

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 年下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/tp402066.html>

2019 年下半年信息系统项目管理师下午真题

试题一 (25 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]

2019 年 3 月某公司中标当地轨道交通的车载广播系统项目, 主要为地铁列车提供车载广播、报警、对讲及电子地图系统。公司任命具有丰富经验的老王担任项目经理。老王从各部门抽调人员成立了项目组, 安全质量部的老杨负责质量工作。

根据甲方提出的技术要求, 结合公司质量管理手册、程序文件和作业文件, 老杨编制了《项目质量计划书》、《项目验收规范》等质量文件, 组织人员对《项目质量计划书》等文件进行了评审, 并对项目组成员进行了质量管理培训。项目实施过程中, 按照《项目质量计划书》, 老杨组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况。

系统调试过程中, 调试人员发现某电路板会导致系统运行出现严重的错误, 立刻向项目经理进行汇报。老王找到负责该电路设计的人员, 要求其对系统出现的 Bug 进行原因分析, 找到问题根源, 若需要修改设计, 对电路的缺陷设计进行更正, 填写设计更改单, 并进行评审。经过分析并评审通过后, 相关人员实施更改并升级了电路图版本。经验证, 系统运行正常。工程样机生产出来后, 根据项目技术条件, 对产品进行型式试验和例行试验。在产品进行电磁兼容试验时, 某指标不符合要求, 项目人员分析原因后进行了整改, 重新试验并顺利通过。验收前, 老杨对照《项目验收规范》, 对系统功能及性能进行确认, 并由质量部门开具了合格证。系统最终上线, 经过一个月的试运行, 客户反馈以下问题:

序号	故障时间	位置	客户反馈问题	故障定位
1	2019.6.13	1 客室	接通司机室没声音	报警器
2	2019.6.16	3 客室	接通客室没声音	报警器
3	2019.6.18	6 客室	呼不通	报警器
4	2019.6.20	5 客室	黑屏	电子地图
5	2019.6.24	5 客室	呼叫灯不亮	报警器
6	2019.6.25	司机室	监听声音小	监听扬声器
7	2019.6.25	2 客室	接通客室时没声音	报警器
8	2019.6.27	司机室	监听声音小	监听扬声器
9	2019.6.28	4 客室	接通司机室没声音	报警器
10	2019.7.2	司机室	对讲机无声音	对讲装置
11	2019.7.4	司机室	监听声音小	监听扬声器
12	2019.7.4	2 客室	接通司机客室没声音	报警器
13	2019.7.6	1 客室	广播声音小	广播主机
14	2019.7.10	2 客室	黑屏	电子地图

15	2019.7.13	6 客室	呼不通	报警器
----	-----------	------	-----	-----

项目组针对试运行出现的问题进行了更改。

[问题 1] (8 分)

将案例中实际应用的质量管理措施分类填入答题纸对应表格。

[问题 2] (8 分)

(1) 请简述帕累托分析原理。

(2) 根据试运行期间用户反馈的问题记录, 请应用帕累托原理分析造成系统故障的主要原因, 并指出解决系统故障的优先级。

[问题 3] (11 分)

(1) 写出一致性成本和非一致性成本的定义。

(2) 请分析案例中发生的成本哪些属于一致性成本, 哪些属于非一致性成本。

试题二 (25 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]

某公司完成一个工期 10 周的系统集成项目, 该项目包含 ABCDEF 五项任务。项目经理制定了成本预算表 (如表 1) 执行过程中记录了每个时段项目的执行情况 (如表 2、表 3)。

表 1 成本预算表 (单位: 万元)

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	10	15	5							
B		10	20	20						
C				5	5	25	5			
D					5	15	10	10		
E								5	20	25
合计	10	25	25	25	10	40	15	15	20	25

表 2 成本预算表 (单位: 万元)

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	10	14	10							
B		10	14	20						
C				5	5	10				
D					5	8				
E										
合计	10	24	24	25	10	18	0	0	0	0

表 3 任务完成百分比

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	30%	50%	100%							
B		20%	50%	100%						
C				5%	10%	40%				
D					10%	20%				
E										
合计										

[问题 1] (5 分)

项目执行到了第 6 周，请填写如下的项目 EV 表，将答案填写在答题纸对应栏内。

[问题 2] (14 分)

(1) 经分析任务 C 的成本偏差是非典型的，而 D 的偏差是典型的。针对目前的情况，请计算项目完工时的成本估算值 (EAC)。

(2) 判断项目目前的绩效情况。

[问题 3] (6 分)

针对项目目前的进度绩效，请写出项目经理可选的措施。

试题三 (25 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]

A 公司中标某系统集成项目，正式任命王伟担任项目经理。王伟是资深的技术专家，在公司各部门具有较高的声望。

接到任命后，王伟组建了项目团队。除服务器工程师小张是新招聘的外，其余项目组成员都是各个团队的老员工。项目中王伟经常身先士卒，亲自参与解决复杂问题，深受团队成员好评。

项目中期，服务器厂商供货比计划延迟了一周。为了保证项目进度，王伟与其他项目经理协商，借调了两名资深人员。随后召开项目会议，动员大家加班赶工。会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班，只有小张以家中有事、朋友聚餐等理由拒绝加班。由于小张负责服务器基础平台，他的工作进度会影响整体进度，所以大家纷纷指责小张没有团队意识。

王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象，这次冲突与小张的个人素养有直接关系。为了避免冲突对团队产生不良影响，王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

在沟通中，王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意，而且他技术经验丰富，很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误，会影响小张在团队中的个人声誉，同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉，小张虽不情愿，但最终选择了加班。

[问题 1] (8 分)

管理者的权利来源有 5 种，请指出这 5 种权利在王伟身上的具体体现 (请将 (1)~(4) 处的答案及具体表现填写在答题纸的对应表格内)。

[问题 2] (6 分)

结合马斯洛需求理论，指出案例中小张已经满足的需求层次，并指出具体表现。如果要想有效激励小张，应该在哪些层次上采取措施？

[问题 3] (8 分)

(1) 结合本案例，请指出王伟针对冲突的认识和做法有哪些不妥？

(2) 解决冲突的方式有哪些？王伟最终采用了哪种冲突解决方式？

[问题 4] (3 分)

结合案例中项目团队的人员构成，请指出该项目采用了哪些组建项目团队的方法？