

【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

信息系统项目管理师考前培训

2017年11月案例分析真题解析

讲师：朱建军（江山老师）



案例分析感受：

- 1、此次案例分析是比较简单的一次考试，考试内容基本上平时讲课都讲过，都强调过，而且理论题部分考前我们也都压中了，计算题居然押的也类似的
- 2、关于理论题部分我们考前成功精准压中：变更的8个流程、紧急和非紧急变更、变更涉及的角色、团队管理的方法、冲突管理的方法这些理论题，找问题解决问题平时也都基本讲过
- 3、关于计算题，此次考试也非常简单，而且考前我们也出了一个和考试相似的模拟题，并且讲了解题的方法，如果看过的，我相信绝对不会做错，其实此次考试的计算题考法和往年真题比较类似，比如和中级2016年下半年计算、高级2016年下半年计算考法差不多的，如果把之前计算题专题讲课认真学了的，计算部分应该得满分；



试题一（26分）

A公司承接了一个为某政府客户开发ERP软件的项津，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晌时，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。

- 1、根据变更的迫切性，变更可分为（1）和（2）
- 2、变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、（3）、（4）、（5）、（6）。



【参考答案】

【问题1】（10分）

（1）小张制定的变更和配置管理规则存在问题，没有按照变更控制流程制定变更管理规则。

（2）客户需求发生变化时，首先由工程师对需求变化造成的影响做评估存在问题，应该由项目经理对影响进行评估。

（3）项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改存在问题，没有成立变更控制委员会（CCB），项目变更决策需要由CCB做出并分派实施。

（4）工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改存在问题，应该由项目经理接受申请，并由CCB作出是否变更的决策

（5）项目变更后投有通知相关干系人存在问题。导致测试人员发现接口问题。

（6）变更没有产生相关的变更文档。

（答案包括但不限于以上内容，列举出其中5个小点即可，每小点2分，答案类似即可）



【问题2】（10分）（答案包括以上内容，列举出其中8个小点即可）

- （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）变更申请人
 - （4）CCB
 - （5）变更实施人
 - （6）配置管理员
- （每个空1分）



试题二（26分）

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) 计算活动H、G的总浮动时间和自由浮动时间
- (2) 指出该项目的关键路径
- (3) 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完成看100%，请判断该项目工期是否受到影响？为什么？

【问题3】（10分）

结合问题2，项目经理在第9天结束对项目成本进行了估算，发现活动B的实际花费比预计估多了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）

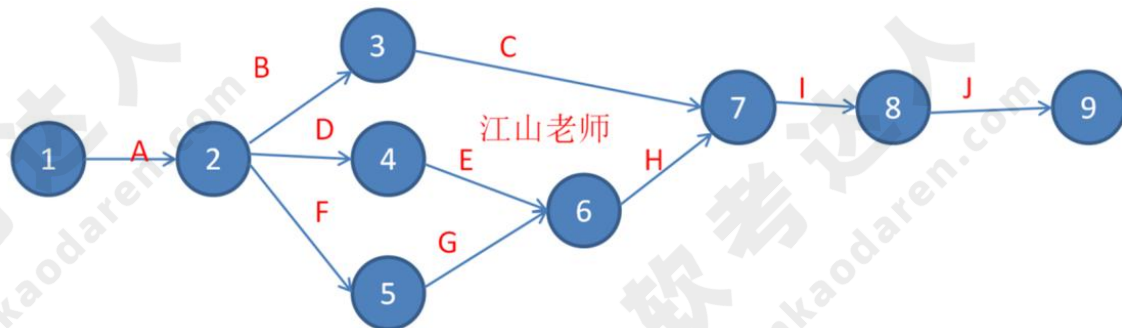
项目经理对进度、成本与计划不一致的原因进行了详细分析，并制定了改进措施，假设该改进措施是有效的，能确保项目后续过程中不会再发生类似问题，请计算该项目的完工估算EAC；



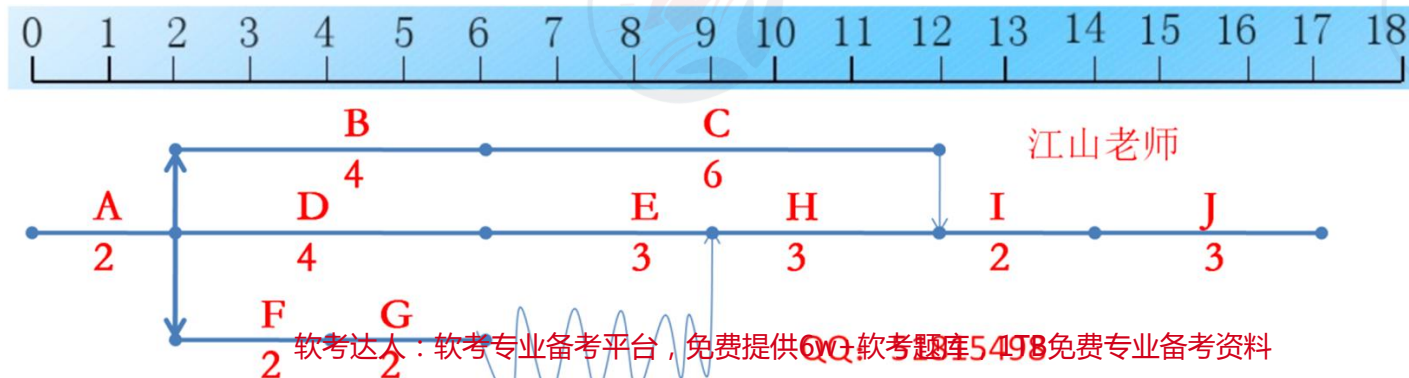
【参考答案】

【问题1】（10分）

根据表格关系画出以下网络图：（草稿纸画图，不用在试卷上画）



然后可以转换成双代号时标网络图帮助理解：（草稿纸画图，不用在试卷上画）





(1) H的总时差为0 (1分), 自由时差为0 (1分)

G的总时差为3 (1分), 自由时差为3 (1分)

(2) 关键路径为ADEHIJ (2分) 和ABCIJ (2分)

(3) 总工期为17天 (2分)

【问题2】 (3分)

项目工期会受到影响 (1分)

因为按计划E要完成 100%, 而现在只完成了50% (1分), 而 E 活动又是关键活动, 延期了将影响工期 (1分)。



【问题3】（10分）

(1) $BAC=2000+3000+5000+3000+2000+2000+2000+3000+2000+3000=27000$ 元（2分）

(2) $PV=A+B+C*50\%+D+E+F+G=2000+3000+2500+3000+2000+2000+2000=16500$ 元（2分）

□ $EV=A+B+C*50\%+D+E*50\%+F+G=2000+3000+2500+3000+1000+2000+2000=15500$ 元；
（2分）

□ $AC=2000+4000+2000+2500+1000+2000+2000=15500$ 元（2分）

□ $CPI=EV/AC=15500/15500=1$ （2分）

□ $SPI=EV/PV=15500/16500=0.94$ （2分）

【问题4】（3分）

采用非典型偏差公式计算（1分）

$EAC=AC+ETC=15500+(27000-15500)=27000$ 元（2分）



试题三（23分）

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部公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班，任务也完成了，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，将编号填入答题纸对应栏内）。

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；



【参考答案】

【问题1】（11分）

（1）存在的问题：

- （1）小王缺乏项目管理理论和经验，项目管理能力不足。
 - （2）小王工作重点一直在自己的研发任务中存在问题，项目经理应该以项目管理为主要工作。
 - （3）小王没有按计划召开项目例会存在问题，应该按项目管理计划进行例会。
 - （4）小王对进度检查测试前才发现指示灯模块进度严重滞后。
 - （5）小王在沟通与小李的沟通过程中存在问题，没有及时把自己的想法与小李沟通，没有给小李解释的机会；
 - （6）小王处理冲突的方法存在问题，导致小李消极怠工。
 - （7）小王在沟通方面应该先和小李进行非正式的沟通，了解进度延误的原因。
 - （8）如果进度延误的原因是因为小李的工作态度问题导致的，应该明确指出，并要求改正。如果是其它非小李可控原因，应该和小李一起寻求解决办法。而不是直接公布考核结果。
- （答案包括但不限于以上内容，列举出其中7个小点即可，每小点1分，答案类似即可）



(2)改进措施

- (1) 小李应该及时关注项目进度情况，发现问题及时了解问题原因，并解决。
 - (2) 小李应该通过非正式沟通方式了解进度延误的真实原因，并设法解决。
 - (3) 如果确实为小李态度不认真导致进度延误，应该采用正式沟通方式明确向小李提出并要求改正。
 - (4) 如果小李拒不改正，再才有考核不合格方式给予惩罚
- (答案包括但不限于以上内容，列举出其中4个小点即可，每小点1分，答案类似即可)

【问题2】(4分)

- (1) 观察和沟通技巧 (2) 冲突处理技能 (3) 人际关系技能 (4) 项目绩效评估
- (列举出其中4个小点即可，每小点1分，答案类似即可)

【问题3】(2分) C

【问题4】(6分)

- 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

(列举出其中5个小点即可，每小点1分，答案类似即可)