

信息中心不谈服务谈价值

高级咨询顾问：陈贺

2013-12-01

出租车司机慧眼挑选有价值的顾客



一个人拿着药

一个人拿着脸盆

医院门口

出租车司机慧眼挑选有价值的顾客



一年轻女子，
拿着小包

一对逛街的情侣

一里面穿绒衬衫，
外穿羽绒服，手拿
笔记本包的男子

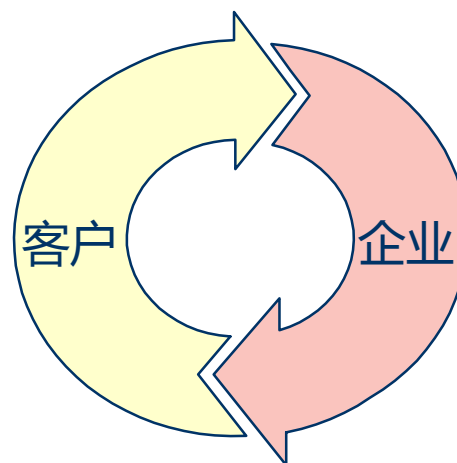
人民广场

价值的内涵

价值概念的**主体**
与**客体**

研究价值必须从分析
价值主体的需要入手

我们能想到什么？



什么是价值？

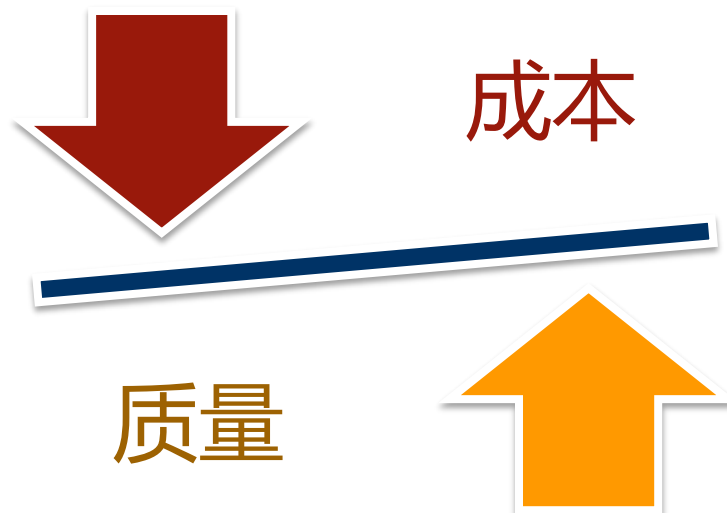
价值就是低廉的价格

价值就是客户想从产品中所获取的东西

价值就是客户付钱买回的质量

价值就是客户付出全部所能得到的全部

我们发现了什么？

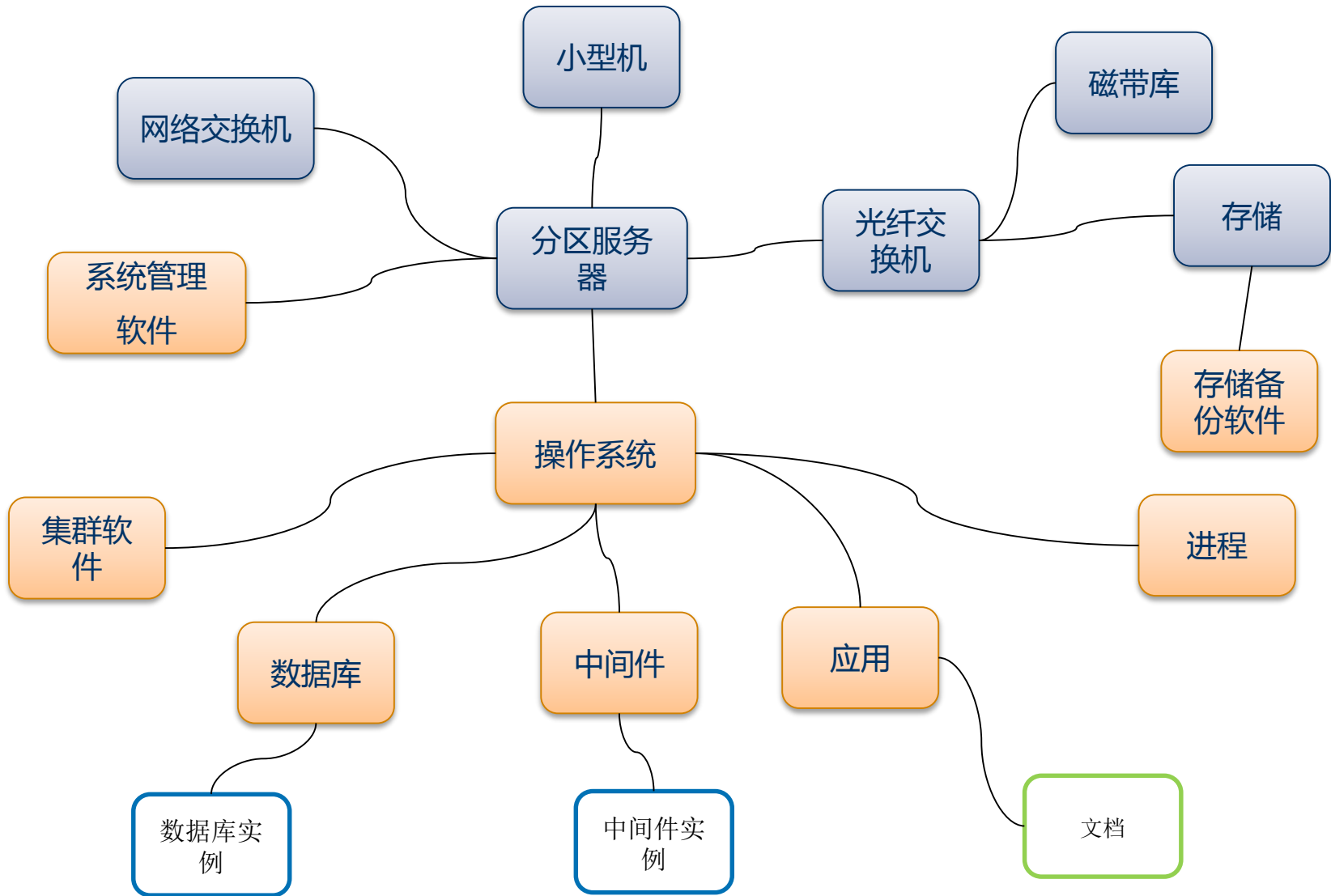


服务的定义

ITIL定义：“服务”是为客户提供价值的一种手段，它能够帮助客户获得所希望的结果但无需承担特定的成本和风险。



什么是IT服务？



IT服务目录

序号	服务名称	服务类型		适用对象		服务定价	计算方法
		标准	定制	用户	用量		
1	数据中心基础服务	★		★		49元/月	按网络用户帐号数
2	远程接入服务		★	★		10元/月	按远程接入帐号数
3	客户端服务	★		★		20元/月	按网络用户帐号数
4	现场支持服务	★			★	100元/次	按现场服务次数
5	企业邮箱服务	★			★	64元/200M	按NOTES用户数
6	即时消息服务-MSN (外部)		★		★	20元/月	按用户MSN帐号
7	企业协同办公应用 (OA)	★		★		27元/月	按NOTES用户数
8	业务运作及核算系统 (ERP)		★	★		150元/月	按ERP用户数

IT服务质量

服务项目	服务类型	服务指标	指标定义	检查周期
Internet服务	可用性	99.6%	无故障时间/24*本月自然天数	月
	故障解决时间	<2wh	故障发生至功能恢复时间	月
	平均无故障时间	>340h	无故障时间/(故障数+1)	月
	故障次数	5次	总故障次数≤5次	月
	综合满意度	8分	各项综合满意度均值	年
服务台	服务时间	5*9	9:00-18:00	月
	接通率	<10S	10秒内无人接听或者占线的电话量	月
	记录完整性	5个	未记录的CASE量	月
	一线问题解决率	75%	一次解决的CASE量/CASE总量	月
	热线客户满意度	92%	$[1 - (\text{非常不满意} \times 3 + \text{不满意} \times 2 + \text{一般} \times 1) / \text{总量}] \times 100\%$	月
	综合满意度	8.5	各项综合满意度均值	年

服务管理的定义

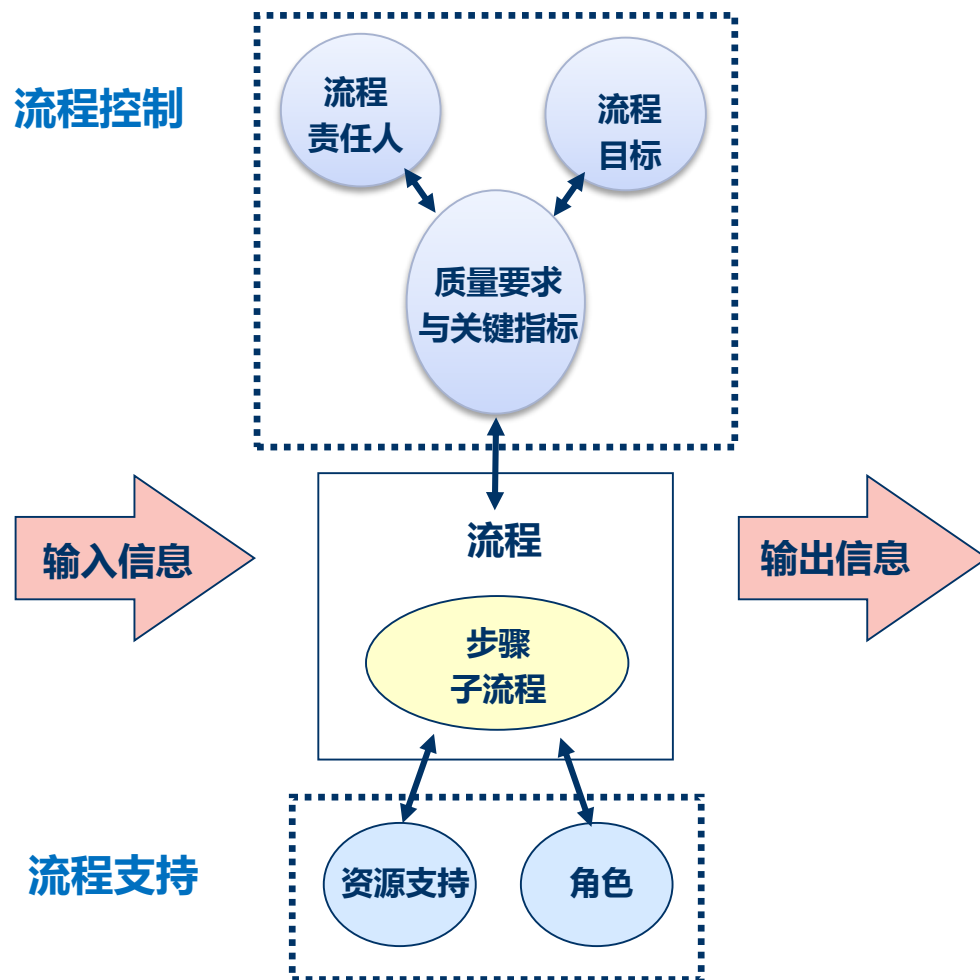
ITIL定义：“服务管理”是以服务的形式, 为客户提供价值的一组特殊的**组织能力**。

这些能力包括在生命周期中管理服务的**流程、职能和角色**。

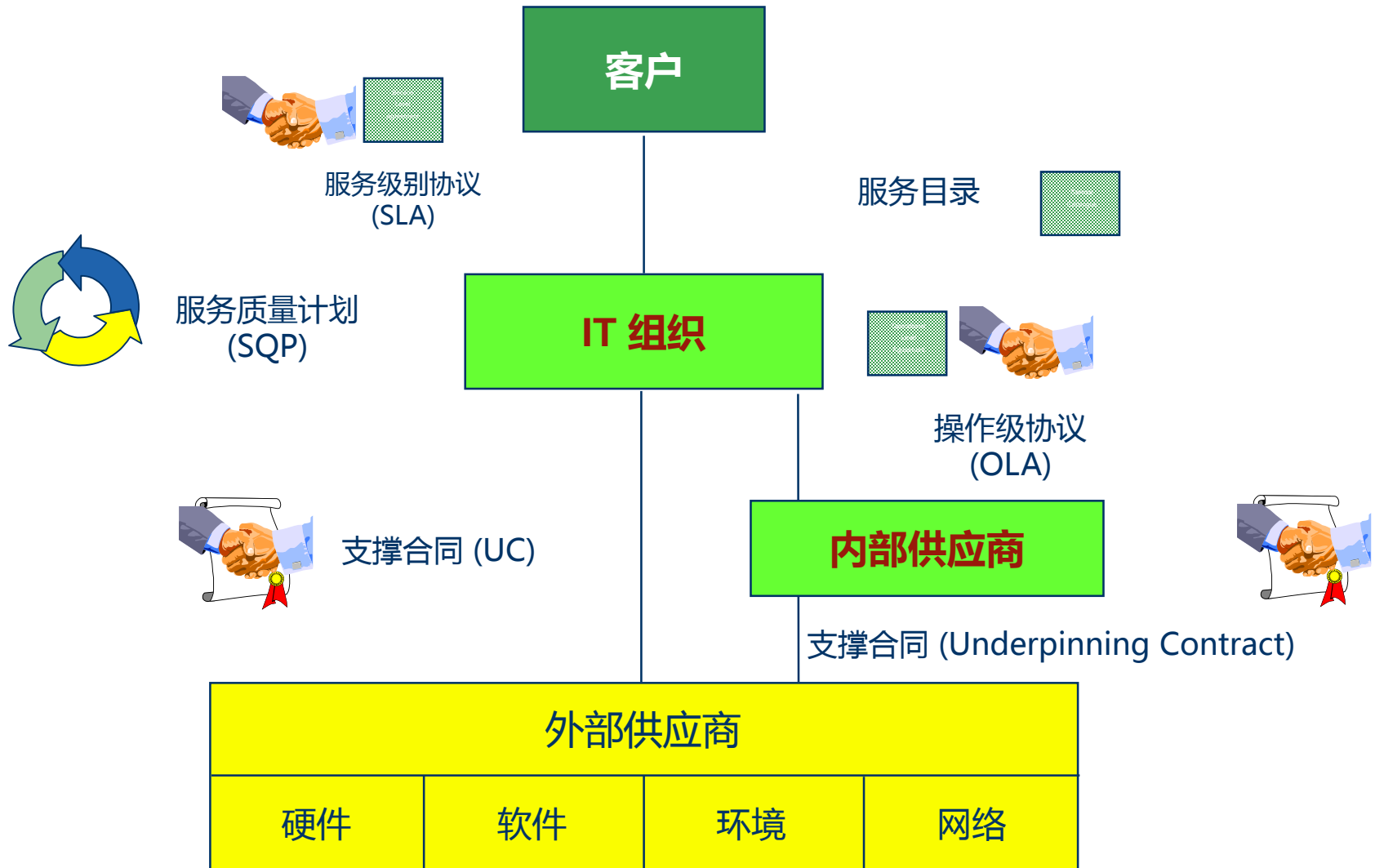


流程是什么？

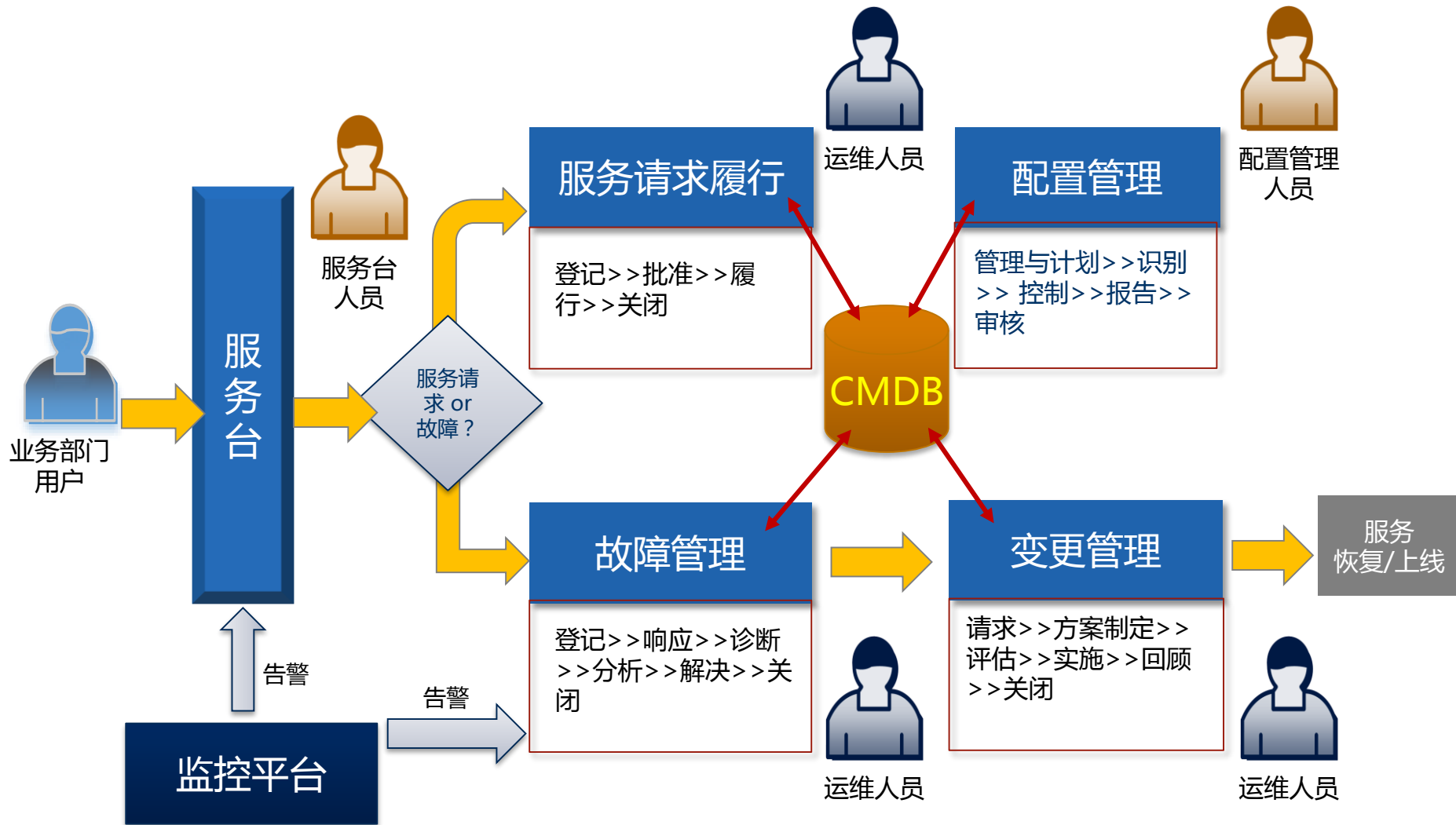
- ❖ 用于达到特定目标的一组活动。
- ❖ 流程接受明确定义的输入，并将它们变成预先定义的输出。
- ❖ 流程可以包括交付输出所需的角色、职责、工具和管理控制。



IT服务质量约定

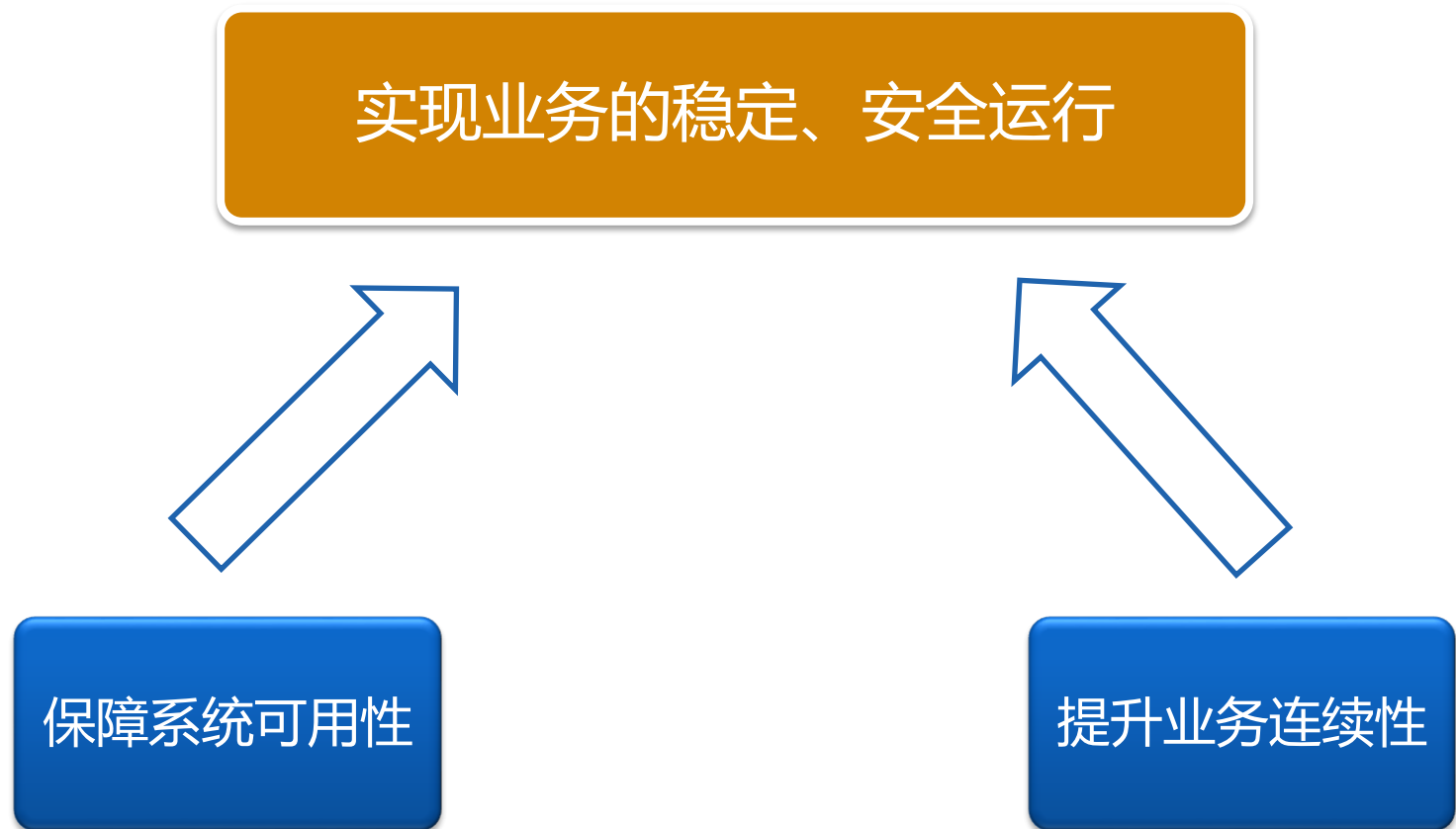


IT服务支持流程



案例分享：客户背景

❖ 信息中心的业务支撑目标



案例分享：客户背景

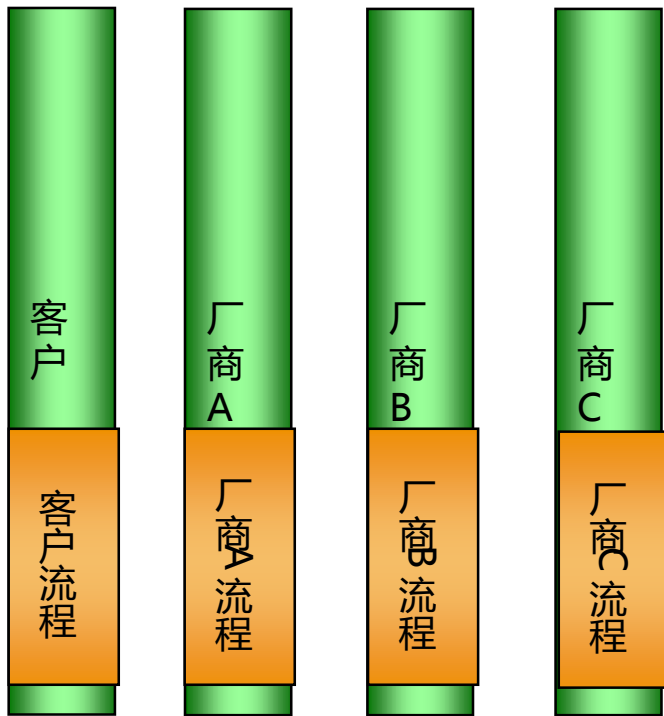
❖ 信息中心运维管理中存在的问题



参与运维的厂商共31家，厂商运维水平评测平均分76.5，60分以下的4家，80分以上的2家。各领域运维能力差距大，难以有效达成业务支撑的目标。

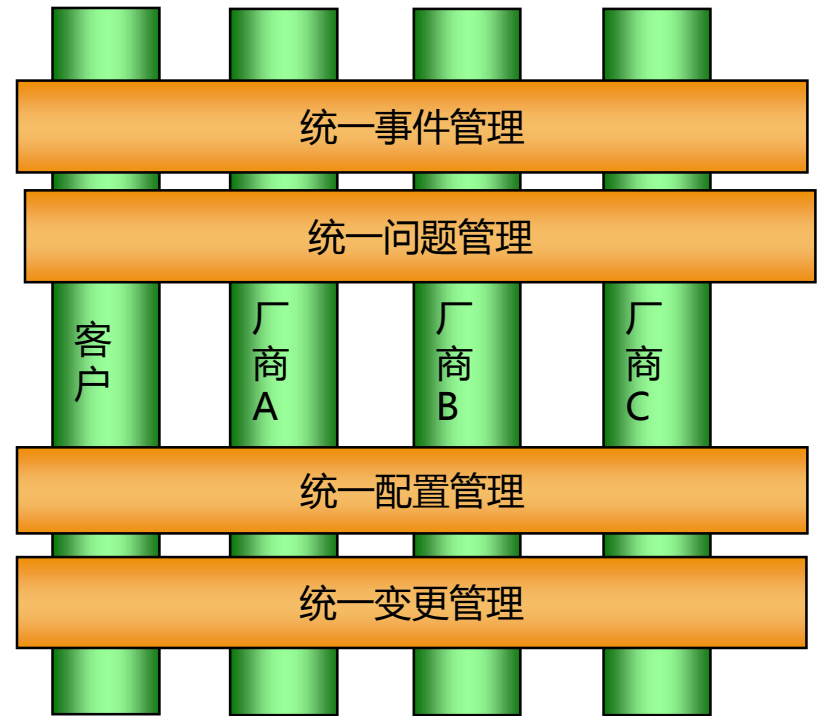
案例分享：解决思路

单独运维
任务驱动



未实施优化

统一运维
流程驱动



已实施优化

案例分享：改进内容

- 完善保障运维体系有效运转的相关策略

- 定义相关管理办法
- 梳理日常运维SOP
- 细化紧急故障升级流程
- 核心参数部署文档化

执行保障策略

- 构建统一的流程平台，支持服务管理流程的执行

- 19个平台优化需求
- 增加了40+个账户

运维组织架构

- 定义统一的维护支撑组织架构，明确分工和接口

- 划定3类管理维护岗位
- 梳理22个维护角色职责
- 建立50个人员角色对应关系

服务管理流程

- 梳理适用于统一维护支撑架构的服务管理流程

- 增加1个变更管理角色和2个管控环节，制定5个标准化模板
- 增加二线角色映射和KPI
- 梳理11类服务请求
- 定义16个管理报表

流程支撑平台

稳步提升
关注实效

案例分享：效果展示

流程风险识别：

存在问题	改进点
重大变更审批缺乏依据，往往流于形式	定义CAB风险评估表
变更实施效果无人跟踪，变更回顾无实效	定义变更跟踪表
变更无需审批，变更发起后依靠人为判断是否为标准变更，造成很多变更从发起到关闭都是一个人的流程，变更记录成为记事本	<ul style="list-style-type: none"> 标准变更必须有变更主管审核； 定义标准变更的具体分类

*变更名称	评估点	衡量因素	评估结果	*评估人 意见汇总
变更原因	变更收益	变更的必要性、原因的合理性		
变更收益	风险应对	变更的预期收益		
风险应对	变更方案	风险识别的充分性		
变更方案	变更实施时间	应对措施的可靠性		
变更实施时间	变更实施人员	方案文档的准确性		
变更实施人员	变更测试	方案的充分研讨		
变更测试	能否回退	方案历史实施情况		
能否回退	受影响系统安全因素	业务高峰时段进行		
受影响系统安全因素	1. 系统可用性	非业务高峰时段进行		
1. 系统可用性	2. 系统容量	变更实施人、协维人员的适宜性		
2. 系统容量	3. 系统安全策略	未经过测试		
3. 系统安全策略		经过测试		
		不能回退		
		回退困难（大于1小时）		
		能回退（小于1小时）		
		影响全部因素		
		影响单个因素		
		无任何影响		

CAB风险评估表

案例分享：效果展示

流程风险识别：

存在问题

重大变更审批缺乏依据，往往流于形式

变更实施效果无人跟踪，变更回顾无实效

变更无需审批，变更发起后依靠人为判断是否为标准变更，造成很多变更从发起到关闭都是一个人的流程，变更记录成为记事本

改进点

定义CAB风险评估表

定义变更跟踪表

- 标准变更必须有变更主管审核；
- 定义标准变更的具体分类



功能验证					填表人：	
序号	验证点	预期结果	验证结论	不正常现象描述	可能的原因分析	验证人
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

变更跟踪表

系统性能						填表人：	
主机IP	用途	资源	正常参考值	变更后数值	结论	不正常现象描述	可能的原因分析
		CPU					
		内存					
		IO					
		CPU					
		内存					
		IO					

系统运行状态分析					填表人：	
主机IP	用途	资源	拷贝或截屏	结论	不正常现象描述	可能的原因分析
		进程状态				
		日志状态				
		进程状态				
		日志状态				

案例分享：效果展示

流程风险识别：

存在问题	改进点
重大变更审批缺乏依据，往往流于形式	定义CAB风险评估表
变更实施效果无人跟踪，变更回顾无实效	定义变更跟踪表
变更无需审批，变更发起后依靠人为判断是否为标准变更，造成很多变更从发起到关闭都是一个人的流程，变更记录成为记事本	<ul style="list-style-type: none"> 标准变更必须有变更主管审核； 定义标准变更的具体分类

变更分类汇总表-存储组

分类代码	变更对象类别	变更操作类别	变更类型（子流程）	变更实施人	变更内容描述
03	存储（HP，EMC）	账号管理	预授权变更	存储组员工	存储设备的账号管理及密码修改/4A接入等
		监控/告警部署	预授权变更	存储组员工	存储监控平台或告警平台的配置及接入
		重启/停机/开机	标准变更	厂家人员	存储控制器/FC交换机或者磁盘柜的重启/上下电，或者存储设备或链路的报废或者下线，涉及其他操作如存储设备利旧等变更也包含其中
		存储网络管理	标准变更	厂家人员	FC交换机/FC HBA卡/FC链路的配置或链路调整，含NAS设备的以太网链路配置/链路调整及网卡的配置/链路调整
		冗余硬件变更	标准变更	厂家人员	存储电池模块/硬盘/电源模块/风扇模块等冗余模块的在线更换
		存储空间管理	标准变更	厂家人员	存储设备的资源分配及空间调整，含NAS及CACHE的空间分配
		容灾冗余切换	评审变更	厂家人员	存储设备的冗余切换，包括被动切换及主动切换演练，涵盖LUN归属切换/RAID组归属切换/链路切换/控制器切换/多链路切换/FC交换机切换/以太网聚合切换/卷镜像切换/读写权限切换等，及相关多种切换的组合
		关键硬件变更	评审变更	厂家人员	存储设备的关键硬件模块如控制器/主板/内存/网卡/FC卡/后端链路/磁盘柜等的在线更换或者变更，包含在线或非在线更换
		存储微码升级	评审变更	厂家人员	存储微码升级或者部分组件的微码升级，包含在线或非在线更换
		数据迁移	评审变更	厂家人员	存储数据迁移，包含较复杂的需要主机侧配合的变更
		硬件扩容	评审变更	厂家人员	存储硬件扩容，包含在线扩容及非在线扩容
		存储配置参数调整	评审变更	厂家人员	存储全局性配置/存储特性配置/存储性能优化配置等参数调整

案例分享：客户收益

服务管理一体化、规范化，并由统一平台呈现服务支撑完整的闭环处理过程，优化流程环节，缩短事件、故障的整体处理时间，提升沟通效率。

多方厂商参与的多个服务相互渗透，共享信息和成果，节省服务项目成本，最大化服务项目收益。

客户及厂商运维人员的规范意识、服务意识、合作意识明显提升，协作氛围初步形成。

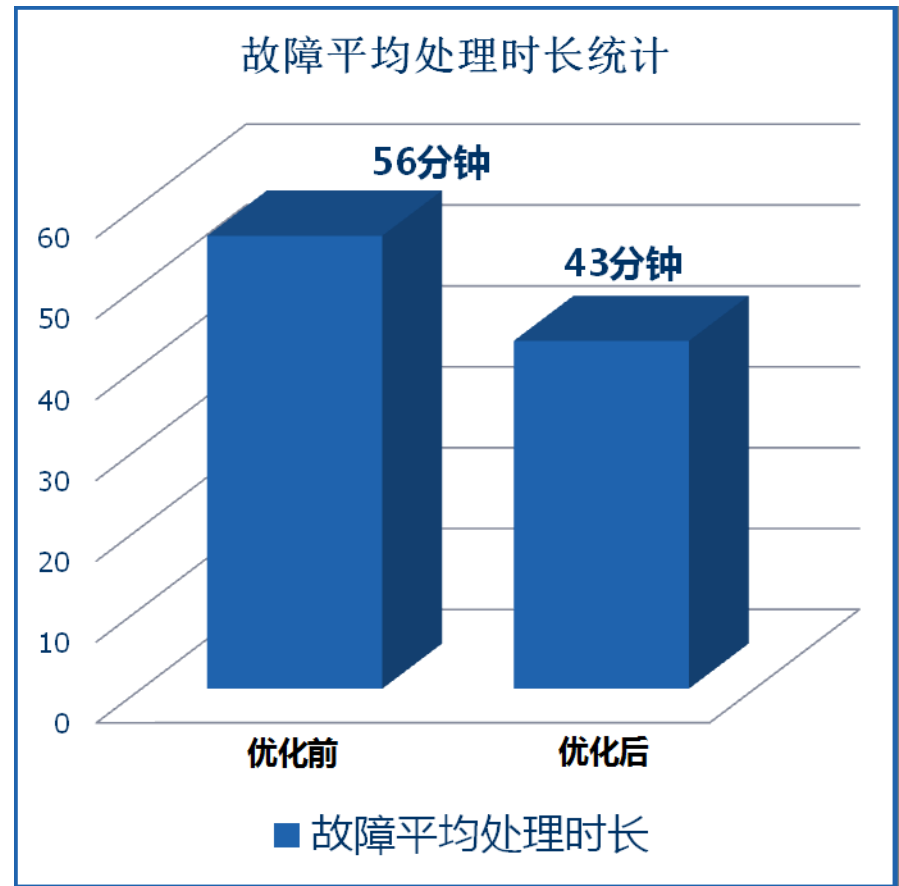
客户收益

2011年的故障平均处理时长为56分钟；

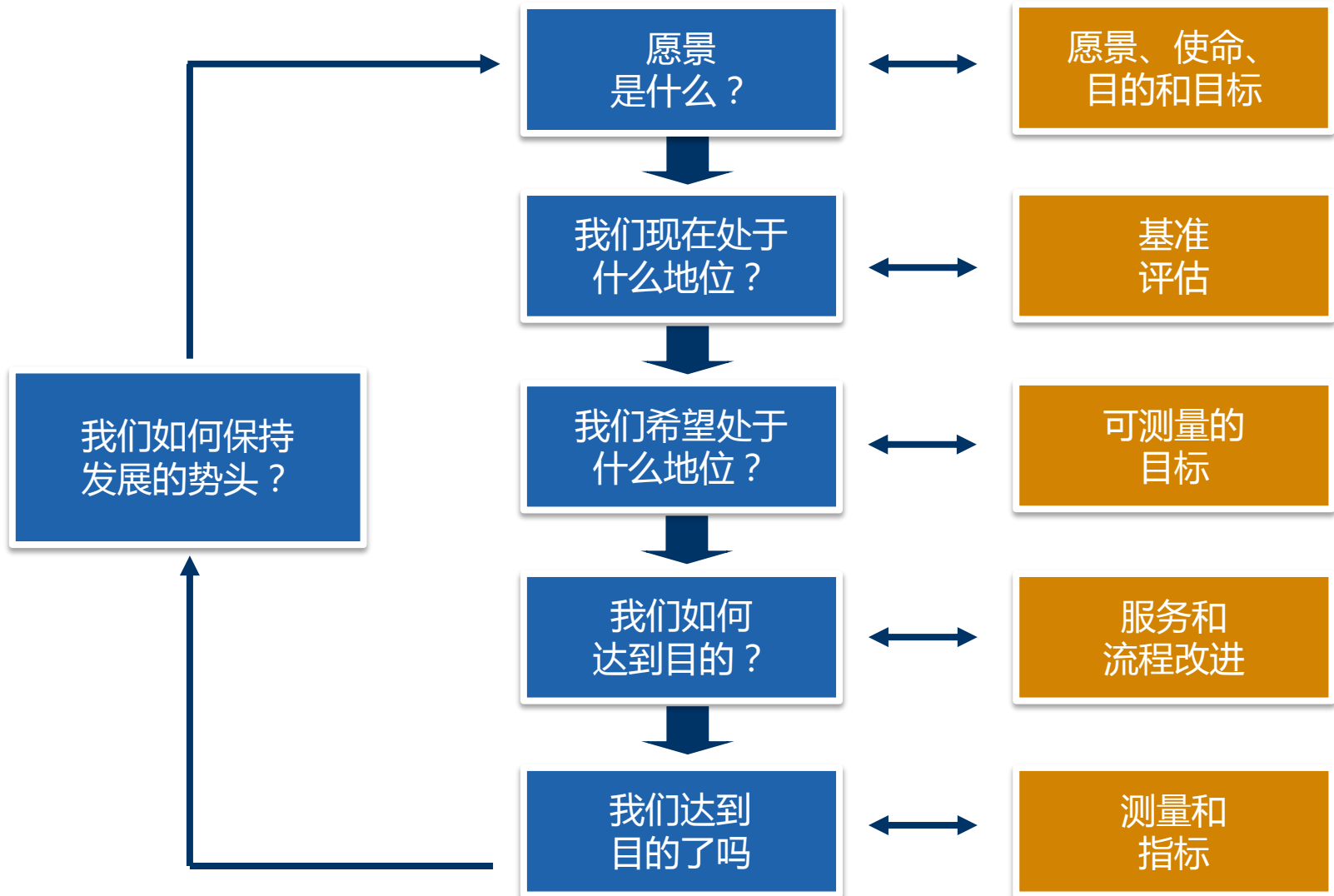
2012年的故障平均处理时间缩短为43分钟；

月平均故障减少30%。

2012年较2011年变更一次成功率提升35%。



持续服务改进方法



每天进步一点点

$$\left\{ \begin{array}{l} 1.01^{365} = 37.8 \\ 0.99^{365} = 0.03 \end{array} \right.$$

这个等式告诉我们，积跬步以致千里，积怠惰以致深渊。

$$\left\{ \begin{array}{l} 1.02^{365} = 1377.4 \\ 0.98^{365} = 0.00006 \end{array} \right.$$

这个等式则告诉我们，只比你努力一点的人，其实已经甩你太远。

ITIL先锋论坛



Thank You !

[www. itilxf.com](http://www.itilxf.com)