

关系管理

ITIL®4 实践指南

AXELOS.com

申明：

- 🌐 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理分解，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行，预计到2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问www.ital4hub.cn或www.italxf.com。
- 🌐 ITIL先锋论坛专家团队只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权归Axoles持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axoles和TSO所声明的所有版权要求。

看-

内容

1 关于本文件 3

2 一般信息 4

3 价值流和流程 15

4 组织和人员 20

5 信息和技术 25

6 合作伙伴和供应商 28

7 重要提醒 27

8 致谢 28

看-

1 关于本文件

本文件为关系管理实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织和人员
- 支持实践的信息和技术
- 用于实践的用于合作伙伴和供应商的注意事项。

1.1 ITIL®4 鉴证方案

作为以下教学大纲的一部分，可以检查从本文件中选择的内容：

- ITIL专家驱动利益相关者价值

有关详细信息，请参考相应的教学大纲文档。

2 一般信息

2.1 目的和描述

关键信息

关系管理实践的目的在于在战略和战术层面上建立和培养组织及其利益相关者之间的联系。它包括与利益相关者之间的关系的识别，分析，监控和持续改进。

关系管理实践专注于确保组织内以及组织与外部方（包括：客户，用户，合作伙伴，供应商等）之间的成功关系。为了使之成为可能，此实践旨在建立一种关系和关系管理的通用方法，该方法可以在组织上采用和遵循。这种方法是组织的文化的重要组成部分。

在组织的文化的背景中，关系管理实践可以包括：

- 共同或共同认可的目标
- 不怪合作和协作
- 持续学习
- 开放透明的沟通
- 预防和调解冲突。

关系管理实践可以解决个人，团队或更大利益相关者群体之间的关系。利益相关者的识别，利益相关者及其利益也是实践的重要方面。利益相关者可能包括：

- 内部团队和个人团队成员
- 管理者
- 高管
- 审核员和其他控制
- 股东
- 顾客
- 使用者
- 赞助商
- 投资者和股东
- 政府和监管机构
- 竞争者
- 合作伙伴和供应商
- 各种社会团体
- 专业社区。

关系管理的内部和外部实践都应解决所涉及的个人和群体之间的文化差异以及其他差异性因素，包括关系是否为：

- 商业或非商业
- 正式或非正式
- 团体或个人
- 直接或间接
- 专业或个人
- 自愿或强制

看-

- 相等或分层。

基于这些因素和其他因素，关系管理有多种类型，组织针对特定情况采用最相关和有效的方法。

关键信息

任何类型的关系都是人与人之间的交互，因此，当人们彼此联系时，应该考虑人的本性和价值观。

2.2 术语和概念

2.2.1 关系类型

人们以不同的方式与组织内的其他人进行交互并建立联系。大多数人可能参与了几种关系，扮演着一系列可能相互冲突的角色。组织是由几个较小的系统组成的复杂系统。每个人或团体都参与几个子系统，每个团体本身构成一个系统。

组织中可能会注意到几种关系。由于组织复杂，某些关系类型将重叠，并且在这些类型之间划分清晰的界限并不容易。但是，能够区分并了解构建和环境所必需的关系类型是有用的，在环境中，关系服务于组织目标并不断发展。

2.2.1.1 个人和团队之间的关系

永久和临时团队构建关系中的个人受他们各自的文化以及其团队和组织文化影响。每种关系都由关于交换，公平，亲密，承诺，信任，协调和沟通的隐性和显式规范和期望所驱动。

社会交流理论认为，只要奖励和成本令人满意，个人就只会追求关系。但是，关系的奖励和成本取决于关系的类型。关系可以描述为公共关系或交流关系，这两种类型定义了关系合作伙伴之间的规范和期望差异。

交换关系是事务性的且面向功用。通常假定工作场所和业务之间的关系是交换关系的示例。

社区关系通常会响应需求提供好处（例如，通过提供帮助，礼物或提供情感支持），并表达对其他人的真诚关注。在公共关系中，不期望立即交换，并且合伙人没有义务回报所获得的利益。朋友和家人之间的关系通常是社区关系的例子。

同样，团队之间的关系可能会证明合作或协作的功能。

定义：

合作

与他人合作实现自己的目标。

协作

看-

X.Hattko对公司与公司之间的关系进行的定性研究¹发现存在三种类型的工作关系：

- 业务助理
- 业务朋友
- 个人朋友。

三种关系类型在合作伙伴之间披露的信息量，亲密程度以及他们之间的信任度方面有所不同。

如表2.1所述，这种类型的特征可以是不同级别的社区，从纯粹的基于交换的关系到更加公共的关系。

表2.1组织中最常见的关系类型示例²。

关系特性	业务助理	业务朋友	个人朋友
社区度	低	介质	高
帮助行为	低	介质	高
会话	仅重要主题	中等水平的非必要主题	很多不必要的话题
自我披露	没有	介质	高度亲密
信任	低	介质	高
性能或绩效控制	高	介质	低
对社交需求的反应，同情	低	对社交需求的支持响应	对社交需求和情绪压力的支持性反应
交换/还款义务	立即返还可比利益的高义务	一定程度的义务	平等，立即偿还的债务水平低

诸如敏捷方法之类的新兴工作范例在建立了更多公共，类似友谊的关系的团队中更为有效。换句话说，今天的管理方法是基于公共和协作关系，而不是基于exchange，控制和义务。当组织考虑采用新兴的工作方式和管理时，重要的是要考虑当前的组织文化，主要的工作关系类型以及发展成为协作工作文化所需的工作。

2.2.1.2 组织之间的关系

像个人和团队这样的组织，互动处于不同类型的关系中，可以通过不同级别的社区来表征。ITIL®4：驱动利益相关者价值描述了三种关系类型，与上述类型相似。

¹Haytko, D. (2004年)，企业对公司和人际关系：广告代理商客户经理的观点。市场营销学院学报 (32: 3)，第312-328页。

²敏捷中的人际关系概念化开发：

看-

<https://www.researchgate.net/publication/50257196> [2020年1月6日访问]

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

看-

看-

表2.2组织之间的服务关系类型³

服务关系型	基本关系	合作关系	合作关系
典型重点	支持和效率	改进点和效果	创新与成长
参与的典型组织级别关系	运行的	运行的和战术	运行的，战术和战略
关系的典型水平成熟度	发起人或赞助人，接单者	服务提供者，值得信赖的顾问	战略合作伙伴
典型的服务类型	商业现成的服务，现成的服务，高度标准化的商品服务，或货品供应	必须配置或定制以实现服务消费者的需求的服务	使用独特的价值主张的定制或定制服务
协议的典型类型	标准合同，服务级别协议（SLA）和基于体验的协议 面向大众市场	高级SLA，基于体验的协议或基于成果的协议	定制合同，基于成果的协议或没有协议
例子	正如服务提供者期望的那样，服务消费者非常清楚地表达了他们的期望。可以在为大量外部服务提供的标准化服务中找到示例消费者。移动运营商，宽带服务提供商和运输公司通常采用这种方式。	根据服务提供者和服务消费者之间的关系，提供者可能难以完全了解服务消费者需要所要实现的结果。在某些情况下，他们将共同努力以定义所需的结果。例如，内部IT或人事部门的关系经理可能会定期与客户交谈并讨论他们的需求和期望。	根据客户指定的要求计划和构建的服务产品和服务的服务 服务消费者和服务提供者在共享团队中共同创建生产的敏捷生产开发

通常，可以使用相同的“交换社区”量表来描述组织之间的非服务关系，并具有以下关键特征：

- 控制与信任
- 交流与社区
- 保护性与自我披露

³ITIL®4：驱动利益相关者价值，1.2.3，表1.2

看-

- 程序与实验
- 分离与共享。

基于正式交换的关系可以在受监管，可预测和相对简单的环境中有效。但是，环境的复杂性越高，这些类型的关系变得越不有效。在复杂的自适应系统中，协作关系通常更有效。这适用于人际和组织间业务关系。

同时，基于信任和协作的关系使人员，团队和组织容易遭受同行的不当行为。结果，个人和组织终止工作关系可能会很痛苦。为避免这种情况，应该建立一种通用的关系管理实践方法，该方法可以促进协作的通用原理，价值和规则，并将其集成到组织的文化中。

2.2.2 防止有毒关系

成功的关系与有毒的关系分类通常与上述社区类型结合使用。有毒的工作环境缺乏热情和相互支持；相反，他们愤世嫉俗和不信任。有毒的行为的四种最常见类型是：批评，防御，轻视和阻碍。自然，在这四种行为为标准的组织中，不可能实现更高的信任度，同理心和协作。这些有毒行为通常可以在基于交换的组织中找到。

但是，由于个人或团队的不当行为，在基于协作的组织中可能产生毒性行为。复原很难打破信任，并且将来可能会阻止信任。在具有许多成员的团队中，或者在具有许多团队的组织中，这些事件很难预防，并且与基于交换的组织相比，协作组织通常更容易受到这些事件的影响。这意味着在所有类型的组织中，预防和减轻有毒的行为都是重要的。

2.2.3 通讯

关系建立在沟通之上。ITIL®4：指导计划和改进强调了有效沟通的原则，例如：

- 通信是双向的流程
- 我们一直都在交流
- 时间和频率问题
- 没有一种适合所有人的交流方法
- 消息在中间。

这些原则应纳入组织的关系管理实践中，以增强效果的沟通以及组织内部人员与团队之间的普遍相互了解。

2.2.4 利益干系人管理⁴

服务的消费者和服务的提供者不是参与客户旅程的唯一人员。组织之间有许多利益相关者为服务关系做出贡献并从中受益。这些利益相关者可能包括所有者，服务提供者员工，第三方供应商，竞争对手，监管机构，工会，行业组织，社区，社会等。

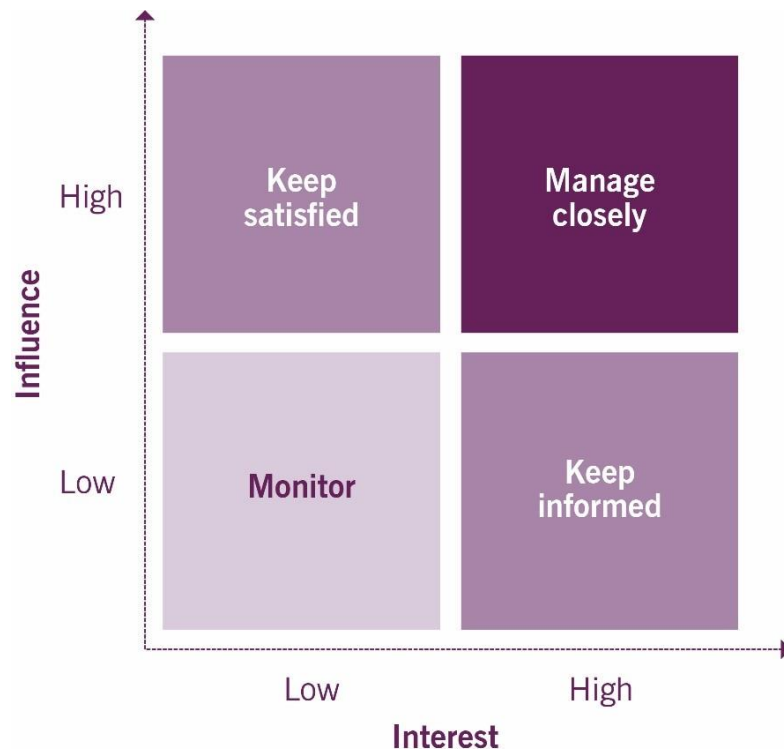
⁴ITIL®4: Drive Stakeholder Value, 1.2

看-

看-

组织中也有许多利益相关者（例如，担任各种职务的领导，经理和雇员）以及组织之外的利益相关者（例如，股东，监管机构，审计师，社会团体和社区等）都没有参与其中。服务关系。

理解每个利益干系人如何影响组织或可能受到组织影响的一种简单方法是在矩阵型中映射利益相关者，并根据他们的影响力和兴趣级别对其进行分类。图片2.1显示了利益干系人分析和映射的示例。



图片2.1示例利益干系人地图

与确定的利益相关者的关系应根据他们的影响力和参与度进行管理。可以通过适当的沟通水平使利益相关者满意，知情并受到监督。利益相关者及其影响力和利益可能会随着时间的流逝而出现变更，因此应定期重新审查和修改利益干系人地图。

2.2.5 关系旅程

关系是一段旅程，其步骤取决于关系的类型（无论是个人，个人还是团队，团队或组织等）。但是，所有最高级别的关系都包括以下步骤：

- 勘探
- 连接
- 谈判
- 协议
- 引入
- 合作/协作
- 评审
- 撤销，断开连接。

ITIL®4：驱动利益相关者价值通过表2.3中的步骤描述了服务关系的旅程。

看-

看-

表2.3 服务关系的行程⁵

探索：了解市场和利益相关者	旅程通常是在服务提供者和服务消费者建立关系之前开始的。双方都可以探索自己的需求和市场机会来确定可能对各自需求的实现有所贡献的合作伙伴。此探索可能包括诸如运行的背景，战略目标和组织能力等方面。
契动：建立关系	服务提供者，服务消费者和其他涉众之间正常运行的关系是通过服务共同创造价值的重要前提。良好的关系是协作关系或合作关系的先决条件。
供应：外形为需求和产品的服务	为了确定双方是否可以从相互的服务关系中受益，服务消费者和服务提供者应该构建和商业案例并以需求和服务产品的形式清楚地表达，塑造和匹配其需求和供应。只有明确表达和理解服务消费者需求才能设计产品和服务。
同意：调整期望并同意服务	至关重要的是，在投资之前，必须将期望，计划和价值共同创建和跟踪，并同意服务范围和质量。
引入：登机或离开旅程	无论双方是否来，他们都必须经过涉及集成的转换或双方资源的分离。
共同创造：提供和消费	服务消费者利用可访问的服务提供者资源，使用提供的货品，并与服务提供者一起基于议定的服务产品共同创造价值。
实现价值：捕获价值和改进	必须基于价值共同创建规划来跟踪和管理价值，并且必须进行改进以持续维护和增加服务价值。

2.3 范围

关系管理实践支持所有价值流和所有管理实践，因为每个价值流和实践都依赖于人及其关系。

关系管理实践的范围包括：

- 开发和推广适用于关系的组织范围的方法，并将该方法集成到组织的文化中
- 确定和管理利益相关者
- 预防和解决冲突
- 监控并在组织内保持有效和健康的关系
- 监控并保持组织与第三方之间的有效健康关系。

⁵ITIL®4 驱动利益相关者价值，1.1，表1.1

看-

看-

尽管活动和责任范围仍与关系密切相关，但它并不包含在其中。表2.4中列出了这些内容，以及对可以找到它们的实践的引用。重要的是要记住，ITIL实践只是价值流的背景中使用的工具的集合；根据情况，应将它们组合在一起。

表2.4其他实践指南中描述的与关系管理实践相关的活动

实现价值	实践指南
与客户建立和管理服务级别协议	服务级别管理
建立和管理服务级别与供应商的协议	供应商管理
人力资源管理	劳动力和人才管理
管理组织变更	组织变革管理
管理与用户的持续互动	服务台
管理与客户的持续互动	服务级别管理
管理与供应商的持续互动	供应商管理

2.4 实践成功因素

定义：实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值；它包括所有服务管理四维模型的组件。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保了实践的效果。

关系管理实践包含以下PSF：

- 在组织上建立并不断改进对关系管理实践的有效方法
- 确保组织内部保持有效和健康的关系
- 确保组织与外部利益相关者之间建立有效，健康的关系。

2.4.1 在组织上建立并持续改进关系管理的有效方法

关系管理的共享方法是组织的文化的重要组成部分。它基于组织内每个人都采用的一套通用的价值观和原则。通常，组织的价值观明确涉及以下概念：开放性，协作，无罪责和心理安全。

关系管理实践与其他应用程序（包括劳动力和人才管理，战略管理，供应商管理实践以及其他应用程序）结合使用，可以开发，交流和维护一系列关系的价值观和原则。但是，关系管理实践的特定重点是确保将这些原理转化为组织内每个人都采用和实践的有效技术，规则和行为模式。

关系管理实践与组织的策略和定位，结构，规模以及PESTLE模型的所有外部因素密切相关。例子包括在严格监管下运作的正式，合规的结构性和泰勒式组织

看-

看-

环境位于频谱的另一端，而富有创造力，自我驱动，敏捷的组织则在另一端运行在免费，安全的环境中。

组织中的每个人都应该传达并接受公认的关系和关系管理方法。实践通常是更广泛的组织文化的沟通和促进的一部分，该组织涉及多种实践，其中最重要的一个是关系管理和劳动力和人才管理。

2.4.2 确保组织中的有效和健康关系

流行的说法“快乐的员工让快乐的客户”是组织的文化与与包括客户在内的外部各方的关系取得成功的广泛关联的一个例子。因此，成功的内部关系是成功的外部关系的重要前提。

每个组织中都有多个利益相关者群体。按人员的角色，权限级别，由组织提供的价值的感知，人口统计学因素，体验和组织中的历史记录以及其他因素将人员分组。一个人通常属于多个组，这些组合可能导致冲突，结盟，误解和洞察力，最终产生各种风险和机会。

在最近的几十年中，许多组织内部的关系管理已经包括了对以前弱势群体的保护，例如残疾人，家庭环境困难的人们等等。这种方法的例子包括性别平等政策，多样性政策以及其他确保所有人享有平等机会的解决方案。

每当在组织中创建新团队时，无论是永久的还是临时的，都可能会进行正式的利益干系人分析和关系管理实践演习。其他组织更改也可能触发利益干系人组，兴趣和关系的正式评估和规划。在既定的工作环境中，通常使用非正式的方法就足够了。但是，建议任何组织和团队使用组织的气候和关系的常规评审。

2.4.3 确保组织与外部利益相关者之间的有效健康关系

2.4.3.1 服务关系

每个组织都是服务提供者和服务消费者，因此涉及多个服务关系。

组织充当服务提供者时，旨在确保代表服务消费者的赞助商，客户和用户对所提供的服务以及总体上的关系的满意度。这些利益干系人组可能具有不同的，有时是冲突的利益。关系管理实践包括有助于理解涉众利益的技术和工具，并确保管理和满足他们的需求和期望。关系管理实践与服务级别管理，服务台，业务分析和度量和报告实践结合使用。

作为服务消费者，组织的目的是确保与供应商和合作伙伴的关系能够实现预期的价值共同创造，并且确保所有使用的服务都支持组织的目标。供应商管理，架构管理和关系管理实践是支持关系管理实践实现这些目标的关键实践。

看-

看-

不论服务关系中的角色如何，组织都使用关系管理实践来确保关系健康，可持续，有效，并且不与组织的价值观，策略和目标相冲突。

2.4.3.2 非服务关系

除了服务关系之外，组织还不断与各种利益相关者团体建立非服务关系。这些组包括但不限于：

- 政府和监管机构
- 社会和社区
- 行业竞争
- 股东，投资者和保荐人
- 媒体。

这些群体可能包括利益和观点不同的利益相关者。但是，组织需要积极管理与有影响力的群体的关系。对关系管理实践成功的重要因素是对这些涉众的识别和分析。规划和实现的关系计划还涉及其他实践。其中包括业务分析，战略管理，风险管理和组合管理实践。

2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景内评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量中的工具可能会有很大差异，这些差异定义了根据用途使用工具时能力的潜力或有效性。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

关系管理实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以评估实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.5中给出了一些关键指标的示例。

表2.5 实践成功因素的关键指标示例

实践成功因素	关键指标
在组织上建立并持续改进关系管理的有效方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 将关系管理的通用方法作为组织的文化的一部分 ● 组织的主要利益相关者满意度与关系管理的方法 ● 关系破裂的数量和百分比，因为未采用并遵循商定的方法
确保组织中的有效和健康关系	<ul style="list-style-type: none"> ● 组织中的气候 ● 员工满意度及其在组织中的关系 ● 离开组织的人数和百分比因为有毒的关系
确保组织与外部利益相关者之间的有效健康关系	<ul style="list-style-type: none"> ● 组织在行业，市场和社交媒体中的形象 ● 组织与外部参与者之间的主要利益相关者满意度与关系 ● 由于关系管理方法所使用的中断关系的数量和百分比组织

看-

看-

将指标正确汇总到复杂指标中，将使数据更易于用于正在进行的价值流的管理，以及用于关系管理实践的定期评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

看-

看-

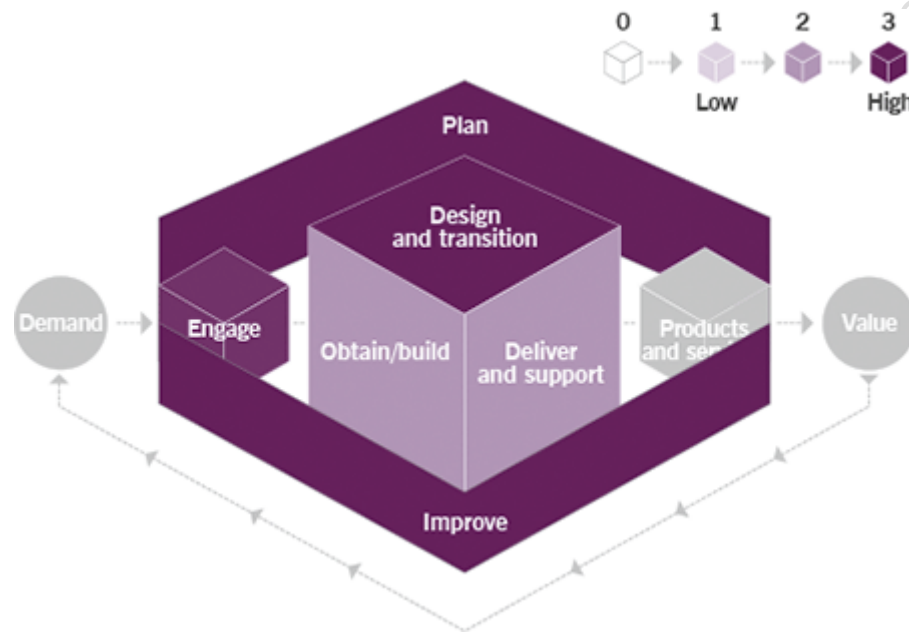
3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

关系管理实践对所有价值流都有贡献。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。关系管理实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 计划
- 改进
- 契动
- 设计和转换。

图片3.1中显示了关系管理实践对服务价值链的贡献。



图片3.1 关系管理实践对价值链的贡献的热图活动

3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

定义：流程

一组相互关联或交互的活动，可将输入转换为输出。流程接受一个或多个定义的输入，并将其转换为定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

关系管理实践活动形成两个主要的流程：

- 管理关系的通用方法
- 管理服务关系旅程。

看-

看-

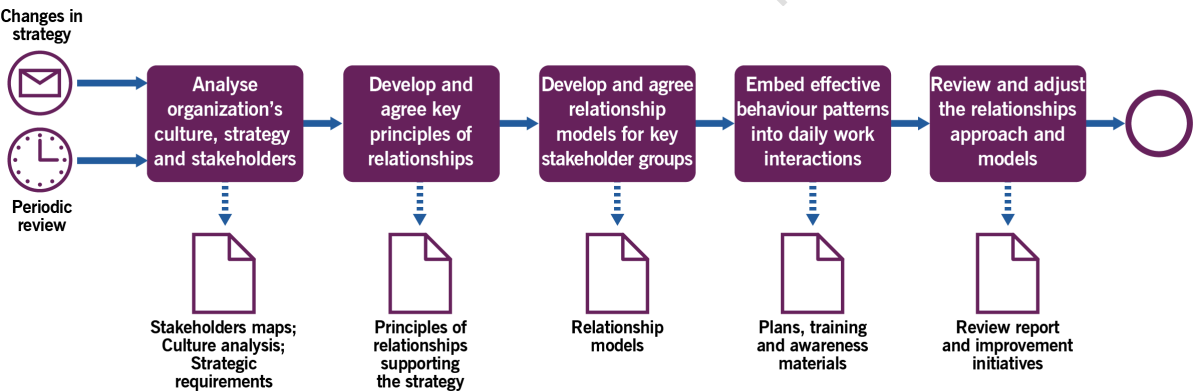
3.2.1 管理关系的通用方法

该流程专注于定义，同意和促进针对各种利益相关者之间关系的通用组织范围内的通用方法。

表3.1输入，活动和管理流程关系的通用方法的输出

关键输入	活动	关键输出
<ul style="list-style-type: none">组织的策略组织的文化和关系的评估行为模式利益干系人信息	<ul style="list-style-type: none">分析组织的文化，策略和利益相关者发展并同意关系的关键原则为关键的利益干系人组开发并同意关系模型将有效的行为模式嵌入到日常工作交互中评审并调整关系的方法和楷模	<ul style="list-style-type: none">利益干系人地图文化分析战略要求关系原理关系型号规划，培训和认知资料关系评审报告改进倡议

图片3.2显示了流程的工作流程图。



图片3.2管理关系通用方法的工作流程图

流程可能会有所不同，具体取决于组织的规模和类型，它的涉众以及文化。表3.2提供了流程活动的示例。

看-

看-

表3.2 活动管理关系的通用方法流程

实现价值	例
分析组织的文化，策略和利益相关者	组织的领导者（在相关情况下，在外部顾问的支持下）分析了组织的文化以及它如何支持该策略。他们还分析了主要的内部和外部利益相关者。与更多的管理受众讨论了所得的分析报告和利益干系人图，以验证结果并提高认知的质量。 <u>主动。</u>
发展并同意关系的关键原则	组织的领导者和经理（在相关情况下，在外部顾问的支持下）制定并同意组织内部和外部关系的关键原则。原理定义了与关键利益干系人组之间关系的关键特征，如所述 <u>在2.2.1节中。</u>
为关键的利益干系人组开发并同意关系模型	对于每个关键的利益干系人组，都开发并同意了关系模型。关系模型包括：社区水平，关系旅程步骤，关键活动，职责，风险，每一个机会旅程的第一步，并推荐了行为模式。
将有效的行为模式嵌入到日常工作交互中	商定的原理和模型在组织上进行交流和讨论。取决于模型，这可以作为正式培训来完成（即与客户，用户，媒体，审计员等的关系），也可以结合到更广泛的文化认知和开发程序中（用于内部关系）。该实现价值通常涉及劳动力和人才管理，组织变革管理，战略管理，服务台，服务级别管理和供应商管理的实践（具体取决于 <u>关系模型正在升级。</u>
评审并调整关系的方法和模型	组织的领导者和经理负责监视评审的采用以及效果对公认的关系原理和模型的采用。这是基于事态（事件，冲突，危机）和基于时间间隔（通常是每年）的。结果和倡议 <u>用作持续改进的输入。</u>

看-

看-

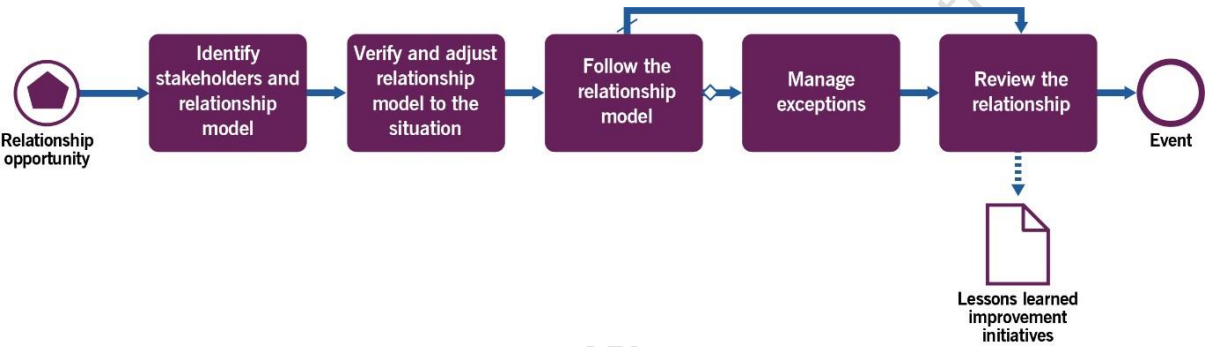
3.2.2 管理服务关系旅程

该流程致力于与商定的关系模型保持有效的，持续的管理与各利益相关者之间的关系。

表3.3 服务关系管理旅程的输入，活动和输出流程

关键输入	活动	关键输出
<ul style="list-style-type: none">关系的原理和模型培训和认知资料角色和责任与利益相关者的沟通	<ul style="list-style-type: none">确定利益相关者和关系模型根据情况验证并调整关系模型关注关系模型管理例外评审和关系	<ul style="list-style-type: none">经验教训，改进倡议关系根据模型记录

图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3管理服务关系的工作流程到流程

流程可能会有所不同，具体取决于关系的性质和关系的旅程。表3.4提供了流程活动的示例。

看-

看-

管理服务关系行程的表3.4 活动流程

实现价	个人作品关系	带外部服务消费者的服务关系
确定利益相关者和关系模型	当新的团队成员加入团队，或者创建了一个新团队，个人彼此熟悉。在某些情况下，团队负责人会传达关系原则，其他是关系代理或关系原则是隐含的。	组织的关系代理（例如市场营销或销售人员，专家或经理）与潜在服务消费者的代表联系或联系。的 经理评估消费者并标识适当的关系模型。
根据情况验证并调整关系模型	关系模型很少明确地进行通信，而是受规范和价值驱动的。但是，在某些情况下，有一种更正式的方法，包括行程映射和对行程进度的反思。	关系经理确认或分配旅程的关系代理，并确认或调整关系模型。
关注关系模型	监视关系的旅程指派的关系代理遵循并在需要时由关系模型团队进行交互潜在客户，组织经理和员工本身。	与服务消费者代表进行交流，并指导组织的其他成员与服务消费者进行通信。
管理例外	当发生冲突时，或者关系模型不证明关系模型不证明为有效起见，经理和人事部门将协助解决此问题，并在相关情况下建议模型的更新。	当发生冲突或关系代理和关系经理可以有效地解决此问题，并在相关的情况下建议对模型进行更新 团队成员参与
评审，关系经理和团队负责人（在	协作的关系，以及与服务的团队关系成员）评审和关系（以下更改；关系结束时；或定期）。得到的结果（包括经验教训和改进倡议）将传达给相关各方，并用于持续改进。	消费者，关系代理和关系经理评审和关系（以下更改；关系结束时；或定期）。得到的结果（包括经验教训和改进倡议）将传达给相关各方，并用于持续改进点。

看-

看-

4 组织和人员

4.1 角色，能力和责任

实践指南没有描述实践管理的角色，例如实践所有者，实践负责人或实践教练。相反，他们专注于每个实践的专门角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应视为强制性的，甚至不建议使用。

请记住，角色不是职务。一个人可以担任多个角色，一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色都具有基于表4.1中所示的模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	能力简介（活动和技能）
L	领导者决策，授权，监督其他活动，提供激励和动机，并评估结果
A	管理员分配任务和确定优先级，保持记录，正在进行中报告并启动基本改进
C	协调员/沟通者协调多方，维护利益相关者之间的沟通，并运行认知销售活动
M	方法和技术专家设计和实施工作技术，文档编制程序，有关流程的咨询，工作分析以及持续工作改进点
T	技术专家提供技术（IT）专业知识并开展专业知识-基于作业

表4.2中列出了关系管理活动中可能涉及的其他角色的示例，以及相关的能力概况和特定技能。

表4.2负责服务目录管理实践活动的角色示例

实现价值	负责角色	能力简介	具体技能
管理关系的通用方法			
分析组织的文化，策略和利益相关者	<ul style="list-style-type: none"> 组织的领导者 人力资源专家 组织文化 关系管理顾问 	LC	对组织的了解 <ul style="list-style-type: none"> 战略 文化 利益相关者 关系类型

看-

看-

发展并同意关系的关键原则

- 组织的领导者
- 人力资源专家
- 组织文化
- 关系管理

LMCA

对组织的了解

- 策略文化
 - 利益相关者
 - 关系类型
 - 专业知识
 - 关系
-

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

看-

看-

	顾问 关系经理		管理实践
发展并达成共识 适用于关键利益干系人组的关系模型	<ul style="list-style-type: none"> 组织's 领导者经理 关系经理 关系管理顾问 	<ul style="list-style-type: none"> MCA 	<ul style="list-style-type: none"> 关系管理实践的专业知识 了解组织 战略 对主要利益相关者的了解 他们的兴趣
将有效的行为模式嵌入到日常工作交互中	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源专家 组织的领导者和经理 关系经理 社区领袖 	<ul style="list-style-type: none"> LCA 	<ul style="list-style-type: none"> 很好的了解 组织文化 内部利益相关者 对约定的模型有很好的了解。出色的领导力和沟通能力
评审并调整关系的方法和模型	<ul style="list-style-type: none"> 组织的领导者 人力资源专家 组织文化 顾问 关系经理 	<ul style="list-style-type: none"> AC 	<ul style="list-style-type: none"> 分析能力 对组织的了解 战略 文化利益相关者 关系类型
管理服务关系旅程			
确定利益相关者和关系模型	<ul style="list-style-type: none"> 关系代理 关系经理 销售和营销专家 专家和管理者 	<ul style="list-style-type: none"> C 	<ul style="list-style-type: none"> 了解 组织的关系原理 主要利益相关者
根据情况验证并调整关系模型	<ul style="list-style-type: none"> 关系经理 关系代理 	<ul style="list-style-type: none"> CA 	<ul style="list-style-type: none"> 对主要利益相关者的了解 关系型号 对组织的了解 人员 角色

看-

看-

			• 责任
关注关系模型	<ul style="list-style-type: none"> 关系经理 关系代理 专家（供应商经理，内部审计员，服务台代理，客户经理等） 	CAT	<ul style="list-style-type: none"> 对关系型号和所涉及的利益干系人有很好的了解 良好的沟通能力
管理例外	<ul style="list-style-type: none"> 关系经理 人力资源专家 团队领导 关系代理 	CLA	<ul style="list-style-type: none"> 良好的沟通和调解能力，对利益相关者的了解以及他们的利益领导能力 关系的丰富知识背景
评审和关系	<ul style="list-style-type: none"> 关系经理 关系代理 团队经理和参与其中的专家关系 	CM	<ul style="list-style-type: none"> 了解组织 关系原理 主要利益相关者 分析能力 沟通技巧

4.1.1 关系经理和关系代理

关系管理实践有两个特定的角色：关系经理和关系代理。

关系经理负责：

- 开发和维护关系模型
- 交流，培训和支持关系代理
- 审查关系
- 协调关系的旅程
- 在关系旅程中管理异常。

关系经理角色可以由团队经理，业务线经理或HR 经理以及其他角色执行，也可以担任专门职务。前者通常用于内部关系以及与轻度外部利益相关者的关系。后者通常用于与客户（例如客户关系经理），媒体（例如关系经理），监管机构（例如监管联络人经理）等建立关系。

具有负责所有类型关系的通用关系经理角色是不寻常的。在许多情况下（主要是管理外部关系），

看-

看-

利益相关者或主要的利益干系人被分配了专门的关系代理，该代理代表关系旅程中的组织。取决于组织结构和关系的类型，此角色可以由客户经理，个人顾问，客户关系经理，销售代理及其他人员执行。关系代理是关系旅程的背景内的组织通常不使用的通用术语，因为组织更喜欢以上下文方式命名角色，以吸引利益干系人的期望和语言。

关系代理负责：

- 与利益相关者保持健康关系
- 按照约定的关系模型
- 协调利益干系人与组织成员之间正在进行的交互
- 参与管理的例外
- 参与关系评论。

4.2 组织结构和团队

如前所述，关系经理角色可以与正式职位相关联。对于管理与关键外部利益相关者的关系，通常需要专门的团队。这些类型的结构通常在专注于与服务消费者建立商业关系的组织中找到。

专用的组织结构通常不支持内部关系管理实践。但是，在大型的复杂组织中，人力资源团队可能包括专门的专家或专注于组织文化和关系方面的团队。

看-

5 信息和技术

5.1 信息交流

关系管理实践的效果基于所使用信息的质量。这包括但不限于以下信息：

- 组织策略和价值观
- 组织文化
- 组织架构
- 利益干系人信息
- 合作伙伴和供应商
- 规范组织结构的政策和要求
- 利益干系人满意度。

该信息可以采用各种形式。关系管理实践的关键输入和输出在第3节中列出。

5.2 自动化和工具

在大多数情况下，关系管理实践可以从自动化中受益。在可行且有效的地方，可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 关系管理活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
管理关系的通用方法			
分析组织的文化，策略和利益相关者	协作和通讯工具	协作，信息交换	低
制定并同意以下关键原则关系	思维导图，头脑风暴工具	决策支持	低
为关键的利益干系人组开发并同意关系模型	CRM工具，工作流工具，通信和协作工具	行程映射，培训交流和认知手册	中等偏上
将有效的行为模式嵌入到日常工作交互中	通讯和协作工具，演示工具，门户网站	支持促销，培训和认知	介质
评审并调整关系的方法和模型	协作和通讯工具，报告工具	协作，信息交换，报告创建和分配	介质
管理服务关系旅程			

看-

确定利益相关者和关系模型	通讯和协作工具	探索，联系和初始通讯	中等偏上
--------------	---------	------------	------

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

看-

根据情况验证并调整 关系模型	CRM工具, 工作流工 具, 知识管理工具	旅程映射, 知识管理	高
关注关系模型	CRM工具, 工作流工 具, 知识管理工具	旅程映射, 知识管理, 记 录管理, 通讯 管理	高
管理例外	CRM工具, 工作流程 工具, 知识管理工 具, 协作工具	旅程映射, 知识管理, 直 接通信	介质
评审和关系	CRM工具, 工作流工 具, 知识管理工具	旅程映射, 知识管理, 记 录管理, 通讯 管理	中等偏上

看-

6 合作伙伴和供应商

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务。这些通常是由第三方提供的（请参阅ITIL®Foundation的2.4节：服务关系的模型的ITIL 4版）。实践指南针对几种实践（包括服务设计，架构管理和供应商管理）描述了支持服务引入的关系和依赖性。

对于第三方，关系管理实践极为重要，因为合作伙伴和供应商是关键的利益相关者，必须与他们保持有效而健康的关系。在这方面，此实践的所有建议都适用于管理与供应商和合作伙伴关系。此外，此实践的名字突出了合作关系（基于协作社区的关系）与与其他供应商的基于交流的合作关系之间的区别。

在组织旨在确保快速有效的关系管理的情况下，他们通常会试图同意以其合作伙伴和供应商关闭合作，消除沟通，协作和决策方面的正式官僚障碍。此类关系中的所有各方都应力求透明度和可视化相互进行可能影响其他各方的更改。一些组织将与合作伙伴和供应商的关系的管理委派给服务集成。在这种情况下，集成被组织视为合作伙伴，并且作为合作伙伴，他们共享成功关系管理实践所需的信息以及其他实践。服务集成可能会在顾问和/或关系经理角色中参与管理关系流程的通用方法。在管理服务关系旅程流程时，集成扮演关系代理和关系经理的角色。

其他组织更喜欢构建，并与主要供应商和合作伙伴保持直接关系。尽管此方法的复杂性较高，但由于参与的较高级别以及双方之间的信任，它可能会有所裨益。有关服务集成和管理和解中介的更多信息，请参见供应商管理实践指南。

看-

看-

7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的主题目录，而不是答案列表。使用实践指南时，组织应始终遵循ITIL 指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见以下内容的第4.3节：
ITIL® 基础：ITIL 4版。

看-

8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。AXELOS特别要感谢以下人员。

8.1 作家

安东尼·肯特索娃（Antonina Klentsova），保罗·威格泽（Paul Wigzel）。

8.2 审稿人

罗曼·朱拉夫列夫（Irina Matantseva）

AXELOS Copyright | View Only - Not for Redistribution | © 2020

