

2019 下半年系统集成项目管理工程师下午真题

试题一（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]

系统集成 A 公司中标某市智能交通系统建设项目。李总负责此项目的启动工作，任命小王为项目经理。小王制定并发布了项目章程，其中明确建设周期为 1 年，于 2018 年 6 月开始。

项目启动后，小王将团队分为了开发实施组与质量控制组，分工制定了范围管理计划、进度管理计划与质量管理计划。

为了与客户保持良好沟通，并保证项目按要求尽快完成，小王带领开发团队进驻甲方现场开发。小王与客户经过几次会议沟通后，根据自己的经验形成一份需求文件。然后安排开发人员先按照这份文档来展开工作，具体需求细节后续再完善。

开发过程中，客户不断提出新的需求，小王一遍修改需求文件一遍安排开发人员进行修改，开发工作多次反复。2019 年 2 月，开发工作只完成了计划的 50%，此时小王安排项目质量工程师进驻现场，发现很多质量问题。小王随即组织开发人员加班修改。由于项目组及格同事还承担其他项目的工作，工作时间没法得到保障，项目实施进度严重滞后。

小王将项目进展情况向李总进行了汇报，李总对项目现状不满意，抽调公司两名有多年项目实施经验的员工到现场支援。经过努力项目最终还是延期四个月才完成。小王认为项目延期与客户有一定关系，与客户发生了争执，导致项目至今无法验收。

[问题 1] (7 分)

结合案例，从项目管理角度，简要分析项目所存在的问题。

[问题 2] (6 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) 制定项目管理计划采用从上到下的方法，先制定总体项目管理计划，再分析形成其他质量、进度等分项计划。 ()

(2) 项目启动阶段不需要进行风险识别。 ()

(3) 整体变更控制的依据有项目管理计划、工作绩效报告、变更请求和组织过程资产。 ()

(4) 项目收尾的成果包括最终产品、服务或成果移交。 ()

(5) 项目管理计划随着项目进展而逐渐明细。 ()

(6) 项目执行过程中，先执行范围、进度、成本等其他过程管理，然后项目整体管理汇总其他知识领域的执行情况再进行整体协调管理。

[问题 3] (4 分)

请简要叙述项目整体管理中监控项目工作的输出。

试题二 (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]

某公司中标了一个软件开发项目，项目经理根据以往的经验估算了开发过程中各项任务需要的工期及预算成本，如下表所示。

到第 13 天晚上，项目经理检查了项目的进展情况和经费使用情况，发现 A、B、C 三项活动均已完工，D 任务明天可以开工，E 任务完成了一半，F 尚未开工。

任务	紧前任务	工期			PV	AC
		乐观	可能	悲观		
A	/	2	5	8	500	400
B	A	3	5	13	600	650
C	A	3	3	3	300	200
D	B,C	1	1	7	200	
E	C	1	2	3	200	180
F	D,E	1	3	5	300	

[问题 1] (5 分)

请采用合适的方法估算各个任务的工期，并计算项目的总工期和关键路径。

[问题 2] (3 分)

分别给出 CDE 三项活动的总时差。

[问题 3] (7 分)

请计算并分析该项目第 13 天晚上时的执行绩效情况。

[问题 4] (5 分)

针对项目目前的绩效情况，项目经理应该采取哪些措施。

试题三 (20 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开发项目，客户要求 4 个月交付。鉴于系统功能不多且相对独立，公司项目管理办公室评估后，认为该项目可以作为敏捷方法的试点项目。公司抽调各研发组的空闲人员组建了项目团队，任命小张为项目经理。

项目团队刚组建时，大家对敏捷和项目目标都充满了信心，但工作开始没多久，项目经理小张就与项目成员老王因技术路线问题产生了分歧。经过几轮讨论，双方都坚持己见，小张认为这严重损害了他作为项目经理的权威，于是想办法把老王调离了项目团队，让项目组采用了他提出的技术路线。

一个月以来，团队一直在紧张的赶工，还是没能按计划完成第一个迭代周期的任务。对于延迟的原因，团队成员指责项目经理没有制定好计划、任务分配不合理、对个人的考核规则不明确、工位分散沟通不顺畅。项目经理指责项目成员能力不足、工作习惯不好、对任务的理解不一致。团队出现了超出预想的困难，这很可能导致无法按时交付。

[问题 1] (6 分)

- (1) 请简述一般项目团队建设的五个阶段及其特点。
- (2) 请说明案例中项目团队当前所处的阶段。

[问题 2] (4 分)

- (1) 请指出常用的冲突解决方法。
- (2) 针对案例中发生的冲突，请指出项目经理采用了哪种冲突管理方法，并说明其特点。

[问题 3] (10 分)

(1) 请简述成功的项目团队的特点。

(2) 对照成功项目团队的特点，指出案例中存在的问题，并写出改进措施。

试题四（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 A 公司承接了某市政府电子政务系统机房升级改造项目，任命小张为项目经理。升级改造工作实施前，小张安排工程师对机房进行了检查，形成如下 14 条记录：

(1) 机房有机架 30 组

(2) 机房内各个区域温度保持在 25 度左右

(3) 机房铺设普通地板，配备普通办公家具

(4) 机房照明系统与机房设备统一供电，配备了应急照明装置

(5) 机房配备了 UPS，无稳压器

(6) 机房设置了避雷装置

- (7) 机房安装了防盗报警装置
- (8) 机房内配备了灭火器，但没有烟感报警装置
- (9) 机房门口设立门禁系统，无人值守
- (10) 进入机房人员需要佩戴相应证件
- (11) 工作人员可以使用个人手机与外界联系
- (12) 所有来访人员需经过正式批准，批准通过后可随意进入机房
- (13) 来访人员可以携带笔记本电脑进入机房
- (14) 机房内明确标示禁止吸烟和携带火种

[问题 1] (8 分)

根据以上检查记录，请指出该机房在信息安全管理方面存在的问题，并说明原因
(将错误编号及原因填写在答题纸对应表格)。

[问题 2] (4 分)

信息系统安全的属性包括保密性、完整性、可用性和不可抵赖性。请说明各属性的含义。

[问题 3] (6 分)

请列举机房防静电的方式。

答案解析

试题一：

考的是整体管理

问题 1: 找出项目存在的问题，这个比较好找

- 1) 未制订其他项目管理子计划，比如：人力资源管理计划，风险管理计划，质量管理计划等
- 2) 未对子计划进行整合
- 3) 项目管理计划未进行整合
- 4) 项目经理仅自己一人完成需求分析
- 5) 项目经理仅凭经验完成需求分析

6) 需求未经过评审就开始开发

7) 针对需求的修改, 未按照变更流程进行 或 未制订变更管理流程

8) 与客户的未进行有效的沟通等

9) 质量管理人员太晚进驻项目

问题 2: 一些判断题

问题 3: 监控项目管理工作的输出 (4 分)

1) 变更请求 2) 工作绩效报告 3) 项目管理计划更新 4) 项目文件更新

试题二: 计算题

问题 1:

1) 对各个任务进行三点估算 (题目给出了悲观/可能/乐观), 另外虽然题目没有给出单位, 依据 “第 13 天晚上, 进行检查”

可以判断时间的单位是天, 不可能是周。

2) 项目总工期 (16 天)

3) 项目关键路径

问题 2:

求 CDE 的总时差

问题 3: (题目没有给出成本的单位, 所以可以不用写)

求项目的当前的绩效 (计算数字都很小)

PV/EV/AC, 算出成本偏差 $CV=70 > 0$, 当前项目的成本节约

进度偏差 $SV = -300 < 0$, 当前项目的进度落后

问题 4:

纠正进度偏差的方法: 6 条书上有 (这个上半年也考了)

中级 P320 8.7 控制进度

试题三: (人力资源管理)

问题 1: (6 分)

(1) 团队发展的 5 个阶段及特点: 形成、震荡、规范、挥发、解散 (中级 P385 11.3.2 - 3 项目团队建设的 5 个阶段)

(2) 当前项目处于哪个阶段: 震荡

问题 2:

1) 解决冲突的方法: 搁置, 强制/命令, 合作, 解决问题, 妥协, 缓和 (中级 P392)

2) 案例中项目经理采用的方法及特点: 案例中项目经理将意见不和的技术负责人给换掉了, 说是为了保证自己的权威

强制, 搁置

问题 3:

成功团队的特征 (中级教材 P385 11.3.2 -2 成功的项目团队的特点)

问题 4:

对照成功团队的特征, 案例中的团队存在的问题, 以及建议的措施。(问题和措施都要写)

-- 团队建设的工具都可以写

试题四：（信息安全管理-机房建设）

问题 1: 列出 14 条机房建设的条例，找出 8 个错误的条例，并说明原因

中级 17.3.1 计算机与设施安全 P527-529

问题 2:解析下安全的 4 个属性：保密性、完整性、可用性以及不可抵赖性

问题 3:列出机房防静电的措施（这个有点偏，不过教材在信息安全管理，那章也有）

中级 P528

（1）接地与屏蔽 （2）服装防静电 （3）温、湿度防静电 （4）地板防静电 （5）材料防静电 （6）维修 MOS 电路保护

（7）静电消除要求：使用静电消除剂