



IT服务能力管理最佳实践开发方法介绍

汇报人：米坤

2014/9/25

米坤，北京华宇信息技术有限公司董事、副总经理。15年从事IT服务咨询、实践和管理工作，曾为最高人民法院、最高人民检察院、国家税务总局等多个国家部委做过IT服务管理咨询、设计和管理实践工作。全程参与了ITSS相关标准的起草、修订工作。现为中电标协ITSS服务分会副会长，国家信息技术标准技术委员会信息技术服务分技术委员会委员

联系方式：13910108691

邮箱地址：mik@thunisoft.com



一、服务能力现状和面临的挑战

二、IT服务能力管理最佳实践开发方法

三、案例分享

运行维护服务管理存在的普遍问题（ITSS视角）

人员

- 人员储备、培养、考核的机制缺失，拆东墙补西墙
- 人员岗位职责不清晰或有岗无责
- 人员知识、技能、经验等无法匹配其岗位职责要求

资源

- 运维工具单一，或工具无法满足运维管理或运行监控的需求
- 缺乏对运维知识的有效积累、共享和利用，缺少知识管理机制

过程

- 服务目录、SLA的签订与实际服务内容不匹配
- 服务过程管理缺少明确的目标，有效的监控机制缺失，流程设计不接地气

技术

- 技术能力跟不上客户需求或技术发展的趋势

运行维护服务能力管理的困境

交付

客户服务需求变化导致交付模式的改变，交付模式单一

管理

缺乏整体策划，缺少指导方法，职责不清、制度缺失、监控机制缺失

资源

资源数量不足，资源质量下降（无人可用）；知识库、自动化应用缺失

过程

服务交付过程“呆板”、“书本化”，过程与服务交付和管理是脱节的

运行维护服务能力管理面临的挑战

业务因素

Business Drive

业务变革

Business Transform

业务创新

Business Innovation

技术因素

IT Drive

云计算

New Technology

大数据等

New Products

外部因素

External Drive

(Public)

自主可控政策

Service content

市场环境

Service Quality

内部因素

Internal Drive

(Office)

服务内容

Work Efficiency

质量、成本

Cost Control



一、服务能力现状和面临的挑战

二、IT服务能力管理最佳实践开发方法

三、案例分享



□ 识别服务能力提升问题的方法

- 困惑和思考（服务管理层面）
- 问卷调查（服务过程层面）
- 服务事件分析（服务效果层面）
- 内部满意度（组织其他部门层面）
- 外部满意度（客户层面）
-

□ 调研管理

- 高层发起、逐级推动、持续提升
- 问题记录和问题列表

□ 问题定位和分析的方法（标准对照法）

■ ITSS通用要求

- 能力管理模型
- 四要素：人员、资源、过程、技术

■ ITIL生命周期模型

- 服务战略、服务设计、服务转换、服务运营、服务改进

■ PMBOK理论

- 五大阶段：启动、计划、执行、控制、收尾
- 九大知识领域：总体管理、范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、沟通管理、人力资源管理、采购管理、风险管理

□ 寻找最佳实践的方法

- ITSS方法论工作组沙龙
- 企业、同行实地调研
- 案例和书籍
-

□ 最佳实践分类

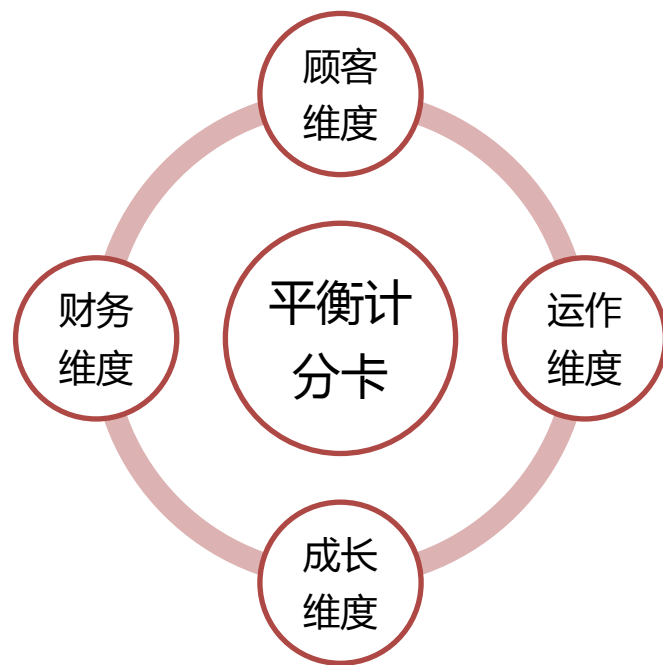
- 人员、成本、质量、沟通、体系等
- 高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员关注点不同

□ 改进和评估的方法

- 七步改进法、六西格玛、鱼骨图法、平衡计分卡
- 文件审查、人员访谈

□ 改进和评估管理

- 高层管理人员参与
- 挑选改进要点
- PDCA

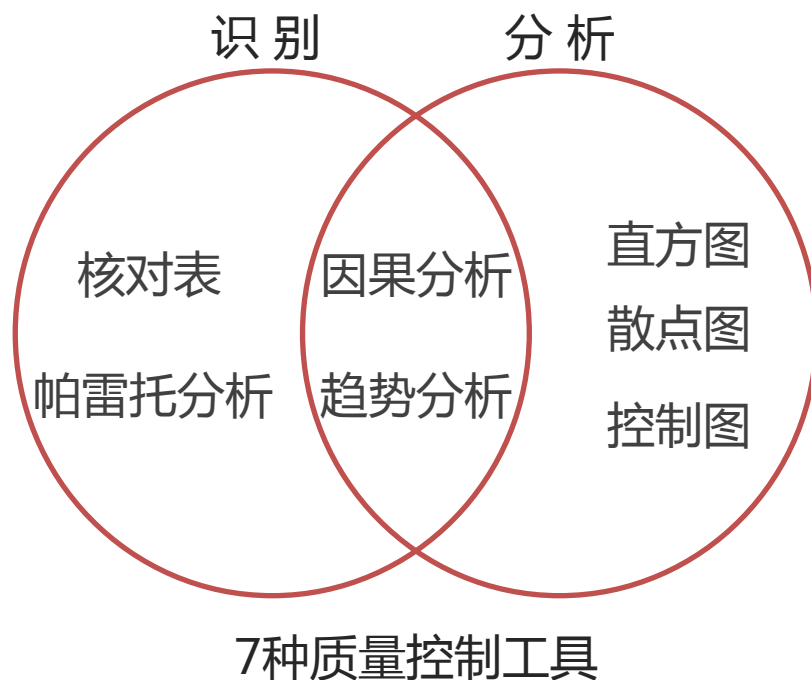


□ 跟踪反馈的方法

- 5W2H分析法

- 定期检查、抽样统计、趋势分析

□ 管理跟踪反馈





一、服务能力现状和问题

二、IT服务能力管理最佳实践开发方法

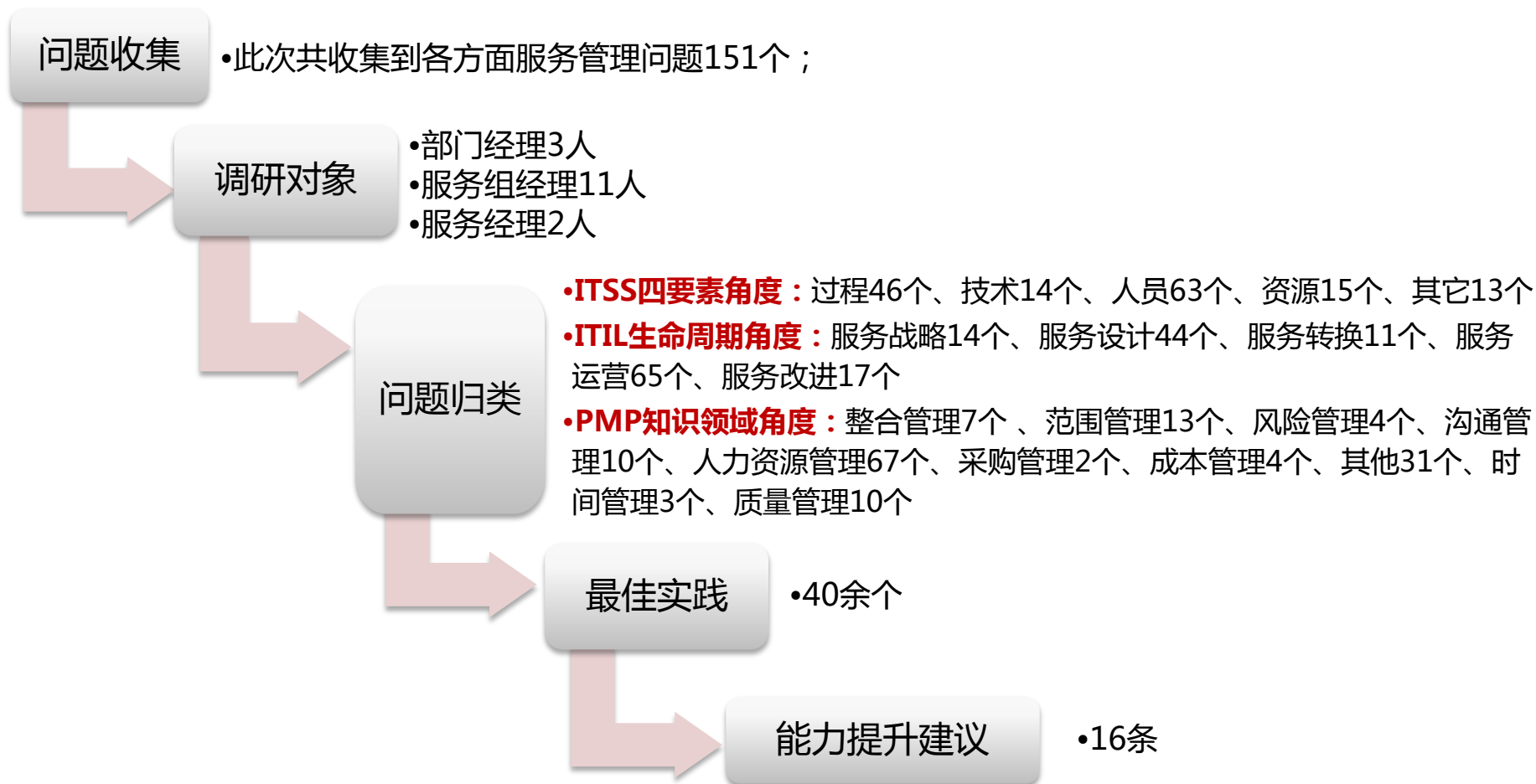
三、案例分享

□ 案例介绍

华宇公司每年针对服务管理人员进行2次服务管理问题收集，并组织服务管理沙龙讨论，通过识别问题、分析问题、制定改进方案和能力提升计划的过程，不断提升服务管理人员业务能力。2014年上半年组织了一次服务管理能力提升活动，具体情况如下：

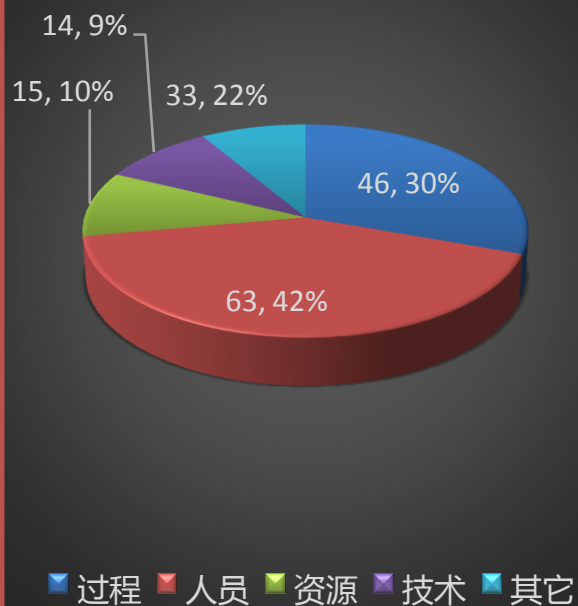
- 参与人员：华宇公司所有从事运维服务管理工作人员*人；
- 活动时间：2014年6月份；
- 活动主题：服务管理的困惑与思考；
- 活动成果：搜集到运维服务管理工作中遇到的问题共计151个，并进行了最佳实践的讨论，给出了服务管理能力提升建议。

□ 实施步骤及成果

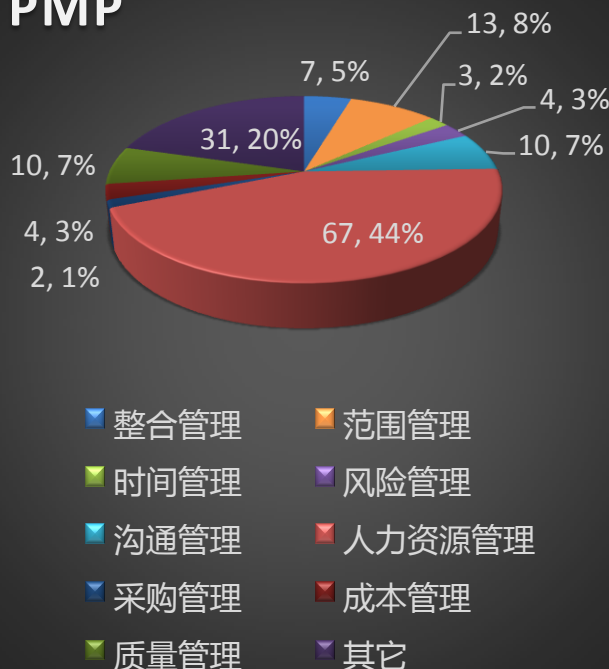


□ 实施成果分析-问题分类

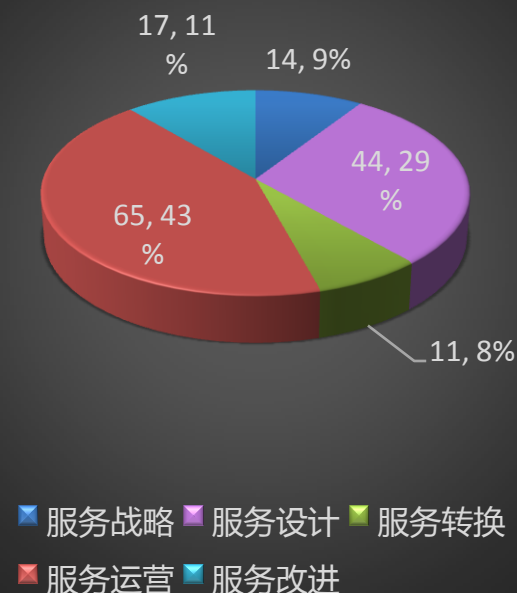
ITSS



PMP



ITIL



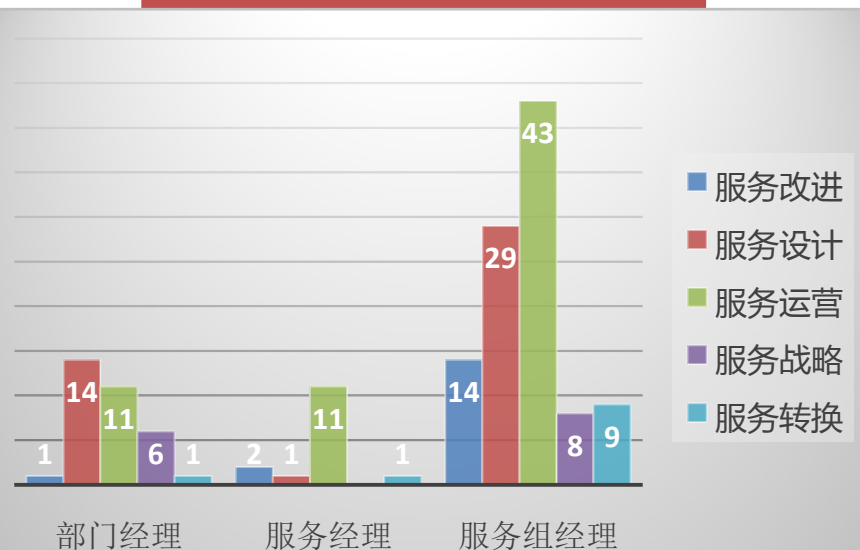
服务人员和服务过程管理问题是服务管理能力提升的重点

人力资源管理问题是服务管理能力提升的重点

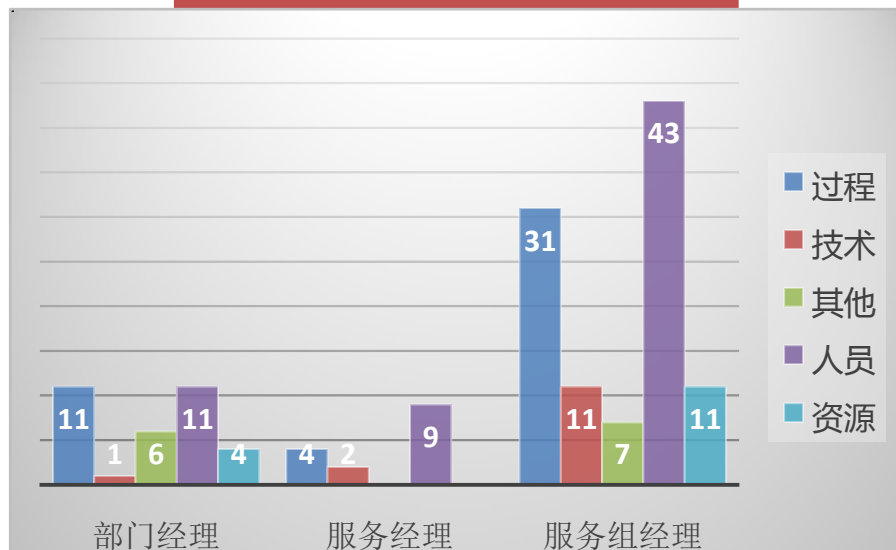
从ITIL服务生命周期考虑，主要问题集中在服务运营和服务设计阶段

实施成果分析-各岗位问题关注度

ITIL生命周期角度



ITSS四要素角度



部门经理 top2	服务经理 top2	服务组经理 top2
<ul style="list-style-type: none"> • 服务设计 • 服务运营 	<ul style="list-style-type: none"> • 服务运营 • 服务转换 	<ul style="list-style-type: none"> • 服务运营 • 服务设计

部门经理 top2	服务经理 top2	服务组经理 top2
<ul style="list-style-type: none"> • 过程 • 人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 人员 • 过程 	<ul style="list-style-type: none"> • 人员 • 过程

□ 实施成果分析-焦点定位

■ 服务项目中人员管理问题

- 人员流动性、人员招聘、人员储备、绩效考核、技能提升等方面问题较为突出。

■ 服务规划设计类问题

- 服务范围、交付形式、服务需求规划等方面的问题较为突出。

■ 服务运营过程管理问题

- 服务级别与服务目录管理问题
- 服务度量与计价问题
- 服务规范与标准问题
- 服务过程中安全与风险管理问题
- 服务沟通与协作问题

□ 实施成果分析-能力提升计划

第一阶段：提升服务项目中团队与人员管理能力

- 团队管理知识学习、团队管理经验交流、团队建设实践

第二阶段：提升服务经理运维项目服务过程管理能力

- 学习公司服务管理手册、掌握服务过程管理基本方法、服务过程管理评价与改进

第三阶段：提升服务经理的运维服务规划设计能力

- 服务管理理论知识学习、服务管理咨询实践

□ 人员管理：

■ 现状：

- 团队人员流动性大，团队成员不稳定。

■ 最佳实践：

- 团队成员分类培养，服务管理、技术、业务
- 团队成员分级培养：核心骨干（一般为高级和服务管理人员）、中级、初级、助理
- 重点关注核心骨干、技术人员的培养和能力提升
- 重点岗位的A/B角色和职能设定
- 绩效考核和激励措施改进
- 部分人员计划性定期轮岗
- 师徒制....

□ 沟通问题

■ 现状：

- 项目中涉及到的沟通流程不清晰，沟通的执行和结果更多倾向于依赖运维人员或管理人员的个人软技能。

■ 最佳实践：

- 项目经理向客户主管早请示、晚汇报
- 团队成员轮流主持团队工作例会（每周），网络会议
- 一线、二线之间的定期例会
- 服务团队之间结“对子”
- 沟通记录过程模板化等

最佳实践开发方法模版

职位	服务管理的 困惑和问题	问题分类 (ITSS)	问题分类 (PMBok)	问题分类 (ITIL)	问题分级	服务管理最佳 实践	服务能力提升计划 (组织)	服务能力提升计划 (个人)

- ❑ 欢迎有兴趣的专家们与我们一起共同开发、改进 “IT服务能力管理最佳实践方法”
 - 建议在各自企业中试用这个方法开展IT服务管理最佳实践寻找定位活动
 - 组织内部的调研、开展内部服务管理沙龙
 - 针对这个方面提出修改建议
 - 在ITSS方法论论坛上分享最佳实践
 - 最佳实践开发方法，随着试用会不断进行改进和优化，满足领域、行业最佳实践的寻找和定位要求
 - 方法改进：基于问题/成就；公司/客户（甲方/乙方）
 - 行业应用：政府、企业
 - 专题应用：质量、成本、人员、过程、技术等
 - 汇总、整理成《IT服务能力管理最佳实践开发方法和案例》书籍，作为ITSS方法论工作组的工作成果

THANKS 谢谢！

标准化的IT服务 可信赖的IT服务