

---

# 运维服务能力质量管理计划

---

◆版本

◆编号 ITSS-2019120502

---

◆发布

质量管理部

◆时间 2019年12月5日

---



# 目录

1	总则.....	1
2	服务质量管理计划.....	1
2.1	质量管理活动.....	1
2.1.1	体系运行监督.....	2
2.1.2	运维服务能力内审.....	2
2.1.3	运维服务能力管理评审.....	2
2.1.4	运维服务体系过程改进.....	2
2.1.5	服务过程质量监督.....	3
2.2	质量保证.....	3
2.2.1	组织级质量保证.....	3
2.2.2	项目级质量保证.....	4
2.3	质量控制.....	4
2.3.1	服务质量管控指标的收集和分析.....	4
2.3.2	客户满意度调查.....	5
2.4	质量审计.....	5
2.4.1	目的.....	5
2.4.2	运维服务质量内审.....	5
2.4.3	管理评审.....	6
2.4.4	组织级质量审计检查点.....	6
2.4.5	项目级质量检查点.....	16
2.5	运维服务质量管理计划.....	21

3	质量管理人员.....	23
4	其他体系工作.....	23

# 1 总则

2019 年运维服务质量管理的目标是促进服务管理和服务能力的持续改进和提升。通过持续改进和提升，达到满足用户需求，为用户和各业务部门提供优质稳定的 IT 服务。

2019 年我们将继续坚持以客户满意为导向，加强技术队伍建设、创新技术研发、服务质量持续提升为主线，完善备品备件管理机制和人才储备机制，将运维服务的能力和水平全面提升到一个新阶段，成为行业内领先、客户满意、运营卓越、资源高效的创新型信息化运维服务企业。质量管理主要通过对人员管理情况、服务过程、服务质量等方面的监督检查，制订有效的目标计划，定期进行检查，逐步规范运维服务，提升运维服务质量。

## 2 服务质量管理计划

### 2.1 质量管理活动

质量管理活动是公司运维项目中相当重要的环节，达成服务质量目标，检查运维体系的实施情况，2019 年度计划执行的服务质量管理活动重点如下：

### 2.1.1体系运行监督

定期收集相关制度运行情况反馈，对于运行不畅的环节及时发现，通过沟通、讨论，进行改进。

### 2.1.2运维服务能力内审

审核运维服务活动及其结果是否符合策划的安排，确保运维服务体系的有效性。

本年度内审，在内审能力方面需要加强，要做好审核内容的深度挖掘，找出运维项目中的不足，对运维项目的运行有指导作用。

### 2.1.3运维服务能力管理评审

管理评审目的是对公司运维服务管理体系进行系统评审，识别并确定各种改进的机会和需要，确保运维服务管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

运维服务能力管理评审由管理者代表负责组织实施，质量管理部协助。

### 2.1.4运维服务体系过程改进

日常工作中，通过对运维服务项目过程的监督检查，收集服务提供过程中存在的问题，确定运维服务改进的需求。

定期收集和分析运维服务指标完成情况，发现并确定运维服务改进需求，各相关指标，定期进行收集和分析。

对客户反馈意见进行收集和分析（包括满意度调查结果和客户投诉意见），了解客户意见和需求，为改进提供依据，客户满意度调查每年开展一次。

### **2.1.5 服务过程质量监督**

质量管理部通过对运维服务项目进行过程监督检查，及时发现问题并督促问题及时解决和改进，以确保运维服务按服务规范实施并按约交付服务。服务质量监督检查由质量管理制定《项目质量保证计划》，按计划实施并报告。

## **2.2 质量保证**

为达成服务质量目标，检查运维体系的实施情况，2019 年度计划执行的服务质量管理活动有如下：

### **2.2.1 组织级质量保证**

质量管理部经理对人力资源部、岗位结构、知识、技能、技术、过程、交付、应急等内容进行检查。

2019 年度公司级质量保证由质量经理统一负责，包括在年度质量管理计划中做好本年度质量保证工作的安排，阶段性的质量保证文件的审查，以及阶段性审计总结报告等。

## 2.2.2 项目级质量保证

项目质量管理专员对项目交付计划、资源配置、交付过程、应急响应、服务报告、客户回访、项目例会、SLA 达成、项目验收、项目回款等内容进行检查。

项目级质量保证活动贯穿整个服务生命周期，质量经理应在运维服务项目立项时和运维经理一起策划项目的质量保证活动，在整个过程中，支持并协助运维经理的部分管理活动，质量专员的主要工作是对项目过程的评审和工作服务的审计，发现不符合项，同时也要接受客户代表、质量保证专家及第三方评审机构的评审。

## 2.3 质量控制

公司对运维服务采用多种手段进行质量控制，其主要目的为提高客户满意度而进行的满意度调查。这些满意度调查包括事件级满意度调查、项目级满意度调查、客户级满意度调查等。

### 2.3.1 服务质量管控指标的收集和分析

1. 目标：通过阶段性（月度、季度）的服务工作总结，对公司运维服务过程中的问题和偏差做出有效评估，并进行调整和优化，保证年度运维服务目标的实现。
2. 计划：按《项目质量保证计划》，每个季度由质量经理发起，经过总结后，需要向总经办汇报，实施时间为每个季度末。



3. 实施：每个季度末，由运维经理发起对运维服务相关部门的工作总结和下季度工作计划。
4. 各种质量控制手段的结果有一定的规则折算后形成每个运维服务项目的客户满意度，然后公司再综合得出整体的运维服务满意度。

### 2.3.2 客户满意度调查

核实服务过程中每个项目实施结果以及客户的感受，为服务持续改进树立目标。方法由《客户满意度调查及投诉管理制度》规定，具体操作实施办法参考该文件实施。

## 2.4 质量审计

### 2.4.1 目的

审计的目的是确保公司提供的运维服务满足客户所需的服务质量，达到客户满意，寻找公司服务实施过程中存在的问题和缺陷，为服务改进活动的有效实施提供目标和方向，进而保证组织的服务质量稳定可控并持续提升。

### 2.4.2 运维服务质量内审

1. 目标：运维体系的内容目标为，验证质量运维服务管理是否持续符合标准和本公司体系文件的规定，确保体系的持续有效。
2. 计划：质量管理部每年初编制公司年度内审方案，交总经办批

准后由运行维护部组织实施，内审一般每年进行两次，年中、年末各一次。

3. 实施：由质量管理部负责对运维体系进行内审，按照首次会议、现场审核、确定审核结论、末次会议、出具审核报告的过程进行实施。结合公司内部审计，针对阶段性质量管理工作进行检查、总结、评估和改进。
4. 质量审计由质量管理部统一负责，重大问题直接上报公司总经理办，一般性问题进入质量改进流程。

#### 2.4.3 管理评审

1. 目标：管理评审的目的是通过对公司服务体系运行的适宜性、充分性和有效性进行评价，确定公司服务体系的改进方向。
2. 计划：定于每年召开一次正式管理评审会议，时间安排在每年的年底。
3. 实施：由运行维护部发起，相关部门负责人配合参与；管理评审的输入包括内审报告、各项指标检查、客户满意度调查报告等。

#### 2.4.4 组织级质量审计检查点

根据运维服务工作的特点，检查点分为组织级和项目级两类，依据分类在具体实施过程中分专项检查和常规检查，组织级的检查，要有质量管理部统一安排。项目级的检查，主要由项目管理部来实施审

计。

#### 2.4.4.1 组织级质量管理检查

组织级运维服务质量管理，检查点如下：

- 1) 是否根据公司业务模式及能力，制定了运维服务管理范围。
- 2) 是否有对运维服务管理手册的管理。
- 3) 是否制定了公司运行维护业务组织架构及各岗位职责。
- 4) 是否针对公司的运行维护服务，制定了公司运维服务管理方针。
- 5) 是否制定了公司运维服务目标。
- 6) 公司运维服务目标是否与公司的业务相结合，并通过持续改进不断提高绩效。
- 7) 管理层是否与相关部门及时有效地沟通，在公司中积极贯彻实施运维服务管理体系，达到持续改进的目的，从而实现运维服务管理目标。
- 8) 各部门负责人是否组织相关部门按照 PDCA 的要求，通过对所属业务的规划，适时优化和提供资源，以计划、实施、监控、评审和改进运维服务的交付过程。

#### 2.4.4.2 运维服务能力检查

运维服务能力是通过运维体系、能力整体策划、实施、检查、改进形成的。所以对于运维服务能力的质量检查，主要是针对 PDCA 的循环进行，PDCA 是否能够有效地运作，真正地提升运维服务能力。

运维服务能力，质量检查点如下：

- 1) 公司是否对运行维护服务能力进行了整体策划。
- 2) 公司是否实施运行维护服务能力管理和按服务等级协议（SLA）规定交付服务内容提供必要的资源支持，保证交付质量满足服务等级协议（SLA）的要求，对运行维护服务结果、服务交付过程以及相关管理体系进行监督、测量、分析和评审，并实施改进。
- 3) 是否根据公司自身业务定位和能力，建立了组织级运维服务目录。
- 4) 是否每年，根据公司运维计划和能力，制定了《年度运维服务能力管理计划》。
- 5) 公司是否考虑提供运行维护服务所需要的各方面能力，包括但不限于对人力资源、备品备件采购、支撑系统等。
- 6) 项目部、运行维护部规划了现有运维服务对象能力水平，是否根据《能力管理手册》的要求制订了运维服务能力指标体系计划。

计划中是否包含以下内容：

1. 当前和预计的能力和性能需求。
2. 针对服务升级所定义的时间表、阈值和成本。
3. 评估预期的服务升级、变更请求、新技术和技术能力的效果。
4. 预计外部变更的影响，如法律影响等。
5. 对数据和程序进行预先分析。

6. 定义监控服务能力、调整服务性能和提供充分能力的方法、程序和技术。
7. 为达到服务级别协议所要求的服务级别目标和业务需求所应具备的资金条件。
- 7) 是否，运行维护部协助收集、统计当前运维基础设施的实际性能和预期要求的运行信息，以支持服务业务的开展。
- 8) 是否，根据服务特点、服务量、服务报告和客户业务等信息，组织对能力管理计划评审，并保留评审相关的纪录。
- 9) 是否，当出现临时的新服务或变更服务时，项目部、运行维护部应及时对相关内容进行评估和更新。
- 10) 是否，制定了服务管理计划的依据。
- 11) 是否，公司向运维项目提供了相应的人力、物力、信息和财务支持。
- 12) 是否，在运行维护服务执行过程中，所有的阶段性成果都以文档的形式予以保留。
- 13) 是否，不断对从业员工进行风险意识教育，主动识别风险、规避风险。
- 14) 公司管理层是否定期听取运行维护项目执行情况的汇报，监督项目执行状况，及时发现问题、解决问题。
- 15) 公司是否每年对员工进行绩效评审，评审结果计入年终考核，与个人年终绩效奖金挂钩，并作为评定次年加薪比例的依据。
- 16) 公司是否定期进行管理评审，对不符合本运维服务质量体系要

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/988131074065006073>