

ITIL® 4:

驱动利益相关者价值

申明:

- ✚ 本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理而成，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行之中，预计将于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 or www.italxf.com。
- ✚ ITIL先锋论坛专家团队仅仅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，所有版权均为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。

由TSO（文具办公室）出版，属于Williams Lea，可从以下网站获得：

线上www.tsoshop.co.uk

邮件，电话，传真和电子邮件

左

邮政信箱29，诺里奇，NR3 1GN

电话订单/一般查询：0333 202 5070

传真订单：0333 202 5080

电子邮件：customer.services@tso.co.uk 文本

电话0333 202 5077

TSO @ Blackwell和其他认可的代理商

阿克斯洛斯

有关如何联系AXELOS的完整详细信息，请访问：<https://www.axelos.com>

<https://www.axelos.com>

有关资格和培训资格的更多信息，请访问：<https://www.axelos.com/certifications>

<https://www.axelos.com/archived-pages/becoming-an-axelos-partner/training-organization-and-trainer-accreditation> 如

有其他查询，请发送电子邮件至：ask@axelos.com

版权所有©AXELOS Limited 2020

保留所有权利。未经AXELOS Limited书面许可，不得以任何形式或任何方式复制本出版物的任何部分。

要求重新使用，复制或重新发布本出版物中的材料的申请应发送至许可小组，地址为：licensing@AXELOS.com

注册办事处地址：英国伦敦伯纳斯街30号，W1T 3LR

AXELOS，AXELOS徽标，AXELOS漩涡徽标，AgileSHIFT®，ITIL®，MoP®，M_o_R®，MoV®，MSP®，P3M3®，P3O®，PRINCE2®，PRINCE2 Agile®和RESILIA®是AXELOS Limited的注册商标。

图片2.4：经约瑟夫·鲁夫特（Joseph Luft）的Of Human 交互，经McGraw-Hill Inc.许可改编。通过版权清除中心公司传达的许可；经MindTools许可使用的改编。

图片2.5：转载自Meyer, E. (2014) 在文化雷区中导航。哈佛大学业务评审92 (5) : 119–123。哈佛业务Publishing版权所有©2014。

第一版2020

ISBN 9780113316366

在英国印刷，供文具办公室使用

材料经过FSC认证，并使用ECF纸浆生产，该纸浆来自完全可持续发展的森林。P003017333 c20 02/20

内容

图清单	v
表清单	vi
前言	viii
序言	ix
关于ITIL 4出版物	x
关于ITIL的故事	xi
ITIL FOUNDATION回顾	xiii
1 介绍	1
1.1 契动的重要性	2
1.2 关键原则	3
2 客户旅程	15
2.1 利益干系人的愿望	16
2.2 接触点和服务的相互作用	18
2.3 映射客户旅程	20
2.4 设计客户旅程	25
2.5 测量和改进客户旅程	30
2.6 总结	30
3 步骤1：探索	33
3.1 了解服务使用者及其需求	36
3.2 了解服务提供者及其报价	41
3.3 了解市场	42
3.4 瞄准市场	45
3.5 总结	49
4 步骤2：契动	51
4.1 沟通与合作	54
4.2 了解服务关系类型	56
4.3 建立服务关系	59
4.4 管理供应商和合作伙伴	72
4.5 总结	74
5 步骤3：供应	75
5.1 管理需求和机会	77
5.2 指定和管理客户要求	84
5.3 设计服务产品和用户体验	90
5.4 销售并获得服务产品	95
5.5 总结	98

6	步骤4: 同意	99
6	同意和规划价值共同创建	101
6	协商并协定服务	106
6	总结	118
7	步骤5: 引入	119
7	规划引入	122
7	与用户相关并建立关系	129
7	提供用户参与和交付渠道	132
7	使用户能够使用服务	136
7	提升共同能力	138
7	撤销客户和用户	139
7	总结	142
8	步骤6: 共同建立	143
8	培育服务意识	145
8	正在进行的服务交互	149
8	培育用户社区	157
8	总结	159
9	步骤7: 实现价值	161
9	在不同的设置中实现服务价值	163
9	跟踪价值的实现	165
9	评估并报告价值实现	170
9	评估价值的实现并改善客户的旅程	172
9	为服务提供者实现价值	175
9	总结	178
10	结论	179
	尾注: ITIL的故事	183
	进一步的研究	185
	词汇表	191
	致谢	201
	索引	205

图清单

图片0.1	服务价值系统	xiii
图片0.2	ITIL 服务价值链	xiv
图片0.3	持续改进模型	xvi
图片0.4	服务管理四维模型	xvii
图片1.1	利益干系人示例图	4
图片1.2	服务消费者的三个角色	5
图片1.3	服务关系模型	5
图片1.4	价值流与客户旅程之间的关系	8
图片1.5	客户和用户体验的三个方面	9
图片1.6	可视化线	10
图片1.7	客户旅程和服务交互	10
图片1.8	服务的三个方面价值	11
图片1.9	考虑实现价值的结果，成本和风险	12
图片1.10	服务，服务交互，服务产品，产品和资源之间的关系	13
图片1.11	价值驱动框架示例	13
图片2.1	迪士尼学院指南针模型	17
图片2.2	设计端到端客户旅程和体验所涉及的阶段	18
图片2.3	客户旅程地图的示例	23
图片2.4	Johari窗口	24
图片2.5	文化的八个尺寸	29
图片3.1	“黄金圈”	36
图片3.2	模型SWOT分析	39
图片3.3	市场的四个基础细分	44
图片3.4	爱达模型	47
图片3.5	可持续性和三重底线方法	48
图片4.1	服务价值的方面	53
图片4.2	服务关系梯子	59
图片4.3	三C诚信模型	63
图片4.4	价值驱动框架示例	66
图片5.1	需求，容量和供应之间的关系	78
图片5.2	服务交付三角形：将需求转换为需求所涉及的角色	85
图片5.3	故事映射的示例	88
图片5.4	延迟成本除以适应服务管理术语的持续时间	90
图片5.5	服务蓝图的示例	93
图片6.1	协议的限制：从服务消费者需求到协议	111

图片7.1	无缝的用户与全渠道的旅程管理	133
图片8.1	服务技术遇到的类型	150
图片9.1	ITIL 规划和评价模型	165
图片9.2	服务利润链	166
图片10.1	通用客户旅程	180

表清单

表0.1	ITIL 管理实践	xv
表1.1	客户旅程的步骤	3
表1.2	三种基本的服务关系类型	6
表1.3	用于解决事件的客户旅程的示例	7
表2.1	识别, 理解和掌握客户旅程的目的	16
表3.1	探索步骤的目的	34
表3.2	典型的利益相关者	37
表3.3	在PESTLE分析中要解决的关键领域示例	37
表3.4	内部评估中要解决的领域和问题	38
表3.5	ITIL 持续改进模型的步骤	39
表3.6	方案选项示例	40
表4.1	参与和建立关系的目的	53
表4.2	三种服务管理情况下的三种聆听模式及其应用程序	54
表4.3	在不同环境中建立和促进关系	56
表4.4	基本服务关系的优缺点	57
表4.5	合作关系的利与弊	57
表4.6	合作关系的优缺点	58
表4.7	服务关系阶梯的步骤	60
表4.8	契动的初始活动	60
表4.9	三个Cs 模型应用于服务关系	63
表4.10	关系管理活动	64
表4.11	了解服务提供者功能清单	65
表4.12	自助服务门户的正面和负面影响	67
表4.13	服务客户体验的关键生产和服务因素	68
表4.14	契动步骤中的评估类型	69
表4.15	业务提供者成熟度模型	69
表4.16	基于服务管理四维模型的服务提供者和服务消费者成熟度评估	70
表4.17	准备情况评估清单	71
表4.18	组织变更准备情况评估清单	71
表4.19	关系管理服务集成活动	73
表5.1	调整需求和服务产品的目的	76
表5.2	获取或构建的业务活动模式示例流程	77
表5.3	计费机制的负面影响示例	80

表5.4	典型冲突和不确定性领域的例子	82
表5.5	客户和用户优先级与需求冲突	82
表5.6	服务消费者角色和需求规范场景的示例	85
表5.7	问题规范技术	87

表5.8	问题规范技术的使用示例	87
表5.9	使用史诗，功能，促成因素和故事来阐明需求	89
表5.10	精益的五项原则	91
表5.11	持续改进模型和引入方法	94
表5.12	定价选项	95
表5.13	要求产品和服务的不同方法	97
表6.1	达成期望和达成一致服务的目的	100
表6.2	用于不同类型的服务产品的价值驱动示例	102
表6.3	不同情况下服务关系旅程差异的示例	110
表6.4	服务功用描述和指标的示例	113
表6.5	功效需求和相关指标的示例	114
表6.6	体验特性和指标的示例	115
表6.7	针对许多个人消费者的服务的典型协议动作示例	117
表7.1	引入和撤销的用途	120
表7.2	引入的消费者资源示例	124
表7.3	服务提供者，服务消费者和供应商/合作伙伴引入活动的示例	126
表7.4	用户引入活动的示例	127
表7.5	引入控制的方法示例	128
表7.6	与单个服务消费者的关系管理	131
表7.7	服务提供者必须考虑的全渠道挑战示例	134
表7.8	使用ITIL 指导原则到改进用户功能的服务提供者和客户的示例	138
表7.9	提供者转换活动示例	141
表8.1	服务提供的用途和消耗	144
表8.2	服务提供者组织中的服务意识	146
表8.3	服务消费者组织中的服务意识	148
表8.4	用户查询：分类准则及其处理中涉及的关键实践	153
表8.5	持续的客户和用户反馈所面临的挑战和解决方案	156
表9.1	价值捕获和客户旅程改进点的目的	162
表9.2	在不同类型的服务关系中跟踪，评估和评估价值的实现	164
表9.3	价值实现跟踪的级别	167
表9.4	跟踪服务体验和满意度	168
表9.5	价值实现的两个评估和报告级别	171
表9.6	评估和改善服务和客户旅程	173

前言

在IT行业开发的新阶段，AXELOS很高兴介绍ITIL 4，这是IT 最佳实践发展的最新一步。通过在我们的体验的基础上，将新颖和前瞻性的思想推向市场，ITIL 4为您的业务配备了应对行业当前面临的挑战的能力。

ITIL 4将继续采用ITIL作为有关IT和服务管理的全球最广泛使用的指南。它通过将现代和新兴实践与已建立的和公认的知识相结合，确保与现有工作方式（在服务管理已经成功的地方）保持连续性。怎么样。ITIL 4还提供了有关这些新方法的指南，以帮助个人和组织看到他们的利益，并以充满信心，专注和最小的干扰来使用它们。

ITIL 4的整体方法在组织和行业中提高了服务管理的形象，使其成为更具战略意义的背景。它的重点是从需求到价值的端到端生产和服务管理。

ITIL 4是大量全球研究的结果，并且开发跨IT和服务管理行业开展了工作。这项工作涉及活跃的从业人员，培训人员，顾问，供应商，技术人员和业务客户。架构师团队已与ITIL的广泛利益相关者和用户合作，以确保内容满足连续性，创新，灵活性和价值的现代要求。

ITIL培训为个人提供了一种结构化的方法，以发展他们在当前和未来工作场所中的能力。随附的指南还帮助组织利用新技术和即将来临的技术，成功进行数字化转型，并根据自身和客户的需要创造价值。

ITIL®4：驱动利益相关者价值涵盖了服务提供者及其客户，用户，供应商和合作伙伴之间的所有类型的参与和交互。它探讨了组织为了驱动利益相关者价值可以采取的各种步骤，包括（但不限于）促进各种类型的关系，了解市场和利益相关者以及捕获和实现价值。该指南还涉及通过启用IT的服务将需求转换为价值，为读者提供增加利益干系人满意度的必要工具（这是在当前竞争环境下业务取得成功的必要条件）。它可以在所有类型的组织中采用和改编，从而有助于在适当的水平上建立，维护和开发有效的服务关系。

欢迎使用新一代IT 最佳实践！



马克·巴沙姆

AXELOS全球最佳实践首席执行官

序言

欢迎！本指南将通过服务为您带来共同创造价值的惊人旅程，同时面向客户和服务提供者。该指南适用于每个人：井井有条的大型团体，家庭，背包客，旅行者，喜欢精心计划的旅程的旅行者以及寻求更自发和新兴的体验的旅行者。您可以一路与我们同行，也可以加入我们。

服务不是制造或生产的，而是两个或多个利益相关者之间的共创。服务体验由单独的接触点和服务在旅途中以及整个旅途中的交互作用形成。对于改进，利益干系人，满意度，每个接触点都应产生良好的体验，并且整个过程应达到或超过涉众的期望。

本指南的目的是通过将机会和需求转换为价值，为所有相关利益相关者提供优化，服务旅程的价值。换句话说，到驱动利益相关者价值。所有利益相关者通过以下方式服务价值的创建做出了贡献：

- 探索价值主张
- 建立关系
- 保持参与通道处于打开状态
- 成型需求
- 设计服务产品
- 与期望保持一致并达成一致
- 共同创造服务经验
- 实现价值。

ITIL®4：驱动利益相关者价值提供了有关如何契动参与其中并为其中的每个活动做出贡献的建议。它讨论了服务旅程的主要垫脚石，并向您展示了如何使旅程对服务消费者，服务提供者和所有其他利益相关者有价值。

对于客户和服务提供者，采用服务意识是一个好的开始。因此，在进行服务旅程时，请在旅程的每个阶段考虑以下“五个Ss”：

- 微笑，服务和支持。
- 首先寻求了解-然后被理解。
- 抓住“关键时刻”。
- 为意外节省时间。
- 当您犯错时，对不起（太多而不是太少）。我们现在可以登机了。一路平安！



了。一路平安！

关于ITIL 4出版物

ITIL®4：驱动利益相关者价值提供有关在适当级别建立，维护和开发有效服务关系的指南。它领导组织以服务提供者和消费者的角色进行服务之旅，支持有效的交互和沟通。它是四个ITIL 4出版物之一，其中构建就ITIL Foundation中引入的概念进行了介绍。这些出版物各自专注于服务管理的不同方面。

ITIL®4：创建，交付和支持解决了生产和服务管理在文化和团队管理方面的问题；概述了支持服务管理的工具和技术；并演示了如何将管理实践集成到端到端价值流中。

ITIL®4：指导计划和改进有助于使生产和服务管理符合现代业务的要求；推动成功的组织转型；并将持续改进嵌入每个级别的组织的行为中。

ITIL®4：高速IT解决了数字化转型的细节，并帮助组织朝着业务和技术的融合发展，或建立新的数字化组织。

ITIL 管理实践指南支持ITIL 4出版物，其中包含实用的动手指南，该指南可以在所有ITIL 4出版物的背景中使用。与ITIL®4特别相关的实践：驱动利益相关者价值包括业务分析，组合管理，关系管理，服务目录管理，服务台，服务级别管理，服务请求管理和供应商管理。实践指南可在以下网站在线访问 www.axelos.com/my-axelos/my-til。

关于ITIL的故事

本出版物中提供的指南可被采用并适用于所有类型的组织和服务。为了展示如何将ITIL的概念实际应用到组织的活动中，ITIL®4：驱动利益相关者价值沿用了一家虚构的公司在ITIL旅程中的成果。

艾克苏汽车租赁公司正在进行改造，以使其服务现代化，改进对客户，满意度和保留级别进行现代化，并正在使用ITIL进行此操作。在本文的每一章中，艾克苏的员工都将描述公司如何改进其服务，并说明他们如何使用ITIL 最佳实践来做到这一点。

ITIL故事情节部分出现在整个文本中，并由不同的边框分隔。

到目前为止的故事

艾克苏租车正在进行数字化转型。

艾克苏的总部位于西雅图，在欧洲，美国和亚太地区设有分支机构。在进行转换之前，艾克苏面临业务的低迷和客户满意度的减少。它失去了客户，破坏性企业通过在线平台和移动应用程序提供创新服务，包括汽车共享和无人驾驶汽车。

因此，艾克苏雇用了一位新的首席信息官Henri，他被选为他的体验进行大规模IT转型，使诸如设计思维，DevOps和Agile之类的方法与诸如ITIL，ISO，COBIT和IT4IT之类的管理框架保持平衡。他了解在现代业务中拥抱IT和数字化创新的重要性。他的任务是增加客户满意度，吸引和留住客户以及改善公司的底线。

Henri优先考虑艾克苏的数字化转型，并使用ITIL作为最佳实践的基础资源，在此基础上，其他方法也可以使用构建。这使他知道需要业务的变更成为可能。ITIL的采用和改编有助于Henri为艾克苏及其客户提供共同创造价值的高质量服务。他研究了艾克苏管理服务管理四维模型，采用服务价值链以及在其服务的持续改进中利用七个ITIL 指导原则的方式。

在Henri的指导下，引入了新服务，例如高级驾驶员辅助系统和对车辆的生物识别访问。这些新服务已被艾克苏的客户广泛采用。结果，该公司获得了声誉，用于快速，可靠的服务。客户忠诚度有所改进，重复预订增加了。还引入了艾克苏绿色改进点计划，以帮助艾克苏实现其愿景成为环境友好的组织。公司的许多环保目标已经实现，并且正在制定新的发展计划。确保艾克苏车队一半使用可持续发电的项目正在取得进展。

经过一段时间的强劲增长后，艾克苏正在试验新的服务模型，以应对不断变化的业务气候。艾克苏在世界各地都在寻找解决方案，以应对其面临的新挑战。如果新的服务型号成功，则可以在艾克苏的全球分支机构中进行部署。

认识艾克苏员工

以下是艾克苏汽车租赁的三名主要员工：



Henri是艾克苏汽车租赁的新CIO。他是业务的成功执行官，准备动摇一切。他相信T和服务管理的集成方法。



Radhika是艾克苏汽车租赁T 业务的分析师，她的工作是了解艾克苏汽车租赁人员和客户的用户要求。她充满好奇心和活力，努力与所有内部和外部客户保持积极的关系。Radhika主要从事发现和规划活动，而不是IT运维。她提出了很多问题，并且擅长发现模式和趋势。



Solmaz是艾克苏的业务转换经理。她对现有和潜在客户的客户满意度充满热情，并致力于提供适当的服务来满足他们的需求。为了补充她的角色，她还专注于以人为中心的设计，它基于人们如何，需要和想要执行任务来做出设计决策，而不是期望用户根据生产调整 and 适应他们的行为。Solmaz热情，合作且友善。

ITIL FOUNDATION回顾

本节简要回顾了ITIL®Foundation：ITIL 4 Edition中引入的概念。

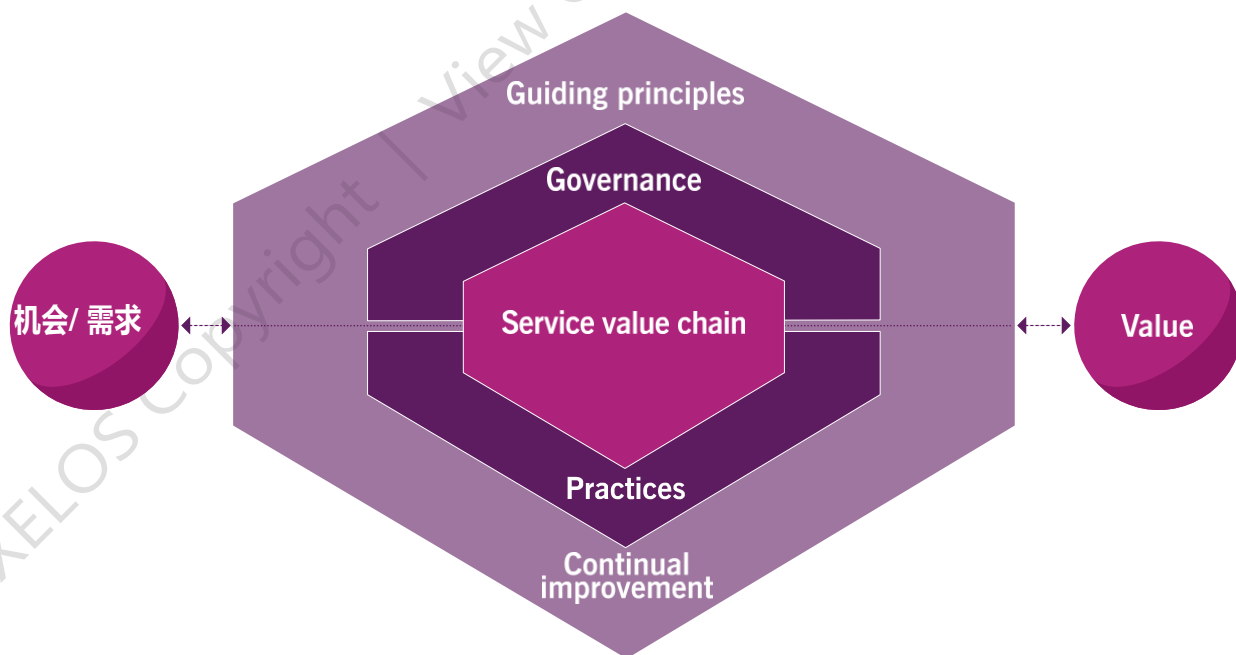
ITIL 4框架的关键组件是ITIL 服务价值系统（SVS）和四维模型。

ITIL 服务价值系统

ITIL SVS表示组织的各种组件和活动如何协同工作以通过支持IT的服务促进价值的创建。图片0.1中显示了ITIL SVS的结构。

ITIL SVS的核心组件是：

- ITIL 服务价值链
- ITIL实践
- ITIL 指导原则
- 治理
- 持续改进。



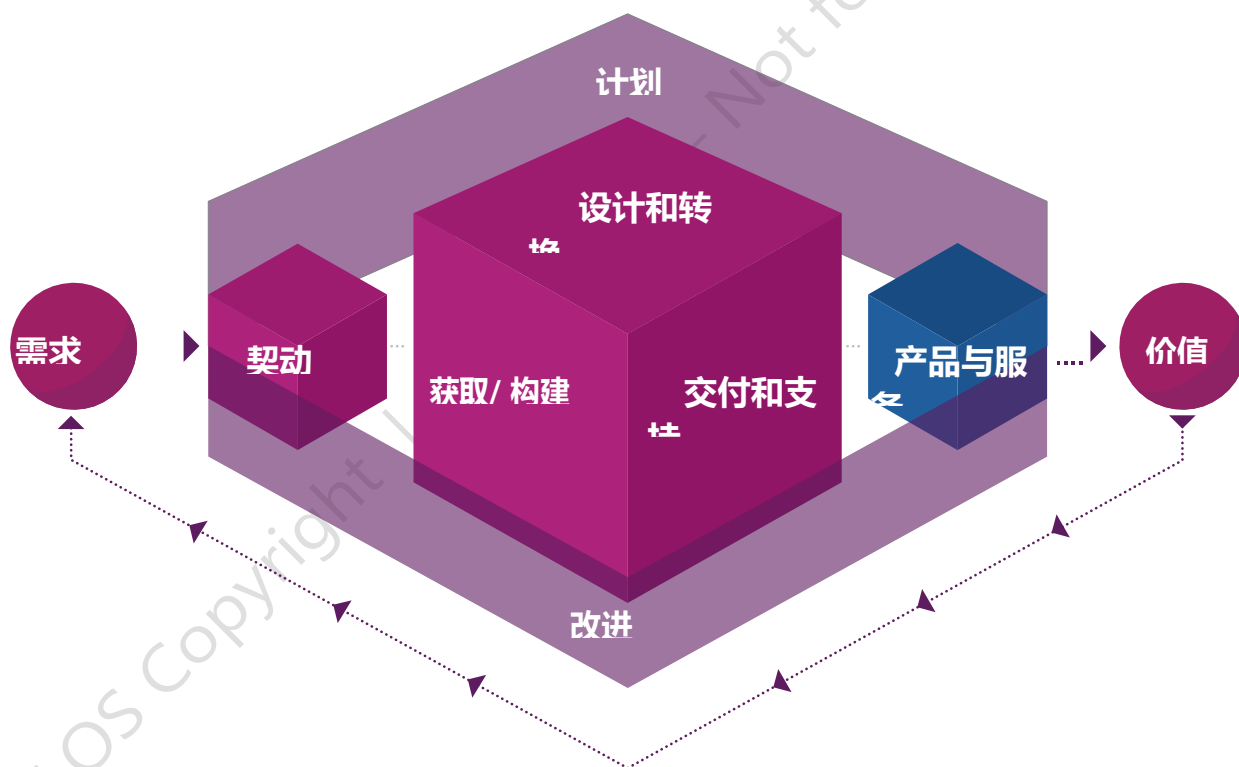
图片0.1 服务价值系统

ITIL 服务价值链

SVS的核心元素是服务价值链，它是一个运营模式，它概述了响应需求并通过创建和管理产品和服务来促进价值实现所需的关键活动。服务价值链显示在图片0.2中。

ITIL 服务价值链包含六个价值链活动，这些活动导致产品和服务的创建，进而导致价值的创建。这些活动是：

- 计划
- 改进
- 契动
- 设计和转换
- 获取或构建
- 交付和支持。



图片0.2 ITIL 服务价值链

ITIL 实践

实践是用于执行工作或完成目的的组织资源集。ITIL SVS包括14个通用管理实践、17个服务管理实践和三个技术管理实践。这些在表0.1中概述。

表0.1 ITIL 管理实践

通用管理实践	服务管理的做法	技术管理的做法
架构管理持续改进信息安全管理	可用性管理业务分析	部署管理
知识管理度量 and 报告	容量和性能管理变更使能	基础设施和平台管理软件开发和管理
组织变革管理组合管理	事件管理IT资产管理	
项目管理关系管理风险管理	监控和事态管理问题管理	
服务财务管理战略管理供应商管理	发布管理	
劳动力和人才管理	服务目录管理服务配置管理服务	
	连续性管理服务设计	
	服务台	
	服务级别管理服务请求管理服务验证和测试	

ITIL 指导原则

ITIL 指导原则是可以在任何情况下指导组织的建议，无论其目标，策略，工作类型或管理结构如何变化。

七个ITIL 指导原则是：

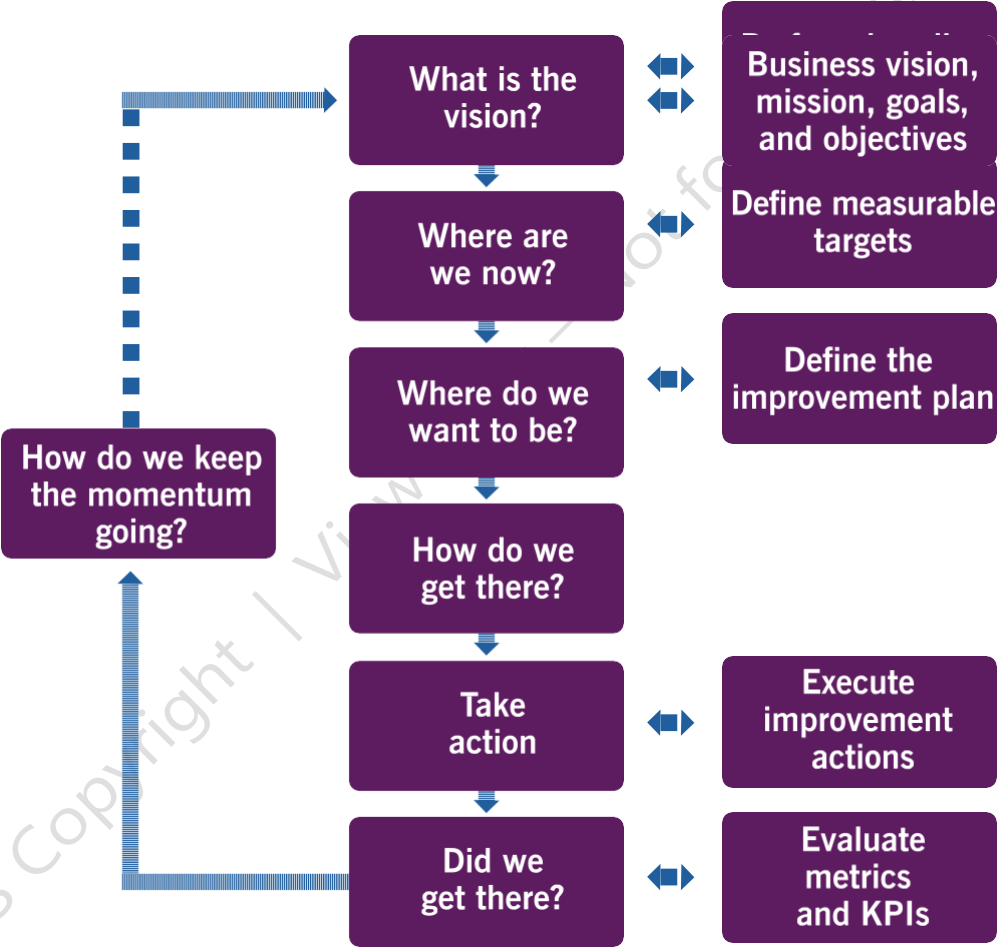
- **聚焦**价值组织执行需求以便将涉众直接或间接映射到价值的所有操作。
- **从**你所处的地方开始不要从头开始，不要在不考虑已经可以利用的新内容的情况下开始使用构建。
- **基于**反馈迭代推进不要尝试立即做所有事情。
- **协作**和提升可视化程度跨边界协同工作将产生更大的认同成果，更多的相关性达成目标，并增加长期成功的可能性。
- **通盘**思考和工作没有单独的服务或用于提供服务的元件。
- **保持**简单实用如果流程，服务，性能或绩效或指标无法提供价值或生产有用的成果，则将其消除。
- **优化**和自动化应该充分利用所有类型的资源，尤其是HR。

治理

治理是指指挥和控制组织的手段。角色和治理在ITIL SVS中的位置将根据在组织中使用SVS的方式而有所不同。

持续改进

持续改进是在各个级别执行的定期组织实现价值，以确保组织的性能或绩效持续满足涉众的期望。ITIL 4通过图片0.3中概述的ITIL 持续改进模型支持持续改进。



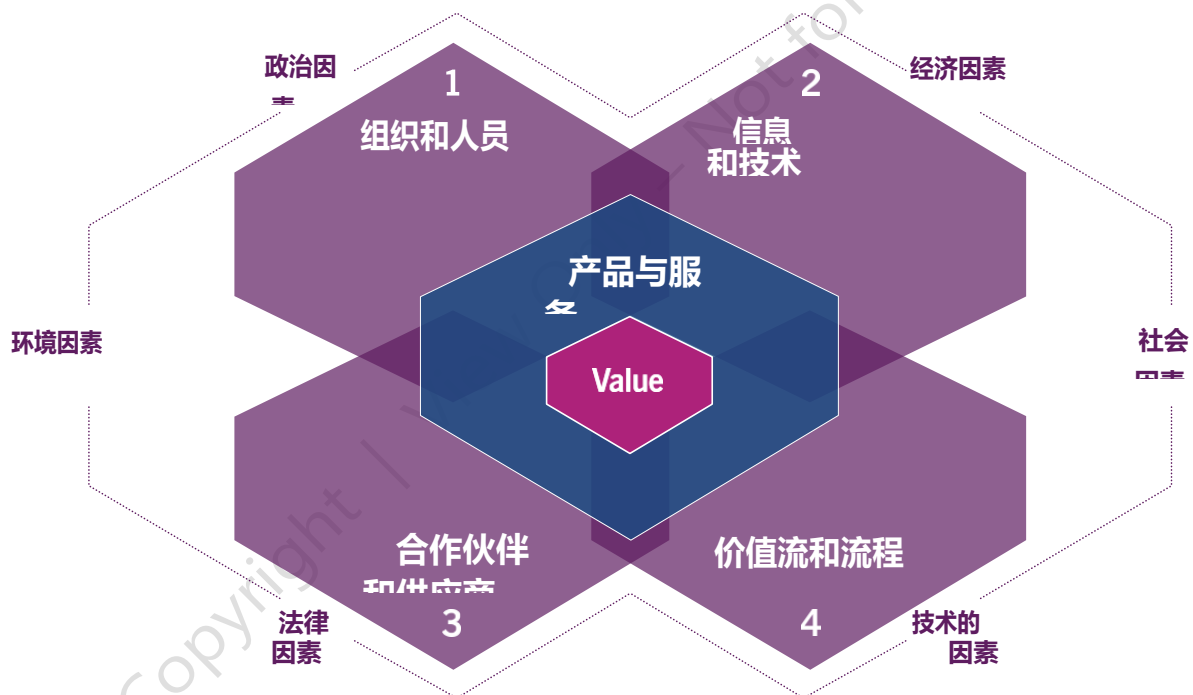
图片0.3 持续改进模型

四维模型

为了支持整体方法到服务管理，ITIL定义了四个维度，这对于以产品和服务的形式为客户和其他利益相关者有效，高效地简化价值至关重要。四个维度（在图片0.4中显示）是：

- 组织和人员
- 信息和技术
- 合作伙伴和供应商
- 价值流和流程。

四个维度代表了与整个SVS相关的观点，包括整个服务价值链和所有ITIL实践。四个维度受一些外部因素的约束或影响，这些因素通常超出SVS的控制。



图片0.4 服务管理四维模型

第1章

介绍



1 介绍

ITIL®4：驱动利益相关者价值旨在通过服务通过共同创造价值的原则和实践来指导利益相关者，无论是客户还是服务提供者。

每个人都为价值共同创造做出了贡献，其中包括来自大型和小型组织的员工，承包商和客户。重要的是要记住，该指南不是规定性的：并非所有指南都适用于所有人。相反，它提供了一个采用和适应每种情况的框架。

本指南是为从事服务关系的个人和组织（包括生产和服务提供，消费和关系管理）编写的。这些是参与组织客户旅程或参与其中的人员和组织。目标受众包括但不限于：

- 关系经理
- 客户体验 (CX) 经理
- 客户经理
- 服务交付经理
- 服务台经理
- 服务级别经理
- 企业架构师
- 服务和解决方案架构师
- 业务分析师
- 生产所有者和数字化产品经理
- 营销经理
- 项目经理
- 投资组合经理
- 供应商关系经理
- 供应商经理
- 合同经理
- 客户体验/ 用户体验 (UX) 设计人员。

本指南假定读者熟悉ITIL Foundation，其中介绍了ITIL 4的基本服务管理概念。

10.1 契动的重要性

参与对于优化服务价值至关重要。这是因为服务，价值始终为用户，客户，赞助商，服务提供者以及服务涉及的任何其他方的共创。

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

对于驱动利益相关者价值，所有利益相关者必须为服务价值的共同创造做出贡献。该出版物将讨论客户旅程的主要步骤，并提供有关如何共同创造最有价值的旅程的指导。客户旅程可以分为七个步骤，如表1.1所示。

表1.1 客户旅程的步骤

探索：了解市场和利益相关者	客户旅程通常在服务提供者和服务消费者建立关系之前开始。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。此探索可能包括运行的背景，战略目标和组织能力等方面。
契动：促进人际关系	通过服务实现共同创造价值的重要前提是服务提供者，服务消费者和其他利益相关者之间的功能正常的关系。良好的关系是协作关系或合作关系的先决条件。
供应：形状为需求和服务的产品	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将构建和商业案例明确表达，成形并匹配其需求和以需求和服务产品形式提供的产品。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。
协议：调整期望并协定服务	至关重要的是，在投资之前，必须将期望，计划，价值共同创建和跟踪，并协定服务，范围和质量。
引入：登上或离开旅程	无论双方是否来到协议，他们都必须经过涉及集成或双方资源分离的转换。
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的规划来跟踪和驱动价值，并且必须进行改进以持续维护和增加服务价值。

ITIL®4：驱动利益相关者价值提供了有关参与每个阶段并为之做出贡献的最佳实践指南，并且参与服务关系的任何人（包括服务提供，服务消费和关系管理）都可以使用它。

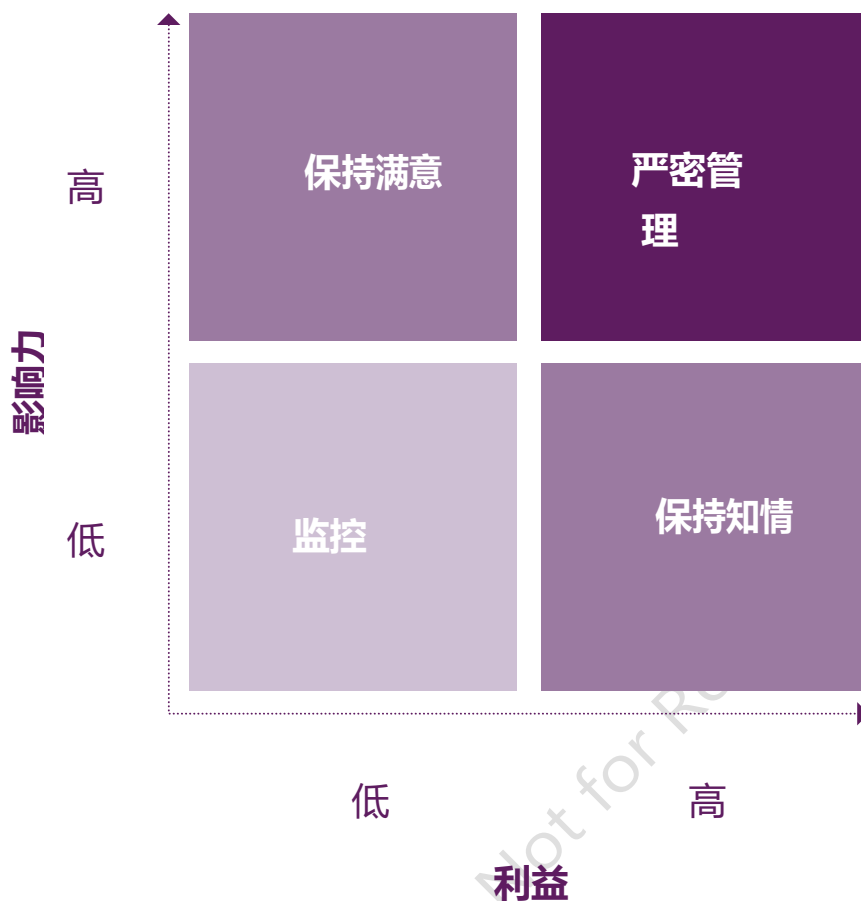
10.2 关键原则

1021 利益相关者

服务的使用者和服务的提供者并不是参与客户旅程的唯一人员。有很多利益相关者为这一旅程做出贡献，从中受益或受益。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。

服务必须为所有相关的利益相关者创造价值。因此，重要的是要确定所有关键利益相关者，并理解和管理与利益相关者的关系。

理解每个利益干系人如何影响旅程的一种方法是在矩阵型中绘制利益相关者的地图，并根据他们的影响力和兴趣水平对其进行分类。图片1.1显示了利益干系人分析和映射的示例。



图片1.1示例利益干系人地图

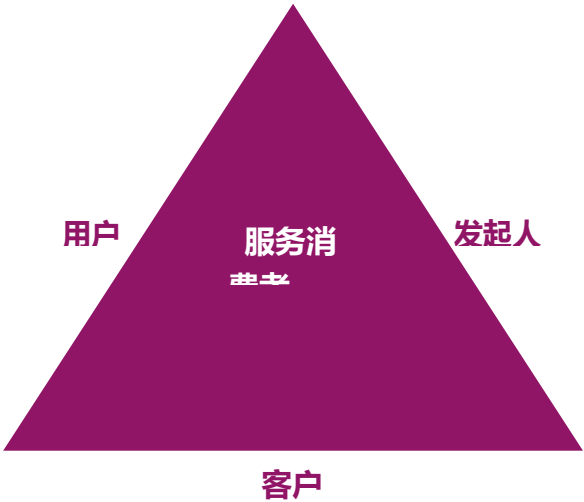
然后，可以根据他们的综合影响力和兴趣来管理涉众，并可以通过适当的沟通水平来保持满足，知情和监视涉众。但是，在旅途中，利益相关者及其影响力和利益可能会变更。例如，随着时间的推移，服务提供者可能会尝试激发利益干系人和影响力的兴趣。这意味着利益干系人地图应随着旅程的进行定期进行重新修订。

1022 服务消费者

在ITIL 4中，服务消费者是消费服务的组织。在实践中，使用服务至少涉及三个特定角色，这些角色在图片1.2中进行了显示，包括：

- 客户，它定义了服务的要求并对服务消费的结果负责
- 使用服务的用户
- 授权预算为服务消费的发起人或赞助人。

这些角色可以由一个或多个人员或团队来完成，通常取决于消费者组织的类型和大小。在角色分开的组织中，沟通和协调至关重要。为了在服务提供者和服务消费者之间建立有效的服务关系，有必要在双方的协调中投入资源。

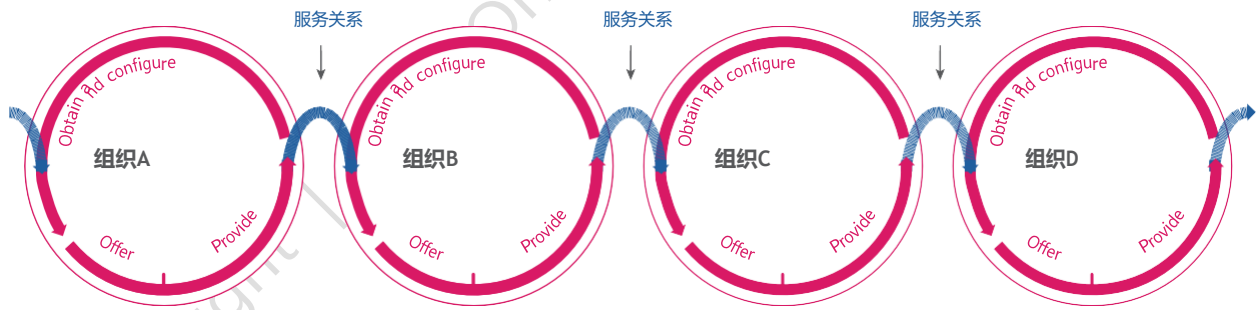


图片1.2三个服务消费者角色

1023 服务关系

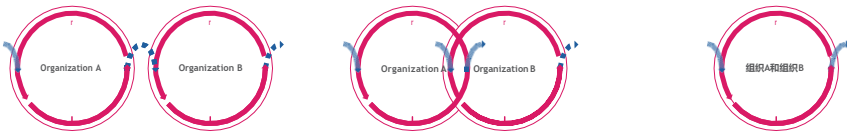
在服务关系中，组织将采用服务提供者或服务消费者的角色。这两个角色不是唯一的：组织通常在任何给定时间提供和使用许多服务。服务消费者可以使用其资源来创建自己的产品，以解决另一个目标消费者组的需求并成为服务提供者的问题。这样，可能会出现关系链或网络，如图片1.3中所示。

表1.2中显示了三种基本的服务关系类型。基于组织定义的策略，可以显示一种对关系的偏好。



图片1.3 服务关系模型

表1.2三种基本的服务关系类型



	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
典型的组织级别涉及关系	运行的	运行的和战术	运行的, 战术和战略
典型水平关系成熟度	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	商业现货服务, 现成的服务, 高度标准化的商品服务或货品的货源	必须提供的服务配置或定制为满足服务的需求消费者	定制或定制服务具有独特的价值主张
协议的典型类型	标准合约, 服务级别协议 (SLA), 以及基于体验的协议, 主要针对大众市场	先进的SLA 体验-基于协议, 或基于成果的协议	定制合同, 成果-基于协议, 否则协议
例子	服务消费者表达清楚他们的期望很明确如服务提供者所期望的。例子可以在提供给的标准化服务大量外部服务外部消费者。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	取决于关系在服务提供者之间和服务消费者, 提供者可能很难充分了解。服务消费者需要实现的结果。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讨论并讨论他们的需求和期望	基于服务的服务产品和产品已计划并内置按照要求由客户指定敏捷生产开发, 其中服务消费者和服务提供者共享团队中共同创建生产

1024

客户旅程

客户旅程是接触点以及服务消费者和服务提供者之间相互作用的整体感知。

表1.3概述了从用户角度解析事件的客户旅程示例。

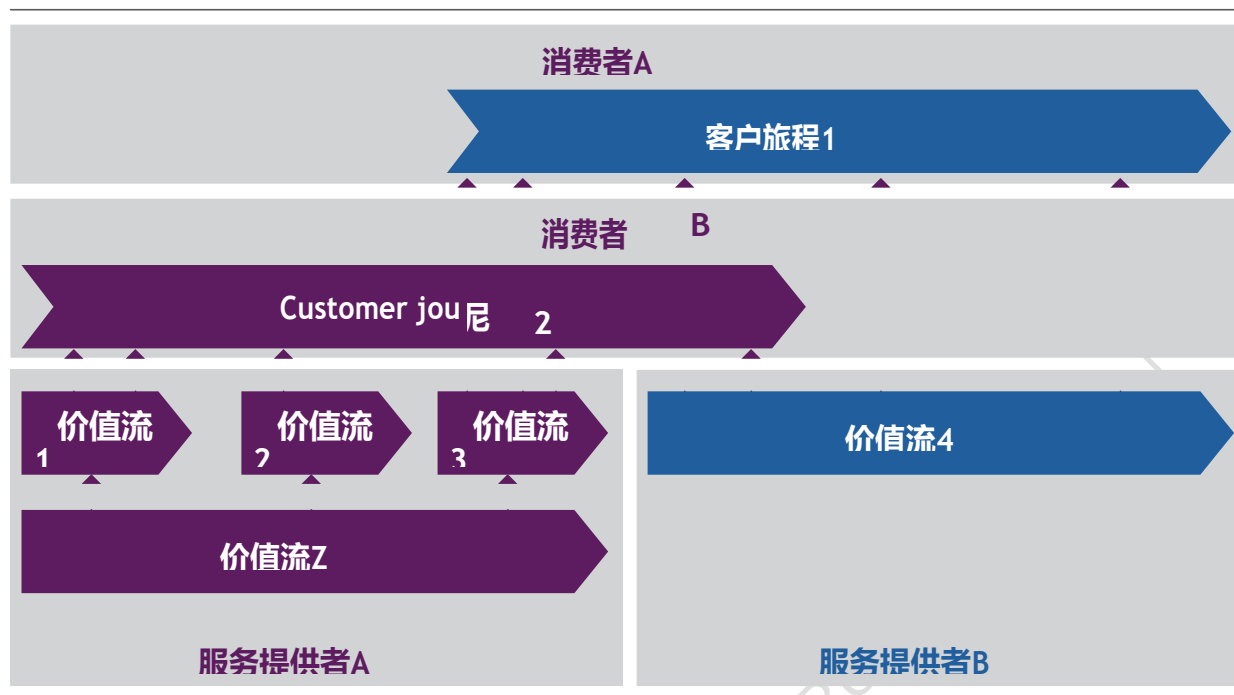


定义：客户旅程

服务客户通过接触点和服务交互与一个或多个服务提供者和/或其产品一起拥有的完整的端到端体验。

表1.3用于解决事件的客户旅程的示例

的角色	实现价值	客户旅程
用户	用户检测到服务运营中的故障。	服务和/或生产发生故障。的客户体验将受到特定情况，以前的事件等的影响。
用户 服务台代理	用户与服务台联系。服务台代理执行票证注册，将可用的数据添加到记录。服务台代理执行票证的初始优先级划分和分类，确认票证确实引用了事件，然后将优先级和预期的解决时间通知用户。	用户与服务台联系。基于服务台代理的态度和行为，体验很好。 用户收到一条带有优先级和预期解决时间的消息。优先级和预期的解决时间可能比预期的好或坏。用户的体验也可能受到服务台的历史准确性的影响。
服务台代理 er	服务台代理执行事件的初始分类，这有助于使事件的影响合格，确定负责失败组件和/或服务的团队，并将事件与其他过去和/或正在进行的事件，事件和问题联系起来。在某些情况下，分类有助于揭示针对此类型的事件的先前定义的解决方案。 如果分类没有提供解决方案，则技术专家团队将进行事件调查。这可能涉及在团队之间升级事件或联合技术（例如全功能团队）。	用户正在等待解决方案。
Secondline Support er	技术专家团队将执行事件诊断和/或问题调查，问题诊断，问题解决方案开发和问题解决。 找到解决方案后，相关专家团队将尝试应用该解决方案。可能需要实施正式的变更。如果解决方案不起作用，则执行其他诊断。	用户正在等待解决方案。
服务台代理用户	服务台代理将解决方案通知用户。用户确认服务恢复。	服务台代理与用户联系以交流解决方案。体验基于服务台代理的态度和行为，还基于解决方案的质量，以及解决时间是否达到或超过了先前宣布的解决时间。 用户确认或拒绝解决方案。体验由解决方案的效果组成，它易于验证，并且服务台代理有多有用。
用户客户	服务是恢复。用户现在可以有效地工作。	用户继续与服务一起使用和/或生产。体验基于解决方案的可用性和强度。
用户 服务台经理	成功解决事件之后，可能需要执行许多关闭程序，包括： <ul style="list-style-type: none"> ● 用户满意度调查 ● 解决成本计算和报告 ● 解决价格计算和发票 ● 问题调查启动 ● 事件评审 ● 事件记录的关闭和相关记录的正式更新。 	用户收到满意度调查。此外，用户可能会收到一条消息，说明事件现在已经是已关闭。体验可以由通信的语气和全面性来形成。



图片1.4 价值流与客户旅程之间的关系

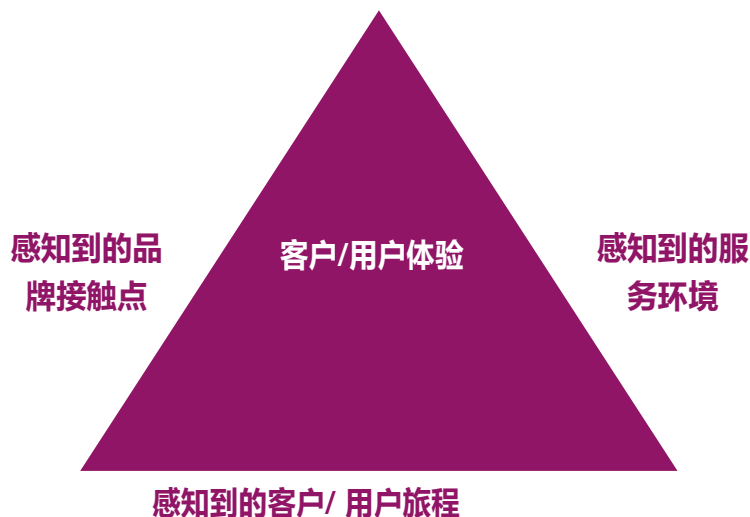
图片1.4中显示了价值流和客户行程之间的关系，其特征如下：

- 客户旅程始终依赖于每个参与方中的至少一个价值流。
- 一个价值流通常支持多个客户旅程。
- 一个客户旅程可能跨越来自不同服务提供程序的一个以上服务提供者价值流或价值流。
- 客户旅程仅包含可视化线的一部分价值流活动。
- 由于组织的价值流对其他方不可见，因此某些价值流将不是客户旅程的直接部分。

客户旅程很少遵循预定义的路径。有时，从一个接触到下一个的旅程是直接进行的，但是最常见的旅程是从一个接触到另一个再返回。旅程也可能在预期路径的中间开始，然后接近预期起点。

客户和用户旅程是客户和用户体验（CX和UX）的重要来源。但是，体验也受环境中的因素（包括数字化环境）以及消费者与服务提供者的品牌的相互作用和影响的影响。这包括来自服务提供者的故意通信以及消费者在日常生活中与品牌进行的通信和交互。

图片1.5说明了客户和用户体验的三个方面。



图片1.5 客户和用户体验的三个方面



定义

- 客户体验客户感知到的职能型以及与服务和服务提供者的情感互动的总和。
- 用户体验用户感知到的职能型以及与服务和服务提供者的情感互动的总和。

1025

可视化

在客户旅程期间，有一个可视线，客户无法看到服务提供者的活动。同样，有一个可视线，超出该范围服务提供者无法看到客户的活动。这适用于内部和外部客户以及服务提供者。



定义：可视化线

服务关系和服务消费者都可以看到的服务关系中的活动和资源。

可视化线是形成服务体验的地方。它包括接触点，服务交互以及服务关系中的多个利益干系人可以看到的部分产品和环境。各方需要在旅程的各个步骤中清楚地了解边界，以了解影响力和可视化线的不可见元素并确保可视化线中的所有内容得到妥善管理。

图片1.6说明了可视化线。



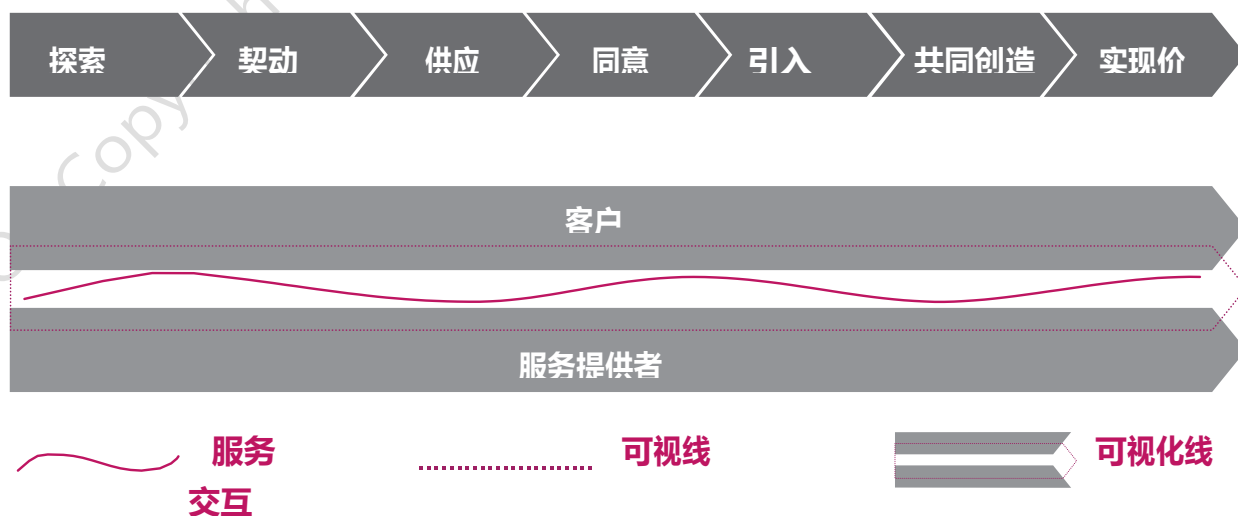
图片1.6 可视化线

波段的宽度取决于服务的性质，利益干系人的关系以及旅程的完整性。例如，如果客户消费了简单的商品服务，例如托管在云中的标准服务器，则可视化线可能会非常狭窄。但是，如果客户和服务提供者签订了长期的合作关系，则可视化线可能会增加，因为各方需要更深入地了解彼此的活动，以便优化与价值共同创造。

1026 价值

客户旅程的最终目的是创造价值。无论是在步骤本身，旅程的另一个步骤中还是在单独的旅程中，每个步骤所添加的利益干系人价值都必须超出其扣除额。

在本指南中，对旅程的每个步骤的描述都将从其目的的说明开始。表格将概述每个步骤如何与服务消费者和服务提供者的价值的三个方面相关联。价值永远不能仅由服务提供者创建。利益相关者之间的联合流程中必须是共创。为了获得成功，服务提供者必须在整个客户旅程中与其他利益相关者积极互动。没有交互，就没有服务。这些交互称为服务交互，并在图片1.7中显示。



图片1.7 客户旅程和服务交互

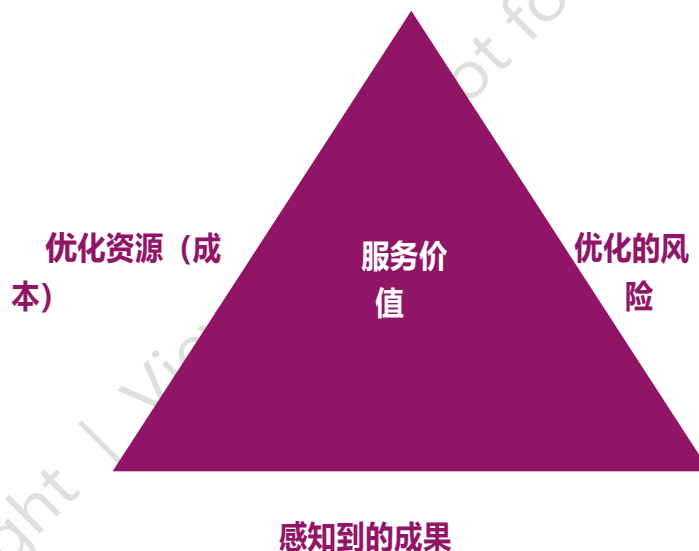
服务价值是主观的。服务结果必须达到或超过主观利益干系人和偏好的期望值，才能被认为有价值。这些结果取决于服务的性能或绩效，其中包括服务功用和服务功效。

产出是实现成果的有形和无形可交付成果。例如，移动电话服务的输出可以包括电话号码，与其他人的对话，文本消息和实现价值日志记录。对于一个客户，所感知的成果可能与居住在国外的人们建立了更紧密的关系。对于另一个客户，相同的服务可能会由于在电话上成功进行销售对话而导致收入增加。人们不仅仅是购买产品或服务，而是将其投入生活以取得进步。¹

价值泄漏发生在未实现满足需求或利用机会的全部潜在服务价值的情况下。²价值泄漏的某些原因是：

- 服务提供者和服务消费者之间的关系未对齐
- 错过了创建价值的机会，并且产品或服务无法完全满足客户的要求
- 提供或使用的服务次优
- 价值缺乏跟踪和实现。

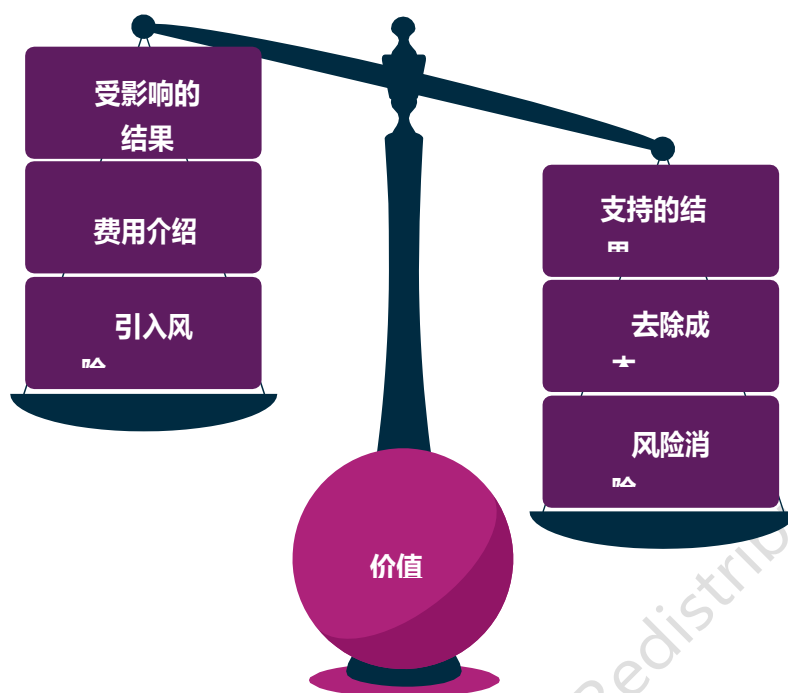
结果需要资金，时间和资源。服务的总成本是利益相关方在服务交付和消费方面投入的资金，时间和资源的总和。图片1.8展示了服务价值的三个方面，其中感知到的成果与成本和风险是平衡的。



图片1.8 服务的三个方面价值

此外，结果可能会受到其他利益相关者施加的不确定性和要求的约束。因为服务是同时产生和使用的，所以影响服务消费可能发生意外事件而没有警告。并且由于通常在识别客户需求之后的某个时间就可以实现结果，因此自服务关系成立以来，客户需求和条件可能已经发生了变化。因此，存在与服务消费和成果成就相关的风险。风险的级别取决于不确定性的数量（例如，威胁，风险上的利益干系人的脆弱性和利益干系人上的影响）以及与其他涉众施加的要求的相距距离会影响期望的成果多少。

从不同的角度来看，根据定义，服务关系意味着共享成本和风险。服务消费者通常通过签订服务关系来降低特定成本和风险。最佳服务价值是结果，成本和风险之间的平衡，如图片1.9所示。



图片1.9考虑实现价值的结果，成本和风险

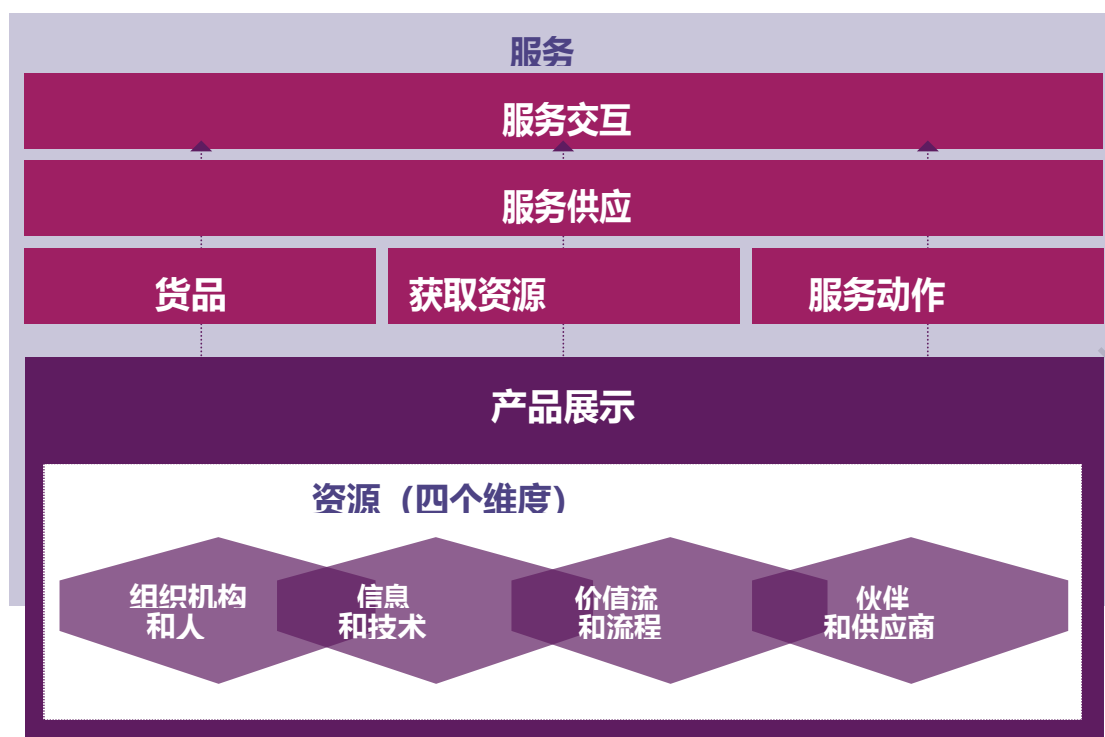
1027 产品与服务

客户旅程（包括其接触点和服务交互）是服务的集成部分。但是，服务与旅程不同，并且不仅包含旅程。服务必须确定范围和定义，以便所有各方都了解并同意其目标和界限。提供商以服务产品的形式向消费者展示其服务，该产品描述了一种或多种旨在解决目标消费者组的需求的服务。服务供应可以包括要提供给消费者的货品，对资源的访问以及为解决消费者的需求而执行的服务动作。图片1.10显示了所有这些组件如何相互关联。

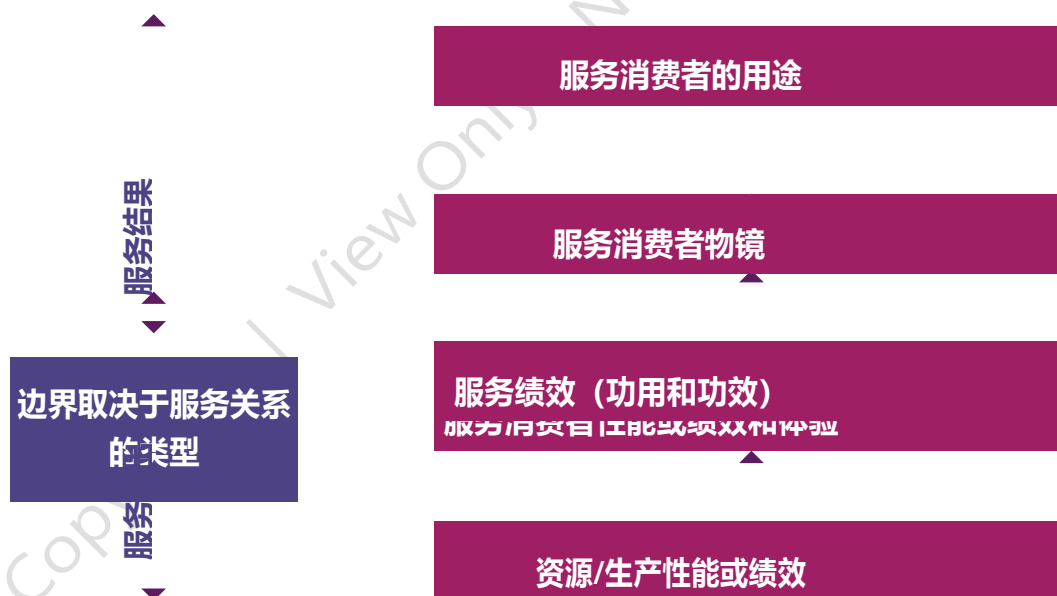
生产是服务提供者创建的动态配置资源。生产也可以用作另一个生产或服务的资源。产品通常很复杂，服务消费者无法完全看到它们。生产属于可视化线的部分并不总是代表整体。服务提供者定义了可视线，它是针对其目标消费者组而定制的。

总而言之，服务以产品和实践的形式隐含应用程序资源，以通过服务产品和服务交互实现结果。一个简单的价值驱动框架可以解释服务流程中的每一层如何驱动上述层的价值。图片1.11显示了价值驱动框架的示例。

服务绩效驱动器服务消费者性能或绩效：例如共创成果和体验。服务消费者性能或绩效推动了消费者目标的实现，该目标实现了服务消费者的目的。



图片1.10服务，服务交互，服务产品，产品和资源之间如何关联



图片1.11 价值驱动框架示例

ITIL故事：新型服务



Henri：艾克苏租车公司的愿景将成为世界上最环保的租车品牌。为了实现此目标，我们一直在寻找可以扩展的新领域，并为供应提供绿色的新服务并帮助支持本地计划。



Radhika：当艾克苏决定扩展到南美时，我们进行了一些深入的研究。在巴西，社会经济状况的最新改进使许多家庭都渴望拥有汽车。汽车是供应的有名望的购买，它是繁忙的公众运输系统的替代产品。基础结构无法支持用于公众运输的需求，并且通勤火车线路和地铁站可以携带的人数有限。



索尔玛兹：近年来，巴西大幅降低了电动汽车的税收，使普通家庭更加经济。一些公司已经通过专门从事电动汽车租赁来利用这一优势。



亨利：我们的研究表明，有一组人的租车服务不好：学生们！我希望艾克苏能够找到一种方法，以确保学生能够负担得起，往返于校园的环保交通方式，因此我们设立了一项基金，用于由学生主导的绿色交通倡议。



拉迪卡 (Radhika)：传统上，巴西大学由政府资助，从而大大降低了教育费用。这吸引了来自所有社会经济背景的学生，其中一些人每天往返校园要两个多小时。



Mariana：我从艾克苏的社区资助中申请了资金。我已经在为博士研究长期共享汽车的好处和可持续性。利用艾克苏的资金，我可以测试，价值，新型服务eCampus Car Share的需求，可行性和可行性。许多学生希望偶尔使用没有税，保险，停车和维护等拥有成本的汽车。该计划也可以提供给大学工作人员，他们也将从中受益。根据该计划，所有学生和教职员员工都可以使用电动汽车，从而减少了道路上的汽车数量和总体汽车排放。



Solmaz：艾克苏将以她在需求上的服务设计和管理的资金和专业知识来支持Mariana，以启动自己的汽车共享俱乐部。



马利亚纳 (Mariana)：我为汽车共享俱乐部准备的愿景是，学生和教职员员工将每月购买会员资格。他们将能够在校园内预订和收集电动汽车，并且只需为使用它们的时间支付费用，并且价格会降低。他们可以将汽车返回校园内的任何计费站点，以备下一个客户收集。他们将能够通过预订应用程序搜索汽车的确切位置，并使用滑动卡打开并启动汽车。

根据世界各地的经验，我假设共享一辆服务的汽车将减少行驶中的汽车，减少温室气体排放，并提高通勤效率。乘车共享用户经常将差事合并为一次旅行，以使他们租用的汽车最大化可用性。这将意味着总体上更少的汽车旅行。



Tomas：我在大学里专门研究以人为本的设计。我是Mariana的博士生导师，并将所有利益相关者纳入服务供应的设计中，以确保价值是共创。该大学将参与确保停车，计费积分以及

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

第2章

客户旅程

2 客户旅程

客户旅程不仅与服务消费者有关。服务提供者还必须识别，理解和掌握客户旅程。最成功的组织将这一步走得更远，努力将自己置于客户的位置，而体验则是他们自己的端到端旅程。

掌握客户旅程有助于通过共创使利益干系人价值最大化，重点放在结果和体验上。表2.1对此进行了进一步说明。

表2.1识别，理解和掌握客户旅程的目的

	对于服务消费者	对于服务提供者
促进成果和体验	从服务关系获得最佳的服务价值和体验 要了解服务消费者和需求的需求，而不仅仅是客户的陈述	识别并支持特定的服务消费者行为和结果 到优化和改进产品，服务以及客户的旅程，以实现将来的价值
优化风险和合规性	为确保已识别并解决关键的服务消费者风险	重点关注与成本相关的支出最高的客户满意度问题和关键领域
优化资源并最小化成本	与服务提供者一起在服务生命周期期间提交和优化资源的使用	与服务消费者一起在服务生命周期期间提交和优化资源的使用 关于费用公平透明

ITIL故事：客户旅程



Solmaz: 作为艾克苏的业务转型经理，我将帮助Mariana创建她的汽车共享服务。我们将映射设计并将其映射到设计，以确保我们与利益相关者共同创造价值，并构建一个对艾克苏，我们的用户，消费者和客户有利的服务。



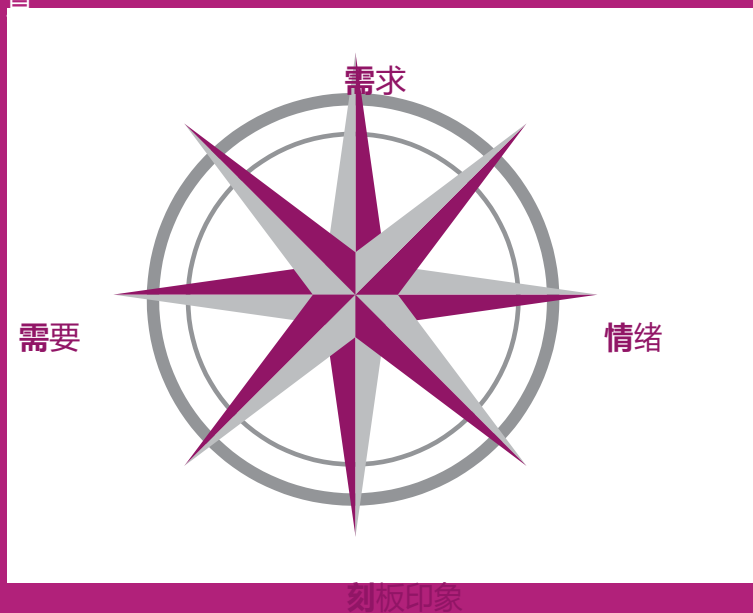
Mariana: 作为博士学位的一部分，我已经在研究学生和教职员工目前的出行方式以及他们的体验的样子。我与使用拼车和拼车的人进行了广泛的对话。我还作为客户测试了汽车拼

2.1 利益干系人的愿望

了解利益干系人价值非常重要，这需要探索职能型，社交和情感维度，以解释利益相关者为何做出某些选择，以了解利益相关者为何需要某些产品和服务。

迪士尼学院指南针模型

图片2.1中显示的迪士尼学院指南针模型³可能是确定需求，利益相关者的愿望和情感观念的有用工具。

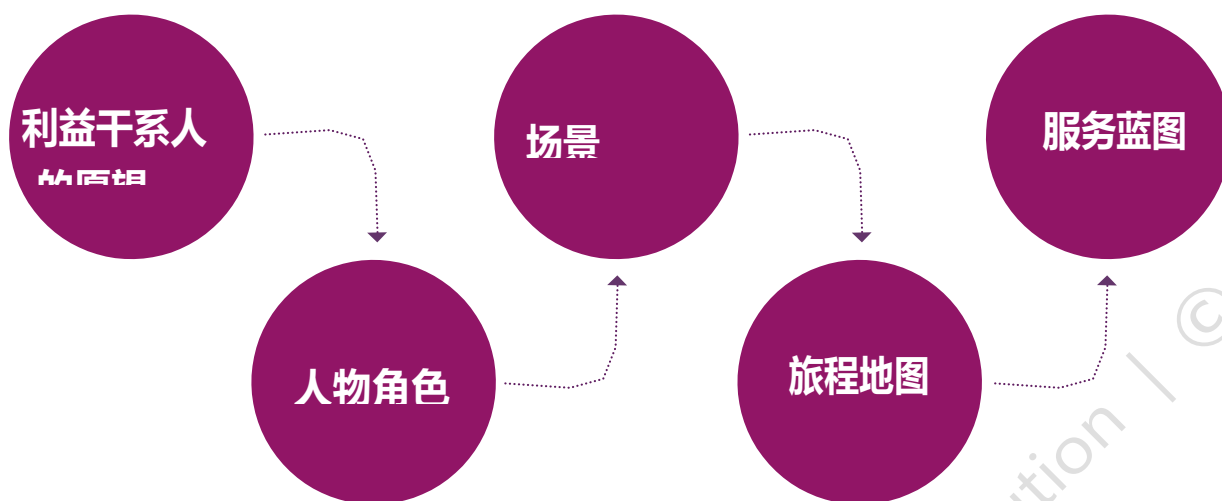


图片2.1迪士尼学院指南针模型

迪士尼学院指南针模型包括四个注意事项：

- 需求导致利益干系人开始旅程的基本原因。需求定义与利益干系人相关的结果。
- 需要的定义不如需求好，这些是利益相关者希望拥有的东西，或者将成为改进的经验。需求是要求，但是满足需要的要求是服务提供者超出了预期。
- 刻板印象利益相关者对体验的先入为主的观念，无论是正面还是负面。在设计旅程时，必须考虑历史和文化等方面。
- 情绪情商和行为心理学是理解和掌握旅程情感方面的关键。利益干系人的情绪状态将从根本上影响其体验。

当了解了驱动并定义了利益干系人体验愿望后，下一步就是通过定义人物角色，场景，旅程图和服务蓝图来识别，理解和掌握客户旅程的端到端体验。图片2.2展示了设计端到端客户旅程和体验所涉及的阶段。



图片2.2设计端到端客户旅程和体验所涉及的阶段

ITIL故事：利益干系人的愿望



马丽亚纳 (Mariana) : 从我的博士研究中, 我已经知道, 学生和工作人员渴望拥有汽车所带来的那种灵活性和自由性, 却没有成本。他们的愿望基于:

- 需要一种往返圣保罗校园的方法
- 想要方便, 负担得起且可靠的通勤, 以及在不同时间或不同路线自由旅行
- 刻板印象认为租车是昂贵的, 并且租期不够灵活
- 希望通过使用电动汽车代替传统汽车为环保可持续性做出积极贡献。



Tomas: 对于其他利益相关者 (主要是艾克苏和大学), 他们的愿望集中在:

- 使用对环境负责的服务
- 帮助学生最大限度地利用他们的时间
- 为学生提供平等的进入校园的机会, 而不论其地理位置或社会经济状况如何状况
- 发展校园社区。

2

Touchpoints and service interactions

每个客户旅程都涉及服务提供者, 服务消费者和其他涉众之间的多个接触点和服务交互。



定义

- **接触点**服务消费者或潜在服务消费者遇到服务提供者和/或其产品和资源的任何事态。
- **服务交互**服务提供者和服务消费者之间的互惠性能或绩效，它们共同创造价值。

服务的交互包括：

- 货品的转让
- 提供获取资源的途径
- 具有服务提供者资源的交互（例如笔记本电脑或物联网[IoT]设备）
- 服务联合行动。

接触点和服务的交互不一定相同。用户可以与服务提供者，资源（例如工作空间，电视广告或海报）接触，而无需与服务提供者进行交互。在另一种情况下，客户可以通过第三方与服务提供者一起进入交互，而无需与服务提供者直接接触。两种情况都是客户旅程的一部分，可能是影响力，服务体验和成果。

客户旅程很少遵循接触点和交互之间的预定义路径。一些旅程可能遵循简单，定义明确且合乎逻辑的路径，但大多数旅程更为复杂，并从先前的情况和过渡中发展而来，或者遵循复杂的模式并一路动态地出现。尽管如此，识别，理解和管理潜在的接触点和交互是了解消费者体验的关键。

可以通过列出服务消费者可能遇到服务提供者，其产品或品牌的所有地点和时间来确定接触点和交互。但是，即使整体体验较差，单独的接触点也会表现良好。客户会感觉到端到端的体验，而不是单独的接触点。因此，为了促进服务消费者满意度的使用，每个接触点必须带来良好的体验，并且整个旅程必须满足服务消费者的期望。

ITIL的故事：接触点和交互



玛丽安娜 (Mariana)：与eCampus Car Share进行交互的示例包括客户进行预订，使用车辆旅行以及在车辆发生故障时获得路边帮助。



Tomas：所有这些交互都代表与客户的接触点，但Mariana还必须意识到服务还有其他不涉及交互的接触点。例如，客户看到服务的广告。



马里亚纳 (Mariana)：艾克苏和eCampus Car Share不直接提供路边援助，但如果需要的话，从客户的角度来看，它已成为重要的交互。



Tomas：即使艾克苏的合作伙伴提供了路边援助，它也是eCampus Car Share提供的服务的一部分。

23

映射客户旅程

旅程是服务消费者生命周期中的特定离散体验。例如，从公众云服务提供者订阅虚拟服务器的行为就是客户旅程中的接触点。研究并订阅服务，进行集成，然后在服务消费者的组织中启动并运行，这将是服务消费者所看到的完整旅程。

通常，服务提供者会收到较高的接触点和满意度分数，以及较低的端到端旅程分数。这是因为管理接触点和服务交互的个人和团队可能会忽略服务消费者的需求和欲望。这在多通道环境中最常见。跨渠道，设备，应用程序等等的众多客户交互，这意味着在跨渠道提供一致的服务和体验方面很困难。如果旅程是整体管理的，而不是通过孤立的接触点进行管理，则可以缓解这种问题的问题。

接触点和服务交互和管理不应被抛弃。各个角色和团队所贡献的专业知识，效率和洞察力很重要，接触点和服务的交互作用是洞察力的宝贵来源。相反，除了识别，理解和改进单独的接触点和服务的交互作用之外，还应该对完整的客户旅程和服务体验进行映射和分析。

客户旅程地图可视化了服务消费者的体验。它在每个阶段传达旅程和客户的经验。它确定了关键的服务交互，并为每个交互确定了动机和问题。

客户旅程地图的目的正在教会组织有关其利益相关者的信息。映射客户旅程时，重要的是要考虑组织的利益相关者，旅程的时间范围，渠道（电话，电子邮件，门户，服务目录，应用内消息，社交媒体，论坛和建议）以及在之前，之中，生产或服务的体验之后。

231

人物角色

客户与一个或多个服务提供程序所具有每个端到端体验都代表一个单独的客户旅程。映射各个客户旅程是不可行的。因此，客户旅程映射通常代表一组利益相关者的通用流动，以使服务提供者可以将精力集中在广泛的改进上。

人物角色⁴通常用于代表一组客户。人物角色总结了一个或多个与服务和服务提供者表现出相似态度，目标和行为的个人的关键特征。在讨论服务消费者的大类时，必须使用范围来汇总整个组的属性。在设计客户旅程时，这些统计信息通常过于个人化，难以记住。相反，角色是源自数据范围的单数用户，以突出显示该组的特定细节和重要特征。



定义：角色

对服务或生产的典型或目标客户或用户的虚拟描述。

尽管人物角色是原型，而不是实际的人，但应将它们描述为真实的。它们是基于用户研究的客户组中相关和共享特征的快照。为避免产生偏差，重要的是集中精力开发与服务的使用相关的通用属性和相关特性。重要的是要注意，客户和用户可能不是人类。例如，微服务或认知技术可以使用机器对机器服务。在这些情况下，客户旅程的感觉和动机方面几乎没有相关性。

ITIL故事：人物角色-与Katrina见面



Mariana: 我们开发了几种人物角色。我们查看了现有的数据，然后训练了一个小组的研究人员与潜在客户进行访谈并确定趋势。



Tomas: 我们的人物角色显示，潜在客户非常精通技术，可以在家中，通勤时以及在校园内使用移动设备和数据连接。我们的第一个角色是卡特里娜飓风。



卡特里娜飓风: 我是来自澳大利亚的国际学生，正在巴西学习语言硕士学位。我需要一种负担得起的方式旅行，放松，结识新朋友并获得启发。以下是总结的简要介绍，我是谁，我做什么以及对我重要的事情：

- **职责**我参加课程和主管会议，进行研究，在咖啡店兼职并参加团队运动。
- **目标**成功完成我的硕士课程；与我选择的领域的学生和教师建立网络；探索巴西的文化和自然之美。
- **需求**与同学和老师一起上课和面对面的时间；准时到达校园和咖啡店；减少通勤花费的时间。
- **家庭**我没有家属。我的家人回到澳大利亚，是我一家六口中最小的一家。
- **通常**一天的活动是，我很早起床去体育馆，然后每个工作日去校园。在回家之前，我大部分时间都在研究。我周末在咖啡店工作。
- **困难**四处逛逛圣保罗。我没有车，我严重依赖公众的运输，这可能很耗时。花在交通拥堵上的时间最好花在研究上。
- **接触点**我认识附近的某个人，我可以打电话给他。
- **限制**我可以打给拼车的人数有限。我不确定驱动可用性，它与便捷的公众运输并不接近。
- **通信**电话，电子邮件，短信，社交媒体。
- **在线行为**我的生命线是社交媒体。我精通技术，并迅速适应新的应用程序和解决方案。我有兴趣尝试令人兴奋的数字化新服务。
- **我正在寻找**的新体验或冒险。旅行体验，包括音乐和体育节。
- **是什么影响**我朋友和同事；在线博客，文章和营销。

-
- **希望**与梦想环游世界，并有足够的灵活性收拾行李，走到自己喜欢的地方，而不必担心财务状况。

场景是有关人物角色试图通过在上下文中使用服务或生产来实现其目标的简短故事。因此，客户场景特定于客户细分和上下文。

好的场景简洁明了，并回答以下问题：

- 谁为用户？
- 为什么服务消费者需要服务？
- 服务消费者有什么目标？
- 服务消费者如何实现其目标？

典型的客户旅程地图标准化了不同的客户细分。使用基于方案的方法，可以确定对于不同的客户细分最重要的场景理想体验。然后，可以将不同的经验结合起来，以创建适用于所有人的高级客户旅程地图。

ITIL故事：场景



Tomas：我们将使用客户人物角色来标识场景，这表明共享汽车服务将如何帮助人们实现目标。我和Mariana与艾克苏汽车租赁公司的Solmaz和Radhika合作，为我们的人物角色提出了一些可能的场景。



马里亚纳 (Mariana)：我们决定使用我们的国际学生卡特里娜 (Katrina)，她喜欢音乐节。我们创建了一个卡特里娜飓风休假的环境，并提议带一些朋友去圣保罗的音乐节看她最喜欢的乐队。她的第一个目标是预订一辆汽车去参加音乐节，因此这成为了我们的第一个方案。以后的场景包括收集汽车，研究公众计费站的位置，在节日期间停车以及在周末结束时归还汽车。

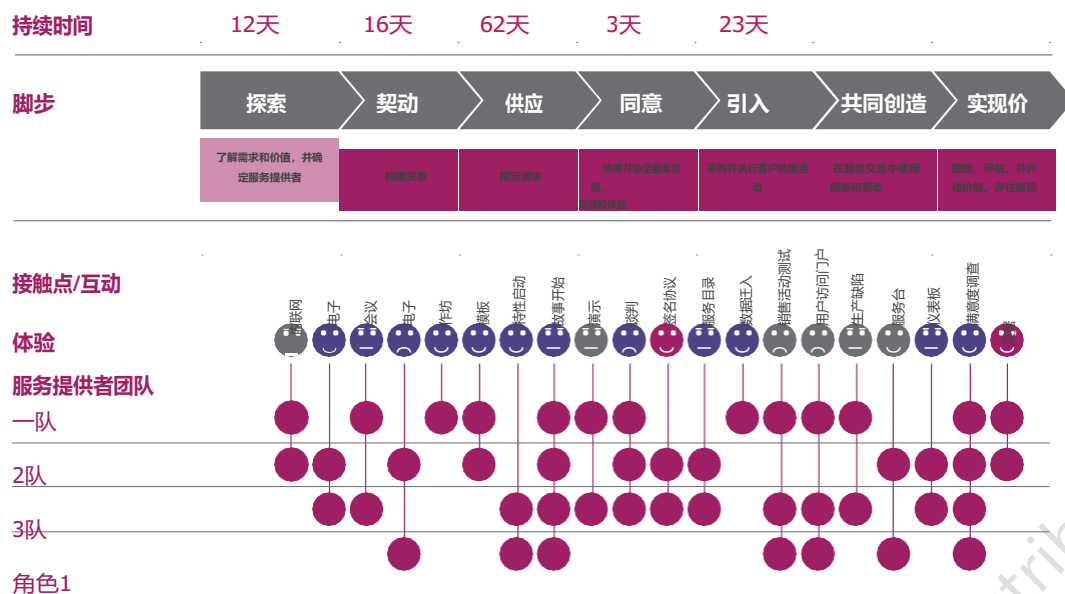


拉迪卡 (Radhika)：在第一种情况下，我们的卡特里娜飓风角色代表了客户细分市场，其中包括希望在周末外出城的学生。



玛丽安娜 (Mariana)：卡特里娜飓风 (Katrina) 登录艾克苏预订应用程序，以识别校园中

有很多方法可视化客户旅程。简单的地图通常包括旅程，持续时间，接触点和服务交互，人物角色，服务体验和服务提供者团队以及与服务消费者交互的角色的步骤。图片2.3显示了客户旅程地图的示例。



图片2.3 客户旅程地图的示例

可以将诸如服务消费者目标，服务提供者目标，产品和生产功能，渠道，环境属性，数据来源（分析，跟踪数据，客户关系管理[CRM] 数据），关键时刻和先前改进之类的属性添加到地图中，以用于每个步骤都取决于客户旅程的目的，复杂性和性质。如有必要，可以将某些属性归类为子属性。例如，通常通过跟踪情绪，思想和反应来映射体验。

映射客户旅程时，可以利用多种技术和模型。客户旅程Canvas⁵是一个简单但有用的示例。此外，还有许多软件工具可用于可视化人物角色，利益干系人地图，场景和客户旅程地图，包括情节提要，情感之旅，服务蓝图等等。

ITIL故事：客户旅程地图



马利亚纳 (Mariana) : 我们的第一个客户旅程地图将使客户体验形象化，从决定租车到成功完成租车后将车返回校园充电。客户旅程映射通常包括七个步骤：探索，契动，供应，同意，引入，共同创建和实现价值。

234

了解客户体验

当试图了解客户体验时，客户旅程地图是一个很好的起点。但是，客户体验的形状不仅取决于服务提供者与服务消费者之间的接触，而且还取决于部分或完全不在服务提供者的影响力之外的因素。组织商标和环境（包括数字化环境）等方面也包括影响力和客户体验。此外，客户体验受到客户和服务提供者之间没有交互的时间段的影响。

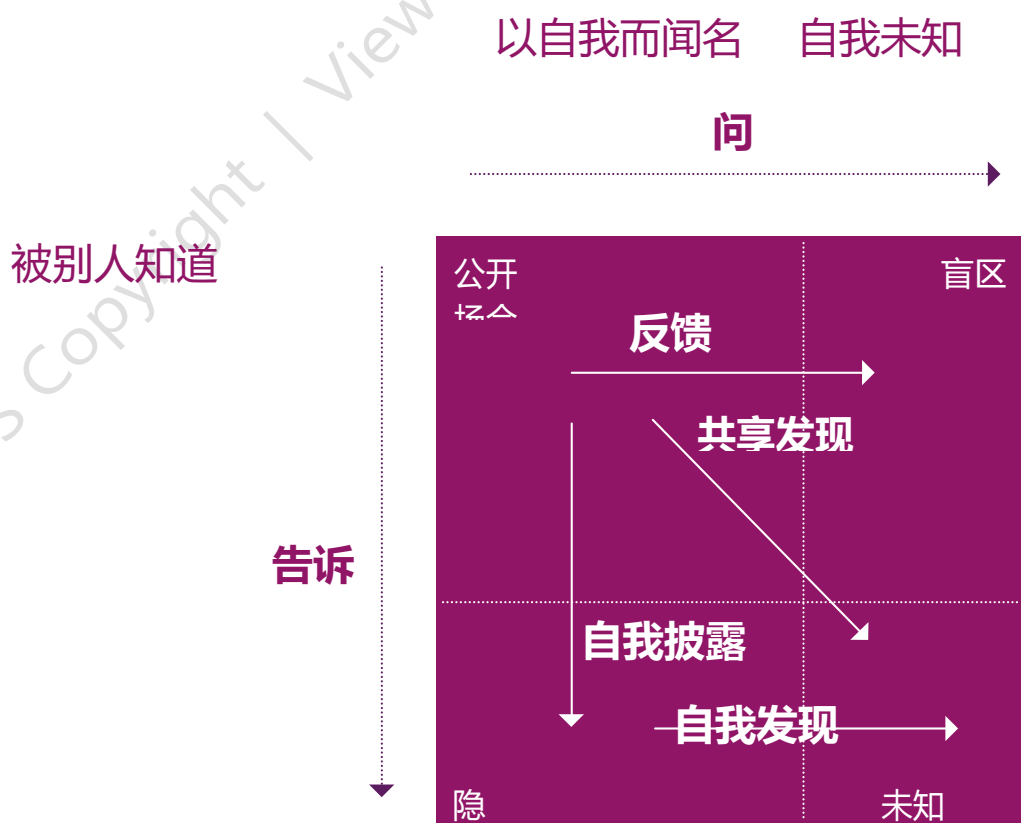
更好地了解客户体验的一种方法是在主要接触点上运行客户反馈调查或使用客户体验管理软件。反馈应反映各个客户旅程接触点和服务的相互作用，还应检查品牌接触点和环境条件，包括有关舒适性，舒适性和速度的影响。

检查客户体验时应询问以下问题：

- 客户在每个步骤中都在做什么？
- 是什么鼓励或不鼓励客户进行下一步？
- 每个步骤触发什么情绪？
- 客户是否有难以找到答案的问题？
- 客户在哪种情况下会感到焦虑？
- 不确定因素可能导致客户放弃并找到其他服务提供者吗？
- 客户在每个阶段都面临什么样的障碍？
- 成本和风险的因素是什么？

服务提供者在不参与服务消费者分析的情况下无法理解客户体验。

如果我们将心理学家约瑟夫·鲁夫特（Joseph Luft）和哈灵顿·英厄姆（Harrington Ingham）（Luft and Ingham, 1955）提出的，并在图片2.4中显示的Johari窗口应用于服务关系，则显然服务提供者知道了一些区域，但服务提供者知道了服务消费者。因此，服务提供者必须在服务关系的不可见区域中寻求有关行为的反馈。同样，有些区域仅服务提供者知道，但如果服务消费者知道它们，则对客户体验有利。这些区域应由服务提供者告知服务消费者。



其他人不认识

图片2.4 Johari窗口

改编自Luft（1969）的许可，经MindTools许可使用

客户旅程地图旨在倾听客户的意见，了解其动机，并在适用时系统地评估其意见和行动，并将此信息整合为持续的反馈。

ITIL故事：映射客户旅程



Mariana: 我们的客户旅程地图将可视化端到端接触点和服务的交互。这些范围包括从客户找到我们的方式到预订，收集，使用和退还汽车，以及收集客户满意度反馈。

24 设计客户旅程

客户旅程的总体目的应该达到计划 and 设计客户旅程，以支持最佳的价值共创并带来出色的客户体验。

客户旅程设计是服务设计的一部分。但是，客户旅程可能跨越多个服务或产品，并且单个服务或产品可能支持多个客户旅程。有关服务和生产设计的更多信息，请参见第5章和服务设计实践指南。

服务设计有助于创新（创建新的）或改进（现有）的服务，以使其更有用，更易用，为客户所期望以及对组织有效且有效。这是一个整体的，多学科的，综合的领域（Moritz, 2005年）。

在设计实际的客户旅程之前，应定义所需的成果，客户和用户体验。旅途中预期的价值以及每个阶段如何为价值的共创做出贡献应被视为此定义的一部分。如第1章所述，价值的定义包括：

- 成果
- 体验（如何感知旅程，服务，产品，品牌和环境，并使他们感觉到客户或用户）
- 功用
- 功效（包括可用性，性能或绩效，容量，信息安全，连续性，可访问性和可用性）
- 风险和合规性
- 成本和资源。

应该为客户旅程中的每个主要利益干系人定义所需的价值。以下各章介绍了用于定义，测量，优化和传达价值的技术。⁶

设计思维是一种将用户放在设计流程中心的方法。它解决了设计师应该如何思考才能创建适合用户需求的创新解决方案。为了进行出色的创新，设计人员需要与实际用户一起使用契动，以真正了解他们的问题，并为解决提供不同的想法。该方法的主要思想是对探索并收集来自实际用户的反馈。

在较高的层次上，可以采用Marc Stickdorn的服务设计思维的五项原则来指导设计流程（Schneider和Stickdorn，2012年）：

- **以用户为中心**需要将客户和用户放在设计流程的中心。这需要对客户和用户的真实了解，而不仅仅是对其需求的统计描述和实证分析。
- **共同创造**促进利益相关者团体的共同创造是设计思维的重要方面，也是服务设计的基本组成部分。所有利益相关者都应包括在设计流程中。
- **服务的排序**设计思维将客户的旅程分解为单个接触点和服务交互。结合使用时，将创建服务时刻。接触点和服务的交互在人与人之间，人与机器之间，甚至在机器与机器之间进行，但也可以通过第三方反馈（例如在线评论）间接发生。每个客户旅程都遵循以下三个步骤：
服务之前的时期（与服务联系），实际的服务时期（当服务使用者体验为服务时）以及服务之后的时期。客户旅程应该可视化为一系列相互关联的动作。
- **诸如纪念品之类的物证或制品**证据可触发对服务时刻阳性的记忆。因此，通过情感联系，他们可以继续增强客户的体验。服务证据可以将服务的体验延长到超过实际服务时期，直到服务之后的时期。同样，服务证据可以帮助揭示不起眼的后台服务。因此，应根据物理制品形象化无形服务。
- **整体**我们看到，听到，闻到，摸到，尝到和感觉到服务的物理表现。应该考虑客户旅程，服务或生产的整个环境，以及其他客户行程。

在更实际的水平上，客户旅程设计与其他设计流程并没有太大区别。尽管设计流程是非线性的，但可以清晰显示轮廓结构。重要的是要了解这种方法在其方法上是迭代的。典型的客户旅程设计流程可能包括斯坦福大学Hasso Plattner 设计研究所建议的阶段，这些阶段是：

- **共情**了解您要为其设计的涉众。了解所涉及的人类需求。定义测试和人物角色和场景。撇开您对世界的假设，以深入了解利益相关者及其需求。
- **定义**构造基于用户需求和洞察力的观点。重新以人为本的方式定义问题。映射现有的客户旅程（如果有），并映射利益干系人的经验以识别客户旅程中的任何问题。为所需的成果，体验和价值定义和计划。设定目标并定义指标。
- **构思**集思广益，并提出创新的解决方案。在构想会议上创建许多构想，以考虑对客户旅程的改进。在此阶段结束之前，团队应该有几个解决问题的想法。
- **原型**构建一种或多种想法的表示形式，以展示给他人。在原型设计中采用动手方法。设计客户旅程映射和服务蓝图。

要求利益相关者的心理模型使用设计，要求他们为您安排旅程或产品。考虑频率，顺序和重要性。频率意味着客户最常做的事情应该在顺序中占据重要位置。顺序是指按顺序进行的活动应按顺序进行呈现。重要性意味着需要在正确的时间清楚地提供重要的信息。了解客户的心理模型并应用频率，顺序和重要性规则将解决大多数涉众的可用性需求。验证设计是否有助于交付计划中的成果，体验和价值。

- **测试**返回原始的利益干系人组和测试，以征求您的意见。不要回避错误，但要避免探索尽可能多的错误。执行可用性测试，角色播放和A / B测试。跟踪使用情况，反馈循环中的构建，评审度量标准和角色，这对测试至关重要，设计有助于交付计划中的成果，体验和价值。

客户旅程设计流程涉及来自不同专业领域的知识和能力，包括生产设计，图形设计，交互设计，社交设计和设计民族志。

这些领域的代表可能会参与规划和客户的设计和旅程。

此外，还有用于客户旅程设计的各种工具和技术，包括利益干系人地图，上下文访谈，生活中的五个原因，期望地图，人物角色，情节提要，原型设计，A / B测试，讲故事，服务蓝图和运营模式画布。（有关大多数列出的工具的详细介绍，请参见Schneider和Stickdorn，2012年。）

242 利用行为心理学

人类通常是理性的人，但行为可能不合理。但是，我们可以预见的是非理性的（Ariely，2008）。因此，涉及人类的客户旅程的设计应该迎合逻辑或理性行为，并结合认知偏见和直观行为的知识。情商和行为心理学是理解和掌握旅程情感方面的关键。

认知偏见是做出判断时偏离理性的系统模式。在认知科学，社会心理学和行为经济学的数十年研究中，已经发现了不断发展的认知偏见列表。公认的认知偏见的例子有：

- **峰终偏见**我们似乎并没有整体看待体验的趋势，而是将其视为最高峰时的平均值。因此，在使用生产或服务之后，我们往往会不成比例地回忆起客户旅程的高点和低点，而不是它的所有各个方面。特别是，令人不快的结尾带有强烈的影响负数。
- **可用性偏见**尽管我们的记忆可用性通常受独特和情感因素的影响，但这种倾向是根据我们记忆中最可用的事件做出判断的趋势。例如，在客户旅程期间交互的正负点的分布和频率会影响我们的服务感知。
- **规避损失**放弃某件事的痛苦大于与获取某件事有关的功用。我们希望融入控制以及受客户旅程影响的生活的其他方面。

通过了解这些认知偏见，不仅可以考虑它们，还可以在客户旅程的设计中利用它们（Bhattacharjee等人，2016），包括：

- 尽早地通过不良经历进行工作，以便服务消费者记住交互的更积极的元素
- 为服务消费者细分乐趣并消除痛苦，使旅途中的愉快时光成为消费者回想的重要部分

- 服务消费者的最终交互将在他们对服务的记忆中有不相称的影响
- 为服务消费者提供选择，让他们有控制的感觉
- 防止因收到的服务而意外增加服务消费者满意度。

重新设计整个过程以纳入行为心理学原理，有可能在服务消费者满意度中产生持续的改进。（Kahneman, 2011年很好地介绍了偏见和行为设计。）

243 设计适用于不同的文化



定义

- 心理模型对某人对某事物在周围世界中如何工作的理解的解释。
- 文化一组人共有的一组价值观，包括对人们应该如何行为以及他们的思想，信念和实践的期望。

心理模型有助于个人在世界上的定位；它们是我们所有人在日常生活中所面临的复杂性的抽象且简明的心理表示-我们所有人通过其了解自己周围世界的方案（Schneider和Stickdorn, 2012）。

刻板印象是心理模型的一部分。Geert Hofstede说文化是心理的集体编程

人类的思想，将一组人与另一组人区分开。因此，文化是心理模型的一部分，在为不同文化群体或人物角色设计客户旅程时应考虑该因素。一些例子是：

- 来自不同国家的用户
- 来自不同行业的客户
- 组织中来自不同团队的用户
- 不同行业的用户
- 公众组织的赞助商。

文化映射是映射文化以解码跨文化协作的影响的工具。它们对于作为客户旅程设计基础的服务消费者场景进行分析和设计很有用。图片2.5显示了两个用户组的文化，它们映射到八个维度以识别相似点和不同点。在此图片中，每个维度均表示为相对极端的比例或频谱（Meyer, 2014年）。

沟通交流

低背景



高背景

评估

直接负反馈



间接负反馈

说服力

原则至上



首先申请

领导

平等主义者



分层的

决定

自愿的



自顶向下

信任度

基于任务



基于关系

意见分歧

对抗性



避免对抗

排程

线性时间



弹性时间

图片2.5 文化的八个尺寸

ITIL的故事：设计客户旅程

Tomas：通过可视化客户旅程，Mariana可以为学生和教职员工创建出色的客户体验，不仅为他们提供价值，而且确保为艾克苏租车提供价值。



Radhika：在艾克苏，我们希望扩展服务，在市场上发展品牌的知名度，并获得足够的收入来重新投资社区计划。



Mariana：如果没有设计思维理念和流程，可能会错过影响和客户体验。例如，我们的大多数客户不是经常开车的人，因此他们可能会担心在城市地区驾驶，尤其是当他们驾驶不熟悉的车辆时。



Tomas：因为我们的校园在城市中，所以我们可以访问有关城市路线的教学视频以及有关交通流动和交通拥堵的最新信息来增强客户旅程。



马里亚纳 (Mariana)：交通不畅体验会对我们的客户不利，使其不愿意使用我们的汽车共享服务，即使艾克苏和eCampus汽车共享在交通情况下都没有控制。



Solmaz：在设计客户旅程时，我们返回研究以了解校园中的不同文化。我们知道该大学拥

有大量的本地和国际学生和教职员工，并且他们的年龄范围和社会经济背景也各不相同。

拉迪卡 (Radhika)：我们在圣保罗的研究发现，老年人比年轻人更看重汽车的拥有。校园里的许多工作人员都是这一代老一辈的一部分，因此，当我们使用设计和客户旅程时，我们将采用针对这一群体的方法，使共享汽车更加理想。

25

测量和改进客户旅程

客户满意度是移动目标。为了持续使用改进，在整个过程中以及在单独的接触点和服务交互过程中，测量客户体验和反馈并收集有关利益干系人行为的分析非常重要。

此外，启用价值流，实践和资源的服务质量，生产质量和质量等间接措施可以突出显示客户体验和满意度。

从顶部开始是最佳实践，然后是指标以测量客户体验，然后是级联向下进入其关键客户历程以及间接性能或绩效和输出指示器。

改进点总是有比资源更多的机会。因此，重点应该放在质量和客户体验机会上，而投资回报率（ROI）机会最高。改进的旅程和机会上的空白应该被优先考虑。尽管消除客户的痛点很重要，但同样重要的是确定可以将组织与竞争对手区分开的区域，就像客户期望变更一样。

应该使用问题管理技术来隔离产生间隙的原因，并确定对服务堆栈的所有级别的改进：客户旅程，服务和生产设计，它们是启用价值流和服务的价值流，实践和资源的基础。

ITIL的故事：测量和改进客户旅程



马丽亚纳 (Mariana)：在发布eCampus Car Share 服务之前，我们将开发可在关键接触点后发送给客户的反馈表。我们将使用它们来了解其体验的预订，收集和返还汽车，以及其体验的计费站以及其他服务产品，例如指导视频和交通更新。我们将使用这些发现和洞察力来测量并持续改进和客户旅程。



Tomas：Mariana不应该等到客户旅程结束才收集反馈。她需求了解客户在经历过程中所经历的过程。例如，预订汽车可能是一件艰辛的流程，但返回汽车可能会更简单。在客户旅程末尾进行的一次调查可能不会在早期的接触点上进行，而客户可能会忘记事先就痛点进行沟通。没有该洞察力，Mariana将不知道如何改进预订流程。

26

总结

每个服务消费者不同，应区别对待。人物角色总结了客户和用户原型的关键特征，并帮助服务提供者了解它的需求和期望。通过遵循人物角色从接触到接触到服务的旅程，成果

提供者可以了解客户体验。利用这种见识，再结合设计思维，行为心理学和文化见识，服务提供者将能够设计并掌握客户的旅程，从而带来独特的客户结果和经验。

ITIL故事：总结



马利亚纳 (Mariana) : 现在，我们对客户体验有了深刻的了解，我们随时准备为学生和员工推出我们的eCampus Car Share 服务。

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution

第3章

步骤1：

探索



3 步骤1：探索



了解服务消费者及其需求了解服务提供者及其报价

了解市场

瞄准市场

探索是客户旅程的第一步，可以在客户和服务提供者之间的关系建立之前进行。在这一步骤上，双方探索各自拥有自己的需求以及实现它们的市场机会。表3.1进一步概述了此目的。

表3.1 探索步骤的用途

探索	对于服务消费者	对于服务提供者
促进成果和体验	完全了解他们自己的需求和约束并能够清楚地表达它们 确定最合适的服务提供者和服务以及相关的收益，成本和风险 优先考虑最有利的服务	为合适的客户提供合适的服务 获得有关市场的足够知识，以便能够建立和推广服务 对于内部服务供应商，“市场”是指他们服务的组织
优化风险和合规性	尽量减少对解决方案投资的风险对于错误的问题 识别服务提供者和服务具有所需的风险配置文件	了解并瞄准竞争对手 为避免与将风险强加于服务提供者
优化资源并最小化成本	避免在错误的服务和提供服务程序上使用资源 识别提供财务价值的服务提供者	基于优势和市场机会的优化产品组合

从服务消费者的角度来看，在请求服务之前了解服务消费者的需求和其他涉众至关重要。本章将提供分析组织环境的常用方法，以发现问题并识别需求。

一旦确定，评估并确定了需求的优先级，便应探索可能的解决方案，以解决问题并满足需求的要求。一种选择是从内部或外部服务提供商请求帮助。该决定应基于对可用机会以及如何在组织中创建价值的充分理解。

从服务提供者的角度来看，理解客户和需求至关重要，以便提供正确的服务。仅当价值的价值高于获得这些服务的成本和风险时，其服务才会为组织促进价值。服务提供者应该了解客户最看重的是什么，并根据其组织的强项和弱点来解决客户需求的问题。



关键信息

在获取或提供服务之前，重要的是要确保对服务的需求有足够的了解。

人的思想天生就有判断或过早决定某些事物的偏见，从而得出毫无根据的结论。当问题很复杂时，这适得其反。在这种情况下，应该由合适的人员参与讨论，并且应该收集足够的质量数据以得出明智的结论。

获取或提供服务时，可能会有一些猜测的原因，包括：

- **以技术为中心**许多实施项目只是因为技术是新技术而失败。聚焦价值的ITIL指南原则解决了此问题。
- **过度自信**许多组织认为他们已经了解了客户的需求，因此他们不问客户价值是什么。基于反馈迭代推进，聚焦价值和协作和提升可视化程度的ITIL 指导原则解决了此问题。
- **例如**，组织可能在没有足够的相关法律要求信息的情况下开发服务，因此需要稍后修改其计划。通盘思考和工作的ITIL指南原则解决了此问题。
- **缺乏时间和资源**组织到探索并分析需求需要花费时间和精力，并且需要专门的技能，能力，方法和工具。这些资源通常浪费在没有价值的项目上。基于反馈迭代推进的ITIL指南原则解决了此问题。
- **无法考虑成本和风险**例如，许多组织构建内部产品都没有考虑维护和持续改进的成本。通盘思考和工作和协作和提升可视化程度的ITIL 指导原则解决了此问题。

ITIL故事：步骤1—探索



玛丽安娜 (Mariana)：我们的eCampus汽车共享服务已经上市六个月了。我们正在使用艾克苏租车服务提供的电动汽车，并在大学的支持下将这些汽车停放在校园中分配的计费站上。



Tomas：Mariana应该一直在为服务寻找新客户。为此，她需求了解了促使客户选择eCampus Car Share 服务而不是其他选择的原因，例如传统的汽车租赁，拼车，公众运输，骑自行车和步行。在探索步骤中，潜在客户探索会选择所有这些选项，以在那时为他们选择最佳的选项。



玛丽安娜 (Mariana)：客户还受到不同服务提供者的感知的影响，以及每个选项（如环境可持续性）如何与其价值相符。我们的研究表明，与年龄较大的年龄组相比，年龄较小的

ITIL的故事还在继续



卡特里娜飓风：通常，当我需要上下班时，我会访问互联网并搜索附近的选项。我经常与朋友分享游乐设施，或寻找最便宜的选择。我在校园里看到一辆eCampus Car Share车辆，并决定进行调查。我喜欢它得到了一家国际汽车租赁公司的支持，并且我赞赏地方倡议对环境的责任。很高兴在校园内找到一个不错的选择。如果这意味着要延迟我的旅行半小时才能使用教学楼外的电动汽车，那将是我要做的。



Mariana：诸如此类的洞察力对于了解我们的客户价值而言是非常宝贵的。这不仅与价格有关，还与他们支持我们所代表的热情有关。

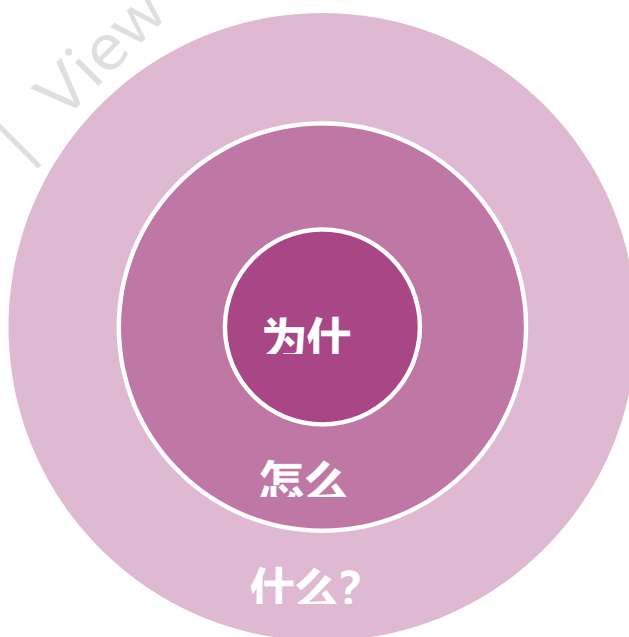
3 了解服务使用者及其需求

在服务消费者能够完全理解和清楚地说明其需求用于服务之前，必须先了解组织的用途以及任何影响外部和内部因素。探索这些内容后，服务消费者可以更好地做出有意识的生产和服务决策。

3.1.1 目的

当试图了解组织时，很容易专注于它的作用，而不是它的作用方式或原因。Sinek通过“黄金圈”来说明这一点，以提醒组织专注于其目标（Sinek，2009）。图片3.1中显示了黄金思维圈，并询问以下问题：

- **什么？** 每个组织都知道他们在做什么。
- **怎么样？** 一些组织知道他们如何做自己的工作。他们的方法和实践使他们与众不同。
- **为什么？** 很少有组织知道他们为什么做自己的工作。目的，原因或信念是“为什么”：组织存在的原因。



图片3.1 ``黄金圈''

了解组织意味着了解其用途和愿景。每个组织应该具有目标和实现该目标的策略。良好的目标将激励员工，影响工作方式，并为所有与服务相关的问题提供指导。

需要进行利益干系人分析才能了解如何为组织及其利益相关者创建服务价值。利益干系人分析确定重要的利益相关者及其需求。利益相关者可以在组织的内部和外部，如表3.2所示（典型利益相关者的概述）。

表3.2典型利益相关者

内部	外部
拥有者	外部客户供应商
董事会高层决策者	伙伴
经理员工	特殊兴趣小组监管机
用户工会	构社区
内部客户内部供应商	公众
法律，人事，安全	媒体
治理，风险和合规性	

3.12 外在因素

成功的策略的先决条件是了解组织的背景，包括市场，客户和其他利益相关者。PESTLE分析是探索外部背景广泛使用的技术。PESTLE分析是一种战略工具，可为组织的战略和方向以及内部政策和程序提供输入。

PESTLE分析涵盖了可能影响业务的六个领域：政治，经济，社会学，技术，法律和环境。表3.3中给出了这些区域的示例。PESTLE分析可帮助服务消费者确定机会和制约因素。通过了解外部因素，组织可以更好地利用机会并缓解威胁。

表3.3在PESTLE分析中要解决的关键领域示例

政治	经济	社会学	技术的	法律	环境因素
政府政策 稳定交易政策	税收 通货膨胀兴趣	文化 工作道德态度	新发现 新兴技术	当前和未来 立法	地域性 位置
资金和赠款游说	经济趋势	人口统计媒体	成熟度技术	国际立法	气候和天气能源供应
选举与政治趋势	季节性行业增	品牌生活方	研究与创新	监管机构雇佣法	环境法规
国际关系	长进出口比率国际	式	信息通讯	消费者保	生态法规
腐败官僚	贸易	文化禁忌	竞争对手技	护	循环经济 ^a
战争与冲突	国际汇率	消费者的态度，观点	术开发	健康与安全法规	
		和购买方式	知识产权问题	税收法规	
		伦理道德问题		竞争法规	
		广告宣传		行业特定法规	
		社会责任感			

^a循环经济（'circularity'）是旨在减少浪费并充分利用资源的经济系统。

在更改或获得服务之前，应仔细评估内部因素。目的应该是对当前情况有一个共识，并建立一个基线。该评估的结果可以是突出显示开发和改进的基线报告。

为了了解内部因素，应该对服务管理四维模型进行评估。表3.4提供了每个四个维度在内部评估中要解决的关键问题的示例。

表3.4内部评估中要解决的领域和问题

尺寸	探索的区域	关键问题
价值流和流程关键价值流	流程和服务当前服务财务和收益率	组织的目的和目标是否得到支持？ 瓶颈在哪里？ 用户对当前的服务满意吗？
	组织和人员	有高效的管理结构吗？是否明确定义了角色和职责？有服务的态度吗？ 映射组织文化 内部技能和能力 员工中有信息安全认知吗？
	现有策略流程和最佳实践信息和技术	信息模型与业务需求是否匹配？
数据和信息	技术平台和架构	我们是否有适当的技术和应用程序来支持和数字化我们的服务？
	应用领域	正确的技术控制措施到位了吗？
	信息安全的挑战	现有服务提供程序的利用率如何？
合作伙伴和供应商	现有的服务供应商，合作伙伴和供应商	现有的服务供应商如何满足我们的需求？
	合同义务	

有许多方法可用于评估内部因素并建立基线，包括访谈，研讨会，调查和问卷调查。一些评估工具（例如外部成熟度或能力评估）比其他评估工具更正式，更耗时。

3.1.3.1 SWOT分析

SWOT（优势，劣势，机会和威胁）分析通常用于组合内部和外部评估的结果，以评估是否需要服务，以及是否应在内部提供服务。

SWOT分析涉及组织的四个特定方面：内部优点和缺点，以及外部机会和威胁。图片3.2中显示了模型SWOT分析。

完成SWOT分析时，记住以下要点很重要：

- 优势可以建立。
- 弱点必须得到控制或转化为长处。
- 应该确定机会。
- 威胁必须加以管理。



图片3.2 模型SWOT分析

在评估内部优势和劣势时，一些重要的问题是：

- 是关键战略领域的优势还是劣势？
- 是否有所需的资源？
- 有足够的容量吗？
- 合适的人是否具有合适的组合和能力水平？
- 组织是否具有提供类似服务的体验？

如果SWOT分析的弱点多于优点，则可能表明需要改进或获得服务以弥合差距。

3.14 目标与机会

当服务消费者了解服务的整体需求时，它可以将其转换为服务的目标和探索的机会。ITIL Foundation中引入的持续改进模型可能是一种有用的方法。表3.5概述了持续改进模型的步骤。

表3.5 ITIL 持续改进模型的步骤

步	了解需求和发现机会的活动
什么是愿景？	从“为什么”开始。寻求对总体目标的良好理解。
我们现在在哪？	寻求了解影响需求的内部和外部因素，并针对当前情况建立基线。
我们要在哪里？	以所需结果和经验的形式定义目标，例如需求。限定
我们怎么去那里？	解决问题时，为所需情况设置可测量的目标。 探索满足需求的机会。如果需要新的或更改的服务，理想情况下，应该与潜在的服务提供者一起进一步探索服务选项，从而导致一个或多个首选服务提供者。 价值共创的计划应符合服务提供者和服务的水平和条件。
拿性能或绩效	准备并完成引入，然后启动服务消费共同创造价值。
我们到了那里吗？	跟踪，评估和评估价值的实现，以确保实现目标。如果没有，请进行必要的改进。
我们如何保持发展势头？	应该承认成就，庆祝成功，并应加强新的工作方式。

许多组织将ITIL 持续改进模型用作所有内部改进点项目的基础，因为它提供了结构化的方法，从而确保服务改进倡议支持高层组织目标。考虑新的服务关系时，它还可用作规划工具。

另一个优点是它收集了有关当前情况的事实，可用于建立基线。结合明确的目标，这款基线可以实现连续的度量和价值实现跟踪。

3.15 风险与缓解

风险评估是探索步骤的关键部分。评估应该包括弱点和威胁，漏洞以及有关当前和期望状况的所有相关方面的潜在影响。根据风险的配置文件结果，收益和成本，应进一步探索最佳服务机会，以确保减轻或接受任何残留风险。

例如，如果组织具有受越来越多的信息安全问题影响的旧的旧版信息系统，则组织可以继续使用信息系统或将其替换为新的服务。在更换的情况下，组织应决定是内部提供服务还是从外部提供者获得它。表3.6概述并分析了此示例方案的选项。

表3.6方案选项示例

缓解措施	残留风险
继续使用旧的服务	不稳定和脆弱性与频繁发生的事件有关。安全问题可能会导致数据隐私丢失，声誉损坏和罚款。
继续使用旧的服务，但实施一些改进安全的措施	许多事件将难以解决。脆弱性由于缺乏维护的技能和能力。
开发并提供新的服务以替代内部的旧并行项目，缺乏能力，缺乏能力	在开发中，与运维和维护有关的额外费用。
用服务提供者建立一个协议以提供新的替代品服务	缺少服务提供者和完整的价值链的控制，缺乏管理服务提供程序的能力。

读者应参阅风险管理实践指南，以获取有关风险评估和缓解措施的更多详细信息。

ITIL故事：了解服务消费者及其需求



Mariana: 服务上市六个月后，我们发现了一些意外的需求。例如，有些人需要每周定期下班，而另一些人只是在移动到新房或遇到紧急情况（例如就诊）时才间歇性地想要这些车。对于大多数用户而言，小型汽车是可以接受的，但其他汽车则需要空间来运输家具或宠物。



Tomas: Mariana 需求从服务正确了解她的客户需要什么，以便她可以确定它正在为他们创造价值。她可以使用服务管理四维模型和PESTLE分析来确定影响对客户的影响因素，并更好地理解这些因素如何影响他们的需求。

当组织已经为服务确定了其需求以及满足该需求的机会时，下一步就是确定并评估提供该服务的选项。

内部或外部服务提供者是否适合IT？

在大型组织中的内部服务内部或外部IT提供程序之间进行选择时，请牢记某些注意事项。

在某些组织中，内部策略规定内部IT组织是支持IT的服务的首选提供者。然后，内部服务提供商负责确定常见的需求和内部服务使用者之间的协同作用，并提供平衡的内部服务组合。如果内部服务提供商本身不能提供服务，则它可以从外部服务提供程序获取服务，但这取决于治理模型。

在许多组织中，IT部门会受到来自外部服务提供商的免费竞争的影响。如果没有内部服务提供商，或者内部服务提供商无法提供服务本身，则服务客户或内部服务提供商将必须具有外包的探索选项。

对于任何需要的服务，可能有很多服务提供程序可供选择，因此识别和选择提供者的流程可能很耗时。大多数组织广泛宣传他们的品牌和服务，它们可以作为适合的服务提供者候选清单的初始输入。

要创建候选清单，必须进行以下评估：

- 提供的产品和服务及其职能型的覆盖范围
- 交付模型，保修，建筑设计和集成选项
- 价钱
- 地理位置和语言能力
- 服务的态度，积极性和响应
- 能力水平，技能和体验
- 可用性的资源和合作伙伴
- 治理配置文件（策略，安全等）
- 组织的大小
- 灵活性和可扩展性
- 经济状况
- 品牌，声誉，证书，证书和参考客户
- 信任和现有的关系
- 收费。

选择还取决于服务提供者类型，它们的兴趣，价值主张，电源位置和历史记录。

决策流程中经常使用决策矩阵型，结合了最重要的准则及其价值。无形的方面不应在矩阵型中得到反映。为了帮助做出流程决定，重要的是要进行公开和坦诚的讨论，以确定服务消费者最重要的准则。

通常只有当服务消费者经过契动步骤后，才最终选择一个或多个服务提供程序，无论是内部还是外部。对于必须配置，定制或开发服务的关系，最终选择只能在供应步骤中使用潜在的服务提供者调整了需求之后进行。

321 行业标准和参考架构

行业标准和参考架构可能会影响服务提供程序的选择。这些标准可由监管机构，监管部门，私营部门组织或其他外部利益相关者强制实施。此外，服务消费者或服务消费者所属的组可以采用产品或服务必须遵守或兼容的现有或目标参考架构。

因此，服务消费者应该评估潜在的服务提供者及其产品和服务是否符合适用的标准和参考架构，以及在何种程度上符合适用的标准和参考架构。评估可能包括：

- 范围
- 原则
- 要求
- 准则
- 分类
- 控制项
- 对象。

服务提供者的体验以及这些标准和体系结构方面的专业知识也可能相关。

ITIL的故事：了解服务提供程序及其产品



卡特里娜飓风：在决定尝试使用eCampus Car Share之前，我研究了多种运输方式。我可以
使用几种不同类型的公众运输工具，也可以考虑使用多家汽车租赁公司来租用车辆。每种选
择都提供不同的东西，并具有自己的收益，成本，困难和风险。

我决定尝试eCampus Car Share，因为它得到了我的大学的认可，并提供专门针对我的需
求的服务。它还为学生提供有竞争力的价格，这是额外的奖励！

3.3 了解市场

市场通常由服务消费者子群和具有一个或多个共同特征的潜在消费者子群组成，因此它们具有相似的生产和
服务需求。要了解谁是潜在的服务消费者，服务提供者可能需要进行市场分析和规划。市场分析是

市场的定量和定性评估;它探讨了市场规模和数量以及价值的机会。这包括:

- 各种服务消费者细分
- 客户的期望和购买方式
- 趋势与动态
- 竞争
- 关键人物;主力;重要一员
- 经济因素。

定期的市场分析可以甚至在内部服务提供者的帮助下,在整个组织上以市场为导向。一些主要优点是:

- 系统地识别新出现的机会和威胁
- 了解竞争优势
- 关于客户和市场的更明智的沟通
- 更好地分配稀缺资源。

3.3.1 市场细分

市场细分允许服务提供者针对具有特定需求和需求的客户。每个细分市场都是唯一的,应该采取不同的方法。

服务提供者了解客户做出决定背后的原因很重要。目的将使服务提供者能够基于他们的需求和行为对客户进行分组,以便服务提供者可以相应地解决他们。

通常,有三种因素可以标识不同的市场细分:

- 段内的同质性或通用需求
- 与其他群体的区别和独特性
- 对市场的反应或类似反应。细分有两种主要方法:

- **基于特征的细分**基于客户和区域的特征。
- **基于需求的细分**基于客户需求。

3.3.1.1 基于特征的市场细分

基于特征的市场细分是将服务消费者根据其特征,态度或行为进行细分的流程。图片3.3显示了此方法的示例。

常用的类别有:

- **地域**按地区或地区,服务消费者的位置,农村或城市,气候或市场规模。
- **人口**统计学按年龄,性别,收入,职业,家庭规模,受教育程度或宗教信仰。

-
- **行**为根据收益，使用率，忠诚度或购买准备情况。
 - **心**理特征按生活方式，性格，态度，社会阶层，价值观或信念进行。

这种类型的细分可以用作第一步，但不是决定性的，因为这些类别之间会有差异。为了解决他们的需求，必须对目标群体进行进一步分析。



图片3.3市场的四个基础细分

3.3.1.2 基于需求的市场细分

基于需求的市场细分是基于服务消费者的需求对市场进行细分的流程。为他们的需求量身定制一条消息，将会使市场营销销售活动的响应率更高。

商业服务提供商经常分析当前产生最多销售额的现有客户。帕累托原则（80/20规则）可以帮助确定产生80%销售额的服务消费者中的20%。

基于需求的市场细分包括以下步骤：

- 分析现有的服务消费者，以确定产生最多销售额的顾客（使用80/20规则）。
- 探索客户满意度，包括客户为何购买某些产品以及服务是否/如何满足他们的需求。
- 执行内部SWOT分析。
- 将选定的服务消费者分类到不同的市场细分中。
- 根据SWOT结果优先考虑市场细分。

由于基于需求的市场细分可能需要进行广泛的调查，因此每个服务提供者应该专注于少数几个市场细分。这应该使构建能够与原型，客户和探索以及需求一起使用，成为一个不错的关系。

3.3.2 识别和分析服务消费者

可以对整个市场的当前和潜在服务消费者进行分析，但是对于探索（一个细分市场或较小的群体）而言，效率可能更高。

一种有用的方法是了解为什么当前或潜在的服务消费者会租用生产或服务。这有助于服务提供商识别潜在客户，并开发与服务消费者需求一致的产品和服务。

另一种方法是基于历史市场数据和服务消费者数据使用预测分析（例如，认知技术，例如机器学习）。其中包括受众特征，购买行为，转化，保留，客户流失，追加销售，交叉销售，属性与现有客户相似的组织等。预测分析可能会导致对现有服务消费者的了解增加，揭示需要关注的顾客，并确定和限定新的潜在客户。

探索服务消费者需求是一项持续的工作，但是跟踪现有服务使用者不断变化的需求同样重要。服务提供者产品组合用于跟踪，评估市场和确定优先级，而服务消费者需求用于服务和产品。读者应参阅组合管理实践指南以了解更多详细信息。

ITIL的故事：了解市场



Mariana: 为了帮助我们了解客户，我们进行了市场细分。我们知道，我们的客户都有一个重要的共同点特性：他们每个人都需要在正常工作周的某个时间到达校园或附近。但是，它的需求在其他重要方面可能有所不同。有些人需要整夜通宵才能第二天返回校园。其他住在校园附近的人可能只对周末或不定期使用圣保罗当地探索感兴趣。



托马斯 (Tomas): 通常整夜开车的人群通常是妇女和父母，她们经常上下班。他们赞赏附近车辆的安全性和便利性。



Mariana: 我们已经能够利用艾克苏的内部营销部门来帮助促进和增强服务供应。现在，我们可以针对两种不同的细分营销信息：通过关注安全性，针对女性和父母，通过强调成本和便利性，针对学生。

3.4 瞄准市场

为了使构建成为品牌并吸引目标客户，内部和外部服务提供商应在营销方面进行投资。市场营销推广产品和服务产品，并加强品牌。营销是一个综合领域；许多服务提供者都有专门的市场部门来承担这项工作。

3.4.1 价值主张

价值命题是一个声明，明确指出了服务消费者从特定的服务供应中将获得什么好处（Buttle, 2009年）。这是使您的服务或生产与竞争对手快速区分开的绝佳方法。



定义：价值命题

服务提供者向其客户明确承诺将提供特定的好处。

价值主张应该通过解决目标客户的需求而量身定制。他们应该简明地告诉客户：

- 生产或服务如何解决他们的问题
- 如果获得生产或服务，他们会期待什么
- 与公司相比，与竞争对手进行业务的优势。

精心编写的价值主张是营销最重要的要素之一，因为它立即突出了产品或服务的优势。⁷



提示

考虑您所针对的组织中典型决策者的观点。例如，对于招聘工具来说，人力资源经理可能是决策者，因此在设计价值主张时考虑人力资源经理的观点将很有用。

3.4.2 市场和市场空间

服务提供者必须使用探索不同的渠道，才能在市场和市场空间中的目标市场吸引他们的客户。市场是物理世界，而市场空间是由Internet上可用的所有可能渠道定义的。

市场上的营销计划示例包括：

- 满足潜在客户的地方
- 早餐研讨会
- 销售会议
- 会议演讲
- 报纸公告
- 杂志文章
- 传单和小册子

而市场空间中的举措示例包括：

- 社交媒体
- 网站
- 时事通讯
- 广告
- 网络研讨会
- 播客
- 画像

- 机器人
- 大数据, IoT和人工智能 (AI) 用于有针对性的营销。

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

(Bordoloi等人, 2018)。

如今, 企业在两个世界中竞争: 人与物的物理世界 (称为市场) 和信息虚拟世界 (称为市场空间)

3.4.3 个性化和画像

画像是一种跟踪服务消费者行为的方法, 目的是了解消费者的需求并使目标营销销售活动成为可能。个性化就是要了解客户最有可能希望获得哪些服务产品, 并向客户展示这些特定的产品。

随着有关客户和用户的个人信息的积累, 通过征求同意来保护个人隐私非常重要。许多国家/地区已经严格规范了隐私立法, 但在获得同意的情况下, 服务提供者可以通过市场空间为其客户和用户添加价值。

3.4.4 有针对性的营销

当服务提供者根据特定人群及其需求和需求量身定制消息时, 营销销售活动效果最好。为了有效地做到这一点, 必须使用特定的用户配置文件 (人物角色)。这将使服务提供者可以向潜在客户发送个人消息, 以解决他们的真实需求问题。

要编写消息, 可以使用简单的技术, 例如AIDA (认知, 兴趣, 愿望, 性能或绩效) (请参阅图片3.4)。这些工具有助于解释该消息, 并帮助改进将该消息传达给目标受众。它们有助于提高客户的供应的认知, 激发兴趣和欲望, 并触发操作。



图片3.4 AIDA 模型

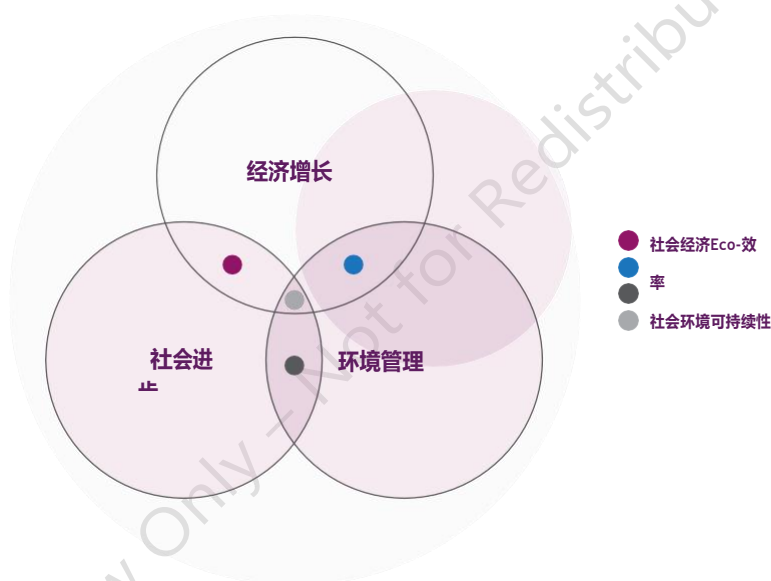
3.4.5 品牌和声誉

品牌是某人的组织的感知及其在市场上的产品和服务的组合。因此, 开发具有目标市场的优质关系是影响品牌的重要组成部分。品牌建立在迭代之上, 反映在人们谈论组织及其人员, 产品和服务的方式中。

3.4.6 可持续性和三重底线

可持续性是一个对品牌和声誉产生重大影响的因素。可持续性可以定义为“在不损害子孙后代满足他们自己的需求的能力的情况下满足当前世代的需求的开发”（Brundtland等，1987）。

术语“底线”通常是指获取或构建。但是，可持续性的目标变得越来越重要，因此为了解决可持续性，组织经常采用三重底线（TBL）方法（Elkington，1994），这是一个涵盖财务，社会和环境方面的获取或构建框架，如图片3.5（Bordoloi）所示。等，2018）。TBL标志着从短期财务目标转变为将可持续性的长期目标作为执行业务的集成方法。旨在实现可持续目标，不仅可以改善组织的品牌和声誉，而且可以以更好的健康，气候和资源利用率的形式为客户，员工和社会推动利益干系人价值的发展。



图片3.5 可持续性和三重底线方法

3.4.7 现有客户的重要性

让现有客户满意对吸引新客户至关重要。造成这种情况的三个主要原因是：

- **成本**与现有客户相比，接触新客户更加困难，耗时且昂贵。
- **转售**快乐的客户更有可能获得新的服务。
- **品牌**满意的客户可能会向其他消费者推荐服务。

一旦利益相关者了解了共同创造价值的机会，他们就准备建立一个好的服务关系。

ITIL的故事：瞄准市场



马利亚纳 (Mariana)： 知道我们有很多客户，从常规用户到间歇性地使用服务的用户，我们能够针对市场提供不同的订阅产品。普通用户赞赏每小时和公里的成本降低，并愿意每月支付费用来支持。如果间歇性客户的使用频率较低，则他们不希望每月支付费用。但是，他们愿意每小时支付更多的汽车使用费。



拉迪卡 (Radhika)： 间歇性用户通常将差事打包成一趟，一天中要租几个小时的汽车，而

5 总结

程通常在服务提供者和服务消费者建立关系之前开始。两组都可以探索自己的需求，以及市场机会来确定可能对各自的实现有所贡献的合作伙伴。这可能包括组织目标和能力，运行的背景以及战略目标和机会等方面。服务提供者必须了解其市场和市场细分，以针对特定的服务消费者及其需求。

第4章

步骤2： 契动



4 步骤2：契动

探索

契动

供应

同意

引入

共同创造

实现价

交流和协作了解服务关系类型建立服务关系
管理供应商和合作伙伴

契动步骤的目的是为了构建透明度，持续的参与以及利益相关者之间的信任，以确保对每个利益干系人的偏好和体验有良好的相互了解。对于任何服务而言，关系和信任度都是成功实现价值的必要因素。当存在高度信任时，每个方都相信另一方致力于相互成功，并且由于关系导致相互依赖的成功，可能会积累更多的信任。

当所有利益相关者为协作赢得并信任环境并获得信任时，它们都是成功的，因为

- 凭借高度信任，客户倾向于增加需求，从而有效地促进了价值的共创。
- 表现出色的服务提供者会获得资源来创建和交付服务消费者的质量生产或服务。这增强了其竞争优势。

在低信任度的关系中，所有内容都趋于固定，记录和规范。在高度信任的关系中，它更加灵活，接触点和服务交互的数量可能会增加。因此，协作变得更容易。

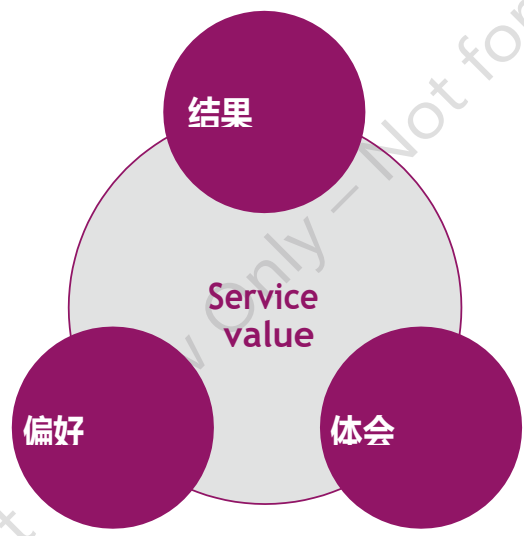
表4.1总结了为什么服务提供者，客户和其他利益相关者应该投资于促进服务关系。

在大多数情况下，服务不足以满足利益干系人对结果的实际需求。利益干系人也需求相信服务提供者将随着时间的推移继续提供一定水平的服务和改进。各方不仅在结果方面，而且在体验和偏好中都必须对期望有共同的理解。图片4.1中对此进行了突出显示。

优秀的服务关系可以培养并揭示对利益干系人，体验和偏好对结果的期望。由于偏见和错误的假设是共同努力取得成功的主要威胁，因此对于契动始终是一个好主意，以便开始阐明和传达相互的假设和期望。

表4.1建立和建立关系的目的

契动	对于服务消费者	对于服务提供者
促进成果和体验	从服务中获得更高（潜在）的价值 为了更好的客户体验 由于增加了服务提供者认同而增加了服务设计的效果和效率 由于与服务提供者进行了有效的沟通，为了更清晰地共享对期望的理解，需求和偏好 推进共同愿景如何实现双赢	通过培育和保留现有客户来增加服务提供 增强竞争优势，以寻找和吸引新客户 从更好的客户认同获得改进点机会 获得更好的决策信息 推进共同愿景如何实现双赢
优化风险和合规性	降低复杂度 增加优化资源长期成功的可能性并最小化成本	降低复杂度 增加长期成功的可能性降低服务的成本
成本	减少服务支出 减少谈判支出 减少控制活动的时间和精力	减少谈判支出 减少行销的成本和客户



图片4.1 服务的各个方面价值

ITIL故事：第2步— 契动



马利亚纳 (Mariana) : 与传统的汽车租赁不同，汽车共享是服务，它要求服务提供者和客户之间高度信任。例如，我们相信客户可以收集和归还车辆，而无需员工检查车辆是否损坏。我们要求客户记录他们收车时发现的任何损坏，并告知我们在旅途中汽车是否损坏。



拉迪卡 (Radhika) : 我们的客户信任eCampus Car Share在需要时提供清洁，安全，可行驶的车辆。他们相信服务能够通过使用绿色清洁产品和校园内可靠的计费站来达到愿景环保可持续性的要求。他们还信任公司保护自己的私人信息，并诚实，适当地管理其帐户。

4.1沟通与合作

沟通对于建立关系和信任至关重要。沟通不畅会破坏良好的意愿，并导致成本，延误，不必要的纠纷和服务的交付不畅。在参与步骤中，有效的沟通尤为重要，因为这是形成最初的期望时。通信的效果取决于通信对象之间的关系类型。

合作正在与他人合作以实现自己的目标。这些目标可能构成共同目标的一部分。但是，有一个风险，涉及合作的个人/团队将在竖井中工作。结果，实现了个人/团队目标，但错过了组织目标。

协作是流程，一个人或多人与另一个人一起工作以产生某种东西。从业务愿景开始，协作是一个实践，人们可以一起工作以实现一个通用的目的。协作允许信息共享，从而实现反馈并带来更高的服务质量和更多的创造性改进。

合作和协作都是团队合作和服务关系的有效且有价值的方法。协作在复杂的环境中具有更高的创造力和企业家工作潜力。合作可以作为有效的模型，用于标准化工作，并且职责明确分开，尤其是当来自多个组织的人员需要一起工作时。在服务关系中，合作对于伙伴关系是困难的；合作在基本和合作关系中很常见。

为了有效地进行沟通和协作，个人应该意识到文化差异，语言障碍和时区。

表4.2在不同服务管理情况下的三种侦听模式及其应用程序

聆听模式	描述	何时使用	科维的规模
内部聆听	焦点在向内。大部分的注意该主题如何影响听众，它引起的情绪以及它与各个成见的比较。	当作为用户参加培训，复习工作结果报告，学习新的说明，接受辅导或指导，复习文档等时，这种聆听非常有用。	忽略 假装聆听选择性聆听
专注听	重点放在另一个人身上，而不是外界非常重视。 重点聆听是同理心，澄清和协作的水平。听众在整个对话过程中会注意到语气，肢体语言和持续的反应。	在讨论服务的要求（例如，协商SLA），参加决策会议，更改规划等时，可以使用这种类型的侦听。	细心聆听
全球聆听	全球聆听或环境 聆听包括所有感官可以观察到的一切。 优秀的表演者通常具有很强的全球聆听能力。经验丰富的演员，培训师，教师和领导者可能已经能够立即评估气氛并监视其气氛如何响应其行为而变化。这些人擅长根据他们制作的影响调整行为。	在解决问题时，设计产品和服务时，在教学中，进行审核时，在协调团队合作时以及在销售情况下都可以使用这种类型的倾听。 服务提供者通过调查，社交媒体，客户评论，电子邮件，反馈表，服务使用情况分析等与服务消费者通信。	善解人意的倾听

4.1.1 聆听模式

听力对于有效沟通至关重要，可以通过实践和培训来提高听力。听音不佳会导致错误，误解和合作故障。

改进通信可以在不同情况下使用不同的聆听模式。斯蒂芬·科维（Stephen Covey）在他的书《高效人的七个习惯》（Covey, 1989）中提出了一种通用的听力标准。这包括以下内容：

- 忽略不倾听。
- 假装聆听呈现您正在聆听的样子。
- 选择性聆听仅聆听您感兴趣的对话部分。
- 细心聆听注意并专注于说话者的说话。
- 善解人意的聆听聆听和回应以理解说话者的言语，意图和感受。

该音阶可以进一步简化为三种基本的聆听模式。表4.2中描述了三种侦听模式及其在不同服务管理情况下的应用方式。

4.1.2 多元化

当今世界非常多样化。因此，在服务关系中进行合作时应考虑许多因素，包括：

- 文化差异和语言
- 时区和位置
- 季节因素（例如，暑假）
- 组织文化。始终重要

的是：

- 养成尊重的态度
- 使用正确的语言
- 创建一个环境，可以安全地表达所有观点
- 以可行的结论结束
- 随着工作的进行不断调整。

ITIL的故事：交流与合作



玛丽安娜 (Mariana) : 我们使用艾克苏的预订系统开始了eCampus Car Share，但是我们需要应用程序中的其他功能来防止报告损坏和维护问题。通过自动执行此流程，我们已经能够确保服务的延迟和中断达到最小。



Solmaz: 我们正在利用艾克苏的服务台进行事件报告。作为培训和eCampus Car Share 认知的一部分，本地服务台成员已被派往西雅图，以协作方式为我们的圣保罗客户提供支持。

4.2 了解服务关系类型

与服务消费者的互动包括但不限于建立和维持关系，了解需求以及评估相互准备和成熟度。但是，这些活动可能会有所不同，具体取决于客户追求的目标，服务的类型和服务提供者的类型。这些依赖关系如表4.3所示。

关系越近且越成熟，透明度，非正式的交流以及风险的共享和回报就越多。但是，由于市场和安全的原因，并非所有客户都希望这种亲密关系。同样，从经济角度来看，服务提供者可能不希望使用这种类型的关系。

表4.3在不同环境中参与和促进关系



	基本关系	合作关系	合作关系
关键属性	<p>提供者作为临时接单者</p> <p>基于弱或主观的数据优先考虑需求</p> <p>经常误解构建不信任</p> <p>服务提供者是被动式，不会挑战客户的请求</p> <p>缺少质量数据来支持成本或价值分析</p> <p>“最响，先出”</p> <p>成本通常是透明的，但价值可能是隐藏的</p>	<p>提供者充当可信赖的顾问</p> <p>对需求和供应有相互理解和赞赏</p> <p>服务组合适用于服务消费者需求</p> <p>服务提供者经常参与客户决策周期的早期阶段，并且对生产和服务价值有共同的理解。</p> <p>“例行公事是例行公事”，但创新是挑战</p> <p>关系基于相互尊重和理解</p>	<p>提供者充当战略合作伙伴</p> <p>服务提供者和服务消费者与聚焦价值实现有共同的目标</p> <p>有明确的责任要通过对产品和服务的投资来实现价值，并且要对质量数据进行支持以支持价值分析</p> <p>最大化价值的共同目标以及共同的风险和回报</p>
构造关系的方法	<p>最小化信息共享</p> <p>建立一个沟通渠道</p> <p>建立价格驱动的工作方式</p> <p>减少退出关系的障碍（或提供替代方法）</p>	<p>积极寻找添加价值的机会</p> <p>提供多个联系点和渠道</p> <p>独立而不是联合进行预测</p> <p>限制信息共享</p> <p>投资关系管理</p>	<p>建立深厚的信任感和合作关系</p> <p>双方都承认彼此的重要性</p> <p>共同投资精简流程</p> <p>共同开展各种活动</p> <p>自由交换敏感信息</p> <p>创建障碍以退出关系</p>

©BRM研究所（2014）。

你知道吗？

人们普遍认为，信任越多越好。但是，可能会过度投资以建立对服务关系的信任，使其达到不为相关方增加价值的水平。

421 基本关系

当服务运营的效率是基石时，基本的关系通常适用于标准产品和服务。这样的关系中的服务提供者对弹性且重复的运维感兴趣，它能够以最小的工作量和最小的偏差实现某些服务的水平。商业服务提供者的主要目的是合同扩展，它通常避免与服务消费者建立关系，因为生产或服务可能无法盈利。在实现服务级别方面，此类关系中的客户通常具有服务提供者的优良控制，但通常很难评估服务价值。

表4.4中讨论了基本关系的优缺点。表4.4基本服务关系的优缺点

服务消费者	退出容易	重点放在效率和事务上难以开发更深的关系
	控制	难以评估服务价值
服务提供者	单通道通讯易于测量和报告	重点放在效率上，交易难于开发可信赖的关系
	在服务管理实践中建立规模和运行的效率	很少甚至没有信息共享客户容
	标准客户管理方法	易退出客户受价格驱动
		提供差异化客户体验的机会很小

422 合作关系

在合作的服务关系中，服务提供者通常根据服务消费者需求来定制产品和服务。客户期望服务提供者会考虑服务，成果和体验，而不仅仅是服务的水平。由于期望服务提供者寻找新的机会来为服务消费者创建附加的价值，因此相关各方之间应该轻松交换信息。对于商业服务提供者，有风险花费太多时间和资源来成为受信任的供应商，并提供高价值服务而又没有收回投资。

表4.5列出了协作关系的优缺点。表4.5合作关系的优缺点

服务消费者	服务提供者根据特定情况定制服务	相互之间的活动可能会感觉不协调昂贵
	服务消费者需求	且耗费大量资源
服务提供者	利用服务提供者做更多的业务的新机会	相互之间的活动可能会感觉不协调昂贵
	服务上的更高服务消费者依赖提供者	且耗费大量资源
	从客户收到更多信息；有机会更有效地帮助推动有价值的解决方案	错误分配资源的更高风险新的运行的复杂性出现了
		客户给服务提供者带来内部问题
		相比客户减少了效率和控制

423 合作关系

在合作关系中，服务提供者和服务消费者可以充当跨各种功能和流程的一种组织协调活动。随着相互依赖程度和集成的增长，双方可能会通过共同设定目标和优先级来在战略层面上保持一致。

实现高水平的透明度可能会付出高昂的代价，但它为发现缺陷和找到最佳解决方案提供了机会。双方将更耐心地等待结果，因为他们将通过长期的眼光来看待关系。

合作关系的优缺点在表4.6中列出。表4.6 合作关系的优缺点

服务消费者	透明度允许双方识别	缺点可能会阻止客户增加要求或退出
	优点	缺点
	效率低下并共同解决这些问题，从而导致成本相互减少	分离既痛苦又费时
	长期规划开辟新的市场机会	分离既痛苦又费时
服务提供者	透明度允许双方识别	
	优点	
	效率低下并共同解决这些问题，从而导致成本相互减少	
	长期规划开辟新的市场机会	
	吸引更大，更具战略性客户的机会	

ITIL故事：了解服务关系类型



马利亚纳 (Mariana)：我们与大学有合作的关系，它为校园内的停车位和充电站提供名义上的费用。反过来，我们为大学提供服务的折扣，它可以将供应提供给新生。



Solmaz：我们的基本服务关系包括我们从中采购汽车零件和发动机油的供应商。



亨利：艾克苏的合作关系和eCampus Car Share共享利润，资源和策略。艾克苏提供了资金，专业知识，基础架构和技术来设置和维护服务。当我们将服务的汽车份额扩展到其他地区时，Mariana的体验将对规划和设计中的汽车具有不可估量的价值。

4.3 建立服务关系

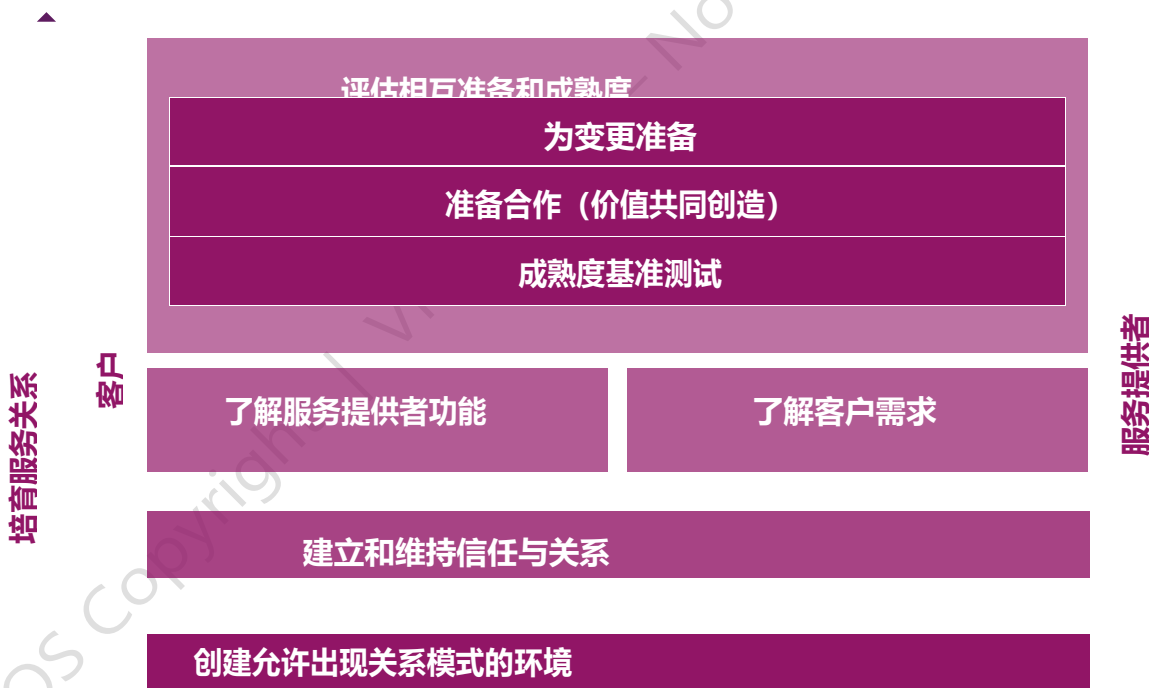
关系管理可以是角色，职能和/或组织能力或实践。在本出版物中，关系管理主要被视为实践，其详细说明可以在关系管理实践指南中找到。

关系管理实践通过服务关系阶梯应用于客户旅程，该阶梯覆盖关系的初始阶段。客户旅程的其他步骤在增强和塑造服务关系方面扮演着角色的角色。关系阶梯包括图片4.2中所示的步骤，并在表4.7中进行了详细说明。

服务关系梯形图可以应用于不同的服务关系，但是必须适合特定的系统。

业务关系管理研究所（BRM研究所）已定义了三种与该方法一致的关系管理隐喻。根据专业指南（BRM研究所，2014），关系管理的作用是：

- 连接器，可促进生产性连接，塑造需求/电源并影响利益相关者
- 协调角色，资源和能力，并协调和汇总需求和供应的协调器
- 促进利益相关者之间的融合，促进规划并指导相关角色的导航器。



图片4.2 服务关系梯子

表4.7 服务关系阶梯的步骤

步	描述	ITIL 管理的做法和工具
创建允许出现关系模式的环境	<p>在开始任何通信和协作之前，服务提供者和客户需要进行相遇。</p> <p>服务提供者应该建立或利用现有的聚会场所，以使客户与契约足够接近，并使相互努力成为可能。</p>	<p>关系管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理沟通渠道 提供联系点 营销活动 <p>服务目录管理</p>
建立和维持信任与关系	<p>在客户表现出兴趣之后，建立信任和将关系作为进一步价值共创的基础变得至关重要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 使用服务目录邀请客户开始对话 <p>关系管理（所有活动和工具）</p>
了解服务提供者功能（与步骤4：同意同时执行）	<p>当客户选择服务提供者时，客户需要确保服务提供者具有一组适当的可用功能，以充分利用提供者的功能。</p>	
了解客户需求（与步骤3：供应同时执行）	<p>服务关系主要专注于满足服务消费者需求。</p> <p>服务提供者应该利用关系来发现和理解客户需要创建的价值。</p>	<p>关系管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 了解客户需求实现价值
评估相互准备和成熟度	<p>了解需求后，可以回答双方最后的参与问题。</p> <p>服务提供者：我们有能力与客户一起创造价值吗？我们的资源和实践是否与客户需求相匹配？</p> <p>客户：我们是否足够成熟，并准备好使用服务提供者适应契约，并记住所有必要的限制以及实现价值，服务，价值所需的活动？</p>	<ul style="list-style-type: none"> 业务分析 业务提供者成熟度模型^a 成熟度评估和审核

^aBRM研究所，2014年。

表4.8 契约的初始活动

步	客户状况	客户活动	服务提供者活动
认知	客户应该注意服务/ 服务提供者	市场调查	营销活动
动机	应该激励客户用服务提供者启动服务关系	没有	<p>促进有效的联系</p> <p>营销活动</p> <p>了解替代方案刺激需求</p>
联系方式	<p>客户启动服务关系应该很容易：</p> <ul style="list-style-type: none"> 去哪里，单一联系点 提供什么 	联系服务提供者浏览服务目录	提供单一联系点管理服务目录
塑造期望	服务提供者应该使客户期望好的体验	<p>检查服务提供者过去的性能或绩效和/或公众评级（如果有）</p> <p>尽职调查</p>	<p>聚集并形成需求</p> <p>确保适当的容量和服务提供的功能</p>

4.3.1 创建一个允许出现关系模式的环境

为了成功使用服务消费者进行契动，服务提供者可以指导客户进行表4.8中所示的步骤。

4.3.1.1 初始参与工具

服务目录在带有服务消费者的初始参与中支持服务提供者活动，并且是确保以下各项的强大工具：

- 客户的认知
- 开始对话的初始邀请
- 支持与标准和非标准服务产品有关的讨论。

服务目录可以采用多种形式（例如文档，在线门户或工具）来使当前服务列表能够传达给受众。这些表单对于不同的受众有不同的视图（例如，发起人或赞助人，客户，用户，IT到IT-客户视图）（ITIL Foundation，第5.2.10.1节）。客户视图可以提供服务绩效和财务数据。但是，服务目录可能不包含有关客户做出明智决策所需的风险和约束的完整信息。服务提供者应该与客户一起使用，以提供有关选择的明确信息，并概述客户愿意接受的风险。只有客户可以决定服务消费者愿意接受哪些风险，但是服务提供者负责澄清风险的性质和范围并根据客户的偏好进行处理。

服务提供程序使用的另一个功能强大的工具集是CRM系统，该系统存储有关当前和潜在客户的数据，以及关系的历史和当前状态。客户可以直接访问有关相关服务产品，服务级别和条件的信息，以及获得的产品和服务的概述（Bordoloi等，2018）。

4.3.1.2 维持允许出现关系模式的环境

服务提供者应该创建一个舒适的环境，以允许开发关系模式。为此，应考虑以下几点：

- 如果没有定期的沟通，则总是存在建立和增加双方之间距离的趋势。即使在不需要交流的情况下，也应安排互动并遵守计划。
- 如果服务提供者提供了联系点但没有及时响应，则组织上的影响可能为负。
- 服务事件可能导致客户归咎于服务提供者的情况。在这些情况下，应处理冲突。
- 服务提供者，组织，客户，组织或市场上总会有一些干扰。风险管理实践可以指出哪些威胁合作状况的风险是最重大的。

ITIL故事：建立服务关系



马利亚纳 (Mariana) : 我们已经结束了学年，许多学生正在毕业并离开校园。尽管我们已经能够与现有的学生一起产生良好的声誉，但是在新学生到达两个月之前，我们面临着失去许多忠实客户的麻烦。每年我们将需要与这些新学生建立构建服务关系。对于那些没有离开学校的学生，如果我们要增加保持他们成为忠实客户的机会，我们必须构建并与他们保持牢固的关系。



托马斯 (Tomas) : 有些学生将通过继续教育或在大学工作而在大学呆更长的时间。



马利亚纳 (Mariana) : 我们可以为将要在大学学习较长时间的学生提供特别优惠，以激励他们与我们一起使用性能更强的持续改进模型和构建。



拉迪卡 (Radhika) : 有些学生仅参加短期课程，我们也应提供能反映其需求的产品。



马利亚纳 (Mariana) : 对于这些学生，我们可以供应作为服务的无义务，短期，随用随付的版本。这是针对该组的情况和需求量身定制的，将有助于构建和关系一起使用。

4.3.2 建立和维持信任与关系

因为服务提供者和客户必须共同协作才能共同创造价值，所以他们需要构建并管理透明的关系，该透明的关系支持相互信任，并专注于实现服务的结果，同时优化成本和风险。为了有效地做到这一点，通常将这些操作称为纪律：业务关系管理（对于内部服务提供商）和CRM（对于商业服务提供者）。在ITIL中，关系管理实践指南涵盖了这两个学科。

信任可能以多种方式出现（Hacker等，1999），包括：

- 基于知识随着时间的推移，另一组人的知识可以提高信任度。
- 基于核算在服务关系中，信任可以使构建快速。在这种情况下，两组都可以权衡潜在的机会与风险。

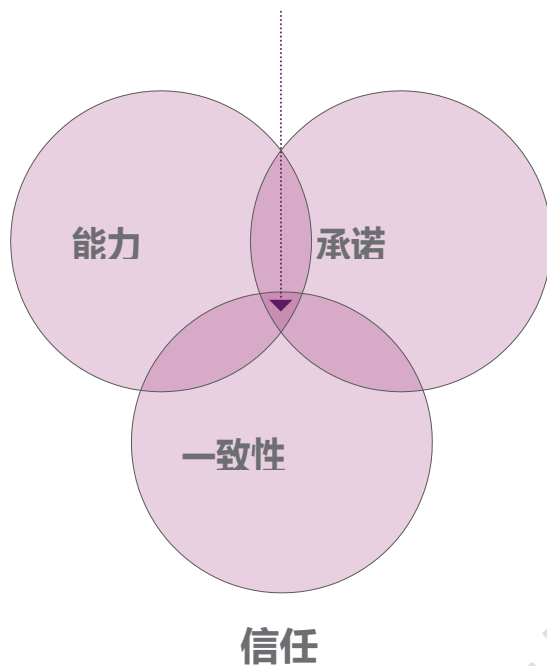
4.3.2.1 信任和关系因素

可信的特征分为三个维度（Hacker等，1999）：

- 能力产生结果的能力
- 承诺关注共同目标以及他人的成功和福祉
- 一致性以相同方式执行预期功能的能力。

图片4.3在模型中显示了这些尺寸。这些维度提供了个人，团队或组织信任关系的基础（Hacker等，1999）。

为了值得信赖，服务提供者和客户都应致力于体现三个Cs模型。表4.9显示了模型如何应用于服务关系。



图片4.3三C可信度模型

表4.9适用于服务关系的三个Cs 模型

信任因素	服务提供者	客户
能力	足够的知识和技能需求的足够的容量表现出敏捷性/适应性	展示敏捷性/适应性
承诺	关注客户的成功或分享共同/共同的目标 诚实，尊重和合作精神说明影响和客户的操作 熟悉服务消费者及其需求 鼓励/促进开放的双向沟通	关注服务提供者的成功或分享共同/共同的目标 诚实，尊重和合作 说明影响和服务提供者的变化 鼓励/促进开放的双向沟通
一致性	寻求了解，然后了解 随着时间的推移交付预期的性能或绩效 在限时的方式中响应	寻求了解，然后了解 披露足够的信息

4.3.2.2 建立信任和关系活动

表4.10中列出了客户和服务提供者建立信任而执行的不同方法和活动的描述。这些活动同样适用于内部和外部关系。

表4.10 关系管理活动

关系型	建立信任和关系方法	客户	服务提供者
基本关系 	信任和关系主要是通过遵循正式的程序和控制来建立的	服务提供者的共享要求 检查服务提供者的过去性能或绩效 检查公众评级以及过去和当前客户的反馈 尽职调查/具有行业标准和/或认证的合规性的检查证据 检查SLA共	管理服务目录和服务请求目录 不要质疑来自客户的请求 满足需求/将协作限制为服务目录的范围 提供报告注重产出 根据更改的客户需求管理和开发服务组合
合作关系 	建立信任和关系主要是通过各方的广泛沟通和努力而取得的成果 结果一致，反馈，半正式控制	享需求 向服务提供者开放提案 执行审计或成熟度评估交叉引用	为可能的服务解决方案提供建议 由结果驱动，而不是输出驱动
合作关系 	信任和关系主要通过共享风险和回报而建立，并专注于共享的目标和价值共创	使用服务提供者作为协作建立开放平台 分享目标，风险和回报 联合战略/计划/项目规划 展示出对不断变化的环境的敏捷性和适应性	使用客户为协作建立开放平台 演示能力以实现消费者开发和创新 聚焦价值在更改环境中的实现，而不是固定的结果

4.3.2.3 不断建立信任和关系

许多因素威胁着信任和关系，包括：

- 分离双方的自然趋势；例如，来自服务消费者的服务提供者
- 服务提供者的资源和实践不断变化
- 服务消费者的风险轮廓和公差随时间变化
- 任一方的新员工都改变了服务关系的性质（重要的是确保与新来者及时参与）
- 不可避免的客户投诉（正式的客户投诉和升级流程可以减轻因素的投诉）。

ITIL的故事：建立和维持信任与关系



马利亚纳 (Mariana)：我们希望新来的学生在上大学时就意识到我们的服务。我们计划通过提供有吸引力的价格来积极地针对这些学生，以便他们注册我们的服务。我们将要求大学在其欢迎信息中包含指向我们网站的链接，以方便潜在客户与我们联系。



Radhika：在新的学年开始之初，我们可能需要在服务台上配备更多人员，以管理注册数量的增加。

4.3.3 了解服务提供者功能

了解和评估服务提供者功能的最流行方法是通过审核和成熟度评估。

某些信息可能是公开可用的，也可能是通过与提供者的现有和过去客户进行沟通而收集的（例如，参考评论）。但是，能力评估通常关注流程和过程，例如文档和记录。表4.11提供了一个了解服务提供者功能的清单。

表4.11了解服务提供者功能清单

组织和人员	信息和技术
了解组织目标并检查组织的结构是否能够最佳地满足这些目标。	评估质量用于决策的信息，以及技术是否以最佳方式支持目标和决策流程。
要评估的项目/属性：	要评估的项目/属性：
<ul style="list-style-type: none"> ● 重复（活动，组织职能等） ● 通讯效果（通道，频率，反馈等） ● 工作模式和决策结构（集中式与分散式，基于流程的与分层的） ● 信任和透明度，级别为控制 ● 知识和学习文化 ● 技能和能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当前的技术项目 ● 集成 ● 技术债务 ● 技术趋势（变更的技术发展方式可能如何） ● 数据的可靠性和信息 ● 技术性能或绩效
合作伙伴和供应商	价值流和流程
服务提供者如何有效地管理其合作伙伴和供应商？	有哪些流程，以及它们如何职能？什么是流程性能或绩效？
服务提供者是否依赖战略供应商？	价值流的管理效率如何？
供应商键关闭时，影响到服务运营可能是什么？	
它们是否无缝集成在价值链中？	

ITIL故事：了解服务提供者功能



马利亚纳 (Mariana)： 为了与新的汽车清洁伙伴合作契动，我们进行了审计的安装，以确保它们在财务上可行。我们检查了其他乘客对其服务的评论。我们还确保他们有能力提供绿色清洁产品。

4.3.4 了解客户需求

重要的是要记住，客户不要购买服务。他们购买了特定的需求的实现。他们有工作要做（Christensen等，2016）。服务提供者必须了解这些工作，才能识别服务消费者的需求，偏好，所需的结果和体验。

4.3.4.1 价值驱动

第1章介绍的服务价值驱动框架可用于分析和理解服务消费者的需求和所需的结果如何与服务提供者的服务产品链接。图片4.4中再次显示了该框架。

业务关系管理：BRM Professional (BRMP) 定义了两种将结果与产品和服务联系起来的方法 (BRM Institute, 2014, 5.6.3) , 包括:

- 基于价值的方法 (自上而下) 服务提供者讨论了客户的最紧迫的问题或目标, 然后分析了计划 (如何解决或实现它们), 促成因素 (实施计划需要什么功能或资源) 和技术 (生产或服务如何提供这些功能和启用码)。
- 基于解决方案的方法 (自下而上) 服务提供者讨论其产品和服务, 并试图将它们与紧迫的消费者, 问题或目的连接, 以相反的顺序回答与基于价值的方法相同的问题。

客户需求通常是由特定问题引起的。研究这些问题可以提供通过产品和服务实现需求的最佳方法。要考虑的一些问题是:

- 主要问题是什么?
- 这些问题的原因是什么?
- 影响, 服务消费者的目的, 目标和性能或绩效如何解决这些问题?
- 当前的服务消费者背景是什么, 包括影响或受这些问题影响的战略, 架构和组织结构?

不要将客户需求与客户需求混淆。了解需求之后, 服务提供者仍然必须了解需求。然后, 各方可以明确提出服务消费者需求的要求。这些活动将在第5章中进一步介绍。



图片4.4 价值驱动框架的示例

4.3.4.2 风险与成本

了解生产和服务的受影响结果以及风险和成本，应该是发现客户，需求和构建服务关系的一部分。

表4.12显示了自助服务门户引入的预期结果，消除的风险和成本，潜在的损失以及风险和成本的示例。

表4.12 自助服务门户的正面和负面影响

客户透视图		
	正	负
结果	支持的结果，包括增强体验和满足偏好： <ul style="list-style-type: none"> 更快的沟通 适用于所有用户的单一联系点 票务追踪 IT 维护的用户认知时间表 	受影响的结果： <ul style="list-style-type: none"> 用户和IT之间的直接交流较少
风险性	风险消除： <ul style="list-style-type: none"> 下部响应时间 服务请求分类中的错误数量更少 	引入的风险： <ul style="list-style-type: none"> 单点故障 依赖在用户功能上更高 外部人员可以到达敏感的事件数据
费用	去除成本： <ul style="list-style-type: none"> 服务台人员减少 	费用介绍： <ul style="list-style-type: none"> 服务自我管理和维护（在涉及用户管理门户的情况下）

4.3.4.3 体验和偏好

偏好影响力服务消费者的服务体验，特别是服务消费者是单独的大众市场服务。表4.13显示了服务消费者体验的关键生产和服务因素。

一旦确定了结果，经验和偏好，则涉众可以检查实现服务消费者的需求并做出决策的选项。

ITIL故事：了解客户需求



马利亚纳 (Mariana)：在执行环境可持续性的愿景时，我们研究的一种选择是在我们的某些电动汽车中包括自行车架。但是，当我们调查客户时，我们发现很少有人使用汽车来运输自行车。没有该需求，自行车架将不会为我们的客户添加任何价值，因此我们没有采用该选

表4.13 服务客户体验的关键生产和服务因素

因素	描述
服务质量方面	功能性
	数据和信息可用性
	能或绩效容量
	信息安全连续性可访
	问性可用性
风险与合规性	服务符合相关规定
价格和费用	服务符合消费者风险公差等级
	客户感知到的成本的收益比率
设计和便利性	服务价格与其他产品相比，例如竞争对手的服务
	用户体验
兼容性和接口	服务简化了原本耗时的流程
	架构
	与其他服务的兼容性客户已经在各种渠道或设备上使用可用性
信息，透明度和公平性	所有关于服务，定价，实际使用情况等的的数据都可以轻松地用于客户客户，可以轻松地检查数据的准确性
控制的能力	客户通过服务消费保留在控制中，并且具有管理服务选项，定价（如果有定价选项）
社会责任感	的工具。
	确保客户遵守适用的社会责任规范，
	例如污染，奴隶制和公平贸易

4.3.5评估相互准备和成熟度

相互准备是当双方完成适当的检查（即，过去的性能或绩效检查）和尽职调查（即，审计），建立起最初的信任并准备组成有效的关系的时候，共同创造价值。

相互准备和成熟度评估可能会根据关系类型而有所不同：

- 在基本的关系中，客户可以检查服务提供者的过去的性能或绩效，并避免投资于其他保证措施，例如审计或准备评估。
- 在协作关系中，客户可以使用审计和成熟度评估工具评估服务提供者成熟度。与基本关系相比，准备好进行协作和交流的机制也变得非常重要。至关重要的是，在所有利益相关方之间清楚地调整结果，并就反馈程序达成一致。
- 在合作关系中，开放和信任是相互成功的关键因素。因此，尽管可能会进行正式的能力成熟度和以前的性能或绩效检查，但准备好进行协作变得至关重要。

表4.14显示了不同类型的评估与不同类型的关系的相关性。

表4.14 契动步骤中的评估类型

评估的属性	基本关系	合作关系	合作关系
功能成熟度和以前的性能或绩效（服务提供者）	关键	中度	轻度
准备合作（双方）	N/A	中度	关键
为变更（客户）做好准备	N/A	中度	关键

4.3.5.1 关系成熟度

在执行评估之前，最好了解关系成熟度的水平。根据业务提供者成熟度模型（BRM研究所，2014），成熟度级别（例如基本型，合作型和合作关系）可以由一组需求和供应特性确定，如表4.15所示。

表4.15 业务提供者成熟度模型

	需求	供应
基本关系	业务的交易自动化请求竖井专注于职能型性能或绩效	交易处理以及基本服务业务的定制/修改产品竖井专注于稳定性
合作关系	端到端流程自动化/ 业务集成 事务性数据管理信息（决策信息）	企业系统 业务流程改进点/重新设计开放式网络和网关 大多数IT服务的优化/通用基础架构 外包商品服务技术驱动的业务功能是推
合作关系	创新与成长 业务和市场情报 可重新配置的功能组合（HR，IT，资产等）	动市场差异化的IT催化剂 标准接口

在此模型中，关系成熟度级别是累积的：成熟度级别在构建之上，并且包括较低的成熟度级别。

需求和此模型中的电源相互依赖；服务提供者在基本的关系中仅满足需求，但在合作关系中刺激需求。随着关系中成熟度的增长，服务消费者开始学习开发产品和服务，从而导致复杂的业务问题。但是，服务提供者将学会提供更有效的服务并塑造需求。

4.3.5.2 成熟度评估和基准测试

其中一个利益干系人比另一个更成熟的服务关系通常会失败，因为变化会导致不兼容。因此，评估服务提供者和服务消费者的成熟度是有帮助的。

表4.16中的问题可用作评估的清单。

表4.16基于服务管理四维模型的服务提供者和服务消费者成熟度评估

服务消费者's/ 服务提供者	组织和人员	价值流和流程	信息技术	合作伙伴和供应商
组织和人员	组织和人员用户准备好了吗？ 与服务提供者的代理商沟通？ 服务提供者的代理可以理解用户吗？	是否修改了服务提供者的程序以使用户参与？ 用户可以遵循程序吗？ 我们可以确保用户遵循相关程序吗？	服务提供者的产品和服务是否配置为向用户提供正确的访问级别？ 是否对用户进行了正确使用技术和流程数据的培训？	服务提供者的供应商代理是否准备好与用户通信？
价值流和流程	服务提供者的代理商可以遵循消费者的程序吗？ 我们可以确保代理商遵循程序吗？	哪些服务消费者过程为服务提供者的过程提供输入，反之亦然？ 服务消费者和服务提供者需要哪些规程更改？	服务提供者产品是否正确地自动执行服务消费者过程？ 是否需要变更？服务提供者是否知道服务消费者的职能型要求？	服务提供者的供应商是否准备好遵循服务消费者的程序？
信息技术	服务提供者的代理商是否具有支持消费者技术所需的技能和能力？	服务提供者的过程是否涵盖了服务提供者需求要管理的技术和信息系统（例如变更使能，服务配置管理，审计）？	需要整合哪些信息系统？ 集成信息系统的最有效方式是什么？ 双方都需要对信息系统进行哪些更改？	服务提供者的供应商是否具备支持服务消费者技术所需的技能和能力？
合作伙伴和供应商	有沟通 在服务提供者和服务消费者的供应商之间建立了通道？ 服务提供者的代理商是否准备好与服务消费者的供应商进行通信？	服务提供者的程序是否适用于服务消费者的供应商（例如服务集成和管理，变更管理，审计）？ 服务消费者的供应商是否准备好遵循服务提供者的程序（如果相关）？我们如何确保呢？	服务提供者的产品是否配置为向服务消费者的供应商提供正确的访问权限？	服务提供者的供应商和服务消费者的供应商之间的通信通道是否已建立？ 服务提供者是否确保所有各方遵守所有协议以及法律和法规要求？

4.3.5.3 评估协作的准备情况

利益相关者对协作感兴趣，因为与其他利益相关者保持不变的合作使得实现目标更加容易。要评估协作的就绪状态，重要的是要考虑表4.17中概述的信息。

表4.17准备情况评估清单

合作准备情况因素	清单和参考
是否建立起最初的信任?	三个Cs 模型
我们是否与相关的利益相关者契动? 管理是否支持合作活动?	利益干系人分析 利益相关者图 (影响力/兴趣网格)
我们是否为关闭合作创建组织基础?	确保原则和经营活动保持一致 检查信息系统与其他资源之间的集成和接口 传达风险的公差和约束 (风险寄存器) 建立沟通渠道, 尤其是投诉渠道 (利益干系人沟通计划) 在协作组织中分配资源 (主要是人员, 技术和信息)

4.3.5.4 评估变更的组织准备情况

在某些情况下, 成功交付服务可能需要转换组织惯例和例程, 以便从服务获得价值。这需要组织变革管理。ITIL Foundation定义了有效组织变革管理实践的以下属性:

- 明确而相关的目标
- 坚强而坚定的领导
- 愿意和有准备的参与者
- 持续的改进点。

为了评估组织变更的准备情况, 可以使用表4.18中所示的清单。

表4.18组织的变更准备情况评估清单

组织变更准备就绪因素	检查清单
明确而相关的目标	服务关系是否有清晰的愿景?
坚强而坚定的领导	是否有效传达了变更的原因? 赞助商是否拥有成功的业绩记录而受到高度尊重? 利益相关者是否信任管理考虑他们的利益? 是否有横向领导者?
愿意和有准备的参与者	是否有计划用于奖励贡献者? 组织中是否有足够水平的系统知识? 利益相关者是否理解变更的全貌, 而不仅仅是他们自
持续的改进点	己的一部分? 组织中有多少变更电阻? 过去的改进成功了吗? 当前有多少变更? 照常使用业务与创新之间是否有良好的平衡? 如果组织过分强调持续运营的责任, 创新就会遭受损失。而且, 如果仅将创新作为重点, 则将忽略当前运行的活动的责任。因此, 成功的组织应该找到适当的平衡。

读者应参考组织变革管理实践指南以获取详细指导。

在某种程度上，每个组织都依赖于其他组织提供的服务（ITIL Foundation，第3.3节）。因此，对于服务提供者和服务消费者，与供应商和合作伙伴的关系同样重要。这包括与主要供应商建立更紧密，更协作的关系，以发现和实现价值新的价值并减少失效的风险（ITIL FOUNDATION，第5.1.13节）。

由于服务提供者及其供应商在关系中充当服务消费者，因此服务提供者的旅程包括与客户旅程相同的步骤：

- **探索**了解需求和价值识别潜在供应商
- **契动**与供应商建立关系
- **供应**调整需求和规范的要求
- **同意**供应商提供的产品和服务的谈判和协议条款和条件
- **引入**决定是否应从供应商购买产品和服务并执行转换活动
- **共同**创建消费服务并与供应商执行服务交互
- **实现**价值持续跟踪，评估和评估价值的实现，并改善整个过程。

服务消费者和提供者具有不同的视角和重点领域。服务，集成和编排通常是不同的一方面。服务集成负责协调或协调发包中涉及的所有供应商，并提供生产或服务。它着重于服务的端到端提供，确保控制提供了供应商的所有接口和结果，并促进了供应商之间的协作（ITIL FOUNDATION，第5.1.13节）。

越来越多的服务供应商被其客户视为服务集线器，并有望协调其供应商和合作伙伴以使客户受益。其他人则被视为“黑匣子”；他们的客户不想知道他们的服务提供者与之合作的供应商和合作伙伴的依赖性。对服务消费者的期望极大地影响了影响供应商管理其与供应商和合作伙伴之间关系的方式。

服务集成有四个主要型号，每个组织应该考虑最适合它的模型，以使转换达到更协调的服务-供应商格局。这些模型是：

- **将组织保留**为服务集成和管理，保留的组织管理所有供应商并协调服务集成和管理职能本身
- **单个供应商**，其中供应商提供所有服务以及服务集成和管理职能
- **服务监护人**供应商除了管理其他供应商外，还提供服务集成和管理职能和一个或多个交付功能
- **独立的服务集成商**，即使供应商不向组织提供任何服务，也可以由供应商提供服务集成和管理职能并管理所有其他供应商。

如果服务提供者充当服务集成商，则通常负责建立关系并代表客户进行协作。在某种程度上，今天的每个服务提供者都是服务集成器。

表4.19列出了当服务提供者充当服务集成时契动步骤的其他服务提供者活动。

表4.19 关系管理服务集成活动

步	服务集成商活动
创建允许出现关系模式的环境	扫描消费者格局以寻找新的供应商并 可以实现消费者战略和目标的合作伙伴 与可能的供应商联系并进行谈判 检查过去的供应商性能或绩效和/或公众评级并管理尽职调查（如
建立和维持信任与关系	果有） 与普通服务关系相同
了解服务提供者功能	定义准则以根据关系类型管理供应商， 依赖和风险的级别 根据准则对现有供应商进行识别和分类，并专注于最重要的供应商 根据客户的需求评估供应商的能力
了解服务消费者需求	与普通服务关系相同
评估相互准备和成熟度	跟踪供应商的性能或绩效和合规性评估供应 商的成熟度 评估较大的供应链并管理与供应商及其分包商有关的风险，影响供应商提供服务的能力

供应商管理实践可用于为参与服务交付的所有供应商创建可视化的单点，以确保一致性并启用价值的实现。这有助于回答以下问题：

- 在管理合作伙伴和供应商时，服务提供者是否有效？
- 服务提供者是否依赖战略供应商？
- 服务运营关键供应商关机可能导致的影响是什么？
- 供应商是否已无缝集成到服务提供者的价值链中？

实践还确保与供应商达成的协议符合预期的服务结果和客户需求，并监控其性能或绩效，以确保满足条款、条件和目标。

ITIL的故事：管理供应商和合作伙伴



马利亚纳 (Mariana)：我们面临的一个问题是校园充电站经常出现故障，无法将车辆全额充电。尽管eCampus Car Share不管理站点，但当汽车未充满电时，端到端客户体验受到负面影响。客户认为这些工作站的功能是我们的责任。



Solmaz：计费站由大学所在的地方议会所有，并由供应商安装到该议会。



马利亚纳 (Mariana)：这不是一种罕见的情况，在这种情况下，为了提供我们的服务，我们对其他提供商的依赖很多。



卡特里娜飓风：我刚从计划中的三个小时的旅行中回来，和朋友一起去看当地的乐队。不幸的是，汽车没有充满电。当我们尝试给它充电时，校园的充电站坏了。充电站不属于 eCampus Car Share 或大学：完全是一个不同的组。艾克苏服务台能够找到我另一辆车，但在使用之前，我不得不等待它退回。



马利亚纳 (Mariana)：尽管 eCampus Car Share 不直接负责充电站，但我们的客户仍会受到其他人的过失和缺陷的影响。这是所有服务交互作用和接触点如何对服务和价值的客户的感知做出贡献的主要示例。



Solmaz：我们正在与计费操作员一起研究更近的合作，以减少我们的汽车无法正确充电的

45 总结

管理需要良好的关系，包括合作关系，伙伴关系和基本关系。培养好的关系包括创建可以出现关系模式，建立信任并理解相互需求和价值的环境。

供应商关系与其他服务关系相同，应进行相应的管理。集成和多个供应商的业务流程是供应商关系中的特例。

第5章

步骤3：供应



5 第3步：供应



管理需求和机会
指定和管理客户需求设计服务产品和用户体验销售并获得服务产品

获得更紧密的服务关系之后，客户和服务提供者可以进一步完善客户，需求和服务产品。供应步骤可帮助客户阐明其需求和需求，并帮助服务提供者至设计匹配服务产品。本章介绍了基于价值驱动，数据驱动和以用户为中心的服务交互和接触点，这些交互和接触点用于鉴定，设计销售以及获取产品和服务。无论服务来自内部还是外部服务提供商，均适用该指南。表5.1概述了调整需求和服务产品的目的。

表5.1调整需求和服务产品的目的

供应	对于服务消费者	对于服务提供者
促进成果和体验	确保客户明确表达了需求和服务消费者的要求	了解如何为服务消费者创造价值以及如何使用服务消费者创造价值，以及服务提供者如何支持该价值 共创 使服务提供者平衡电源和需求
优化风险和合规性	最小化购买服务而不满足实际需求的风险 减少风险对供应商误解为消费者的需求	为了最大限度地减少风险不能实现的有希望的服务 最小化不满意客户的风险
优化资源并最小化成本	确保将资金投资到优化的投资回报区域	确保在最佳区域使用时间和资源

ITIL故事：步骤3 – 供应



马利亚纳 (Mariana) : 我们的eCampus汽车共享服务已受到大学学生和员工的欢迎。我们为普通汽车用户提供供应的订阅会员资格，为间歇性用户提供不同的定价等级。我们的汽车是电动的，这使它们比传统的汽车更具环境可持续性，因为它们的发布总体排放量更少。加，汽车共享会降低汽车拥有率，减少道路上的汽车行驶次数，并减少客户出行次数，因为客户会