



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

## 2022 信息系统项目管理师下午卷（案例分析）

### 案例一

A 公司承接了某地方政府的智慧社区云平台的基础设施建设项目，客户方对安全性和系统性能要求较高，为了实现自身业务由硬件设备提供向软件开发转型。A 公司承诺免费提供一个智慧社区 APP 小程序，并将其写入项目合同中，合同期为 6 个月。项目经理小邱负责 APP 的开发，项目周期 4 个月，计划 2019 年 12 月上线。因合同中并没有对 APP 给出明确的功能和性能要求，小邱首先借鉴其他项目的开发经验和成果确定了 APP 的主要便民服务功能，之后开发团队通过走访社区居民和在社区网发放调查问卷，搜集相关的需求。

最终确定了 APP 的功能需求，编制了详细的功能需求说明书，并将业务目标、项目目标、范围、设计、开发、高层级需求、详细需求均纳入到需求跟踪矩阵中。2019 年 7 项目组与客户共同召开了范围确认会,讨论了项目的文档交付物清单,各阶段里程碑及详细的工作进度和人员分工图表,形成会议纪要并双方签字。后期，项目组审核了范围说明书，提交了项目代码和相关设计文档。2019 年 12 月完成功能测试。在项目验收评审会上，与会外部专家认为该项目涉及个人隐私信息，建议第三方测评机构对该 APP 进行全面的测试。经第三方测评机构测试，发现多项严重的个人信息安全保护问题。经分析,漏洞修复比较困难，全面整改需要投入较大的工作量,但预算已超支,经与公司领导和客户反复协商，不得不提出项目变更。



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

[问题 1 ](10 分)

(1) 结合案例，请分析在 7 月召开的范围确认会上，范围确认工作是否有遗漏?请指出遗漏的内容。



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

(2)请阐述范围确认和质量控制的不同点，完成以下表格。

	范围确认和质量控制的不同之处
检查内容	

检查的时间 点	
执行人员	
详略程度	

[问题 2](5 分)

请将下面(1)-(5)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

在上述案例中，收集需求阶段项目团队采用了(1)、(2)和(3)的工具和技术，在需求跟踪矩阵设计过程中缺少对(4)和(5)的策划。

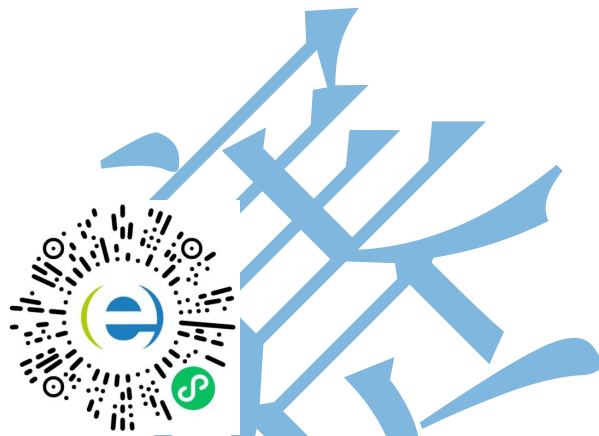


(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

[问题 3] (4 分)请指出项目变更的决策机构,并简述其成员和职责。

[问题 4](6 分)请阐述项目变更应开展哪些工作?

## 案例二



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

已知某公司承担一个旅游信息监管系统的开发，整个项目划分为四个阶段九项活动，项目相关信息如表所示：

	活动名称	工期/天 (乐观, 可能, 悲观)	紧前活动	人数 /人	总预算 /万元
需求分析	A任务下达	(1, 4, 7)		6	0.6
	B需求分析	(12, 14, 22)	A	15	6.3
设计研发	C总体设计	(13, 14, 21)	B	13	10.4
	D初样实现	(8, 9, 16)	C	17	24.7
	E正样研制	(10, 17, 18)	D	18	10.2
系统测试	F密码测评	(6, 7, 8)	E	9	5.1
	G软件测试	(5, 8, 11)	E	12	10.6
	H用户试用	(9, 16, 17)	F、G	20	15.7
项目收尾	I收尾	(3, 5, 7)	H	10	3

[问题 1] (12 分)

结合案例:

- (1) 每个活动的乐观、可能和悲观成本服从 $\beta$ 分布, 请计算每个活动的成本, 并绘制项目的时标网络图。
- (2) 如果项目人员均为多面手, 可以从事任意活动, 请指出项目实施需要的最少人数。



(扫码进入小程序, 查看完整版真题答案+解析+估分)

[问题 2](3 分)请确定项目的关键路径, 工期。

[问题 3] (6 分) 项目进展到第 70 天时,项目已完成总工作量的  $\frac{3}{4}$ ,花费 60 万元,请计算此时项目的 PV、EV、SV 和 CV 值(假设项目每项活动的日工作量相同,计算结果精确到整数)。

[问题 4] (4 分) 请指出当前项目绩效情况, 并说明项目经理应该采取哪

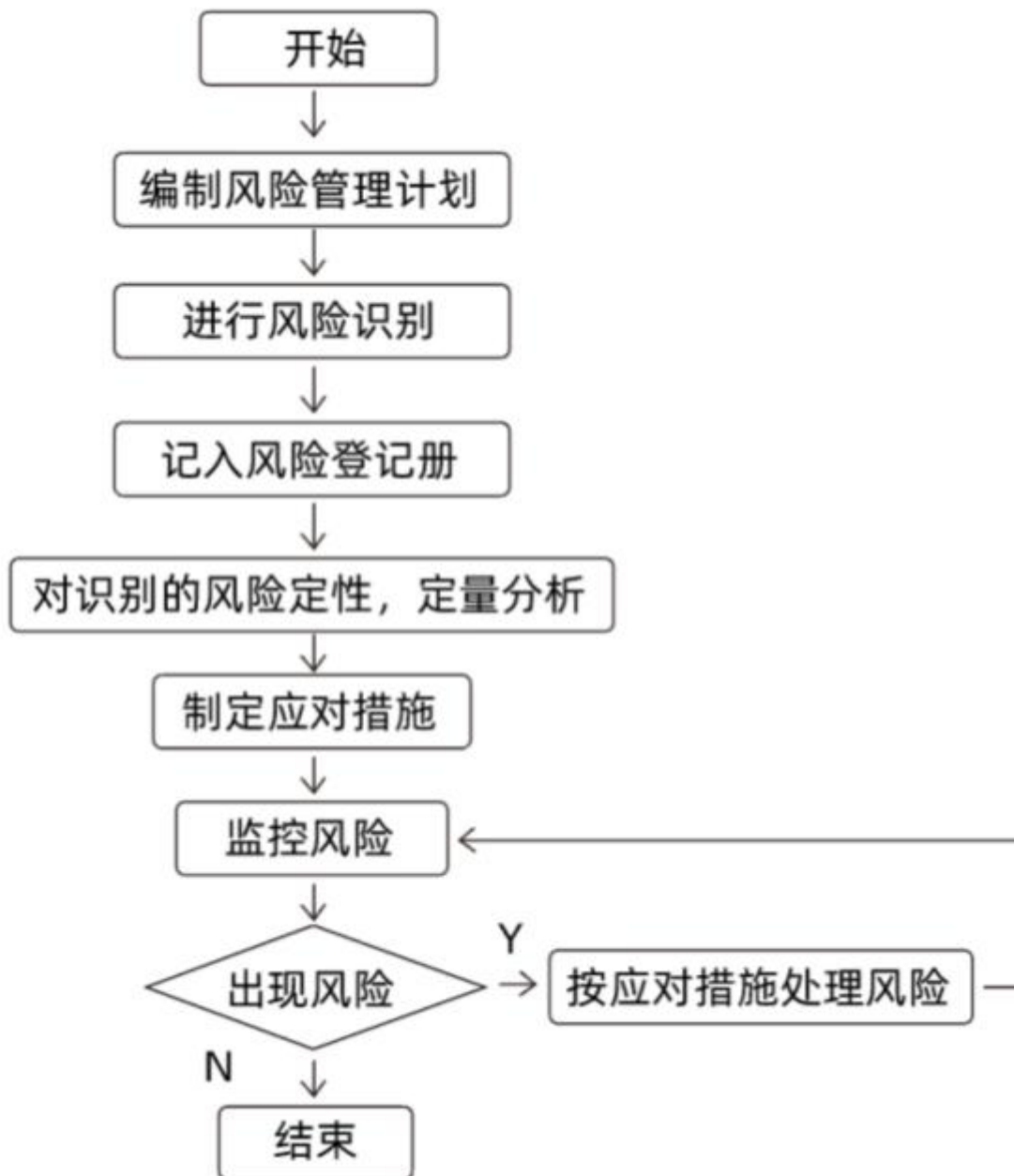
些措施?

### 案例三

A 公司承接某市机关事业单位养老保险信息系统,项目覆盖整个市、区、县的机关事业单位在编人员的养老保险信息,实现数据集中统一管理。公司成立了项目组,并任命小王担任项目经理。项目组对项目进行调研后,成立了风险管理小组,编写了项目管理计划和风险管理计划,明确项目风险管理流程如下图所示:



(扫码进入小程序,查看完整版真题答案+解析+估分)



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

### 案例三



项目组对风险登记册的各风险制定了相应措施，部分措施如下所示：

风险类别	风险描述	措施
人员风险	人员情绪风险	调离项目组
技术风险	缺少数据库设计和相关技术储备	外包
技术风险	需要新的数据安全管理工作	培训
管理风险	非预期事件造成成本增加的风险	应急储备
管理风险	审批流程繁琐	加强部门沟通，建立协调配合机制

此外，在信息安全方面，养老保险数据信息涉及个人隐私，如果不法分子突破安全限制，会造成用户隐私泄露或信息篡改。因此项目组采用 PKI 技术为系统的安全运行提供了有效的保障。

[问题 1](4 分)请结合案例，指出该项目风险管理流程中存在的问题。

[问题 2] (10 分) 请指出案例中列出的风险措施分别采用的是哪种风险应对策略。



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

[问题 3](8 分)项目组使用的 PKI 技术采用双密钥、双证书机制，请简

述双密钥证书的生成过程。

[问题 4](3 分)请将下面(1)~(3)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

SWOT 技术从项目的每个(1)、劣势、(2)和(3)出发，对项目进行考察,把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面的考虑风险。

项目干系人管理是对项目干系人需求、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理满足其需要、解决问题的过程。请以“论信息系统项目的干系人管理”为题进行论述:1 述参与管理信息系统项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等)，并说明你在其中承担的工作(项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰)。



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)

2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项

目干系人管理的认识:

(1)项目干系人管理的过程

(2)请根据你所描述的项目，说明干系人管理和沟通管理、需求管理的联系与区别

(3)请根据你所描述的项目，写出项目中所涉及的所有干系人，并按照权利/利益方格进行分析，给出具体干系人的管理策略。

3.请结合你所参与管理过的信息系统项目，论述你进行项目干系人管理的具体做法，并总结心得体会。



(扫码进入小程序，查看完整版真题答案+解析+估分)