

希赛网 (www.educity.cn) 专注于在线教育服务 18 年, 拥有海量学员见证。是软考行业的开拓者与推动机构, 自成希赛体系的培训系统。负责软考教材编排与评审, 出版了 80% 以上辅导教材。全职自有师资直播+录播双保障教学保障, 高精度做题和知识系统, 助力软考学员一次通关。

希赛软考: <http://www.educity.cn/rk>

希赛题库: <http://www.educity.cn/tiku>

2019 年上半年信息系统项目管理师下午真题答案与解析:

<https://www.educity.cn/tiku/tp339962.html>

## 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)

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。
2. (12 分) 结合案例, 请指出, 项目采购管理中存在的问题。
3. (3 分) 请简述采购货物入库的三个条件。
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)、(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。

### 试题二 (23 分)

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】：**

- (5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。
- (12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。
  - 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。
  - 按照当前绩效继续进行, 请预测项目 ETC (写出计算过程, 并计算结果精确到个位)。
- (6分) 基于问题 2, 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工?

**试题三 (25 分)**

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	软件架构设计	多年软件研发工作经验, 责任心强, 工作积极热情, 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, 需要更多的认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生, 勤工俭学
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, 希望多从项目中学习到一些东西, 并在公司立足

软件开发完成后, 小陈找到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, 小胡则认为是算法存在问题, 双方争论不休。小陈认为这是正常的工作状态, 未做干预。项目组成员气氛日趋紧张, 士气低落。

**【问题】：**

- (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。
- (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。

3. (5分) 请简述团队成员发生冲突后, 有哪些冲突解决办法?

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

奇文网