

希赛网, 专注于软考、PMP、通信、建造师、教资等考试的专业 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: <http://www.educity.cn/>

希赛网软件水平考试网: <http://www.educity.cn/rk/>

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

2018 年上半年系统集成项目管理工程师考试下午真题答案与解析:

<http://www.educity.cn/tiku/tp41530.html>

2018 上半年系统集成项目管理工程师

下午真题

试题一 (20 分)

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承接了一项信息系统集成项目, 任命小王为项目经理。

项目之初, 根据合同中的相关条款, 小王在计划阶段简单地描绘了项目的大致范围, 列出了项目应当完成的工作。甲方的项目经理是该公司的信息中心主任, 但该信息中心对其他部门的影响较弱。由于此项目涉及到甲方公司的很多业务部门, 因此在项目的实施过程中, 甲方的销售部门、人力资源部门、财务部门等都直接向小王提出了很多新的要求, 而且很多要求彼此都存在一定的矛盾。

小王尝试地做了大量的解释工作, 但是甲方的相关部门总是能够在合同的相关条款中找到变更的依据。小王明白是由于合同条款不明确导致了现在的困境, 但他也不知道该怎样解决当前所面临的问题。

[问题 1] (8 分)

在本案例中, 除了因合同条款不明确导致的频繁变更外, 还有哪些因素造成了小王目前的困境?

[问题 2] (4 分)

结合案例, 列举该项目的主要干系人。

[问题 3] (4 分)

简要说明变更控制的主要步骤。

[问题 4] (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) 变更控制委员会是项目的决策机构, 不是作业机构。 ()
- (2) 甲方的组织结构属于项目型。 ()
- (3) 需求变更申请可以由甲方多个部门分别提出。 ()
- (4) 信息中心主任对项目变更的实施负主要责任。 ()

2018 年上半年系统集成项目管理工程师 下午试卷 第 2 页 (共 5 页)

试题二(17分)

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P₁、P₂、P₃、P₄、P₅五个活动组成, 五个活动全部完成之后项目才能够完成, 每个活动都需要用到R₁、R₂、R₃三种互斥资源, 三种资源都必须达到活动的资源需求量, 活动才能开始。已分配资源只有在完成本活动后才能被其他活动所用。目前项目经理能够调配的资源有限, R₁、R₂、R₃的可用资源数分别为9、8、5

活动对资源的需求量、已分配资源数和各活动历时如下表所示(假设各活动之间没有依赖关系):

资源 活动	资源需求量			已分配资源数			历时(周)
	R ₁	R ₂	R ₃	R ₁	R ₂	R ₃	
P ₁	6	4	1	1	2	1	1
P ₂	2	3	1	2	1	1	3
P ₃	8	0	1	2	0	0	3
P ₄	3	2	0	1	2	0	2
P ₅	1	4	4	1	1	3	4

[问题1] (6分)

基于以上案例, 简要叙述最优的活动步骤安排。

[问题2] (7分)

基于以上案例, 请计算项目的完工时间(详细写出每个活动开始时间、占用资源和完成时间以及项目经理分配资源的过程)。

[问题3] (4分)

在制订项目计划的过程中, 往往受到资源条件的限制, 经常采用资源平衡和资源平滑方法, 请简要描述二者的区别。

2018年上半年系统集成项目管理工程师下午试卷第3页(共5页)

试题三(18分)

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]

系统集成商甲公司承接了一项信息管理系统建设项目, 甲公司任命具有多年类似项目研发经验的张工为项目经理。

张工上任后, 立刻组建了项目团队, 人员确定后, 张工综合了工作任务、团队人员的经验和喜好, 将项目组划分为三个小组, 每个小组负责一个工作任务。团队进入了开发阶段, 张工发现, 项目管理原来没有研发编程那么简单; 其中1个项目小组的重要开发人员因病请假, 导致该小组任务比其他两个小组滞后2周。另外, 每个小组内部工作总出现相互推诿情况, 而且小组和小组成员矛盾也接连不断, 项目任务一度停滞不前。

此时, 正赶上人事部推出新的项目绩效考核方案, 经过对项目进度和质量方面的考评结果, 项目绩效成绩较低, 直接影响了每个项目团队成员的绩效奖金。项目组成员负面情绪较重, 有的成员在加班劳累和无法获得绩效奖金的双重压力下准备辞职, 张工得知后, 与项目组成员私下进行了逐一面谈。

[问题 1] (8 分)

结合案例, 请指出本项目在人力资源管理方面存在的问题。

[问题 2] (6 分)

基于以上案例:

(1) 判断当前项目团队处于哪个阶段?

(2) 简述 X 理论和 Y 理论的主要观点。如果从 X 理论和 Y 理论的观点来看, 项目经理张工在该阶段应该采取哪一理论来进行团队激励? 为什么?

[问题 3] (4 分)

结合案例, 从候选答案中选择一个正确答案, 将该选项的编号填入答题纸对应栏内。

(1) 项目经理根据工作任务和团队人员的经验和喜好进行分组, 这采用了影响员工的方法中的___方法。

A. 权力 B. 任务分配 C. 工作挑战 D. 友谊

(2) 项目经理张工针对成员负面情绪较重的问题, 采取了___方法进行团队建设。

A. 人际关系技能 B. 冲突管理 C. 绩效评估 D. 观察和交谈

2018 年上半年系统集成项目管理工程师 下午试卷第 4 页 (共 5 页)

试题四 (20 分)

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]

某系统集成公司 B 承建了 A 公司的办公自动化系统建设项目, 任命张伟担任项目经理。该项目所使用的硬件设备(服务器、存储、网络等)和基础软件(操作系统、数据库、中间件等)均从外部厂商采购, 办公自动化应用软件采用公司自主研发的软件产品。采购的设备安装、部署、调试工作分别由公司硬件服务部、软件服务部、网络服务部完成。由于该项目工期紧, 系统相对比较复杂, 且涉及实施人员较多, 张伟认为自己应投入较大精力在风险管理上。

首先, 张伟凭借自身的项目管理经验, 对项目可能存在的风险进行了分析, 并对风险发生的可能性进行了排序。排名前三的风险是:

(1) 硬件到货延迟;

(2) 客户人员不配合;

(3) 公司办公自动化软件可能存在较多 BUG。

针对上述三项主要风险, 张伟制定了相应的应对措施, 并且计划每月底对这些措施的实施情况进行回顾。

项目开始 2 个月后, 张伟对项目进度进行回顾时, 发现项目进度延迟, 主要原因有两点:

(1) 购买的数据库软件与操作系统的版本出现兼容性问题, 团队成员由于技术技能不足无法解决, 后通过协调厂商工程师得以解决, 造成项目周期比计划延误一周。

(2) 服务器工程师、网络工程师被自己所在的部门经理临时调走支持其他项目, 造成项目周期延误一周。

客户对于项目进度的延误很不满意。

[问题 1] (4 分)

请指出张伟在项目风险管理方面做的好的地方。

[问题 2] (8 分)

张伟在项目风险管理方面还有哪些待改进之处?

[问题 3] (4 分)

如果你是项目经理, 针对本案例已发生的人员方面的风险, 给出应对措施。

[问题 4] (4 分)

关于风险管理, 判断下列描述是否正确(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“X”):

- (1) 按照风险性质划分, 买卖股票属于纯粹风险。 ()
- (2) 按风险产生原因划分, 核辐射、空气污染和噪音属于社会风险。 ()
- (3) 风险性质会因时空各种因素变化而有所变化, 这反映了风险的偶然性。 ()
- (4) 本案例中, 针对硬件到货延迟的风险, B 公司与供应商在采购合同中需明确因到货延迟产生的经济损失由供应商承担, 这属于风险转移措施。 ()