

【软考达人】

# 软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



**微信扫一扫，立马获取**



**6W+ 免费题库**



**免费备考资料**

PC版题库: [ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)

## 2023年上半年系统集成项目管理工程师下午真题及答案解析

### 试题一(18分)

A公司跨国收购了B公司的主营业务，保留了B公司原有的人员组织结构和内部办公系统。为了解决B公司内部办公系统与A公司原有系统不兼容的问题，财务、人力和行政部门联合向公司高层申请尽快启动系统和业务的整合。

A公司领导指定HR总监王工担任项目经理，并要求整合工作3个月内完成。A公司原有的办公系统由IT部门自主开发维护，IT部门目前没有人员可以投入该项目。王工调研时发现B公司的办公系统是由C公司成熟的商业办公系统裁剪形成，决定直接使用C公司的成熟系统，并由C公司承接此项目。

C公司依据A公司原有办公系统编写了需求说明书，报价500万并承诺了3个月内完工，项目经理审核需求说明书的内容后，申请了500万项目经费，并通知C公司按照需求说明书进行后续实施。

3个月后，系统上线试运行。员工反馈新系统操作复杂繁琐，与原有办公系统流程不一致。即使简单的报销、请假都需要多次流转。另外系统的本地化也没有做好，附带的页面说明晦涩难懂，系统交互及翻译都是“直译”，没有考虑中外思维和文化差异，系统已经上线试运行，要想根本解决问题需要重新梳理和调整所有交互方式，同时大量员工反映，页面的访问和加载速度慢，严重影响办公效率。分析发现C公司没有国内网络服务资源和资质，无法保证国内访问的速度和稳定性，需要追加费用租用国内CDN服务。

### 问题1(8分)

结合案例，请指出项目在立项管理和需求管理方面存在的问题。

### 问题2(5分)

请简述需求文件包含的主要内容。

### 问题3(5分)

结合案例，判断下列说法的正误(填写在答题纸对应栏内，正确“√”，错误“X”)

(1)项目建议书也可与可行性研究报告合并，报送项目审批部门。 ( )

(2)初步可行性研究报告比较粗略，不对项目全面的描述分析。 ( )

(3)作为 **系统集成** 供应商，需要在组织内为签署的设备采购类项目单独立项，以确保对合同责任加以约束和规范。 ( )

(4)只有通过初步可行性研究，认为项目基本可行后，才会开展详细的可行性研究工作。( )

(5)项目评估是由第三方对拟建项目进行评价、分析和论证，目的是审查项目可行性研究的结论是否客观、真实、可靠。 ( )

试题二(20分)

某工程项目部分信息如下表所示：

活动	紧前活动	正常工作		赶工	
		时间(天)	每天人工费用(元)	时间(天)	每天人工费用(元)
A	/	10	40	6	75
B	/	8	40	8	40
C	A、B	6	35	4	60
D	B	16	60	12	85
E	C	24	5	24	5
F	D、E	4	10	2	25
G	F	4	15	2	35
H	F	10	30	8	40
I	F	4	30	3	45
J	G	12	25	8	40
K	H、I、J	16	50	12	72
L	C	8	40	6	60
M	L	24	5	24	5
N	K、M	4	10	4	10

问题1(5分)

结合案例：

- (1)请写出项目关键路径，并计算项目工期。
- (2)如果活动L工期拖延10天，对整个工期是否有影响，请说明原因。

问题2(8分)

假设项目总成本为100万，按进度计划平均分摊到项目活动中。工程执行到第40天结束，项目经理发现已经完成了3/5的工作量，花费的成本为65万元。请计算项目的成本绩效和进度绩效，并说明项目此时的绩效情况。

问题3(7分)

若要求该工程在70天内完工，为保证工程能在70天内完成，且人工费用最低，请按照案例表格中提供的时间和费用信息，写出哪些活动需要赶工，并计算赶工后增加的总人工费用。

试题三(20分)



某公司有自己的质量管理体系，其中配置管理程序已运行多年，由项目经理牵头组建变更控制委员会(CCB)，在创建配置管理环境后，并经过变更申请、变更评估、变更实施后，方可发布配置基线的变化。

通常公司项目在软件封版后，再做一次发布验证，通过后即可上线。近日，项目A已封版。版本号 为10.5.0。但项目经理收到测试人员的反馈，封版软件上发现多个问题，其中有两个问题严重影响 用户体验。于是项目经理安排研发人员紧急解决。并向配置管理员提出变更申请。研发人员在 10.5.0版本上导入问题1的修改后，将版本号更新为10.6.0；在10.5.0版本上导入问题2的修改后， 将版本更新为11.0.0。新版本由项目经理发布给项目组。

问题1(10分)

结合案例，请指出项目A在配置管理中存在的问题。

问题2(6分)

结合案例填写下表，为每个角色指派合适的工作职责(用“√”表示负责对应工作)。

工作职责	CCB	配置管理员	项目经理	测试人员	研发人员
编制配置管理计划					
创建配置管理环境					
变更评估					
变更实施					
变更验证					
变更发布					CSDN @任钰

问题3(4分)

判断下列说法的正误(填写在答题纸的对应栏内，正确的填写“√”，错误的填写“×”)

- (1)信息系统相关信息(文档)具有永久性。( )
- (2)按开发任务建立相应的配置库，适用于通用软件的开发组织。( )
- (3)配置控制是配置管理过程的基础。( )
- (4)每个产品都有配置基线，一个产品只有一个配置基线。( )

试题四(17分)

某安全监控设备生产商立项研发高清安全监控解决方案，方案中包括监控设备、配备大容量存储器 的主机和配套监控软件，小安被任命为项目经理。

在需求分析阶段，项目需要提高监控录像的清晰度，并同步记录音频数据。项目组认为将标清摄像 头更换为高清带收音的摄像头成本太高。为了节约成本，项目组准备在原有方案中增加麦克风，并 且通过软件对视频数据进行算法处理的方式，提高清晰度。

小安将两种方案细化如下：

方案一：直接更换高清带收音摄像头。高清带收音摄像头价格为 60 元/个，自带处理数据软件，直 接生成 720p 有声高清数据且夜视也非常清晰。该方案的窄

方案二：增加麦克风和视频处理算法。标清摄像头价格为 23 元/个，麦克风价格为 1元/个，视频处理算法软件费用折算为 2 元/个，视频算法软件处理后原标清视频数据的清晰度可以提高，但暗光下的视频无法优化。由于视频数据与音频数据分别单独存储，只能分别查看，此方案的客户满意度仅为 35%。

#### 问题1(8分)

请结合案例，请指出本项目的两个方案分别存在哪些风险。

#### 问题2(5分)

请写出“控制风险”过程的目的。

#### 问题3(4分)

请将下面 (1)~(4) 的答案填写在答题纸的对应栏内。组织把风险看作 ( 1 ) 给项目和组织目标造成的影响，基于不同的风险态度，组织和 ( 2 ) 愿意接受不同程度的风险。他们的风险态度受多种因素影响，这些因素大体可分为以下三类：( 3 )，( 4 ) 和风险临界值。

### 2023年上半年系统集成项目管理工程师下午真题及答案解析

#### 试题一(18分)

##### 问题 1(8 分)

1. A 公司没有进行可行性研究，存在问题。
2. 没有进行项目论证和项目评估，存在问题。
3. 没有进行公开招标，直接确定 C 公司实施，存在问题。
4. A 公司领导指定 HR 总监王工担任项目经理，存在问题。
5. C 公司依据 A 公司原有办公系统编写了需求说明书，存在问题。
6. 项目经理审核需求说明书的内容，存在问题。
7. 通知 C 公司按照需求说明书进行后续实施。没有需求确认，存在问题。
8. 王工对需求的跟踪和监控存在问题。

##### 问题 2(5 分)

1. 业务需求
2. 干系人需求
3. 解决方案需求
4. 项目需求
5. 过渡需求
6. 与需求相关的假设条件、依赖关系和制约因素。

解析：

## 收集需求--输出

需求文件	需求跟踪矩阵
描述各种单一需求将如何满足与项目相关的业务需求	把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格
<ul style="list-style-type: none"><li>● 业务需求</li><li>● 干系人需求</li><li>● 解决方案需求</li><li>● 项目需求</li><li>● 过渡需求</li><li>● 与需求相关的假设条件、依赖关系和制约因素。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 业务需要、机会、目的和目标</li><li>● 项目目标</li><li>● 项目范围/ WBS可交付成果</li><li>● 产品设计</li><li>● 产品开发</li><li>● 测试策略和测试场景</li><li>● 高层级需求到详细需求</li></ul>

L5

OSDI-李伟雄

**问题 3(5 分)**

(1) √

(2) X

解析:

初步可行性研究虽然比详细可行性研究报告粗略,但是对项目已经有了全面的描述、分析和论证。

(3) X

解析:

针对包含软件开发任务的项目通常需要进行内部立项,而那些单一的设备采购类项目则无需单独立项。

(4) X

解析:

如果就投资可能性进行了项目机会研究,那么项目的初步可行性研究阶段往往可以省去。

(5) √

**试题二(20 分)****问题 1(5 分)**

(1)项目关键路径: ACEFGJKN, 项目工期: 80 天。

(2)活动 L 工期拖延 10 天, 不影响整个工期, 因为 L 活动有 28 天的总时差, 所以拖延 10 天不影响总工期。

**问题 2(8 分)** $PV=100 \times 40/80=50$  万元 $EV=100 \times 3/5=60$  万元 $AC=65$  万元 $CV=EV-AC=60-65=-5<0$  $SV=EV-PV=60-50=10>0$ 

所以进度提前, 成本超支。

CSDN @任姝



**问题 3(7 分)**

需要赶工 CFGJ, 其中 C 压缩 2 天增加 30 元, F 压缩 2 天增加 10 元, G 压缩 2 天增加 10 元, J 压缩 4 天增加 20 元, 增加的总人工费用为: 70 元。

**试题三(20 分)****问题 1(10 分)**

- 1.没有制定配置管理计划, 存在问题。
- 2.项目经理牵头组建变更控制委员会(CCB), 存在问题。
- 3.变更申请、变更评估、变更实施后, 方可发布配置基线的变化, 存在问题。
- 4.封版后, 版本号为 10.5.0, 存在问题。
- 5.向配置管理员提出变更申请, 存在问题。
- 6.研发人员在 10.5.0 版本上导入问题 1 的修改后, 将版本号更新为 10.6.0, 存在问题。
- 7.在 10.5.0 版本上导入问题 2 的修改, 存在问题。
- 8.导入问题 2 的修改后, 将版本更新为 11.0.0, 存在问题。
- 9.只解决严重影响用户体验的问题, 存在问题。
- 10.没有重新建立配置基线, 存在问题。
- 11.新版本由项目经理发布给项目组, 存在问题。

CSDN @任钰

**问题 2(6 分)**

工作职责	CCB	配置管理员	项目经理	测试人员	研发人员
编制配置管理计划		√			
创建配置管理环境		√			
变更评估			√		
变更实施					√
变更验证				√	
变更发布		√			

**问题 3(4 分)**

- (1) √
- (2) × 解析: 按配置项的类型分类建库, 适用于通用软件的开发组织。
- (3) × 解析: 配置管理计划是对如何开展项目配置管理工作的规划, 是配置管理过程的基础。
- (4) × 解析: 一个产品可以有多个基线, 也可以只有一个基线。

**试题四(17 分)****问题 1(8 分)**

方案一:

- 1.成本超支的风险;
- 2.存储器容量不足的风险;
- 3.高清摄像头自带处理数据软件与配套监控软件存在兼容性风险。

方案二:

- 1.暗光下的视频无法优化, 存在不满足用户需求的风险;
- 2.视频数据与音频数据分别单独存储, 只能分别查看, 存在不同步的风险;

3.方案五: 安全风险



**问题 2(5 分)**

- 1.项目假设条件是否仍然成立;
- 2.某个已评估过的风险是否已发生变化或消失;
- 3.风险管理政策和程序是否已得到遵守;
- 4.根据当前的风险评估, 是否需要调整成本或进度应急储备。

解析:

CSDN @任铎

**控制风险****风险监控**

- 连续对项目工作进行监督以便发现新的风险和风险的变化
- 风险监控是整个项目生命周期中的一个持续的过程
- 持续的风险监控可以确定:
  - ✓ 项目中的假设条件是否持续有效
  - ✓ 风险水平和以前相比, 是否有变化
  - ✓ 适当的风险管理策略和程序是否得到了实施
  - ✓ 先前未曾出现的风险是否已经出现或发生

高级项目经理 任铎

**问题 3(4 分)**

- (1)不确定性 (2)干系人 (3)风险偏好 (4)风险承受力

解析:

组织把风险看作不确定性给项目和组织目标造成的影响, 基于不同的风险态度, 组织和干系人愿意接受不同程度的风险。组织和干系人的风险态度受多种因素影响, 这些因素大体可分为以下三类。

(1) 风险偏好。为了预期的回报, 一个实体愿意承受不确定性的程度。

(2) 风险承受力。组织或个人能承受的风险程度、数量或容量。

(3) 风险临界值。干系人特别关注的特定的不确定性程度或影响程度。低于风险临界值, 组织会接受风险; 高于风险临界值, 组织将不能承受风险。

CSDN @任铎