

2021年5月系统规划与管理师模拟题下午（二）

一、问答题 (本大题共12个小题，总75分)

试题一 (25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。

某大型国有企业近年来发展态势良好，不断更新并上线新的生产管理及应用系统，其下属的IT部门，负责该公司信息系统的规划、建设和管理工作，内设网络部，开发部、通信部、档案部，综合部等多个部门，在越来越庞大的运维过程中，难题凸现，主要集中在以下几个方面：

- 1) 随着应用系统及设备、设施的增加，致使运维工作人员紧张，运维工作量剧增，人员因此出现流动，同时，绩效考核机制欠缺。
- 2) 缺少知识管理，解决问题全靠个人经验，骨干人员休假或离职，接替人员无法快速上手，工作就此难以顺利开展。
- 3) 运维复杂度渐升，缺少规范化的运维流程。
- 4) 业务部门与IT部门之间没有统一接口，缺少对IT运维工作的统计与跟踪。

国内某IT运维管理商KD公司接手该企业的运维建设和管理工作后，对现有的问题进行了分析，提出了相应的解决方案。

1/[问答题] 子问题1 (5分)

【问题1】 (5分)

基于以上案例回答：在服务运营阶段，对人员进行有效管理其关键成功因素有哪些？

参考答案：

【问题1】

在IT服务运营中，需要通过对人员进行有效评价后，进行有效管理与培养，并充分调动人员的积极性，稳定服务团队，保证服务项目人员的连续性，确保人员能力跟上客户需求的变化发展，最终保证客户对服务的认可。

人员管理成功的关键因素包括：

- ①是否具有成熟的知识管理体系；
- ②岗位培训是否充足且适用；
- ③团队能力的互备性；
- ④人员考核指标设定是否符合SMART原则；
- ⑤人员考核结果应用是否真正落地有效。

2/[问答题] 子问题2 (5分)

【问题2】 (5分)

基于以上案例：

请回答，知识管理的具体流程，并结合本案例进行简要说明。

参考答案：

【问题2】

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。

3/[问答题] 子问题3 (5分)

【问题3】 (5分)

结合案例，回答问题：

服务台的作用，服务台在IT服务运营过程中有哪些主要工作。

参考答案：

【问题3】

服务台在IT服务运营中的主要工作如下：

响应呼叫请求：呼叫请求是指用户与服务台进行的联系，所有的呼叫请求都应该记录下来。

发布信息：服务台作为主要的发布方，可以充当用户的主要信息来源。

供应商联络：服务台通常负责与维护供应商进行联系，包括打印机、工作站的维修和替换，在有些情况下，还包括电信设备的维修和替换。

运营任务：进行备份和恢复、提供局域网连接、对当地服务器进行磁盘空间管理、创建账号、设定和重设密码等也是服务台的职责。

基础设施监控：服务台可能有权进入各种工具系统，这些系统被用来估计那些影响关键设备的故障可能产生的影响。

4/[问答题] 子问题4 (10分)

【问题4】 (10分)

在IT服务运营过程中主要有哪些流程，并对流程进行简要说明。

参考答案：

【问题4】

作为系统规划与管理师，应对规划设计阶段所提及的流程，包括服务级别管理、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，进行有效的支持并确保执行。

服务级别管理流程：须确保供方通过定义、签订和管理服务级别协议，满足需方对服务质量的要求。

服务报告管理流程：须确保供方应通过及时、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。

事件管理流程：须确保供方具有检测事件、尽快解决事件的能力。

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。

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。

变更管理流程：须确保供方通过管理、控制变更的过程，确保变更有序实施。在IT服务运营中应充分执行以下事项。

发布管理流程：确保一个或多个变更的成功导入。

安全管理流程：确保供方提供符合信息安全要求的服务。

连续性和可用性管理：应确保向客户承诺的协议的可用性、连续性在任何环境下都能满足。

容量管理：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和未来的客户业务需求。

试题二 (25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】

某公司IT运维服务部门由60人组成，分别负责本省某商业银行业务支撑系统相关Unix主机、存储、网络、PC等硬件设备的运维，以及数据库、中间件等系统软件的运维，包括计费系统、帐务系统、PRM系统、客服系统、经分系统、开通平台等业务系统的前后台维护工作。面向的用户为本省的业务系统使用人员。

随着业务量的逐年增加，需要不断对软硬件进行升级，运行维护对象的复杂程度逐渐增加，运维服务的压力逐渐提高，对备品备件的需求也逐渐增大，对备件响应的级别也越发苛刻，据此该公司对部分备件采用与外部供应商签署框架协议的方式来解决备件供应问题。但最近几次硬盘到货时间总超出约定时间，因此该公司计划重新选择硬盘设备供应商。

客户计划在今年引入整体的运维服务工具以提高现有的工作效率，但是市场上类似的服务产品有很多，该公司准备为客户提供本公司的运维工具选择方案。

5/[问答题] 子问题1 (8分)

0分

【问题1】 (8分)

请指出IT营销都包含哪些阶段?并简要描述这几个阶段的主要活动。

参考答案:

【问题1】

IT服务营销过程分为四个阶段:

启动准备阶段:包括营销准备, 营销计划

调研交流阶段:包括做好需求调研, 写好解决方案

能力展示阶段:包括做好产品展示, 保持持续沟通

服务达成阶段:包括达成服务协议, 做好持续服务

6/[问答题] 子问题2 (8分)

0分

【问题2】 (8 分)

请指出该公司选择新的备件供应商时应考虑的原则及供应商管理的关键成功因素是什么?

参考答案:

【问题2】

供应商的选择可以参考以下原则:供应商注册资本, 人员规模、学历及专业构成, 供应商已有客户规模, 供应商运维服务、信息安全相关资质, 供应商的服务流程规范性、支持服务体系, 供应商工程师技术能力水平、相关业界认证资质, 供应商服务范围的可扩展性, 供应商的人员能力体系及发展通道是否健全, 供应商服务面临服务压力时的可扩展性, 与自身服务业务的竞争性及互补性, 供应商的业界评价等。(写出8个即可)

关键成功要素:

提前筛选合格的供应商

支持合同的有效性, 提前消除争议产生的空间

供应商的定期审核与评估

确保合作共赢

系统规划与管理师本身的沟通协调能力

7/[问答题] 子问题3 (4分)

0分

【问题3】 (6 分)

请指出该公司在审核供应商时应考虑的原则。

参考答案:

【问题3】

可从以下6方面考虑:

①响应能力 ②问题解决能力 ③问题解决效率④人员稳定性⑤客户反馈⑥合作氛围等。

8/[问答题] 子问题4 (5分)

0分

【问题4】 (5 分)

请判断以下有关客户关系管理描述是否正确(填写在答题纸的对应栏内, 正确的选项写“√”, 不正确的选项填写“X”):

(1) 系统规划与管理师是争议处理的第一责任人。。 ()

(2)日常沟通主要是及时了解客户对服务的感知情况, 可以及时跟进客户需求变化, 为后续服务改进制定针对性的措施, 高层拜访属于日常沟通的形式。 ()

(3) 争议处理的目标是有利于合同问题的解决而非保障面向客户服务的质量和满意度。 ()

(4)事件结束之后的Case by Case的回访属于对事件解决结果的调查和反馈, 不属于满意度调查的范围。 ()

(5)考虑到服务成本, 服务工程师在服务执行过程中, 对服务级别约定之外的服务不予以提供。 ()

参考答案:

【问题4】

(1)√ (2)√ (3) X (4) X (5) X

试题三 (25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】

某软件股份有限公司是国内IT运维管理服务提供商，为多家电力企业提供了“定制化”IT运维管理方案，具备丰富的行业实施经验，某软件公司为其定制了基于某综合管理软件的解决方案，在某电力公司部署了智能化的IT运维管理平台，用于实现其IT基础资源的全面管理和监控。

(1) 某软件公司运维团队总共50人，取得相应专业技术资格的运维服务工程师25人，相关专业本科学历有20人。

(2) 实现了对全网的故障预警与告警。该平台能够对IT网络及系统的各类告警事件产生的事件信息和告警信息进行整合和自动化处理。提供丰富的告警类型，涵盖网络告警、管理告警、主机监视、应用监视、流量监控等多个层面。通过内置的事件处理机制，配合管理员预置的事件联动措施，可实现对于告警的自动诊断与快速恢复，有效地增强了某电力应对网络突发事件的处置能力。

(3) 定期统计报表为IT运维提供了数据基础。某运维软件提供了丰富的报表系统，能够帮助某电力的管理人员从设备负载、线路负载、事件故障统计等各个方面进行详细的分析，有效地帮助某电力各单位对网络状况、系统运行及故障情况做全面分析，为下一步信息化的建设方向提供了基础数据支撑。

如果你在该项目中负责监督管理工作，对服务过程、交付结果实施监督和绩效评估。根据本案例介绍回答以下问题。

9/[问答题] 子问题1 (6分)

0分

【问题1】 (6分) 监督管理有哪些重要内容？

参考答案：

【问题1】

监督管理是依据国家IT 服务标准对IT 服务进行整体评价，并对供方的服务过程、交付结果实施监督和绩效评估。质量管理、风险管理和信息安全管理是监督管理的重要内容，三者之间相对独立。

10/[问答题] 子问题2 (8分)

0分

【问题2】 (8分) IT服务质量的属性有哪些？并结合本案例进行说明。根据案例说明求A公司运维团队的专业度。

参考答案：

【问题2】

IT 服务质量的属性包括：安全性（如可用性：需方运维业务的匹配程度，题干中提到的“全网IT 资源各项数据”）、可靠性（如连续性：应急预警机制，题干中提到的“提供丰富的告警类型”）、有形性（如可视性：题干中提到的“直观图形中体现各种软硬件资源的状态、能够一目了然地掌控整个IT 架构的健康度和实时运行状态”）、响应性（如及时性：响应速度，题干中提到的“可实现对于告警的自动诊断与快速恢复”）和友好性。

专业度为

$$X = (25/50) * 70\% + (20/50) * 30\% = 0.47$$

11/[问答题] 子问题3 (6分)

0分

【问题3】 (6分) 风险管理过程有哪些？

参考答案：

【问题3】

规划风险管理、风险识别、风险定性分析、风险定量分析、规划风险应对、风险监控、风险跟踪过程。

12/[问答题] 子问题4 (5分)

0分

【问题4】 (5) 风险识别三要素的内容。该项目存在哪些风险？

参考答案：

【问题4】

风险识别的主要内容包括：①识别并确定IT 服务的潜在风险；②识别引起风险的主要因素；③识别IT 服务风险可能引起的后果。风险一般包括人员、技术、资源、过程和其他五方面，结合本项目来说，人员方面可能存在因人为误操作造成的数据丢失；技术方面可能存在防线的问题和服务对象不匹配，资源方面可能会发生运维软件平台故障等。