

无忧考培教育学院2019年正版课程

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

案例专题二 (案例分析中常见问题找茬)

讲师：朱建军 (江山老师)

找茬题概述

□通过上次讲课我们已经把案例分析的基本情况答题方法、答题技巧等方面进行了简单的介绍，且平时讲课的时候我们都对答题要点进行了一一的讲解！今天我们讲课的主要内容，主要是根据历年案例分析背景有明显错误的问题进行讲解，希望我们一起来讨论下！

□以下121个问题是江山老师根据历年中、高级案例分析考题，所摘录的一些明显的错误，有些是一些常见的问题，有重复的问题，也有少部分问题没有摘录出来（经常重复的没有拿出来，需要通过大篇幅内容才能体现错误的没有拿出来）！

□希望大家通过来看背景找错，进行多想想来提高自己的案例分析的水平，对照参考答案寻找差距！同时也需要注意答题的规范，对于这121个问题的错误解析将在最新的金色考点真题解析书籍里面有列出，大家课后可以去看看！

□中项金色考点书籍P912-964

□中项金色考点书籍P338-391

□此部分内容分3次课进行讲解

- 1、因人手比较紧张，M从正在从事编程工作的高手中选择了小张作为负责软件子项目的项目经理，小张同时兼任模块的编程工作
- 2、该开发人员就直接对系统软件进行了修改
- 3、在验收过程中，老刘提出了一些小问题。项目经理张斌带领团队很快妥善解决了这些题。但是随着时间的推移，客户的问题似乎不断。时间已超过系统试用期，但是客户仍然提出一些小问题，而有些问题都是客户方曾经提出过，并实际上已经解决了的问题。
- 4、项目经理小丁做过5年的系统分析和设计工作，但这是他第一次担任项目经理。小丁兼任系统分析工作
- 5、因此他要求项目组成员无论如何每周都必须按时参加例会并发言，但对例会具体应如何进行，老张却不知如何规定。很快项目组成员就开始抱怨例会目的不明，时间太长，效率太低，缺乏效果等等，而且由于在例会上意见相左，很多组员开始相互争吵，甚至影响到了人际关系的融洽
- 6、在该项目合同中，精简列出了几条项目承建方应完成的工作，据此小李自己制订了项目的范围说明书。
- 7、合同的相应条款作为依据，而这些条款要么太粗、不够明确
- 8、以往项目销售经理的过度承诺给后继的实施工作带来了很大困难
- 9、期间项目经理田某因故离职，其工作由系统集成商B的另一位高级项目经理鲍某接替
- 10、项目承建单位的一名副总裁承揽了一个新项目，他把程序员、测试工程师从该项目上调走，去执行他新承揽的项目。

11、尚存在一些问题，主要有：方案遗漏一项基本需求，有多项无效需求，没有书面的需求调研报告；在项目的工期、系统功能和售后服务等方面，存在过度承诺现象。

12、章某建议从在公司工作2年以上业务骨干中选拔项目经理。结果李某被章某选中负责该项目的软件开发子项目。

13、他领导的团队因经常返工而效率低下、团队成员对发生的错误互相推诿、开会时人员从来没有到齐过，甚至李某因忙于自己负责的模块开会时都迟到过。大家向李某汇报项目的实际进度、成本时往往言过其实，直到李某对自己负责的模块进行接口调试时才发现这些问题。

14、这次和以往不同的是强某还同时管理着另外两个项目，而这个人口管理系统项目的工期要求紧、他能调用的人手少。

15、张工认为此项目质量管理的关键在于系统地进行测试。

16、新毕业的大学生小吕负责项目的质量保证

17、而WBS则由小刘自己依据以往的经验进行分解

18、因为项目的验收日期是合同里规定的，人员是公司配备的，所以进度里程碑计划是从验收日期倒推到启动日期分阶段制定的。在该项目计划的评审会上，大家是第一次看到该计划，在改了若干错别字后，就匆忙通过了该计划。该项目计划交到负责质量保证的小吕那里，小吕看到计划的内容，该填的都填了，格式也符合要求，就签了字。

19、在需求分析时，他们制作的需求分析报告的内容比合同的技术规格要求更为具体和细致。小刘把需求文档提交给了甲方联系人审阅，该联系人也没提什么意见。

20、甚至有关技术指标不符合国家电表标准等等，而此时S公司因内部原因退出中国大陆市场

21、由于此客户为A公司的重要客户，为维护客户关系，A公司同意了建设单位的要求。为了完成项目建设任务，A公司将应用软件分成了多个子系统，并分别组织开发团队突击开发，为提高效率，尽量采用并行的工作方式，在没有全面完成初步设计的情况下，有些开发组同时开始详细设计与部分编码工作；同时新招聘了6名应届毕业生加入开发团队。

22、然后参考项目管理教材和国外一些大型项目管理经验制定了一系列相关规定以及奖惩措施，针对正在开发的项目分别指定了技术骨干作为项目的项目经理。

23、认为“公司规模小没有必要进行项目管理”，与其花费了大量时间开会、写文档，不如几个人碰碰头说说就可以了。实际开发工作中总是以开发任务重等原因不按照规定履行项目管理程序。

24、因此决定从公司工作3年以上的业务骨干中选拔一批项目经理。张某原是公司的一名技术骨干，编程水平很高，在同事中有一定威信，因此被选中直接担当了某系统集成项目的项目经理。

25、他领导的小组有2个新招聘的高校毕业生，技术和经验十分欠缺，一遇到技术难题，就请张某进行技术指导。有时张某干脆亲自动手编码来解决问题，因为教这些新手如何解决问题反而更费时间。由于有些组员是张某之前的老同事，在他们没能按计划完成工作时，张某为了维护同事关系，不好意思当面指出，只好亲自将他们未做完的工作做完或将不合格的地方修改好。该项目的客户方是某政府行政管理部门，客户代表是该部门的主任，和公司老总的关系很好。因此对于客户方提出的各种要求，张某和组内的技术人员基本全盘接受，生怕得罪了客户，进而影响公司老总对自己能力的看法。张某在项目中遇到的各种问题和困惑，也感觉无处倾诉。项目的进度已经严重滞后，而客户的新需求不断增加，各种问题纷至沓来，张某觉得项目上的各种压力都集中在他一个人身上，而项目组的其他成员没有一个人能帮上忙。

26、王某认为这是正常的项目团队磨合过程，没有过多干预。同时，批评新加入成员效率低下，认为项目团队原成员更有经验，要求新加入成员要多向原成员虚心请教。项目实施两个月后，王某发现大家汇报项目的进度言过其实，进度没有达到计划目标。

27、小方根据在学校学习的项目管理知识，制定并发布了项目章程。因工期紧，小方仅确定了项目负责人、组织结构、概要的里程碑计划和大致的预算，便组织相关人员开始各个网站的开发工作。

28、项目经理召开项目组内部会议将任务口头布置给了小组成员。会后，主要由编码人员照会议备忘录的要求对已完成的模块编码进行修改，而未完成的模块照会议备忘录的要求进行编写。

29、需求分析完成后，项目组编写了《需求分析报告》。项目经理小赵召集部分骨干人员召开评审会，对需求文件进行了评审。为了尽快进入下一阶段工作，评审会从早上9点一直开到晚上9点，终于把全部文件都审完了。评审组找到了几处小问题，并当场进行了修改，项目经理宣布可以进入设计阶段了。设计人员根据需求文件编写了《设计说明书》，并提交给小赵。小赵对设计文件仔细审阅后，便安排程序员开始编程。

30、由于该高校是公司重要的客户，A公司领导口头答应了客户的要求。

31、李某凭借自己项目管理的经验，认为这些变更在约定的工期内可以完成，因此直接答应了对方的变更要求，随后，李某找到负责变更模块的项目组成员，要求其完成对业务流程变更的修改。

32、临近外包交工时，对方提出人力资源紧张，要求延长合同期限，如果延长外包期限，将导致无线抄表系统项目进度无法完成，公司将承受很大的损失。

33、小王在初步了解了这个项目的基本情况之后，就照公司的模板与项目组的几个核心成员共同制订了项目管理计划。

34、考虑到刘某第一次管理这种商业性项目，因此对很多管理细节都进行了细化，并将计划重点集中在项目执行计划的制订方面，配置管理计划做得比较简单

35、项目经理经过与项目组及项目管理部协商，决定去掉详细设计这个环节，直接进入产品的编码阶段，安排开发工程师根据总体设计负责各自模块的开发工作。

36、5名开发工程师组成的开发小组进入非常忙碌的编码阶段后，经常加班加点。开发过程中，由于原来制定的计划已完全被打乱，SQA无法再根据原来的质量保证计划进行跟踪，项目组其他人员也已无法发挥作用。

37、这时已有2名开发人员因为信心问题而离职，项目经理除了要考虑项目进度外，还要考虑项目资源，由于此时其他项目任务也很重，公司资源很紧张，他不得不重新招聘开发人员。

38、小赵被任命为某软件开发项目的专职质量管理人员，他此前只有过三个月的软件开发经历。

39、项目经理李工决定调整计划，不划分测试阶段，将所有模块一次集成后统一开始测试。

40、由于模块由不同人员开发，需要不同的人来修改，常常是已修复的BUG，在修复其他的BUG之后又再次出现，开发人员不停修改

41、质量部便借鉴了其它公司的体系文件，对其精简记忆单修改后形成了A公司的质量管理体系文件。

42、鉴于项目已经完成了试运行，李工就组织大家召开了项目总结会。在总结会上李工表示了对大家的感谢，然后就宣布项目已经结束，项目团队成员可以各自照原先的人力资源计划进入新的项目。

43、项目小组在2009年1月20日前完成任务，1月21日至28日各模块联调，1月29日至31日机动。

44、小李随后在原道路监控项目解决方案的基础上组织制定了智能交通管理系统项目的技术方案。

45、为了赶工期项目组省掉了一些环节和工作，虽然最后通过验收，但却给后续的售后服务带来很大的麻烦：为了解决项目网络出现的问题，售后服务部的技术人员要到现场逐个环节查遍网络，绘出网络的实际连接图才能找到问题的所在。售后服务部感到对系统进行支持有帮助的资料就只有政府网站的网页HTML文档及其内嵌代码。

46、H公司同甲方关系比较密切，但也正因为如此，合同签的较为精简记忆单，项目执行较为随意。

47、小赵是一位优秀的软件设计师，负责过多项系统集成项目的应用开发，现在公司因人手紧张，让他作为项目经理独自管理一个类似的项目

48、李工照4个月的工期重新制定了项目计划，向公司申请尽量多增派开发人员，并要求所有的开发人员加班加点工作以便向前赶进度。由于公司有多个项目并行实施，给李工增派的开发人员都是刚招进公司的新人。为节省时间，李工还决定项目组取消每日例会，改为每周例会。同时，李工还允许需求调研和方案设计部分重叠进行，允许需求未经确认即可进行方案设计。

49、张工在担任此新项目的项目经理同时，所负责的原项目尚处在收尾阶段。张工在进行了认真分析后，认为新项目刚刚开始，处于需求分析阶段，而原项目尚有某些重要工作需要完成，因此张工将新项目需求分析阶段的质量控制工作全权委托给了软件质量保证（SQA人员李工。李工制定了本项目的质量计划，包括收集资料、编制分质量计划、并通过相应的工具和技术，形成了项目质量计划书，并按照质量计划书开展相关需求调研和分析阶段的质量控制工作。

50、某网络建设项目在商务谈判阶段，建设方和承建方鉴于以前有过合作经历，并且在合同谈判阶段双方都认为理解了对方的意图，因此签订的合同只精简记忆单规定了项目建设内容、项目金额、付款方式和交工时间。

51、王某是某管理平台开发项目的项目经理。王某在项目启动阶段确定了项目组的成员，并任命程序员李工兼任质量保证人员。李工认为项目工期较长，因此将项目的质量检查时间定为每月1次。

52、李工对这个开发人员开具了不符合项报告，但开发人员认为并不是自己的问题，而且修改代码会影响项目进度，双方一直未达成一致，因此代码也没有修改。

53、老陆是某系统集成公司资深项目经理，在项目建设初期带领项目团队确定了项目范围。后因工作安排太忙，无暇顾及本项目，于是他要求：

①本项目各小组组长分别制定组成项目管理计划的子计划；

②本项目各小组组长各自监督其团队成员在整个项目建设过程中子计划的执行情况；

③项目组成员坚决执行子计划，且原则上不允许修改。

54、在编码阶段，赵工发现需求文件还在不断修改，形成了多个版本，设计文件不知道该与哪一版本的需求文件对应，而代码更不知道对应哪一版本的需求和设计文件。同时，客户仍在不断提出新的需求，有些很细微的修改，开发人员随手就改掉了。

55、小刘经过详细的需求调研，开始着手制定项目计划，在此过程中，他仔细考虑了项目中可能遇到的风险，整理出一张风险列表。

56、项目管理计划制定完成后，小刘通知了项目组成员，召开了第一次项目会议，将任务布置给大家。随后，大家按分配给自己的任务开展了工作。

57、某公司的质量管理体系中的配置管理程序文件中有如下规定：

- ①由变更控制委员会（CCB）制定项目的配置管理计划；
- ②由配置管理员（CMO）创建配置管理环境；
- ③由CCB审核变更计划；
- ④项目中配置基线的变更经过变更申请、变更评估、变更实施后便可发布；
- ⑤CCB组成人员不少于一人，主席由项目经理担任。

58、为了节约时间，小陈根据自己在沟通会议上记录的结果，当晚组织相关人员撰写了软件需求规格说明。次日便要求设计人员开始进行系统设计，并指出项目组成员必须严格照进度计划执行，以不辜负领导的期望与嘱托。

59、项目进行到2月底时，校方主管此业务的新领导到任，并提出了新的信息化管理要求。小陈进行变更代价分析，认为成本超支严重，于是小陈准备不进行范围变更，并将结果通知客户，引起客户不满。

60、近期，该公司承担了某自然灾害预警系统项目，由于项目时间紧张，上线任务迫切，经过管理层讨论，决定临时精简记忆化流程，在开发阶段集中对质量进行把关。由于以前做过类似的项目，为了节约时间，项目经理带领团队套用原有成功项目的需求和设计思路，对历史项目的相关文档进行修改后，立即进入编码阶段。编码完成后，为争取系统提前交付，匆忙进行测试，并上线试运行。

61、项目组准备了详尽的测试用例，会同业主共同进行系统测试，测试过程中为了节约时间，小张指派项目开发人員小李从测试用例中挑选了部分合理、有效的数据进行测试，保证系统正常运行。

62、项目组将业主的数据和设置加载到系统中进行正常操作，完成了试运行工作。

63、经初步调研，杨某发现该项目进度紧、任务重、用户需求模糊，可能存在较大风险。但B公司领导认为应该先签下该项目，其他问题在项目实施中再想办法结局。A、B双方很快签订了一份总价合同。在合同中，根据赵某提供的初步需求说明，精简记忆单列出了系统应完成的各项功能和性能指标。杨某根据合同制定了项目的范围说明书。

64、杨某将上述情况汇报给了B公司主管领导，主管领导认为A单位为公司客户，非常重要，要求杨某利用合同条款的模糊性，精简部分模块的功能实现，以保持成本和进度不变。

65、小李为项目制定了整体进度计划，将项目分为需求、设计、实施和上线试运行四个阶段，项目开始后，张工凭借其丰富的经验使开发过程得到了很好的质量保证，需求和设计顺利通过了张工的把关。

66、A公司同时进行的信息系统开发项目比较多，李工在完成生产过程管理信息系统的需求说明书后，转到了另外的项目开发组。在赵工带领开发小组进行设计与编码的过程中，客户经常提出一些小的改动，赵工认为满足客户的需求是很重要的，所以，能改的就改了，没有与A公司的其他人进行协商。

67、由于技术人员有限，为保证各个项目的进展，人员在项目间的兼职与交叉很严重。一个技术开发人员在M项目上工作2天后，很可能转入Y项目工作，过了3天，再转回M项目工作。项目的文档一般采用各自的命名方式进行管理，客户提出的修改也各自负责，在技术开发人员的本地机上进行了开发。

68、接到任务后，项目经理小王开始着手编制项目管理计划，根据招标文件，小王列出了一个初步的进度计划，进度计划中的各里程碑点正好是甲方招标文件中规定的各时间节点。随后，小王估计了项目的各项开销，确定了项目预算。

69、为了赶工，就对项目开发人员进行再发工，将试运行的系统版本作为原始版本，在这些基础上开始并行为其他委办局定制开发各自的政务信息资源整合系统。试运行的版本在运行中根据用户的要求，产生了一些功能的变动，开发人员改动代码，这些改动后的代码有的适合其他委办局，有的不适合；而在为其他委办局开发中，也在根据用户的要求进行各自代码的修改。项目进展得很顺利，期间，主要开发人员小王和小李因故提出辞职，刘经理向公司申请补充开发人员接替小王和小李的工作，然而由于之前的变更没有相关文档的记录，开发版本与设计需求的版本对应不上。

70、鉴于项目规模较小，而且已经获得了总经理的支持，因此项目经理李某觉得没有必要进行项目的可行性研究，只是组织业内的几个专家，根据他自己对项目的描述做了精简记忆单的评审，专家也没有对该项目提出太多的异议。但是在项目的实施阶段，问题却层出不穷。首先是，项目团队发现有新的、更精简记忆单易行的技术方案可以实现项目的目标；其次是与销售部门会议后，销售部门的人反映目前开发的产品不是他们需要的产品；更麻烦的是，相关政府部门出台政策，为了稳定市场秩序，限制了该类产品的市场销售。

71、S公司是某市一家从事电子政务应用系统研发的系统集成公司，公司总经理原为该市市政府信息中心总工程师。S公司最近承接了该市政府X部门的一个软件项目，而X部门一直是S公司的老客户。因为当时公司总经量急于出差，所以在系统范围界定和验收标准并不十分明确的情况下，就和客户签订了合同，并任命李工为该项目的项目经理。

72、随着项目的逐步开展，客户方不断提出一些变更要求，项目组起初严格按照变更管理流程进行处理，但是由于S公司与X部门比较熟悉，且胡某强调这些变更都是必需的业务要求，因此几乎所有变更都被批准和接受。

73、李工要求项目组天天加班以保证进度，但需求变更似乎没完没了。为了节省时间，客户的业务人员不再正式提交变更申请，而是直接和程序员商量，程序员也往往直接修改代码而来不及做相关文档记录。对此李工也很无奈。

74、此时有一个项目A的项目经理告知小张，发现基线库中有一个重要的功能缺陷要修改，项目经理组织配置控制委员会进行了分析讨论后，同意修改，并指派了程序员小王进行修改，于是小张照项目经理的要求在受控库中增加了小王的修改权，以便小王可以在受控库中直接修改该功能。

75、项目经理认为，公司的控制系统软件是比较成熟的产品，虽然需要按项目需要进行二次开发，但应该能够提前完成，但列车控制设备需要协调外包生产，比原计划提前2个月没有把握，公司领导认为，从铁路行业的项目特点来考虑，提前开始铁路是必须完成的任务，因此客户的要求不能拒绝。于是他要求项目经理无论如何也要想办法满足客户提出的提前交付的需求。

76、该企业已照ISO9001的要求建立了一套质量管理体系，对于项目管理、软件开发等的流程均有明确的书面规定。但公司中很多人认为这套管理体系的要求对于项目来说是多余的，条条框框的约束太多，大部分项目经理都是在项目结项前才把质量体系要求的文档补齐以便能通过结项审批。公司的质量管理员也习以为常，只要在项目结束前能把文档补齐，就不会干涉项目建设。

77、老李组织了技术骨干对客户的需求进行了调研，通过对用户需求分析和整理，项目组直接制定了一个总体的技术方案，然后老李制定了一个较粗略的项目计划：

78、在软件与采集设备的联调过程中，老李请环保局的客户代表来检查工作。客户代表发现由于项目组不了解环保领域的一些参数指标，完成的系统达不到客户方的要求。由于项目从一开始就没有完整的项目文档，老张为了避免再出现重大问题，只好重新进行需求调研。客户方很不满意，既担心项目不能按时上线又担心项目质量无法保证。

79、张工按照项目内容，将项目分成子项目1、子项目2和子项目3，分别任命李工、王工和廖工负责。三个项目在张工的领导及协调下进展顺利。在整个项目进行到80%时，出资人提出子项目1由于政策原因需要终止，子项目2、子项目3继续照原计划进行。因此张工通知李工将子项目1资料归档并提交给公司管理资产的人员。随后为了保证子项目2、子项目3的顺利进行，张工将子项目1的项目团队解散，有关员工加入到子项目2、子项目3中。子项目2、子项目3在张工引入新的资源后，进展顺利，因此张工觉得不需要再加强阶段审查，等项目全部完成后再统一进行验收。在项目结束后，张工组织客户对子项目2、子项目3分别进行验收，结果客户对子项目2的成果很不满意。因子项目3需要的一个关键部件是子项目2提供的，最后影响了二者的总体验收，项目因此没有按时交工。

80、项目启动时，乙公司领导安排王工担任此项目的项目经理，王工自己按照公司项目章程模板撰写项目章程，进入了下一个过程，新撰写的项目章程内容包括：质量控制人员、项目组织结构、项目基本需求、项目完工日期。

同时为了保证项目质量，王工亲自撰写了初步的项目范围说明书。王工依照以前公司的经验撰写的初步的项目范围说明书内容包括：项目概述、产品要求、项目完工日期、项目约定条件、初始风险。初步的项目范围说明书撰写完成后，王工通知了项目组成员，按照初步的项目范围说明书开始工作，项目组成员有人认为初步范围说明书内容太过简单，跟以往项目范围说明书差别太大，但担心项目经理不高兴，也没有直接说。

刚进入项目规划阶段，发生的几个事件让王工觉得非常棘手：

(1) 项目组成员就系统是否包含数据库导出、备份功能产生了分歧，查看初步的项目范围说明书发现也没有相应描述。

(2) 有项目组成员认为初步的项目范围说明书中给出的系统安全等级过高，实现难度非常大，还可能导致项目成本大幅度增加

(3) 项目组成员不确定项目验收时是否要给客户交付《产品使用手册》，有成员建议既然不确定就不要做了，这样可以节约成本。

(4) 在初步的项目范围说明书中没有涉及到项目的质量管理要求，乙公司内部的质量技术部因此没有安排专门的人员配合王工工作。

(5) 一些项目组成员经常抱怨王工大包大揽，项目启动阶段的工作不严格遵照公司管理流程执行，也未征求其他项目组成员的意见和建议。

81、战略规划部按照以下步骤启动该项目：

(1) 起草立项申请，报公司总经理批准。

(2) 总经理批准后，战略规划部开展了初步的项目可行性研究工作，主要从国家政策导向、市场现状、成本估算等方面进行了粗略的调研。

(3) 战略规划部依据初步的项目可行性研究报告，认为该项目符合国家政策导向，肯定要上马。公司立即成立了建设方项目工作小组，计划以公开招标的方式选择承建方。

82、郑工是公司的软件工程师，具有丰富的软件代码编写经验。郑工从技术角度分析认为项目可行，独立编制完成了投标文件。开标后，甲公司认为乙公司具有类似项目开发经验，选定乙公司中标，但在后续合同谈判过程中，甲、乙双方在项目进度延期违约金、项目边界，交付质量标准等方面存在较大分歧。甲公司代表认为项目范围在投标文件中有明确说明，且乙公司在投标文件中也已经默认；交付质量标准是他们公司专家给定的，不能更改。同时也发现战略规划部当初做的初步的项目可行性研究报告内容不全面，缺少定量的描述，比如实施进度等。

乙公司代表认为，甲公司合同中要求的进度延期违约金数额太高，担心一旦项目交付延期，损失将会非常大：该项目的质量标准明显高于行业标准，很难达到。此时，距中标通知时间超过一个月，双方仍因为以上分歧未达成一致，合同也未签订，最终甲公司与另外一家投标公司签订了系统集成技术合同。

83、某信息系统开发公司承担了某企业的ERP系统开发项目，由项目经理老杨带领着一支6人的技术团队负责开发。由于工期短、任务重，老杨向公司申请增加人员，公司招聘了2名应届大学毕业生小陈和小王补充到该团队中。老杨安排编程能力强的小陈与技术骨干老张共同开发某些程序模块，而安排编程技术弱的小王负责版本控制工作。在项目开发初期，小陈由于不熟悉企业的业务需求，需要经常更改他和老张共同编写的源代码文件，但是他不知道哪个是最新版本，也不知道老张最近改动了哪些地方。一次由于小王的计算机中了病毒，造成部分程序和文档丢失，项目组不得不连续一周加班进行重新返工。此后，老杨吸取教训，要求小王每天下班前把所有最新版本程序和文档备份到2台不同的服务器上。一段时间后，项目组在模块联调时发现一个基础功能模块存在重大BUG，需要调取之前的备份进行重新开发。可是小王发现，这样一来，这个备份版本之后的所有备份版本要么失去意义，要么就必须全部进行相应的修改。项目工期过半，团队中的小李突然离职，老杨在他走后发现找不到小李所负责模块的最新版本源代码了。只好安排其他人员对该模块进行重新开发。

整个项目在经历了重重困难，进度延误了2个月后终于勉强上线试运行。可是很快用户就反应系统无法正常工作。老杨带领所有团队成员在现场花费1天时间终于找出问题所在，原来是2台备份服务器上的版本号出现混乱，将测试版本中的程序打包到了发布版中。

84、公司为了确保该项目达到SLA要求，任命了有运维经验的小王为项目经理，并在运维现场建立了备件库、服务台、并配备了3名一线运维工程师3班轮流驻场务。公司要求运维团队要充分利用这些资源，争取服务级别达成率不低于95%，满意度不低于95%。项目进入实施阶段后，小王根据企业和客户要求，建立了运维实施程序和运维方案，为了完成SLA和公司下达的指标，小王建立了严格的监督管理机制，利用企业的打卡系统，把运维人员也纳入打卡考核。

但在第一个季度报告时，客户就指出，系统经常中断、打服务电话也经常没人接，满意度调查结果也只有65%。

85、某石化行业的信息化项目是一个大型项目，前期投标竞争非常激烈，甲公司最终中标。合同谈判过程也比较紧张，客户提出的一些要求，如工期和某些增加的功能，虽然在公司内部讨论时，认为并没有把握能按要求完成，但是为了赢得这个项目，甲公司在谈合同时未提出异议。

由于项目工期紧张，甲公司选择了项目经理老李负责该项目。原因是老李在甲公司多年一直从事石化行业的项目咨询、设计、开发，对行业非常熟悉，技术水平高。而且近一年来，他正努力转型做项目经理，管理并负责完成了2个较小规模的项目。

老李带领项目组根据客户要求的工期制定了项目计划，但项目执行到第一阶段，就未按计划进度完成。由于项目刚开始，老李怕客户有意见终止合同，因此决定不把实际情况告知客户，打算在后面的工作中加班加点把进度追回来。

接下来，项目组在解决客户谈判过程中增加的功能需求的时候，遇到了一个技术问题，老李带领项目组加班进行技术攻关，耗费了几周的时间，终于解决了技术问题。但此时项目进度延误得更多了。

甲公司已建立项目管理体系，该项目的QA本应该按照甲公司要求对项目过程进行检查，但老李认为过程中的检查会影响到项目组的工期，要求QA在项目阶段末再进行检查。

时间已经超过了工期的一半，客户到甲公司检查项目工作，发现项目的进度严重滞后，并且已经完成的部分也未能达到质量要求。

86、2013年年初，A公司通过竞标获得某市人口管理信息系统工程项目。A公司高层认为，尽管该项目的许多需求还没有完全确定下来，但是总体感觉上同以往曾经开发过的项目比较，还是比较简单，对完成这样的项目充满信心。

项目前期，A公司请王副总经理负责此项目的启动工作。王副总经理简单了解项目的概要情况后制定并发布了项目章程，任命小丁为项目经理。项目团队根据分工制定了相应的项目管理子计划。据此，项目经理小丁把各个子计划归并为项目管理计划。

为了保证项目按客户要求尽快完成，小丁基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解，即安排项目团队开始进行项目实施，在系统开发过程中，建设方提出的建设需求不断变化，小丁本着客户至上的原则，总是安排项目组进行修改，从而导致开发工作多次反复。而因为项目计划的多次变化，导致项目团队的成员也经历过多次调整，实际进度与里程碑计划存在严重偏离，并且项目的质量指标也经常暴露出问题。

A公司项目管理办公室在对项目阶段审查时，感到很吃惊，并对发生这种情况觉得很理解，认为即使是需求不完善也不至于导致项目存在这么多问题，觉得该项目在管理方面肯定存在很多问题。

87、项目进入编码阶段后，承办单位为了扩大影响力，要求在项目中增加全国服装模特海选的宣传、选拔、评奖与管理。因此，建设方代表直接找到小曹提出增加项目内容，并答应会支付相应的费用，但要确保项目工期不能拖延。

针对上述情况，小曹及其领导进行了如下处理：

- (1) 小曹见到其领导时转述了建设方的要求，
 - (2) 领导考虑了一会儿，对小曹说“答应客户要求”，
 - (3) 小曹通知商务人员与建设方签订补充协议，
 - (4) 因建设单位要求工期不能拖延，故小曹决定项目进度计划不变，
 - (5) 小曹找来设计工程师小廖，把新增部分全权委托给了他，让他加班加点确保进度。
- 交付期至时，项目集成测试中发现的问题还未得到及时解决。【中项15年5月试题二】

88、信息系统集成公司A（以下简称A公司）于2012年5月承接了某市级银行的计费数据库系统开发项目，约定在该银行十三个本地网点计费系统建设中提供硬件平台及相应软件产品，并由A公司负责系统总集成，以及后期相关的运维工作。由于感觉技术比较单一，因此签订了总价合同，合同中只是简单规定了技术总体要求，并约定依据项目的大致进展进行付款。

2013年3月，A公司已经完成了数据库系统软件的开发，并且将这些功能部署在了5个网点，但是比原计划滞后了差不多二个月。在项目执行的过程中，A公司发现该市银行各网点所用的系统并不完全相同，而且对数据库的个性化需求也有区别，如郊区网点的业务需求与市区网点不同。在签订合同时由于对这些因素估计不足，迫使原定的项目计划不断进行调整，项目预算也已经超支。

2013年4月银行方面以A公司项目进度缓慢，质量不能满足要求，并且对5个已上线网点的运维服务支持不足为由，另外找到了一个信息系统集成公司B（以下简称B公司）接替A公司继续做剩余工作。此时A公司也感觉前期准备不足，很难按照合同要求做好项目，因此同意将项目整体移交给B公司但是要求银行必须支付前期建设的费用。由于合同中对相关的工作量缺乏定量的描述条款，合同的价格很难确定，双方陷入僵持之中。尤其是有一批A公司为了项目购买了服务器已经经过了银行的验收，银行希望A公司先移交服务器，然后再谈应付款项，但是A公司坚持要银行先付款，然后再移交服务器。银行甚至准备重新购买一批服务器，放弃已经经过验收的A公司服务器，让B公司重新进行该项目。

89、公司对该项目非常重视，任命了有丰富售后服务经验的张某为项目经理，全权授权张经理负责该项目，并要求他负责企业运维服务能力建设和提升。张经理也学习了大量项目管理知识和运维管理知识，并将相关知识运用在该项目中。项目中发生的具体事件如下：

- 1、张经理认为做好运维的核心是运维人员的维修水平。由于运维合同价格偏低，在招聘人员时主要考虑人员是否有相关设备维修经验，并指派本公司有系统集成实施经验的若干名人员加入运维团队，要求团队成员满负荷工作，项目组人员不能有冗余。
- 2、在运维项目实施期间，遇到值班人员有事或生病，只能由项目经理代班，遇到客户害户报修的设备问题，维修人员常常以我不懂该专业，让客户第二天再报。运维人员遇到无法解决的技术问题向项目经理汇报时，项目经理回答“你们招进来就是解决设备问题的，我无法提供帮助，你们自己解决”。相关运维人员经常超过规定时间，也未能使设备恢复运行。
- 3、项目经理认为团队管理的核心是团队凝聚力强，不发生冲突。项目经理利用工作和业务时间进行了大量的沟通和协调工作。确保在运维实施期间，成员关系比较融洽。但在季末法院信息中心进行的服务满意度调查时，综合满意度只有70%，设施综合可用性指标只达到98%。

90、在某市的政府采购中，无忧考培系统集成公司甲中标了市政府部门乙的信息化项目。经过合同谈判，双方签订了建设合同，合同总金额为1150万元，建设内容包括：搭建政府办公网络平台，改造中心机房，并采购所需的软硬件设备。

甲公司为了更好地履行合同要求，将中心机房的电力改造工程分包给专业施工单位丙公司，并与其签订分包合同。

在项目实施了2个星期后，由于政府部门乙提出了新的业务需求，决定将一个机房分拆为两个，因此需要增加部分网络交换设备。乙参照原合同，委托甲公司采购相同型号的网络交换设备，金额为127万元，双方签订了补充协议。

在机房电力改造施工过程中，由于丙公司工作人员的失误，造成部分电力设备损毁，导致政府部门乙两天无法正常办公，严重损害了政府部门乙的社会形象，因此部门乙就此施工事故向甲公司提出索赔。【中项15年11月试题一】

91、张工首先仔细阅读了项目招标文件、投标书及相应的合同文件，然后指派了王工为需求管理人员负责进行需求梳理、需求分析并编写需求说明书。王工为此制定了详细的需求调研计划，其中调研对象包含甲方的医生、护士、信息科主任。在充分调研后，王工编写了需求说明书提交给了张工，张工组织项目组成员进行了需求评审，评审通过后，项目依据项目计划开始实施并顺利进行到了2014年6月份。此时，王工收到甲方的通知，由于政策变动，医保接口需要修改，否则无法进行医保结算。张工重新更新了项目计划，将研发完成时间调整到2015年1月中旬进行试运行。同时王工重新修改了需求规格说明书。项目按照新计划及需求继续进行到2014年底，公司考核项目完成情况时发现项目未能按计划时间完成，所以扣除了张工的项目奖。【中项15年11月试题二】

92、在某系统集成项目收尾的时候，项目经理小张和他的团队完成了以下工作：

工作一：系统测试。项目组准备了详尽的测试用例，会同业主共同进行系统测试。测试过程中为了节约时间，小张指派项目开发人员小李从测试用例中挑选了部分数据进行测试，保证系统正常运行。

工作二：试运行。项目组将业主的数据和设置加载到系统中进行正常操作，完成了试运行工作。

工作三：文档移交。小张准备了项目最终报告、项目介绍、说明手册、维护手册、硬件说明书、质量保证书等文档资料直接发送给业主。

工作四：项目验收。经过业主验收后，小张派小李撰写了项目验收报告，并发送给双方工作主管。

工作五：准备总结会。小张总结了项目过程文档以及项目组各技术人员的经验，并列出了项目执行过程中的若干优点。

工作六：召开总结会。小张召集参与项目的一些人员参加了总结会，并就相关内容进行了讨论，形成了总结报告。【中项15年11月试题三】

93、无忧考培教育信息系统集成公司决定采用项目管理办公室这样的组织形式来管理公司的所有项目，并任命了公司办公室主任王某来兼任项目管理办公室主任这一职务。鉴于目前公司项目管理制度混乱。各项目经理都是依照自己的经验来制定项目管理计划，存在计划制定不科学、不统一等情况，王某决定从培训入手来统一和改善公司项目管理计划的制定过程，并责成项目管理办公室的小张具体负责相关培训内容的组织。小张接到任务后，仔细学习了项目管理的相关知识，并请教了专业人士。小张觉得项目管理体系结构中，主要由输入、工具和技术、以及输出组成。于是也按照项目管理编制计划的输入、项目管理编制计划的工具和技术，以及项目管理计划的输出内容三个方面来组织项目管理计划培训的相关课程内容。但是在准备进一步的内容时，小张觉得目前公司的项目五花八门，有研发项目、系统集成项目、运维项目和纯粹的软件开发项目，还有部分弱点工程项目，既有规模大的项目，也有一些小项目，是不是能够用统一的标准来要求所有的项目管理计划规范制定过程？小张觉得很怀疑。【高项15年11月试题一】

94、该项目属于定制型项目，涉及的用户方较多，小张根据自己的经验预测到项目可能会涉及频繁的需求变更，因此小张在将项目组分成了业务组、实施组、开发组后，定义了如下需求管理及控制流程：

(1) 指派专门的业务组进行需求分析，分析完成后马上与用户进行需求确认，确认后填写需求状态表（包括需求提交日期、需求状态、是否属于变更等）；

(2) 实施组获得需求分析文档后，一周内进行技术方案设计；

(3) 技术方案完成后，业务组视情况与用户进行二次沟通确认，确认后填写需求状态表（包括需求技术方案提交日期、需求技术方案状态）；

(4) 需求分析、技术方案完成后，开发组每周对已确定需求进行工作量评估，形成月度开发计划；

(5) 开发组根据开发计划进行定制开发工作；

(6) 每周开发组根据需求状态库的需求、方案进行工作量重新评估，更新开发计划。
项目进行过程中，发生了如下事件，导致项目延期半年才完成：【高项15年11月试题一】

95、某信息系统集成企业承担了甲方的信息系统集成项目，在项目的采购过程中，某项采购合同是在甲方的授意下签订的。然而在项目进展过程中，项目经理发现该采购产品高于市场价格，而且有些性能指标也没有能够完全满足合同规定的要求。当项目经理发现此类问题进行调查时，发现该供应商的资质和声誉都存在问题，并且就在不久前已经被其他公司并购，最麻烦的是合同的付款条件是提前支付相关款项，合同的大部分采购款已经支付。

在项目的中期验收中，甲方发现了部分采购产品存在的问题，并要求项目组进行返工和更换相关产品。项目经理以采购供应商是由甲方推荐为由，拒绝进行返工和更换。而甲方则认为，项目合同里面并没有规定甲方承担采购的责任，甲方只是为项目组推荐了部分供应商，采购与否还是由项目组最终决定。于是，项目经理联系供应商要求更换产品，而供应商以公司被收购、原先的公司已经不存在，原先的负责人已经离职为由，拒绝根据合同相关条款更换产品，项目经理对此束手无策。项目经理和甲方就该问题相持不下，项目处于停滞状态。【中项16年5月试题二】

96、项目经理小王目前正在负责一个小型的软件开发项目，一开始他觉得项目比较小，变更应该不多，流程也不需要太复杂，因此就没有制定项目变更计划，而是强调团队成员间的及时沟通来保证项目按照计划进行。根据项目经理小王的理解，所谓变更管理的主要目标就是保证项目能够按照计划进行，如果能够保证不发生超越项目进度计划、成本计划等控制范围外的偏差，就可以不用指定项目变更管理计划，以减少项目的工作量。而项目执行过程中对计划的微调根本不需要记录和管理，也不需要走变更管理流程。而且他认为如果所有项目变更都必须向相关领导请示汇报，过程太复杂和麻烦，还不如由执行人员提出变更的方案，彼此讨论一致后，来的更方便和便捷。

但是在项目进入到集成测试阶段的时候，突然很多莫名其妙的问题出现，如在调试过程中，由于相关设计和记录的简化和不规范，造成了调试的困难，很难定位各个问题模板的错误，由于项目执行过程中，人员的调配替换，造成了文档记录不一致，导致后期人员阅读和理解方面的障碍。并且由于缺乏对开发过程的配置管理和控制，导致版本混乱，很难形成有效支持各模板集成的文档。另外，项目中很多细小的改动，由于没有准确的记录，或者是根本没有记录，导致集成测试发现问题时，根本没有办法更改。小王对此也没有办法，不知道是因为什么导致目前状态，项目面临返工的危险。【中项16年5月试题三】

97、乙公司指派有过ERP项目经验的张工担任项目经理。因公司还处于创业期间，所以公司管理层非常注重成本的控制，要求项目经理严格控制成本，每周汇报项目的实际花费。为了满足低成本的要求，考虑到北京、成都两地的材料、差旅费用等问题，在征得甲公司与管理层的同意后，张工将机房改造工程外包给成都当地的丙公司，并在合同中要求丙公司必须在2015年底之前完工。

项目执行期间，张工指派了一名成本控制专员，负责每周统计该项目ERP部分所发生的费用，同时向管理层提交费用统计报告。项目进展到6月份，项目ERP部分实际发生的总费用为30万元。成都赶上了梅雨季节，丙公司反馈，因机房地处某大厦的一层，太潮湿，机房改造工程被迫暂停，待梅雨季节过后继续施工。

项目执行到2015年底，机房改造项目已确定无法在2016年1月如期完工，ERP部分虽然基本到了后期的测试阶段，但其总费用也已经达到了60万元。【中项16年5月试题四】

98、李工在项目执行过程中，发现项目章程中没有任何对于项目风险和开发模型的说明与规定，所以李工就根据自身的经验采用了瀑布模型来安排项目工作，当项目进行到2015年12月时，发现4G的普及率没有达到70%。公司决定暂停此项目。但是到此时为止，项目已经进展到了差不多一半，而且项目也不能够分阶段进行开发，否则将前功尽弃。而公司质量管理部门追究相关环节的错误时，李工觉得这样的风险不属于项目层面风险管理的内容，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了。【高项16年5月试题二】

99、小周担任过多个应用软件开发项目的项目经理，但没有负责过硬件集成项目，小周召开了项目启动会，对项目进行了分解，并给项目成员分配了任务，接下来，安排负责技术的小组长先编制项目技术方案，同时小周根据合同中规定的时间编制了项目的进度计划并发送给项目组成员，进度计划中确定了几个里程碑点：集成技术方案、设备到货、安装调试完成、应用系统迁移完成。由于该项目需要采购多种硬件设备，小周将进度计划发送给了采购部经理，并与采购经理进行了电话沟通。

技术方案完成后通过了项目组的内部评审，随后项目组按照技术方案开始进行设备调试的准备工作，小周找到采购部经理确认设备的到货时间，结果得到的答复是：服务器可以按时到场，但存储设备由于运输的原因，要晚一周到货。

由于存储设备晚到的原因，安装调试工作比计划延误了一周时间，在系统调试的过程中，项目组发现技术方案中存在一处错误，又重新改进了技术方案，造成实际进度比计划延误了两周，A企业得知系统迁移时间要延后，非常不满意，并到B公司高层领导投诉。

【高项16年5月试题三】

100、某大型国有企业A计划建立一套生产自动控制系统，改变目前的半自动化生产状态。A企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，但采购部门经理老李认为自主开发耗时长，还是决定从外部选择一家具有相关成熟产品和实施经验的集成商实施外包。

老李组织编写了采购计划，确定该项目要对外进行招标，由于招标代理机构B已经与A企业合作多次，并列入了A企业的供应商名录，因此A企业直接委托B机构开始招标工作。

招标代理机构B协助A企业拟制了招标文件，并在互联网上发布了招标公告。招标文件中要求，潜在供方应具有信息系统集成二级（及其以上）资质。集成商C公司想参加投标，但只具有信息系统集成三级资质，C公司联合了有信息系统集成二级资质的集成商D公司共同参加投标。在投标截止时间前一周。A企业发现招标文件中有一处错误，他们对招标文件进行了修改并在网上进行了公告，还电话通知了每一个已知的投标人。

代理机构B接收了多份标书，与A企业共同对标书中涉及的技术方案、报价、资质证明材料等文件进行了评审，最终选择了一家报价最低的集成商E公司。

接下来，A企业与集成商E公司签订了合同。在项目需求阶段，双方对于需求的理解产生了一致。为消除需求的歧义，双方召开了多次会议进行沟通。同时，在项目实施过程中，由于集成商E公司没有此类软件开发的经验，部分开发模块需要外购，因此导致项目的进度延后。

100、某大型国有企业A计划建立一套生产自动控制系统，改变目前的半自动化生产状态。A企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，但采购部门经理老李认为自主开发耗时长，还是决定从外部选择一家具有相关成熟产品和实施经验的集成商实施外包。

老李组织编写了采购计划，确定该项目要对外进行招标，由于招标代理机构B已经与A企业合作多次，并列入了A企业的供应商名录，因此A企业直接委托B机构开始招标工作。

招标代理机构B协助A企业拟制了招标文件，并在互联网上发布了招标公告。招标文件中要求，潜在供方应具有信息系统集成二级（及其以上）资质。集成商C公司想参加投标，但只具有信息系统集成三级资质，C公司联合了有信息系统集成二级资质的集成商D公司共同参加投标。在投标截止时间前一周。A企业发现招标文件中有一处错误，他们对招标文件进行了修改并在网上进行了公告，还电话通知了每一个已知的投标人。

代理机构B接收了多份标书，与A企业共同对标书中涉及的技术方案、报价、资质证明材料等文件进行了评审，最终选择了一家报价最低的集成商E公司。

接下来，A企业与集成商E公司签订了合同。在项目需求阶段，双方对于需求的理解产生了一致。为消除需求的歧义，双方召开了多次会议进行沟通。同时，在项目实施过程中，由于集成商E公司没有此类软件开发的经验，部分开发模块需要外购，因此导致项目的进度延后。【中项16年11月试题二】

101、鉴于配置管理在信息系统集成和IT运维项目中的重要作用，某企业计划在企业层面统一建立配置库，以规范公司的配置管理，并责成公司的商务经理杨工兼任公司的配置经理，全面组织和协调公司的配置管理事项。杨工接到任务后，按照公司目前系统集成和运维的架构，将配置库分为系统集成项目配置库和运维项目配置库，不过这种配置库管理只是从名称方面进行了区分，实际上只有一个配置库。由于公司大部分运维项目来自于公司的系统集成部，所以底层数据是共享的，没有分割开来，运维人员和系统集成人员经常针对同一个配置项进行修改。

在配置库运行4个月之后，公司组织了一次对配置库的审计，发现配置库存在大量的问题，杨工面对这样的局面，对自己在配置管理中的角色也感到非常迷茫。他收集了目前公司配置库管理方面存在的问题，这些问题比较突出地体系在以下几个方面：

(1) 有的项目组将配置项细化到了软件产品的模块，而有的项目组以项目简单为由，根本没有进行配置管理，并且各项目组内部对配置管理的需求也不统一，随时间变化波动较大。

(2) 很多开发人员和运维人员不知道在不同的库里应该放置什么内容，而且各种配置项的配置格式也不同意，导致配置库难以达到预期的效果。

(3) 配置库增删比较混乱，很多配置项还找不到最后的版本，而且很多配置内容也放置混乱，各种哭的分隔管理起不到预期的效果。【中项16年11月试题三】

102、A公司属于创业型公司，随着公司业务规模的扩大，公司领导决定成立专门的质量管理部门，全面负责公司所有项目的质量，并降低产品的缺陷率。公司还聘任了具有多年质量管理经验的张工担任公司质量管理部门的经理。

张经理上任后，从每个项目组中抽调了一名QA，QA隶属于公司质量部，工作地点在各个项目所在地点，与项目组一起工作，负责所在项目的质量管理。小王是X项目的QA，当前X项目正在研发阶段。张经理要求小王按照项目进度提交一份项目质量管理计划，并提供了常规质量管理计划的模板，主要包括质量检查点、检查人、检查内容、检查时间、检查方式等。小王于是按照张经理的要求编写并提交了《项目质量管理计划-X项目》。

过了2个月，张经理根据质量管理计划的某一个时间点，询问小王某一个设计评审的会议情况时，小王没有找到有关的会议记录。张经理又电话询问X项目的项目经理有关质量管理的情况，该项目经理认为质量管理是由小王根据质量管理部门的要求进行的，自己会大力配合。【中项16年11月试题四】

103、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，都将工作的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。【高项16年11月试题二】

104、某公司承接了某银行的信息系统集成项目，并任命王工为项目经理，这也是王工第一次担任项目经理。王工带领近20人的团队，历经近11个月的时间，终于完成了系统建设工作，并通过了试运行测试。王工在与甲方项目负责人简单地对接了项目交付清单之后，就报告公司项目已经结束，部分项目人员可以进行转移。王工组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。随后公司的财务要求王工根据合同催甲方支付剩余30%的项目款。

当王工打电话催促甲方支付项目尾款时，甲方的项目经理告诉他项目还没有结束，甲方还没有在验收报告上签字确认，项目的很多常规性文件还没有提交，而且需要在试运行的基础上，进一步修改程序和功能设置，现在根本没有达到项目收尾的条件。【高项16年11月试题三】

105、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。【中项17年5月试题三】

106、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。【中项17年5月试题四】

107、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。

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。【高项17年5月试题二】

108、项目经理小李负责了一个新的项目，该项目的内容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。【高项17年5月试题三】

109、在项目初期，项目团队在确定了项目范围后，项目经理制定了项目变更流程：

1、提出变更申请；2、针对影响不大的变更，可以直接修改；3、针对影响较大的变更，必须上报项目经理，由项目经理审批之后才能修改；4、修改后由项目经理确认，确认无误后更新配置库，完成变更。

在一次项目进度协调会上，项目经理柳工与项目成员李工发生了争执，原因如下：李工对于客户提出的需求，无论大小都给予解决，客户对此非常满意。但是，项目组其他成员并不知晓李工修改的内容，导致开发任务多次返工。目前，项目已经延期。【中项17年11月试题一】

110、齐工将项目所涉及的文档都移交给了P公司，认为项目收尾工作已经基本完成，所以解散了项目团队，并组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。项目组成员小王提出"项目组有人没有参加总结会议，是否要求所有人员都要参加？"，齐工解释说"项目总结会议不需要全体人员参加，没有实质性的工作内容。【中项17年11月试题三】

111、首先，小李经过分析，建立了干系人名册，主要人员包括客户方的4名技术人员、3名中层管理人员、2名高管和项目团队人员以及A公司的2名高管。

接着，小李制定了沟通管理计划。在选择沟通渠道时，考虑到干系人较多，召开会议不方便，小李决定采用电子邮件方式：在沟通频率方面，为了让干系人能及时、全面地了解项目进展，小李决定采用项目日报的方式每日沟通：在沟通内容方面，小李制作了项目日报的模板，主要内容包括三部分，一是项目成员每日主要工作内容汇总，二是项目的进度、成本、质量等方面的情况、汇总，三是每日发现的主要问题、工作建议等。

项目实施过程中，项目成员严格按照要求，每天下班前发送日报给小李。第二天上午9点前，小李汇总所有成员的日报内容，发送给所有干系人。

随着项目的实施，小李发现B公司的技术人员的工作质量经常不能满足要求，工作进度也有所延迟，当问及B公司的相关负责人时，他们表示对此并不知情。同时，A公司各技术服务部门的负责人也抱怨说，他们抽调了大量技术人员参与该项目，但却无法掌控他们的工作安排，也不知道他们的工作绩效。另外，A公司高层领导也向小李表示，客户管理层对该项目也有些不满，他们认为每天浪费了大量时间看了一些无用的信息，他们希望小李能当面汇报。【中项17年11月试题四】

112、在项目初期，小张制定了变更和配置管理规则：客户需求发生变化时，应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估，如果影响不大，工程师可以直接进行修改并更新版本，不需要上报项目经理；当工程师不能判断需求变化对项目的影响时，应上报给项目经理，由项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中，用户针对软件的功能模块提出一些修改需求，工程师针对需求做了评估，发现修改工作量不大，对项目进度没有影响，因此，出于客户满意度的考虑，工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改。在软件测试联调阶段，测试人员发现部分功能模块与原先设计不符，造成很多接口问题。经调查发现，主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求，项目经理要求查验，没有发现相关变更文件。【高项17年11月试题一】

113、甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目，公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理，任命研发部软件开发骨干小王为该项目的项目经理。

小王技术能力强，自己承担了该项目核心模块开发任务，自从项目管理计划发布以后，一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外，没有召开过任何项目例会，只是项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力，该项目进展到系统测试阶段。

在系统测试前，发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后，小王立刻会同该模块负责人小李熬夜加班赶工，完成了该模块；

小王在项目绩效考核时，认为小李的工作态度不认真，给予较差评价并在项目团队内部公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班，任务也完成了，觉得考核结果不公平，两人就此问题发生了严重冲突，小李因此消极怠工，甚至影响到了项目验收。【高项17年11月试题三】

114、项目之初，根据合同中的相关条款，小王在计划阶段简单地描绘了项目的大致范围，列出了项目应当完成的工作。甲方的项目经理是该公司的信息中心主任，但该信息中心对其他部门的影响较弱。由于此项目涉及到甲方公司的很多业务部门，因此在项目的实施过程中，甲方的销售部门、人力资源部门、财务部门等都直接向小王提出了很多新的要求，而且很多要求彼此都存在一定的矛盾。

小王尝试地做了大量的解释工作，但是甲方的相关部门总是能够在合同的相关条款中找到变更的依据。小王明白是由于合同条款不明确导致了现在的困境，但他也不知道该怎样解决当前所面临的问题。【中项18年5月试题一】

115、甲公司任命具有多年类似项目研发经验的张工为项目经理。张工上任后，立刻组建了项目团队，人员确定后，张工综合了工作任务、团队人员的经验和喜好，将项目组划分为了三个小组，每个小组负责一个工作任务。团队进入了开发阶段，张工发现，项目管理原来没有研发编程那么简单；其中1个项目小组的重要开发人员因病请假，导致该小组任务比其他两个小组滞后2周。另外，每个小组内部工作总出现相互推诿情况，而且小组和小组成员矛盾也接连不断，项目任务一度停滞不前。

此时，正赶上人事部推出新的项目绩效考核方案，经过对项目进度和质量方面的考评结果，项目绩效成绩较低，直接影响了每个项目团队成员的绩效奖金。项目组成员负面情绪较重，有的成员在加班劳累和无法获得绩效奖金的双重压力下准备辞职，张工得知后，与项目组成员私下进行了逐一面谈。【中项18年5月试题三】

116、张伟凭借自身的项目管理经验，对项目可能存在的风险进行了分析，并对风险发生的可能性进行了排序。排名前三的风险是：

(1) 硬件到货延迟；(2) 客户人员不配合；(3) 公司办公自动化软件可能存在较多bug。

针对上述三项主要风险，张伟制定了相应的应对措施，并且计划每月底对这些措施的实施情况进行回顾。

项目开始2个月后，张伟对项目进度进行回顾时，发现项目进度延迟，主要原因有两点：

(1) 购买的数据库软件与操作系统的版本出现兼容性问题，团队成员由于技术技能不足无法解决，后通过协调厂商工程师得以解决，造成项目周期比计划延误一周。

(2) 服务器工程师、网络工程师被自己所在的部门经理临时调走支持其他项目，造成项目周期延误一周。客户对于项目进度的延误很不满意。【中项18年5月试题四】

117、项目启动初朗，张伟任命项目成员李明担任项目的质量管理员，专职负责质量管权，考虑到李明是团队中最资深的工程师，有丰富的实践经检，张伟给予李明充分授权，让他全权负责项目的质量管理。得到授权后，李明制定了质量管理计划，内容包括每月进行质量抽查、每月进行质量指标分析、每半年进行一次内部审核等工作。

2017年7月份，在向客户进行半年度工作汇报时，客户表示对项目的不满，一是项目进度比预期滞后：二是项目的阶段交付物不能满足合同中的质量要求。

由于质量管理工作由李明全权负责，张伟并不清楚究竟发生了什么问题，因此，他找李明进行了沟通，得到两点反馈：

1. 在每月进行质量检查时，李明总能发现些不符合项。每次都口头通知了当事人，但当事人并没有当回事，同样的错误不断重复出现：
2. 李明认为质量管理工作太得罪人，自己不想继续负责这项工作。接着，张伟与项目组其他成员也进行了沟通，也得到两点反馈：
 1. 李明月度检查工作的颗粒度不一致。针对他熟悉的领域，会检查得很仔细：针对对不熟悉的领域，则一带而过：
 2. 项目组成员普遍认为：在项目重要里程碑节点进行检查印可，没必要每月进行检查。

【高项18年5月试题一】

118、A公司承接了某信息系统工程项目,公司李总任命小王为项目经理,向公司项目管理办公室负责。项目组接到任务后,各成员根据各自分工制定相应项目管理子计划,小王将收集到的各子计划合并为项目管理计划并直接发布。

为了保证项目按照客户要求尽快完成,小王基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解后,立即安排项目团队开始实施项目。在项目实施过程中,客户不断调整需求,小王本着客户至上的原则,对客户的需求均安排项目组进行了修改,导致某些工作内容多次反复。项目进行到了后期,小王才发现项目进度严重滞后,客户对项目进度很不满意并提出了投诉。

接到客户投诉后,李总要求项目管理办公室给出说明。项目管理办公室对该项目情况也不了解,因此组织相关人员对项目进行审查,发现了很多问题【中项18年11月试题一】

119、某大型央企A公司计划开展云数据中心建设目,并将公司主要业务应用逐步迁移到云平台上,由于项目金额巨大,A公司决委托当地某知名招标代理机构,通过公开招标方式选择系统集成商。

6月20日,招标代理机构在网站上发布了该项目的招标公告,招标公告要求投标人必须在6月30日上午10:00前提交投标文件,地点为黄河大厦5层第一会议室。

6月28日,B公司向招标代理机构发送了书面通知,称之前提交的投标材料有问题,希望用重新制作的投标文件替换原有投标文件,招标代理机构拒绝了该投标人的要求。

6月30日上午9:30,5家公司提交了投标材料。此时,招标代理机构接到C公司的电话,对方称由于堵车原因,可能会迟到,希望开标时间能推迟半小时,招标代理机构与已递交材料的5家公司代表沟通后,大家一致同意将开标时间推迟到上午10:30。

6月30日上午10:30,C公司到场提交投标材料后,开标工作开始。评标委员会对投标文件进行了评审和比较,向A公司推荐了中标候选人D公司和E公司。经过慎重考虑,A公司最终决定D公司中标。

7月10日,A公司公布中标结果,并向D公司发出了中标通知书7月11日,B公司向招标代理机构询问中标结果,招标代理机构以保密为由拒绝告知。

8月20日,A公司与D公司签署了商务合同,并要求D公司尽快组织人员启动项目实施。

8月22日,D公司项目团队正式进场。A公司发现D公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司。通过查阅商务合同以及D公司投标文件发现,D公司未在这两份文件中提及任何分包事宜。【中项18年11月试题二】

120、某公司规模较小,公司总经理认为工作开展应围绕研发和市场进行,在项目研发过程中,编写相关文档会严重耽误项目执行的进度,应该能省就省。2018年1月,公司中标一个公共广播系统建设项目,主要包括广播主机、控制器等设备及平台软件的研发工作。公司任命小陈担任项目经理。为保证项目质量,小陈指定一直从事软件研发工作的小张兼职负责项目的质量管理。

小张参加完项目需求和设计方案评审后,便全身心投入到自己负责的研发工作中。

在项目即将交付前,小张按照项目组制定的验收大纲进行了检查,并按照项目组拟定的文件列表,检查文件是否齐全,然后签字通过。客户验收时,发现系统存在严重的质量问题,不符合客户的验收标准,项目交付时间推延。【中项18年11月试题四】

121、公司任命小陈为项目经理，并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验，自己编写了项目范围说明书，并依此创建了WBS和WBS词典，形成项目范围基准。在项目实施过程中，由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷，项目组不得不断新寻找新的合作厂商，并针对新的解码设备，全新开发接口软件，致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件，要求增加断点续传的功能，开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时，小陈发现与之前做的项目不同，地铁运行时数据是通过车地无线网络传输，带宽优先，网络丢包现象严重，导致视频节目播放时，经常卡顿，马赛克现象严重，究其原因发现WBS中解决该问题的软件模块没有开发。验收时，客户对项目执行情况不满意，小陈觉得客户吹毛求疵与客户客户发生了争执，导致客户向公司高层投诉。【高项18年11月试题一】

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证