



ISO/IEC20000内审员培训讲义

赛宝认证中心

韩富超

- 中国IT服务管理领域知名专家
- 赛宝认证中心技术发展部高级培训讲师
- 国家注册审核员教师
- 已经为几十家政府机构、企事业单位提供了IT服务管理的培训服务

Email: hanfc@ceprei.org

Tel: 18688386969

- 全心投入
- 畅所欲言
- 最高境界

分组讨论希望

- 分组，每组4~6人

分组讨论希望

- 5分钟时间，讨论个人对本课程的期望，比如
 - 我希望我在课堂上能做到……（自我要求）
 - 我希望老师的授课风格……（对讲师的要求）
 - 我希望我能够学到……（对学习内容的期望）
 - *我希望能够解决……（对学习效果的期望）
 - 我希望……
- 每组根据讨论结果，写出最为期望的3条。

- 金手指选组长
- 组长的权力
 - 小组决策：如谁代表小组发言
 - 全权管理整个小组成员
- 组长的义务
 - 确保小组成员按时上课
 - 确保小组成员上课效果
 - 完成讲师给定的任务

今天的课程特点

- 任务重：IT服务概述+13个流程+服务台
- 时间短： 3天时间
- 期望高：企业中的精英分子要求总是高的

- 开足马力
- 战胜自我
- 学有所成



Are you ready?

1

IT服务管理简介

2

IT服务管理流程解析

3

内审知识及审核技巧

1 IT服务管理简介

- IT服务产生的背景
- IT服务管理流行框架/标准
- ISO 20000标准框架
- IT服务管理项目的实施

2 IT服务管理流程解析

3 内审知识及审核技巧

惠普同宝洁签署30亿美元服务合同

<http://finance.sina.com.cn> 2003年04月11日 23:45 新浪财经

【CBS.MW纽约11日讯】周五盘中，科技巨头惠普 (Hewlett-Packard) (HPQ) 股价一度上涨2%以上。此前，该公司已同宝洁 (Procter & Gamble) (PG) 签署了为期10年、价值30亿美元的科技服务合同。

按照该合同规定，惠普将为宝洁提供资讯技术基础设备、数据中心运营、桌面支持以及网路运营等科技服务。该合同签署之后，将有1850名宝洁雇员将转入惠普公司。

而你们，作为惠普IT服务部门中最出色的精英团队，前CEO菲奥莉娜有意让你们中的一个团队负责该项目的实施工作。在CEO做决定前，让每个团队就如何实施该项目做一个15分钟的简短陈述。

请讨论10分钟，将陈述思路写在白纸上，并推选1人用2~3分钟讲解陈述思路

国内市场如何呢？

- IT服务外包已度过星星之火阶段，正在燎原ing
- IT服务外包公司如雨后春笋
- IT服务相关活动如火如荼
 - 咨询
 - 各种认证
 - 相关工具开发
 - 服务外包
 - 各种讲座
 -

2009-2012年IT外包服务行业市场预测及投资策略报告

中商情报网 [\[打印本页\]](#) [\[推荐给朋友\]](#) [\[关闭窗口\]](#)

[【大 中 小】](#)

核心提示：

核心提示：2008-2009年中国IT外包服务运行态势分析，2008-2009年中国重点IT外包服务企业竞争力对比分析，2008-2009年中国IT外包服务业运行环境分析，2008-2009年中国IT外包服务业行业发展环，2009-2012年中国IT外包市场的前景趋势分析，2009-2012年中国IT服务市场的发展前景及趋势，中国IT外包服务的发展趋势。



【报告名称】：2009-2012年IT外包服务行业市场预测及投资策略报告

【关键字】：IT外包服务 IT外包服务行业调研报告 发展预测 投资咨询报告 研究报告

【出版日期】：动态更新

【报告格式】：PDF电子版或纸介版

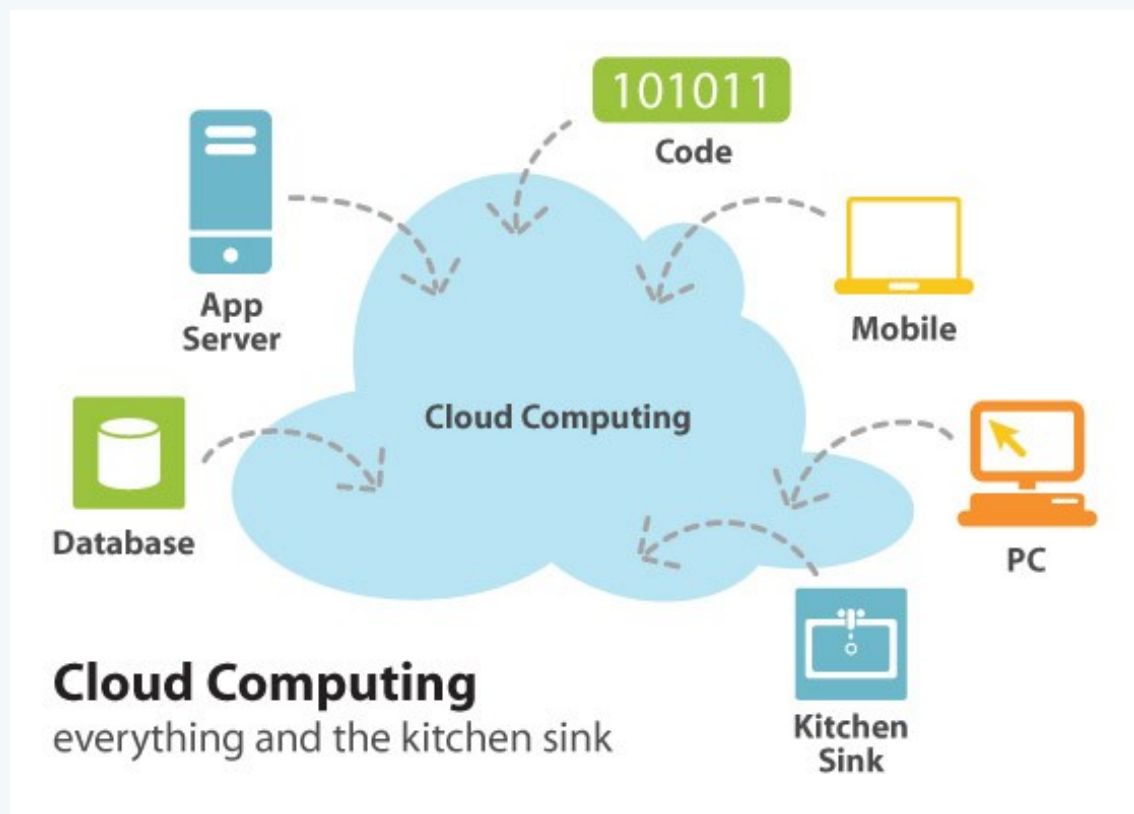
【交付方式】：Email发送或EMS快递

【中文价格】：印刷版7600元 电子版8100元 印刷版+电子版8600元

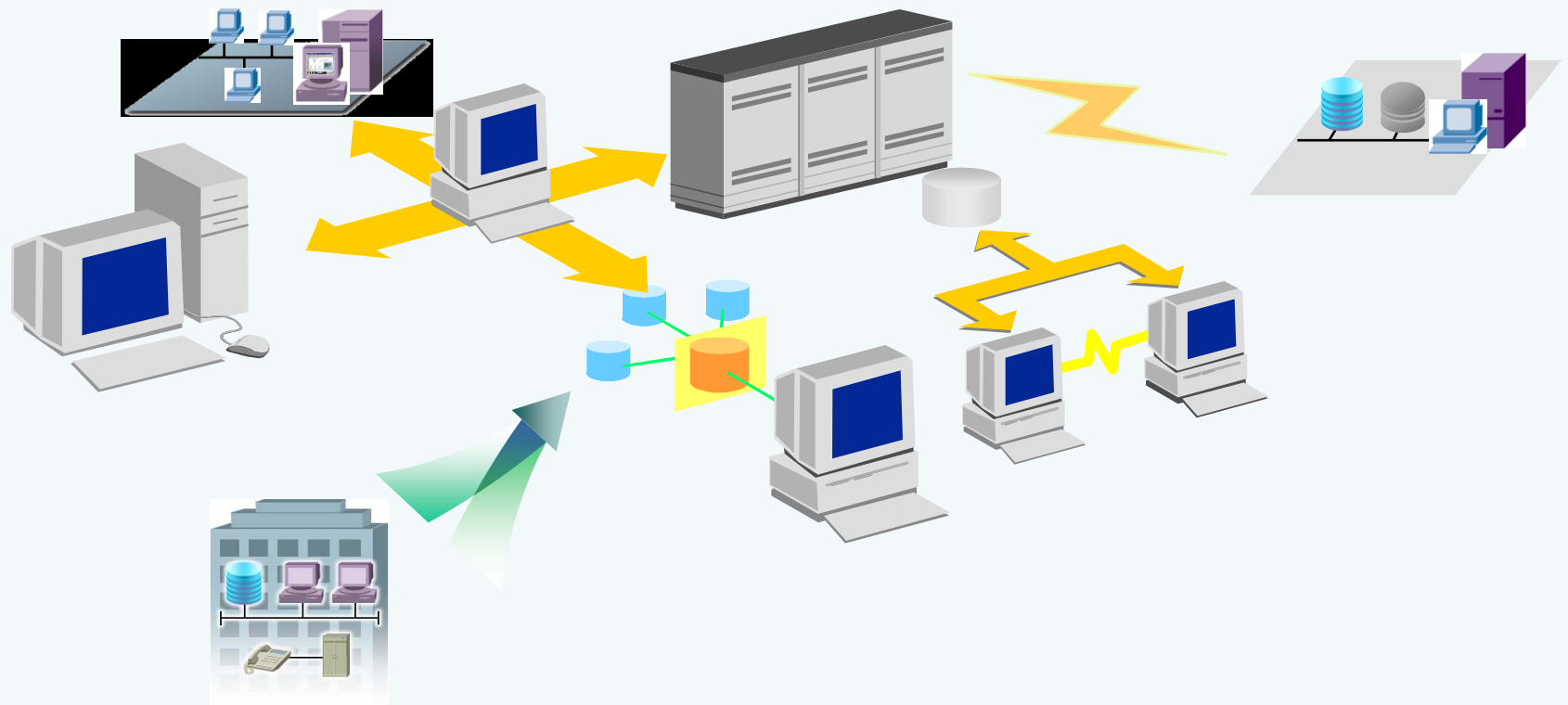
市场为何如此火爆？



- 从简单的计算机到云计算 (cloud computer)
- 新技术和新服务模式
 - SoA
 - SaaS
 - Web 2.0



复杂的IT基础架构



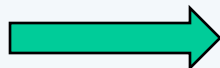
相关人员越来越多

- 数据库管理员
- 应用服务器管理员
- 网络管理员
- 桌面维护人员
-

业务对IT依赖性越来越高

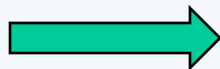
如果下列单位，信息系统运行出现致命故障，将导致……

沃尔玛超市



停业

一软件公司



停工

银联



很多人的衣食住行

国防部



事故、混乱、战争

.....

- IT技术日新月异
- IT架构日趋复杂
- 相关人员越来越多
- 业务对IT依赖性越来越高
-

必须很好的管理IT

对信息技术的管理面临着管理、技术、成本、风险的巨大压力

如何管理好IT呢？

- 对IT有压力的组织选择外包，就了我们机会
- 外包只是风险的转移，但是，“如何管理好IT”并没有得到真正的解决，“如何管理好IT呢？”
- 请听下回分解



1

IT服务管理简介

- IT服务产生的背景
- IT服务管理流行框架/标准
- ISO 20000标准框架
- IT服务管理项目的实施

2

IT服务管理流程解析

3

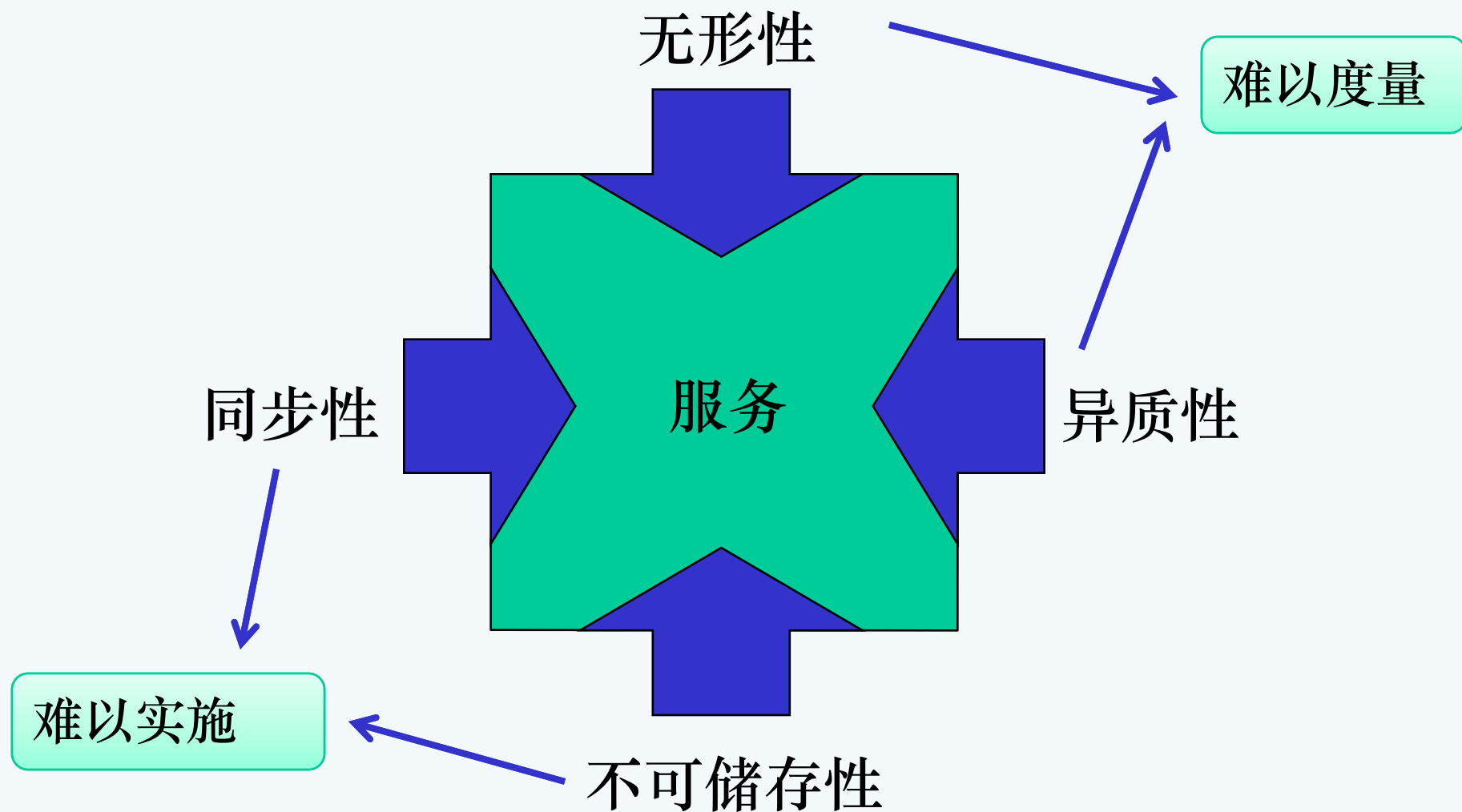
内审知识及审核技巧

服务是由一系列或多或少具有无形特性的活动所构成的一种过程，这种过程是在客户与员工、有形资源的互动关系中进行的，这些有形资源（有形产品或有形系统）是作为客户问题的解决方案而提供给客户的。

---Christian Gronroos（格罗鲁斯 管理大师）



服务的四大特征



如何管理好IT呢？

- 上回说到：

- IT技术日新月异
- IT架构日趋复杂
- 相关人员越来越多
- 业务对IT依赖性越来越高
-

必须很好的管理IT

- 我们又发现服务管理工作
 - 难以实施
 - 难以度量
- 难道山穷水尽已无路了吗？

如何管理好IT呢？

- 经过高人多年潜心钻研，江湖上出现四大门派
 - ITIL
 - ISO/IEC 20000
 - COBiT
 - CMMI For Service
- 以及众多小的门派
 - MOF
 -

序号	模型或标准名称	发布时间	发布机构
1	ITIL (Information Technology Infrastructure Library)v2	80年代中期发布最初版，90年代初发布v2	英国商务部 OGC

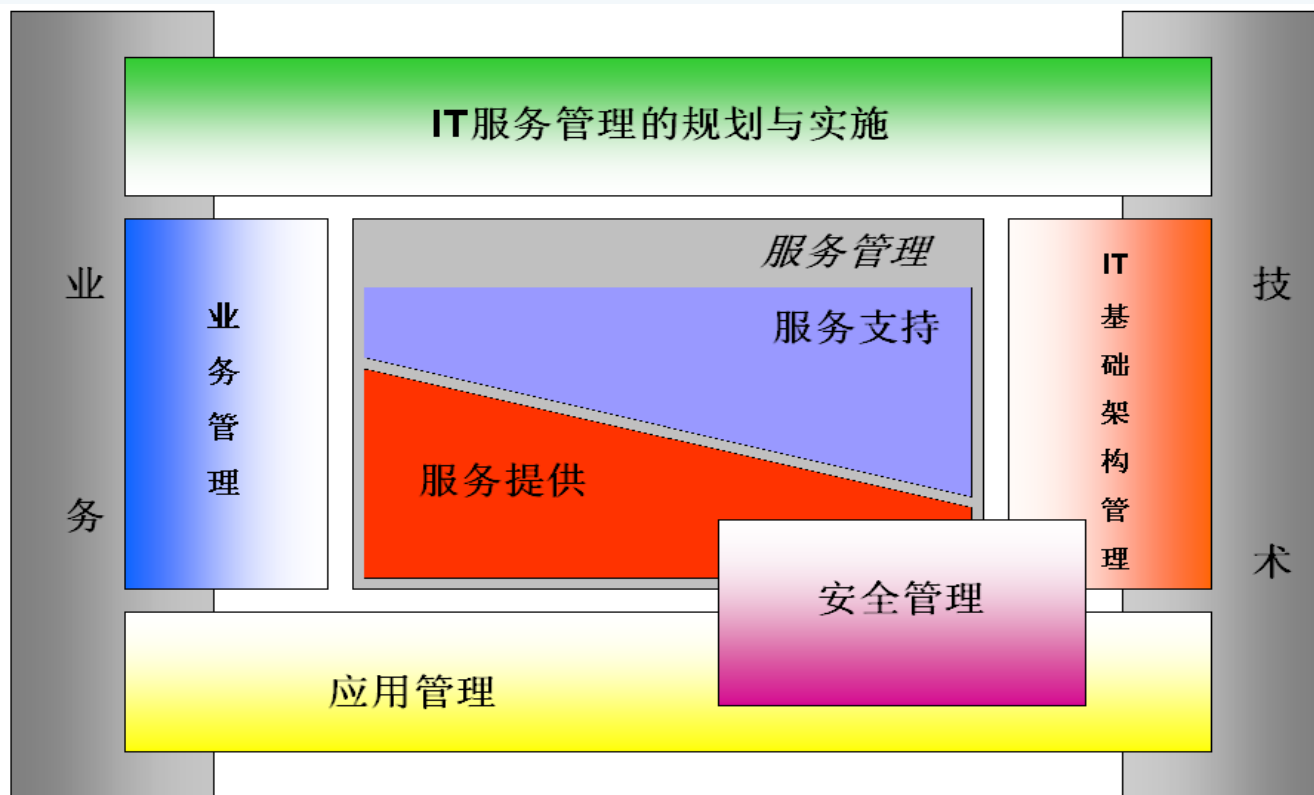
3	IT Service CMM	2005	荷兰Vrije 大学
---	----------------	------	------------

Best Practice

最佳实践



国际标准模型（ITIL）



ITIL®

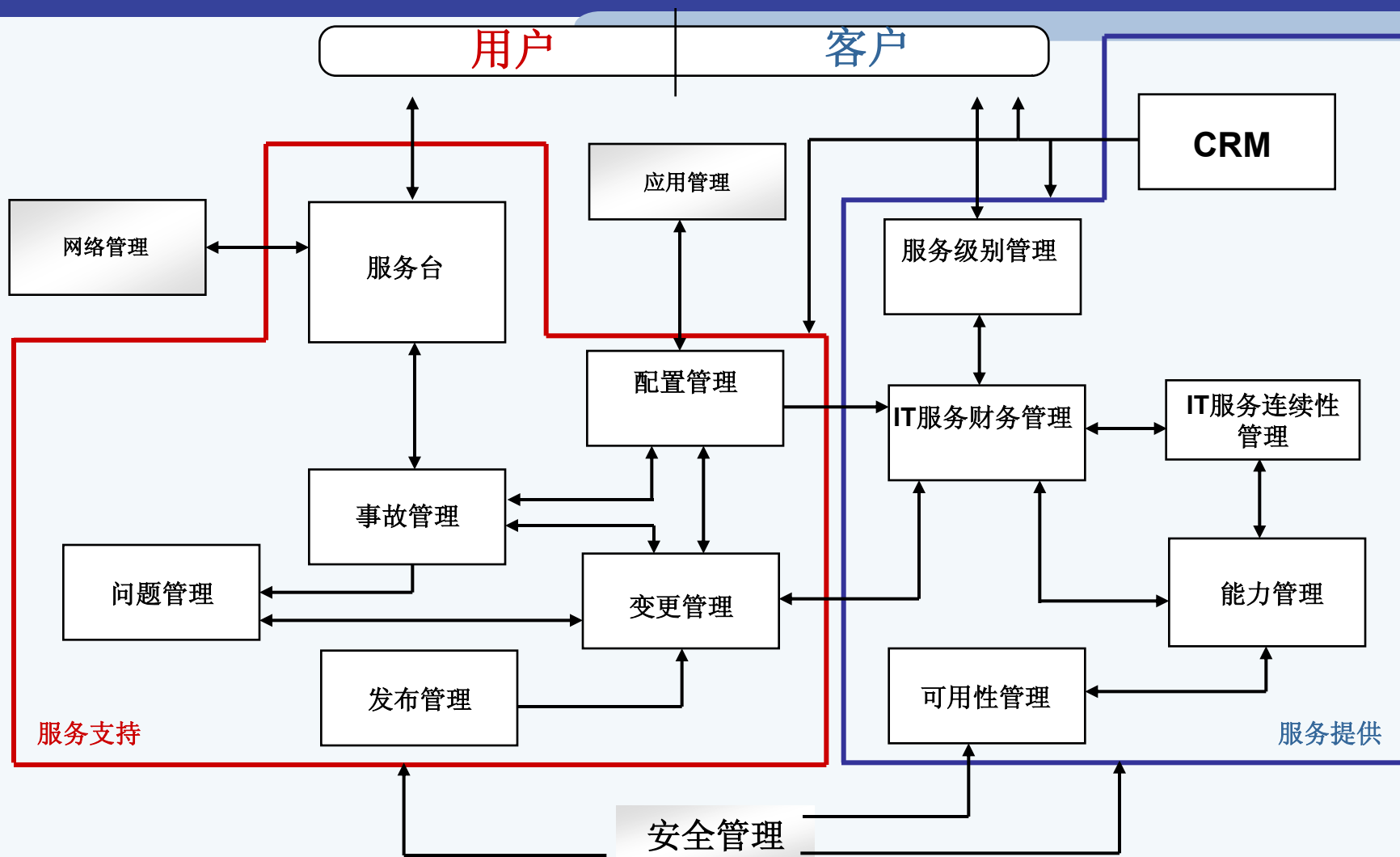
不是**硬件** 

不是  **软件**

ITIL®

是一个可以直接使用的标准





服务支持 (Service Support)

服务台 (职能)

事件管理

问题管理

配置管理

变更管理

发布管理

服务支持：正确地做事

服务提供 (Service Delivery)

服务级别管理

IT服务财务管理

能力管理

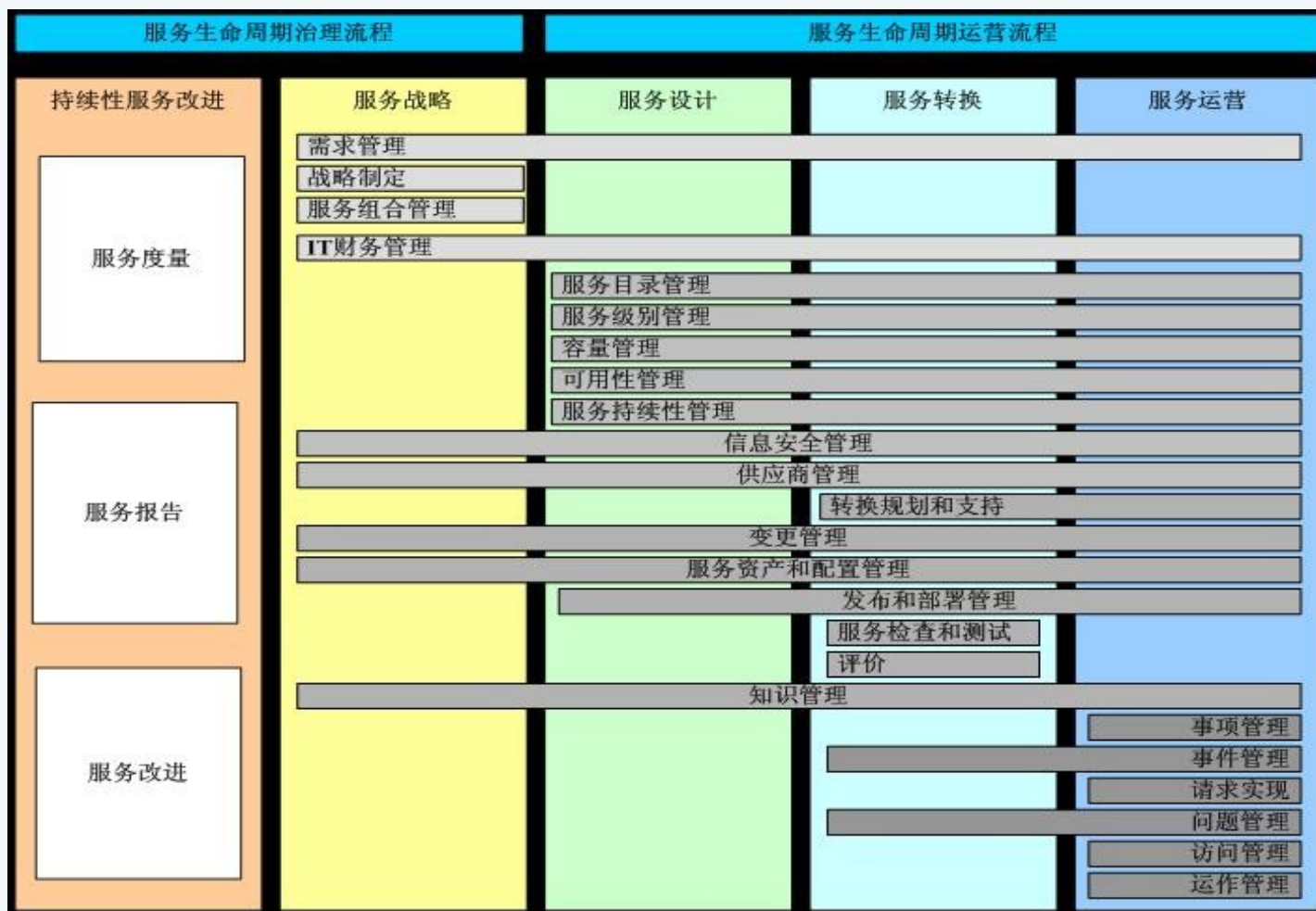
IT服务持续性管理

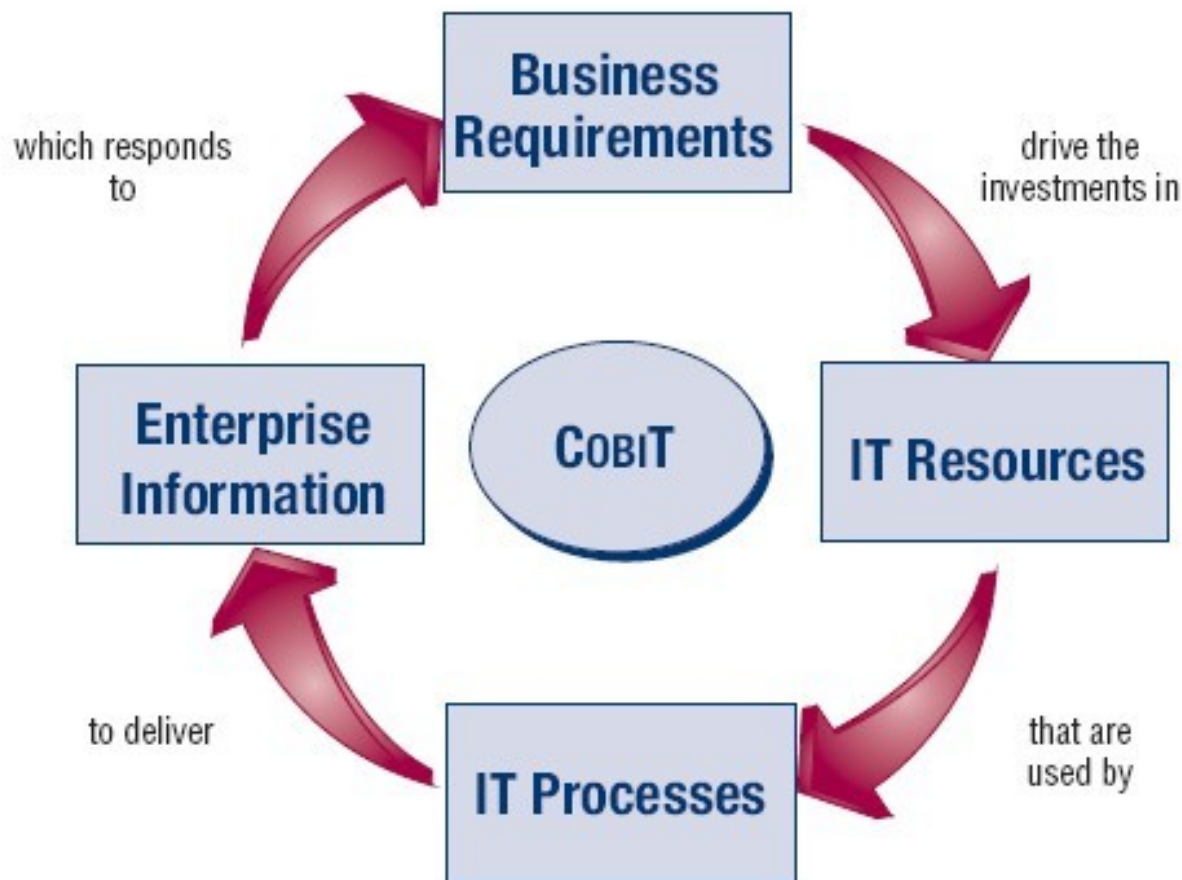
可用性管理

安全管理

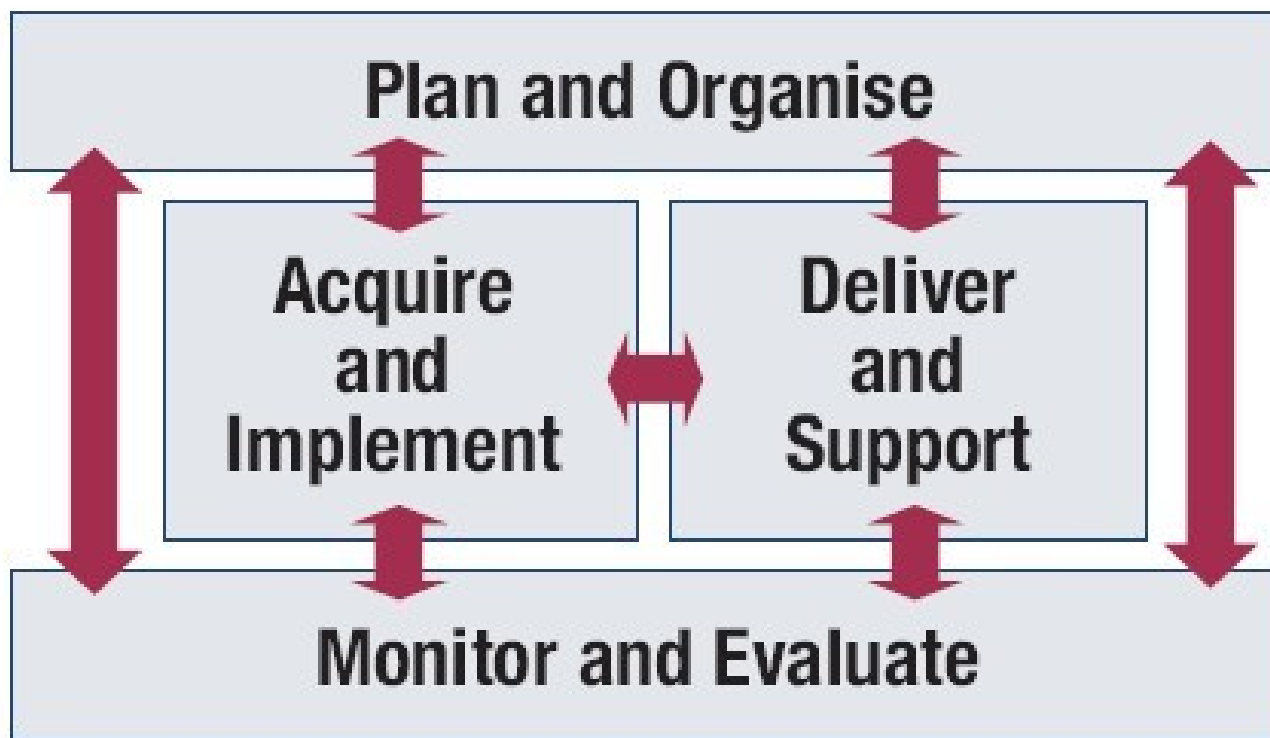
服务提供：做正确的事







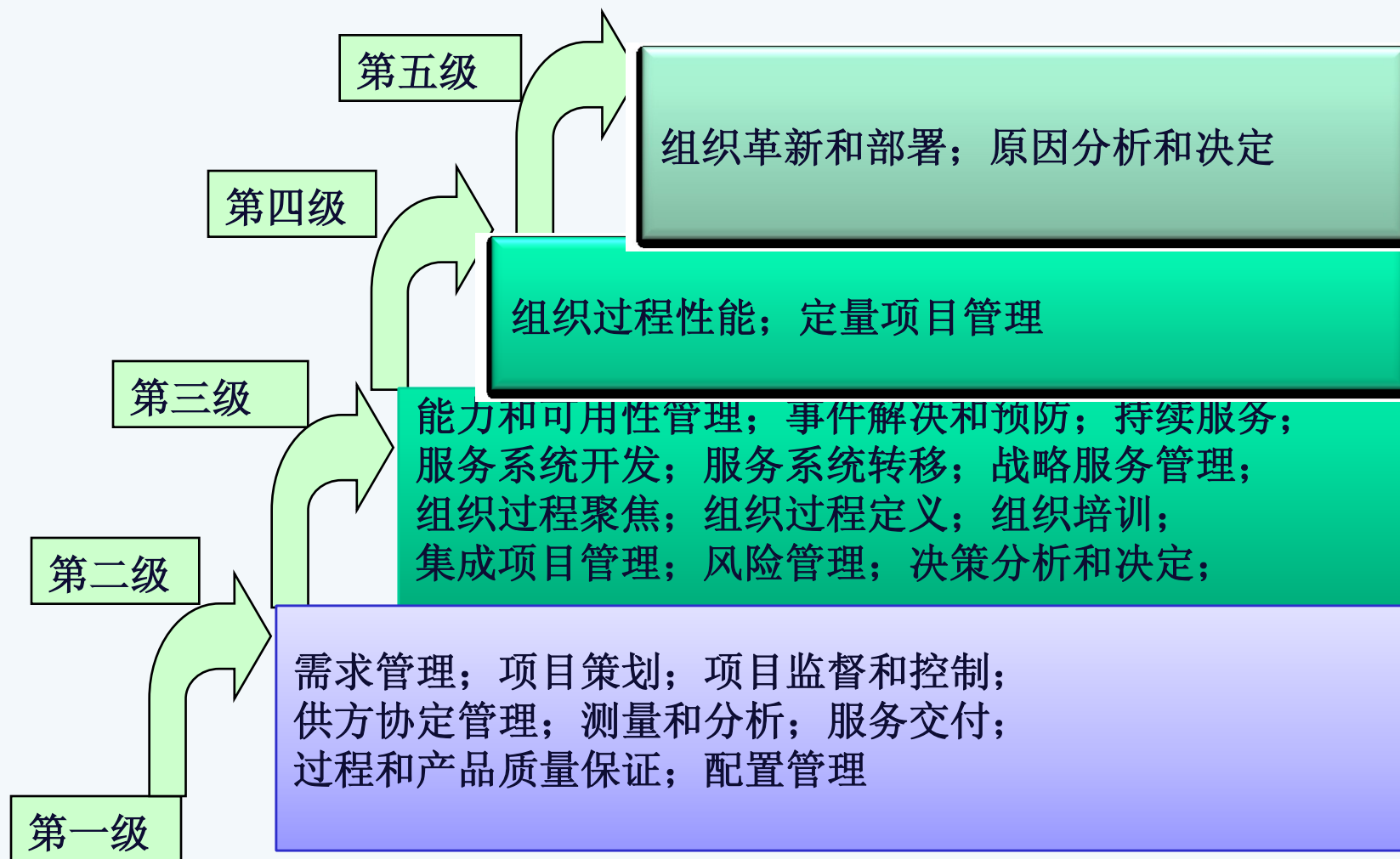
COBIT的四个DOMAIN





ML5. 持续优化级	
ML4. 定量管理级	
ML3. 已定义级	
ML2. 受管理级	
ML1. 初始级	

CMMI-SVC各等级要求

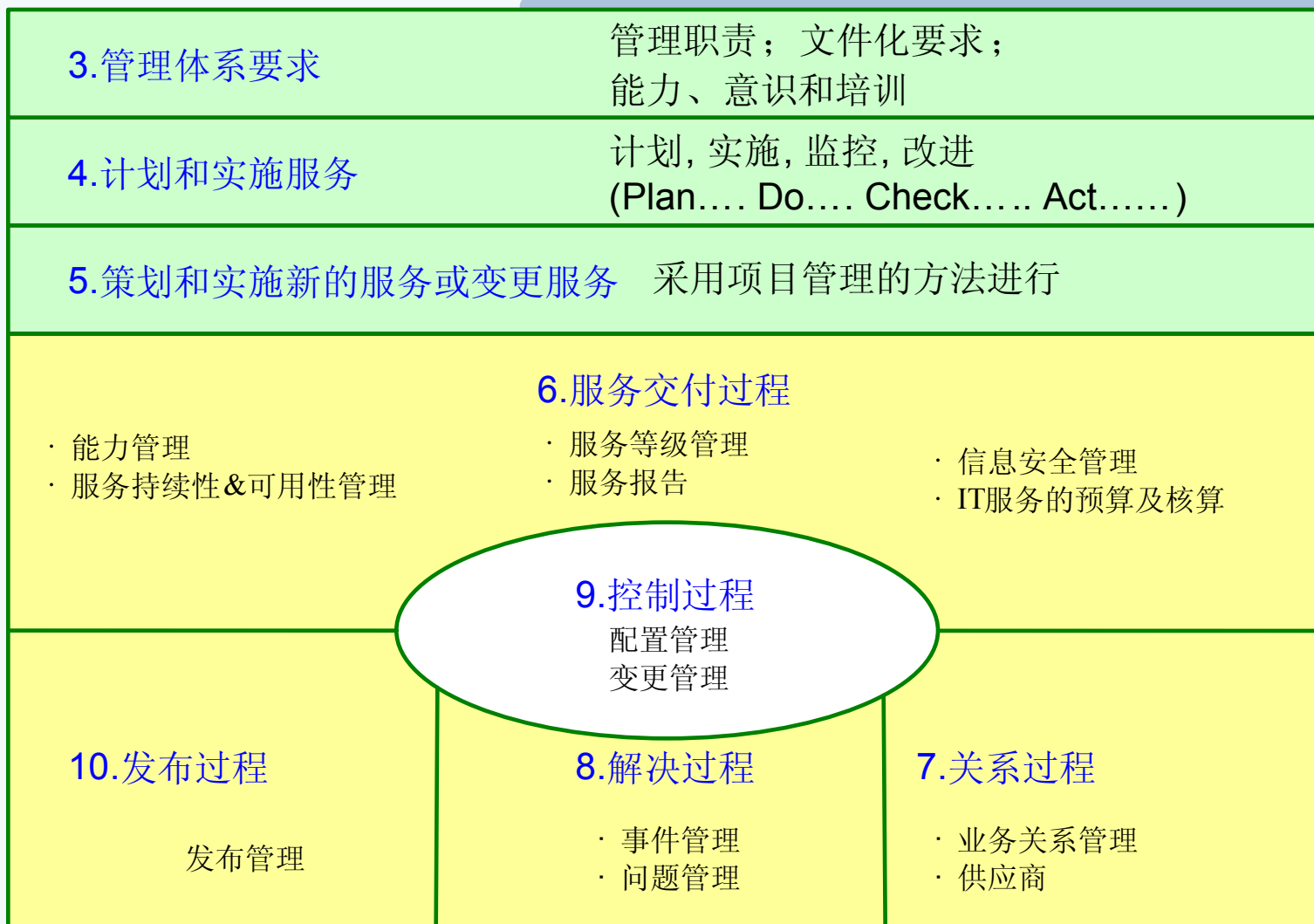


1 IT服务管理简介

- IT服务产生的背景
- IT服务管理流行框架/标准
- **ISO 20000标准框架**
- IT服务管理项目的实施

2 IT服务管理流程解析

3 内审员理论基础



3 管理体系要求

目的	提供管理体系，包括有效管理和实施所有IT服务所需的方针和框架
3.1 管理职责	最高/执行管理者应通过领导并采取措施，对其开发、实施并改进服务管理能力以开展组织业务并满足客户要求的承诺提供证据。
3.2 文件要求	服务提供商应提供文件和记录，以确保服务管理的有效策划、运行和控制
3.3 能力、意识和培训	<ul style="list-style-type: none">•应定义并保持所有服务管理者的角色和职责以及有效履行这些角色和职责所需的能力•应评审并管理人员的能力和培训需求，以确保他们能够有效履行他们的角色•最高管理者应确保其员工认识到所从事活动的相关性和重要性，以及如何为实现服务管理目标做出贡献

4 服务管理的策划和实施

4.1 服务管理的策划 (计划)	<p>目的：策划服务管理的实施与交付。</p> <ul style="list-style-type: none">•应进行服务管理策划•应建立清晰的评审、授权、传达、实施和保持计划的管理指导，并规定文件化的职责。
4.2 实施服务管理并 提供服务（实施）	<p>目的：实施服务管理目标和计划。</p> <p>服务提供商应实施服务管理计划以管理并交付服务</p>
4.3 监视、度量和评 审（检查）	<p>目的：监视、度量并评审服务管理目标和计划的完成情况。</p> <ul style="list-style-type: none">•服务提供商应采用适宜的方法来监视服务管理流程，并在适当时进行度量。•管理者应按策划的时间间隔进行评审
4.4 持续改进（改进）	<p>目的：改进服务交付和管理的效率和有效性。</p> <ul style="list-style-type: none">•应建立书面的服务改进策略•应评估、记录、排定优先顺序并授权所有建议的服务改进。•服务提供商应采取活动进行持续改进

5 新服务或变更服务的策划与实施

目的	确保在成本和质量的约束条件下，管理并交付新服务或服务的变更。
要求	<ul style="list-style-type: none">•新的或服务变更的方案应考虑由服务交付和管理所导致的成本、组织的、技术的和商业上的影响。•新的或变更的服务的实施（包括服务终止），应进行策划并经过变更管理者的正式批准。•策划和实施应包括服务交付和管理所需的资金和资源。•在真正实施以前，新的或变更的服务应被服务提供商所接受。•服务提供商应根据策划的安排，在新的或变更的服务实施后报告所取得的效果。应通过变更管理流程进行计划的实施后评审，即将真实的效果与计划的相比较。

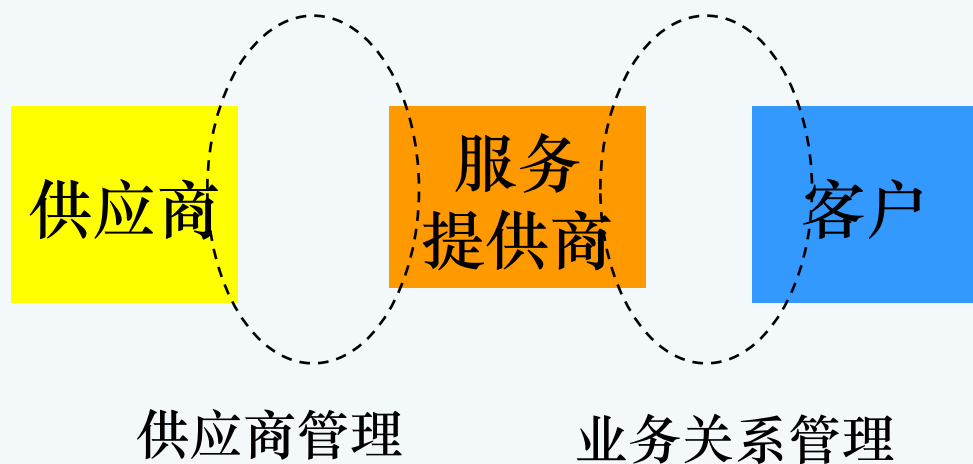


服务等级管理 SLA	服务级别管理的目标是通过协调IT用户和提供者双方的观点，实现特定的、一致的、可测量的服务水平，以为客户节省成本、提高用户生产率
服务报告	强调与客户的沟通和服务结果与客户要求的符合性的一致性
服务连续性及可用性管理	连续性管理在尽量少的中断客户业务情况下提供IT服务，并在IT系统出现问题时，以可控的方式恢复； 可用性管理的目标是优化IT基础设施的性能以满足服务和支持的组织。可用性管理导致成本合理的、持续的服务可用性水平，这种服务可用性确保业务满足其目标

IT 服务的预算及核算	确定IT服务的预算，监督预算执行情况，根据提供的服务收取费用
能力管理	使组织在危机出现时管理资源并提前预测需要的额外的能力。它描述了计划、实施和运行该过程必需的规程
信息安全管理	在所有服务活动中有效地管理信息安全



- 基于对客户及其业务驱动的理解，区分客户、服务提供者、供应商三者之间的关系以及建立并保持良好的关系
 - 业务关系管理：基于对客户及其业务驱动的理解，服务提供者和客户之间建立并保持良好的关系
 - 供应商管理：通过第三方供应商，确保提供无缝的高质量的服务



• 事件管理和问题管理

- 事件管理：尽快将业务恢复到协定的服务级别，或尽快响应服务请求
- 问题管理：通过主动识别和分析服务事件的根源，管理问题的解决方案，来减小对业务的破坏

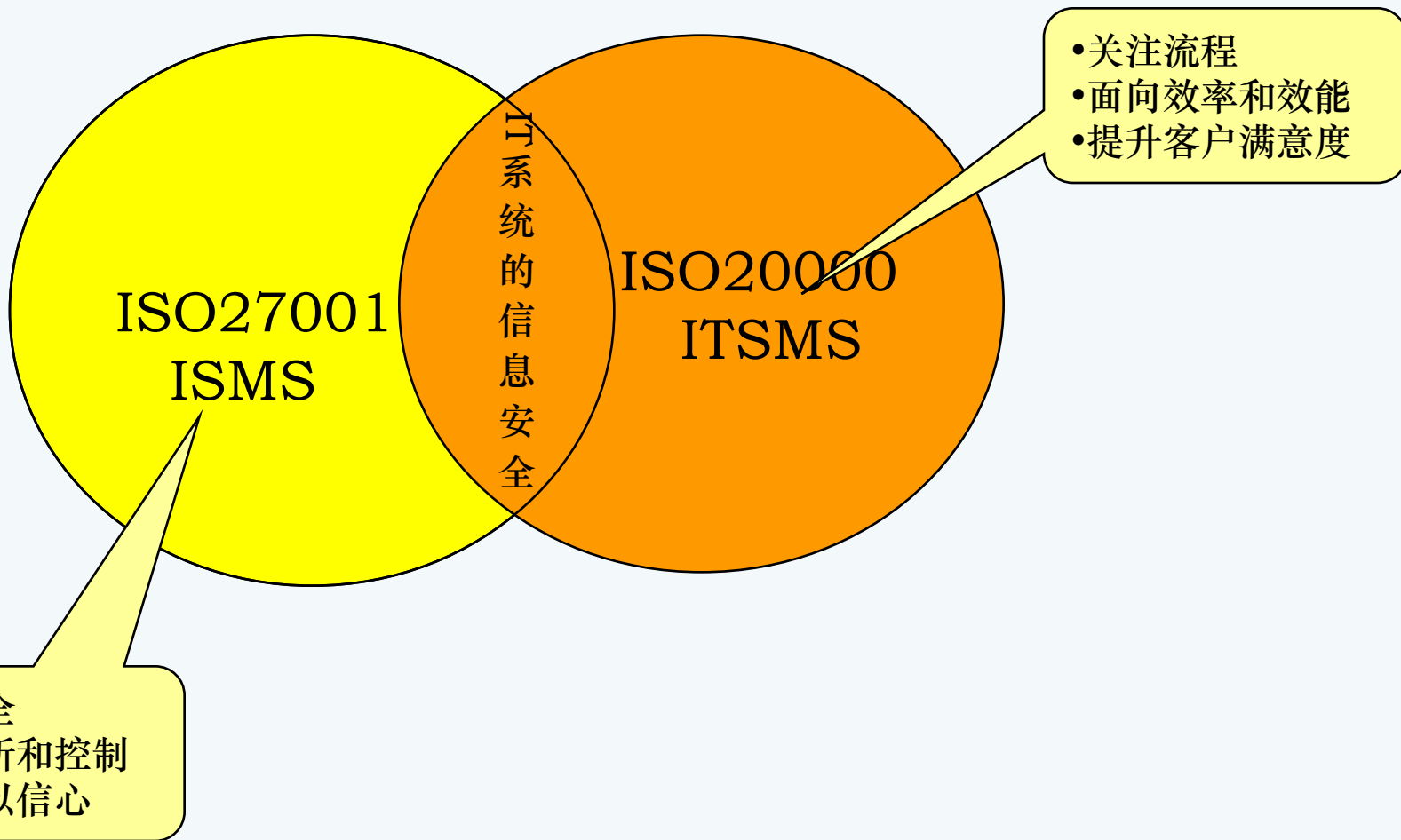


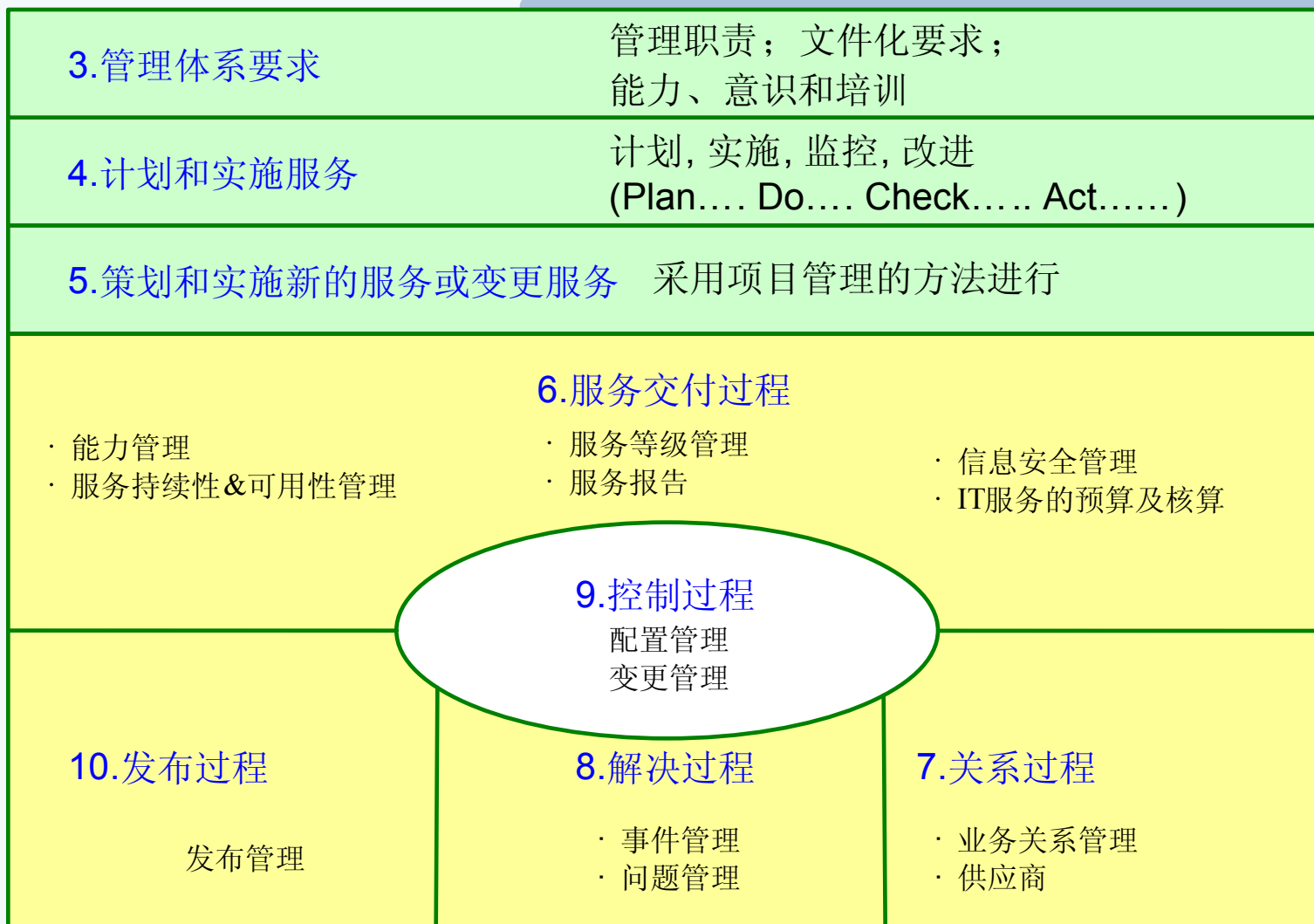
- 控制过程是后台支持的核心

- 配置管理：定义并控制服务和基础设施的组件，保持配置信息的准确性
- 变更管理：确保所有的变更都在受控方式下被评估、批准、实施和评审



- 发布管理：把一个或多个变更作为一个发布来交付、分发、追溯到真实环境中
- 根据业务要求对服务、系统、软件和硬件的发布进行策划和
 - 发布管理过程应与配置管理和变更管理过程综合管理





1 IT服务管理简介

- IT服务产生的背景
- IT服务管理流行框架/标准
- ISO 20000标准框架
- **IT服务管理项目的实施**

2 IT服务管理流程解析

3 内审知识及审核技巧

1. 准备阶段
2. 流程定义与文件建立阶段
3. 运行和完善阶段
4. 认证阶段
5. 维护阶段

准备阶段

- 项目启动会：主要工作是宣布本项目正式开始实施；成立项目组，确定双方参加该项目组的成员；介绍整个实施流程及双方职责
- ITSMS基础培训：主要工作是ISO20000标准培训等。通过基础培训，增强组织高层和全体员工的IT服务意识，并使项目小组成员对于标准的要求具有准确清晰的了解。
- 差距分析：对现行的IT服务管理体系与ISO/IEC20000标准要求进行比照性诊断，找出存在的问题和差距，明确改进的方向，作为下一步改进的依据。

流程定义与文件建立阶段

- 流程定义与文件编写策划：主要是根据组织的差距分析以及风险评估结果，确定流程定义以及文件编写的需求，并明确相关的阶段、时间安排以及职责界定。
- 文件编写培训：主要是对文件及流程的编写格式、编写风格、注意事项、各层次相关性、文件间的相容性等进行培训，使文件编写人员能清晰了解如何基于流程编写适合组织要求并易于操作的文件。
- 文件编写指导：主要是指导文件编写人员基于各自部门及各自业务流程的要求，编写相关的体系手册、方针目标、策略、程序文件、流程惯例等系列文件。
- 文件编写：主要是由组织内部的文件编写人员按照策划好的安排编写相关文件。
- 文件评审并发布和宣贯：在体系文件及流程全面推行实施前，组织要进行文件及流程实施前培训，使所有人员能了解各自业务活动中涉及到的IT服务管理体系要求，并掌握实施这些要求的意识和技能。

运行和完善阶段

- 运行阶段策划：主要是根据组织内部的实际情况以及认证的要求，制订运行阶段的时间和活动安排。
- 内审员培训：通过内审员培训，给获委派的内审员队伍，讲解内审的作用、意义、程序及方法，如何进行现场审核，如何追踪检查不符合项，如何写内审总结报告，并利用案例分析及现场审核模拟，以保证企业ITSMS的持续改善。
- 第一次内部审核：帮助组织进行内部审核，在内审中邀请组织内审员参加，以便他们今后能独立开展内审工作，对内审发现的不合格项，形成书面报告，经确认分发各部门，并向客户领导呈交内审总结报告。第一次内审也会对现有的管理体系要求的符合性、有效性和充分性进行一个正式全面的评价。
- 第二次内部审核：通过对第一次内部审核发现的问题进行改进，以客户内审员为主组织第二次内审，再次发现内部管理体系存在的问题。通过第二次内部审核，将确定是否可以进行正式的第三方审核。
- 组织管理评审：针对内审输出情况，赛宝推进专家协助管理层进行管理评审，评价体系实施的有效性、充分性和适宜性。

认证阶段

- 提交认证申请：赛宝推进专家将协助企业提交认证申请，协助客户办理申请书和认证机构往来的文件，帮助确定认证公司第一阶段审核和第二阶段审核时间安排。
- 第一阶段认证评审：认证机构对申请方提交的申请材料进行文件审核和现场初始评价，并确定组织是否已经具备了第二阶段审核的条件
- 第二阶段认证评审：认证机构依据标准要求，对申请方的IT服务管理体系进行全面系统的现场取证、评价，并做出是否可以予以注册的建议。
- 获证：公司在规定时间内对审核所发现的不符合项进行整改，并将整改结果提交给审核机构。认证机构对整改结果进行验证，如通过则可获得相应证书。

维护阶段

认证的有效期为三年；所以，每三年，需要进行一次全面的认证审核。每年都须由认证机构进行“监督审核”，以确保认证质量，确保服务管理的持续改进。组织需要根据ISO20000-1的要求，进行内部审核。

- 实施标准可以提供持续的控制、更高的效率以及持续改进的机会
- 将技术关注型的部门转化为服务关注型
- 确保IT服务满足业务需求，并保持一致
- 提高系统的可靠性和可用性
- 为测量IT服务质量提高能力
- 通过实施，IT服务提供商可以将自己与其他竞争者区别出，从而获得较强的竞争优势
- 通过实施，促进中国IT服务外包行业的成熟和发展
- 政府鼓励企业通过ISO20000认证

- IT服务的产生和发展
 - 信息化的发展阶段
 - 信息化产生的问题
 - IT服务的产生背景
 - IT服务的发展历程

- IT服务管理简介
 - 预备知识
 - » 服务、服务管理
 - » 质量、服务质量、质量管理
 - » 流程、流程管理
 - 基础知识
 - » 概念、核心思想、范围、驱动
 - » IT服务管理艺术、四大要素、
 - » 阶段评估：混乱、初级、一般、成熟、一流
 - » IT服务管理流程模型
 - ITIL
 - » 来源及认识
 - » V2、v3
 - » 基本流程
 - » 战略、战术及运营层与业务整合
- ISO20000
 - » 发展历史
 - » 体系剖析
 - » 与9000、ITIL比较
 - » 实施ISO20000意义

- ISO20000标准框架
 - PDCA方法
 - 管理体系要求
 - 计划和实施服务
 - 策划和实施新的服务或服务变更
 - 服务交付过程
 - 关系过程
 - 解决过程
 - 控制过程
 - 发布过程
- 项目实施阶段
 - 准备阶段
 - 流程定义与文件建立阶段
 - 运行和完善阶段
 - 认证阶段
 - 维护阶段