

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, 提供历年考试真题、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, 更高效的备考。

希赛网官网: <http://www.educity.cn/>

希赛网软件水平考试网: <http://www.educity.cn/rk/>

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

2011 上半年集成案例分析真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp936.html>

2011 年上半年系统集成项目管理工程师考试下午真题 (参考答案)

● 阅读以下说明, 请回答问题 1 至问题 3, 将解答或相应的编号填入答题纸的对应栏内。(15 分)

【说明】

M 公司承担了某大学图书馆存储及管理系统的开发任务, 项目周期 4 个月。

小陈是 M 公司的员工, 半年前入职。在校期间, 小陈跟随导师做过两年的软件开发, 具有很好的软件开发基础。领导对小陈很信任, 本次任命小陈担任该项目的项目经理。项目立项前, 小陈参与了用户前期沟通会议, 并承担了需求分析工作。

会议后, 相关部门按照要求整理会议所形成的决议和共识, 并发给客户等待确认。为了节约时间, 小陈根据自己在沟通会议上记录的结果, 当晚组织相关人员撰写了软件需求规格说明。次日便要求设计人员开始进行系统设计, 并指出项目组成员必须严格按照进度计划执行, 以不辜负领导的期望与嘱托。

项目进行了 2 个月后, 校方主管此业务的新领导到任, 并提出了新的信息化管理要求。小陈进行变更代价分析, 认为成本超支严重, 于是小陈准备不进行范围变更, 并将结果通知客户, 引起客户不满。

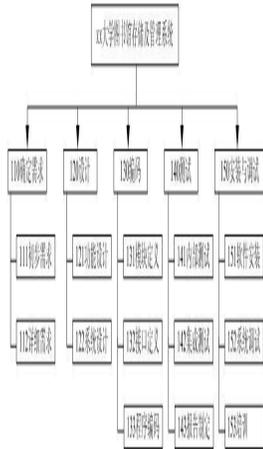
项目进入测试阶段后, M 公司开展内部管理审查活动, 此项目作为在建项目接受了抽查, 项目审查员给该项目提出了多个问题, 范围管理方面的问题尤为突出。

【问题 1】(5 分)

结合本案例, 分析小陈在此项目中项目范围管理方面可能存在的不足。

【问题 2】(6 分)

小陈组织人员撰写的项目 WBS 如下:



(1) 请说明上述 WBS 结构是将 作为第一层进行分解的。除了上述方法，还可以采用哪些方式进行分解。

(2) 从上图来看，完整的 WBS 中除了实现最终产品或服务所必须进行的技术工作，还需要包括_____。

(3) 创建 WBS 时要遵循哪些原则？供选择答案（将正确选项的字母填入答题纸对应栏内）：

- (1) A. 在各层次上保持项目的完整性，避免遗漏必要的组成部分。
- B. 一个工作单元可从属于某些上层单元。
- C. 相同层次的工作单元可以具有不同性质。
- D. 工作单元应能分开不同责任者和不同工作内容。
- E. 便于项目管理进行计划、控制的管理需要。
- F. 最低层工作应该具有可比性，是可管理的，可定量检查的。
- G. 分解到一定粒度的工作包。
- H. WBS 不包括分包出去的工作。

【问题 3】（4 分）

(1) 请指出案例中引起范围变更的原因。

(2) 一般情况下，造成项目范围变更还有哪些主要原因。

● __ (2) __ 阅读以下说明，请回答问题 1 至问题 3，将解答或相应的编号填入答题纸的对应栏内。（15 分）

某大楼布线工程基本情况为：一层到四层，必须在低层完成后才能进行高层布线。每层工作量完全相同。项目经理根据现有人员和工作任务，预计每层需要一天完成。项目经理编制了该项目的布线进度计划，并在 3 月 18 号工作时间结束后对工作完成情况进行了绩效评估，如下表所示：

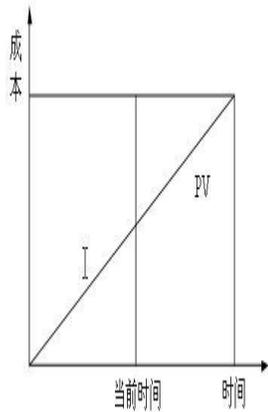
		2011 年 3 月 17	2011 年 3 月 18	2011 年 3 月 19	2011 年 3 月 20
计划	计划进度(%)	完成第一层布线	完成第二层布线	完成第三层布线	完成第四层布线
	预算(元)	10000	10000	10000	10000
实际	实际进度		完成第一层		
	实际花费(元)		8000		

【问题 1】 (5 分)

请计算 2011 年 3 月 18 日时对应的 PV、EV、AC、CPI 和 SPI。

【问题 2】 (4 分)

(1) 根据当前绩效, 在下图中划出 AC 和 EV 曲线。(2 分)



(2) 分析当前的绩效, 并指出绩效改进的具体措施。(2 分)

【问题 3】 (6 分)

(1) 如果在 2011 年 3 月 18 日绩效评估后, 找到了影响绩效的原因, 并纠正了项目偏差, 请计算 ETC 和 EAC, 并预测此种情况下的完工日期。(3 分)

(2) 如果在 2011 年 3 月 18 日绩效评估后, 未进行原因分析和采取相关措施, 仍按目前状态开展工作, 请计算 ETC 和 EAC, 并预测此种情况下的完工日期。(3 分)

● 阅读以下说明, 请回答问题 1 至问题 3, 将解答或相应的编号填入答题纸的对应栏内。(15 分)

【说明】

某系统集成商 A 两年前通过了 ISO9000 认证, 并能够按照要求持续改进, 不断提高质量管理水平。

近期, 该公司承担了某自然灾害预警系统项目, 由于项目时间紧张, 上线任务迫切, 经过管理层讨论, 决定临时简化流程, 在开发阶段集中对质量进行把关。

由于以前做过类似的项目, 为了节约时间, 项目经理带领团队套用原有成功项目的需求和设计思路, 对历史项目的相关文档进行修改后, 立即进入编码阶段。编码完成后, 为争取系统提前交付, 匆忙进行测试, 并上线试运行。

系统试运行中, 各种错误不断涌现。到目前为止, 延期半年还没有交付, 严重影响了用户满意度。

【问题 1】 (5 分)

结合本案例, 分析该项目在质量管理方面可能存在的不足, 并简述项目质量管理的流程。

【问题 2】 (8 分)

(1) 面对该项目现状, 你作为该项目的项目经理, 请提出下一步的应对措施。(5 分)

(2) 软件的质量保证与控制涉及一系列术语, 其中, 确定软件开发周期中的一个给定阶段的产品是否达到在上一阶段确立的需求的过程是__(A)__; 在软件开发过程结束时对软件进行评价以确定它是否和软件需求相一致的过程是__(B)__; 通过执行程序来有意识地发现程序中的设计错误和编码错误的过程是__(C)__。(3 分)

【问题 3】 (2 分)

请说明项目质量控制包括那些活动?

- 阅读以下说明, 请回答问题 1 至问题 3, 将解答或相应的编号填入答题纸的对应栏内。(15 分)

【说明】

在系统集成项目收尾的时候, 项目经理小张和他的团队完成了以下工作:

工作一: 系统测试。项目组准备了详尽的测试用例, 会同业主共同进行系统测试, 测试过程中为了节约时间, 小张指派项目开发人员小李从测试用例中挑选了部分数据进行测试, 保证系统正常运行。

工作二: 试运行。项目组将业主的数据和设置加载到系统中进行正常操作, 完成了试运行工作。

工作三: 文档移交。小张准备了项目最终报告、项目介绍、说明手册、维护手册、软硬件说明书、质量保证书等文档资料移交给业主。

工作四: 项目验收。经过业主验收后, 小张派小李撰写了项目验收报告, 并提请双方工作主管认可。

工作五: 准备总结会。小张整理了项目过程文档以及项目组各技术人员的经验教训, 并列出了项目执行过程中的若干优点。

工作六: 召开总结会。小张召集全体参与项目的人员参加了总结会, 并就相关内容进行了讨论, 形成了总结报告。

【问题 1】 (5 分)

请简要阐述案例中的六项工作中哪些工作存在问题, 并说明原因。

【问题 2】 (6 分)

工作六中, 项目组召开了总结会, 那么总结会讨论的内容应该包括 、 、 、 、 、 。

【问题 3】 (4 分)

项目总结会召开之前, 核心技术人员小王产生了抵触心理, 他认为更多的时间应该放在技术研发上而是不浪费在召开会议。请简要阐述项目经理小张应该如何从召开总结会意义的角度说服小王参加项目总结会。

- 阅读以下说明, 请回答问题 1 至问题 4, 将解答或相应的编号填入答题纸的对应栏内。(15 分)

某系统集成企业最近与某法院信息中心签订了一个法院综合信息系统运维项目合同, 并签订了服务级别协议, 对服务内容和具体要求进行了约定。协议中要求运维项目从解决问题过程到控制问题过程及发布过程要与法院服务管理流程很好的衔接, 并建立服务台。而法院信息中心对系统的运维管理非常重视, 于 2010 年 10 月通过 ISO20000 的认证。

该系统集成企业的小张被任命为该运维项目的项目经理。小张如何运用学到的项目管理和 IT 服务管理方面的知识做好流程梳理和队伍建设对管理好该项目至关重要。

【问题 1】 (5 分)

结合本案例, 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) GB/T24405.1-2009 与 ISO20000.1-2005 内容是一致的。 ()
- (2) 该运维合同与服务级别协议没有关系。 ()
- (3) 服务级别协议中的服务响应时间是决定服务收费的主要依据之一。 ()
- (4) 运维服务中配置管理完全是系统集成企业的责任。 ()
- (5) 服务台就是热线电话。 ()

【问题 2】 (3 分)

按照 IT 服务管理规范, 请指出控制过程和发布过程包含哪些内容。

【问题 3】 (3 分)

小张在流程梳理的前期调研时, 发现某员工不能发送邮件。该问题处置过程往往要经过: 问题提出→服务台记录问题→工程师调查问题→解决问题→如果该现象经常出现要调查原因→批准和更新设施或软件。按照 IT 服务管理规范, 请选择恰当选项按照顺序填入空白处, 构成 IT 服务管理流程。

(1) 服务台 (2) _____ (3) _____ (4) 变更管理 (5)

备选项:

(5) A. 事件管理 B. 能力管理 C. 问题管理 D. 服务报告 E. 发布管理

【问题 4】 (4 分)

请简述 IT 服务管理的业务价值。