

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2013 上半年 信息系统项目管理师 下午试卷 I

（考试时间 14:00~16:30 共 150 分钟）

请按下述要求正确填写答题纸

1. 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。
2. 在答题纸的指定位置填写准考证号、出生年月日和姓名。
3. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
4. 本试卷共 6 道题，试题一至试题四是必答题，试题五至试题六选答 1 道。每题 15 分，满分 75 分。
5. 解答时字迹务必清楚，字迹不清时，将不评分。
6. 仿照下面例题，将解答写在答题纸的对应栏内。

例题

2013 年上半年全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试日期是（1）月（2）日。

因为正确的解答是“5 月 20 日”，故在答题纸的对应栏内写上“5”和“20”（参看下表）。

例题	解答栏
（1）	5
（2）	20

试题一

A 公司是国内一家大型系统集成企业，已建立基于 SJ/T11234、SJ/T11235 的涵盖公司所有部门和人员的质量管理体系。在公司建立质量管理体系之初，质量部要求各业务部门都参加体系建设，编写程序文件和作业指导，但这些部门都说忙，难以抽出人力。质量部便借鉴了其它公司的体系文件，对其简单修改后形成了 A 公司的质量管理体系文件。

质量管理体系运行一年后，公司承担了一个大型软件集成项目。公司领导对此项目非常重视，任命高级项目经理陈工管理此项目，并强调一定要保质保量完成。同时，公司要求销售部、采购部、质量部各派一个人参与该项目，配合项目组开展工作。

根据公司的质量管理体系要求，项目的每个里程碑节点都要召开评审会，主要开发文档（包括要求规格说明书、总体设计和详细设计等）都需要通过评审。事实上，在以往的项目中，这些评审会都是项目组内讨论，讨论出结果后让相关部门负责人签字，质量部只要看到有签字的评审记录就不干预项目的实施。由于本项目关系重大，各部门都怕出了问题而承担责任，因此所有部门都参加了该项目的评审会。

几个评审会开完，项目组成员开始抱怨。说以前的项目评审都是我们自己讨论，其它部门根本没人仔细看。可是现在这个项目，各个部门都有人参与，评审会上每个人都提意见，并且意见经常不一致，没有人负责最后拍板；对于有些技术文件的评审，评审人员明明不懂还提出很多问题，还要费很大力气给他们解释。

在以往的项目中，虽然公司的程序文件中规定评审没通过就不能进入下一环节，但如果进度要求紧张的话，一般也不管什么流程了，抢进度要紧。但是在这个项目中，设计方案经过几次讨论都没有结果。项目经理陈工为了保证进度，向采购部提出提前采购设备，采购部以设计方案没有定稿为理由拒绝处理。无奈陈工找了好几次公司领导，最终领导拍板可以提前采购。项目就这样在不断的争执过程中进行，每次争执不下时陈工就去找公司领导。如此多次争执后，陈工发现质量管理体系文件中规定那么多评审纯粹是浪费时间，希望修改。按照计划，现在项目应该进行到测试阶段，但实际上项目的详细设计还未通过评审。

【问题 1】

请简要叙述 A 公司的质量管理体系在建立和运行中存在的主要问题。

【问题 2】

如果你是 A 公司质量负责人，请简要叙述实施 A 公司质量管理体系的改进步骤。

【问题3】

项目质量管理包括（1）、（2）和（3）过程。A公司在建立质量管理体系后，应定期对质量管理体系的运行进行内部审核和（4）。质量体系内部审核属于质量管理中的（5）过程。请将上面（1）到（5）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

试题二

W公司与所在城市电信运营商Z公司签订了该市的通信运营平台建设合同。W公司为此成立了专门的项目团队，由李工担任项目经理，参加项目的还有监理单位和第三方测试机构。李工对项目工作进行了分解，制作出如下表所示的任务清单。经过分析后李工认为进度风险主要来自需求分析与确认环节，因此在活动清单定义的总工期基础上又预留了4周的应急储备时间。该时度计划得到了Z公司和监理单位的认可。

代号	任务	紧前工作	持续时间（周）
A	项目启动与人员、资源调配	—	8
B	需求分析与确认	A	4
C	总体设计	B	4
D	总体设计评审和修订	B	2
E	详细设计（包括软硬件）	C、D	10
F	编码、单元测试、集成测试	E	15
G	硬件安装与调试	B	4
H	现场安装与软硬件联合调试	F、G	8
I	第三方测试	H	8
J	系统试运行与用户培训	I	2

在项目启动与人员、资源调配（任务A）阶段，李工经过估算后发现编码、单元测试、集成测试（任务F）的技术人员不足。经公司领导批准后，公司人力资源部开始招聘技术人员，项目前期工作进展顺利，进入详细设计（任务E）后，负责任务E的骨干老杨提出，详细设计小组前期没有参加需求调研和确认，对需求文档的理解存在疑问。经过沟通后，李工邀请Z公司用户代表和项目团队相关人员召开了一次推进会议。会后老杨向李工提出，由于先前对部分用户需求的理解有误，须延迟4周才可完成详细设计。考虑到进度计划中已预留了4周的时间储备，李工批准了老杨的请求，并按原进度计划继续执行。

任务E延迟4周完成后，项目组织开始编码、单元测试和集成测试（任务F）。此时人力资源部招聘的新员工陆续到职，为避免进度延误，李工第一时间安排他们上岗。新招聘的员工大多是应届毕业生，即便有老员工带领，工作效率仍然不高。与此同时，W公司领导催

促李工加快进度，李工只得组织新老员工加班。虽然他们每天加班，可最终还是用了 20 周才完成原来计划用 15 周完成的任务 F。此时已临近春节假期，在李工的提议下，W 公司决定让项目组在假期结束前提前 1 周入驻 Z 公司进行现场安装与软硬件联合调试。由于 Z 公司和监理单位春节期间只有值班人员，无法很好地配合项目组工作，导致联合调试工作进展不顺利。为了把延误的进度赶回来，经公司同意，春节后一上班，李工继续组织项目团队加班。此时许多成员都感到身心疲惫，工作效率下降，对项目经理的安排充满了抱怨。

【问题 1】

根据任务清单，将前导图填充完整，并指出项目的关键路径、计算计划总工期、活动 C 和 G 的总时差（总浮动时间）。



节点图例如下所示：

最早开始时间	持续时间	最早完成时间
任务代号		
最迟开始时间		最迟完成时间

【问题 2】

结合本案例简要叙述项目经理在进度管理中存在的主要问题。

【问题 3】

如果你是项目经理，请结合本案例简要叙述后续可采取哪些应对措施。

【问题 4】

除了采取进度网络分析，关键路径法和进度压缩技术外，请指出李工在制定进度计划时还可以采用那些方法或工具。

试题三

项目经理李工和近五十人的项目团队经过9个月的辛苦努力,在某信息系统项目约定的最后期限内完成了信息系统的开发工作,并通过了系统试运行。尽管这是李工负责的第一个项目,但还是算圆满地结束了。李工感觉很有成就感,也对团队成员充满了感激。由于项目工期几度耽搁,在项目最后阶段,项目团队成员加班加点工作了近3个月,团队成员不仅精神疲惫而且因此耽误了其他项目的很多工作。鉴于项目已经完成了试运行,李工就组织大家召开了项目总结会。在总结会上李工表示了对大家的感谢,然后就宣布项目已经结束,项目团队成员可以各自按照原先的人力资源计划进入新的项目。

项目总结会后的第二天,建设方的项目负责人就打来了电话,说是建设方总经理发现该信息系统还有一项功能需要添加,尽管该功能在原先的合同中没有体现,但是总经理还是希望添加该项目功能。而且建设方的项目负责人还指出,试运行之后相关部门发觉还有一些相关的操作手册没有提供,希望建设方补充提供相关文档。

刚接完建设方项目负责人的电话,公司财务审计部门和项目管理办公室的人员也敲门进来,首先问李工该项目是否已经完成,如果已经完成就需要走公司的相关项目收尾流程。接着就要求李工和他的项目团队成员配合组织项目审计和项目收尾方面的工作,并告诉李工,该项目的尾款,20%的合同金额对方还没有付,请李工催促对方尽快付款。

【问题1】

结合本案例,简要回答项目收尾的主要工作包括哪几个部分并分别说明其主要内容。

【问题2】

请简要说明项目团队成员转移进入新项目的前提条件。

【问题3】

请指出项目收尾阶段需要完成哪些文档?