

【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)

## 2022 年下半年案例分析试题和试题解析

### 【2022 年 11 月试题一】

看下列说明，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 公司承接了一个信息系统开发项目，任命小安为质量经理。由于前一个项目延期，小安在项目实施阶段才进入本项目。

进入项目后，小安按照项目计划编制了质量管理计划，规划了质量审计、功能测试、集成测试、验收测试等活动，并为各测试活动安排了相应测试人员。结合需求，小安在以往类似项目的基础上，修改确定了本项目的测试用例，随后分发给了测试人员，要求严格按照测试用例执行。

在功能测试时，测试人员发现测试用例对应的某项功能缺失。经查阅，需求中没有此功能，于是测试人员关闭了该问题。灰度发布后，用户在试用过程中发现了一些问题，经检查，小安发现有个别集成测试问题未关闭。为了按期上线，小安决定将灰度发布后发现的问题作为遗留项后续再处理。

#### 【问题 1】（9 分）

结合案例，请指出小安在此项目中的工作是质量保证还是质量控制？

指出本案例中质量管理方面存在的问题，并给出正确的做法。

#### 【问题 2】（6 分）

请分别指出实施质量保证和质量控制二者在工作内容上的区别。

#### 【问题 3】（3 分）

判断下列选项的正误（填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”）  
答案：

- （1）可以使用其他工具（诸如亲和图、树形图或鱼骨图）产生的数据，来绘制关联图。（）
- （2）质量通常是指产品的质量，广义上的质量还包括工作质量。产品质量是指产品的使用价值及其属性；而工作质量则是产品质量的保证，它反映了与产品质量直接有关的工作对产品质量的保证程度。（）
- （3）存在问题未关闭，不能上线。（）

### 【参考答案】

#### 【问题 1】（9 分）

质量保证。案例中小安在项目实施阶段进入本项目，也就是项目中期，执行质量保证的工作。

（1）不应该任命小安作为质量经理，因为他还需要先完成上一个项目的工作，分身乏术，应该任命能全职全过程参与项目并具有相关资质经验的人选。

（2）不能只按照项目计划编制质量管理计划，应该根据本项目的实际具体情况来编制，此外还需要参照干系人登记册、风险登记册、需求文件、组织过程资产、事业环境因素等进行编制。

（3）不应该在实施阶段编制质量管理计划，应该在项目早期就对质量管理计划进行编制和评审。

（4）质量管理计划中没有明确规定的质量测量和质量基准。

（5）规划过程缺乏输出过程改进计划、质量测量指标、质量核对单等文件。

（6）质量保证没有设置 QA 人员，应设置对应的 QA 人员。

（7）质量保证执行不到位，发现问题没有及时反馈，应该及时反馈。

（8）缺少质量控制，对最后的结果没有进行检查。



**【问题2】（6分）**

质量保证关注的是过程，质量控制关注的是结果。

实施质量保证是审计质量要求和质量控制测量结果，确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程。本过程的主要作用是，促进质量过程改进。在执行阶段对正在进行的工作检查出缺陷，来保证质量的确定性。实施质量保证是一个执行过程，使用规划质量管理和控制质量过程所产生的数据。质量保证工作属于质量成本框架中的一致性工作。

质量控制是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。本过程的主要作用包括：(1)识别过程低效或产品质量低劣的原因，建议并采取相应措施消除这些原因。(2)确认项目的可交付成果及工作满足主要干系人的既定需求，以进行最终验收。

**【问题3】（3分）**

(1) 对√

(2) 错×

(3) 错×

**【2022年11月试题二】**

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。

下表是一个软件项目在编码阶段各活动的计划和实际完成情况（工作量，单位：人天，假设工作量成本：1万元/人天）。

活动		A	B	C	D	E	F	G	H
计划 工作量	第1周	30	-	-	-	-	-	-	-
	第2周	-	30	40	-	-	-	-	-
	第3周	-	-	-	70	40	-	-	-
	第4周	-	-	-	-	-	80	-	-
	第5周	-	-	-	-	-	-	40	70
实际 工作量	第1周	40	-	-	-	-	-	-	-
	第2周	-	30	-	-	-	-	-	-
	第3周	-	-	50	60	30	-	-	-
	第4周	-	-	-	-	-	-	30	-
	第5周	-	-	-	-	-	100	-	80

**【问题1】（9分）**

为了实施项目的过程跟踪，项目经理制定了如下过程跟踪表，请补齐表中的数据（PV/EV/AC值保留整数，SPI/CPI保留2位小数，单位：万元）

**【问题2】（4分）**

请说明第4周时项目的绩效情况，并说明理由。

完成时间	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周
PV	30	100	210		400
EV	30		210		400
AC	40	70			
SPI	1	0.6			1
CPI	0.75	0.86		1.04	0.95

【问题 3】（3 分）

第 4 周时，项目经理准备采取如下措施，请指出各措施可能会带来的负面风险

- (1) 快速跟进
- (2) 减小活动范围或减低活动要求
- (3) 改进方法或技术

【问题 4】（5 分）

第 4 周时项目经理认为，照此情况，项目的这种偏差情况还会延续到项目的收尾阶段，项目总成本会发生变化，请计算项目总成本会超出预算多少？（结果保留整数）

【参考答案】

【问题 1】（9 分）

完成时间	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周
PV	30	100	210	290	400
EV	30	60	210	250	400
AC	40	70	210	240	420
SPI	1	0.6	1	0.86	1
CPI	0.75	0.86	1	1.04	0.95

【问题 2】（4 分）

$PV=30+30+40+70+40+80=290$  万元

$AC=40+30+50+60+30=240$  万元

$EV=AC \times CPI=240 \times 1.04=250$  万元

$SPI=EV/PV=250/290=0.86$  进度落后

$CPI=1.04$  成本节约

本项目第 4 周时，进度落后，成本节约

【问题 3】（3 分）

- (1) 快速跟进可能造成返工和风险增加。
- (2) 减小活动范围或降低活动要求可能导致干系人不满
- (3) 改进方法或技术容易增加风险

【问题 4】（5 分）

根据题目，现在时间到了第 5 周末，又是典型偏差，所以此时  $CPI=0.95$

又因为  $BAC=30+30+40+70+40+80+40+70=400$  万元

典型偏差  $EAC=BAC/CPI=400/0.95=421$  万元

$VAC=BAC-EAC=400-421=-21$  万元负号表示超支

所以项目总成本会超出预算 21 万元。

### 【2022 年 11 月试题三】

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。

某智能体质仪生产商 A 计划生产一款新的体质仪，由于缺乏软件开发人员，决定将应用程序的开发工作外包给 B 公司。A 负责硬件及配套的固件开发，B 负责对应安卓手机应用和苹果手机应用的开发。B 作为 A 的合作伙伴，之前承担过 A 其他产品的软件开发，且此次软件不需要重新开发，只需要基于已有应用增加新体质仪的功能。

此项目以工作说明书（SOW）约定双方工作内容如下：

新体质仪项目工作说明书	
1、概述	<p>B公司为A公司开发安卓手机应用和苹果手机应用，此应用用于连接体质仪并提供体质仪相关功能。</p> <p>A公司联系人：张三</p> <p>B公司联系人：李四</p> <p>此说明书生效期为：2022年7月1日，之后任何关于此项目的变更均需要提交变更申请表并由双方同意。本说明书的任何附件都被认定为此说明书的一部分。</p>
2、工作量估计	<p>* 安卓应用设计（1人月）</p> <p>* 苹果应用设计（1人月）</p> <p>* 安卓应用开发（3.5人月）</p> <p>* 苹果应用开发（5人月）</p>
3、交付和付款	<p>安卓应用开发完成——RMB150,000</p> <p>苹果应用开发完成——RMB150,000</p> <p>后续维护—————RMB50,000</p>
4、承诺	<p>双方承诺均已阅读，理解并同意上述说明书及其条款的约束，并承诺遵守相关的保密协议（附件）。</p>
5、签章	<p>A公司签章      B公司签章</p>

#### 【问题 1】（分）

请分析案例，指出案例中工作说明书缺少的哪些主要内容。

#### 【问题 2】（分）

如果 A 公司用招标的方式寻找合作方，请写出招投标程序

#### 【问题 3】（分）

请将①~⑤处的答案填写在答题纸的对应栏内

（1）按照采购管理过程，该项目处于①阶段。

（2）公司招标过程涉及多种采购文件，②是用于征求潜在供应商建议的文件。

③是用来征求潜在供应商报价的文件。

（3）依据《中华人民共和国政府采购法》，政府采购方式分为公开招标、邀请招标、竞争性谈判、④、⑤和国务院政府采购监督管理部门认定的其其它方式。

#### 【参考答案】

#### 【问题 1】（分）

缺少项目工作范围、项目工作方法、工作期限和工作量估计、双方角色和责任、交付件、完成



以及验收标准、收费和付款方式、服务人员、变更管理。

【问题 2】（分）

- 1、招标人发出招标文件；
- 2、投标人编制并提交投标文件；
- 3、由评标委员会负责评标；
- 4、确定中标人，发出中标通知书；
- 5、由投标人和中标人订立书面合同。

【问题 3】（分）

- ①编制采购管理计划
- ②方案邀请书
- ③报价邀请书
- ④单一来源采购
- ⑤询价采购

【2022 年 11 月试题四】

【说明】

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。

A 集团公司信息中心负责集团及子公司的信息系统建设和运行维护管理工作。为了确保系统安全稳定运行，并为各业务部门（系统使用方）提供良好服务，信息中心将系统运行维护工作外包给了 B 公司，B 公司高层非常重视该项目，任命张伟担任项目经理。在项目初期，张伟编制了干系人清单，部分内容如下：

一类干系人（主要干系人）：A 公司信息中心管理层。

二类干系人（次要干系人）：A 公司信息中心技术人员、B 公司管理层、B 公司行政部门（为项目提供备件、人员培训等支持）。

三类干系人（一般干系人）：A 公司业务部门人员、B 公司项目组成员、其他人员。

为确保项目沟通顺畅，张伟制定了项目沟通计划，部分内容如下：

沟通方式	沟通内容	沟通频率	沟通对象
现场会议	项目日常工作进展	每周	A 公司信息中心技术人员、B 公司项目组成员
现场会议	项目阶段性总结、汇报	每月	A 公司信息中心管理层、B 公司管理层
电话	日常工作	按需	所有干系人
电子邮件	项目周报	每周	所有干系人
在线知识库	常见问题解决方案	随时	A 公司信息中心技术人员、 A 公司业务部门人员、B 公司项目组成员

项目开展三个月后，B 公司管理层收到了 A 公司信息中心管理层的投诉：一是对项目的进展情况不了解；二是业务部门反馈服务热线总是占线。张伟解释：很难协调双方公司管理层同时到

场，月度项目汇报现场会议一直未能召开；A 公司业务部门人员不知道有在线知识库，遇到的大小问题都打服务热线造成了占线。

**【问题 1】（10 分）**

结合案例，请指出张伟在项目沟通管理与干系人管理中存在的问题。

**【问题 2】（6 分）**

结合案例，请采用权力/利益方格对干系人进行分析，指出针对 A 公司管理层，B 公司行政部门，A 公司业务部门人员分别采用什么方式来管理，并给出理由。

**【问题 3】（3 分）** 请将下面①~③处的答案填写在答题纸的对应栏内。  
案例中沟通的方式，会议属于 ①；电子邮件属于②；在线知识库属于③

**【参考答案】**

**【问题 1】（10 分）**

- ①没有编制干系人管理计划
- ②没有管理干系人的参与，收到投诉才知道 A 公司管理对项目进展情况不了解
- ③没有进行及时跟踪和监控，导致项目开展 3 个月后，才发现诸多沟通问题。
- ④张伟在沟通频率方面掌握不够好。作为项目经理，没有统筹协调时间，导致月度项目汇报现场会议一直没有召开。
- ⑤张伟没有同步相关信息，导致 A 公司成员不知道在线知识库，增加了合作过程中的沟通成本。
- ⑥张伟在沟通内容方面存在问题，对于不同的干系人应该采用不同的表现形式，比如对于客户高层和本公司高层领导，可以采用图、表、拆线等直观易懂的方式展示。
- ⑦张伟对 A 公司没有建立有效的沟通机制，与本公司业务部门的负责人沟通也存在问题，没有及时向其反馈清楚工作绩效，以及服务热线一直占线

**【问题 2】（6 分）**

A 公司管理层:重点管理，及时报告。因为 A 公司管理层权利高，利益高，是 B 公司的重点客户，所以要重点管理，及时报告。

B 公司行政部门:花最少的精力监督。因为 B 公司行政部门是该公司提供培训等次要干系人，权利低、利益低，所以花最少的精力监督。

A 公司业务部门人员:随时告知。因为 A 公司业务部门人员是客户方公司的人员，项目好坏影响业务人员的使用情况，所以利益高，但是对项目影响能力小，权利低，所以随时告知。

**【问题 3】（3 分）**

- ①交互式沟通                  ②推式沟通                  ③拉式沟通