

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2010 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 (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]

某系统集成商因公司业务发展过快, 项目经理人员缺口较大, 因此决定从公司工作 3 年以上的业务骨干中选拔一批项目经理。张某原是公司的一名技术骨干, 编程水平很高, 在同事中有一定威信, 因此被选中直接担当了某系统集成项目的项目经理。张某很珍惜这个机会, 决心无论自己多么辛苦也要把这个项目做好。

随着项目的逐步展开, 张某遇到很多困难。他领导的小组有 2 个新招聘的高校毕业生, 技术和经验十分欠缺, 一遇到技术难题, 就请张某进行技术指导。有时张某干脆亲自动手编码来解决问题, 因为教这些新手如何解决问题反而更费时间。由于有些组员是张某之前的老同事, 在他们没能按计划完成工作时, 张某为了维护同事关系, 不好意思当面指出, 只好亲自将他们未做完的工作做完或将不合格的地方修改好。该项目的客户方是某政府行政管理部门, 客户代表是该部门的主任, 和公司老总的关系很好。因此对于客户方提出的各种要求, 张某和组内的技术人员基本全盘接受, 生怕得罪了客户, 进而影响公司老总对自己能力的看法。张某在项目中遇到的各种问题和困惑, 也感觉无处倾诉。项目的进度已经严重滞后, 而客户的新需求不断增加, 各种问题纷至沓来, 张某觉得项目上的各种压力都集中在他一个人身上, 而项目组的其他成员没有一个人能帮上忙。

[问题 1] (9 分)

请问该公司在项目经理选拔与管理方面的制度是否规范? 为什么?

[问题 2] (10 分)

请结合本案例, 分析张某在工作中存在的问题。

[问题 3] (6 分)

请结合本案例, 你作为项目经理可以向张某提出哪些建议?

【问题 1】

1. 不规范。

2. 原因是:

(1) 公司仅从技术能力方面考察和选拔项目经理, 而没有或较少考虑其管理方面的经验、能力。

(2) 公司对项目经理缺乏必要的管理知识与技能方面的培训。

(3) 公司对项目经理的工作缺乏指导和监督。

(4) 公司和项目经理之间缺乏完善的沟通渠道。

【问题 2】

1. 项目管理经验不足, 未能完成从技术骨干到项目经理的角色转变。

2. 计划不周、分工不明, 责权不清。

3. 缺乏团队领导经验, 事必躬亲的做法不正确。

4. 缺乏良好的沟通能力和沟通技巧。

5. 没有控制好项目范围, 导致需求蔓延。

6. 缺乏团队合作精神, 没有做好团队建设, 不能充分发挥团队的整体效用。

【问题 3】

1. 在客户和管理层等项目干系人之间建立良好的沟通。

2. 根据项目计划, 进行良好的项目分工, 明确工作要求, 发挥团队的集体力量。

3. 对客户提出的新需求, 按变更管理的流程管理。

4. 对项目组成员, 按岗位要求提供相应培训。

5. 对已完成工作和剩余工作进行评估, 重新进行资源平衡, 如有问题, 应及时进行协调。

试题二 (25 分)

阅读下面说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

M 公司 2009 年 5 月中标某单位(甲方)的电子政务系统开发项目, 该单位要求电子政务系统必须在 2009 年 12 月之前投入使用。王某是公司的项目经理, 并且刚成功地领导一个 6 人的项目团队完成了一个类似项目, 因此公司指派王某带领原来的团队负责该项目。

王某带领原项目团队结合以往经验顺利完成了需求分析、项目范围说明书等前期工作, 并通过了审查, 得到了甲方的确认。由于进度紧张, 王某又从公司申请调来了 2 个开发人员进入项目团队。

项目开始实施后, 项目团队原成员和新加入成员之间经常发生争执, 对发生的错误相互推诿。项目团队原成员认为新加入成员效率低下, 延误项目进度; 新加入成员则认为项目团队原成员不好相处, 不能有效沟通。王某认为这是正常的项目团队磨合过程, 没有过多干预。同时, 批评新加入成员效率低下, 认为项目团队原成员更有经验, 要求新加入成员要多向原成员虚心请教。

项目实施两个月后, 王某发现大家汇报项目的进度言过其实, 进度没有达到计划目标。

[问题 1] (8 分)

请简要分析造成该项目上述问题的可能原因。

[问题 2] (9 分)

- (1) 写出项目团队建设所要经历的主要阶段;
- (2) 结合你的实际经验, 概述成功团队的特征。

[问题 3] (8 分)

针对项目目前的状况, 在项目人力资源管理方面王某可以采取哪些补救措施?

【问题 1】

问题产生的可能原因有:

1. 王某对新员工的工作能力和团队合作素质没有进行考察。
2. 王某没有进行有效的团队建设和团队管理。
3. 王某对于冲突的处理方式过于简单。
4. 王某对人员的绩效评估缺乏有效的考核手段。
5. 王某没有对进度进行有效控制。

【问题 2】

1. 团队建设将经历形成阶段、震荡阶段、正规阶段、发挥阶段和结束阶段。
2. 成功的项目团队的特征:
 - ① 团队的目标明确, 成员清楚自己工作对目标的贡献。
 - ② 团队的组织结构清晰, 岗位明确。
 - ③ 有成文或习惯的工作流程和方法, 而且流程简明有效。
 - ④ 项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准。
 - ⑤ 组织纪律性强。
 - ⑥ 相互信任, 善于总结和学习。

【问题 3】

1. 采用合适的团队建设手段, 消除团队成员间的隔阂。
2. 明确项目团队的目标, 及项目组各成员的分工。
3. 建立清晰的工作流程和沟通机制。
4. 建立明确的考核评价标准。
5. 鼓励团队成员之间建立参与和分享的氛围。
6. 制定有效的激励措施。

试题三 (25 分)

阅读下面说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏目内。

[说明]

小方是某集团信息处工作人员, 承担集团主网站、分公司及下属机构子网站具体建设的管理工作。小方根据在学校学习的项目管理知识, 制定并发布了项目章程。因工期紧, 小方仅确定了项目负责人、组织结构、概要的里程碑计划和大致预算, 便组织相关人员开始各个网站的开发工作。

在开发过程中, 不断有下属机构提出新的网站建设需求, 导致子网站建设工作量不断增加, 由于人员投入不能及时补足, 造成实际进度与里程碑计划存在严重偏离; 同时, 因为与需求提出人员同属一个集团, 开发人员不得不对一些非结构性的变更做出让步, 随提随改, 不但没有解决项目进度, 质量问题时有发生, 而且工作成果的版本越来越混乱。

[问题 1] (8 分)

请简要分析该项目在启动及计划阶段存在的问题。

[问题 2] (10 分)

(1) 简要叙述正确的项目启动应包含哪些步骤?

(2) 针对在启动阶段存在的问题, 可以采取哪些措施 (包括应采用的具体工具和技术) 进行补救?

[问题 3] (7 分)

请为该项目设计一个项目章程 (列出主要栏目及核心内容)。

【问题1】

1. 项目没有遵循正确的立项流程, 例如, 项目章程应由项目发起人发布。
2. 项目章程不完整。
3. 对需求估计不准确, 资源估算不足, 项目管理计划没有根据项目的实际情况进行调整。
4. 对项目变更风险认识不足, 未制定变更控制流程。
5. 配置管理和版本控制没有做好。

【问题2】

1. 步骤
 - (1) 制定项目章程。
 - (2) 制定初步项目范围说明书。
2. 解决措施
 - (1) 完善项目章程。
 - (2) 由项目发起人正式发布项目章程。
 - (3) 采用项目管理方法论、项目管理信息系统和专家判断等工具和方法制定项目管理计划。
 - (4) 应采用配置管理系统进行变更和版本控制。
 - (5) 应采用风险核对表、头脑风暴、概率影响矩阵等工具, 管理项目风险, 根据项目需要重新配置项目资源。
 - (6) 可使用需求追踪矩阵等工具管理项目需求。

【问题3】

1. 项目需求, 反映了干系人的要求与期望。
2. 项目必须实现的商业需求、项目概述或产品需求。
3. 项目的目的或论证的结果。
4. 任命项目经理并授权。
5. 里程碑进度计划。
6. 干系人的影响。
7. 组织职能。
8. 组织的、环境的和外部的假设。
9. 组织的、环境的和外部的约束。
10. 论证项目业务方案, 包括投资回报率。
11. 概要预算。