



# IT 服务管理如何创造价值

传统观念认为，没有哪种策略能提供令人百分之百满意的服务，是时候打破这种观念了。本文讲述了如何将两种常用的服务管理方法相结合，为客户提供优质服务、创造价值。

实施服务管理的方法不只一种。当今技术驱动的企业格局中，软件开发和信息技术（IT）领域主要有两种服务管理方法。以结构化的方式实施服务管理体系为组织机构带来了诸多益处，如：提高效率、改善与客户的关系。服务管理体系是指组织机构为部署、管理和提升 IT 服务而开展的所有活动、实施的政策及流程。

组织机构通常使用预定的最佳实践和标准流程框架，来确定提供服务实现的规范方法。然而，最近一种新方法风靡全球，使我们能够更好地开发与交付软件。敏捷方法（Enter Agile）是使企业运营更灵活的一种方法。为什么该方法如此

受欢迎呢？因为它使项目开发方式更加灵活、富有创造力，还可以与 ISO/IEC 20000-1<sup>1</sup> IT 服务管理体系标准等结构更优良的框架巧妙地结合起来。



道夫·范德·黑文

结合这两种方法的优势，有望在新兴数字化企业中创造价值。ISO 近期出版的一本手册展示了 ISO/IEC 20000 系列标准如何适用于当今的技术领域，并可以与敏捷方法等常用方法完美地配合使用。我们采访了 ISO/IEC 20000-1 标准制定专家组的活跃成员道夫·范德·黑文（Dolf van der Haven），以探究这两种主要方法如何满足预期要求。

### **服务管理现已全球普及，开发人员就项目管理的最佳方式展开了热烈讨论。ISO/IEC 20000-1 与敏捷方法有哪些优点？**

在 IT 服务管理领域，现在最常用、最成熟的两个框架就是 ISO/IEC 20000-1 与敏捷方法。本质上讲，ISO/IEC 20000-1 是服务管理标准，对服务的设计实施、运营和提升提出了许多要求。但人们认为该标准极为严格，不易实施，从而需要更为简便的方法。

《敏捷软件开发宣言》起草于 2001 年，该宣言不仅适用于软件开发，而且越来越多地应用于其他领域，使组织机构在敏捷性方面实现了巨大的飞跃。在敏捷项目中，没有明确每一阶段的工作，而是跨阶段地把工作分解为许多在短时间内可完成的小任务，被称为“迭代”过程。该方法使一个项目在整个生命周期内更具灵活性，便于测试和修改。所以，敏捷项目组开展工作时并非把“所有鸡蛋放在一个篮子里”追求一步到位，而是小步迈进、适量推进工作。

---

<sup>1</sup> ISO/IEC 20000-1 由 ISO/IEC 信息技术联合技术委员会（ISO/IEC JTC 1）下设的 IT 服务管理和 IT 治理分技术委员会（SC 40）制定。

传统方法和敏捷方法往往大相径庭，好比是一枚硬币的两面。传统方法事先明确了全部范围和要求，而敏捷方法有助于在项目工作中快速发现问题并做出改变，因此这两种流程具有很强的互补性。

### **您能否简要地介绍一下这两种方法的实施方式？它们之间有哪些区别？**

传统方法与敏捷方法的主要区别之一是，它们处理服务要素以及管理变化的方式不同。ISO/IEC 20000-1 由 ISO 和 IEC 共同制定，旨在通过全面的流程方法帮助组织机构向客户提供有效妥善的服务。人们认为，推进 ISO/IEC 20000-1 等技术标准的相关工作很难，而敏捷项目组通常可以在 2 到 4 周的“短周期”内开展工作。这是因为从技术角度讲，ISO 管理标准并不敏捷，重点关注流程和文件，需要可靠、准确的记录，可追溯性强及有效控制，而敏捷方法则注重速度和效率，强调开发过程尽可能精简。

ISO/IEC 20000-1 往往被认为太过繁琐，延长了服务交付的时间，降低了开发人员开展工作需要的灵活性。然而，据称敏捷方法会增加出现技术问题和服务中断的风险，初期所提供的服务可能无法有效管理，从而使组织机构面临管理失控的问题。在一些情况下，相互批评可能是合理的，但这两种方法之间具备高度的兼容性。



## **对很多人来说，敏捷方法和传统 IT 服务管理方法似乎并不兼容。ISO/IEC 20000-1 和敏捷方法之间有哪些共同点？**

敏捷方法和传统服务管理方法都以客户为先。它们通过完善的框架来了解、满足客户需求，改善客户体验。例如，ISO/IEC 20000-1 明确指出，高层管理人员有责任“明确组织机构的价值所在及能为客户创造的价值”。同样地，敏捷方法针对每项决定都提出一个核心问题——哪种选择会为客户创造最大的价值。

这两种方法还有许多别的共同点。比如，ISO/IEC 20000-1 确保任何运营变化都不会影响到客户，而且可以快速解决服务中出现的问题。同样地，敏捷方法提供了提高服务开发速度并满足客户需求的一系列原则。

ISO/IEC 20000-1 以结构化的文件流程为基础，覆盖服务的设计、无缝过渡、准时提供和提升。标准没有规定流程管理的确切方法，而是由组织机构自行决定。因此，敏捷方法以迭代方式提供基本服务并逐渐增加新功能，这完全符合 ISO/IEC 20000-1 的要求。这是规划和制定服务的不同方法，在服务过程中，尽可能早地为客户提供尽可能多的价值。

### **那么，最重要的是灵活性和客户满意度吗？**

正是如此。现在的客户经验丰富、见多识广，期望值也在不断提高。因此，需要不断地询问他们对服务的要求，以及服务供应商及其服务是否达到了他们的预期，这至关重要。ISO/IEC 20000-1 提出了高效业务关系和服务水平管理方面的要求，确保要对服务目的进行讨论、达成一致意见并定期开展绩效考核。要想服务最终达到预期水平，在设计阶段就要进行客户沟通，这尤为重要。

敏捷沟通详尽复杂的文件记录有利于在需求征集、服务设计、原型制作、服务交付、测试和服务提升等各个阶段定期、快速地与客户沟通。在这方面，敏捷方法和 ISO/IEC 20000-1 的要求并没有冲突。相反地，两种方法都以客户为先。

## 适应力在快节奏的企业文化中最重要。这两种服务管理方法如何应对变化这一要素？

变化依然是服务管理的主要特点之一。ISO/IEC 20000-1 要求营造持续改进和学习的文化，并对其有效性进行评估。在敏捷方法中，“持续”改进要求精简工作，同时尽可能减少不必要的活动。目的是“快速发现问题”，这样就可以在情况失控之前解决问题。

ISO/IEC 20000-1 规定，如果事情未按计划进行，流程能按照要求做出必要变化。这就需要具有复杂审批层级的高度结构化的方法。相反，敏捷方法包括许多以软件为基础的方法，将大部分变更管理流程自动化。如果负责该项目的团队具有开拓精神，自动化检测和重新运行工作通过了所有检查，那么就符合了 ISO/IEC 20000-1 的具体要求。当然，这在信息技术环境下更为简单，但是话说回来，如今的大多数服务在很大程度上都是以 IT 为基础的。

## ISO/IEC 20000-1 和敏捷方法互相支撑。

**很明显，这两种方法的互补性很强。您认为它们的最终商业价值是什么？**

ISO/IEC 20000-1 和敏捷方法互相支撑。前者最适用于重复、有些复杂的项目，而后者更适用于服务内容和方式不确定性强、变化较频繁的情况。敏捷方法作为一种强有力的开发工具，并不能完全取代传统的服务管理方法。

ISO/IEC 20000-1 的缺点在于它是线性的，不够灵活。但敏捷方法通过在整个服务生命周期中更好地管理变化、更快速地向客户和利益相关方传送价值，可视性更强，弥补了 ISO 方法在灵活性方面的不足。两者完美的互补，深受开发人员和客户的喜爱。