

2017 年上半年 系统集成项目管理工程 师 下午试卷及解析

2017 年上半年系统集成项目管理工程师下午案例分析真题试题一

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】

A 公司想要升级其数据中心的安防系统，经过详细的可行性分析及项目评估后，决定通过公开招标的方式进行采购。某系统集成商 B 公司要求在投标前按照项目实际情况进行综合评估后才能做出投标决策。B 公司规定：评估分数（按满分为 100 分进行归一化后的得分）必须在 70 分以上的投标项目才具有投标资格。于是 B 公司项目负责人张工在购买标书后，综合考虑竞争对手、项目业务与技术等因素，编制了如下评估表：

序号	评估对象	评估级别	单位级别相对重要程度	加权得分	评估级别说明
1	回款容易程度	5	8	40	0: 非常困难, 回款可能性小于 20%; 1: 比较困难, 回款困难性小于 50%; 2: 困难, 回款可能性小于 60%; 3: 有一定难度, 回款可能性小于 70%; 4: 基本没有难度, 回款可能性小于 90%; 5: 应该没有问题, 回款困难性大于 90%。
2	项目业务熟悉程度	4	3	12	0: 完全不熟悉; 1: 熟悉程度低于 20%; 2: 熟悉程度低于 40%; 3: 熟悉程度高于 60%; 4: 熟悉程度低于 80%; 5: 熟悉程度高于 80%。
3	项目技术熟悉程度	5	3	15	0: 完全不熟悉; 1: 熟悉程度低于 20%; 2: 熟悉程度低于 40%; 3: 熟悉程度高于 60%; 4: 熟悉程度低于 80%; 5: 熟悉程度高于 80%。
4	竞争生出可能性	2	8	16	0: 竞争非常激烈, 中标可能性为 0; 1: 竞争高度激烈, 中标可能性不超过 20%; 2: 竞争比较激烈, 中标可能性不超过 50%; 3: 竞争激烈程度不高, 中标可能性不超过 70%; 4: 竞争激烈程度较低, 中标可能性不超过 90%; 5: 几乎没有竞争, 中标可能性超过 90%。
合计得分					
归一化评估结果					

【问题 1】（6 分）

综合上述案例，请帮助项目经理张工计算该项目的评估结果（包括合计得分和归一化结果）。

【问题 2】（4 分）

基于以上案例，如果你是 B 公司管理层领导，对于该项目，是决定投标还是放弃投标？为什么？

【问题 3】（8 分）

请指出项目论证应包括哪几个方面？

参考答案

【问题 1】

合计得分 83 分

归一化评估结果 75.45 分

【问题 2】

决定投标，本项目的归一化评估结果为 75.45 分，根据公司投资决策规定，高于 70 分的投资项目才具有投标资格，因此可以进行投标。

【问题 3】

项目论证的内容包括项目运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目综合评价等。

2017 年上半年系统集成项目管理工程师下午案例分析真题试题二

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】

某项目细分为 A、B、C、D、E、F、G、H 共八个模块，而且各个模块之间的依赖关系和持续时间如下表所示：

活动代码	紧前活动	活动持续时间(天)
A	-	5
B	A	3
C	A	6
D	A	4
E	B、C	8
F	C、D	5
G	D	6
H	E、F、G	9

【问题 1】（4 分）

计算该活动的关键路径和项目的总工期

【问题 2】（8 分）

（1）计算活动 B、C、D 的总体时差

（2）计算活动 B、C、D 的自由时差

（3）计算活动 D、G 的最迟开始时间

【问题 3】（5 分）

如果活动 G 今早开始，但工期拖延了 5 天，则该项目的工期会拖延多少天？请说明理由。

【问题 4】（5 分）

请简要说明什么是接驳缓冲和项目缓冲。如果采取关键链法对该项目进行进度管理，则接驳缓冲应该设置在哪里？

参考答案

【问题 1】

关键路径：ACEH，总工期 28

【问题 2】

（1）B=3，C=0，D=4

（2）B=3，C=0，D=0

（3）D=9，G=13

【问题 3】

工期会延误一天

理由是：G 的总时差为 4，延误了 5 天，所以，工期会延误 1 天

【问题 4】

项目缓冲是用来保证项目不因关键链的延误而影响项目完成。接驳缓冲是用来保证非关键活动影响关键活动的进行。项目缓冲放在最后一个活动后，项目完成前。接驳缓冲放在非关键链与关键链的接合点。

2017 年上半年系统集成项目管理工程师下午案例分析真题试题三

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】

某政府部门为了强化文档管理，实现文档管理全部电子化，并达到文档的实时生成和同步流转的目标，使文档管理有一次突破性升级，拟建设一个新的文档管理系统。项目主要负责人希望该系统与政府部门正在建设的新办公大楼能够同期投入使用，因此该部门将原来预计的文档管理系统的开发时间压缩了 3 个月，然后据此制定了招标文件并进行了招标。

某公司长期从事系统集成项目，但是并不具备文档管理系统的开发经验。在参与此项目的招投标时，虽然认为项目风险较大，但为了企业的业务发展，还是觉得投标，并最终中标。

张某被任命为该项目的项目经理。考虑到该公司对此类项目尚无成熟案例，他认为做好项目风险管理很重要，就参照以前的项目模板，编制了一个项目风险管理计划，经公司领导签字后就下发各小组实施。但随着项目的进行，各成员发

现项目中面临的问题与风险管理计划缺乏相关性，就按照各自理解对实际风险控制和应对措施进行了安排，致使验收一拖再拖，项目款项也迟迟不能收回。

【问题 1】（10 分）

请指出该项目经理在项目风险管理方面存在哪些问题？

【问题 2】（4 分）

针对该项目的情况，请指出项目中存在的具体风险性，并简要说明。

【问题 3】（5 分）

在（1）~（5）中填写恰当内容（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内）。项目经理在编制风险管理计划时，参考了以前的计划模板，该计划模板属于（1）按照项目的目标把风险进行结构化分解，得到的是（2）在风险识别时，要考虑（3）种所定义的各项假设条件的不确定性；在风险识别时，可参考（4）库中的历史项目风险数据；在进行风险分析时，需要进行风险数据的（5）评估，以确定这些风险数据对风险管理的有用成分。 候选答案：

A、组织过程资产 B、咨询 C、风险 D、质量
E、项目范围说明书 F、评审 G、工具 H、RBS

参考答案

【问题 1】

1、仅仅参照以前的项目模板编制风险管理计划，这是有问题的。风险管理计划的编制要考虑项目章程，项目范围说明书，项目管理计划，组织过程资产、组织以及和项目相关的个人对风险的态度和承受能力等。

2、风险管理计划没有经过项目组讨论直接签字下发实施，缺乏沟通，也导致项目中的实际问题与计划的偏差较大。

3、风险管理计划没有进行追踪控制检查，实际执行中出现的与风险计划的偏差没有进行记录。

4、风险控制和应对措施都是各成员按各自理解进行安排。应该在充分沟通的前提下统一进行风险应对和管控。

5、缺乏有效的风险监控的工具和技术。如风险评估、审计、评审、差异和趋势分析等。

【问题 2】

1、进度风险。系统的开发时间压缩了 3 个月。时间的压缩会带来一系列的相关问题，对公司的项目管控带来极大的挑战。

2、质量风险。公司不具备文档管理系统的开发经验。技术、业务都存在比较大的风险。

3、管理风险。在风险管理过程中缺乏规范的规划、识别、分析、应对、控制等措施，公司整体管理水平偏低。

4、人员风险。张某作为项目经理，在经验和能力尚达不到管控项目的水平。

【问题 3】

（1）A （2）H （3）E （4）A （5）D

2017 年上半年系统集成项目管理工程师下午案例分析真题试题四阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某大型国企 A 公司近几年业务发展迅速，陆续上线了很多信息系统，致使公司 IT 部门的运维工作压力日益增大，A 公司决定采用公开招标的方式选择 IT 运维服务供应商。

A 公司选择了一家长期合作的，资质良好的招标代理机构，并协助其编写了详细的招标文件，在 6 月 1 日，招标代理机构在其官网发布了招标公告。招标公告规定，投标人必须在 6 月 25 日如 10:00 前提交投标文件，开标时间定为 6 月 25 日 14:00。

6 月 25 日 14:00，开标工作准时开始，由招标代理机构主持，并要求了所有投标方参加。开标时，招标代理机构工作人员检查了投标文件的密封情况。经确认无误后，当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他内容。

为保证投标工作的公平、公证，A 公司邀请了 7 名来自本公司内部各部门（法律、财务、时差、IT、商务等）的专家或领导组成了评标委员会。评标委员会按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行了评审和比较。

【问题 1】（6 分）

结合以上案例，请指出以上招标过程中的问题。

【问题 2】（6 分）

假设你是 A 公司负责本次招标的人员，在招标过程中，假如发生以下情况，应该如何处理？

- （1）开标前，某投标方人员向你打听其他投标单位的名词、报价等情况。
- （2）某投标方 B 公司提交了投标文件之后，在开标前发现投标文件报价有错误，电话联系你希望在评标时进行调整。

【问题 3】（4 分）

结合本案例，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）招标方具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜，而不用委托代理机构。（）
- （2）依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至提交投标文件截止之日止，最短不得少于 15 日。（）
- （3）招标方和投标方应当自中标通知书发出之日起 30 日内，按照招标文件和中标方的投标文件订立书面合同。（）
- （4）在要求提交投标文件截止时间 10 日前，招标方可以以书面形式对已发出的招标文件进行必要的澄清或修改。（）

参考答案

【问题 1】

- 1、开标时间不符合要求。开标应在招标文件确定的截止时间的统一时间公开进行
- 2、评标专家委员会成员缺少经济、技术类专家，要求是 5 人以上单数，经济类专家占 2/3
- 3、开标不应由代理机构主持，应是招标人主持
- 4、投标文件的密封应有投标人或代表检查，不应由代理机构检查

【问题 2】

(1) 根据招标投标法的条款，应明确拒绝对方的请求，因为这将可能会有损第三方参与人的利益。

(2) 不同意该请求，可以体现在评标会上由评标委员会决定是否需要澄清。根据招标投标法实施条例，投标文件中有含义不明确的内容、明显文字或者计算错误评标委员会认为要澄清的，书面通知投标人，投标人以书面回复，但不得超出范围或改变实质性要求。

【问题 3】

(1) 对 (2) 错 (3) 对 (4) 错