



# 通过服务管理实现业务价值与IT价值

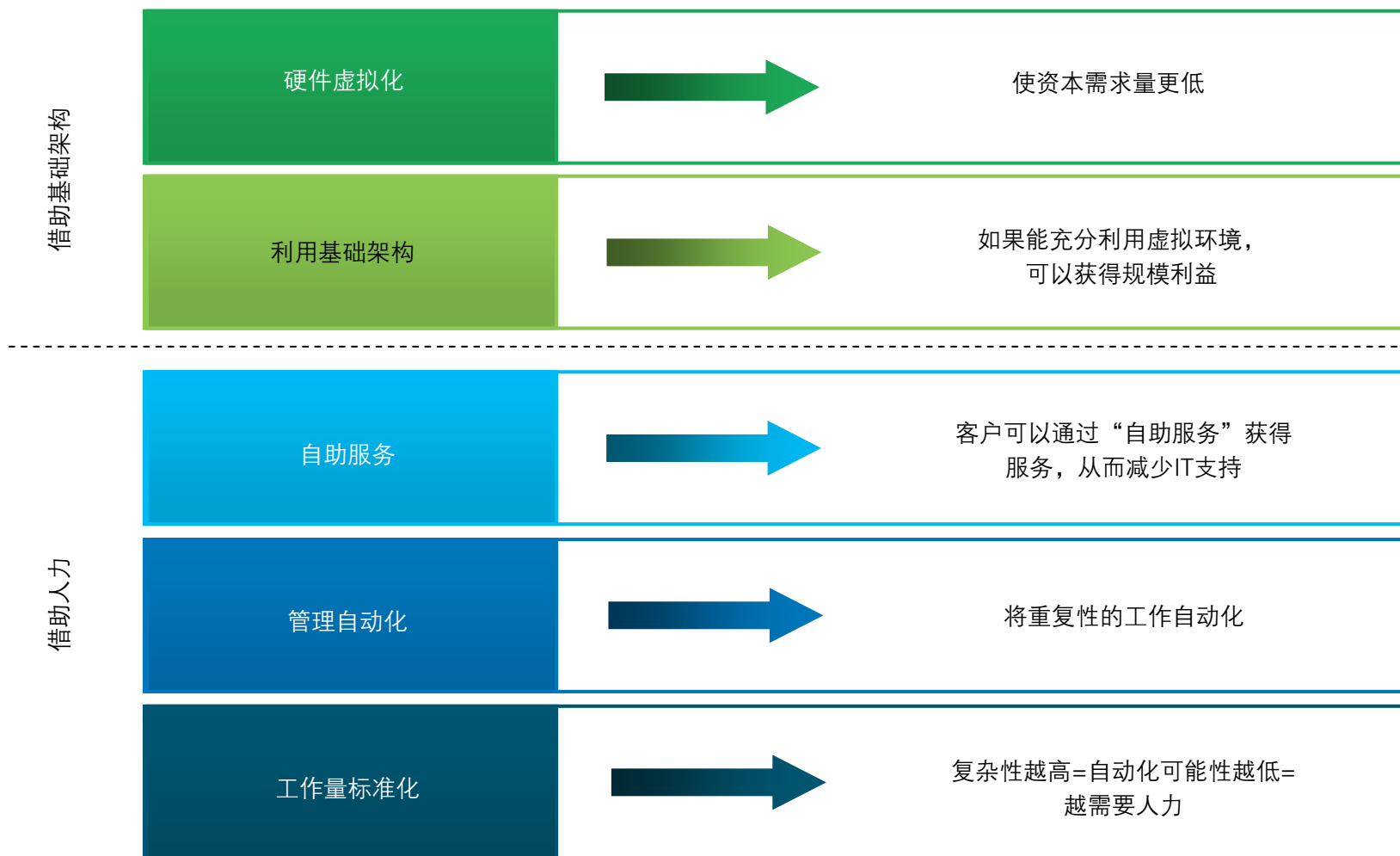
Peter Edwards  
整合服务管理部顾问

# PulseANZ2010

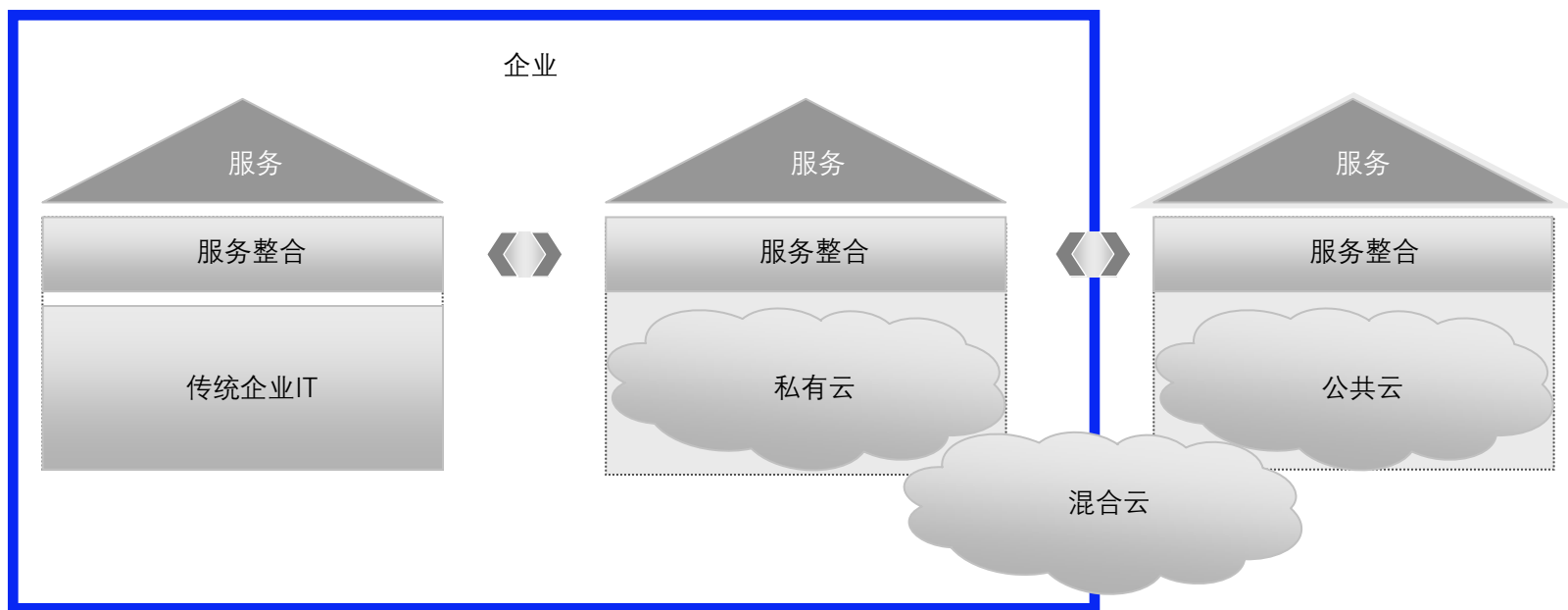
迎接助推基础设施建设的人士



# 业务和IT的目的是通过一系列普通措施提高IT服务的效率和价值



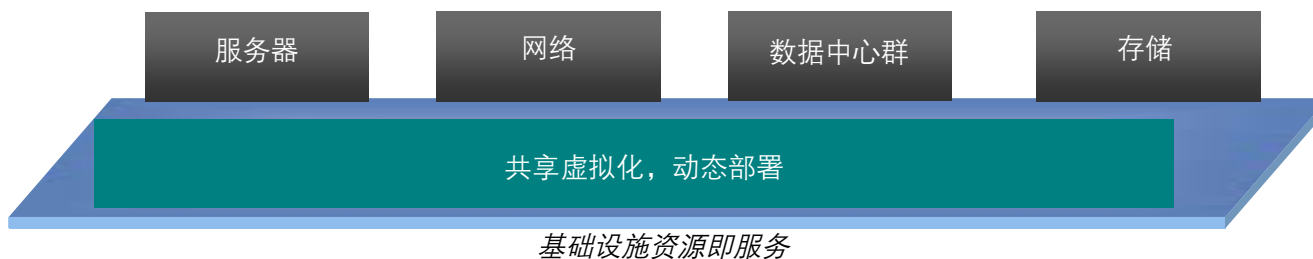
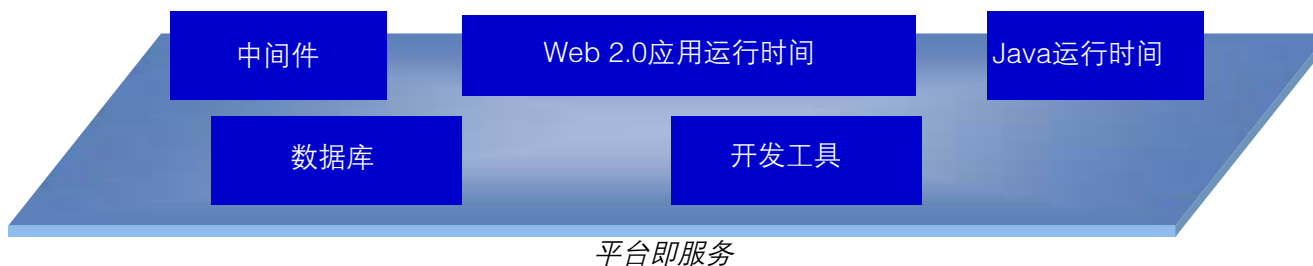
## 采用这些措施后，IT环境将由多个共存的服务交付模式组成



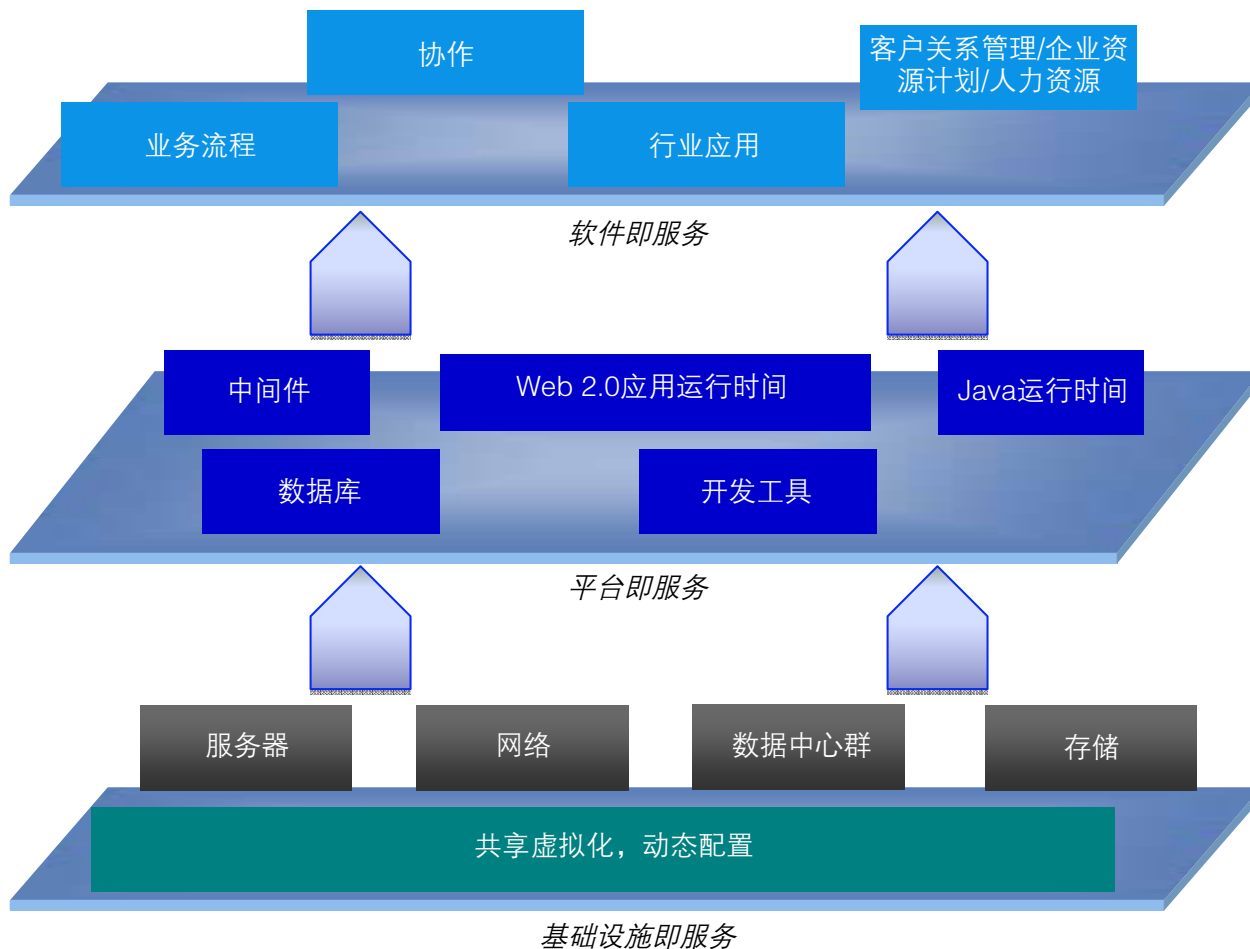
IT产品组合当今倾向于具有不同服务交付模式：

- 关键任务
- 组合应用
- 高度一致性
- 测试系统
- 试生产
- 开发者平台
- 变量存储
- 软件即服务
- 网络托管

# 这些交付模式将用于交付各种日益标准化和商品化的IT服务

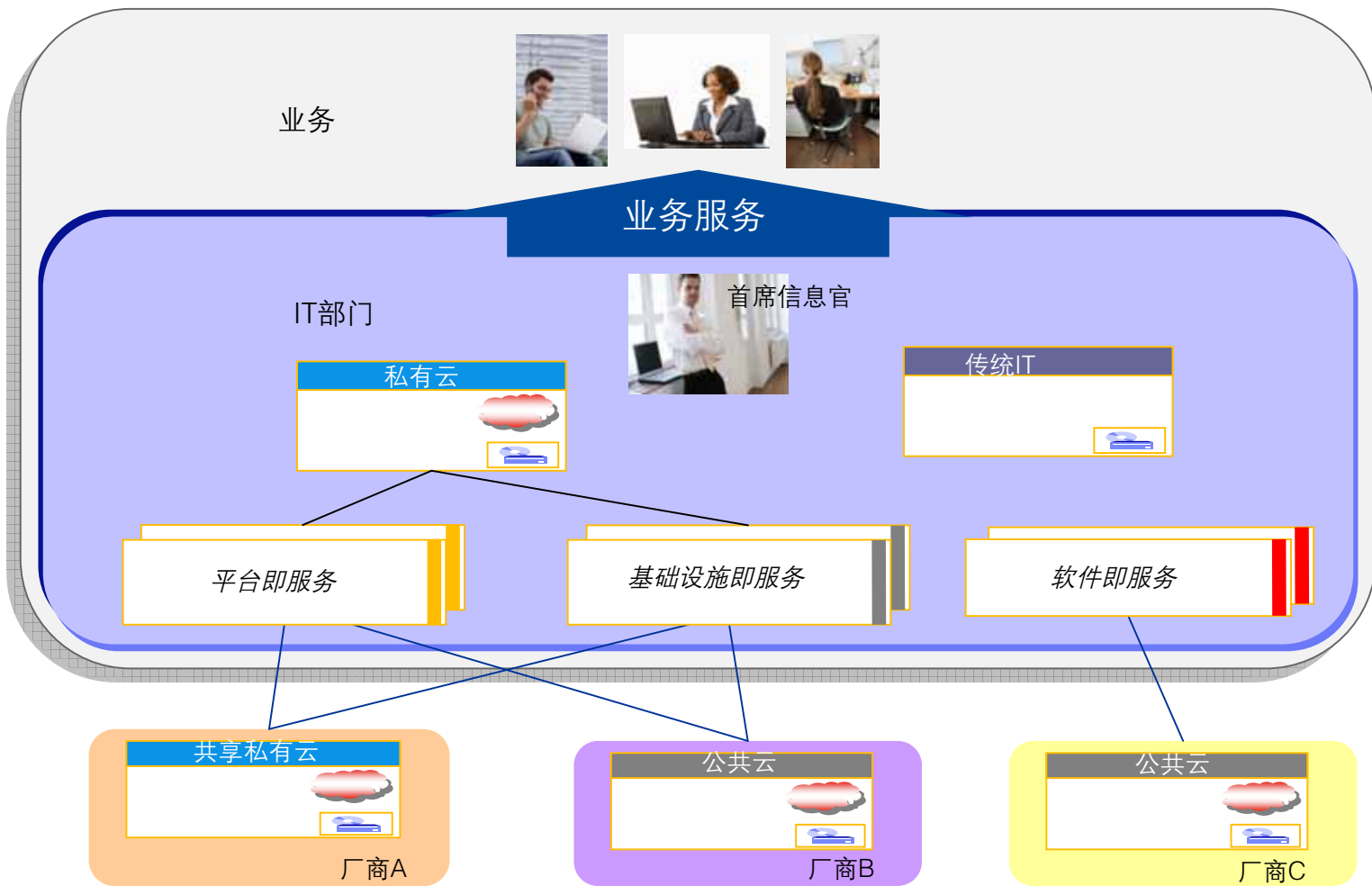


但是这些服务的每一层都取决于它的下面那层提供的优质服务

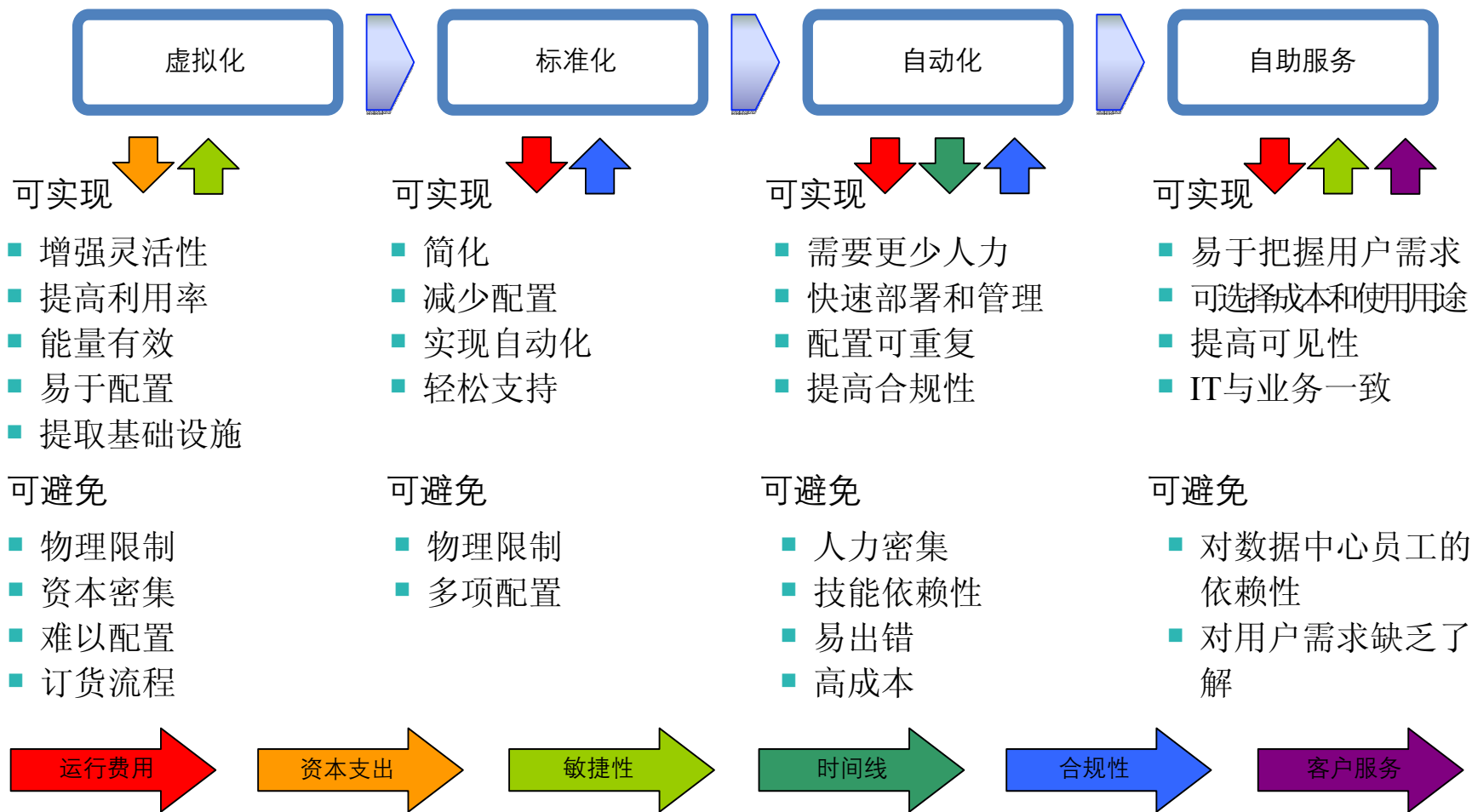


… 必须对这些关系进行组织和管理

CIO的角色更多倾向于做一个“整合者”，因为他（她）必须将多种交付模式整合，交付业务服务。



# IBM推荐使用路线图转化IT服务，获得预期利益和价值



# … 同时也推荐一种基于这些消费者/供应商模式的体系架构，这是一种新的交付模式





# 服务供应商/消费者模式在整合服务管理架构上运行

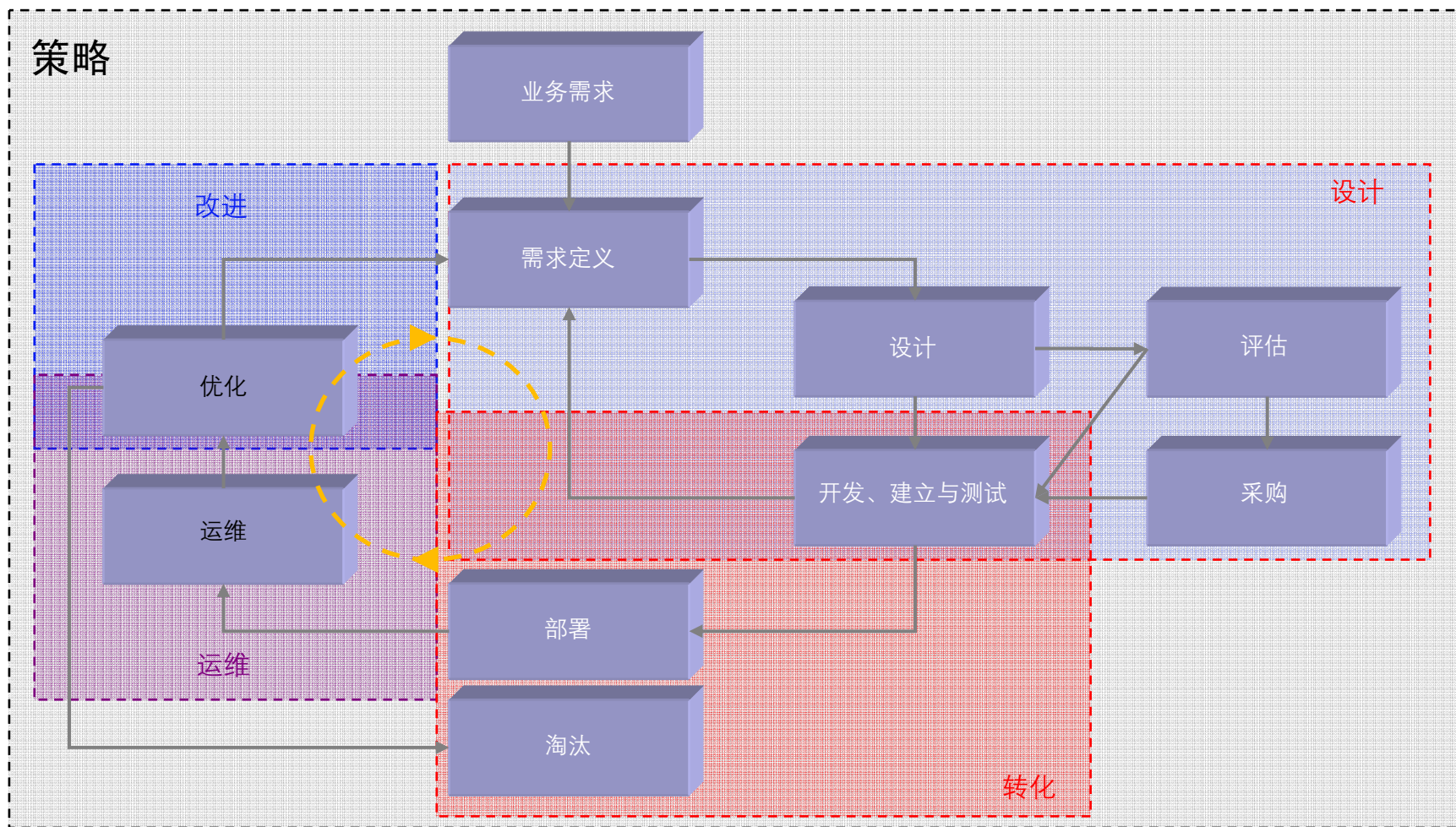


# 组织在ITIL v3流程的编制上取得进步

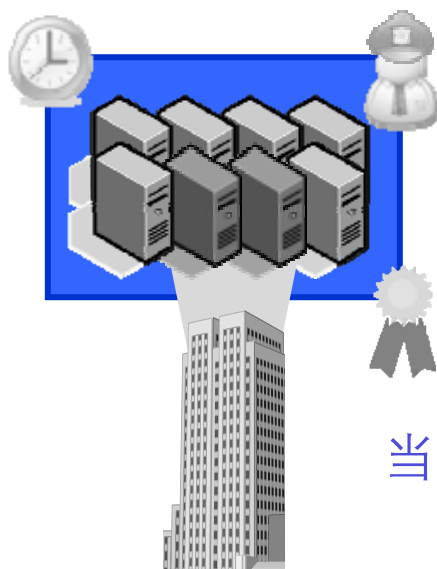
| 策略     | 设计                           | 过渡        | 运营          | 持续改进    |
|--------|------------------------------|-----------|-------------|---------|
| 服务策略   | 服务组合管理                       | 转化规划和支持   | 监控与事件管理     | 计量与控制   |
| 市场研究   | 服务目录管理                       | 变动管理      | 事件管理        | 服务计量    |
| IT财务管理 | 服务等级管理                       | 服务资产和配置管理 | 请求执行 (标准变动) | 服务评估与分析 |
| 服务组合管理 | 容量管理                         | 发布与部署     | 问题管理        | 流程评估与分析 |
| 需求管理   | 可用性管理                        | 服务测试与批准   | 接入管理        | 服务水平管理  |
| 风险管理   | 服务连续性管理                      | 评估        | 服务台         | 改进规划    |
|        | 信息安全管理<br>(ISO 27K, ISO 20K) | 知识管理      | 技术管理        |         |
|        | 供应商与合同管理                     | 部署、淘汰与转换  | 应用管理        |         |
| 流程     | 组织变动与沟通                      |           | IT运维管理      |         |
| 功能     |                              |           | 设施管理        |         |



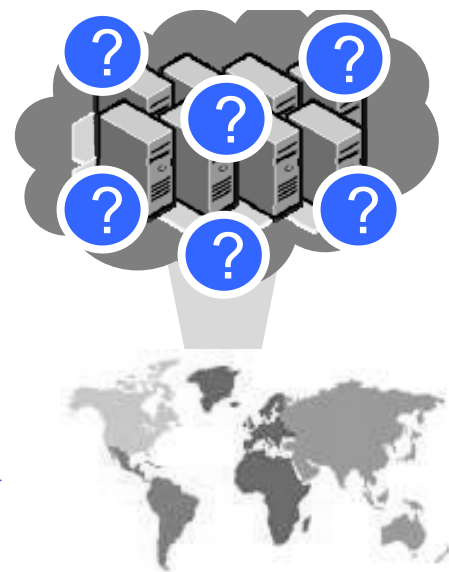
## 但是ITIL v3也在服务管理上引入了服务生命周期的概念



# 新IT服务交付模式遇到新的挑战，这些挑战必须在服务管理架构中进行管理



当今



未来

我们能控制！  
它位于X。  
它存储在服务器的Y和Z。  
我们在合适位置进行了备份。  
我们的管理员对接入进行控制。  
我们的正常运行时间充足。

谁能控制？  
它位于哪里？  
它存储在哪里？  
谁对它进行了备份？  
谁能接入？  
它的时间弹性如何？

## 新服务交付模式将带来重大的业务利益

- 更多响应配置可满足业务需求
- 由于标准化服务越来越多，开发和测试成本减少
- 通过虚拟化和高度利用率减少在基础设施上所花费的成本
- 通过冗余和故障切换提高IT服务连续性，改善备份情况等
- **但是如果不进行适当的服务管理，会出现重大风险**
- 如果不对需求进行适当管理，容量要求可能将呈指数增长
- 经验证明，如果在最初降低运营成本，其将在随后大大增加，因为管理更复杂的环境也需要高成本
- 安全性和治理方面的复杂性将增加

因此，先前在IT服务管理方面所采取的所有措施仍然有效和重要…

… 但是世界在改变，新的服务交付模式将要求通过实行服务生命周期来管理新服务

## 针对新的服务交付模式服务管理需要考虑的事项

(1)

- **安全性**
  - 如何根据企业的安全性要求保证第三方提供的企业服务安全性？
- **身份和访问管理**
  - 第三方提供的服务的ID配置和访问管理流程是什么？
  - ID配置和访问配置有通用功能吗？
  - 单点登录是否可行？用户是否可以多点登录？
- **请求执行**
  - 对第三方服务的请求将如何执行？服务目录和服务请求系统是否在多个交付模式中整合？
- **变动和发布管理**
  - 自助服务和新环境自动配置对变动和发布管理政策产生什么影响？需要采取什么控制措施？
- **配置管理**
  - 替代交付模式提供的服务怎样在配置管理数据库CMDB中记录？
- **虚拟服务器的运行**
  - 如何监控物理服务器和虚拟服务器？
  - 在基础设施的各个层中，事件管理采取什么策略？

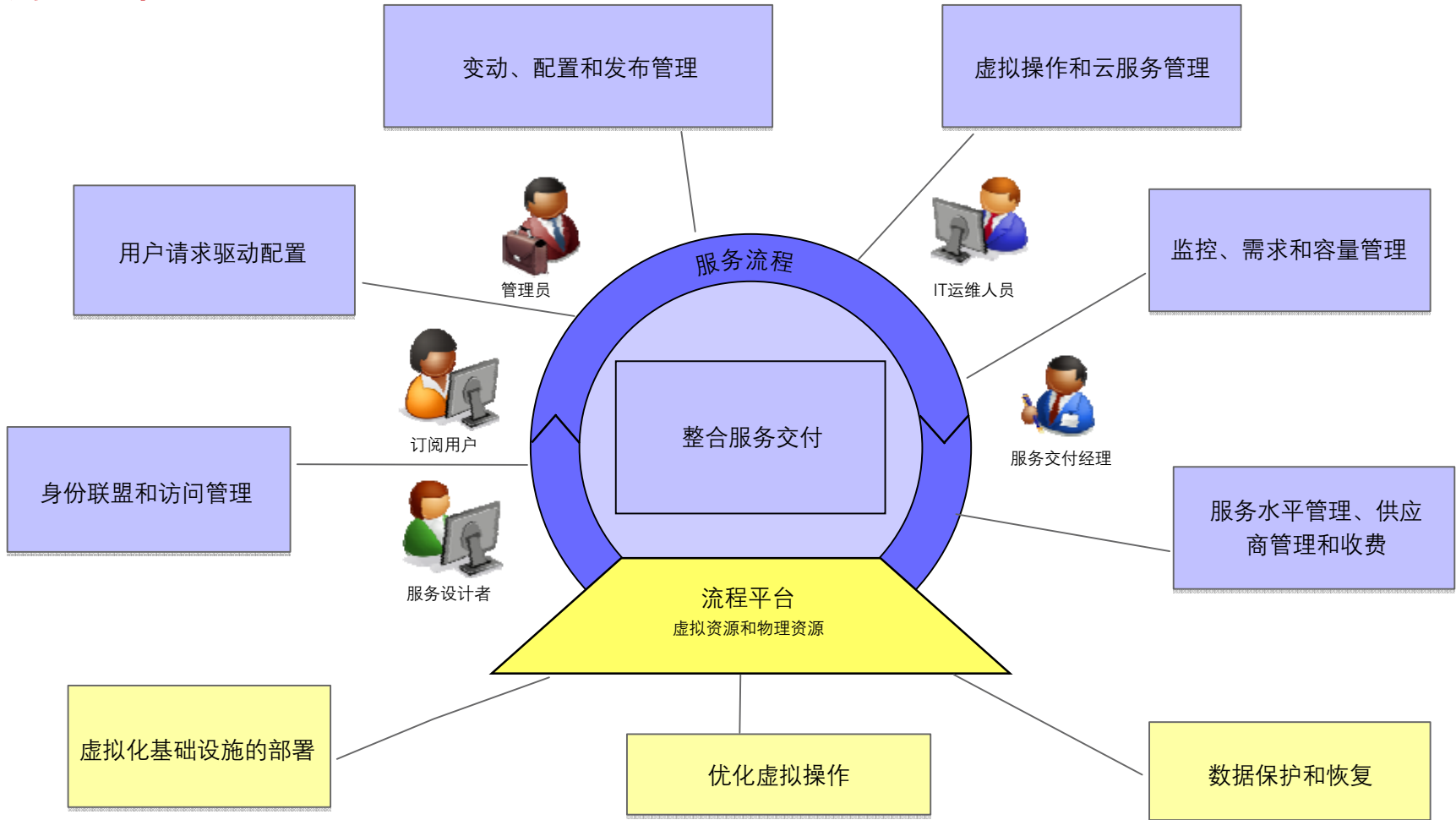
## 在新的交付模式下进行服务管理需要考虑的事项

(2)

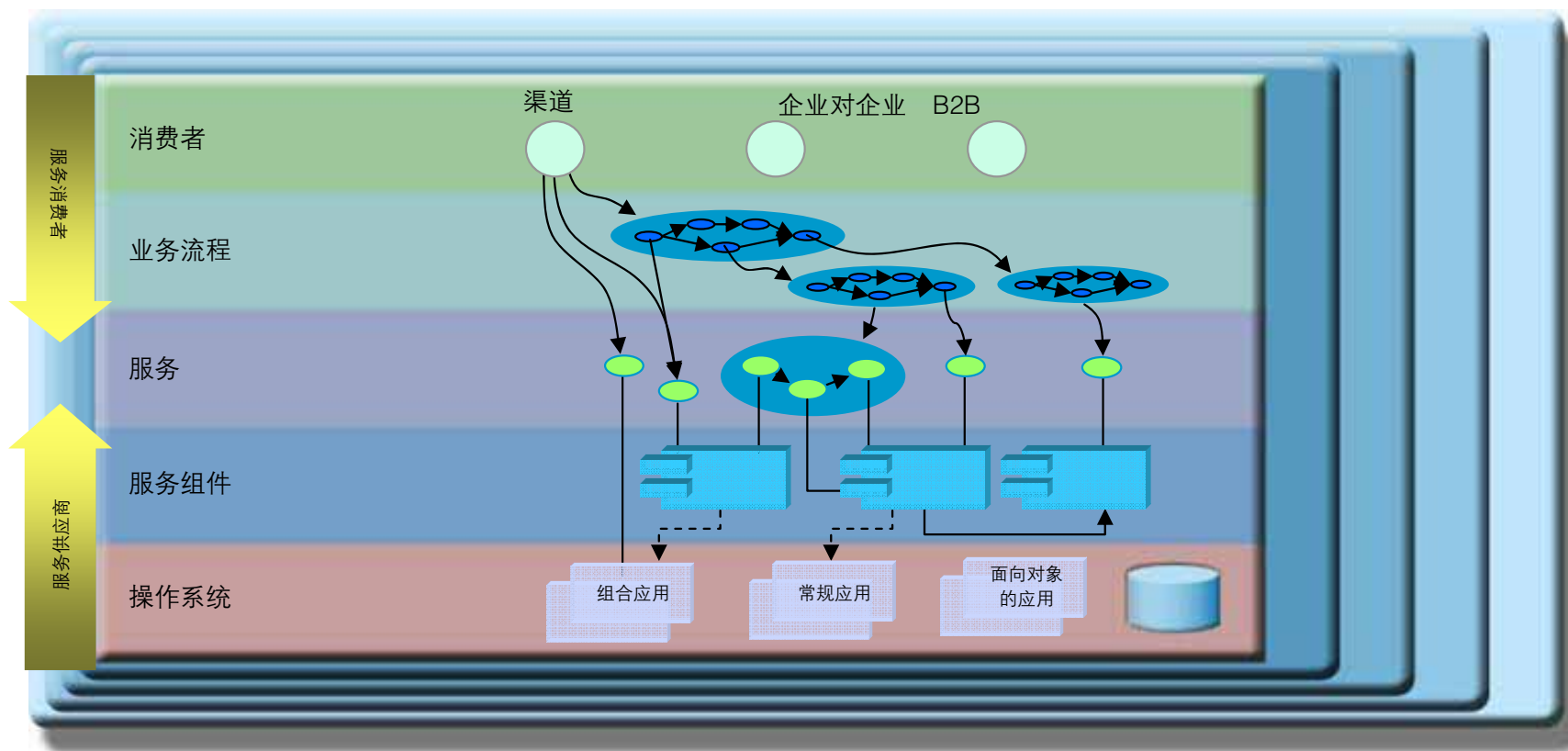
- **需求和容量管理**
  - 对动态和自动配置要求的环境如何规划容量？
  - 淘汰服务或环境的规则是什么？  
(测试或开发环境在2年之后淘汰？)
- **可用性和服务连续性**
  - 通过多种交付模式提供的服务，应采取什么策略达到服务的高可用性和服务连续性？
- **服务水平管理和厂商管理**
  - 如何管理相关服务的服务水平协议、运营水平协议和服务相应合同？
- **财务管理**
  - 虚拟服务器场和私有云对那些尚未帮助到业务阶段的基础架构最初资本投入要求很高（不同于资金资助项目的传统模式）。  
初期资本如何筹集？
  - 服务计量和计费模式是什么？成本计费有哪些组成部分（基础设施、公用事业、IT劳动力等）？
  - 虚拟化环境或私有云如何自筹资金，才能够继续发展并逐步替代传统环境？



# 因此，服务管理场景设计必须与服务交付模式整合并以服务交付模式为基础



由于业务负责人和CIO变成了“整合者”，他们需要对IT运维实现可视化的工具



85%的CIO要求对他们的业务有更多了解

# 业务服务管理 ( BSM ) 实现流程可视化

## 首席信息官和业务负责人对流程实时可见

实时信息可以整合到客户定制化的仪表板上

首席信息官和业务负责人可对流程关键绩效指标进行监控，获得警报

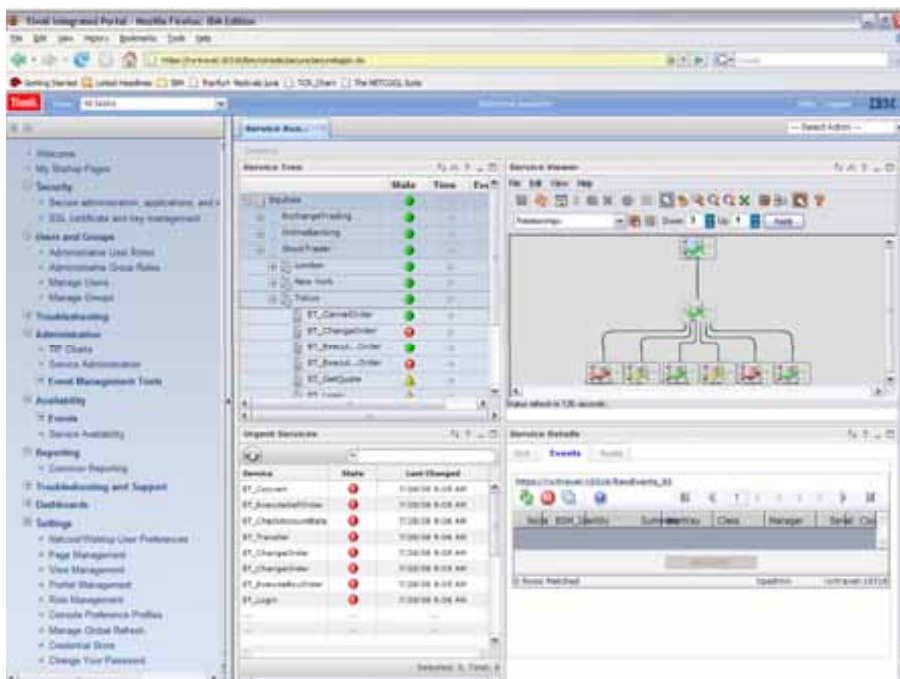


# 达到端对端流程可视化 理解、监控和检测业务运营状态

外部信息  
影响业务服务绩效的信息

协作  
与状态分析团队  
共享计量标准和  
模型

流程计量标准  
业务服务关键绩  
效指标



业务警报  
通知需要响应的  
状态

报告与分析  
结合历史信息中的  
多个关键绩效指标  
对趋势进行了解

# “发现与响应” 服务可视化能帮助管理和改进运维操作

The screenshot shows the Tivoli Service Availability Manager (SAM) interface. On the left is a navigation tree with categories like 'Users and Groups', 'Administration', 'Event Management Tools', 'Availability', 'Reporting', 'Troubleshooting and Support', and 'Dashboards'. The main area is divided into several panes: 'Service Tree' showing a hierarchy of services (ExchangeTrading, OnlineBanking, StockTrader, London, New York, Tokyo) with status indicators; 'Urgent Services' table; and 'Service Details' for a selected service.

| Service             | State | Last Changed    |
|---------------------|-------|-----------------|
| ET_Convert          | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_ExecuteSellOrder | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_CheckAccountBal  | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_Transfer         | Down  | 7/28/08 9:06 AM |
| ET_ChangeOrder      | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_ChangeOrder      | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_ExecuteBuyOrder  | Down  | 7/28/08 9:05 AM |
| ET_Login            | Down  | 7/28/08 9:06 AM |

Callouts and their descriptions:

- Top-left: 鉴别健康情况和事件，作出智慧选择 (Identify health status and events, make wise choices)
- Top-right: 不断改善关键业务服务 (Continuously improve key business services)
- Middle: 通过监控关键绩效指标了解最新业务绩效 (Understand the latest business performance through monitoring key performance indicators)
- Right: 检测和快速响应业务影响状态 (Detect and quickly respond to business impact status)
- Bottom-left: 定制化仪表盘 (Customized dashboard)
- Bottom-right: 首先解决影响业务的主要因素 (First solve the main factors affecting business)

## 首要措施：

### 1. 为供应商-消费者模式建立服务管理策略和架构

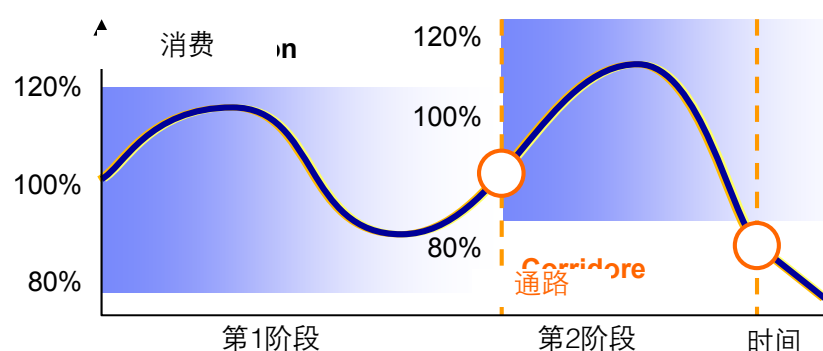
#### 优点

- 在质量认可和充分了解的情况下，服务交付更为快速
- 随服务等级差异化定价
- IT投资额取决于业务需求和产生的业绩

#### 机会

- 服务策略：对标准化服务定义，允许响应性和按次计费
- 服务目录：同意业务成为标准化业务服务
- 基于标准化和定制业务服务，优化需求管理
- 新定价模型实现灵活定价

**主要推荐措施：** 制定以业务为中心的服务策略，标准化的灵活性以及需求驱动价值为基础的定价



#### 首要措施：

- 讨论业务利益
- 为您的服务目录定义业务服务
- 采取创新定价方案

## 2. 将交付模式的特定特征整合到服务管理结构中

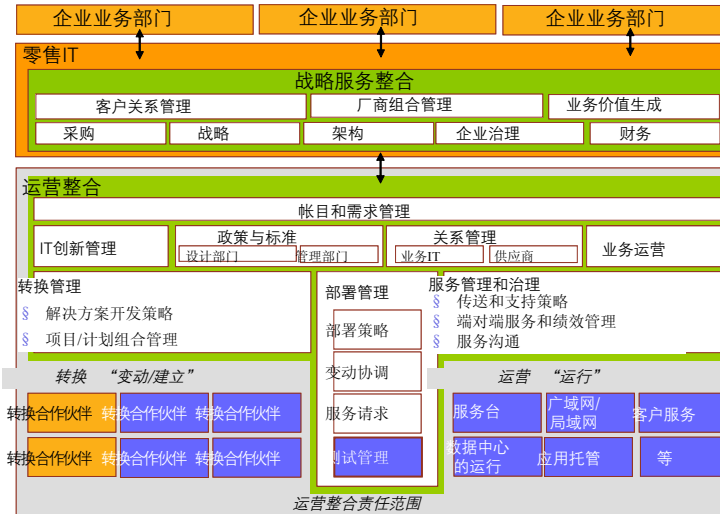
### 优点

- 建立IT服务的可管理需求/供应链
- 对服务质量、服务成本和服务风险增强控制

### 机会

- 将最佳内部和外部（多家厂商）IT服务整合在一起
- 遵守和管理支持合同
- 建立信息安全管理
- 通过企业架构实行标准服务开发
- 修订服务水平协议的度量标准，使其能反映新的服务类型
- 定价模型必须能够涵盖混合传送模型中的所有IT服务

**主要推荐措施：**引入“战略服务整合”功能，将所有IT服务联合到平衡业务服务的一个组合中



### 首要措施：

- 优化当前企业服务供应商管理
- 修订服务水平协议，使其反映业务服务
- 改善企业架构部署（标准化）的影响
- 进行服务准备状态测试，保证具有提供管理和支持新交付模式的能力

### 3. 根据所选服务交付模式管理服务交付

#### 优点

- 使服务操作专业化
  - 例如，服务维护能力是服务设计的一部分
- 通过自动化和外部配置能降低成本、增加可靠性

#### 机会

- 注重整合业务服务的交付
- 操作流程自动化；要求这些流程高度成熟
- 强操作流程治理，优化组织结构和技能实施形式
- 优化基础设施管理流程，例如可用性和容量管理、风险管理、IT服务连续性管理和资产管理

**主要推荐措施：**采用连续服务改进措施改进服务环境的可视化、可控化和自动化



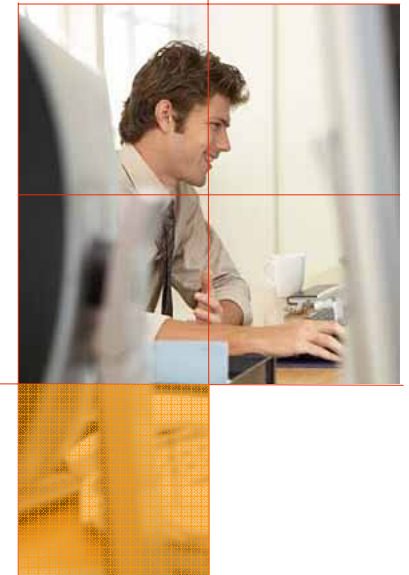
#### 首要措施：

- 通过KPI指标及报告来衡量流程的效果和效率
- 功过实施业务服务管理提供可视化和可控化的环境
- 通过服务水平协议和供应商管理外部服务提供商
- 开展提升服务措施来提高服务的效果和效率：为自动化考察时机





Thank  
YOU



## 商标和免责声明

英特尔、因特尔标识、Intel Inside、Intel Inside标识、英特尔迅驰、英特尔迅驰标识、赛扬、英特尔至强、Intel SpeedStep、安腾和奔腾是因英特尔公司或其在美国和其他国家的商标或注册商标。Linux是Linus Torvalds在美国，其他国家，或两地同时拥有的注册商标。

微软、Windows、Windows NT和Windows标识是微软公司在美国，其他国家，或两地同时拥有的商标。IT基础设施库是中央计算机电信设备代理处的注册商标，该代理处目前属于政府商务办公室。ITIL是政府商务办公室的注册商标和注册欧盟商标，并在美国专利商标局注册。UNIX是The Open Group在美国和其他国家的注册商标。Java和所有基于Java的商标是太阳微系统公司在美国，其他国家，或两地同时拥有的商标。其他公司、产品或服务名称可能为其他企业的商标或服务标记。本文件所含信息仅以信息目的提供，不做任何形式的保证。

所述客户示例仅用于说明这些客户如何使用IBM产品以及他们获得的效果。实际环境成本和绩效特征可能因客户而不同。涉及非IBM产品的信息从这些产品的供应商、公开声明材料或其他公共可用来源获得，并不是对IBM此类产品的保证。非IBM标价和绩效数字来源于公共可用信息，包括厂商声明和厂商各语言主页。IBM没有对这些产品进行过测试，不能保证对非IBM产品的性能、能力、或任何其他方面声明的准确性。如对非IBM产品的能力有任何疑问，请联系这些产品的供应商。所有对IBM未来方向和意向的陈述如有变动或取消，恕不另行通知，且仅代表目标或目的。对于提到预期未来能力的信息，这些信息并非对任何未来产品的特定性能等级、功能或交货日期的承诺的确定陈述。这些承诺仅在IBM产品声明中做出。本文件所含信息意为证明IBM当前的投资和开发活动是作为有诚意的努力来帮助客户进行未来规划。

性能基于采用受控环境的标准IBM基准进行测量和预测。任何用户将获得的实际生产量或性能根据不同需考虑事项，如用户作业流中多程序设计的数量、开关配置、存储器配置和处理的工作量而不同。因此，不能保证个人用户可以获得与此处所述比例相当的生产量或性能。

所述价格为建议的美国标价，如有任何变动，恕不另行通知。起始价格可能不包括硬盘驱动器、操作系统或其他部件的价格。如需了解您所在地区的最新定价，请联系您的IBM代表或业务伙伴。

所示照片可能为工程样机。生产模型可能有所变动。

©IBM公司1994-2010。版权所有。

本文件中IBM产品或服务参考资料不暗示IBM将在所有国家推广。

国际商业机器公司在美国，其他国家或两地同时拥有的商标，可访问万维网<http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml>查询。