

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2009 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 3 道题，全部是必答题，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。
6. 仿照下面例题，将解答写在答题纸的对应栏内。

例题

2009 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 23 日”，故在答题纸的对应栏内写上“5”和“23”（参看下表）。

例题	解答栏
(1)	5
(2)	23

试题一（25分）

阅读下列说明，针对项目的启动，计划制订和执行过程中存在的部分问题，回答问题1至问题3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

2007年3月系统集成商BXT公司承担了某市电子政务三期工程，合同额为5000万元，全部工期预计6个月。

该项目由BXT公司执行总裁涂总主管，小刘作为项目经理具体负责项目的管理，BXT公司总工程师老方负责项目的技术工作，新毕业的大学生小吕负责项目的质量保证。项目团队的其他12个成员分别来自公司的软件产品研发部、网络工程部。来自研发部的人员负责项目的办公自动化软件平台的开发，来自网络工程部的人员负责机房、综合布线和网络集成。

总工程师老方把原来类似项目的解决方案直接拿来交给了小刘，而WBS则由小刘自己依据以往的经验进行分解。小刘依据公司的计划模版，填写了项目计划。因为项目的验收日期是合同里规定的，人员是公司配备的，所以进度里程碑计划是从验收日期倒推到启动日期阶段制定的。在该项目计划的评审会上，大家是第一次看到该计划，在改了若干错别字后，就匆忙通过了该计划。该项目计划交到负责质量保证的小吕那里，小吕看到计划的内容，该填的都填了，格式也符合要求，就签了字。

在需求分析时，他们制作的需求分析报告的内容比合同的技术规格要求更为具体和细致。小刘把需求文档提交给了甲方联系人审阅，该联系人也没提什么意见。

在项目启动后的第二个月月底，甲方高层领导来到开发现场听取项目团队的汇报并观看系统演示，看完后甲方领导很不满意，具体意见如下：

- 系统演示出的功能与合同的技术规格要求不一致，最后的验收应以合同的技术规格要求为准。
- 进度比要求落后2周，应加快进度赶上计划。
- ……

【问题1】（8分）

你认为造成该项目的上面所述问题的原因是什么？

【问题2】（7分）

项目经理小刘应该如何科学地制订该项目的WBS（说明WBS的制订过程）？如何在项目的执行过程中监控项目的范围（说明WBS的监理过程）？

【问题3】（10分）

项目经理小刘应该如何科学地检查及控制项目的进度执行情况？

试题二（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]

A公司组织结构属于弱矩阵结构，该公司的项目经理小刘正在接手公司售后部门转来的一个项目，要为某客户的企业管理软件实施重大升级。小刘的项目组由5个人组成，项目组中只有资深技术人员M参加过该软件的开发，主要负责研发该软件最难的核心模块。根据公司与客户达成的协议，需要在一个月之内升级完成M原来开发过的核心模块。

M隶属于研发部，由于他在日常工作中经常迟到早退，经研发部经理口头批评后仍没有改善，研发部经理萌生了解雇此人的想法。但是M的离职会严重影响项目的工期，因此小刘提醒M要遵守公司的有关规定，并与研发部经理协商，希望给M一个机会，但M仍然我行我素。项目开始不久，研发部经理口头告诉小刘要解雇M，为此，小刘感到很为难。

[问题1]（6分）

从项目管理的角度，请简要分析造成小刘为难的主要原因。

[问题2]（9分）

请简要叙述面对上述困境应如何妥善处理。

[问题3]（10分）

请简要说明该公司和项目经理应采取哪些措施以避免类似情况的发生。

试题三（25分）

阅读下述说明，回答问题1至问题3，将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

A公司是从事粮仓自动通风系统开发和集成的企业，公司内的项目管理部作为研发与外部的接口，在销售人员的协助下完成与客户的需求沟通。

某日，销售人员小王给项目管理部提交了一条信息，说客户甲要求对“JK型产品的P1组件更换为另外型号的组件”的可行性进行技术评估。项目经理接到此信息后，发出正式通知让研发部门修改JK型产品并进行了测试，再把修改后的产品给客户试用。但客户甲对此非常不满，因为他们的意图并不是要单一改变JK产品的这个P1组件，而还要求把JK产品的P1组件放到其他型号产品的外壳中，上述技术评估只是他们需求的一个方面。

经项目管理部了解，销售部其实知道客户的目的，只是认为P1组件的评估是最关键的，所以只向项目经理提到这个要求，而未向项目经理说明详细情况。

[问题1]（8分）

请分析上案例中A公司在管理中主要存在哪些问题导致客户非常不满。

[问题2]（5分）

请简要叙述需求管理流程的主要内容。

[问题3]（12分）

请简要叙述上述案例中，项目经理在接到销售部的信息后应如何处理。