

鲜知教育学院

案例分析历年真题2022（全国卷）

系统集成项目管理工程师



案例分析2022年05月试题一

某企业食堂有多个档口供员工选择餐食，员工使用现金进行支付。为了更方便员工就餐，现需要将食堂进行升级改造。升级改造的主要内容为：

- 选餐区采用统一的入口，入口处放置餐盘和餐具；
- 增加收费软件系统，员工使用饭卡进行支付；
- 所有档口统一使用智能碗碟，碗碟配备FID芯片，预置收费金额；
- 选餐区设置统一出口，出口设置识别和支付一体机台，餐盘放上后自动计算总金额，员工直接刷卡支付；
- 新增服务台，提供充值服务。

项目组A承接了此项目，整个项目预计3个月完成。

【问题1】（5分）

请简述创建工作分解结构的过程。



案例分析2022年05月试题一

【问题2】（10分）

结合案例：

（1）请写出常用的两种WBS的表示形式。（2分）

（2）请指出以下WBS存在的问题。（8分）





案例分析2022年05月试题一

【问题3】（4分）

请将下面（1）—（3）的答案填写在答题纸的对应栏内。

- （1）①标志着某个可交付成果或者阶段的正式完成。
- （2）交付成果如果规模较小可在②小时完成，或逻辑上不能再分，或所需请帮助资源、时间、成本可估算可控制的特正，那么它就可能被当作③。③的编码设计与①存在对应关系、其每一层代表编码的某一位数，有一个分配给它特定的代码数字。



案例分析2022年05月试题一

【参考答案】

【问题 1】（ 5分 ）

- （ 1 ）识别和分析可交付成果及相关工作。
- （ 2 ）确定 WBS 的结构和编排方法。
- （ 3 ）自上而下逐层细化分解。
- （ 4 ）为 WBS 组件制定和分配标识编码。
- （ 5 ）核实可交付成果分解的程度是否恰当。

【问题 2】（ 10分 ）

- （ 1 ）分级的树形结构、列表结构
- （ 2 ）1、功能设计应是属于设计单元之下，而非需求单元，标识编码应是 2.2。
2、测试单元分解不完整，应还需补充内部测试、报告制定。
3、安装单位分解不完整，应还需补充培训。
4、未包含项目管理工作

【问题 3】（ 4分 ）

- ①里程碑；②80；③工作包；④结构设计



案例分析2022年05月试题三

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库开发工作，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。



案例分析2022年05月试题三

【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使行动不便或残疾人纳入团队。（ ）
- （2）冲突是不可避免的，是项目成员的个人问题。（ ）
- （3）项目经理的权利来源与职位权利、惩罚权利、奖励权利、专家权利、参照权利。（ ）
- （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。（ ）



案例分析2022年05月试题三

【参考答案】

【问题 1】（ 6分 ）

- 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】（ 7分 ）

- （ 1 ）问题解决、合作、强制、妥协、求同存异、撤退。
- （ 2 ）在这种情况下，应采用求同存异的方法来缓和大家的气氛，安抚大家的情绪，也就是让 大家都冷静下来，先把工作做完。

【问题 3】（ 4分 ）

- （ 1 ）√ ； （ 2 ）× ； （ 3 ）√ ； （ 4 ）×



案例分析2022年05月试题四

A公司承接某智能会议信息系统项目，公司成立了项目组并任命小王担任项目经理。项目组从业务需求、技术、人员等方面对项目风险源进行了分析，并结合过去同行的同类项目积累的经验及专家建议将风险分为需求风险、技术风险、管理风险、外部风险四类。为界定不同层次的风险概率和影响，制订了如下表1表3：

表 1 项目风险发生概率表

发生的可能性	描述	取值
极高	发生的概率>50%	5
高	发生的概率在 30%-50%	4
中	发生的概率在 10%-30%	3
低	发生的概率在 2%-10%	2
极低	发生的概率<2%	1

表 2 项目风险影响程度表

影响程度	描述	取值
极高	对进度，成本、质量均产生重大的影响	5
高	对进度，成本、质量中的一项或两项产生重大的影响	4
中	对进度，成本、质量均产生一般的影响	3
低	对进度，成本、质量中一项或两项产生一般影响，其他项至多产生轻微影响	2
极低	对进度，成本、质量至多仅产生轻微的影响	1



案例分析2022年05月试题四

表 3 风险和影响概率矩阵

影响值 概率值	1	2	3	4	5
1	低风险	低风险	中风险	中风险	中风险
2	低风险	低风险	中风险	中风险	高风险
3	低风险	中风险	中风险	高风险	高风险
4	中风险	中风险	中风险	高风险	高风险
5	中风险	中风险	高风险	高风险	高风险

风险识别时，小王组织项目组成员召开会议，项目组成员畅所欲言，将自己认为过程中可能遇到的所有风险列出来，按照风险类别对风险进行整理并汇总，形成风险清单初稿。随后，小王召集10位各领域专家，每位专家以独立匿名方式对风险清单初稿进行分析筛选，小王汇总结果并反馈回各专家，专家再次进行分析筛选，最终确定风险清单终稿。



案例分析2022年05月试题四

【试题1】（8分）

结合案例：

（1）在风险识别过程中，小王制订风险清单的初稿和终稿时，各自用了哪种方法。

（2）制订终稿时所用方法的优点是什么？

【问题2】（8分）

结合案例：

（1）分析下表列出的风险，并补充完成每个风险的风险等级。

风险类别	风险	发生概率	影响程度	风险等级
需求风险	对需求理解不清	15.3%	对进度和质量产生一般影响，成本产生轻微影响	
需求风险	需求随时改动	11.2%	对进度产生重大影响，质量成本产生一般影响	
技术风险	技术水平不够	1.3%	对质量和成本产生重大影响，进度产生一般影响	
管理风险	核心人员离职	0.7%	对进度、质量和成本均产生重大影响	
管理风险	项目协调困难	8.2%	对进度产生一般影响，对质量和成本产生轻微影响	
外部风险	供货商未按时供货	16.3%	对进度产生重大影响，对质量和成本产生一般影响	

（2）请指出项目组最应该关注的上表中的哪些风险。



案例分析2022年05月试题四

【问题3】（4分）

请将下面（1）～（4）的答案填写在答题纸的对应栏内。

风险登记册的编制始于（1）过程，在项目实施过程中供（2）过程和项目管理过程使用。最初的风险登记册包括如下信息：（3）和（4）。



案例分析2022年05月试题四

【参考答案】

【问题1】（8分）

- （1）分别用到了头脑风暴和德尔菲技术；
- （2）德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。

【问题2】（8分）

风险类别	风险	发生概率	影响程度	风险等级 (概率*影响)
需求风险	对需求理解不清	15.3%	对进度和质量产生一般影响，成本产生轻微影响	3*2=6
需求风险	需求随时改动	11.2%	对进度产生重大影响，质量成本产生一般影响	3*4=12
技术风险	技术水平不够	1.3%	对质量和成本产生重大影响，进度产生一般影响	1*4=4
管理风险	核心人员离职	0.7%	对进度、质量和成本均产生重大影响	1*5=5
管理风险	项目协调困难	8.2%	对进度产生一般影响，对质量和成本产生轻微影响	2*2=4
外部风险	供货商未按时供货	16.3%	对进度产生重大影响，对质量和成本产生一般影响	3*4=12

（上表用于帮助分析用，答题卡上不用写）

风险类别	风险	发生概率	影响程度	风险等级 (概率*影响)
需求风险	对需求理解不清	15.3%	对进度和质量产生一般影响，成本产生轻微影响	中风险
需求风险	需求随时改动	11.2%	对进度产生重大影响，质量成本产生一般影响	高风险
技术风险	技术水平不够	1.3%	对质量和成本产生重大影响，进度产生一般影响	中风险
管理风险	核心人员离职	0.7%	对进度、质量和成本均产生重大影响	中风险
管理风险	项目协调困难	8.2%	对进度产生一般影响，对质量和成本产生轻微影响	低风险
外部风险	供货商未按时供货	16.3%	对进度产生重大影响，对质量和成本产生一般影响	高风险



案例分析2022年05月试题四

(1) 按列表从上到下分别填：中风险、高风险、中风险、中风险、低风险、高风险。

(2) 应最关注需求随时改动的需求风险和供应商未按时供货的外部风险。

【问题3】(4分)

(1) 识别风险；

(2) 其他风险管理；

(3) 已识别风险清单；

(4) 潜在应对措施清单。

鲜知教育学院

Thank You!

<http://www.xianzhiit.com>