

ITSS 运维成熟度一级模型构建初探

2016 年年初，作为评审专家受邀参与 ITSS 运维成熟度一级企业的专家评审会，首先感到很是荣幸，同时也很是激动，这毕竟有史以来的第一次啊，但经过一天的评审下来，颇多感受，希望能与大家分享。

首先，谈一谈个人对模型的理解以及建模方法的选择。

1、模型定义

模型是人们依据研究的特定目的，在一定的假设条件下，再现原型客体的结构、功能、属性、关系和过程等本质特征的物质形式或思维形式。

由以上定义我们可以看出运维成熟度模型主要是以思维形式体现的，并至少需要具备以下两个主要特征：1、由反映系统本质或特征的主要因素构成；2、集中体现这些主要因素之间的关系。

以人力资源管理模型为例，反应其本质或特征的主要因素至少应包括：

第一种是内力，就是员工自身具备更好的为企业创造价值的能力和内驱力；

第二种是拉力，就是牵拉和引导员工有方向、有目标地努力工作、提升能力，相当于有人在前面牵引他前进。拉力的实施，主要靠牵引机制，核心是企业文化体系和职位序列体系，另外还有岗位说明书和职业生涯体系等；

第三种是推力，就是推动和激励员工不断提高自己的能力，持续努力地工作，相当于有人在后面推动他前进。推力的实施，主要靠激励机制，核心是薪酬激励体系的设置，另外还有授权设置等；

第四种是压力。就是施压和鞭策员工，淘汰工作成绩不佳、难以提高能力或主观上工作不努力以及行为不受约束的员工。压力的实施，主要靠竞争淘汰机制，核心是绩效考核体系和末位淘汰制度，另外还有人员退出制度和员工行为规范等；

第五种是撑力，就是支撑员工更好地提升自身能力和素质，达到胜任本职工作或向更高职位发展的机会。撑力的实施，主要靠储备和培训机制，核心是竞争上岗制度，另外还有能力素质测评和任职资格体系等。

以上举例主要是为了说明模型要素分析是作为模型构建最基础的一步，上会好多企业缺失或者没有讲清楚这一块（其中有上会企业把模型简单的理解为指标或指标的组合，我也是醉了），让专家对模型的真实性的产生了很多疑虑，最终影响了评价结果，建议后续准备上会的企业在这方面多下功夫。

2、建模方法

建模就是建立模型，就是为了理解事物而对事物做出的一种抽象，是对事物的一种无歧义的书面描述，凡是用模型描述系统的因果关系或相互关系的过程都属于建模。

其中常见的建模方法包括以下两种：

(1) 机理法建模：通过对系统本身运行规律的分析，根据系统机理来构建的模型。用机理法建模的首要条件是系统的机理必须为人们充分掌握，可以比较确切的加以数学描述。用机理法建模时，出现模型中某些参数难以确定的情况或用机理法建模太烦琐，可以用测试法来建模。

(2) 测试法建模：通过对系统的实验或统计数据进行处理，根据系统的输入和输出的实测数据以及已有知识和经验来构建的模型。其特点是把被研究的系统视为一个黑匣子，完全从外部特性上测试和描述它的动态性质，不需要深入掌握其内部机理。

从以上的建模方法来看，无论是哪种建模方法都是必须通过丰富的实践经验积累或者是大量的历史数据统计分析为基础的前提下才能构建的，因此没有经过实践检验的模型就好比是纸上谈兵，中看不中用。

另外，由于运维服务业务具有相对抽象，主要因素复杂和关系影响不确定性等特点，因此在运维成熟度建模方法的选择方面，建议尽量采用测试法建模，这样风险和成本相对可控，收益也相对显著一些，同时对业务的支撑关系更紧密，对需求管控的匹配度更适宜。

其次，谈一谈如何实施运维成熟度建模。

在实施运维成熟度建模过程中，建议大家参照 5W2H 的方法开展工作：

- 1、模型的目标是什么？即要做什么（What）；
- 2、模型的意义是什么？即为什么要这样做（Why）；
- 3、什么时候使用模型？即在何时做（When）；
- 4、在哪里使用模型？即在何处做（Where）；
- 5、谁来使用模型？即谁来做（Who）；
- 6、怎样使用模型？即如何做（How）；
- 7、做到什么程度？即结果如何（How much）。

如果企业在实施建模过程中，以上七个步骤有所缺失，不能说明模型构建存在问题，但至少说明企业在模型构建上还有很多优化空间。当然，一切以企业实际情况为准，只有适合的才是最好。

另外，建议上会企业要能用以上七点来解读本企业的运维成熟度九大模型，这个应该是最基础的要求吧，磨刀不误砍柴工，你懂的……

最后，谈一谈运维成熟度建模过程中存在的问题。

1、价值导向而非合规导向

构建模型的初心就是为了获得直接或间接的价值收益，请不要为了符合标准要求而迷失了这颗宝贵的初心。不以价值为导向的模型构建就是“耍**”，所有被骗的人，都希望骗子说的是真的。

专家评审心得体会：

官方说法：个别企业的模型是为了遵照标准要求而构建的。

个人观点：所有模型都以价值为导向构建的企业，几乎为零，准确来说，就是为零。（这样的结果也不完全是企业问题，其中标准要求的九大模型中也同样存在价值导向不清晰的问题）

总结：在模型构建过程中请时刻提醒自己：价值，价值，价值……。

2、忠于标准而不迷于标准

以价值为导向的模型构建要充分考虑标准要求，但同时也要结合自身业务特点，进行适当的裁剪，标准是用于指导实践，而不是用于约束实践的，因此请切记不要唯标准而马首是瞻，不忘初心方得始终。

专家评审心得体会：

官方说法：没有一家企业能完全符合九大模型的标准要求。

个人观点：能完全符合标准要求的模型，存在一个以上的企业不多于三家（评判标准：a、符合本公司业务特点；b、以价值为导向；c、符合标准要求；d、真实应用的，即有真实数据支撑的，并且能证明在本企业有效实施的）。

总结：与其费心费力编造（遵从内心的声音）九大模型，还不如好好用心总结提炼 1-2 个完全符合标准要求的模型，如果还能引起专家共鸣，那就更完美了，呵呵。

3、实践为王而非理论为王

模型构建主要是基于长期实践和对历史数据的统计分析总结提炼而来，而不是基于理论的缜密和严谨而凭空产生的。在运维成熟度模型构建过程中，多是先有数据后有模型，而不是用数据验证模型。

专家评审心得体会：

官方说法：多数企业都能提供验证模型应用的数据支撑。

个人观点：数据乃模型之母，而不是其子，切勿本末倒置，颠倒是非。

总结：想申报一级的企业，要好好静下心来修炼内功，积累数据是入门的第一要诀。

以上内容仅代表个人观点，如果有不到之处，还请大家多多批评指正，谢谢。

王春涛写于 2016 年 1 月 30 日