



湖南同飞电力调度信息有限责任公司

# 项目管理制度

(TFDL-ITSS-08-02)

湖南同飞电力调度信息有限责任公司



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞电力调度信息有限责任公司

## 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	李皓朴	2016.12.3	罗喜军	2016.12.23	张远明	2017.1.1	首次发布
V1.1	李皓朴	2020.1.6	罗喜军	2020.1.8	张远明	2020.1.8	修改
V1.2	杨洁	2023.1.5	吴艳	2023.1.6	张远明	2023.1.6	修改



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

# 目 录

1. 目的 .....	4
2. 范围 .....	4
3. 角色与职责 .....	4
4. 项目前期准备阶段 .....	4
4.1 服务项目过程能力确认制度 .....	4
4.2 项目计划审批制度 .....	5
5. 项目实施阶段的质量管理 .....	6
5.1 项目质量检查制度 .....	6
5.2 质量回访服务制度 .....	7
5.3 质量不合格改进制度 .....	7
5.4 质量事故处理制度 .....	8
5.5 客户沟通管理制度 .....	8
6. 项目完工验收阶段 .....	9
6.1 运维项目自评、总结 .....	9
6.2 项目验收、质量目标的考核 .....	9
7. 项目质量 KPI 指标 .....	10
8. 运维项目组织示例 .....	11



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

## 1. 目的

为确保运维项目管理的流程和要求，规范运维项目质量活动的正常和有序开展。

## 2. 范围

适用于公司运维项目的质量管理。

## 3. 角色与职责

信息部和通信部，负责运维项目的执行和控制。

项目经理负责项目的全面管理，对项目的质量、成本等全面负责。

综合管理部质量管理组，负责运维项目的质量监控。

## 4. 项目前期准备阶段

### 4.1. 服务项目过程能力确认制度

技术支撑服务过程是直接影响项目质量的重要因素，公司要求部门经理在运维服务项目实施前对这些过程实施确认，证实过程具有达到预计结果的能力。确认的内容包括：

- A. 对分析报告的确认：工程师制订技术服务方案，提交部门经理或项目团队讨论其可行性，进行补充和修订，审核后提交客户批准，以证实有能力确保过程顺利实施；
- B. 对人员能力的确认：在招聘过程中通过员工的履历、教育、培训、取得的



湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

资质证书确认人员的资格和能力。技术支持服务实施前，要组织参与人员进行问题研讨讨论，把风险降到最低；

- C. 对特定方法和程序的确认：在技术服务方案中规定“技术支持服务”实施过程所采用的方法和程序。通过对方案评审进行确认。再确认：当内外部环境（包括用户需求、人员流动等）发生变化时，需对特殊过程进行再次确认；
- D. 记录要求：过程确认的记录包括能证实技术服务方案可行或被客户认可、人员资格鉴定、各类计划/方案可行性评定等活动的记录。

#### 4.2. 项目计划审批制度

运维服务项目的实施计划的编制，是按照 SLA 规定的从运维服务开始到运维服务有效期结束全过程编制的综合性年度服务实施计划。运维服务项目实施计划是作为项目总体进度控制的依据，是运维服务项目管理中一项必不可少的环节。

运维服务项目实施计划的编制、审查、执行的全过程由项目组成员按照各自的责任范围划分，共同实现运维作业计划，落实运维项目的科学管理：

- A. 运维项目计划编制：根据计划编制的深度，共分为二级。编制的依据为合同及相关文件资料确定的工作范围和运维内容，双方提供的里程碑计划以及合同确定的运维服务有效日期为原始依据。a) 一级进度计划：即里程碑计划，由通信部和信息部项目负责人提供合同涉及收款的里程碑，服务计划里程碑节点应设有可交付物成果，拟定项目初步计划；b) 二级进度计划：即详细运维进度计划，根据运维服务项目的合同内容起草的维保项目



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



具体执行计划；

- B. 运维项目计划审批：项目运维计划由项目组成员编制，以邮件或过程管理工具方式经部门负责人审批后，以邮件方式提交用户；
- C. 运维项目计划变更：计划变更是基于已有的项目计划，根据产生变化的原因和影响，对未来计划所作的调整。变更后的项目计划需要重新提交审批流程，以邮件或过程管理工具方式报送部门领导审批通过后方可执行变更。

## 5. 项目实施阶段的质量管理

### 5.1. 项目质量检查制度

为了促进运维服务质量管理工作的有效运行，提高项目管理水平，项目实施过程中在不同时期、不同阶段，通过常规质量检查、定期质量检查、随机质量检查三种方式对项目质量进行监督和检查，确保服务满足质量要求。

- A. 常规质量检查：项目经理对运维项目制定的具体项目计划及工作内容执行情况进行检查，判定是否项目计划执行及执行内容是否偏差；
- B. 定期质量检查：项目经理每季度末通过《运维服务报告》对本季度执行期内的所有运维服务项目进行检查，查看项目组是否按时提交相应的技术文档；项目相关案例总结、技术文档是否规范；是否进行过重大故障分析、总结等；是否定期进行了备件评估分析；是否定期进行了帐号管理检查、通信安全操作抽查等，并将检查结果上报部门领导及公司质量管理人员；
- C. 随机质量检查：部门领导不定期到用户现场，对项目实施人员的工作情况进行随机质量检查，查看项目人员对用户提供的服务是否符合公司服务流





湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

程规范。

## 5.2. 质量回访服务制度

质量回访调查以运维服务合同执行期结束为节点，在每个运维服务执行完后进行抽样回访。质量回访一般通过电话回访、问卷调查等方式进行，客户满意度评价共分为非常满意、满意、一般、不满意、非常不满意，共计五类。

- A. 服务台客户服务人员负责统一组织对项目质量进行抽样回访调查的具体实施工作，包括确定调查的对象、调查表的分发、回收、数据汇总、统计分析和提出改进建议；
- B. 质量专员负责审核顾客满意度调查结果及分析报告，并备案；
- C. 各相关项目组负责人针对报告中提出的改进建议制定具体的纠正和预防措施并实施，综合管理部质量管理组负责跟踪落实。

## 5.3. 质量不合格改进制度

运维服务项目的质量不合格主要分为项目实施过程中的质量问题和员工不规范服务两类。为防止不合格服务内容转入服务项目的技术可研、调试过程或交付使用、流入客户手中，避免造成经济损失及损害客户利益，使不合格服务得以纠正，增强顾客满意度，公司对质量不合格进行了控制和改进。

### A. 项目实施过程中的质量问题：

- a) 运维服务项目实施的各个阶段，技术人员发现项目中存在问题，对简单的、偶然性的问题由技术人员当场予以纠正。对于复杂的、系统性的或短期内暂无法解决需要多方面配合的问题，技术人员向部门经理反映。由部门经理组织有关技术人员进行攻关，制订具体的技术服务解决方案实施纠



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

正；

- b) 问题解决后，技术人员需再次验证是否符合要求。对问题产生的原因及解决措施在每周的项目进展周报用予以记录。对于典型、特殊的质量问题及可避免的不合格问题，项目组需将问题的现象、原因分析及后续解决情况等情况整理成《问题分析处理报告》，提交客户或作为项目实施经验保留；
- c) 在项目实施中出现的非可控因素造成的问题，如技术环境、计划运维工期或其它因素制约，暂时无法得以解决，将该情况向部门领导汇报。同时向客户或监理单位提出让步申请，说明问题的实际情况及后续的解决方案，经客户或监理单位批准后方可交付或进入下阶段工作。

B. 员工不规范服务：

- a) 通信部和信息部在质量检查中发现员工存在不规范服务时应及时纠正，如超过职权范围或不属本部门业务范围的项目，应及时向上级汇报或通知相关部门解决；
- b) 通信部、信息部和总经部及时对存在不规范服务的员工进行培训，使其能够按相应的规范与标准提供合格的服务，以减少或避免同类不规范服务的再次出现；
- c) 通信部和信息部定期对不规范服务的数量、类别、内容等进行统计，全面分析其产生原因后，确定相应的纠正和预防措施，并按照纠正和预防措施控制程序有关规定实施和跟踪验证，由总经部监督纠正措施的执行情况；



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

d) 因不规范服务导致客户抱怨、投诉以及在顾客满意度调查中收集的顾客不满意信息，按照客户投诉处理流程进行处理。

## 5.4. 质量事故管理制度

“质量事故”是指在建设、维护等过程中因我方原因造成客户系统、业务等受到影响或使客户遭受损失，从而使公司经济、商誉造成损失的事故。质量事故根据影响的不同共分为三个级别。在质量事故处理中，当事责任人负有主要责任，管理人员负有管理责任。对于造成质量事故的当事责任人及管理人员，将根据责任大小和情节轻重给予相应的处罚。同时对于造成质量事故的公司外包项目的服务提供商，参照公司员工的罚责或根据外包合同的约定对其进行处罚。

## 5.5. 客户沟通管理制度

建立与客户的沟通管理机制，通过高层主动沟通、项目服务报告、服务平台、客户投诉管理、客户满意度调查机制等活动，使用电话沟通、邮件沟通、会议（现场会议、电话会议、网络会议）等形式，完成与客户的沟通交流。详见《客户沟通管理制度》。

# 6. 项目完工验收阶段

## 6.1. 运维项目自评、总结

为了解项目全过程的工作情况、出现的问题、经验教训以及自我评价，公司规定在项目结束后应进行项目总结。

A. 收集整理项目的文档和经验教训，要对所有文档进行归类和整理。



国家电网

STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



湖南同飞

HUNAN TONGFEI

湖南同飞电力调度信息有限责任公司

- B. 准备项目总结会议的讨论稿，要注意列出项目执行过程中的优点和缺点。
- C. 召开项目总结会，通报项目完成情况、计划完成率、项目质量、遗留问题、自我评价、意见和建议等。

## 6.2. 项目验收、质量目标的考核

项目验收包含验收项目文档以及与客户约定的交付成果，以及对质量目标的考核。

- A. 项目组和客户共同完成项目交付成果的检验，由我方提交工作文档、报告等，由客户进行认可，并签字接收。
- B. 通信部和信息部对项目质量目标完成情况进行检查，查看客户满意度、系统事故、系统可靠性及安全性等指标是否达到指标要求。
- C. 通信部和信息部依据项目验收结果、质量目标完成情况进行分析改进，达到提升运维服务水平的目标。

## 7. 项目质量 KPI 指标

指标名称	计算公式	考核要求	考核周期
项目验收合格率	申请验收项目数量 / 验收通过项目数量 *100%	≥100%	年度



国家电网  
STATE GRID

国网湖南省电力有限公司

STATE GRID HUNAN ELECTRIC POWER COMPANY LIMITED



## 8. 运维项目组织架构示例

