

【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

系统集成项目管理工程师考前培训

2017年11月案例分析真题解析

讲师：朱建军（江山老师）



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】

无忧考培公司中标一个城市的智能交通建设项目，总投资 350 万元，建设周期 1年。在项目管理计划发布之后，柳工作为本项目的项目经理，领导项目团队按照计划与任务分工开始实施。

在项目初期，项目团队在确定了项目范围后，项目经理制定了项目变更流程：
1、提出变更申请； 2、针对影响不大的变更，可以直接修改； 3、针对影响较大的变更，必须上报项目经理，由项目经理审批之后才能修改； 4、修改后由项目经理确认，确认 无误后更新配置库，完成变更。

在一次项目进度协调会上，项目经理柳工与项目成员李工发生了争执，原因如下：李工对于客户提出的需求，无论大小都给予解决，客户对此非常满意。但是，项目组 其他成员并不知晓李工修改的内容，导致开发任务多次返工。目前，项目已经延期。



【问题1】（8 分）

结合上述案例，请指出项目经理柳工制定的变更管理流程存在哪些问题。

【问题2】（3 分）

基于以上案例，请指出项目成员李工在变更过程中的不恰当之处。

【问题3】（3 分）

基于以上案例，请阐述变更过程中包含的配置管理活动。

【问题4】（6分）

请阐述变更管理的工作流程。



【参考答案】

【问题1】

- (1) 没有设置变更影响分析环节
- (2) 没有建立变更控制委员会来审核变更
- (3) 所有变更都必须走变更流程，而不是影响不大的就直接修改
- (4) 由变更控制委员会审核变更请求，而不是项目经理
- (5) 对变更没有进行记录
- (6) 缺少对变更实施过程的有效监控
- (7) 变更结束后要通知相关受影响人员，而不仅仅只项目经理确认
- (8) 没有做好配置管理和版本管理

（答案包括但不限于以上内容，列举出其中8个小点即可，每小点1分，答案类似即可）

【问题2】

- (1) 李工对于客户提出的变更不能直接修改，而要走变更流程
- (2) 变更实施过程中要做好配置和版本管理
- (3) 变更结束后要通知相关受影响人员

（答案包括但不限于以上内容，列举出其中3个小点即可，每小点1分，答案类似即可）



【问题3】（每小点1分）

- (1) 配置项识别
- (2) 配置状态记录
- (3) 配置确认与审计

【问题4】（每小点1分）

- (1) 提出变更申请
- (2) 变更影响分析
- (3) CCB审查批准
- (4) 实施变更
- (5) 监控变更实施
- (6) 结束变更

【江山老师点评】此题很简单，考察的配置管理和变更管理，这也在我们考前冲刺押题预测范围之内，比如变更存在的问题、配置管理的活动、变更流程，课件都有，如果认真背了的，此题至少能得18分；



试题二 （18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】某信息系统项目包含如下 A、B、C、D、E，F，G、H 八个活动。各活动的历时估算和活动间的逻辑关系如下表所示（其中活动 E 的历时空缺）：

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



【问题1】（3 分）

假设活动 E 的最乐观时间为 1 天，最可能时间为 4 天，最悲观时间为 7 天，请用三点估算法计算活动 E 的持续时间。

【问题2】（6 分）

下图给出了该项目网络图的一部分（该图仅为方便考生答题，空缺部分不需要在试卷或者答题纸上回答）。

根据上图并结合基于问题 1 的计算结果，请计算活动 C、D、E 的总浮动时间和自由浮动时间。

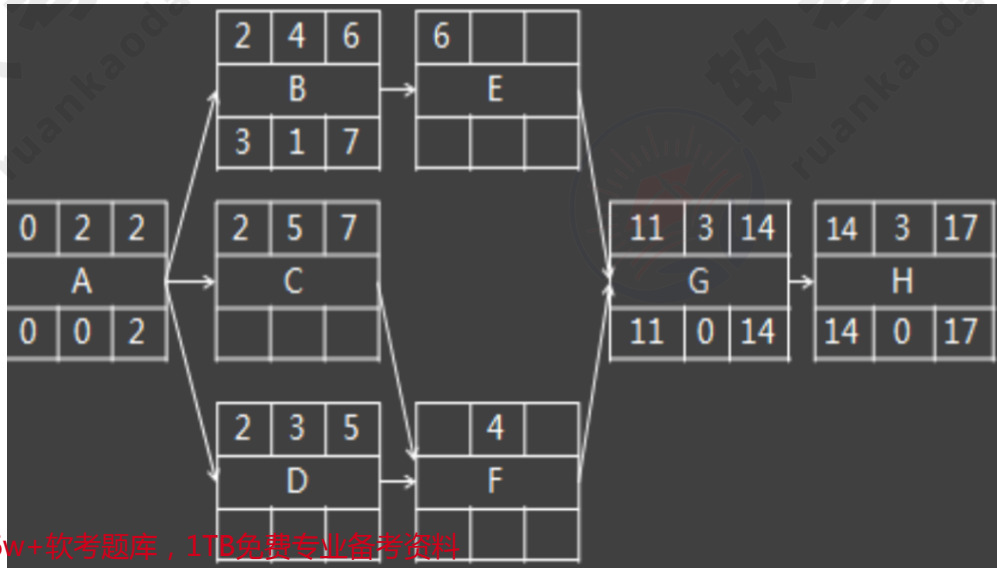
【问题3】（4 分）

基于问题 2 的计算结果，请计算：

- （1）该项目的关键路径：
- （2）该项目的总工期。

【问题4】（5 分）

请指出缩短项目工期的方法。





【参考答案】【问题1】E的三点估算结果= $(1+4M+7) / 6 = 4$ 天（3分）

【问题2】C活动在关键路径上，总浮动时间和自由浮动时间都是0（2分）

D的总浮动时间和自由浮动时间都是2（2分）

E的总浮动时间和自由浮动时间都是1（2分）

【问题3】（1）关键路径为ACFGH（2分）（2）总工期为17天（2分）

【问题4】

- （1）赶工，投入更多的资源或增加工作时间，以缩短关键活动的工期；
- （2）快速跟进，并行施工，以缩短关键路径的长度；
- （3）使用高素质的资源或经验更丰富的人员；
- （4）减小活动范围或降低活动要求；
- （5）改进方法或技术，以提高生产效率；
- （6）加强质量管理，及时发现问题：减少返工，从而缩短工期。

（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1分，答案类似即可）

【江山老师点评】此题很简单，考察的网络图，每年必考的，这也在我们考前冲刺押题预测范围之，此题居然把图都告诉我们了，不需要我们画图，太简单了，赶工的措施也是要求大家背的，如果之前认真学的，此题应该得满分



试题三 （17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】

A 公司是为保险行业提供全面的信息系统集成解决方案的系统集成企业。齐工是 A 公司的项目经理，目前正在负责某保险公司P公司的客户管理系统开发项目，当前该项目已经通过验收。

齐工将项目所涉及的文档都移交给了 P 公司，认为项目收尾工作已经基本完成，所以解散了项目团队，并组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。项目组成员 小王提出"项目组有人没有参加总结会议，是否要求所有人员都要参加？"，齐工解释说"项目总结会议不需要全体人员参加，没有实质性的工作内容。"



【问题1】（5 分）

结合案例，项目经理齐工对小王提出的问题的解释是否恰当？请从项目总结会的规范要求角度，说明理由。

【问题2】（5 分）

结合案例，请简述项目总结会议一般讨论的内容。

【问题3】（2 分）

请将下面（1）-（2）处的答案填写在答题纸的对应栏内

结合案例，你认为系统集成项目收尾管理工作通常包含（1）项目工作总结，（2）、项目后评价工作。

【问题4】（5 分）

结合案例，请简述系统文档验收所涉及的文档都有哪些。



【参考答案】

【问题1】

不恰当（2分）

项目总结会需要全体参与项目的成员都参加，并由全体讨论形成文件，同时项目总结会需要讨论项目绩效、项目经验教训等实质性内容，具有非常重要的意义。（3分）

【问题2】

- (1) 项目绩效
- (2) 技术绩效
- (3) 成本绩效
- (4) 进度计划绩效
- (5) 项目的沟通
- (6) 识别问题和解决问题
- (7) 意见和建议

（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1分）



【问题3】

- (1) 项目验收工作 (1分)
- (2) 系统维护工作 (1分)

【问题4】

- (1) 系统集成项目介绍。
- (2) 系统集成项目最终报告。
- (3) 信息系统说明手册。
- (4) 信息系统维护手册。
- (5) 软硬件产品说明书、质量保证书等。

(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1分)

【江山老师点评】此题很简单，考察的收尾管理，收尾管理我之前说过，如果要考，你不背，死路一条，收尾也是我们冲刺案例预测的重点之一，要求大家认真背的，问题1、3、4都是往年真题考过的，在我们的冲刺课件里面都有，问题3冲刺课件也有；如果按照我们的要求去背的，此题应该得满分，但是如果没有背，可能只能得很少的分数了



试题四 （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】

A 公司中标某客户数据中心建设项目，该项目涉及数据中心基础设施、网络、硬件、软件、信息安全建设等方面工作。经高层批准，任命小李担任项目经理。小李从相应的技术服务部门（网络服务部、硬件服务部、软件服务部、信息安全服务部）分别抽调了技术人员加入该项目。这些技术人员大部分时间投入本项目，小部分时间参与公司的其它项目。由于公司没有基础设施方面的技术能力，因此将本项目的基础设施建设工作外包给了 B 公司。

小李认为，该项目工作内容复杂，涉及人员较多，人员沟通很关键，作为项目经理，自己应投入较大精力在人员沟通管理上。

首先，小李经过分析，建立了干系人名册，主要人员包括客户方的 4 名技术人员、3 名中层管理人员、2 名高管和项目团队人员以及 A 公司的 2 名高管。

接着，小李制定了沟通管理计划。在选择沟通渠道时，考虑到干系人较多，召开会议不方便，小李决定采用电子邮件方式：在沟通频率方面，为了让干系人能及时、全面地了解项目进展，小李决定采用项目日报的方式每日沟通：在沟通内容方面，小李制作了项目日报的模板，主要内容包括三部分：一是项目成员每日主要工作内容汇总；二是项目的进度、成本、质量等方面的情况、汇总；三是每日发现的主要问题、工作建议等。

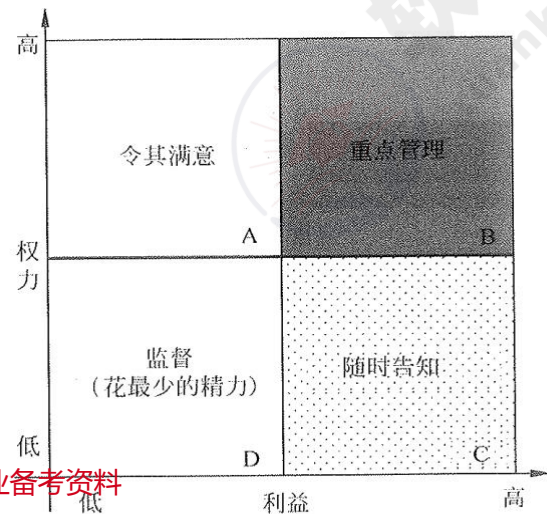


项目实施过程中，项目成员严格按照要求，每天下班前发送日报给小李。第二天上午 9 点前，小李汇总所有成员的日报内容，发送给所有干系人。

随着项目的实施，小李发现 B 公司的技术人员的工作质量经常不能满足要求，工作进度也有所延迟，当问及 B公司的相关负责人时，他们表示对此并不知情。同时，A公司各技术服务部门的负责人也抱怨说，他们抽调了大量技术人员参与该项目，但却无法掌控他们的工作安排，也不知道他们的工作绩效。另外，A 公司高层领导也向小李表示，客户管理层对该项目也有些不满，他们认为每天浪费了大量时间看了一些无用的信息，他们希望小李能当面汇报。

【问题1】（4分）

下图为该项目干系人的权力/利益方格示意图：
结合案例中小李制定的干系人名册，
请指出该项目需要"重点管理"的干系人有哪些？





【问题2】（4分）

请指出小李在项目沟通管理和干系人管理方面做的好的地方。

【问题3】（8分）

在项目沟通管理和干系人管理方面：

- （1）小李的做法还存在哪些问题？
- （2）针对存在的问题，请给出你的具体改进建议。

【问题4】（4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“×”）：

一般沟通过程所采用的方式分为四类：推销方式（又称说明方式）、叙述方式、讨论方式、征询方式。

- （1）从控制程度来看，讨论方式的控制力最弱。（ ）
- （2）从参与程度来看，推销方式参与程度最弱。（ ）
- （3）沟通渠道的选择可以从即时性和表达方式两个维度进行考虑。表达方式可以分为文字、语言、混合三种。与文字方式相比，语言方式更节约时间，因为语言速度。（ ）
- （4）常用的沟通方法有交互式沟通、推式沟通、拉式沟通等。当信息量很大或受众很多时，应采用拉式沟通方式。（ ）



【参考答案】

【问题1】

需要重点管理的干系人包括：客户方的4名技术人员、3名中层管理人员和A公司的2名高管。

（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）

【问题2】

- (1) 小李根据实际情况选择了相应的沟通渠道
- (2) 制定了相应的沟通模板
- (3) 严格沟通管理，保证每天将相关工作内容分发给各干系人

（答案包括但不限于以上内容，列举出其中3个小点即可，每小点1.5分）

【问题3】存在的问题：

- (1) 沟通管理计划不能只小李一人制定
- (2) 小李制定的干系人名册没有涉及到B公司人员
- (3) 没有针对不同的干系人提交相应的项目信息
- (4) 缺乏对项目干系人沟通需求和沟通风格的分析
- (5) 没有对沟通情况进行记录
- (6) 控制沟通工作做得不好，没有对存在的沟通问题及时进行处理

（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1分）



改进措施：

- (1) 组织相关干系人一起制定一个详细适合的沟通管理计划
 - (2) 将所有项目干系人都纳入干系人登记册
 - (3) 进行干系人沟通需求和沟通风格的分析，对不同的干系人要提交不同的项目信息
 - (4) 进行沟通控制工作，通过项目例会等形式对沟通存在的问题及时进行处理。
- (答案包括但不限于以上内容，列举出其中3个小点即可，每小点1分)

【问题4】（每个1分）

- (1) V (2) X (3) x (4) V

【江山老师点评】此题很简单，考察的沟通和干系人管理，虽然考的不多，但是此题考的非常简单，非常灵活，问题1可以根据题目找出答案，权利利益方格之前选择题考过好多次，应该比较简单，问题2和问题3都可以根据背景找出相应的答案，问题4属于选择题考察的重点，在案例考了，此题如果平时认真学了的，应该至少得15分以上