

2023 年上半年信息系统项目管理师

下午案例分析真题与答案解析

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布, 欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业软考中高级考试与培训服务网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考软考的精品学习资料; 信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例, 信管网考试中心拥有软考中高级历年真题和超过 5000 多道试题免费在线测试; 信管网每年指导考生超 100000+人。

信管网——专业、专注、专心, 成就你的信管梦想!

信管网: www.cnitpm.com

信管网考试中心: www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心: www.cnitpm.com/wx/

注: 本资料由信管网整理后共享给各位考生, 如果有侵犯版权行为, 请来信告知。

信管网微信公众号



信管网客服微信号



第 1 题:

【说明】

为实现空气质量的精细化治理,某市规划了智慧环保项目。该项目涉及网格化监测、应急管理、执法系统等多个子系统。作为总集成商,A公司非常重视,委派李经理任项目经理,对公司内研发部门与项目相关的各产品线研发人员及十余家供应商进行统筹管理。李经理明确了关键时间节点,识别出项目干系人为客户和供应商后,开始了项目建设工作。

项目开始建设 5 个月后,公司高层希望了解项目情况,要求李经理进行阶段性汇报。李经理对各方面工作进展进行汇总,发现三个问题:一是原本该到位的服务器、交换机,采购部门迟迟没有采购到位,部分研发完成的功能无法部署到客户现场与客户进行演示确认;二是 S 公司作为 A 公司的供应商,承担空气质量监测核心算法工作,一直与客户方直接对接,其进度已经不受李经理掌控,且 S 公司作为核心算法国内唯一权威团队,可以确保算法工作按期交付,因此其认为不需要向李经理汇报工作进展;三是公司研发部门负责人因其他项目交付紧迫性更高,从该项目抽调走了 2 名研发人员张工、王工,项目目前研发人员的空缺需要后续补充。

李经理忧心忡忡,向公司汇报完项目进展情况后,公司政策研究院相关领导表示国家在环境执法方面的法律法规本月初已经进行了较大改版,项目相关子系统会有关联,营销副总裁听完项目汇报后表达不满:该项目作为公司的重点项目,希望作为全国性的标杆项目进行展示和推广,但当前各子系统的研发成果基本照搬了公司现有产品,没有任何创新性的体现,不利于公司后期的宣传推广,PMO 提醒李经理依据财务部门推送的数据,公司对部分供应商已经根据进度完成了第二节点款项支付,但当前 A 公司作为总集成商,与客户的第二个合同付款节点还未到,项目的成本支出和收益方面将面临较大的压力。人力资源负责人提醒李经理,项目成员张工和王工的本月绩效评价还未提交,截止日期为 2 天以后。

【问题 1】(12 分)

结合案例,请指出李经理在资源管理和沟通管理方面存在的问题

【问题 2】(5 分)

请将下面 (1)~(5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。本案例中,项目的组织结构是(1),李经理发现人员空缺时需要再选 2-3 名研发人员进入项目,选择标准包括: 经验、(2)、(3)、(4)、(5)、成本、能力和国际因素。

【问题 3】(3 分)

结合案例,请帮助李经理补充他没有识别到的其他干系人。

【问题4】(5分)

请写出项目资源管理包含的过程,并描述每个过程的主要作用。

2023 年上半年信息系统项目管理师案例分析试题—信管网标准参考答案及评分标准:

【问题 1】 (12 分)

- 1、规划资源管理存在问题,没有制定一个详细的资源管理计划。
- 2、资源获取存在问题,采购的服务器、交换机等物质资源没有及时到位,人力资源也被抽调走,没有及时补充。
- 3、团队建设和管理存在问题,团队成员的绩效评价未及时提交。
- 4、资源控制存在问题,对 S 公司的算法工作资源无法监督,没有确保按计划为项目分配相关资源,同时根据实际情况采取相关纠正措施,比如在供应商 S 公司不接受管理后,仍然进行了款项支付。
- 5、没有制定沟通管理计划
- 6、没有及时向干系人提供相关信息。
- 7、管理沟通存在问题,没有及时获取到相关干系人的信息,如国家政策信息、营销部门意见信息、财务部门信息等。

(每条 2 分,最多 12 分)

【问题 2】 (5 分)

- (1)强矩阵 (2)知识 (3)技能 (4)态度 (5)可用性
(每空 1 分,(2)-(5)顺序可调换)

【问题 3】 (3 分)

其他干系人包括:公司高层(如公司政策研究院相关领导、营销副总裁、PMO、人力资源负责人等)、公司内研发部门、产品线研发人员等
(每个 1 分)

【问题 4】 (5 分)

规划资源管理:根据项目类型和复杂程度确定适用于项目资源的管理方法和管理程度

估算活动资源:明确完成项目所需的资源种类、数量和特性

获取资源:概述和指导资源的选择、将选择的资源分配给相应的活动

建设团队:改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效

管理团队:影响团队行为、管理冲突以及解决问题

控制资源:确保所分配的资源适时、适地可用于项目;资源在不再需要时被释放

(每个 1 分,最多 5 分,意思相同或相近即可)

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/examst/9449700/>

第2题: (25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】以下是某项目的基本信息:

活动	紧前活动	工期(天)	所需人数(人)
A	/	3	6
B	/	4	9
C	/	2	12
D	A	4	7
E	B	2	2
F	C	3	9
G	C	4	7
H	D	3	5
I	EF	6	8
J	G	7	4
K	HI	5	6

【问题1】 (10分)

结合案例:

- (1) 请画出该项目的双代号网络图
- (2) 计算该项目的关键路径和工期

【问题2】 (5分)

根据项目经理的预测, H活动是项目组面临的一个新问题, 一旦延期将会影响到整个项目的工期, 这种说法对吗? 为什么? 如果不对, 其延期几天会影响整个项目的工期?

【问题3】 (7分)

项目的费用主要取决于项目中的人力资源成本(500元/人天), 项目中各活动为紧前活动完成后立即开始。运行到第十天时项目经理对项目进展情况进行了统计。其中ABCDEFG均完工, HK尚未开工, IJ各完成了50%, 项目已花费成本100000元, 请计算项目此时的进度偏差和成本偏差, 并说明项目的执行绩效。

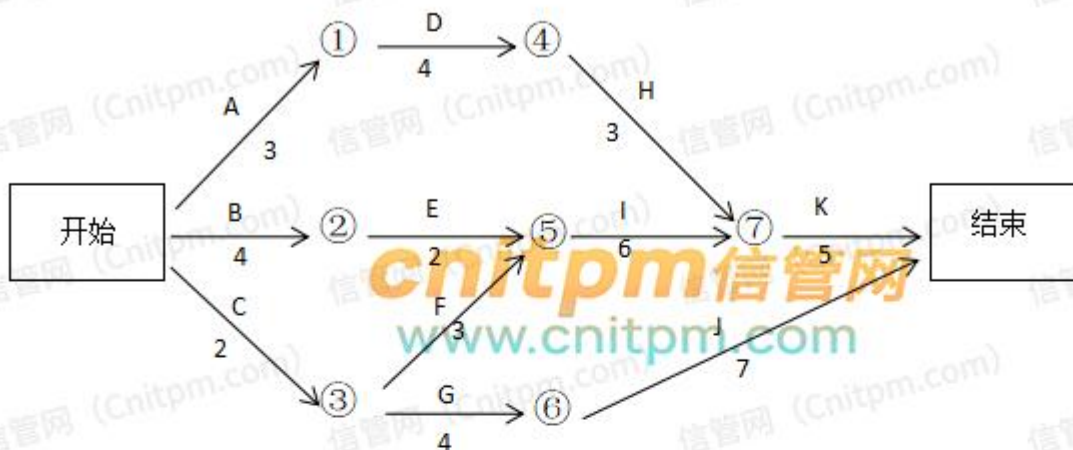
【问题4】 (3分)

在当前绩效情况下, 请写出项目经理应该采取的措施。

2023 年上半年信息系统项目管理师案例分析试题二信管网标准参考答案及评分标准:

【问题 1】(10 分)

(1)



(画出网络图得 6 分)

(2)

关键路径: BEIK (2 分)

工期: 17 天 (2 分)

【问题 2】(5 分)

该说法不正确 (1 分)

因为 H 不在关键路径上, 有 2 天的总浮动时间可使用。(2 分)

H 活动延期超过 2 天会影响整个项目的工期。(2 分)

【问题 3】(7 分)

AC=100000 元 (1 分)

$PV=A+B+C+D+E+F+G+H+(4/6)I+(4/7)J=(18+36+24+28+4+27+28+15+32+16)*500=114000$ 元 (1 分)

$EV=A+B+C+D+E+F+G+(1/2)I+(1/2)J=(18+36+24+28+4+27+28+24+14)*500=101500$ 元 (1 分)

$CV=EV-AC=101500-100000=1500$ 元 (1 分)

$SV=EV-PV=101500-114000=-12500$ 元 (1 分)

所以项目执行绩效是成本节约 (1 分), 进度落后 (1 分)

【问题 4】(3 分)

可采取的措施:

- 1、加强成本监控;
 - 2、赶工、工作并行以追赶进度;
 - 3、提高工作效率, 如使用工作效率高的人员
- (每条 1 分, 共 3 分)

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/examst/9449700/>

第3题: (25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】

数字化城市管理通过信息化手段和移动通信技术手段来处理、分析和管理整个城市的所有部件和事件信息, 促进城市人流、物流、信息流、交通流的通畅与协调。

2023年, 某县为提升该县的运营效率, 利用已有的海量数据, 实现数字化城市管理, 启动了数字化城市管理项目, 项目建设期8年。作为政府重点项目, 为扶持当地民营企业, 将项目建设工作交给A公司牵头负责。

A公司过去一直做银行信息管理系统, 为了完成好项目, 他们仔细研究了数字化城市管理的相关文档, 参考了其他城市的数字化城市管理建设项目, 发现城市管理的建设要牵涉到多个政府部门。调研中还发现, 尽管目前县政府已经汇集了来自各部门关于城市运营的海量数据, 但没有统一的数据标准, 导致出现数据不规范、难以融合、利用率不高等问题。尤其是交通数据, 来源于多个系统, 各系统建设时间先后不一、标准不同、数据多而散乱、数据多源异构现象明显, 导致海量交通数据一直未得到有效利用。因此, 为了满足不同系统间的数据整合和共享需求, A公司打算建立统一的数据元标准, 指导与规范城市数字化建设。

【问题1】 (10分)

结合案例, 请分析项目存在的问题和风险。

【问题2】 (5分)

什么是数据元? 制定数据元标准, 应遵循哪些过程?

【问题3】 (5分)

请将下面(1)~(5)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

国家十四五规划中, 数字产业化发展重点包括: 云计算、大数据、(1)、(2)、(3)、(4)和(5)。

【问题4】 (5分)

结合案例, 判断下列说法的正误(填写在答题纸的对应栏内, 正确的填写“√”, 错误的填写“X”)

- (1) 根据模型应用目的不同, 可以将数据模型划分为概念模型、实体模型和物理模型三类。 ()
- (2) 概念模型把现实世界中的客观对象抽象为某一种信息结构, 这种信息结构不依赖于具体的计算机系统, 也不对应某个DBMS。 ()
- (3) 物理模型的基本元素包括表、字段、视图、存储过程、触发器等。 ()

(4) A 公司在项目过程中要重点关注数据的采集过程。()

(5) 数据元和元数据是一个概念的不同说法, 二者可以等同。()

2023 年上半年信息系统项目管理师案例分析试题三信管网标准参考答案及评分标准:

【问题 1】(10 分)

- 1、项目作为政府重点项目需要采取招投标形式选择建设单位，而不是为扶持当地民营企业，而直接选定 A 公司
- 2、A 公司过去一直做银行信息管理系统，无数字化城市管理项目经验。
- 3、项目时间长达 8 年，建设周期太长，可能导致众多风险，建议采取分阶段分布实施的方式。
- 4、A 公司可行性研究存在问题，只是研究数字化城市管理的相关文档和参考其他城市数字化城市管理建设项目，而没有针对该县实际情况进行调查分析。
- 5、没有定义清晰的项目范围。
- 6、建设期 8 年的项目，进度管理方面可能存在无法细化管理的问题。
- 7、城市管理的建设要牵涉到多个政府部门，可能会存在沟通方面问题。
- 8、海量数据，没有统一的数据标准，数据存在不规范、难以融合、利用率不高等问题。可能会存在系统开发方面和质量方面风险
- 9、在数据整合和共享需求的时候可能存在数据安全方面风险。

(每条 2 分，最多 10 分)

【问题 2】(5 分)

数据元是数据库、文件和数据交换的基本数据单元。(2 分)

制定数据元标准应遵循的过程:

- (1) 描述
- (2) 界定业务范围
- (3) 开展业务流程分析与信息建模
- (4) 借助信息模型，提取数据元，并按照一定的规则规范其属性
- (5) 对于代码型的数据元，编制其值域，即代码表
- (6) 与现有的国家标准或行业标准进行协调
- (7) 发布实施数据元标准并建立相应的动态维护管理机制

(每条 1 分，最多 3 分，意思相同或相近即可)

【问题 3】(5 分)

- (1) 物联网 (2) 工业互联网 (3) 区块链 (4) 人工智能 (5) 虚拟现实和增强现实
(每个 1 分，顺序可调换)

【问题 4】(5 分)

- (1) ×
- (2) ✓
- (3) ✓
- (4) ×
- (5) ×

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/examst/9449700/>