

# 2022 年下半年信息系统项目管理师

## 下午案例分析真题与答案

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

信管网是专业信息系统项目管理师网站。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、证书挂靠、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信息系统项目管理师的精品学习资料; 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信息系统项目管理师中高级历年所有真题和超过 5000 多道试题免费在线测试; 信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

**信管网——专业、专注、专心, 成就你的项目管理师梦想!**

信管网: [www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com)

信管网考试中心: [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

信管网培训中心: [www.cnitpm.com/wx/](http://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

某集团为提升企业服务水平和办公效率,通过招投标选定A公司为其开发企业协同办公管理信息系统。A公司组建了项目团队,任命小张担任项目经理,并将系统中的数据可视化模块外包给某一软件公司。

在制定项目管理计划过程中,小张让负责研发的小陈制定沟通管理计划,作为项目管理计划的子计划。小陈认为编制沟通管理计划是一件重复性的工作,于是参考过去的项目管理计划,简单进行了修改后放入了项目计划文件夹下作为公共信息供大家查阅,完成后的沟通管理计划表如下:

沟通内容	沟通方法	沟通时间	参与人	沟通目的
每周工作例会	谈话	每周五16:00	A公司项目组成员	汇报进度,解决遇到问题
方案评审	会议	阶段性	A公司项目组相关成员	确定方案
项目阶段性总结	电子邮件	里程碑点	A公司主管领导、项目	阶段性汇报
软件开发技能培训	在线课程	临时	A公司软件研发人员	提高软件研发技能
项目交流会	电话	项目启动、结束时	A公司项目组成员,客户外包公司	各方了解项目情况

每次参加客户召集的项目沟通会,小张会根据项目组人员空闲时间临时安排参会人员。参会人员不固定,新的参会人员之前会议需要确认的内容毫不知情,这种情况时有发生。引起客户强烈不满,沟通不好,效率也不高。

在项目进行中,客户对数据可视化模块要求增加了新功能。经变更确认后,小张电话通知外包公司增加。新功能项目验收时发现新功能并未实现。

## 【问题1】(6分)

指出小陈制定的沟通管理计划表中已列出内容的不合理之处。

## 【问题2】(10分)

在下表中补充沟通管理过程并写出该项目在沟通管理各过程上存在的问题。

沟通管理过程	存在问题
过程1: 规划沟通	
过程2:	
过程3: 控制沟通	

## 【问题3】(8分)

(1) 请指出常用的沟通方法一般分为几类?

(2) 案例中沟通管理计划表中所提到的沟通方法分别属于哪类沟通?

## 2022年下半年信息系统项目管理师下午案例真题试题一-信管网标准参考答案及评分标准:

## 【问题1】(6分)

1、每周工作例会采取谈话方式不合理,建议采取会议方式

2、每周工作例会还要包括项目潜在风险的评估、项目团队人力资源协调等议题。

- 3、方案评审参与人只有 A 公司项目组相关成员不合理，还应包含公司主管领导及客户等重要干系人
  - 4、软件开发技能培训沟通时间临时不合理，要有确定的时间
  - 5、项目交流会只在项目启动和结束时进行不合理
- (每条 2 分，最多 6 分)

【问题 2】（10 分）

沟通管理过程	存在问题
过程 1：规划沟通	1、让负责研发的小陈制定沟通管理计划存在问题，小陈作为研发人员可能不具备项目管理技能。 2、沟通管理计划没有结合本项目实际情况进行制定，只是参考过去的简单修改 3、沟通管理计划编制得不完善。 4、沟通管理计划没有经过评审就直接使用。
过程 2：管理沟通	1、项目沟通会不应该由客户召集，应该由项目经理组织 2、不应该根据项目组人员空闲时间临时安排参会人员，应该提前通知 3、项目会议记录没有保存和确认，导致新的参会人员之前会议内容毫不知情 4、项目绩效信息没有及时发布给相关干系人。
过程 3：控制沟通	1、项目经理没有及时发现沟通中存在问题，导致客户不满，沟通问题时有发生、沟通效率不高 2、变更管理存在问题，没有按变更流程处理

(沟通过程 2 分，存在问题每条 2 分，最高 8 分)

【问题 3】

(1) 分为交互式沟通、推式沟通、拉式沟通。（每空 1 分）

(2) 谈话：交互式沟通

会议：交互式沟通

电子邮件：推式沟通

在线课程：拉式沟通

电话：交互式沟通

(每空 1 分)

最终答案以信管网题库为准：<https://www.cnitpm.com/st/5368628342.html>

第 2 题

【说明】阅读下列说明，回答问题 1 至问题 4，将解答填入答题纸对应栏内。

【说明】某项目基本信息如表所示：

活动	紧前活动	计划		采取措施后	
		计划工期（天）	直接成本（元/天）	最快完工时间（天）	直接成本（元/天）
a	/	60	100	60	100
b	a	45	45	30	63
c	a	10	28	5	43
d	a	20	70	10	110
e	a	40	100	35	125
f	c	18	36	10	54.4
g	d	30	90	20	125
h	d,e	15	37.5	10	57.5
i	g	25	62.5	15	91.5
j	b,i,f,h	35	120	35	120

【问题 1】（8 分）

- （1）绘制项目计划的双代号网络图。
- （2）请给出项目计划工期及关键路径。
- （3）请按照计划分别计算活动 a 和 b 的总时差。

【问题 2】（8 分）

项目要求 150 天完工，请写出关键路径上可压缩的活动成本变化情况。

请绘出成本最优的压缩工期的方案和总成本的变化情况。

【问题 3】（4 分）

请写出压缩工期为 150 天后的项目关键路径。

【问题 4】（6 分）

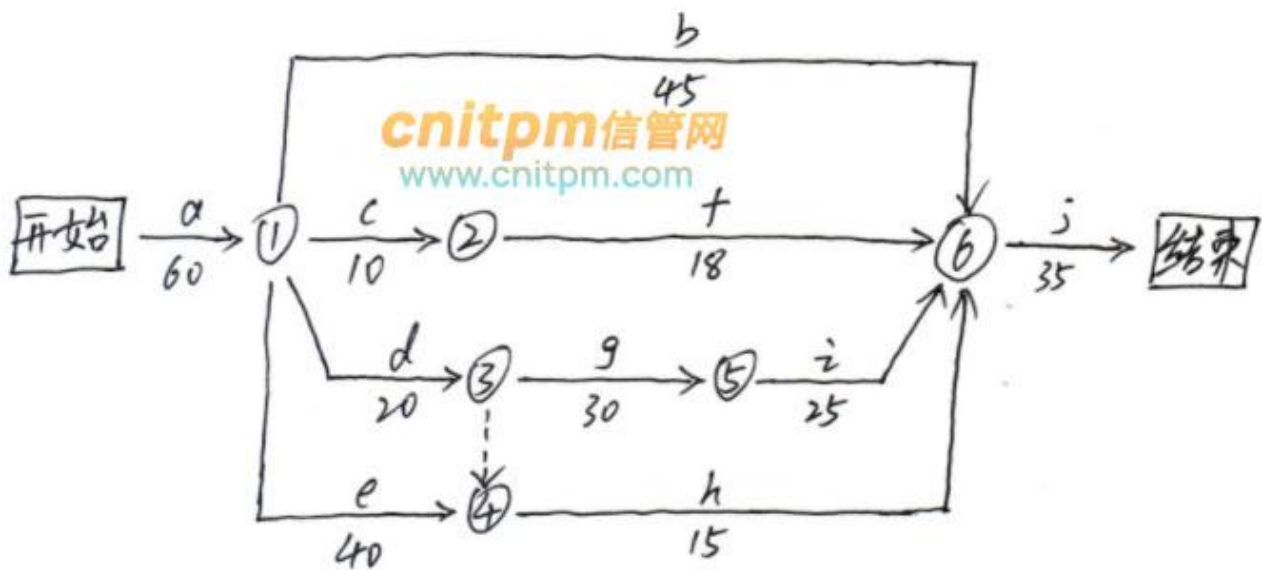
若项目不进行压缩，还按原计划进行，实施到第 80 天时，项目经理发现 acd 活动已经完工，b 活动完成了一半，各计划的实际支出为 a 活动 6500 元，b 活动 1000 元，c 活动 280 元，d 活动 1400 元。假设项目每个活动的预算按照活动工期平均分配。请计算到第 80 天时，活动 b 的绩效情况，并写出判断依据。

2022 下半年信息系统项目管理师下午案例真题试题二信管网标准参考答案及评分标准：

【问题 1】（8 分）

（1）





(4分)

(2) 项目工期为 170 天, 关键路径为  $adgij$  (每空 1 分, 总共 2 分)

(3)  $a$  的总时差为 0 天,  $b$  的总时差为 30 天 (每空 1 分, 总共 2 分)

【问题 2】(8 分)

要求 150 天完工, 说明要压缩 20 天, 关键路径可以压缩的活动有  $d$ 、 $g$ 、 $i$

$d$  活动可压缩 10 天, 原成本为 1400 元, 压缩后变为 1100 元, 可节约成本 300 元。(1 分)

$g$  活动可压缩 10 天, 原成本为 2700 元, 压缩后变为 2500 元, 可节约成本 200 元。(1 分)

$i$  活动可压缩 10 天, 原成本为 1562.5 元, 压缩后变为 1372.5 元, 可节约成本 190 元。(1 分)

因为次关键路径  $aehi=150$  天, 所以只需要压关键路径上活动即可, 不会导致关键路径的变化。

从上面可知, 成本最优方案为活动  $d$  压缩 10 天 (1 分), 活动  $g$  压缩 10 天 (1 分)。

压缩前总成本为 23378 元 (1 分), 压缩后总成本为 22878 元 (1 分), 节约成本 500 元。(1 分)

【问题 3】(4 分)

压缩后关键路径变为  $adgij$  (2 分) 和  $aehj$  (2 分)

【问题 4】(6 分)

第 80 天时活动  $b$ :

$PV=45 \times 45 \times (20/45) = 900$  元 (1 分)

$EV=45 \times 45 \times 0.5 = 1012.5$  元 (1 分)

$AC=1000$  元 (1 分)

$SV=EV-PV=112.5$  元 (1 分)

$CV=EV-AC=12.5$  元 (1 分)

因为  $SV$  和  $CV$  都大于 0, 所以进度提前, 成本节约 (1 分)

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/st/5368725915.html>

### 第3题

#### 【说明】

A 公司为提升市场竞争力,计划针对制造业数字化转型的需求,新开发一套数字化软件,实现在工业产品生产和制造过程中数据采集,分析和决策功能。公司让产品部前期对市场需求进行调研。产品部对软件预期能产生的经济效益和社会效益,进行了详细的分析,并针对这两部分,编制了《可行性分析报告》。公司高层领导看了报告后,认为该软件未来会为公司带来巨大的收益,当场拍板决定启动项目,要求产品部补充编制《项目建议书》,并组建项目团队。

小王作为某名校计算机专业刚毕业的研究生,被公司委以重任,担任该项目的项目经理。研发负责人向小王建议为配置管理设置一名专职配置管理员,但小王认为有配置管理工具对代码进行控制,大家只要对程序代码做好版本控制就可以了,考虑到项目组人员紧张,没必要再安排专人负责配置管理工作。

开发过程中,为避免多人同时修改代码导致冲突,研发人员要先将服务器上的代码下载,待编码完成后,使用文本对比工具将代码中修改的部分进行上传整合。

软件研发完成测试通过后,研发人员将最终版本软件和软件使用说明提供给产品部,产品部人员发现说明书描述的内容与软件不完全一致,于是将问题反馈给小王,小王经检查发现提交的说明书并不是最新的说明书。

#### 【问题1】(12分)

请结合案例,分析项目在可行性研究和配置管理中存在哪些问题。

#### 【问题2】(7分)

请写出项目建议书的内容;说明项目建议书的作用。

#### 【问题3】(6分)

请结合案例说明,项目组在软件研发工作完成后平移交给产品部之前,应完成那些项目结项相关工作。

### 2022 下半年信息系统项目管理师下午案例真题试题三信管网标准参考答案及评分标准:

#### 【问题1】(12分)

- 1、可行性分析做得不够详细,还要做技术、财务、风险等方面的分析
- 2、没有对《可行性分析报告》进行审批,仅高层领导拍板决定启动项目
- 3、《项目建议书》不应该后期补充编制
- 4、小王作为刚毕业的研究生担任项目经理存在项目配置管理经验不足
- 5、没有制定配置管理计划
- 6、没有配备专职的配置管理人员
- 7、没有建立基线和管理好基线
- 8、没有建立配置库,比如开发库、受控库、产品库
- 9、没有选用有效的配置管理工具

- 10、版本管理没有做好
  - 11、变更管理没有做好
  - 12、没有规范的配置管理流程
- (每条 2 分, 最多 12 分)

【问题 2】(7 分)

项目建议书包括的核心内容: 项目的必要性、项目的市场预测、产品方案或服务的市场预测、项目建设必需的条件。

(每条 1 分)

项目建议书的作用: 项目建议书是国家或上级主管部门选择项目的依据, 也是可行性研究的依据, 设计利用外资的项目, 在项目建议书批准后, 方可开展对外工作。(3 分)

【问题 3】(6 分)

- (1)产品核实。确认全部工作都按项目产品的既定要求完成了。
- (2)财务收尾。完成财务结算。
- (3)更新项目记录。完成最终的项目绩效报告和项目团队成员的业绩记录。
- (4)总结经验教训, 进行项目完工后评价。
- (5)进行组织过程资产更新。收集、整理和归档各种项目资料。
- (6)结束项目干系人在项目上的关系, 解散项目团队。

(每条 1 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/st/536888955.html>