

從國際IT治理之發展談IT服務管理達成之關鍵要素 - 服務等級管理

謝君豪 (Joe Hsieh)

BSI 英國標準協會

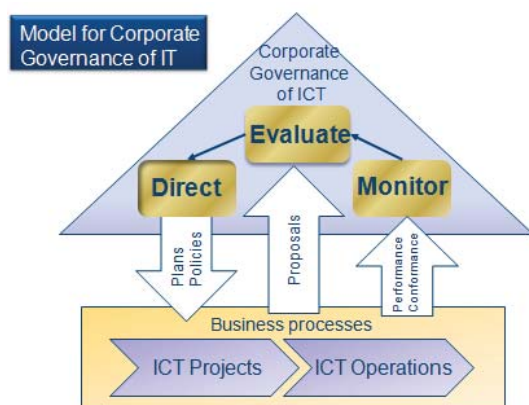
ISO 27001/ ISO 20000 產品經理及主導稽核員

在全球環境變化如此劇烈的時刻，組織面對內外部變化之處理能力也需要以更有彈性、迅速的方式回應。舉例來說，最近於全球各國所引起之金融風暴，其中一個主要因為國外主管單位對相關金融機構的監管機制不夠完善所造成的。國外主管單位原期望金融機構之內稽內控制度應發揮相關之效力並避免相關事件之發生，殊未預測到當內外部之驅動力(driver)不足時相關之期望是無法實現的。所以在可預期的將來，組織面臨外界對組織治理、金融治理、IT 治理強化之要求將會越趨強大。其中又因 IT 部門所提供之服務在許多產業中均扮演重要之角色，強化 IT 之治理將可協助組織有效展現其組織治理之成效。舉例來說，組織如果未善盡法令法規符合性之要求，如:智慧財產權之違反、客戶基本資料之外洩、關鍵業務活動中斷等，均可能對組織造成不同層級之衝擊及傷害。

從國際間所做之研究報告中指出，組織如果提升在 IT 治理、風險及符合性 (IT Governance, Risk and Compliance – ITGRC) 上之成熟度，不僅可強化客戶對其之滿意度及信心，更可降低因風險發生或違反法令法規所造成之財務損失甚至客戶流失之比例。此外，從國際間 IT 治理標準的發展趨勢也可了解此議題之重要性。為因應此議題，ISO 組織於 2008 年 6 月發佈了 IT 治理相關之國際標準 – ISO/IEC 38500:2008。在此標準中提供組織之高階主管(CXO – 如 CEO、CIO、COO 等)強化其 IT 治理之方向及建議。



在此標準中，ISO 組織提供了一個 IT 治理的框架(Framework)，在框架中又



提供了一個模型(Model)供組織參考。組織可藉此建立 IT 治理之 3 個作業 (tasks):

1. **Evaluate** - Evaluate the current and future use of IT.
2. **Direct** - Direct preparation and implementation of plan & policies (meet business objective).
3. **Monitor** - Monitor conformance to policies and performance.

一旦組織建立相關模型後，組織便可利用該模型有效管理於標準中所建議的 6 個 IT 治理原則(Principles)以強化組織之 IT 治理(如下圖)；讀者可從下圖發現，要有效的強化組織的 IT 治理，組織需從 Responsibility, Strategy, Acquisition, Performance, Conformance 及 Human Behaviour 這 6 個面向強化。但由於此標準為一高階之指引，其中並未針對這些原則提供詳細的實施指引供組織參考，組織如何展現在這些面向努力的成果呢？



準為一高階之指引，其中並未針對這些原則提供詳細的實施指引供組織參考，組織如何展現在這些面向努力的成果呢？

根據調查指出，大部份之組織認為”國際標準(International standard)”及國際間之”最佳實務(Best Practice)”為用來強化組織 IT 治理的最佳選擇，其中又有約四分之一的組織認為 ISO 20000(IT Service Management System – ITSMS)為最佳之選擇。在 ISO 20000 中明確要求組織需藉由 ITSMS 之導入強化及展現所提供服務的績效(如品質、成本及資源利用)。在標準中所有之服務流程各司其職，但其中的服務等級管理(Service Level Management - SLM)流程卻扮演著關鍵之角色。

IT 部門所提供的服務一般最令人詬病的就是無法有效展現出相關之績效，或是無法提供滿足”組織營運所需的服務”。SLM 的建立將可適當的協助 IT 部門展現所提供服務之績效狀態。在此流程中 IT 部門(也就是所謂的服務提供者 – Service Provider)需與客戶代表(可能為組織內部或外部之代表)簽訂服務等級協議 (Service Level Agreement - SLA)。在此協議中雙方須將對服務之要求以量化方式展現。以 email 服務為例，SLA 中可能包含對服務的可用性、回應速度、異常時之處理方式及處理時間、帳號開通時間等商定指標並簽署 SLA。一旦雙方達成共識後，雙方可藉由定時產出之服務報告了解到實際達成之狀況。此部分聽起來似乎不太困難，但在實務上並不容易施行。試想當某一個快遞業者要與您的組織簽定服務等級協議時，您的組織是否會站在自身立場做了許多有利於自身的要求，如較便宜的運費、更短的運送時間、更快捷的運送流程等。但站在快遞業者的立場，所期望的要求則可能剛好與客戶相反。所以讀者可以發



現，SLA 之簽署並非一個簡單之議題，它是一個雙方協調下的結果，它需要有許多之配套措施(也就是其他的服務流程的配合)方可有效運作。就像是快遞業者如同國內運送服務保證收件後 4 個小時內送達，這份承諾需要許多後端的配合方可達成，如內部的物流系統、運送車隊、維修團隊及外部的供應商等之合作。任何一個環節出錯皆有可能造成服務保證之違反。對組織 IT 部門所簽署之 SLA 也是相同之道理，所以 IT 服務提供者所提供之服務如要能夠滿足營運之所需，就必須從 **End-to-End** 的角度進行思考。簡言之，IT 服務提供者需要考慮 支援該服務所需的所有內外部資源 方有辦法達成目標。有效的管理 "Service Level Management", "Business Relationship Management" 及 "Supplier



Management" 可協助 IT 服務提供者達成此目標。讀者可藉由上圖了解此 3 個流程之彼此關連性。筆者將於下一篇文章詳細介紹此部分。從上述讀者可發現，SLA 一旦被簽訂，相關之責任(responsibility)、IT 策略(strategy)、績效(performance)，甚至符合性(conformance)等皆可被定義或展現出。

結語:

在本文中筆者主要從國際IT治理之發展及相關國際標準之要求介紹組織如何藉由相關之要求強化其IT之服務成熟度及績效。一旦SLA被各方同意，組織可藉由指標之達成狀況了解服務之狀態甚至使用者對其之滿意程度。ISO 38500中所建議之6個IT治理原則也可被有效量測並管理之。有效的對IT服務進行管理將可讓組織的IT治理達成下列目標；

- **Understanding responsibility.**
- **Meeting business strategy.**
- **Making appropriate acquisition.**
- **Providing required service level.**
- **Complying with law/ regulation.**
- **Demonstrating respect for human behaviour.**