

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2009 年上半年 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)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

信管网考试中心： www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心： www.cnitpm.com/peixun/

试题一

阅读下列说明, 针对项目的启动, 计划制订和执行过程中存在的部分问题, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

2007 年 3 月系统集成商 BXT 公司承担了某市电子政务三期工程, 合同额为 5000 万元, 全部工期预计 6 个月。

该项目由 BXT 公司执行总裁涂总主管, 小刘作为项目经理具体负责项目的管理, BXT 公司总工程师老方负责项目的技术工作, 新毕业的大学生小吕负责项目的质量保证。项目团队的其他 12 个成员分别来自公司的软件产品研发部、网络工程部。来自研发部的人员负责项目的办公自动化软件平台的开发, 来自网络工程部的人员负责机房、综合布线和网络集成。

总工程师老方把原来类似项目的解决方案直接拿来交给了小刘, 而 WBS 则由小刘自己依据以往的经验进行分解。小刘依据公司的计划模版, 填写了项目计划。因为项目的验收日期是合同里规定的, 人员是公司配备的, 所以进度里程碑计划是从验收日期倒推到启动日期分阶段制定的。在该项目计划的评审会上, 大家是第一次看到该计划, 在改了若干错别字后, 就匆忙通过了该计划。该项目计划交到负责质量保证的小吕那里, 小吕看到计划的内容, 该填的都填了, 格式也符合要求, 就签了字。

在需求分析时, 他们制作的需求分析报告的内容比合同的技术规格要求更为具体和细致。小刘把需求文档提交给了甲方联系人审阅, 该联系人也没提什么意见。

在项目启动后的第二个月月底, 甲方高层领导来到开发现场听取项目团队的汇报并观看系统演示, 看完后甲方领导很不满意, 具体意见如下:

系统演示出的功能与合同的技术规格要求不一致, 最后的验收应以合同的技术规格要求为准。进度比要求落后 2 周, 应加快进度赶上计划。

.....

[问题 1] (8 分)

你认为造成该项目的上面所述问题的原因是什么?

[问题 2] (7 分)

项目经理小刘应该如何科学地制订该项目的 WBS (说明 WBS 的制订过程)? 如何在项目的执行过程中监控项目的范围 (说明 WBS 的监理过程)?

[问题 3] (10 分)

项目经理小刘应该如何科学地检查及控制项目的进度执行情况?

[问题 1] (8 分)

- (1) 需求分析报告没有经过甲方相关责任人的正式确认同意。
- (2) 制定计划时忽略了甲方高层领导作为重要项目干系人的管理。
- (3) 管理层没有在关键地方做好把关和指导。
- (4) 进度计划依据的方案没有经过评审, 资源没有经过评估, 进度没有经过合理的估计, 结果制定出的计划的质量是没有保障的。
- (5) 进度计划的评审流于形式。评审过程不合理, 评审会议时才第一次看到计划。
- (6) 质量保证人员没有检查评审情况, 欠缺质量保证经验。

[问题 2] (7 分)

答: WBS 制定过程:

识别项目交付物和相关项目工作。

对 WBS 的结构进行组织。

对 WBS 进行分解。

对 WBS 中各级工作单元分配标识符或编号。

对当前的分解级别进行检验, 以确保它们是必须的、而且是足够详细的。

一般地, 会使用工作分解结构模板, 同时也要尽量让熟悉相关工作的专业人员参与制定。范围监控涉及影响引起范围变更的因素, 确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制处理, 并在范围变更实际发生时进行管理。

范围监控过程:

对造成范围变更的因素施加影响, 以确保这些变更得到更一致的认可。

确定范围变更已经发生。

当范围变更发生时, 对实际的变更进行管理, 走整体变更控制流程。

执行批准的变更。

确认执行的变更。

[问题 3] (10 分)

- (1) 制定项目进展报告, 检查当前的完成情况。
- (2) 使用计划比较甘特图使进度比较更加便利。
- (3) 计算进度相关挣值及指数, 数量化偏差情况。
- (4) 对关键路径活动和非关键路径活动设置不同的阈值决定是否采取纠正措施。
- (5) 使用项目管理软件减轻管理工作量。
- (6) 偏差分析, 将需要关注的偏差按项目绩效原因、计划估算原因和特殊事件原因分类分别采取措施。
- (7) 制定进度变更控制系统, 管理进度变更。
- (8) 将进度变更控制纳入综合变更控制系统, 综合控制相关变更。
- (9) 收集相关经验教训, 更新组织过程资产。

试题二

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]

A 公司组织结构属于弱矩阵结构, 该公司的项目经理小刘正在接手公司售后部门转来的一个项目, 要为某客户的企业管理软件实施重大升级。小刘的项目组由 5 个人组成, 项目组中只有资深技术人员 M 参加过该软件的开发, 主要负责研发该软件最难的核心模块。 根据公司与客户达成的协议, 需要在一个月之内升级完成 M 原来开发过的核心模块。

M 隶属于研发部, 由于他在日常工作中经常迟到早退, 经研发部经理口头批评后仍没有改善, 研发部经理萌生了解雇此人的想法。但是 M 的离职会严重影响项目的工期, 因此小刘提醒 M 要遵守公司的有关规定, 并与研发部经理协商, 希望给 M 一个机会, 但 M 仍然我行我素。项目开始不久, 研发部经理口头告诉小刘要解雇 M, 为此, 小刘感到很为难。

[问题 1] (6 分)

从项目的管理的角度, 请简要分析造成小刘为难的主要原因。

[问题 2] (9 分)

请简要叙述面对上述困境应如何妥善处理。

[问题 3] (10 分)

请简要说明该公司和项目经理应采取哪些措施以避免类似情况的发生。

[问题 1] (6 分)

从项目的管理的角度, 请简要分析造成小刘为难的主要原因。

答:

1. 项目都是在组织里执行的, 项目的组织结构制约着项目对所需资源的获得。但项目经理无论在何种组织结构下都有按照目标完成项目的责任。本例中的弱矩阵组织结构使项目经理小刘权责不对称, 是其为难的主要原因。

2. 本例中研发部经理的行为会对项目造成重大影响, 是重要的项目干系人。其解雇 M 的要求与项目的客户要求的工期这两个干系人的要求存在冲突, 是造成小刘为难的另一个原因。

[问题 2] (9 分)

请简要叙述面对上述困境应如何妥善处理。

答:

1. 与 M 沟通, 了解其行为的真正原因, 争取其遵守公司规定。
2. 搞好项目团队建设活动, 使 M 融入到项目团队之中。
3. 争取外部资源, 避免 M 的对实现项目目标的不可替代性。
4. 建立项目团队工作激励制度。
5. 与研发部经理沟通, 争取其对本项目工作的支持。

[问题 3] (10 分)

请简要说明该公司和项目经理应采取哪些措施以避免类似情况的发生。

答:

1. 制定公司级项目资源使用政策和过程, 保证项目执行的资源可用性。
2. 提升项目经理的职级, 使公司变为平衡矩阵或强矩阵, 使项目经理有和职能经理对等谈判权, 利于项目执行。
3. 将项目经理和职能经理在项目中的职责做清晰划分, 争取权责对等。
4. 项目经理要执行项目团队建设, 提升项目绩效。
5. 项目经理要履行管理项目团队职责, 及时处理项目团队问题。
6. 项目经理要在风险管理中关注人力资源风险。
7. 项目经理要分析并管理好项目干系人。
8. 项目经理对关键路径任务要准备可替代资源。

试题三

阅读下述说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

A 公司是从事粮仓自动通风系统开发和集成的企业，公司内的项目管理部作为研发与外部的接口，在销售人员的协助下完成与客户的需求沟通。

某日，销售人员小王给项目管理部提交了一条信息，说客户甲要求对“JK 型产品的 P1 组件更换为另外型号的组件”的可行性进行技术评估。项目经理接到此信息后，发出正式通知让研发部门修改 JK 型产品并进行了测试，再把修改后的产品给客户试用。但客户甲对此非常不满，因为他们的意图并不是要单一改变 JK 产品的这个 P1 组件，而还要求把 JK 产品的 P1 组件放到其他型号产品的外壳中，上述技术评估只是他们需求的一个方面。

经项目管理部了解，销售部其实知道客户的目的，只是认为 P1 组件的评估是最关键的，所以只向项目经理提到这个要求，而未向项目经理说明详细情况。

[问题 1] (8 分)

请分析上案例中 A 公司在管理中主要存在哪些问题导致客户非常不满。

[问题 2] (5 分)

请简要叙述需求管理流程的主要内容。

[问题 3] (12 分)

请简要叙述上述案例中，项目经理在接到销售部的信息后应如何处理。

[问题 1] (8 分)

请分析上案例中 A 公司在管理中主要存在哪些问题导致客户非常不满。

答: 1.需求获取不规范, 从客户到销售人员再到项目管理部, 需求都是口头传达的, 没有形成用户需求说明书。

2.没有进行需求定义形成《需求规格说明书》。

3.没有进行需求验证, 使开发方和用户对需求达成共识。

4.销售人员和项目管理部在需求管理上没有明确的职责划分和流程控制。

[问题 2] (5 分)

请简要叙述需求管理流程的主要内容。

答: 需求管理流程包括:

制定需求管理计划。需求管理计划的主要内容包括确定需求管理软硬件资源、需求跟踪矩阵、需求变更请求表等。由项目经理审批该计划。制定需求管理计划, 以便于需求管理人员按计划地开展需求管理工作。

求得对需求的理解。设法理解需求提供者提出的这些需求的含义, 实际就是我们所说的"确认需求"活动。

求得对需求的承诺。这个特定实践实现从各个项目参加者处求得对需求的承诺。

管理需求变更。这个特定实践实现各项需求在项目推进期间发生演变的同时, 对需求的变更进行管理。

维护对需求的双向跟踪性

这个特定实践维护在需求与项目计划和工作产品之间的双向跟踪性。

识别项目工作与需求之间的不一致。

这个特定实践识别项目计划和工作产品与需求之间的不一致之处。

[问题 3] (12 分)

请简要叙述上述案例中, 项目经理在接到销售部的信息后应如何处理。

答:

1.与用户沟通产生《用户需求说明书》完成需求获取。

2.需求分析, 为目标系统建立一个概念模型。

3.需求定义, 产生《需求规格说明书》。

4.需求验证, 使双方对需求达成共识。

5.制定研发计划, 指导与执行研发计划。

6.维护对需求的双向跟踪性。

7.跟踪监控计划执行情况。