

【软考达人】

软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



微信扫一扫，立马获取



6W+免费题库



免费备考资料

PC版题库: ruankaodaren.com

论 IT 服务运营管理

摘要：（22*14=308）

2017年1月，我作为系统规划与管理师主持了XX市中心医院信息化综合平台运维项目，合同金额为160万元，合同工期为1年。本运维项目主要工作包括医院信息化综合平台及其子系统、数据库、服务器、存储设备、备份设备、网络交换设备及各终端窗口的日常监控与维护，定期形成维护日志、巡检报告和分析报告，保证医院医疗业务的正常运行。IT服务运营是运维中持续最长的阶段，通过践行ITSS系列标准和方法论，以流程为导向、以客户为中心，提供低成本、高质量的IT服务，达成客户满意。我深刻的体会到IT服务运营管理的重要性。本文以该运维项目为例，讨论了IT服务运营阶段如何通过人员要素、资源要素、技术要素、过程要素的管理，提高IT服务运营水平。

正文（背景 22*21=462）：

XX市是一个300万人口的中心城市。市中心医院近两年信息化高速发展，越来越多的医疗业务应用于计算机网络，IT信息基础设施也更加复杂。在过去相当长的一段时间内，医院更关注信息系统的建设和应用，而对信息系统的运维管理缺乏相应的重视和研究。信息控制科的维护手段仍停留在较为初级的被动受理和解决故障阶段，几乎没有IT服务的规划与设计，缺乏完善的维护管理流程。专业的运维服务需求迫在眉睫。2017年1月，我公司中标

了 XX 市 中 心 医 院 信 息 化 综 合 平 台 的 运 维 项 目 ， 合 同 金 额 为 160 万 元 ， 合 同 工 期 为 1 年 。 本 运 维 项 目 主 要 工 作 包 括 医 院 信 息 化 综 合 平 台 及 其 子 系 统 （ HIS 医 院 信 息 系 统 、 CIS 临 床 信 息 系 统 、 LIS 检 验 信 息 系 统 、 RIS 放 射 学 系 统 ）、 Oracle 数 据 库 、 5 台 HP 服 务 器 、 3 台 SUN 存 储 及 备 份 设 备 、 H3C 网 络 交 换 设 备 及 各 终 端 窗 口 的 日 常 监 控 与 维 护 ， 定 期 形 成 维 护 日 志 、 巡 检 报 告 和 分 析 报 告 ， 保 证 医 院 医 疗 业 务 的 正 常 运 行 。 如 何 保 障 信 息 化 系 统 的 高 可 用 性 及 医 疗 作 业 的 连 续 性 ， 满 足 关 键 业 务 7x24 小 时 不 间 断 服 务 需 求 是 急 需 解 决 的 问 题 ， 对 医 院 的 经 济 效 益 有 着 至 关 重 要 的 影 响 。

正 文 （ 过 渡 $22 * 10 = 220$ ）

我 作 为 系 统 规 划 与 管 理 师 被 公 司 任 命 为 该 运 维 项 目 的 项 目 经 理 。 IT 运 营 服 务 是 运 维 中 持 续 最 长 的 阶 段 ， 通 过 践 行 ITSS 系 列 标 准 和 方 法 论 ， 以 流 程 为 导 向 、 以 客 户 为 中 心 ， 提 供 高 质 量 、 低 成 本 服 务 ， 达 成 客 户 满 意 。 大 量 实 践 表 明 ， IT 服 务 运 营 方 面 的 问 题 更 多 的 不 是 来 自 产 品 或 技 术 本 身 ， 而 是 来 自 管 理 方 面 。 我 和 我 的 团 队 深 刻 的 体 会 到 IT 服 务 运 营 管 理 的 重 要 性 ， 在 IT 服 务 运 营 过 程 中 特 别 注 重 了 对 人 员 要 素 、 资 源 要 素 、 技 术 要 素 和 过 程 要 素 的 有 效 管 控 ， 下 面 逐 条 探 讨 ：

正 文 （ $22 * 68 = 1496$ ）

一 、 人 员 要 素 管 理

IT 运 营 实 践 中 ， 为 了 保 证 IT 服 务 的 连 续 性 ，

应对离职或调岗等人员变动情况，通常采用预防性活动和被动性活动。预防性活动知识培训、岗位互备及轮岗等措施。被动性活动岗位交接及培训、变更接口关系，同时做好安全管理。

建立人员能力模型，对服务人员能力进行有效评价与分析。首先建立岗位职责的能力需求说明书，其次建立人员能力现状评估和差异分析表。对现有服务人员能力进行差异识别，找出差距作为薪酬福利调整和能力培养的依据。

建立人员绩效评估体系，指标符合SMART原则。在本项目中我从岗位、客户、服务行为多维度对人员进行绩效考评，获得绩效考核成果报告，并进行分析。个人能力问题采用培训方式；个人积极性问题采用激励手段；普遍性问题考虑从管理上查找原因。

有效执行人员培训计划，采取企业内训、外部培训、拓展训练等多种方式结合。收集学员反馈，了解学员对培训课程、培训讲师、培训课件等的满意度。必要时进行考核，检查培训效果。定期对人员培训进行回顾，对人员培训过程进行改进。

二、资源要素管理

保持工具的基本运营稳定，按生产系统管理，严格控制改动和变更流程，设立专职的工具维护岗由经验丰富的高级工程师担任，适应项目发展的需要适时改进工具。对技术落后或新工具的出现引起的IT服务工具的失效，分情况选择淘汰方式。

本项目知识管理活动划分为知识的获取、共享、保留和评审。知识的获取通过内部提取和外部查找的方式。知识的共享分为对内共享和对外共享，同时注意保密性要求。知识的保留，按照事先规划的分类进行保存，入库时进行审核。知识的评审是定期组织技术专家对知识库的知识进行全面评审。

IT服务台是个职能单位，本项目中我设置了专职服务台人员，规定了服务台的主要工作：响应呼叫请求、发布信息、供应商联络、运营任务、基础设施监控等。按照规划的服务台管理办法和绩效考核办法进行管理和评价。

备品管理是确保服务如约完成的重要手段。主要流程为：申请、采购、到货入库、领用和报废。备品备件管理严格出入库手续，执行数量动态管理减少成本占用。

三、技术要素管理

在IT分为运营中，对技术研发进行规划、预算管理，同时对技术成果进行运行和改进。本运维项目中随着病例数据的不断增加，数据的开发需求逐渐增强，针对原数据分析软件进行了二次开发，我使用了零基预算做出技术研发预算，打动了管理层，持续地获得了资金支持。软件升级后经过成果培训、演练后平滑地投入了生产，提升了整体服务质量。由此开展新一轮的迭代升级，并增加了相应的预算，使技术成果能持续优化改进。

四、过程要素管理

在 IT 服务运营中，对流程的执行、监控与调优是至关重要的。本运维项目中我对以下流程进行了有效的支持并确保执行：服务级别管理、服务报告管理、事件管理、问题管理、配置管理、变更管理、发布管理、安全管理、连续性可用性管理、容量管理。同时对各流程的关键指标进行的管理，诸如过程的完整性、记录的完整性、评估机制的有效性等，是得过程管理更加标准化和规范化。

我在本运维项目中着重加强了事件和问题管理流程。接受事件、及时解决，对事件进展进行跟踪和监控，处理完成后进行满意度调查，完成事件报告。大量同类事件转移到问题流程进行分类、调查、解决、关闭，预防同类事件重复发生，并及时更新知识库。

结 尾： （ 2 2 * 1 5 = 3 3 0 ）

2018 年 2 月，本运维合同到期，通过我和我的团队的不懈努力，顺利完成了运维工作，保证了系统的正常运行，赢得了 XX 医院管理方的一致好评，并顺利和甲方签署了下一期的运维合同，这主要得益于我成功的 IT 服务运营过程中人员、资源、技术、过程要素的管理。当然，在服务过程中，还存在着一些小问题。比如前期服务需求识别不够充分、中途运维人员离职，这些问题给运维服务带来了一定的压力，但经过我后期的努力，这些问题都得到了解决。该项目使我认识到了 IT 服务运营管理的重要性。另外，在后期的工作和学习中，我将继续学习

ITSS、ITTL 等相关标准知识、不断的充电学习，努力提升自己的系统规划与管理水平，不断地积累和更新自己的知识，为企业提供更加专业的 IT 运维服务，让用户获得更加满意的服务。