

# 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 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

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 22 日”，故在答题纸的对应栏内写上“5”和“22”（参看下表）。

例题	解答栏
(1)	5
(2)	22

### 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？

## 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？

### 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）。

### 信息系统项目管理师考试政策

考试时间：<http://www.csairk.com/pxjd/200910121714211235.htm>

考试大纲：<http://www.csairk.com/ksdg/201006171615111082.htm>

### 信息系统项目管理师考试辅导

类别	一次	分期	真题	模拟题
在线辅导	¥2,900	¥1,900	9	上午 15、案例 15、论文 30、范文 100
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/ruankao/kspx.htm">http://www.csairk.com/ruankao/kspx.htm</a>				
冲刺辅导	¥1,900		6	上午 10、案例 10、论文 20、范文 68
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/ruankao/kscc.htm">http://www.csairk.com/ruankao/kscc.htm</a>				

### 信息系统项目管理师考试面授班

类别	价格	内容
面授常规班	¥4,000	现场授课（5 天）+ 网络课堂考前串讲（1 次）
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/px/xgpx.htm#1">http://www.csairk.com/px/xgpx.htm#1</a>		
面授串讲班	¥2,000	现场授课（2 天）+ 网络课堂考前串讲（1 次）
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/px/xgpx.htm#2">http://www.csairk.com/px/xgpx.htm#2</a>		

### 信息系统项目管理师考试视频推荐

视频名称	价格	内容
信息系统项目管理师视频教程（2010 版）	¥1,080	2746 分钟
查看详情： <a href="http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=80">http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=80</a>		
信息系统项目管理师串讲视频教程	¥298	424 分钟
查看详情： <a href="http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=43">http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=43</a>		
2010 年上半年信息系统项目管理师真题解析视频	¥88	220 分钟
查看详情： <a href="http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=78">http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=78</a>		
2009 年信息系统项目管理师真题解析视频	¥160	508 分钟
查看详情： <a href="http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=64">http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=64</a>		
信息系统项目管理师考试真题解析视频	¥120	1567 分钟
查看详情： <a href="http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=46">http://v.educity.cn/chapters.asp?csid=46</a>		

### 信息系统项目管理师考试书籍推荐

书籍名称	价格
信息系统项目管理师考试考点突破、案例分析、实战练习一本通	¥65
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=196">http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=196</a>	
信息系统项目管理师考试全程指导	¥63
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=172">http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=172</a>	
信息系统项目管理师考试试题分类精解（第 4 版）	¥55
查看详情： <a href="http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=207">http://www.csairk.com/book/viewbook.asp?id=207</a>	