

【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

案例分析*2019年5月真题解析

讲师：朱建军（江山老师）

试题一（27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

【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

【问题3】（3分）

请简述采购货物入库的三个条件

【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）

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）

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

【参考答案】

【问题1】（5分）

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。

（每个1分，写5个即可得满分）

（江山老师说明：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、结束采购可能也会得一定分数）

【问题2】（12分）

1. 没有对多家供应商供货能力、信誉、业绩等进行调查和综合评比
2. 定价和签订合同是，只考虑备件价格，没有考虑服务质量相关要求
3. 没有根据备件实际消耗情况，提前进行补充采购
4. 入库合格检测发生质量问题后无法明确责任
5. 库房存放的环境有问题，温度湿度经常超标
6. 备件的日常进入管理存在问题，库存信息不准或者：

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）

（每个2分，写6个即可得满分）

【问题3】（3分）

- (1) 对采购设备进行检验、验收合格的填写《进库检验记录》
 - (2) 库存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到货证明
- (每个1分，写3个即可得满分)

【问题4】（7分）

- (1) 产品价格 (2) 质量 (3) 服务 (4) 调换 (5) 降级该做他用 (6) 配置 (7) 性能
- (每个1分，写对才有分)

【江山老师点评】

本题稍有难度，往年很少考采购，这个也需要大家注意下，我们之前和大家说过，3个案例可能2个比较正常，有1个比较偏，比如18年5月的项目集和项目组合，好在采购管理咱们要求大家重点看了，第一问应该得至少3分，第二问应该至少得8分，第三问有难度，很少背到，第四问应该至少得4分，此题建议至少得15分以上比较好

【相关知识点解析】

【问题1】 第三版教材P427-428

【问题2】 自己主观发挥

【问题3】 第三版教材P439

【问题4】 第三版教材P429/430/437

P429在选择供应商时，企业考虑的主要因素有：价格、质量、服务、位置、供应商的存货政策和柔性。

P437经进货验证确定为不合格的产品，采购应及时处理：（1）退货（2）调换（3）降级改作他用

P430采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等，其中配置、性能等技术性内容最为关键。

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
模块A回归测试	1	3
模块B开发	8	80
模块B单元测试	1	3
模块B修复	10	10
模块B回归测试	1	2
A/B接口测试	1	2
A/B联调	2	4

【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）

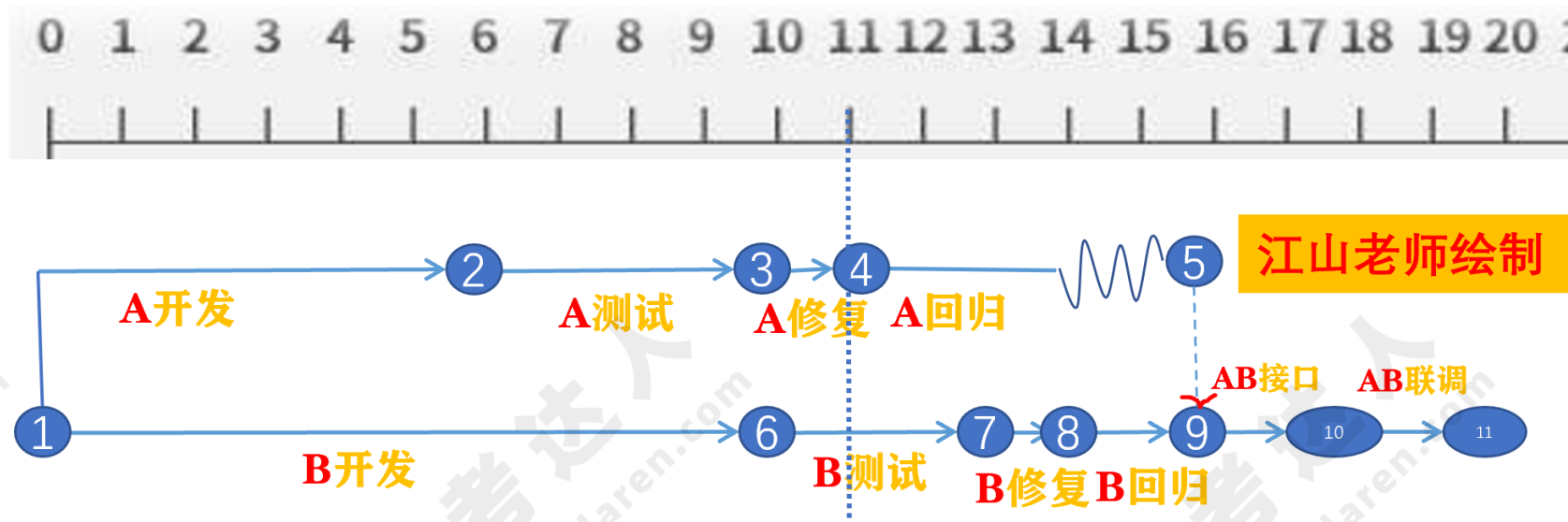
【问题3】（6分）

基于问题2，针对项目目前的绩效，项目经理应采哪些措施保证项目按时完工？

【参考答案】

【问题1】（7分）

最短工期为20天（2分），绘制的双代号时标网络图如下：（5分）



【问题2】（10分）

(1)

$$PV = A \text{ 开发} + A \text{ 测试} + A \text{ 修复} + B \text{ 开发} + 1/3 * B \text{ 测试} = (48 + 4 + 8) * 1000 + (80 + 1) * 1000 = 141000 \text{ (1分)}$$

$$EV = A \text{ 开发} + A \text{ 测试} + 1/2 * A \text{ 修复} + B \text{ 开发} = (48 + 4 + 4) * 1000 + 80 * 1000 = 136000 \text{ (1分)}$$

$$AC = 180000 \text{ (1分)}$$

$$CV = EV - AC = 136000 - 180000 = -44000 \text{ (1分)}$$

$$SV = EV - PV = 136000 - 141000 = -5000 \text{ (1分)}$$

所以成本超支，进度落后（2分）

(2)

为典型偏差

$$BAC = (48 + 4 + 8 + 3 + 80 + 3 + 10 + 2 + 2 + 4) * 1000 = 164000 \text{ (1分)}$$

$$CPI = EV / AC = 136000 / 180000 = 0.76 \text{ (1分)}$$

$$ETC = (BAC - EV) / CPI = (164000 - 136000) / 0.76 = 37059 \text{ (1分)}$$

【问题3】 (6分)

- 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。

(每个1分，写6个即可得满分)

【江山老师点评】

本题比较简单，此题和2012年上半年真题类似，给出题目的形式基本都是一样的，咱们也重点讲过，如果听课的应该都会写，所以真题必须吃透啊，而且双代号时标网络图我们的计算专题讲课不止讲过一次，很方便快捷去算人和天的资源平衡的计算，而且要求大家会画的，居然考了，我觉得我们的学员应该没有问题！此题我觉得应该大家得满分，如果没有理解出题人的意图那可能失分比较严重，下图是2012年上半年真题的图形：

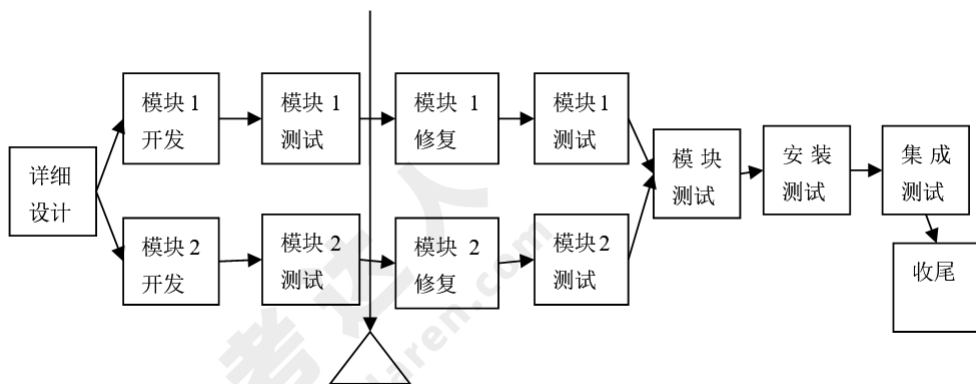


表 2:

活动	安排人数	预计完成工作量 (人·天)
模块 1 开发	8	48
模块 1 测试	1	3
模块 1 修复	8	8
模块 1 测试	1	2
模块 2 开发	10	80
模块 2 测试	1	3
模块 2 修复	10	10
模块 2 测试	1	2

【相关知识点解析】

【问题1】 第三版教材P265

【问题2】 第三版教材P306-309

【问题3】 第三版教材P267

试题三（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

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

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，小胡则认为是算法存在问题，双方争论不体，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。

【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；

【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？

【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

【参考答案】

【问题1】（6分）

恰当的地方：

（1）对新人进行培训（2）项目范围说经过了确认（3）项目经理有激励意识

不恰当等等地方：

（1）范围不清晰（2）冲突管理方法不当（3）激励方式比较简单，没有达到激励效果

（每个1分，写6个即可得满分）

【问题2】（10分）

姓名	层次	激励措施
小胡	4层（受尊重）	荣誉性奖励，作为导师培训别人
小万	3层（社会交往）	社会团建等
小张	1层（生理）	工资、奖金、员工宿舍、班车等
小李	5层（自我实现）	给空间让他负责、参与高层会议决策等
小王	2层（安全）	长期的劳动合同、失业保障等。

（每个人层次写对得1分，激励措施1分，）

【问题3】（5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

（每个1分，写5个即可得满分）

【问题4】（4分）

ACDF

（每个1分，写4个即可得满分，如果选了5个，对了4个则0分，选3个对3个得3分）

【江山老师点评】

本题比较简单，也要求大家重点看了，马斯诺5层在上午考了，我个人根据经验感觉下午可能也会考，居然不小心说中了，冲突的5个方法在17年和18年都连续2次考了的，这次继续考，比较重要啊，X理论和Y理论以前中级考过案例默写题，也是要求大家认真准备的，如果按照我要求准备的，此题应该至少在23分以上

第一问应该得至少5分，第二问应该至少得8分，第三问应该至少得4分，第四问应该至少得4分，此题建议至少得21分以上比较好

【相关知识点解析】

【问题1】第三版教材P427-428

【问题2】第三版教材P353

马斯洛的需要层次理论

①生理需求：对衣食住行等需求，常见的激励措施：员工宿舍、工作餐、工作服、班车、工资、补贴、奖金等。

②安全需求：包括对人身安全、生活稳定、不致失业以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。常见的激励措施：养老保险、医疗保障、长期劳动合同、意外保险、失业保险等。

③社会交往的需求：包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。常见的激励措施：定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部等。

④受尊重的需求：自尊心和荣誉感。常见的激励措施：荣誉性的奖励，形象、地位的提升，颁发奖章，作为导师培训别人等。

⑤自我实现的需求：实现自己的潜力，发挥个人能力到最大程度，使自己越来越成为自己所期望的人物。常见的激励措施：给他更多的空间让他负责、让他成为智囊团、参与决策、参与公司的管理会议等。

【问题3】第三版教材P349-350

【问题4】第三版教材P427-428

X理论：

- (1) 人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。
- (2) 人生来就以自我为中心，漠视组织的要求。
- (3) 人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。
- (4) 人们通常容易受骗，易受人偏动。
- (5) 人们天生反对改革。
- (6) 人的工作动机就是为了获得经济报酬。

Y理论

- (1) 人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感。
- (2) 外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指挥和自我控制。
- (3) 在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。
- (4) 大多数人具有一定的想象力和创造力。
- (5) 在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥，如果给予机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能。