辉哥记忆使用方法

很多小朋友不知道辉哥这种联想记忆，情景记忆的使用方法。其实每种记忆方法，即使是口诀，如果口诀多了，你也记不住，因为太多，大脑会乱，不知道那个口诀对应哪个。辉哥的记忆方法，一般都会有一段情景，帮助口诀和需要记忆的内容的关联，就像一根线。把口诀和记忆连接在一起，当然这些不一定适合所有的小伙伴。

那些想用辉哥记忆法的小朋友，需要先熟读记忆内容，最好是先初步背一遍，然后再用辉哥的口诀辅助记忆。对于辉哥的口诀，很多小伙伴的反映就是，妈呀，这口诀记起来比不记口诀还累，辉哥想说的是，那些只想靠辉哥口诀就记住的朋友，还是最好先老老实实把内容好好读熟，争取理解了，再通过其他方法进行辅助记忆效果才好。

大家知道，辉哥考这些试，其实主要目的是验证辉哥整套学习方法的效果，今后应该不会再参加类似考试了，但是辉哥学习的脚步不会停止，所以在最后辉哥也将会跟大家分享一些个人心得体会、人生感悟，装装B、吹吹牛，辉哥一生乐于助人，所以如果这些雕虫小技能帮大家哪怕一点儿忙，辉哥也会非常高兴，非常欣慰。辉哥不是一个好面子的人，干事儿喜欢直来直去，所以欢迎小伙伴们拍砖交流，最好争得面红耳赤，那样才能真正共同提高。

2.0版本来不想写了，因为快考试了，加这么多也不一定能消化，但是有些小伙伴还在QQ上不停问这问那，于是辉哥再补充一些，权当参考吧。

举个例子：

IT服务生命周期：

**龟步赴池涧**

IT服务生命周期要象一个老IT人，在生命周期的最后用缓慢的龟步坚定沉稳的走向池塘小涧

龟--》规--》规划--》**规**划设计

步--》部--》部署--》**部**署实施

赴--》服--》服务--》**服**务运营

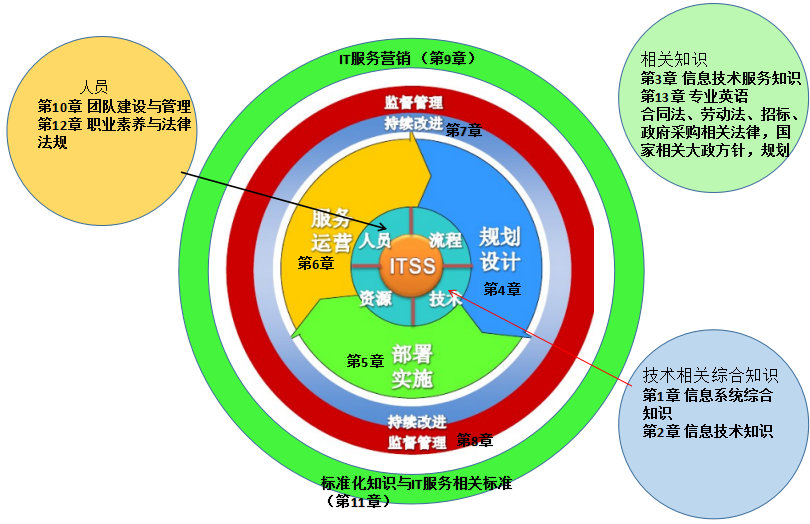
池--》持--》持续--》**持**续改进

涧--》监--》监督--》**监**督管理

（Planning&Design、Implementing、Operation、Improvement、Supervision PIOIS)

记住**龟步赴池涧**后，要先对应规划，部署，服务，持续，监督 只要你背过，一般都会想起来完整的句子。 另外生命周期，大家要联想到一个风烛残年的IT老人，服务祖国IT事业一生，在生命周期的最后，拄着拐杖，迈着缓慢的龟步，一步一步走向池塘小涧，人生最后的终点，对应的就是IT服务的生命周期。

首先辉哥带大家梳理一下整个系统规划与管理师教程的架构，咱们这门考试时应该主要是为了推广ITSS以及相关国际标准（ITIL）最佳实践（ITSM）在中国的推广，培养相关的人才而制定的，因此整个书的框架是按照ITSS的核心框架来写的，看整本书首先要搞明白下面这个图（ITSS的核心框架），其实也比较简单就是PDCA。



1. 整个ITSS的核心是四要素：**资源、技术、过程、人员** ，其他模块基本都要覆盖这四大因素。
2. 处于核心的有三大模块（这个应该是精简过的）：**规划设计、部署实施和服务运营**
3. 另外贯穿整个生命周期的另外两个模块：**持续改进、监督管理**。 这两个和前面的三个构成了整个IT服务的生命周期。
4. 其他的模块构成了IT服务相关的基础知识以及应掌握的

记忆口诀：

1. ITSS（Information Technology Service Standards信息技术服务标准）的核心四要素

**机智过人** （资源，技术，过程，人员）PPTR

***另外两个辅助记忆口诀***：

1. **自己过人** 资源、技术、过程、人员 （挨踢人士真苦逼，凌晨还在机房修服务器，踢个球都没人帮，只能自己带球过人）
2. **机智牛人**  技术、资源、流程、人员 （干IT服务的不要傻帽，要机智聪明的大牛人）

1. IT服务生命周期：

**龟步赴池涧** （规划设计、部署实施、服务运营、持续改进、监督管理）

IT服务生命周期要象一个老IT人，在生命周期的最后用缓慢的龟步坚定沉稳的走向池塘小涧

龟--》规--》规划--》规划设计 （第4章）

步--》部--》部署--》部署实施 （第5章）

赴--》服--》服务--》服务运营 （第6章）

池--》持--》持续--》持续改进 （第7章）

涧--》监--》监督--》监督管理 （第8章）

（Planning&Design、Implementing、Operation、Improvement、Supervision PIOIS)

***另外一个辅助记忆口诀***： **龟屎运吃肚** （IT服务周期里全靠吃到肚子里的龟屎运，每天烧香保佑IT服务别出问题）

1. **IT服务规划设计**

第四章不建议死记硬背，关键这书写的挺烂的，第四章前后次序有点儿问题，条理不太清楚，其实如果理解了不需要背。

比如规划设计流程里的主要活动：服务需求识别，服务目录设计，服务方案设计，服务成本估计和服务级别设计。前面四个识别、目录、方案，成本都是为了最后形成服务级别设计SLA。

1、**规划设计流程中的主要活动**（**这个是大框架必须掌握**）：

**序幕放成绩** （在规划设计学校期末汇报演出的流程时，最后的设计是在演出开始，拉开序幕的时候公布发放学生的成绩，够狠啊，你让那些成绩不好的学生还咋看演出啊）

序--》需--》需求--》服务**需**求识别

幕--》目--》目录--》服务**目**录设计

放--》方--》方案--》服务**方**案设计（摸鸡机智牛人）

成--》成本--》服务**成**本评估

绩--》级--》级别--》服务**级**别协议设计

**规划设计流程中的主要活动**：**服务需求识别、服务目录设计、服务方案设计、服务成本评估、服务级别协议设计**

另外一个情景辅助记忆：

给大家讲一个故事，一个惨痛的故事，现在我想起来还隐隐作痛，以至于如果有人提起规划设计流程活动我都想五指张开，给人一大嘴巴，什么规划设计流程活动？简直是鬼话设计六成，60%都是鬼话。 那一年我作为一家国际著名IT Consultant公司的IT专家顾问去给中国的可口可乐公司做IT外包咨询，准备拿下可口中国的IT外包服务，那么我们到可口的第一件事儿是什么：

1、了解对方需求。连对方需求都不了解，还做个鬼啊。 所以第一步就要识别客户的服务需求（**服务需求识别**）

2、我们了解了对方的需求，但是对方不知道我们能提供什么IT服务啊，所以我们为了让可口了解我们的能力，我们给可口提供了一长长的我们能提供的IT服务目录，当然这个服务目录是我们在前期和用户通过Email初步沟通的，并根据用户初步需求初步设计的（**服务目录设计**）

3、识别了客户需求，客户也了解了我们的服务目录，通过前几轮的沟通，我们终于给用户设计出了几套方案，注意啊是几套，卖东西的都知道，如果想卖个好价钱，一定要有对比，把一个不太好的方案定个高价，然后目的是推销你那套想卖的方案。（**服务方案设计**）

4、每个方案由于技术，流程（过程），资源，人员，模式，级别都不太相同，因此价格从每年150万到每年1500万都不一样，用户的承受能力不同，但是方案也有不同的价格，因此总有一款适合你。（**服务成本设计**）

5、最后经过用户那边的考虑，经过了几轮接触，用户选了每年1000万的方案，并且根据这个方案，我们确定关键指标，进行了SLA设计（**服务级别设计**），达成了最终的SLA，形成了一个最终的IT外包服务合同。

当然了，IT外包合同还是会不断改进的，我们会根据用户情况，不断和用户PDCA进行持续调整，这个已经在服务合同里进行了规定，双方友好协商。 但其实我要说的是，其实方案虽然不同，但是我们的成本差不多的，所以才说规划设计那是鬼话设计。

（以上故事纯属杜撰，五个指头伸开意思是这个流程大致有5个活动，服务级别设计应该放到最后，结果书上给提到前面去了，整个第四章都讲的这些内容）

**2、规划设计的主要目的：**

**IS机智牛人成疯子** （规划设计的目的就是把机智牛人逼成疯子）

I-----》IT------》**IT服务**--》设计满足业务需求的**I**T服务

S-----》**SLA-**--》设计**S**LA、测量方法和指标

机智--》技资---》**技术资源**--》识别和规划支持服务所需的**技**术及**资**源

牛--》流---》**流程（过程）**--》设计服务**过**程及其控制方法

人--》**人员-**-》规划服务组织架构、**人**员编制、岗位及任职要求

成--》**成本**--》评估IT服务**成**本、制定服务预算，控制服务成本

疯--》风--》**风险**--》识别**风**险，并定义风险控制措施和机制

子--》质--》**质量**--》制定服务**质**量管理计划，以全面提高IT服务质量

（记忆要点：分成三块记忆1、规划设计要从**机智牛人（或机智过人**）技术、资源、过程、人员考虑，2、规划设计要考虑**成本，风险，质量** 3、规划设计针对的是**IT服务**，要设计**SLA**）

**规划设计主要目的**：

1. 设计满足业务需求的IT服务
2. 设计SLA、测量方法和指标
3. 识别和规划支持服务所需的技术及资源
4. 设计服务过程及其控制方法
5. 规划服务组织架构、人员编制、岗位及任职要求
6. 评估IT服务成本、制定服务预算，控制服务成本
7. 识别风险，并定义风险控制措施和机制
8. 制定服务质量管理计划，以全面提高IT服务质量
9. **规划设计关键成功4因素：**

**综合全面沟通PDCA** （规划设计，运筹帷幄，决胜千里，规划的时候，当然要全面综合，不断沟通PDCA持续改进）

1. （综合）当服务变更或补充规划设计任一独立元素，都要**综合**考虑有关职能、管理和运营等层面问题。
2. （全面）确保规划设计**考虑全面**，设规划设计包含IT服务所有活动与业务接口。
3. （沟通）明确重点，**充分沟通**
4. （PDCA）策划实施检查和改进（**PDCA**）
5. **服务需求识别的内容：**

**暴力可怜安家** （遭受了暴力，家园被摧毁的可怜人的服务需求很简单：就是能重新安家）

1. 暴--》报--》报告--》服务**报**告需求
2. 力--》能力--》能**力**需求
3. 可--》可用性--》**可**用性需求
4. 怜--》连--》连续性---》**连**续性需求
5. 安--》安全--》信息**安**全需求
6. 家--》价--》价格--》**价**格需求

**服务需求识别内容及对应的需求设计：**

1. 暴--》报--》报告--》 服务**报**告需求--》服务报告设计
2. 力--》能力--》 能**力**需求--》能力规划
3. 可--》可用性--》 **可**用性需求--》可用性设计，服务级别协议，操作级别协议
4. 怜--》连--》连续性---》 **连**续性需求--》连续性设计，服务级别协议，操作级别协议
5. 安--》安全--》 信息**安**全需求 --》服务操作级别协议，支持合同
6. 家--》价--》价格--》 **价**格需求 --》 服务定价，支持合同

**针对需求的服务设计主要有：**连续性设计，可用性设计，能力规划，服务定价，服务级别协议，操作级别协议，支持合同，服务报告

1. **服务目录设计活动**：

**人蛋类，不秒删** （在制定菜市场农产品目录的时候，人吃的蛋类是必须的，不能不假思索的秒删掉，一定要保留的）

1）人--》人员--》确定小组**人**员（成员）

2）蛋--》单--》清单--》列举服务清**单**

3）类--》分类--》服务分**类**编码

4）秒--》描--》描述--》服务项详细**描**述

5）不--》布--》发布--》服务目录评审发**布**

6）删--》善--》完善--》服务目录完**善**

1. **服务目录成功因素：**

**独立控制 成本认可**

服务目录就象做菜单，1）每个菜要**独立**有菜名，食客一看就知道是什么 2）要根据食客的喜好对菜品进行**控制**和衡量，北方人爱吃咸多放盐，南方人爱吃甜多放糖 3）菜单**成本**要有高有低，根据客户不同而不同，10块钱的小菜有，1888的大菜也有 4）你的菜要得到客户的认可，能感受到贵菜有贵菜的道理。

1）确保向需方提供的每个服务都是**独立**的，而不是某个大服务的一部分。

2）可以根据客户的需求和内部情况，对服务内容进行**控制**和衡量。

3）服务**成本**可以根据客户需求的不同而进行改变。

4）客户容易**认可**和感受对服务成本有较大影响的服务。

1. **服务方案设计：**

**摸鸡机智牛人** （服务方案靠谁设计？ 全靠6根手指**摸鸡**的**机智牛人**）

服务**模**式设计，服务**级**别设计，**技**术要素设计，**资**源要素设计，**流**程要素设计（过程要素设计），**人**员要素设计

1. **过程要素设计的过程管理模型特性：（P135）**

一群**大象**正在通过城门，把一根根**木头**管子立在城门口，做成了一个巨大的六根柱子的火箭模型，特别性感，其中一头大象用鼻子卷着一根粗大的木头做的**横梁**，从空中**飞入**了很多**虫子**到横梁上迅速把横梁吃光了，并且发出了嘎吱嘎吱嚼木头的**声响**。

大象--》对象--》服务对象--》明确的服务提供者和服务**对象**

木头--》目标--》有明确的**目标**

横梁--》衡量--》可**衡量**性

飞入--》输入--》过程本身的执行需要相应的信息**输入**

虫子--》重复--》可**重复**性

声响--》响应--》对特定事件的**响应**

过程管理模型包括以下特性：

1. 有明确的目标
2. 可**重复**性
3. 可**衡量**性
4. 明确的服务提供者和服务**对象**
5. 对特定事件的**响应**
6. 过程本身的执行需要相应的信息**输入**

**9、人员要素设计目的：**

**属猪能吻脸**（IT服务选人的时候，要选啥人？当然是选**属猪**的，属猪的命好，人品好，踏实，老实，当然了选择属猪的以后，配齐了需要的人员，**可以亲**人力资源部美女的**脸**，这好事儿谁不爱干啊）

属--》数--》数量--》确保配置的服务人员**数**量同时满足服务和成本两方面需求

猪--》组--》组织架构--》确保服务团队**组**织架构与业务需求和服务模式相适应

能--》能力--》确保服务人员**能**力持续满足服务需求

吻--》稳--》稳定--》保持服务人员**稳**定的工作状态

脸--》连--》连续性--》保持服务人员的**连**续性

1）确保服务团队**组**织架构与业务需求和服务模式相适应

2）确保配置的服务人员**数**量同时满足服务和成本两方面需求

3）确保服务人员**能**力持续满足服务需求

4）保持服务人员**稳**定的工作状态

5）保持服务人员的**连**续性

**10、人员要素设计活动：**

**只赔鸡**（97甲方乙方里那个大款，为了体验苦难生活，被葛优他们弄到一个贫困乡村，大款饿的前胸贴后背，把村里老乡的鸡全吃光了，葛优他们要救大款，咋办？**只**能**赔**老乡的**鸡**，也**只赔鸡**，别的不赔）

只--》职--》职责--》人员岗位和**职**责设计（管理岗，技术支持岗，操作岗）

赔--》培--》培训--》人员**培**训方案设计（培训需求分析，培训内容设计，培训计划制定，培训效果评价方法）

鸡--》绩--》绩效--》人员**绩**效方案设计（绩效指标识别定义，绩效指标计算考核方法，绩效考核信息来源，绩效考核周期，绩效考核策略 SMART原则）

1）人员岗位和**职**责设计（管理岗，技术支持岗，操作岗） 只赔鸡

2）人员**绩**效方案设计（绩效指标识别定义，绩效指标计算考核方法，绩效考核信息来源，绩效考核周期，绩效考核策略）

3）人员**培**训方案设计（培训需求分析，培训内容设计，培训计划制定，培训效果评价方法）

**11、过程设计过程识别和定义目标：**

**绿衣横剑可充神** （过程设计识别的目标是成为剑神，雨中青斗笠**绿**蓑**衣**，斜风细雨下，**横剑**城门过道，**可**以冒**充**剑**神**）

绿--》率--》效率--》过程符合效**率**要求

衣--》益--》效益--》过程符合效**益**要求

横--》衡--》衡量--》过程可被**衡**量和评价

剑--》监--》监控--》过程可被**监**控和管理

可--》可行性--》过程符合**可**行性、适用性

充--》重--》重复--》过程稳定，可**重**复使用

神--》审--》审计--》过程可追溯、可**审**计

1）过程符合**可**行性、适用性

2）过程稳定，可**重**复使用

3）过程符合效**率**要求

4）过程符合效**益**要求

5）过程可被**监**控和管理

6）过程可追溯、可**审**计

7）过程可被**衡**量和评价

**12、过程活动KPI设计活动：**

**脂肪圆周评**（过程活动，人员等的KPI怎么评价啊？用**脂肪**评价胖瘦，围绕身体一**圆周**的尺寸来**评**价，人员过程活动的KPI都可以采用）

脂--》指--》指标--》确定过程KPI **指**标

肪--》方--》方法--》明确KPI计算**方**法

圆--》源--》来源--》明确KPI信息来**源**

周--》周期--》定义KPI考核**周**期

评--》评价，评估--》定义过程KPI**评**价、**评**估及改进机制

1）确定过程KPI **指**标（定义整体过程KPI，定义各过程角色KPI，定义活动及子过程KPI）

2）明确KPI计算**方**法

3）明确KPI信息来**源**

4）定义KPI考核**周**期

5）定义过程KPI**评**价、**评**估及改进机制

**第五章 IT服务部署实施**

1. **IT服务部署目标：**

总目标：**服务的标准化和规范化**

目标分解成7方面

**发质丰满先观察** （古代帝王选妃部署服务，有一套标准化和规范化的操作，待选女子首先发质要好，有一头乌黑亮丽的头发，其次要丰满，体态婀娜；入围女子分列两箱，由帝王先观察观察，再最后确定）

发--》发布 --》协调组织组成服务的所有要素，使用适合技术，确保服务在生产环境**顺利发布**

质--》质量 --》标准化部署实施过程，提升**新服务或变更服务**的**交付质量**

丰--》风--》风险 --》为IT服务运营提供标准化和规范化的管理方法，尽可能识别和管理服务运营过程中存在的**风险**

满--》满意度 --》在IT服务部署实施期间，确保各方**满意度**

先--》衔--》衔接 --》确保**新服务或变更的服务**与客户的业务组织、业务过程的**顺利衔接**

观--》管--》管理 --》确保**新服务或变更的服务**可正常运转,且可被**有效管理**，同时使客户对其有更明确的、合理的期望

察--》差--》差异 --》为IT服务运营提供切实可行的服务质量管理方法和指导，以缩小实际的服务绩效与预期的服务绩效之间的**差异**

分解7方面： （**质量**，**风险**，**满意度**，**发布**，**衔接**，**管理**，**差异**） P149

1）协调组织组成服务的所有要素，使用适合技术，确保服务在生产环境**顺利发布**（前提：满足规划设计环节的要求和限制，在可接受的时间、成本和质量标准内）

2）标准化部署实施过程，提升**新服务或变更服务**的**交付质量**（针对复杂的IT服务部署实施）

3）在IT服务部署实施期间，确保各方**满意度**（客户、终端用户及服务团队等相关方）

4）确保**新服务或变更的服务**与客户的业务组织、业务过程的**顺利衔接**

5）确保**新服务或变更的服务**可正常运转,且可被**有效管理**，同时使客户对其有更明确的、合理的期望

6）为IT服务运营提供标准化和规范化的管理方法，尽可能识别和管理服务运营过程中存在的**风险**

7）为IT服务运营提供切实可行的服务质量管理方法和指导，以缩小实际的服务绩效与预期的服务绩效之间的**差异**

1. **IT服务部署实施要素包括：**
2. **技**术要素部署实施
3. **资**源要素部署实施
4. **过**程要素部署实施
5. **人**员要素部署实施
6. **技术要素部署实施内容：**

**只因手表大** （系规师负责的IT服务项目，技术部署成功全靠这哥们儿手上那块巨大的手表，百达翡翠限量版，装B神器）

只--》知--》知识--》**知**识转移

因--》应--》应急响应--》**应**急响应预案的制订与演练

手--》手册--》技术**手**册发布

表--》标--》标准--》SOP**标**准操作规范

大--》搭--》搭建--》**搭**建测试环境

技术要素部署实施内容：

1. **知**识转移
2. **应**急响应预案的制订与演练
3. 技术**手**册发布
4. SOP**标**准操作规范
5. **搭**建测试环境

**4、IT服务实施要素人员要素部署实施：**

**招聘培训** （IT服务实施要落实IT服务规划的内容，**招聘**人员，**培训**知识转移）

招聘--》外部**招聘**和内容**调岗**

培训--》建立**培训**材料库及**知识转移**方法

**5、IT服务资源要素部署实施：**

**背负职工**（或：腹背弓直，在资源要素部署实施的时候要**背负职工**的重托，资源要用在刀刃上。）

背--》备--》备件库--》**备**件库建立与可用性测试

负--》服--》服务台--》**服**务台管理制度初始化

职--》知--》知识库--》**知**识库内容初始化

工--》工具--》**工**具部署、使用手册与相关制度

1）**知**识库内容初始化

2）**工**具部署、使用手册与相关制度

3）**备**件库建立与可用性测试

4）**服**务台管理制度初始化

**6、IT服务过程要素部署实施：**

**不出事** （咱IT服务过程部署关键就是**不**要**出事**儿，不出事咱这过程就完美了）

不--》布--》发布--》过程与制度发**布**

出--》初--》初始化--》过程电子化管理和数据**初**始化

事--》试--》试运行--》体系**试**运行

1）过程与制度发**布**

2）过程电子化管理和数据**初**始化

3）体系**试**运行

**7、IT服务部署实施方法：**

**几支烟**（IT服务部署的方法其实很简单，**几只**好**烟**就能搞定甲方，你懂的）

几--》计--》计划--》IT服务部署实施**计**划

支--》执--》执行--》IT服务部署实施**执**行

烟--》验--》验收--》IT服务部署实施**验**收

IT服务部署实施方法，可以参照项目管理的方法来进行

1）IT服务部署实施**计**划

2）IT服务部署实施**执**行

3）IT服务部署实施**验**收

**8、IT服务部署实施计划关键成功因素：**

**人物预报** （IT服务部署实施在于有好的关于**人**和**物**的**预报**，预报计划准确了，实施才能成功）

人--》责任人--》明确IT服务部署实施阶段的责任**人**

物--》交付物--》交付**物**、交付物验收标准--》明确IT服务部署实施范围、里程碑、交付**物**，以及交付物验收标准

预--》预测--》对IT服务能力和资源合理准确的**预**测

报--》保--》保障--》IT服务连续性的**保**障

1）明确IT服务部署实施阶段的责任**人**

2）明确IT服务部署实施范围、里程碑、交付**物**，以及交付物验收标准

3）对IT服务能力和资源合理准确的**预**测

4）IT服务连续性的**保**障

**9、IT服务部署实施执行的活动：**

**果园不会练脂肪，专治膘满**（肥胖女人减肥瘦身部署实施活动，除了健身吃减肥药外，还要多吃**果园**水果，让脂肪不再增加，**不会练**减肥减**脂肪**操也没关系，用这种方法，**专治膘满**体壮的肥胖女人）

果--》成果--》可交付成果--》按规划开展活动，以实现项目目标，创造项目的可交付成**果**

园--》员--》成员--》运维团队成员--》管理、培训、配置运维团队成**员**

不--》布--》发布--》可信赖的发**布**管理机制

会--》回--》回顾--》IT服务**回**顾机制

练--》连--》连续性--》IT服务**连**续性管理机制

脂--》资--》资源--》验证、获取、使用和管理**资**源

肪--》方--》方法--》执行已经计划好的过程、**方**法、标准

专--》专有--》专有的规范--》特有的过程、**专**有的规范

治--》质--》质量--》质量计划--》IT服务**质**量计划

膘--》标--》标准--》**标**准操作程序（服务作业指导书）

满--》满意度--》**满**意度管理机制

1）按规划开展活动，以实现项目目标，创造项目的可交付成**果**

2）管理、培训、配置运维团队成**员**

3）验证、获取、使用和管理**资**源

4）执行已经计划好的过程、**方**法、标准

5）可信赖的发**布**管理机制

6）IT服务**连**续性管理机制

7）IT服务**回**顾机制

8）**满**意度管理机制

9）**标**准操作程序（服务作业指导书）

10）IT服务**质**量计划

11）特有的过程、**专**有的规范 （P165-P169）

**10、IT服务部署实施关键成功因素：**

**今人剪发就会装，目标变污只配鸡**（**今**天的**人**要想成为成功人士，关键要学**会装**B，**剪发**剪个个大背头，假装大款；假装大款的**目标变**得很**污**，就是要泡妞，占女人便宜，这种人其实很下三滥，**只配**找野**鸡**）

今--》进--》进展--》评估项目**进**展（评估更新）

人--》任--》任务--》分配项目**任**务（确保完成）

剪--》检--》检查--》**检**查项目问题（收集识别）

发--》发现--》**发**现项目问题 （记录评估）

就--》纠--》纠正--》**纠**正项目问题（选择方法，更新计划）

会--》汇--》汇报--》**汇**报项目问题（分析建议）

装--》状--》状态--》评估项目阶段**状**态（评审评估）

目--》目标--》服务**目**标（清晰化全面化）

标--》标准化--》**标**准操作程序（标准化规范化）

变--》变更--》控制项目**变**更（制订记录评估）

污--》物--》交付**物**--》管理项目交付物（监督确认）

只--》资--》资源--》管理项目**资**源（可用性连续性）

配--》培--》培训--》IT服务运营**培**训（有效及时）

鸡--》绩--》绩效--》过程**绩**效指标（SMART）

1）分配项目**任**务（对任务准确描述评审，团队了解概况，识别任务风险，实施应对，确保完成）

2）评估项目**进**展 （收集进展信息，收集检查反馈，进展资源评估，计划更新）

3）**发**现项目问题 （发现问题及时记录，问题评估分类）

4）**检**查项目问题 （收集问题信息，风险识别，明确处理方式）

5）评估项目阶段**状**态 （进展评审，检查项目完成及资源情况，评估影响偏差）

6）**纠**正项目问题 （收集偏差信息，识别原因，选择纠正方法，更新计划）

7）**汇**报项目问题（偏差影响分析，建议方案，收集反馈）

8）控制项目**变**更（制定变更控制流程，记录变更原因，评估分析）

9）管理项目交付**物**（明确交付物及时间要求，监督进展，客户确认）

10）服务**目**标-清晰化、全面化

11）**标**准操作程序（或服务作业指导书）-标准化、规范化

12）IT服务运营**培**训--有效性、及时性

13）过程**绩**效指标--SMART

14）管理项目**资**源--资源可用性，连续性

**11、IT服务实施可能的风险：**

**七粒午饭变质 三只狗官匹配**（IT服务实施当中出了大风险，中午实施工程师吃的**七粒午饭**都**变质**了，吃了全趴下，没人干活了。碰到这个项目**匹配**的还是**三个**混蛋**狗官**，一点儿也不通融，非逼着项目立刻完成，这个风险太大了，没法儿干了）

七--》期--》**期望**--》客户**期**望管理出现问题

粒--》力--》**能力**--》相关资源能**力**不足

午--》物--》**交付物**--》交付**物认知水平**不一致

饭--》范--》**范围**--》**服务级别协议**中服务**范**围不够明确，是项目范围成本进度等发生较大偏差，甚至导致项目无法完成

变--》**变化**--》实施过程中服务**范围**发生**变**化，与约定服务范围冲突，加大服务成本，增加投入成本

质--》资--》**资源**--》**资**源不够或项目成员承担项目过多，项目计划资源得不到保证，项目任务无法按时、按质完成

三--》**第三方**--》第**三**方供应商交付了不符合要求的产品，使得项目无法正常进行

只--》职--》**职责**--》项目团队成员**职**责分工不明确，导致项目执行过程中接口混乱、工作量加大，沟通和管理成本成倍增加，项目任务出现盲区

狗--》沟--》**沟通**--》项目组内部**沟**通不力，项目问题挤压，导致项目后期出现更大问题

官--》管--》**管理**--》**管**理操作层面失误，导致团队不稳定，成员工作量加大，进度滞后，任务脱节，项目实施不规范，项目质量出现问题

匹--》**匹配**--》服务目标、测量手段、服务能力与成熟度不适合，不**匹**配

配--》**配置**--》**配**置管理的广度与颗粒度设定不合理

1）客户**期**望管理出现问题（客户需求模糊无效、客户期望不合理不可行无法实现、客户期望SLA条款违反规定无法执行）

2）相关资源能**力**不足

3）交付**物**认知水平不一致

4）服务级别协议中服务**范**围不够明确，是项目范围成本进度等发生较大偏差，甚至导致项目无法完成

5）实施过程中服务范围发生**变**化，与约定服务范围冲突，加大服务成本，增加投入成本

6）**资**源不够或项目成员承担项目过多，项目计划资源得不到保证，项目任务无法按时、按质完成

7）项目团队成员**职**责分工不明确，导致项目执行过程中接口混乱、工作量加大，沟通和管理成本成倍增加，项目任务出现盲区

8）**管**理操作层面失误，导致团队不稳定，成员工作量加大，进度滞后，任务脱节，项目实施不规范，项目质量出现问题

9）项目组内部**沟**通不力，项目问题挤压，导致项目后期出现更大问题

10）第**三**方供应商交付了不符合要求的产品，使得项目无法正常进行

11）服务目标、测量手段、服务能力与成熟度不适合，不**匹**配

12）**配**置管理的广度与颗粒度设定不合理 P172-P173

**12、IT服务部署实施验收活动：**

**抱回屋**（IT服务部署实施完了，所有留下的软硬件，服务器路由器笔记本啥的，统统给我抱回屋去，让我好好验验）

抱--》报--》报告--》IT服务部署实施期**报**告

回--》回顾--》IT服务部署实施**回**顾

屋--》物--》交付物--》交付**物**验收

1）IT服务部署实施期**报**告（实施计划完成情况，资源使用情况，交付物列表，经验总结，重大事件回顾，对运营期建议）

2）IT服务部署实施**回**顾 （时间点与里程碑达成情况，各方面资源配合情况，交付物特殊说明，服务指标完成情况，进入运营期正式声明）

3）交付**物**验收 （按部署实施计划阶段交付物验收标准验收，书面正式干系人签字）

可参照项目管理，项目收尾进行记忆，基本是一样的

**13、IT服务部署实施验收风险：**

**标准抱猪吻**（IT服务实施验收的时候，你以为验收通过了，给小肥**猪**一个**标准**的拥**抱**亲**吻**，风险多大啊，不怕得猪瘟啊？）

标--》标准--》SLA中验收**标**准不够清晰，导致项目缺乏准确的依据进行验收

准--》准备--》服务验收的**准**备不充分

抱--》报--》报告--》未提供部署实施期**报**告

猪--》组--》组织--》客户主管领导或主管部门**组**织机构变动，导致收尾无法启动或进行

吻--》文--》文档--》项目**文**档资料不规范，有疏漏，导致客户对质量存疑，使部署实施无法验收

1）SLA中验收**标**准不够清晰，导致项目缺乏准确的依据进行验收

2）服务验收的**准**备不充分（交付物或活动与实施计划有出入，但未提前准备沟通）

3）未提供部署实施期**报**告（该报告是部署实施成功收尾的标识）

4）客户主管领导或主管部门**组**织机构变动，导致收尾无法启动或进行

5）项目**文**档资料不规范，有疏漏，导致客户对质量存疑，使部署实施无法验收

1. **IT服务部署实施验收实例：**

**吻他人媳妇**（找死啊！验收个东西，你吻别人媳妇？！不想活了）

吻--》文--》文档--》**文**档验收（事件，问题，变更管理过程文档，部署实施期总结）

他--》其他--》其**他**验收（如满意度汇总，投诉汇总）

人--》任--》任务--》**任**务验收（如培训，考试成绩，配置库，知识库初始化情况）

媳--》系--》系统--》**系**统验收（软件介质及许可，系统说明书，各种计划，测试上线报告，指南手册等）

妇--》服--》服务--》**服**务验收（如事件请求的响应率、及时解决率、升级率等）

**15、IT服务部署计划阶段存在的风险：**

**理完用眼纹**（**女人版**）（一美貌多情女子，计划去见梦中如意郎君，于是计划把自己拾掇一番，**理完**发后**用**眼线笔**纹眼**，结果理发师手一哆嗦，给理了一大秃瓢，这风险太大了）

**整理用文言**（**文青版**）（计划阶段最大的风险就是别人看不懂，您一规划师学文艺青年，把个计划**用文言**文**整理**，谁看的懂啊）

整理--》完整条理--》IT服务部署实施计划的条**理**性和完**整**性

用--》可用性--》IT服务部署实施计划本身的可**用**性

文--》吻--》吻合性--》IT服务部署与IT服务规划设计和IT服务运营的**吻**合性

言--》验--》可验收性--》IT服务部署实施可交付物的可**验**收性

1）IT服务部署实施计划的条**理**性和完**整**性

2）IT服务部署实施计划本身的可**用**性（计划本身的可操作性、可控制性、可交付性）

3）IT服务部署实施可交付物的可**验**收性（交付物验收标准清晰、明确、可量化、可测量）

4）IT服务部署与IT服务规划设计和IT服务运营的**吻**合性

1. **IT服务运营管理**

**1、IT服务运营管理包括：**

**机智过人** （资源，技术，过程，人员）要素管理

**人员**要素管理，**资源**要素管理，**技术**要素管理，**过程**要素管理

**2、人员要素管理：**

**储能赔鸡** (管理人，人太饿把老乡的鸡都吃光了，系规师也饿啊，但是没办法，谁让你管理不善呢？只能储存能量，上山抓野鸡赔老乡的鸡了)

储--》储备--》人员**储**备与连续性管理

能--》能力--》人员**能**力评价与管理

赔--》培训--》人员**培**训计划执行

鸡--》绩效--》人员**绩**效管理

人员要素管理包括：

1. 人员**储**备与连续性管理
2. 人员**能**力评价与管理
3. 人员**培**训计划执行
4. 人员**绩**效管理

**3、资源要素管理：**

**腹背弓直** （有了资源有了钱，你的肚子才能饱，背才能从苦逼的卑躬屈膝直起来）

腹--》服务台--》**服**务台管理与评价

背--》备品备件--》**备**品备件管理

弓--》工具--》**工**具管理

直--》知识--》**知**识管理

资源要素管理包括：

1. **服**务台管理与评价
2. **备**品备件管理
3. **工**具管理
4. **知**识管理
5. **技术要素管理：**

**花雨云** （金**鸡**报晓，天边红霞漫天，下起了花瓣雨，技术要精要实用，既要像花雨云那样美丽，也要有实际运用价值）

花--》规划--》技术研发规**划**

雨--》预算--》技术研发**预**算

云--》运行--》运行与改进--》技术成果的**运**行与改进

技术要素管理包括：

1. 技术研发规**划**
2. 技术研发**预**算
3. 技术成果的**运**行与改进
4. **过程要素管理：**

**抱鸡问事，不安变质，容颜可怜** （一个美丽小女子经**过城**门抱着一只受伤的母鸡向过路人问事情，这只鸡下的蛋全都变质了，全家老小都靠着鸡蛋过日子呢，鸡蛋变质坏了，全家都要喝西北风，一家老小都很不安，小女子容颜楚楚可怜）

抱--》报告--》服务**报**告管理

鸡--》级别--》服务**级**别管理

问--》问题--》**问**题管理

事--》事件--》**事**件管理

不--》发布--》发**布**管理

安--》安全--》**安**全管理

变--》变更--》**变**更管理

质--》配置--》配**置**管理

容颜--》容量--》**容**量管理（能力管理）

可怜--》可用性和连续性--》**可**用性和**连**续性管理

过程要素管理包括：

1. 服务**报**告管理
2. 服务**级**别管理
3. **问**题管理
4. **事**件管理
5. 发**布**管理
6. **安**全管理
7. **变**更管理
8. 配**置**管理
9. **容**量管理（能力管理）
10. **可**用性和**连**续性管理
11. **人员要素管理成功因素：**

**手足护死裸**（啥才能算把人管成功了？一个走光的女人，用**手脚（足）**死**死护**住关键部位，不让关键部位**裸**露在公众面前，护住就成功了，没护住走光这女人就完了）

手--》熟--》成熟--》具有成**熟**的知识管理体系（能力）

足--》充足 --》岗位培训充**足**且适用（能力）

护--》互--》互备性--》团队能力具有**互**备性（能力）

死--》S--》SMART--》人员考核指标设定符合**S**MART原则（考核）

裸--》落--》落地--》人员考核结果应用真正**落**地有效（考核）

人员要素管理成功因素：

1. 具有成**熟**的知识管理体系
2. 岗位培训充**足**且适用
3. 团队能力具有**互**备性
4. 人员考核指标设定符合**S**MART原则
5. 人员考核结果应用真正**落**地有效
6. **人员要素风险管理控制：**

**勾连腹部**（腹部受伤人员最大的风险就是，**腹部**的内脏器官发生粘**连**，**勾**在一块儿，引起大范围感染，肠子里的东西全跑到腹腔，这人基本上就没救了）

勾--》沟--》沟通--》**沟**通问题

连--》连续性--》人员**连**续性问题

腹--》负--》负面--》**负**面情绪

部--》不--》不明确--》考核指标**不**明确

人员要素风险管理控制：

1）**沟**通问题 --》影响团队协作--》建立良好沟通协作机制，进行服务意识及沟通能力培训

2）人员**连**续性问题 --》服务持续性 --》实行有效的人员连续性管理措施

3）**负**面情绪 --》 影响团队士气及工作积极性 --》 引导积极向上的团队文化，举行团队活动等，进行团队建设

4）考核指标**不**明确--》无法评估和执行考核--》按照SMART原则定义人员绩效指标

**8、知识管理活动：**

**想活留神**（这个时代，智者生存，有知识才不容易上当受骗，如果**想**好好**活**在这个世界，一定要**留神**那些要命的骗子） 另外一个：香火留神

想--》享--》共享--》知识共**享**的方式和方法

活--》获--》获取--》知识提取和**获**取的方法及途径

留--》保留--》知识的保**留**、归档与入库

神--》审--》评审--》知识的评**审**

1）知识提取和**获**取的方法及途径

2）知识共**享**的方式和方法

3）知识的保**留**、归档与入库

4）知识的评**审**

**9、服务台的主要工作：**

**发情落云间** （一个考系规的哥们一直学习太苦逼了，这天终于**发情**忍不住去MMC发泄一下，找到人家服务台小姐一块儿K歌，被伺候的很舒服，就像**落**在了**云间**一样，飘飘忽忽）

发--》发布--》**发**布信息

情--》请--》请求--》响应呼叫**请**求

落--》络--》联络--》供应商联**络**

云--》运--》运营--》基础**运**营服务

间--》监--》监控--》基础设施**监**控

1）**发**布信息

2）响应呼叫**请**求

3）供应商联**络**

4）基础**运**营服务

5）基础设施**监**控

**10、知识管理可能存在的风险和控制：**

**思想吃工人**（**提示：用东北话念比较准确**，**思想吃工银**，老板的知识就是怎么压榨工人，赚取剩余价值，坏老板满脑子**思想**就是**吃**掉**工人**，连渣都不吐，太狠了！）

思--》私--》私有化--》知识**私**有化观念（主动性）

想--》享--》共享--》知识共**享**风险

吃--》持--》持续性--》**持**续性风险（知识的有效性、持续性）

工--》工具--》知识管理**工**具使用风险

人--》银--》隐--》隐性知识--》**隐**性知识很难转化成显性知识

1）知识**私**有化观念（主动性）--》员工不积极 --》激励，绩效考核挂钩，建立良好团队文化

2）知识共**享**风险 --》核心技术泄露，其他部门不愿共享 --》知识保密安全制度，加强沟通

3）知识管理**工**具使用风险 --》无人使用 --》考虑工具易用性

4）**持**续性风险（知识的有效性、持续性）--》知识陈旧过期不准确 --》定期评审

5）**隐**性知识很难转化成显性知识 --》工作忙，头脑知识转化困难--》知识系统和日常工作融合

1. **IT服务持续改进**
2. **IT服务持续改进内容：**

**改两回**（既然持续**改**进至少要改**两回**，最少也要改两回）

改--》改进--》服务**改**进

两--》量--》测量--》服务测**量**

回--》回顾--》服务**回**顾

IT服务持续改进活动：服务测**量**，服务**回**顾，服务**改**进

1. **IT服务持续改进的方法过程：**

**是战是撤？受处分战士！**（持续改进象战场打仗一样，要果断持之以恒不能犹犹豫豫，否则想战又想撤犹豫不决，只能贻误战机，变成一个受处分的战士）

持续改进方法的过程（七步）：

是战-》识战--》**识**别改进**战**略/策略 （业务视角）

是撤--》识测--》**识**别需要**测**量什么 （技术视角）

受--》收--》收集--》**收**集数据

处--》处理--》**处**理数据

分--》分析--》**分**析信息和数据

战--》展--》展示--》**展**示并使用数据

士--》实--》实施--》**实**施改进

IT服务持续改进的方法过程

1）**识**别改进**战**略/策略 2）**识**别需要**测**量什么 3）**收**集数据 ==》7.1 服务测量

4）**处**理数据 5）**分**析信息和数据 6）**展**示并使用信息 ==》7.2 服务回顾

7）**实**施改进 ==》7.3 服务改进

**3、服务测量关键成功因素**

**真诚芳子组织陪购**（购物团赴日本旅游疯狂采购，日方特意**组织**了**陪购**小姐，**芳子**！头发披到前面，从电视里爬出来，很**真诚**的帮大家试衣服，测量三围，就问你怕不怕？！）

真--》针--》针对性--》**针**对性的服务测量框架

诚--》成--》成本--》避免**成**本约束

芳--》方--》方法--》渠道的测量**方**法

子--》自--》自动化--》有效的**自**动化监控和测量工具

组--》阻--》阻力--》降低人员**阻**力

织--》支--》支持--》获取管理层的**支**持

陪--》培--》培训--》通过接受**培**训等方式，获取成熟的服务管理过程

购--》沟--》沟通--》利用机制，管理技术部门和业务部门之间的有效**沟**通和协调

1）**针**对性的服务测量框架 ==》在规划设计阶段就定义好项目的服务测量框架，分析定义关键服务绩效指标（干系人可能关注的、从业务及技术多重视角）

2）有效的**自**动化监控和测量工具 ==》很多基础数据的获得，都依赖于有效部署的自动化工具；对服务组件的自动化监控和测量，是获得服务测量数据的重要方法

3）渠道的测量**方**法 ==》监控、评估、调查、座谈、抽样等

4）避免**成**本约束 ==》准备足够的资金购买和部署相应的监测工具

5）降低人员**阻**力 ==》增强用户和服务人员对服务测量活动的理解和配合，对用户：激励鼓励--》满意度调查，对服务人员：绩效考核--》知识文档上传

6）获取管理层的**支**持

7）通过接受**培**训等方式，获取成熟的服务管理过程

8）利用机制，管理技术部门和业务部门之间的有效**沟**通和协调

**4、服务测量测量指标类型：**

**缚过鸡**（捆过猪，敷过鸡 衡量咱农村养殖户搞的好不好的测量指标是量猪的三围，称鸡的体重。谁说咱手无缚鸡之力的系龟师没**敷过鸡**）

敷--》服--》服务--》**服**务指标

过--》过程--》**过**程指标

鸡--》技--》技术--》**技**术指标

1）**技**术指标 （基于IT组件和应用的测量，可用性性能等）

2）**过**程指标 （一般用KPI表示，反映服务管理过程的运行或健康状态，回答：过程的质量、绩效、价值和符合性）

3）**服**务指标 （对端到端的服务绩效的测量，通过技术和过程指标加以计算）

**5、服务测量活动**

**机智过人**（服务**技**术测量、服务**资**源测量、服务**过**程测量、服务**人**员测量）

***服务人员测量活动：***

**储能寻找两只鸡**（体检人员测量前，为了补身体**储**存**能**量，要去**寻找**至少**两只鸡**，全吃了，体检测量才能通过）

储--》**储备**--》人员**储**备管理 ==》识别备份人员对项目的满足度和可用性

==》实时监控团队工作状态，提前识别潜在隐患

能--》**能力**--》人员**能**力管理 ==》人员能力测量（考评收集人员技能，资历认证等）

寻--》训--》**培训**--》人员培**训**管理 ==》收集培训的应用情况（培训覆盖率、满意度及评价等）

找--》招--》**招聘**--》人员**招**聘管理 ==》测量人员招聘需求匹配性

两--》量--》**工作量**--》人员工作**量**管理==》服务工作量测量

只--》职--》**职责**--》岗位**职**责管理 ==》岗位职责更新情况

鸡--》绩--》**绩效**--》人员**绩**效管理 ==》人员绩效考核分配机制测量

1）人员**储**备管理 ==》识别备份人员对项目的满足度和可用性

2）人员**招**聘管理 ==》测量人员招聘需求匹配性

3）人员培**训**管理 ==》收集培训的应用情况（培训覆盖率、满意度及评价等）

4）人员**能**力管理 ==》人员能力测量（考评收集人员技能，资历认证等）

5）人员工作**量**管理==》服务工作量测量

6）岗位**职**责管理 ==》岗位职责更新情况

7）人员**绩**效管理 ==》人员绩效考核分配机制测量

8）人员**储**备管理 ==》实时监控团队工作状态，提前识别潜在隐患

***服务过程测量活动：***

**管控执行**（服务过程**管控**测量、服务过程**执行**测量）

**服务过程管控测量：统计报**

统--》统计--》对收集的计划需求进行**统**计分析

计--》计划--》制订阶段性项目**计**划及需求

报--》报告--》形成项目绩效分析作为项目总结**报**告

1）制订阶段性项目**计**划及需求

2）进行**统**计分析

3）形成项目绩效分析作为项目总结**报**告，或月度服务报告的核心组成部分

**服务过程执行测量：温室变质**

1）**问**题统计分析 2）**事**件统计分析 3）**变**更与发布统计分析 4）配**置**统计分析

***服务技术测量活动：***

**手机监花果**（花农测量**花**朵**果**实长得好不好，现在技术手段升级了，都用**手机**自动**监**控，移动互联，云计算，VSAAS各种先进技术）

手--》手册--》技术**手**册及SOP统计

机--》急--》应急--》应**急**预案实施统计

监--》监控点--》**监**控点和阈值统计

花--》划--》规划--》识别研发规**划**

果--》成果--》识别研发成**果**

1）识别研发规**划** ==》根据计划，测量技术规范的完整性和落实情况

2）识别研发成**果** ==》各种技术对运维业务的实际应用效果和实用性

3）技术**手**册及SOP统计 ==》 如对指标的定期统计：SOP覆盖率（根据事件分类），手册使用率（根据诊断方案或典型故障解决方案）

4）应**急**预案实施统计 ==》收集所有应急预案在实施过程中各方面（技资过人）的量化指标（实际发生的应急响应、升级时间）

5）**监**控点和阈值统计 ==》定期比对监控点的适用性，通过测量实际监控结果，判断阈值设定的合理范围

**6、服务改进活动：**

**及时验**（服务改进一定要**及时验**证，及时改及时验，才能让改进活动不断高效进行）

及--》计--》设计--》服务改进设**计**

时--》实--》实施--》服务改进实**施**

验--》验证--》服务改进**验**证

1）服务改进设**计**

2）服务改进**实**施

3）服务改进**验**证

***服务改进设计活动：***

**只挤母乳**（新生宝宝的身体改进计划就是，**只**给宝宝吃**挤**出来的**母乳**，吃母乳长大的宝宝最聪明）

只--》职--》职责--》确认服务改进**职**责

挤--》计--》计划--》制定服务改进**计**划

母--》目--》目标--》定义服务改进**目**标

乳--》入--》输入--》识别服务改进输**入**

1）定义服务改进**目**标（改什么，改成什么样）

2）识别服务改进输**入**（根据什么改）

3）制定服务改进**计**划（怎么改）

4）确认服务改进**职**责（谁来改）

***服务改进实施活动：***

**机智过人**（**技**术、**资**源、**过**程、**人**员）

**人员改进活动：**

**储能体刚** （改进人员要让IT服务人员**储**备体**能**，身**体刚**刚的）

1）调整人员**储**备比例

2）提高IT人员素质**能**力

3）改善人员管理**体**制

4）调整人员和**岗**位结构

**资源改进活动：**

**扶持供宝贝**（给服务提供最好的资源，最有力的**扶持**，把最珍贵的**宝贝供**给资源改进活动）

1）持续优化**服**务台管理制度 （根据服务测量与回顾输出的：服务台流程、职责、KPI等改进意见）

2）**知**识库管理制度改进

3）持续完善IT**工**具 （建工具平台，不断完善）

4）**保**障各类资源对业务的完整覆盖和支撑作用

5）**备**件库管理制度改进

**技术改进活动：**

**花果应闻见**（技术改进，**应**该让**花果**的香味，人人都能**闻见**）

1）技术研发计**划**重新规划和改进

2）技术成**果**优化改进

3）改进**应**急预案

4）完善技术**文**档

5）更新**监**控指标及阈值

**过程改进活动：**

**建完调升新表**（改进过程，**建**立**完**成以后，要把新过程**调**整**升**级到**新**的**表**格里）

1）**建**立新的服务管理过程

2）**完**善现有过程

3）**调**整过程考核指标

4）提**升**对外服务形象

5）提供**新**的服务

6）为业务部门提供管理报**表**

**7、服务改进成功因素：**

**因数表招人，过目及时雨**（服务改进面对的指标太多了，各种表格，参数数都数不完，所以**因**为要精确的**数**对各种**表**格数量，数对各种表格里的参数，必须**招**聘大量**人**员；但是招聘人来后，需要这些人**过目**不忘，久旱逢甘**及时雨**，才能保证改进成功）

因--》原因--》**起始原因**--》确定服务改进的发起的起始原**因**

数--》输--》**输入**--》识别所有重要的服务改进**输**入（技资过人）

表--》标--》标准---》**验收标准**--》改进结果应可测量、可追溯，协商服务改进的衡量及验收**标**准

招--》招聘--》**招聘需求**--》提交新的服务对人力资源和**招**聘需求的影响

人--》**干系人**--》保障相关干系**人**的较高参与度

过--》过程--》**过程的更改**--》定义对已存在的服务管理**过**程和服务的更改

目--》目录--》**服务目录和手册**--》分析服务改进后对相关过程、测量、方法和工具的影响，及时更新服务**目**录和服务手册

及--》计--》计划--》**服务改进计划**--》公布完整详尽的服务改进**计**划

时雨--》时预--》**时间和预算**--》制订的服务改进对**预**算和**时**间计划的影响

1）确定服务改进的发起的起始原**因**

2）识别所有重要的服务改进**输**入（技资过人）

3）改进结果应可测量、可追溯，协商服务改进的衡量及验收**标**准

4）公布完整详尽的服务改进**计**划

5）保障相关干系**人**的较高参与度

6）定义对已存在的服务管理**过**程和服务的更改

7）提交新的服务对人力资源和**招**聘需求的影响

8）分析服务改进后对相关过程、测量、方法和工具的影响，及时更新服务**目**录和服务手册

9）制订的服务改进对**预**算和时间**计**划的影响

1. **监督管理**
2. **IT服务质量评价指标（IT服务质量特性）及子特性：**

纯洁爱情版：

**全靠有相好** （安**全**性，可**靠**性，**有**形性，**响**应性，友**好**性）

1. **安全性**： **玩拥抱** （给最爱的人**玩**儿**安全**的**拥抱**）

**安全性：完**整性，可**用**性，**保**密性

1. **可靠性**：**练完有嘴吻**（有相好很可靠，每次锻炼完身体都会有法式嘴吻）

**可靠性：连**续性， **完**备性，**有**效性，可**追**溯性，**稳**定性

1. **有形性**：**事业贵**（家和万事兴，事业富贵发达了，才能有形有款出去嘚瑟，带恋人吃法式大餐

**有形性：**可**视**性，专**业**性，合**规**性

1. **响应性**：**急虎** （对爱人的响应要急如猛虎）

**响应性：及**时性，**互**动性 （男人嘛，动如猛虎）

1. **友好性**：**猪灵猫** （你和恋人象小肥猪和小灵猫一样，相亲相爱友好一生）

**友好性：主**动性，**灵**活性，礼**貌**性 （男人肥猪女人猫）

***另外一个辅助记忆口诀***：

成人小污版（论大宝剑的服务质量特性）：

**全靠隐形油** （大宝剑服务质量，按摩**全靠**好的无色**隐形**进口**油**啊） 安**全**性，可**靠**性，响**应**性，有**形**性，**友**好性 （**全靠淫性油**，太污了，不忍直视！！）

1. 安全性： **用完包**（大宝剑安全套用完要包起来） 可**用**性，**完**整性，**保**密性 （我靠：这么污，没法背啊！）
2. 可靠性：**连玩又最稳**（连续玩儿还稳定多可靠的男人啊）**连**续性，**完**备性，**有**效性，可**追**溯性，**稳**定性 （好像有点儿污？不解释）
3. 响应性：**急虎** （响应要急如猛虎）**及**时性，**互**动性 （男人嘛，动如猛虎）
4. 有形性：**事业贵**（事业富贵发达了，才能有形有款出去嘚瑟）可**视**性，专**业**性，合**规**性 （事业不成去什么大宝剑？事业富贵发达，咱才能消费的起）
5. 友好性：**猪灵猫** （友好的象小肥猪和小灵猫一样） **主**动性，**灵**活性，礼**貌**性 （你是肥猪她是猫）
6. **风险管理计划编制的输入**

**凡夫欲购足金环** （一个普通老百姓**凡夫**俗子要（**欲**）**购**买千**足金**的手**环**，一定要注意风险啊，要提前制定风险计划，买金环这个事儿作为风险计划的输入）

凡-》范--》范围--》服务**范**围说明书

夫欲--》服预--》**服**务**预**算

购--》沟--》沟通--》**沟**通管理计划

足--》组--》组织--》**组**织过程资产

金--》进--》进度--》**进**度管理计划

环--》环境--》事业**环**境因素

1. **风险管理计划编制的输出**

**房角玉石焚，应该歌剧跟** （没有制定风险计划结果酿成大错，**房**子连**角**落都**玉石**俱**焚**，风险输出全成灰，**应该跟**着把这惨痛的教训写成一幕**歌剧**，让大家记住风险管理计划的输出后果是很可怕的。）

房-》方--》**方**法---》IT服务实施风险管理的方法办法和工具。

角-》角色--》**角**色与职责---》定义IT服务风险管理团队成员，并分配具体角色任务及职责。

玉-》预--》**预**算----》分配资源并估算成本制定**预**算

石--》时--》时间--》制定**时**间表---》定义在IT服务整个生命周期中风险管理过程的执行时间进度计划

焚--》分--》**分**类--》风险**分**类风险类别

应--》影--》**影**响力--》风险**影**响力-----》影响力反映风险的严重程度

该--》概--》**概**率--》风险**概**率 -----》定义一个根据风险类别确定风险概率的客观标准

歌--》格--》**格**式--》报告的**格**式----》如何对风险管理过程结果进行归档，分析及沟通

剧--》矩--》**矩**阵--》概率及影响**矩**阵

跟--》跟踪----》对风险进行归档**跟**踪

**风险管理计划编制的输出：**

1）**方**法 ----》IT服务实施风险管理的方法办法和工具。

2）**角**色与职责---》定义IT服务风险管理团队成员，并分配具体角色任务及职责。

3）**预**算-----》分配资源并估算成本制定预算

4）制定**时**间表---》定义在IT服务整个生命周期中风险管理过程的执行时间进度计划

5）**分**类-----》风险分类风险类别

6）风险**影**响力---》影响力反映风险的严重程度

7）风险**概**率 ----》定义一个根据风险类别确定风险概率的客观标准

8）报告的**格**式---》如何对风险管理过程结果进行归档，分析及沟通

9）**矩**阵-----》概率及影响矩阵

10）**跟**踪----》对风险进行归档跟踪

1. **IT风险识别的内容**

**潜在因素结果**（识别风险要识别潜在的因素和可导致的后果）

1. 识别并确定IT服务的**潜在**风险

2）识别引起风险的主要**因素**

3）识别IT服务风险可能引起的**后果**

***另外一个辅助记忆：前因果 （风险识别要识别前因后果：潜在，因素，后果）***

**5、风险识别输入：**

**死鸡饭猪患** （风险识别要识别吃的**鸡饭**是不是用**死**鸡做的，是不是用**患**病的**猪**做的）

死--》S--》**S**LA

鸡--》计划--》风险管理**计**划

饭--》范围--》**范**围说明书

猪--》**组**织过程资产

患--》**环**境事业因素

**6、风险识别输出**

**鸡羮** （识别了做饭的风险死鸡，患病猪，最后终于吃上了一碗美味的鸡羮）

风险**记**录，管理计划**更**新

**7、风险识别方法：**

**问信件分解** （识别风险的时候，要通过信件问一问，再分解才能识别出来）

1）**文**档评审 2）**信**息收集技术（头脑风暴、德尔菲、访谈、SWOT） 3）**检**查表 4）**分**析假设 5）图**解**技术

**8、监督管理的内容：**

**按疯子**（监督管理一定要把**疯子**看好了**按**住了，别让病人跑出来搞破坏）

1）IT信息**安**全管理

2）IT服务**风**险管理

3）IT服务**质**量管理

**9、常见运维服务质量管理活动**

**运维服务质量策划内容：**

**木货只是问**（运维服务质量策划负责人是个木瓜，目标活动职责权限文件一概不知道，这个**木货只是问**，啥都不懂）

木--》目--》**目标**--》确定运维服务质量的**目**标

货--》活--》**活动**--》确定运维服务质量管理的**活**动

只--》职--》**职责**--》确定运维服务质量管理相关的**职**责和权限

是--》时--》**时间**--》确定运维服务质量活动的**时**间安排或频率周期

问--》文--》**文件**--》形成最终的质量策划**文**件

1）确定运维服务质量的**目**标

2）确定运维服务质量管理的**活**动

3）确定运维服务质量管理相关的**职**责和权限

4）确定运维服务质量活动的**时**间安排或频率周期

5）形成最终的质量策划**文**件

**常见质量活动形式：**

**头肩饱满 馆内浇花**（养花质量活动要在温室**馆内浇花**，这样花长得好，另外花**头**，花**肩**叶子要开得**饱满**，这才是好花）

头--》投--》**投诉**--》客户**投**诉管理

肩--》检--》**检查**--》日常**检**查

饱--》保--》**保证**--》项目质量**保**证

满--》**满意度**--》用户**满**意度管理

馆内--》管内--》**管理 内审**--》体系**内**审及**管**理评审

浇花--》教化--》**教育 文化**--》质量**文**化和质量**教**育

1）客户**投**诉管理

2）日常**检**查

3）项目质量**保**证

4）用户**满**意度管理

5）体系**内**审及**管**理评审

6）质量**文**化和质量**教**育

**10、风险处置计划的输出：P238**

**疯人动车接餐 跳出新鱼回河**

（一个**疯子**在**动车**上**接**到了一份给他准备的特殊午**餐**，在里面竟然**跳出**了一条**新**鲜的活**鱼**，穿过车窗玻璃，跳**回**了火车轨道旁边的**河**里。烧脑大剧禁闭岛里，莱昂纳多迪卡普里奥演的疯人惟妙惟肖，让人难辨真假，不可多得的好片。对待精神分裂病人，风险处置里，最大的问题就是要应对那些疯人脑子里难以捉摸的幻想）

疯--》风--》**风险**--》已识别的**风**险及其描述

人--》**责任人**--》风险责任**人**及其职责

动--》**行动**--》执行选定应对策略所需的具体行**动**

车--》策--》**策略**--》一致认同的应对**策**略

接--》结--》**结果**--》定性定量风险分析过程的**结**果

餐--》残--》**残留**--》在应对策略执行后，期望的**残**留风险水平，**残**留风险，二级风险

跳--》条--》**条件**--》触发条件--》启动应急计划的触发**条**件

出--》储--》**储备**--》应急储备--》时间和成本的应急**储**备，需要的应急**储**备量

新--》信--》**信号**--》 风险发生时的预警和**信**号

鱼--》预--》**预算**--》风险应对策略所需的**预**算和时间

回--》回退--》**回退计划**--》风险发生后应采取的**回**退计划

河--》合--》**合同**--》风险相关的**合**同协议

1）已识别的**风**险及其描述

2）风险责任**人**及其职责

3）执行选定应对策略所需的具体行**动**

4）一致认同的应对**策**略

5）定性定量风险分析过程的**结**果

6）在应对策略执行后，期望的**残**留风险水平，**残**留风险，二级风险

7）启动应急计划的触发**条**件

8）时间和成本的应急**储**备，需要的应急**储**备量

9） 风险发生时的预警和**信**号

10） 风险应对策略所需的**预**算和时间

11）风险发生后应采取的**回**退计划

12）风险相关的**合**同协议

**第九章 IT服务营销**

**1、IT服务营销过程**

**屌准能大** （咱这营销多牛B啊，高端大气上档次，大牛B Sale绝对能搞定客户，好像略污）

准--》准备--》启动**准**备阶段（计划准备--》营销准备、营销计划）

屌--》调--》调研--》**调**研交流阶段（调研需求写方案--》做好需求调研，写好解决方案）

能--》能力--》**能**力展示阶段（展个够--》做好产品展示，保持持续沟通）

大--》达--》达成--》服务**达**成阶段（达成协议，持续服务）

**2、IT服务外包给企业带来的收益：**

**笑成丰满主管** （外包好啊，轻松顺利，半夜都能笑醒，身体倍儿棒，吃嘛嘛香，采用外包的主管一个个身体溜圆，丰满婀娜）

笑--》效--》效率 --》**效**率提升

成--》成本--》**成**本效益提高

丰--》风--》风险--》降低**风**险

满--》满意度--》提升**满**意度

主--》注--》专注--》专**注**于主营业务

管--》管理--》**管**理简单

IT服务外包给企业带来的收益：

1）**成**本效益提高

2）**效**率提升

3）降低**风**险

4）专注于**主**营业务

5）**管**理简单

6）提升**满**意度

**第十章 团队建设与管理**

**1、IT服务团队5个特征**

**共赚一缸粥**（IT服务团队的人要想做好服务工作，就要一块儿吃**一**个**缸**里的**粥**，**共**同**赚**钱发财）

共--》工--》工具--》会使用专用**工具**，以提高服务质量

赚--》转--》转移--》注重知识的积累和**转移**，以便主动发现问题，解决问题

一--》意--》意识--》人员需要较高服务**意识**

缸--》岗--》岗位--》人员**岗位**结构：管理、技术、操作，团队成员相对稳定

粥--》周--》周期性重复性--》IT服务工作的**周**期性和**重**复性，要注意流程化和规范化

1）**岗位**--》人员**岗位**结构：管理、技术、操作，团队成员相对稳定

2）**意识**--》人员需要较高服务**意识**

3）**工具**--》会使用专用**工具**，以提高服务质量

4）**周重**--》IT工作的**周**期性和**重**复性，要注意流程化和规范化

5）**转移**--》注重知识的积累和**转移**，以便主动发现问题，解决问题

**2、IT服务团队服务建设周期：**

**租包贩表** （一山寨小厂，做了一批假冒劳力士，要组建团队把这些假表冒牌表卖出去，找的销售小姐为了凸显身份，**租**了真的LV**包**，拿着真包**贩**卖假**表**）

租--》组--》组建---》**组**建期

包--》暴--》风暴---》风**暴**期

贩--》范--》规范---》规**范**期

表--》表--》表现---》**表**现期

组建期的4个关键步骤：

**接吻确立** （恋人在组建恋爱关系的时候，关键是kiss，接吻后基本就确立组建成了恋人关系）

接--》解--》了解---》了**解**现状

吻--》稳--》稳定---》**稳**定核心成员

确--》确定--》**确**定目标

立--》建立--》建**立**团队价值观

风暴期：

**母狗新嫁** （本来温柔可以，可新婚嫁人后变成疯狗，天天吵架，掀起了家庭风暴）

母--》目--》目标---》完成关键**目**标指标

狗--》沟--》沟通---》人员**沟**通

新--》信--》信任---》建立**信**任

嫁--》价--》价值观--》强化团队**价**值观

规范期：

污版： **妓院贱人** （太污，略，自行脑补）

纯洁版：**极愿见人**（婚后小两口关系终于走上正轨，规范了，也不吵架了，特别愿意和别人见面展示美好婚后生活）

极--》激--》激励--》**激**励与鼓励

愿--》愿景--》共享**愿**景

见--》建--》建设---》团队**建**设

人--》任--》信任--》信**任**与尊重

表现期：

**我体最瘦** （哎妈呀，女人最爱表现自己，尤其又瘦又美，越瘦越美瞎嘚瑟，别的女人婚后肚大腰圆，她虽然生了三个娃，却依然很瘦，四处嘚瑟表现，我的身体最瘦了）

我--》自我--》自**我**管理

体--》梯--》梯队---》**梯**队建设

最--》追--》追求---》**追**求卓越

瘦--》授--》授权---》**授**权工作

**3、IT服务团队管理四个方面：**

**纸人积木** （管理团队，象搭积木一样把人变成纸一层一层摞起来，调整搭配，组合成最佳团队）

纸--》执--》执行--》**执**行管理

人--》人员--》**人**员发展管理

积--》激--》激励---》**激**励管理

木--》目--》目标---》**目**标管理

**目标管理**

**解**衣服、**见**身体，**玩**亲热 （对女朋友这个目标怎么管理？当然要先解衣服，再看身体，最后才能玩亲热）目标管理三步骤

1）目标分**解** 2）目标**监**控 3）目标**完**成

**1）目标分解要点：**

（1）**绩效考核** --》团队目标转化成员工的日常思想行动，与员工绩效考核挂钩

（2）**现有资源** --》考虑现有资源情况和人力情况

（3）**服从整体** --》分解目标必须服从并支撑于部门或组织的总体目标

（4）**SMART** --》个人目标应符合SMART原则，如有偏差，应及时调整

（5）**长短结合** --》长短周期必须平衡，短-周月 长-半年一年

**2）目标监控**

（1）能力**低**意愿**低**新员工--》**纠正把控**

（2）能力**低**意愿**高**新员工--》**指导帮助**

（3）能力**高**意愿**低**老员工--》**关心尊重**

（4）能力**高**意愿**高** 骨干 --》**信任授权**

**3）目标完成**

团队成员四大无法完成任务原因，**4没**：

（1）没**理解** --》加强沟通，正确理解

（2）没**能力** --》培训传帮带

（3）没**条件** --》创造条件

（4）没**意愿** --》辅导沟通，调整撤换

**激励管理：**

**团队个人**

1）**团队**激励 2）**个人**激励）

**执行管理**：

**文化效率**

1）建立执行**文化** 2）提高执行**效率**

**人员发展管理：**

**组织自我**

1）**组织**发展管理 2）**自我**发展管理

**其他**

**1、GB/T28827.2-2012标准里的服务交付方式有哪两种？交付内容包括那些？**

《信息技术服务 运行维护 第2部分》

交付内容：**理想优质** --》 **例**行操作，**响**应支持，**优**化改善，**咨**询规划

交付方式：**现场和远程**

1. **国家标准制定阶段划分：**

**预立起**，**正审批**，**出付费** （刚想站起来，结果正在审批，只能在标准出来以后付费）

预阶段，立项阶段，起草阶段，征求意见那阶段，审查阶段，批准阶段，出版阶段，复审阶段，废止阶段

**3、配置库管理活动**

**鸡屎空装渗发胶**

（知道养鸡场怎么做配置管理的吗？鸡屎作为配置项，处理的时候要埋在沙子里，否则直接空着装会发酵渗出像发胶一样的东西）

鸡--》计--》计划--》配置管理**计**划

屎--》识--》识别--》配置项**识**别

空--》控--》控制--》配置**控**制

装--》状--》状态--》配置**状**态记录

渗--》审--》审计--》配置**审**计

发--》发布--》**发**布管理

胶--》交--》交付--》最终**交**付

管理**计**划-标**识**-**控**制-**状**态记录-**审**计-**发**布管理和**交**付

**4、变更处置流程（参考高项）**

**情份深时咽痛跪** + **跟踪** 《情变》

（是说一个考系统规划师的同学因为太努力学习，导致冷落了女朋友，结果女朋友提出感情变更，分手。因为和女朋友的情份太深，结果听到这个消息时，呜咽痛苦跪地请女朋友别走，女朋友真走了，他在后面跟踪不舍）

变更处置流程：申**请**，**分**析，**审**批决策，**实**施，**验**证测试，沟**通**，**归**档 +**跟踪**

1. **质量管理新老质量工具：**

**阴核流汁怕散空**（女方，老七种）

**亲洗巨剑优过关** （男方，新七种）

改进夫妻生活质量，老的理论女方是关键（水要多），新的理论男方是关键（根要大）

老七种：**因**果图，**核**对表（检查表），**流**程图，**直**方图，**帕**累托（排列图），**散**点图，**控**制图

新七种：**亲**和图（KJ法），**系**统图，**矩**阵图，**箭**线图（网络计划图），**优**先矩阵，**过**程决策图（PDPC），**关**联图

***另外一个辅助记忆口诀***：（这个摘自以前高项别人总结的）

**贱人只留三排孔**（老七：**检**查表、**因**果图、**直**方图、**流**程图、**散**点图、**排**列图、**控**制图；）

**侧面桶抽六个马**（工具：**测**试、**统**计、**抽**样、**6**西**格玛**；）

**相亲数据有火锅**（新七：**相**互关系图、**亲**和图、**树**状图、**矩**形图、**优**先矩形图、**活**动网络图、**过**程决策图）

1. **高项里配置管理里流程和创建基线步骤两个辅助记忆（可以参考）**

**配置管理 配置管理流程**

计划，配置识别，建立基线，建立配置管理系统，版本管理，变更控制，状态报告，配置审核

**鸡屎极细半饱身！**《狗配鸡》

一狗爱吃鸡屎，但是鸡屎太细太小了，身体肚子只能吃半饱，

鸡-》计--》计划--》制定配置管理计划

屎-》识--》识别--》配置识别

极-》基--》基线--》建立配置基线

细--》系--》系统--》建立配置管理系统

半--》版--》版本--》版本管理和版本发布

饱--》报--》报告--》配置状态报告

身--》审--》审核--》配置审核

**配置管理 创建基线或发行基线的主要步骤**

**拾粪赔草鸡瘟用** 《赔鸡处理》

一哥们儿干了个养鸡项目的项目经理，结果鸡瘟来了，鸡全死了，欲哭无泪啊，不但要赔鸡的损失，还要处理后事残局，拾鸡粪，赔老乡鸡饲料草料，给鸡瘟善后用。

创建基线或发行基线的主要步骤

拾-》识-》识别--》配置管理员识别配置项

粪-》分-》分配--》为配置项分配标识

赔-》配-》配置库--》为项目创建配置库，并给每个项目成员分配权限

草-》操-》操作--》各项目团队成员根据自己的权限操作配置库

鸡-》基-》基线--》创建基线或发行基线，并获得变更委员会（CCB）的授权

瘟-》文-》文件--》形成文件

用-》可用--》使基线可用等。

**后记**

各位小伙伴，现在各大一线城市房价高涨，生活成本压力巨大，社会上竞争激励。如何打造属于自己的核心竞争力？从而在纷繁复杂的社会竞争中脱颖而出，活出一个不一样的人生？当然了，这里面情商，智商，逆商都非常重要（个人认为情商应该是最重要的），在这儿，咱们主要聊聊智商，学习方法方面的问题。辉哥其实一直都在打造自己的学习系统，不断在寻找各种好的学习方法，直到去年10月份，我儿子上小学五年级时，学校选了他们班级做为北京市的试点，由一个教育专家进行快速阅读教育培训。当时我也跟着听了，引起了我极大的兴趣和思考，其实我也是一个看书比较快的人，但是那个快速阅读，颠覆了我对读书快这个词的理解。那个教育专家在教孩子的时候，从一开始的眼球对焦，跟踪训练（直角呼吸，黑点缩放），从1秒一行最后到6秒一页（6秒看一页书，并且看书的时候下了手机APP，节奏机，6秒钟一个鼓点，6秒必须翻页），最后极致的4秒一页，当时我也和大家一样，感觉这么快看书，那不就是囫囵吞枣，能理解吗？最后试验的结果，是很多孩子用6秒一页的速度，读完一本书后，能够复述出大概75%的内容，这就相当厉害了。用这种方法，孩子们的阅读量大大提高，最关键是克服了阅读障碍，就像咱们这个系统规划与管理师考试，很多人都几个月了书还没看完呢，这在学过快速阅读的孩子那里，根本就是不存在的事儿。

辉哥认为这真是好的方法，于是辉哥系统研究了东尼博赞的那套学习方法，启动大脑，快速阅读，超级记忆，思维导图。那里面讲的快速阅读，我认为更适合成年人，他强调循序渐进，不用一开始就追求什么6秒，4秒一页，而是每次都有意识的比原来快一点，而且有很多小的方法和技巧，比如看书的时候不要默读等，都很实用。另外超级记忆，思维导图等都是学习的利器，一旦掌握并且能熟练应用，将对每个人的学习生活有巨大的帮助。所以一年多来，我在不断的学习，训练，使用，改进这套学习方法，并且通过一些考试来验证这套学习方法的效果，个人感觉使用这套学习方法后，整个的学习效率大大提高了，在相同时间内，能学到掌握的内容都比以前大大提高，这样也变相的节约了自己的时间，可能现在一个星期的学习效果能赶上以前一个月的学习效果，这是非常厉害的。

今年年初，在考高项的时候，我在34群给小伙伴们推荐了这套学习方法，有不少人都开始学习，但是辉哥知道有很多人其实没有坚持下去，热乎两天就又回归原始状态了。所以在这里辉哥再和大家吹吹牛，装装B。要论智商，辉哥测试的分儿挺高的，但是辉哥觉得那个其实不重要，最重要的应该是持之以恒的精神，干什么事儿，只要认准了，务必坚持把这事儿干成，这个辉哥自认没有几个能超过辉哥的。辉哥从小喜欢踢足球，每次比赛或者训练结束后，辉哥都会和小伙伴们加练三个项目，一个是颠球300下（必须颠够300下），中场射门20~30次，角球点射门20~30次（就是零度角，搓弧线转到球门里），但是最后能坚持的只有辉哥一个人，小伙伴们最后不是散了，就是成为观众了，于是辉哥自己一人练成了这几个足球装B神技，一次颠球200个以上，可以在中场大圆里直接射门（成功率80%以上），角球直接射门（成功率60%以上）。大学里，辉哥迷上了吉他，当时为了苦练琴技，辉哥每天都要抽空练习，当时练得左手四个指头指尖磨的流血，然后接茧子，茧子被磨掉，流血然后再重新接茧子，最后四个指尖都被磨平了，并且生了厚厚的老茧，这个时候才练成了吉他技艺。低端点儿的，泡妞给女孩儿弹弹爱的罗曼史，雨滴，难点儿的给哥们儿们弹阿斯图里亚斯传奇，阿尔汗布拉宫的回忆，各种装B，其实当时学琴的人不少，但基本上没有坚持到最后的，一般也就弹几个民谣，认几个和弦就完了。辉哥从小也特别喜欢下围棋，当时没有现在这么多培训班，主要是自己练，光围棋书辉哥就看了两三百本儿了，每天坚持做死活题，背定式，打谱，最后达到业余四五段的水平，当时一块儿学棋的小伙伴，很多现在还是被我让9个子，都没坚持下来。

所以说，很多东西其实挺好的，但是很多人都坚持不下来，就拿快速记忆这事儿，其实很多东西自己总结的和看别人的感觉是不一样的，自己总结的过程，就是一个记忆的过程，基本上总结完后基本自己也就记住了，但是看别人搞的有时候反而效果不是很好。 另外凡事都有方法，在坚持练习的同时，不断改进自己的方法也是非常重要的。 辉哥从小玩儿魔方，最开始是层先法，其实那种方法是最慢的，但是公式相对少，玩儿了好多年，也就是1分多钟的速度。后来接触到CFOP，经过不断苦练，终于达到了30秒以内还原速度，这个速度在普通人里就算是高手了。年初，孩子学校要进行魔方比赛，而且要测试速度，根据速度发相应证书。我们家孩子以前从来不玩儿魔方，一直在玩儿乐高机器人，咋办啊，就是普通层先法，也要学很久，记忆不少公式，而且魔方其实最后主要就是训练手指记忆，需要很长时间才能达到，怎么办？最后辉哥采用了以前最强大脑，魔方选手孙虹烨的方法，既简单又有效，就两个公式，一个左手公式，一个右手公式，让孩子反复练习不断练习这两个公式，最后不到一个月的时间，孩子从一点儿都不会，最后进步到50秒左右，偶尔还会突破50秒，所以方法是非常重要的，好的方法正确的方法会使你事半功倍。

记忆这个东西，也是要练习的，脑子越用越活，辉哥以前有一个练习记忆的方法，不一定适合别人，就是辉哥在做数独的时候，是不用笔做辅助的（当然辉哥做的题都是最难的5星题），一般做数独，大家都要做辅助标记，然后什么强链弱链各种技巧，但是辉哥就是动眼不动笔，辅助的数字直接用脑子记忆，然后往下推导，直到最后所有的数字都做出来了，再一次填写，最开始做一个题可能要3个小时，但是后来越来越快，现在也就比用笔辅助慢一倍左右。 辉哥这么做数独已经做了几千道题了。以前辉哥还背棋谱的，一般一盘棋，背前面200手，那个因为围棋里的逻辑性，也是随着自己水平的提高，越背越快。另外大家学习一下东尼博赞那个记忆曲线，短期记忆重复5次变成长期记忆，去发现描绘一下自己的记忆曲线，并且根据曲线制订自己的学习复习时间计划，很有效果的。辉哥以前在百词斩上，把所有的英语单词都背过一遍，后来用东尼博赞的方法，采用词根记忆法又背了一遍，我发现后面那遍效率效果要好很多。

吹了这么多，其实辉哥就想告诉大家一句：打造适合自己的学习系统，不断改进，持之以恒，你会成为一个不一样的你，活出不一样的人生！

最后祝各位小伙伴在考试中好运！