

【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

白菜高项

2019 年上半年案例分析真题及答案

2019-07

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 公司中标某金融机构(甲方)位于北京的数据中心运行维护项目并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器、存储及网络等设备，并约定:核心系统备件 4 小时到场;非核心系统备件 24 小时到场;80%以上备件需满足上述时效承诺，否则视为违约。

A 公司任命小张担任该项目的项目经理。为了确保满足服务承诺，小张在北京建立了备件库，招聘了专职备件管理员及库房管理员。考虑到备件成本较高，无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备，备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》，并经小张批准后交给了采购部。随后，采购部通过网站搜索发现 B 公司能够提供项目所需全部备件且价格较低，于是确定 B 公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。

项目实施三个月后，甲方向公司投诉:一是部分核心系统备件未能按时到场;二是部分备件加电异常，虽然补发了备件，但是影响了系统正常运行

针对备件未能按时到场的问题，小张通过现场工程师了解到:一是部分核心系统备件没有储备;二是部分备件在库存信息中显示有库存，但调取时却找不到。为此需要临时从 B 公司采购，延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题，小张召集采购部、库房管理员、B 公司召开沟通会议。库房管理员认为 B 公司提供的备件质量存在严重问题，但无法提供相应证据。B 公司则认为供货没有问题，是库房环境问题导致备件异常，因为 B 公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标，采购部人员观点与库房管理员一致，原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现，B 公司去年存在多项失信行为记录。大家各执一词，会议无法达成共识。

[问题 1](5 分)

请说明采购管理的主要步骤

白菜高项解答

- 1.需求确定与采购计划的制订
- 2.供应商的搜寻与分析
- 3.定价
- 4.拟定并发出订单
- 5.订单的跟踪和跟催
- 6.验货和收货
- 7.开票和支付货款。

注意:如果从采购管理 4 个子过程 编制采购计划、实施采购、控制采购、结束采购也会得分。

[问题 2](12 分)

结合案例，请指出该项目采购管理中存在的问题

白菜高项解答

1. 规划采购管理没做好。(如供应商的调查、供应商的评估等)
2. 实施采购没做好。(与 B 公司的采购合同的签订、采购谈判等)
3. 控制采购没做好。(采购的入库、存放等;缺乏监管)

4. 结束采购没做好。(加以总结经验教训)
5. 变更控制没有做好。(资金问题无法储备备件, 没有协商)
6. 沟通管理没有做好。(缺乏沟通协调)

[问题 3](3 分)

请简述采购货物入库的三个条件

白菜高项解答:

1. 采购产品验证完毕后, 检验合格的产品,《进货检验记录单》作为办理入库。
2. 库房核对采购设备对应项目准确无误。
3. 供应商提供的运货单或者到货证明。

[问题 4](7 分)

请将下面(1)~(7)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

供应商选择的三大主要因素是供应商的(1)、(2)和(3)

价格 质量 服务

经进货验证确定为不合格的产品, 应采取的处理包括退货、(4)和(5)

调货 降级改作他用

采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等, 其中(6)和(7)最为关键

配置 性能

试题二(23 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]

某公司承接了一个软件外包项目, 项目内容包括 A、B 两个模块的开发测试项目经理创建了项目的 WBS(见下表), 估算了资源期项目人力资源成本是 1000 元/人·天

活动	人数安排	预计完成工作量 (人·天)
模块 A 开发	8	48
模块 A 单元测试	1	4
模块 A 修复	8	8
白菜高项解答: 模块 A 回归测试	1	3
1. 模块 A 回归测试	8	80
2. 模块 B 开发	1	3
3. 模块 B 单元测试	10	10
4. 模块 B 修复	1	2
5. 模块 B 回归测试	1	2
6. 团队协调	2	4
7. 项目总结		

[问题 1](7 分)

根据目前 WBS 安排, 请计算项目的最短工期, 并绘制对应的时标网络图

[问题 2](10 分)

项目开展 11 天后, 阶段评审发现:模块 A 的修复工作完成了一半, 回归测试工作还没有开始:模块 B 开发工作已经结束, 准备进入单元测试, 此时, 项目已经花费了 18 万的人力资源成本

- (1)请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV, 并评价项目目前的进度和成本绩效
- (2)按照当前绩效继续进行, 请预测项目的 ETC(写出计算过程, 计算结果精确到个位)

表 1-3-5

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

2018 年 7 月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目，任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组，制定了项目范围说明书，并获得了客户确认。为了激励成员，小陈向公司申请了项目奖金，项目进行过程中，小陈发现人员紧张，请来在读研究生小张协助软件研发工作，并对其进行了培训。项目组成员如下

序号	姓名	职位	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强，具有多年研发经验，责任心强，工作积极热情。
2	小王	软件工程师	多年软件研发工作经验，单身，需要更多的认同感。
3	小李	软件工程师	在读研究生，勤学好问。
4	小胡	算法工程师	业内专家，收入高，喜欢享受生活。
5	小万	界面美工设计	刚毕业大学生，希望多从项目中学到一些东西，并在公司立足。
6	小张	软件工程师	在读研究生，勤学好问。

软件开发完成后，小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准，测试发现语音识别率不高。小李认为原因是程序架构不合理，小胡则认为算法存在问题，双方争论不休，小陈认为这是正常的工作状态，未做干预。项目组成员间气氛日趋紧张，士气低落。

[问题 1](6 分)

请结合项目范围管理和人力资源管理知识，总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

白菜高项参考答案：

项目经理在该项目中做的恰当的地方：

1. 有激励员工的项目奖金。
2. 新员工进入项目有先关培训。
3. 范围说明书得到客户确认。

项目经理在该项目中做的不恰当的地方：

1. 团队组建不健全，无测试人员。
2. 出现冲突，无有效管理。
3. 团队建设不完善。

[问题 2](10 分)

如果你是项目经理，请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层，并给出相应的激励措施

白菜高项参考答案：

- 小胡：软件架构师，4 层：受尊重，荣誉感奖励，作为导师培训他人
- 小万：软件工程师，3 层：社会交往，社会团建
- 小张：软件工程师，1 层：生理需求，工资，补贴，奖金的发放

小李 算法工程师 5 层 自我实现 给空间让他负责、参与高层会议决策等

小王 界面美工设计 2 层 安全 长期的劳动合同、失业保障等。

[问题 3](5 分)

请简述团队成员发生冲突后，有哪些冲突解决办法？

白菜高项解答：

冲突 5 种解决：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

[问题 4](4 分)

在人力资源管理工具中，属于 X 理论的有(将选项编号填入答题纸对应栏内)

- A.人们天生反对改革
- B.在适当的条件下，人们愿意主动承担责任
- C.工作动机就是为了获得经济报酬
- D.人生来就以自我为中心
- E.人们能够自我确定目标、自我指挥、自我控制
- F.注重满足员工的生理需求和安全需求
- G.大多数人具有一定的想象力和创造力

白菜高项解答：

A C D F