

服务台

ITIL®4实践指南

AXELOS.com

申明：

🌈 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理分解，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行之中，预计到2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问www.ital4hub.cn或www.italxf.com。

🌈 ITIL先锋论坛专家团队只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权归Axoles持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axoles和TSO所声明的所有版权要求。

内容

1	关于本文件	3
2	一般信息	4
3	价值流和流程	14
4	组织和人员	26
5	信息和技术	33
6	合作伙伴和供应商	36
7	重要提醒	37
8	致谢	38

1 关于本文件

本文件为服务台实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织 and 人员
- 支持实践的信息和技术
- 用于实践的用于合作伙伴和供应商的注意事项。

1.1 ITIL®4 鉴证方案

从本文件中选择的内容可作为以下课程的一部分进行检查：

- ITIL专家创建，交付和支持
- ITIL专家驱动利益相关者价值

有关详细信息，请参阅相应的教学大纲文档。

2 一般信息

2.1 目的和描述

关键信息

服务台实践的目的是为事件，解决和服务请求捕获需求。对于所有用户，它也应该是服务提供者的入口点和单一联系点。

注意：在某些组织中，服务台实践的主要目的是在服务提供者及其用户之间建立有效的通信接口，事件和服务请求只是通信的两个主题。在这些组织中，此实践的目的可能是：与所有用户建立一个有效的入口点和单一联系点；为事件，解决和服务请求捕获需求。组织可以并且应该根据其目标和情况调整实践目的声明和ITIL的其他建议。

与任何实践一样，此实践寻址所有服务管理四维模型。

表2.1 服务管理的尺寸及示例

服务管理的尺寸	服务台实践资源示例
组织和人员	专用团队，有时也称为服务台
信息和技术	专用信息系统，有时也称为服务台
价值流和流程	工作流和与用户通信的过程
合作伙伴和供应商	涉及第三方，在某些情况下为服务台

术语“服务台”可以表示各种类型和资源组。例如，在许多组织中，服务台被认为是职能或一个团队。与任何团队一样，服务台团队也可能参与活动的几种实践。这些可能包括服务台，事件管理，服务请求管理，问题管理，服务配置管理，关系管理惯例等。

该实践指南介绍了服务台实践。当讨论其他团队，软件工具或其他流程时，将明确指出。

服务台实践包含在服务提供者与用户进行通信的所有价值流中。它旨在确保这些通信对于所有相关方都是有效和方便的。

2.2 术语和概念

2.2.1 沟通渠道

服务台实践涉及在用户和服务提供者之间建立有效且便捷的通信通道。通常，存在多个通道，并且需要有效的通道集成来提供无缝的和便捷的用户体验。

良好的沟通渠道使用户和服务提供者能够以一种方便各方的方式交换信息，并确保质量的信息。在此背景中，术语“方便”包括表2.2中概述的特性。

表2.2通讯通道的便利特性

“方便”的特点	说明
辅助功能	沟通渠道应该畅通。这可能包括任何用户的语言，格式和特殊功能，无论是视觉上还是其他方面的障碍。接口可能需要特殊的应用程序和设备才能访问通信通道，因为以及特殊技能。
保证	各方应确保沟通渠道是真实的，安全的，并遵守适用的法规，政策和规定。
可用性	沟通渠道应该在需要的地方和时间可用。根据服务的不同，它们可能包括各种范围的移动接口（从组织到全球范围）以及可用性时间的选项（仅在内部工作时间连续）。
情境智能	应尽可能整合沟通渠道和相关的背景信息。此信息可能包括预填充的上下文数据，通信历史记录，用户配置文件，等等。
情感结盟	在某些情况下，沟通渠道用于传达情绪和感觉以及事实数据。在这种情况下，服务提供者应该升级服务同理心。这通常需要人机界面，例如电话或面对面会议。
熟识	熟悉的沟通渠道比陌生的新沟通渠道更方便。社交媒体，论坛，电子邮件，聊天和其他通信渠道可能有效地适应了与服务提供者联系。

集成	服务提供程序通常使用多个渠道与用户通信。此外，服务交互中可能涉及多个其他系统。这些系统应该集成在一起，以减少或消除数据条目的重复并防止信息丢失（请参阅下面的全渠道通信定义）。
可用性	各种界面都应清晰，直观，有用且职能型。

表2.2中概述的特征类似于通常用于评估和管理质量信息的特征，例如：可用性，可靠性，可访问性，及时性，准确性和相关性。重要的是要注意，信息质量可以依赖于通信质量；这取决于信息质量。其他信息特征取决于信息来源和相关方。

服务提供者及其用户之间经常使用多个通道进行通信。多通道通信可能很方便，但是如果未集成在一起，它们也会引起混乱。提供无缝的体验和信息流动的多通道通信开发已导致全渠道通信。

定义：全渠道通信

基于跨通道共享信息并提供无缝的通信体验，跨多个通道进行统一通信。

2.2.2 服务同理心

定义：服务同理心

识别，理解预测和项目的能力，另一方的利益，需求，意图和经验，以便建立，维护服务关系和改进。

服务同理心对组织和参与服务管理的组织很重要。服务支持代理不应分享用户的挫败感，而应认识并理解它，表达同情并相应地调整其行动。

尽管可以通过新兴的情感分析功能（基于语言，语音和面部表情）来增强自动通信系统，但这些系统无法表现出同理心。服务同理心通常是通过诸如聊天，视频和语音呼叫之类的人际交互以及面对面的会议来实现的。

服务同理心是用户，满意度和服务提供者成功的重要因素。作为一个概念，服务同理心不仅应适用于用户支持的狭窄背景和相关的服务交互，而且还应适用于所有服务交互。

2.2.3 用户满意度

作为通信接口，服务台实践会对用户满意度，客户满意度以及服务关系的整体成功产生重大影响。用户满意度的关键因素包括效果以及通讯渠道和交互的便利性。

定义：关键时刻

客户或用户与组织的某个方面接触并获得其服务的质量印象的任何情节。它是设置和满足客户期望并最终实现客户满意度的基础。

服务关系中的许多关键时刻发生在用户与服务提供者之间的通信过程中，因此在涉及服务台实践的情况中很常见。尽管整个用户满意度由许多因素定义，这是事实，但服务质量通常比通讯便利更为重要。

服务台实践还用于收集有关用户满意度的信息。调查或其他满意度研究工具通常使用此实践建立的通信渠道。为了有效地收集这些信息，用户应该将实践的通信渠道视为信任，有效和方便的；如果不是这样，对调查和其他通讯的响应可能会受到影响。

2.3 范围

服务台实践的范围包括：

- 建立和维护服务提供者与用户之间的通信通道和接口
- 启用，记录和跟踪服务提供者与用户之间的通信。

尽管活动和责任领域仍与XTC62811密切相关，但它并不包含在其中。表2.3中列出了这些内容，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践只是价值流的背景中使用的工具的集合；根据情况，应将它们组合在一起。

表2.3与其他实践指南中描述的服务台实践相关的活动

实现价值	实践指南
事件解决和管理	事件管理
服务的管理和实现请求	服务请求管理
用户与服务提供者之间的通信的内容，时间和格式的定义	向用户提供信息或使用用户信息的所有实践。其中包括事件管理，问题管理，变更使能，发布管理项目管理，软件开发和管理，基础设施和平台管理，信息安全管理等
监控技术和服务绩效	监控和事态管理
改进倡议的管理	持续改进
服务提供者与用户以外的利益相关者之间的通信	关系管理
维护和改进点的使用信息和知识	知识管理

2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值，因为它包括所有服务管理四维模型的组件。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保实践有效。

服务台实践包含以下PSF：

- 启用并不断改进服务提供者及其用户之间的有效，高效和便捷的通信
- 使用户通信的有效集成成为价值流。

2.4.1 启用并不断改善服务提供者与用户之间的有效、高效和便捷的通信

用户和客户可用的支持渠道应该高效、有效和方便。通过为用户和客户提供符合其需求的渠道可以实现便利。用户的需求可能是变更，具体取决于地理区域，一天中的时间，首选语言和可访问性要求。

服务变得越方便，用户体验就会越好。

通信通道和接口的选择取决于多个因素，包括：

- 服务关系模型
 - 内部或外部
 - 商业或补贴
 - 质量开箱即用或量身定制
 - 公司或私人
- 服务关系型
 - 基本，合作或合作关系
- 服务用户的个人资料
 - 语言
 - 年龄
 - 社交媒体实现价值
 - 技术使用模式和偏好
 - 位置
 - 文化
 - 多样性
- 服务提供者资料
 - 位置和组织结构
 - 用户满意度策略
 - 服务组合的大小和可变性
 - 技术能力和约束
- 影响服务关系的外部因素，包括政治，经济，社会，技术，法律和环境因素。

交流不仅仅是发送消息。永远不应假定消息已被确认和理解。每个收件人可能会因个人情况而不同地解释或理解消息。发件人应确保已达到其消息的预期成果。收件人应检查并确认他们正确理解了已发送的消息。

选择和设计服务通道时，重要的是要考虑用户准备使用服务以及相关的风险和机会。不同的渠道将带来不同的挑战；组织必须准备好克服它们。表2.4概述了其中一些挑战。

表2.4渠道示例及其挑战

渠道	挑战示例	解决方案示例
用户与人的交互	语音	限量可扩展性 主观态度与情绪
		投资于支持代理商的具有不同文化和兴趣的专业开发，情商，认知
		将人工支持限制在需要和合理的地方
	在线聊天	主观态度与情绪
	电子邮件	非结构化信息的主观态度和情绪
		在适当的情况下，利用可用资源来自动记录非结构化信息
	现场	限量可扩展性 主观态度与情绪
用户与技术的交互	门房	限制范围和可用性主观态度以及情绪
		在适当的地方推广服务，以提高采用率
	社交媒体	病毒效应，错误和冲突的高度暴露 主观态度和情绪非结构化信息 安全约束
		提供清晰的安全参数，并定期提供测试及其效果
	Web门户，交互式语音（电话）菜单，移动应用程序，聊天机器人等	用户可以在其安全级别上完成有限范围的任务
		数据不足和不足
		使用用户熟悉的渠道和界面
		用户技术技能不足和不足
		确保质量具有很高的支持历史记录数据和知识
		缺少服务同理心和情商
		使用机器学习时，请确保数据和算法的质量较高
		在复杂情况下的适用性有限

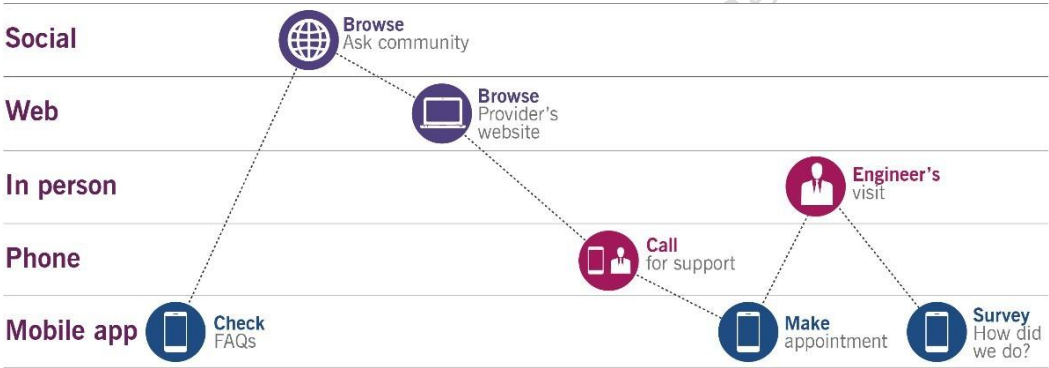
提供人工备份支持选项

改进信息质量和导航工具

确保自助工具和操作尽可能

地易于访问

在大多数情况下，服务提供程序使用多个通道。确保通道之间有效的集成非常重要；通信应该是全渠道，而不是多通道。无缝的用户旅程可以在通道之间进行切换而不会丢失或破坏信息，这有助于实现用户体验。没有足够的集成的多通道通信可能会造成混乱并引发错误。图片2.1说明了如何将多个通道用于用户支持。



AXELOS Copyright Not for
distribution View only ©2019

图片2.1多个通信通道

在非集成多通道通信中，通道之间将存在信息差距；例如，要求支持，在移动应用程序中进行约会以及访问工程师的通信都可能需要重新输入（重新传达）触发支持请求的请求和情况。另一方面，在全渠道通信中，将不断更新背景，并且在任何相关的地方都可以使用可重用的数据。例如，用户在同一登录名下执行的所有浏览和咨询都将添加到背景，支持专家可以看到。用户支持代理和来访的工程师都可以使用所有相关的数据。

换句话说，在多通道通信中，用户将在每个通道中开始新的旅程。在全渠道通信中，旅程继续进行，在各个通道之间进行方便的切换。

2.4.2 使用户通信的有效集成进入价值流

作为服务提供者及其用户之间的双向通信网关，服务台实践的主要重点是有效捕获记录并将通信集成到相关的价值流中。与所有实践一样，此实践涉及多个价值流：需要服务提供者及其用户之间进行通信的任何地方。

由服务提供者发起的通信由价值流涉及的一种或多种其他实践定义并与其结合执行。例如，有关计划中的服务变更的通信由变更使能实践和发布管理实践发起并与其结合执行。通信通道是作为服务台实践的一部分建立和管理的，但是通信的内容，格式和时序则定义为价值流的背景中的变更使能实践和发布管理实践的一部分。

但是，当用户发起通信时，尚不清楚它们属于哪个价值流，以及应该触发哪个ITIL 实践活动。服务台实践提供了用于有效分类所有用户查询的通信接口和过程，包括咨询，事件，服务请求，投诉和表扬。当对用户查询进行分类并标识了相关的价值流和实践时，将根据流程和相应实践的过程来处理查询。有时，这涉及服务台团队资源和/或信息系统。

2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景内评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量的工具可能会有很大差异，这些差异定义了工具的潜力，或根据用途使用能力才有效。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

服务台实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以评估实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.5中给出了一些关键指标的示例。

表2.5 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	指标指标
启用并不断改善服务提供者与用户 通过服务台通道接收到的信息的质量，以商定的信息质量准则之间的有效，高效和便捷的通信	为准
	服务台通信通道和接口的便利性（根据商定的便利性准则衡量）
	满意度与主要利益相关者进行沟通 质量的信息和服务台通讯通道的便利性
使用户通信的有效集成进入价值流 根据价值流的要求测量通过服务台通道接收的信息的质量	
	主要利益相关者的满意度使用通过服务台通道传达的信息
	用户查询错误分类的数量和百分比

将指标正确汇总到复杂的指标中，将使数据更易于用于正在进行的价值流的管理以及用于服务台实践的周期性评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 管理实践一样，服务台实践也有助于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。服务台实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。实践贡献的主要价值链活动是：

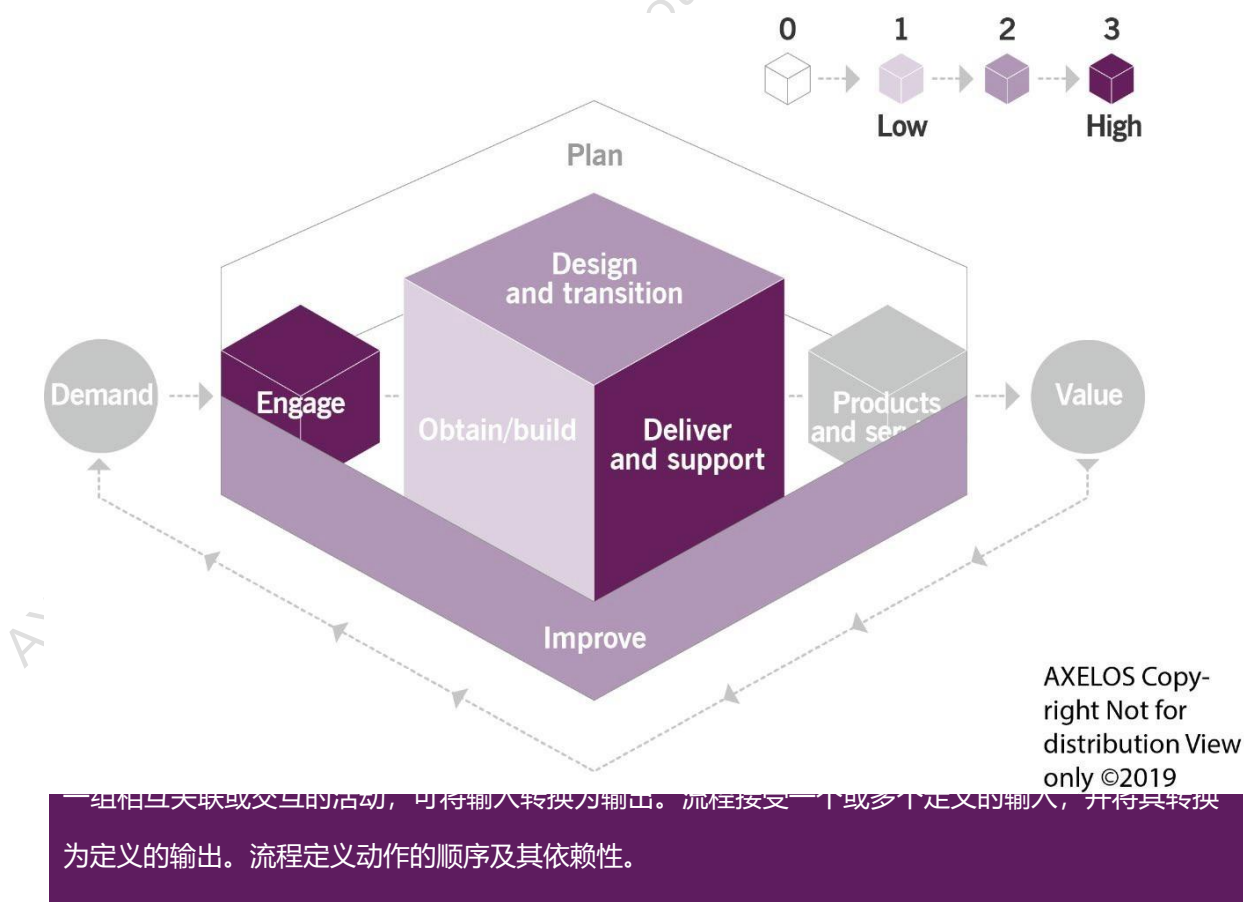
- 契动
- 交付和支持。

图片3.1中显示了服务台实践对服务价值链的贡献。

3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

图片3.1 服务台实践对价值链的贡献的热图活动



服务台活动形成三个流程：

- 用户查询处理
- 与用户沟通
- 服务台优化。

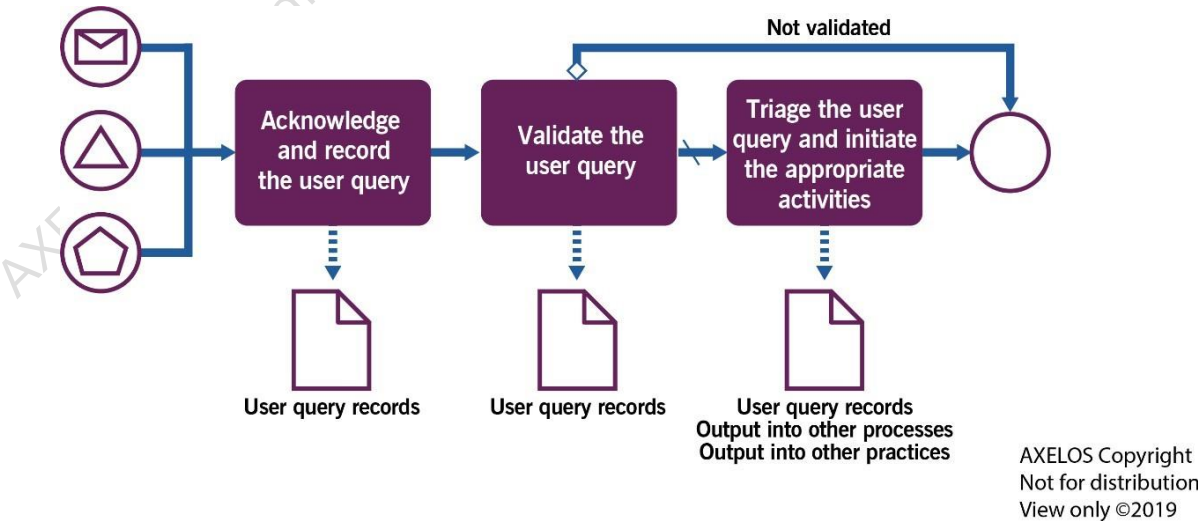
3.2.1 用户查询处理

此流程确保捕获，验证和分类用户查询以进行进一步处理。它包括表3.1中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.1 用户查询处理流程的输入，活动和输出

关键输入	活动	关键输出
用户查询	ATCKnowledge和记录的用户	记录和分类的用户查询
服务管理记录;例如，事件记	查询	开始处理分类的用户查询
录，变更记录，问题记录等等	验证用户查询	
服务配置信息，IT资产	整理用户查询并启动适当	
信息等	的活动	
相关信息		

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2 用户查询处理流程的工作流程。

表3.2比较了处理流程的用户查询的每个活动的人工交互和自动化程度。

表3.2 Human 交互与自动化的比较

实现价值	具有服务台团队的人类交互	具有自动化功能的服务
ATCknowledge和记录的用户查询	<p>如果用户出于任何原因对服务提供者进行寻址，他们都希望能够快速做出响应。尽管有越来越多的替代方法和更有效的方法来帮助用户，但是传统的电话支持，电子邮件和现场的习惯不太可能消失。</p> <p>Human 交互还可以在纯技术或B2B 服务交付环境中实现同情和救济。</p> <p>除了自动支持，任何到达服务台代理的查询都应得到满足</p> <p>以礼貌和标准的方式进行操作，以便使用户满足特定级别的质量的要求，并表明他们的查询受到服务提供者的欢迎。</p> <p>必须记录每个交互（即在查询日志或用户查询管理和工作流工具中唯一标识）。</p> <p>服务台代理应要求采取旨在鼓励查询记录的激励措施。记录保留是服务质量上数据的宝贵来源，并且</p> <p>自动化是启用它的关键。</p>	<p>在人工响应之前，可能会有针对查询的初步阶段，旨在迅速解决查询。这些通常称为自服务工具。</p> <p>例如，当用户呼叫服务台电话号码时，可能会有预先录制的问候语，它是自动系统</p> <p>（称为IVR（交互式语音应答））的一部分。IVR的其他几个广泛功能可以帮助呼叫者：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 提供用于对用户呼叫原因进行分类的选项。这既可以自动执行查询分类，也可以向调用者建议已知的解决路径 • 发布有关正在进行的服务停机时间或即将影响用户的更改的重要公告 • 提供自动参考服务 • 供应语音信箱能力 • 验证呼叫者的身份

验证用户服务台代理可以执行查询

使用自我服务工具进行查询时 记录查询时

为验证。用户之间有自动的第一次接触

适用于某些类型和服务提供者的不同检查，
查询：

查询验证变为自动。

- 用户是否是他们自称的人
- 用户及其组织是否有资格使用指定的服务。这在商业服务提供中尤其重要，在商业服务提供中，所请求的项目是可收费的并且容易欺诈
- 呼叫原因是否与所讨论的服务有关；例如，它在服务提供者的职责范围内吗？
- 在处理查询过程中是否要传达任何受保护的信息需求，以及如果是，是否需要其他呼叫者身份检查

可以将自动验证内置到用户旅程中，以增强和自定义旅程，并限制用户体验的可变性。

例如，如果用户通过自助服务门户内的授权和身份验证检查，则集成工具集可以将其记录与服务目录相匹配，并仅根据资格，角色，地域位置，可用库存等为它们提供适用的服务产品 and 功能。上

尽管数据源（例如服务目录或IAM）启用了这些检查，但服务台代理负责验证查询。

整理用户查询
并启动适当的
活动

分类通常是指根据对象的特征紧急度和处理它们的可能好处来对输入的对象队列进行分类。对于服务提供者，对用户查询进行分类还意味着对查询进行分类，并可能使用活动的预定义序列已知的查询类型。

用户查询处理的自动化确保了交互的公正记录。即使对于基本的改进点和优化活动（例如估算用户支持的总体需求或计算未寻址呼叫的比率），这也可能很有用。

一些基本查询分类会导致服务台代理解决它们首先，随着与用户的对话的进行。服务台实践需求会仔细平衡其与流程的查询能力，并与技术能力进行沟通，尤其是在时间密集型任务方面。

基于先前步骤中收集的数据的自动查询分类可以减少人工工作和对查询进行分类和路由的时间。

但是，通常，分类结果涉及启动某个价值流。因此，服务台实践与其他实践紧密集成在一起。

使用自动化，可以在没有人工交互的情况下解决某些查询类型（例如，通过根据查询的上下文分析向用户建议自助指南或诊断步骤）或通过最少数量的人工交互来解决。

后者的一个示例是将新实施的服務的所有查询直接路由到的通用方法。

在服务提供中。这些做法将为服务台实践提供有关分类特征及其相对重要性的指南。请参阅ITIL 驱动利益相关者价值，表8.4，以获取分类准则的示例映射以及在满足准则时触发的相关实践。

最后，即使查询不需要其他性能或绩效（例如“错误号码”调用），服务台代理也必须确保在查询记录中已捕获到有关交互的足够信息，包括时间，持续时间和内容最少。

前期支持团队。有关服务的任何查询都将绕过服务台，并直接发送给相应的团队。这样可以确保用户快速响应体验并减轻服务台团队的压力。它也相对容易实现和消除。

可以引入更复杂的规则，以根据查询的参数将查询路由到某些解决团队。重要的是要在查询表单的复杂性与自动用户界面的简单性之间取得平衡。界面的设计应鼓励用户交流其查询，以便服务提供者捕获最大数量的信息。需求的可能数量。

3.2.2 与用户沟通

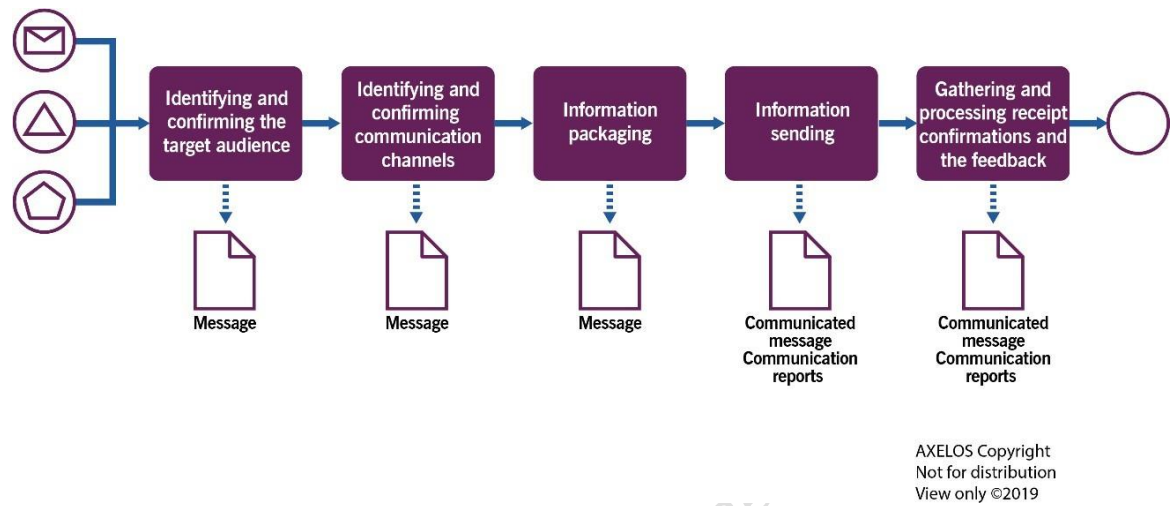
该流程确保通过适当的渠道将各种类型的信息传达给用户。它包括表3.3中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.3输入，活动和与用户进行通信的输出流程

关键输入	活动	关键输出
用户通讯的要求	确定并确认目标受众	通讯信息通讯报告
交流信息	识别和确认沟通渠道	
以前的通讯记录	信息包装信息发送	
服务管理记录;例如，事件记录， 变更记录，问题记录等等	收集并处理收据确认和反馈	
服务配置信息，IT资产信息和其他 相关信息		

服务提供者应该涵盖服务提供者与用户之间的所有通信。与用户进行通信的要求流程通常由各种惯例确定。它通常是标准化和自动化的。例如，有关事件状况变更的通知。在某些情况下，也有必要使用此流程向各个受众传达基于异常的信息或其他重要信息。

图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3与用户通信的工作流程图

表3.4概述了与先前注册的查询有关的通信流程的活动。

有关先前注册的查询的通信流程的表3.4 活动

实现价值	关于先前注册的查询的个性化定制交流	大众传播
确定并确认目标受众	<p>从服务台传出的每个交互必须遵守服务提供者维护的质量和数量的一致标准，无论目标受众有多大。</p> <p>甚至查询记录状况更新也是一个外向通信，都应该仔细设计。根据查询的性质，可以有多个消息的收件人，例如利益相关者或服务提供者人员。大多数情况下，用户查询管理和工作流工具会跟踪每个用户查询的收件人，而服务台实践会向设计提供此特性的输入。</p>	<p>在某些情况下，实践需求会向一组用户发出通信，而这与任何单个用户查询记录都不相关。这可以是重大事件解决通知，与变更相关的即将到来的服务中断，年度用户满意度调查等等。</p> <p>不管来自大众通信的需求是来自哪个实践或流程，都是服务台实践保持通信标准，对通信内容执行质量控制，并代表服务提供者组织收集反馈。</p> <p>服务提供者应该定义一个规程以请求来自服务台的大量通信。此类通信的目标受众可以由请求者提出，但应由服务台进行验证，因为此实践可以最好地了解用户是谁，他们喜欢哪种通信方式，等等。</p> <p>集中用户通信的另一个重要的文化挑战是确保服务台团队处于良好状态，认为。</p>
识别和确认沟通渠道	<p>在全渠道范例中，用户应该能够决定服务提供者应该从哪个渠道传递信息。</p> <p>服务提供者可以决定在服务台代理不应选择适当的位置的情况下，在SLA中包括用户通信要求。</p> <p>渠道。</p>	<p>定义目标受众之后，服务台必须为该受众和消息类型定义适当的通信渠道。</p> <p>某些通信，例如一般公告，可以在自助服务门户或社交媒体中以标语发布。其他人可能需要保证</p> <p>传递和反馈循环，例如闪光灯</p>

选定的一组用户计算机上的IT资产对帐。

理想情况下，将与SLA协商并商定沟通渠道。

如果不是这种情况，则应将服务台团队视为用户受众最适用的交流渠道上的专家。

这不包括与服务客户和赞助商的营销交流。

这些受众和消息超出了服务台实践的用途。

但是，服务台团队可能会参与其中消息。

信息包装

在自动服务交付中

服务台应该评审并编译环境（一组模板）

任何要求的实际信息

通常所有通知类型的通信都存在，因此更有可能在生命周期上使用用户记录的术语和样式在查询中生成该消息。

最了解。

用户查询管理和

例如，使用配置和资产将“ WEBAPPS_SRV01

运行中的工作流工具通常集成到星期六晚上进行核心修补” 从用户的角度来看，它

远不如管理工具和其他来源更可取。

例如：“我们正在使用数据。标准查询通知

关于我们系统的改进，应在 周末。请期待

网络银行服务是固定的，以便对

从星期六下午6点到下午12点不可用数据的链

接源不产生

星期日。我们新的手机银行应用将清空商品

以填充

照常工作。感谢您提供的模板， 忍

耐！”

不专业的期待

消息。应该避免过于复杂和伪个性化的

模板，尤其是对于商业和大众服务提供者。

除查询记录的生命周期更新之外的自定义

手动交流也应作为公司模板显示，并

明确说明交流的目的，相关
查询记录和内容。一些

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

服务提供商向其服务台团队开发计划提供了企业交流培训；其他人则采用策略，其中服务台经理或其他机构批准了服务台代理的传出通信。

信息发送	<p>通常，通信是自动发出的，并且电子邮件最常用于与用户通信。但是，在某些受管制的服务交付环境中，书面交流或亲自拜访更为合适。</p> <p>取决于用户通信环境，必须向服务台代理提供明确的指导，关于该交付格式适合不同类型的用户和通信的格式。例如，查询要终止使用实用程序提供者的服务合同，将需要通过注册邮件服务向客户发出最终帐户余额，同时正常查询记录正在进行。</p>	<p>服务台实践还可以具有用户文化的第一手知识，这将使他们能够选择适当的通信和交付方式时间表。</p> <p>对于某些类型的通信，可能会有最终批准规程，通常，具有等效权限的服务台经理或角色可以以服务提供者的服务台的名义发布消息。</p>
收集并处理收据确认和反馈	<p>“请不要回复此电子邮件”可以说是一个不完善的实践，但仍被广泛采用。此行不鼓励大多数用户回传，即使消息的内容与他们有关。</p> <p>欢迎用户的反馈总是明智的。在全渠道范例中，用户应该能够选择任何合法且合理的渠道，以尽可能方便地（对他们而言）解决服务提供者的问题。</p> <p>收集和处理反馈还伴随着针对某些类型</p>	<p>每个大众通讯需求都有对用户应用于此消息的反馈通道的明确引用。该通道可能会回到服务台，并且至关重要，可能由该特定通信的发起者识别，记录并采取与特定大众通信有关的传入查询。</p> <p>失效到流程的大众传播反馈可能会导致信誉度急剧下降，并且用户对服务提供者大众传播的关注。</p>

商业通信中，需要服务用户的响应才能进行查询，例如回执确认或报价销售活动。在这些情况下，服务台代理需要承担开放的任务，以跟踪未答复的请求并通过不同的通信渠道到达用户。应控制未成功尝试的阈值，以免刺激用户。

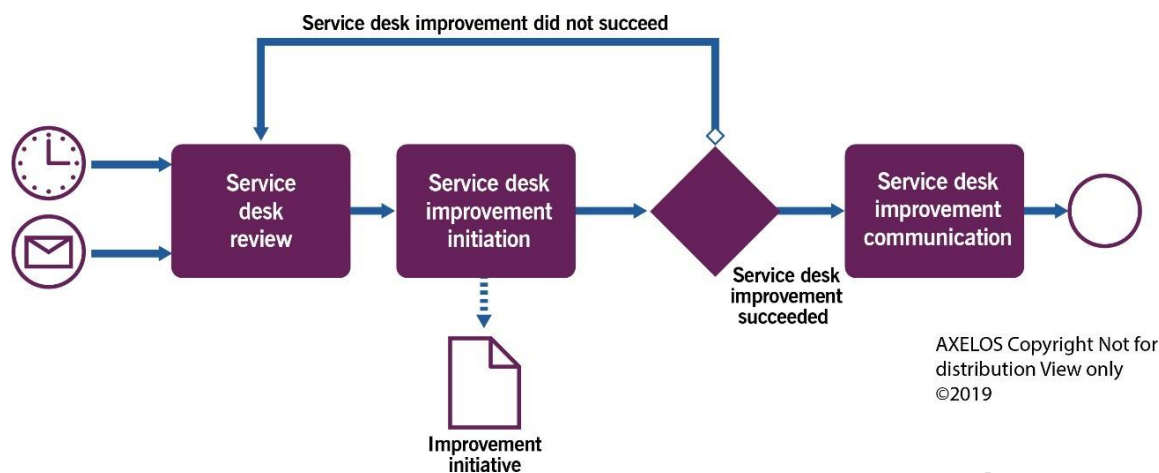
3.2.3 服务台优化

该流程可确保从管理用户通讯中吸取教训，并确保不断改进针对实践的方法。它包括表3.5中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.5 服务台优化流程的输入，活动和输出

关键输入	活动	关键输出
服务台性能或绩效报告	服务台评审	服务台改进点通讯
满意度调查结果	服务台改进初始化	精神
技术机会	服务台改进通讯	精神
事件和服务请求报告		

图片3.4显示了流程的工作流程图。



图片3.4 服务台优化的工作流程流程

表3.6概述了流程的活动。

表3.6 服务台优化流程的活动

实现价值	描述
Service desk review	服务台团队经理和其他相关的利益相关者，执行各种输入的评审。他们为实践的改进点寻找机会。
服务台改进点启动	服务台团队经理将改进倡议注册到由持续改进实践的参与度处理或启动变更请求。
服务台改进点通讯	如果服务台改进点成功完成，则将这一事实传达给相关的利益相关者。这通常由服务台经理通过通信流程完成。

4 组织和人员

4.1 角色、能力和责任

实践指南没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践主角或实践教练。相反，他们专注于每个实践的专门角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应被视为强制性的，甚至不建议使用。

请记住，角色不是职务。一个人可以担任多个角色，一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色都具有基于表4.1中所示的模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	领导者决策，委派，监督其他活动，提供激励和动机以及评估结果
A	管理员分配任务并确定优先级，保留记录，进行中的报告并启动基本改进
C	协调员/沟通者协调多方，维护利益相关者之间的沟通并运行认知销售活动
M	方法和技术专家设计和实施工作 技术，文档记录程序，有关流程的咨询，工作分析和持续改进
T	技术专家提供技术（IT）专业知识并进行基于专业知识的任务

表4.2中列出了服务台实践中可能涉及的其他角色的示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2负责服务台活动的角色示例

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
用户查询处理			
确认和记录 用户查询	服务台代理	钙	通讯， 写作，业务， 服务认知和 某种程度的技术 技能

验证用户查询	服务台代理	厘米	对此事的认知 用户的方法验证
整理用户查询并启动 适当的活动	服务台代理	马特	了解需求并根据流程规 则进行分类
与用户沟通			
识别和 确定目标受众	服务台代理	厘米	了解 消息和通讯需求
识别和 确认沟通渠道	服务台代理	CTM	了解用户 沟通要求
信息包装	服务台代理	CMT	沟通和写作技巧 渠道技术专长
信息发送	服务台经理	AMT	渠道技术专长
收集和处理 收据确认和反馈	服务台代理 Service desk manager	CMA	反馈工具技术专长
服务台优化			
Service desk review	Service desk manager	LM	决策制定，监督 其他活动，以及 评估结果
服务台改进点启动	Service desk manager	嘛	改进点流程的知识
服务台改进点通讯	Service desk manager	CT	沟通技巧，使用可用沟 通工具的技术技能

4.2 组织结构和团队

与其他实践不同，在组织实践中，组织单位根据所参与的价值流和实现价值扮演不同的实践角色，因此服务台实践通常有专门的团队专注于执行流程。

通常，服务台团队是用户支持的第一线。除了与用户交流外，该团队还可以应用有文件记录或部分自动化的技术来解决某些用户（和客户）查询。事件管理，问题管理，请求履行和服务级别管理等实践通过知识管理工具将这些技术的知识转移到服务台。通过执行这些技术创建的其他工作量，应经常根据服务台实践的目的及其对服务台团队的影响进行评估。

本节描述了可以适应传统上分配给服务台团队的任务的不同组织模型。

4.2.1 服务台组织型号

当服务提供者组织很小且专用于有限数量的服务时，服务台代理角色可以在员工之间共享。但是，这是一种低效与用户进行通信的方式，这是由于不断发展的服务和产品所产生的高工作量，以及单个用户交互生成的有限价值所致。

甚至小型内部服务提供者也可以从专门的人员那里受益，他们可以解决用户的问题，尤其是在后台服务组件的技术和方法能力已从用户服务消费的末端逐渐发展的地方。作为面向消费者的专业人员，服务台的工作人员通常具有较强的沟通能力和友好且确定的举止。他们还能够快速切换，并且在技术上胜任。

有几种组织用户专用通信团队的常见方法，在4.2.1.1节中进行了讨论。

4.2.1.1 服务台本地团队

当服务台物理上能够管理全渠道通信时，此组织的模型便可以工作。换句话说，用户基座的紧凑位置；例如，在一个服务客户所有员工的单一办公空间中，即使对于现场通道也可以使用一个团队，并且适用本地服务台组织。

这样做的优点是：

- 团队内部以及服务提供者和组织之间的快速有效通信。服务台团队应尽可能地位于其他服务提供者团队之间，以便它可以快速了解新闻和更改。
- 易于人与人之间的联系。服务台团队建立信任关系，并将服务提供者呈现为可访问的资源。

面临的挑战是：

- 集中的统一团队往往较少使用查询自动化工具。因为工作是透明的，所以人们问为什么要记录下来。同样，流程和准则也可以通过口头交流和更新。这可能导致用户通信上缺少控制。
- 物理上的接近会导致对特定个人的依赖，而不是特定角色。应该通过程序控制来减轻风险的负担，但是当这些人离开时，个人关系可能会创建后门支持方法，并给服务的交付造成干扰。

4.2.1.2 分布式服务台团队

该模型与本地服务台团队模型相似：用户基地分布在多个位置，但是它与服务台团队之间仍然存在物理通信通道。用户的每个地理区域都链接到专门的服务台团队，每个服务台团队都通过通用通信标准的应用程序协调其工作。

这样做的优点是：

- 随着客户组织或客户数量的增长，能够扩展服务提供者的状态，同时保持状态和通信标准。服务动作是任何服务供应的重要组成部分；确保服务的行为可观察对于保持积极合作的声誉非常重要。
- 对用户查询的反应迅速。分布式服务台组织对用户最有利，因为他们在所有位置都收到对其服务查询相同且一致且迅速的响应。

面临的挑战是：

- 协调和自动化。随着团队的分散，他们需要一致的协作环境了解当前的组织事件。所有团队都需要相似且一致的培训和控制。一些服务提供程序通过为分散的团队采用单一花名册来管理需求的波动并减轻职责，来适应工作场所的通勤时间（例如，当所有团队成员都在同一个大城市内时）。
- 分布式服务台会导致专业知识和管理管理费用的重复，但是会自动进行协调。通常，更多的非通信任务由服务台人员处理（处理模型事件，IMAC请求或向用户提供支持），团队之间的工作重复可能会更多。服务提供者应该严格地检查分布式服务台的价值（例如，面对面的交互），以应对协调挑战和冗余安排的共同成本。

4.2.1.3 虚拟服务台团队

当服务台团队无法与用户在同一地点时，就会出现此模型。这与大众服务的商业提供商（例如Internet访问提供商或用户软件提供商）特别相关。

在这种情况下，虚拟服务台团队在结构上可能类似于共同工作的本地或分布式团队。或者可能是一组使用通用的用户查询管理和工作流程工具在家里工作的人。

虚拟服务台代理与用户之间没有物理交互；这可以通过更高级的通信渠道来弥补。

优点是：

- 对团队的压力较小（IT服务不完善时压力可能会很大）。技术障碍有助于建立节奏，并减少各方之间的不当沟通。
- 降低每次查询成本。即使在使用电话支持的情况下，大多数其他通信渠道也是离散的：在向对方发送消息的一方之间存在滞后。此外，座席可以在电子邮件查询或在线聊天查询之间切换，但是电话交谈需要座席不间断的关注。

面临的挑战是：

- 服务提供者必须承诺对设计进行大量且持续的投资，并实施支持各种通信通道和记录管理的工具。自动化工具（在5.2节中描述）可以确保客户可以快速方便地提交查询并轻松找到相关的服务提供者通信。寻求人与人之间的交互的用户应被提供各种方便且高度可用的工具，例如在线聊天，电子邮件或电话。服务提供者必须仔细分析每种技术的价值和成本。

4.2.1.4 混合法服务台组织

大多数服务提供者需要在本地和虚拟组织模型之间选择频谱上的最佳点。可以在此折衷方案中做出几个已知的折衷：

- **礼宾员服务**服务提供者可以决定在客户站点上交付数量有限的人员和服务动作，而不必使用冗余的服务台团队的分布式网络，并且可以对用户查询进行集中跟踪。礼宾服务是一种安排，其中客户场所中存在少量服务台代理，以在业务小时内处理现场查询。如果少量的轻度组件（键盘，鼠标，电池等）可以在现场维护。如果问题超出了他们的专业水平，或者问题的队列超过了某个阈值，他们将通过已知的途径上报查询。这些查询在中央虚拟位置进行管理。礼宾处理的查询必须与其他查询（电话，在线等等）一起记录在中央查询管理工具中。这是对服务台分布式团队的合理和高度期望的折衷，与数字化转型在企业界的工作紧密结合。
- **现场服务**现场服务用于处理客户，组织有用户在远程位置出现的事件中的物理工作，并且服务提供者不能确保持续存在。这些服务会产生费用，例如服务提供者工作人员的旅行和住宿，并且可能需要其他批准。服务基础结构应设计为减少此类存在的必要性。例如，雇用SaaS，授权用户或将某些现场服务委托给第三方。
- **离岸和共享的服务台团队**。这是从呼叫中心继承的实践，根据呼叫源，接线员根据呼叫者的请求，使用不同的“剧本”来替代流程。一些大型的全球服务提供者和消费者技术供应商在劳动力较低的成本位置创建了大型服务台集线器，以提供相对较低的成本服务台实践。尽管这种高度虚拟化的方法面临挑战，但低廉的价格可以模型的重要驱动需求。

4.2.2 服务台尺寸

没有唯一的方法来确定服务提供者需求有多少服务台团队。分析可以从对影响力和工作量的关键因素的简单思维图开始。这些因素包括：

- 服务台组织型
- 排队论或Erlang变量（查询到达率，可接受的等待时间，退出率，队列的长度等等）
- 其他做法（模型事件，IMAC请求，调查等）为服务台团队生成的其他工作量
- 用户和客户服务级别的期望
- 员工离职率除外。

4.2.2.1 扁平型和垂直

传统上，服务台实践被认为是职能或一个团队。区分服务台实践和服务台团队很重要。服务台团队可能负责多种实践，并将与许多实践互动，包括服务台，事件管理，服务请求管理，问题管理和服务级别管理实践。服务台团队的组织和定位方法有很多：正确的解决方案因组织而异。主要选项在下面详细说明，但是组织可能需要实现一种结构，将许多这些选项组合在一起，以便完全满足需求业务。

4.2.2.2 垂直或水平结构

在垂直结构中，服务台团队可以包括多个级别（层或行），如果用户查询无法在当前级别解决，则将其升级为更高级别。技术知识的水平通常会随着水平的提高而增加，但专业化水平也会随之提高。垂直结构最大程度地减少了昂贵资源的使用，并专注于以尽可能低的级别解决用户查询。这种结构的挑战是工作优先级，流动和关系之间的通信。

在横向结构中，服务台团队将更好地交流流动，团队合作精神和文化的知识共享。通常，用户查询的通用待办项与其他工作项一起维护。这样的团队经常使用全功能团队并共同负责查询解决。可扩展性在这种结构中可能是一个挑战。

4.2.2.3 本地或集中结构

在本地设置中，服务台团队位于其所服务的用户社区内或与之物理接近。这通常有助于交流并提供清晰可见的状态，有些用户更喜欢这种状态。这样的结构可能是低效，并且对于资源而言很昂贵。同样，组织占据多个地理位置可能是不可行的。

通过将人员吸引到一个或多个集中的服务台团队结构中，可以将服务台团队合并到一个位置（或更少的位置），从而减少服务台团队的数量。这样可以提高效率和成本的效率，从而减少总人员来处理大量用户查询。它还可以通过更大的范围来提高技能级别。

熟悉频繁发生的事件。可能仍需要维持一些本地人员来处理物理支持要求，但是可以从中央服务台控制和部署此类人员。

各种各样的通信技术正变得越来越便宜，这意味着拥有远程服务台团队会更容易。这种结构还使关键技术人员可以灵活地定位，从而可以进行家庭作业，离岸外包，二级支持小组和外包。应特别注意语言和文化差异以及客户满意度，因为用户可能会感到被忽视，并认为与服务台团队的关系是正式的和/或非个人的。虚拟的“跟随太阳”的服务台团队是集中式服务台团队结构的一个示例。

4.2.2.4 专业注意事项

当规划成为服务台团队时，重要的是要知道关键专家在哪里（哪个团队，位置，向谁报告等等）并应对所有约束。

4.2.2.5 服务设计方法

组织的服 务设计使用的不同方法可能会影响服务台团队的组织方式。在CI / CD方法中，开发与操作之间的界线可能会模糊，这可能会影响服务台团队的结构。

5 信息和技术

5.1 信息交流

服务台实践的效果基于所使用信息的质量。该信息包括但不限于以下信息：

- 使用者
- 服务，包括服务目录和请求目录以及服务级别
- 知识管理系统
- 计划和执行的变更，变更排程以及变更可能产生的影响
- 合作伙伴和供应商，包括有关它们提供的服务的信息
- 规范服务提供的政策和要求
- 利益干系人满意度和实践。

该信息可以采用各种形式。实践的关键输入和输出在第3节中列出。

5.2 自动化和工具

在许多情况下，服务台实践的工作可以大大受益于自动化。在可行且有效的地方，可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 服务台活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
用户查询处理			
收集初始需求	用户查询管理和 工作流程工具， 协作工具	早期的检测和事件相关性，启动事件管理，启动服务请求管理等 服务记录类型	高
验证用户身份	用户查询 管理和工作流程 工具	协助多因素用户识别	高
获得授权	用户查询 管理和工作流程 工具	获得授权	高

-不可重新分发

© 2020

对需求分类以进行 进一步处理	用户查询管理和 工作流程工具，	快速正确的分类和用户 的分配 查询	很高，尤其是在查询 数量很高时
-------------------	--------------------	-------------------------	--------------------

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

协作工具，配置管理工
具，基于ML的分类
引擎

与用户沟通

确定并确认目标受众	用户查询管理和 工作流程工具	检测的位置和语言偏好， 解析器组路由	高
识别和确认沟通渠道	用户查询管理和 工作流程工具	检测适用于该类型通信的模 型通信场景	介质
信息包装	用户查询管理和 工作流程工具	信息格式 罐头响应模板管理	介质
信息发送	用户查询管理和 工作流程工具 协作工具	通讯批准	介质
收集和处理收据确认和 反馈	用户查询管理和 工作流程工具 协作工具	实时服务体验数 据	高

服务台优化

Service desk review	协作系统 分析和报告系统	远程协作服务台数据分析	中到高，尤其是对于 大量事件
服务台改进点启动	票务和工作流程 系统，待办项管理 工具	倡议的正式注册	中低

服务台改进点通讯

通讯工具，协作工具

向受影响的团队传达更新

中到高，尤其是当组织
很大且更新数量大时
高

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

6 合作伙伴和供应商

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务，这些服务通常由组织之外的第三方提供（请参阅ITIL Foundation的2.4节：服务关系的ITIL 4版出版物）。由支持服务引入的关系和依赖性在XIL30011和服务级别管理的ITIL 实践指南中进行了描述。

全球外部IT服务提供程序能够累积并利用大量的服务台和体验特定知识。例如，为了解决高离职率和职业倦怠的趋势，外部服务提供者必须为其服务台员工不断发明改进高度专业化的招聘，培训和绩效管理技术。这在高速客户端的背景和数字化转型的努力中尤其重要。

出于商业利益的考虑，外包服务台流程和团队可能是组织服务台团队的宝贵资源。在EUC具有竞争力的环境中，应基于PSF轻松选择最成功的服务台方法。潜在的客户或优秀的实践使用者应询问某个服务台想法是否使用户的通信通道更加方便，以及由服务台管理的信息是否为用户增加了净价值。

在组织旨在确保快速有效的服务台实践的情况下，他们通常会试图与合作伙伴和供应商达成紧密的合作协议，从而消除沟通，协作和决策制定方面的正式官僚障碍。有关更多信息，请参见“供应商管理”实践指南。

7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的主题目录，而不是答案列表。使用ITIL 实践指南的内容时，组织应始终遵循ITIL

指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见ITIL Foundation：ITIL 4 Edition的4.3节。

8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。AXELOS特别要感谢以下人员。

8.1 作家

杰米·贝尔 (Jamie Bell) , 米罗斯拉夫·赫洛霍夫斯基 (Miroslav Hlohovsky) , 罗曼·朱拉夫列夫 (Roman Jouravlev) , 康斯坦丁·纳里兹尼 (Konstantin Naryzhny) , 海伦·努恩 (Helen Nunn)

8.2 审稿人

唐·佩奇 (Aon Roos)

