

从案例看 ITIL 的四个关键点

文 悠虎

本文将结合案例来看 ITIL 的四个关键点：规范服务期望值、建立统一的服务台、分清处理人和责任人、建立完善的配置知识库。

案例：某集团的信息中心 20 个人承担着整个集团 2000 人的信息维护任务，任务重、人手少。以往常常被业务部门揪过去救急，经常和业务部门顶着干，全公司满意度倒数第二。而建立了 ITIL 标准化流程后，满意度排在集团的正数第三。

这种变化，应该比较大的，也是管理者想看到的。难道一套 ITIL 标准化流程的建立就可以带来这么大的变化？案例场景只是做了表象的描述，下面我们依据 ITIL 的标准流程，来做简单的解读。

规范服务期望值

读者可能会感到奇怪，业务部门的期望值为何会有这么大的变化？什么是期望值，什么是客户满意度呢？我们来看看日常生活中的例子。

正常打车的时候，我们的期望值不外乎是以下几个：出门就可以打到出租车，能迅速到达目的地，红灯少、不堵车，以最短的路线到达，这样可以省钱，安全第一，车箱内环境要整洁、干净，司机的服务态度好。

以上是在正常情况下我们打车的期望值。当时间到了下午 5 点，正值出租车交班，又赶上上下班的高峰时间，人多车少，我们的期望值有什么变化呢？车少，能够打到车就不错了，不要让我打不到或者等上半个小时甚至一个小时才打上；一个红灯就能够通过，不要等两三个红灯才过去，车堵得不要不能动就好，路线选择要求堵得时间不要太长，少花点等待的钱，安全到达，遇上还没有交班的车，只要不脏就行了；服务态度不要太差就行。

同样是打车，为什么不同时间段的期望值不同呢？因为我们知道在下班高峰期，又值出租车交班时间，可用出租车的资源比较少，供求关系发生了严重的不匹配，所以我们自己就降低了期望值。

从打车这件事来看，一个人如果对事实本身的情况不了解时，他的需求是永远也得不到满足的，但一旦他知道资源贫乏时，就自然而然地降低了期望值。因而，我们可以得出这样的结论：客户满意是指对客户的服务达到或超出自己的期望值范围，而不一定是最好、最佳的服务。

案例中的企业有员工 2000 人左右，而信息中心只有 20 人，1：100 的比例明显属于服务资源匮乏，他们该如何建立业务部门的期望值呢？

除了让业务部门知道这种资源的配比情况，还要依据自身的能力对服务的标准和时间进行定义。通过与业务部门签订服务级别协议——SLA，在规范业务部门期望值的同时也给信息中心人员建立了工作的标准 and 目标。超出业务部门期望值的服务，自然就会得到业务部门的普遍认可。

建立统一的服务台

建设 ITIL，还要建立一个统一的服务台。有了统一的服务台后，流程就会有变化。

例如，工作接口单一了，业务部门有问题时，交给服务台就行了，而不需要去打听应该交给信息中心的哪一个人，可以让合适的人去做服务台，即使是技术服务不到位，但由于善于与人打交道也可以减少客户的抱怨，信息中心技术人员的工作变得简单，只需要考虑解决问题而不需要考虑计划和安排，从而可以更专心地从事技术工作，通过服务台，可以将信息中心对外的服务内容和数量全部展现在公司所有人员面前，让他们明白信息中心人员的工作强度。

建立服务台还有一个好处是，给业务部门人员一个学习的平台，他们可以通过查询别的人问题和答案来自学和自行解决问题。也让那些不喜欢思考的人，在提出问题时需要思考一下，提出这么简单的问题，是否会让人家笑话？从而减少了问题量。

分清处理人和责任人

一线，是指服务台的客服人员，其职责是接收问题、跟踪问题，处理简单、大量重复并记录在知识库中的问题，从而减少二线、三线技术人员的压力。

二线、三线技术人员就可以从日常繁杂的维护工作中抽身出来，去研究那些技术难度大、对业务影响大的问题，并将对这些问题的处理方法和解决方案记录到知识库中，从而使该问题再次出现时，一线客服人员就可以处理，真正发挥技术人员的力量。

当二线、三线的技术人员也处理不了时，将问题转给外包公司，让他们去解决。由于前面有记录和处理的过程，会给出外包工程师一个比较明确的事件发生的状况，而对外包工程师处理问题的过程的记录，会让信息中心人员得到更大的提升。

建立完善的配置知识库

系统逐渐将信息系统所涉及到的问题一一记录，包括解决方法和解决方案，为企业归集了一套庞大的知识库。再通过对企业信息化各方面信息的补充，使得知识库内容不断充实。

通过知识库的记录，使信息部门所涉及到的基础设施、应用系统等都能够得到记录，为信息部门打造了一个铁打的营盘，不再害怕人员的流失和变动。

通过知识库，可以迅速使信息部门将一个新人从服务台一线到二线、三线向后培养，建立一个有效的人才培养路径。

通过对服务知识库的分析，还可以总结出问题出现的原因，从而有的放矢地开展下一步的行动，比如某类问题频繁发生，是因为培训不到位，那我们就可以组织培训去解决。