

文件等级：内控

文件编号：ITSMS-M01 (A/0)

信息技术服务 管理体系手册

版本号：A/0

编 制：行政部

审 核：

审 批：

思特沃克软件技术（北京）有限公司

2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022-8-1	A/0	信息技术服务初始版本	行政部	刘尧	张松

01手册的管理	6
02颁布令	7
03管理者代表授权书	8
04企业概况	9
05信息技术服务管理方针目标	10
1范围	11
2规范性引用文件	11
3术语和定义	11
4组织环境	14
4.1理解组织及其环境	14
4.2理解相关方的需求和期望	15
4.3确定服务管理体系范围	16
4.4服务管理体系	16
5领导作用	17
5.1领导作用和承诺	17
5.2方针	17
5.3角色、职责和权限	18
6策划	19
6.1应对风险和机遇的措施	19
6.2服务管理目标及其实现的策划	20
6.3策划服务管理体系	21
7服务管理体系的支持	21
7.1资源	21
7.2能力	22
7.3意识	22
7.4 沟通	23
7.5文档信息	24
7.6 知识	25
8 服务管理体系的运行	27
8.1运行的策划与控制	27
8.2服务组合	27
8.2.1服务交付	27

8.2.2服务策划	28
8.2.3服务声明周期内各参与方的控制	28
8.2.4服务目录管理	29
8.2.5资产管理	29
8.2.6配置管理	29
8.3关系与协议	31
8.3.1总则	31
8.3.2业务关系管理	32
8.3.3服务级别管理	32
8.3.4供应商管理	33
8.3.4.1外部供应商管理	33
8.3.4.2管理内部供应商或作为供应商的客户	34
8.4供给与需求	34
8.4.1服务的预算与核算	34
8.4.2需求管理	35
8.4.3能力管理	35
8.5服务设计、创建和转换	36
8.5.1变更管理	36
8.5.1变更管理方针	36
8.5.1.2变更管理启动	37
8.5.1.3变更管理活动	37
8.5.2服务设计和转换	38
8.5.2.1策划新的或变更的服务	38
8.5.2.2设计	39
8.5.2.3创建和更新	39
8.5.3发布和部署管理	40
8.6解决与实现	41
8.6.1事件管理	41
8.6.2服务请求管理	41
8.6.3问题管理	42
8.7服务保证	42
8.7.1服务可用性管理	42

8.7.2服务连续性管理	43
8.7.3信息安全管理	44
8.7.3.1信息安全方针	44
8.7.3.2信息安全控制措施	45
8.7.3.3信息安全事件	45
9绩效评价	46
9.1监视、测量、分析和评价	46
9.2内部审核	46
9.3管理评审	47
9.4服务报告	47
10改进	48
10.1不符合和纠正措施	48
10.2持续改进	48
附录1组织机构图	50
附录2职能分配表	51
附录3流程负责人	53
附录4 IT服务职责说明	54

01 手册的管理

1 信息技术服务管理手册的批准

行政部负责组织编写《信息技术服务管理手册》，管理者代表负责审核，总经理负责批准。

2 信息技术服务管理手册的发放、更改、作废与销毁

2.1 行政部负责按《文件控制程序》的要求，进行《信息技术服务管理手册》的登记、发放、回收、更改、归档、作废与销毁工作；

2.2 各相关部门按照受控文件的管理要求对收到的《信息技术服务管理手册》进行使用和保管；

2.3 行政部按照规定发放修改后的《信息技术服务管理手册》，并收回失效的文件作出标识统一处理，确保有效文件的唯一性；

2.4 行政部保留《信息技术服务管理手册》修改内容的记录。

3 信息技术服务管理手册的换版

当依据的 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第1部分 服务管理体系 要求》标准有重大变化、组织的结构、内外部环境、服务技术、信息技术服务风险等发生重大改变及《信息技术服务管理手册》发生需修改部分超过 1/3 时，应对《信息技术服务管理手册》进行换版。换版应在管理评审时形成决议，重新实施编、审、批工作。

02 颁布令

随着公司业务的开拓，为满足顾客有关信息技术服务的相关要求，提高公司信息技术服务管理水平，防止由于信息技术服务的不及时等导致的公司和客户的损失。公司开展贯彻 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第1部分 服务管理体系 要求》国际标准工作，建立、实施和持续改进文件化的信息技术服务管理体系，制定思特沃克软件技术（北京）有限公司《信息技术服务管理手册》。

《信息技术服务管理手册》是企业的法规性文件，是指导企业建立并实施信息技术服务管理体系的纲领和行动准则，用于贯彻企业的信息技术服务管理方针、目标，实现信息技术服务管理体系有效运行、持续改进，体现企业对社会的承诺。

《信息技术服务管理手册》符合有关信息安全法律、法规要求及 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第1部分 服务管理体系 要求》标准和公司实际情况，在外审一阶段审核后进行修订，现正式批准发布 2022 年 8 月 1 日起实施。公司全体员工必须遵照执行。

全体员工必须严格按照《信息技术服务管理手册》的要求，自觉遵循信息技术服务管理方针，贯彻实施本手册的各项要求，努力实现公司信息技术服务管理方针和目标。

总经理：

2022 年 8 月 1 日

03 管理者代表授权书

为贯彻执行信息技术服务管理体系，满足 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第 1 部分 服务管理体系 要求》标准的要求，加强领导，特任命 刘尧 为我公司信息技术服务管理者代表。

1 管理者代表职责和权限：

1.1 按照 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第 1 部分 服务管理体系 要求》的要求，组织相关资源，识别、建立、实施和保持信息技术服务管理体系，不断改进信息技术服务管理体系，确保其有效性、适宜性和符合性。

1.2 根据服务管理的策略和目标，给予权利和责任，以保证服务管理过程的设计，提升和改进；

1.3 确保服务管理流程与 ITSMS 的其它组件进行了整合；

1.4 确保资产，包括许可证，根据法律法规要求和合同义务，被用于管理交付服务；

1.5 向公司总经理报告信息技术服务管理体系的业绩，如：服务管理方针和服务管理目标的业绩、客户满意度状况、各项服务活动及改进的要求和结果等。

1.6 组织 ISO/IEC 20000-1:2018 管理体系的管理评审，主持信息技术服务管理体系内部审核，推动内部审核活动。

1.7 推动公司各部门领导，积极组织全体员工，通过工作实践、教育培训、业务指导等方式不断提高员工对满足客户需求的重要性的认知程度，以及为达到公司服务管理目标所应做出的贡献。

1.8 负责与信息技术服务管理体系有关的协调和联络工作；

本授权书自任命日起生效执行。

总经理：

2022 年 8 月 1 日

04 企业概况

思特沃克软件技术（北京）有限公司是一家全球领先的软件及咨询公司，通过全球资源共享和人才交流服务全球高端客户。思特沃克软件技术（北京）有限公司通过战略定位、IT 咨询、产品设计和软件交付的端到端数字化服务，帮助全球金融、科技、制造、零售等行业顶尖企业数字化转型，助力企业演进组织及科技架构、建立数字化战略方向、提升企业数字化能力。我们的使命是通过软件创造人类更美好的明天，倡导社会责任感，创造公平公正的经济环境。

05 信息技术服务管理方针目标

为防止由于信息技术服务的不及时所导致的企业和客户的损失，本公司建立了信息技术服务管理体系，制订了信息技术服务管理方针，确定了信息技术服务管理目标。

本公司信息技术服务管理方针包括内容如下：

1 公司服务管理方针

快速响应、交付及时、安全服务、顾客满意。

本公司信息服务管理方针包括内容如下：

快速积极响应，及时处理解决事件、问题；

保证业务持续性，安全服务、增强顾客满意；

2 公司 IT 服务管理目标

1、服务响应及时率 $\geq 95\%$

2、事件按时解决率 $\geq 98\%$

3、客户满意度 $\geq 90\%$

1 范围

1.1 总则

为了建立、实施、运行、监视、评审、保持和改进文件化的信息技术服务管理体系（简称 ITSMS），确定信息技术服务管理方针和目标，对信息技术服务及信息安全进行有效管理，确保全体员工理解并遵照执行信息技术服务管理体系文件、持续改进信息技术服务管理体系的有效性，特制定本手册。

1.2 应用

1.2.1 覆盖范围

本信息技术服务管理手册规定了思特沃克软件技术（北京）有限公司信息技术服务管理体系要求、管理职责、内部审核、管理评审和信息技术服务管理体系运行改进等方面内容。

适用于思特沃克软件技术（北京）有限公司的所有部门，包括管理层、行政部、技术部、市场部。

本手册所规定的 IT 服务，指的是计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动。

本手册之规定适用于 IT 服务相关所有部门及部门人员；具体涉及部门及角色，见附录组织结构图；

涉及的场地范围为：北京市东城区国华投资大厦 1105。

1.2.2 删减说明

本信息技术服务管理手册采用了 ISO/IEC 20000-1:2018 标准正文的全部内容，无删减。

2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本《信息技术服务管理手册》的引用而成为本《信息技术服务管理手册》条款。凡注日期的引用文件，其随后所有的修改单或修订版均不适用于本标准，然而，管理者代表应研究是否可使用这些文件的最新版本。凡不注日期的引用文件、其最新版本适用于本信息技术服务管理手册。

本管理手册依据 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第1部分 服务管理体系-要求》进行编制，该标准无规范性引用文件。

3 术语和定义

ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第1部分 服务管理体系-要求》规定的术语和定义适用于本《信息技术服务管理手册》。

3.1 公司

指思特沃克软件技术（北京）有限公司，包括思特沃克软件技术（北京）有限公司所属各部门。

3.2 服务可用性

服务或服务组件在规定的时间内或规定的时间段提供所要求的功能的能力。

注：服务可用性可以表示服务或服务组件实际可用的时间与约定时间的比率或百分比。

3.3 配置项

为交付一项或多项服务需要控制的要素。

3.4 配置管理

应定义配置项的类型，应将服务归类为配置项。应按服务的紧急程度和类型适当的细节级别记录配置信息。每个配置项的配置信息应包括：

唯一标识、配置项类型、配置项描述、与其他配置项的关系、状态。

3.5 资产

对组织具有潜在或实际价值的物品、事物或实体。

注 1：价值可以有形的，也可以是无形的，可以是金融或非金融的，包括对风险和负债的考虑。

注 2：实物资产通常系指组织拥有的设备、库存和财产。实物资产与无形资产相反。

注 3：涉及一组资产的资产组合也视为一项资产。

注 4：一项资产也可以是一个配置项，但某些配置项可能不是资产。

3.6 事件

计划外的服务终端、服务质量降低或尚未对客户或用户服务造成影响的事态。

3.7 信息安全

保护信息的保密性、完整性和可用性。

注 1：此外，还可包括其他属性，如真实性、可核查性、不可抵赖性和可靠性。

3.8 信息安全事件

一个或一系列意外或不期望的信息安全事态，极有可能损害业务运行并威胁信息安全。

3.9 服务提供方

管理并向客户交付一项或多项服务的组织。

3.10 转换

将新的或变更的服务移入或移出运行环境的活动。

3.11 已知错误

这些问题的根源已找到，或者已找到方法减少或降低其对服务的影响的那些问题。

3.12 问题

一个或多个实际或潜在事件的原因。

3.13 变更的请求

对服务、服务组件或服务管理体系进行变更的提议。

注 1：对服务的变更包括提供新服务、转移服务或移出不再需要的服务。

3.14 风险

不确定性的影响。

注1：影响系指与预期的偏离——可能是正面的，也可能是负面的。

注2：不确定性是一种对某个事件或事件的局部的结果或可能性缺乏理解或信息不充分的情形。

注3：一般，风险通常以潜在事件（ISO指南73:2009第3.5.1.3条）和后果（ISO指南73:2009第3.6.1.3条）中的定义，或两者的组合来描述风险的特征。

注 4：通常，风险是以事件后果（包括情况的变化）和其发生的可能性（ISO 指南 73:2009 第 3.6.1.1 条中的定义）的组合来表达的。

3.15 服务

为达成客户期望的结果而向客户交付价值的方式。

注1：服务通常是无形的。

注 2：本标准中使用的术语“服务”是指服务管理体系范围内的一项或多项服务。术语“服务”的其他用法，本标准已予以明确不同意图的使用。

3.16 服务组件

服务（3.2.15）的一部分，与其他单元组合交付完整的服务。

注 1：服务组件可以包括多个配置项、资产或其他要素。

3.17 服务连续性

不间断或以约定的连续可用性交付服务的能力。

注 1：服务连续性管理可以是业务连续性管理的子集。ISO 22301 是业务连续性管理体系标准。

3.18 服务级别协议 SLA

组织和客户之间签署的成文协议，定义服务和服务指标的形成文件的协议。

注1：组织和外部供应商、内部供应商或作为供应商的客户之间也可以签署服务级别协议。

注 2：服务级别协议可以包含在合同或其他类型的文件化协议中。

3.19 服务管理

一组能力和过程，用以指导和控制组织策划、设计、转换、交付和改进服务的活动和资源，以实现价值。

注 1：本标准通过条款和子条款提供了一组要求，组织可以选择如何将这些要求与过程相结合。其中，子条款可用于定义组织的服务管理体系过程。

3.20 服务管理体系 SMS

指导和控制组织服务管理活动的管理体系。

注 1：服务管理体系包括服务管理方针、目标、计划、过程文件和资源，这些是为满足本标准中体到的要求，在策划、设计、转换、交付和改进过程中所需要的。

3.21 服务请求

用户对获取信息、咨询、访问某项服务或预授权变更的请求。

3.22 服务要求

客户和用户¹对组织有关服务和服务管理体系所规定的或强制性的要求，包括服务级别的要求。

注 1：在服务管理体系中，服务要求应约定并形成文件，而不是隐含的。此外，还可能存在其他要求，例如法律要求和监管要求。

3.23 外部供应商

通过合同约定，对策划、设计、转换、交付或改进服务、服务组件或过程做出贡献的组织外部的其他方。

注1：外部供应商包括选定的主要供应商，但不包括分包供应商。

注 2：如果服务管理体系范围内的组织是大型组织的一部分，则其他方是指大型组织外部的有关方。

3.24 内部供应商

更大组织的一部分，不属于服务管理体系范围，与组织签有成文的协议，对服务、服务组件或过程的策划、设计、转换、交付或改进做出贡献的SMS范围外的大型组织的一部分。

注 1：内部供应商和服务管理体系范围内的组织均属于同一大型组织的组成部分。

3.25 发布

作为一项或多项变更的结果，将一组一个或多个新的或变更的服务或服务组件（3.2.18）的集合部署到实际运行环境。

4 组织环境

4.1 理解组织及其环境

4.1.1 公司战略和方向

公司致力为客户提供[计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动](#)。精益求精，力争成为客户的最佳服务供应商，为客户提供强有力的技术支持和质量保证，因此公司在人才、技术、服务设计、开发、转换事件管理、问题管理、发布和部署管理等方面提供强有力的支持和保证，以便公司服务与客户匹配，能有更广泛的应用。公司一般是根据客户要求¹进行计算机软件设计与开发服务，使本公司提供的服务能达到客户的要求。

4.1.2 内部因素和外部因素

作为市场主体，公司的发展需要紧跟时代步伐，抓住机遇、合理的降低、规避、转移或承担风险。

公司总经理确定与本公司战略发展方向和服务管理目标相关并影响实现 IT 服务管理体系预期结果的各种内部事项（包括公司的价值观、文化、知识、绩效等相关因素）和外部事项（国际、国家、地区和当地的各种法律法规、技术、竞争、文化和社会因素等）。这些事项可以包括需要考虑的积极（如机遇）和消极（如风险）影响的要素。行政部组织公司各部门根据其所面临的内部和外部环境进行分析出影响公司的内外部问题，归纳汇总后上报公司总经理。

公司以总经理为领导组织会议的方式讨论发展中面临的主要机遇和风险，形成《组织现状及所处环境分析》，为确定需要应对的机遇和风险提供信息来源。本公司每年对这些内部和外部事项的相关信息进行了监视和评审，以确保其充分和适宜。监视发现环境有变化时，要适当分析风险偏好，以便及时更新需要应对的风险。

4.2 理解相关方的需求和期望

公司是一家为客户提供计算机软件设计与开发项目为主的公司，除了关注公司所处环境外，需要关注利益相关方的需求和期望。公司总经理关注相关方的要求，要求相关部门确定对持续提供符合顾客要求和适用法律法规要求的的能力具有影响或潜在影响的有关相关方，并确定这些有关相关方的要求，形成《相关方名单及其要求》，列出相关的主要需求和期望。公司每年对这些相关方及其要求的相关信息进行了监视和评审，以便于理解和持续满足相关方的需求和期望。监视发现变化时，调整《相关方名单及其要求》内容。

公司有关的相关方包括：

- 顾客；
- 最终用户或受益人；
- 银行；
- 外部供方、内部供方及各参与方；
- 公司员工及其他为公司工作者；
- 法律法规及监管机关；
- 地方社区团体；
- 非政府组织。

相关方要求可包括与服务管理体系和服务有关的服务、绩效、法律和法规要求及合同义务。

理解有关相关方的需求和期望可以帮助本公司更好的建立清晰的方针和目标，做到目的明确。满足相关方的要求并争取做到更高的期望值。

通过以上分析并结合 4.1 的结果，公司初步确定需要应对的机遇和风险，作为 4.3、6.1 的输入。

4.3 确定服务管理体系范围

本管理手册明确了整个体系覆盖的范围，详见手册正文“1.2”范围描述。公司确定服务范围考虑了 4.1 条款所述外部和内部事项，4.2 条提到的相关方要求及交付客户的服务。公司服务范围包括为达到 IT 服务管理目标所需的资源（人员、设备和资金等）和所提供的 IT 服务。其中：

- 人员：包括人员的招聘、培训、资质认证、团队建设等；
- 设备：包括与 IT 服务管理相关的软、硬件等。
- 资金：包括 IT 服务管理过程中相关 IT 服务预算与核算活动等。
- IT 服务：包括 IT 服务管理目标的设定、IT 服务计划的编制、IT 服务的新增和改进等。

公司的服务提供也应考虑影响服务交付的其它因素，其中包括：

- 本公司提供服务的地理位置；
- 客户及其位置；
- 用于提供服务的技术。

4.4 服务管理体系

4.4.1 本公司确保按照本标准的要求，建立、实施、维护和持续改进服务管理体系，包括所需过程及其相互作用。

本公司应确定服务管理体系所需的过程及其在整个组织中的应用，且应：

- a) 确定这些过程所需的输入和期望的输出；
- b) 确定这些过程的顺序和相互作用；
- c) 确定和应用所需的准则和方法（包括监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的运行和有效控制；
- d) 确定并确保获得这些过程所需的资源；
- e) 规定与这些过程相关的责任和权限；
- f) 按照 6.1 的要求确定的风险和机遇；
- g) 评价这些过程并实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；
- h) 改进过程和服务管理体系。

4.4.2 在必要的程度上，公司应：

- a) 保持形成文件的信息以支持过程运行；
- b) 保留确认其过程按策划进行的形成文件的信息。

公司按 ISO/IEC 20000-1:2018《信息技术-服务管理 第 1 部分 服务管理体系-要求》标准的要求建立文件化的服务管理体系，加以实施和保持，并持续改进。

为使公司服务管理体系有效运行，并持续改进，各部门应：

- 1) 按服务管理体系文件中的规定贯彻实施，文件中的规定与实际运作应保持一致。
- 2) 随着服务管理体系的变化，服务管理方针、目标的变化，应定期评审，及时修订服务管理体系文件，确保其有效性、充分性和适宜性。
- 3) 服务管理体系建立后，应不断完善，持续改进，提高有效性和效率。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

最高管理层应提供证据证明其承诺的规划、建立、实施、运行、监控、审查、维护、改善 ITSMS 和服务：

- 确保建立和交流的服务管理的范围、策略和目标；
- 确保服务管理计划已建立、实施和维护，以符合策略的要求，实现服务管理的目标和满足服务的要求；
- 确保在公司各部门内分配适当级别的权限，以便做出与服务管理体系和服务有关的决策；
- 确保确定公司及客户的价值的构成；
- 确保对服务生命周期内其他参与方实施控制；
- 对满足服务要求的重要性进行沟通交流；
- 对履行法律法规要求和合同义务的重要性进行沟通；
- 提供策划、实施、监控、评审和改进 IT 服务所需要的资源, 如：指定 IT 服务管理人员、分配资金与预算；
- 确保服务管理体系通入到公司服务中去并达到预期结果；
- 按照计划的时间间隔进行管理评审；
- 管理和控制 IT 服务提供过程的风险；
- 指导并支持人员在服务管理体系和服务中作出贡献以及支持其他管理者在职责范围内发挥领导作用；
- 按计划组织 IT 服务管理体系的审核，以确保体系的适宜性、充分性和有效性。

5.2 方针

5.2.1 制定服务管理方针

总经理应确保服务管理方针满足以下条件：

- 符合公司的经营目标和战略目标；
- 包括对承诺来履行服务需求的要求；

➤ 包括持续改进 ITSMS 成效的承诺和包括通过在第 4.5.5.1 节中介绍的持续改善方针的服务承诺；

➤ 提供一个建立和检查服务管理目标的框架；

➤ 可被服务提供者人员交流和理解；

➤ 在持续适宜性方面得到评审。

5.2.1 沟通服务管理方针

(1) 服务管理方针以文件的形式发布，在公司内部以橱窗、内部网络、宣传册等形式，以便让员工及时知晓。

(2) 公司应将服务管理方针对全体员工进行宣讲、教育，确保每个员工熟悉、理解并贯彻执行。

(3) 必要时，服务管理方针及服务政策要求向相关方提供，告知相关方。

(4) 公司应通过管理评审对服务管理方针进行适宜性评审和修订，以反映不断变化的内部、外部条件和信息。

5.3 角色、职责和权限

5.3.1 本公司实行总经理对信息技术服务负责制，设定一名管理者代表作为服务体系的执行管理。公司其它各部门分别对信息技术服务的各个过程领域负责。详见附录 1《组织机构图》，附录 2《职能分配表》，附录 3《流程负责人》，附录 4《IT 服务职责说明》，服务管理的权限和职责可以得到定义和维护；

5.3.2 信息技术服务体系的运行要经常得到沟通，根据各职能建立一定的沟通规则，如下描述：

➤ 总经理、管理者代表负责公司整体层面的信息技术服务管理管理工作，为相关工作的开展提供资源和管理保证；审批公司层面整体信息技术服务管理体系建设规划，为规划的落实提供资源和管理保证；通过管理评审会议审批公司信息技术服务管理方针策略；领导、指挥重大信息安全事件的处理，并听取事件处理的报告；定期召开体系运行工作例会或在日常工作会议中听取信息技术服务体系运行工作报告，掌握体系运行状况。

➤ 信息技术服务管理体系运行日常工作由管理监督层负责。

➤ 行政部负责组织、发起相关会议，安排会议议程，提供会议材料，部署和跟踪会议决议的执行情况；组织制定和修订公司信息技术服务管理制度文件，并提交管理者代表审批和发布；根据相关管理制度，指导、管理、监督各部门的信息技术服务建设工作的落实与开展；

- 公司各部门主要负责人负责领导本部门信息技术服务各流程建设工作管理工作，对本部门的信息技术服务管理提供资源和管理保证，并对相关信息技术服务管理工作进行领导、管理和监督。
- 公司各流程经理负责依据信息技术服务管理体系标准，进行特定流程的设计、推广及优化，并及时向部门负责人汇报流程的运行状况。

5.3.3 管理者代表

公司任命刘尧为管理者代表，并授予了相应的权利和责任，详见《03 管理者代表授权书》；

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 策划服务管理体系，公司应考虑到内外部事项和相关方的要求，内外部环境要素信息的获取应考虑：

- (1) 可能对公司的服务管理目标造成影响的变更和趋势；
- (2) 与相关方的关系，以及相关方的理念、价值观；
- (3) 企业管理、战略优先、内部政策和承诺；
- (4) 资源的获得和优先供给、技术变更；
- (5) 与服务管理体系有关的相关方要求。

确定需要应对的风险和机遇，以：

- a) 确保服务管理体系能够实现其预期结果；
- b) 增强有利影响；
- c) 避免和减少不利影响；
- d) 实现服务管理体系和服务的持续改进。

与服务相关的风险包括公司的风险、未满足服务要求的风险、服务生命周期内的其他方的风险；

公司在策划服务管理体系时充分考虑了应对这些风险和机遇的措施及如何在服务管理体系过程中整合并实施这些措施，形成《组织现状及所处环境分析》和《应对机遇与风险的措施》，结合公司的内、外部环境、相关方需求，确定了公司及各部门、过程的风险和机遇的控制措施，评价应对风险和机遇措施的有效性，应对风险和机遇的措施应与其对客户提供的计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动，符合性的潜在影响相适应。各部门及其过程对这些风险和机遇的措施纳入到服务管理体系中加以实施。

公司在确认《应对机遇与风险的措施》时可选择规避风险，为寻求机遇承担风险，消除风险源，改变风险的可能性或后果，分担风险，或通过信息充分的决策保留风险。机遇可能

导致采用新实践，推出新服务，开辟新市场，赢得新顾客，建立合作伙伴关系，利用新技术以及其他可取和可行的事物，以应对公司或其顾客需求。

6.1.2 策划应对服务的风险和机遇

(1) 公司应策划采取措施对这些风险和机遇进行管理：

- a) 重要环境因素；
- b) 不可接受风险；
- c) 合规义务；
- d) 6.1.1所识别的风险和机遇。

(2) 公司应策划如何在服务管理体系过程中整合并实施这些措施，评价这些措施的有效性。

(3) 应对风险和机遇的措施应与其对于服务符合性的潜在影响相适应。

(4) 风险与机遇识别时机包括服务管理体系策划、企业宗旨变化、战略变化、内外部环境变化、公司及其背景、相关方的需求和期望变化。

(5) 当策划这些措施时，公司应考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求。

具体见《风险和机遇控制程序》

6.2 服务管理目标及其实现的策划

6.2.1 制定目标

公司应对服务管理体系所需的相关职能、层次和过程设定服务管理目标。服务管理目标应：

- a) 与服务管理方针保持一致；
- b) 可测量；
- c) 考虑适用的要求；
- d) 与提供合格服务以及增强顾客满意相关；
- e) 予以监视；
- f) 予以沟通；
- g) 适时更新。

根据公司服务特点，确定公司的服务管理目标：

服务响应及时率 $\geq 95\%$

事件按时解决率 $\geq 98\%$

客户满意度 $\geq 90\%$

6.2.2 实现目标的策划

策划如何实现服务管理目标时，公司应确定：

- a) 采取的措施;
- b) 需要的资源;
- c) 由谁负责;
- d) 何时完成;
- e) 如何评价结果。

6.3 策划服务管理体系

公司 IT 服务管理团队对服务管理体系进行策划, 实施、检查和改进 IT 服务管理体系, 公司建立、实施和维护服务管理计划。计划应考虑到服务管理策略, 服务需求和在 ISO/IEC 20000 中本部分的要求。服务管理计划应包含或引用至少以下内容:

- 由本公司来实现的服务管理目标, 详见前言: 信息技术服务管理方针和目标;
- 服务清单;
- 可能影响 ITSMS 和服务的已知限制;
- 策略、标准和法律法规要求和合同义务及其适用于 ITSMS 和服务的程度;
- 公司适用于 ITSMS 和服务的各部门的职责权限分配;
- 提供人力资源、技术资源、信息资源和财务资源来实现服务管理目标;
- 在与其它各方合作时采取的方法, 包括设计和转化新的或变更的服务流程;
- 对服务管理流程和 ITSMS 的其它组成部分进行整合时接口的步骤;
- 风险管理和接受风险的准则的步骤;
- 用于支持 ITSMS 的技术;
- 测量 ITSMS 和服务的有效性的方法以度量、报告和改进 ITSMS 和服务。

在每个过程的过程描述文档中, 将对过程的范围、目标、角色职责、活动交互进行详细的定义。

过程之间的接口定义和通过接口的信息传递将在程序文件中进行详细的描述。

公司 IT 服务管理体系以 IT 服务级别管理过程为核心, 以 IT 配置管理为基础, 将 IT 服务管理体系中的各过程串联起来。IT 服务级别管理过程为多个过程提供输入, 各过程也将服务级别协议 (SLA) 要求的执行情况作为输出返回到 IT 服务级别管理过程。IT 配置管理过程为 IT 服务支持过程及部分 IT 服务交付过程提供所有需要的配置项及其属性信息, 并接受来自 IT 变更发布管理对配置信息的修改。

7 服务管理体系的支持

7.1 资源

7.1.1.1 公司应确定并提供为建立、实施、维护和持续改进服务管理体系所需的资源。各部门根据服务管理体系的实施、维护和改进需求进行识别, 提出所需的资源报总经理。

7.1.1.2 总经理为达到以下目的，确定并提供所需的资源：

- 1) 为实施、维护和改进服务管理体系和服务的各过程，不断提高其效力；
- 2) 为满足法律、法规的要求，满足顾客服务的要求，以提升顾客满意。

7.1.1.3 总经理在提供服务管理体系运行所需的资源时，应考虑：

- 1) 现有内部资源的能力和约束；
- 2) 需要从内外部供方或开发项目各参与方获得的资源。

7.1.1.4 所提供资源可包括：人力资源，技术资源，信息资源和财务资源等，公司对以上资源规定了相应的要求，以达到满足顾客服务要求的目的。

7.2 能力

公司行政部建立《人力资源控制程序》，确定人员管理要求。公司 IT 服务管理小组须对所有参与 IT 服务管理的岗位和岗位责任做明确定义。以确保服务工作人员的工作应符合服务要求，这些人员应在接受相应的教育和培训后，具备相应的技能和经验等基本能力。服务人员应当：

- 选择有资质的人员；
- 适当通过提供培训或采取其它措施以获得必要的资格；
- 对采取措施的有效性进行评价；
- 确保其工作人员都知道如何尽力达成服务管理目标并满足服务要求；
- 坚持对教育、培训、技能和经验做适当的记录。

IT 服务管理小组同时须通过培训或其他的宣讲等方式来确保员工理解他们的业务活动的重要性以及相关性，并知晓如何达成 IT 服务管理的目标。

7.3 意识

7.3.1 行政部应根据培训内容和需求，制定和实施培训计划，满足 IT 服务管理活动所规定人员的能力需求。

7.3.2 培训应确保使每一位员工都能认识到自己所从事的活动或工作对服务管理体系的相关性和重要性，以及如何为实现服务管理目标作出贡献。包括：

- a) 服务管理方针；
- b) 相关的服务管理目标；
- c) 与服务相关的工作；
- d) 他们对服务管理体系有效性的贡献，包括改进服务绩效的益处；
- e) 不遵守服务管理体系要求的后果。

7.3.3 培训计划报总经理批准后，行政部组织实施。

7.3.4 培训的实施按《人力资源控制程序》执行。

7.3.5 行政部组织有关部门对培训的有效性进行评价。

7.4 沟通

7.4.1 总则

7.4.1.1 公司根据服务管理体系运行要求，明确与体系相关的内部沟通和外部沟通要求。

7.4.1.2 公司根据内外沟通要求，策划沟通计划，包括：

- a) 信息交流的内容（沟通什么）；
- b) 何时进行信息交流（何时沟通）；
- c) 与谁进行信息交流（与谁沟通）；
- d) 如何进行信息交流（如何沟通）。
- e) 由谁牵头进行信息交流（由谁负责）。

7.4.2 内部信息交流与沟通

7.4.2.1 公司为确保在不同层次和职能之间就服务管理体系的过程及其有效性进行内部信息交流，适当时，包括交流服务管理体系的变更。

7.4.2.2 确保其信息交流过程能够促使在其控制作的人员对持续改进做出贡献。

7.4.2.3 公司拟于内部沟通活动采用的形式和工具包括：

- 1)、综合管理例会、协调会、项目例会等会议、讨论、培训；
- 2)、电话和内部虚拟网；
- 3)、布告栏、板报、报纸；
- 4)、互联网和电子邮件等

7.4.2.4 各部门负责实施内部沟通，确保接口信息传递的正确性。

7.4.3 外部信息交流

公司应按其建立的信息交流过程的规定及其合规义务的要求，就服务管理体系的相关信息进行交流。

- a) 行政部是信息的归口管理部门，负责内、外部服务信息的交流、回应、保存和管理；
- b) 各部门负责相应业务范围内信息的交流，并配合行政部做好信息交流工作。
- c) 技术部负责服务信息、相关服务验收结果的接收、处理、传递和回复。
- d) 行政部负责管理体系的内外部审核信息的接收、传递和回应保存和管理。
- e) 行政部负责上级财务综合部门、安监局、税务局、工商局、人力资源社保局等信息的接收、传递和回应保存和管理。
- f) 市场部负责市场信息、合同信息和顾客满意度信息等的接受、传递和回应保存和管理。

g) 行政部负责服务信息向相关方的传达;

h) 提供适宜的沟通工具,对全员性的有关信息,可采用会议、布告、文件或其它形式进行传递。

7.5 文档信息

7.5.1 总则

7.5.1.1 公司根据实际的服务管理体系流程需要,确保服务管理体系有效性所需的形成的文件,以及ISO/IEC 20000-1:2018标准要求的形成文件的信息,策划文件化的服务管理体系文件。

7.5.1.2 服务管理体系形成文件的信息的多少与详略程度可以不同,取决于:

- 组织的规模,以及活动、过程、产品和服务的类型;
- 证明履行其合规义务的需要;
- 过程、服务的复杂程度及其相互作用;
- 在组织控制下工作的人员的能力。

7.5.2 创建和更新文档信息

7.5.2.1 各有关部门按《文件控制程序》组织实施。

7.5.2.2 文件的格式、标识和说明按《文件控制程序》中的相关要求执行。

a) 标识和说明(如:标题、日期、作者、索引编号等);

b) 格式(如:语言、软件版本、图示)和媒介(如:纸质、电子格式);

7.5.2.3 文件的编制、审批,

- 1) 服务管理手册的编制、审核、批准见《文件控制程序》中的相关规定;
- 2) 程序文件由归口管理的部门编制,管理者代表审核,总经理批准发布;
- 3) 其他与服务管理体系有关的文件由各部门负责组织编制,部门主管领导审批发布。

7.5.3 文档信息的控制

7.5.3.1 文件控制

公司编制了《文件控制程序》具体按文件控制程序要求进行控制。记录是一种特殊类型的文件,并且需要按照7.5.3.2节的要求被控制。

一个文档化的流程,包括授权和责任,控制的定义需要被建立,需要有:

- 在发布前建立和批准文件;
- 与各利益相关方就新文件及改动过的文件进行讨论;
- 必要时对文件进行检查和保持;
- 确保文件的改动和现行修订状态是经认可的;
- 确保适用文件的有关版本在使用时可获得;

- 确保文件易于识别且清晰；
- 确保外来文件得以识别且其发行量受到控制；
- 若保留作废文件，需防止作废文件被随意使用并对上述文件做好适当的标识。

7.5.3.2 记录控制

公司按规定期限保存相关记录，并用来证实 ITSMS 符合要求和有效运作。一个文件的流程需要建立对控制的定义，包括标识、贮存、保护、检索、保存和记录的处置的方式。记录应清晰，易于识别和检索。

7.5.4 服务管理体系文档信息

7.5.1.3 本公司在开发、经营、服务和日常管理活动中，按 ISO/IEC 20000-1:2018 标准要求，建立、实施、运行、监视和评审、保持和改进文件化的信息技术服务管理体系。IT 服务管理体系文件分以下几个层次：

- 一阶文件：信息技术服务管理手册包含了信息技术服务管理体系范围、管理方针和目标、服务管理手册；
- 二阶文件：文档化的服务管理流程或程序；（如：IT 服务管理体系的程序文件）；
- 三阶文件：为本部分 ISO/IEC 20000-1:2018 要求的特殊流程所创建的文档化的策略和规划、包括：管理规范、操作手册及作业指导书以及为确保有效操作 ITSMS 和交付服务所需的并由服务提供者决定补充的外来文件；

如服务管理计划、变更管理方针、信息安全方针和服务连续性计划；

公司服务管理体系的过程的策划，包括对事件管理、问题管理、变更管理、发布和部署管理制定的程序、制度规范等；

- 四阶文件：IT 服务管理体系的产出物文件模版（表单、报告模版等），包括服务管理体系各过程输出的记录。

- 其他文件：包括合同、协议等

1) 服务要求，服务目录，服务级别协议（SLA），可以是单独形成的文件，也可以是在与客户签订的合同或协议中。

2) 与外部供应商签订的合同，与内部供应商或作为供应商的客户签订的协议；

7.6 知识

公司确定体系运行过程所需的知识，以获得提供合格的服务。为应对不断变化的需求和发展趋势，应考虑现有的知识，确定如何获得更多必要的知识并进行更新。这些知识应予以保持，并在需要的范围内可得到。

7.6.1 对公司需要的知识进行鉴别

根据公司的影响内外部环境的事务、服务管理目标等重要因素分析对知识的需求，包括对已有知识的确定和对尚未掌握知识的判断，这涉及到与计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动过程中所积累的知识以及这些知识的主要载体（显性或隐性），根据业务环境及其变化确定所需知识的缺口。应考虑：

----显性知识，是系统内的知识，可在组织内和组织间传递，并能得到法律保护

----隐性知识，是一种只可意会不可言传的知识类型

在应对变化的需求和趋势时，公司应考虑现有的知识基础，确定如何获取必需的更多知识。

- a) 服务管理体系运行所需的知识；
- b) 体系及服务过程所需的知识；
- d) 顾客满意所需的知识；
- e) 员工岗位技能所需的知识；
- f) 体系变化时，评估所需更多的知识。

7.6.2 知识的获取

7.6.2.1 内部知识，是公司特有的知识，通常从经历、失败和成功项目得到的经验教训、得到和分享未形成文件知识和经验、过程和与计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动的改进结果等获得。包括但不限于：

- a) 内部会议，包括管理体系及服务专题会议等；
- b) 内部培训，包括行政、采购、财务、技术、市场等人员的培训等；
- c) 文件发布等；
- d) 信达通讯录，报告消息的发布，员工内部沟通等。

7.6.2.2 外部知识，通过标准、学术交流、专业会议、从顾客或内外部供方收集而获取，包括但不限于：

- a) 政府部门、服务管理系统和上级单位
- b) 顾客、客户或内外部供方获得的知识
- c) 互联网、学术期刊
- d) 参加专业培训
- e) 参加专业会议

7.6.3 知识的分享

将知识在公司范围内通过交流、研讨等方式进行共享使其得到更广泛的运用、创造更多的价值，这包括了公司内部知识的共享以及从外部所获取知识在公司内部的转化，最典型的

例子就是参加外部培训之后，将培训资料在组织内部分享。公司管理层及各部门可采取班组会、周/月会、骨干示范、内部即时通讯工具群交流等方式。

7.6.4 知识的应用

利用已有的知识，将其运用到具体的工作之中乃至形成新的知识，并应用于管理体系。结合不断变化的需求和发展趋势，进行知识的创新。

8 服务管理体系的运行

8.1 运行的策划与控制

8.1.1 公司服务管理体系为满足管理体系和服务的符合性策划的过程为：

- 1) 文件化体系管理控制过程；
- 2) 体系策划与审核管理过程；
- 3) 管理体系和服务实现的策划过程，包括事件管理、问题管理、变更管理、发布管理、服务请求管理；
- 4) 与顾客有关的评审、服务与顾客信息反馈等业务关系管理控制过程；
- 5) 供应商管理过程；
- 6) 配置管理过程；
- 7) 服务连续性和可用性管理过程；
- 8) 服务级别管理、能力管理及服务预算核算管理过程；
- 9) 管理体系和服务的监视测量与不合格的管理控制过程；
- 10) 资源的提供与管理过程（包括人力资源、基础设施与工作环境）；
- 11) 数据分析与持续改进控制过程。

8.1.2 对确定所需服务的实现过程，制定相应程序、或流程、或验收准则，分别规定其控制要求和方法，以满足服务符合性要求。应考虑：

- 1) 存在哪些风险和机遇；
- 2) 管理要求及服务目标；
- 3) 服务的要求；

策划的输出应适合组织的运行需要。

公司应控制有策划的更改，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响。公司应确保开发项目实施过程中各参与方得到控制，详见本手册 8.2.3 条款。

8.2 服务组合

8.2.1 服务交付

公司将根据服务管理计划，通过设计、转化、交付和提高来实施和运行 ITSMS，包括但不限于以下行为：

➤ IT 服务须建立专业的 IT 服务管理团队，将服务角色和职责进行合理分配，通过内部任命或招聘的方式确保人员到位；

➤ 行政部为服务实施准备资金并做好预算分配，须有效管理预算的执行，以确保服务体系能够按步骤的、持续的完成实施；

➤ 按照各个过程策划的方针、计划、程序和定义实施服务管理和提供服务管理体系；

➤ 对 IT 服务管理团队进行有效管理，设定相关 KPI 指标确保过程运行质量，识别并控制 IT 服务风险；

➤ 根据 IT 服务报告管理过程要求，定期出具 IT 服务管理体系运行相关报告以对服务管理行为的表现进行监控和汇报。

服务组合贯穿于公司为客户提供服务的整个生命周期内，包括建议的服务、开发中的服务、服务目录中定义的服务、需要停止的服务等。公司技术部负责服务的提供和实施，公司制定了相关的服务流程、服务制度、作业指导书等进行服务中的管理。

8.2.2 服务策划

公司对为客户提供的与计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动进行策划，制定《服务策划管理程序》。对现有服务、新服务和服务变更的要求作出规定。根据公司、客户、用户和其他相关的需求确定了服务的紧急程度。

《服务策划管理程序》对服务的变更、服务的实施、评审、持续改进等进行了策划，为服务提供具体的实施指导。

在服务与服务管理方针、服务管理目标和服务要求存在不一致时，公司应及时对服务提出变更，确保其与服务管理方针、服务管理目标和服务要求的一致性。

公司技术部定期组织客户进行服务评审，为客户出具服务报告，及根据客户提出的新的服务要求或变更进行服务的变更。在可用资源允许的情况下，确保业务需求和服务管理目标的一致性。

8.2.3 服务声明周期内各参与方的控制

公司识别了设计和转化新的或变更的服务流程、服务交付流程、信息安全流程、关系流程、解决流程、控制流程等流程，公司作为服务提供者应识别由各参与方来运作的所有流程，或部分流程。各参与方是客户或内外部供应商，还可以是作为供应商的客户。

公司作为服务提供者应当由其它各方通过以下方式展示管理过程：

➤ 参与方提供或运行的服务；

➤ 参与方提供或运行的服务组件；

➤ 参与方运行的公司服务管理体系范围内的过程或部分过程；

对以上参与方提供的过程，公司应：

- 表明问责的流程和权力要求遵守的流程;
- 控制过程的定义和与其它流程的接口;
- 确定流程的表现和与流程要求的合规性;
- 控制过程改进的计划和优先次序。

当一个供应商操作部分流程时,服务提供者应当通过供应商管理程序对供应商进行管理;当一个内部小组或客户操作部分流程时,服务提供者应当通过服务水平管理流程对内部小组或客户进行管理;通过以上管理过程,使得公司及各参与方集成提供的服务满足服务要求。

公司对各参与方的管理控制措施包括:

- 1) 对各参与方的过程绩效进行测量和评价;
- 2) 对各参与方提供的服务和服务组件在满足服务要求方面的有效性进行测量和评价。

8.2.4 服务目录管理

市场部负责与相关部门沟通,制订公司的《服务目录》。服务目录应定义所有服务,并包含服务名称、服务管理目标或标准、联系接口、服务提供时间和例外、安全方面的考虑和安排,还包括本公司作为服务提供方信息、客户、用户和相关方的信息。

《服务目录》是公司所提供的服务内容的汇总,公司与客户签署 SLA 时应参考《服务目录》。

公司应该根据当前的服务能力对《服务目录》进行更新与维护,并允许客户、用户和其他相关方访问服务目录中与其相关的部分。

8.2.5 资产管理

公司对确保交付服务的资产进行管理,并满足服务要求。资产分为实物资产和无形资产。在本公司为客户提供的与计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动过程中,主要涉及大的实物资产为服务中提供的设备、库存和财产。无形资产主要为公司的声誉、租约、依托于信息系统或平台的数据(数字资产)、公司业务相关的资质证书、知识产权或使用协议。各部门对公司所属资产的使用具有合规性要求,按公司相关规定执行。当资产也是配置项时,按配置管理要求进行控制。

8.2.6 配置管理

8.2.6.1 技术部应根据《配置管理程序》的要求,评估所有与 IT 服务相关的重要资产和配置项,识别、定义、维护 IT 服务和基础设施的组件,明确配置项之间的关系、属性和作用,定义命名规范、版本号,制订和实施《配置项分类定义表》,以确保有效管理 IT 资产和配置。每个配置项均有唯一标识,并记录在配置管理记录中,同时每个配置项记录的信息记录应包括:

- 配置项版本、位置等唯一标识;

- 配置项类型的说明；
- 配置项描述；
- 配置项和其它配置项之间的关系；
- 配置项和服务组件之间的关系；
- 配置项的状态（受控、变更等）；
- 有关更改请求；
- 相关的问题和已知错误。

8.2.6.2 被管理的配置项主要包括：

- 信息系统和软件（包括第三方软件）的发布；
- 相关系统文档：例如要求规范、设计、测试报告、发布文档；
- 每个应用环境配置基线、或描述应用环境；
- 标准硬件组成和发布；
- 备份和电子资料库：如最终软件库、配置管理包或工具；
- 许可证、安全组件：如防火墙；
- 服务相关文档：如服务级别协议、活动程序、务支持设施、例如机房电源。

8.2.6.3 技术部根据配置项之间的关系、属性、状态类别、重要程度和优先级，确定配置项管理的范围、分解的层数、详细的程度，完成配置项管理记录的构建。

8.2.6.4 技术部制订《配置管理计划》，并每年末进行更新。主要包括：

- 配置管理的范围、目标、策略、标准角色和责任；
- 配置管理过程定义服务和基础设施中配置项，配置控制变更，记录和报告配置项情况，证实配置项的完整性和正确性责任、可检索、可审计的要求，如出于安全、法律、规章或业务目的；
- 配置控制（访问、保护、版本、开发、发布控制）、交互控制过程，及信息接口和发布、资源管理策划和建立，以便使资产和配置受控，并维持配置管理系统，如培训活动；
- 与配置相关的供应商管理要求和活动。

8.2.6.5 IT 服务小组在配置管理过程中按规定的時間间隔监控配置项的整个生命周期，确保只有被授权且可识别的配置项才被接受，并记录从接受到销毁的全过程，保证配置信息的准确性；没有被认可的变更请求，不能添加、修改、替换或删除配置项。如果发生缺陷，技术部应采取必要的措施。

8.2.6.6 技术部应保存有效的配置记录，以反映配置项状态、位置和版本的变化，并通过各种状态监控配置项的变更，例如订购、接收、测试、使用、变更、拆卸、取消。配置项的更新信息应作为配置管理计划和变更管理的输入。配置项变更部署后，应更新配置信息。

8.2.6.7 为保护系统、服务和基础设施的完整性和安全性，配置项信息应被保存在一个安全环境，应做到：

- 保护其不受未经授权访问、变更或破坏；
- 提供灾害后恢复方法；
- 对受控软件、测试产品和支持文档等备份的恢复进行限制。

8.2.6.8 配置评审程序应包含缺陷记录、执行纠正措施和报告结果。技术部应定期填写《配置项管理记录》，包括：

- 配置项最新版本；
- 配置项的位置和软件主要版本的位置；
- 相互依赖关系；
- 版本历史。

在任何时候都可核对配置项以下内容：服务配置项或系统、变更、基准线、开发或发布、版本或变量。

8.2.6.9 技术部应定期组织相关部门实施配置认可和审核活动，并检查是否有充分的资源以支持：

- 保护物理配置和公司的知识资本；
- 确保公司控制其配置、原件和许可证；
- 确保配置信息是准确、可控、可见。

8.2.6.10 技术部应确保变更、发布、系统或环境符合其合同约定或事先约定的要求且配置记录是准确的。

8.2.6.11 在审核中出现的缺陷或不符项应被记录、评估和改进。

8.3 关系与协议

8.3.1 总则

在公司与计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动中，供应商可以：

- 1) 提供或运行服务；
- 2) 提供或运行服务组件；
- 3) 运行公司服务管理体系范围内的过程或部分过程；

本公司承接的计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动项目，均为本公司技术人员进行开发实施和管理，在服务过程中的，部分服务组件由供应商提供，供应商管理详见 8.3.4 节。

8.3.2 业务关系管理

8.3.2.1 市场部建立目录包括所有客户、用户和各利益相关方，公司的客户应指定专人负责管理客户关系管理和客户满意度。

8.3.2.2 市场部按照《业务关系管理程序》要求，牵头并按规定的时间间隔定期组织技术部，开展服务管理评价活动，讨论、汇报服务范围、SLA、合同或业务需求的变化，及性能、成绩、结果和措施计划，形成会议纪要。

8.3.2.3 当服务管理目标、服务需求、支持合同、业务等发生新增、变更或撤销时业务部门应按《服务策划管理程序》的要求，提出并评估服务范围和 SLA 的改进方案，市场部组织实施。

8.3.2.4 市场部与客户建立有效的互动、沟通关系，以便及时了解客户的需求或重大变更，并依据需求进行响应。根据《业务关系管理程序》，定义、收集、分析客户满意度数据和信息，监控客户满意度的趋势。

8.3.2.5 市场部根据《业务关系管理程序》中的客户投诉管理过程，负责收集、统计、分析客户投诉的记录，识别投诉的发展趋势和存在问题，确保服务的连续性目标的实现。同时联络客户在计划的时间间隔复审服务的表现。

8.3.3 服务级别管理

8.3.3.1 根据公司的战略策划、资源要求及客户需求，市场部和其他相关部门进行沟通、确定 SLA 时，应考虑：可接受持续损失服务的最大周期、可接受降级服务的最大周期，服务恢复时，可接受降级服务级别。

8.3.3.2 在签订《服务级别协议》应明确：服务要求和期望服务工作量特征的协议、服务管理目标协议、服务级别实现、工作量的测量和报告，以及服务管理目标不能完成的分析与说明。

8.3.3.3 《服务级别协议》包含以下内容：服务的简述、术语表、部门职责和义务、服务管理目标、服务时间、工作量限制（最大及最小工作量），支持和相关服务、影响和优先级描述、授权细节，及授权人员联系信息、有效期或 SLA 变更控制机制（包含升级和通知过程）、服务中断采取的纠正措施，计划和协调中断，包括通知事件及频率、沟通的简述，包括报告、投诉程序、在 SLA 中规定条款的例外情况。市场部应依据与客户签订的 SLA 以及《供应商管理程序》的要求，组织签署与供应商之间的支持合同（或协议），并应由相关方定期评审。

8.3.3.4 公司按计划的时间间隔定期监视、评审并报告以下情况：

- 1) 服务级别目标的完成情况；
- 2) 与服务级别协议规定的工作量限值相比较，工作量的实际和周期性变化；服务级别目标未完成应识别并采取的改进措施；

8.3.3.5 当出现重要业务变更时，市场部应及时与技术部沟通，按原过程重新组织相关部门，调整、修订《服务级别协议》，并作为服务改进计划的输入。

服务级别协议可以是成文协议、会议口头协议纪要或电子邮件的形式体现的协议或服务条款协议。

8.3.4 供应商管理

8.3.4.1 外部供应商管理

8.3.4.1.1 行政部按《供应商管理程序》的要求，指定专人管理与外部供应商的关系、合同和绩效。公司与外部供应商签订的书面合同包含：

- a) 外部供应商提供或运行的服务、服务组件、过程或部分过程；
- b) 外部供应商应满足的要求；
- c) 服务级别目标或其他合同义务；
- d) 本公司对外部供应商的权限和责任。

本公司行政部对外部供应商提供的 IT 服务的过程进行管理，完善供应商管理制度和采购规范，建立和维护公司《合格供方名录》，并确保：

- 外部供应商了解其对本公司承担的责任。
- 服务要求满足协议约定的服务级别和范围。
- 管理变更。
- 记录与相关各相关方的业务交流。

8.3.4.1.2 本公司与客户共同评价所有外部供应商服务级别目标或其他协议约定与服务级别的一致性，对发现的风险采取相应改进措施。

行政部负责组织相关部门对外部供应商提供服务的所满足的需求、范围、服务级别、接口和沟通过程等进行评审并达成一致，按公司正式授权，组织签署与外部供应商之间的支持合同或供货协议，主要包含以下内容：

- 外部供应商提供的服务范围；
- 服务、流程和各方之间的依赖关系；
- 外部供应商必须满足的要求；
- 服务管理目标；
- 外部供应商在与其它各方在服务管理过程中的接口；
- 在 ITSMS 中外部供应商的所有行为；
- 工作量特点；
- 合同的例外情况，以及将如何处理这些情况；
- 服务提供者和外部供应商的权力和责任；

- 由外部供应商提供的报告和信息；

- 收费的依据；

- 预计终止或提前终止合同，及将服务转让给第三方时的行为和责任。行政部负责拟制公司《合格供方名录》，并负责《合格供方名录》的维护和管理。

8.3.4.1.3 当公司与外部供应商的支持合同或供货协议需要修订或变更时行政部应重新组织相关部门进行合同评审，在评审中应讨论和明确对本公司 SLA 影响和变更，并按照《变更管理程序》的要求实施。

8.3.4.1.4 行政部按《供应商管理程序》的要求，对公司合格外部供应商进行年度评审，监督、记录外部供应商对本公司 SLA 的落实情况，拟制《相关方服务评价报告》，将评定的结果及时反馈给相关外部供应商，并组织进行相关调整和改进。

8.3.4.1.5 行政部组织管理与外部供应商之间的合同冲突，并在支持合同或供货协议中明确。如果争议无法通过正常途径解决时，应交由更高级别的解决途径。

8.3.4.1.6 行政部确保所有合同冲突被记录、调查、解决并正式关闭。

8.3.4.2 管理内部供应商或作为供应商的客户

本公司按外部供应商管理过程对每个内部供应商或作为供应商的客户进行管理，制定、达成并维护书面协议，以定义服务级别目标、其他承诺、各方的活动和接口。

本公司行政部按《供应商管理程序》的要求，对公司合格内部供应商进行年度评审，监督、记录内部供应商对本公司 SLA 的落实情况，拟制《相关方服务评价报告》，将评定的结果及时反馈给相关内部供应商，并组织进行相关调整和改进。

8.4 供给与需求

8.4.1 服务的预算与核算

8.4.1.1 行政部编制《服务的预算和核算管理程序》，明确服务的预算和核算过程与其它财务管理流程之间应有的接口。应有以下内容的策略和书面流程：

- 应对支出进行预算，以便开展有效的财务控制和为决策制定提供服务。

- 服务提供者应当监测和报告预算的支出，审查财务预算，从而管理成本。

注：许多服务提供者对服务费进行记账。对预算编制和核算范围的服务过程中不包括记账。行政部应根据国家的有关法律法规和财务政策，以及公司的业务策略（包括产品策略、销售策略、服务策略等），组织拟制、审核本部门的总体性和阶段性的 IT 服务费用预算及成本标准。

8.4.1.2 服务组件的预算和核算应至少包括：

- 资产—包括用于提供服务的许可证；

- 共享资源；

- 管理费用；
- 资本和运营开支；
- 外部提供的服务；
- 人员、设施；
- 将间接成本和直接成本分配给各项服务，为每个服务提供一个整体成本；
- 有效的财务控制和审批。行政部根据公司业务发展战略、公司现有的 SLA 要求，及本

部门业务的特点，按部门工作计划的内容，本公司拟制阶段性的费用预算计划，该计划报批后实施。

8.4.1.3 在预算期间出现的服务变更引起的预算变化，相关部门应按变更管理流程的要求执行预算变更申请。

8.4.1.4 公司按年度根据预算监控并报告实际成本，评审财务预算并管理成本支出。在对《服务级别协议》进行评审时，行政部应根据公司策略，评估实现服务管理目标和需求的成本，并根据确定的服务级别协议跟踪成本的变化。

8.4.1.5 行政部应根据预算跟踪财务变化，并对超出预算要求的变化，提前向相关部门提出预警信号。

8.4.2 需求管理

8.4.2.1 公司市场部定期对顾客需求进行识别和评价。评价内容主要为：

- (1) 确定顾客目前和未来的服务需求；
- (2) 监视并报告服务的需求和使用量。

针对顾客提出的需求，市场部组织技术部共同确定顾客的需求，以及针对顾客需求，公司需要提供的资源、包括人员、设备、工具、软件、技术等，对确定的需求及实现，编制《服务需求说明书》，详细说明对维保对象的需求、维保人员需求、维保期限/服务范围需求、维保职责需求、维保服务级别需求等。编制部门提交领导进行评审批复。

在开发服务过程中，公司市场部通过面谈、回访、电话、网络等途径定期了解服务需求及服务资源使用量，内部通过会议、报告等形式进行汇报，确保提供的服务满足服务需求。

当提供的开发服务能力不能满足服务需求时，按本手册 8.4.3 条款进行能力管理。

8.4.3 能力管理

技术部负责现有 IT 服务系统能力水平的策划，根据《能力管理程序》的要求，制订《能力计划》，应在计划中描述业务需求，应包括：

- 现行的和预计的服务需求；
- 协议要求对可用性，服务的连续性和服务级别的预期影响；
- 升级服务能力的时间范围、阈值和成本；

- 法律、法规、合同或组织变更的潜在影响；
- 新技术，新工艺的潜在影响；
- 能够进行预测分析的程序，或它们的引用。

为达到 SLA 所要求的服务级别目标和业务需求所应具备的人员技能、技术可行性、信息和财务资源的能力。技术部应与客户和有关方面确定并认同能力和性能要求, 当出现临时的新增或变更服务引起能力计划需要进行变更时应通过变更管理过程来控制。技术部应监测能力的使用, 分析能力数据并优化性能。该服务提供者应提供足够的能力以完成协议能力和性能要求。

8.5 服务设计、创建和转换

8.5.1 变更管理

8.5.1 变更管理方针

在计算机软件设计与开发相关的信息技术服务管理活动过程中需要变更时, 公司技术部制定《变更管理程序》, 以确定变更管理方针:

有效管理变更过程, 确定潜在影响变更的条件。

本公司变更管理方针包括内容如下:

有效管理变更过程: 为了变更管理过程更加高效, 要求对需求变更或客户紧急变更前相关问题进行讨论, 确保变更前后能够满足法律法规及客户要求。

确定潜在影响变更的条件: 在变更实施前, 确定潜在影响变更的条件, 采取一定的措施合理规避, 以满足变更正常的进行。

并定义以下内容:

- 1) 在项目实施过程中需要纳入变更管理控制的服务组件和其他项目;
- 2) 确定变更类型和紧急程度, 包括标准变更、紧急变更, 以及管理变更的方法;
- 3) 对客户或服务有潜在重大影响的变更的判定准则。

在《变更管理程序》中, 定义了变更类型, 包括一般变更、重大变更、紧急变更等, 规定了变更的路程和实施过程。

技术部按《变更管理程序》要求, 对变更过程中文档进行管理:

- 1) 根据事件/问题流程转入而发起变更请求;
- 2) 对变更整体过程进行记录;
- 3) 编制变更解决方案;
- 4) 记录变更方案的测试情况;
- 5) 记录变更后的配置项变化情况;

8.5.1.2 变更管理启动

8.5.1.2.1 技术部根据公司业务需要或客户需求，确定需进行的变更，包括增加、撤销或转换服务。开发服务过程中涉及到的变更如下：

- 1) 依照变更管理方针确定的可能对顾客或其他服务造成重大影响的新服务；
- 2) 依照变更管理方针确定的可能对客户或其他服务造成重大影响的服务变更；
- 3) 撤销某一服务；
- 4) 技术部将现有的服务转让给客户或其他方；
- 5) 客户或其他方将现有服务转让给本公司技术部。

技术部根据以上变更需求制订《变更计划》。应考虑：

- 清晰定义变更的范围并形成文件；
- 在变更管理控制下的配置项；
- 使业务增值的变更才能被认可，例如商业的、法律的、规章的、法令的、根据优先级和风险为变更安排时间；
- 在变更实施中验证配置项变更；
- 需要时监控并改进变更实施时间。

技术部在组织开展变更时，还应在变更计划中对具体实施进行说明：

- 发起、记录和分类；
- 评估变更对服务、客户和发布计划的影响如：紧急程度、成本、收益和风险；

8.5.1.3 变更管理活动

8.5.1.3.1 《变更计划》评审通过后开始实施变更，根据变更类型、紧急程度，制定《变更方案》，包括回退方案，如果没有成功时可以恢复或修订、备案，如变更请求与受影响的配置项更新后的实施和发布计划版本，根据变更的类型、大小和风险，得到变更负责方的认可或拒绝，由负责变更组件的团队负责人进行实施、测试、验证、取消、结束和评审，时间安排、监控和报告、与事件、问题、其它变更和配置项记录联系。

8.5.1.3.2 技术部应将变更计划安排的时间信息及时提供给与变更有关的人员，变更状态和安排的实施时间应作为变更和发布时间安排的依据。

8.5.1.3.3 在部署对配置项的更改后，技术部更新配置信息。

8.5.1.3.4 技术部应在变更实施后组织对其效果和改进记录进行评审，评审结果应妥善保管并作为服务改进计划的输入。实施后评审应检查：

- 变更是否满足目标；
- 客户对结果是否满意；
- 没有预期之外的负面影响。

8.5.1.3.5 技术部应在《变更计划》中考虑紧急变更的要求，识别紧急变更的需求、风险和必要性，定义紧急变更的内容、范围、级别、权限、接口、活动等，并在变更后评审。

8.5.1.3.6 技术部应按计划的时间间隔对变更分析结果和结论采取相应的纠正、预防措施，并保存相关的记录。

8.5.2 服务设计和转换

8.5.2.1 策划新的或变更的服务

8.5.2.1.1 公司形成的相应程序将应用于所有新的有可能变更的服务。变更由变更管理策略控制，对于新的或变更的服务的评估、审批、调度和审查范围的变更应当由变更管理流程控制。新的或变更的服务范围的配置项影响应由配置管理流程控制。

8.5.2.1.2 公司 IT 服务小组应审查新的或变更合同约定的服务要求以及新的或变更的服务计划，设计和开发新的或变更的服务过程中有关规定给予的规划和设计活动的输出，应明确接受或拒绝输出。同时应采取必要行动，以确保发展和新的或变更的服务可以进行有效的转化，采用公认的输出。

注：一个新的服务需求或向服务转变可以来自客户，服务提供者，一个内部组或一个内部供应商，以满足业务需要或改善服务的成效。技术部负责与客户沟通收集客户对现有 SLA 的满意度水平。分析、整理客户新的或变更服务的要求，及时反馈客户的改进需求。

8.5.2.1.3 当出现新服务或变更服务时技术部根据《服务策划管理程序》的要求，组织实施服务管理和提供服务策划和实施工作。技术部负责人组织对新服务或变更服务策划结果的验证、确认，验证通过后按《服务策划管理程序》实施。技术部应报告新服务或变更服务按计划实施所达到的结果。并按《发布管理程序》执行实施发布评审，比较实际结果与期望结果的一致性。

8.5.2.1.4 技术部应确定新的或变更的服务的要求。新的或变更的服务应当被规划以符合服务要求。新的或变更的服务的规划应由客户和利益相关方认可。

8.5.2.1.5 作为计划的输入技术部应当考虑到提供新的或变更的服务中潜在的财务、组织和技术上的影响。并考虑到新的或变更的服务对 ITSMS 的潜在影响。

8.5.2.1.6 新的或变更的服务的计划应包含或引用包括但不限于以下内容：

- 设计、开发和转化活动的权力和责任；
- 活动应当由以下各方履行：服务提供者和包括与服务接口的其它各方；
- 与各利益相关方沟通；
- 人员、技术、信息和财务资源；
- 计划活动的时间表；
- 对风险的确定，评估和管理；

- 依赖的其它服务；
- 新的或变更的服务的测试要求；
- 服务验收标准；
- 用可衡量的术语表示提供新的或变更的服务的预期输出。

8.5.2.1.7 对于要被删除的服务，技术部应做出服务删除计划。计划应包括删除、归档、处理数据，文件和服务组件的转移的日期。服务组件可以包括基础设施和与应用程序相关的许可证。技术部应对那些致力于新的或变更的服务组件条款的各方加以识别鉴定。应评估其能力以满足服务需求。评价的结果应予以记录并采取必要的行动。

8.5.2.2 设计

技术部负责对新的或变更的服务进行设计和文档化时应至少包含以下内容：

- 交付新的或变更的服务时的权力和责任；
- 提供新的或变更的服务时服务提供者、客户和其他各方需执行的活动；
- 新的或变更的人力资源需求，包括适当的教育、培训、技能和经验的要求；
- 交付新的或变更的服务时的财政资源需求；
- 新的或变更的技术来支持提供新的或变更的服务；
- 新的或改变的计划和策略，要求符合本部分的 ISO/IEC 20000-1:2018；
- 新的或变更合同和其它文件的变化协议，以配合服务变更要求；
- 对 ITSMS 的变更；
- 新的或变更的服务水平协议；
- 对服务目录进行更新；
- 在交付新的或变更的服务过程中使用的程序、措施和信息。技术部应确保设计使新的或变更的服务满足服务要求；
- 新的或更改服务，应当按照文件化的设计制定。

8.5.2.3 创建和更新

技术部应组织对新的或变更的服务进行测试，以验证是否符合服务要求和设计文件。新的或更改的服务应由 IT 服务小组和有关方面事先约定验收标准。如果服务不符合验收标准技术部和有关各方应当做出必要的决定和部署的行动。

发布和部署管理过程应用于部署已批准的新的或变更的服务到真实环境。

随着转化活动的完成，服务提供者应及时向有关方面报告关于对预期成果取得的成效。

8.5.3 发布和部署管理

8.5.3.1 技术部根据《变更管理程序》的要求，结合业务对信息系统、基础设施、服务和文档等进行策划，识别发布的内容、种类、层次、影响等，制订发布策略来配置发布活动，包括：

- 发布频度和类型；
- 发布管理的角色和责任；
- 发布测试和实施的授权；

8.5.3.2 所有发布进行唯一标识和描述，分组变更进行版本发布、为提高效率和可重复性，建立安装发布分发过程自动化方法，发布的验证和接受。

8.5.3.3 技术部根据需要负责制订《发布方案》，确保相关的信息系统、基础设施、服务和文档得到认可、授权、预定、协调和跟踪。一般包括：

- 发布日期和交付描述；
- 本次发布关闭或解决的相关变更、问题和已知错误；
- 以及在发布测试期间被识别的已知错误；
- 在可行的情况下，为每个实施地点制订一份活动计划：如发布失败后可以被撤销或修复的方式、验证和验收过程；
- 确保服务级别所需的支持资源；
- 可能对发布测试和实施造成影响的相关变更和风险的标识；
- 与相关人员、客户代表安排的更新、评审会议。

8.5.3.4 当进行重大升级时技术部组织安排模拟环境的验证和评审，确保发布进入生产时与预期状态一致。发布的结果包括

- 发布通告；
- 安装指南；
- 基于相关配置基准线的已安装软硬件等。

8.5.3.5 技术部按《发布方案》的安排，组织上线实施工作。并及时技术部反馈上线成功的验证信息。如果发布未成功，则应按《发布计划》中制订的撤销计划的内容，实施回退操作，并将发布情况及时报技术部的相关方。

8.5.3.6 技术部对发布未成功的原因进行确认，如需重新实施变更，则按《变更管理程序》的要求执行。如属潜在问题引起的发布未成功，则应按《问题管理程序》的要求执行。

8.5.3.7 发布成功后技术部应及时将发布信息对配置管理数据库进行更新，并对事件、问题知识库进行更新。

8.5.3.8 技术部负责发布文档的保存，并负责上线文档的保存。

8.5.3.9 技术部组织对 IT 服务系统的运行监控，收集系统运行信息，完成《月度服务质量分析报告》。

8.6 解决与实现

8.6.1 事件管理

8.6.1.1 技术部的服务人员按照事件定义文件及《事件流程管理程序》的要求，根据事件的影响和紧急程度确定事件处理优先级别，并基于优先级别确定解决事件的目标。其中应包括：

- 接收事件、记录、优先级分配、分类。
- 一线事件解决或转移。
- 考虑安全事件。
- 事件跟踪和生命周期管理。
- 一线客户联系。
- 事件升级。
- 事件解决、验证和关闭。

8.6.1.2 事件报告方式包括电话、拜访、传真或者电子邮件，所有事件应正式记录，并可检索和分析。技术部对升级的事件提供解决方案，协助服务人员关闭事件，协助服务人员解决未知错误。技术部建立知识库，确保服务人员可访问经常更新的知识库。知识库中应包括技术专家、以前事件、相关问题、已知错误、配置管理记录、检查清单等有助于恢复服务的各种信息。

8.6.1.3 对重大事件的处理技术部按相关要求执行。技术部应在证实事件已经解决并且服务已经恢复的时候，事件才能最终关闭。

8.6.2 服务请求管理

8.6.2.1 技术部的服务人员按照服务请求定义文件及《服务请求管理程序》的要求，根据服务请求的影响和紧急程度确定服务请求处理优先级别，并基于优先级别确定解决服务请求的目标。其中应包括：

- 接收服务请求、记录、优先级分配、分类。
- 一线服务请求解决或转移。
- 必要时对服务请求进行升级处理。
- 一线客户联系。
- 确定远程或现场技术支持。
- 服务请求履行、验证和关闭。

8.6.2.2 服务请求报告方式包括电话、拜访、传真或者电子邮件，所有服务请求应正式记录，并可检索和分析。技术部对升级的服务请求提供解决方案，协助服务人员履行服务请求。技

术部建立知识库，确保服务人员可访问经常更新的知识库。知识库中应包括技术专家、以前服务请求、解决措施、配置管理记录、检查清单等有助于履行服务请求的各种信息。

8.6.2.3 对重大服务请求的处理技术部按相关要求执行。技术部应在证实服务请求已经履行的时候，服务请求才能最终关闭。

服务请求与事件合并管理，统一记录在事件管理记录中。

8.6.3 问题管理

8.6.3.1 技术部根据《问题管理程序》对问题原因的预先识别、分析、管理直至关闭，以减少对业务的影响。对问题过程应确定以下方面内容：

- 确定问题；
- 记录问题；
- 优先顺序分配；
- 分类、更新记录；
- 升级、解决、关闭。

8.6.3.2 技术部根据日常检查、测试、事故数量和类型的趋势分析等纠正措施，识别潜在问题、确定其根本原因和其潜在的预防措施，已识别的问题应记录。

8.6.3.3 在问题得到解决后技术部将相关信息应加入问题知识库，技术部同时应升级所有相关文件，如用户指南和系统文件。应对该问题解决的有效性进行监测，复审和报告。

8.6.3.4 记录对服务或问题管理过程的改进，并作为服务改进计划的输入，同时最新的、已知的错误和问题解决方案应提供给事件管理和服务请求管理流程。

8.7 服务保证

8.7.1 服务可用性管理

1、服务可用性需求

技术部应评估和记录服务服务可用性的风险。并确定并与客户和有关各方就服务的可用性要求达成一致。同时应对业务计划的适用性、服务要求、SLA 和风险予以考虑。与客户指定的可用性要求至少包括：

- 获得服务的可用性的权利；
- 点对点服务的可用性目标。

技术部按照《服务连续性和可用性管理程序》的要求，拟制《服务可用性计划》，根据客户业务优先级、服务级别协议和评估的风险，按设计的工作量计划维护有效的服务能力，并与《服务级别协议》的目标保持一致，并考虑以下要求：

- IT 服务可用性计划考虑可用性的要求和目标以及对服务和系统组成的关系。

- 应清晰的分配调用 IT 服务可用性计划的责任，并清晰的计划对每个目标采取措施的责任。

- 针对服务的可用性计划的变化需求技术部应组织相关部门评估其影响。

2、服务的可用性的评审

定期开展 IT 服务可用性计划的评审。使员工理解调用、执行计划的角色与职责，并能访问 IT 服务可用性文件。技术部每季度组织对《服务可用性计划》进行评审，并根据业务需求的变化及时调整计划的内容和目标，确保从普通到重大服务失效的任何环境下都能满足与客户协商的服务可用性要求，形成《可用性报告》。

当业务环境发生重大变化时技术部应重新组织评审、修订《服务可用性计划》。并通过能力管理和配置管理活动，评价所有服务组成的有效性，预知可能的、潜在的问题，并采取预防措施。

对《服务可用性计划》中内容和目标的变更技术部应及时组织相关部门按《变更管理程序》的要求进行评估、验证和确认，确保变更的效果及满足 SLA 的要求。技术部应定期对可用性信息进行测量和记录，应对计划之外的不可用性进行调查、评估，并采取适当的纠正或预防措施。可用性活动包括：

- 监控和记录服务的可用性、服务准确的历史数据。
- 与 SLA 中定义需求相比较，以识别不符合 SLA 有效目标的事项。
- 记录不符合项，并组织评审。
- 考虑、评估供应商的影响。
- 预计未来的可用性。

8.7.2 服务连续性管理

1、服务连续性需求

技术部应评估和记录服务的连续性的风险。并确定并与客户和有关各方就服务的连续性要求达成一致。商定服务连续性要求时同时应对业务要求、服务要求、SLA 和风险予以考虑。

技术部按照《服务连续性和可用性管理程序》的要求，拟制《服务连续性计划》，根据客户业务优先级、服务级别协议和评估的风险，按设计的工作量计划维护有效的服务能力，并与《服务级别协议》的目标保持一致，服务连续性计划应包含以下内容：

- 应清晰的分配调用 IT 服务连续性和可用性计划的责任，并清晰的计划对每个目标采取措施的责任以及启动服务连续性的条件。

- 在重大服务失败或灾难时执行《服务连续性和可用性管理程序》；
- 服务连续性计划启动时的服务可用性目标；

➤ 服务的恢复要求，包括备份服务恢复所需的数据、文件、软件、任何设备和必要员工，在重大服务失败或灾难时，保持快速有效。

➤ 恢复正常工作环境的程序，包含制定的应急预案，演练方案等；

➤ 当不能正常进入服务位置时，可获得服务的连续性计划，联系人名单和配置管理记录。

➤ 针对服务的连续性计划的变化需求技术部应组织相关部门评估其影响。

2、服务的连续性的监控和测试

定期开展 IT 服务连续性计划的测试。使员工理解调用、执行计划的角色与职责，并能访问 IT 服务连续性文件。技术部每季度组织对《服务连续性计划》进行测试、评审，并与服务连续性要求进行比较。根据业务需求的变化及时调整计划的内容和目标，确保从普通到重大服务失效的任何环境下都能满足与客户协商的服务连续性要求。

当业务环境发生重大变化时技术部应重新组织测试、评审，修订《服务连续性计划》。并通过能力管理和配置管理活动，评价所有服务组成的有效性，预知可能的、潜在的问题，并采取预防措施。

对《服务连续性计划》中内容和目标的变更技术部应及时组织相关部门按《变更管理程序》的要求进行评估、验证和确认，确保变更的效果及满足 SLA 的要求。技术部应定期对可用性信息进行测量和记录，应对计划之外的不可用性进行调查、评估，并采取适当的恢复措施。

8.7.3 信息安全管理

8.7.3.1 信息安全方针

公司已建立信息安全管理体系，信息安全方针如下：

数据保密、信息完整、控制风险、持续改进、全员参与、提高绩效、客户满意。

制定有《信息安全策略》，描述相关风险的控制，及运行和维护控制的方式。考虑到服务的要求和法律法规要求和合同义务，指派有相应的安全负责人以管理审批信息安全策略。安全负责人应具备以下方面的职责：

➤ 与服务提供者、客户和供应商相关人员沟通信息安全策略，以及遵守该策略的重要性；

➤ 确保信息安全管理目标的完成；

➤ 明确管理信息安全风险所采取的方法和接受风险的准则；

➤ 确保信息安全风险评估是在计划的时间间隔进行的；

➤ 确保信息安全内审的进行；

➤ 确保对审核结果进行评审，以确定改进的机会。

8.7.3.2 信息安全控制措施

根据公司业务及 SLA 要求技术部组织制订信息安全管理策略、目标，并负责识别、分类信息安全资产，并对信息安全资产实施和操作物理的、管理的和技术的信息安全控制措施进行，其目的：

- 保证信息资产的保密性，完整性和可用性；
- 满足信息安全策略的要求；
- 实现信息安全管理目标；
- 管理信息安全的相关风险。

对这些信息安全控制应作记录，并说明与控制相关的操作和维护的风险，包括：

- 提供服务所需要的信息安全资产目录；
- 根据信息安全资产对服务的重要性以及所要求的保护级别对信息安全资产进行分类，

并指派相应的安全负责人。

对信息安全资产实施安全风险评估，并应考虑以下因素：

- 特性（例如软件漏洞、运行错误、通信失败）；
- 发生的可能性；
- 潜在的业务影响；
- 信息安全政策目标，满足客户特定安全需要以及所采用的法规条例。
- 历史经验。技术部应复审信息安全控制的有效性，采取必要的行动并对所采取的行动

进行报告。技术部应识别哪些需要访问、使用或管理信息和服务的外部组织，并对这些外部组织进行归档，协商并实施信息安全控制。

8.7.3.3 信息安全事件

在服务变更实施之前技术部应组织相关部门按照《变更管理程序》的要求评估对信息安全影响，同时每季度对信息进行汇总、分析，评审并识改进机会，拟制《信息安全事件管理规范》，主要包括：

- 信息安全事件定义与分类
- 故障与事件的报告渠道与处理
- 故障、事件调查处理与纠正措施
- 信息安全事件证据的收集
- 风险处理流程

对发生的信息安全事件，采取以下措施：

- 1) 记录并分类；
- 2) 根据信息安全风险分配优先顺序；

- 3) 必要时进行升级处置;
- 4) 采取措施进行解决;
- 5) 验证措施有效性并关闭事件;

公司组织编制《信息安全事件报告表》，对事件处理过程进行描述并经评审验证关闭。

对重大事件制定应急预案，并通过演练确保：信息安全策略和预案的有效性；

公司按事件类型、数量、体系、服务和相关方的影响分析信息安全事件，包括：

- 信息安全事件的趋势；
- 改进服务的计划；
- 信息、资产和系统的访问控制。

以确定：

- 新的或变更的信息安全风险；
- 对现有的信息安全策略和控制的潜在影响；
- 信息安全事件按《信息安全事件管理规范》进行管理，其优先级信息安全风险相适应。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

公司建立《内审控制程序》、《管理评审控制程序》等以及 ITSMS 的有效性和服务效果进行监督和度量。以证实 ITSMS 和各项服务的能力可以实现服务管理目标并达到服务的要求。同时已识别不符合本部分的 ISO/IEC 20000-1:2018 的要求，包括服务提供者或服务要求确定 ITSMS 的要求。对内部审核和管理评审的结果予以记录，其中包括不符合项，关注以及确定的行动。并将结果和行动通知各利益相关方。

公司 IT 服务管理团队须采取方法对 IT 服务管理体系的过程加以监控及测量，包括例行检查（管理评审：偏重于查变化-外部变化：法律法规/客户，内部变化：人员变化/组织机构变化（对公司的冲击）、内部审核-偏重于查风险）和日常检查（偏重于查符合/不符合，即合策划检查定期回顾，关注绩效、成果、问题和纠正计划），以确保体系的运行与设计相符，并根据检查结果采取纠正与预防措施，确保各过程目标的达成。

9.2 内部审核

公司编制《内审控制程序》明确了审核计划、实施审核，报告结果和保存审计档案的权力和责任，同时公司在计划的时间间隔内进行内部审核，以确保 ITSMS 和服务符合以下要求：

- 履行本 ISO/IEC 20000-1:2018 的规定；
- 符合服务要求和服务提供者确定的 ITSMS 要求；
- 得到有效地实施和维护。

在编制审核方案时考虑相关过程的重要性，影响本公司的变更，被审核领域的地位和重要性，以及以往审核的结果。对审核准则，范围，频率和方法进行记录。审核人员的选择和审核的实施确保其客观性和公正性。审核人员不审核自己的工作。

对审核过程中的不符合项进行通报，并进行排序和责任分配并采取行动。被审核的部门负责人须确保任何纠正和纠正措施，不得无故迟延，及时消除不合格项及其成因。后续活动应包括对所采取措施的行为验证和结果报告。

9.3 管理评审

公司编制《管理评审控制程序》对评审策划及实施作了描述。总经理在计划的时间间隔内对 ITSMS 和各项服务进复核，确保其持续的适宜性和有效性。复核需要包括对 ITSMS 开展的必要更改的重要性进行评估，包括服务管理的策略和目标。对管理评审的输入应包括但不限于以下信息：

- 顾客和其他相关方的反馈；
- 与体系相关的内外部环境因素的变化；
- 服务管理反馈和标准要求的其他策略的遵守情况和适宜性；
- 服务管理目标的实现程度；
- 服务绩效；
- 参与交付服务的其他各方的绩效；
- 服务和过程的性能和一致性；
- 现有的和预计的人员、技术、信息和财务资源的水平；
- 当前和预计的人员和技术能力；
- 风险评估的结果，以及为应对风险和机遇采取的措施的有效性；
- 审计的结果和后续行动；
- 以往管理评审中得出的结果和采取的措施的后续行动；
- 不合格与纠正措施的状况；
- 可能影响 ITSMS 和各项服务的变更；
- 改进机会。

管理评审的记录应予以保留。管理评审的记录应至少包括决策和对有关资源的行动，提高 ITSMS 的效益和改善服务。

9.4 服务报告

技术部应向客户提交的服务报告的内容、报告周期与客户协商并达成一致。技术部拟制内部服务报告，对计划间隔内的客户服务状况、问题趋势、服务数据、SLA 目标实现等进行汇总、统计和分析，组织召开月度服务质量分析会议，形成会议纪要后发放。

9.4.1 服务报告主要包括的内容：执行服务级别目标的绩效，违反 SLA、安全管理要求等的不符合项和结论、工作量特征，如能力、资源利用、报告主要事件、变更、定期趋势信息、客户满意度分析。

9.4.2 服务报告应及时、清晰、可靠和简明，便于分析、决策和有效沟通。

9.4.3 当出现有关 IT 服务系统配置项的变更时按《变更管理程序》的要求执行。

10 改进

10.1 不符合和纠正措施

公司建立对 ITSMS 和各项服务持续改进的策略。该策略应包括改善机会的评价标准。同时公司已建立《纠正和预防措施控制程序》包括对改进的鉴定、记录、评估、审批、优先级管理、测量和报告的权力和责任。改善机会包括纠正和预防措施并保持记录。

对已确定的不符合的原因予以纠正和处置后果。采取纠正措施以查明并消除不符合的原因，以防止再次发生。采取相应预防措施，以消除潜在不合格的原因，防止不合格的发生。

公司除了按规定要求进行 IT 内审和 IT 管理评审之外，IT 服务管理团队还须按需开展日常检查来确保 IT 服务管理体系的持续改进。相关（事件、问题、变更、信息安全、业务关系、连续性、可用性和能力管理）过程需定期（每月一次）对本过程运行效果进行总结研讨，针对发现的问题，须提出改进措施并执行。各过程负责人须定期（每年一次）对本过程执行效果进行总结研讨，必要时对过程文件进行修订、评审和发布。

10.2 持续改进

改进的机会应被优先考虑。公司在对持续改进策略的改进机会做决定时，应使用评价标准。对批准的改进内容加以规划。同时应当管理改进的活动，包括但不限于：

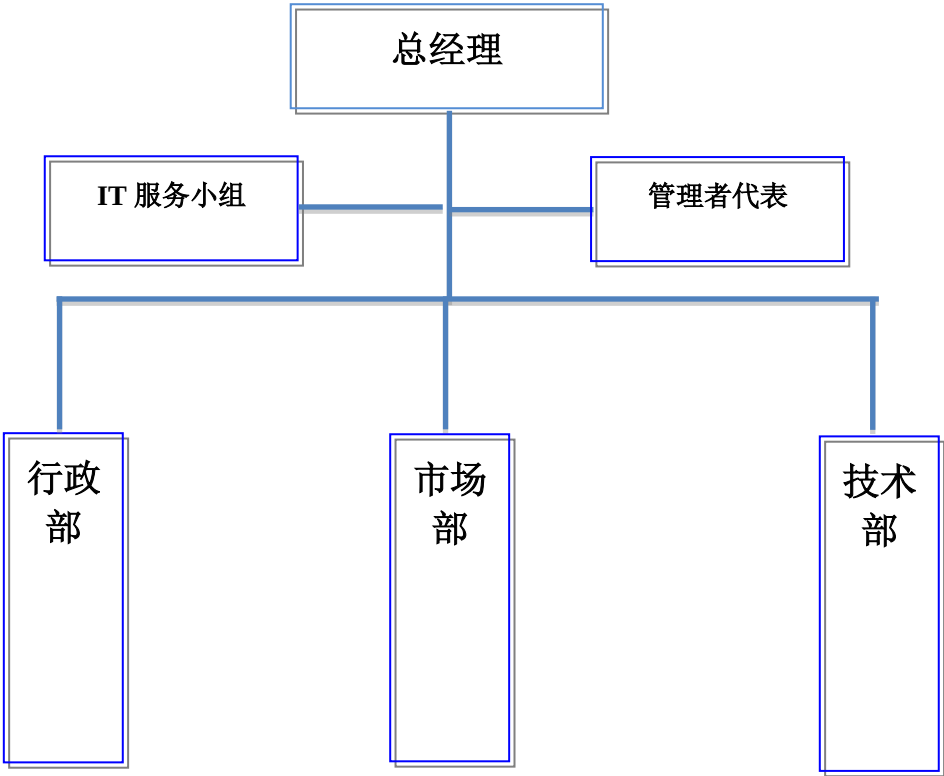
- 设置改进目标，包括质量、价值、能力、成本、生产力、资源利用率、风险降低等方面；
- 确保对批准的改进得以实施；
- 在需要时修改服务管理策略、计划、过程和流程；
- 对照设定的目标检查改进完成的情况，对没有实现的目标，采取必要的行动；
- 对改进实施情况予以报告。

公司 IT 服务管理团队根据 IT 服务管理体系检查阶段的结果，采取改进措施不断改善 IT 服务管理和服务交付，逐步提高 IT 服务管理和服务交付的效果和效率，内容包括：

- 根据 IT 内审不合格项进行根源分析并加以改进，并根据 IT 内审结果决定是否需要对部分服务进行调整；
- 基于 IT 管理评审报告，从满足业务和客户需求出发，进行 IT 服务管理调整、改进或升级；

- 根据体系检查结果进行 IT 服务管理过程的优化和改进，包括过程策略的变更、过程接口的变更和角色职责的变更等，如修订 IT 服务管理策略、过程、程序和计划等；
- 通过 IT 服务小组会议、定期用户满意度调查和定期客户回访等取得服务相关信息，并对于未能满足服务要求的服务进行改善。

附录 1 组织机构图



附录 2 职能分配表

IT 服务要求	管理层	行政部	市场部	技术部
4.1 理解组织及其环境	★	☆	☆	☆
4.2 理解相关方的需求和期望	★	☆	☆	☆
4.3 确定服务管理体系范围	★	☆	☆	☆
4.4 服务管理体系	★	☆	☆	☆
5.1 领导作用和承诺	★	☆	☆	☆
5.2 方针	★	☆	☆	☆
5.3 组织角色、职责和权限	★	☆	☆	☆
6.1 应对风险和机遇的措施	★	☆	☆	☆
6.2 服务管理目标及其实现目标的策划	★	☆	☆	☆
6.3 策划服务管理体系	★	☆	☆	☆
7.1 资源	★	☆	☆	☆
7.2 能力	☆	★	☆	☆
7.3 意识	☆	★	☆	☆
7.4 沟通	☆	★	☆	☆
7.5 文档信息	☆	★	☆	☆
7.6 知识	☆	★	☆	☆
8.1 运行的策划与控制	☆	☆	☆	★
8.2 服务组合				
8.2.1 服务交付	☆	☆	☆	★
8.2.2 服务策划	☆	☆	☆	★
8.2.3 服务生命周期内各参与方的控制	☆	☆	☆	★
8.2.4 服务目录管理	☆	☆	★	☆
8.2.5 资产管理	☆	☆	☆	★
8.2.6 配置管理	☆	☆	☆	★
8.3 关系与协议				
8.3.1 总则	☆	☆	★	☆

注：“★”为主要职能，“☆”为配合职能

IT 服务要求	管理层	行政部	市场部	技术部
8.3.2 业务关系管理	☆	☆	★	☆
8.3.3 服务级别管理	☆	☆	★	☆
8.3.4 供应商管理	☆	★	☆	☆
8.4 供给与需求				
8.4.1 服务的预算和核算	☆	★	☆	☆
8.4.2 需求管理	☆	☆	★	☆
8.4.3 能力管理	☆	☆	☆	★
8.5 服务设计、开发和转换				
8.5.1 变更管理	☆	☆	☆	★
8.5.2 服务设计和转换	☆	☆	☆	★
8.5.3 发布和部署管理	☆	☆	☆	★
8.6 解决与实现				
8.6.1 事件管理	☆	☆	☆	★
8.6.2 服务请求管理	☆	☆	☆	★
8.6.3 问题管理	☆	☆	☆	★
8.7 服务保证				
8.7.1 服务可用性管理	☆	☆	☆	★
8.7.2 服务连续性管理	☆	☆	☆	★
8.7.3 信息安全管理	☆	☆	☆	★
9.1 监视、测量、分析和评价	☆	★	☆	☆
9.2 内部审核	☆	★	☆	☆
9.3 管理评审	★	☆	☆	☆
9.4 服务报告	☆	☆	☆	★
10.1 不符合和纠正措施	☆	★	☆	☆
10.2 持续改进	★	☆	☆	☆

注：“★”为主要职能，“☆”为配合职能

附录 3 流程负责人

思特沃克软件技术（北京）有限公司 IT 服务小组成员			
ITSMS 管理者代表	刘尧		
IT 服务项目责任人	阮俊浩		
IT 服务小组	角色	姓名	部门
	IT 服务小组主任	张松	总经理
	事件和服务请求管理	阮俊浩	技术部
	问题管理负责人	阮俊浩	技术部
	变更管理负责人	阮俊浩	技术部
	发布管理负责人	阮俊浩	技术部
	配置管理负责人	阮俊浩	技术部
	服务持续性和可用性管理负责人	阮俊浩	技术部
	能力管理负责人	阮俊浩	技术部
	内部审核负责人	刘尧	管理者代表
	管理评审负责人	刘尧	管理者代表
	服务改进负责人	刘尧	管理者代表
	服务级别管理负责人	李爱杰	市场部
	服务报告负责人	阮俊浩	技术部
	新/变更的服务设计管理负责人	阮俊浩	技术部
	供应商管理负责人	冯凯晨	行政部
	客户关系管理负责人	李爱杰	市场部
	服务预算和核算管理负责人	赵娜	行政部
	信息安全管理负责人	刘尧	管理者代表
	人力资源管理负责人	冯凯晨	行政部

附录 4 IT 服务职责说明

IT 服务小组

- 由各部门推荐，管理者代表任命产生，IT 服务小组成员基本覆盖公司各部门；
- 承担 IT 服务小组的具体工作，协助总经理在 IT 服务事务上的决策；
- 负责 IT 服务管理体系的建立、实施和日常运行，起草信息技术服务管理手册、目标、方针，确定 IT 服务管理标准，督促各 IT 服务执行单位对于 IT 服务管理体系的实施；
- 负责定期召开 IT 服务管理工作会议，定期总结 IT 服务业绩，并向总经理汇报；
- 负责对 ITSMS 体系进行审核，以验证体系的健全性和有效性，并对发现的问题提出内部审核建议；

各部门负责人

根据公司 IT 服务管理规定要求，确定相关信息技术服务管理组织、团队人选，并配合技术部共同完成信息技术服务管理工作的开展落实。

各流程经理

- 根据公司 IT 服务管理规定要求，切实履行相关职责，完成信息技术服务管理体系中各项流程工作的运转；
- 负责完成本流程运行质量的具体日常管理工作并及时与质管处沟通；
- 参与公司服务发展战略规划的制订；
- 负责本流程的持续改进工作。

全体员工

理解并遵守本规定定义的内容，配合流程经理的工作，确保各自岗位职责范围内涉及的相关流程工作的开展。

技术部

- 负责 IT 项目的技术支持、服务方案设计、设计开发服务实施工作；
- 负责 IT 项目的实施，制订符合顾客需求和合同要求的开发项目实施服务体系，按照约定的服务范围和服务级别提供满足客户需要的服务；
- 负责设计与开发/项目实施过程中质量记录的填写和整理工作；
- 负责设计与开发/项目实施过程中的过程检验工作；
- 负责设计与开发/过程中不合格品的控制；
- 负责利用统计技术分析设计与开发/项目实施过程中的问题，并制订纠正和预防措施；
- 负责设计与开发/项目实施的验收；
- 协助行政部做内部培训工作；
- 配合行政部做好文件资料的归档备案。

- 全面负责项目技术部工作，管理和监督 IT 服务管理的重点工作，向公司总经理汇报。
- 负责组织公司的 IT 服务管理需求分析，审核 IT 服务管理的需求说明书，报批后监督执行，并审核相关评估报告和改进建议。
- 审核相关 IT 服务管理的发展计划和相关服务设计，报批后监督执行，并审核相关服务评估报告和改进建议。
- 审核公司在 IT 服务方面工作计划、过程文件，审核相关资源需求计划，持续提高公司技术服务的工作效率。
- 审核公司服务目录、服务级别以及对客户的服务级别承诺文件。
- 负责公司事件管理、问题管理、可用性管理、IT 服务持续性管理、信息安全管理方面的日常工作。
- 负责项目技术部常事务管理。
- 负责 IT 服务技术实施与合同客户技术支持工作，向部门总经理报告。
- 负责完成技术支持工作目标，完成技术部下达的各项技术任务指标。
- 负责 IT 服务技术方案的制定或审核工作（包括负责项目现场工程师技术报告审核）。
- 参与新产品系统的配置管理、能力管理、变更管理、发布管理、可用性管理和 IT 服务持续性管理的工作，保证其顺利运行。
- 负责所有 IT 服务产品的服务人员的管理，向技术部经理报告。
- 负责前端的客户需求和客户关系管理，负责拟制服务台建设规划，对服务人员进行有效的管理，提高客户满意度。
- 技术部应用户服务请求，即对于用户发出的错误报告、服务请求、变更请求等事故进行记录。
- 负责接听客户咨询电话，按照公司的规定的内容向客户提供信息。
- 在公司规定的范围内，当客户提出新的服务请求需进行有关变更时，服务人员负责联络相关方，维修或替换有关的软硬件组件。
- 服务人员定期维护客户基本信息等日常运作管理中的特定任务。
- 定期将现场服务工作监督和回访结果进行反馈。
- 负责备品备件的管理及坏件返修工作。
- 负责项目移交文档的初审和各类资料归档工作。

行政部

- 负责公司日常行政事务，组织公司各部门执行公司各项行政制度，
- 负责信息技术服务体系的实施，运行及维护

- 负责拟制、发送、签收公司与上级单位和相关部门间的往来公文，协调、处理上级主管部门、各级政府部门的相关接口工作。
- 负责公司行政办公区域设施环境、固定资产（包括租赁资产）的实物管理，负责公司日常性办公用品采购工作。
- 负责公司的企业文化建设。
- 负责制定公司人事管理制度，研究、分析并提出改进工作意见和建议。
- 负责人事考核、考查工作，建立人才库，规范人才培养。
- 负责编制公司年度培训计划，将公司的各项管理体系的培训工作纳入年度培训计划中，组织员工培训工作。
- 拟制劳动人事统计工作制度，定期编制员工人事有关的统计报表。
- 负责招聘、录用、辞退工作，拟定每一职位的工作标准及其所需资格、条件，组织签订员工劳动合同，依法对员工实施管理。
- 负责拟制员工劳动纪律管理制度，负责考勤、奖惩、差假、调动等管理工作。
- 配合公司经营目标，拟制人力资源发展及人员编制数额计划，确保人员编制的合理性和准确性。
- 负责员工各项福利与劳动保护管理工作，营造员工与公司之间的和谐关系。
- 负责组织和管理对公司现有供应商的评审和监督管理，拟制公司合格供应商名单，负责监督、评审、记录供应商对服务水平承诺的落实情况。
- 根据公司的发展规划，负责组织相关部门讨论、确定采购需求规划，拟定供应商发展、采购计划和预算评估报告，拟制并审核公司采购管理制度。
- 负责组织和管理公司供应商的开发工作，比较现有合格供应商、采购和运营的状况，根据公司相关部门的需求寻找新的供应商。
- 负责针对设计与开发/项目实施所需设备和备品件提出采购的需求计划；
- 负责信息技术服务体系的实施，运行及维护
- 负责公司财务战略的制定、财务管理及内部控制工作，向公司总经理报告。
- 建立科学、系统符合企业实际情况的财务核算体系和财务监控体系，向公司经营决策提供依据，协助总经理制定公司战略，组织公司财务战略规划制订。
- 制定公司资金运营计划，对公司生产经营活动所需要的资金筹措方式进行成本计算，监督资金管理报告和预、决算，提供最为经济的筹资方式。
- 组织对重大项目和经营活动的财务风险评估、指导、跟踪和财务风险控制，审核公司重大资金流向和重大财务支出。
- 根据法律法规、会计准则、公司政策以及上级主管部门的要求，组织制订公司财务管

理制度，负责拟制、审核公司的总体性和阶段性的财务规划。

➤ 负责监督、审计公司财务管理制度和财务计划的执行情况，审核财务报表，向总经理提交财务管理工作报告、财务分析和改进建议。

➤ 负责管理公司资产，监督公司资产的运行效率，保证公司资产的安全和优化配置。

➤ 参与公司重要事项的分析和决策，为企业的生产经营、业务发展及对外投资等事项提供财务方面的分析和决策依据。

➤ 协调公司同银行、工商、税务等政府部门的关系，维护公司权益。

➤ 向上级主管单位汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况，对公司经营状况和预算执行情况进行分析。

➤ 负责部门人员及其他日常管理工作。

市场部

➤ 负责公司服务的市场推广

➤ 负责与客户签订服务合同、服务级别协议；

➤ 负责客户关系管理，与顾客进行及时沟通，顾客意见及时反馈，处理好客户关系；

➤ 对顾客进行满意度调查，回访等，提升公司服务水平及顾客满意情况；

➤ 确定顾客需求，及时反馈给服务部门，；

➤ 监控服务与服务级别的一致性，确保服务部门提供满足顾客要求的服务。

文件编号： ITSMS-P01(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

组织环境及相关方需求识别评审
及监视控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1. 目的

为识别组织环境及内外部相关方需求，明确并监视其对组织的影响，确保 IT 服务管理体系运行的持续有效性。

2. 适用范围

适用于本公司 IT 服务管理体系相关所有运行环境识别、相关方及其需求的明确、监视及控制。

3. 职责

- 管理层：识别各部门识别公司内外部环境和相关方需求并予以满足。
- 市场部：负责业务关系管理过程相关环境分析及客户相关方监视管理。
- 行政部：负责采购、人力资源管理、财务管理相关环境分析、员工需求和期望及外部供方相关方及其他相关方监视管理；
- 技术部：负责识别计算机软件设计与开发、运维项目实施过程中的内外部技术环境、服务技术需求识别和监视评审。

4. 工作程序

4.1 运行环境识别

行政部每年组织各部门人员共同参与确定与公司宗旨和战略方向相关并影响其实现 IT 服务管理体系预期结果的能力的各种内外部因素。并将讨论汇总形成《理解组织及其环境》。

4.2 监视和评审

行政部每年组织各部门人员共同参与对这些内外部影响因素进行监视和评审。

4.3 识别相关方

行政部每年组织各部门人员共同参与确定与 IT 服务管理体系有关的相关方，并将讨论结果登记录入《理解相关方的需求和期望》。

4.4 识别相关方需求和期望

行政部每年组织各部门人员共同参与对这些确定下来的相关方，其对本公司的需求和期望进行识别与登记，并将讨论结果登记录入《理解相关方的需求和期望》。

4.5 相关方需求和期望的变更

行政部每年组织各部门人员共同参与对这些相关方需求和期望的变更及达成情况进行监视和评审。并将讨论结果登记录入《理解相关方的需求和期望》

5 相关文件

记录控制程序

6 记录

《理解组织及其环境》

《理解相关方的需求和期望》

文件编号：ITSMS-P02(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

知识管理控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的:

为确定所需的知识、加以保持并获取更多必要的知识,以运行过程并获得合格的产品和服务。

2 范围:

适用于本公司全体员工。

3 职责:

- 管理者代表:知识管理的总责任人。
- 行政部:知识管理的主导部门。
- 其他部门:本部门工作相关知识的整理、收集、提供,并配合行政部执行知识管理及使用的相关规定。

4 管理流程

4.1 内部知识管理信息系统的建设

4.1.1 建立内部信息网或共享平台以便于员工进行知识交流

4.1.2 利用各种知识数据库、专利数据库存放和积累信息,从而在企业内部营造有利于员工生成、交流和验证知识的环境,并要求员工主动进行知识积累与交流

4.1.3 内部知识系统分为不同的数据库模块或专用共享文件夹,并指派不同的应用人员进行维护

4.2 内部知识的积累与交流

4.2.1 内部知识可分为公司信息、专业技术知识、项目积累三大类。

—— 公司信息包括管理制度、流程文件与公司信息公告,管理制度规定了企业各项功能的运作和发展原则及要求;流程文件用于描述各部门为实现集团或公司的经营目标,开展各项工作的流程;公司信息公告是公司事件的宣传窗口,也是员工交流的园地。

—— 专业技术包括运维实施过程中的事件管理、问题管理、变更管理、发布和部署管理等知识和应用的经验教训积累

—— 项目积累指各项目进程中的经验教训积累

4.2.2 公司信息由行政部负责收集、整理与发布

4.2.3 专业技术知识分为营销、开发运维知识两类,其中运维知识由技术部收集、整理与发布,营销知识由市场部收集、整理和发布,每个技术人员都有责任主动完善该信息库,每个项目参与的设计或技术人员都有责任主动完善该信息库

4.2.4 项目积累由技术部负责收集、整理与发布,每个项目参与人员都有责任主动完善该信息库。

4.3 外部知识的积累与交流

4.3.1 外部知识可分为外来资料、市场信息两大类

--外来资料包括供应商、用户和竞争对手等利益相关者的动向报告,专家、顾客意见的采集,技术动态的跟踪,行业领先者的最佳实践调查等

--市场信息包括国家有关宏观信息、行业信息、市场动态、客户信息等

4.3.2 外来资料应与内部资料相融合,由公司内部信息系统或共享平台负责管理传递

4.3.3 外来资料由行政部负责收集、整理与发布，知识相关责任部门提供协助。相关部门有责任主动完善该信息库。

4.3.4 外来引用资料为公司直接引用国际、国家或行业标准及其它有关法规性文件。引用资料需经行政部审核、总经理批准后方可公开与使用。其引用资料文字版应加盖“受控”章，列入受控范围。

4.3.5 所有外来资料均需表明出处。

4.4 知识资产的管理

4.4.1 知识资产是公司无形资产的一部分，主要指公司知识产权、商誉等

4.4.2 知识资产由行政部负责收集、整理与维护

4.5 知识的收集、提供、发布

4.5.1 知识的积累与保存分部门、分责任人按公司信息系统或共享平台规范的格式进行保存。文字版本资料需按规定保存到相应的部门。

4.5.2 所有电子资料应注明保存人、保存日期、有效期等信息。

4.5.3 保密文档不得擅自发布。

4.6 知识的整理、更改

4.6.1 相关知识管理责任部门应及时对知识进行更新和修改，任何人均可提出知识文件更改的建议，由原保存人或管理者进行修改。

4.6.2 相关知识管理责任部门应定期对知识（包括电子文档与文件）进行整理

4.6.3 一定期限后对文档要进行归档处理，保证公开资料的时间有效性

4.6.4 重要文件应进行版本管理，更新后的旧版本应存档备案

4.7 知识的公开、限制与保密

4.7.1 相关知识管理责任部门应随时对知识（包括电子文档与文件）进行查看，并有权随时删除禁止发布或不宜发布的信息，禁止发布与不易发布的标准由相关知识管理责任部门制定

4.7.2 任何人均可提出知识公开、限制与保密的建议。

4.7.3 知识的限制级别应由公司组织专门会议讨论不同类型知识的不同授权级别，并规定相应的使用人权限。

文件编号：ITSMS-P03(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

风险和机遇控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

为确保 IT 服务管理体系能够实现其预期结果，增加有利影响、避免或减少不利影响，实现改进。

2 适用范围

适用于本公司定期或不定期风险识别、评价、措施制订及实施、评价全过程。

3 职责

行政部：组织公司各部门定期或不定期开展风险识别、评价、措施制订及实施、评价过程。

其他职能部门：配合行政部参与定期或不定期开展风险识别、评价、措施制订及实施、评价过程。在此过程中，与本部门相关活动的识别、评价、措施制订、实施等均由本部门按要求实施。

4 工作程序

4.1 风险与机遇识别

公司在策划管理体系时充分考虑应对这些风险和机遇的措施及如何在 IT 服务管理体系过程中整合并实施这些措施，结合公司的内、外部环境、相关方需求，对公司及各部门、过程的风险和机遇进行识别，并采取相应的控制措施评估，将识别到的风险与机遇，进行评价。并将结果列入《风险和机遇评估分析表》。

4.2 措施选择

4.2.1 应对风险可选择规避风险，为寻求机遇承担风险，消除风险源，改变风险的可能性或后果，分担风险，或通过信息充分的决策保留风险。

4.2.2 机遇可能导致采用新实践，推出新服务，开辟新市场，赢得新顾客，建立合作伙伴关系，利用新技术以及其他可取和可行的事物，以应对组织或其顾客需求。

4.3 评价措施

评价应对风险和机遇措施的有效性，应对风险和机遇的措施应与其对产品和服务符合性的潜在影响相适应。各部门及其过程对这些风险和机遇的措施纳入到 ITSMS 中加以实施。并将结果列入《风险和机遇应对措施评价记录》。

4.4 实施

列出的《风险和机遇应对措施评价记录》，经总经理批准后发放。各部门人员按措施实施。

4.5 有效性评估

行政部组织人员，定期（年度）或按照《风险和机遇应对措施评价记录》中所列的风险应对措施进行措施有效性评估，并记录。

5 相关文件

记录控制程序

6 记录

《风险和机遇评估分析表》

《风险和机遇应对措施评价记录》

文件编号：ITSMS-P04(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

人力资源控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

为了保证对公司有关的人员的招聘、培训、离职等方面进行有效管理，特制定本程序。

2 范围

适用于与 IT 服务管理体系有关的人员的招聘、培训、离职等活动的管理。

3 职责

3.1 行政部 HR

负责公司人员的培训、招聘、离职等人力资源方面的管理工作。

3.2 各部门

配合 HR 对本部门的人员进行技能和 IT 服务管理、信息安全管理方面的培训。

4 工作程序

4.1 员工招聘

4.1.1 招聘依据

4.1.1.1 招聘前，HR应提出招聘计划，报总经理批准后进行招聘。

4.1.1.2 可录用人员的基本条件：

- 1) 符合公司员工身体健康标准要求；
- 2) 通过公司必要的背景调查与面试考评；
- 3) 符合公司用人理念、符合岗位职责及任职条件要求；
- 4) 符合政府部门相关劳动就业政策和法规。

4.1.2 招聘程序

4.1.2.1 发布招聘信息

由HR汇总招聘岗位，统一发布招聘信息

发布招聘信息的途径包括：

- 1) 正规的招聘网站（具有合法营业执照的招聘网站）
- 2) 公司主页的招聘栏
- 3) 由合法的人力资源管理公司代为招聘

4.1.2.2 简历的筛选

HR主管招聘的人员按照岗位任职要求对每位应聘者的身份、学历、资历等进行初步筛选，确定参加面试的应聘者。

4.1.2.3 面试

在一般情况下，参加面试的应聘者须填写《应聘人员诚信调查表》，面试时需携带下列有关证件资料的原件，由公司复印并留存备查：

-
- 1) 身份证、学位证书、毕业证书、成绩单（应届毕业生）；
 - 2) 所要求的相关专业技能资格证书；
 - 3) 培训证书、荣誉证书及其它能证明个人品质、专长的证明、作品或相关材料；
 - 4) 实习与工作经历等证明材料。

4.1.2.4 背景调查

对于重要岗位的拟聘用人员，由HR进行背景和专业资格调查，调查内容主要包括其学历、工作经历的真实性、能力水平和工作表现、个人品质、劳动用工合法性等方面的情况。对于拟聘用的应届毕业生，可不进行背景和专业资格调查。

4.1.3 聘用程序

4.1.3.1 录用报批流程

根据复试结果及体检结果确定聘用的人选，通过《面试评价表》，由HR报公司领导审批。根据审批结果向聘用人员发放聘用通知书，与聘用人员协商确定报到时间等相关事宜。

4.1.3.2 报到手续

新员工报到当日，HR做好接待服务工作。报到时需提交下列资料：毕业证书、身份证复印件、户口证明等，填写员工基本信息表，签订劳动合同和《员工保密协议》，办理公司员工卡等。

4.1.3.3 试用期

对初次聘用的新员工实行试用期。试用期限按国家有关规定执行，最少1个月，最长不超过6个月。试用期自报到之日起计算。

4.1.4 关键岗位人员的聘用

对于安全管理员和系统管理员，一般采用内部招聘的方式进行（应聘人员在本单位工作不少于半年）。

4.2 能力和意识

4.2.1 从事被分配管理体系规定职责的所有人员均应有能力胜任其工作。

4.2.2 HR在公司岗位职责文件中确定从事管理体系工作的人员所必要的能力。

4.2.3 通过培训确保员工意识到所从事活动的相关性和重要性，以及如何为实现管理目标作出贡献。

4.3 培训

4.3.1 培训计划

HR负责制定公司的《培训计划》，报总经理审批。

4.3.2 培训要求

应对各类人员（包括公司的所有员工，适当时还应包括合作方和第三方用户）进行管理标准（IT服务管理体系）条款、手册（信息技术服务管理手册）、程序文件、设计开发管理、运维管理等岗位管理培训和技术培训。

4.3.3 培训实施

4.3.3.1 HR根据《培训计划》，经管理者代表批准后实施。

4.3.3.2 相关部门在根据培训课程内容发布培训通知时应明确参培对象和评估方式。

4.3.3.3 在培训结束后应进行培训评估，培训评估结果作为员工岗位胜任能力评价的依据之一。

4.3.4 培训记录

4.3.4.1 HR建立培训记录，包括培训计划、培训考勤表、考试记录。

4.3.4.2 日常培训或临时培训，应记录在《培训记录》上。

4.4 员工离岗/离职管理

4.4.1 公司解除或终止员工劳动合同

4.4.1.1 公司与员工解除或终止劳动合同，由员工所在部门报HR，需提交总经理批准。

4.4.1.2 员工所在部门根据变化调整，1个工作日内要通知公司公共平台中心终止其访问权限。

4.4.1.3 相关审批手续完成后，HR根据国家劳动法相关规定及公司相关规定的通知时间，向员工发出解除或终止劳动合同的通知。

4.4.1.4 员工在收到通知后办理相关离职手续。

4.4.2 员工本人辞职

4.4.2.1 员工本人撰写辞职申请（需本人亲笔签名）并应按规定提前30天递交部门负责人。签有保密协议并在协议期内的员工，应提前3个月提交辞职申请，以便脱离所从事的商业及技术秘密。

4.4.2.2 部门负责人应立即进行离职访谈，即刻通知公司HR终止其访问权限，并将辞职申请报HR。

4.4.2.3 HR报总经理审批，审批通过后，通知员工办理相关离职手续。

4.4.3 离岗

4.4.3.1 部门内的岗位变动，由所在部门填写《员工岗位变动表》报HR；关键岗位人员岗位发生变动时，由所在部门通知公司HR终止或授权其访问权限。

4.4.3.2 部门间的岗位变动，HR填写《员工岗位变动表》，并及时通知公司HR终止其访问权限。

4.4.4 离职/离岗手续

4.4.4.1 如无特殊情况，离职/离岗手续须由员工本人亲自办理。

4.4.4.2 离职/离岗手续应先办理工作交接，经部门负责人确认工作交接完成以后方可办理后续项目。

4.4.4.3 离职/离岗手续包括：各种保密文件回收、身份证件退还、原所在HR门锁和办公桌钥匙退还、固定资产（软硬件设备）退还、财务清款、法律事务清查、工作交接、访问权限的收回确认。

4.4.4.4 关键岗位人员离职\离岗前应承诺保密义务，必要时应签署竞业限制协议。

4.4.4.5 离职员工办理完上述手续后，将《离职审批表》交HR审核，审核无误后由HR办理退工（解除合同证明）、转移社保关系、退档等手续。

5相关文件

记录控制程序

6记录

《应聘人员诚信调查表》

《面试评价表》

《员工保密协议》

《培训计划》

《培训记录》

《员工岗位变动表》

《离职审批表》

文件编号：ITSMS-P05 (A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

文件控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

对公司管理体系所形成的文件予以控制，确保文件的编制、审批、发放、更改在受控状态下进行，确保使用场所能及时得到适用文件的有效版本。

2 适用范围

适用于公司范围内与管理体系有关的文件（包括适当范围的外来文件）的控制。

3 职责

- 3.1 管理者代表负责统筹规划文件的架构和编制计划，组织一、二级文件的编写及审批。
- 3.2 行政部负责公司管理体系文件的组织编写和管控，其主要负责管理体系文件中一、二级文件的组织编写、修订和培训。
- 3.3 其余各部门负责与本部门业务相关的体系文件的编写、修订和培训。
- 3.4 行政部负责外来文件的监督管理。
- 3.5 各部门文员负责技术资料、图纸等相关文件的存档管理。

4 工作程序

4.1 文件的类别

公司管理体系文件分为：管理手册文件、程序文件和工作文件（包括内部文件和外来文件）。

4.2 文件的编写、审核与审批

公司范围内产生的所有文件在发布前都应进行审批，未经审批的文件无效。

4.2.1 文件编写、审核和审批权限：

文件类别		编写	审核	审批
一阶文件	管理手册文件	信息技术服务小组	管理者代表	总经理
二阶文件	管理体系程序文件	信息技术服务小组、相关职能部门	管理者代表	总经理
三阶文件	作业、管理规范、管理制度	各部门	部门经理	管理者代表
	工艺文件、作业指导书类	各部门	部门经理	管理者代表

4.2.2 新文件的创建，首先从行政部处获得新文件编号和“文件首页和文件修订记录页模板”（参见

手册封面)。

4.2.3 上述文件的工作流程和内容如涉及两个及两个以上部门，涉及部门具有一定的职责和权限，需共同协调、共同解决、分担完成的工作事项，需经过所涉及部门的评审和会签。

4.2.4 文件撰写者有责任在文件首页指明文件“审核、批准”的负责人（备注：如果文件的工作流程和内容不涉及其他部门的，可不设置“会签人”），会签方式须通过“文件首页”里的“文件评审”一栏进行。

4.3 文件和资料的编号

4.3.1 管理体系文件和资料编号规则：

a) 管理体系编号为：ITSMS：

b) 手册编号为：***-MXX，***为管理体系缩写；XX为文件编号，从01—99）；

c) 管理体系缩写：

ITSMS 指：信息技术服务管理体系

MS 指：管理体系，包括质量、环境、职业健康安全、信息安全、信息技术服务管理体系

d) 管理体系程序文件编号：***-Pxx (“***”为管理体系缩写；“xx”为文件编号，从01—99，如位数不够需自动递增)；

e) 管理工作文件：***-WIxx (“***”为管理体系缩写；“xx”为文件编号，从01—99，如位数不够需自动递增)；

f) 管理记录模板编号为：对应一级/二级文件编号-Rxx(记录编号与文件编号想对应，“xx”为记录编号，从01—99，如位数不够需自动递增)；；

g) 管理体系文件、记录版本号用大写英文字母控制，从A,B,C……自动递增。

4.4 文件的有效性及状态标识

4.4.1 体系文件状态分为“受控”、“作废”、“外来文件”。

4.4.2 “受控”章加盖在受控的管理手册文件、程序文件和工作文件封面，“受控01”为受控正本文件，“受控02”为受控副本文件；受控文件如作废后可留用参考，在文件首页标注“作废留用”字样。

4.4.3 公司不允许使用“受控文件”印章变黑的非法复印件，以确保体系文件更新时能够从发放或使用场所撤出失效或作废的文件。

4.4.4 体系文件的非受控范围：凡是发给客户、潜在用户或其他有关人员进行交流参考的管理体系文件，均为非受控范围，不需要加盖受控章，但在发送前必须得到管理者代表的批准。在文件更改或换版时，不再进行更换。

4.4.5 记录、表单等是依附在二级或三级文件下受控的，是审批过程中须审批的内容之一，所以随其文件经审批发行后生效，此类文件不需要加盖红色“受控”印章，管控识别根据表单编号及版本号。

4.5 文件的发放

4.5.1 管理手册文件受控版发放至公司领导、各部门。非受控版发送有关业务需要的单位或个人。程序文件、工作文件、技术资料、图纸、技术标准、法规发放至公司负有相关职责的部门和人员，并确保各相关场所都能得到相应文件的有效版本。

4.5.2 管理手册文件、程序文件、工作文件等受控文件由行政部负责发放和管理。法律、法规等外来文件由行政部负责发放和管理。

4.5.3 文件在发行前应对文件内容进行以下确认：是否经过有效的评审、是否进行有效的批准；电子文档是否同步提供；相关附件是否完整，如有不符合要求可以退回提交部门完善后再发行。

4.5.4 受控文件发放按规定发放范围发放，发放时要填写《文件发放、回收记录》，清楚记录发往何处、发放份数、收件人，对规定以外人员或单位发放须经管理者代表批准。

4.5.5 各部门在领取管理体系文件后，确保文件不被丢失和相应文件发放至各有关场所，监督各有关场所使用文件为现行有效版本。

4.5.6 编制的各类文件，通过审核后，电子版本应以 pdf 形式发放，发放形式可采用服务器、个人计算机共享、或通过网络平台的方式发布。可依据需要设置电子文档的打开密码，密码只能告知相关已授权人员，由此达到受控目的，对电子文档的发放应保存好发放记录。

4.5.6 文件的撰写者有责任指明文件发放部门、发放数量。

4.6 文件的更改

4.6.1 公司各部门人员均可提出文件更改意见，二阶文件及三阶文件由各部门有编制权限的人员提出修订申请，由行政部提供可修改的电子版本文件；待文件修改完成后执行相应的审批程序，然后由行政部进行更改后文件的电子版存档和更改后文件的发行。

4.6.2 更改文件可根据更改内容的范围，采取换版形式进行修改。

4.6.3 如对现有文件的换版更改，相应的文件应当被升级。文件版本号变更从 A 升级到 B，B 升级到 C，.....并且文件发布前应得到批准，以确保文件是充分与适宜的。

4.6.4 当文件得到充分的评审后，行政部须按照文件的分发列表分发到各个部门。

4.6.5 所有体系文件的评审周期不能超过 3 年（从文件发布日期开始计算）。

4.6.6 文件发布日期即文件充分批准后行政部放到各使用部门的时间；文件实施日期是经过相关培训后实际文件执行的预估时间。

4.7 文件的回收和处理

4.7.1 变更后的文件交由行政部进行发行受控时，行政部须根据《文件发放、回收记录》通知到旧版本文件的各使用部门，各部门在 1 个工作日内将旧版本文件交由行政部回收，并领回变更后新发行的文

件。文件丢失造成无法回收的，责任部门应填写《受控文件遗失证明单》经部门总监批准后交行政部作为回收文件的凭证。如确需保留的作废文件，在文件封面加盖“作废保留”章进行标识。

4.7.2 文件的作废由各编写部门提出作废申请，并经部门总监及管理者代表审批后，由行政部进行作废处理。

4.7.3 电子版文件新版本发布后，旧版本自动作废。

4.8 文件的保管及归档

4.8.1 文件的受控原版由行政部负责统一归档保管。管理体系文件的受控副本由各部门文件管理人员或持有人保管。

4.8.2 体系运行记录由各部门文件管理员负责保管。

4.8.3 各部门文员负责技术资料的归档、保管；行政部负责公司外来文件的归档、保管。

4.8.4 公司的体系文件具有对外保密的要求，各使用单位、部门应进行妥善保管，未经管理者代表批准，不得外借、翻印。

4.8.5 可按一定规律建立相应的分级文件夹对电子文档进行分类存放、归档。因电子文档按文件夹归档、存放的方式本身就具有易于检索的特点，故可不要求制作文件或记录的归档清单。

4.9 外来文件的管理

4.9.1 外来文件的范围

4.9.1.1 法律法规：宪法、国际公约及我国参加批准生效的国际劳工公约、国家、地方及行业有关法律、法规、国家、地方及行业有关标准。

4.9.1.2 客户提供的关于产品要求的图纸、产品规范、随机资料等技术文件资料。

4.9.1.3 其他相关要求。

4.9.2 获取途径和方法

4.9.2.1 被动接受

各相关部门对收到的外来文件或资料，统一归档至行政部，由行政部进行登记管理。

4.9.2.2 主动接收

公司通过新闻媒体、网络等渠道及时跟踪获取、补充和更新法律法规，主要有：

- a. 省级、地市级质量技术监督局、环保部门、经贸委、消防局、总工会等部门、上级主管部门及同行业；
- b. ISO 体系认证咨询机构；
- c. 出版机构及公共图书馆；

d. 报纸杂志；

e. 互联网。

4.9.3 外来文件的使用

4.9.3.1 按文件类型、专业实际情况决定是否发放，各使用部门领用外来文件，在《外来文件登记表》上签收。

4.9.3.2 根据文件资料使用发放情况，决定是否对无效的外来文件进行回收，并由行政部进行回收。

4.10 文件的管理

4.10.1 本公司的文件以书面形式和电子媒体为准，存在于电子媒体中的文件应为有效文件。

4.10.2 任何人不得在受控文件上乱涂乱画，私自外借，确保文件的清晰、整洁和完好。

4.10.3 公司利用内审机会对文件和资料进行检查，检查各类文件的有效性，发现问题应及时采取必要的纠正及纠正、预防措施。

4.10.4 公司每年召开管理评审会议时应应对现行管理体系文件进行系统的评审，必要时予以修订。

4.10.5 对存放电子文档的公司服务器、个人计算机应采取相应的病毒防范措施，防止电子文档的意外损坏、丢失。在公司服务器上的电子文档防护工作由行政部负责；个人计算机上的电子文档防护工作由该计算机用户负责，个人计算机出现故障应及时向行政部反馈。电子文档应及时备份，备份要求异地备份，并填写《备份记录》。

5相关文件

记录控制程序

6 记录

受控文件清单

外来文件清单

文件发放、回收记录

文件借阅记录

文件更改记录

文件销毁申请与记录

备份记录

受控文件遗失证明单

文件编号：ITSMS-P06(A/0) 受控状态：受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

记录控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

对公司 IT 服务管理体系所要求的记录予以控制，以提供产品、过程和管理体系符合要求及有效运行的证据。

2 适用范围

适用于证明服务实现过程和管理体系符合标准要求及有效运行的记录。

3 职责

3.1 所有部门相关人员应负责收集和编写所有需要的记录。

3.2 行政部负责对所有记录分配编号，并保存记录清单；

4 工作程序

4.1 记录的建立

各部门根据本部门工作及流程的复杂程度自行设计建立记录，记录的方式可采用文字、表格、录像、照片、计算机存贮等多种形式。

4.2 记录的填写

4.2.1 记录应按内容分类填写，填写表格或绘制图形必须完整、准确、清晰、签字手续齐全；

4.2.2 禁止使用红笔、铅笔填写记录；

4.2.3 不得随意涂改，如因笔误或计算错误确需更改时，应采用划改的方式，并注明更改人的姓名及更改日期。

4.3 记录管理

各部门文员负责本部门的记录表单的保管，涉及相关法律、法规的记录表单需保存到行政部。为了保证管理体系记录的唯一性，每种管理体系记录的编号应具有唯一性，具体编号请参照《文件控制程序》中第 4.3 条执行。

4.4 记录的归档、存贮

4.4.1 记录应根据产品、服务的寿命及相关法律法规的要求来规定其保存期限。

4.4.2 质量记录、信息安全记录、信息技术服务记录由使用部门归档。

4.4.3 各部门应指定专兼职人员负责保管。

4.4.4 记录在贮存过程中，要防止破损、遗失或由于环境条件造成损坏。

4.4.5 记录保存期限定义按照下表执行：

4.4.5.1 公司管理体系运行的有关记录，保存期不低于三年；对供应商审核、内部审核、管理评审资料保留三年。

4.4.5.2 与客户签订的合同和技术协议需要终生保存。

4.4.5.3 有关设备、仪器的安装、验收报告、维护资料保留至报废后一年。

4.4.5.4 员工的培训等相关资料保留至该员工离职后一年。

4.4.5.5 与产品有关的资料保留至该产品停产后一年。

4.4.5.6 一般的服务、信息技术服务记录保留五年。

4.5 记录的处理

4.5.1 信息技术服务控制记录按规定保存期限保存，当合同有要求时，应在商定期内提供给顾客或其代表评价时查阅。

4.5.2 需传递的信息技术服务记录由主控部门进行发放，发放时可采用适宜的方式进行记录。

4.5.3 档案管理人员应及时对过期的记录进行销毁处理。对于有保密要求的记录，必须作碎纸处理，不得作为回收纸使用。对于没有保密要求的记录，可作为回收纸再次使用。

5.相关文件

文件控制程序

6 记录

记录清单

思特沃克软件技术（北京）有限公司

配置管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版次	A/0
编制人	行政部
审核人	刘尧
批准人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目录

1目的和范围	4
2术语和定义	4
3过程要求	4
3.1该过程负责人项目经理、运维服务专员。.....	4
3.2过程重要控制点	4
3.3过程测量指标	4
3.4主要输入	4
3.5主要输出	5
4职责权限	5
4.1项目经理	5
4.2档案管理员	5
4.3一线支持人员	5
5配置管理流程	5
6过程描述	6
6.1配置计划	6
6.2配置定义和标识	6
6.3建立配置管理记录	7
6.4配置管理记录的控制和维护.....	7
6.5配置审计和验证	7
6.6生成配置报告	7
7与其它流程的接口	7
7.1服务预算和核算管理	7
7.2变更管理	7
7.3发布管理	7
7.3事件管理	8
7.4问题管理	8
7.5服务级别管理流程	8
7.6可用性和连续性管理流程.....	8
7.7能力管理流程	8
8相关文件	8
9相关记录	8

1 目的和范围

1.1 配置管理流程的总体目的是提供一个统一的、一致的流程来管理会员服务环境中的所有组成部分，以确保：

- 所有配置项（CI）被识别和记录下来；
- 配置项当前和历史状态得到汇报；
- 配置项记录的完整性得到维护和确认；
- 客户服务环境的稳定性；
- 实现资产管理的目的。

1.2 配置管理的范围是客户服务体系的运行和服务环境下所包含的配置项（CI），包括系统运行环境的部署环境设备、系统软件、服务文档等，及服务环境中涉及的客户信息配置。具体活动包括识别、控制、汇报和审核等行为。包括：

- 文档信息；
- 企业客户信息；
- 软件信息：应用软件，操作系统，管理软件，工具软件等；
- 硬件信息：服务器、交换机、网络设备、终端设备等；
- 有关的其他间接第三方提供的设备。

2 术语和定义

术语	定义
配置管理	服务组织需要维护其服务客户的准确信息以便为客户提供高效和高质量的服务。
配置项 CI	支撑服务进行的组件及运用这些服务组件提供的服务。
配置管理记录	包括所有与配置项及其状态和相互关系有关信息的记录。
基线	一个产品或系统在某一特定时刻的配置状况。

3 过程要求

3.1 该过程负责人项目经理、运维服务专员。

3.2 过程重要控制点

配置管理计划、配置库

3.3 过程测量指标

暂无。

3.4 主要输入

输入	来源
服务合同	各类合同

服务需求说明	客户需求信息
变更管理	各个服务内容变更
变更记录表	变更管理

3.5 主要输出

输出	去向
配置管理计划	项目经理
配置清单	客户、项目经理
配置审计报告	客户、项目经理

5

4 职责权限

4.1 项目经理

- 定义并维护配置管理流程文件及所需要的记录模板；
- 管理配置管理流程的实施；
- 确保配置管理流程目标的实现；
- 识别配置管理过程中存在的问题并提出改进措施；
- 定期向解决方案中心主任汇报实施过程中存在的问题；
- 批准建立配置库基线。

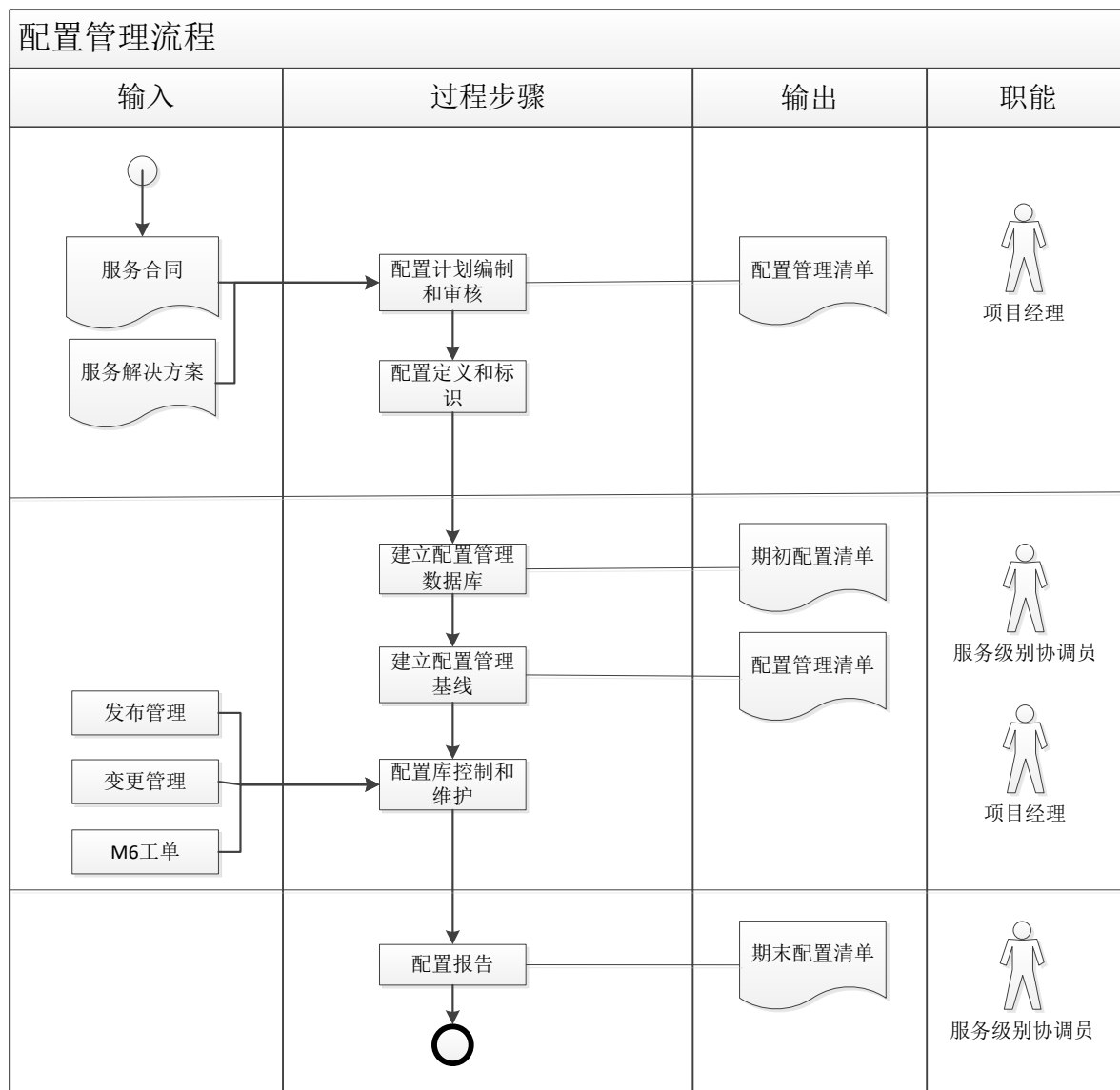
4.2 档案管理员

- 建立配置管理记录；
- 及时录入客户、供应商、产品等的配置项信息；
- 配置管理数据的完整性和准确性，确保为其他操作管理提供准确的信息；

4.3 一线支持人员

- 识别服务过程中的问题并提出改进措施；
- 核对并修改客户信息、产品等的配置项信息。

5 配置管理流程



6 过程描述

配置管理流程着重于管理服务系统生产环境中所有必须控制的组成元素，并为其他相关流程（如事件管理等）提供相关信息，以使这些流程得到更有效的运行，从而保证业务支撑系统环境的完整性和稳定性。其主要流程内容如下：

6.1 配置计划

项目经理根据服务合同和服务需求说明书的要求编制《配置管理计划》。

6.2 配置定义和标识

每种类型的配置项应有明确的定义。每个配置项记录的信息应确保是有效控制的，并至少包含：

- 配置项的描述；
- 配置项和其他配置项之间的关系；
- 配置项和服务组件之间的关系；
- 状态；
- 版本；

- 位置；
- 相关的变更请求；
- 相关的问题和已知错误。

配置项应是唯一可识别的，所以要加强 CI 变更的相应授权，在 CI 的整个生命周期内跟踪 CI 的状态历史（如以前、当前、计划状态等），确保只有被认可的和被标识的配置项才能被接受和记录，并记录在配置管理记录中。配置管理记录应管理以确保其可靠性和准确性，包括更新访问控制。

6.3 建立配置管理记录

一线支持人员根据《配置管理计划》，填写《配置管理清单》。

描述授权人员编写《配置管理清单》。

6.4 配置管理记录的控制和维护

由一线支持人员添加和维护配置项信息。

当发生配置项变更的时候，由变更管理提出配置项变更的信息，一线支持人员执行维护和修改。

6.5 配置审计和验证

对配置管理记录的配置准确性的审计和验证，确保配置管理记录中的数据和物理实际的一致性，从而确保配置信息的完整性，在配置管理范围内进行核对和更新，形成《配置审计报告》。

通常情况下每半年进行一次配置审计和验证。

6.6 生成配置报告

一线支持人员每服务年度整理配置管理记录的信息，编写《配置管理报告》。报告应包括：配置项最新版本、配置项的位置和软件主要版本的位置、相互依赖关系、版本历史。

在任何时候都可核对配置项以下内容：服务配置项或系统、变更、基准线、开发或发布、版本或变量。

7 与其它流程的接口

7.1 服务预算和核算管理

配置管理流程与公司财务会计过程的接口参见财务相关管理制度及相关部门的相关管理制度。

7.2 变更管理

变更管理与配置管理是紧密结合的，变更管理流程引发和控制对配置项的修改，此外配置管理为变更管理提供信息帮助变更的评估分析。

7.3 发布管理

发布管理可以提供配置项的版本和状态等发布计划方面的信息；同时发布管理可以提供与已实施变更有关的信息。在发布之前，需要了解有关配置项的信息，如状态、位置和最终软件库(DSL)中与其相关的源代码。配置基线(Baseline)是一组配置项在某个特定时刻所处状态的快照，在发布到实际环境之前，应建立配置项的基线。

7.3 事件管理

事件记录与配置管理记录中的配置项相关联，此外配置管理流程为事件管理提供配置项的具体信息。

7.4 问题管理

问题记录与配置管理记录中的配置项相关联，配置管理同时为问题管理的根本原因分析提供参考信息。

7.5 服务级别管理流程

服务级别管理需要有关服务、服务项目之间的关系以及支持这些服务的基础设施类配置项方面的信息。服务级别管理数据也可以存储在配置管理记录中，并与相应的配置项进行关联。

7.6 可用性和连续性管理流程

可用性管理使用配置管理记录来识别配置项，从而可以改进服务和便于进行组件故障影响度分析(CFIA)。它还拟定变更计划来消除已经发现的存在于基础设施中的薄弱环节。由基础设施组件有序组合成的一项服务的可用性最多不会超过该组合中可用性最低的组件的可用性，配置管理可以提供有关这个组合的构成以及这个组合的每个元素的信息。

IT 服务连续性管理流程利用来自配置管理记录配置基线中的标准配置来确定灾难恢复需求和检查这些配置在灾难恢复现场是否可以获得。

7.7 能力管理流程

能力管理流程根据配置管理记录中的有关数据制定 IT 基础设施优化机会、分配负荷和制定能力计划。

8 相关文件

8.1 变更管理程序

8.2 服务预算和核算管理程序

9 相关记录

9.1 配置管理计划

9.2 配置清单

9.3 配置审计报告

9.4 配置报告

文件编号：ITSMS-P08 (A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

业务关系管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1. 目的

基于对客户及其业务驱动的了解，形成并保持服务提供商与客户之间的良好关系。

2. 范围

适用于服务中作为供应商的客户及其他客户沟通，改进服务的管理活动。

程序主要围绕三个范围进行管理活动：

服务评审

服务投诉

服务满意度调查

3. 术语

3.1 服务评审

服务提供方定期组织客户评审业务需求、服务范围、服务等级、服务变更等情况。

3.2 服务投诉

客户对服务提供方的服务态度、服务质量、处理时间、解决问题能力等表示不满，向投诉管理负责人反应情况，检举问题，并要求得到相应的处理。

3.3 服务满意度调查

按照确定的范围，统计客户对满意度调查项的评价，并进行统计分析的工作。

4. 职责

4.1 业务关系管理负责人

统计并记录涉及的服务利益方和客户的信息

负责客户沟通，了解客户的要求和期望，与各服务负责人配合完成服务方案，与客户洽谈确定、拟定服务协议，组织并会同相关部门进行服务协议评审后，与客户签订服务协议。

定期组织客户对于服务范围、服务级别、服务需求、服务变更等进行评审。

应了解业务需求及重大变更，从而为响应这些需求做好准备。

在服务执行的过程中要进行必要的监控，了解客户对服务协议执行的满意程度和投诉情况，并反馈到服务报告中。

4.2 投诉管理负责人

负责接收并处理客户的投诉，并详细记录投诉人所在的部门、投诉人姓名、联系方式、投诉原因、投诉人等信息，交由相应服务受理人进行处理。

投诉受理人接到投诉后进行初步处理，并保证投诉在服务级别协议中约定的时间范围内给予响应和处理。

处理完成后负责告知客户投诉处理结果并收集客户对处理结果的相关意见。

对无法处理的投诉、重大抱怨、未能按照服务级别规定时间完成的抱怨，则上报给运营总监进行处理和分析。

参与服务评审，提出服务改进意见和建议

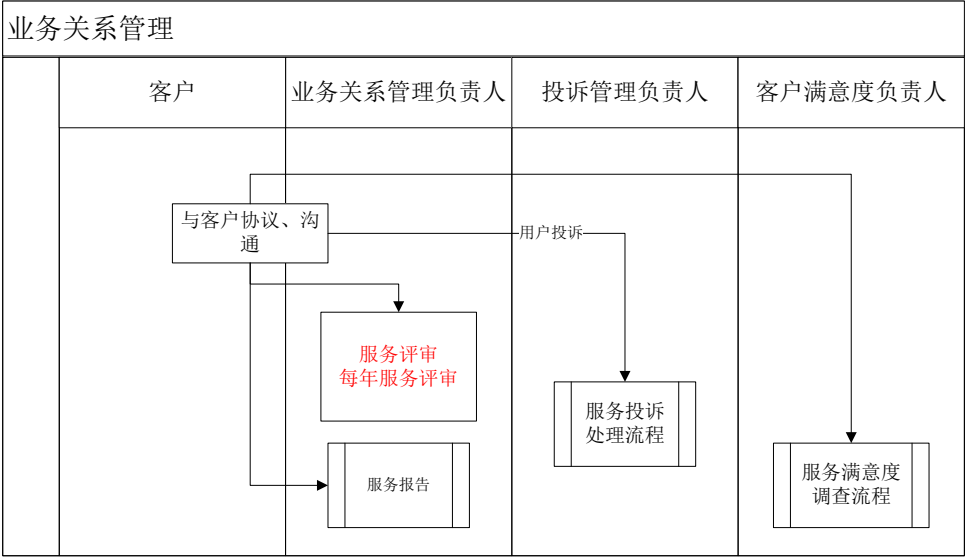
4.3 满意度管理负责人

建立完善有效的客户投诉处理机制，定期组织开展客户满意度调查。

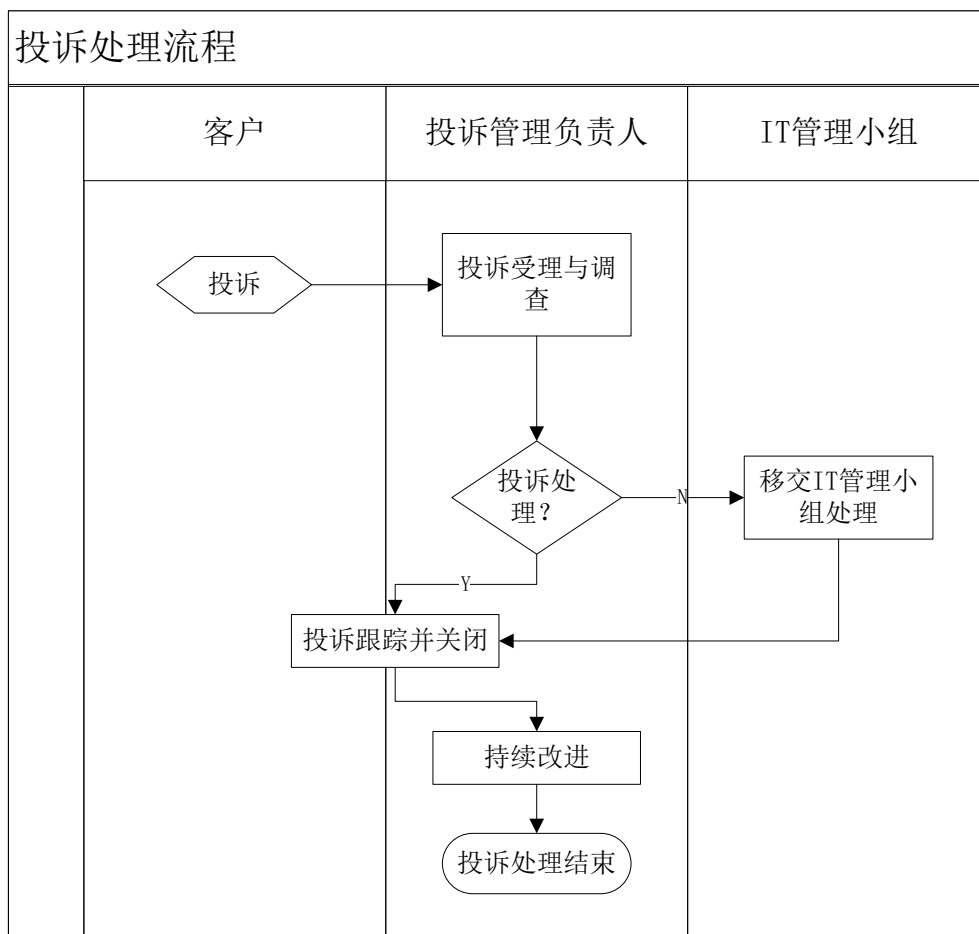
参与服务评审，提出服务改进意见和建议。

5. 流程图

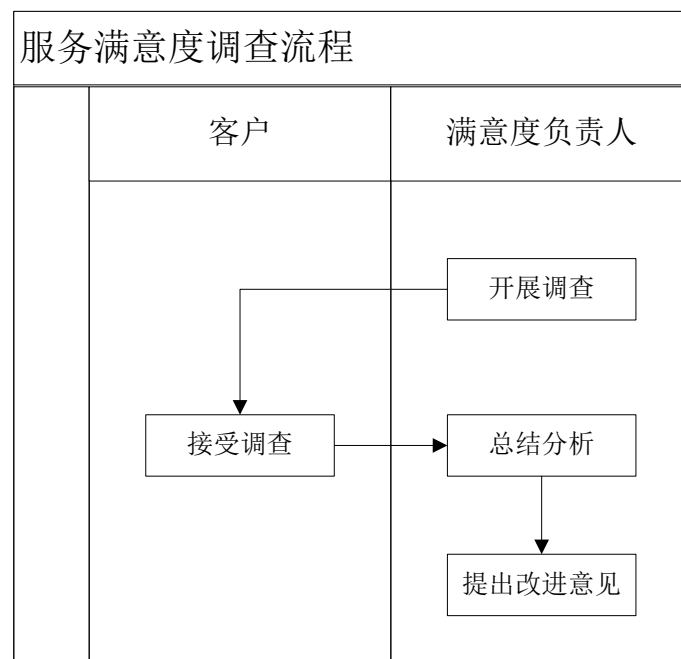
5.1 业务关系管理



5.2 服务投诉



5.3 服务满意度调查



6. 程序

6.1 服务评审

6.1.1 与客户协议、沟通

业务关系管理负责人与客户沟通，确定客户对服务的需求

识别和记录服务的利益相关方和客户，产生《服务利益方和客户信息列表》

6.1.2 服务评审

按照服务级别协议规定的时间间隔组织客户、服务级别管理负责人和相关服务管理负责人进行服务评审，讨论服务范围、服务级别协议、业务需求的任何变更以及达成情况，协助服务级别管理负责人形成《服务评审报告》。

若服务级别协议中要求在间隔时间内召开中间会议，业务管理负责人需要协调并召开会议来讨论进展、成绩、问题和改进计划。

如果出现服务级别协议变更，可在会议上讨论服务级别协议变更的问题。

会议均需形成书面的会议记录和协助形成《服务评审报告》。

6.1.3 服务报告

按照服务级别协议中服务报告的规定，收集服务投诉和满意度情况，把投诉的处理情况、是否有重大投诉和未按服务级别协议中约定时间完成的投诉情况写入服务报告中。把满意度调查情况以及趋势分析写入服务报告中。

6.2 服务投诉处理

6.2.1 投诉受理与调查

投诉管理负责人负责接收和受理从不同渠道(电话，邮件等)收到的客户投诉，根据投诉影响范围分析是重大投诉还是一般投诉，并填写《客户投诉记录表》，核实客户投诉的内容，记录调查的情况。

6.2.2 投诉处理

投诉管理负责人收到投诉后，向相关部门/人员了解情况，分析客户投诉的原因，并提出相应的改进办法和措施，给出被投诉对象的处理建议。责成相关部门/人员按照公司的要求为客户重新提供符合合同要求的服务，按照公司的处理意见在适当的情况下对客户进行道歉和必要的补偿。

对于重大投诉或者未按服务级别协议中规定时间处理的投诉，投诉管理负责人需上报给运营总监进行分析和处理。

6.2.3 投诉跟踪，反馈及关闭

投诉管理负责人根据被投诉部门相关的改进办法和措施，结合对投诉的处理结果，把信息反馈给客户，询问并记录客户反馈意见，如果客户对结果还是不满意，则询问客户有什么改进建议，根据实际情况，继续改进，直到客户满意后，把投诉关闭。

6.2.4 持续改进

投诉管理负责人责成相关部门吸取经验教训，确定改进办法和措施，交付实施。分析结果可以

作为改进计划的输入。

如果是重大投诉引发的变更，则要定期进行会议评审。

6.3 服务满意度调查

6.3.1 开展调查

客户满意度负责人每季度根据要求策划《满意度调查表》。对调查范围内的客户进行满意度调查，客户可以在接受到《满意度调查表》后对于阶段性服务进行打分。

6.3.2 接受调查

客户可以在接受到《满意度调查表》后对于阶段性服务进行打分，提出意见供改正。

6.3.3 总结分析

根据收集到的客户反馈，进行总结分析，做出总结分析报告，形成《客户满意度分析报告》并交由运营总监审核批准。《客户满意度调查分析报告》可以作为业务关系管理负责人收集数据的输入文件。

6.3.4 提出改进意见

客户满意度负责人根据总结分析报告的结果，提出可能的改进意见和建议。作为改进计划的输入。

7. 相关文件

《服务级别管理程序》

《服务报告管理程序》

《变更管理程序》

8. 记录

《服务评审报告》

《客户投诉记录表》

《客户满意度调查表》

《客户满意度分析报告》

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务级别管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的和范围	4
2 术语和定义	4
3 过程要求	5
3.1 过程负责人	5
3.2 过程重要控制点	5
3.3 过程测量指标	5
3.4 主要输入	5
3.5 主要输出	5
4 职责权限	6
4.1 市场经理	6
4.2 项目经理	6
4.3 服务专员	6
4.4 市场部	6
5 服务级别流程	7
6.1 识别分析、定义服务需求	7
6.2 制定或完善服务实施规范	8
6.3 级别协议的协商、草拟、修订和终止	8
6.4 支持合同的协商、草拟、修订和终止	9
6.5 制定或完善服务目录	9
6.6 监控服务级别执行情况	9
6.7 执行情况汇报和评审	9
6.8 持续改进	10
7 相关文件	10
7.1 文件控制程序	10
7.2 记录控制程序	10
7.3 供应商管理程序	10
7.4 管理评审程序	10
7.5 服务改进管理程序	10
8 相关记录	10
8.1 服务目录	10
8.2 服务级别协议	10
8.3 服务质量改进报告	10

1 目的和范围

1.1 服务级别管理用于确保用户需要的服务得到持续的维护和改进。这主要是通过针对服务提供商的运作绩效进行协商、监控和报告，以及在服务提供商及其用户之间建立有效的业务关系来实现的。

1.2 有效的服务级别管理可以改进用户业务运作的绩效并因此而提高用户满意度。由于服务提供商更加清楚他们被期望提供什么和他们可以提供什么，因此可以更好地计划、预算和管理他们所提供的服务。本程序的目的是：

- 整合提供服务所需的各种要素；
- 生成清晰地描述服务项目中各种要素的文档；
- 以一种用户能够理解并涉及到的术语对所要提供的服务进行描述；
- 整合战略和业务需求；
- 以一种可控的方式改进服务提供。

1.3 本程序适用于客户服务所覆盖的所有部门。

1.4 本程序适用的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；

1.5 主要包括三个协议所调整和规范的一方主体的行为及活动。三个协议是：

- 服务级别协议（SLA）
- 运营级别协议（OLA）
- 支持合同（UC）

2 术语和定义

术语	定义
服务级别管理	服务级别管理 (SLM, Service Level Management) 是对服务的提供进行协商、定义、评价、管理以及以可接受的成本改进服务的质量流程。所有这些活动要求在一个业务需求和技术都在快速变化的环境中进行。服务级别管理试图在服务质量的供应与需求、客户关系和服务成本之间找到某个合适的平衡点。服务级别管理包括对下列文档的设计、协商和维护： ➤ 服务级别协议（SLA, Service Level Agreements） ➤ 运营级别协议（OLA, Operation Level Agreements） ➤ 支持合同（UC, Underpinning Contracts）

术语	定义
服务级别协议 (SLA)	规范流程、确保所有组件和承诺均配置妥当，以便为本服务项目提供优化的服务性能
运营级别协议 (OLA)	为了给客户提供服务，有时需要其他内部部门为其提供服务，所以运维部门和内部其他部门需要草拟一个内部支持协议
支持合同 (UC)	- 与外部提供商就某项服务的供应所签订的合同； - 通常是正式的合同，而 SLA 和 OLA 通常不是法律文本。
项目经理	服务级别管理需要由一个流程负责人来进行控制。该负责人应该确保该流程有效地运作并提供预定的效益。
服务目录	有关可用的服务资源及这些服务的服务级别的详细说明

3 过程要求

3.1 过程负责人

实施项目经理

3.2 过程重要控制点

- 制定或完善服务级别协议：SLA、OLA、UC 的制定和完善。
- 制定或完善服务目录：服务目录的制定、完善。

3.3 过程测量指标

服务级别负责人负责收集服务实施数据并进行分析和度量，并把分析结果编写到《服务报告》中，服务级别度量的项目包括：

- 达到和未达到服务级别协议 (SLA) 目标的数量；
- 服务级别协议 (SLA) 之外的服务数量；
- 第三方支持合同引起的服务级别协议 (SLA) 违反数量。

3.4 主要输入

输入	来源
服务协议	与客户承诺的服务协议
会议纪要	各部门每月部门例会达成的决议
管理评审结果	公司的管理评审程序
内、外部供应商服务报告	OLA 或 UC

3.5 主要输出

输出	去向
服务目录	

服务需求规格说明书	调查分析用户需求
服务规范	运维服务规范
服务级别协议	承诺用户的服务承诺，如果客户没有特别要求，部门经理或服务级别管理负责人也需要整理一份服务承诺，作为服务目标来实现；
运营协议	服务级别管理负责人或项目经理，与公司内部供应商签订的 OLA，作为一个内部支持协议。
服务改进管理	服务改进管理流程

4 职责权限

4.1 市场经理

提出服务建议和需求

4.2 项目经理

制作和更新服务目录；

为运维部门定义和维持一个有效的服务级别管理流程，包括：

- 项目经理制定和维护服务内容；
- 项目经理负责服务项信息的收集和服务内容维护的具体操作；
- 项目经理制定和规划服务级别管理流程相关的策略和原则，包括 SLA 结构、流程常规策略、通知策略、SLA 监控方式及 SLA 回顾方式等；
- 项目经理负责指导服务专员制定和维护流程相关的文档模版，包括 SLA、OLA、UC 等；
- 评审服务专员和运维支持人员的客户服务质量，并在必要的时候采取改进措施；

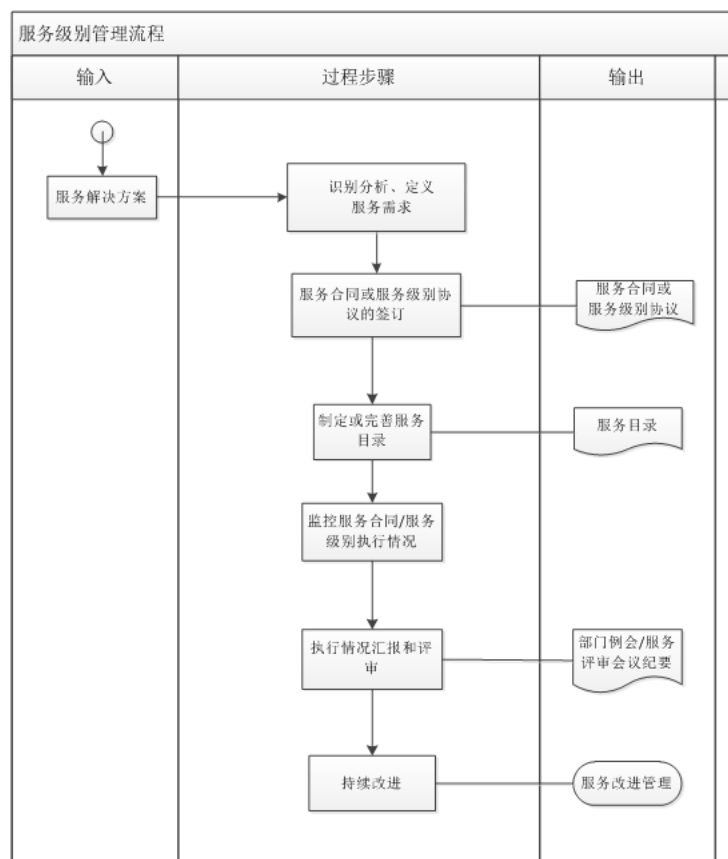
4.3 服务专员

- 执行 SLA、OLA、UC 的制定或修订工作

4.4 市场部

SLA、OLA、UC、合同等归档、保管。

5 服务级别流程



6 过程描述

6.1 识别分析、定义服务需求

6.1.1 项目经理对客户签属的服务合同、会议纪要、管理评审结果等内容进行分析、设计与监控，确定客户服务运行的需求，必要时形成《服务需求规格说明书》。主要工作包括：

- 了解用户对业务服务的客户服务的期望；
- 服务必须处于可用状态的时间和天数；
- 服务持续性需求；
- 提供运维服务的客户服务所需要的职能部门；
- 在定义服务时需要考虑的当前运营方法或质量标准的参考基准；
- 内部对服务及其需要的组件的详细描述；
- 关于服务被实施和提供的方式的说明；

➤ 关于必要的质量控制程序的说明。

6.1.2 定义服务级别的标准：可用性小时数、与客户约定的服务时效。

6.2 制定或完善服务实施规范

6.2.1 以原有服务规范为基本，随着服务的不断改进和提升，为满足客户服务需求，服务管理小组应该制定新业务的服务规范，并继续完善现有业务的服务规范。服务规范包括服务交付所实施的流程、运行监控及日常维护管理的技术规范。

6.2.2 IT 服务部根据识别、分析和定义的服务级别需求，增订/修订服务规范的内容，提交到相关部门审核批准后发布。

6.2.3 服务规范参照公司《运维服务规范》。

6.2.4 文件管理评审参照公司《文件管理程序》，记录管理请参照公司《记录控制程序》。

6.3 级别协议的协商、草拟、修订和终止

6.3.1 制定和修订 SLAs。项目经理执行《服务级别协议》的制定或修订工作：

- 在确定《服务级别协议》结构时，先就整个公司的一般服务目录（如客户服务）进行定义并制定一个总体性的以服务为基础的服务级别协议模型；
- 《服务级别协议》具有一定的层次结构，就像用户的组织结构，即表现为多个层次上的框架协议；
- 每一个层次都有其自身的详细程度。最高层的承诺是关于提供给整个组织的一般服务。而较低层次的承诺则是与具体用户相关的信息；
- SLAs 须由客户确认后，交 IT 外包服务部评审，通过后再经管理层评审，此评审活动应每年至少一次，评审结果应形成《服务级别协议评审记录》。
- 客户提出的 SLAs 变更请求，须由 IT 外包服务部评审通过后，再经由管理层评审。对 SLAs 的修订应使用变更管理流程进行控制。

6.3.2 《服务级别协议》经过服务管理小组的谈论通过后，正式公告用户。

6.3.3 制定和修订 OLA，为达成《服务级别协议》的目标，需要有供应商的支持，部门经理或项目经理需要供应商签订运营协议，运营协议的内容：

- 依据《服务级别协议》内容制定相应的 OLA，不能在 OLA 降低要求；
- 任何《服务级别协议》的修改补充，都应该在 OLA 中得到修订。

一般，OLA 经过服务管理小组审核通过后，可以在部门经理之间达成。

6.3.4 制定和修订 UC，为达成《服务级别协议》的目标，还需要第三方供应商的支持，服务管理负责人需要与外部供应商签订 UC，UC 必须考虑：

- 以《服务级别协议》为根据，来制定相应的 UC；
- 任何《服务级别协议》的修改补充，都应该在 UC 中得到修订。

第三方支持合同（UC）需要通过合同评审，以公司名义与供应商签订。

6.4 支持合同的协商、草拟、修订和终止

6.4.1 项目经理参与支持合同的协商、草拟、修订和终止工作。

6.4.2 在用户要求签订、修改或终止我们签有 OLA、UC 的服务合同的时，项目经理同时要向供应商、第三方供就商提出申请，要求签订、修改或终止相应的 OLA、UC。

6.4.3 合同管理管理要求：

- 项目经理负责与客户协议的起草、修订；
- IT 服务部进行评审；
- 项目经理负责执行与客户签订、续签、改签协议等工作；
- 营销市场中心负责协议归档、管理。

6.5 制定或完善服务目录

6.5.1 项目经理需要针对服务项目，制定或完善服务目录，注意要点：

- 尽量避免技术术语，而使用一些符合相关业务的术语；
- 尽量从用户的角度看待问题，并使用这种方法来识别相关的信息；
- 提供一个有吸引力的规划，因为运维部门需要使用该文档来向其用户全面地展示自己；
- 确保运维部门成员都可以获得该文档。

6.6 监控服务级别执行情况

6.6.1 服务级别必须从用户的角度加以测度和评价：

- 监控也不仅限于技术方面，而应该包括流程方面的问题。例如，用户在得到服务已经恢复的通知之前，他们可以认为服务仍然是不可用的。
- 可用性管理和能力管理通常可以提供与服务级别相关的技术目标的实施情况方面的信息。
- 有些情况下，还应当由服务支持流程特别是事件管理提供一些信息。
- 仅仅评价内部参数是不够的，因为这些信息与用户的体验是无关的。例如系统的响应时间、升级时间和支持等方面也应当尽量量化。
- 用户只有在结合来自系统的可用性和服务管理两方面的管理信息的情况下才能获得一个全面的考察。

6.7 执行情况汇报和评审

6.7.1 执行情况汇报，部门每月会组织会议，会议将就当月以来的服务情况进行汇报总结，形成《会议记录》，编写《会议纪要》，提出相关的问题，并落实人员改进。

6.7.2 服务管理评审的频次和时间：

- 每年至少一次，一般在服务项目结项和工作总结一起进行；

- 发生紧急和重大事件时需要追加服务管理评审。

6.7.3 管理评审

- 自从上次评审以来公告的服务级别承诺、服务级别协议、与服务有关的问题；
- 服务趋势的确认、在约定的服务级别范围内对服务所作的变更；
- 对程序所作的变更以及对所需的额外资源所作的估计；
- 未能提供约定的服务级别的原因。

管理评审参见公司《管理评审程序》。

6.8 持续改进

6.8.1 服务管理负责人根据管理评审结果或部门例会的《会议纪要》决议，识别问题和差距提交持续改进。

- 填写《服务质量改进报告》，分配额外的人员和资源；
- 必要时对服务级别协议中定义的服务级别进行修改；
- 修改有关的程序；
- 修改运营级别协议和支持合同；

持续改进过程参考《服务改进管理程序》。

7 相关文件

7.1 文件控制程序

7.2 记录控制程序

7.3 供应商管理程序

7.4 管理评审程序

7.5 服务改进管理程序

8 相关记录

8.1 服务目录

8.2 服务级别协议

8.3 服务质量改进报告

文件编号：ITSMS-P10(A/0)

受控状态：

受控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

供应商管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版次	A/0
编制人	行政部
审核人	刘尧
批准人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

确保服务提供商提供高质量的连续的服务。

2 范围

适用于服务提供商对于供应商进行评审、追踪、变更等的控制和管理的过程。

3 术语

供应商：为服务提供商提供服务所必须的设备、部件（含服务）的供应商或者承接外包项目的分包方。

4 职责

4.1 供应商管理负责人

负责选择合格供应商，实施采购及验收，对供应商进行进度和评价。

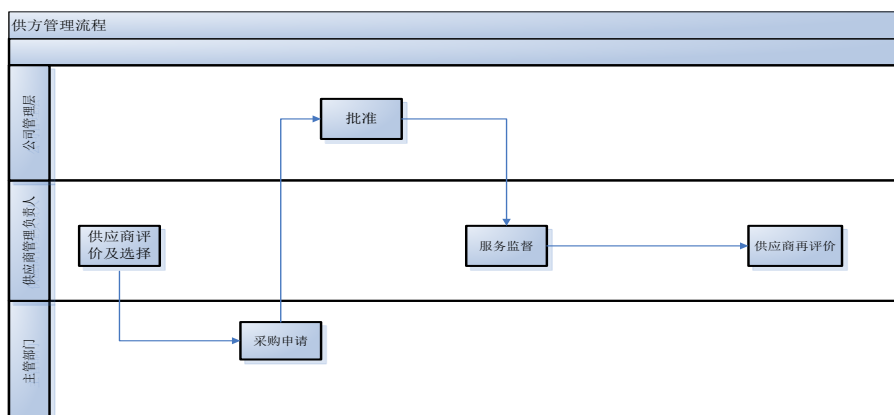
4.2 主管部门

根据服务项目的需求提出采购申请，参与对产品的验收，以及对供应商进行监督和评价。

4.3 公司领导层

负责采购合同的批准

5 流程图



6 程序

1) 供应商评价及选择

由供应商管理负责人组织技术部人员（各部至少1人以上），每年对供方服务水平、综合能力进行一次评审，并在评审完毕五日内告知各相关人员修改内容，选择合格供方并实施服务采购；

评价结果记录在《供应商评价表》，并经总经理批准。

供应商管理负责人将经批准的供应商列入《合格供方名单》，作为将来服务采购的依据。

2) 采购申请

行政部根据计算机软硬件运维项目的需要，提出设备及备品备件采购的要求，并填写《采购申请单》，包括服务类别、内容、工作量、人员技术要求等参数。

3) 批准

供应商管理负责人初审后提交给公司管理层批准。

4) 采购执行

供应商管理负责人与供应商洽谈形成合同草案(SLA)，按合同审批流程经公司管理层审批流程批准后，与供应商签订支持合同（SLA）。

5) 服务监督

供方提供服务的进度、质量等由技术部现场工程师对其进行监督、检查。

技术部现场工程师向行政部及供应商管理负责人提交《供应商提供服务情况报告》。

6) 供应商再评价

供应商管理负责人每年组织至少一次对供应商进行再评价，评价合格者可再列入《合格供方名单》，不合格则从《合格供应商名单》中删除。

7 记录

《供应商评价表》

《合格供应商名单》

《供应商提供服务情况报告》

文件编号：ITSMS-P11 (A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务预算和核算管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1. 总则

1.1 目标

本程序的目的是制定预算并核算 IT 服务提供成本。

- 1) 对支持服务运营的资产和资源进行成本效益管理;
- 2) 便于部门内部采取货币化的形式进行服务运作;
- 3) 全面核算 IT 服务运作的成本, 为公司投资决策提供财务信息;
- 4) 促进服务资源的高效和经济的使用;
- 5) 激起服务项目的成本意识; 并根据业务目标合理使用资源。

1.2 范围

1.2.1. 流程适用范围

本流程适用于公司信息技术服务管理体系覆盖的所有部门。

1.2.2. 流程管理范围

本流程适用于公司中以下方面财务管理:

- ◆ IT 运维方面
- ◆ 项目投产方面
- ◆ 自身建设方面

2. 角色和职责

预算及核算管理流程涉及的角色包括: 预算及核算管理流程负责人、预算及核算经理等。预算及核算管理流程负责人和预算及核算经理可以由同一人担任。各角色职责如下:

2.1. 预算及核算管理流程负责人

预算及核算管理流程负责人从宏观上对流程运行情况进行监控, 确保预算及核算管理流程在各部门间被正确的执行。当流程不能够适应公司实际情况时, 流程负责人必须启动分析研究, 找到解决方案并进行改进, 实现流程的稳定运行和可持续提高。具体职责包括:

- 1) 确定预算及核算管理流程的衡量指标;
- 2) 确管理流程能够取得管理层的参与和支持;
- 3) 确保预算及核算管理流程符合公司实际状况和公司 IT 发展战略;
- 4) 总体上管理和监控流程, 建立预算及核算管理流程实施、评估和持续优化机制;
- 5) 确保预算及核算管理流程有效、正确地执行, 当流程不能够适应公司的情况时, 必须及时进行分析、找出缺陷、进行改进, 从而实现可持续提高;
- 6) 保持与其他流程负责人的定期沟通。

2.2. 预算及核算经理

预算及核算管理流程日常运行管理和控制; 负责流程运行质量的监控管理, 向公司负责,

2.3. 预算员

- 1) 编制所属部门的下一年度财务预算；
- 2) 对所属部门本年度财务预算进行调整。

3. 流程描述

3.1 预算管理模式

公司 IT 费用来源主要为公司 IT 投资。所有的 IT 预算计划由行政部统一接口管理。

行政部组织各部门完成预算计划编制并审核汇总，向总经理提交 IT 预算。经总经理审批。审批后的预算计划表下达到各部门。

3.2 财务预算、核算管理流程

步骤	输入	步骤描述	输出
1. 下发下年度财务预算制定模板		1. 下发下年度财务预算制定模板； 2. 提出下年度财务预算工作各项要求。	预算制定模板
2. 制定部门下年度预算	预算制定模板	1. 各部门根据下年度业务需求情况、历史预算数据编制下年度部门预算； 2. 提交下年度部门预算。	下年度部门预算
3. 审核各部门预算情况	下年度部门预算	1. 对部门提交的下年度预算进行审核； 2. 编制公司年度财务预算报告； 3. 审核不通过退回步骤 2，修改预算数据；	年度财务预算报告
4. 审核所提交的年度预算	年度财务预算报告	1. 审核公司年度财务预算报告； 2. 审核不通过退回步骤 3，修改年度财务预算报告；	经审核后的年度财务预算报告
5. 调整部门预算	年度部门预算	1. 各部门根据本年度业务需求情况变化调整本年度部门预算； 2. 提交调整后的本年度部门预算。	本年度部门预算
6. 审核各部门预算调整情况	调整后的本年度部门预算	1. 对部门提交的调整后的本年度预算进行审核； 2. 编制公司年度财务预算调整报告； 3. 审核不通过退回步骤 2，修改预算调整数据；	年度财务预算调整报告
7. 审核所提交的预算调整	年度财务预算调整报告	1. 审核公司年度财务预算调整报告； 2. 审核不通过退回步骤 3，修改年度财务预算调整报告；	经审核后的年度财务预算调整报告
8. 下发预算执行情况登记表		1. 制定并下发预算执行情况登记表；	预算执行情况登记表
9. 填写并提交预算执行情况登记表	预算执行情况登记表	1. 根据部门月实际预算使用情况填写预算执行情况登记表； 2. 提交部门预算执行情况登记表。	已填写的预算执行情况登记表
10. 统计预算执行情况	已填写的预算执行情况登记表	1. 汇总各部门预算执行情况登记表； 2. 统计各部门月财务预算使用情况。	财务预算使用情况
11. 年终财务核算	本年度财务预算	1. 根据年度内所有费用使用数据及年度财务预算进行年度财务核算统计；	年度财务核算

步骤	输入	步骤描述	输出
	费用使用数据	2. 提交年度财务核算给总经理。	
12. 审核年度财务核算	年度财务核算	1. 总经理审核公司年度财务核算； 2. 审核不通过返回步骤 11，修改年度财务核算。	已审核的年度财务核算
13. 发布核算批复	已审核的年度财务核算	1. 行政部根据已审核的年度财务核算发布公司核算批复	核算批复

3.3 财务报销流程

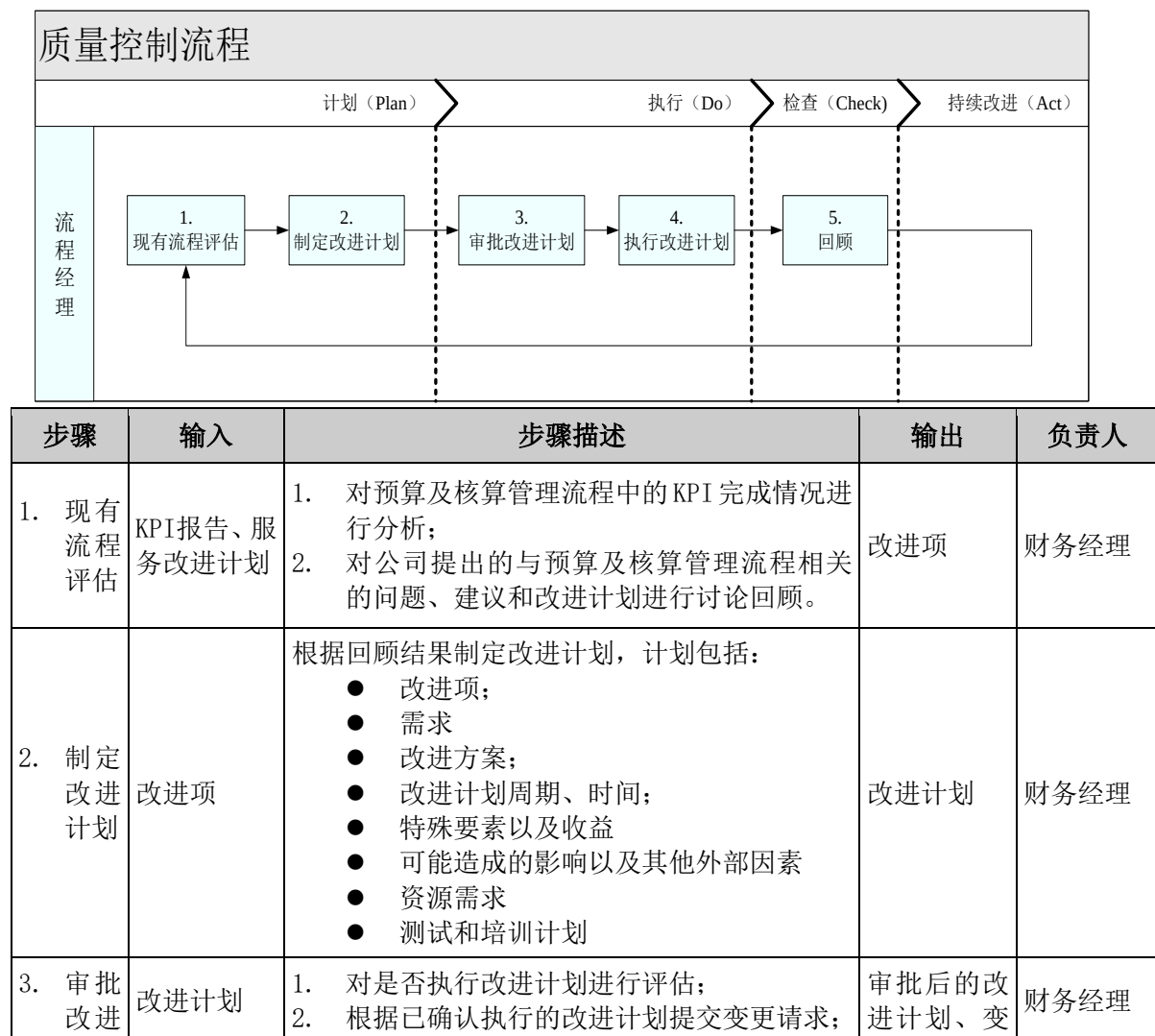
财务报销流程参考《财务管理实施细则》中现金报销操作流程部分。

4. 关键绩效指标（KPI）

IT 服务财务预算及核算管理的可选指标包括：

绩效指标	目标值	衡量方式	报告周期	负责人
预算完成率	98%	统计	每年	财务经理

5. 流程质量控制



步骤	输入	步骤描述	输出	负责人
计划		3. 依据变更管理流程对其进行审批;	更请求	
4. 执行改进计划	被批准的改进计划和变更请求	调动资源组织相关人员依据计划执行被批准的改进计划和变更请求	实施后的改进计划、改进效果	财务经理
5. 回顾	实施后的改进计划、改进结果	对改进后的结果进行回顾, 评估改进计划是否成功, 存在哪些待改进项。依据 PDCA 方法论再次执行步骤 1 对现有流程进行评估, 对流程进行持续改进, 起到对流程质量控制的作用。	回顾结果、关闭的变更请求和服务改进计划	财务经理

6. 与其它流程的接口

8.1. 服务级别管理

如果客户需要向 IT 部门就其使用的服务付费, 则也应当就相关问题在服务级别协议中明确定义。这些也可能只是一次性收费, 或者只对特殊或附加服务收费。财务管理为服务级别管理提供有关提供一项服务所需要的成本方面的信息。它还可以提供有关计费方法以及为弥补一项服务的成本而向客户收取的费用方面的信息。

8.2. 配置管理

配置管理流程与公司财务会计过程的接口参见财务相关管理制度。

8.3. 供应商管理

供应商管理流程与公司财务会计过程的接口参见《供应商管理程序》及公司财务部门和合同采购部门的相关管理制度。供应商提供服务质量可能直接影响到公司为其客户提供 IT 服务的质量, 因此财务管理流程将为供应商管理流程及针对供应商的相关管理制度的执行提供可靠的支撑。

8.4. 能力管理

财务管理为能力管理提供年度财务预算信息, 能力管理为财务管理提供年度能力计划和能力优化变更所产生的财务预算信息。

7. 附则

1. 本管理程序由行政部负责组织制定、解释和修改, 各部门可根据本规定制定相应的实施细则。
2. 本管理办法自印发之日起实行。
3. 相关文件:
 - 《信息技术服务管理手册》
 - 《信息技术服务管理策略》
 - 《服务级别管理程序》
 - 《记录控制程序》
4. 相关记录:
 - 《IT 服务年度预算表》
 - 《IT 服务年度核算表》

思特沃克软件技术（北京）有限公司

能力管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的和范围	4
2 术语和定义	4
3 过程要求	4
3.1 过程负责人	4
3.2 主要输入	4
3.3 主要输出	4
3.4 过程重要控制点	4
3.5 过程测量指标	5
4 职责权限	5
4.1 主管/领导职责	5
4.2 相关部门负责人职责	5
5 能力管理流程	5
6 过程描述	7
6.1 能力需求识别	7
6.2 能力使用状况调查	7
6.3 能力需求分析	7
6.4 能力需求预测	7
6.5 应用选型	7
6.6 制定能力计划	7
6.7 能力优化测试	7
6.8 能力计划实施	8
6.9 能力监控	8
6.10 能力报告	8
7 相关文件	8
8 相关记录	8

1 目的和范围

1.1 确保服务资源在任何时候都有足够的能力以满足与客户约定的、客户当前和未来的业务需求。

- 分析当前的业务需要和预测将来的业务需求，并确保这些需求在制定能力计划时间得到充分的考虑；
- 确保当前的资源能够发挥最大的效能、提供最佳的服务品质；
- 确保组织的投资按计划进行，避免不必要的资源浪费。

1.2 本程序适用于客户服务所覆盖的所有部门。

- 当前的处理能力是否足够满足客户当前以及未来的需求（供给 Vs 需求）；
- 现有的处理能力是否发挥了最大的效率（绩效调整）；
- 额外的处理能力准确讲应该在什么时候形成；
- 预测未来需要什么样的能力以及何时需要这种的能力。

2 术语和定义

术语	定义
能力管理流程	在成本和业务需求的双重约束下，通过配置合理的服务能力使组织的资源发挥最大效能的服务管理流程。

3 过程要求

3.1 过程负责人

相关部门负责人

3.2 主要输入

输入	来源
服务级别需求	服务级别协议
配置管理	系统的配置项，记录和报告配置

3.3 主要输出

输出	去向
能力计划	相关部门负责人、主管/领导
变更管理	服务实施过程的主要步骤
能力测试报告	对能力值的测试
能力报告管理	项目实施过程中，服务交付过程的主要步骤

3.4 过程重要控制点

能力参数

3.5 过程测量指标

市场部：服务热线并发受理数量、服务热线受理总量、一线支持网站受理量、即时通讯受理量，事件解决率。

4 职责权限

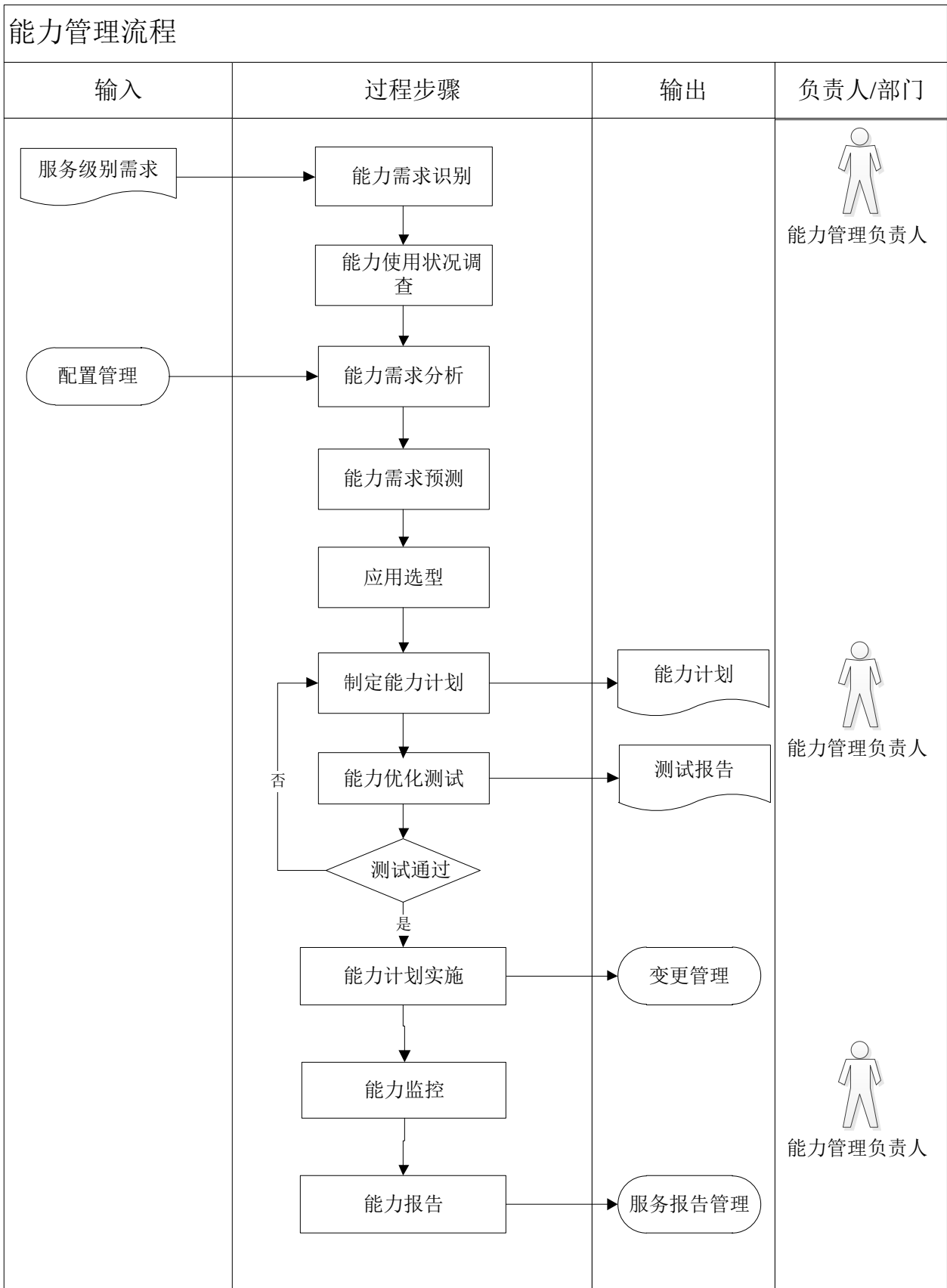
4.1 主管/领导职责

- 监控能力管理流程；
- 确保能力计划被制定和维护；
- 安排服务项目的能力计划的编制；
- 根据服务级别协议，提交服务报告。

4.2 相关部门负责人职责

- 负责具体实施能力计划，完成能力的测试并形成能力测试报告，编制能力报告。

5 能力管理流程



6 过程描述

6.1 能力需求识别

6.1.1 主管/领导根据服务级别的需求，对 IT 服务能力的需求进行识别。

6.2 能力使用状况调查

6.2.1 技术部：服务热线并发受理数量、服务热线受理总量、一线支持人员受理量、即时通讯受理量，事件解决率。

6.2.2 行政部：财务资源的提供是否充分。

6.2.3 行政部：人力资源、办公设备、办公环境的提供是否充分。

6.3 能力需求分析

6.3.1 相关部门负责人根据配置管理资料、服务能力调查结果，对目前 IT 服务环境的能力需求作出分析。

6.4 能力需求预测

6.4.1 相关部门负责人，通过对人员、技术、信息、财务等方面的能力需求的调查，分析预测未来发起某项服务对资源（能力）的需求。

6.4.2 需求预测需要掌握：服务运作的高峰时限，并发数量，在多大程度上需要依赖某项资源，一线支持所具备的基础技能，以及明确哪些资源会影响服务能力但又不可主控的。

6.5 应用选型

6.5.1 项目经理考察运行新的或改进的服务（如处于维护状态中的服务，或需要按照客户需求的服务）所需的资源。确保约定的服务级别能够实现。

- 有关的预测信息包括预期的绩效水平、必要的资源以及成本等；
- 服务器端：选用人工巡检了解服务器端的运行能力；
- 信息系统：选用系统日志检查，监视系统运行能力；
- 财务预核算：通过资源的提供和使用情况，了解资源提供能力；
- 客服热线：对客服热线通过电话监控系统了解热线受理能力。

6.6 制定能力计划

6.6.1 项目经理描述对当前及未来对基础架构能力的需求、服务需求方面的预期变化、过时组件的替换以及技术方面的最新发展进行分析，考虑未来服务级别需求的情况下，以可接受的成本提供服务级别协议（SLA）中约定的服务级别而需要做出的变更，制定《能力计划》。

6.6.2 《能力计划》每年修订一次，为保证其正确性，应当每季度进行一次审查。

6.7 能力优化测试

6.7.1 相关部门负责人运用技术或手段预测基础架构的运行状况，形成《测试报告》。主要方法如下：

- 趋势分析：获取有关负载量方面的信息，也可用来预测大致的响应时间；回顾过去的性能数据，预测将来的资源需求。
- 模拟测试：可用于预测服务器端、服务部门运行性能，也可能作为应用选型的一项要素。但该方法的测试结果只作为参考，与真实环境可能存在差异；
- 基线评估：为应用系统和硬件系统的工作性能设置一个基准，在创建基线模型之后，可以将各种变更进行整合即可确定这些变更对性能的影响。
- 实际运行考察。

6.8 能力计划实施

6.8.1 相关部门负责人负责能力计划的实施，将监控、分析和调整活动所确定的变更或新的能力引进实际的服务运营之中。

6.8.2 变更实施具体参照《变更管理程序》。

6.9 能力监控

6.9.1 对当前能力计划实施情况进行监控。收集、汇总能力监控数据，内容包含：收集内容、收集人、收集时间、数据分析，每月一次。

6.10 能力报告

6.10.1 能力报告的内容可以参照《服务报告管理程序》。

7 相关文件

7.1 服务报告管理程序

7.2 变更管理程序

8 相关记录

8.1 能力计划

8.2 测试报告

思特沃克软件技术（北京）有限公司

变更管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目录

1方针、目的和范围	2
2术语和定义	2
3过程要求	2
3.1该过程负责人有项目经理、技术部主任.....	3
3.2主要输入	3
3.3主要输出	3
3.4过程文档	3
3.5过程重要控制点	3
3.6过程测量指标	4
4职责权限	4
4.1服务部门经理	4
4.3一线、二线工程师	4
4.4紧急变更管理委员会（CCB）.....	4
5变更管理流程	4
5.1变更管理总流程	4
5.2一般变更子流程	6
5.3重大变更子流程	7
5.4紧急变更子流程	7
6过程描述	9
6.1变更管理	9
6.2一般变更	9
6.3重大变更	10
6.4紧急变更	10
7与其它流程的接口	11
7.1事件管理	11
7.2配置管理	11
7.3问题管理	11
7.4发布管理	11
7.5服务级别管理	12
7.6能力管理	12
7.7可用性和持续性管理	12
7.8供应商管理	12
7.9信息安全管理	12
8相关文件	12

1 方针、目的和范围

1.1 变更管理的目的是保证变更在受控方式下正确评估，批准和实施。减少和杜绝非授权变更，降低变更风险和对业务的影响。

1.2 变更管理的方针：需求明确、测试充分、操作细致、回退及时。

1.3 变更管理范围包括以下流程：事件管理、问题管理、配置管理、发布管理、服务级别管理、持续性和可用性管理、能力管理、信息安全管理、和供应商管理。

1.4 公司的变更管理流程涉及购销合同、SLAS、基础环境、主机、存储、网络、桌面、其它硬件（安防监控设备）、基础软件、应用软件的运行维护服务等发生的变更。

1.5 变更管理流程不包括尚未进入正式使用的软硬件设施，以及其它与配置项无关的变更。

2 术语和定义

术语	定义
变更	变更是指在服务的维护过程中对客户服务所作出的各种改变，包括增补、移除和其他修改。变更的对象是两个，一个是服务提供者的基础架构，一个是客户服务（包括服务范围、服务对象、产品、服务流程等），与这两个对象相关的改变都要归入变更的范围。
一般变更	一般变更包括：人员的变动或增加、设备的变动、文档变更、软件系统变更等
重大变更	重大变更包括：服务器重大调整、网络框架调整、复杂结构调整等。 这类影响面广。要有详细的变更方案、步骤、计划、时间安排以及回退步骤等，而且方案需要经过部门经理、公司主管领导的审批。 重大变更需在提交变更记录，经过各级审批后，由实施人员根据方案执行变更。
紧急变更	紧急变更包括：7*24 小时服务承诺，在断电及备用电力不足时，紧急应急方案的启动，指影响关键业务系统正常运行的紧急事件、实施时间紧急的重大变更。由于时间紧迫，变更方案由紧急变更委员会审核后执行。

3 过程要求

技术部在对公司软件开发、软件运维工作实施过程中需要考虑业务系统使用部门及公司运营要求、客户使用需求对变更进行策划，避免由于变更引起的业务中断。

变更按类型和紧急程度，分为一般变更、重大变更、紧急变更，变更流程及要求按第5、6 章节控制。

重大变更指系统功能、运行环境及网络架构变更可能会对系统及硬件的正常运行有潜在风险的变更，在重大变更前要经过充分测试，并出具测试报告，变更后加强其运行监视。

事件从服务热线到事件管理再到问题管理是一个解决力度逐步加强的过程，但也是一个治标未治本的过程。要真正做到防范于未然或者减少事件影响，必须实施一定的变更以消除事件产生的根本原因。有变更必然会有风险，因此，加强对变更过程的控制，以防变更过程中的疏忽、资源短缺、准备不足等等原因造成变更失败或产生新的事件已经成为服务提供者必须重视和认识考虑的问题。

3.1 该过程负责人有项目经理、技术部主任

3.2 主要输入

输入	来源
由事件/问题流程转入变更请求	客户
规避发现的潜在威胁而发起变更	项目组

3.3 主要输出

输出	去向
变更请求	项目经理
变更记录表	对整体变更的跟踪记录
变更方案	记录变更解决方案
变更测试报告	记录变更方案的测试情况
配置管理清单	记录变更后的配置项

3.4 过程文档

文档	过程
变更请求	1、由事件管理过程中产生的变更请求
	2、为消除已经存在的问题而产生的变更请求
	3、外部请求引起的变更
变更记录表	对某些简易变更，由事件管理过程直接关闭，但需要记录变更情况，客服热线电话记录、电话回访记录
	对影响范围比较大变更，由变更负责人编制，结果由技术部保管。
变更方案	变更审批时，必须附变更方案，审批后返回变更管理负责人。

3.5 过程重要控制点

变更级别的判断，变更原则上分为简易变更、一般变更、重大变更、紧急变更，其中的判断还没有十分准确的标准，只是凭对客户业务影响程度来区分，但是，即使是影响程度也没有清晰的划分，因此，变更管理负责人要根据实际经验，加强变更管理，降低因为变更导致的服务中断给用户造成的不良影响。

3.6 过程测量指标

- 各类型变更的数量；
- 变更期间服务中断时间；
- 计划时间内完成的重大变更百分率；
- 未达到预期结果的变更数量。

4 职责权限

4.1 服务部门经理

- 定义并维护变更管理流程文件及所需要的记录模板；
- 管理变更管理流程的实施，负责变更方案的审核，批准；
- 确保变更管理流程目标的实现；
- 识别变更管理过程中存在的问题并提出改进措施；
- 负责批准一般变更

4.3 一线、二线工程师

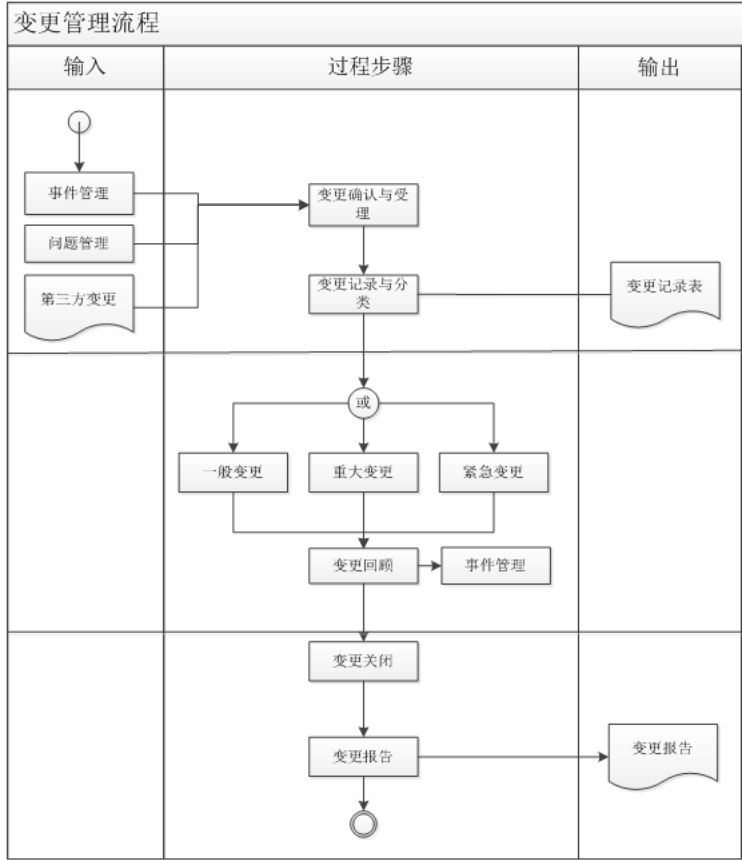
- 协助变更管理过程负责人制定变更实施方案、实施计划；
- 负责实施经过审核后的变更方案；
- 负责变更后相关测试；
- 变更完成及时总结经验，确保文档的完整性。
- 及时向服务部门经理汇报实施进展情况；

4.4 紧急变更管理委员会（CCB）

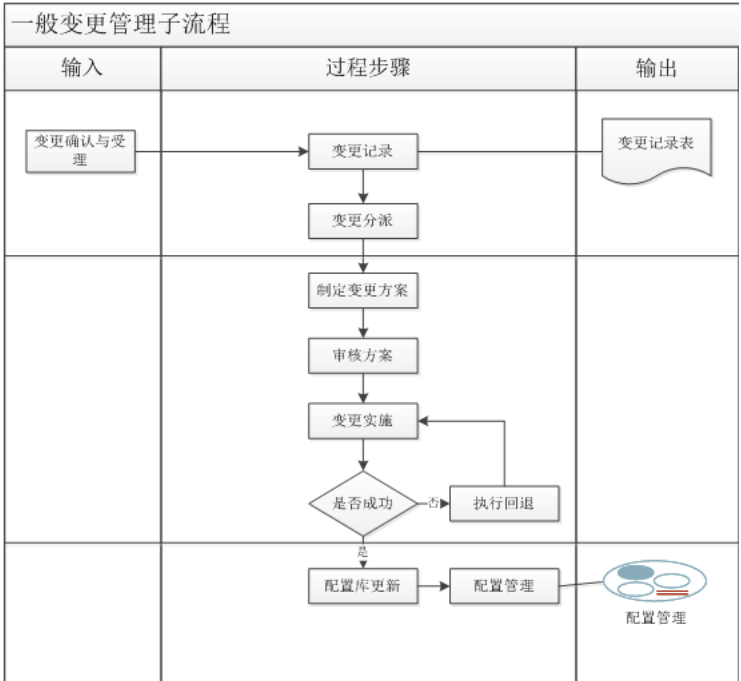
- 针对重大变更和紧急变更的申请审批。
- 回顾所有提交的变更请求，并确保它们的潜在影响和风险得到评估
- 回顾所有已执行的变更，确保满足变更目的
- 及时对变更请求向公司主管领导汇报
- 人员组成通常包括各部门经理、主管、客户代表等。

5 变更管理流程

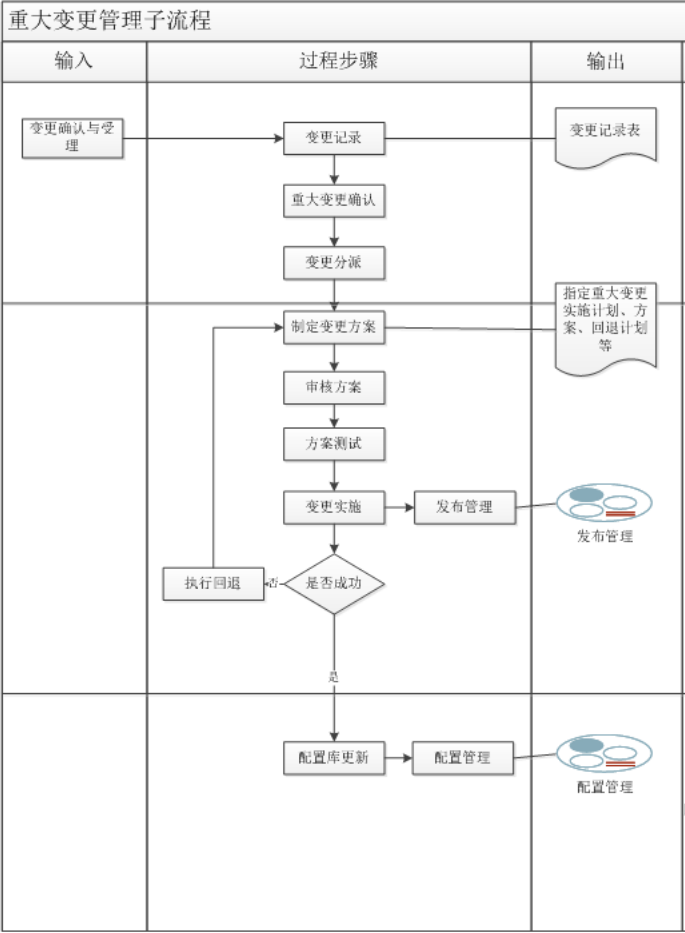
5.1 变更管理总流程



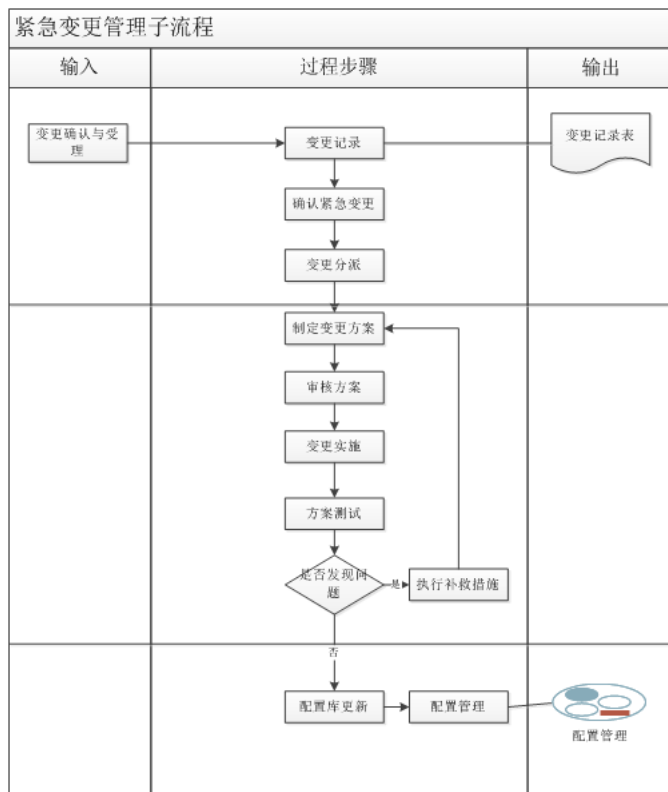
5.2 一般变更子流程



5.3 重大变更子流程



5.4 紧急变更子流程



6 过程描述

6.1 变更管理

6.1.1 变更确认受理：由事件管理流程、问题管理流程、第三方提出变更请求，服务部门经理确定是否需要受理变更。

6.1.2 变更记录和分类

- 若接受一般、重大、紧急变更申请，变更申请人填写变更申请
- 项目经理填写《变更记录表》。
- 服务部门经理必须确定该变更请求的类别和优先级以便按照不同的流程执行后续变更动作。

6.1.3 变更分类执行

根据变更的不同类型，分别执行不同的变更流程，有一般变更、紧急变更、重大变更。

6.1.4 变更关闭

项目经理关闭变更请求。

6.1.5 变更报告

项目经理每年对变更数量进行统计，对变更过程存在的问题进行分析，形成变更服务报告。变更的度量指标包括：

- 各种类型变更的数量；
- 变更期间的服务中断；
- 计划时间内完成的重大变更百分率；
- 未达到预期结果的变更数量；

6.2 一般变更

6.2.1 变更申请和变更记录

变更申请人填写变更申请；

项目经理填写《变更记录表》，服务部门经理确定变更负责人。

6.2.2 变更分派

服务部门经理分派任务，确定变更实施人员。

6.2.3 制定变更方案

变更执行人接受任务，根据变更需求，提出变更方案，提交服务部门经理。

6.2.4 审核或测试方案

服务部门经理对变更方案进行审核，通过后交付实施。

6.2.5 变更实施

主责工程师根据方案，执行变更。如果实施失败，采取回退计划。

6.2.6 更新配置库

变更过程中，如果涉及到配置信息的变化，及时更新配置库。参见《配置管理程序》。

6.3 重大变更

6.3.1 变更申请和变更记录

变更申请人填写《变更申请单》；

项目经理填写《变更记录表》，服务部门经理确定主责工程师。

6.3.2 重大变更确认

主责工程师根据变更的影响程度，对变更进一步调查确认。并填写《重大、紧急变更审批记录》表。

6.3.3 变更分派

根据评估通过后，服务部门经理分派任务，确定变更执行人。

6.3.4 制定变更方案

主责工程师接受任务，根据变更需求，编写《变更方案》，提交服务部门经理。

6.3.5 方案审核

服务部门经理对《变更方案》进行评审，如果条件允许，对《变更方案》进行验证。验证通过后交付实施。

6.3.6 变更方案测试

变更实施人员应对《变更方案》，进行测试，通过后提交测试报告给变更负责人

6.3.7 变更实施

主责工程师根据方案，执行变更。如果实施失败，采取回退计划。

6.3.8 更新配置库

变更过程中，如果涉及到配置信息的变化，及时更新配置库。参见《配置管理程序》。

6.4 紧急变更

6.4.1 变更记录

运维服务专员填写《变更记录表》，服务部门经理确定变更负责人。

6.4.2 确认紧急变更

主责工程师根据变更的紧急程度，对变更进一步调查确认。并填写《重大、紧急变更审批记录》表。

6.4.3 变更分配

服务部门经理分派任务，确定变更主责工程师。

6.4.4 制定变更方案

主责工程师接受任务，根据变更需求，编写《变更方案》，提交服务部门经理。

6.4.5 变更实施

主责工程师根据方案，执行变更。

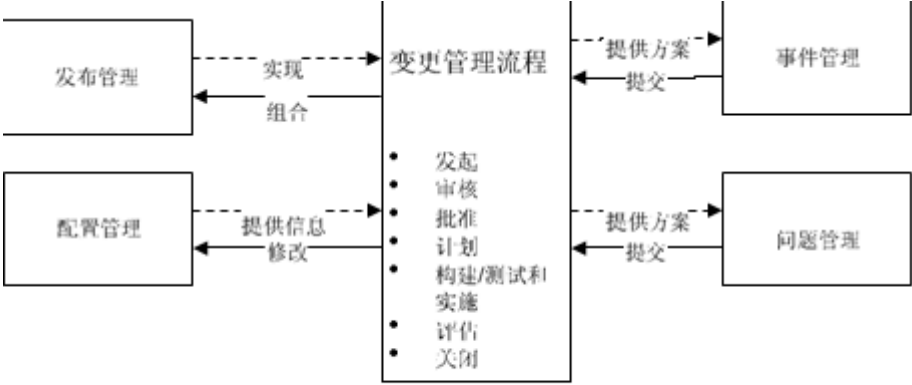
6.4.6 变更方案测试

变更实施人员应对《变更方案》，进行测试，通过后提交测试报告给变更负责人。如果发现问题，采取补救措施

6.4.7 更新配置库

变更过程中，如果涉及到配置信息的变化，及时更新配置库。参见《配置管理程序》。

7 与其它流程的接口



7.1 事件管理

事件的解决可能需要触发变更管理流程来实现，变更成功实施后应当通知事件管理流程。

7.2 配置管理

变更管理涉及到的配置改变应当在配置管理记录中得到体现，改变的数据可能包括配置项、配置项间的关系或配置项的某些属性。变更的评估需要从配置管理记录中获取相关的信息进行分析。

7.3 问题管理

问题管理流程中对于错误的修正可能需要触发变更管理流程，变更成功实施后应当通知问题管理流程。

7.4 发布管理

变更管理需要确定多少项变更可以组合在一项发布中。变更管理描述了确保所有变更都是经过批准的程序，包括影响度分析以及对所要资源的分析。

变更管理通过发布流程实现变更系统在生产环境中的发布，同时发布流程为变更流程提供变更实现的时间表。变更管理流程完成发布所更改配置项在配置管理记录中的更新工作。

7.5 服务级别管理

服务级别管理者对服务合同和服务级别协议（SLAs）的修订会触发变更管理流程，变更成功后应反馈给客户。

7.6 能力管理

能力管理中对人员、技术、信息和财务资源的变更应受到变更管理流程的控制，变更完成后应返回能力管理流程。

7.7 可用性和持续性管理

对新的风险的引发的可用性和持续性的变更应使用变更管理进行控制，变更完成后应返回可用性和持续性管理。

7.8 供应商管理

供应商管理中发生的合同变更，应使用合同变更管理流程进行控制，变更后的合同返回供应商管理流程。

7.9 信息安全管理

新的或变更的信息安全风险应使用变更管理流程进行控制，变更完成后应形成对应的控制措施，已达到风险的控制。

8 相关文件

8.1 事件和服务请求管理程序

8.2 问题管理程序

8.3 发布和部署管理程序

8.4 配置管理程序

8.5 能力管理程序

8.6 服务级别管理程序

8.7 服务可用性和持续性管理程序

8.8 相关方管理程序

9 相关记录

9.1 变更记录表

9.2 变更方案

9.3 重大、紧急变更审批记录

思特沃克软件技术（北京）有限公司

发布和部署管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的和范围	4
2 术语和定义	4
3 过程要求	4
3.1 过程定义	4
4 职责权限	5
5 发布管理流程	6
6 过程描述	6
6.1 制定发布方案	6
6.2 发布方案评审	7
6.3 构建测试环境、测试和验收	7
6.4 上线规划	7
6.5 上线审批	7
6.6 沟通和培训	7
6.7 分发和部署	7
6.8 更新配置库	7
6.9 发布关闭	8
7 与其它流程的接口	8
7.1 变更管理	8
7.2 配置管理	8
8 相关文件	8
9 相关记录	8

1 目的和范围

1.1 确保系统开发服务的发布是可追溯的和安全的，确保只有正确的、经过批准和测试的内容才能使用；

1.2 在发布的规划和试运行期间与客户进行沟通并考虑他们的期望；

1.3 确认所有最终发布信息正本及拷贝是安全可靠的，确保信息的原始拷贝被安全地存放在固定位置以及配置管理记录得到及时的更新；

1.4 确保所有的服务变更都得到发布，而且发布过程是安全和可追踪的。

1.5 发布管理涉及的范围包括：

- 发布政策制定和发布规划；
- 发布设计、构建和配置；
- 测试和发布验收；
- 试运行(Rollout)规划；
- 沟通、准备和培训；
- 发布分发(distribution)和安装；

1.6 发布管理涉及的范围不包括：

- 公司其他项目及业务领域的发布

2 术语和定义

术语	定义
发布	发布管理是采用一种项目规划的方法来实现服务环境中的变更，负责处理变更项目所有技术和非技术方面的问题。
变更	变更是指在维护过程中对系统或服务所作出的各种改变，包括增补、移除和其他修改。
发布方案	用于规范发布过程中实施内容的控制文档。
上线计划	规范发布上线步骤及回滚措施，以确保上线的成功率。

3 过程要求

3.1 过程定义

发布管理是采用一种项目规划的方法来实现服务过程中的变更，负责处理变更项目所有技术和非技术方面的问题。

在现实的服务模式中，一般变更都会在复杂、相互关联的环境中产生变化，因此，配置项的发布和实施需要进行慎重的规划。一项发布是一组新的或变更后的配置项，经过测试后被导入实际运营环境的过程。

3.2 过程负责人。

服务部门经理（技术部经理）

3.3 主要输入

输入	来源
变更方案	变更管理
上线计划	项目经理

3.4 主要输出

输出	去向
发布方案	本次发布的影响范围及涉及的相关部门。
测试验收报告	服务项目经理及相关责任人

3.5 过程重要控制点

发布审批

3.6 过程测量指标

- 成功发布数；
- 发布导致的事件或问题数量。

4 职责权限

4.1 服务部门经理主要具有以下职责：

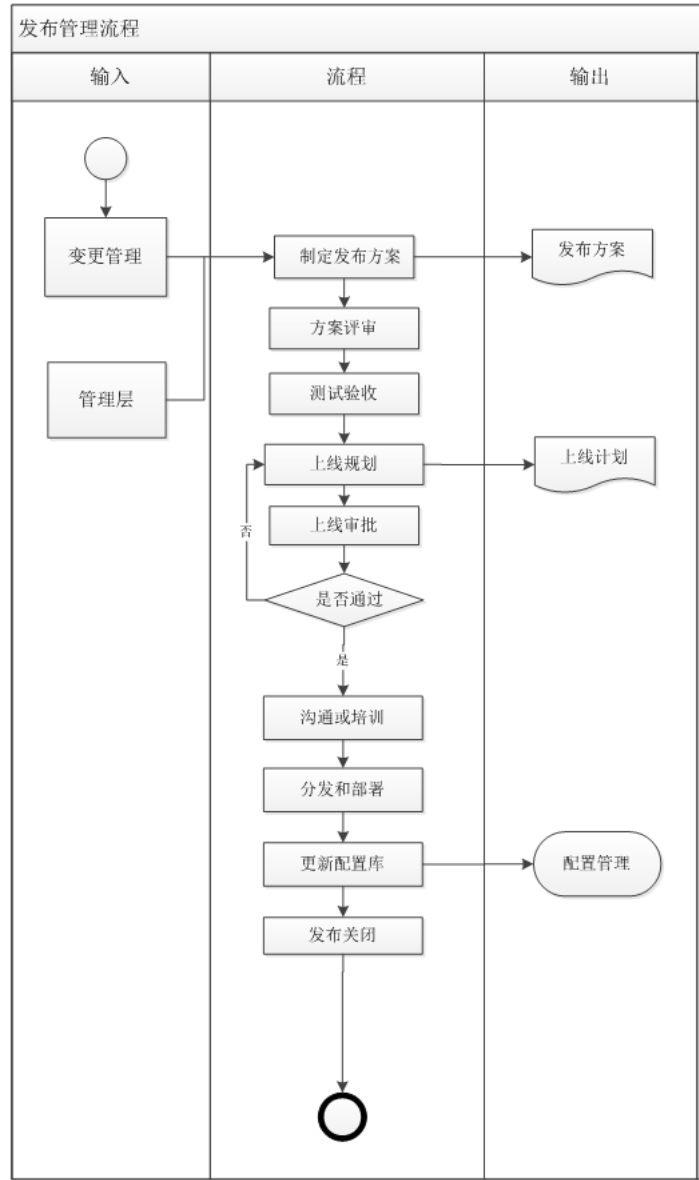
- 定义并维护发布管理流程文件及所需要的记录模板；
- 管理发布管理流程的实施；
- 确保发布管理流程目标的实现；
- 识别发布管理过程中存在的问题并提出改进措施；
- 负责发布方案的审批。
- 协助发布管理负责人不断完善发布管理流程。

4.2 项目经理主要职责：

- 负责发布方案的落实；
- 负责上线计划的安排，以及在发布过程与用户的沟通协调工作；

- 负责整个发布过程的跟踪，直到关闭；
- 确保发布前的测试是可靠、稳定的；
- 定期向服务管理负责人汇报实施过程中存在的问题；

5 发布管理流程



6 过程描述

6.1 制定发布方案

6.1.1 服务部门经理根据变更计划制定《发布方案》。发布方案一般包括：

- 描述发布方案的背景和目的；
- 描述发布影响范围；
- 确定参与部门及人员；

- 对客户和服务支持人员的交流、准备、备案和培训；
- 确定测试、培训、客服支持、现场部署等工作计划，包含上线规划；
- 安排部署完成的后续工作计划；
- 确定在发布失败情况下的退回方案；
- 可预见问题以及相应的解决方法；
- 确定与软、硬件有关的配置基线。

6.2 发布方案评审

由服务部门经理牵头，各发布干系部门负责人参与评审发布方案，评审通过后实施。

6.3 构建测试环境、测试和验收

根据方案，在实施之前如果需要测试内部，需要测试人员根据发布方案搭建测试环境。内部测试，测试完成后则完成验收。测试和验收结果将在《发布测试报告》中体现。测试结果得到服务助理组认可后安排上线。

6.4 上线规划

通常情况下发布方案包括上线计划，即在发布方案中已经确定了上线计划，个别重大发布可对原有《发布方案》中计划的拓展，其中要说明测试预期结果，并制作详细的上线时间安排、工作安排和详细的上线步骤、回退计划等。

6.5 上线审批

通常情况下《发布方案》包含《上线计划》，因此在方案审批时已对《上线计划》也同时确认。

若有单独制作《上线计划》的，由服务部门经理提交客户服务部主管审核确认后发布。

6.6 沟通和培训

变更内容发布前，需要对服务支持人员进行沟通、知识更新培训，保障发布后的客户支撑工作；需要对客户进行沟通，发布上线通知，使得客户明确变更内容对其有何影响，必要时对客户培训。

6.7 分发和部署

经过环境构建、测试和试运行后，可进行变更前的部署工作。发布成功后，进行最后更新和确认。

6.8 更新配置库

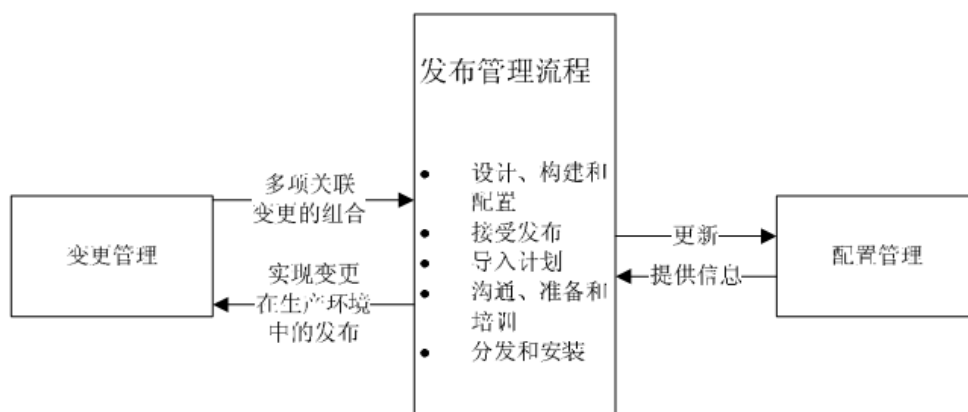
发布实施完成后，发布人员更新配置库的配置项信息。

参照《配置管理程序》。

6.9 发布关闭

发布实施人员整理发布资料，对资料归档，关闭发布。

7 与其它流程的接口



在实际运营环境中，软件 and 硬件的新发布利用了配置管理和变更管理中的控制流程。发布管理流程从变更管理流程接收正常变更的发布请求工作单，同时变更管理通过实时了解发布工单的状态来监控发布的实施。在发布工作完成后由发布主管协调配置管理流程对与发布相关的配置信息进行及时更新工作。

7.1 变更管理

变更管理需要确定多少项变更可以组合在一项发布中。变更管理描述了确保所有变更都是经过批准的程序，包括影响度分析以及对所要资源的分析。

变更管理通过发布流程实现变更系统在生产环境中的发布，同时发布流程为变更流程提供变更实现的时间表。变更管理流程完成发布所更改配置项在配置管理记录中的更新工作。

7.2 配置管理

当一个新版本的软件或硬件被导入最终软件库中，配置管理应当将这些信息同步添加到配置管理记录中。同样，当新的或者变更过的软硬件转出时，配置管理记录中的信息也要相应的进行更新。发布管理在发布过程中需要用到配置管理提供的各种配置信息。

8 相关文件

8.1 变更管理程序

8.2 配置管理程序

9 相关记录

9.1 发布方案

9.2 发布报告

文件编号：ITSMS-P15(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

事件流程管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

事件管理过程提供日常支持服务的接口，以降低因 IT 事件带来的影响。该过程关注尽可能快的恢复服务以保持 IT 服务的稳定性，所有其特点即为解决表征现象为目的，不在于找出其根本原因。

在成本允许的范围内尽快恢复服务：

- a) 快速响应服务请求
- b) 沟通事件状态，确定事件解决和客户满意度

进行事件控制，具体如下：

- a) 按规范记录事件
- b) 就事件影响范围、级别、优先级（由级别和影响范围决定）来进行分类
- c) 分析、诊断，必要时进行事件升级
- d) 监控并结束事件
- e) 进行定期服务回顾

2 范围

事件管理范围包括在生产环境中产生的故障事件和信息咨询，主要包括：

故障类

- a) 客户提出的事件
- b) IT服务中断或者受到影响的事件
- c) 巡检时发现的事件，如硬盘空间超出设定值、机器达到警戒值告警等

咨询类

- d) 客户提出的信息咨询

3 术语

本文档涉及到的术语如下：

3.1 事件

指服务的任何异常，并将导致或可能导致服务的中断或服务质量下降的事件。

3.2 事件解决

一线事件处理人接到服务请求后，按照《事件管理记录单》所填写服务请求尽可能快地恢复业务，可利用解决方案（永久性的）或临时措施。当事件得到了解决，并且服务也恢复到正常状态后，事件解决。

3.3 事件转移

当一线事件处理人不具备快速解决的能力或者需要获得更大资源时，一线事件处理人把事件转

移到二线事件服务经理；或者当一线事件处理人需要外部支持则把事件直接转移到三线厂商获取支持，后续的二线或三线支持应具有更高的技能和资源来解决事件。事件从一线支持转到二线或后续支持线，通常称为“职能升级”。为表述方便，在本程序中，把“职能升级”过程称为“事件转移”。

3.4 事件升级

如果该类事件未能及时在《服务级别协议》中规定的解决时间内得以解决或未能满足用户要求，需要管理层参与，以提供更多资源，则进行“垂直升级”。按照规定 SLA 协商的解决时间设置升级的时间段，如果在预定时间段，事件都没有相应，则进行“垂直升级”。在设定预定时间段时，应考虑留有足够的时间以进行管理升级采取必要措施（如引入第三方支持）。为表述方便，在本程序中，把“垂直升级”过程称为“事件升级”。

3.5 事件分类

由于用户提供信息的不完整或不正确，可能导致开始的分类与最终的分类有很大的差别。首先对事件按照事件类型进行分类，各类可以对应到相应的事件处理人员，以便准确分配任务。

事件分级

给事件分配优先级，以保证 IT 服务人员对事件必要的重视。分级应基于事件的紧急程度和影响面。事件优先级定义如下。

影响范围/紧急度	紧急	高	正常	低
影响到公司业务	高	高	高	中
影响到公司	高	高	中	一般
影响到组	高	中	一般	低
影响到个人	中	一般	低	低

事件优先级相应和处理时间（工作时间、不包含放假时间）

事件优先级	响应时间	解决期限
高	24H	48H
中	24H	72H
一般	24H	96H
低	48H	150H

如果事件解决期限超过了服务目录定义的解决时间那么依照服务目录定义时间为准则。

3.6 事件状态

为方便事件状态的跟踪和查询，对事件状态定义如下。

编号	状态	描述
1	未处理	已经在《事件管理记录单》中，但是一/二线事件处理人员还没有响应处理

编号	状态	描述
2	处理中	一/二线事件处理人员正在处理过程中，事件未关闭
3	挂起	一/二线事件处理人员需要调用三线厂商支持或者送外修，尚未完成
4	升级	超过事件的规定解决时间，事件升级
5	关闭	事件处理完成，事件关闭
6	已回访	客户已经对事件处理过程做出回访并确认关闭
7	驳回	事件不在 SLA 规定的服务范围内

4 职责

4.1 事件管理负责人

定义并维护事件和服务请求管理程序文件以及事件流转过程。

管理事件管理流程的实施，包括一线、二线、三线的执行情况。

确保事件管理流程目标的实现

识别事件管理流程中存在的问题并提出改进措施，以《服务报告》形式定期向运营总监汇报实施事件管理流程中存在的问题。

负责参与和协调重大事件的管理。

负责协调资源调度，保障业务尽快恢复。

负责定期对事件进行调查，必要从事件创建问题。

记录所有的服务请求。

负责重大事件发生时升级到运营总监。

提供服务请求跟踪过程确保客户可以得到事件实时处理情况。

事件解决以后解决方案导入知识库。

4.2 一线事件处理人员

把事件的影响降低到最小并确保快速恢复服务。

对于事件收集知识库中解决方案。

事件初步的调查和诊断。

负责根据解决方案进行 IT 服务的恢复工作，并负责更新事件处理状态。

如果事件无法在一线解决则将事件转发到二线或者三线。

事情解决后，关闭该事件并通知事件管理负责人确认事件已经解决。

结束事件、更新事件信息。

在二线因为特殊原因无法提供支持把进行事件升级。

4.3 二线事件服务人员

一线人员无法解决时进行事件初步的调查和诊断。

负责根据解决方案进行 IT 服务的恢复工作，并负责更新事件处理状态。

必要时发起事件升级，当事件无法解决时事件转发到三线外部厂商技术支持

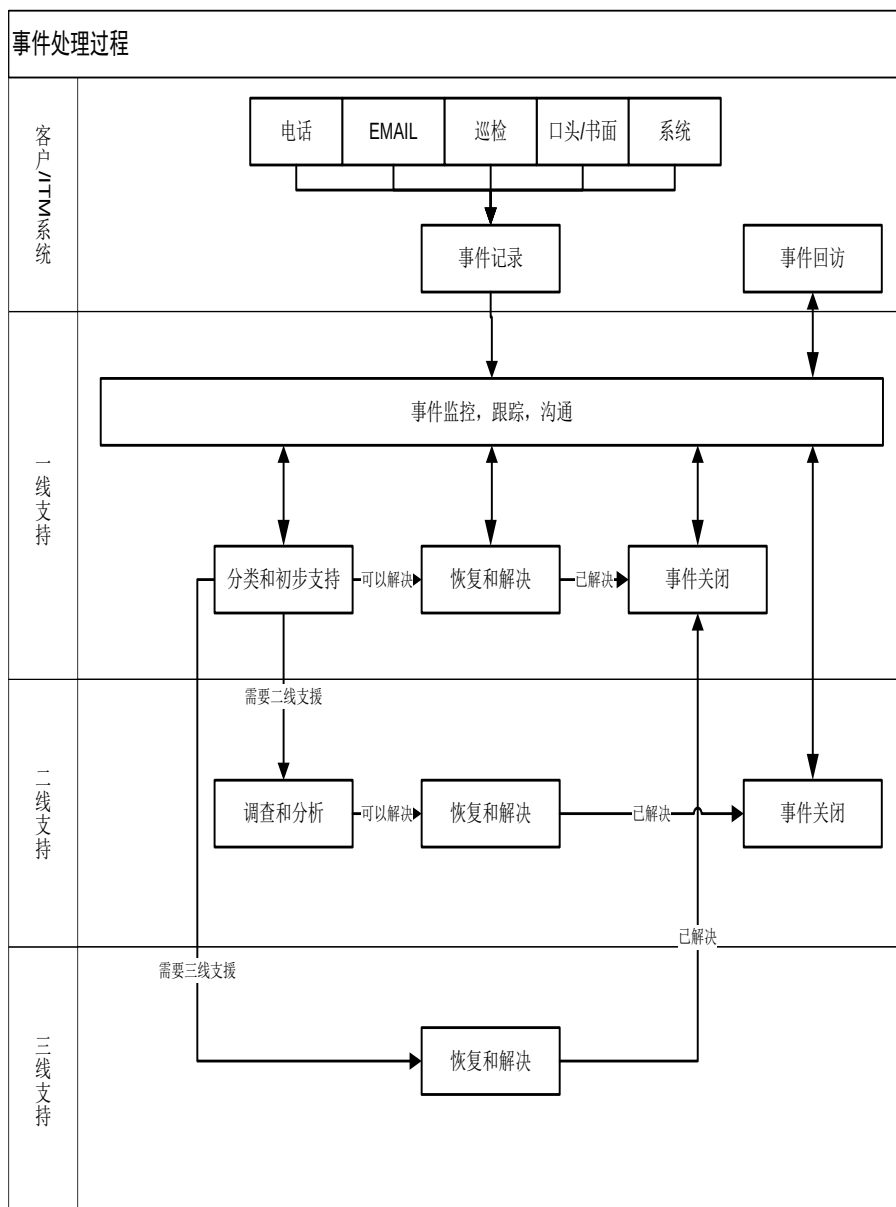
4.4 三线技术支持

主要是指与公司业务有关系的供应商。

在外部支持合同规定的时间内解决事件。

协助一线和二线人员完成事件分析和处理过程。

5 流程图



6 程序

6.1 事件分类、记录和初步支持

在客户确定需要提交事件或服务请求后，可以通过电话、电子邮件、口述等方式描述相关的事件或服务请求给事件处理负责人，事件处理负责人先进行事件分类：

分类、记录过程：

- 判断事件是否在《服务级别协议》里面规定的服务范围，如果不在范围则“驳回“该事件
- 判断用户描述事件特性并决定事件分类/事件影响面/事件紧急度
- 根据《服务级别协议》把事件分派给相应一线事件处理人员，如果发现人员安排紧张时，应优先安排紧急程度高的事件。必要时，可以召回低紧急度事件的工程师，应对

紧急程度较高的事件。

- d) 增加该事件到《事件管理记录单》中，用于追踪此次事件的实时情况。

事件处理负责人根据相关的 SLA 设定记录事件优先级、事件影响范围、事件紧急度、事件处理人员等信息到《事件管理记录单》中。

初步支持过程：

- a) 接到事件处理请求的一线事件处理人员应先查看以前是否有类似事件发生。如果类似事件发生过，查看是否已经有事件或类似事件的解决方案或是应急措施，如果有就参照这些方案组织实施以解决事件。如没有发生过类似事件，尝试解决。
- b) 如果该事件一线技术服务人员不能快速解决事件，或者事件处理要求已经超过他们能力范围，则转入后续支持，如由一线把事件转移到二线，或直接转移到三线厂家支持。

6.2 事件监控，跟踪，沟通

一线事件处理人员负责对事件跟踪和实施监控，实时了解事件的进展情况。

一线事件处理人员记录实时事件，让客户和事件管理负责人也能第一时间了解事件进展。

6.3 恢复和解决

一线/二线/三线尝试分析和解决问题，可以通过远程和现场解决两种方式进行处理。

在事件得到真正/临时解决以后，通知用户查看事件状态

当事件恢复和解决过程中涉及变更，流程转至《变更管理程序》

当配置项属性需要变更时（标准变更），需要通知相关配置管理员修改配置项信息，具体请参考《配置流程管理程序》

6.4 调查分析

一线无法解决二线需要分析事件原因，判断是否能自己解决

6.5 事件关闭

当事件已经解决后，一线/二线填写《事件管理记录单》并写入处理过程、解决方案和最终结果。

事件管理负责人在接收到事件关闭信息后在《事件管理记录单》中关闭此次事件，并更新解决方案到如《知识库》，如该事件涉及供应商提供支持的话，事件管理负责人同样可以对供应商进行满意度评分。

事件负责人需定期对事件行进总结，在以下情况下，需从事件创建问题：

- a) 重复出现三次以上未知原因的事件。
- b) 重大事件
- c) 能力监控超过阈值并且不知道原因的事件。

具体问题管理请参考《问题流程管理程序》

6.6 事件回访

用户在确认事件解决之后在《事件管理记录单》填写满意度回访。

7 相关文件

《问题流程管理程序》

《配置流程管理程序》

《变更管理程序》

8 记录

《事件管理记录单》

《事件服务工单》

《远程技术支持服务单》

《现场技术服务单》

《故障处理报告》

《IT 事件统计表》

思特沃克软件技术（北京）有限公司

问题管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版次	A/0
编制人	行政部
审核人	刘尧
批准人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目录

1 目的和范围.....	3
2 术语和定义.....	3
3 过程要求.....	4
3.1 该过程主要服务责任人 IT 服务部门经理。.....	4
3.2 过程重要控制点.....	4
3.3 过程测量指标.....	4
3.4 主要输入.....	4
3.5 主要输出.....	4
4 职责和权限.....	4
5 问题管理流程.....	5
6 过程描述.....	5
6.1 问题确认与受理.....	5
6.2 问题登记和归类.....	6
6.3 派单.....	6
6.4 问题调研和分析诊断.....	6
6.5 确定临时措施.....	6
6.6 确定解决方案.....	6
6.7 问题归档.....	6
6.8 问题关闭.....	6
6.9 问题汇总.....	6
7 与其它流程的接口.....	7
7.1 事件管理流程.....	7
7.2 配置管理流程.....	7
7.3 变更管理流程.....	7
7.4 可用性管理流程.....	7
8 相关文件.....	7
8.1 事件流程管理程序.....	7
8.2 配置管理程序.....	7
8.3 变更管理程序.....	7
9 相关记录.....	7
9.1 问题记录表.....	7
9.2 问题处理单.....	7
9.3 年度服务报告.....	7

1 目的和范围

1.1 问题管理流程的根本目的是消除或减少系统运行环境和客户服务过程中事件发生的数量和严重程度，防止相同事件的再次发生，从而为企业建立一个稳定的系统运行环境，提高客户服务的可用性。

- 分析并确定事件的根本原因，找到最终解决方案，并对解决方案进行留存，以防止此类事件再次发生或发生后能尽快解决；
- 确保问题分派了正确支持人员，提高解决率；
- 根据问题优先级合理分派资源；
- 对事件记录做趋势性分析，主动提供预防性措施。

1.2 问题管理流程的范围是对系统运维的客户服务过程中所发生的问题进行管理，以采取主动性预防措施来降低事件数量。不包括：未上线的服务；

2 术语和定义

2.1 问题管理

指负责解决系统运维的客户服务过程中遇到的所有问题的流程。问题管理包括问题处理和问题控制，目标在于将由于客户服务过程中的错误而导致的问题和事件对业务产生的负面影响降到最低，以及防止与这些错误有关的事件再次发生。为了实现这个目标，问题管理调查分析事件的根本原因然后采取相关行动改进和纠正错误。问题的主要来源有三个：

- 从事件生成：当故障发生时，通过事件采取临时措施、替代方案的方式暂时解决事件，却没有了解事件的深入根源。此时可从事件管理流程生成问题并与之相关联。
- 趋势分析后提出：通过对历史数据、统计报表等进行分析后得出的需要进行根本原因分析的结论，也可创建问题。
- 技术脆弱性：客户系统所存在固有的技术性的脆弱点引发的问题，可提交问题管理。

2.2 问题分类

IT 硬件、IT 软件、网络设备、外设、其他。

2.3 问题分级

1 级、2 级、3 级

2.4 问题状态

成功解决、暂时解决、问题挂起、问题取消。

术语	定义
问题知识库	那些曾经被列为问题，并已经成功解决的问题集合。
问题	没有找到原因的错误、故障
已知问题	已经找到原因的错误、故障

3 过程要求

3.1 该过程主要服务责任人 IT 服务部门经理。

3.2 过程重要控制点

问题解决后，必须书写问题服务报告。

3.3 过程测量指标

- 问题数量
- 问题解决率

每年对问题处理进行监控和度量，收集问题处理数据，分析统计问题数据，编写《问题服务报告》。

3.4 主要输入

输入	来源
趋势分析	项目经理
事件管理	项目经理
Bug 积累	技术脆弱性

3.5 主要输出

输出	去向
问题记录表	服务部门经理
服务报告	服务部门经理

4 职责和权限

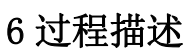
4.1 服务部门经理主要具有以下职责：

- 定义并维护问题管理流程文件及所需要的记录模板；
- 管理问题管理流程的实施；
- 确保问题管理流程目标的实现；
- 负责问题的确认及受理
- 对问题进行记录、跟进、归档、关闭及知识库的更新
- 定期向服务部门经理汇报实施过程中存在的问题
- 识别问题管理过程中存在的问题并提出改进措施；

4.2 问题负责人主要具有以下职责：

- 接受服务部门经理分派的问题；
- 分析和诊断问题，确定根本原因；

- ## 5 问题管理流程



6.1.1 问题来源:

- 不能查找出原因的事件需要上升到问题管理；
- 通过对事件的趋势分析得出需要彻底解决的问题，如重复发生的事件；

问题可以从事件管理流程、运维和趋势分析等方面发现问题，可以通过事件提交与其相关联的问题记录。

6.2 问题登记和归类

项目经理发现问题后，经过分类整理，及时填写《问题记录表》，提交到服务部门经理。

6.3 派单

服务部门经理接到《问题记录表》后，分派问题技术支持，服务经理必须保持问题的跟踪，直到问题关闭。

6.4 问题调研和分析诊断

问题支持人员对问题进行调查研究，尝试让问题重现，找出问题产生的根本原因并制定解决方案，或采用变通方法，或采取相关的预防措施等，将问题的影响降至最小。

6.5 确定临时措施

当问题查找出原因以后，可以作为已知问题，同样的故障就可以作为事件管理来处理，事件处理过程参照《事件和服务请求管理程序》。

当相同的问题连续不断地发生的时候，并且严重影响应用系统的不可用性时，人员支持必须首先采取临时解决措施，首先恢复系统的可用性，以降低影响。

支持人员经过分析判断，如果由于资源不足，不能解决问题（包括软件资源、硬件资源、技术资源等方面），则可考虑连同厂商一起进行技术会诊，以制定完善的解决方案。

6.6 确定解决方案

支持人员问题分析，有了解决方案后，补充完善《问题记录表》，并进行评估，确定是否需要通过变更管理实施该解决方案。变更管理参照《变更管理程序》。

6.7 问题归档

项目经理对问题解决过程中涉及的资料进行归档，并把问题解决方案加入到知识库中。

6.8 问题关闭

确认问题已经得到解决，所有资料已经归档后，项目经理负责关闭问题。

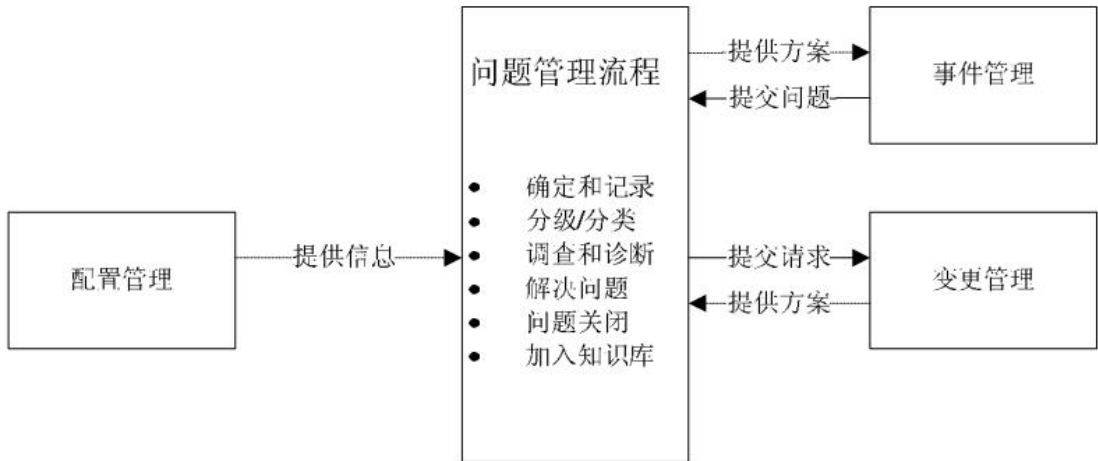
6.9 问题汇总

问题解决后，每年汇总如下信息

- 本年度问题总数量；
- 本年度已解决的问题数量；
- 本年度未解决问题数；
- 本年度问题分类情况；
- 分析本年度问题所造成的影响及范围；

问题汇总作为年度服务报告的输入。

7 与其它流程的接口



7.1 事件管理流程

事件管理流程为问题管理流程提供重要信息。问题管理流程为事件管理流程提供临时解决方案或问题的最终解决方案。

7.2 配置管理流程

问题管理流程从配置管理流程获取关于基础设施、结构图、软硬件、服务等配置项及配置项之间的关系信息。

7.3 变更管理流程

问题管理流程会提出变更来彻底解决问题，同时问题管理流程会从变更管理流程获得变更的信息来预防由变更可能引起的问题和事件。

7.4 可用性管理流程

问题管理流程从可用性管理流程得到有关可用性方面的信息，同时通过找出问题的根本原因及最终解决方案来支持可用性管理流程的工作。可用性管理流程通过优化可用性的设计、规划和监控来防止问题的发生。

8 相关文件

8.1 事件流程管理程序

8.2 配置管理程序

8.3 变更管理程序

9 相关记录

9.1 问题记录表

9.2 问题处理单

9.3 年度服务报告

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务连续性和可用性管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目录

1 目的和范围.....	4
2 术语和定义.....	4
3 过程要求.....	4
3.1 过程负责人.....	4
3.2 过程重要控制点.....	4
3.3 过程测量指标.....	5
3.4 主要输入.....	5
3.5 主要输出.....	5
4 职责权限.....	5
4.1 技术部负责人职责.....	5
5 服务连续性和可用性管理流程.....	7
6 过程描述.....	8
6.1 持续性需求识别和分析.....	8
6.2 定义持续性实施范围.....	9
6.3 业务影响分析.....	9
6.4 风险评估.....	10
6.5 风险分析.....	10
6.6 制定持续性计划.....	10
6.7 持续性计划测试.....	11
6.8 沟通和培训.....	11
6.9 组织和实施计划.....	11
6.10 持续性计划维护变更.....	12
6.11 可用性需求识别和分析.....	12
6.12 定义可用性目标.....	13
6.13 调查服务组件的可用性.....	13
6.14 识别可用性风险和对策.....	13
6.15 可用性设计.....	13
6.16 可用性计划.....	13
6.17 服务组件设计.....	14
6.17 可用性需求满足测试或评审.....	15
6.18 可用性需求满足监控.....	15
6.19 可用性报告.....	15
7 相关文件.....	17
8 相关记录.....	17

1 目的和范围

1.1 本程序的目的是确保在所有情况下都可以实现向客户承诺的服务持续性和可用性，帮助客户服务在承诺的可用性级别和发生灾难之后尽快恢复客户服务并确保业务的持续运营。从而对公司的总体业务持续性管理提供支持。

1.2 本程序适用于客户服务所覆盖的所有部门。

2 术语和定义

术语	定义
服务持续性管理	负责预防灾难、增强客户基础构架的弹性和容错能力的流程，确保组织在发生灾难后具有足够的技术、财务和管理资源来确保客户服务的持续性运作。
可用性	指一个组件或一种服务在设定的某个时刻或某段时间内发挥其应有功能的能力，因此，高可用性意味着服务对客户是持续可用的，宕机时间少且可迅速恢复。
可用性管理	建立和维护可用性流程的信息系统及为达到此目的而根据特定需求所提供的服务。

2.1 持续性：包括火灾、战争、大规模断电、硬件瘫痪、自然灾害、失窃、暴力破坏、人力资源危机等意外事件，可能中断公司各种业务并且影响组织的正常业务运营，最终导致业务损失。实施持续性计划的范围包括：

- 重点关注支持关键业务流程的项目；
- 对具体的客户技术和服务需求提供支持；
- 公司连续性影响分析；
- 公司应急预案制定；
- 服务连续性计划的实施与演练。

2.2 可用性：所有新增IT服务以及服务承诺。

- 运维服务的客户服务工作；
- 涉及到的服务组件，如电话热线、交换机等软硬件设备等。

3 过程要求

3.1 过程负责人

技术部主任。

3.2 过程重要控制点

- 持续性计划；
- 持续性计划测试报告；
- 可用性计划；
- 可用性报告。

3.3 过程测量指标

- 重大事件的恢复时间；
- 平均无故障时间（MTBF）；
- 平均系统事件间隔时间（MTBSI）表示的可用率（或不可用率）；
- 总体正常运作时间和宕机时间；
- 故障的次数；
- 平均修复时间（MTTR）。

3.4 主要输入

输入	来源
服务级别需求	服务承诺
配置管理	系统的配置项，记录和报告配置
服务管理	服务项目详细记录，服务报告

3.5 主要输出

输出	去向
风险评估报告	技术部
可持续性计划	技术部
持续性测试报告	技术部
可用性计划	技术部

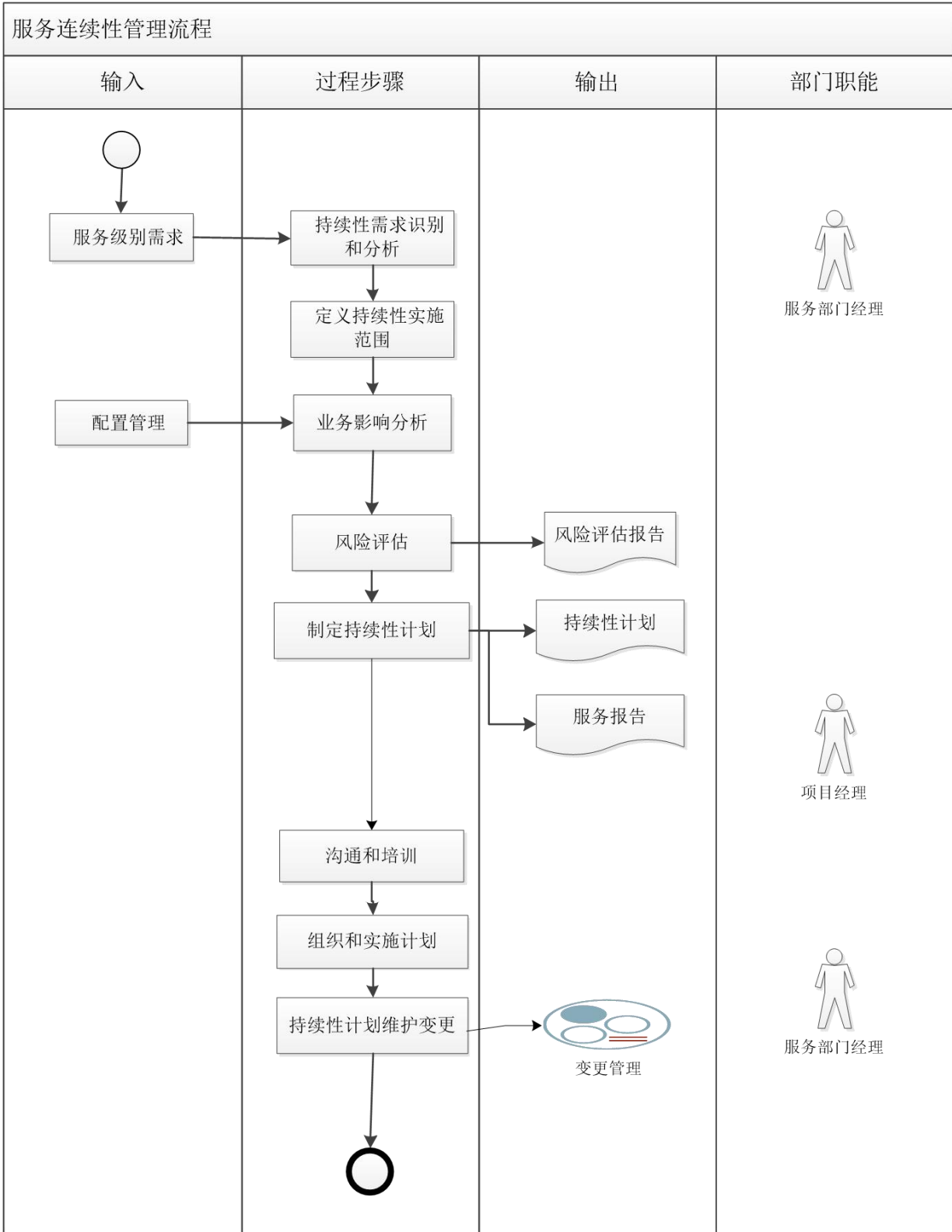
4 职责权限

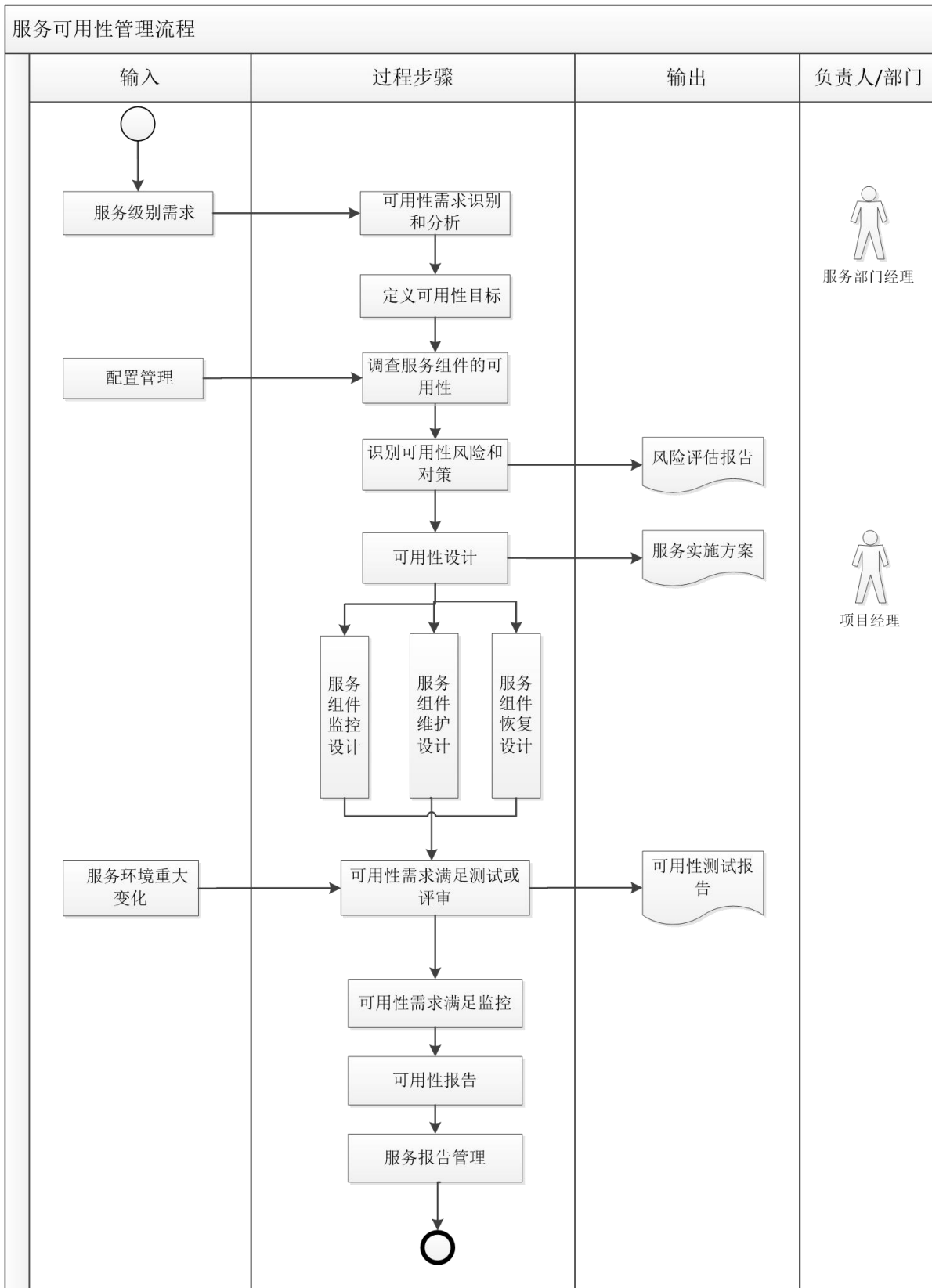
4.1 技术部负责人职责

- 负责公司关键业务分析、《持续性计划》和《持续性测试报告》的编制。
- 实施和维护持续性管理流程
- 维护和改进《持续性计划》
- 负责可用性服务的具体实施，计划和报告的编制。
- 定义、开发并管理可用性管理流程；
- 确保IT服务在经过设计后，实际的服务重要性（一般、重要、紧急、重要紧急）能够符合约定的服务级别；

- 制定可用性计划；
- 撰写可用性报告, 归并于IT服务报告中；
- 提出优化IT基础架构的改进建议。
- 应对 IT 服务连续性计划做演练，记录演练结果。
- 安排客户服务项目的《风险评估报告》，《持续性计划》，《持续性测试报告》《可用性机会》的审批。

5 服务连续性和可用性管理流程





6 过程描述

6.1 持续性需求识别和分析

6.1.1 持续性负责人员根据服务合同和服务承诺、识别持续性需求分析，持续性需求分析包括：

- 针对其所提供的客户服务业务处理的定义。

- 服务对所在机构具备的重要性。
- 客户服务所支持的用户数量。
- 故障发生以后，如何保证业务持续性。

6.1.2 需求识别时间：

- 在签订服务级别协议之前进行；
- 需考虑新的客户服务和需要对现有服务做出的变更两个方面；
- 应当在尽可能早的阶段确定是否能够满足这些需求以及怎样满足这些需求。

6.1.3 需求识别内容：

- 关键业务功能；
- 可量化的持续性需求。

6.2 定义持续性实施范围

6.2.1 定义组织策略

- 有关系统运行和客户服务持续性管理的政策应当尽早地制定并充分传达给组织内所有的相关人员，从而使他们意识到实施客户服务持续性管理的需求；
- 同时服务部门经理，服务项目经理也需要明确表达他们针对客户的承诺。

6.2.2 识别应用客户持续性管理流程的相关领域

- 运用各种不同的风险评估方法来估计客户服务风险发生的概率，为了管理这些风险，组织需要制定风险预防和风险恢复方案，这些措施应基于质量标准，安全管理指南和通用的组织策略；
- 此外，还需要确定适当的管理架构（清楚划分职责）和应对灾难的流程。

6.2.3 分配资源

- 需要投入人力和物力建立一个客户服务持续性管理环境。
- 组织需要对员工进行培训来保证员工有能力实施风险预防和灾难恢复措施

6.3 业务影响分析

6.3.1 IT 服务各部门应依据客户需求、服务重要程度、期望值与恢复策略等要素，进行风险业务影响分析(BIA)，对各服务系统进行重要性评估。

6.3.2 服务运行时间识别：在有些情况下，服务在灾难发生后仍可以继续运作一段时间，因而其重点是恢复服务；而在其它情况下，没有客户服务的支持业务将完全不能运作，因而其重点将是预防。

6.3.3服务分析：对某些不重要的服务而言，可以规定在灾难发生时使用能力和可用性有限的应急服务。但需要注意的是，即便是在灾难恢复期间，服务级别也只有在与客户达成协议之后才能进行修改。对于关键性服务来说，必须在进行预防和制定恢复方案之间选择某种平衡。

6.3.4基础架构分析：在完成服务分析之后，需要评估服务和客户资源之间的依赖关系，灾难恢复服务所需要的额外资源。

6.3.5灾难扩散影响的层叠效应。

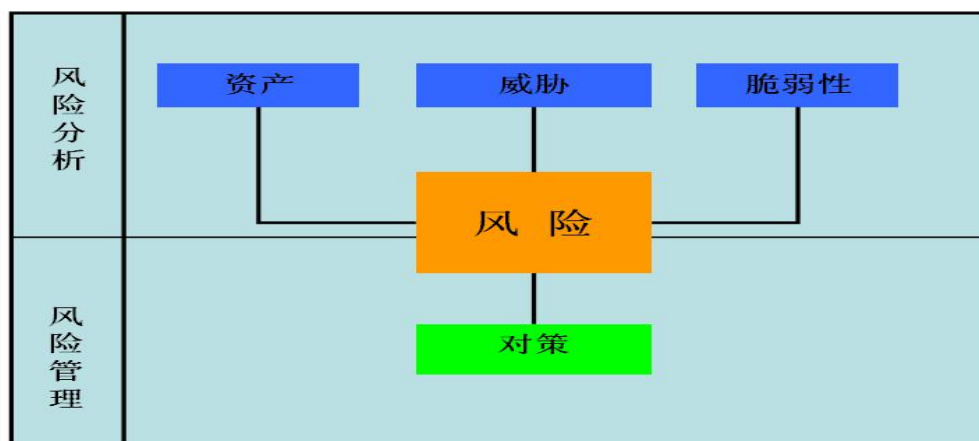
6.4 风险评估

6.4.1通过确认业务中存在的威胁和薄弱环节以及相关的预防措施可以为管理层提供有价值的信息。

6.4.2优先考虑使用各种预防措施。如果所有这类预防措施全都用上了，则有必要进一步确定是否还存在需要制定应急计划的残余风险。

6.5 风险分析

- 必要确认相关客户组件（资产），包括电脑、服务器和网络平台架构等；
- 分析这些资产所面临的威胁以及这些威胁之间的相关程度，并估计灾难发生的可能性（高、中、低）；
- 要确认这些资产的薄弱环节，并进行分类（高、中、低）；
- 根据各客户组件的具体情况评估威胁和薄弱环节，从而评估风险的级别。



6.6 制定持续性计划

6.6.1 预防措施

- 在充分考虑了预防措施的成本和风险的级别后，可以根据风险分析的结果采取预防措施
- 要害/关键控制法是用得多的预防形式，它可以消除大部分的薄弱环节。

6.6.2 恢复方案

- 不采取任何措施，此方案应用于无需客户服务能独立运营的部门。
- 回复至手工（基于纸质的）-系统这种方案对于那些对业务有关键性影响的服务来说是不可接受的，但对于那些不甚重要的、小的服务仍然是可行的。大部分的恢复计划都包括一些基于纸质的备份程序。
- 互助协议安排-当两个组织具有类似的硬件并同意在灾难发生时互相提供相关设施时可以使用这种方案。
- 逐渐恢复-这种方案使用于那些在一段时间（如 72 小时）内没有客户服务也能运作的企业。
- 中期恢复-这种方案可以使服务在接入一个类似的运作环境后经历一段短暂的过渡期（24-72 小时）便可以继续正常运作。
- 内部式恢复（相互支撑）-公司有不同部门或多个分公司，可以采用这种内部式恢复方案。
- 外部式恢复-由第三方恢复组织提供客户服务，这些组织通常是为客户提供服务的。
- 立即恢复-这种方案提供了即时的或非常快速的恢复服务，如在不超过 24 小时之内。

6.7 持续性计划测试

6.7.1 服务项目经理安排组织持续性计划范围内的人员编制测试计划并进行测试，测试完毕结果归并到《持续性计划测试报告》。

6.7.2 根据服务需要，服务项目经理会同公司领导对《持续性计划测试报告》进行评审，记录测试存在的问题，并修改《持续性计划》。

6.8 沟通和培训

6.8.1 服务部门经理组织有关人员进行沟通或培训，确保有关人员知道自己的职责和任务。

6.8.2 必要时服务部门经理对培训的效果进行评价。

6.9 组织和实施计划

6.9.1 组织架构安排。

6.9.2 实施规划：制定实施计划。

6.9.3 实施风险降低措施：故障发生直接影响服务的可用性，因此实施风险降低措施必须结合可用性管理进行。

6.9.4 实施备用方案：恢复方案的实施有赖于一系列的备用方案，包括场所、系统及供应商方面。对于备用方案需要进行测试、操作培训及维护以确保需要时可以立即启动备用方案。

6.9.5制定持续性管理计划：确保可以持续地提供有关关键系统、服务和设施的必要信息或在可接受的时段内能够恢复此类信息。

6.10 持续性计划维护变更

6.10.1对客服部门的维护人员进行持续性方面的意识培养，使他们将维护持续性作为常规的工作。

6.10.2对可采用的持续性程序进行定期评审以确保经常性的更新。

6.10.3每年至少应进行必要的持续性方案演练。

6.10.4评审和测试以后需要进行日常的变更管理，因此也需要持续性得到及时更新。

6.10.5进行包括维护人员和客服人员的培训，以保证在必要的时候他们有能力完成业务恢复工作。

6.10.6保证持续性生命周期的最后程序得到服务部门经理和公司领导的确认，以保证持续性流程的运营流程得到顺利的执行。

6.11 可用性需求识别和分析

6.11.1 服务项目经理根据服务规范及服务承诺识别和分析可用性需求，加入到《服务需求说明书》中。

6.11.2IT 服务可用性管理的活动主要包括：识别可用性需求，可用性分析、监控和报告，可用性改进等，各业务条线对识别的可用性要求展开分析，查找影响可用性的服务组件，收集服务管理过程中与可用性相关的数据，对收集数据进行统计分析，分析当前服务可用性的达成情况，找出与客户需求的可用性指标的差距。

6.11.3 针对影响可用性的关键组件进行分析，确定各组件应承担的可用性指标，并分析各组件可用性提升空间。

6.11.4 可用性需求分析包括：

- 系统故障停机时间或服务不可用状态造成的业务影响；
- 故障停机时间或服务不可用状态产生的成本代价以及成本代价随时间推移相应变化的方式；
- 所需服务小时数；
- 关键服务时段如春节、中秋、国庆节日等；
- 较容易承受停机故障的次要服务时段；
- 专为计划内维护与升级工作设定的停机时段；
- 启动应急计划之前所能容许的故障停机时间。

6.11.5 需求识别时间：

- 在签订服务级别协议之前进行；
- 需考虑新的IT服务和需求对现有服务做出的变更的方面；
- 尽可能早的阶段确定客服部门是否能够实现这些需求以及怎样实现这些需求。

6.11.6 需求识别内容：

- 关键业务功能；
- 可量化的可用性需求；
- 非计划的IT服务中断对业务功能所产生的可量化的影响；
- 客户的业务正常运作时段；
- 有关定期维护约定的中断时间。

6.12 定义可用性目标

服务部门经理根据可用性定义的结果确定可用性目标。识别可用性管理的服务对象和组件，并提供可用性目标。

6.13 调查服务组件的可用性

服务项目经理调查服务组件的使用年限、性能、已发生故障情况等内容，并把调查的结果写入到《风险评估报告》中。

6.14 识别可用性风险和对策

服务项目经理根据服务组件的调查情况识别组件的薄弱点、威胁及可能存在的风险隐患，编制《风险评估报告》。

6.15 可用性设计

服务项目经理根据《风险评估报告》进行可用性管理的方案设计，设计的原则包括：

- 确认那些影响系统运行和服务运行的薄弱环节。
- 基于适当的可用性标准的一个良好的可用性设计可以使得有可能与供应商签订有效的维护合同。设计过程中采用了一些技巧，如确认单点故障的组件故障影响度分析。
- 如果可用性标准不能够实现，最好的选择是确认设计是否可以进一步改进。
- 如果可用性需求特别难以达到，则应当考虑使用其它的容错技术、其它的服务流程（事件管理、问题管理和变更管理）或额外的服务管理资源。

6.16 可用性计划

6.16.1 为有效地实施有关可用性管理活动以改进IT组件及服务的可用性，必须制定明确的《可用性计划》。

6.16.2 可用性计划包括运行监控、日常维护和故障恢复方案等内容。

6.16.3 可用性计划不仅需要关注技术方面的问题，还应对可用性管理的人员、流程、工具和技巧等方面进行考虑。在可用性管理的初始阶段，可用性计划与实施通常是紧密结合进行的，但这两者却又是不同的，不能将它们混淆。

6.16.4 可用性计划的计划周期应当覆盖1至2年，并且对于前6个月的计划应当提供更为详细的信息。

6.16.5 值得注意的是，可用性计划应当和能力计划和财务预算的周期保持一致。

6.16.6 可用性计划一般包括以下部分：

- 对目前状况可用性的评估；
- 改善现有服务活动的步骤；
- 实施新服务与维护的一系列计划。

6.17 服务组件设计

6.17.1 服务组件监控设计，所有IT组件都必须按照计划进行有关监控活动。有计划的监控活动可以：

- 及时发现IT组件的健康状况；
- 找出系统运行存在的薄弱点和风险隐患。

6.17.2 服务组件维护设计，所有IT组件都必须按照计划进行有关维护活动。有计划的维护活动可以使IT支持部门能够：

- 实施预防性维护以避免故障的发生；
- 及时进行软件和硬件升级以提供新的功能和额外的服务能力；
- 根据业务需求对IT基础设施实施必要的变更；
- 激活IT基础设施中新增的功能。

计划性维护活动涉及的首要问题是计划停机时间。

6.17.3 在确定新增或改进后的IT服务的可用性需求时，需要明确计划性维护所需的停机时间以及由此导致的收入方面的损失。在IT服务1天24小时或一周7天都必须正常运作的情况下，可用性管理就必须在权衡计划停机时间需求和相应的业务损失之后确定最优的维护方案。

6.17.4 服务组件恢复设计，确保IT服务故障发生后，IT服务能在最短的时间内得以恢复以使正常的业务运营继续进行；构建一个对故障具有高度弹性的IT基础设施即使不是不太可能，也可能造成成本过于高昂；因此，在给定的成本约束下，IT基础设施满足可用性需求的能力常常取决于可以对IT服务故障进行及时有效恢复的能力。

6.17.5设计恢复计划考虑因素：

- 确保业务与技术恢复流程是正确的
- 清晰定义负责主要事件的员工的职责

安全性问题：

- 安全性和可靠性是密切相关的，一个较差的信息安全设计会直接影响到服务的可用性。
- 高可用性要靠有效的信息安全来支撑。在规划阶段，应该考虑相关的安全问题，对安全问题可能给服务供应带来的影响也应当加以分析。

与安全问题相关的活动主要有：

- 只有管理员、高级用户有权访问安全区域；
- 安全区主要包括：审批权限分配、人员新增、服务有效期时间调整；

6.17 可用性需求满足测试或评审

服务项目经理根据实施情况对《可用性计划》进行测试，服务部门经理、服务项目经理对提《可用性计划》进行评审，以确保实施计划的可行性。

6.18 可用性需求满足监控

对可用性需求满足进行有计划监控活动，可以能及时了解到需求能否正常运作，发现问题能及时找对应的方法纠正。

6.19 可用性报告

6.19.1评价和报告是重要的可用性管理活动，它们为核实服务协议，解决问题和制定改进建议提供了基础

6.19.2可用性报告可以包括下列指标：

- 以平均修复时间（MTTR）、平均无故障时间（MTBF）和平均系统事件间隔时间（MTBSI）表示的可用率（或不可用率）；
- 总体正常运作时间和宕机时间；
- 故障的次数；
- 有关故障可能实际或潜在地导致比约定数更高的不可用率的额外信息。

6.19.3可用性报告的内容可以参照《服务报告管理程序》。

概述	IT 服务可用性管理的活动主要包括：识别可用性需求，可用性分析、监控和报告，可用性改进等
参与人员及职责	项目经理：识别可用性需求，可用性分析、监控和报告，可用性改进 服务级别协调员：服务可用性的识别、服务可用资源的调配
入口准则	项目已立项或已明确实施项目

输入	项目计划书和子计划 服务级别管理计划	
任务/步骤	可用性识别 各业务领域负责人根据客户的业务需求识别服务的可用性需求。 可用性识别应遵循如下原则： 针对跨年的项目，年初时可与客户沟通，以判定客户对服务可用性的满意程度，根据客户的满意程度识别可用性的新需求； 针对新项目，应在项目启动前依据和客户签订的服务协议识别服务的可用性需求； 根据识别的可用性需求，制定可用性管理指标。 可用性分析 各业务领域对识别的可用性要求展开分析，查找影响可用性的服务组件，收集服务管理过程中与可用性相关的数据，对收集数据进行统计分析，分析当前服务可用性的达成情况，找出与客户需求的可用性指标的差距。 针对影响可用性的关键组件进行分析，确定各组件应承担的可用性指标，并分析各组件可用性提升空间。 可用性能力需求计划 针对分析出的可用性提升要求，分析资源的需求，制定可用性计划。	
出口准则	项目结项	
输出（工作产品）	可用性计划 可用性分析报告	
资源和能力要求	资源： 项目经理的工作时间保证 能力： 项目经理接受过服务可用性管理的培训	
度量	度量元	采集点
	做可用性计划的工作量 做可用性分析报告工作量	周报
裁剪指南	裁剪内容	裁剪准则
	不可裁剪	无

连续性管理

概述	IT 服务连续性管理是为了当紧急故障和灾难发生后，第一时间启动应急预案，保障公司的 IT 服务不间断。 连续性管理的活动主要包括如下三项：IT 服务连续性影响分析，IT 服务应急预案制定，IT 服务连续性计划的实施与演练。
参与人员及职责	项目经理：IT 服务连续性影响分析，IT 服务应急预案制定，IT 服务连续性计划的实施与演练。 项目组成员：参与 IT 服务连续性影响分析、IT 服务应急预案制定、

	IT 服务连续性计划的实施与演练	
入口准则	可用性计划已发布	
输入	项目计划书和子计划 可用性计划	
任务/步骤	IT 服务连续性影响分析 项目经理应依据客户需求、服务重要程度、期望值与恢复策略等要素，进行风险业务影响分析(BIA)，对各服务系统进行连续性影响评估。 IT 服务应急预案制定 项目经理依据识别的对业务产生影响的风险制定《IT 服务连续性计划》，当风险发生时，通过实施《IT 服务连续性计划》保障服务的连续性。 IT 服务连续性计划的实施与演练 《IT 服务连续性计划》经 IT 服务经理核准后，应对所有业务相关人员进行培训，且每年至少实施一次对各服务系统的演练，以便在发生重大灾难时能正确使用该计划，所有的演练均应留下记录。 演练失败时，应分析并提出纠正和改进计划，或再进行演练予以确认。 关键业务环境发生变更时，需要对、《IT 服务连续性计划》进行更新并进行演练； 变更流程必须评估变更对连续性计划的影响，并测试 IT 服务连续性计划。	
出口准则	项目结项	
输出（工作产品）	IT 服务连续性计划	
资源和能力要求	资源： 项目经理的工作时间保证 能力： 项目经理接受过服务连续性管理的培训	
度量	度量元	采集点
	做服务连续性计划的工作量	周报
裁剪指南	裁剪内容	裁剪准则
	不可裁剪	无

7 相关文件

7.1 配置管理程序

7.2 变更管理

7.3 服务报告管理程序

8 相关记录

8.1 风险评估报告

- 8.2 持续性计划
- 8.3 持续性计划测试报告
- 8.4 可用性计划
- 8.5 相关应急预案及演练

文件编号：ITSMS-P18(A/0)

受控状态：

受控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务请求管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 总则

1.1. 目标

为提高服务效率，旨在及时解决一些非故障类的用户请求（信息、建议、服务接入或预先核准的变更），特制定本程序。

1.2. 范围

1.2.1. 流程适用范围

本程序适用于记录、处理、关闭服务请求并监督整个过程的管理活动，服务请求过程包括客服和相应的支持组。

1.2.2. 术语

服务请求：来自客户对 IT 服务的信息、建议、标准变更或访问请求。例如要求增加内存、安装某个软件、账号申请、变更请求等。变更通常不认为是一个事件，而是一个变更请求（RFC）。

服务请求关闭：接到服务请求后，客服人员不能当时解决，则将需要把服务请求分配给相应支持组。支持组进行服务请求分类分级，确定请求处理人处理关闭。

2 角色和职责

服务请求流程涉及的角色包括：用户、客服、二线支持团队、技术部经理。各角色职责如下：

2.1 用户：

指有合同（协议）或经授权的用户人员，可以向客服或管理平台提交服务请求，并且在服务请求处理过程中可以监控处理状态；在服务请求处理完后，需要经用户确认后才可将服务请求状态设置为关闭。

2.2 客服（一线）：

是处理服务请求流程的窗口，负责

- 1) 及时响应服务请求（热线电话、邮件、传真）；
- 2) 受理服务请求，跟踪以及一线处理服务请求；
- 3) 对服务请求进行分类、为服务请求分配优先级等属性；
- 4) 负责对服务请求进行统计分析；
- 5) 解决服务请求；
- 6) 保持与服务请求报告人的联系，适时通知服务请求处理进展；
- 7) 关闭服务请求；
- 8) 负责 5×8 的值班。

2.3 二线支持团队

负责对客服无法完成的服务请求进行处理，向客服反馈处理进展。

2.4 技术部经理

负责对整体服务状态负责

3 相关定义和说明

3.1 服务请求的分类

为便于服务请求的合理分配以及有效汇总、统计和分析服务请求记录，服务请求应得到合理分类。分类为：信息咨询、软硬件管理、访问请求、标准变更四类。

当服务请求构成事件、问题时需转事件、问题流程进行处理，属，需按照紧急事件流程进行处理。

3.2 服务请求的优先级定义

按照服务请求的影响和紧急程度，将服务请求分为二个优先级：一般(1)、紧急(1)。

3.3 升级时间表

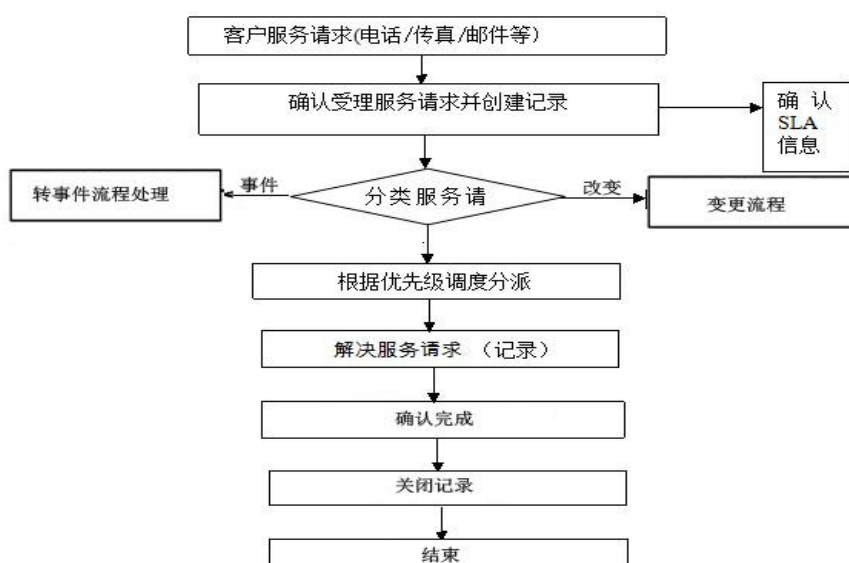
支持 时限 请求级别	一线支持（服务专员）	二线支持	升级到 事件、变更流程
紧急（2级）	1小时之内	2小时之内	
一般（1级）	1个工作日内	2个工作日内	超过最终时间

3.4 服务请求的状态

服务请求的相关状态定义见下表。

服务请求的状态	定义
已登记	已由客服专员登记
分派	服务请求已由发出
返回	服务请求分配不当，返回服务专员
一线处理中	已分派到一线处理中
二线处理中	已分派到二线并接受
完成	一线/二线已解决
结束	服务请求已关闭（客服专员）

4 服务请求流程图



5 服务请求流程描述

序号	步骤名称	责任人	说明
1	服务请求接受与记录	客服	1. 客服对来自用户的服务请求进行详细记录
2	分类与支持, 调度分派	客服	1. 在接收到服务请求后进行分类记录 2. 尝试直接解决用户提出的请求 3. 构成事件的转事件流程, 非标准变更的转变流程 4. 无法解决则进行调度分派
3	分析处理	一线人员	1. 一线支持人员接受服务请求, 根据服务请求优先级, 解决服务请求; 2. 服务请求解决后, 记录服务请求解决方案;
4	二线调查诊断	二线人员	1. 二线支持人员接受服务请求, 根据服务请求优先级, 进行调查诊断, 尝试解决 2. 服务请求解决后, 记录服务请求解决方案
6	解决和恢复	一线支持 二线支持	1. 在服务请求得到解决后, 各线支持人员负责详细记录服务请求解决过程及方案并更新服务请求信息
7	反馈客户/关闭	一线支持 二线支持	1. 客服与用户确认事件是否已得到解决, 如果解决, 服务请求以成功解决或变通方法解决而关闭; 否则, 服务请求以不成功关闭, 重新开服务请求记录, 并与原记录作关联, 分派到原处理人员继续处理 2. 客服在关闭服务请求的同时必须确认服务请求单记录的业务恢复时间是否准确 3. 其它由一线或二线人员自行创建的服务请求单, 则由开单人负责关闭
8	审核	技术部经理	1. 对已关闭的工单进行状态审核并挑选加入知识库
9	结果	客服	1. 关闭记录结束服务请求
10	回顾	技术部经理	1. 技术部经理每个月组织服务人员和工程师对服务请求进行分析回顾; 2. 若有任何改进建议需依据《改进及纠正控制程序》执行。

6 关键绩效指标 (KPI)

服务请求管理的可选指标包括:

绩效指标	目标值	衡量方式	频度	负责人
服务请求的平均解决时间	1 小时	统计	每日	
一线解决率	90%	统计	每日	
超时服务请求解决率	5%	统计	每日	
服务请求一次解决率	98%	统计	每日	
服务请求成功关闭数量比率	100%	统计	每日	
正确转交的服务请求数量比率	99%	统计	每日	

7 附则

1. 本程序由技术部负责组织制定、解释和修改，各部门可根据本规定制定相应的实施细则。
2. 本程序自印发之日起实行。
3. 相关文件：
 - 《管理手册》
 - 《记录控制程序》
4. 相关记录：
 - 《技术支持服务单》
 - 《现场技术服务单》

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务策划管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的.....	4
3 过程要求.....	4
3.1 过程负责人.....	4
3.2 主要输入.....	4
3.3 主要输出.....	4
3.5 过程重要控制点.....	4
3.6 过程测量指标.....	4
4 职责权限.....	5
4.1 项目经理即服务项目经理.....	5
4.2 市场人员即业务经理.....	5
4.3 技术部负责人即服务部门经理.....	5
4.4 主责运维工程师.....	5
4.5 运维服务专员即服务协调员.....	5
4.6 市场部.....	5
5 设计和转换新的或变更的服务流程图.....	5
6 过程描述.....	6
6.1 新增、变更服务.....	6
6.2 服务实施方案.....	7
6.3 服务解决方案评审.....	7
6.4 服务实施.....	7
6.5 服务监视、测量和评审.....	7
6.6 持续改进.....	7
6.7 服务总结.....	8
7 相关文件.....	8
8 相关记录.....	8

1 目的

本程序对服务的新的或变更的客户服务管理过程进行了说明，以达到以下目的：

- 确保新的客户服务和变更的客户服务以合适的成本和服务质量被交付和管理；
- 根据公司和客户之间协定启动新的服务和变更的客户服务；
- 通过对新的客户服务或变更的客户服务管理，积累项目管理经验，持续改进，以进一步提高项目管理能力、服务质量和客户满意度。

2 范围

本程序适用于 IT 运维服务所覆盖的所有部门。

3 过程要求

3.1 过程负责人

技术部主任即服务部门经理

3.2 主要输入

输入	来源
客户需求	从市场、服务级别管理、业务关系管理
服务产品变更请求	客户、内部

3.3 主要输出

输出	去向
服务合同	业务部门负责合同签属，合同管理员负责合同归档
服务计划	提交公司评审
服务目录	提交公司评审

3.5 过程重要控制点

- 服务级别协议：市场经理和项目经理，根据客户需求和合同，匹配服务标准形成服务级别协议（SLA），公告包含客户在内的项目干系人，可与客户签订。
- 制定服务计划：服务设计经理负责制定该服务的服务计划，作为服务实施计划指导；
- 服务实施：运用所有的服务管理流程，实现服务目标，并按合同要求提供服务报告；
- 持续改进：为进一步提高服务质量、规范服务、降低成本的所有活动。

3.6 过程测量指标

3.6.1 服务必备文档：

- 服务需求说明书
- 服务解决方案；
- 服务合同

- 服务实施方案
- 服务级别协议；
- 服务目录；
- 服务报告

4 职责权限

4.1 项目经理即服务项目经理

- 负责服务级别管理流程；
- 制作和更新服务目录；
- 负责制定服务计划；
- 负责监控服务计划的实施情况；
- 与有关方面协商谈判、并负责签订和维护 SLA；
- 评审 IT 服务的运作绩效、并在必要的时候采取改进措施。

4.2 市场人员即业务经理

- 负责收集客户的需求；
- 将客户反馈的信息提交技术部实施；

4.3 技术部负责人即服务部门经理

- 负责与市场人员、市场经理，必要时提交管代共同协商服务解决方案的可行性；
- 参与客户服务的 SLA 的制定和修改；
- 全面负责新或变更服务的跟进；
- 为客户服务可用性、持续性、服务能力提供支持和资源保障。
- 对服务的质量全权负责；

4.4 主责运维工程师

- 依据服务实施方案进行服务的实施工作；
- 并将服务文档进行归档；

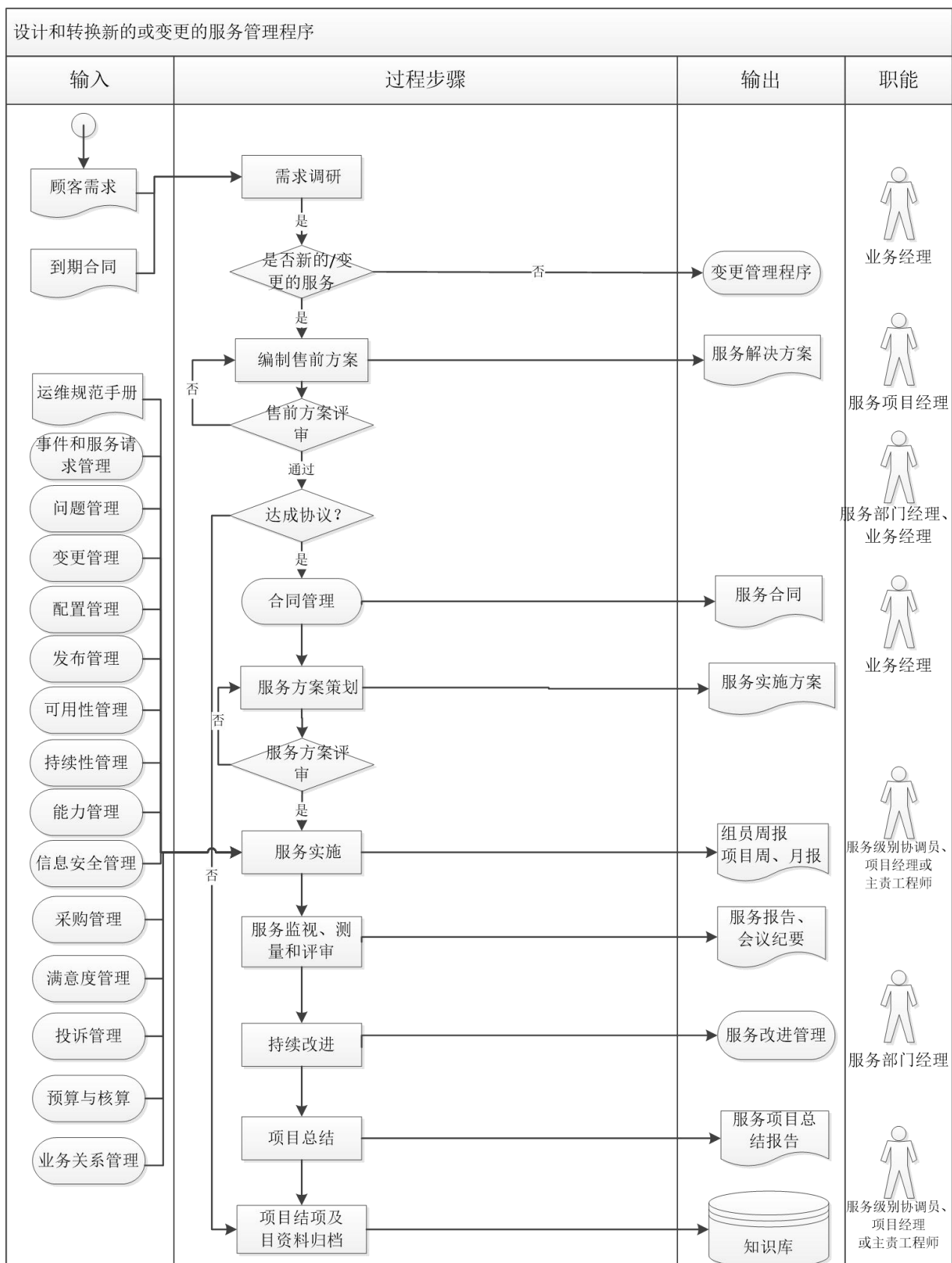
4.5 运维服务专员即服务协调员

- 负责服务热线的接听和协调；

4.6 市场部

- 负责服务合同的归档、管理工作；
- 负责公司相关规章制度的建立与督促；

5 设计和转换新的或变更的服务流程图



6 过程描述

6.1 新增、变更服务

项目经理或者市场人员通过对服务需求的识别和分析，确认新增或变更服务。

6.2 服务实施方案

6.2.1 项目经理根据服务级别管理流程产生的服务规范和服务目录，以及服务合同、服务需求说明书等，编写《服务实施方案》，当客户服务需要第三方供应商或承包商支持的时候，则向行政部提出采购需求，当需要公司其他部门支持时，通过签订《运营级别协议(OLA)》达成统一意见后共同实施项目。

6.2.2 参照本体系文件《服务级别管理程序》。

6.3 服务解决方案评审

6.3.1 《服务解决方案》编写完成后，提交到技术部主任、市场经理、公司领导，进行审核。

6.4 服务实施

6.4.1 服务实施是运维服务专员、项目经理及一线、二线支持人员运用各个服务管理流程，完成服务计划的过程，目标是服务级别协议，体现形式是形成服务记录、日报、月报、项目结项报告和会议纪要。

6.4.2 相关具体要求参照本体系文件：《事件流程管理程序》、《服务请求管理程序》、《问题管理程序》、《配置管理程序》、《发布和部署管理程序》、《服务连续性和可用性管理程序》、《能力管理程序》、《信息安全事件管理规范》以及《服务报告管理程序》。

6.5 服务监视、测量和评审

6.5.1 对服务实施过程（各管理流程）的执行结果进行有效的测量、监视和审查，重点关注服务质量、客户满意度、服务报告等方面的内容。

6.5.2 主责工程师内部检查，每月提供一线支持工作汇报：

- 对各项服务指标的统计、汇总、汇报服务中存在的问题；
- 投诉处理；
- 回访情况；
- 根据汇报情况，下达整改任务；
- 传达公司会议精神。

6.6 持续改进

6.6.1 为了不断提高客户满意程度和服务管理水平，市场部、技术部应积极识别持续改进的机会并运用《服务改进管理程序》予以实施。

6.6.2 持续改进的输入信息包括：

- 相关部门内部检查的结果；
- 日常服务过程中出现的问题；

- 内部审核和管理评审需要解决的问题；
- 服务的绩效和目标等。

6.6.3 具体要求参照本体系文件《服务改进管理程序》。

6.7 服务总结

6.7.1 项目经理据达成的服务合同的期间，完成一个服务周期（通常一年为期限），总结客户服务经验，提出客户服务存在的主要问题，形成项目结项总结报告（即年度服务报告），提交到服务部门经理处进行审核，并提交公司总经理。

7 相关文件

- 7.1 服务级别管理程序
- 7.2 事件和服务请求管理程序
- 7.3 问题管理程序
- 7.4 变更管理程序
- 7.5 配置管理程序
- 7.6 发布和部署管理程序
- 7.7 服务连续性和可用性管理程序
- 7.8 能力管理程序
- 7.9 信息安全事件管理规范
- 7.10 服务报告程序

8 相关记录

- 8.1 服务需求说明书
- 8.2 服务解决方案
- 8.3 服务实施方案
- 8.4 服务报告

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务报告管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的和范围.....	4
2 术语和定义.....	4
3 过程要求.....	4
3.1 过程负责人.....	4
3.2 主要输入.....	4
3.3 主要输出.....	4
3.4 过程重要控制点.....	4
3.5 过程测量指标.....	5
4 职责权限.....	5
4.1 项目经理（可以是主责工程师兼顾）.....	5
4.2 服务部门经理.....	5
4.3 业务经理.....	5
5 服务报告流程.....	5
6 过程描述.....	6
6.1 识别报告要素.....	6
6.2 收集分析报告数据.....	6
6.3 编写服务报告.....	6
6.4 服务报告评审.....	7
6.5 提交服务报告.....	7
7 相关文件.....	7
8 相关记录.....	8

1 目的和范围

1.1 为有效沟通和制定决策编制可靠的、准确的并达成一致的报告。确保已经取得的服务需求和服务级别协议能够得以评价和计量，以及在必要时进行持续改进。

1.2 本程序适用于客户服务所覆盖的所有部门。

- 约定并记录用户和内部管理者对服务报告的要求；
- 服务报告包含了该服务中可测量指标，提供当前和历史的分析、纠正和预防措施等内容。

2 术语和定义

术语	定义
服务报告	服务报告有以下几种类型，至少应编写一种报告，涵盖所有报告为优： ➤ 反应性报告，即报告已经发生了的客服现状；例：月度、年度服务报告。 ➤ 前置性报告，即对重要事故进行预警，由此保障可以提前采取预防性措施（如即将发生的违反 SLA 的行为）；例：发现问题的反馈报告。 ➤ 预先计划报告，即报告计划的活动；例：巡检服务计划。

3 过程要求

3.1 过程负责人

项目经理（可以是主责工程师兼顾）

3.2 主要输入

输入	来源
服务级别协议	跟客户签订合同或客户需求
其它服务需求	收集分析其他服务需求的数据和指标

3.3 主要输出

输出	去向
服务报告	把经过分析的数据，编写出 IT 服务报告，提交审核
评审后的服务报告	公司备案存档

3.4 过程重要控制点

- 收集、分析服务报告数据，数据来自各服务管理流程。基础数据来源于表单记录及日报表数据的汇总。

3.5 过程测量指标

- 《服务报告》的及时性和符合性。

4 职责权限

4.1 项目经理（可以是主责工程师兼顾）

- 负责报告管理流程；
- 编写《服务报告》，并发给服务部门经理；
- 人员组成：确定的项目组成员。

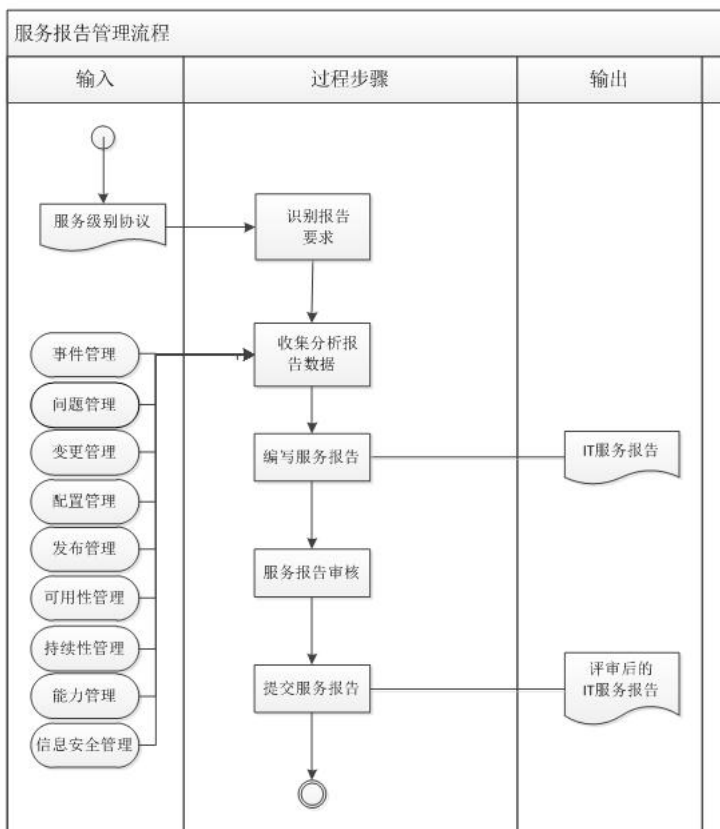
4.2 服务部门经理

- 监控各流程的测量指标；
- 审核《服务报告》。

4.3 业务经理

- 协助服务项目经理根据客户意项或需求提供的响应性技术方案；
- 根据客户反馈协助项目经理更新、修改已有的响应性技术方案；
- 与有关方面协商谈判、并负责签订和维护 SLA；
- 参与项目的回访，并对 IT 服务的运作绩效进行反馈，在必要的时候采取改进措施。

5 服务报告流程



6 过程描述

6.1 识别报告要素

根据服务级别协议上的要求，项目经理要识别出在服务报告中需要提供的数据和度量指标。

6.2 收集分析报告数据

项目经理在服务中及时收集以上识别出来的数据和指标，并进行相关的趋势、可用性、持续性等分析。

6.3 编写服务报告

6.3.1 项目经理把经过分析的数据，按照固定的格式和形式，编写出《服务报告》。反应性服务报告至少包括：

- 服务交付过程中解决事件过程记录；
- 与服务级别目标相对应的绩效；
- 工作量特征，包括工作量和周期性变化；
- 与 ISO/IEC 20000-1:2018 本部分要求、服务管理体系(SMS)要求或服务需求相对应识别出的不合格以及对应的原因；

- 趋势信息；
- 客户满意度测量、服务投诉和对满意度测量和投诉的分析；
- 有关重大事件信息，至少包括重大事故、部署新的或变更的服务和触发业务连续性计划；
- 服务提供方应基于服务报告的发现做出决策并采取措施。协定的措施应与相关方沟通。

6.3.2 前置性报告至少包括：

- 引发前置性问题思考的原因
- 与服务级别目标会发生差距的预测；
- 工作量特征，包括工作量和周期性变化；
- 与 ISO/IEC 20000-1:2018 本部分要求、服务管理体系(SMS)要求或服务需求相对应识别出的不合格以及对应的原因；
- 趋势信息；
- 有关重大事件信息，至少包括重大事故、部署新的或变更的服务和触发业务连续性计划
- 服务提供方应基于服务报告的发现做出决策并采取措施。协定的措施应与相关方沟通。

6.3.3 预先计划报告至少包括：

- 对未来的计划，包括工作量，变更计划，未来可能发生的事件的描述；
- 与服务级别目标相对应的绩效；
- 工作量特征，包括工作量和周期性变化；
- 与 ISO/IEC 20000-1:2018 本部分要求、服务管理体系(SMS)要求或服务需求相对应识别出可能出现不合格以及对应解决方案；
- 趋势信息；
- 有关重大事件信息，至少包括重大事故、部署新的或变更的服务和触发业务连续性计划；
- 服务提供方应基于服务报告的发现做出决策并采取措施。协定的措施应与相关方沟通。

6.4 服务报告评审

项目经理完成《服务报告》后，将报告提交到服务部门经理评审，遇特殊情况，需提交给公司主管领导审核。

6.5 提交服务报告

经服务部门经理审核后，提交公司管理层及客户。

7 相关文件

7.1 事件流程管理程序

7.2 问题管理程序

7.3 变更管理程序

7.4 发布和部署管理程序

7.5 配置管理程序

7.6 服务连续性和可用性管理程序

7.7 能力管理程序

8 相关记录

8.1 服务级别协议

8.2 服务报告

思特沃克软件技术（北京）有限公司

服务改进管理程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

目 录

1 目的和范围.....	4
2 术语和定义.....	4
3 过程要求.....	4
3.1 过程负责人.....	4
3.2 主要输入.....	4
3.3 主要输出.....	4
3.4 过程重要控制点.....	4
3.5 过程测量指标.....	4
4 职责权限.....	5
4.1 服务部门经理.....	5
4.2 服务级别协调员.....	5
4.3 各流程负责人.....	5
5 服务改进流程.....	5
6 过程描述.....	6
6.1 识别、定义度量项.....	6
6.2 确定度量项基准和目标.....	7
6.3 搜集数据.....	7
6.4 分析数据，寻找差距.....	7
6.5 确定服务改进措施.....	7
6.6 服务改进实施.....	7
6.7 改进监控.....	7
6.8 改进关闭.....	7
7 相关文件.....	7
8 相关记录.....	7

1 目的和范围

1.1 本程序对服务改进管理过程进行了说明，以达到以下目的：

- 识别客户服务工作中存在的问题，并提出整改措施；
- 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；
- 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。

1.2 本程序适用于客户服务所覆盖的所有部门。

1.3 本程序适用的客户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。

2 术语和定义

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。

3 过程要求

3.1 过程负责人

服务部门经理

3.2 主要输入

输入	来源
管理评审、内部审核结果	当公司 ISO/IEC 20000-1:2018 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	部门一般每月安排一次例会，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	销售部进行满意度调查后的分析结果。

3.3 主要输出

输出	去向
服务质量改进报告	服务部门经理
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

3.4 过程重要控制点

3.4.1 识别、定义度量项：识别服务实施过程中的问题和差距。

3.4.2 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。

3.5 过程测量指标

3.5.1 本过程输出记录：服务改进所取得的业绩

4 职责权限

4.1 服务部门经理

- 制定必要的服务改进计划和程序；
- 审阅服务报告，识别出改进意见；
- 采取纠正和预防措施以满足客户服务的持续改进；
- 定期进行服务改进评审并适时召开部门会议；
- 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；
- 负责授权改进计划；
- 组织讨论与改进措施相关的问题；
- 监控改进，确保改进顺利进行；
- 协助服务策划。

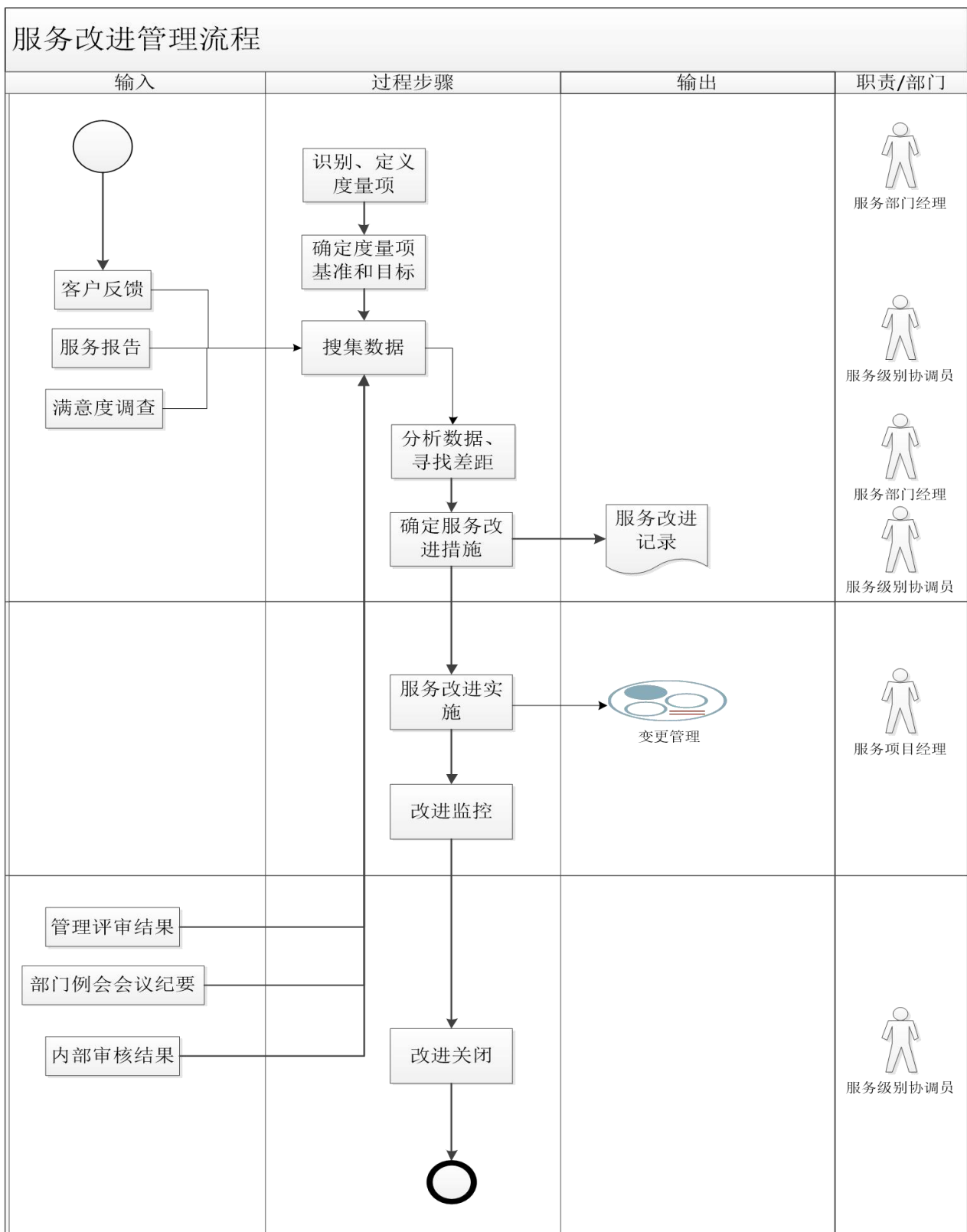
4.2 服务级别协调员

- 根据技术部制定的改进计划具体实施；
- 收集各流程中的过程测量指标。

4.3 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。

5 服务改进流程



6 过程描述

6.1 识别、定义度量项

6.1.1 服务部门经理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。

6.2 确定度量项基准和目标

6.2.1 服务部门经理明确需要改进的问题，建立各度量项的基准和改进的目标。

6.3 搜集数据

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

6.3.2 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。

6.4 分析数据，寻找差距

6.4.1 服务级别协调员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。

6.5 确定服务改进措施

6.5.1 服务部门经理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《服务质量改进报告》。

6.6 服务改进实施

6.6.1 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。

6.7 改进监控

6.7.1 服务级别协调员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。

6.7.2 如果服务已经达到改进的效果，服务项目经理填写《服务质量改进报告》的验证信息。

6.8 改进关闭

6.8.1 改进方案实施结束后，进入下一个服务改善循环。

7 相关文件

7.1 变更管理程序

7.2 内审控制程序

7.3 管理评审程序

8 相关记录

8.1 服务质量改进报告

文件编号：ITSMS-P22 (A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

纠正和预防措施控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

采取有效的改进、纠正和预防措施，实现管理体系的持续改进。

2 适用范围

改进、纠正和预防措施的制定、实施与验证的所有过程。

3 职责

3.1 行政部：负责对公司管理体系的策划，当出现存在或潜在的问题时发出相应的《纠正和预防措施计划》，并跟踪验证实施效果。

3.2 行政部：负责对软件开发、软件运维服务持续改进的策划，并实施相应的改进、纠正和预防措施。

3.3 管理者代表：负责监督、协调改进、纠正和预防措施的实施。

4 程序

4.1 不符合及潜在不符合的信息来源

- a) 体系管理内外部检查中的不合格或不符合信息；
- b) 顾客反馈的信息；
- c) 信息技术服务管理体系内外部审核及管理评审中出现的不符合项；
- d) 监测测量过程中出现的不符合；
- e) 相关法律法规、标准变更引起的不符合；
- f) 员工在运维服务中发现的不符合；
- g) 数据分析时发现的潜在不符合；
- h) 其他不符合方针、目标及信息技术服务管理体系要求的情况。

4.2 纠正措施

4.2.1 在采购及供应商管理或过程审核的过程中发现不合格或不符合时，由行政部制定《纠正和预防措施计划表》，经部门总监批准后，发至责任部门。

4.2.2 内审中发现不符合时，由内审组填写《不符合项报告》。

4.2.3 各部门应针对本部门的不符合，根据调查结果，分析原因，纠正已发生的不符合，制定相应的纠正措施及实施方案，并预防不符合的再次发生。

4.2.4 责任部门在制定措施时，必须明确应达到的目标，具体实施方案，谁负责实施，完成期限等。

4.3 预防措施

4.3.1 当发现潜在不符合时，由行政部制定《纠正和预防措施计划表》，经部门总监批准后，发至责任部门。

4.3.2 责任部门分析原因，制定相应的预防措施及实施方案，以预防潜在不符合的发生。

4.3.3 责任部门在制定措施时，必须明确应达到的目标，具体实施方案，谁负责实施，完成期限等。

4.4 措施的实施

责任方应按照方案认真实施，并在规定时间内完成；如确因客观因素无法按时完成的，需书面报告管理者代表批准。必要时上报行政部协商解决。

4.5 跟踪和监督

4.5.1 内外部审核及管理评审中发现的不符合，措施完成后由行政部组织验证。

4.5.2 每年管理评审之前，行政部编制改进措施实施情况报告，记录各次措施的发出时间、责任部门、完成时间及验证结果。逾期未能完成者，要报告管理者代表，组织责任部门进行原因分析，再次限期完成。

4.5.3 由改进和纠正措施引起的对体系文件的任何更改，按《文件控制程序》执行。

4.5.4 重要改进和纠正措施的相关记录应作为下次管理评审的输入之一。

5 相关文件

《文件控制程序》

6 记录

《纠正和预防措施计划表》

7 附件

无

思特沃克软件技术（北京）有限公司

内审控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

验证本公司管理活动和有关结果是否达到了规定的要求，确保管理体系运行得到有效实施、保持和改进。

2 范围

适用于公司管理体系的内部审核。

3 职责

3.1 总经理负责批准《年度内部审核实施计划》。

3.2 管理者代表

- a) 负责审核《年度内部审核实施计划》；
- b) 组建内部审核组；
- c) 协调和监督内部审核的实施；
- d) 负责批准《公司管理体系内审报告》和《内审不符合报告》；
- e) 协调或仲裁纠正措施实施中部门与部门之间出现难以解决的争执问题。

3.3 审核组长负责

- a) 组织编制《年度内部审核实施计划》并组织实施；
- b) 分配审核任务到每个审核组员，并审核《内审检查表》的编制和记录；
- c) 编制《公司管理体系内审报告》；

3.4 行政部负责内部审核的管理，协助管理者代表组织实施内部管理体系审核活动。

3.5 受审部门负责制定本部门出现的不合格项的纠正措施计划并组织实施。

4 工作程序

4.1 审核策划

4.1.1 行政部需结合上一年内外审的结果和现有情况，编制《年度内部审核实施计划》，管理者代表负责审批，并监督整个审核活动。

4.1.2 内部审核每年至少举行一次，根据公司的实际情况，对薄弱部分或易出现问题的环节应开展不定期审核，并增加审核力度。

4.1.3 行政部制定《年度内部审核实施计划》须经管理者代表批准后，并提前 3-5 天通知到各受审核部门。

4.1.4 确定受审核部门时，应注意避开生产高峰期，审核安排也应根据被审核活动的具体情况而作相应调整。

4.1.5 内部审核实施计划内容一般包括：

- a) 审核目的、范围、依据；
- b) 审核日期、审核组长、内审员；

c) 审核日程安排。

4.1.6 编制审核计划时应注意全年的审核必须覆盖公司管理体系的所有要素和管理手册要求的所有部门。

4.1.7 审核员应根据审核计划中涉及到的管理体系控制要素，依据 ISO/IEC 20000-1:2018 标准及公司管理手册、程序文件、工作文件及相关法律法规的要求编制《内审检查表》。

4.2 内部审核的实施

4.2.1 首次会议，由审核组长布置具体审核项目，并要求被审核部门做好准备。

4.2.2 审核员按照计划内容，并依据《内审检查表》及相关标准、文件进行现场审核。

4.2.3 审核时可根据被审核活动的具体情况而作相应调整。

4.2.4 审核员审核时要通过问、看、查等方式寻找客观证据，并将客观事实记录在《内审检查表》中，当出现不符合项时，应填写书面不符合报告，报告经管理者代表批准后，发放至责任部门。

4.2.5 不符合报告的内容包括：

- a) 不符合事实描述；
- b) 不符合类型判别；
- c) 不符合原因分析；
- d) 采取的纠正措施；
- e) 纠正措施的效果验证。

4.2.6 完成内部审核后，审核员须将各自检查审核资料及记录进行整理，写出所负责范围的审核情况小结，并由审核组长汇总。

4.2.7 召开末次会议，由审核组长对整个审核情况进行报告，并宣读不符合报告，并提出纠正措施要求。

4.2.8 由审核组长编制审核报告，审核报告一般包括以下内容：

- a) 审核目的、依据、范围、时间、审核小组成员；
- b) 审核综述；
- c) 体系评价；
- d) 审核报告发放范围。

4.2.9 经内部管理管理体系审核，决定需对公司管理手册、程序文件进行修改时，由审核组长整理各部门提出的修改意见或建议，按《文件控制程序》执行。

4.3 纠正措施的实施、验证

4.3.1 不符合报告所填写的不符合事实、原因分析、纠正措施、完成日期等必须经责任部门领导签字认可后实施。

4.3.2 行政部按照完成日期进行跟踪，对措施的效果进行验证，并签署验证意见。

4.4 临时性审核

4.4.1 当有下列情况发生时，由管理者代表决定增加临时性审核：

- a) 管理评审会议提出需要增加临时性审核；
- b) 签订重大项目合同，有必要对公司进行管理体系保证能力评价时；
- c) 公司内部组织机构或管理体系文件有较大变动，需要验证管理体系的符合性、有效性、适宜性时；
- d) 当出现重大的质量、信息安全事故，需对管理体系有效性进行检查时。

4.4.2 临时性审核可以由公司任何部门的领导书面提出，经管理者代表同意后，审核的要求及实施仍按本程序规定执行。

4.5 归档

下列内审资料由行政部负责收集、整理和归档：

年度内部审核实施计划、内审检查表、内审不符合报告、建议改进项报告及公司管理体系内审报告。

5 相关文件

记录控制程序

6 记录

《年度内部审核实施计划》

《公司管理体系内审报告》

《内审不符合报告》

《内审检查表》

《首次会议记录》

《末次会议记录》

文件编号：ITSMS-P24(A/0)

受控状态：

受 控

思特沃克软件技术（北京）有限公司

管理评审控制程序

文档状态	☐ 草稿 ☒ 发布 ☐ 修订
版 次	A/0
编 制 人	行政部
审 核 人	刘尧
批 准 人	张松
发布日期	2022 年 8 月 1 日
实施日期	2022 年 8 月 1 日

文件更改记录

变更日期	版本	变更说明	编写	审核	批准
2022 年 8 月 1 日	A/0	初始版本	行政部	刘尧	张松

1 目的

对公司管理体系的运行情况进行评审，包括评价方针（信息技术服务管理方针）、目标（信息技术服务管理目标）及管理体系改进的机会和变更的需要，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

2 范围

适用于本公司对管理体系的管理评审。

3 职责

3.1 总经理负责

- a) 批准管理评审计划；
- b) 主持管理评审会议；
- c) 审批管理评审报告；
- d) 解决管理评审中出现的重大问题。

3.2 行政部负责

- a) 编制管理评审计划；
- b) 编制管理评审报告；
- c) 组织管理评审工作；
- d) 准备评审文件，发送管理评审会议通知；
- e) 做好评审会议记录及编制评审报告发放清单；
- f) 评审后跟踪和检查各部门对纠正和预防措施实施情况。

3.4 其他部门负责

- a) 准备本部门工作评审所需要的有关资料；
- b) 落实评审中提出的纠正和预防措施。

4 工作程序

4.1 管理评审周期的确定

管理评审工作每年至少进行一次，两次评审的时间间隔不能超过 12 个月。

当出现下列情况之一时，总经理可决定适时进行评审：

- a) 公司组织机构、产品范围发生重大变化时；
- b) 管理体系需作重大调整时；
- c) 国家有关信息技术服务的政策、标准及法律法规和相关要求发生较大变更时；
- d) 发生重大信息安全、信息技术服务事故时；
- e) 顾客有严重问题投诉或连续投诉时；
- f) 第二、三方审核前；
- g) 内部审核出现严重不符合时。

4.2 管理评审的内容

- a)公司方针和目标的实现情况；
- b)客户的反馈信息；
- c)服务要求的符合性、过程绩效及服务效果与客户需求 and 期望之间的差别；
- d)纠正措施和预防措施的状况；
- e)以往管理评审的跟踪措施；
- f)经测量、分析和策划可能影响管理体系的变更；
- g)对公司管理体系改进的建议；
- h)内审和外审的结果；
- i)根据体系的不同需要加入其他评审内容。

4.3 管理评审的形式

管理评审一般采用会议评审形式，必要时也可采用现场检查验证。

4.4 管理评审的准备

4.4.1 行政部根据总经理决定的评审日期及内容编制评审计划，包括评审目的、评审依据、评审内容、评审议程、需提供的资料、参与评审人员等，并在评审前一周内以书面形式报管理者代表审核，经总经理批准后分发至相关部门。

4.4.2 各相关部门依据管理评审计划要求，结合本部门的实际情况，准备汇报材料，经单位负责人签字确认后提前报送行政部。各部门需准备的材料包括但不限于本程序文件 4.9 条所列内容。

4.4.3 行政部负责进行评审材料的收集汇总，并将汇总的评审材料报管理者代表审核确认。

4.5 管理评审的实施

4.5.1 总经理主持管理评审会议，评审计划中所拟参与评审人员准时参与。

4.5.2 管理者代表报告管理体系运行情况。

4.5.3 参加会议人员对计划规定内容进行逐项评审，并决定体系及过程改进、与顾客要求有关的产品改进、资源要求等有关措施。

4.5.4 总经理对所涉及的评审内容及讨论分析结果作出综合评价，特别是体系的薄弱环节，对评审后的改进活动提出明确要求。

4.5.5 评审结论

总经理在以上评审基础上作出评审结论，并对评审后的改进活动提出明确要求。评审结论应包括以下几个方面：

- a) 管理体系是否得到有效运行和实施，管理体系、方针、目标的适宜性是否得到满足，以及针对存在的不符合情况应提出相关的决定和措施。

b)供方服务、信息安全和运维服务质量状况是否满足顾客的要求，未达到顾客要求的或顾客有新要求的，是否应制定相关的措施。

c) 管理体系运行的资源是否充分、适宜，若资源不够充分或改进引起的资源需求，是否应制定相关措施和做出有关决定。

4.5.6 在进行管理评审时，行政部负责做好会议记录和签到。

4.6 管理评审的报告

由行政部在管理评审会议结束后一周内依据管理评审会议记录编制《管理评审报告》，报管理者代表审核，总经理批准。

4.7 纠正预防措施的实施和验证

4.7.1 各部门依据《管理评审报告》的内容，对本部门需要整改的方面进行计划研究，并制定相应措施，予以整改。当纠正措施涉及两个以上的部门或资源条件发生改变时，由管理者代表进行协调。

4.7.2 行政部根据评审结果对各部门纠正预防措施的实施情况组织验证，按《改进及纠正控制程序》执行。

4.8 管理评审产生的相关记录由行政部存档管理，包括管理评审计划、评审前各部门准备的评审材料、管理评审会议记录及管理评审报告等。

4.9 归档

下列管理评审资料由行政部负责收集、整理和归档：

- a) 管理评审计划、管理评审记录、管理评审报告；
- b) 实施管理评审决定的情况。

5 相关文件

记录控制程序

改进及纠正控制程序

6 记录

管理评审计划

管理评审输入资料

管理评审会议记录

管理评审报告

管理评审改进计划