

持续改进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分解，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，预计到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或www.italxf.com。

ITIL先锋论坛专家团队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，所有版权归Axelos持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axelos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	15
4	组织和人员	22
5	信息和技术	26
6	合作伙伴和供应商	29
7	重要提醒	31
8	致谢	32

1 关于本文件

本文件为持续改进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专家创建，交付和支持
- ITIL专家直销，计划和改进

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

持续改进实践的目的是通过持续的改进点产品，服务，做法或管理产品和服务中涉及的任何元素，使组织的实践和服务与不断变化的业务需求保持一致。

当服务提供者采用实践作为其常规活动的一部分来规范，鼓励和管理改进点时，它将着手持续改进。

持续改进实践使服务提供者能够适应不断变化的业务需求并维护和增加其服务价值系统（SVS）生成的价值。服务提供者应：

- 适应变化的环境
- 改进的整体功能可以有效地交付和管理服务。适应失效和改进将导致价值服务的减少。

2.2 术语和概念

定义：改进点

故意引入的变更可以增加一个或多个利益相关者的价值。

组织中使用的几乎每个性能或绩效都可以视为改进点实现价值。改进点表示变更；如果不更改当前状态，将无法获得变更的结果。

定义：愿景

组织未来将成为什么样的明确愿望。

愿景可能是对将来状态的简短描述，组织及其价值网络的所有部分都需要对此作出贡献。愿景专注于组织的目标，但通常不详述实现这些目标的方式。

所有改进倡议都需要组织愿景中的级联。如果任何改进点甚至对实现愿景都没有贡献，那么变更可能

就没有必要或没有用。

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

定义：日常业务

通常，可重复执行的例行公事任务可以由具有适当技术技能的人员执行，而不必作为项目进行管理。

日常业务（BAU）的一个示例是何时需要相对较短的时间范围内对现有生产进行修改或增强。在生产整个生命周期中，通常会定期收到一长串这些任务。可能有一支专门负责这项工作的团队。

定义：改进点寄存器

用于记录并在其整个生命周期中管理改进倡议的数据库或结构化文档。

应该鼓励整个组织中的人们了解改进点寄存器中的记录构想，以便对其进行评估和采取行动。改进点是每个人的责任，包括：

- 利益相关者
- 赞助商
- 顾客
- 使用者
- 负责服务交付的角色/团队
- 生产和服务所有者
- 服务交付的供应商和合作伙伴。

定义：反馈回路

实现价值的输出的一部分，用于新输入。在运行良好的组织中，将沿着价值链主动收集和处理反馈。

构造良好的反馈机制有助于您理解：

- 创建了价值的用户和客户感知
- 价值链活动的效率和效果
- 服务治理的效果以及管理控件
- 组织及其合作伙伴与供应商网络之间的接口
- 产品和服务的需求。
- 收到反馈后，就可以对其进行分析，以识别和验证改进点的机会，风险或问题。

2.2.1 吸引服务使用者

在服务关系中，服务提供者和服务使用者可以共享价值流活动。因此：

- 某些改进可能涉及服务消费的更改
- 某些改进可能会直接影响服务使用者。

抓住改进点机会和规划改进时，应考虑这两个因素。应鼓励服务消费者及其代表向改进点寄存器提交建议，并应参与改进点，规划和风险评估。

服务消费者应该对服务提供者的改进建议感到满意。服务提供者应该计划并为服务消费者及其代表实施反馈渠道。持续改进实践中开放的沟通和包容性将有助于构建成为有价值，有效的关系。

服务提供者应与服务客户紧密合作，以确保快速的反馈循环并验证改进点的结果和效果。寻求快速有效的持续改进的组织通常会设法与他们的消费者达成合作的协议，从而消除沟通，协作和决策制定方面的正式官僚障碍。

2.3 范围

持续改进实践的范围包括：

- 建立和培育持续改进文化
- 规划和整个组织的维护改进点方法和方法
- 规划并在其整个生命周期中促进不断改进
- 评估改进的效果，包括输出，结果，效率，风险和成本
- 生成并合并有关改进的实施和结果的反馈。

尽管活动和责任领域仍与XTC20921密切相关，但其中有几个活动和职责范围并未包括在内。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持续改进实践相关的活动

实现价值	实践指南
实施改进	项目管理
	软件开发和管理基础设施和平台管理变更
	使能
	部署管理发布管理
	服务验证和测试
愿景的定义和战略目标	战略管理
价值流中的缺陷分析	业务分析
变更授权	变更使能
提供测量当前状态和影响改进的工具	度量和报告
大型改进倡议资金的决策	组合管理
根据预期的改进点结果评估风险	风险管理
与合作伙伴和供应商协商并同意联合改进倡议	供应商管理
	关系管理
与服务消费者通报改进并达成共识	服务级别管理
在服务提供者和用户之间提供接口，以提供反馈和改进点的想法	服务台
管理大型改进倡议的人为因素	组织变革管理

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；它包含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。

持续改进实践包含以下PSF：

- 建立并维护有效的持续改进方法
- 确保组织上的改进点高效有效。

2.4.1 建立和维护有效的持续改进方法

2.4.1.1 持续改进模型

ITIL 持续改进模型提供了支持改进倡议的高级指南。使用此模型会增加改进倡议成功的可能性。模型专注于客户价值，并将改进点的工作与组织愿景链接在一起。

该模型促进了改进点的迭代方法。工作分为可管理的部分，这些部分已定义了可以逐步实现的目标。使用模型时，重要的是要使用逻辑和常识。这些步骤不必以线性方式执行，并且可能有必要在各个点重新评估并返回到先前的步骤。

图片2.1显示了ITIL 持续改进模型。



Figure 2.1 ITIL continual improvement model

2.4.1.2 复杂环境中的改进点

复杂环境中的重大改进创造了出色的变更。重要的是，应使用项目管理做法而不是BAU来定义应实施倡议的规模。

尽管ITIL 持续改进模型倡导的方法是通用的，并且适用于改进点的任何对象，但对于组织而言，使方法及其方法适应其特定的环境仍很重要。例如，考虑具有挑战性的典型时限范围非常重要。

在复杂环境中运行的组织（例如，商业IT服务提供程序）可能需要追求长期和短期改进点目标。这样的服务提供者应该建立一个灵活的持续改进框架，允许管理人员根据环境的变化在技术之间进行切换。在许多可测量的改进点技术中，复杂的组织可能同时采用两种技术：

- 丰田·卡塔 (Toyota Kata) 是迈克·罗瑟 (Mike Rother)¹所写的书，它讨论并促进了科学思维和行为技术的原理以实现迭代改进。Rother推出了改进点Kata和Coaching Kata：这些例程旨在培养和习惯读者的有益思维方式，以促进其控制范围的改进。Rother的改进点Kata例程可帮助从业人员避免基于偏见和过去的经验进行假设。取而代之的是，从业人员审慎而刻意地思考挑战和机遇，从而导致采取迭代，衡量和有效的行动。
- OODA（观察，定向，决策，行动）循环²是运行的决策技术和框架，源于军事作战方法。OODA循环旨在期限极短，并且可以连续运行，直到消除紧急危险为止。

这种方法展示了敏捷克服的力量。“东方”阶段对该技术至关重要。它建议一个系统相互关联的知识领域（传统，遗产，以前的体验，新信息，分析和综合），变革推动者可以迅速利用这些知识领域来得出结论。这些结论反过来又有助于决策。

组织的设计可以使复杂环境中的变更代理具有自治性，并可以合理地选择采取哪种路径进行其特定的持续改进旅程。考虑是否存在无法改进的危险，还是需要长期管理的努力，这一点至关重要。

2.4.1.3 嵌入组织

持续改进的文化：

- 鼓励利益相关者提出建议并支持改进
- 鼓励利益相关者表达他们的需求，需要和关注点并承担风险
- 认识到完美主义通常是自欺欺人的，并阻止了及时的改进
- 认为持续改进是BAU 实现价值
- 庆祝成功的改进
- 鼓励快速反馈循环
- 促进从失败中学习，而不是怪罪于文化。

至关重要的是，高级管理致力于开发持续改进的文化，以便将这些值嵌入组织中并使成功的持续改进实践成为可能。

2.4.1.4 促进持续学习

应该始终使用ITIL 持续改进模型的第6步（我们到那里了吗？）来捕捉从改进倡议中学到的经验教训。

¹Rother, 迈克。（2017）。《丰田Kata 实践指南：培养科学思维技能以获得卓越结果》。我们。

麦格劳·希尔。² https://en.wikipedia.org/wiki/OODA_loop

成功的改进倡议应该使评审取得计划性和意想不到的积极成果。如果未实现改进点的预期结果或以与计划的方式不同的方式实现了改进点的预期结果，则应审查该计划，并应告知利益相关者失败的原因。这就需要对改进点计划进行彻底的分析，记录并交流所汲取的教训。该文档应包括对基于收集的体验在下一迭代中可以执行的操作的描述。

在可能的情况下，应在整个计划实施过程中保留汲取的经验教训日志。然后，应审查此日志，以获取经验教训报告。经验教训报告应用于以后的类似改进倡议。无论当前迭代的结果如何，透明度对于将来的工作都很重要。

如果跳过步骤6，则改进可能会保持孤立状态，随着时间的流逝，独立的计划和进度可能会丢失。要获得对将来的改进倡议的支持并在组织的文化中嵌入持续改进可能也很困难。重要的是要记住，应该创建并维护一个不责怪环境，它可以安全地失败，并且主要重点不是在责怪别人，而是在学习课程。

2.4.2 确保组织上有效且高效的改进点

2.4.2.1 抓住机会

持续改进实践支持所有其他实践，产品和服务的改进点。它是SVS的核心组件，并且必须嵌入所有其他服务管理实践中。识别出的机会数量可以用作指标来评估持续改进实践在组织中的建立情况。

2.4.2.2 优先次序

优先级准则必须透明并且公正地应用于所有计划。当对优先级提出质疑或无法明确评估时，应将该倡议上报给治理委员会以进行进一步讨论。

尽管所有商定的结果都将有助于达到期望的状态，但某些结果将比其他结果更为关键。为了达到这些结果，可能必须按一定顺序进行更改。有些结果将需要大量的投资，而另一些结果可能需要最少的成本和工作量即可实现。可以优先考虑低成本，低工作量计划，以实现组织的价值的快速增加。

2.4.2.3 所有权

特定服务，生产或实践价值流的所有者负责管理相关的连续改进倡议。这些人应以身作则，演示并重申改进点活动的价值。

持续改进实践所有者负责管理持续改进实践。此人确保组织的其余部分具备相关知识，

识别，评估，资助，执行和评估连续改进倡议的结果所需的技能和工具。

2.4.2.4 资源资源

以真正成就的方式进行协作需要信息，理解和信任。工作和成果应可见。隐藏的议程应避免。信息应尽可能共享。当人们知道正在发生的事情以及原因时，他们将更愿意提供帮助。

当改进点活动发生时，只有一小部分人了解细节，因此通常会以各种假设和谣言为准。当工作人员推测发生了什么变化以及它们可能如何变化时，对变更的抵抗力可能会增强。

通过短暂的迭代来快速，明显地交付价值，可以增强用户从已完成的工作中获得的价值，这反过来又对交付它的团队产生了激励和奖励。

2.4.2.5 资助改进倡议

商业案例应该阐明采取服务或流程改进点计划的原因。应尽可能提供数据以及与开展改进点计划的成本和预期收益相关的证据，并指出：

- SVS重新设计的活动通常更复杂，因此比最初预期的成本更高
- 组织变更影响通常被低估了。
- 改变惯例通常需要改变能力和工具，从而进一步增加成本。

在开发商业案例时，重点不应局限于潜在的投资回报率，还应集中于改进点计划将带给组织及其客户（价值投资）的业务价值。这是因为仅投资回报率的度量无法捕获服务改进点的真实价值。如果组织选择只专注于潜在的投资回报率，则许多潜在的好处将不会被披露或审查。这可能会导致有价值的计划被拒绝，或者错误地认为某些计划失败了。

毫不奇怪，大多数业务高管都希望获得投资回报。重要的是要认识到，对改进点的投资及其收益可能会根据组织的客户底座，尺寸和成熟度而有所不同。收益将跨越现有的组织边界，只有用户/客户和服务提供者经理才能在协作中获得真正的收益。因此，重点应该是与利益相关者合作，开发特定于业务和服务-提供者的指标，这些指标将业务价值指标与服务提供者的贡献联系起来。换句话说，改进点如何将价值添加到组织？

业务价值措施的示例是：

- 上市时间
- 客户保留
- 市场份额。

服务提供者的贡献可以通过以下方式捕获：

- 获得敏捷
- 管理知识
- 增强知识
- 降低成本
- 减少风险。

服务提供者应该首先定义每个改进点将贡献的业务价值的类型。

如果一项投资经过精心构思，可靠并能带来成果，则可以随着时间的流逝节省成本。因此，选择正确的投资并确保其交付很重要。为改进点计划介绍商业案例时，重要的是要帮助主管人员了解该计划的业务价值。当业务的变化带来最大收益时，大多数管理人员过分强调价值的技术和工具。重要的是要解决人和实践将如何从“原样”状态变为“待定”状态。

在商业案例开发中，考虑不接受改进点活动而丢失价值的情况也很重要。在某些情况下，要采取行动的失效将严重影响影响，服务使用者和服务提供者；改进点的价值可以保留价值，而不是添加价值。

可以帮助演示投资回报率的优秀实践正在请求试运行项目的资金，试运行是有限范围的短期项目，代表建议的更大规模的计划，可以证明可扩展的结果。

开发业务案例时，重要的是要确保成功定义准则及其度量（包括时间表）。

2.4.2.6 评价

当确定改进点机会时，应评估当前状态，以便可以在“我们从哪里开始”的背景中测量或了解所制造的任何改进点。

定量指标可用于测量服务和方法的实际性能或绩效。定性指标可用于衡量策略，投资组合以及与其他方的关系。

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。

理想情况下，根据由SVS生成的价值上的改进点活动的影响来测量持续改进。这可能很难量化，因为：

- SVS中的价值是系统内部复杂交互的结果。
- 许多改进可能同时发生。可能无法区分一个改进点的影响与另一个影响的影响。
- 改进点的实现与价值的实现之间通常会存在很大的延迟。

如果持续改进实践采用敏捷方法，则测量价值会更加容易，因为在这种情况下，利益相关者会在每个迭代边界处确认价值的创建。当将生产所有权分配给客户或服务提供者组织中最接近客户的人员时，这种影响更加明显。

有效的指标将确定组织的哪些区域正在交付连续的改进倡议。将持续改进实践本身包括在“连续改进倡议的管理”指标中非常重要。

其他度量标准与持续改进的组织成就有关，旨在确定尚未实现改进或试图提供太大改进的服务，产品或实践。这些指标有助于确定哪些团队或利益相关者需要持续改进经理给予更多关注。

持续改进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
建立和维护有效的持续改进方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有组织的能力的利益干系人满意度从改进倡议获得价值 ● 认知并在整个组织中采用持续改进方法 ● 组织上采用持续改进文化
确保组织上有效且高效的改进点	<ul style="list-style-type: none"> ● 投资回报率和价值投资 ● 改进倡议成功百分比 ● 根据计划的时间表，成本和其他计划实现的改进倡议百分比 ● 改进倡议的负结果和已实现风险大于计划的正结果的百分比和影响 ● 持续改进生产效率索引³

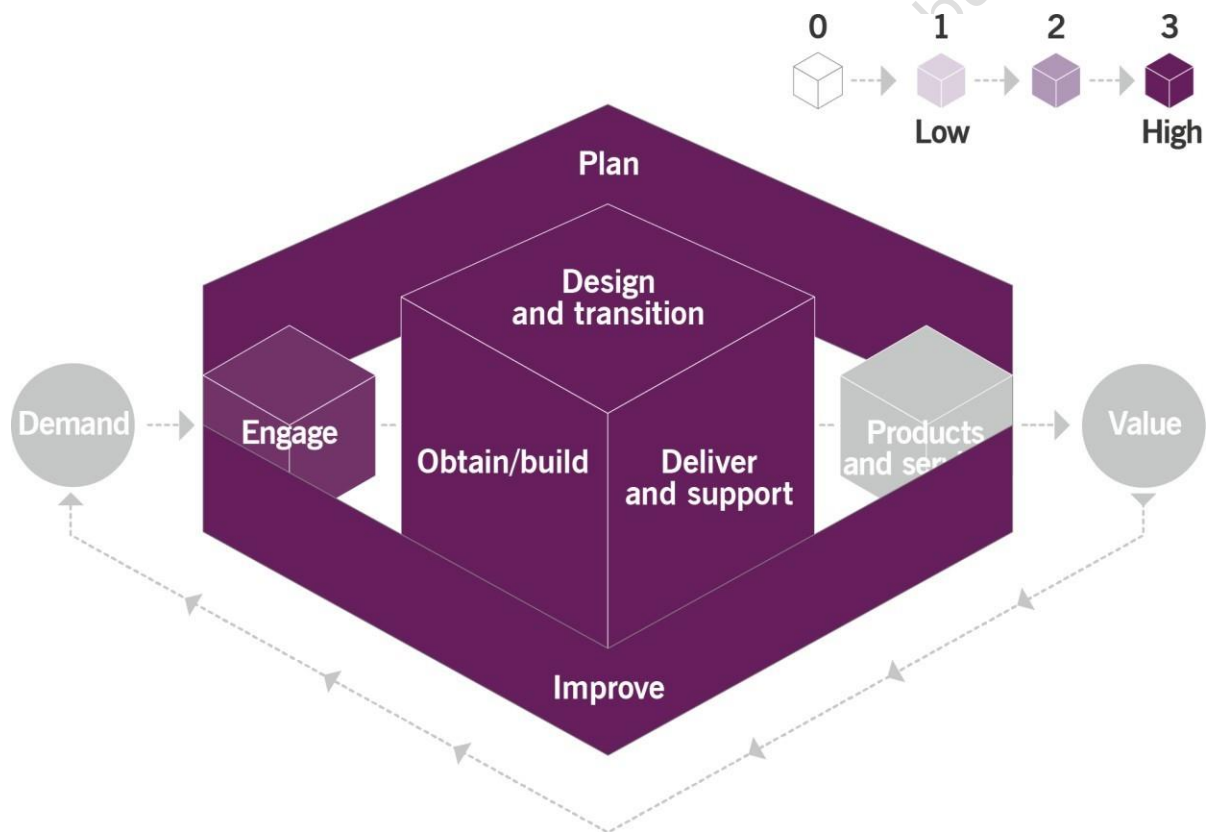
³ $(N + C) / (O + C)$ -有关说明和示例，请参见度量和报告实践指南。

3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

持续改进实践的独特之处在于，它与其他所有实践和价值流的每个组件的价值做出了贡献。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。持续改进实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。持续改进实践不应孤立看待：它是所有其他实践的关键组成部分。

图片3.1中显示了持续改进实践对服务价值链的贡献。



图片3.1 问题管理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。流程接受一个或多个定义的输入，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。

持续改进实践活动是一个流程：

- 连续改进倡议的管理。

持续改进实践还包括一组活动，用于将实践嵌入组织。

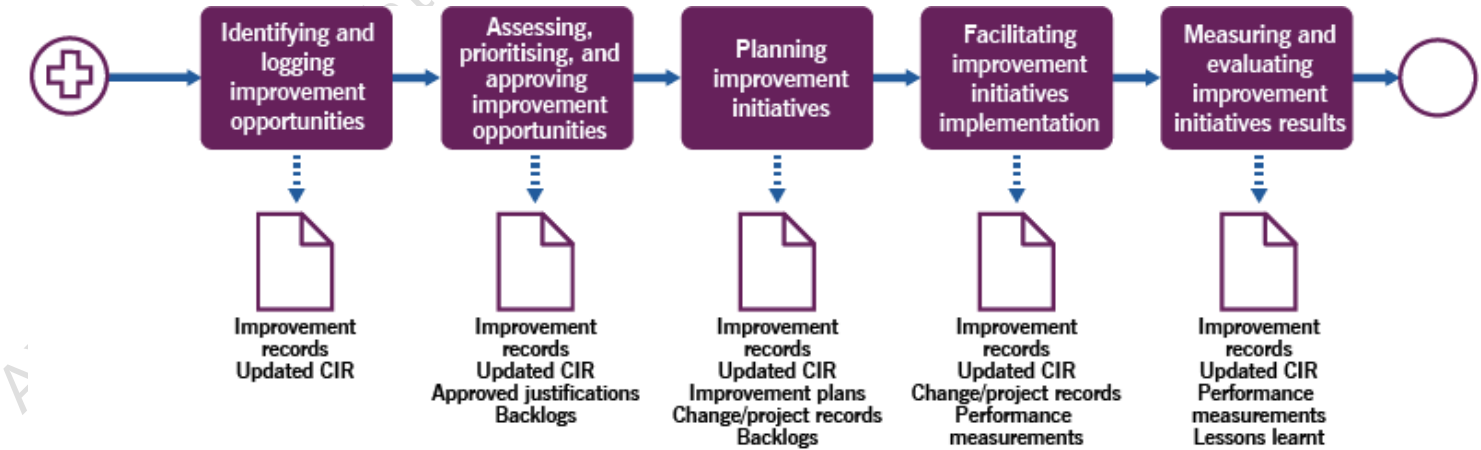
nk

3.2.1 连续改进倡议的管理

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连续改进倡议流程的管理的输入活动和输出

关键输入	活动	关键输出
组织的愿景，使命和物镜	识别和记录改进点机会	改进点记录更新了
事件发布评论问题结	评估，确定优先级和批准改进倡议	CIR
果基线指标	规划改进倡议	草案业务理由批准业务理由改进
实践目标和成就指标	促进改进倡议的实施	点计划性能或绩效测量变更和项
客户满意度指标SLM 实践评论	测量和评估改进倡议的结果	目记录更新了指标
用户和客户反馈评估报告		得到教训
审计报告改进点记录		
Continual improvement register (CIR)		



图片3.2显示了流程的工作流程图。

表3.2提供了流程活动的示例。

表3.2连续改进倡议的管理的活动流程

实现价值	描述
识别和记录改进点机会	<p>捕获改进点的想法是每个人的责任，并且是开发持续改进的文化的部分。最初的想法不需要详述。这是进行有关需求的对话的起点，并了解当前状态和期望的将来状态的变化量。此实现价值的关键步骤是将改进点想法记录在CIR中，并为其分配了唯一的引用数。</p>
评估，确定优先级和批准改改进点的结果可以在许多领域对价值产生积极影响。通常，它们将节省时间或节省成本，增强用户体验，减少风险，改进文化或达到合规性的规定。	
进点机会	<p>在敏捷方法论中，回顾和完成提出的想法称为管理生产待办项。CIR也可以作为待办项进行管理。</p> <p>在确定CIR项目的优先级后（应定期进行），必须确保为最重要的改进倡议筹集资金和提供资源。应该使用业务理由来证明对改进点计划进行投资的理由。</p> <p>当要求资源开始使用改进点和活动时，与预算持有者进行适当的交流非常重要，例如，参考投资回报率，明确定义的业务结果以及组织的愿景。</p> <p>商业案例中所需的细节取决于改进点计划的规模，而不是所使用的项目方法。大型计划需要正式的契动项目管理或变更使能方法和技术才能实现。</p> <p>精益Canvas是一种可用于创建业务理由的方法，以确保为小型计划筹集资金。精益Canvas建议提供一个单页的业务模型，该结构将一个构想分解为一组基本元素，简洁明了。这些元素是：</p> <ul style="list-style-type: none">● 改进点的问题声明● 建议的改进点举措（可能带有选项）● 改进对象的关键指标● 价值主张● 建议选项的不公平优势● 客户细分● 价值的交付渠道● 成本结构● 增加的收益或收入预测。

有替代模型，但通常的想法是为尽职调查执行在投入资源之前主动并获得有意识的批准。

Planning improvement initiatives

批准的改进倡议的规划应该与项目，变更或其他类似规模的工作的规划相同。根据改进点倡议的优先级，业务理由应包含基本资源和时间表规划。使改进倡议的优先级规模与团队和其他团队的其他工作的优先级保持一致是很有用的。

可能会占用资源。

促进改进倡议的实施

无论是使用瀑布式方法还是敏捷方法来实施一项计划，都必须将较大的（批准并资助）计划计划划分为较小的任务。

然后根据计划和所使用的方法来实现改进点。

测量和评估改进点主动结果

改进点或一组改进倡议完成并准备好交付后，应向利益相关者展示，以演示和验证价值共创。

必须在每次迭代中确认价值共创建，以通过将结果与商定的成功因素和KPI进行比较来衡量从原始状态到商定的期望状态的进度。如果未完全实现预期结果，则应优先考虑差距，并在后续迭代中解决。

每个改进点计划都应记录所学到的经验教训。

注意：反馈是持续改进实践的基本要素。建立正式和非正式的多个反馈渠道非常重要。并非所有反馈都会触发对改进点计划的更改，但是必须尊重和审查所有反馈。由于反馈而做出的决策应转发给发起者。如果忽略或未确认反馈，将来将很难获得。应当将提供更多改进点机会的反馈添加到CIR并确定优先级。

3.2.2 将持续改进实践嵌入组织

这套活动的关键成果是确保持续改进实践是组织规范。这涉及采用各种敏捷行为，概念和技术。

该流程包括表3.3中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.3将持续改进实践嵌入组织的输入活动和输出

关键输入	活动	关键输出
OCM实践	集成变成组织文化	文化变更
框架, 方法, 标准, 哲学和/或知识 体系, 例如ITIL, 精益, Agile, DevOps, CMMI, Six Sigma和COBIT	确定相关和有价值的原则 知识共享和能力提升	采用最适合组织的需求的最佳 实践

表3.4提供了活动的示例。

表3.4 活动将持续改进实践嵌入组织流程

实现价值	描述
集成变成组织文化	<p>更换行为时, 高级管理很重要。高级管理人员必须为角色型号; 如果他们不采用实践, 其他人也不会采用。</p> <p>高级管理人员应确保对合规性给予奖励。对于持续改进, 这意味着正在进行的监控, 正在分析, 审查, 报告, 标识和实施计划。</p> <p>有必要确保更新工作说明, 员工的目的和目标考虑服务管理的责任, 并且总体期望包括持续改进活动。</p>
确定相关和有价值的原则	<p>成功的持续改进实践依赖于几个关键原则:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 专注于进行渐进式更改大型更改具有较高的风险, 并且需要更长的时间才能显示结果。 • 从错误中吸取教训一些举措不会达到计划的结果。 • 在整个组织中鼓励想法在大型组织中, 许多成功的计划都源于运行的级别的员工。 • 没有度量的测量, 就不可能知道是否改进点的努力取得了成功。

知识共享和能力提升

知识共享是持续改进实践成功的关键。在知识共享不是常态的文化中，成功的改进可能会受到限制，而新概念通常会受到限制给个人或团队，而不是在组织周围共享。

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

在组织将知识视为个人资产而非组织能力的组织中，很难从持续改进实践中受益。

文化的知识共享必须由高级经理来促进。

改进思路可能来自多种来源。SVS内的几乎任何人都可以识别SVS的任何组件潜在的改进点。服务提供者有时会建立准则，以限制可能提出改进建议的人，但最好在可能的情况下鼓励做出贡献。

通过自动界面或手动检查以及数据提取，记录的各种系统都可能是改进点建议的来源。这些系统包括问题记录，风险寄存器和流程性能或绩效记录。

在具有定义的产品负责人角色的组织中，首先将改进点建议提交给相关生产的产品负责人。产品负责人然后可以过滤和调整建议，并将其添加到CIR。

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。每个角色都具有基于表4.1中所示的模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力简介（活动和技能）	
领导者决策，委派，监督其他活动，提供激励和动机以及评估结果	
管理员分配任务并确定优先级，保留记录，进行中的报告并启动基本改进	
协调员/沟通者协调多方，维护利益相关者之间的沟通并运行认知销售活动	
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，工作分析和持续改进的咨询	
技术专家提供技术（IT）专业知识并进行基于专业知识的任务	

表4.2中列出了持续改进活动中可能涉及的角色示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2，持续改进活动可能涉及的角色示例以及相关的能力概况和特定技能

权限 码	描述
L	<u>领导。角色专注于领导技能和权威。与此角色关联的活动包括决策，授权，对其他活动的监督，激励和动机以及评价的结果。</u>

A

管理员。该角色专注于管理技能。与此角色关联的活动包括对服务验收标准的分配和优先级任务，记录保留，正在进行的报告以及基本的改进倡议。

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

C	<u>协调员/沟通者。该角色专注于沟通协调能力。与此角色关联的活动包括多方协作，利益相关者之间的沟通以及认知销售活动的运行。</u>
M	<u>方法和技术专家。该角色专注于工作方法的咨询技能和专业知识。与此角色关联的活动包括设计和工作技术的实施，程序文档，咨询在流程，工作分析和持续改进上。</u>
T	<u>技术专家。该角色专注于技术（IT）专业知识和基于专业知识的任务。</u>

表4.3负责持续改进活动的角色示例

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
连续改进倡议的管理			
识别和记录改进点机会	服务提供者工作人员（领导和团队成员） 利益相关者（可能通过生产所有者）	CMT	如果提交者对服务，生产或价值流有很好的了解，则提交的内容将会得到改善。 有待改善
评估，确定优先级和批准改进	团队成员经理或教练 外部顾问 (任何团队成员都可以向评估提供输入)	内酰胺	对ITIL 持续改进能力模型和改进点的对象有很好的了解
制作业务案例对于改进点性能或绩效	队长 负责任的团队成员	MTC	简明扼要的表达能力 精益样式的单页文档中的想法

促进改进实施

团队负责人或其他相关机
构

坎特

与组织的目标和成功因素有
关的主张和令人信服的想法
的能力

具有丰富的标准和政策知
识,

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

可能会限制潜在的改进

了解已建立的价值流可能会
受到该计划的影响吗？

测量和评估改进点结果	团队负责人项目经理 理合规性军官安全 军官 内部审计师	CMA	统计方法和度量技术
将持续改进实践嵌入组织			
集成变成组织文化	经理高级团队负责人 组织变更 顾问	厘米	对服务提供者的组织文化有 深入的了解 以身作则的领导能力 强大的OCM技术和规划命令
确定相关和有价值的原则	高级管理人员	MC	强大的战略思维
知识共享和能力提升	高级管理人员 团队领导者	钙	

4.2 组织结构和团队

4.2.1 持续改进团队

服务提供者不太可能维持专门针对持续改进实践的任何团队。团队负责改善自身，与其他内部团队的互动方式以及与外部供应商，合作伙伴和客户的互动方式。

但是，服务提供者可能会引入持续改进协调器或CIR管理员的单个角色。在实现持续改进框架时，服务提供者可能会将角色提供给有经验的教练。根据组织的大小和嵌入持续改进活动的策略，这可能是

一个全职职位。随着整个组织团队的熟练程度的提高，服务提供者可能会淘汰角色或使其成为兼职人员。

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

4.2.2 持续改进的构建团队

团队的几个属性或各个方面有助于和增强改进点的功能，包括多样性和安全失效的环境。

4.2.2.1 多元化

性能或绩效团队对影响多样性的研究尚无定论。一些研究表明，社会上同质的团队与社会和文化上不同的团队之间存在显著差异。其他研究未能重现这些结果。一些研究表明，当专家组成的团队中经验不足的团队时，将会受益。但是，很难为缺乏经验的团队配备人员。缺少有关影响单一团队中变更多样性的信息。

直接的经济利益只是影响团队人员配备的一个方面。其他因素包括：

- 组织对社会的道德责任
- 专业人员开发
- 团队的长期稳定性和耐用性
- 价值避免集体思考和类似的组织偏见。

根据人员的类别和类型进行思考可能会阻碍凝聚力和表现良好的团队的建设。没有选择“合适”人员的公式。相反，团队经理应该专注于建立信任和尊重并认可独特的个人贡献的技术。

4.2.2.2 安全失效环境

增量的，迭代的改进点技术依赖于团队进行实验的意愿。它们使改进经常会在小范围内失败，从而限制了大规模失效的可能性，减少了失效的潜在影响，并提高了团队从失效中恢复的难度。

团队应该将失败视为学习的机会：必须避免怪罪文化。从小的故障和改进的总体功能中学习，比从不学习那些课程要好。与从未尝试过这些实验的人相比，获得成功实验的好处要好。

因此，团队需要无责任的环境，在该环境中可以安全地进行失败。这些环境促进了通常所说的“心理安全”，并且依赖团队成员和经理之间的尊重和信任。

5 信息和技术

5.1 信息交流

5.1.1 信息对象和输入/输出

有关改进点的建议通常含糊且无法衡量。例如，经理可能说服务必须更快地交付。这样的表述既无动机，也不可行。构造改进点提案的方式有助于利益相关者：

- 了解应该解决什么
- 了解改进点的潜在价值
- 知道一般的范围要做的工作
- 认识其他利益相关者
- 了解关键约束
- 可以衡量改进点是否成功。

5.1.2 持续改进登记册

CIR是用于跟踪和管理持续改进的改进点记录的完整列表。在敏捷方法中，CIR称为生产待办项。

CIR可以是服务管理系统的集成部分，也可以是改进点记录的独立数据库。

5.1.3 改进点记录

每个改进点记录中包含的详细程度取决于它捕获的需求规范的程度。

表3.4中显示了改进点记录的数据字段的示例，并且实际上CIR的结构也是如此。

表3.4 改进点记录的示例数据字段

领域	描述
改进点标识符	在整个服务提供者组织中有效的唯一标识符
改进点名称	改进点的简短描述性标题
改进点请求者或来源	这可以是任何利益干系人，包括外部客户或供应商
配置项受影响	服务，生产或实践有待改进

改进点所有者

负责改进点和计划实施的人员。改进点计划的责任不应在团队之间共享。

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

紧急度	改进点将在其影响的时间范围指示开始被实现。简单的高/中/低值可以用来指示紧急度。
状况	用于标识计划在改进点流程中的位置的术语。
成本	指示性价值，可帮助确定待办项的优先级并比较计划。 尽管成本在注册和计划后尚不清楚，但它应包含直接和间接的投资，时间和资源。 简单的高/中/低值可用于指示成本。
价值或利益声明	这从服务提供者和服务消费者的角度定义了该计划的最终输出。
改进点计划	对解决问题的方法的高层描述。 采用敏捷工作方式的组织有时会为此计划添加“完工定义”或“客户或用户体验旅程”。 计划可以包括实施中涉及的团队和实践的指定。

5.2 自动化和工具

尽管人工智能取得了巨大的进步，但持续改进本质上是人类的手动实践。今天的持续改进实践中几乎没有可以自动化的，但是有很多工具可以支持持续改进的各个阶段。这些总结在表5.1中。

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
表5.1 持续改进活动的自动化解决方案			
识别和记录CIR		自我记录计划	介质
改进评估，确定优先级		ir	
并批准改进	度量和报告工具统计分析工具	提供基线建立当前状态	介质
规划的改进电子看板		所有状况的可视化	高
并促进改进点的		任务	
实施		防止不必要的中断或重新协商	
		约定的交货日期	

自动化测试

自动化的潜力，尤其是分阶段部署的潜力；自动化测试工具；自动化的开发和部署管道

高

测量和评估改进点结果

度量和报告工具统计分析工具

提供基线建立当前状态

介质

合作伙伴和供应商

© 2020

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务，这些服务通常由组织之外的第三方提供（请参阅ITIL®Foundation的2.4节：服务关系的ITIL 4版中的模型）。服务设计，架构管理和供应商管理的ITIL实践中介绍了由支持服务引入的关系和依赖性。

合作伙伴和供应商必须包含在连续的改进倡议中。应鼓励合作伙伴向CIR提交建议。同样，服务消费者组织应该能够提出对服务提供程序的改进建议。开放的沟通和愿意学习对构建关系的帮助，这些关系有助于价值共创。

在Agile 背景中，客户和供应商需要合作以实现最佳结果。组织的目标是快速、有效的持续改进。他们通常会试图与合作伙伴和供应商达成紧密的合作协议，消除沟通，协作和决策制定方面的正式官僚障碍（有关更多信息，请参见供应商管理实践指南）。

6.1 供应链中的持续改进

所有改进点语句都包含要解决的问题的描述。但是，某些问题没有明显的解决方案。

例如，如果供应商提供低质量货品或服务，则客户有以下几种选择：

- 接受货品或服务，并在该级别的质量上与他们合作
- 变更供应商
- 构建进入服务提供者的价值流，以检测和纠正或消除缺陷
- 与货品的供应商到改进，货品的质量或提供的服务进行协作，以及消费者如何使用它们。

接受较差的质量产品或服务会放弃持续改进的原理。更换供应商可能会导致质量更高，但这并不总是一种选择。货品的地理位置，价格或可用性和服务等许多因素会限制供应商的选择。在现有价值流中添加步骤以处理质量问题可能会导致价值服务更高，但是成本的敏捷性较低，交货时间更长且成本更高。

供应商和消费者可以通过以下方式合作改进供应链：

- 识别不必要的且可以删除的消费者要求
- 调整产品规格
- 分离服务提供者的价值流，然后将某些活动重新分配给供应商（或消费者）
- 调整交货节奏和批次大小。

6.2 持续改进中合作伙伴和供应商的作用

除了识别和实施改进倡议，供应商和合作伙伴还可以提供支持持续改进实践的专业服务。表6.1给出了这些服务的示例。

表6.1 持续改进中供应商和合作伙伴的作用

ITIL 持续改进模型步骤	服务
1.我们现在在哪里	独立评估当前状态
2.我们想去哪里	分析改进点的潜力并提供有关最佳实践的建议
3.我们如何到达那里	辅导和规划服务
4.拿性能或绩效	承包专业技能
5.我们到了那里吗	独立评估新状态
6.保持发展势头	参与双方的定期讨论和规划的改进

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。

ITILFoundation®：ITIL 4版。

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

罗马·朱拉夫列夫 (Roman Jouravlev) , 劳拉·利特 (Laura Little) , 柯西·马格万 (Kirstie Magowan) , 康斯坦丁·纳里兹尼 (Konstantin Naryzhny)

8.2 审稿人

Xavier Idrovo, 弗农·劳埃德 (Vernon Lloyd) 。

