

## 2019 上半年系统规划与管理师下午案例分析真题与答案

本资料由信管网([www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))整理发布, 欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业系统规划与管理师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考系统规划与管理师的精品学习资料; 信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例, 信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 4000 多道试题免费在线测试; 信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

**信管网——专业、专注、专心, 成就你的项目管理师梦想!**

信管网: [www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com)

信管网考试中心: [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

信管网培训中心: [www.cnitpm.com/wx/](http://www.cnitpm.com/wx/)

注: 本资料由信管网整理后共享给各位考生, 如果有侵犯版权行为, 请来信告知。

信管网微信公众号



信管网客服微信号



**2019 年系统规划与管理师案例分析真题与答案试题一（共 24 分）**

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 4,将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

某大型国有汽车公司，由于自主研发的节能电动车性价比高，业务发展迅速。为解决全国多个分支机构的管理问题，去年信息化建设投入大，完成了 ERP 等重点核心业务 系统的建设。

为尽快向各部门提供标准高效的服务，公司 IT 服务总监与小王和小李两位系统规划与管理师共同设计了公司的服务目录与服务方案，并计划今年部署实施。

为确保公司高层支持部署工作，总监安排小王和小李分别准备相关汇报材料。

小王负责部署实施的整体计划，通过整理相关材料，把部署实施工作分为三个阶段 和四个要素，针对不同要素罗列了已知可能的工作内容，如下表：

要素	已知可能的工作活动
人员	外部招聘和内部调岗、(1)
资源	知识库内容初始化、工具部署使用手册与相关制度、(2)、
技术	知识转移、技术手册发布、搭建测试环境、(4)、(5)
过程	过程与制度发布、过程电子化管理和数据初始化、(6)

要素	已知可能的工作活动
人员	外部招聘和内部调岗、(1)
资源	知识库内容初始化、工具部署使用手册与相关制度、(2)、(3)
技术	知识转移、技术手册发布、搭建测试环境、(4)、(5)
过程	过程与制度发布、过程电子化管理和数据初始化、(6)

小李主要针对高层关注的两项内容做详细汇报：一是四要素中的应急响应演练部分，需要给出详尽的工作内容；二是确保部署实施过程中与干系人达成共识，确保项目目标达成。

**【问题】**

1.（6 分）基于以上案例，除了小王列出的已知可能的工作活动外，请补充每个要素还需要做 的其他工作（从候选答案中选择正确选项，将该选项填入答题纸对应栏内）。

- A.SOP 标准操作规范
- B.建立培训教材库及知识转移方法
- C.体系试运行
- D.备件库建立与可用性测试
- E.应急响应预案的制订与演练
- F.服务台管理制度的初始化

2.（3 分）基于以上案例，请按顺序明确小王部署实施工作的三个阶段。

3.（7 分）基于以上案例，请帮助小李明确应急响应演练的主要工作内容。

4.（8 分）基于以上案例，小李需要在部署实施过程中与干系人达成共识的内容包括（从候选答案中选择四个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内，每个 2 分，多于四个答案不得分）：

- A.开展项目的原因和目标
- B.项目的范围

- C.人员培训管理计划
- D.公司战略目标
- E.项目初步实现所要求的条件
- F.公司的组织结构图
- G.项目的交付物及其约束条件
- H.持续改进相关的方法

信管网 2019 年系统规划与管理师案例分析真题试题一参考答案:

1、 (1) B (2) D (3) F (4) A (5) E (6) C

2、完整的 IT 服务部署实施过程通常划分为 3 个阶段: IT 服务部署实施计划阶段、IT 服务部署实施执行阶段和 IT 服务部署实施验收阶段。

3、应急响应演练的主要工作内容: (1)演练启动; (2)演练执行; (3)演练结束与终止; (4)应急演练评估与总结; (5)成果运用; (6)文件归档与备案; (7)考核与奖惩。

4、 A B E G

**2019 年系统规划与管理师案例分析真题与答案试题二（共 25 分）**

阅读下列案例内容，回答并计算问题 1 至问题 4,将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

a 公司是一家提供电力行业 IT 服务的快速发展型企业，分管运维业务的运维部李经理新上任一周，据他观察目前运维团队士气及工作积极性较差、运维部频频接到用户投诉及市场部抱怨。李经理决定从人员、资源、技术和过程四要素管控数据着手，找出目前运维团队管理上的关注点。下表是李经理收集的近三个月数据：

要素	数据
人员	关键岗位储备人员 5 人，关键岗位人员共 15 人
	人员绩效考核合格数里为 24 人，被考核人员数量 26 人
技术	培训次数 6
资源	截止目前研发成果数量里为 2 个
	检查备件完好数量里为 58 个，抽检备件总数为 60
过程	新增知识条目 32 条
	服务台不完整录入事件数为 20 个，总事件数为 465 个
	SLA 达成事件之和 413 个，总事件数为 465 个
	及时提交服务报告数量 20 个，服务报告总数量 25 个
	成功解决事件数量 402 个，已关闭事件总数 430 个
过程	回退变更数 6 个，变更总数 36 个
	回退发布 1 个，发布总数 12 个
	信息安全事件次数为 0

要素	数据
人员	关键岗位储备人员 5 人，关键岗位人员共 15 人
	人员绩效考核合格数量为 24 人，被考核人员数量 26 人
技术	培训次数 6
资源	截止目前研发成果数量为 2 个
	检查备件完好数量为 58 个，抽检备件总数为 60
过程	新增知识条目 32 条
	服务台不完整录入事件数为 20 个，总事件数为 465 个
	SLA 达成事件之和 413 个，总事件数为 465 个
	及时提交服务报告数量 20 个，服务报告总数量 25 个
	成功解决事件数量 402 个，已关闭事件总数 430 个
过程	回退变更数 6 个，变更总数 36 个
	回退发布 1 个，发布总数 12 个
	信息安全事件次数为 0

李经理按照运维部原有运营管理关键指标体系，编制运营管理关键指标体系完成情况跟踪表，如下表所示：



要素	考核指标	指标要求	考核周期	达成情况
人员	关键岗位人员储备率	90%	季度	(1)
	人员培训次数	6	季度	6
	人员绩效考核合格率	90%	季度	(2)
要素	考核指标	指标要求	考核周期	指标达成情况
人员	关键岗位人员储备率	90%	季度	(1)
	人员培训次数	6	季度	6
	人员绩效考核合格率	90%	季度	(2)
技术	研发成果数量	2	季度	2
资源	备件可用率	96%	季度	(3)
	新增知识条目	60	季度	32
	服务台录入事件的完整性	95%	季度	(4)
过程	SLA 达成率	98%	季度	(5)
	服务报告交付及时率	95%	季度	(6)
	事件解决率	96%	季度	93.49%
	变更成功率	95%	季度	(7)
技术	研发成果数量	2	季度	2
资源	备件可用率	96%	季度	(3)
	新增知识条目	60	季度	32
	服务台录入事件的完整性	95%	季度	(4)
过程	SLA 达成率	98%	季度	(5)
	服务报告交付及时率	95%	季度	(6)
	事件解决率	96%	季度	93.49%
	变更成功率	95%	季度	(7)
	发布成功率	90%	季度	91.67%
	信息安全事件数量	0	季度	0

## 【问题】:

- (7分) 基于李经理所收集的人员、资源、技术、过程四要素近三个月数据, 请计算并帮助 李经理补充运营管理关键指标体系跟踪表(精确到小数位后 2 位)。
- (6分) 结合上述运营管理关键指标: 请指出李经理在运营管理中应该重视人员、资源、技术、过程四要素中的哪些管理?
- (8分) 请阐述人员要素管理可能面临的风险, 并指出每一风险的控制措施。
- (4分) 请阐述知识管理的流程。

## 信管网 2019 年系统规划与管理师案例分析真题试题二参考答案:

1、(1) 33.33%      (2) 92.31%      (3) 96.67%      (4) 95.70%      (5) 88.82%      (6) 80%      (7) 83.33%

## 2、人员要素中要重视人员储备与连续性管理;

技术要素中的研发成果数量符合指标要求, 不需要改进;

资源要素中要重视知识管理;

过程要素中要重视服务级别管理、服务报告管理、事件管理、变更管理。

### 3、可能的风险:

- (1) 沟通问题
- (2) 人员连续性问题
- (3) 负面情绪
- (4) 考核指标不明确

#### 控制措施:

- (1) 建立良好的沟通协作机制, 进行服务意识及沟通能力培训
- (2) 实行有效的人员连续性管理措施
- (3) 引导积极向上的团队文化, 举行团队活动等其他方式进行团队建设
- (4) 按照 SMART 原则定义人员绩效指标。

4、知识管理流程的目标是将运维生产过程中产生的各类信息所包含的知识最大限度地提取、保留, 通过评审后加以应用, 包括: 实现知识共享, 实现知识转化, 避免知识流失, 提高运维响应速度和质量, 挖掘、分析 IT 应用信息。知识管理包括系统规划与管理师对知识的获取、共享、保留(归档)、评审

### 2019 年系统规划与管理师案例分析真题与答案试题三 (26 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

A 公司是国内某大型煤炭集团的下属全资子公司, 负责集团的信息化规划、建设和系统维护工作。A 公司自成立以来一直专注于信息化建设, ERP 等核心系统均由 A 公司自行组织开发。2017 年陆续开始有一些简单日常办公类系统进入维护阶段, 2018 年承接了集团核心机房基础设施(包括服务器、操作系统、中间件、网络设备及链路)的日常运维服务, 2019 年核心 ERP 系统将从试运行转入维保阶段。系统维护部门刚刚成立, 共有 8 人, 大部分是从软件开发部转来的技术人员。

近来, 集团客户对 A 公司有很多抱怨, 包含: IT 运维系统不支持网页版报障, 只能打电话, 800 电话经常占线; 网络设备故障恢复很慢; 因备件质量问题导致客户设备不可用、投诉无门等问题。

集团信息化办公室是 A 公司的对接部门, 为了使信息技术更有效的支持集团业务发展, 要求 A 公司针对 SLA 给出 2019 年系统运行维护改进方案。

#### 【问题】

1. (9 分) 基于以上案例, 请指出 A 公司在人员、资源、技术、过程方面的问题。
2. (8 分) 基于以上案例, 请提出资源方面需开展的持续改进方法。
3. (4 分) 简述持续改进方法的实施步骤。
4. (5 分) 请判断以下有关持续改进的描述是否正确(填写在答题纸的对应栏内, 正确的选项 填写“√”, 不正确的选项填写“X”):
  - (1) 改进活动贯穿于 IT 服务的全生命周期, 且是持续性的, 但仍存在明显的起止时间。 ( )
  - (2) 持续改进活动应在不影响户满意度的情况下改进 IT 服务提供的成本效益。 ( )
  - (3) 服务过程测量活动是分层次的, 对单一服务项目, 可以只覆盖服务执行层面。 ( )
  - (4) 全面严谨的服务回顾模板和会议纪要模板可以保证服务回顾的有效性 & 后续工作可行性。 ( )
  - (5) 服务四要素改进主要由系统规划与管理师和服务质量人员负责。 ( )

信管网 2019 年系统规划与管理师案例分析真题试题三参考答案:

1、A 公司在人员方面的问题:

一个完整的 IT 服务团队应包括管理岗、技术支持岗、操作岗等主要岗位,而 A 公司的系统维护部门大部分是技术人员;运维人员大部分是从软件开发部转来的技术人员,没有运维经验,能力不符合运维服务要求。

A 公司在资源方面的问题:

服务工具不满足运维服务的要求;服务台管理存在问题,不支持网页版报障,只能打电话,800 电话经常占线,投诉无门;备品备件管理存在问题,因备件质量问题导致客户设备不可用;知识管理存在问题,没有建立起正确、完整、有实效性的知识库。

A 公司在技术方面的问题:

没有进行研发,也没有技术成果的应用。

A 公司在过程方面的问题:

事件管理过程、问题管理过程存在问题,导致网络设备故障恢复很慢,连续性和可用性管理过程存在问题,导致客户设备不可用。

2、资源方面需开展的持续改进方法:

- (1)、保障各类资源对业务的完整覆盖和支撑作用;
- (2)、持续完善 IT 工具:为提升过程效率和对特定指标量化管理(如可用性指标),建立必要的工具平台,并不断完善工具;
- (3)、持续优化服务台管理制度,对服务台流程、职责、KPI 等进行持续改进,保证客户请求能得到及时响应,投诉能得到及时处理;
- (4)、知识库管理制度改进,建立起正确、完整、有实效性的知识库;
- (5)、备件库管理制度改进,做好备件的申请、采购、入库、领用、报废工作,保证备件质量符合要求。

3、持续改进方法的实施步骤:(1)识别改进战略/策略;(2)识别需要测量什么;(3)收集数据;(4)处理数据;(5)分析信息和数据;(6)展示并使用信息;(7)实施改进。遵循(1)、(2)、(3)进行服务测量,遵循(4)、(5)、(6)进行服务回顾,遵循(7)进行服务改进。

4、(1) X (2) ✓ (3) X (4) ✓ (5) ✓