

实现 IT 服务管理 (ITSM) 现代化的五种方式



简介和摘要

美国信息管理协会 (SIM) 2016 年 IT 趋势研究显示，对 CIO 业绩最普遍的衡量标准有 IT 对业务战略的贡献 (35.5%)、IT 用户/客户满意度 (31.9%) 和 IT 对业务的价值 (29.6%)。¹

IT 服务管理 (ITSM) 运营既是 IT 的门面，也是 IT 的核心。因此事实上，CIO 的业绩指标应该跟公司的 ITSM 团队业绩和团队对公司的贡献直接挂钩，这些指标包括：

- 团队在支持业务战略方面做得如何，包括引入与新业务举措相关的服务并且持续高效地管理服务交付
- 客户对您提供的最终用户体验和互动方式的满意度水平
- 发生故障时，能否做到高效协调资源可用性和快速恢复
- 能否做到与其他业务部门和 IT 团队紧密合作，分享有助于资产管理和安保管理的流程最佳实践

CIO 业绩的 衡量标准

35.5%

IT 对业务战略的贡献

31.9%

IT 用户/客户的满意度

29.6%

IT 的业务价值

¹ 商业通讯。“美国信息管理协会 (SIM) 2016 年 IT 趋势研究显示 IT 高管的关注点发生重大转变。” 2016 年 1 月 19 日引用。
<http://www.businesswire.com/news/home/20151020006164/en/Society-Information-Management-SIM-2016-Trends-Study>

在企业成长发展、应对市场变化和竞争压力的过程中做好以上几点，ITSM 运营就能在业务中发挥作用、创造价值。

推动许多企业首席高管级战略反应的最重要市场变化之一，就是数字业务的急速发展。Gartner 的调查指出，行业领先的 CEO 报告称他们的数字业务收入到 2020 年将增长超过 80%。²

许多机构已经在实施数字业务战略，希望能够搭上数字业务增长之便。这会对 ITSM 运营产生直接影响。在这样急速变化的环境中，ITSM 运营能为公司应对挑战提供多大的帮助？您是否为用户提供他们想要并且能帮助他们提高生产率的新数字服务和支持体验？您的流程是否支持快速采取响应措施？您是否具备提供创造性和革新性数字解决方案的洞察力？

像数字领导力这样的现代商业挑战要求 ITSM 以现代方式来确保综合处理好优化用户体验、创造业务价值和战略性支持，为机构的数字转型保驾护航。服务管理现代化需要采用以用户为中心的综合方法来管理服务。绝大多数情况下，这意味着长期致力于提高和优化服务。

² Gartner。“Gartner 认为，重点不在于大数据，而在于如何使用大数据：欢迎进入算法经济时代。”2016 年 1 月 19 日引用。
<http://www.gartner.com/newsroom/id/3142917>



现在来总结可以助您走上现代化之路的五种方式。以下每个对应部分均有详细内容：

1. 促进业务关系

工作场所中技术手段的无限制使用，即“影子 IT”，会造成比过去更大规模的破坏。如果不了解用户需求，达不到服务期望，就会面临用户寻求其他解决方案的风险。用户一旦使用其他解决方案，机构就面临一系列风险，包括潜在的安全漏洞、数据丢失、违反软件许可政策以及造成可扩展性和可支持性方面的问题。

ITSM 团队必须与公司生产团队密切交流，了解影响用户生产率的关键要素并作出高效反应，为公司增加价值。

2. 提供卓越的用户体验

业务用户掌握着决定权，您需要了解并实现他们所期望的要求和体验。事实上，根据一项调查的结果，³ 支持中心作出改变的最大原因就是为了提供更好的客户体验。

企业需要采取现代方式来通过恰当的渠道提供卓越的体验。而现代化的一个重点是自助服务门户，也就是“ITSM 的门面”，包括其设计、执行、采用和衡量。

做出改变的 主要原因



更好的
顾客体验

67%
的支持中心

³ HDI | itSMF USA. “服务管理：不再只是为了 IT。” 2015 年 1 月 6 日。2016 年 1 月 19 日引用。
<http://www.thinkhdi.com/topics/research/infographics/-/media/HDICorp/Files/Industry-Reports/sm-not-just-for-it-anymore.pdf>

如何体现自身价值的压力



百分之八十五

技术管理部门

3. 运用自动化

在服务管理团队需要以有限的人力应付增长的需求，同时还要服务于不容许故障的业务用户的情况下，关键 IT 和业务流程的自动化使得 IT 服务管理人员能够节省花费在手动操作上的时间。

对于必须应付诸如数字业务要求等增长的需求的服务管理人员来说，自动化是一种战略性的保障。除了节省花费在手动操作上的时间，分阶段的关键 IT 自动化和业务流程自动化还能减少手动错误，满足不容许故障的业务用户之需求。

4. 展示业务价值

Forrester Research 公司报告称，85% 的技术管理机构都承认他们面临着展示价值的压力。⁴传统的 IT 业绩报告和团队生产率报告仍然有其作用，但只凭这些报告不能体现 IT 如何协助业务部门及业务用户，也不能体现 IT 洞见如何推动未来战略的制定。

⁴ David K Johnson、Eveline Oehrlich 和 Elinor Klavens, “ITSM 不能满足 2016 年的需求”, Forrester Research, 2015 年 11 月 11 日。

现代 ITSM 需要用现代化的报告来帮助 CIO 展示 IT 为业务带来的价值。IT 现在需要采取以价值为导向的报告方式，将 IT 业绩和 IT 衡量标准与首席高管级管理人员所衡量的业务成果和财务影响挂钩。业务价值仪表盘提供滚动式单一视图，可供 CIO 参考。

5. 支持企业敏捷性

企业现在意识到，要想搭上数字时代之便，就必须更快地做出战略反应并高效执行战略。这要求企业上下普遍具备敏捷性。ITSM 团队已经在关注改善或者建立能够缩短响应时间并提高生产率的持续可重复流程。

在 ITSM 内部证实具有影响力的举措可以扩展到 IT 领域以外业务服务的交付和管理。服务管理团队成为企业的咨询榜样，而集成的流程驱动型 ITSM 系统能带来支持业务战略的敏捷性。



促进业务关系

成功的 IT 服务管理 (ITSM) 机构了解他们的用户、用户需要解决的问题和所处的业务环境。但许多 ITSM 机构由于不了解 IT 以外的领域，因此未能参与用户的业务运营并为之增加价值。

旧式的支持专注于解决单个用户报告到服务台的特定技术挑战和问题。现代 ITSM 包括与业务部门及其业务用户之间关系的发展，以确保服务的交付和支持能够满足用户需求。

企业很容易陷入一个误区，就是以 IT 部门的内部工作、系统和现有 workflows 的结构为基础搭建服务管理环境。然而 ITSM 运营的真正价值在于让业务部门能够快速而彻底地实现目标。业务部门不了解也并不意味着 ITSM 的内部结构。用户只是希望他们的工作效率不受影响，并在出现问题时能尽快得到解决。

在操作层面上，用户联系 IT 团队是为解决问题、获取信息或使用服务。这可能涉及：

- 创建新的事件：代表其他人报告问题或提出问题
- 提出新请求：需要硬件、软件或另外的服务
- 寻求帮助：为了解决某个问题而寻找信息，或是觉得靠自助服务无法解决问题，需要寻求专业人士的帮助
- 员工请求：因为人员入职或离职而提出的 HR 服务请求，或其他非 IT 服务



业务用户的最终目的是完成他们的岗位任务，以便帮助实现更大的企业目标。在这个过程中出现的任何干扰都会令用户难以接受，希望能快速排除。

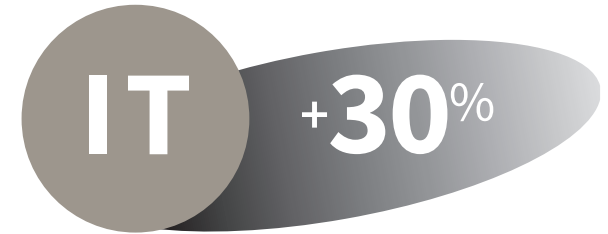
为了做到这点，您必须了解您的企业所涉的业务和行业环境、用户所使用的流程、对数据有影响而且用户必须遵循的规章制度以及用户需要的服务。成功的服务管理团队会成为值得信赖的业务伙伴。业务团队或部门在没有 IT 参与的情况下自行获取、搭建或执行技术操作，被称为影子 IT，这些情况的不断发生已经清楚显现出缺少 IT 参与所带来的风险。

Gartner Research 副总裁 Matt Cain 最近表示，“影子 IT 投资通常超过 IT 总费用的 30%。而 IT 部门的服务能力已不能满足数字化时代所产生的对新应用程序和服务的需求，因此这个比例还会不断增加。”⁵ 因为系统是孤立的，既没有集中也不具备良好的扩展性，这就造成了严重的安全风险，在支持和扩展方面产生了很多问题。以上种种都导致了服务台需要处理的问题量与日俱增。同业务用户建立了信任与合作关系后，他们会就各种问题向您求助。当所有人从一开始就参与其中并进行了充分沟通，IT 就能帮助业务部门了解其需求，并尽可能全面改善相关解决方案。

如果缺少您所服务的业务用户、业务领导者和影响者的支持和参与，您就不可能取得成功。一旦确定这些角色，就要经常与他们见面，不论是出差见面还是组成业务生产力团队，都要有明确的目标。这样您就更有可能参与到关于新服务的部门决策中去，而不太可能为影子 IT 服务的实施提供支持，因为这会让您的团队忙于“救火”而焦头烂额，而且机构内部还会怀疑 ITSM 运营是否真的有价值和对业务是否重要。

5 Gartner. “Gartner 认为，每一位员工都是数字员工。” 2016 年 1 月 19 日引用。 <http://www.gartner.com/newsroom/id/3115717>

花在影子 IT 上的投资



常常超过 IT 总费用的 30%

记住，和业务用户的每次互动都是发展和改善合作关系的机会。从自己和用户的角度出发，评估 ITSM 团队给最终用户带来的互动体验。可以使用哪些额外的小技巧来提供更好的体验？这不仅包括用户的工作方式和需要在自助服务中融入的服务和体验（参见“提供卓越的用户体验”），还包括用户喜欢什么样的沟通方式。

当您的团队与业务用户沟通，想要提出要求或解决问题时，这种互动会形成持久的看法。在运营端，可以通过若干方面细微而快速的渐进式改良来促进合作关系取得实质性发展。

例如，在业务用户与您的团队或 ITSM 系统沟通时，考虑一下有哪些信息是已知的或者可以自动检索得到的，从而让团队了解用户的当前状况和心态。这样可以确保沟通更加顺畅愉快，而不是在服务出现故障时给用户平添烦扰。您可以搭建更好的合作关系，实现符合 SLA 要求的更快更高效的服务。

以下是有助于快速改进的几条建议，Ivanti 的客户通过采用这些做法来维持与业务用户的稳固关系，并且尽量减少有损工作关系的烦扰：

- 如果您的团队或业务用户已经登入了服务管理系统，不要让他们不得不重新输入登录信息
- 自动填充数据字段，提供简单的下拉选项单以供选择
- 清楚标记必填字段以避免重复工作，尽量缩减表格
- 考虑使用动态表单显示，确保根据用户之前的响应仅显示用户需回答的问题（如果是整块显示，表单越大越复杂，用户就越不太可能填写，或者填写的质量很糟糕，从而拖慢您的响应时间）



关系建设也适用于您自己的 ITSM 团队。团队激励、团队归属感和在团队承受压力的情况下鼓励成员采取正确行为并不容易。游戏化可以有效增强归属感，强化符合期望的行为，提高团队内部的技能。游戏化是在消费领域流行的一种比较现代的现象。例如，有些品牌利用零售优惠来增强品牌忠诚度，促使消费者在年度的一些固定时间点购买某些产品。

游戏化与游戏设计无关。游戏化采用非游戏性的活动或任务，并结合游戏机制来激励参与和互动。您的团队在完成任务后会获得积分或徽章，他们的得分会显示在领导者仪表板上，以进一步刺激业绩表现。这种模式对团队不仅有内部激励作用，比如激发目标意识，而且通过在仪表板上显示团队得分和徽章，还能起到外部激励作用。

在采用游戏化技巧时，要确保团队的精力集中在取得正确的结果上，而不是只想着获取积分和徽章。对价值更高的任务（比如撰写知识性文章或指导资历较浅的团队成员）分配更高的奖励或积分，而对更简单的任务（比如解决密码重置问题）分配较低的奖励，避免团队挑选简单的任务来获取更多积分。



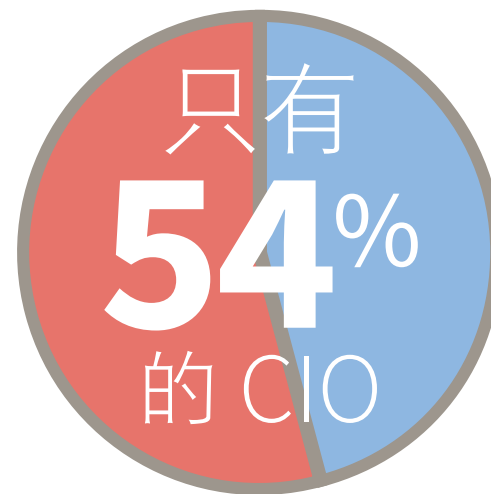
交流业务价值

一旦您了解了用户、业务和行业环境，也提供了满足用户期望的服务和体验，您就应该定期衡量、交流和报告您的团队对业务产生的影响。**2015 年 Gartner 的 CIO 调查显示，只有 54% 的调查对象将内部客户满意度作为一项主要指标。**⁶ 为了建立积极而持久的业务关系，您需要深入了解服务对象，及时发现满意度变化并采取行动。

公司业务的宣传和营销也许对您的团队来说比较陌生，但通过展示您的成功，可以影响团队的认知，最终影响与业务部门和所支持的用户之间的关系（参见“展示业务价值”）。

这些简单的现代化窍门能帮助您的服务管理机构与业务用户建立深厚的合作关系，全面了解用户需要什么样的服务才能保持生产力。有了这些知识，您就能做出恰当的响应，以全力支持业务生产力目标，这对维持与业务的紧密联系至关重要。

GARTNER 2015 年度 CIO 调查



将内部客户满意度
作为一项主要指标

⁶ <http://www.slideshare.net/DerekMulrey1/cio-agenda-2015-flipping-into-digital-leadership-43662808>

提供卓越的用户体验

显而易见，当今的互动规则已经囊括了消费世界，业务用户的行为和态度反映了这一变化。业务用户掌握着决定权，您需要了解并满足他们的需求。但要记住，单靠技术的进步并不能支撑起一流的用户体验。您需要保证 IT 体验具有互动性、一致性并且令人难忘，能够带来出色的用户满意度。

一项由 HDI 和 ITSMF 实施的调查显示，支持中心作出改变的最大原因是为了提供更好的客户体验（67% 的支持中心这样认为）。⁷

对业务用户的问题有着透彻了解的机构能够基于丰富的经验来帮助用户轻松解决这些问题，把对日常工作的影响降到最低。要提供卓越的用户体验，需要采取以用户为中心的综合方法来实施服务管理。在设计互动方法时，您要了解用户，并且知道用户在获得的体验、服务或者应用程序中最看重什么。

⁷ HDI | itSMF USA. “服务管理：不再只是为了 IT。”

做出改变的主要原因



更好的
顾客体验

67%

的支持中心

Gartner 强调，要为业务用户提供支持渠道方面的选择：“ITSD 领导者们一定要认识到，数字工作环境要求多渠道服务和高价值的合作渠道，才能提升用户满意度和忠诚度，保持业务相关性。”⁸他们认为只提供电话和电子邮件联系渠道已经不够了。您还需要提供包括即时聊天、到访支持、“IT 的士”和自助服务等多种替代渠道。

业务用户通常在一天时间里会用到不同的通信媒介。找出用户每天使用的有哪些更现代的替代通信工具，并在您的服务管理交付中把这些选项体现出来。如果某些用户要求使用低复杂度的互动渠道，比如对部门来说开销相对较大的电话，这很可能是源于他们自身的经验。比说，如果一位业务用户认为打电话是阻力最小的方式，那么这位用户可能在使用自助服务时有过不好的体验。您需要投入时间来吸引那些心存抗拒的用户使用替代渠道。

您可以采用一些技巧，如果最终用户过多使用电话渠道，就取消奖励。有一种办法是为电话的使用制造一点小障碍，比如不论服务台空闲与否，用户都必须等待一段不长但合理的时间。这种委婉的手法使得电话渠道不再是阻力最小的方式。经过一段时间，业务用户就会知道，替代渠道能够更快解决问题，还会更有成就感。您可以使用预先录制的留言来强化这种符合期望的行为，比如告诉用户在这段等待的时间里他们使用自助服务可以完成哪些工作。

下一部分将阐述成功的机构目前在 IT 服务管理中使用的一些现代互动渠道。



⁸ Katherine Lord 和 Hank Marquis, “IT 服务台应该支持数字转型”, Gartner, 2015 年 11 月 23 日。

自助服务体验

要提升用户体验和服务管理效率，最显著的一个关注点就是自助服务能力。

Forrester Research 的调查显示，“在能够减少服务需求量的服务台中，有 28% 的服务台是通过自助服务来做到这点的。”⁹

在用户整个工作周的计划中，自助服务的使用并不频繁，而且不太会留下印象。要想成功推广，自助服务必须简单易用，无需指导。业务用户不想在每次登入自助服务网站的时候都重新学一遍如何使用。

通过遵循一些最佳实践，您可以在短期内获得明显的收益，这些最佳实践能够让业务用户最大限度地利用自助服务。自助服务做好了，用户使用量就会增加，还能增强用户忠诚度、减少影子 IT 的实施，并可形成自助服务门户的好口碑。您可以考虑以下最佳实践：

- 专注于简单的设计：**简单并不等于易用，但简单的设计通常使用起来更方便。80/20 规则通常也适用于自助服务。八成的访客寻找的内容只占总内容的 20%。去掉那些无人使用或者没有增加任何意义的内容。部署自助服务后，回过头来追踪哪些内容被使用过。把使用频率低的信息转移到“偏远地带”，但要确保在需要时能够很快找到。这看似违背常理，但与其让整个服务陷入无人问津的风险，不如提供数量更少的选项来提高每个选项被选中的几率。每增加一个选项，都会增加业务用户决策过程的复杂度。

⁹ Klavens 和 Oehrlich, “让服务台赢得员工称赞的五个关键举措。”

28%

服务台能通过自助服务



来减少服务需求量

- **内容具有吸引力：**确保内容通俗易懂，没有行业术语，特别是为业务用户和 ITSM 团队准备的知识性文章更要如此。如果您服务于多语种客户，通俗易懂的文字还更容易翻译。内容的用语越复杂，翻译中出现差错和误译的可能性就越大。
- **项目分组展示：**项目的分组条理清晰，比如 Mac 系统可用的全部硬件或全部软件放在一起，方便查找。在服务目录中，将特色服务或者推荐服务突出显示，这样比较醒目。
- **用户指引：**添加产品图像和用户能识别的图标来丰富内容，视频和加粗的文字可以调动用户的注意力，帮助他们快速选定一个选项。
- **注意留白：**过多的信息会让用户无所适从，导致他们放弃自助服务。在项目周围留出足够的空白空间，然后使用技术手段，让用户可以进行展开，从而能在需要时查看更多信息。
- **提供最佳视图：**打造自助服务在各种设备（从台式电脑到手机）上的最佳视图和互动体验。检查每种设备上的视图，确保尽可能不用调整大小、平移和滚动操作，就能完成阅读、导航和互动。确保不管使用什么设备，用户的体验都始终如一。

能够将自助服务做到最成功的公司，通常是那些让业务用户感到自信、自立、有成就感的公司。每一次自助服务体验、每一个互动机会、每一个过程和选择部署的每一种技术都需要体现服务对象的需求。

80/20 原则

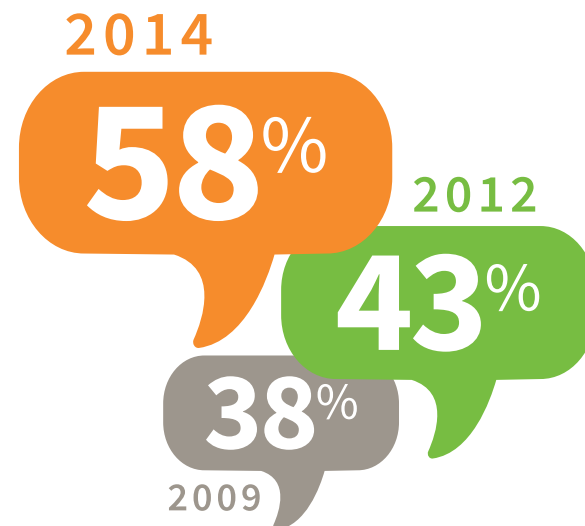
即时通讯

Forrester Research 的 Kate Leggett 发表了一篇博文，标题为“即时聊天是保证轻松服务的核心”。这篇文章中写道“客户服务中即时聊天工具的使用率逐年增长，从 2009 年的 38% 到 2012 年的 43%，2014 年已经达到了 58%。”¹⁰ 在这样的客户服务环境中，业务用户会期望获得类似于他们个人生活的办公室体验。

现在的办公场所都使用像 Skype for Business 这样的即时通讯 (IM) 工具。用户在其他同事快速回应或提供信息时倾向于使用即时通讯方式。让您的团队在彼此沟通与业务用户沟通时可以使用即时通讯。但很重要的一点是，确保 ITSM 系统记录下即时通讯过程，将这作为您团队正常服务管理程序的一部分，以及他们使用服务管理最佳实践的一部分。

注意不要改变业务用户所期望的即时聊天服务的标准用户体验。这些宝贵的交流可以在不影响生产力的情况下实现快速高效的知识共享，并能改善用户体验。这种快速交流可以减少用户给您团队打电话的次数，从而缩短来电等候队列的长度。即时通讯还能让您的团队快速找到解决问题或满足请求所需的信息点。

客户服务中 即时聊天使用率



¹⁰ Kate Leggett, “即时聊天——保证轻松服务的核心”, Kate Leggett 博文, Forrester Research, 2015 年 7 月 30 日。2016 年 1 月 19 日引用。
http://blogs.forrester.com/kate_leggett/15-07-30-chat_core_to_the_promise_of_effortless_service

面对面

如果业务用户和服务管理团队同在一个办公室，或是对于不常到办公室的移动办公用户，时常会出现用户在您的团队不方便的时候“到访”，要求立即处理问题的情况。假如用户在提出要求时得不到帮助，合作关系就会受损。另外一种情况是，ITSM 团队想要找到业务用户提供现场帮助，却发现用户正在开会。要减少这些浪费时间的状况，可以考虑提供像“天才吧”这样的到访式服务，把这些状况转变为双赢的局面。与团队协商留出面对面预约的时间，或许可以采用游戏化模式来鼓励这种方法的采用（参见“促进业务关系”）。可以在自助服务门户上公布团队可以接受预约的日期和时间段，屏蔽掉不可预约的时间段，让业务用户能够通过门户进行预约。

让团队动起来

大部分时候，服务管理团队都处于远离其他业务部门的状态。为团队留出时间在公司各楼层走动，寻找机会帮助用户并促进与用户之间的关系。Gartner 将这称为“IT 的士模式”。为团队配备可以连接到服务管理系统的 iPad，这样团队成员就能像在自己的办公桌一样，实时记录或更新问题和请求。

给团队穿上类似印有“我来帮忙”之类标识的 T 恤，让用户一目了然。这样业务用户就能更好地了解他们可以获得技术支持，也提醒他们您的团队会随时提供帮助，从而可以减少潜在的影子 IT 问题。这种常伴左右的存在感可以让您的团队和最终用户建立起稳固的关系，让他们能够了解业务用户使用系统和服务的方式。



采取措施来改善和展示价值

在花费许多时间开发和设计自助服务、即时聊天或到访体验后，很容易会当局者迷，忘记这些服务是否真的能满足业务用户的需要。此外，通过衡量业绩和公布成功的新举措对业务产生的良好影响，您可以展示 ITSM 为公司带来的价值（参见“展示业务价值”）。

2015 年 Gartner 的 CIO 调查显示，只有 54% 的调查对象将内部客户满意度作为一项主要指标。¹¹然而 2016 年美国信息管理协会的调查发现，衡量 CIO 业绩的一个最普遍的指标就是 IT 用户/客户的满意度。¹²

新举措的实施从来就不是一劳永逸的，所以持续的用户反馈必不可少。考虑把提供反馈的人当做帮助您提高的导师。也许自助服务渠道的使用率没有预期的那么高。或许业务用户并没有预约一对一的当面支持，而是继续随意干扰您的团队。利用反馈收集和分析数据，从而例如帮助您提高新渠道的使用率和减少像电话之类的其他渠道的使用率，或是帮助您了解各个群体的用户对各种渠道的接受度。

收集有价值的用户反馈有许多种方法，比如用户满意度调查、网络分析、访谈和分组调查。了解业务用户并没有唯一正确的方式。信息的来源也有很多种。能在用户意见的基础上不断衡量和改进服务体验的机构，通常更容易达成目标。这意味着需要纳入定期的检查和修正流程，以响应业务用户行为的转变。通过了解业务用户的看法和态度，满足他们的需求，您就能提供更有吸引力、始终如一并且令人难忘的体验。

¹¹ Jerome Thiebaud, “Gartner 数字工作场所峰会的 5 大重点”, LinkedIn, 2015 年 6 月 4 日。2016 年 1 月 19 日引用。
<https://www.linkedin.com/pulse/5-keytakeaways-from-gartner-digital-workplace-summit-jerome-thiebaud>

¹² 商业通讯。“美国信息管理协会 (SIM) 2016 年 IT 趋势研究显示 IT 高管的关注点发生重大转变。”

GARTNER 2015 年度 CIO 调查



将内部客户满意度
作为一项主要指标

美国信息管理协会 2016 年度调查



衡量 CIO 业绩的
一个通用指标是
IT 用户/客户的满意度

运用自动化

Forrester Research 公司的报告称，“57% 的服务台都在与增长的服务要求量作斗争，但只有 31% 增加了工作人员数量。”¹³

的确，服务管理团队必须以有限的人力面对增长的服务需要。自动化可以通过像数字化这样的新业务举措，让关键 IT 和业务流程更好地为要求卓越体验并且不容忍 IT 故障的业务用户提供服务。不仅如此，自动化还有着可预测和可重复的步骤顺序，自始至终每次的路线都相同。长期遵循经过测试的路径，可以减少风险，消除模糊性。

在服务管理环境中，一个事件从一个人交给下一个人这样的工作流或流程就像经过了不同的阶段。在这些交接点上，任务可能会被遗漏，工作流也可能受到干扰，导致缺口出现。想象一下自动化的工作流。流程可以更快速、高效地运作，同时降低出现人为错误的风险。曾经要花费好几周的工作可以在几天、几小时或几分钟之内完成，最大限度提升所有相关的生产率。

出于成本和效率的原因，最近要求 IT 服务管理 (ITSM) 团队要更加“靠近前端”的声音越来越多，但前端并没有注入必需的资源，真是“巧妇难为无米之炊”。自动化为这一困境提供了可能的解决方案。最近 Gartner 在研究中列举了推进企业自动化的三大原因：¹⁴

¹³ Elinor Klavens 和 Eveline Oehrlich 著，“让公司上下对服务台赞不绝口的五项关键举措”，Forrester Research 公司，2015 年 9 月 18 日发表。

¹⁴ Robert Naegle 和 Ronni J. Colville 著，“调查分析：I&O 自动化的现实、机遇和挑战”，Gartner，2015 年 5 月 27 日发表。2016 年 1 月 19 日访问。
<https://www.gartner.com/doc/3062427/survey-analysis-realities-opportunities-challenges>

工单量超过了
最大承载

服务需求
增长率 **57%**



工作人员
增长率 **31%**



1. 效率提升 (78%)

2. 成本减少 (58%)

3. 风险降低 (40%)

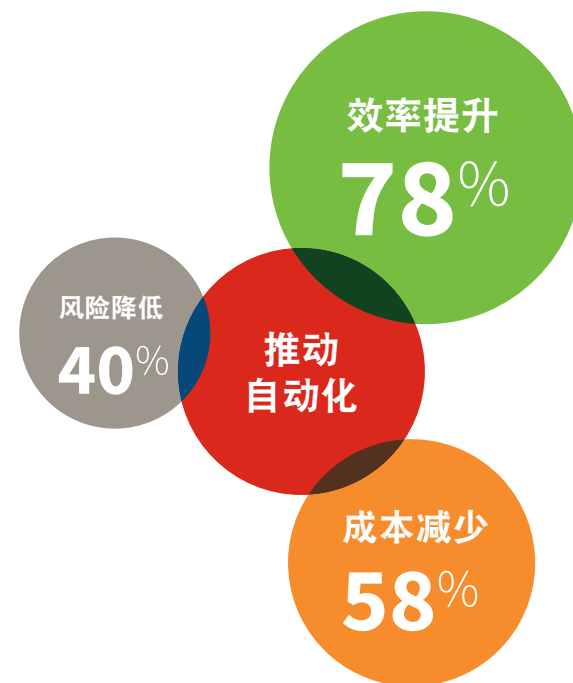
不论您的目标是提高工作速度、保持一致性还是降低成本，自动化都会起到帮助。自动化的服务管理流程让您可以将时间和资源重新分配到支持公司举措和目标的战略性活动上。

自动化往往被理解为提供一成不变的服务。然而，高效的自动化服务也能让独立的工作流成熟和联合起来，形成连贯的流程组合和处理能力，能够协同运作。自动化服务能够带来更快的响应时间、更高的服务质量和更广泛的服务范围，从而提高支持服务的质量和用户满意度。除此之外，自动化还有助于简化交流和最大程度降低成本。

从哪开始？

业内已经有许多成熟的自动化领域，与服务管理运营的任何部分一样，选择一种成熟的方法可以为您的自动化之旅提供帮助。旅行都需要路线图，不过从哪里起步也同样重要。

Gartner 建议 IT 组织将冗余和重复的任务移入自动化流程中。但在开始之前您需要明白的是，自动化流程的效率完全依赖于规划进入开发阶段的效率。爱因斯坦有句广为人知的名言，“疯狂就是一遍又一遍地做同样的事情，却期待不同的结果。”



在进行自动化之前，要重新评估流程。ITSM 团队往往只考虑最接近自己所处环境的元素，却没有考虑到影响整个业务的因素。设计自动化要以用户为中心。您需要不断地通过公司生产团队或者直接与业务用户交流，来勾勒出现行的工作流，确保该工作流得以优化，并且能够被相关用户接受（参见“促进业务关系”）。只有做到了这些，您才可以挑选出最理想的流程来自动化。

初级的程序化步骤

首先，审查任何占用大量资源的低复杂度常规任务，例如重置密码。通过自动化来减少呼叫数量可以为运营和业务用户体验带来立竿见影的价值。所有重复的要求都可以自动化。

Forrester 的一项调查显示，“解决一个密码问题的平均成本是 31 美元，帮助台处理的求助中约有 20% 是与密码相关。”¹⁵

让业务用户使用自助服务自动重置密码，可以减少用户与团队的直接接触，改善用户体验（参见“提供卓越的用户体验”），还能节省管理成本。被系统拒之门外的业务用户无法进行生产工作。自动化自助服务功能的其他部分也可以帮助您更高效地处理更多服务要求。此外，业务用户获得生产所需新服务的时间也会缩短。

解决密码问题的 平均花费



帮助台处理的求助中
约有 20% 与密码相关

¹⁵ Merritt Maxim 和 Jennie Duong 著，“让员工密码政策和实践标准化”，Forrester Research 公司，2015 年 9 月 9 日发表，2015 年 9 月 14 日更新。2016 年 1 月 19 日访问。<https://www.forrester.com/Benchmark+Your+Employee+Password+Policies+And+Practices/fulltext/-/E-res122799>

以一项软件服务要求为例。假设一位业务用户想要安装 Adobe Acrobat®，并通过自助服务发出了要求。要求一旦提交，就启动了一条 workflows。软件要求会向要求者的经理请求批准。申请批准的邮件会自动发送。没有人需要记住这些要求的接收对象，工作流会逐步进行，无需任何干预。整个流程会根据服务级别自动处理、记录，然后存档或上报。当然也不要忘了提出服务要求的那位业务用户。没有什么比不断要求信息更新更令人沮丧。请确保将发送给用户的状态更新通知包含在自动化流程中。

高级的程序化步骤

在您和团队掌握了自动化的基础之后，就可以在更大范围的企业系统中寻找更高级的自动化机会，提高生产率。

继续以之前的 Adobe Acrobat 要求为例，您不仅可以在自动流程中添加要求 workflow 路线、批准和通知步骤，还可以添加履行步骤。通过在能够部署软件的客户管理系统中对整个服务管理发起自动化闭循环，您可以为一些特定的要求实现零接触履行，从而改善用户体验，为团队节省时间。

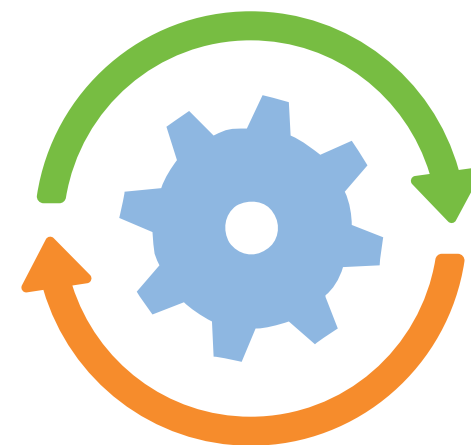
用于履行要求的资产管理与要求管理相关联。在资产管理数据库中发现资产数据以及将资产数据导入、调节和同步到您的 ITSM 环境中也会得益于自动化层。您的 ITSM 配置管理数据库 (CMDB) 需要依靠从其他系统导入的数据的准确度。一体化和自动化的工作流可以为您的资产和服务提供更高效、更准确的数据。数据可用后，组成业务服务的资产就一目了然，例如许可证的使用或许可证费用，从而加快对要求、事件、变化或其他影响公司生产率的流程的响应速度。



想象一下，您可以创建一个能够自我修复的高效环境，自动将数据转变为行动，为运营带来积极的影响。通过使用集成了服务管理系统的事态管理功能，您可以在公司发现问题之前，在 IT 环境中通过自动的自我修复循环，发现、发送、记录甚至可能纠正问题。当业务用户报告问题时，您就可以最大限度地减少团队成员被动救急的情况。

在仔细检查过内部 IT 流程后，您还可以考虑跳出传统流程，为人力资源等其他服务管理团队提供类似的效益。HR 入职流程的自动化确保新员工不会在入职第一天苦等设备、邮箱设置和其他任务的完成，以免消磨新员工的生产率 and 积极性。这样可以避免浪费时间跟进要求和电子邮件，在其他部门创造业务价值，提高其他部门的工作效率。

通过将服务管理内部流程自动化，您可以实现更高水平的一致性和执行力。另外，在自动化之前进行的检查可以确保您的流程在未来能够满足用户的需要、易于维护且具有可扩展性。IT 管理员和服务管理团队可以更好地控制 IT 维护和运营流程，同时更为顺利地开展工作。团队能享受到更快的问题解决和更低的问题发生频率带来的好处。部门之间的资源瓶颈、重复工作、薄弱环节和互相干扰都将得以消除。利用节省的时间，您可以在支持新业务举措的同时依然满足业务用户所要求的用户体验。



展示业务价值

IT 服务管理 (ITSM) 组织面临的重大挑战之一，就是难以衡量和找到有效的方式来用指标展示他们为业务带来的价值。许多企业已经制定了有效的运营业绩衡量标准，不太重视展示业务价值和最大限度发挥业务价值。

Forrester Research 公司的一项调查显示，85% 的科技管理企业都承认面临着展示价值的压力。¹⁶但这不容忽视。美国信息管理协会 2016 年度调查发现，衡量 CIO 业绩的另一个通用指标就是 IT 对公司的价值。¹⁷

传统指标关注的是 ITSM 团队的绩效和工具的性能，例如在第一次接触解决问题的比例或在特定某天记录的服务请求量。这些数据描述的是当前和过去的情况，却没有提供预测接下来该如何行动、找出重要时间点以及将二者联系起来所必需的洞察力。这些传统指标并不是公司领导者在制定战略决策时用到的数据。

IT 绩效报告和生产率报告固然有一定作用，但只凭这些报告不能体现 IT 在当前如何协助业务及业务用户，也不能体现 IT 对未来战略的推动作用。

以一份典型的事件报告为例。假设报告显示在两周内发生了 25 起重大事件，但对决策层来说，很难理解这个数字对业务的影响。将这些重大事件转换成无法使用各种服务的小时数，再搭配上财务成本，就能帮助决策层了解某项服务的中断给业务带来的影响和风险，从而作出恰当的决定。

¹⁶ David K Johnson、Eveline Oehrlich 和 Elinor Klavens 著，“ITSM 不足以满足 2016 年的需求”，Forrester Research 公司，2015 年 11 月 11 日发表。

¹⁷ 商业通讯。“美国信息管理协会 (SIM) 2016 年 IT 趋势研究显示 IT 高管的关注点发生重大转变。”

Forrester 调查显示

85%

的技术管理部门
承认面临
如何体现部门价值
的压力

美国信息管理协会
2016 年度调查



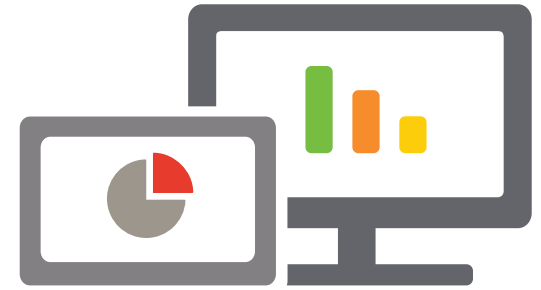
衡量 CIO 业绩的
另一个通用指标是
IT 对公司的价值

仪表盘和报告对于 IT 服务管理的现代化来说至关重要，不过为了效率最大化，有必要了解企业内部不同业务的管理人员需要什么样的成果和看重的是什么。一份有价值的报告要能够准确洞察绩效，并展示绩效对业务的影响。而有价值的仪表盘则要突出强调推动改进的领域。这些报告和仪表盘要针对 CIO、运营副总裁或 CEO 等不同的管理人员，展示他们所看重的不同数据。

是时候采取以价值为导向的方法，将 IT 绩效和衡量标准与业务结果挂钩。只有这样，您才能通过以业务为中心的方式获得洞察，增加价值。**Gartner 将这些以价值为导向的视图称为业务价值仪表盘。**¹⁸

这种集合式的业务视图需要多个数据源，例如事件数据、服务可用性和成本。**IDC 预测称，到 2017 年，80% 的 CIO 会围绕利用数据赶超竞争对手制定好计划。该研究发现，在已经拥有数据评估流程的企业中，超过 70% 主要以手动方式收集和分析数据。**¹⁹

使用报告工具可以避免在分析上耗费大量人力和时间。这些工具将传统指标汇总到仪表盘上，能够实现单个系统和工具无法轻易达成的效果。为标准的业绩指标提供业务影响背景。要确保仪表盘的数据可以轻松筛选，让所有业务用户都能找到结果，快速作出决定，从而赶上快速响应的现代化 ITSM 服务的速度。让服务管理团队能够与业务决策者有效沟通，并始终围绕业务开展工作。



**需要执行数据评估
流程的部门**

70%

**以手动方式
收集和分析数据**

¹⁸ Gartner. “IT 术语。” 2016 年 1 月 19 日访问。 <http://www.gartner.com/it-glossary/dashboard>

¹⁹ Sarah K. White 著，“数字化转型将重塑 2016 年”，CIO 网站，2015 年 11 月 30 日。2016 年 1 月 19 日访问。
<http://www.cio.com/article/3009670/it-strategy/digitaltransformation-will-shape-2016.html#slide4>

价值的基础

提供关键相关数据的适时仪表盘的价值无论怎样强调都不为过。这些仪表盘通过易于理解的可视化直观显示，帮助管理人员快速判断：

- 当前进度的状态
- 行动方向是否与目标保持一致
- 为按照计划行动，需要进行哪些改变或微调

以价值为导向的仪表盘和针对业务用户的报告是每个现代化 ITSM 企业提高绩效、促进业务战略、优化流程、监控趋势以及快速找到新的成长机会所不可或缺的元素。

Gartner 预计，“到 2020 年，超过 50% 的基础设施和运营 (I&O) 企业将使用业务价值仪表盘 (BVD)，相较现在不足 10% 的比例有极大的增长。”²⁰ 这些业务导向型的仪表盘提高了决策的速度和准确性，是展示价值、提高价值和改善业务有效性的基础。

企业的敏捷性事关企业在争取领导地位、抢占市场份额、进入新市场以及在竞争激烈的环境中运营时，能否响应和适应意料之中与意料之外的商业变化与机遇。虽然敏捷性包含了许多方面，但不变的一个方面是“时间”。敏捷性是指快速发现新风险和机遇、制定战略响应措施，并灵活执行措施的能力。

²⁰ Gary Spivak 和 Robert Naegle 著，《I&O 业务价值仪表板的市场指南》，Gartner，2015 年 5 月。2016 年 1 月 19 日访问。<https://www.gartner.com/doc/3059017/market-guide-io-business-value>

到 2020 年，
超过 50% 的
基础设施和
运营部门



将使用
业务价值仪表盘

支持企业敏捷性

传统的 IT 服务管理 (ITSM) 以稳定性和成本控制为驱动力。详细的企业战略和计划启动要求技术能力以瀑布式方法提供支持，而这种方法往往生效缓慢。虽然成本控制仍然很重要，但现在的目标变成了创新以及维护与业务用户之间的关系。如今的企业在需要帮助时首先就找 IT，并且希望 IT 能够站在实施战略的前沿。从 IT 的角度来看，其一举一动都必须创造业务价值，加强企业的敏捷性。

美国信息管理协会 (SIM) 2016 年度 IT 趋势研究显示，衡量 CIO 绩效最普遍的标准之一就是 IT 对公司战略的贡献。²¹

企业的敏捷性事关企业在争取领导地位、抢占市场份额、进入新市场以及在竞争激烈的环境中运营时，能否响应和适应意料之中与意料之外的商业变化与机遇。虽然敏捷性包含了许多方面，但不变的一个方面是“时间”。敏捷性是指快速发现新风险和机遇、制定战略响应措施，并灵活执行措施的能力。

在当今的数字世界，引领市场的是那些能够快速敏捷地发现改变并作出响应的企业。这对每个成功的企业的运营和竞争来说都是必要条件。因此，企业敏捷性的基础是在一个灵活的环境中将 IT 执行力与企业战略联系在一起，这一点不足为奇。为了应对这种新的运营环境，服务管理团队必须能够更积极地响应和适应企业变化。IT 团队必须跳出只为电子邮件系统提供支持和维护的思维模式，成为创新者，支撑和塑造企业战略。这就需要改变系统、流程和人们所扮演的角色。

²¹ 商业通讯。“美国信息管理协会 (SIM) 2016 年 IT 趋势研究显示 IT 高管的关注点发生重大转变。”

CIO
业绩衡量标准

IT 对业务战略的贡献

对于更熟悉命令和控制环境的服务管理团队来说，敏捷性和稳定性是互相矛盾的。牺牲以用户为中心的创新方法而专注于内部运营会导致故障。IT 部门无法支持敏捷性的原因包括流程过于复杂、各职能交流不畅、无法满足业务用户保持生产率的需求、未能快速理解并利用新趋势。

公司内部 IT 团队反应迟缓、错误频发会让其他业务单元烦扰不堪。但是其他业务单元并不想自己处理 IT 事务，因此别无选择。另一方面，业务用户自行寻找和购买工具，然后让服务管理团队为这些工具提供支持，这让服务管理团队心怀不满（参见“促进业务关系”）。

为了不落人后，服务管理团队必须开发一种“由外向内”的方法，帮助公司识别和理解变化的征兆，并将其转变为可付诸行动的目标。现代 ITSM 组织已经成为企业最重要的部门之一，是时候发挥更积极的作用了。IT 可以在识别和应用价值创造活动、流程改进、数字化和服务自动化的机遇上发挥引导作用，使整个 IT 和公司其他部门收获更高的效率，这些部门包括财务、HR、采购和供应链及生产设施。

ITSM 管理着企业运营所必需的绝大部分服务，并且已经着眼于建立可重复的一致流程来缩短响应时间和提高生产率。在 ITSM 内部获得成效的举措可以沿用到 IT 领域以外的业务服务交付和管理中去。服务管理团队变成了企业的协商榜样。流程驱动型的一体化 ITSM 系统有效提高了企业敏捷性。IT 以外的许多部门已经在受益于这种方法。



一项关于 HDI 与 ITSMF 的调查显示，超过 50% 的企业在 IT 以外的部门实施了服务管理。²²

许多服务管理企业有相应的平台和实践来协助提高企业敏捷性，但可能还没有发挥出全部的效用。要想完全发挥作用，企业必须了解哪些因素会影响业务。了解得越透彻，企业就能为支持重新配置平台、微调和自动化流程以及评估业务影响所需的敏捷性作出更迅速、主动的响应。

1. 了解您的业务和您服务的用户（参见“促进业务关系”）：熟知行业与遵从规定。

了解业务的最终客户（非 IT 用户），企业如何应对挑战，以及 IT 可以如何提高企业应对挑战的效率。这并非是要创造一个全新的市场，而是在不同的工作流中重组服务和技术，就像交通网络优步那样。您对业务理解得越透彻，就越能了解业务用户不断变化的需求，了解他们偏向于如何与您的团队交流，或者他们在工作年中的哪段时间繁忙、哪段时间清闲。了解一个行业的季节性有助于规避变化引起的风险、问题和不稳定性。通过为用户提供提高生产率的工具和服务，您就能与他们建立起更稳固的合作关系。

²² HDI | itSMF USA. “服务管理：不再只是为了 IT。”

**在 IT 领域以外
运用服务管理的
企业比例超过**



2. **为业务用户提供卓越体验**（参见“提供卓越的用户体验”）：在与业务用户建立了良好关系，了解了他们需要的服务后，您就能更清楚地了解用户希望如何使用服务和支 持，从而打造出满足业务用户期望的最佳体验。与所有为消费世界创造服务或产品的企业一样，如果没有通过正确的渠道以正确的方式分销服务或产品，如果用户无法轻易服务或产品，或如果用户不知道服务或产品的存在，再好的服务或产品都不会成功。在创建多渠道交互体验时也要遵循同样的原则，才能使用户实发挥最大效率。
3. **运用自动化技术**（参见“运用自动化”）：自动化可以帮助您在优化成本管理的同时全面提高响应速度，您就可以更快速地调动资源来应对企业运营环境中出现的变化。企业敏捷性无处不在。不光是 IT，所有部门都必须共同努力才能提高企业的敏捷性。有了更深厚的合作关系、更深刻的用户洞察和与其他部门的协作，您就可以为 HR 团队、生产设施团队、销售团队和其他团队提供咨询建议。不光是针对所需服务提供建议，还可以针对如何通过自动化优化工作流为他们出谋划策。您的团队将不再处于活动的末端，不用再因为“影子 IT”提供服务而徒增压力且影响您支持企业敏捷性的能力。反之，您可以与其他部门一起制定和自动化工作流，还能不断提出新服务建议。
4. **了解如何创造业务价值，展示如何支持业务价值**（参见“展示价值”）：有了更好的合作关系，您就会开始了解企业内不同业务管理人员的目标和关注点。这会提高您将 IT 绩效、衡量标准和报告与业务结果联系起来的有效性。通过提供能够更好地支持、巩固和影响企业的洞察力，您的价值也会随之增加。企业敏捷性的提高需要单个综合视图，让所有人都能轻松使用该视图来发现趋势、突出强调推动改进的领域，并互相传达这些信息，让企业能够赶在竞争对手之前采取行动。



IVANTI 能够助您实现 IT 服务管理 (ITSM) 的现代化

Ivanti 的 ITSM 工具、流程和接口能够帮助您立刻交付服务与支持，应对未来的需求。让 Ivanti 为您的 IT 现代化之旅提供专业指导。

Ivanti IT 服务管理

Ivanti 的 IT 服务管理解决方案包括 Ivanti® 服务台，帮助您优化服务，提供最终用户预期的使用体验，并为业务敏捷性提供支持，从而满足数字化企业的需求。

Ivanti 服务台有现场安装、云端安装或混合安装模式可供选择，可与第三方系统和应用轻松集成，为您提供数据和采取行动的能力。该解决方案提供企业级服务管理系统所应具备的一切功能，包括经 ITIL® 验证的事件、请求、问题、变更和知识管理，以及市面领先的自助式服务，从而提升在服务交付与 IT 支持方面的表现。

Xtraction

Ivanti 的 Xtraction 可以迅速将多个供应商和多个企业应用程序的数据汇集到一个综合业务视图，并为不同数据提供单独的报告界面。您可以在单个视图中提取并显示各种企业系统中的数据，比如 IT 服务管理、IT 资产管理、客户端管理、项目管理等。



报告每日 IT 运营活动，比如事件、变更和请求，或汇总到业务价值仪表盘上，再向下展开，重点关注对业务管理人员至关重要的信息。Xtraction 自助式解决方案令任何人无需编写代码就能查看和创建报告以及业务价值仪表盘。即使那些非技术或分析专业的人，都可以快速提取数据、创建仪表盘并查看可操作见解。

访问 IVANTI 网站详细了解这些工具：

www.Ivanti.com.cn/itsm | www.Ivanti.com.cn/xtraction

或联系您当地的 IVANTI 代表

