**组织级交付管理制度**



青岛慧海联创信息技术有限公司

2025-01-04

文档信息

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 文档名称编号 | 组织级交付管理制度（HHLC-ITSS-ZZJJFGL） | | | |
| 编制单位 | 青岛慧海联创信息技术有限公司 | | | |
| 文档版本 | 版本日期 | 版本说明 | 作者 | 审核 |
| V1.0 | 2025-1-4 | 发布版本 | 郑永伟 | 张仲全 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

目录

[1.目的 3](#_Toc3529)

[2. 适用范围 4](#_Toc31074)

[3. 术语和定义 4](#_Toc12924)

[4 交付管理 5](#_Toc7789)

[5 交付内容管理 7](#_Toc13328)

[6 交付方式管理 8](#_Toc18740)

[7 交付成果管理 9](#_Toc8269)

[8 交付要素管理 9](#_Toc19813)

[8.1人员管理 9](#_Toc3368)

[8.1.1岗位职责 9](#_Toc7725)

[8.1.2人员储备、培训、考核管理 14](#_Toc18909)

[8.2 资源管理 14](#_Toc31616)

[8.2.1服务台 14](#_Toc5554)

[8.2.2运维工具 14](#_Toc4665)

[8.2.3备件管理 15](#_Toc29180)

[8.2.4服务知识管理 15](#_Toc28321)

[8.2.5最终软件库 15](#_Toc4377)

[8.2.6服务数据 15](#_Toc23529)

[8.3 技术管理 15](#_Toc12930)

[8.4 过程管理 16](#_Toc24715)

[8.4.1运维过程间的关系 16](#_Toc31778)

[8.4.2运维过程活动 16](#_Toc18106)

[8.5质量管理 16](#_Toc9097)

[8.6 应急管理 17](#_Toc22854)

[8.7 交付管理 18](#_Toc3524)

[9考核指标 19](#_Toc154)

目的

为规范公司IT服务的交付管理，确保服务按约定的质量、时效和安全要求交付，提升客户满意度，确保服务交付全过程的标准化、规范化和可量化。特制定本制度。

适用范围

适用于公司所有信息技术服务交付活动，包括但不限于：

基础环境运维服务（0401）

硬件运维服务（0402）

软件运维服务（0403）

术语和定义

**（运行维护服务）交付**（operation and maintenance service）delivery

公司在服务级别协议有效期内向客户提供服务级别协议中承诺的运行维护服务。

**（运行维护服务）供方**(operation and maintenance service) supplier提供运行维护服务的内、外部组织或机构：公司。

**（运行维护服务）需方** (operation and maintenance service) acquirer需要运行维护服务的组织或机构：客户。

**例行操作** routine operation

公司日常提供的预定服务。

**响应支持** response support

公司对服务请求或故障申报提供的即时服务。

**优化改善** optimization and improvement

公司对运行维护服务对象提供功能和性能的调优服务。

**调研评估** investigation and evaluation

公司通过对运行维护服务对象的调查研究或分析评价，给出报告或建议。

**应急事件** emergency event

导致或即将导致运行维护服务对象运行中断、运行质量降低，以及需要实施重点时段保障的事件。

交付管理

在向客户提供运维服务的过程中通过交付策划、交付实施、交付检查和交付改进等管理动作，确保交付质量得到有效控制，以达成合同、服务级别协议要求。

4.1 交付策划

根据客户需求和公司自身能力，与客户协商签署服务合同、服务级别协议。选择合适的人员组建运维团队，运维团队提前做好必要的交付准备，制定交付计划，确保服务正常提供。

交付策划过程中运维团队工作项：

1) 依据服务目录与客户确认服务级别协议；

2) 编制《服务交付计划》，包括交付实施计划、交付检查计划和交付改进计划；

3) 编制预算；

4) 配备符合能力要求的管理人员和技术人员；

5) 明确职责分工、服务流程和关键技术要求；

6) 准备必要的资源，如备件、工具、服务台等；

7) 明确服务交付过程中的安全要求，并采取保障措施，如签署保密协议等；

8) 明确服务交付过程中可能存在的各种风险，制定《风险规避计划》；

9) 与客户就必要信息达成共识，如工作计划、人员配备、投诉受理渠道及流程、考核等；

10) 明确供需双方在交付过程中产生遗留问题的处理原则；

11)与客户协商确定应急响应机制。

4.2 交付实施

运维团队按照交付策划向客户提供运维服务，完成服务级别协议规定内容。交付实施过程中运维团队应：

1) 按照交付策划的要求实施；

2) 实施过程中统计运维人员、资源、过程、技术及 SLA 达成情况，对需要完善的方面及时改进；

3) 保证关键信息及时传递到供需双方干系人，如项目经理、上级主管、技术主管等；

4) 按照管理要求和服务承诺提交服务报告；

5) 在组织内建立并使用服务知识，及时归档文件，分享经验；

6) 确保人员、操作、数据以及工具等符合交付策划中对安全的要求；

7) 根据《风险规避计划》及时处理实施过程中发现的风险。

4.3 交付检查

运维团队每季度一次通过交付策划与交付实施的对比检查，确认完成情况，整理到项目质量报告中，并对发现的问题提出改进建议。

检查内容应包括：

1) 交付计划的实施情况；

2) SLA 达成情况；

3) 交付过程的合规性；

4) 客户满意度；

5) 风险规避计划的实施情况。

4.4 交付改进

通过对交付各过程的总结分析，提出建议并改进，以提高效率，提升客户满意度。交付改进过程中运维团队应根据《项目质量报告》的数据：

1) 分析服务交付过程，提出和实施改善建议；

2) 分析和改善未达成服务级别协议情况；

3) 分析和改善用户投诉情况；

4) 分析和改善用户不满意情况；

5) 分析服务过程，改善服务交付，挖掘服务价值；

6) 建立内部主动服务改进机制，跟踪服务改善情况，完成《交付改进跟踪表》；

7) 依据风险评估情况，更新《风险清单》和《风险规避计划》

交付内容管理

公司运维团队提供的交付内容包括例行操作、响应支持、优化改善和调研评估等，以达成运维服务的服务级别协议要求。

5.1 例行操作

运维部根据服务目录，编制例行操作指导手册；

1) 针对例行操作编写《例行操作工作计划》，至少包括：例行操作的交付目标、内容、范围、周期和人员安排；

2) 编制《例行操作指导手册》，并指定专人负责更新和完善。指导手册中应包括：

l 任务清单；

l 各项任务的操作步骤及说明；

l 运行状态是否正常的判定标准；

l 运行状态信息的记录要求；

l 异常状况处置流程，包括角色定义、处置方法、流转过程和结束要求；

l 报告模版；

3) 确保人员、操作、数据以及工具等符合安全的要求；

4) 例行操作的数据及时归档，且便于查询。

5.2 响应支持

响应支持过程中运维团队应：

1) 公示受理的渠道，如电话、传真、邮件或网络方式等；

2) 严格按照服务承诺如工作时间、响应时间等进行响应和技术支持，；

3) 与客户就响应级别、报警升级条件等内容达成共识；

4) 记录响应支持的关键交付过程；

5) 在客户同意的情况下结束支持；

6) 制定多途径、高效的沟通机制。

5.3 优化改善

1) 编写《优化改善方案》，方案中宜包含： 目标、内容、步骤、人员、预算、进度、考核指标、风险预案和回退方案；

2) 优化改善后应有观察期，观察期后并完成《优化改善服务总结报告》，通过建立基线和优化改善后的比较，量化指标确保服务的效果；

3) 对遗留问题制定改进措施并跟进；

4) 确保人员、操作、数据以及工具等符合安全的要求。

5.4 调研评估

1) 在调研评估开展前制定工作计划，包括目标、内容、步骤、人员、预算、进度、交付成果和沟通计划等；

2) 向客户提供符合要求的《调研评估报告》，评估报告中应包含现状、需求、过程和建议等内容；

3) 调研评估后应跟踪落地效果，并进行内部评审与客户评审，完成《调研评估服务评审表》；

4) 确保人员、操作、数据以及工具等符合安全的要求。

交付方式管理

运维团队采用现场交付或远程交付的交付方式，确保运维服务的正常提供，以达成服务级别协议要求。交付过程中管理细则如下：

1) 交付各阶段所要完成的工作和要求应在规定的时间内告知工程师和客户，并在必要时得到确认，包括任务清单、达成目标、时间周期、风险预估和管理要求；

2) 应具备交付任务发布/接受、远程指导、交付成果上传、服务知识查询、服务质量及时评价等提高交付效率的手段；

3) 对交付过程进行量化的数据统计分析，如服务时间、SLA 达成情况、风险发生概率和影响、满意度等。

交付成果管理

运维团队在提供运维服务交付的过程中，需要向客户提供无形的（如状态恢复、性能提升等）或有形的（如过程记录、服务报告、现场备件等）交付成果，以达成服务级别协议要求。

交付成果管理过程实施细则：

1) 对成果的编制、审核、发布、归档等进行规范化全生命周期管理，对成果的访问编辑安全可控。运维项目的交付成果由项目经理指定人员进行编写，经由项目经理审核通过后，由项目经理递交给客户负责人，通过客户评审确认后，由项目经理及公司运维服务部进行归档保存。归档后的交付成果的访问需经由运维服务部经理审批通过后方可执行。

2) 运维团队需与客户明确交付成果的受众、内容、时间或频度要求。

3) 确保有形成果的规格或格式达到服务级别协议要求。

交付要素管理

人员管理

岗位职责

**运维服务部经理：**

1.全面主持运维服务部日常管理工作，并及时进行指导；

2.按照公司运维服务管理体系的要求，组织相关资源，建立、实施和保持运维服务管理体系，不断改进运维服务管理体系

3.协调运维服务部分工合作，进行跨部门的协作沟通和跟进；

4.负责与运维服务客户的高层沟通，保持良好的客户服务关系；

5.向运维服务部传递公司精神，向总经理汇报运维服务工作情况；

6.负责运维服务部的绩效考核；

7.负责与公司 HR 部门沟通，保证人员管理计划落实。

8.负责运维标准化规章制度的落实推进。

**运维服务部项目经理：**

1.受理客户咨询、建议及意见等，做好记录，并即时跟踪反馈；

2.对运维人员进行专业技术、业务流程的指导；

3.掌握公司全面产品的业务流程，并对其他工程师进行技术、业务的指导；

4.了解组内人员情况，把控小组内人员的工作情况，运维人员考勤管理及绩效统计；

5.负责驻地项目所有运维人员的日常管理；

6.负责运维工具的使用管理；

7.负责知识库的日常管理，知识的审核、发布。

**质量中心经理：**

1、负责组织制定详细的运维质量管理制度、规范和标准，并经领导审批同意后负责实施；

2、负责组织实施运维质量计划以及管理规范，监督产品或者工程、运维的质量问题；

3、对产品、工程实施、运维的质量监督，负责及时发现并解决运维过程中的质量问题。对质量事故进行调查分析并撰写质量事故调查报告；

4、负责组织质量部门人员完成质量认证工作；

5、负责质量部门的日常工作，负责人员工作安排，保证工作能及时完成；

6、负责部门人员的培训和业绩考核工作；

7、负责客户投诉的调查和跟踪解决工作。

**人力资源部经理：**

1、根据公司发展目标及内外部需求，建立人力资源发展规划；

2、根据内外形势不断修改建立人力资源管理系统；

3、根据市场的发展，定期评估企业架构、部门职能和工作流程；

4、根据公司短期和长期发展需求，及时制定人员招聘和人才储备、培训计划

5、负责公司劳资管理，并按绩效考核情况实施奖罚；

6、负责制定、监督及执行企业管理规章制度、人事管理制度以及工作流程、绩效考核制度；

7、负责员工档案的管理，处理员工劳动关系；

8、完成公司交付的其他任务。

**研发中心经理**

1、确保公司研发项目目标的实现，领导项目团队准时、优质地完成全部工作；

2、与客户沟通，了解研发项目的整体需求，并与客户保持一定的联系，及时反馈阶段性的成果，及时更改客户提出的合理需求；

3、制定研发项目开发计划文档，量化任务，并合理分配给相应的人员；

4、跟踪研发项目的进度，协调项目组成员之间的合作；

5、监督产生研发项目进展各阶段的文档，保证文档的完整和规范；

6、负责了解客户需求，在无法判断新的需求对项目的整理影响程度的情况下，需同项目组成员商量，最后决定是否接收客户的需求，然后再跟客户协商。确定要变更需求的情况下，需产生需求变更文档，更改开发计划；

7、研发项目提交测试后，需了解测试结果，根据测试的 bug 的严重程度来重新更改开发计划；

8、向上级汇报研发项目的进展情况，需求变更等所有研发项目信息；

9、负责研发项目总结，产生研发项目总结文档。

**采购部经理：**

1、根据组织的业务目标和需求，制定采购策略和计划，包括供应商选择标准、采购流程、采购成本控制等。；

2、管理和指导采购团队的工作，包括招聘、培训、绩效评估等，确保团队高效运作并实现业务目标；

3、负责供应商管理、采购协商、采购执行、成本控制等工作。

4、与其他部门合作，包括销售、财务、生产等，确保采购活动与业务运作的协调和整合。

5、对采购绩效进行评估和监控，制定改进措施，持续提升采购效率和质量。

6、不断优化采购流程和管理方法，提高采购部门的效率和竞争力，为组织创造更大的价值和成果。

**客服：**

1、受理运维用户的服务请求，在运维管理平台中新建并派发服务单；

2、跟踪服务单的处理进展，确保用户服务请求的完成；

3、在线处理用户的简单服务请求；

4、通过电话等方式进行用户回访，收集用户反馈信息；

5、汇总并监控用户满意情况并反馈管控部门；

6、受理用户投诉。

**备件库经理：**

1、负责库房设备备件管理，库房的设备、备件质量检验、验收和质量监督检查；

2、负责客户备品备件的发货，做到发货的准确性；

3、做好库房盘点工作，做到物卡相符，账物相等，账单相符；

4、负责库区环境的整理，保管库容库貌整洁，在库产品摆放整齐有序。

**服务知识经理：**

1.贯彻执行知识管理流程；

2.根据知识管理办法，进行知识收集、分析、生成/更新、发布和使用；

3.对知识进行评分，互动交流评价；

4.对知识管理流程提出改进/优化建议。

**采购专员：**

1、根据公司的总体市场规划，负责产品采购、商务谈判及合同的签定；

2、负责公司协议采购、招标、投标相关流程等工作；

3、负责对供应商进行选择和评价，负责对备品备件到货前的跟踪；

4、负责联系厂家提供软、硬件设备的维保服务；

5、上级安排的其他工作任务。

人员储备、培训、考核管理

人员管理中人员储备、培训和考核遵循公司制定的统一制度规范执行，详情参照人力资源部的各相关规定。

资源管理

服务台

公司总部设立统一服务台接受用户服务请求和故障响应。运维团队可作为虚拟服务台接受用户请求和故障响应，所有工单的回访由公司服务台进行，具体服务台管理遵照《服务台管理制度》进行。

运维工具

运维团队需根据与客户签订的服务级别协议和实际运维情况选择使用合适的运维工具。运维工具的使用需遵照公司规章制度《运维工具管理制度》。运维团队在运维过程中运维工具产生的就需进行跟踪、保存和备份。

备件管理

运维团队需根据与客户签订的服务级别协议来对备品备件管理进行策划，保证运维过程中备品备件的及时响应。运维团队备件管理遵照《备品备件管理制度》进行操作。

服务知识管理

运维团队应将服务知识运用于运维服务过程中，通过搜索查询服务知识来提高事件解决效率。公司鼓励运维团队在日常工作中总结知识条目，并向服务知识管理员申请加入服务知识，具体服务知识管理遵照《服务知识管理制度》开展工作。

最终软件库

运维服务团队根据人力资源部发布的《最终软件库管理制度》开展工作。

服务数据

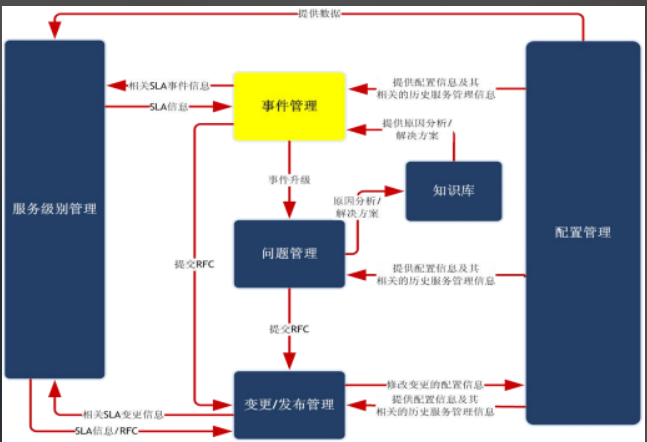
运维服务团队根据人力资源部发布的《服务数据管理制度》开展工作。

技术管理

公司应根据与客户签订的服务级别协议要求与实际运维现状开展运维技术研发项目。如技术研发项目规模较大，运维团队缺乏资源和技术能力来实施的情况下，应向公司软件产品部提交申请，由软件产品部进行评估通过后主导技术研发项目的开展。运维技术研发过程应遵照《运维服务技术研发管理制度》。

过程管理

运维过程间的关系



运维过程活动

运维管理过程具体流程及操作遵照公司运维服务管理体系过程制度文件及记录模板：

l 事件和服务请求管理过程手册；

l 问题管理过程手册；

l 变更与发布管理过程手册；

l 配置管理过程手册；

l 服务级别管理过程手册；

l 服务报告管理过程手册；

l 信息安全管理过程手册；

质量管理

运维项目的质量管理在项目管理系统和项目实施过程中起着非常重要的作用，质量管理的目标是保证达到服务级别协议要求，提升客户满意度。运维团队的质量管理需遵从公司质量管理，参考《运维服务质量管理制度》。运维项目的质量管理由运维服务部负责。运维项目的质量管理范围应包括：

1) 依据制度及交付策划的内容，检查服务交付实施情况，并保留记录；

2) 对检查结果进行分析评估，提供持续改进建议。各项检查结果作为服务改进的输入项，并得到运用；

3) 对所有管理文档、分析报告和过程实施记录进行管理；

4) 评估服务级别协议达成情况；

5) 检查交付过程的合规性；

6) 调查客户的满意度，并对客户满意度进行评估分析；

7) 检查与评估风险规避计划的实施情况。

运维项目经理需定期将质量管理工作开展情况进行总结评价并根据结果进行整改改进。运维团队接受公司的质量管理监督检查。

应急管理

运维团队应遵照公司《应急响应制度》开展应急管理工作。应急响应工作内容如下：

1) 应急准备：

l 运维团队定期对运维项目进行风险评估，编写《风险评估表》、《风险评估报告》；

l 运维团队根据应急事件制定预案；

l 运维团队开展应急响应培训与演练，编写《应急演练计划》、《应急演练报告》；

2) 监测与预警：

l 运维团队应该对运行维护服务对象的运行情况进行监测与预警，以跟踪和判以下对象的容量、可用性和连续性：

a)应用系统；

b)支撑应用系统运行的系统软件、工具软件；

c)网络及网络设备；

d)安全设备；

e)主机、存储、外设、终端等设备；

f)电力、空调、消防等基础环境。

l 现场负责人应对报告内容进行逐项核实。现场负责人应根据事件级别定义，初步确定应急事件所对应的事件级别。应将事件级别置于动态调整控制中；

l 根据《应急响应制度》启动预案，并应记录应急响应预案启动的过程和结果；

3) 应急处置

l 应急响应事件处理过程应被完整记录在《应急事件单》；

l 组织应该按照预案开展统一的应急调度，包括人员、资金和设备等；

l 处置应急事件的过程中，现场负责人应及时与相关利益方就排查、诊断结果进行沟通和问题确认；

l 在处理和恢复应急事件时,应在满足事件级别处置时间要求的前提下，尽快恢复服务；

l 遵照《应急响应制度》进行事件升级处理，填写《应急事件升级审批表》；

l 完成处理与恢复后，应组织运行维护人员提供持续性服务，同时应对持续

性服务的效果进行评价。持续服务的评价结果，应作为应急事件关闭的输入；

4) 总结改进

l 组织应定期对应急响应工作进行分析和回顾，总结经验教训，并采取适当的后续措施。将《应急响应工作总结报告》作为改进应急响应工作及信息系统的重要依据；

l 为保证应急响应的有效性和时效性，应定期组织人员对应急响应工作进行评审，评审应至少每年举行一次，完成《应急工作审批表》。审核的结果应该正式存档并通知给相关利益方；

l 根据应急事件总结、应急工作审核报告、客户方的要求、技术的革新和发展等因素，对应急工作进行持续完善和改进，完成《服务改进措施表》；

交付管理

运维服务团队根据人力资源部发布的《交付管理制度》开展工作。

考核指标

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 指标名称 | 目标 | 指标计算公式 | 考核频率 |
| 1 | 交付文档合规性 | ≥95% | （符合规范的文档数量/归档文件总数量）\*100% | 季度考核 |