

2018 年下半年 系统集成项目管理工程师 下午 试卷及解析

试题一（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】

A 公司承接了某信息系统工程项。公司李总任命小王为项目经理，向公司项目管理办公室负责。项目组接到任务后，各成员根据各自分工制定了相应项目管理子计划，小王将收集到的各子计划合并为项目管理计划并直接发布。

为了保证项目按照客户要求尽快完成，小王基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解后，立即安排项目团队开始实施项目。在项目实施过程中，客户不断调整需求，小王本着客户至上的原则，对客户的需求均安排项目组进行了修改，导致某些工作内容多次重复。项目进行到了后期，小王才发现项目进度严重滞后，客户对项目进度很不满意并提出了投诉。

接到客户投诉后，李总要求项目管理办公室给出说明。项目管理办公室对该项目情况也不了解，因此组织相关人员对项目进行审查，发现了很多问题。

【问题 1】（8 分）

结合案例，请简要分析造成项目目前状况的原因。

【问题 2】（5 分）

请简述项目管理办公室的职责。

【问题 3】（5 分）

结合案例，判断下列选项的正误（填写在答题纸对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”）。

（1）项目整体管理包括选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案，以及协调项目管理各知识领域之间的依赖关系。（）

（2）只有在过程之间相互交互时，才需要关注项目整体管理。（）

（3）项目整体管理还包括开展各种活动来管理项目文件，以确保项目文件与项目管理计划及可交付成果（产品、服务或能力）的一致性。（）

（4）针对项目范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人等九大领域的管理，最终是为了实现项目的整体管理，实现项目目标的综合最优。（）

（5）半途而废。失败的项目只需要说明项目终止的原因，不需要进行最终产品、服务或成果的移交。（）

【问题1】（8分）

- 1、整体管理上存在问题，项目管理计划没有经过评审。
- 2、范围管理上存在问题，没有与各干系人对需求进行详细分析，只是在对客户需求的初步了解后就开始实施。
- 3、变更管理存在问题，没有按变更管理流程处理变更
- 4、进度管理存在问题，导致了进度严重滞后。
- 5、沟通管理存在问题，导致客户对项目很不满意并投诉，并且没有将相关项目绩效数据发送给项目管理办公室。
- 6、公司缺乏对项目的指导和监控。

（每项2分，最多得8分）

【转自信管网(cnitpm.com)，8年专注信管，专业成就卓越】

【问题2】（5分）

- 1、建立组织内项目管理的支撑环境
- 2、培养项目管理人员
- 3、提供项目管理的指导和咨询
- 4、组织内的多项目的管理和监控
- 5、项目组合管理
- 6、提高组织项目管理能力

（每项1分，最多5分）

【问题3】（5分）

- (1) ✓
- (2) ×
- (3) ✓
- (4) ✓
- (5) ×

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】

某大型央企 A 公司计划开展云数据中心建设项目，并将公司主要业务应用逐步迁移到云平台上。由于项目金额巨大，A 公司决定委托当地某知名招标代理机构，通过公开招标方式选择系统集成商。

6 月 20 日，招标代理机构在网站上发布了该项目的招标公告，招标公告要求招标人必须在 6 月 30 日上午 10:00 前提交投标文件，地点为黄河大厦 5 层第一会议室。

6 月 28 日，B 公司向招标代理机构发送了书面通知，称之前提交的投标材料有问题，希望用重新制作的投标文件替换原有投标文件，招标代理机构拒绝了该投标人的要求。

6 月 30 日上午 9:30，5 家公司提交了投标材料。此时，招标代理机构接到了 C 公司的电话，对方称由于堵车原因，可能会迟到，希望开标时间能推迟半个小时，招标代理机构与已递交材料的 5 家公司代表沟通后，大家一致同意将开标时间推迟到上午 10:30。

6 月 30 日上午 10:30，C 公司到场提交投标材料后，开标工作开始。评标委员会对投标文件进行了评审和比较，向 A 公司推荐了中标候选人 D 公司和 E 公司，经过慎重考虑，A 公司决定 D 公司中标。

7 月 10 日，A 公司公布中标结果，并向 D 公司发出了中标通知书。

7 月 11 日，B 公司向招标代理机构询问中标结果，招标代理机构以保密为由拒绝告知。

8 月 20 日，A 公司与 D 公司签署了商务合同，并要求 D 公司尽快组织人员启动项目实施。

8 月 22 日，D 公司项目团队正式进场，A 公司发现 D 公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司。

通过查阅商务合同以及 D 公司投标文件发现，D 公司未在这两份文件中提及任何分包事宜。

【问题 1】（12 分）

结合以上案例，请指出以上招投标及项目实施过程中存在的问题。

【问题 2】（3 分）

采购文件为实施采购、控制采购和结束采购等过程提供了依据。请列举常见的采购文件。

【问题 3】（2 分）

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。

（ ）下的卖方 100%承担成本超支的风险。

（ ）允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。

候选答案

- A、固定总价合同
- B、成本补偿合同
- C、总价加奖励费用合同
- D、总价加经济价格调整合同

【问题 1】(12 分)

- 1、投标截止时间存在问题，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。
- 2、招标代理机构拒绝投标人投标文件修改存在问题，投标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。
- 3、将原定开标时间推迟存在问题，开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行；
- 4、接受迟到的 C 公司投标材料存在问题，在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收。
- 5、没有对中标候选人进行排名，评标完成后，评标委员会应当向招标人提交书面评标报告和中标候选人名单。中标候选人应当不超过 3 个，并标明排序。
- 6、A 公司直接决定 D 公司中标存在问题，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人。
- 7、A 公司公布中标结果，并向 D 公司发出了中标通知书存在问题，中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时向所有未中标的投标人发出中标通知书。
- 8、B 公司向招标代理机构询问中标结果，招标代理机构以保密为由拒绝告知。需要将中标结果通知所有未中标的投标人
- 9、A 公司与 D 公司签署了商务合同存在问题，招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。
- 10、D 公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司存在问题，只能将非主体、非关键性工作分包。
- 11、D 公司直接分包项目存在问题，中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。
- 12、项目实施工作可能没做好充分准备，太过于仓促。

(每项 2 分，最多 12 分)

【转自信管网(cnitpm.com)，8 年专注信管，专业成就卓越】

【问题 2】(3 分)

投标邀请书(IFB)、建议邀请书(RFP)、报价邀请书(RFQ)和建议书等

(每答对一个得 1 分，最多 3 分)

【问题 3】(2 分)

A

D

(每个 1 分，共 2 分)

试题三（21 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。

下表给出了某信息系统建设项目的所有活动截止到 2018 年 6 月 1 日的成本绩效数据，项目完工预算 BAC 为 30000 元。

[说明]

活动名称	完成百分比 (%)	PV (元)	AC (元)
1	100	1000	1000
2	100	1500	1600
3	100	3500	3000
4	100	1800	1000
5	100	2300	2000
6	80	4500	4000
7	100	2200	2000
8	60	2500	1500
9	50	4200	2000
10	50	3000	1600

【问题 1】（10 分）

请计算项目当前的成本偏差 CV、进度偏差 SV、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI，并指出该项目的成本和进度执行情况（CPI 和 SPI 结果保留两位小数）。

【问题 2】（3 分）

项目经理对项目偏差产生的原因进行了详细分析，预期未来还会发生类似偏差。如果项目要按期完成，请估算项目中的 ETC（结果保留一位小数）。

【问题 3】（2 分）

假如此时项目增加 10000 元的管理储备，项目完工预算 BAC 如何变化？

【问题 4】（6 分）

以下成本中，直接成本有哪三项？间接成本有哪三项？（从候选答案中选择正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内，所选答案多于三项不得分）。

- A. 销售费用
- B. 项目成员的工资
- C. 办公室电费
- D. 项目成员的差旅费
- E. 项目所需的物料费
- F. 公司为员工缴纳的商业保险费

【问题 1】(10 分)

$CV=EV-AC=20000-19700=300$ 元 (2 分, 写对公式得 1 分)

$SV=EV-PV=20000-25500=-5500$ 元 (2 分, 写对公式得 1 分)

$CPI=EV/AC=20000/19700=1.02$ (2 分, 写对公式得 1 分)

$SPI=EV/PV=20000/25500=0.78$ (2 分, 写对公式得 1 分)

项目当前执行情况：成本节约 (1 分)；进度落后 (1 分)

【问题 2】(3 分)

$ETC=(BAC-EV)/CPI=(30000-20000)/1.02=9803.9$ 元 (3 分, 列出逻辑正确公式得 2 分)

【转自信管网(cnitpm.com), 8 年专注信管, 专业成就卓越】

【问题 3】(2 分)

没有影响 (1 分)

原因：因为管理储备不包括在成本基准中，不需要纳入完工估算 BAC 中。(1 分)

【问题 4】(6 分)

直接成本：B、D、E

间接成本：A、C、F

(每个 1 分, 多选得 0 分)

试题四（19 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答案纸的对应栏内。

【说明】

某公司规模较小，公司总经理认为工作开展应围绕研发和市场进行，在项目研发过程中，编写相关文档会严重耽误项目执行的进度，应该能省就省。2018 年 1 月，公司中标一个公共广播系统建设项目，主要包括广播主机、控制器等设备与平台软件的研发工作。公司任命小陈担任项目经理，为保证项目质量，小陈指定一直从事软件研发工作的小张兼职负责项目的质量管理。小张参加完项目需求和设计方案评审后，便全身心投入到自己负责的研发工作中。

在项目即将交付前，小张按照项目组制定的验收大纲进行了检查，并按照项目组拟定的文件列表，检查文件是否齐全，然后签字通过。客户验收时，发现系统存在严重的质量问题，不符合客户的验收标准，项目交付时间推延。

【问题 1】（10 分）

结合案例，分析该项目中质量问题产生的原因。

【问题 2】（5 分）

请简述质量控制过程的输入。

【问题 3】（4 分）

基于案例，判断以下描述是否正确（填写在答题纸对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”）。

（1）项目质量管理包括确定质量政策、目标与职责的各过程和活动。从而使项目满足其预定的需求。（）

（2）帕累托图是一种特殊形式的条形图，用于描述几种趋势、分散程度和统计分布形状。（）

（3）通过持续过程改进，可以减少浪费，消除非增值活动，使各过程在更高的效率与效果水平上运行。（）

（4）从项目作为一项最终产品来看，项目质量体现在其性能或者使用价值上、即项目的过程质量。（）

【问题 1】(10 分)

- 1、公司高层对质量管理认识不足，不重视质量管理。
- 2、质量人员小张经验、能力不足。
- 3、没有指定专门的质量管理人员。
- 4、没有制定和实施合理的、可操作性的质量管理计划。
- 5、缺少质量标准和质量规范。
- 6、没有建立质量保证体系。
- 7、质量控制做得不到位。

(每项 2 分，最多得 10 分)

【转自信管网(cnitpm.com)，8 年专注信管，专业成就卓越】

【问题 2】(5 分)

- 1、项目管理计划
- 2、质量测量指标
- 3、质量核对单
- 4、工作绩效数据
- 5、批准的变更请求
- 6、可交付成果
- 7、项目文件
- 8、组织过程资产

(每项 1 分，最多得 5 分)

【问题 3】(4 分)

- (1) ✓
- (2) ×
- (3) ✓
- (4) ×

(每个 1 分)