

【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 系统集成项目管理工程师

——2017年上半年案例分析真题解析

2017年10月

讲师：朱建军（江山老师）

2017年上半年中项案例真题解析

试题一

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】

A公司想要升级其数据中心的安防系统，经过详细的可行性分析及项目评估后，决定通过公开招标的方式进行采购。某系统集成商B公司要求在投标前按照项目实际情况进行综合评估后才能做出投标决策。B公司规定：评估分数（按满分为100分进行归一化后的得分）必须在70分以上的投标项目才具有投标资格。于是B公司项目负责人张工在购买标书后，综合考虑竞争对手、项目业务与技术等因素，编制了如下评估表：

【问题1】（6分）

- 综合上述案例，请帮助项目经理张工计算该项目的评估结果（包括合计得分和归一化结果）。

【问题2】（4分）

- 基于以上案例，如果你是B公司管理层领导，对于该项目，是决定投标还是放弃投标？为什么？

【问题3】（8分）请指出项目论证应包括哪几个方面？

2017年上半年中项案例真题解析

序号	评估对象	评估级别	单位级别相对重要程度	加权得分	评估级别说明
1	回款容易程度	5	8	40	0: 非常困难, 回款可能性小于 20% 1: 比较困难, 回款可能性小于 50% 2: 困难, 回款可能性小于 60% 3: 有一定难度, 回款可能性小于 70% 4: 基本没有难度, 回款可能性小于 90% 5: 应该没有问题, 回款可能性大于 90%
2	项目业务熟悉程度	4	3	12	0: 完全不熟悉 1: 熟悉程度低于 20% 2: 熟悉程度低于 40% 3: 熟悉程度低于 60% 4: 熟悉程度低于 80% 5: 熟悉程度高于 80%
3	项目技术熟悉程度	5	3	15	0: 完全不熟悉 1: 熟悉程度低于 20% 2: 熟悉程度低于 40% 3: 熟悉程度低于 60% 4: 熟悉程度低于 80% 5: 熟悉程度高于 80%
4	竞争生出可能性	2	8	16	0: 竞争非常激烈, 中标可能性为 0 1: 竞争高度激烈, 中标可能性不超过 20% 2: 竞争比较激烈, 中标可能性不超过 50% 3: 竞争激烈程度不高, 中标可能性不超过 70% 4: 竞争激烈程度比较低, 中标可能性不超过 90% 5: 几乎没有 竞争, 中标可能性超过 90%
合计得分					
归一化评估结果					

2017年上半年中项案例真题解析

【参考答案】

【问题1】

合计得分83分

归一化评估结果是项目有投标资格。

综合得分40+12+15+16=83分，归一化结果 $83/5 \div (8+3+3+8) = 83/110 = 75.45$

参考中级教材P238-240

【问题2】

决定投标，归一化结果高于70分

因为该项目：

- A、回款容易B、公司对项目业务熟悉程度较高C、公司对项目的技术熟悉程度很高。
- 虽然竞争胜出的可能性不超过50%，但是综合考虑符合公司的归一化评估要求，值得投标。

【问题3】项目论证的内容包括项目运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、对可能的其他投标者的相关情况分析等。

$$\text{归一化评估结果} = 100 \times \frac{\sum_{i=1}^{10} \text{评估结果}_i \times \text{相对重要程度}_i}{\sum_{i=1}^{10} 5 \times \text{相对重要程度}_i}$$

2017年上半年中项案例真题解析

试题二：

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】

某项目细分为A、B、C、D、E、F、G、H共八个模块，而且各个模块之间的依赖关系和持续时间如下表所示：

活动代码	紧前活动	活动持续时间
A	---	5
B	A	3
C	A	6
D	A	4
E	B、C	8
F	C、D	5
G	D	6
H	E、F、G	9

2017年上半年中项案例真题解析

【问题1】（4分）

计算该活动的关键路径和项目的总工期

【问题2】（8分）

- (1) 计算活动B、C、D的总体时差
- (2) 计算活动B、C、D的自由时差
- (3) 计算活动D、G的最迟开始时间

【问题3】（5分）

- 如果活动G今早开始，但工期拖延了5天，则该项目的工期会拖延多少天？请说明理由。

【问题4】（5分）

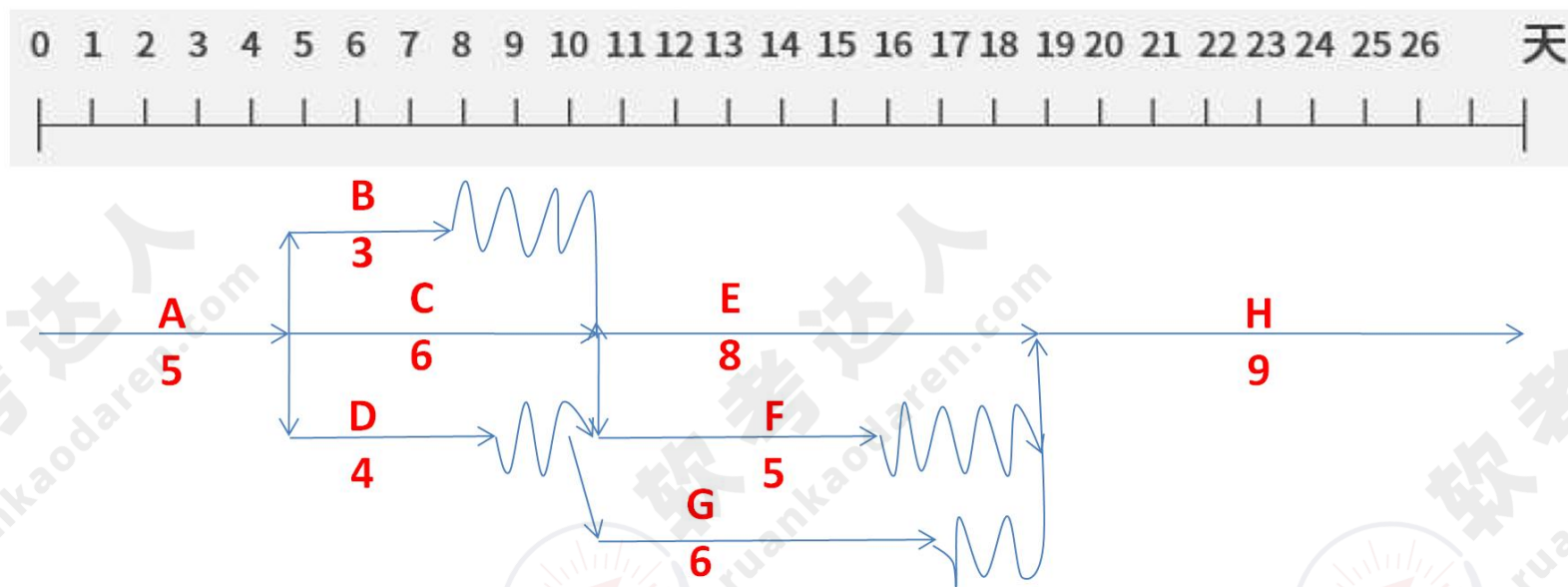
- 请简要说明什么是接驳缓冲和项目缓冲。如果采取关键链法对该项目进行进度管理，则接驳缓冲应该设置在哪里？

2017年上半年中项案例真题解析

【参考答案】

【问题1】

关键路径：A-C-E-H，总工期28天



【问题2】

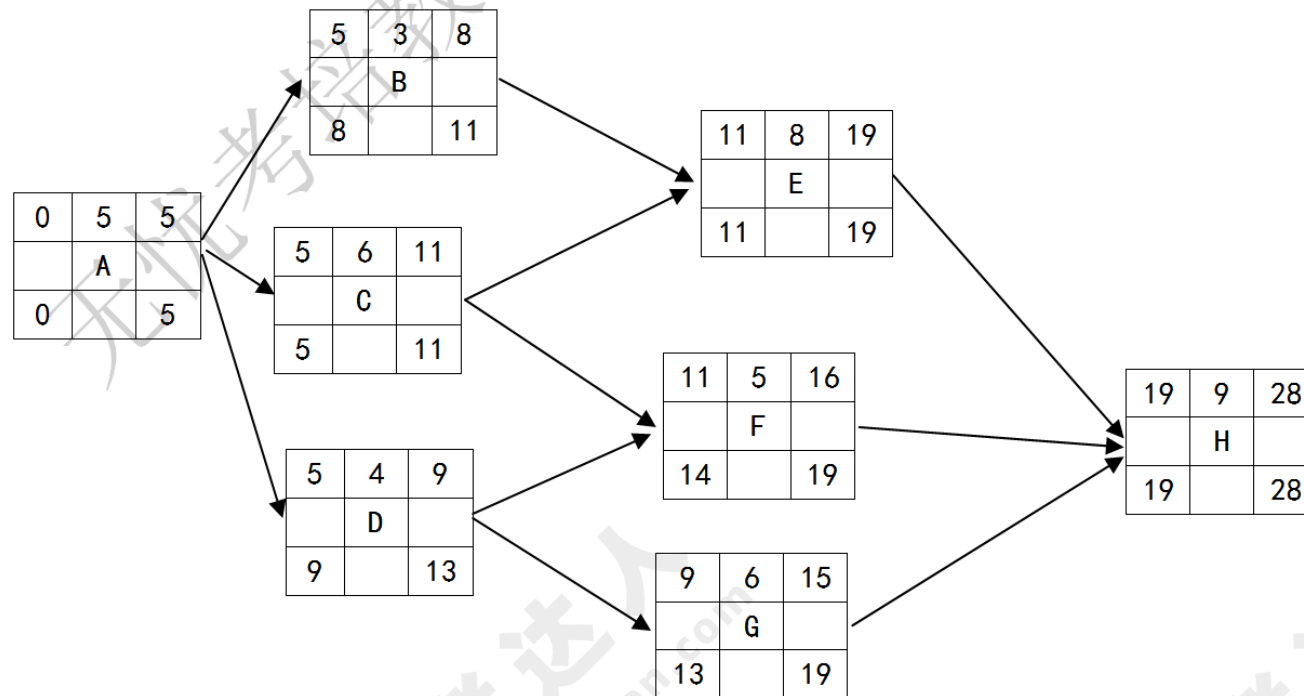
(1) B

(2) B的自由时差为3，C的自由时差为0，D的自由时差为0

(3) 活动D的最迟开始时间为 $28-9-6-4+1=10$ ，第10天早上必须开始。

活动G的最迟开始时间为 $28-9-6+1=14$ ，即第14天早上必须开始。

2017年上半年中项案例真题解析



【问题3】

工期会延误一天

理由是：G的总时差为4，延误了5天，所以，工期会延误1天

【问题4】

项目缓冲是用来保证项目不因关键链的延误而影响项目完成。

接驳缓冲是用来保证非关键活动影响关键活动的进行。

项目缓冲放在最后一个活动后，项目完成前。

接驳缓冲放在非关键链与关键链的接合点。

2017年上半年中项案例真题解析

试题三：

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】

某政府部门为了强化文档管理，实现文档管理全部电子化，并达到文档的实时生成和同步流转的目标，使文档管理有一次突破性升级，拟建设一个新的文档管理系统。项目主要负责人希望该系统与政府部门正在建设的新办公大楼能够同期投入使用，因此该部门将原来预计的文档管理系统的开发时间压缩了3个月，然后据此制定了招标文件并进行了招标。

某公司长期从事系统集成项目，但是并不具备文档管理系统的开发经验。在参与此项目的招投标时，虽然认为项目风险较大，但为了企业的业务发展，还是觉得投标，并最终中标。

张某被任命为该项目的项目经理。考虑到该公司对此类项目尚无成熟案例，他认为做好项目风险管理很重要，就参照以前的项目模板，编制了一个项目风险管理计划，经公司领导签字后就下发各小组实施。但随着项目的进行，各成员发现项目中面临的问题与风险管理计划缺乏相关性，就按照各自理解对实际风险控制和应对措施进行了安排，致使验收一拖再拖，项目款项也迟迟不能收回。

2017年上半年中项案例真题解析

【问题1】（10分）

请指出该项目经理在项目风险管理方面存在哪些问题？

【问题2】（4分）

针对该项目的情况，请指出项目中存在的具体风险性，并简要说明。

【问题3】（5分）

在（1）~（5）中填写恰当内容（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内）。

项目经理在编制风险管理计划时，参考了以前的计划模板，该计划模板属于（1）；按照项目的目标把风险进行结构化分解，得到的是（2）；在风险识别时，要考虑（3）种所定义的各项假设条件的不确定性；在风险识别时，可参考（4）库中的历史项目风险数据；在进行风险分析时，需要进行风险数据的（5）评估，以确定这些风险数据对风险管理的有用成分。候选答案：

A、组织过程资产 B、咨询 C、风险 D、质量

E、项目范围说明书 F、评审 G、工具 H、RBS

2017年上半年中项案例真题解析

【参考答案】

【问题1】

- (1) 未经过评估情况下随意将原来系统开发时间压缩3个月。
- (2) 风险管理计划编制存在问题，独自一人完成而没有邀请项目组其他成员参与。
- (3) 没有安排识别风险的会议统一识别风险。
- (4) 没有安排项目组成员进行定性和定量风险分析。
- (5) 没有根据已经识别出来的风险规划风险应对。
- (6) 实际项目进行对于风险控制力度不够。
- (7) 仅仅参照以前的项目模板编制风险管理计划，这是有问题的。风险管理计划的编制要考虑项目章程，项目范围说明书，项目管理计划，组织过程资产、组织以及和项目相关的个人对风险的态度和承受能力等。
- (8) 风险管理计划没有进行追踪控制检查，实际执行中出现的与风险计划的偏差没有进行记录。
- (9) 风险控制和应对措施都是各成员按各自理解进行安排。应该在充分沟通的前提下统一进行风险应对和管控。
- (10) 缺乏有效的风险监控的工具和技术。如风险评估、审计、评审、差异和趋势分析等。

2017年上半年中项案例真题解析

【问题2】

- (1) 进度风险。系统的开发时间压缩了3个月。时间的压缩会带来一系列的相关问题，对公司的项目管控带来极大的挑战。
- (2) 质量风险。公司不具备文档管理系统的开发经验。技术、业务都存在比较大的风险。
- (3) 管理风险。在风险管理过程中缺乏规范的规划、识别、分析、应对、控制等措施，公司整体管理水平偏低。
- (4) 人员风险。张某作为项目经理，在经验和能力尚达不到管控项目的水平。

【问题3】

- (1) A (2) H (3) E (4) A (5) D

2017年上半年中项案例真题解析

试题四：

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】

某大型国企A公司近几年业务发展迅速，陆续上线了很多信息系统，致使公司IT部门的运维工作压力日益增大，A公司决定采用公开招标的方式选择IT运维服务供应商。

A公司选择了一家长期合作的，资质良好的招标代理机构，并协助其编写了详细的招标文件，在6月1日，招标代理机构在其官网发布了招标公告。招标公告规定，投标人必须在6月25日如10:00前提交投标文件，开标时间定为6月25日14:00。

6月25日14:00，开标工作准时开始，由招标代理机构主持，并要求了所有投标方参加。开标时，招标代理机构工作人员检查了投标文件的密封情况。经确认无误后，当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他内容。

为保证投标工作的公平。公证，A公司邀请了7名来自本公司内部各部门（法律、财务、时差、IT、商务等）的专家或领导组成了评标委员会。评标委员会按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行了评审和比较。

2017年上半年中项案例真题解析

【问题1】（6分）结合以上案例，请指出以上招标过程中的问题。

【问题2】（6分）

假设你是A公司负责本次招标的人员，在招标过程中，假如发生以下情况，应该如何处理？

- (1) 开标前，某投标方人员向你打听其他投标单位的名词、报价等情况。
- (2) 某投标方B公司提交了投标文件之后，在开标前发现投标文件报价有错误，电话联系你希望在评标时进行调整。

【问题3】（4分）

结合本案例，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“×”）

- (1) 招标方具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜，而不用委托代理机构。（）
- (2) 依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至提交投标文件截止之日止，最短不得少于15日。（）
- (3) 招标方和投标方应当自中标通知书发出之日起30日内，按照招标文件和中标方的投标文件订立书面合同。
- (4) 在要求提交投标文件截止时间10日前，招标方可以以书面形式对已发出的招标文件进行必要的澄清或修改。（）

2017年上半年中项案例真题解析

【参考答案】

【问题1】

- (1) 开标时间不符合要求。开标应在招标文件确定的截止时间的统一时间公开进行
- (2) 评标专家委员会成员缺少经济、技术类专家，要求是5人以上单数，经济类专家占2/3
- (3) 开标不应由代理机构主持，应是招标人主持
- (4) 投标文件的密封应有投标人或代表检查，不应由代理机构检查

【问题2】

- (1) 根据招标投标法的条款，应明确拒绝对方的请求，因为这将可能会有损第三方参与人的利益。
 - (2) 不同意该请求，可以体现在评标会上由评标委员会决定是否需要澄清。
- 根据招标投标法实施条例，投标文件中有含义不明确的内容、明显文字或者计算错误评标委员会认为要澄清的，书面通知投标人，投标人以书面回复，但不得超出范围或改变实质性要求。

【问题3】 (1) √ (2) × (3) √ (4) ×

2017年上半年高项案例真题解析

试题一

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】

某项目工期为6个月，该项目的项目经理在第3个月末对项目进行了中期检查，检查结果表明完成了计划进度的90%，相关情况见下表（单位：万元），表中活动之间存在F-S关系。

序号	活动	第1月	第2月	第3月	第4月	第5月	第6月	PV 值
1	编制计划	4	4					8
2	需求调研		6	6				12
3	概要设计			4	4			8
4	数据设计				8	4		12
5	详细设计					8	2	10
	月度 PV	4	10	10	12	12	2	
	月度 AC	4	11	11				

2017年上半年高项案例真题解析

【问题1】（8分）

计算中期检查时项目的CPI、CV和SV，以及“概要设计”活动的EV和SPI。

【问题2】（4分）如果按照当前的绩效，计算项目的ETC和EAC。

【问题3】（8分）请对该项目目前的进展情况作出评价。如果公司规定，在项目中期评审中，项目的进度绩效指标和成本绩效指标在计划值的正负10%即为正常，则该项目是否需要采取纠正措施？如需要，请说明可采取哪些纠正措施进行成本控制；如不需要，请说明理由。

【问题4】（5分）结合本案例，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“×”）：

- (1) 应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，并已经制定应急或减轻措施的已识别风险。（）
- (2) 管理储备主要应对项目的“已知—未知”风险，是为了管理控制的目的而特别留出的项目预算。（）
- (3) 管理储备是项目成本基准的有机组成部分，不需要高层管理者审批就可以使用。（）
- (4) 成本基准就是项目的总预算，不需要按照项目工作分解结构和项目生命周期进行分解。（）
- (5) 成本管理过程及其使用的工具和技术会因应用领域的不同而变化，一般在项目生命期定义过程中对此进行选择。（）

2017年上半年高项案例真题解析

【问题1】（8分）

$$SPI=0.9 \quad PV=4+10+10=24 \text{万}$$

$$EV=SPI \times PV=0.9 \times (4+10+10)=21.6 \text{万} \quad AC=4+11+11=26 \text{万}$$

$$CPI=EV/AC=21.6/26=0.83$$

$$CV=EV-AC=21.6-26=-4.4 \text{万}$$

$$SV=EV-PV=21.6-24=-2.4 \text{万}$$

$$EV(\text{概要设计})=21.6-(4+4+6+6)=1.6 \text{万}$$

$$SPI(\text{概要设计})=EV/PV=1.6/4=0.4 \text{万}$$

【问题2】（4分）

$$ETC=EAC-AC=60.2-26=34.8 \text{万}$$

$$EAC=BAC/CPI=50/0.83=60.2 \text{万}$$

$$\text{或者：} ETC=(BAC-EV)/CPI=(50-21.6)/0.83=34.217$$

$$EAC=AC+ETC=26+34.217=60.217$$

【如果按2位小数算，位数有差别，不影响得分，把过程写出来】

2017年上半年高项案例真题解析

【问题3】（8分）

$CPI=0.83$

$CPI = EV/PV = 21.6/24 = 0.9$ 项目成本超支 项目进度在正常可控范围（未超出10%）

纠正措施：

- （1）用高效人员代替低效人员
- （2）缩小活动范围或者降低活动要求
- （3）通过改变方法或技术提高生产效率
- （4）对造成成本基准变更的因素施加影响，做好成本偏差的控制工作
- （5）分析成本超支的原因，提出改进策略比如改进方法，优化方案，提高效率等
- （6）严格实行成本审批制度，确保成本支出不超过批准的资金限额

2017年上半年高项案例真题解析

【问题4】（5分）对 错（未知 已知-未知是应急储备金的概念） 错（不是成本基线一部分） 错 对

【江山老师温馨提示】此题与2012年下半年中级系统集成项目管理工程师基本一样，所以历年中高级真题大家务必重视

【问题1解析---参考中级教材P328】

- 应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制订应急 或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险。

【问题2解析---参考中级教材P328】

- 应对项目范围中不可预见的工作。管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险。管理储备 不包括在成本基准中，但属于项目总预算和资金需求的一部分，使用前需要得到高层管理者审批。

【问题4解析】项目总预算包括成本基准和管理储备。

2017年上半年高项案例真题解析

试题二

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】

某系统集成公司A中标某信息中心IT运维平台开发项目，公司A任命小李为项目经理。小李在项目启动阶段确定了项目团队和项目组织架构，项目团队氛围三个小组：研发组、测试组和产品组。各组成员分别来自研发部、测试部以及产品管理部。

小李制定了项目整体进度计划，将项目分为需求分析、设计、编码、试运行和验收五个阶段。为保证项目质量，小李请有着多年的编码、测试工作经历的测试组组长张工兼任项目的质量保证人员。

在项目启动会上，小李对张工进行了口头授权，并要求张工在项目的重要阶段（如完成需求分析、完成总体设计、完成单元编码和测试等）必须对项目交付物进行质量检查。在检查时，张工可以根据自己的经验提出要求，对于不满足要求的工作，必须立即进行返工。

2017年上半年高项案例真题解析

项目在实施过程中，遇到一些问题，具体如下：

在项目组完成编码与单元测试工作，准备进行系统集成前，张工按照项目经理小李的要求进行了质量检查。在检查过程中，张工凭借多年开发经验，认为某位开发人员负责的一个模块代码存在响应时间长的问题，并对其开具了不符合项报告。但这位开发人员认为自己是严格按照公司编码规范编写的，响应时间长不是自己的问题。经过争吵，张工未能说服该开发人员，同时考虑到该模块对整体项目影响不大，张工没有再追究此事，该代码也没有修改。

在项目上线前，信息中心领导组织技术专家到项目现场进行调研和考察。专家组对已完成的编码进行了审查，发现很多模块不能满足甲方的质量要求。

2017年上半年高项案例真题解析

【问题1】（10分）

请指出该项目在质量管理方面可能存在哪些问题？

【问题2】（8分）

请指出张工在质量检查中可能存在的问题。

【问题3】（6分）

针对上述问题，如果你是项目经理，你会采取哪些措施？

【问题4】（5分）

- 在（1）~（5）中填写恰当内容（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内）。
- 在质量控制中，可以使用的工具和技术有（1）、（2）、（3）、（4）、（5）。
- 候选答案：
 - A. 趋势分析 B. 试验设计 C. 因果图 D. 统计抽样
 - E. 帕累托图 F. 质量成本 G. 成本/效益分析 H. 控制图

2017年上半年高项案例真题解析

【参考答案】

【问题1】（10分）

- (1) 没有制定质量管理计划；
- (2) 没有建立质量的保证体系；
- (3) 质量职责分配不合理，QA为测试人员来兼任，不独立于项目组，没有全程参与质量活动
- (4) 质量保证活动做的不到位，或未实施质保证工作，仅是事后做检查；
- (5) 质量控制缺少必要的环节（评审、测试）；
- (6) 没有按照变更流程的要求处理质量标准或验收标准的变更；
- (7) QA张工在质量管理方面经验不足
- (8) 在质量管理中，没有采用适合的工具、技术和方法；
- (9) 测试过程中配置管理工作未到位；
- (10) 项目在重大里程碑处没有设置阶段成果评审，无法确保结果和预期目标一致；
- (11) 技术评审会没有达到预期的目标；
- (12) 需求评审没有客户参与或没做好，可能导致最终需求不一致及质量的问题；
- (13) 项目团队成员缺乏质量意识；
- (14) 缺乏有效沟通。

2017年上半年高项案例真题解析

【问题2】（8分）

- (1) 没有制定相应的质量管理和检查计划；
- (2) 缺乏质量检查的标准和质量规范；
- (3) 未做好质量保证活动，仅依赖于事后的检查；
- (4) 仅凭经验来做检查工作，没有充分利用好适合的质量工具、技术和方法
- (5) 张工虽有编码、测试经验，但在质量管理和质量检查方面的经验不足
- (6) 没有设置规范的质量检查和控制流程，检查太过随意
- (7) 发现问题后没有进一步追究和解决，为产品质量埋下隐患
- (8) 张工在检查过程中，与开发人员沟通存在问题

2017年上半年高项案例真题解析

【问题3】（6分）

- (1) 应科学制定和实施质量管理计划；
- (2) 应建立项目的质量管理体系，包括制定可行的过程规范和质量目标、质量标准；
- (3) 重视软件项目的测试环节，安排必要的时间，采用合理方法进行充分测试；
- (4) 应重视软件开发过程中的质量保证工作，采用相应的工具和技术，避免将检查、测试作为项目质量保证的唯一方法；
- (5) 应加强需求和设计方案的评审和质量控制工作；
- (6) 应加强项目实施过程中的配置管理；
- (7) 对发现的缺陷进行统计分析，确保软件质量；提出合理有效的质量整改措施；
- (8) 为项目组成员提供质量管理要求方面的培训；
- (9) 加强与客户在质量管理方面的沟通和交流

【问题4】（5分）ACDEH

2017年上半年高项案例真题解析

试题三

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】

项目经理小李负责了一个新的项目，该项目的内容是为某市开发一套智慧城市公共综合信息服务平台。项目启动阶段，甲方仔细查看了小李提交的项目实施方案，提出由于该项目的投资方构成复杂，项目需求不清晰，希望项目组能想办法解决这个问题。

小李向公司申请了几名经验丰富的系统分析师，加强需求分析阶段的工作。经过较为充分的需求调研，形成了初步的需求说明书。小李认为需求分析工作较为详细，按照公司常用的软件开发生命周期模型，选择了瀑布模型进行开发。

在编写概要设计和详细设计说明书的过程中，客户方提供了几处需求的修改要求。由于其工作量不大，小李直接安排系统分析师按客户的要求进行了修改。在编码阶段后期，由于客户的投资方发生了变化，新的投资方采用了新的运营模式，导致需求发生较大变化，由于前期甲方已经强调过项目需求特点和要求，小李只能接受客户新的变更要求。在执行变更的过程中，项目组发现新的需求将导致系统架构的更改，经过评估该变更将使项目延期。

2017年上半年高项案例真题解析

【问题1】（5分）

请分析该项目在整个过程中存在哪些主要问题？

【问题2】（7分）

请说明项目范围（需求）变更控制流程。

【问题3】（6分）

请将下面（1）~（6）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

- 每项记录在册的变更请求都必须由（1）批准或否决。
- 变更结束后，形成新的项目极限并纳入到配置库的（2）库中，这时配置管理员应向项目组成员提交一份（3）报告。
- （4）、（5）、（6）构成了项目的范围基准。

【问题4】（3分）

- 小李选择瀑布模型作为生命周期模型是否合适？如合适，请说明理由；如不合适，请说明理由，并给出合适的生命周期模型。

2017年上半年高项案例真题解析

【参考答案】 【问题1】 （5分）

- (1) 没有制定项目的整体管理计划
- (2) 没有制定有效的范围和需求管理子计划；
- (3) 没有制定合理的整体变更流程及需求变更控制流程
- (4) 对客户的需求获取不充分；
- (5) 需求分析工作不充分，缺乏需求定义环节，仅有初步的需求说明书，没有定义出详细的需求规格说明书；
- (6) 缺乏需求验证环节，没有请客户代表一起进行需求评审；
- (7) 没有求得干系人对需求的一致理解；
- (8) 没有求得干系人对需求的承诺；
- (9) 没有有效地管理需求变更控制
- (10) 范围没有管好，导致不断的范围蔓延；
- (11) 未能做好进度管理，范围变更时没有充分评估对进度等其他方面的影响，导致进度延误。
- (12) 此项目需求不清晰，选择瀑布模型不合适。

2017年上半年高项案例真题解析

【问题2】（7分）

(1) 受理变更申请 (2) 变更的整体影响分析 (3) CCB接受或拒绝变更 (4) 执行变更 (5) 变更确认 (6) 变更通知

【问题3】（6分）

(1) CCB（或变更控制委员会） (2) 受控库 (3) 配置状态报告
(4) 批准的项目范围说明书 (5) WBS (6) WBS字典

【问题4】（3分）

- 不合适。
- 因为甲方已说明由于该项目的投资方构成复杂，项目需求不清晰，瀑布模型适用于需求确定，可严格按阶段开发的项目，不适用于前项需求不清晰、风险较大的项目。
- 对于需求不清晰的，可选的合适的生命周期模型有：迭代模型（分版本开发）、原型化模型（中级教材第二版P210，有助于明确需求）及螺旋模型（强调风险分析）

2017年上半年高项论文写作

试题一 论信息系统项目的范围管理

- 实施项目范围管理的目的是包括确保项目做且制作所需的全部工作，以顺利完成项目的各个过程，项目范围管理关注为项目界定清楚工作边界。防止范围蔓延。当必须改变项目工作边界时，项目范围管理提供了一套规范的方法处理范围变更。

请以“信息系统项目的范围管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你所参与管理过的信息系统项目（项目的背景、目标、规模、发起单位、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目实际。论述你对项目范围管理的认识。可以包括不限于以下几个方面。
 - (1) 项目范围对项目的意义。
 - (2) 项目范围管理的主要过程、工具和技术。
 - (3) 引起项目范围变更的因素。
 - (4) 如何做好项目范围控制，防止项目范围蔓延。

2017年上半年高项论文写作

试题二 论项目采购管理

□ 项目采购管理是为完成项目工作，从事项目外部购买或获取所需要的产品、服务或成果的过程。随着IT行业的快速发展和技术的不断进步，行业的分工更细，更加强调分工与合作。不仅规范的采购能够降低成本、增强市场竞争力，而且实施规范的采购管理还能为项目贡献“利润”。项目采购管理对项目的成功至关重要。规范的采购管理兼顾符合项目的需要、经济型、合理性和有效性。可以有效降低项目成本，促进项目顺利实现各个目标，从而成功完成项目。

请以“项目采购管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、目标、规模、发起单位、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目采购管理的认识。
 - （1）编制采购计划。
 - （2）控制采购。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行项目采购管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。