

【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

IT 服务运营管理

【摘要】

本文以本人主导的上海银行网点网络设备运维服务项目为实例，探讨了 IT 服务运营管理的重要性，通过论述如何对人员要素、资源要素、技术要素和过程要素进行有效管控，来提供低成本、高质量的 IT 服务，同时适当地引导客户参与，管理其预期，从而有效的达成客户满意。在此项目中，我担任了系统规划管理师，从人员、资源、技术及过程四个方面进行优化，通过培训技术人员，稳定服务团队，确保连续性；采购服务工具，建立服务台、知识库与备件库，确保及时响应业务需求；并对技术研发进行规划，以提升整体服务水平；还对服务级别管理、事件管理、问题管理、配置管理、变更管理、发布管理等进行有效支持，确保执行，以提升服务运营的规范化和制度化。通过本次项目，降低了运营成本，提高了服务质量，客户满意度大幅提升。

【正文】

2016 年 1 月，我单位中标上海银行的市区网点网络设备的运维服务项目，工作内容包括网点各类硬件机具配置、网络设备上架集成、安全策略配置、网络线路联调；负责 7*12 值守，确保开业期间网络的稳定运行，并实时监控网络的运行状态，对于网点的请求进行及时电话响应，对于需要现场解决的问题，确保 2 小时到达现场进行处理。

我担任本项目的系统规划管理师，在回访中，我发现客户的满意

率较低，比如现场响应不及时，设备监控不准确，支持人员经验不足等。经过调查，我发现：1、由于网点数量较多，分散在全市各区，团队人员数量不足，无法及时调度响应；2、监控平台技术落后，难以支撑实际需要；3、服务管理流程没有规范化与制度化；4、缺乏相应的知识库、备件库等。

鉴于以上问题，公司决定由我牵头，开展 IT 服务运营管理优化工作。我于是根据识别到的问题，采用 ITSS 的标准，从人员、资源、技术及过程四个方面进行优化，通过培训技术人员，稳定服务团队，确保连续性；采购服务工具，建立服务台、知识库与备件库，确保及时响应业务需求；并对技术研发进行规划，以提升整体服务水平；还对服务级别管理、事件管理、问题管理、配置管理、变更管理、发布管理等进行有效支持，确保执行，以提升服务运营的规范化和制度化。

人员要素管理

由于网点数量众多，而技术人员匹配不足，因此我一方面补充现有团队人员，另一方面也采用外包形式，与供应商签订合作协议，使团队总体人员配备以 20% 的冗余作为基准，同时在各区县均匀分布驻点工程师，以便于及时响应当地网点。

同时，针对人员经验不足的问题，我建立了人员能力模型和岗位职责表。比如现场支持人员，要求良好的沟通能力、熟练的业务能力；而监控人员则要求细致严谨。通过建立能力现状与差异分析表，对人员能力进行评价与分析，以便于能力培养和提升。

每季度，我从服务、客户等多维度进行团队绩效考核。针对共性

问题进行根本原因分析，比如崇明的网点满意率较低，了解后发现由于地区较偏远，交通不便，因此较难保证 2 小时到达现场。于是我与业务人员协商，调整 SLA 指标，将崇明的现场到达时间改为 4 小时。

针对能力现状与差异，我制定了培训计划，聘请资深人员进行内训，还将人员派送到专业机构进行 ITSS 的培训。为了有效提升培训效果，我收集人员反馈，并进行测试，将网点的业务流程也纳入测试内容，以便更好地服务网点。

资源要素管理

由于目前的运维监控工具较为落后，有时会发生宕机，因此对实时监控造成一定的影响，所以必须保证工具的稳定性，我于是将工具按生产系统管理，安排相关专业人员进行日常维护，及时跟踪需求变化，进行分阶段的持续改进。

另外，人员经验不足有部分原因是缺乏知识库管理，因此我要求团队在日常运维工作中，针对典型故障进行解决方案的总结与积累，同时加强与其他项目团队交流和共享，吸取其他项目组的精华。团队定期对知识进行评审，确保时效性、完整性与正确性，然后入库归档，分类保存。

为了提供更规范和统一的服务，我建立了服务台职能，以响应网点呼叫请求，及时分发至驻点工程师，同时还负责对外发布变更等信息，当设备有故障时，负责与供应商联络，还承担日常运营任务，如备份恢复和设备监控等工作。

由于网点的设备机具较多，为了确保业务连续性，我建立了备件

管理流程，包括申请、采购、入库、领用及报废，备件均来自银行采购目录，入库前需严格测试，符合要求后办理入库登记。领用时，需要得到网点的签字确认。

技术要素管理

在 IT 服务运营中，我开始对技术研发进行规划，对预算进行管理，同时对技术成果进行运行与改进。由于运维工具的落后造成服务质量的下降，因此我提出对运维工具进行升级更新的需求，考虑由技术人员采用开源的 zabbix 监控工具作为原型，自主进行二次开发，以符合我方实际需求。对于参与二次开发的技术人员，我向管理层申请了预算资金，作为研发奖励，并鼓励对技术成果进行培训与知识转移，制定相应的使用手册，使升级后的运维监控工具能平滑地投入生产，从而提升团队的整体服务质量。同时，考虑到不断变化的业务需求，团队定期根据工作中的反馈对工具提出优化建议，由此开展新一轮的迭代升级，并增加研发预算，使技术成果能持续优化改进。

过程要素管理

在 IT 服务运营中，对流程的执行、监控与调优至关重要，它是运营活动的主要体现，也是对用户体验产生直接感受的关键要素。所以我对服务级别管理、事件管理、问题管理、配置管理及变更管理等流程进行有效支持并确保执行。

首先，我通过与各区支行签订服务级别协议，满足辖区内网点对服务质量的要求，随着业务的开展与需求调整，有些网点的业务量增加，对于事件处理时间和网络可用性都作了提升，因此我更新服务目

录和服务级别协议，加强对这部分网点的服务支持力度。同时还持续监控服务执行情况，发现有不满足 SLA 协议的服务内容，及时分析改进。

我还加强事件管理和问题管理流程，确保及时检测事件，并尽快解决事件。在接收网点事件后，首先进行初步排查并分类，同时对事件的处理过程持续跟踪，如果遇到升级时，立即根据预定规则进行升级，旨在以最短的时间内解决故障，确保业务连续性，在事件处理完成之后，进行满意度调查，并关闭相应事件。某些事件需要转移至问题管理流程，则需要对问题进行分类、深入调查，预防同类事件重复发生。解决问题后，及时更新知识库。

同时我也加强了配置管理和变更管理。我对各家网点的设备分别进行标识、记录和更新，确保数据的可靠和实效。对于任何变更请求，我都会进行评估、审核，然后进行实施，并更新配置数据库，确保变更流程的可控和有序实施。

【总结】

经过一段时间的运行，服务团队的客户响应速度和业务熟练方面有明显的提升，监控平台告警更为及时和准确，服务管理的流程也更为规范化和制度化，同时团队内部也建立起了网点运维的知识库和各类机具的备件库，以便及时替换，确保业务连续性。网点的工作人员对服务团队大加赞赏，满意度大幅提升。由此可见，通过践行 ITSS 标准，不断从人员、资源、技术及过程四个方面进行运营优化，对于提升 IT 服务质量，降低成本，提高服务满意度具有重大意义。