

# ITIL V3 和 IT 服务目录

©2007 Enterprise Management Associates, Inc.

All Rights Reserved

北京泰天信息技术有限公司翻译

E-Mail: [yanghuitao@bright-sky.com.cn](mailto:yanghuitao@bright-sky.com.cn)

2007 年 10 月 24 日

---

## 目录

<b>1</b>	<b>摘要</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>介绍</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>IT 服务看作投资组合</b> .....	<b>4</b>
3.1	管理需求 .....	5
3.2	达到 IT 财务透明化 .....	5
<b>4</b>	<b>服务目录管理</b> .....	<b>6</b>
4.1	设计服务目录 .....	6
<b>5</b>	<b>请求实现</b> .....	<b>7</b>
5.1	自动化服务请求 .....	7
<b>6</b>	<b>启动 ITILV3</b> .....	<b>8</b>
6.1	实施服务目录工具 .....	9
<b>7</b>	<b>总结</b> .....	<b>9</b>

# 1 摘要

对 IT 服务的需求正在超过 IT 预算的增长，业务不断地请求新的服务，要求更高的服务水平，期望更稳定的服务交付。由于供给的限制，唯一的解决方案是更有效地管理这些需求。新版 ITIL 建议了必要的变更，帮助 IT 和业务来处理这个困难的任務。在 ITIL V3，服务目录即便不是 IT 最重要的任务，也是最重要的任务之一。ITIL V3 将服务目录从服务水平管理移出，创建了新的服务目录管理流程；将服务请求从事故中分离出来，通过新的请求实现流程来处理；在其上创建了新的流程用于服务组合管理。这些新流程—在 ITIL V3 的新的服务生命周期方法的环境中—将使 IT 根据业务的需求，提供正确的服务更加容易。

# 2 介绍

IT 正在快速得到普及，IT 必须支持比以前更多的应用、更多的设备、更多的连接选项和更多的用户。这也意味着，随着 IT 负荷的增长，对服务易变性的承受力在下降。不断增长的業務需求，对于 IT 来说，是改进 IT 服务的主要动力。不幸的是，正如多数 IT 管理人员已经知道的，IT 预算却没有同步增加。

今天，IT 必须“花得更少，做得更多”，这意味着，要聪明地工作，而不是努力地工作，进入 ITIL V3，为 IT 寻求全新的模式。在过去，ITIL 关注于如何最理想地组织流程。在过去的七年，ITIL V2 已经对这个产业带来了梦幻般的影响，ITIL 已经成为服务管理事实上的标准。采用 ITIL，已经使得全球许多 IT 组织降低了 IT 成本，提升了 IT 质量。

新版 ITIL 提供了更实用的指南，引进了服务生命周期方法，它反映了在“现实世界”中 IT 如何运营。五本全新的核心书籍，形成了从 IT 服务战略到服务设计、服务过渡、服务运营以及持续的服务改进的循环。ITIL V3 保留和提炼了以前的 IT 服务管理流程，同时引入了四个重大的变化，这四个变化将戏剧性地影响 IT 以及 IT 与业务的关系。这些戏剧性的变化也代表了 ITIL 最近出版以来，最有价值的改进。

- 1、 被称作“服务组合”的拱形管理框架的创建，以及相应的“服务组合管理”流程。“服务组合”就象“脊柱”，连接着服务生命周期的所有阶段，表现为服务目录中发布的服务的“超集”。
- 2、 通过创建新的“服务目录管理”流程，将“服务目录”推到了更重要的层级。现在已经认识到，服务目录是提升 IT 服务质量、达到业务与 IT 联盟、控制 IT 成本最重要的本质之一。

- 增加了新设计的流程,用于优化用户请求的处理—“请求实现流程”,“请求实现”揭示了太多的 IT 工作是重复和低效的这样一个事实—使之成为 IT 优化和自动化最好的候选方法。
- 认识到服务目录要求请求实现变得“可行动”,认识到事实上,这样一个“可行动”的服务目录是现代、有效的 IT 组织的支柱。

### 3 IT 服务看作投资组合

在《服务战略》中, ITIL V3 交付了一个新流程用于管理 IT 服务的组合,称作“服务组合管理”(SPM)流程。SPM 描述了 IT 能够使用的技术,展示了做出精明而清晰决定的方法。许多业务主管人员没有时间理解他们在 IT 上的投资如何交付业务价值,许多技术主管人员也没有时间解释在 IT 上的投资如何交付业务价值,为了解决这个挑战, ITIL V3 引入了 SPM 流程。

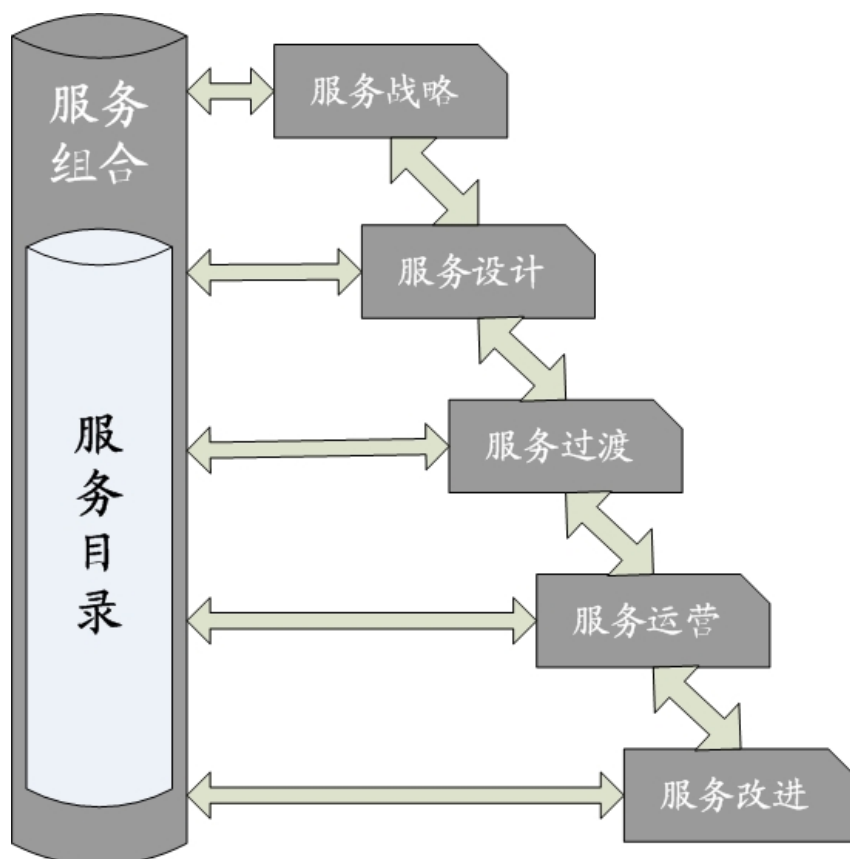


图1 服务组合是 ITIL V3 的“脊柱”

ITIL V3 的 SPM 流程将整个信息技术基础设施看作业务投资的组合。IT 服务是投资,投资就有其生命周期,因此,IT 服务同样。服务组合是 SPM 流程的输出,它包括了在三个生命周期阶段的所有 IT 服务:“服务输送”阶段(建议或开

发中)、“服务目录”阶段(运营中或可部署的)以及“服务退役”阶段。

### 3.1 管理需求

管理 IT 需求是成功提供最佳服务组合和有效服务目录的关键。IT 必须提供标准服务,避免做“一次性事情”,用户必须能够为其消费 IT 服务负责。现在业务必须“适当规模”地要求,就象几年前 IT 必须“适当规模”地提供。

ITIL V3 的 SPM 在 ITIL V2 需求管理概念的基础上做了扩展,提供了这样的方法,通过帮助回答诸如以下的问题来管理需求:

- ❖ 哪个业务单元和用户消费哪些服务? 我们提供了什么服务?
- ❖ 业务单元和用户消费这些服务中的多少? 成本是多少?
- ❖ 每个业务单元或用户认识到从消费这些服务中得到了什么价值?
- ❖ 谁从 IT 投资中获益?
- ❖ IT 开销在什么地方? 我们如何平衡成本与服务价值?

在 ITIL V3 中,业务关系经理角色确定业务客户要求提供哪些服务来满足他们的需求。只有通过实施工具来跟踪和归档需求—谁使用什么服务,以什么成本—IT 和业务领导才能做出精明的决策。为了理解需求要求的工具,IT 必须实施工具帮助他们:对超出定义的服务和成本之外的请求“说不”,对向业务交付价值的服务请求“说是”。服务目录是这些工具的基础。

### 3.2 达到 IT 财务透明化

围绕着“由投资人(业务)管理投资(信息技术)和回报(服务)”的概念,构造 ITIL V3,通过服务组合管理和动态的服务组合方法,达到 IT 财务成本的透明化。

SPM 包括了与财务管理的重要连接—预算规划、业务结合、风险评估、服务定价以及价值评估。

当然所有这一切带来了精彩的感觉,重要的问题不是“我们应该做这件事吗?”,而是“我们如何做这件事?”。对所有 IT 组织,除了最小的,达到这样的透明化需要一个或一套工具。理想情况是有自动化软件解决方案,它应该基于服务组合和服务目录的概念—能够为业务关系经理角色提供功能,同时支持需求

管理和财务管理流程。

## 4 服务目录管理

ITIL V2 把产生服务目录的职责放在了服务水平管理 (SLM) 流程中, 然而, 它没有被很好地连接起来。在许多情况下, IT 组织开发了静态或基于纸面的服务目录文档, 却没有客户去阅读或使用。实施 SLM 的 IT 工厂经常错误地关注网络或系统管理的技术指标, 服务目录被归类于用于监控这些绩效指标的一组服务列表。

因为 ITIL 的更新, 服务目录要求更多的关注点变更清晰。新的 ITIL V3 中《服务设计》将服务目录职责从 SLM 中移出, 将服务目录从简单的服务列表推进到它自己的流程—服务目录管理 (SCM) 流程。服务目录现在是 SCM 流程的输出, 包括了所有活动且可用的服务组合中包含的那些服务。

将服务目录管理和服务目录从 SLM 中分离和区别, 现在已经变得成熟。从 ITIL V2 将其定义为“IT 服务、缺省水平和选项的书面陈述”, 到现在服务目录意味着将 IT 改革成以服务为中心的模型—提供了 IT 服务管理的基石。

### 4.1 设计服务目录

许多 IT 组织通过将服务列在表单或文档上, 启动 ITIL V2 的服务目录, 这经常导致产生了很少被 IT 职员参考的混乱的文件—并且从来没有被用户或业务领导阅读过。为了成功地实施 SCM, 服务目录必须不只是一个静态的服务列表。

按照 ITIL V3, 服务目录必须容易地被访问, 并且“应该被看作用户寻求访问服务的第一信息源”。它必须不仅包括价值建议和面向关系经理的价格, 而且包括面向用户的订购和请求过程, 以及面向 IT 服务团队的标准实现方法。事实上, 至少有三种关键的服务目录读者: IT 服务的消费者和最终用户、高级 IT 和业务管理层、IT 工作人员和经理。

服务目录必须为这些读者中的每一类, 提供唯一的接口能力或“视图”。用户要求到服务目录的自助门户, 作为请求 IT 服务, 获得服务请求状态的主要接口。业务领导和关系经理需要服务目录视图来建立协议、跟踪 IT 服务消费、预测需求以及管理成本。服务目录的 IT 视图帮助 IT 组织和管理有效的服务实现。

虽然许多 IT 组织已经试图使用文字处理器或表单, 来设计服务目录, 对 SCM 流程来说, 这显然是不够的。为了遵循 ITILV3, 要求有自动化的工具来管理服务目录复杂性及其相关的流程。这种工具应该包括上述每类读者的接口, 具有设

计复杂的服务提供的功能；能够发布业务相关的描述、服务层、定价和图象；开发和维护可重用的服务内容，以及跟踪 IT 消费和成本。

采用 ITIL 的逻辑起点是，根据 ITILV3 的指导思想，部署服务目录。它能够统一 IT 孤井，将 IT 与业务结合起来。它也能帮助明确 IT 应该如何组织来交付适当的服务，以满足业务的需求。SCM 流程的设立以及自动化服务目录的产生，为更好的 IT 客户满意度、改进 IT 服务质量、提高 IT 效率等创造了舞台。

## 5 请求实现

离开 ITILV2 静态的服务目录，在《服务运营》中，通过新的服务请求实现流程，ITILV3 将服务目录带入了新的水平。ITILV2 将服务请求看作成事故的一种形式，放在事故管理流程中。对于服务请求的管理，ITILV2 几乎没有给出指导，因此，实践者自己做出假设，采取适当的方式处理它们，有些人将其称之为“服务请求管理”。

ITILV3 引入了新的请求实现流程来标准化服务请求的处理。请求实现揭示了 IT 做的许多工作是重复的和无效的，这使它成为最好的改进可选方案。ITILV3 推荐将“请求实现”与“服务目录”集成。请求实现将其它静态 IT 服务陈列转变为对业务和 IT 都有用的可行动的自助服务工具—可行动的服务目录。

### 5.1 自动化服务请求

用户比以前更加依赖 IT 服务，然而大多数 IT 组件在处理用户请求 IT 服务时，有着多种途径。这样导致了，依赖用户如何联系 IT，会得到不同的用户体验，也导致了 IT 服务易变、低效以及不一致的质量。我们已经淘汰原有的与用户做业务的方式，WEB 格式、电子邮件和自行开发的请求系统不再起作用。

由于不断增长的需求，在大多数公司，来自用户的管理移动、增加和变更的成本在突升。越来越多的应用导致更多的应用和系统访问请求。增强安全、提升治理、遗漏需求，如果没有帮助，IT 将很快完全被管理服务请求消费掉。为了更好地管理需求和降低 IT 服务的易变性，IT 必须提供最适宜的交互方法，同时还能响应用户的需要。

通过集成了请求实现的服务目录来降低 IT 服务的易变性，是通往改进 IT 服务质量，控制成本道路上最速赢的的方法之一。服务目录成为主要的用户接触点，以及订购和请求服务的主要通道。为了确保所有 IT 服务的一致性，请求实现流程关联到一些其它 ITILV3 中新流程，包括访问管理流程（如请求访问应用和系统）和既有的服务台功能（如，一些请求可以转到或通过服务台，但一些请

求可以直接到实现团队或自动执行)。它也可扩展到 IT 运营之外的其它流程(如, 新项目请求或通过开发组维护增强应用等), 或者甚至到 IT 之外(如, 包括 IT 组件和非 IT 组件的“打包”服务)。

在很多情况下, 请求实现流程需要自动化的软件工具, 使得能够在服务目录门户进行查找和订购服务的自助服务。另外, 这种工具应该能够处理复杂的流程, 以管理这些请求在跨越多个服务团队时的路由和协同方面—为确保最优的服务请求实现, 伴随状态更新、跟踪和测量。

当实施服务目录和请求实现流程的时候, 应该特别注意自助服务用户界面。在 ITILV3《服务运营》中识别的关键风险之一是“设计或实施拙劣的服务界面, 使得用户很难提出他们需要的服务请求”。ITILV3 也警告“很差的设计或不可操作的后台请求实现流程, 没有能力处理大量的服务请求”。为了确保有效地管理 IT 需求, 自动化请求实现工具必须能够处理来自用户的服务请求不断增长的复杂性及其数量。

## 6 启动 ITILV3

在 ITILV3 中, IT 服务目录已经成为中心和本质, 服务目录的设计和管理成为 IT 服务管理最重要的职能。毋庸置疑, 要求在管理或组织方面进行变更, 以关注服务目录, 是值得的。

启动 ITILV3 的一个方法是从服务目录开始。建立服务目录管理流程, 分配团队来实施服务目录项目。赋予这个团队这些权利: 跨越 IT 来定义标准服务提供、与业务交互以更好地理解需求、控制 IT 财务、管理 IT 服务请求。

如上所列, 服务目录至少三类读者: 用户 (IT 服务的终端消费者)、IT 运营 (IT 服务的提供者) 以及财务/业务领导 (为 IT 预算提供资金的业务客户)。当你开始定义服务组织, 创建服务目录时, 要记住: 每个客户都有不同的需求。

考虑每个服务为什么存在? 谁使用它? 用它做什么? 以及如何提供这个服务? 考虑三组不同人的要求, 这是服务目录的基础。

接下来, 关注服务目录中每个服务的服务请求管理活动。评定用户今天怎样获得这些服务的访问, 在整个业务中这些服务会有多少种变化。盘点确保每个服务的表单和过程已经就位。考虑用户怎样通过自助服务从可行动的服务目录中受益。开发一个计划, 将请求实现流程与服务目录管理流程整合, 另外, 这个流程跨越 IT 和业务, 考虑需要参与的 IT 工作, 以及请求实现流程对用户和业务产生的影响。



## 6.1 实施服务目录工具

如上所述，需要新的工具集合来适应 ITILV3 的大多数变化。传统的 IT 服务管理供应商更多地关注 ITILV2 的技术和操作方面，不能很好地满足这些新的需求。为了成功地满足这些 ITILV3 的新需求，EMA 推荐围绕服务目录概念设计的自动化软件解决方案。

ITILV3 要求服务目录解决方案能够集成这些功能：定义标准服务提供的组合，管理业务关系，跟踪 IT 财务，控制需求以及实现服务请求。最成熟和可行的服务目录解决方案由 newScale 提供—服务目录软件市场的改革者和领导者。

与其它最近进入服务目录软件市场的供应商不同，newScale 提供完整的解决方案，这些解决方案已经在世界各地知名的 IT 组织采取和广泛部署。结合 ITILV3 中所包含的指南和愿景，使用诸如 newScale 公司提供的软件解决方案，才有可能戏剧性地改进 IT 服务质量，提高客户满意度，控制 IT 相关成本，达成业务与 IT 的联盟。

## 7 总结

本白皮书中描述的 ITILV3 的重大变更包括：

- a) 新的服务组合管理流程以及如何将 IT 运营与业务需要结合，交付协定的服务，以最优化形式控制和管理需求。SPM 从所能提供的业务价值方面来考虑服务，跟踪整个服务的生命周期—规划、部署和退役。
- b) 将产生服务目录的职能分配给新的服务目录管理（SCM）流程。服务目录包含了面向客户的所使用的 IT 服务的视图、它们怎样被使用、它们所支持的业务流程以及客户所期望的每个服务的水平和质量。
- c) 新的请求实现流程梳理和优化了用户请求的处理。以前只是事故管理流程的一部分，请求实现揭示了 IT 做的许多工作是重复且无效率的—这使得它成为优化服务的主要候选方法。
- d) 认识到服务目录应该与请求实现集成。ITILV3 将服务目录定位成现代 IT 组织的“脊柱”，因此应该是业务与 IT 交互以及从 IT 请求服务的主要途径。

可行动的服务目录是 ITILV3 引入的重大的变革之一。将请求实现与服务目录结合增强了 IT 处理迅速增长的工作压力的能力，同时降低了 IT 服务成本，最小化了 IT 服务的易变性。通过服务组合管理，可行动的服务目录也成为用于改

进 IT 组织与客户关系的沟通工具。

结论是：在控制 IT 需求、增强财务透明度、改进服务交付效率方面做得越好，IT 客户的满意度越高，IT 组织就能达到“事半功倍”的能力。