

基于 ISO/IEC 20000 的 IT 服务管理体系 实施指南

刘小茵 主编



 中国标准出版社

基于ISO/IEC 20000的IT服务管理体系 实 施 指 南

主 编 刘小茵

编 委 孔祥林 田刚 柳荣梦 韩富超

中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

基于 ISO/IEC 20000 的 IT 服务管理体系实施指南/
刘小茵主编. —北京:中国标准出版社,2010
ISBN 978-7-5066-6080-8

I. ①基… II. ①刘… III. ①信息工业-商业服务-
国际标准,ISO/IEC 20000 IV. ①F49-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 184960 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 9.75 字数 220 千字

2010 年 10 月第一版 2010 年 10 月第一次印刷

*

定价 28.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

序 言

随着 IT 技术的发展,越来越多的组织基于 IT 技术构筑自己的价值链,需要 IT 的支持来支撑组织的运行,IT 构架及信息系统已经成为影响组织生存的关键要素,特别是对于银行、证券、保险、电信、电力、政府等高度依赖信息技术的组织。而且随着逐年 IT 的投入,建设了大量的软硬件系统,如何对这些系统进行有效的运行维护,保证其可用和持续,都促使现在的组织必须采取措施来规范 IT 服务的管理。

在产品生产过程中,需要遵循一定的质量控制标准(如 ISO 9000 系列标准),这既可以确保产品的质量保持较高的水平,也可以降低产品制造成本。而对于服务提供(运营)过程来说,遵循相关的服务管理标准(如 ISO/IEC 20000)可以实现服务运营的输入、输出和服务流程(Process)的标准化。只有将过程标准化了,才能保证最终的服务质量和成本符合预定的标准,才能实现过程控制,从而达到质量控制的目标。

IT 组织从产生到发展的很长一段时期,IT 部门一直是以搞好技术,作为技术支持的角色被动地存在。但今天的信息系统已不单纯是企业的技术支撑,信息化由“技术驱动”向“业务驱动”转变,IT 部门的角色也逐步开始从单纯的信息技术提供者向信息服务供应者转换;另外,

全球的 IT 服务业正逐渐走向专业化和外包化,越来越多的组织考虑将其 IT 服务运营外包给专业的 IT 服务提供商。IT 部门或 IT 服务提供商是作为一个主动的服务提供者向其客户提供赖以支撑组织业务运作的 IT 服务,如何确保服务质量、降低服务成本、降低因 IT 服务中断所导致的业务风险是 IT 部门或 IT 服务提供商当前面临的迫切需要解决的问题。

IT 服务管理体系标准(ISO/IEC 20000)作为目前 IT 服务行业唯一的可用于组织体系认证的国际标准,是指导 IT 服务供应商进行服务策划、服务设计、服务运营、服务持续改进的有力实施工具,它也是根据国际上 IT 服务管理的最佳实践发展而来的,是服务供应商实施一致的专业的服务、有效管理服务过程、提高客户体验及服务满意度的方法。ISO/IEC 20000 是一个针对管理流程系统的标准,适合 IT 服务的提供者,可以是内部的 IT 部门,也可以是外部的服务提供商。

ISO/IEC 20000 于 2005 年正式颁布,相对于其他成熟的管理体系,其在企业落地的时间并不长,可借鉴的经验并不多。如何在国内的 IT 部门或 IT 服务提供商中导入该标准,如何使其真正发挥作用,国内相关企业、培训和咨询机构都在不断地进行探索。本书正是基于这样的背景情况下,通过一个虚拟组织——创新信息技术有限责任公司如何在组织内建立和实施 IT 服务管理体系的过程,为企业建立和实施 IT 服务管理体系提供一个有益的思路及力所能及的帮助。

需要说明的是,本书给出的范例只是针对创新信息技术有限责任公司的情况而定,对于其他企业需要根据企业自身的业务特点、规模、资源、员工素质、所处的环境等来建立适合各自企业的 IT 服务管理体系。

本书编写时间比较仓促,作者能力有限,难免存在错误或不太合适的地方,请各位尊敬的读者不吝赐教,指出不足之处,以便于我们改进。

编 者

2010 年 6 月

目 录

第 1 章 实施企业背景	1
1.1 企业简介	1
1.2 组织架构及各部门职责	1
1.2.1 组织架构	1
1.2.2 各部门的职责	1
1.3 服务提供过程中存在的问题	5
1.4 导入 IT 服务管理体系	9
第 2 章 建立 ITSMS	10
2.1 建立方法	10
2.1.1 服务计划	10
2.1.2 服务实施	11
2.1.3 服务评价	11
2.1.4 服务改进	11
2.1.5 资源要求	11
2.2 建立流程	12
2.2.1 准备阶段	13
2.2.2 流程定义与文件建立阶段	17
2.2.3 试运行和完善阶段	18
2.2.4 认证阶段	19
2.3 体系建立过程各阶段工作输出	19
第 3 章 ITSMS 管理手册	22
3.1 编写 ITSMS 管理手册的必要性	22

3.2 确定范围	22
3.2.1 确定范围的意义	22
3.2.2 确定范围的依据	22
3.2.3 示例	23
3.3 定义方针和目标	23
3.3.1 确定方针	23
3.3.2 确定目标	23
3.3.3 案例	24
3.4 ITSMS 管理手册的内容	24
3.5 手册范例	25
第 4 章 ITSMS 常见管理流程	42
4.1 体系建立及持续改进涉及流程	42
4.1.1 文件控制程序	42
4.1.2 记录控制程序	46
4.1.3 内部审核控制程序	48
4.1.4 管理评审程序	56
4.1.5 纠正措施控制程序	61
4.2 服务策划管理	62
4.2.1 目的	62
4.2.2 范围	62
4.2.3 职责	62
4.2.4 流程	63
4.2.5 相关记录	64
4.2.6 《服务计划书》模板	65
4.3 服务交付过程	66
4.3.1 服务级别管理	66
4.3.2 服务报告	75
4.3.3 服务持续性和可用性管理	79
4.3.4 IT 服务的预算和核算管理	91
4.3.5 能力管理	96
4.3.6 信息安全管理	102
4.4 业务关系过程	105
4.4.1 业务关系管理	105
4.4.2 客户投诉处理流程	107



4.4.3 客户满意度调查流程	110
4.4.4 供方管理	113
4.5 解决过程	115
4.5.1 事件管理	115
4.5.2 问题管理	121
4.6 控制过程	125
4.6.1 配置管理	125
4.6.2 变更管理	132
4.7 发布管理	139
4.7.1 目的	139
4.7.2 范围	139
4.7.3 定义	139
4.7.4 职责	139
4.7.5 流程	140
4.7.6 相关文件	141
4.7.7 相关记录	141
4.7.8 附录	142
参考文献	145

第 1 章 实施企业背景

1.1 企业简介

创新信息技术有限责任公司(以下简称“公司”)于 2002 年 5 月正式成立,原来是以网络系统集成业务为核心的高新技术企业。

公司以“卓越、创新”为企业精神,以人为本,诚信立业,已建立了一套有利于人才成长、新产品开发、产业发展的高新技术企业管理体制。

公司自成立至今,一直从事金融行业的系统集成和项目开发,拥有一支极具丰富经验的专业技术服务队伍。软件技术开发人员拥有研发全国性大型项目的经验,具有丰富的大型软件项目研发经验;系统集成工程师 90%具有 CISCO、华为等相关认证证书。公司为提高软件开发和工程实施规范,根据 ISO 9001、CISCO 金牌服务规范等制定了严格的工作流程规范,严格按照规范要求对项目实施各阶段进行过程管理,使项目质量得到了保证,完善的客户服务体系保证了对客户服务的水平。

公司以国有银行信息化建设为核心开展经营服务,经过几年与银行的合作,公司的优良服务和集成、开发能力获得了银行业高度的认同和称赞。公司以销售和技术骨干为主成立了大客户部,专门从事国有银行的销售和技术服务工作,并与 CISCO、HP、IBM、SUN 等国际著名电脑公司紧密协作,形成了稳定的合作伙伴关系。

随着银行业信息化建设的推进,银行业已从早期的信息化建设阶段过渡到信息系统的运行维护阶段,公司也逐渐调整业务方向,大力发展 IT 服务外包业务,在开展计算机信息系统集成业务的基础上组建 IT 服务部,承接银行业 IT 服务外包的业务,并确定了“以项目带动服务、以服务创造价值”的服务宗旨。

1.2 组织架构及各部门职责

1.2.1 组织架构

创新公司的组织架构如图 1-1 所示。

1.2.2 各部门的职责

1.2.2.1 行政部

(1) 负责公司日常综合行政事务,组织建立和监督执行公司各项行政制度,参与公司发展战略规划的制订。

(2) 负责公司办公室设施环境、固定资产(包括租赁资产)的实物管理,负责公司日常性办公用品采购工作。

(3) 负责公司的各种文件和记录的归档管理工作。

(4) 负责编制年度培训计划,保存培训工作记录。

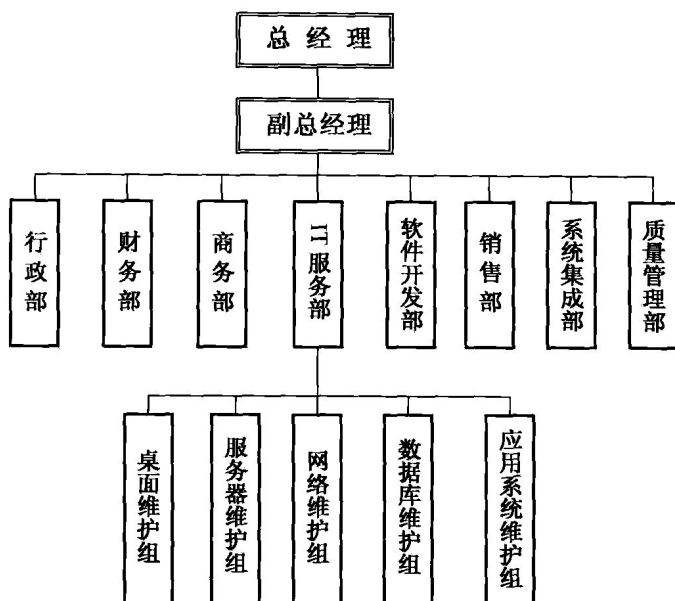


图 1-1 创新公司组织架构

(5) 负责招聘、录用、辞退工作,组织拟制每一职位的工作标准及其所需资格、条件,组织签订员工劳动合同,依法对员工实施管理。

(6) 负责拟制员工劳动纪律管理制度,负责考勤、奖惩、差假、调动等管理工作。

(7) 负责人事考核、考查工作,建立人才库,规范人才培养。

(8) 负责公司内部的设备(计算机类)、机房和网站维护工作。

(9) 负责处理客户投诉。

1.2.2.2 财务部

(1) 负责公司财务战略的制定、财务管理及内部控制工作。

(2) 建立科学、系统、符合企业实际情况的财务核算体系和财务监控体系,向公司经营决策提供依据,协助总经理制定公司战略,组织公司财务战略规划制订。

(3) 根据法律法规、会计准则、公司政策以及上级主管部门的要求,组织制订公司财务管理制度,负责拟制、审核公司的总体性和阶段性的财务规划。

(4) 负责制订公司包括各部门年度财务预算。

(5) 负责监督、审计公司财务管理制度和财务计划的执行情况,审核财务报表,向总经理提交财务管理工作报告、财务分析和改进建议。

(6) 负责管理公司资产,监督公司资产的运行效率,保证公司资产的安全和优化配置。

(7) 参与公司重要事项的分析和决策,为企业的生产经营、业务发展及对外投资等事项提供财务方面的分析和决策依据。

1.2.2.3 销售部

(1) 负责组织推动公司的市场管理体系建设工作,提高公司在市场发展方面的运行效率 and 能力。

(2) 负责组织协调公司有关部门与政府、企事业单位的沟通,并负责监督所分管部门对

合同客户需求实现的及时性和准确性。

(3) 参与制订并审核公司对客户的所有的服务级别承诺文件,并在得到公司正式授权后代表公司组织签署与供应商之间的服务级别承诺文件。

(4) 根据公司的发展规划,负责组织相关部门讨论、确定采购需求规划,拟定供应商发展、采购计划和预算评估报告。拟制并审核公司采购管理制度。

(5) 负责组织和管理工作对公司现有供应商的评审和监督管理,拟制公司合格供应商名单,负责监督、评审、记录供应商对服务水平承诺的落实情况。

1.2.2.4 软件开发部

(1) 提供应用软件售前技术支持,配合销售部根据客户需求,提供应用软件解决方案,包括软件技术选择,软件结构设计和功能规划,软件开发工作量估算。配合完成投标、技术谈判等商务工作。

(2) 负责应用软件的开发工作。具体包括:需求调研、系统设计、程序编码、软件测试等,并编写相关文档。

(3) 负责应用软件项目策划和管理,对本部门承担的项目中软件开发进度、质量和成本进行监控,对本部门所承担的项目进行整体监控和管理,并提供资源支持。

(4) 参与应用软件产品生产过程中的各项评审工作。

1.2.2.5 商务部

(1) 负责公司商务部的日常执行工作,组织商务部会议,并落实会议决定的执行。

(2) 参与拟制并审核公司对客户的所有的服务目录、服务级别以及对客户的服务级别承诺文件。根据上述文件,负责拟制、审核,并在得到公司正式授权后代表公司签署与客户之间的服务级别承诺文件。

(3) 负责组织公司对外商务洽谈,拟制、审核公司对外商务合作合同,并在得到公司正式授权后代表公司签署对外商务合作合同。

(4) 负责公司客户满意度调查策划,按策划的要求对公司的客户满意度进行调查,并根据调查的结果进行统计分析,提出改进建议。

1.2.2.6 系统集成部

(1) 负责公司系统集成项目的设计、实施工作,具体包括:系统集成项目方案的设计;系统集成项目方案的验证;系统集成方案的具体实施、测试。

(2) 负责公司软件产品的实施工作,具体包括:软件产品的安装测试工作;软件产品的现场安装工作;软件产品《使用说明书》的编写及客户培训工作;软件产品试运行期间的技术支持工作。

(3) 配合市场部相关项目的售前技术支持工作,具体包括:技术选择,功能规划、结构设计和产品选型。

(4) 参与系统集成产品生产过程中的各项评审工作。

1.2.2.7 质量管理部

(1) 负责公司软件开发、系统集成和 IT 服务有关项目的体系执行符合性检查和项目质量检查,并编制项目检查报告。

(2) 参与公司各类项目的评审,提出评审意见。

(3) 向公司汇报各类项目的实施情况,包括项目进度、成本和资源使用情况。

(4) 负责组织公司员工在质量和 IT 服务管理体系知识方面的培训,收集、传达、宣传质量法规与标准,推动和提升全体员工实施质量和 IT 服务管理的意识和能力。

(5) 负责内部管理体系审核和管理评审,组织、监控公司整体规划、控制及改进活动的实施,确保质量和 IT 服务管理体系运行的有效性和适用性。

1.2.2.8 IT 服务部

1. 部门总的职责

(1) 负责组织公司的 IT 服务管理需求分析和规划工作,审核公司所有 IT 服务管理的需求说明书,报批后监督执行,并审核相关评估报告和改进建议。

(2) 审核相关 IT 服务管理的发展计划和相关服务设计,报批后监督执行,并审核相关服务评估报告和改进建议。

(3) 审核公司在 IT 服务、系统集成和运行维护方面的工作计划、过程文件,审核相关资源需求计划,持续提高公司技术服务的工作效率。

(4) 审核 IT 服务部门与客户、公司内部其他部门和供应商之间的服务目录、服务级别以及对客户的服务级别承诺文件。

(5) 负责领导公司 IT 服务、系统集成和运行维护方面的事件管理、问题管理、可用性管理、IT 服务持续性管理、信息安全管理方面的日常工作,保证符合对客户的服务级别承诺。

(6) 结合公司的发展目标、IT 服务系统的服务级别协议内容及公司各部门的工作指标,组织管理体系的改进。

2. 部门中各组的职责

IT 服务部包括桌面维护组、服务器维护组、网络维护组、数据库维护组和应用系统维护组,其各自工作职责如下。

1) 桌面维护组

负责管理公司的桌面设施,包括个人计算机、打印机、传真机、扫描仪、防病毒实施、桌面端操作系统和软件的维护。

(1) 客户端操作系统及微软客户端产品的安装、配置、变更、维护、故障排除;

(2) 终端客户的日常桌面运营维护,技术支持;

(3) 对邮件客户端的运营维护,技术支持;

(4) IT 外围设备的安装、配置、故障排除;

(5) 终端客户的防病毒策略的实施和检查;

(6) 终端客户的信息安全检查。

2) 服务器维护组

负责公司服务器端硬件设备和操作系统的管理和维护,包括小型机、PC 服务器、服务器操作系统、Windows 域服务器、文件服务器的有关配置和运行维护。通过对系统运行状态和参数 7×24 h 不间断的监控,随时发现潜在的问题并采取及时的措施以解除问题,降低风险,保证系统的可用性和稳定性。主要服务内容有:



- (1) 服务器的巡检和监控。
- (2) 系统事件监测、通知、升级、故障隔离及解决。
- (3) 系统备份及恢复。
- (4) 系统性能数据监控、收集、评估和报告。
- (5) 系统日常维护,包括系统重新安装和配置、配置优化、打印机管理、病毒管理等。
- (6) 补丁程序管理,包括计算机操作系统补丁程序的及时更新,使系统更加稳定和安全地运作。

(7) 每月系统运行和性能报告。

3) 网络维护组

负责公司网络资源配置、网络日常监控、网络故障解决和网络性能分析。包括:

- (1) 网络日常巡检和监测,实现对网络运行状况的实时监测以及时发现问题。
- (2) 网络故障诊断和解决,负责网络故障的诊断及问题的解决。
- (3) 网络性能的监测和分析,包括网络带宽利用率的监测及瓶颈分析,带宽分配管理及网络服务质量管理。

4) 数据库维护组

主要负责对 Oracle、SQL Server 等数据库提供技术支持服务;监控数据库和应用程序的资源 and 活动;采集数据库性能指标;对异常和超过阈值事件的报警和响应。具体包括:

- (1) 监控数据库和应用程序日志文件。
- (2) 管理相关数据库,实施基本的数据库操作,包括数据库的规整,消除数据垃圾,表空间碎片整理等提高数据库性能的维护工作。

(3) 数据库的备份和恢复。

(4) 提供每月的数据库性能和资源利用报告。

5) 应用系统维护组

负责公司各应用系统的运行、监控和维护,包括应用系统的安装配置和数据库的维护,此外还需要解决客户使用过程中发生的问题。对软件应用系统,提供问题改正、技术支持、完善升级等服务。具体如下:

- (1) 问题改正:对软件存在的错误、软件性能上的缺陷等进行改正。
- (2) 技术支持:对客户进行在软件系统所使用技术以及业务方面的培训,对客户提出的在技术或业务方面进行支持等。
- (3) 由于外部软硬件或数据环境等发生变化时对系统进行修改维护。
- (4) 对客户就软件提出的新的功能与性能要求而进行的修改与再开发、扩充功能、增强性能等。
- (5) 为提高软件可靠性、可维护性、功能等,而主动进行的对软件系统的升级。
- (6) 组织负责员工的应用系统的操作培训。

1.3 服务提供过程中存在的问题

IT 服务部经过多个外包项目的实施,总结分析了 IT 服务管理现状和存在的问题,如表 1-1 所示。

表 1-1 IT 服务管理实施问题列表

管理层级	管理领域	IT 服务管理现状	IT 服务管理主要问题
公司级	IT 服务管理体系建立及实施	(1) 未定义服务管理的框架、方针和策略 (2) 服务目标未包括服务及时性、满意度、可用性、服务能力等内容 (3) 没有具体识别 IT 服务外包中的客户需求,包括服务级别需求、可用性、持续性、能力等服务管理需求 (4) 未建立文件化的服务管理方针和计划 (5) 未识别 IT 服务业务发展的资源需求 (6) 没有识别公司 IT 服务业务中的风险,并提出风险管理措施 (7) 未宣传贯彻 IT 服务管理的重要性,并采取有效措施推动 IT 服务管理的实施 (8) 未识别 IT 服务外包业务的相关方	IT 服务外包业务缺乏公司级的服务战略管理,公司对 IT 服务外包业务方向不清晰
	服务人力资源管理	(1) 未建立 IT 服务管理者代表及管理小组,并由 IT 服务管理者代表负责服务管理的实施和运作 (2) 未识别实施服务管理各过程的角色,如各服务管理流程的角色及职责要求 (3) 未根据业务发展需求提出 IT 服务人员的招聘需求或人员更替计划	IT 服务人员的角色和职责不清晰,服务人员离职导致客户对服务提供不满意
	服务意识、能力和培训管理	(1) 未建立 IT 服务人员的技能要求 (2) 未识别 IT 服务培训的需求,包括服务意识、服务流程、服务技能等方面的培训 (3) 未对 IT 服务的培训进行考核,并评价培训的有效性	服务意识不够导致服务质量下降,培训质量不佳导致服务技能不够
	文件记录控制	(1) 未规定 IT 服务管理文件和记录的标识、编制、审核、批准、存储、归档等有关要求 (2) 服务过程记录管理混乱,未定义 IT 服务管理的记录列表和对记录的具体要求	文件记录管理达不到客户要求;服务时找不到需要的资料,影响到服务的及时性
	供应商服务管理	(1) 未将公司 IT 服务管理要求告知供应商 (2) 未明确提出对供应商的服务级别要求 (3) 缺乏对供应商提供的服务质量的评价	供应商服务质量不佳导致外包服务达不到服务级别要求
	客户关系管理	(1) 未识别 IT 服务外包过程的客户关系风险及其要求 (2) 未建立客户关系满意度管理过程 (3) 未建立客户投诉管理过程 (4) 未建立客户沟通管理机制 (5) 未度量客户满意度和投诉的绩效指标	对客户服务满意度重视不够,未能及时消除客户的抱怨和投诉,会导致客户关系紧张

续表 1-1

管理层级	管理领域	IT 服务管理现状	IT 服务管理主要问题
公司级	质量检查和内部审核	(1) 未从公司层面开展 IT 服务外包的质量检查 (2) 未组织 IT 服务管理的内部审核	公司对服务项目检查不够,未及时开展服务内审并及时发现服务中的问题
	服务管理评审	(1) 未从公司层面组织对 IT 服务外包业务的管理评审	对 IT 服务外包中存在的问题,公司管理层重视不够,未提供服务管理改进的决策
	服务改进管理	(1) 未对 IT 服务外包业务存在的问题实施持续改进 (2) 未提出服务改进的过程和方法	对存在问题未重视并实施服务过程改进
项目级	服务项目策划	(1) 缺乏服务项目策划的总体计划,包括项目管理小组、进度、绩效、资源、预算、工具、过程、接口和风险	因为项目策划不够,项目组未做好充分准备,难以满足客户服务要求
	服务级别管理	(1) 未识别具体的服务需求和绩效并形成服务目录和服务级别协议 (2) 未对服务需求进行协商、定义、编制、监控、变更和评审等	未能充分识别和协商客户服务需求,导致项目组和客户就服务需求理解不一致
	服务可用性管理	(1) 没有定义可用性管理的具体范围、异常判断、维护措施、日常检查、运行操作、巡检、监控、度量和诊断技能等内容及过程 (2) 没有完整的可用性实施计划	可用性是 IT 服务中的一项关键指标,可用性不足导致 IT 服务质量下降
	服务能力管理	(1) 未对资源性能指标进行监控、分析和通报,并识别改进措施 (2) 未根据监控的资源提供能力数据资源的预测,提出升级计划及备件采购计划 (3) 未对系统响应时间等能力指标进行监控,也没有建立基线进行对比分析	系统资源不够导致性能下降,进而影响到服务质量;部分资源浪费严重
	服务持续性管理	(1) 未建立持续性管理流程,包括业务影响分析、风险评估、应急方案建立、实施、运行和监控等活动 (2) 未对业务持续性实施方案进行测试、演练和评价,并保持有关记录	发生危机情况下缺乏应对机制,导致信息系统宕机时间加长
	服务成本管理	(1) 未建立服务项目的预算和核算程序 (2) 未制定服务成本的分类方法和标准 (3) 未对项目财务支出进行监控、分析、评价和报告	项目核算发现成本超支,IT 服务外包业务效益不佳

续表 1-1

管理层级	管理领域	IT 服务管理现状	IT 服务管理主要问题
项目级	服务信息安全管理	(1) 未制定信息安全管理的过程和方法 (2) 未实施信息安全的风险评估 (3) 未制定信息安全的控制策略和操作规程 (4) 对信息安全事件缺乏分析和总结 (5) 未对信息安全事件进行分类记录,未监视信息安全事件发生趋势	信息安全是客户关注的重要领域,发生信息安全事件导致客户的服务投诉
	服务报告	(1) 未制定服务报告管理程序 (2) 未识别服务报告的频度、内容等有关要求 (3) 服务报告中未考虑各服务过程实施进展、风险和问题 (4) 服务报告中未体现服务的绩效指标	未能及时提供符合要求的服务报告导致客户对服务管理不满意
	客户沟通管理	(1) 缺乏与客户沟通的策划和执行 (2) 未对客户的建议采取有效措施,并跟踪实施 (3) 客户沟通未建立正式的记录表 (4) 未与客户一起评审服务级别的达成情况	与客户沟通不够,客户抱怨增加
	事件解决过程	(1) 未建立统一的事件受理机制 (2) 事件处理流程中没有升级机制,与其他流程之间缺乏接口,没有优先级和业务影响的划分 (3) 未对重大事件建立流程管理 (4) 事件统计内容不全面,也未成为流程优化的输入	事件处理过程混乱,难以达到及时而且高质量的服务
	问题管理	(1) 未识别问题管理的重要性并制定问题管理过程 (2) 未建立问题分析和处理的规范操作流程 (3) 对事件的处理缺乏归纳总结,并形成问题分析报告 (4) 没有建立主动问题管理的方法及过程,并形成问题分析报告	对问题管理重视不够导致故障频繁发生,增加了服务的重复劳动
	变更管理	(1) 没有对变更进行分类,并评估变更风险和业务影响 (2) 未建立变更分析、评估、批准和实施的有关规程	变更管理不规范导致增加变更成本和变更风险
	配置管理	(1) 没有建立配置管理的配置项的识别、控制、更新、验证、使用等管理程序 (2) 未建立完整的项目配置数据库 (3) 配置库未做验证和审计将导致配置信息不完整	配置项信息不完整增加事件诊断、问题解决和变更实施的风险



续表 1-1

管理层级	管理领域	IT 服务管理现状	IT 服务管理主要问题
项目级	发布管理	(1) 未形成完整的发布策略 (2) 未建立发布管理程序 (3) 缺乏与流程之间的接口,也没有定义紧急发布程序	发布程序不清晰导致发布进度缓慢,并增加发布风险
	项目质量检查	(1) 项目组内部未建立项目质量检查机制 (2) 未根据检查结果执行服务过程改进	未及时发现服务项目实施的问题,错过服务改进良机,导致客户满意度下降

1.4 导入 IT 服务管理体系

创新公司非常重视 IT 服务外包业务在企业发展中的作用,IT 服务外包业务正在成为企业发展的重要业务,为解决 IT 服务外包中的问题,公司参照 ISO/IEC 20000 的要求建立 IT 服务管理体系,并通过 IT 服务流程的建设,期望得到如下方面的改进:

- (1) 提供明确的 IT 服务标准;
- (2) 增进 IT 资源利用率;
- (3) 降低变更的返工率;
- (4) 消除 IT 运维中的重复劳动;
- (5) 提高服务性项目的可交付性并保证按期交付;
- (6) 提高 IT 设施和应用系统的可用性、可靠性及安全性;
- (7) 降低服务成本;
- (8) 降低系统故障的发生率;
- (9) 提供满足业务、客户和客户需求的及时而高效的服务;
- (10) 增强 IT 运维人员的服务意识;
- (11) 制定和分配服务提供过程中涉及的角色与责任;
- (12) 制定覆盖所有 IT 架构的配置信息库;
- (13) 提供可证明的绩效指标。

整个 IT 服务管理体系主要在 IT 服务部进行实施,涉及的其他部门有:行政部、商务部、财务部、销售部和质量管理部,软件开发部和系统集成部,这些部门作为内部供应商提供 IT 服务的技术支持。