

翰纬IT服务管理文库 SinoServiceONE



中国

China IT Service
Management Guide

IT服务管理指南

第二版

丛书总编：刘亿舟

主 编：程 栋 刘亿舟

副 主 编：黄新峰

实践篇



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国 IT 服务管理指南（第二版）

——实践篇

丛书总编	刘亿舟	
主 编	程 栋	刘亿舟
副 主 编	黄新峰	
编 委	杜肖辉	张 彤
	焦智虹	赵希山



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

《中国 IT 服务管理指南（第二版）——实践篇》作为国内第一本真正意义上的本土 IT 服务管理“典型实践”——包括那些被广泛证明成功的和被广泛证明失败的总结之作，反映了本土 IT 服务管理人在近十年，特别是近五年对 IT 服务管理的探索、反思和期盼。

本书既不是对 IT 服务管理的一般性的理论介绍，也不是对 IT 服务管理案例的逐一介绍，而是通过理论结合多个案例的实际来论述 IT 服务管理在我国的实施过程，包括评估规划、流程设计、工具选型、上线推广和项目管理等各方面的重点、难点、疑点和热点。这些探讨对当今进行 IT 服务管理建设的组织少走弯路应能起到很好的启发和指导作用。

图书在版编目（CIP）数据

中国 IT 服务管理指南：实践篇/程栋，刘亿舟主编. —2 版. —北京：北京大学出版社，2012.1
（翰纬 IT 服务管理文库）

ISBN 978-7-301-16740-3

I. ①中… II. ①程… ②刘… III. ①IT 产业—商业服务—中国—指南 IV. ①F49-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 174763 号

书 名：中国 IT 服务管理指南（第二版）——实践篇

著作责任者：程 栋 刘亿舟 主编

责 任 编 辑：卢英华

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-16740-3/TP · 1096

出 版 者：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

网 址：<http://www.pup.cn>

电 子 信 箱：zyjy@pup.cn

印 刷 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者：北京大学出版社

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.25 印张 374 千字

2004 年 3 月第 1 版 2012 年 1 月第 2 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

关于 翰 纬

翰纬公司于 2004 年 1 月创建于中国上海，现已发展成为中国本土最具规模的 IT 服务管理机构。作为“IT 服务管理专家”，翰纬致力于为金融、电信、政府和 IT 等多个行业、不同规模的客户提供涵盖培训、咨询、软件和服务在内的 ITSM 全价值链服务，助力客户实现卓越的 IT 运营。

翰纬培训：依托超过 7 年培训服务经验，翰纬全力打造 **IT 管理学院、IT 服务学院和数据中心实训基地**三大培训平台，提供全线的 IT 服务管理认证培训、职业培训、就业培训和学历教育，全程助力 IT 服务人才的职业发展。

翰纬咨询：“全球经验，本土实践”，翰纬为金融、电信、政府和 IT 等行业客户提供 **ITSS、ITIL、ISO/IEC20000 和 COBIT 5** 咨询服务产品，整合超过 20 名全职顾问和 50 个以上项目经验，助力客户构建卓越的 IT 运营体系。

翰纬软件：“咨询而优则软件”，翰纬依托深厚的咨询项目经验积累，推出自有知识产权的 ITSM 软件产品 - **翰纬 S3**。

翰纬服务：翰纬致力于首创的“云运维”（OaaS）理念，革新 IT 服务模式，全力打造云运维平台 - **维易网（WeEasy）**，为中小型客户提供共享型 IT 运维服务。

翰纬是国家 ITSM 标准组组长单位和国家 IT 服务管理行业组织 China itSMF 创始副秘书长单位。在权威 IT 研究机构计世资讯发布的《2009 年中国 ITSM 咨询培训市场研究报告》中，翰纬培训业务综合排名全国第一，咨询业务在本土机构中排名第一。

翰纬公司网址：www.hanweis.com。

电子邮箱：info@hanweis.com。

公司微博：<http://weibo.com/hanweis>

中国 IT 服务管理论坛（China itSMF）

1. 论坛简介

在建设中国特色的信息社会进程中,IT 服务管理正在逐渐成为推进 IT 与业务融合的重要举措,成为促进企业服务转型、提升 IT 服务水平、保障 IT 服务品质、确保 IT 服务安全高效的重要基石。在此形势和发展需求,在中国软件行业协会领导下,组织有关方面专家和企业,发起成立了“中国 IT 服务管理论坛筹委会”,筹备组建“中国 IT 服务管理论坛”(China itSMF)。

论坛筹备委员会于 2009 年 6 月 12 日在“第十三届软博会系统与软件过程改进国际论坛暨中国 IT 服务管理论坛发布”会议上宣布成立,并于 2011 年初正式成立中国 IT 服务管理论坛。截止 2011 年 11 月,论坛第一批会员单位 28 家,行业专家近 200 人。

主席团:论坛主席团来自于金融、电信、钢铁、政府等用户领域的 9 位代表,作为论坛的最高战略指导机构。**秘书处:**论坛秘书处设立在中国软件行业协会过程改进分会,负责论坛工作具体执行和日常管理。

2. 论坛使命

迎接软件服务化趋势,推进先进服务管理的应用!

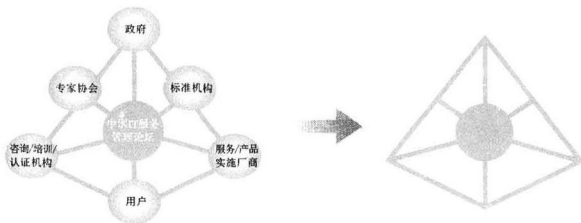
3. 论坛定位

IT 服务管理领域的用户组织

4. 论坛职责

向大中型企业用户推广 ITSS、ITIL 和 ISO20000 等 IT 服务管理标准和最佳实践,以推动其 IT 服务管理水平的提升。

5. 论坛 LOGO



论坛的 LOGO 是由“钻石模型”发展而来。“钻石模型”形象体现了论坛作为一个信息交流平台的作用,担当了政府、标准机构、专家协会、咨询/培训/认证机构、服务/产品实施厂商以及用户进行交流的平台,维系各方共同发展的重要作用。

6. 论坛核心工作

“一宣传,两推广”

向用户宣传 IT 服务管理理念和价值

向用户推广中国 IT 服务管理标准,以及与标准相关的培训、咨询、软件、解决方案等

向用户推广中国 IT 服务管理行业规范

编委简介



程 栋

中国人寿保险股份有限公司数据中心服务管理处经理、中国 IT 服务管理论坛秘书长、中国 IT 服务管理论坛专家认定委员会主席、中国 IT 服务创新蓝皮书领导小组成员、IT 服务管理年会程序委员会副主席、中国火炬 IT 服务创新联盟管理创新专委会副主任。

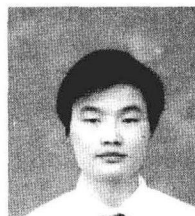
从 2001 年起先后在中国平安保险和中国人寿保险,组织和实施 IT 服务管理。并在 2008 年起推动成立了中国 IT 服务管理论坛 (China itSMF), 以专家身份志愿担任副秘书长, 2010 年起志愿担任秘书长。



刘亿舟

上海翰纬信息管理咨询有限公司 总经理

作为中国 IT 服务管理领域最早的理论传播者及实践者,一直致力于推进国际最佳实践在中国本土 IT 服务组织的落地,曾著有《中国 IT 服务管理指南》及《IT 服务管理:概念、理解与实施》。拥有 ITIL Expert、ISO20000LA、PRINCE2 等专业认证。



黄新峰

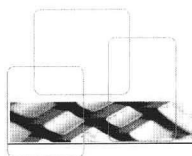
上海翰纬信息管理咨询有限公司 咨询总监

ITIL Expert, ISO20000 主任审核员, ISO27001 和 BS25999 高级咨询师。从 2006 年至今一直专注于 ITSM 咨询,有超过 20 个 ITIL 和 ISO20000 咨询项目经验,客户遍及金融、电信、政府、电力、互联网等行业。



杜肖辉

杜肖辉先生是我国 IT 服务管理领域的实践者之一。EXIN 认证 ITIL Service Manager。暂居广州,经济管理专业毕业,从事 IT 行业十余年,作为 IT 服务管理领域的先行者,杜肖辉先生曾历任合资企业 IT 主管、IT 外包服务公司副总、咨询公司高级顾问、咨询经理等职。杜肖辉先生一直从事 ITIL 本土化研究和实践,具有较强的 ITIL 项目实施经验,四五年以来主导完成了二十余个 ITSM 项目的成功实施。



张 彤

现任职于中兴通讯股份有限公司，有超过十年的 IT 运维工作经验，涉及网络管理、系统维护、系统开发等多个专业领域。曾任服务台负责人、全球数据中心负责人和多个大型网络建设项目的项目经理。对 IT 运维的各个技术领域有丰富的专业知识和实践经验。从 2003 年承担第一个 IT 服务管理项目起，逐步向专职的 IT 服务管理领域发展，作为公司 IT 服务管理体系经理，组织公司通过 ISO20000 认证。精通 ITIL 理论，获得 ITIL Service Manager 认证。



焦智虹

现任华胜天成 IT 管理服务中心高级咨询顾问，负责 IT 服务管理评估规划、流程咨询、体系建设、IT 基础设施运营管理与外包服务方案整合服务的咨询与实施。曾服务过包括电信、广电、机场、央企、政府等在内的多个行业客户，多次得到客户赞誉信并获得华胜天成“年度技术贡献奖”荣誉。在 2003—2011 年期间曾就职过中国福利彩票、北京谷安天下咨询公司、北京华胜天成科技股份有限公司，一直专注于 IT 服务管理领域，并参与 IT 服务管理在中国落地实践。



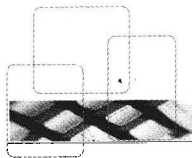
赵希山

1992 年毕业于郑州大学计算机科学系软件专业，先后在中国银行、渤海银行工作了十二年，从事过银行应用软件开发、系统运行维护、开发项目管理、IT 服务管理等领域的工作。具有丰富的银行业务知识和信息技术管理经验，对信息技术在银行业的应用有深切的体会和独到的见解。目前在某海外上市的 IT 公司任高级解决方案专家，专注于金融业操作风险管理和 IT 风险管理解决方案的提供。

评审专家名单

(按首字母排序)

毕巍	广州咨元信息技术有限公司	副总经理兼技术总监
陈长松	上海三零卫士信息安全有限公司	博士、高级工程师
陈扬昀	万国数据服务有限公司华南数据中心	总监
陈志松	DELL 中国有限公司全球服务部署	项目经理
范勇	广州南天电脑系统有限公司	副总经理
郭玉章	建设银行北京数据中心	副总经理
何建锋	广汽本田汽车有限公司 IT 科	系长
胡东宏	中国民航局信息中心运行保障处	副处长
冀晓东	联想集团服务运作支持部	总监
江毅	北京护航科技有限公司	服务交付高级经理
蒋建伟	上海交通大学软件学院	院长
金伟民	联想集团中国区服务渠道	总监
康大海	中国风电集团有限公司信息技术部	总经理
孔磊	上海计算机软件技术开发中心软件平台管理部	高级工程师
李京东	上海翰纬信息科技有限公司	开发经理
李默	北京卓越运维（北京）科技有限公司	总经理
刘胜波	上海翰纬信息科技有限公司	技术总监
吕华辉	佛山供电局信息中心	处长
吕晓强	中国民生银行科技开发部	处长
马洪杰	神州数码系统集成服务有限公司服务产品部	总经理
马彦龙	上海天玑科技股份有限公司管理服务事业部	总经理
曲广新	新疆利丰电子有限责任公司	董事长
任耘	广东省电力设计研究院运维中心	主任
沈振宇	南车株洲电力机车研究所信息中心	副主任
师岳	安利中国电脑资讯部	服务支持经理
孙永杰	上海北塔软件股份有限公司	副总经理兼技术总监
汪琛	中国民航信息集团公司运营中心	副总经理
王睿	上海市企业信息化促进中心	副主任 博士
王恕	北京护航科技有限公司	副总经理
翁激	长安福特马自达有限公司	系统总监
吴素文	中国银联信息总中心	助理总经理
吴晓星	成都华为赛门铁克科技有限公司	解决方案经理
吴一中	上海中远资讯科技有限公司	总监



习永新	中兴通讯股份有限公司管理与服务支持中心	科长
席颂阳	深圳雁联计算系统有限公司	总经理
夏赞	百事可乐信息中心	服务经理
项子林	深圳发展银行信息科技部	高级经理
徐永祥	浙江烟草信息中心	副主任
于东洋	华为技术有限公司专业服务部	部长
余永忠	佛山供电局信息中心	主任
虞志红	丘博保险（中国）有限公司中国区	IT 经理
曾丹	北京银信长远科技股份有限公司	总经理
曾祥云	天津天士力集团有限公司	CIO
张宝亭	净雅食品股份有限公司	IT 经理
张帆	浪潮齐鲁软件产业股份有限公司事业部	副总经理
张军	成都勤智数码科技股份有限公司	副总经理、服务总监
郑明华	赛门铁克软件(北京)有限公司专业服务部	华东华南区经理
朱黎明	上海市宝山区信息化委员会信息化应用推进科	高级工程师

推 荐 序

近 20 年来,中国的企业组织借力于各种信息化平台,在管理水平和运营绩效方面取得了很大的进步。越来越多的企业高层管理者意识到,企业信息化是一种趋势,是保持和增进企业竞争优势的重要途径,有人甚至用“未来的企业只有 CIO 没有 CEO”来形容这种趋势。政府组织在这方面也不甘示弱,各种电子政务平台的推广应用也使得政府的管理效率和服务水平得到了大幅度的提升。

从整个企业信息化生命周期来看,应该包括规划、建设、运营管理三个大的环节。过去,无论是高校理论教育还是企业界的实践一直将焦点集中在信息化规划建设和建设环节,而对于信息化后期的运营管理未能给予充分的重视。企业信息化,实际上只是一种手段,其目的仍然在于通过信息化的手段在提升组织运营效率的同时降低成本。

从国外信息化的实践来看,除了技术方面的创新层出不穷之外,在信息化的运营管理方面也建立了相当多的创新性的方法论或标准体系,如面向信息技术服务管理的 ITIL 最佳实践框架和 ISO/IEC 20000 标准体系、面向信息技术风险控制的 COBIT 模型和 ISO38500 标准体系、面向信息安全管理的 ISO/IEC 27001 标准体系、面向业务连续性管理的 BS25999 标准体系,等等。

有人曾用“硬件上基本不落后、软件上落后 10 年,管理上落后 20 年”来形容中国与美国等发达国家在信息化方面的差距。这个说法暂且不论其是否合适,但从我国信息化的发展现状来看,确实存在着由于标准化、规范化程度不够,导致信息化投资效益无法有效释放的情况。同时,由于 IT 领域长期形成的“重技术、轻管理”的惯性思维,使得我国 IT 人才虽然相对充裕,但满足信息化管理需要的专业管理人才依然严重缺乏。

“翰纬”作为国内较早从事 IT 服务管理研究、咨询和培训服务的专业机构,从 2004 年开始在国内大力推广 IT 服务管理理念,曾组织编写了《中国 IT 服务管理指南》、《IT 服务管理:概念、理解与实施》等专著,对国内信息技术服务产业的理念革新和管理水平的提升起到了积极的推动作用。在积极倡导国际先进的 IT 服务管理理念的同时,“翰纬”还致力于将国际 IT 服务管理新思想和新方法在国内的本土化实践应用,并取得了丰硕的成果。

经过多年的理论倡导和实践应用,“翰纬”团队在 IT 服务管理领域积累了丰富的经验,并团结了一大批志同道合的 IT 服务管理专家,共同为提升中国 IT 服务管理的整体水平贡献了力量。《中国 IT 服务管理指南(第二版)》丛书的出版,就是这方面的经典案例。

接到该套丛书的主创人员为丛书作序的邀请,我感到非常高兴,“翰纬”的多位核心成员是我的学生,他们能够通过自身的努力为推动中国企业和政府组织的 IT 服务管理的发展做些许贡献,我感到欣慰和自豪。通读《中国 IT 服务管理指南(第二版)》的几本专著,我的第一感觉是,这是一套融合理论和实践的指南性读物。该套丛书不仅对于正在从事信息化管理的管理者,如 CIO、信息中心主任等,提供有益的启发和指导,对于高等学校的信息管理等相关专业的 IT 服务管理启蒙教育提供很好的辅导教材。

希望“翰纬”团队再接再厉,为中国 IT 服务管理领域贡献更多的经验和智慧。

华中科技大学管理学院 院长

张金隆 教授

2011.11.11 于武汉

总编序——IT 服务管理在中国：回顾与展望

2003 年夏天，当我和左天祖先生在武汉长达两周、超过 40℃ 的连续高温酷暑中组织编写《中国 IT 服务管理指南》（《指南 1》）的时候，我们憧憬着 5 年之内 IT 服务管理在中国成为一个企业信息化建设的热点。十年前，IT 服务管理在国内只是偶尔被一些软件厂商提起，业内既没有普及性的出版物，也没有专业性的人才或者机构在为它呐喊，《指南 1》就是在这样的背景下产生的。

弹指一挥间，IT 服务管理在中国已经走过了十年的历程。现在，正如我们当时所热切期盼的，但又超乎我们想象的是，IT 服务管理确实已经被广为认可和广泛应用。站在这个时间节点，我们认为有必要对其在中国的十年发展进行回顾和总结，同时对其未来数年的发展进行展望。

一、认知

“IT 服务管理”（IT Service Management, ITSM）这个词，最早从 20 世纪 60 年代即被开始使用，但是直到 80 年代英国政府有关部门组织开发 ITIL，且 ITIL 被广泛使用之后，IT 服务管理才得以成为一个特定的词汇。纵观最近 25 年，ITSM 和 ITIL 两个概念可以说是“相互提携、相伴成长”。

在中国，ITSM 最早于 1999 年与 ITIL 一同被引入国内，但国内对这两个概念的认知过程可谓“颇费周折”。2003 年之前，ITSM 被不恰当地宣传引导为某家公司的私有 IT 管理方法，该公司将其公益化，共享给业界。但自从 2003 年开始《中国计算机用户》杂志首开的 ITSM 专栏等媒体的重新引导之后，大家认识到 ITSM 不是某一家公司的。

但不幸的是，ITSM 继而又被错误地认定为是 ITIL 的子集，即特指 ITIL 的服务支持（Service Support）和服务交付（Service Delivery）两组流程。

后来经过国内数年的应用，大家逐渐认识到，ITSM 是一种“以流程为中心、以客户为导向”的 IT 管理理念及其方法论，ITIL 只是让这种理念落地的一套更具操作性的方法。也就是说，ITIL 是实现 ITSM 的一种手段。

正如其他所谓国际先进概念在中国的遭遇一样，ITSM 也经历了上述曲折经历才逐渐被国内准确认知。

即便我们准确认知了这个概念，接下来的问题是：我们为什么需要认可这个概念所倡导的理念？认知并不一定要认可。这就回到一个更基本的命题上了，即 IT 部门的定位问题。

虽然相对于财务部门、人力资源部门等职能部门，IT 部门被作为一个独立的职能部门出现得要晚一些。但站在企业管理的角度来看，它们都是职能部门。对公司而言，职能部门的基本工作有两项：管理和服务。在财务部门叫做财务管理和财务服务，在 IT 部门就叫做 IT 管理和 IT 服务。

也就是说，对 IT 部门而言，一方面需要对涉及 IT 的事项进行管理，另一方面也需要

为其他部门提供 IT 服务。IT 部门做这两类事情的方法，分别叫做“IT 管理方法”和“IT 服务方法”。将这两种方法用一个词来概括，就叫做“IT 服务管理”，即 **IT Service Management = IT Service + IT Management**。

基于上述分析，我们很容易理解，首先这个概念本身没有任何新意，其次我们没有任何必要讨论要不要 IT 服务管理，因此只要存在 IT 部门，就存在 IT 服务管理。只不过以前是隐性的，现在被显性化了而已。

那么为什么直到现在国内才将其显性化呢？因为国内与此相关的意识、方法和资源三个方面都在经历从无到有的形成过程。只有这三个方面都到达一定程度的时候，它才会从隐性变成显性——这个过程就是 IT 服务管理在中国的十年！

二、历程

回顾 IT 服务管理在国内的发展，总体上可以分为三个阶段。

第一阶段（1999—2003 年）：ITSM=软件

这个阶段的显著特征是 IT 服务管理被理解成了一套软件，而且是被看作是与网管软件类似，或与网管软件互补的一种软件。厂商向用户介绍的、用户关注的都是 ITSM 软件功能和性能，ITSM 并没有被提升到一个理念或者方法论的高度。ITSM 相关的专业咨询和培训服务既相对缺乏，也不被用户所重视。

第二阶段（2004—2007 年）：ITSM=软件+流程

经过前几年的摸索，用户和厂商都逐步认识到，单纯地将 ITSM 看作一套软件而忽略了相应的流程重组和人员意识的转变是很难将软件真正用起来的。大家逐渐认识到，工具要想落地，意识首先要落地，然后在流程设计的基础上用软件工具将流程、规则进行适度地固化，这才能真正地将 IT 服务管理的理念和方法落地。

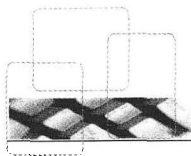
因此，在这个阶段除了 ITSM 软件之外，相关的培训、咨询和实施等服务开始被用户接受。

第三阶段（2008—2010 年）：ITSM=软件+流程+人员

经过第二阶段的发展，我们看到了好的一面，那就是众多用户设计了先进的 IT 服务管理流程，也部署了相应的 IT 服务管理软件。但是大家却发现另一种现象，那就是 IT 服务管理的运行很难持续，简单地说，就是在实施 IT 服务管理项目的时候，IT 服务管理是“活的”，一旦项目结束，IT 服务管理即使算不上“死了”，也是“半死不活”的状态。这往往比“死了”更令人难受。我将其称之为“植物人”状态。

在经历了很多的失败案例之后，国内 IT 服务管理实践人士逐步认识到，要确保 ITSM 真正落到实处，光有软件和流程是不够的，人员的意识、能力和执行力才是决定 ITSM 项目最终成败的关键。

在这个阶段，ITSM 实施者开始将人员培训作为 ITSM 项目的一项重要工作来抓，而 ITIL 作为实现 ITSM 的一种方法，人们意识到将其作为一种“共同语言”对于促进团队共识的重要价值。



除了 ITIL 国际认证之外，国家相关部门也在制定相关的 IT 服务人才培养计划，以推动社会层面的 IT 服务人才特别是专业管理人才的培养。

三、应用

IT 服务管理在国内从隐性转变为显性的过程本质上是其应用广度和应用深度不断延展的过程。

我们可以从多个角度分析 IT 服务管理在国内的应用状况。

从**应用行业**来分析。与其他信息化理念和方法在国内的应用路径类似，IT 服务管理在国内最早也是从金融、电信行业开始的，特别是在第一阶段，80%的 ITSM 应用都发生在这两个行业，典型的如，工商银行、建设银行、交通银行、中国移动。我们将其称之为第一波应用。

在第二阶段，IT 服务管理开始在国内进入第二波应用，即开始在政府、能源、电力、IT 服务提供商（ITSP）等行业得到较多的应用，比如中海油、海关总署等。

从**组织规模**来分析。目前应用 IT 服务管理的主要还是大型企业，特别是大型集团企业。这类企业通常信息化程度较高，对 IT 的依赖程度较大，IT 部门自身规模较大，管理复杂度也较高，因此需要采用规范化的 IT 服务管理来保障 IT 服务对业务的支撑。

从**实施的流程**来分析。第一阶段和第二阶段通过软件落地实施的流程主要集中在故障管理、问题管理、变更管理和配置管理四个流程，而有些组织在实施 ITIL 的同时进行了 ISO/IEC20000 服务管理体系认证，但其他流程的实施未必都是通过 ITSM 软件来落地的。在 ITIL v3 发布之后，很多 IT 组织选择将服务请求履行流程从故障管理流程中剥离出来，而当作独立的流程予以实施。

从**地域**来分析。ITSM 作为“信息化伴侣”，跟组织的信息化程度是紧密相关的。因此，ITSM 目前主要是在信息化程度较高、业务对 IT 依赖程度较高的地区得到应用。从翰纬过去几年在国内的实践案例来看，这些地区主要包括北京、上海、深圳、广州、大连、杭州等城市。

四、价值

经过十年的实践，IT 服务管理（特别是 ITIL）的价值开始凸显出来。我们可以将其归纳为以下 5 个方面。

被验证的价值 1：革新意识——管理也是第一生产力

我国很多 IT 部门的一个典型特征是“唯技术论”，即凡是遇到问题，首先想到的是如何从技术上解决。IT 服务管理的引入，让我们认识到：搞好 IT，不仅仅是从技术着手，也同时需要从管理着手。管理也是第一生产力。

思路决定出路，准确认识并认可这点，对 IT 服务管理在企业的成功应用将起到至关重要的作用。

被验证的价值 2：统一思路——“这不是一个人的战斗”

思路决定出路，但只有思路，没有方法的话，也不会有出路。IT 服务管理改变了我们“唯技术论”的思路，不仅如此，ITIL 最佳实践框架还为我们实施 IT 服务管理提供了一套科学的方法。这套方法的核心价值体现在三个方面。

词汇 ITIL 定义了数百个专业词汇，这些词汇现已经从当初英国的“方言”变成了现在全球 IT 服务管理领域的“普通话”，其在 IT 服务管理领域的地位相当于英语在全球的地位。

语法 ITIL 不仅仅定义了数百个专业术语，同时提供了一套通用语法，即流程。ITIL 首先定义了一个标准的流程模型，并以其为基础预定义了多个“句式”，即我们熟知的故障管理、问题管理、变更管理等流程及其之间的关联。

范文 ITIL 同时提供了一组通用性相当高的范文，即《服务支持》(v2)、《服务交付》(v2)、《服务战略》(v3)、《服务设计》(v3)、《服务转换》(v3)、《服务运营》(v3)和《持续服务改进》(v3)等核心图书，以及围绕这些核心图书所出版的数百本配套图书。

以 ITIL 词汇、语法和范文为基础，经过十年的发展，国内也已经基本上形成了一个相对丰富的 IT 服务管理资源池，包括数十个 ITSM 软件、数百家 ITSM 专业服务机构、数千个 ITSM 应用案例、数万名 ITSM 认证人才、数十万篇 ITSM 文章。

如本文开篇所指出的，IT 服务管理需要在意识、方法和资源三个层面都完善之后才能得到大的发展。我国现在已经满足了这些条件，因而 IT 服务管理在我国的后续快速发展，当可预期。

被验证的价值 3：体系的价值——“翰纬新木桶原理”

传统的“木桶原理”给我们的启示是：木桶上的每一块板子应当足够长，而不应当存在短板。对应到 IT 服务团队来说，就是 IT 服务团队中的每一个人都必须具备充分的解决技术问题的能力。

而 ITSM 的实施经验表明：“一流的工程师到了二流的 IT 服务组织，只能提供二流的服务，反之，二流的工程师到了一流的 IT 服务组织则能够提供一流的服务”。这就是说，在 IT 服务交付过程中，除了个人技能，整体的服务管理体系也是影响团队绩效的关键因素。

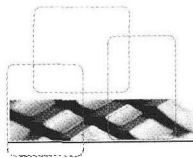
这就是翰纬一贯倡导的“新木桶原理”的基本内涵，即一个木桶能装多少水，不仅仅取决于最短的那块板，更取决于板和板之间的缝隙。而要弥补 IT 服务团队中的这些“缝隙”，ITIL 服务管理体系是被验证的最佳实践。

被验证的价值 4：新的质量管理体系

以往，人们一提到质量管理体系，首先想到的肯定是 ISO9001 质量管理体系。没错，ISO9001 肯定是一套质量管理体系，也有很多 IT 组织基于 ISO9001 进行 IT 服务质量的管理。但随着各种 IT 服务管理理念和方法的传播，人们逐渐认识到，ITIL 以及基于 ITIL 所开发的 ISO/IEC20000 国际标准才是 IT 服务领域最有效的质量管理体系。应该说，随着 ITIL 和 ISO/IEC20000 的推行，逐步改变了国内 IT 服务人士对质量管理体系的认知。

被验证的价值 5：永不停步的持续改进

IT 服务管理的复杂之处在于，无法通过技术手段一劳永逸地解决所有的问题。IT 服务



管理的推行需要有效地整合人、流程和技术。因此，对现有的 IT 服务管理体系进行持续改进是必须的。ITIL 和 ISO/IEC20000 等服务管理体系的实施，让持续改进的理念在 IT 服务管理领域深入人心。

五、误区

回顾 IT 服务管理在中国十年的发展，我们可以发现在实施 IT 服务管理中经常存在着以下七大误区。

误区 1：以为 ITSM 就等于 ITIL

很多用户误以为实施 ITSM 就等于实施 ITIL，无可争议的是，对于 IT 服务管理来说，ITIL 确实是一个最“对症下药”的最佳实践框架，但这并不是意味着只要遵循 ITIL 就可以实现完美的 IT 服务管理。这里给我们的启示在于，我们不能为了实施 ITIL 而实施 ITIL，在实施 ITIL 的同时，我们需要综合考虑组织的企业文化、总体管理体制，并结合项目管理、COBIT 等管理框架才能实现真正有效的 IT 服务管理。简言之，要做好 IT 服务管理，光有 ITIL 是不够的。

误区 2：实施 ITIL 就需要实施 ITIL 所有的流程

很多 IT 管理者以为实施了 ITIL 所有的流程才算实施了 ITIL，因而，很多 IT 组织要么“望而生畏”（不敢轻易启动 ITIL 项目）而止于想法，要么“普遍开花”（同时实施所有的 ITIL 流程）而陷入“贪多嚼不烂”的尴尬境地。实际上，ITIL 只不过是一个最佳实践的“工具箱”，IT 组织完全可以根据自身的实际需要挑选必要和合适的流程实施。

误区 3：全自动全集成的 ITSM 实施方案才是最好的

在很多人的眼里，只有通过一套全自动化、全集成化的 ITSM 软件平台实施 ITIL 才是最好的。事实上，对于 IT 服务管理来说，很多情况下，半自动化半手工化的解决方案可能比所谓的全自动化解决方案更容易推动起来。当然，在成本和技术可以实现的前提下，尽可能通过技术的手段固化流程，不仅可以提高执行力也可以提高效率。但 IT 服务管理的实施不可以“唯技术论”，有时候，过分地依赖技术，不仅成本高昂还可能导致项目周期漫长，最终陷入尴尬的局面。

误区 4：将 ITSM 项目当成 IT 部门内部的项目，而不是作为公司层面的业务流程重组，未能争取到高层领导的支持

很多 IT 组织在推动 ITIL 实施项目时，容易当成 IT 组织内部的项目，关起门来做项目，而没能争取高层领导以及其他业务部门的支持。其结果往往是，设计好的流程以及实施上线的 ITSM 软件都无法真正落实下去，业务部门仍然我行我素，拒不执行新的流程，到最后，经过 IT 组织辛辛苦苦推动的 ITIL 项目变成了“自娱自乐”的典范。事实上，ITSM 项目本质上是针对 IT 服务的业务流程重组，其必然牵扯到业务部门，因此，争取高层领导以及业务部门的支持是非常必要的。

误区 5：忽略人的因素，而迷信“技术可以固化流程从而带来执行力”

很多 IT 管理者在实施 ITSM 软件平台之前，寄希望于通过软件平台实现对 IT 服务以及 IT 团队的管控，以为实施软件平台之后，原来那些令人头疼的管理问题就可以自动消失。事实上并非如此，ITSM 软件只是提供了一个管控的平台，在很多方面，它不可能实现非常深入细致的控制（如故障单中“故障描述”的填写）。这就要求我们对 ITSM 软件工具有一个合理的预期，哪些是可以通过工具实现的，哪些是需要通过制定配套的规则和规范才能实现的。总之，要成功地实施 ITSM 软件平台，一定要充分重视人的因素，加强培训和监督考核。

误区 6：项目野心勃勃，不能“沿途下蛋”

很多 IT 管理者在推动 ITSM 项目时，往往不切实际地制定了过分超前的目标，从而使得项目无法实现“快赢（Quick Win）”，并且由于同步实施的各流程自身的成熟度不够，相互之间的耦合度欠缺，结果使得整体项目无法实现预期的目标，而最终导致项目陷入僵局。

误区 7：以为新设计的流程一定可以提高效率，所以当流程局部地导致效率下降时，就会遭遇抵制，从而使辛辛苦苦建立的流程毁于一旦

很多人的潜意识中通常会默认一点，那就是流程重组后效率一定可以提高。而很多 IT 管理者在推动 ITSM 项目时为了减少阻力，也通常会做出类似的暗示或者许诺。而在新的流程上线之后，很多 IT 服务人员以及用户都会感觉新的流程“把简单的事情搞复杂了”。所以，通常他们会以新的流程导致效率下降为由而拒绝执行新的流程。事实上，这是一个很大的误区。流程设计时考虑的目标，除了效率之外，还有成本、风险、质量、合规性、可持续发展等目标。因此，即便是“绝对好的”流程从局部来看也未必一定可以提高效率，这取决于在这个局部的点上流程管理的首要目标是什么。因此，在推行 ITSM 项目时，合理设定各方在“效率”方面的期望是非常关键的。

六、经验

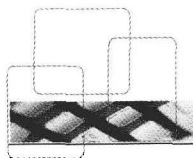
在经历了很多误区和失败之后，我们逐步总结出了成功实施 ITSM 项目的一些核心的经验，主要有以下七点。

经验 1：高层领导的支持是首位的

对于 ITSM 项目来说，高层领导的支持力度直接决定了项目最终能够走多远。因此，在项目实施初期就需要争取高层领导的支持，并且尽可能与高层领导沟通确认在项目不同阶段应该给予哪些支持。

经验 2：一次规划，分步实施

这是被无数人在无数场合说了无数次的一句话，几乎成为信息化领域的一句“口头禅”。同样，以我们在 IT 服务管理领域这么多年的体会，这句话的确是金科玉律。



经验 3：人员、流程和工具同步实施

全球 IT 管理界有个公认的观点：成功的 IT 管理需要均衡考虑三大要素，即人员（People）、流程（Process）和工具（Technology），简称 PPT。ITIL 有一个显著的优点：对各流程的描述很详尽，但也有明显的缺点：对人员和工具的关注远远不够。这就导致了一个不良后果，就是很多用户在引入 IT 服务管理的时候，仅仅考虑流程，将绝大部分时间和精力和资源都投入于此。这种畸形的应用模式往往导致畸形的后果，要么是流程没有落地应用，要么是落地应用之后没能跟随业务发展变化及时调整而“过时”。因此，在实施 ITSM 时确保人员、流程和工具同步实施是保证 ITSM 项目成功的前提。

经验 4：找准“黄金分割点”

如果说 ITIL 属于“洋制度”，那么每个组织都有其“土方法”。在实施 ITIL 时，IT 管理者经常要面临一个问题：是组织向 ITIL 靠拢，还是 ITIL 向组织靠拢？是“削足适履”还是“削履适足”？这表面上看起来是矛盾的，实际上这二者之间是辩证的。组织实施 ITIL 的目的是为了改进 IT 服务管理，因此，没有必要教条式地实施 ITIL，但也要明确一点，ITIL 是一个被验证的最佳实践框架。从长远来看，遵循 ITIL 可以推动组织的 IT 服务管理成熟度的提高。我们的经验是，尽量遵循 ITIL 的框架，但是在某个局部可以根据自身的需要而做适当的调整。

经验 5：培训和监督考核相结合

对于推动 ITSM 项目来说，通过培训让所有相关人员统一思想是必不可少的。在制订培训计划时，应当根据不同的对象设定不同的培训目标和培训内容。培训的真正目标在于让所有人员学会用 ITSM 和 ITIL 的思维方式去看待流程的变革。这点就如我们学英语，掌握词汇、语法都只是早期的挑战，真正掌握英语，必须能直接用英语来思维，然后是用英语表达。学会用英语思维往往比学会用英语表达更难。正因为很多人没有真正进入 ITSM 和 ITIL 的思维模式，很多时候做出来的 ITSM 项目是“两张皮”，形似而神不似。

但就培训本身而言，也很容易陷入“听起来激动，想起来感动，做起来一动也不动”的尴尬局面，所以，在确保所有相关人员充分理解 ITSM 的思想之后，加强 ITSM 流程运行过程中的监督和考核是非常必要的。基于监督考核的结果进行“问题管理”，然后实现持续改进。

经验 6：理性地利用“快餐文化”推动本组织的 ITSM 项目

对于很多的 IT 管理者来说，如何说服高层领导支持 ITSM 项目不是一件容易的事情。自从 2005 年 ISO/IEC20000 服务管理体系发布以来，目前在国内已经掀起了一场“快餐文化”运动，很多 IT 组织热衷于通过 ISO/IEC20000 体系认证。我们认为，这对于很多 IT 管理者推动 ITSM 项目来说，也不失为是一个很好的“噱头”。关键在于，IT 管理者自身需要保持清醒的头脑，ISO/IEC20000 认证只是一张皮，如果组织在保有这张皮的同时，能够将某些关键的流程做实，则能够起到“面子”和“里子”兼收的良好效果。