

项目管理和ITIL的有机融合

演讲人：问静园
新浪微博：问静园

自我介绍

- 问静园（PMP,ITIL Expert,PRINCE2,ScrumMaster）
- 神州数码教育学院 资深咨询顾问
- 神州数码服务集团交付中心 资深项目经理
- 曾就职于微软、西门子、浪潮、神州数码等公司，历任部门主管和项目经理等职
- 项目经验：863国家重大课题；国家核高基操作系统等项目；云操作系统等多个项目
- 海外工作经验

什么是项目？

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

-- *PMBOK Guide 5th*

项目的特点

独特性

临时性

渐进明细性

什么是IT服务管理

服务管理是以服务的形式为客户提供价值的一整套的组织能力。这种组织能力是以职能和流程的形式贯穿在战略、设计、转换、运营和持续改进整个生命周期过程中。IT 服务管理 (ITSM) 致力于提供并支持与组织业务要求切实相关的 IT 服务。

ITIL是IT服务管理的标准

ITIL vs. PM

- ✚ ITSM和ITIL被考虑为驱动一个公司的原则，特别是在IT组织中，它告诉组织“做正确的事情”，关注的是“可交付物”
- ✚ 项目管理和PMBOK被用于考虑作为组织的驱动力，它告诉组织“把事情做正确”，关注的是“管理”

ITSM和ITIL确保IT的产出物和业务需求保持一致

ITSM和ITIL确保IT的产出物和业务需求保持一致



ITIL的目标

- ✚ 使IT服务管理更加专业
- ✚ 解决IT服务管理启动、设计、转换和交付过程中的关键痛点
- ✚ 建立ITSM的公用语言
- ✚ 强调IT服务战略在整个流程中的重要性
- ✚ 将IT组织转变为战略组织
- ✚ 通过IT服务为业务部门交付价值

PMBOK的目标

- ✚ 使项目管理更加专业
- ✚ 解决交付项目中的头痛点
- ✚ 为项目管理建立公用的语言
- ✚ 在项目管理实施过程中交付价值

ITIL和PMBOK的相似点

- ✚ 都来自于实践，同时应用于实践
- ✚ 都是一个框架
- ✚ 都认为人和文化是重要的
- ✚ 都是全球通用的标准
- ✚ 都是最佳实践的代表

ITIL和PMBOK的不同之处

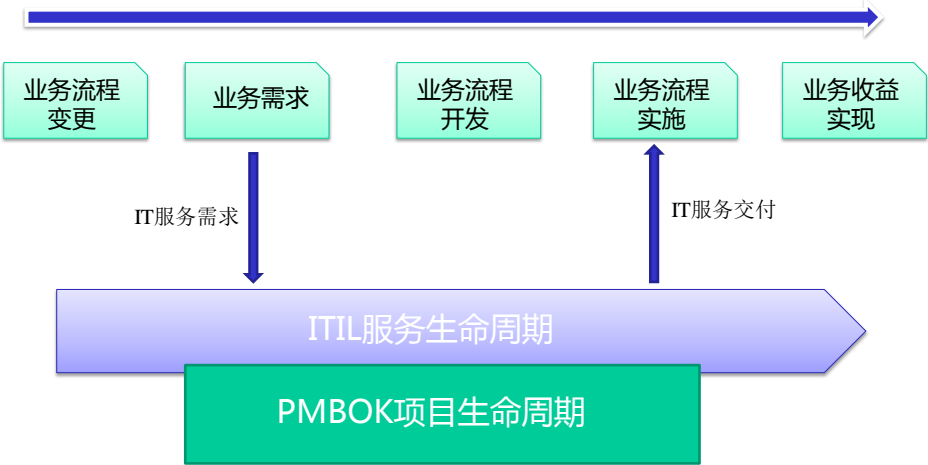
- ✚ PMBOK强调的项目是“临时的”，ITIL更加看重运营，没有一个结束点
- ✚ PMBOK主要应用于业务领域，而ITIL应用于IT领域
- ✚ PMBOK有一系列的主义，而ITIL没有

ITIL和PMBOK的阶段匹配

PMBOK阶段	ITIL阶段
启动	服务战略
规划	服务设计
执行	服务转换 服务运营
监控	服务持续改进
收尾	服务退役*

* ITIL关注持续交付IT服务，并没有和PMBOK里对应的收尾阶段。然而，退役的服务和收尾的活动相关。

ITIL和PMBOK的流程进行整合

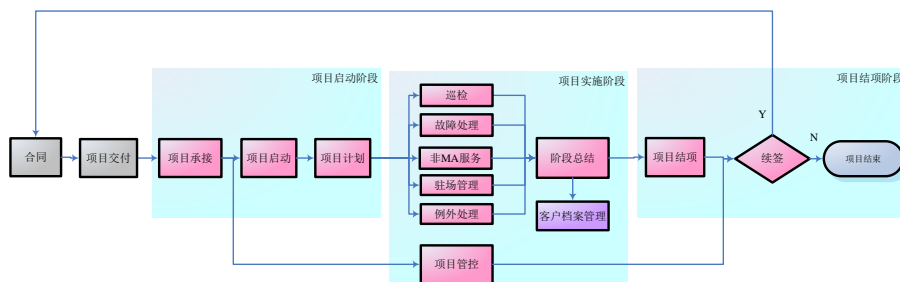


项目管理知识领域	ITIL	评论
项目整合管理	变更管理	整体变更控制，项目级别对基础架构级别
项目范围管理	服务级别管理	和提供给业务的服务范围有关系，需要提前定义，和项目范围一样，如果事前不知道客户需要什么，那么服务往往是失败的。WBS有点像CMDB
项目时间管理	没有能匹配的地方	ITIL并不是基于时间线的，所以这块很难匹配，当然如果发布管理可以有时间线
项目成本管理	财务管理	项目管理中提到了估算，预算和控制成本对应于服务的成本
项目质量管理	服务级别管理	监控实际的服务和SLA的偏差。因果图对应问题管理。统计分析对应报告
项目人力资源管理	容量管理	容量管理一定程度上匹配人力资源管理
项目沟通管理	服务台	两者在重要性和技术上比较类似
项目风险管理	持续性管理	ITSCM也包括了对业务的影响评估，应对等。PMBOK更加详细的阐述了如何执行风险管理。
项目采购管理	供应商管理	ITIL强调了如何选择，考核和renew供应商合同，这点和PMBOK基本是一致的
项目干系人管理	业务关系管理	维系和业务部门的关系

实际工作中的对接

- ✦ 可以将ITIL中的每一个流程作为项目进行管理
- ✦ 可以将ITIL中的每一个生命周期作为项目进行管理
- ✦ 更多的划分需要具体问题具体分析

实际IT服务管理项目流程



项目组合管理和服务组合管理

项目组合管理

- ✓通过项目生命周期完成所有项目管理
- ✓根据定义的关键标准对项目进行优先级的排序
- ✓使用项目评估的方式判断现存的项目是否需要修改

服务组合管理

- ✓通过服务生命周期完成所有服务管理
- ✓根据定义的关键标准对服务进行优先级的排序
- ✓使用服务评估的方式判断服务是否需要修改，新增或退役

结束语

"The ITIL ® framework and PMBOK ® framework support each other in a way that propels (推动) both services and operations to a higher level."

- Paul Rice, ProjectSmart.co.uk

Q & A

谢谢！