

2023 年上半年系统规划与管理师考试下午真题（专业解析+参考答案）

1、小李是跨国公司新任命的 IT 服务经理，帮助提升中国区总部的 IT 服务管理水平。中国区总部的运维管理体系运营了近三年，内外部环境发生了很多变化，其中：

（1）内部变化包括团队组织结构调整、部分团队精简改为外包支持、IT 服务工作承接了一部分原来由海外团队支持的内容等；

（2）外部变化包括部分项目的业务连续性要求提升、部分项目的安全等级必须满足国家要求等。

小李计划先从服务级别管理入手，调查需要更新完善的内容，小李制定的服务级别跟踪表如下：

服务单序号	跟踪日期	服务目录分类	服务内容	客户名称	②	实际响应	是否达成	满意度评价
20230308008	3月8日	桌面运维服务	提供桌面设备的维护支持	张三	5*8,10分钟响应	5*8,15分钟响应	③	85分
20230311054	3月11日	①	提供海外销售系统的维护	李四	7*8,10分钟响应	5*8,5分钟响应	否	75分
20230319008	3月19日	网络运维服务	提供办公上网的维护支持	王五	7*24,10分钟响应	7*8,20分钟响应	否	70分

其次，准备挑选几个关键核心的过程，如事件管理、变更管理等，确认是否需要优化提升。

问题内容：

【问题 1】（11 分）

（1）请补充服务级别跟踪表，将 1~3 正确的内容填写在答题纸的对应栏内。

（2）针对服务级别跟踪表收集到的情况，请帮小李提出优化完善建议。

【问题 2】（8 分）

结合案例，请完成下列问题正确答案的选择（请将正确选项填写在答题纸的对应栏内）

（1）小李发现运维管理体系中的服务目录没有做细分，在最佳实践中，服务目录建议分为应用服务目录和（ ）。

A. 外包服务目录 B. 基础设施服务目录

C. 咨询服务目录 D. 标准服务目录

(2) 下列内外部的变化，一般无需对服务目录做调整的是 ()。

- A. 产生新的服务需求
- B. 组织的服务能力提升
- C. 服务范围扩大
- D. 服务团队人员调整

(3) 小李发现在事件管理过程中，事件升级的策略不明确，下列情况应该及时升级事件级别的是 ()。

①团队技术能力不足 ②处理事件超时 ③业务影响恶劣 ④客户不满要投诉

- A. ①②
- B. ②③
- C. ③④
- D. 以上全部

(4) 小李发现现有团队处理问题管理过程时，只有问题建立、调查和诊断、解决、关闭，缺失的关键环节包括 ()。

- A. 分类、错误评估
- B. 分类、触发变更
- C. 演练、知识库归档
- D. 演练、错误评估

【问题 3】请简述在 IT 服务运营的流程中，服务级别管理应执行的事项。(6 分)

试题答案：

【问题 1】

(1) 应用软件运维服务、服务级别定义、否。

(2) 进行人员培训；提高服务意识、提升服务能力；更新服务目录；进行绩效考核；进行人员连续性管理。

【问题 2】

- (1) B
- (2) D
- (3) A
- (4) A

【问题 3】

更新服务目录并管理服务级别变更；

监控服务级别协议执行情况；

对关键指标进行管理：服务目录定义的完整性、服务级别协议的规范性、服务级别考核评估机制的有效性和完整性。

2、

X公司主营运维服务业务，上一年度客户满意度明显下降，为寻找公司服务实施过程中存在的问题和缺陷，并提供服务改进活动有效实施的目标和方向，保证组织的服务质量稳定可控，公司决定让小王负责运维服务质量管理。小王首先对公司最重要的三个运维项目进行质量评价，收集的部分数据如下：

数据项	A 项目	B 项目	C 项目
未满足需方授权的访问权限个数	3	4	3
业务要求的访问权限个数	24	32	27
与非授权篡改、破坏和转移信息相关的安全事件数	4	2	1
信息实际发生的总变更操作数	56	84	32
响应时间不符合服务协议要求的服务请求数量	24	28	27
总的服务请求数量	360	420	432
关键业务应急就绪情况	没有建立策略与制度，但客观上或自发开展了控制工作	建立了策略与制度，但实施不到位	建立了完备的策略与制度，实施良好
取得特定资格认证的服务工程师数量	3	5	10
服务工程师总数	12	15	16
取得信息技术服务相关专业本科及以上学历的服务工程师数量	10	10	10

小王通过分析评价结果，找到运维服务质量缺陷，策划本年度的运维服务质量管理的内容以提升运维服务质量，质量管理策划文件内容如下：

1. 质量管理目标：

名称	目标项	目标值
质量管理目标	客户满意度	≥90%
	管理评审次数	1 次
	内部审核的次数	≥1 次

2. 质量管理活动：

序号	事项	内容
1	内审员培训需求收集	内审员培训的需求收集
2	内部审核执行	统计内部审核报告并记录文件
3	管理评审制度优化	根据考核需求，制定管理评审制度并定期优化
4	管理评审	根据运维工程师的各项工作报告及客户的业务系统运行状态进行考评
5	质量保证及质量分析	执行质量保证，并按照回访报告和触发性的不符合项进行分析
6	运维服务质量定期检查	按不同的业务，进行运维服务项目的抽样检查

问题内容：

【问题 1】（8 分）

结合案例，测量运维服务质量评价指标，请将正确选项填写在答题纸的对应栏内。

A. A 项目

B. B 项目

C. C 项目

- (1) 系统完整性最高的项目是 (1)。
- (2) 服务及时性可能最高的项目是 (2)。
- (3) 服务连续性可能最低的是 (3)。
- (4) 人员专业性最低的项目是 (4)。

【问题 2】（10 分）

- (1) 结合案例，指出两处小王所缺少的质量管理策划内容。
- (2) 请帮小王补充三个常见的运维服务质量活动。

【问题 3】（7 分）

小王计划通过实施 PDCA 质量改进方法，改进运维服务质量检查所发现的不符合项。请简述实施 PDCA 质量改进的步骤。

试题答案：

【问题 1】

- (1) B
- (2) C
- (3) A
- (4) A

【问题 2】

- (1) 运维服务质量管理相关的职责和权限、时间安排。

(2) 用户满意度管理、质量文化和质量教育、客户投诉管理。

【问题 3】

明确问题

掌握现状

分析问题产生的原因

拟订对策并实施

确认效果

防止问题再发生并标准化

总结

3、

小杨所在的公司主要开展系统开发、集成及运维等信息化相关业务，随着业务的不断扩大，公司决定正式成立系统开发、系统集成、IT 运维三个业务部门，任命小杨为 IT 服务经理，开展后续运维业务。

新上任的小杨首先了解现状，发现：

- 新建部门人员包含之前集成业务和开发业务的人员，对新岗位不熟悉；
- 由于之前公司体量小，IT 业务“能干就干”，未建立运维专业体系；
- 新成立部门，业务目标不明确，团队的工作积极性不足；
- 近三年年度运维服务客户满意度为 80%-83%；

.....

在了解清楚以往的实际情况后，小杨开始确立团队的目标，设定年度运维服务客户满意度指标的目标值均大于 90%。考虑现有资源和人力情况，小杨将团队整体目标进行分解，其中部分为：

目标 1：服务台 客服必须做客户回访；

目标 2：一个月内压缩服务成本，减少 2 位软件工程师，硬件工程师兼应用软件运维工作；

目标 3：设立三年内实现运维标准化的短期目标。

根据以上情况，小杨通过组织团队目标培训会，使团队成员充分理解团队目标及个人目标，要求团队成员以目标为导向开展运维工作，并将个人涉及目标相关评价项纳入个人绩效。一个月后目标监控发现：一是新入职的服务台 客服小李工作意愿较低，没有对客户进行回访。二是硬件工程师小孙无法支持软件运维工作。同时运维核心成员担心运维自动化将会取代自己的价值而反对实现运维自动化，且不理睬小杨的任何决策。随后，小杨联合人力部门对运维团队开展了企业文化交流活动，宣贯了企业文化及运维团队的价值。

问题内容：

【问题 1】（8 分）

(1) 结合案例，请判断该运维服务团队当前处于 IT 服务团队建设周期中（ ）阶段。

A. 组建期（Forming）

B. 风暴期 (Storming)

C. 规范期 (Norming)

D. 表现期 (Performing)

(2) 运维服务团队当前处于的团队建设周期中，小杨缺少实施的关键步骤是()。

A. 完成关键指标

B. 稳定核心成员

C. 自我管理

D. 授权工作

(3) 针对服务台 客服小李的目标监控，应采取()方式。

A. 信任、授权

B. 关心、尊重

C. 指导、帮助

D. 纠正、把控

(4) 结合案例，该运维团队即将进入下一个团队建设周期，该阶段不包括()。

A. 人员沟通

B. 建立信任

C. 梯队建设

D. 强化团队价值观

【问题 2】(6 分)

请分别指出小杨分解的三个目标的不妥之处，并给出说明。

【问题 3】(6 分)

(1) 除了目标监控方式，针对服务台 客服小李还应采取哪些措施？

(2) 针对硬件工程师小孙无法达成目标的情况，请给出相应的措施。

【问题 4】(5 分)

在团队目标管理中，请指出小杨作为 IT 服务经理需要独自承担的工作。

试题答案：

【问题 1】

(1) A

(2) B

(3) D

(4) C

【问题 2】

目标 1：没有与转化为员工日常思想与行动，与员工的绩效挂钩。

目标 2：没有考虑现有资源情况和人力情况（人员数量、IT 相关设备、软件构成）。

目标 3：目标周期问题，目标周期过程，应设计短期（周、月目标）目标，长期（半年、一年以上）目标，长短期目标必须平衡。

【问题 3】

(1) 首先确保正确理解所要达成的目标是什么，然后在发现偏差时及时纠正，严把质量关。

(2) 要确保其工作热情，发生偏差后要给与其相应的指导，帮助并引导他们完成目标（培训、传帮带的方式）。

【问题 4】

项目实施中，确保团队人力资源及必要的物力和财力；
协调上级和同级之间的关系；
定期与团队成员或关键成员沟通，及时发现解决问题；
持续鼓舞和激励；
监控目标完成的状况。