

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2007 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)

请按上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 (25 分)

阅读下面叙述，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 B 最近正在争取某钢铁公司 A 的办公网络迁移到外地的项目。李某是系统集成商 B 负责捕捉项目机会的销售经理，鲍某是系统集成商 B 负责实施的项目经理。由于以往项目销售经理的过度承诺给后继的施工工作带来了很大困难，此次鲍某主动为该项目做售前支持。该办公网络迁移项目的工作包括钢铁公司 A 新办公楼的综合布线、局域网网络系统升级、机房建设、远程视频会议系统、生产现场的闭路监控系统等 5 个子系统。钢铁公司 A 对该项目的招标工作在 2006 年 8 月 4 日开始。该项目要求在 2006 年 12 月 29 日完成，否则将严重影响钢铁公司 A 的业务。

时间已到 2006 年 8 月 8 日，钢铁公司 A 希望系统集成商 B 能在 8 月 15 日前能够提交项目建议书。钢铁公司 A 对项目的进度非常关注，这是他们选择集成商的重要指标之一。根据经验、钢铁公司 A 的实际情况和现有的资源，鲍某组织制定了一个初步的项目计划，通过对该计划中项目进度的分析预测，鲍某认为按正常流程很难达到客户对进度的要求。拟订的合同中将规定对进度的延误要处以罚款。但是销售经理李某则急于赢得合同，希望能在项目建议书中对客户做出明确的进度保证，首先赢得合同再说。鲍某和李某在对项目进度承诺的问题上产生了分歧，李某认为鲍某不帮助销售拿合同，鲍某认为李某乱承诺对以后的项目实施不负责任。本着支持销售的原则，鲍某采取了多种措施，组织制订了一个切实可行的进度计划，虽然其报价比竞争对手略高，但评标委员会认为该方案有保证，是可行的，于是系统集成商 B 中标。系统集成商 B 中标后，由其实施部负责项目的实施。

[问题 1] (12 分)

在制订进度计划时，鲍某可能会采取哪些措施使制订的进度计划满足客户的要求？

[问题 2] (8 分)

实施项目的系统集成商 B 目前的组织类型是什么？如何改进其项目的组织方式？如何改进其项目管理的流程？如何降低管理外地项目的成本？

[问题 3] (5 分)

在项目实施过程中，负责售前工作的李某应继续承担哪些工作？

试题一分析

第一步：总结出问题的要点

本题主要考查考生的时间管理、项目组织的架构、售前和售后沟通等方面的理论、方法与经验，是一道综合题。

第二步：解答的要点

【问题 1】

- (1) 沟通，强调该项目对系统集成商 B 的意义，提高该项目优先级。例如使用开会这种方式，争得相关部门的建议、支持与承诺。
- (2) 从现有的资源和实际情况出发，优化网络图，例如重排活动之间顺序，压缩关键路径长度。
- (3) 增加资源，或者使用经验丰富的员工。
- (4) 子任务并行、内部流程优化。
- (5) 尽可能地调配非关键路径上的资源用于关键路径上的任务。
- (6) 优化外包、采购等环节并全程监控。

【问题 2】

- (1) 目前系统集成商 B 实施项目的组织方式是职能式的。
- (2) 系统集成商 B 实施项目的组织方式应该改进为矩阵式。
- (3) 最好的办法是项目下阶段人员提前介入到前一阶段，如实施阶段的项目经理正式参与售前工作。也可选择做好各流程间交接工作，如实施与售后服务之间的技术交底。
- (4) 委托、分包给当地有相应资质的集成商，或在当地招人。如果材料或服务在当地获得可降低成本，则尽量在当地采购。尽量压缩人员差旅成本。使用虚拟远程的沟通手段。

【问题 3】

- (1) 与客户高层继续沟通，了解客户对项目实施情况的反映，维护客户关系，发掘新的项目机会。
- (2) 参加周例会，或至少每周收一次周报以了解项目的进展和问题。
- (3) 参与可能发生变更的前期评审工作。
- (4) 负责或者协助收款（有时商务部负责收款，售前协助）。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/859296.html>

试题二（25 分）

阅读以下关于沟通管理的叙述，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 B 负责某大学城 A 的 3 个校园网的建设，是某弱电总承包商的分包商。田某是系统集成商 B 的高级项目经理，对三个校园网的建设负总责。关某、夏某和宋某是系统集成商 B 的项目经理，各负责其中的一个校园网建设项目。项目建设方聘请了监理公司对项目进行监理。

系统集成商 B 承揽的大学城 A 校园网建设项目，计划从 2002 年 5 月 8 日启动，至 2004 年 8 月 1 日完工。期间因项目建设方的资金问题，整个大学城的建设延后 5 个月，其校园网项目的完工日期也顺延到 2005 年 1 月 1 日，期间田某因故离职，其工作由系统集成商 B 的另一位高级项目经理鲍某接替。鲍某第一次拜访客户时，客户对项目状况非常不满。和鲍某一起拜访客户的有系统集成商 B 的主管副总、销售部总监、销售经理和关某、夏某和宋某 3 个项目经理。客户的意见如下：

你们负责的校园网项目进度一再滞后，你们不停地保证，又不停地延误。

你们在实施自己的项目过程中，不能与其他承包商配合，影响了他们的进度。

你们在项目现场，不遵守现场的管理规定，造成了现场的混乱。

你们的技术人员水平太差，对我方的询问，总不能提供及时的答复。

听到客户的意见，鲍某很生气，而关某、夏某和宋某也向鲍某反映项目现场的确很乱，他们已完成的工作经常被其他承包商搅乱，但责任不在他们。至于客户的其他指控，关某、夏某和宋某则显得无辜，他们管理的项目不至于那么糟糕，他们项目的进展和成绩客户一概不知，而问题却被扩大甚至扭曲。

[问题 1] (12 分)

请简要叙述发生上述情况的可能原因有哪些？

[问题 2] (8 分)

针对监理的作用，承建方如何与监理协同？

【问题 3】(5 分)

简要指出如何制定有多个承包商参与的项目的沟通管理计划？

试题二分析

第一步：总结出问题的要点

本题主要考查项目团队内外沟通管理的方法与经验。

第二步：解答的要点

【问题 1】

- (1) 自己内部管理有问题、至少监管缺位或不得力。
- (2) 系统集成商 B 没有或极少与客户进行直接沟通。
- (3) 没建立现场管理制度，或者现场管理制度不严密不明确，或现场管理制度执行 不力。
- (4) 总承包商与分包商责任不是十分清楚。
- (5) 客户从总承包商或其他承包商那里获得的信息有失真。总承包商报告渲染了问题，推卸了责任。
- (6) 客户自己本身的原因如资金、管理水平。
- (7) 可能本项目的监理工作没有到位。

【问题 2】

- (1) 承建方要认识到位，承建方和监理方不是对立关系，他们有共同的目标：把项目搞好。
- (2) 双方都采用项目管理的方法，承建方协助和配合监理方对项目的“四控三管一 协调”。
- (3) 中间成果的评审。
- (4) 周期性的沟通。
- (5) 突发事件的协调。

【问题 3】

- (1) 做好干系人分析，调研各集成商的沟通需求。
- (2) 发挥总承包商的牵头作用和监理方的协调作用。
- (3) 对共用资源的可用性进行分析，引入资源日历。

(4) 解决冲突，包括干系人对项目期望之间的冲突、资源冲突等。

(5) 建立健全的项目管理制度并监管其执行。

(6) 采用项目管理信息系统。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/860297.html>

试题三 (25 分)

阅读下述关于项目资源冲突管理的叙述，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

某电子政务项目涉及到保密信息。项目建设的资源尤其是人力资源必须从甲方单位内部获得，因为如果把项目的部分任务交给分包商，一方面要征得甲方的同意，一方面要求分包商具有相应的保密资质，而保密资质的审核需要很长时间，等待审核结果也需要一段时间，这将严重危及到项目的交付日期。当项目团队内的工程师完成 90% 的编程和测试任务时，项目承建单位的一名副总裁承揽了一个新项目，他把程序员、测试工程师从该项目上调走，去执行他新承揽的项目。

[问题 1] (8 分)

请简要说明发生上述情况的可能原因。

[问题 2] (8 分)

简要叙述如果项目经理希望继续推进该项目，应如何进行？

[问题 3] (9 分)

请简要叙述如何处理多个项目之间的资源冲突。

试题三分析

第一步：总结出问题的要点

本题主要考查考生冲突管理的方法与经验。

第二步：解答的要点

【问题 1】

(1) 可能是单位没有对项目进行统一管理，谁的权大谁的项目就获得优先支持。

(2) 副总裁承揽了新的更重要的项目。

(3) 项目经理忽视了单位内可能的竞争性项目的出现所带来的风险。

(4) 可能是本项目的绩效不好，已失去了本单位有关方面的支持。

(5) 可能是重要干系人如客户、公司高层管理者内定项目暂停或者下马。

【问题 2】

(1) 如果经评估后，认为项目可为，就应写出充分准备反映项目现状与前景预测的报告，向主管领导汇报、说服和沟通，陈述该项目的重要性和预期的利润、如果项目下马会造成的损失等，以得到及时的和满足要求的资源支持。

(2) 因本项目要保密，所以要用本单位可靠又能干的人员。如果单位人手不够，尽量让本单位的其他非涉密项目去社会招聘或外包。

(3) 如果只剩下不到 10%的工作，应说服原来的团队加班赶工以期完成项目。

【问题 3】

(1) 建议单位统一管理所有的项目和资源，制订资源在项目之间分配的原则。

(2) 定期检查项目的执行情况，根据项目进展情况和企业整体绩效重新排定项目的优先顺序，从资源上优先支持重要的和进展良好的项目。

(3) 外包。

(4) 必要时，增加资源。

(5) 建立项目管理体系，设立项目管理办公室，统一管理单位所有项目。

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/861297.html>

2007 年 11 月项目管理师试题下午试题 II

试题一 论大型项目的计划与监控

一般把具有周期长，或者规模大，或具有战略意义，或者涉及面广等特征的项目称为大型项目。管理时往往会被大型项目分解成一个个目标相互关联的中、小项目来统一管理。

请围绕“大型项目的计划与监控”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。

2. 针对下列主题结合项目管理实际情况论述你是如何进行大型信息系统项目管理的。

(1) 大型信息系统项目的组织

(2) 制订大型信息系统项目进度计划的方法

(3) 同时管理多个同类项目

(4) 大型信息系统项目的风险管理

(5) 大型信息系统项目的监控

3. 简要介绍你管理大型项目时遇到的最棘手问题及其解决办法。

试题二 论组织级项目管理的绩效考核

目前，虽然项目管理的理念已经深入人心，但是项目管理在每个单位的实施程度却是参差不齐。有的单位已全面引入了项目管理制度，已经在按项目进行考核，项目经理的地位也得到了加强，单位也尝到了实施项目管理的好处。但是，很多单位对项目的组织形式还是弱矩阵，即项目经理责任很大，权限很小，这不利于项目的实施。

请围绕“组织级项目管理的绩效考核”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 介绍你所在单位信息系统项目管理的现状（项目管理制度和流程、项目的组织形式）。

2. 阐述项目考核的优点是什么？在项目考核过程中会遇到哪些问题？

3. 论述你单位项目的人力资源绩效考核的目的、流程和效果。

试题三 论评审在项目质量管理过程中的重要作用

评审工作贯穿信息系统项目始终。评审是确保项目质量的重要手段之一，在项目管理过程中，系统地运用评审方法可以起到事半功倍的效果。

请围绕“评审在项目质量管理过程中的重要作用”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1.什么是技术评审？什么是阶段管理评审？简要论述技术评审和阶段管理评审对保证项目质量的重要作用。
- 2.质量保证人员（QA）的角色和职责有哪些？
- 3.结合你的项目管理经验，系统地论述你是如何运用评审方法来确保项目质量的，着重介绍评审活动的组织、人员构成和评审过程。