

# 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

## 2011 年下半年 信息系统项目管理师 下午试卷 I

（考试时间 13:30～15:00 共 90 分钟）

请按下述要求正确填写答题纸

1. 本试卷共三道题，全部为必答题，每题 25 分，满分 75 分。
2. 在答题纸的指定位置填写你所在的省、自治区、直辖市、计划单列市的名称。
3. 在答题纸的指定位置填写准考证号、出生年月日和姓名。
4. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
5. 解答时字迹务必清楚，字迹不清时，将不评分。

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

信管网是最专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。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最丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 2000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 2000 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](http://www.cnitpm.com)

**信管网考试中心：** [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

**信管网培训中心：** [www.cnitpm.com/peixun/](http://www.cnitpm.com/peixun/)

试题一

张某是 M 公司的项目经理，有着丰富的项目管理经验，最近负责某电子商务系统开发的项目管理工作。该项目经过工作分解后，范围已经明确。为了更好地对项目的开发过程进行监控，保证项目顺利完成，张某拟采用网络计划技术对项目进度进行管理。经过分析，张某得到了一张工作计划表，如表 1 所示。

表1工作计划表

工作代号	紧前工作	计划工作历时(天)	最短工作历时(天)	每缩短一天所需增加的费用(万元)
A	-	5	4	5
B	A	2	2	
C	A	8	7	3
D	B、C	10	8	2
E	C	5	5	
F	D	10	8	2
G	D、E	11	8	5
H	F、G	10	9	8
每天的间接费用 1 万元				

事件 1：为了表明各活动之间的逻辑关系，计算工期，张某将任务及有关属性用以下样图表示，然后根据工作计划表，绘制单代号网络图。

ES	DU	EF
ID		
LS		LF

其中，ES 表示最早开始时间；EF 表示最早结束时间；LS 表示最迟开始时间；LF 表示最迟结束时间；DU 表示工作历时；ID 表示工作代号。

事件 2：张某的工作计划得到了公司的认可，但是项目建设方（甲方）提出，因该项目涉及融资，希望项目工期能够提前 2 天，并可额外支付 8 万元的项目款。

事件 3：张某将新的项目计划上报给了公司，公司请财务部估算项目的利润。

【问题 1】（13 分）

- (1) 请按照事件 1 的要求，帮助张某完成此项目的单代号网络图。
- (2) 指出项目的关键路径和工期

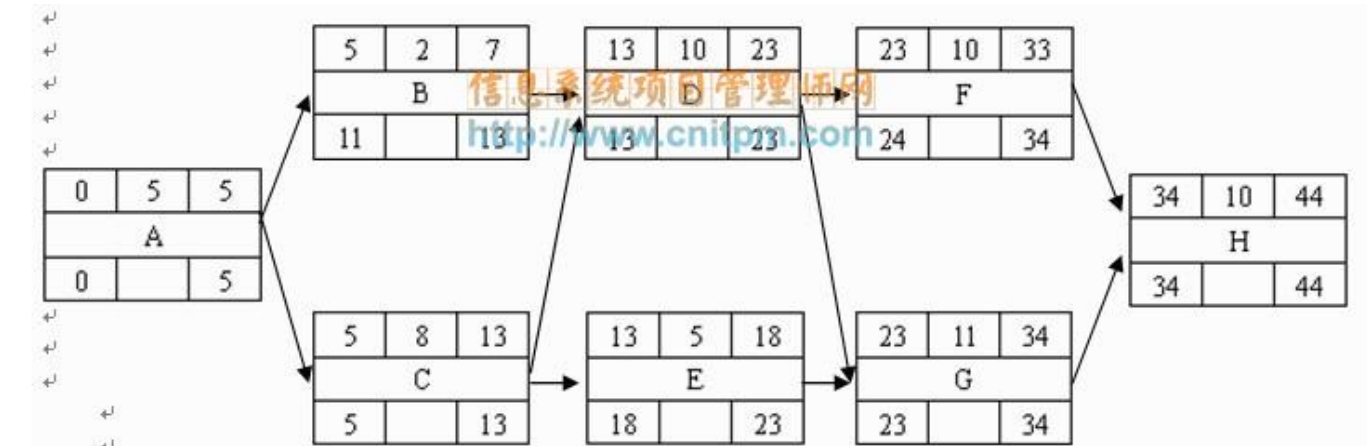
【问题 2】（6 分）

在事件 2 中，请简要分析张某应如何调整工作计划，才能既满足建设方的工期要求，又尽量节省费用。

【问题 3】（6 分）

请指出事件 3 中，财务部估算的项目利润因工期提前变化了多少，为什么？

Cnitpm 参考答案



关键路径为ACDGH，工期为44天。

【问题2】

应将C压缩1天，D压缩1天。

【问题3】

利润增加5万元。因为缩短C、D工期各1天会增加5万元的费用（3+2），但节约了间接费用2万元（每天的间接费用为1万元），且客户额外支付8万元的项目款，因此，项目利润增加5万元（8+2-(2+3)=5）。

## 试题二

某市工商局为了给各个企业提供更好的服务，提高工作效率，决定建设电子政务系统，并选择A公司承担该项目，项目的工期经双方协定为9个月。A公司指定项目经理李某负责该项目，李某带领项目团队完成了项目的需求分析。编制了项目范围说明书，并通过了审查，得到了甲方的确认。

项目进入编码阶段后，工商局项目负责人通知李某，由于政策的变化，一些业务流程发生变更，并答应延长项目工期2个月，同时支付相应的费用，李某凭借自己项目管理的经验，认为这些变更在约定的工期内可以完成，因此直接答应了对方的变更要求。随后，李某找到负责变更模块的项目组成员，要求其完成对业务流程变更的修改。

在项目继续实施的过程中，项目组成员抱怨业务流程变更较大，原来的代码很多需要重写，很难在计划的时间内完成业务流程的变更任务，而且，系统其它模块的成员发现已经完成的一些功能突然出现错误，经过分析发现是受业务流程变更的影响。项目团队不得不重新修改并测试出现问题的功能模块，从而导致项目进度大大落后于计划，整个项目看来很难在预定工期内完工。

【问题1】（6分）

请指出工商局项目负责人提出的变更要求，除了项目范围外，可能会对项目管理的哪些方面造成影响。

【问题2】（10分）

请简要分析李某在项目管理方面存在哪些问题，导致项目进度大大落后于计划。

【问题3】（9分）

李某意识到项目存在的问题后，采取了改进措施，并与用户就项目进度重新达成了一致，项目进展较为顺利。在项目开发过程中，李某认为需要对项目需求变更进行验证和确认。作为项目经理，李某应如何开展此项工作？

### Cnitpm 参考答案

对项目管理的进度、成本、质量、人力资源、合同等方面都会有影响。例如,工期可能延期、成本可能超支、质量基准可能降低、可能需要增加人员、可能需要签署补充协议等。

【问题2】

(1) 没有遵循规范的变更管理流程。

(2) 没有和相关干系人一起对变更进行评审。

(3) 仅凭经验对项目变更的历时进行估算,没有进行严格的历时估算。

(4) 没有认真分析变更所影响的功能,并通知所有相关干系人。

(5) 对变更的实施过程缺乏有效的监控。

【问题3】

通过检查和评审,确保更新后的软件需求规格说明书正确地反映了变更的各个方面。使用需求跟踪矩阵找出受变更影响的各个部分,然后验证它们是否实现了变更。验证通过后,安装更新后的工作产品部分,并通过调试使之能与其他部分正常工作。

### 试题三

为了解决传统人工抄表方式费时、费力,准确性和及时性得不到保障的问题,某市电力公司准备在其市区及各县实施远程无线型抄表系统,代替人工抄表,A公司承接了该无线抄表系统项目。王某是A公司负责该项目经理。

A公司现有技术人员对电力业务比较熟悉,但是没有人精通无线通信技术,如果要招聘或者培训相应技术人员可能会影响项目的进度,无法保证在合同规定工期内完工,因此,王某决定将无线模块外包出去,并选择了一家专门开发无线通信技术的公司来完成外包工作,而为了保证进度,王某集中主要精力,全力推动公司项目组的各项工作。

随着项目的进行,公司的项目计划进展顺利,但是临近外包模块交工时对方提出人力资源紧张,要求延长合同期限。如何延长外包合同期限,将导致无线抄表系统项目进度无法完成,公司将承受很大的损失。

【问题1】(4分)

请简要叙述一般情况下,企业采用外包管理模式的目的。

【问题2】(5分)

A公司将无线模块外包出去是否合适?为什么?

【问题3】(6分)

请简要说明王某在外包管理中是否存在缺陷

【问题4】(10分)

针对项目现状,王某应如何处理?

### Cnitpm 参考答案

【问题1】

转移风险、提高效率、节约成本、提高质量、发挥核心竞争力。

【问题2】

合适。因为凭现有人力和技术条件,A公司无法保证在合同期限内完工,通过外包不但可以将精力放到公司熟悉的电力业务上,而且可以满足工期的要求,降低成本。

【问题3】

存在缺陷,王某没有做好外包项目的监控,没有及时跟踪进度。

【问题4】

(1) 按照合同与外包公司就外包项目进度拖延违约、索赔事宜进行商议,达成一致。

(2) 与外包公司就外包项目的变更达成一致(重新签订外包合同)。

(3) 向甲方报告进度拖延实情,承担相应的责任并取得甲方的谅解,就项目的后续开发计划达成一致。

(4) 实施项目变更,确定新的项目计划。

(5) 加强外包项目的监控,及时跟踪进度。