



如何基于ITIL构建科学的IT服务管理体系

翰纬IT管理研究咨询中心
刘亿舟

翰纬是谁？ - 中国最值得信赖的IT管理专家



- 正式创建于2004年，总部位于中国上海。
- 核心团队来自PWC、Intel等公司，90%以上具有硕士及以上学历。
- 最早从2001年开始进入中国ITSM行业，是中国ITSM行业推动者之一。

Our Vision:

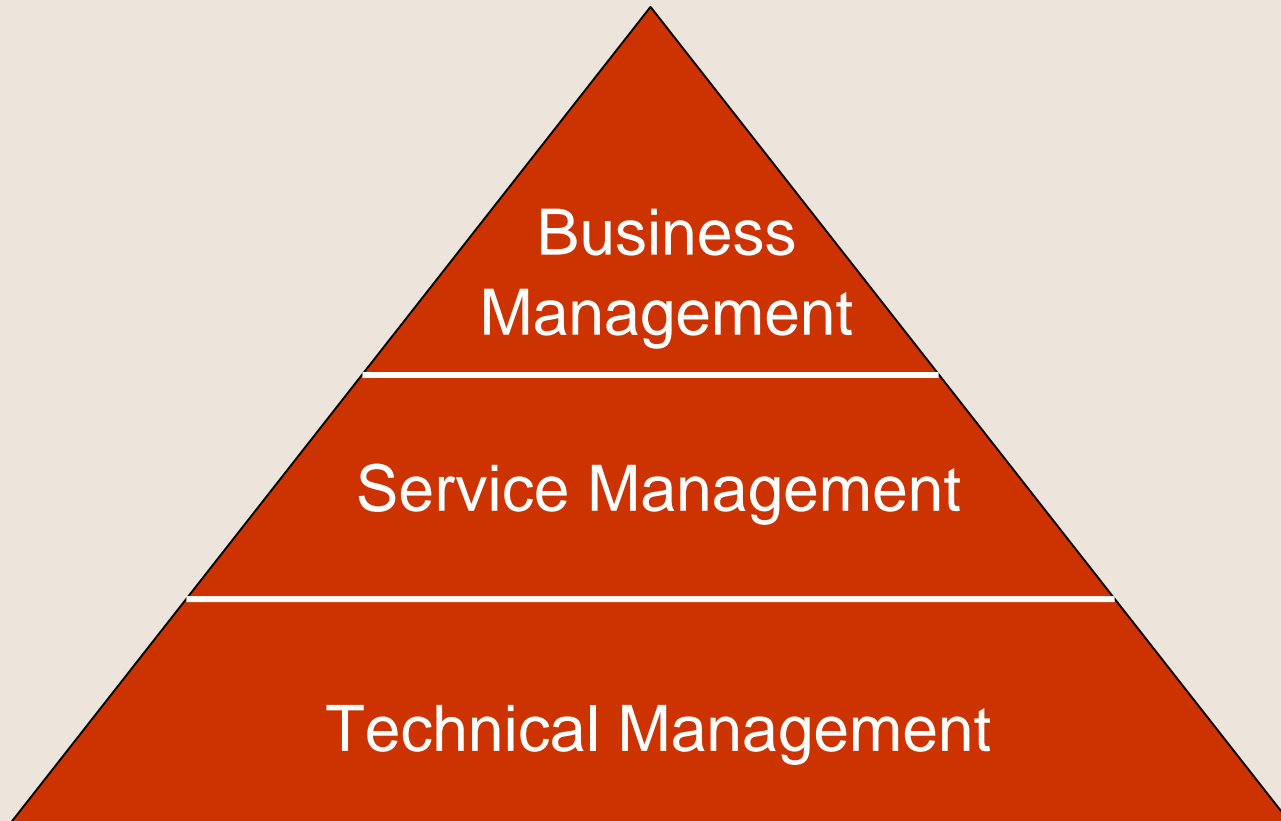
成为中国最值得信赖的IT管理专家。



翰纬做什么？ - 助您实现卓越的IT运营！



Commit to your IT Operation of Excellence!

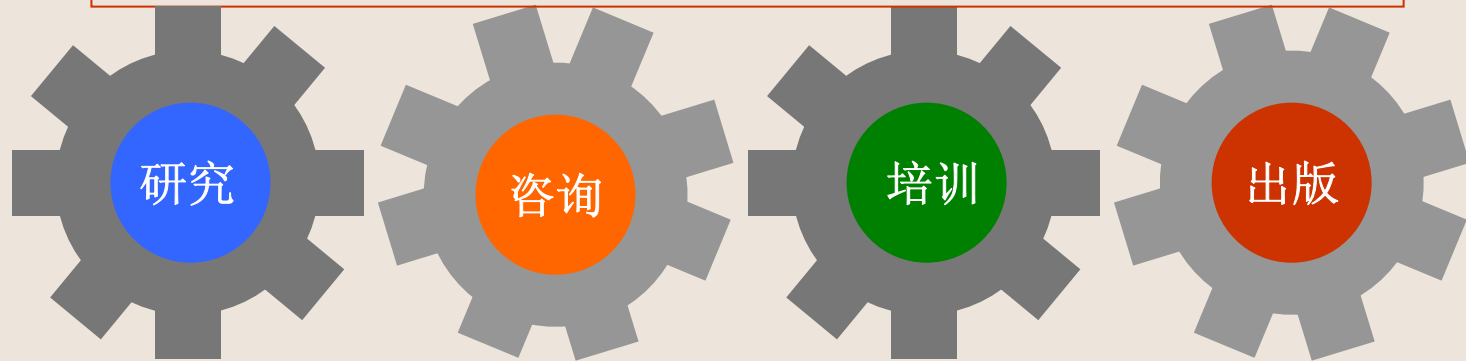


翰纬怎么做? - 以解决方案为中心的 业务模式

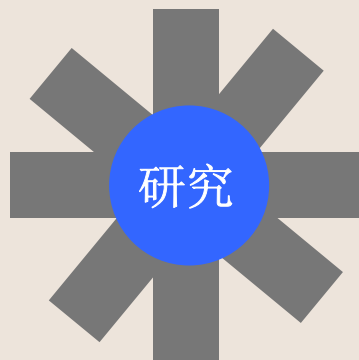


YOU

IT Operation Excellence!



翰纬怎么做？ - 研究



for

YOU

- ☐ 中国最早的**ITSM/ITIL**研究者之一。
- ☐ 完整地覆盖翰纬**IT**管理模型的三个层面。
- ☐ 定量研究与定性研究相结合的研究方法。
- ☐ 国际性的研究网络。

- ☐ **2002**年，某荷兰**ITSM**培训公司中国市场策略研究。
- ☐ **2003**年，中国**ITSM**市场研究。
- ☐ **2004**年，神州数码“携手神州 增值无限”合作伙伴年会特邀**ITSM**演讲嘉宾。
- ☐ **2004**年，中国企业**IT**基础设施运营管理现状研究。
- ☐ **2005**年，全球**No. 1**资产管理厂商中国公司“**IT**资产管理竞争环境研究”。
- ☐ **2006**年，“**IT**运维人员能力素质测评研究”。
- ☐ **2006**年，“**ITIL**在电子政务运维管理中的应用研究”
- ☐ **2006**年，“**ITIL**在中国实施应用现状调查研究”
- ☐ **2007**年，**ITIL V3**专栏网站及《**ITILV3**白皮书》

翰纬怎么做？ - 咨询



- ☐ 面向行业的、解决方案驱动的**ITSM**咨询。
- ☐ **iServiceOne** IT运营绩效管理解决方案套件。
- ☐ **IT**管控与组合管理解决方案。
- ☐ **Remedy & Jeyo IT Service Desk**咨询与实施。
- ☐ **ITIL**软件兼容性测试解决方案。

- ☐ **2004**年，上广电系统集成分公司“基于**ITIL**的 **IT**支持与外包体系改造”。
- ☐ **2004**年，南方航空数据中心**IT**服务台实施。
- ☐ **2005**年，南京海关**IT**运营绩效评估。
- ☐ **2005**年，广州某电子企业**IT**服务台咨询与实施。
- ☐ **2006**年，上海某全国性银行**IT**服务台咨询与实施。
- ☐ **2006**年，山东某电信运营商**IT**运维管理流程改造。
- ☐ **2006**年，北京某金融资产公司**IT**运维护管理规划。
- ☐ **2007**年，深圳某全国性银行**IT**服务管理平台实施。
- ☐ **2007**年，深圳某外企**ISO20000**认证体系实施



for

YOU

翰纬怎么做？- 培训



for

YOU

- ☐ 中国最早提供**ITSM**培训的公司之一。
- ☐ 提供业内独一无二的“**5S**” (**Seminar, Session, Solution, Salon, SIMA**) IT管理学习系统。
- ☐ **EXIN**授权考试中心 (**AEC**), 中国地区战略合作伙伴。
- ☐ 面向行业 (金融/电信/**SI**/电力/海关) 的**ITSM**培训课程开发能力。

- ☐ 外企：大连**Dell**、飞利浦电子、亨氏联合、莫仕连接器、特灵空调、**NTT**、**CA**、**CSK**...
- ☐ 金融：首创安泰保险、湖北农行、厦门建行、昆仑证券、上海农行、北京银行...
- ☐ 电信：广州移动、广东电信研究院、上海联通...
- ☐ 政府：杭州海关、南京海关、青岛海关、广东检验检疫局、浦东检察院、上海经贸委...
- ☐ **SI**：神州数码、用友、东南融通、华讯网络、上海理想、新泰科技、泰富数码、大连日信...

翰纬怎么做？ - 知识产品开发



- 中国领先的**ITSM**知识产品提供商和传播者。
- 目前为客户提供两类知识产品：
 - 翰纬**IT**管理文库 (www.simaone.org/shop)
 - 翰纬**IT**管理论坛 (**SIMA**, www.simaone.org)
- 自有知识产权的**OpenBook**知识产品开发体系。



for

YOU

- 中国第一本**ITSM**专著《**IT**服务管理：概念、理解与实施》主要作者；
- **CA**赞助，**IBM**、**HP**等支持，组织五国专家《中国**IT**服务管理指南》- 当前最受欢迎的中文**ITSM**图书。
- 中国最早的**ITSM**门户网站（**SIMA**）拥有者。
- 在主流**IT**媒体上创办中国第一个**ITSM**专栏。
- **ITIL V3**专栏网站
- 《**ITIL V3**白皮书》



我们的目标是 -

中国最值得信赖的IT管理专家，

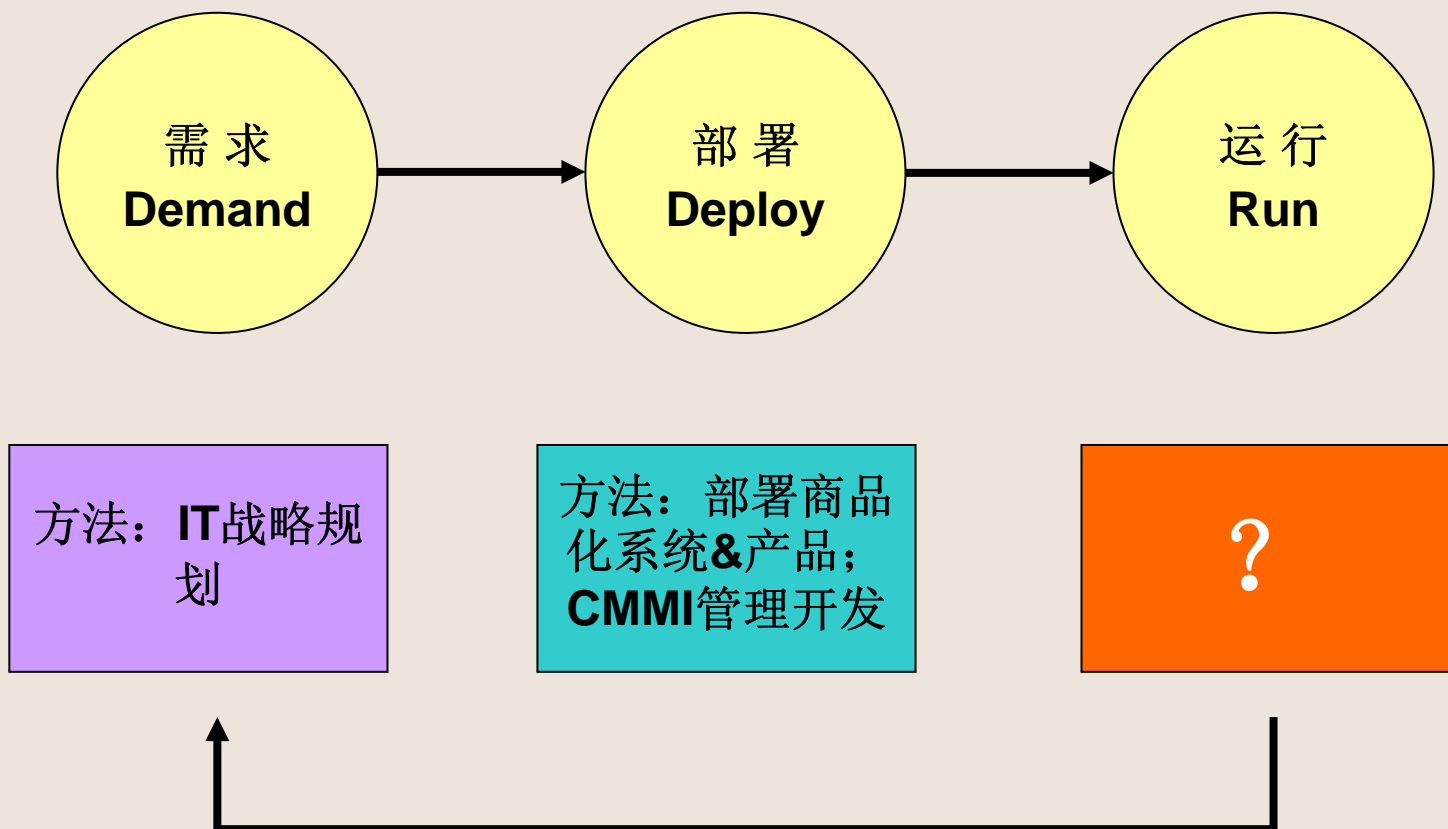
助您实现 -

卓越的IT运营。



第一讲 IT运维管理现状与出路

IT部门的职责



日益复杂的IT管理问题



中国IT管理主要问题表现



现象一:

IT组织管理割裂，职责不清，相互推诿。

现象二:

IT服务管理缺乏流程保障，维护人员忙于救火，缺乏主动服务。



现象三:

IT组织重硬平台建设，轻软平台管理，维护人员与客户满意度低。

现象四:

IT系统缺乏长期规划。

现象五:

IT运维人员工作无法量化考核，导致其价值无法展现，工作热情较低，成就感很差。

IT人员的困惑



- 简单重复劳动比例较高
- 忙于救火，并且陷入恶性循环，用心却做了错事
- 经常加班，任务繁重
- 业绩无法明确考核，得不到领导的认可且缺乏成就感
- 得不到业务部门的认可和尊重，职业前景不明朗

IT人员眼中的业务部门的“七宗罪”



- 只“记仇”，不“感恩”
- 认为“只有业务部门想不到的，没有IT部门做不到的”
- 宁可浪费IT部门1个小时，也不愿意浪费自己5分钟
- 总是认为“系统正常是正常的，系统不正常是不正常的”
- 对IT部门的评价感性多于理性
- IT部门做了100件好事记不住，做了1件错事记得很清楚
- 认为IT部门花了很多钱，却总是做不好事

问题在哪里？



- 企业领导对IT运维重视不够
- IT运维缺少正确的方法论指导
- 服务流程没有实现标准化，主动性维护不够
- IT部门缺少展示其工作绩效的数据
- 和业务部门没有进行有效而充分的沟通



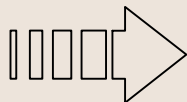
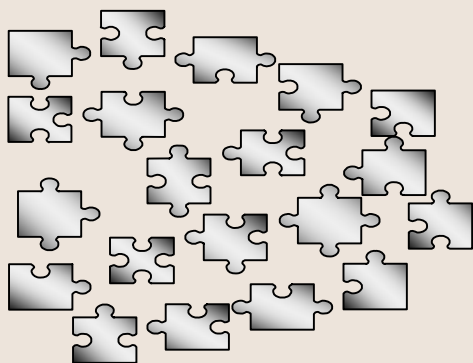
IT建设和IT运行（运营）同等重要！

如何进行IT运营管理？

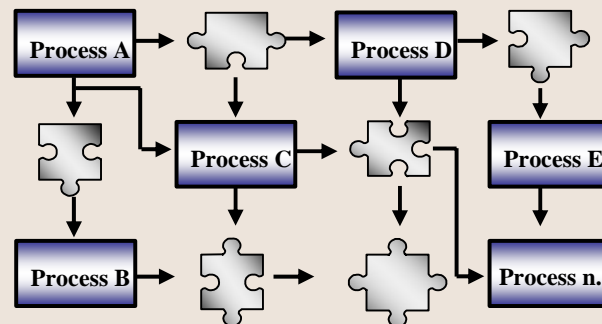
我们的解决方案?



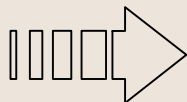
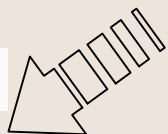
1 “支离”的IT服务:



2 通过流程进行整合:



3 如何实现流程管理?



4 ITSM是最受认可的解决方案



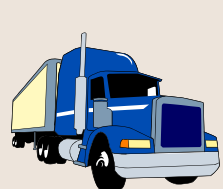
像制造产品一样生产服务



ITSM/ITIL!

ITIL提高服务质量

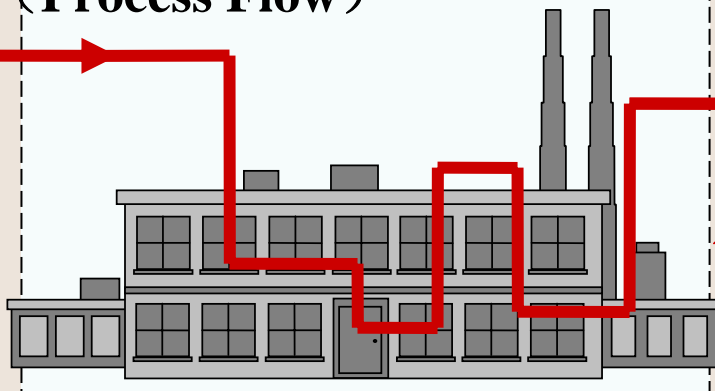
流程 (Process Flow)



成本



输入

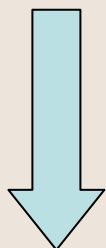
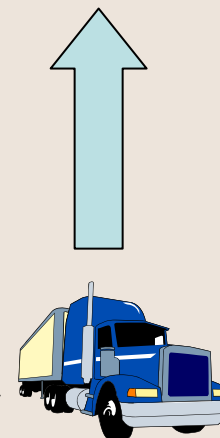


IT生产车间

服务



输出

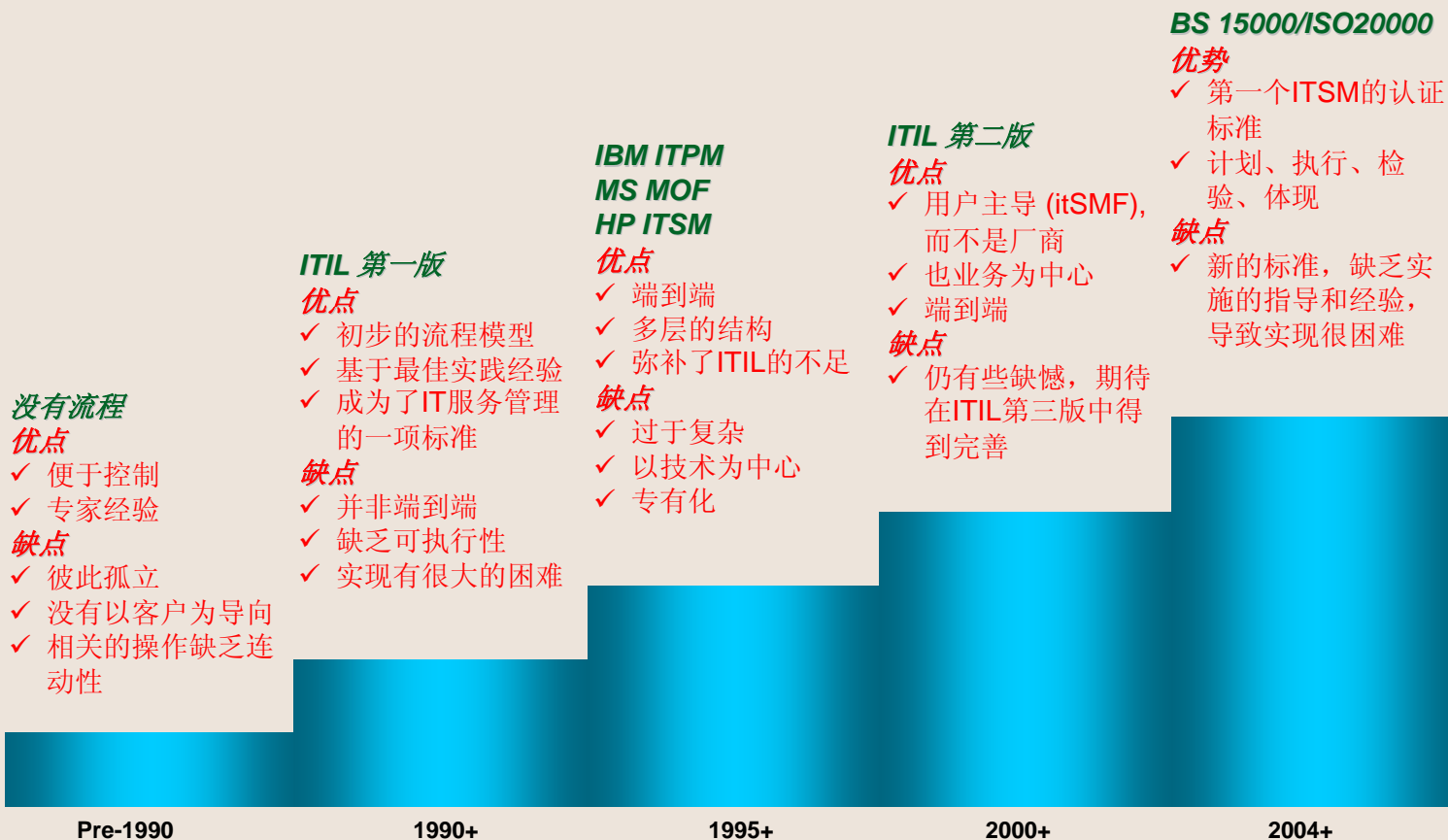


ITIL降低成本

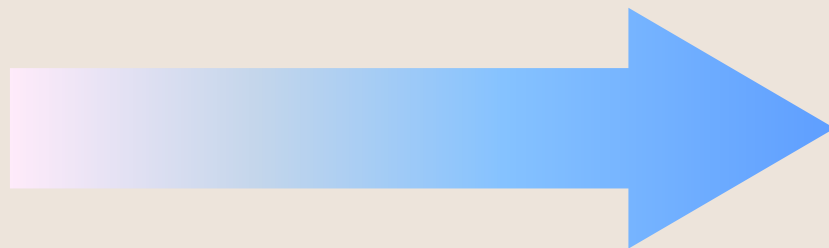
工厂生产车间	传统IT服务	基于ITIL的IT服务
统一规格原材料	硬件90%,软件50%,人	硬件90%,软件80%,人
标准生产工艺	基本上没有	50% ITSM/ITIL、ISO20000
标准制造流程	基本上没有	ITSM/ITIL、ISO20000
质量可测量的产	基本上没有	ITSM/ITIL、ISO20000

品

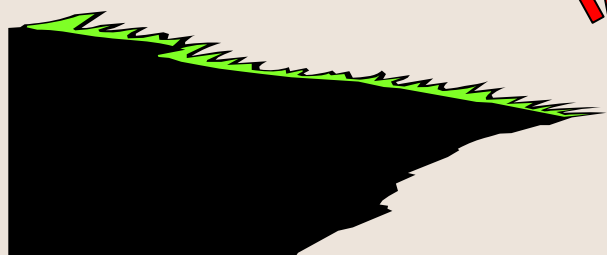
IT服务管理经验的演变



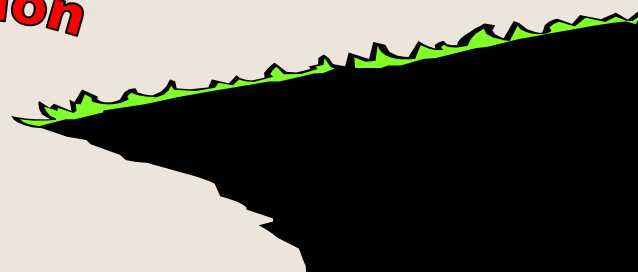
将IT服务管理“最佳经验”有效并且高效地加以“实施”



Implementation
跨越鸿沟



高成本、低质量、混乱的IT管理



有效管理IT服务，为企业带来价值



第二讲 为什么需要实现流程管理



- 结果导向的管理方式
 - 行为和结果之间可以一一对应
 - 结果可观测，可计量，或者值得计量
 - 可接受风险较小
- 过程导向的管理方式
 - 无法直接通过结果约束到行为时需要过程管理
 - 从结果进行考核效率不高，或者效果不佳时
 - 过程比较复杂，团队协作
 - 可接受风险较高

服务自身的特点



- 什么是服务？
 - 满足客户需求的价值
- 服务的表现形式
 - 结果：Deliverables(交付物)
 - 过程：一系列的动作
- 服务的特点
 - 无形、无界
 - 不可储存性
 - 客户交互性
- 卖服务就是卖保险
 - 靠什么保险：标准化的流程
 - 用过程管理结果

我们的目标：服务产品化与服务工业化

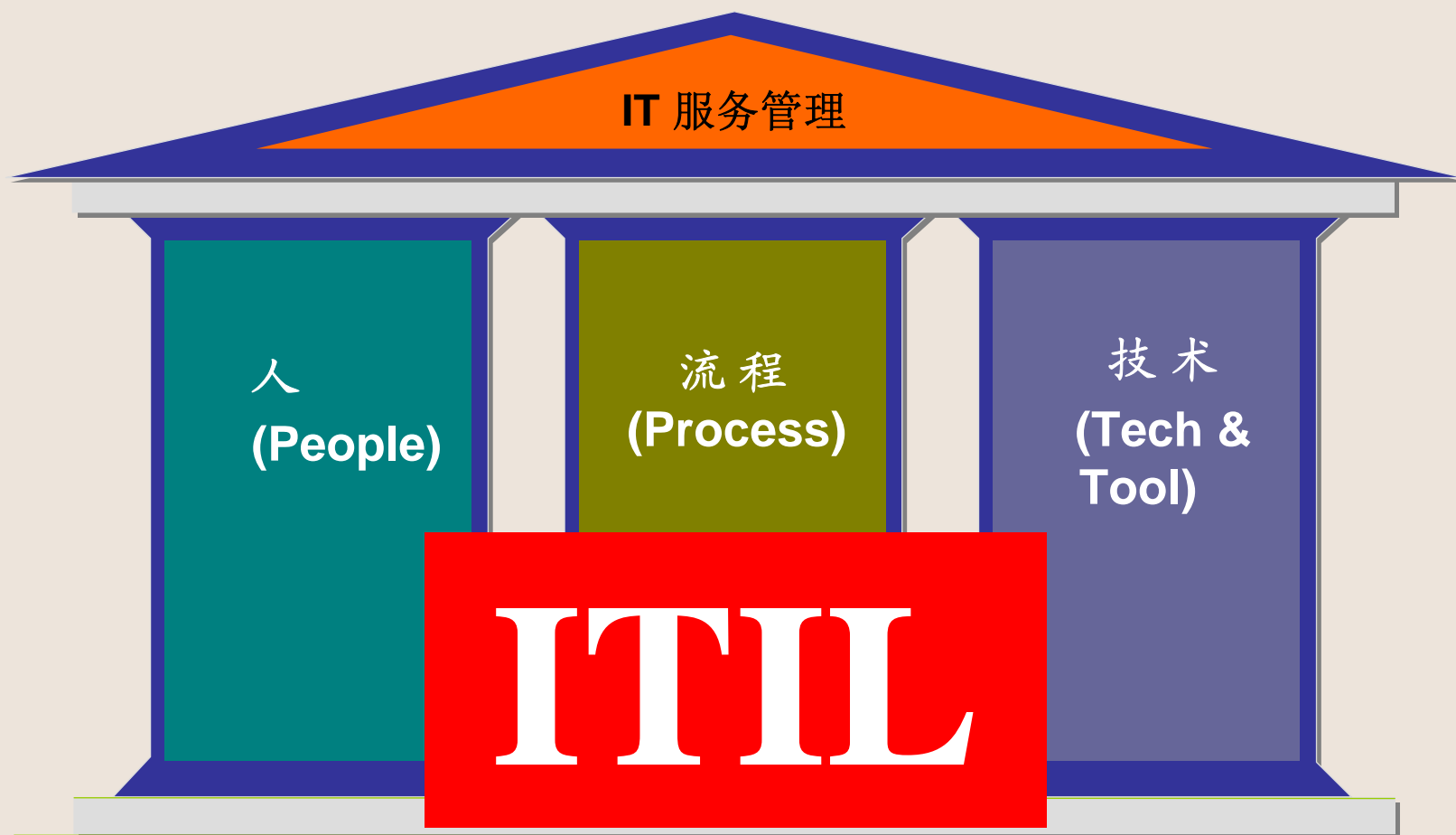


- 服务产品化：像制造产品一样提供服务
- 服务工业化：按照标准化的、可重复可再现的方式交付服务。



第三讲 ITIL为我们带来了什么？

基于ITIL构建IT服务管理体系



ITIL：整合人、流程和技术



- ITIL提供了一套IT部门使用的标准语法，实现人（技能和意识方面）的标准化
- ITIL本身提供了一套可供直接实施的流程，该流程框架代表了目前国际IT服务管理领域的“最佳实践”
- ITIL不仅仅是一套书面的文档，更有众多的产品来实现其管理流程。

ITIL®是什么？



ITIL®是：

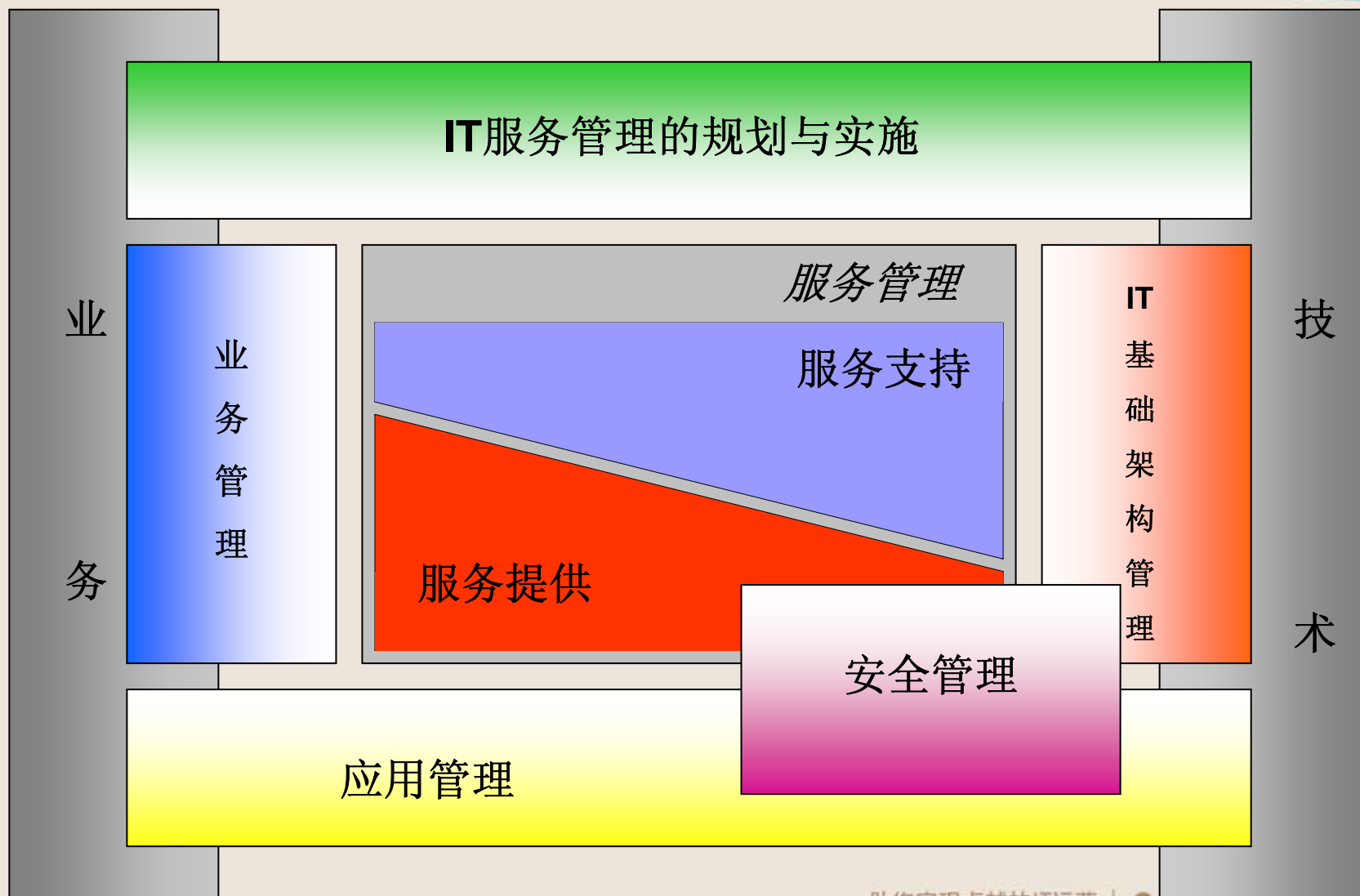
- **IT Infrastructure Library**的简称；
- 英国商务办公室从20世纪80年代开始开发的一套IT管理方法；
- 已成为事实上的行业标准，并以其为中心在全球形成了完整的产业；
- 任何单位和个人都可免费使用的“公共框架”；
- 实际上是一系列由所谓“最佳实践”（Best Practice）形成的图书：



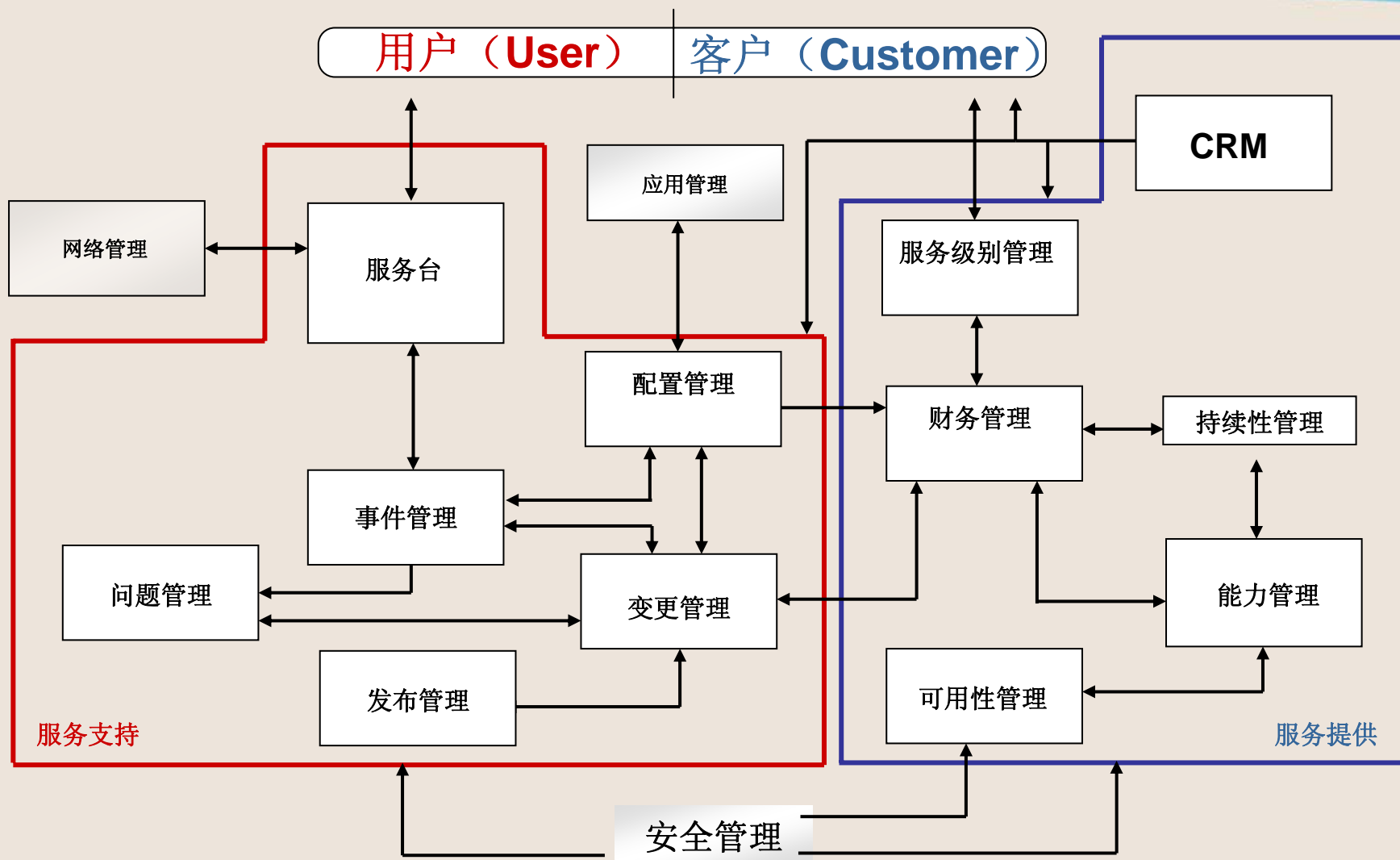
ITIL®不是：

- 硬件
- 软件
- 一个可以直接使用的标准
- 已于2005年12月15日被ISO接受为国际标准 – ISO20000

ITIL2.0框架



ITIL核心流程框架



实施ITIL的效益



- IDC 2003年的研究结论:
 - 服务器停机时间降低79%;
 - 发现和修复故障的时间降低49%;
 - IT运维效率提高26%;
 - IT生产率提高54%;
 - 用户生产率提高31%（与IT故障相关的）;
- 用户报告的结论:
 - 宝洁4年节省了5亿美元;
 - Barclay's Bank: 停机时间降低40%，2000名IT员工生产力提升5%;



第四讲 ITIL在中国的应用现状？

ITIL在中国



1. 已经实施或计划将实施ITIL样本占到70.8%。
2. 在已经启动ITIL项目建设样本中，80%以上为2004年之后（包括2004年）启动的，2006年启动的占到34.3%。

•数据来自翰纬咨询2006年全国金融、电信、制造等行业抽样调查结果

国内成功案例



- 项目名称: 浙江移动业务支撑流程管理系统
 - 主要功能: 业务支撑中心的日常运作工作
- 项目名称: 交通银行总行IT服务台
 - 主要功能: 信息中心的日常运作工作
- 项目名称: 太平洋保险集团网管监控流程系统
 - 主要功能: 基于ITIL标准的网络管理的服务台功能
- 项目名称: 中国建设银行网络管理系统帮助台
 - 主要功能: 基于ITIL标准的网络管理的服务台功能
- 项目名称: 上海移动计费信息中心流程管理系统
 - 主要功能: 计费信息中心的日常运维工作
- 项目名称: 中国建设银行南北中心运行管理系统
 - 主要功能: 南北数据中心的日常运维工作
- 项目名称: 东风汽车信息服务流程管理系统
 - 主要功能: 武汉东风汽车的日常IT运维支持工作管理
- 项目名称: 东芝电子管理公司安全及IT流程管理系统
 - 主要功能: 东芝在东南亚的技术支持中心工作管理
- 项目名称: 联合汽车电子服务台流程管理系统
 - 主要功能: 联合汽车电子的日常IT运维支持工作管理
- 项目名称: 中国银行南中心IT服务流程管理系统
 - 主要功能: 中行南中心的日常IT运维支持工作管理
- 项目名称: 上海浦东发展银行IT服务流程管理系统
 - 主要功能: 浦发银行总行及分行的日常IT运维支持工作管理
- 项目名称: 中国烟草信息IT服务流程管理系统
 - 主要功能: 中烟信息的日常IT运维支持工作管理



国内ITSM生态圈



- ITSM软件厂商
 - 国外厂商：BMC, CA, HP, IBM, FrontRage等
 - 本土厂商：开先软件, 广州越维, 神州泰岳等
- 研究咨询和培训机构
 - 翰纬, 赛迪等
 - 整体从业人员太少
- 用户
 - 集中在大中型企业, 行业主要是电信、金融等
 - 整体认知水平较低
- 政府及行业组织
 - itSMF中国分会正在筹办中
 - 信息产业部及相关协会已经开始制定本土ITSM标准
- 专业媒体及出版机构
 - IT经理世界
 - 中国计算机用户杂志
 - 软件世界等
 - 没有专业的ITSM图书出版机构

实施ITIL过程中的误区

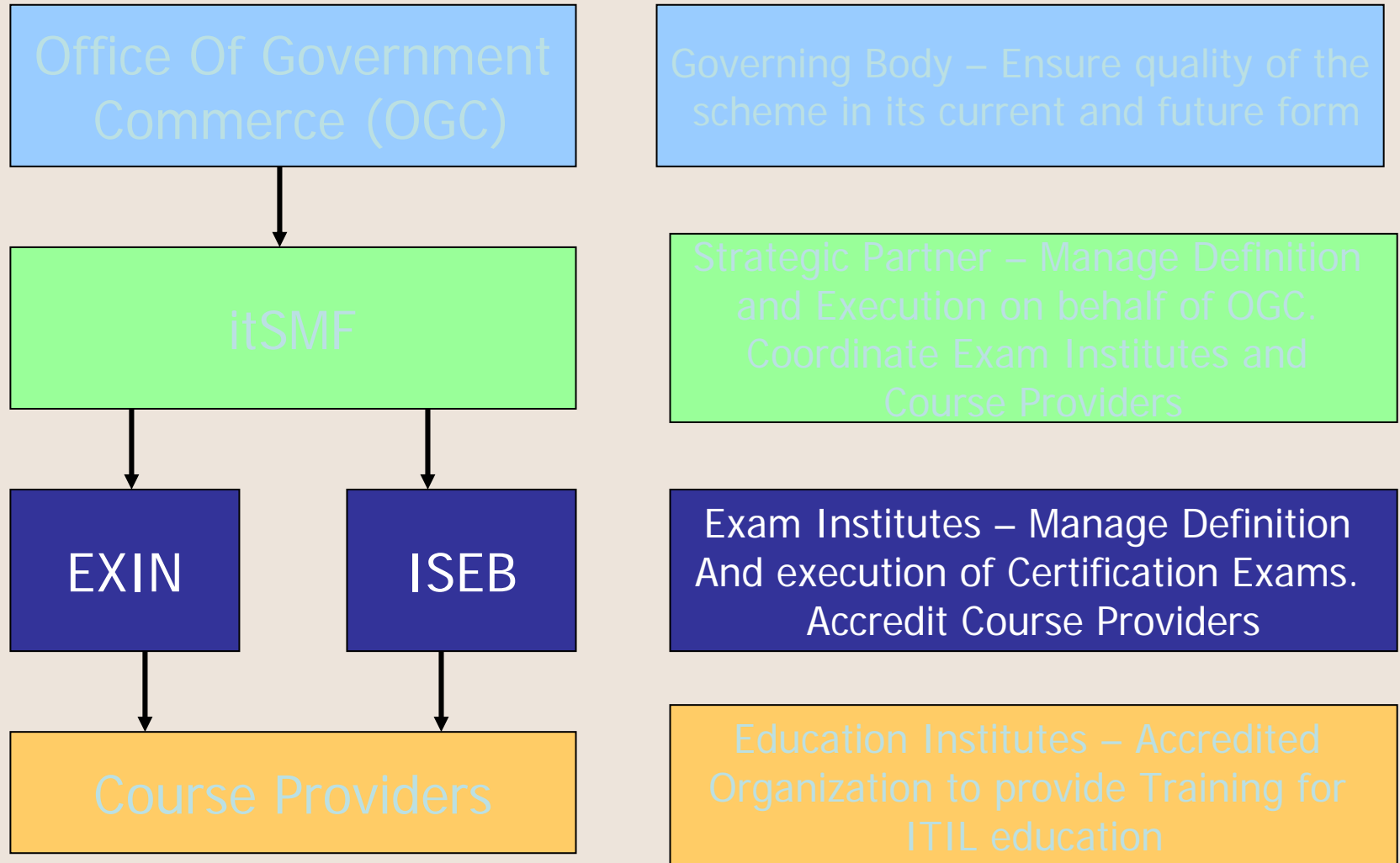


- 实施ITIL = 实施所有的ITIL流程
- “理想化的陷阱”：“体内循环（自动化）”与“体外循环（手工化）”之间的平衡
- 当成一个IT部门内部的项目，而不是作为公司层面的业务流程重组，未能争取到高层领导的支持
- 忽略人的因素，相信“技术可以固化流程从而带来执行力”，而不是相信“ $\text{Result} = \text{Quality} \times \text{Acceptance}$ ”
- 项目野心勃勃，不能“沿途下蛋”

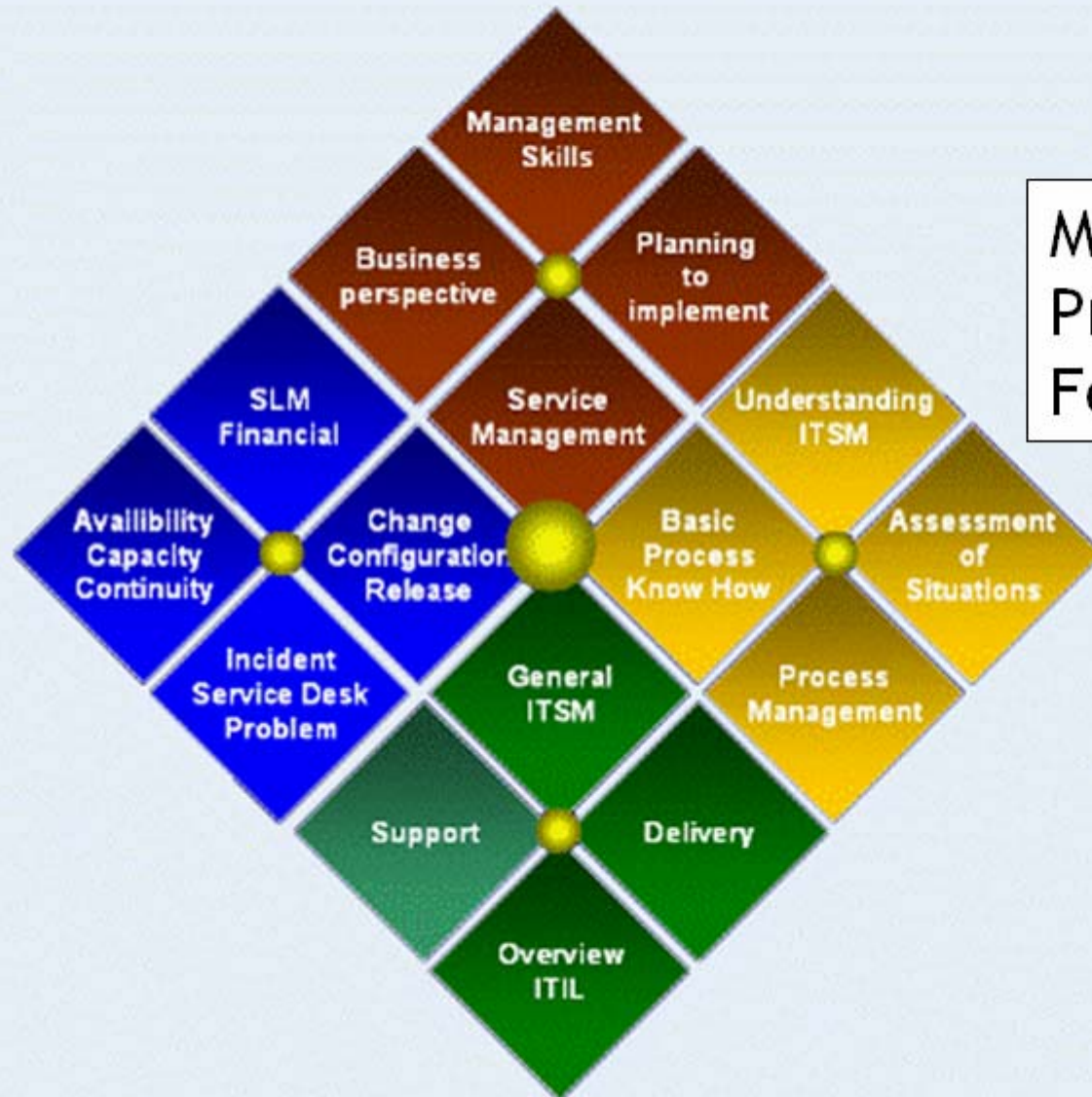


第五讲 ITIL认证体系介绍

ITIL认证组织体系

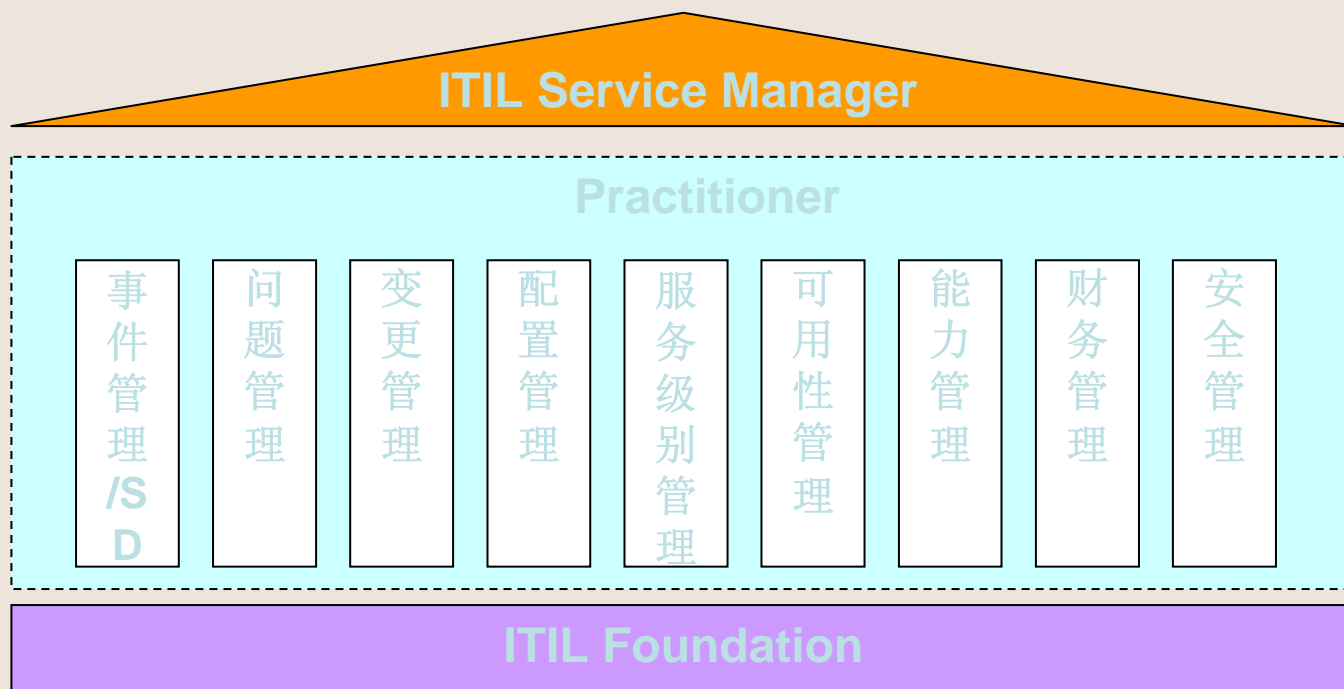


"ITIL diamond" strategy



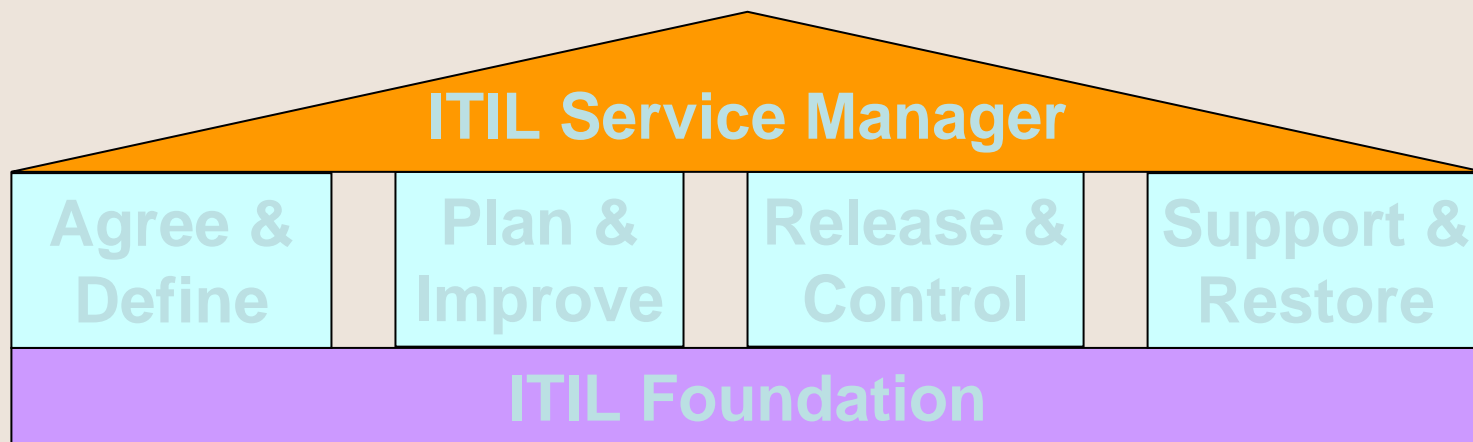
Manager = Red/ Yellow
Practitioner = Blue
Foundation = Green

旧的ITIL认证体系



问题： **Practitioner**级别的认证分得过细，既不利于学员学习，也不利于培训机构开课。

新的ITIL认证体系

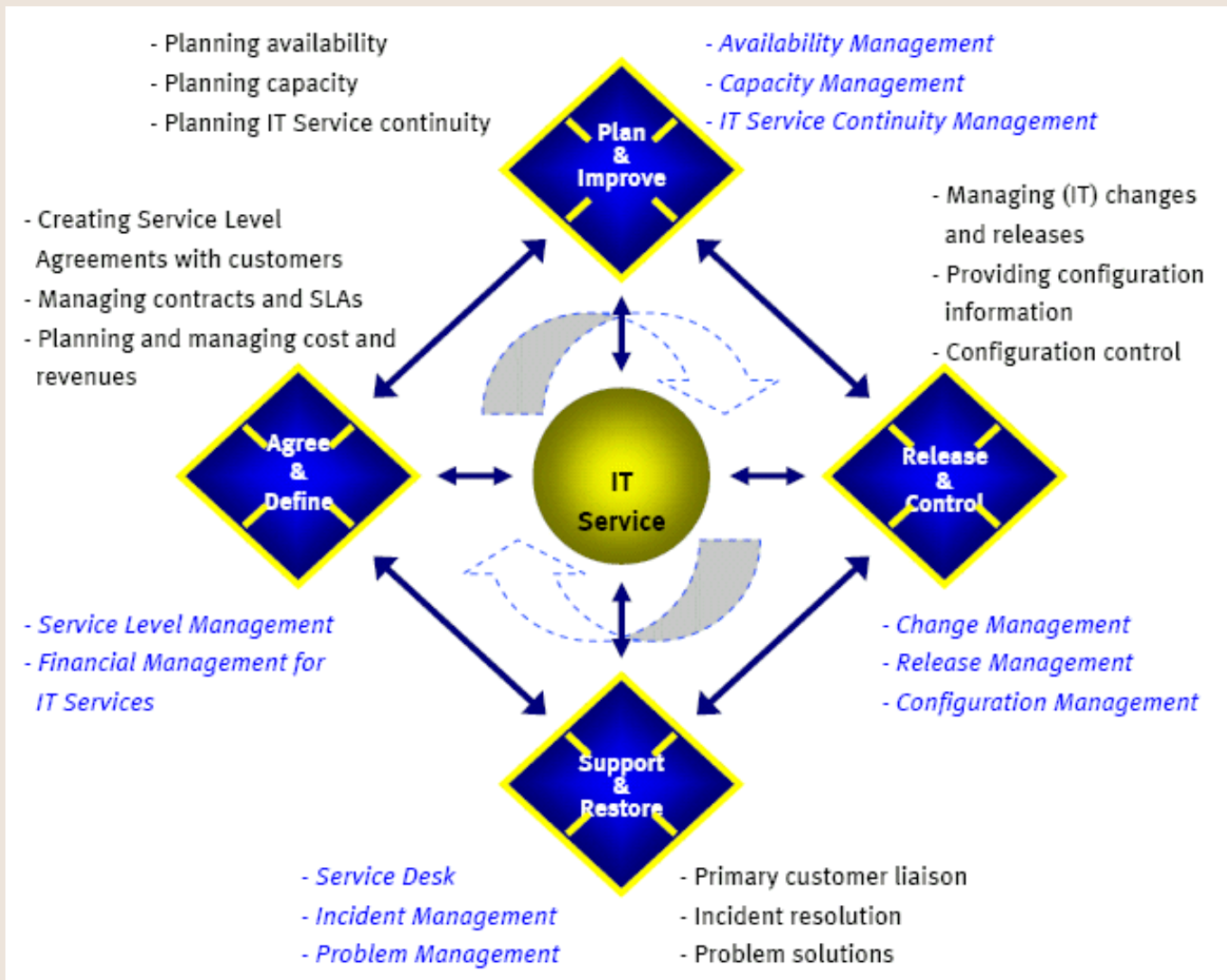


- Foundation
 - Awareness, basic concepts, relationships
 - **‘Can talk about’**
- Advanced (Practitioner)
 - Application of knowledge & understanding
 - **‘Can do’**
- Expert (Service Manager)
 - Skills to manage complex situations and changes
 - **‘Can lead the way’**

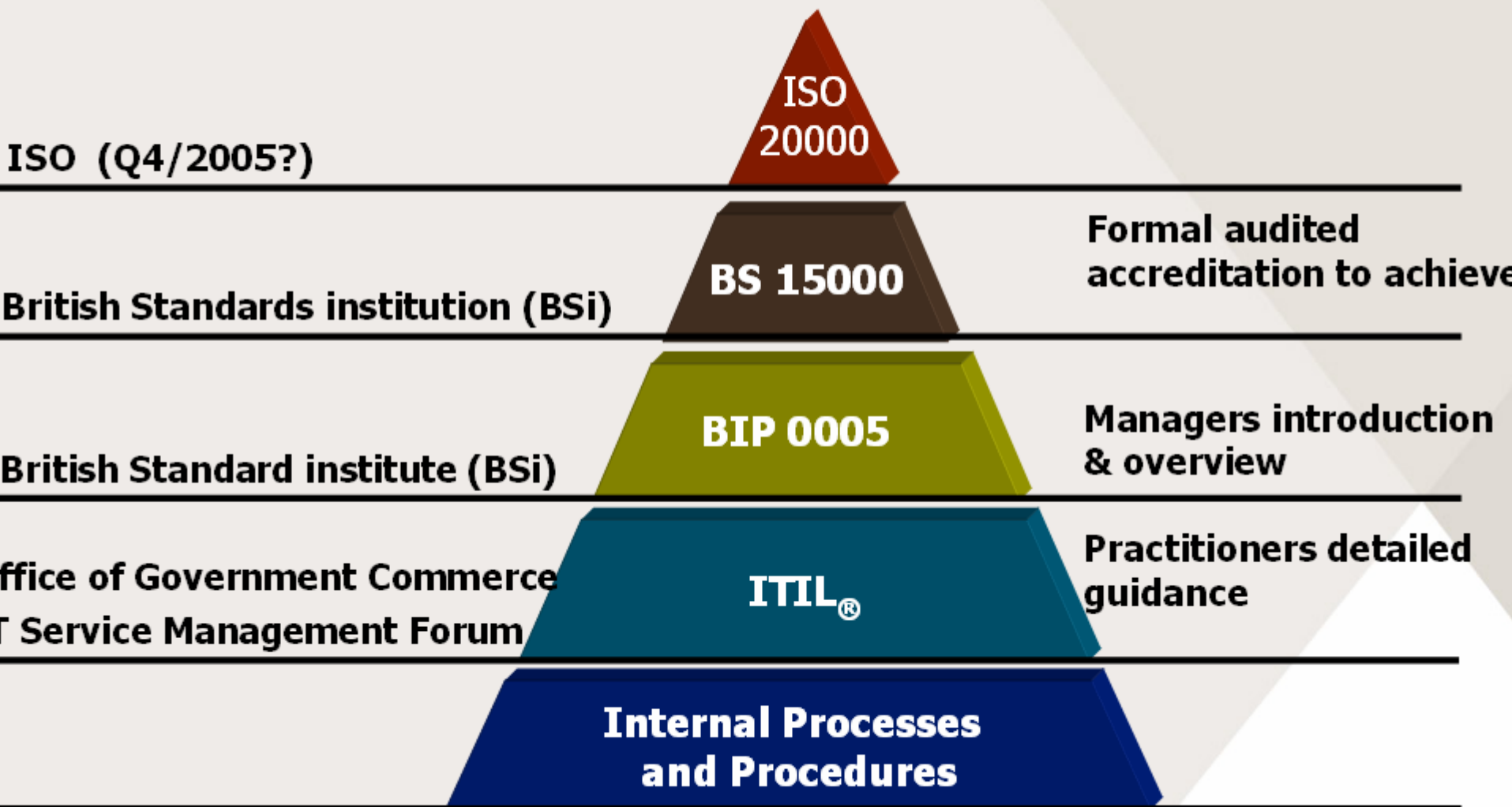
IT界的

IT界的

Clustered ITIL Practitioner Certification



ITIL and standards



练习题



1、“已知错误”（**Known Error**）与“问题”在ITIL中的不同之处表现在哪些方面？

- A. 导致已知错误的潜在原因是已知的，而导致问题的潜在原因是未知的
- B. 已知错误与IT基础架构中出现的错误有关，而问题则与其无关
- C. 已知错误通常产生于某个事件，而问题则不完全是这样的
- D. 对问题而言，与其有关的配置项已经发现和确认，而与已知错误有关配置项通常仍未发现

答案：

练习题



2、问题控制是问题管理流程的子流程。问题控制流程的第一步是识别和记录问题。

请问在识别问题的时候采取的第一步是以下哪项？

- A. 分析已出现过的所有事件
- B. 将问题归类并划分其优先级
- C. 解决问题
- D. 向管理层汇报

答案：

练习题



3、哪个ITIL流程或职能负责检查变更请求（RFC）的合理性、可行性和必要性？

- A. 变更管理
- B. 事件管理
- C. 问题管理
- D. 服务台

答案：

练习题



4、保密性是安全管理流程要实现的目标之一。以下哪项正确地说明了“保密性”这个术语的含义？

- A. 对数据的保护以防止未经授权的访问和使用
- B. 随时访问数据的能力
- C. 验证数据正确性的能力
- D. 数据的正确性

答案：



thanks 谢谢!

助您实现卓越的IT运营

Commit to you IT Operation of Excellence