

系统规划与管理师精华汇总

	4、规划	5、部署实施	6、运营	7、服务测量	7、服务改进
人员	1、人员岗位和职责设计(管技操) 2、人员绩效方案设计(SMART:明确、测量、达到、实现、时限性) 3、人员培训方案(需求分析、内容设计、设计计划、设计效果评价方法)	1、人从哪里来(外聘内调) 2、怎么工作(建立培训教材库、知识转移方法)	1、人员储备与连续性(预防性:能力规划、知识管理培训、岗位互备轮岗、能力发展曲线、明确岗位交接管理说明;被动动:岗位交接培训、人员更换说明、人员连续性管理) 2、能力评价与管理:能力需求说明书、建立差异分析表 3、人员绩效管理:成果报告、分析、改进 4、培训方案执行:培训、评价、机构和老师管理、回顾改进	人员储备、岗位职责、招聘、培训、绩效、工作量、工作状态	1、改善人员管理体制 2、提高素质 3、调整储备比率 4、调整人员和岗位结构
资源	1、工具:选择(监控、过程、其他)一考虑工具的内容、成本、期望、能力、通用性 2、服务台:设计过程和职能(渠道、专人、制度) 3、备件库:响应方式和级别定义、供应商管理、出入库管理、可用性管理 4、知识库:建立、可共享、策略、功能、制度	1、工具:测试、试运行、阶段性、知识转移 2、服务台制度初始化:角色职责、工作流程、记录请求、分派原则、回访、绩效考核 3、备件库:建立及可用性测试 4、知识库:来源(工程师及日志)审核、发布	1、工具:运维和淘汰 2、服务台:响应请求、发布信息、供应商联络、运营任务、基础设施监控 3、备件库:申请、采购、入库、领用、报废 4、知识库:获取、共享、保留、评审	1、工具:功能、手册有效性、健康状态 2、服务台:接听率、派单准确率、接听时长 3、备件库:盘点、复用率、命中率、损坏率 4、知识库:数量、利用率、比例、完整性、更新率	1、完善工具 2、优化及改进服务台、备件库、知识库管理制度



技术	1、技术研发：技术预算 2、发现问题技术(识别监控对象，制订监控指标及阈值表计划、测试环境计划) 3、解决问题技术(常见问题—SOP计划、突发事件—应急预案计划、知识转移计划)	1、知识转移：历史、基础、业务、系统 2、应急响应预案的制订与演练： 一级：20-60 的 24、60 的 12 二级：20-60 的 12 三级：6-12 四级：6 以下 启动执行结束评估运用存档奖惩 3、SOP 标准操作规范：看得懂、效高成低、快速迭代、资源允许、发布前测试 4、技术手册发布：审存发 5、搭建测试环境	1、技术研发规划 2、技术研发预算 3、技术成果运行与改进 (1、技术成果培训和知识转移 2、技术成果进行演练或推演 3、对技术成果进行优化改进)	1、技术规划 2、研发成果 3、技术手册 4、SOP 5、应急预案 6、监控点和阈值统计	1、技术研发计划重新规划或改进 2、技术成果优化改进 3、完善技术文档 4、改进应急预案 5、更新监控点和阈值表
过程	过程管理模型：目标、可重复、可衡量、对象、响应、信息输入 过程识别定义 过程 KPI 考核(指标、方法、来源、周期、评价) 过程监控设计：执行、审计、考核	过程与制度发布 过程电子化管理和数据初始化(组织、人员、过程、客户、历史、其他) 体系试运行：客户满意度、SAL 达成情况、工具使用效果	10 大管理： 服务级别、服务报告、事件管理、问题管理、配置管理、变更管理、发布管理、安全管理、连续性和可用性、容量管理	分层测量 1、服务管控层—服务级别、质量、客户满意度、SLA 达成、重大事件 2、服务执行层—事件、问题、变更、发布、配置等	1、完善现有过程 2、建立新的服务过程 3、调整过程考核指标 4、提升对外形象 4、提供新的服务 5、为业务部门提供管理报表等

4、规划			
	活动	成功因素	
规划设计	需求设计(可、连、报、力、安、价)、目录设计、方案设计(级别、模式、人中员、资源、技术、过程)	考虑全面、变更时综合考虑各方面问题、明确重点、充分沟通、PDCA	

服务目录设计	<ul style="list-style-type: none"> 1、确定小组成员 2、列举服务清单 3、分类编码 4、详细描述 5、评审发布 6、完善服务目录 	<ul style="list-style-type: none"> 1、每个服务是独立的 2、根据需求，服务内容可衡量 3、服务成本可改变 4、客户容易感知成本大的服务 	
服务级别设计	<ul style="list-style-type: none"> 1、了解服务内容 2、明确服务范围、内容、对象 3、定义服务级别目标 4、明确双方职责 5、识别风险 6、评审修改 7、谈判沟通 	<ul style="list-style-type: none"> 1、投入足够资源 2、大多数人同意 3、考虑客户需求 4、验证服务目标是否可实现 5、明确各方职责 6、正确识别能力，得到足够多的支持 	
服务模式设计	<ul style="list-style-type: none"> 1、根据客户需求设计 2、可用性级别得到满足 3、连续性包括风险控制和灾难应对措施 4、与客户讨论改进 5、针对不同模式匹配 	<ul style="list-style-type: none"> 1、模式与客户需求一致 2、客户需求变化可及时调整 3、具备多种模式的能力 4、能力和资源与模式匹配 	
服务报告：1、按既定的服务水平衡量服务绩效、2、主要的工作绩效、3、工作量和特点 4、一段时间 的工作趋势、 5、未来的工作信息			
服务级别协议：服务双方、服务内容、服务可用性、连续性、服务价格、服务报告、沟通渠道、投诉渠道、责任义务、违约、补偿、审查、保密、服务交付、交付标准、备注等。			



5、部署实施：将 IT 服务运营纳入到标准化与规范化的管理中。			
目标	1、协调组织的所有要求，确保服务在生产环境中顺利发布 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 3、提供标准化与规范化的管理方法，尽可能识别风险 4、确保相关方的满意度 5、确保新服务或变更的服务与客户的业务组织过程的顺利衔接 6、确保新服务或变更的服务被有效管理 7、提供质量管理的方法的指导，减少实际与预期服务绩效之间的差异	发 质 风 满 衔 管 差	
	活动	成功因素	风险
计划阶段	1、计划沟通 2、计划制定（责任人、职责、运维情况、各阶段负责人、交付物列表、交付验收标准、对客户的要求） 3、计划评估与确认 4、计划修订	1、明确责任人 2、明确范围、里程碑、交付物、验收标准 3、能力和资源的预测 4、连续性保障	1、计划的完整性条理性 2、计划的可用性(操控控) 3、交付物的可验收性 4、规划和运营的可吻合性
执行阶段	1、管理、培训服务人员 -人 2、满意度调查机制 -满 3、创造可交付物 -交 4、验证、获取和使用管理资源 -管 5、连续性管理机制 -连 6、可信赖的发布机制 -发 7、回顾机制 -回 8、质量计划 -执 9、标准操作规程 -标 10、 执行计划好的过程、方法、标准 标	1、分配项目任务 2、评估项目进展 3、评估项目现状 4、控制项目变更 5、管理项目交付物 6、发现、检查、纠正、汇报问题 7、目标清晰化 8、运营培训 9、过程绩效指标 SMART	1、客户期望值过高 2、双方对交付物认识不一致 3、范围不一致 4、范围变更 5、资源不够 6、人员能力不足 7、管理不善 8、沟通不畅 9、分工不明 10、 第三方产品不合

			格
验收阶段	1、IT 服务部署实施 报告 ：计划的完成情况、资源使用情况、交付物列表、部署期的经验总结、重大事件回顾、对运营期的建议 2、实施 回顾 ：时间点里程碑的达成情况回顾、资源配合的回顾、交付物说明、服务指标完成情况、正式进入运营期 3、交付物验收	1、客户的满意度 2、客户对服务质量的直接感知 3、SAL 的完成情况	1、验收标准不清晰 2、验收准备不充分 3、没有部署实施报告 4、客户接口人变动 5、文档资料不全

	6、运营		
	定义	活动	关键指标
级别管理	确保供方通过定义、签订和管理服务级别协议，满足需方对服务质量的要求	1、更新服务目录和管理服务级别变更 2、监控服务级别协议执行情况	目录的完整性、文件的规范性、考核评估机制的有效性和完整性
报告管理	确保供方通过及时、可靠、准确的报告与需方建立有效的信息沟通，为双方管理层提供决策支持。	1、建立、审批、分发服务报告 2、对服务报告进行归档 3、更新服务报告模板	过程的完整性、报告的及时性准备性
事件管理	确保供方具有检测事件、尽快解决事件的能力	1、对事件进行受理和处理 2、对事件进展进行监控和跟踪 3、对事件进行升级 4、进行事件满意度调查	过程的完整性有效性、事件解决评估机制的有效性



		5、完成事件报告	
问题管理	确保供方通过识别引起事件的原因并解决问题,预防同类事件重复发生	1、对问题进行受理 2、采用并更新知识库 3、完成问题报告	过程的完整性、问题解决评估机制的有效性
配置管理	确保供方维护运行维护服务对象的必要记录,并保证配置数据的可靠性和时效性,并支持其它服务过程	1、对配置项进行识别、记录、更新 2、对配置数据库进行管理与维护 3、对配置项进行审计	过程的完整性、配置数据的准确完整有效可用可追溯,配置项审计机制的有效性
变更管理	确保供方通过管理、控制变更的过程,确保变更有序实施	1、受理变更请求 2、对变更进行评估、审核 3、对变更进行实施、确认和回顾 4、生成变更报告	过程的完整性,变更记录的完整性
发布管理	确保一个或多个变更的成功导入	1、执行发布计划,对发布进行测试 2、发布失败时执行回退计划 3、对发布进行记录,更新配置数据库 4、生成发布报告	过程的完整性、发布过程记录的完整性
安全管理	确保供方提供符合信息安全要求的服务	1、执行安全策略 2、对违反安全策略的事件进行监控与追踪	1、保密性、完整性、可用性
连续性和可用性管理	确保向客户承诺的协议的可用性、连续性在任何环境下都能满足	1、可用性和连续性计划必须每年开发、检查 2、业务环境重大变更时,计划必须重新被测试 3、必须评估变更对可用和连续性计划的影响 4、可用性必须被测量和记录 5、连续性计划必须包括对正常工作的恢复,计划必须被测试及记录,对测试失败要产生行动计划	
容量管理	确保服务提供者在任何时间都有足够的能力来满足当前和未来的客户业务需求	1、产生、维护能力计划 2、容量管理要满足业务需求(当前及未来的容量和性能需求、服务升级时间、服务升级变更等评估、外部变更产生的影响、数据流程和方法) 3、监控服务能力、调整服务绩效、提供足够能力的方法、技术等要明确	



	7、持续改进		
	活动	成功因素	目标
服务测量	1、人员（培训、岗位、职责、招聘、储备、绩效等） 2、资源（工具、备件库、知识库、服务台） 3、技术（规划、成果、技术手册、SOP、监控点和阈值、应急预案） 4、过程：服务管控测量、服务执行测量	1、针对性的框架 2、有效的监控和测量工具 3、领导支持 4、培训 5、测量方法 6、防止成本约束 7、降低人员阻力 8、有效沟通	监视、测量。评审服务及服务管理目标的完成情况
服务回顾	1、服务回顾机制：四级 2、客户回顾内容：合同执行情况、目标达成情况、绩效、成果、满意度调查、服务范围、工作量、业务需求变化、问题及行动计划、上一次的计划进展的汇报 3、团队内部回顾内容： 上周期—工作计划回顾 本周期—特殊疑难工单、未解决的工单、问题回顾、工程师的 KPI 总结、工作简报 下周期—工作计划安排	1、对违规记录分析并纠正 2、对变更的控制 3、基于回顾调理和改进 4、更新要满足对能力的需求 5、避免重要的回顾内容项的缺失，用会议模板 6、避免会议延期 7、明确岗位职责和过程清晰	为适当的受众回顾各种测量数据，作为参考和依据



服务改进	设计：1、定义服务改进目标 2、识别服务改进输入 3、制订改进计划 4、确认改进职责 实施：人员、资源、技术、过程 验证：1、改进项目的检查 2、提交服务改进报告	1、确定改进的使用 2、识别所有的输入 3、协调改进的验收标准 4、公布完整的改进计划 5、保障人员的参与度 6、提交新服务的影响 7、及时更新服务目录和服务手册 8、对预算和时间的影响	利用方针、目标、审核结果、满意度管理、投诉、管理评审等，促进能力在有效性和效率方面的持续改进和提升
持续改进：	1、识别改进策略 4、处理数据 7、实施改进	2、识别需要测量什么 5、分析数据	3、收集数据 6、展示并使用信息

8、监督管理：质量管理、风险管理和信息安全是监督管理的重要内容			
			活动
质量管理	安全性：可用性、完整性、保密性 可完保 可靠性：完备性、连续性、稳定性、有效性、可追溯性 完连稳有溯 有形性：可视性、专业性、合规性 可专规 响应性：及时性、互动性	全一 靠一 有一 响一	1、质量策划： 确定质量目标 确定质量管理活动（项目质量保证、满意度管理、投诉管理、日常检查、质量文化和教育、体系内审及管理评审） 确定相关职责权限 时间安排，最后形成质量策划文件，正式发送 2、质量检查：满意度调查、质量保证工作实施、内审、管理评审、日常检查、质量文化培训



	互及 友好性：灵活性、主动性、礼貌性 灵主礼 好一	3、质量改进：根据当前情况，结合现状，确定改进的方向
风险管理	<p>1、风险管理计划 输入：服务范围说明书、服务预算、沟通管理计划、组织过程资产、事业环境因素、进度管理计划 输出：方法、职责权限、预算、制订时间表、风险类别、风险概率、风险影响力、概率及影响矩阵、报告格式、跟踪</p> <p>2、风险识别：识别并确定潜在风险、识别引起风险的主要因素、识别风险可能引起的后果 输入：SLA、范围说明书、风险管理计划、组织过程资产、环境及组织因素 输出：风险记录、更新管理计划</p> <p>3、风险识别方法：文档评审、信息收集（德尔菲法、头脑风暴法、访谈法、SWOT）、检查表、分析假设、图解技术 —— 一文检分图</p> <p>4、风险定性分析： 输入：风险管理计划、风险记录、组织过程资产、工作绩效信息、范围说明 输出：按优先级排列的风险、按各类分组、近期要响应的风险列表、需要进一步分析的风险列表、低优先级的监视表、风险定性结果的趋势</p> <p>5、风险定量分析： 输入：管理计划、风险管理计划、经过更新的风险记录、进度管理计划、成本管理计划、范围管理计划、工作分解结构、组织过程资产 输出：可能性分析、实现成本和目标的可能性、已量化的优先级列表、定量风险分析结果的趋势</p> <p>6、风险处置计划：负面：避免、转移、减轻 机遇：开拓、分享、强大 同时的应对策略 应急响应策略 输入：风险管理计划、风险记录 输出：已识别的风险、风险责任人及职责、定性和定量风险分析过程的结果、一致认同的策略、残留风险、二级风险、风险相关的合同协议等</p> <p>7、风险监控：风险评估、风险审计和定期的风险评审、差异和趋势分析、技术的绩效评估、预留管理 输入：风险管理计划、风险记录、工作绩效信息、批准的变更请求 输出：建议的纠正、变更申请、风险记录、组织过程资产</p> <p>8、风险跟踪的方法：风险审计、偏差分析、技术指标分析； 风险清单</p>	



9、服务营销				
	定义	目标	活动	风险
客户关系	是业务关系管理中最重要，它的好坏决定着业务关系的持续性和有效性	管理好客户需求，培养客户更积极的评价，与客户建立长期和有效的业务关系，实现共赢发展	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	不能了解客户的真正需求 服务干系人多，需求多样化
供应商关系	对服务的优劣成败有重要影响	1、建立互信、有效的协作关系 2、整合资源，共同开拓保持客户 3、与供应商建立长期紧密的业务关系 4、实现与供应商合作共赢	1、供应商的选择/推荐（注册资本、人员学历能力、已有客户规模、运维安全的资质、流程的规范性、技术能力水平、认证资质等） 2、供应商审核及管理（响应能力、问题解决能力、解决效率、人员稳定性、客户反馈、合作氛围） 3、供应商间的协调 4、争议处理 5、支持合同管理	提前筛选合格供应商 支持合同有效性 定期审核供应商 确保合作共赢 沟通协调能力
第三方关系	在关键时会左右与客户业务关系的稳定性和持续性	培养长期良好的业务合作关系，更好地获得客户认可，实现与客户建立长期有效的业务关系	定期沟通、日常沟通、信息收集分享、关系协调、配合支持第三方工作	有效的第三方伙伴选择 第三方的定期审核和评估 沟通协调能力 要获得客户的认可
	活动			



营销过程	1、启动准备阶段：营销准备、营销计划 2、调研交流阶段：做好需求调研（访谈、现状梳理、需求收集、挖掘潜在需求）一表正未愉潜、写好解决方案（核心，编制项目方案） 3、能力展示阶段：做好产品展示（准备、说明、展示、互动、交流）、保持持续沟通 4、服务达成阶段：达成服务协议（签订合同）、做好持续服务（提高满意度、维持好业务关系、做好需求挖掘、提供部分增值服务、新需求落地）	
项目预算	预算（开支和收入）：资金使用计划、交流资金使用规划、协调资金使用活动、便于资源分配、责任计算框架、开支授权、资金控制系统、评估资金使用效果 预算只是计划，对照计划跟踪执行的情况，在项目结果后集中结算	识别开支项和收入项 划分项目执行阶段 开成预算表
核算	掌握项目收入、开支和盈亏状态；及时调整项目资源分配的依据；寻找对成本开支控制的改进方法；改进预算编制方法	编制核算记录表 资源使用情况核算 核算分析与总结
结算	项目投入产出比、投资回报率、项目净产出、人均产出	
外包收益	效率提升、成本效益、降低风险、提升满意度、专注主营任务、管理简单 一笑成丰满主管	

	10、服务团队
	特征
服务团队	1、人员的岗位结构分为：管理岗、技术岗、操作岗 2、需要较高的服务意识 3、为提供质量，会使用专用工具 4、工作具有周期性和重复性的特征 5、注重知识的积累及转移



团队建设周期	<p>1、组建期：了解现状、稳定核心成员、确定目标、建立团队价值观。稳确立</p> <p>2、风暴期：完成关键目标、人员沟通、建立信任、强化团队价值观。沟信价</p> <p>3、规范期：团队建设、信任与尊重、激励与鼓舞、共享愿景信激享</p> <p>4、表现期：自我管理、授权工作、追求卓越、梯队建设梯追授</p>	解 目 建 我	
目标管理	<p>1、要与员工绩效考核挂钩</p> <p>2、考虑现在资源的人力情况</p> <p>3、分解目标服从并支撑部门或组织的总目标</p> <p>4、个人目标符合 SMART 原则</p> <p>5、长短期目标要平衡</p>		<p>目标优先级：1、对本部门目标的重要程度；</p> <p>2、上级对本部门的绩效考核标准</p> <p>3、实现目标所需资源的现实性及到位的速度</p> <p>4、目标滞后带来的损害</p> <p>5、竞争对手的影响</p> <p>6、客户的期望</p>
目标监控	<p>1、工作技能低、工作意愿低———纠正把握——双低</p> <p>2、工作技能低、工作意愿高———关心尊重——能力低</p> <p>3、工作技能高、工作意愿低———指导帮助——能力强</p> <p>4、工作技能高、工作意愿高———信任授权——双高</p>		
激励管理	<p>1、团队激励：高层表扬、团队奖金、分享专业知识、经验分享、团队活动</p> <p>2、个人激励：物质（奖金、股票、加薪、生日礼物、关心员工家属）、精神（表扬、奖状、休假、外派、授权、命名项目等）</p>		
执行管理	<p>1、建立执行的文化：是否认清内外部的挑战、建立信念、建立行动准则</p> <p>2、提高执行的效率：理解目标及规范、合理化建议、执行跟踪</p>		

人员发展管理	<p>一、组织发展管理</p> <ol style="list-style-type: none">1、树立人力资源是第一资源的管理理念2、建立以职业生涯为导向的人力资源管理体系（职务分析、招聘、培训、绩效考评）3、二八法则，确定核心员工名单，有针对性培训4、设计职业通道：单通道、双通道、多通道5、设立多种发展员工职业生涯的方法6、处于不同职业生涯阶段员工的对策：引入阶段、成长阶段、饱和阶段、衰落阶段 <p>二、自我发展管理：职业规划：人生规划（40年）、长期规划（5-10年）中期规划（3-5年）短期规划（3年内）</p> <p>三、职业生涯周期：分析自己性格和偏好、分析自己掌握的知识技能、分析自己的资源、确认目标、坚持</p>
--------	---



★ 软考题库 - 微信搜一搜

Q 软考达人