

ITSS 评估中常见问题

一、评估过程发现的典型问题

(一) 运维服务体系不完整，相关管理制度不健全

运维服务体系不完整，相关管理制度不健全主要体现在部分参评企业的核心业务是系统集成业务，运维服务业务相对而言在参评企业内属于非核心业务。公司还没有完全把运维服务体系和相关制度从公司大制度框架中提取出来，作为一个单独、完整体系进行构建和维护。按照 ITSS 通用要求，这些制

度应该是独立、完整的体系，并要配备相应的管理制度。运维服务体系中一般包括组织结构，相关的制度和规范等。**如组织结构，运维服务目录，服务级别协议，服务台制度，事件管理制度，问题响应制度，问题升级制度，配置管理制度，知识管理制度，过程改进制度等。**

(二) 组织机构设置不合理

目前已参评企业中多数是拥有系统集成一级或二级资质，这些企业的组织架构主要是按照系统集成业务需求为主来设立的，该组织架构不能很好的与运维业务需求相匹配，或者有的企业设立了专门的运维服务业务部门，但部门级别较低，不能形成独立、完整、有效的管理体系。以上组织架构的设立方式导致运维服务业务不能受到高层领导的重视，且没有高层领导直接分管，导致在管理上缺失有效的管理和持续改进的能力。

(三) 合同界定不清

在评估过程中我们发现有的企业**未能区分运维服务和售后服务**。在评估过程中某参评企业把带有售后服务内容的系统集成项目合同也当作典型项目用于评估。经过分析，该项目属于包含售后服务内容的系统集成项目。类似项目，一般系统集成方后期是为甲方提供的质保服务，甲方不给系统集成方单独支付服务费用。此类项目即使有运维服务的内容，甲方也支付相应运维服务费用，但是费用数额、支付方式等未在合同中注明，这在评估时无法界定。如某企业承担一家省级单位的系统集成项目建设，集成系统安装完毕后，质保期为三年，在三年内系统集成方都要为甲方提供质保服务，质保期内若因甲方原因或其他人为原因或不可抗力造成的硬件损坏，成本由甲方承担，系统集成方只负责提供更换等服务。若是因产品本身的质量问题导致的，则成本由系统集成方承担。而且三年质保期的服务费用与系统集成费用打包在一起，分批支付给系统集成方。像类似的项目合同在评估过程中是不能把该项目界定为运维服务项目，更无法识别运维服务的费用额度。

(四) 人员储备不足

人员储备不足主要表现在有的参评企业的人员储备机制建立在整个公司层面，人才储备

也是按运维项目来储备。无论是建立在公司层面的人才储备机制，还是按照项目建立的人才储备机制，都无法很好的满足人才储备的需求。建立在公司层面的人才储备机制，没有具体针对运维服务项目，更没有针对运维角色，无法保证运维服务项目中的特定的人才需求。按照项目来做人才储备机制，同样无法保证运维服务项目中的不同运维角色的需求。

(五) 监督体系不完整，执行不力

有的参评估企业**监督体系不完整，只有项目层面的监督体系，没有组织层面的监督体系**。参评企业的运维服务项目在实施过程中，监督责任完全集中在项目层面，由项目经理来负责，缺少组织层面监督机制，这样就缺乏组织层对项目层的监督。有的参评企业虽然有完整的监督体系，但在执行过程中，组织层和项目层在执行过程中，执行效果不好。如监督过程执行不严格按照监督要求执行，没有完整的监督记录等。

(六) 过程记录不完整

运维服务项目的过程记录不完整主要体现在事件、问题、回访记录不完整，知识库与事件、问题的衔接不紧密等方面。已发生事件的记录不全，特别是驻点的运维项目，此类问题尤为突出。因为运维工程师都是在客户现场提供运维服务，客户向运维工程师反映的问题，运维工程师有的直接到现场解决，记录就省略了。有的问题虽然记录，但记录也不具体；回访不及时，回访记录不完整等情况比较常见。知识库里的知识虽然比较多，但与事件、问题的关联性不强。有的典型问题在知识库记录的不具体、系统、规范等，这也导致知识库的利用率不高。甚至有的参评企业把知识库等同于资料库，未能充分发挥知识库的作用。

(七) 改进机制不全面

改进机制方面有的参评企业的改进机制比较简单，不细致、全面，主要体现在改进机制只针对重大问题，一般的、典型的问题不作改进。**在组织层面的策划，实施，检查，改进没有形成闭环，没有良好的运转机制，没能为运维服务企业提高服务质量、效率建功。**

二. 针对以上典型问题的概括分析和解决建议

针对以上问题，我认为可以把导致这些问题的原因概括为：参评企业的**运维服务业务还没有成为该企业的核心业务之一**；运维服务体系没有受到高层领导重视；管理人才相对匮乏；管理制度不健全，内审工作不细致等方面。**企业要从想从根本上解决这些问题，建议首先要从业务划分上把运维服务业务独立出来加以管理；引进必要的管理人才；设立独立的监督机构；做好内审工作；完善运维体系及相关制度；注重持续改进等，力争在最短的时间内完善体系，规范管理，提升运维服务质量，通过 ITSS 评估。（完）**