

SinoServiceONE

OpenBook™
协同出版



[翰纬IT服务管理文库]

翰纬ISO20000白皮书

ISO20000: A Pocket Guide

上海翰纬信息管理咨询有限公司

国际信息科学考试学会(EXIN)



翰纬 IT 管理文库

翰纬 ISO20000 白皮书

主 编 黄新峰

编 委 孙智君 李文浩



内容概要

ISO20000 于 2005 年 12 月一经推出，就得到了国内外众多组织和厂商的青睐。为加强国内客户和从业者对 ISO20000 背景、条款和实施方法的理解，上海翰纬信息管理咨询有限公司(SinoServiceOne)特推出《翰纬 ISO20000 白皮书》。全书力图通过简明的语言，紧密结合 ISO20000 实施的关键要求，从专业视角出发，为读者理解和实施 ISO20000 提供一个概念性的方法体系。

作为一本综合介绍 ISO20000 理论与实践的参考书籍，《翰纬 ISO20000 白皮书》在保证全面介绍 ISO20000 理论体系的同时，还重点强化介绍了 ISO20000 在国内的发展现状、ISO20000 同其它体系标准之间的关系、ISO20000 实施方法、国内 IT 服务提供商的 ISO20000 实施情况与经验总结等。书中包括大量翰纬专家的行业经验与项目实施方法论，为读者快速理解 ISO20000 实施框架、掌握基本的项目实施思路和项目关注点都有着重要的参考价值。

《翰纬 ISO20000 白皮书》是翰纬 ISO20000 认证中心推出的系列读物之一。本书不但全面介绍了 ISO20000 理论与实施的同时，还在附录部分增添了读者关心和期待了解的 ISO20000 热点、EXIN 关于 ISO20000 全球调查报告、以及 EXIN ISO20000 认证最新术语表等珍贵资料。

版权信息

丛 书 名: 翰纬 IT 管理文库
丛书总编: 刘亿舟
书 名: 翰纬 ISO20000 白皮书
编 者: 黄新峰 孙智君 李文浩
出 版 者: 上海翰纬信息管理咨询有限公司 (SinoServiceOne)
出版日期: 2008 年 9 月 23 日, 第 1 版 (V1.0)
地 址: 上海市张江高科毕昇路 289 弄 8 号楼 101 室
网 址: www.sinoserviceone.com
<http://iso.itsm.cn>

本书由上海翰纬信息管理咨询有限公司组织编写并由上海翰纬信息管理咨询有限公司与编者共享其知识产权 (但是编者拥有且仅拥有其编写的内容的知识产权)。

本书内容仅供参考, 上海翰纬信息管理咨询有限公司、编者、评委、顾问、合作单位以及本书的其它参与者不对任何单位和个人因参考本书全部或部分内容而导致的任何损失负有任何责任。

如对本书有任何意见或建议, 欢迎致信 info@sinoserviceone.com。

致 谢

上海翰纬信息管理咨询有限公司感谢以下人员参与本书的编辑和评审工作：

编写委员会：

主 编：黄新峰 上海翰纬信息管理咨询有限公司
编 委：孙智君 上海翰纬信息管理咨询有限公司
李文浩 上海翰纬信息管理咨询有限公司

顾问委员会：

孙振鹏 国际信息科学考试学会（EXIN）
左天祖 上海翰纬信息管理咨询有限公司

评审委员会：

刘亿舟 上海翰纬信息管理咨询有限公司
陈宏峰 上海翰纬信息管理咨询有限公司

合作单位

上海翰纬信息管理咨询有限公司感谢以下单位为本书的开发提供支持：



EXIN（国际信息科学考试学会）是一家全球性的独立 IT 考试机构。

EXIN 致力于在 IT 领域里制定教育标准、组织并开发考试以及认证体系。从而使 IT 从业人员能够证明自己在工作业绩方面具备国际资质和专业技能。EXIN 的宗旨是通过其独立的考试和认证体系来确保全球信息和通信技术（ICT）领域的质量及其从业人员的素质。

上海翰纬信息管理咨询有限公司作为 EXIN 早期的授权培训机构，目前仍然积极地和 EXIN 一起推进 IT 服务管理最佳实践标准在中国的应用和发展。

关于 ISO20000 认证中心

ISO20000 认证中心是上海翰纬信息管理咨询有限公司为加强用户对 ISO20000 认知，辅导用户实施 ISO20000，推动 ISO20000 在国内的应用而联合权威认证机构以及其他相关单位成立的一个虚拟的协作组织。ISO20000 认证中心由推广中心、学习中心和实施中心三大子中心构成：

推广中心：实时跟踪国内外的 ISO20000 行业动态，尤其关注国内获取 ISO20000 认证证书的进展；ISO20000 标准的权威解读，并介绍 ISO20000 在中国的典型应用场景和进展；请翰纬的 ISO20000 客户讲述认证实施过程中的经验和教训，推广实施案例。

学习中心：举行在线的网络学习课堂、在线讲座和现场研讨形式，进行 ISO20000 的基础知识、典型应用、实施方案的培训；与 itSMF 合作举办 ISO20000 内审员和 ISO20000 主任审核员的培训，帮助用户获取相关 ISO20000 证书。

实施中心：宣传认证中心的 ISO20000 实施理念、实施方法论、实施方案和案例研究；对于不同的目标客户，介绍翰纬的三种 ISO20000 实施方案，并提供 ISO20000 实施中的诸如立项报告、差距分析和评估等有效的工具包。

关于翰纬

上海翰纬信息管理咨询有限公司（SinoServiceOne）于 2004 年 1 月成立于中国上海，是中国最早从事 IT 管理咨询的机构之一。作为一家独立咨询机构，翰纬通过与 IT 管理软件厂商、系统集成商、IT 服务企业等广泛合作，为金融、电信、政府等行业客户和 IT 服务人员提供“一站式”的 IT 服务管理（ITSM）研究、咨询、培训和知识产品开发服务，帮助客户实现卓越的 IT 运营。

研究 翰纬创始人从 2001 年即率先在国内开展 IT 服务管理（ITSM）研究。多年的持续研究投入及由此产生的研究成果，独立的研究部门，超过年销售收入 10% 的研究经费投入，横跨用户、高校、厂商、媒体和国际机构的研究网络，造就了翰纬独一无二的影响力。

咨询 “全球经验，本土实践”，翰纬为金融、电信、政府等行业客户提供基于国际最佳实践的、创新的 IT 服务管理（ITSM）流程咨询、ISO20000/ISO27001 认证咨询、基于 ITSM 专家系统的远程咨询以及 ITSM 流程管理外包等全方位的行业化咨询解决方案，帮助客户实现卓越的 IT 运营。

培训 作为中国开展时间最早、规模最大、获得国际授权最多的 IT 管理培训机构，翰纬为企业、高校和个人提供 ITIL/PRINCE2/ISO20000/COBIT 认证培训、IT 服务管理在职硕士研究生课程、在线 IT 管理学院等多种形式的培训解决方案，全程助力 IT 管理职业人士的职业发展。

知识产品开发 翰纬创办了中国 ITSM 领域的第一个网站、出版了第一本专著、发表了第一篇学术论文、开办了第一个 IT 媒体专栏。经过近八年的发展完善，依托独创的开源模式的 OpenBook 知识产品开发方法论，翰纬提供的“翰纬 IT 管理文库”和《翰纬 IT 管理评论》已经成为中国 IT 服务管理最佳实践的创新之源。

关于 EXIN

EXIN（国际信息科学考试学会）是全球性独立的非营利性 IT 管理认证考试机构。EXIN 的使命是通过独立的考试和认证来提高 IT 部门、IT 专业人士和 IT 用户的资质。

EXIN 的业务

- 基于 IT 国际标准以及行业最近实践、如 ISO/IEC 20000、ISO/IEC 27000、ITIL、MOF、ASL、BiSL 及 TMap 提供国际公认的个人资质认证体系
- 为上述考试科目颁发国际公认的 EXIN 证书
- 对培训机构、考试中心和培训材料提供授权

EXIN 认证

EXIN 对组织和培训机构进行授权，是为了确保其所提供的培训在质量上达到国际标准。目前 EXIN 的培训授权服务已经涵盖了欧洲、南北美洲、亚洲和澳州的数万名讲师以及数千家培训组织。EXIN 授权的目的是为了保证培训机构、考试中心、讲师、监考人员或者培训材料等方面获得专业的官方指导并达到国际统一的标准邀请。有些培训课程的授权是强制性的，而有些培训课程的授权则是非强制性的。EXIN 授权为 IT 培训机构提供了极为有效的市场竞争优势。

全球认可

自从 EXIN 发起组织考试以来，EXIN 已经在六大洲的 125 多个国家为一百多万 IT 专业人士颁发了证书。EXIN 的总部，即 EXIN 国际，位于荷兰。为了向其国际客户提供最好的服务，EXIN 在世界各地设立了区域办事处或分支机构，以此来推动 IT 管理在全球的发展。

目 录

第1章	前 言	3
1.1	开发背景	3
1.2	开发目标和读者群体	3
1.3	结构和内容	4
第2章	ISO20000 简介	6
2.1	什么是 ISO20000	6
2.2	为什么需要 ISO20000	6
2.3	谁需要 ISO20000	7
2.4	何时实施 ISO20000	8
2.5	如何实施 ISO20000	8
2.6	ISO20000 发展历程、现状和趋势	9
2.7	ISO20000 与关联标准	13
第3章	ISO20000 权威解读	20
3.1	ISO20000 管理体系的整体要求	20
3.2	ISO20000 流程关注点	26
第4章	翰纬 ISO20000 实施方案	37
4.1	ISO20000 实施理念 —“四化”	37
4.2	ISO20000 实施方法论—“十步法”	38
4.3	双 I 咨询方案	41
4.4	双 S 咨询方案	42
4.5	易捷咨询方案	44
4.6	ISO20000 相关培训	45
第5章	翰纬 ISO20000 案例研究	45
5.1	万国数据（双 I 方案）	45
5.2	中原地产（双 S 方案）	47
5.3	长城电子（易捷方案）	49
第6章	ISO20000 项目经验分享	52
6.1	来自甲方（用户）的经验、教训和建议	52
6.2	来自乙方（咨询机构）的经验、教训和建议	54
第7章	总 结	55
附录 1:	ISO20000 FAQ	56
附录 2:	EXIN ISO/IEC20000 认证课程培训	59
附录 3:	EXIN 全球 ISO/IEC20000 认证热点调查	60
附录 4:	EXIN ISO20000 认证考试中英文词汇对照表	64

附录 5: 翰纬咨询产品和服务目录	72
附录 6: OpenBook 和翰纬 IT 管理文库	74
附录 7: 联系我们	76

第1章 前言

1.1 开发背景

ISO/IEC20000（以下简称 ISO20000）是国际标准化组织于 2005 年 12 月 15 日发布的专门针对信息技术服务管理（IT Service Management）领域的国际标准。它的前身是英国标准 BS15000，由英国标准协会（BSI）、中央计算机和电信局（CCTA），以及信息技术服务管理论坛（itSMF）联合协定而成。ISO20000 一出世，就在国际 IT 行业迅速推广开来，以英国、德国为代表的欧洲国家积极通过 ISO20000，以规范自身的 IT 服务管理。

在亚洲，ISO20000 认证获得了蓬勃发展。包括印度、日本、韩国和中国在内的诸多国家都积极地实施 ISO20000 认证，以此来提升 IT 服务管理的水平，获得更强的行业竞争优势。所有这些都充分表明了 ISO20000 质量管理体系的内在价值及其实施的重要性。

《翰纬 ISO20000 白皮书》正是在上述背景下应时而生，由上海翰纬信息管理咨询有限公司联合国际权威认证机构 EXIN（国际信息技术考试学会），以及国内外专家和业内人士共同开发而成的。

1.2 开发目标和读者群体

《翰纬 ISO20000 白皮书》的开发目标是：

- 使读者对 ISO20000 的起源和发展有一个基本认识；
- 介绍 ISO20000 框架与基础理论，使读者了解和掌握 ISO20000 基本体系；
- 介绍 ISO20000 实施方法以及案例，为从业者认证咨询提供启发和成功经验。

《翰纬 ISO20000 白皮书》的读者范围包括：

- IT 服务提供商，包括内部和外部的服务提供商；
- IT 服务组织中的管理人员，包括服务外包管理人员、IT 运营管理人员；
- 企业 IT 质量管理人员和流程改进人员；

- 专业的 IT 服务咨询机构和培训机构；
- IT 服务管理认证者和 ISO20000 审核人员；
- 其他对 IT 服务管理和 ISO20000 感兴趣的一般读者。

我们期望通过本书帮助读者初步了解 ISO20000 体系及其实施过程，发掘 ISO20000 内在价值，共同提升 IT 服务管理水平。

1.3 结构和内容

《翰纬 ISO20000 白皮书》从 ISO20000 的发展、ISO20000 的核心流程、以及翰纬 ISO20000 实施方法论和案例研究等多个方面进行了介绍。本书共分为 7 章，各章内容分别是：

第 1 章 前言部分介绍了 ISO20000 白皮书的开发背景、目标和读者范围。

第 2 章 简要介绍了 ISO20000 的发展历程，分别从其起源、实施、认证需求三个方面归纳了 ISO20000 的基本内容。最后，本文还对 ISO20000 及其关联标准做了基本介绍。通过本章，使读者初步了解什么是 ISO20000 及其实施要求。为后面章节的论述奠定了基础。

第 3 章对 ISO20000 的管理体系进行权威解读。从范围、术语、体系规划和实施几个方面简要介绍了体系的整体要求。随后对 ISO20000 的流程关注点做了详细说明，对服务提供过程、关系过程、解决过程、控制过程和发布过程五个核心过程得相关要求做了详细解释。

第 4 章 介绍了 ISO20000 的实施方案，包括认证项目实施的方法论，以及翰纬提出的“双 I”、“双 S”、“易捷”三个典型实施方案。

第 5 章 对应 ISO20000 的三种实施方案，分别介绍了翰纬“双 I”、“双 S”、“易捷”典型应用案例。

第 6 章 分别从甲方和咨询机构两个视角，与读者分享 ISO20000 项目实施过程中的经验和教训，使读者能够借鉴成功经验，积极有效地实施自身的 ISO20000 项目。

第 7 章 对本书进行总结。

本书第 1、2、5、6 章由孙智君撰写，第 3、4 两章由李文浩、孙智君撰写。第 7 章及其附录部分由李文浩整理。全书由黄新峰进行了最后的调整和修改，并由 ISO20000 认证中心的相关方和专家进行评审，在此一并表示感谢！

第2章 ISO20000 简介

2.1 什么是 ISO20000

ISO20000 是第一部针对信息技术服务管理（IT Service Management）领域的国际标准，它于 2005 年 12 月 15 日发布。

作为认证组织的 IT 运营和服务管理水平的国际标准，ISO20000 具体规定了 IT 服务管理行业向企业及其客户有效地提供服务的、一体化的管理过程以及过程建立的相关要求，帮助识别和管理 IT 服务的关键过程，保证提供有效的 IT 服务以满足客户和业务的需求。它着重于通过“IT 服务标准化”来管理 IT 问题，即将 IT 问题归类，识别问题的内在联系，然后依据服务级别协议进行计划、管理和监控，并强调与客户的沟通。

ISO20000 标准由两部分组成：

- 第一部分，ISO20000-1:2005 “IT service management Part 1: Specification for service management”，该部分内容规范了 IT 服务过程包含的 13 个流程，是认证的依据；
- 第二部分，ISO20000-2:2005 “IT service management Part 2: Code of practice for service management”，这部分内容主要涉及 IT 服务管理过程的最佳实践指南，旨在为实施 IT 服务管理体系提供指导。

2.2 为什么需要 ISO20000

当前，在全球信息化快速发展的大背景下，IT 业界也由当初的以技术为主导的粗放型规模扩张阶段，转向如今的依靠科学管理实现效率提升和风险、成本控制的精细化管理阶段。伴随着企业 IT 规模的扩大和 IT 成熟度的提高，各类企业的成本管理、效率管理意识普遍增强。这时，向 IT 管理要效益，要求更高的 IT 服务水平，更强的运营管理能力迫在眉睫。

对 **IT 内部运营组织** 来说，IT 部门在企业的生产、管理环节发挥着重要作用。例如在银行、电信、政府、物流仓储，以及其他生产型企业当中，IT 运营管理成为核心业务运作依托的根本手段，也成为企业成本控制和效率提升的关键部分。在这种情形下，提升组织内部的 IT 服务水平和建立基于流程的高效率运作机制，可以为企业业务部门提供性价比更高的 IT 服务支

持，从而确保业务的高效运转，缩减运营成本、提高业务盈利能力。

对**专业 IT 服务外包公司**来说，IT 服务管理本身是企业核心价值的实现手段。在当前 IT 行业成熟度不断提升、第三产业服务业迅速发展的背景下，客户对 IT 服务提供商的要求也不断提高。IT 服务外包公司只有通过提升服务质量、建立现代 IT 服务管理运营体系和最大化客户价值，才能在市场竞争当中立于不败之地。

基于如上情形，不论是内部 IT 服务提供商，还是外部 IT 服务提供商，都需要成功导入先进的管理体制来提升 IT 运营效率和 IT 服务水平。而 ISO20000 恰恰是他们最合适的选择。

ISO20000 可以帮助企业实现：

- 建立、实施和推广服务管理流程，强化员工服务意识，规范组织的服务行为；
- 规范服务输出质量，建立服务质量监测体系，为管理层和客户提供管理信息；
- 获取 IT 服务管理领域的国际认可的专业认证，提升业内知名度；
- 增强企业品牌和信誉，获得市场竞争优势；
- 有利于全面提升客户总体的服务体验与满意度。

由此可见，ISO 20000 认证意味着认证组织机构达到了国际领先的 IT 服务管理水平，代表企业的服务管理基于 IT 服务管理的最佳实践。因此，获得 ISO20000 认证是企业快速实现高质量 IT 服务，获得业界领先优势的捷径。

2.3 谁需要 ISO20000

ISO 20000 的目标是“为任何提供 IT 服务的企业提供一套通用的参考标准，不论其为内部客户还是外部客户提供服务”。由此看出，ISO20000 标准从其产生和制定的目标来看，始终把提供 IT 服务的企业和部门作为认证主体。

ISO20000 标准的制定者是来自各个行业的 IT 服务专家。同样，标准本身的服务对象也是各个行业的 IT 服务提供商。因此，凡是存在 IT 服务职能的机构、组织，不论它是为企业内部提供 IT 服务支持，还是为企业外部客户提供 IT 服务，都是 ISO20000 认证标准的需求者。他们包括（但不限于）以下类别：

- 专业 IT 服务外包提供商
 - 他们是 IT 服务行业的领军者，ISO20000 管理体系是保证向客户交付高质量服务的根本保证，也是彰显卓越 IT 服务能力的重要标志。其中特别指出的是为跨国公司提供软硬件支持服务的外包公司，他们业务涉及全球的跨国公司，客户对国际标准要求高。因此，这类组织机构需要整合自身资源，通过 ISO20000 国际标准，紧跟国际标准步伐，为业务的国际化发展奠定基础。
- 专业 IT 系统集成商和软件开发商

---这类企业采用 ISO20000 规范并对所提供的软/硬件产品提供标准化的服务。在产品整个生命周期内保证产品的高质量服务和持续支持。

- 企业内部 IT 服务提供商或 IT 运营支持部门
 - 银行、电信、地产、政府等大型国有企业和上市公司。这些组织机构的 IT 系统规模通常都很庞大，业务对于 IT 的依赖程度高。随着组织内部 IT 系统复杂度的几何增长，他们亟需改善内部 IT 服务管理水平，为业务的稳定和发展提供有力支持。他们通常通过与业务部门签订 SLA 来实现 IT 服务的交付明晰化、服务可计量化，以及保证可持续的内部 IT 服务改进能力。

2.4 何时实施 ISO20000

ISO20000 的实施是一个逐步推进的过程，处于不同行业类别的组织机构，要根据自身的 IT 服务管理规模和管理要求，合理地选择认证时机和进度安排。

组织选择实施 ISO20000 需要一定的契机，一般建议 IT 服务组织在内部或者外部条件成熟的时候选择实施 ISO20000。下面描述了几种触发实施 ISO20000 的典型场景：

- 随着 IT 规模的服务提供的复杂度越来越大，IT 管理面临的问题已经不能单纯依靠增加人来解决，业务的发展也对 IT 提出了更高的要求，组织的 IT 运营迫切需要一套系统全面的方法来改善运营绩效和服务水平，提升用户满意度；
- 随着业务规模的扩张，迫切需要 IT 组织能够以一种可推广的、规范的、标准化服务体系来交付 IT 服务；
- 外部用户对服务的理解有了提升，对组织所提供的服务有了更高的要求；
- 外部环境和市场竞争对组织的 IT 服务管理水平和服务管理资质有了更高的要求。

2.5 如何实施 ISO20000

ISO20000 的实施需要根据 ISO20000 本身的体系特点来进行。从实施理念到实施方法，都要符合体系的根本要求，即既要符合工作流程化的整体要求，还能够支持体系建成后的“P-D-C-A”持续改进能力。并且，实施 ISO20000 还需要根据客户的具体情形，客户化定制适合企业实情的解决方案。针对以上问题，翰纬给出以下几个方面的建议：

- **实施理念**

翰纬认为：ISO20000 实施应当秉承 IT 管理的“四化”原则，即管理体系化、工作流程化、任务工具化、人员专业化。详见 4.1 节。

- **实施方法**

“十步法”是翰纬根据多年咨询经验，结合业界实际而提出的 ISO20000 实施方法论。翰纬提出 ISO20000 咨询实施应当分为十个基本步骤依次进行，它们分别是：范围定义、理念导入、现状评估、流程设计、工具实施优化、制度建设、体系发布、试运行和推广、审核取证、持续改进。详见 4.2 节。

- **实施方案**

实施方案是实现 ISO20000 认证的根本途径。翰纬结合业界的认证需求和 IT 服务管理行业的研究，提出了三套在国内具有普遍适用性的 ISO20000 实施方案。他们分别是：

- 翰纬“双 I”咨询方案
- 翰纬“双 S”咨询方案
- 翰纬“易捷”咨询方案

结合上述实施方法论，翰纬为企业提供了明确的实施理念、阶段性的实施方法、以及客户化的实施方案。帮助各类企业实现 ISO20000 认证、构建科学的 IT 服务管理体系。详见 4.3~4.5 节。

2.6 ISO20000 发展历程、现状和趋势

2.6.1 发展历程

ITIL（信息技术基础架构库）在全球广为接受，并作为 IT 服务管理的最佳实践，在此基础上，BSI（英国标准化协会）推出英国官方标准 BS15000。该标准在 2005 年 12 月正式成为 IT 服务管理的国际标准 ISO20000。整个发展历程如下图 2-1 所示：

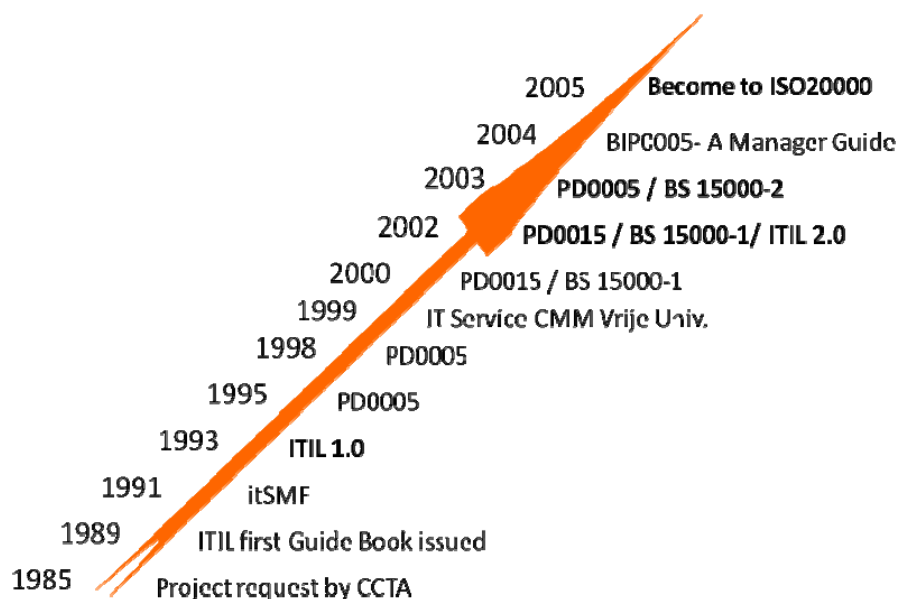


图 2-1 ISO20000 标准发展历程

- **BS15000 第一版**：发布于 2000 年，它是基于早期版本 DISC PD0005：1998（IT 服务管理实践指南）而产生的。
- **BS15000-1：2002 第二版**：发布于 2002 年。它是根据前一版本使用后获得的反馈和经验而得出的。同时，认证战略的发展大大地推动了 **BS15000** 成为正式标准。
- **ISO20000**：发布于 2005 年 12 月 15 日。由国际标准化组织正式接受并承认其作为新的 ISO 标准。它是通过快速通道将 **BS15000** 认可成为国际标准的。ISO20000 的当前两个版本 ISO20000-1 和 ISO20000-2 分别由 **BS15000** 的两个版本改编而成。

2.6.2 发展现状

据 ISO20000 标准组织官方网站最新信息，截至 2008 年 9 月，全球共 256 家组织机构获得 ISO20000 标准认证，其在各大洲分布情况如图 2-2 所示

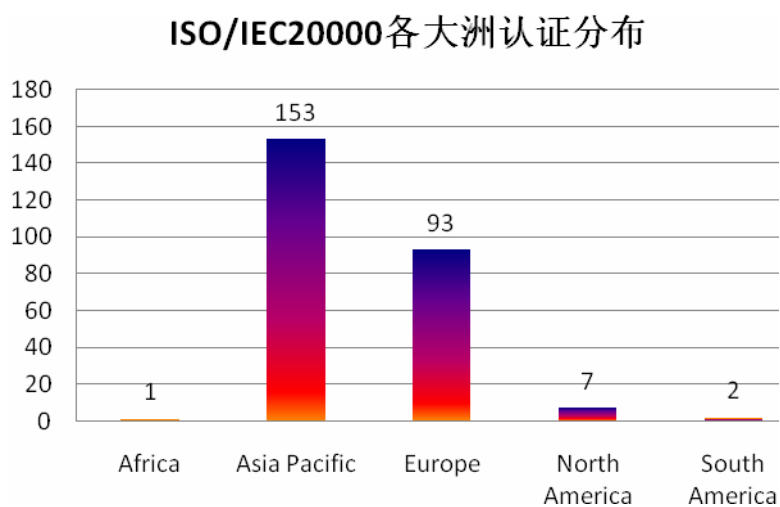


图 2-2 ISO20000 各大洲认证分布

数据来源：ISO 认证网站 <http://www.isoiec20000certification.com/>

就国内而言，在我国已获认证的 25 家组织机构当中，其中独立的 IT 服务提供商有 16 家，占认证总数的 64%。其他获得认证的机构基本分布在通信、金融、能源、电力等行业。

图 2-3 是对国内通过认证的组织机构进行的简要分析：

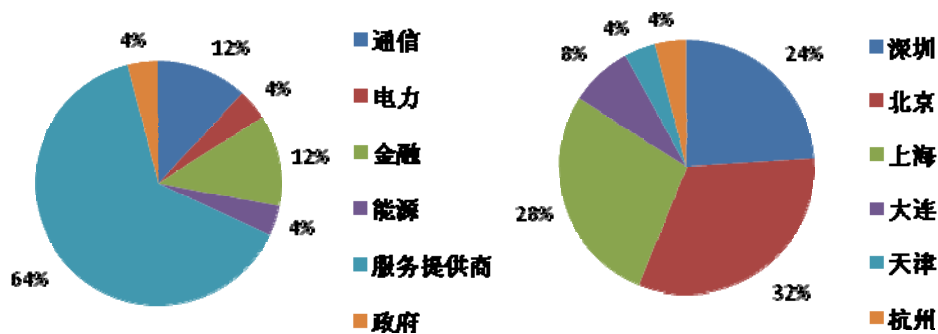


图 2-3 国内认证企业分布图

通过上图可以看出，这些组织机构主要分布在专业的 IT 服务提供商行业、通信行业、金融机构等；分布地区以北京、深圳和上海三个区域为主。

2.6.3 发展趋势

ISO20000 服务质量管理体系认证自 2004 年在英国实施以来，经历短短 4 年时间，已从一开始的几十家组织机构发展到现在的 200 多家，而且始终保持快速的发展。如今，它已成为 IT 服务管理质量的“金牌”并为多国所采用。图 2-4 描述了全球范围的 ISO20000 认证通

过情况：

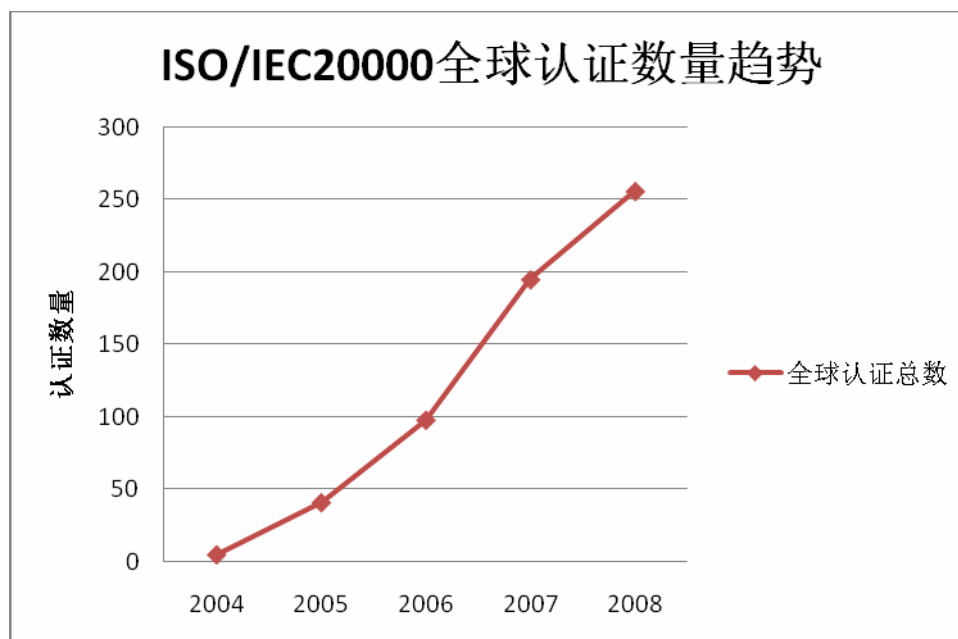


图 2-4 ISO20000 全球认证数据图 注：统计时间截止 2008 年 9 月

数据来源：ISO 认证网站 <http://www.isoiec20000certification.com/>

由上图可以看出，全球 ISO 认证数量在近几年快速增长。特别是在亚洲国家，以印度、日本、韩国、中国为代表的企业认证数量迅速增加，并成为全球认证最多的区域。据 EXIN 权威部门的评估和调查分析。近两年来，全球范围内，约 35% 的 IT 服务提供商可能实施 ISO/IEC20000 认证计划。

在国内，为了提升整体行业的管理水平，保持同世界整体趋势的同步，国家也通过出台一系列政策，对 IT 服务外包企业取得 ISO20000、ISO27001 等国际认证予以大力支持。

据不完全统计，国内当前有几十家企业正在积极筹备和实施 ISO20000 认证工作。上海、深圳、天津等市政府都以资金补助的形式积极鼓励企业实施 ISO20000 认证，以此促进 IT 外包业务行业化、国际化，提升 IT 服务整体管理水平。可以推断，在不久的将来，获得 ISO20000 认证的组织机构会稳步增长，并引导整个 IT 服务行业向前发展。

2.7 ISO20000 与关联标准

2.7.1 ISO20000 与 BS15000

2.7.1.1 BS15000 的产生和发展

BS15000 服务管理标准由英国标准协会（BSI）开发，是目前世界上第一个针对 IT 服务管理的国家标准。它提出了一系列相对独立而又彼此相互关联的服务管理所需要的管理流程，这些流程很大程度上是在 ITIL 的基础上开发而成的。

英国标准协会（BSI）于 2000 年 11 月发布它的第一版，而后又于 2002 年 11 月对其进行了更新。

2.7.1.2 从 BS15000 到 ISO20000

ISO20000 是由 BS15000 的最初的文本部分进行少许的升级而成的。而大部分的改变都只是装饰性的，因此，对整个高层框架体系的影响甚微。

BS15000 与 ISO20000 之间术语的改动有以下几点：

- 术语“BS15000”已经被“ISO20000”所替代；
- 术语“服务组织”由“服务提供商”替代；
- 术语“第三方”被“供应商”或“外部”替代；
- 对“文档”与“记录”的定义由于影响 ISO 术语而被接受。

2.7.2 ISO20000 与 ITIL v2、ITIL v3

2.7.2.1 ITIL 与 ISO20000 的关系

ITIL 自发布以来，一直被业界认为是 IT 服务管理领域事实上的管理标准，但 ITIL 作为最佳实践指南，无法直接认证组织的服务管理水平。直到 2005 年 12 月，国际标准组织（ISO）以快速通道的方式批准通过了 ISO20000 的标准决议，使之成为 IT 服务管理认证的国际标准。

ITIL 与 ISO20000 之间的关系如图 2-5 所示：

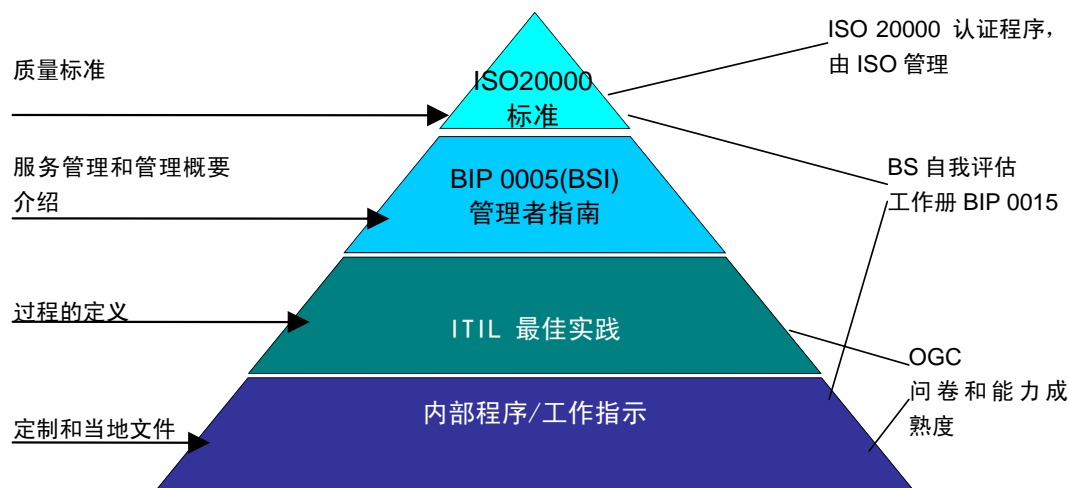


图 2-5 ISO20000 与 ITIL 关系图

ITIL 与 ISO20000 之间不完全一致：

- 从整体来说，ITIL 关注的 10 个核心服务管理流程，而 ISO20000 不仅仅有对服务管理流程的要求，还增加了关于服务管理体系整体的要求，比如管理层承诺、服务目标和持续改进等。
- ISO20000 定义了服务管理的一系列目标和控制点，但没有告诉组织实现这些目标的方法和途径，ITIL 作为 IT 服务管理行业的最佳实践，给出了实现这些目标的方法和途径。
- ISO20000 和 ITIL 的核心都是服务管理流程，但两者的流程不尽相同。ISO20000 主要基于 ITIL v2 的 10 个核心流程，并添加业务关系管理（Business relationship Management）与供应商管理（Supplier Management）和服务报告（Service Reporting）三个新流程。而这三个流程在 ITIL v3 中也作为独立的流程有专门的论述。

2.7.2.2 ITIL v2 与 v3 的关系

ITIL v3 是一个巩固和提高 ITIL 最佳实践的过程，也是“当前最佳实践”的精髓。“当前最佳实践”规定了行业实践中的前沿信息，并且会随着客户需求的变化而不断变化。OGC 对 ITIL v2 中的重要内容加以精简，然后将其收录到 ITIL v3 中。ITIL v3 的结构框架和内容来源于大量的公众评议会及行业管理者的意见。同时，它也囊括了 v2 中仍被 ITSM 团体广泛实践和运用的那部分内容。

v3 增加了部分新概念，尤其是引入了“生命周期”概念。IT 服务从开始到结束的整个过程，就是服务管理的生命周期。当开展一项服务时，组织中不同的管理层和成员都参与到该服务的生命周期中，包括决策、计划、设计、开发、测试、发布、运行和改进等活动中。借助于“生命周期”的贯穿，ITIL v3 将 v2 中的各个流程有机地整合在了一起。但严格说起来，

v3 只是 v2 的加强版，它补充并解释了 v2 的不足之处，在前者的基础上增加了一些营销方法与流程，并解释 ITIL 在不同的行业该如何切入，使得 ITIL 跟企业的关系更紧密。

概括而言，v2 与 v3 的比较主要体现在如表 2-1 所示的五个方面：

表 2-1 ITIL v2 与 v3 的特征对比

ITIL V2 特征	ITIL V3 特征
v2 关注诸如服务台、事件、问题、变更、配置和风险管理的流程	v3 则关注服务，因为流程只是服务的附属物
v2 关注的是业务与 IT 的结合（Alignment）	v3 则强调业务和 IT 的整合（Integration）
V2 关注的是价值链（Value-Chain）管理	v3 则强调价值网络（Value Network）的集成
v2 关注的是线性的服务目录	v3 则强调动态的服务投资组合
v2 关注的是流程一体化的集成	v3 则强调全面服务管理的生命周期

ISO20000 的流程包括了 ITIL v2 中核心模块服务支持和服务交付的所有相关流程，以及安全管理和其它模块的相关流程。ITIL v3 则在 v2 的基础上，参照 ISO20000 的管理体系，进一步地明晰和增加了部分流程。

ITIL v2 和 v3 从流程层面的对比情况如下图 2-6 所示。其中蓝色字体的是 ITIL v2 包含的 10 个核心流程：

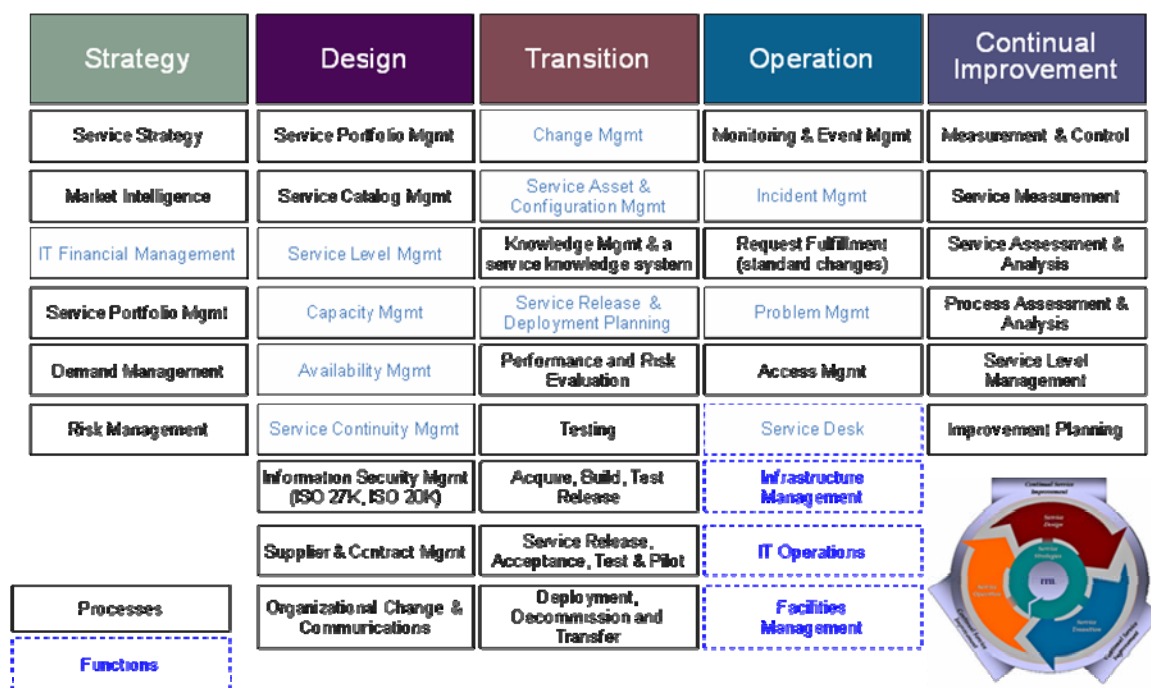


图 2-6 ITIL v2 和 v3 流程对比图

2.7.3 ISO20000 与 ISO27001

2.7.3.1 ISO27001 介绍

ISO 27001:2005（信息安全管理体系）是国际信息安全管理领域内的重要标准，起源于 BSI（英国标准协会）制定的信息安全管理标准 BS7799-2。2000 年 12 月，BS7799-1: 1999《信息安全管理实施细则》通过了国际标准化组织 ISO 的认可，正式成为国际标准--ISO17799-1: 2000《信息技术-信息安全管理实施细则》。2002 年 9 月 5 日，BS7799-2:2002 草案经过广泛的讨论之后，终于发布成为正式标准，同时 BS7799-2:1999 被废止。BS7799 标准得到了很多国家的认可，是国际上具有代表性的信息安全管理体系标准。2005 年 11 月，ISO27001:2005 出版，取代了之前的 BS 7799-2:2002，至此以后，7799 系列标准的编号将会发生一定的改变，更改为 ISO27001 系列。

ISO27001 是建立信息安全管理体系（ISMS）的一套规范，基于科学的 PDCA 方法论，详细说明了建立、实施和维护信息安全管理的要求，指出实施机构应该遵循的风险评估标准，同时为建立、实施、运行、监控、评审、保持与改进信息安全管理体系提供了模型，用来指导组织人员顺利开展信息安全管理建设，从而确保组织业务的持续运营与发展企业竞争优势。

ISO27001 定义了 11 个控制域，39 个控制目标和 133 个控制措施，实施 ISO27001 的企业可根据需要从这些控制措施中进行选择性采用。

所有控制点如下表 2-2 所示：

表 2-2 ISO27001 附录 A 部分控制点

A.5、安全方针 (Security Policy) (1,2)			
A.6、安全组织 (Security Organization) (2,11)			
A.7、资产分类与控制(Asset classification and Control)(2,5)			
A.8、人员安全 (Personnel Security) (3,9)	A.9、物理与环境安全 (Physic and Environment Security)(2,13)	A.10、通信与运行管理 (Communication and Operation Management) (10,32)	A.12、系统开发与维护 (System develop and maintenance) (6,16)
A.11、访问控制(Access control)(7,25)			
A.13、安全事件管理(Compliance)(2,5)			
A.14、业务持续性管理(Business continuity management)(1,5)			
A.15、符合性(Compliance)(3,10)			
附注：(m, n) – m: 执行目标的数目 n: 控制措施的数目			

2.7.3.2 ISO20000 与 ISO27001 的区别与联系

ISO20000 在服务提供过程的“信息安全管理”部分中包括有对信息安全的要求。尽管两

者都专注于 IT 服务的管理，然而，在专注点和适用范围上有着很大的不同：

- ISO20000 以流程为核心，定义了一系列比较抽象的流程目标，而 ISO27001 以控制点/控制措施为主，比较具体；
- 两套体系规范的侧重点有所不同，ISO20000 是面向 IT 服务管理的质量体系标准，而 ISO27001 是面向信息安全的质量标准规范，ISO20000 强调以流程的方式达到质量管理标准，ISO27001 强调以风险控制点的方式来达到信息安全管理的目的；
- 两套体系规范存在着许多的共性特征，如：事件管理、业务连续性管理、信息资产管理等方面，大多数的企业都会选择将 ISO20000 与 ISO27001 认证项目一同实施，使两套体系间的互补特性得到充分发挥，更全面更规范的控制公司的服务运维体系与安全管理。
- 适用范围不一样
 - ISO20000 适用于企业的 IT 服务部门，通常是 IT 部门；
 - ISO27001 适用于整个企业，不仅是 IT 部门，还包括业务部门、财务、人事等部门。

2.7.4 ISO20000 与 CMMI

2.7.4.1 CMMI 概述

CMMI(Capability Maturity Model Integrated)软件能力成熟度模型集成，是由美国国防部与 Carnegie Mellon University 的 SEI 和美国国防工业协会共同开发和研制的新一代成熟度模型。CMMI 产品包括：SW-CMM（软件能力成熟度模型）、SE-CMM（系统工程能力成熟度模型）、SA-CMM（软件获取能力成熟度模型）、IPD-CMM（集成产品开发能力成熟度模型）、P-CMM（人力资源成熟度模型）、IPPD-CMM（集成产品和过程开发能力成熟度模型）。这些模型各自面向不同的领域，具有不同的用途。

2.7.4.2 CMMI 与 ISO20000 的区别与联系

ISO20000 是基于流程的服务管理标准，而 CMMI 是 CMMI 软件开发质量保障体系，两者有以下几点区别：

- 适用的范围不一样
 - ISO20000 适用于企业的 IT 服务部门，通常是 IT 部门；
 - CMMI 主要适用于软件企业。对于软件行业而言，CMMI 无疑是最合适的首选。基于 SEI 在过程改进方面的主导地位，CMMI 的广泛应用已成为事实上的国际标准。
- 面向的领域不同

–ISO20000 负责对 IT 运维流程的管理，属于面向服务的管理的范畴；

–CMMI 则主要负责软件或系统开发，对其内部模块进行详细说明。

- 实施的目的不同

–CMMI 是世界范围内用于衡量软件过程能力的事实标准，同时也是软件过程改进最权威的指南，因此 CMMI 专注于软件开发的过程改进；

–而 ISO20000 规定了组织向其顾客交付顾客可接受的质量的服务的要求，因此 ISO20000 专注于服务提供与支持的标准化。

2.7.5 ISO20000 与 BS25999

2.7.5.1 BS25999 概述

BS 25999 是英国标准协会所推动的业务持续管理体系标准

（BCMS, Business Continuity Management System）。BS25999 分为 BS25999-1 和 BS25999-2 两部分：

- BS 25999-1:2006 Code of practice for business continuity management 业务持续管理实施准则（2006 年 11 月发布）——主要是作为参考文件，提供广泛性的业务持续实施指南，作为现行业务持续的最佳操作指南，但不作为评审认证标准。
- BS 25999-2:2007 Specification for business continuity management system 业务持续管理体系要求（2007 年 11 月发布）——提供业务持续管理体系（BCMS）之建立实施与书面化的具体要求，包括建立组织业务持续管理体系所需要的 PDCA 管理架构及广泛的业务持续措施，同时作为认证标准。

BS25999 用于提供业务连续性管理（BCM）有关的过程、原则和术语。其目的在于为组织理解、开发和实施业务连续性提供一个基础，并为组织与客 与其他组织进行交易时提供信心。并使组织能够采用一致的、公认的方式，测量其 BCM 的性能。BS25999 提供的是基于 BCM 最佳实践的体系。

BS25999 采用“规划（Plan）-实施（Do）-检查（Check）-改进（Act）”循环来有效地建立、实施、运行、监控、监视、训练、保持和改进组织的 BCMS。

这保证了与其他管理体系的某种程度上的一致性，如 BS EN ISO 9001:2000（质量管理体系）、BS EN ISO 14001:2004（环境管理体系）、BS ISO 27001:2005（信息安全管理体系统）和 BS ISO20000:2005（IT 服务管理），因此支持与其它相关管理体系的实施和运行的结合和整合）。

BS25999 推荐了一个被广泛接受的方法，在其每一个活动中整合 PDCA 循环，通过这样

一个循环的过程，保证在组织内业务连续性的建立和持续的管理。

2.7.5.2 BS25999 与 ISO20000 的联系

- 方法论的相关性。ISO20000 对服务管理的一系列流程也采用了 PDCA 的质量环方法，保证所提供服务的質量，BS25999 则是利用这一方法对业务连续性进行质量控制。
- 管理控制对象的相关性。ISO20000 与 BS25999 对连续性与有效性的管理都有定义，区别在于 ISO20000 强调的是对服务，而 BS25999 强调的是对流程。
- 专注的领域不同。ISO20000 是一个关于 IT 服务体系的要求的标准，它帮助识别和管理 IT 服务的关键过程，而 BS25999 专注的只是 ISO20000 中一个服务所需的相关流程---业务连续性。适用的范围不同；ISO20000 主要适用于服务提供商，比如 IT 服务机构，或者企业中的 IT 部门，而 BS25999 则以业务连续性管理的最佳实践为基础，为工业、商业、公众和志愿部门的大型、中型及小型组织提供业务连续性管理体系方法。因此，BS25999 适用范围更广。

第3章 ISO20000 权威解读

3.1 ISO20000 管理体系的整体要求

3.1.1 范围（Scope）

ISO20000 为服务提供商规定了向其客户交付可接受质量服务的各项要求。ISO20000 的使用者可以是：

- 为外包服务寻求竞标的组织；
- 要求供应链中的所有服务提供商采用一致性方法的组织；
- 对 IT 服务实施标杆管理的服务提供商；
- 以 ISO20000 为基础来评估企业 IT 服务管理水平的组织；
- 需要证明其有能力提供满足客户需求的服务的组织；
- 致力于通过有效的流程应用来监视并改进服务质量，从而改进服务的组织。

ISO20000 规定了一系列紧密相关的服务管理过程，如图 3-1 所示：

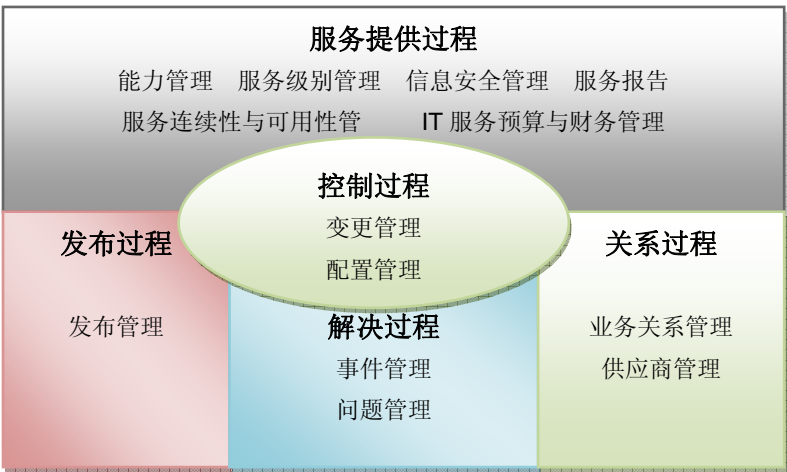


图 3-1 ISO20000 服务管理过程

ISO20000 标准所包含的过程间关系是根据组织的应用而制定的，通常比较复杂，因此并未在本书中进行描述，读者可参考翰纬出版的其他 ITIL 理论相关书记。而且除了 ISO20000 规定的各项要求之外，组织还可以根据自身实际情况制定其他的目标和控制措施来满足特定的业务需求。服务提供商和客户之间关系的特点将决定如何实施本标准的要求，从而满足整体目标。

作为基于过程的标准，ISO20000 标准的目的并非用于对产品实行评估。不过，组织在开发服务管理工具、产品和系统时可以考虑使用 ISO20000 标准及实施指南，以支持服务管理的最佳实践。

3.1.2 管理体系要求 (Requirements for a management system)

目标：提供有效的管理体系，包括管理和实施所有 IT 服务所需的方针和框架。

3.1.2.1 管理职责

管理者应当通过领导和行动，对满足客户要求的服务管理能力进行开发、实施和改进，并承担相应的责任和义务。

管理者应当：

- 建立服务管理的方针、目标和计划；
- 向组织传达满足服务管理目标和持续改进的重要性；
- 确保客户要求得以确认，并确保符合客户满意度提升的目标；
- 指定相应责任人负责所有服务的协调与管理；
- 决定并提供用来进行计划、实施、监控、评审以及改进服务提供和管理所需的资源，如招聘合适的人员以及对人员的流动进行管理；
- 对服务管理组织和服务的风险进行管理；
- 按约定的周期对服务管理进行评审，从而确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

3.1.2.2 文件要求

服务提供商应当提供文件和记录来确保对服务管理进行有效的规划、运行和控制。它应当包括：

- 文档化的服务管理方针和计划；
- 文档化的服务级别协议；

- 文档化的过程和程序；
- 标准中要求的相关记录。

应当建立针对不同类型文件和记录的编制、评审、批准、维护、销毁和控制的程序和职责。 注：文件可采用任何形式或类型的媒体。

3.1.2.3能力、意识和培训

所有的服务管理角色和责任应当进行定义和维护，并保持有效的履行。应当对人员的能力和培训需求进行评审和管理，以确保他们能够有效地履行各自的角色。最高管理者应确保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。

3.1.3 规划和实施服务管理（Planning and implementing service management）

PDCA 方法可以应用于所有的过程。方法描述如下：

- 计划：根据客户要求和组织政策来建立交付结果所需的目标和过程；
- 实施：贯彻执行这些过程；
- 检查：根据策略、目标和要求监视并测量这些过程，并报告结果；
- 改进：采取措施持续地改进过程绩效。

IT 服务管理中的戴明环体系的具体描述如图 3-2 所示：

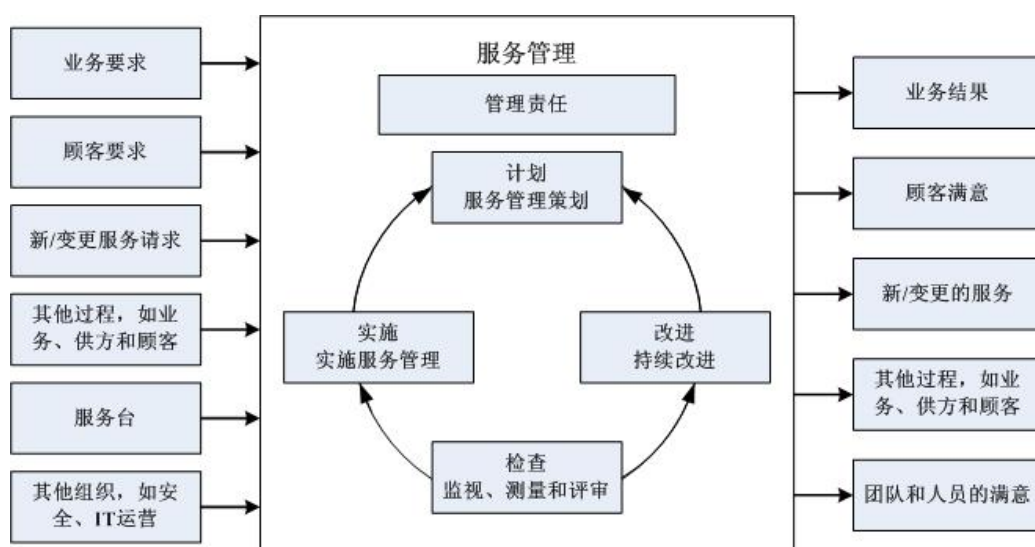


图 3-2 PDCA 方法在服务管理过程中的应用

可以看出，只要不断地按照质量控制环进行体系完善，就可以保证服务质量逐步提高。

除此以外，文档对于 PDCA 模型的成功运用也非常重要。由于模型中每项活动的输出就是下一项活动的输入，因此可以实现持续的反馈，而且流程间的关系也能够实现透明化。

3.1.3.1 计划服务管理（PLAN）

目标：计划服务管理的实施与提供。

计划是流程的一个部分，它为管理提供了方向并将职责予以书面化。服务管理计划应该将客户需求转化成实际的服务目标，为指引整个进程提供导航。

服务管理的总体计划应该至少定义以下内容：

- 服务提供商的服务管理范围（它应该遵照 ISO20000-1 要求，并检查其适用性）；
- 服务要达到的目标；
- 即将执行的流程。例如：实施、交付、变更以及改进服务管理流程；
- 管理角色与职责；
- 将服务管理流程转化为实际活动的映射关系；
- 识别、评估和管理问题与风险的方法；
- 资源、设备和预算；
- 管理、审计和改进服务质量的方法。

所有的计划都将被评审、授权和传达出来。任何流程的详细计划都应当同服务管理计划保持一致。

3.1.3.2 执行服务管理并提供服务（DO）

目标：执行服务管理的目标和计划。

服务管理计划应当通过以下活动来实施：

- 预算、角色与责任的分配；
- 管理预算与设备；
- 协调服务管理流程；
- 员工招聘与培养，以及人员保持连续性；
- 团队管理，包括服务台团队与运营团队；
- 对各个流程的计划、政策、程序以及定义进行记录和维护；
- 根据计划来报告进度；
- 对服务风险进行识别与管理。

为了达到 ISO20000 标准，服务管理的原始计划应该逐一满足标准的各项要求。

一旦计划予以执行，组织应该将重点放在流程的改进与维护 and 达到应有的服务质量上。这意味着在实施的过程中，组织可能会对员工进行调整，选择更合适的员工来负责运营。

3.1.3.3 监控、测量与评审（CHECK）

目标： 监视、测量并评审服务管理目标和计划的完成情况。

服务提供商应当通过监控与测量的方式来证明流程的有效性。服务管理应当在计划的间隔时段内组织评审工作，决定服务管理是否满足以下要求：

- 符合服务管理计划以及 ISO20000 标准；
- 服务管理能够得到有效的执行和维护。

为了评审的需要，所有的服务应当可以实现监控、测量和分析。具体内容包括：

- 当前所获得的成果（这些成果是指相对于既定的服务目标所获得的服务成果）；
- 客户满意度；
- 资源利用与趋势；
- 不一致性（non-conformities）。

应当规划一个评审程序并考虑以下几点：

- 流程的状态和重要性；
- 对准则、范围、频度与方法的定义；
- 先前的审计结果；
- 审计者的选择（审计者不应审计自己的工作）；
- 与相关方就审计结果进行交流；
- 对不一致情况的重要方面进行确认。

评审与审计的结果为 PDCA 环的下一步骤提供了输入：即通过服务改进（ACT）来实现服务管理质量的提高。

3.1.3.4 持续改进（ACT）

目标： 提高服务提供和管理的效率及有效性。

需要公布一项服务改进政策，并在其中对服务改进活动中的角色以及权责进行清晰的定义。任何不符合服务计划的活动都应当进行改进。一项服务改进计划应当用于处理所有的服

务改进建议。可以通过制定专门的流程来实施这些服务改进,。

服务改进计划与流程应该包括:

- 关于改进与设定目标的相关输入;
- 如何识别、计划、沟通与实施改进;
- 如何对改进进行测量、报告与交流;
- 如何在必要时对服务管理政策、计划、流程和程序进行修订;
- 如何确保提交所有通过审批的活动,并达到预期目标。

对个别流程的改进可以由流程负责人管理。对于主要的服务改进,例如跨组织或者跨流程的改进,可以作为一个项目或几个项目分别进行管理。

在实施服务改进计划之前,需要记录服务质量和 service 级别,将其作为实际情况改进比较的基准。

实际的改进应该同先前的预期改进做比较,从而对变更的效果进行评估。

服务管理人员应当充分注意服务质量政策、流程,以及他们对服务质量的贡献。这个政策应当树立这样一个意识,那就是认为“总是有可能使服务提供更加高效和有效率”。

3.1.4 规划与实施新的或变更的服务 (Planning and implementing new or changed services)

目标: 确保在既定成本和质量的约束条件下,提供新的或变更的服务并对他们进行管理。

任何新的或变更的服务都应按照前面几节描述的过程进行规划与实施。应当考虑对于新的或变更的服务的影响,包括成本、组织、技术的和业务几个方面。并进行全面影响分析。

新的或变更的服务 (包括服务关闭),应当通过正式的变更管理予以计划和执行。计划应当包括以下方面:

- 实施、运营和维护新的或变更的服务的相关角色与职责;
- 对当前服务管理框架和服务的变更;
- 同相关各方的沟通;
- 新的或变更的合同和协议,它们同业务需求的变更保持一致;
- 人力资源和招聘需求;
- 技能和培训的需求,例如对用户或技术支持人员;
- 新的或变更的服务所使用的相关过程、测量、方法和工具;
- 服务预算和时间表;
- 服务验收要求;

- 可测量的新服务运营的预期结果。

新的或变更的服务应当在进入真实环境实施之前为服务提供商所接受。并且这些服务应当在实施后，由服务提供商对比先前的规划来报告其结果。应当通过变更管理流程来进行计划的实施后评审，即将真实的效果与先前的计划相比较。

3.2 ISO20000 流程关注点

ISO20000 围绕着 IT 服务管理质量要求，将整个体系划分为五个过程，他们分别是：服务提供过程（Service Delivery Process）、关系过程（Relationship Process）、解决过程（Resolution Process）、控制过程（Control Process），以及发布过程（Release Process）。下面将对 ISO20000 体系中流程关注点做详细说明。

注：本书在描述整个 ISO20000 体系时，将 Process 译为“过程”，以便同各个过程中的具体流程区分开来，例如事件管理流程、问题管理流程等。特予以解释，后文中将不再说明。

3.2.1 服务提供过程（Service Delivery Process）

服务提供过程主要围绕 IT 服务管理的六个方面展开，它们包括：服务级别管理、服务报告、服务连续性和可用性管理、IT 服务预算和核算管理、能力管理，以及信息安全管理。服务提供过程通过对上述方面的整合管理，确保整个 IT 基础架构的服务提供能力。

3.2.1.1 服务级别管理

目标：服务级别管理的目标在于定义、协商、记录并管理服务级别。

要求：

- 整个服务的提供应当与相应的服务级别目标相对应。工作量指标应当由各方约定达成并予以记录；
- 每项服务应当定义、约定，并记录在一个或多个服务级别协议（SLAs）中；
- 服务级别协议（SLAs），连同支持服务协议，供应商合同和相关程序，应当由各方约定达成并且记录下来；
- 服务级别协议（SLAs）的变更应当由变更管理流程来控制；
- 相关方应当通过定期的评审来维护服务级别协议，从而确保服务级别协议能够保持更新和持续有效；
- 应根据目标来监控和报告服务级别，显示服务级别的当前情况和未来趋势信息。对不符合项的具体原因应进行报告并评审；

- 应记录这一过程中所确定的改进措施，并作为服务改进计划的输入。

3.2.1.2 服务报告

目标：为了决策制定和有效沟通，编制各方约定的、及时可靠的，以及准确的报告。

要求：

- 每份服务报告应当清晰地说明其标识、目的、阅读者和数据来源。服务报告应当满足已确认的需求和客户要求。它应包括以下方面：
 - 针对服务级别目标的绩效；
 - 出现的不符合项和问题，例如违反服务级别协议、以及安全违规；
 - 工作量特征，例如容量和资源使用；
 - 重要事件发生后的绩效报告，例如重大事件或变更；
 - 趋势信息；
 - 满意度分析。
- 管理决策和纠正措施应当考虑服务报告中所发现的情况，并同相关方进行沟通。

3.2.1.3 服务连续性及可用性管理

目标：确保向客户承诺的服务连续性和可用性在所有环境下都得以实现。

要求：

- 应基于业务计划、服务级别协议和风险评估来确定可用性及服务连续性要求。这些要求应当包括访问权限、响应时间以及系统组件的端对端的可用性；
- 应开发可用性及服务连续性计划，并每年至少评审一次，从而确保从正常情况到重大服务失效的所有情况下这些要求都可以得到满足。应当对这些计划进行维护，确保计划能够反映业务所需的约定变更；
- 当业务环境每次发生重大变更时，应重新测试可用性及服务连续性计划；
- 变更管理流程应评估变更对服务可用性及相关连续性计划产生的影响；
- 应测量并记录可用性。对计划之外的不可用性应当进行深入调查，并采取适当的措施。（注：如果可行，应提前预测潜在问题并采取预防措施）；
- 当正常的办公访问被阻止时，应确保服务连续性计划、联系表和配置管理数据库的可用性。服务连续性计划应包括如何返回正常工作状态的内容；
- 应依据业务需求对服务连续性计划进行测试；

- 应记录所有的连续性测试，并将测试失败制定到行动计划（action plan）中。

3.2.1.4 IT 服务预算和核算管理

目标：对服务提供进行预算与财务核算。

（注：这部分包括 IT 服务的预算与核算。实际上，许多服务提供商都对此类服务收费。然而由于收费是可选行为，因此未包括在标准当中。对于正在采取收费的服务提供商，建议服务提供商定义完整的机制并且获得各方理解。所有当前的核算实践应当同服务提供商所属组织的财务核算保持一致。）

要求：

- 应当为以下活动建立清晰的策略和流程：
 - 为所有的组件（包括 IT 资产、共享资源、企业一般管理费用、外部提供的服务、人员、保险和许可）制定预算并进行财务管理；
 - 为服务分配间接费用，并确定直接成本；
 - 进行有效的财务控制和授权。
- 应制定足够详细的成本预算，以确保有效的财务控制和决策制定；
- 服务提供商应依据预算来监控和报告成本，评审财务预算并进行成本管理；
- 对服务变更应计算其成本，并在获过变更管理流程的批准后方能进行。

3.2.1.5 能力管理

目标：确保服务提供商在任何时候都有足够的能力来满足与客户约定的当前和未来的业务需求。

要求：

- 能力管理应当编制并维护一份能力计划；
- 能力管理应当能够反映业务需求，并且包括下列内容：
 - 当前和预测的能力与绩效要求；
 - 已确认的服务升级时间表、阈值和成本；
 - 对预期的服务升级、变更请求、新科技和新技术对能力造成的影响进行评估；
 - 预测外部变更的影响，如立法方面；
 - 预测分析所需的数据和流程。
- 应确定监控服务能力、调整服务绩效和提供足够能力所需的方法、程序和技术。

3.2.1.6 信息安全管理

目标：在所有的服务活动中有效地管理信息安全。（注：ISO 17799，信息技术 - 安全技术 - 信息安全管理规范是为信息安全管理提供的相关指引）

要求：

- 经过适当授权的管理应通过一项信息安全策略，并且获得各方人员的沟通。应当采取适当的安全控制，从而可以：
 - 执行信息安全政策的要求；
 - 管理系统访问或服务访问的相关风险。
- 安全控制应当归档。文档应描述：
 - 与控制相关的风险；
 - 运营方式；
 - 对控制的维护。
- 在变更实施前，应当对控制的变更所产生的影响进行评估；
- 应当基于正式的协议来对待那些访问信息系统和服务的外部组织。并在协议中规定所需的全部安全要求；
- 应按照事件管理程序的规定尽快记录和报告安全事件。采取适当的程序来确保对所有的安全事故进行调查，并执行管理措施；
- 应通过机制来量化并监控安全事件和失效情况的类型、程度和影响。应当记录在这一过程中确定的改进措施，并将其作为服务改进计划的输入。

3.2.2 关系过程（Relationship Process）

关系管理描述了彼此相关的两个方面：他们分别是供应商管理和业务关系管理。

3.2.2.1 业务关系管理

目标：基于对客户及其业务驱动的理解，建立和维护服务提供商与客户间的良好关系。

要求：

- 服务提供商应识别并记录服务的利益相关者和客户；
- 服务提供商和客户应至少每年对服务进行一次评审，包括讨论服务范围、服务级别协议、合同或业务需要的所有变更，并按约定期召开中间会议来讨论绩效、成果、问题和行动计划。这些会议应当通过书面记录下来；

- 其他的利益相关者也可以应邀参加会议；
- 对于合同变更（如果出现）和服务级别协议的变更应当在这些会议上讨论。这些变更应该遵循变更管理流程；
- 服务提供商应了解业务需求及重大变更，从而为响应这些需求做好准备；
- 应当建立投诉流程。该流程的建立应当获得客户的同意。服务提供商应当记录、调查、响应、报告以及正式关闭所有的正式服务投诉。当通过正式渠道无法解决该投诉时，客户应获得其他的升级渠道；
- 服务提供商应当指定一人或多人负责管理客户满意度和整个业务关系过程。应当存在对定期的客户满意度调查做出反馈的相应流程。流程中确认的改进措施应记录下来并作为服务改进计划的输入。

3.2.2.2 供应商管理

目标：对供应商进行管理，从而确保无缝畅通的高质量服务。

（注 1：该标准的范围不包括供应商采购等内容。注 2：服务提供商(Service provider)可以通过其下级供应商(Suppliers)来提供服务的某些部分。服务提供商需要证实同这些供应商管理流程的一致性）。下图 3-3 是表示这种复杂关系的一个例子：

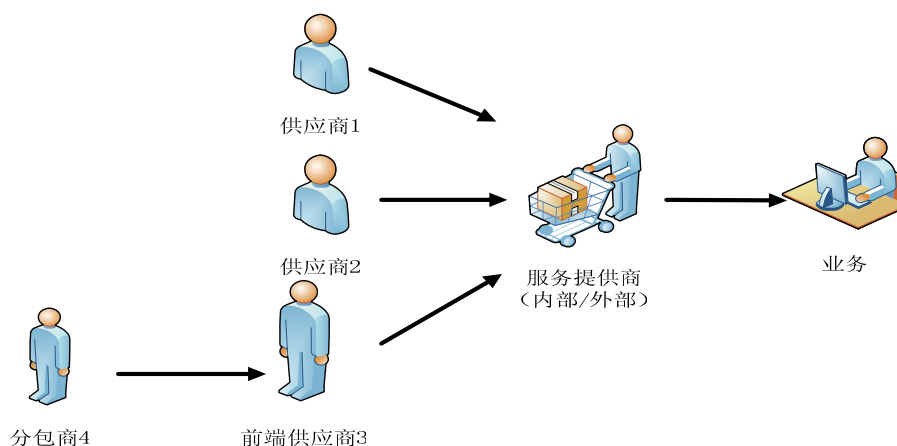


图 3-3：供应商之间的复杂关系

要求：

- 服务提供商应记录供应商管理流程，并为每一供应商指定合同管理者；
- 供应商应当就所提供的服务要求、服务范围和服务级别以及沟通过程同各方达成一致，并在服务级别协议或其他文件中书面记录；
- 与供应商签订的支持合同应与同客户签订的服务级别协议保持一致；

- 应当约定并记录各方使用的流程间接口；
- 应当清晰规定供应商与分包商之间的角色及关系。供应商应对流程进行示范，确保分包商符合合同要求；
- 应当建立合适的流程对合同或正式协议进行定期评审。评审每年至少进行一次，以确保合同能够符合业务需求和合同义务；
- 合同或服务级别协议的变更应当在评审之后或在其他要求的时间做出。任何变更都应当遵循变更管理流程；
- 应当存在解决合同争议的流程；
- 对预期结束的服务、提前结束的服务或是转移到第三方的服务，应当通过合适的流程得到处理；
- 应当根据服务级别目标对服务绩效进行监控和评审。应当记录流程中确认的改进措施，并将其作为服务改进计划的输入。

3.2.3 解决过程（Resolution Process）

事件和问题管理尽管有着紧密的联系，但二者又相互独立。事件管理用于处理为用户提供的服务的进行恢复；而问题管理则主要负责识别事件的根源并对其排除。

在合适的条件下，问题管理也会通过建立应急措施来帮助事件管理恢复服务，从而将客户的业务影响减少到最低。

3.2.3.1 事件管理

目标：尽快响应约定的业务服务或响应服务请求。

通过已定义的流程，可以对主要的事件进行分类、管理。事件管理将使客户得知自己报告的事件或服务请求的进展情况，不能达到约定的服务级别或无法完成已约定措施时应提前通告客户。事件管理所涉及的所有人员应都可以访问相关的信息，如已知错误、问题解决方案和配置管理数据库（CMDB）。

要求：

为了尽可能快地恢复约定的服务级别，需要采用适当的流程来管理事件对服务产生的影响。应当记录所有的事件，并在流程中定义以下内容：

- 事件造成的业务影响；
- 事件的记录与优先级排序；
- 事件分类、更新与升级；

- 事件的解决与正式关闭。

用户或相关的 IT 人员通过服务台上报事件，并且将事件以一种便于进行信息检索和分析的方式记录下来。事件也可以通过监控工具自动检测出来。事件管理人员有权限访问最新的知识库。该数据库包含以下信息：技术员、以前的事件和解决方案的信息、相关问题与已知错误。这些用于尽可能快地将服务恢复到约定的服务级别。事件解决方案需要考虑以下几点：

- 基于影响度与紧急度的优先级；
- 当前具备的技能；
- 同用户就当前事件状态进行沟通；
- 解决方案（提供服务连续性）；
- 对事件进行必要的升级；
- 事件记录的更新与正式关闭。

3.2.3.2 问题管理

目标：通过对事故原因进行预先识别、分析、管理直至关闭，从而尽量降低对业务的影响。问题管理用于预防事故或已知错误的重复或再次发生。

要求：应建立程序以识别问题、最小化或避免事故或问题造成的影响。这些程序应当定义以下几点：

- 对所有问题进行记录与分类；
- 对所有问题的更新、调整、解决与关闭。

对问题的进一步管理，还包括以下方面：

- 应采取预防措施，以减少潜在的问题，如对事故数量和类型的趋势进行分析之后采取后续活动；
- 对所需的变更应提交给变更管理流程；
- 应监视、评审和报告问题的解决方式和结果；
- 提供关于已知错误和已解决问题的最新信息，并提交给事件管理流程；
- 为服务改进计划提供输入。

3.2.4 控制过程（Control Process）

变更与配置管理是流程模型里的两个核心流程。这些流程能使服务提供商控制服务组件和基础设施，以及维护配置的准确信息。在变更管理流程中，这些信息是用于决策制定的一

个基本要求。它们也是 IT 服务组织中所有其他流程决策的依据。

3.2.4.1 配置管理

目标：定义并控制服务和基础设施组件，并维护准确的配置信息。注：财务资产核算不属于本章范围。

要求：变更和配置管理计划应采用综合集成的方法。配置管理应为变更管理流程提供信息，这些信息是关于服务和基础架构配置的变更请求所产生的影响。

所有的配置项都可以被独立识别与定义，并且描述其功能与物理特性。应当定义每个配置项的信息，并且应当定义包括服务有效管理所必需的配置项关系和文档。应主动对配置管理数据库（CMDB）进行管理和验证，以确保其可靠性和准确性。

对配置项的变更，比如对软件和硬件的变更与活动，都应当做到可追溯和可审计。

配置审核程序应包括：

- 记录偏差；
- 改进方法；
- 结果报告。

一个配置计划应当包括：

- 范围、目标、政策、角色和责任；
- 定义、配置项记录和报告；
- 满足可负责，可追溯、可审计的要求。比如，业务目标的安全性与合法性；
- 配置控制，比如指定配置项负责人。以及对配置项的访问、保护、版本和发布控制。

需要在配置管理数据库（CMDB）里注册的配置项包括：

- 系统、软件以及相关文档的问题与发布情况，比如，特殊需求，测试报告，文档发布以及文档所有权；
- 配置基线或可应用环境状态的创建，标准硬件的创建与发布；
- 主硬盘备份与电子数据库；
- 许可证与安全组件，比如，防火墙、安全磁质媒介；
- 服务相关文档，比如，SLA's；
- 服务支持设备，比如，计算机房的供电设施；
- 配置项之间的关系与相依性。

配置信息应经常更新，以便能够对已定义的配置项进行规划、决策制定与管理变更。配置管理报告应对所有相关方都有效。报告应该包括最新的配置项版本、配置项位置、相关性与版本记录。

确认与审计流程应进行有效规划，确保服务提供商可以：

- 控制其自己的配置，主备份与许可证；
- 保护其物理资产与知识产权；
- 为配置信息的准确性、可控性与可见性提供证据；
- 为满足特定需求提供变更、发布和环境。

3.2.4.2 变更管理

目标：确保以一种受控的方式对变更进行评估、批准、实施和评审，应清楚规定服务和基础设施变更的范围，并形成文件。

变更，如新发布、版本更新、硬件迁移，或来自事件/问题解决方案导致的变更都会对 IT 服务环境产生影响。为了保证所有的变更都能获准、实施，以及评审，变更管理应当对基础设施的所有变更流程进行控制。

要求：应对变更进行记录和分类，如紧急、重大和一般变更。流程应该提供以下程序：

- 定义并记录关于所有服务与基础架构的变更范围；
- 变更请求的风险、影响和业务收益的评估；
- 对于不成功变更的回退或恢复方式；
- 紧急变更的政策和程序；
- 变更排程、监控与报告；
- 对变更实施进行审批、考核、排程、控制；
- 进行变更实施后的审核。

在变更管理当中，应当经常分析变更记录，以便发现变更级别的提高、某类变更重发的频率，变更发生的趋势以及其他相关信息。

在变更实施之后，不论变更结果成功还是失败，都应当进行评审。评审结果应纳入服务改进计划当中。应当维护变更计划，该计划包括变更的所有信息，并通过相关沟通，作为变更与发布计划的基础。

计划排程的信息应对变更所影响的人员有效。

对于重大变更应当在实施之后进行审核，审核内容如下：

- 变更满足目标的程度；
- 客户对结果的满意程度；
- 无未预料到的其他影响。

变更管理流程中识别出的偏差应当纳入服务改进计划。

3.2.5 发布过程（Release Process）

变更管理主要关注于对变更的控制，而发布管理则关注于执行计划内的变更。发布管理应当同配置管理流程和变更管理流程相集成，从而确保发布的调整 and 解决，以及执行的变更。发布管理协调了服务提供商、供应商和业务部门的活动，从而在 IT 环境内规划和实施发布。

3.2.5.1 发布管理

目标：对发布至实际生产环境中的一个或多个变更进行交付、分发和跟踪。

注：发布管理流程应与配置管理流程和变更管理流程相集成。

一份好的发布计划与发布管理对于成功地进行发布并管理发布相关的影响与风险是至关重要的。发布策略应当由各方共同协商并记录下来。

要求：发布策略中应当定义以下内容：

- 角色与职责；
- 发布的授权；
- 对一切发布的唯一识别、描述、验证与接受；
- 发布中的分组变更方法；
- 实现发布流程的自动化创建、安装与发布，用以提高发布效率并实现发布操作的可重复。

服务提供商应根据业务要求对服务、系统、软件和硬件的发布进行策划。并同各方约定发布回滚计划。回滚计划应当包括：

- 发布日期与交付物的记录；
- 相关变更请求、已知错误和问题的参考；
- 发布失败后的补救措施；
- 同事件管理流程的沟通；

发布计划中还应当定义以下内容：

- 依赖性(Dependencies)的识别；

- 对计划进行交流、准备和文档化；
- 客户和支持人员的培训；
- 计划的确认与验收；
- 计划发布与签署；
- 发布后的审核安排。

所有新发布都按照 **CMDDB** 的要求进行记录。在安装成功后，应当更新资产与配置管理记录。发布包安装后，变更管理应当执行发布后评审。并将建议写入服务改进计划中。

应设计并实施发布和分发，从而确保在安装、处置、打包和交付的过程中保持硬件和软件的完整性。应建立一个可控的测试环境，用于在发布前创建和测试所有的发布。

来自于内部团队、系统创建者或其他组织的信息系统或软件的发布应根据工单进行确认。

设计发布和分发的目的包括：

- 确认系统架构、服务管理以及基础设施标准；
- 对风险进行识别，以便在风险发生时可以采取必要的补救措施；
- 在安装前先确保目标平台能够满足必要条件；
- 发布成功后要验证发布是否结束。

发布管理程序应包括配置信息和变更记录的升级和变化。应根据既定的过程来管理紧急发布。紧急发布过程应与紧急变更管理过程有接口。

发布管理流程的输出用于测试，它包括发布记录、安装说明以及根据配置基线的软、硬件安装。并基于完整性签署最终结果。

发布的确认与验收流程应当做到以下方面：

- 应建立可控的验收测试环境，使其同目标开发环境相一致；
- 确保按照配置管理的要求创建发布版本；
- 确认测试已经完成。例如功能和非功能测试、业务验收测试，以及对创建，发布，分发与安装过程的测试；
- 确保发布满足客户和服务提供人员的要求；
- 确保对验收测试的每个阶段都进行签署授权；
- 确保目标平台满足软、硬件发布所需的先决条件，并且发布成功后可以结束。

第4章 翰纬 ISO20000 实施方案

ISO20000 的实施可以帮助认证企业强化员工服务意识、规范组织的服务行为，规范服务输出的质量，增强企业的行业资质和地位等等。成功的认证咨询实施需要有一套优秀的实施方法论。对于国内 IT 服务组织来说，ISO20000 实施的核心关键点在于国际标准化体系在本土的适用性。因此，翰纬开发出一系列本土化的客户化方案，帮助企业成功通往认证之路！

4.1 ISO20000 实施理念 –“四化”

翰纬 ISO20000 实施秉承 IT 管理的“四化”原则，即管理体系化、工作流程化、任务工具化、人员专业化。如下图 4-1 所示：



图 4-1 ISO20000 实施理念

管理体系化是指 IT 服务管理的整个体系基于 ISO20000 标准，将服务提供过程、关系过程、解决过程、控制过程和发布过程进行全面整合。实现科学的 IT 服务质量和运营，并且使企业具备基于戴明环“PDCA”的管理体系持续改进方法。

工作流程化指 ISO20000 的实施方式就是将现有的工作方式“流程化”的过程。构建“以流程为导向，以客户为中心”的 IT 服务管理体系，加强各小组/部门之间的协作，保证服务质量和绩效监督，为客户提供高质量服务。

任务工具化是指企业完全可以采用 ITIL 相关工具固化管理流程，使工作任务通过自动化方式来实现，从而快速、高效、准确地实现管理体系的运营。

人员专业化是将 ISO20000 认证咨询过程中的知识转移给客户，使企业内人员了解相关知识，提升服务意识，具备 ITSM 体系建设和改进、审核的能力。并使客户相关人员获取 ISO20000 和 ITIL 的资质证书。

翰纬 ISO20000 实施过程中坚持“既授之以鱼，也授之以渔；既提供 Know-What（知识），也传授 How-To（技能）”。通过知识转移和技能培训，使企业相关人员真正具备自我学习、自我提高的能力，掌握流程改进的技巧。

最后，ISO20000 的实施还把“本土化”和“客户化定制”原则放在首位。我们借鉴标准，而不是借用标准。结合企业 IT 运营实际情况，设计最符合客户实情的服务管理流程。

4.2 ISO20000 实施方法论-“十步法”

翰纬 ISO20000 实施的方法论-“十步法”，是在上述实施理念指导下的具体实施方法和步骤。结合多年来的成功咨询经验，翰纬将 ISO20000 的咨询实施分为十个基本步骤，他们依次分别是：范围定义、理念导入、现状评估、流程设计、工具实施优化、制度建设、体系发布、试运行和推广、审核取证、持续改进。如图 4-2 所示：



图 4-2 翰纬 ISO20000 咨询实施“十步法”

下面依次介绍上述十个基本步骤：

1) 范围定义

ISO20000 咨询实施的“范围定义”主要是指咨询方同企业客户共同明确实施的目标和范围，以及咨询工作的范畴和深度。它们包括人力资源的协调、双方认可的时间表、认证的地

域空间、具体部门和人员等。范围的确定可以使 ISO20000 认证目标同项目目标紧密结合，是企业迈向成功认证的第一步。也是逐步了解，并决定具体的人、财、物如何在项目中更好配置的基础。

2) 理念导入

理念导入是整个方案实施的基础。有效的理念导入可以统一全体员工的认识，方便同一术语下的沟通与交流。并为将来的体系稳健运行打下坚实的基础。翰纬根据 ISO20000 体系要求，结合咨询方案特点，安排行业专家进行培训方式的理念导入：

- ITIL Foundation 认知培训
- ISO20000 认知培训
- 项目初期研讨与沟通会议

3) 现状评估

现状评估是翰纬 ISO20000 咨询实施“十步法”的基础和起点。翰纬咨询方案的实施完全建立在客观、科学的现状评估报告基础之上。而一切的基础是来自于企业实际的 IT 运营现状。对企业现状的评估一般分为组织架构与人员的 IT 服务管理成熟度评估，以及基于流程方式的工作现状评估等。翰纬有着丰富的调查和访谈手段，力求通过各种模型和行业标杆，进行 ISO20000 差距分析，将符合企业实际情况的分析报告提供出来。翰纬会与客户方一同举办现状评估汇报会议，来交流和研讨基于企业现状的 IT 服务管理解决方案和认证实现途径。

4) 流程设计

流程设计是整个 ISO20000 咨询实施的重点。翰纬利用自身多年的 ITSM/ITIL 行业经验，将 ISO20000 的五大过程同 ITIL 十大流程紧密结合。以 ITIL 为理念，以 ISO20000 为框架，真正实现 ITIL 流程同 ISO20000 体系二者的统一。在流程设计中，翰纬为客户提供基于 ITIL 的一系列流程，它们包括：

服务支持过程：事件管理、问题管理、变更管理、配置管理、发布管理流程；

服务提供过程，服务级别管理、能力管理、可用性管理与连续性管理、财务管理。

翰纬将严格按照 ISO20000 体系要求，按照五大过程进行流程设计和整合，并协助客户建立包括文件、表单、记录等在内的整套文档体系。

5) 工具实施

翰纬在流程设计环节之后，会根据客户的工具需求，对 ITSM 软件工具实施给予支持。在软件产品相关的流程、记录、数据、职能角色运行有效性等进行审计，并提供书面报告。

根据实施效果，对工具实施出现的问题提出建议和指导，以确保流程设计思想能充分体现在软件应用中。翰纬提供：

- 工具开发和设计阶段的建议指导
- 工具实施关键节点的咨询支持

- 其他相关问题的经验交流

6) 制度建设

ISO20000 实施方案的最终结果是要求建立一整套科学规范的 IT 服务管理体系。该质量管理体系包括体系总体规划、以及各级文档。翰纬在体系建立过程中，始终坚持文档与实际相结合的方针，即文档是流程的固化，是日常管理活动的规范和标准；同时，文档的设计本身也是来源于日常运营活动，并符合体系质量要求。

整个体系建立包括文档准备、现场评审过程，并可以实现持续改进。

7) 体系发布

体系发布是 ISO20000 实施项目初级阶段的里程碑。是对整个流程体系建设的“大阅兵”。体系发布的作用有以下几个方面：

- 全面整合各个方面资源，以 ITIL 框架模式进行全新 IT 服务运营
- 构建并形成企业自己的 IT 服务团队
- 更加高效的绩效考核方式，以及便捷的服务管理报告

8) 试运行和推广

“体系试运行和推广”是对整个体系设计的检验和测试，也是实现持续改进的重要手段和途径。通过专家对体系试运行期间的指导，发现流程设计、流程贯彻方面出现的问题，并及时提供质量管理体系方面的培训，提高认识和纠正运行偏差。为内审和最终的外审打下坚实的基础。

9) 审核取证

ISO20000 审核取证是项目实施的最后阶段，也是项目的最终目的。审核取证由 itSMF 指定的官方机构负责。审核内容主要包括流程运营、组织体系、文档管理等方面。翰纬作为咨询机构，在这个阶段会根据客户认证中发生的实际问题，积极寻找解决办法，配合审核方和认证方，顺利开展 ISO20000 审核工作。

10) 持续改进

“十步法”最后一步是对整个认证项目的后期完善。一个优秀的 IT 服务管理体系不是一蹴而就的，而是需要周而复始的循环改进过程。翰纬项目实施后，确保整个 ISO20000 质量体系能够符合戴明环“PDCA”方式，并可以通过企业自身力量去不断持续改进，从优秀走向卓越！

通过翰纬向您推荐的 ISO20000 咨询实施的“十步法”，企业可以更加便捷地实现基于 ISO20000 的服务管理体系的建立、实施、宣传、推广和持续改进，强化员工服务意识，规范组织的服务行为，构建科学的服务质量管理体系。

4.3 双 I 咨询方案

4.3.1 方案介绍

翰纬“双 I”咨询方案是翰纬“ISO20000+ITIL”认证咨询服务，是翰纬最早在业内实施的咨询服务之一。翰纬将 ITIL 科学管理理念作为流程实现的基础，帮助企业采用 ISO20000 框架体系进行流程的详细设计，在强化企业内部 IT 服务管理水平的时候，使企业实现 ISO20000 认证构建完整的 IT 服务管理体系。

“双 I”咨询服务由包括 ITIL、ISO20000 在内的培训、评估、体系建设、试运行和认证几部分构成。翰纬将基于 ITIL 对客户当前的服务管理水平进行评估，并给出中长期的规划和改进建议。据此翰纬将进行 ITIL 流程的设计，对客户已经存在的服务管理流程进行优化，对不存在的服务管理流程进行详细设计。在流程设计的基础上，翰纬将和客户一起设计一套符合 ISO20000 要求的体系和制度，并在必要时帮助客户进行 IT 服务管理工具平台的实施。已发布的体系通过三个月的试运行和持续改进之后，将接受审核机构的审核，并获取 ISO20000 证书。

“双 I”咨询方案不单纯关注 ISO20000 的认证，而是更多地从组织运营管理层面来考虑如何帮助客户建立高效和顺畅的服务管理流程，强化企业全员的基于 ITIL 的服务管理意识，提高 IT 运营和服务管理能力和水平。“双 I”咨询方案整体如下图 4-3 所示：

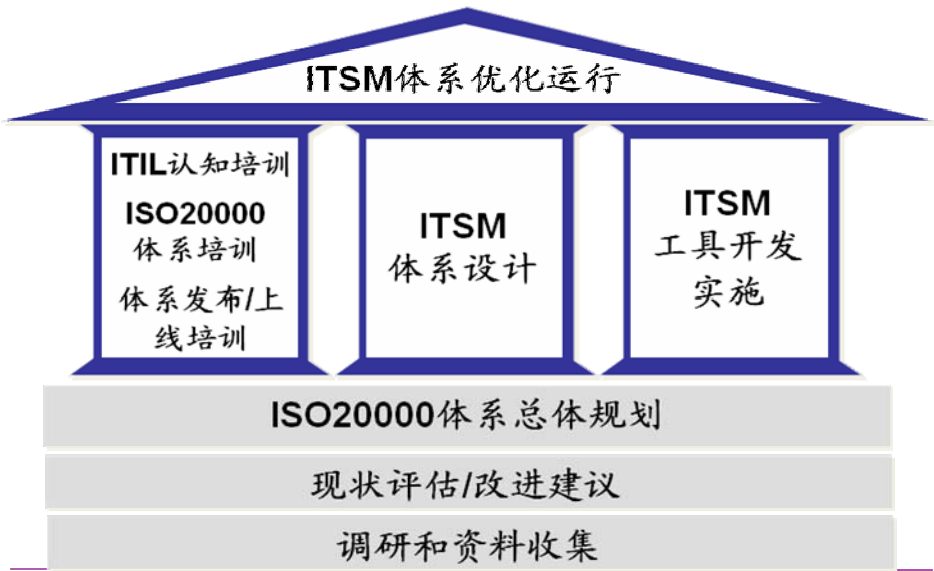


图 4-3 “双 I”整体方案整体框架

4.3.2 方案特点

翰纬“双 I”咨询方案以 ITIL 理论为根本，秉承“以流程为导向，以服务为中心”理念设

计和规划整个 IT 服务管理体系。具备以下特点：

- **“内外”结合，整合 ISO20000&ITIL 的解决方案**
 - 对外展示“外功”：通过 ISO20000 认证，表明运营水平
 - 对内保证“内功”：对重点运营支持流程进行详细设计，提升内部运营绩效
- **完整的“双 I”培训计划，ITIL 内训与 ISO20000 体系认知培训相结合**
- **基于 ITIL 的服务管理现状评估，而不仅仅是简单的 ISO20000 差距分析**
 - PPT（people/process/technology）分析，ITIL 流程、服务管理组织和工具成熟度评估
 - 事件单根源分析与预防措施，减少故障的频发率
 - 提供关于服务管理建设的短期、中期和长期建议，以及实施路线图
- **丰富的行业经验**
 - 提供详细的、可执行、可落地的 ITIL 流程设计
 - 借鉴翰纬多年来 IT 服务管理研究成果与行业经验

4.4 双 S 咨询方案

4.4.1 方案介绍

翰纬“双 S”咨询方案是翰纬独有的“ISO20000+ISO27001”认证咨询服务，帮助企业同步实施 IT 服务管理体系和信息安全管理体系。

“双 S”咨询方案中，每个体系均经过了体系培训、体系现状评估&差距分析、体系专项咨询、体系建设、体系试运行和认证这几个部分。其中，IT 服务管理专项咨询将根据评估的结果，选择一些与运营管理密切相关的流程来重点和详细的设计；而信息安全管理专项咨询主要是通过资产统计、资产的风险评估、客户可接受的风险水平来确定需采用的 ISO27001 控制项，进而进行相关安全管理体系的设计。ISO20000 咨询和 ISO27001 体系的咨询工作均保持同步进行，确保同时评估、同时发布和同时认证。“双 S”咨询方案体系结构如图 4-4 所示：

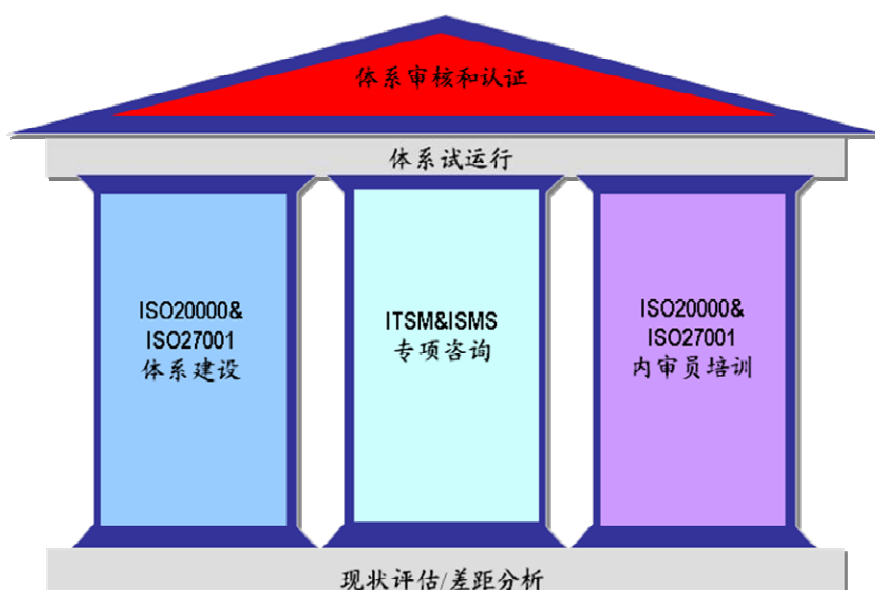


图 4-4 “双 S”咨询方案体系结构

4.4.2 方案特点

“双 S”咨询方案整个实施过程实现了 IT 服务管理和信息安全双认证咨询的交叉进行，充分考虑到连个体系相互独立、互为补充的特点，灵活地调度企业资源，加速企业认证过程。“双 S”咨询方案具有如下特点：

- **一体化咨询**

即 ISO20000&ISO27001 咨询一体化。咨询过程根据客户的实际情况实现客户化的流程定制。提高项目运作效率。良好地秉承了企业 IT 服务“不但要注重服务质量，还要具备良好的风险抵御能力”这个基本原则。

- **同步实施**

项目方案合理，两个体系的同步实施有助于减少项目实施费用和实施周期。

- **全面整合 ISO20000&ISO27001&CMMI 等体系**

“双 S”咨询方案为客户成功整合 IT 服务管理体系、信息安全管理体和软件能力成熟度管理等体系提供了可能。它不但帮助企业实现科学的信息服务管理和安全管理水平，还可以有效实现同企业原有质量和流程体系（如 ITIL、ISO9001，以及 CMMI 体系）的完美契合。表现出如下优势：

- 有效避免重复建设，实现多个标准的全面融合；
- 可操作性强，一个部门只运行一套制度。

4.5 易捷咨询方案

4.5.1 方案介绍

翰纬易捷咨询方案是针对那些对快速获取 ISO20000 证书有强烈需求的客户而设计的一套 ISO20000 解决方案。该方案主要由以下三部分构成：

- **5 天的现场培训服务：**翰纬将向客户提供一套 ISO20000 体系模板，与客户一起就 ISO20000 条款要求、如何构建一套符合 ISO20000 各条款要求的体系文件、ISO20000 的审核和持续改进等环节进行培训和研讨。
- **5 人天的现场咨询支持服务：**给客户 5 人天的现场支持，内容可包括重点流程的设计、疑难研、内审和外审支持等。
- **强大的专家支持系统：**通过 Webex 远程会议、翰纬 ITSM 专家系统软件、电话、邮件等多种形式提供远程支持，随时帮助客户解决体系建设过程的问题。

易捷产品方案的基本框架如图 4-5 所示：



图 4-5 翰纬“易捷”咨询方案

4.5.2 方案特点

易捷咨询方案具有以下几个特点：

• 认证快捷化

从课程培训、流程咨询到体系建设，全部以 ISO20000 国际认证标准为核心。在保证所有服务快速到位的同时，帮助客户在短期内迅速提升自身 IT 服务管理水平，达到认证要求。

• 服务简约化

本咨询服务包立足于中国 ITSM 市场。紧密围绕客户咨询需求和认证目标。将“培训、咨询、认证”三位一体的培训进行压缩，提升内在价值。以服务管理的实际问题出发，为客户提

供易理解、易操作、易执行的超值解决方案。

- **价值增值化**

易捷产品在确保客户能够快速、有效获得咨询服务，并实现认证的同时，还始终保持客户价值的增值化这一宗旨。更短的咨询认证周期本身是对客户认证成本的压缩和节约，同时，易捷产品还提供了远程 Webex 会议指导、专家评审支持等一系列附加服务，使客户在一定的成本约束下的价值增值成为了可能。

4.6 ISO20000 相关培训

翰纬有着多年的 ITSM 培训经验。获得国际 IT 服务管理论坛 itSMF 授权的 ISO20000 认证审核员资格。并且是 EXIN 授权的 ITIL 考试培训机构。我们可以为您和您的企业提供以下培训：

- EXIN 认证 ISO20000 顾问；
- ISO20000 主任审核员；
- 翰纬认证 ISO20000 内审员；
- ITIL 全系列培训。

第5章 翰纬 ISO20000 案例研究

5.1 万国数据（双 I 方案）

5.1.1 项目背景

深圳万国数据服务有限公司（Global Data Solutions Ltd：以下简称为“GDS”或“万国数据”）是一家是专门从事业务持续性和灾难恢复服务的公司。GDS 的业务领域包括业务持续性(Business Continuity)、灾难恢复(Disaster Recovery)和数据处理服务(Data Processing Services)。它拥有国内银行界第一也是唯一的第三方灾难备份外包服务资质，也是国内第一家为商业银行提供灾难备份外包服务的公司。

作为一家为企业提供业务持续性与灾难恢复解决方案的专业公司，GDS 近年来得到不断

的发展与壮大。随着业务量的持续上涨及客户服务质量、服务级别要求的提升，GDS 迫切需要构建一整套科学的 IT 管理体系，实现业务的稳定运营和不断拓展创新。同时，由于业界竞争对手的不断涌现与国家机关的考核资质要求，获取对于自身 IT 服务管理质量体系的认证变得尤其重要，这对于增强企业竞争力，提升企业的业内知名度都有着重要意义。

5.1.2 方案实施

针对 GDS IT 服务管理现状及特点，翰纬基于 ITSM 理念，提出“双 I”咨询项目作为解决方案，有效将 ITIL 流程设计理念同认证目标相结合。方案基本构成如下：

在 ITIL 流程设计方面：根据业务实际情况将 IT 服务管理划分为总分二级结构的运行管理模式，并将管理重点设定为服务台、事件管理、问题管理、变更管理、发布管理、配置管理与服务级别管理六大流程和一项职能。采用第三方 BMC Remedy 模块来固化上述流程的实施。使服务管理的范围从 GDS 总部管控中心有效延伸至各分支机构管控中心，实现了关键工作流程控制与高质量服务管理的有机结合。并且在项目实施过程中保证无缝沟通和知识转移。

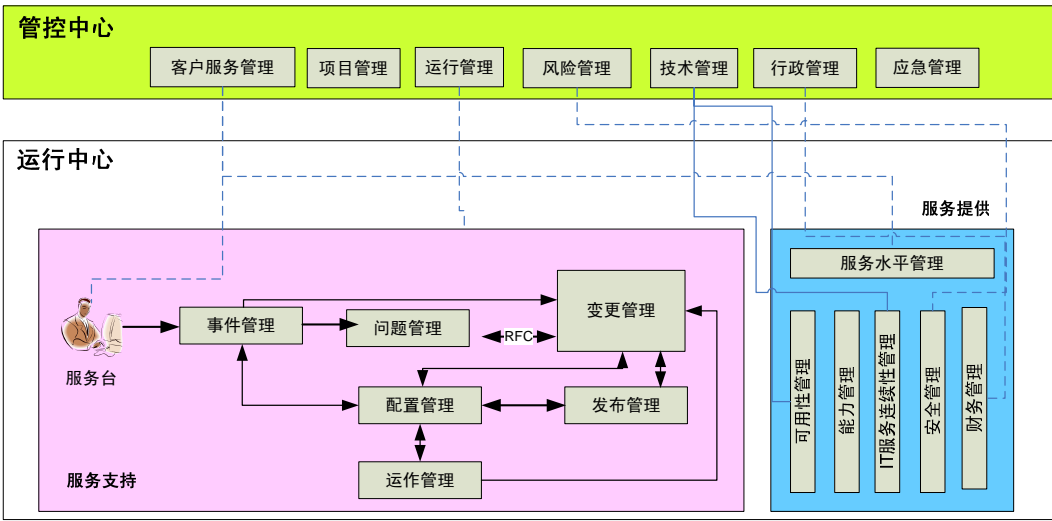


图 5-1 GDS 企业 ISO20000 认证方案基本构成

ISO20000 体系认证建设方面，翰纬根据认证的相关政策和要求，结合 GDS 实际情况，梳理了一套符合 GDS 企业运营实际的服务管理体系。由于 GDS 总部已有多项管理职能，如客户服务管理、项目管理、运营管理、风险管理、技术管理、行政管理、应急管理等。翰纬将 IT 服务管理体系同上述管理职能相结合，实现了基于管控中心的集中管理与监控。并积极推广至各地运营中心。

在 ISO20000 文档体系建设的中，翰纬以 GDS 总部管控中心各流程运行为出发点，开展包括服务提供过程、关系过程、解决过程、控制过程和发布过程 5 大过程在内的体系规范建

立和文件指导。保证了整个体系符合认证要求。

5.1.3 项目收益

GDS“双 I”咨询项目的实施，实现了服务管理流程的规范化，体系的科学化和专业化。

在服务质量方面，ITIL/ISO20000 培训的导入，培养了员工的服务管理意识。“双 I”项目保证了服务台作为统一的服务接口，增强了用户沟通、事件处理，以及信息反馈能力，大大提升了客户满意度。同时，服务目录的建立与 SLA、OLA、UC 的签署，保证了客户服务体验，使 GDS 的整体服务水平得到充分保证。

对内部运营来说，规范了事件记录与跟踪，通过构建知识库，提高了故障解决率，改以往的被动管理为主动管理。通过工具规范 ITIL 流程记录，监控了数据中心的服务绩效与成本；除此以外，企业还通过构建符合 GDS 灾备服务特色的配置管理数据库 CMDB，有效地降低了由于变更和意外情况造成的风险。

5.1.4 客户评价

“‘双 I’方案帮助 GDS 实现了无缺陷通过 ISO20000 认证。通过体系实施，GDS 建立了多管控中心区域管理职能与专业管理职能的双线管理模式。同时，结合企业信息安全和质量控制体系建立的 GDS 运营管理，强化了对客户服务和运营效率的关注，标志着 GDS 的客户服务水平和客户服务能力继续领跑于国内同业。”

----GDS 公司项目经理

5.2 中原地产（双 S 方案）

5.2.1 项目背景

中原地产代理集团（简称“中原地产”）创建于 1978 年。公司历经二十七年壮大发展，已名列香港最大的华资地产代理行，业务遍及建筑设计、营销策划，住宅、商业、酒店、商铺租赁及买卖、物业估价等，年成交金额达百亿元。中原地产的业务与分支机构基本遍布中国的每一座大中城市，有着庞大的客户信息网络。

近几年来，伴随着国内经济发展，以地产行业为代表的规模化发展企业面临着从粗放式管理到科学管理阶段的变革。随着企业信息化规模不断扩大和复杂程度的不断提高，企业迫切需要解决两个问题：首先是 IT 管理的效率问题，即如何通过规范运作流程，提高效率，降低 IT 管理成本；其次是 IT 管控和信息安全问题，即针对企业国内分支机构多，客户信息量大，数据安全要求高等要求，更好地解决 IT 安全管理方面的问题。这两点成为实施“双 S”咨询

方案的根本原因。

5.2.2 方案实施

面对上述情形，以中原地产为代表的企业深刻认识到，IT 服务管理和 IT 安全管理对于关键业务的支持方面扮演着越来越重要的角色。为了更好提升 IT 服务管理能力，强化安全管理等风险控制水平，翰纬提出了将 ISO20000 与 ISO27001 国际体系认证相结合的“双 S”咨询方案，及时解决企业面临的难题。

“双 S”咨询方案科学构建了中原地产的 IT 服务与安全管理体系。并使得企业可以采用国际通用的“PDCA”戴明环法对整个体系进行持续改进。体系框架如图 5-2 所示：

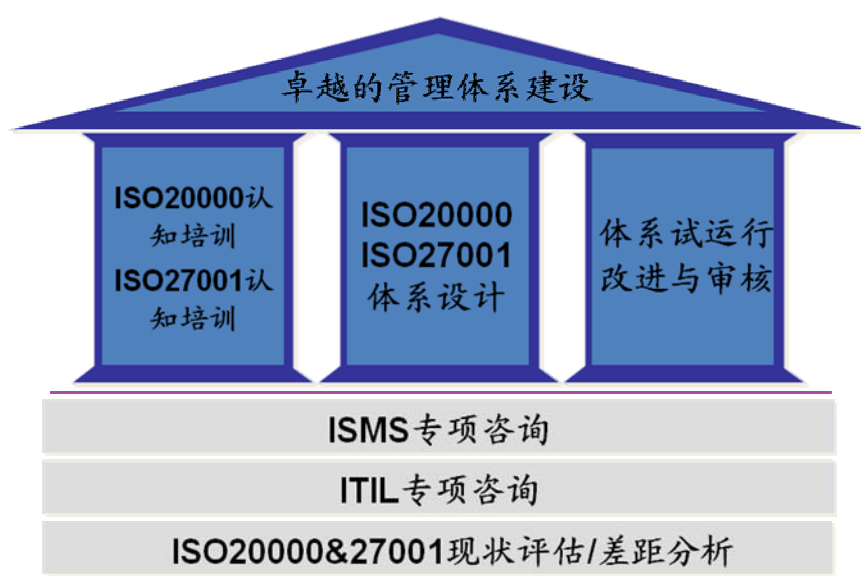


图 5-2 “双 S”咨询方案体系框架

依上图所示，“双 S”咨询方案的实施主要包括以下阶段：

- ISO20000&ISO27001 体系认知培训阶段

结合中原地产 IT 运维特点开展理论培训，有效统一了中原地产各部门人员对 ITSM 与 ISMS 管理体系规范的认识，为后期的项目体系建设提供了沟通和协作基础。

- IT 服务与信息安全管理现状评估阶段

翰纬采用多年的研究成果，基于 IT 服务管理成熟度（ITIL/ISO20000）评估方法，帮助中原地产确定当前的 IT 运营现状与发展远景，并对现有服务与安全管理体系进行梳理，力求反映企业现状，有针对性地寻求解决措施。

- ITIL&ISMS 专项咨询阶段

根据现状评估阶段的意见与建议，与中原地产项目相关人员针对体系中包含的重点流程展开研讨，对体系建设的关键点给予专业支持。

- ISO20000&ISO27001 体系设计阶段

结合企业 IT 管理实际情况，构建管理流程和文档体系，将工作内容落实到文档，使管理工作做到“有章可循”，“有据可查”。

- **ISO20000&ISO27001 体系试运行、改进与审核**

项目流程体系建设完成后，翰纬负责指导和协助中原地产进行体系推广，并针对内审人员进行培训。协助内审人员顺利开展体系内部审核，及时修正发现的问题。

5.2.3 项目收益

通过 ISO20000&ISO27001 认证咨询项目，中原地产公司建立了可持续改进的 IT 服务管理与信息安全管理体系统，获得了服务与安全双收益。

在服务质量方面，中原地产公司确保了 IT 服务质量最大程度地满足 SLA 要求。在顺利通过 ISO20000 体系管理评审的同时，实现了 IT 服务管理对业务的有力支撑。通过与业务流程的高效整合，新的体系不但减轻了 IT 管理的压力，降低 IT 运营成本，还带来了企业的整体竞争优势。

在安全管理方面，ISO27001 体系为中原地产公司成功建立了一整套行之有效的信息安全管理持续改善机制。通过该咨询项目，中原地产公司强化了信息安全管理，树立了信息安全意识。

5.2.4 客户评价

“通过实施 ISO20000 与 ISO27001 体系流程，获取 ISO20000 与 ISO27001 体系认证证书，加强了中原地产在业内的影响力，同时也使得中原地产在 IT 服务与信息安全管理水平上得到有效提升，为中原地产未来发展起到‘保驾护航’的作用。”

----北京中原地产项目组

5.3 长城电子（易捷方案）

5.3.1 项目背景

上海长城电子信息网络有限公司（简称“长城电子”）成立于 1997 年，前身是中国长城计算机集团上海公司。成立至今，长城信息一直致力于成为 IT 领先应用技术的倡导者、推广者以及优异服务的提供者，成为上海市一家专业的软件企业和系统集成公司并已通过 ISO9000(2000 版)质量体系认证和 CMM3 级的认证。

随着长城电子业务的不断增长，来自软件服务、管理咨询、系统集成、服务外包和产品代理等领域的内、外部服务请求不断增多。企业面临下面问题：

- 一是在新的市场环境下，客户对公司资质提出了新的要求，需要企业快速应变市场的这一需求，证实自身的 IT 管理和安全管理能力；
- 二是企业原有的业务流程和风险管控逐渐难以满足业务发展需要，亟需一套标准流程与规范的风险管理制度来实现科学的 IT 管理，提升客户满意度；
- 三是企业担心为认证过程投入太多的人力物力，咨询项目周期过长。由于企业已具备了高素质人才，能够在专家指导下迅速实现认证目标，企业更趋向于快速平稳地实现认证目标。

基于上述三个方面，翰纬推出了对行业具有普遍适用性的“易捷”咨询方案，满足了长城电子的业务需求。

5.3.2 方案实施

翰纬根据长城电子当前现状与认证目标，结合企业未来发展目标要求，采用“易捷”咨询方案，成功地为企业实施 ISO20000 与 ISO27001 体系建设咨询项目。咨询方案的总体框架，如下图 5-3 所示：

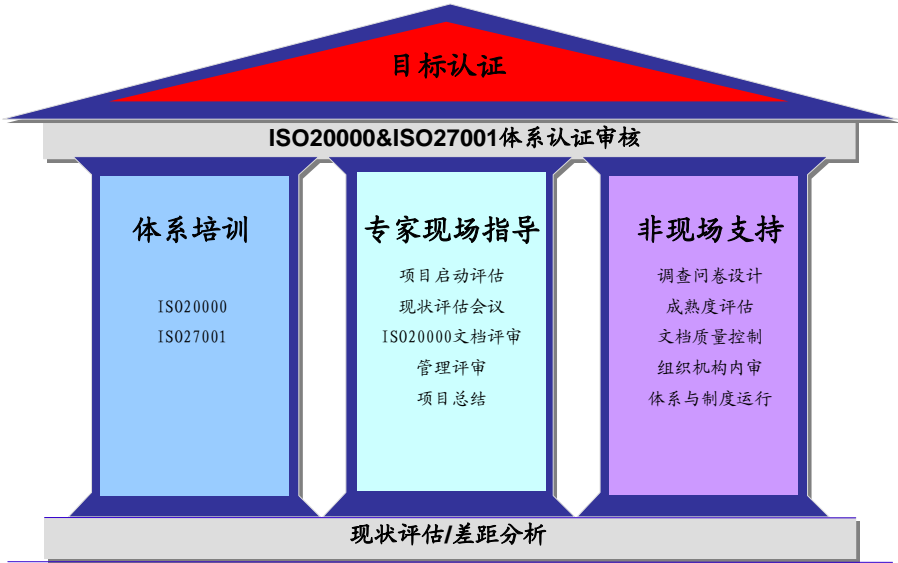


图 5-3 翰纬长城电子“易捷”实施方案

翰纬“易捷”方案采取的是培训、咨询支持的“五五制”，即体系培训与专家现场咨询指导分别为 5 天。其他项目内容采用非现场支持的形式完成。在整个咨询过程中，翰纬根据长城电子实际情况，结合认证目标制定了 ISO20000 与 ISO27001 精讲课程。课程紧密围绕认证与实施展开，包括 ITSM &ISO20000 基础认知、ISO20000 体系规范过程详解，以及 ISO

认证实施与案例研讨。为后期项目实施打下扎实的理论基础。

翰纬根据长城电子项目需求的特点，以“易捷方式”策划和执行整个咨询项目过程。专家现场指导方面，翰纬派专家参与项目启动会议、现状评估会议与项目总结会三个关键会议，同时还对 ISO20000 文档评审与管理评审进行现场辅导；在非现场方面，翰纬采用最新电子化手段，以网络会议、远程支持、模板定制等方式为长城电子提供全程的非现场支持。

在翰纬“易捷”咨询方案的帮助下，长城电子成功地实现了认证的策划、准备、实施，与目标实现各个阶段。获得了满意的项目收益。

5.3.3 项目收益

伴随翰纬“易捷”方案的成功实施，长城电子于 2008 年 3 月份同时取得了 ISO20000 与 ISO27001 国际标准认证证书。公司构建了服务管理与信息安全管理体系，规范了服务与信息安全的管理流程，满足了客户对公司资质的要求。长城电子通过双认证之后，为企业带来的显著效果如下：

- 金证书确保企业在行业内的领先地位和竞争优势；
- 客户认可度高，为公司外包服务、软件、咨询服务获得更多机会；
- 具备了公司 IT 服务管理和安全管理的持续优化与改进能力，使 IT 成为企业长期发展的动力。

5.3.4 客户评价

“ISO20000&ISO27001 的顺利实施与取得认证，强化了对客户服务和风险控制的关注，规范了长城电子内部 IT 服务与信息安全管理流程体系，同时，也满足了客户针对公司资质方面的要求，提升了长城电子在业内的知名度。”

----上海长城电子质量部经理

第6章 ISO20000 项目经验分享

6.1 来自甲方（用户）的经验、教训和建议

翰纬组织了多位来自企业内部 IT 部门、IT 外包服务商和系统集成商，对 ISO/IEC20000:2005 标准在组织中的实施经验进行提炼和归纳。各位 IT 经理普遍认为成功的 ISO20000 实施项目需要关注以下几点。

首先是对自身实施 ISO20000 标准需求的审视。为了认证而认证的活动，只能带来形象或资质上的优势，而在本身管理层级不成熟之前，贸然夸口“做实 ISO20000”，只会是镜花水月。需要提出的是，ISO20000 是一套管理体系，而不是技术体系，它不能直接解决您人员、供应商和技术存在的问题，它所期待的，是一个人员、技术、供应商的管理相对成熟的，流程已经初具规模的企业的青睐。

其次是咨询机构的选择。ISO20000 是一个与我们之前接触过的 ISO9001 有着天壤之别的标准，它是基于 BS15000（号称基于 ITIL）之上升级而成的国际标准，而 ITIL 对于国内的咨询机构是一个不低的门槛，可以说是屈指可数。如何选择咨询机构？除了看名气，看经验，更重要的是看他愿意投入怎样的人员，来进行支持。咨询机构不仅要具备 ISO20000 标准的高度理解，更要具备 ITIL 实施并达到 ISO20000 的项目经历，而不能单纯提供一套“成功的文档案例”，供咱们修改。

第三是投入的资源。“做得比驴还累，起得比鸡还早”正是 IT 从业者的真实写照，而 ITSM 团队，特别是“小队长”级别的技术加管理复合型人才，更加是“驴中之驴，鸡中之鸡”。但可行的流程，往往是这些既懂管理，又懂业务的“尖兵团”，才有写实的可能。另外，人力资源只是一部分，在我们的项目中，还有一些诸如“活动、项目奖金、硬件设施、环境，包括文印、宣传”之类的费用，占到项目总体成本比例的 20%左右。

第四是控制高层的期望。实施 ISO20000 不会是一个短期内见成效的活动，也不会立刻带来实际的效益，实施过程是漫长而又痛苦的，甚至于会面临上下级的双层不理解。另外，实施一套管理体系并不能直接解决您人员、供应商和技术存在的问题，要发生质的飞跃，至少也要在“试运行阶段”才能初现端倪，而往往技术和人员的问题，又需要立即解决，因此

不妨在项目期间，如果没有其他独立资源的注入，不妨先“头痛医头”。

第五是实时而又及时的给予项目组鼓励。整个项目过程中，“尖兵团”是脆弱的，工作任务是不可能减免的，而同时要学习，要编写，要评审。整个过程经历研讨-修改-评审-预发布-正式发布-持续改进等多个阶段，需要对项目组的士气、心态给予关注合必要的奖励。

第六是养成良好的学习习惯，培训，培训，再培训。整个 ISO20000 的实施过程等同于一次洗脑。一是对标准的学习，需要培训，而且是反复培训，每读一次标准，都会有不同的体会；二，和 ITIL 不同的是，ISO 不只是告诉你应该怎么做，更多的要求你“必须怎么做”，这使得早年对“ITIL 与实际业务的结合”存在一些必须修正的点，为什么要改，是一次性修正，还是分阶段实现，这些都需要对各级人员培训；三，体系正式发布了，要进行全员的培训，而且不能只作一次，要多次，反复培训，让尽可能多的同事不仅知道他们要做什么，更要让他们理解为什么要这么做。当然，培训也是需要分对象的，我们不会强制要求所有人员不分巨细的掌握整个体系，但必须了解自岗位流程角色所关联的所有职责。

第七是不要期望一次性达标。我们所需要的是切实可行的“企业 IT 服务管理体系”，因此在满足业务需求和达到成本平衡的基础上，可以适当的“打擦边球”，毕竟企业经营的目的不是为了利润，而不是达标。实施 ISO20000 标准带给我们的主要收益，是我们的服务管理体系在这个过程中的逐渐完善，是我们自身能力在这个过程中的逐步提升，是放开的眼界和提高的服务质量，是流程的标准化和服务的产品化，而达标，获得认证只是这个过程到了一定阶段后“一件顺理成章的事情”。

第八是想到什么，马上记录下来，而不是马上修改。立刻动手是好习惯，但要从全盘进行考虑，通常体系文件是众人智慧的结晶，也是各个管理程序在某个时刻，某种条件下的瞬间平衡，特别是在一次正式发布后，不进行管控的任意修改会破坏整个体系的结构和完整性，这里不仅仅指一个流程活动的改变，不要小看一个标点或一个字，正确的方式是把自己的想法记录下来，在下次讨论会上提出。

第九是进行广泛的宣传。宣传能够扩大企业的影响，也能够吸纳更多同行的关注。闭门造车的结果只能是“一群傻子想出一个笨办法”，不要吝啬自己的想法，更多的交流可以分享同行们的经验，有助于形成 ITSM 行业的“中国最佳实践”的形成；同时——又回到企业的利益方面，一个可以在行业内得到众多企业广泛认可的企业，才是有生命力的企业，才是成功的企业；对于个人而言，只有不断的扩大自己的圈子，才能快速而有效的提升自己。

第十是安抚好家人。做到“尖兵”层次的人员通常都拖家带口，千万不要为了工作，为了自己的兴趣而冷落了双亲子女，才子佳人，时间总像那什么，挤挤总是有的。

6.2 来自乙方（咨询机构）的经验、教训和建议

翰纬在实施 ISO20000 的过程中，也逐步得出了一些实施方面的经验，分享如下：

一是实施 ISO20000 不等于实施 ITIL。如前所述，ISO20000 条款只是定义了组织实施 IT 服务管理所需要达到的一系列目标，但对于怎么做、做到什么程度才能达到 ISO20000 条款的要求，并没有一个很好的描述。ISO20000 标准，是先有标准（ISO/IEC20000-1: 2005），后有最佳实践（ISO/IEC20000-2: 2005）的，只不过，我们说 ISO20000 前身是 BS15000，来源于 ITIL2.0，所以大家在实施 ISO20000 时基本上采用 ITIL 2.0 框架。但是，为了达到 ISO20000 标准的要求，其实是比较简单的，不一定要严格参考 ITIL，实施 ISO20000 的方法很多，只不过 ITIL 是一种比较通用的做法。中小企业在 ISO20000 实施过程中，很可能会绕过或者简化 ITIL，最终也能满足 ISO20000 的要求。

二是项目的沟通协调比较关键。尤其在没有做过 ISO 体系的企业，第一次实施 ISO 体系，所有的人都对体系都是陌生的，对于 ISO20000 的实施方法、过程和关键点都不是很清楚。在整个过程中，咨询方需采取严格的项目管理和控制方法，确保项目进度。

三是需要通过有力的项目营销方式，加强客户对 ISO20000 体系的认识，减少项目推广和运行中的阻力。咨询公司可辅助甲方，通过有奖在线调查、门户网站、宣传招贴画、宣传手册及屏保得等技术手段，确保项目的宣传和贯彻。体系的建设仅仅是一个开始，而体系的宣传要持续不断，全方位的、立体的宣传才可以达到良好效果。

四是一套可执行的、适合客户情况的 ITSM 体系的建立需要一个长期的过程。一方面，需要根据客户模式的不同，设计不同的服务管理模式，比如，在企业内部的 IT 部门，以及对外提供服务的 IT 服务商/外包商这两种模式下，其 IT 服务管理体系都是不一样的，内部 IT 部门只给一个客户（业务部门）提供服务，而外部 IT 服务提供商需要面对多个客户、多种不同的服务要求，需要参考 ITIL 最佳实践、同行业经验和客户的实际情况，来设计一套满足客户管理需求的体系。另一方面，ISO20000 的持续改进需要有一个较长的过程，才能使之较好的贴合企业的管理需求。总体的管理模式确立之后，各种运行、操作制度的制定和优化，也需要一个较长的过程。

第7章 总 结

本书分别从 ISO20000 的产生、发展沿革与流程关注点几个方面做了详细介绍。并且对 ISO20000 体系实施方法论以及 ISO20000 案例研究进行了分析和探讨。可以说，本书是翰纬 IT 服务管理咨询有限公司多年来研究、咨询成果的结晶。

ISO20000 标准从 2005 年制定并发布以来，得到了国际社会的普遍认可和采纳。在国内，随着 IT 产业本身的快速发展，IT 服务管理也逐步走向成熟。在 IT 服务管理整个产业链中，无论企业处于何种位置，为客户交付高质量的服务都是必需的。我们相信，ISO20000 的推广和实施，成为公司、企事业单位及政府部门，以及能源交通金融等行业提升自身 IT 服务质量，建立基于流程化的高质量服务体系的捷径。也是企业迈向国际化科学 IT 服务管理体系之列，迎接国际化挑战的第一步。

实践证明，ISO20000 正在为国内企业和行业领先者所青睐，成为企业在激烈竞争市场中的一把利器。我们相信，在不远的将来，ISO20000 必然在国内 IT 业界迎来自己的春天！

附录 1：ISO20000 FAQ

✧ 什么是 ISO20000？

答：ISO20000 是基于 ITIL 最佳实践与 BS15000 英标体系进行构建的，并于 2005 年 12 月由 ISO 组织发布的第一部具有国际权威性的 IT 服务管理体系标准。此套体系规范秉承“以客户为中心，以流程为导向”的服务理念，旨在帮助企业组织能够有效的识别与管理 IT 服务管理的关键过程，保证在满足客户与业务需求的同时，依照公认的“P-D-C-A”方法论应用，充分发挥 IT 服务持续改进的能力，最终达到企业组织用最小成本获得最大收益价值的目的。

ISO20000 体系规范主要包括两大章节，第一章节为 IT 服务管理规范，包括了 5 大过程组，分别为服务提供过程、发布过程、解决过程、关系过程、控制过程及过程组所覆盖的 13 个服务管理流程，并与体系管理职责、文件要求及能力、意识和培训，一同作为体系认证的参考标准。第二章节为 IT 服务管理实施指南，为体系认证的实施过程提供参照说明。

✧ ISO20000 体系规范主要覆盖的范围包括哪些？

答：ISO20000 所涉及的范围主要包括四个方面：

- 管理职责，主要包括管理职责、文件要求与能力、意识和培训三大主要模块；
- 服务管理的计划与实施，主要包括“P-D-C-A”四个核心过程模块；
- 新的或变更服务的计划与实施，主要是针对于新的或变更服务的流程管理；
- 服务管理流程，主要包括五大核心过程组，分别为服务提供过程、关系过程、解决过程、控制过程及发布过程。

✧ ISO20000 资格认证包括哪些种类？认证证书是由什么机构发放的？

答：ISO20000 资格认证可以大体上分为两大方面，

一方面是针对于个人发放的，针对个人的认证又分别包括由 EXIN 提供的基于 ISO/IEC20000 的 IT 服务管理认证体系（分为基础认证，专业认证以及审核员方向和咨询师方向的认证）和由 RCB 提供的 ISO20000 主任审核员与 ISO20000 内审员两个认证类别；

另一方面是针对于企业发放的，是对认证申请企业获得 IT 服务管理流程标准的资历证明，证书发放单位都为由 itSMF 授权的 RCB 机构代理发放的。

✧ 怎样才能获得 ISO20000 认证？

答：要获得 ISO20000：2005 认证的组织，必须证明其对 ISO20000-1 的 13 个管理流程进行管理与控制，并保证这些受控流程必须符合 ISO20000-1 标准的规定。当企业组织通过注册认证机构（RCB）的认证审计后，便可获得认证。取得认证后，企业组织会被列入官方的被认证组织列表，并且有权使用 ISO20000 的标志。

✧ 为什么 ISO20000 认证风靡全球？它对整个企业的发展有什么好处？

答：ISO20000 不仅作为国际上第一套 IT 服务管理体系标准，同时基于 ITIL 最佳实践与 PDCA 方法论体系原则，使其在 IT 服务领域范围内具有一定的权威性及普及性。通过体系标准来规范其服务管理流程，能够帮助 IT 管理人员突破技术思维，运用流程管理的思想促进 IT 与业务的整合。正是这一点，使得 ISO20000 认证能够风靡全球。ISO20000 认证具有以下诸多好处：

- 通过国际化的 IT 服务管理体系标准认证后，可以提高企业在业界内的竞争能力；
- 通过标准化服务流程的规范化管理，不仅可以有效的提高运维支撑效率，更能有效控制或规避由于人员变动所带来的风险；
- 可以有效 衡量服务水平，评估绩效，减少运营风险，有助于运营管理的持续改进；
- 可以帮助企业组织提高 IT 服务质量，降低 IT 服务成本。

✧ 当前国际上有哪些权威的 ISO20000 认证机构？

答：在 IT 服务管理认证领域内，比较有影响的 ISO20000 认证机构包括如下：

- BSI
- DNV
- BV
- SGS
- TUV

✧ 我们在哪里可以获得关于 ISO20000 认证实施的相关资料？

答：ISO20000 认证实施参考的资料包括《Information Technology-Service management Part 1: Specification》与《Information Technology-Service management Part 2: Code of Practice》两套体系规范，通过此两套文档有效的了解与掌握 ISO20000 认证考核纲领与参考指南。同时，翰纬还专门为企业组织编写了一套 IT 服务体系管理培训课件，在参加认证实施培训时，可与体系规范一同向客户进行发送。

另外，由翰纬主编的《中国 IT 服务管理指南》（北京大学 2004 年 3 月出版）是全面地介绍 ITSM 和 ITIL 的专著，有助于企业组织 ISO20000 认证相关人员更好的理解与掌握 ITSM 理念与知识精髓。

欲获取更多的 ISO20000 认证考试资料，可以访问 <http://iso.itsm.cn>。

✧ 通过审核后，企业组织会得到什么样的证书？多久能得知反馈结果？

答：企业组织在通过 RCB 的管理审核后，一般情况下会在两个月的时间内接收到 RCB 发放的 ISO20000 资格考试证书，证书上主要标有 itSMF 签发的取得认证与认证失效的时间，及 itSMF 审核员的个人签名等相关信息。

✧ 企业组织一次取得 ISO20000 认证后，认证效力是否终身有效吗？

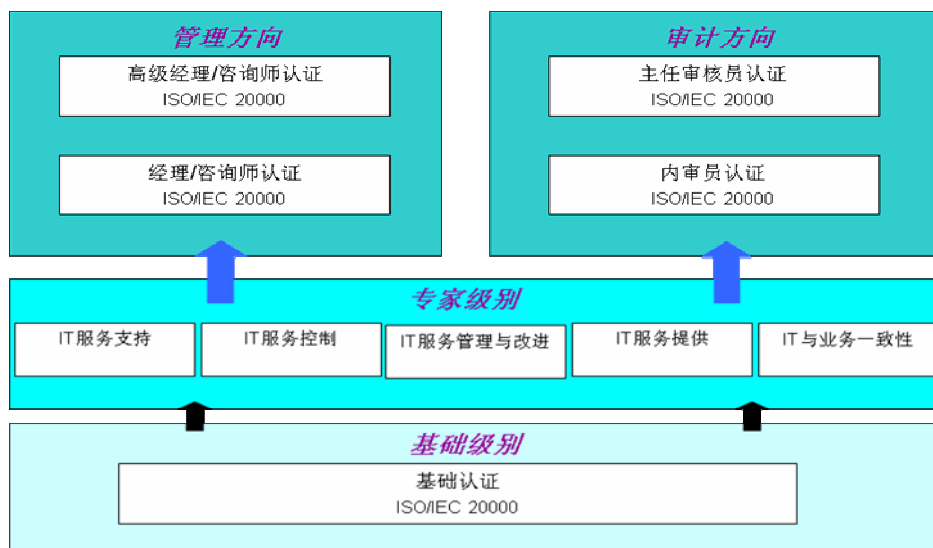
答：并不是一次取得 ISO20000 认证就终身有效的。按照国际化的标准要求，企业组织取得认证后的有效期限为三年，并且在此三年过程中，每年都须由认证机构进行“监督审核”，以确保符合质量的标准要求，从而确保服务管理的持续改进。组织要想更好的保证体系标准的符合性，可根据体系规范实际运行效果，定期进行内审管理，满足体系审核要求。

✧ 什么是 RCB？

答：RCB（Registered Certification Body）是指由 ISO20000 证书发放单位 itSMF 授权的组织，参照认证申请组织的内审及管理审核活动，代理 itSMF 单位向其企业组织发放证书的机构。

附录 2：EXIN ISO/IEC20000 认证课程培训

ISO/IEC20000 系列认证课程培训是由 EXIN 开发的全新的、多级别的 IT 认证体系。课程专为不同的 IT 从业者和专家设计，内容从初级到高级分别包括：基础级别、专家级别两个级别。同时在专家级认证的基础上，又进一步分出经理/咨询方向认证，和审计方向两个专业方向。课程级别设置情况如下图所示：



各级别课程的内容和安排见下表：

课程级别	课程名称	级别要求
基础级	ISO/IEC20000 基础认证	<ul style="list-style-type: none">了解服务质量管理的定义和原则了解 ISO/IEC20000 在 IT 服务管理中的地位IT 服务管理的质量规范IT 服务管理的实践规定
专业级	ISO/IEC20000 专业认证	<ul style="list-style-type: none">5 门课程，概括 ISO/IEC20000 需求。认证并成为 IT 服务管理专家
经理/咨询方向	ISO/IEC20000 经理/咨询师认证	认证对象是 IT 经理，运营经理和咨询师。

	ISO/IEC200 高级经理/咨询师认证	认证对象是外部咨询师、经理，以及文化革新的领导者。
审计方向	ISO/IEC20000 内审员认证	认证对象是企业内部的质量审核员及项目团队。
	ISO/IEC20000 审核员认证	认证对象是来自认证机构的独立审核员。

附录 3：EXIN 全球 ISO/IEC20000 认证热点调查

注：本节内容获 EXIN 授权，摘自 EXIN 相关调查报告。

2007 年，EXIN 和 TÜV SÜD 在 ISO/IEC 20000 的基础上开始了 IT 服务管理（IT Service Management, ITSM）资格审查计划的合作。由于目前全球采用 ISO/IEC 20000 标准的现有数据相对较少，为此 EXIN 发起了一项在关键联系人中间的调查，用以研究品牌意识以及对 IT 服务管理中涉及这一标准的各种专业人士认证计划的认同。呈现的结果是基于个人采访的一个数字，以及 80 多个 EXIN 关键联系人中的一项调查。

目标受众

EXIN 的客户、决策制定者、有影响力的业内人士平均地散布了整个 EXIN 的主要市场。培训师、培训机构、内容专家、业内专家。总共已接近 80 余人，其中一半以上相互合作。

调查目的

衡量品牌意识和 IT 服务管理中涉及这一标准的各种专业人士认证计划的认同。本次调查的目的是探讨 ISO/IEC 20000 标准本身、各个有关的认证计划及其供应商声誉的看法。

该份报告并没有统计调查对象的代表性。。因此，仅仅反映的是 EXIN 认为需高度认识 ITSM 市场的人员组的意见。但这份研究对于当前 ISO/IEC20000 的现状和发展是权威的，且可以作为未来或更多本地化研究的起点。下面是对调查结果的分析和解释。

✧ ISO/IEC 20000 认证的品牌意识

根据这次调查得出 ISO/IEC 20000 公司认证是相当有名的，并在全球范围内得到 IT 服务

供应商的高度认同。基于以前 BS 15000 的这一标准已经在 2005 年被引入，并且除了 IT 服务管理论坛，在过去几年中只有极少数的市场参与者在积极地销售这一标准。具体调查结果如下图所示：

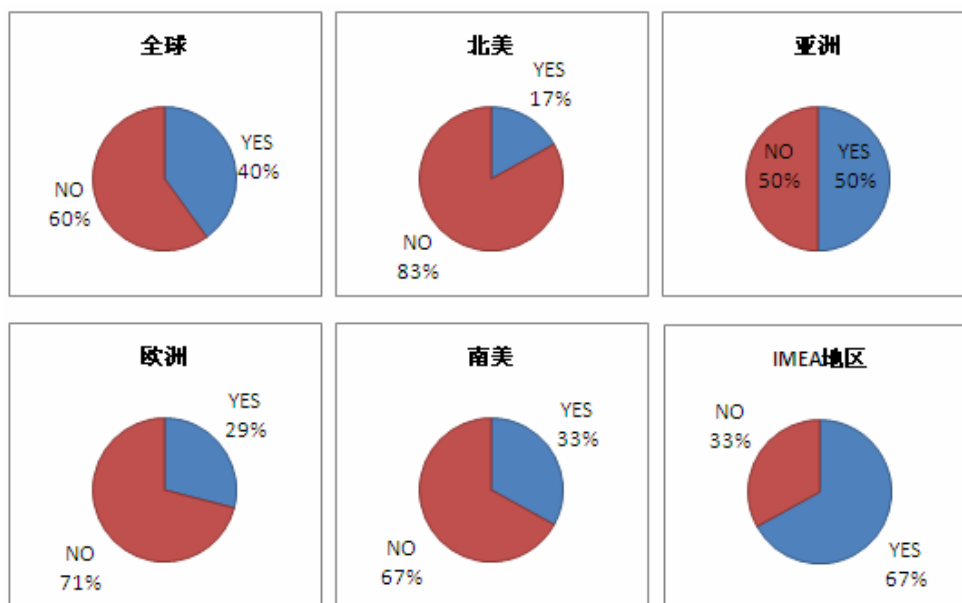


图 1：你认为 ISO/IEC 20000 标准目前是 IT 服务供应商众所周知的吗？

从上图可以分析得出，对于各个地区来说，ISO/IEC 20000 在亚洲似乎比在其它地区更好地被认识。而在北美地区，ISO 标准被视为“欧洲创造”，因此不及美国同等的称为 ANSI 的标准流行。这可能是 ISO/IEC20000 为什么在这一地区不是如此有名的一个原因。

✧ ISO/IEC 20000 认证的品牌感知

我们对被访者询问问题“ISO/IEC 20000 标准是否得到 IT 服务供应商的高度认同”，得出的情形如下：北美的受访者认为这一标准没有得到高度认可。这种情况的原因之一是在北美，这一标准可能不是很有名，并且还因为各个业务尚未认识到它的收益（至今）。还存在“外部”对要求施加的难点。然而，以北美为基础的跨国公司越来越多地采用了这一标准。如下图所示：

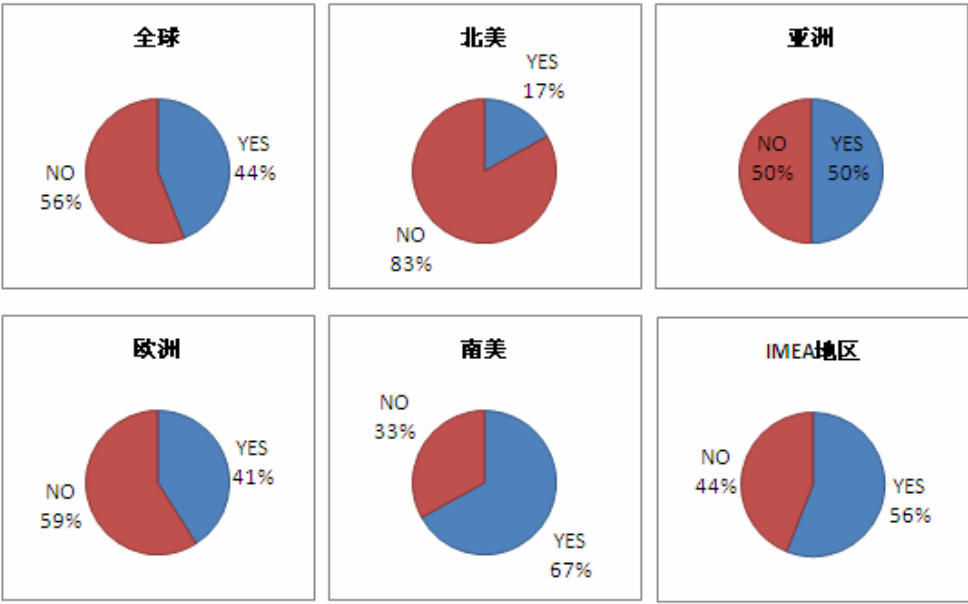


图 2：目前 IT 服务提供商是否高度认可 ISO/IEC 20000 作为一项国际标准？

如图所示：大约 65%的受访者给出了对于所感知的 ISO/IEC 20000 认证对 IT 服务提供商的收益的意见。表格 1 显示的前四个原因几乎经常相同地被提及。值得注意的是，框架的中立这一因素只被 7%的受访者提到。采访中还表示 ISO 名称的独立特性一般具有较大的价值。

表格 1：您认为 IT 服务供应商目前最重视的 ISO/IEC 20000 认证的收益有哪些？

#	收益	百分比
1	国际证书	30%
2	竞争优势	28%
3	市场营销的机会	28%
4	IT 服务供应商的基准	26%
5	持续服务改进	23%
6	工作人员的基准	9%
7	框架的中立	7%

我们认为，企业不被认证是由于成本、时间以及 ITIL®是充分假设等原因引起的，如表格 2 所示。在个人采访中，我们可以清楚地看到尤其是在北美地区，有一种看法认为 ISO/IEC 20000 认证是一个复杂的过程。这些北美公司至今还没有看到投资的价值，因为他们期望一种“即插即用”的立即获得金钱的解决办法。一个重要原因也可能是没有太多有关本主题、收益以及北美市场中领导机关实施方式的谈论和作品。

表格 2：您认为不适合被 ISO/IEC 20000 认证的 IT 服务供应商的主要原因有哪些？

#	收益	百分比
1	使用 ITIL®已经足够	23%
2	成本太高	23%

3	需要太多时间	21%
4	没有额外的增值	19%
5	他们的公司太小了	12%
6	ISO 9001 足够了	9%

◇ ISO/IEC 20000 认证潜能

大部分受访者认为，25%或更少的 IT 服务供应商将在未来两年实施 ISO20000 认证。亚洲稍稍偏离于这个模式，特别是日本，50%的公司认为应当取得认证。在即将到来的市场，如中国，ISO20000 正逐渐成为一种“信托因素”，但其中法律合同至今还未具备充分的约束力。

从全球视角来看，全球范围内可能有约 35%的 IT 服务提供商将在未来两年中被认证。

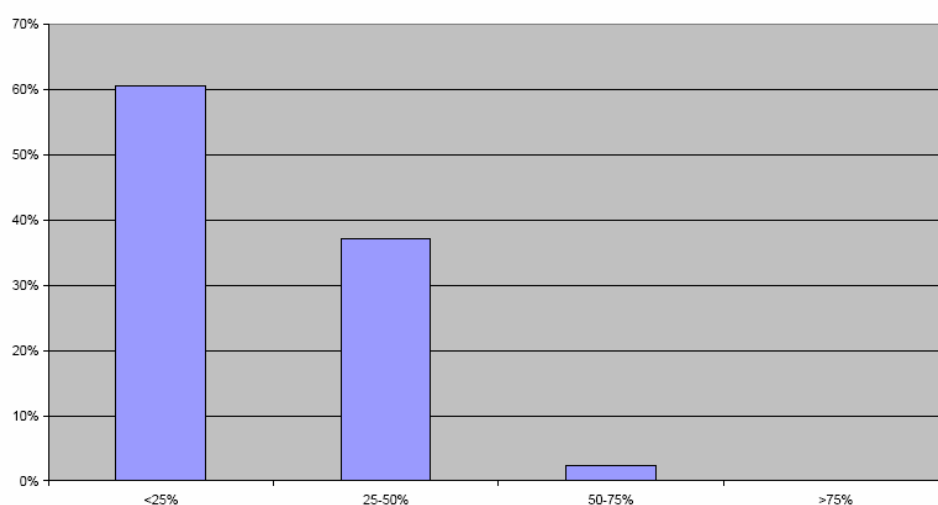


图 3: 未来两年中将被 ISO/IEC 20000 认证的 IT 服务提供商百分比

表格 3: 请估计未来两年中将被 ISO/IEC20000 认证的 IT 服务提供商的百分比（每个区域）

地区 \ 百分比	<25%	25-50%	50-75%	>75%
欧洲	65%	35%	—	—
北美	67%	33%	—	—
南美	67%	—	33%	—
IMEA 地区	67%	33%	—	—
亚洲	38%	63%	—	—

附录 4：EXIN ISO20000 认证考试中英文词汇对照表

1 Understanding the definitions and principles of service quality management		第一部分： 认识服务质量的定义与原则	
1.1 Understanding quality		1.1 认识质量	
Competent staff	称职的人员	Integrated processes	整合的流程
Continual improvement	持续改进	Interested parties	利益相关方
Customer	客户	IT Service Management System	IT 服务管理体系
Customer requirements	客户需求	Measurable	可衡量的
Customer satisfaction (management)	客户满意度(管理)	Needs And Expectations	需求与期望
Desired results	预期结果	(Operational) effectiveness	(运营的) 效果
Effectiveness	效果	Process (approach)	流程(途径)
Efficiency	效率	Process-Based Quality Management System	基于流程的质量管理体系
Evaluation	评估	Product Quality	产品质量
Financial Performance	财务绩效	Quality Management System	质量管理体系
Fit for Purpose	符合目的	Quality objectives	质量目标
Focus	焦点	Quality policy	质量政策
Framework	框架	Quality toolset	质量管理工具
Inputs/ Outputs	输入/输出	Set of activities	一组活动
1.2 Understanding service		1.2 理解服务	
Control	控制	Procedure	步骤
Critical Success Factor	关键成功因素	Process	流程
Governance	治理	Quality	质量
IT Service	IT 服务	Service	服务
IT Service Management	IT 服务管理	Tools	工具
Key Performance Indicator	关键绩效指标	Work Instruction	作业守则
Metrics	指标		
1.3 Understanding IT Service Management		1.3 理解IT服务管理	
Control	控制	Procedure	步骤
Critical Success Factor	关键成功因素	Process	流程

Governance	治理	Quality	质量
IT Service	IT 服务	Service	服务
IT Service Management	IT 服务管理	Tools	工具
Key Performance Indicator	关键绩效指标	Work Instruction	作业守则
Metrics	指标		
1.4 Understanding processes		1.4 理解流程	
Controls	控制	Roles	角色
Inputs	输入	Structure	结构
Key Performance Indicators	关键绩效指标	Targets	目标
Outputs	输出	Work Instruction	作业守则
Procedure	步骤	Workflow	作业流程
Process	流程		
1.5 Understanding continual improvement		1.5 理解持续改进	
Plan, Do, Check, Act	计划, 执行, 检查, 行动	Continual (not continuous)	持续的(不是连续的)
2 Understanding the position of ISO/IEC 20000 in IT Service Management		第二部分: 理解ISO/IEC 20000在IT服务管理里的位置	
2.1 Understanding the landscapes of standards and frameworks		2.1 掌握标准与框架的概况	
CMMI®	能力成熟度模型集成	ITIL®	ITIL (IT 基础架构库)
CobiT™	信息及相关技术的控制目标	MOF	MOF(微软运营框架)
ISO 9000	ISO 9000 (质量管理国际标准)	Six Sigma®	六西格玛
ISO/IEC 20000	ISO/IEC 20000 (IT 服务管理国际标准)	Inter-relationship	内部关系
ISO/IEC 27001	ISO/IEC 27001 (信息安全管理国际标准)		
2.2 Understanding the concepts of certification practices		2.2 理解认证实践的相关概念	
Specification	规范	Certification Scheme	认证体系
Code of Practice	实践准则	Management control	管理控制
Audit	审计	Scoping	范围界定
Conformance	符合/合规	Service provider	服务提供商
Recommendations	建议	First Party Audit	第一方审计
Observations	观察	Second Party Audit	第二方审计
Applicability	适用范围	Third Party Audit	第三方审计
2.3 Understanding the concept of ISO/IEC 20000		2.3 理解ISO/IEC 20000的概念	
ISO/IEC	国际标准化组织 / 国际电工委员会	Common terminology	通用术语
JTC7 / WG25	JTC7/WG25	Compliance	符合/合规
Specification	标准规范	Consistent approach	前后一致的方法

Code of Practice	实践准则	Customer focus	客户聚焦
Part 1	第一部分	Factual approach to decision making	依据事实作决策
Part 2	第二部分	Industry consensus	行业共识
Assessment	评估	IT Service (Management)	IT 服务管理
Benchmark	标杆	Management control	管理控制
Customer alignment	客户目标校准	Mutually beneficial supplier relationship	互利的供应商关系
Service alignment	服务目标校准	Natural workgroups	自然工作组
Conformance	一致	Objectives	目标
Recommendations	建议	Process based	以流程为基础
Observations	观察	Quality standards	质量标准
Applicability	适用范围	Relation to frameworks (neutral)	同框架的关系(中立)
Assessment	评估	Scoping	范围界定
Certification Scheme	认证体系	Service provider	服务提供商
3 The quality specifications for IT Service Management		第三部分： IT服务管理的质量规范	
3.1 Management and Improvement of ITSM Processes		3.1 ITSM流程的管理与改进	
<i>Requirements for a Management System</i>		<i>管理系统的要求</i>	
Awareness	意识	Responsibilities/ roles	职责/角色
Corporate policies and principles	企业政策与原则	Risks	风险
Evidence	证据	Service Management capability	服务管理能力
Management system	管理体系	Service Management objectives	服务管理目的
Policy	政策	Service Management policy/ plan	服务管理政策/计划
Procedure	步骤	Staff turnover	人员流动率
<i>Planning and Implementing Service Management</i>		<i>规划及实施服务管理</i>	
Audit criteria/ scope	审计准则/范围	Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodology	计划—执行—检查—行动(PDCA)方法
Audit programme	审计计划	Planner intervals	计划间隔时段
Auditor	审核员	Preventive actions	预防性行动
Budget	预算	Process linkages	流程连接
Business requirements	业务需求	Process owner	流程负责人
Business results	业务成果	Process performance	流程绩效
Capability	能力	Remedial actions	矫正措施
Corrective actions	纠正措施	Resources	资源
Deming Lifecycle	戴明生命周期	Senior responsible owner	高级职能负责人

Impartiality	公正性	Service Management requirements	服务管理需求
Interfaces	接口	Service Management review	服务管理评审
Issues	议题	Service (quality)	服务(质量)
ITSM scope	ITSM 范围	(Staff) Competencies	(人员) 能力
Management responsibility	管理职责	Staff continuity	人员持续性
Monitor	监控	Team and people satisfaction	团队与人员满意度
New / changed services	新/变更的服务	Tools	工具
Non-compliance/ non-conformance	不符合/不一致	Objectivity	客观性
3.2 Control of IT Services		3.2 IT服务的控制	
<i>Planning and Implementing New or Changed Service</i>		<i>规划和实施新服务或变更服务</i>	
Agreement	协议书	Proposal	建议书
Change (Management)	变更(管理)	Recruitment requirements	招聘需求
Closure of a service	服务终止	Service acceptance criteria	服务验收标准
Contract	合同	Skills	技能
Live environment	现场环境	Training requirements	培训需求
Manpower	人力	Post Implementation Review (PIR)	实施后评估(PIR)
<i>Change and Configuration Management</i>		<i>变更和配置管理</i>	
Change and Configuration management plan	变更和配置管理计划	Electronic libraries	电子数据库
Change and release scheduling	变更和发布计划表	Emergency change	紧急变更
Component	组件	Financial asset accounting	财务资产核算
Configuration control	配置控制	Infrastructure configurations	基础架构配置
Configuration verification/ audit	配置验证/审计	Integrity	完整性
Configuration records	配置记录	Master copies	原版拷贝
Costed Changes	成本变更	Service and infrastructure changes	服务和基础架构变更
Deficiencies	缺失	Service components	服务组件
Digital configuration items	数码配置项		
<i>Release Management</i>		<i>发布管理</i>	

Acceptance test environment	验收测试环境	Release (Management)	发布(管理)
Build and test releases	建构及测试发布	Release date	发布日期
Distribution	分布	Release notes	发布说明
Emergency release	紧急发布	Release plan	发布计划
Installation	安装	Release policy	发布策略
Packaging	打包		
3.3 Alignment of business and IT		3.3 业务和IT的目标整合	
<i>Relationship Management</i>		<i>关系管理</i>	
Business drivers	业务驱动因素	Escalation	升级
Business Relationship Management	业务关系管理	Formal agreement	正式协议书
Complaints definition/ process	投诉界定/处理流程	Lead supplier	主要供应商
Customer satisfaction	客户满意度	Service complaint	服务投诉
Survey	调查	Service scope	服务范围
Conformity	一致/符合	Stakeholders	利益关系方
Contract (management)	合同(管理)	Subcontracted supplier	子供应商/分包供应商
Contractual dispute (management)	合同争议(管理)	Supplier Management	供应商管理
Contractual obligations	合同义务	Contractual requirements	合同需求
<i>Service Level Management and Service Reporting</i>		<i>服务级别管理和服务报告</i>	
Account	会计	Service Level Management	服务级别管理
Availability and Service Continuity requirements	可用性及服务持续性需求	Service performance	服务绩效
Business plan	业务计划	Service reporting (template)	服务报告(模板)
End-to-end Availability	端对端可用性	Service review	服务评审
Levels of service	服务的级别	Service upgrade	服务升级
Non-availability	不可用性	Supplier contract	供应商合同
Operational Level Agreement (OLA)	运营级别协议(OLA)	Trend information	趋势信息
Response times	响应时间	Underpinning Contract (UC)	支持合同(UC)
Satisfaction analysis	满意度分析	Workload characteristics	工作量特性
Service level (target)	服务级别(目标)		
<i>Budgeting and Accounting</i>		<i>预算编制和会计核算</i>	
Budget	预算	Licenses	许可
Account	会计	Overhead costs	间接成本

Budgeting and Accounting for IT Services	IT 服务的预算编制和会计核算	Direct costs	直接成本
(IT) Assets	(IT)资产		
3.4 Delivery of IT Services		3.4 IT服务的提供	
<i>Service Continuity & Availability Management</i>		<i>服务持续性及可用性管理</i>	
Availability and Service Continuity requirements	可用性和服务持续性的需求	End-to-end Availability	端对端可用性
Availability and Service Continuity plan	可用性和服务持续性计划	Insurance	保险
Availability Management	可用性管理	Levels of service	服务级别
Contact list	联络清单	Non-availability	不可用性
Continuity tests	持续性测试	Service Continuity Management	服务持续性管理
<i>Capacity Management</i>		<i>能力管理</i>	
Capacity Management	能力管理	Response times	响应时间
Capacity model	能力模型	Service capacity	服务能力
Capacity plan	能力计划	Service performance	服务绩效
Costed options	花费成本可选项	Shared resources	共享资源
Current and predicted capacity	当前和预测的能力	Threshold	临界点/阈值
External change	外部变更	Trend information	趋势信息
Performance	绩效	Tune	调优
Predictive analysis	预测性分析		
<i>Information Security Management</i>		<i>信息安全管理</i>	
Access rights	访问权限	Security breach	信息安全缺口
Change record evaluation	变更记录评估	Security control/ agreements	信息安全控制/协议
Information Security Management	信息安全管理	Security Incident	信息安全事故
Information security policy	信息安全策略	Security risk	信息安全风险
Risk assessment	风险评估	ISO/IEC 27001	ISO/IEC 27001（信息安全管理国际标准）
3.5 Support of IT Services		3.5 IT服务的支持	
<i>Incident & Problem Management</i>		<i>事件和问题管理</i>	
(Business) impact	(业务) 影响	Proactive identification	主动识别
Classification	分类, 分级	Problem (Management)	问题(管理)
Disruption	中断	Problem resolution	问题解决
Formal closure	正式终止	Service Request	服务请求

Incident (Management)	事件(管理)	Trend analysis	趋势分析
Known errors	已知错误	Underlying cause of a problem	问题根源
Prioritization	优先级		
4 The code of practice for IT Service Management		第四部分：IT服务管理的作业规范	
4.1 Management and Improvement of ITSM Processes		4.1 ITSM流程的管理与改进	
<i>Requirements for a Management System</i>		<i>管理体系的要求</i>	
Process control records	流程控制记录	First party audit	第一方审计
Senior level	高级管理者	Second party audit	第二方审计
Observation	观察	Third party audit	第三方审计
Recommendation	建议	External audit	外部审计
Conformance	符合	Finding	发现
<i>Planning and Implementing Service Management</i>		<i>规划和实施服务管理</i>	
Best practice	最佳实践	Quality circle	质量环/周期
Infrastructure standardization	基础架构标准化	Resource schedule	资源安排
Internal audit	内部审计	Service improvement (targets)	服务改进(目标)
Liaison meeting	联系会议	Suggestion scheme	建议方案
4.2 Control of IT Services		4.2 IT服务的控制	
<i>Planning and Implementing New or Changed Service</i>		<i>规划和实施新服务或变更服务</i>	
Availability monitoring	可用性监控	Service Management arena	服务管理领域
Forward Schedule reports	进度报告	Service recovery	服务恢复
Lost/ degraded service	服务缺失/降级	Service workload	服务工作量
Outage reports	运行中断报告	Supporting services (Technical) infrastructure	支持性服务 (技术的)基础架构
Proactive reports	主动性报告	Unauthorized party	未经授权者
Reactive reports	被动性报告	Variance	变动
Service catalogue	服务目录	Workload limits	负载限度
Service Continuity Strategy	服务持续性策略		
Service Continuity Plan	服务持续性计划		
<i>Change and Configuration Management</i>		<i>变更和配置管理</i>	
Accountability	领导责任	Implementer	实施者
Auditability	可审计性	Release controls	发布控制
Definitive Software Library (DSL)	最终软件库(DSL)	Stand-alone	独立的

Disaster recovery	灾难恢复	System interface	系统接口
Hardware builds	硬件建构	Traceability (matrix)	可追溯性(矩阵)
<i>Release Management</i>		<i>发布管理</i>	
Back-out plan	回退计划	Release verification and acceptance	发布核实和验收
Distributed environment	分布式环境	Roll-out (planning)	推广(规划)
Release package	发布包	Support documents	支持文件
Release sign-off	发布完毕签收		
4.3 Alignment of business and IT		4.3 IT 与业务一致性	
<i>Service Level Management & Service Reporting</i>		<i>服务级别管理和服务报告</i>	
Alignment	调整一致	Service Reports	服务报告
Business Plans	业务计划	SLA	服务级别协议
Business Requirements	业务需求	Stakeholder	利益关系方
Service Catalogue	服务目录	Template	模板
<i>Relationship Management</i>		<i>关系管理</i>	
Compliments	致意	Service definition	服务定义
Representative bodies	代表的机构		
<i>Budgeting and Accounting</i>		<i>预算编制和会计核算</i>	
Accounting	会计核算	Budgeting	预算编制
4.4 Delivery of IT Services		4.4 IT 服务的提供	
<i>Service Continuity & Availability Management</i>		<i>服务连续性和可用性管理</i>	
Analysis	分析	Test Plan	测试计划
Availability Plan	可用性计划	Test Results	测试结果
Service Continuity Plan	服务连续性计划		
<i>Capacity Management</i>		<i>能力管理</i>	
Capacity Plan	能力计划	Policy	政策
Modelling	建模	Service Capacity	服务能力
Monitoring	监控	Tune	调优
<i>Information Security Management</i>		<i>信息安全管理</i>	
Security Controls	安全控制	Security Risks	安全风险
Security Policy	安全政策		
4.5 Support of IT Services		4.5 IT 服务的支持	
<i>Incident & Problem Management</i>		<i>事件和问题管理</i>	
Incident Lifecycle Management	事件生命周期管理	Tracking	跟踪
Knowledge Base	知识库	Urgency	紧急度
Major Incident	重大事件	Workaround	变通方案
Problem review	问题评估		

附录 5：翰纬咨询产品和服务目录

翰纬 ITSM 咨询服务体系

咨询系列	编号	咨询服务名称	具体咨询方案
ISO20000 认证系列	C11	ISO20000 认证咨询 ISO27001 认证咨询	易捷 ISO20000 咨询方案
	C12		翰纬 ISO27001 咨询方案
	C13		双 I(ITIL+ISO20000)咨询方案
	C14		双 S(ISO20000+ISO27001)咨询方案
ITSM 系列	C21	IT 服务管理成熟度评估与规划	IT 服务管理成熟度评估与规划方案
	C22	IT 服务管理组织和人员设计&规划	IT 服务管理组织和人员设计&规划方案
	C23	IT 服务管理流程设计咨询与实施	IT 服务管理流程设计方案
	C24		IT 服务管理流程实施方案
	C25	IT 服务门户咨询与实施	IT 服务管理门户设计方案
	C26		IT 服务管理门户实施方案
EUS 系列	C31	客户满意度调查和分析	EUS 调查与改进方案
	C32		客户感知分析与改进方案
BPM 系列	C41	业务服务管理流程梳理和设计	业务服务管理流程梳理和设计

翰纬 ITSM 培训课程体系

课程系列	课程编号	课程缩写	课程名称	课程天数	发证机构
IT 服务管理 (ITSM) 系列	T201	ITILS	ITIL Seminar	0.5	无
	T202	ITFS	IT 财务管理精要研讨	0.5	无
	T203	ITSMS	IT 服务管理战略研讨	0.5	无
	T206	ASG	ITIL 机场模拟游戏	1	无
	T207	ITSM Workshop	IT 服务管理实战研修	2	无
	T210	ITILV2F	ITIL V2 Foundation	3	APMG/EXIN
	T212	IPRC	ITIL Practitioner: Release & Control (IPRC)	5	EXIN
	T213	IPSR	ITIL Practitioner: Support & Restore (IPSR)	5	EXIN

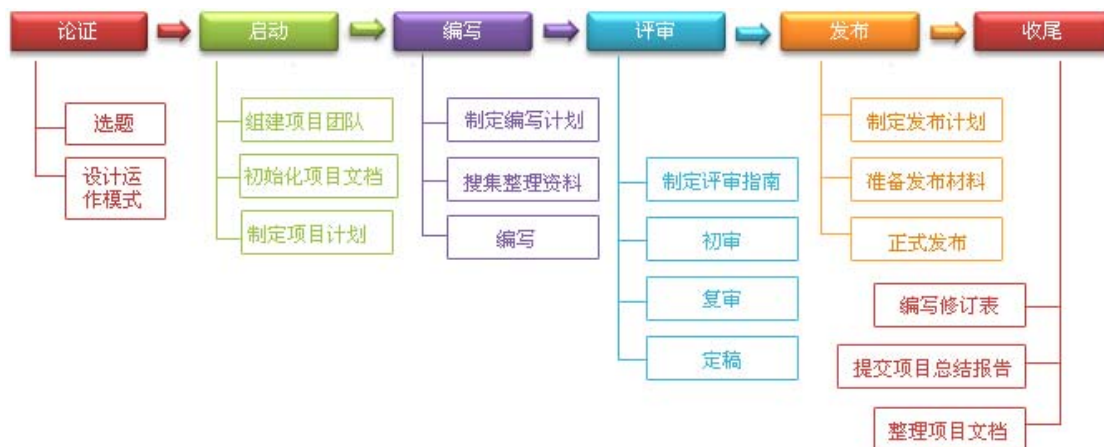
	T220	ITILV2SM	ITIL V2 Service Manager	13	APMG/EXIN
	T300	ITILV3F	ITIL V3 Foundation	3	APMG/EXIN
	T301	ITILV23FB	ITIL V3 Foundation Bridge	1	APMG/EXIN
	T302	ITILV23SMB	ITIL V3 Managers Bridge	3	APMG/EXIN
	T401	ISO20F	ISO20000 Foundation	3	EXIN
	T402	ISO20LA	ISO/IEC 20000 IT Auditing track: Lead Auditor	4	EXIN
IT 治理及安全管理(ITG & SM) 系列	T501	COF	COBIT Foundation	3	ISACA
	T502	ITAR	IT 审计及风险管理	2	无
	T505	ISO27IA	ISO27001 主任审核员 (LA)	4	EXIN
特色 (定制) 系列	T600	PRINF	PRINCE2 Foundation 项目管理基础	3	APMG
	T601	PRINP	PRINCE2 Practitioner 高级项目管理	2	APMG
	T700	ITSOM	IT 服务外包管理实战研修	2	翰纬
	T701	ITUP	IBM ITUP Essential	1	IBM
	T702	SOA	SOA 与 ITIL 服务管理体系	1 天	无
	T702	ITSCRM	IT 服务客户关系管理及沟通技巧	1	无
	T703		IT 桌面支持服务及服务团队建设	1	无

注：其他具体咨询和培训服务请参见翰纬主页：www.sinoserviceone.com

附录 6: OpenBook 和翰纬 IT 管理文库

✧ OpenBook 协同出版

OpenBook 是上海翰纬信息管理咨询有限公司在多年的知识产品开发（Knowledge Development）经验的基础上总结而成的一种知识产品开发方法论。该方法论框架如下图所示。



OpenBook 知识产品开发方法主要具有以下特点：

完整的生命周期理念。OpenBook 开发分为论证、启动、编写、评审、发布和收尾六个相对独立的阶段；

可靠的质量控制体系。人事任命权、内容编写权和审批权“三权分立”，分别由项目经理、主编和主审控制，只有当三者同时签字的时候知识产品才能正式发布；

丰富的项目支持文档。OpenBook 现在共有超过 100 个项目文档模板，利用这些模板可以极大地加快项目进度，降低控制项目风险，确保最终的知识产品的质量。

基于 OpenBook 开发的知识产品包括《中国 IT 服务管理指南》（北京大学出版社出版）、国际 IT 服务管理论坛（itSMF）ITIL 术语表中文版、《基于 ITIL 的 IT 服务管理导论》（清华大学出版社出版）、《翰纬 IT 服务台白皮书》（翰纬发布）、《翰纬 IT 桌面支持及其外包管理白皮书》（翰纬和《中国计算机用户》周刊联合发布）。

✧ 翰纬 IT 管理文库

2003 年 5 月份至 2004 年 3 月份，翰纬 IT 管理研究咨询中心（SinoServiceOne）组织了一批国内的 IT 服务管理专家和爱好者，并在 CA 等公司的赞助和国际 IT 服务管理论坛（itSMF）等国内外组织的支持下，开发了中国 IT 服务管理领域第一本采用“Open Source”模式开发的图书——《中国 IT 服务管理指南》。

《中国 IT 服务管理指南》的成功开发和发行，在一定程度上证明了“Open Source”这种在欧美 IT 服务管理界流行了多年的图书开发模式在中国也是可行的。虽然这个开发过程本身充满了争执和讨论。最后我们甚至把这些争议作为附录展示给读者。

在总结这个项目的经验教训的基础上，翰纬又于 2004 年 10 月份启动了《翰纬 IT 服务台白皮书》的开发。我们很高兴《翰纬 IT 服务台白皮书》能够开发成功，正如您现在所看到的。在此过程中，评审组特别是主审的专业精神给我们留下了深刻的印象，他们甚至重新定义了评审组的范畴。更为重要的是，这又一次证明了“Open Source”图书开发模式在中国的生命力！

翰纬作为一家专注于 IT 服务管理的研究、咨询、培训和知识产品开发的机构，一直将推广普及 IT 服务管理（ITSM）理念作为其一项重要使命。采用“Open Source”模式开发包括《翰纬 IT 服务台白皮书》在内的“翰纬 IT 管理文库”是翰纬用于实现这一使命的一种非常重要且有效的方式。

我们之所以这么认为，是基于以下两个方面的考虑。首先是 IT 服务管理（ITSM）是中国企业的 IT 部门所需要的（因为它为 IT 部门转换为“服务者”的角色提供了一种最成熟而易于操作的模式），但它在中国的发展目前还处于中前期（因而需要让更多的 IT 管理人员了解它）。以此为依据，我们将“翰纬 IT 管理文库”的开发目标主要定义为以下三个：

- ✓ **推广理念。**这些白皮书将刚开始接触 IT 服务管理或这些白皮书所涉及的主题的人作为其主要的读者对象。力求将 IT 服务管理（ITSM）这个在国内还相对新鲜的事物通过通俗易懂的语言讲清楚、说明白，让这些读者能够较好地认识到 IT 服务管理（ITSM）的价值，并有愿望去进行这方面的实践。
- ✓ **总结经验。**IT 服务管理（ITSM）是在欧美产生和发展起来的，它是否真正适合中国企业的需要，或者如何才能更好地符合中国企业的需要，仍是一个需要不断总结和验证的过程。所以我们在白皮书的开发过程中特别强调尽可能多地邀请企业界的朋友参加。虽然从某种意义上说他们对 IT 服务管理（ITSM）的认识不是那么全面甚至还有诸多不准确之处，但是他们提出的观点代表着 IT 服务管理（ITSM）在中国的“最原始的积累”。
- ✓ **培养人才。**对提供 IT 服务管理（ITSM）方面的产品和服务的公司而言，目前还处于“做蛋糕”的阶段，对企业用户而言，目前还相当缺乏 IT 服务管理（ITSM）方面的专业人才。我们更倾向于将白皮书的开发看作是一个进行深层次沟通和对话的平台，而最后的内容是沟通和对话过程的结果。白皮书的开发不仅仅为 IT 服务管理（ITSM）专家而开放，更为有志于成为 IT 服务管理（ITSM）专家或者准备在工作中实践 IT 服务管理（ITSM）的朋友而开放。我们鼓励参加者在白皮书的开发过程中以及开发完之后尽可能多地进行相互交流。

为了实现上述三个目标，我们正在开发一套完整的、基于 PRINCE2 的项目管理体系，同

时也在努力与国内外有关组织达成更多的合作。我们相信，翰纬 IT 管理文库将为 IT 服务管理（ITSM）在中国的普及发挥其独特的作用！

附录 7：联系我们

上海翰纬信息管理咨询有限公司

上海翰纬 IT 管理咨询有限公司（SinoServiceOne）

地址：上海市张江高科毕昇路 289 弄 8 号楼 101 室

邮编：200 204

电话：021 33932826 4008868806

传真：021 33932850

电邮：info@sinoserviceone.com

网址：www.sinoserviceone.com

ISO20000 认证中心网址：<http://iso.itsm.cn>

EXIN 中国联系方式

北京市中关村南大街 1 号苏园 60241 室，100873

电 话：+ 86 10 6849 8949

传 真：+ 86 10 6849 8949

电子邮箱：info@exin-exams.cn

中文网站：<http://www.exin-exams.com.cn>