

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/>

2012 年下半年集成案例分析真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp904.html>

## 2012 年下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。(20 分)

### 【说明】

某系统集成商 A 公司中标了一个地铁综合监控系统项目, 该项目是地铁运营公司公开招标的地铁 S 号线建设项目中的一个信息系统子项目, 涉及信号系统、电气控制系统、广播系统、视频监控系統、通信网络系统的信息互通和集中控制, 需要集成多种厂商的设备。

接到任务后, 项目经理小王开始着手编制项目管理计划, 根据招标文件, 小王列出了一个初步的进度计划, 进度计划中的各里程碑点正好是甲方招标文件中规定的各时间节点。随后, 小王估计了项目的各项开销, 确定了项目预算。项目团队已由公司指派, 小王召开了项目启动会, 将各项任务分配给项目组成员。

项目进行了一段时间后, 由于天气原因, 导致地铁土建工作的延误, 因此影响到各厂商设备进场, 整个项目进度滞后, 监理方与建设方发布了延期通知。项目经理小王马上召开项目会议, 口头通知项目组成员所有工作均推迟开展。

### 【问题 1】(6 分)

- (1) 请结合案例指出小王制定的初步进度计划中存在的最主要问题。
- (2) 请结合案例简要叙述在制定进度计划时通常应考虑哪些主要制约因素。

### 【问题 2】(8 分)

请结合案例分析小王在项目管理过程中存在的问题。

### 【问题 3】(6 分)

请简要叙述项目管理计划编制工作流程。

- 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。(20 分)

### 【说明】

系统集成商 A 与生产型企业 B 签订了一份企业 MIS (管理信息系统) 开发合同, 合同已执行到设计和开发阶段, 由于企业 B 内部组织结构调整, 可能会影响核心业务的流程。集成商 A 提出建议, 合同暂停执行至新的组织结构确定之后。双方经过会议协商和沟通, 同意上述建议, 后续工作再另行协商确定。

6 个月后, 企业 B 组织结构基本确定, 要求继续执行合同, 并表示可将工期延后 6 个月。但集成商 A 原来参与项目的部分人员离职, 新的项目组成员对该项目不熟悉, 通过仔细阅读原来的需求文件还是无法完全理解 MIS 系统的需求。同时, 由于企业 B 组织结构的调整导致原需求发生了较大变化, 因此不得不重新进行所有的需求调研。

项目继续开展了 1 个月后, 集成商 A 提出需要增加合同费用, 理由是新的需求导致工作量增加, 软件系统需要重新开发。但企业 B 认为需求变更是正常的, 集成商 A 之所以工作量增加也是由于原来的项目文档保留不完整, 并且人员更换等原因造成的。双方未就合同变更达成一致, 陷入僵局。随后, 企业 B 考虑是否使用法律手段来解决纠纷, 但发现整个合同执行过程的备忘录和会议记录都没有, 无法提出直接的证据材料。

**【问题 1】** (4 分)

请结合案例分析在合同管理和文档管理过程中集成商 A 和企业 B 共同存在的问题。

**【问题 2】** (8 分)

请结合案例分析集成商 A 在项目管理方面存在的问题。

**【问题 3】** (4 分)

结合案例简要叙述为使项目继续执行双方应该做的工作。

**【问题 4】** (4 分)

从候选答案中选择 2 个正确选项 (多选该题得 0 分), 将选项编号填入答题纸对应栏内。

合同法规定的违约责任承担方式不包括( )。

候选答案:

- (2) A. 不予承认
- B. 继续履行
- C. 采取补救措施
- D. 赔偿
- E. 支付违约金
- F. 终止

● 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。(20 分)

**【说明】**

某项目 6 个月的预算如下表所示。表中按照月份和活动给出了相应的 PV 值, 当项目进行到 3 月底时, 项目经理组织相关人员对项目进行了绩效考评, 考评结果是完成计划进度的 90%。

单位: 元

活动	月份						活动	PV	EV
	1月	2月	3月	4月	5月	6月			
编制计划	4000	4000					8000	①	
需求调研		6000	6000				12000		
概要设计			4000	4000			8000	②	
数据库设计				8000	4000		12000		
详细设计					8000	2000	10000		
.....									
.....									
月度 PV	4000	10000	10000	12000	12000	2000			
月度 AC	4000	11000	11000						

注: 表中活动之间的依赖关系为FS关系, 即前一个活动结束, 后一个活动才能开始。

**【问题 1】** (7 分)

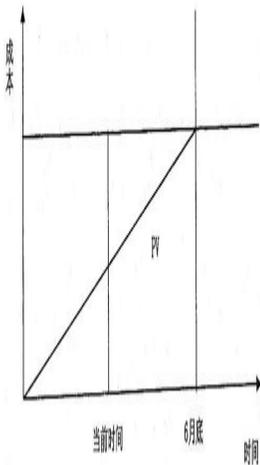
请计算 3 月底时项目的 SPI、CPI、CV、SV 值, 以及表中①、②处的值 (注: 表中①处代表“编制计划”活动的 EV 值, 表中②处代表“概要设计”活动的 EV 值)。

**【问题 2】 (7 分)**

- (1) 如果项目按照当前的绩效继续进行, 请预测项目的 ETC (完成时尚需估算) 和 EAC (完成时估算)。
- (2) 请评价项目前 3 个月的进度和成本绩效并提出调整措施。

**【问题 3】 (6 分)**

假设项目按照当前的绩效进行直至项目结束, 请在下图中画出从项目开始直到结束时的 EV 和 AC 的曲线, 并在图中用相应的线段标明项目完成时间与计划时间的差 (用“*t*”标注)、计划成本与实际成本的差 (用“*c*”标注)。



- 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。(15 分)

**【说明】**

某企业 A 承接了某一中心城市数字城管工程建设项目, 委派小刘负责该项目的质量保证工作。在项目的执行过程中, 由于数字城管建设涉及到该市的很多职能部门, 互相之间的协调和沟通费时、费力, 且在不同单位之间存在需求方面的一致, 导致项目质量管理活动很难开展。

**【事件 1】** 鉴于沟通协调的困难, 项目团队建议小刘暂时弱化对项目的质量管理工作, 由项目开发团队先开展工作, 然后等合适的时机再补充相关质量手续。小刘也考虑到目前项目成本超支、进度滞后的现状, 默许了项目组这样的做法。

**【事件 2】** 由于项目进度滞后, 为了节约招标时间, 项目经理决定对部分产品的采购实行竞争性谈判, 通过邀请招标的方式与两家企业谈判, 并确定了最终供货方。

**【事件 3】** 企业 A 另委派小王负责该项目的质量管理工作。小王认为目前项目在管理方面存在较多问题, 特别是团队沟通方面的问题对项目的影响不容忽视。虽然小王认为改善团队沟通不应该是他的职责, 但还是提出了自己的建议。

**【问题 1】 (6 分)**

在事件 1 中, 项目组的做法是否恰当? 小刘作为质量保证人员, 应做好哪些工作?

**【问题 2】 (5 分)**

结合事件 2 中的相关内容, 请说明项目组的做法是否合适; 并简要指出小刘作为质量保证人员在项目采购中应具体负责哪些工作。

**【问题 3】 (4 分)**

结合事件 3, 请简要叙述小王就项目团队沟通状况可提出哪些改善建议。