

# 北京新都远景网络技术有限公司

## 运维服务能力管理制度

文件编号： XDYJ-03-01

编制部门： 质量效能部 编制时间： 2025.01.10

版 本： V1.0 编制时间： 2025.01.10

批 准 人： 孙玥 审批时间： 2025.01.10

## 修订记录

| 日期         | 版本   | 变更说明 | 批准人 |
|------------|------|------|-----|
| 2025.01.10 | V1.0 | 新建   | 孙玥  |
|            |      |      |     |
|            |      |      |     |
|            |      |      |     |

---

目录

|                        |   |
|------------------------|---|
| 北京新都远景网络技术有限公司 .....   | 1 |
| 运维服务能力管理制度 .....       | 1 |
| 1. 总则 .....            | 5 |
| 1.1. 目的 .....          | 5 |
| 1.2. 适用范围 .....        | 5 |
| 1.3. 原则 .....          | 5 |
| 1.4. 岗位职责 .....        | 5 |
| 1.4.1. 管理者代表 .....     | 5 |
| 1.4.2. 运维管理部 .....     | 5 |
| 1.4.3. 人力资源部 .....     | 6 |
| 1.4.4. 研发部 .....       | 6 |
| 1.4.5. 质量效能部 .....     | 6 |
| 1.4.6. 采购部 .....       | 6 |
| 2. 引用依据 .....          | 6 |
| 3. 定义与术语 .....         | 6 |
| 3.1. 运维服务能力 .....      | 6 |
| 3.2. 服务级别协议（SLA） ..... | 6 |
| 3.3. 配置项 .....         | 7 |
| 3.4. 事件 .....          | 7 |
| 3.5. 问题 .....          | 7 |
| 4. 管理内容与要求 .....       | 7 |
| 4.1. 总体要求 .....        | 7 |
| 4.2. 人员能力建设 .....      | 7 |
| 4.2.1. 人员招聘 .....      | 7 |
| 4.2.2. 人员储备 .....      | 7 |
| 4.2.3. 人员培训 .....      | 8 |
| 4.2.4. 人员备份 .....      | 8 |
| 4.2.5. 人员绩效考核 .....    | 8 |
| 4.2.6. 人员技能评定 .....    | 8 |
| 4.3. 资源要求管理 .....      | 8 |

---

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 4.3.1. 运维工具 .....        | 8  |
| 4.3.2. 服务台 .....         | 8  |
| 4.3.3. 备品备件库 .....       | 9  |
| 4.3.4. 服务知识 .....        | 9  |
| 4.3.5. 最终软件库 .....       | 9  |
| 4.3.6. 服务数据 .....        | 9  |
| 4.4. 技术要素管理 .....        | 9  |
| 4.4.1. 技术研发 .....        | 9  |
| 4.4.2. 手册研发 .....        | 10 |
| 4.4.3. 新技术研发 .....       | 10 |
| 4.5. 过程管理要求 .....        | 10 |
| 4.5.1. 过程框架管理 .....      | 10 |
| 4.5.2. 服务级别管理 .....      | 11 |
| 4.5.3. 服务报告管理 .....      | 11 |
| 4.5.4. 事件管理 .....        | 12 |
| 4.5.5. 问题管理 .....        | 12 |
| 4.5.6. 变更管理 .....        | 12 |
| 4.5.7. 发布管理 .....        | 12 |
| 4.5.8. 配置管理 .....        | 13 |
| 4.5.9. 服务可用性和连续性管理 ..... | 13 |
| 4.5.10. 容量管理 .....       | 13 |
| 4.5.11. 信息安全管理 .....     | 14 |
| 4.6. 服务交付管理 .....        | 14 |
| 4.7. 应急管理 .....          | 14 |
| 4.8. 质量管理 .....          | 14 |
| 4.8.1. 内审管理 .....        | 15 |
| 4.8.2. 管评管理 .....        | 15 |
| 4.8.3. 满意度调查管理 .....     | 15 |
| 5. 附则 .....              | 15 |
| 6. 附件 .....              | 15 |
| 7. 记录 .....              | 15 |

## 1. 总则

### 1.1. 目的

为规范北京新都远景网络技术有限公司（以下简称“公司”）运维服务能力的管理，对人员、资源、技术和过程四个核心要素进行系统性的规划、实施、检查和改进，确保公司具备持续、稳定、高效的运维服务交付能力，满足客户要求并支持业务发展，特制定本制度。

### 1.2. 适用范围

本制度适用于公司所有运维服务项目，涵盖运维服务能力四要素（人员、资源、技术、过程）的规划、建设、管理和持续改进活动。公司运维管理部、人力资源部、研发部、质量效能部、采购部等相关部门均需遵照执行。

### 1.3. 原则

运维服务能力管理遵循以下原则：

1. 战略导向原则：服务能力规划与公司战略和业务目标保持一致。
2. 客户聚焦原则：以确保客户服务级别协议（SLA）达成为核心。
3. 持续改进原则：基于监控、评估和审计，推动服务能力的持续优化。
4. 协同合作原则：各相关部门明确职责，紧密协作，共同保障服务能力。

### 1.4. 岗位职责

#### 1. 4. 1. 管理者代表

负责审核本制度及运维服务能力管理体系，确保其适宜性和有效性。

#### 1. 4. 2. 运维管理部

作为本制度的归口管理部门，负责组织编制年度运维服务能力管理计划，牵头进行资源管理、过程管理及人员的技术考核与培训。

#### 1. 4. 3. 人力资源部

负责确保人力资源配置与公司运维服务能力要求相匹配，组织实施人员招聘、储备、绩效考核及通用培训。

#### 1. 4. 4. 研发部

负责运维服务相关工具与技术的研发、改进，并为运维管理部提供技术支持。

#### 1. 4. 5. 质量效能部

负责监督运维服务过程的合规性，组织内审与管理评审，推动质量改进。

#### 1. 4. 6. 采购部

负责根据运维需求，执行备品备件等资源的采购活动，确保供应链稳定。

## 2. 引用依据

1. GB/T 28827.1-2022 《信息技术服务 运行维护 第1部分：通用要求》
2. GB/T 28827.2-2012 《信息技术服务 运行维护 第2部分：交付规范》
3. GB/T 28827.3-2012 《信息技术服务 运行维护 第3部分：应急响应规范》
4. T/CESA 1299—2023 《信息技术服务 运行维护服务能力成熟度模型》

## 3. 定义与术语

### 3.1. 运维服务能力

指公司为满足服务级别协议（**SLA**）要求，在人员、资源、技术、过程、交付和应急方面所具备的规划、实施、检查和持续改进的综合能力。

### 3.2. 服务级别协议（**SLA**）

指公司与客户之间签订的有关服务范围、质量、性能及双方责任的正式协议，是衡量运维服务交付成果的核心依据。

### 3.3. 配置项

指为交付运维服务所必须管理和控制的、构成服务基础设施的任一组件，包括硬件、软件、文档及相关服务，其信息存储在配置管理数据库（CMDB）中。

### 3.4. 事件

指不属于标准服务操作环节的、可能导致服务中断或服务质量下降的任何情况。

### 3.5. 问题

指导致一个或多个事件发生的未知原因。问题管理的核心在于调查和消除事件的根源。

## 4. 管理内容与要求

### 4.1. 总体要求

运维管理部每年初应组织编制《年度运维服务能力管理计划》，明确本年度在人员、资源、技术、过程、交付和应急方面的管理目标、指标和改进活动，并定期跟踪、检查指标完成情况，形成报告。

### 4.2. 人员能力建设

#### 4.2.1. 人员招聘

执行公司《招聘管理制度》，由人力资源部牵头，运维管理部配合，定期分析岗位需求，拓展招聘渠道，规范选拔流程，确保招聘到符合岗位要求和发展潜力的人员。

#### 4.2.2. 人员储备

执行公司《人才储备制度》，由人力资源部牵头，运维管理部配合，定期评估人力资源状况，确保有足够数量和质量的人员满足当前及未来的运维服务需求。

#### 4.2.3. 人员培训

执行公司《培训管理制度》。运维管理部负责提出专业技能培训需求，人力资源部组织协调，确保运维人员获得及时、有效的培训。

#### 4.2.4. 人员备份

执行公司《关键岗位人员备份制度》，由运维管理部识别关键岗位并提出备份人员需求，人力资源部牵头制定并组织实施备份计划，确保关键岗位人员缺席时能有合格人员及时接替，保障运维服务的连续性与稳定性。

#### 4.2.5. 人员绩效考核

执行公司《运维技术人员绩效考核方案》，由运维管理部与人力资源部共同实施，定期评估绩效方案的有效性并改进。

#### 4.2.6. 人员技能评定

执行公司《技能评定管理办法》，由人力资源部牵头，运维管理部配合，定期组织技能测评与认证，建立人员技能档案，确保技能评定结果有效应用于岗位配置、培训规划与职业发展。

### 4.3. 资源要求管理

#### 4.3.1. 运维工具

监控工具：使用集成的监控平台，实现对系统、设备、业务等的标准化、数字化监控管理。

过程管理工具：使用运维服务管理系统，实现对服务台、事件、问题、变更、配置、知识库等流程的全面管理。

专用工具：使用可视化项目管理系统等专用工具，强化运维过程控制与结果实现。

#### 4.3.2. 服务台

---

建立由专人负责的服务台，通过热线、邮箱等多种渠道受理服务请求，并执行《服务台管理制度》。

#### 4.3.3. 备品备件库

建立并执行《备品备件管理制度》与《采购控制程序》，对备件的采购、储存、检验、出入库进行规范管理，并纳入运维服务管理系统。

#### 4.3.4. 服务知识

建立并执行《服务知识管理流程》，对知识的收集、验证、发布、使用和退役进行全生命周期管理，并集成于运维服务管理系统。

#### 4.3.5. 最终软件库

为保障运维服务中所用软件的合规性、完整性与一致性，我们建立并严格执行《最终软件库管理制度》。该库作为唯一受控的软件存储源，对所有正式发布的软件版本、安装程序、许可证、补丁及相关文档进行集中、统一的版本化存储与管理。

#### 4.3.6. 服务数据

我们建立并执行《服务数据管理流程》，对运维服务过程中产生的各类数据进行系统性管理。该流程覆盖数据的采集、存储、分析、应用与归档全生命周期，旨在将数据转化为有价值的决策支持资产。

通过集成的监控平台、运维服务管理系统及各专用工具，我们自动化采集包括性能指标、事件记录、变更历史、配置项关系、服务请求解决率、客户满意度等在内的多维度服务数据。基于这些数据，我们定期生成服务报告，进行趋势分析与根因分析，精准评估服务健康状况与SLA达成情况，并为服务改进、容量规划及风险预警提供量化依据，最终驱动运维服务的持续优化与智能化升级。

### 4.4. 技术要素管理

#### 4.4.1. 技术研发

---

研发部负责编制《年度运维技术研发规划》，对研发经费、环境及产出物进行有效管理。

发现问题技术：明确管理职责，建立发现问题技术的开发与改进流程。

解决问题技术：明确管理职责，建立解决问题技术的开发、改进、应用指南及有效性测试机制，相关技术信息纳入服务知识管理。

#### 4.4.2. 手册研发

由运维管理部牵头，相关技术专家参与，负责运维服务相关手册（如部署手册、配置手册、应急手册、操作手册）的开发、评审、发布与持续更新。建立手册的版本控制与定期评审机制，确保所有文档的准确性、实用性和可获得性，使其成为日常运维、问题解决和人员培训的有效依据。

#### 4.4.3. 新技术研发

由研发部负责前沿技术动态的追踪与评估，运维管理部负责提出业务驱动的技术改进需求。建立新技术的引入评估、概念验证、试点应用及规模化推广的完整流程。对于选定的新技术，需制定详细的导入计划、风险评估与知识传递方案，确保新技术能够安全、平滑地融入现有运维体系，并转化为实际服务能力。

### 4.5. 过程管理要求

必须建立、实施并维护以下关键过程，并借助运维服务管理系统进行管理：

#### 4.5.1. 过程框架管理

过程战略与设计：基于业务战略、标准及内外部要求，设计、定义和发布统一的运维服务过程体系架构，明确各过程的范畴、目标、相互关系及关键绩效指标（KPI）。

过程治理与整合：建立过程管理组织，负责各过程策略、政策、规程的审批与协调。确保事件、问题、变更、配置等过程之间的接口清晰、信息流畅，消除管理孤岛。

**过程资产与知识管理：**建立和维护统一的过程资产库，集中管理所有过程的程序文件、模板、记录、报告及最佳实践。推动过程相关知识的收集、共享和应用，提升过程执行的一致性和成熟度。

**过程监控与改进：**定期收集、分析和评审各过程的绩效数据（KPI达成情况）、审计结果、用户反馈及改进建议。识别过程体系的短板和改进机会，发起并监控服务改进计划（SIP）的实施，驱动整个过程体系的优化与创新。

**过程合规与审计：**确保所有过程的设计与执行符合内外部合规性要求。定期组织或配合内外部审计，验证过程体系的有效性和符合性，并跟踪审计发现项的整改。

#### 4.5.2. 服务级别管理

**建立与协议：**建立《服务级别管理程序》，明确服务目录的制定、评审与发布流程。基于服务目录，与客户协商并签订《服务级别协议（SLA）》，同时内部需签订《运营级别协议（OLA）》及《支持合同（UC）》以确保SLA的支撑。

**监控与报告：**通过监控工具和流程，持续跟踪SLA关键指标（如可用性、响应时间、解决时间）的达成情况。定期（如月度/季度）编制《服务级别达成报告》，并向客户及相关方进行汇报。

**回顾与改进：**定期召开服务回顾会议，与客户共同评审SLA达成情况、分析未达标原因、识别服务改进机会，并制定《服务改进计划（SIP）》跟踪落实，形成管理闭环。

#### 4.5.3. 服务报告管理

**报告体系化：**建立《服务报告管理程序》，明确各类报告（如SLA报告、事件分析报告、容量报告、绩效报告）的目的、受众、生成频率、内容模板及数据来源。

**流程规范化：**规范报告的编制、审核、批准、分发、存档和销毁全生命周期流程。确保报告数据的准确性、及时性、相关性和可理解性。

**价值驱动：**定期评估报告的质量与效用，确保报告能有效反映服务现状、支撑管理决策、体现服务价值，并驱动持续改进。

#### 4.5.4. 事件管理

**全生命周期管理：**建立《事件管理程序》，对事件的记录、分类、优先级划分（基于影响度和紧急度）、初步支持、调查与诊断、解决、恢复、关闭进行标准化管理。

**升级与协同：**明确事件升级路径（职能升级、分层升级）和重大事件处理机制，确保高优先级事件得到快速响应。与问题管理、变更管理等过程有效联动。

**用户体验与闭环：**对事件解决情况进行用户满意度调查。定期分析事件数据，识别高频或高影响事件类型，为服务改进提供输入。

#### 4.5.5. 问题管理

**主动与被动结合：**建立《问题管理程序》，不仅对重大或重复性事件进行被动式根本原因分析，还应通过趋势分析等手段主动识别潜在问题。

**结构化分析：**使用系统化方法（如5Why、鱼骨图、Kepner-Tregoe）进行根本原因调查，并记录于问题记录中。

**消减与预防：**制定并实施已知错误消减措施（临时规避方案）和根本性解决方案（永久性修复）。将已验证的解决方案、已知错误信息导入知识库，预防事件复发。

**有效性验证：**跟踪问题解决措施的实施效果，确保问题被真正关闭，并定期评审问题管理过程的效率。

#### 4.5.6. 变更管理

**风险可控的流程：**建立《变更管理程序》，对所有变更（标准、常规、紧急）实行申请、记录、评估（风险与影响）、审批、规划、实施、回顾的全过程管理。

**分级分类审批：**根据变更的风险、影响和成本，设立不同级别的审批权限（如变更经理、变更顾问委员会/CAB）。

**标准化与回溯：**推行标准化变更以提高效率。对所有变更实施结果进行回顾，确保达到预期目标，未发生意外影响。完整的变更记录为审计和回溯提供依据。

#### 4.5.7. 发布管理

端到端管理：建立《发布管理程序》，对发布的规划、设计、构建、测试、部署、早期生命支持（ELS）等阶段进行统一管理和控制。

版本与部署控制：实行严格的版本控制，确保发布组件来源可靠、版本准确。制定详细的部署计划、回退计划，并在受控环境中进行部署。

与变更集成：发布管理通常作为变更实施的一种具体形式，需与变更管理过程紧密集成，确保发布活动经过充分评估和授权。

#### 4.5.8. 配置管理

CMDB治理：建立《配置管理程序》，明确配置项（CI）的范围、属性、关系及生命周期状态。维护一个准确、完整、可靠的配置管理数据库（CMDB）。

流程控制：确保所有CI的识别、录入、更新、验证、审计、注销等活动受控，且与变更、发布过程紧密集成，保证CMDB能实时反映生产环境真实状态。

价值实现：定期进行配置项审计，生成审计报告并纠正偏差。利用CMDB支持影响度分析、变更风险评估、故障定位等运维活动。

#### 4.5.9. 服务可用性和连续性管理

目标与设计：建立《服务可用性与连续性管理程序》，基于业务需求设计服务的可用性目标（如MTBF, MTTR）和连续性要求（如RTO, RPO）。

预防与保障：通过冗余设计、容错技术、预防性维护等措施保障可用性。制定并维护《业务连续性计划（BCP）》及《灾难恢复计划（DRP）》。

演练与优化：定期进行可用性监控与报告，识别改进点。定期组织BCP/DRP的测试与演练，评估计划有效性并持续优化，确保在重大中断时能按计划恢复服务。

#### 4.5.10. 容量管理

循环式管理：建立《容量管理程序》，实施包含业务容量管理、服务容量管理、资源容量管理的循环活动：监控、分析、调优、预测、规划。

数据驱动：持续监控服务和资源（如服务器、存储、网络、许可证）的性能与使用情况，建立性能基线。分析趋势，预测未来的容量需求。

---

**主动规划：**定期编制《容量计划》，提出产能优化、升级或扩容建议，以合理成本确保IT容量始终能够满足当前及未来的业务需求。

#### 4.5.11. 信息安全管理

**体系化建设：**建立《信息安全管理程序》，依据相关标准内控要求，建立并实施系统化的安全控制措施。

**全面防护：**控制措施应覆盖物理、网络、系统、应用、数据等多个层面，包括但不限于访问控制、漏洞管理、安全审计、日志分析、数据备份与加密等。

**持续评估：**定期进行信息安全风险评估、漏洞扫描与渗透测试，识别安全脆弱性。制定安全事件响应预案，并定期评审和改进整体信息安全状况。

### 4.6. 服务交付管理

**交付要求：**运维管理部应根据SLA制定交付计划，配备资源，识别并管理交付风险与安全需求。

**交付检查：**定期检查交付实施情况，评估SLA达成率和客户满意度，并实施独立的交付过程审计。

**交付改进：**针对未达标的服 务、客户投诉及满意度调查结果，进行分析并实施改进。

### 4.7. 应急管理

**应急准备：**建立应急响应组织，制定应急预案，并定期组织培训与演练。

**监测与响应：**对服务对象进行日常监测与预警。事件发生时，按预案启动应急响应，执行排查、诊断、处理与恢复流程。

**总结与改进：**应急结束后进行总结，并根据总结与定期审核的结果，持续改进应急管理工作。

### 4.8. 质量管理

#### 4.8.1. 内审管理

建立《内部审核管理程序》，制定年度审核计划，依据标准及体系文件对运维服务管理全过程进行独立、系统的检查，识别不符合项并推动整改，定期评估内审的有效性，确保管理体系持续符合要求。每年至少进行一次。

#### 4.8.2. 管评管理

建立《管理评审控制程序》，由最高管理者定期组织召开管理评审会议，评审管理体系运行的适宜性、充分性和有效性，基于服务报告、内审结果、客户反馈等输入信息做出决策和资源调配，以确保持续改进。每年至少进行一次。

#### 4.8.3. 满意度调查管理

建立《客户满意度调查管理程序》，规范调查问卷的设计、发放、回收与分析流程，定期收集并量化客户对运维服务质量的感知与评价，针对反馈问题制定改进措施并跟踪闭环，以不断提升客户满意度。每季度进行满意度调查跟踪

### 5. 附则

1. 本制度最终解释权和修订权归运维管理部。
2. 本制度自颁布之日起施行。

### 6. 附件

无

### 7. 记录

无