

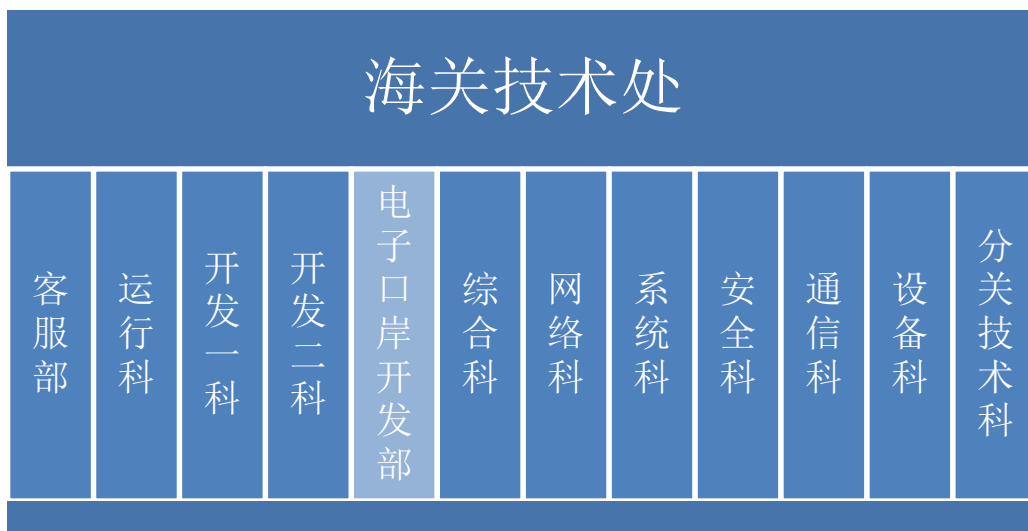
海关 ITIL 流程管理实施总结

(一) 背景与项目实施考虑

海关属于典型的政府部门，内部组织架构多以职能部门为划分，管理也采用职能式和项目式的方式。近年来随着业务的不断发展，海关内部的团队的扩大与报关企业报关量的不断增加，这些业务活动对 IT 的依赖与要求也越来越高。职能式的管理最主要的弊端是职能部门之间的互相推诿，都会认为某个事件不是自己的职责范围。项目式的管理最主要的弊端是项目团队的临时性，在项目完成后项目团队解散，结果是找不到责任人来对事件进行跟踪和负责。由此可见，如果职能部门人员之间没有很好的沟通机制，或是没有责任人来承担处理和跟踪的职责，就会延误这些事件处理的时间，甚至造成对业务的严重影响。

政府部门不以盈利为目的，所以处理事情的过程中压力不大，而且很多客户，例如报关的企业客户也不会对高高在上的政府部门提出特别高的要求。这些因素综合起来最终导致的结果就是办事没有效率，处理非常缓慢。近年来服务价值的概念深入人心，政府部门意识到 IT 服务管理的重要性各地的海关相继建立 IT 服务管理体系，为全面推广流程实施，持续改进服务质量奠定了基础。

简单来看下海关的组织架构，职能部门非常多。通常有下面这些与 IT 相关的技术科室。



- 客服部：主要接受电子口岸报关业务企业的报障，同时海关内部的报障也会有一些
- 运行科：接受客服部不能处理的故障，主要接受海关内部的报障
- 开发有三个职能单元：

- 开发一科负责软件开发
- 开发二科负责需求与测试
- 电子口岸开发部负责软件开发，协助开发一科完成软件项目，不是由海关（公务员）

编制人员构成：

- 综合科：处理文档，类似行政
- 安全科：以桌面安全为主
- 网络科：负责网络的监控和运维
- 通信科：负责语音与电话的设备，防雷等
- 系统科：管理机房主机系统等
- 设备科：负责总关的外部设备维护，如打印机等设备
- 分关技术科：负责分关的外部设备维护

各个职能科室是平级的，职责分配也非常明确，当遇到需要多方协作才能完成的工作或是不明原因的业务中断，往往需要更上级的领导，如整个海关技术处的处长来协调分配这些工作。

政府部门在推行 ITIL 时需要确定两个方面的因素

1. 得到领导的支持：政府部门不以营利为目的、没压力、客户也没太高要求。缺乏服务质量提升的内因。所以任何流程的实施及政策的执行，都需要获得领导的支持，才能够顺利执行，否则会遇到很大的阻力，导致推行失败。
2. 不能修改组织架构：海关的人员属于国家公务员，职能架构不可能改变，人员也不可能任意削减或增加。必须在不改变职能架构的前提下来实施流程管理，分阶段按流程逐一推行是最佳的方法。

在 ITIL 分阶段实施过程中，优先实施服务台与故障管理这两个流程。

落实服务台是改善客户满意度最有效的途径。当用户有任何疑问、故障、服务请求与询问时，通过服务台用户将获得有效支持，服务台是面向用户的一个窗口。用户无需自己再去寻找相关的支持人员，而领导们也不需要去担当协调人的角色。所有的请求与故障报修都由服务台统一记录，并进行跟踪和升级。这些记录为未来的统计、分析和决策提供了基础，并为实施其他管理流程做好准备（如，问题管理、可用性管理、容量管理等）。设定服务台经理来管理协调服务台的日常运作。

故障管理流程的目标是快速 (as quick as possible) 恢复服务。设定故障流程经理、故障责任人等角色, 让整个处理过程和故障本身都有人员负责。在流程设计中明确各个科室的活动和职责, 定义好各个活动的输入与输出之间, 加强职能部门之间的协作。设定合理的故障流程的原则, 如: 责任制原则、故障分派原则、故障关闭原则、挂起原则、升级原则、优先级原则等。设定好指标与统计报告, 使流程能够持续改进和优化。

服务台与故障管理被认为是实现 IT 服务管理的第一步, 其他的 ITIL 流程都与故障管理存在直接或是间接的关系。ITIL 本身只是一种理论框架, 设计出一整套符合企业实际运营情况的最佳流程实践, 并具有持续改进 IT 质量的能力, 是每一个 ITIL 咨询顾问工作的价值所在。