**2017下半年系统规划与管理师案例分析真题试题一与答案（共25分）**

请详细阅读以下关于IT服务管理的说明，回答问题1、问题2和问题3，并将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

陈俊是某公司运维部门经理，由于最近反馈到运维部门的事件数量下降，陈经理自认为客户的抱怨比前期少了。周三陈经理按照惯例去和客户开碰头会。

“早啊，何总。”陈经理一进会议室就与客户主管何总打了招呼。

“嗯”何总阴沉着脸应了一句，陈经理一看觉得气氛不对，再一看周边几个区域管理员都没了，以往的兴致勃勃的劲，老老实实坐在那里，便意识到出了问题，立刻打起十二分精神。

“开会了！”何总看到陈经理进来之后立刻宣布会议开始，并说“今天的会议就一个主题：维护，上周公司领导去基层检查工作发现计算机设备维护存在不少问题。“陈总一听便知何总下面的话是说给自己听的。

“最近系统运行不稳定，我们要求提供服务的时候，系统却停止服务进行维修，不能提供充分的服务时间。”何总说到这里有点激动，接着说“希望你们你们尽快解决这个问题，确保提供正常的系统服务。特别是公司要在“十一”黄金周进行促销活动，你们必须为黄金周业务的正常运营提供保障”。

陈经理返回办公室后仔细查阅了相关《运维服务合同》，但从该合同中无法 得知“十一”期间是否一定要提供服务，并且“十一”期间维护部门已经安排了系统检修工作。

**【问题1】（9分）**

在该案例中系统维护要求与客户服务要求存在哪些问题？

**【问题2】（10分）**

请举例说明IT服务需求识别阶段的5个方面的活动。

**【问题3】（6分）**

请根据试题说明，列举出IT服务运营管理中应当充分重视并执行的3个事项。

**2017年下半年系统规划与管理师案例分析真题试题一信管网参考答案**

【问题1】

1、服务报告管理存在问题，存在的运维问题没有及时反馈给运维部门

2、服务级别管理存在问题，对于新的服务需求没有及时变更

3、事件管理存在问题

4、问题管理方面存在问题，导致同类事件重复发生

5、变更管理存在问题，没有统一的变更过程

6、连续性和可用性管理存在问题，导致系统不能提供服务

【问题2】

1、IT服务可用性需求识别：需要识别出IT服务不可用对业务的影响以及IT服务不可用造成的成本损失。

2、业务连续性需求识别：为保证业务的连续性，要做好灾备和应急预案的建设

3、IT服务能力需求识别：要保证系统的性能和IT服务能力可以以最及时、最有效的方式满足服务要求

4、信息安全需求识别：要保证信息的机密性、完整性和可用性

5、价格需求识别：在考虑IT服务需求时要考虑价格因素，比如设备成本、人力成本等

【问题3】

本案例主要是服务级别管理方面存在问题，要充分重视一下三个方面：

(1)更新服务目录并管理服务级别变更：在服务运营中，随时会产生新的服务需求及请求，或组织的服务能力提升、服务范围扩大等，或客户在原有服务范围的基础上变更服务级别需求，均应对服务目录进行及时的更新，并在与客户协商一致的基础上对服务级别协议进行变更。

    (2)监控服务级别协议执行情况：需定期监控服务级别的达成情况，做出服务级别监控图表，对不同程度的服务级别协议违反情况提出警告，通知相关人员。

(3)对如下关键指标进行管理：服务目录定义的完整性，签订服务级别协议文件的规范性，服务级别考核评估机制的有效性和完整性。

**最终答案以信管网题库为准：**<http://www.cnitpm.com/st/3587227181.html>

**2017下半年系统规划与管理师案例分析真题试题二与答案（共25分）**

请详细阅读以下关于项目实施方面的说明，回答问题1、问题2和问题3，并将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

李涛是某公司一名技术骨干，沟通能力比较强，因此项目部张经理委派他担任一个中等项目的项目经理，李涛负责的项目有以下特点：

（1）项目刚刚完成立项，从项目的技术可行性分析预计规模为100人·月，涉及5个需求部门。

（2）项目涉及与合作方的实时联机交易和批量文件交换，必须6个月后按合作方规定的日期投产（该投产日期非版本计划投产日），投产前必须通过合作方的验收。

（3）与合作方的连接需要使用新设备，涉及采购。新设备中的应用程序由设备提供商负责开发。

（4）项目组成员中的新员工比率达30%。

**【问题1】（9分）**

在IT服务风险管理中，风险识别主要包含哪些内容？

**【问题2】（12分）**

（1）请根据试题的**【说明】**识别本项目存在的风险。

（2）针对已识别的风险应采取哪些应对措施？

**【问题3】（4分）**

从风险管控的角度出发，李涛应如何进行管理，以确保项目顺利实施？

**2017年下半年系统规划与管理师案例分析真题试题二信管网参考答案**

【问题1】

风险识别的主要内容包括以下三方面：

1、识别并确定IT服务的潜在风险：确定服务可能会遇到的风险，分析这些风险的性质和后果，全面分析服务的各种影响因素，找出可能存在的各种风险，整理汇总成风险清单。

2、识别引起风险的主要因素：识别各风险的主要影响因素，把握风险发展变化的规律，衡量风险的可能性与后果。可以根据风险清单，全面分析各风险的主要影响因素，描述清楚这些风险的主要因素同风险的相互关系。

3、识别IT服务风险可能引起的后果：风险识别的根本目的就是要缩小和消除风险可能带来的不利后果，所以要分析风险可能带来的后果和这种后果的严重程度。这一阶段主要依靠定性分析来界定风险可能带来的各种后果。

【问题2】

（1）

管理风险：李涛不具备项目管理的经验和能力

需求风险：需求分析不够详细，未能真正详细了解客户需求

进度风险：由于合作方规定6个月后必须投产，而实际按计划并不能投产，从而可能发生进度风险

设备到货风险：由于使用的新设备由第三方提供，可能无法按时交货的风险

团队人员风险：因为项目中成员30%都是新员工，经验不足的风险

（2）

针对管理风险，可以对李涛进行项目管理方面的培训和指导

针对需求分析，可以进行详细的需求分析，并与客户方确认

针对进度风险，可以通过赶工或增加人员的方式加快进度

针对设备到货风险，可以与设备供应商签订合同，确定违约责任

针对团队人员风险，可以招聘一些有经验的人员，以及对新员工进行培训

【问题3】

1、制定详细的风险管理计划

2、进行风险识别

3、进行定性和定量的风险分析

4、制定风险处置计划

5、进行风险监控和跟踪

**最终答案以信管网题库为准：**<http://www.cnitpm.com/st/3587325271.html>

**2017下半年系统规划与管理师案例分析真题试题三与答案（共25分）**

请详细阅读有关信息安全管理方面的说明，回答问题1、问题2和问题3，并将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

（1）2017年5月12日，新型“蠕虫”勒索病毒WannaCry在全球大规模爆发，这是一起利用NSA黑客武器库泄露的“永恒之蓝”发起的病毒攻击事件。国内连续校园网的电脑以及部分企业中了该病毒，造成许多高校毕业生的论文以及企业单位的文档被锁，需要支付高额赎金才能解密。

（2）2017年6月27日，乌克兰、俄罗斯、印度及欧洲多个国家遭遇新型勒索病毒Petya的袭击。政府、银行。电力系统、通讯系统、企业以及机场都不同程度受到了影响，国内已有个别企业用户疑似遭到袭击。

（3）“永恒之蓝”会扫描开发445等端口的安装有Windows操作系统的机器，并利用相关系统漏洞，无需任何操作，只有开机上网，就能在电脑和服务器中植入勒索病毒，并进行大规模爆发性传播。

**【问题1】（共5分）**

《计算机信息安全保护等级划分准则》中规定的计算机信息系统安全保护能力共分为几个等级？

**【问题2】（共8分）**

请描述在建立信息安全管理体系（ISMS）中使用的模型原理

**【问题3】（共12分）**

（1）针对上述病毒应该采用什么样应对措施？

（2）从信息安全管理角度应采取哪些预防措施？

**2017年下半年系统规划与管理师案例分析真题试题三信管网参考答案**

【问题1】

《计算机信息安全保护等级划分准则》将信息系统安全分为5个等级，分别是：自主保护级、系统审计保护级、安全标记保护级、结构化保护级、访问验证保护级。

【问题2】

信息安全管理体系（ ISMS）：是整个管理体系的一部分。它是基于业务风险的方法，来建立、实施、运行、监视、评审、保持和改进信息安全的（注：管理体系包括：组织结构、方针政策、规划活动、职责、实践、程序、过程和资源）。

【问题3】

（1）可以采取以下应对措施：

1、备份重要的文件

2、不点击来历不明的连接

3、下载安装杀毒软件

4、开启防火墙

5、升级系统到最新版本、打上最新系统补丁

6、关闭危险端口，比如445端口

（2）从信息安全管理角度可以采取以下预防措施

1、定义信息安全策略。

2、定义信息安全管理体系的范围。

3、进行信息安全风险评估。

4、确定管理目标和选择管理措施。

5、准备信息安全适用性申明。

**2018上半年系统规划与管理师案例分析真题试题一及答案（共25分）**

信管网B公司是一家专门提供信息技术服务的供应商，其IT服务事业部设置有热线中心、备件中心、技术服务中心和客户服务中心。其中热线中心主要负责400电话的接听、咨询类问题解答和事件的派单工作；备件中心主要负责相关设备的备品和备件储备计划、采购和备件日常维护管理工作；技术服务中心主要负责项目的执行，包括巡检、故障处理、工具研发等工作;客户服务中心主要负责制定管理制度，开展项目的管理、日常培训、客户满意度调查及绩效考核等。

B公司(乙方)销售人员刚刚与某石化集团数据中心(甲方)签订了一份网络维护服务级别协议(SLA)， 主要内容包括:

(1)乙方提供办公网网络设备及链路的响应支持、日常运维和优化服务;

(2)乙方提供1名驻场工程师，负责5X8小时现场服务、每日巡检;

(3)在现场支持服务中，乙方应保证在30分钟内响应服务请求，2小时内到达甲方现场，4小时内排除故障并恢复服务，重大事件保障期间7X24小时值守;

(4)乙方必须建立完备的维护工作日志，对所有操作均需要保留具体清晰的日志记录;

(5)乙方必须每季度进行隐患排查、系统升级、性能优化服务，并提供服务报告;

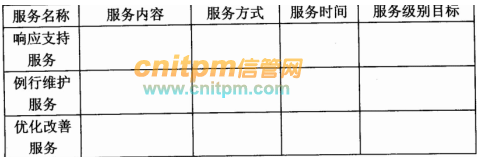
(6)乙方应按照ITIL.事件管理要求建立事件管理程序，并按时完成相关文档交付工作。交付形式为计算机光盘和纸质文档;

(7)乙方提供热线服务支持时间为5X8小时，如果远程无法解决，则提供现场服务。

公司对此项目进行了运营级别协议(OLA) 的拆分，备件中心紧急向S公司采购了两块光纤网卡，客户服务中心组织相关人员编制了事件管理控制程序和问题管理控制程序，并对项目组项目经理、驻场网络工程师、网络技术专家等相关人员进行了相关培训。

【问题1】(10分)

请基于以上案例中的服务合同内容，完成下表内容，以表格方式给出能满足B公司网络运行维护服务的最基本的服务目录。



【问题2】 （8分）

（1）请阐述你对运营级别协议(OLA) 的理解。

（2）基于以上案例，说明SLA、OLA和支持合同(UC)的关系(可用图示)。

（3）基于以上案例，请指出热线中心和客户服务中心OLA的主要内容。

【问题3】(7分)

基于以上案例，请指出:

(1)事件管理过程的活动机制。

(2)热线中心和技术服务中心在事件管理过程中的主要活动。

【问题4】(4分)

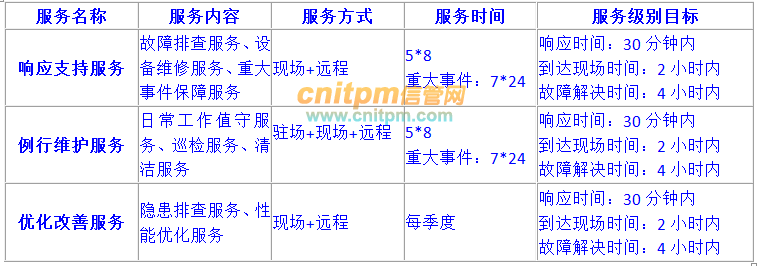
从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内。

依据IT服务人员要素设计的要求，B公司为石化集团数据中心配备的项目组中，项目经理应承担(1)职责、热线接线员应承担(2)职责、网络技术专家应承担(3)职责。在人员绩效指标设计时要符合(4)原则。

A.管理岗     B.技术岗     C. 操作岗      D. SWOT      E. SMART

**信管网2018上半年系统规划与管理师下午案例分析试题一参考答案：**

【问题1】（10分）



【问题2】(8分)

（1）运营级别协议(OLA)是与某个内部IT部门就某项IT服务所签订的后台协议，OLA在IT内部定义了所有参与方的责任：并将这些参与方联合在一起提供某项特别服务。各方就所提供服务的质量和数量等级达成一致。

（2）

（3）400电话的接听、咨询类问题解答和事件的派单工作；制定管理制度，开展项目的管理、日常培训、客户满意度调查及绩效考核。

【问题3】（7分）

（1）

•与事件管理过程一致的活动，包括事件受理、分类和初步支持、调查和诊断、解决、进展监控与跟踪、关闭等。

•事件分类、分级机制。

•事件升级机制。

•满意度调查机制。

•事件解决评估机制，包括事件解决率、事件平均解决时间等。

（2）负责事件受理、事件分类、初步支持、调查、事件升级、事件跟踪及关闭。

【问题4】（4分）

（1）A

（2）C

（3）B

（4）E

**2018上半年系统规划与管理师案例分析真题试题二及答案**

王先生加入一家新成立的大型企业信管网担任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:



【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

**信管网2018上半年系统规划与管理师下午案例分析试题二参考答案：**

【问题1】（8分）

需要考虑人员、资源、技术、过程四个关键管理要素。

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；

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

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】（5分）

备件管理过程主要包括：备件申请、采购、到货入库、领用、报废

【问题3】（6分）

人员招聘达成率： 4/4\*100%=100%

备件可用率： 230/256\*100%=89.84%

服务台派单成功率：（1-（2/112））\*100%=98.21%

SLA达成率： 108/120\*100%=90.00%

事件解决率： 118/119\*100%=99.15%

变更成功率： 1-（1/15）\*100%=93.33%

**2018上半年系统规划与管理师案例分析真题试题三及答案**

信管网A公司IT运维服务部门由100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岢刻，据此A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A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，A公司准备为客户提供本公司的运维工具选择方案。

【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

【问题2】 (8分)

请指出A公司选择新的备件供应商时应考虑的原则。

【问题3】 (6分)

请说明常用的运维服务工具类别，以及每一类运维工具的主要功能。

【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的，正确的选项写“√”，不正确的选项填写“X”) :

(1)定期沟通的主要内容包括供需双方对服务达成情况的总结回顾,重点问题的协商处理及确立后续改进计划等。     （  ）

(2)日常沟通主要是及时了解客户对服务们感知情况，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)重视客户投诉，对投诉进行及时有效的处理其至可以更好地提升客户对服务的感知，增加与客户之间的亲切感，促进客户对服务更积极的评价。                  （  ）

(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。            （  ）

**信管网2018上半年系统规划与管理师下午案例分析试题三参考答案：**

【问题1】（8分）

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

【问题2】（8分）

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）

【问题3】（6分）

常见IT服务工具包括监控类工具、过程管理类工具和其他工具。

监控类工具：监控对象的状态数据，为过程管理提供数据支撑，在基于硬件/软件平台、虚拟化、业务、用户感知以及基础设施等这些监控对象的基础上，实现诸如事件管理、性能管理、试图管理、告警管理、统计分析、日志管理等功能

过程管理类工具：IT服务过程管理实现了从技术管理到服务过程的流程化管理，解决了传统IT管理以技术管理为中心的问题。过程管理类工具提供了面向最终用户的服务台及IT服务运营层次的流程，即服务级别管理、服务报告管理、事件（故障）管理、问题管理、配置管理、变更管理和发布管理等。

其他工具：通过此类工具，IT服务人员能够进行重复或批量工作的自动化管理，提高IT服务效率和效果。

【问题4】（5分）

（1）√

（2）√

（3）√

（4）X

（5）X

**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。

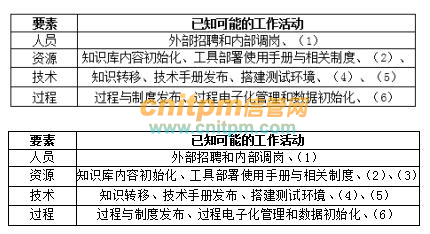
【说明】

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：



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

最终答案以信管网题库为准：[http://www.cnitpm.com/st/4115622350.html](https://www.cnitpm.com/st/4115622350.html)

**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）**

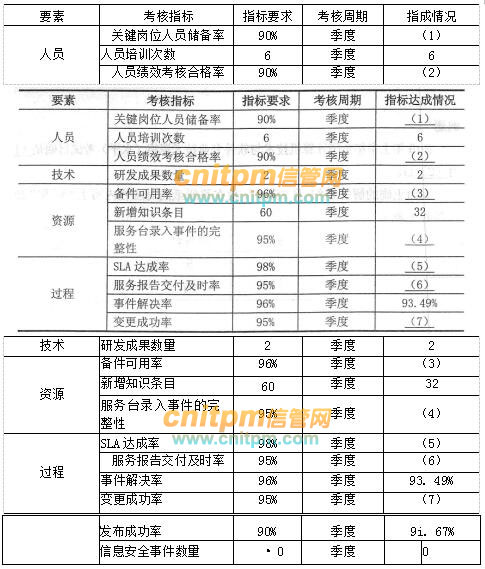
阅读下列案例内容，回答并计算问题1至问题4,将解答填入答题纸的对应栏内。

【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：



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：



【问题】：

1.（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）。

2.（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？

3.（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.（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

最终答案以信管网题库为准：[http://www.cnitpm.com/st/4115724701.html](https://www.cnitpm.com/st/4115724701.html)

**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及后续工作可行性。 （  ）

（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lT服务团队应包括管理岗、技术支特岗、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）✓

以下2020年系统规划与管理师案例分析真题试题与答案转自网络，仅供参考

试题一、一份某公司服务经理整理的初步服务级别协议（详细内容略）

问题1.服务经理提供的协议初稿中，存在哪些问题？

问题2.针对该项目需求与背景信息，如果A公司向客户承诺提供全面满意的服务，服务经理应该采取什么措施？

A.A公司独立完成所有设备的服务

B.A公司提供IT设备的服务，寻找第三方提供基础设施的服务

C.与客户协商只完成A公司能力支持的部分

D.A公司的能力不符合该项目要求，应该尽在退出

问题3.服务需求识别过程可以为服务协议提供支持，请指出服务需求识别过程中的关键成功要素。

问题4.如果在协议增加服务级别和服务报告的考核要求，请给出关键指标。

2020年系统规划与管理师案例分析真题试题一参考答案

问题1.（1）时间存在问题，11月无31日，7×24×365超过了期限；

（2）投诉不应直接联系项目经理，应统一的服务台受理；

（3）各自责任限制，可免除责任不符合法律法规；

（4）无明确的违约责任说明；

（5）协议格式有误

（6）服务支持表述不完整。

问题2.   B

问题3.（1）明确服务范围、服务内容和服务目标。

（2）识别客户对于可用性、连续性、信息安全、服务能力、价格和服务报告方面的需求，以便对规划设计进行规划。

（3）与需方进行充分的沟通，全面了解明示的和隐含的服务需求。（教材第119页）

问题4.（1）服务级别的关键性指标：对服务目录定义的完整性，签订SLA的规范性，服务级别考核评估机制的有效性和完整性。

（2）服务报告的关键性指标：服务报告过程的完整性、服务报告的及时性、准确性。（教材第195页）

**2020年系统规划与管理师案例分析真题与答案试题二（考友记忆版）**

以下2020年系统规划与管理师案例分析真题与答案转自网络，仅供参考。

试题二、电商公司A近期并购了一家同类型企业S公司。

电商公司A的业务系统，在2019年第4季度的以下时间：10月10日20点29分至20点59分、11月26日14点13分至14点33分，分别发生了系统故障，导致网站无法访问，需要针对问题进行服务回顾。

（一）S公司在IT服务部署实施过程中，完成了服务台管理制度的初始化.请写出服务台管理制度的初始化应包含的主要内容。

（二）结合案例，请写出计算公式，并计算如下指标

1.电商系统在2019年十月份的系统可用率；

2.电商系统在2019年第四季度的平均修复时间（MTTR）

（三）IT服务部署的计划阶段需要充分考虑服务过程中可能出现的突发状况，预先定义应急响应方法，请指出应急响应所需的要素和主要活动。

2020年系统规划与管理师案例分析真题试题二参考答案

（一）服务台管理制度初始化应包括如下内容：

1.服务台中各岗位的角色与职责。

2.服务台的主要工作流程。

3.记录事件与服务请求的具体要求。

4.事件与服务请求分派的原则。

5.事件回访的相关规定与要求。

6.服务台的绩效考核指标。（教材第151页）

（二）1.系统可用率=1-（故障时间÷总时间）×100%=1-0.5÷（24×31）×100%=99.93%（注意全部折算为相同时间度量，此处以小时为例）

2.平均修复时间（MTTR）=系统故障耗时÷故障次数=（1/2+1/3）÷2=0.42小时（注意全部折算为相同时间度量，此处以小时为例，教材第117页）

（三）应急响应所需的要素主要为：1.风险评估。2.应急响应的触发、通知机制。3.制订应急预案。4.成立应急响应组织，明确由何人负责启动该应急预案。5.恢复服务所需的行动步骤和相应的责任人。6.应急预案的培训与演练。7.日常监测与预警。（教材第162页）

应急响应主要活动：应急响应演练：①演练启动②演练执行（演练指挥与行动、演练过程控制、演练记录）③演练结束与终止（程序、终止条件）④应急演练评估与总结⑤成果运用⑥文件归档与备案（保存期限通常为6年）⑦考核与奖惩。（教材第155页）

**2020年系统规划与管理师案例分析真题与答案试题三（考友记忆版）**

以下2020年系统规划与管理师案例分析真题试题与答案转自网络，仅供参考

2020年系统规划与管理师案例分析真题试题三

（一）结合案例的服务管理提升需求，请补充人员要素管理的其他关键因素。

（二）结合案例的服务管理提升需求，补充过程要素中SLA达成率、事件解决率、变更成功率、服务报告交付及时率的计算公式。

（三）请写出服务台在IT服务运营中的主要工作。

（四）判断题（略）。

2020年系统规划与管理师案例分析真题试题三参考答案

（一）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。（教材第179页）

（二）SLA达成率=(SLA达成事件之和÷事件总数)×100%

事件解决率=成功解决事件数÷已关闭事件总数

变更成功率=1-(回退变更÷变更总数)×100%

服务报告交付及时率=服务报告按时提交的数量÷服务报告总数量（教材第201页）

（三）服务台的主要工作：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。（教材第189页）

（四）略