

# 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 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

2011 年下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“11 月 4 日”，故在答题纸的对应栏内写上“11”和“4”（参看下表）。

例题	解答栏
（1）	11
（2）	4

## 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	9	2
E	C	5	4	1
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】

- (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】

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

### 【问题 3】

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？

## 试题二

某市工商局为了给各个企业提供良好的服务，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，项目的工作经双方协定为 9 个月。A 公司制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请求。随后李某找到了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，系统其他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的问题的功能模块，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】

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】

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】

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？

### 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 公司负责该项目的经理。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的工期内完工，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，王某集合中主要精力，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，如果延长外包合同期限，将导致无线抄表系统项目无法完成，公司将承受很大的损失。

#### 【问题 1】

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】

A 公司将无线模块外包出去是否合适？为什么？

#### 【问题 3】

简要说明王某在外包管理中是否存在缺陷。

#### 【问题 4】

针对项目现状，王某应如何处理？