

2019 上半年信息系统项目管理师下午案例分析真题

试题一（27 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]

A 公司中标某金融机构甲方位于北京的数据中心运行维护项目，并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器，存储及网络等设备，并约定：核心系统备件四小时到场；非核心系统备件 24 小时到场；80%以上备件需满足上述时效承诺，否则视为违约。A 公司任命小张担任该项目的项目经理，为了确保满足服务承诺，小张在北京建立了备件库，招聘了专职备件管理员及库房管理员，考虑到备件成本较高，无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备，备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》，并经小张批准后交给了采购部。随后，采购部通过网站搜索发现 B 公司能够提供项目所需全部备件且价格较低，于是确定 B 公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。项目实施三个月后，甲方向公司投诉，一是部分核心系统备件未能按时到场，二是部分备件加电异常，虽然补发了备件，但是影响了系统正常运行。针对备件未能按时到场的问题，小张通过现场工程师了解到：一是部分核心系统备件没有储备；二是部分备件在库存信息中显示有库存，但调取时却找不到。为此需要临时从 B 公司采购，延误了备件到场时间。针对备件加电异常的问题，小张召集采购部、库房管理员、B 公司召开沟通会议，库房管理员认为 B 公司提供的备件质量存在严重问题，但无法提供相应证据。B 公司则认为，供货没有问题，是库房环境问题导致备件异常，因为 B 公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标。采购部人员观点与库房管理员一致，原因是采购部通过查询政府采购网等

多家网站发现，B 公司去年存在多项失信行为记录，大家各执一词，会议无法达成共识。

【问题 1】5 分

请说明采购管理的主要步骤。

【问题 2】12 分

结合案例，请指出，该项目采购管理中存在的问题。

【问题 3】3 分

请简述采购货物入库的三个条件。

【问题 4】7 分

请将下面（1）～（7）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

供应商选择的三大主要因素是供应商的（1）、（2）、和（3）。

经进货验证确定为不合格的产品，应采取的处理包括退货、（4）和（5）。

采购需求通常包括标的物的配置、性能，数量、服务等，其中（6）和（7）最为关键。

2019 年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题 1 参考答案及评分：

【问题 1】5 分

1. 需求确定与采购计划的制订
2. 供应商的搜寻与分析
3. 定价：常见的有竞争性报价及谈判两种。
4. 拟定并发出定单
5. 定单的跟踪和跟催
6. 验货和收货

7. 开票和支付货款

8. 记录管理

(答对 5 条即可, 每条 1 分)

【问题 2】12 分

- 1、没有编制采购计划, 仅列出采购清单, 无法对采购过程进行全面管理。
- 2、供应商选择存在问题, 仅以价格低作为选择标准, 没有对供应商进行认真调查。
- 3、实施采购存在问题, 没有询价比较和谈判等过程就签订了备件采购合同。
- 4、控制采购存在问题, 采购的备件未能按时到场
- 5、对采购的备件没有进行不合格控制, 导致出现备件加电异常等质量问题。
- 6、采购货物管理存在问题, 备件管理存放不规范。
- 7、采购合同存在问题, 对相关违约责任没有定义清楚。

(答对 6 条即可, 每条 2 分)

【问题 3】(3 分)

- 1、采购产品验证完毕后, 检验合格的产品, 《进货检验记录单》作为办理入库的条件之一。
- 2、库房核对采购设备对应项目准确无误, 作为办理入库条件之二。
- 3、供应商提供的运货单或者到货证明, 作为办理入库条件之三。

(每条 1 分, 意思相同或相近即可)

【问题 4】(7 分)

- (1) 价格 (2) 质量 (3) 服务
- (4) 调换 (5) 降级改作他用

(6) 配置 (7) 性能

试题二 (23 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]

某公司承接了一个软件外包项目, 项目内容包括 A、B 两个模块的开发测试。

项目经理创建了项目的 WBS (见下表), 估算了资源、工期, 项目人力资源成本是 1000 元/人·天。

活动	人数安排	预计完成工作量 (人·天)
模块A开发	8	48
模块A单元测试	1	4
模块A修复	8	8
模块A回归测试	1	3
模块B开发	8	80
模块B单元测试	1	3
模块B修复	10	10
模块B回归测试	1	2
A、B 接口测试	1	2
A、B 联调	2	4

【问题 1】7 分

根据目前 WBS 安排, 请计算项目的最短工期, 并绘制对应的时标网络图。

【问题 2】10 分

项目开展 11 天后, 阶段评审发现: 模块 A 的修复工作完成了一半, 回归测试工作还没有开始; 模块 B 开发工作已经结束, 准备进入单元测试。此时, 项目已经花费了 18 万的人力资源成本。

(1) 请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV，并评价项目目前的进度和成本绩效。

(2) 按照当前绩效继续进行，请预测项目 ETC (写出计算过程，计算结果精确到个位)。

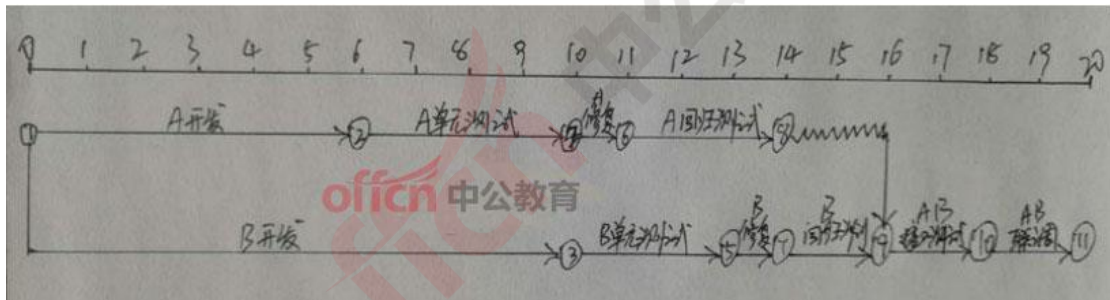
【问题 3】6 分

基于问题二，针对项目目前的绩效，项目经理应采取哪种措施保证项目按时完成？

2019 年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题 2 参考答案及评分：

【问题 1】(7 分)

最短工期：20 天 (1 分)



(总分 6 分，根据时标网络图适当给分)

【问题 2】(10 分)

(1) $AC=180000$ 万 (1 分)

$PV=141000$ 万 (1 分)

$EV=136000$ 万 (2 分)

$CV=EV-AC=136000-180000=-44000$ (1 分)

$SV=EV-PV=136000-141000=-5000$ (1 分)

目前是进度落后，成本超支 (2 分)

(2) $ETC=(BAC-EV)/CPI=(164000-136000)/136000/180000=37059$

万(2分,公式正确得1分)

【问题3】(6分)

- 1、申请指派经验丰富的人员
- 2、投入更多优质的资源以加速项目活动进程
- 3、改进方法(或技术、流程)提高效率
- 4、采用快速跟进方法
- 5、加强与客户沟通,使项目交付物、阶段成果及时得到客户确认
- 6、在防范风险的前提下,对关键路径上的活动适当加班(赶工)
- 7、明确目标、责任和奖惩机制,提高团队绩效和资源利用率

(每条1分,最多6分)

试题三(25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]

2018年7月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目,任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组,制定了项目范围说明书,并获得了客户确认。为了激励成员,小陈向公司申请了项目奖金。项目进行过程中,小陈发现人员紧张,请来在读研究生小张协助软件研发工作,并对其进行了培训。项目组成员如下:

序号	姓名	职责	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强，具有多年研发经验
2	小胡	软甲架构设计	多年软件研发工作经验，责任心强，做工积极热情，希望承担更多工作
3	小万	软件工程师	多年软件研发工作经验，单身，需要更多认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生，勤功俭学
5	小李	算法工程师	业内专家，收入高，喜欢享受生活
6	小王	界面美工设计	刚毕业大学生，希望多从项目中学学习到一些东西，并在公司立足

软件开发完成后，小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准，测试发现语音识别率不高，小李认为原因是程序架构不合理，小胡则认为算法存在问题，双方争论不休。小陈认为这是正常的工作状态，未作干预。项目组成员间气氛日趋紧张，士气低落。

【问题 1】(6 分)

请结合项目范围管理和人力资源管理知识，总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

【问题 2】(10 分)

如果你是项目经理，请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层，并给出相应的激励措施。

【问题 3】(5 分)

请简述团队成员发生冲突后，有哪些冲突解决办法？

【问题 4】(4 分)

在人力资源管理工具中，属于 X 理论的有_____ (将选项编号填入答题纸对应栏内)。

A、人们天生反对改革

B、在适当的条件下，人们愿意主动承担责任

- C、工作动机就是为了获得经济报酬
- D、人生来就以自我为中心
- E、人们能够自我确定目标、自我指挥、自我控制
- F、注重满足员工的生理需求和安全需求
- G、大多数人具有一定的想象力和创造力

2019 年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题 3 参考答案及评分：

【问题 1】(6 分)

做得恰当的地方：

- 1、范围说明书获得了客户确认。(1 分)
- 2、申请了项目奖金进行激励。(1 分)
- 3、对新成员进行了培训。(1 分)

做得不恰当的地方：

- 1、范围确认标准可能不清晰。(1 分)
- 2、对团队成员之间的冲突没有进行处理。(1 分)
- 3、团队建设做得不好，团队士气低落。(1 分)

【问题 2】(10 分)

序号	马斯洛需求层次	激励措施
2	受尊重	荣誉性的奖励，形象、地位的提升、颁发奖章等
3	社会交往	定期员工活动、聚会、比赛等
4	生理需求	提供员工宿舍、工作餐、班车、工资、补贴等
5	自我实现	让他成为智囊团、参与决策、参与公司管理会议等
6	安全需求	提供养老保险、医疗保险、长期劳动合同、意外保险等

(每个序号答案对应 2 分)

【问题 3】(5 分)

撤退/回避、缓和/包容、妥协/调解、强迫/命令、合作/解决问题

(每个 1 分)

【问题 4】(4 分)

A、C、D、F

(每答对一个得 1 分)

offcn 中公教育