

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2015 年下半年 信息系统项目管理师 下午试卷 II

（考试时间 15:20～17:20 共 120 分钟）

请按下述要求正确填写答题纸

1. 本试卷满分 75 分。
2. 在答题纸的指定位置填写你所在的省、自治区、直辖市、计划单列市的名称。
3. 在答题纸的指定位置填写准考证号、出生年月日和姓名。
4. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
5. 解答应分摘要和正文两部分。在书写时，请注意以下两点：
  - ① 摘要字数在 300 字以内，可以分条叙述，但不允许有图、表和流程图。
  - ② 正文字数为 2000 字至 2500 字，文中可以分条叙述，但不要全部用分条叙述的方式。
6. 解答时字迹务必清楚，字迹不清，将不评分。

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

信管网是最专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。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最丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 2000 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/peixun/](http://www.cnitpm.com/peixun/)

### 试题一 论大项目或多项目的成本管理

随着移动互联网、物联网、云计算、大数据等新一代信息技术的广泛应用,我国目前的信息系统集成项目的规模越来越大,同时各种信息技术应用也越来越深入,这就使得我国的信息系统集成企业经常要面临大项目管理和多项目管理的挑战。在大项目或多项目管理中,如何在企业有限的资源条件下,做好成本管理,保证整体项目能够顺利完成是项目经理必须解决的问题。

请以“大项目或多项目的成本管理”为题,分别从以下三个方面进行论述:

1. 简要说明你参与的某信息系统大项目或多项目的背景、目的、发起单位的性质,项目的技术和运行特点、项目的周期、成本管理的需求,以及你在项目中的主要工作。
2. 结合你参与的大项目或多项目管理,说明你是如何进行项目成本管理的。并结合大项目或多项目管理的相关理论,说明大项目或多项目成本管理的关键、基本输入、使用的基本工具和方法。
3. 根据你在大项目或多项目成本管理的实践,阐述你在大项目或多项目成本管理中的经验和教训。

### 试题二 论项目的采购管理

项目采购是为完成项目工作从承担该项目的组织外部购买或获取项目所需的产品、服务或成果的过程。随着IT行业的快速发展和技术不断进步,行业的分工更细,更加强调分工与合作。对本企业不能提供,或虽然能提供但不具备竞争力,同时市场已存在高性价比的产品、服务和成果,可以以采购的方式获得。

项目采购管理是项目执行的关键性工作,项目采购管理的模式在某种程度上决定了项目管理的模式.规范的项目采购管理要符合项目需要,兼顾经济性、合理性和有效性。规范的采购管理不仅能降低成本、增强市场竞争力,还可以促进项目成功地完成。

请以“项目的采购管理”为题,分别从以下三个方面进行论述:

1. 简述你参与的信息系统集成项目情况(项目的概况如名称、客户、项目目标、系统构成、采购特点以及你的角色)。
2. 请结合你的项目采购管理经历,围绕采购计划的编制、供方选择、合同管理等内容论述你是如何灵活运用采购管理理论来管理项目采购的。
3. 简要叙述在实际管理项目时,遇到的典型采购问题及其解决方法。

### 相关范文

## 成本管理范文

### 【摘要】

XX 市卫生局通过招标新农合管理系统的开发,我公司于 2010 年 4 月底中标该项目,系统要求工期 6 个月,项目投资额 500 万元,涉及 XX 市和 8 个区县卫生局、460 家定点医疗机构。该系统实现以新农合组织、管理与运行的基础信息收集和业务管理为主,主要分为参合、补偿、基金管理及会计核算、统计查询等,实现以县为单位的在线审核、结算、实时监控以及数据上传等功能。中心业务系统与辖区内的所有新农合定点医疗机构实现网络互联互通,让参保人员实现门诊和住院结算实时报销的要求。同时,市卫生局实现对新农合定点医疗机构的网上实时监控。在此项目中,我们在软件开发中采用了 J2EE、ORACLE 大型数据库和 B/S 体系结构等比较成熟的技术。在充分分析了该项目特点的基础上,在成本估算方面我详细分析了项目成本科目,采用了类比估算法、固定资源率法等方法对项目总体成本进行了估算,在成本预算方面采取了项目逐步分解分摊的方法,详细的制订了项目的预算,在成本控制方面,采用了公司级与项目级控制机制,并且通过挣值分析法,进行了绩效测量,根据绩效测量的结果与成本预算相对比,以控制项目成本。通过这些方法我很好的做到了成本管理,项目最终发生的总成本略少于项目前期批准的项目预算,为企业节约预算资金 20 万元。该系统于 2010 年 10 月底验收结束,由 XX 卫生局宣布正式上线,到目前运行情况良好。

### 【正文】

农村合作医疗保险制度是我国社会保障体系中的重要环节,是切实解决“群众看病难、看病贵”问题,全面建设和谐社会的重要保障,XX 市为进一步提高新农合管理系统规范化建设水平,保障和推进新农合制度持续健康发展,实现新农合信息系统的集中管理,满足市县镇一体化管理的要求。该市现有新农合管理系统已不能满足管理的要求,对照省卫生管理部门关于新型农村合作医疗管理信息系统软件基本功能规范,需重新设计开发新农合管理信息系统。

该市卫生局通过招标新农合管理系统的开发,我公司于 2010 年 4 月底中标该项目,系统要求工期 6 个月,项目投资额 500 万元。该系统实现以新农合组织、管理与运行的基础信息收集和业务管理为主,主要分为参合、补偿、基金管理及会计核算、统计查询等,实现以县为单位的在线审核、结算、实时监控以及数据上传等功能。中心业务系统与辖区内的所有新农合定点医疗机构实现网络互联互通,让参保人员实现门诊和住院结算实时报销的要求。同时,市卫生局实现对新农合定点医疗机构的网上实时监控。

该项目由于涉及 XX 市和 8 个区县卫生局、460 家定点医疗机构,项目干系人众多,项目采购的设备与货物种类繁多,包括农保卡制作与发放,结算支付系统开发等工作,项目整体投资额较大。公司的组织方式采取了项目型,组建了项目团队,团队成员包括:1 名项目经理,2 名质量控制人员,1 名技术经理,8 名程序员(4 名高级程序员、4 名中级程序员),1 名配置管理人员,1 名文档管理人员,共计 14 人。在此项目中,我们在软件开发中采用了 J2EE、ORACLE 大型数据库和 B/S 体系结构等比较成熟的技术。如何做好该项目,我认为项目的成本管理显得尤为重要,是项目成功的重要保障。在具体工作中,我根据项目要求,做好了该项目成本估算、成本预算和成本控制等过程,取得了较好的效果,项目最终总成本略少于项目前期批准的项目预算。 信管网([cnitpm.com](http://cnitpm.com))

### 一、成本估算

鉴于门诊实时结算项目周期较长,项目干系人众多,项目采购的设备与货物种类繁多,因而我在该项目前期就组织了人员制订了项目成本管理计划,并根据成本管理计划对该项目的成本进行了详细的估算。因为项目估算应该考虑到项目所使用的所有资源的成本,所以在该项目中主要对于项目所涉及设备、场地租用、人员费用、设备折旧与分摊费用等费用科目进行了的估算。我根据之前 XX 市基本医疗保险项目成本发生情况,作为该项目成本估计的重要

参考,采用类比估算法,估算门诊实时结算项目的所有资源科目。在此基础上还根据该项目范围说明书的要求,对于硬件设备的采购采用了资源单价的估算方法。以农保卡定点机构使用的条码扫描器为例,每个条码扫描器单价为500元,需要采购的总数量为500个,因而对应的总成本为25万元。考虑到项目计划中对于进度和人员的要求,根据项目的WBS结构采用了自底向上的成本估算方法,估算总的工作量。成本估算是门诊实时结算项目成本管理的一个非常重要的环节,正是因为在项目前期对可能发生的成本类型进行了详细的估算,所以项目最终实际发生的成本与前期成本估算偏差较小,控制在10%以内。成本估算工作为后面的成本预算提供了一个完整的框架和坚实的基础。只有成本估算工作做得全面,成本预算才能更准确。

## 二、成本预算

根据成本管理计划,我结合门诊实时结算项目特点,以及我公司对项目的要求,制订了切实可行的项目预算。我将得到批准的项目估算成本总成本,逐项分摊到每一个工作包中,为每一个工作包制订具体的项目预算,并且对于相对比较复杂的工作包还制订了成本控制的标准,确保项目所有的工作包预算累加不超过项目总体预算。在此基础上将每一个工作包的预算再次分摊到每一个项目活动中,以确定项目的每一项预算的支出时间,最终形成项目时间点对应的项目预算累计支出,并形成项目预算支出计划。在项目预算过程中我使用了成本总计方法,将WBS每一个工作包的预算累计成为WBS上一级的预算金额,最终累计成为整个项目总体预算。在进行成本预算时,考虑到了项目的管理上的储备,尤其对于比较复杂的工作包,按照5%-10%的额度设定了管理储备。

成本预算既是将成本估算进行细化,结合项目具体活动将项目成本进行预先的演练;同时又要考虑成本控制的标准,在项目的各个里程碑确立成本控制的指标。因此说,成本预算是成本控制的基础。

## 三、成本控制

成本控制的目的是使项目活动按照成本管理计划完成,对项目实施过程中项目活动所发生的项目实际成本与项目预算进行对比、检查、纠正,尽量使项目的实际成本控制在成本计划和成本预算之内的管理过程。

为了确保项目执行过程的成本控制,每周做一次的绩效测量,每两周做一次整体项目的绩效测量,通过计算项目挣值,与成本管理计划和成本预算进行比对,找出与项目成本管理计划和预算的差距。在项目实施过程中,我制订了公司级与项目级的两级成本控制体系,根据项目实施过程的绩效测量,当与预算出现4%以内的偏差时,在项目组内部解决,出现4%以上的偏差,报公司解决。当出现项目成本偏差时,通过成本变更申请、成本变更审批以及成本变更执行最终完成成本变更。在项目执行过程中也出现重大工作方式的变更,在工程监理公司主持下经过与用户方进行沟通和研讨,其中涉及到的成本变更最终可以修改成本基线计划,并将修改的成本基线计划报送项目各方。在该项目管理过程中,我全面应用了项目成本管理的方法,使得该项目在成本管理方面较好地达到了预期目的。鉴于我们在项目初期就建立了项目成本管理计划,并依据成本管理计划对项目进行了估算,在项目估算的基础上,综合考虑了项目的特点,并结合公司对该项目的要求,我制订了行之有效的项目预算,在门诊实时结算项目执行过程中,通过挣值分析进行项目成本与预算的比对,并形成项目于公司两级成本控制体系,对于重大成本变更我们还通过监理公司与用户进行协调,项目最终发生的成本少于项目前期批准的项目预算,为公司节约项目资金20万元。

该系统于2010年10月底验收结束,由XX卫生局宣布正式上线,到目前运行情况良好。这也是近年来我公司在同类项目中对于成本绩效完成比较好的项目。

该项目的绩效虽然较好,但在成本管理中我们的工作还一些不足:一是成本估算中对于成本科目还可以进一步细化,比如还可以将到各个农保定点医疗机构实施过程中的交通费用考虑进去。二是成本预算很大程度还是依靠以往项目的经验,对于该系统开发部分项目预算的结果对于人员因素的依赖性过强。如果对于以上方面能够进行更好的总结与提高,在今后的项目管理过程中成本管理水平将得到更好的提高,能够取得更好的业绩。



## 采购管理范文

摘要:

2014年6月,本人参与了“省图书馆RFID(无线射频识别技术)信息管理系统”的项目建设,担任项目经理一职。系统通过数字化标签读取技术,极大地提高了图书的流通和管理效率,降低了馆员的工作强度,全面提高了图书馆的服务质量和整体形象。该项目做为拟在全省范围内应用推广的数字图书馆建设重点工程之一,受到省市及有关领导的高度重视。做为建设方的项目经理,在项目的采购管理过程中,科学的运用项目采购管理的理论知识,结合自己的实践,在项目的实施过程中,按照项目设计和计划的要求,通过制订合理的采购计划、有效地选择和管理供应商、加强对合同的管理等措施,确保项目采购产品的达到适质、适价、适时、适量的要求。同时针对在采购管理中出现的进度变更问题,采取了合情合理的沟通技巧,有效地控制了采购的风险,使得项目顺利进展,保证了项目的工期、成本及质量,受到用户方的高度评价。

正文:

### 一、项目概述

随着中国的社会经济文化持续发展,人们对科学文化教育事业的投入愈来愈多,图书馆的建设管理也是其中之一。图书馆的职能涵盖图书的采购、编目、典藏、流通、检索等,目前都是依靠传统的手工方式实现,效率低下,工作人员劳动强度大,应用RFID技术,可以将上述所有的业务环节进行信息化管理,提高各环节的服务品质和工作效率,全面提高图书馆的服务质量和社会效益。

本系统内容主要包括:图书出入库采编管理子系统、图书数字识别分类管理子系统、图书安全管理子系统、图书自助检索借还子系统等。项目主要工作是RFID标签及其读写设备的安装调试、RFID信息管理系统配套软件的规划开发和实施等。

图书馆的管理流通模式,突出图书馆以人为本的管理模式,强调图书馆的服务功能,读者在馆内拥有最大的自由活动空间,提高图书馆的管理效率,藏阅合一。结合图书馆的实际建设情况,在图书馆各层出入口设置图书流通安全管理子系统,在各阅览室内设置RFID馆员工作站和自助服务区,方便馆员对图书的管理以及读者进行查询和借/还书处理,在图书馆书库集中区域设置RFID图书馆典藏识别分检子系统,馆员可快速查找图书、分类管理,减轻馆员的总工作量,提高图书的流通及管理效率。

项目启动后,本人被公司任命为该项目的经理,全面负责项目的建设。在有关领导的亲切关怀下,以及项目各组干系人的配合与支持下,我与项目组全体成员一起并肩作战,通过近10个月的努力,终于在2015年3月全面通过系统验收,项目总花费成本为98.38万元,比计划提前了15天完成项目建设。

该项目的成功与项目整体实施过程中对项目采购过程的有效管理也是分不开的。众所周知,采购工作直接影响着项目建设的进度;采购质量的好坏也制约着项目质量的高低,并将决定项目建成后的连续、稳定和安全运转。下面我就本项目的采购计划、合同编制、供应商选择、合同管理等方面对采购管理加以探讨。

### 二、制定采购计划

项目采购是一项复杂的工作,在实施具体的采购行为前首先要考虑项目的采购需求。这就需要结合项目的管理计划、项目范围说明书、工作分解结构表等等,决定项目必需采购的产品或服务、采购的数量、采购设备的规格要求以及质量要求、采购的时机、采购验收标准等;在采购中应及时了解当前产品或服务的市场价位、市场供求情况,以便对采购成本作出一个比较准确的估算和预测,以使项目的资金使用率得到提高,优化项目采购管理中的资源调配。在制订采购计划中还要充分考虑采购的风险,根据风险管理计划,对已识别的风险应采取有效的措施进行预防。比如供应商选择的、设备不能及时到货的、采购的设备质量未能达到验收标准、售后维修风险等。通过对以

上各种因素的分析,并参照了公司采购管理制度及操作流程的规定,我编制出详细可行的项目采购计划。

在采购实施工作中,为规范项目采购管理工作,我们同客户方共同制定了“三审”制,即采购申请审批、询价申报审批和到货验收三个关键点的审查。采购申请审批是在项目选型经过技术论证后开展;询价申报审批是在确认供应商,并通过谈判确认最终采购价格后开展。同时需提交供应商的相关证明文件、售后保证等承诺文件;到货验收是依据采购合同,执行到货验收的审查工作。“三审”制对于保证采购工作合理、规范的开展,发挥了重要作用。

### 三、编制合同

为了保证采购计划的有效性,按时、高质量的获得外部产品和服务资源,必须制订出项目的招标计划。合同编制过程包括准备招标所需要的文件和确定合同签订的评定标准的过程。招标文件编制的质量将直接关系到招标工作是否能正常进行、授标后是否能顺利履行合同。故我在编制过程中,力求做到内容完整、详尽,用词准确严谨,避免招标双方对文件的理解和解释产生歧义,增加评标工作量,影响招标工作的顺利进行。

招标文件订包括以下几个方面:

技术文件:设备、散材及附件的技术条件和要求;

商务文件:包括询价函、报价须知及供货一览表、合同基本条件及包装、运输等。在拟订招标文件过程中,我组织了有关方面的专家及具备类似经验的人员,从项目的实际需求出发,经过反复讨论、审查、修改,最后形成定稿。对于关键件的选用,在广泛了解市场及使用情况的基础上,在招标文件上予以明确设备配套关键的规格型号及供货厂商。这样有利于提高各投标文件的响应性,防止投标文件内容及标价差异过大,从而减少评标的工作量。

### 四、供应商的选择

在收到众多供应商的报价之后,我组织相应人员对供方的供货能力、提供的价格、产品质量和服务质量等进行评估,以选择合格供方,确保采购的产品和服务符合规定要求。在开展此项工作中,我建立了一套供应商评价表,设置了包括:需求分析、产品价格、技术实力、企业资质、经验质量、管理能力、售后服务等评价内容,并对每一评价内容按照重要程度设置了对应的权重标准。在设置权重时,我认为低价位是供应商选择的一个比较重要的指标,但不一定是主要考虑因素,交货周期及付款方式,甚至和供应商友好合作的关系等都是一些需要综合平衡考虑的因素。依据供应商评价表,我组织了包括公司产品部、营销管理部等干系人参与对具备合作意向的供应商进行统一打分,并将分数的高低做为选择供应商的一个极其重要的指标。

在选定相应供应商之后,我安排公司合同管理员,参照公司的合同样本制订了采购合同。合同条款中重点明确设备规格、数据、价格、验收标准、付款方式及交货地点和交货方式等条款。为了确保合同无漏洞,又请了财务、营销管理部、公司法律顾问等相关人员共同审阅并会签。经过相关部门及供应商共同对合同条款的反复商讨及修订,最终形成合同定稿。为了控制相关变更带来的影响和风险,合同中特别明确当任一变更发生时,应及时书面通知对方,双方就变更协商一致,方能执行变更,必要时可就变更事项签订补充协议。

### 五、合同管理

合同管理过程是确保供应商执行符合合同的需求,我根据合同及采购规划设立了对供应商的检查点,要求供应商按时提交合同进展情况、工程安装调试进度等等,以便及时有效地监督合同执行情况。

在执行本项目的采购合同中,我针对所采购的应用服务器及WEB服务器的到货及安装要求,设置了几个主要的检查节点,要求供应商报告设备的订货状况、货物的拟发运日期、到货日期、货物的验收报告、现场的安装调试报告等。在合同执行过程中,由于党校领导层决定提前上线教学管理系统,故要求服务器需要提前10天到位。本人得知此信息后及时和供应商及其领导沟通,希望对方能够理解,表示为了建立双方长期的合作关系,希望供应商尽力配合,解决实际的问题,以给我们的高层领导们留下良好的印象,达到双赢的效果。同时本人表示在到货后,将积极按合同要求组织相关的人员进行货物的验收,并联系好客户方对小型机的安装调试给予积极的配合。经过项目组与供应

商及客户三方的能力合作，服务器按要求的进度顺利完成了安装和调试。最终项目比预定计划提前了 15 天完成了验收。

## 六、合同收尾

当全部采购的设备都按照合同条款进行验收核实后，就进入了合同收尾阶段，我同时也向财务部门提出了合同尾款的支付申请。同时对于一些过程文档（包括工作说明书合同、发货单、收货单、验收单等等）进行了归档整理，对采购管理中获得的经验与教训也做了备案记录。

在合同收尾时，我们对本次采购的供应商就本次采购进行了良好的评价，今后可以根据此衡量继续展开合作，和供应商建立健全一种长期的合作关系能持续发送供货行为，保证优质及时的供货，从而有效地降低项目采购总成本。

## 结束语

由于实施过程中对项目采购管理得当，促进了项目顺利实现项目的各项目标，确保了项目按即定的成本和预算完成了。我们的项目组赢得了公司与客户的一致好评，同时也和供应商建立了良好的合作关系。在今后的工作中，本人将继续总结经验教训，最大限度地满足项目干系人的需求和希望的目的。