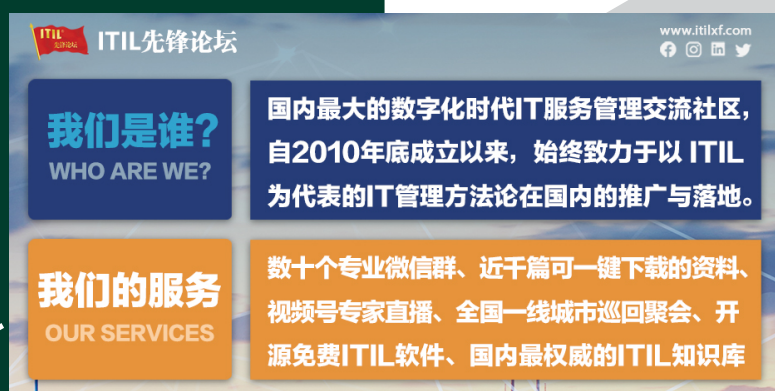


Forrester 咨询
思维领导者白皮书
由 Atlassian 授权

2020.10

解锁高速 ITSM 的 关键驱动因素



ITIL 先锋论坛 www.itilxf.com

我们是谁?
WHO ARE WE?

国内最大的数字化时代IT服务管理交流社区，自2010年底成立以来，始终致力于以 ITIL 为代表的IT管理方法论在国内的推广与落地。

我们的服务
OUR SERVICES

数十个专业微信群、近千篇可一键下载的资料、视频号专家直播、全国一线城市巡回聚会、开源免费ITIL软件、国内最权威的ITIL知识库

目录

3 摘要

4 在充满不确定性的年代，基础设施与运营团队需要高速发展

6 组织由于专注于孤岛式的效率提升而落后于竞争对手

9 专注于人、实践与科技，以此驱动 ITSM 高速发展

12 关键建议

13 附录

项目总监：

Cynthia Hicks, 市场影响顾问

Megan Doerr, 市场影响顾问

贡献研究：

Forrester 基础设施与运营研究小组

关于 Forrester 咨询

作为全球最具影响力的独立研究咨询公司之一，Forrester 协助商业和技术领袖，推动以客户为中心的愿景、战略及执行力，由此驱动商业增长。Forrester 通过研究报告、数据与洞察、定制化咨询、高端企业交流、专业认证和各类活动，全面引领着客户时代的可持续增长。

©2020, Forrester Research, Inc. 保留所有权利。严禁未经授权的复制。信息基于最佳可用资源。观点反映当时的判断，并可能随时更改。

Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar 和 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标均为其各自公司的财产。欲了解更多信息，请访问



高速 ITSM 是由一种专注于协作、跨功能产品团队和实践的文化所驱动，这种文化优先考虑自治、速度和灵活的集成技术。

摘要

随着新冠肺炎疫情在全球爆发，不确定性已然成为许多组织的新常态。因此，I&O（基础设施与运营）组织被赋予了引领和适应这些不确定性的任务。如果企业想要生存和发展，他们需要开始以更快的速度和更可持续的方式对于变化迅速做出响应。在支持研发团队及与他们进行合作时，领先的 I&O 组织必须变得更加敏捷和灵活，拥抱注重团队协作、实践和技术的 DevOps 文化。

Atlassian 委托 Forrester 咨询公司评估了高性能 I&O 组织在不确定时期的关键驱动因素。Forrester 对组织中负责 IT 服务管理 (ITSM) 的 649 名受访者进行了一项在线调查，以探索该主题。该调查是在 COVID-19 大流行期间进行的，调查发现，那些拥有更敏捷、更集成的团队的高速组织在绩效、积极成果和变革准备等方面领先于行业。当涉及到人员、实践和技术时，组织可以通过关注集体（而不是孤立的）有效性而在当今的市场中蓬勃发展。

主要发现

› I&O 组织在不确定时期需要保持高速度。

组织以不同的方式处理不确定性，我们发现，与落后的绩效较差的组织相比，高速度、高绩效的组织更有可能利用专注于灵活性、速度和可靠性的能力。目前，近十分之七（69%）的高绩效员工使用 DevOps 或持续交付，相比之下，低绩效员工中只有 43% 会去使用 DevOps 或持续交付。

› 组织由于专注于孤岛式的高效率而落后。

与高绩效组织不同，低绩效组织艰难地进行调整以适应变化，正如他们用于实现计划的重点领域和工具所表明的那样。低绩效组织不会优先考虑敏捷性和交付速度，事实上，只有 37% 的低绩效组织发现持续交付和发布自动化对于实现其技术计划很重要。低绩效组织也完全没有充分利用关注客户价值和交付速度这两个度量标准。

› 高速服务管理的重点是集成人员，实践和技术。

高速 ITSM 是由一种专注于协作、跨功能产品团队和实践的文化所驱动，这种文化优先考虑自治、速度和灵活的集成技术。我们发现，90% 的高绩效组织计划在智能的集成工具上进行更多的投资，以更好地定位组织的发展方向，而绩效不佳组织则只有 62% 有这方面的规划。

I&O 组织在不确定时期需要高速发展

当今时代，IT 组织正面临着市场上前所未有的变化，而 I&O 专业人员面临着需要快速响应的巨大压力。为了适当地进行调整和适应，IT 组织和管理者必须拥有正确的工具、洞察力和流程，以了解在何时何地迅速做出响应。最重要的是，它们必须同时高速运行，这对速度、方向和质量都提出了新的标准。

在我们对 649 名 ITSM 决策者的调查中，我们发现组织的优先级会影响绩效。受访者被分为以下几类：

两组 I&O 专业人员：高绩效 239 人，低绩效 222 人。他们的绩效高低划分基于每个团队的结构、ITSM 实践、工具/技术和绩效指标（请参阅附录 B）。

在全部 649 名受访者中，只有 188 名受访者被划分为中性，这意味着他们的调查回答未将他们划分为绩效高或绩效低。我们发现：

- ▶ **组织在前所未有的市场中会优先考虑不同的举措。**在 2020 年初，高绩效组织优先专注于结果驱动的高速交付和客户价值上（见图表1）。部分是由于 COVID-19 大流行的影响，高绩效组织比低绩效组织更有可能进一步重点关注面向客户的价值和 innovation 上。此外，高绩效组织能更好地将重点从保持活力转向投资于更大的创新。事实上，47% 的高绩效企业现在专注于开发和部署面向市场的技术产品，而低绩效企业只有 29%。此外，现在有 48% 的高绩效员工表示，他们将优先考虑改善软件交付流程，这对组织发展至关重要，而低绩效员工的比例为 36%。
- ▶ **高绩效组织利用的现代化实践有助于推动这些优先事项。**高绩效人员最有可能利用更多的现代化实践，如云计算、DevOps 和 AI，以更好地支持业务敏捷性、灵活性和自助服务。在利用云运营管理（73%）、DevOps（69%）和 AIOps（54%）方面，大多数高绩效的公司都超过了低绩效的公司（见图表1）。正因为如此，高绩效的公司能够更好地适应变化。
- ▶ **高绩效组织在充满不确定性的时期更加充满信心，因此他们会获得更大的业务成果。**去年，当被要求评估他们的整体组织绩效时，有 58% 的高绩效组织超出或大大超过了预期，而低绩效员工只有 24%。类似地，在各种技术规划中，高绩效者比低绩效者有更高的信心水平。几乎所有（92%）表现优异的人表示，他们有信心或非常有信心改善 IT 基础设施，而 69% 的表现较差的人持相反观点。

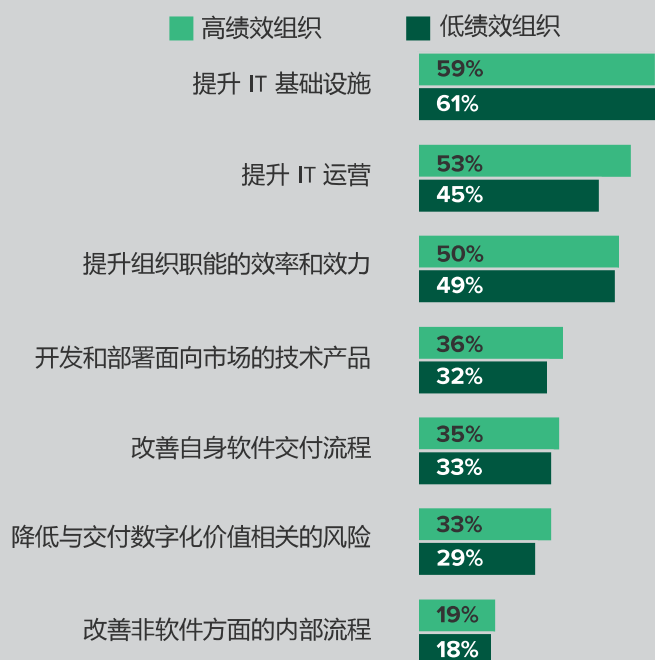


78% 的高绩效组织表示，他们的组织在新冠肺炎疫情爆发前做好了迎接重大变革的准备，而低绩效组织的这一比例仅为 42%。

- 高绩效组织会为应对计划外的变化做好准备。**绝大多数（78%）的高绩效组织表示，他们的组织已在 COVID-19 之前做好重大变革的准备，而低绩效员工只有 42%。这种准备工作可能是由适当的工具和技术来推动的：87% 的高绩效组织表示他们拥有适当的工具来应对 COVID-19，而低绩效组织则为 59%。

图表 1

“以下哪项是贵组织在年初（2020年1月）最重要的技术计划？”



“以下是组织中会拥有的功能/能力，贵组织目前拥有哪一种？”



调查结果来自于 461 位负责 ITSM 计划的全球决策者

来源：Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

组织由于关注孤岛式的效率而落后

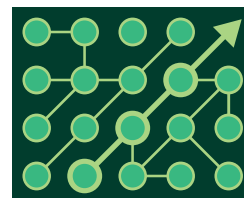
比较高绩效组织和低绩效组织的并行表现，揭示了低绩效组织在其 IT 战略中面临的三个关键挑战：1) 缺乏对关键交付计划的关注；2) 没有意识到需要改进的地方；3) 他们为实现敏捷增长所选择的步骤。低绩效组织很难集中精力应对变化，因为他们关注的是孤岛式的效率指标，而不是与关键业务目标（如客户价值和速度）相对应的集体效率指标。²

低绩效组织不优先考虑客户价值和速度

一个组织通过使用衡量指标来表明他们关注的事情的优先级和价值。指标和 KPI 揭示了组织当前关注的重点和未来的路线图。当 I&O 团队有效地执行他们的优先级时，他们认为可以实现更广泛的业务成功——这些指标是实现现代业务需求水平的关键指标。我们的研究表明，高绩效的组织通过强调他们对高速度、创新和客户价值的重视程度来衡量绩效。相反，低绩效者没有充分利用这些标准。以下关键指标被绩效高的员工充分利用，而未被绩效低的员工充分利用：

- › **平均恢复时间 (MTTR)**。MTTR 的使用标志着对速度和解决客户问题的承诺，这确保了客户价值。与高绩效组织（46%的低绩效组织 vs 54%的高绩效组织）相比，低绩效组织没有充分利用这些指标。
- › **部署数量**。通过部署数量衡量性能的组织表明了对速度、软件驱动创新的渴望，以及对快速部署客户价值的承诺。这毫不奇怪，我们发现部署数量是高绩效组织（61%）的首选，而非低绩效组织（46%）的首选。高绩效的 I&O 团队能够促进更多的部署，因为他们有适当的资源来更好地加速部署速度，并将更多的敏捷性引入变更管理流程。
- › **变更失败率**。该指标不仅表明了组织对速度的承诺，还表明了组织对可靠性和稳定性的承诺。我们发现，目前有 52% 的高绩效组织衡量变更失败率，而只有 38% 的低绩效员工使用该指标（见图表2）。

高绩效组织会更频繁地使用这些指标，而高绩效组织也会产出更好的结果。绩效较高的组织会比同行更频繁地进行部署，其中 75% 的高绩效组织每周最多部署 100 次，平均 MTTR 更低，为 52.7 分钟。

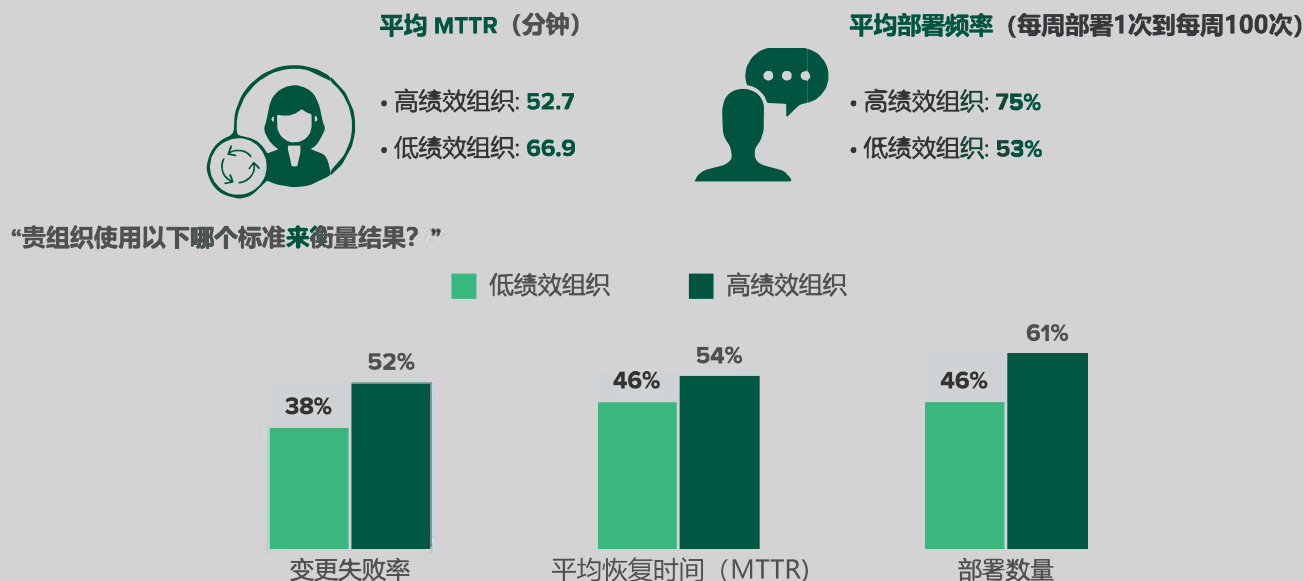


只有37%的低绩效组织发现持续交付/发布自动化对实现他们的技术目标很重要。

MTTR、部署数量和变更失败率等指标会被高绩效者适当利用，而未被低绩效者充分利用。

图表 2

高速发展的领导者在关键指标上表现更好



调查结果来源于负责 ITSM 计划的全球决策者

来源: Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

高绩效组织优先考虑价值；低绩效组织关注成本

低绩效组织不太可能优先考虑高速度、创新和客户价值，因此与高绩效组织相比，其对机会领域的看法更为有限。事实上，高绩效者实际上认为需要采用敏捷框架进行改进的平均区域数量 (4.7) 更高 (见图表3)。这表明高绩效组织可能更意识到改进和提高效率的机会。尽管他们取得了成功——或许正因为成功——高绩效组织渴望做出进一步的改变，并且更有自我意识。这种寻求反馈、持续改进和不断变化的敏捷心态是现代思想框架的关键原则。

与衡量指标类似，需要改进的领域也传达了关于组织优先级的强有力信息。通过检查高绩效和低绩效组织所确定的需要改进的领域，可以表明他们的关注点分别是价值和成本。虽然两组数据都高度关注数字服务/产品的安全和质量，但在推动业务价值的问题上，我们开始看到更大的差异：

- › **交付速度。** 高绩效组织更有可能将交付速度视为需要改进的领域 (43%) 或将服务管理和客户价值作为关键焦点，而非成本。
- › **团队/组织文化差异。** 我们还发现，在面对文化差异的挑战时，高绩效组织和低绩效组织之间存在巨大差距 (分别为 42% 和 28%)。这表明，高绩效组织比低绩效组织更多地专注于在开发和运营团队之间通过转换文化来驱动业务价值。

高绩效组织更有可能将交付速度视为需要改进的领域 (43%) 或将服务管理和客户价值作为关键焦点，而非成本。

> **解决技术停机。**就改进领域而言，高绩效组织和低绩效组织之间最大的差距是技术故障（高绩效组织 46% vs 低绩效组织 27%）（参见图表 3）。高绩效组织通过提高组织内部的速度专注于确保价值。随着高绩效的组织越来越频繁地进行部署，管理关键业务应用程序和服务的潜在故障成为一个优先级很高的问题。

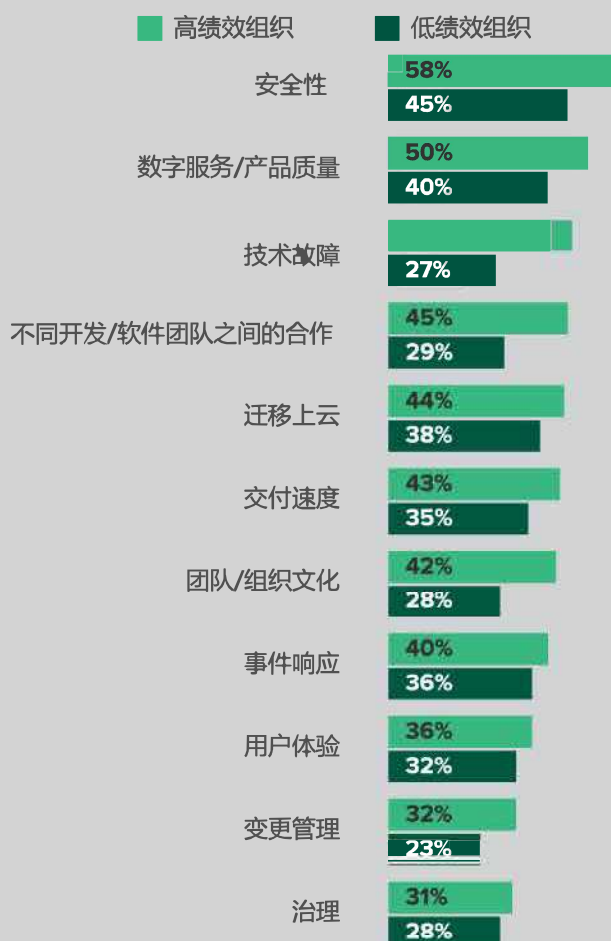
相比之下，低绩效组织主要由于预算（49%）和缺乏技术技能（37%）而被限制采用敏捷运营模型。这表明他们没有足够的实力来优先考虑能够实现业务价值的改进。

图表 3
高绩效者关注持续改进



高绩效组织平均有 4.7 个需要改进的关键区域，而低绩效组织的这个数字是 3.2 个。

“以下哪些技术相关问题您认为是组织中需要改进的关键领域？”



调查结果来源于负责 ITSM 计划的全球决策者
来源：Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

低绩效组织很难应对基本挑战

组织最普遍期望的一些实践 — 服务/工作流目录，知识管理，云，集成管理和平台即服务（PaaS） — 应该是基线特征，但低绩效组织的情况并非如此。与高绩效组织相比，低绩效组织目前正在利用其服务目录（35% vs 51%），知识管理（50% vs 63%），云运营管理（56% vs 73%），集成 IT 运营管理（分别为 46% 和 69%）和 PaaS（45% 和 62%）。展望未来，低绩效的企业需要从头到尾专注于改进流程，将重点放在可提高客户价值的关键的集体效率指标上

关注人、实践和技术才能驱动高速 ITSM

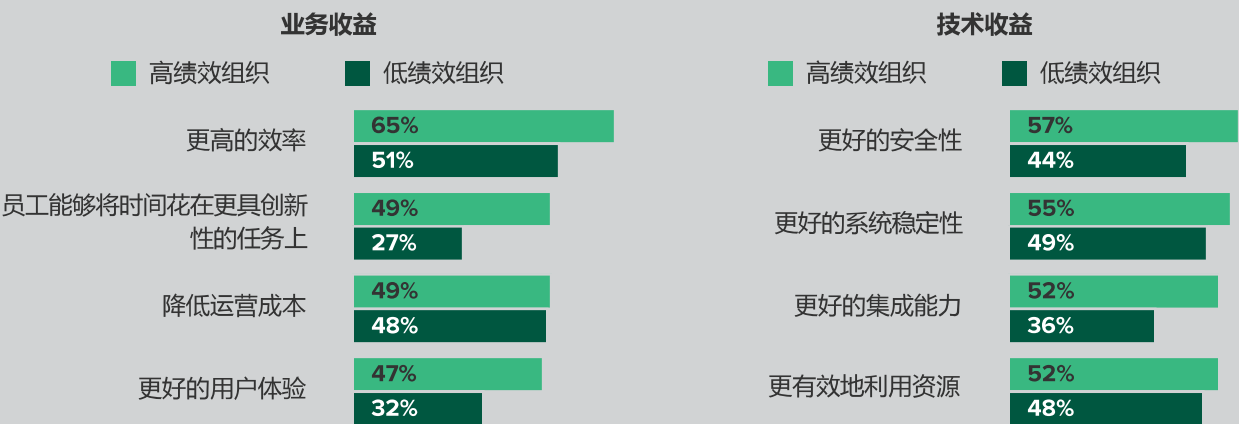
在 I&O 转型中，高绩效的企业管理变革会优先考虑由协作、跨功能产品团队组成的人员文化，这些团队具有文化驱动的实践，优先考虑自治、功能性、灵活的技术。将更多精力放在这些原则中的任何一个或全部上，都将有助于为组织带来积极的好处。

启动集成的、跨职能的产品团队

为了打破孤岛，公司必须采用服务管理，将流程联系在一起，并拥抱具有不同技能的团队。包含协作，集成和工作可见性的集成运营模型至关重要。使用半自治 DevOps /产品团队的组织会体验到这种自治带来的好处。49%的高绩效组织表示，员工能够将时间花在更具创新性的任务上，而低绩效员工的这一比例仅为27%（见图表4）。

此外，高绩效组织的员工体验到更高水平的跨职能协作：52%的高绩效组织表示，由于他们的半自治产品团队，他们体验到了更好的集成能力，而绩效低组织的这一比例只有36%。

图表 4
高绩效组织雇佣集成的、跨职能的产品团队



调查结果来源于 443 位负责 ITSM 计划的全球决策者
来源：Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

创建文化驱动的实践以赋能团队

现代化的、文化驱动的实践会将团队自治，协作交流和跟踪结果的可见性放在优先位置；它们使组织能够在需要时轻松地进行调整。与低绩效组织相比，高绩效组织更有可能在每次重大事件后进行无责的回顾（90% vs 60%），将失败视为学习/不断改进的机会（90% vs 64%），并鼓励开放知识共享和协作（93% vs 75%）。所有这些做法都使员工变得更加自主，从而促进了文化的持续改进，最终使员工感到更有能力（参见图表5）。

图表 5
创建文化驱动的实践以赋能团队
“请说明你对下列与你的组织有关的陈述的同意程度”。
(只显示同意/非常同意的选项)



调查结果来源于 461 位负责 ITSM 计划的全球决策者
来源：Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

强调技术的灵活性以支持高速团队

为了支持他们的团队和这些流程，高绩效组织必须避免使用“一刀切”的工具，并依靠灵活的工具和技术为团队提供最好的敏捷性。高绩效组织更可能利用灵活的工具和先进的技术来帮助他们实现敏捷性和速度，例如持续部署，软件和开发工具集成，IT 之外的企业服务管理（ESM）以及人工智能/机器学习（AI/ML）（请参见图表6）。

› **将 IT 团队和研发团队的工具进行集成。** 高绩效组织更倾向于投资智能、集成的工具，以更好地定位公司的高速发展方向，也就是说，近十分之九（89%）的高绩效组织计划加大对 IT 运营和开发工具集成的投入。而低绩效组织的这一比例为62%。这些集成的工具不仅连接和加速了工作流，而且还通过在 IT 运营和开发团队之间创建可见性来打破孤岛。同样地，高绩效组织(45%)在未来两年内更有可能投资虚拟代理工具，而低绩效组织只有32%。

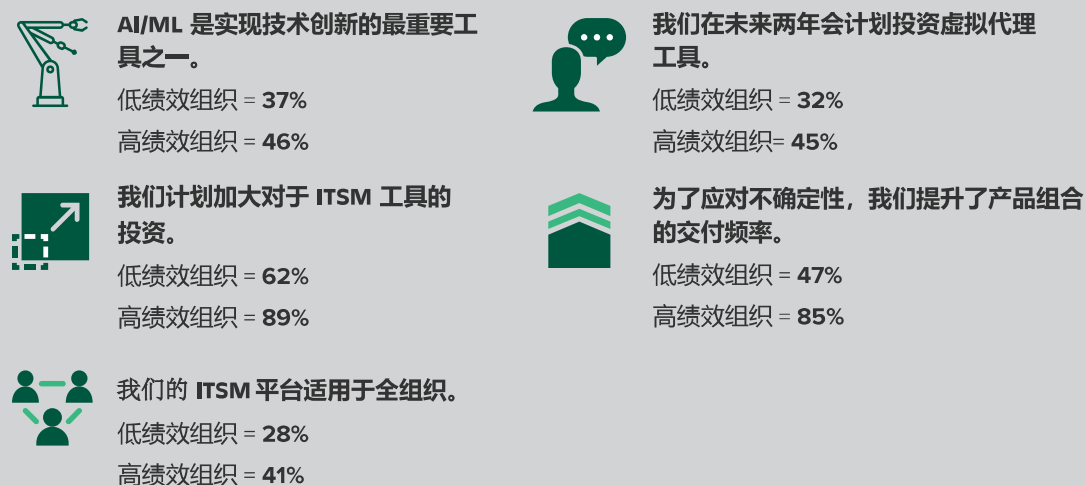
› **加快部署速度。** 高速 I&O 团队需要发展其交付管理实践，以更敏捷地响应并适应变更，例如转向标准变更。这样做可以提高部署速度，因为服务管理团队能够更快地完成更改批准，从而使部署团队能够更快地工作。高速部署的趋势在当前世界情况下得到放大。为了应对 COVID-19 病毒疫苗的不确定性以及由此导致的总体不稳定，85% 的高绩效组织增加了其产品组合的交付频率，几乎是低绩效组织（47%）的两倍。

› **不局限于 IT 团队的 ESM。** 领先的高速 IT 组织还通过在整个企业范围内扩展 ITSM 平台的集成和功能来发现价值。我们发现 41% 的高绩效组织表示他们的 ITSM 平台已在整个组织（包括业务部门）中使用。同时，有 29% 的低绩效组织表示他们的 ITSM 平台仅由 IT 使用。

› **AI/ML。** 最后，我们发现，高绩效的企业更有可能利用 AI/ML 来获得关键的见解，以最好地支持他们的技术计划。接近一半（46%）的高绩效组织表示，AI/ML 是实现技术计划的最重要工具之一，而在低绩效组织中这一比例 37%。

图表 6

高绩效组织强调文化驱动的实践以及灵活的技术来支持高速团队。



调查结果来源于 461 位负责 ITSM 计划的全球决策者
来源：Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

无论是高绩效组织或低绩效组织，下一步都应做什么？

展望未来，I&O 组织应考虑对支持跨职能团队的解决方案进行投资，以实现敏捷性，灵活性，可靠性和面向客户的价值。高速发展的组织应该根据自己的团队，实践和技术的表现进行评估和基准测试。

关键建议

Forrester 对 ITSM 决策者的深入调查得出了几个重要建议，通过三种不同的方法来推动团队高速发展：1) 更加重视价值；2) 优先考虑文化驱动的整体实践和运营模型；3) 利用更有效的实践。



时间价值规则。 在一个日益被定义为动荡、不确定、复杂和模棱两可的世界（VUCA 世界）中，与对新兴市场动态做出改变游戏规则的反应相比，能够提高效率的几个建议的价值显得苍白无力。在竞争激烈的经济环境中，这些反应的保质期很短。不断快速执行测试的能力是现代企业成功的核心。此外，确保您的 KPI 与您的价值一致，并持续对其进行衡量以跟踪进展。



投资产品团队实践。 从孤岛式的职能部门转移到跨职能的“构建/运行”团队，这些团队拥有技能和资源来完成他们的工作。越来越多的证据表明，这样的团队可以提供更好的业务结果，并具有更高水平的创新和组织绩效。如果尚未采用这模式的团队，敏捷和 DevOps 等新的运营模型可以提供其他功能。



停止推卸责任。 相互指责会延误分析和纠正问题的时间。复杂系统中的事故通常有许多因素，因此避免只寻找一个根本原因。采用无责制的回顾来改进企业文化，加速整改。



取消变更审批委员会（CAB），但保持变更流程。 与其每周开一次 CAB 会议，不如开始将变更批准委派给产品团队，让他们与其他产品团队建立依赖关系。保持记录更改记录，最好以自动化的方式记录。将变更管理集成到您的 DevOps 流程中，这样变更就可以无缝地进行，测试和创新也不会延迟。通过利用低风险的标准更改并在可能的情况下自动执行这些更改，从而加快流程并提高效率。



开始接受和扩展 ESM。 DevOps 流程的目标是面向终端客户提供服务和产品，理想情况下，集成的端到端体系结构的服务门户可以提供这些服务和产品。组织还将服务门户扩展到人力资源、财务、研究合同、通信和其他企业共享服务中，以便最终用户可以发现他们作为企业参与者可用的有价值的服务。这将缩短供应准备时间，节省成本，提高 IT 生产力，甚至改善员工体验。

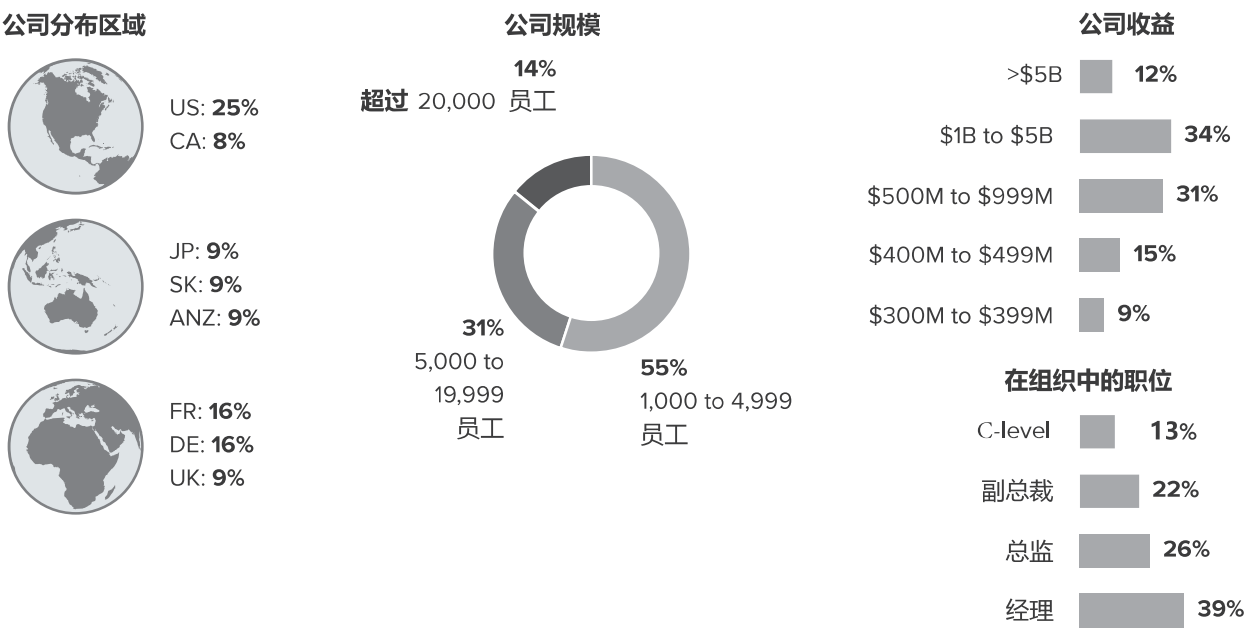
附录 A: 方法论

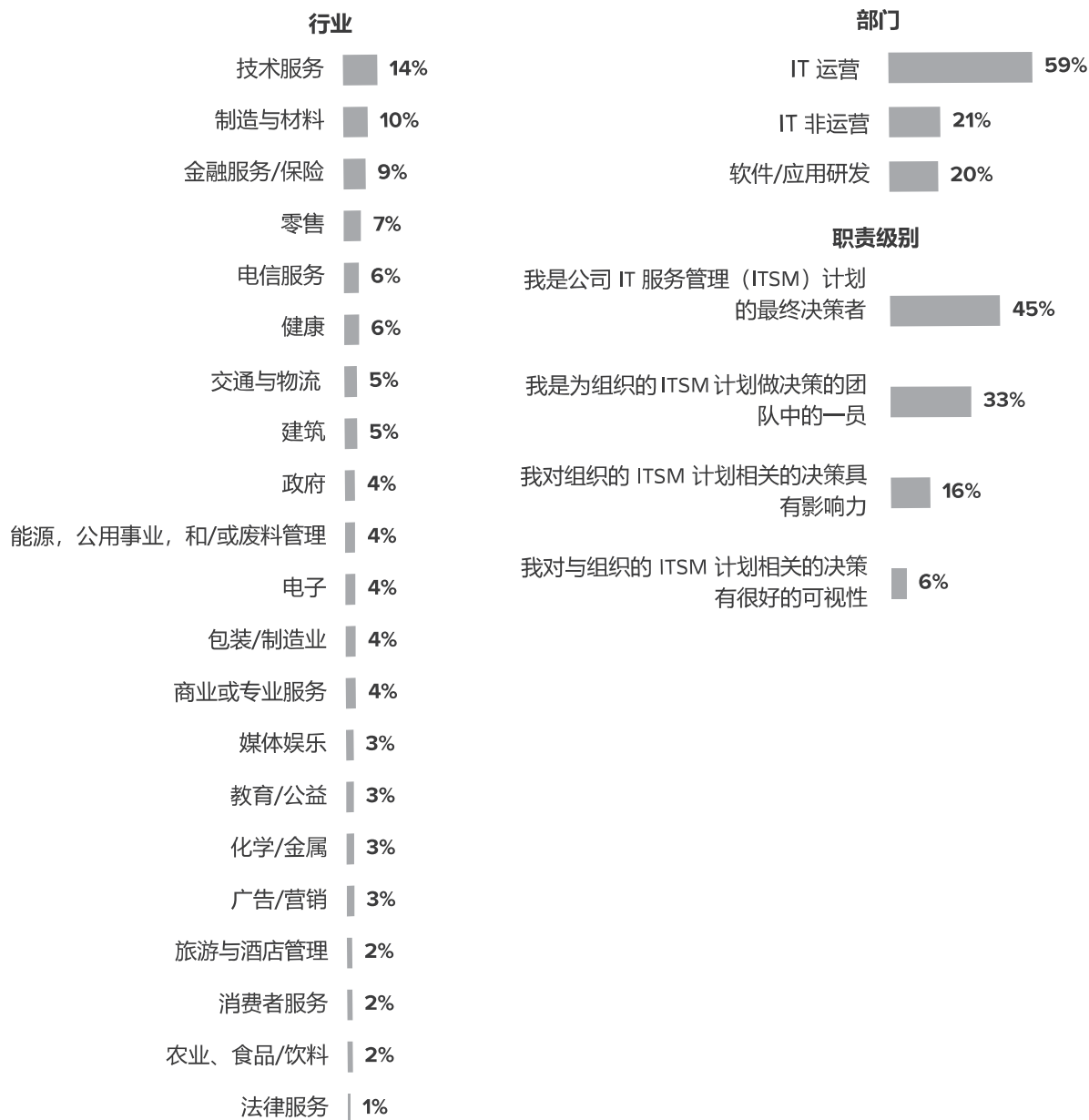
在这项研究中，Forrester 对 649 名负责北美、欧洲、中东和亚太地区 IT 管理计划的决策者进行了在线调查，以评估企业 IT 管理的现状、趋势和未来。受访者包括各行各业的经理与 ITSM 决策者。为答题者提供奖励，以感谢他们在调查上所花费的时间。这项研究于2020年7月完成。

附录 B: 绩效高低划分方法

调查对象根据他们使用领先技术、流程和 ITSM 实践、绩效指标和操作，从调查工具中的5个问题进行评分。受访者最多可获得 55 分。这些分数被分为三个不同的组：得分高于 45 分为高绩效组织（N = 239），得分低于 39 分的低绩效组织（N = 222），以及所有其他的（N = 188）。

附录 C: 人口统计资料





调查结果来源于 649 位负责 ITSM 计划的全球决策者
 来源: Forrester 咨询公司于 2020 年 7 月代表 Atlassian 进行了一项委托研究

附录 D: 尾注

¹ 来源: “Research Overview: Modern Technology Operations,” Forrester Research, Inc., August 3, 2020.

² 来源: “Top 10 Trends That Will Shape Modern Infrastructure And Operations In 2020,” Forrester Research, Inc., December 6, 2019.