

2022 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、

某跨国公司新聘小唐为系统规划管理师来帮助提升中国区总部的 IT 服务水平，中国区的 IT 系统尚在设计阶段，小唐需根据已经识别的服务需求及设定的服务级别，进行资源配置，以确保服务团队满足与业务团队的约定的当前及未来的 IT 服务需求。

中国区总部 IT 系统将自建完成，由总部服务团队来负责维护，中国区各地分公司有部分硬件终端设备，由本地其他团队成员兼职完成相关的维护工作，小唐准备制定服务工具方案以及统一响应的接口，支持全国软硬件系统的服务支持需求。

通过一年的努力，小唐完成了中国区 IT 服务工具的选择和部署，以及服务台的搭建投产，并计划在下一年度，完成资源要素剩下两项相关工作的设计部署。近期总部安排了审计团队检查之前项目目标达成的预期效果，需要小唐提供相关资源要素的测量关键指标。

小唐也希望借此机会，设计出资源要素的测量指标与审计团队提前沟通达成共识。（总分 25 分）

问题内容：

【问题 1】（5 分）

(1) 根据跨国公司中国区的 IT 服务需求，小唐规划服务资源方案，至少应考虑服务工具，服务台(1) (2) 四项关键资源内容的设计。（请将(1) (2) 处的正确答案填写在答题纸的对应栏内）

(2) 请简述小唐在选择服务工具时，应注意哪些关键因素。

【问题 2】（6 分）

结合案例，判断下列选项的正误。

(1) 服务台不是一个服务过程，而是一个服务职能（）

(2) 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（）。

(3) 有效的监控平台能完全杜绝事故或事件的发生，提前做好预防工作（）。

【问题 3】（6 分）

请简述如何通过建设服务台使用有效手段受理中国区客户的运行维护服务请求及时跟踪服务请求的处理进展，确保实现服务级别协议要求。

【问题 4】（8 分）设计团队获取了三个月来服务台的相关数据，见下表：

用户拨打电话数量	120	接通数量	110
录单数据	105	通话总时间	400 分钟
电话首次解决次数	80	首次派单解决次数	100

(1) 请计算用户呼叫接通率、录单率、平均通话时间、派单准确率。

(2) 请小唐针对(问题1)中1和2两项内容设计了测量指标，请分别给出至少2项测量指标。

试题答案：

【问题1】

(1) 知识库 (2) 备件及备件库

服务工具选择的注意事项：根据服务内容选择、考虑成本、考虑客户的期望、考虑工具的技、架构及团队的技术水平、考虑工具的通用性和集成性

【问题2】

(1) ✓ (2) ✓ (3) ✕

【问题3】

设立专门的沟通渠道作为与需方的联络点，沟通渠道可以是热线电话、传真、网站、电子邮箱等

设定专人负责服务请求

建立管理制度：包括服务请求的接收、记录、跟踪和反馈机制，以及日常工作的监督和考核

【问题4】

(1) 用户呼叫接通率：响应的电话总数量/用户呼叫服务台的总数量：

$110/120=91.67\%$

录单率：接收用户呼叫并做记录的事件或服务请求总数量/服务台接到的所有用户呼叫总数量： $105/110=95.45\%$

平均通话时间：用户呼叫持续总事件/事件或服务请求总数量： $400/110=3.64$

派单准确率：首次派单得到解决的事件或服务请求总数量/事件或服务请求总的数量： $100/110=90.91\%$

(2) 备件：盘点备件资产、统计备件的损坏率、统计备件命中率、统计备件复用率

知识库：知识的积累数量、知识的利用率、知识的更新率、知识的完整性、各类知识的比重、知识新增数量与事件、问题发生数量的对比关系

2、

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】

某大型企业去年信息化投入大，完成了重点核心业务系统的建设。由于应急相

应急预案制定的不充分并且未开展演练，出现了系统性故障时，部分关键的应用系统不可用且在 12 小时内未能完成恢复业务，给企业带来了较大损失。为加强该企业 IT 服务的规范化水平，IT 服务部门管理人员小王，规划了今年的 IT 服务部署 SS 计划，在部署 SS 计划中包含了服务团队组建计划，知识转移计划、培训计划、工具采购部署测试上线计划、服务计划过程绩效指标。在应急响应预案制定过程中，与 IT 服务总监、客户接口人、IT 恢复小组成员和运维工程师等充分沟通，明确需求与职责。

问题内容：

【问题 1】(10 分)

- (1) IT 服务部署实施计划阶段包括的活动。
- (2) IT 部署实施阶段计划中所遗漏的工作内容。

【问题 2】(11 分)

- (1) 制定应急演练的原则。
- (2) 结合案例，有哪些情形是需要制定应急预案的？

【问题 3】(4 分)

(1) 部署过程中与干系人达成共识的选择正确的是 () (以下有四个正确的选项，请选出对应的选项)

- A. 开展原因和目标
- B. 项目范围
- C. 人员培训计划
- D. 公司战略目标
- E. 项目初步实现所要求的条件
- F. 公司组织结构图
- G. 项目交付物与其约束条件
- H. 持续改进的相关方法

试题答案：

【问题 1】

- (1) 部署实施计划的活动
计划沟通、计划制订、计划评估与确认、计划修订
- (2) 本案例部署实施计划少了哪些活动？
缺少计划沟通、计划评估与确认、计划修订工作

【问题 2】

- (1) 应急演练的原则？
 - a、结合实际，合理定位
 - b、着眼实战，讲求实效
 - c、精心组织，确保安全
 - d、统筹规划，厉行节约
- (2) 哪些情况下需要制定应急预案？
组织 IT 系统发生重大系统性故障，导致全国性或地区性的业务中断、大量客户数据资料丢失以及组织认为应采取应急机制有其他 IT 系统重大突发事件。

- (1) 自然灾害引起的对 IT 系统的灾难性破坏。
- (2) 网络通信设备、通信线路故障导致 IT 系统的重大故障。
- (3) 电源电路以及机房等基础设施故障导致 IT 系统的重大故障。
- (4) IT 系统数据库、系统和存储、中间件故障导致的重大系统性故障。
- (5) IT 系统发生网络攻击破坏、计算机病毒传播或被利用从事违法犯罪活动等引发的重大安全突发事件。
- (6) 应用系统发生重大故障。
- (7) 组织认为应采取应急机制的其他 IT 系统重大突发事件。

【问题 3】

ABEG

3、

A 公司运维部承担园内 12 家大型银行及保险公司和运维服务。由于运维部经理离职，公司任命新招聘的王伟作为运营部经理，并向部门下达了“运维年收入不少于 1800 万、客户满意度不低于 95%、投诉总数不超过 5 次”的目标。

入职以后，王伟与原经理进行了交接，详细了解部门工作情况。运维部下设系统组，网络组、软件组三个小组，组员均由资源技术人员担任。正式上任以后，王伟与三位组员进行了沟通，掌握了各组的详细情况，收集了各组员对业务发展和团队管理的建议。

根据部门实际情况，王伟将团队目标进行了分解。针对不同岗位制定了不同的月度、季度、年度绩效考核指标，涵盖了工作量、技术能力，客户满意度、流程、文档等运维工作各方面。在部门会议上，王伟对绩效考核指标进行了详细讲解，并鼓励大家将以客户为中心，注重团队合作，作为基本工作原则，努力完成目标。

一个月后，王伟得到客户反馈，系统组小张和网络组小李经常是客户现场发生争执，客户认为系统组人员普遍存在工作不主动、拖延的情况。同时也表达了对网络组人员的认可。与系统组和网络组组长沟通后，王伟了解到小张和小李毕业时间都不长，在客户现场发生争执主要是由于技术能力不足，分工不清造成的。于是，王伟和小张和小李进行了多次沟通，提出了今后解决类似工作冲突的建议，两人都表示认同王伟的建议。

在月度例会上，王伟强调了“以客户为中心，注重团队合作的重要性，并制定了周例会制度以加强团队内部沟通与售后。

问题内容：

【问题 1】(8 分)

请指出在服务团队组建期应重点开展的工作。

【问题 2】(6 分)

请指出王伟在团队目标分解时的工作要点。

【问题 3】(8 分)

结合案例，应用技能、意愿、思想目标、监控方法，请补充如下表格。

	人员特征	采取的管理方式
系统组组长		
网络组组长		
小张		
小李		

【问题 4】(3 分)

团队处理风暴期时，解决团队冲突时应采取的 3 个关键步骤包括（）。

- A、人员沟通
- B、共享愿景
- C、建立信任
- D、强化团队价值观
- E、梯队建设
- F、授权工作

试题答案：

【问题 1】

了解现在：多听，多问，多观察，少说，少猜，少定论

稳定核心成员：两类最难面对的人员：原来和自己一起摸爬滚打的兄弟们；资深的老员工

确定目标：是否符合 SMART 原则；团队初期目标要合适；确定目标要量力而行，争取言出必果

建立团队价值观：价值与制度是不同的；你的一言一行，最容易让员工感受企业的文化氛围/价值观；表述团队价值观时，一定要充满激情，要有感染力；团队的价值观大部分内容应该是一成不变的

【问题 2】

团队目标转化为员工的日常事件，与绩效相关

应充分考虑资源情况

分目标必须支撑部门/组织目标

个人目标符合 SMART 原则，出现偏差时及时调整

注意目标的周期

【问题 3】

系统组长：能力高、热情低——关心、尊重

网络组长：能力高、热情高——信任、授权

小张：能力低、热情低——纠正、把控

小李：能力低、热情高——指导、帮助

【问题 4】

ACD