摘要：

2019年9月，我作为系统规划与管理师参与了XX数据中心平台运维项目，该运维项目合同金额为100万元，合同工期为1年。本运维项目主要工作包括各子系统、基础设施环境、服务器、存储、网络安全、数据库等的日常监控与维护，定期形成巡检报告和维护日志等，并提供应急服务，保证系统的连续性和可用性，及时解决突发的故障，以确保日常作业的有序开展。本文以该运维服务项目为例，结合我任项目经理工作期间的一些经验和做法，举例概述了一中院IT运维项目的特点，阐明了IT服务持续改进的方法，重点论述了对包括人员、资源、技术、过程等关键服务要素的服务测量、服务回顾和服务改进等具体活动。

正文：

2019年10月，我公司中标了某省第一中级人民法院信息运行与维护项目，该运维服务涵盖的主要系统包括：综合布线系统、计算机网络系统、机房系统、安防监控系统、网络安全系统、科技法庭系统、控制指挥中心系统、智能会议和核心业务系统。服务地点主要集中在法庭业务楼5层和法庭辅楼9层，其中主要包括：诉讼服务中心、智能法庭、审委会会议室、党组会议室、党员活动中心、视频会议室、控制指挥中心等相关业务区域。涉及机房运维（中心机房巡查运维服务、网络维护、主机与存储维护）、软硬件设备运维、弱电系统运维等服务内容。该项目为固定总价合同，合同金额为75.6万元，运维服务时间为1年。

由于我有过大型政务信息化项目运维管理的成功案例，公司在中标该项目后，任命我为项目经理。我依照SLA要求组建以我为项目负责人，总体负责维保项目，制定落实设备保养、巡检工作计划，协调组织设备维修，为院方系统升级、整改方案、设备选型、施工安装方案等工作提供技术咨询服务；6名专业运维工程师常驻现场提供技术保障服务；若干资深技术人员提供后台技术支持的运维团队。

该运维项目是对一中院整个信息系统进行整体运维服务，其梳理、整合协调难度较大，稍有疏忽可能会导致整个业务系统中断，院方领导对此运维项目高度重视。为此，我采用了多种措施确保该服务项目总目标的实现，并在持续改进方面尤为重视。通过前期的调研，以及在IT服务规划设计、部署实施和运营管理过程中发现的一些新问题和新情况，我带领运维管理团队按照ITSS的系列标准，从人员、资源、技术、过程等四个关键要素对照客户需求，持续开展了IT服务改进的工作。

IT服务持续改进的主要目的是使IT服务一直适应不断变化的业务需求，是贯穿于IT服务全生命周期的、持续性的活动，不存在明显的起止时间。持续改进方法是实现服务改进的有效方法，包括识别改进战略/策略、识别需要测量什么、收集数据、处理数据、分析信息和数据、展示并使用信息和实施改进等，主要通过服务测量、服务回顾、服务改进等活动实现。

1. 服务测量

服务测量用于获得与服务交付过程相关的各种数据，进而获得服务改进所需的各种原始资料。对服务进行有效测量是进行服务改进的基础，通过服务测量可以获得各种数据，进而作为服务改进的基准和依据，并为服务改进设定目标。服务测量活动是持续改进方法中“识别改进战略/策略”、“识别需要测量什么”和“收集数据”的具体体现，包括服务人员测量、服务资源测量、服务技术测量和服务过程测量等。

例如，在这个环节中的服务资源测量中，为提升服务质量和效率，我们细化了服务台的关键测量指标，将重要会议或活动时遇到的故障电话申报接听率、派单准确率作为重要的测量指标之一，以强化重要会议或活动运维服务的保障能力。另外，我们还将同一备件或备品的月均损坏率、复用率作为一项重要测量指标，以降低运维成本。

1. 服务回顾

在该运维项目中，服务回顾的主要目标是为一中院领导、司法技术处、现场接口人员和团队成员等受众回顾各种服务测量数据，并作为后续活动的参考和依据。服务回顾的形式多种多样，包括客户服务回顾、项目内部会议、视频会议、电话会议、服务报告、服务改进计划、第三方机构意见收集等。服务回顾活动是持续改进方法中“处理数据”、“分析信息和数据”和“展示并使用信息”的具体体现。

在这个环节中，我设计了三级服务回顾机制：一级服务回顾采取不定期按需沟通 方式，由司法技术处和我参加，回顾内容针对重大事件、特殊事件和紧急事件的沟通，如重大服务内容变更、服务投诉等；二级服务回顾按月度进行，由司法技术处和我参加，回顾内容为当月服务情况，包括工作量、SLA达成情况等；三级服务回顾按年度进行，我邀请双方高层领导、公司运维总监、司法技术处和我等相关人员参加，回顾内容为项目年度整体实施交付情况等。

1. 服务改进

服务改进以服务测量、服务回顾活动为前提，利用管理方针、管理目标、审核结果、服务测量、服务回顾、客户满意度管理、投诉管理及管理评审等活动，促进服务管理能力在有效性额效率方面的持续改进和提升；是持续改进方法中“实施改进”的具体体现。主要活动包括服务改进设计、服务改进实施、服务改进验证等，涉及服务管理人员、资源、技术和过程等方面。服务四要素改进主要由系统规划与管理师和服务质量负责人负责，制定具体的改进目标和方案后，报服务管理体系负责人审批，由服务质量管理部门会同其他相关部门共同制定改善目标及改善计划，并监督服务改进的实施。

例如，我以内部调岗的方式调整了团队内部后台技术支持人员的配备数量，以减少人力成本。另外，运维团队在多个承担各业务系统的数据汇聚处理的中心机房，按照应急响应预案的内容，针对突发网络故障组织了2次专项应急演练，对于演练过程中暴露的问题额获得的相关数据，积极对应急响应预案进行整改，跟踪并确认整改效果。

2020年10月，本运维合同到期，通过我和我的团队的共同不懈努力，该运维项目的范围、进度、成本、质量和风险管控均符合预期，至今运行稳定、状态良好，赢得了一中院领导的一致好评，并顺利和院方签署了下一期的运维合同，这主要得益于运维团队有效的IT服务持续改进和其他生命周期的有力保障。当然，在整个项目运维过程中，我也深刻认识到自己的一些工作方式、方法也有需要改进的地方，我将认真总结自己的经验和不足，注重知识积累和知识转移，促进运维服务管理水平的提高，力争取得更好的成绩。