

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2005 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。

试题一（25 分）

阅读下面关于项目管理问题的叙述，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某系统集成公司现有员工 50 多人，业务部门分为销售部、软件开发部、系统网络部等。

经过近半年的酝酿后，在今年一月份，公司的销售部直接与某银行签订了一个银行前置机的软件系统的项目。合同中规定，6 月 28 日之前系统必须投入试运行。在合同签订后，销售部将此合同移交给了软件开发部，进行项目的实施。

项目经理小丁做过 5 年的系统分析和设计工作，但这是他第一次担任项目经理。小丁兼任系统分析工作，此外项目组还有 2 名有 1 年工作经验的程序员，1 名测试人员，2 名负责组网和布线的系统工程师。项目组的成员均全程参加项目。

在承担项目之后，小丁组织大家制定了项目的 WBS，并依照以往的经历制定了本项目进度计划，简单描述如下：

1. 应用子系统

- 1) 1 月 5 日~2 月 5 日需求分析
- 2) 2 月 6 日~3 月 26 日系统设计和软件设计
- 3) 3 月 27 日~5 月 10 日编码
- 4) 5 月 11 日~5 月 30 日系统内部测试

2. 综合布线

2 月 20 日~4 月 20 日完成调研和布线

3. 网络子系统

4 月 21 日~5 月 21 日设备安装、联调

4. 系统内部调试、验收

- 1) 6 月 1 日~6 月 20 日试运行
- 2) 6 月 28 日系统验收

春节后，在 2 月 17 日小丁发现系统设计刚刚开始，由此推测 3 月 26 日很可能完不成系统设计。

【问题 1】（4 分）

请用 150 字以内的文字，分析问题发生的可能原因。

【问题 2】（9 分）

请用 200 字以内的文字，建议小丁应该如何做以保证项目整体进度不拖延。

【问题 3】（12 分）

请用 400 字以内的文字，概述典型的信息系统集成项目的进度/时间管理的过程和方法以及资源配置对进度的制约。

试题二（25 分）

阅读以下关于成本管理的叙述，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

一个预算 100 万的项目，为期 12 周，现在工作进行到第八周。已知成本预算是 64 万，实际成本支出是 68 万，挣值为 54 万。

【问题 1】（8 分）

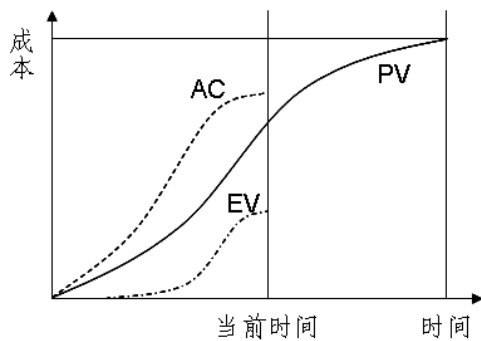
请计算成本偏差(CV)、进度偏差 (SV)、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI。

【问题 2】（5 分）

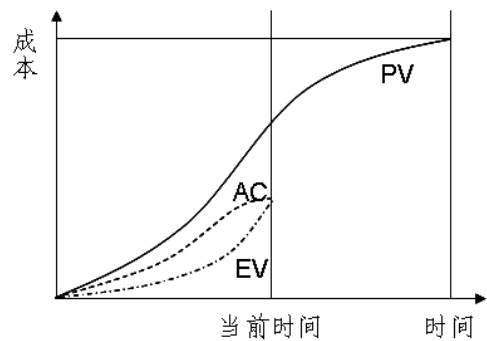
根据给定数据，近似画出该项目的预算成本、实际成本和挣值图。

【问题 3】（12 分）

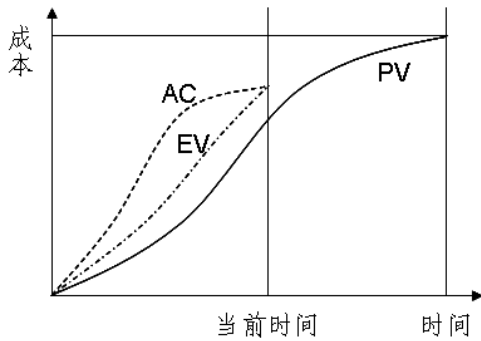
对以下四幅图表，分别分析其所代表的效率、进度和成本等情况，针对每幅图表所反映的问题，可采取哪些调整措施？



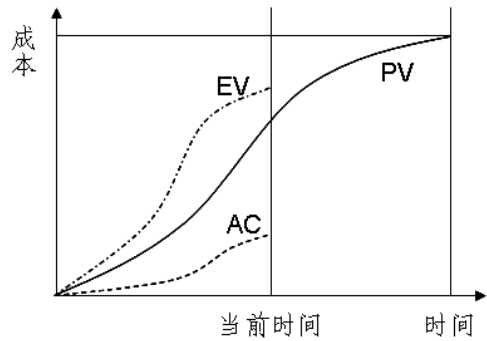
(1)



(2)



(3)



(4)

试题三（25 分）

阅读下述关于项目沟通管理的叙述，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

老张是某个系统集成公司的项目经理。他身边的员工始终在抱怨公司的工作氛围不好，沟通不足。老张非常希望能够通过自己的努力来改善这一状况，因此他要求项目组成员无论如何每周都必须按时参加例会并发言，但对例会具体应如何进行，老张却不知如何规定。很快项目组成员就开始抱怨例会目的不明，时间太长，效率太低，缺乏效果等等，而且由于在例会上意见相左，很多组员开始相互争吵，甚至影响到了人际关系的融洽。为此，老张非常苦恼。

【问题 1】（5 分）

针对上述情况，请分析问题产生的可能原因。

【问题 2】（15 分）

针对上述情况，你认为应该怎样提高项目例会的效率。

【问题 3】（5 分）

针对上述情况，你认为除了项目例会之外，老张还可以采取哪些措施来促进有效沟通？