

# 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

## 中级 系统集成项目管理工程师 2018 年 下半年 下午试卷 案例

（考试时间 150 分钟）

### 试题一 【说明】

A 公司承接了某信息系统工程项，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

### 【问题：1.1】（8分）

结合案例，请简要分析造成项目目前状况的原因。

### 【问题：1.2】（5分）

请简述项目管理办公室的职责

### 【问题：1.3】（5分）

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

- (1) 项目整体管理包括选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案，以及协调项目管理各知识领域之间的依赖关系()
- (2) 只有在过程之间相互交互时，才需要关注项目整体管理()
- (3) 项目整体管理还包括开展各种活动来管理项目文件，以确保项目文件与项目管理计划及可交付成果(产品、服务或能力)的一致性()
- (4) 针对项目范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人九大领域的管理，最终是为了实现项目的整体管理，实现项目目标的综合最优。()

(5)半途而废、失败的项目只需要说明项目终止的原因,不需要进行最终产品、服务或成果的移交。()

## 试题二 【说明】

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

### 【问题: 2.1】(12 分)

结合以上案例,请指出以上招投标及项目实施过程中存在的问题。

### 【问题: 2.2】(3 分)

采购文件为实施采购、控制采购和结束采购等过程提供了依据。请列举常见的采购文件

**【问题： 2.3】（2分）**

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

(1) 下的卖方 100%承担成本超支的风险

(2) 允许根据条件变化(如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低)，以事确定的方式对合同价格进行最终调整。

候选答案：

- A. 固定总价合同
- B. 成本补偿合同
- C. 总价加奖励费用合同
- D. 总价加经济价格调整合同

**试题三 【说明】**

下表给出了某信息系统建设项目的所有活动截止到 2018 年 6 月 1 日的成本绩效数据，项目完工预算 BAC 为 30000 元。

活动名称	完成百分比 (%)	PV (元)	AC (元)
1	100	1000	1000
2	100	1500	1600
3	100	3500	3000
4	100	800	1000
5	100	2300	2000
6	80	4500	4000
7	100	2200	2000
8	60	2500	1500
9	50	4200	2000
10	50	3000	1600

**【问题： 3.1】（10分）**

请计算项目当前的成本偏差 CV、进度偏差 SV、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI，并指出该项目的成本和进度执行情况(CPI 和 SPI 结果保留两位小数)。

**【问题： 3.2】（3分）**

项目经理对项目偏差产生的原因进行了详细分析，预期未来还会发生类似偏差。如果项目要按期完成，请估算项目的 ETC(结果保留一位小数)

**【问题： 3.3】（2分）**

假如此时项目增加 10000 元的管理储备，项目完工预算 BAC 如何变化？

**【问题： 3.4】（6分）**

以下成本中，直接成本有哪三项？间接成本有哪三项？(从候选答案中选择正确项，将该选项编号填入答题纸对应栏内，所选答案多于三项不得分)

- A. 销售费用
- B. 项目成员的工资.
- C. 办公室电费
- D. 项目成员的差旅费

- E. 项目所需的物料费
- F. 公司为员工缴纳的商业保险费用

#### 试题四 【说明】

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、控制器等设备与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。

#### 【问题：4.1】（10分）

结合案例，分析该项目中质量问题产生的原因。

#### 【问题：4.2】（5分）

请简述质量控制过程的输入。

#### 【问题：4.3】（4分）

基于案例，请判断以下描述是否正确（填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，不正确的选项填写“×”）：

- (1) 项目质量管理包括确定质量政策、目标与职责的各过程和活动，从而使项目满足其预定的需求。（）
- (2) 帕累托图是一种特殊形式的条形图，用于描述集中趋势、分散程度和统计分布形状（）
- (3) 通过持续过程改进，可以减少浪费，消除非增值活动，使各过程在更高的效率与效果水平上运行。（）
- (4) 从项目作为一项最终产品来看，项目质量体现在其性能或者使用价值上，即项目的过程质量（）

#### 试题一 答案： 解析： 【问题1】

- 1. 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。说明小王没有做好整合管理工作，不能简单合并子计划作为项目管理计划。
- 2. 项目管理计划应该经过审核后发布，不能直接发布。
- 3. 针对客户需求，小王只做了初步了解，没有深入了解客户需求。没有需求确认和验证工作。
- 4. 客户调整需求的时候没有经过实施整体变更控制流程，随意变更。
- 5. 没有成立项目变更控制委员会。
- 6. 小王项目管理经验不足。

7. 小王同客户沟通不足，进度严重滞后才被客户发现。
8. 小王对于项目的监控不足，不能有效发现和纠正进度的偏差。

## 【问题 2】

PMO 职责包括：

- (1) 在所有 PMO 管理的项目之间共享和协调资源。
- (2) 明确和制定项目管理方法、最佳实践和标准。
- (3) 负责制订项目方针、流程、模板和其他共享资料。
- (4) 为所有项目进行集中的配置管理。
- (5) 对所有项目的集中的共同风险和独特风险存储库加以管理。
- (6) 项目工具(如企业级项目管理软件)的实施和管理中心。
- (7) 项目之间的沟通管理协调中心。
- (8) 对项目经理进行指导的平台。
- (9) 通常对所有 PMO 管理的项目的时间基线和预算进行集中监控。
- (10) 在项目经理和任何内部或外部的质量人员或标准化组织之间协调整体项目质量标准。

## 【问题 3】

√ × √ √ ×

试题二 答案： 解析： 【问题 1】

- (1) 6 月 20 日发招标公告，要求 6 月 30 日上午 10: 00 前提交投标文件存在问题，最短不得少于 20 日。
- (2) 招标代理机构拒绝了 B 公司用重新制作的投标文件的要求存在问题。投标人在投标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。
- (3) 6 月 30 日上午 9:30 招标代理机构同意将开标时间推迟存在问题。开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行。
- (4) 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存在问题。应当拒收 C 公司材料。
- (5) 评标委员会向 A 公司推荐了中标候选人 D 公司和 E 公司存在问题。应根据评标情况予以排名。
- (6) A 公司公布中标结果，并向 D 公司发出了中标通知书存在问题。中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时中标结果通知所有未中标的投标人。

(7)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存在问题。这个不应保密，本应告诉B公司。

(8)7月10号中标，而在8月20日A公司才与D公司签署了商务合同存在问题，应在30天内签署合同。

**(9)D公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司存在问题:1)在投标文件应说明分包;2)不能将重要工作分包，只能分包非关键、非主体部分;3)分包应经买方同意。**

### 【问题2】

常见的采购文件有方案邀请书、报价邀请书、征求供应商意见书、投标邀请书、招标通知、洽谈邀请以及承包商初始建议征求书。前期签订的合同也是重要的采购文件。列举三个就可以了。

### 【问题3】

1 A

2 D

试题三 答案： 解析： 【问题1】

CV=300元，SV=-5500元，CPI=1.02，SPI=0.78

项目成本稍有节约，进度落后

### 【问题2】

未来还会，则是典型情况，同时题干说明“项目要按期完成”，而目前进度是落后的，

所以可能成本——和进度对ETC都有影响得

$ETC = (BAC - EV) / (CPI * SPI) = (30000 - 20000) / (1.02 * 0.78) = 12569.1$  元。

上面是推荐的答案。不过这个算是疑问题，主要看出题人的意思了。题目并没有特定明确说明是双重影响，因为要按期完成也可以后期提高生产率、改进方法等方式追回进度，不一定会增加成本。

### 【问题3】

假如此时项目增加10000元的管理储备，项目完工预算BAC不变

### 【问题4】

直接成本：BDE

间接成本：ACF

**试题四 答案： 解析： 【问题 1】**

- (1) 质量管理规划没有做好，没有制定质量管理计划；
- (2) 没有建立质量管理体系，质量管理随意；
- (3) 项目缺乏质量标准和质量规范；
- (4) 质量职责分配不合理，不能让从事研发工作的小张来兼职质量管理，应有专职人员
- (5) 质量保证活动做的不到位，或未实施质保证；
- (6) 质量控制没有做好，没有做好成果的检查
- (7) 项目经理在质量管理方面经验不足或质量保证人员经验不足；
- (8) 在质量管理中，没有采用适合的工具、技术和方法
- (9) 研发的技术文档工作没有做好，如需求规格说明书等这些重要文档是不能省的
- (10) 需求、设计等文件评审不到位，没有经过客户等干系人的正式确认；
- (11) 测试过程中配置管理工作未到位，没有做好相应的配置和变更工作
- (12) 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；
- (13) 项目团队成员缺乏质量意识；
- (14) 与客户沟通存在问题，没有及时汇报，导致在验收时才发严重质量问题。

**【问题 2】**

- 1) 项目管理计划
- 2) 质量测量指标
- 3) 质量核对单
- 4) 工作绩效数据
- 5) 批准的变更请求
- 6) 可交付成果
- 7) 项目文件
- 8) 组织过程资产

**【问题 3】**

√ × √ ×



苹果 扫码或应用市场搜索“软考  
真题”下载获取更多试卷



安卓 扫码或应用市场搜索“软考  
真题”下载获取更多试卷