

希赛网, 专注于软考、PMP、通信考试的专业 IT 知识库和在线教育平台, 希赛网在线题库, 提供历年真题、模拟试题、章节练习、知识点练习、错题本练习等在线做题服务, 更有能力评估报告, 让你告别盲目做题, 针对性地攻破自己的薄弱点, 备考更高效。

希赛网官网: [www.educity.cn](http://www.educity.cn)

希赛网软件水平考试网: [www.educity.cn/rk](http://www.educity.cn/rk)

希赛网在线题库: <http://www.educity.cn/tiku/>

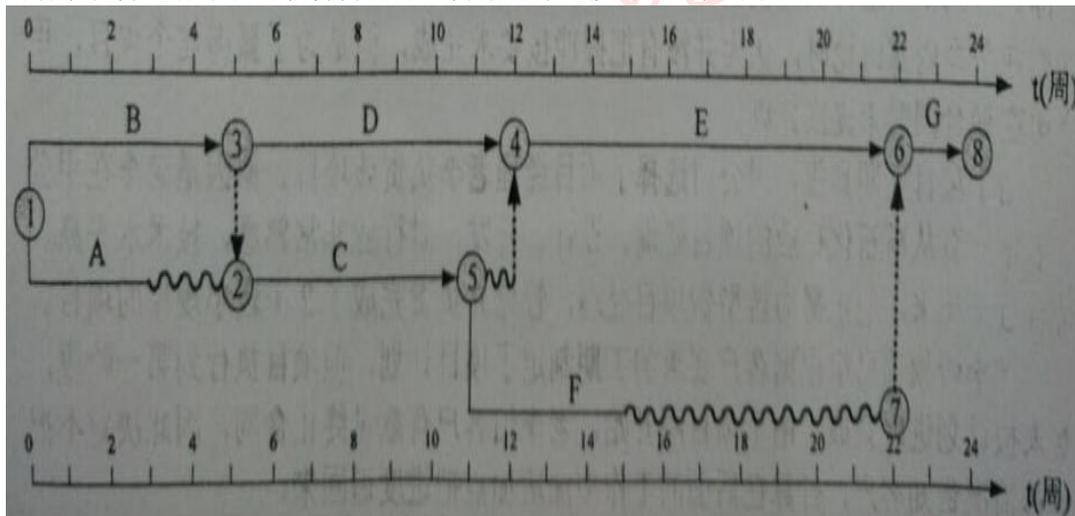
2015 上半年高项下午真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp19030.html>

## 2015 上半年信息系统项目管理师真题下午真题

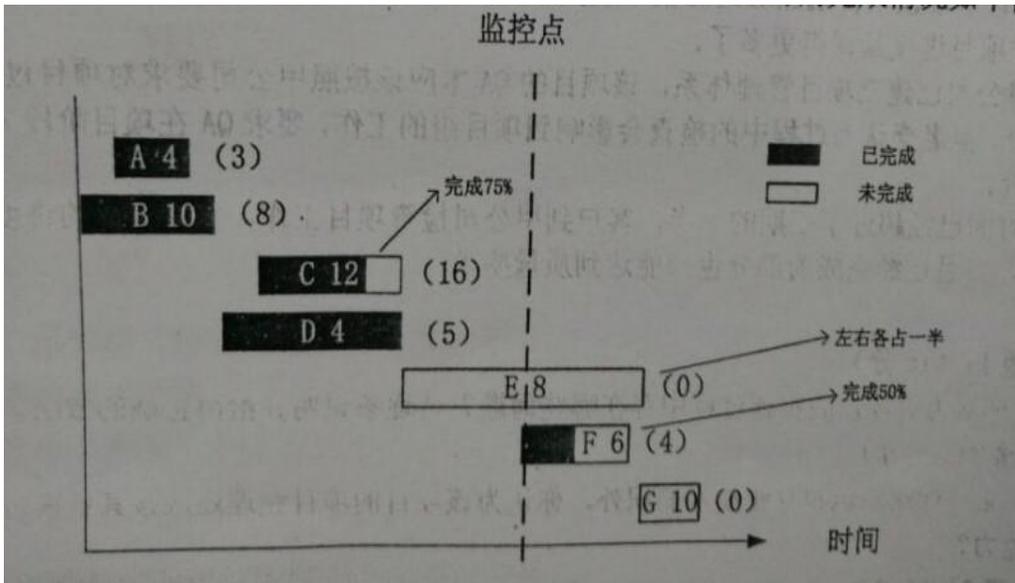
- 阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

### 【说明】

某信息系统工程项目由 ABCDEF 七个任务构成, 项目组根据不同任务的特点, 人员情况等, 对各项任务进行了历时估算并排序, 并给出进度计划, 如下图 1:



项目各项任务的预算 (方框中, 单位为万元), 从财务部获取的监控点处各项任务的实际费用 (口号中, 单位为万元), 及各项任务在监控点时的完成情况如下图 2:



**【问题 1】**

- (1) 请指出该项目的关键路径。工期。
- (2) 本例给出的进度计划图叫什么图？还有哪几种图可以表示进度计划？
- (3) 请计算计划任务 A、D、F 的总时差和自由时差。
- (4) 若任务 C 拖延 1 周，对项目的进度有无影响？为什么？

**【问题 2】**

请计算监控点时刻对应的 PV、EVAC、CV、SV、CPI 和 SPI。

**【问题 3】**

请分析监控点时刻对应的项目绩效，并指出绩效改进的措施。

**【问题 4】**

- (1) 请计算该项目的总预算。
- (2) 若在监控点时刻对项目进行了绩效评估后，找到了影响绩效的原因并予以纠正，请预测此种情况下项目的 ETC、EAC。

● 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】**

某石化行业的信息化项目是一个大型项目，前期投标竞争非常激烈，甲公司最终中标。合同谈判过程也比较紧张，客户提出的一些要求，如工期和某些增加的功能，虽然在公司内部讨论时，认为并没有把握能按要求完成，但是为了赢得这个项目，甲方公司在谈合同时未提出异议。

由于项目工期紧张，甲方公司选择项目经理老李负责该项目。原因是老李在甲公司多年一直从

事石化行业的项目咨询、设计、开发对行业非常熟悉，而且近一年来，他正努力转型做项目经理，管理并负责完成了 2 个较小规模的项目。

老李带领项目组分居客户要求的工期制定了项目计划，但项目执行到第一阶段，就未按计划进度完成。由于项目刚开始，老李怕客户有意见终止合同，因此决定不把实际情况告知客户，打算在后面的工作中加班加点把进度追回来。

接下来，项目组在解决客户谈判过程中增加的功能需求的时候，遇到了问题，老李带领项目组加班进行技术攻关，耗费了几周的时间，终于解决了技术问题。但此时项目进度延误的更多了。

甲公司已建立项目管理体系，该项目的 QA 本应该按照甲公司要求对项目的进度进行检查。但老李认为过程中的检查会影响到项目组的工作，要求 QA 在项目阶段末再进行检查。时间已经超过工期的一半，客户到甲公司检查项目工作，发现项目的进度严重滞后，并且已经完成的部分也未能达到质量要求。

**【问题 1】 (15 分)**

你认为该项目的实施过程中存在哪些问题？请逐条说明并给出正确的做法。

**【问题 2】 (4)**

除了行业知识和专业技术知识外，你认为该项目的项目经理应该具备哪些知识与能力。

**【问题 3】 (6 分)**

结合案例，判断下列选项的正误（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“×”）

- (1) 对于比较小的项目来说，可以选择技术能力较强的项目经理。 ( )
- (2) 大型项目的项目经理的管理工作应该以间接管理为主。 ( )
- (3) 公司中的项目必须按照公司定义的完整项目管理流程执行，不能进行裁剪。 ( )

● 阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，讲解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

A 公司是一家大型信息系统集成公司，具有多年的系统集成项目实施经历，成功地在多个行业进行了系统集成项目建设，取得了较多的成果，在业内既有较好的口碑。

2013 年年初，A 公司通过竞标获得某市人口管理信息系统工程项目。A 公司高层认为，尽管该项目的许多需求还没有完全确定下来，但是总体感觉上同以往曾经开发过的项目比较，还是比较简单，对完成这样的项目充满信心。

项目前期，A 公司请王副总经理负责此项目的启动工作。王副总经理简单了解项目的概要情况后制动并发布了项目章程，任命小丁为项目经理。项目团队根据分工制定了相应的项目管理子计划。据此，项目经理小丁把各个子计划归并为项目管理计划。

为了保证项目按照客户要求尽快完成，小丁基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解，即

安排项目团队开始进行项目实施。在系统开发过程中, 建设方提出的建设需求不断变化, 小丁本着客户至上的原则, 总是安排项目组进行修改, 从而导致开发工作多次反复。而因为项目计划的多次变化, 导致项目团队的成员也经历过多次调整, 实际进度与里程碑计划存在严重偏离, 并且项目的质量指标也经常暴露出问题。

A 公司项目管理办公室在对该项目阶段审查是, 感到很吃惊, 并对发生这种情况觉得很理解, 任务即使是需求不完善也不至于导致项目存在这么多问题, 觉得该项目在管理方面肯定存在很多问题。

**【问题 1】 (12 分)**

结合案例, 除了项目经理能力因素之外, 请简要分析造成项目目前状况的可能原因。

**【问题 2】 (9 分)**

作为项目经理, 应统一考虑项目进度、成本与质量之间的平衡。任何一个要素的变动, 都会引起其他要素的变动。

(1) 请简要叙述项目进度、成本与质量之间的关系。

(2) (2) 请结合本案例说明, 为了保证项目按照最初的设想按时完工, 项目经理还应该采取哪些措施?

**【问题 3】 (4 分)**

结合案例, 从候选答案中选择 4 个正确选项 (每选对一个得 1 分, 选项超过正确答案得 0 分), 将选项编号填入答题纸对应栏内。

项目章程一般要包括的内容有\_\_\_\_\_。

候选答案:

- A 项目概述
- B 项目成功评价标准
- C 项目进度
- D 项目预算
- E 委派项目经理, 并授予其职责和职权
- F 质量保证
- G 项目风险控制策略
- H 组织的假设与约束