

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2009 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

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]

某市电力公司准备在其市区及各县实施远程无线抄表系统，代替人工抄表。经过考察，电力公司指定了国外的 S 公司作为远程无线抄表系统的无线模块提供商，并选定本市 F 智能电气公司作为项目总包单位，负责购买相应的无线模块，开发与目前电力运营系统的接口，进行全面的项目管理和系统集成工作。F 公司的杨经理是该项目的项目经理。

在初步了解用户的需求后，F 公司立即着手系统的开发与集成工作。5 个月后，整套系统安装完成，通过初步调试后就交付用户使用。但从系统运行之日起，不断有问题暴露，电力公司要求 F 公司负责解决。可其中很多问题，比如数据实时采集时间过长、无线传输时数据丢失，甚至有关技术指标不符合国家电表标准等等，均涉及到无线模块。于是杨经理同 S 公司联系并要求解决相关技术问题，而此时 S 公司因内部原因退出中国大陆市场。因此，系统不得不面临改造。

[问题 1] (6 分)

请用 300 字以内文字指出 F 公司在项目执行过程中有何不妥。

[问题 2] (9 分)

风险识别是风险管理的重要活动。请简要说明风险识别的主要内容并指出选用 S 公司无线模块产品存在哪些风险？

[问题 3] (10 分)

请用 400 字以内文字说明项目经理应采取哪些办法解决上述案例中的问题。

信管网参考答案：

试题一 分析

本题考查项目风险管理相关理论与实践，主要涉及对风险的识别、分析与应对措施。

在进行项目风险管理时首先要进行风险的识别。只有认识到风险因素才可能加以防范和控制，辨识风险是整个风险管理系统的基础，找出各种重要的风险来源，推测与其相关联的各种合理的可能性，重点找出影响项目质量、进度、安全和投资等目标顺利实现的主要风险。题目分析的步骤如下。

【问题 1】

要求指出项目执行过程中有哪些不妥的情况。根据题目说明可以分析出以下几种情况：

(1 由于项目采用国外公司的产品，并由国内一家公司进行系统集成，因此存在对产品不能进行充分调研的风险，尤其是在用户实际的运营环境中的应用情况。

(2 题目提到“在初步了解用户的需求后”，说明 F 公司没有详细了解用户需求。

(3 由于“S 公司是国外无线模块提供商”，在项目实施时，没有进行有效的风险管理，没有考虑相应运行风险和防范措施。

【问题 2】

要求考生简要说明风险管理中风险识别的主要内容及选用国外公司产品存在的风险，可以参考《信息系统项目管理师教程》第 12 章项目风险管理有关内容分析。

【问题 3】

要求回答作为项目经理应该采取哪些应对措施来防范和解决项目实施中的风险。考生可以通过对问题 1 和问题 2 的分析结果，给出相应的解决措施。例如：

(1 建立有效的风险管理机制。

(2 进行充分的用户需求分析，详细了解国家标准和用户实际运行指标。

(3 进行充分的产品调研。

(4 对新的提供商进行充分地考察，规避运行风险。

试题一 参考答案

【问题 1】

主要不妥是：

(1F 公司没有对 S 公司无线模块产品进行充分调研和熟悉，没有在用户环境中对无线模块进行充分测试。

- (2 没有充分了解用户需求。
- (3F 公司没有实施有效的风险管理。

【问题 2】

风险识别的主要内容：

- (1 识别并确定项目有哪些潜在的风险。
- (2 识别引起这些风险的主要因素。
- (3 识别项目风险可能引起的后果。

存在的风险：

- (1 技术风险。无线模块提供商 S 公司的产品和技术是否满足用户的需求，能否提供相应的技术支持以解决出现的问题。
- (2 运行风险。S 公司退出中国大陆市场，甚至可能会倒闭。

【问题 3】

- (1 对原有方案进行充分评估，进行系统改造的可行性分析。
- (2 对新采用的无线模块提供商从技术、政策、运行等多方面进行调研和评估。
- (3 与客户充分沟通，详细了解用户的需求，特别是重要的技术指标，对于不能满足的需求或者技术指标，向客户详细说明。
- (4 在项目进行过程中，将风险管理纳入日常工作，建立风险预警机制。

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/847292.html>

试题二

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]

某系统集成商 A 公司承担了某科研机构的信息系统集成项目，建设内容包括应用软件开发、软硬件系统的集成等工作。

在项目建设过程中，由于项目建设单位欲申报科技先进单位，需将此项目成果作为申报的重要内容之一，在合同签订后 30 天内，建设单位向 A 公司要求总工期由 10 个月压缩到 6 个月，同时增加部分功能点。由于此客户为 A 公司的重要客户，为维护客户关系，A 公司同意了建设单位的要求。为了完成项目建设任务，A 公司将应用软件分成了多个子系统，并分别组织开发团队突击开发，为提高效率，尽量采用并行的工作方式，在没有全面完成初步设计的情况下，有些开发组同时开始详细设计与部分编码工作；同时新招聘了 6 名应届毕业生加入开发团队。

在项目建设过程中，由于客户面对多个开发小组，觉得沟通很麻烦，产生了很多抱怨，虽然 A 公司采取了多种措施来满足项目工期和新增功能的要求，但项目还是频繁出现设计的调整和编码工作的返工，导致项目建设没有在约定的 6 个月工期内完成，同时在试运行期间系统出现运行不稳定情况和数据不一致的情况，直接影响到建设单位科技先进单位的申报工作；并且项目建设单位对 A 公司按合同规定提出的阶段验收申请不予回应。

[问题 1] (10 分)

请简要分析 A 公司没有按期保质保量完成本项目的原因。

[问题 2] (5 分)

结合本试题所述项目工期的调整，请简述 A 公司应按照何种程序进行变更管理。

[问题 3] (10 分)

公司重新任命王工为该项目的项目经理，负责项目的后续工作。请指出王工应采取哪些措施使项目能够进入验收阶段。

[问题 1]

- (1) 没有对变更进行充分地论证和评估，没有采取合适的方案。
- (2) 缺乏与客户清晰的、统一的接口，与客户沟通不是很有效。
- (3) 变更的实施过程缺少有效的监控。
- (4) 在压缩工期的情况下，没有考虑新增加开发人员的可用性。
- (5) 项目没有完成整体设计的同时就开始详细设计和编码，没有考虑到并行工作带来的风险。
- (6) 子系统的划分不恰当，或者缺少有效的（数据）整合，或者缺少有效数据规划设计。

[问题 2]

- (1) 受理变更申请。
- (2) 对变更进行审核。
- (3) 变更方案论证。
- (4) 提交上级部门（变更管理委员会）审查批准。
- (5) 实施变更。
- (6) 对变更的实施进行监控。
- (7) 对变更效果评估。

[问题 3]

- (1) 召集应用软件各个子系统的负责人，了解项目存在的问题，并提出解决问题的技术方案。
- (2) 安排公司管理层、项目负责人与客户的管理层、项目负责人进行交流，就项目的后续进度等事宜达成一致，妥善处理前期项目变更措施不当对用户产生的影响。
- (3) 根据新的进度要求，按照变更程序实施变更。
- (4) 加强文档管理，妥善保存变更产生的相关文档，确保其完整、及时、准确的清晰，适当的时候可以引入配置管理工具。
- (5) 对变更过程进行有效的监控。
- (6) 加强与客户的沟通，确保各个子系统对用户的需求理解一致。
- (7) 加强各个子系统的项目负责人之间的沟通，确保子系统的同步。

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/848292.html>

试题三

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]

M 公司是由 3 个大学同学共同出资创建的一家信息系统开发公司，经过近 2 年时间的磨砺，公司的业务逐步达到了一定规模。公司成员也从最初的 3 人发展为近 30 人，公司的组织机构也逐渐完善。为了适应业务发展需要，逐渐摆脱作坊式开发状态，公司决定实施项目管理制度。随后公司成立了项目管理部，并聘请了计算机专业博士生小王作为项目管理部经理。小王上任后，首先用了半天的时间对公司成员介绍项目管理相关理念，然后参考项目管理教材和国外一些大型项目管理经验制定了一系列相关规定以及奖惩措施，针对正在开发的项目分别指定了技术骨干作为项目的项目经理。

但是由于公司承担的业务大多是时间紧任务重的项目，每个人可能同时承担着多个项目，开发人员对项目管理不是很热心，认为“公司规模小没有必要进行项目管理”，与其花费了大量时间开会、写文档，不如几个人碰碰头说说就可以了。实际开发工作中总是以开发任务重等原因不按照规定履行项目管理程序。小王根据自己制定的规定，对公司一些员工进行了处罚。公司员工对此有不满情绪，使得某些项目没有按期完成，公司也因此受到了一定的损失。

[问题 1]（10 分）

请用 200 字以内的文字指出 M 公司在实行项目管理制度的过程中存在的问题。

[问题 2]（6 分）

针对“公司规模小没有必要进行项目管理”的说法，请用 200 字以内的文字谈谈你的看法。

[问题 3] (9 分)

请用 300 字以内的文字说明小王应该采取哪些措施来摆脱目前面临的困境。

信管网参考答案：

试题三 分析

本题主要考查考生对项目管理内涵、项目人力资源管理、项目沟通管理和项目绩效管理等方面的综合理解。

有了良好规范的管理措施，有了专业的管理人员并不一定能够实施好项目管理，尤其在小型企业中。很多企业员工认为项目管理针对大型企业项目实施能够起到很好的作用，而对于小企业中那种“短平快”的项目没有必要实施。因此在小型企业中实施项目管理遇到很大阻力甚至失败，很多时候并不是项目管理水平的问题，而是来自于公司总体管理水平，以及管理人员与被管理人员之间的相处技巧。

很多企业或者管理团队希望用“空降兵”（如本题中的小王模式快速提高管理水平，但这些空降兵很难快速融入项目团队中。因此如何当好空降而来的项目经理，特别是在小型企业中尤为重要。

【问题 1】

要求考生根据题目说明分析公司实施项目管理中存在的问题，需要从项目管理内涵、项目人力资源管理、项目沟通管理和项目绩效管理几个方面进行综合分析，寻找答案。

【问题 2】

考生要明确项目管理的实施，不仅对大型企业和项目适用，也适合规模小的企业应用，有助于企业向正规化和规模化发展。在项目管理实施过程中，不能仅仅靠书本知识或者其他企业的经验，要根据自身企业的情况和环境，实施有自身企业特色的项目管理。

【问题 3】

根据以上分析，结合考生自己的项目管理经验，给出解决措施。

试题三 参考答案

【问题 1】

- (1 聘任的项目管理部经理小王照搬国外大型项目管理理论或经验。
- (2 技术骨干担任项目经理不一定合适。
- (3 没有根据小企业的具体情况制定相应的管理措施。
- (4 制定的奖惩制度可能不够合理。
- (5 小王与企业员工缺乏灵活和有效的沟通。
- (6 公司领导层的重视不够。
- (7 公司其他职能部门支持或协作不够。
- (8 小王缺少项目管理实践经验。

【问题 2】

(1 小规模企业也需要实施项目管理，项目管理有助于企业正规化、规模化发展，长期来看有助于企业降低生产和维护成本。

(2 实施项目管理，不可能也没必要全盘照搬其他企业的经验，需要根据自身企业的具体情况和环境，灵活运用项目管理的方法和技术。

【问题 3】

(1 根据企业的具体环境，设计一套适用于本企业的项目管理流程（规定哪些步骤，产生哪些文档，设置哪些控制点等。由于多数项目比较小，那么项目管理方面的流程也可以设计得简单一些，抓主要矛盾。

(2 落实项目管理部的职责。（注：可具体化

(3 多与企业员工进行正式与非正式的沟通，适当激励项目团队，以赢得大家的信任。

(4 采用灵活的工作方式。对项目进行中出现的问题，通过各种方式处理，而不是一味地按照规章制度进行相应的奖惩。

(5 寻求公司领导层支持。

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/849293.html>