

# 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 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](http://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](http://www.cnitpm.com)

**信管网考试中心：** [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

**信管网培训中心：** [www.cnitpm.com/peixun/](http://www.cnitpm.com/peixun/)

**试题一 (25 分)**

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] (9 分)**

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] (10 分)**

请结合本案例, 分析张某在工作中存在的问题。

**[问题 3] (6 分)**

请结合本案例, 你作为项目经理可以向张某提出哪些建议?

**【问题 1】**

1. 不规范。

2. 原因是:

(1) 公司仅从技术能力方面考察和选拔项目经理, 而没有或较少考虑其管理方面的经验、能力。

(2) 公司对项目经理缺乏必要的管理知识与技能方面的培训。

(3) 公司对项目经理的工作缺乏指导和监督。

(4) 公司和项目经理之间缺乏完善的沟通渠道。

**【问题 2】**

1. 项目管理经验不足, 未能完成从技术骨干到项目经理的角色转变。

2. 计划不周、分工不明, 责权不清。

3. 缺乏团队领导经验, 事必躬亲的做法不正确。

4. 缺乏良好的沟通能力和沟通技巧。

5. 没有控制好项目范围, 导致需求蔓延。

6. 缺乏团队合作精神, 没有做好团队建设, 不能充分发挥团队的整体效用。

**【问题 3】**

1. 在客户和管理层等项目干系人之间建立良好的沟通。

2. 根据项目计划, 进行良好的项目分工, 明确工作要求, 发挥团队的集体力量。

3. 对客户提出的新需求, 按变更管理的流程管理。

4. 对项目组成员, 按岗位要求提供相应培训。

5. 对已完成工作和剩余工作进行评估, 重新进行资源平衡, 如有问题, 应及时进行协调。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/844291.html>

## 试题二 (25 分)

阅读下面说明, 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 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, 王某又从公司申请调来了 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] (8 分)

请简要分析造成该项目上述问题的可能原因。

### [问题 2] (9 分)

- (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] (8 分)

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?

#### 【问题 1】

问题产生的可能原因有:

1. 王某对新员工的工作能力和团队合作素质没有进行考察。
2. 王某没有进行有效的团队建设和团队管理。
3. 王某对于冲突的处理方式过于简单。
4. 王某对人员的绩效评估缺乏有效的考核手段。
5. 王某没有对进度进行有效控制。

#### 【问题 2】

1. 团队建设将经历形成阶段、震荡阶段、正规阶段、发挥阶段和结束阶段。
2. 成功的项目团队特征:
  - ① 团队的目标明确, 成员清楚自己工作对目标的贡献。
  - ② 团队的组织结构清晰, 岗位明确。
  - ③ 有成文或习惯的工作流程和方法, 而且流程简明有效。
  - ④ 项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准。
  - ⑤ 组织纪律性强。
  - ⑥ 相互信任, 善于总结和学习。

#### 【问题 3】

1. 采用合适的团队建设手段, 消除团队成员间的隔阂。
2. 明确项目团队的目标, 及项目组各成员的分工。
3. 建立清晰的工作流程和沟通机制。
4. 建立明确的考核评价标准。
5. 鼓励团队成员之间建立参与和分享的氛围。
6. 制定有效的激励措施。

### 试题三 (25 分)

阅读下面说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏目内。

#### [说明]

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, 导致子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, 质量问题时有发生, 而且工作成果的版本越来越混乱。

#### [问题 1] (8 分)

请简要分析该项目在启动及计划阶段存在的问题。

#### [问题 2] (10 分)

(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] (7 分)

请为该项目设计一个项目章程(列出主要栏目及核心内容)。

#### 信管网分析

本题考查项目启动及项目计划阶段应注意的问题, 项目启动应包含哪些步骤? 针对在启动阶段存在的问题, 可以采取的补救措施, 可采用的具体工具和技术, 以及项目章程内容。题目分析的步骤如下:

##### 【问题 1】

要求指出该项目在启动及计划阶段存在的问题。根据题目说明可以分析出在启动及计划阶段, 该项目存在如下问题:

(1 小方一根据在学校学习的项目管理知识, 制定并发布了项目章程。其实, 项目章程应由项目发起人发布。

(2 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预算, 便组织相关人员开始各个网站的开发工作。而项目章程不完整; 没有形成完善的项目计划; 对需求没有进行深入的分析, 对需求认识不足, 资源估算不足。

(3 在开发过程中, 不断有下属机构提出新的网站建设需求, 导致子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。表明新需求提出后没能及时对项目管理计划、人员配备、项目实施等进行调整, 造成进度滞后。

(4 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, 质量问题时有发生, 而且工作成果的版本越来越混乱。表明对项目变更风险认识不足; 未制定变更控制流程并对变更进行有效分析控制; 配置管理和版本控制没有做好。

##### 【问题 2】

要求给出项目启动的步骤。此部分内容在一般的项目管理书中都有所介绍。同时要求针对在启动阶段存在的问题, 给出可以采取的补救措施, 以及可采用的具体工具和技术。针对前面的分析可提出如下改进建议:

(1 项目章程的内容应进行完善。

(2 项目章程应由单位高层正式发布。

(3 应对项目需求进行深入分析, 并做好需求管理, 可使用需求追踪矩阵等工具。

(4 采用项目管理方法论、项目管理信息系统和专家判断等工具和方法制定项目管理计划。

(5 应采用配置管理系统为做好变更和版本控制打下基础。

(6 应采用风险核对表、头脑风暴、概率影响矩阵等工具, 做好需求变更、人员不足风险等的认识与分析, 以便后续做好应对。



【问题 3】

要求给出项目章程内容。此部分内容在项目管理师教程中有所介绍。

试题三解答要点

【问题 1】

- 1、项目没有遵循正确的立项流程,例如,项目章程应由项目发起人发布。
- 2、项目章程不完整。
- 3、对需求估计不准确,资源估算不足,项目管理计划没有根据项目的实际情况进行调整。
- 4、对项目变更风险认识不足,未制定变更控制流程。
- 5、配置管理和版本控制没有做好。

【问题 2】

1、步骤

- (1 制定项目章程。
- (2 制定初步项目范围说明书。

2. 解决措施

- (1 完善项目章程。
- (2 由项目发起人正式发布项目章程。
- (3 采用项目管理方法论、项目管理信息系统和专家判断等工具和方法制定项目管理计划。
- (4 应采用配置管理系统进行变更和版本控制。
- (5 应采用风险核对表、头脑风暴、概率影响矩阵等工具,管理项目风险,根据项目需要重新配置项目资源。
- (6 可使用需求追踪矩阵等工具管理项目需求。

【问题 3】

- 1、项目需求,反映了干系人的要求与期望。
- 2、项目必须实现的商业需求、项目概述或产品需求。
- 3、项目的目的或论证的结果。
- 4、任命项目经理并授权。
- 5、里程碑进度计划。
- 6、干系人的影响。
- 7、组织职能。
- 8、组织的、环境的和外部的假设。
- 9、组织的、环境的和外部的约束。
- 10、论证项目业务方案,包括投资回报率。
- 11、概要预算。

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/846292.html>