

【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)

# 2014 年上半年系统集成项目管理工程师下午试题 (带答案)

## 第 1 题：配置管理

阅读下列说明，回答问题 1 到问题 4，将解答填入答题纸的对应栏内

### 【说明】

小张被任命为公司的文档与配置管理员，在了解了公司现有的文档及配置管理现状和问题之后，他做出如下工作计划：

(1) 整理公司所有文档，并进行归类管理，小张在梳理公司文档时，根据 GB/T16680-1996《软件文档管理指南》，从项目生命周期角度将文档划分为开发文档，产品文档和管理文档，并对公司目前的文档进行了如下分类：

a) 开发文档：可行性研究报告、需求规格说明书、概要设计说明书、数据设计说明书、数据字典。

b) 管理文档：开发计划、配置管理计划、测试用例、测试计划、质量保证计划、开发进度报告，项目开发总结报告。

c) 产品文档：用户手册、操作手册

(2) 建立公司级配置管理系统，将配置库划分为开发库与受控库，并规定开发库用于存放正在开发过程中的阶段成果，受控库作为基线库存放评审后的正式成果。

(3) 建立配置库权限机制，允许公司人员按照不同级别查看并管理公司文档，考虑到公司总经理权限最大、项目经理要查看并了解相关项目资料等额外因素，对受控库进行了下表的权限分配，（√表示允许，×表示不允许）：

角色	读取	修改	删除
总经理	√	√	√
项目经理	√	√	×
开发人员	√	√	×
测试人员	√	×	×
质量保证人员	√	×	×

配置管理员	√	√	√
-------	---	---	---

进行了如上配置管理工作后，此时有一个项目 A 的项目经理告知小张，发现基线库中有一个重要的功能缺陷要修改，项目经理组织配置控制委员会进行了分析讨论后，同意修改，并指派了程序员小王进行修改，于是小张按照项目经理的要求在受控库中增加了小王的修改权，以便小王可以在受控库中直接修改该功能。

【问题 1】（6 分）

(1) 依据 16680-1996《软件文档管理指南》，小张对公司项目文档的归类是否正确？

答：不正确 （2 分）

(2) 从候选答案中选择 8 个正确选项（多选该题得 0 分），将选项编号填入答题纸对应栏内。  
应归入“开发文档”类的文档有：

候选答案：

- A、可行性研究报告      B、需求规格说明书      C、用户手册  
D、数据字典      E、操作手册 F. 开发计划  
G. 配置管理计划 H. 测试用例 I. 测试计划 J. 质量保证计划 K. 项目开发总结报告

答：A B D F G H I J；

(4 分；少选，每选对一个得 0.5 分；错选，多选均得 0 分。)

【问题 2】（8 分）

小张在建立配置管理系统时，不清楚如何组织配置库，请帮助小张组织配置库（至少写出两种配置库组织形式，并说明优缺点）

答：1、按配置项类型分类建库 （2 分）

优点：适用于通用软件开发组织，便于对配置项的统一管理和控制，提高编译和发布效率。

(1 分)

缺点：针对性不强，可能造成开发人员的工作目录结构过于复杂。 （1 分）



## 2、按任务建立相应的配置库 （2分）

优点：适用于专业软件的研发组织，设置策略灵活。（1分）

缺点：不易于配置项统一管理和控制。（1分）

### 【问题3】（5分）

本案例中当发现基线库中有一个重要的功能缺点需要修改时，你认为小张的做法存在哪些问题，并说明正确的做法。

答：存在问题：

- 1、项目经理没有书面的变更申请
- 2、项目经理没有组织进行变更影响分析
- 3、小张按照项目经理的要求在受控库中增加了小王的修改权限
- 4、小王可以在受控库中直接修改该功能
- 5、缺少变更确认和发布环节

正确做法：

- 1、项目经理就存在的缺陷修改提出书面变更申请
- 2、项目经理要组织进行变更影响分析
- 3、在开发库开辟工作空间，从受控库取出相关的配置项，放于该工作空间，分配权限给程序员小王进行修改
- 4、变更实施完成，进行变更结果评估与确认
- 5、更新受控库中的相关配置项后，发布给各相关干系人

### 【问题4】（6分）

结合案例，请指出小张在整个受控库的权限分配方面存在哪些问题。

答：1、受控库应对项目经理开放

2、受控库对开发人员只应开放读取权限

3、受控库对总经理只开放读取权限

#### 4、还应添加 CCB 和 PMO 角色，并开放读取权限

### 第 2 题：合同纠纷

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】

国内某信息系统集成商承接了某跨国公司的一项信息系统集成项目，在双方签订的合同中明确规定，进口材料的关税不包括在承建集成商的材料报价之中，由业主自行支付，但合同未规定业务的交付日期，只是规定业主应在接到承建方提交的到货通知单 30 天内完成海关放行的一切手续。

由于到货时间太迟，货物到港后工程方急需这批材料，为避免现场出现仪式待料的情况，集成商先垫支了关税，并完成入关手续，事后集成商向业主提出补偿要求，但业主认为，集成商所有行为都没有经过业主方的同意，不予补偿，而且指出补偿时间已经失效，因为已经超过了合同中规定的项目索赔时间。

#### 【问题 1】

该项目集成商是是否可向业主提出补偿关税的要求？如果补偿，是否受合同规定的索赔有效期的限制？在这些过程中，项目集成商是否违约？

**答：可以向业主提出补偿关税的要求。（1 分）**

**如果补偿，需要受合同规定的索赔有效期的限制。（2 分）**

**项目集成商存在违约行为（1 分），即没有及时向业主发出到货通知单，没有经过业主同意就先垫支了关税（1 分）（答案类似即可）**

#### 【问题 2】

简述合同管理的主要内容。并分析说明该案例中是哪些环节出现了问题。

**答：合同管理主要包括（但不限于）： 1. 合同签订管理； 2. 合同履行(执行)管理； 3. 合同变更管理； 4. 合同档案管理； 5. 合同违约管理。（每小点 1 分，共 5 分）**

**出现的问题有：**

- 1、合同签订过程中，合同内容不全面、不详尽
- 2、合同履行过程中，承建方没有按合同要求通知业主办理海关放行手续，而是自己办理了放行手续
- 3、合同变更管理中，承建方变更没有和业主进行沟通，也没有走合同变更程序
- 4、合同纠纷管理中，无事先制定合同纠纷解决程序

【问题 3】

根据本案例，项目集成商在合同管理中沒有利用好哪些工具和技术。

答：1. 检查和审计； 2. 绩效报告； 3. 支付系统； 4. 索赔管理； 5. 自动的工具系统等（答案包含但不限于以上要点，例举出其中 4 个小点即可，每小点 0.5 分）

第 3 题：进度管理

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】

M 公司是从事了多年铁路领域系统集成业务的企业，刚刚中标了一个项目，该项目是开发新建铁路的动车控制系统，而公司已有多款较成熟的列车控制系统产品。M 公司与客户签订的合同中规定：自签订合同之日起，项目周期为 9 个月。在项目开始后不久，客户方接到上级的通知，要求该铁路提前开始，因此，客户要求 M 公司提前 2 个月交付项目。

项目经理将此事汇报给公司高层领导，高层领导详细询问了项目情况，项目经理认为，公司的控制系统软件是比较成熟的产品，虽然需要按项目需求进行二次开发，但应该能够提前完成，但列车控制设备需要协调外包生产，比原计划提前 2 个月没有把握，公司领导认为，从铁路行业的项目特点来考虑，提前开始铁路是必须完成的任务，因此客户的要求不能拒绝。于是他要求项目经理无论如何也要想办法满足客户提出的提前交付的需求。

【问题 1】

结合案例，如果你是项目经理，请分析进度提前对项目管理可能造成哪些方面的变更。

答：1、项目进度计划的变更      2、项目管理计划的变更      3、项目合同变更



4、项目团队建设与管理的变更      5、项目成本变更      6、项目范围变更

7、项目质量变更      8、项目采购管理的变更      9 项目沟通管理的变更

10、项目风险变更    11、项目文档与配置管理的变更（答案包含但不限于以上要点，例举出其中 5 个小点即可，每小点 1 分）

【问题 2】

为了满足客户提出的进度方面“提前 2 个月交付”的要求，项目经理可以采取的措施有哪些？：

答：为缩短工期，可采取的措施如下：

- 1、临时加班或赶工，但加班的时间不宜过长；
- 2、快速跟进
- 3、投入更多的优质资源
- 4、选派经验丰富高效的人员加入
- 5、使用新技术
- 6、加强阶段评审
- 7、加强外包生产进度的监控，及时处理变更

（答案包含但不限于以上要点，列举出其中两个小点即可，每小点 1 分，答案类似即可）；

【问题 3】

在采取了上述措施之后，项目在执行过程中还可能面对哪些问题？

答：1、临时加班或赶工可能带来项目成本超支或风险增加，人员工作效率降低，项目质量下降，返工

2、快速跟进可能造成返工和风险增加

3. 投入经验更丰富的新成员，将使团队建设阶段重新进入震荡期，团队冲突管理压力加大；

4. 投入更多的优质资源可能带来项目成本超支的风险；

5. 外包的列车控制设备生产进度可能不能按时交付

- 6、客户可能要求完成项目的全部工作，不让缩小项目范围
- 7、项目经理有时可能会疏忽或遗漏了与关键项目关系人之间的沟通
- 8、项目整体变更管理工作可能没有及时按流程开展
- 9、项目风险应对工作可能没有及时做好
- 10、项目合同管理工作可能没有及时开展
- 11、项目文档与配置管理工作可能没有及时跟进（答案包含但不限于以上要点，列举出其中8个小点即可，每小点1分，答案类似即可）；

#### 第4题：挣值技术

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】

某系统集成公司项目经理老王在其负责的一个信息系统集成项目中采用绩效衡量分析技术进行成本控制，该项目计划历时10个月，总预算50万元。目前项目已经实施到第6个月末。为了让公司管理层了解项目进展情况，老王根据项目实施过程中的绩效测量数据编制了一份成本执行绩效统计报告，截止第6个月末，项目成本绩效统计数据如下表所示：

序号	工作任务单元代号	完成百分比%	计划成本值 (万元)	实际成本 值(万元)
1	W01	100%	3	2.5
2	W02	100%	5	4.5
3	W03	90%	6	6.5
4	W04	80%	8.5	6
5	W05	40%	6.5	1.5
6	W06	30%	1	1.5
7	W07	10%	7	0.5



【问题 1】（5 分）

请计算该项目截止：到第 6 个月末的计划成本（PV）、实际成本（AC）、挣值（EV）、成本偏差（SV）、进度偏差（SV）。

答：PV=3+5+6+8.5+6.5+1+7=37 万元

AC=2.5+4.5+6.5+6+1.5+1.5+0.5=23 万元

EV=3\*100%+5\*100%+6\*90%+8.5\*80%+6.5\*40%+1\*30%+7\*10%=23.8 万元

CV=EV-AC=23.8-23=0.8 万元

SV=EV-PV=23.8-37=-13.2 万元（每个指标各 1 分）

【问题 2】（4 分）

请计算该项目截止到第 6 个月末的成本执行指数（CPI）和进度执行指数（SPI），并根据计算结果分析项目的成本执行情况和进度执行情况。

答：CPI=EV/AC=23.8/23≈1.035> 1.0（1 分）表明当前该项目资金使用效率较高，成本节余（1 分）

SPI=EV/PV=23.8/37=0.643< 1.0（1 分）表明当前该项目资金使用效率较低，进度滞后（1 分）

【问题 3】（3 分）

根据所给数据资料说明该项目表现出来的问题和可能的原因。

答：1. 进度滞后的问题，可能原因（但不限于）：（1）项目进度计划不周密（2）资源分配问题，导致某些工作因缺少资源展开缓慢（3）某些工作的历时估算可能不准（4）进度执行的监控不力，未及时发现变更或发现后未及时管理纠偏管理（答案包含但不限于以上要点，列举出其中 2 个小点即可，每小点 1 分，答案类似即可）；

【问题 4】（6 分）

假设该项目现在解决了导致偏差的各种问题，后续工作可以按原计划继续实施，项目的最终完工成本是多少？

答：属于非典型问题，所以 BAC=50 万元（2 分）

$$ETC=BAC-EV=50-23.8=26.2$$

$$EAC=AC+ETC=23+26.2=49.2 \text{ 万元 (4 分)}$$



软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com



软考达人  
ruankaodaren.com