

实施 ITSS 的方法

需求分析阶段

实施 ITSS 无论是对供方还是需方，首先要进行需求分析，明确 ITSS 实施目标和方法。通过对实施组织业务状态梳理和 IT 服务需求的收集，在评估实施组织信息化实施现状和服务能力的基础上，明确 ITSS 实施的具体目标，并完成可行性分析和评估审批，最终明确 ITSS 实施的原因、目标、可行性以及如何选择实施的标准等关键问题，这些活动对 ITSS 实施的决策有着关键性作用。本阶段包括以下主要活动：

1、导入 ITSS 理念

主要通过宣讲、咨询、培训、调研等方式，对 ITSS 的基本原理、ITSS 实施的意义以及实施方法等进行说明，使实施组织高层、信息化主管等相关人员达成对实施 ITSS 的共识、理解、支持并予以推动，这是实施 ITSS 的基础。

2、启动 ITSS 实施

从确定实施战略原则、组建实施团队、制定实施计划三个环节，明确 ITSS 实施的终极目标是通过改善 IT 部门运作效率来提高对业务部门的支持能力，制定清晰的工作计划和工作指引。

3、评估现状

对组织当前状态的评估，包含了 IT 能力建设和管理实践，分析总结出组织现状和实施 ITSS 要求的差距，是进一步明确实施目标、提出改进计划的基础。

l 业务现状评估：通过对组织业务的梳理和评估，分析实施 ITSS 对组织业务开展的支撑和促进作用，包括业务发展战略、业务模式、业务运营问题、业务资源分析评估等。

l 管理现状评估：分析组织在组织架构、管理机制和管理制度等方面的效率和效能，评估管理对业务开展的推动程度和与 ITSS 实施的匹配程度，找出存在的问题和不足之处。

l IT 信息化现状评估：主要从组织的人员、过程、技术和资源角度对组织信息化现状和实施能力进行评估，其中：对人员的现状评估，主要结合《信息技术服务从业人员能力规范》等标准的要求，分析实施 IT 服务的相关组织和人员是否具备按 ITSS 要求完成工作的能力；对过程的现状评估，主要是从过程与战略的匹配性、过程关系依赖性、过程复杂性、过程控制性、实施目标与效果一致性、过程竞争性等方面进行评估；对技术的现状评估，主要是确保实施 ITSS 的组织和个人具备与 ITSS 实施相适应的技术和手段，组织可能面临的各种问题、风险以及新技术和前沿技术应用所提出的新要求，在此基础上具备发现和解决问题、风险控制、技术储备以及研发、应用新技术和前沿技术的能力；对资源的现状评估，确保实施组织具备足够的资源和能力，满足 ITSS 中的相关要求，评估对象包括服务台、知识库、工具、备件库等方面。

4、调研需求

根据现状评估的结果，从推动业务发展、改善服务管理等目标出发，对 IT 服务的不同需求进行采集、分析和筛选，使实施 ITSS 的需求更加清晰且能针对性解决业务发展或管理面临的困难和问题，避免因目标过多或指向不清而造成 ITSS 实施的拖延甚至失败。

采集样本的广泛性和有效性是调研需求活动成功的关键因素；需求实现的价值、难度和性价比测算的偏差程度对最终决策的正确性也有重要的影响。

5、制定实施方案

根据实施 ITSS 的需求和目标，结合对供、需双方的现状评估，明确实施 ITSS 的具体目标、实施范围、所需资源以及选用 ITSS 的哪些标准来实施等。

1 制定实施目标：根据业务、管理以及技术目标，结合现状评估的结果，确定 ITSS 实施的目标，实现以目标为导向进行资源统筹、进度规划等工作，同时使 ITSS 实施的交付物清晰化。

1 确定实施范围：对实施 ITSS 所涉及到的组织、部门或人员、设备或系统、生产资料、规章制度、工作流程和环境等方面的范围进行界定和明确。

1 制定时间计划：对 ITSS 的实施进行时间和进度的规划和安排。主要包括实施 ITSS 所需完成活动的梳理、活动执行顺序的排列、活动时间的预估、活动执行的责任人、进度计划的制定、进度控制的方法制定等。

1 制定成本计划：通过成本估算、制定成本预算以及成本控制等明确实施 ITSS 所需投入的人员和资源，计算总的投资规模，确保充足的资源和能力完成项目实施。详细的工作分解结构是准确预估实施成本和制定预算的关键。

1 ITSS 标准的选择：在确定目标之后，应根据具体服务内容及实施组织的业务需求进行业务定位，从集成系列标准、运维系列标准或运营系列标准中选择一个或多个标准进行实施，提升服务水平，满足需求。

6、可行性分析

制定 ITSS 实施的目标、方案、计划后，应进行可行性分析，以分析 ITSS 的实施是否能够完成预定目标。可行性分析包含经济可行性、技术可行性和管理可行性三个方面分析现有技术资源是否满足实施 ITSS 的要求。

7、评估审批

评估审批是对 ITSS 实施目标、现状评估和可行性分析等方案报告的最后评审过程，相关文档需由相关部门、专家从经济、效益等角度进行评审，以获得决策层或上级部门批准，作为投资决策和编制设计任务书的依据。评审人员建议包括组织高层、财务专家、业务专家和技术专家等。

规划设计阶段

ITSS 实施应基于需求分析阶段，从组织战略出发、以客户需求为中心，参照 ITSS 对 IT 服务进行全面系统的规划设计，建立业务战略、IT 战略与 IT 服务之间清晰的匹配和关联关系，确定所需要的业务服务组件，为 IT 服务的部署实施做好准备，以确保为最终客户提供满足其需求的服务。本阶段主要包括以下 6 个活动：

1、确定实施原则

确定实施原则通常是实施组织高层在理解业务需求、组织现状和 ITSS 实施难度的前提下，为 ITSS 实施提出合理的实施方向、重点等。实施原则是经过长期检验所整理出来的合理化现象，如何正确选择实施原则是本活动成功的关键因素。

2、梳理服务目录

服务目录以可视化的形式确保服务详细信息为各方获得。它包含一个面向客户的视图、正在使用的 IT 服务、适用的使用方式、支持的业务流程、以及客户可以预期的每一项服务的级别和质量等信息。梳理服务目录可参照《信息技术服务分类与代码》对 IT 服务业务进行全面梳理，形成标准化的服务产品目录，并明确哪些业务是组织的重点发展方向。在此基础上，结合 ITSS 中其他专业领域相关标准的要求，确定哪些业务或项目可以采用 ITSS。

3、确定实施范围

结合选择实施的 ITSS 标准，进一步确定标准覆盖人员、组织、设备、系统、工作流程、规章制度等的范围和程度，在部署实施阶段中控制实施范围的变更，通过合理的范围划分还可以划分多个 ITSS 实施阶段，降低实施风险和成本。

4、规划 IT 服务体系架构

通过规划 IT 服务体系架构这一活动，对需求分析阶段中初定的实施方案做进一步的细化和具体化，对实施 ITSS 所需的人员、流程、技术及资源等进行全面系统的规划，以满足标准实施的要求。

规划 IT 服务体系架构通常包括：

l 人员规划：主要依据《信息技术服务 从业人员能力规范》的要求，结合实施 ITSS 的实际需要，对人员进行规划和管理，包括组织结构优化改进、团队建设规划、人员技能规划等。

l 过程规划：主要依据《信息技术服务 服务管理第 1 部分：通用要求》中有关管理体系的要求，综合考虑如何建设服务级别管理、服务报告、事件管理、问题管理、配置管理、变更管理、发布管理等服务管理流程和配套的管理制度，并规划如何建立这些管理流程之间的互动与关联关系。

l 技术规划：供方应根据服务目录、需方要求或技术发展趋势，综合考虑建立发现和解决问题、风险控制、技术储备以及研发、应用新技术和前沿技术的能力，确保供方具备 IT 服务规划相适应的技术和手段，包括技术研发规划、发现问题能力规划、解决问题能力规划等。

l 资源规划：根据在需求分析阶段所收集的各种信息，综合考虑组织计划实施的 ITSS 范围，确定实施所需的各种资源，包括可能用到的工具系统、资金、备件、保障措施或供应商等。

5、估算实施所需资源

准确全面的估算实施所需资源，可以使组织管理层清晰的了解 ITSS 实施的投入，以便做出正准的判断和决策，以批准规划设计方案，可以使组织执行层在部署实施阶段有目标的进行成本管理，以保障 ITSS 的成功实施。主要是通过分解规划设计方案中的各种活动获得工作分解结构、根据风险应对计划估算项目管理和质量管理成本等环节进行估算。--此行多余，与上文格式不一致。

6、风险管理

ITSS 实施和其他项目一样存在风险，要避免或减少风险，就必须了解风险的来源、性质和规律，进而施行有效的管理。正确识别并控制风险，主要包括编制风险管理计划、定义和识别实施过程中可能遇到的风险、定性定量分析风险、风险监控等环节。

部署实施阶段

本阶段将对需求分析及规划设计阶段所确定的各种策略、方针和计划，按照一定的规范、使用有效的方法和工具，进行落实和执行，交付符合实施 [ITSS](#) 目标的服务或产品。

1、落实管理层职责

组织管理层的支持是实施 ITSS 的关键成功因素之一，需清晰的定义管理层对实施 ITSS 需要提供的支持。管理层人员包括组织中各种资源的所有者与决策者。为落实管理层职责，应向所有干系人传达 ITSS 实施的必要性和重要性，使其尽早指派实施阶段的执行负责人，并给予资金、人员的支持，同时做好项目控制工作，针对现有问题和解决方案提供组织级的协调和支持。

2、落实资金管理

ITSS 项目部署实施依赖于有效的资金管理，在不超过预算的前提下按计划投入资金以保证整个阶段中各活动的顺利进行。

┆ 费用估算：主要实现有效预估完成 **ITSS** 实施每个活动所需的费用。主要依据环境因素、组织过程资产、项目范围、工作分解结构、项目管理计划等来进行估算。

┆ 费用预算：将实施过程中所有活动的估算费用进行汇总，并制定的资金使用计划作为费用预算的基准。主要依据工作结构分解、各活动的估算费用、进度计划等。

┆ 费用落实：在 **ITSS** 实施中每个活动启动之前从管理层获得批准并落实所需费用以保障活动的顺利执行。项目负责人需要对管理层汇报已完成活动与费用使用信息、是否超支与超支应对措施，以及即将启动活动、活动预算费用。

┆ 费用控制：将实施 **ITSS** 的总体费用控制在预算范围内，控制的主要依据是费用基准、工作绩效信息、批准的费用变更请求、项目管理计划等。费用控制的内容包括：跟踪和比较部署实施阶段中各活动的实际费用与费用基准的偏差；分析偏差原因，采取优化措施在后续活动中减少偏差；根据项目管理计划采取应对措施控制费用超支；推动并管理管理层批准费用基准变更。

3、 组建和管理实施团队

实施 **ITSS** 需要由具备工作能力且高效率的项目团队成员执行并按照预先的期望完成所有相关活动，主要包括以下工作：

┆ 团队组建：团队的组建包括制定人员配备计划、确定组织结构、实施团队组建等主要步骤。需根据组织特征、项目特征确定项目组织结构；确定角色和职责，准确、清晰的定义各角色之间的工作边界；考虑角色之间的代理及备份，避免人员退出导致的不利影响；优先根据角色和职责从组织内部选取匹配程度最高的候选人。

┆ 团队建设：以有效的管理方法激励和提高 **ITSS** 项目团队成员的工作积极性和团队协作精神，从而达到提高团队整体绩效的目的，包括：团队培训、团队活动、制定高效的工作规则、制定团队激励机制等。

┆ 团队管理：跟踪团队成员的工作绩效、处理团队成员内部问题，保证团队成员符合团队组建预期。成功的团队管理方法通常包括观察与沟通、绩效考核、冲突管理等。通常，涉及到的团队成员包括但不限于：需方、供方、咨询机构、监理单位、外部供应商、运营商、认证团队等，团队管理者通常由需方指派。

4、 确定流程/规范

细化规划设计阶段的流程/规范设计，建立一套完整、可用的标准与规范，作为约束 **ITSS** 实施的质量。包括以下工作：

┆ 流程/规范的建立：确定流程/规范的各个活动及相互关系、执行人、内容、边界和条件；

可参照组织现有流程或规范，按“套用——执行——优化”原则进行迭代渐进式的建立；可使用工作结构分解方法进行活动的有效分解。

l 流程/规范的发布：以有效的方式公开、准确地发布给相关干系人，通过培训让相关干系人理解并适应新的流程/规范。

l 流程/规范的执行：获得管理层的支持，收集相关干系人对流程/规范的反馈，作为后续阶段的处理依据；建立和执行适用的考核计划，以激励相关干系人对执行流程/规范的积极性；选取有效的执行方式保证流程与规范的执行，通常采取从上到下的驱动；执行的力度需要统一、公平、公正，避免因人而异导致的消极影响；与绩效等考核措施的结合，有利于激励相关干系人。

l 流程/规范的控制：跟踪和比较执行阶段的反馈与预期目标的偏差，分析偏差原因，采取有效的应对措施尽量降低偏差；对于执行阶段导致的偏差，强化实施力度；对于流程与规范的不合理，遵循变更管理原则执行变更流程。

5、 建立软件平台

流程与规范建立后需有针对性的建立软件平台，利用软件技术的严格计算属性，保证流程与规范的严格执行和提高整体实施效率。主要包括以下步骤：

l 软件平台采购：按照需要实施的流程规范的特征，采购需要的软件平台。

l 软件平台部署：按照需要实施的流程与规范的特征，结合组织特征，对软件平台完成配置，管理供方的平台部署工作，对部署过程中暴露的与流程规范的不符合之处按照变更管理方法进行处理。

l 软件平台使用：软件平台部署完成后进入测试或试运行环节，经过审计验收，正式投入使用，为 ITSS 项目部署实施提供运营服务。

l 软件平台变更：按照变更管理流程，对软件平台进行变更操作，以适应流程规范。

6、 采购外部资源

除了各种内部资源以外，需引入各种外部资源，能够有效的降低项目总体成本、优化项目进度、提高项目质量，为 ITSS 实施带来良好的促进作用。外部资源包括：

l 外部咨询机构：主要依据 ITSS 中的《信息技术服务咨询设计 第 1 部分：通用要求》，引进专业的外部咨询机构。

l 外部供应商：部署实施阶段中所使用到的各种设备、方法、工具、数据等，有的可直接购买外部供应商的成熟产品，并在组织中进行使用。

7、 遵循项目管理方法

ITSS 项目部署实施作为一个项目，同样需要遵循基本的项目管理知识体系。利用成熟的项目管理知识体系指导和应用于 ITSS 项目部署实施阶段，提高此阶段的效率和质量。可用到的项目管理知识领域包括但不限于范围管理、风险管理、沟通管理等。

优化改进阶段

ITSS 的实施通过需求分析、规划设计、部署实施三个阶段，进入到日常运营，标准化服务体系的建立、实施使组织有效地确认、执行和监督业务活动，对各个层面的活动、资源和操作规程有明确的定义、规范和执行。质量控制建立在实施 ITSS 过程的各个阶段，故对 ITSS 的实施需经过评估以确保其有效性、可靠性和适宜性，同时处理运营中出现的不合规事件及偏差，确保服务的持续优化改进。

优化改进阶段是对 ITSS 的实施效果进行评价、评审和改善，从而确保在需求分析阶段确定的 ITSS 实施目标得以达成。

1、评估实施效果

实施效果评估是对实施 ITSS 的过程和结果进行的评价，评估的结果直接影响到后续的改进计划和改进活动。由组织确定 ITSS 实施评估小组定期组织 ITSS 实施效果评估，指定专人定期收集评价信息并整理分析，提出改进措施，主要从客户满意度、ITSS 实施成本和进度、服务质量改善度、实施目标达成度等方面进行评估。其中：

Ⅰ 服务质量改善度的评估：实施 ITSS 后，组织原有的 IT 服务体系得到改善，通过对未使用 ITSS 管理的项目和使用 ITSS 管理后的项目进行对比，以评估 ITSS 实施效果的有效性。主要步骤包括：确定 ITSS 实施前后进行组织服务业务改善度评价的标准和准则、抽样选择实施 ITSS 前后组织 IT 服务业务的案例并进行数据整理、比较分析、总结和反馈。

Ⅰ 实施目标达成度的评估：对需求分析和规划设计阶段制订的质量控制目标达成情况进行评估，以保证后续的改进，确保 ITSS 实施目标得以达成。主要步骤包括：确定 ITSS 实施目标达成度的评估标准和准则、数据的收集和分析、总结和反馈。

2、评审运营情况

在实施 ITSS 后的组织运营过程中，要定期或不定期对运营情况进行评审，重点发现运营中出现的不合规事件及偏差，确保服务体系的持续改进，该活动主要包括管理评审、内部审核、外部审核三个环节。其中

Ⅰ 管理评审：管理评审是组织管理者就该组织实施 ITSS 的效果，对公司的服务体系现状和适应性进行正式评价。

Ⅰ 内部审核：适用于组织实施 ITSS 后的内部审核，覆盖实施 ITSS 的各部门，以验证 ITSS 的适宜性、充分性和有效性。关键在于按照标准、手册、程序、法律法规、客户等要求进行审核，同样需要管理决策层的高度重视。

Ⅰ 外部审核：包括“**第三方审核**”和“**第三方审核**”。**第三方审核**由组织的相关方（如顾客）或其他人员以相关方的名义进行，**第三方审核**由 ITSS 认证机构进行。

3、制定改进计划

组织需根据以上的 ITSS 实施效果评估和运营情况评估建立改进机制，利用评估结果信息、管理评审中发现的问题和内、外审中的不符合项进行分析，识别改进对象，针对不同的对象制定不同的改进措施和改进计划。

4、实施改进活动及跟踪验证

实施 ITSS 改进活动是在制定详细的改进计划的基础上进行的，组织对改进计划执行情况所进行的检查、审核、考核评价和验证实施效果，从而确保实施 ITSS 的目标得以达成。

4.3.2 实施过程管控

依据 PDCA 方法论，从策划、实施、检查、改进的维度分别对 ITSS 实施过程的需求分析、规划设计、部署实施、优化改进四个阶段进行总体管控，对 ITSS 实施的分析、规划、过程、结果，以及相关管理文档、体系、措施进行监督、测量、分析和评审并实施改进，从整体上保证 ITSS 实施成果满足实施目标的总体要求。

1、策划（Plan）

ITSS 实施过程策划阶段的主要工作是确定 ITSS 实施过程进行管控的要点与纲目，分析实施过程现状，找出影响实施过程质量的主要因素，并制定过程管控的针对性方针、目标、计划，从而对 ITSS 实施过程进行全面、系统化的设计和规划。本阶段的主要工作包括：

Ⅰ 总体管控方针、目标和计划：调研实施过程管控现状，分析主要影响因素，制定过程管控的总体目标、方针和计划，并明确相应的资源要求。在计划中，要求针对主要影响因素，提出明确而具体的要求；对实施过程产生或输出的各种文档，确定明确而具体的质量标准；明确实施过程管控的主要阶段和活动，并明确各阶段、活动执行效果的审查标准。

Ⅰ 服务管控目录：依从 ITSS 标准体系和框架，在对需方 IT 服务现状进行需求调研的基础上，策划 ITSS 实施过程管控的范围、内容与要求，并形成服务管控目录和相关说明性文件。

Ⅰ 组织架构和管理制度：建立与 ITSS 实施过程管控相适应的组织架构和管理制度。

Ⅰ 管控指标体系和质量保障体系：对 ITSS 的人员、过程、技术、资源四个关键要素进行规划，建立与 ITSS 实施过程相适应的管控指标体系和质量保障体系。

Ⅰ 内部审核评估机制：策划如何管理、审核并改进 ITSS 实施质量，建立内部审核评估机制，确保实施过程与 ITSS 要求的符合性。

2、实施（Do）

实施阶段是在策划阶段成果的基础上，依照建立起来的总体管控体系框架，执行对 ITSS 实施的过程管控措施，并收集相应的信息、数据和资料。实施阶段是策划阶段工作输出成果的具体执行、实施、协调和跟进，是对 ITSS 实施过程的质量管控，需与策划阶段保持一致。

本阶段的主要工作包括：

Ⅰ 阶段性管控计划：制定明确的阶段性管控计划并实施，以求阶段性工作的质量特征和特性指标达到 ITSS 的要求。阶段性管控计划包括：确定管控内容，技术质量标准，检验方法及手段，建立阶段性质量控制责任制和质量检查制度等。

Ⅰ 协调管理机制：建立内外部的协调管理机制，包括决策机制、合作机制、沟通机制、激励机制与约束机制等，要求明确相关干系人，以及沟通的频度、阶段和环节。

Ⅰ 过程管控实施：按照策划阶段的输出成果，执行 ITSS 过程的管控并记录，确保 ITSS 实施的过程可追溯，实施结果可计量或可评估。

Ⅰ 提交满足质量要求的交付物：交付物应与总体管控计划、阶段性管控计划的要求相一致。

3、检查（Check）

检查阶段是依据策划过程中的输出成果，对实施的效果进行总结和评价，以验证 ITSS 实施过程的执行效果是否达到既定的质量和水平，最终对实施效果给出评估结论，并提出初步的改进建议。本阶段的主要工作包括：

Ⅰ 实施过程评审：在 ITSS 实施过程中，按照时间性、阶段性要求，定期评审实施过程及相关管控体系，对实施过程的执行进行监测和评审并记录。

Ⅰ 关键指标和关键要素检查：调查客户满意度、ITSS 实施成本和进度、服务质量改善度、实施目标达成度，并对实施结果进行统计分析；检查人员、过程、技术、资源四个关键要素的各项关键指标的达成情况。

l 重大问题界定：对重大不符内容进行特别标注，对重大问题进行详细总结，明确责任人和主要原因。

l 初步改进建议：在阶段性评审完成后，对检查结果进行总体的分析评估，提供初步的持续改进建议。

l 提交满足质量要求的交付物，交付物应与策划阶段的要求相一致。

4、改进（Act）

改进阶段是对检查阶段中的评审结果进行总结，对 ITSS 实施过程中的问题和不足进行分析，提出针对性的持续改进目标和计划，进而实施改进，以持续提升 ITSS 实施能力；同时将 ITSS 实施过程中成功的经验和积累给予肯定，并予以规范化和标准化，从而推动 PDCA 质量循环的持续完善、改进和提高。本阶段的主要工作包括：

l 建立过程改进机制：制定与 ITSS 实施过程改进相关的管理要求或制度。

l 总结不符合行为和未达成指标：分析对实施效果的影响，并明确相应的责任人和主要原因。

l 实施质量和等级：在实施改进计划前，应确定并记录实施质量和等级，作为与实际改进情况进行比较的基线。

l 改进目标和计划：分析评估结果中需要改进的部分，根据分析结果确定改进措施，提出改进目标，制定 ITSS 实施过程改进计划，以评估改进的有效性。

l 执行和监控改进：执行改进计划，对改进过程进行管控，最终完成改进目标。

l 实施成果标准化：将实施过程中形成的经验和积累规范化、标准化，体现在下一个 PDCA 循环中，实现 ITSS 实施过程管理的持续改进。