

【软考达人】

# 软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



**微信扫一扫，立马获取**



**6W+免费题库**



**免费备考资料**

PC版题库: [ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)

## 记忆使用方法

很多小朋友不知道这种联想记忆，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。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，然后再用的口诀辅助记忆。对于的口诀，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，想说的是，那些只想靠口诀就记住的朋友，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，考这些试，其实主要目的是验证整套学习方法的效果，今后应该不会再参加类似考试了，但是学习的脚步不会停止，所以在最后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，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，也会非常高兴，非常欣慰。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

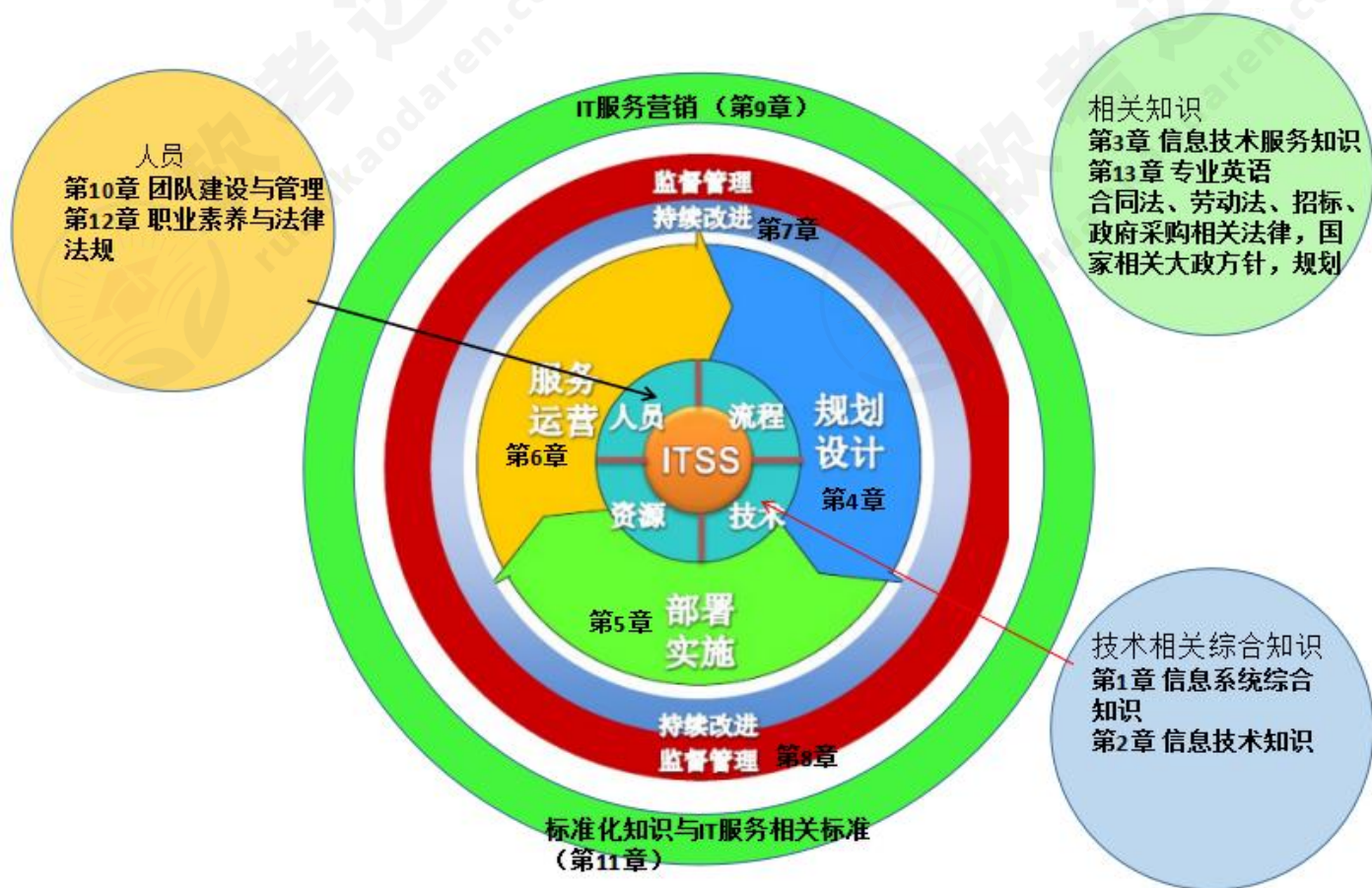
池—》持—》持续—》**持续**改进

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）

2、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）

## 第四章 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**（规划设计的目的是把机智牛人逼成疯子）

I——》IT——》IT 服务——》设计满足业务需求的 IT 服务  
S——》SLA——》设计 SLA、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

## 3、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**）

## 4、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

#### 5、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

#### 6、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。

#### 7、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

#### 8、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**。

大象一》对象一》服务对象一》明确的服务提供者和服务**对象**  
木头一》目标一》有明确的**目标**  
横梁一》衡量一》可**衡量**性  
飞入一》输入一》过程本身的执行需要相应的信息**输入**  
虫子一》重复一》可**重复**性  
声响一》响应一》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）

属一》数一》数量一》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  
猪一》组一》组织架构一》确保服务团队**组织**架构与业务需求和服务模式相适应  
能一》能力一》确保服务人员**能力**持续满足服务需求  
吻一》稳一》稳定一》保持服务人员**稳定**的工作状态  
脸一》连一》连续性一》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）

只一》职一》职责一》人员岗位和**职责**设计（管理岗，技术支持岗，操作岗）

赔一》培一》培训一》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）

鸡一》绩一》绩效一》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**

## 2、IT 服务部署实施**要素**包括：

- 1) **技术**要素部署实施
- 2) **资源**要素部署实施
- 3) **过程**要素部署实施
- 4) **人员**要素部署实施

## 3、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）

只一》资一》资源一》管理项目**资源**（可用性连续性）

配一》培一》培训一》IT 服务运营**培训**（有效及时）

鸡一》绩一》绩效一》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）

七一》期一》**期望**一》客户**期望**管理出现问题

粒一》力一》**能力**一》相关资源能**力**不足

午一》物一》**交付物**一》交付**物****认知水平**不一致

饭一》范一》**范围**一》**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

变一》**变化**一》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  
 质一》资一》**资源**一》**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

三一》**第三方**一》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

只一》职一》**职责**一》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

狗一》沟一》**沟通**一》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

官一》管一》**管理**一》**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

匹一》**匹配**一》服务目标、测量手段、服务能力与成熟度不适合，不**匹配**

配一》**配置**一》**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，让我好好检验）

抱一》报一》报告一》IT 服务部署实施期**报**告

回一》回顾一》IT 服务部署实施**回**顾

屋一》物一》交付物一》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？）

标一》标准一》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

准一》准备一》服务验收的**准**备不充分

抱一》报一》报告一》未提供部署实施期**报**告

猪一》组一》组织一》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

吻一》文一》文档一》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

## 14、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）

吻一》文一》文档一》**文**档验收（事件，问题，变更管理过程文档，部署实施期总结）

他一》其他一》其**他**验收（如满意度汇总，投诉汇总）

人一》任一》任务一》**任**务验收（如培训，考试成绩，配置库，知识库初始化情况）

媳一》系一》系统一》**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）

妇一》服一》服务一》**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

## 第六章 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

#### 4、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

#### 5、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

## 6、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 **SMART** 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 **SMART** 原则
- 5) 人员考核结果应用真正**落**地有效

## 7、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

---

## 第七章 IT 服务持续改进

### 1、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**

### 2、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) <b>识别改进战略/策略</b> | 2) <b>识别需要测量什么</b> | 3) <b>收集数据</b>    | ==》7.1 服务测量 |
| 4) <b>处理数据</b>      | 5) <b>分析信息和数据</b>  | 6) <b>展示并使用信息</b> | ==》7.2 服务回顾 |
| 7) <b>实施改进</b>      |                    |                   | ==》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) <b>针对性</b> 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 <b>自动化</b> 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 <b>方法</b>                     | ==》监控、评估、调查、座谈、抽样等   |
| 4) 避免 <b>成本</b> 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 <b>阻力</b>                      | ==》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 <b>支持</b>                    |  |
| 7) 通过接受 <b>培训</b> 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 <b>沟通</b> 和协调 |  |

### 4、服务测量指标类型：

**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）

储一》**储备**一》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

能一》**能力**一》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）

寻一》**训**一》**培训**一》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）

找一》**招**一》**招聘**一》人员**招聘**管理 ==》测量人员招聘需求匹配性

两一》**量**一》**工作量**一》人员**工作**量管理==》服务工作量测量

只一》**职**一》**职责**一》岗位**职责**管理 ==》岗位职责更新情况

鸡一》**绩**一》**绩效**一》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

统一》统计一》对收集的计划需求进行**统计**分析

计一》计划一》制订阶段性项目**计划**及需求

报一》报告一》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）

手一》手册一》技术**手**册及 SOP 统计

机一》急一》应急一》**应**急预案实施统计

监一》监控点一》**监控点**和**阈值统计**  
花一》划一》规划一》识别研发规划  
果一》成果一》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）

及一》计一》设计一》服务改进设计  
时一》实一》实施一》服务改进**实施**  
验一》验证一》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）

只一》职一》职责一》确认服务改进**职责**  
挤一》计一》计划一》制定服务改进**计划**  
母一》目一》目标一》定义服务改进**目标**  
乳一》入一》输入一》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）

因一》原因一》起始原因一》确定服务改进的发起的起始原因

数一》输一》输入一》识别所有重要的服务改进输入（技资过人）

表一》标一》标准一》验收标准一》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

招一》招聘一》招聘需求一》提交新的服务对人力资源和招聘需求的影响

人一》干系人一》保障相关干系人的较高参与度

过一》过程一》过程的更改一》定义对已存在的服务管理过程和服务的更改

目一》目录一》服务目录和手册一》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

及一》计一》计划一》服务改进计划一》公布完整详尽的服务改进计划

时雨一》时预一》时间和预算一》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

## 第八章 监督管理

### 1、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

2) **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

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

**有形性**：可**视**性，专**业**性，合**规**性

4) **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）

5) **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）

### 2、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

### 3、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

## 4、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--》**SLA**

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

**鸡羹**（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羹）

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**  
策—》**策略**—》一致认同的应对**策略**  
接—》**结果**—》定性定量风险分析过程的**结果**  
餐—》**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—》**条件**—》触发**条件**—》启动应急计划的触发**条件**  
出—》**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—》**信号**—》风险发生时的预警和**信号**  
鱼—》**预算**—》风险应对策略所需的**预算**和时间  
回—》**回退计划**—》风险发生后应采取的**回退**计划  
河—》**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

**屏准能大**（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）  
屏—》**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—》**效率**—》**效率**提升  
成—》**成本**—》**成本**效益提高  
丰—》**风险**—》降低**风险**  
满—》**满意度**—》提升**满意度**  
主—》**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）  
共一》工一》工具一》会使用专用**工具**，以提高服务质量  
赚一》转一》转移一》注重知识的积累和**转移**，以便主动发现问题，解决问题  
一》意一》意识一》人员需要较高服务**意识**  
缸一》岗一》岗位一》人员**岗位**结构：管理、技术、操作，团队成员相对稳定  
粥一》周一》周期性重复性一》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**一》人员**岗位**结构：管理、技术、操作，团队成员相对稳定
- 2) **意识**一》人员需要较高服务**意识**
- 3) **工具**一》会使用专用**工具**，以提高服务质量
- 4) **周重**一》IT 工作的**周**期性和**重**复性，要注意流程化和规范化
- 5) **转移**一》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**）

租一》组一》组建一》**组**建期  
包一》暴一》风暴一》**风**暴期  
贩一》范一》规范一》**规**范期  
表一》表一》表现一》**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）  
接一》解一》了解一》了**解**现状  
吻一》稳一》稳定一》**稳**定核心成员  
确一》确定一》**确**定目标  
立一》建立一》**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）  
母一》目一》目标一》完成关键**目**标指标  
狗一》沟一》沟通一》人员**沟**通

新一》信一》信任——》建立**信任**  
嫁一》价一》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）

极一》激一》激励——》**激励**与鼓励

愿一》愿景——》共享**愿**景

见一》建一》建设——》团队**建**设

人一》任一》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）

我一》自我——》自**我**管理

体一》梯一》梯队——》**梯**队建设

最一》追一》追求——》**追**求卓越

瘦一》授一》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）

纸一》执一》执行——》**执**行管理

人一》人员——》**人**员发展管理

积一》激一》激励——》**激**励管理

木一》目一》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**

### 2、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

## 5、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）

## 6、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。

---

软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com



## 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。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，那不就是囫圇吞枣，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，最关键的是克服了阅读障碍，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。

认为这真是好的方法，于是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。所以在这里再和大家吹吹牛，装装B。要论智商，测试的分儿挺高的，但是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，这个自认没有几个能超过的。从小喜欢踢足球，每次比赛或者训练结束后，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一个人，小伙伴们最后不是散了，就是成为观众了，于是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，迷上了吉他，当时为了苦练琴技，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。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。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，以前有一个练习记忆的方法，不一定适合别人，就是在做数独的时候，是不用笔做辅助的（当然做的题都是最难的 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。这么做数独已经做了几千道题了。以前还背棋谱的，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。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！