

2022 年 11 月系统集成项目管理工程师考前建议看看的案例题目

-针对广东考生 (广东卷)

本资料所列的题目都是中高项历年真题，只是给大家看看，不是这个题会做就好的，重点需要看题目所涉及到的方向（可能相关领域比较重要，考察可能性较高，相关领域的知识点需要多看看），建议认真考虑 2-3 小时就好！



试题一 (17 分) 【人力资源管理】

【背景资料】

某公司开发一套信息管理系统，指定小王担任项目经理。由于项目工期紧张且数据库开发工作任务量大，小王紧急招聘了两名在校生兼职负责数据车开发工作，项目需求确定后，公司根据疫情防控要求采用居家方式办公。小王认为居家办公更强调团队成员的个人责任，让团队成员自行决策相关事宜，原定的技术交流、项目例会暂时取消。

疫情好转，公司正常办公后，小王召集团以成员开项目会议，发现项目的实际执行情况远落后于预期进度，团队成员对需求的理解有许多不一致的地方，且数据库的设计不符合公司设计规范要求，团队成员反馈，需求文档中行业术语太多难以理解、相关规范性文件无处查询且居家办公效率太低。

为赶进度，小王要求项目组全体人员加班赶工，引发部分员工不满。老张认为已经按时完成任务，加班对自己不公平，坚决不加班，引起项目组其他人员的不满，与老张在例会上直接发生了争执，因老张为核心人员，小王默许老张的这种行为。

【问题 1】(6 分)

结合案例，请指出小王在人力资源管理方面存在的问题。

【问题 2】(7 分)

- (1) 请写出常用的冲突管理解决方法。
- (2) 结合案例，当遇到案例中老张这种情况时，应采取以上哪些方法。

【问题 3】(4 分)

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) 虚拟团队模式使人们有可能行动不变或残疾人纳入团队。()
- (2) 冲突是不可避免的。是项目成员的个人意愿。()
- (3) 项目经理的权力来源包括职位权力、惩罚权力、奖励权力、专家权力和参照权力。()
- (4) 项目团队的建设一般要经历形成、震荡、规范、发挥及解散阶段，即使团队建设同事过，项目团队建设也不能跳过某些阶段。()

{江山老师参考答案解析}:

【问题 1】

- (1) 未制定人力资源管理计划
 - (2) 小王缺乏足够的项目管理能力和经验
 - (3) 新人缺乏培训和辅导
 - (4) 项目团队的任务和职责分配不清楚
 - (5) 项目未制定公认并应遵守的团队规则
 - (6) 没有对人员实行绩效考评或相应的激励机制
 - (7) 建设团队有问题, 没有采取有效的团队建设措施
 - (8) 没有加强虚拟团队的有效管理和沟通, 人员协作不好
 - (9) 团队管理存在问题, 没有及时采取有效的冲突管理;
- (每条 1 分, 最高 6 分, 其它答案言之有理, 酌情给分)

【问题 2】

- (1) 问题解决、合作、强制、妥协、求同存异、撤退。
- (2) 首先在例会上应采取求同存异, 缓和团队的气氛, 让大家都冷静下来; 然后用合作的方法, 大家一起充分协商, 得出一个多数人接受的方案。

【问题 3】

- (1) √; (2) ×; (3) √; (4) ×

试题二 (20 分) 【范围管理】

【背景资料】

某单位 (甲方) 因业务发展需要, 需建设一套智能分析管理信息系统, 并将该研发任务委托给长期合作的某企业 (乙方)。乙方安排对甲方业务比较了解且有同类项目实施经验的小陈担任项目经理。

考虑到工期比较紧张, 小陈连夜加班, 参照类似项目文档编制了项目范围说明书, 然后安排项目成员向甲方管理层进行需求调研并编制了需求文件。依据项目范围说明书, 小陈将任务分解之后, 立即安排项目成员启动了设计开发工作。

在编码阶段尾声, 甲方向小陈提出了一个新的功能要求。考虑到该功能实现较为简单, 不涉及其它功能模块, 小陈答应了客户的要求。

在试运行阶段, 发现一个功能模块不符合需求和计划要求, 于是小陈立即安排人员进行了补救, 虽然耽误了一些时间, 但整个项目还是按照客户要求如期完成。

【问题 1】 (8 分)

结合案例, 请指出该项目在范围管理过程中存在的问题。

【问题 2】 (6 分)

请列出项目范围管理的主要过程。

【问题 3】 (6 分)

从候选答案中选择正确选项, 将该选项的编号填入答题纸对应栏内。

工作分解结构是逐层分解的, 工作分解结构层____的要素总是整个项目或分项目的最终成果。一般情况下, 工作分解结构控制在____层为宜。____位于工作分解结构每条分支最底层的可交付成果或项目组成部分。

A. 工作包 B. 最低 C. 最高 D. 里程碑 E. 3-6 F. 中间

{江山老师参考答案解析}:

【问题 1】 (8 分)

- (1) 未编制范围管理计划;
- (2) 不能只参照类似项目的范围说明书, 需要根据本项目情况进行编写
- (3) 需求文件需要进行评审
- (4) 范围说明书没经过评审

- (5) 没进行 WBS 分解
- (6) 没遵循变更控制流程
- (7) 没进行范围确认

【问题 2】(6 分)

- (1) 编制范围管理计划过程
- (2) 收集需求
- (3) 定义范围
- (4) 创建工作分解结构
- (5) 确认范围
- (6) 范围控制

【问题 3】(6 分)

CEA

试题三 (18 分) 【采购管理】

【背景资料】

A 公司中标工期为十个月的某政府 (甲方) 系统集成项目, 需要采购一批液晶显示屏, 考虑到项目, 项目经理小张在竞标的几个供应商里选择了报价最低的 B 公司, 并约定交货周期为 5 个月, B 公司提出预付全部货款才能按时交付, 小张同意了对方的要求。项目启动后, 前期工作进展顺利, 临近交货日期, B 公司提出, 因为最近公司订单太多, 只能按时支付 80% 的货物, 经过几次催促, B 公司才答应按时全部交货, 产品进入现场后, 甲方反馈液晶显示屏有大量残次品, 小张与 B 公司交涉多次, 相关问题都没有得到解决, 甲方很不满意。

【问题 1】(4 分)

按项目管理过程。请将下面 (1) ~ (4) 处的各答案填写在答题纸的对应框内。

采购管理过程包括: (1)、(2)、(3) 和 (4)

【问题 2】(8 分)

结和案例简要说明小张在采购过程中存在的问题。

【问题 3】(6 分)

简要叙述供应商选择需要考虑的因素。

【江山老师参考答案解析】:

【问题 1】(4 分)

- (1) 编制采购计划;
- (2) 实施采购;
- (3) 控制采购;
- (4) 结束采购。

【问题 2】(8 分)

小张在采购过程中存在的问题有:

- (1) 小张没有做好规划采购工作, 未制定合理的采购管理计划、供方选择标准等;
- (2) 小张没有编写采购工作说明书, 未提前列明采购货物的质量等级、标准要求等;
- (3) 在实施采购过程中, 仅凭最低报价选择卖方, 未综合评价卖方情况, 采购流程制度不规范;
- (4) 采购过程中, 未签订合同, 或合同条款不合理, 未收到货就预付全部货款, 采购风险极大;
- (5) 可能未在合同中规定交付标准、要求和时限, 或规定不合理;
- (6) 未做好货物验收工作, 产品进入现场才被客户发现大量残次品;
- (7) 未做好控制采购工作, 应及时监控卖方绩效, 有问题要及时纠偏, 而不是等到临近交货才发现问题;
- (8) 在采购执行过程中, 未能有效进行合同管理, 未能及时对执行过程中的问题进行警示、索赔和违约等处理。

【问题3】(6分)

采购总成本、供应商技术水平、服务支持能力、卖方的资质、质量水平、既往业绩、应对风险的能力。

试题四 (17分) 【立项、招投标管理】

【背景资料】

A公司近期计划启动一个系统集成项目,合同额预计5000万左右。公司领导安排小张负责项目立项准备工作。小张组织相关技术人员对该项目进行可行性研究,认为该项目基本可行,并形成一份初步可行性研究报告,通过了公司内部评审。

一个月后,项目审批通过。A公司迅速组织召开项目招标会。共收到8家单位的投标书,评标委员会专家共有6人,其中经济和技术领域专家共3人。评标结束后,评标委员会公布了4个中标候选人。中标结果公示2天后,A公司选定施工经验丰富的B公司中标

【问题1】(7分)

结合案例,请指出A公司在项目立项及招投标阶段的工作不合理的地方。

【问题2】(5分)

请简述项目可行性研究的内容。

【问题3】(5分)

结合案例,判断下列选项的正误(填写在答题纸对应栏内,正确的选项填写“√”,错误的选项填写“×”)。

- (1) 项目立项阶段包括项目可行性分析、项目审批、项目招投标、项目合同谈判与签订和项目章程制定五个阶段。()
- (2) 招标人有权自行选择招标代理机构,委托其办理招标事宜。()
- (3) 国有资金占控股或者占主导地位的依照国家有关规定必须进行招标的项目,必须公开招标。()
- (4) 投标人少于5个的,不得开标;招标人应当重新招标。()
- (5) 履约保证金不能超过中标合同金额10%。()

【江山老师答案解析】:

【问题1】(每个1分,写7个即拿满分7分)

- (1) 未编写项目建议书;
- (2) 未进行详细可行性研究;
- (3) 未进行项目评估;
- (4) 招标未公示;
- (5) 招标专家团队人员配置不合理;
- (6) 中标候选人超过3个
- (7) 中标公示结果少于3天。

【问题2】(每个1分,写5个即拿满分5分)

(1) 组织可行性;(2) 社会可行性;(3) 经济可行性;(4) 风险因素及对策;(5) 投资的必要性;(6) 技术可行性;(7) 财务可行性

【问题3】(每个1分,写5个即拿满分5分)

- (1) ×, 缺少了立项申请、没有项目章程制定
- (2) √
- (3) ×, 是应当公开招标,有但书的情况下,可以邀请招标
- (4) ×, 不得少于3个
- (5) √

试题五 (25 分) 【整体、变更管理】**【背景说明】**

某涉密单位甲计划建设一套科研项目管理系统,因项目涉密,通过考察和比较,选择了具有涉密系统集成资质的单位乙来为其实施该项目。

甲方要求所有开发工作必须在现场完成,项目所有资料归甲方所有。双方签订了合同和保密协议,合同中规定项目应在当年的年底前完成。

乙公司派出项目经理小李带领项目组进驻甲单位现场,小李首先与客户沟通了需求,确定了大致的需求要点,形成了一份需求文件。经过客户确认后,小李就安排项目组成员开始进行开发工作,为了更好地把握需求的实现,小李在每天工作结束后,都将工作进度和成果汇报给甲方的客户代表,由客户提出意见,并形成一份备忘录。客户对软件的修改意见不断提出,小李也仔细地将修改意见记录在每天的备忘录中,并在第二天与项目组讨论之后,安排开发人员尽量实现。

随着软件的逐渐成型,小李发现此时客户提出一些需求实际上跟某些已实现的需求是矛盾的,对于有些新的需求,实现难度也越来越大。此时软件的实际功能与最初确定的需求文件中确定的功能已经相差很远,眼看时间越来越接近年底,小李不知道该怎么办才好。

【问题 1】(3 分)

请问该项目是否可以不公开招标?为什么?

【问题 2】(4 分)

项目需求发生变更后,可能会导致项目的哪些方面同时发生变更?

【问题 3】(8 分)

请指出该项目在项目整体管理方面存在哪些问题?

【问题 4】(5 分)

针对案例中项目的现状,请指出在继续实施此项、目前小李可采取哪些措施?

【问题 5】(5 分)

请简要说明实施整体变更控制的完整流程。

【江山老师答案解析】:**【问题 1】(3 分)**

可以不公开招标。(1 分)

因为根据招投标法,涉及国家安全、国家秘密、抢险救灾或者属于利用扶贫资金实行以工代赈、需要使用农民工等特殊情况,不适宜进行招标的项目,按照国家有关规定可以不进行招标。此为涉密项目,可以根据相关规定不公开招标,当然一般需要报批。(2 分)

【问题 2】(4 分)

项目需求发生变更后,可能导致项目的范围、成本、进度、质量,以及相应的合同条款等都同时发生变更

【问题 3】(8 分)

存在的问题:

- (1) 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,没有定义出需求规格说明书;
- (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。

【问题4】(5分)

(1) 重新梳理和确定项目的整体管理计划特别是需求管理计划,并取得干系人的确认和认可,以指导后续项目顺利执行;

(2) 制定合理的变更流程,成立CCB,成员应包括项目组、客户、相关领导和其他重要干系人等;

(3) 充分沟通,重新梳理矛盾和重点需求,充分挖掘和获取需求,并形成正式需求规格说明书,让客户参与评审并签字确认

(4) 和客户重新确认需求及项目范围,合理划分工作及阶段,并取得干系人对需求及范围的一致理解及成果的承诺;

(5) 进行有效的范围管理和需求管理,变更必须纳入正式的变更流程进行严格管理,防止范围蔓延。

(6) 做好进度管理,条件允许的情况,替换更有效的资源,适当赶工以加快进度。

【问题5】(5分)

变更管理的工作流程是:

(1) 提出变更申请;

(2) 变更的影响分析;

(3) CCB 审查批准;

(4) 变更实施;

(5) 监控变更实施;

(6) 验证、结束变更

试题六 (20分) 【沟通和干系人管理】

阅读下列说明,回答问题1至问题3,将解答填入各题纸的对应栏内。

【说明】

A公司承接了某金融行业用户(甲方)信息系统建设项目,服务内容涉及咨询、开发、集成、运维等。公司任命技术经验丰富的张伟担任项目经理,张伟协调咨询部、研发部、集成部、运维部等部门负责人抽调相关人员加入项目组。考虑到该项目涉及甲方单位多个部门,为使沟通简便、高效,张伟编制了干系人清单,包括甲方各层级管理人员及技术人员、公司高层人员以及项目组成员。同时,计划采用电子邮件方式,每周群发周报给所有项目干系人。周报内容涵盖每周工作内容、项目进度情况、质量情况、问题/困难、需要甲方单位配合及决策的各类事宜等。

在项目团队内部,采用项目例会的方式进行沟通。项目实施过程中,个别项目成员联系张伟,希望能单独沟通个人发展及工作安排问题,张伟建议将问题在月度例会上提出。在月度例会上,部分项目成员抱怨自己承担的项目工作经常与所在部门年初制定的培训工作及团队建设活动冲突,对个人发展不利。为了避免造成负面影响,张伟制止了这些项目成员的发言。之后,张伟向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突,建议相关部门作出调整。高层不认可张伟的说法,建议张伟加强项目的沟通管理。

【问题1】(12分)

(1) 结合案例,请补充干系人清单

(2) 请指出张伟沟通管理中存在的问题。

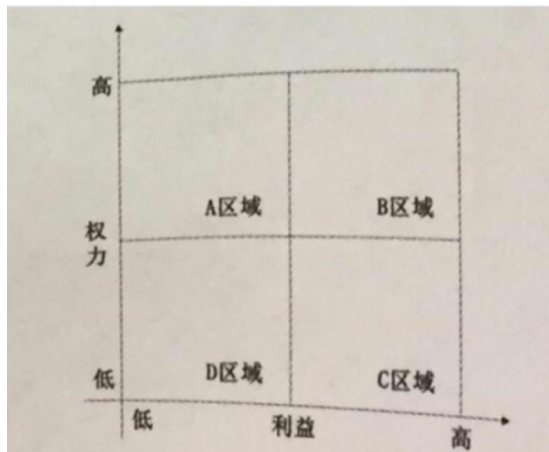
【问题2】(4分)

请指出项目干系人包括哪些内容。

【问题3】(4分)

在下图的权力/利益矩阵中,针对(1)区域的干系人,项目经理应该“重点管理,及时报告”,采取有力的行动其满意;针对(2)区域的干系人,项目经理应该“随时告知”项目状况,以便于维持干系人的满意度;针对(3)区域的干系人,项目经理应该“令其满意”,争取支持;针对(4)区域的干系人,项目经理主要通过“花最少的力来监督他们”即可。

请将区域代号(A、B、C、D)填写在答题纸(1)~(4)的对应栏内。



【参考答案】

【问题 1】

1) 补充的干系人清单: **【4 分, 每条 1 分, 写出 4 条得满分】**

- (1) 咨询部、研发部、集成部、运维部的负责人;
- (2) 信息系统用户;
- (3) 项目经理张伟
- (4) 与本项目有影响的其他人员, 如亲属、PMO、市场部人员。

2) 沟通管理中存在的问题 **【8 分, 每条 1 分, 写出 8 条得满分】**

- (1) 张伟没有规划沟通管理, 没有制定沟通管理计划。
- (2) 张伟独自编制干系人清单不妥, 编制的干系人清单不全面, 导致后续沟通可能存在遗漏。
- (3) 识别干系人不全面, 部分人员未及时开展有效沟通
- (4) 计划采用电子邮件方式, 每周群发周报给所有项目干系人存在问题。干系人沟通方式单一
- (5) 管理沟通不力, 对于员工的诉求, 应私下解决问题, 不应在大会上公开说:
- (6) 控制沟通不力, 采取强迫手段中止张伟的诉求, 导致后续的冲突升级
- (7) 与高层沟通不力, 未得到高层领导的认同。
- (8) 周报内容不全面, 存在问题。
- (9) 月度例会粒度太粗
- (10) 制定工作计划时, 没考虑资源日历, 导致有冲突。
- (11) 项目团队内部, 采用项目例会的方式进行沟通存在问题。
- (12) 个别项目成员联系张伟, 希望能单独沟通个人发展及工作安排问题, 张伟建议将问题在月度例会上提出存在问题。
- (13) 张伟和公司内部相关部门沟通存在问题。

【问题 2】【4 分, 每条 1 分, 写出 4 条得满分】

识别干系人、规划干系人管理、管理干系人参与、控制干系人参与

【问题 3】

- (1) B **【1 分】**
- (2) C **【1 分】**
- (3) A **【1 分】**
- (4) D **【1 分】**