

【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

2016 年上半年系统集成项目管理工程师案例分析

真题与参考答案

试题一(20 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】

已知某信息工程项目由 A 到共 9 个活动构成，项目组根据项目目标，特别是工期要求，经过分析、定义及评审，给出了该项目的活动历时。活动所需资源及活动逻辑关系列表，如下表所示：

活动	历时(天)	资源(人)	紧前活动
A	10	2	-
B	20	8	A
C	10	4	A
D	10	5	B
E	10	4	C
F	20	4	D
G	10	3	D
H	20	7	E、F
I	15	8	G、H

【问题 1】 (2 分)

请指出该项目的关键路径和工期。

参考答案：关键路径为 ABDFHI，工期为 95 天

【问题 2】 (6 分)

请给出活动 C、E、G 的总时差及自由时差

参考答案：

活动 C：ES=10，LS=40，C 总时差是 30，自由时差为 0

活动 E：ES=20，LS=50，E 总时差是 30，自由时差为 30

活动 G：ES=40，LS=70，G 总时差是 30，自由时差为 30

【问题 3】(6 分)

项目经理以工期紧、项目难度高为由，向高层领导汇报申请组建 12 人的项目团队，但领导没有批准。

- (1) 领导为什么没有同意该项目经理的要求？若不考虑人员能力差异，该项目所需人数最少是多少个人？
- (2) 由于资源有限，利用总时差、自由时差，调整项目人员安排而不改变项目关键路径和工期的技术是什么？
- (3) 活动 C、E、G 各自最迟从第几天开始执行才能满足(1)中项目所需人数最少值？

参考答案：

(1)领导不同意项目经理的要求是正确的，该项目需要的人数最少为 9 人

(2)资源平滑技术

(3)C 活动第 30 天开始，E 活动第 40 天开始，G 活动第 50 天开始就可以满足（1）中所需人数的最小值

【问题 4】(6 分)

在(1)一(6)中填写内容(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应栏内)。

为了配合甲方公司成立庆典，甲方要求该项目提前 10 天完工，并同意支付额外费用。承建单位经过论证，同意了甲方要求并按规范执行了审批流程。为了保质保量按期完工，后至彭吉合项目进度控制及项目人力资源管理方面的措施可以包括：

- ①向(1)要时间，像(2)要资源；
- ②压缩(3)上的工期；
- ③加强项目人员的质量意识，及时(4)，避免后期返工
- ④采取压缩工期的方法：尽量(5)安排项目活动，组织大家加班加点进行(6)。

(1)一(6)供选择的答案：

A.评审 B.激励 C.关键路径 D.非关键路径

E.赶工 F.并行 G.关键任务 H.串行

参考答案：(1)G，(2)D，(3)C，(4)A，(5)F，(6)E

试题二(18分):

阅读下列问题，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某信息系统集成企业承担了甲方的信息系统集成项目，在项目的采购过程中，某项采购合同是在甲方的受益下签订的，然而在项目进展过程中，项目经理发现该采购产品高于市场价格，而且有些性能指标也没有能够完全满足合同规定要求。当项目经理发现此类问题进行调查时，发现该供应商的资质和声誉都存在问题，并且就在不久前已经被其他公司并购，最麻烦的是合同的付款条件是提前支付相关款项，合同的大部分采购款已经支付。

在项目的中期验收中，甲方发现了部分采购产品存在的问题，并要求项目组进行返工和更换相关产品。项目经理则以采购供应商是由甲方推荐为由，拒绝进行返工和更换。而甲方则认为，项目合同里面并没有规定由甲方承担采购责任，甲方只是为项目组推荐了部分供应商，而供应商以被收购、原先的公司已经不存在、原先的负责人已经离职为由，拒绝根据合同相关条款更换产品，项目经理对此束手无策。项目经理和甲方就该问题相持不下，项目处于停滞状态。

【问题 1】(6分)

结合案例，请指出项目组在采购合同管理中存在什么问题？

参考答案：1) 项目组轻信甲方的推荐，没有做考察就选择了未合作过的供应商

2) 签订合同没有按照正常规范进行

3) 没有对合同条款进行仔细审核

4) 没有对供应商进行资质审核和调查，导致在供应商发生变更，未及时进行合同变更

5) 合同管理不足，未对合同风险进行分析，未对供货商进行监控，缺乏沟通

6) 没有对新供货商的来料进行及时检测，合同缺少对违约责任明确规定

【问题 2】(6 分)

在采购合同中，支付方式的规定一般包括哪些方面的内容？甲方的做法是否妥当。是否该为此承担主要责任？

参考答案：

支付方式明确以下三部分的内容。

- (1) 支付贷款的条件。
- (2) 结算支付的方式。
- (3) 拒付贷款。发包方有权部分或全部拒付贷款。

甲方的做法不妥。但不应承担责任。

【问题 3】(6 分)

供应商是否可以以公司变更、负责人离职为由，拒绝履行公司变更前签订的协议？为什么|对此项目经理该如何处理？

参考答案: 不可以

供应商公司变更不影响其对已经售出的货物的质量保证义务，新公司需要继续履行变更前签订的协议。

参照《民法通则》第 44 条第 2 条款企业分立、合并，权利和义务部分。

项目经理可以对此先进行沟通协商谈判，如果不能解决问题可以诉诸法律途径走司法程序解决问题。

试题三【20 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】

项目经理小王目前正在负责一个小型的软件开发项目，一开始他觉得项目比较小，变更应该不多，流程也不需要太复杂，因此就没有制定项目变更管理计划，而是强调团队成员间的及时沟通来保证项目按照

计划进行。根据项目经理小王的理解，所谓变更管理的主要目标就是保证项目能够按照计划进行，如果能够保证不发生超越项目进度计划、成本计划等控制范围外的偏差，就可以不用指定项目变更管理计划，就可以不用指定项目变更管理计划，以减少项目的工作量。而项目执行过程中对计划的微调根本不需要记录和管理，也不需要走项目变更管理流程，而且他认为如果所有项目变更都必须要向相关领导请示汇报，过程太复杂和麻烦，还不如由执行人员提出变更的方案，彼此讨论一直后来的更方便和快捷。

但是在项目进入集成测试阶段的时候，突然多了很多莫名其妙的问题出现，如在调试过程中，由于相关设计和记录的简化和不规范，造成了调试的困难，很难定位各个问题模块的错误；由于项目执行过程中，人员的调配替换，造成了文档记录的不一致，导致后期人员阅读和理解方面的障碍，并且由于缺乏对开发过程的配置管理和控制，导致版本混乱，很难形成有效支持各模块集成的文档。另外，项目中很多细小的改动由于没有准确的记录，或者是根本没有记录，导致集成测试发现问题时，根本没有办法更改。小王对此也没有办法，不知道因为什么原因导致目前的项目状态，项目面临返工的危险。

【问题 1】(4 分)

结合案例，请说项目经理小王对项目变更管理的认识哪些是正确的？哪些是不正确的？

参考答案：认识不正确的：

- 1) 小王任务项目比较小，变更应该不多
- 2) 流程不需要太复杂是不正确的
- 3) 变更少就不需要变更管理计划
- 4) 万一发生变化，可以不按照变更流程来
- 5) 细微调整不需要记录和管理，也不需要走流程

认识正确的：

团队成员间应及时沟通，加强协调

【问题 2】(10 分)

根据你的理解，请说明项目变更管理在软件项目管理中的主要活动内容。

参考答案：主要活动：

- 1、建立基线，变更控制系统和变更控制流程
- 2、识别变更，并以书面格式提出变更请求
- 3、CCB 审查变更请求
- 4、CCB 批准或否决变更
- 5、将批准的变更纳入项目管理计划中
- 6、实施被批准的变更
- 7、监控被批准变更的实施情况
- 8、变更验证
- 9、沟通存档

【问题 3】（6 分）

针对项目的当前状态，小王应该采取说明补救措施？

参考答案：1）制订一个变更管理计划

- 2）建立变更管理的流程
- 3）建立变更管理委员会
- 4）加强配置管理
- 5）加强版本管控
- 6）加强变更管理，有变更要走流程

试题四(17 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】

某创业型公司乙在 2015 年 1 月，凭借着报价低的优势中标承接了一个信息系统工程项目。项目建设内容主要包括建设方甲公司的北京总公司 ERP 信息系统建设，以及甲公司成都分公司的机房改造项目。甲乙两公司协商签订了工程额为 100 万元的总价合同，工期为一年。

乙公司指派有过 ERP 项目经验的张工承担项目经理，因公司还处于创业期间，所以公司管理层非常注重成本的控制，要求项目经理严格控制成本，每周汇报项目的实际花费。为了满足低成本的要求，考虑到北京、成都两地的材料、差旅费用等问题，在征得甲公司与管理层的同意后，张工将机房改造工程外包给成都当地的丙公司，并在合同中要求丙公司必须在 2015 年底之前完工。

项目执行期间，张工指派了一名成本控制专员，负责每周统计该项目 ERP 部分所发生的费用，同时向管理层提交费用统计报告。项目进展到 6 月份，项目 ERP 部分实际发生的总费用为 30 万元。成都赶上了梅雨季节，丙公司反馈，因机房低处于某大厦的一层，太潮湿，机房改造工程被迫暂停，待梅雨季节过后继续施工。

项目执行到 2015 年底，机房改造项目已确定无法在 2016 年 1 月如期完工，ERP 部分虽然基本到了后期的测试阶段，但其总费用也已经达到了 60 万元。

【问题 1】（3 分）

根据案例，2016 年 1 月机房改造工程无法如期完工，请指出乙公司是否可以向丙公司索赔？如可以，请说明可以申请什么索赔？如不可以，请说明理由。

参考答案：可以向丙公司进行索赔。可以进行工期索赔，以及合同规定的违约金补偿。

虽然梅雨季节是天气因素不可控，但是作为成都本地公司，接收项目，就应该要为此风险提前准备。当然，索赔必须以合同为依据。

【问题 2】（10 分）

结合以上案例，请帮助张工提出成本管理及成本控制方面的改进措施。

参考答案：

- 1、先得制定成本管理计划，进行成本管理
- 2、对项目进行 WBS 分解，进行成本估算和预算
- 3、运用成本管理与控制技术，如挣值技术，对成本进行有效的控制
- 4、监控成本执行，找出与成本基准的偏差
- 5、防止错误的，不恰当的或未获批准的变更纳入成本或资源使用报告中
- 6、就审定的变更，通知项目干系人
- 7、采取措施，将预期的成本超支控制在可接受的范围内

【问题 3】 (4 分)

结合以上案例，在项目后期，请帮助项目经理张工提出一些可以弥补工期延误的方法。

参考答案：

- 1、对丙方工程进度严加监控
- 2、要求丙方增加资源进行赶工，快速跟进
- 3、跟甲方签订补充协议，调整范围基线、分期交付
- 4、加快关键任务进度，合理利用总时差、自由时差优化资源