

2019年下半年信息系统项目管理师下午真题及答案

试题一（25分）

2019年3月，某公司中标当地轨道交通的车载广播系统项目，主要为地铁列车提供车载广播、报警、对讲及电子地图系统。公司任命具有丰富经验的老王担任项目经理。老王从各部门抽调人员成立了项目组，安排质量部的老杨负责质量工作。

根据甲方提出的技术要求，结合公司质量管理手册、程序文件和作业文件，老杨编制了《项目质量计划书》《项目验收规范》等质量文件，组织人员对《项目质量计划书》等文件进行了评审，并对项目组成员进行了质量管理培训。项目实施过程中，按照《项目质量计划书》，老杨组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况。

系统调试过程中，调试人员发现某电路板会导致系统运行出现严重的错误，立即向项目经理进行汇报。老王找到负责该电路设计的人员，要求其对系统出现的Bug进行原因分析，找到问题根源，若需要修改设计，对电路的缺陷设计进行更正，填写设计更改单，并进行评审。

经过分析并评审通过后，相关人员实施更改并升级了电路图版本。经验证，系统运行正常。工程样机生产出来后，根据项目技术条件，对产品进行型式试验和例行试验。在产品进行电磁兼容试验时，某指标不符合要求，项目人员分析原因后进行了整改，重新试验并顺利通过。

验收前，老杨对照《项目验收规范》，对系统功能及性能进行确认，并由质量部门开具了合格证，系统最终上线，经过一个月的试运行，客户反馈以下问题：

序号	故障时间	位置	客户反馈问题	故障定位
1	2019.6.13	1 客室	接通司机室没声音	报警器
2	2019.6.16	3 客室	接通客室没声音	报警器
3	2019.6.18	6 客室	呼不通	报警器
4	2019.6.20	5 客室	黑屏	电子地图
5	2019.6.24	5 客室	呼叫灯不亮	报警器
6	2019.6.25	司机室	监听声音小	监听扬声器
7	2019.6.25	2 客室	接通客室时没声音	报警器
8	2019.6.27	司机室	监听声音小	监听扬声器
9	2019.6.28	4 客室	接通司机室没声音	报警器
10	2019.7.2	司机室	对讲机无声音	对讲装置
11	2019.7.4	司机室	监听声音小	监听扬声器
12	2019.7.4	2 客室	接通司机室没声音	报警器
13	2019.7.6	1 客室	广播声音小	广播主机
14	2019.7.10	2 客室	黑屏	电子地图
15	2019.7.13	6 客室	呼不通	报警器

项目组针对试运行出现的问题进行了更改。

问题 1（6分）

问题 1（5 分）

项目执行到了第 6 周，请填写如下的项目 EV 表，将答案填写在答题纸对应栏内。

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A										
B										
C										
D										
E										
合计										

问题 2（14 分）

(1)经分析任务 C 的成本偏差是非典型，而 D 的偏差是典型的。针对目前的情况，请计算项目完工时的成本估算值（EAC）。

(2)判断项目当前的绩效情况

问题 3（6 分）

针对项目目前的进度绩效，请写出项目经理可选的措施。

试题三（25 分）

A 公司中标某系统集成项目，正式任命王伟担任项目经理。王伟是资深的技术专家，在公司各部门具有较高的声望。

接到任命后，王伟组建了项目团队。除服务器工程师小张是新招聘外，其余项目组成员都是各个团队的老员工。项目中王伟身先士卒，亲自参与解决复杂问题，深受团队成员好评。

项目中期，服务器厂商供货比计划延迟了一周。为了保证项目进度，王伟与其他项目经理协商，借调了两名资深人员。随后召开项目会议，动员大家加班赶工。会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班，只有小张以家中有事、朋友聚会等理由拒绝加班。由于小张负责服务器基础平台，他的工作进度会影响整体进度，所以大家纷纷指责小张没有团队意识。

王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象，这次冲突与小张的个人素养有直接关系。为了避免冲突对团队产生不良影响，王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

在沟通中，王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意，而且他技术经验丰富，很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误，会影响小张在团队中的个人声誉，同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉，小张虽不情愿，但最终选择了加班。

问题 1（8 分）

管理者的权力来源有 5 种，请指出这 5 种权力在王伟身上的具体体现。

问题 2（6 分）

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260688>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261059>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

结合马斯洛需求理论，指出案例中小张已经满足的需求层次，并指出具体的表现。如果要想有效激励小张，应该在哪些层次上采取措施？

问题 3（8 分）

(1)结合本案例，请指出王伟针对冲突的认识和做法有哪些不妥？

(2)解决冲突的方式有哪些？王伟最终采用了哪种冲突解决方式？

问题 4（3 分）

结合案例中项目团队的人员构成，请指出该项目采用了哪些组建项目团队的方法？

2019 年下半年信息系统项目管理师下午答案

试题一 [单击此链接查看真题解析视频 https://ke.qq.com/course/261059](https://ke.qq.com/course/261059)

问题 1（6 分）

	质量管理措施
质量规划	<ol style="list-style-type: none">1. 编制《项目质量计划书》、《项目验收规范》等质量文件2. 组织人员对《项目质量计划书》等文件进行了评审3. 对项目组成员进行了质量管理培训
质量保证	<ol style="list-style-type: none">1. 项目实施过程中，按照《项目质量计划书》，老杨组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况
质量控制	<ol style="list-style-type: none">1. 老王找到负责该电路设计的人员，要求其对系统出现的 Bug 进行原因分析，找到问题根源2. 需要修改设计，对电路的缺陷设计进行更正，填写设计更改单，并进行评审3. 工程样机生产出来后，根据项目技术条件，对产品进行型式试验和例行试验4. 产品进行电磁兼容试验时，某指标不符合要求，项目人员分析原因后进行了整改，重新试验5. 对照《项目验收规范》，对系统功能及性能进行确认，并由质量部门开具了合格证6. 项目组针对试运行出现的问题进行了更改

问题 2（8 分）

(1) 帕累托分析法，也叫主次因素分析法，它是根据事物在技术/经济/质量方面的主要特征，进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分类方法。该分析方法的核心思想是在决定一事物的众多因素中分清主次，识别出少数但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较小的次要因素。

(2) 根据用户反馈问题记录，造成系统故障的主要原因为“报警器”，他占 15 个故障中的 9 个，占多数，所以应该优先解决“报警器”问题，其次是“监听扬声器”，再次是“电子地图”，最后需要解决的是“广播主机”。

问题 3（11 分）

(1) 一致性成本就是指在项目期间，在质量形成前为防止质量产生问题而付出的预防成本和

在质量形成后为判断产品质量是否满足要求而付出的评价成本。
非一致性成本就是指在项目期间和项目完成后，为处理已经产生的质量问题而付出的成本，包括内部失败成本和外部失败成本。

试题二

问题 1

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	9	15	30							
B		10	25	50						
C				2	4	16				
D					4	8				
E										
合计	9	25	55	52	8	24				

问题 2 (14 分)

(1) $EAC_C = AC_C + (BAC_C - EV_C) = 20 + 40 - 16 = 44$

$EAC_D = BAC_D / CPI_D = 40 / (8/13) = 65$

$EAC_{\text{总}} = AC_A + AC_B + EAC_C + EAC_D + PV_E = 34 + 44 + 44 + 65 + 50 = 237$

(2) $PV = 135$ $EV = 104$ $AC = 111$

$CV = EV - AC = 104 - 111 = -7$

$SV = EV - PV = 104 - 135 = -31$

因为 $CV < 0$, 所以成本超支, $SV < 0$, 进度落后。

问题 3 (6 分)

缩短活动的工期的方法:

1. 赶工, 投入更多的资源或增加工作时间, 以缩短关键活动的工期。
2. 快速跟进, 并行施工, 以缩短关键路径的长度。
3. 使用高素质的资源或经验更丰富的人员。
4. 减小活动范围或降低活动要求。
5. 改进方法或技术, 以提高生产效率。
6. 加强质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期。

试题三

问题 1 (8 分)

权力	具体体现
合法权力 (职位权力)	1. 正式任命王伟担任项目经理 2. 王伟与其他项目经理协商, 借调了两名资深人员 3. 召开项目会议, 动员大家加班赶工 4. 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话
奖励权力	王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金
惩罚权力	王伟批评小张缺乏团队合作意识
专家权力	1. 王伟是资深的技术专家 2. 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评
参照权力	1. 王伟在公司各部门具有较高的声望 2. 小张虽不情愿, 但最终选择了加班。

问题 2（6分）

小张已经满足了生理的需求、安全的需求。具体表现为：

1. 会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班，只有小张以家中有事、朋友聚会等理由拒绝加班。
2. 小张表示他对加班费、项目奖金等不在意，而且他技术经验丰富，很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。想要激励小张，应该在社会交往需要、自尊需要上采取措施。

问题 3（8分）

(1)

1. 王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象，这种认识是不对的。合理的冲突对团队有利，可以起到促进作用。而破坏性的冲突应该及时介入制止。
2. 这次冲突与小张的个人素养有直接关系，这种认识是不对的。起冲突不能简单归结为个人素养问题。
3. 为了避免冲突对团队产生不良影响，王伟宣布立即终止会议，这种做法有点过于敏感。

(2)

解决冲突的方式:撤退回避，缓和包容，妥协调解，强迫命令，合作解决问题。
王伟最终采用了合作解决问题的方式。

问题 4（3分）

招聘（招募），谈判，预分派。

一、小任老师软考高级信息系统项目管理师视频教程：

- 1、高级--项目管理(上) 视频教程 <https://ke.qq.com/course/245186?tuin=7d818187>



- 2、高级—上午历年真题视频精讲 <https://ke.qq.com/course/261058?tuin=7d818187>

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）
QQ: 1812998079 加QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。
软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260688>
高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261059>
PMP®考试最新版视频课程（含36PDU学时证明） <https://ke.qq.com/course/372841>



3、高级--案例分析历年真题视频精讲 <https://ke.qq.com/course/261059?tuin=7d818187>



4、高级--论文写作技巧解析视频 <https://ke.qq.com/course/267040?tuin=7d818187>



二、小任老师软考系统集成项目管理工程师视频教程

1、基础知识（上）备考视频课程 <https://ke.qq.com/course/152747?tuin=7d818187>



2、上午历年真题解析视频课程 <https://ke.qq.com/course/260679?tuin=7d818187>

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加QQ获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260688>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261059>

PMP®考试最新版视频课程（含36PDU学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>



3、系统集成下午历年真题视频课程 <https://ke.qq.com/course/260688?tuin=7d818187>

