

# 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

## 2008 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](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

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 公司是一家中小型系统集成公司，在 2006 年 3 月份正在准备对京发证券公司数据大集中项目进行投标，A 公司副总裁张某授权销售部的林某为本次投标的负责人，来组织和管理整个投标过程。林某接到任务后，召集了由公司商务部、销售部、客服部和质管部等相关部门参加的启动说明会，并把各自的分工和进度计划进行了部署。

随后，在投标前 3 天进行投标文件评审时，发现技术方案中所配置的设备在以前的项目使用中是存在问题的，必须更换，随后修改了技术方案。最后 A 公司中标并和客户签订了合同。根据公司的项目管理流程，林某把项目移交到了实施部门，由他们具体负责项目的执行与验收。

实施部门接手项目后，鲍某被任命为实施项目经理，负责项目的实施和验收工作。鲍某发现由于项目前期自己没有介入，许多项目前期的事情都不是很清楚，而导致后续跟进速度较慢，影响项目的进度。同时鲍某还发现设计方案中尚存在一些问题，主要有：方案遗漏一项基本需求，有多项无效需求，没有书面的需求调研报告；在项目的工期、系统功能和售后服务等方面，存在过度承诺现象。于是项目组重新调研用户需求，编制设计方案，这就增加了实施难度和成本。可是后来又发现采购部仍是按照最初的方案采购设备，导致设备中的模块配置功能不符合要求的情况。

而在 A 公司中，类似现象已多次发生。

### [问题 1](10 分)

针对说明中所描述的现象，分析 A 公司在项目管理方面存在的问题(200 字以内)。

### [问题 2](10 分)

针对 A 公司在该项目管理方面存在的问题，提出补救措施(300 字以内)。

### [问题 3](5 分)

针对 A 公司的项目管理现状，结合你的实际经验，就希赛教育公司项目管理工作的持续改进提出意见和建议(300 字以内)。

#### 问题 1:

- (1) 投标前的项目内部启动会上，没有邀请技术或实施部门。
- (2) 没有把以往的经验教训收集、归纳和积累。
- (3) 没有建立完善的内部评审机制，或虽有评审机制但未有效执行。
- (4) 项目中没有实行有效的变更管理。
- (5) 公司级的项目管理体系不健全，或执行得不好。

#### 问题 2:

- (1) 改进项目的组织形式，明确项目团队和职能部门之间的协作关系和工作程序。
- (2) 做好项目当前的经验教训收集、归纳工作。
- (3) 明确项目工作的交付物，建立和实施项目的质量评审机制。
- (4) 建立项目的变更管理机制，识别变更中的利益相关方并加强沟通。
- (5) 加强对项目团队成员和相关人员的项目管理培训。

#### 问题 3:

- (1) 建立企业级的项目管理体系和工作规范。
- (2) 加强对项目工作记录的管理。
- (3) 加强项目质量管理和相应的评审制度。
- (4) 加强项目经验教训的收集、归纳、积累和分享工作。
- (5) 引入合适的项目管理工具平台，提升项目管理工作效率。

## 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]

D 公司是一家系统集成商，章某是 D 公司的一名高级项目经理，现正在负责某市开发区的办公网络项目的管理工作，该项目划分为综合布线、网络工程和软件开发三个子项目，需要 3 个项目经理分别负责。章某很快找到了负责综合布线、网络工程的项目经理，而负责软件开发的项目经理一直没有合适的人选。原来由于 D 公司近年业务快速发展，承揽的项目逐年增多，现有的项目经理人手不够。章某建议从在公司工作 2 年以上业务骨干中选拔项目经理。结果李某被章某选中负责该项目的软件开发子项目。在项目初期，依照公司的管理规定，李某带领几名项目团队成员刻苦工作，项目进展顺利。

随着项目的进一步展开，项目成员的逐步增加，李某在项目团队管理方面遇到很多困难。他领导的团队因经常返工而效率低下、团队成员对发生的错误互相推诿、开会时人员从来没有到齐过，甚至李某因忙于自己负责的模块开会时都迟到过。大家向李某汇报项目的实际进度、成本时往往言过其实，直到李某对自己负责的模块进行接口调试时才发现这些问题。

### [问题 1](10 分)

请分析项目中出现这些情况的可能原因(200 字以内)。

### [问题 2](10 分)

你认为高级项目经理章某应该如何指导和帮助李某(300 字以内)。

### [问题 3](5 分)

请说明李某作为项目经理要承担哪些角色?要成为一名合格的项目经理要具备哪些知识与技能?(300 字以内)

#### 问题 1:

- (1) 李某缺乏担任项目经理所需的足够的能力和经验。
- (2) 公司对项目经理的培养不重视、对项目经理的选拔任命不规范。
- (3) 章某对李某的“传帮带”做得不够或不到位。
- (4) 公司对项目经理的工作缺乏指导和监督。
- (5) 项目工作中的沟通没有建立有效的机制和方式方法。
- (6) 缺乏有效的项目绩效管理机制。

#### 问题 2:

- (1) 章某应明确李某的工作职责，帮助其实现向项目经理角色的转变。
- (2) 参加小李组织的周例会，以及时发现问题，并予以指导。
- (3) 对李某提供相关工作的指导或培训，尤其是在项目管理方面。
- (4) 从整体层面对各子项目进行计划和协调，对子项目提出具体的工作要求。
- (5) 加强对子项目的日常监管，要项目经理以身作则。
- (6) 针对子项目中出现的问题，及时提出纠正和预防措施。

#### 问题 3:

- (1) 作为一名项目经理，要同时承担项目管理者和项目领导者的角色，这些角色的工作包括了项目的计划、组织、协调、领导和控制。
- (2) 项目经理应同时具备管理能力和一定的专业技能，包括广博的知识，如项目管理知识、IT 知识、客户行业知识；丰富的经历与经验；良好的协调能力；良好的职业道德；良好的沟通与表达能力；良好的领导能力。

## 试题三

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]

J 公司 2008 年 3 月中标某市公安局的人口管理系统开发项目，因该市要在 2008 年 11 月举办某大型国际会议，因此公安局要求人口管理系统一定要在 2008 年 7 月 1 日之前投入使用。强某是负责这个项目的经理，虽然他进公司才不到 3 年，但他已成功地管理过 2 个类似的项目，被大家称之为“救火队长”，而强某也对自己信心十足。但这次和以往不同的是强某还同时管理着另外两个项目，而这个人口管理系统项目的工期要求紧、他能调用的

人手少。

该人口管理系统项目属于升级项目。原来的系统为 J 公司开发，是 C/S 结构，只能管理本地城区常住人口。新的人口管理系统要求是 B/S 结构，要既能管理城区常住人口又能管理郊区常住人口、市辖县常住人口和流动人口，而公安局要求该新系统首先把流动人口管理起来。该项目从技术角度可分为网络改造和软件开发，而软件又分界面、业务流程和数据库三个子系统。他们团队有 6 人，其中有人做过类似的 C/S 结构的项目，而公司刚刚结束的一个网络项目与本次承担的网络改造项目在技术架构方面几近相同，只是规模不同。公安局要求新系统能够支持移动接入，而项目团队中没有一人接触过移动接入技术。强某凭直觉知道依现有的人员在 2008 年 7 月 1 日之前完成项目是不可能的。

**[问题 1](10 分)**

请说明强某可以用什么方法和技术来估算项目的工期(300 字以内)?

**[问题 2](10 分)**

请说明强某可以采取哪些方法来压缩工期，以使项目能够在 2008 年 7 月 1 日之前交付(300 字以内)?

**[问题 3](5 分)**

请说明强某可以采用哪些方法来跟踪项目的进度，以确保项目能够按期交付(300 字以内)

问题 1:

- (1) 明确定义项目的工作分解结构
- (2) 由于是升级项目，所以部分工作的工期估计方法可以采用“类比估算法”。
- (3) 对于新增的移动接入模块，可以联系业界专家，采用“德尔菲法”进行估算。
- (4) 对于 WBS 进行足够细化后，可依据历史数据采用“参数估算”或“三点估算”进行进一步

历时估算。

问题 2:

- (1) 与客户进行沟通，梳理业务需求中的关键需求，与客户进行协商能否在期限前先完成关键需求，其他部分分期交付。
- (2) 制定出合理可靠的技术方案，对其中不熟悉的部分，可以采用外包的方法。
- (3) 清晰定义各功能模块之间的接口，然后可以加大并行工作的程度。
- (4) 明确目标、责任和奖惩机制，提供员工的工作绩效。
- (5) 必要时进行赶工。

问题 3:

- (1) 基于 WBS 和工时估算制定活动网络图，制定项目工作计划。
- (2) 建立对项目工作的监督和测量机制。
- (3) 确定项目的里程碑，并建立有效的评审机制。
- (4) 对项目中发现的问题，及时采取纠正和预防措施，并进行有效变更管理。
- (5) 使用有效的项目管理工作，提升项目管理的工作效率。