

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2017 年下半年 信息系统项目管理师 下午案例分析

(考试时间 9:00~11:30 共 150 分钟)

请按下列要求正确填写答题卡

- 在答题卡的指定位置上正确写入你的姓名和准考证号，并用正规 2B 铅笔在你写入的准考证号下填涂准考证号。
- 本试卷的试题中共有 75 个空格，需要全部解答，每个空格 1 分，满分 75 分。
- 每个空格对应一个序号，有 A、B、C、D 四个选项，请选择一个最恰当的选项作为解答，在答题卡相应序号下填涂该选项。
- 解答前务必阅读例题和答题卡上的例题填涂样式及填涂注意事项。解答时用正规 2B 铅笔正确填涂选项，如需修改，请用橡皮擦干净，否则会导致不能正确评分。

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布，欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 4000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

信管网——专业、专注、专心，成就你的项目管理师梦想！

信管网：www.cnitpm.com

信管网考试中心：www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心：www.cnitpm.com/peixun/

试题一 (26 分)

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】

A 公司承接了一个为某政府客户开发 ERP 软件的项目，任命小张担任项目经理。由于该客户与 A 公司每年有上千万元的项目合作，A 公司管理层对该客户非常重视，并一再嘱咐小张要保证项目的客户满意度。为此，小张从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。

在项目初期，小张制定了变更和配置管理规则：客户需求发生变化时，应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估，如果影响不大，工程师可以直接进行修改并更新版本，不需要上报项目经理；当工程师不能判断需求变化对项目的影响时，应上报给项目经理，由项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中，用户针对软件的功能模块提出一些修改需求，工程师针对需求做了评估，发现修改工作量不大，对项目进度没有影响，因此，出于客户满意度的考虑，工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改。在软件测试联调阶段，测试人员发现部分功能模块与原先设计不符，造成很多接口问题。经调查发现，主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求，项目经理要求查验，没有发现相关变更文件。

【问题 1】(10 分)

请分析该项目实施过程中存在哪些主要问题。

【问题 2】(10 分)

结合案例，请描述项目变更管理的主要工作程序。

【问题 3】(6 分)

请将下面 (1) ~ (6) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

根据变更的迫切性，变更可分为 (1) 和 (2)，通过不同流程处理。

变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、(3)、(4)、(5)、(6)。

2017 下信息系统项目管理师案例分析真题试题一信管网参考答案：

【问题 1】

- 1、没有建立变更控制委员会和变更控制流程
- 2、没有遵循正确的变更管理流程
- 3、对客户的变更请求没有进行充分的地评估和论证
- 4、没有提交书面的、正式的变更请求，或是对变更没有进行记录
- 5、没有对变更进行变更影响评估、论证、评审
- 6、缺少对变更实施过程的有效监控
- 7、缺少变更的验证认

【问题 2】

- 1、提出与接受变更申请
- 2、对变更的初审
- 3、变更方案论证
- 4、项目管理委员会审查
- 5、发出变更通知并组织实施
- 6、变更实施的监控
- 7、变更效果的评估
- 8、判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道

【问题 3】

- (1) 紧急变更 (2) 非紧急变更
(3) 团队成员 (4) 监理工程师 (5) CCB (6) 建设方

最终答案以信管网题库为准：<http://www.cnitpm.com/st/3571829780.html>

试题二 (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于栏内。

[说明]

某信息系统项目包含 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 十个活动。各活动的历时、成本估算值、活动逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时(天)	成本估算值(元)	紧前活动
A	2	2000	-
B	4	3000	A
C	6	5000	B
D	4	3000	A
E	3	2000	D
F	2	2000	A
G	2	2000	F
H	3	3000	E、G
I	2	2000	C、H
J	3	3000	I

[问题 1] (10 分)

- (1) 请计算活动 H、G 的总浮动时间和自由浮动时间。
- (2) 请指出该项目的关键路径。
- (3) 请计算该项目的总工期。

[问题 2] (3 分)

项目经理在第 9 天结束时对项目进度进行统计，发现活动 C 完成了 50%，活动 E 完成了 50%，活动 G 完成了 100%，请判断该项目工期是否会受到影响？为什么？

[问题 3] (10 分)

结合问题 2，项目经理在第 9 天结束时对项目成本进行了估算，发现活动 B 的实际花费比预估多了 1000 元，活动 D 的实际花费比预估少了 500 元，活动 C 的实际花费为 2000 元，活动 E 的实际花费为 1000 元，其他活动的实际花费与预估一致。

- (1) 请计算该项目的完工预算 BAC。
- (2) 请计算该时点计划值 PV、挣值 EV、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI。

[问题 4] (3 分)

项目经理对项目进度、成本与计划不一致的原因进行了详细分析，并制定了改进措施。假设该改进措施是有效的，能确保项目后续过程中不会再发生类似问题，请计算该项目的完工估算 EAC。

2017 下信息系统项目管理师案例分析真题试题二信管网参考答案：

【问题 1】

- (1) H 的总浮动时间和自由浮动时间都是 0; G 的总浮动时间和自由浮动时间都为 3
- (2) 关键路径为：ABCIJ ADEHIJ
- (3) 总工期为 17 天

【问题 2】

项目工期会受到影响

因为按计划 E 要完成 100%，而现在只完成了 50%，而 E 活动又是关键活动，所以将影响工期。

【问题 3】

(1)

$$BAC=27000 \text{ 元}$$

(2)

$$PV=2000+3000+5000*0.5+3000+2000+2000=16500 \text{ 元}$$

$$EV=2000+3000+5000*0.5+3000+2000*0.5+2000+2000=15500 \text{ 元}$$

$$AC=2000+4000+2000+2500+1000+2000+2000=15500 \text{ 元}$$

$$CPI=EV/AC=15500/15500=1$$

$$SPI=EV/PV=15500/16500=0.94$$

【问题 4】

采用非典型偏差公式计算

$$EAC=AC+ETC=15500+(27000-15500)=27000 \text{ 元}$$

最终答案以信管网题库为准：<http://www.cnitpm.com/st/357199038.html>

试题三 (23 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于栏内。

[说明]

甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目，公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理，任命研发部软件开发骨干小王为该项目的项目经理。

小王技术能力强，自己承担了该项目核心模块开发任务，自从项目管理计划发布以后，一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外，没有召开过任何项目例会，只是在项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力，该项目进展到系统测试阶段。

在系统测试前，发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后，小王立刻会同该模块负责人小李一起熬夜加班赶工，完成了该模块。

小王在项目绩效考核时，认为小李的工作态度不认真，给予较差评价并在项目团队内公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班，认为也已完成，觉得考核结果不公平，两人就此问题发生了严重冲突，小李因此消极怠工，甚至影响到了项目验收。

[问题 1] (11 分)

- (1) 基于以上案例，请指出小王在项目团队管理和沟通管理过程中的不恰当之处。
- (2) 针对小李在项目中的问题，请说明小王该如何预防和改进。

[问题 2] (4 分)

结合案例，说明项目经理小王应当重点学习哪些项目团队管理的方法？

[问题 3] (2 分)

结合案例中小王和小李的冲突，请指出他们之间的冲突属于 _____ (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于栏内)。

- A、项目优先级冲突
- B、资源冲突
- C、个人冲突
- D、技术冲突

[问题 4] (6 分)

请简要描述项目冲突管理的方法。

2017 下信息系统项目管理师案例分析真题试题三信管网参考答案：

【问题 1】

(1)

- 1、项目管理经验不足，无法完成角色的转变
- 2、缺乏团队领导经验
- 3、缺乏有效的交流和沟通
- 4、没有建立绩效评估体系
- 5、冲突管理做得不好
- 6、小王没有掌握相关的人际关系技能

(2)

- 1、跟踪个人和团队的执行情况、提供反馈
- 2、提高项目的绩效、保证项目的进度
- 3、管理冲突、解决问题
- 4、评估团队成员的绩效
- 5、提高沟通交流能力
- 6、掌握一些人际关系技能

【问题 2】

- 1、观察和交谈
- 2、项目绩效评估
- 3、冲突管理
- 4、人际关系技能

【问题 3】

C

【问题 4】

- 1、撤退/回避
- 2、缓和/包容
- 3、妥协/调解
- 4、强迫/命令
- 5、合作/解决问题

最终答案以信管网题库为准：<http://www.cnitpm.com/st/3572013904.html>