

2019 上半年信息系统项目管理师 下午案例分析真题与答案

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布，欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业信息系统项目管理师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有信息系统项目管理师中高级历年所有真题和超过 5000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 4000 人。

信管网——专业、专注、专心，成就你的项目管理师梦想！

信管网：www.cnitpm.com

信管网考试中心：www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心：www.cnitpm.com/wx/

注：本资料由信管网整理后共享给各位考生，如果有侵犯版权行为，请来信告知。

信管网微信公众号



信管网客服微信号



试题一 (27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公司中标某金融机构甲方位于北京的数据中心运行维护项目,并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器,存储及网络等设备,并约定:核心系统备件四小时到场;非核心系统备件24小时到场;80%以上备件需满足上述时效承诺,否则视为违约。

A公司任命小张担任该项目的项目经理,为了确保满足服务承诺,小张在北京建立了备件库,招聘了专职备件管理员及库房管理员,考虑到备件成本较高,无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备,备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》,并经小张批准后交给了采购部。随后,采购部通过网站搜索发现B公司能够提供项目所需全部备件且价格较低,于是确定B公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。

项目实施三个月后,甲方向公司投诉,一是部分核心系统备件未能按时到场,二是部分备件加电异常,虽然补发了备件,但是影响了系统正常运行。

针对备件未能按时到场的问题,小张通过现场工程师了解到:一是部分核心系统备件没有储备;二是部分备件在库存信息中显示有库存,但调取时却找不到。为此需要临时从B公司采购,延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题,小张召集采购部、库房管理员、B公司召开沟通会议,库房管理员认为B公司提供的备件质量存在严重问题,但无法提供相应证据。B公司则认为,供货没有问题,是库房环境问题导致备件异常,因为B公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标。采购部人员观点与库房管理员一致,原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现,B公司去年存在多项失信行为记录,大家各执一词,会议无法达成共识。

【问题1】5分

请说明采购管理的主要步骤。

【问题2】12分

结合案例,请指出,该项目采购管理中存在的问题。

【问题3】3分

请简述采购货物入库的三个条件。

【问题4】7分

请将下面(1)~(7)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

供应商选择的三大主要因素是供应商的(1)、(2)、和(3)。

经进货验证确定为不合格的产品,应采取的处理包括退货、(4)和(5)。

采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等,其中(6)和(7)最为关键。

最终答案以信管网题库为准: www.cnitpm.com

2019年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题1信管网标准参考答案及评分:

【问题1】5分

1. 需求确定与采购计划的制订
2. 供应商的搜寻与分析
3. 定价: 常见的有竞争性报价及谈判两种。
4. 拟定并发出定单
5. 定单的跟踪和跟催
6. 验货和收货
7. 开票和支付货款
8. 记录管理

(答对5条即可, 每条1分)

【问题2】12分

- 1、没有编制采购计划, 仅列出采购清单, 无法对采购过程进行全面管理。
- 2、供应商选择存在问题, 仅以价格低作为选择标准, 没有对供应商进行认真调查。
- 3、实施采购存在问题, 没有询价比较和谈判等过程就签订了备件采购合同。
- 4、控制采购存在问题, 采购的备件未能按时到场
- 5、对采购的备件没有进行不合格控制, 导致出现备件加电异常等质量问题。
- 6、采购货物管理存在问题, 备件管理存放不规范。
- 7、采购合同存在问题, 对相关违约责任没有定义清楚。

(答对6条即可, 每条2分)

【问题3】(3分)

- 1、采购产品验证完毕后, 检验合格的产品, 《进货检验记录单》作为办理入库的条件之一。
- 2、库房核对采购设备对应项目准确无误, 作为办理入库条件之二。
- 3、供应商提供的运货单或者到货证明, 作为办理入库条件之三。

(每条1分, 意思相同或相近即可)

【问题4】(7分)

- (1) 价格
- (2) 质量
- (3) 服务
- (4) 调换
- (5) 降级改作他用
- (6) 配置
- (7) 性能

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/>

试题二 (23 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】

某公司承接了一个软件外包项目，项目内容包括 A、B 两个模块的开发测试。项目经理创建了项目的 WBS（见下表），估算了资源、工期，项目人力资源成本是 1000 元/人·天。

活动	人数安排	预计完成工作量 (人·天)
模块A开发	8	48
模块A单元测试	1	4
模块A修复	8	8
模块A回归测试	1	3
模块B开发	8	80
模块B单元测试	1	3
模块B修复	10	10
模块B回归测试	1	2
A、B 接口测试	1	2
A、B 联调	2	4

【问题 1】 7 分

根据目前 WBS 安排，请计算项目的最短工期，并绘制对应的时标网络图。

【问题 2】 10 分

项目开展 11 天后，阶段评审发现：模块 A 的修复工作完成了一半，回归测试工作还没有开始；模块 B 开发工作已经结束，准备进入单元测试。此时，项目已经花费了 18 万的人力资源成本。

- (1) 请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV，并评价项目目前的进度和成本绩效。
- (2) 按照当前绩效继续进行，请预测项目 ETC（写出计算过程，计算结果精确到个位）。

【问题 3】 6 分

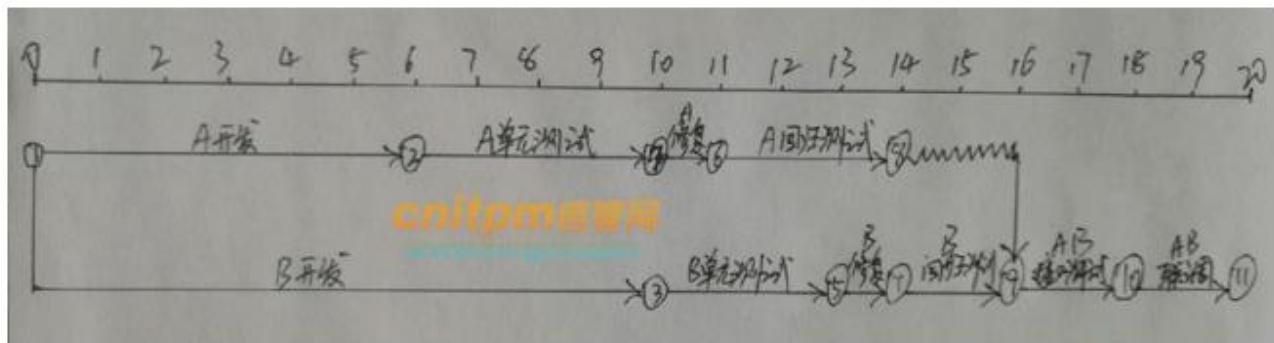
基于问题二，针对项目目前的绩效，项目经理应采取哪种措施保证项目按时完工？

最终答案以信管网题库为准：www.cnitpm.com

2019年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题2信管网标准参考答案及评分:

【问题1】(7分)

最短工期: 20天 (1分)



(总分6分, 根据时标网络图适当给分)

【问题2】(10分)

(1)

$$AC=180000 \text{ 万 (1分)}$$

$$PV=141000 \text{ 万 (1分)}$$

$$EV=136000 \text{ 万 (2分)}$$

$$CV=EV-AC=136000-180000=-44000 \text{ (1分)}$$

$$SV=EV-PV=136000-141000=-5000 \text{ (1分)}$$

目前是进度落后, 成本超支 (2分)

(2) $ETC=(BAC-EV)/CPI=(164000-136000)/136000/180000=37059 \text{ 万 (2分, 公式正确得1分)}$

【问题3】(6分)

- 1、申请指派经验丰富的人员
- 2、投入更多优质的资源以加速项目活动进程
- 3、改进方法(或技术、流程)提高效率
- 4、采用快速跟进方法
- 5、加强与客户沟通, 使项目交付物、阶段成果及时得到客户确认
- 6、在防范风险的前提下, 对关键路径上的活动适当加班(赶工)
- 7、明确目标、责任和奖惩机制, 提高团队绩效和资源利用率

(每条1分, 最多6分)

最终答案以信管网题库为准: <https://www.cnitpm.com/>

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】

2018 年 7 月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目，任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组，制定了项目范围说明书，并获得了客户确认。为了激励成员，小陈向公司申请了项目奖金。项目进行过程中，小陈发现人员紧张，请来在读研究生小张协助软件研发工作，并对其进行了培训。项目组成员如下：

序号	姓名	职责	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强，具有多年研发经验
2	小胡	软件架构设计	多年软件研发工作经验，责任心强，做工积极热情，希望承担更多工作
3	小万	软件工程师	多年软件研发工作经验，单身，需要更多认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生，勤功俭学
5	小李	算法工程师	业内专家，收入高，喜欢享受生活
6	小王	界面美工设计	刚毕业大学生，希望多从项目中学习到一些东西，并在公司立足

软件开发完成后，小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准，测试发现语音识别率不高，小李认为原因是程序架构不合理，小胡则认为是算法存在问题，双方争论不休。小陈认为这是正常的工作状态，未作干预。项目组成员间气氛日趋紧张，士气低落。

【问题 1】(6 分)

请结合项目范围管理和人力资源管理知识，总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

【问题 2】(10 分)

如果你是项目经理，请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层，并给出相应的激励措施。

【问题 3】(5 分)

请简述团队成员发生冲突后，有哪些冲突解决办法？

【问题 4】(4 分)

在人力资源管理工具中，属于 X 理论的有_____ (将选项编号填入答题纸对应栏内)。

- A、人们天生反对改革
- B、在适当的条件下，人们愿意主动承担责任
- C、工作动机就是为了获得经济报酬
- D、人生来就以自我为中心
- E、人们能够自我确定目标、自我指挥、自我控制
- F、注重满足员工的生理需求和安全需求
- G、大多数人具有一定的想象力和创造力

2019年上半年信息系统项目管理师下午案例分析试题3 信管网标准参考答案及评分:

【问题1】(6分)

做得恰当的地方:

- 1、范围说明书获得了客户确认。(1分)
- 2、申请了项目奖金进行激励。(1分)
- 3、对新成员进行了培训。(1分)

做得不恰当的地方:

cnitpm信管网
www.cnitpm.com

- 1、范围确认标准可能不清晰。(1分)
- 2、对团队成员之间的冲突没有进行处理。(1分)
- 3、团队建设做得不好，团队士气低落。(1分)

【问题2】(10分)

序号	马斯洛需求层次	激励措施
2	受尊重	荣誉性的奖励，形象、地位的提升、颁发奖章等
3	社会交往	定期员工活动、聚会、比赛等
4	生理需求	提供员工宿舍、工作餐、班车、工资、补贴等
5	自我实现	让他成为智囊团、参与决策、参与公司管理会议等
6	安全需求	提供养老保险、医疗保险、长期劳动合同、意外保险等

(每个序号答案对应2分)

【问题3】(5分)

撤退/回避、缓和/包容、妥协/调解、强迫/命令、合作/解决问题

(每个1分)

【问题4】(4分)

cnitpm信管网

A、C、D、F

(每答对一个得1分)

最终答案以信管网题库为准: www.cnitpm.com

