**认证准备 差距分析**

目录

[1．前期准备 3](#_Toc280961039)

[1.1制定认证方案 3](#_Toc280961040)

[1．可行性分析 3](#_Toc280961041)

[2．认证实施计划 4](#_Toc280961042)

[3．资源与费用 5](#_Toc280961043)

[1.2前期调研 5](#_Toc280961044)

[1．问卷调查 5](#_Toc280961045)

[2．人员职责汇总 6](#_Toc280961046)

[3．工具使用调查表 6](#_Toc280961047)

[4．雷达图 7](#_Toc280961048)

[1.3认证咨询和审核机构 7](#_Toc280961049)

[1．认证经验和人民配置 7](#_Toc280961050)

[2．对组织的了解程度 8](#_Toc280961051)

[1.4组织内部流程 8](#_Toc280961052)

[2．认证启动 8](#_Toc280961053)

[2.1启动阶段工作 8](#_Toc280961054)

[1．将通过ISO20000认证加入整体工作目标 9](#_Toc280961055)

[2．成立专项工作组 9](#_Toc280961056)

[3．召开正式启动会，确定项目方案和计划，建立长效的任务跟踪和例会制度 9](#_Toc280961057)

[4．建立全员培训和组织内外部宣传的机制 9](#_Toc280961058)

[2.2启动阶段工作的意义 9](#_Toc280961059)

[1．差距分析概述 10](#_Toc280961060)

[1.1差距分析的定义与原则 10](#_Toc280961061)

[1.2差距分析的方法和工具 10](#_Toc280961062)

[1．人员访谈 10](#_Toc280961063)

[2．问卷调查 10](#_Toc280961064)

[3．文件调阅 10](#_Toc280961065)

[4．雷达图 10](#_Toc280961066)

[5．检查表 12](#_Toc280961067)

[2．差距分析过程 12](#_Toc280961068)

[2.1．差距分析整体过程 12](#_Toc280961069)

[2.2．具体案例分析 12](#_Toc280961070)

[3．差距分析结果 12](#_Toc280961071)

[3.1．差距分析报告 12](#_Toc280961072)

[3.2．改进课题和计划 12](#_Toc280961073)

[1．流程实施和改进总体过程 12](#_Toc280961074)

[1.1工作内容 12](#_Toc280961075)

[1.2工作方法 13](#_Toc280961076)

# 1．前期准备

文章将从认证方案制定、调研访谈、咨询审核机构选择、组织内部流程4个方面介绍认证准备阶段工作。

## 1.1制定认证方案

认证准备阶段第一步工作就是完成认证可行性方案的编写。如果把认证活动理解成一个项目，认证方案的编写就是通过对项目的主要内容、目标和相应配套条件（如管理基础、管理需求、项目规模、资源投入等），从技术、经济、工程等方面进行调查和反洗比较，并对认证可能取得的经历效益及社会效益进行预测，从而形成该项目是否值得实施和如何实施的结论意见，为组织的高层提供项目决策的重要依据。从这个意义上来说，认证方案的制定也是认证准备阶段中最重要的工作。

### 1．可行性分析

可行性分析通常可包含投资必要性、组织可行性、技术可行性、财务可行性、经济可行性、社会可行性、风险因素及对策等部分。由于各类型项目因行业特点而差异很大，具体到ISO20000认证，通常需要从管理基础和效益两方面进行考虑和分析。

首先是管理基础分析。需要对组织自身的管理基础，包括ITIL体系实施的基础、当前的组织架构和当前管理体系在认证过程中的风险进行全面的评估。

IT服务管理体系的建设，首先是管理问题，其次才是技术问题，成功和失败的经验都表明，需要首先解决管理体质和机制的问题，建立以客户为中心的理念，培养服务意识和质量意识，建立可行、科学的服务模式；其次才是借助软件工具将管理流程固话和优化，利用自动化工具辅助和提升管理效率，实现技术和管理的有效结合。因此，在认证可行性分析时应更关注管理上的可行性，其次才是技术上的可行性。

对于那些已经成功实施基于ITIL的管理方法的组织来说，需要更标准化的成熟IT服务质量管理体系来确保与国际接轨。ISO20000的持续改进机制也确保其管理流程几倍疯抢的生命力。

其次是效益分析，可以从资源配置的角度衡量认证项目的收益，评价认证项目在现实组织发展目标、有效配置IT资源、改善运行环境、提高流程效率、减少人员工作量、提升盈利能力等方面的效益。

虽然对于不同的组织来说可能带来的效益各有不同，单通常ISO20000可能为组织带来的效益包括以下内容：

1. 在IT服务提供中有更多的管理手段，并能持续地改进。
2. 改进服务交付的能力，为关键业务服务提供稳定的、高质量的、低成本的、可靠的服务。
3. 通用的服务表达方式，方便不同的组织之间的对话。
4. 为组织内部运营过程提供一个管理和沟通的平台。
5. 采纳最佳之间，提高组织内部服务水平以及服务级别的持续保持。
6. 减少服务交付中的时间成本。
7. 有效管理供应尚的方法。
8. 提高人员利用率，改善激励，降低人员流失。
9. 有价值的管理数据，更好的决策支持。

… …

### 2．认证实施计划

认证实施计划是认证方案书中的核心部分之一。提到计划，通常的理解就是步骤、任务、人员、周期、里程碑等内容，使用专业的工具如MS Project、Excel进行编辑和制定。按照项目计划的常用制定方法基本可以覆盖认证计划的主要内容，但必须注意认证实施计划与一般工作计划几个细节上的区别。

1. 认证过程主要分为前期阶段、差距分析阶段、流程建立改进阶段试运行阶段和认证审核阶段等。各个阶段的时间和人员分配取决于自身的成熟度，可以适当调整几个阶段的资源分配。如果IT服务管理的基础较好，前期准备和流程建立改进阶段时间可以大大减少。
2. 始终牢记各个流程必须全部达到ISO20000的要求才能获得认证，因此资源适当香基础薄弱、离标准要求有一定距离的管理流程倾斜提早启动流程建立和改进阶段工作。
3. 认证计划中需要包括审核机构的部分，由于整个审核需要提前预约，因此整个实施计划建议预留一些时间给审核机构。

W月份 X月份 Y月份 Z月份 颁发证书

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| n个工作日（m个月） | | |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 认证准备，差距评估 | 流程建制和改进阶段 | 试运行 内部审核 | 完成终审 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 阶段1  最终用户支持 | | 阶段2  发布和控制 | 阶段3  技术层面 | 阶段4  客户和供应商 | 阶段4  认证审核 | | |
| 项目启动  访谈  评估  制定改进方案 | 服务台    事件管理  问题管理 | 变更管理  发布管理 | 可用性和业务连续性管理  安全管理  能力管理 | 服务级别管理  客户关系管理  供应商管理  财务管理 | 预审核 | 再改进 | 正式审核  取得认证 |
| 配置管理 | | | |
| 服务报告 | | | |

认证实施计划

### 3．资源与费用

资源投入的多少主要取决于组织自身的成熟度，越成熟的组织需要在IT服务管理体系建设和完善上花费的资源相对越少。

人力资源：通常包括组织自身、第三方咨询机构、认证审核机构等的人力资源，其中通常容易被忽视的是组织在全员培训上的人力投入。这个流程体系试运行和认证审核阶段都是相当关键的。

工具阶段：现阶段，大多数组织的IT服务管理体系都与工具软件有一定关联，而且这种一寸度正在逐渐上升。组织在实施ISO20000认证时，可能需要对其现有的工具平台进行一定的调整，也可能需要采购一些新的产品。

费用方面，通常认证实施项目包含以下5给人部分。

1. 认证咨询服务费（咨询合作方，可选）
2. 认证服务费（审核机构）
3. 培训费用（可选）
4. 认证相关参考资料、宣传费用（可选）
5. 工具软件费用（可选）

具体费用根据组织规模而有所不同。对于希望通过该项目认证的组织来说，在项目方案中应确认认证服务费用是否包含后续年度的复审、复评和证书管理费用等。

## 1.2前期调研

认证准备阶段的另一项重要工作就是调研，对于整个组织而言，进行充分细致的调研工作有助于梳理组织内IT服务管理现状，同时对于提高全员认证意识，提升组织内成员对认证工作的重视程度有一定的积极作用。这一阶段的工作在某种程度上和下一阶段差距分析工作存在一定重叠，可以同步进行。区别在于，正式启动认证前的调研承担了部分可行性研究的职能，同时主要偏重于现状的了解和梳理，并不过多地进行与ISO20000标准条款的对比，而差距分析主要立足于ISO20000标准，运用专业的分析方法和工具进行比较性的分析，查找出组织现状和ISO20000标准中各条款的差距，进而制定改进课题。

下面简要介绍几个人正准备阶段常用的调研方式。

### 1．问卷调查

问卷调查时最为常用的方式之一，**优点**是*可以让受访对象有针对性地收集材料、整理相关信息，同时准备的事件也相对充裕*。在调研问卷回收的基础上，可以安排进行面对面的访谈，对问卷中的重要部分进行展开了解。

问卷调查可根据ISO20000的特点进行设计，主要包括两个部分，即*管理体系和13个管理流程*。管理体系部分的调研范围涵盖认证目标、组织结构、员工职位描述、人员知识结构、文档体系、培训体系、内部审计和改善计划等方面。管理体系的调研对象为组织的高层管理人员，这些人员通常也是ISO20000体系整体质量管理人员，或称质量经理，对整个体系负有管理职责。管理流程部分相对细节层面的内容较多，可以包括各流程的定义、输入、输出、文档记录、工具以及流程间关联的内容。管理流程的调研对象为组织内当前负责相关流程或者工作的管理和技术人员，通常可把奥哭哦ISO20000体系中各流程经理、流程协调人员和流程执行人员。

### 2．人员职责汇总

除管理体系和管理流程外，组织内部人员职责分工也是调研期间需要梳理和掌握的重要内容。建议采用“人员角色和职责列表”（role&responsibility matrix）的方式，通过建立人员和工作内容的对应矩阵，对组织内所有人员的职责分工进行汇总和整理。

**人员角色和职责列表范例**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **任务名称** | **成员名称** | | | | **说明** |
| 张三 | 李四 | 王五 | 赵六 |
| **1** | 系统环境架构 |  |  |  |  |  |
| **1.1** | 系统架构设计 | **P** | **B** | **R** | **R** |  |
| **1.2** | 系统平台建设 | **B** | **P** |  |  |  |
| **2** | 系统管理 |  |  |  |  |  |
| **2.1** | 系统维护操作 | **R** |  | **P** | **B** |  |
| 2.2 | 系统技术支持 |  | **R** | **B** | **P** |  |
| 3 | 网络管理 |  |  |  |  |  |
| 3.1 | 网络维护操作 |  | **B** | **P** |  |  |
|  | … … |  | **P** | **B** |  |  |

范例说明：

1. 横向：按组织的部门划分来填写，包括各部门经理和员工可以包括外部的合作厂商的信息。
2. 纵向：按工作内容排列。工作内容可分为多级，填写时应尽可能覆盖全面，各级工作内容颗粒度应统一。工作内容分为两级，在工作内容的划分时需要考虑覆盖面与细致性问题。覆盖面需要尽可能全面，而各级工作内容划分的颗粒度则又需要相对均衡。
3. 交叉点：横纵向交叉为工作与人员的对应关系。

**P**（primary）：代表主要负责人

**B**（backup）：代表次要负责人或是主要负责人的备份

**R**（related）：不直接负责但有关联关系，例如：对某业务不直接负责，但必须知道。

### 3．工具使用调查表

组织对自动化工具的依赖日益提高，大型组织往往拥有蛛网般而庞大的工具影应用体系。

**工具使用调查表范例**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **工具** | **项目** | **部门** | **系统名** | **系统功能** | **适用范围** | **负责人** | **管理文件** |
| 基础设施 | 基础设施管理 | **B2** | 楼宇自动化系统 | 环境集中监控 | 设备部门 | **Bob** | 使用手册 |
| **UPS**管理 | **B2** | **UPS**监控系统 | 动力监控 |  |  |  |
| 流程工具 | 服务台 | **B1** | 服务台系统 |  | 全公司 | **Jack** | 使用手册 |
| 事件管理 | **B1** |  |  |  |  |  |
| 问题管理 | **B1** |  |  |  |  |  |
| 网络工具 | 网络监控 | **C1** | 网络监控系统 | 网络监控 | 网络部门 | **Mike** | 使用手册 |
| 防火墙管理 | **C1** |  |  |  |  |  |
| **… …** | **… …** |  |  |  |  |  |  |

进行工具梳理的目的是通过对现有系统的整体了解，为认证实践下一阶段的差距分析及国际标准的映射打下基础。内容上通常包括系统名称、功能、适用范围、负责人、联系方式、管理文件以及任何调研者希望了解的信息。

### 4．雷达图

是一种常用的图形化分析工具，在差距分析方面有先天优势，下一张差距分析（gap analyze）中将进行详细的介绍。

以上介绍的几种只是众多调研方式中的一部分，需要明确的有以下几个方面。

1. 调研的结果不只是在认证准备阶段有用，在差距分析、流程建制、试运行甚至是通过认证后，组织内**PDCA**持续改进过程中都能起到良好的作用。
2. “人员角色和职责列表”和“工具使用情况表”等可以成为组织内常用的信息记录，可以在**PDCA**过程中不断更新和完善。
3. 不必拘泥于这几种形式，事实上，这些仅是一些案例。根据组织自身的特点和咨询机构的建议，可以进行形式多样的调研访谈和信息收集工作。

## 1.3认证咨询和审核机构

认证咨询和审核机构的遴选也是认证准备阶段重要的一环。事实上，许多期望通过ISO20000的组织虽然可能在IT服务管理领域较为成熟，但对于如何通过专业认证可能并没有太多的经验，因此在准备阶段选择一个在IT标准认证领域有大量实施经验的专业IT服务咨询公司，对于缺乏经验的组织来说是一个较好的方式。而对于有类似ISO9000、ISO27001等认证经验的组织，也可以不需要咨询公司。

在PGIA认证四个阶段中，咨询公司对于组织来说，主要差距分析和认证审核阶段能起到一定的协助作用。在选择咨询合作伙伴时，组织通常可以从两方面进行考察。

### 1．认证经验和人民配置

业界领先的咨询公司通常在认证经验和人员配置上有一定优势，一方面自身已通过ISO认证，有着对ISO认证深刻的理解；另一方面，拥有大量有资质从事认证咨询的人员，对于辅助企业建立和完善IT体系有突出的心得。.

### 2．对组织的了解程度

如咨询公司此前和组织在IT服务管理领域进行过合作，对于组织内的IT管理流程有较为深入的了解，则将在协助进行差距分析和流程建制工作时有得天独厚的优势，沟通效率更高。

认证审核机构是整个认证实施中重要的组成部分，或者说是认证实施成功与否的仲裁者。事实上，具有专业资质的审核机构通常有几十家，可以从以下几个方面考虑如何选择。

1. 认证机构经批准或认可的业务范围。对于组织当前的认证需求，认证之后必须有相应资质（可想认证季候索取相关文件证明），这是基本条件。除此之外，考虑将来的需要，则应该选择具备多项认证资质的认证机构。如果组织已经通过一些认证，可以考虑选择同一家机构。
2. 认证机构的服务质量。认证机构是一种中介服务机构，提供的服务水平由于管理水平、历史、经济实力等因素不同而有较大的差异。一般地说，品牌好、知名度大的认证机构比较注重自身形象和服务质量。
3. 由于各认证机构大多数按国家规定的收费标准收取认证费用，因而除极个别认证机构（其中一部分是未经认可的）会恶性降价竞争外，大多数认证机构的报价相差不大。既然收费相近，就应该选择信誉好、知名度大、规模业绩较好的认证机构。
4. 最好不要把选择认证机构的权利交给咨询机构。咨询机构一般在组织获证后即撤出，而获证只是认证实践新的开始。组织获证后每年都要接受认证机构的监督审核会复评。因此，组织应自主选择适合于自身的以及获证后日常联络较为便利的认证及机构。

总之，如何选择咨询、认证机构是组织自主决策的问题，期望开展ISO20000认证的组织，可以在准备阶段通过相关渠道和网络了解这些认证机构的详细信息。

## 1.4组织内部流程

作为认证准备阶段的最后工作，组织通常需要完成一些内部流程的流转。一方面，可将准备阶段的各项工作建议和调研结果形成书面材料提交组织高层参考，以供高层进行项目决策；另一方面，需要完成实施项目前各项商务事宜，通常包括认证的立项、招投标、相关工具或资料的采购等内容。

# 2．认证启动

## 2.1启动阶段工作

启动工作并非只是一个时间点，从某种角度来说，启动阶段可以包含相当多的工作内容。通常包括成立ISO20000认证项目组、确定项目计划、成员组成、例会和任务跟踪制度等，以保障ISO20000体系建设和认证工作有序稳步推进。

### 1．将通过ISO20000认证加入整体工作目标

作为推动组织IT服务管理水平的一项重要工作内容，组织期望通过建立符合国际标准ISO20000的IT服务管理体系，进而推动整体IT运行管理水平的提高，为业务发展提供强有力的支持。因此，组织可根据整体发展战略，将认证时间工作加入整体工作目标，使认证实践工作的重要性得到提升，也确保此工作获得高层的支持，对于项目的成功意义重大。

### 2．成立专项工作组

对于大多数组织而言，成立专项工作组（或称项目组）是认证启动阶段最重要的工作。项目组通常由高层领导挂帅，担任总指挥或总协调，负责认证实践的整体推进及各参与部门的协调。另设立项目组执行负责人，由高级管理人担任，负责项目管理的具体工作。

同时，因为流程的执行时跨部门的，与大多数组织按职能划分部门的组织架构不行适应。

 矩阵式管理模式

### 3．召开正式启动会，确定项目方案和计划，建立长效的任务跟踪和例会制度

### 4．建立全员培训和组织内外部宣传的机制

## 2.2启动阶段工作的意义

# 1．差距分析概述

## 1.1差距分析的定义与原则

## 1.2差距分析的方法和工具

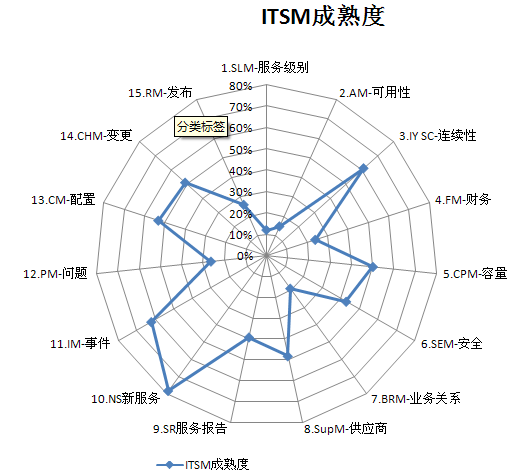
### 1．人员访谈

### 2．问卷调查

### 3．文件调阅

### 4．雷达图

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **服务管理流程** | **ITSM成熟度** | **服务管理流程** | **ITSM成熟度** |
| 1.SLM-服务级别 | 12% | 9.SR服务报告 | 39% |
| 2.AM-可用性 | 15% | 10.NS新服务 | 78% |
| 3.IY SC-连续性 | 61% | 11.IM-事件 | 62% |
| 4.FM-财务 | 24% | 12.PM-问题 | 26% |
| 5.CPM-容量 | 50% | 13.CM-配置 | 53% |
| 6.SEM-安全 | 43% | 14.CHM-变更 | 51% |
| 7.BRM-业务关系 | 19% | 15.RM-发布 | 26% |
| 8.SupM-供应商 | 48% |  |  |



### 5．检查表

# 2．差距分析过程

## 2.1．差距分析整体过程

## 2.2．具体案例分析

# 3．差距分析结果

## 3.1．差距分析报告

## 3.2．改进课题和计划

# 1．流程实施和改进总体过程

## 1.1工作内容

**文档体系建制 流程体系实施**



## 1.2工作方法