**文件编号：ITSS-09-01-01**

**版本：V1.0**

万洲奇智（青岛）信息科技有限公司

交付管理制度

|  |  |
| --- | --- |
| 编制人:毛彦超 | 编制时间:2025.01.08 |
| 审核人:陈姝羽 | 编制时间:2025.01.08 |
| 批准人:郭万洲 | 审批时间:2025.01.08 |

**修订记录**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 日期 | 版本 | 变更说明 | 编写人 | 审核人 | 批准人 |
| 2025.01.08 | V1.0 | 新建文档 | 毛彦超 | 陈姝羽 | 郭万洲 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

目录

[万洲奇智（青岛）信息科技有限公司 1](#_Toc11720)

[交付管理制度 1](#_Toc18846)

[1. 目的 5](#_Toc12429)

[1.1. 术语和定义 5](#_Toc6554)

[2. 原则 6](#_Toc23891)

[3. 适用范围 6](#_Toc19519)

[4. 岗位职责 7](#_Toc27944)

[4.1. 运维部经理 7](#_Toc11669)

[4.2. 运维项目经理 7](#_Toc32326)

[4.3. 质量部经理 7](#_Toc9212)

[4.4. 运维实施工程师 7](#_Toc17007)

[5. 交付构成与管理 7](#_Toc29574)

[5.1. 交付管理 7](#_Toc18782)

[5.1.1. 交付策划 7](#_Toc8492)

[5.1.2. 交付实施 8](#_Toc4011)

[5.1.3. 交付检查 8](#_Toc7332)

[5.1.4. 交付改进 9](#_Toc32202)

[5.2. 交付内容 9](#_Toc19931)

[5.2.1. 例行操作 9](#_Toc8207)

[5.2.2. 响应支持 10](#_Toc19306)

[5.2.3. 优化改善 10](#_Toc26599)

[5.2.4. 调研评估 10](#_Toc27000)

[5.3. 6. 交付方式 11](#_Toc1945)

[5.4. 交付成果 11](#_Toc3306)

[5.4.1. 交付成果管理 11](#_Toc17742)

[5.4.2. 例行操作成果 12](#_Toc19662)

[5.4.3. 响应支持成果 12](#_Toc18233)

[5.4.4. 优化改善成果 13](#_Toc31844)

[5.5. 考核指标 13](#_Toc10768)

[6. 附则 13](#_Toc18998)

[6.1. 规范性引用文件 13](#_Toc31797)

[7. 附件 14](#_Toc17687)

[8. 记录 14](#_Toc19264)

目的

为了规范公司运维服务交付管理过程，通过交付策划、交付实施、交付检查和交付改进等管理活动，确保交付质量得到有效控制，以满足服务级别协议要求。

术语和定义

本标准制度中所涉及的与交付管理相关的主要术语的定义如表1-1所示

表1-1 主要术语定义

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **术语** | **缩略词** | **定义** |
| 运行维护服务交付 | 交付 | 供方在服务级别协议有效期内向需方提供服务级别协 议中承诺的运行维护服务。 |
| 运行维护服务供方 | 供方 | 提供运行维护服务的内、外部组织或机构。 |
| 运行维护服务需方 | 需方 | 需要运行维护服务的组织或机构。 |
| 例行操作 | 无 | 供方日常提供的预定服务，如巡检、监控、备份和测试等。 |
| 响应支持 | 无 | 供方对服务请求或故障申报提供的即时服务，如突发事件处理等。 |
| 优化改善 | 无 | 供方对运行维护服务对象提供功能和性能的调优服务，如数据库优化、网络优化等。 |
| 调研评估 | 无 | 供方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。如系统调研、IT 连续性评估等。 |
| SLA服务级别协议 | SLA | 运行维护服务供方与需方之间签署的描述符合和约定服务级别的协议。 |
| 应急事件 | 无 | 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。 |
| 利益相关方 | 无 | 在组织的决策或活动中有重要利益的组织，包括服务需方、服务供方、供应商等。 |

原则

为确保交付管理工作的科学性、规范性和有效性，保障服务质量并持续提升客户满意度，特制定以下核心原则：

1. 客户导向原则

交付管理的最终目标是满足客户需求并创造价值。所有交付活动应以客户服务级别协议（SLA）为核心依据，主动管理客户期望，确保交付成果与客户业务目标保持一致。

1. 过程规范原则

所有服务交付活动必须遵循既定的管理流程和操作规范。推行标准化、流程化的交付模式，确保交付过程的可控、可预测和可追溯，减少对个体经验的依赖。

1. 质量可控原则

交付质量是管理的生命线。应建立全面的质量评价体系，对交付过程中的关键活动、交付物及最终结果进行度量、监控和评审，确保交付质量符合既定标准。

1. 持续改进原则

交付管理是一个持续优化的过程。应定期收集交付过程中的数据、分析绩效指标、汲取经验教训，并将其应用于流程优化和服务改进，形成闭环管理，不断提升交付效率和效果。

1. 风险预控原则

坚持预防为主。对交付过程中可能出现的风险（如人员、资源、技术、安全等风险）进行前瞻性识别、评估和应对，制定应急预案，最大限度降低风险对交付目标的负面影响。

适用范围

本制度适用于公司在运维服务项目的交付管理，包括交付策划、交付实施、交付检查和交付改进等。适用于运维服务相关部门，主要包括：运维部、质量部、人力部、研发部和采购部等。

岗位职责

运维部经理

1. 负责交付过程的管理，包括交付过程的策划、资源调配、监督和改进。

运维项目经理

1. 负责项目管理，包括了项目组组建、项目组织、计划、沟通、监督控制、项目总结等的管理

质量部经理

1. 负责项目质量的保证措施的执行，包括了客户满意度、客户投诉和项目质量监控等

运维实施工程师

1. 负责项目现场的执行，主要包括了项目任务的执行

交付构成与管理

交付管理

公司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措施，确保交付质量得到有效控制，以达成服务级别协议要求。

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级别协议。公司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。

交付策划过程中应关注的要素包括：

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. 配备符合能力要求的管理人员和技术人员；
4. 明确职责分工、服务流程和关键技术要求；
5. 准备必要的资源，如工具、服务台等；
6. 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；
7. 明确服务交付过程中可能存在的各种风险，制定《风险清单》、《风险规避计划》；
8. 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；
9. 与客户协商确定应急响应机制。

交付实施

公司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。

交付实施过程中应关注的要素包括：

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、技术及服务级别协议达成情况，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，如运维项目经理、上级主管、研发部经理等；
4. 按照管理要求和服务承诺提交服务报告（周报告、月报告、总结报告等）；
5. 在组织内建立并使用知识库，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；

交付检查

公司质量部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，填写《质量审核报告》，并对发现的问题提出改进建议。

检查内容应关注的要素包括：

1. 交付计划的实施情况；
2. 服务级别协议达成情况；
3. 资源使用情况；
4. 人员工作情况；
5. 交付过程的合规性；
6. 客户满意度；
7. 质量审核总结。

交付改进

公司运维团队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。

交付改进过程中应关注的要素包括：

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. 分析和改善用户回访的不满意情况；
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《交付改进办法》；
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

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。

例行操作

例行操作过程中应关注的要素包括：

1. 针对例行操作编写《例行操作工作计划》，如周计划、月计划等，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》，如运维工具的操作手册、运维对象的操作手册等，并指定专人负责更新和完善。指导手册中应包括：
3. 各项任务的操作步骤及说明；
4. 运行状态是否正常的判定标准；
5. 运行状态信息的记录要求；
6. 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；
7. 例行操作报告模版。
8. 确保人员、操作、数据以及工具等符合安全的要求；
9. 例行操作的数据及时归档，且便于查询。

响应支持

响应支持过程中应关注的要素包括：

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. 与需方就响应级别、报警升级条件等内容达成共识；
4. 在服务管理系统中记录响应支持的关键交付过程；
5. 在需方同意的情况下结束支持；
6. 制定多途径、高效的沟通机制。

优化改善

优化改善过程中应关注的要素包括：

1. 编写《优化改善建议方案》，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。

调研评估

调研评估过程中应关注的要素包括：

1. 在调研评估开展前提供《调研评估计划》，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，并进行内部评审与需方评审，完成《调研评估报告评审表》；
4. 确保人员、操作、数据以及工具等符合安全的要求。

6. 交付方式

公司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。交付过程中应关注的要素包括：

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运维工程师和客户，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、知识库查询、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、服务级别协议达成情况、风险发生概率和影响、满意度等。

交付成果

公司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、服务报告等）交付成果，以达成服务级别协议要求。

交付成果管理

交付成果管理过程中应关注的要素包括：

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。
2. 运维项目的交付成果（包括过程记录、服务报告等）由运维项目经理指定人员进行编写，经由运维项目经理审核通过后，由运维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业务部进行归档保存。
3. 归档后的交付成果应由运维业务部存储在专用服务器中，其访问与更新需经由运维部经理审批通过并赋予权限后方可执行；
4. 归档后交付成果的废弃应在运维部经理和公司主管领导审批通过后方可执行；
5. 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；
6. 确保有形成果的规格或格式达到服务级别协议要求；
7. 确保无形成果产生的效用应满足客户要求。

例行操作成果

在提供例行操作服务交付的过程中，通过向客户提供无形的或有形的交付成果，以达成运维服务的服务级别协议要求。例行操作成果应关注的要素包括：

1. 无形成果包括（但不限于）：
2. 运维对象当前运行状态（正常/异常/存在潜在风险等）；
3. 运行状态从异常到正常的状态恢复；
4. 对潜在风险的消除。
5. 有形成果包括（但不限于）：
6. 运行状态信息记录；
7. 运行状态异常处理记录；
8. 趋势分析及可能的风险消除建议；
9. 例行操作交付过程中的其他报告。

响应支持成果

在提供响应支持服务交付的过程中，通过向客户提供无形的或有形的交付成果，以达成运维服务的服务级别协议要求。响应支持成果应关注的要素包括：

1. 无形成果包括（但不限于）：
2. 运行状态从异常到正常的状态恢复；
3. 运维知识的传递。
4. 有形成果包括（但不限于）：
5. 响应支持记录；
6. 响应支持关键指标数据记录（响应事件量、问题数、故障时间/次数）；
7. 重大事件（故障）的分析改进报告；
8. 满意度分析；
9. 响应支持交付过程中的其他报告。

优化改善成果

在提供优化改善服务交付的过程中，通过向客户提供无形的或有形的交付成果，以达成运维服务的服务级别协议要求。优化改善成果应关注的要素包括：

1. 无形成果包括（但不限于）：
2. 设备或系统等运行性能的提升；
3. 组织或流程等管理水平的提升。
4. 有形成果包括（但不限于）：
5. 优化方案及相关评审记录；
6. 变更和发布报告；优化改善交付过程中的其他报告

考核指标

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **指标度量性** | **计算方式** | **频次** | **指标要求** |
| 交付及时率 | 及时交付数量/总交付数量\*100% | 每季度 | ≥95% |
| 远程交付的确认率 | 远程交付确认数/远程交付数\*100% | 每季度 | ≥97% |
| 例行操作记录完整率 | 完整例行操作记录数/例行操作记录数\*100% | 每季度 | ≥95% |

附则

1. 本制度最终解释权和修订权归运维部。
2. 本制度自颁布之日起施行。

规范性引用文件

1. T/CESA 1299—2023《信息技术服务运行维护服务能力成熟度模型》
2. GB/T 28827.1-2022《信息技术服务 运行维护 第 1 部分：通用要求》
3. GB/T 29264-2012《信息技术服务 分类与代码》
4. GB/T 28827.2-2012《信息技术服务 运行维护 第 2 部分:交付规范》
5. 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》

附件

《服务台管理制度》

《软件开发管理制度》

《沟通管理制度》

记录

无