

【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 服务持续改进

【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 服务持续改进的重要性，通过论述如何评审和分析服务级别实现的结果，识别和改进 IT 服务的效率和效果，来不断的改进 IT 服务提供的成本效益和服务质量。在此项目中，我担任了系统规划管理师，从服务测量、服务回顾以及服务改进三个维度开展工作，通过识别改进战略、识别测量内容、收集数据、处理数据、分析相关信息、展示并回顾有关内容、实施改进方案，同时结合组织和客户的具体要求，制定并优化整体服务改进流程，并将改进活动贯穿于 IT 服务的全生命周期。通过本次项目，使得 IT 服务可适应不断变化的业务需求，及时识别改进机会并实施改进活动，使 IT 服务有效支撑业务活动的开展。

【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 服务持续改进工作。我于是根据识别到的问题，采用 ITSS 的标准，从服务测量、服务回顾以及服务改进三个维度开展工作，通过识别改进战略、识别测量内容、收集数据、处理数据、分析相关信息、展示并回顾有关内容、实施改进方案，同时结合组织和客户的具体要求，制定并优化整体服务改进流程，并将改进活动贯穿于 IT 服务的全生命周期。从而使得 IT 服务可支撑不断变化的业务需求，提高用户的满意度。

识别改进战略

我分析了业务需求和运营目标，确定了服务改进的愿景，通过明确业务目标和服务级别，为 IT 服务的改进活动确定目标和方向。针对网点的运营目标，是保证开业期间各类业务的正常开展，使服务中断的影响最小化，保障业务的连续性。

服务测量

测量的目标是为了获得与服务和交付结果相关的各类数据，获得服务改进所需的原始资料，分析与服务计划的差距，进而为服务改进提供依据和目标。所以我针对 IT 服务全生命周期制定测量目标，包

括人员测量、技术测量、资源测量、过程测量。

人员是提供 IT 服务的基础，因此从改进测量的角度，我重点关注人员培训管理、储备管理、岗位职责管理、绩效管理等。具体包括支持人员对网点的满足度和匹配率、人员的技能资质、服务的工作量与饱和度、绩效考核是否符合 SMART 原则等。

我根据研发计划，测量技术规划的完整性和落实情况，收集关于各种技术对运维业务的实际应用效果和实用性，另外考察对于运维研发的预算划拨，团队是否利用有效的自动化运维工具，也与团队进行座谈，了解新技术在运维过程中的应用情况。

针对服务资源，我对工具的功能匹配度、稳定性、可用性进行收集，对服务台的接听率、派单准确率、通话时间等进行统计，还盘点备件库资产，测量损坏率、复用率等；对知识库进行调查，围绕累积数量、知识利用率、更新率、完整性等指标。

过程测量分为交付结果以及服务过程两个层次，前者我主要针对服务级别协议的达成情况进行测量，包括 SLA 达成率、MTTR、可用性指标、客户满意度等；服务过程主要围绕事件统计、问题统计、变更发布统计以及配置管理统计分析。

服务回顾

经过服务测量之后，明确了关键绩效指标，我便将收集来的数据进行仔细比对，然后进行分析，仔细挖掘数据之间的关联和隐含关系，比如监控工具的不稳定性与不能及时响应客户需求之间存在关联，而人员储备不足又造成现有人员工作量超负荷，从而影响人员稳定性，

造成服务连续性下降，形成恶性循环。经过分析处理后，我将数据转化为信息，并将信息转换成对组织服务改进有价值的知识。

我根据业内最佳实践，制定了四级回顾机制，分别按不定期、月度、季度、年度进行沟通。对于一级重大事件，不定期按需沟通，由我与客户接口人进行交流，包括电话会议、视频会议等；四级例行回顾则包括年度回顾，整体实施交付回顾等，有相关管理层参与。服务回顾旨在为相关干系人，包括网点业务人员、技术人员、供应商、管理层，回顾服务测量数据和信息，作为改进的参考依据。通过定期回顾，评价上一周期的服务质量，发现新的业务需求，更新服务级别协议等。针对客户，主要关注服务达成情况、满意度调查、客户需求变化、投诉建议等；而团队内部则重点回顾工作计划、疑难工单、服务质量差异与趋势分析，下一步调整计划。

服务改进

服务改进围绕人员、技术、资源、过程，旨在促进服务管理能力在有效性和效率方面持续改进。

我首先进行服务改进设计。团队已明确提高用户响应速度、提升业务连续性是改进目标，我根据测量及回顾结果，结合日常运行过程中存在的问题，设计了服务改进计划，包括改进范围描述、总体方案、进度安排、预算和资源安排等，同时明确相关干系人的职责和角色，由我负责整体改进的管控，团队实施改进活动，并定期组织回顾，巩固改进成果。

之后，团队根据改进计划进行实施，涵盖人员、资源、技术及过

程四要素。需要提高人员技能和素质、调整储备比例、调整岗位结构、改善绩效考核；保障资源的覆盖度、完善 IT 运维工具、优化服务台管理、改进知识库与备件库；对研发进行规划、对技术成果优化改进、完善技术文档、改进应急预案；完善现有服务过程，并建立新的服务管理过程。

服务改进实施后，我对照定义的改进目标，发起回顾会议，团队共同核对改进活动的达成情况，会同网点人员对实施效果进行验证，并记录评价结果；我根据改进计划中所列的项目，对指标完成情况进行检查，对未达标的项目进行原因分析，制定改进措施。最后由质量负责人监督计划执行情况，生成服务改进报告，分发至客户与管理层。

【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，不断从服务测量、服务回顾以及实施服务改进三方面进行持续改进，对于提升 IT 服务质量，降低成本，提高满意度具有重大意义。