



ITSM项目实施经验分享

个人介绍



栾志强

- **职业经历**

8年IT服务管理从业经验，从业过程中一直致力于IT服务管理项目落地实施及项目管理工作，涉及领域包括：电信、金融、能源、政府、医疗、教育等多领域；曾主导中国石油、中国联通、中国电建、中国南车等大型央企ITSM项目管理工作

- **资质认证**

- ITIL Expert
- PMP

目录

Contents

- 1 ITSM项目建设过程中的挑战
- 2 ITSM项目建设思路
- 3 如何衡量ITSM项目建设成果
- 4 讨论

ITSM项目建设过程中的挑战

挑战

项目发起方对IT服务管理项目的理解参差不齐，项目组成员对IT服务管理领域大多处于概念层面，实践性的经验普遍偏低

不同行业在信息化水平上存在较大差异，甲方的信息化成熟度将对项目的成功起到关键性的作用

理想中的IT服务管理项目，究竟要建设到何种程度，项目干系人往往认识不够统一

IT服务管理项目的推广，往往是最为痛苦的事情，终端用户根本不买账

行业内一直注重理论上的宣传、培训，往往最缺乏实践性的参照

对ITSM项目提出了较高的项目管理要求

ITSM项目建设过程中的挑战

客户/用户

- 项目收益迟迟无法呈现，对项目价值存在质疑，对ITSM项目逐渐失去信心
- 通过ITSM项目，似乎没能提高运维管理水平
- 工具很难落地，为什么系统工具总是满足不了使用的需要
- 供应商在项目执行的过程中，投入的资源呈下降趋势

供应商

- 项目投入的人力成本越来越多，资源一直无法抽调，很容易就掉进“项目泥潭”
- 客户的需求反复变更，持续出现需求蔓延，客户还那么理所当然
- 做了很多合同外的功能，但客户的满意度却越来越低

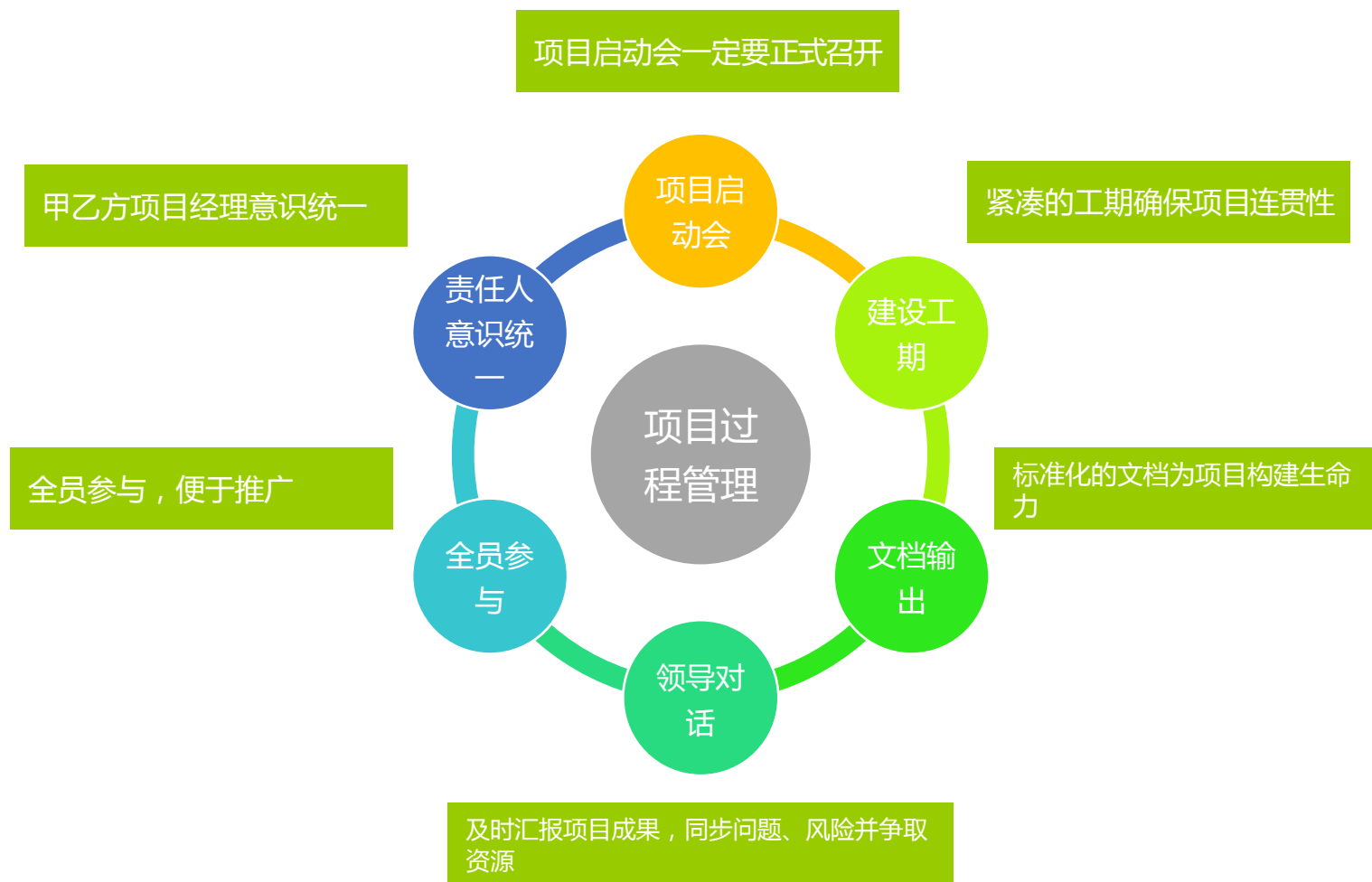
缺乏良好的项目管理方法及工具

目录

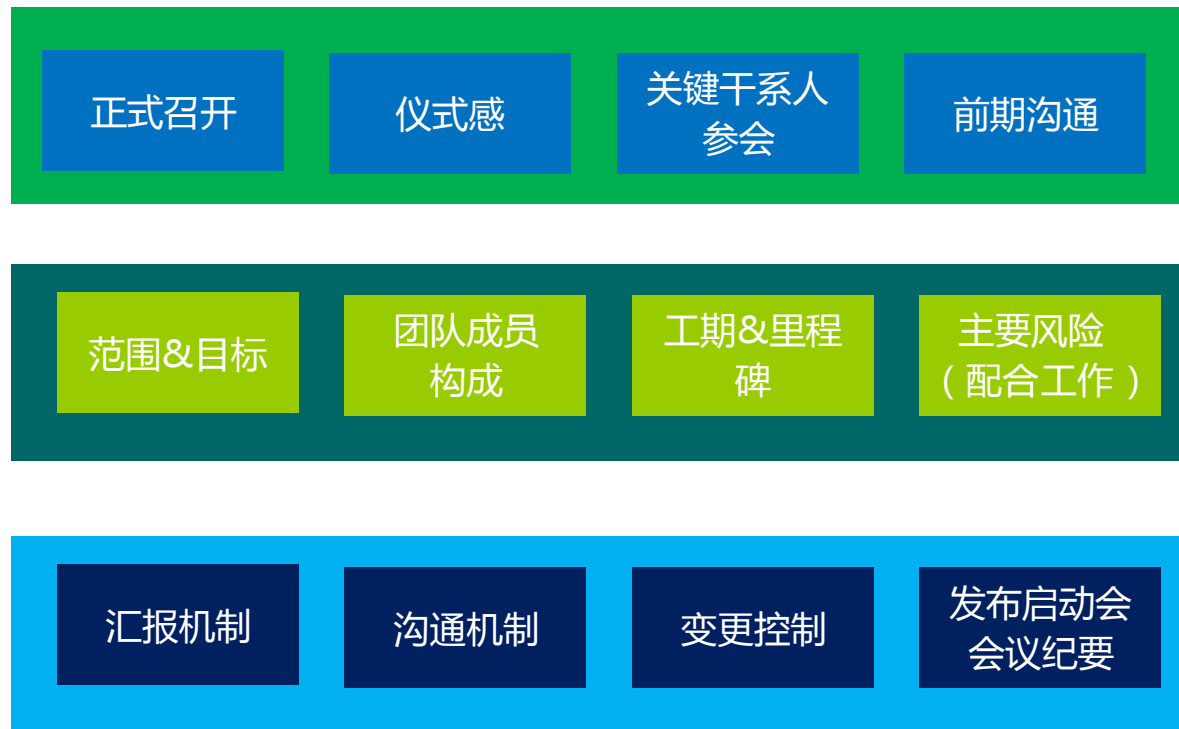
Contents

- 1 ITSM项目建设过程中的挑战
- 2 ITSM项目建设思路
- 3 如何衡量ITSM项目建设成果
- 4 讨论

ITSM项目建设思路



ITSM项目建设思路-项目启动会



项目启动会中，将围绕《项目计划任务书》以及《项目管理计划》来完成

ITSM项目建设思路-项目建设工期



建设工期

项目计划中的工期要求，要甲乙双方共同充分讨论后制定，避免过度预留缓冲时间

工程安排要尽量紧凑，项目工期一旦进入冷却期，距离项目收尾就会越来越远

项目建设期间，合理使用项目管理工具，如：《问题跟踪矩阵》、《需求研讨会》等等

双方重视对结果的一致性意见，做到及时确认、及时调整，确保工具落地的质量

ITSM项目建设思路-文档输出



文档输出

项目管理过程文档及时发布：《项目周报》、《项目月报》、《项目会议纪要》、《项目汇报》等等

项目咨询类文档及时发布：《信息化文档编写规范》、《现状评估报告》、《XX流程设计》、《IT运维管理制度》等等

文档编写要符合规范，咨询类文档发布前要经过项目组评审，版本变化要及时声明，为项目验收奠定基础

甲方要主动参与到文档编写的过程中，如：《IT运维管理制度》、《项目推广方案》等等

ITSM项目咨询工作，很大一部分成果将以文档的方式进行体现

ITSM项目建设思路-领导对话



领导对话

业内经常谈论的一句话：IT服务管理项目是“一把手工程”

IT服务管理项目是管理类的项目，需要与领导在管理思路达成共识

项目建设过程中，存在需要领导决策的问题，IT服务管理项目建设成果将支持领导层进行信息化建设决策

从项目的角度讲，需要拉近与领导之间的距离

ITSM项目建设思路-全员参与



全员参与

ITSM项目在推广阶段往往会遇到瓶颈，特别是将自助服务台推广至用户端，这一过程将会产生很大的阻力，且很难看到成效

各业务部门要参与到项目推广中来，业务部门有专职人员给予配合

推广方案的编写，要征求关联部门的意见，尽量做到可落地的程度

对于全员参与过程，需要有一定的管理规范，使用户能够有依据可以参考

ITSM项目建设思路-项目经理意识统一



意识统一

甲方与乙方的项目经理必须就项目建设目标高度一致

在项目建设过程中责任与成果是共同担当、共同分享的关系

ITSM项目并不是工具功能越强、内容越丰富越好的项目，在项目建设过程中必须要做到平衡

甲方项目管理的成熟度，对项目成功起到非常关键的作用

ITSM项目建设思路

ITSM项目不是：

硬件项目

软件项目

系统集成项目



ITSM项目是：

管理类项目

IT服务领域

实践性非常强

在ITSM领域有没有项目执行的参考模型，能够指导项目开展？

现状评估报告

- 通过现状评估报告，总结及分析IT运维管理方面存在的问题
- 以现状评估报告为依据，经过分析后确定当前的成熟度等级
- 针对不同级别的问题，给出相关改进建议
- 明确出未来规划路线图

运维服务报告

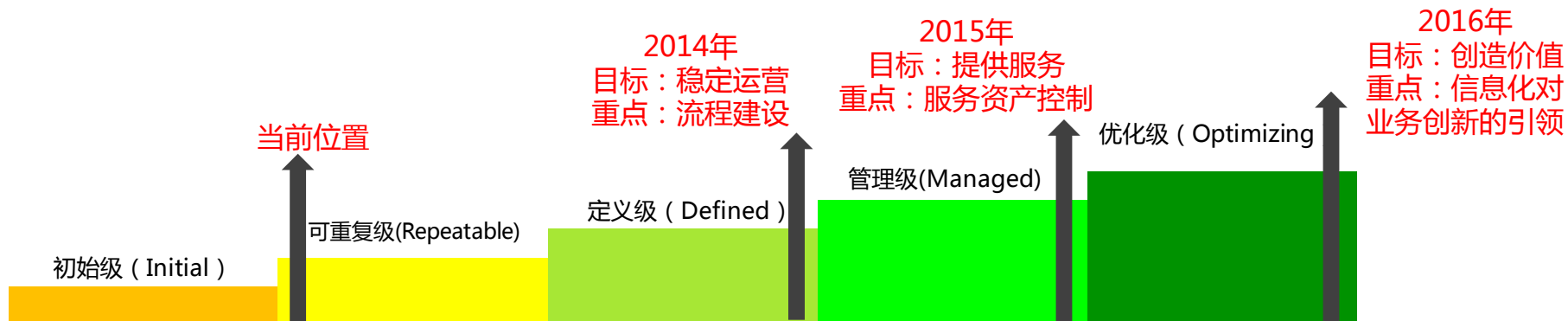
- 通过报告衡量该段时间内IT环境运行态势
- 发现IT运维管理过程中的变化
- 作为质量回顾的参考及运行依据

目录

Contents

- 1 ITSM项目建设过程中的挑战
- 2 ITSM项目建设思路
- 3 如何衡量ITSM项目建设成果
- 4 讨论

ITSM项目建设思路-建设成果



项目	建议的关键行动			
组织 & 人员	服务台与服务运营管理团队的完善			
	培训体系与年度培训计划建设			
	矩阵式管理的信息中心建设			
	基于服务管理的平衡积分卡的绩效考核体系建设			
	建立完善的员工技能管理及职业发展计划			
流程	服务战略建设			
	服务设计流程建设			
	服务转化流程建设			
	服务运营流程建设			
	服务持续改善流程建设			
工具	服务管理平台建设			
	监控平台建设			
	统一CMDB与服务知识平台建设			
	教学与科研分析决策分析平台建设			

IT运维管理项目的成功因素

ITSM项目成功要素

团队思想统一

领导重视与参与

执行量化考核

持续改进优化

目录

Contents

- 1 ITSM项目建设过程中的挑战
- 2 ITSM项目建设思路
- 3 如何衡量ITSM项目建设成果
- 4 讨论

讨论

谢谢！