

## 2021 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、

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】

某运维项目上个月未发生重大事故，但事故发生及事件恢复情况均不乐观。实际发生的事件次数为 120 件，其中超出服务协议约定恢复时间的事件数为 90 件。

运维团队成员常用以下几个趣味“成语”的歪解相互打趣。该项目负责人小孙希望通过质量管理及风险管理降低这些现象带来的影响，以确保 IT 服务满足服务级别协议要求，最终获得用户的满意。

问题内容：

### 【问题 1】（9 分）

结合案例中的成语及释义，请选择每张图片所暗含须要关注的 IT 服务评价指标（请将正确选项填写在答题纸的对应栏内）。

- ①服务记录的可追溯性
- ②重大事故发生情况
- ③服务按时恢复的事件比例
- ④服务的可用程度
- ⑤关键业务应急就绪度
- ⑥及时响应率
- ⑦及时解决率
- ⑧主动进行服务监控

（1）“运愁维卧”须关注的 IT 服务评价指标是：\_(1)\_。

- A. ①②③④⑤⑥ B. ②③④⑤⑥⑦ C. ③④⑤⑥⑦⑧ D. ①③④⑥⑦⑧

（2）“唯唯诺诺”须关注的 IT 服务评价指标是：\_(2)\_。

- A. ① B. ①② C. ②③④ D. ④⑤⑥⑦

（3）“喜从天降”须关注的 IT 服务评价指标是：\_(3)\_。

A. ①②③④⑤⑥⑦ B. ①③④⑤⑥⑦⑧ C. ②③④⑤⑥⑦⑧ D. ①②③④⑤⑥⑧

**【问题 2】**（8 分）

（1）结合案例，请计算服务按时恢复的事件比例。

（2）除“服务按时恢复的事件比例”指标外，请写出 IT 服务连续性的其他指标。

**【问题 3】**（5 分）

请简述常见的风险监控方法。

**【问题 4】**（5 分）

判断下列选项的正误（填写在答题纸对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”）。

（1）IT 运维服务质量的评价来自于 IT 服务供需双方，因 IT 服务的无形性、不可分离性、差异性等特点，给量化带来了很大的不确定性和难点。（ ）

（2）关于供方访问权限的控制率越接近于 0 越好。（ ）

（3）风险管理计划是风险定性分析的输入，也是风险定量分析的输入。（ ）

（4）在 IT 服务风险管理技术方面，会存在技术和服务对象不匹配的风险。（ ）

（5）外部因素造成的风险能够控制，内部因素造成的风险只能规避或转移。（ ）

试题答案：

**【问题 1】**

（1）B

（2）A

（3）C

每题 3 分。

**【问题 2】**

（1）服务按时恢复的事件比例  $X=1-A/B$ ；A=超出服务协议约定恢复时间的事件次数，B=实际发生的事件次数。

$X=1-90/120=0.25=25\%$ 。

公式 1 分，计算 1 分。

（2）

IT 服务连续的指标：重大事件发生情况、事故（不包括重大事故）发生情况、服务按时恢复的事件比例、服务的可用程度、关键业务应急就绪度。

每个 2 分，满分 6 分。

**【问题 3】**

风险监控的方法：风险评估、风险定期审计和定期的风险评审、差异和趋势分析、技术的绩效评估、预留管理。

每条 1 分。

**【问题 4】**

（1）×。

（2）×。

（3）√。

（4）√。

（5）×。

每个 1 分。

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】**

B 公司为某银行客户服务超过 10 年，该银行 X 项目的重大故障率和可用性指标都逐年好转，但客户近两年的满意度并不高，甚至有降低的趋势。

公司委派小王针对该银行客户近几年的服务做回顾分析，争取进一步提高与客户的粘性。小王首先从内部发起回顾活动，然后与客户各部门进行沟通，发现以往与客户的交流总结缺乏对相关效果的及时评估，大家都是为了完成既定的沟通任务而沟通，对其有效性忽略无视。

问题内容：

**【问题 1】**（6 分）

为提高服务回顾的有效性，小王特制定如下服务回顾机制。请帮小王补充完整以下表格（请将①~③处的正确答案填写在答题纸的对应栏内）。

**【问题 2】**（8 分）

结合案例，请将④~⑦的正确选项填写在答题纸的对应栏内。

（1）以上四级服务回顾中，第三级回顾的参与者分别是：④\_。

- A. 小王、银行 X 项目接口人
- B. 小王、银行 X 项目接口人、银行 X 项目责任经理
- C. 小王、银行 X 项目接口人、银行 X 项目责任经理、银行 X 项目高层管理者

（2）下列不建议作为服务回顾形式的是⑤\_。

- A. X 项目阶段内部会议
- B. X 项目年度服务报告
- C. 第三方机构对该银行的意见收集
- D. X 项目的支持团队关键人员绩效排名

（3）根据服务供需双方关注内容的不同，服务回顾的主要活动可以分为：⑥\_。

- A. 客户回顾、团队内部回顾
- B. 管理层回顾、操作层回顾
- C. 业务团队回顾、交付团队回顾
- D. 客户回顾、用户回顾

（4）服务回顾工作可与⑦\_会议一起举行。

- A. 项目启动会
- B. 服务质量评审会议
- C. 人员职称评审会
- D. 运维工具评审会

【问题 3】（7 分）

结合案例，请描述与客户进行服务回顾时需要涉及的内容。

试题答案：

【问题 1】

- ①不定期按需沟通
  - ②每季度
  - ③整体实施交付情况
- 每条 2 分

【问题 2】

- ④B
- ⑤D
- ⑥A
- ⑦B

每条 2 分

【问题 3】

服务合同执行情况  
服务目标达成情况  
服务绩效（SLA）、成果  
满意度调查  
服务范围、工作量  
客户业务需求的变化  
服务中存在的问题及行动计划  
上一次会议中制订的行动计划的进展汇报  
每条 1 分

3、

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 公司运维服务部刚刚接管项目 S，老孙作为系统规划与管理师，全面负责项目 S 的服务管理工作。

项目金额大、工作量多、客户技术水平较差，现有运维团队人员无法支撑该项目，公司紧急扩招多名技术岗服务人员。为确保运维服务项目的完成，公司新采购一批运维工具，用于提高服务质量。

项目初期，项目团队逐渐暴露出以下问题：

（1）部分新员工年纪偏小、服务意识和工作经验不足、专业知识欠缺，面对大量的运维服务工作，新员工出现畏难情绪，尤其是技术难度大持续时间长的维

护工作，更是无从下手，能拖就拖，已有 2 位技术岗的新员工离职。

(2) 提交到运维管理工具里的待处理的事件无法顺利指派，长时间无法得到有效解决，老孙询问原因，多名员工表示不是自己负责范围，自己无法解决。即使指派成功，也未完整记录事件处理过程，无法知晓客户方对此次事件的处理是否满意。

(3) 项目 S 启动 2 个月，知识库中知识条目一直没有新增，项目 S 的相关资料分散在各位老员工的电脑里，新员工无法第一时间获取项目 S 相关技术资料。

问题内容：

**【问题 1】**（15 分）

结合案例，请补充以下表格，完善 IT 服务团队应具备的特征，分别判断该团队特征的满足情况，并说明理由。

**【问题 2】**（5 分）

一个团队的绩效能否充分发挥，与最初的目标分解有很大关系，老孙在考虑 IT 服务团队管理目标分解时，应注意哪些要点？

**【问题 3】**（4 分）

(1) 结合案例，请判断项目 S 的运维服务团队当前处于 IT 服务团队建设周期中\_(1)\_阶段。

- A. 组建期 (Forming)
- B. 风暴期 (Storming)
- C. 规范期 (Norming)
- D. 表现期 (Performing)

(2) 老孙通过目标监控发现团队成员是因为“没有能力去做”而导致无法完成既定任务，改进措施是：\_(2)\_。

- A. 通过进一步沟通让团队成员正确理解目标
- B. 通过培训或传帮带的形式告诉团队成员该如何去做
- C. 亲自私下与员工进行非正式沟通，仔细聆听员工目前遇到的问题
- D. 想方设法为员工创造所需要的资源

**【问题 4】**（3 分）

结合案例，请指出 IT 服务项目团队在组建期的关键步骤。

试题答案：

**【问题 1】**

特征 1.5 分，是否满足 1 分，理由 1 分

**【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，如员工人数、IT 相关设备、软件构成等。

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，长短目标须平衡。

每条 1 分

**【问题 3】**

(1) A

(2) B

每题 2 分

**【问题 4】**

了解现状。

稳定核心成员。

确定目标。

建立团队价值观。

每条 1 分，满分 3 分