

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

2007 年下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“11 月 3 日”，故在答题纸的对应栏内写上“11”和“3”（参看下表）。

例题	解答栏
(1)	11
(2)	3

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实施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。