

服务级别管理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	16
4	组织和人员	24
5	信息和技术	28
6	合作伙伴和供应商	30
7	重要提醒	31
8	致谢	32

1 关于本文件

本文件为服务级别管理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专家驱动利益相关者价值。

有关详细信息，请参阅相关的教学大纲文档。

2 一般信息

2.1 目的与描述

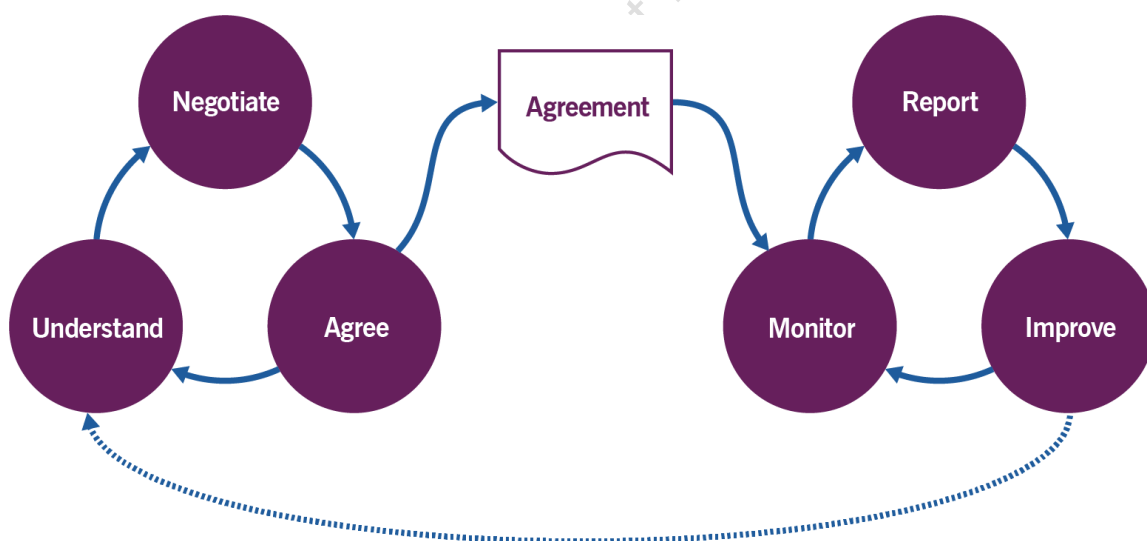
关键信息

服务级别管理实践的目的是为服务级别设定基于业务的明确目标，并确保正确评估，监控和交付服务。

针对这些目标进行了管理。

服务级别管理实践有助于在服务提供者和服务消费者之间设置和管理质量服务的共享视图，这些视图针对双方的所有关键利益相关者。通常在协议文档中描述此共享视图，该文档可以以各种形式编写。从最初的接触到现在，这既适用于预期的服务质量，也适用于实际的服务质量，涵盖了服务的产品以及整个服务关系所建议的价值。服务级别管理实践还包括服务和协议的实际服务质量和持续改进的监控和评价。图片

2.1 说明了实践的密钥活动。



图片2.1 服务级别管理实践的密钥活动

2.2 术语和概念

定义：服务质量

服务的全部特性与其满足规定的和暗示需求。

-不可重新分发

© 2019

为了管理服务的质量，组织通常定义指标。这些度量标准提供了特定服务的服务级别的正式定义。

定义：服务级别

一个或多个度量标准，用于定义预期的或已实现的服务质量。

要定义和管理服务级别，通常需要就相关的指标和目标值以及所实现的服务级别的度量，评价，报告和改进点的方法达成一致。通常使用服务级别协议（SLA）完成此操作。

定义：服务级别协议

服务提供者和客户之间的既有文档记录的协议标识了两者

所需的服务以及服务的预期水平。

注意：SLA可以具有多种形式和形式的形式，并且客户参与度在定义上也可能因情况而异。从广义上讲，SLA可以定义为：

服务提供者用于监视和管理质量服务的目标服务级别及其监控，度量及其报告方法的描述。

它也可以称为服务级别的公众（或外部）规范，因为它通常与客户和用户进行通信。这并不意味着客户总是参与服务级别的定义。在大量交付和消费的情况下，以预定义的开箱即用方式将服务交付给成千上万的消费者，客户通常必须接受服务提供者定义的服务级别，或者根本不使用服务。

在某些情况下，并非服务质量的所有特性都可以通过形式化的方式达成一致，测量和控制。这意味着被控制的服务级别的范围总是小于它要正式制定的服务质量的范围。相反，可以通过收集反馈来支持服务质量不能包含在服务级别中的任何方面。这增加了一个主观的观点，以验证服务的度量特征。服务级别的测量结果与相关利益相关者的充分反馈相结合，将提供服务质量的更全面的视图，并有助于为服务消费者定义和共同创造价值。它还有助于防止所谓的报告西瓜效应，在服务报告中，所有度量从外部看起来都是“绿色”，而在内部，服务的感知是“红色”。

为确保服务级别管理实践专注于价值，将可测量服务级别的定义和控制与相关反馈的收集和分析相结合非常重要。这在以下情况下尤其重要

如以上注释所述，客户尚未参与服务级别的定义。

2.2.1 功用和功效

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。

定义：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。可以说服务提供了可接受的保证，或者说“功效”，如果满足所有已定义和商定的条件。

从定义中可以假设服务质量（和服务级别）仅指功效和功效需求。不是这种情况。服务质量和级别的管理应该是整体的，并且重点放在价值上。为此，应管理服务的所有相关特征，包括关联的指标，感知的区域和反馈。将职能型的管理和服务的非职能型特性分开的习惯（从需求的定义到已经实现的质量的评价）来自开发和运营团队的分离。这些特征和团队的分离通常导致对服务质量的零散和非常正式的理解。

总而言之，服务质量同时包含职能型和非职能型的服务特征，因此服务级别也应包括。

2.2.2 服务的财务可行性

通常，将服务提供者的形式责任限于约定的服务级别，而不是隐含或预期的服务质量。但是，只有不断达成协议的服务级别，并且最重要的是，让客户和用户感到满意，才能实现可持续的服务关系。该满意度以其服务体验为基础，并包括约定和暗示的服务质量。因此，服务提供者通常旨在超越商定的服务级别，以确保他们

用户和客户都很满意。但是，服务提供通常是基于商定的服务级别进行预算的，而额外的努力会导致提供者的额外费用。

为了维持有效的服务关系，服务对于服务提供者和服务消费者都应在财务上可行。这通常是赞助商的主要关注点：

- 服务消费的赞助商（定义为ITIL Foundation：ITIL 4版）要求服务消费者的服务的最优价格。
- 服务提供的赞助商（授权预算用于服务提供的角色）需要一个最佳服务提供的成本。

这些角色可以由不同的人在不同的场景中执行：

当内部服务提供者得到更广泛的组织的补贴时，供应和消耗的发起人或赞助人可以是IT 预算的所有者。当向外部消费者提供商业服务时，服务提供预算通常由服务提供者一侧的赞助商拥有，而服务消费的发起人或赞助人是消费者一侧的授权人。应该注意的是，尽管这些是发起人最常见的角色，但角色的其他组合也是可能的。

无论服务关系模型如何，服务级别管理实践都能通过管理客户和用户的期望并就满足赞助者要求的服务级别达成一致，从而为服务的财务可行性做出贡献。它还支持服务设计和编制预算，并提供有关议定的服务级别和预期的服务质量之间的预期差距以及是否需要专用预算来解决此差距的信息。

2.3 范围

服务级别管理实践的范围包括：

- 与客户就预期的，商定的和实际的服务质量及其服务体验进行战术和运行的通信。这包括反馈的收集
- 与客户协商，输入和维护SLA
- 了解服务的设计和架构以及服务与其他配置项之间的依赖关系
- 达到既定服务水平和预期服务水平的连续评审
- 启动服务的改进，包括对协议，监控和报告的改进。

尽管许多活动和责任领域仍与之紧密相关，但它们并不包含在其中。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服务级别管理实践相关的活动

实现价值	实践指南
与客户和赞助商的战略沟通	关系管理
运行的与用户的通信	服务台
与供应商和合作伙伴建立和管理合同	供应商管理
识别和记录服务	服务目录管理
设计的产品和服务	服务设计
分析创新机会和新 现有功用和功效选项之外的服务要求	业务分析
设计和控制的财务模型 商业服务交付	服务财务管理
正在进行的管理和改进的实施	持续改进
实施产品和服务变更	变更使能项目管理其 他做法
监控技术，团队和供应商 性能或绩效	监控和事态管理

2.4 实践成功因素

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值；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。

定义：实践成功因素

实践需要实践的复杂职能型组件
目的。

服务级别管理实践包含以下PSF：

- 与客户建立目标服务级别的共享视图
- 通过收集，分析，存储和报告已识别服务的相关指标，监督组织如何满足定义的服务级别
- 执行服务审查，以确保当前的服务集继续满足组织及其客户的需求
- 捕获并报告改进点机会，包括针对已定义的服务水平的性能或绩效和针对利益干系人满意度的机会。

2.4.1 与客户建立目标服务级别的共享视图

在不同的服务关系型号之间，与客户的交互差异很大。例如，在内部和外部服务条款之间；大之间

组织和个人之间；在量身定制的服务和开箱即用服务之间。后者对与客户建立目标服务级别的共享视图的方法的影响最大。

服务：量身定制还是“开箱即用”？

“量身定制”的服务意味着目标服务级别应具有显着的灵活性

在服务交付和消费开始之前达成协议。另一方面，“开箱即用”服务具有一个或多个预定义的服务级别可供选择，而没有太多的灵活性。

当服务提供者和客户建立量身定制的服务的共享视图时，他们通常会讨论客户需求和期望，旨在创建一个满足所有利益相关者需求的服务规范，其中包括：

- 消费者侧的服务消费的客户，用户和赞助商
- 服务交付团队和服务提供赞助商。

如果尚未创建正在讨论的服务，则应该由服务架构师和服务设计人员以及业务分析人员和服务开发团队参与。但是，如果已经设计了服务并且当前可供客户使用，则可能不需要这些团队。

通常，从消费者需求的概述到SLA的协议的流程的每个步骤，都会缩小所讨论的服务质量的范围。例如：

- 当客户表达对服务提供者的期望时，他们仅代表组织的需求。
- 当客户和服务提供者代表就服务要求达成一致（基于传达的期望）时，所讨论的范围再次缩小了范围。
- 最终，在服务提供者创建了可以按要求的保证和责任等级交付的服务级别的说明之后，范围变得更加狭窄（图片2.2）。

对于开箱即用服务，可用的服务级别通常由服务提供者根据市场和业务智能的混合物预先定义。例如：

- 服务提供者的营销团队和业务分析团队对消费者需求进行了探索和分析。这些可能与给定的任何消费者的需求不同。
- 服务提供者的架构师和设计师基于对消费者的需求的假设，创建了服务和支持服务质量规范。这通常不满足消费者的所有捕获的需求。
- 规范的一些特性随后向潜在消费者宣布，服务产品（有时具有不同的服务级别，例如金，银，青铜等）
- 最后，在正式达成协议的SLA（图片2.3）中确认了已发布产品的某些组件。

定义为已达成共识的服务级别的所有度量标准应对度量和报告采取明确的方法。对于量身定制服务，定义此方法可以成为初始目标服务级别协商的一部分。对于开箱即用服务，可用指标

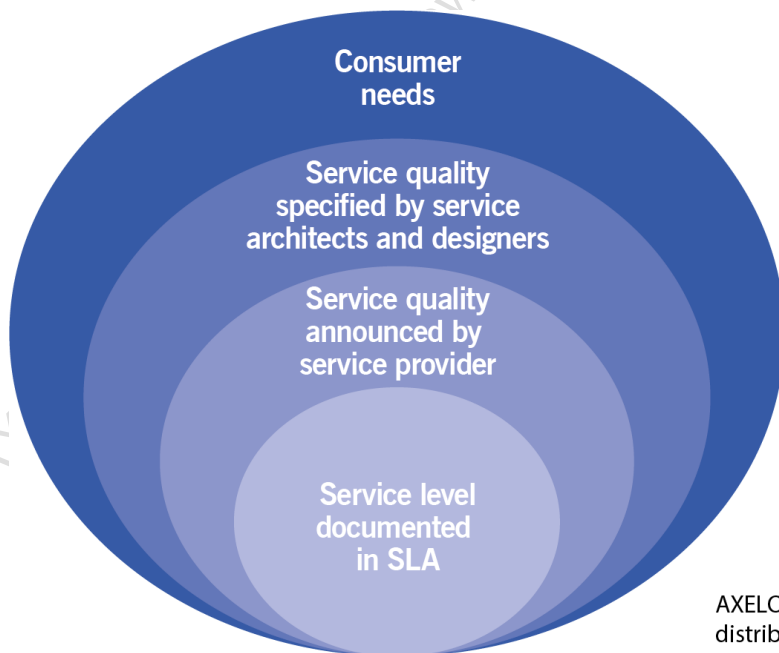
通常在服务设计期间预定义度量的功能和方式，并将度和报告工具集成到服务中。

术语“服务级别”可以用多种方式定义，形式化程度不同。但是，可以确定通常讨论和达成共识的服务质量的关键方面。表2.2列出了这些方面，并提供了可能包含在约定（或暗示）的服务级别中的度量的示例。



AXELOS Copyright
Not for distribution
View only ©2019

图片2.2 量身定制服务：从客户需求到SLA



AXELOS Copyright Not for
distribution View only ©2019

图片2.3 开箱即用服务：从消费者需求到SLA

表2.2 服务质量的关键方面以及服务级别指标的示例

服务质量方面	服务级别指标示例
功能性	可用功能的完整性 功能操作的正确性 集成功能索引
可用性	服务中断的最大持续时间 总不可用时间可用性的百分比 系统事件之间的平均时间 (MTBSI)
性能或绩效	服务动作执行的平均时间 响应时间 与执行和响应时间相关的事件的数量和百分比 服务吞吐量
及时性	在约定的期限后完成的与服务动作有关的事件数量和百分比
用户支持	支持请求处理的及时性 质量支持请求处理
准确性	数据中的错误数量和影响, 以及信息
User experience (UX)	用户错误的数量和频率 返回上一步的次数和频率 (例如, 后退按钮用法) 界面帮助请求的次数和频率 中断的服务操作的数目和百分比 (退出界面而没有完成服务动作)

在某些情况下, 组织在所测量的服务级别的范围中包括服务消费的结果度量。可以通过基于成果的服务功能描述或引入度量的新方面来完成。这种方法需要服务提供者和服务消费者之间的强大协作关系。

尽管尽了最大的努力来捕获并满足期望, 但达成一致的服务级别通常不同于服务应该满足的期望, 有时甚至是很大的。通常情况下, 不可能实现理想的情况, 在此情况下, 所有利益相关者的完整和相互满意度必须事先达成一致。

尽管如此, 对于服务关系的成功非常重要。重要的是服务提供者和消费者对服务质量具有共同的看法。可以通过应用ITIL 指导原则来确保, 如表2.3所示。请注意, 指导原则应该应用于整个服务级别管理实践, 因此表2.3仅作为示例。

ITIL 指导原则的表2.3 应用程序，用于建立目标服务级别的共享视图

ITIL principle	应用程序
聚焦价值	重点关注服务消费者组织和用户体验的结果，而不是技术细节和相关内容指标。
从你所处的地方开始	您的协议基于以前的体验以及服务提供者和消费者之间的最新关系。如果根据关系的历史记录有足够的信任度，则协议可以侧重于结果并暗含承诺，而不是履行正式义务。如果没有以前的体验，请考虑使用行业基准。
基于反馈迭代推进	确认并非从一开始就理解和/或实现服务质量的所有相关特性，并且期望和要求将不断地变更。准备好基于协议的服务级别的持续评审成就和反馈。
协作和提升可视化程度	让相关的利益相关者（例如关键用户）参与讨论。与将要影响的服务级别进行讨论，并告知他们建立实际期望的任何限制。另外，提供足够的运行的透明度以增强感觉。拥有并管理期望。
通盘思考和工作	不要只关注一些服务质量特性，而要确保涵盖功用和功效。考虑所需的结果以及服务产品的组件（货品/ access 资源/ 服务操作）。
保持简单实用	不要试图将所有内容放到协议中，而要着重于重要的事情以及可以实际测量和管理的事情。
优化和自动化	定期评审协议。优化的结构和内容能够反映涉众的需求并删除多余的内容。考虑提供仪表板和其他形式的自动化的SLA报告。

2.4.2 监督组织如何满足定义的服务级别

建立起对目标服务级别的共识并开始实际交付服务时，服务提供者应该从三个主要角度来控制服务的实际质量进行：

- 根据商定的度量，根据商定的服务级别实现了服务级别
- 用户和满意度与服务基于即兴反馈，基于交易的反馈和定期调查
- 带有服务的客户满意度基于社交媒体上客户情感的定期讨论，调查或实时扫描。

应该收集，存储，分析来自这些来源的数据，并将结果信息报告给提供者和消费者双方的相关利益相关者。这些可能包括（但不限于）：

- 消费者利益相关者：
 - 赞助商

- 顾客
- 使用者
- 提供者利益相关者：
 - 负责客户关系的角色/团队
 - 生产和服务所有者
 - 服务交付团队的负责人
 - 涉及服务交付的供应商/合作伙伴的代表。

提供服务成就信息的最常见方法是通过定期的基于时间间隔的报告，以及与基于事态的报告有关的服务中断和其他重要事件。但是，在某些情况下，最好为服务级别和适用的用户满意度的正在进行的监控提供接口。这有助于增加服务质量的可视化和服务关系的透明度。服务级别仪表板可用于向服务提供者团队，用户或客户展示服务的当前状况。请注意，所呈现信息的格式和范围可能会因目标受众而异。

服务级别管理实践不包括设计和服务级别数据的集合的执行。这是使用服务设计，监控和事态管理和度量和报告实践完成的。服务级别管理实践专注于从收集到的数据中讲得通。然后，重点从客户开始，与利益相关者交流和审查数据。

2.4.3 执行服务评论

服务审查的目的是建立由服务支持的已实现服务质量和价值的共享视图，并在适当时启动必要的服务改进。在商业服务关系中，服务审核也可以成为为消费者开票的先决条件或调整账单的触发器。

服务评论可以基于间隔或基于事态。基于时间间隔的审核会在约定的时间段定期进行。时间间隔取决于诸如服务和先前的满意度之类的因素；自上次评审以来服务引入的更改数量；以及服务期望/要求发生变化的可能性。但是，基于间隔的服务审核通常每月进行不超过一次，并且如果间隔三个月以上进行，则无法有效地进行。

基于事态的服务审核可能由以下事件触发，例如重大事件，服务中的重要变更请求或业务需求中的变更/ 服务的要求。

服务审查不需要作为正式会议进行；但是，这是处理量身定制服务时的常用方法，尤其是提供给内部使用者的方法。对于开箱即用服务，服务评审可以采用许多不同的形式，尤其是提供给外部使用者的形式。

例如，服务提供者可以每月执行评审服务提供给所有或某些消费者的服务。该评审可以按特定的准则分组或单独选择。服务提供者将使用其已实现的服务级别中的数据

结合同期的用户反馈以及其他数据（例如服务提供的收入和成本）来评估服务。同时，服务消费者将执行自己的服务审查，以评估服务消费在相同或不同时间段内的结果，成本和风险。服务提供者和服务消费者可以共享其服务评论的输入和输出。通常，最好是双方协调其评论以促进可持续发展的服务关系。

不管评审采用哪种形式，以及它是联合发生还是单独发生，服务评审都是服务提供和消费中非常重要的部分。此外，评审的质量与服务的最终质量和利益干系人满意度之间具有直接的关联。除了它们提供的其他好处之外，服务评审也是服务改进点机会的主要来源。

2.4.4 捕获并报告改进点机会

服务级别管理实践包括改进点机会的识别和服务改进的启动。这些改进可能旨在纠正实际的服务质量（以使其符合约定的服务级别）或针对带有服务的改进用户和客户满意度。还可以在实践的流程，工具或其他资源等方面进行改进，以针对改进，实践和相关的客户体验。

当客户或用户反馈以及服务的联合评审引发了改进时，确保改进点的透明度为客户和用户计划，进度和结果非常重要。这符合ITIL协作和推广可视化的指导原则。

所有与实践相关的改进都应遵循组织执行改进点所使用的模型（有关持续改进模型的概述，请参见ITIL Foundation: ITIL 4 Edition的4.6节，有关更详细的指导，请参见持续改进实践指南）。大多数服务改进倡议的所有者是负责生产或服务的人员（例如，产品负责人或服务负责人）。

确保不仅启动而且有效实施服务改进，这一点很重要。持续改进实践指南中描述了实现改进的方法。但是，至关重要的是在价值流的背景中使用多种实践，以保持持续改进服务的势头。

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，设计和质量中的工具可能会有很大差异，这些差异

-不可重新分发

© 2019

根据工具的用途来定义工具的电位或能力有效。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。

服务级别管理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2.4中给出了一些关键指标的示例。

表2.4 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
与客户建立目标服务级别的共享视图	包含SLA的客户满意度评审过期的SLA百分比与服务相关的操作的百分比 (事件, 更改等) 而没有商定的目标级别
监督组织如何满足定义的服务级别	使用服务级别度量方法定义的SLA百分比 定期生成SLA报告的服务百分比 服务级别监控的带仪表板的服务 / SLA的百分比 系统收集的满意度数据服务的百分比
执行服务评论	带有服务报告的客户满意度已计划了常规服务评审的服务 / 客户 / SLA的百分比 客户满意度与服务的评论
捕获并报告改进点机会	最近三个月的平均服务质量索引 / 最近十二个月的平均服务质量索引 服务改进点生产效率索引 ^a

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

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，以及用于服务级别管理实践的定期评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

3 价值流和流程

3.1 价值流量贡献

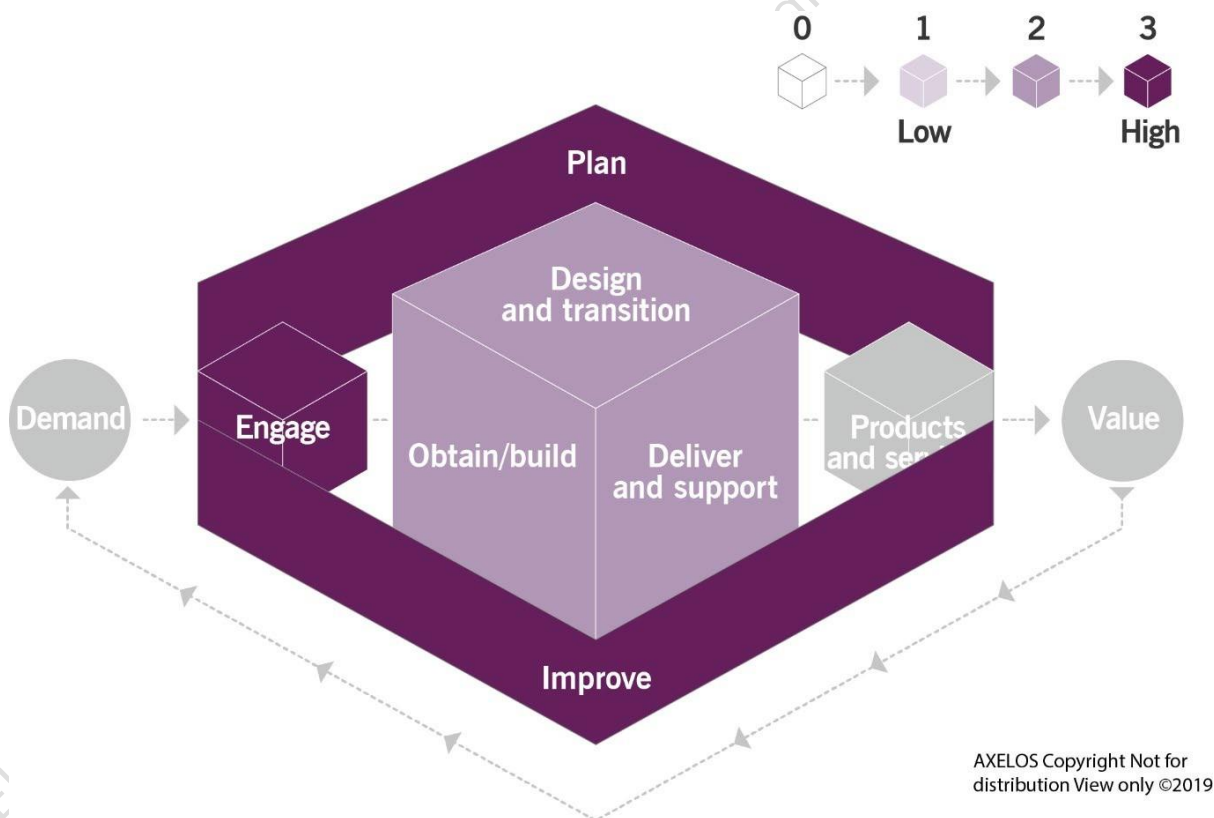
像任何其他ITIL 管理实践一样，服务级别管理实践也有助于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。服务级别管理实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 计划
- 契动
- 改进。

图片3.1中显示了服务级别管理实践对服务价值链的贡献。

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。



图片3.1 服务级别管理实践对价值链的贡献的热图活动

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。流程需要一个或多个已定义的输入，并将它们转换为已定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

服务级别管理活动形成两个流程：

- SLA的管理此流程专注于协议及其生命周期。
- 对服务级别和服务质量的监督此流程在充分了解服务质量的基础上确保持续服务改进。

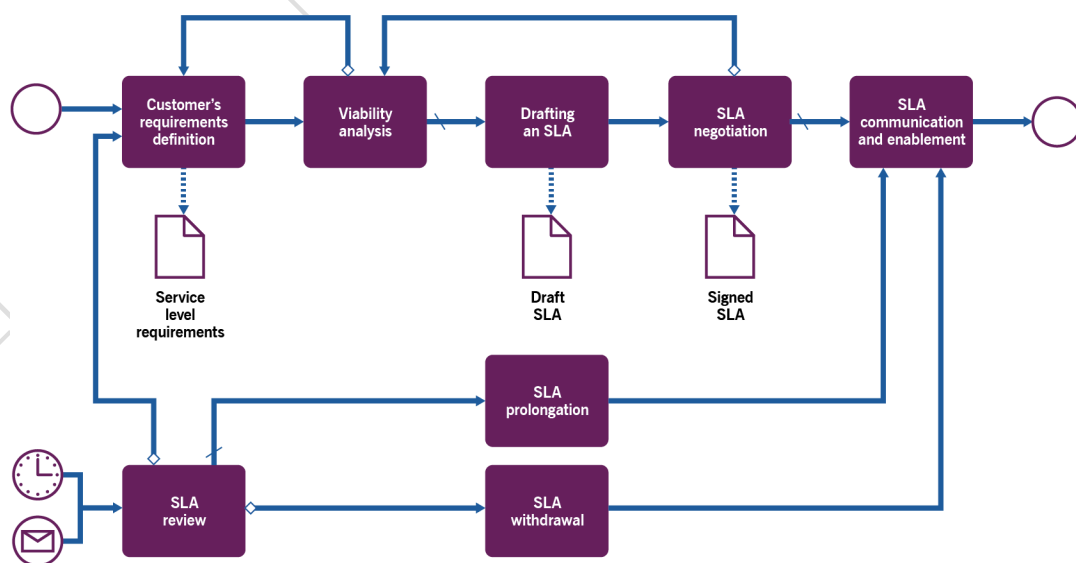
3.2.1 SLA的管理

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 SLA的管理的输入活动和输出

关键输入	活动	关键输出
客户要求服务目录服务	客户要求的定义	服务级别要求（已记录）
规格	可行性分析起草	SLA草案签
服务型号和配置型号	SLA SLA谈判	署的SLA
与供应商和合作伙伴的协议	SLA通讯和启用	引入通信变更请求
用户和客户反馈	SLA review	撤销SLA
改进点计划和注册财务信息	SLA延长SLA退出	

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2 SLA的管理的工作流程

该流程可能会有所不同，具体取决于所应用的服务或服务关系模型的类型。表3.2概述了这些变化。

SLA的表3.2 活动管理流程

实现价值	开箱即用的预定义服务	量身定制服务
客户要求的定义	这些基于现有的服务目录，并为服务级别定义了明确的选项。客户为他们所需的任务选择最合适的选项/组合。面向客户的服务团队的服务提供者代表可以帮助您浏览目录，以找到最相关的服务和服务级别。	客户根据他们的业务需求传达对服务的要求。他们可以参考现有目录，但通常要求不限于预定义的选项。面向客户或业务分析团队的服务提供者代表，或生产和服务所有者都参与了该活动。记录需求。
生存力分析	快速检查资源可用性以确认可以满足定义的要求。该实现价值遵循预定义的模式，并且可以完全自动化。这样可以确认服务的要求或进行必要的调整。	可能需要对资源要求进行手动或半自动分析，以定义是否有可能满足这些要求以及成本可以满足多少。输出是主要的报价，其中包含估算的成本/价格和时间表。 该分析应包括与服务提供者的供应商和合作伙伴达成的协议，以确保他们将支持所需的服务级别。
起草SLA	为客户至评审起草了标准SLA并确认。它可以是完全或很大程度上自动化的。	服务设计器服务负责人和关系经理参与了基于可行性分析的协议的起草工作。建议将现有的服务和规范用作构建块，但这项工作仍可能需要专家知识和协作之间的人。
SLA谈判	客户审查SLA草案并接受其条款和条件或将其退回以进行分析。如果返回了客户需求帮助，则来自面向客户的团队可以通过SLA草案指导客户并回答问题。在其他情况下，此实现价值可能是全自动的。SLA的销售活动由客户正式确认。	客户和服务提供者代表（可能包括服务负责人，关系，经理，服务设计器等）讨论SLA草案并在需要时协商更改，或接受该草案以供签字。如果不接受，则将草稿退回进行可行性分析。对于可接受的版本，可能需要花费几次迭代才能达成共识。草案通过后，便得到正式确认。由各方。

实现价值	开箱即用预定义服务	量身定制服务
SLA通讯和启用	当双方确认SLA时，服务提供者会启动所需的更改和通信，以使商定的服务可用于用户。更改和引入通信可能是完全自动化的，也可能是很大程度上自动化的。这些更改和通信是由服务级别管理实践触发的，但需要实现其他实践。	当双方确认SLA时，服务提供者会启动所需的更改和通信，以使商定的服务可用于用户。这可能需要对所有类型的提供者的资源进行大量的手动和自动更改，也可能需要对消费者的资源进行更改。在某些情况下，这将导致项目或方案的实现。 这些更改和通信由服务级别触发管理实践，但需要实现其他实践。
SLA review	SLA的正式评审可以基于间隔或由事态触发（例如客户请求，策略变更，服务评审或组织变更）。如果审核是基于时间间隔的，并且客户和提供者都对SLA的内容以及条款和条件感到满意，那么通常会确认SLA可以延长。如果客户的要求已更改，则流程可能会以要求的定义重新开始。最后，如果不再需要服务，则启动SLA退出。	SLA的正式评审可以基于间隔或由事态触发（例如客户请求，策略变更，服务评审或组织变更）。在最初的SLA协商之后进行的第一次审核可能会导致SLA措词得到改进，而无需对服务进行任何更改。不管措词是否更改，修订后的SLA都应延长。如果客户的要求已更改，则流程可能会以要求的定义重新开始。最后，如果不再需要服务，则启动SLA退出。 SLA审核由客户（可能涉及发起人或赞助人和关键用户）以及服务提供者代表执行 (通常是服务负责人和/或关系经理)。
SLA延长	如果SLA被确认可以延长，则可能需要进行沟通和更改（例如，延长与供应商的支持合同）。这可以是完全或部分自动化的。 这些更改和通信由服务级别触发管理实践，但需要实现其他实践。	

实现价值	开箱即用的预定义服务	量身定制服务
SLA退出	确认撤回SLA后，服务提供者会启动所需的更改和通信，以使用户无法使用约定的服务。更改和撤销通信可以完全或部分自动化。这些更改和通信是由服务级别管理实践触发的，但需要实现其他实践。	确认撤回SLA后，服务提供者会启动所需的更改和通信，以使用户无法使用约定的服务。这可能需要对所有类型的提供者的资源进行大量的手动和自动更改，也可能需要对消费者的资源进行更改。在某些情况下，这将导致撤销项目或方案。这些更改和通信由服务级别触发管理实践，但需要实现其他实践。——

3.2.2 对服务级别和服务质量的监督

该流程专注于服务级别的监控和评审和服务质量，而不是SLA文档。根据质量和商定的服务级别信息的完整性，SLA在此流程中得到广泛使用。但是，在某些情况下，协议水平很高且含糊不清，并且服务质量的监视和评估是基于数据（结构化程度较低且目的较少）进行的。

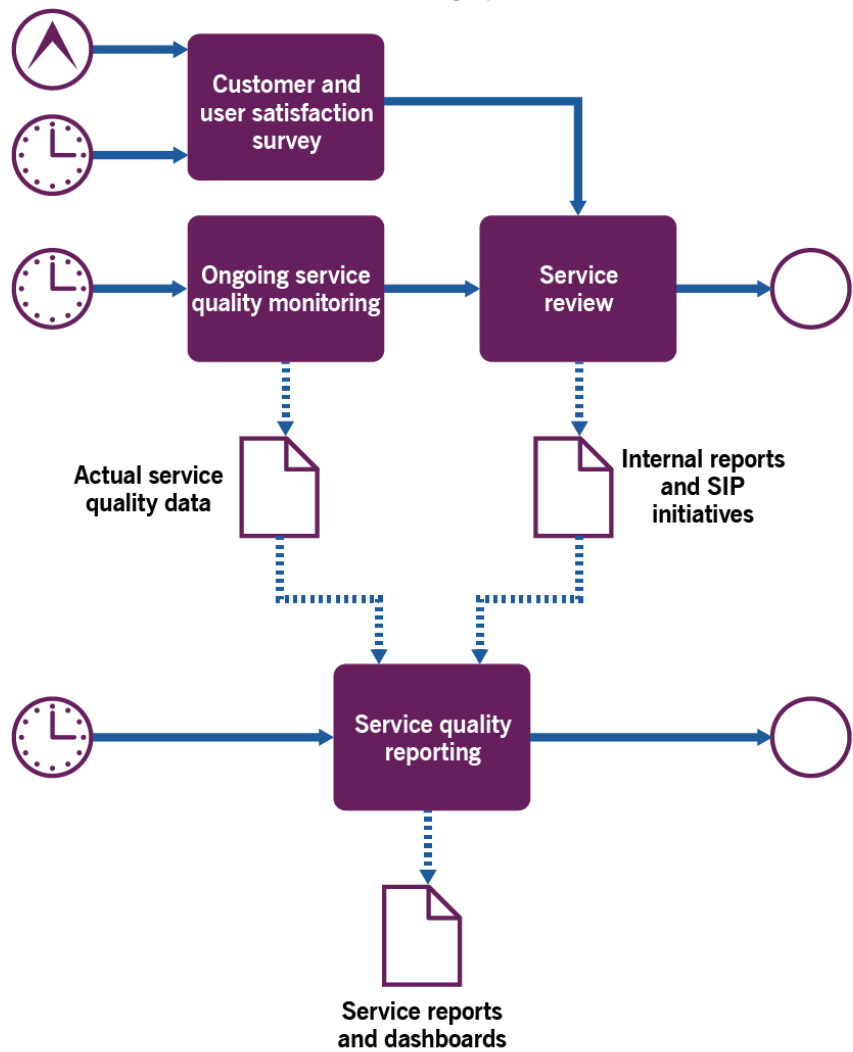
无论采用哪种方式执行流程，服务提供者需求都可以监视和分析测得的服务级别数据以及用户和客户的反馈，以更好地了解服务质量。

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 服务级别和服务质量的监督输入，活动和输出

关键输入	活动	关键输出
Service performance data SLA 用户和客户反馈，包括表扬和投诉 服务改进计划	客户和用户满意度调查 正在进行的服务质量监控 服务评审 服务质量报告	服务质量仪表板和各种利益相关者的报告 服务改进倡议

图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3 服务级别和服务质量监督的工作流程

监督流程可能会有所不同，具体取决于目标服务级别对其所应用的服务的形式化水平。表3.4概述了这些变化。

表3.4 服务级别和质量监督流程的活动

实现价	高度的形式化（详细的 SLA、OLA、UOLA）	低级别的规范化（暗示服务级别和高 级协议）
客户和用户满意度 调查	服务提供者运行定期的满意度调查，收集用户和客户的反馈。双方可以正式商定调查的形式和规律。服务的拥有者和服务提供者的关系经理会评估反馈并将其包含在服务评审的范围中。	服务提供者不断从用户和客户那里收集信息，以确保他们对服务感到满意，并确定改进点的机会。调查包括尚未正式同意或未记录的服务质量的各个方面。这有助于保持认知的期望以及如何看待服务；此类信息应不断进行认真审查。服务的拥有者和服务提供者的关系经理对反馈进行评估，并将其包含在服务评审的范围中。
正在进行的服务质 量监控	服务提供者监视性能或绩效用来提供服务的资源（此工作涉及许多实践），并按照SLA中的定义收集与服务相关的数据。同时，从用户和其他相关的利益相关者那里收集了即兴反馈。服务的拥有者和服务提供者的关系经理会监视这些服务，以确保按约定交付它们。 某些服务质量数据可能以商定格式在仪表板上供用户和客户使用，因此他们也可以监视服务质量。	从用户和其他相关的利益相关者那里收集定期的即兴反馈。它与资源性能或绩效数据结合使用，并与服务提供者定义的技术规格和基准进行了比较。服务提供者的服务所有者，生产所有者和关系经理监视服务，以确保所有系统均按预期工作。

实现价	高度的形式化（详细的 -- --	低级别的规范化（暗示服务级别和高 级协议）
Service review	<p>服务负责人在指定的时间段内或相对于事态进行服务质量的评审。服务负责人涉及服务提供者的相关利益相关者（生产所有者，技术团队负责人，关系经理，供应商管理人员等）以及（如果可能）客户。</p> <p>关键输出是内部服务质量报告和改进倡议。</p> <p>客户进行服务质量的评审，涉及关键用户以及服务提供者代表（如果可能）。</p> <p>主要输出是供发起人和其他消费者涉众使用的服务价值报告，以及将与服务提供者讨论的改进倡议。这些举措为提供者的服务审查提供了投入。</p> <p>对客户的服务和提供者的审查可能联合进行，并可能导致联合改进倡议。</p> <p>对于这两种形式的量身定制服务来说，这都是很常见的，但是对于开箱即用大众市场服务来说，这种情况相对较少。</p>	
服务质量报告	<p>服务提供者生成报告和仪表盘，以向客户和其他同意的接收者展示服务级别的成就和满意度的级别。这些是通过事先约定的方式传达的。</p>	<p>服务提供者生成报告（有时是仪表盘），以证明满意度的级别和所选的服务级别成就（在行业中普遍接受且与用户满意度相关）。</p> <p>这些是通过事先约定的方式传达的。</p>

服务级别管理活动由服务提供者和服务消费者执行，如表3.2和3.4所述。他们可能涉及供应商和合作伙伴。这些活动还受到许多工具和技术的支持（有时甚至是完全或部分自动化）。以下各节将对所有内容进描述。

4 组织和人员

4.1 角色，能力和责任

ITIL惯例没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践主管或实践教练。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

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	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
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，并开始基本的改进
C	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
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，工作分析和持续改进的咨询
T	技术专家提供技术（IT）专业知识并开展专业知识-基于作业

负责所有服务级别管理和活动的角色通常是服务负责人。服务级别管理实践的背景中此角色的能力配置文件为CLA，尽管每种能力的重要性从实现价值到实现价值都不同。表4.2中列出了负责服务级别管理活动的角色示例以及相关的能力概况。

表4.2负责服务级别管理活动的角色示例

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
SLA的管理流程			
客户需求的定义关系经理服务架构师服务设计 师服务负责人	客户	CTA	对服务消费者的业务有很好的了解 熟悉服务提供者的产品组合沟通和协调
可行性分析服务 架构师服务设计 师服务负责人供 应商经理技术专 家	产品负责人	TC	业务分析风险分 析 熟悉服务提供者的产品组合
起草SLA	关系经理服务设计器 服务负责人	猫	熟悉服务提供者的产品组合 对产品有很好的了解，包括其架构 和配置 业务分析
SLA谈判	客户关系经理服务负 责人	钙	沟通与谈判对生产（包括架构和 配置）有很好的了解
SLA通讯和启用	产品负责人项目经 理服务台代理服务 负责人供应商经理	猫	管理与协调沟通技巧
SLA review	客户关系经理服务设 计器服务负责人	钙	分析能力对服务的理解 对消费者的了解背景 了解协议和期望
SLA延长	鱼骨图服务负责 人技术专家	钙	协调与沟通了解协议和期望
SLA退出	鱼骨图服务负责 人技术专家	猫	对生产的深入了解，包括架构和 配置 了解协议管理和协调
对服务级别和服务质量流程的监督			

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
客户和用户满意度调查	鱼骨图 产品负责人 关系经理 服务负责人	钙	协议知识 和期望 了解消费者背景 通讯
正在进行的服务质量监控	产品负责人 服务负责人 供应商经理 技术专家	TC	分析能力 协议知识 和期望 了解消费者背景 对生产的深入了解, 包括其架构和配置
Service review	客户 产品负责人 Relationship manager 服务负责人 Supplier manager 技术专家	CT	分析能力 协议知识 和期望 了解消费者背景 对生产的深入了解, 包括其架构和配置 通讯 管理与协调
服务质量报告	客户 Relationship manager 服务负责人	钙	协议知识 和期望 了解消费者背景 沟通与谈判

4.1.1 服务负责人角色

服务级别管理实践中最重要的角色是服务负责人。

服务负责人负责特定IT服务的端到端管理。服务负责人对特定服务的责任独立于基础技术组件，服务或能力所处的位置。

服务的所有权对于服务管理至关重要。可以将此角色与产品负责人结合使用。在某些情况下，它与鱼骨图的角色或关系经理结合使用，特别是如果服务是为特定的消费者或一组消费者创建或定制的。

服务负责人具有以下职责（与服务级别管理实践相关的职责以斜体表示）：

- 确保持续提供的服务满足商定的客户要求
- 了解客户要求并将其转换为服务设计和SLA草案
- 确保与客户保持一致和适当的沟通，以进行服务相关的查询和问题

- 协助定义服务模型并评估影响的新服务或对现有服务的更改
- 确定服务改进的机会，与客户讨论这些机会，并开始改进倡议
- 在服务价值流中与适当的利益相关者保持联系
- 征集所需的数据和报告以进行分析并促进有效的服务，监控和性能或绩效
- 在组织上代表服务
- 了解服务（组件等）
- 用作升级（通知）的点，以处理与服务有关的重大事件
- 控制对服务的更改
- 进行服务的评论
- 确保有关服务的信息（在服务目录和其他记录中）是准确且最新的
- 谈判与服务有关的SLA
- 确定改进点的机会，并启动和推动对服务的改进。

服务负责人负责影响变更的持续改进和管理，从而影响它们所负责的服务。服务负责人是所有底层ITIL实践中的主要利益干系人，这些实践启用并支持他们拥有的服务。

4.2 组织结构和团队

尽管产品负责人，服务负责人，鱼骨图和关系经理的角色可以通过正式职位和职位描述得到支持，但服务级别管理实践的专用组织结构并不常见。一些组织创建了专门针对服务提供的战略和战术管理的委员会（服务委员会，服务质量委员会等）。这些委员会通常在较高级别上将服务审查包括在其议程中，例如“为私人客户提供的服务”或“在北美地区的服务”。同样，当组织向外部消费者提供服务时，他们可能会有专门的面向客户的团队（销售团队，客户经理等）专注于关系管理实践，并且经常大量参与服务级别管理活动。

5 信息和技术

5.1 信息交流：输入和输出

服务级别管理实践的效果基于所使用信息的质量。这包括但不限于以下信息：

- 客户和用户
- 服务（它们的架构和设计）
- 合作伙伴和供应商，包括有关它们提供的服务的合同和SLA信息
- 规范服务提供的政策和要求
- 服务的持续交付中，包括有关以下信息：
 - 当前的运行的状况服务
 - 事件
 - 计划的和正在进行的变更
 - 用户和客户满意度
 - 服务交付的财务状况（成本，收入，过期账单等）
- 服务的状况改进。

取决于服务关系（内部或外部服务提供，定制的或开箱即用服务等），此信息可以采用各种形式。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

在某些情况下，服务级别管理实践的工作可以大大受益于自动化（更多信息，请参见第3节）。在这种情况下，自动化是可能且有效的，它可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 服务级别管理活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
SLA的管理流程			
客户要求的定义	服务目录和服务门户	选择服务和订购服务级别	在标准化服务量很高的地方非常高
生存力分析	配置管理数据库（CMDB），服务型号，可用性和容量监控和管理工具和资产管理工具	可用性的控制和容量提供请求的服务所需的资源	在标准化服务量很高的地方非常高
起草SLA	订约工具和服务门户	起草报价单/ SLA	高，其中标准化服务量很大，尤其是在通过互联网订购
SLA谈判	订约工具，以及服务门户和应用	选择替代品选项	介质

Process activity	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
SLA通讯和使能	变更的启动和控制工具, 电子邮件和其他通信渠道, 计费和支持工具, 资产管理工具 (包括许可证控制), 工作管理工具, 用户同意的服务级别支持工具, 知识管理工具和文档存储库控制工具控制的有效期限,	变更启动, 资产重新分配, 任务分配, 计费和付款处理, 培训和交流, 用户支持, 数字方式交付提供了确定的来源	高处音量 标准化服务 很高, 尤其是如果以
SLA review SLA延长SLA退出		版本控制和文档存档	从低到高, 取决于要管理的文档量
对服务级别和服务质量流程的监督			
客户和用户满意度调查	调查工具, 分析工具, 通信系统和社交媒体	分发和推广调查, 收集反馈意见, 处理数据, 发布调查结果	非常高, 尤其是在受访者人数众多的地方
正在进行的服务质量监控	基础设施和应用程序监控和报告工具, 内置用户行为监控工具, 仪表板和报告工具, 高级分析工具, 调查和满意度监控工具, 用户门户和应用程序以及社交媒体	系统的收藏和高凡量服务健康状况数据, 用户和客户反馈, 处理和分析的集合以及仪表板和报告设计和演示文稿	标准化服务的比例很高, 尤其是如果以数字方式交付
Service review	报告工具, 签约工具和 服务的门户和应用程序日志记录	报告演示文稿, SLA延长和 主动性	低到中, 取决于 标准化服务量
服务质量报告报告和	仪表板工具, 服务门户和应用, 电子邮件和其他通讯工具, 和社交媒体	报告演示文稿	从低到高, 取决于 标准化服务的数量以及 必须向哪些利益相关者 报告

6 合作伙伴和供应商

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。许多组织都依赖于第三方提供的服务（请参阅ITIL 4 Foundation的2.4节：服务关系的模型的ITIL 4版本）。服务设计，架构管理和供应商管理的实践指南中描述了由支持服务引入的关系和依赖性。服务级别管理实践中将有关对第三方服务的依赖性的信息用作服务设计信息的一部分，主要用于可行性分析的实现价值。改进点规划中也使用了它，特别是在未达到服务级别且需要进行重大改进的地方。

服务级别管理实践是实现组织提供的服务所有权的一种实践，因此很少看到它被外包。但是，某些情况下可能会委派某些服务级别管理活动。

一些活动可以提供外包机会。第三方可以充当服务提供者的代理，代表其提供服务。在此容量中，第三方可以收集客户要求，起草和协商SLA，通过启动引入参与SLA通信和启用，并参与SLA评审，延长和退出。这些可以应用于高度标准化的服务，尤其是大批量交付的服务。

将服务级别管理实践委派给第三方的另一个机会是在服务集成和管理（SIAM）中，其中供应商（集成）的服务管理实践在很大程度上替代了服务提供者。但是，看到这种级别的授权并不寻常。

同时，使用外部或外包资源作为组织的服务级别管理实践的一部分是很常见的情况。这些可能包括人员，自动化工具和支持服务，例如满意度调查和其他数据收集服务。尽管如此，服务的所有权和监督仍然是组织的责任。

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主题目录，而不是答案列表。使用实践指南的内容时，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，请参见参考资料。

4.3 ITIL Foundation: 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

德米特里·伊赛琴科（Dmitriy Isaychenko），罗马·朱拉夫列夫（Roman Jouravlev）。

8.2 审稿人

Akshay Anand, Pavel Demin, Sofi Fahlberg, Piia Karvonen, Antonina Klentsova, Mark O'Loughlin, Anton Lykov, Paula Määttänen, Christian F. Nissen, Tatiana Orlova, Elina Pirjanti, Stuart Rance.

