

希赛网, 专注于软考、PMP、通信考试的专业 IT 知识库和在线教育平台, 希赛网在线题库, 提供历年真题、模拟试题、章节练习、知识点练习、错题本练习等在线做题服务, 更有能力评估报告, 让你告别盲目做题, 针对性地攻破自己的薄弱点, 备考更高效。

希赛网官网: www.educity.cn

希赛网软件水平考试网: www.educity.cn/rk

希赛网在线题库: <http://www.educity.cn/tiku/>

2014 下半年高项下午真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp18952.html>

2014 年下半年信息系统项目管理师考试下午真题

- 阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

某项目由 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 共 10 个工作包组成, 项目计划执行时间为 5 个月, 在项目执行到第 3 个月末的时候, 公司对项目进行了检查, 检查结果如下表所示 (假设项目工作量在计划期内均匀分布)。

工作包	预算 (万元)	预算按月分配 (万元)					实际完成 (%)
		第一个月	第二个月	第三个月	第四个月	第五个月	
A	12	6	6				100
B	8	2	3	3			100
C	20		6	10	4		100
D	10		6		4		75
E	3	2	1				75
F	40			20	15	5	50
G	3					3	50
H	3				2	1	50
I	2				1	1	25
J	4				2	2	25

[问题 1] (4 分)

计算到目前为止, 项目的 PV、EV 分别为多少?

[问题 2] (11 分)

假设该项目到目前为止已支付 80 万元, 请计算项目的 CPI 和 SPI, 并指出项目整体的成本和进度执行情况以及项目中哪些工作包落后于计划进度, 哪些工作包超前于计划进度。

[问题 3] (10 分)

如果项目的当前状态代表了项目未来的执行情况, 预测项目未来的结束时间和总成本。并针对项目目前的状况, 提出相应的应对措施。

- 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]

某信息系统集成公司的项目经理李工承接了一家大型国有企业(甲方)的内部网络建设项目。接到该任务后李工组织项目组的相关人员对该项目工作进行了仔细分析, 李工根据分析结果并结合自身的项目管理经验, 得出该项目的总工作量为 60 人月, 计划工期 6 个月。这样的成本估算和进度计划也正好能够满足甲方的合同要求, 项目的相关计划也获得了公司内部和甲方的认可。

项目开始一个月之后, 李工的直接领导, 公司的项目总监找到李工说, 由于公司其他项目出现了问题, 因此要求李工要在 5 个月内完成项目, 同时作为补偿, 可以为项目增派两名开发人员。李工很为难, 他没有当时就答应项目总监的要求, 而是说考虑几天再给项目总监答复。李工在之后的几天中, 一方面在团队内部召开了几次会议, 广泛听取大家的意见。同时也与公司出现问题项目的项目经理进行了沟通, 基本明白了另外一个项目存在的问题和当前的状况。李工提出了自己的解决方案, 将项目分为两部分来完成, 第一部分任务是基本花费 4 个半月的时间, 开发客户当前最重要和急需的系统; 第二部分是计划历时 2 个月, 开发客户需求的另外的功能。同时, 李工还分别编写了相关的文档, 描述了新的项目计划中各部分的主要工作、相关的验收标准和可能存在的项目风险等方面的问题。

为谨慎起见, 李工在向项目总监汇报前, 在项目团队内部对该计划进行了讨论, 并通过甲方的项目经理进行了一些侧面了解, 得知甲方应该有 70% 的可能性同意此计划。李工就找到公司项目总监, 向其汇报了自己新的项目计划。项目总监觉得, 如果按照新的项目计划实施, 尽管项目工期可能会延长半个月, 但是不需要再增派开发人员, 同时还能够满足另外一个问题项目对资源的要求, 大概能够为项目节约成本 6 万余元。项目总监在与甲方领导沟通和确认后, 同意了新的项目计划。

最终项目按计划在增加人员的情况下顺利完成, 客户对项目最终交付的系统也非常满意, 项目组成员在项目过程中也非常愉快, 没有感觉到太大的压力, 而公司的问题项目, 也由于获得了资源方面的及时支持, 终于步入到了正常的轨道, 并顺利结项。

[问题 1] (4 分)

结合案例, 请分析案例中的项目取得成功的主要原因有哪些?

[问题 2] (6 分)

结合对项目范围控制和范围基准的理解, 说明在本案例的变更中, 与原来项目的范围基准相比, 新的项目的范围是否发生了实质性的变化?

[问题 3] (5 分)

根据你的理解, 请简要叙述在项目变更中项目经理的作用。

[问题 4] (10 分)

在本案例中, 项目经理在没有征得项目总监意见的情况下, 与公司其他项目经理进行沟通, 并与甲方项目负责人初步沟通, 是否恰当? 请说明理由。

- 阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

乙公司是一家信息技术公司, 主要从事信息系统集成和软件开发业务。该公司通过员工王工的介绍与甲公司签订了大型系统开发合同, 合同金额 650 万元, 工期 11 个月。该项目主要为甲公司开发一套综合管理系统, 并要求新系统要与现有生产管理系统、财务管理系统连通, 以帮助甲公司落实两化(信息化和工业化)深度融合的战略部署, 提升甲公司的核心竞争力。甲公司指派信息技术中心的赵主任负责该项目。

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。王工依据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、产品需求、项目完工日期、项目约束条件、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或建议。

[问题 1] (12 分)

结合案例，请分析案例中的项目启动过程中存在哪些问题？

[问题 2] (6分)

结合案例，该项目的干系人应该包括哪些？

[问题 3] (7分)

(1) 结合案例，从候选答案中选择 5 个正确选项（每选对一个得 1 分，选项超过 5 个该题得 0 分），将选项编号填入答题纸对应栏内。

以下（ ）内容应放入组织过程资产库。

候选答案：

- A. 问题和缺陷管理库 B. 经验教训 C. 个人周报 D. 项目总结
E. 风险控制程序 F. 合同原件 G. 验收标准指南 H. 测试记录

(2) 根据题干，从候选答集中选择 2 个正确选项（每选对一个得 1 分，选项超过 2 个该题得 0 分），将选项编号填入答题纸对应栏内。

SOW 包括（ ）内容。

候选答案：

- A. 项目概述 B. 产品需求 C. 组织结构 D. 质量控制人员