

业务分析管理

ITIL®4 实践指南

AXELOS.com

申明：

🌈 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理而成，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行之中，预计将于2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问www.ital4hub.cn or www.italxf.com。

🌈 ITIL先锋论坛专家团队仅仅只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权均为Axoles持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axoles 和 TSO所声明的所有版权要求。

内容

1	关于本文件	3
2	一般信息	4
3	价值流和流程	10
4	组织和人员	15
5	信息和技术	19
6	合作伙伴和供应商	21
7	重要提醒	22
8	致谢	23

1 关于本文件

本文件为业务分析实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织和人员
- 支持实践的信息和技术
- 用于实践的用于合作伙伴和供应商的注意事项。

1.1 ITIL®4 鉴证方案

从本文件中选择的内容可作为以下课程的一部分进行检查：

- ITIL专家驱动利益相关者价值
- ITIL专家高速IT

有关详细信息，请参阅相应的教学大纲文档。

2 一般信息

2.1 目的和描述

关键信息

业务分析实践的目的在于分析业务的一部分或全部，定义其需求，并推荐解决方案以解决这些需求和/或解决业务问题。解决方案必须促进利益相关者创造价值。业务分析使组织能够以有意义的方式传达其需求并表达变更的原理。该实践支持组织到设计，并描述了与组织的目标相一致的，可以创建价值的解决方案。

业务分析实践标识并明确说明了组织和客户的需求。然后，此实践确定并证明满足该需求所需的解决方案。该实践包括评估人员，技术，产品和服务的要求。但是，此实践执行的活动在组织之间可能会有所不同。它可以包括从服务消费者的业务流程的战术和战略分析到相对较窄的信息系统分析和技术要求定义等任务。

业务分析实践通过确定解决客户和组织的需求的最佳解决方案，确保明智地使用有限的投资资金。业务分析技术的应用程序导致对服务的明确要求。

业务分析实践正在发展以适应数字化组织的挑战性需求，例如采用敏捷的工作方式。数字化能力更高的组织要求：更加重视了解战略要务，客户和用户体验，使用数据和技术的机会，重新构想业务流程以及拥抱数字化业务架构。

在小型，自治且跨学科的生产团队中出现的敏捷工作方式促使组织评估效果，以专门职能组织工作。传统上，业务分析实践被组织为专门的职能，与企业架构管理，软件开发和管理等相邻功能共存。在敏捷背景中，业务分析实践与特定团队或角色的关联较少，但越来越多地由执行诸如生产或服务负责人之类的技能的从业人员应用。当生产团队执行此实践时，它不是由项目驱动的，而是更多的连续实现价值。

随着组织通过数字化转型的发展，数字化解决方案逐渐集成到业务价值流中。因此，业务分析从技术人员和以业务为重点的团队之间的翻译员演变为集成的业务实践。

2.2 术语和概念

业务分析角色在每个组织中的定义可能不同。例如，一个组织宽的业务分析实践将专注于组织的各个层次和方面的分析，到优化的组织操作（包括其产品和服务）。在正在使用数字化转型或正在寻找机会使用改进的资源，产品组合和运营模式的组织中，更可能看到此模型。

组织广泛的业务分析满足了需求和众多内部和外部利益相关者的要求。

在其他组织中，业务分析实践仅限于产品和服务。实践致力于持续分析客户和用户的需求和要求。通常在与他们的服务使用者从事基本或合作关系的外部服务提供程序中找到此模型。

业务分析可以视为解决方案生命周期的不同阶段，也可以在生命周期期间连续执行。选择的方法将取决于组织采用的解决方案设计和开发方法。后一种方法对于数字化敏捷组织很常见。前者是一种传统方法，无法在数字化环境中提供足够的敏捷性。

实践应该了解利益相关者的需求，明确表达并同意他们的要求，并确定解决这些需求并满足要求的最佳解决方案。通常，需求和要求可能与预期解决方案的功用，功效或体验有关。

定义

功用生产或服务提供的功能可满足特定需求。功用可以概括为“服务的功能”，并且可以用来确定服务是否为“符合目的”。要拥有功用，服务必须支持消费者的性能或绩效或从消费者删除约束。许多服务都可以做到。

功效确保生产或服务将满足约定的要求。功效可以概括为“服务的性能”，并且可以用来确定服务是否“适合使用”。功效通常涉及与服务使用者的需求一致的服务级别。

这可能基于正式的协议，也可能是市场营销消息或品牌图像。功效通常解决诸如服务的可用性，其容量，安全的级别和连续性等领域。如果满足所有定义的和商定的条件，则可以说服务提供了可接受的保证或“功效”。

体验利益干系人感知到的职能型以及与服务和服务提供者者的情感互动的总和。

以上定义是指产品和服务；但是，需求的分类，需求和功能可以用于其他解决方案，包括组织结构，合作伙伴关系，运营模型，实践等。取决于业务分析的范围，可能需要经过修改的定义的系统。

业务分析可以采用与商定的范围和实践的定位有关的各种分析技术。这些可能包括通用模型（例如SWOT）或特定于生产的技术（例如用户故事）。

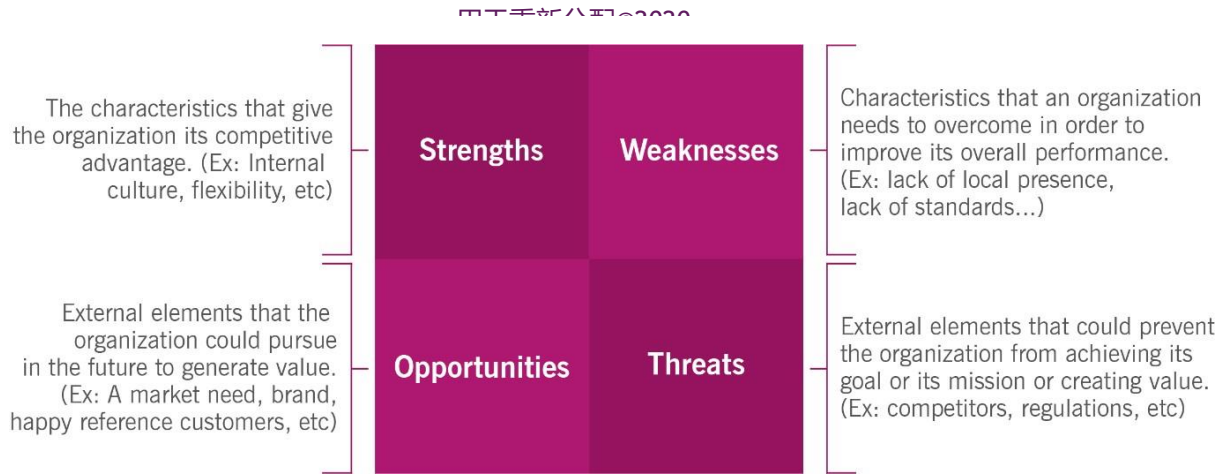
2.2.1 SWOT分析

SWOT（优势，劣势，机会和威胁）分析通常用于组合内部和外部评估的结果。它用于评估是否需要服务，以及是否应该在内部提供它。

SWOT分析涉及组织的四个特定方面：内部优势，内部劣势，外部机会和外部威胁。图片2.1中显示了模型SWOT分析。

完成SWOT分析时，记住以下关键点很重要：

- 优势可以发展
- 弱点必须得到解决或转化为长处
- 应该确定机会
- 必须处理威胁。



图片2.1 SWOT分析在组织级别

2.2.2 用户故事

用户故事映射是表达服务要求的常用方法。用户故事代表功能领域，旨在增进团队成员之间的了解，从而将需求转化为产品和服务。用户故事描述了生产或服务的片段。

分析人员可能会收集有关客户的需求的数据，并在用户案例中传达要求。用户故事具有非常特定和简单的形式。用户可能需要一些东西才能带来一定的好处。

INVEST首字母缩略词提供了一个有用的提示，即用户故事应为：

- 独立
- 面议的
- 有价值
- 可估计的
- 小
- 可测试的。

有关用户故事映射的更多信息，请参见ITIL®4：驱动利益相关者价值的5.2.5节。

SWOT分析和用户故事映射只是适用于不同分析范围的不同业务分析技术的示例。许多其他技术可用于各种场景和需求。

2.3 范围

业务分析实践的范围包括：

- 在不断变化的内部和外部背景中分析组织，体系结构，业务流程，产品和服务¹
- 识别并记录涉众的需求和要求
- 评估选项并提出可采取的措施来解决涉众的需求和/或要求
- 与相关人员和团队交流推荐的解决方案。

特定组织中业务分析实践的¹范围可能包含部分或全部列出的对象；同样，根据组织是内部还是外部服务提供商，“组织，体系结构，业务流程”可能是指组织的服务使用者或组织本身。

尽管活动和责任范围仍与此实践密切相关，但它并不包含在其中。表2.1中列出了这些内容，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践只是价值流的背景中使用的工具的集合；根据情况，应将它们组合在一起。

表2.1与其他实践指南中描述的业务分析实践相关的活动

实现价值	实践指南
业务的改进和 生产架构	架构管理
新解决方案的理由	组合管理
优化与 利益相关者	关系管理
方向目标的定义 和约束	战略管理
设计产品和服务 根据确定的解决方案	服务设计
验证的实现 解	服务验证和测试
风险分析和响应 优化	风险管理

2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值，因为它包括所有服务管理四维模型的组件。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保实践有效。

业务分析实践包含以下PSF：

- 建立并持续改进针对业务分析的组织范围的方法，以确保以一致且有效的方式进行
- 确保组织及其客户的当前和将来的需求及其客户得到及时，高效和有效的解决方案建议的理解，分析和支持。

2.4.1 建立并持续改进针对业务分析的组织范围的方法，以确保以一致且有效的方式进行

组织在生产和服务组合上对业务分析采用一致的方法很重要。但是，这并不意味着所有业务分析任务都以相同的方式处理。一种方法可能包括在不同上下文中要遵循的几种模型，例如：新产品和服务，更改的需求，以敏捷方式或使用遗留，整体方法管理的产品，等等。

保持对组织的内部和外部环境的了解对于确保业务分析方法满足组织和客户的要求至关重要。

业务分析是一门学科。它涉及识别和评估进行投资决策所需的信息，以及实现价值实现业务目标的解决方案。因此，业务分析人员利用多种模型来帮助他们应对处理信息的智力挑战，例如：概念，数据，决策，组织，流程，范围和状态。这些模型用于支持业务分析活动，包括：

- 收集利益相关者的目标，要求和约束等信息
- 向利益相关者提供履行职责所需的信息
- 识别业务需求并将其转化为明确表达的要求和/或解决方案建议
- 评估实际解决方案的性能或绩效和价值，并进一步建议改进。

2.4.2 确保组织及其客户的当前和将来的需求及其客户得到及时，高效和有效的解决方案建议的理解，分析和支持

业务分析是价值流中的一个重要步骤，该步骤将思想转换为解决方案，以实现价值的创建。接收者必须能够对业务分析的结果采取行动。这些分析必须是对当前状态和拟议的未来状态的准确描述，并清楚地传达出如何对实现价值的建议书进行步骤。

业务分析为两个主要方面提供输入：寻求满足其需求要求的解决方案的客户，以及设计，开发和提供这些解决方案的服务提供者的团队。

利益相关者要求保证已经了解其需求。他们需要有关可用选项以及与每个选项相关的收益，成本和风险的指导。为确保这一点，业务分析可能包括用于建议的解决方案的商业案例。重要的是要验证利益相关者已经理解了该信息，并在建议的解决方案的实施过程中在需要的任何时间提供供应的支持。

服务提供者团队需要职能型和非职能型要求，并通过建议进行了修订，例如可以单独交付的任何组件的相对优先级。他们还需要有关将该解决方案的背景的背景信息。

除了要求之外，了解情感的背景也很重要。情商和服务同理心对于业务分析的成功至关重要，尤其是对于用户终端服务。

2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景内评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量的工具可能会有很大差异，这些差异定义了工具的潜力，或根据用途使用能力才有效。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

业务分析实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以评估实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.2中给出了一些关键指标的示例。

表2.2 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
建立并持续改进针对业务分析的组织范围的方法，以确保以一致且有效的方式进行	<p>利益相关者的满意度具有组织的能力，能够理解其需求并通过解决方案应对</p> <p>组织策略的拟议或已实施解决方案的已注册未对准数量和影响</p> <p>与业务分析相关的成本和风险</p>
确保组织及其客户的当前和未来需求及其客户得到及时，高效和有效的解决方案建议的理解，分析和支持	<p>利益相关者的满意度与建议的解决方案</p> <p>价值通过已识别和已实施的解决方案实现（包括收益，成本和风险）</p> <p>分析和解决方案建议的及时性已确定解决方案的数量/百分比和效果以及提议的</p>

将指标正确汇总到复杂的指标中，将使数据更易于用于正在进行的价值流的管理，以及用于业务分析实践的周期性评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。指标将基于整体服务战略和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

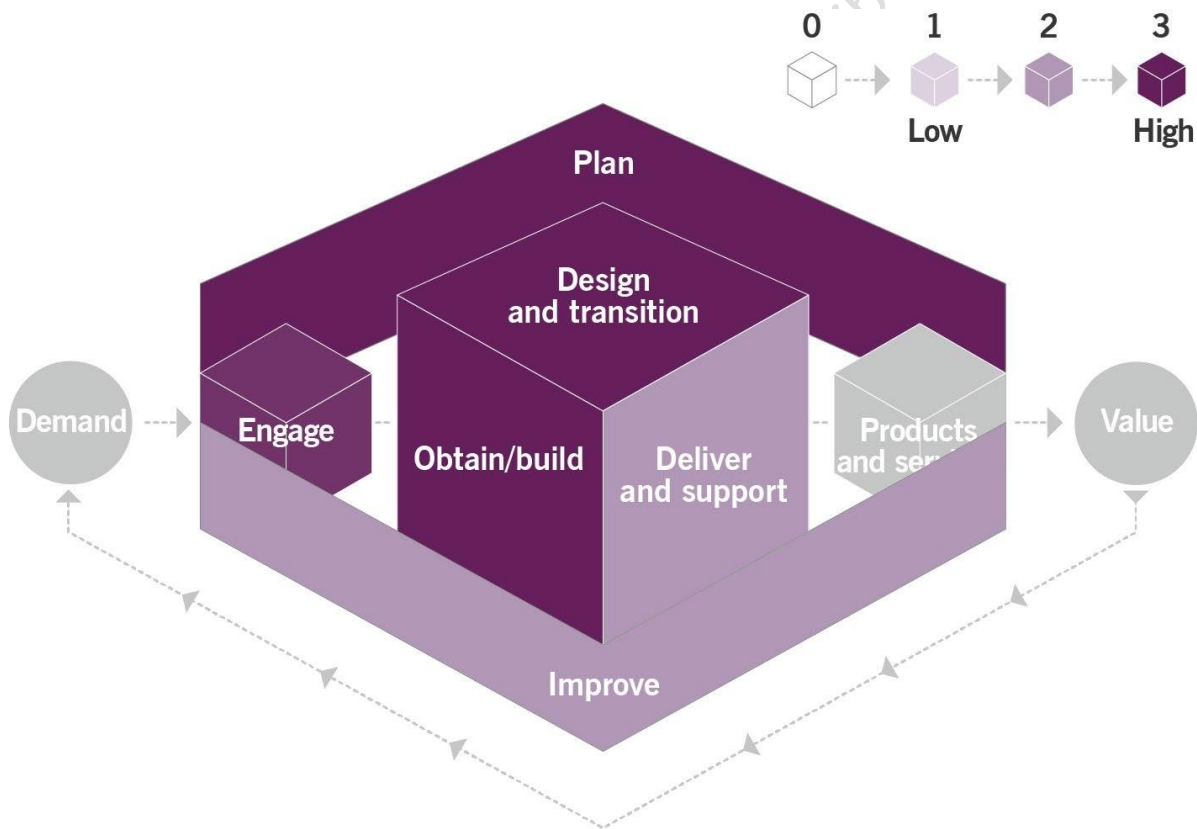
3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 管理实践一样，业务分析实践也有助于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。业务分析实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 设计和转换
- 交付和支持
- 契动
- 改进
- 获取或构建
- 计划。

图片3.1中显示了业务分析实践对服务价值链的贡献。



图片3.1 业务分析实践对价值链的贡献的热图活动

3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

定义：流程

一组相互关联或交互的活动，可将输入转换为输出。流程接收多个定义的输入之一，并将其转换为定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

业务分析活动形成两个流程：

- 业务分析方法的设计和维持
- 业务分析和解决方案标识。

3.2.1 业务分析方法的设计和维持

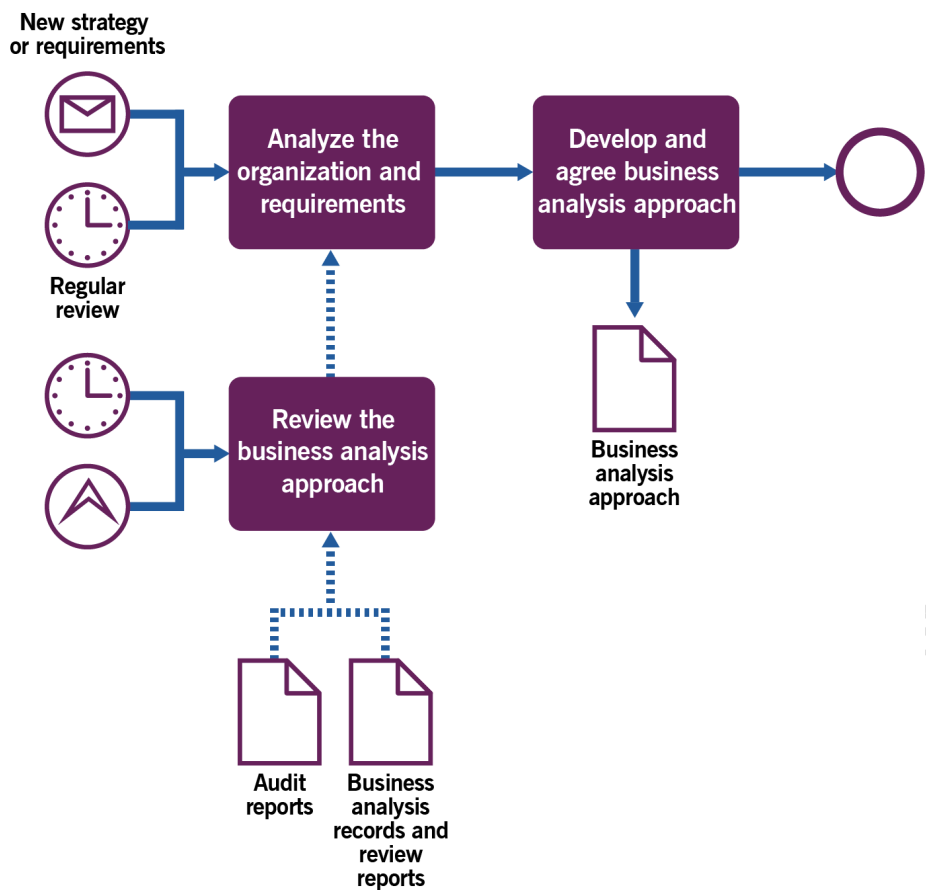
该流程的重点是通过解决组织的当前和预期的需求，来为业务分析建立一致且有效的方法。

该流程包括表3.1中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.1 业务分析方法流程的输入活动和设计和维持的输出

关键输入	Activity	关键输出
组织的原则，政策和愿景	分析组织和要求	业务分析方法，包括范围，方法和技术，程序和职责
组织策略组织结构和服务	开发并同意业务分析方法	改进倡议和更改请求
组合客户组合	评审业务分析方法	
业务分析记录和评审报告		
审计报告		

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2 业务分析方法的设计和维的工作流程流程表3.2 设计方法的设计和维的活动

Activity	组织宽业务分析	专注于生产的业务分析
分析组织和要求	组织的领导者分析组织的策略和产品组合，并定义业务分析的角色和范围实践及其在组织中的位置	CIO，生产所有者，架构师和业务分析人员 评审提供了有关组织的策略和要求的信 息，并定义了 业务分析实践的角色和范围及其在组织中的位置
开发并同意业务分析方法	业务的分析师，架构师，生产所有者和投资组合经理开发，同意并交流一种组织范围内的业务分析方法，包括范围，方法和技术， 程序和责任	业务分析人员，生产架构师和生产所有者 开发，同意并交流以生产为重点的业务分析方法，包括范围，方法和技术，过程和职责
评审业务分析方法	基于业务分析记录，定期审查和审计报告，业务分析师与生产所有者，建筑师和项目组合经理评审，业务分析方法的效果一起，为“分析组织和需求”实现价值和/或提供输入 启动所需的更改	基于业务分析记录和定期审查，业务分析师与生产所有者评审，业务分析方法的效果一起，为“分析组织和需求”实现价值提供输入，和/或启动所需的更改

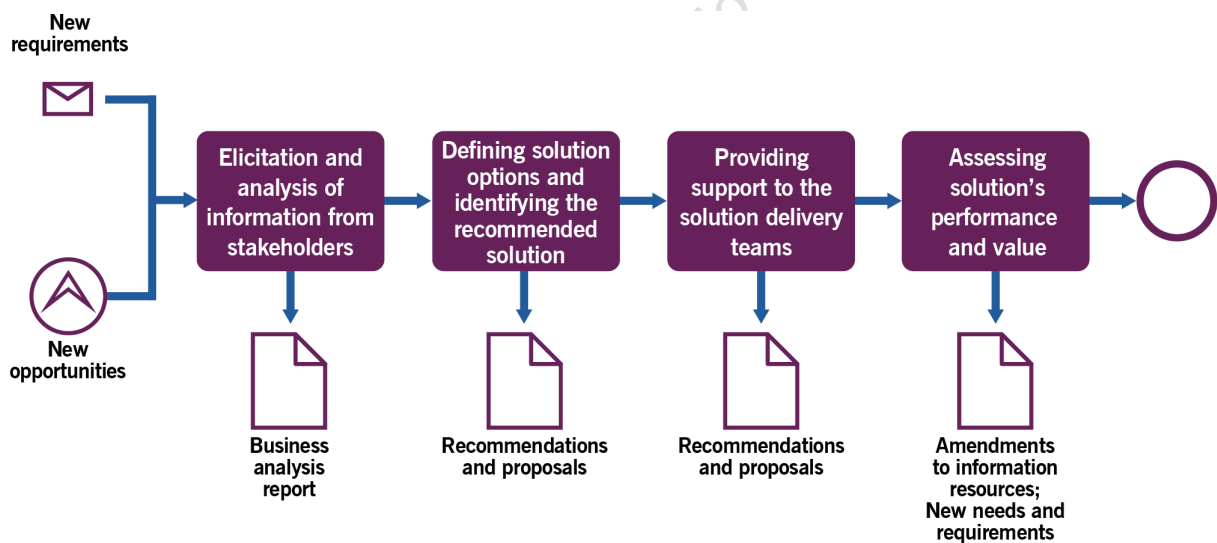
3.2.2 业务分析和解决方案标识

该流程专注于分析涉众的需求和要求。它包括确定和提出解决方案以解决涉众的需求和要求。

表3.3 业务分析的输入活动和输出以及解决方案标识流程

关键输入	活动	关键输出
业务分析方法组织战略利益	启发和分析利益相关者的信息	业务分析报告建议和提议
相关者的需求利益相关者的	定义解决方案选项并确定推荐的解决方案	风险寄存器，知识库和其他信息资源的修订
需求组织的产品组合	为解决方案交付团队提供支持	
架构的模型和约束	评估解决方案的性能或	
风险寄存器	绩效和价值	
相关行业趋势和机会		

图片3.3显示了业务分析和解决方案标识流程的工作流程。



图片3.3 业务分析和解决方案标识流程的工作流程表3.4 业务分析和解决方案标识

Activity 流程的活动	例
启发和分析利益相关者的信息	业务分析人员与主要利益相关方合作，以了解他们的需求和要求。这可以采取访谈，观察，文件和记录研究以及研讨会的形式。业务分析人员创建一个业务分析报告，其中包括可追溯性矩阵型，以在整个过程中满足需求验证。 解决方案交付和支持。
定义解决方案选项	业务分析人员与相关的SME一起起草两个或多个

并确定推荐的解决方案	<p>替代解决方案，以解决现有的业务和需求之间的差距，并进行比较分析以证明其中一种选择是合理的。然后，业务分析人员向指定的决策方提供解决方案选项，以及他们推荐的选项的理由。</p> <p>业务分析人员将指导决策方（例如服务发起人或赞助人或产品负责人）进行决策，并协助启动解决方案交付计划。</p>
为解决方案交付团队提供支持	<p>业务分析人员可帮助设计人员，开发人员，质量保证和部署以及运营团队理解和实现需求。</p> <p>业务分析人员还可以参与认知和解决方案交付和运维期间的沟通工作。</p>
评估解决方案的性能或绩效和价值	<p>业务分析人员评估解决方案的运行情况，并监控它为利益相关者带来的额外价值。业务分析人员将实现的收益与需求和业务目标进行了匹配。然后，他们向持续改进登记册提交新的改进点主动项。</p> <p>业务分析人员在整个交付和支持过程中管理对业务要求的更改。新确定的需求和要求用作“从利益相关者获取和分析信息”实现价值的输入，并且可以用作业务分析的“设计和维护”方法的输入流程。</p>

4 组织和人员

4.1 角色，能力和责任

实践指南没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践主角或实践教练。相反，他们专注于每个实践的专门角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应被视为强制性的，甚至不建议使用。请记住，角色不是职务。一个人可以担任多个角色，一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色均具有基于表4.1中所示的以下模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	领导者 决策，授权，监督其他活动，提供激励和动机，并评估结果
A	管理员 分配任务并确定优先级，保留记录，正在进行的报告，并启动基本的改进点
C	协调员/沟通者 协调多方，保持沟通利益相关者之间运行认知销售活动
M	方法和技术专家 设计和实施工作技术，文档编制程序，有关流程的咨询，工作分析以及持续工作改进点
T	技术专家 提供技术（IT）专业知识和基于专业知识的任务

表4.2负责业务分析活动的角色示例

Activity	负责角色	能力简介	具体技能
业务分析方法的设计和维持			
分析组织及其要求	组织负责人团队负责人 业务分析师建筑师 产品负责人 产品组合经理	TCA	对组织，其环境，产品组合，产品，资源和客户有很好的了解 了解业务分析框架
开发并同意业务分析方法	业务分析师架构师 产品负责人	TLMC	对组织，其环境，产品组合，产品，资源和客户有很好的了解 战略思维 领导能力

			对业务分析技术有深入的了解 构架
评审业务分析方法	业务分析师架构 师产品负责人	TCA	对组织，其环境，产品组合，产品，资源和客户有很好的了解 了解业务分析技术和框架 战略思维

业务分析和解决方案标识流程

启发和分析利益相关者的信息	业务分析员产品 负责人	CT	了解利益干系人的背景 对环境，当前的解决方案和约束有很好的了解 分析技能，业务分析技术的专业知识和 构架
定义解决方案选项并确定推荐的解决方案	业务分析员产品 负责人解决方案 设计师服务负责人	TC	了解利益干系人的背景 对环境，当前的解决方案和约束有很好的了解 了解目标架构和相关约束 对可用技术和相关机会的了解 业务分析技术和框架的分析能力，专业知识 对组织解决方案设计，开发的了解 和运营
为解决方案交付团队提供支持	业务分析员产品 负责人服务负责人	TC	对组织解决设计，开发和操作的方法有很好的了解 沟通技巧
评估解决方案的性能或绩效和价值	业务分析员	T	了解利益干系人的背景

产品负责人

© 2020

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

服务负责人	对环境，当前的解决方案和约束有很好的了解
	分析技能，业务分析技术的专业知识和 构架

4.1.1 业务分析员

实践中的关键角色是业务分析人员，根据实践范围，他可以在组织级别或以解决方案为重点的基础上进行专门研究。该角色可以由专门的团队来执行，也可以在产品负责人的范围之下进行。后者通常在以解决方案为中心的业务分析中找到。

业务分析人员角色与调查人员相似。他们需要面对未知的事物，收集证据，询问证人并派出一个假设，然后他们便可以对其进行验证。该角色可能不需要特定的技术技能和知识，但是需要敏捷性，系统性思考和创造力。

组织通常会聘请经验丰富的业务分析人员到探索，这可能是业务域中，或使用解决方案技术或两者兼而有之的新解决方案空间。第一步是掌握和阐明利益干系人需求要解决的问题，并收集可能的解决方案。有一些使人精通业务分析师的角色的人格特质，例如：

- 持久性和分析思维
- 强大的各种问题解决方法命令
- 快速掌握新模型并在其中找到最重要的对象和关系的能力
- 对新思想开放。

业务分析师在以技术术语传达业务要求方面扮演着至关重要的角色。业务分析员应该是解决方案的生命周期上任何与需求相关的信息请求的主要知识来源，而无论使用的开发和交付方式如何。

5 信息和技术

5.1 信息交流

业务分析实践的效果基于所使用信息的质量。该信息包括但不限于以下信息：

- 组织的策略
- 组织的环境和主要利益相关者
- 组织的产品组合：资源，产品和服务以及客户
- 组织的架构路线图
- 组织的服务使用者的策略，架构和运营模式
- 服务配置和IT资产信息
- 变更排程
- 持续改进登记册
- 组织架构
- 技术趋势。

该信息可以采用各种形式。业务分析实践的关键输入和输出在第3节中列出。

5.2 自动化和工具

业务分析实践的自动化集中在增强信息交换的三个主要方面：

- 办公自动化工具：文档，电子表格和演示文稿工具
- 分析和建模工具，例如计算机辅助设计，图表和数据建模工具
- 通信工具，例如工作流，任务管理和通信系统。

表5.1列出了与业务分析实践的每个实现价值相关的特定自动化方法。

表5.1。业务分析的自动化解决方案活动

Activity	自动化手段	关键功能	效果上的影响 实践
业务分析方法的设计和维持			
分析组织和要求	通讯和协作工具 分析系统知识 管理工具	从各种来源收集，处理和演 示数据	高
开发并同意业务分析方法	通讯和协作工具	协作和信息共享	介质
评审业务分析方法	通讯和协作工具 分析系统知识 管理工具	从各种来源收集，处理和演 示数据 报告引擎仪表板系统	高

业务分析和解决方案标识

启发和分析利益相关者的信息	协作和通讯工具集	全渠道与利益相关者的沟通	高
	分析系统	从各种来源收集，处理和演示数据	
	知识管理工具		
定义解决方案选项并确定推荐的解决方案	Office 生产效率工具	演示文稿，电子表格和文档管理	高
	协作和通讯工具集		
	解决方案设计和开发系统		
为解决方案交付团队提供支持	工作流程和任务管理工具	工作规划和跟踪演示管理	介质
	协作和通讯工具		
	办公室生产效率工具		
评估解决方案的性能或绩效和价值	协作和通讯工具集	全渠道与利益相关者的沟通	介质
	知识管理工具	从各种来源收集，处理和演示数据	
	报告系统		

6 合作伙伴和供应商

在内部和商业服务提供者中，从外部获取业务分析实践的情况并不少见。外部资源可以拥有更大的可用性，并有动力在商定的有限时限范围中提供解决方案。

生产开发团队的外包经常提供“内置”业务分析能力，其中业务分析人员功能与参与解决方案交付的其他角色紧密合作，从而实现了更高效的信息交换。

但是，内部业务分析具有其优点，主要是因为它对业务域具有不断的了解。业务内部利益相关者面临的挑战可能会使内部业务分析人员更有动力去使用共情。由于他们是内部员工，因此他们也比外部业务分析师更有动力。

在进行数字化转型的组织中，业务分析更有可能应用于更广泛的范围，以更好地了解组织的背景。这使业务分析成为实现组织的战略性开发和领导才能的关键实践，因此，业务分析更有可能被保留而不是外包。

无论实践在组织中的位置如何，对组织的依赖关系和伙伴关系的良好理解对于业务分析的效果都是至关重要的。

7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的事情的目录，而不是答案的列表。使用ITIL 实践指南的内容时，组织应始终遵循ITIL 指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见以下内容的第4.3节。

ITIL®Foundation：ITIL 4版出版物。

8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。AXELOS特别要感谢以下人员。

8.1 作家

康斯坦丁·纳里兹尼, 马克·斯莫利

8.2 审稿人

Monika Perendyk, Bas van Gils, Dinara Adyrbayeva, Roman Jouravlev

