

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/>

2013 下半年集成案例分析真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp912.html>

## 2013 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 5, 将解答填入答题纸的对应栏内。

### 【说明】

某信息系统集成公司根据对客户需求的理解, 决定开发一种主要是应用于客户单位内部的即时通讯产品。根据公司内部销售人员的反馈, 该公司的高层领导觉得该产品应该有很好的市场前景, 不仅可以满足公司现有客户的需要, 而且可以作为独立的产品在市场上出售。于是公司的总经理徐某责成销售部门撰写出该产品的需求说明书, 然后又要求开发部门的项目经理李某在此基础上进一步细化该产品的技术指标, 制定出该产品的项目范围说明, 并组织了 10 余人的团队开始了该产品的开发。

鉴于项目规模较小, 而且已经获得了总经理的支持, 因此项目经理李某觉得没有必要进行项目的可行性研究, 只是组织业内的几个专家, 根据他自己对项目的描述做了简单的评审, 专家也没有对该项目提出太多的异议。但是在项目的实施阶段, 问题却层出不穷。首先是, 项目团队发现有新的、更简单易行的技术方案可以实现项目的目标; 其次是与销售部门会议后, 销售部门的人反映目前开发的产品不是他们需要的产品; 更麻烦的是, 相关政府部门出台政策, 为了稳定市场秩序, 限制了该类产品的市场销售。

### 【问题 1】 (8 分)

项目立项前要对项目风险, 以及项目的市场前景和相关的社会效益进行反复论证, 一般来说, 项目立项前大致包括哪几个过程, 分别起到什么作用?

### 【问题 2】 (4 分)

项目在实施过程中, 项目团队“发现了新的、更简单易行的技术方案”说明了项目前期的什么工作没有做好, 为什么?

### 【问题 3】 (4 分)

销售部门反映“目前开发的产品不是他们需要的产品”, 请简要分析可能的原因

### 【问题 4】 (2 分)

在 (1) ? (2) 中填写恰当内容 (从候选答案中选择一个正确选项, 将该选项编号填入答题纸对应栏内)。

可行性研究包括多方面的研究。其中 (1) 主要是从资源配置的角度来衡量该项目的价值; 而 (2) 包括法律可行性, 即指在项目开发过程中可能涉及到的合同责任、知识产权等法律方面的可行性问题。

(1) ? (2) 供选择的答案:

(1) A. 系统可行性

- B. 经济可行性
- C. 组织可行性
- D. 执行可行性
- E. 社会可行性
- F. 操作可行性

**【问题 5】**

根据你的理解, 请指出该项目的主要风险。

- 下面为某系统集成项目合同书的节选部分, 合同部分条款如下。

一、合同书

1、项目概况

该项目主要任务是数据中心建设, 其中包括整幢大楼的综合布线和数据中心应用支撑平台开发两部分内容。

2、项目范围

合同中约定的全部内容

3、合同工期

2012年2月21日到2012年9月30日。

4、合同价款和付款方式

本项目采用总价合同, 合同总价为贰仟叁佰万元人民币。并按照工程量逐段验收付款。工程竣工时支付全部合同价款。

5、质量标准

由于本工作的质量标准不好衡量, 因此质量标准要求达到承建方最优质量标准。

6、维护和保修

承建方在该项目设计规定的使用年限内承担全部保修责任。

7、变更条款

项目所涉及的变更由双方协商解决。

二、其他补充条款

1、承建方在施工前不允许将工程分包, 只可以转包。

2、建设方不负责提供大楼布线工程的相关资料。

3、承建方应按照项目经理批准的施工内容组织设施和施工。

4、设计质量标准的变更由承建方自行确定。

5、合同变更时, 按有关程序确定变更工程价款。

**【问题 1】 (10分)**

该工程的“合同书”中哪些不妥之处, 请指出并修改。

**【问题 2】 (6分)**

该工程的“其他补充条款”中有哪些不妥之处, 请指出并修改。

**【问题 3】 (4分)**

该工程按照 WBS 进行进度估算, 所需工期为 212 天, 你认为该工程的合同工期为多少天?

- 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】**

S 公司是某市一家从事电子政务应用系统研发的系统集成公司, 公司总经理原为该市政府信息中心总工程师。S 公司最近承接了该市政府 X 部门的一个软件项目, 而 X 部门一直是 S 公司的老客户。因为当时公司总经理急于出差, 所以在系统范围界定和验收标准尚不十分明确的情况下, 就和客户签订了合同, 并任命李工为该项目的项目经理。

项目启动后, 李工和项目技术负责人陈工, 以及 X 部门的副处长胡某共同组成了变更控制委

员会。随着项目的逐步开展, 客户方不断提出一些变更要求, 项目组起初严格按照变更管理流程进行处理, 但是由于 S 公司与 X 部门比较熟悉, 且胡某喜强调这些变更都是必需的业务要求, 因此几乎所有变更都被批准和接受。项目组先后多次修改设计方案和模块代码, 甚至返工了部分功能模块以应对这些变更。

由于客户方属于机关单位, 审批程序严格, 即使是很小的意见分歧也需要开会讨论, 依程序输, 项目进度比预期要慢。李工要求项目组天天加班以保证进度, 但需求变更似乎没完没了。为了节省时间, 客户的业务人员不再正式提交变更记录, 而是直接和程序员商量, 程序员也往往直接修改代码而来不及做相关文档记录。对此李也很无奈。

有一次, 客户方的两个业务负责人对软件界面风格的想法发生分歧, 李工主伙自己不便于发表意见, 于是保持了沉默。最终客户决定调整所有界面, 李工动员大家加班修改, 项目进度因此延误了 10 天, 这时客户方的这两个业务负责人却一同来质问李工“为什么你不早点告诉我们会造成进度延期! 早知道这样, 当初就不要修改了!”李工感到非常苦恼。

**【问题 1】** (7 分)

请将下面 (1) ~ (7) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

从本质上说, 整体变更控制过程就是对 (1) 的变更进行 (2)、(3) 或拒绝, 并进行控制的过程。

整体变更控制的依据包括: (4)、(5)、(6), 以及已完成的 (7)。

**【问题 2】** (6 分)

在本案例中, 李工在变更控制方面存在哪些问题?

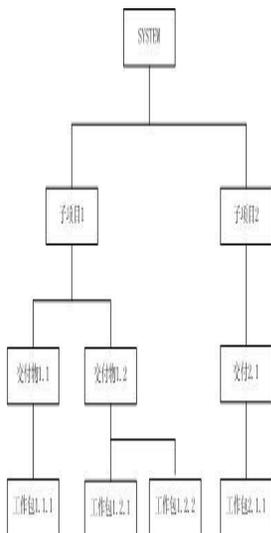
**【问题 3】** (4 分)

针对本案例, 请指出李工在该项目的后续管理中可采取哪些措施?

- 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】**

某企业承接了某政府部门的系统集成项目。项目投标费用为 5 万元, 预计每个子项目开发完成后的维护成本为 50 万元, 项目初步的 WBS 分解结果如图 1 所示。



**【问题 1】** (2 分)

假如估算出子项目 1 的开发成本为 200 万元, 子项目 2 的开发成本为 150 万元, 则该项目的全生命周期成本为多少万元?

**【问题 2】** (7 分)

假设交付物 1.1 和 1.2 之间的成本权重比率分别为 40% 的和 60%，交付物内的工作包成本可以平均分配，根据以上项目的总体估算，如果你是项目的项目经理，结合案例叙述，请写出成本预算的步骤并计算各工作包成本。

【问题 3】（3 分）

请说明成本估算和成本预算之间的区别与联系。

【问题 4】（6 分）

该项目的项目经理在完成以上成本预算后，制订了全面的成本管理计划，安排了新来的小王负责监控项目成本。小王认为成本控制关键在于跟踪每项工作的实际成本，于是他严格记录了各项工作所花费的实际成本。当子项目 1 快要完成时，项目经理偶然发现工作包 1.2.2 的成本有些超支，项目经理于是对成本管理人员进行了批评，同时启动了管理储备金来解决问题。依据案例，你认为该项目经理在进行成本控制时存在哪些问题？

希赛网在线题库