

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）

请按下述要求正确填写答题卡

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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

【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应栏内。

【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 元

(2)

$PV=2000+3000+5000*0.5+3000+2000+2000+2000=16500$ 元

$EV=2000+3000+5000*0.5+3000+2000*0.5+2000+2000=15500$ 元

$AC=2000+4000+2000+2500+1000+2000+2000=15500$ 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

$EAC=AC+ETC=15500+(27000-15500)=27000$ 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>