



高新兴科技集团股份有限公司

受 控

服务和服务能力改进管理过程

文件编号：GSB / T 316.02

文件版本：A1

批 准：刘伟辉

实施日期：2014-10-24

受控状态：受控

版本记录

版本	日期	修订页次	制/修订记录	制/修订者
A0	2013-12-18	/	新版制定	罗建明
A1	2014-10-19	6	“5 术语” 部分内容有修改	罗建明

目 录

1 目的	1
2 过程定义	1
3 范围	1
4 过程负责人	1
4.1 主要输入	1
4.2 主要输出	2
4.3 职责权限	2
4.4 过程重要控制点	3
4.5 过程测量指标	3
5 术语	3
6 流程	4
7 过程描述	4
7.1 识别、定义度量项	4
7.2 确定度量项基准和目标	5
7.3 搜集数据	5
7.4 分析数据，寻找差距	5
7.5 确定服务改进措施	5
7.6 服务改进实施	5
7.7 改进监控	5
7.8 改进关闭	5
8 相关文件	6
9 相关记录	6

服务和能力改进管理过程

1 目的

本程序对服务改进管理过程进行了说明，以达到以下目的：

- 1) 识别会员服务工作中存在的问题，并提出整改措施。
- 2) 对现有流程执行的差距进行分析，找出差距，能够更好地适应服务需求；
- 3) 通过服务改进管理，提高客户服务工作的适应性和管理水平。

2 过程定义

3 范围

本程序适用于会员服务所覆盖的所有部门。

本程序适用的会员服务活动一般只包括在服务提供过程中发生的服务提供方与其他相关主体之间就服务质量所进行的协调活动；

4 过程负责人

过程改进主管

4.1 主要输入

输入	来源
管理评审、内部审核结果	当公司 ISO20000 的服务管理体系进行内审和管理评审时，内部审核、管理评审的结果将是本流程的输入的一部分。
部门例会会议纪要	部门一般每周安排一次例会，以会议纪要形式记录了会议内容，也作为本流程的输入。
客户反馈意见	客户
服务报告	服务项目中，服务报告管理流程的输出部分
满意度调查	客服组进行满意度调查后的分析结果

4.2 主要输出

输出	去向
服务改进记录	过程改进主管
变更管理流程	改进措施实施，往往会引起的变更，应遵从变更管理

4.3 职责权限

过程改进主管：

- 1) 制定必要的服务改进计划和程序；
- 2) 审阅服务报告，识别出改进意见；
- 3) 采取纠正和预防措施以满足会员服务的持续改进；
- 4) 定期进行服务改进评审并适时召开部门会议；
- 5) 确定所有评审和审核的改进计划，且确保计划的改进措施配备了足够的资源；
- 6) 负责授权改进计划；
- 7) 组织讨论与改进措施相关的问题；
- 8) 监控改进，确保改进顺利进行；
- 9) 审阅服务报告，识别出改进意见；
- 10) 协助服务策划。

一线支持：

- 1) 根据过程改进主管制定的改进计划具体实施；
- 2) 收集各流程中的过程测量指标。

各流程负责人：

提出各流程中的过程测量指标的计算、收集办法。

运维管理室经理：

跟踪服务改进方案实施进行情况；

填写《服务改进记录》的验证信息。

4.4 过程重要控制点

识别、定义度量项：识别服务实施过程中的问题和差距。

确定服务改进措施：发现问题并提出改进服务的解决方案。有了改进服务方案后，就可以进入实施，达到目的。

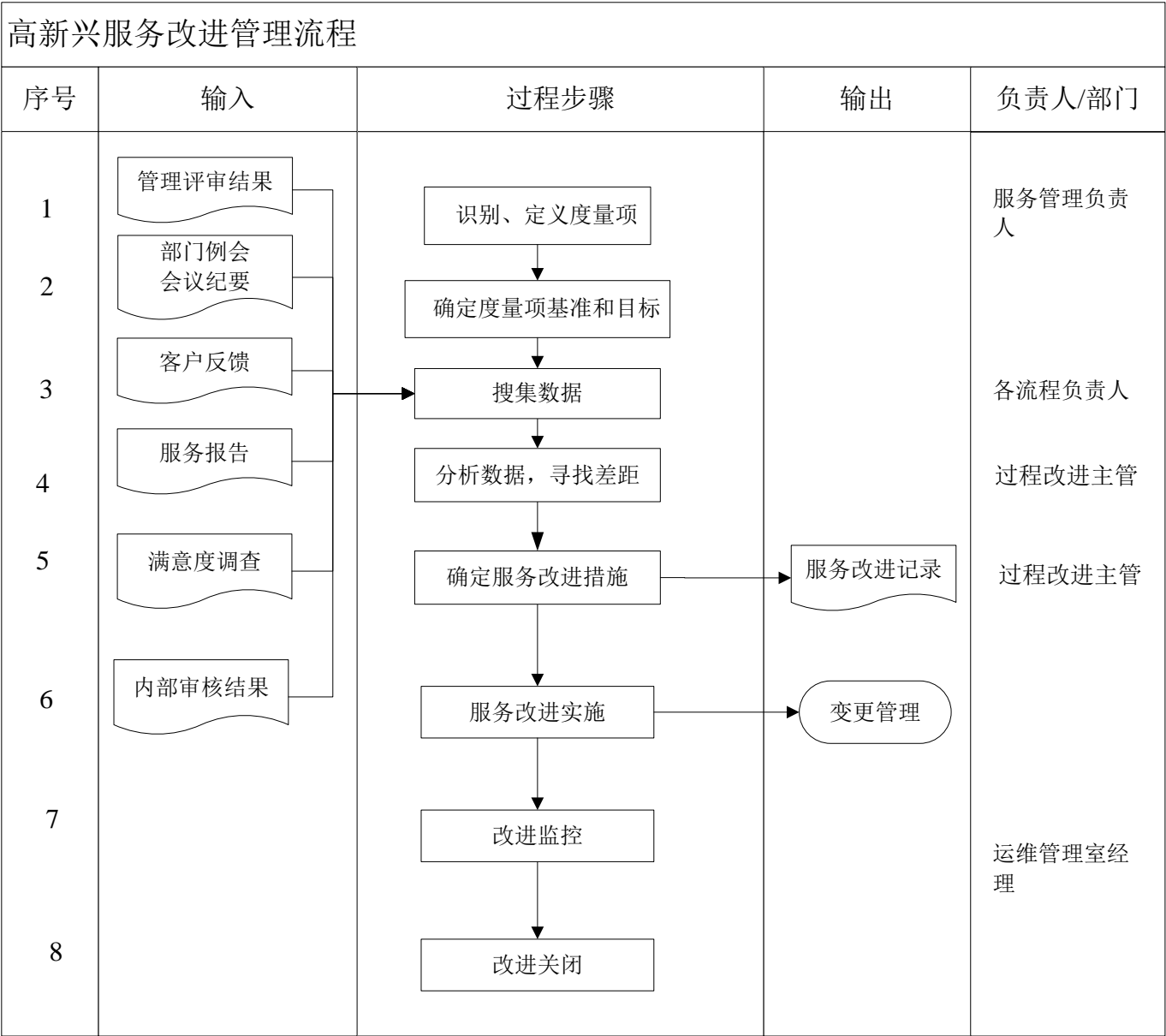
4.5 过程测量指标

本过程输出记录：服务改进所取得的业绩

5 术语

术语	定义
服务改进	在服务中发现不足，在不足中改进服务，使服务不断提升的循环活动。

6 流程



7 过程描述

7.1 识别、定义度量项

服务管理负责人确定需要衡量的要素，识别各程序文件所定义的测量指标，识别出服务质量、服务效果、服务成本、服务流程的执行效率等。

7.2 确定度量项基准和目标

服务管理负责人明确需要改进的问题，建立各度量项的基准和改进的目标。

7.3 搜集数据

各流程负责人将各自收集的数据以报告形式发送给服务改进负责人，并提供改进建议。

首先必须搜集服务过程中的数据，根据既定的目的和目标来搜集资料，此时获得的是最原始的数据和资料。搜集数据需要在适当的时候进行监控。对持续服务改进加以监控的主要目的是为了保证质量。因此，监控必须关注服务、流程、工具、配置项的效果。

7.4 分析数据，寻找差距

过程改进主管对收集的数据进行合理的处理后和之前建立的度量项目进行对比，确定服务差距、趋势以及服务对业务的影响。必要时可邀请各流程负责人一起参与分析。

7.5 确定服务改进措施

过程改进主管运用获得的信息对服务进行优化、提高和修改，发现问题并提出改进服务的解决方案，填写《服务改进记录》。并把《服务改进记录》提交给服务助理部负责人。

7.6 服务改进实施

根据通过审核后的服务改进方案，安排实施。实施过程需要符合变更管理程序。在这一步执行完后，重新建立一个新的基准和目标，然后在这个基准上开始新一轮的服务改善循环。

7.7 改进监控

运维管理室经理跟踪服务改进方案实施进行情况，在必要的时候，及时调整改进方案，使改进达到最佳效果。

如果服务已经达到改进的效果，运维管理室经理填写《服务改进记录》的验证信息。

7.8 改进关闭

改进方案实施结束后，进入下一个服务改善循环。

8 相关文件

《变更管理程序》

9 相关记录

《服务改进记录》
