

鲜知教育学院

案例分析历年真题2020

系统集成项目管理工程师



案例分析2020年11月试题一

某公司刚承接了某市政府的办公系统集成项目，急需一名质量管理人员。因公司有类似项目经验，资料比较齐全。项目经理考虑到配置管理员小张工作积极负责，安排他来负责本项目的质量管理工作。

小张自学了质量管理的相关知识，并选取了公司之前做过的省级办公系统项目作为参照物制定了本项目的质量管理计划。

项目执行过程中，小张按照质量管理计划，通过质量核对单进行检查，把全部精力投入到项目交付成果的质量控制中。在试运行阶段，客户提出需求变更，此时小张发现之前未与客户签订需求确认文件。随后项目组只好按照新需求对系统进行了修改并通过了内部测试，小张认为测试没问题就算达到了验收标准，因此出具了质量报告，并向客户提交了验收申请。客户依据合同，认为项目尚未达到验收标准，拒绝验收。

【问题1】（10分）

结合案例，请指出本项目质量管理过程中存在的问题。

【问题2】（5分）

请简述规划质量管理过程的输入



案例分析2020年11月试题一

【问题3】（3分）

请将下面①~③处的答案填写在答题纸的对应栏内，

（1）_①_用于描述项目或产品的质量属性，用于实施质量保证和控制质量过程。其常见的有：缺陷频率、可用性、可靠性等。

（2）小张使用的质量核对单属于_②_的输出。

（3）实际技术性能、实际进度绩效、实际成本绩效，这些都被成为_③_。



案例分析2020年11月试题一

【解析】

【答案1】（每个2分，写5个即拿满分10分）

- （1）项目经理的能力和 Experience 不足;
- （2）没有制定过程改进计划;
- （3）没有质量测量指标;
- （4）需求未确认;
- （5）未按变更流程进行需求变更;
- （6）未审计质量要求和质量控制测量结果
- （7）质量计划没有结合本项目的实际情况来制定，只是搬照之前项目
- （8）项目缺乏质量标准和质量规范
- （9）没有建立项目的质量保证体系
- （10）小张不应该把精力仅仅质量控制中，质量管理仅仅只有质量控制一个环节
- （11）测试应该贯穿于整个项目周期，不仅仅只在试运行阶段
- （12）需求没有经过确认，缺少评审环节



案例分析2020年11月试题一

【答案2】（每个1分，写5个即拿满分）

- （1）项目管理计划;
- （2）干系人登记册;
- （3）风险登记册;
- （4）需求文件;
- （5）事业环境因素;
- （6）组织过程资产

【答案3】（每个1分）

- ①质量测量指标 ②规划质量管理 ③工作绩效数据



案例分析2020年11月试题三

2018年底，某公司承接了大型企业数据中心的运行维护服务项目，任命经验丰富的王伟为项目经理。

2019年1月初项目启动会后，王伟根据经验编制了风险管理计划，整理出了风险清单并制定了应对措施。考虑到风险管理会发生一定的成本，王伟按照应对措施的实施成本和难易程度对风险进行了排序。

在项目会议上，王伟挑选了20项实施成本相对较低、难度相对较小的应对措施，将实施责任分配到个人并将实施进度和成果等纳入个人绩效中。3月底各责任人反馈应对措施均已实施完成。

4月初，数据中心周边施工作业造成市电临时中断，数据中心部分UPS由于电池老化未能及时供电，造成部分设备停机。该风险在20项应对措施覆盖范围内，当时安排小李负责，而小李认为电力中断发生的可能性太小，没有按照要求对UPS做健康检查及测试。

6月初，数据中心新上线一大批设备，随后又发生了部分设备停机事件，经过调查发现是机房空调制冷不足引起的。客户认为这是运维团队的工作疏忽，王伟坚持认为大批设备上线在年初做风险识别时属于未知风险，责任不该由运维团队承担。



案例分析2020年11月试题三

【问题1】（10分）

结合案例，请指出本项目风险管理中存在的问题。

【问题2】（6分）

结合案例，请写出风险管理的主要过程，并说明王伟在这些过程中做了哪些具体工作？

【问题3】（4分）

请将下面（1）～（4）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

应对威胁或可能给项目目标带来消极影响的风险，可采用（1）、（2）（3）和（4）四种策略。



案例分析2020年11月试题三

【解析】

【答案1】（10分）

- （1）没有制定详细的风险管理计划，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。
- （2）不仅凭个人的经验进行风险的识别，而要与项目组成员一起参与。
- （3）风险识别不够详细，只识别出了主要风险，没有识别出所有风险。
- （4）缺乏定量风险分析。
- （5）风险监控做的不好，导致风险没有及时发现。
- （6）风险应对措施制订不合理，对出现的风险没有给出对应的应对措施，导致项目进度延误。
- （7）没有进行风险再识别。
- （8）风险管理计划没有经过项目组讨论直接签字下发实施，缺乏沟通，也导致项目中的实际问题与计划的偏差较大。
- （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。
- （11）没做好应急应对策略



案例分析2020年11月试题三

【答案2】（6分）

（1）项目风险管理的主要过程有：规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、控制风险。（每个1分，最多3分）

（2）王伟在项目风险管理过程中具体工作：制定风险管理计划、进行风险识别、风险排序、规划风险应对、进行了技术绩效测量。（每个1分，最多3分）

【答案3】（每个1分，不分顺序）

①规避 ②转移 ③减轻 ④接受



案例分析2020年11月试题四

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。



案例分析2020年11月试题四

【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%。（ ）



案例分析2020年11月试题四

【解析】

【答案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。



案例分析2020年11月试题四

【答案2】（每个1分，写5个即拿满分5分）

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

【答案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,项目立项管理包括以下5个典型环节:分别是项目建议、项目可行性分析、项目审批、项目招投标以及项目合同谈判与签订5个阶段

（2）√

（3）×，正常应当公开招标，但有特殊情形时也可以邀请招标（如技术复杂、招标费占比过大）或不招标（如不可替代专利或专有技术、配套要求等）

（4）×，不得少于3个

（5）√

鲜知教育学院

Thank You!

<http://www.xianzhiit.com>