



ISO20000标准研究项目案例

内容概要



1

研究项目整体概述

2

研究项目实施过程

3

研究成果展现



项目目标的理解



- 通过理念导入，了解
- 通过差距分析，明晰
- 通过设计指导，熟知
- 通过体系试运行，体会

- 针对ISO20000：2005体系标准进行全面深入理解与研究，理解体系
- 建设适宜的IT服务管理体系
- 掌握ISO20000体系建设方法

1 掌握体系建设方法

研究项目目标

培养体系内审队伍

2

- 通过培训，汲取内审知识，获得资质
- 内审实践，积累丰富经验，锻炼队伍
- 顾问建议，明确未来定位，发挥作用

4 满足认证审核要求

提升中心服务质量

3

- 通过制定设计与优化基准与规范，确立持续改进机制
- 通过模拟场景演练，确保体系流程有效执行
- 通过内审验证，利用纠正预防措施解决不足之处

内容概要



1

研究项目整体概述

2

研究项目实施过程

3

研究成果展现



实施路线图



差距分析阶段



访谈评价建议									
优势	现象						说明		
时间控制比较合理	四组访谈都能够在约定时间内完成。						部门管理者控制在30分钟内，骨干者控制在50分钟内		
应变能力快	当涉及到访谈“瓶颈”时，能及时的将问题分给旁边的同访人员。								
学习能力强	认真听取上场访谈评价建议后，能够迅速做出调整，完全能够在下场访谈中注意。								
不足	现象						建议对策/行动方案		
访谈语言使用欠佳	1. 面向业务人员提出了专业性较强的技术术语（CMDB）； 2. 根据部门骨干在访谈时提及的问题，直接向领导“追问”，很容易遭遇反驳；						1. 在不完全了解背景的前提下，尽量避免向业务人员提出专业性非常强的术语； 2. 前期应针对被访谈者做背景分析；		
访谈主题切换衔接不紧密	条款内容	检查项	审查证据	评估视角	评价符合度	优劣归类	论据来源	论据	评估意见
	服务提供方应识别与文档化服务的利益相关方	是否识别与文档化服务	签署合同/SLA的客户	流程执行	P2	不足	实际确认		各服务团队能够清楚服务对象与利益相关方，但多数未
引导问题能力待加强	服务提供商与客户至少每年应进行一次服务回顾，讨论服务范围、服务级别协议、合同（如果存在）或者业务需求的变化；定期举行会议，讨论服务绩效、成	每年是否进行服务回顾，并记录？	服务报告、会议记录等	流程执行	P3	优势	访谈获知	代理服务处-XX：SLA中的服务价格来源：从市场上了解，以市场为主，参考我们的价格，再与成员公司协商。 4、服务质量有具体的指标如网络中断次数，断一次扣	服务团队每年至少与客户通过会议的方式进行一次有关服务范围、服务级别协议、需求变化、服务成果与相关问题处理措施等方面的服务回顾，形成记录并发布。
访谈开场白有些刻板	服务的其他利益相关方也应被邀请参加会议；	是否有合同变更处理程	合同变更	流程执行	P1	优势	资料参阅	《变更流程管理标准》	有关合同变更的操作已纳入至变更管理范围内。
	服务提供方为了准备响应，应保持理解业务需求和主要变更；	准备响应时，是否充分理解业务需求与主要变更？	客户沟通	流程控制	S	优势	访谈获知	代理服务处-XX：成员公司会提交日常服务单，里面包括日常请求的服务内容和资源要求，价格信息等。成员公司提供服务质量要求，代理服务处提供与本部门内部	多数服务团队能够及时响应并积极沟通与客户业务相关的服务内容、资源与质量方面的新的或变更的需求与要求。

体系建设阶段-设计



注意事项：

编号	注意项	说明
1	不应出现代表同样含义的多个词语	文档中杜绝出现代表同种含义或近似含义的词语，如：事件、事故、故障
2	不应出现描述信息冲突的情况	如：“变更定义：包括增加、修改、减少、移除或其他修改。”此句话有两个“修改”，同时前面提到的“增

写作范例：

术语	定义
变更	指对信息系统软硬件或 IT 服务所作的任何改变，包括增加、修改、减少、移除操作。

编号	关键要素	要求说明
1	术语定义范围	应明确术语范围，避免术语过多或过少而导致的使用效果不佳，要求如下： (1) 应包含 ITIL、ISO20000 中涉及的专业术语，如：事件 (2) 应包含公司/部门个性化的术语，如：UIOC
2	术语描述方法	统一描述形式： (1) “术语”中描述的内容统一为“术语名称+（英文简称）【有的情况下】”，如：配置项（CI） (2) “定义”中描述的内容应统一以“英文全称，简称+英文简称。（有的情况下）+指…”开头，如“Configuration Item，简称 CI。指…” (3) 对于需要进一步解释其术语内容时，可统一以“包括但不限于“或”包括“以做详细阐述，如：“生产环境是指…，包括但不限于硬件、网络环境…”
3	术语定义原则	为了充分发挥定义术语的作用，原则如下： (1) 要确保定义的术语应在本文中一定能够出现

体系建设阶段-演练



- 1. 目的
- 2. 范围
- 3. 角色与职责
- 4. 流程演练人员安排
- 5. 计划
 - 5.1 整体计划
 - 5.2 日计划
- 6. 演练步骤
- 7. 演练环境准备
- 8. 事件流程演练脚本
 - 8.1 流程演练角色安排
 - 8.2 演练脚本
 - 8.3 讨论分析
 - 8.4 流程相关文档
- 9. UIOC管理流程演练脚本
 - 9.1 流程演练角色安排：
 - 9.2 演练脚本
 - 9.3 讨论分析
 - 9.4 流程相关文档
- 10. 问题管理流程演练脚本
 - 10.1 流程演练角色安排：
 - 10.2 演练脚本
 - 10.3 讨论分析
 - 10.4 流程相关文档
- 11. 变更管理流程演练脚本
 - 11.1 流程演练角色安排：

演练阶段	活动内容
初始阶段：	1, 组长将流程角色分配给组员
	2, 流程背景介绍
	3, 本次流程优化变动介绍
演练阶段：	4, 提出演练场景
	5, 小组成员依据已分配流程角色进行流程演练
讨论阶段：	6, 小组讨论并回答咨询方提出的流程演练相关问题
	7, 小组成员对演练结果进行讨论
	8, 汇总改进点, 并提出优化意见
	9, 出具流程演练报告

11.4 演练脚本

2011年6月22日期间

场景二：2011年6月22日

数据中心接到来自总部的投诉关于部分高管不能收到部分海外用户发来的邮件，经过提交事件请求后，在一周之内未得到解决。引起高层领导的关注。

11.5 讨论分析

- 后续应有哪些活动，有哪些相关流程？
- 出现上述情况后，需及时报告给哪些角色？流程执行后应形成什么记录？定期的报告中需报告给哪些角色，报告中应包含哪些内容？

事件流程演练评估表

活动列表	1) 事件记录和分类		2) 初始支持		3) 一线尝试解决		4) 二线尝试解决		5) 三线尝试解决	
	演练状态	备注说明	演练状态	备注说明	演练状态	备注说明	演练状态	备注说明	演练状态	备注说明
输入										
活动										
输出										
角色										
演练总结										
注：	演练情况分三类：符合，部分符合，不符合。对于部分符合与不符合项，需要在“备注说明”中予以记录。并且在下表“后续优化追踪表”中进行优化追踪									

后续优化追踪表

序号	责任人	修订内容	优化措施/结果	备注

体系建设阶段-评审



文档评审检查单

NO	检查类别	检查子类	定义	检查点	示例	对应文档级别	备注
1		针对性	是指文档面向的应用对象应有所侧重。	编制前应分清读者对象，如：面向管理层、技术人员、业务人员的文档风格是不一样的	所有层级的文档。	一级 二级 三级 四级	流程文档的定位
2		完整性		文档内容应具全面性，能够充分覆盖	《XX流程管理标准》中的文档结构能够全面覆盖读者所需	一级	

流程评审检查单

NO	评审维度	评审维度释义	评审领域	评审要点	评审示例	映射文件	备注		
3			流程目标	是否明确流程目标、预期价值？	是否明确定义变更管理的定位、目标、范围与预期价值？	二级文件 1. “1.1管理范围” 2. “1.2目标”	三、四级下的文件内容应该严格遵照二级文件定义的“管理范围”执行		
4			流程政策	是否为实现流程目标价值而制定相关的策略？	是否制定紧急与非紧急变更策略？ 是否制定变更审批/实施后评审策略？	三级文件 1.管理策略	策略应与巩固或突显实际应用价值紧密联系，是在明确定位的前提下，为实现既定目标而采取的行动准则，如：变更管理流程的核心是关注风险与效率的平衡，那么成本与风险的控制策略是必不可少的关键要素		
5					是否就变更与其它流程的关系和接口	二级文件	此处流程能力是指满足流程有效运行所必须具备的要素、技术支撑		
2	管理意向	释义：管理层为流程提供支持。 作用：建立执行策略与目标，并以此为依据制定各种必需							
			检查单名称	事件处理检查单	任务委托部门/负责人				
			任务接受部门/负责人		任务接受人				
关键活动检查的工作内容									
活动编号	任务活动	关键性	检查点	检查目的与标准	检查方法	检查线路安排	检查结果	初步结论	签字
流水号-1.1	新建事件	关键	询问如何新建事件？是否有漏记事件单的情况？如何补录，是否有明确的管理规范？	事件记录的规范性	查阅记录	1.查询事件记录 2.验证事件记录规范			
流水号-1.2	从任务队列中接受事件	普通							
流水号-1.3	回复和关闭	普通							
流水号-1.4	重复事件处理	普通							

试运行阶段



- 1. ISO20000试运行执行安排 (8月8...
 - 1.1体系试运行策划与准备
 - 1.1.1体系试运行材料准备
 - 1.1.2试运行预备会议召开
 - 1.2体系试运行执行与实施
 - 1.2.1试运行启动会召开
 - 1.2.2体系试运行实施宣传
 - 1.2.4体系试运行过程控制
 - 1.3体系试运行回顾与总结
- 2. ISO20000审核执行安排 (8月29日...
 - 2.1模拟内审开展
 - 2.1.1试点模拟内审开展
 - 2.1.2正式模拟内审开展
 - 2.2管理评审开展
 - 2.3内审团队管理与培养
- 3. ISO20000项目验收汇报 (9月16-9...

目录

第一章	综述	1
第一节	背景与目标	1
第二节	实施指导原则	2
第二章	组织与职责	2
第一节	数据中心各处室	2
第二节	内审员队伍	5
第三节	项目组	7
第四节	沟通与汇报机制	8
第三章	体系试运行实施方案	9
第一节	工作思路	9
第二节	工作步骤	10
第三节	执行策略	11
第四节	管理要求	13
第四章	体系试运行实施计划	14
第一节	项目总体计划	14
第二节	体系试运行实施计划	15
第三节	进度控制与检查	16
第五章	风险管理与应急预案	17
第一节	风险管理	17
第二节	应急预案	18
第六章	附件	19

目录

ISO20000 基础知识导读	3
背景介绍	3
发展历程	3
应用展望	6
基础要求	6
适用范围	7
实施收益	7
前言	9
背景和意义	9
手册目标和读者群体	9
手册结构与内容概要	9
一、服务方针、目标与政策	10
服务方针与目标	10
服务政策	10
二、认证范围与地点	10
认证范围	10
认证地点	10
三、ISO20000 服务管理流程组织角色、职责与岗位映射	11
四、ISO20000 体系文件划分说明	24
一阶文件	24
二阶文件	25
三阶文件	25
四阶文件	26
五、ISO20000 体系文件清单	26
六、ISO20000 服务管理流程目的	30
七、ISO20000 服务管理流程图符号标记	34
八、ISO20000 服务管理流程图	36
1.事件管理流程图	36
2.问题管理流程图	37
3.变更管理流程图	37
4.发布管理流程图	38
5.配置管理流程图	39
6.服务目录管理流程图	40

序号	内容	说明	审核对象	流程名称	检查依据	检查项目	检查结果	评分	不符合项描述	备注
1	内审设计	内审作业的设计思路	处处	事件管理		是否记录所有的事件?	正常	100		
2	内审任务	本次内审的任务介绍				针对漏记事件单的情况, 是否依据明确的管理规范进行补录?	正常	100		
3	内审计划	本次内审的作业计划				是否针对不同请求设置不同处理渠道并记录?	正常	100		
4	内审安排	本次内审涉及的组织与日常安排				是否采用程序有效管理事件的影响?	正常	100		
5	内审范围	本次内审的范围定义				事件优先级设置是否规范合理?	正常	100		
6	内审检查	内审的检查表				抽查事件单, 检查分类是否与实际处理情况相符?	正常	100		
7	内审记录	内审的检查结果				是否能够通过访问配置管理数据库/知识库的方式, 以辅助事件处理?	正常	100		
9	内审展现	内审检查结果的分析				是否能及时通知客户关于其报告的事件处理情况?	正常	100		
10	内审结果	内审检查结果的分析				如果已确认服务级别不能达到, 是否提前通知客户并提供一个经协商确定的行动?	正常	100		
						如果尝试解决失败, 是否有清晰可行的升级机制?	正常	100		
			抽查升级的事件单, 检查升级路径是否符合升级规则?	正常	100					
			如果有解决方案, 是否与相关经理进行沟通确认以达成解决方案的可行性?	正常	100					

内容概要



1

研究项目整体概述

2

研究项目实施过程

3

研究成果展现



研究成果

成果表现一：
强化研究团队成员能力，提升全员对ISO2000标准理论与应用认知

成果表现二：
组建了专业的内审员队伍，提升内审能力，并形成了良好的管理机制

成果表现三：
建立了服务管理体系，完善并规范了以服务为中心的服务管理流程

成果表现四：
经理论检查与演练的体系流程为落地实施提供进一步支持

成果表现五：
为管理体系贯标执行与认证审核顺利开展打下了坚实的基础

成果表现六：
为管理体系持续优化提供了基准方法与依据

成果表现七：
为服务目录与指标体系建设提供了参考与借鉴

- 各阶段不同单位与部门人员积极参与，身有感触
- 掌握ISO20000标准的建设方法与内审程序
- 通过体系动员发布大会、宣传海报与知识手册活动，加强全员认知

- 参加内审培训，获得内审员审核资质
- 模拟内审，具备内审能力
- 内审队伍定位并不仅限于内审，还可承担体系问题的分析与解决

- 基于“PDCA”建立一体化的服务管理体系
- 优化现有服务支持流程，完善服务交付与关系过程流程
- 四级文件结构规范服务管理体系与流程

- 流程演练确保流程满足未来落地执行的基本需要
- 可操作性检查活动为未来落地执行提供更高效、更易于操作的支持
- 贯标工作计划安排为落地实施提供路径

- 内审发现的不足及改进建议为贯标工作开展提供依据
- 贯标工作开展路线图”为贯标工作开展提供方向
- “贯标工作计划安排”为贯标工作开展提供方法

- 以流程设计基准、写作规范与参考范例为主的设计方法
- 以关键活动检查单与关键活动识别指导说明为主的评价方法
- 以内审管理程序与检查单为主的持续优化的方法与依据

- 服务-流程-绩效一体化的IT服务管理管控思想
- ISO20000管理体系作为中间环节，起着承上启下的作用
- ISO20000标准研究发现的不足与建议可提供参考与借鉴

研究特色



体系建设与管理方面

- 理论联系实际
- 现状与未来需要
- 文件化工具+知识经验转移

贯标工作开展实施建议方面

- 研究发现问题改进建议
- 贯标工作注意事项
- 贯标工作路线图与工作计划

内审队伍建设与人员培养方面

- 内审员选拔，组建内审队伍
- 内审员培训，获得内审员资质
- 模拟内审实战经验