

VeriSM

数字化时代的服务管理

【英】克莱尔·阿格特 (Claire Agutter)

【新西兰】罗布·英格兰 (Rob England)

【美】苏珊娜·D. 范霍夫 (Suzanne D. van Hove)

【美】兰迪·斯坦伯格 (Randy Steinberg)

CIO 创享 译

著

国际数字化能力基金会数字化服务管理开山之作

近三十位知名 CIO 联合翻译的数字化转型及创新管理国际最佳实践

国际信息科学考试学会 VeriSM 基础级认证考试官方指定教材



清华大学出版社



VeriSM

数字化时代的服务管理

【英】克莱尔·阿格特 (Claire Agutter)

【新西兰】罗布·英格兰 (Rob England)

【美】苏珊娜·D. 范霍夫 (Suzanne D. van Hove)

【美】兰迪·斯坦伯格 (Randy Steinberg)

CIO 创享 译

著

清华大学出版社

北 京

VeriSM - A service management approach for the digital age, Copyright © Van Haren Publishing, 2017

A publication of: IFDC (International Foundation for Digital Competences)

Lead Authors: Claire Agutter Suzanne van Hove Randy Steinberg Rob England

ISBN Hard copy: 978 94 018 0240 6

本书中文简体字版由 Van Haren Publishing 授权清华大学出版社。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2018-7250

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

VeriSM数字化时代的服务管理 / (英) 克莱尔·阿格特 (Claire Agutter) 著; CIO创享译. —北京: 清华大学出版社, 2019

书名原文: VeriSM-A service management approach for the digital age

ISBN 978-7-302-51597-5

I . ① V… II . ①克… ②C… III . ①数字技术—应用—服务业—企业管理 IV . ① F719.1-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 257850 号

责任编辑: 张立红

封面设计: 梁 洁

版式设计: 方加青

责任校对: 周 珺

责任印制: 丛怀宇

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市龙大印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 27.25 字 数: 630 千字

版 次: 2019 年 10 月第 1 版 印 次: 2019 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

产品编号: 080202-01

作者和全球贡献者

Adam Stewart	QA
Alison Cartlidge	Sopra Steria UK
Andrea Kis	ISG (Information Services Group)
Andy Humphrey	Auto Trader
Aureo Antunes	Citsmart Corporation
Barry Corless	Global Knowledge UK
Chris Littlewood	CJL-JORVIK Ltd
Chris Pope	ServiceNow
Chris Taylor-Cutter	CTC Management Services (UK) Ltd
Claire Agutter	Scopism Limited
Clare McAleese	VocaLink MasterCard
Craig Johnson	NHS Digital
Daniel Breston	Qriosity Ltd.
Dave van Herpen	Sogeti Netherlands
David Bentley	Cranford Group
David Johnston	Two Rivers Meet Ltd
David Wright	SDI
Doug Tedder	Tedder Consulting LLC
Gary Hibberd	Agenci Ltd
Helen Morris	Helix Service Management Services Ltd
Helen Yu	Atlassian
Hirosh Kusahara	Fujitsu
Jaime Spector	SunView Software, Inc.
Jan Oberg	ØBERG Partners
Jarod Greene	Cherwell
Johann Botha	Get IT Right
Jon Hall	BMC Software
Karen Ferris	Macanta Consulting
Krzysztof Politowicz	Krzysztof Politowicz i Partnerzy
Kylie Fowler	ITAM Intelligence
Leo van Selm	Vaseom b.v.
Lewis Herbert	Atos

续表

Li Jingchun (Fred Lee)	Huawei
Liz Gallacher	Helix Service Management Services Ltd
Maarten Bordewijk	Bordewijk Training
Marcos Weiss, PhD	Independent Consultant
Marcus Robinson	Microsoft
Mark Flynn	Felix Maldo Ltd
Masaya Kobayashi	Tokio Marine & Nichido Systems Co.,Ltd.
Mathias Traugott	Punctdavista AG
Matt Turner	hapus.net
Mauricio Corona	Best Practices Gurus
Michael Imhoff Nielsen	itSMF-international
Michael Orno	Dansk IT
Michelle Major-Goldsmith	Kinetic IT
Neil Bennett	NHS Digital
Penny Emmett	Cranford Group
Peter Brooks	Independent
Randy Steinberg	ITSM Strategies Inc.
Reni Friis	BlueHat
Richard England	Independent
Rikke Hvilshøj	Dansk IT
Rob Akershoek	Shell - IT4IT
Rob England	Two Hills Ltd
Robert den Broeder	Trigono BV
Rory Canavan	SAM Charter
Sachin Bhatnagar	Kinetic IT
Sami Kallio	HappySignals Ltd
Sandra Whittleston	University of Northampton
Satya Misra	HCL
Shaun Earey	Freshworks
Simon Dorst	Kinetic IT
Stefan Timmerman	LOI
Stephen Mann	ITSM.tools
Steve Chambers	UK Cloud Pro Consulting Ltd
Steven Matthews	DorLind Solutions
Suzanne D. Van Hove, Ed.D	SED-IT
Varun Vijaykumar	HCL
Victoria England	NHS England
Victoriano Gomez	Global Knowledge Network Spain
Vinicius A C Luna	TIVIT Tecnologia
Wendie Adams	Leeds City College
Yong Mei Liu	IBM
Yvo Verbeek	Achmea

中文译者和校对者

姓名	机构	职务
徐 斌	碧桂园集团	CIO、集团副总裁
邢 杰	药明奥测	副总裁
彭 浩	浙江壳牌	IT 总监
周 皓	华北利星行机械	IT 总监
吉 雅	中梁地产集团	前 IT 副总经理
刘 华	蓝光生态集团	董事长助理兼首席信息官
高 翔	中国外运	CDO 兼 CIO
蒋荣涛	蒂森克虏伯	中国区 IT 负责人
赖能和	中石油东方物探研究院	处理中心总工程师
牛晓峰	鄂尔多斯集团	CIO
王文华	力特奥维斯	亚太区应用系统经理
孙 斌	INDITEX 集团	中国区 IT 总监
方小禹	维他奶中国	首席数字官
王 川	华为	首席咨询专家
何龙洋	碧桂园集团数管中心	数字技术平台部副总经理
贾立峰	丰田投资	室长
曹 罡	雅培	北亚区数字业务关系总监
张北平	太平鸟	前 CIO
威海飞	华晨宝马	数字化技术总监
朱 楠	亿利资源	信息中心前总经理
高 宗	泰克科技	亚太区 IT 负责人
徐 怡	迪士尼	IT 高级经理
汪 华	长飞光纤光缆	CIO
王孟杰	苏黎世保险（中国）	COO
孔维高	浦发硅谷银行	CIO
王 岩	泉峰集团	CIO
彭芳泉	转型家	创始人

英文版前言

我们的世界处于快速变化的时代，组织必须快速适应这种变化，适应各个行业都在思考和从事数字化转型的大趋势。公司比客户懂得更多的时代已经过去。用户无所不知，并可以在全球范围里进行选择 and 获取资源。找到一个好的服务管理方法就找到一个强有力的支撑，可以更好地服务客户。市场反馈非常清晰：不要试图再去修改现有的服务管理理念，或采用另外一种服务管理框架，而是应该去掌握一种“黏合”的能力来最有效地利用各种不同的实战经验，并将它们进行整合以增加服务的价值。

在开发这种服务管理新方法的过程中，由首席架构师 Claire Agutter 和主编 Suzanne D. Van Hove, Randy Steinberg 和 Rob England 共同领导的一个覆盖全球的超过 70 个贡献者和审核者组成的团队，集大家的专业知识和智慧形成了 VeriSM。VeriSM 中描述的方法不仅可以帮助你提升你自己的业务价值，而且可以帮助你提升你的客户和用户的业务价值。VeriSM 体系已经被国际数字化能力基金会（IFDC）授权，这个非营利性基金会将确保 VeriSM 在一个开放的、基于专业社区的模式上不断发展。

VeriSM 从组织层面描述了一套服务管理方法，从客户需求端出发，到服务组织中的各个部门，再到满足消费者的服务端。通过端到端的视角阐述，而不是站在某一个部门的视角去看数字化服务管理。基于 VeriSM 模型，你能够了解，组织可以灵活采用一系列管理实践，从而保证在正确的时间向消费者提供正确的产品或服务。

VeriSM 允许根据企业的业务类型、组织规模、业务优先级、组织文化，以及你所负责的单个项目或服务的性质，采取量身定制的方式为企业提供指导和帮助。与其说 VeriSM 是一种规范的工作方式，不如说它是一个可灵活变化的模型——通过整合服务管理实践，帮助企业响应客户需求并交付客户价值的模型。

VeriSM 通过提供一系列组件为你的业务带来价值的不同实践，进而帮助你获得更广阔的视野。这一系列组件，包括现有的 ITSM 方法论，也包括发展中的敏捷、DevOps 和精益等。

VeriSM 尊重过去并拥抱未来，它是一种改良而非革命。任何在现有的基于 ITSM 方法论上投资的工具和流程将有助于你提升和定制你基于 VeriSM 的方法。VeriSM 认可现有 ITSM 方法论带来的价值增加，同时也认识到仅凭它们不足以保持领先竞争力和把握住数字化转型过程中出现的全部机遇。各种最佳实践的整合十分必要，VeriSM 帮助你了解这些不同实践的各个方面，并指引你建立一个整合的实践来最好地适应你的组织。

在此，我衷心地感谢全球的贡献者和审核者团队，感谢大家通过开发一个数字化时代的响应式服务管理方法，来推动服务管理进入一个新的发展阶段。开展数字化转型，我们已经蓄势待发。

博恩德·特斯拉
国际数字化能力基金会主席

中文版前言

在数字化浪潮席卷全球之时，一切社会活动和企业活动都和数字化连接到一起，5G、量子计算、虚拟现实、3D 打印等新技术层出不穷，并以加速度的方式影响到我们日常工作生活的每个角落。一个共识正在快速形成，数字化能力成为社会和企业的核心竞争力，正从一个问题变成一个答案。每个企业都在思考和探索如何进行数字化能力建设，数字化转型的核心是什么，数字化转型的路径在哪里。

这些问题有标准答案和成熟的案例吗？答案是很遗憾，没有标准答案，成功的案例也很少。企业的 IT 管理者，特别是 CIO 们，作为企业数字化能力建设的领导者和科技引领业务的变革推动者，每天都在思考和探索，苦苦寻觅方向。

2018 年初，荷兰的国际信息科学考试学会（EXIN，是全球 IT 服务管理最佳实践知识体系——ITIL® 的创始认证机构之一）和清华大学出版社联系到我，建议我组织翻译一本书。出于对朋友之托的尊重，我没有考虑就应承了下来。当我开始阅读该书时，我开始变得激动不已，非常庆幸做了一个正确的决定，因为这本书就是我一直探索寻找的数字化转型方法的“开门之匙”。为了更好地理解和准确翻译书中的内容，有效地传递相关的知识和信息，并结合中文语境的特点，我组织了 CIO 创享会的 26 位大型企业的 CIO，通过体现数字化时代特点的连接共创的协作方式，一起来合作翻译本书。CIO 们一方面有着持续的理论思考；一方面有着企业的实际落地经验，是最合适的翻译者。这个翻译群体的选择也充分体现了数字化时代以价值创造为核心，强调理论结合实践的理念。

本书翻译的中文名《VeriSM 数字化时代的服务管理》，阐述了数字化转型和服务管理两个核心内容。数字化转型涉及的内容和角度很多，但通过数字化能力实现企业转型是核心要务，也是企业在新时代建立核心竞争力的关键；而实现数字化转型的核心能力就是建立以服务管理为导向的企业环境。

本书系统化地构建了企业建立服务管理的方法，从企业文化和组织能力的建设，到服务管理的方法论，再到相关的管理实践和新兴技术三大维度来阐述和指导企业实现服务管理的环境建设。这个方法提升了传统的侧重于数字化技术创造价值的思路，从企业整体文化的牵引，制度和流程的保障，到合适的管理方法的实施和多样的管理实践的配合，再辅之以数字化新兴技术，这样的组合才能真正实现企业的数字化转型，把服务管理的理念和动作深入人心和落地执行，指导企业设计，提供和运营最合适的产品与服务来服务好消费者，建立起护城河和卓越竞争力。

既然服务管理方法涉及整个组织的文化和组织建设、模式选择和管理实践等内容，就知道本书的读者绝非只是 IT 专业人士，而应该是企业的最高层到所有级别的管理者，直接和间接服务消费者的团队，事实上应该是企业的每一名员工。只有企业的所有人都对服务管理的理念和价值有共识，企业才能真正实现预期的成功转型和市场上持续成功之旅。

在本书的翻译过程中，得到了很多朋友的热情帮助，来自 CIO 创享会的 26 位 CIO 朋友在百忙中自愿加入和积极参与，让我深受感动。我还要特别感谢 EXIN 中国的孙振鹏先生和 CIO 创享会的所有伙伴，他（她）们在此过程中展现了巨大的热情和推动力是本书得以顺利面世的坚强后盾。

最后，我非常期待本书能给在数字化转型路上探索的企业和管理者们提供一个比较完整的知识体系和实施路径，让大家可以携手努力，快速前行。我也非常确信，本书中谈到的理论和方法，在中国众多努力前行、不断创新的管理者和探索者的支持和实践下，一定会不断更新迭代，不断丰富内涵，帮助中国企业不断追求卓越，实现在数字化时代引领未来的灿烂前景！

徐 斌

2019 年 6 月 1 日于南京

推荐序

谈到国际 IT 管理最佳实践方法论，我不由自主地回想起 10 年前我还在该著作的出版方——荷兰范哈伦出版社任职的一段工作经历。当时我负责将与国际最佳实践标准相关的出版物引进到中国并正式出版发行。记得当时在众多出版社中选择与清华大学出版社联合引入中国出版的第一本书为“*Introduction of IT Service Management based on ITIL®*”，中文书为《IT 服务管理：基于 ITIL 的全球最佳实践》，即 ITIL®V2 的全球畅销书，该书当时被国际信息科学考试学会指定为 ITILV2 基础认证的教材。即便当年该书问世后不久其销量就超过了两万册，但我们的 IT 服务管理水平还处于起步阶段。当时，国际标准的应用和需求主要来自外资企业，多数是由于这些外企的总部以及其供应商或客户已经使用一套国际公认的最佳实践理论框架作为业务沟通的语言。

而如今数字化转型，指数级发展的第四次工业革命为各行各业带来了新的机遇和挑战。企业的精益 IT、敏捷和 DevOps 实践与组织数字化转型被企业最高管理层视为重中之重。我们企业中的 CIO 角色也在不断变化，从原来的服务业务的成本中心转向引领业务的利润中心。回顾我们共同走过的这十几个年头，中国的 CIO 和企业信息化专家们通过不断将国际最佳实践管理知识框架与企业实践相结合，来最大限度地满足企业业务发展的需求。从 10 年前的知识体系原版引进、流程模仿照搬，到今天在众多行业领域里能结合行业特点、企业文化并学以致用。在这个过程中，我们总结出很多本土化的成功案例。其中来自中国中信集团等中国的数字化转型案例已经被收录在 VeriSM 数字化服务管理的第二本著作“*VeriSM: Unwrapped and Applied*”中。

在过去的 10 年中，在我参加的国内外多个行业组织的 IT 管理实践年会，如欧洲的 itSMF、CIO 峰会和 DevOpsDays 等，并以此了解和见证了新的知识体系产生、发布、推广，再到应用和案例分享的全过程。国际 IT 管理最佳实践联盟，作为获得国际众多框架标准等知识产权方共同发起的一个国际性的 IT 管理实践管理知识交流和经验分享平台。联盟将通过承办社区性质的行业大会如 DevOpsDays 中国年会和 VeriSM 数字化服务管理转型峰会来推广国际 IT 管理实际体系在行业中的应用。

值此《VeriSM 数字化时代的服务管理》一书出版之际，我要感谢清华大学出版社对该书出版工作的大力支持。从 2007 年我们首次合作出版的《IT 服务管理：基于 ITIL 的全球最佳实践》到这本《VeriSM 数字化时代的服务管理》已经过去整整 12 年。在过去的 12 年里，我们共同见证了从昨天的“IT 管理最佳实践”到今天的“数字化服务管理最佳实践”的全方位升级。

此外，我还要代表本书的知识产权方国际数字化能力基金会（IFDC）感谢姚乐老师对本书的大力支持，感谢徐斌老师和 26 位 CIO 联合译者对该书中文翻译做出的努力和贡献。最后，我还要特别感谢邓宏老师在百忙之中抽出时间对本书文字质量和专业术语优化所做出的努力，从而确保了该书能够及时面世。我相信本书将为各行各业已经踏上数字化转型之旅的企业带来权威的理论指导和宝贵的实践参考。

孙振鹏

国际信息科学考试学会

2019 年 5 月 5 日于阿姆斯特丹

目录

1 VeriSM 简介	001
1.1 一切都是服务	001
1.2 消费者消费	001
1.3 提供者提供	002
1.4 VeriSM 方法	002
1.5 采用 VeriSM 思维	004
1.6 VeriSM 方法	004

PART 1 服务和运营管理

2 组织情境	009
2.1 什么是组织	009
2.2 组织结构	010
2.3 优化组织交互	013
2.4 组织文化	017
2.5 组织治理	020
3 在数字化转型的世界里运营	028
3.1 服务提供者所处的世界正在改变	028
3.2 什么是数字化转型	028
3.3 数字化转型与组织战略	033
3.4 数字化转型对产品及服务的影响	033
3.5 数字化转型对服务管理的影响	034
3.6 数字化转型的挑战	034
3.7 新兴技术的影响	035
3.8 云的影响	036

4 服务文化..... 038

4.1 什么是服务文化.....038

4.2 服务文化为什么至关重要.....040

4.3 “优质”是什么标准.....041

4.4 如何创建一种服务文化.....042

4.5 文化赋能.....046

5 人员：角色，素质和团队 048

5.1 常见的组织角色.....048

5.2 什么是服务提供者必须做的事.....049

5.3 情商.....049

5.4 服务管理的通用素质.....050

5.5 学习路径和职业发展.....053

5.6 专业精神和职业道德.....057

5.7 团队.....058

6 服务提供者面临的常见挑战..... 063

6.1 关系管理.....063

6.2 期望管理.....067

6.3 知识管理.....069

6.4 沟通管理.....070

6.5 跨代管理.....072

6.6 组织变革管理（OCM）074

6.7 变革为什么失败.....078

6.8 组织行为管理（OBM）079

PART 2 VeriSM 模型

7 VeriSM 模型 089

7.1 始于消费者.....091

7.2 终于消费者.....091

8 VeriSM 模型：治理 093

8.1 “好”的治理.....093

9 VeriSM 模型：服务管理原则 095

9.1 服务管理的历程.....095

9.2 服务管理的好处.....097

9.3 演进的服务管理.....	099
9.4 服务管理和 VeriSM 模型	099

10 VeriSM 模型：管理网格 102

10.1 资源.....	104
10.2 新兴技术.....	105
10.3 管理实践.....	105
10.4 环境.....	105
10.5 建立网格.....	115

11 VeriSM 模型：定义..... 118

11.1 目标.....	118
11.2 活动.....	119
11.3 消费者需求.....	119
11.4 需求收集.....	120
11.5 建立解决方案.....	121
11.6 服务蓝图.....	122

12 VeriSM 模型：生产 123

12.1 目标.....	123
12.2 活动.....	123
12.3 变更控制.....	124
12.4 创建.....	125
12.5 测试.....	126
12.6 实施和回顾.....	127

13 VeriSM 模型：提供 128

13.1 目标.....	128
13.2 活动.....	129
13.3 服务营销 / 推广.....	129
13.4 保护.....	132
13.5 维护.....	132
13.6 改进.....	133

14 VeriSM 模型：响应 134

14.1 目标.....	134
14.2 活动.....	134
14.3 需求.....	135

14.4 问题..... 136

14.5 根源事件..... 137

14.6 记录..... 137

14.7 管理..... 138

15 适配 VeriSM 模型 142

15.1 选择适合的管理实践..... 142

15.2 集成管理实践..... 142

15.3 成功运营模型的要素..... 144

15.4 衡量运营模型的绩效..... 144

15.5 持续适配..... 145

PART 3 管理实践和新兴技术

16 领先的管理实践..... 153

16.1 常见的成功因素..... 153

17 敏捷..... 158

17.1 什么是敏捷..... 158

17.2 关键概念..... 159

17.3 敏捷的收益..... 161

17.4 敏捷的挑战..... 162

17.5 选择敏捷作为一种管理实践..... 162

17.6 敏捷和服务管理..... 163

17.7 敏捷的其他实践..... 164

18 DevOps..... 167

18.1 什么是 DevOps..... 167

18.2 关键概念..... 168

18.3 选择 DevOps 作为管理实践..... 170

18.4 DevOps 的收益..... 171

18.5 DevOps 的挑战..... 172

18.6 DevOps 的多样化实践..... 172

18.7 DevOps 和服务管理..... 173

19 服务集成和管理（SIAM）..... 175

19.1 什么是服务集成和管理（SIAM）..... 175

19.2 关键概念..... 176

19.3	选择 SIAM 作为管理实践.....	178
19.4	SIAM 的收益.....	178
19.5	SIAM 面临的挑战.....	178
19.6	SIAM 的其他实践.....	179
19.7	SIAM 和服务管理.....	179
20	精益.....	181
20.1	什么是精益.....	181
20.2	核心概念.....	181
20.3	选择精益作为管理实践.....	184
20.4	应用精益的好处.....	184
20.5	精益面临的挑战.....	185
20.6	精益的其他实践.....	185
20.7	精益和服务管理.....	186
21	左移.....	189
21.1	左移是什么.....	189
21.2	关键概念.....	190
21.3	选择左移作为一个管理实践.....	192
21.4	应用左移的好处.....	193
21.5	应用左移面临的挑战.....	194
21.6	左移的其他实践.....	194
21.7	左移和服务管理.....	195
22	客户体验和用户体验.....	197
22.1	什么是客户体验.....	197
22.2	关键概念.....	200
22.3	选择客户体验 / 用户体验作为管理实践.....	204
22.4	客户体验 / 用户体验的优势.....	205
22.5	客户体验 / 用户体验的挑战.....	205
22.6	客户体验 / 用户体验的其他实践.....	205
22.7	客户体验 / 用户体验和服务管理.....	207
23	持续交付.....	210
23.1	什么是持续交付.....	210
23.2	关键概念.....	211
23.3	选择持续交付作为一种管理实践.....	212
23.4	持续交付的好处.....	213