

的关键业务对于信息化工作并没有过高要求，那么从企业经营的角度来讲我们IT部门也恐怕就只能停留在基础架构维护层面，这种情况下也就没有必要去实施 ITSM 了。

所有 IT 工作都要 IT 部门自身来完成么？

前面图 3 中我们可以看到传统 IT 与 ITSM 的区别之一就在于一个是由企业集中完成而另一个是分布式外包，其实降低 IT 成本的一个好的办法就是外包，举个简单的例子，老张的团队里一定要有个 CCNP 级别的网络工程师吧，可是大多数工作其实一个 CCNA 就可以完成，起码有 80% 的时间这个 CCNP 是被资源浪费的。所以我说企业的 IT 应该向食堂、物业一样走外包路线，越是技术性强的事情越应该外包。IT 部门只要掌握其工作质量和企业到底需要什么样的 IT 技术就可以了。企业应该把更多的精力放在自己的主营业务上。

实施成本多少才是合理的？

1. 其实这个跟每个企业的自身 IT 管理成熟度和信息化工作依赖性有关，比如说银行的 ITSM 项目几百万上千万的项目并不少见。而对于绝大多数企业来讲，我们并不像银行那样依赖信息化工作。

2. ITSM 实施的成本之一是咨询顾问的人力成本，这个成本基本是按人天计算的。前面我们说到过由于咨

询顾问对于业务的不熟悉导致咨询周期较长这就必然导致成本过高，那么假如你选择的是一家有着多个同行业实施经验的咨询公司结果可能完全不同

3. ITSM 实施的成本之二是软件工具成本，大多数较成熟的 ITSM 实施工具都来源于 IBM、BMC、HP、CA 等公司。这样的工具固然有其成熟的一面但同样价格也是很让人肉痛的。那么我们中小企业 IT 部门怎么办呢？一、我们可以只选择其中我们急需的部分比如服务台部分，其它的通过管理手段来实现，二、其实国内外目前有很多相对价格便宜的 ITSM 的工具软件比如：艾德威特；国产的 OSM 等多种工具等

4. ITSM 实施的成本之三就是人员培训成本，那么就项目实施本身的经验来看，一般只要具体的几个流程经理和骨干去学习一下 ITSM 的相关培训，内部的大量其他员工可以通过 IT 部门内部的交流和培训来完成，这样会省去很大一块的培训费用。当然有可能的话还是建议 IT 从业人员都去通过一下 ITIL 的认证，在国外这种认证已经成为就业的资格认证，而国内的很多外包服务商恐怕也越来越感到它的重要，因为很多外包服务项目招投标都明确要求要有相关的 ITIL 资格认证。

综合上面的内容，其实我们中小 IT 部门通过搞清楚自身目标，选择合理的手段，还是可以进行 ITSM 项目的实施的。

绎明宇博士 北京城建投资管理公司



ITIL 管理体系的分步建立

对于多数企业来说，IT 部门的规模不大，而且是企业的成本中心，往往得不到企业领导在资金方面的青睐。因此，IT 投入不足几乎是每个信息主管都面对的难题。在这样的背景下，希望有完善的 ITSM 管理系统几乎是不可能的。那么，对于信息主管来说，IT 系统的管理如何进行，如何实现 ITIL 管理呢？

对于多数企业的信息主管来说，ITIL 管理体系的建立只能是分步进行的。这种分步进行并不是先上一个简单的 ITSM 系统，供 IT 部门简单地使用，之后随着企业在 IT 方面的投资增加，换上新的一套复杂些的 ITSM 系统。这是由于 IT 系统的技术复杂性特

分别实现某几个功能或流程的方法，往往使企业的 ITIL 管理不是成为一个整体，而是形成几个相关孤立的小系统。

点，使得每次系统应用都会涉及企业对相关员工的专业培训，不但要花费大量的培训资金和时间，而且一旦相关员工习惯了某种 ITSM 系统，就不太愿意放弃而转向其他新的系统。而且更换新系统会造成历史数据的失效，进而影响企业 IT 部门对系统日志的分析。这种以旧换新的 IT 系统选择的折中办法就是找原厂商来升级系统。但在实际工作中，往

往出现一些软件厂商利用这一特点，以超低价介入企业 IT 的 ITIL 管理体系，而这种低价产品往往只有简单功能，不可能长期使用。一旦企业相关员工掌握其产品应用方法后，其后的产品升级费用就会显著上升，大大

超过企业用户的 IT 投资预算,使得 ITSM 系统成为进退维谷的状态。

另一种办法是企业 IT 部门先就某几个功能或流程进行 ITIL 管理,之后,逐步拓展和延伸 ITSM 系统的功能模块,期望功能的不断健全,从而用几年的时间达到最终拥有一套完善 ITSM 系统的良好愿望。但是由于各流程之间的关系不是简单模块化的,而是网状的,之间的关系错综复杂,分别实现某几个功能或流程的方法,往往使企业的 ITIL 管理不能成为一个整体,而是形成几个相关孤立的小系统。而信息孤岛所带来的使用不便,使得信息难以交叉引用,统计分析困难,这样企业 IT 部门还需要上一套新的 ITSM 系统。

其实对于小型 IT 部门来说,总体设计和分步实施是比较现实的 ITIL 管理之路。首先在研究现有各类

ITSM 系统技术方案的基础上,结合本企业自身的流程特点,形成适合本企业的 ITIL 管理体系框架和详细的 ITIL 管理流程。之后,选择企业最急需的几个系统功能模块或流程进行开发,等这几个系统功能模块或流程投入实际使用后,视企业的资金投入力度再进行其他功能模块的开发。

但这种 ITIL 管理路径往往得不到 ITSM 系统产品厂商的全力支持,主要是由于这种系统开发过程的投资少,而且企业用户还有可能在以后的功能模块或流程实施中更换其他产品。因而,理清企业 IT 管理流程的 IT 部门才能使用这种 ITIL 管理路径。

对于不具备这种能力的企业 IT 部门,可选择的路径是引入一家 ITSM 系统厂商的几个功能模块,待 IT 资金充足后,再由同一家厂商健全其它功能。 **CCU**

CCU 读者俱乐部 会员评论

ITIL 可以部分采用

ITIL 的运用对于许多中小型企业部门经理来说的确是个挑战。而作为企业来说业务又是至关重要的。我们可以从下面考虑:

第一,ITIL 能做什么? IT 基础建设中有哪需要管理? 硬件、软件、程序、文档、人员。ITIL 中有十个重要的 IT 管理关键模块。它们分别是配置管理、服务台、问题管理、变更管理、软件控制和发布、服务管理、容量管理、可用度管理、意外事件管理、费用管理。对于一个企业来说,ITIL 的目标是在企业可接受的成本下,找出适合企业真正需要的程序,提供高品质、最合适的服务,因而 ITIL 是可以部分采用。

第二,正确看待 ITIL。

ITIL 提供了 IT 基础设施管理的一套完整的管理方法,ITIL 不是一种产品,而是一套流程和准则。而各个企业的流程组织和业务不同导致了 IT 服务管理方案的不同。

第三,ITIL 的应用。

由于企业流程不同,所以企业组织根据 ITIL 原则来设计适合自己的流程。将“人”,“技术”,“流程”融为一体,对于人,根据企业流程和业务要求,重新规划人力资源,定义不同职责的岗位角色。技术上,重新评估各岗位的技能要求,根据“二八”原则,即 80% 是简单和重复的问题,20% 是难度大的问题,将服务分为不同的服务方式。流程上,根据服务管理的模块要素,搭建了服务流程的框架,逐一细化流程的细则,赋予岗位职责,制定不同的服务包,计划构建一套完整的服务支撑系统平台,把各种流程细则“固化”到该平台中,通过平台的运作流转来实施流程。(田任生)

服务运维意识

对于小型 IT 部门来说,由于人力、财力非常有限,难以系统地建设 ITIL 流程,但是 ITIL 的引入仍然是必要的——在应用上是简化的问题。

首先是转变运维观念,建立 ITIL 倡导的面向客户的服务运维意识。只有这样,才能在日常繁杂琐碎的工作中有效地区分任务的优先级,将有限的资源投入到最能满足“客户”需要的工作中。

其次进一步明确人员分工(甚至是职责轮换),建立简单的故障和问题管理流程,利用表格工具等记录故障及处理情况,定期回顾并从中辨识和发现问题线索和根源。建立变更管理意识和初步变更流程,减少变更操作的随意性,在很大程度上降低故障概率。

再者,还要进行一点 SLA 管理(综合的质量管理)。应该给自己负责的管理系统建立一个能够量化的运维目标,这样不仅能够未来务实地提高服务质量和水平,也能够提高 IT 人员的成就感。(曾梅艳)

显性力与隐性力

显性力是企业财力,隐性力是企业 IT 能力。先看企业财力: ITIL 对于小型企业来说,是比较高昂的投资,从投入产出来看,是否值得。现在讲求虚拟化和 IT 外包,企业搞大而全,似乎有些不合时宜。再看企业能力:这个力更为重要。即使企业舍得投资,如企业 IT 管理能力不够,企业上层重视不够,执行层理解不力,不能对它进行消化吸收,不能很好地执行,使用效率不高。这种上法不如不上。(赵颀) **CCU**