

第3章

人员管理

IT 服务组织中最重要服务资源就是人员,服务组织人员体系建设和对人员的管理过程关系到服务组织的核心竞争力。

人员体系建设是围绕服务组织战略制定的从招聘、培训到绩效考核的一整套人员管理体系。这个体系保证服务业务在人力资源方面的需求。而在服务过程中,高效合理地调度人力资源,才能更好地利用人力资源。本章希望分享一些在实际人员管理中的经验,供大家参阅。

3.1 人员管理介绍

服务组织内部人员的管理水平与人员的素质,是 IT 服务组织最重要的财富,也是体现服务组织竞争力的重要因素。如何让服务组织具备正确的、合适的、满足其业务需求所需要的人员,在具备这些人员后又如何管理好这些人力资源,是摆在 IT 服务组织面前的重要课题。

在 IT 服务组织的发展中如何将现有 IT 人员转变为提升企业核心竞争优势的源泉,将是 IT 服务组织面临的重要工作。在 IT 服务人员的规划中最重要的是把人看作 IT 部门的重要战略性资源,要确保参与运行维护服务的相关人员具备应有的运行维护服务能力和经验,正确、高效地完成各项服务工作。

3.2 人员管理目标

在 ITSS 标准中,人员是 IT 运维服务的四要素之一。对于 IT 服务业来说,IT 服务是服务人员在服务过程中给予客户对服务内容的实际体验和感知,所以 IT 服务人员在服务过程中所担任的角色和作用对客户的满意度和服务质量的感受是十分重要的。人员管理的目标是对 IT 服务人员要素进行有效管理,保证服务人员自身的素质,用对正确的人员,调动人员的服务积极性,合理分配服务任务,确保服务人员的能力和素质跟上客户对服务需求的发展与变化,为客户提供优质的服务,从而达到提升客户满意度和客户服务体验的结果。

人员管理体现在两个层面。

1. 人员管理体系建立

为了实现公司经营目标,要建立起一套完善的人员管理体系。即根据公司发展需要的

内部和外部环境,进行人力资源预测、规划和控制;在此基础上制定岗位职责编制、人员配置、教育培训、绩效考评、薪资分配、职业发展规划等,通过这些人力资源管理,使公司在可持续发展中保证人力资源方面的需求得到满足,并具有竞争力。

ITSS 关于人员管理体系建立主要工作涉及三个方面: 人员招聘、人员培训、人员绩效考核。

2. 人员调配机制建立

根据 ITSS 要求,服务组织中会设置专职于服务的服务团队,其工作职能是为客户提供合同规定的 IT 运维服务。根据业务需要,服务组织中还会有从事项目集成、技术研发的团队,其主要职责不是提供 IT 运维服务,但其可作为 IT 服务团队的后备队和二线技术专家支持。为了高效利用人力资源,服务组织的团队往往不会按服务内容实足或超额配备人员;由于业务发展的不确定性以及突发事件的不可预见性,在团队组建时也不可能完全预料到实际情况对人员资源需求的发展与变化;同时,由于高端素质的人员成本和招聘问题,不可能在每个工作部门或团队中都完全配置高端素质人员并覆盖所有服务需求。这时人员的协调、复用就十分必要了。这样既节约成本,又能充分开发高素质人员的潜能,也能充分体现人员价值。

具体来讲,项目交付团队、技术研发团队和服务运维团队均可按满配的一定比例来配备人员(即不满员配置。实际情况是也无法满员配置,因不同的视角对满员有不同的理解,完全满员就会有人力资源的闲置),这就涉及各个团队间的调配,在各个团队中要实时的、明确的了解每个服务人员的技术能力和工作负荷,清晰地了解服务人员擅长的技术以及当时的负荷量。尤其对项目团队来说,由于项目的工作周期性,当一个项目告一段落时,对人员的需求就会释放出来,这些人员就可进入到工程师资源池中,为其他项目或服务团队所用。同时对于高素质人员,更要打破部门界限,使其随时出现在更能体现其价值的位置上。但要尽力避免高素质人员承担初级技术能力的工作,或者是非专长的工作,不应由于调度问题导致大材小用或乱用,这是对公司有限资源的极大浪费,也会给高端人员的稳定性带来隐患。

为了合理有效使用人员,充分发挥人员的价值,跨部门的人员协调机制就非常重要,在 3.4 节中会仔细予以研究。

3.3 人员管理体系规划

人员管理包括岗位设定,以及围绕岗位展开的招聘、培训和绩效考核。

3.3.1 岗位设定

岗位是指工作要素和工作任务汇集后的总称,所谓因事设岗。根据服务产品的工作内容和工作要素,制定服务所需的各项岗位,根据 ITSS 定义以及实际经验,服务岗位可分为:

- 管理岗位。管理运行维护的人员,其主要工作职责,是与需方建立顺畅的沟通渠道,准确地将需方的需求传递到运行维护服务团队;并且规划、检查需要维护服务的各个过程,对运行维护服务能力进行策划、实施、检查、改进;制定运行维护服务工作的范围、过程、信息安全并对成果负责。
- 技术岗位。在运行维护服务中负责技术支持的人员,包括具有网络、操作系统、数据

库、中间件、应用开发、硬件、集成、信息、安全等方面知识的专业人员。

- 操作岗位。在运行维护服务中负责日常操作实施的人员；根据规范和手册，执行运行维护服务各过程，并对其执行结果负责。

服务团队大致可分为以上 3 类岗位，根据公司的实际情况可以对岗位裁剪或增添岗位设置。在岗位确定后，就应围绕岗位进行定义，明确岗位的职责、工作范围、工作指标。定义这些内容的是岗位职责说明书。

岗位职责说明书是指按照岗位设定中提到的工作内容和元素而形成的说明。帮助相关岗位人员清晰自己的职责，作为协调岗位间工作的依据，明确各职位之间的隶属关系，以及员工的发展方向 and 路径。岗位职责说明书也可和 KPI 相关，描述相关的 KPI，岗位职责说明书也可作绩效考核的参考标准。岗位职责说明书主要内容包括：

- (1) 基本信息——姓名、职位、职级、部门、汇报对象。
- (2) 岗位概述——岗位主要职责概述。
- (3) 岗位职责——主要工作列表及定义。
- (4) 工作权限与协调关系——相关工作权限、工作部门外的接口与协调人关系。
- (5) 任职条件——任职的基本要求，如大学毕业、专业、工作年限、所需技能、相关证书等。
- (6) 关键绩效指标(可选)。

以上内容可根据组织的实际情况删减或添加。

表 3-1 是一份岗位职责说明书的实例。

表 3-1 ××××有限公司岗位说明书和能力需求表

适用部门	服务交付部	
岗位名称	售后工程师	
直属上级	服务运营部经理	
基本描述	在部门经理带领下，按公司要求和标准完成日常运维实施工作	
工作职责	<ul style="list-style-type: none"> • 负责公司产品的安装调试和维护工作 • 耐心听取客户提出的问题，快速提供有效的解决方案 • 服从上级主管安排的其他工作 	
能力需求	教育背景	计算机及其相关专业，本科以上学历
	工作背景	2 年以上相关工作经验
	任职要求	<ul style="list-style-type: none"> • 了解网络、主机、数据库、中间件，有技术支持和客服经验 • 有 IT 网管/运维产品支持经验；了解 Windows/Linux 操作系统；熟悉 MySQL/Oracle 数据库 • 了解 Cisco 和 H3C 的基础架构设备，拥有相关厂商认证证书者优先 • 了解 ITIL 的基本概念、对 IT 运维有基本的认识、有 ITIL 认证者优先 • 具有良好的沟通协调以及语言表达能力
	工作指标要求	<ul style="list-style-type: none"> • 按时完成交付任务 • 客户服务 SLA 吻合度不低于 99% • 客户满意度不低于 4 分 • 客户投诉不高于 1 次/年
	其他要求	<ul style="list-style-type: none"> • 有责任心，能够在压力下工作，能经常出差

根据岗位职责说明书来衡量或确定服务人员是否能胜任该岗位或适合该岗位。也作为服务人员的工作要求和考核内容。

3.3.2 人员的规划管理体系

在岗位定义清晰后,就是找到合适的人来承担这些岗位职责。从人员招聘上岗,到上岗前以及上岗后的培养,再到围绕岗位职责关键业绩指标的绩效考核,是人员管理生命周期的全过程。只有管理好整个生命周期,才能保证服务组织的人员优势,保证其核心竞争力。

1. 人员招聘

选人是人员管理体系的第一步,也是十分重要的一步。如果选人选得好,那么日后的培训和发展就较容易,人员会很快适应工作,其期望也比较好了解和控制,从而增加了人员稳定因素。

选择人员时,对选择对象要有基本的技术及素质标准,同时注意吸引必要的高端人才,以降低培训和成长成本。具体的标准可参考所选择对象之岗位任职要求内容。

被选者的层次结构要适当。选人时应考虑最合适的人,“最适原则”高于“最优原则”。对于高、中、初级人员的配备比例,要结合组织现有人员情况,根据需要来确定。不要只考虑培养成本而不考虑使用中的配备。过多地选用高级人员不仅招聘和使用成本高,如果配备太多高端人员,不能充分发挥其作用,会使其感到大材小用,会引发主动离职,对稳定队伍不利;也不应只图使用成本,一味选择初级人员,导致高级别人员缺失,对服务中的疑难问题没有足够的资源加以解决,会带来严重的服务能力下降问题,同时过多地聘用初级人员会加大后期培训的成本,以及要担负其成长成本。

招聘时注意与员工形成积极的心理契约,即要考虑公司对岗位的要求,也要考虑到应聘者对运维服务工作的兴趣,以及其日后职业发展规划,这对日后留住核心员工是很有帮助的。

2. 招聘要素

招聘的要点即招聘要素是围绕岗位职责说明书确定的。服务岗位设定后,进入到将服务人员按岗位要求安排到相关岗位的环节。关键是对岗位任职要求要明确,可保证岗位上人员能正确使用,并保证上岗人员有能力完成岗位职责说明书中确定的各项工作。对于任职条件考虑的因素包括知识、技能、经验三个方面。

1) 知识

知识可分为基础知识、专业知识和综合知识。

(1) 基础知识是指与所从事服务中相关技术的基本知识,比如网络工程师应具备基础的计算机或通信知识,可用是否是计算机或通信专业毕业来衡量。由于现代教育中,各个学科的融合、学生兴趣所致,有时专业的情况并不完全代表应聘者的知识结构,所以也可以参考在公司招聘时对基础知识考试中的得分情况。

(2) 专业知识是指从事相关岗位应具备的专业知识,应该也是比较系统及全面的知识,比如网络工程师是否接受过网络技术能力的专项培训经历?或者在公司招聘时在专业知识部分的得分情况。

(3) 综合知识是指对所从事运维行业相关的知识,比如为电信运营商服务的网络工程

师,对所维护网络在运营商承担的业务的了解。

2) 技能

技能是指从事相应技术的资质认可,比如与服务产品对应的资质证书,如 IT 服务工程师资质证书、各个技术专业协会或厂商赋予的专项技术资质证书等。

3) 经验

经验是指从事该项技术的经历,比如服务人员在该项服务或该领域供职年限,参与的项目以及在项目中承担的角色等。必要时能提出证明人并加以验证。

以上 3 个要素在服务岗位人员选择中经常被考虑。在招聘时也可以作为技术方面的参考要求。

3. 人员培训

培训是人员管理的主要工作之一。随着 IT 运维服务产业的发展,人员的技术能力和素质不容忽视。而人员培训就是提高人员的技术能力和综合素质,提高人员的能力和素质就是提高服务组织的核心竞争力。

培训应注意因材施教的原则,切实了解每个人员的状况和培训需求,合理安排培训。使培训的目标与服务组织的发展需要和个人成长的轨迹相吻合,使培训的性价比达到最高。

实用性也是培训中应该注意的,要选择实用性强的培训课程,使参训人员切实提高能力和素质,实用应通过对培训结果的调查和统计,确定课程的实用性,考虑对培训课程的取舍。

培训的计划性也十分重要,对每门培训都要事前了解人员的需求,课程的内容,工作的安排等,培训后也要了解被培训人员对培训课程的意见,及时调整培训计划,使之尽力切合服务组织培训的需要。

4. 绩效考核

绩效考核是人员管理中另一项重要工作,按照多劳多得、贡献与收入相符原则,设定切实可行、可以量化的考核指标(比如 KPI),对 IT 服务人员进行周期性的绩效考评。根据考评结果,实行奖励和薪酬、晋升制度,激励服务人员服务热情,避免低质量的服务行为,控制不合格人员的数量。这才是完整的人员管理体系。

进行绩效考核应掌握如下原则:

(1) 公开性原则:向被考核人员公开公司制定的绩效考核指标,并将过程监控结果反馈给被考核工程师本人。

(2) 激励性原则:绩效考核以人员的绩效为导向,为其指明进一步提升的空间。

绩效考核的标准要明确、量化并可测量。

(1) 明确:明确的说明要达成的行为目标,这是很关键的绩效指标特点,如果达成的目标定的模棱两可,或没有清晰的传递给被考核人员,考核往往是形同虚设。没有明确的考核目标,考核的标准就没法评判。

(2) 量化并可测量:绩效指标应该是可以量化并被测量的,无法量化就无法衡量考核的标准,而可测量是对实际工作情况的获取,并可作为与量化考核标准对比的内容。

下面列举一些可以作为绩效考核指标的实例:

(1) 服务人员故障平均响应时长统计表如表 3-2 所示,此表反映了每个服务人员以及服务组织总体的对各类故障的平均响应时间。

表 3-2 服务人员故障平均响应时长统计表

故障级别	一级	二级	三级
张三	10 分钟	15 分钟	28 分钟
李四	11 分钟	14 分钟	27 分钟
王五	13 分钟	13 分钟	12 分钟
赵六	5 分钟	20 分钟	29 分钟
平均响应时间	9.75 分钟	15.5 分钟	24 分钟

(2) 服务人员故障平均解决时长统计表如表 3-3 所示,此表反映了每个服务人员以及服务组织对各类故障的平均解决时间。

表 3-3 服务人员故障平均解决时长统计表

故障级别	一级	二级	三级
张三	50 分钟	80 分钟	120 分钟
李四	30 分钟	60 分钟	200 分钟
王五	40 分钟	70 分钟	280 分钟
赵六	60 分钟	30 分钟	300 分钟
平均解决时间	45 分钟	60 分钟	225 分钟

客户对服务人员的满意度评分表如表 3-4 所示,此图表反映了每个服务人员以及服务组织的客户满意度情况。

表 3-4 客户对服务人员的满意度评分表

人员	张三	李四	王五	赵六	平均
满意度得分	4	4.5	4	3.5	4

服务人员解决故障数量统计表如表 3-5 所示,此表反映了每个服务人员以及服务组织对各类故障的平均解决数量。

表 3-5 服务人员解决故障数量统计表

故障级别	一级	二级	三级
张三	50	80	120
李四	30	60	200
王五	40	70	280
赵六	60	30	300
平均解决数量	45	60	225

在绩效考核中还可增加一些体现人员技能和其他贡献方面的指标,比如:

- 人员的技能指标——获取专业认证。
- 人员的能力指标——是否能作为技术负责人、主管、二线支持专家等。
- 人员对知识的贡献指标——对知识库的贡献,以及贡献的知识在组织内引用数量,在相应技术刊物发表技术论文等。

- 绩效考核既可作为人员定职、升级、奖励、惩罚、淘汰的重要参考依据,也可以作为整个部门及其主管领导的业绩参考。

3.4 人员调度机制

在服务组织中,技术人员的资源往往分布在几个部门中,如专门提供服务支持的部门(如售后服务部、支持中心等)、专项服务的交付部门(如集成部门)、技术方案制定部门(如售前部门)。在服务中服务工作会根据客户的需求和服务内容以及部门的职责来分派,但遇到资源紧张或本部门人员技能无法满足服务需求时,服务组织就应该在各个部门中协调调度,让合适的资源来应对相应的服务内容,保证服务质量和客户满意度。

1. 调度考虑因素

调度的基础是充分了解情况,只有了解了人员的相关情况,才好做出调度决定,人员的相关情况包括:

- (1) 人员技能——要了解被调配的人员是否胜任将要安排的服务工作。
- (2) 人员工作负荷——要了解被调配的人员是否有时间和精力来接受服务工作。
- (3) 人员在岗情况——要了解被调配的人员是否在工作状态。
- (4) 人员手中工作重要程度——要了解被调配的人员现有工作是否能为将要安排的服务工作让路,即将分配给该人员的服务工作之紧急或重要程度高于服务人员手中现有工作。

2. 调度原则

(1) 职责优先:要优先使用职责所在的资源,比如客户提出的故障服务,应优先分派给售后支持人员,其他部门人员可作为升级的资源或后备资源。

(2) 能力优先:要先使用具备相应服务能力的资源,比如网络方面的服务应优先分派给具备网络技能的工程师。

(3) 负荷轻者优先:在其他条件同等时,可根据当前人员承担的工作负荷来权衡分派原则,负荷轻者优先分配。

(4) 服务紧迫程度优先:对某一个人员来讲,当分来的服务工作紧急程度大于手中正在处理的服务工作紧急程度,则可以优先处理紧急程度高的工作。比如,在某个服务组织中,对工作的次序定义是:系统割接、故障处理、项目交付、日常巡检等。

(5) 协调途径:规定好协调的接口、途径、标准原则,减少沟通环节和成本,尽量按预案执行;在必须协调时,加快协调进度。比如,二线服务人员对一线服务人员支持的支持要预先制定预案和人员;协调的接口人员及升级途径。相关人员均了解并接受调配原则。防止每次协调和调度都要经过管理人员,只有在预案或人员情况超出预先设置的情况出现后,才由管理人员介入调度与协调工作。

在实际操作中,调度人员面对比较紧急的服务请求和以上较为繁杂的调度规则,往往并不能做出最科学合理的选择,或者在选择中浪费了很多时间。为了确保服务效率,应该有一定的工具进行辅助,比如在服务工作来临时,工具经过报障情况可确定其紧急程度、所属技术范围,同时工具可以在工程师资源池中检索相应服务能力的工程师、相应的级别、人员当时的工作负荷、在岗情况等,做出建议的调度方案,供调度人员作参考。

如果要用工具提供参考,要向工具提供调度参考信息。

首先是服务需求信息,可显示服务种类、故障紧急程度、SLA 标准、服务主责部门等,如表 3-6 所示。

表 3-6 故障信息表

待分配服务类型	工作紧急及严重程度	SLA 要求	服务主责部门	其他信息
网络故障(交换机)	紧急、严重(紧急程度 1)	4 小时内恢复业务,现场支持	服务支持	

根据以上信息,工具给出调度建议,即根据服务人员职责、服务负荷、服务技能等可给出故障分配建议,如表 3-7 所示。

表 3-7 故障分配建议表

可选择人员	隶属部门	技能专业与级别	手中正在处理的工作单	综合建议工作分配顺序	确定分配触发
张三	支持中心	网络 2 级	CASE101001 CASE101021	1	
李四	工程中心	网络 3 级	CASE101002	2	
王五	工程中心	网络 1 级	CASE101005	3	
李四	产品方案部	网络 1 级 系统 1 级		4	

通过工具建议后的任务分配相对公平、科学、合理。

3.5 人员管理关键指标

人员管理是 IT 服务管理中非常重要的管理工作,只有人员管理做好,才能将 IT 服务工作做好。人员管理的优劣或者人员管理的工作是否符合业务的需求,可以设定一些技术指标来衡量。

1. 服务人员技能对服务需求技能的覆盖率

比如服务人员是否能覆盖住服务目录中要求的所有技能? 可以对招聘和人员储备提出要求。如果某些服务技术内容的覆盖为 0,则会在人员方面有潜在的隐患,这时就要设法解决,或内部培养、或招聘、或与其他第 3 方服务组织签订服务合同,以弥补技术能力的缺失。

服务覆盖比率可以和服务业务比率作对比,来调整服务人员的配比,使人员配比符合业务发展情况,合理配备资源,如表 3-8 所示。

表 3-8 服务人员技能覆盖率统计表

服务技术内容	网络	系统	存储	安全	其他
服务人数	60	30	5	5	—
占服务总人数比例	60%	30%	5%	5%	—

表 3-8 体现出服务组织在人员技术覆盖率上可以满足服务需求。同时,如果将占服务总数比率与业务比率对比,可以得出人员配比的合理程度。比如,当网络业务的业务量达到 60%时,服务人员占比是否也在 60%左右?以证明人员与业务的匹配。不过这只是参考数值,实际情况应以各个服务组织的自身情况而定。

2. 服务人员培训

服务人员每年受培训的时间与工作时间之比;保证服务队伍获得必要的培训,是保证人员素质和技术能力的关键,也是保证服务组织核心竞争力的关键。用一个服务人员年工作时间与培训时间的对比,可以衡量服务组织对服务人员培训的投入,如表 3-9 所示。

表 3-9 服务人员培训率统计表

培训课程 人员	网络培训	系统培训	存储培训	安全培训	合计培训 课时(小时)	培训/工作比
张三	5			4	9	0.1%
李四		10			10	0.11%
王五			15		15	0.15%
赵六					0	0%
总计	5	10	15	4	34	0.09%

3. 服务人员培训满意度统计

服务人员接受的培训是否有效,培训的投入是否达到最佳性价比,可以通过服务人员培训的反馈来反映,如表 3-10 所示。

表 3-10 培训满意度调查统计表(单位:分)

培训课程课 名称	网络基 础培训	网络调优 系统培训	存储培训	安全培训	服务技巧	综合统计
课程时间安排	5	3	3	4	4	3.8
课程内容对工作帮助	4	4	3	4	5	3.9
课程教材	3	4	5	5	4	4.5
教师水平	4	3	5	4	5	4
总计						

4. 证书持有率

服务人员获得相关技术或厂商认证证书的比例。服务技能体现了服务组织的专业化能力,国家在技术领域、各个专业协会在技术领域以及厂商在技术领域均有不少的专业认证证书,服务组织内部人员有多少获得这类证书,是体现服务组织专业性的一个有力证明。如表 3-11 所示为服务组织人员证书获取统计表。

表 3-11 服务组织人员证书获取统计表

证书 人员	CiscoCCNA	CiscoCCNP	CiscoCCIE	Oracle	EMC	ITSS 服务工程师
张三	1			1		1
李四		1				
王五			1			1
赵六					1	1
合计	1	1	1	1	1	3
占人员比例	25%	25%	25%	25%	25%	75%

5. 服务人员平均服务满意度指标

客户满意度是反映服务组织服务结果的关键指标,较高的客户满意度意味着客户对服务的认可与具有较良好的客户体验,客户的忠诚度会上升;反之,即使服务组织自己认为服务不错,但客户的认可度很低,忠诚度也会下降。进而是客户流失的严重后果。所以客户满意度调查可以体现服务人员工作结果,如表 3-12 所示。

表 3-12 服务组织个人及服务部门的客户满意度指标统计表(单位:分)

满意度指标 人员	响应速度	解决时间	技术能力	处理过程	服务态度	综合
张三	4	4	4	4	4	4
李四	3	5	4	5	4	4.3
王五	2	3	2	3	4	3
赵六	5	5	5	5	5	5
合计平均	4	4.5	4.6	4.3	4.6	4.3

6. 服务人员相关绩效考核指标

客户满意度是对外部客户服务水平的衡量,而服务人员绩效考核指标是衡量服务人员在工作时的指标,这个指标是改进服务人员工作的参考,也可作为服务人员评级、晋升、奖励、处罚的依据。

3.6 工具在人员管理中的作用

3.6.1 人员基本情况统计表

从人员基本情况统计表中可了解如下内容:

- 每个人员的基本信息,包括受教育程度、职务、技能、证书、职级,如图 3-1 所示。

人员基本信息统计表

人员	教育程度	职 务	技能	证书	职级
张三	大学	服务支持部门经理	网络	CCNA	5
李四	大专	服务支持部工程师	网络		3
王五	大学硕士	服务支持部工程师	网络	CCNP	4
赵六	大学	服务支持部工程师	网络	CCIE	4

图 3-1 人员基本信息统计表

- 人员技能分布,包括人员技能分布情况,如图 3-2 所示。

人员证书获得统计表

证书 人员	Cisco CCNA	Cisco CCNP	Cisco CCIE	Oracle	EMC
张三	1			1	
李四		1			
王五			1		
赵六					1
合计	1	1	1	1	1
比例	25%	25%	25%	25%	25%

图 3-2 人员证书获得统计表

3.6.2 人员培训统计表

从人员培训统计表中可了解如下情况:

- 每个人入职以来培训情况及所获证书,如图 3-3 所示。

人员培训统计表

培训课程 人员	CiscoCCNA	CiscoCCNP	CiscoCCIE	Oracle	EMC
张三	1			1	
李四		1			
王五			1		
赵六					1
合计	1	1	1	1	1
比例	25%	25%	25%	25%	25%

图 3-3 人员培训统计表

- 全员培训情况,如图 3-4 所示。

部门培训累积课时统计表

培训参加部门	Cisco 网络培训	HP 系统培训	EMC 存储培训	CA 安全培训	合计培训课时
支持中心	5	2	3	1	11
项目中心	4	5	4	2	15
产品中心	1	1	1		3
方案中心	2	2	1	1	6

图 3-4 部门培训累积课时统计表

3.6.3 人员工作绩效统计表

绩效考核是服务组织人员评级、奖励、惩罚等管理行为的基础信息。绩效考核的确定和统计如果有工具辅助可以让管理者及时发现问题,做出改进计划和实施;可及时提醒服务人员在自己薄弱环节做出改进。

- 某人工作 KPI 统计表实例。

张三工作绩效统计表(服务组织可从服务过程记录中记录大量可供 KPI 衡量的指标,表 3-13 是一个示例,服务组织可根据需要增删其内容)。

表 3-13 员工绩效统计表

KPI 指标	故障响应 平均时间	故障解决 平均时间	客户 满意度	客户投 诉次数	SLA 不符 合次数	知识贡 献条目
衡量情况	0.2 小时	6.5 小时	4.1 分	1 次/年	1 次/年	2 条/年

- 某部门人员某项工作 KPI 平均统计表实例如图 3-5 所示。

将某部门人员的 KPI 合计,即可得出该部门绩效考核的 KPI,并可对比本部门人员的绩效与平均绩效水平。

部门绩效统计表

KPI 指标 人员	故障响应平均 时间/小时	故障解决平均 时间/小时	客户满 意度/分	客户投诉 次数/次/年	SLA 不符合 次数/次/年	知识贡献 条目/条/年
张三	0.2	6.5	4.1	1	1	2
李四	0.3	7	4	0	0	2
王五	0.4	7.5	3.9	1	1	3
赵六	0.3	7	4	2	2	5
合计平均	0.3	7	4	1	1	3

图 3-5 部门绩效统计表

- 每个工程师按故障数量、未解决故障数量、服务任务单、未关闭任务单、在岗情况等
进行统计。

图 3-6 为工程师工作负荷月统计表:它反映工程师的工作负荷状态。作为故障单或任务单的调配参考。

工程师工作负荷月统计表

人员	总故障单/个	总服务单/个	未解决故障单/个	未解决服务单/个
张三	30	2	2	0
李四	35	1	0	0
王五	39	3	3	0
赵六	3	5	1	1

图 3-6 工程师工作负荷月统计表

- 每个部门工程师按数量、未解决故障数量、服务任务单、未关闭任务单、在岗情况等
进行统计。

图 3-7 是部门工作负荷统计表示例。

部门工作负荷统计表

部门	总故障单/个	总服务单/个	未解决故障单/个	未解决服务单/个	部门总人数/名
支持中心	300	6	22	2	8
项目中心	35	30	10	20	15
方案中心	10	0	2	0	3

图 3-7 部门工作负荷统计表