

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2010 年上半年 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

2010 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

某系统集成商因公司业务发展过快，项目经理人员缺口较大，因此决定从公司工作 3 年以上的业务骨干中选拔一批项目经理。张某原是公司的一名技术骨干，编程水平很高，在同事中有一定威信，因此被选中直接担当了某系统集成项目的项目经理。张某很珍惜这个机会，决心无论自己多么辛苦也要把这个项目做好。

随着项目的逐步展开，张某遇到很多困难。他领导的小组有 2 个新招聘的高校毕业生，技术和经验十分欠缺，一遇到技术难题，就请张某进行技术指导。有时张某干脆亲自动手编码来解决问题，因为教这些新手如何解决问题反而更费时间。由于有些组员是张某之前的老同事，在他们没能按计划完成工作时，张某为了维护同事关系，不好意思当面指出，只好亲自将他们未做完的工作做完或将不合格的地方修改好。该项目的客户方是某政府行政管理部门，客户代表是该部门的主任，和公司老总的关系很好。因此对于客户方提出的各种要求，张某和组内的技术人员基本全盘接受，生怕得罪了客户，进而影响公司老总对自己能力的看法。张某在项目中遇到的各种问题和困惑，也感觉无处倾诉。项目的进度已经严重滞后，而客户的新需求不断增加，各种问题纷至沓来，张某觉得项目上的各种压力都集中在他一个人身上，而项目组的其他成员没有一个人能帮上忙。

【问题 1】

请问该公司在项目经理选拔与管理方面的制度是否规范？为什么？

【问题 2】

请结合本案例，分析张某在工作中存在的问题。

【问题 3】

请结合本案例，你作为项目经理可以向张某提出哪些建议？

试题二

M 公司 2009 年 5 月中标某单位(甲方)的电子政务系统开发项目, 该单位要求电子政务系统必须在 2009 年 12 月之前投入使用。王某是公司的项目经理, 并且刚成功地领导一个 6 人的项目团队完成了一个类似项目, 因此公司指派王某带领原来的团队负责该项目。

王某带领原项目团队结合以往经验顺利完成了需求分析、项目范围说明书等前期工作, 并通过了审查, 得到了甲方的确认。由于进度紧张, 王某又申请从公司调来了 2 个开发人员进入项目团队。

项目开始实施后, 项目团队原成员和新加入成员之间经常发生争执, 对发生的错误相互推诿。项目团队原成员认为新加入成员效率低下, 延误项目进度; 新加入成员则认为项目团队原成员不好相处, 不能有效沟通。王某认为这是正常的项目团队磨合过程, 没有过多干预。同时, 批评新加入成员效率低下, 认为项目团队原成员更有经验, 要求新加入成员要多向原成员虚心请教。项目实施两个月后, 王某发现大家汇报项目的进度言过其实, 进度没有达到计划目标。

【问题 1】

请简要分析造成该项目上述问题的可能原因。

【问题 2】

(1) 写出项目团队建设所要经历的主要阶段。(2) 结合你的实际经验, 概述成功团队的特征。

【问题 3】

针对项目目前的状况, 在项目人力资源管理方面王某可以采取哪些补救措施?

试题三

小方是某集团信息处工作人员，承担集团主网站、分公司及下属机构子网站具体建设的管理工作。小方根据在学校学习的项目管理知识，制定并发布了项目章程。因工期紧，小方仅确定了项目负责人、组织结构、概要的里程碑计划和大致的预算，便组织相关人员开始各个网站的开发工作。

在开发过程中，不断有下属机构提出新的网站建设需求，导致予网站建设工作量不断增加，由于人员投入不能及时补足，造成实际进度与里程碑计划存在严重偏离；同时，因为与需求提出人员同属一个集团，开发人员不得不对一些非结构性的变更做出让步，随提随改，不但没有解决项目进度，质量问题也时有发生，而且工作成果的版本越来越混乱。

【问题 1】

请简要分析该项目在启动及计划阶段存在的问题。

【问题 2】

(1) 简要叙述正确的项目启动应包含哪些步骤？

(2) 针对在启动阶段存在的问题，可以采取哪些措施(包括应采用的具体工具和技术)进行补救？

【问题 3】

请为该项目设计一个项目章程(列出主要栏目及核心内容)。