

【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

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师考前培训

2018年11月案例分析真题解析

讲师：朱建军（江山老师）

试题一（25分）

2018年1月，某系统集成公司中标本市某地铁线路的列车乘客信息系统项目，内容包括地铁公司运营中心节目播放控制软件、地铁列车节目接收软件以及服务器、播放终端等硬件设施的搭建工作。

公司任命小陈为项目经理，并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验，自己编写了项目范围说明书，并依此创建了WBS和WBS词典，形成项目范围基准。在项目实施过程中，由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷，项目组不得不断新寻找新的合作厂商，并针对新的解码设备，全新开发接口软件，致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件，要求增加断点续传的功能，开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时，小陈发现与之前做的项目不同，地铁运行时数据是通过车地无线网络传输，带宽优先，网络丢包现象严重，导致视频节目播放时，经常卡顿，马赛克现象严重，究其原因发现WBS中解决该问题的软件模块没有开发。验收时，客户对项目执行情况不满意，小陈觉得客户吹毛求疵与客户客户发生了争执，导致客户向公司高层投诉。

【问题1】（10分）

结合案例，请分析该项目在范围管理方面存在哪些问题？

【问题2】（6分）

结合案例，请分析该项目在范围管理之外，还存在哪些问题？

【问题3】（5分）

分解是一种将项目可交付成果和项目分解成较小的、更易于管理的组件的技术，请指出要将整个项目分解为工作包，需要开展哪些主要活动？

【问题4】（4分）

从候选答案中选择四个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内（所选答案多于四个该题得0分）。

规划范围管理过程的输入是（）。

- A. 需求管理计划 B. 项目章程 C. 项目范围说明书 D. 经验教训知识库
E. 项目管理计划 F. 工作绩效数据 G. 人事管理制度

【问题1】（10分）

1. 没有制定符合项目实际的项目范围管理计划。
2. 前期需求调研存在问题，需求调研不充分或没有与客户进行需求确认。
3. 小陈没有意识到车载节目播放软件与会议场所播放软件的区别和功能不同。
4. 小陈自己编写了项目范围说明书，应该与相关干系人一起完成。
5. 创建WBS应该由项目团队的成员参与，不应由小陈自己完
6. 没有与客户进行范围确认。
7. 项目团队成员（开发人员）对项目范围变更流程认识不足，培训不够
8. 小陈对范围控制存在问题
9. 小陈对需求跟踪存在问题，遗漏了重要的需求

【问题2】（6分）

1. 小陈项目管理能力不强，经验缺乏，不适合项目经理岗位
2. 小陈对项目进度管理、控制存在问题
3. 小陈与客户沟通存在问题
4. 小陈处理冲突的能力和解决问题的方法存在问题。
5. 公司高层对项目经理小陈的监控和指导存在问题。

或者：

- 1、沟通管理存在问题，客户与小陈发生争议，进而客户投诉。
- 2、整体管理存在问题，没有制订整体变更流程，也没有执行。
- 3、进度管理存在问题，该项目工期拖延。
- 4、质量管理存在问题，网络丢包现象严重、卡顿等。
- 5、风险管理存在问题，未识别出项目风险，本项目与以往项目不同，是通过无线传输。
- 6、采购管理存在问题，发生了合同纠纷，公司寻找新的合作厂商

【问题3】（5分）

1. 识别和分析可交付成果及相关工作
2. 确定工作分解结构的结构和编排
3. 自上而下逐层细化分解
4. 为WBS组件制定和分配标识编码
5. 核实交付成果分解的程度是恰当的

【问题4】（4分）BDEG



试题二（27分）

某信息系统项目包含如下十个活动。各活动的历时、活动逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时（天）	紧前活动
A	2	--
B	5	A
C	2	B、D
D	6	A
E	3	C、G
F	3	A
G	4	F
H	4	E
I	5	E
J	3	H、I



【问题1】（9分）

- (1) 请给出该项目的关键路径和总工期。
- (2) 请给出活动E、G的总浮动时间和自由浮动时间。

【问题2】（5分）

在项目开始前，客户希望项目工期压缩为19天，并愿意承担所发生的所有额外费用。经过对各项活动的测算发现，只有活动B、D、I有可能缩短工期，其余活动均无法缩短工期。活动B、D、I最多可以缩短的天数以及额外费用如下：

活动名称	最多可以缩短的天数	每缩短一天需要增加的额外费用（元）
B	2	2000
D	3	2500
I	3	3000

在此要求下，请给出费用最少的工期压缩方案及其额外增加的费用。

【问题3】（4分）

请将下面(1)~(4)处的答案填写在答题纸的对应性内。

项目活动之间的依赖关系分为四种：

- (1) 是法律或合同要求的或工作的内在性质决定的依赖关系。
- (2) 是基于具体应用领域的最佳实践或者基于项目的某种特殊性质而设定，即便还有其他顺序可以选用，但项目仍缺省按照此种特殊的顺序安排活动
- (3) 是项目活动与非项目活动之间的依赖关系
- (4) 是项目活动之间的紧前关系，通常在项目团队的控制之中。

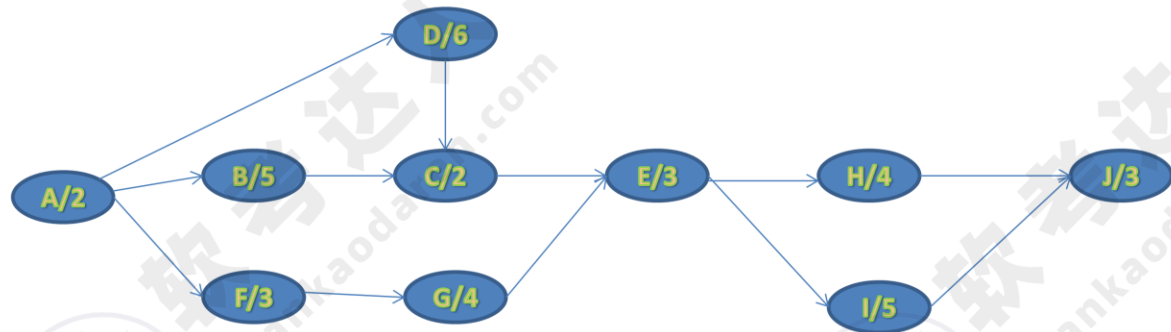
【问题4】（9分）

假设该项目的总预算为20万元。其中包含2万元管理储备和2万元应急储备，当项目进行到某一天时，项目实际完成的工作量仅为应完成工作的60%，此时的PV为12万元，实际花费为10万元。

- (1) 请计算该项目的BAC
- (2) 请计算当前时点的EV、CV、SV
- (3) 在当前绩效情况下，请计算该项目的完工尚需估算ETC。

【问题1】（9分）

1) 首先草稿纸上画图



关键路径：A-D-C-E-I-J（1.5分）

总工期 $2+6+2+3+5+3=21$ 天（1.5分）

2)

活动E在关键路径上；总浮动时间是0天（1.5分），自由浮动时间是0天（1.5分）；

活动G的总时间是1天（1.5分），自由浮动时间是1天（1.5分）

【问题3】（4分）

- (1) 强制性依赖关系
- (2) 选择性依赖关系
- (3) 外部依赖关系
- (4) 内部依赖关系

【问题4】（9分）

- 1) $BAC=20-18=18$ 万元（管理储备不包括在BAC中）
- 2) $EV=12*60\%=7.2$ 万元
 $CV=EV-AC=7.2-10=-2.8$ 万元
 $SV=EV-PV=7.2-12=-4.8$ 万元
- 3) $CPI=EV/AC=7.2/10=0.72$
 $ETC=(BAC-EV)/CPI=(18-7.2)/0.72=15$ 万元

【江山老师说明】项目实际完成的工作量仅为应完成工作的60%，这句话比较难以理解，应完成工作是计划的，还是整个项目的呢？我个人倾向于前者，但是后者也有一定道理，出题坑啊！

试题三（23分）

A公司准备研发一款手机无线充电器，项目启动时间为2018年1月，项目整体交付时间为2018年6月。按照资源配置和专业分工，公司将项目初步拆为7个子项目，其中，项目A-C负责产品主体研发和生产，项目E和F关注产品规格和外观设计，项目D负责技术攻关，项目G关注功能性附件。

2018年2月，核心芯片采购遇到困难，为了不影响整体进度，又单独成立了H组负责研究可替代芯片的选项和采购，

同时公司专门成立了副总经理牵头的协调小组负责管理这8个启动时间不一、关键节点不一，确又内部互有关联的项目。

【问题1】（9分）

- (1) 请简述项目管理、项目集管理和项目组合管理的概念
- (2) 结合案例，分析该项目适合哪种方式进行管理，并简述理由

【问题2】（6分）

结合案例，从变更、计划、监控三个属性上阐述项目组A的项目经理与协调小组职责的差异。

【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（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项的编号填入答题纸对应栏内）

项目组合治理管理包括：制定项目组合管理计划、（1）、（2）、（3）和执行项目组合监督5个子过程。

A. 定义项目组合 B. 分配项目组合资源 C. 优化项目组合 D. 批准项目组合 E. 制定项目组合预算

【问题4】（5分）

请判断以下描述是否正确（填写在答题纸对应栏内，正确的选项填写“V”，不正确的选项填写X）

（1）项目集内的所有项目通过共同的目标相关联，该目标对发起组织而言具有非常重要的战略意义（）

（2）项目集目标可以是短期的，也可以是长期的，可以是定性的，也可以是定量可管理的。（）

（3）为了获得有效资源，组织为每个项目集提前分配固定的资源池（）

（4）可以根据项目集收益的实现情况将项目集生命周期划分为项目集定义阶段、项目集收益交付阶段和项目集收尾阶段三个过程（）

（5）项目集管理过程中，增加了绩效域这一新概念，重点关注项目集的战略、构建和治理等方面（）

【问题1】（9分）

1)

项目管理：指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够在有限资源限定条件下，实现或超过设定的需求和期望的过程。（2分）

项目集管理：项目集管理是对一个项目集采取集中式的协调管理，以实现这个项目集的战略目标和收益，它包括把多个项目进行整合，以实现项目集目标，并使得成本、进度与工作可以被优化或集成。（2分）

项目组合管理：指在可利用的资源和企业战略计划的指导下，进行多个项目或项目群投资的选择和支持。项目组合管理是通过项目评价选择、多项目组合优化，确保项目符合企业的战略目标，从而实现企业收益最大化。（2分）

2)

适合采用项目集管理方式。（1分）

原因：因为项目集是经过协调管理以获取单独管理所无法取得的收益的一组相关联的项目、子项目集和项目集活动，本项目内各子项目通过共同的目标相关联，并且该目标对组织而言具有非常重要的战略意义，适合采用项目集管理。（2分）

或者：通过项目集进行管理。因为项目A-H都有一个共同的目标，就是研发手机无线充电器，他们通过此目标相关联在一起。而不是只在资金、技能、干系人等方面存在关联。

或者：因为这7个子项目从属于一个大的项目，相互之间有关联，应对这7个项目进行整合，以实现项目集目标，并使得成本、进度与工作可以被优化或集成。

【问题2】（6分）

变更方面：项目组A的项目经理保证项目组A的变更遵循项目组A制定的变更流程；协同小组保证在8个子项目的所有变更能最有实现研发手机无线充电器这个整体目标

计划方面：项目组A的项目经理只着眼于实现项目组A的目标；协同小组要考虑资源平衡和项目的总体优化以实现项目集的总体目标

监控方面：项目组A的项目经理只着眼于实现项目组A的成本和进度以及绩效等监控；协同小组对该项目集的总体进行监控

或者：

变更：项目组A的项目经理应该尽量让变更最小化（1分），协同小组要预测并拥抱变化（1分）。

计划：项目组A的项目经理为交付物提供详细的项目计划（1分），协同小组为详细的项目计划提供高层指导（1分）。

监控：项目组A的项目经理监控产生项目交付物任务和工作（1分），协同小组在治理框架下，监控项目工作（1分）。



属性	项目组 A 的项目经理	协同小组
变更	项目经理尽量让变更最小化	要预测并拥抱变化
计划	为交付物提供详细的项目计划	为详细的项目计划提供高层领导
监控	监控产生项目交付物任务和工作	在治理框架下，监控项目工作

【问题3】（3分）

1) A 2) C 3) D

（说明：项目组合治理管理主要包含如下五个子过程：制定项目组合管理计划；定义项目组合；优化项目组合；批准项目组合；执行项目组合。）18年5月份选择题考过

【问题4】（5分）

对错错对对（每个1分，共5分）

- 1、对
- 2、错（项目集目标可以长期、也可以短期，但必须是可量化可管理的）
- 3、错（项目集应该有资源池，但不是固定的，应结合项目集自身不同的特点来组建资源池）
- 4、对
- 5、对