

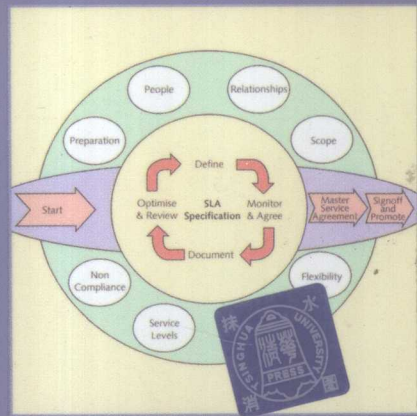
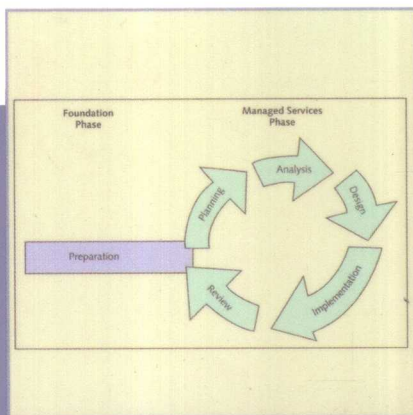
TSMLIBRARY

itSMF International
The IT Service Management Forum

服务协议管理导论

Service Agreements: A Management Guide

[南非] Robert Benyon [英国] Robert Johnston 著
刘向晖 译



清华大学出版社

服务协议管理导论

[南非] Robert Benyon 著
[英国] Robert Johnston 译
刘向晖



清华大学出版社

北 京

Title: Service Agreements: A Management Guide

EISBN: 90-77212-91-4

A coproduction of Van Haren Publishing, Zaltbommel, Netherlands

Tsinghua University Press, Beijing, P.R.China

Copyright Chinese translation: Van Haren Publishing / Tsinghua University Press.

本书中文简体翻译版由荷兰范哈仑出版社授权清华大学出版社独家出版发行。

未经本著作出版商的书面许可,不得将本著作的任何部分以任何形式包括(但不限于)打印、截屏、制作成缩影胶片等形式重印本著作。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2008-0466

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678
13801310933

图书在版编目(CIP)数据

服务协议管理导论/[南非]本永(Benyon, R.), [英国]约翰斯顿(Johnston, R.) 著;
刘向晖 译. —北京:清华大学出版社, 2008.2

书名原文: Service Agreements: A Management Guide

ISBN 978-7-302-16881-2

I. 服… II. ①本… ②约… ③刘… III. 信息技术—高技术产业—商业服务—协议 IV.F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 007613 号

责任编辑: 张立红 崔 伟

封面设计 王 岚

版式设计 孔祥士

责任校对 胡雁翎

责任印制 杨 艳

出版发行 清华大学出版社 地 址 北京清华大学学研大厦 A 座

http://www.tup.com.cn 邮 编 100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机 010 62770175 邮购热线 010 62786544

投稿咨询: 010-62772015 客户服务: 010-62776969

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

装订者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 148×210 印 张: 3.875 字 数: 108 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版 印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 58.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 025760-01

序 言

您见过一个组织同他们的服务提供商争吵吗？我见过，而且不止一次。我还见到几乎每次争吵双方都会拿出相同的服务级别协议 (service level agreement, SLA) 来为自己辩护。在他们像敌对的政客那样争吵的时候，他们的业务关系已终结了，而没有人理解这是为什么。

如果您是为了得到一份 SLA 的好的模板才来看这本管理指南，那我建议您到互联网上搜索效果会更好。这本小册子的主要观点就是成功的服务管理远不是一份像样的 SLA 这么简单。

如果一个 IT 经理不能展示出他所在组织所能提供的服务质量，他就是不称职的。这不仅仅是根据一个好的模板拟订一份 SLA，以下方面也同样重要：管理不同服务的整体结构、对服务进行报告、预期管理、遵守公司或者部门的相关标准、拥有一个实施服务管理的框架以及建立一份服务目录。

对于那些决意要和客户或者服务提供商建立最佳关系的 IT 经理来说，这本管理指南会极具价值。

Arjen Droog
itSMF 荷兰分会首席执行官

致 谢

本书是罗伯特·本永(Robert Benyon)和罗伯特·约翰斯顿(Robert Johnston)所做的研究成果。这项研究是在 Telkom, Business Connexion, Converse, Verso Technologies, THRIP 和国家研究基金会的经费支持下,在南非罗德斯大学卓越分布式多媒体中心完成的。作者探讨了服务管理和服务协议的相关问题。

两位作者希望对他们的导师大卫·苏雷(David Sewry)教授表达赞赏和感激之情。他的支持、无私奉献以及对细节的一丝不苟使我们终身难忘。我们尤其要感谢的是他对我们的鼓励,还有他提出的想法、评论以及批评。

两位作者还想对来自他们各自家庭的鼓励和支持表示感谢,没有家人的支持,两位作者甚至无法在罗德斯大学学习。

评审小组也发挥了非常重要的作用。评审小组由来自不同国家的很多领域的专家组成:

- Ton Alofs - Steenbok Adviesgroep, 荷兰
- Peter Blom - Synergie in Uitvoering BV, 荷兰
- Oskar Brink - Shell Information Technology International, 马来西亚
- Peter H.M. Brooks - Phmb Consulting, 南非
- Jurian Burgers - Simac ICT Nederland, 荷兰

- Matthew Burrows - BSMimpact.com, 英国
- David Clifford - Pro Attivo, 英国
- Federico Corradi - Cogitek, 意大利
- Marc Drost - Océ -Technologies BV, 荷兰
- Bart den Dulk - Port of Rotterdam, 荷兰
- John Groom – West - Groom Consulting, 英国
- David Jones - Plan-Net, 英国
- Peter de Koning - De Lage Landen, 荷兰
- Marcel van de Laarschot - Defensie Telematica Organisatie, 荷兰
- Adrian Leach - Putteridge Consulting / Parity, 英国
- Hikmet Ozeremis - INQA, 荷兰
- Rian de Putter - Verdonck, Klooster & Associates, 荷兰
- Dean Taylor - VEGA Group PLC, 英国
- Wilbert Teunissen - Sogeti, 荷兰
- Peter Jan Teuns - Meerschap, 荷兰
- Nico de Vos - Rendeck Automatisering BV, 荷兰
- Anouk Vromans - CZ Actief in Gezondheid, 荷兰
- Rob van der Waal - Nerefco B.V. , 荷兰
- Wilfred Wah - PA Consulting Group, 中国香港
- Gert Zondervan - Maintain, 荷兰
- 邓宏, 趋势引领信息咨询有限公司
- 刘亿舟, 翰纬信息技术管理研究咨询中心
- 阎林, 神州数码(中国)有限公司
- 常威, 上海信息化培训中心
- 程治刚, 中国惠普有限公司

这些评审小组的专家提出的建议足有 1 200 条, 编辑和作者团队逐一考虑了这些建议。通过这种方式, 我们希望能真真正正地达到最

佳实践的标准，毕竟，有这么多专家贡献了他们“个人的最佳实践”经验，并且将其融汇为一个整体。

总体的编辑流程是在詹·范·邦(Jan van Bon)的领导下完成的，他是 itSMF-NL 的总编辑。他带领本书通过了 itSMF 国际出版执行委员会(IPESC)彻底而又正规的审查过程，最终使本书达到了国际 itSMF 社团所认可的“全球最佳实践”的水准。

基于要在 IT 服务管理领域达到更广泛的认同这样一个愿望，我们欢迎来自 IT 服务管理领域的专家们为本书的改进与完善增补新的内容或者做出其他的贡献。所有提交上来的材料都会经过编辑团队的讨论，在适当的时候被吸收到新的版本中。一切评论都请发到总编辑的电子信箱：jan.van.bon@itsmf.nl。

对 IT 服务管理书库系列图书中文版感兴趣的读者可联系清华大学出版社张立红(zlh-zlq@263.net)，或荷兰范哈伦出版社孙振鹏(sun@vanharen.net)。

前 言

本书基于在罗德斯大学开展的对服务管理和服务协议的研究，而这项研究最初又是由罗德斯大学卓越分布式多媒体中心的一个企业界的合作伙伴倡议的。该企业表露了他们在服务级别协议的拟订和管理方面所遭遇到的困难。

在对这一课题的初步探索中，研究人员发现了大堆的夸大其辞的广告、不实宣传以及“王婆卖瓜式”的推介材料。研究人员于是决定在定义有关服务管理(service management, SM)项目的概念、过程和术语时尽可能地参考各种不同的资料。研究人员就是通过这样的方式得到了作为本书基础的那些定义。

认识到本书不是 ITIL 系列的图书是非常重要的。ITIL 体系仅仅是构建本书框架体系和模型所采用的多种不同的路线之一，在本次研究中，研究人员用经验的方法检验了这些不同的路线。尽管 ITIL 体系是当前最好(而且最全面)的框架体系之一，但并非每位读者都熟悉 ITIL 体系，为了对所有服务管理领域的实务工作者都有帮助，本书做了特别的设计。

本书的作者发现，在服务管理学科中，人们很难在术语的选择和术语的确切含义方面取得一致。在本书中使用的术语是“服务管理(SM)”、“服务协议(service agreement, SA)”、“服务级别协议(service level agreement, SLA)”和“服务级别管理(service level management,

SLM)”，因为这些术语最为常用。另外，还优先选用 SM 和 SA，因为这两个术语没有对“级别”（测量和应承担责任的部分）的强调。作者虽然承认“级别”的重要性，但“级别”远不如“协议”部分重要。

在实务工作者那里，“服务管理”和“服务级别管理”是可以互换使用的术语。同样，“服务协议”和“服务级别协议”也可以互换使用。就本书而言，SM 被认为是包括了服务管理活动方方面面内容的一个整体战略。SLM 被用来描述让特定服务达到特定级别的管理。我们也用同样的方式来区分 SA 和 SLA。SA 被认为是记录了与一种约定业务关系相关的所有内容的一个文件。SLA 则用来表示有关为某个特定的业务流程（或者业务活动）所赋予的服务级别的记录。因此，一份 SA 可以包含任意多个单项的 SLA。

因为 SA 包含了有关服务提供商和服务接受方关系的所有内容，所以一份 SA 也可以被视为一份服务合同。为了前后一致起见，本书假定在服务提供商和服务接受方之间存在着商业性的业务关系。服务协议当然也适用于不存在商业性关系的场合。组织内部的服务提供者和接受者常常愿意有一份服务协议。组织内部的服务提供者和接受者之间使用正式的还是不太正式的协议取决于组织的选择。不论组织有没有在“自制还是采购”的决策中作出正式的从外部采购的安排，服务提供者向服务接受者提供服务的实际情况都没有变。

服务提供商和客户与其他的提供商和（或者）卖家达成的任何额外合同都被当成是支持合同（underpinning contracts, UCs）。这些支持合同要以服务提供商和客户之间的关系为依据。

本书在这样一套术语体系下介绍了 SM 战略的基础。它更为详细地论述了 SM 战略的内容、制定方法和主要组成部分。依据这里给出的指导原则，你们的 SM 计划成功的可能性就会大大增加。

目 录

第 1 章 服务管理概览	1
1.1 管理服务级别	2
1.2 服务管理的定义	2
1.3 服务管理的要素	4
1.3.1 服务协议	4
1.3.2 操作级别协议	13
1.3.3 支持合同	14
1.3.4 报告	14
1.3.5 服务目录	14
1.3.6 技术和工具组	16
1.4 服务管理的重要性	16
1.4.1 顾客满意	17
1.4.2 管理预期	17
1.4.3 资源管制	17
1.4.4 ICT 服务的内部营销	17
1.4.5 成本控制	18
1.4.6 防御性战略	18
1.5 服务管理的利益	18
1.5.1 业务利益	20

1.5.2	财务利益	20
1.5.3	员工利益	20
1.5.4	创新利益	20
1.5.5	内部利益	20
1.5.6	量化服务管理的利益	21
1.6	服务管理解决方案的投资回报	22
1.6.1	顾客满意度和忠诚度	23
1.6.2	生产率	23
1.6.3	积极的计划	24
1.6.4	同服务管理实施相关的成本	25
1.7	当前服务管理中的问题	26
1.7.1	误传和误解	26
1.7.2	拟订服务协议	27
1.7.3	报告	27
1.7.4	语义分歧问题	28
1.7.5	人的问题	28
1.7.6	多变的业务/不变的服务	28
1.7.7	变更管理缺乏效率或者没有变更管理	29
1.7.8	不统一	29
1.7.9	顾客满意的假象	29
1.7.10	失败的教训	30
1.8	成功的服务管理	30
1.9	服务管理的框架	32
1.10	结论	35
第 2 章	实施服务管理的框架	37
2.1	概述	37
2.2	阶段 1: 基础	38
2.2.1	指派服务管理人员	39
2.2.2	定义服务管理的范围和目标	40

2.2.3	量化活动、资源、资金和质量标准	41
2.2.4	识别风险	42
2.2.5	增进服务管理意识	43
2.2.6	编制服务目录和标准操作程序	43
2.2.7	识别支持工具,特别是用于 SA 监测的工具	46
2.2.8	确定事件优先级别以及问题升级路径	47
2.3	阶段 2: 服务管理	48
2.3.1	计划环节	48
2.3.2	分析	50
2.3.3	设计	51
2.3.4	实施	51
2.3.5	回顾	52
2.4	结论	53
第 3 章	编制服务目录的模型	55
3.1	引论	55
3.2	ICT 服务目录的组成部分	56
3.3	编制服务目录	57
3.4	结论	60
第 4 章	商谈和拟订服务协议的模型	61
4.1	引论	61
4.2	拟订团队	62
4.3	拟订原则	63
4.3.1	谈判阶段	63
4.3.2	准备	65
4.3.3	人	67
4.3.4	关系	69
4.3.5	范围	72
4.3.6	服务级别	76

4.3.7 违反	78
4.3.8 灵活性	83
4.4 服务级别协议规定	85
4.5 签署和推广	87
4.6 结论	88
第 5 章 结论	89
参考书目	91

第 1 章

服务管理概览

在经历了 20 世纪 90 年代后期被广为报道的股市狂跌后，信息和通信技术 (ICT) 部门重新找回了自己的定位，继续向前演进。股市狂跌前的那段时期，“承诺过度，履约不足”几乎是所有 ICT 项目的通病。许多组织在 ICT 服务上投入很多，但因为这些 ICT 服务无法达到组织的要求，使得这些组织损失惨重。结果，组织们现在要求 ICT 服务提供商改进服务质量，降低服务成本。这一要求同时适用于外包出去或者内部包干(由内部提供)的 ICT 服务。

为了提高服务级别，服务提供商和客户方开始诉诸服务协议 (SAs)。在某些情况下，组织要同他们内部的 ICT 部门拟订协议。在另外一些情况下，组织要把他们的 ICT 服务外包给第三方。不论哪种情况，服务级别的管理都非常关键。

遗憾的是，许多这样的服务提供计划不是失败了，就是没有收到改进服务级别的效果。通过提供一个对 ICT 服务需求和级别进行管理的完整的方案，服务管理 (SM) 有助于服务级别的改善。

1.1 管理服务级别

涉及服务贸易的业务关系需要一套对服务级别加以管理的机制。可接受的服务级别能够推动商务往来向前发展，差强人意的服务级别则很可能对服务提供商与客户的关系产生负面的影响。这甚至还会导致双方关系的破裂。如果提供的服务无法达到客户的预期，双方未来的交易很可能就不会发生。要想保证服务达到甚至超出客户的预期，精确而持久的管理就是必需的。如果缺乏对服务级别的管理或者管理有欠缺之处，未来的服务交易就会受到负面影响。在当今的 ICT 环境下，提供达到约定服务级别的服务已成为理所当然的事。

在服务级别能够被管理之前，服务级别首先要被确定。为了确定服务级别，客户的预期同供应商的能力需要被放在一起考虑。这一过程还要求确认供应商提供服务的能力、明确客户的要求并在一个能够推动双方关系持续发展的环境下把这两者匹配在一起。

另外，为了管理服务级别，供应商和客户还需要相互承诺在满足双方需求的基础上发展彼此间的伙伴关系。这一承诺旨在奠定这样一个基础，双方能够把初期的服务提供发展成持久的业务关系。因此，对服务级别的有效管理对于任何建立在持续的服务贸易基础上的业务关系都是至关重要的。

1.2 服务管理的定义

SM 有为数众多的定义。这些定义的存在表明 SM 是一个相当广阔的领域。这些定义分别是围绕服务、服务提供商或者客户这些不同的中心做出的。

如果以服务为中心，SM 可以被视为是谈判、SA 的表述与拟订、

责权的分配与制衡,以及服务供求双方就能够支持客户业务流程的服务和服务级别而相互评论的过程。在这一观点下,一份 SA 可以被视为供应商和客户间的一份合同,该合同记录了业务流程、辅助服务、服务的技术参数、可接受及不可接受的服务级别、供应商和顾客的责任以及在特定情况下需要采取的行动。可见,SM 还可以被视为识别、界定、商谈、认同、实现、监测、报告以及管理客户服务级别的过程,SA 文件则记录这些过程的目标。

如果以客户为中心,SM 包含了对客户预期的界定、满足以及对业务协议的不断完善。SM 因此被视为确立、测量并确保服务目标实现的过程。SM 帮助组织确保他们在成功服务方面实现他们的核心目标。SM 是提交始终能满足顾客要求的服务过程。绩效管理是 SM 的一个主要功能,它包括服务的界定、测量以及评价,还包括对服务目标和服务级别的确定和监测。同这些功能相联系的一些活动有报告、与客户互动、客户关系管理以及谈判 SAs。好的 SM 可以使服务更加完善。管理服务级别的好处还有顾客忠诚和信任的取得。为了取得这样的效果,顾客关系管理便成了 SM 不可或缺的一部分。

从服务提供商的角度看,SM 可以被视为一个人和系统的集合,它使组织确保商定的服务级别能被达到,必需的资源能被有效提供。人和系统间存在关联,而系统又可进一步被区分成技术(或者工具)以及过程。

因此,在服务提供商看来,SM 就是一套用来确保所需级别的服务能按照业务的优先顺序以合理的成本被提交给顾客的严谨而又积极的方法论体系。

在实践当中,实际的企业战略决定了 SM 的中心是服务、客户还是服务提供商。例如,力求客户满意最大化的公司会选择以客户为中心的服务管理,而追求节约成本的公司则会选择以可测量的服务为中心的服务管理。

从本书的目的出发,我们将 SM 定义如下:

SM 是一个周期性的合作过程。它始于对服务提供商按照指定服务级别提交服务和管理服务的能力的确认。之后是理解并定义客户需求、谈判、创建部署并完善 SA 文件、实时监测并报告服务级别的过程。所有的过程都需要在成本核算、服务级别的持续提高以及业务关系不断发展的条件下完成。

1.3 服务管理的要素

任何一个 ICT 服务提供商的首要目标都应该是提供符合并且支持组织企业战略和目标的服务。因为如今的许多企业都在一个动态的环境下运营，这个目标已经变得越来越难以捉摸。ICT 服务提供商能够保证命中支持企业需要这一移动靶的唯一办法就是事先拥有一个 SM 战略。

SM 是最重要的一个流程，它包含六大要素：

- 服务协议 (SAs)；
- 操作级别协议 (operational level agreements, OLAs)；
- 支持合同 (UCs)；
- 报告；
- 服务目录；
- 技术和工具组。

1.3.1 服务协议

SA 是存在于服务提供商和客户之间的一份具有法律约束力的文件，它限定了存在于服务提供商和客户间业务关系中的预期和义务。因此，SA 文件是服务提供商和客户间的合同，它们界定了以下事项：

- 待提供的服务；