

# 资料说明

信管网提供的相关资料仅供参考复习使用, 不保证所有资料内容都符合备考要求, 请根据考试大纲要求进行选择查看, 试题答案以信管网题库为准。

报名培训学员以我们邮寄的辅导资料为复习资料。



- 信息系统项目管理师辅导资料 (2020上半年)
- 信息系统项目管理师试题分类练习与解析
- 信息系统项目管理师案例分析范例参考答案
- 信息系统项目管理师综合知识历年真题-答案解析
- 信息系统项目管理师案例分析历年真题-答案解析
- 信息系统项目管理师论文历年真题
- 信息系统项目管理师综合知识掌中宝
- 信息系统项目管理师案例论文掌中宝
- 信息系统项目管理师思维导图
- 信息系统项目管理师考试小百科
- 信息系统项目管理师案例分析答题纸
- 信息系统项目管理师论文答题纸
- 学习记录本
- 考试文具套装
- 励志书签
- 复习重点标记笔



- 信管网老师深研真题及命题趋势编写
- ① 信息系统项目管理师综合知识辅导
  - ② 信息系统项目管理师案例分析辅导
  - ③ 信息系统项目管理师论文辅导
  - ④ 知识专题、计算题专题、历年题型分析
  - ⑤ 案例分析常考问题及解答、必背知识、范例
  - ⑥ 论文写作指南、论文范文、历年论题



- 信管网老师精选历年真题及模拟题
- ① 按重要考点章节编排
  - ② 细化到具体知识点
  - ③ 试题与答案解析分开, 模拟实际考试
  - ④ 包含详细试题解析
  - ⑤ 提供一套完整75题的模拟试卷



- 浓缩考试精华, 可裤袋里携带的掌中宝
- ① 信管网老师浓缩考试精华内容
  - ② 包含各章特重要知识点
  - ③ 尺寸小巧, 可随身携带背诵
  - ④ 汇总计算公式
  - ⑤ 汇总10大管理47过程ITTO表

## 2019 年下半年信息系统项目管理师下午案例分析真题与答案（信管网）

### 试题一（25 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]

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。【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

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，立刻向项目经理进行汇报。老王找到负责该电路设计的人员，要求其对该系统出现的 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：【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

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	接通司机客室没声音	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] (8 分)

将案例中实际应用的质量管理措施分类填入答题纸对应表格。

[问题 2] (8 分)

(1) 请简述帕累托分析原理。

(2) 根据试运行期间用户反馈的问题记录, 请应用帕累托原理分析造成系统故障的主要原因, 并指出解决系统故障的优先级。

[问题 3] (11 分)

(1) 写出一致性成本和非一致性成本的定义。

(2) 请分析案例中发生的成本哪些属于一致性成本, 哪些属于非一致性成本。

信管网 2019 下半年高级信息系统项目管理师案例分析真题试题一参考答案:

【问题 1】(8 分)【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

质量规划	编制《项目质量计划书》《项目验收规范》等质量文件，对文件进行评审、对项目组成员进行质量管理培训。
质量保证	评审、过程分析，定期对项目进行检查并跟踪改进情况。
质量控制	测试、因果分析、变更、统计抽样

【问题 2】(8 分)【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

(1) 80/20 法则，在任何特定的群体中，重要的因素通常只占少数，而不重要的因素则占多数，因此只要能控制关键性的少数因素即能控制全局。

(2) 造成系统故障的主要原因是报警器故障，解决系统故障优先级分别是报警器、监听扬声器、电子地图、对讲装置、广播主机。【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

【问题 3】【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

(1) 一致性成本：在项目期间用于防止失败的费用。

非一致性成本：项目期间和项目完成后用于处理失败的费用。

(2) 一致性成本包括：流程文档化、培训、设备、测试、检查

非一致性成本：返工、废品、责任、保修

注：最终答案以信管网题库答案为准 ([www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))



[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。【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

[问题 2] (14 分)

(1) 经分析任务 C 的成本偏差是非典型的, 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) 判断项目目前的绩效情况。

[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。

**cnitpm信管网**  
[www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com)

信管网 2019 下半年高级信息系统项目管理师案例分析真题试题二参考答案:

【问题 1】(5 分)【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

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

【问题 2】(14 分)【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

$BAC=10+25+25+25+10+40+15+15+20+25=210$  万

(1) 任务 C 的  $EAC=AC+BAC-EV=20+40-16=44$  万

任务 D 的  $EAC=BAC/CPI=40/8/13=65$  万

项目完工时的  $EAC=34+44+44+65+50=237$  万

(2)

成本绩效指数  $CPI=EV/AC=104/111=0.94$

进度绩效指数  $SPI=EV/PV=104/135=0.77$

$CPI < 1$ , 说明成本超支

$SPI < 1$ , 说明进度落后

【问题 3】(6 分)【转自信管网([cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))】

(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。

注: 最终答案以信管网题库答案为准 ([www.cnitpm.com](http://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]

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。【转自信管网([cnitpm.com](http://cnitpm.com))】

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的外,其余项目组成员都是各个团队的老员工。项目中王伟经常身先士卒,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。【转自信管网([cnitpm.com](http://cnitpm.com))】

#### 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(请将(1)~(4)处的答案及具体表现填写在答题纸的对应表格内)。【转自信管网([cnitpm.com](http://cnitpm.com))】

#### 问题 2] (6分)

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?【转自信管网([cnitpm.com](http://cnitpm.com))】

【问题 1】(8 分) 【转自信管网(cnitpm.com)】

权力来源	具体体现
职位 权力	A 公司中标某系统集成项目, 正式任命王伟担任项目经理。
惩罚权力	在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。
奖励 权力	会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。
专家 权力	王伟是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望
参照 权力	王伟经常身先士卒, 亲自参与解决复杂技术问题, 深受团队成员好评

【问题 2】(6 分) 【转自信管网(cnitpm.com)】

小张已经满足的需求层次是社会交往的需要, 具体表现是最近家人、朋友等各种圈子应酬很多。

如果想有效激励小张, 应该在自尊的需要层次上采取措施。

【问题 3】(8 分) 【转自信管网(cnitpm.com)】

(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妥的, 其次在项目会议上出现冲突后不应该立即终止会议, 而应该先由团队成员负责解决。

(2) 解决冲突的方式有: 撤退/回避、缓和/包容、妥协/调解、强迫/命令、合作/解决问题

王伟最终采用了强迫/命令的冲突解决方式。

【问题 4】(3 分) 【转自信管网(cnitpm.com)】

事先分派、谈判、招募

注: 最终答案以信管网题库答案为准 ([www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))