

ITIL[®] 4:

指导、计划和改进

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。

由TSO（文具办公室）出版，属于Williams Lea，可从以下网站获得：

线上www.tsoshop.co.uk

邮件，电话，传真和电子邮件

左

邮政信箱29，诺里奇，NR3 1GN

电话订单/一般查询：0333 202 5070

传真订单：0333 202 5080

电子邮件：customer.services@tso.co.uk 文本

电话0333 202 5077

TSO @ Blackwell和其他认可的代理商

阿克斯洛斯

有关如何联系AXELOS的完整详细信息，请访问：<https://www.axelos.com>

[//www.axelos.com](https://www.axelos.com)

有关资格和培训资格的更多信息，请访问：<https://www.axelos.com/certifications>

<https://www.axelos.com/certifications>

<https://www.axelos.com/archived-pages/becoming-an-axelos-partner/training-organization-and-trainer-accreditation> 如

有其他查询，请发送电子邮件至：ask@axelos.com

版权所有©AXELOS Limited 2020

保留所有权利。未经AXELOS Limited书面许可，不得以任何形式或任何方式复制本出版物的任何部分。

要求重新使用，复制或重新发布本出版物中的材料的申请应发送至许可小组，地址为：licensing@AXELOS.com

注册办事处地址：英国伦敦伯纳斯街30号，W1T 3LR

AXELOS，AXELOS徽标，AXELOS漩涡徽标，ITIL®，MoP®，M_o_R®，MoV®，MSP®，P3M3®，P3O®，PRINCE2®，PRINCE2 Agile®和RESILIA®是AXELOS Limited的注册商标。

AgileSHIFT™是AXELOS Limited的商标。第一版

2020

ISBN 9780113316441

在英国印刷，供文具办公室使用

材料经过FSC认证，并使用ECF纸浆生产，该纸浆来自完全可持续的森林。P003013951 c20 01/20

内容

图清单	v
表清单	vi
前言	vii
序言	viii
关于ITIL 4出版物	ix
关于ITIL的故事	x
ITIL FOUNDATION回顾	xii
1 介绍	1
1.1 指导、计划和改进点为什么重要	2
1.2 指导	3
1.3 规划	6
1.4 改进点	8
1.5 度量和报告的角色	10
1.6 ITIL SVS的指导、计划和改进点	10
1.7 应用指导原则	13
1.8 指导、计划和改进的alue, 结果, 成本和风险	13
1.9 适用于所有人的指导, 计划和改进点	14
2 战略与方向	15
2.1 战略管理	16
2.2 定义用于指导行为和决策的结构和方法	20
2.3 风险管理的角色, 计划和改进点的方向	22
2.4 组合管理: 关键决策实践	24
2.5 通过治理, 风险和合规性的指导	29
2.6 总结	32
3 评估和规划	33
3.1 评估的基础	34
3.2 规划的基础	45
3.3 价值流映射简介	49
3.4 总结	53
4 度量和报告	55
4.1 度量和报告的基础	56
4.2 测量类型	59
4.3 度量和四个维度	67
4.4 度量产品和服务	70
4.5 总结	72

5	持续改进	73
5.1	创建一个持续改进文化	74
5.2	服务价值链的持续改进和实践	75
5.3	持续改进组织中	75
5.4	持续改进模型	76
5.5	在持续改进中使用度量和报告	85
5.6	总结	86
6	沟通与组织变革管理	87
6.1	有效沟通的基础	88
6.2	识别利益相关者并与之沟通	94
6.3	OCM基础	98
6.4	总结	104
7	开发服务价值系统	105
7.1	采用指导原则	106
7.2	服务管理卓越中心	107
7.3	SVS中的服务管理四维模型	109
7.4	总结	129
8	凝聚在一起	131
8.1	现代领导	132
8.2	将指导原则用于指导、计划和改进点	134
8.3	总结	139
9	结论	141
	ITIL的故事	145
	尾注：ITIL的故事	146
	进一步的研究	147
	词汇表	151
	致谢	161
	索引	165

图清单

图片0.1	服务价值系统	xii
图片0.2	ITIL 服务价值链	xiii
图片0.3	持续改进模型	xv
图片0.4	服务管理四维模型	xvi
图片1.1	ITIL 服务价值链	12
图片1.2	考虑实现价值的结果，成本和风险	14
图片2.1	目标的一个示例级联	18
图片2.2	实施策略的四方面要求	19
图片2.3	长期，中期和短期目标之间的相互作用	23
图片2.4	组合管理实践和业务正常状态之间的关系	25
图片3.1	SWOT分析	40
图片3.2	价值流映射符号	52
图片4.1	衡量的四个关键原因	59
图片4.2	规划和评价模型	61
图片4.3	组织改进点级联	64
图片5.1	ITIL 持续改进模型	76
图片6.1	利益干系人示例图	96
图片7.1	服务关系模型	115
图片7.2	服务集成模型	118
图片7.3	价值流和实践之间的关系	119
图片7.4	流程计时	121
图片7.5	看板的示例	123

表清单

表0.1	ITIL 管理的实践	xiv
表2.1	治理的关键结构及其作用	20
表2.2	简单的商业案例结构	27
表2.3	有效的策略定义建议	30
表3.1	评估类型	35
表3.2	取证方法	35
表3.3	度量标准/ 数据挖掘的利弊	36
表3.4	问卷调查的利弊	36
表3.5	面试的利弊	37
表3.6	圆桌会议的利弊	38
表3.7	观察的利弊	38
表3.8	评估方法及其输出	39
表3.9	差距分析的优缺点	39
表3.10	SWOT分析的优缺点	40
表3.11	变更准备情况评估的利弊	41
表3.12	客户/ 用户满意度的优缺点分析	41
表3.13	SLA成就分析的利弊	42
表3.14	基准测试的优缺点	43
表3.15	成熟度评估的优缺点	43
表3.16	注意事项用于瀑布，敏捷和混合法工作方法	46
表3.17	废物种类	51
表3.18	慕达子类别	51
表3.19	价值流映射中的典型错误	52
表4.1	衡量的四个关键原因	58
表4.2	测量类型	59
表4.3	规划和评价模型级别	62
表4.4	平衡记分卡的四个观点	63
表4.5	变更使能PSF的度量标准示例	65
表4.6	SMART原则模型	66
表5.1	度量和报告在持续改进模型中的贡献	86
表6.1	沟通方式举例	92
表6.2	利益干系人分析工作表样本	95
表6.3	成功的改进点计划的五个要素	99
表7.1	RACI职能矩阵图表角色	111

表7.2	能力代码和资料	112
表7.3	三种原型服务关系类型	116
表7.4	工作流程指标	121
表7.5	可用技术	124

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

前言

在IT行业开发的新阶段，AXELOS很高兴向您展示ITIL 4，这是IT 最佳实践演进的最新一步。通过在体验的基础上，将新颖和前瞻性的思想推向市场，ITIL 4将为您的业务配备设备，以应对行业当前面临的挑战。

ITIL 4将继续采用ITIL作为有关IT和服务管理的全球最广泛使用的指南。它通过将现代和新兴实践与已建立的和公认的知识相结合，确保与现有工作方式（在服务管理已经成功的地方）保持连续性。怎么样。ITIL 4还提供了有关这些新方法的指南，以帮助个人和组织看到他们的利益，并以充满信心，专注和最小的干扰来使用它们。

ITIL 4的整体方法提高了服务管理在组织和行业中的知名度，使其成为更具战略意义的背景。它的重点是从需求到价值的端到端生产和服务管理。

ITIL 4是在IT和服务管理行业进行大量全球研究和开发工作的结果。这项工作涉及活跃的从业人员，培训人员，顾问，供应商，技术人员和业务客户。架构师团队已与ITIL的广泛利益相关者和用户合作，以确保内容满足连续性，创新，灵活性和价值的现代要求。

ITIL培训为个人提供了一种结构化的方法，以发展他们在当前和未来工作场所中的能力。随附的指南还帮助组织利用新技术和即将来临的技术，成功进行数字化转型，并根据自身和客户的需要创造价值。

ITIL®4：指导、计划和改进将成为使生产和服务管理符合现代业务要求，推动转型并创建持续改进文化的重要参考资源。它讨论了可用于指导规划中的启动并参与改进点活动的概念，原理，方法和技术。尤其重要的是，它将使读者及其组织能够采用ITIL 指导原则和有效的持续改进方法，并演示服务意识。

欢迎使用新一代IT 最佳实践！



马克·巴沙姆

AXELOS全球最佳实践首席执行官

服务管理的支持者多年来一直提倡采用服务意识，其中组织的每个级别的贡献者都致力于满足客户的需求。尽管这一直是值得称赞的意图，但是实现它的方法却经常围绕一些特定的流程和支持工具的实现来组织。对实现价值和愿景所需的非常人性化的技能没有给予足够的重视。

当读者吸收这里介绍的思想和方法时，我们希望他们不仅能找到启发和机会以产生更好的结果，而且希望他们也能与他们的同事和该领域及相关领域的其他专家保持联系，继续自己的想法。开发并服务管理在全球的增长做出贡献。

Ken Hummel

娄·洪贝克

ITIL®4: 指导、计划和改进的首席编辑

关于ITIL 4出版物

ITIL®4：指导、计划和改进有助于使生产和服务管理符合现代业务的要求；推动成功的组织转型；并将每个级别的持续改进嵌入到组织的行为中。它是四个ITIL 4出版物之一，其中构建关于ITIL Foundation中引入的概念。这些出版物各自专注于服务管理的不同方面。

ITIL®4：创建，交付和支持解决了生产和服务管理的文化和团队管理方面的问题；概述了支持服务管理的工具和技术；并演示了如何将管理实践集成到端到端价值流中。

ITIL®4：驱动利益相关者价值提供有关在适当级别建立，维护和开发有效服务关系的指南。它带领组织完成服务和消费者角色的服务之旅，支持有效的交互和沟通。

ITIL®4：高速IT解决了数字化转型的细节，并帮助组织朝着业务和技术的融合发展，或建立新的数字化组织。

ITIL 4出版物受ITIL 管理实践指南的支持，其中包含实用的动手指南，该指南可应用于所有ITIL 4出版物的背景。与ITIL®4：指导、计划和改进特别相关的实践包括持续改进，度量和报告，组织变革管理，组合管理，关系管理，风险管理和劳动力和人才管理。实践指南可在线访问，网址为：

www.axelos.com/my-axelos/my-til.

关于ITIL的故事

本出版物中提供的指南可被采用并适用于所有类型的组织和服务。为了展示如何将ITIL的概念实际应用到组织的活动中，ITIL®4：指导、计划和改进沿用了一家虚构公司在ITIL旅程中的发展历程。

艾克苏汽车租赁公司正在进行改造，以使其服务现代化，改进对其客户，满意度和保留级别进行现代化，并正在使用ITIL进行此操作。在本文的每一章中，艾克苏的员工将描述公司如何改进其服务，并说明他们如何使用ITIL 最佳实践来做到这一点。

ITIL故事情节部分出现在整个文本中，并由不同的边框分隔。

到目前为止的故事

艾克苏租车正在进行数字化转型。

艾克苏的总部位于西雅图，在欧洲，美国和亚太地区设有分支机构。在进行转换之前，艾克苏面临业务的低迷和客户满意度的减少。它失去了客户，破坏性企业通过在线平台和移动应用程序提供创新服务，包括汽车共享和无人驾驶汽车。

因此，艾克苏雇用了一位新的首席信息官Henri，他被选为他的体验进行大规模IT转型，使诸如设计思维，DevOps和Agile之类的方法与诸如ITIL，ISO，COBIT和IT4IT之类的管理框架保持平衡。他了解在现代业务中拥抱IT和数字化创新的重要性。他的任务是增加客户满意度，吸引和留住客户以及改善公司的底线。

Henri优先考虑艾克苏的数字化转型，并使用ITIL作为最佳实践的基础资源，在此基础上，其他方法也可以使用构建。这使他知道需要业务的变更成为可能。ITIL的采用和改编帮助Henri为艾克苏及其客户提供了共同创造价值的高质量服务。他研究了艾克苏管理服务管理四维模型，采用服务价值链以及在其服务的持续改进中利用七个ITIL 指导原则的方式。

在Henri的指导下，引入了新服务，例如高级驾驶员辅助系统和生物识别车辆访问。这些新服务已被艾克苏的客户广泛采用。结果，该公司为快速，可靠的服务获得了声誉。客户忠诚度得到改进，重复预订增加了。还引入了艾克苏绿色改进点计划，以帮助艾克苏实现其愿景成为环境友好的组织。公司的许多环保目标已经实现，并且正在制定新的发展计划。确保半数艾克苏车队使用可持续发电的项目正在取得进展。

经过一段时间的强劲增长后，艾克苏正在试验新的服务型号，以应对不断变化的业务气候。艾克苏在世界各地都在寻找解决方案，以应对其面临的新挑战。如果新的服务模型成功，则可以在艾克苏的全球分支机构中部署它们。

认识艾克苏员工

以下是艾克苏汽车租赁的四名主要员工：



Henri是艾克苏汽车租赁的新CIO。他是业务的成功执行官，准备动摇一切。他相信IT和服务管理的集成方法。



Luna是加利福尼亚湾区新的艾克苏区域经理。在过去三年中，她一直是艾克苏汽车租赁的后起之秀，通过将员工保留率提高30%在分支机构层面上取得了成功。Luna乐于使用变更，但需求保持扎根，可以按正确的顺序通过流程工作。露娜（Luna）在索萨利托（Sausalito）办事处工作，但在湾区周围旅行。



Radhika是艾克苏汽车租赁IT 业务的分析师，她的工作是了解艾克苏汽车租赁人员和客户的用户要求。她充满好奇心和活力，并努力与所有内部和外部客户保持积极的关系。Radhika主要从事发现和规划活动，而不是IT运维。她提出了很多问题，并且擅长发现模式和趋势。



Solmaz是艾克苏的业务转换经理。她对现有和潜在客户的客户满意度充满热情，并致力于提供适当的服务来满足他们的需求。为了补充她的角色，她还专门研究以人为本的设计，它基于人们如何，需要和想要执行任务来做出设计决策，而不是期望用户根据生产调整 and 适应他们的行为。Solmaz热情，合作且友善。

ITIL FOUNDATION回顾

本节简要回顾了ITIL®Foundation: ITIL 4 Edition中引入的概念。

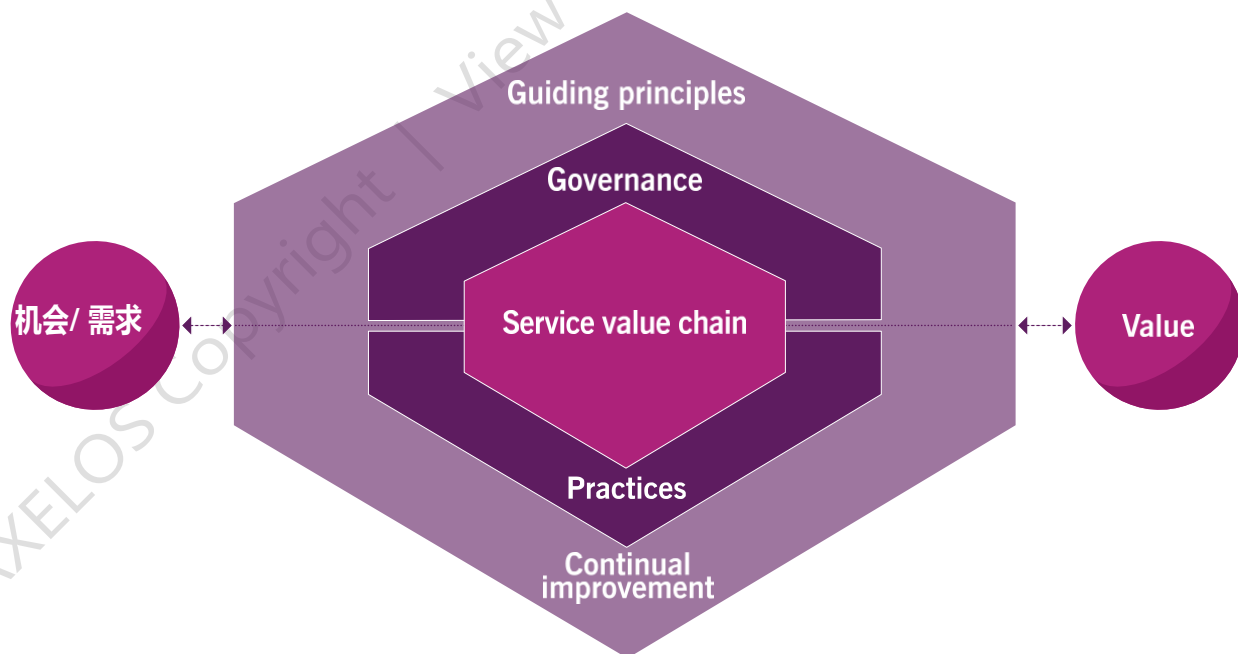
ITIL 4框架的关键组件是ITIL 服务价值系统 (SVS) 和四维模型。

ITIL 服务价值系统

ITIL SVS表示组织的各种组件和活动如何协同工作以通过支持IT的服务促进价值的创建。图片0.1中显示了ITIL SVS的结构。

ITIL SVS的核心组件是：

- ITIL 服务价值链
- ITIL实践
- ITIL 指导原则
- 治理
- 持续改进。



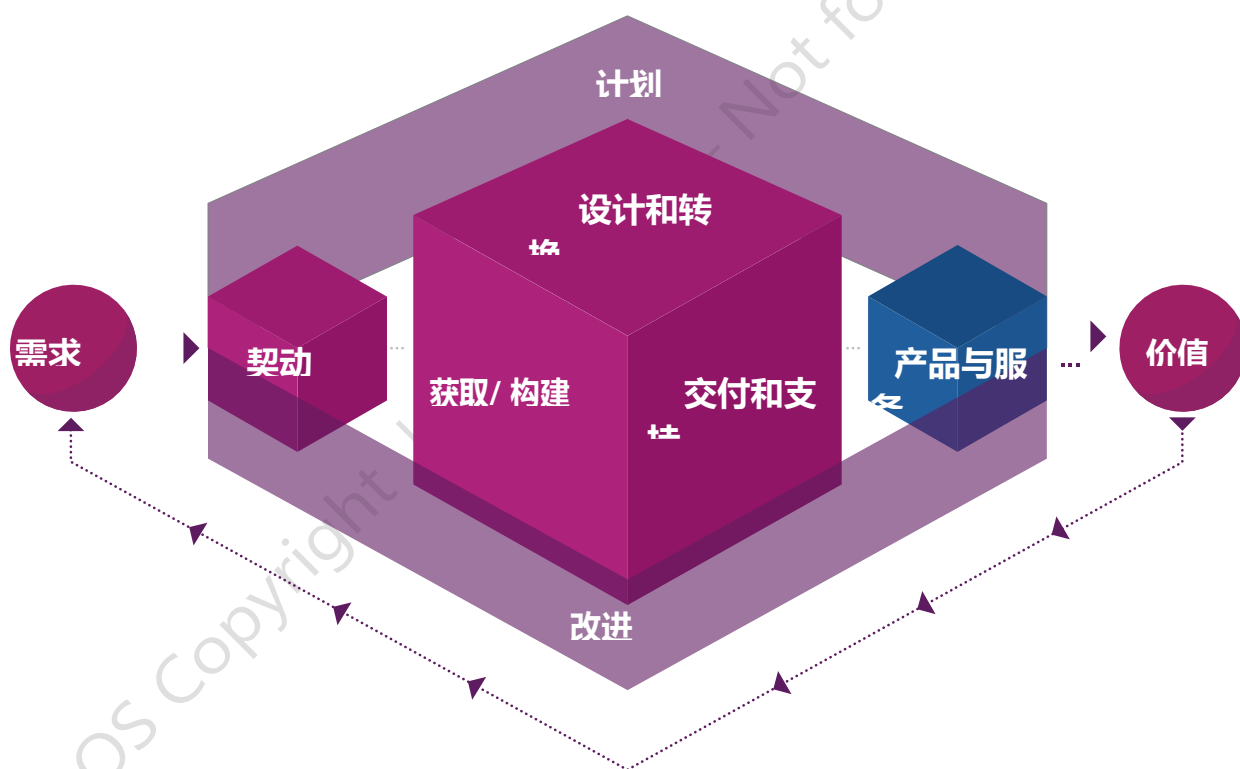
图片0.1 服务价值系统

ITIL 服务价值链

SVS的核心元素是服务价值链，它是一个运营模式，它概述了响应需求并通过创建和管理产品和服务来促进价值实现所需的关键活动。服务价值链显示在图片0.2中。

ITIL 服务价值链包含六个价值链活动，这些活动导致产品和服务以及价值的创建。这些活动是：

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



图片0.2 ITIL 服务价值链

ITIL实践

实践是用于执行工作或完成目的的组织资源集。ITIL SVS包括14个通用管理实践、17个服务管理实践和三个技术管理实践。这些在表0.1中概述。

表0.1 ITIL 管理实践

通用管理实践	服务管理的做法	技术管理的做法
架构管理持续改进信息安全管理	可用性管理业务分析	部署管理
知识管理度量和报告	容量和性能管理变更使能	基础设施和平台管理软件开发和管理
组织变革管理组合管理	事件管理IT资产管理	
项目管理关系管理风险管理	监控和事态管理问题管理	
服务财务管理战略管理供应商管理	发布管理	
	服务目录管理服务配置管理服务	
劳动力和人才管理	连续性管理服务设计	
	服务台	
	服务级别管理服务请求管理服	
	务验证和测试	

ITIL 指导原则

ITIL 指导原则是可以在任何情况下指导组织的建议，无论其目标，策略，工作类型或管理结构如何变化。

七个ITIL 指导原则是：

- **聚焦**价值组织执行需求以便将涉众直接或间接映射到价值的所有操作。
- **从**你所处的地方开始在不考虑已经可以利用的内容的情况下，请不要从头开始，不要构建有所新。
- **基于**反馈迭代推进不要尝试立即做所有事情。
- **协作**和提升可视化程度跨边界协同工作所产生的结果具有更大的认同，更多的相关性目标，并增加了长期成功的可能性。
- **通盘**思考和工作没有单独的服务或用于提供服务的元素。
- **保持**简单实用如果流程，服务，性能或绩效或指标无法提供价值或生产有用的成果，则将其消除。
- **优化**和自动化应该充分利用所有类型的资源，尤其是HR。

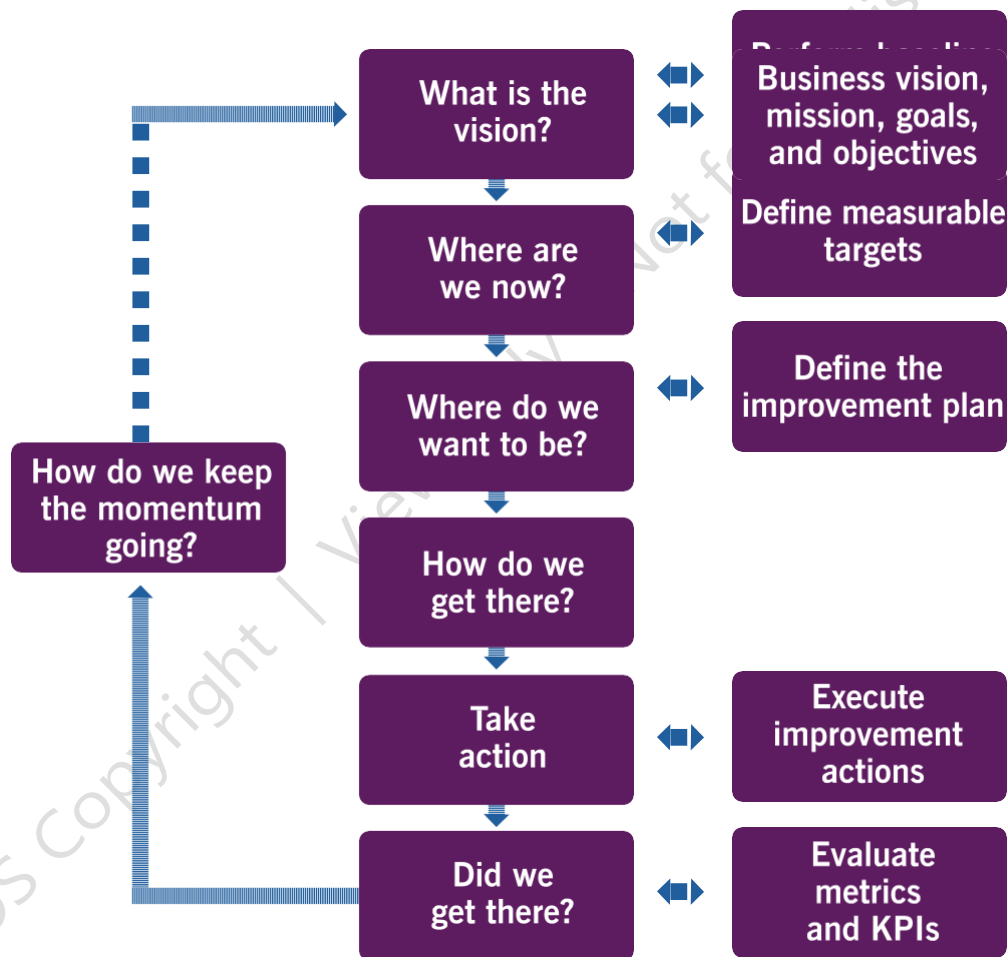
治理

治理是指指挥和控制组织的手段。角色和治理在ITIL SVS中的位置会有所不同，具体取决于在组织中使用SVS的方式。

持续改进

持续改进是在各个级别执行的定期组织实现价值，以确保组织的性能或绩效持续满足利益相关者的期望。

ITIL 4通过XIL91911 0.3中概述的ITIL 持续改进模型支持持续改进。



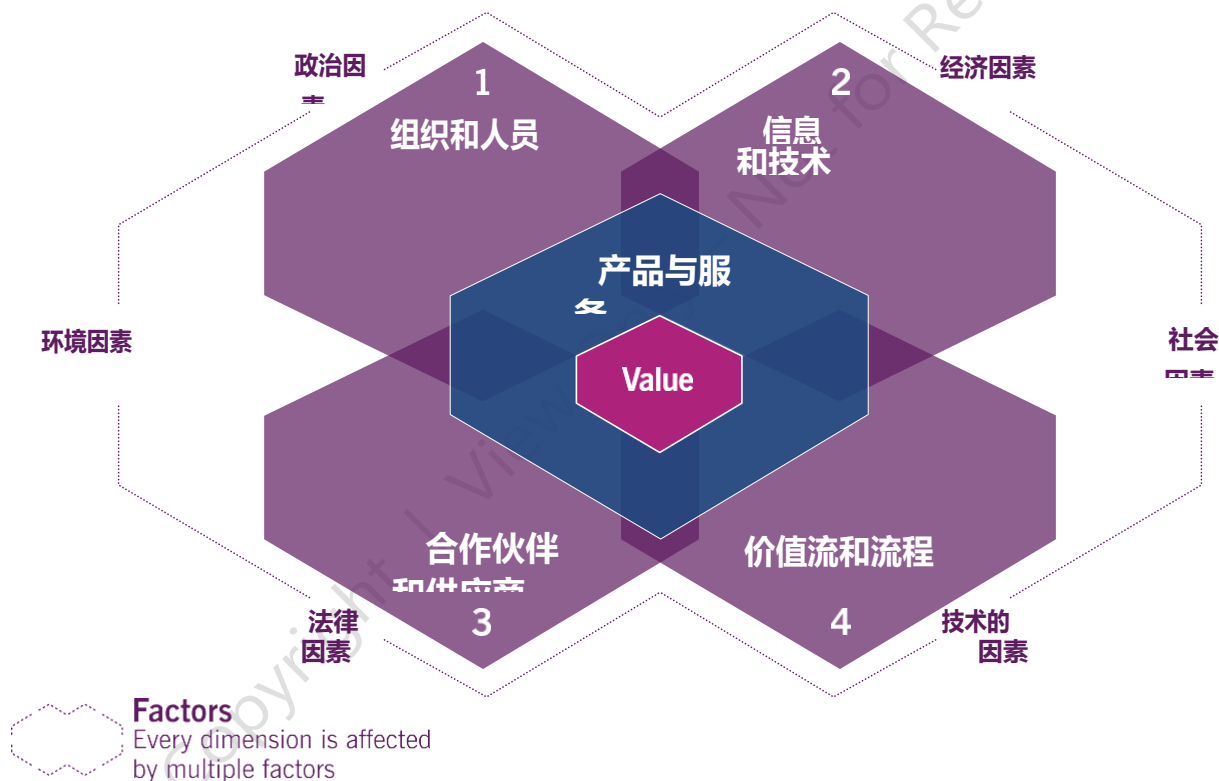
图片0.3 持续改进模型

四维模型

为了支持整体方法到服务管理，ITIL定义了四个维度，这对于以产品和服务的形式为客户和其他利益相关者有效，高效地简化价值至关重要。四个维度（在图片0.4中显示）是：

- 组织和人员
- 信息和技术
- 合作伙伴和供应商
- 价值流和流程。

四个维度代表了与整个SVS相关的观点，包括整个服务价值链和所有ITIL实践。四个维度受一些外部因素的约束或影响，这些因素通常超出SVS的控制。



图片0.4 服务管理四维模型

第1章

介绍



1 介绍

ITIL®4：指导、计划和改进是ITIL 4套件的一部分，它是IT和服务管理最广泛采用的指南的最新发展。它是为那些对ITIL 4指南具有基础知识并希望加深对基本原理和技术的了解的人而写的。

在ITIL 4的开发中，我们发现，尽管某些主题本质上是专家，但其他主题对所有从业者都是有价值的。无论组织角色如何，每个人都有权指挥某件事，即使该权力仅限于个人指导。需求至计划中的所有人。每个人都应该为改进点做出贡献，如果不是领先的话。

该出版物的有效使用取决于对指导关键概念计划和改进点及其他人的理解。探索并解释了可以普遍用于指导、计划和改进的原理，方法和技术。还包括用于实施本指南的工具和模板。

1.1 指导、计划和改进点为什么重要

当多个人参与业务活动时，协调和协作至关重要。因为组织通常是分层的，所以通常从上至下提供指导。除非计划并协调组织不同级别上的小组的目标和行动，否则他们不可能实现预期的结果。即使达成目标，协调不善也会导致浪费，包括失误，重新启动和返工。

规划对工作的组织和管理方式达成了共识，从而使贡献者能够了解自己的角色，并有效地进行协调与协作。

最后，改进点是任何成功的组织的关键组件。识别改进点机会并采取行动，可以确保组织能够随着时间的流逝而成长并保持成功并保持竞争力。

1.1.1 控制范围

无论他们的角色是什么，本出版物中的指南均适用于任何人。要了解本指南适用于多种情况，重要的是要了解“控制范围”的概念。



定义：控制范围

一个人有权指导他人的行为或定义所需结果的区域或活动。

每个人都有控制范围，这与他们的影响力的范围不同。企业领导者的权限通常被定义为其角色的一部分，并得到周围人士的认可。另一个角色中的一名员工可能只将控制范围限制为一些直接报告。其他人将控制的范围限制为自己和自己的活动。

无论官方控制范围如何，每个人都可以使用影响力。一个人可以控制和他们想要变更之间的差异表明需要创意影响力。即使不存在差异，对于影响力和启发合作来说，它通常更有效，而不是命令它。

1.2 指导

指导有助于创建和定型性能或绩效计划。



定义：指导

领导，引导或指导某人，或订购某物。这包括为组织或团队设置和传达愿景，目的，目标和指导原则。它还可能包括领导或指导组织或团队实现其目标。

指挥人或事的人可能已获得正式或非正式的授权。明确的指导阐明了预期的结果并定义了适当的指导原则。正确的指导可以提供足够的清晰度，使团队成员能够继续前进，同时为每个团队成员留出足够的灵活性，以做出独特的，创造性的贡献。

在给出指示时，重要的是要解释使命，尊重被指示者的能力，并确保双向交流。应该传达任何更改，以便团队成员了解自己是什么，为什么要这样做，以及是否需要更改任何工作方式以使其与他们保持一致。

1.2.1 指导机制

组织可以通过多种方式提供指导。一个示例是“评估，指导和监控”的通用构造。使用此构造的组织将根据他们约定的目标定义方向和行为，然后对照该方向监视性能或绩效。

1.2.1.1 愿景和使命

可以从组织的愿景和使命语句接收指示。



定义：愿景

组织将来希望成为什么样的目标。

通过表达愿景，组织为员工提供了未来的形象，这有助于他们保持热情，并阐明组织为何以这种方式行事。



定义：使命

对组织的总体目的和意图的简短但完整的描述。

每个团队都可以将其精力和创造力集中在实现定义的使命上。组织通常会创建正式声明来阐明其使命，并可能在外部公开这些声明。

应该定义实现使命所需的活动，以及实现这些活动的具体措施。

1.2.1.2 政策规定 和指导方针

政策和指导方针也是指导机制。政策是更强有力的指导形式，但指导原则为创造力留下了更多的范围。组织治理职能通常会决定在不同情况下适合哪种情况。



定义：策略

正式记录的管理期望和意图，用于指导决策和活动。

政策直接决定和行为。在大多数组织中，不遵守公司政策会导致纪律处分性能或绩效，其中可能包括解雇。

通常实施策略来避免不良的成果或导致不良后果。例如，如果组织在员工使用公司信用卡支付差旅费时获得了经济奖励，则它可以实施策略，必须以这种方式支付费用才能报销。特殊的例外，例如以现金支付的报销小费，使策略更加实用。

人们可能会建立与他们的控制范围内的区域特别相关的策略，但是这些策略必须与组织范围内的策略保持一致。政策不得相互冲突，因为要求人们遵循相互冲突的指令是不合理的。



定义：指南

推荐的实践，允许在其解释，实现或使用中进行一定的斟酌。

顾名思义，准则可以指导员工进行活动或做出决定。他们提供了有关如何在不同情况下采取行动或如何做一些事情以达到预期效果的一般建议。在没有特定的策略适用的地方，或者组织并非旨在指示行为而是旨在帮助不确定的人时，有时会使用准则。

1.2.1.3 风险性 和控制项

总是有一个风险与一个组织的实现价值相关联。主要的风险通常是无法实现其目标的。



定义：风险

可能造成伤害或损失，或使其更难以实现目标的事态。也可以定义为成果的不确定性，并且可以在背景中用于测量阳性结果和阴性结果的概率。

在ITIL®4的背景：指导、计划和改进中，了解风险对于最大化结果同时最大程度地减少伤害或损失至关重要。应出于多种原因考虑风险，其中包括：

- 如果没有正确理解风险，则可以指导团队进行可能失败或成功的可能性很小的项目。
- 如果团队成员注意到风险，但看不到预防措施的证据，则他们可能会对项目失去信心，从而使失效的可能性更大。
- 如果计划中未包含有效的风险管理，则更可能发生延迟，返工或项目。
- 仅当了解当前状态时，才能使用改进点。这包括了解与创建所需改进点相关的风险。

一旦了解风险，就需要对其进行管理。管理某些风险的关键方法是控件的使用。



定义：控制

管理风险，确保实现业务目标或遵循流程的方法。

控制是对策或保障措施，可以合理保证目标得以实现，不良事件可以得到预防或检测和纠正。控件分为三大类：

- 组织/程序控制（策略，组织，所有权，培训，流程）
- 逻辑/技术控件（必填字段，脚本，自动工作流）
- 物理控件（电子徽章输入系统，计量进气门）。

控件需要效果的证据。没有证据，组织无法评估控制是减少风险还是确保成功。

控制也是指导的一部分。它们用于强制执行选定的指令。控制的效果的证据可以证明已遵循指令。例如，如果组织指示其现场服务团队仅支持签署了合同的客户，则可能会将控制放在客户的服务请求记录上，这使得必须具有到活动服务合同的链接。没有此链接，将无法安排服务现场访问。在此示例中，控制不是指令，而是指令的结果。

1.2.2 成功指导

成功的指导确保组织中的每个人都对其使命和目标有共同的理解，并确保他们对实现这些目标有何期望。然后，可以将各个级别的指导成功与否视为：

- 每个小组都了解其目标
- 每个人都了解他们的预期贡献
- 这些团体和个人按照他们的指示行事。

成功还取决于团队成员的指导能力。如果他们不致力于达成商定的共同目标，他们的行动很可能是零散的和无效的，进展将是零星的。团队成员如果不理解或不同意目标或建议的工作方法，必须提出问题。他们的意见可能会防止犯错误或引起他人的关注。但是，一旦定义了计划，而领导者是指导，团队将向前迈进，团队成员应该接受这个指导，并努力取得成果。公开的沟通和积极的协作态度是愿意接受指导，同时仍允许团队从体验和判断力中受益的人们的特质。

1.3 规划

当组织（或一个人）具有指示和目的时，它必须决定如何朝该方向前进。组织需求和计划。计划始终很重要，但在大型组织中尤其如此，因为计划改进可以协调。在每个组织中，计划都有助于避免浪费并减少风险。

规划正在安排达到目的的方法，或创建性能或绩效的详细方案。当组织计划太多或太少时，可能会发生各种问题，包括：

- 规划提前采取措施的每个细节，以防延迟行动
- 认为已经计划了所有可能的应急措施，这可能会导致在发生意外情况时做出响应时遇到困难
- 在没有有效的规划的情况下开始工作，由于可能会避免的错误，可能会导致返工和工作浪费。

这些极端情况都不能代表良好的实践。规划的类型和范围应根据计划的工作类型进行选择。规划很有用，因为它使人们可以清晰，有条理地采取一系列行动，但是必须随着工作的进行不断地对计划进行重新评估和调整。规划是实现价值的迭代版本，也是预备版本。

131 规划在多个级别

组织通常在多个级别上使用计划。这些级别至少是战略，战术和运行的。这三个层次应该相互紧密联系，并与组织目标紧密联系。

1.3.1.1 战略与战略规划



定义：策略

组织为实现其目标而定义的性能或绩效的广泛方法或过程。

策略可以在多个级别上定义，但是，在组织中，它们必须从整体组织策略上逻辑级联。它们还必须与目标的实现联系在一起。

例如，拥有愿景成为业务和休闲住宿服务的全球领导者的酒店集团可能会采取一项战略，以稳定其在美国和欧洲市场的地位，然后积极进军亚太市场。这是实现其目的的广泛方法。



关键信息

策略是制定策略的特定方法。

1.3.1.2 策略 和 战术的 规划

如果在一段时间后确定某策略在制定策略上不成功，则可能需要更改或放弃该策略。

遵循上一个示例：为了执行其稳定策略，酒店集团可能会使用策略来增加重复预订，例如引入客人满意度方案，分析其在目标区域的客户基地以及修订其忠诚度方案。

为了推动高效的战术规划，组织通常会开发规划项目和计划的标准化方法，有时使用模板或框架。瀑布式项目计划与敏捷项目计划不同。复杂的计划在计划内有计划，其中要考虑依赖性，资源，成本和风险。

1.3.1.3 操作和运行的规划

组织的运行的级别的所有工作均在其既定目标的服务中执行，并与其策略和战术保持一致。



定义：运维

例行公事，生产，服务或其他配置项运行的例行公事和管理。

再次从上一个示例继续：旅馆集团可以通过执行满意度调查，收集投诉信息，分析数据，选择改进的区域，创建营销活动 etc 来启动其客户满意度方案策略。

根据环境的复杂性，操作可能包括可预测的，重复的，有据可查的工作，还包括处理异常情况。运行的程序应众所周知，因为通常要求工作人员遵循它们。有时，涉及实现价值的专家应定义 XTC90701 的独特课程。无论哪种方式，通常都有针对运行的活动达成一致的方法和技术。

1.3.1.4 方法



关键信息

方法是一种方法，技术或流程。方法是结构化和系统化的。

可以开发一种或多种方法来进行结构化和系统的工作。当一项任务有多种方法可用时，执行该任务的人员应遵循组织的指导或自行决定使用哪种方法。

132 成功的规划

规划试图增加订单并减少风险。重要的是要记住，无论完成多少规划，都不能完全消除风险，太多的规划会限制创造力和响应。确实，某些风险可能是正面的，例如风险，使用服务的人数将超过最初设计的容纳人数。

与指导一样，规划必须始终与相关目标保持一致。如果执行规划的人员记得执行性能或绩效的原因，则更容易做出关于计划细节的决定。如果目标从上到下依次级联到规划将要完成的级别，则将保持动作和方向的一致。成功的规划可以产生清晰，重点突出的动作，从而可以有效地实现预期的结果。

1.4 改进点

一个情况涉及一个真正的开始是非常罕见的，一个没有任何开始的情况。因此，几乎可以将组织中的每个实现价值都视为改进点实现价值。



定义：改进点

故意引入了变更，从而为一个或多个利益相关者增加了价值。

改进点依靠比较。与其他状态相比，某些情况只能得到改善。我们的定义还暗示着构成“更好”的协议。最后，改进点表示变更。如果不更改当前状态的某些方面，就不会有变更的结果。

141 改进点的通用性

可以改进ITIL 服务价值系统（SVS）的任何部分。对于服务提供者，服务的改进点有望成为焦点。但这可能意味着，其中包括：改进点：

- 服务绩效
- 收益率
- 用户采用服务。

当识别出所需的改进点时，组织应该评估哪些变更可能会激发它。例如，一个服务提供者希望通过降低成本来达到改进收益率的水平，这可能会减少人员成本或增加效率。这些操作可能需要改进流程或服务价值链的元素。组织应该通盘思考和工作，在向前迈进之前，了解其行动对整个系统的潜在影响。

142 改进点中的通用参与度

持续改进是每个人的责任。组织中的每个人都可以为持续改进做出贡献。这意味着每个人都应该了解SVS中改进点的角色，规划的基础知识以及实现改进。

有关持续改进的其他指南，包括在不同的场景中使用持续改进模型的示例，请参见第5章。

143 成功的改进点

改进的成功可以从宏观和微观的角度来衡量。

从宏观的角度来看，可以通过组织的承诺至改进点来衡量成功。改进倡议的资金筹措，贡献和支持方式可以证明这一点。提出以下问题很重要：

- 多久寻求一次经验教训并采取行动？
- 是否有承诺用于组织学习？
- 工作说明和性能或绩效评估中是否包括对改进点的贡献？

从微观的角度来看，成功可以通过观察个人是否发起和参与改进点活动来衡量。

15 度量和报告的角色

协调的进展取决于对以下方面的共同理解：

- 历史性能或绩效
- 当前状态性能或绩效
- 从先前状态获得改进点的程度。

度量和报告提供了目的量化的方法，因此每个人都可以从中获得相同的信息来进行决策。度量是改进点各种活动的基础；它用于客观地评估组织的当前状态。每个级别的报告都用于传达相关信息，并为报告区域创建基于事实的共享视图。

度量和报告还提供了将来的影响力规划的预测信息。但是，它们不能代替批判性思维。它们是良好决策的开始，而不是结束。

指标是指导行为的有用工具。他们可以为团队提供目的的目标和方法，以评估其向目标状态的进展。

16 ITIL SVS的指导、计划和改进点

1.6.1 SVS中的指导

指导来自ITIL SVS的许多部分，但是治理组件通常扮演着特别杰出的角色。

1.6.1.1 治理，合规性和管理



定义：治理

指导和控制组织的方法。

每个组织都由一个治理主体指挥：一个或一组对性能或绩效和合规性负有最高责任的人员。

治理包括策略的建立以及治理主体对其正确实施的持续监控。组织治理评估，指导和监视组织的所有活动，包括服务管理的活动。



定义：合规性

确保遵循标准或一组准则的行为和结果，或者确保采用适当的，一致的获取或构建或其他实践的行为和结果。

为了使治理生效，必须确保合规性具有适用的法律和法规。此外，还使用治理机制来确保合规性具有其他已建立的策略。

治理在整个组织中都为管理定义了控制范围。



定义：管理

协调活动来定义，监视和监视控制。

好的管理应该能够产生有效且高效的运行的实现价值，自信而称职的员工，并在整个组织中实现既定目标。作为一般概念的管理可以描述为技能的应用程序或行为上的护理，控制或对某物的监督。

优质管理的关注点之一就是要遵守治理主体提供的指导，包括合规性及其政策，法律和法规。术语“管理”还用于指代管理角色中的人员。

1.6.2 SVS中的规划

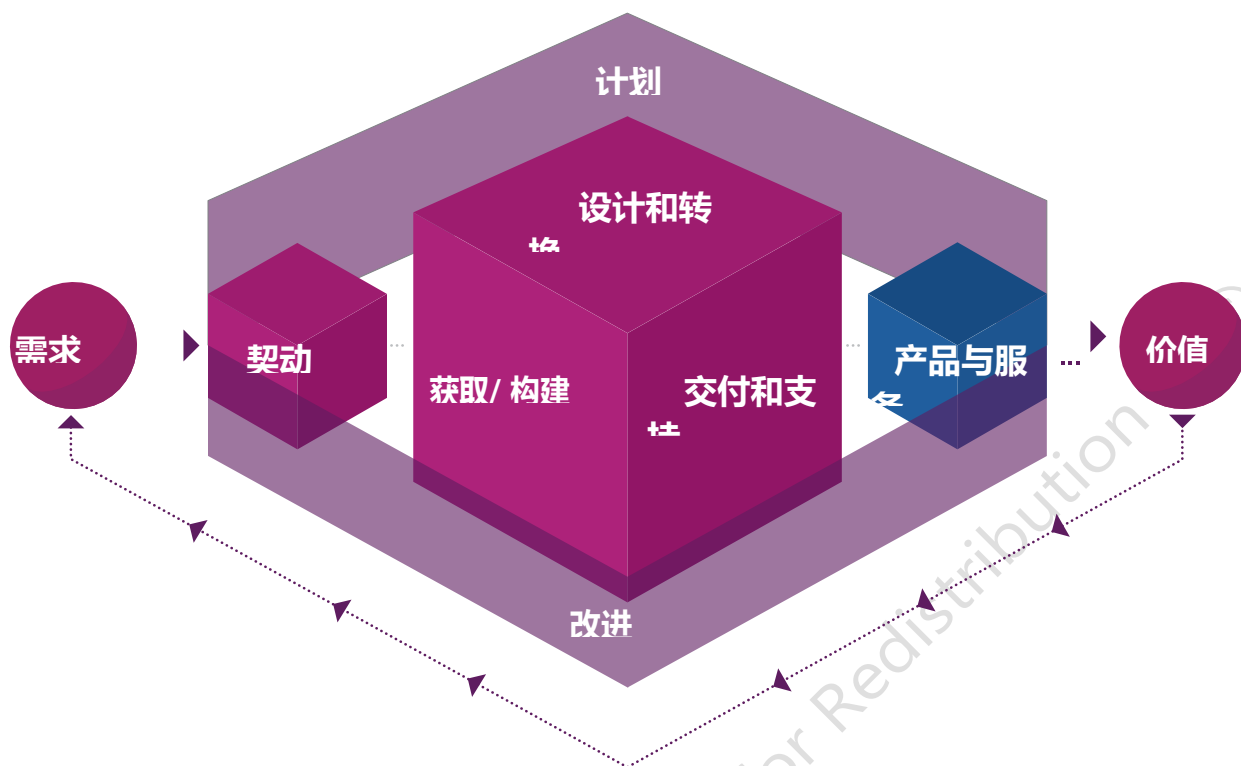
ITIL 服务价值链是运营模式，涵盖了有效创建，交付和管理产品和服务所需的所有关键活动。图片1.1显示了ITIL 服务价值链。



定义：运营模式

组织如何与其客户和其他利益相关者共同创造价值以及组织如何运行的概念和/或视觉表示。

定义运营模式可使组织检查其自身的复杂结构和动力学，从而增进了解并帮助计划和改进点。运营模型将复杂的系统划分为更易于理解的子系统，以便可以更轻松地理解和管理它们。定义运营模式是战略性规划的重要组成部分。



图片1.1 ITIL 服务价值链

规划可以应用于或发生在SVS的任何部分中，但是对于规划产品和服务的生命周期而言，计划价值链实现价值是关键。



关键信息

计划价值链实现价值确保对愿景，当前状况和改进点的所有四个维度以及组织上的所有产品和服务都有共同的了解。

计划实现价值的输出包括战略，战术和运行的计划。

1.6.3 SVS中的改进点

改进点在SVS和服务价值链中很突出。持续改进和持续改进文化对提供IT和数字化服务至关重要。

改进价值链实现价值平衡计划实现价值。通过改进实现价值，服务提供者确保将通过操作服务价值链获得的经验教训转化为改进点。

17 应用指导原则

应在整个指导、计划和改进点上考虑ITIL 指导原则。指导原则的详细信息包括以下内容：

- **聚焦价值**因为价值是IT和服务管理的核心，所以该原则普遍适用于指导、计划和改进点。组织中的每个人都在自己和以下级别的指导行动中参与创建价值的计划。如果他们不能创建足够的价值，则计划将被更改。大部分改进的基本目的是创建或保护价值，它包含许多观点，包括客户和用户的体验。
- **从你所处的地方开始**从准确了解当前状态开始总是很有帮助的。定向到变更似乎工作正常的人不太可能会热情。当计划和改进点一起使用时，验证已经交付的价值并专注于实际的改进点机会将避免浪费精力。
- **基于反馈迭代**推进一些领导者未能在正确的时间和正确的水平上寻求反馈。通过对迭代进度持开放态度，并获得充裕的反馈，可以保持进度，参与者可以感受到自己的声音和价值。
- **协作**和提升可视化程度与背景一起提供的指导使人们可以在工作中做出更好的决策，并产生更好的结果。当人们了解计划的范围并知道他们积极地将其向前推动时，他们的工作就会更好。
- **通盘思考**和工作ITIL SVS具有许多交互和依赖性。如果更改一个元素，则其他区域可能会受到影响。重要的是要考虑您的活动如何与他人重叠。
- **保持简单**实用难以遵循复杂的指导和计划。尽可能简化它们。
- **优化**和自动化SVS的每个部分都应尽可能高效地针对职能进行优化。官僚主义的治理实践可能会给出不切实际的指导，浪费时间和精力。复杂的计划难以实施。改进通常旨在优化我们的工作或服务的方式。

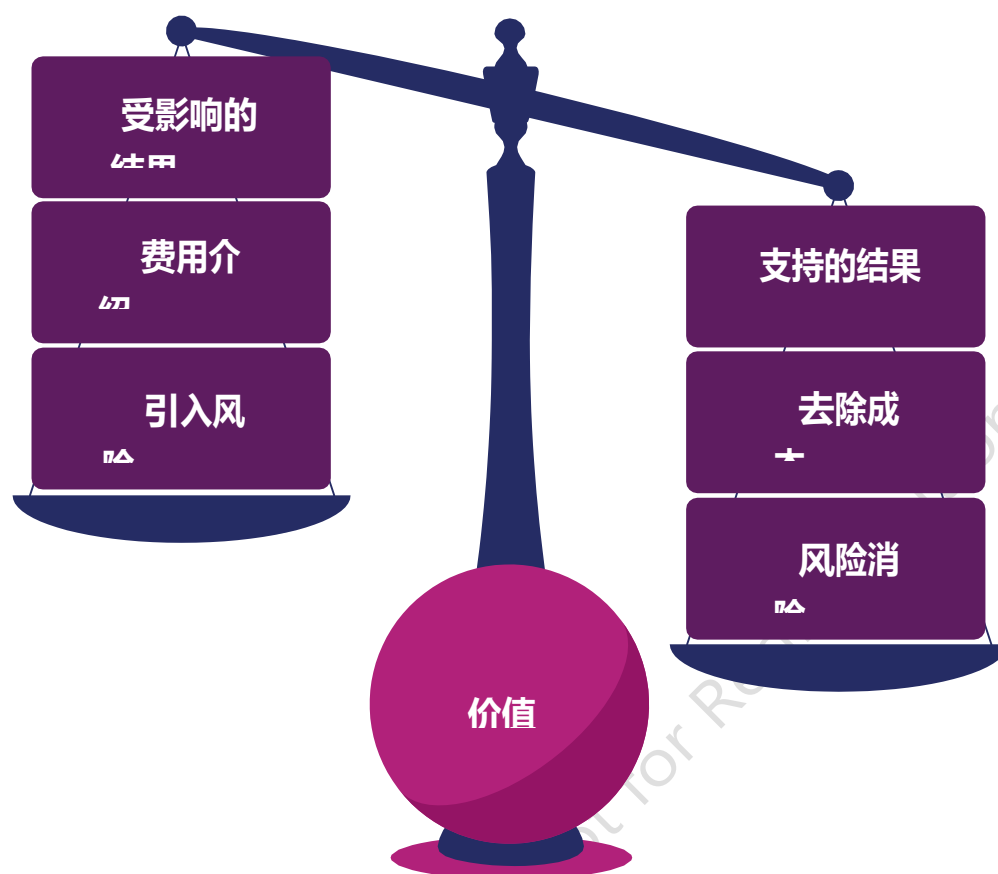
1.8 价值，指导、计划和改进的结果，成本和风险

ITIL 4讨论了通过考虑结果，成本和风险来实现价值，如图片1.2所示。

要获得期望的结果，需要资源，因此需要成本，并且通常与风险相关联。服务提供程序可帮助消费者实现成果，并以此承担一些相关的风险和成本。但是，服务关系会带来新的风险和成本，并且可能对某些预期结果产生负面影响，同时又会支持其他结果。这些概念反映在指导、计划和改进点的许多方面。例如，改进点目的可以降低风险或消除不必要的成本。

当组织定义了其使命和策略时，它将确定其服务组合的方向。因此，策略的转变可能导致投资组合的相应转变。

但是，如果组织在选择测量时可能会增加价值的可能性，则可以选择接受其他风险，增加成本或降低结果。例如，追求新的和未经验证的技术可能会引入更大的风险，但是如果潜在的回报相应地很大，这可能是可以接受的。



图片1.2考虑实现价值的结果，成本和风险

1.9适用于所有人的指导，计划和改进点

既然我们已经建立了本出版物的关键原则，那么应该很清楚，每个人都参与指导，规划并改进其控制范围的领域。您应考虑本出版物中的概念和方法如何适用于您和您的工作，以及如何使自己成为更有见识和能力更强的参与者。

第2章

战略与方向



2 战略与方向

服务提供的成功需要协调性能或绩效以实现商定的目标。本节探讨服务提供者策略的创建和管理，其目的是首先对策略的本质，方向，指导和方向建立基本的了解，然后为与该策略一致的指导活动提供指导。

本节中描述的大多数概念和方法都可以有效地应用于组织的所有区域，只要它们在相关的控制范围内并且与更广泛的指令相一致即可。

ITIL故事：艾克苏的未来计划



亨利：艾克苏汽车租赁需要会不断发展！我们的愿景将成为世界上最受认可的环保汽车租赁公司品牌。上周，我们的董事会开会讨论了评审的战略和目标。我们的研究确定了北加州是客户希望减少碳足迹的区域，他们愿意租用车辆而不是拥有车辆。我们的业务分析师Radhika将在加利福尼亚北部市场进行可行性评估的开发，并创建一个解释选项，风险，成本，问题和收益的商业案例。



拉迪卡 (Radhika)：进入新市场涉及重大风险，可能会给影响和我们的业务带来风险。我们需要在这些风险与相关收益之间取得平衡。例如，扩展到新市场可能会损害我们维护现有服务的能力。评估使我们能够判断风险是否大于扩大客户基础，增加收入以及使我们的行动

2.1 战略管理

战略管理包括：

- 指定组织的使命，愿景和目标
- 制定旨在实现使命和目标的政策和计划
- 分配资源以实施政策和计划。

通过战略管理，组织可以将其功能和职能型领域的活动进行集成，以实现长期目标。策略绩效管理工具通常用于评估财务和非财务性能或绩效以及实现长期目标的进度。



关键信息

战略管理实践的目的在于制定组织的目标，采用有效的性能或绩效课程，并分配实现这些目标所需的任何资源。该实践确立了组织的发展方向，集中了精力，阐明了组织的优先级，并提供了针对环境的指导。

只要建立了服务提供者组织，它就会利用SVS开发业务模型。业务模型应该反映出消费者的需求，交付方式以及组织如何提供令人满意的产品和服务。

由于以下原因，战略思想和性能或绩效可能会很难：

- 定义和实施策略涉及复杂的问题，例如组织影响，不确定性以及相互矛盾的优先级和目标。体验和实践的代码不能始终解决这些问题。
- 支持战略思维的可能性的分析和估计通常涉及复杂的工具，环境，模型和技术，以分析当前模式，预测趋势以及估计每种趋势显现的概率和影响。
- 着重关注四个维度，SVS，服务价值链及其所有交互。策略的范围可能令人生畏，但必须考虑这些因素。

应对复杂性和不确定性的战略家可以利用ITIL 指导原则来澄清和减少出现的任何挑战。

定义明确的服务提供者策略将使服务提供者对服务消费者具有独特的价值。因此，提供和维护这一独特的价值主张应成为战术和运行的决策中的关键考虑因素。

服务提供者不应期望或依赖服务消费者的忠诚度。由于服务提供者无法控制的因素，消费者的观点和需求可能为变更。服务管理的战略观点意味着投资与服务消费者的关系，并接受并为这些关系的不确定性做准备。

211 战略调整

战略管理实践通常支持组织的长期目标。组织策略通常由组织的首席执行官制定，由治理主体批准并由高层决策者实施。

旨在与其服务消费者建立合作的关系或合作关系的服务提供者应该了解服务消费者组织的愿景和策略。使服务提供者的策略与服务消费者的策略保持一致可能会很有用。在伙伴关系中，合作伙伴共同努力以确保战略一致或采用共同的战略。例如，内部IT部门的策略与上级组织的策略保持一致。

组织必须通过定期重新评估将承诺与单个策略保持平衡，以确保该策略保持相关性。如果服务提供者的策略和生成的指令过于静态，则

组织可能会危害其作为业务的生存能力。但是，如果策略更改太多，则组织可能难以适应和克服不断放弃当前工作的压力。

212 识别相关的控制范围

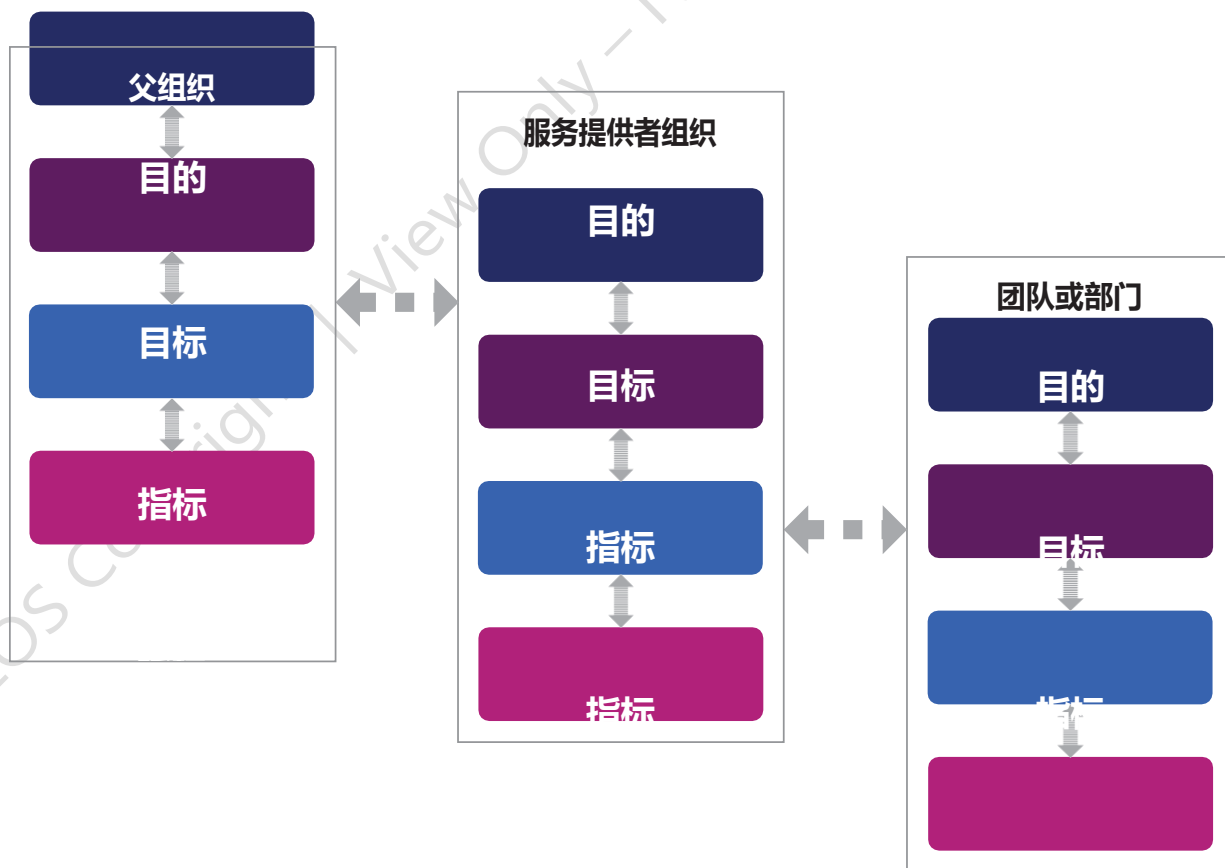
策略只能在相关的控制范围中定义。例如，IT部门无法定义组织策略；它只能与组织策略保持一致，并相应地定义IT策略。

但是，人们可以在控制范围之外使用影响力策略。例如，如果IT部门在其范围中识别出新的开发机会，则这些机会可能使组织采取先前不切实际的策略。

213 级联目标

了解组织的使命和策略后，目标可以从级联中获取目标，从而将策略从一个组织级别转换为下一个组织级别。这样可以确保组织的策略，策略和操作保持一致，并允许通过反馈循环报告成就。因此，高级领导者可以监视性能或绩效并做出适当的业务决策。

图片2.1中的目标级联显示了一种情况，其中服务提供者组织是较大的父级组织的一部分，该父级组织设置了整个组织使命和策略。



图片2.1目标的示例级联

正如目标和通过组织计划级联一样，对实现这些目标和资源的需求也是如此。要求可能与任何服务管理四维模型有关，如图片2.2中所示。策略的实现取决于对所有服务管理四维模型的关注。



图片2.2实施策略的四个维度要求

ITIL故事：战略管理



亨利 (Henri) : Radhika的评估已经确定了在加利福尼亚州旧金山的一项潜在收购：一家名为Bay City Hires的公司。它在加利福尼亚州北部的关键位置设有分支机构，这将使我们能够迅速扩展。



Radhika: 此次收购将帮助艾克苏实现其愿景。我们在Bay City Hires的客户基地中看到了潜力，该基地向绿色倡议开放。它的基础设施包括在奥克兰马林县的办事处，以及可能在硅谷的办事处。Bay City Hires将与艾克苏的总体战略保持一致，在艾克苏当前没有的地方提供服务。



Henri: 作为收购的一部分，我们将评估Bay City Hires的当前状态。艾克苏可能需要在收购之前投入大量资源，以帮助其实现总体目标和愿景。

2.2 定义用于指导行为和决策的结构和方法

组织中的决策必须与其使命和策略保持一致。组织经常使用许多不同的结构和方法来进行决策以及行为。本部分将涉及探索和治理结构，并将其放置在正确的级别。

22.1 用于决策的治理结构

所有主要经济体均存在内部控制制度；它们保护组织的资产，盈利能力和声誉。公司治理促进了有效，创业和审慎的管理，从而促进了长期的成功。

表2.1概述了治理的关键结构及其作用。组织可能不会使用所有这些结构，但是它们的角色应该由某人履行。

表2.1 治理的关键结构及其作用

治理结构	治理中的角色
董事会	负责他们的组织的治理。具体职责包括： <ul style="list-style-type: none">制定战略目标提供领导力来实施战略监督管理
股东们	向股东汇报。 负责任命董事和审计师以确保有效的治理
审计委员会	通过提供独立的管理管理性能或绩效和符合性来负责支持董事会

组织以多种方式根据治理结构的指令建立内部控制，包括：

- 风险管理
- 财务控制
- 运行的控件
- 合规性控件。

董事会负责确定在追求战略目标时所承受的任何重大风险的性质和程度。该板至少应每年维护风险管理系统，内部控制系统和评审及其效果。

服务提供者的2.2.1.1 治理

除非治理主体委派了该权限，否则任何部门都无法管治自己。当服务提供者是较大的组织的一部分时，父组织的治理主体对其具有权限。

一些组织根据每个级别的控制范围委托权限并在较低级别执行某些治理活动。在这些情况下，组织的治理

主体会监督委派的活动，以确保与组织的目标保持一致。

ITIL SVS可以整体应用于组织，也可以应用于一个或多个部门。将SVS应用于部门时，应该理解治理组件来自父组织。

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

管理机构不要在真空中职能。他们必须考虑外部因素，例如法规和立法。例如，称为Sarbanes-Oxley的立法适用于美国的公众公司。Sarbanes-Oxley的主要目的是确保公众公司发布内容丰富且准确的财务报表。遵守此类立法的需要极大地影响了理事机构及其对组织的指示。

222 在正确的层次上进行决策

治理的决定是在组织的最高级别上做出的，但是大多数决定应该由其中的其他团队或地区做出。只要始终如一地产生所要求的结果，就应该尽可能多地授权。

当每个人都有定义的角色并知道他们的控制范围时，他们就可以在该范围内做出决定并推动高效的性能或绩效。如果它们的控制范围太小，则决策将被迫向上执行，从而减慢工作并使决策者超负荷工作。没有权限在范围内进行决策的人们可能会被低估，这可能会导致生产效率的价值降低，不愿承担新的责任以及破坏性的行为。

评估决策权限分配的一种方法是权衡风险。应当通过提供更多结构和评审的机制来做出具有重要意义的风险的决策。几乎没有风险的决定应由执行相关工作的人员尽可能地执行。这种策略避免了不必要的延迟，并确保员工受到信任。当风险通过培训，自动化，策略和指南进行审核时，可以将大部分决策置于运行的级别。

2.2.3 治理对指导的影响规划和改进点

在指导背景，计划和改进点上，治理的影响是显而易见的。来自治理主体的指导将指示在整个组织中发布的指导的参数。如果给个人的指示与治理主体的更广泛的指示相抵触，则个人会感到挣扎。员工不能遵循违反更广泛指令的指令，但是他们也不能忽略主管的指令。组织必须仔细公平地交流并监督其治理决策。

治理的决定和指令是所有规划的关键输入。通常，设计计划是为了明确表示目的，以确保合规性或与管理机构定义的战略目标保持一致。制定此类计划时必须充分了解什么才能构成成功的成果。当组织发布新指令或定义新策略时，应检查当前计划以继续调整。

最后，与治理指令对齐是每个改进点机会的重要组成部分。改进的做法，相关的流程和价值流使用指令增加了组织的合规性。SVS的每个要素都有助于实现战略目标，因此必须遵守持续改进。

ITIL的故事：定义用于指导行为和决策的结构和方法



亨利：我们建议，在收购后的第一年，Bay City Hires的管理结构应继续照常运行。这将使艾克苏转换团队可以评估哪些Bay City Hires的惯例需要更改或与艾克苏的惯例保持一致。



Radhika：转换团队可以寻找从Bay City Hires学习的机会。如果新信息表明需要变更，则艾克苏的董事会可能需要调整其策略。保持灵活性可以带来更大的成功。



Henri：如果我们的商业案例获得批准，那么我们将根据转换的进展，成功和潜在风险，将我们的业务转换经理Solmaz分配给报告到治理主体。Solmaz将逐步升级其团队无法解决的问题。

2.3 风险管理的角色，计划和改进点的方向

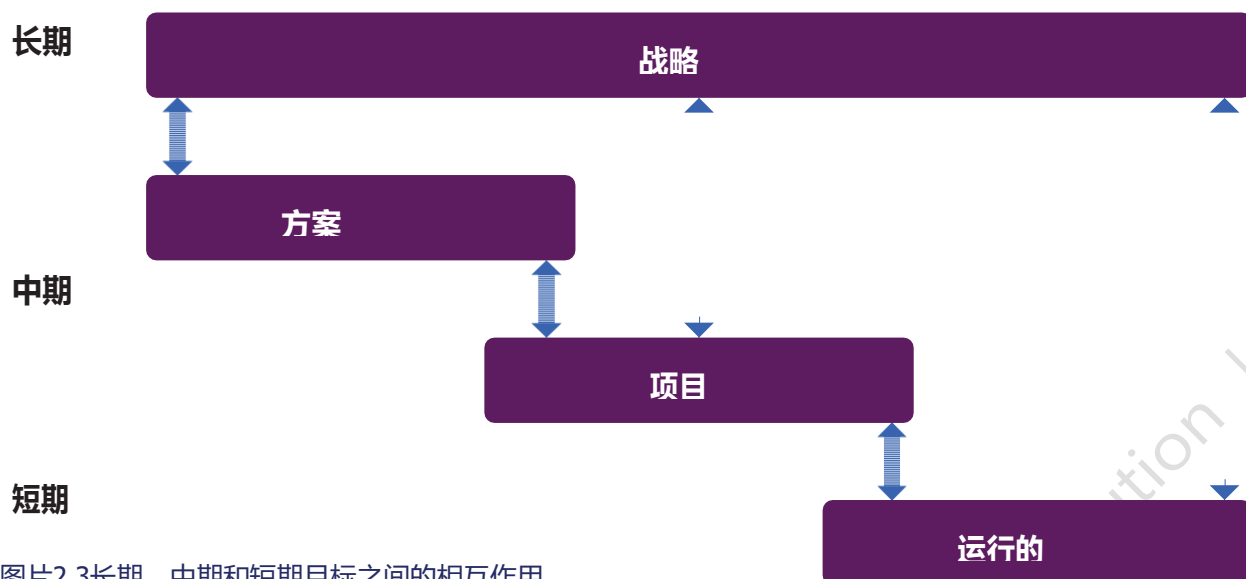
风险随处可见；必须积极管理它，以确保可以实现组织的目标。如果在没有考虑风险的情况下给出了指示，则可能会怀疑是否实现了相关的目的。没有注意到和减轻风险的计划是不完整的。如果风险未知且无法控制，则改进不太可能成功。

2.3.1 风险和风险管理的角色指导

在做出决策时，应连续使用风险管理实践，并应散发有关风险的信息。关于风险的决定将取决于风险是否与长期，中期或短期组织目标相关。

- 长期目标通过战略决策来解决，并将背景设置为组织中其他地方的决策依据。这可以通过定义风险食欲和风险阈值来完成。与战略决策相关的风险可能在数周或数月后才变得显而易见。因此，至关重要的是定期评估和决策，并确定相关风险。组合管理实践在确定产品和服务，项目和客户的风险以及探索减轻风险的方法时至关重要。
- 中期目标通常反映在项目产品组合中，并解决授权产生业务变更的计划和项目。在范围中，与中期目标有关的决策比与战略有关的决策要窄，尤其是在时间范围和财务责任方面。中期目标的风险可能会变得更快，从而可以更快地对其进行管理。
- 短期目标在运行的级别得到解决。但是，有关此级别的风险的决定也必须支持实现长期和中期目标。

图片2.3显示了长期，中期和短期目标之间的相互作用。



图片2.3长期，中期和短期目标之间的相互作用

每个人都有责任参与风险管理并为其做出贡献，因为每个人的行为都有潜在的风险。积极管理风险应该是习惯性的。但是，如果组织的决策者失误，则不应责备。错误判断是改进点的一个机会，而不是怪罪。

组织应提供指导，指导和支持，以便人们知道他们可以接受的风险以及必须上报的决策。

2.3.2 计划和改进点中的风险和风险管理的角色

所有计划都必须考虑相关的风险以及如何管理这些风险。如果计划的风险太大，则可能需要采用替代计划。必须考虑计划的每个要素，并针对无法消除的风险制定缓解计划。此外，当计划进行中时，必须积极管理风险，直到完成为止。

这些风险管理要求也适用于改进点活动。需要进行改进的变更：变更涉及风险。提出性能或绩效时，应考虑进行诉讼的风险，但也应考虑无所作为的风险，两者同等重要。例如，如果组织选择不升级应用程序以避免风险不稳定，则它可能正在拥抱更大的风险：应用程序的供应商不再支持它。

ITIL故事：指导为风险管理的角色，计划和改进点



拉迪卡 (Radhika) : 我们需要意识到与购买Bay City Hires相关的风险，但是我们也应该考虑不抓住这一机会的风险。例如，我们了解到竞争对手也在考虑收购该公司，这将使我们在该地区建立自己的分支机构更加困难。如果我们收购Bay City Hires，我们将对其财务，财产和员工负责，所有这些都有潜在的风险。

其他风险是不可预测的，并且只会随着我们的进步而变得明显。商业案例将描述风险，并在可能的情况下建议如何减轻或利用这些风险。



亨利: 研究表明，在海湾地区没有艾克苏拥有的分支机构的风险超过了获得Bay City Hires的相关风险。



拉迪卡 (Radhika) : 此次收购将使我们更接近愿景和我们的组织目的，这将使加利福尼亚北部拥有艾克苏的汽车租赁分支机构的数量今年增加10%。此外，此次收购使我们获得市场份额的速度比建立品牌新分支机构的速度更快。



Henri: 我们相信转换团队将根据需要使用ITIL的风险管理实践来管理和提升风险。这些流程和价值流记录在我们的GRC 职能中。

2.4 组合管理：关键决策实践

组织通常会投入大量资金来执行其策略。这些投资反映在他们开发和维护的投资组合中。为了实现业务的目标，组织承担了一些项目，这些项目结合在一起形成了项目产品组合。服务提供者组织的产品组合，特别是制品的关键，阐明了他们的总体战略。

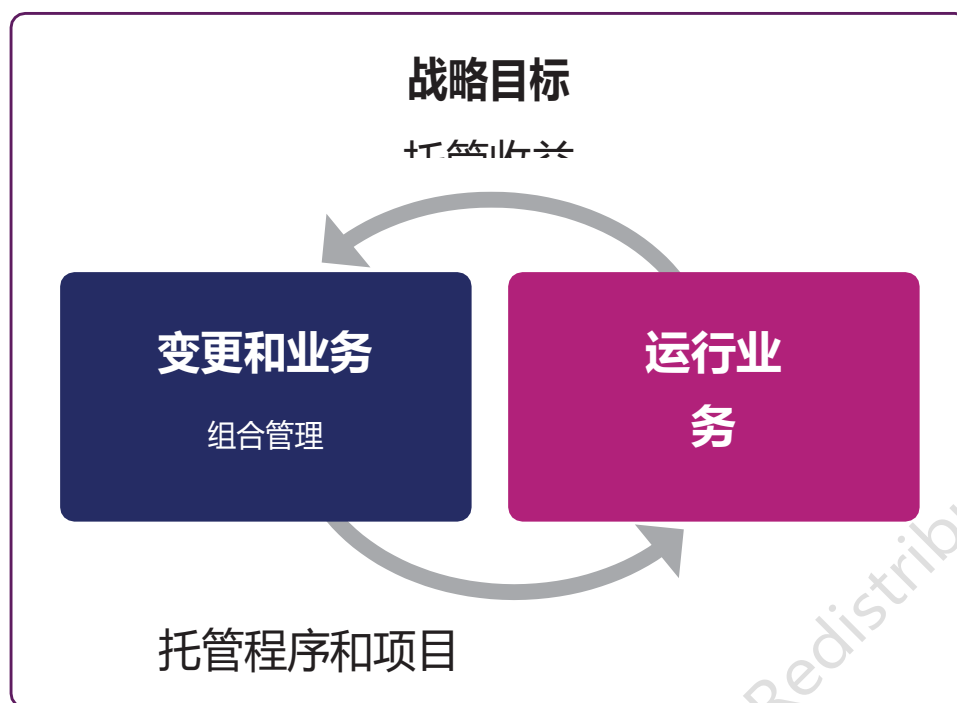


关键信息

组合管理实践的目的是确保组织具有适当的计划，项目，产品和服务组合，以在资金和资源的限制内执行其战略。

组织可以维护其他产品组合，例如方案，应用程序或客户产品组合。

开发和维护任何产品组合都需要决定如何充分考虑运行的和战略重点，以最佳方式部署组织的有限资源（包括资金，人员，基础设施和设施）。现有的生产，服务，项目，方案和客户产品组合不一致



图片2.4 故事映射和业务正常状态之间的关系

组织的策略可能需要重新调整或终止。在交付支持该战略的项目和计划时，当前，正在进行的计划和项目也可能会暂停。

图片2.4显示了组合管理实践和业务正常状态之间的关系。

已经进行了一些计划和项目来在组织的某些区域中提供变更，但是参与和更广泛的业务的成功至关重要。对于服务提供者，项目和程序有助于将产品和服务定位在市场中，并部署或通过变更交付产品和服务。因此，对组织的服务组合进行更改通常会导致对项目/或方案产品组合的更改。

2.4.1 服务产品组合

传统上，服务组合改进了组织投资的服务的可视化，包括：

- 已被提议或包租
- 可以交付
- 正在积极交付
- 已经退休了。

服务组合的决策反映了服务提供者的价值：其抱负，整体开发战略以及对消费者的了解。

尽管财务案例可能不支持它们，但仍做出一些服务组合决策来支持关键需求。必须密切监视此类服务，并对其价值进行持续测量和测试。对于构建而言，昂贵的服务和交付的服务可能具有足够的价值，足以在首次构思时证明投资的合理性，但是随着时间的流逝，变更可能会有所作为。

2.4.2 优先考虑和优化投资组合决策和沟通

投资组合优先级和优化的目的将根据商定的准则对投资组合中的项目进行分类。最常见的准则是金融类，例如成本和价值；其他可能包括战略调整，风险和复杂性。

确定投资将在哪里增加最多的价值时，对投资组合进行优先级排序至关重要。优先级排序的失效通常会导致每个项目尝试同时使用相同的资源进行交付，这会引发混乱并显著增加失效的风险。由于资源的限制，未能优先考虑投资组合变更会产生类似的风险。优化投资组合可能涉及增加资源容量或减少承诺。

2.4.2.1 建立投资组合优先顺序的方法

组织应创建反映其价值观和战略目标的优先排序框架，并应每年进行审查。框架的使用使投资组合优先级决定的主观性降低，并有助于一致性。优先权和优化投资组合的定义技术应由有权做出投资组合决策的人员进行验证，高级管理应确保对组织有意义。

优先级决策通常涉及诸如风险，延迟成本，可能的价值到组织的因素，所需的工作量以及战略调整的程度。应该对框架的每个元素进行加权，以反映组织如何受到这些因素的影响，并且应该通过与高层和战略管理的讨论来确定这些加权。

根据优先级框架评估项目和服务，以确定其相对优先级。有时，战略目标的优先级与当前投资不匹配。发生这种情况时，它通过重定向投资为优化投资组合提供了机会。

组合管理实践指南提供了有关优先级划分框架和技术的详细信息。

2.4.2.2 交流投资组合和投资组合决策

与组织的SVS的每个重要方面一样，应将投资组合和投资组合相关的决策传达给相关的利益相关者。SVS应该开发一个计划沟通，其中包含利益干系人信息和教育或认知活动的详细信息，以及应该由谁参加。良好的沟通计划还将定义如何确保已接收并理解该消息；方法包括调查，访谈和会议，在这些会议中，利益相关者明确表达了他们对战略及其影响的理解。

有关沟通技术和利益干系人映射的更多信息，请参见第6章。

2.4.3 建立，交流和倡导商业案例



定义：商业案例

提供组织资源支出的理由，提供有关成本，收益，选择，风险和问题的信息。

像任何投资决定一样，每个新的生产，服务或修改版都应具有正式同意的商业案例。

商业案例是决策支持和规划工具，可预测业务性能或绩效的可能后果。业务案例可帮助组织比较拟议的投资组合变更及其相关支出。

2.4.3.1 构建一个商业案例

业务案例的内容和结构各不相同。组织可能在所有业务案例中都要求相同的内容，或者根据建议的投资可能有不同的要求。在任何事态中，商业案例应该清楚地标识提案以及从需求到价值涉及的收益和风险。它应该回答高级管理经常提出的问题，解释为什么需要该提案并证明投资的合理性。表2.2给出了一个简单的商业案例结构。

表2.2简单的商业案例结构

元件	描述
介绍	介绍并总结了商业案例。它描述了提案及其解决的业务目标。
使用的方法和假设	描述了用于创建商业案例的方法，组织的背景以及用于定义成本和收益的假设以及商业案例的边界或局限性。
业务影响/结果	描述商业案例，定量或定性的预期结果。
风险与突发事件	描述与商业案例相关的风险，无论是否使用性能或绩效。它描述了解决失效的进度选项和缓解计划。
推荐建议	根据商业案例中的所有信息描述并阐明建议的操作。

财务分析对于大多数成功的业务案件至关重要。许多组织对于支持不同类型的业务案件所需的财务分析的类型和格式都有具体的准则。

投资组合优先排序框架可能会提供应包含在业务案例中的信息，因为预计该信息将用于优先投资。

在开发商业案例时（可能需要与高级管理和利益相关者参加的研讨会），协作方法可能会很有用。要问的关键问题包括：

- 我们要解决什么问题？
- 生产/服务的范围是什么？
- 谁将成为其消费者？
- 我们期待什么结果或增加的价值？
- 我们将如何衡量成功？

商业案例必须证明生产或服务将添加价值和/或导致持续的改进点。

构造商业案例时，切实可行是很重要的。在评估预期收益时，请考虑可能会限制变更潜力的组织条件或约束。

这些可能包括：

- **变更**的发展速度拟议变更的规模必须与组织的适应能力相匹配（对于其他当前变更计划，其适应

能力为获取或构建)。

- **文化**组织的文化将促进或禁止变更。行为不一致的组织需要与合规性文化高的时间表和方法不同。更改文化非常困难。尝试这样做可能会使变更的预期速度降低数月或数年。

- **资源**可用性和容量取决于可用的资金，可能必须使用现有资源来进行更改。如果需要更多资源，则需要另一个计划和商业案例。
- **预算**的限制可用的预算的来源和数量将限制范围的拟议更改。同样，重要的是要确保新的生产或服务满足所有相关涉众的需求。资助变更的人员可能会优先考虑自己，因此商业案例必须明确传达每个人的需求。

2.4.3.2 宣传和倡导商业案例

商业案例应该针对高级管理的适当级别，并且，如果存在商业案例批准流程，则应通过该流程达成一致。如果商业案例没有突出显示对组织的领导者有价值的利益，并且不能证明对组织的战略目标做出了贡献，则应予以拒绝。

尽管可能存在正式批准的流程，但仍将有人参与审查商业案例。格式和语言的选择将是影响和评审。在策略和要求的范围内，周到的编写可以将重点放在有利的背景中。

最佳实践将在正式审查商业案例之前进行准备。与利益相关者交谈以了解其优先事项，审查组织目标，检查现有投资组合中是否存在潜在冲突以及预期有异议，这些都是在提倡商业案例批准时将会利可图的工作。

一旦为评价提交了商业案例，一些组织便要求将其正式提交给那些有助于其最终批准或拒绝的人。这使倡导者可以回答任何问题，并减轻对其提议的任何恐惧。它可能涉及创建演示材料，选择主要演讲者，为预期的反对意见起草反辩论以及进行实践会议。

2.4.3.3 商业案例的持续寿命

如果商业案例获得批准并开始工作，则不应忘记商业案例。相反，应该使用它来保持主动性。工作应旨在实现商业案例中定义的特定结果并管理其中概述的风险。应该监视商业案例的假设，以确保项目适应适当的限时的方式中的条件变化。应该基于商业案例创建度量标准，以验证是否达到了预期的结果。

ITIL故事：组合管理



Radhika: 董事会正在开会，根据商业案例概述了成本，收益，选择权，风险以及我们的建议相关的问题，以考虑是否通过收购Bay City Hires来增强艾克苏汽车租赁产品组合。



亨利: 商业案例已获得批准！董事会认为，收购Bay City Hires是优先级，也是对艾克苏资源的最佳利用。它将补充我们现有的产品组合。我们向Bay City Hires的所有者制作了供应，他们接受了。

此项收购已报告给股东，股东将定期了解该计划的进展情况。

2.5 通过治理，风险和合规性的指导

治理，风险和合规性（GRC）确保组织在做正确的事情。

2.5.1 在决策中了解GRC的角色以及指导策略和行动

确保分别正确寻址治理，风险和合规性既复杂又耗时。根据规模的大小，组织可能会有个人或团队负责实施治理主体的决定和任何GRC活动。治理主体必须了解GRC 职能与其他部门之间的角色，这一点至关重要。它必须了解GRC 职能在以下方面的责任和职责：

- 做出特别授权的决定
- 根据这些决定，为组织的其余部分提供清晰度
- 监控团队在实现实现价值和治理主体目标所需的解决方案方面取得的进展。

组织的GRC 职能应该与治理主体，管理团队，审核员和其他人员一起工作，以将组织的策略和指导转化为计划，策略，控制和准则，这些方法和方法可以监视和衡量合规性。该职能可以帮助SVS和服务价值链至构建中的每个人将合规性纳入价值链活动所需的实践，策略和控件。

2.5.2 定义有效的政策，控制和准则

在定义策略，控件和准则时，记住为什么要首先定义它们很重要。定义但未遵循的策略是无用的。无效的控制根本不是控制。如果记录了指南的人员无法使用它，则浪费了创建它的精力。

2.5.2.1 有效政策

组织的策略是其控制格局的一部分。表2.3提供了有关定义有效政策的建议。

表2.3有效的策略定义建议

建议	说明
简洁明了	必须遵循策略才能理解。除了策略本身，尽可能清晰，简明地记录其目的和范围，以及为何对组织如此重要。
保持简单实用	使人们易于知道他们需要做什么（或不应该做什么），如何以及何时进行操作以及应该使用哪些工具和/或系统。
预期问题	考虑人们可能对策略提出的问题。改进措辞并
教育与交流	包括“常见问题解答”部分可以在回答许多问题之前将其回答。 实施新的策略时，请确保对利益干系人组进行了有关如何跟着它。如果不需要正式培训，请与策略进行适当的交流，以便利益相关者能够对其进行
构建的灵活性	支持。 策略的任何例外都应在文档中说明。在涉及人员的控制之外的环境中提供灵活性尤其重要。应该始终存在一个流程，用于请求，考虑和解决策略的异常。
定义违规的后果	不遵循策略的后果应予以记录。然后必须一致，公平地管理这些后果，以防止策略被忽略。
度量和合规性中的构建验证	定义策略时，必须定义和实现合规性的测量方法。遵循策略的人员应该受到表扬；那些不应该得到支持和指导的人，直到他们也要遵守为止。
促销透明度	在整个组织中都应该可以访问策略文档。人们应该
启用反馈	能够在需要时参考政策。 策略开发应该协同完成。利益相关者会更好地了解策略，感到投入，并且更有可能提供支持。

应该有机制提供政策反馈，包括对改进点的投诉和建议。应该收集反馈，并提供有关结果操作的交流。

2.5.2.2 有效控制

当组织实施控制时，他们旨在确保每个控制产生期望的结果而不会产生意想不到的不良后果。他们并不总是成功。例如，组织可能希望确保某些数据可用于审计。它可能会控制的数据条目系统，因此如果要保存新的记录，则需要相关字段。但是，当无法访问所需信息时，员工可以输入占位符值以保存记录。在这些情况下，可能永远不会使用正确的信息更新值，从而导致数据和审计失效损坏。

度量和报告是常用控件。收集，处理和报告数据，以验证是否正在执行所需的操作或已达成协议的目标。但是，测量所有内容都是不切实际的。度量应限于可用于主动做出明智决策的度量。仅识别确保达成既定目标所需的相关度量符合“聚焦价值”的指导原则。但是，在设计组织措施时，重要的是要考虑外部因素，尤其是法律因素，这些因素通常由监管机构强制执行，应被视为必不可少的。监管控制不能被边缘化：这样做会增加组织的风险。

使控件自动化或将其内置到技术中，可以减轻人们使控件起作用的精力。以这种方式管理的控件应直接与高水平目标保持一致并支持其实现。但是，控件可能会失败或被规避。组织必须根据后果定义每个控制可接受的变化程度或非合规性（如果有）。

2.5.2.3 有效准则

准则不是必需的，它们是建议，允许在使用时有所酌量。为了使指南有效，它们必须易于访问，理解和遵循，并且必须真正有用。

无需为组织中的每个任务提供准则。它们在以下任务中可能有用：

- 是由很多人表演的，但是如果没有帮助，这似乎会造成混乱
- 过去表现不同
- 很少执行，但应一致执行
- 如果共享组织专业知识，则可以更轻松或更快速地完成任

在制定指南时要求输入通常会很有帮助；最接近任务的人员通常是实用的建议的绝佳来源，并且会想到可能会被忽略的重要信息。使准则保持最新和正确的机制也至关重要。如果准则过时或不正确，它们的用法和效果将下降。

2.5.3 定义并确保合规性

组织治理确保：

- 对利益干系人需求，条件和选项进行评估，以确定平衡的既定目标
- 指导是通过优先级划分和决策制定的
- 根据既定的方向和目标对性能或绩效和合规性进行监视。

内部和外部利益相关者，例如主管，内部审计员或监管机构，有助于确保组织遵守规则 and 规定，并拥有适当的治理系统来管理和维护性能或绩效并符合合规性。

组织实现的合规性机制的设计和范围将受到法规环境的强烈影响。这可能包括由多个监管机构强制实施的国际，国家，地方，行业和公司法规和标准。

一些组织发现自愿遵守比他们必须遵守的更为严格的规定很有用。这种方法既有助于组织的图像，又可以使其更易于遵守将来可能引入的法规。

ITIL故事：通过治理，风险和合规性的指导



亨利：我将负责GRC 职能，与董事会和转换团队保持联络。项目将受到艾克苏租车的决定和政策的约束，这些决定和政策已得到适当记录。这也将确保即将进行的收购和转换活动符合相关法规。所有这些活动都需要记录下来，以便我们的审计委员会可以公平地评估管理性能或绩效和一致性。

2.6 总结

战略管理是组织用来定义，指导，创造价值并将其提供给所有利益相关者的重要工具。通常，组织有雄心勃勃的野心，但没有投入足够的时间来实现它们。

规划和制定正确的策略对于成功至关重要。

一旦确定了正确的策略，组织还需要机制来指导和管理所采取的行动。风险管理和组合管理的实践以及正确使用治理结构对于成功实施高级策略至关重要。

ITIL故事：管理转换



Henri: Solmaz是我们的业务转换经理。她是艾克苏管理团队的成员，并且在转型组织中拥有体验。



Solmaz: 我将创建一个运行的团队来管理转换。我将为该团队提供高层指导和指导，并作为该团队与Henri之间的联系点。对于团队内部的协作和提升可视化程度来说很重要。



Henri: Solmaz的角色将把整个组织的使命和策略转化为迭代目标。她将确保团队拥有需求所需要的资源来实现这些目标。



Solmaz: 我任命Luna担任海湾地区的新区域经理，以接管变更经理的角色。Luna已在分支机构取得成功，并具有承担更多责任的技能。她熟悉艾克苏的策略和准则。如果她曾经使用需求检查对它们的理解，则包含此信息的文档将很清楚。



Henri: Luna将为该项目做出大部分日常决策，避免不必要的延误和升级。她将帮助每个分支机构了解艾克苏的流程，目标和期望。



Luna: 过渡Bay City Hires的第一步是评估其组织的当前状态。我们将评估Bay City Hires的文化，供应商关系，资源，流程和消费者基础，以了解需求为确保该计划对于所有利益相关者成功而应进行的工作。

第3章

评估和规划



3 评估和规划

当使用规划，改进点或其他产品时，了解当前状态至关重要。这使组织能够：

- 比较当前状态与期望的未来状态
- 找出两国之间的差距
- 开发符合逻辑的计划以弥合这些差距。

3.1 评估的基础

评估用于测量，分析和理解行为和性能或绩效。他们应该通过准确反映当前状态来理解改进。在服务管理的背景中，评估通常以SVS的元素为目标，例如服务，实践或价值流。在评估期间，应考虑服务管理四维模型。

存在许多类型的评估，不仅是规划正式计划的一部分，而且还包括在日常管理活动中。例如，服务提供者组织可能希望改进整体上提供其服务的性能或绩效，但它还将参与每个服务的性能或绩效正在进行的监控和管理。诸如服务台性能或绩效，技术或服务的可用性，重大事件审查以及与变更相关的事件之类的定期报告都是评估的类型。这些可以并且应该用来了解当前状态和计划的改进。

可以在组织的任何级别上进行评估。人们在评估他们的控制范围中的区域时通常会发现他们拥有改进所拥有的权限。这些复杂的改进对组织朝着理想的未来状态的发展产生了真正的影响。

3.1.1 有效评估

目的评估包括进行测量，将其处理为指标，并将其与期望值进行比较。然后，所有信息都应记录在报告中，该文件应支持评估的发现和做出的决定。应保留以此方式创建的报告，并将其用作与将来评估的比较点。

全面的评估不仅可以确定差距和关注的领域，还可以突出表现良好的生产领域以及可以进一步发展的领域。找出不良做法并要求变更可以使改进受益，但是突出积极之处和鼓励良好做法往往更为有效。

3.1.1.1 评估类型

在选择评估方法和技术时，重要的是要了解每个人将产生的结果的性质。可以采用一种以上的评估方法，即从不同的角度看待SVS的不同方面，或者看相同的方面。表3.1列出了三种主要的评估类型。

表3.1 评估类型

定性	利用评估者的知识和体验，定性评估是基于意见的，因此需要进行解释。自我评估主要是定性。
定量	定量评估以证据为导向，因此更多。这些评估依赖于准确、完整的数据。正式审核通常是定量。
混合法	定性和定量，混合法评估相结合，涉及专家分析证据并提出意见的过程。当采用混合法方法时，用于识别和实施改进的评估通常最有效。

3.1.1.2 评估物镜

评估可以设计为一次性使用，也可以作为常规方案的一部分，以跟踪组织功能的发展。它们应该在改进倡议开始之前，整个过程以及结论中发生。在开始之前，了解评估的目的很重要。评估目标的一些示例是：

- 了解某件事的表现如何
- 建立基准以测量未来改进点活动的结果
- 了解改进点计划是否已实现其目标
- 将组织的性能或绩效与竞争对手的组织进行比较
- 了解需求到变更符合标准。

评估目标应该被定义并记录下来。利益相关者了解评估的目标和结果也很重要。如果没有这种共识，将很难制造出符合组织的需求的评估。

3.1.2 收集当前状态数据或其他证据

评估依赖于数据或其他证据。原始数据一旦收集，就应处理成指标。指标的价值取决于数据的准确性和完整性。其他证据（例如从调查中收集的证据）依赖良好的沟通来传达预期的含义，因此需要进行解释。表3.2概述了五种常见的证据收集方法。

表3.2取证方法

收集方式	输出
指标/ 数据挖掘	来自现有标准报告或挖掘现有数据来源的指标 对一系列书面问题的反馈
面试	对一系列口头问题的反馈
圆桌会议	互动小组会议收集的反馈
观察	从直接检查以及行为和性能或绩效的度量得出的报告

3.1.2.1 指标/ 数据挖掘

此方法涉及收集相关指标或未处理的数据并将其处理为新指标。评估可以可靠测量的区域使评估更具目的。但是，必须解释指标的含义，这会带来主观性。

仅当所基于的数据相关，准确且完整时，这些指标才有价值。无法反映现实的数据会得出错误的结论。如果所分析的数据没有反映足够的细节，则可能会怀疑所涉及的准确性和完整性。当测量，度量和报告源于可靠的数据时，度量分析可以产生可信赖的信息，这些信息可以在改进点的整个过程中使用。表3.3概述了metrics / 数据挖掘的优缺点。

表3.3metrics / 数据挖掘的利弊

优点	缺点
指标一旦建立，就可以测量进度，而无需付出额外的努力。	对于更大，更复杂的组织，统一的度量变得越来越困难。
数据推动的工作有助于管理定位问题并快速做出响应。	有时，直到原始数据的质量改进后，指标才变得不可靠。
使用易于理解的指标可以帮助您建立学习文化。	

3.1.2.2 调查

如果使用得当，调查会非常有效。时间非常重要：事态之后立即进行的一项调查捕获了几周后进行的一项调查的不同信息。适当的调查时间也各不相同：太短，可能无法收集足够的有意义的信息；时间过长，完成率和回应率就会降低。

有效调查的提示包括：

- 最后询问敏感的风险或更高级的问题。
- 评估如何将调查分布到主要社区。
- 避免提出引导性问题和使用绝对值，例如“始终”和“从不”。
- 在不同的论坛上传达调查的目的和价值。
- 确保在适当的地方保密性。
- 限制开放式问题的数量。
- 个性化邀请以进行回复。
- 试运行口头提问，以确保其清晰。
- 校对文档。
- 发出提醒。

表3.4概述了调查的利弊。表3.4调查的利弊

优点	缺点
调查不是资源密集的。它们可以匿名完成。他们可以快速完成。	关键利益相关者可能没有回应。低响应率可以使影响有效。
	对于性能或绩效，数字响应可能很困难。书面答复

可
能
过
于

密集而难以解释。

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

3.1.2.3 面试

访谈与调查相似，但访谈的性质使访谈者有更大的自由来提取信息并与受访者建立关系。

有效调查的许多技巧也适用于访谈。面试的提示包括：

- 留出时间让受访者考虑问题及其回答。
- 根据需要的响应，故意使用开放式或已封闭式的问题。
- 改写未得到完全回答的问题以获得所需的详细信息。
- 在整个面试中保持一致。表3.5概述了面试的

利弊。

表3.5面试的利弊

优点	缺点
可以锁定关键利益相关者，并收集他们的反馈。	访谈可能需要大量的资源。
双向沟通建立信任并鼓励信息共享。	受访者对访问者的印象可以通过影响力获得反馈。
面试形式可以澄清最初的答案。	可能会引入偏差。
	单独的访谈通常不能收集足够的信息。

3.1.2.4 圆桌会议

圆桌会议与访谈类似，但是具有更多的自发性和交互机会。他们参加小组会议讨论一个主题。问题，参与者，位置，议程和期望的输出由组织者精心计划，并由主持人指导会议的进行。

小组讨论的性质意味着，参与者可能会遵循与采访中不同的思维方式。一个参与者的评论将激发另一个想法，对话将朝着新的方向发展。

举办圆桌会议的技巧包括：

- 确保餐桌上的每个人都可以参加。
- 举行多个会议，一些与来自相似角色的参与者，另一些与来自不同角色的人。
- 保持小组大小为中度：理想的是每个会话八个参与者。
- 记录的讨论。
- 选择将提供多种观点的参与者。
- 使用经验丰富的主持人来指导会议，而不会限制对话。
- 使用开放式问题。

表3.6概述了圆桌会议的利弊。

表3.6圆桌会议的利弊

优点	缺点
可以锁定关键利益相关者，并收集他们的反馈。	圆桌会议需要大量准备和专业知识。圆桌会议可能需要大量的资源。
如果时间允许，协调人可以探索超出脚本问题的范围。	受访者对访问者的印象可以通过影响力获得反馈。
答案可以弄清楚或具体化，可能会增加其价值。	可能会引入偏差。
参与者将彼此激发思想，超出他们自己可能想到的范围。	

3.1.2.5 观察

从源头进行观察意味着要去观察组织中创建价值的实现价值发生的位置。

观察者应该提出问题。如果他们对实现价值不了解，可能会有所帮助，因为他们没有先入为主的观念。如果观察者熟悉实现价值，则他们可能会做出无效的假设或无法提出基本问题。

观察者应使用评价工具记录其发现。评估的详细程度取决于其目的。例如，如果要定期观察服务台专业人士接听电话并根据他们的互动进行打分，那么详细的评价工具将使主观性降至最低。当规划观测评估时，重要的是要确保评价工具和观察者的知识与评估的目标相匹配。

表3.7概述了观察的利弊。表3.7观察的利弊

优点	缺点
观察提供了比调查或访谈更好的证据。	观察会引起高度的观察者偏见。
它通过受试者的真实反应提供了对行为的更好描述。	如果受试者知道正在观察他们，他们的行为可能与正常情况有所不同。
与模型或预测相比，它是实际结果更好的指标。	结果的解释取决于观察者的资格。
	观察很费时间。

3.1.3 选择评估方法

收集有关当前状态的信息后，必须对其进行严格分析以评估其含义并获得对当前状态的准确理解。

选择的评估方法将取决于评估的目标和应产生的输出。在评估和流程中进行批判性和客观的思考非常重要，以增加其结论有效的可能性。

本节详细研究评估方法，并探讨每种方法的优缺点。在大多数情况下，使用多种评估方法以清楚了解当前状态将是适当的。在改进点旅程中对同一评估进行几次迭代也可能是合适的。表3.8概述了各种评估方法及其输出。

表3.8 评估方法及其输出

评估方法	输出
差距分析	识别实际实践与所选评估准则之间的差异。SWOT分析 确定优势，劣势，机会和威胁。
变更准备就绪评估	估计的估计的功能使转换有了新的工作方式。
客户/ 用户满意度分析	根据客户和/或用户的反馈，对其客户和/或用户的感受进行分析。
SLA成绩分析	基于服务绩效与服务级别协议（SLA）目标的比较，对服务或服务的质量进行分析。
基准测试	此评估的结果与对其他可比较组织进行的类似评估的结果的比较。
成熟度评估	流程的成熟度的估计或基于定义的框架（例如ITIL 流程成熟度模型）的组织。

组织通常会重用评估方法，但是对于探索基于当前情况的新选项很重要。

3.1.3.1 差距分析

差距分析用于将当前状态与所需的将来状态进行比较。该分析的输出突出显示了两国之间差距的性质和范围，并且可以为使组织更加接近实现其目标的计划提供基础。

《AgileSHIFT™指南》（AXELOS，2018年）将此差距称为“差异”。可以通过考虑以下因素来理解增量：

- 组织当前所在的位置
- 需要在哪里
- 竞争对手正在或正在走向的地方
- 客户希望将组织放在哪里。

增量不是静态的。随着背景的变化和发展，所需的目标状态将不断变化。随着增量的增加，组织应该继续专注于理解它，并朝着理想状态发展。这意味着差距分析应该是连续的实践，而不是一次性的练习。

表3.9概述了差距分析的优缺点。表3.9 差距分析的优缺点

优点	缺点
它启用了客户经验的文档，而不是客户的期望。	差距分析不是经济的评价方法。
它为确定优先级提供了基础。	执行类似或重复功能的区域可能不包括在分析的范围中（例如，执行变更管理的事件响应团队）。
它允许收集生产效率度量。	解释结果是主观的。
它记录了生产或服务功能，这些功能被意外遗漏或故意删除，或者需要其他开发。	
它提供了当前活动与合规性要求的主动比较。	



图片3.1 SWOT分析

3.1.3.2 SWOT分析

SWOT分析可以识别优势，劣势，机会和威胁。它是确定组织的内部和外部威胁并显示其与竞争对手有何不同的最古老的方法之一。

优势和劣势是影响，组织朝着目标前进的能力的内部因素。威胁和机遇是控制之外的外部因素，但是规划进行更改和改进时必须考虑这些因素。

SWOT分析将优势，劣势，机会和威胁归纳为一个列表。该列表通常以简单的网格形式显示，如图片3.1所示。

SWOT分析提供了用于利用组织优势，最小化弱点影响，利用机会并减轻威胁的信息。与其他评估方法一样，SWOT分析可以在组织，部门或个人级别上实施，并且如果作为面对面的实现价值组进行，则是最有效的。

表3.10概述了SWOT分析的优缺点。表3.10 SWOT分析的优

优点	缺点
可以迅速进行编译和交付。	确定并安排合适的参与者可能很困难且很耗时。
将重点放在战略，管理和运行的级别的支持目标上。	SWOT分析通常不对结果列表进行优先排序或加权。SWOT分析是主观的。
允许进行分区以增强优势和机会，同时独立解决弱点和威胁。	
无论主题是策略，商业案例，生产还是服务，都遵循相同的流程。	

3.1.3.3 变更准备就绪评估

变更准备就绪评估估计组织对转换的准备已经有了新的工作方式。影响有许多因素可以使组织，部门或团队成功适应变更的能力。

在开始变更计划之前评估这些因素会突出显示可能会阻碍其成功的因素。

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

善于接受变更并过渡到新工作方式的组织是最有可能实现持续改进潜力的一种。如果每个变更都遇到阻力，则改进点的驱动器可能会摇晃，并最终出现故障。变更准备就绪评估将提供信息，以帮助指导可能在影响成功实施的影响领域开展的活动。

变更准备状态评估有助于识别组织中潜在的变更代理，并为他们提供有价值的信息以方便变更。



定义：变革推动者

一个角色，它有助于开发，应用程序以及对新工作方式的倡导。

变更准备情况评估可能会考虑影响准备的一系列因素，包括组织条件和资源以及利益相关者的态度。

表3.11概述了变更准备情况评估的优缺点。表3.11 变更准备情况评估的利

优点	缺点
<p>允许变更代理使用问题所在的完整认知来解决变更的问题。</p> <p>在实施变更之前确定潜在的挑战。</p> <p>增加成功实施并持续实施变更的可能性。</p>	<p>变更准备情况评估考虑了可能会使评估人员不知所措的复杂因素。</p> <p>预测很难使员工对变更准备状态评估做出反应。</p> <p>变更准备模型很多，尚待解释。</p> <p>确定成功变更的障碍并不意味着组织可以或将解决这些障碍。</p>

3.1.3.4 客户/用户满意度分析

对于大多数改进倡议而言，了解客户和用户的满意度级别是有价值的输入。当计划迭代更改时，重要的是要考虑它们将对客户和用户产生的影响。制作完变更之后，确定满意度的电平是否已按预期提高就很重要。

根据服务的类型，用户和客户的角色可以由不同的人员组合或完成。在后一种情况下，客户旅程，客户体验和客户满意度可能与用户的不同。因此，他们可能需要对评估和分析使用不同的方法。

表3.12概述了客户/用户满意度分析的优缺点。表3.12 客户/用户满意度

分析的优缺点	缺点
<p>提供有关价值产品或服务的见解，以及客户和用户对服务提供者履行其承诺的能力的信念。</p> <p>监视客户和用户对组织的承诺到服务关系的看法。</p> <p>允许组织衡量变更随时间的变化情况。</p>	<p>太多的调查会导致疲劳，并且得分不能反映实际意见。</p> <p>后续行动可能被视为试图销售更多产品而不是更好地理解；他们可能会被忽略。</p> <p>请求客户和用户的时间可能会严重影响响应。</p>

3.1.3.5 SLA成绩分析



定义：服务级别协议（SLA）

服务提供者和客户之间的文档化协议，标识所需的服务和服务的预期级别。

SLA记录了服务提供者及其客户之间已经协商并达成的特定服务级别指标和目标。

SLA通常依赖声音度量和报告。如果未达到服务级别目标，则需要紧急改进。

与其他基于指标的分析一样，仅查看指标还不足以知道要采取什么措施。必须对指标进行严格分析，以确定性能或绩效的正确过程。

SLA成就分析是评估的一个很好的例子，它不断发生，没有它，服务质量不太可能被维护。但是，与正在进行的评估活动一样，可以并且应该更广泛地评估SLA的成就，以识别可能需要解决的系统性问题。

表3.13概述了SLA成就分析的利弊。表3.13 SLA成就分析的利弊

优点	缺点
有关SLA成就的信息会引发有关性能或绩效，优先级和服务关系的未来的富有成效的对话。	如果SLA中建立的目标不能反映出服务消费者的需求，那么评估能否实现目标就不会反映出消费者的满意度。
SLA成就激励着持续的成就，因为提供者和消费者实现价值都是价值。	与SLA达成相关的问题的根本原因可能很难发现且难以解决。
用于实现SLA的指标评估是最能理解的指标之一，使它们成为改进想法的极好来源。	

3.1.3.6 基准测试

基准测试是将组织的产品，服务或实践的性能或绩效与类似的组织的产品，服务或实践进行度量的行为。将组织与性能更好的组织进行比较可能会突出变更的举措，这些举措可能会带来切实的改进。基准测试应该作为持续改进实践的一部分定期进行，以使组织达到或超过竞争对手的性能。它在组织可以成为其他组织对其进行衡量的标准的前提下，也是激励文化变更的宝贵工具。

尽管基准测试通常是在组织级别完成的，但比较高性能组织的特定领域可能很有价值。例如，一个问题经理可能想了解另一个具有较低重大事件发生率的组织在其问题管理实践中的不同之处。与扮演类似角色的对手交谈可以提供有价值的洞察力，这可能会带来有价值的改进倡议。

在进行标杆比较之前，重要的是要确保被比较的组织之间具有真正的可比性。例如，同一行业中的两个组织可能服务于截然不同的市场，这使得标杆的比较不那么有意义，也没有什么价值。

表3.14概述了基准测试的优缺点。表3.14 基准测试的

优点	缺点
重点介绍改进点的想法。	没有背景的组织之间的迁移并不总是很好。
提供定量和明确的标准，供组织进行比较。	不测量效果。
提供竞争分析或潜在合作伙伴的方法。可以针对多个行业进行检查。	可以引入基于收入而非实践的行业偏见。
	旨在确定行业领导者，从而导致标准化但不一定理想的行为。

3.1.3.7 成熟度评估

成熟度评估与成熟度框架，模型或规模相比，对能力进行评估，通常是流程或组织。用于评估的参考模型通常包括多个级别，每个级别描述特定的实践或整个组织的特性。

成熟度评估结果作为成熟度评级与支持证据的详细描述一起出现。组织必须决定评估的成熟度是否可接受；如果不是，则应寻求改进。

组织应该了解成熟度评估的缺点。仅当组织驱动改进点时，才将其与外部参考模型进行比较才有价值。很多时候，组织在追求成熟度级别的目标时并不理解为什么达到该水平很重要。

表3.15概述了成熟度评估的优缺点。表3.15 成熟度评估的优

优点	缺点
促进优先排序资源以实现成熟度。提供用于测量改进点的基线。	成熟度的不同观点可能会妨碍组织的进步能力。
设置特定的成熟度目标，从而使组织可以集中精力进行工作。	对于组织或流程而言，成熟可能代价很高。
	风险的目标是提高成熟度的水平，而不是改进组织或流程。

3.1.4 定义评估目标和准则

了解任何评估的目标都是至关重要的。如果要使用多种类型的评估方法，则必须明确定义每个评估的角色。如果其目标过于广泛，则评估可能会很昂贵且耗时。但是，狭窄的范围不太可能传递足够的信息。

提出并回答某些问题将有助于定义每个评估的关键元素，并确保它们与改进点的高级愿景保持一致。特别是，每个评估目的必须经过同意并明确定义。否则以下问题将无法以有意义的方式回答。

关键问题包括：

- 评估的目标是什么？
 - 评估需要什么信息？
 - 评估报告的受众是谁？
- 能够执行评估需要什么？
 - 谁来负责评估？
 - 谁有需求参加评估？
 - 组织或SVS的哪些区域将在评估的范围中？
 - 评估需要什么材料或技术？
- 评估将使用什么准则？
 - 评估对成功的定义是什么？
 - 必须检查组织或SVS的范围内部件的哪些特定方面？
- 评估预期会有什么输出？
 - 评估输出应该采用什么形式？
 - 评估输出需要包含哪些度量标准？
 - 评估应该回答什么问题？

当将评估用作正在进行的管理工具时，至少应每年重新评估一次此信息，以确保所使用的方法仍然有效。

3.1.5 进行评估并产生产出

评估通常是与第三方签约的，但是变更代理本身必须定义每个评估的目标和范围。一种常见的方法是使用独立的评估程序，因为它们是组织的新手，因此他们常常注意到变更代理错过的改进点机会。

必须仔细考虑使用第三方进行评估是否合适。不这样做可能会节省资金，但可能不会产生所需的结果。在决定是否使用第三方时，请考虑以下几点：

- 内部是否存在技能，体验和所需的资源？
- 内部资源是否具有足够的独立性以使供应成为公平的评估？
- 内部资源是否足够可信，以确保其结果将被接受？
- 是否可以使用适当的评估准则？
- 与执行内部评估相比，使用第三方的成本是什么？
- 第三方必须提供外部基准测试数据吗？

进行一次成功的评估所需的技能，精力和资源经常被低估。许多评估要求使用内部可能无法使用的特定工具和数据，因此启动第三方专家通常更容易制定它们。

评估的两个最重要的输出是数据以及已收集，处理和显示的信息。如果评估的所有输出都是定性而不是定

量，则存在更大的偏见或主观性。对数据及其产生的信息的分析将成为支持评估结论的重要证据。

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

ITIL故事：评估的基础



索尔玛兹 (Solmaz) : 我们收到了一些消息来源的反馈, 表明当前预订的系统Bay City Hires使用的系统无法有效运行。我们拥有长期的组织变更方案, 以将Bay City Hires与更广泛的艾克苏组织集成在一起, 但是我们迫切需要改进此预订系统。我们可以执行几种评估来准确了解Bay City Hires的需求和机会, 这些机会将帮助我们更好地工作。



露娜: 我有同时进行定性和定量评估的体验; 我们将使用这两种方法来评估Bay City Hires的当前预订系统, 因为它们的各自优势在不同情况下将非常有用。我们计划直接观察Bay City Hires当前的工作方式, 我将请我们的团队成员进行预订, 就好像他们是真正的客户。亲身体验服务将帮助我们理解它的工作原理。



Solmaz: 我们还将在客户上车或返还租车时与他们交谈, 以了解他们对服务的看法, 并分发客户调查, 通过该调查我们可以测量客户满意度并鼓励提出一些建议, 以帮助我们了解改进的使用方法。



Luna: 该调查将帮助我们了解客户对系统的预订的感觉, 但是设计的运行需要时间和专业知识, 因此我们将使用市场代理机构为我们进行调查。他们将根据我们的要求创建, 管理分发以及流程并分析已完成的表格。

我们还需要评估Bay City Hires员工的感受。我们将邀请他们参加一系列圆桌会议。重要的是, 我们为每个人提供有关业务的日常运行以及当前预订系统的运行方式的想法的论坛, 因此我们对Bay City Hires面临的问题和机遇有透彻的了解。对于Bay City Hires的员工来说, 从艾克苏认识人们也将是有益的, 因为此次收购是双向的流程, 我们可以互相学习。



Solmaz: 我们可以使用此处收集的信息来帮助我们计划改进系统的预订方式。对于较大的组织变更方案, 某些信息也可能有用。

3.2 规划的基础

在任何组织或团队中, 规划可以更好地理解实现所需结果所需的资源。规划在不知道需要什么新资源或更改资源的情况下更改工作方式将导致不良后果。

规划必须先于性能或绩效, 但不应过高到“分析瘫痪”的地步, 在该分析中, 规划花了太多时间, 并制定了策略, 使性能或绩效从未启动。敏捷的工作方式鼓励人们着眼于在完美结果之前生产最小可行产品 (MVP), 特别是避免这种规划危害。

规划的执行水平应适合正在进行的工作。项目开始时制定的计划在该计划的整个生命周期内都不会是符合目的。应该始终对它们进行重新评估和调整。

在 workflows 的规划阶段，重要的是要问：“此计划如何与我们的总体战略保持一致？”无论计划看起来多么小或看起来似乎无关紧要，它都应该有助于实现组织的战略目标。计划似乎没有这样做，这可能不值得。

321 利用性能或绩效计划中的不同工作方式

计划可以采用多种形式，可以利用多种工作方式。计划可以采用的最为熟悉和结构化的形式是项目计划，它可以涵盖多年的工作，其子项目计划和相互依赖的阶段需要数十个人的参与度。但是，计划也可以像个人的待办事项清单一样简单。

项目计划可以包括不同的工作方式，具体取决于计划的类型，计划的目标和限制以及相关人员的经验。本部分将介绍探索的三种著名的工作方式：瀑布法，敏捷法和混合法两种法。尽管这些工作方式最初是为在IT 开发项目中使用而创建的，但它们的关键特性也适用于许多其他上下文和范围。

应根据所从事的工作类型有选择地选择工作方式。选择正确的方法包括考虑项目的需求，变更代理对每种工作方式的熟悉程度以及每种工作方式所需的资源。

确定是否对计划使用瀑布式，敏捷式或混合法方法并管理方案的工作取决于几个因素。表3.16概述了在决定哪种方法最适合一项倡议时要考虑的重要因素。

表3.16 注意事项用于瀑布，敏捷和混合法的工作方法

瀑布	敏捷	混合法
要求很明确，不太可能变更	要求不确定且受限制到变更	总体要求明确，但细节不确定
客户喜欢规定要求并查看预期结果	客户喜欢参与项目	定义主要要求后，客户愿意参与定期地
失效至组织的风险为高	影响上的小故障或其他缺陷组织低	失效到组织的风险是重大，但增量步骤可能是不完善
质量比速度更重要	快速变化的市场决定了需求用于快速部署	从一开始就需要有一个广阔的视野，但是显示增量很重要一路进步
管理期望看到正式的性能或绩效计划，指标和其他详细文件资料	可行的解决方案比制品	管理希望看到一些正式的制品用于项目，但是很好沟通是最重要的
与其他人有很多依赖SVS的系统，服务或元素	项目的主题区域可以站立一个人或很少有依赖	有一些依赖关系，但它们是易于理解和管理
团队成员是只知道一个角色	团队成员灵活且能够担任多个角色	团队成员有专长，但也能够跨角色和在小团体

3.2.1.1 瀑布

使用传统瀑布式方法的计划分为不同的阶段。每个阶段都必须完全完成，然后才能开始下一阶段的任何工作。项目或倡议的输出不能交付，除非

阶段完成，并且生产处于最终状态。在每个阶段的最后，都有一个评审来评估项目的状态并确定下一阶段是否可以开始。这些检查点有时称为项目门。

基于瀑布的工作流旨在在项目的末尾提供近乎完美的解决方案。瀑布式方法有许多优点，在某些特定情况下，它是一种最佳的工作方式。例如，瀑布式开发技术很可能用于不完整或有故障的系统可能导致严重后果的情况。但是，这种工作方式的主要缺点与技术变更的快速发展有关。用这种方法管理的项目通常需要很长时间才能完成，这意味着该技术可能会在最终使用之前超过最终的输出。

瀑布式工作方式的好处包括：

- 它的结构受到控制，每个阶段都有特定的可交付成果。
- 许多人都熟悉瀑布式项目，因此很容易达成期望。
- 阶段一次完成，没有重叠，允许检查点验证进度。

3.2.1.2 敏捷

敏捷的工作方式将项目组织成小的独立单元，称为迭代或sprint。每个冲刺通常会持续一到三周，并将重点放在该时间段内可以完成和交付的工作上。敏捷规划专注于确定每个冲刺可以完成什么，构建可重复的流程，并帮助团队了解他们在短期内可以实现多少。

以敏捷的工作方式，团队不会立即尝试计划或交付大型生产。他们用计划交付体积更小，功能更强大的产品，这些产品将用较短的时限范围满足客户的需求。

敏捷的工作方式的好处包括：

- **更**大的控制不断对微小的增量开发进行审查和调整。
- **更**好的生产效率项目以较小的速度完成，从而可以快速部署产品。
- **更**好的质量敏捷的工作方式的迭代性质和反馈循环使发现，隔离和解决问题的速度更快。
- **更**高的客户满意度敏捷团队与客户紧密合作，可以提供快速的反馈和更改，以适应他们不断发展的需求。

3.2.1.3 混合法

有几种方法可以将瀑布式和敏捷方法混合为一种方法。通用方法使用类似于瀑布项目的整体分阶段结构，将需求收集在单个阶段中，然后是高级设计。但是，开发工作是在冲刺中进行的迭代，使用反馈来验证成功并相应地调整即将到来的冲刺。但是，与真正的敏捷项目不同，最终的输出都是在项目的末尾一次性发布的，而不是在每个冲刺的末尾发布的。

混合法工作方式的好处包括：

- 它平衡了瀑布的结构和控制以及敏捷的速度和灵活性。
- 因为最终的输出直到所有的Sprint完成才发布，所以有时间纠正单个Sprint中的错误。
- 对于习惯瀑布式但想学习如何敏捷工作的团队来说，它可以是一种中间方法。

3.2.2 监控进度

不管使用哪种方法，都要定期测量针对计划需求的进度。必须监视和调整计划，甚至是瀑布计划和混合法型计划，以确保不需要外部因素进行更改。例如，计划中的面向客户的服务可能需要快速修改，以应对竞争对手利用的新技术。如果无法调整计划，则其输出将在交付之前被淘汰。

敏捷的基本前提是，它可以快速地向变更定向，而不会失去动力。在敏捷项目的使用寿命期间，监控的外部影响和内部压力至关重要。在交付计划的每个迭代时，相关利益相关者提供的监控反馈将指示所需方向的任何变化。

ITIL故事：规划的基础



索尔玛兹：我们已经对海湾城市的雇用进行了评估，现在我们已经了解了其优势和劣势。



露娜：Bay City Hires使用的预订系统是流程和数据手册的混合使用，并且与艾克苏的系统不兼容。客户详细信息以手写形式记录，并且仅在流程后期才输入到计算机中。错误与风险的工作和工作存在重大重复。



索尔玛兹：我们还注意到，Bay City Hires的网站已经过时，并且没有在线预订设施。



露娜：我们需要放置计划来处理预订系统的改进点。考虑了各种选择之后，我们的出发点将是使用混合法方法，将最佳的瀑布技术和敏捷技术融合在一起。随着计划的进展，我们将根据需要使用变更。



Solmaz：该计划的总体要求很明确：预订系统符合Bay City Hires的需求。但是，如何实现这一目标的细节仍不确定。我们不知道我们使用的软件如何工作，或者看起来如何。我们的计划将使用敏捷软件开发技术（与客户紧密合作），以使设计成为满足所有利益相关者需求的最佳解决方案。我们还需要适当的治理，以便我们可以对Henri和艾克苏板进行报告的进度，风险和问题。我们必须拥有一个沟通计划，使我们能够在迁移他们的数据时更新我们的客户，并创造认知和对更广阔市场的兴趣。



Luna：我们使用的是快速移动且复杂的环境。无论我们提出什么计划，重要的是，在需要时，持续根据计划和re-计划监视进度。这将确保我们始终专注于成果，而不是坚持使用过时的计划。有时，规划的行为可能比计划本身更有价值。



Solmaz：考虑了我们的方法，我们决定使用艾克苏的预订系统解决Bay City Hires的预订系统以及改进客户满意度的问题。



Luna：实施艾克苏系统会有所帮助，但是从我们进行的圆桌会议中，我们知道Bay City Hires的员工并不认为他们的现有系统是问题。我们需要证明可以改进，并使他们相信变更

将使所有人受益。我们可以使用试运行来演示预订系统的价值。

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

进一步阅读

PRINCE2 Agile® (AXELOS, 2015) 为组织提供了适当的结构和治理模型, 使团队能够以敏捷的方式工作。

3.3 价值流映射简介

价值流映射是一种将流动从需求或机会可视化到价值的方法, 然后在规划中可视化如何改进流动。该方法起源于精益制造技术, 但同样适用于产品和服务的创建和交付, 如ITIL®4: Create, 交付和支持中所述。提供产品和服务时有许多价值流。可以在价值流图中定义用于快速恢复服务, 以约定的可用性级别交付服务或管理服务变更的实现价值流程。对于利益相关者, 组织所做的一切都应直接或间接映射到价值。

价值流映射用于深入了解组织工作流。它可以帮助识别价值流中的添加价值的活动和不添加价值的活动, 同时突出显示优化和自动化的机会。价值流映射包括评估(记录了从需求到价值的工作流的当前状态)和规划(规划, 将对改进对该工作流进行哪些更改)。但是, 价值流图最重要的角色正在确定必须执行哪些改进点动作才能实现所需的未来状态。

价值流映射的结果可在许多情况下使用, 包括编写商业案例, 定义优化价值流和实践的优先列表以及查找现有实践中的瓶颈。

价值流通常跨越许多合作伙伴, 供应商和服务消费者组织。但是, 对于价值流映射来说, 新的组织可能需要简单地开始, 重点放在组织本身内的价值流的那些方面。随着时间的推移, 它可以扩展其价值流映射的范围, 从而找到更多的优化机会。

331 精益

精益和价值流映射密切相关。精益的核心思想是最大化客户价值, 同时最大程度地减少浪费。简而言之, 精益意味着用更少的资源为服务使用者创建更多的价值。

应当充分利用各种类型的资源, 尤其是人力资源。任何浪费的东西都应该消除, 技术应该被最大程度地利用。人为干预只能在确实有助于价值的地方进行。

精益旨在通过零浪费的完美价值创造流程提供完美的价值。精益思维鼓励管理而不是专注于孤立的技术, 资产和部门, 而是通过整个价值流优化产品和服务的流动, 流动将整个技术, 资产和部门水平地传递给服务消费者。

在许多组织中，专注于单个流程可以优化小型控制范围中的流程中的步骤，例如针对单个团队或部门，同时忽略更改对整个价值流的影响。局部优化可以在价值流的更下方创建瓶颈，并使整个性能或绩效变差，而不是变好。

消除整个价值流而不是孤立点的浪费，可以创建流程，它需要更少的人力，空间，资金和时间来以更少的成本和更少的缺陷生产产品和服务。

价值流图是优化整个价值链的出色工具。较大的视图与“通盘思考和工作”的导向原则完美对齐。

价值流映射很有价值，因为它：

- 帮助组织可视化超过生产中的单个流程级别
- 帮助组织识别和消除浪费
- 重点介绍需要讨论和制定有关工作流程的决策的地方
- 结合了精益的概念和技术
- 帮助计划和文档改进。



定义：价值流图

服务价值流的直观表示，其中显示了工作，信息和资源的流动。

开发价值流图的第一步是记录形成基线的当前工作方式。基线突出显示了没有将价值添加到服务消费者的步骤或活动，因此可以视为纯浪费。

重要的是，将价值流与一组关键活动的代表进行映射，并鼓励个人对当前状态进行反思以发现瓶颈和其他障碍。这样可以确保包括所有活动，提供对当前状态的共识，并增加接受提议的更改的可能性。在此阶段手动映射价值流可以进一步协作。

定义价值流的当前状态后，小组应确定可以进行的改进，并映射实现后的未来状态。该练习通常集中在识别浪费和改进流动上。表3.17概述了精益中发现的三种废物（术语Muda，Muri和Mura源自丰田生产的系统，这是更通用的精益方法的主要前体）。

泥浆废物类型可以进一步细分为较窄的废物类型。这些在表3.18中概述。

表3.17废物种类

废物种类	含义
慕达	浪费，无用，徒劳。正在完成但未添加价值的事情。
穆里	负担过重，过度或不合理。由刚性服务，时限范围，发布窗口以及其他此类时间限制引起。
ura	可变性，不均匀性，不均匀性，不规则性。工作方式或工作流出现不可接受的变化或阻碍。

表3.18 Muda子类别

废物种类	描述
货品的运输	工作流程生产，信息，材料
库存	在制品，具有超过战略水平的产品动感 不必要的身体运
一动	
等待的时间	停止或放慢速度，等待工作到达生产过剩 生产
超出需要的数量或超出需要的数量	过多或不必要的工作
缺陷和返工	重做以纠正错误，检查和报废人才 未利用的人类创
造力和潜力	

计划的改进应在商定的时间范围内实施；许多组织将其限制为三个月。短的时限范围可以快速进步，并有助于保持发展势头。这与“基于反馈迭代推进”的指南原则保持一致。如果改进将花费三个月以上的时间来实施，则团队应尝试将其分为可更快实施的阶段。

团队应考虑消费者的反馈，区分影响的高和低。然后应记录价值流的未来状态并将其传达给相关的利益相关者。

随着计划的改进的实施，将来的状态价值流图变为当前的状态价值流图。价值流映射是迭代的，应将价值流重新映射为工作方式和其他因素变更。

3.3.4.1增加价值流映射中的细节

通过详细介绍流动的步骤来映射价值流。最初，添加了基本信息，以便需求对其进行研究的任何人都可以理解价值流图。这包括概述价值流的输入和输出。

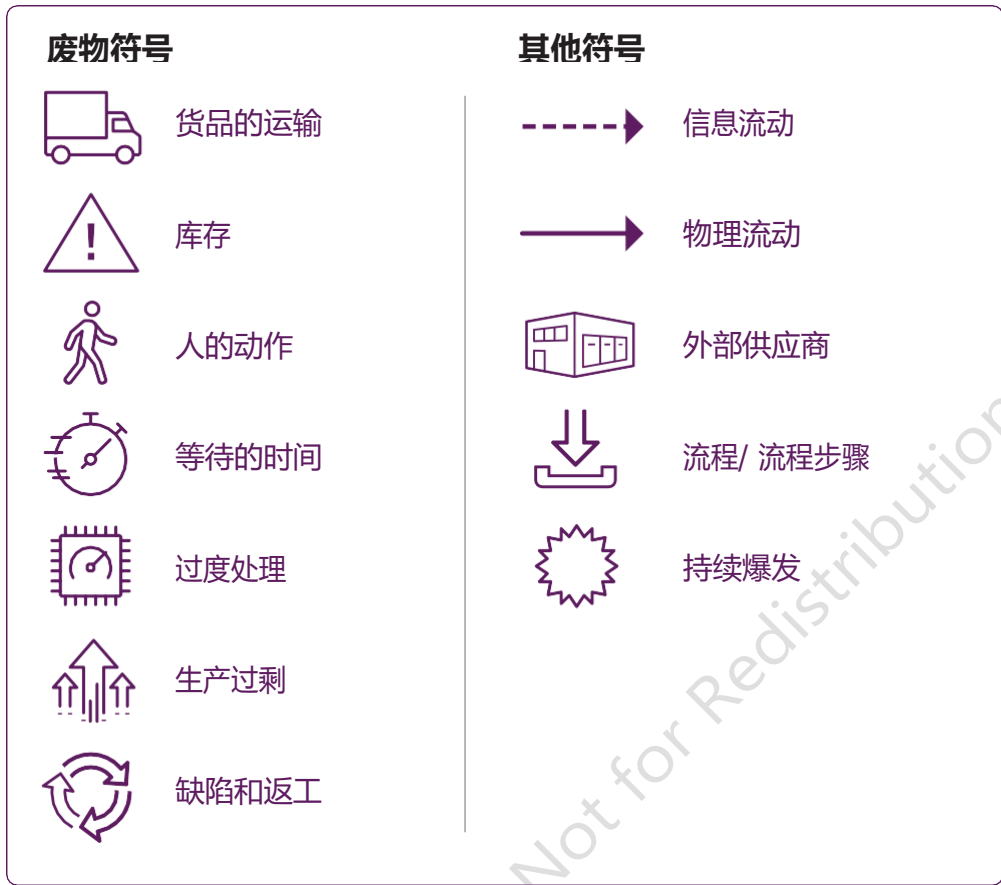
但是，仅提供高级信息还不够。价值流映射需要更加具体，以便进行详细分析。当在地图中定义逻辑和可衡量的步骤时，量化工作流程和识别浪费将变得更加容易。

平衡价值流图的细节和清晰度很重要。细节太少，地图将难以用于分析和改进点。太多的细节，将造成混乱。

随着价值流映射的流行，表示价值流各个方面的符号也已经开发出来。符号很有价值：它们可以简化和阐明价值流映射。最重要的符号是关于浪费的。使用符号突出显示价值流中的各种废物，使它们更易于查看和处理。

能够区分物理流和信息流很重要，因此使用不同的符号来区分它们。另一个有用的符号称为持续爆发。此符号表示需要进一步调查的区域；在这些区域中，团队知道有些问题，但无法确定确切的问题。图片3.2显示了一些价值流映射符号。

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



图片3.2 价值流映射符号

3.3.5 价值流映射中的典型错误

表3.19概述了与价值流映射相关的典型错误。表3.19 价值流映射中的典型错误

仅将映射用作设计练习	通常，价值流映射仅用于改进价值流性能或绩效，但是它们也可以用于实现价值组织学习，文化转变和领导开发的潜在好处。
地图过于复杂	价值流地图可能变得过于详细和复杂，以至于人们无法理解和使用。 重要的是应用“保持简单实用”的指南原则，不要增加不必要的细节。
创建地图但不使用性能或绩效如果没有用于未来的计划的当前和将来状态价值流地图，则几乎没有价值。同样，从未实现的计划也浪费了精力。	
与不适当的团队或根本没有团队进行映射	因为价值流映射是具有战略意义的改进点实现价值，并且将来的状态图通常需要大量的组织变更，所以映射团队必须包括可以授权那些更改的利益相关者。
创建没有指标的地图	主动测量价值流的元素（例如吞吐量或实现价值持续时间）可以进行分析，理解和比较。

ITIL故事：价值流映射



Luna: 作为长期的优先级，我们将对Bay City Hires的员工进行教育和培训，以将价值流映射作为他们日常工作的一部分，因此它成为文化公司的一部分。我们在所有站点上都使用它，它是识别浪费和机会以最大化效率的好工具。我们想鼓励一种思维定势，使人们不断关注改进的工作方式。

3.4 总结

评估是任何持续改进历程的关键部分：定义评估的目标，适当地设定范围以及了解如何从当前状态过渡到未来状态至关重要。如果您在改进点的每个迭代之后都使用另一个评估来验证您的结果，那么当规划计划的下一阶段时，这将有所帮助。

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

第4章

度量和报告



4 度量和报告

度量和持续改进是IT和服务管理各个方面的基础，相互交织。没有度量和分析，改进点的决策将基于直觉和假设，从而引入了高水平的风险。没有度量和报告提供的信息，就无法有效地选择改进，指导活动的内容并验证改进点是否成功。

ITIL的故事：试用新的预订系统



Solmaz: Luna和我同意预订系统的艾克苏中的试运行是一个好主意。客户满意度较低，但是许多客户对我们发送的调查做出了回应，这可以归因于他们从员工那里获得的出色客户服务。



Luna: 工作人员担心新预订的系统带来的自动化会威胁到他们的工作。试运行将帮助我们证明自动预订系统将提供更好的服务，并使他们的工作更轻松，而不是取代他们。

4.1 度量和报告的基础

度量和报告实践有助于SVS的各个方面。



关键信息

度量和报告实践的目的在于通过减少不确定性来支持良好的决策和持续改进。这是通过收集相关的数据并在适当的情况下进行评估来实现的。

数据可以收集在产品，服务，实践，价值链活动，团队，个人，供应商，合作伙伴和集体组织上。

无法理解的无法改善。定义明确的度量和报告做法可帮助组织了解他们是否满足他们的服务消费者的需求。监控IT系统，调查服务使用者或处理来自IT和服务管理工具集的数据提供了指标；分析这些指标可提供有意义的信息，以支持更好的决策。了解为何要测量某些东西以及如何使用度量至关重要，以确保不浪费时间和精力。

有效的报告突出显示了对组织重要的信息，包括需要在实现目标方面取得更多进步的地方以及关键产品和服务的相对性能。了解每个服务管理四维模型的性能非常重要。如果忽略任何尺寸，则组织的性能感知可能不正确。

4.1.1 度量和报告的关键概念



定义：度量

一种基于可量化单位表示的一个或多个观察结果的减少不确定性的方法。

度量产生的数据可以处理为有意义的指标。



定义：指标

为管理和改进点监视或报告的度量或计算。

组织选择的度量标准将为他们提供有意义的信息，并帮助他们做出正确的决策。与目标相关的重要指标可以用作指标。



定义：指标

指标，用于评估和管理某些内容。

为了将指标用作指标，应将目标趋势和价值分配给它。设置与目标偏差的公差也是很常见的。为了汇总指标以进行分析和报告，需要将指标转换为通用标度（通常为百分比标度），并根据其重要性进行加权。这些规范化的指标可用于提供给相关利益相关者的仪表板和报告中。



定义：报告

有关主题或事态的信息或知识的详细交流。

报告可以任何有效地将预期信息传达给目标受众的方式组织和呈现。可以采用许多不同的方式来组织报告，例如以叙述，图形或表格形式。可以在需求上（例如通过仪表板或可单击的报告）或定期进行准备。报告可能涉及特定的时期，事件或主题，并且可能以各种形式进行传达或呈现。

报告的目标受众可以包括任何种类的利益干系人，但是其格式，内容，表示方法和范围应该针对其生产者和受众的需求量身定制。

报告只有在提供准确，完整和组织良好的信息时才有用。有价值的报告在经过处理的数据的支持下提供了有意义的结论或发现。单独使用有组织的数据并不能替代对已收集的指标应用批判性思维。组织必须计划他们将测量什么，将如何进行测量以及如何分析和解释数据，以便最终的报告传达含义。

412 定义和使用度量和报告

确定要测量的内容可能非常困难。衡量所有内容可能很诱人，但这会浪费资源，并使分发可用于改进SVSI以及组织的使命的信息变得更加困难。

测量SVS各个部分的运行状况以及正在创建的价值，将突出显示需要改进的需求。定义清晰的报告，使用合理的测量方法，可以使目的的决策立足。

度量和报告必须处于常量评审下；实践的敏捷性至关重要。组织必须准备停止测量不再相关的事物，并且报告必须与组织的需求变化有关。定向变更时，度量和报告实践必须能够适应并突出显示指示组织相对于新物镜的位置的测量值。

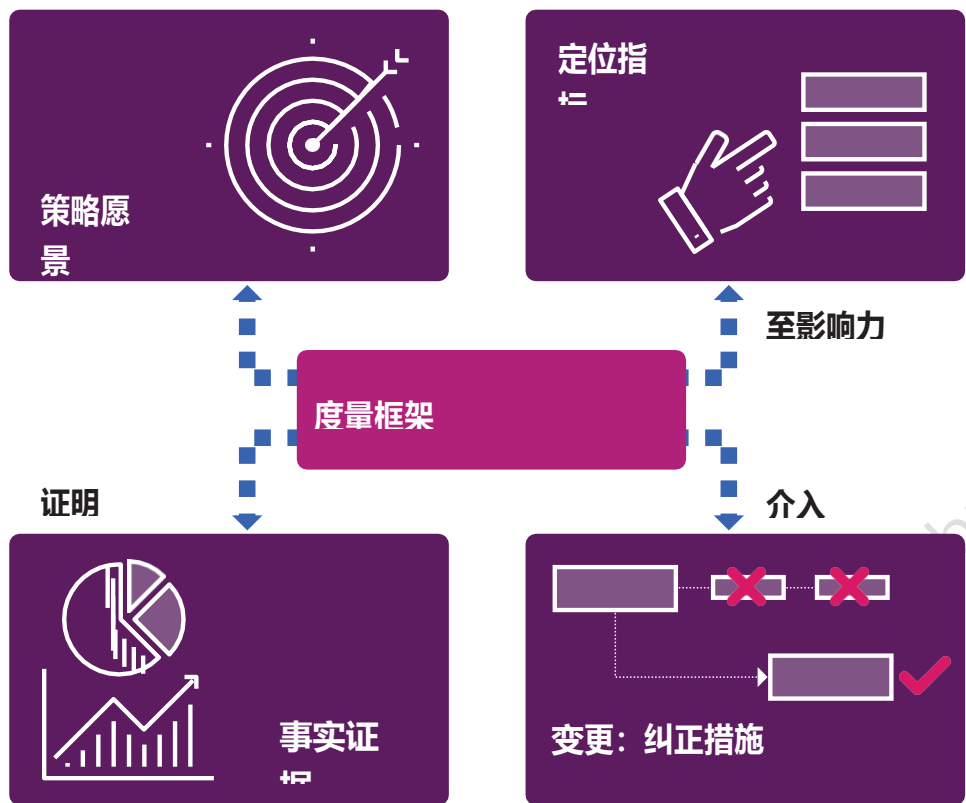
413 测量的原因

重要的是要确保测量结果与组织的目标保持一致，并指导直接活动，计划和改进的活动。在度量活动开始之前，组织必须了解为什么要测量某些内容以及将使用哪些度量标准。

表4.1中概述了测量的四个关键原因，图片4.1中显示了四个原因。它们说明了方向度量的角色，计划和改进点。度量阐明了指示的原因，在考虑测量的计划中减少了风险，并支持改进点的决策。

表4.1衡量的四个关键原因

原因	说明
验证	通过根据目标或目标衡量成就，可以验证过去的决策。
至影响力	通过定义可衡量的目标，组织设定了活动的方向，并设定了对结果的期望。重要的是要了解每个指标对人的影响，因为度量对行为和期望的影响并不总是预期的。
证明	使用度量标准以证据为依据或证明需要性能或绩效课程。例如，为支持商业案例而生产的指标。
介入	测量可用于抢先识别干预点，包括随后的更改和纠正措施。



图片4.1进行测量的四个关键原因

4.2 测量类型

可以将测量分为五个大致定义的类型：进度，合规性，效果，效率和生产效率。表4.2中概述了这些类型。

表4.2测量类型

度量型	描述	例子
进展	进度测量表明相对于定义的里程碑和/或交付成果的成就程度。它们可能被视为某些事物的完整性程度的指标。	已执行和通过的单元测试的百分比具有完整文档的用例百分比
合规性	合规性的测量表明符合治理和/或法规要求的程度。	未经事先授权而执行的更改的百分比 非合规性审计发现的数量
效果	效果的测量证明了SVS，生产或服务的任何部分的适用性。	公众客户订购网站上的断开链接数
效率	效率的测量表明了使用SVS，生产或服务的任何部分的适用程度。	付款交易失败的百分比 达到可用性目标的服务百分比
生产效率	生产效率测量显示了一段时间内系统（价值流，流程，服务，组件）的吞吐量。	贷款应用程序的处理时间减少百分比 团队完成任务数 超市收银机服务的客户数量

ITIL故事：度量和报告的基础



Luna: 对于试运行, 我们将使用艾克苏预订系统在Bay City Hires的一家分支机构中进行测试预订。我们将需要对试运行的进度进行衡量和报告的定义, 以定义可用于评估该计划进展情况的指标。



Solmaz: 评估预订系统的安装将帮助我们验证将其引入Bay City Hires的决定, 影响力有效地采用了系统, 证明系统被引入业务的其余部分是合理的, 并使我们能够进行干预如果新系统的安装出现任何问题。



露娜: 我们需要从标杆开始。我们将把客户的调查结果用于报告, 它概述了客户满意度的当前状态。我们可以将未来的调查结果与此进行比较, 以证明已实现的价值。

Bay City Hires奥克兰分公司的经理Clare自愿参加试运行。



克莱尔: 我对新预订的系统有所保留, 但是我可以看到我们现在使用的东西无法正常工作, 我想参与到使用新的系统的过程中, 以便代表员工的意见。



Solmaz: Clare代表该计划的重要利益相关者。其他利益相关者包括客户和艾克苏董事会。



露娜: 现在我们有了要使用的分支, 我们可以继续使用试运行。但是首先, 为了正确地测量试运行的安装, 我们需要定义成功的指标。



Solmaz: 我们需要提醒自己要达到的目标, 然后考虑可以验证这些成就的指标类型。我们可以将这些指标用于新预订的系统的员工的变更, 并证明其部署是合理的。但是, 我们需要确保我们不会浪费资源或通过过多测量来扭曲信息。



Luna: 我们可以将试运行中的满意度费率与基准测试报告中的费率进行比较, 并在下一次Bay City Hires的分支机构经理会议上介绍结果。希望这会鼓励其他分支机构在没有太大阻力的情况下采用新的系统。

4.2.1 了解度量之间的关系和行为

测量的原因之一是直接使用行为。衡量某事对负责该事的人的行为产生了正面或负面的影响。组织必须确保对于每个度量, 都已了解并计划了对行为的预期影响和潜在影响。

例如, 组织可能想加速事件解决。如果通过计算事件打开和事件关闭之间的时间来衡量这一点, 则员工可以通过将事件过早地标记为已关闭来人为地获取改进的统计信息。尽管指标可能表明解决的时间减少了, 但是检查事件的重新打开速度可能会反驳它们。

同样重要的是要记住，度量和报告仅用于提供信息，而改进点仅用于提供信息。如果报告指出了失败或弱点，则必须将其视为机会

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

improvement.知道在测量发现不良结果时会受到责备的员工通常会掩盖问题，这使得组织很难纠正它们。最终，组织必须考虑其测量内容以及如何对度量产生的信息做出反应。这些因素将使人们产生行为。

4.2.2 度量级联和层次结构

如果要有效地使用度量和度量标准来推动决策和改进点，它们必须符合更高级别的要求，包括组织的愿景和使命。各种方法

将度量和指标与策略对齐时，可以使用组织度量的方法，包括：

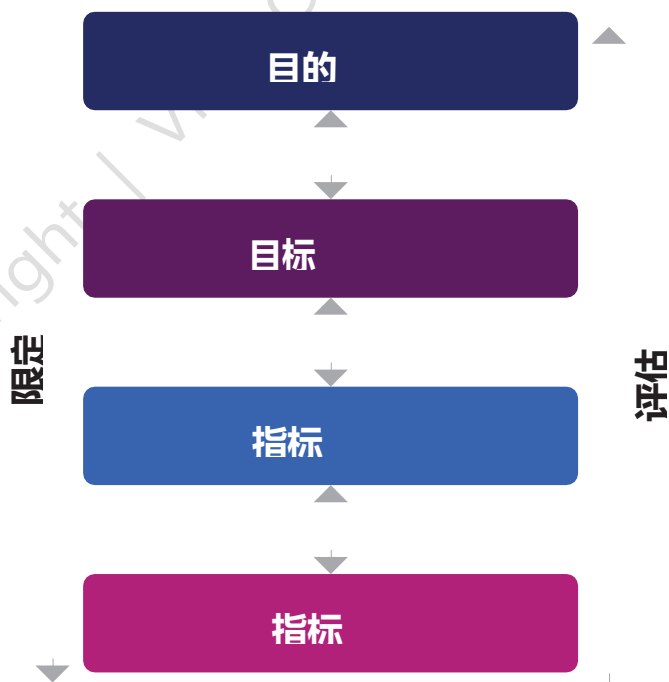
- 规划和评价模型
- a 平衡记分卡
- 从IT 组件到记分卡的层次结构
- 组织改进点级联。

这些都凸显了从组织愿景到测量级联的重要性。从愿景向下扩展到级联的测量将清楚地关注实际问题。

4.2.2.1 规划和评价模型

为了使组织做出正确的决定，它必须衡量正确的事情。这可以通过将测量的结果与组织的预期结果以及需要实现的目的联系起来来完成。图片4.2显示了一个简单的模型，可用于建立这些连接和计划有意义的指标。

模型可以在整个组织中使用，以为各种活动建立有意义的指标。不同的人可能会对规划和评价，模型的级别使用不同的术语，但是某些基本原理适用。这些级别在表4.3中进一步概述。



图片4.2 规划和评价模型

表4.3 规划和评价模型级别

术语	回答的问题	实用应用程序
目的	我们为什么这样做？	这是核心使命明确表达的地方。可以从此高级目标确定实现和验证使命所需的一切。 目的应在适当的级别上定义。定义相关目标应该足够具体。
目标	成功的结果是什么样的？什么特征是什么？	目标用于定义应实现或创建的内容，以确保实现期望的目的。他们将定义的目的细化为具体细节。通常会有几个与目的相关的目标，每个目标都需要执行，并测量性能或绩效的结果。 为了评估目标的实现，应基于相关指标定义一组平衡的指标。对于每个目的，将至少有一个，但更可能是几个可测量的元素，这些元素将指示实现所需目标的成功程度。
指标	可测量的结果将表明成功？有效的评价需要多少个不同的指标？	指标通常基于一个或多个指标，每个指标与所需的趋势或目标相关联。 指标不应被视为目标；应当始终考虑它们对人们的行为的影响。 度量用于收集评价和评估的数据。确保此数据是相关，准确，可靠和最新的，这一点很重要。
指标	有多少个？每个时期多少？ 每期多长时间？记录的所有项目的百分比是多少？	每个指标都基于一个或多个度量标准，但并非每个指标都有助于指标。

根据要评估的内容，可以应用不同的术语。有很多方法可以应用规划和评价模型，但是要考虑的一些事项是：

- 基于反馈迭代推进在最高级别上，目的可能是组织的使命。每个项目，实践，服务或团队的目的都应支持该使命。在某些情况下，实现价值的目的可能是另一个实现价值的目的。在不同级别定义目的和目标时，应使用较低级别的反馈来确保规划是现实的。
- 通盘思考和工作对于特定的目的，请考虑哪些指标可以最准确地指示成功。单个指标不太可能提供完整的失效或成功案例。
- 保持简单实用测量过度可能与测量不足同样严重。使用规划和评价模型来帮助定义真正有意义的指标，而不是测量任何可以测量的东西。

4.2.2.2 平衡记分卡

平衡记分卡模型最初是由Kaplan和Norton在1990年代初期开发的。其最初目的是定义度量和指标。但是，现在它通常用作规划和管理的框架。平衡记分卡为高管可视化提供了影响和组织的战略目标，从而为改进点确定了机遇。它可以是组织的规划活动的组成部分。

平衡记分卡试图权衡有助于实现组织的愿景和使命的四个不同观点。重要的是要注意，在传统的平衡记分卡中，使用的术语“客户”比ITIL中的使用更为广泛。在此模型中使用术语“客户”时，可以假定为ITIL术语“服务消费者”。表4.4概述了这四个方面。

表4.4 平衡记分卡的四个透视图

透视	描述
顾客	这种观点认识到客户体验和客户满意度的重要性。
金融	这种观点集中在每个组织应该包括的传统财务管理上。
内部（业务流程）	这种观点有助于了解组织内部工作状况。它可能是未来性能或绩效的一个很好的领先指标。
创新（学习与成长）	这种观点与持续改进紧密相关。它包括培训和开发，管理的知识以及其他确保组织可以发展的方法。

平衡记分卡依赖于指标，必须针对四个视角中的每个视角进行开发。这将确保良好的平衡，而不会过多地关注一个领域。限制平衡记分卡跟踪中包含的指标数量非常重要。如果跟踪太多，则由于资源有限，改进点通常很少。每个透视图及其相关的选定目的都将至少受一个关键绩效指标（KPI）的支持，并且可以随时间进行跟踪。为了支持平衡记分卡，好的KPI将：

- 证明策略是否有效
- 显示性能或绩效变更随时间变化的程度
- 将注意力集中在对成功至关重要的事情上
- 允许度量取得成就，而不是努力
- 提供一种通用的交流语言
- 减少不确定性。

4.2.2.3 从IT 组件到记分卡的层次结构

IT组件性能或绩效的度量可用于计算服务绩效。这可以指导一些自动化的设计进行报告，因为有可用的工具可以进行这些测量并自动进行计算。但是，重要的是要确保用户体验与数据相匹配。看起来不错的统计信息并不能保证用户从服务导出了预期的价值。

组织应始终考虑度量对于服务消费者的端到端价值创建的意义，而不仅仅是特定组件的性能或绩效的意义。最终成功的衡量标准是整个服务的性能或绩效。

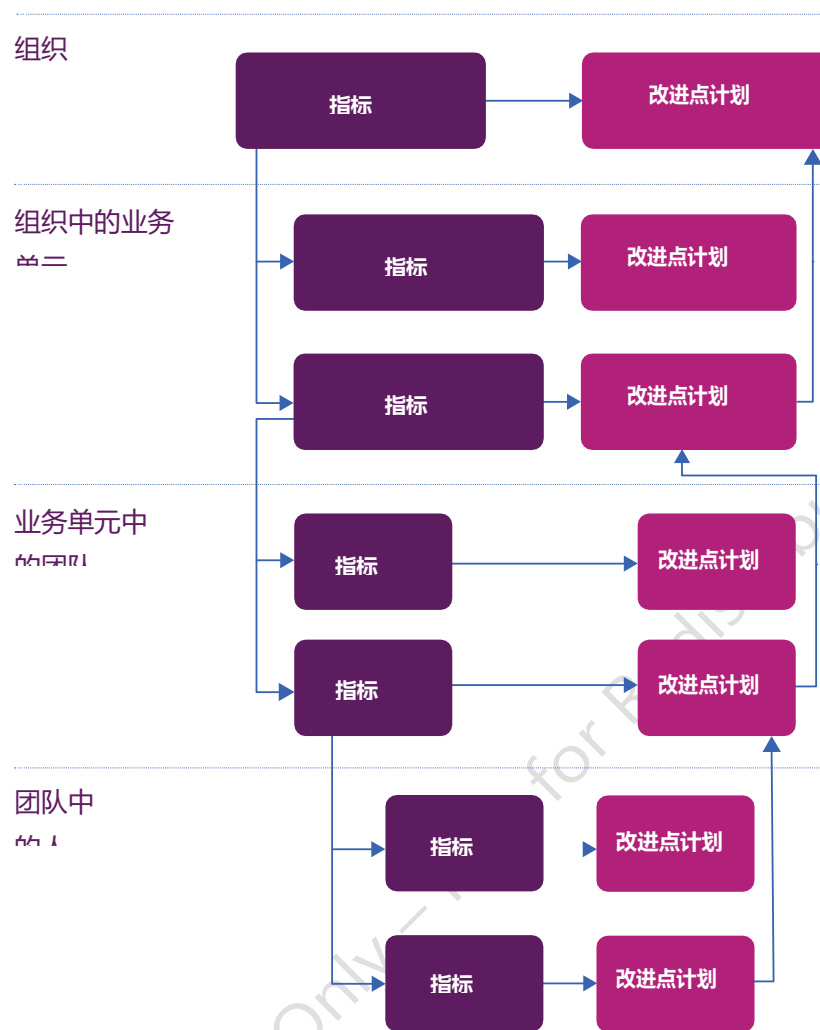
4.2.2.4 组织改进点级联

组织需要从多个层次衡量性能或绩效。通常，这将包括以下方面的度量：

- 组织
- 业务单位
- 部门
- 团队
- 个人。

组织需求，用于在适合它的所有级别上定义度量。

组织的每个级别的目标应支持其更高级别的目标。例如，为个人设定的目标应支持团队的目标。该团队的目标必须支持部门的目标。他们将使级联正常运行，并最终将支持组织的目标和使命。



图片4.3组织改进点级联

这种在多个级别进行度量和报告的分层方法为确定组织的每个级别的潜在改进提供了机会。这可以导致改进点计划的整个层次结构，这将有助于改进整个组织的价值。图片4.3展示了度量如何在每个级别上驱动改进点计划，并级联到更高级别的改进点规划。

即将支持迭代的需求，其指标支持更高级别的指标，而改进点计划则支持更高级别的改进点计划。每个级别可能有多指标和改进点计划。

4.2.3 成功因素和关键绩效指标

关于成功因素和KPI以及它们之间的关系，经常会感到困惑。有些人认为它们是可互换的，但事实并非如此。成功因素和KPI定义了要测量的需求。

4.2.3.1 成功因素

成功因素描述了必须成功实现的条件或特征。当成功因素与ITIL 实践有关时，它称为实践成功因素 (PSF) 。

要获得完全成功的结果，通常需要取得几个成功因素。例如，变更使能实践包含以下PSF：

- 确保及时有效地实现变更
- 最小化变化的负面影响
- 确保更改了利益干系人满意度和变更使能
- 满足与变更相关的治理和合规性的要求。

定义这些PSF的方式使得组织可以进一步定义其意图。例如，“及时有效”对组织意味着什么？答案反映在组织选择衡量的指标（即KPI）上，以验证PSF的实现。

4.2.3.2 关键绩效指标

成功因素应该是可衡量的。用于指示成功因素的实现的度量很重要，因此名称为：关键绩效指标。

ITIL 4建议了一些针对PSF的指标。例如，变更使能实践PSF的指标包括表4.5中所示的指标。与任何指标一样，为了使指标用作实践KPI，组织应该为其定义目标和权重，以反映其目标和背景。

当组织为每个成功的因素定义KPI时，表明这些KPI将提供成就或缺乏成就的证据。

表4.5 变更使能PSF的指标示例

实践成功的因素	指标
确保及时有效地实现变更	变更成功率/ 销售活动率 及时处理索引（TPI）以进行单个更改一段时间内的总TPI 每个变更模型变更启动器的满意度和变更实现变更的平均时间
最小化影响的负面变化	变更相关事件的数量和持续时间 变更相关事件的业务影响 影响被标识为问题/错误来源的更改
确保具有更改的利益干系人满意度和变更使能	利益干系人满意度与变更使能的程序和沟通利益干系人与满意度的实现有各自的变化 根据审计报告，与变更相关的合规性事件的数量和影响，与变更相关的审计发
满足变更相关的治理和合规性要求	现和不符合合规性正式声明的要求的数量和严重性

4.2.3.3 利用SMART原则

在定义KPI时，某些组织会利用SMART原则（特定的，可测量的，可实现的，相关的和有时限的）模型。根据情况，有很多方法可以利用SMART原则。表4.6中概述了此方法。

表4.6 SMART原则模型

缩写	准则	说明
S	具体	明确需要或打算的内容至关重要。必须以这样一种方式定义被评估的因素，以免产生误解或误解。
M	可测的	应该有可能直接或间接地测量被评估的因素。对于指标，此概念似乎很清楚，而度量是直接的。在某些情况下，“测量”目的的唯一方法是严格分析相关指标。
A	可达到的	设置不切实际的目的是没有用的。那些致力于目的的人们必须相信，如果他们要保持承诺的专注力是可以实现的。
R	相关的	任何要评估的因素都必须相对于预期结果有意义。
T	有时间限制	涉及的每个人都应该了解实现被评估因素的时间表。根据SMART原则方法定义的度量或指标不应为开放式。

通常，成功因素是有抱负的，指导和组织超出了仅仅可以接受的范围。在这些情况下，KPI用于衡量朝着理想状态的进展，目的是使它们朝正确的方向发展。其他KPI本质上可能是二进制的：实现或未实现。组织必须确定在每种情况下哪种方法或方法的组合是合适的。

4.2.3.4 行为上的KPI 影响力

衡量错误的事情会导致不良行为。创建KPI时，请考虑它们可能会鼓励的行为，并选择对服务价值链具有所需效果而不是对数据具有外观效果的行为。

如果错误地应用了KPI，则组织可能会体验产生“西瓜效应”。在这种情况下，所有KPI都得到满足（绿色），并且组织认为其服务消费者感到满意，而实际上他们并不满意，实际上并没有创造价值，也没有满足成功因素（红色）。

发生这种情况时，重要的是检查定义的KPI和评审是否在驱动正确的行为。基于时间的KPI最有可能导致西瓜效应。

ITIL故事：测量类型



克莱尔：我们有一个名为Oakland Radars的客户，专门使用Bay City Hires租车，但是最近对我们的流程提出了更高的要求。他们是参加试运行的完美候选人。



Eben：我是Oakland Radars的经理。我们一直是Bay City Hires的忠实客户，因为他们的服务堪称典范，但他们的工作实践却落伍了。我公司内部存在使用竞争对手服务的压力。如果我们要继续使用Bay City Hires，则需要确保他们可以为我们提供所需的东西。



露娜：对于我们的试运行，我们将在Bay City Hires的Oakland分支机构中安装新的艾克苏预订系统。然后，我们可以要求Eben进行试运行，并使用新的系统预订汽车。



Solmaz：在进行试运行时，我们需要确保正在测量正确的事物，否则结果将毫无意义。我们需要显示：

- 预订系统可以享受艾克苏带来的好处
- Bay City Hires可以与其他艾克苏汽车租赁相同的方式工作
- 艾克苏的工作实践将为Bay City Hires带来更多的效果和效率
- 新预订的系统，再加上Bay City Hires的示例性客户服务，将增加生产效率。



埃本 (Eben)：我们列出了对Bay City Hires不满意的事情：

- Bay City Hires的预订系统没有提供记录的预订。我们需要通知您预订已经到位。
- 我们必须访问Bay City Hires的办公室，以确保预订已完成且不会丢失。我们需要能够在线预订，这是我们目前无法做到的。



克莱尔：我们可以使用Eben的要求作为我们成功因素的基础。是否满足他们将是非常清楚的。它们是明确的二进制指标，并且都可以通过艾克苏预订系统来实现。



Luna：我们还需要证明，自从基准测试报告以来，Eben的满意度和服务已经得到了改进。

4.3 度量和四个维度

431 组织和人员的度量

组织和人员维度涵盖角色和职责，正式的组织结构，文化以及所需的人员配备和能力。此维度的度量考虑团队性能或绩效，人员保留，培训和其他相关度量。一些组织使用净推荐值方法来评估其员工的满意度，他们

问道：“您将我们的组织推荐为一个理想的工作场所的可能性有多大？”

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

信息技术尺寸的度量似乎是最容易定义的，因为该尺寸的许多元素都易于测量。但是，应为价值和相关性选择测量，以使度量标准总数保持较低。

信息技术维度包括管理服务所需的信息和知识，以及管理服务所需的技术和关系。数据是使用技术的主要输出。没有IT，运行组织几乎是不可能的。监控，在四个维度的所有区域中支持价值创建的支持技术的评估和报告至关重要。

通常，尤其是当服务被交付给许多个人消费者并且不可能与每个用户直接沟通时，可以使用技术性能或绩效的评估来评估，并且可以使用改进用户体验进行评估。示例包括用户接口性能或绩效的度量，用户交易时间和连接性指标。

433

合作伙伴和供应商的度量

大多数组织都依赖外部合作伙伴和/或供应商。因此，测量合作伙伴和供应商性能或绩效是成功的服务管理的关键部分。透明度，开放的沟通和对共同目标的理解至关重要。服务提供商及其供应商和合作伙伴经常将度量视为一种责备而不是信息共享的工具。

服务关系中最常见的度量是性能或绩效，与组织和供应商之间的SLA中的目标相对。规划的关键部分是确保SLA真正满足组织的要求。在变更的情况下（例如，新的计划服务，合并和收购或客户基地的增长），可以调整大多数SLA。必须在适当的时候使用合作伙伴和供应商重新审查SLA，以确保它们仍然满足组织不断变化的需求的要求。

除了服务绩效以外，用于评估供应商和合作伙伴之间的关系准则还可以包括：

- 合规性具有适用的规定
- 符合服务协议的约定条款和条件
- 社会责任感
- 确保供应商的可靠性和敏捷性，以适应不断变化的客户的需求。

434

价值流和流程的度量

测量价值流和流程的效率应该突出瓶颈和阻塞，并提供可能导致改进倡议的信息。其中一些度量纯粹是历史性的。这些通常是需要领导定期查看的内容，例如不同优先级级别的事件数或成功完成的更改数。

4.3.4.1 落后指标和领先指标

落后指标和领先指标可帮助组织了解性能或绩效和预测的历史未来趋势。

- 滞后指标衡量报告已实现的指标。滞后指标显示在SLA报告中，并且可以用于报告的历史趋势。
- 领先指标有助于预测未来发生的指标。领先的指标通常很难衡量，但影响力却相当容易。通常有很强的因果关系关系。

领导者最有可能要求滞后的指标度量标准，但是领先的指标度量标准可提供可用于改进将来的性能或绩效的信息。

4.3.4.2 流程指标

可以使用第4.2节中所述的测量类型来测量流程。流程的成熟度和当前的状况帮助确定有用的度量和指标。对于新的流程，至关重要的是确定已准备好多少（由进度指标表示）并检查人们是否正在按预期进行（由合规性指标表示）。

随着流程的成熟，重点应该转移到组织是否获得所需的输出（由效果度量表示），然后转移到效率。太早监视效率的组织可能会产生超出其解决范围的问题。在嵌入式流程之前尝试更改可能会妨碍其效果。当添加了效率和效果度量标准时，组织应该减少进度数和正在使用的合规性度量标准，以免度量太多。

4.3.4.3 流动效率

在检查流程性能或绩效时，查看流动指标将有助于了解流程的效率。一些关键指标是：

- **在制品（WIP）** 这是对未完成工作项目的度量。WIP 指标突出显示了在减少WIP 队列方面所取得的进展。
- **节点周期** 这是对工作项开始和结束之间的时间的度量。它是流动的一个落后的指标，有助于驱动改进点的工作并管理对某些工作项将花费多长时间的期望。
- **吞吐量** 这是对一段时间内完成的工作项目数量的度量。
- **工作项年龄** 这是对活动项进行中的时间量的度量。它是未完成物品的领先指标，突出了瓶颈或阻碍物。

ITIL故事：度量和四个维度



Luna: 随着试运行的发展，我们应该尝试在所有服务管理四维模型上衡量其成功与否。



Solmaz: 我们可以通过评估团队性能或绩效如何使用新的系统来改进组织和人员的尺寸。我们还可以使用新的系统检查人员满意度，并在更广泛的层面上询问他们对艾克苏的总体感觉。



Luna: 信息和技术尺寸与新预订系统的推出特别相关。在此维度中，我们可以测量新系统的性能或绩效，包括用户接口的性能或绩效，用户交易的时间和连接性。



克莱尔: 在合作伙伴和供应商维度上，我们可以根据我们的SLA来衡量我们提供给Oakland Radars的服务。



Luna: 在价值流和流程维度中，我们可以使用新的预订系统来衡量订购汽车的流程，并突出显示任何问题或阻碍。

4.4 度量产品和服务

产品和服务的价值应当在消费的任何地方进行测量，并且测量应考虑功用，功效和体验。

功用是生产或服务提供的功能，可以满足特定的需求。要提供功用，服务应该支持消费者的性能或绩效或从消费者除去约束。许多服务都可以做到。

功效保证生产或服务在约定的情况下将满足约定的要求。它通常涉及与服务使用者的需求一致的服务级别。功效可以基于正式的协议，也可以是市场营销消息或品牌图像。它通常处理服务可用性，容量，安全的级别和连续性等领域。

体验测量可能包括用户满意度，服务消费性能或绩效和服务接口性能或绩效的度量。

在评估产品和服务的质量时，组织必须考虑结果，并考虑未达到约定目标将如何影响客户和用户。提供与产品和服务的客户或用户满意度和性能或绩效相关的测量的方法包括净推荐值，客户费力度和社交媒体监控。

441 净推荐值

净推荐值（NPS）是一种测量客户和用户忠诚度的方法。它是传统客户满意度调查的替代方法。NPS由Fred Reichheld, Bain & Co.和Satmetrix共同开发，被引入哈佛业务评审（Reichheld, 2003），其支持者声称它与收入增长密切相关。

NPS的计算基于对以下问题的回答：“您向朋友或同事推荐我们的公司/生产/服务的可能性是多少？”评分通常基于0-10的等级。得分为9或10的受访者发起者：可以期望表现出价值创建行为的人，例如重新购买，推荐或长期生产忠诚度。得分为6或以下的人贬低：证明价值创造行为的可能性较小。得分为7或8的人是被动者：总体NPS上没有影响的人。通过从启动子的百分比中减去降低因子的百分比来计算NPS。例如，在对100个企业的调查中，如果63%是促进者，12%反对者和25%被动者，则NPS将为51。

调查中通常还会包含其他问题，目的是为了加深对感知各种产品或服务的了解。NPS调查通常会问：“您为什么给这个分数？”答案为客户满意度的细节提供了宝贵的见解，并帮助组织解决影响在改善NPS结果方面拥有最多的领域。

442 客户费力度

服务消费者判断服务提供的许多方面，包括使用这些服务有多容易。他们希望体验获得服务的承诺收益，同时又花费最少的精力。

客户费力度（CES）被引入哈佛业务评审（Dixon等人，2010）。它是根据对以下问题的回答得出的：“您个人需要花费多少精力来处理您的请求？”较低的CES被证明是重复购买和/或增加支出的有力预测指标。

服务提供者组织可以使用CES，结合对重复呼叫，转接和其他因素的测量，来突出显示服务消费者需要努力尝试从服务派生价值的领域。

443 社交媒体监控

不满意的服务消费者越来越有可能使用社交媒体渠道表达对服务提供者的意见。因此，组织可以使用这些渠道来收集其客户和用户的未过滤的意见。

成功的组织认识到社交媒体作为潜在问题的指标的重要性，并投入资源监视和利用这些渠道以进行促销。利用社交媒体的其他潜在优势包括：

- **双向性**组织可以直接与客户和用户互动，从而使他们减少或从负面印象中恢复过来。
- **社交媒体交互的及时性**可以在正在进行的服务交互期间发生。例如，航空公司的乘客可能在极端的航班延误期间在线发布信息，从而导致服务提供者员工立即做出回应。
- **沟通**的范围通过使用社交媒体与客户和用户进行交互，与传统的沟通形式相比，服务提供者组织可以覆盖更广泛的受众。
- **成本-效果**社交媒体交互需要资源，但是成本可能比其他形式的沟通低得多。

应测量通过社交媒体与客户和用户联系在一起的每个交互，以了解其价值以及任何其他潜在用途。

ITIL故事：度量产品和服务



克莱尔：我们运行了新系统的试运行，它运行顺利。Eben在线预订，并立即通过电子邮件收到在系统上注册的通知。这辆车是保留的，我们准备将其收集。当Eben退还汽车时，他收到了另一封电子邮件通知，以确认租车已完成。



Luna：在试运行完成之后，我们能够对服务创建的价值以及服务的功用，功效和体验进行测量。当我们开始在Bay City Hires上推出新的预订系统时，这将有助于我们确定改进点的区域。



Eben：工作流程是我们习惯的改进点。我们收到了预订通知，到达我们的车正在等我们。这比我们最近收到的服务更好，如果继续下去，我们将很乐意继续为Bay City Hires提供我们的风俗习惯。



Luna：我创建了一个报告，将试运行的满意度速率与基准测试报告的速率进行了比较。我将其

4.5 总结

对于正在进行的组织的管理及其服务使用度量和报告对于驱动效果和效率至关重要。通过测量可以进行基于事实的决策，从而减少了风险并支持了指导性原则'协作和提升可视化程度'。

第5章

持续改进



5 持续改进

5.1 创建持续改进文化

任何改进点都是变更，必须仔细管理变更。重要的是要考虑如何更改影响和组织文化。

与将承诺至持续改进嵌入组织的文化中一样，实现单个改进倡议不会具有相同的影响。在几乎每种情况下，具有强大的持续改进和持续改进的组织也将具有强大的治理能力，从而可以分配资源并提供管理和成功改进倡议所需的领导能力。计划和交付改进的方式也应遵守持续改进。

成功的持续改进文化是平衡的。必须保持动力，但重要的是不要同时采取更多的主动行动。稳定工作而不会使组织进行多次大规模改进，可以保持兴趣和兴奋，而不会造成不必要的压力或反弹。

大多数员工都认为正式的改进倡议超出了他们的常规职责范围。专门雇用员工来促进持续改进可以为其他团队提供支持，使他们更容易参与并受到尊重。反过来，这将增强持续改进的重要性，并有助于将其嵌入文化。

ITIL故事：部署预订系统



Luna: 预订系统的艾克苏中的试运行取得了巨大的成功，因此，我们希望将系统部署在每个 Bay City Hires 分支机构中。



克莱尔: 我自愿邀请 Bay City Hires 的奥克兰分公司作为第一个安装预订系统的人。然后，在我们将现有的流程与艾克苏进行匹配之前，其他分支机构的经理将可以查看预订系统的工作示例。



Luna: 首先将系统安装在一个办公室中，这也使我们有机会调整下一次迭代的方法，以使部