

希赛网 (www.educity.cn) 专注于在线教育服务 18 年, 拥有海量学员见证。是软考行业的开拓者与推动机构, 自成希赛体系的培训系统。负责软考教材编排与评审, 出版了 80% 以上辅导教材。全职自有师资直播+录播双保障教学保障, 高精度做题和知识系统, 助力软考学员一次通关。

希赛软考: <http://www.educity.cn/rk>

希赛题库: <http://www.educity.cn/tiku>

2019 年系统规划与管理师下午真题答案与解析:

<https://www.educity.cn/tiku/tp340055.html>

## 2019 年系统规划与管理师下午案例分析真题

### 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:

要素	已知可能的工作活动
人员	外部招聘和内部调岗、(1)
资源	知识库内容初始化、工具部署使用手册与相关制度、(2)、
技术	知识转移、技术手册发布、搭建测试环境、(4)、(5)
过程	过程与制度发布、过程电子化管理和数据初始化、(6)

要素	已知可能的工作活动
人员	外部招聘和内部调岗、(1)
资源	知识库内容初始化、工具部署使用手册与相关制度、(2)、(3)
技术	知识转移、技术手册发布、搭建测试环境、(4)、(5)
过程	过程与制度发布、过程电子化管理和数据初始化、(6)

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

**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:

要素	数据
----	----

人员	关键岗位储备人员 5 人，关键岗位人员共 15 人
	人员绩效考核合格数量为 24 人，被考核人员数量 26 人
	培训次数 6
技术	截止目前研发成果数量为 2 个
资源	检查备件完好数量为 58 个，抽检备件总数为 60
	新增知识条目 32 条
	服务台不完整录入事件数为 20 个，总事件数为 465 个
过程	SLA 达成事件之和 413 个，总事件数为 465 个
	及时提交服务报告数量 20 个，服务报告总数量 25 个
	成功解决事件数量 402 个，已关闭事件总数 430 个
	回退变更数 6 个，变更总数 36 个
	回退发布 1 个，发布总数 12 个
	信息安全事件次数为 0

要素	数据
人员	关键岗位储备人员 5 人，关键岗位人员共 15 人
	人员绩效考核合格数量为 24 人，被考核人员数量 26 人
	培训次数 6
技术	截止目前研发成果数量为 2 个
资源	检查备件完好数量为 58 个，抽检备件总数为 60
	新增知识条目 32 条
	服务台不完整录入事件数为 20 个，总事件数为 465 个
过程	SLA 达成事件之和 413 个，总事件数为 465 个
	及时提交服务报告数量 20 个，服务报告总数量 25 个
	成功解决事件数量 402 个，已关闭事件总数 430 个
	回退变更数 6 个，变更总数 36 个
	回退发布 1 个，发布总数 12 个
	信息安全事件次数为 0

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：

要素	考核指标	指标要求	考核周期	达成情况
人员	关键岗位人员储备率	90%	季度	(1)
	人员培训次数	6	季度	6
	人员绩效考核合格率	90%	季度	(2)
技术	研发成果数量	2	季度	2
资源	备件可用率	96%	季度	(3)
	新增知识条目	60	季度	32

要素	考核指标	指标要求	考核周期	指标达成情况
人员	关键岗位人员储备率	90%	季度	(1)
	人员培训次数	6	季度	6
	人员绩效考核合格率	90%	季度	(2)
技术	研发成果数量	2	季度	2
资源	备件可用率	96%	季度	(3)
	新增知识条目	60	季度	32
	服务台录入事件的完整性	95%	季度	(4)
过程	SLA 达成率	98%	季度	(5)
	服务报告交付及时率	95%	季度	(6)
	事件解决率	96%	季度	93.49%
	变更成功率	95%	季度	(7)
	服务台录入事件的完整性	95%	季度	(4)
过程	SLA 达成率	98%	季度	(5)
	服务报告交付及时率	95%	季度	(6)
	事件解决率	96%	季度	93.49%
	变更成功率	95%	季度	(7)
	发布成功率	90%	季度	91.67%
	信息安全事件数量	• 0	季度	0

**【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。



### 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 & 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。 ( )