



# 服务售前 思路分享

2017年1月3日



## 本次分享核心：

- 本人5年服务相关售前工作中的一些经验。
- 如何快速的匹配客户需求，引导客户。
- 在非金融、非国企的企业、非龙头的企业中多数情况如何卖服务，有哪些流程可以切实落地。
- 以及一些吐槽.....

# 李春生

用友支持服务事业部 咨询专家

## 【简介与专业领域】

专注于企业的IT信息化规划和运维服务实践。深入理解服务企业信息化规划架构，任国家电网公司部分多家直属单位信息化规划顾问、ITSS 标准组、修订组编写成员，对IT服务管理有着丰富的落地经验，帮助多家企业和政府机构服务管理体系。现任用友服务运营管理咨询部专家。

## 【教育背景】

北京工业大学 计算机科学与技术

## 【工作经历】

2010年 ~ 2012年 北京汉远网智公司

2012年 ~ 2014年 南瑞集团国电通网络技术公司

2014年 ~ 今 用友网络科技股份有限公司

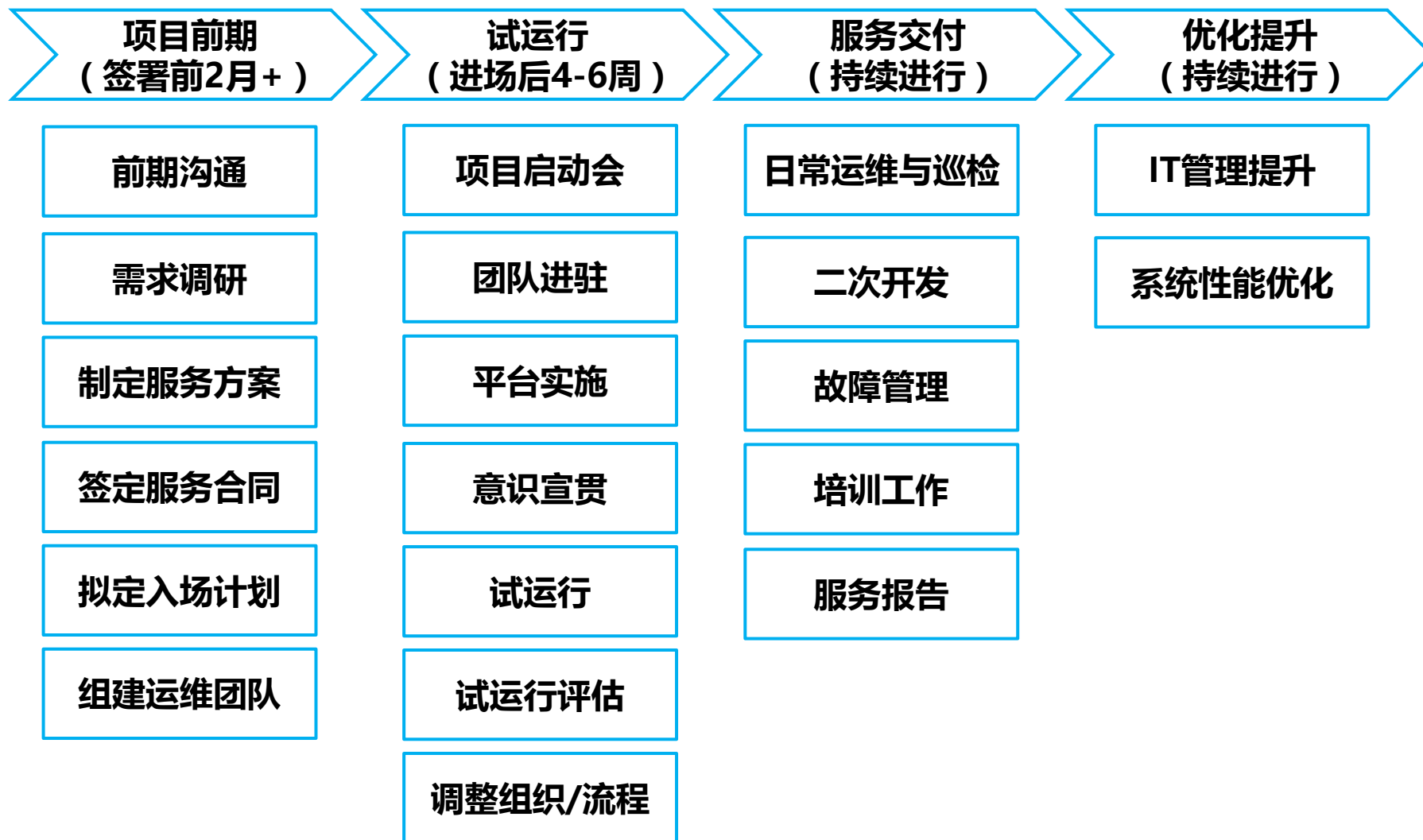


## 【服务客户】

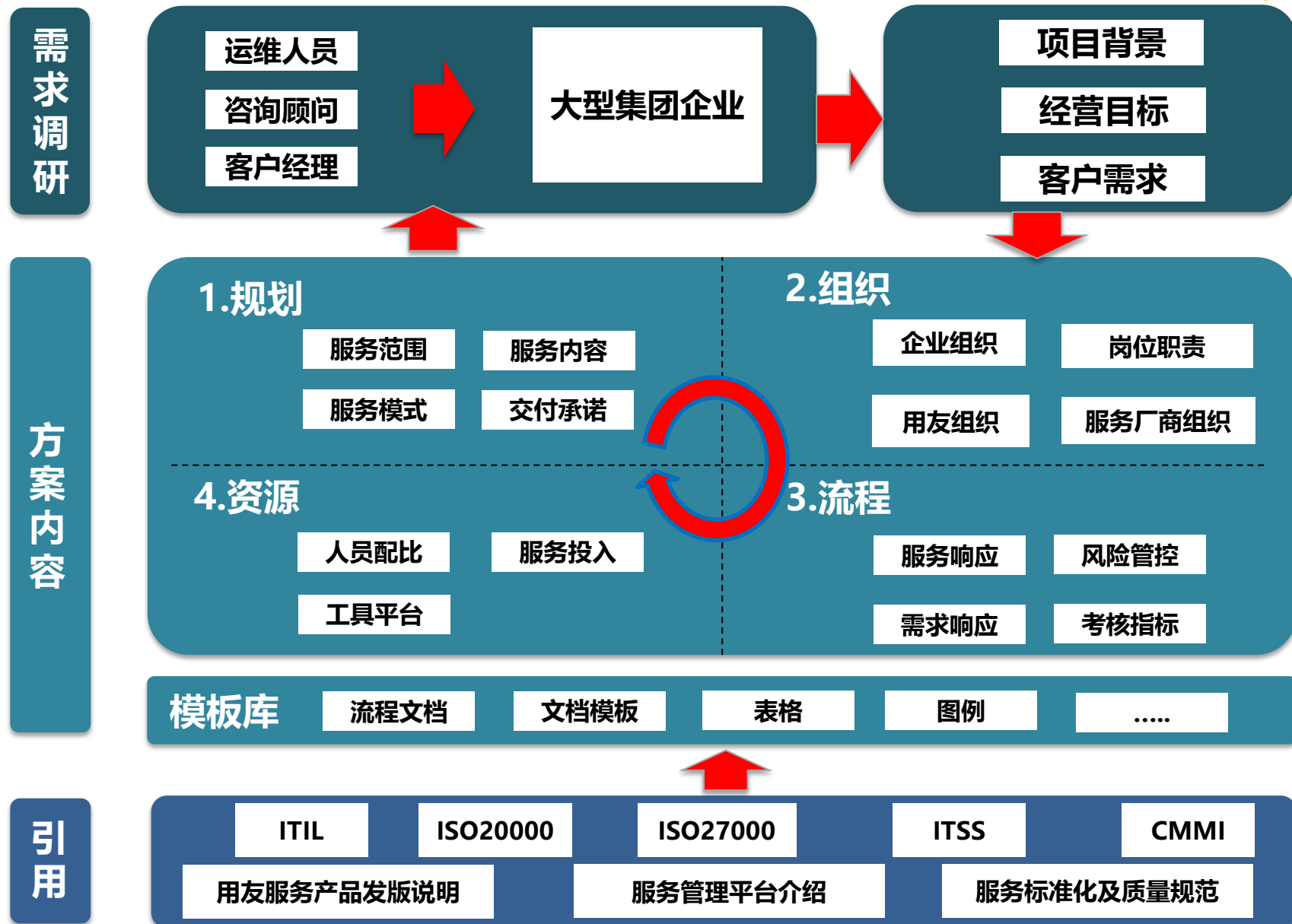
碧桂园集团  
海航集团  
天瑞集团  
中国振华  
国家电网公司—通用航空公司  
国家电网公司—节能服务公司  
中国电力财务有限公司  
中国银行—苏州分行  
邢台市商业银行  
深圳市人民检察院  
邢台市公安局

.....

# IT服务项目过程概览



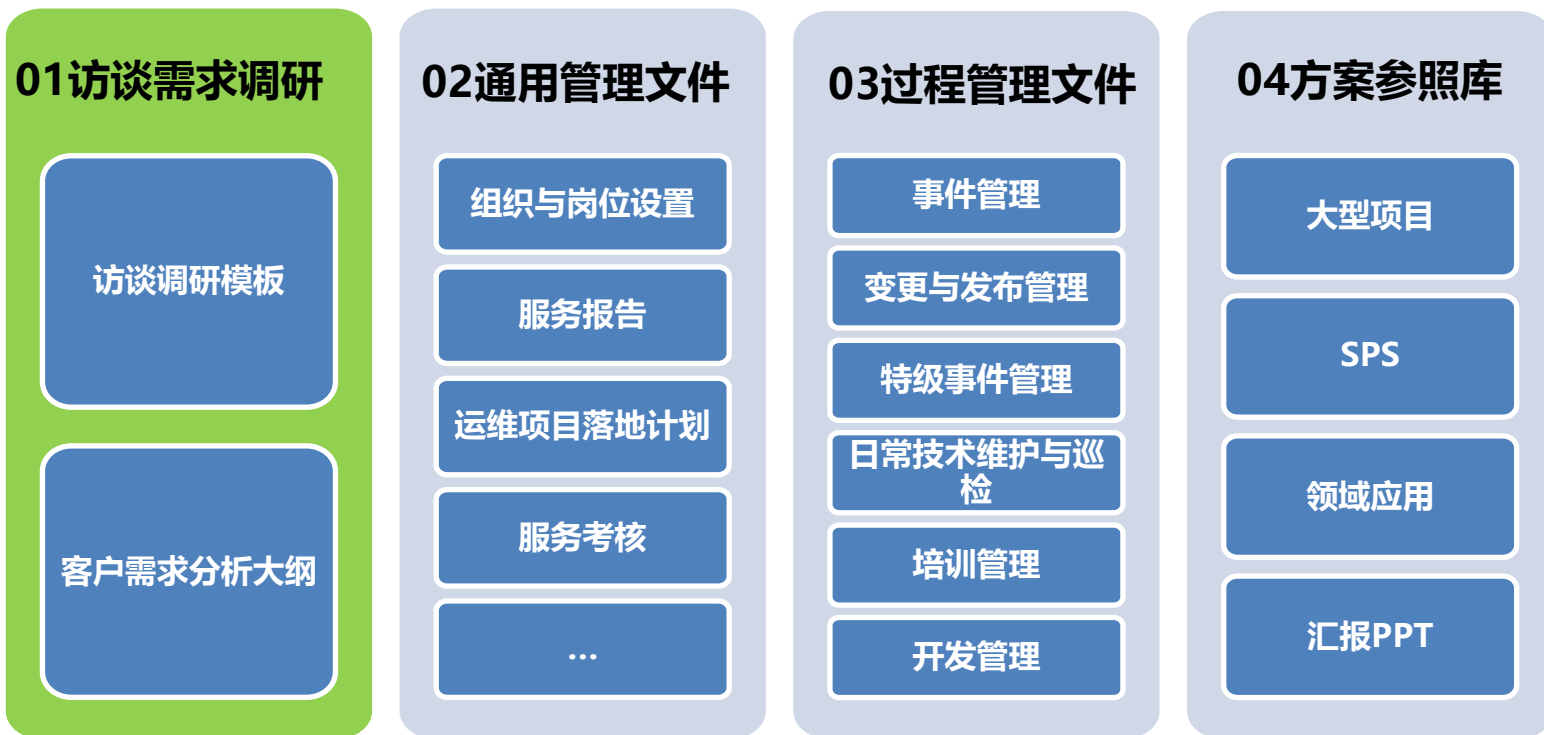
# 如何快速的编写一套方案



## 什么情况，锁定目标！



## 所用文档位置



# 需求调研——问卷思路



调研方式以访谈为主，该问卷为根据客户情况进行调整。  
对于已知问题自行补充后向客户确认。



- 预先自己了解访谈过程中所需获取的信息。
- 不要照读问题，多用举例和引用。
- 记录核心信息，无需记录全部内容。
- 对关键内容向客户进行反馈确认。
- 对该访谈对象无关的问题切勿过多问。
- 如果已经了解客户部分情况，可陈述个人了解向客户确认。
- 对于各项工作负责人员需要明确，如果有条件确定下工作内容是客户负责还是服务方负责。
- 初步谈下后续的解决思路或者方案计划。

# 需求调研——客户需求分析思路



**分析方法：同业对标、经验分析、量化对比。**





# 编写方案主体内容——四步法



做什么？

谁来做？

## 1、规划

服务范围

服务内容

服务模式

交付承诺

## 2、组织

客户组织

岗位职责

用友组织

## 4、资源

服务人员

服务投入

工具平台

## 3、流程

服务响应

保障类流程

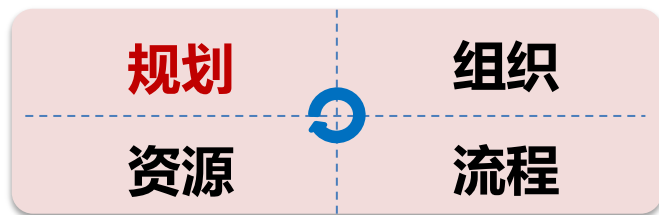
优化类流程

考核指标

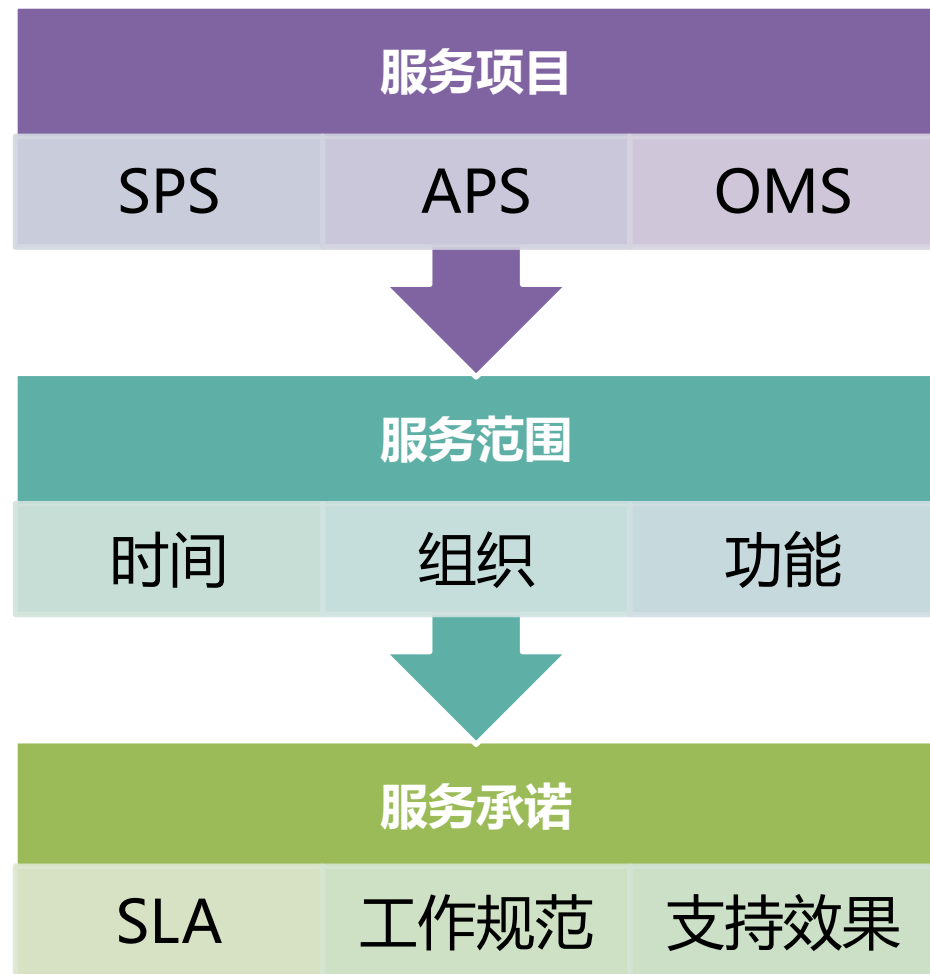
多少钱？

怎么做？

# 第一步 规划：针对分析结果制定服务项目



做什么？



基于自己公司的服务目录。

明确范围

明确目标

明确双方

# 第一步 规划：设计服务范围的重点思路



## 时间

- 一定与客户的业务周期相互匹配，重点关注客户的业务压力时间。

## 模块与组织

- 只包含已上线的模块，已经正式运行的组织。

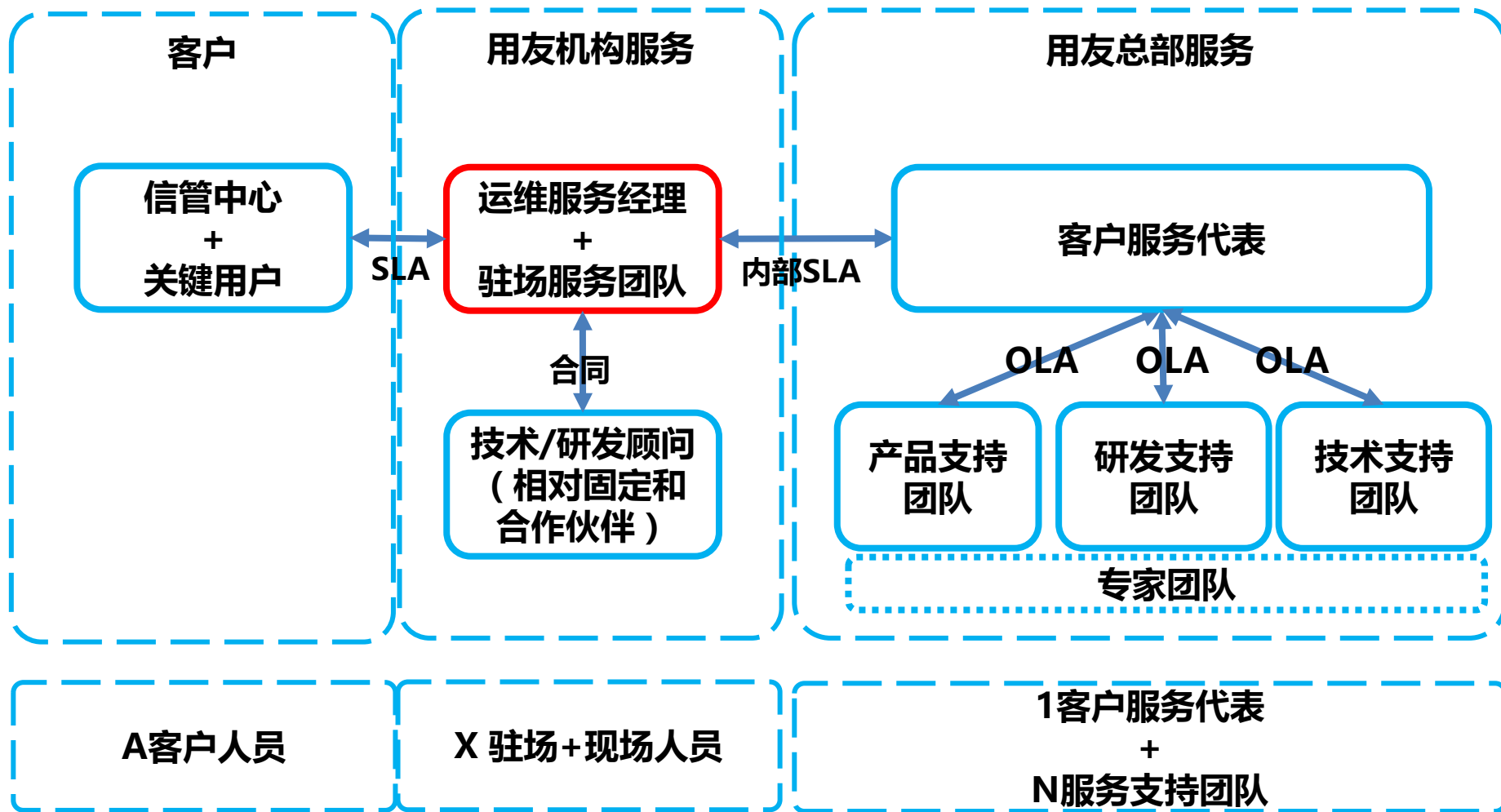
## 基础环境

- 建议涵盖包括生产环境、测试环境、开发环境相关技术维护工作。  
如果没有资源不要承诺硬件相关维护。

# 第一步 规划：设计服务承诺——SLA



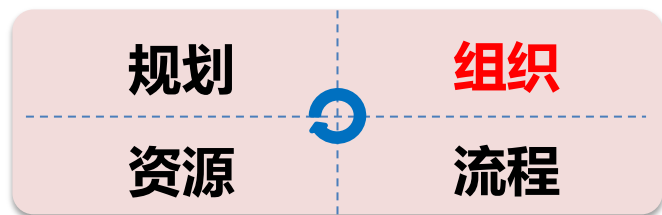
SLA需要一些列的保障支撑，方能向客户进行承诺；



SLA:服务级别协议

OLA:服务操作级别协议

# 第二步 组织：设计服务组织



谁来做？

管理范畴

- 运维服务模式
- 所需管理范围

确定责任

组织结构

- 各方构成，组织形式
- 涉及岗位，岗位间衔接

确定投入的人力资源

岗位职责

- 岗位的职责
- 岗位的对接人员
- 岗位的重点工作

确定双方沟通线

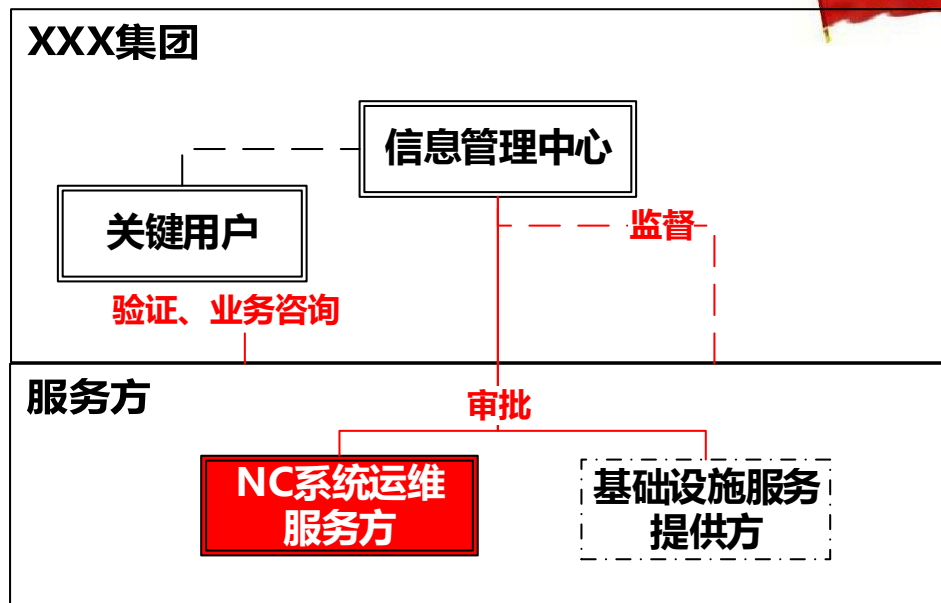
## 第二步 组织：设计服务组织——确定模式



模式的选择将影响服务组织、流程、考核的设置

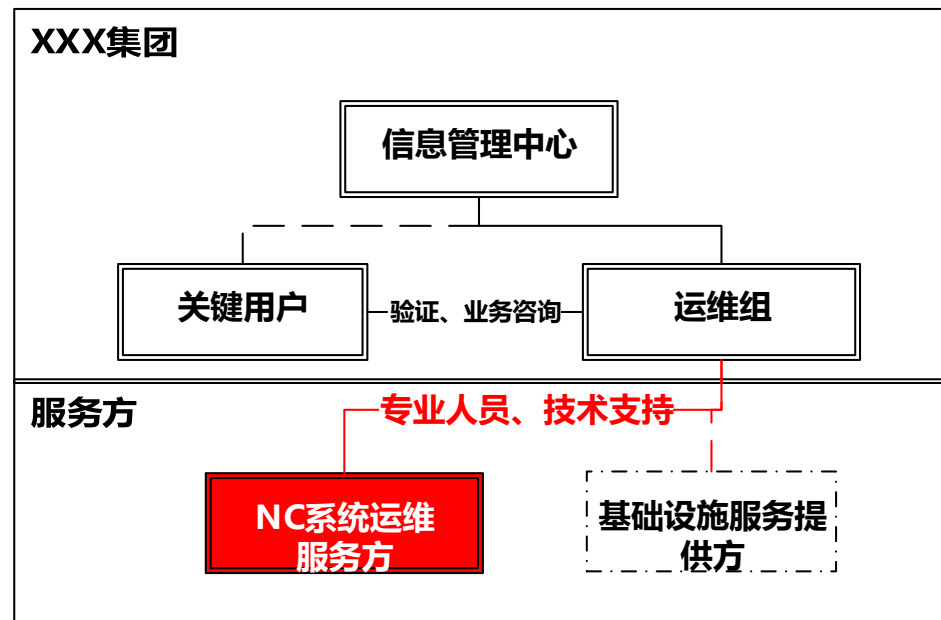
### 外包服务模式：

- 用友主责，客户监管
- 全责明晰，易于考核

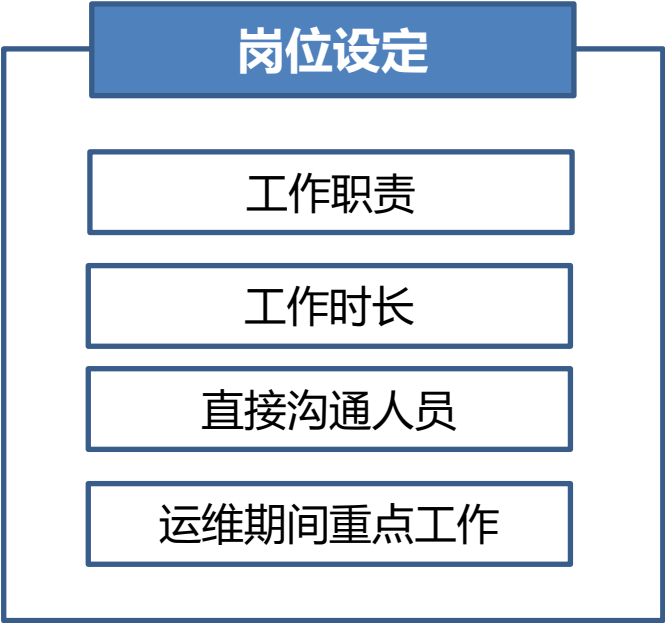


### 共建服务模式：

- 双方共责，客户管理
- 分工明确，部分考核



# 第二步 组织：岗位设定



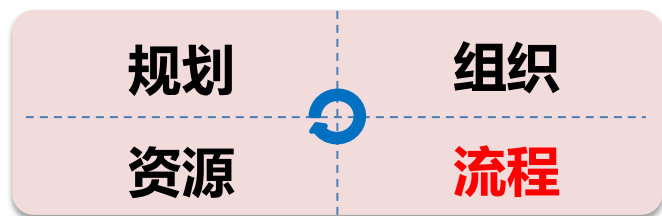
重点作用：

每个岗位所需执行的具体工作；

为驻场服务人员入驻做到支撑。

系统运维工作岗位说明书			
岗位名称	运维服务经理	岗位负责人	XXX
直接上级	XX公司领导	所属组织	支持团队
工作职责			
<div>1. 保障企业的客户满意度；</div> <div>2. 协助有关商务协调、合同的谈判、沟通及签署；</div> <div>3. 负责服务团队后勤保障工作；</div> <div>4. 负责协调资源执行服务支持方案，保证服务质量；</div> <div>5. 负责协助改进服务内容与服务流程；</div> <div>6. 受理关于用友相关投诉，并催促改进；</div> <div>7. 负责组织用友服务报告工作。</div>			
工作时长			
工作时间：5*8小时			
直接沟通人员			
<div>汇报：信息中心领导</div> <div>对接人：系统运维管理经理、系统管理员。</div>			
运维期间重点工作			
内容			周期
拟定服务方案，调整服务内容。			1次/年
汇报用友服务支持工作。			1次/月
汇报用友服务人员变化情况。			发生时
参与执行特级事件处理工作，并协助编写特级事件报告。			发生时

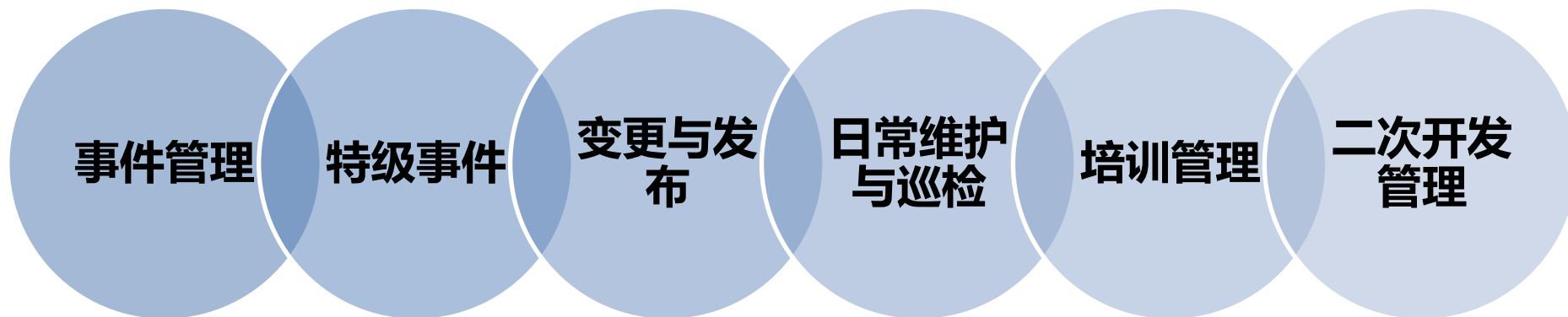
# 第三步 流程，设计服务流程



根据规划的内容覆盖范围  
设置相应的服务流程。

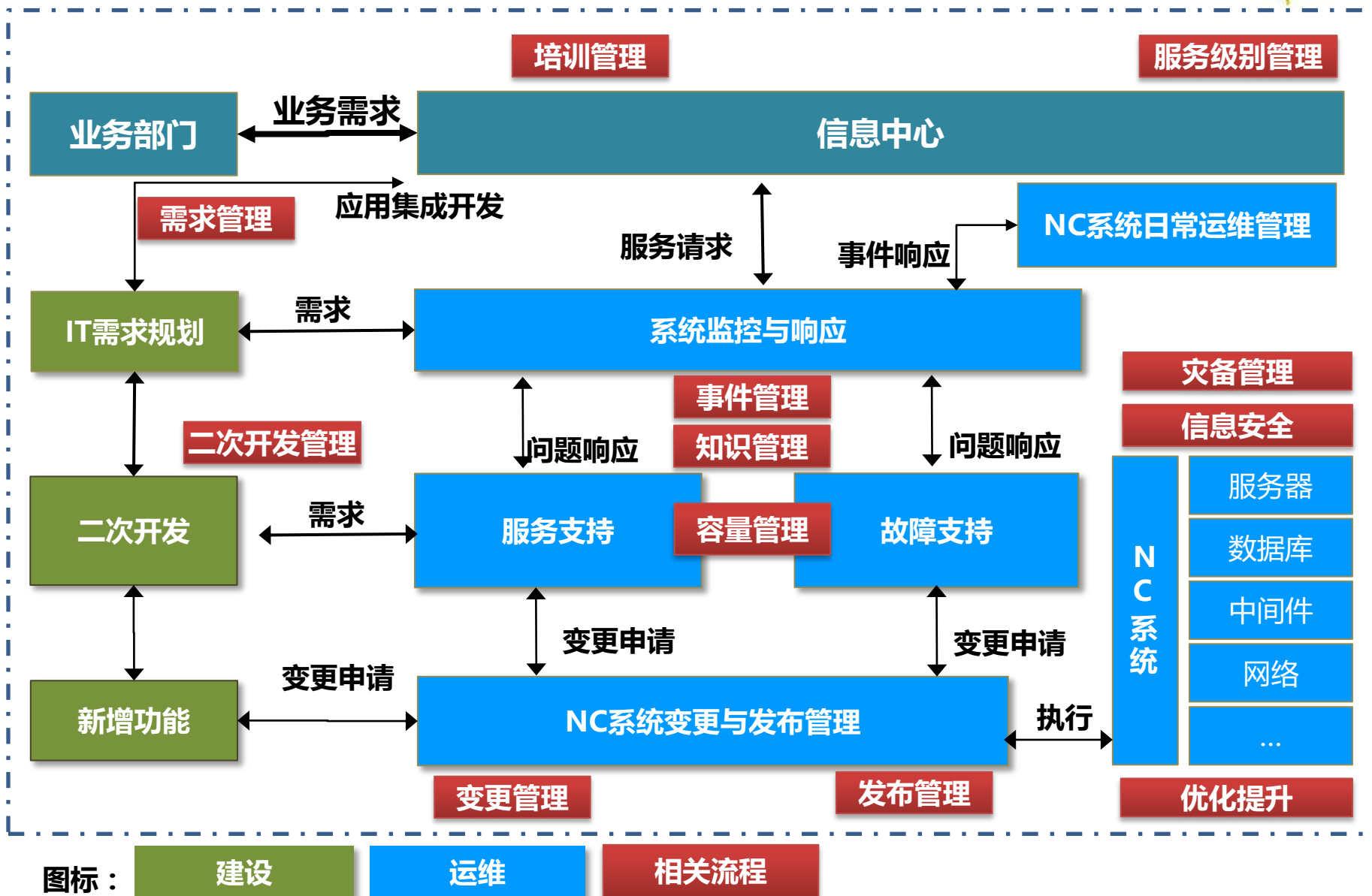
**外包与共建模式下，流程  
会有很大不同。**

- 01 KH-IM事件管理流程
- 02 KH-EM特级事件管理流程
- 03 KH-CM变更与发布管理流程
- 04 KH-RIM日常维护与巡检管理流程
- 05 KH-TM培训管理流程
- 06 KH-DM开发管理流程





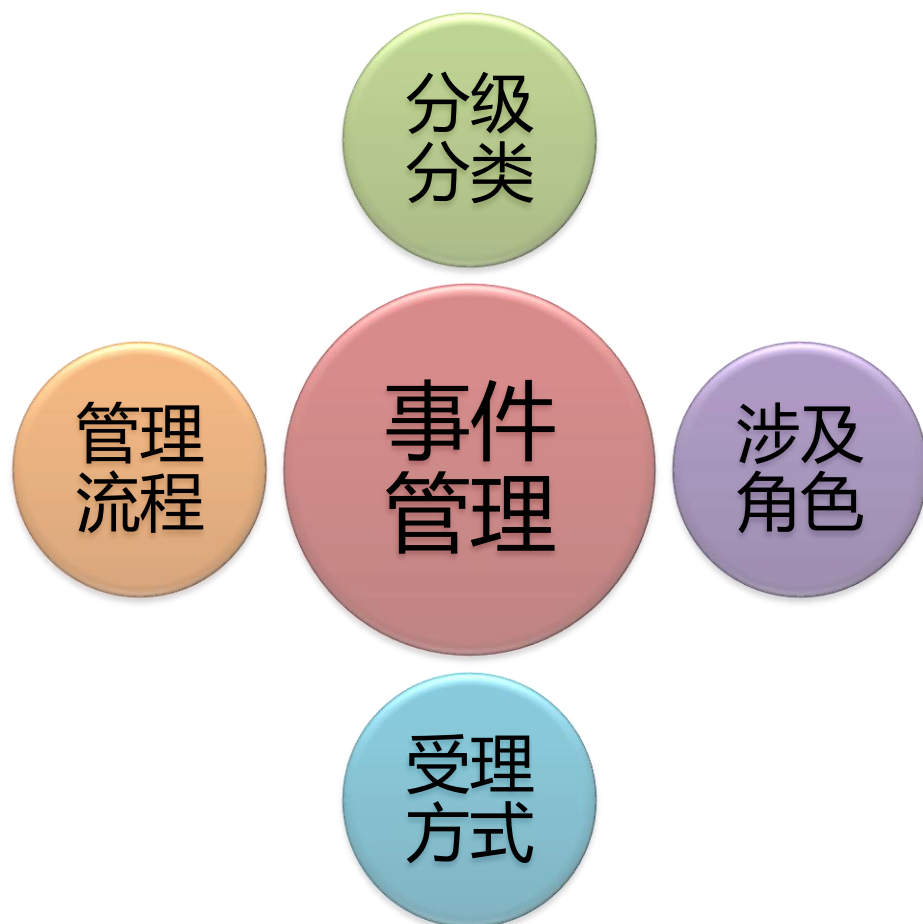
# 第三步 流程：流程设计的覆盖范围



## 第三步 流程：01事件管理流程



事件管理流程：是整个服务管理过程中使用最多的流程，也是各类方案中必备的流程。



**软件：**  
服务请求事件可控，故障处理时间波动较大。

**不一定会建立服务台，很多故障的时间都会需要厂商或者研发解决。**

# 第三步 流程：事件管理流程编写事件分类



## 事件分类

分类	二级分类	匹配事件
服务请求	咨询指引	应用操作支持
		业务咨询指引
	系统标准修改	新增账号
		账号修改
		科目辅助类别调整
		新增帐套
		客商调整
	功能需求	对系统的改进建议
		数据抽取
		帐套拆分
		审计调账
		数据同步
		自定义报表
	加急事项	来源于集团要求进行的紧急调整内容
系统故障	系统故障	操作异常
		系统报错
		系统效率

运维过程中**70%以上**的事件都是服务请求类。但是最容易被忽视工作量。

服务请求工作通常，都是日常较多的琐事。这类工作主要看是否由我方顾问承担，如过承担则需要考虑流程。 **在外包模式下这类工作必须要规划流程。**

系统故障类工作，通常客户较为关注，无论在外包和共建模式。该流程都必不可少。 **整个运维支持工作过程中用户最为关注的流程。**

## 第三步 流程：02特级事件管理流程



特级事件管理流程：可也以叫做重大事件或者严重故障管理，处理的是否得当将直接影响到满意度。



应急制度基本上只能“呵呵”

软件彻底崩溃的情况百分之80都是软件bug，搞死了中间件或者数据库。

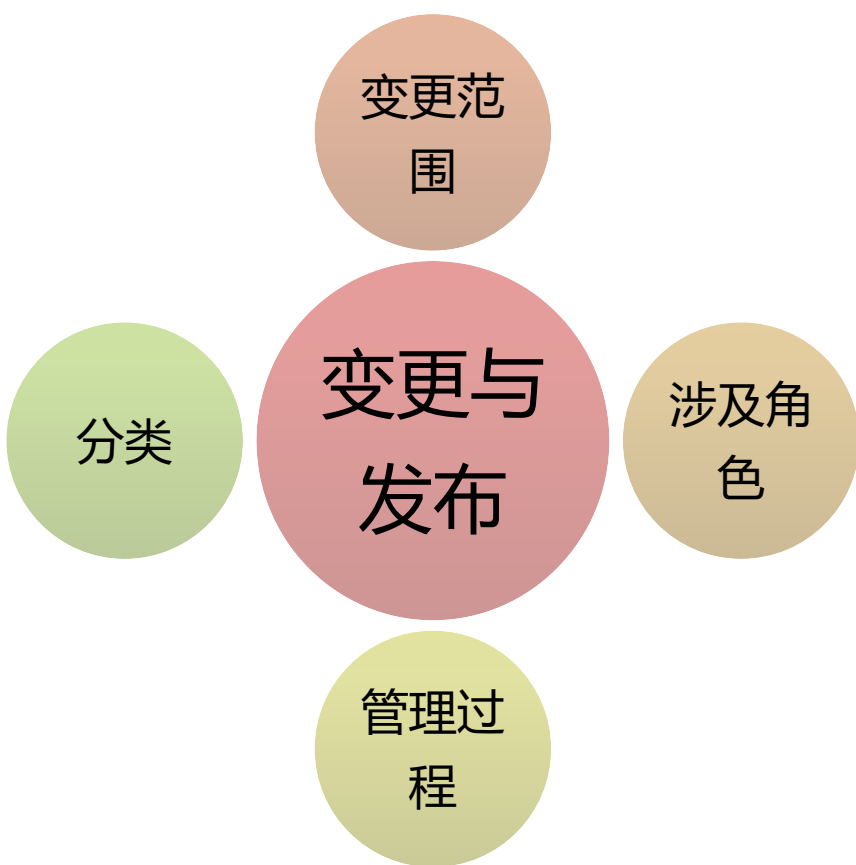
但是更多的是，疏于维护。

丢啥么，别丢数据！

## 第三步 流程：03变更发布管理流程



变更与发布管理流程，是一个运维团队是否专业的一个的一个很重要体现。也是重要的运维过程中的风控手段。



好多企业都没建立起来。

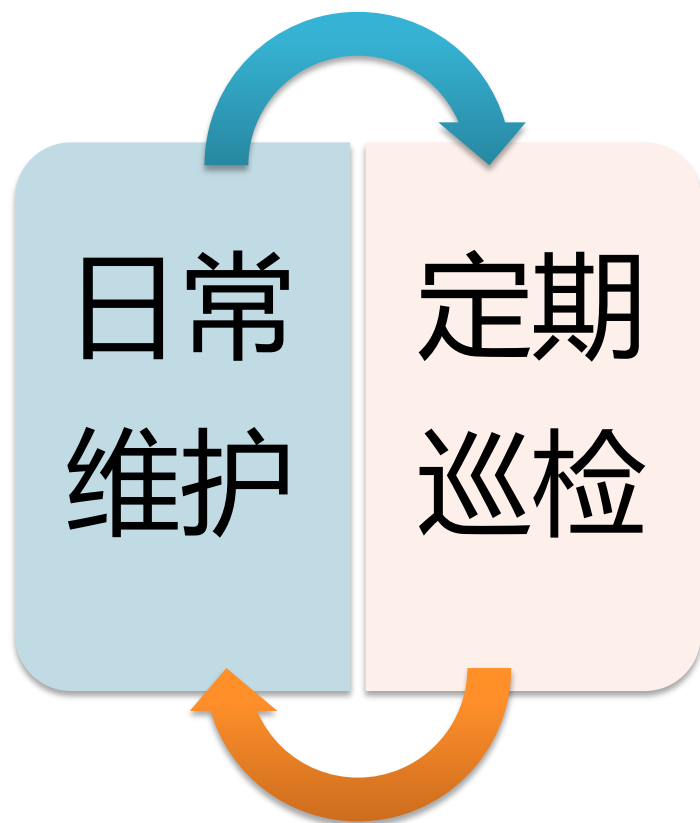
更多的变更是软件配置的基础调整。

通常和发布一起搞。

## 第三步 流程：04日常维护与巡检管理流程



日常监控包括技术监控、定期检查、数据备份等工作。



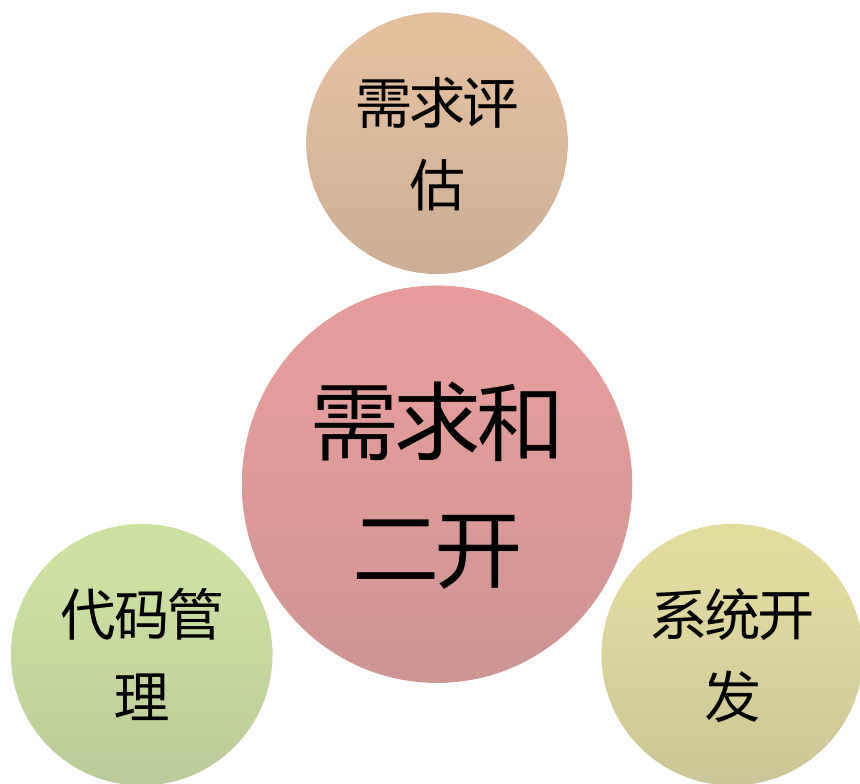
巡检工作，谁都不爱做。

真的好多故障报了没人管。

## 第三步 流程：05 需求和二次开发管理



此流程主要配合开发服务执行，事先约定一定量开发人天，如对于评估工作量小于10人天的工作，纳入开发服务范围。



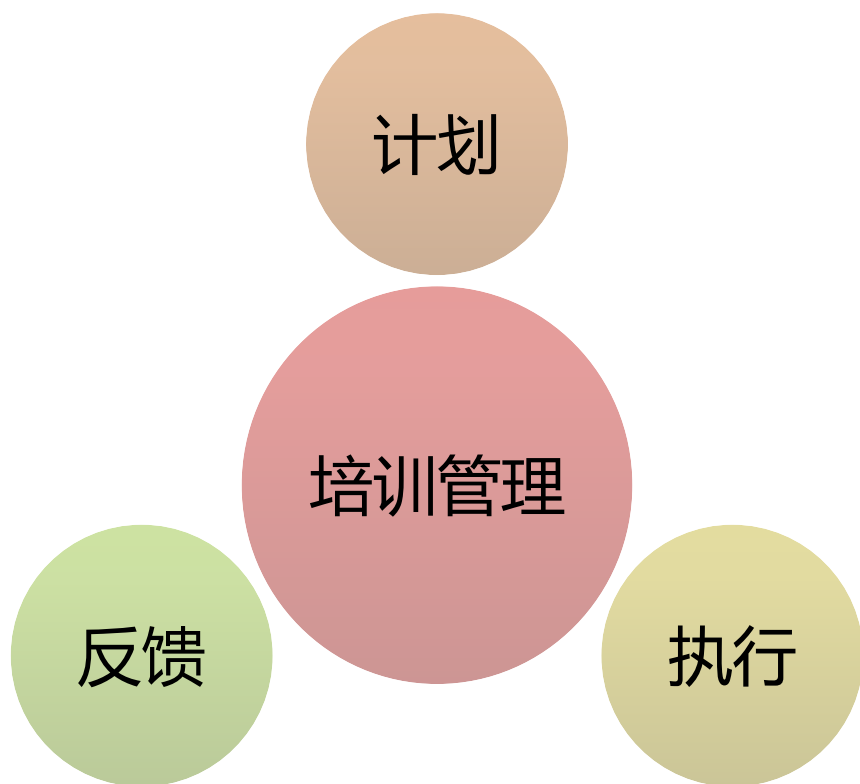
软件一上，开发不断。

但是小单子基本不好收钱。

## 第三步 流程：06 培训管理



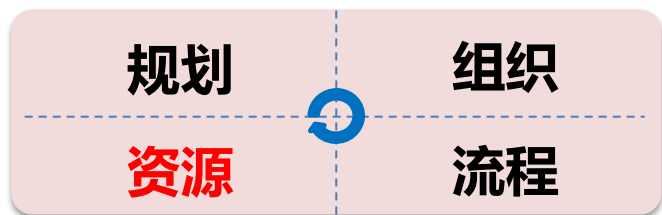
主要提供常态化的培训服务工作，包括定期的新员工培训、应用提升培训等相关系统应用培训工作。



软件培训，远比硬件培训更贴近终端用户。



## 第四步 资源，规划资源



### 规划资源的出发点：

- ◆ 客户应用应用情况、并发、涉及的组织范围；
- ◆ 客户方面的人员流动情况，人员能力；
- ◆ 基于已有问题数（所有方式的支持包括：iSM、电话、QQ等）；
- ◆ 现场服务基于服务频度配置人员；
- ◆ 驻场服务根据岗位匹配所需人员数量；
- ◆ 如果服务组织较大，管理岗位也需要有对应人员。

# 第四步:资源 规划样例



## 现场交付人员配置：

角色	模块	模块细分	高级顾问	中级顾问	碧桂园顾问	人员数量
服务顾问	财务	财务会计	1	2	1	6
		资金管理		1		
		预算管理		1		
	采购	供应商管理	1	0	1	4
		采购管理		1		
		仓库管理		1		
		销售管理		0		
	人力资源	人力资源管理	1	2	1	4
	工程质量	工程质量管理	1	1	1	3
	建安成本	建安成本管理	1	1	1	3
	主数据	主数据管理	1	0	1	2
开发顾问	驻场开发组		1	5		6
技术顾问	驻场技术顾问		1	1		2
合计			8	16		30

## 第四步:资源 规划样例



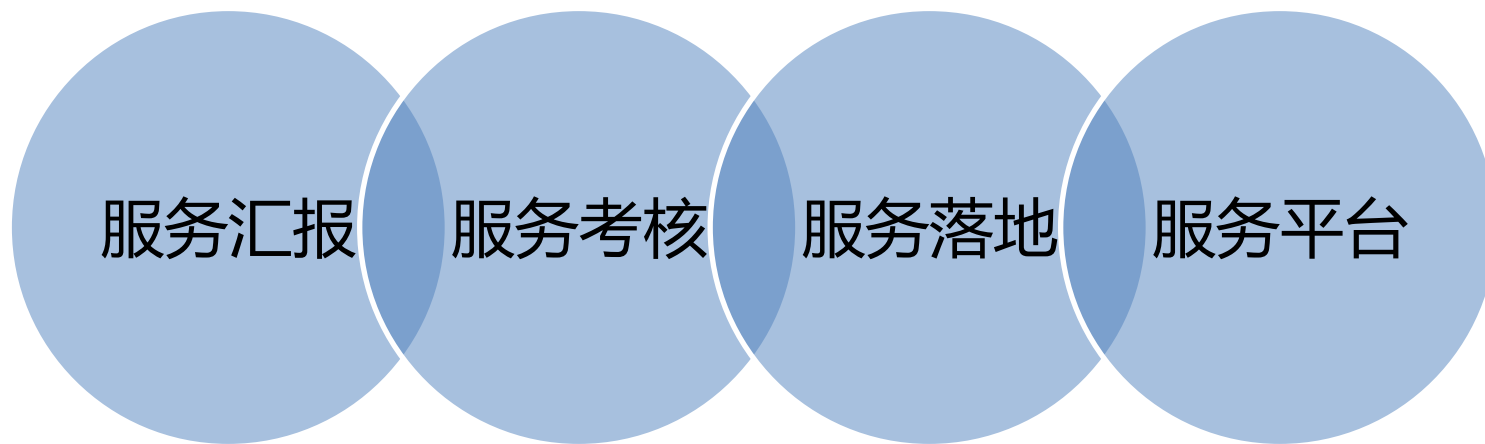
角色名称	主要职责
运维服务经理	保障 XXX 集团方的客户满意度； 协助有关商务协调、推动工作； 协助商务合同的谈判、沟通及签署； 负责服务团队后勤保障工作； 制定并执行服务支持方案，配合服务总监调优服务方案； 整体驻场服务工作安排部署； 协调与推动服务资源完成驻场服务； 服务报告的审批和汇报。
驻场业务顾问	配合 XXX 集团完成应用层面系统管理员职责； 配合用友总部收集现场事件信息，处理现场故障； XXX 集团书面提供业务改进详细需求，驻场顾问配合开发顾问对需求进行分析； 配合 XXX 集团进行补丁上线的提交、测试、验证工作； 配合运维服务经理完成服务报告。
驻场技术顾问	配合 XXX 集团方处理中间件、数据库等与 NC 相关的技术问题； 配合 XXX 集团运维人员完成系统安全检查，现场日常巡检； 配合 XXX 集团补丁管理员完成补丁上线工作； 配合完成运维报告编写工作。
驻场开发顾问	负责辅助二次开发项目评估与开发； 负责公司部分补丁开发与单元测试； 负责对二次开发代码管理工作； 负责开发代码、脚本的移交工作； 辅助服务顾问进行功能测试。
客户服务代表	统一协调用友总部技术资源，记录 XXX 集团项目现状与运维全过程，保证用友服务支持流程的连贯和流畅； 为 XXX 集团系统确认问题分级并督促各级问题处理流程在服务承诺的时间内处理完成； 针对提交到用友总部的重点问题，进行及时跟踪，并把项目问题进度汇报给 XXX 集团项目组； 对项目问题每月进行分析汇总，汇报给驻场服务经理。
应用支持团队	辅助驻场人员处理日常故障； 负责处理 XXX 集团运维团队提交的运维问题； 辅助评估需求； 进行知识库的更新与补充。
技术支持团队	按服务合同规定提供检查与分析服务； 分别从数据库、中间件以及代码逻辑上分析是否有优化空间，提出优化方案。
研发支持团队	对系统错误出具修复补丁； 针对特级问题进行紧急响应。

1、根据不同的服务内容设置对应的岗位；

2、根据岗位职责进行能力匹配，设置服务人员；

3、根据服务范围、工作量匹配一人多岗或多人一岗，匹配人员数量。

# 相关配套工作



各类报告、模板、会议  
必须明确频率。

落地过程其实也是一个项目交付的过程，也要有阶段里程碑。

不要太过依赖工具。



**谢谢**

**Q&A**