2018 年上半年 系统集成项目管理工程师 下午试卷及解析

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题一及答案

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。

信管网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 上半年系统集成项目管理工程师真题试题一答案

【问题 1】

- 1、没有建立整体变更控制流程，对变更也没有按变更流程处理。
- 2、甲方项目经理的影响力不够。
- 3、没有制定项目管理计划，并得到相关干系人的签字确认。
- 4、项目范围管理没有做好，范围不明确细致。
- 5、沟通管理存在问题。

【问题 2】

甲方的项目经理、甲方的销售部门、甲方的人力资源部门、财务部门。

【问题 3】

- 1、提出变更申请
- 2、变更影响分析
- 3、CCB 审查批准
- 4、实施变更
- 5、监控变更实施

6、结束变更

【问题 4】

- (1) √
- (2) ×
- (3) √
- (4) ×

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题二及答案

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]

信管网某项目由 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 上半年系统集成项目管理工程师真题试题二答案

【问题 1】

- 0-2 周，P4 完成。
- 2-3 周，P2 完成。
- 3-4 周，P1 完成，P5 完成 1 周工作。
- 4-7 周，P3 和 P5 完成

【问题 2】

项目完工时间为 7 周。

按题意分配后剩余资源量：(2, 2, 0)

0-2 周：R1 分配给 P4，R2 分配给 P2，P4 完工，P4 释放后剩余资源量为 (3, 4, 0)

2-3 周：R2 分配给 P2，P2 完工，P2 释放后剩余资源量为 (5, 5, 1)

3-4 周：R1 分配 5 个给 P1，R2 分配 2 个给 P1，同时 R2 分配 3 个给 P5，R3 分配 1 个给 P5，P1 完工，P5 完成 1 周工作。P1 释放后剩余资源量为 (6, 7, 2)

4-7 周：R1 分配 6 个给 P3，R3 分配 1 个给 P3，同时分配 R2 分配 3 个给 P5，R3 分配 1 个给 P5，P3 和 P5 完工。

【问题 3】

资源平衡是为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。资源平衡往往导致关键路径改变。

资源平滑是对进行模型只能够的活动进行调整，从而使项目资源需求不超过预定的资源限制的一种技术。

相对于资源平衡而言，资源平滑不会改变项目关键路径，完工日子也不会延迟。也就是说，活动旨在其自由浮动时间和总浮动时间内延迟。因此，资源平衡技术可能无法实现所有资源的优化。

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题三及答案

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]

系统集成商信管网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，将项目组划分为了三个小组，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___方法进行团队管理。

A. 人际关系技能 B. 冲突管理 C. 绩效评估 D. 观察和交谈

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题三答案：

【问题 1】

- 1、人员任命方面存在问题，任命的项目经理虽然研发能力强，但项目管理经验不足。
- 2、没有编制人力资源管理计划
- 3、组建项目团队不合理
- 4、没有制定人员储备计划，重要开发人员因病请假，导致了项目的滞后。
- 5、职责分配上存在问题，导致出现相互推诿情况。
- 6、团队建设存在问题，没有进行相关团队建设活动。
- 7、团队管理存在问题，没有进行冲突管理，导致矛盾不断。
- 8、绩效管理方面存在问题，没有及时对加班成员进行激励。

【问题 2】

(1) 项目处于震荡阶段。

(2) X 理论认为人天性好逸恶劳，只要有可能就逃避工作，人缺乏进取心、逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。X 理论的领导者认为，在领导工作中必须对员工采取强制、惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作，对员工应当严格监督、控制和管理。

Y 理论认为人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感，愿意主动承担责任。

应该采取 Y 理论，因为 Y 理论在需求的各个层次都起作用，Y 理论的管理者对员工采取以人为中心的、宽容的及放权的领导方式，使下属目标和组织目标很好地结合起来。

【问题 3】

(1) C

(2) B

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题四及答案

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]

信管网系统集成公司 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。 ()

2018 上半年系统集成项目管理工程师真题试题四答案

【问题 1】

- 1、项目经理张伟有较强的风险意识, 认识到风险管理的重要性。
- 2、项目经理张伟进行了风险识别过程。
- 3、进行了定性风险分析, 对风险进行了排序。
- 4、制定了风险应对策略。
- 5、进行了风险控制。

【问题 2】

- 1、没有制定详细的风险管理计划
- 2、不仅凭个人的经验进行风险的识别, 而要与项目组成员一起参与。
- 3、风险识别不够详细, 只识别出了主要风险, 没有识别出所有风险。
- 4、缺乏定量风险分析。
- 5、风险监控做的不好, 导致风险没有及时发现。
- 5、风险应对措施制订不合理, 对出现的风险没有给出对应的应多措施, 导致项目进度延误。
- 6、没有进行风险再识别。

【问题 3】

- 1、聘请有经验和能力的技术人员
- 2、外包该模块
- 3、与公司高层协调人员安排, 采取加班或赶工形式加快进度。
- 4、接受该风险, 在别的模块中进行赶工。

【问题 4】

- (1) X
- (2) X
- (3) X
- (4) ✓