

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2011 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)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

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

张某是 M 公司的项目经理，有着丰富的项目管理经验，最近负责某电子商务系统开发的项目管理工作。该项目经过工作分解后，范围已经明确。为了更好地对项目的开发过程进行监控，保证项目顺利完成，张某拟采用网络计划技术对项目进度进行管理。经过分析，张某得到了一张工作计划表，如表 1 所示。

表1工作计划表

工作代号	紧前工作	计划工作历时（天）	最短工作历时（天）	每缩短一天所需增加的费用（万元）
A	-	5	4	5
B	A	2	2	
C	A	8	7	3
D	B、C	10		
E	C	5		
F	D	10	8	2
G	D、E	11	8	5
H	F、G	10	9	8
每天的间接费用 1 万元				

事件 1：为了表明各活动之间的逻辑关系，计算工期，张某将任务及有关属性用以下样图表示，然后根据工作计划表，绘制单代号网络图。

ES	DU	EF
ID		
LS		LF

其中，ES 表示最早开始时间；EF 表示最早结束时间；LS 表示最迟开始时间；LF 表示最迟结束时间；DU 表示工作历时；ID 表示工作代号。

事件 2：张某的工作计划得到了公司的认可，但是项目建设方（甲方）提出，因该项目涉及融资，希望项目工期能够提前 2 天，并可额外支付 8 万元的项目款。

事件 3：张某将新的项目计划上报给了公司，公司请财务部估算项目的利润。

【问题 1】（13 分）

- (1) 请按照事件 1 的要求，帮助张某完成此项目的单代号网络图。
- (2) 指出项目的关键路径和工期

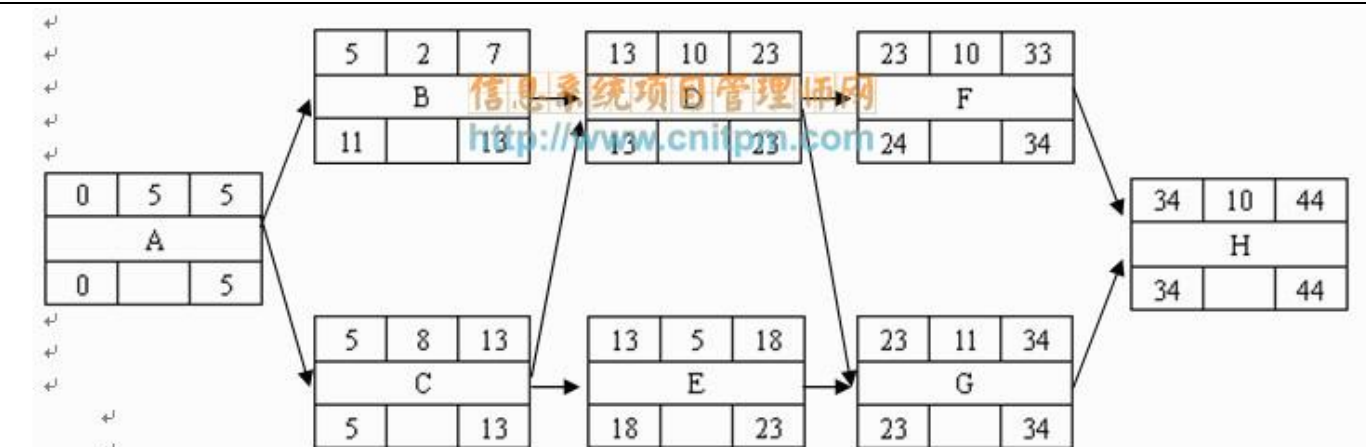
【问题 2】（6 分）

在事件 2 中，请简要分析张某应如何调整工作计划，才能既满足建设方的工期要求，又尽量节省费用。

【问题 3】（6 分）

请指出事件 3 中，财务部估算的项目利润因工期提前变化了多少，为什么？

Cnitpm 参考答案



关键路径为ACDGH，工期为44天。

【问题2】

应将C压缩1天，D压缩1天。

【问题3】

利润增加5万元。因为缩短C、D工期各1天会增加5万元的费用（3+2），但节约了间接费用2万元（每天的间接费用为1万元），且客户额外支付8万元的项目款，因此，项目利润增加5万元（8+2-(2+3)=5）。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/835288.html>

试题二

某市工商局为了给各个企业提供更好的服务，提高工作效率，决定建设电子政务系统，并选择A公司承担该项目，项目的工期经双方协定为9个月。A公司指定项目经理李某负责该项目，李某带领项目团队完成了项目的需求分析。编制了项目范围说明书，并通过了审查，得到了甲方的确认。

项目进入编码阶段后，工商局项目负责人通知李某，由于政策的变化，一些业务流程发生变更，并答应延长项目工期2个月，同时支付相应的费用，李某凭借自己项目管理的经验，认为这些变更在约定的工期内可以完成，因此直接答应了对方的变更要求。随后，李某找到负责变更模块的项目组成员，要求其完成对业务流程变更的修改。

在项目继续实施的过程中，项目组成员抱怨业务流程变更较大，原来的代码很多需要重写，很难在计划的时间内完成业务流程的变更任务，而且，系统其它模块的成员发现已经完成的一些功能突然出现错误，经过分析发现是受业务流程变更的影响。项目团队不得不重新修改并测试出现问题的功能模块，从而导致项目进度大大落后于计划，整个项目看来很难在预定工期内完工。

【问题1】（6分）

请指出工商局项目负责人提出的变更要求，除了项目范围外，可能会对项目管理的哪些方面造成影响。

【问题2】（10分）

请简要分析李某在项目管理方面存在哪些问题，导致项目进度大大落后于计划。

【问题3】（9分）

李某意识到项目存在的问题后，采取了改进措施，并与用户就项目进度重新达成了一致，项目进展较为顺利。在项目开发过程中，李某认为需要对项目需求变更进行验证和确认。作为项目经理，李某应如何开展此项工作？

Cnitpm 参考答案

对项目管理的进度、成本、质量、人力资源、合同等方面都会有影响。例如,工期可能延期、成本可能超支、质量基准可能降低、可能需要增加人员、可能需要签署补充协议等。

【问题2】

- (1) 没有遵循规范的变更管理流程。
- (2) 没有和相关干系人一起对变更进行评审。
- (3) 仅凭经验对项目变更的历时进行估算,没有进行严格的历时估算。
- (4) 没有认真分析变更所影响的功能,并通知所有相关干系人。
- (5) 对变更的实施过程缺乏有效的监控。

【问题3】

通过检查和评审,确保更新后的软件需求规格说明书正确地反映了变更的各个方面。使用需求跟踪矩阵找出受变更影响的各个部分,然后验证它们是否实现了变更。验证通过后,安装更新后的工作产品部分,并通过调试使之能与其他部分正常工作。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/836288.html>

试题三

为了解决传统人工抄表方式费时、费力,准确性和及时性得不到保障的问题,某市电力公司准备在其市区及各县实施远程无线型抄表系统,代替人工抄表,A公司承接了该无线抄表系统项目。王某是A公司负责该项目经理。

A公司现有技术人员对电力业务比较熟悉,但是没有人精通无线通信技术,如果要招聘或者培训相应技术人员可能会影响项目的进度,无法保证在合同规定工期内完工,因此,王某决定将无线模块外包出去,并选择了一家专门开发无线通信技术的公司来完成外包工作,而为了保证进度,王某集中主要精力,全力推动公司项目组的各项工作。

随着项目的进行,公司的项目计划进展顺利,但是临近外包模块交工时对方提出人力资源紧张,要求延长合同期限。如何延长外包合同期限,将导致无线抄表系统项目进度无法完成,公司将承受很大的损失。

【问题1】(4分)

请简要叙述一般情况下,企业采用外包管理模式的目的。

【问题2】(5分)

A公司将无线模块外包出去是否合适?为什么?

【问题3】(6分)

请简要说明王某在外包管理中是否存在缺陷

【问题4】(10分)

针对项目现状,王某应如何处理?

Cnitpm 参考答案

【问题1】

转移风险、提高效率、节约成本、提高质量、发挥核心竞争力。

【问题2】

合适。因为凭现有人力和技术条件,A公司无法保证在合同期限内完工,通过外包不但可以将精力放到公司熟悉的电力业务上,而且可以满足工期的要求,降低成本。

【问题3】

存在缺陷,王某没有做好外包项目的监控,没有及时跟踪进度。

【问题4】

- (1) 按照合同与外包公司就外包项目进度拖延违约、索赔事宜进行商议,达成一致。
- (2) 与外包公司就外包项目的变更达成一致(重新签订外包合同)。
- (3) 向甲方报告进度拖延实情,承担相应的责任并取得甲方的谅解,就项目的后续开发计划达成一致。
- (4) 实施项目变更,确定新的项目计划。
- (5) 加强外包项目的监控,及时跟踪进度。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/837289.html>