

云南腾电科技有限公司

交付管理规定

(YNTD-ITSS-0901)

编制人: 谢广胜

编制时间: 2025.01.07

审核人: 赵建中

编制时间: 2025.01.07

批准人: 陆涛

审批时间: 2025.01.07

文件编制和变更履历

版本	编制/更改		发布		实施		更改记录
	作者	日期	审核	日期	批准	日期	
V1.0	谢广胜	2025.1.7	赵建中	2025.1.7	陆涛	2025.1.7	首次发布

目录

云南腾电科技有限公司	1
交付管理规定	1
(YNTD-ITSS-0901)	1
文件编制和变更履历	2
1. 目的	4
2. 术语定义与引用标准	4
2.1. 术语定义	4
2.2. 引用标准	4
3. 适用范围	4
4. 职责	4
4.1. 人力部	4
4.2. 运维部	4
4.3. 质量部	5
5. 运维项目交付管理	5
5.1. 项目立项	5
5.2. 项目策划	5
5.3. 计划评审	6
5.4. 项目实施	6
5.4.1. 项目团队组建	6
5.4.2. 项目实施	6
5.4.3. 项目检查	7
5.4.4. 项目验收	7
5.4.5. 项目改进	8
5.4.6. 项目交付	8
5.4.7. 交付成果	10
6. 相关文件和记录	11
7. 交付管理关键指标	11
8. KPI指标	11

1. 目的

本文件编写的目的是为了规范化管理公司的运维服务项目管理，在运维服务业务中倡导一致的项目管理方式，统一运维项目的服务内容管理，规范指导并管理项目运行，以向客户提供标准化、规范化的运维服务，提高用户满意度。

2. 术语定义与引用标准

2.1. 术语定义

无

2.2. 引用标准

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

3. 适用范围

本文件适用于公司的运维服务项目管理。

4. 职责

项目交付管理工作涉及运维部、项目经理、服务台、质量部、人力部，组成。各相关部门的具体工作职责如下：

4.1. 人力部

1. 负责协助项目组建团队，招募项目团队成员；
2. 负责协助项目成员培训组织与实施；
3. 协助项目实施部门做好人员岗位设置与绩效管理工作；

4.2. 运维部

运维部的主要工作职责如下：

1. 负责组建和管理项目团队；
2. 负责编写项目立项及项目计划材料，明确项目范围、量化目标等；
3. 负责按与客户约定的**SLA**向客户提供服务，并及时向公司管理层反映项目实施过程中出现的异常情况和纠正措施；
4. 负责项目交付管理过程的监督与协调工作，定期向质量部提交**SLA**自检结果及质量目标统计数据；
5. 负责推动完成客户验收工作。

4.3. 质量部

1. 负责组织级运维服务质量统计与管理归口工作；
2. 负责各类运维服务质量管理活动的组织工作。

5. 运维项目交付管理

5.1. 项目立项

项目立项分为两类，一类是续签类运维项目，一类是新签订运维项目。续签类项目原则上由原运维项目经理及团队负责项目的交付实施工作，新签订运维项目由部门经理召集部门项目经理组成员及其相关团队根据项目**SLA**确定项目经理及团队成员，组建项目团队。项目团队组建完毕后由项目经理在公司项目管理系统中申报立项工作。

5.2. 项目策划

项目经理组织项目管理工作时，应根据项目情况制定项目管理计划，应至少包含以下内容：

1. 项目经理应根据运维合同中**SLA**协议，梳理并明确本项目的交付内容、交付方式、交付成果，并确定量化的考核指标；
2. 项目经理应以满足**SLA**协议的交付内容、方式、成果的要求，预估项目工作量，确定项目团队所需人力资源架构，并着手落实所需人力资源；

3. 项目经理应以满足SLA协议的交付内容、方式、成果的要求，确定本项目适宜的工作流程、关键记录、服务报告、监控方式等，以保证项目实施过程与服务质量得到有效监督与管理；
4. 项目经理应明确项目实施所需工具、资源的配备要求，以确保项目实施所需能力得到满足；
5. 项目经理应充分识别项目实施过程的风险，并制定相应的风险规避、减缓或应急措施；
6. 项目经理应制定沟通策略，以保证与项目实施、质量相关的关键信息能及时传达给项目相关人员；
7. 项目经理应根据项目策划的结果，编制《运维项目管理计划》并提交审核。

5.3. 计划评审

项目经理完成《运维项目管理计划》后应提交至运维部经理、运维业务线及质量部相关人员进行评审，以保证完成项目所覆盖合同所需人员、过程、资源及工具的配备与客户签订的SLA的要求能力相匹配。

评审通过的《运维项目管理计划》应通知项目相关人员，包括项目组成员、技术支撑组、客户接口人等。

5.4. 项目实施

5.4.1. 项目团队组建

项目经理根据项目管理计划负责组建项目团队，明确团队职责、汇报关系；制定成员培训计划，持续提升团队能力。

5.4.2. 项目实施

项目经理组织项目团队按合同SLA要求实施项目，协调人力和其他资源，确保与客户约定SLA的达成。在项目实施过程中，各项目成员应注意以下问题：

1. 按照交付策划的要求实施；

2. 根据维护服务相关流程管理制度的规定、各类作业指导书的指引开展各项维护服务工作并留下工作记录，如内容、过程、状态、人员和时间等；
3. 对关键服务信息有记录，记录和统计衡量服务级别协议所需信息，如响应时间、现场支持时间等；
4. 按照管理要求和服务承诺提交服务报告；
5. 通过会议、邮件、工具平台等形式及时反馈任务进度、完成情况和执行过程中存在的问题等；
6. 使用服务知识，及时归档文件，分享经验；
7. 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；
8. 根据风险规避计划及时处理实施过程中发现的风险。

5.4.3. 项目检查

运维部应定期通过工具、记录等方法监督查看项目**SLA**或其它服务度量指标的达成情况，总结项目实施过程风险预防效果、问题解决情况及效果等，并对是否会对项目整体**SLA**达成造成潜在威胁进行判断。当发现存在不符合或其它可能存在影响项目**SLA**及服务质量达成的隐患时，应组织相关人员分析原因，找出消除的方法并予以改进。

质量部依据交付策划对交付实施情况进行检查，进行需方满意度调查，定期从运维部收集项目实施相关数据；对服务交付的情况做审计评估，如策划的执行情况、服务交付的规范程度、文档的归档情况、交付过程信息的记录情况等。当发现目标未达成或存在影响运维服务能力的隐患时，应组织运维部及其它相关部门对问题原因进行分析，并加以整改。检查评估交付各过程中的安全情况和风险规避情况。

5.4.4. 项目验收

项目验收分为内部验收和外部验收。

1. 内部验收

运维项目结束一个月内，项目组向质量部提出内部验收申请，内部验收包括可交付成果(项目验收文档)提交与**SLA**达成评估。

项目组将完整的项目验收文档及**SLA**达成自评记录提交部门和质量部。运维

部与质量部收集客户满意度调查结果，并结合项目组提交的**SLA**达成自评记录，对项目组的**SLA**达成情况进行评估，评估结果与项目绩效考核结果挂钩。

2. 客户验收

项目经理应按合同约定的时间推进客户开展项目验收活动。客户对项目进行初验后，如存在遗留问题，项目经理应在终验或与客户约定的时间前组织解决落实。

5.4.5. 项目改进

总结分析不符合服务级别协议的服务交付，提出并实施改善建议，跟踪反馈；调查分析需方投诉或满意度低分项，与需方确认不满意的具体内容，提出并实施改善意见，跟踪反馈；对需要规避的安全问题和风险提出并实施改进措施，跟踪反馈；按照交付改进计划持续改进。

5.4.6. 项目交付

交付可采用现场交付或远程交付的交付方式，确保运行维护服务的正常提供，以满足服务级别协议要求。

1. 现场交付

运维工程师到达客户现场为客户提供运维服务，从而满足服务级别协议要求。现场交付按照以下规范以及步骤执行：

1. 运维工程师在接收到现场交付工作后，需在抵达客户现场前开展客户信息收集工作。确定客户现场需交付内容以及客户要求到达时间，同时了解前期运维支持情况以及遗留的问题。并对以上信息进行记录汇总，记录完毕后再次与客户人员确定上述信息正确性；
2. 运维工程师需对初步确定的现场交付内容进行判定，并针对交付内容形成处理预案，由部门经理统一审核。同时对交付内容进行风险判定，针对风险制定风险应急预案；
3. 运维工程师根据处理预案准备相关资料以及运维工具，同时根据现场服务安全要求做好安全防范准备；
4. 运维工程师抵达客户现场后，需及时向客户告知已经抵达；
5. 运维工程师需要对现场客户人员详细说明服务内容、处理预案、风险信息以

及风险应急措施，经客户人员确认方可开展工作；

6. 经客户人员确认后，运维工程师需根据客户现场管理制度，依据处理预案开展并完成运维服务作业；
7. 运维服务作业期间，存在问题无法解决或客户提出额外要求时，运维工程师需及时上报主管领导，经主管领导授权后，方可开展工作。同时对操作流程进行详细记录；
8. 此次运维服务工作存在问题遗留的，运维工程师需制定初步的遗留问题处理方案以及处理计划，双方达成共识后，由客户签署遗留问题确认单；
9. 运维工程师完成运维服务作业后，需协助客户对运维服务作业进行验收确认，并由客户最终签署服务单；
10. 运维工程师在完成服务现场恢复清洁后，经客户确认后方可离场；
11. 运维工程师返回组织驻地后，需提交《现场服务报告单》，由运维部经理审核确认；
12. 运维部经理组织开展针对遗留问题处理方案讨论会议，确定处理预案，并在下次现场交付时予以实施；
13. 由服务台针对此次运维交付开展客户满意度调查，并如实记录归档。此次运维交付工作结束。

2. 远程交付

由运维工程师向客户提供远程运维服务，从而满足服务级别协议要求。远程交付按照以下规范以及步骤执行：

1. 运维工程师接受远程运维服务工作后，在开展远程运维服务前需开展客户信息收集工作。确定客户现场需交付内容以及客户要求支持时间，同时了解前期支持情况以及遗留的问题，并对以上信息进行记录汇总归档，记录完毕后再次与客户人员确定上述信息；
2. 对初步确定的远程交付内容进行问题判定，并针对交付内容形成处理预案，由运维部经理统一审核。同时对交付内容进行风险判定，针对风险制定风险应急预案；
3. 运维工程师完成预案整理后，需验证远程交付工作条件，确定其稳定、安全以及可用后方可开展远程运维服务；
4. 运维工程师需按照约定时间联系需求方，并提供远程交付；

5. 在开展远程交付前，运维工程师需向需求方详细说明服务内容以及处理预案，并告知客户此次远程交付可能存在的风险以及风险应对预案；
 6. 运维工程师需严格按照客户管理制度，在确保安全合规的前提下，依照处理预案开展远程服务工作，并做好相关服务记录；
 7. 如在远程交付工作中出现无法解决的问题以及客户提出额外工作要求时，运维工程师需通知直属领导，经直属领导授权后方可开展后续工作；
 8. 远程运维服务完成后，如仍存在遗留问题，运维工程师需对遗留问题进行详细记录，并针对遗留问题指定初步的处理预案以及处理计划。并将处理预案以及处理计划和客户沟通达成共识；
 9. 完成远程支持作业后，运维工程师需协助客户验收和确认远程支持工作成果；
 10. 运维工程师结束远程支持作业后，需对操作账号进行注销，并且断开远程连接等工作。运维工程师需告知客户并要求其进行确认。对方确认后，远程作业结束，完成远程交付；
 11. 完成远程支持后，运维工程师需完善服务记录并经运维部经理审核后归档；
 12. 服务台进行客户满意度回访，如实记录并归档；
 13. 运维工程师对遗留问题进行深度挖掘，寻找解决方案，确定最终处理预案以及处理计划，及时跟踪处理；
- 远程交付工作结束。

5. 4. 7. 交付成果

1. 例行操作

根据用户需求，形成的例行操作交付成果包括但不限于：运行状态信息记录；运行状态异常处理记录；趋势分析及可能的风险消除建议；运行维护服务对象配置信息记录；需方满意度调查和分析报告。

2. 应急响应

根据用户需求，形成的响应支持交付成果包括但不限于：响应支持记录；响应支持关键指标数据记录(服务级别协议达成情况、数量、分布、趋势)；重大事件(故障)的分析改进报告；运行维护服务对象配置信息更新记录；需方满意度调查和分析报告。

3. 优化改善

根据用户需求，形成的优化改善交付成果包括但不限于：优化改善方案及相关评审记录；优化改善实施方案及相关评审记录；优化改善实施的变更和发布报告；运行维护服务对象配置信息更新记录；需方满意度调查和分析报告。

4. 调研评估

根据用户需求，形成的调研评估交付成果包括但不限于：调研评估计划书；调研评估分析报告；调研评估的规划方案或建议及评审记录；需方满意度调查和分析报告。

6. 相关文件和记录

1. 《运维项目管理计划》
2. 《现场服务单》
3. 《项目验收报告》

7. 交付管理关键指标

运维部每年需结合上年度管理指标、管理指标达成情况、管理评审结果等内容制定交付管理的关键指标，包括指标项、指标值等内容。

8. KPI指标

指标名称	计算公式	考核要求	考核周期
服务报告比例	实际交付服务报告数量/应交付的服务报告数量*100%	95%	月度