

ITIL流程设计方法

长河



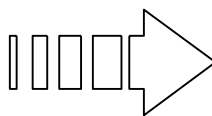
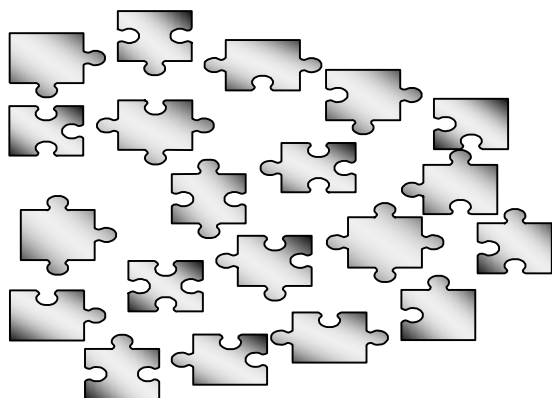
职能管理和流程管理



- 职能是执行一个或多个流程或活动的一组人员及其所使用的工具
- 流程是用于实现特定目标的一系列有组织的活动，它获得一个或多个定义的输入，然后将他们变成定义的输出

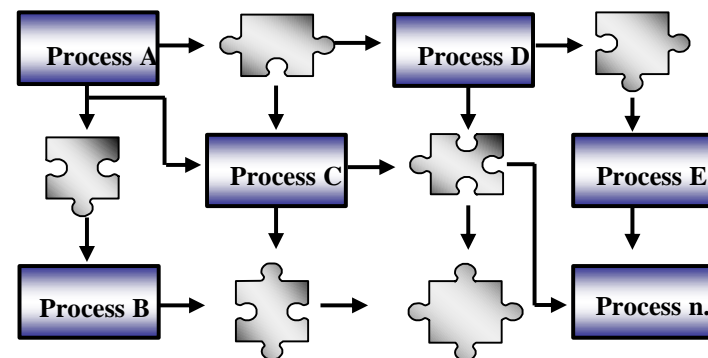
1

“支离”的岗位活动：



2

通过流程进行整合：



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

过程管理和结果管理

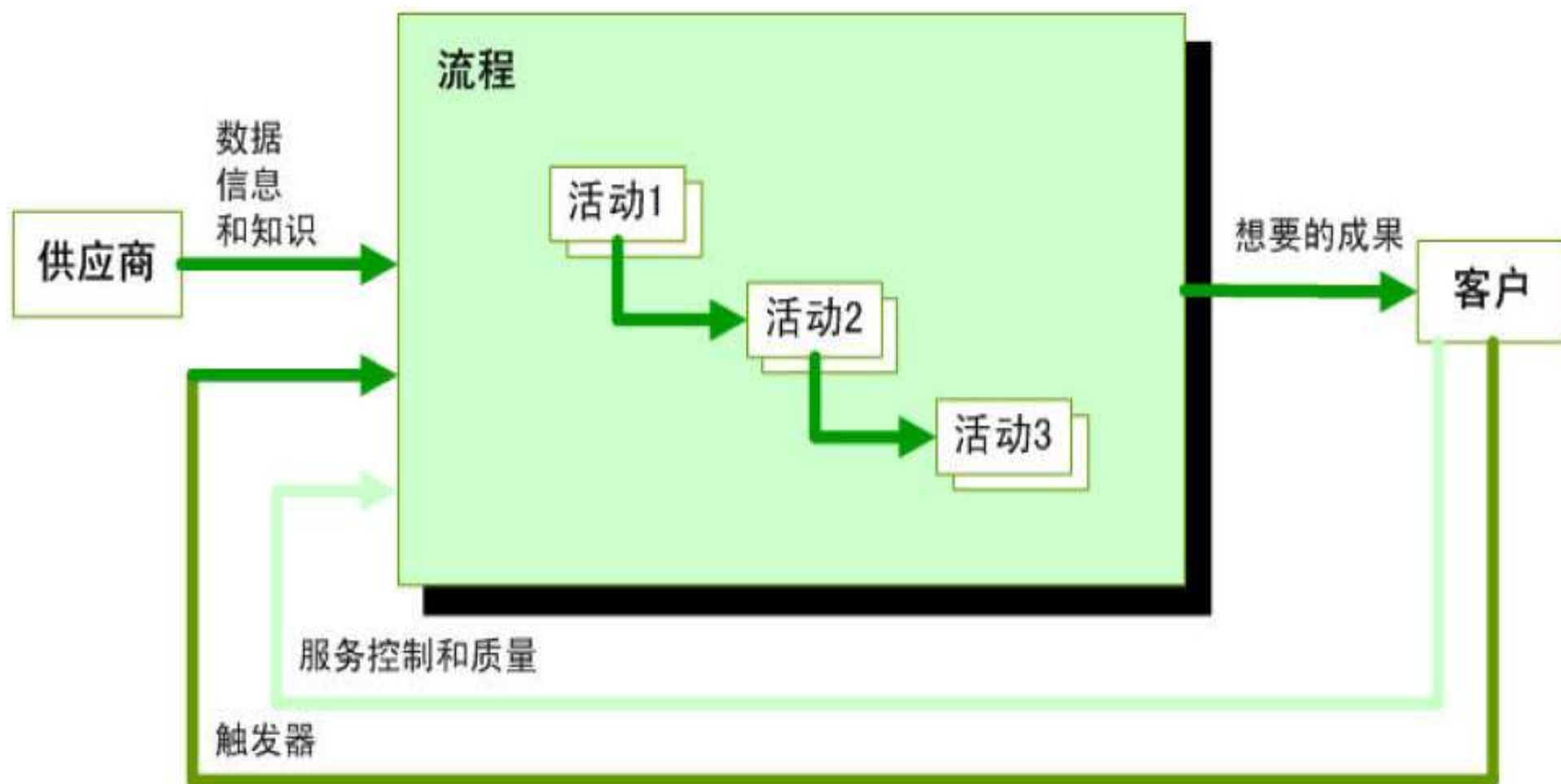


- 结果导向的管理方式
 - 行为和结果之间可以一一对应
 - 结果可观测，可计量，或者值得计量
 - 可接受风险较高（输得起）
- 过程（流程）导向的管理方式
 - 无法直接通过结果约束到行为时需要过程管理
 - 从结果进行考核效率不高，或者效果不佳时
 - 过程比较复杂，团队协作
 - 可接受风险较低

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程模型



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程管理的本质



- 用过程管理结果，讲究水到渠成、瓜熟蒂落
- 过程质量决定结果质量。在IT服务交付中，过程质量不好，而结果质量好，是侥幸；过程质量好，而结果质量不好，是意外。
- 用流程驱动人，让二流的工程师发挥出一流的水平。每个IT工程师都好比是一颗珍珠，而有效的流程就好比是一根华丽的绳子，可以将单个的珍珠串成珍珠项链，缺少了这根绳子，就只能是一盘散沙

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

三种类型的IT运维管理流程



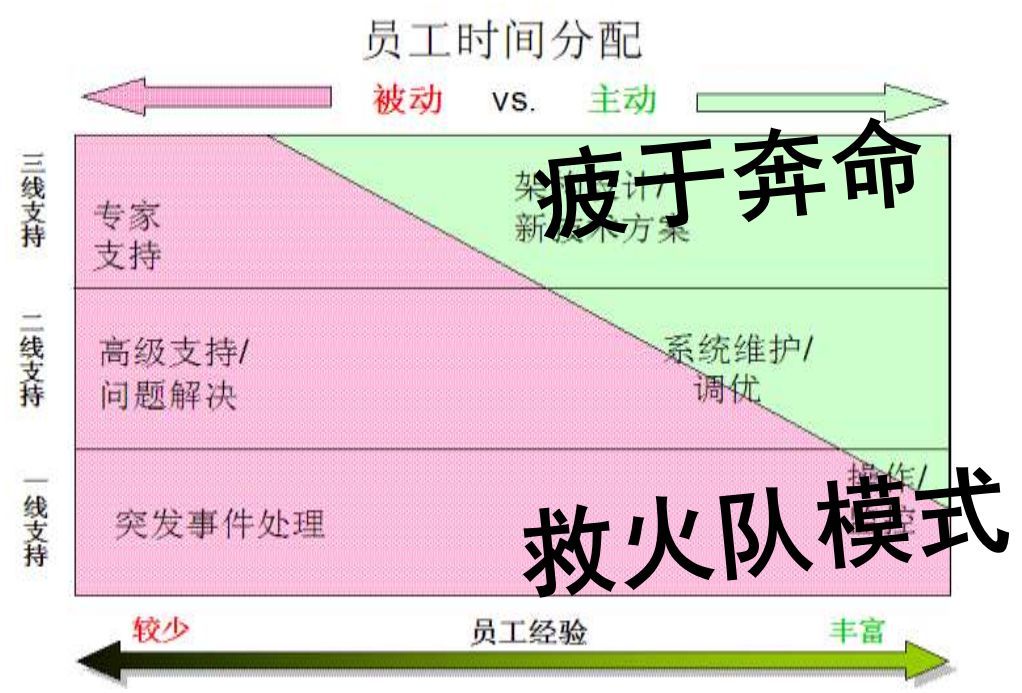
- 计划性驱动流程Operation Management
 - 知识库维护管理流程
 - 日常运维管理流程
- 非计划性事件驱动流程（ITIL Service Support模组，被动式管理）
 - 事件 / 问题管理
 - 变更管理
 - 发布管理
- 目标导向的管理流程（ITIL Service Delivery模组，主动式管理）
 - 服务级别管理 / 可用性管理
 - 容量管理

三人行，必有我师

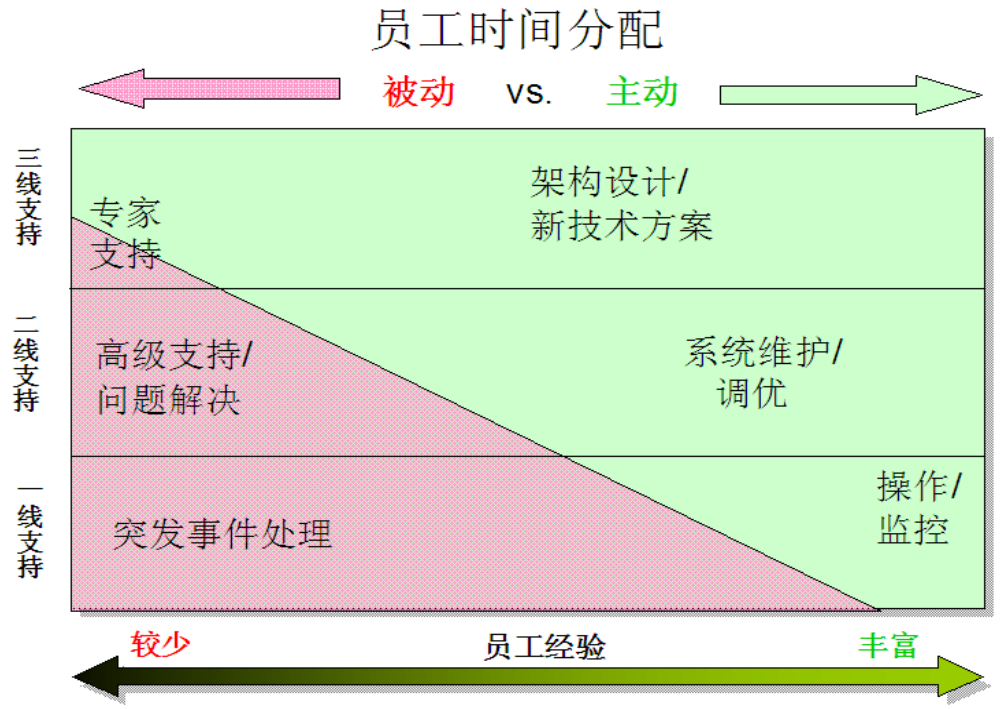
ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

被动管理流程和主动管理流程

✓ IT运维管理的目标在于化被动为主动，提高各条战线人员的工作效率，走向良性循环，提升系统稳定性和服务水平



操作员技能差
需要二线人员经常介入
一线基本没有主动工作
二线主动工作也很少
被动救火状态
系统稳定性差



操作员技能好
二线被干扰较少
整个组织主动工作很多
主动预防式
系统稳定性高

流程管理的目标是多元的，这些目标包括：效率、成本、质量、风险、合规性、客户体验等。

流程的作用：提高严肃性；消除单点风险；固化规则，减少摩擦，增强统一性

效率并不是流程管理追求的唯一的目標。而当流程的 执行者单纯从效率或局部的视角来看时，流程必然是有缺陷的。因此，不能因为流程降低了效率就认为流程是不好的就可以拒绝执行。

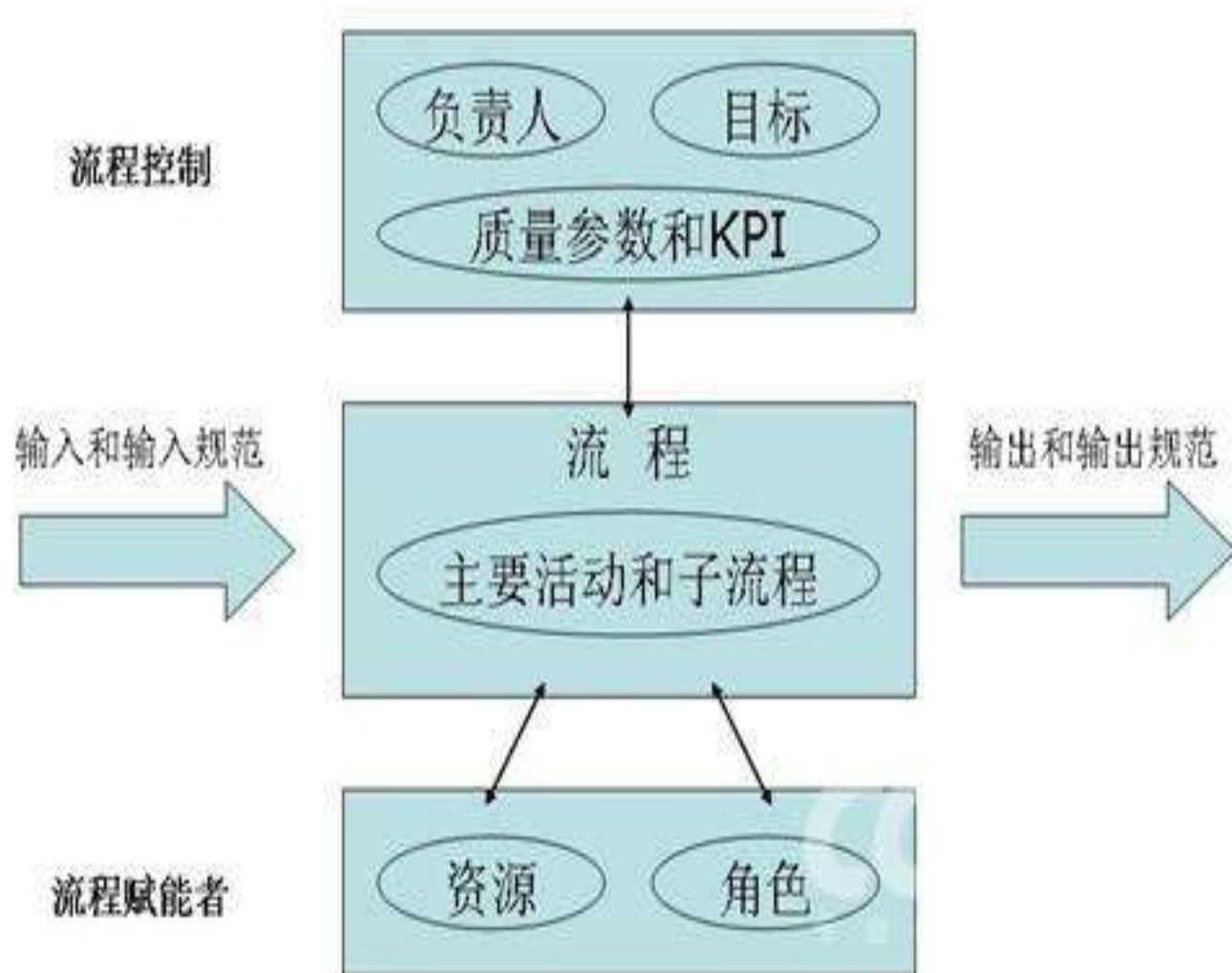
流程管理的要义在于：

- ✓ “不惜牺牲效率来保证质量、风险、合规等要求”
- ✓ “不惜牺牲局部的灵活性来保证整体的统一性”
- ✓ “不惜牺牲个人的效率来保证团队的效率”
- ✓ “不惜牺牲当前的效率来保证长远的效率”

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程的八大基本要素



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程经理们的无奈



- ✓ 流程执行的质量会影响流程管理的效果，而流程管理的效果会强烈地影响整个团队对流程的认同，而流程执行的质量本身又取决于团队成员对流程的认同。于是，流程的推行往往会陷入“鸡生蛋、蛋生鸡”的悖论。
- ✓ 流程的执行者以其“不主动、不拒绝、不负责”的消极态度勉强应付着执行了流程，结果是可想而知的。而流程的执行者往往用这种“坏”的结果来向流程经理们“示威”：“我说在这里流程管理行不通吧？”。

高层领导的作用

ITIL流程成功实施的7个关键点

- ✓ 1、表单设计（决定能获取的信息）
- ✓ 2、角色定义与映射（决定流程的执行力）
- ✓ 3、判据规则（分类的判断 依据）
- ✓ 4、输入定义（触发条件及规格要求）
- ✓ 5、输出定义（KPI指标及规格要求）
- ✓ 6、工具实施（标准化、模板化、电子化）
- ✓ 7、培训与推广

实施流程的五大问题



➤ 闭门造车

要兼顾各方利益，流程需要推广，提高相关人员的理解力和执行力

➤ 刻舟求剑

不能沿用原有制度不变，最好3个月修订一次，尤其是指标的修订

➤ 各管一段

流程接口就是木桶的桶箍，管好接口，包括外部流程

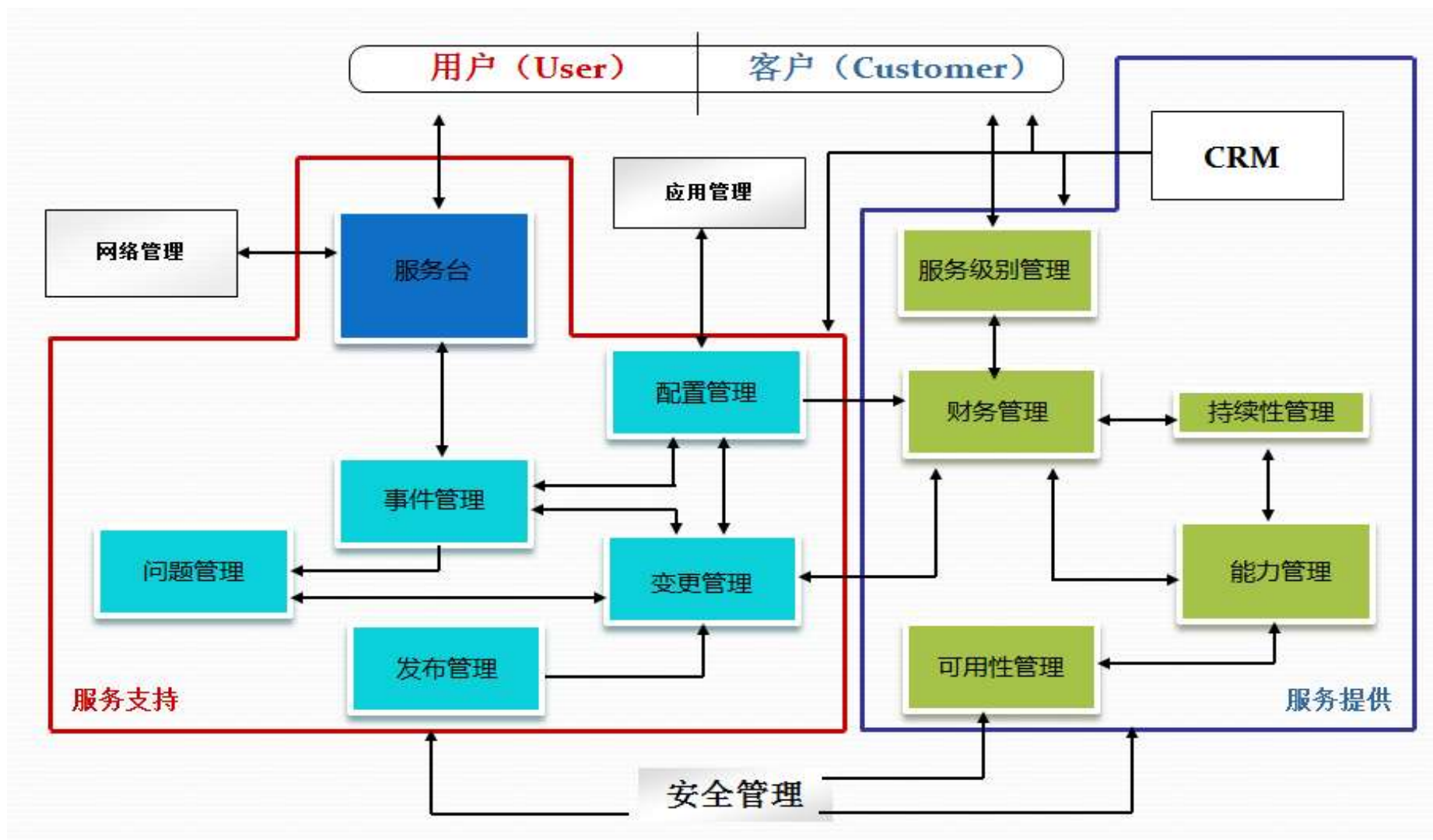
➤ 将流程经理当做官职或统计员

➤ 设计思想受工具禁锢

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

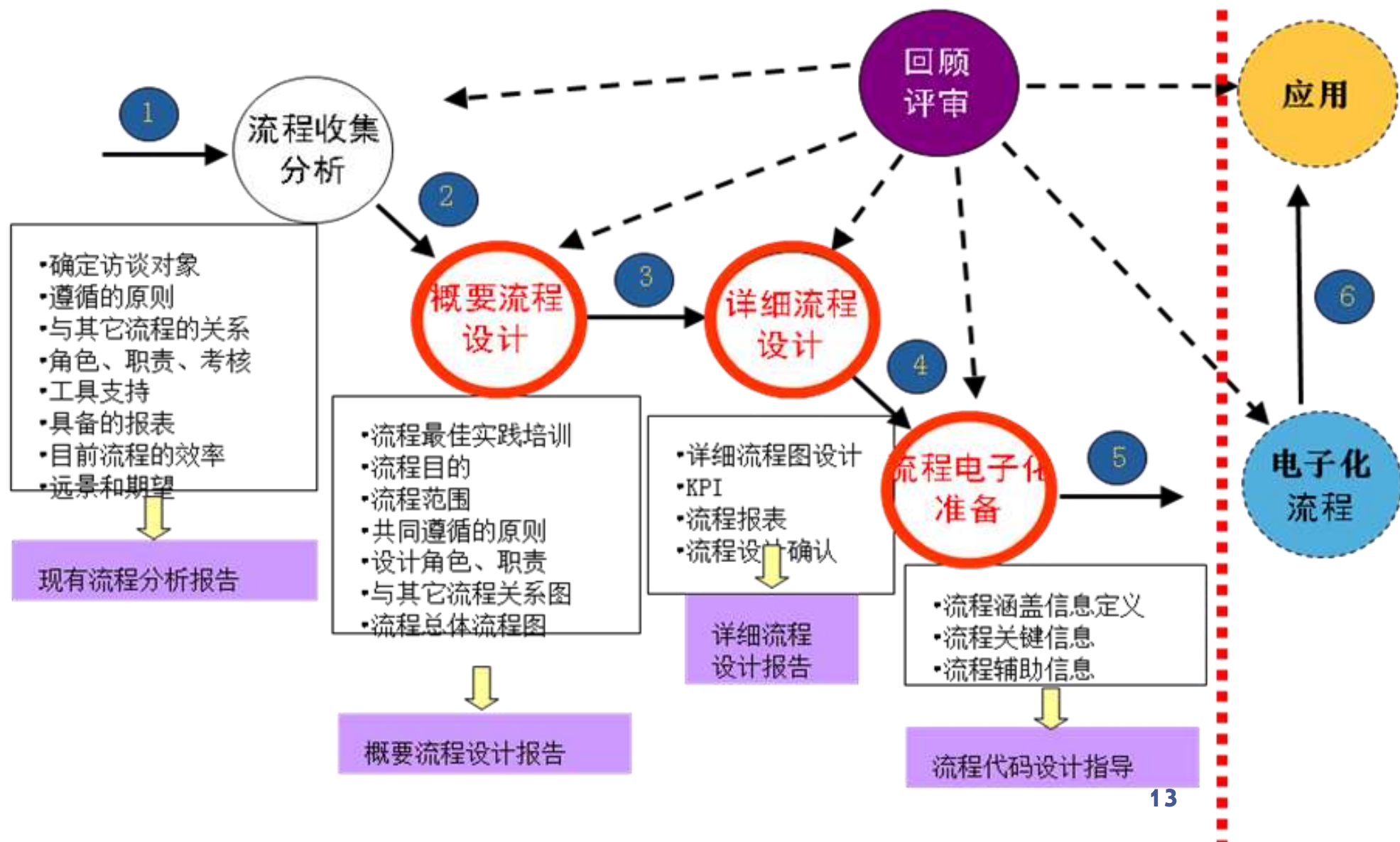
ITIL v2的核心流程



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程设计的思路



13

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程的三个层次

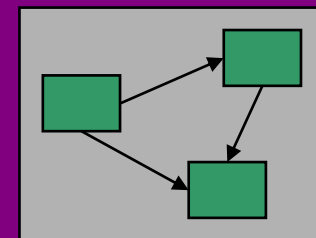


概要设计

第一级：流程参考模型

逻辑流程

节点间静态关系



PRM-it

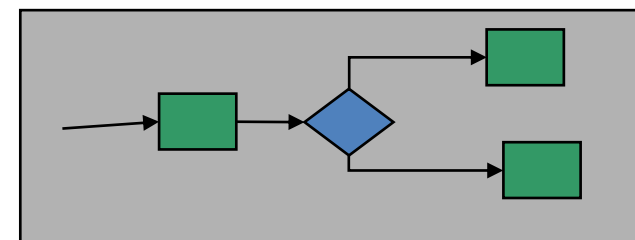
详细设计

第二级：节点操作示意图

动态次序

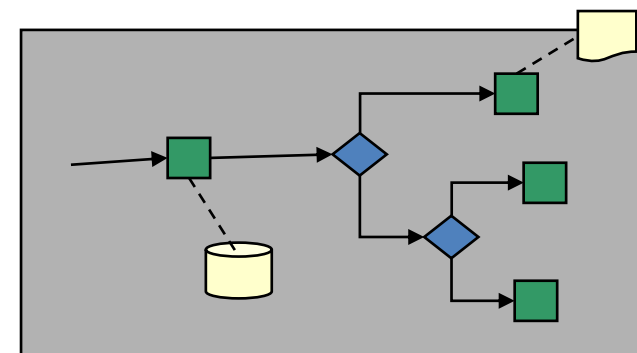
流程角色

执行原则



第三级：实际操作的物理流程图

- 角色安排
- 工具客制化
- 节点输入输出定义
- 原则详细定义



三人行，必有我师

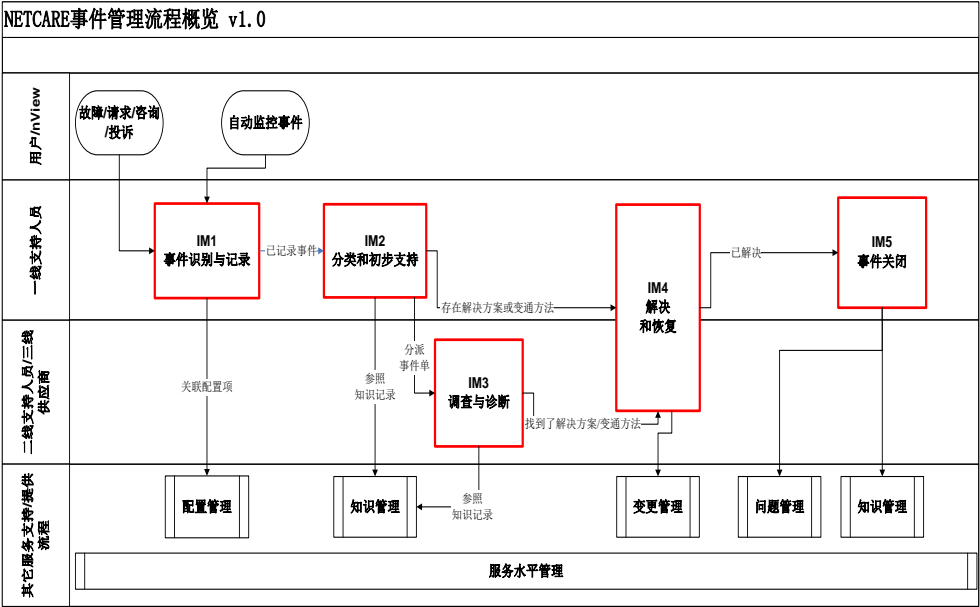
ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量



流程设计的主要内容

事件流程设计内容

- 定义事件流程负责人及事件流程经理角色、职责，并指定专人担当
- 明确服务台及二线角色和职责
- 指定流程角色到岗位
- 设计事件管理概要流程
- 设计事件管理各环节详细流程
- 定义流程执行原则，包括常规原则、责任制原则、分派原则、关闭原则、通报原则、升级原则等
- 定义流程相关代码，包括事件来源、事件性质、事件分类、事件优先级、事件状态、事件结束等
- 设计事件记录单
- 设计事件管理流程主要KPI指标及报表



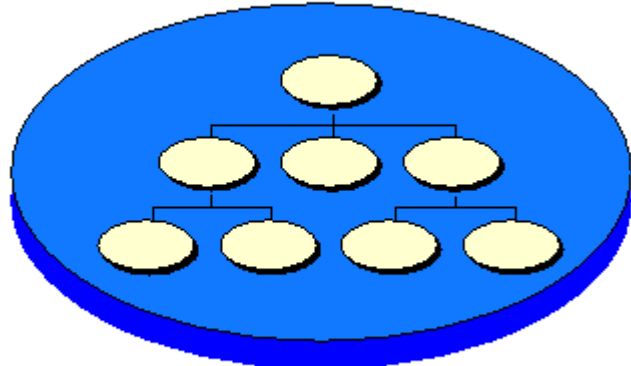
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	事件管理流程：服务请求管理	目标	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
2		Green	Yellow	Red												
3	各级别服务请求															
4	L1服务请求总数			29	11	17	29	11	29	11	17	29	11	11	17	
5	L1已完成服务请求总数			29	11	13	29	11	29	11	13	29	11	11	13	
6	L1服务请求平均解决时间(分钟)			114	163	240	114	163	114	163	240	114	163	163	240	
7	时限内解决率(%)			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
8	L1超时处理总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	L2服务请求总数			34	55	53	34	55	34	55	53	34	55	55	53	
10	L2已完成服务请求总数			20	46	37	20	46	20	46	37	20	46	46	37	
11	L2服务请求平均解决时间(分钟)			647	798	654	647	798	647	798	654	647	798	798	654	
12	时限内解决率(%)			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
13	L2超时处理总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	L3服务请求总数			8	11	24	8	11	8	11	24	8	11	11	24	
15	L3已完成服务请求总数			4	7	17	4	7	4	7	17	4	7	7	17	
16	L3服务请求平均解决时间(分钟)			271	950	1056	271	950	271	950	1056	271	950	950	1056	
17	时限内解决率(%)			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
18	L3超时处理总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	L4服务请求总数			0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	
20	L4已完成服务请求总数			0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	
21	L4服务请求平均解决时间(分钟)			0	1084	80	0	1084	0	1084	80	0	1084	1084	80	
22	时限内解决率(%)			0%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	
23	L4超时处理总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	L5服务请求总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	L5已完成服务请求总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	L5服务请求平均解决时间(分钟)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	时限内解决率(%)			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
28	L5超时处理总数			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

三人行，必有我师

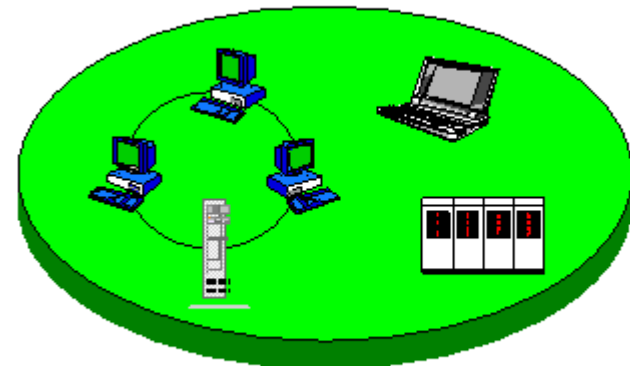
ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程设计方案必须具备的四个特点

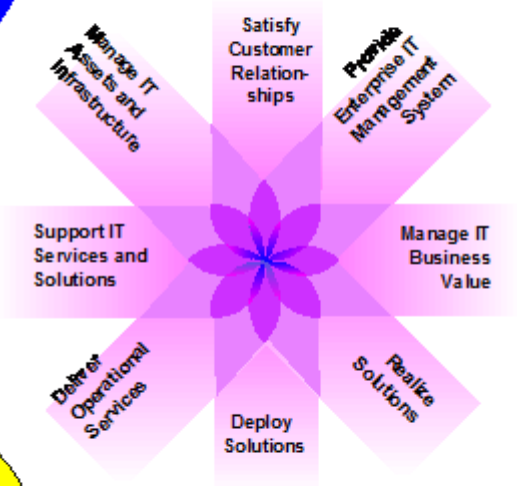
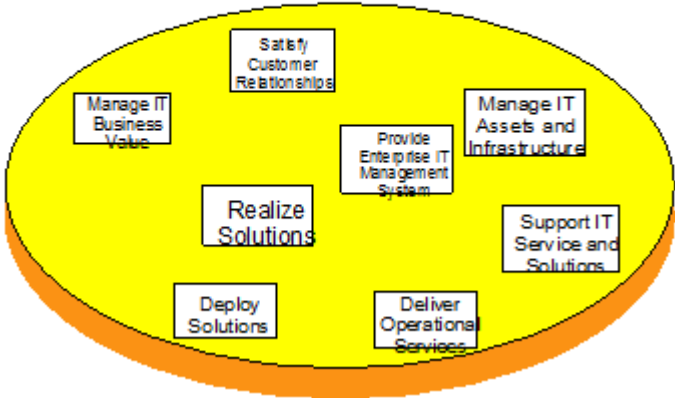
Independent of Organization



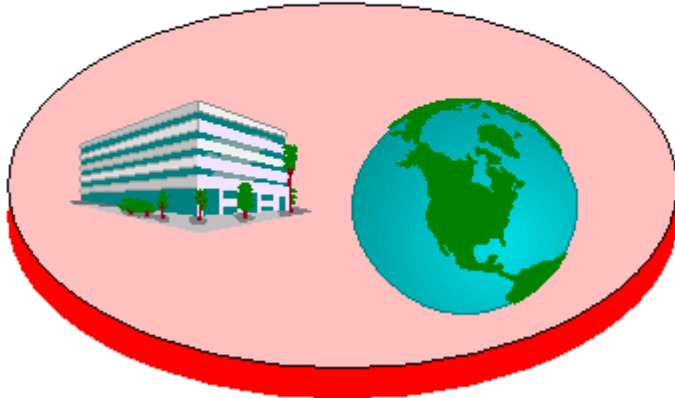
Independent of Technology



Flexible - No prescribed sequence, or bias



Independent of Size



流程设计“八可”原则



- 1、可定义—制定文档，体现要素**
- 2、可复制—标准指引、稳定执行、规模效应**
- 3、可理解—充分宣导、没有借口**
- 4、可执行—节点合理、落实岗位**
- 5、可计量—考核措施、测量计划**
- 6、可改进—定责任人、定改进周期、改进效果**
- 7、可追溯—每单输入系统、合适的模板、查询功能**
- 8、可审计—与体系结合、内审管审**

流程的表单设计原则



绩效考核的基础是数据，而数据又可以分为结果测量数据和过程统计数据，如果是一项绩效考核不能完全通过结果测量数据实现，那么就需要进行过程数据的采集。过程统计数据的采集，关键在于流程的设计，而流程设计的关键又在于表单的设计。表单设计直接决定了可获得的过程统计数据。

表单的设计需要遵循以下原则：

- 1、标准化原则（尽可能做选择题，实在不行，也应当给出填写规范和模板）；
- 2、从管理需求出发原则（每一个字段都对应着管理需求）；
- 3、成本效益原则；
- 4、可归责原则；
- 5、可执行原则。表单是支撑流程有效运转起来的前提。表单设计的基本原则是：“能做选择题，就不要做填空题；能做填空题就不要做论述题；实在万不得已必须做论述题时，也应当定义论述题答案的模版和答题规范”。这样可以确保表单记录的标准化，并可增强表单的可统计性以及执行力。

- ✓ 流程的制定者和执行者要是同一批人
- ✓ 识别已有文档，建议调整方案，防止甲方人员出现双倍的工作量
- ✓ 三级文件尽量由甲方人员编写，帮助其制定四级文件模板
- ✓ 在流程建设中下定义是一件看上去简单实则挺难的事情，定义不清则执行时会产生很多分歧。我推荐用以下组合性的“下定义”的方法：
 - 描述法：通过一段话概括性地对所界定的“对象”进行描述性说明；
 - 列举法：采用穷举的方式进行举例，列举法又可以分为正向列举法和反向列举法。

流程的操作规程和工作指引



- ✓ 众多操作标准和工作指引在流程设计和实施阶段不可能一次性全部梳理完成；
- ✓ 不少文件需要在新的流程执行一段时间后才发现有需要建立或完善；
- ✓ 在流程的执行过程中不断发现问题，并对流程的执行情况进行监督和控制，分析流程执行节点的困难；
- ✓ 对重复发生、有代表性的问题组织专门的小组会议进行分析研究，并制定相应的应对措施—改进流程、制定操作规范或工作指引等。

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

KPI设计的八项基本原则



- ✓ 1、全面性原则；
- ✓ 2、成本效益原则；
- ✓ 3、分层考核原则；
- ✓ 4、重要性原则；
- ✓ 5、可测量原则；
- ✓ 6、针对性原则；
- ✓ 7、责任可归属原则；
- ✓ 8、过程考核与结果考核相结合原则。



ITIL流程的成熟度提高是一个逐步发展的过程，流程的成功实施，只是万里长征第一步，对于这些流程，还需要持续跟进：

- 流程的持续改进
- 流程指标的持续改进
- 流程的宣传和培训

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程设计的步骤



以问题管理为例

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程设计文档目录

举例



- 1 目标
- 2 流程范围
- 3 流程主要内容
- 4 流程执行原则
- 5 流程详述
- 6 关键角色、职责定义
- 7 流程相关定义
- 8 与其他流程的关系
- 9 关键流程衡量指标
- 10 功能性需求
- 11 流程质量控制
- 12 需要调整的既有文件及调整要求
- 13 附录

三人行，必有我师

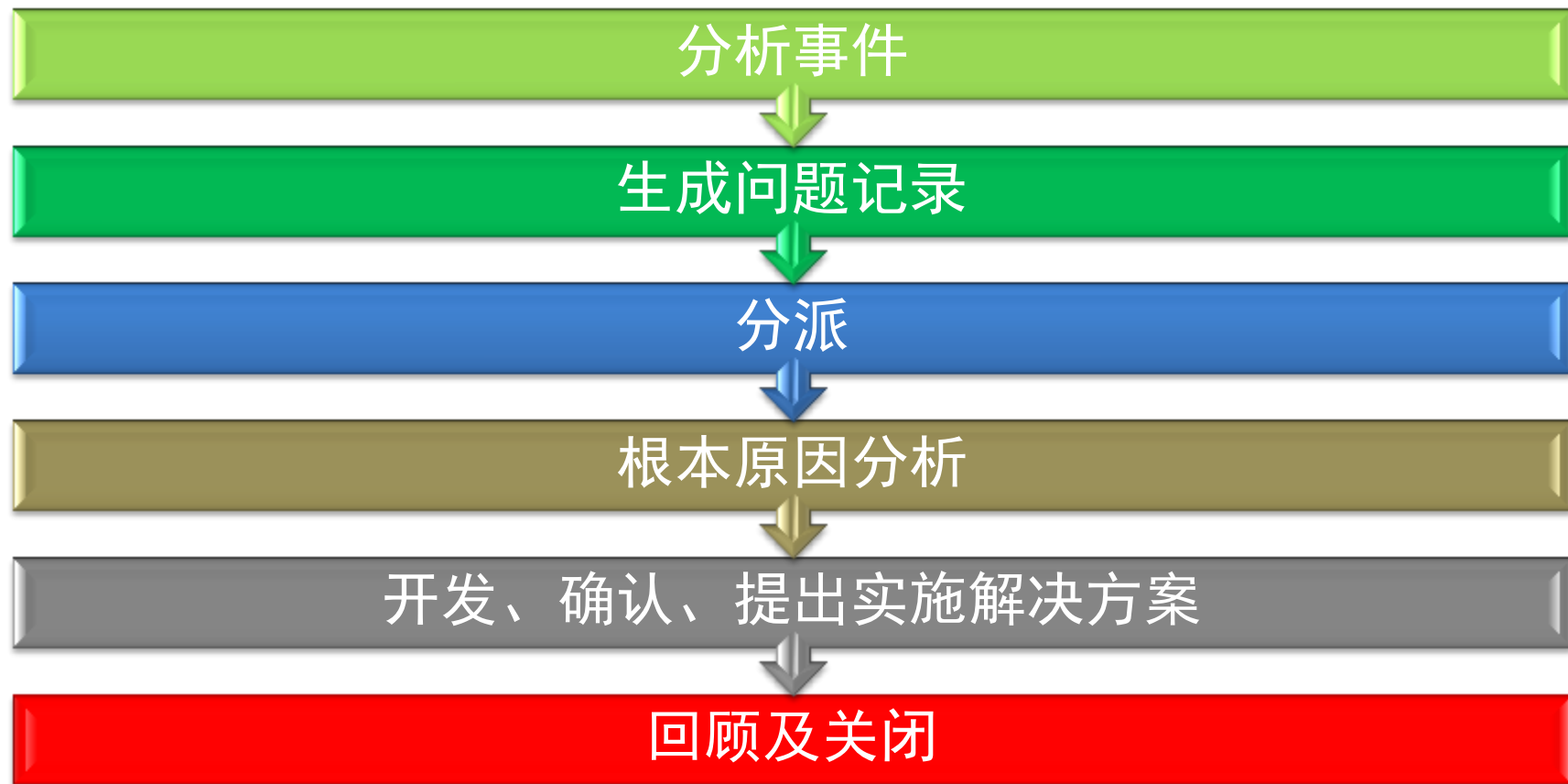
ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

问题管理流程的根本目的是消除或减少生产环境中事件发生的数量和严重程度，从而为企业建立一个稳定的IT环境，提高IT服务的可用性。其目的包括：

- 分析并确定事件的根本原因，找到最终解决方案，以防止此类事件再次发生
- 提高IT服务的可靠性，降低IT支持成本

流程主要活动

举例



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

与其他流程的关系

举例



➤ 和事件管理的关联

事件在恢复服务后仍需后续分析处理的，应结束事件单，创建问题单（问题单必须和事件单建立关联）

➤ 和变更管理的关联

问题处理过程中，如果需要对系统进行变更，必须按照变更管理的定义，提交变更请求单（变更单必须和问题单建立关联），变更完成后，继续问题单的处理

➤ 和配置管理的关联

问题处理过程中，可以通过配置管理查询相关的配置项信息

问题处理过程中，如果可以将根本原因定位到某个配置项，则必须将问题单与该配置项关联

➤ 和知识管理的关联

问题处理完成后，均应整理提交到知识库中(问题单必须和知识单建立关联)，以便在省内和全国共享

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

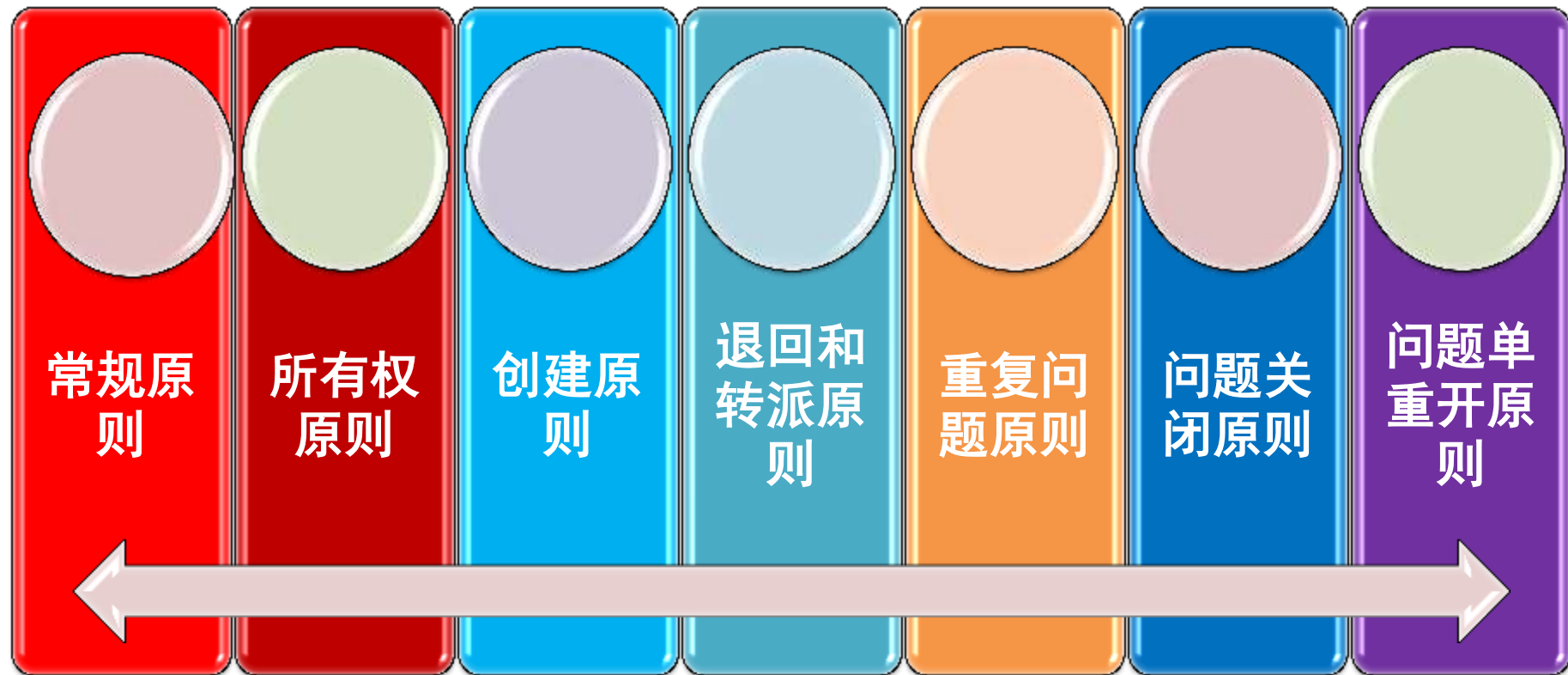
问题管理流程的范围是对业务系统中发生的问题进行管理，来降低事件数量。

不包括：

处于开发或测试环境的系统和应用

流程执行原则

举例



三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程执行原则-常规原则

举例



- 问题管理流程应与事件管理流程相对独立，事件处理过程中故障消除、业务恢复后如需后续分析处理，应转问题管理流程
- 问题经理建议由系统和业务部门领导分别担任
- 应该每半年对问题管理流程的流程关键衡量指标、流程执行效率、流程支撑工具有效性等进行回顾，以改进和优化流程
- 应该每月定期回顾和产生问题管理报表，对没有解决的问题，应该举行定期的问题管理会议对这些问题进行评估

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量



➤所有权原则用来确保每个问题在任何时段都有适当的人员负责，问题经理是每个问题的负责人。下表是各角色在各环节中承担不同责任的RACI模型。

➤问题管理RACI模型

	问题经理 (主管)	问题处理专家 (员工)	问题处理厂商 (厂商)
问题确定与记录	A	R	R/C
问题确认与分派	A/R	C/I	I
分析并诊断问题/提供变通方法	C/I	A/R	R/C
开发、确认、实施解决方案	C/I	A/R	R/C
问题监控	A	R	I
问题回顾与关闭	R	A	C
RACI模型说明 A: 负全责; R: 有义务; C: 提建议; I: 需知会			

- 事件在恢复服务后仍需后续分析处理的，应结束事件单，创建问题单。
- 维护中发现的潜在故障，尚未影响业务的，应建立问题单。
- 工作分析会落实的潜在故障分析任务，应建立问题单。
工作分析会应包括对所处理事件历史记录的趋势分析。

流程执行原则-退回和转派原则

举例



- 事件处理专家或厂商认为问题分派错误时，可退回事件经理，由其进行再分派(转派)。为确保问题单不被过于频繁的相互转派、以至于无法在规定时间内得到解决，应当尽量减少问题单再分派的几率，一个问题单再分派的次数不应该超过两次。

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程执行原则-重复问题原则

举例



重复问题是指经过分析之后，根本原因相同的问题。例：问题处理专家提出了几个问题，但是经过分析之后，发现这几个问题的根本原因是相同的，这几个问题就可以定义为重复问题。对于重复问题需要进行标志，将相关问题记录进行关联，当问题解决时同时进行回顾。

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程执行原则-问题关闭原则

举例



- 通常，问题单在实施了解决方案之后，需要经过一段时间的回顾，由问题处理专家和问题经理一起来回顾解决方案是否达到了预期的效果，如果成功的实施，由问题处理专家或问题经理确认问题信息记录完整，关闭问题。
- 问题关闭时必须整理经验，提交知识库。

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程执行原则-问题单重开原则

举例

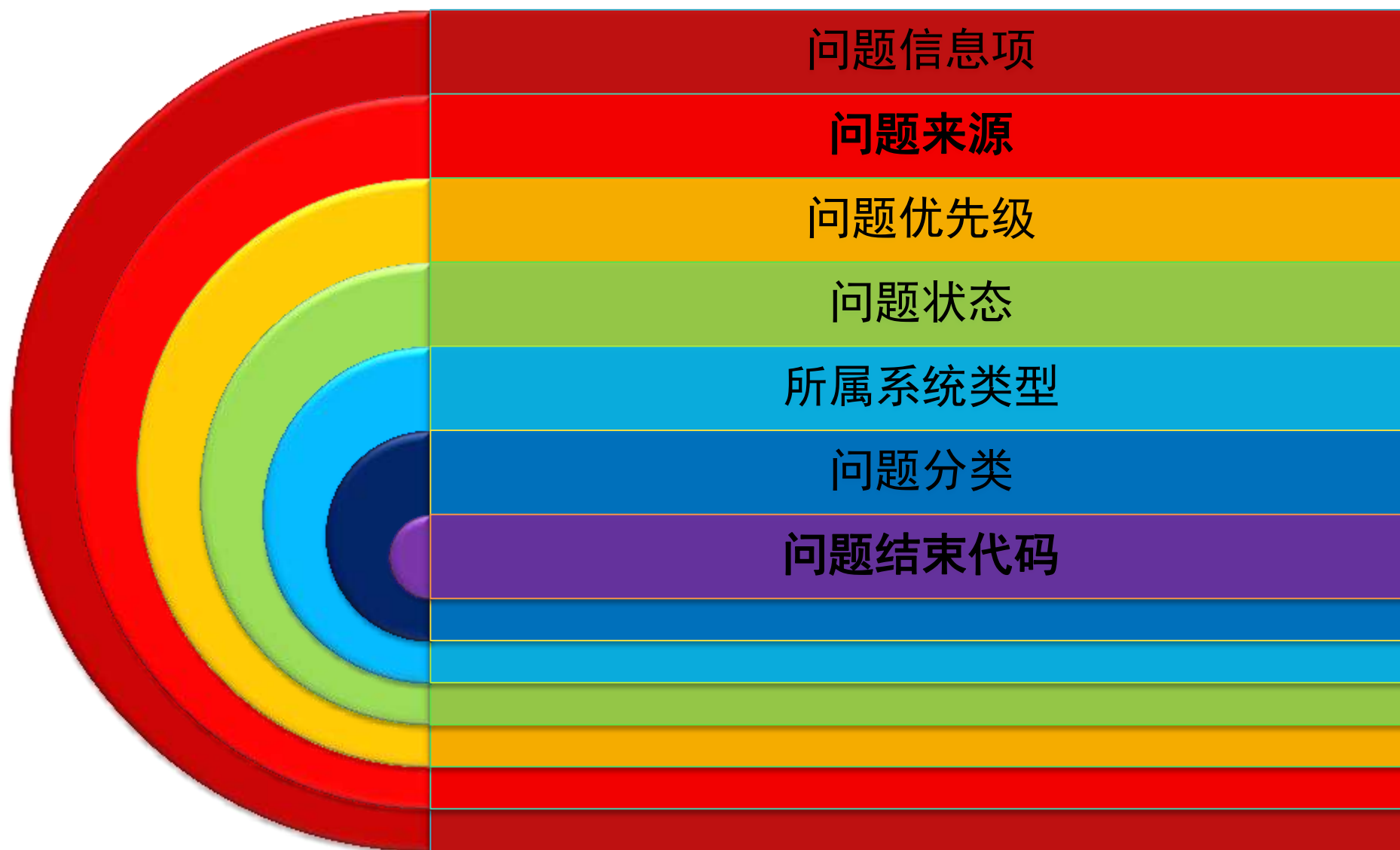


- 已关闭的问题单不允许重开。如果问题重复发生，则创建一个新的问题单。

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

举例



ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程相关定义-问题信息项



序号	信息项	描述
1	问题ID	为每个问题分配一个唯一的序列号（系统自动产生）
2	请求人信息	问题请求人的信息，包括：姓名、省/分公司、部门、电子邮件、办公电话、手机（手工填写）
3	登记时间	生成问题记录的时间（系统自动产生）
4	地点	记录问题发生的地点（手工填写）
5	问题来源	参见“问题来源”定义
6	问题优先级	参见“问题优先级”定义
7	所属系统类型	参见“所属系统类型”定义
8	问题分类	参见“问题分类”定义
9	问题标题	简单描述问题（手工填写）
10	问题描述	详细描述问题内容（手工填写）
11	问题拒绝原因	详细描述拒绝问题原因，并推荐其他专家或专家组（手工填写）
12	变通方法	详细记录问题的变通方法
..

三人行，必有我师

流程相关定义-问题来源

举例



编号	代码	描述
1	事件研究	<p>事件恢复服务后提出的问题，以便进行事件的根本原因分析。业务恢复后，相应事件应结束关闭，以免影响事件处理时长。如果事件对应的潜在故障原因后后续规避措施仍需继续研究，应启动问题管理流程，创建问题单。</p> <p>例如：某日发生了一起集群无法切换的事件，导致某台主机发生故障后，没有切换到备用主机中去，从而影响了业务，事件处理人员在采取了手工切换的替代措施后，恢复了服务。为了分析为什么会发生该事件，以及查看其他的集群是否也存在类似的问题，此时可以提出一个问题记录，以便对该事件进行研究分析。</p>
2	维护提出	<p>技术专家在日常维护工作中提出的问题。日常维护中发现的潜在故障如果没有影响到业务，应启动问题管理流程，创建问题单。</p> <p>例如：维护专家在日常维护中发现，目前的数据库版本可能会存在着死锁、心跳不一致等方面的问题，此时就可以提出一个问题记录，以便研究分析，避免日后发生故障。</p>
3	趋势分析	<p>分析事件记录找出的问题。常规的工作分析会上确定的、需要深入研究的任务落实到维护专家后，应启动问题管理流程，创建问题单。</p> <p>例如：在定期的会议中，对计费类的事件进行分析后发现，上周该类型的事件比平常的时候多了30%，超过了规定的阈值，这表明计费系统有可能存在着一些潜在的隐患，此时就可以提出一个问题记录，以找出问题的原因并解决。</p>

三人行，必有我师

流程相关定义-问题优先级

举例



编号	代码	描述
1	关键	<p>从如下方面考虑，问题是否：</p> <ul style="list-style-type: none">影响到关键业务（如：综合帐务、定单管理、电话呼叫中心等）影响范围极大（如：一个关键地区或半数以上非关键地区）紧迫程度最高（如：必须马上着手处理）问题处理后可大幅节省投资、人力，有效提高服务质量和维护效率
2	重要	<p>从如下方面考虑，问题是否：</p> <ul style="list-style-type: none">影响到较关键业务（如：综合采集、融合计费、产品管理等）影响范围较大（如：一个以上非关键地区）紧迫程度较高问题处理后可有效节省投资、人力，一定程度提高维护质量
3	普通	<p>从如下方面考虑，问题是否：</p> <ul style="list-style-type: none">影响到非关键业务有一定影响范围问题处理后对维护质量和效率的提升有限

流程相关定义-问题状态

举例



编号	代码	描述
1	已登记	问题登录到系统中
2	分析中	问题处理专家正在分析问题过程中
3	已定位原因	问题根本原因已找出
4	已有解决方案	解决方案已找到
5	已提出变更请求	已提交变更请求（RFC）
6	已回顾	已经对问题进行了回顾
7	结束并关闭	问题结束

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程相关定义-所属系统类型

举例



业务系统	子类
OA系统	
客服系统	
邮件系统	
容灾系统	
安全管理系统	
其它系统	

流程相关定义-问题分类

举例



类别	子类	条目
系统硬件	小型机	
	PC服务器	
	路由器	
	网络交换机	
	磁盘阵列	
	存储光纤交换机	
	磁带库	
	安全设备	
系统软件	操作系统	
	数据库	
	备份软件	
	系统管理软件	
	安全软件	

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

流程相关定义-问题结束代码

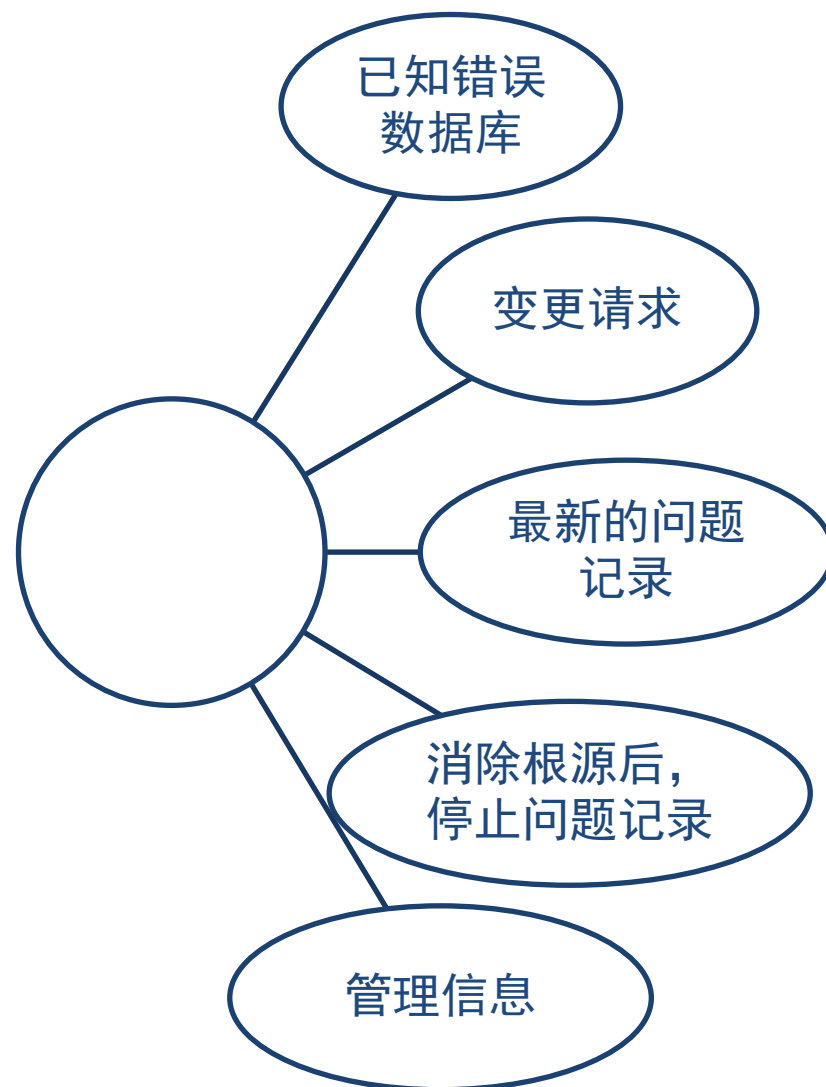
举例



编号	代码	描述
1	根本解决	找出问题的根本原因，并得到解决方案，成功解决
2	变通方法	没有根本解决方案或目前没有办法实施根本解决方案，但有临时解决方案作为变通方法
3	无法解决	未找到问题的根本原因，没有解决方案，或目前无法实施解决方案，也无变通方法
4	取消	问题被问题经理拒绝

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量



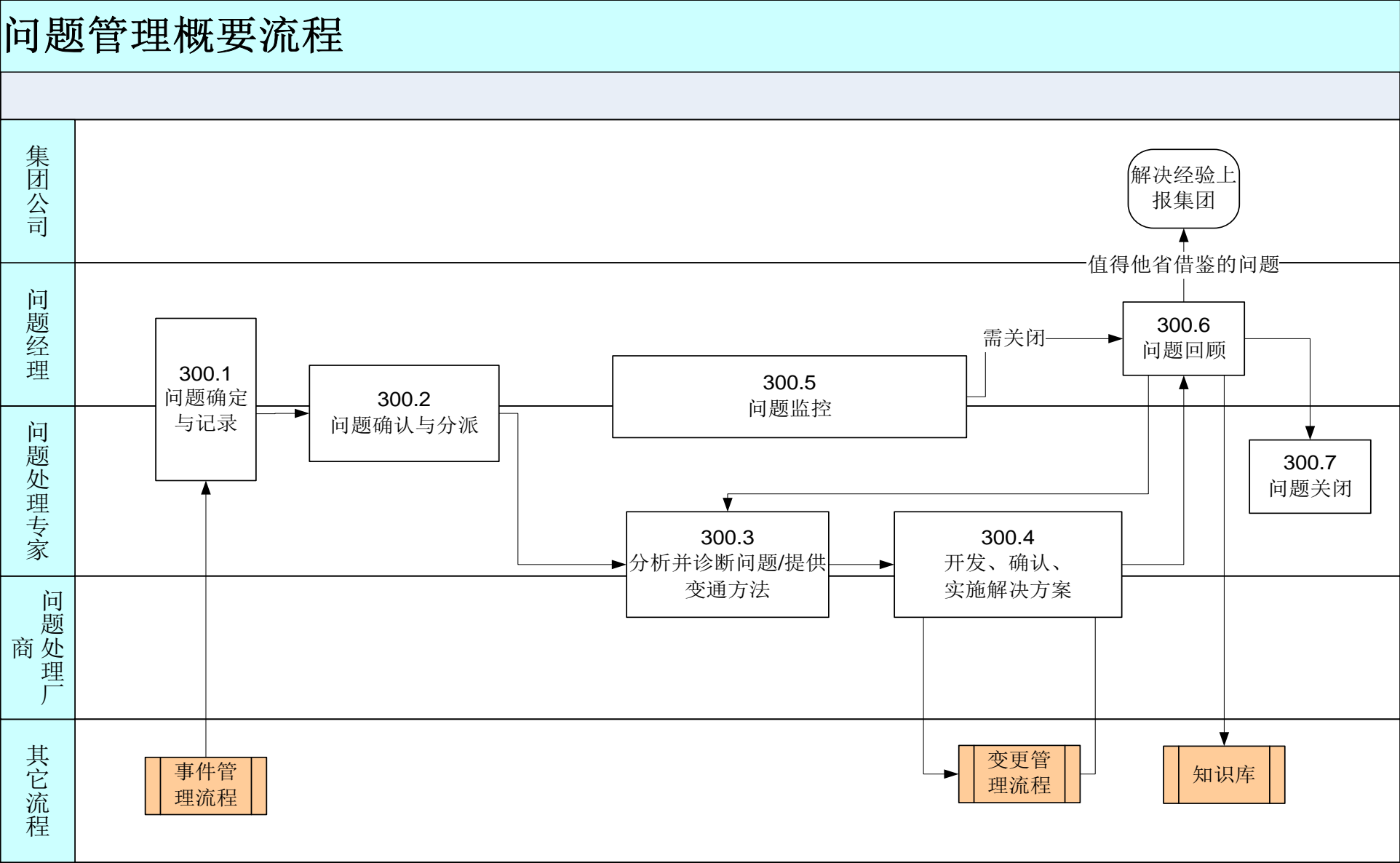
➤流程图

➤活动描述

➤与其他流程活动的关联

流程概要设计-流程图

举例



流程概要设计-活动描述

举例



序号	步骤名称	责任人	说明
300.1	问题确定与记录	问题处理专家/ 问题经理	<ul style="list-style-type: none">对事件研究、维护提出以及趋势分析发现的潜在问题，在系统中进行记录，并对问题信息进行描述问题处理专家创建的问题，如果需要，应提交给问题经理确认；否则应抄送问题经理备案问题经理创建的问题，可与300.2环节合并，直接分派给问题处理专家
300.2	问题确认与分派	问题处理专家/ 问题经理	<ul style="list-style-type: none">问题处理专家提交上来的问题，问题经理应对其进行审核确认，确定问题是否需要继续处理。如果问题确认无效，则关闭问题，并通知请求者问题经理创建或审核的问题，分派给相应问题处理专家；问题处理专家创建的问题，可以自行处理或分派给现场厂商
300.3	分析并诊断问题/提供变	问题处理专家/	<p>问题处理专家/厂商接受问题，更新问题状态及实际开始诊断时间</p> <ul style="list-style-type: none">如需其他问题处理专家协助分析、诊断，则通知问题经理，由问题经理协调资源，成立问题分析小组，举行问题根本原因分析研讨会，并确定问题的潜在原因，提供或更新问题变通方法，以

流程概要设计-与其他流程活动的关联

举例

序号	步骤名称	流程相关定义
300.1	问题识别与记录	<ul style="list-style-type: none">□ 填写“请求人信息”、“地点”、“问题标题”、“问题描述”各项□ 确定“问题来源”、“所属系统类型”、“问题分类”、“问题优先级”
300.2	问题确认与分派	<ul style="list-style-type: none">□ 确认“问题来源”、“所属系统类型”、“问题分类”、“问题优先级”□ 填写“问题经理”、“问题处理专家”、“厂商人员”
300.3	分析并诊断问题/提供变通方法	<ul style="list-style-type: none">□ 填写“变通方法”、“问题原因”、“实际开始诊断时间”、“实际诊断结束时间”各项
300.4	开发、确认、实施解决方案	<ul style="list-style-type: none">□ 更新“解决方案”等项
300.5	问题监控	<ul style="list-style-type: none">□ 参考“问题状态”
300.6	问题回顾与关闭	<ul style="list-style-type: none">□ 填写“问题结束代码”、“问题无法解决原因”等项

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

关键角色、职责定义

举例



- 问题经理

- 厂商

- 问题处理专家

问题处理专家通常由各专业组技术人员承担，负责协调、监督厂商进行问题诊断及解决，有时也会自行承担问题的诊断和解决。

职责：

- 根据事件处理和日常维护要求创建问题，启动问题管理流程
- 协调、监督厂商进行问题诊断、确定解决方案
- 自行进行问题诊断，确定解决方案
- 回顾问题、整理解决方案并提交知识库

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚IT服务管理大师们的力量

关键流程衡量指标

举例



序号	衡量指标	指标计算说明
1	问题总数	数量：在问题单中根据以下条件过滤， 1. 【重复问题标记】为空 2. 【问题结束代码】不等于‘取消’ 3. 【登记时间】在统计周期内
2	已找到根本原因的问题数量	数量：在问题总数中，【问题状态】=‘已定位原因’的问题个数
3	趋势分析问题所占比率	数量：在问题总数中，【问题来源】=‘趋势分析’的问题个数 比率：数量 / 问题总数 × 100 %
5	通过变通办法解决的问题数量	数量：在关闭问题数量中，【问题结束代码】=‘变通方法’的问题个数
6	问题成功解决率	数量：在关闭问题数量中，【问题结束代码】=‘根本解决’的问题个数 比率：数量 / 关闭问题数量 × 100 %
7	平均诊断时间	诊断完成问题数量：【实际诊断结束时间】在统计周期内的问题个数 平均诊断时间： $\frac{\sum(\text{实际诊断结束时间} - \text{问题登记时间})}{\text{诊断完成问题数量}}$ 三人行，必有我师 ITIL 先锋论坛 汇聚 IT 服务管理大师们的力量



问题？

三人行，必有我师

ITIL先锋论坛，汇聚**IT**服务管理大师们的力量

谢谢参加!



三人行，必有我师
ITIL先锋论坛，汇聚**IT**服务管理大师们的力量