

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2012 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】

阅读以下说明, 根据要求回答问题 1-问题 3

#### 【说明】

某信息系统集成公司承接了一大型电子政务应用项目, 由于项目涉及研发部门的多项相关技术, 合适的项目管理人员暂时缺乏, 公司就委派研发部副总经理刘某担任了该项目的项目经理。同时, 公司意识到刘某担任项目经理可能会面临一些问题, 特意安排公司项目管理办公室的小王专门协助刘某管理项目。

小王在项目管理办公室一直负责各种项目管理计划的审核, 对制定项目管理计划非常重视, 也非常熟悉。小王在初步了解了这个项目的基本情况后, 就按照公司的模板与项目组的几个核心成员共同制订了项目管理计划。考虑到刘某第一次管理这种商业性项目, 因此对很多管理细节都进行了细化, 并将计划重点集中在项目执行计划的制订方面, 配置管理计划做得比较简单, 刘某也根据自身多年的研发项目管理实践提出了相应的项目计划制订意见。但由于计划涉及很多技术细节, 在计划中预留了一些空白。

刘某看小王的计划制订得很详细, 也觉得非常合理, 就按照小王的计划开始实施项目。一开始项目进展得非常顺利, 各项工作有条不紊地进行, 但是项目执行一个月以后, 却发现由于项目计划没有充分考虑到该项目的特殊性, 计划内容与现实状况不符, 项目团队成员的能力与项目需要存在一定的差距, 多项技术问题得不到有效解决。项目经理刘某也明显感觉到最近变更的请求明显增加, 自己制订的比较简单的项目配置管理计划不能够满足项目整体变更的需要。

#### 【问题 1】(12 分)

结合本案例, 请简要叙述项目管理计划应该包含的主要内容 (不包含辅助计划)

#### 【问题 2】(8 分)

结合本案例, 请简要叙述项目经理和项目团队为执行项目管理计划而应采取哪些行动?

#### 【问题 3】(5 分)

结合本案例, 在项目管理的配置管理中, 配置库的主要作用是什么?

### 信管网解析

#### 【问题 1】

- (1)项目背景如项目名称、客户名称、项目的商业目的等。
- (2)项目经理、项目经理的主管领导、客户方联系人、客户方的主管领导, 项目领导小组 (即项目管理团队) 和项目实施小组人员。
- (3)项目的总体技术解决方案。
- (4)对用于完成这些过程的工具和技术描述。
- (5)选择的项目的生命周期和相关的阶段。
- (6)项目最终目标和阶段性目标。
- (7)进度计划。
- (8)项目预算。
- (9)变更流程和变更控制委员会。
- (10)沟通管理计划。

#### 【问题 2】

- 1、按列入计划的方法和标准执行项目活动来完成项目要求
- 2、创造项目的交付物
- 3、配备、培训和管理项目团队成员
- 4、获取、管理和使用资源, 包括材料、工具、设备与设施
- 5、执行已计划好的方法和标准
- 6、建立和管理项目团队内外的沟通渠道
- 7、产生项目实际数据 (成本、进度、技术和质量进展情况, 以及状态数据) 为预测提供基础
- 8、提出变更请求, 并根据项目范围、计划和环境来实施批准的变更
- 9、管理风险并实施风险应对活动



- 10 管理卖方和供应商
- 11 收集和记录经验教训, 并实施批准的过程改进计划

### 【问题 3】

- 1、记录与配置相关的信息、
- 2、利用库中的信息可评价变更后的后果
- 3、从库中可提取各种配置管理过程的管理信息, 可利用库中的信息查询回答许多配置管理问题

### 【试题二】

阅读以下说明, 根据要求回答问题 1-问题 3

#### 【说明】

某项目是一个新产品开发项目, 项目计划开发周期为 12 个月, 项目团队有 11 个人, 包括: 项目经理 1 人, 开发工程师 5 人, 测试工程师 2 人, 文档工程师 1 人, 配置管理 1 人, SQA1 人。

项目于 2010 年 7 月 1 日开始, 项目计划如下: 需求分析一个月, 总体设计一个月, 详细设计二个月, 编码五个月, 测试一个半月, 文档准备、客户验收测试半个月, 修改 BUG 并发布半个月, 项目开工后, 项目团队充满激情地努力工作, 项目经理也非常有信心按期完成该项目, 并在开工会上公布了该项目的考核与激励制度。

2010 年 8 月 1 日, 项目组按期完成《需求规格设计说明书》; 2010 年 9 月 1 日, 按期完成了总体设计。

此时, 市场部提出, 最近有几名客户都问到这个产品了, 9 月份可能有客户要看演示的 DEMO, 需要加快开发进度, 问项目经理是否可以先开发 DEMO, 详细设计后面再补充, 先把产品的原型做出来。

项目经理经过与项目组与项目管理部协商, 决定去掉详细设计这个环节, 直接进入产品的编码阶段, 安排开发工程师根据总体设计负责各自模块的开发工作

5 名开发工程师组成的开发小组进入非常忙碌的编码阶段后, 经常加班加点, 开发过程中, 由于原来制定的计划已完全被打乱, SOA 无法再根据原来的质量保证计划进行跟踪, 项目组其他人员也已无法发挥作用。

2011 年 2 月 15 日, 项目经理向公司管理层反映这个项目存在的问题, 市场部提的需求有部分不能实现, 遇到了技术瓶颈, 而且有团队成员要离职, 为此由项目管理部组织会议, 对新增的部分需求进行评审, 包括研发总监、研发副总裁在内, 最终决定产品要继续开发, 确定关键技术问题的解决时间为 2011 年 3 月 15 日, 其他工作继续进行。

遗憾的是, 关键技术问题一直到 5 月 1 日才解决, 这时已有 2 名开发人员因为信心问题而离职, 项目经理除了要考项目进度外, 还要考虑项目资源, 由于此时其他项目任务也很重, 公司资源很紧张, 他不得不重新招聘开发人员。

等项目经理招到 2 个新人后, 已是 2011 年 6 月 15 日, 这本应是项目计划中系统测试结束的关键里程碑, 但现在编码任务至少还需要 1 个月, 在公司的月度会议上, 项目经理向包括总裁在内的各位高层领导做了汇报, 并因为项目进度延迟受到了批评。

2011 年 8 月 1 日, 测试部终于拿到了系统的第一个测试版本。

2011 年 10 月 20 日, 系统终于开发和测试完毕, 测试部输出最终的测试报告, 同意该产品向市场发布, 所有的文档, 包括《详细设计》、《需求规格说明书》、《产品说明书》等还没有上传到配置库。

#### 【问题 1】

该项目在项目管理方面存在哪些问题?

#### 【问题 2】

该项目至少延期了多少时间?

#### 【问题 3】

可以采取哪些措施来应对市场提出的要求

### 信管网解析

#### 【问题 1】

风险管理问题、沟通管理问题、缺少有效的需求变更控制流程、项目经理没有做好团队建设, 绩效激励可能形同虚设, 对项目面临的困境没有集思广益、项目经理对整个项目的整体把控不到位等



### 【问题 2】

3 个月 20 天, 或者是近 4 个月

### 【问题 3】

- 1、积极与客户沟通交流, 尽可能收集客户的需求, 功能部分的需求可以推托(或者是先记录下来, 沟通协商后分批延后开发), 但是客户体验的需求要尽量满足
- 2、积极与市场部沟通, 让其在接受客户需求的时候也考虑下研发部的实现难度
- 3、及时与客户和市场部沟通, 说明现阶段变更可能对项目造成的诸多影响情况
- 4、遵循整体变更控制流程, 记录相关客户需求, 对需求变更可能带来的影响进行较全面的评估, 形成经建设方签字确认的新需求文件, 并提交 CCB 审批, 将相关的变更信息及时有效的通知相关的项目干系人
- 5、在防范风险的前提下, 将客户需求的 DEMO 版软件的设计, 开发与原项目计划中详细设计阶段一起并行施工, 即把 DEMO 版软件作为新增的附加功能进行设计, 但是不影响原定计划和设计目标, 同时, 利用 DEMO 版软件进行客户需求确认。
- 6、对于 DEMO 版软件的开发, 及时更新和调整可能影响到的项目管理计划及其子计划
- 7、加强与团队成员的沟通交流, 切实落实绩效激励措施, 让团队成员积极地接受 DEMO 版软件的开发
- 8、强化对项目的配置管理, 以及对整个项目实施过程的监督与控制。

### 【试题三】

阅读以下说明, 根据要求回答问题 1-问题 3

#### 【说明】

小赵被任命为某软件开发项目的专职质量管理人员, 他此前只有过三个月的软件开发经历。项目经理李工要求他按照项目进度计划中的工作安排, 按时做好检查, 发现问题随时汇报。

项目启动后, 由于进度紧张, 项目组经常加班, 小赵在质量检查中, 总会遇到这样那样的问题, 例如, 计划时间点已到, 工作却没有按时完成, 因此, 无法开展检查; 相关人员工作太忙, 无法配合检查等。不久, 项目组成员对小组的工作颇有怨言, 说他不懂技术, 还得浪费时间跟他解释, 有的还说进度已经这么紧张了, 他不帮忙却来添乱。小赵很无奈, 将这些情况汇报给项目经理李工, 李工也觉得比较棘手, 要求小赵尽量在不打扰大家工作的情况下执行检查。

项目组在超负荷运转中完成了编码任务, 虽然天天加班, 但进度还是延误了 20%, 此时已经不能按原计划开展测试工作, 项目经理李工决定调整计划, 不划分测试阶段, 将所有模块一次集成后统一开始测试。软件模块集成后, 头一轮测试刚开始就出现了致命错误, 导致测试无法继续, 李工只好让开发人员先修复软件, 之后再提交测试, 随后的测试过程更加混乱, 由于模块由不同人员开发, 需要不同的人来修改, 常常是已修复的 BUG, 在修复其他的 BUG 之后又再次出现, 开发人员不停修改, 项目交付时间临近, 程序中还有大量 BUG 没有修复。

#### 【问题 1】

请结合本案例分析该项目在质量管理方面出现了哪些问题?

#### 【问题 2】

请结合本案例简要阐述在项目中, 作为项目经理应如何做好质量管理?

#### 【问题 3】

根据以上案例描述, 项目的测试过程至少应分为哪几个阶段?

### 信管网解析

#### 【问题 1】

- 1、质量保证人员经验不足
- 2、没有制定和实施合理的、可操作性的质量管理计划(或进度计划代替了整个项目的质量管理计划)
- 3、项目经理在项目质量管理方面的经验欠缺
- 4、进度计划制定的不合理(或进度计划安排过于紧张)
- 5、测试过程的阶段安排不合理, 软件系统的测试时间不足
- 6、需求分析、系统设计阶段的质量控制可能不到位、缺少评审环节

- 7、测试过程中配置管理工作未到位
- 8、项目缺乏质量标准和质量规范
- 9、没有建立项目的质量保证体系
- 10、在质量管理中,没有采用合适的工具、技术和方法

**【问题 2】**

- 1、应使用有相关行业经验、项目经验和质量管理经验的质量保证人员
- 2、应该科学制定和实施质量管理计划
- 3、重视软件项目的测试环节,安排必要的时间,采用合理的方法进行充分测试
- 4、应加强需求和设计方案的评审和质量控制工作
- 5、应重视软件开发过程中的质量保证工作,采用相应的工具和技术,避免将检查、测试作为项目质量保证的唯一方法
- 6、应加强项目实施过程中的配置管理工作
- 7、应建立项目的质量管理体系,包括制定可行的过程规划和质量目标、质量标准
- 8、对发现的缺陷进行统计分析,确保软件质量
- 9、提出合理有效的质量整改措施
- 10、为项目组成员提供质量管理要求方面的培训
- 11、加强与客户在质量管理方面的沟通和交流等

**【问题 3】**

单元测试、集成测试、系统测试、验收测试