

翰纬 – IT 服务管理专家 !

培训 | 咨询 | 软件 | 服务

ITIL v3 核心读物 图解集

服务目录管理流程

作者 傅盛

天讯瑞达通信技术有限公司

邮箱：sanarcher@163.com



地 址：上海市张江高科毕升路 299 弄 4 号楼

电 话：021 2281 9203

传 真：021 3393 2850

网 址：www.hanweis.com

邮 箱：info@sinoserviceone.com

声明

本文仅供网上阅读学习之用，亦可通过电子文件复制的方式进行传播。未经授权，不得用于任何商业目的。

前言

随着 ITIL v3 在国内的普及和应用,越来越多的读者希望更进一步地提升对 ITIL v3 核心图书的学习,为此,上海翰纬信息管理咨询有限公司作为中国领先的专注于 IT 服务管理研究和咨询的机构,于 2010 年 11 月启动《翰纬 ITIL v3 图解集》的开发工作。

《翰纬 ITIL v3 图解集》的开发将采取“Open Source”的方式,希望广大的“ITIL”迷们积极地与翰纬联系,参与本图解集的开发指导工作,分享自己的最佳实践。

《翰纬 ITIL v3 图解集》力图通过较短的篇幅,结合翰纬自身丰富的咨询研究经验,深入浅出地对 ITIL v3 原书中的重要图表进行解释说明和点评,能让读者更加深入的理解和应用 ITIL v3 的重要内容。

《翰纬 ITIL v3 图解集》按辑发布,本文为第五辑——服务目录管理图解,接下来即将推出第六辑,敬请留意:

✧ 第六辑——发布部署管理(上)

ITIL v3 核心读物 图解集之 服务目录管理

1.0 图解概述

服务目录管理主要是为了对所有约定的服务提供一个一致的信息源，并且确保具有相对应访问权限者可以使用这些信息。

服务目录管理流程的目的是确保服务目录生成并得到维护，而且包含所有已经运营的服务和那些正准备运营服务的准确信息。服务目录管理的目标是管理服务目录内包含的信息，从而确保该信息的准确可靠，并反映出实际环境中正在运营、或正准备运营的所有服务的当前详细信息、状态、接口和依赖性。

服务目录管理活动应包括：

- 定义服务
- 建立和维护准确的服务目录
- 确定服务目录和服务组合之间的交互、依赖关系和一致性
- 在服务目录和配置管理系统中所有的服务和支持服务之间的交互和依赖关系
- 服务目录和配置管理系统中，所有服务、支持设备和配置项之间的交互和依赖关系

2.0 图解说明

2.1 业务服务目录和技术服务目录的关系

服务目录分为两个方面：

- 业务服务目录：包含了所有交付给客户的 IT 服务，和这些服务与业务单元，以及依赖于这些 IT 服务的业务流程之间的关系，是从客户视角理解的服务目录，这是服务目录的客户视图。

- 技术服务目录：包含了所有交付给客户的 IT 服务和支持服务、共享服务、组件和 CI 等将服务提供给业务所必须的支持。它应支持业务服务目录。这是从技术服务的视角理解服务目录，而且它并不是客户视图的一部分。

开发服务目录可以帮助 IT 部门全面反映其自身的情况——通过技术服务目录，并将其自身呈现为一个 IT 服务提供者——通过业务服务目录。

两个服务目录之间的关系如图 1 (ITIL 原书 *Service Design* 的 Figure4.3) 所示。对于服务而言，客户并不关心技术服务目录内纷繁的技术联系，而只会关心如何获得服务的价值，这就体现于客户视图的业务服务目录上。

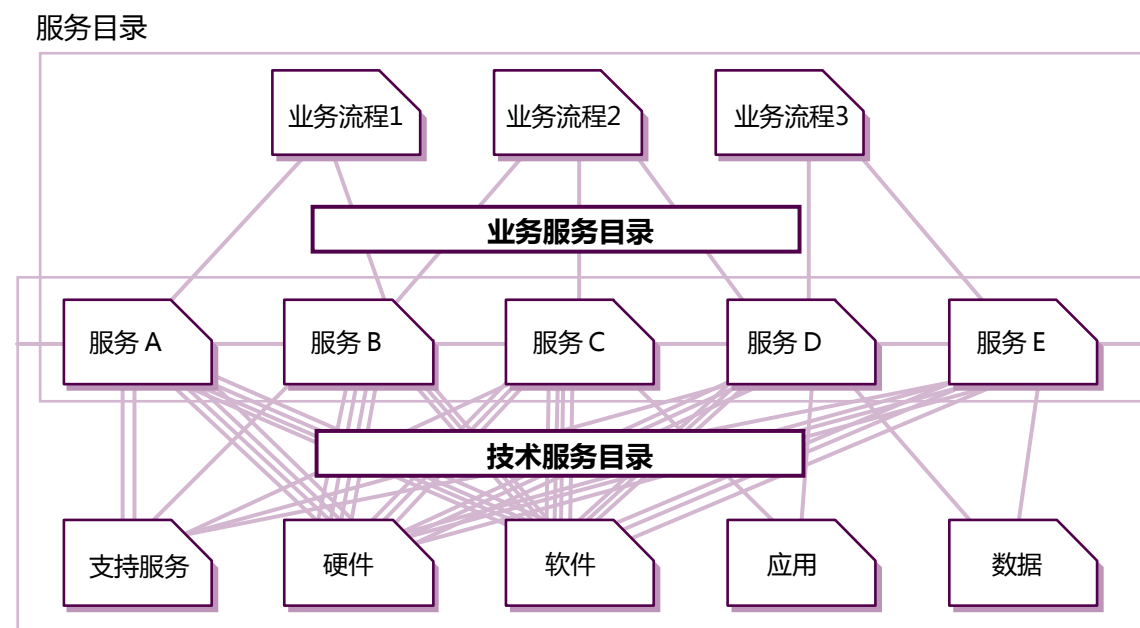


图 2 业务服务目录和技术服务目录

业务服务目录可以推动组织开发出更具主动型甚至是预防性的 SLM 流程，从而可以在业务服务管理领域取得更大的进展。技术服务目录能在确定服务、SLA、OLA、与其他支撑合同和组件间的构建关系中发挥极大的作用，它可确定支持一项服务所需技术，以及为组件提供支持的支持小组。如果将业务服务目录和技术服务目录相结合，则对于快速评估故障和变更对业务的影响将产生难以估量的作用。

2.2 服务目录示例

服务目录负责提供一个有关服务提供商交付的 IT 服务的信息源。这样可以确保业务的各个方面都可以查看到关于 IT 服务以及其详细信息和状态的准确而一致的描述。

服务目录是一份外部文档，为了让客户更好的理解，应该包含面向客户的视图，以客户的语言对服务进行描述，而不是采用技术说明的形式。内容包含在使用的 IT 服务、适用的服务方式、所支持的业务流程、以及用户对每项服务可期待的服务级别和服务质量。后者需要 IT 部门对提供给客户的相关服务级别做出概要说明。

编写良好的服务目录可以帮助调整客户的期望，从而有助于客户和服务提供者之间的流程整合。服务目录也可以基于服务说明书制定，因此，任何服务级别方面的变更都应立即反映在说明书和服务目录中。

图 2 (ITIL 原书 *Service Design* 的 Figure4.4) 举例说明了服务目录应该包含的内容。

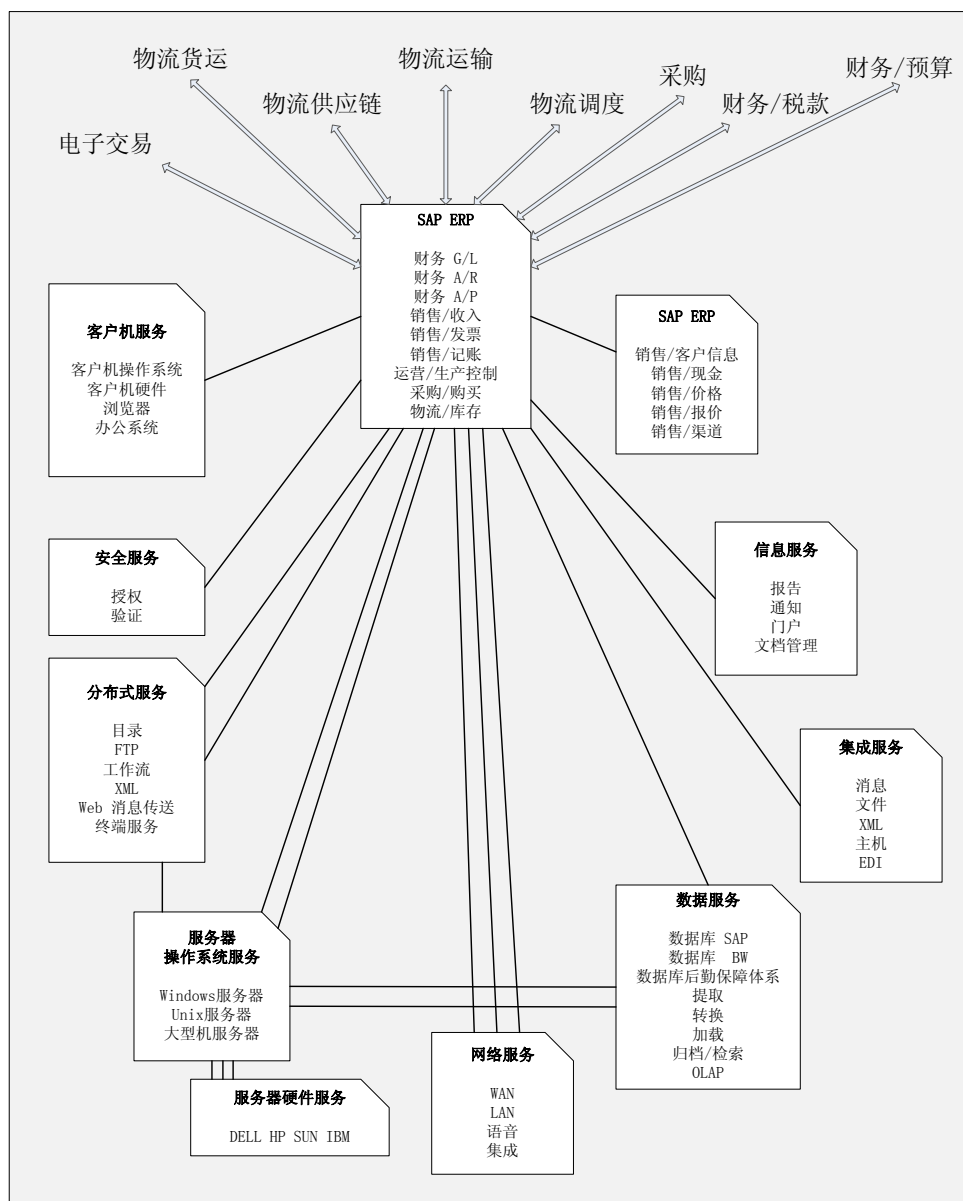


图 2 示例服务目录

2.3 流程活动

服务目录管理流程中的关键活动包括：

- 与相关各方达成关于服务定义的一致协议，并说明清楚；
- 通过与服务组合管理的交流，形成服务组合和服务目录的统一意见，建立和维护服务目录；
- 在业务服务目录的范围内，讨论业务和 IT 服务持续性管理对业务单元和业务流程的依赖关系；

- 在技术服务目录的范围内，讨论 IT 服务和支持服务、设备、配置项中支持团队、供应商和配置管理之间的关系；
- 讨论业务关系管理和服务级别管理之间的交互，保证信息支持业务和业务流程。

3.0 点评

3.1 对服务目录的理解

在 ITIL V2 中，服务目录仅是服务级别管理里的一部分，并且对“服务目录管理”的概念并没有详细的阐述。而在 V3 中，服务目录管理和服务级别管理一样，已成为一个独立的流程。皆因在 V3 的理念中，出于对服务营销概念的侧重，确认对客户而言服务目录是一个重要的服务窗口，因此增加了服务目录管理的部分的章节内容。

服务目录实际可以理解为一个菜馆里的菜谱，描述了客户想要的服务（菜）。其中可能包含有服务的时间，服务的简介，如何能获得服务，服务的分类如何等内容，尽量涵盖客户所关心的内容。而客户所关心的主要是如何获得价值，该价值包含了两重含义，一个是功用 Utility（产品或服务为满足某些特定需要或者去除某些阻碍而提供的功能），一个是功效 Warranty（对产品或服务能满足约定要求的承诺或者保证）。在服务目录中，一般而言，功效是较难体现的，除非是非常标准化的服务，否则建议无需列得太细，这样会导致在编写 SLA 的过程中服务提供方会陷于被动。而在服务目录中，能获得较好展现的就是功用方面。通过服务目录中的服务，服务提供方能提升客户的某种能力或者加强客户的某种资源。

3.2 服务目录的落地

服务目录的呈现形式往往是表格状的，呈树型排列，或按照不同的服务分类层次排列。那要如何将服务目录落地好，管理好呢？

在服务目录管理中经常遇到的困难有以下几个：

1. 服务目录的颗粒度难以掌握；

在颗粒度方面最基本的原则是客户与服务提供商之间能够很好的沟通，避免一开始就追求过细的颗粒度。常见的做法是应用 CTI (Category 或 Class、Type、Item) 法则，即将服务分为大类、小类和服务项，如：大类可分为桌面服务、应用服务、咨询服务等。桌面服务又可分为办公设备维护、PC 硬件维护、PC 软件维护等小类。PC 软件维护又可进一步细分为操作系统维护、办公软件、工具软件、防病毒、邮件系统等服务项。另外，服务的计费方式也是确定服务颗粒度的重要因素，显然包年、包月的计费方式对服务颗粒度的要求较低，而按使用量或按服务项计费的模式要求更细的颗粒度。

2. 经常发现服务目录信息和实际提供服务信息不一致；

信息的一致性对服务目录的推广至关重要，没有人愿意使用一份错误的服务目录，哪怕只包含少量的错误信息。解决信息一致性最好的办法是将服务目录管理与变更管理集成，在变更评审的过程中确认是否涉及服务目录信息的变更。另外，设立一个服务目录的拥有者 Owner 也有助于确保服务目录信息的一致性。

3. 用户不要愿意使用服务目录。

服务目录的推广最好能和服务级别管理、自助服务相结合。例如：通过人工方式和自助方式获得服务信息的响应时间、支付的服务费用是各不相同的，通过差异化的服务级别和收费标准鼓励用户使用服务目录。

以下节录了曹坤良先生(中国 ITIL 先锋论坛的创始人) 一些在服务目录管理方面的实施步骤，供各位参考：

1) 依据客户 SLR 定义服务目录名称，确定服务目录层次；

- 2) 制定每条服务目录的验收指标体系及在服务报告中的体现形式,并确定可以达到的服务级别水平范围。指标体系应从四个方面定义:服务可用性、服务及时性、服务响应度、客户满意度。
- 3) 制定每条服务目录的服务说明书。服务说明书应包括:服务描述、面对的客户群、适用领域、支持方式、地域限制、服务目录的数据收集计划及方法、客户责任与义务、投诉申告方式等。
- 4) 制定每条服务目录的计费方式及计费基准,论次计费的服务目录需在事件工单上预留定价栏位。
- 5) 确定每条服务目录与 CMDB (Configuration Management Database) 中特定记录的对应规则。
- 6) 将每条服务目录与客户关联,确定服务目录开始采用时间及计划结束时间。
- 7) 定义用户相应的级别,制定级别浮动价差。
- 8) 定义客户订购的每条服务目录验收指标值,依据计费基准确定具体计费单价。验收指标值举例如下:
 - a) 可用性——服务器 7×24 达到 98%,用户机 5×8 达到 95%,服务器每月中断服务不超过 1 次,骨干网络每月中断不超过 1 次,IT 资产利用率达到 98%等;
 - b) 及时性——支持人员到场时间为 15 min,故障恢复时间 2 h 内解决达到 90%,4 h 内解决达到 95%,投诉类事件 3 个工作日内结案等;
 - c) 响应度——高峰期(工作日上午 10 时)文件服务器自生成 1 G 文件的时间不超过 100 s,公司网站首页完全打开时间不超过 4 S 等;
 - d) 满意度——客户满意度达到 85%,不满意投诉次数不超过 2 次等。

- 9) 制定每条服务目录未达标的处罚措施。处罚措施举例如下：
- a) 可用性降低的惩罚：可用性降低 2%减少服务费 10%;
 - b) 满意度未达标的惩罚：客户满意度降低 5%减少服务费 8%。
- 10) 制定每条服务目录的质量计划及质量保证措施。
- a) 服务能力（人员、设备）配备和人员责任矩阵定义;
 - b) 风险识别、分析和处置计划;
 - c) 灾难恢复计划;
 - d) 安全管理计划;
 - e) OLA（Operational Level Agreement）支持指标的分解和考核办法（OLA 可表现为内部要求和承诺的具体形式，可与内部绩效考核相结合）;
 - f) 制定外包服务的范围、罗列外包 UC（Underpinning Contracts）清单及考核指标的
设置、UC 执行情况的监视计划和方法、UC 评审计划等;
 - g) 执行的标准操作程序 SOPs;
 - h) 确定事件优先级别以及升级路径。

4.0 术语解释

关键术语	解释
服务目录 Service Catalogue	一个数据库或有组织的文档，包含关于所有实时 IT 服务的信息，包括就绪可部署的服务。服务目录是服务组合中唯一向客户发布的部分，用于支持 IT 服务的销售和交付。服务目录包括关于交付物、价格、联系点、订购和申请流程等信息。