

## 第九章 IT 服务营销

1、供应商关系管理的成功关键包括对供应商定期的审核及管理，在审核供应商的过程中，需要考虑的内容不包括（）。

- A 问题解决能力    B 人员稳定性    C 已有客户规模    D 合作氛围

2、在 IT 服务运营过程中，除了需要有良好的客户关系和供应商关系外，还需要不断维护第三方关系，以下哪种情况不利于成功维系第三方关系（）。

- A 企业的资质认证单位所颁发证书效力客户不认可  
B 企业产品的测试单位采用入围方式定期评估最优质服务  
C 系统规划与管理师能够在第三方关系管理中起到主导作用  
D 根据客户需求不断修正企业人员培训机构的服务合同

3、关于业务关系管理的说法中，正确的是（）。

- A、业务关系管理包括客户关系、供应商关系和第三方关系管理，由于供应商管理直接关系到支出成本，因此其中供应商关系管理是业务关系管理中最重要。  
B、客户需求的实现是 IT 服务的最终目标，因此客户关系管理的好坏对服务的优劣成败有着重要的影响。  
C、供应商关系管理会左右与客户业务关系的稳定性和持续性。  
D、客户关系管理的目标是实现共赢发展。

4、某运维服务项目的总投资（开支）为 100 万元，项目总收入为 160 万元，项目组成员 5 人，项目的单位人均产出为（）。

- A 20 万    B 32 万    C 12 万    D 无法计算

5、系统规划与管理师与用户约定于本周日进行访谈，主要了解该企业对未来三五年内发展的总体战略设想、目标和可能采取的主要战略举措，当前该项目处于 IT 服务营销过程的（）阶段。

- A 启动准备    B 调研交流    C 能力展示    D 服务达成

6、在 IT 服务项目预算的编制过程中，公司管理分摊应作为开支项，计入（）科目。

- A 人工开支    B 场地开支    C 外部支持开支    D 其他开支

7、IT 服务项目核算的目的和意义不包括（）

- A、时掌握项目收入、开支情况及项目盈亏状态。  
B、形成及时调整项目资源分配的依据。  
C、寻找对成本开支控制的改进方法。  
D、形成成本基线，便于成本控制

8、IT 营销过程的启动准备阶段包含营销准备和（）

- A、营销计划    B、需求调研    C、写好解决方案    D、做好产品展示

9、IT 服务营销中，供应商关系的管理是一项重要工作，其活动包括了：①供应商间的协调、②支持合同管理、③供应商的选择/推荐、④供应商审核及管理、⑤争议处理。按照活动规律、其正确的顺序是（）。

- A.①→④→③→⑤→② B.③→①→④→②→⑤  
C.③→④→①→⑤→② D.①→③→②→④→⑤

10、IT 服务营销过程共分四个阶段，下面（）不属于这四个阶段的内容。

- A.服务执行阶段 B.服务达成阶段 C.启动准备阶段 D.能力展示阶段

11、在 IT 服务营销中，对 IT 服务项目的预算，让系统规划与管理师能够从财务的角度来衡量 IT 服务项目工作开展的有效性，达到高效利用项目资金，提高服务投入产出比的目的。项目预算的制定分为三个步骤，下面（）不在这三个步骤之列。

- A.识别项目预算收入项与开支项  
B.划分 IT 服务项目执行阶段  
C.形成预算表  
D.寻找控制成本开支方法

12、随着 IT 服务外包商的信誉和管理机制的不断提高和健全、国家对 IT 服务外包行业的积极推动，IT 服务外包将迎来快速发展的局面。IT 服务外包会给企业带来许多收益，其表现多样，下面（ ）不属于这些收益。

A.专注于主营业务 B.成本效益 C.提升满意度 D.提高软件质量

13、业务关系管理包括客户关系、供应商关系、和第三方关系管理。关于业务关系管理的描述，不正确的是：（ ）。

A. 客户关系管理中，需要关注定期沟通、投诉管理、表扬管理等

B. 供应商关系管理中，可能的风险包括多供应商配合问题、供应商组织变动或业务变更、多级分包带来的质量挑战等

C. 第三方关系管理中，要注意建立良好的第三方协作沟通机制

D. 业务关系管理的目标是保证服务供方利益不受损失

14、需求调研时，要了解客户需求的层次，需求从浅到深，价值逐渐增加的顺序是：（ ）。

A. 表述的需求、未表明的需求、潜在的需求、令人愉悦的需求

B. 表述的需求、未表明的需求、令人愉悦的需求、潜在的需求

C. 未表明的需求、表述的需求、令人愉悦的需求、潜在的需求

D. 潜在的需求、表述的需求、未表明的需求、令人愉悦的需求

15、建立 IT 服务项目预算的目的和意义不包含：（ ）。

A. 便于项目资源分配，提供责任计算框架

B. 便于形成资金使用计划，协调资金使用活动

C. 便于改进预算编制方法，提高预算编制准确性

D. 便于建立资金控制系统，评估资金使用效果

16、（ ）指标通过计算项目的净利润产出总额，帮助了解组织的主要利润来源。

A. 项目净产出 B. 项目投资回报率

C. 项目投入产出比 D. 人均产出

17、外包给发包方带来的收益不包括（ ）。

- A. 专注于主营业务 B. 效率提升  
C. 成本效益 D. 团队成长

18、下面不属于客户关系管理的活动的是（ ）。

- A. 专定期沟通 B. 增值服务  
C. 合同争议 D. 客户满意度管理

19、（ ）是营销工作的核心过程

- A. 编写解决方案 B. 需求调研  
C. 营销准备 D. 产品展示

20、某机房运维项目， 投资了 100 万，项目收入 200 万元，投入产出比为（ ）

- A. 0.5 B. 1  
C. 0.25 D. 0.2

### 案例题（共 25 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 4,将解答填入答题纸的对应栏内。

#### 【说明】

A 公司 1T 运维服务部门由 100 人组成，分别负责本省某商业银行业务支撑系统相关 Unix 主机、存储、网络、PC 等硬件设备的运维，以及数据库、中间件等系统软件的运维，包括计费系统、帐务系统、PRM 系客服系统、经分系统、开通平台等让务系统的前后台维护工作。

面向的用户为本省的业务系统使用人员随着业务量的逐年增加，

需要不断对软硬件进行升级，运行维护对象的复杂程度逐渐增加，运维服务的压力逐渐提高，对备品备件的需求也逐渐增大，对备件响应的级别也越发苛刻，据此 A 公司对部分备件采用与外部供应商签署框架协议的方式来解决备件供应问题。但最近几次硬盘到货时间总超出约定时间，因此 A 公司计划重新选择硬盘设备供应商。客户计划在今年引入整体的运维服务工具以提高现有的工作效率，但是市场上类似的服务产品有很多，A 公司准备为客户提

供本公司的运维工具选择方案。

**【问题 1】（8 分）**

请指出 IT 营销都包含哪些阶段?并简要描述这几个阶段的主要活动【问题 2】（8 分）

请指出 A 公司选择新的备件供应商时应考虑的原则。

**【问题 3】（6 分）**

请说明常用的运维服务工具类别，以及每一类运维工具的主要功能。

**【问题 4】（5 分）**

请判断以下有关客户关系管理描述是否正确(填写在答题纸的对应栏的，正确的选项写“v”，不正确的选项写“x”)：

(1)定期沟通的主要内容包括供双方对服务达成情况的总结回顾,重点问题的协商处理及确立后续改进计划等。( )

(2)日常沟通主要是及时了解客户对服务们感知情况,可以及时跟进客户\_求变化,为后续服务改进制定针对性的措施，高层拜访属于日常沟通的形式。( )

(3)重视客户投诉，对投诉进行及时有效的处理甚至可以更好地提升客户对服务的感知，增加与客户之间的亲切感，促进客户对服务更积极的评价。( )

(4)事件结束之后的 Case by Case 的回访属于对事件解决结果的调查和反馈，不属于满意度调查的范围。( )

(5)考虑到服务成本，服务工程师在服务执行过程中，对服务级别约定之外的服务不予以提供。( )

## 参考答案

### 1、【答案】C

【解析】本题考察的是供应商的审核的内容，建议掌握。

供应商的审核需要考虑的 6 个方面：①响应能力②问题解决能力③问题解决效率④人员稳定性⑤客户反馈⑥合作氛围等。选项 C “已有客户规模” 是供应商选择过程的参考原则之一。

### 2、【答案】A

【解析】本题考察的是第三方关系管理的成功因素的内容，建议掌握。

本题属于概念应用的考查，首先考生应理解影响第三方关系管理的成功因素包括有效的第三方伙伴选择；第三方协作内容界定的有效性，提前消除争议产生的空间；第三方的定期审核与评估；系统规划与管理师本身的沟通协调能力；与第三方的协作关系需要获得最终客户的认可与支持。选项 A 资质认证单位未得到最终客户的认可与支持，直接影响到其后续合作的必要性。

### 3、【答案】D

【解析】本题考察的是业务关系管理的内容，建议掌握。

业务关系管理包括客户关系、供应商关系和第三方关系管理，其中客户关系管理是业务关系管理中最重要。客户是企业的收入之源，是企业的核心资产，客户关系管理的好坏决定着业务的持续性和有效性。供应商关系管理对服务的优劣成败有着重要的影响。第三方关系的处理在关键时刻会左右与客户业务关系的稳定性和持续性。

### 4、【答案】C

【解析】本题考察的是人均产出的计算，建议掌握。

人均产出是指一定周期内项目人均产出的净利润水平，单位人均产出=净利润总额/人员数量；净利润总额是指项目的净利润产出总额，需要在收入的基础上扣除所有开支，净利润=收入总额-开支总额；因此本项目人均产出=（160-100）/5=12 万元。

### 5、【答案】B

**【解析】** 本题考察的是需求调研阶段的内容，建议掌握。

调研交流阶段的活动包括做好需求调研和写好解决方案。IT 服务营销调研活动包括高层领导访谈（包括了解高层对未来三五年内组织发展的总体战略设想、目标和可能采取的主要战略举措等；通过业务战略明确信息化战略；引导客户对企业进行 IT 规划）、信息化建设现状梳理（摸清家底）、信息化建设需求收集（理清需求）和挖掘客户潜在需求。

## 6、【答案】A

**【解析】** 本题考察的是开支项划分的方法，建议掌握。

在 IT 服务项目启动前建立预算可以对项目的收支情况、盈利情况有具体的预算，第一步即需要识别项目预算收入项与开支项，由于开支具备多种类型，对开支项的划分有很多种方法，本题考查书中示例的开支项划分方法和开支项内容。

开 支 项	说 明
人工开支	工资、社保费用、报销性费用、加班费用、奖金、差旅费用、公司管理分摊等
硬件开支	维护所需的硬件设备、备品备件等开支
软件开支	工具软件的开支、其他相关软件的开支
场地开支	服务人员工作场地开支
外部支持开支	购买的第三方支持服务的开支
其他开支	其他项目执行过程中所发生的开支项

## 7、【答案】D

**【解析】** 本题考察的是成本核算的目的，建议掌握。

IT 服务项目的核算指在 IT 服务项目的执行过程中对 IT 服务活动执行情况及收支情况进行连续的、系统的、全面的记录、分析和计算的过程。其主要目的和意义如下。

- （1）随时掌握项目收入、开支情况及项目盈亏状态。
- （2）形成及时调整项目资源分配的依据。
- （3）寻找对成本开支控制的改进方法。
- （4）改进预算编制方法，提高预算编制准确性。

## 8、【答案】A

**【解析】** 本题考察的是 IT 服务营销过程的内容，建议掌握。

启动准备阶段包含营销准备和营销计划 2 个阶段。

9、【答案】C

【解析】考查的是供应商关系管理的相关知识，需要掌握

10、【答案】A

【解析】考查的是 IT 服务营销的相关知识，需要掌握

IT 服务营销共 4 个阶段，分别是启动准备阶段、调研交流阶段、能力展示阶段、服务达成阶段，见 P248

11、【答案】D

【解析】考查的是项目预算步骤的相关知识，需要掌握

预算的步骤是：

- (1) 识别项目预算收入项与开支项
- (2) 划分 IT 服务项目执行阶段
- (3) 形成预算表

12、【答案】D

【解析】考查的是 IT 外包的相关知识，需要掌握

外包的收益有：成本效益、效率提升、降低风险、专注于主营业务、管理简单、提升满意度。  
见 P258-259

13、【答案】D

【解析】客户关系管理的活动：定期沟通；日常沟通；投诉管理；表扬管理；满意度调查；增值服务  
供应商关系管理的可能风险：未能提前识别并约定所有可能的情景，出现利益及责任分配问题；多供应商之间的配合问题；供应商组织变动或业务发生变更；多级分包对服务质量及业务持续性保障造成的挑战；供应商不配合第三方关系管理；目标：培养发展长期、互信、良性的第三方业务合作关系，进而更好地获得客户认可，实现与客户建立长期和有效的业务关系；活动：定期沟



通. 日常沟通. 信息收集分享 (5W1H). 第三方关系协调. 配合支持第三方工作业务关系管理的目标应该是实现共赢发展, 而不是供方利益不受损失。

14、【答案】B

【解析】需求的层次, 依次:

表述的需求: 客户直接说出的需求

真正的需求: 客户实际期望的需求

未表明的需求: 客户期待的需求

令人愉快的需求: 客户期待的需求

潜在的需求: 客户期待, 其他相关人员反馈的需求

15、【答案】C

【解析】IT 服务项目预算目的及意义: 便于形成资金使用计划; 便于交流资金使用规划意图; 协调资金使用活动;

便于项目资源分配; 提供责任计算框架; 费用开支授权计费; 建立资金控制系统, 评估资金使用效果

16、【答案】A

【解析】衡量项目效益的指标项目投入产出比:  $R=K/IN = 1 : N$

项目投资回报率: 项目投资回报率=项目利润/项目投资总额\*100%

项目净产出: 项目的净利润产出总额人均产出: 单位人均产出=净利润人员数量

17、【答案】D

【解析】IT 服务外包的收益: 成本效益; 效率提升; 降低风险; 专注于主营业务; 管理简单; 提升满意度

18、【答案】C

【解析】

19、【答案】A

20、【答案】A

案例解答要点：

**【问题 1】**

启动准备阶段：营销准备；营销计划调研交流阶段：做好需求调研；写好解决方案。能力展示阶段：做好产品展示；保持持续沟通。服务达成阶段：达成服务协议；持续服务。

**【问题 2】**

注册资本. 人员素质. 已有客户. IT 服务. 信息安全相关资质服务流程规范性. 支持服务体系工程师技术能力水平. 相关业界认证资质服务范围的可扩展性. 人员能力体系及发展通道是否健全. 服务面临服务压力时的可扩展性与自身服务业务的竞争性及互补性. 业界评价等。

**【问题 3】**

监控类工具：监控对象的状态数据，为过程管理提供数据支撑，在基于硬件/软件平台. 虚拟化. 业务. 用户感知以及基础设施等这些监控对象的基础上，实现诸如事件管理. 性能管理. 视图管理. 告警管理. 统计分析. 日志管理等功能过程管理类工具：IT 服务过程管理实现了从技术管理到服务过程的流程化管理，解决了传统 IT 管理以技术管理为中心的问题。过程管理类工具提供了面向最终用户的服务台及 IT 服务运营层次的流程，即服务级别管理. 服务报告管理. 事件（故障）管理. 问题管理. 配置管理. 变更管理和发布管理等。

其他工具：通过此类工具 IT 服务人员能够进行重复或批量工作的自动化管理，提高 IT 服务效率和效果。

**【问题 4】（5 分）**

(1) 正确(2)正确(3)正确(4)错误(5)错误