻板的流程，没有与实际工作的内在规律结合，非但对管理，对日常工作没有形成帮助，反而增加了对人的束缚。流程执行之后，所形成的结果只是一堆毫无头绪的数据，没有人能够从这些数据中得到任何经验和知识。

这样的管理流程，最后遭到了人的抵触，包括执行者，也包括管理者。

结论是：我们真正要的是一个能够让 CIO 达到掌控目的的管理体系，而 CIO 掌控的目的是为了让团队能够达到持续改进的状态，团队有热情去改进流程和方法，所以持续改进的推行者，不是 CIO 一个人，而是团队中每一个有能力的人。