

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2016 年下半年 信息系统项目管理师 下午试卷 I

（考试时间 13:30～15:00 共 90 分钟）

请按下述要求正确填写答题纸

1. 本试卷共三道题，全部为必答题，每题 25 分，满分 75 分。
2. 在答题纸的指定位置填写你所在的省、自治区、直辖市、计划单列市的名称。
3. 在答题纸的指定位置填写准考证号、出生年月日和姓名。
4. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
5. 解答时字迹务必清楚，字迹不清时，将不评分。

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布，欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 4000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

信管网——专业、专注、专心，成就你的项目管理师梦想！

信管网： www.cnitpm.com

信管网考试中心： www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心： www.cnitpm.com/peixun/

2016 下半年信息系统项目管理师下午案例分析真题与参考答案

试题一

阅读下列说明。回答问题 1 至问题 4，将解答填入答题纸的对应栏内

【说明】

已知某信息工程由 A、B、C、D、E、F、G、H 八个活动构成，项目的活动历时，活动所需人数、费用及活动逻辑关系如下表所示

活动	历时 (单位: 天)	所需人数	费用 (单位: 元/人天)	紧前活动
A	3	3	100	-
B	2	1	200	A
C	8	4	400	A
D	4	3	100	B
E	10	2	200	C
F	7	1	200	C
G	8	3	300	D
H	5	4	200	E、F、G

【问题 1】(4 分)

请给出该项目的关键路径和工期

【问题 2】(12 分)

第 14 天晚的监控数据显示活动 E、G 均完成一半，F 尚未开始，项目实际成本支出为 12000 元。

(1) 请计算此时项目的计划值 (PV) 和挣值 (EV)

(2) 请判断此时项目的成本偏差 (CV) 和进度偏差 (SV)，以及成本和进度执行情况

【问题 3】(3 分)

若后续不作调整，项目工期是否有影响？为什么？

【问题 4】(6 分)

(1) 请给出总预算 (BAC)、完工尚需估算 (ETC) 和完工估算 (EAC) 的值。

(2) 请预测是否会超出总预算(BAC)？完工偏差 (VAC) 是多少？

2016 下半年高项案例试题 1 信管网参考答案:

【问题 1】

关键路径: ACEH

工期: 26 天

【问题 2】

(1) $PV=900+400+12800+1200+1200+600+4500=21600$

$EV=900+400+12800+1200+2000+3600=20900$

(2) $CV=EV-AC=20900-12000=8900$

$SV=EV-PV=20900-21600=-700$

因为 $CV>0$ $SV<0$, 所以成本节约, 进度延误。

【问题 3】

$SPI=EV/PV=20900/21600=0.9676$

完工工期估算=预算工期/ $SPI=26/0.9676=26.87>26$

所以是有影响的, 工期会延误。

【问题 4】

(1) $BAC=31900$

$ETC=(BAC-EV)/CPI=6315.8$

$EAC=AC+ETC=18315.8$

(2) 不会超出总预算

$VAC=BAC-EAC=31900-18315.8=13584.2$

试题二

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 5. 将解答填入答题纸的对应栏目内。

【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具必须到现场完成, 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, 为了更好的把握需求的实现, 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了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)

针对案例中心项目的现状, 请指出在继续实施此项目时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

2016 下半年高项案例试题 2 信管网参考答案:

【问题 1】

可以不公开招标。

因为根据招投标法第六十六条: 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。

【问题 2】

项目需求发生变更后, 可能导致项目的范围、进度、成本、质量、合同等多方面同时发生变更。(答对 4 个方向即可)

【问题 3】

存在问题:

- 1、需求分析得不够详细, 只确定了大致的需求要点, 没有进行详细的需求分析。
- 2、需求文件可能没有获得客户的签字确认, 导致后期需求变动频繁。
- 3、没有制定项目整体管理计划。
- 4、需求变更没有做好, 没有按需求变更流程处理客户的变更。
- 5、变更没有获得变更控制委员会的审核同意就安排开发人员实现。
- 6、进度管理没有做好, 导致进度出现延误。
- 7、范围管理没有做好, 导致范围出现蔓延。

(答对 4 条即可)

【问题 4】

- 1、重新对客户的需求进行梳理,整理成需求说明书,并让客户签字确认。
- 2、制定一份详细的整体管理计划,指导项目的执行。
- 3、制定一个变更控制流程,告知客户所有变更都需要走变更控制流程。
- 4、与客户方相关人员共同组建变更控制委员会,对于未通过审核的变更不予修改开发。
- 5、做好进度管理,在可能情况下采取加班或投入更多资源的方式加快进度。

【问题 5】

变更管理工作程序:①提出变更申请;②变更影响分析;③CCB 审查批准;④实施变更;⑤监控变更实施;⑥结束变更。

试题三

阅读下列说明。回答问题 1 至问题 4,将解答填入答题纸的相应栏内

【说明】

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核对项目交付清单之后,就报告公司项目已经结束,部分项目人员可以进行转载。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,

【问题 1】(4 分)

项目收尾包括哪些具体工作

【问题 2】(8 分)

项目经理王工收尾管理方面上主要存在哪些问题?

【问题 3】(5 分)

对于软件和信息系统集成项目来说,项目收尾时一般提交的文件包括哪些类?

【问题 4】(8 分)

- (1) 王工组织的项目总结会议是否恰当?请说明理由
- (2) 请简要叙述项目总结会议上一般讨论的内容包括哪些?

2016 下半年高项案例试题 3 信管网参考答案:

【问题 1】

项目收尾管理工作包括:①项目验收工作;②项目总结工作;③系统维护工作;④项目后评价工作。

【问题 2】

收尾管理方面存在问题

- 1、没有充分做好验收前的准备,没有准备好相应的文档并且提交给甲方。
- 2、没有按规范的流程进行验收。
- 3、验收文档未经双方签字认可。
- 4、项目验收未正式完成,未签署验收报告便进行了项目总结。
- 5、项目总结会议未邀请所有项目干系人参与。
- 6、总结报告未能反映项目的实际情况
- 7、缺少项目评估和审计环节
- 8、沟通方面存在问题

【问题 3】

要提交的文档: 开发文档、产品文档、培训手册、参考手册和用户指南、软件支持手册、外购或外包合同、标书、全部合同变更文件、项目质量记录、会议记录、备忘录、项目测试报告、项目质量验收报告、项目后评价资料等

(答对 5 个即可)

【问题 4】

(1) 不恰当, 未邀请项目所有干系人参与项目总结会, 同时并未达到项目总结条件。

(2) 项目总结讨论的内容: ①项目绩效; ②技术绩效; ③成本绩效; ④进度计划绩效; ⑤项目的沟通; ⑥识别问题和解决问题; ⑦意见和建议