

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2015 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/)

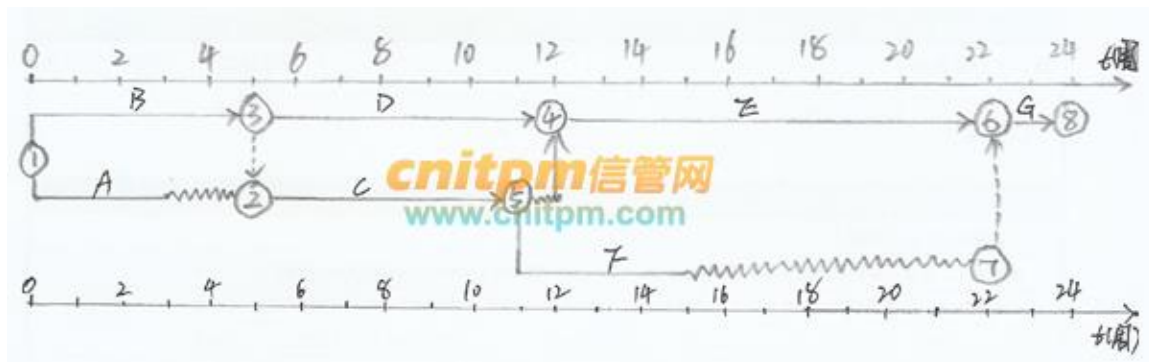
**信管网培训中心：** [www.cnitpm.com/peixun/](http://www.cnitpm.com/peixun/)

## 试题一 (25 分)

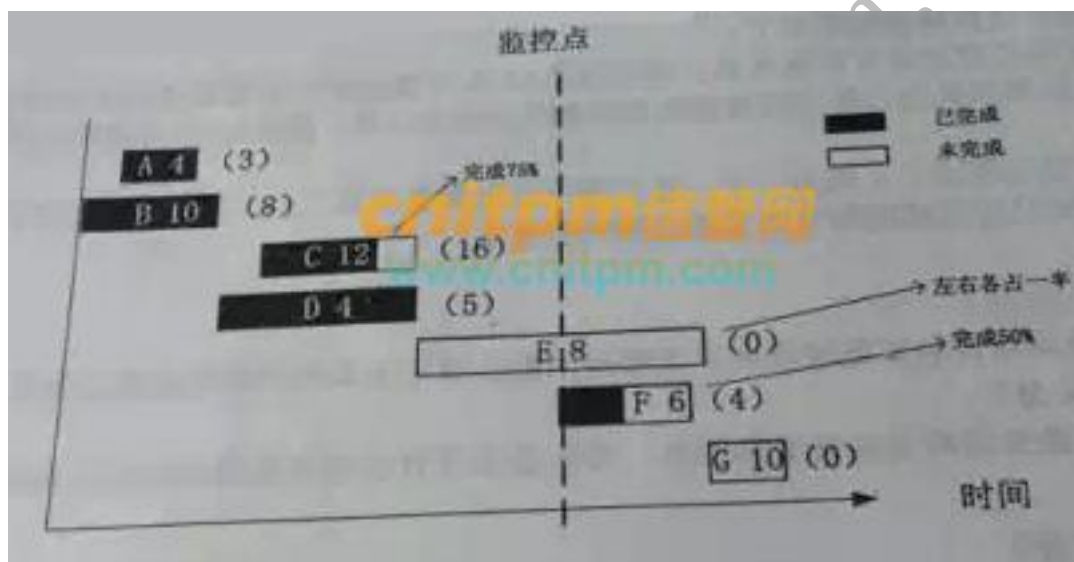
阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

某信息系统工程由 ABCDEFG 七个任务构成, 项目组根据不同任务的特点, 人员情况等, 对各项任务进行了历时估算并排序, 并给出了进度计划, 如下图:



项目中各项任务的预算(方框中, 单位是万元)、从财务部获取的监控点处各项目任务的实际费用(括号中, 单位为万元), 及各项任务在监控点时的完成情况如下图:



[问题 1] (10 分)

- (1) 请指出该项目的关键路径、工期。
- (2) 本例给出的进度计划图叫什么图? 还有哪几种图可以表示进度计划?
- (3) 请计算任务 A、D 和 F 的总时差和自由时差
- (4) 若任务 C 拖延 1 周, 对项目的进度有无影响? 为什么?

[问题 2] (7 分)

请计算监控点时刻对应的 PV、EV、AC、CV、SV、CPI 和 SPI。

[问题 3] (4 分)

请分析监控点时刻对应的项目绩效, 并指出绩效改进的措施。

[问题 4] (4 分)

- (1) 请计算该项目的总预算。
- (2) 若在监控点时刻对项目进行了绩效评估后, 找到了影响绩效的原因并予以纠正, 请预测此种情况下项目的 ETC、EAC。

试题一参考答案:

[问题 1] (10 分)

(1) 关键路径为 BDEG, 工期为 24 周 (2 分)

(2) 双代号时标网络图, 甘特图、单代号网络图、双代号网络图 (3 分)

(3) A 的自由时差为 2 周, 总时差为 3 周; D 的自由时差为 0 周, 总时差为 0 周; F 的自由时差为 7 周, 总时差为 7 周。 (4 分)

(4) 由于 C 任务有 1 周的总时差, 所以 C 任务拖延一周, 对项目进度没有影响。 (1 分)

[问题 2] (7 分)

$PV=4+10+12+4+4=34$  万元 (1 分)

$EV=4+10+12*75\%+4+6*50\%=30$  万元 (1 分)

$AC=3+8+16+5+4=36$  万元 (1 分)

$CV=EV-AC=30-36=-6$  万元 (1 分)

$SV=EV-PV=30-34=-4$  万元 (1 分)

$CPI=EV/AC=30/36=0.83$  (1 分)

$SPI=EV/PV=30/34=0.88$  (1 分)

[问题 3] (4 分)

当前项目绩效是进度落后、成本超支。 (2 分)

改进措施是: 加班、赶工、改进技术、用高效的资源替换低效率资源。 (2 分, 答出 2 点即可)

[问题 4] (4 分)

总预算为 54 万元 (2 分)

$ETC=BAC-EV=54-30=24$  万元 (1 分)

$EAC=AC+BAC-EV=60$  万元 (1 分)

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/19326531.html>

## 试题二 (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]

某石化行业的信息化项目是一个大型项目, 前期投标竞争非常激烈, 甲公司最终中标。合同谈判过程也比较紧张, 客户提出的一些要求, 如工期和某些增加的功能, 虽然在公司内部讨论时, 认为并没有把握能按要求完成, 但是为了赢得这个项目, 甲公司在谈合同时未提出异议。

由于项目工期紧张, 甲公司选择了项目经理老李负责该项目。原因是老李在甲公司多年一直从事石化行业的项目咨询、设计、开发, 对行业非常熟悉, 技术水平高。而且近一年来, 他正努力转型做项目经理, 管理并负责完成了 2 个较小规模的项目。

老李带领项目组根据客户要求的工期制定了项目计划, 但项目执行到第一阶段, 就未按计划进度完成。由于项目刚开始, 老李怕客户有意见终止合同, 因此决定不把实际情况告知客户, 打算在后面的工作中加班加点把进度追回来。

接下来, 项目组在解决客户谈判过程中增加的功能需求的时候, 遇到了一个技术问题, 老李带领项目组加班进行技术攻关, 耗费了几周的时间, 终于解决了技术问题。但此时项目进度延误得更多了。

甲公司已建立项目管理体系, 该项目的 QA 本应该按照甲公司要求对项目过程进行检查, 但老李认为过程中的检查会影响到项目组的工期, 要求 QA 在项目阶段未再进行检查。

时间已经超过了工期的一半, 客户到甲公司检查项目工作, 发现项目的进度严重滞后, 并且已经完成的部分也未能达到质量要求。

### [问题 1] (15 分)

你认为该项目的实施过程中存在哪些问题? 请逐条说明并给出正确的做法。

### [问题 2] (4 分)

除了行业知识和专业技术知识外, 你认为该项目的经理还应该具备哪些知识与能力?

### [问题 3] (6 分)

结合案例, 判断下列选项的正误 (填写在答题纸的对应栏内, 正确的选项填写 “√”, 错误的选项填写 “×”)

- (1) 对于比较小的项目来说, 可以选择技术能力较强的项目经理。 ( )
- (2) 大型项目的项目经理的管理工作应该以间接管理为主。 ( )
- (3) 公司中的项目必须按照公司定义的完整项目管理流程执行, 不能进行裁剪。 ( )

**试题二参考答案:**

**[问题 1] (15 分)**

- 1、对于客户提出的要求全盘接受,而没有进行工期和技术上面的可行性分析。正确做法应该是对客户提出的要求要进行可行性分析,并在合同上面进行相应说明。
- 2、项目经理选拔方面存在问题,直接选拔了技术水平高的老李担任了项目经理。正确做法应该是对老李先要进行项目管理方面的培训,使之具备项目管理方面的知识和能力。
- 3、由于怕客户终止合同,未及时将项目进度延误情况告知客户,导致进度延误不断扩大。正确做法应该是在发现问题后及时与客户就问题进行沟通,查找原因、共同解决、防止问题严重化。
- 4、项目经理老李项目管理能力上存在问题,认为只要加班加点就能将进度追回来,而没有意识到进度延误是多方面引起,要进行综合分析。正确做法是在第一阶段发现进度有延误后,就要对项目进行综合分析,找出进度延误的原因,并采取相应的措施来追赶进度。
- 5、老李工作定位上存在问题,遇到技术问题,老李带领项目组加班进行技术攻关,虽然最终解决了技术问题,但是项目进度上出现了更多延误。正确做法是老李作为项目经理应该把重心放管理工作上,可以对技术问题指导,但是更多的工作应该是项目整体的把控。
- 6、质量保证工作方面存在问题,由于怕质量保证工作影响工期,老李要求 QA 在项目阶段未再进行检查,导致后面质量出现问题。正确做法是让质量保证工作贯穿与项目始终,让 QA 人员对项目过程进行检查监督,及时发现问题、解决问题。
- 7、与客户的沟通方面存在问题,没有及时向客户提供项目绩效信息,让客户了解项目情况。正确做法是在项目进行过程中,及时将项目绩效信息提供给客户,让客户了解项目情况,并就项目存在的问题大家共同商议解决。
- 8、公司项目管理方面存在问题,对于项目中存在的问题没有及时发现和指导。正确的做法应该是公司应定期对项目情况进行检查,发现问题及时指导老李解决,而不是撒手不管。

(每条 2 分,最多 15 分)

**[问题 2] (4 分)**

- ①扎实的专业基础;
- ②良好的沟通能力;
- ③良好的团队合作精神;
- ④认真、严谨的工作态度;
- ⑤成就感强、工作有激情;
- ⑥具备锲而不舍的精神;
- ⑦独立、创新的工作能力;
- ⑧善于总结和运用工作经验和教训

每条 1 分,最高 4 分

**[问题 3] (6 分)**

(1) ×      (2) √      (3) ×

每空 2 分

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/1932724914.html>

### 试题三 (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]

A 公司是一家大型信息系统集成公司, 具有多年的系统集成项目实施经历, 成功地在多个行业进行了系统集成项目建设, 取得了较多的成果, 在业内具有较好的口碑。

2013 年年初, A 公司通过竞标获得某市人口管理信息系统工程项目。A 公司高层认为, 尽管该项目的许多需求还没有完全确定下来, 但是总体感觉上同以往曾经开发过的项目比较, 还是比较简单, 对完成这样的项目充满信心。

项目前期, A 公司请王副总经理负责此项目的启动工作。王副总经理简单了解项目的概要情况后制定并发布了项目章程, 任命小丁为项目经理。项目团队根据分工制定了相应的项目管理子计划。据此, 项目经理小丁把各个子计划归并为项目管理计划。

为了保证项目按客户要求尽快完成, 小丁基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解, 即安排项目团队开始进行项目实施, 在系统开发过程中, 建设方提出的建设需求不断变化, 小丁本着客户至上的原则, 总是安排项目组进行修改, 从而导致开发工作多次反复。而因为项目计划的多次变化, 导致项目团队的成员也经历过多次调整, 实际进度与里程碑计划存在严重偏离, 并且项目的质量指标也经常暴露出问题。

A 公司项目管理办公室在对项目阶段审查时, 感到很吃惊, 并对发生这种情况觉得很理解, 认为即使是需求不完善也不至于导致项目存在这么多问题, 觉得该项目在管理方面肯定存在很多问题。

[问题 1] (12 分)

结合案例, 除了项目经理能力因素之外, 请简要分析造成项目目前状况的可能原因。

[问题 2] (9 分)

作为项目经理, 应统一考虑项目进度、成本与质量之间的平衡。任何一个要素的变动, 都会引起其他要素的变动。

(1) 请简要叙述项目进度、成本与质量之间的关系

(2) 请结合本案例说明, 为了保证项目按照最初的设想按时完工, 项目经理还可以采取哪些措施?

[问题 3] (4 分)

结合案例, 从候选答案中选择 4 个正确选项 (每选对一个得 1 分, 选项超过 4 个该题得 0 分), 将选项编号填入答题纸对应栏内。

项目章程一般要包括的内容有 ( )

- A、项目概述
- B、项目成功评价标准
- C、项目进度计划
- D、项目预算
- E、委派项目经理, 并授予其职责和职权
- F、质量保证
- G、项目风险控制策略
- H、组织的假设与约束



**试题三参考答案:**

**[问题 1] (12 分)**

- 1、公司对项目重视不够,认为项目比较简单,在需求都没确定情况下就盲目乐观。
- 2、计划制定方面存在问题,项目经理对各子计划没有进行审核把关,只是把各子计划归并为项目管理计划,可能导致项目计划不符合项目实际情况。
- 3、需求分析方面存在问题,只是在初步了解客户需求情况下就开始进行项目实施,导致后期大量的需求变更。
- 4、需求管理做得不好,对需求变更没有走变更流程,导致需求蔓延。
- 5、进度管理方面存在问题,没有对项目进度进行及时的跟踪控制,导致进度与里程碑计划存在严重偏离
- 6、质量管理方面存在问题,没有对项目质量进行质量保证和质量控制,导致质量指标暴露出很多问题。
- 7、项目管理办公室对项目监督不力,没有及时发现项目中存在的问题并予以指导。
- 8、沟通方面存在问题,由于没有就项目中存在的问题及时与公司进行沟通,导致公司发现问题的时候对项目存在的问题感到不可理解。

(每条 2 分,答对 6 条即可)

**[问题 2] (9 分)**

(1) 项目进度、成本和质量三要素之间是相互作用、相互协调、相互制约的关系。(2 分)进度的压缩可能导致成本的上升,而高质量是要以高成本为代价的。也不能一味追求质量而忽视了进度。(2 分)

(2)

- 1、投入更多优质的资源以加快活动进程
- 2、指派有丰富经验的人员去完成
- 3、减少活动范围或降低活动要求
- 4、通过改进方法或技术提高生产效率
- 5、采用快速跟进方法
- 6、加强与客户沟通,使项目交付物、阶段成果及时得到客户确认
- 7、在防范风险的前提下,对关键路径上的活动适当加班
- 8、加强对交付物、阶段成果的检查 and 监控,避免出现质量问题而返工

(每条 1 分,最多 5 分)

**[问题 3] (4 分)**

A、D、E、H

(每选对一个得 1 分,选项超过 4 个该题得 0 分)

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/193286927.html>