

希赛网, 专注于软考、PMP、通信考试的专业 IT 知识库和在线教育平台, 希赛网在线题库, 提供历年真题、模拟试题、章节练习、知识点练习、错题本练习等在线做题服务, 更有能力评估报告, 让你告别盲目做题, 针对性地攻破自己的薄弱点, 备考更高效。

希赛网官网: www.educity.cn

希赛网软件水平考试网: www.educity.cn/rk

希赛网在线题库: <http://www.educity.cn/tiku/>

2011 下半年高项下午真题答案与解析: <http://www.educity.cn/tiku/tp1212.html>

2011 年下半年信息系统项目管理师考试下午真题

- 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】

张某是 M 公司的项目经理, 有着丰富的项目管理经验, 最近负责某电子商务系统开发的项目管理工作。该项目经过工作分解后, 范围已经明确。为了更好地对项目的开发过程进行监控, 保证项目顺利完成, 张某拟采用网络计划技术对项目进度进行管理。经过分析, 张某得到了一张工作计划表, 如表 1 所示。

表 1 工作计划表

工作代号	紧前工作	计划工作历时 (天)	最短工作历时 (天)	每缩短一天所需增加的费用 (万元)
A	-	5	4	5
B	A	2	2	
C	A	8	7	3
D	B、C	10	9	2
E	C	5	4	1
F	D	10	8	2
G	D、E	11	8	5
H	F、G	10	9	8
每天的间接费用 1 万元				

事件 1: 为了表明各活动之间的逻辑关系, 计算工期, 张某将任务及有关属性用以下样图表示, 然后根据工作计划表, 绘制单代号网络图。

ES	DU	EF
ID		
LS		LF

其中, ES 表示最早开始时间; EF 表示最早结束时间; LS 表示最迟开始时间; LF 表示最迟结束时间; DU 表示工作历时; ID 表示工作代号。

事件 2: 张某的工作计划得到了公司的认可, 但是项目建设方 (甲方) 提出, 因该项目涉及融资, 希望项目工期能够提前 2 天, 并可额外支付 8 万元的项目款。

事件 3: 张某将新的项目计划上报给了公司, 公司请财务部估算项目的利润。

【问题 1】 (13 分)

- (1) 请按照事件 1 的要求, 帮助张某完成此项目的单代号网络图。
- (2) 指出项目的关键路径和工期。

【问题 2】 (6 分)

在事件 2 中, 请简要分析张某应如何调整工作计划, 才能既满足建设方的工期要求, 又尽量节省费用。

【问题 3】 (6 分)

请指出事件 3 中, 财务部估算的项目利润因工期提前变化了多少, 为什么?

- 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】

某市工商局为了给各个企业提供更好的服务, 提高工作效率, 决定建设电子政务系统, 并选择 A 公司承担该项目, 项目的工期经双方协定为 9 个月。A 公司指定项目经理李某负责该项目。李某带领项目团队完成了项目的需求分析, 编制了项目范围说明书, 并通过了审查, 得到了甲方的确认。

项目进入编码阶段后, 工商局项目负责人通知李某, 由于政策的变化, 一些业务流程发生变更, 并答应延长项目工期 2 个月, 同时支付相应的费用。李某凭借自己项目管理的经验, 认为这些变更在约定的工期内可以完成, 因此直接答应了对方的变更要求。随后, 李某找到负责变更模块的项目组成员, 要求其完成对业务流程变更的修改。

在项目继续实施的过程中, 项目组成员抱怨业务流程变更较大, 原来的代码很多需要重写, 很难在计划的时间内完成业务流程的变更任务。而且, 系统其它模块的成员发现已经完成的一些功能突然出现错误, 经过分析发现是受业务流程变更的影响。项目团队不得不重新修改并测试出现问题的功能模块, 从而导致项目进度大大落后于计划, 整个项目看来很难在预定工期内完工。

【问题 1】 (6 分)

请指出工商局项目负责人提出的变更要求, 除了项目范围外, 可能会对项目管理的哪些方面造成影响。

【问题 2】 (10 分)

请简要分析李某在项目管理方面存在哪些问题, 导致项目进度大大落后于计划。

【问题 3】 (9 分)

李某意识到项目存在的问题后, 采取了改进措施, 并与用户就项目进度重新达成了一致, 项目进展较为顺利。在项目开发过程中, 李某认为需要对项目需求变更进行验证和确认。作为项目经理, 李某应如何开展此项工作?

- 阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

为了解决传统人工抄表方式费时、费力, 准确性和及时性得不到保障的问题, 某市电力公司准备在其市区及各县实施远程无线抄表系统, 代替人工抄表。A 公司承接了该无线抄表系统项目。王某是 A 公司负责该项目的项目经理。

A 公司现有技术人员对电力业务比较熟悉, 但是没有人精通无线通信技术, 如果要招聘或者培训相应技术人员可能会影响项目的进度, 无法保证在合同规定工期内完工。因此, 王某决定将无线模块外包出去, 并选择了一家专门开发无线通信技术的公司来完成外包工作, 而为了保证进度, 王某集中主要精力, 全力推动公司项目组的各项工作。

随着项目的进行, 公司的项目计划进展顺利, 但是临近外包模块交工时对方提出人力资源紧张, 要求延长合同期限。如果延长外包合同期限, 将导致无线抄表系统项目进度无法完成, 公司将承受很大的损失。

【问题 1】 (4 分)

请简要叙述一般情况下, 企业采用外包管理模式的目的。

【问题 2】 (5 分)

A 公司将无线模块外包出去是否合适? 为什么?

【问题 3】 (6 分)

请简要说明王某在外包管理中是否存在缺陷。

【问题 4】 (10 分)

针对项目现状, 王某应如何处理?