

ITSS[®] 实施之 运维服务业务运营指南

廖昕 王秀 董跃 马静 张军 徐静江 雷欣 编著



清华大学出版社

ITSS[®]实施之 运维服务业务运营指南

廖昕 王秀 董跃 马静 张军 徐静江 雷欣 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书根据 ITSS 标准体系框架,提出适用于 IT 服务商的 IT 运维服务业务运营管理方法,指导服务商实施 ITSS 运维服务的相关系列标准,帮助服务商将 ITSS 标准运用到自身的服务业务中以提升服务运营能力,从而完成运维服务产品的升级和改造,实现服务资源利用的最大化和服务流程的标准化,最终提升其在行业中的竞争力。

本书分为四大部分,共计 13 章。第一部分概括 IT 服务行业的整体发展态势,重点阐述运维服务行业从传统运维服务向管理服务转变的趋势,并给出运维服务运营的整体方法;第二部分重点面向普通服务商,为其提供对既有资源和流程管理规范的优化方法;第三部分主要面向高级服务商,为其提供在客户体验管理、服务产品管理、知识管理和管理服务运营等方面的实践指南;第四部分介绍 IT Service CMM 服务能力成熟度模型,给服务提供者进一步提高服务能力的方向和步骤,以及 IT 服务工具在提高服务能力和成熟度级别方面的作用。

本书适合 IT 服务商的服务决策者、服务管理者、服务工程师阅读参考,有利于指导服务商进行相关软件工具的开发、采购和部署实施,提高实施标准的效率和效果。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ITSS[®]实施之运维服务业务运营指南/廖昕等编著. —北京:清华大学出版社,2014
ISBN 978-7-302-35514-4

I. ①I… II. ①廖… III. ①IT 产业—商业服务—运营管理—指南 IV. ①F49-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 032659 号

责任编辑:闫红梅 李 晔

封面设计:傅瑞学

责任校对:梁 毅

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795954

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.5 插 页:1 字 数:376 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版

印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:055670-01

主编简介

姓名：**廖昕**

职务：成都勤智数码科技股份有限公司董事长兼总经理

中国电子工业标准化技术协会信息技术服务分会副会长

国家ITSS服务管控标准组副组长

国家ITSS符合性评估技术委员会专家



2005年，秉承“让业务更高效，让服务更智能”的愿景创立了成都勤智数码科技股份有限公司，是一位资深的信息技术和企业业务管理专家，也是一位富有理想和激情的创业者。在其多年的信息技术服务从业经历中，廖昕深深体会到信息技术运维人员的不易和信息技术服务团队的真实需求，因此萌发了研制中国自己的信息技术服务标准和开发服务人员最喜爱服务工具的想法，带领团队开发IT智能化服务管理平台，旨在为用户提供最佳的信息技术服务管理解决方案。目前已经拥有多项科技研究成果和十余项发明专利，在国内市场上获得了广泛好评，客户遍及国内外各大运营商、金融、政府、大型企业和全球IT管理服务提供商等领域。

2007年，参加通信行业标准委员会，参与了通信行业信息技术运维服务标准的研制工作，是《YD/T 1926 IT运维服务管理技术要求》的主要编写人员之一，为中国信息技术服务领域的第一个技术性标准的发布做出了重要贡献。

2009年初，带领公司加入国家信息技术服务标准（ITSS）工作组，并于2010年5月作为中方代表之一参加ISO/IEC 20000 SC7工作组的工作，获得业界认可。他本人亲自参与的《GB/T 28827信息技术服务 运行维护》和《信息技术服务 服务管理 第3部分：技术要求》（报批稿）标准，为中国信息技术服务标准的研制和发布做出了大量贡献。同时，作为ITSS系列培训教材的副主编，完成了《ITSS系列培训 IT服务工程》和《ITSS系列培训 IT服务项目经理》的编著。

廖昕带领的团队管理着国内IT运维管理领域增长最为迅速、极具知名度的企业，连续三年获得“德勤高科技企业发展最快50强”称号，拥有已授权专利50余项，软件产品10余项。

同时，廖昕基于对服务标准化的理解和应用，致力于运用移动互联网改变传统服务类企业的商业模式。本书的出版，也是勤智数码帮助传统信息技术服务企业转型到现代服务企业的经验推广。



主审简介

姓名：**马洪杰**

职务：北京神州数码锐行快捷信息技术有限公司董事、总经理

国家信息技术标准化技术委员会信息技术服务分技术委员会委员兼副秘书长

中国电子工业标准化技术协会ITSS分会副秘书长、架构师

国家ITSS技术（工具）应用组组长

国家ITSS运维服务标准组组长

马洪杰2001年加入神州数码，是一位理论与实践经验兼备的企业高级管理专家。毕业于大连理工大学管理学院，获得系统工程学博士。马洪杰思想创新，实事求是，擅长利用现代科学管理理论和方法，结合信息技术服务领域企业特点高效运营企业，提高企业效能和经营效益。

2009年初，在工业和信息化部、国家标准化管理委员会的联合执导下，参加国家信息技术服务标准工作组（ITSS）的信息技术服务标准研制工作，其中《信息技术服务 运行维护通用要求》（GB/T 28827.1）作为首个信息技术服务国家标准，填补了我国在信息技术服务标准领域的空白，期间马洪杰担任国家ITSS工作组副组长、国家IT运维服务标准专业组组长肩负着重要使命，具有举足轻重的地位，目前已经有运维服务领域三项国家标准发布，两项正在审批，曾获2012年全国标准化先进个人。

自2006年来，马洪杰在服务产品领域的深耕细作，为参与制定行业国家标准打下了扎实的理论和实践基础，由他亲手设计并建立的五大产品线，数十类信息技术服务产品已成为神州数码重要的知识资产和企业核心竞争力，广泛服务于电信、金融、政府及公共事业等各大企事业单位。

马洪杰为神州数码的服务产品体系建设和企业生态体系布局做出了突出贡献，得到了各级领导和业界的广泛认可，数次荣获神州数码集团“金马奖”、“金帆奖”、“知识英雄”、“产品创新”等重要奖项，并获得神州数码上市“十年百人”荣誉称号。

编写委员会

主 编：廖 昕 王 秀

编 写 组：董 跃 马 静 张 军 姚晓霞
 张 博 石芙蓉 张 莉 高绍新

主 审：马洪杰

评 审 组：周 平 闻 军 徐静江 雷 欣

指导单位：ITSS 国家信息技术服务标准工作组

承接单位：成都勤智数码科技股份有限公司

序言

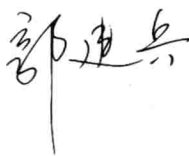
Preface

2013年,我国软件和信息技术服务业实现业务收入30587亿元,其中,信息技术服务业完成业务收入16031亿元,占全行业收入比重上升到52.4%,产业结构调整步伐明显加快,新业态、新模式蓬勃兴起,服务化趋势突出显现。为指导信息技术服务业发展,统一对信息技术服务业内涵和外延的认识,并为行业统计、市场监管、政策制定等提供支撑,工业和信息化部于2009年成立了信息技术服务标准(以下称ITSS)工作组,下设咨询设计、集成实施、运行维护、服务外包等专业组,开展信息技术服务标准化工作。经过五年多持续不断的努力,ITSS相关工作获得了越来越多的用户单位及IT服务企业的关注和参与,目前,成员单位达一百余家,囊括了国内从事信息技术服务业务的核心骨干企业,一些国际IT服务企业也踊跃参与,逐步形成了以企业为主体开展标准研制、验证、应用和持续改进的良性循环机制。相关企业在参与标准编制过程中,也在积极探索信息技术服务的标准化、产品化。一方面深入挖掘自身在IT服务领域的专业知识和实践积累,提炼凝结成标准内容;另一方面,通过实施和应用标准,推动自身服务能力和成熟度的不断提高,相关标准在实践中得到了充分验证和完善。

标准制定的目的是支撑行业的发展和企业的能力提升,标准的推广离不开广大企业对标准的认同和应用。自2010年8月起,工业和信息化部已在多个省市开展了信息技术服务标准的验证与应用试点工作,为下一步的更大范围的推广奠定了坚实基础。为探索建立健全信息技术服务标准应用推广模式和机制,2012年ITSS工作组秘书处组织开展了《信息技术服务运行维护第1部分:通用要求》符合性评估工作。在推进过程中,工作组也面临了如何解决使标准更加容易为企业所掌握,以及用户单位如何采纳应用标准等核心问题。值得肯定的是,这些问题不仅仅只有政府部门和ITSS工作组成员在思考,用户单位和服务企业也在积极地探索和尝试。

本书针对企业实施运维标准进行了详细阐述,是ITSS应用推广的有机组成部分。书中将ITSS中相关的运维标准和多家大型IT服务商的运维服务业务运营经验有机结合,为希望通过实践ITSS标准来提升运维服务运营能力的广大集成服务商提供了较好的实践指南。借图书出版之际,呼吁更多的企业能够参与到标准研制和验证应用当中,积极探索信息技术服务的标准化之路,为我国信息化与工业化的深度融合做出更大贡献。

工业和信息化部软件服务业司副司长



二〇一四年五月四日

ITSS 分会秘书处领导寄语

信息技术服务标准(ITSS)是行业内众多知名企业的智慧结晶,通过研制、验证、试点和推广应用,标准持续改进的工作机制已逐步形成,相信更多的IT服务企业能从书中获得收益。

——中电标协信息技术服务分会秘书长 史惠康

这是国内第一本有关如何结合运维服务业务发展实施ITSS的专著。它的价值不仅是如何管理运维服务业务,更是如何结合我国自主标准推动运维服务业务发展的积极探索,相信对推动ITSS的研制和应用具有重要意义。

——中电标协信息技术服务分会副秘书长、首席架构师 周 平

运维标准源于优秀企业的最佳实践,《ITSS®实施之运维服务业务运营指南》指导企业不断超越最佳实践。

——中电标协信息技术服务分会副秘书长 李东梅

ITSS 分会架构师寄语

希望此书能够更好地帮助ITSS在中国IT服务市场的落地。

——神州数码锐行快捷总经理 马洪杰

本书针对组织如何优化运维能力作了整体性介绍,是对ITSS运维标准体系的具体实践,是理论和应用之间的一座桥梁。希望本书能够帮助减少运维失误,犯错时,将损失降到最低。

——广州南天电脑系统有限公司副总经理 范 勇

作为 ITSS 行业应用的第一本专著,本书有理论、有实践、有观点,对传统的系统集成商向服务提供商转型有重要的参考价值。

——翰纬科技总经理 左天祖

本书以 ITSS 能力四要素为基础,以能力建设为主线,汇集业内最佳实践,诠释了 IT 运维服务全生命期的管理,对 IT 运维服务相关从业者具有很好的指导和借鉴意义。

——快威科技集团有限公司服务管理中心总经理 王春涛

本书作为 ITSS 理论在服务商业务运营落地方面的开山之作,是理论与实际相结合的结果,希望能够有效帮助服务商管理好自己的服务业务。

——成都勤智数码副总经理 张 军

本书深入的分析了运维服务管理中的热点问题,将 ITSS 理论和运维实践有机结合,提出了有效的管理措施,是 IT 服务商及 IT 服务从业人员值得研读的优秀红宝书。

——广州金禧咨询培训部经理 熊健淞

希望此书能够帮助企业和个人在运维服务业务运营方面不断进步和成长,并能为大家在 ITSS 实施方面带来更多的启发。

——北京信城通数码科技有限公司质量管理中心经理 刘 玲

其他寄语

本书从服务运营的视角提出了一整套可以落地的服务运营管理框架和完整的运维服务业务运营关键指标体系,并针对不同成熟度阶段的服务商给出了清晰的服务进阶之路和行之有效的最佳运维实践,是一本非常难得的实用工具书。

——城云科技(杭州)有限公司副总裁兼云服务事业部总经理 闻 军

编写背景

20 世纪 90 年代到 21 世纪初期,是中国 IT 系统建设的高峰期。一批又一批的企业加入到这一建设大潮中,逐渐成长为专业的信息系统集成服务商。与此同时,在长期的建设过程中,随着 IT 系统的复杂度以及业务对 IT 系统的依赖度越来越高,对系统后期的运维需求也越来越大。很大比例的信息系统集成服务商抓住这一机会,开始为客户提供运维服务。总的来说,国内集成商经历了以下 3 种业务发展形态:

一是提供单一的集成服务。

二是除了提供集成服务之外,开始向客户提供集成项目之后的设备维保服务,以及提供依附于设备厂商的服务,如备品备件服务,统称为“传统运维服务”。

三是随着客户对运维服务质量提出了更高的要求,如何为客户提供高质量、高满意度的服务成为了摆在广大服务商面前的一个问题,也成了维系和拓展服务业务的关键点。因此,越来越多的集成商意识到主动式管理服务的优势,并开始提供“管理服务(Managed Service)”。它既能帮助服务商实现服务的差异化竞争,又能充分满足客户对业务系统高可用性的要求。

从集成服务商当前在运维服务业务运营能力来看,可以将服务商分为普通服务商和高级服务商。

- 普通服务商:对于普通服务商来说,为了支撑当前运维服务业务的运转,通常会建立一定资源和流程管理体系,如人力资源管理体系、服务台、故障处理流程、备件库(如果有备件服务)、巡检流程和规范,以及用于支撑集成项目和运维服务项目的项目管理流程和规范,这些流程和管理规范本身存在一定的改进空间。
- 高级服务商:对于高级服务商来说,上述提到的资源和流程管理制度已经相对比较规范,更希望在客户的服务体验、服务产品的成本控制、组织知识的积累沉淀以及新的具有竞争力的服务形态,如管理服务等方面寻求突破。

目前国内有 4000 多家具有集成资质的服务商,此外,那些没有取得集成资质的服务商却远远不止这个数量,可见行业竞争已经到了白热化的程度。如何有效地引导 IT 服务产业实现良性发展与升级,避免陷入恶价格竞争,成为整个行业与有关主管部门共同关注的焦点。在这一背景下,2009 年 4 月 23 日,在中华人民共和国工业和信息化部软件服务业司的指导下,在中华人民共和国工业和信息化部科技司、运行监测协调局和国家标准化委员会的支持下,信息技术服务标准(ITSS)工作组(以下简称“工作组”)成立。其中一个目标就是为广大服务商在服务体系建设、服务交付和服务质量评价和改进等方面提供相应的标准支撑。经过 4 年多的努力,工作组起草的多项标准已经正式发布为国家标准,且在 2012 年正式开展了《信息技术服务运行维护第 1 部分:通用要求》符合性评估工作,成为相关运

维标准的推广和应用普及的助推剂。

本书正是在这一背景下推出的,旨在为希望通过贯彻运维和服务质量相关的 ITSS 标准来提升运维服务业务运营效率的服务商提供一套行之有效的实践方法,同时也为普通服务商和高级服务商提供了一条清晰的进“阶”之路。

本书定位

本书根据 ITSS 理论体系框架,提出适用于 IT 服务商尤其是集成服务商的 IT 运维服务业务运营管理方法,指导服务商实施 ITSS 运维服务相关的系列标准,如:

- 《信息技术服务运行维护第 1 部分:通用要求》。
- 《信息技术服务运行维护第 2 部分:交付规范》。
- 《信息技术服务运行维护第 3 部分:应急响应规范》。
- 《信息技术服务运行维护第 4 部分:数据中心服务规范》。
- 《信息技术服务运行维护第 5 部分:桌面及外设服务规范》。
- 《信息技术服务分类与代码》。
- 《信息技术服务质量评价指标体系》。

帮助服务商掌握如何将以上 ITSS 运维服务相关系列标准尤其是《信息技术服务运行维护第 1 部分:通用要求》标准运用到自身的服务业务中来提升运维服务业务的运营能力,从而完成运维服务产品的升级和改造、实现服务资源利用最大化和服务流程的标准化,最终提升其在行业中的竞争力。

此外,本书详细阐述了服务工具如何有效支撑服务商的典型服务场景,有利于指导服务商进行相关软件工具的开发、采购和部署实施,提高实施标准的效率和效果。

读者对象

本书的主要读者对象:

- 服务决策者,即公司服务业务的管理决策层,如服务公司的总经理、分管服务业务的副总裁或服务总监,帮助他们充分了解行业发展动态和趋势,并掌握服务业务规划和决策的实践方法。
- 服务管理者,如公司的服务部经理、技术部经理、项目经理和项目管理办公室(PMO)等,帮助他们掌握提升传统运维服务的方法,以及交付新式的管理服务的实操指南。
- 服务工程师,如服务台人员、库房管理人员、技术服务工程师等,帮助他们提升服务交付过程中的软技巧和对服务的整体认识,既能提升其服务水准,又为其下一步进入管理岗位奠定基础。

内容概要

本书分为四大部分,共计 13 章。第一部分概括 IT 服务行业的整体发展态势,重点阐述运维服务行业从传统运维服务向管理服务转变的趋势,并给出运维服务运营的整体方法;第二部分重点面向普通服务商,为其提供对既有资源和流程管理规范的优化方法;第三部分主要面向高级服务商,为其提供在客户体验管理、服务产品管理、知识管理和管理服务运营等方面的实践指南;第四部分主要介绍 IT Service CMM 服务能力成熟度模型以及 IT 服务工具在提高服务能力和成熟度级别方面的作用。

1. 第一部分：整体篇

这一部分包含两章：

- 第1章概述——概括IT服务行业以及运维服务行业的发展态势。
- 第2章运维服务运营方法概述——介绍传统运维服务运营和管理服务运营的整体方法以及与ITSS运维服务相关标准的关系。

2. 第二部分：基础篇

这个部分重点阐述普通服务商如何优化既有资源和流程管理体系的方法，主要包含6章，分别是：

- 第3章人员管理——描述如何有效提升人员对服务业务的支撑度和人员的服务绩效。
- 第4章服务台——描述服务商应该如何建立和管理服务台。
- 第5章故障管理——描述故障管理中如何进行流程规划、角色职责设定以及如何通过指标保障服务SLA。
- 第6章备件库管理——从备件的规划和管理角度描述如何在保障备件响应及时性的同时，有效地控制备件服务的成本。
- 第7章项目管理——描述保障项目的质量、成本和进度三要素的实践方法。
- 第8章巡检管理——描述如何向客户交付令人满意的巡检服务。

3. 第三部分：提高篇

这一部分重点面向高级服务商，主要包含4章：

- 第9章服务产品管理——描述如何制定服务战略、设计服务产品并进行有效的服务产品营销和服务产品优化。
- 第10章客户体验管理——描述如何保障客户体验。
- 第11章知识管理——描述如何在内部建立真正可运转的知识管理体系。
- 第12章管理服务运营——描述什么是管理服务、国内管理服务的发展趋势以及如何建立适用于管理服务的交付体系。

4. 第四部分：评估篇

- 第13章运维服务能力评估及服务工具——描述如何通过IT Service CMM服务能力成熟度模型评价提供IT服务的能力和提服务能力的方向与步骤，以及IT服务工具在提高服务能力和成熟度级别方面的作用。

附录A 传统运维服务运营方法检索表——描述传统运维服务运营方法中各角色对应职责的一览表。

附录B 运维服务业务运营关键指标一览表——从各个章节中抽取服务业务运营关键指标形成一览表。

致谢

本书在编写和出版过程中得到了中华人民共和国工业和信息化部领导及广大ITSS工作组相关专家和各集成商专家领导的大力支持，特此致谢！

在此也感谢所有作者和评阅人员的辛勤付出！

第一部分 整体篇

第 1 章 概述	3
1.1 IT 服务行业发展现状及趋势分析	3
1.1.1 行业现状	4
1.1.2 发展趋势	5
1.2 运维服务行业发展现状及趋势分析	6
1.2.1 行业现状	6
1.2.2 发展趋势	6
1.3 国家信息技术服务标准——ITSS	7
1.4 IT 服务定义	8
1.4.1 服务	8
1.4.2 IT 服务	8
1.4.3 IT 运维服务	9
1.4.4 服务台	9
1.4.5 SLA	9
1.4.6 备件	9
第 2 章 运维服务运营方法概述	10
2.1 ITSS 运维服务相关标准简介	10
2.2 传统运维服务运营方法框架	12
2.3 管理服务运营方法框架	14
2.4 ITSS 运维服务相关标准与运维服务业务运营方法映射表	14

第二部分 基础篇

第 3 章 人员管理	19
3.1 人员管理介绍	19
3.2 人员管理目标	19
3.3 人员管理体系规划	20
3.3.1 岗位设定	20

3.3.2 人员的规划管理体系	22
3.4 人员调度机制	25
3.5 人员管理关键指标	26
3.6 工具在人员管理中的作用	28
3.6.1 人员基本情况统计表	28
3.6.2 人员培训统计表	29
3.6.3 人员工作绩效统计表	29
第4章 服务台	31
4.1 介绍	31
4.2 服务台的职责	31
4.3 服务台的规划与建设	33
4.3.1 服务台的结构	33
4.3.2 服务台的运行时间规划	35
4.3.3 服务台人员技能	35
4.3.4 服务台的场地、工作环境与设备	35
4.3.5 自助式服务台	36
4.3.6 客户现场的本地服务台	36
4.4 驻场情况下服务台运作的常见问题	36
4.5 服务台的常用指标	37
4.6 工具在服务台管理中的作用	38
第5章 故障管理	40
5.1 介绍	40
5.2 故障管理的目标	41
5.3 故障管理流程规划	42
5.3.1 故障管理职能分配	42
5.3.2 故障管理流程	44
5.4 故障管理关键指标	53
5.5 工具在故障管理中的作用	56
第6章 备件库管理	61
6.1 备件库管理的目标	61
6.2 备件库建设规划	62
6.2.1 SLA 保障原则	62
6.2.2 SLA 与资金占用的平衡	63
6.3 备件库运行管理	65
6.4 备件库管理关键指标与改进方法	69
6.5 备件库管理全景图	70

6.6	工具在备件库管理中的应用	71
6.6.1	备件库的运行记录	71
6.6.2	备件统计	72
第7章	项目管理	75
7.1	介绍	75
7.2	项目管理的目标	76
7.2.1	实际工作中存在的困境	76
7.2.2	项目管理相关知识	76
7.2.3	项目管理的衡量目标	79
7.3	组织级项目管理的规划与建设	81
7.3.1	组织项目管理成熟度(OPM3)	81
7.3.2	项目管理制度	83
7.3.3	项目组合策略	84
7.3.4	项目管理方法论	85
7.3.5	项目管理办公室(PMO)	88
7.3.6	项目管理组织结构	89
7.3.7	项目管理流程建立	94
7.3.8	项目经理队伍建设与管理	98
7.3.9	项目管理文化	100
7.3.10	组织级项目管理的建设之路	101
7.4	项目管理关键指标(KPI)	102
7.4.1	质量	103
7.4.2	成本	103
7.4.3	进度	103
7.4.4	范围	104
7.5	工具在项目管理中的作用	104
第8章	巡检管理	109
8.1	巡检服务的定义与特性	109
8.1.1	巡检服务的定义	109
8.1.2	巡检服务的特性	109
8.2	巡检服务管理的目标	109
8.3	巡检管理概述	110
8.4	巡检服务规划	110
8.4.1	组建服务团队	110
8.4.2	建立管理制度及规范	111
8.5	巡检服务管理	116
8.6	工具在巡检管理中的作用	116

8.6.1	巡检计划管理	116
8.6.2	巡检任务提醒	117
8.6.3	巡检任务执行、跟踪和监控	118
8.6.4	在线签收	118
8.6.5	远程数据采集	118
8.6.6	客户满意度调查	119

第三部分 提 高 篇

第 9 章	服务产品管理	123
9.1	概述	123
9.1.1	服务产品定义	123
9.1.2	服务产品特性分析	123
9.1.3	服务产品化	125
9.1.4	服务产品管理框架	126
9.2	服务产品战略	126
9.2.1	营销环境扫描	126
9.2.2	细分市场分析	129
9.2.3	目标市场选择	130
9.2.4	市场定位设计	132
9.3	服务产品设计	135
9.3.1	服务设计的挑战	135
9.3.2	服务产品开发流程	135
9.3.3	制定服务蓝图	140
9.4	服务产品营销	143
9.4.1	价格策略	143
9.4.2	服务品牌管理	149
9.5	服务产品优化	153
9.5.1	服务质量管理	153
9.5.2	成本核算与优化	159
9.6	工具在服务产品管理中的作用	161
9.6.1	服务产品定义	161
9.6.2	服务产品应用	162
9.6.3	服务产品利润与成本核算	162
9.6.4	服务质量评价	162
第 10 章	客户体验管理	164
10.1	客户体验概述	164
10.2	客户体验管理的目标	165

10.3	客户体验保障的方法	166
10.3.1	客户体验保障五个维度	167
10.3.2	客户满意度调查机制	168
10.3.3	服务报告机制	169
10.3.4	投诉处理机制	170
10.4	工具在客户体验管理中的作用	174
10.4.1	主动性服务	174
10.4.2	专业性服务	174
10.4.3	过程可视化服务	174
10.4.4	互动性服务	176
第 11 章	知识管理	177
11.1	概述	177
11.2	知识管理的目标	177
11.3	知识库的规划与建设	179
11.3.1	文档分级管理	179
11.3.2	文档命名规范	180
11.3.3	文档更新及版本管理	180
11.3.4	建立文档管理流程	182
11.3.5	知识条目规划	183
11.3.6	建立知识条目管理流程	185
11.3.7	知识管理的激励机制	186
11.4	工具在知识库管理中的作用	186
第 12 章	管理服务运营	189
12.1	管理服务简介	189
12.2	国内外管理服务市场发展现状及趋势	190
12.2.1	国外管理服务市场的发展现状及趋势	190
12.2.2	国内管理服务市场的发展现状及趋势	192
12.3	管理服务模式	193
12.3.1	驻场管理服务	193
12.3.2	远程管理服务	194
12.4	管理服务方法论	194
12.4.1	服务设计	194
12.4.2	服务运营	197
12.5	工具对管理服务关键场景的作用	199
12.5.1	故障处理服务场景	200
12.5.2	服务管理场景	206
12.5.3	客户体验保障场景	208