

服务请求管理

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 10
- 4 组织和人员 15
- 5 信息和技术 19
- 6 合作伙伴和供应商 22
- 7 重要提醒 23
- 8 致谢 24

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

1 关于本文件

本文件为服务请求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 and 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专家高速IT。

有关详细信息，请参阅相应的教学大纲文档。

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

2 一般信息

2.1 目的与描述

关键信息

服务请求管理实践的目的是通过以有效且用户友好的方式处理所有预定义的，由用户发起的服务请求，以支持服务同意的质量。

定义：服务请求

用户或用户的授权代表发出的启动服务动作的请求，该请求已被同意作为服务交付的正常部分。

服务请求是用户查询的重要类型，也是用户体验的重要组成部分。通常，服务请求包括以下内容：

- 发起服务动作的请求（由服务提供者执行或与用户一起执行）
- 要求信息
- 访问资源或服务的请求
- 反馈，表扬或投诉。

满足服务请求可能包括对服务或其组件的更改；这些通常是标准的更改。由于服务的请求是预定义的，并且已预先同意作为服务交付的正常部分，因此通常可以使用清晰的标准发起，批准，实现和管理程序来对其进行形式化。某些服务请求具有非常简单的工作流，例如信息请求。其他服务请求（例如，新员工的设置）可能很复杂，需要许多团队和系统的帮助才能实现。无论复杂性如何，满足请求的步骤都应该众所周知并经过测试。这使服务提供者可以约定实现的时间，并向用户提供请求的状况的清晰通信。

开发和过程测试在生产和服务生命周期的相应阶段执行，涉及多种实践，例如业务分析，服务设计，风险管理，变更使能，服务目录管理和服务级别管理实践。

根据财务，信息安全或其他策略，某些服务请求需要授权。为了适当地处理此问题，服务请求管理实践应该遵循以下准则：

- 服务请求及其实现应该尽可能标准化和自动化
- 应根据可以满足服务要求的情况建立政策，而有限或无其他批准可以简化实现
- 用户对实现时间的期望应根据组织可以提供的明确设定
- 应确定并实施改进点的机会，以产生更快的实现时间并利用自动化
- 应该包含策略和工作流，以记录和重定向作为服务请求提交的任何请求，但应将其作为事件或更改进行管理。

从提交到关闭，某些服务请求可以完全通过自动化来实现，从而实现完整的服务体验。例如，安装客户软件或提供虚拟服务器。

2.2 术语和概念

服务请求的主要特征包括：

- 它由用户或用户代表启动。
- 它需要服务提供者中的性能或绩效。
- 这是一个性能或绩效，它已同意服务成果。这意味着服务成果已经过测试，预先批准了针对该请求的批准流动和实现流动，对人员进行了培训，并设置了服务组件来实现此要求。

服务请求是服务交付的正常部分，即‘日常业务’。这意味着服务提供者的客户，用户和运维团队会很好地理解结果和时间表，并且这些结果和时间表通常是可以预测的。只要有可能，服务的请求都应该自动进行处理，并通过用户有效且方便的渠道（例如客户门户）进行访问。

服务请求在服务质量和用户体验中可能扮演不同的角色。在许多情况下，当服务动作是服务交互的一种关键形式时，它们就有助于服务功用。在某些情况下，服务请求可以增加至更高的服务级别，从而为标准化的服务产品增加有价值的选择。最后，可以使用服务请求来启动服务组件的维护，其中服务提供者的监控和事态管理能力受到限制，而服务组件的监控被委托给用户。

请注意，服务请求是用户查询的一种形式，也是一种初始化对服务体验有意义的预定义活动的方式。相同的活动可以以不同的方式启动，尽管技术操作可能相同，但用户体验中的角色可能不同，如表2.1所示。

表2.1与其他实践指南中描述的服务请求实践相关的活动

例	实现价值	实践指南
用户监视打印机的状况。当打印机提示“碳粉不足”时，用户要求重新填充碳粉。服务提供者的技术人员更换了碳粉盒。除了更换的规程，打印被打断了。	服务请求	服务台 服务请求管理 基础设施和平台管理
打印机将其状况和事件传达给操作团队。当发生“碳粉不足”的事态时，服务提供者的技术人员将更换碳粉盒。除了更换的规程，打印被打断了。	事态	监控和事态管理 基础设施和平台管理
如果上述场景中出现问题，请执行以下操作。没有及时报告“碳粉不足”状况（或未及时更换碳粉盒或未正确更换碳粉盒）。打印中断。用户将报告的情况发送到服务提供者。服务提供者的技术人员取代了碳粉盒。打印为恢复。	事件	服务台 事件管理 基础设施和平台管理

同样，服务请求可以发起更改，通常是标准更改，但有时可以是一般变更。对变更的需求由公司采用的变更类型定义。服务请求和更改之间存在强制性的“关联”。例如，

服务请求可以管理员工从办公室的一张桌子转移到另一张桌子。需求是变更还是多项更改，取决于技术上的影响和准则是否同意组织（作为变更使能实践的一部分）中的更改。某些此类的服务请求可能需要一个或多个更改。无需变更使能实践即可完成其他任务。

服务请求的生命周期始终涉及多种实践。满足服务请求的典型价值流可能涉及：

- 服务台：对流程进行用户查询
- 服务请求管理：路由和指导请求履行
- 基础设施和平台管理：执行必要的技术操作
- 发布管理：使服务组件对用户可用
- 变更使能：协调必要的更改
- 信息安全管理：提供或更改访问。

如果需要，可以涉及其他实践。服务请求型号中记录了用于实现每种服务请求类型的参与度和规程。

定义：服务请求模型

对特定类型的服务请求的实现的重复的预定义方法。

服务请求模型通常在生产和服务设计期间生产。测试了这些模型并将其与服务其他组件一起部署到操作中。服务请求管理实践在所有阶段都参与其中，以确保模型是现实的，并被参与其管理和执行的每个人所接受。产品和服务的持续改进可能包括相关服务请求型号的改进点。

服务请求模型描述了服务请求履行的条件和过程，涵盖了所有服务管理四维模型：

- 程序和工作流，包括可能的选项和决定
- 负责的角色和团队（通常是RACI职能矩阵矩阵型）
- 自动化和使用的工具
- 参与并支持协议的第三方。

由于服务请求是由用户或其代表发起的，因此它们应该以方便，可操作的方式提供给用户。最常见的方法是在面向组织的目录的面向用户的视图中包括可用的服务请求。目录的管理位于服务目录管理实践的范围中，但有关信息由服务请求管理实践提供。

定义：请求目录

服务目录的视图，提供了有关服务对现有服务和新服务的请求的详细信息，该信息已提供给用户。

通常，可以通过请求目录获得有关可用服务请求的以下信息：

- 服务请求所属的服务
- 服务请求邀请的先决条件/条件
- 发起请求所需的信息
- 批准工作流程（如果适用）
- 目标实现时间
- 其他相关信息。

服务请求目录视图应针对适用于访问该视图的用户的服务级别协议（SLA）进行量身定制，因此所有信息均反映了用户同意的条件和目标。请求目录中的信息越相关，服务请求履行的效率越高，用户满意度越高。

2.3 范围

服务请求管理实践的范围包括：

- 管理服务请求模型
- 处理用户或其代表提交的服务请求
- 根据约定的模型管理服务请求的实现
- 查看并不断改进请求处理和实现性能或绩效。

尽管与服务请求管理密切相关，但服务请求管理实践中不包含几个活动和职责范围。表2.2中列出了它们，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践是在价值流的背景中使用的工具。根据情况，应将它们组合在一起。

表2.2与其他实践指南中描述的服务请求管理实践相关的活动

实现价值	实践指南
解决事件	事件管理
与用户沟通	服务台
管理以及对产品和服务的更改的实现	变更使能部署管理 发布管理
监控服务和技术	监控和事态管理
正在进行的管理及其实现 改善	持续改进
请求目录的管理	服务目录管理
管理和服务访问权的提供	信息安全管理
创建服务请求模型	服务设计

2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

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

服务请求管理实践包含以下PSF：

- 确保优化所有服务的服务请求履行过程
- 确保按照议定的程序以及用户满意度满足所有服务请求。

2.4.1 确保优化所有服务的服务请求履行过程

服务请求过程的开发应该尽早集成到生产和服务生命周期管理中。服务请求实践应该有助于业务分析，架构管理和服务设计活动。根据在那些阶段做出的决定，服务可以针对无请求运维进行优化，或者可以将用户可以使用的多个请求作为正常消耗的一部分。在第一种情况下，服务用户仍然可以使用通用请求，例如表扬，投诉或操作方法请求。在第二种情况下，可能会有各种特定于服务功用的请求（它们的实现成为服务质量的重要贡献者）。服务请求也可以区分不同级别的服务产品（更多请求可能会提供给更高版本的服务用户）。

识别，记录测试，服务和请求履程序并为活动分配责任很重要。同样重要的是，确保在请求目录中正确描述了请求，并且目录对于应该能够发起请求的用户可用。这是与服务目录管理实践结合实现的。

服务请求履程序应基于实现性能或绩效和用户满意度的监控受到持续改进的约束。优化实现过程的一种方法是在合理可能的情况下使它们自动化。这适用于实现工作流程中变化有限的最受欢迎的例行公事请求。量身定制，复杂而罕见的请求仅在经过仔细的考量之后才能自动执行，以确保合理的自动化成本和风险。

服务请求模型中记录了服务请求履行过程以及资源，职责和其他相关信息。

2.4.2 确保所有服务请求均按照约定的程序得到满足，并满足用户满意度的要求

如果对实现程序进行了优化和记录，并且职责明确，则服务的请求很容易实现，而计划的请求很容易实现。每种请求的统计信息都可以帮助优化资源规划并确保及时处理所有请求。与事件不同，服务的请求无需紧急处理。它们使规划更舒适，应在约定的时间范围内完成。

实现之后，请求可能需要评审。评审可以限于满意度调查，也可以包括详细的内部评审（如果出现为题或用户满意度电量低，通常是必需的）。

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。

服务请求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，以评估服务请求实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.3中给出了一些关键指标的示例。

表2.3 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
确保优化所有服务的服务请求履行过程	实现过程不支持的服务请求目录的完整性，数量和服务请求的百分比 由于规程中的错误/效率低下而无法遵循约定的规程来满足的服务请求的数量和百分比 团队成员的满意度通过提供的说明来满足请求 满足请求所需的平均时间和成本（按类型/型号） 完全或很大程度上自动化的实现的服务请求的百分比（数量，目录中的百分比，总数百分比和实现时间）
确保所有服务请求均按照约定的程序得到满足，并满足用户满意度的要求	根据SLA满足的请求数量和百分比 由服务请求的不正确的实现引起的事件的影响 用户满意度与请求履行 满足要求的数量和百分比 根据商定的程序

将指标正确汇总到复杂指标中将使它们更易于用于正在进行的价值流的管理和服务请求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。

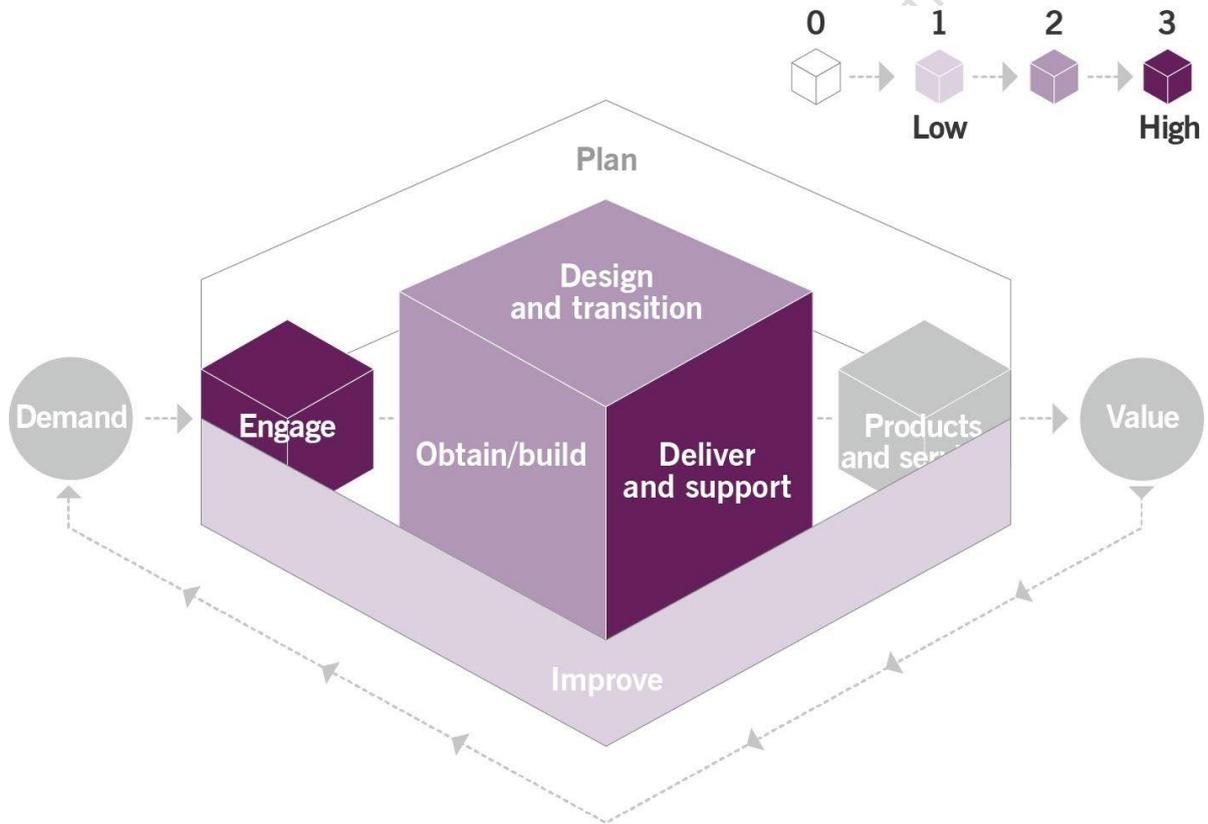
3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 管理实践一样，服务请求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。服务请求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：

- 契动
- 交付和支持
- 设计和转换
- 获取或构建。

图片3.1中显示了服务请求管理实践对服务价值链的贡献。



图片3.1 服务请求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。

服务请求管理活动形成两个流程：

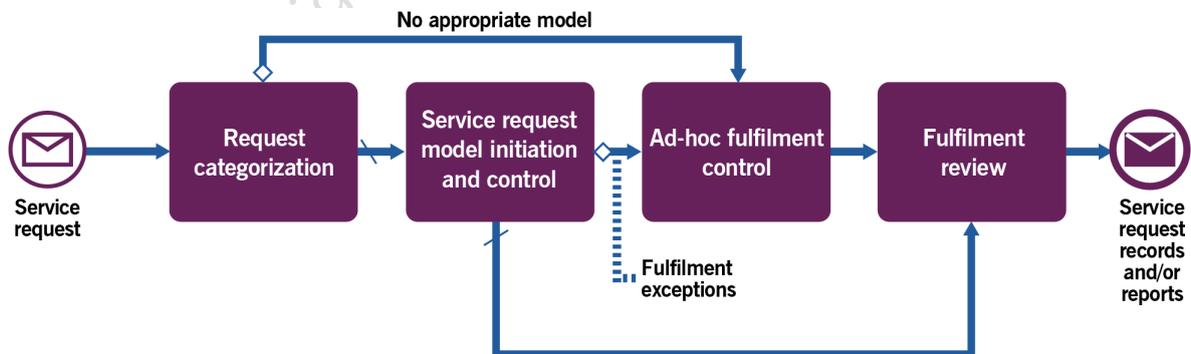
- 服务请求履行控制
- 服务请求评审和优化。

3.2.1 服务请求履行控制

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 服务请求履行控制流程的输入活动

关键输入	活动	关键输出
服务请求查询服务请求型号服	请求分类	满足服务的要求
务级别协议	服务请求模型初始化和控制	实现动作记录和报告
实现动作记录和报告	发起人或赞助人实现控制	用户满意度调查
	实现评审	

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2 服务请求履行控制流程的工作流程

流程可能会根据请求模型而有所不同。表3.2提供了一个变体示例。

表3.2 服务请求履行控制流程活动

实现价值	手动或不完整的服务请求模型	高度自动化的服务请求模型
请求分类	<p>完全或部分手动检查了服务请求和用户资格的所有先决条件。用户要求缺少信息或文书工作。</p> <p>服务台代理选择适当的服务请求模型。</p>	<p>在高度自动化的环境中，将自动检查服务请求的所有先决条件。如果需要其他信息或文书工作，系统将联系用户，并要求缺少先决条件。</p> <p>根据服务请求的特性选择适当的模型和一组自动化程序。</p>
服务请求模型初始化和控制	<p>根据服务请求模型，服务台代理可能需要手动选择合适的支持团队或专家。分配的团队遵循为模型定义的服务请求履行程序。</p> <p>如有必要，可以根据服务请求程序获得其他批准。</p> <p>在某些情况下，需要完成几个服务请求任务。需要由服务台代理进行手动分配和控制，以及向用户的通知。</p> <p>负责的团队可以完成整个服务请求或特定任务。</p> <p>如有必要，负责团队将更新相关的配置项目。</p> <p>在实现上，服务请求是路由到实现评审。</p>	<p>根据所选的服务请求的请求履行会被启动，并且系统控制流动所执行的过程和脚本来满足请求。</p> <p>在实现上，服务请求被路由到实现评审。</p>
Ad hoc fulfilment control	<p>在某些情况下，服务请求履行需求是一些非标准，量身定制的工作，或者在计划服务请求时未将某些新情况纳入考量。因此，遵循规程不会产生期望的结果，然后将服务请求路由到发起人或赞助人实现。</p> <p>发起人或赞助人实现是一个例外，应视为一个例外。</p> <p>应该决定是对异常采取行动还是直接拒绝服务请求履行。该决定通常由模型和模型处理异常的方式定义。</p> <p>不管做出什么决定，细节案件应成为</p>	

服务请求模型评审和优化流程，这样就可以很好地定义此案例并将其添加到模型中，或者将其他检查添加到分类和分类中，以将此类案例分类为模型。

实现评审

根据模型检查服务请求履行。

实现应该描述实现。实现评审可能包含一些过程，以检查实现在多大程度上产生了所需的结果。

实现评审也可能涉及收集用户反馈并测量用户满意度。

实现评审的报告和记录用作服务请求的输入评审和优化流程。

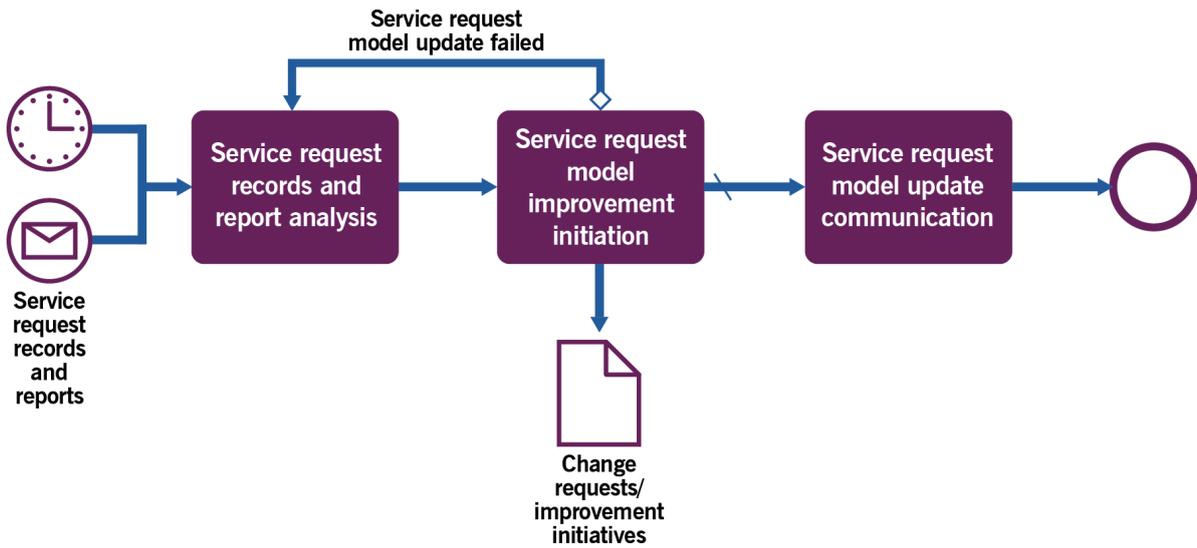
3.2.2 服务请求评审和优化

流程专注于服务请求型号管理实践的持续改进。建议定期执行此流程，或在用户调查结果触发时执行。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 服务请求评审和优化流程的输入活动和输出

关键输入	活动	关键输出
当前服务请求型号用户的调查结果	服务请求记录和报告分析	更新了服务请求模型
果	服务请求模型改进点启动	更新了服务请求程序和工作说明
相关更改和变更型号	服务请求模型更新通讯	
政策法规要求		
服务目录服务级别协议IT		
资产信息CMDB		
容量和性能或绩效信息		

图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3 服务请求评审和优化流程的工作流程

表3.4提供了对流程活动的描述。

表3.4 服务请求评审和优化流程的活动

实现价值	描述
服务请求记录和报告分析	服务请求实践所有者与服务所有者和其他相关利益相关者一起，在这段时间内和/或与变更使能实践相关的重复更改中，对选定的服务请求和相关指标执行评审。他们确定了新服务请求型号和/或当前服务请求的改进点的机会。 楷模。
服务请求模型改进点启动	服务请求实践所有者注册了改进倡议，该改进倡议与持续改进实践的参与度和/或变更请求一起提交以进行处理。 如果测试不能确认效果的建议 服务请求模型，将其退回以进行进一步分析。
服务请求模型更新通讯	如果服务请求模型成功更新，则将其传达给相关的利益相关者。通常这样做 由服务请求实践所有者或服务负责人。

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

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	<u>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</u>
A	<u>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点</u>
C	<u>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</u>
M	<u>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</u>
T	<u>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</u>

服务请求管理实践没有特定的专家角色。请求发起方的角色可以由任何用户或授权的用户代表来实现；它不需要特殊的技能或能力。上面描述的服务流程的关键活动通常由服务提供者的技术专家，服务所有者和用户支持代理执行，但是对于实践没有专门的能力描述。

表4.2中列出了服务请求管理活动中可能涉及的其他角色的示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2 服务请求管理实践中涉及的角色示例活动

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
服务请求履行控制流程			
请求分类	用户支持代理产品 负责人 <u>服务负责人</u>	CTM	熟悉组织的产品和服务

	技术专家		了解服务目录, SLA, 要求型号
服务请求模型初始化和控制	用户支持代理服务 负责人	CAT	熟悉服务请求型号和服务提供者组织
	技术专家		
发起人或赞助人实现控制	服务负责人技术团队 负责人	CTA	熟悉产品, 服务和SLA 对业务的了解需求 分配资源和计划广告的权限 专项工作
Fulfilment review	服务负责人 实践所有者 实践经理/协调器	ct	熟悉产品, 服务和SLA 对业务的了解需求 熟悉服务请求型号和服务提供者组织
服务请求和评审优化			
服务请求记录和报告分析	产品负责人服 务负责人实践 所有者	Tm值	熟悉服务及其产品和服务请求型号
服务请求模型改进点启动	Practice owner 实践经理/协调器 产品负责人服务负责人资源所有者 ITSM工具顾问	TCA	熟悉服务, 产品和服务请求型号 熟悉可用的工具和方法

服务请求模型更新通讯	Practice owner	C	了解服务请求型号
	实践经理/协调器		沟通技巧

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