
第六章 IT 服务运营管理

(模拟题)

1、人员连续性管理活动可以分为预防性活动和被动性活动，其中被动性活动不包含（）

- A、岗位交接及培训
- B、面向客户及服务团队进行人员更换说明
- C、人员连续性安全管理
- D、识别能力发展曲线

2、人员绩效管理的活动不包括（）

- A、绩效考核成果报告
- B、绩效考核成果分析
- C、基于绩效考核分析的改进
- D、绩效考核计划制订

3、以下关于知识管理的说法，错误的是（）

- A、IT 服务项目知识的提取和获取一般是在项目内部和项目外部两方面进行的。
- B、项目知识共享分对内共享和对外共享两种
- C、在知识保留、归档及入库时，先根据知识的分类进行分级工作，知识入库时应按照分类进行保存
- D、知识入库时要进行审核性工作，审核以后就不需要再进行评审了

4、服务台在 IT 服务运营中的主要工作不包括（）

- A、响应呼叫请求
- B、发布信息
- C、人员考核
- D、基础设施监控

5、备件管理的活动不包括（）

- A、备件申请
- B、采购
- C、到货入库
- D、修理

6、配置管理流程须确保供方维护运行维护服务对象的必要记录，并保证配置数据的可靠性和时效性，关联支持其他服务过程。在 IT 服务运营中应充分执行的事项不包括（）

- A、对配置项进行识别、记录、更新
- B、对配置数据库进行管理与维护
- C、对配置项进行审计
- D、制定配置管理计划

7、在进行技术研发预算的过程中，采用在启动时，将大化小，逐步地去完成项目，让项目具备整体规划，在后续的项目中可预留一部分费用，对之前已完成的工作根据新的需求和变化进行调整，这种方法是（）

- A、增项预算
- B、零基预算
- C、固定预算法
- D、弹性预算法

8、建立保密制度，做好保密性工作，是为了解决（）

- A、知识私有化风险
- B、知识共享的风险
- C、持续性风险
- D、知识管理工具使用风险

9、以下关于服务报告管理的说法，错误的是（）

- A、服务报告管理流程须确保供方通过及时、准确、可靠的报告与需方建立有效的信息沟通，为双方管理层提供决策支持
- B、应建立、审批、分发服务报告
- C、需要进行服务报告过程的完整性、服务报告的及时性、准确性的管理
- D、服务报告不需要进行归档，提交给客户就好

10、下列不属于人员能力评价管理活动的是（）

- A 建立岗位职责的能力需求说明书
- B 建立人员能力现状评估
- C 建立人员能力现状的差异分析

D 绩效考核的成果分析

11、关于事件管理的根本目标，下面哪一个选项是最准确的

- A. 尽快解决 IT 环境中出现的事件
- B. 尽快恢复向业务提供的协定服务或响应服务请求，保持 IT 服务的稳定性
- C. 尽快解决 IT 环境中出现的事件，尽快恢复向业务提供的协定服务或响应服务请求，保持 IT 服务的稳定性
- D. 查明事故或问题产生的根本原因，制定解决方案和防止事故再次发生的预防措施

12、下列哪项是常见运营管理中人员要素的考核指标

- A. 客户满意度
- B. 服务台一次派单成功率
- C. 事件解决率
- D. 人员招聘达成率

13、对问题管理描述正确的是（ ）。

- A.问题管理流程须确保供方具有检测事件、尽快解决事件的能力
- B.问题管理流程须确保供方通过识别引起事件的原因并解决问题，预防同类事件重复发生
- C.问题管理流程须确保维护运行维护服务对象的必要记录
- D.问题管理流程须确保供方通过管理、控制变更的过程、确保变更有序实施

14、在人员要素管理中，人员要素风险控制涉及许多内容，下面（ ）不是服务运营管理中的人员要素风险控制项。

A.人员连续性问题 B.负面情绪 C.软件开发过程指标 D.考核指标不明确

15、在资源要素管理中，涉及多种资源类别，下面（ ）不属于资源要素管理类别。

A.服务台管理与评价 B.服务报告管理 C.备品备件管理 D.知识管理

16、在资源要素管理中，工具管理是其主要管理内容，其中工具的基本运营管理中不包括下面选项中的（ ）。

A.保持稳定性，按生产系统管理 B.挑选合适的员工进行日常维护
C.适时的改进 D.不断进行工具测试

17、在 IT 服务运营管理阶段，人员连续性管理分为预防性活动和被动性活动，（ ）属于被动性活动。

- ① 运维工程师小张离职后及时清理他的相关账号
- ② 每月 3 号开展内部技术交流会，将成果转化为知识库条目
- ③ 为服务器运维工程师配备一名徒弟，在三个月后考核徒弟技能达标情况
- ④ 因某网络工程师出国参加 3 周的培训，与客户协商更换该网络工程师

A. ①② B. ②③ C. ②④ D. ①④

18、知识管理是资源要素管理的重要组成部分，以下关于知识管理的描述，不正确的是（ ）。

- A. 知识管理应包括知识的获取、共享、保留（归档）和评审
- B. 对知识库的知识要从时效性、安全性、一致性三方面进行全面评审
- C. 知识入库时应按照分类进行保存，知识地图也是一种好的分类方式
- D. 隐性知识很难转化成显性知识，解决方法是把知识管理融入到日常工作过程中

19、A 公司为某数据中心提供网络设备运维服务，开发部署了一套网络监控工具，运行过程中发现告警过多需要改进，IT 服务项目经理依据改进需求重新进行了技术研发规划，并严格按照增量预算方式进行费用管理，他做的这些工作属于（ ）阶段的工作内容。

- A. IT 服务规划设计的服务需求识别
- B. IT 服务部署实施的资源要素部署实施
- C. IT 服务运营管理的技术要素管理
- D. IT 服务持续改进的服务测量

20、在 IT 服务运营管理过程中，要对运行维护服务过程进行安全管理，以保证信息的保密性、完整性和（ ）。

- A. 可审计性
- B. 可靠性
- C. 可用性
- D. 可维护性

21、（ ）发生时，服务台必须启动事件升级程序。

- ①服务器宕机时长超过了服务级别协议（SLA）规定的停机时间
- ②因为无法预料的情况增加了备份失效对业务的影响
- ③受事故影响的用户数比最初预计的数量大 3 倍以上
- ④工程师反馈说短时间内无法找到服务器宕机的根本原因

- A. ①②③④
- B. ①②③
- C. ②③④
- D. ①③④

22、服务运营过程中，对硬件设备进行监控时，监控内容不包括（44）。

- A. 服务器电源工作情况
- B. 设备软件配置变动审计
- C. 储存介质空间使用情况
- D. 进程状态

23、知识管理包括系统规划与管理师对知识的管理过程，以下对过程顺序描述正确的是（ ）

①获取 ②保留 ③评审 ④共享

A. ①②③④ B. ①④②③ C. ③①②④ D. ①③④②

24、下列不属于知识管理的关键成功因素的是（ ）

A. 知识识别与分类是否准确

B. 考虑知识的知识的利用率及各类知识的比重

C. 注意知识的不可更新性

D. 知识新增数量与事件、问题发生数量的对比关系

25、下列不属于运营阶段技术成果的运行与改进的内容是（ ）

A. 技术手册的发布

B. 对技术成果进行培训和知识转移

C. 对技术成果的内容进行演练或推演

D. 对技术成果进行优化和改进

26、下列不属于容量管理的内容的是（ ）

A. 必须产生、维护一个能力计划

B. 容量管理必须满足业务需求

C. 监控服务能力、调整服务绩效、提供足够能力的方法、步骤和技术必须被明确

D. 须确保服务提供者在任何时间都有足够的能力来满足当前的需求不需要考虑未来的客户业务需求

27、以下阶段在整个 IT 服务生命周期中时间比重最大的阶段是（ ）

A. 服务规划

-
- B. 服务转换
 - C. 服务运营
 - D. 服务持续改进

28、只有获得修改基础架构的授权，配置管理数据库的数据才能被修改。下面哪个流程能给与这样的授权？

- A、 变更管理
- B、 配置管理
- C、 事故管理
- D、 服务级别管理

29、因为过失，一个用户的声卡被新声卡替换，为了便于将来参考，哪个 ITIL 流程用来记录这块不同生产厂商的新声卡？

- A 变更管理
- B 配置管理
- C 事故管理
- D 问题管理

30、容量管理必须满足业务需求不包括（ ）

- A. 当前的和未来的容量和性能需求
- B. 服务升级时间、 阔值和成本
- C. 对计划的服务升级、变更请求、新技术和新技能对能力所产生的作用的评估
- D. 业务服务的连续性

试题二（19 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

王先生加入一家新成立的大型企业担任 CIO，企业刚完成主要 IT 系统的建设，逐步进入稳定维护期，需要王先生尽快组织建立成熟的服务运营管理体系，对相关工作提供科学合理的考核管理。

王先生借鉴了成熟的 ITSS 服务标准，根据管理要素分别组织了不同的工作小组，包含过程组、备件管理组等。过程组经过多轮学习内训，充分理解了各个流程模块的管理要求，并采购了相关工具。备件管理组设计了完整的管理流程，确保对服务的支持。

在王先生的带领下，经过大家努力，不但在一年内建立起全面完整的服务运营管理体系，还在各项关键指标有了不俗的成绩。

以下是工作过程中收集的部分指标信息：

序号	指标信息
1	关键岗位人员储备 2 人，关键岗位人员数量 8 人
2	实际招聘人数 4 人，计划招聘人数 4 人
3	人员绩效考核合格 15 人，被考核人数 17 人
4	抽检备件完好数 230 件，抽检备件数 256 件
5	服务台共派单 112 件，退回 2 件
6	服务台共录单 112 件，不完整 1 件
7	SLA 达成事件总数 108 件，事件总数 120 件
8	服务报告按时提交 6 份，服务报告总数 6 份
9	事件成功解决 118 件，已关闭事件 119 件
10	共安排实施变更 15 次，回退 1 次
11	共安排实施发布 4 次，回退 0 次

【问题 1】（8 分）

请简要说明王先生建立运维运营体系过程中，需要考虑哪些关键管理要素？并针对每一要素给出所包含的至少 2 个管理点。

【问题 2】（5 分）

备件管理是确保服务如约定完成的重要手段，请指出在备件管理过程中主要包括哪些活动？

【问题 3】（6 分）

请根据案例给出的相关数据，计算如下指标：

- (1) 人员招聘达成率
- (2) 备件可用率
- (3) 服务台派单成功率

-
- (4) SLA 达成率
 - (5) 事件解决率
 - (6) 变更成功率

阿诺qq: 2308432310

参考答案

1、【答案】D

【解析】本题考察的是人员连续性管理活动的内容，建议掌握。

识别能力发展曲线是预防性的活动。

2、【答案】D

【解析】本题考察的是人员绩效考核活动的内容，建议掌握。

人员绩效管理的活动：（1）绩效考核成果报告（2）绩效考核成果分析（3）基于绩效考核分析的改进

3、【答案】D

【解析】本题考察的是知识管理的内容，建议掌握。

知识入库时要进行审核性工作，入库后还需要定期进行知识的评审，以保证的知识的有效性和知识的整合度。

4、【答案】C

【解析】本题考察的是服务台的工作内容，建议掌握。

服务台在 IT 服务运营中的主要工作如下：

（1）响应呼叫请求（2）发布信息（3）供应商联络（4）运营任务（5）基础设施监控

5、【答案】D

【解析】本题考察的是备件管理的内容，建议掌握。

备件管理是确保服务如约定完成的重要手段，主要活动如下：

（1）备件申请（2）采购（3）到货入库（4）领用（5）报废。

6、【答案】D

【解析】本题考察的是配置管理的内容，建议掌握。

配置管理流程须确保供方维护运行维护服务对象的必要记录，并保证配置数据的可靠性和时效性，关联支持其他服务过程。在 IT 服务运营中应充分执行以下事项。

(1) 对配置项进行识别、记录、更新

(2) 对配置数据库进行管理与维护。

(3) 对配置项进行审计。

(4) 对如下关键指标进行管理：配置管理过程的完整性，配置数据的准确、完整、有效、可用、可追溯，配置项审计机制的有效性。

7、【答案】A

【解析】本题考察的是预算的方法，建议掌握。

根据题干中描述的定义，可以知道是增量预算，另外，零基预算是什么定义，也需要掌握

8、【答案】B

【解析】本题考察的是知识管理中可能遇到的风险，建议掌握。

根据题干中描述，可以知道应该是共享方面的，在进行共享的时候，要注意保密

9、【答案】D

【解析】本题考察的是服务报告管理的内容，建议掌握。

服务报告需要进行归档。

10、【答案】D

【解析】人员能力评价与管理的活动：（1）建立岗位职责的能力需求说明书。（2）建立人员能力现状评估和差异分析表，所以 D 不属于

11、【答案】C

【解析】事件管理须确保供方具有检测事件、尽快解决事件的能力。其活动包括：对事件进行受理与处理、对事件进展进行监控与跟踪、对事件进行升级、进行事件满意度调查、完成事件报告

12、【答案】D

【解析】常见运营管理中人员要素的考核指标：关键人员储备率、人员招聘达成率、人员培训次数、人员绩效考核合格率等均为人员相关

13、【答案】B

【解析】A 是事件管理的内容，C 是配置管理，D 是变更管理

14、【答案】C

【解析】考查的是人员要素的相关知识，需要掌握

这是基本的常识题，C 当然不是人员方面的。应该是沟通问题、人员连续性问题、负面情绪、考核指标不明确，见 P179

15、【答案】B

【解析】考查的是资源要素管理的相关知识，需要掌握

服务报告属于过程管理

16、【答案】D

【解析】考查的是工具管理的相关知识，需要掌握

主要包含保持稳定性，按生产系统管理、挑选合适的员工进行日常维护、适时的改进，具体见 P185-186

17、【答案】D

【解析】 预防性活动：服务能力规划，知识管理及培训，岗位互备及轮岗，识别能力发展曲线，明确岗位交接管理说明，与客户，供应商及第三方明确相关的人员连续性管理流程。

被动性活动（应对性活动）：岗位交接及培训，面向客户及服务团队进行人员更换说明，面向供应商及其他相关第三方进行接口关系变更。人员连续性安全管理属于人员连续性安全管理，面向客户及服务团队进行人员更换说明。

18、【答案】B

【解析】：知识库的知识评审应该从时效性，完整性，正确性等方面进行评审。

19、【答案】C

【解析】：技术研发预算属于 IT 运营阶段的技术要素管理。

20、【答案】C

【解析】 IT 运营阶段的安全管理指标：运行维护服务过程中信息的保密性，运行维护服务过程中的可用性，运行维护服务过程中信息的完整性。

21、【答案】A

【解析】当出现技术不足，超时，事件范围超出，沟通不利，需要外部资源沟通等情况时，需要对事件根据预定的规则进行升级。

22、【答案】D

【解析】进程状态属于基础软件这块的监控内容。

23、【答案】B

【解析】无

24、【答案】C

【解析】无

25、【答案】A

【解析】无

26、【答案】D

【解析】无

27、【答案】C

【解析】无

28、【答案】A

【解析】无

29、【答案】B

【解析】无

30、【答案】D

【解析】无

试题二 解答要点：

【问题 1】

(1)人员要素：人员储备与连续性管理；人员能力评价与管理；人员绩效管理；人员培训计划执行；

(2)资源要素：工具管理；知识管理；服务台管理与评价；备品备件管理技术要素：技术研发规划；技术研发预算；技术成果的运行与改进

(3)过程要素：服务级别管理；服务报告管理；事件管理；问题管理；配置管理；变更管理；发布管理；安全管理；连续性和可用性管理；容量管理

【问题 2】

包括：备件申请. 采购. 到货入库. 领用. 报废

【问题 3】

(1)人员招聘达成率：（实际招聘人数/计划招聘的人数）*100%:4/4*100%=100%

(2)备件可用率：（定期检查备件完好数量/定期抽检备件总数）*100%:230/256*100%=89.84%

(3)服务台派单成功率：【1-(退回的派单/派单总数)】*100%:(1-(2/112))*100%=98.21%

(4)SLA 达成率：（SLA 达成事件之和件总数）*100%:108/120*100%=90.00%

(5)事件解决率：（解决事件/已关闭事件总数）*100%:118/119*100%=99.15%

(6)变更成功率：1-(回退变更/变更总数)*100%:1-(1/15)*100%=93.33%