

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

参考用书

2013 年最新版 V1.0

高级信息系统项目管理师

----考试命题规律学习方法、历年真题分类解析、计算专题等

辅导班内部核心葵花宝典

(葵花宝典之历年真题分类解析 05-13)

内部资料，版权所有，侵权必究

笔者亲历考生全程，梦过你的梦，痛过你的痛！

笔者一人整体的编写思路，更适合在考场一个人应试的你！

紧扣考纲，瞄准考点，内容新颖，解析翔实，并基于历年试题进行统计，科学做出应试指南，并预测今后的命题动向，针对性强是本书的一大特点。

最适合考生备考的丛书：

※真题精髓	一脉相承
※热点考点	一望可知
※分值统计	一看清晰
※学习秘诀	一练即透
※考场决胜	一挥而就

无忧考培教育学院 主编：江山老师

www.51kpm.com QQ: 915446173

写于 2013 年 9 月

江山老师寄语：

当你决定了要考，最好是树立一次通过的决心和信心。因为这个考试实在很磨人，你不强势搞定它，它就慢慢消耗你，直至你绝望抓狂。把“想要通过”变成“一定要通过”。世间的事情，往往是“想要”不可得，“一定要”才可得。考试并不难，关键是心态和决心，希望大家认真学习，预祝大家顺利通过考试！

目录

前言（本书说明）	5
第一章、信息系统项目管理师考试命题规律和学习方法	6
第二章、信息化基础知识	9
1、国家信息化体系要素	9
2、电子政务	10
3、企业资源规划（ERP）	11
4、客户关系管理（CRM）	12
5、电子商务	13
6、商业智能 BI	17
7、信息化知识	17
第三章、计算机基础知识	20
1、信息系统的生命周期	20
2、信息系统的开发方法	23
3、软件需求	25
4、软件设计	28
5、软件测试	29
6、软件维护	33
7、软件复用	36
8、软件质量保证和质量评价	36
9、面向对象	36
10、UML	38
11、软件架构	44
12、软件改进、数据流图、软件过程等	45
13、软件中间件	48
14、数据库和数据仓库	49
13、Web Service 技术	50
15、J2EE 和 .NET 技术	54
16、工作流技术	56
17、构件	58
18、计算机网络	58
第四章、新一代网络技术	83
第五章、信息安全	88
第六章、服务管理	114
第七章、监理知识	115
第八章、项目管理知识	123
一、绪论	123

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

二、项目生命周期和组织	126
三、项目管理过程组	131
四、项目可行性和评估	133
五、项目整体管理	141
六、项目范围管理	152
七、项目进度管理	171
八、项目成本管理	193
九、项目质量管理	210
十、项目人力资源管理	227
十一、项目沟通管理	237
十二、项目风险管理	250
十三、项目采购管理	263
十三、项目合同管理	266
十五、配置管理	268
第九章、高级项目管理知识	280
十六、外包管理	280
十七、需求管理	281
十九、组织级项目管理与大项目管理	286
二十、战略管理	305
二十一、业务流程管理和重组	309
二十二、知识管理	314
二十三、项目整体绩效评估	317
第十章、考试中涉及的法律法规	320
1、中华人民共和国招标投标法	320
2、中华人民共和国招投标法实施条例	337
3、中华人民共和国政府采购法	338
4、中华人民共和国政府采购法实施条例	350
5、中华人民共和国合同法	350
6、中华人民共和国著作权法	358
第十一章、考试中涉及的常用技术标准	360
一、标准和标准化常识	360
二、常用的软件工程相关技术标准	362
1、软件工程技术语 GB/T 11457—1995	362
2、软件文档管理指南 GB/T 16680—1996	365
3、软件维护指南 GB/T 14079—1993	372
4、计算机软件产品开发文件编制指南 GB/T 8567—1988	373
5、计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385—1988	375
6、计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990	376

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

7、信息技术软件生存周期过程 GB/T 8566—2001	380
9、信息技术 软件产品评价 质量特性及其使用指南 GB/T 16260 -2006.....	380
10、计算机软件可靠性和可维护性管理 GB/T 14394—1993.....	385
13、GB 1526-1989 信息处理 数据流程图、程序流程图、系统流程图、程序网络图和系统资源图的文件编制符号及约定	388
二、综合布线标准	389
三、机房工程标准	392
第十二章、计算题	400
1、关键路径问题的考题	400
2、PERT、完工概率的考题.....	406
3、网络图的考题	409
4、成本管理中挣值分析、预测技术	418
6、立项管理的计算	431
7、盈亏平衡点的计算	435
8、决策树的计算	435
9、资源平衡的计算	437
10、自制和外购分析	439
第十三章、运筹学	439
第十四章、英语题	465

前言（本书说明）

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试是原中国计算机软件专业技术资格和水平考试（简称软件考试）的完善与发展。这是由国家人事部和信息产业部领导下的国家级考试，其目的是，科学、公正地对全国计算机与软件专业技术人员进行职业资格、专业技术资格认定和专业技术水平测试。

计算机专业技术资格（水平）实施全国统一考试后，不再进行计算机技术与软件相应专业和级别的专业技术职务任职资格评审工作。因此，这种考试既是职业资格考试，又是职称资格考试。因此考试具有极高的权威性；

源于在信息系统建设过程中对该领域的热爱，本人有幸先后顺利通过系统集成项目管理工程师、信息系统项目管理师考试、二级建造师（市政、机电）专业、一级建造师（通信与广电）等多个科目的考试，并且在上海、苏州、安徽等地进行多次的企业内训课程；现为某知名建筑有限公司资深顾问，常年从事对项目管理领域研究和授课工作；一年 365 天中，300 天在研究信息系统项目管理师、系统集成项目管理工程师、一级建造师、二级建造师、造价工程师等多个考试的命题和研究工作，力求用故事把天书给大家讲明白，讲课幽默风趣，重点分明，效率高，对历年考试重点把握的非常准，深受考生的喜欢；为了帮助大家顺利通过考试，江山老师结合自己 5 年多的考试和培训经验特此编写了此书；此书主要根据对历年考题进行分析，结合官方指定教程进行编写；此书对历年考点进行了分析，并根据历年的出题规律对 2013 年下半年的命题趋势给出了相关预测，同时总结了历年的重要高频考点和对历年考题进行了分类汇总解析，希望对大家有帮助；由于时间原因，本书还有不完善的地方，由于是熬夜编制，人处于非常困的状态，书中肯定有不少勘误，还望大家及时提出；

本书主要分为如下部分：考试命题规律和学习方法、答题技巧、金色考点精编、常见的输入输出工具和技术汇总、考试涉及的法律法规汇总、常用技术标准汇总、项目管理常用的考点汇总、部分英语知识词汇、案例分析考点和历年试题汇总、论文写作方法历年考题以及经典范文等部分；本书中仅仅列出了历年关于上午考题和答案解析，考生需要结合另外一本金色考点汇编进行学习；

通过本书，结合我上课所讲的内容，我希望大家可以把考试中必考的、常考的知识点掌握；尽量涉及一些与知识点相关的内容，充分利用学习的 2/8 法则，在用 20%的时间掌握好历年考试的重点之后，剩余的时间去加强巩固，掌握一些重点之外可能出题的内容，利用睡觉前、周末等休息时间，加强对知识点的强化记忆；力求在考试的时候看到题目就做到条件反射，迅速选出正确答案；对于一些自己不熟悉的题目，我希望大家利用一些解题的技巧，尽量得分；那么通过考试肯定没有问题；

本书在组织结构和内容写作上，倾注了笔者许多的精力和心血，将每个人的思考心得及体会融入其中，相信能够为考生提高考试通过率及有效地完成考前冲刺提供良好的帮助。在本书编制的过程中，得到了部分学员的大力支持，摘录了网上比较经典的资料，参考了相关的书籍和学员的部分经验，论坛：www.51kpm.com；衷心祝愿各位读者早日通过此项考试，成为一名合格的信息系统项目管理师，也祝福祖国的计算机技术与软件事业蒸蒸日上。

第一章、信息系统项目管理师考试命题规律和学习方法

信息系统项目管理师考试，作为软考下面的一个高级科目，自 2005 年举办至今，每年 2 次，已历经 15 次考试。考试范围及考查重点已日渐清晰。结合考试的具体情况，提出如下学习路径，考生可根据自身实际情况自行选择：

（一）信息系统项目管理师考试分为三场科目，每科总分均为 75 分，3 科均到达 45 分以上为合格，只要有一门没有达到 45 分，下次必须重考！上午为 75 道选择题，每题 1 分，为单选题，考试时间为 150 分钟；下午科目 I 为 3 道案例分析试题，每题 25 分，考试时间为 90 分钟；下午科目 II 为论文写作，2 个论文题目，考生择 1 在 2 小时内完成 2800 字左右的论文；

（二）严肃的执业资格考试，尤其是标准化考试，为确保命题客观、答案确定唯一，每一道题必定应以指定教材上的具体论述为依据。因此，学习自始至终应围绕指定教材进行，答题也必须始终根据指定教材上的具体论述来作答。官方指定教程为清华大学出版社《信息系统项目管理师教程》-柳纯录主编；这个是必须要看的；但是此书为 08 年出版，至今都没有进行更新，内容不全，缺少计算机、法律法规、技术标准规范、运筹学、英语等必考的知识点，且其中项目管理部分关于 9 大管理的描述写的还没有中级《系统集成项目管理工程师教程》好，建议备考高级的朋友在学习项目管理部分时候可以参考《系统集成项目管理工程师教程》，前面 3 章讲的是计算机知识，后面是讲的项目管理知识，建议在学完《系统集成项目管理工程师教程》后学习《信息系统项目管理师教程》中的高级项目管理知识和信息安全知识作为补充；当然考试中会涉及一些超纲的题目，比如计算机知识、一些新技术、项目管理知识，当然很多东西此教程上并没有写到，比如招投标法、政府采购法、合同法、运筹学等必考的知识点；常用的技术标准包含软件工程的 10 多个标准，综合布线标准，机房工程标准，考察的分值也非常多，也属于必考的内容；还有 5 分的英文题，这个需要靠大家的平时的经验积累；这些都是大家需要补充学习的；

（三）此考试一个最大的特点就是**杂而不深**，虽然内容考的非常多，涉及的面非常广（有计算机知识、信息安全知识、法律法规、相关技术标准、项目管理、英语知识等），但是考察的深度并不深，官方指定教材自 600 多页。即使按 3 个月时间准备，每天 2 小时，总共 180 小时，如果把每页都当重点去看，读完都费劲，何况还必须对相关考点透彻理解，各种题型都已熟悉。何况考试还涉及到教程上没有的知识点，也需要花很多时间去看，显然，如果把每一句话都当作重点来学习，是不可能完成上述任务的，也没有必要。

（三）因此，学习的首要任务是**把书读薄**，在第一时间找到重点章节，和各章节的复习重点，即“考点”。从历年真题来看，也存在着“重者恒重，轻者恒轻”的规律，各个章节考核重点虽不是一成不变，但也是相对稳定的，有些东西是属于必考的知识点，比如软件测试、项目成本的类型、质量控制的工具和技术、Web Service 技术、招投标法政府采购法、软件测试、计算机网络等。学习备考的全部核心内容就是：对重要的点，要从考点出发熟悉所有相关题型，从题型反过来更深刻地理解考点，反复进行，不断深化。而在此范围外的点，则大可以一眼带过。

（四）对考试的重点每个人可能都有自己的理解。但我的理解不重要，你的理解也不重要，只有一个人的理解才是真正重要的，即命题人认为哪里是重点？因此，必须让自己找到的重点尽量客观，或者说尽可能真正接近考试的重点。这就是**决定整个复习成败的关键环节：真题研究。**

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列信真题，得永生：常常有人认为，真题没有价值，已经考过的题目不会再考，错！理由是：

(1) 许多重要的点往往是年年考次次考、中级考高级考、翻来覆去地考、换汤不换药地考。几年来，真题涉及的考点重复率至少高达 70%，从这个意义来说，**做真题就是在做未来的考题，通过研究真题，让出题人给你划重点！**

(2) 和市面上、网络上各种模拟题相比，真题水平最高，对考点的把握最透。或者换一个角度来理解，**历年真题是命题人本人出的模拟题，是最权威的模拟题；**而市面上的模拟题却一定不是命题人本人出的题。因此，考生万不可本末倒置，缘木求鱼。

(五) 真题研究采用如下步骤：

(1) 找出历年真题，尤其是 2005 年以来的 15 套真题。

(2) 每次课听完后，立即开始做这个章节的历年真题。务必要强迫自己把每一道题考的是哪些知识点？怎么去考的，在书上找到答题的依据，**书上没有的可以百度进行查询，务必搞懂；**

(3) **并且把这句话划出来，边上做记号，如：中级 09 上 10，高级 10 上 8，一句一句划好，最后你看书就会发现重点考点非常清晰。**

(4) 参考本书中分值分布表，熟悉各章节分值比重，找到重点章节，合理分配复习时间。

真题研究做好，相当于是命题人本人为大家在书上划了一遍重点。这一步工作做的越早，走的弯路就越短，否则时间全消耗在瞎猫抓死老鼠上。大家学习的目的是为了应付考试，所以在第一时间围绕着考题来复习，比什么都重要。这是完全自主的学习，有没有老师，老师好不好，已经变得不重要。如果大家把 15 套真题都认真看完了，你还不知道考试重点在哪里吗？

(六) 研究分值分布，还有一个重要战略意义，就是可以减负。**应始终遵循“先易后难、抓大放小”的原则。先学分数多的章节，后学分数少的章节；**做真题可以将一本书的内容拆开成一个一个的考点，踩点复习。其中有些章节内容，可能内容很多，怎么听都听不懂，别慌，先找找往年卷子考几分，如果只是考 0 分、1 分那就全部丢掉又如何？与其把半个月时间花在怎么都搞不懂的东西上，不如花在其他重要的考察分值非常多的章节上，确保有把握的地方多得分。

(七) 重点找到后全面复习，并通过做题熟悉各种可能的题型。这时候再看书就省事了，重点全标在书上，一目了然：每一章，每年考几分；这几分都出在哪些知识点章，哪些知识点从来都不考；重点章节里，有哪句话是每年都考，哪几句话跳着考，命题的趋势是什么，题型有哪些变化。**60%的题目一定都是考以前考过的点，只不过命题的角度和方式不同而已。**

(九) 做错的题目应当随时做好记号。记住：(1) 通过真题划出考点是确保把书读薄，(2) 针对考点做题熟悉各种题型是把书读厚(3) 把错题整理出来反复练习，是确保将最后的精力集中在薄弱环节。某种意义上说，**临考前两天最有价值的复习资料也许就是你从前做错过的题目。**

(十) 对大多数考生，我的建议是**集中复习，不要一天看一点。**集中两三天看完一本书，比零零碎碎看一个月才看完一遍书要强无数倍。当然对自控能力非常强，学习很有规律的人来说也许这个建议不重要。

(十一) 所以我个人对学习初期的建议是：

(1) 开始着手学习，**不需要**全面通读教材。应当迅速**收集各科历年真题**，可以看江山老师编制的**葵花宝典之考点精编与真题解析**，先看题了解个大概，心中有数再看书。确保将来对教材的学习能始终围绕考试重点来进行，具有针对性。在阅读教材过程中，每看一个章节时，应留意以往考试是**如何出题的，出在哪里。**真题应反复学习，反复领会，作为最重要最根本的应考依据。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- (2) 因此，任何一道题，要尽可能在书上找到答题依据，仔细核对，以免受到误导。
- (3) 在真题未烂熟于心之前，尽量不要做模拟题。通常情况下，模拟题都是毒药。

第二章、信息化基础知识

1、国家信息化体系要素

(高 06 下 4) 难度系数: ★☆☆

1、以下关于信息的论述中, 不正确的是 (4) 。

A. 信息化就是开发利用信息资源, 促进信息交流和知识共享, 提高经济增长 质量, 推动经济社会发展转型的历史进程

B. 信息、材料和能源共同构成经济和社会发展的 3 大战略资源, 并且他们之间不可以相互转化

C. 信息是"用以消除随机不确定的东西"

D. 信息资源是重要的生产要素

【答案】B

【解析】此题考察的是信息化体系 6 大要素, 必须掌握, 高频考点

信息和材料、能源共同构成经济和社会发展的三大战略资源, 对这些资源的有效合理的开发利用, 可以促进生产力的发展, 并实现资源的相互转化。

(高 09 下 5) 难度系数: ★☆☆

2、在信息系统中, 信息的处理不包括 (5) 。

(5) A. 信息的输入 B. 信息的删除 C. 信息的修改 D. 信息的统计

【答案】A

【解析】此题考察的是信息处理包含的内容, 尽量掌握, 考的不多

从技术角度来看, 信息系统是为了支持组织决策和管理而进行信息收集、处理。储存和传递的一组相互关联的部件组成的系统, 包括三项活动:

(1) 输入活动: 从组织或外部环境中获取或收集原始数据。

(2) 处理活动: 将输入的原始数据转换为更有意义的形式。

(3) 输出活动: 将处理后形成的信息传递给人或需要此信息的活动。

由此可以看出, 信息的输入和信息的处理是各自相对独立的, 不构成包含关系, 而信息的删除、修改、统计都属于信息的处理。

(高 10 上 3) 难度系数: ★☆☆

3、在国家信息化体系六要素中, (3) 是国家信息化的核心任务, 是国家信息化建设取得实效的关键。

A. 信息技术和产业 B. 信息资源的开发和利用

C. 信息人才 D. 信息化政策法规和标准规范

【答案】B

【解析】此题考察的是信息化系统 6 大要素, 必须掌握, 高频考点

国家信息化体系包括信息技术应用、信息资源、信息网络、信息技术和产业、信息化人才、信息化法规政策和标准规范 6 个要素。其中信息技术应用是信息化体系六要素中的龙头, 是国家

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

信息化建设的主阵地，集中体现了国家信息化建设的需求与利益：信息资源的开发利用是国家信息化的核心任务，是国家信息化建设取得实效的关键，也是我国信息化的薄弱环节；信息网络是信息资源开发利用和信息技术应用的基础，是信息传输、交换、共享的必要手段：信息技术和产业是我国进行信息化建设的基础；信息化人才是国家信息化成功之本，对其他各要素的发展速度和质量起着决定性的影响，是信息化建设的关键；信息化政策法规和标准规范用于规范和协调信息化体系六要素之间关系，是国家信息快速、持续、有序、健康发展的根本保障。可见 B 是正确答案。

2、电子政务

(高 05 下 20) 难度系数：☆☆☆

1、关于电子政务与传统政务的比较，以下论述不正确的是 (20) 。

- A. 办公手段不同
- B. 与公众沟通方式存在差异
- C. 业务流程一致
- D. 电子政务是政务活动一种新的表现形式

【答案】C

【解析】此题考察的是电子政务知识，必须掌握，考的不多

所谓电子政务，是指国家机关在政务活动中全面应用现代信息技术进行管理和办公，并向社会公众提供服务。

电子政务建设不是简单地将政府原有的职能和业务流程计算机化或网络化。由于在信息化的背景下，政府获取信息、处理信息、传播信息的难度大大降低，使得政府在行为方式和组织结构等方面的优化重组成为现实。

所以电子政务是一项重要的政府创新，是政务活动的一种新的表现形式，它可以导致政府结构的调整以及业务流程的重组，实现资源的最优化配置。

传统的政务办公以纸质文件或传统媒体为信息传递、交流的媒介，而电子政务可以通过电子邮件、协同办公系统、WWW 网站等交换、发布信息，办公手段和其与公众沟通的手段有了重大的变化，变得交互性更强，效率更高。

(高 10 下 4) 难度系数：☆☆☆

2、某市政府门户网站建立民意征集栏目，通过市长信箱、投诉举报、在线访谈、草案意见征集、热点调查、政风行风热线等多个子栏目，针对政策、法规、活动等事宜开展民意征集，接收群众的咨询、意见建议和举报投诉，并由相关政府部门就相关问题进行答复，此项功能主要体现电子政务__ (4) __服务的特性。

- A. 政府信息公开
- B. 公益便民
- C. 交流互动
- D. 在线办事

【答案】C

【解析】此题考察的是电子政务，理解题，必须掌握，考的不多

通过市长信箱、投诉举报、在线访谈、草案意见征集、热点调查、政风行风热线等多个子栏目，针对政策、法规、活动等事宜开展民意征集，接收群众的咨询、意见建议和举报投诉，并由相关政府部门就相关问题进行答复主要体现了网民与政府有关部门的信息沟通和相互交流。A：更

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
强调政府单方面的发布；B: 便民在这里没有明显的体现，如果是简化程序等可能算是，D: 也不属于办事的范畴。因此应选 C。

3、企业资源规划 (ERP)

(高 06 下 23) 难度系数: ★☆☆

1、以下叙述正确的是 (23)。

- A. ERP 软件强调事后核算，而财务软件强调及时调整
- B. 财务软件强调事后核算，而 ERP 软件强调事前计划和及时调整
- C. ERP 软件强调事后核算，而进销存软件比较关心每种产品的成本构成
- D. 进销存软件强调事后核算，而财务软件强调及时调整

【答案】B

【解析】此题考察的是 ERP 知识，必须掌握，高频考点

财务管理强调的是事后核算，实际发生原则是财务管理的首要原则。

ERP 软件强调的是“事前计划、事中控制、事后分析”的管理理念和及时调整。而一般的进销存软件就是针对企业的库存管理开发的，是在库存模块的基础上加上采购和销售模块所构成，使用进销存软件能够大致了解到企业某些原材料采购数量、库存数量、销售数量以及它们各自的资金占用情况，但是了解不到企业比较关心的每种产品的成本构成等信息。

(高 09 上 38) 难度系数: ★☆☆

2、下面关于企业资源规划 (ERP) 的叙述，不正确的是 (38)。

(38) A. ERP 为组织提供了升级和简化其所用的信息技术的机会

B. 购买使用一个商业化的 ERP 软件，转化成本高，失败的风险也很大

C. 除了制造和财务，ERP 系统可以支持人力资源、销售和配送

D. ERP 的关键是事后监控企业的各项业务功能，使得诸如质量、有效性、客户满意度、工作成果等可控

【答案】D

【解析】此题考察的是 ERP，必须掌握，高频考点

企业资源规划(ERP)是一个有效组织、计划和实施企业的内外部资源的管理系统，它依靠 IT 的手段以保证其住信的集成性、实时性和统一性。ERP 的功能包括支持、为处于不同行业的企业提供有针对性的 IT 解决方案和从企业内部的供应链发展为全行业和跨行业的供应链。它的关键是事前规划管理。

(高 09 下 6) 难度系数: ★☆☆

3、下表是关于 ERP 的典型观点，综合考虑该表中列出的各种因素，选项 (6) 代表的观点是正确的。

观点 考虑的因素	观点 1	观点 2
ERP 选型	①通用性产品	②专业性产品
跟ERP供应商的关系	③项目实施	④产品购买
ERP 部署	⑤分步实施	⑥一步到位
ERP 定位	⑦管理变革	⑧技术革新

- (6) A. ①、③、⑤、⑦ B. ②、④、⑥、⑧
C. ①、③、⑥、⑧ D. ②、③、⑤、⑦

【答案】D

【解析】此题考察的是 ERP 的特点，必须掌握，高频考点

ERP 体现事先计划与事中控制的思想

ERP 系统中的计划体系主要包括主生产计划、物料需求计划、能力计划、采购计划、销售执行计划、利润计划、财务预算和人力资源计划等，而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。

另一方面，ERP 系统通过定义事务处理相关的会计核算科目与核算方式，以便在事务处理发生的同时自动生成会计核算分录，保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性，从而实现了根据财务资金现状，可以追溯资金的来龙去脉，并进一步追溯所发生的相关业务活动，改变了资金信息滞后于物料信息的状况，便于实现事中控制和实时做出决策。

此外，计划、事务处理、控制与决策功能都在整个供应链的业务处理流程中实现，要求在每个流程业务处理过程中最大限度地发挥每个人的工作潜能与责任心，流程与流程之间则强调人与人之间的合作精神，以便在有机组织中充分发挥每个人的主观能动性与潜能。实现企业管理从“高耸式”组织结构向“扁平式”组织机构的转变，提高企业对市场动态变化的响应速度。总之，借助 IT 技术的飞速发展与应用，ERP 系统得以将很多先进的管理思想变成现实中可实施应用的计算机软件系统。

4、客户关系管理 (CRM)

(高 10 上 6) 难度系数：☆☆☆

1、CRM 是基于方法学、软件和因特网的，以有组织的方法帮助企业管理客户关系的信息系统。以下关于 CRM 的叙述中，(6)是正确的。

- A. CRM 以产品和市场为中心，尽力帮助实现将产品销售给潜在客户
B. 实施 CRM 要求固化企业业务流程，面向全体用户采取统一的策略
C. CRM 注重提高用户满意度，同时帮助提升企业获取利润的能力
D. 吸引新客户比留住老客户能够获得更大利润是 CRM 的核心理念

【答案】C

【解析】此题考察的是 CRM 的要素，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

①CRM 以信息技术为手段,是一种以客户为中心的商业策略,CRM 注重的是与客户的交流,企业的经营是以客户为中心,而不是传统的以产品或市场为中心。

②CRM 在注重提高用户满意度的同时,一定要把帮助提升企业获取利润的能力作为重要标。

③CRM 的实施要求企业对其业务功能进行重新设计,并对工作流程进行重组,将业务的中心转移到客户,同时要针对不同的客户群体有重点地采取不同的策略。可见 C 是正确的。

(高 12 上 3) 难度系数:☆☆☆

2、在客户关系管理(CRM) 中,管理的对象是客户与企业之间的双向关系,那么在开发过程中,(3)是开发的主要目标。

- A. 客户关系的生命周期管理
- B. 客户有关系的培育和维护
- C. 最大程度地帮助企业实现其经营目标
- D. 为客户扮演积极的角色,树立企业形象

【答案】C

【解析】集 P29 此题考察的是 CRM,必须掌握,高频考点

CRM 是一个集成化的信息管理系统,它存储了企业现有和潜在客户的信息,并且对这些信息进行自动的处理从而产生更人性化的市场管理策略。但是,CRM 的定义绝对不仅仅是一套计算机系统那么简单。我们认为 CRM 所涵盖的要素主要有:第一,CRM 以信息技术为手段,但是 CRM 绝不仅仅是某种信息技术的应用,它更是一种以客户为中心的商业策略,CRM 注重的是与客户的交流,企业的经营是以客户为中心,而不是传统的以产品或以市场为中心。第二,CRM 在注重提高客户的满意度的同时,一定要把帮助企业提高获取利润的能力作为重要指标。第三,CRM 的实施要求企业对其业务功能进行重新设计,并对工作流程进行重组(BPR),将业务的中心转移到客户,同时要针对不同的客户群体有重点地采取不同的策略。

5、电子商务

(高 10 上 5) 难度系数:☆☆☆

1、电子商务是网络经济的重要组成部分。以下关于电子商务的叙述中,(5)是不正确的。

- A. 电子商务涉及信息技术、金融、法律和市场等众多领域
- B. 电子商务可以提供实体化产品、数字化产品和服务
- C. 电子商务活动参与方不仅包括买卖方、金融机构、认证机构,还包括政府‘机构和配送中心
- D. 电子商务使用互联网的现代信息技术工具和在线支付方式进行活动,因此不包括网上做广告和网上调查活动

【答案】D

【解析】此题考察的是电子商务的概念,必须掌握,高频考点

电子商务使用基于互联网的现代信息技术工具和在线支付方式进行商务活动,电子数据交换是连接原始电子商务和现代电子商务的纽带。现代电子商务包括:

- ①以基于因特网的现代信息技术、工具为操作平台。
- ②商务活动参与方增多,不仅包括买卖方、金融机构、认证机构,还包括政府机构和配送中

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列心。

③商务活动范围扩大，活动内容包括货物贸易、服务贸易和知识产权交易等，活动形态包括网上销售、网上客户服务，以及网上做广告和网上调查等。

电子商务是一门综合性的新兴商务活动，涉及面相当广泛，包括信息技术、金融、法律和市場等众多领域，这就决定了与电子商务相关的标准体系十分庞杂，几乎涵盖了现代信息技术的全部标准范围及尚待进一步规范的网络环境下的交易规则。

综上所述 D 是不正确的。

(高 11 上 7) 难度系数：☆☆☆

2、团购是当前一种较为流行的电子商务模式，某团购网站通过自己强大的公关能力与企业合作，向用户提供价格较为低廉或折扣较高的产品，同时为方便用户使用，该团购网站也提供了用户之间的转让平台。根据上述描述，该团购网站涉及的电子商务类型是 (7)。

- A. B2B 和 B2C B. B2C 和 C2C C. B2B 和 C2C D. B2B、B2C 和 C2C

【答案】B

【解析】此题考察的是电子商务的模式，理解题，必须掌握，几乎必考

“团购网站通过自己强大的公关能力与企业合作”属于 B2B，“该团购网站也提供了用户之间的转让平台”属于 C2C，因此该题正确答案是“ B. B2C 和 C2C ”。

(高 11 下 4) 难度系数：☆☆☆

3、企业通过网页安排向消费者提供记次收费性的网上信息浏览和信息下载的电子商务模式属于 (4)。

- A. B2B 的在线付费浏览模式 B. B2C 的在线付费浏览模式
C. C2C 的在线付费浏览模式 D. 事物商品的消费模式

【答案】B

【解析】此题考察的是电子商务的模式，必须掌握，几乎必考

从题干可知，是企业 (Business) 对消费者 (Customer)，因此属于 B2C。例如消费者想从某个网站下载文件，需要支付电子币就属于这类行为。

(高 11 下 5) 难度系数：☆☆☆

4、电子钱包是电子商务购物活动中的 (5)。

- A. 电子货币 B. 信用卡 C. 一种支付工具 D. 网络应用程序

【答案】C

【解析】此题考察的是电子钱包，题目比较新颖，需要理解，必须掌握

电子钱包为安全电子交易 (SET) 中之一环，为一计算机软件，用来让消费者进行电子交易与储存交易记录。消费者要在网络上进行安全电子交易前，必需先安装符合安全标准之电子钱包。

电子钱包有两种：一是纯粹的软件，主要用于网上消费、帐户管理，这类软件通常与银行账户或银行卡账户是连接在一起的。二是小额支付的智能储值卡，持卡人预先在卡中存入一定的金额，交易时直接从储值帐户中扣除交易金额。

电子钱包是电子商务购物活动中常用的一种支付工具，适于小额购物。

(高 12 上 4) 难度系数：☆☆☆

5、随着互联网的普及，电子商务已经进入到人们日常生活，下列(4)业务全部属于电子商务的范畴。

①网上客服 ②电视购物 ③网络营销 ④电话交易 ⑤商场广播 ⑥网上调查

A. ①②③④⑤⑥ B. ①②③④⑤ C. ①②③④⑥ D. ①③④⑤⑥

【答案】A

【解析】集 P44 此题考察的是电子商务，此题具有迷惑性，必须掌握，必考

1) 原始电子商务概念

使用电子信息技术工具进行商务活动。凡使用了诸如电报、真以及计算机、计算机网络等手段、工具和技术进行商务活动。所以⑤正确，其他都属于现代电子商务的范畴

2) 现代电子商务概念

使用基于因特网的现代信息技术工具和在线支付方式进行商务活动。可以认为 EDI（电子数据交换）是连接原始电子商务和现代电子商务的纽带。现代电子商务包括如下要点。

(1)以基于因特网的现代信息技术，工具为操作平台。

(2)商务活动参与方增多。要实现完整的电子商务，除了买家，卖家外，还要有银行或金融机构，政府机构，认证机构和配送中心等机构的加入。相应地，有安全认证体系，信用体系，在线支付体系，现代物流体系及相关法律法规标准规范体系相配套。

(3)商务活动范围扩大。活动内容包括货物贸易，服务贸易和知识产权贸易等，活动形态包括网络营销，网上客户服务以及网上做广告，网上调查等。

(高 12 下 3) 难度系数：☆☆☆

6、电子商务有多种物流模式，在（3）模式下，物流供应商是一个供应链盒物流方案的集成商，它对公司内部和具有互补性的服务供应商所拥有的不同资源、能力和技术能进行整合和管理，并提供一整套供应链解决方案，也是货主的物流方案集成商。

A. 物流联盟 B. 第三方物流 C. 第四方物流 D. 物流一体化

【答案】C

【解析】此题考察的是电子物流，题目比较新颖，必须掌握，首次考啦

电子商务物流模式主要指以市场为导向、以满足顾客要求为宗旨、获取系统总效益最优化的适应现代社会经济发展的模式。包括自营物流、物流联盟、第三方物流、第四方物流和物流一体化几种方式。

自营物流是企业自身经营物流，主要在电子商务刚刚萌芽的时期，那时的电子商务企业规模不大，从事电子商务的企业多选用自营物流的方式。企业自营物流模式意味着电子商务企业自行组建物流配送系统，经营管理企业的整个物流运作过程。

物流联盟是制造业、销售企业、物流企业基于正式的相互协议而建立的一种物流合作关系，参加联盟的企业汇集、交换或统一物流资源以谋取共同利益；同时，合作企业仍保持各自的独立性。物流联盟为了达到比单独从事物流活动取得更好的效果，在企业间形成了相互信任、共担风险、共享收益的物流伙伴关系。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

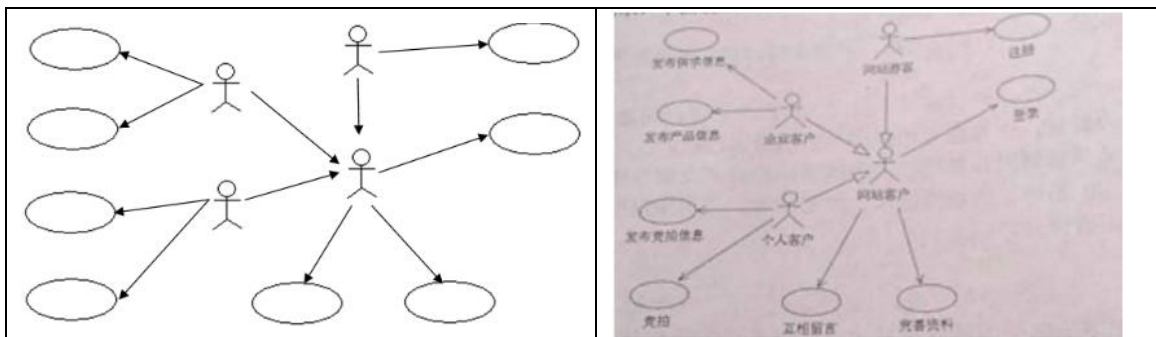
第三方物流 (Third- Party Logistics, 简称 3PL 或 TPL) 是指独立于买卖之外的专业化物流公司, 长期以合同或契约的形式承接供应链上相邻组织委托的部分或全部物流功能, 因地制宜地为特定企业提供个性化的全方位物流解决方案, 实现特定企业的产品或劳务快捷地向市场移动, 在信息共享的基础上, 实现优势互补, 从而降低物流成本, 提高经济效益。

第四方物流主要是指由咨询公司提供的物流咨询服务, 但咨询公司并不就等于第四方物流公司, 第四方物流是一个供应链集成商, 调集和管理组织自己及具有互补性服务提供的资源、能力和技术, 以提供一个综合的供应链解决方案。

物流一体化是指以物流系统为核心, 由生产企业、物流企业、销售企业、直至消费者的供应链整体化和系统化。它是在第三方物流的基础上发展起来的新的物流模式

(高 12 下 4) 难度系数: ★☆☆

7、需求分析师为某电子商务网站制定的总体功能需求如下图所示, 关于电子商务多网站的能共需求, 下面说法不正确的是 (4)。



- A. 企业客户和个人客户在注册之后不可以完善资料和相互留言
- B. 个人客户在注册后不可以发布产品信息和供求信息
- C. 企业客户在注册后不可以发布竞拍信息并参与竞拍
- D. 该电子商务网站同时提供B2B和B2C功能

【答案】A

【解析】此题考察的是电子商务, 比较新颖, 必须掌握, 必考

从图示看, 企业客户和个人客户是“网络客户”的一种, 或者说企业客户和个人客户属于“网络客户”, 因“网络客户”在注册之后可以完善资料和相互留言。

因此企业客户和个人客户在注册之后, 也可以完善资料和相互留言。

(高 13 上 6) 难度系数: ★☆☆

8、张某于 2012 年 12 月 5 日通过网银完成了四项支付, 其中 (6) 的业务类型不同于其他三项。

- (6) A. 在网上商城购买了一台手机
- B. 在某影音服务网站上注册后并观看了付费电影
- C. 在税务征缴系统中申报并支付了本公司上月地税
- D. 团购了一套实惠的二人套餐电影票

【答案】C

【解析】此题考察的是电子商务和电子政务，必须掌握，必考

ABC 均属于电子商务里面的 B2C 模式，C 答案是属于电子政务里面的 G2C 模式，本质不一样

6、商业智能 BI

(高 07 下 4) 难度系数：☆☆☆

1、商业智能 (BI) 的核心技术是逐渐成熟的数据仓库(DW)和 (4)。

- A. 联机呼叫技术 B. 数据整理 (ODS) 技术
C. 联机事务处理 (OLTP) 技术 D. 数据挖掘 (DM) 技术

【答案】D

【解析】此题考察的是商业智能，必须掌握，高频考点

商业智能也称作 BI, 通常被理解为将企业中现有的数据转化为知识, 帮助企业做出明智的业务经营决策的工具。这里所谈的数据包括来自企业业务系统的订单、库存、交易账目、客户和供应商等来自企业所处行业和竞争对手的数据以及来自企业所处的其他外部环境中的各种数据。而商业智能能够辅助的业务经营决策, 既可以是操作层的, 也可以是战术层和战略层的决策。为了将数据转化为知识, 需要利用数据仓库、联机分析处理(OLAP)工具和数据挖掘等技术。

(高 07 下 5) 难度系数：☆☆☆

2、在选项 (5) 中, ①代表的技术用于决策分析; ②代表的技术用于从数据库中发现知识对决策进行支持; ①和②的结合为决策支持系统(DSS)开辟了新的方向, 它们也是③代表的技术的主要组成。

- A. ①数据挖掘, ②数据仓库, ③商业智能 B. ①数据仓库, ②数据挖掘, ③商业智能
C. ①商业智能, ②数据挖掘, ③数据仓库 D. ①数据仓库, ②商业智能, ③数据挖掘

【答案】B

【解析】此题考察的是常见的集成技术的定义, 必须掌握, 高频考点

数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合, 用于支持决策分析; 数据挖掘用于从数据库中发现知识; 数据仓库和数据挖掘的结合为决策支持系统(DSS)开辟了新的方向, 它们也是商业智能的主要组成部分。

7、信息化知识

(高 05 下 18) 难度系数：☆☆☆

1、建立企业信息系统应该遵循一定的原则, 以下原则不适当的是 (18) 。

- A. 必须支持企业的战略目标 B. 应该自上而下的规划和实现
C. 应该支持企业各个管理层的需求 D. 应该向整个企业提供一致的信息

【答案】B

【解析】此题考察的是信息系统的原则, 必须掌握, 考的不多

支持整个企业需求的信息系统规模都比较大, 这样大的系统应该是自上而下地规划, 和自下而上地分步实现。这样, 信息系统就可以按部就班地以模块化的方式进行建设, 并照顾到企业的

(高 08 下 1) 难度系数: ★☆☆

2、(1) 是企业信息系统的重要目标。

- A. 技术提升 B. 数据标准化 C. 企业需求分析 D. 信息共享和业务协同

【答案】D

【解析】此题考察的是企业信息化，建议掌握，考的不多

企业信息化，就是企业将信息技术手段应用到企业的生产和运营管理中，利用信息技术来改造和提升自己业务和管理水平的过程。

信息化的过程是通过一个个的项目来完成的。这些项目建成的信息系统作为各行业、各单位的数字神经系统，支持和推动相关行业和相关单位的发展。

因此，企业信息系统不仅支持企业的单个业务，集成的企业信息系统也支持企业的业务协同，进而支持企业的信息共享。

本题的选项 B“数据标准化”是信息化的一部分工作，是企业信息系统的基础而不是目标。选项 C“企业需求分析”是建设企业信息系统的一个早期阶段，同样也不是目标。企业信息系统有助于选项 A，但是选项 D 是企业信息系统的重要目标。

(高 08 下 2-3) 难度系数: ★☆☆

3、企业信息系统项目的基础是企业信息战略规划，规划的起点是将 (2) 与企业的信息需求转换成信息系统目标，实施信息系统项目是要为企业建立起数据处理中心，以满足各级管理人员关于信息的需求，它坚持以 (3) 为中心的原则。

- (2) A. 事务处理 B. 现行人工和电算化混合的信息系统

- C. 企业战略目标 D. 第一把手要求

- (3) A. 数据 B. 过程 C. 功能 D. 应用

【答案】(2) C (3) D

【解析】此题考察的是企业信息化知识，必须掌握，考的不多

要想充分发挥信息技术的作用，企业的信息化必须以企业信息战略规划为指导，企业信息战略规划的起点是将企业战略目标与企业的信息需求转换成信息系统目标。信息系统必须坚持为业务服务的原则，必须以应用为中心。

(高 09 下 4) 难度系数: ★☆☆

4、根据信息服务对象的不同，企业中的管理专家系统属于 (4) 。

- (4) A. 面向决策计划的系统 B. 面向管理控制的系统

- C. 面向作业处理的系统 D. 面向具体操作的系统

【答案】A

【解析】此题考察的是信息系统的分类，尽量掌握，考的不多

一个企业在发展过程中，按不同的发展阶段和管理工作的实际需要，信息系统在某个时期可能侧重于支持某一两个层次的管理决策或管理业务活动。根据信息服务对象的不同，企业中的信

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

息系统可以分为三类。

(1)面向作业处理的系统。是用来支持业务处理,实现处理自动化的信息系统。主要有:

①办公自动化系统(OAS)。②事务处理系统(TPS)。③数据采集与监测系统(DAMS)。

(2)面向管理控制的系统。是辅助企业管理,实现管理自动化的信息系统。主要有:

①电子数据处理系统(EDPS)②知识工作支持系统(KWSS)③计算机集成制造系统

(3)面向决策计划的系统。主要有:

①决策支持系统(DSS)。②战略信息系统(SIS)。③管理专家系统(MES)。

综上,管理专家系统属于面向决策计划的系统。

(高 10 下 1) 难度系数:☆☆☆

5、管理信息系统规划的方法有很多,最常使用的方法有三种:关键成功因素法(Critical Success Factors, CSF),战略目标集转化法(Strategic Set Transformation, SST)和企业系统规划法(Business System Planning, BSP)。U/C(Use/Create)矩阵法作为系统分析阶段的工具,主要在__(1)__中使用。

A. BSP B. CSF C. SST D. CSF 和 SST

【答案】A

【解析】此题考察的是常用规划方法,必须掌握,考的不多

企业系统规划(BSP)方法是一种能够帮助规划人员根据企业目标制定企业(MIS)战略规划的结构化方法,通过这种方法可以确定出未来信息系统的总体结构,明确系统的子系统组成和开发系统的先后顺序;对数据进行统一规划、管理和控制,明确各子系统之间的数据交换关系,保证信息的一致性。企业系统规划的系统功能规划阶段要建立数据与业务流程的关系,进一步进行系统总体逻辑结构规划,即功能规划,识别功能模块。可以采用统一建模语言(UML)和面向对象方法进行系统总体逻辑结构规划,也可以使用数据与过程的关系矩阵(U/C 矩阵)对它们的关系进行综合,并通过 U/C 矩阵识别子系统。

关键成功因素分析法(CSF)设计的目的是为管理者提供一个结构化的方法,帮助企业确定其关键成功因素和信息需求。CSF 法通过与管理者特别是高层管理者的交流,根据企业战略决定的企业目标,识别出与这些目标成功相关的关键成功因子及其关键性能指标,CSF 方法能够直观地引导高层管理者分析企业战略与信息化战略和企业流程之间的关系。CSF 分析方法的缺点是,它在应用于较低层的管理时,由于不容易找到相应目标的关键成功因子及其关键指标,效率可能会比较低。

战略目标集转化法(SST)把整个战略目标看成“信息集合”,由使命、目标、战略和其他战略变量组成,MIS 的战略规划过程是把组织的战略目标转变为 MIS 战略目标的过程。

综上所述,U/C 矩阵法可用于企业系统规划(BSP)的系统功能规划阶段,因此应选 A。

(高 10 下 6) 难度系数:☆☆☆

6、从信息系统的应用来看,制造企业的信息化包括管理体系的信息化、产品研发体系的信息化、以电子商务为目标的信息化。以下__(6)__不属于产品研发体系信息化的范畴。

A. CAD B. CAM C. PDM D. CRM

【答案】D

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是常见的开发工具，建议掌握，考的不多哈

CRM：客户关系管理，属于管理系统的信息化范畴。

CAD：CAD 即计算机辅助设计利用计算机及其图形设备帮助设计人员进行设计工作。在工程和产品设计中，计算机可以帮助设计人员担负计算、信息存储和制图等项工作。

CAM（计算机辅助制造）的核心是计算机数值控制（简称数控），是将计算机应用于制造生产过程的过程或系统。

PDM：PDM 的中文名称为产品数据管理。PDM 是一门用来管理所有与产品相关信息（包括零件信息、配置、文档、CAD 文件、结构、权限信息等）和所有与产品相关过程（包括过程定义和管理）的技术。

可以看出 ABC 均属于产品研发体系。

（高 13 上 7）难度系数：☆☆☆

7、现代企业信息系统的一个明显特点是，企业从依靠信息进行管理向（7）转化。

（7）A. 知识管理 B. 管理信息 C. 管理数据 D. 决策管理

【答案】A

【解析】此题考察的是企业信息化，必须掌握，高频考点

知识管理的定义为，在组织中建构一个量化与质化的知识系统，让组织中的资讯与知识，透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程，不断的回馈到知识系统内，形成永不间断的累积个人与组织的知识成为组织智慧的循环，在企业组织中成为管理与应用的智慧资本，有助于企业做出正确的决策，以适应市场的变迁。21 世纪企业的成功越来越依赖于企业所拥有知识的质量，企业从依靠信息进行管理向知识管理转化。

第三章、计算机基础知识

1、信息系统的生命周期

（高 09 下 1-2）难度系数：☆☆☆

1、一般可以将信息系统的开发分成 5 个阶段，即总体规划阶段、系统分析阶段、系统设计阶段、系统实施阶段、系统运行和评价阶段，在各个阶段中工作量最大的是（1）。在每个阶段完成后都要向下一阶段交付一定的文档，（2）是总体规划阶段交付的文档。

（1）A. 总体规划阶段 B. 系统分析阶段 C. 系统设计阶段 D. 系统实施阶段

（2）A. 系统方案说明书 B. 系统设计说明书 C. 用户说明书 D. 可行性研究报告

【答案】（1）D （2）D

【解析】此题考察的是信息系统的生命周期，必须掌握，高频考点

为了有效地进行系统的开发和管理，根据系统生命周期的概念，一般可以将信息系统的开发分成 5 个阶段，即总体规划阶段、系统分析阶段、系统设计阶段、系统实施阶段、系统运行和评价阶段。每个阶段都有其明确的任务，任务完成后都将交付给下一阶段一定规格的文档，作为下一阶段开发的依据。这种开发过程在直观上就像一级一级的瀑布，所以系统开发生命周期也称为

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

“瀑布模型”。总体规划阶段向系统分析阶段提交可行性研究报告,系统分析阶段根据可行性研究报告,进一步对系统的功能进行分析和逻辑设计,并提交系统方案说明书。

有调查数据显示,系统生命周期中各个阶段的工作量大致为:总体规划阶段占9%,系统分析阶段占15%,系统设计阶段占20%,系统实施阶段占50%,系统运行和评价阶段占6%。可以看出,系统实施阶段的工作约占总工作量的一半,是各个阶段中工作量最大的。

(高10上1-2) 难度系数:☆☆☆

2、信息系统的生命周期大致可分成4个阶段,即系统规划阶段、系统开发阶段、系统运行与维护阶段、系统更新阶段。其中以制定出信息系统的长期发展方案、决定信息系统在整个生命周期内的发展方向、规模和发展进程为主要目标的阶段是(1)。系统调查和可行性研究、系统逻辑模型的建立、系统设计、系统实施和系统评价等工作属于(2)。

(1) A. 系统规划阶段 B. 系统开发阶段 C. 系统运行与维护阶段 D. 系统更新阶段

(2) A. 系统规划阶段 B. 系统开发阶段 C. 系统运行与维护阶段 D. 系统更新阶段

【答案】(1) A (2) B

【解析】此题考察的是信息系统的生命周期,必须掌握,高频考点

信息系统常用的开发方法有结构化方法、原型法和面向对象方法。结构化方法是应用最广泛的一种开发方法,它是按照系统的生命周期,应用结构化系统开发方法,把整个系统的开发过程分为若干阶段,然后一步一步地一次进行,前一阶段是后一阶段的工作依据;每个阶段又划分为详细的工作步骤,顺序作业。信息系统的生命周期可以分为4个阶段:立项、开发、运维、消亡。开发阶段又可分为总体规划阶段、系统分析阶段、系统设计阶段、系统实施阶段和系统验收阶段。

(1)总体规划阶段:一个比较完整的总体规划应当包括信息系统开发目标、总体结构、管理流程、实施计划、技术规范。

(2)系统分析阶段:目标是为系统设计阶段提供系统的逻辑模型,内容包括组织结构及功能分析、业务流程分析、数据和数据流程分析及系统初步方案。

(3)系统设计阶段:根据系统分析的结果设计出信息系统的实施方案,主要内容包括系统架构设计、数据库设计、处理流程设计、功能模块设计、安全控制方案设计、系统组织和队伍设计及系统管理流程设计。

(4)系统实施阶段:是将设计阶段的成果在计算机和网络具体实现,即将设计文本变成能在计算机上运行的软件系统。由于系统实施阶段是对以前全部工作的检验,因此用户的参与特别重要。

(5)系统验收阶段:通过试运行,系统性能的优劣及其他各种问题都会暴露在用户面前,即进入了系统验收阶段。

(高10下2) 难度系数:☆☆☆

3、某商业银行启动核心信息系统建设,目前已完成信息系统的规划和分析,即将开展系统的设计与实施,此信息系统建设目前__(2)__。

- A. 处于信息系统产生阶段 B. 处于信息系统的开发阶段
C. 即将进入信息系统运行阶段 D. 处于信息系统消亡阶段

【答案】B

【解析】此题考察的是信息系统的生命周期，必须掌握，高频考点

信息系统的生命周期可以分为4个阶段：立项、开发、运维、消亡。

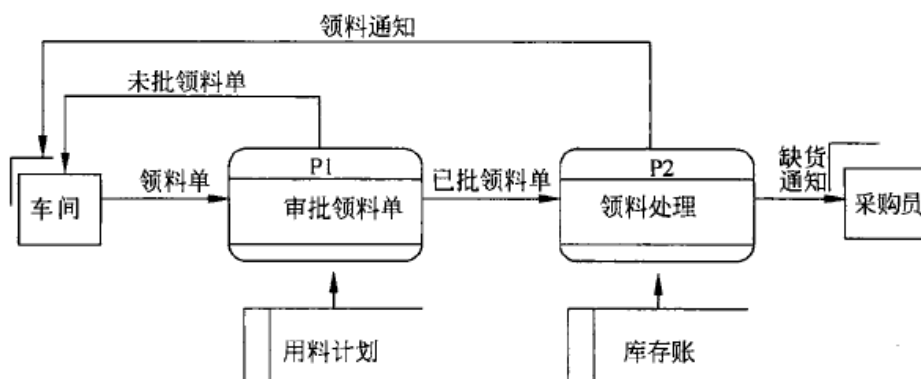
(1)立项阶段 (2)开发阶段：该阶段又可分为总体规划阶段、系统分析阶段、系统设计阶段、系统实施阶段、系统验收阶段。(3)运维阶段 (4)消亡阶段

(高10下3) 难度系数：☆☆☆

4、某信息系统项目采用结构化方法进行开发，按照项目经理的安排，项目成员小张绘制了下图。此时项目处于__ (3) __阶段。

A. 总体规划 B. 系统分析 C. 系统设计 D. 系统实施

【答案】B



【解析】此题考察的是信息系统的生命周期，必须掌握，高频考点

信息系统常用的开发方法有结构化方法、原型法和面向对象方法。结构化方法是应用最广泛的一种开发方法，它是按照系统的生命周期，应用结构化系统开发方法，把整个系统的开发过程分为若干阶段，然后一步一步地一次进行，前一阶段是后一阶段的工作依据；每个阶段又划分为详细的工作步骤，顺序作业。信息系统的生命周期可以分为4个阶段：立项、开发、运维、消亡。开发阶段又可分为总体规划阶段、系统分析阶段、系统设计阶段、系统实施阶段和系统验收阶段。

(1)总体规划阶段：一个比较完整的总体规划应当包括信息系统开发目标、总体结构、管理流程、实施计划、技术规范。

(2)系统分析阶段：目标是为系统设计阶段提供系统的逻辑模型，内容包括组织结构及功能分析、业务流程分析、数据和数据流程分析及系统初步方案。

(3)系统设计阶段：根据系统分析的结果设计出信息系统的实施方案，主要内容包括系统架构设计、数据库设计、处理流程设计、功能模块设计、安全控制方案设计、系统组织和队伍设计及系统管理流程设计。

(4)系统实施阶段：是将设计阶段的成果在计算机和网络具体实现，即将设计文本变成能在计算机上运行的软件系统。由于系统实施阶段是对以前全部工作的检验，因此用户的参与特别重要。

(5)系统验收阶段：通过试运行，系统性能的优劣及其他各种问题都会暴露在用户面前，即进

入了系统验收阶段。

数据流图，简称 DFD，它从数据传递和加工角度，以图形方式来表达系统的逻辑功能、数据在系统内部的逻辑流向和逻辑变换过程，是结构化系统分析方法的主要表达工具及用于表示软件模型的一种图示方法。

数据流图以图形的方式描绘数据在系统中流动和处理的过程，由于它只反映系统必须完成的逻辑功能，所以是一种功能模型。因此它主要用于系统分析阶段，应选 B。

2、信息系统的开发方法

(高 07 下 7) 难度系数：☆☆☆

1、原型化方法是一种动态定义需求的方法，(7) 不是原型化方法的特征。

- A. 简化项目管理
- B. 尽快建立初步需求
- C. 加强用户参与和决策
- D. 提供完整定义的需求

【答案】D

【解析】此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

原型化方法是一种逐步地、迭代地完成需求定义的方法，是一种动态定义系统需求的技术。原型化方法的优势就在于逐步从简单到复杂地提交系统，起点低，可以追加功能以及用户参与，还可以直观、及时地交付原型。

(高 07 下 8) 难度系数：☆☆☆

2、结构化分析方法(SA)的主要思想是(8)。

- A. 自顶向下、逐步分解
- B. 自顶向下、逐步抽象
- C. 自底向上、逐步抽象
- D. 自底向上、逐步分解

【答案】A

【解析】此题考察的是结构化设计的思想，必须掌握，高频考点

结构化方法由结构化分析、结构化设计、结构化程序设计构成。它是一种面向数据流的开发方法。结构化方法总的指导思想是自顶向下、逐步求精。它的基本原则是功能的分解与抽象，它是软件工程中最早出现的开发方法，特别适合于数据处理领域。

(高 09 上 45) 难度系数：☆☆☆

3、某软件公司欲开发一个图像处理系统，在项目初期开发人员对需求并不确定的情况下，采用(45)方法比较合适。

- (45) A. 瀑布式 B. 快速原型 C. 协同开发 D. 形式化

【答案】B

【解析】此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

快速原型法从需求收集开始，开发者和客户在一起定义软件的总体目标，标识出已知的需求，并规划出需要进一步定义的区域。然后是“快速设计”，即集中于软件中那些对用户/客户可见的部分的表示。快速创建原型后，由用户/客户评估并进一步精化待开发软件的需求。逐步调整原型

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

使其满足客户的要求，而同时也使开发者对将要做的事情有更好的理解。这个过程是迭代的，其流程从听取客户意见开始，随后是建催旨修改原型、客户测试运行原型，然后往复循环，直到客户对原型满意为止。

快速原型法适用于对需求并不确定的情况。

在需求明确和稳定前提下，才能使用瀑布式模型开发项目。本题的其他两个选项为干扰项。

(高 09 下 3) 难度系数：☆☆☆

4、结构化系统分析和设计的主导原则是(3)。

(3) A. 自底向上 B. 集中 C. 自顶向下 D. 分散平行

【答案】C

【解析】此题考察的是结构化设计的原则，必须掌握，高频考点

结构化系统分析和设计方法的基本思想是用系统的思想、系统工程的方法，按用户至上的原则，结构化、模块化、自上而下对信息系统进行分析和设计。其中涉及系统分析和设计的主导原则是“自顶向下”。

(高 11 上 1) 难度系数：☆☆☆

5、某异地开发的信息系统集成项目以程序流程图、数据流程图等为主要分析设计工具。由于用户身处异地，现场参与系统开发成本较高，因此项目组采用了先开发一个简化系统，待用户认可后再开发最终系统的策略。该信息集成项目的开发方法属于(1)。

- A. 结构化方法与原型法的组合应用 B. 结构化方法与面向对象方法的组合应用
C. 原型法与面向对象方法的组合应用 D. 原型法与形式化方法的组合应用

【答案】A

【解析】此题考察的是信息系统开发方法，必须掌握，高频考点

“程序流程图、数据流程图等”是结构化方法使用的主要分析设计工具，而“先开发一个简化系统，待用户认可后再开发最终系统”则是原型法的特征。

因此，该信息集成项目的开发方法属于“A. 结构化方法与原型法的组合应用”。

(高 12 上 1) 难度系数：☆☆☆

6、信息系统开发方法有很多种，开发人员可以根据项目的需要选择一种适合的开发方法，其中把整个系统的开发过程分为若干阶段，然后一步一步地依次进行开发的方法称为(1)。

- A. 结构化方法 B. 面向对象方法 C. 原型方法 D. 瀑布模型方法

【答案】A

【解析】集 P83-85/162 此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

结构化方法：将系统生命周期划分为：系统规划，系统分析，系统设计，系统实施，系统维护等阶段，采用自顶向下的结构化，模块化分析与设计方法，是各个系统间相对独立，便于系统的分析，设计，实现和维护。这种分解是自顶向下，逐层分解，使得每个阶段处理的问题都控制

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列在人们容易理解和处理的范围内。

面向对象法：利用面向对象的信息建模概念，如实体、关系、属性等，同时运用封装、继承、多态等机制来构造和模拟现实系统的开发方法。

原型化模型的第一步是建造一个快速原型，实现客户或未来的用户与系统的交互，经过和用户针对原型的讨论和交流，弄清需求以便真正把握用户需要的软件产品是什么样子的。充分了解后，再在原型基础上开发出用户满意的产品。在实际中原型化经常在需求分析定义的过程进行。

瀑布模型是一个经典的软件生命周期模型，一般将软件开发分为可行性分析（计划）、需求分析、软件设计（概要设计、详细设计）、编码（含单元测试）、测试、运行维护等几个阶段。瀑布模型中每项开发活动具有以下特点。

(1)从上一项开发活动接受其成果作为本次活动的输入。

(2)利用这一输入，实施本次活动应完成的工作内容。

(3)给出本次活动的工作成果，作为输出传给下一项开发活动。

(4)对本次活动的实施工作成果进行评审。若其工作成果得到确认，则继续进行下一项开发活动；否则返回前一项，甚至更前项的活动。尽量减少多个阶段间的反复。以相对来说较小的费用来开发软件。

(高 12 下 1) 难度系数：☆☆☆

7、某信息系统项目采用原型法开发，以下做法中不正确的是（1）

- A. 前期花足够的时间与客户充分沟通，完全明确需求后再开发实现
- B. 系统分析、设计和实现工作之间不做严格的界限划分
- C. 动态响应用户的需求，逐步纳入用户的具体要求，逐步修改系统开发计划
- D. 本着开发人员对需求的初步理解，快速开发一个原型系统，再反复修改

【答案】A

【解析】此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

原型法：原型法的基本思想与结构化方法不同，原型法认为在很难一下子全面准确地提出用户需求的情况下，首先不要求一定要对系统做全面、详细的调查、分析，而是本着开发人员对用户需求的初步理解，先快速开发一个原型系统，然后通过反复修改来实现用户的最终系统需求。

原型法的特点：实际可行；具有最终系统的基本特征；构造方便、快速、造价低。适用于用户需求开始时定义不清、管理决策方法结构化程度不高的系统开发，开发方法更易被用户接受；如果用户配合不好，盲目修改，就会拖延开发过程。

原型分为抛弃型原型也叫实验型原型；进化型原型。

通过以上分析，因此选择 A 选项。

3、软件需求

(高 09 上 48-50) 难度系数：☆☆☆

1、软件质量强调三个方面的内容：（48）是测试软件质量的基础；（49）定义了一组用于指导软件开发方式的准则；（50）间接定义了用户对某些特性的需求。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- (48) A. 软件需求 B. 软件分析 C. 软件设计 D. 软件实现
(49) A. 开发文档 B. 开发标准 C. 维护手册 D. 用户手册
(50) A. 功能需求 B. 非功能需求 C. 期望需求 D. 质量属性需求

【答案】(48) A (49) B (50) C

【解析】此题考察的是软件质量，必须掌握，高频考点

测试就是检查软件是否正确、是否满足需求，而需求包含功能需求、性能需求以质量需求等成分，因此软件需求是测试软件质量的基础，而软件分析、软件设计和软件实现是为了实现软件需求而做的技术工作。

开发标准为软件开发提供了指南并为技术行为规定了准则，开发文档记录了开发成果，维护手册为软件投入运行后提供维护指导，用户手册为用户提供操作软件的指南。

功能需求、非功能需求和质量属性需求直接定义了用户的需求。需求分急切的、稍缓的和目前来说是额外的，期望需求定义了用户的，某些稍缓的、期望的需求。期望需求间接定义了用户对某些特性的需求。

(高 09 上 7) 难度系数：☆☆☆

2、在软件需求分析过程中，分析员要从用户那里解决的最重要的问题是 (7)。

- (7) A. 要求软件做什么 B. 要给软件提供哪些信息
C. 要求软件工作效率如何 D. 要求软件具有什么样的结构

【答案】A

【解析】此题考察的是需求分析，必须掌握，高频考点

软件需求分析的目标是深入描述软件的功能和性能，确定软件设计的约束和软件同其他系统元素的接口细节，定义软件的其他有效性需求。

需求分析阶段研究的对象是软件项目的用户要求。一方面，必须全面理解用户的各项要求，但又不能全盘接受所有的要求；另一方面，要准确地表达被接受的用户要求。只有经过确切描述的软件需求才能成为软件设计的基础。

通常软件开发项目是要实现目标系统的物理模型。作为目标系统的参考，需求分析的任务就是借助于当前系统的逻辑模型导出目标系统的逻辑模型，解决目标系统“做什么”的问题。

(高 10 上 7) 难度系数：☆☆☆

3、软件需求可以分为功能需求、性能需求、外部接口需求、设计约束和质量属性等几类。以下选项中，(7)均属于功能需求。

- ①对特定范围内修改所需的时间不超过 3 秒。
②按照订单及原材料情况自动安排生产排序。
③系统能够同时支持 1000 个独立站点的并发访问。
④系统可实现对多字符集的支持，包括 GBK、BIG5 和 UTF-8 等。
⑤定期生成销售分析报表。⑥系统实行同城异地双机备份，保障数据安全。

- A. ①②⑤ B. ②⑤ C. ③④⑤ D. ③⑥

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是软件需求的分类，必须掌握，高频考点

《计算机软件需求说明编制指南》GB/T9385 中定义了需求的具体内容，包括：

(1)功能需求：指描述软件产品的输入怎样变换成输出即软件必须完成的基本动作。对于每一类功能或者有时对于每一个功能需要具体描述其输入、加工和输出的需求。

(2)性能需求：从整体来说本条应具体说明软件或人与软件交互的静态或动态数值需求。

①静态数值需求可能包括：1) 支持的终端数 2) 支持并行操作的用户数
3) 处理的文卷和记录数 4) 表和文卷的大小

②动态数值需求：

(3)设计约束：设计约束受其他标准、硬件限制等方面的影响。

(4)属性：在软件的需求之中有若干个属性如可移植性、正确性、可维护性及安全性等。

(5)外部接口需求：包括用户接口、硬件接口、软件接口、通信接口。

(6)其他需求：根据软件 and 用户组织的特性等某些需求放在数据库、用户要求的常规的和特殊的操作、场合适应性需求中描述。

由此可知：

①对特定范围内修改所需的时间不超过 3 秒——性能需求。

②按照订单及原材料情况自动安排生产排序——功能需求。

③系统能够同时支持 1000 个独立站点的并发访问——性能需求。

④系统可实现对多字符集的支持，包括 GBK、BIG5 和 UTF-8 等——设计约束。

⑤定期生成销售分析报表——功能需求。

⑥系统实行同城异地双机备份，保障数据安全——设计约束。

可见 B 的内容属于功能需求。

(高 11 下 9-10) 难度系数：☆☆☆

4、软件需求分析所要做的工作是 (9)，因此，进行需求分析时 (10)。

(9) A. 确定软件开发阶段的适用工具

B. 清晰描述软件的功能和性能

C. 为原始问题及目标软件建立物理模型

D. 不仅解决目标系统“做什么”，还要解决目标系统“怎么做”的问题

(10) A. 应充分发挥分析人员的想象力

B. 应充分发挥分析人员和用户的想象力

C. 应注意一切信息与需求都是站在开发方的角度上考虑

D. 应注意一切信息与需求都是站在应用的角度上考虑

【答案】(9) B (10) D

【解析】此题考察的是软件需求分析注意事项，必须掌握，高频考点

软件需求分析所要做的工作是深入描述软件的功能和性能，确定软件设计的限制和软件同其他系统元素的接口细节，定义软件的其他有效性需求。为原始问题及目标软件建立逻辑模型。解决目标系统“做什么”的问题。

进行需求分析时，应注意一切信息与需求都是站在用户的角度上。尽量避免分析员的主观想

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列象，并尽量将分析进度提交给用户。在不进行直接指导的前提下，让用户进行检查与评价。从而达到需求分析的准确性。

(高 12 上 7) 难度系数：☆☆☆

5、软件需求可以分为几个类型，诸如处理速度、存储容量、信号速度等方面的需求属于(7)。

- A. 功能需求 B. 性能需求 C. 外部接口需求 D. 设计约束

【答案】B

【解析】此题考察的是软件需求，必须掌握，高频考点

软件需求：系统必须完成的事，以及必须具备的品质。包括如下：

1) 功能需求：系统必须完成的那些事，即为了向它的用户提供有用的功能，产品必须执行的动作。

2) 非功能需求：产品必须具备的属性或品质，如可靠性、性能、响应时间、容错性、扩展性等。

3) 设计约束：限制条件、补充规定。

其中处理速度、存储容量、信号速度等方面的需求属于性能需求方面的。

(高 12 下 60) 难度系数：☆☆☆

6、软件项目需求开发的结果应该有项目视图和范围文档、用例文档、软件需求规格说明及相关分析模型。经评审批准，这些文档就定义了开发工作的需求基线，这个基线在客户和开发人员之间就构筑了计划产品__(60)___的一个约定。

- A. 功能需求和设计约束 B. 功能需求和非功能需求
C. 功能需求 D. 功能需求和用户需求

【答案】B

【解析】此题考察的是软件需求，必须掌握，高频考点

软件项目需求开发的结果应该有项目视图和范围文档、用例文档、软件需求规格说明及相关分析模型，经评审批准，这些文档就定义了开发工作的需求基线。这个基线在客户和开发人员之间就构筑了计划产品功能需求和非功能需求的一个约定。

4、软件设计

(高 06 下 7) 难度系数：☆☆☆

1、一个设计良好的软件系统应具有(7) 的特征。

- A. 低内聚、低耦合 B. 高内聚、低耦合 C. 高内聚、高耦合 D. 低内聚、高耦合

【答案】B

【解析】此题考察的是软件架构系统的特征，必须掌握，高频考点

软件系统可以划分为若干个小的简单的功能模块，每个模块可以独立开发、测试。模块独立是软件设计开发的基本原则之一。

耦合是指模块之间联系的紧密程度，耦合越高则模块的独立性越差；内聚是指模块内部各元素

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
之间联系的紧密程度，内聚度越低，模块的独立性越差。

耦合性和内聚性是模块独立性的两个定性标准，将软件系统划分模块时，应尽量做到高内聚、低耦合，提高模块的独立性。

5、软件测试

(高 05 上 23) 难度系数：☆☆☆

1、关于白盒测试，以下叙述正确的是 (23)。

- A. 根据程序的内部结构进行测试
- B. 从顶部开始往下逐个模块地加入测试
- C. 从底部开始往上逐个模块地加入测试
- D. 按照程序规格说明书对程序的功能进行测试，不考虑其内部结构

【答案】A

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，几乎必考

测试的关键是测试用例的设计，其方法可分成两类：白盒测试和黑盒测试。

白盒测试是把程序看成装在一透明的白盒子里，测试者完全了解程序的结构和处理过程。它根据程序的内部逻辑来设计测试用例，检查程序中的逻辑通路是否都按预定的要求正确地工作。

(高 08 下 18) 难度系数：☆☆☆

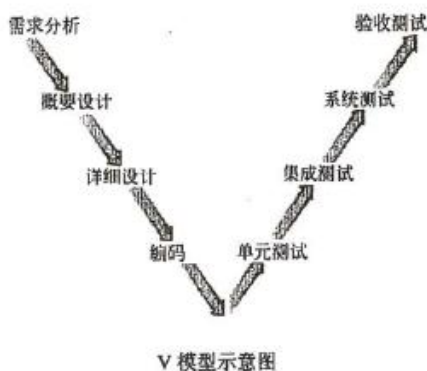
2、在软件开发的 V 模型中，应该在 (18) 阶段制定单元测试计划。

- A. 需求分析
- B. 概要设计
- C. 详细设计
- D. 代码编写

【答案】D

【解析】此题考察的是 V 模型，必须掌握，高频考点

V 模型：



由上述的内容可知本题正确的选项为 D。

(高 10 上 8) 难度系数：☆☆☆

3、在软件测试中，假定 X 为整数， $10 \leq X < 100$ ，用边界值分析法，那么 X 在测试中应该取(8)边

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
界值。

- A. X=9, X=10, X=100, X=101 B. X=10, X=100
C. X=9, X=11, X=99, X=101 D. X=9, X=10, X=50, X=100

【答案】A 和 C，题目有点问题，2 个答案都对

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，高频考点

边界值分析是一种黑盒测试方法，是对等价类划分有法的补充。人们从长期的测试工作经验得知，大量的错误是发生在输入或输出范围的边界上，而不是在输入范围的内部。因此针对各种边界情况设计测试用例，可以查出更多的错误。使用边界值方法设计测试用例，应当选取正好等于、刚刚大于或刚刚小于边界的值作为测试数据。即测试时，针对 X=9、X=10、X=100、X=101 的情况都要进行测试。

(高 10 下 8) 难度系数：☆☆☆

4、程序员在编程时将程序划分为若干个关联的模块。第一个模块在单元测试中没有发现缺陷，程序员接着开发第二个模块。第二个模块在单元测试中有若干个缺陷被确认。对第二个模块实施了缺陷修复后，__(8)__符合软件测试的基本原则。

- A. 用更多的测试用例测试模块一；模块二暂时不需再测，等到开发了更多模块后再测。
B. 用更多的测试用例测试模块二；模块一暂时不需再测，等到开发了更多模块后再测
C. 再测试模块一和模块二，用更多的测试用例测试模块一
D. 再测试模块一和模块二，用更多的测试用例测试模块二

【答案】D

【解析】此题考察的是软件测试中的回归测试，必须掌握，高频考点

本题考核软件测试，单元测试 和 集成测试 以及测试的重点问题

回归测试是指在发生修改之后重新测试先前的测试以保证修改的正确性。理论上，软件产生新版本，都需要进行回归测试，验证以前发现和修复的错误是否在新软件版本上再次出现。根据修复好了的缺陷再重新进行测试。回归测试的目的在于验证以前出现过但已经修复好的缺陷不再重新出现。一般指对某已知修正的缺陷再次围绕它原来出现时的步骤重新测试。通常确定所需的再测试的范围时是比较困难的，特别当临近产品发布日期时。因为为了修正某缺陷时必需更改源代码，因而就有可能影响这部分源代码所控制的功能。所以在验证修好的缺陷时不仅要服从缺陷原来出现时的步骤重新测试，而且还要测试有可能受影响的所有功能。因此应当鼓励对所有回归测试用例进行自动化测试。

(高 10 下 52) 难度系数：☆☆☆

5、软件测试工具也是测试设备的一种。以下关于软件测试工具的叙述，正确的是__(52)__。

- A. 所有软件测试工具在正常使用过程中都应定期确认
B. 所有的软件测试工具都应送国家权威部门定期校准
C. 软件测试工具可以采用验证或保持其适用性的配置管理来确认
D. 新购买的软件测试工具在初次使用时可不对其进行校准

【答案】C

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，高频考点

B、D 显然是不对。

(高 11 下 8) 难度系数：☆☆☆

6、因为在软件开发的每一环节都有可能产生意想不到的问题，所以 (8)。

- A. 应尽量由程序员或开发小组测试自己的程序
- B. 在设计测试用例时，只需要考虑合理的输入条件即可
- C. 在设计测试用例时，只需要考虑合理的输出条件即可
- D. 应该把软件验证与确认贯穿到整个软件开发的全过程中

【答案】D

【解析】此题考察的是软件测试的注意事项，必须掌握，高频考点

软件测试不再只是一种仅在编码阶段完成后才开始的活动。现在的软件测试被认为是一种应该包括在整个开发和维护过程中的活动，它本身是实际产品构造的一个重要部分。

软件测试有如下几大原则：

1. 软件开发人员即程序员应当避免测试自己的程序
2. 应尽早地和不断地进行软件测试
3. 对测试用例要有正确的态度：第一，测试用例应当由测试输入数据和预期输出结果这两部分组成；第二，在设计测试用例时，不仅要考虑合理的输入条件，更要注意不合理的输入条件。
4. 要充分注意软件测试中的群集现象，也可以认为是“80-20 原则”。不要以为发现几个错误并且解决这些问题之后，就不需要测试了。反而这里是错误群集的地方，对这段程序要重点测试，以提高测试投资的效益。
5. 严格执行测试计划，排除测试的随意性，以避免发生疏漏或者重复无效的工作。
6. 应当对每一个测试结果进行全面检查。
7. 妥善保存测试用例、测试计划、测试报告和最终分析报告，以备回归测试及维护之用。

(高 12 上 13) 难度系数：☆☆☆

7、在软件生存周期中的测试阶段及任何运行阶段，测试软件产品以评价某软件产品的质量，这样的测试称为(13)。

- A. 内部测试
- B. 外部测试
- C. 运行测试
- D. 系统测试

【答案】D

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，高频考点

内测即内部测试，是指网络游戏或软件的小范围测试，相当于工具软件中的“Alpha”。网络游戏和软件一样，要经过内测才可以进行公开测试。

系统测试是将软件放在整个计算机环境下，包括软硬件平台。某些支持软件。数据和人员，在实际运行环境中进行的一系列的测试。

(高 12 下 2) 难度系数：☆☆☆

8、在软件产品即将面世前，为发现产品中的错误并及时修正，软件企业通常要组织内部人员模拟

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

各类用户进行应用，即对该产品进行(2)。

- A. Alpha测试 B. Beta测试 C. 冒烟测试 D. 静态测试

【答案】A

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，高频考点

Alpha 测试：一个用户在开发环境下进行的测试，或者公司内部用户在模拟实际操作环境下进行的测试。

Beta 测试：软件的多个用户在实际使用环境下进行的测试。

冒烟测试：对一个硬件或硬件组件进行更改或修复后，直接给设备加电。如果没有冒烟，则该组件就通过了测试。在软件中，“冒烟测试”这一术语描述的是在将代码更改嵌入到产品的源树中之前对这些更改进行验证的过程。在检查了代码后，冒烟测试是确定和修复软件缺陷的最经济有效的方法。冒烟测试设计用于确认代码中的更改会按预期运行，且不会破坏整个版本的稳定性。

静态测试是指不运行被测程序本身，仅通过分析或检查源程序的语法、结构、过程、接口等来检查程序的正确性。对需求规格说明书、软件设计说明书、源程序做结构分析、流程图分析、符号执行来找错。

通过以上分析，因此选择 A 选项。

(高 12 下 5) 难度系数：☆☆☆

9、边界值分析是一种常用的黑盒测试法。某程序循环体最少执行0次，最多执行100次，采用边界值分析法，宜选择(5)作为测试用例。

- A. 循环0次、循环1次、循环99次、循环100次
B. 循环0次、循环100次、循环49次、循环50次
C. 循环1次、循环99次、循环49次、循环50次
D. 循环0次、循环100次

【答案】A

【解析】此题考察的是软件测试，必须掌握，高频考点

边界值分析法就是对输入或输出的边界值进行测试的一种黑盒测试方法。通常边界值分析法是作为对等价类划分法的补充，这种情况下，其测试用例来自等价类的边界；使用边界值分析方法设计测试用例，首先应确定边界情况。通常输入和输出等价类的边界，就是应着重测试的边界情况。应当选取正好等于，刚刚大于或刚刚小于边界的值作为测试数据，而不是选取等价类中的典型值或任意值作为测试数据。

(高 13 上 1) 难度系数：☆☆☆

10、根据软件生命周期的 V 模型，系统测试主要针对(1)，检查系统作为一个整体是否有效地得到运行。

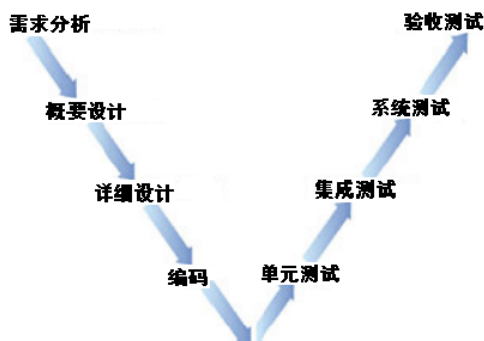
- (1) A. 概要设计 B. 项目范围说明书 C. 项目管理计划 D. 需求规格说明书

【答案】A

【解析】此题考察的是软件测试中V模型，必须掌握，高频考点

V 模型的价值在于它非常明确地标明了测试过程中存在的不同级别，并且清楚地描述了这些

测试阶段和开发各阶段的对应关系:



6、软件维护

(高 05 上 24~25) 难度系数: ★☆☆

1、软件的维护并不只是修正错误。软件测试不可能揭露旧系统所有潜伏的错误,所以这些程序在使用过程中还可能发生错误,诊断和更正这些错误的过程称为(24);为了改进软件未来的可能维护性或可靠性,或者后为了给未来的改进提供更好的基础而对软件进行修改,这类活动称为(25)

(24) A. 完善性维护 B. 适应性维护 C. 预防性维护 D. 改正性维护

(25) A. 完善性维护 B. 适应性维护 C. 预防性维护 D. 改正性维护

【答案】(24) D (25) C

【解析】此题考察的是软件维护,必须掌握,高频考点

软件的维护并不只是修正错误。为了满足用户提出的增加新功能、修改现有功能以及一般性的改进要求和建议,需要进行完善性维护,它是软件维护工作的主要部分;软件测试不可能揭露旧系统中所有潜在的错误,所以这些程序在使用过程中还可能发生错误,诊断和更正这些错误的过程称为改正性维护;为了改进软件未来的可维护性或可靠性,或者为了给未来的改进提供更好的基础而对软件进行修改,这类活动称为预防性维护。

(高 08 下 10~12) 难度系数: ★☆☆

2、软件的维护并不只是修正错误。为了满足用户提出的修改现有功能、增加新功能以及一般性的改进要求和建议,需要进行(10),它是软件维护工作的主要部分;软件测试不可能发现系统中所有潜在的错误,所以这些程序在使用过程中还可能发生错误,诊断和更正这些错误的过程称为(11);为了改进软件未来的可维护性或可靠性,或者为了给未来的改进提供更好的基础而对软件进行修改,这类活动称为(12)。

(10) A. 完善性维护 B. 适应性维护 C. 预防性维护 D. 改正性维护

(11) A. 完善性维护 B. 适应性维护 C. 预防性维护 D. 改正性维护

(12) A. 完善性维护 B. 适应性维护 C. 预防性维护 D. 改正性维护

【答案】(10) A (11) D (12) C

【解析】此题考察的是软件维护,必须掌握,高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

一般来说,软件的维护活动可以分为改正性维护、适应性维护、完善性维护和预防性维护 4 类:

(1)改正性维护是在软件投入运行一段时间后,可能会暴露出一部分在测试阶段没有发现的错误,为改正这些错误而对软件进行的修改活动。

(2)适应性维护是由于软件运行的外部环境(例如软件,硬件)和数据环境等的发生了变化而修改软件,使之适应这些变化的活动。

(3)完善性维护是因为用户需求是经常变化的,在软件使用过程中,用户会对软件提出新的功能和性能要求,为了满足这些新的要求而对软件进行修改,使之功能和性能得到完善和增强的活动。

(4)预防性维护是不等用户提出维护申请,采用先进的软件工程方法对需要维护的软件或部分软件重新进行设计、编码和测试,以提高软件的可维护性和可靠性等目标,为以后进一步改进软件打下基础的活动。

(高 10 上 9) 难度系数:☆☆☆

3、软件公司经常通过发布更新补丁的方式,对已有软件产品进行维护,并在潜在错误成为实际错误前,监测并更正它们,这种方式属于(9)。

- A. 更正性维护 B. 适应性维护 C. 完善性维护 D. 预防性维护

【答案】D

【解析】此题考察的是软件维护,必须掌握,高频考点

软件维护指在软件运行 / 维护阶段对软件产品所进行的修改。要求进行软件维护的原因可归纳为 3 种类型:

①改正正在特定的使用条件下暴露出来的一些潜在程序错误或设计缺陷。

②因在软件使用过程中数据环境发生变化或处理环境发生变化,对软件进行的修改。

③用户和数据处理人员在使用时常提出改进现有功能、增加新的功能,以及改善总体性能的要求,为了满足这些要求需要进行软件修改。

与上述原因相对应,可将维护活动归纳为:改正性维护、适应性维护和完善性维护。

除了上述 3 类维护外,还有一类维护活动叫预防性维护。

④预防性维护是为了提高软件的可维护性、可靠性等,为以后进一步改进软件打下良好基础的维护活动。预防性维护可定义为:“把今天的方法用于昨天的系统以满足明天的需要”。即本题中的方式属于预防性维护。

(高 10 下 9) 难度系数:☆☆☆

4、下面关于软件维护的叙述中,不正确的是__(9)___。

A. 软件维护是在软件交付之后为保障软件运行而要完成的活动

B. 软件维护是软件生命周期中的一个完整部分

C. 软件维护包括更正性维护、适应性维护、完善性维护和预防性维护等几种类型

D. 软件维护活动可能包括软件交付后运行的计划和维护计划,以及交付后的软件修改、培训和提供帮助资料等

【答案】A

【解析】此题考察的是软件维护，必须掌握，高频考点

软件维护是软件生命周期的一个完整部分。可以将软件维护定义为需要提供软件支持的全部活动。这些活动包括在交付前完成的活动，以及交付后完成的活动。交付前完成的活动包括交付后运行的计划和维护计划等。交付后的活动包括软件修改、培训和帮助资料等。软件维护包括如下类型：(1)更正性维护；(2)适应性维护；(3)完善性维护；(4)预防性维护。

综上可知，软件维护不仅仅是在软件交付之后为保障软件运行而要完成的活动，还包括软件交付前应该完成的活动。因此应选A。

(高 12 上 9) 难度系数：☆☆☆

5、人们根据软件维护的性质不同，将软件维护分为更正性维护、适应性维护、完善性维护、预防性维护等四类，(9) 是这四类软件维护的共同特征。

- A. 发现原产品中存在问题后采取的补救措施
- B. 交付软件产品后进行的修改
- C. 测试发现问题之后的应对措施
- D. 软件产品交付前进行的质量管理活动

【答案】B

【解析】集 P87 此题考察的是软件维护，必须掌握，高频考点

软件维护包括如下类型：

(1)更正性维护：软件产品交付后进行的修改，以更正发现的问题。

(2)适应性维护：软件产品交付后进行的修改，以保持软件产品能在变化后或变化中的环境中可以继续使用。

(3)完善性维护：软件产品交付后进行的修改，以改进性能和可维护性。

(4)预防性维护：软件产品交付后进行的修改，以在软件产品中的潜在错误成为实际错误前，检测和更正它们。

通过对上面的4个定义分析得到：交付软件产品后进行的修改是它们的共同特征。

(高 12 下 6) 难度系数：☆☆☆

6、在设计和实现软件系统的功能模块时，__(6)__最不利于软件维护，

- A. 系统的主要功能应该由一个模块实现
- B. 一个模块应该只实现一个主要功能
- C. 模块之间的相互作用和耦合应尽量小
- D. 一个模块应该只有一个控制入口和控制出口

【答案】A

【解析】此题考察的是软件维护，比较新颖，理解题，必须掌握，高频考点

模块化程序设计的基本原则：系统的主要功能应分解为若干个模块，不应由一个模块实现；一个模块应只实现一个主要功能；软件的设计和实现，应该遵循：“高内聚，低耦合”，一个模块负责一个主要功能的实现，也应该只有一个控制入口和控制出口。否则，修改维护起来，很不方便。

7、软件复用

(高 13 上 9) 难度系数: ★☆☆

1、一般来说,可复用的构件相对于在单一应用中使用的模块具有较高的质量保证,其主要原因是(9)。

- A. 可复用的构件在不断复用过程中,其中的错误和缺陷会被陆续发现,并得到及时排除
- B. 可复用的构件首先得到测试
- C. 可复用的构件一般规模较小
- D. 第三方的构件开发商能提供更好的软件维护服务

【答案】A

【解析】此题考察的是软件复用,必须掌握,高频考点

可复用的软件构件通常由构件提供者开发和测试,由构件消费者使用。构建开发者在生产可复用构件的过程中,对构件的借口和配置环境均进行了较充分的测试,以保证构件可以在不同的配置环境下被复用。

8、软件质量保证和质量评价

(高 13 上 1) 难度系数: ★☆☆

3、(3)的目的是提供关于软件产品及过程的可应用的规则、标准、指南、计划和流程的遵从性的独立评价。

- (3) A. 软件审计 B. 软件配置 C. 软件质量保证 D. 软件功能确认

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程相关名词,必须掌握,高频考点

这是中级系统集成 2011 年下半年出的题目里的一个选项

软件审计的目的是提供软件产品和过程对于可应用的规则、标准、指南、计划和流程的遵从性的独立评价。审计是正式组织的活动,识别违例情况,并产生一个报告,采取更正性行动。所以选择 A, BCD 均不符合要求;

9、面向对象

(高 07 下 6) 难度系数: ★☆☆

1、在面向对象软件开发过程中,设计模式的采用是为了(9)。

- A. 允许在非面向对象程序设计语言中使用面向对象的概念
- B. 复用成功的设计和体系结构
- C. 减少设计过程创建的类的个数
- D. 保证程序的运行速度达到最优值

【答案】B

【解析】此题考察的是设计模式,必须掌握,高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

模式是一条由三部分组成的规则，它表示了一个特定环境、一个问题和一个解决方案之间的关系。每一个模式描述了一个不断重复发生的问题，以及该问题的解决方案，这样就能一次又一次地使用该方案而不必做重复劳动。

将设计模式引入软件设计和开发过程的目的在于充分利用已有的软件开发经验，这是因为设计模式通常是对于某一类软件设计问题的可重用的解决方案。

设计模式使得人们可以更加简单和方便地去复用成功的软件设计和体系结构，从而帮助设计者更快更好地完成系统设计。

(高 07 下 12-13) 难度系数: ★☆☆

2、在面向对象方法中，对象可看成属性（数据）以及这些属性上的专用操作的封装体。封装是一种（12）技术。类是一组具有相同属性和相同操作的对象之集合，类的每个对象都是这个类的一个（13）。

（12）A. 组装 B. 产品化 C. 固化 D. 信息隐蔽

（13）A. 例证 B. 用例 C. 实例 D. 例外

【答案】（12）D （13）C

【解析】此题考察的是面向对象的一些概念，必须掌握，高频考点

所谓封装，是一种信息隐蔽技术，其目的是把类中的数据同函数组合在一起，根据情况赋予外部对类内数据和函数有下列之一的存取权限：（1）public （2）protect （3）private

以达到共享和隐藏类的数据和函数的目的。

类是现实世界中实体的形式化描述，类将该实体的数据（也称属性、状态、特征）和函数（也称功能、操作、服务）封装在一起。对象是类的一个实例（Instance）。

(高 07 下 14-15) 难度系数: ★☆☆

3、类之间共享属性和操作的机制称为（14）。一个对象通过发送（15）来请求另一个对象为其服务。

（14）A. 多态 B. 动态绑定 C. 静态绑定 D. 继承

（15）A. 调用语句 B. 消息 C. 命令 D. 口令

【答案】（14）D （15）B

【解析】此题考察的是面向对象知识，必须掌握，高频考点

继承通常意义上是指能够直接获得已有的性质和特征，而不必重复定义它们。在面向对象技术中，继承是子类自动地共享父类中已定义的数据和函数的机制。一个对象可以通过发送消息来使用另一个对象的函数。

(高 09 下 10) 难度系数: ★☆☆

4、（10）表达的不是类之间的关系。

（10）A. 关联 B. 依赖 C. 创建 D. 泛化

【答案】C

【解析】此题考察的是类之间的关系，必须掌握，高频考点

UML 中有 4 种关系:依赖、关联、泛化和实现。“创建”表达的不是类之间的关系。

(高 11 上 26) 难度系数:☆☆☆

5、假设 ICBCA_ACCOUNT 和 CBCA_ACCOUNT 是用计算机语言定义的两个不同的类。前者代表工商银行账户, 后者代表建设银行账户。ZhangSan_ICBCAccount 和 LiSi_ICBCAccount 是用 ICBCA_ACCOUNT 类定义的两个对象; ZhangSan_CBCAccount 是用 CBCA_ACCOUNT 类定义的一个对象。下列说法中错误的是 (26)。

- A. ZhangSan_ICBCAccount 是 ICBCA_ACCOUNT 类的一个实例
- B. ZhangSan_ICBCAccount 和 LiSi_ICBCAccount 总具有相同的属性
- C. ZhangSan_ICBCAccount 和 LiSi_ICBCAccount 总具有相同的状态
- D. ZhangSan_CBCAccount 和 LiSi_ICBCAccount 总具有不同的操作

【答案】C

【解析】此题考察的是面向对象中多态的概念的理解, 必须掌握, 高频考点

在面向对象的基本概念中, 对象是类的一个实例。对象总有所属类的操作和属性, 但是同一个类的不同对象的属性的取值可以不同, 对象的状态是由其属性的取值决定的。

ZhangSan_ICBCAccount 和 LiSi_ICBCAccount 都是 ICBCA_ACCOUNT 类的对象, 它们有相同的属性, 不一定有相同的状态。一个对象有创建、运行、退出等状态。即使是同一类的多个对象, 其状态未必总是同步的。

(高 13 上 2) 难度系数:☆☆☆

6、面向对象开发方法主要分为分析、设计和实现三个阶段。下面属于分析阶段主要工作的是 (2)。

- (2) A. 定义子系统接口参数 B. 编写代码 C. 改进系统的性能 D. 建立用例模型

【答案】D

【解析】此题考察的是软件测试中 V 模型, 必须掌握, 必考

面向对象开发方法的开发过程:

2、分析问题的性质和求解问题: 在繁杂的问题域中抽象地识别出对象以及其行为、结构、属性、方法等。一般称之为面向对象的分析, 即 OOA。

面向对象分析与其它分析方法一样, 是提取系统需求, 并建立问题域精确模型的过程。面向对象分析的关键, 是识别出问题域内的对象, 并分析他们相互间的关系, 最终建立起问题域的正确模型。所以 D 建立用例模型为分析阶段的工作;

用例主要用在需求分析阶段; A 是设计阶段的工作; B 和 C 是实现阶段的工作

10、UML

(高 05 上 1) 难度系数:☆☆☆

1、在关于用例 (use case) 的描述中, 错误的是(1)。

- (1) A. 用例将系统的功能范围分解成许多小的系统功能陈述
B. 一个用例代表了系统的一个单一的目标

C. 用例是一个行为上相关的步骤序列

D. 用例描述了系统与用户的交互

【答案】D

【解析】此题考察的是UML视图中的用例图的概念，必须掌握，高频考点

用例是一个行为上相关的步骤序列，既可以是自动的也可以是手工的，其目的是完成一个单一的业务任务。

用例将系统功能范围分解成许多小的系统功能陈述。一个用例代表了系统的一个单一的目标，描述了为了实现此目标的活动和用户交互的一个序列。用例是一种描述和记录系统需求的技术。一个用例本身并不是一个功能需求，但用例所讲述的场景包含了一个或者多个需求。

(高05上2-3) 难度系数：☆☆☆

2、在用例建模的过程中，若几个用例执行了同样的功能步骤，这时可以把这些公共步骤提取成独立的用例，这种用例称为(2)。在UML的用例图上，将用例之间的这种关系标记为(3)。

(2) A. 扩展用例 B. 抽象用例 C. 公用例 D. 参与用例

(3) A. association B. extends C. uses D. inheritances

【答案】(2) B (3) C

【解析】此题考察的是用例之间的关系，必须掌握，高频考点

用例之间的关系包括：关联关系、扩展关系、使用(或包含)关系、依赖关系和继承关系。

关联关系是一个参与者与一个用例发生交互的关系。一个用例可能会包含由几个步骤组成的复杂功能，使用例难以理解。为了简化用例，使其更容易理解，通常可以将较复杂的步骤提取成专门的用例，这样得到的用例称为扩展用例，它扩展了原始用例的功能。扩展用例与其他扩展用例之间的关系称为扩展关系。在UML中，每个扩展关系标记为“《extends》”；

如果几个用例执行了同样的步骤，最好把这些公共步骤提取成独立的用例，称为抽象用例。抽象用例代表某种形式的“复用”，是降低用例之间冗余的工具。抽象用例可以被另一个需要使用其功能的用例访问。抽象用例和使用它的用例之间的关系称为使用(或包含)关系。在UML中，使用关系标记为“《uses》”；

依赖关系用来表示系统的用例之间的依赖性，在UML中，依赖关系标记为 depends on。

(高05上4-6) 难度系数：☆☆☆

3、UML提供了4种结构图用于对系统的静态方面进行可视化、详述、构造和文档化。其中(4)是面向对象系统规模中最常用的图，用于说明系统的静态设计视图；当需要说明系统的静态实现视图时，应该选择(5)；当需要说明体系结构的静态实施视图时，应该选择(6)。

(4) A. 构件图 B. 类图 C. 对象图 D. 部署图

(5) A. 构件图 B. 协作图 C. 状态图 D. 部署图

(6) A. 协作图 B. 对象图 C. 活动图 D. 部署图

【答案】(4) B (5) A (6) D

【解析】此题考察的是UML的视图，必须掌握，高频考点

UML提供了4种结构图用于对系统的静态方面进行可视化、详述、构造和文档化，它们分别是：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

类图:显示了一组类、接口、协作以及它们之间的关系。在面向对象系统建模中类图是最常用的图,用于说明系统的静态设计视图。

对象图:显示了一组对象以及它们之间的关系。用对象图说明在类图中所发现的事物实例的数据结构和静态快照。

构件图:显示了一组构件以及它们之间的关系。用构件图说明系统的静态实现视图。

部署图:显示了一组节点以及它们之间的关系。用部署图说明体系结构的静态实施视图。

(高 06 下 16) 难度系数:☆☆☆

4、(16) 是专业的建模语言。

- A. XML B. UML C. VC++ D. JAVA

【答案】B

【解析】此题考察的是建模语言、常用的技术,必须掌握,高频考点

XML(可扩展的置标语言)是 Web Service 平台中表示数据的基本格式。

UML(统一的建模语言),可以完整地描述应用系统的需求、结构和行为,从而为系统建模。VC++ 和 Java 都是面向对象的程序设计语言。

(高 06 下 17) 难度系数:☆☆☆

5、(17) 是信息系统开发的过程方法。

- A. EGP B. RUP C. RIP D. BGP

【答案】B

【解析】此题考察的是信息系统开发的过程方法,必须掌握,高频考点

RUP 是信息系统统一开发过程,属于“过程方法”,是一种软件项目实施过程的方法论。它的目标是在可预见的工期内、在确定的预算内提交能够满足最终用户需求的高质量产品。EGP, RIP, BGP 分别是 OSI 网络层的路由协议。

(高 07 下 6) 难度系数:☆☆☆

6、在面向对象开发方法中,用 UML 表示软件体系架构,用到 5 个视图:逻辑视图、构件视图、部署视图、(6) 。

- A. 使用视图和动态视图 B. 用例视图和动态视图
C. 用例视图和进程视图 D. 静态视图和动态视图

【答案】C

【解析】此题考察的是 UML 视图,必须掌握,高频考点

在面向对象开发方法中,用 UML 表示软件体系架构,用到的 5 个视图是:用例视图、逻辑视图、进程视图、构件视图和部署视图。

(高 07 下 16-17) 难度系数:☆☆☆

7、在 UML 提供的图中,(16) 用于描述系统与外部系统及用户之间的交互;(17) 用于按时间顺序描述对象间的交互。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- (16) A. 用例图 B. 类图 C. 对象图 D. 部署图
(17) A. 网络图 B. 状态图 C. 协作图 D. 序列图

【答案】(16) A (17) D

【解析】此题考察的是 UML 视图，必须掌握，高频考点

UML 提供了如下 9 种图来对系统建模：

- (1)用例图 (2)类图 (3)对象图 (4)构件图 (5)部署图 (6)状态图
(7)序列图 (8)协作图 (9)活动图

在上述 9 种图中，用例图表示一个系统中所有的用例与所有外部参与者的交互，序列图用来描述对象之间动态的交互关系来实现一个用例，序列图着重体现对象间消息传递的时间顺序。

(高 08 下 13) 难度系数：☆☆☆

8、统一建模语言(UML)是面向对象开发方法的标准化建模语言。采用 UML 对系统建模时，用(13)模型描述系统的功能，等价于传统的系统功能说明。

- A. 分析 B. 设计 C. 用例 D. 实现

【答案】C

【解析】此题考察的是 UML 视图中的用例视图，必须掌握，高频考点，多次考了

用例模型是系统功能和系统环境的模型，它通过对信息系统的所有用例、用户以及用例和用户之间的交互进行描述，表达了系统的功能性需求，可以帮助客户、用户和开发人员在如何使用信息系统方面达成一致的认识。用例是贯穿整个系统开发的一条主线，同一个用例模型既是需求工作流程的结果，也是分析设计工作以及测试工作的前提和基础。

(高 08 下 17) 难度系数：☆☆☆

9、某软件公司欲开发一个在线交易系统。为了能够精确表达用户与系统的复杂交互过程，应该采用 UML 的(17)进行交互过程建模。

- A. 类图 B. 序列图 C. 部署图 D. 对象图

【答案】B

【解析】此题考察的是 UML 视图，必须掌握，高频考点

类图描述了类、接口、协作以及它们之间的关系。

序列图用来描述对象之间动态的交互关系，着重体现对象间消息传递的时间顺序。可为一个协作建模。

对象图描述了类图某一时刻的实际例子，描述了这个时刻对象与对象间的关系。

(高 08 下 25) 难度系数：☆☆☆

10、RUP 是信息系统项目的生命周期模型之一，"确保软件结构、需求、计划足够稳定;确保项目风险已经降低到能够预计完成整个项目的成本和日程的程度。针对项目的软件结构上的主要风险已经解决或处理完成"是该模型(25)阶段的主要任务。

- A. 构造 B. 细化 C. 初始 D. 移交

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是 RUP 的四个阶段，必须掌握，高频考点

RUP 软件统一过程是一种“过程方法”，它就是迭代模型的一种。RUP 中的软件生命周期在时间上被分解为 4 个顺序的阶段，分别是：初始阶段、细化阶段、构建阶段和交付阶段，这 4 个阶段的顺序执行就形成了一个周期。

其中细化阶段的任务如下：

- (1) 确保软件结构、需求、计划足够稳定；确保项目风险已经降低到能够预计完成整个项目的成本和日程的程度。
- (2) 针对项目的软件结构上的主要风险已经解决或处理完成。
- (3) 通过完成软件结构上的主要场景建立软件体系结构的基线。
- (4) 建立一个包含高质量组件的可演化的产品原型。
- (5) 说明基线化的软件体系结构可以保障系统需求可以控制在合理的成本和时间范围内。
- (6) 建立好产品的支持环境。

(高 09 下 11) 难度系数：☆☆☆

11、以下关于 UML 的叙述，错误的是 (11)

- (11) A. UML 是一种面向对象的标准化的统一建模语言
B. UML 是一种图形化的语言
C. UML 不能独立于系统开发过程
D. UML 还可以处理与软件的说明和文档相关的问题，如需求说明等

【答案】C

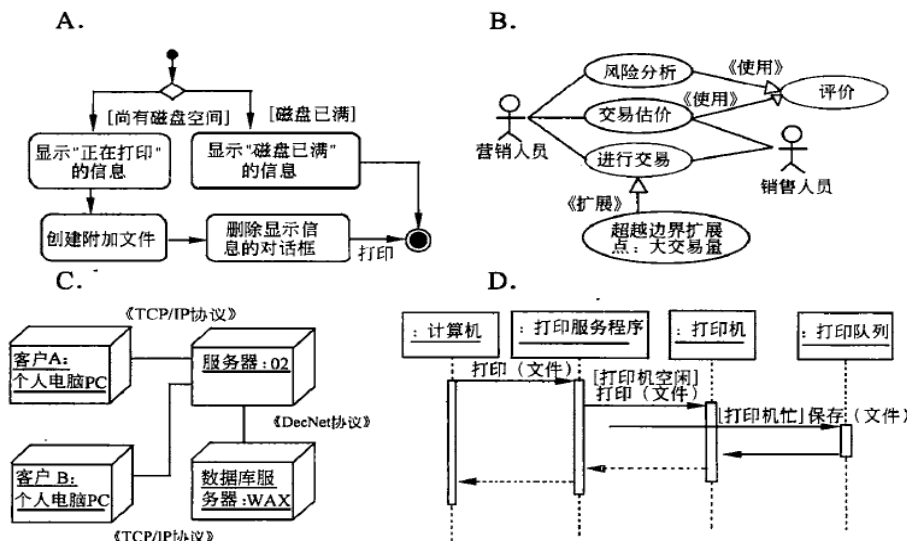
【解析】此题考察的是 UML 的特点，必须掌握，高频考点

统一建模语言(UML)是面向对象软件的标准化建模语言。由于其简单、统一又能够表达软件设计中的动态和静态信息，目前已经成为可视化建模语言事实上的工业标准。

UML 的目标是以面向对象图的方式来描述任何类型的系统，具有很宽的应用领域。其中最常用的是建立软件系统的模型，但它同样可以用于描述非软件领域的系统，如机械系统、企业机构或业务过程，以及处理复杂数据的信息系统、具有实时要求的工业系统或工业过程等。总之，UML，是一个通用的标准建模语言，可以对任何具有静态结构和动态行为的系统进行建模。

(高 11 上 27) 难度系数：☆☆☆

12、UML 部署图定义了系统中软硬件的物理构架。在下列图中，(27) 是一个 UML 部署图。



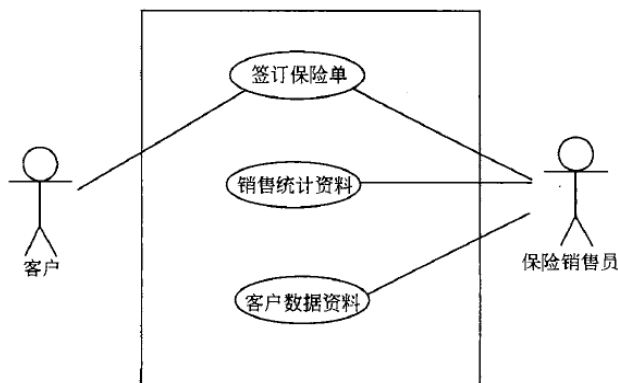
【答案】C

【解析】此题考察的是UML视图，必须掌握，高频考点

A是活动图，B是用例图，C是部署图，D是顺序图。

(高11下15) 难度系数: ★☆☆

13、在开发某保险商务系统时，项目组人员绘制了如下所示的模型图。



关于该保险商务系统和模型图，下列说法正确的是 (15)。

- A. 此模型图是 UML 类图，它描述了保险商务系统的总统动态行为
- B. 此模型图是 UML 部署图，它描述了保险商务系统中的构件及其依赖关系
- C. 此模型图是 UML 协作图，它描述了保险商务系统用户之间的协作和交互
- D. 此模型图是 UML 用例图，她描述了外部参与者及其与保险商务系统的交互

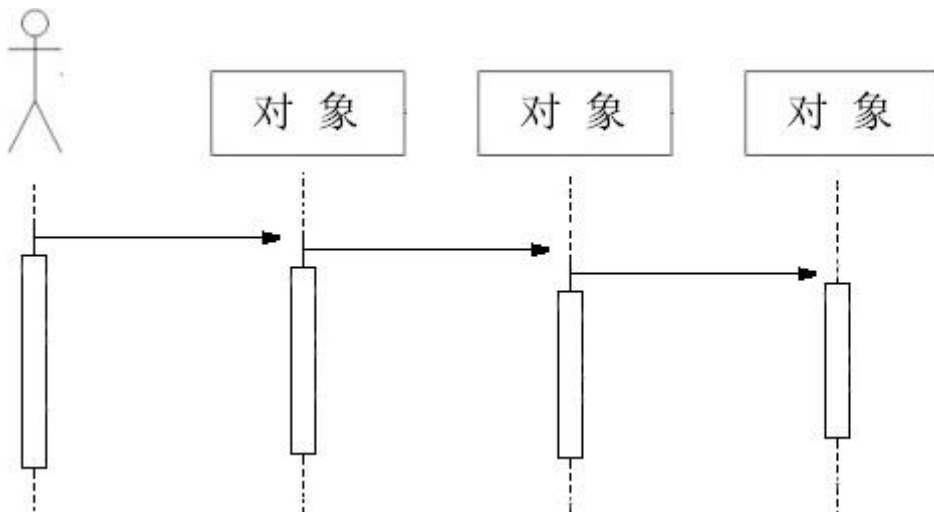
【答案】D

【解析】此题考察的是UML视图，必须掌握，高频考点

UML 用例图。用例图主要用来描述“用户、需求、系统功能单元”之间的关系。它展示了一个

(高 13 上 21-22) 难度系数: ★☆☆

14、统一建模语言(UML)是一种定义良好的可视化建模语言,其中(21)是对一组动作序列的描述,系统执行这些动作将产生一个对特定的参与者有价值而且可观察的结果。关于下面的 UML 图,正确的说法是(22)。



(21) A. 用例图 B. 类图 C. 包图 D. 组件图

(22) A. 它是一个 UML 对象图,反映了系统的静态结构
B. 它是一个 UML 顺序图,反映了系统的动态行为
C. 它是一个 UML 用例图,反映了系统的功能需求
D. 它是一个 UML 状态图,反映了系统的状态变化

【答案】AB

【解析】此题考察的是 UML, 必须掌握, 必考

用例(use case): 是对一组动作序列的描述,系统执行这些动作将产生一个对特定的参与者有价值而且可观察的结果

用例图: 由参与者(Actor)、用例(Use Case)以及它们之间的关系构成的用于描述系统功能的静态视图。

21 用例图、22 顺序图, 送分题, 必须拿

11、软件架构

(高 05 下 1) 难度系数: ★☆☆

1、为了使构件系统更切合实际、更有效地被复用,构件应当具备(1),以提高其通用性。

A. 可继承性 B. 可变性 C. 可封装性 D. 可伸缩性

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是构件的特点，必须掌握，高频考点

为了使构件更切合实际、更有效地被复用，构件应当具备“可变性”，以提高其通用性。构件应向复用者提供一些公共“特性”，另一方面还要提供可变的“特性”。针对不同的应用系统，只需对其可变部分进行适当的调节，复用者要根据复用的具体需要，改造构件的可变“特性”，即“客户化”。

(高 11 下 17) 难度系数：☆☆☆

2、下列描述中，(17) 不是软件体系结构研究的内容。

- A. 软件体系结构描述语言及工具
- B. 软件体系结构分析、设计及验证
- C. 软件开发过程中应遵守的政策和法规
- D. 特定领域的体系结构

【答案】C

【解析】此题考察的是软件体系结构的内容，建议掌握，考的有点偏哈，排除法解决

软件体系结构研究的内容：

- 1) 体系结构描述语言及工具 ADL;
- 2) 体系结构描述构造与表示，如“4+1”模型;
- 3) 软件体系结构分析、设计及验证;
- 4) 体系结构发展、演化和复用;
- 5) 基于体系结构的软件开发方法研究;
- 6) 特定领域的体系结构 DAAS;
- 7) 软件体系结构支持工具。

(高 11 下 18) 难度系数：☆☆☆

3、用一系列软件的修改来评价软件体系结构的易修改性，属于基于(18)的软件体系结构评估方式。

- A. 调查问卷或检查表
- B. 场景
- C. 度量
- D. 实际运行

【答案】B

【解析】此题考察的是软件结构评估的方式，建议掌握，考的不多

软件体系结构评估的主要方式：基于调查问卷或检查表的评估方式；基于场景的评估方式；基于度量的评估方式。用一系列软件的修改来反映软件体系结构的易修改性方面的需求属于基于场景的评估方式。

12、软件改进、数据流图、软件过程等

(高 05 上 21-22) 难度系数：☆☆☆

1、下列要素中，不属于 DFD 的是(21)。当使用 DFD 对一个工资系统进行建模时，(22) 可以被认定为外部实体。

- (21) A. 加工
- B. 数据流
- C. 数据存储
- D. 联系
- (22) A. 接收工资单的银行
- B. 工资系统源代码程序
- C. 工资单
- D. 工资数据库的维护

【答案】(21) D (22) A

【解析】此题考察的是数据流图知识，建议掌握，考的不多

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

数据流图或称数据流程图(DFD)是一种便于用户理解、分析系统数据流程的图形工具。它摆脱了系统的物理内容,精确地在逻辑上描述系统的功能、输入、输出和数据存储等,是系统逻辑模型的重要组成部分。

DFD 由数据流、加工、数据存储和外部实体 4 个要素构成。外部实体是指存在于软件系统之外的人员或组织,它指出系统所需数据的发源地和系统所产生数据的归宿地。因此选项 B, C, D 都不符合外部实体的定义。

(高 09 上 8) 难度系数:☆☆☆

2、在描述复杂关系时,图形比文字叙述优越得多,下列四种图形工具中,不适合需求分析阶段使用的是(8)

- (8) A. 层次方框图 B. 用例图 C. IPO 图 D. N_S 图

【答案】D

【解析】此题考察的是 N_S 图,必须掌握,高频考点

在描述复杂关系时,图形比文字叙述优越得多,在需求分析阶段可以使用层次方框图、Warnie: 图、用例图和正。图。而 N-S 图是一种逻辑图,是编程过程中常用的一种分析工具,不是需求分析阶段的图形工具。

(高 11 上 10) 难度系数:☆☆☆

3、系统集成项目完成了需求分析阶段的工作并开发了原型系统,承建方应组织本方项目经理、建设方代表和相关干系人完成(10)工作。

- A. 代码走查 B. 桌面检查 C. 同行评审 D. 阶段评审

【答案】D

【解析】此题考察的是常见的术语的区分,必须掌握,高频考点

信息系统项目在达到了里程碑节点后,通常要进行正式的阶段评审。代码走查、桌面检查属于审查的具体形式,审查可以是正式的,也可以是非正式的。同行评审是保证产品质量的一种手段,通常不作为里程碑节点的评审形式。

(高 11 上 11) 难度系数:☆☆☆

4、软件过程管理涉及启动、计划、实施等六个方面的内容,以下说法不正确的是(11)。

- A. 从管理的角度,软件项目计划是指进行为软件工程做准备而要采取的活动
B. 软件项目实施是指进行软件工程过程中发生的各种软件工程管理活动
C. 评审和评价是指软件工程项目完成后进行的活动
D. 软件工程度量是指在软件工程组织中有效地进行开发和实现度量的程序

【答案】C

【解析】此题考察的是软件实施过程,必须掌握,高频考点

评审和评价,贯穿于软件工程整个生命周期,不局限于项目完成后进行的活动。因此“C. 评审和评价是指软件工程项目完成后进行的活动”是不正确的。

(高 11 上 24) 难度系数: ★☆☆

5、基于各个阶段对信息的需求不同, 软件开发工具可分为: 计划工具、分析工具、设计工具、集成开发工具等。代码生成器属于 (24)。

- A. 设计工具 B. 分析工具 C. 计划工具 D. 集成开发工具

【答案】D

【解析】此题考察的是常用开发工具, 建议掌握, 考的不多

代码生成器的主要功能是根据某种功能、设计规约或模型自动生成程序代码或代码框架, 通常用于软件设计。

(高 11 下 7) 难度系数: ★☆☆

6、关于软件过程改进原则, 描述不正确的是 (7)。

- A. 问题的解决过程是改进的核心 B. 改进是受知识驱动的
C. 改进是项目开发人员的主要工作 D. 改进应该是一个不断持续的过程

【答案】C

【解析】此题考察的是软件过程改进原则, 建议掌握, 低频考点

过程改进 SPI 的五条核心原则分别是: 注重问题、强调知识创新、鼓励参与、领导层的统一、计划不断地改进。

“问题的解决是过程改进的核心, 实践不仅是 SPI 组的目标也是它的起点。”这条原则为过程改进软件过程改进人员指明了目标, 明确了方法。

“改进是一种知识的创新, SPI 是受知识的驱动的”。这条原则强调了知识创新在 SPI 中的作用, 提醒了 SPI 人员在注重知识创新的同时更要注重知识的传播和扩散。

“合作促使改进产生”这条原则告诉我们, 过程改进不仅仅是一个人或几个人的事情, 而是整个组织的事情。

“SPI 的关键点在于改变软件开发的方式。然而, 改变人的行为并不是件容易的事。”这条原则分析了我们在这项工作中可能会遇到的困难和阻力, 促使我们找到如何克服这些问题的可行方法、建议和实例。

“改进必须是综合了各个层次的人的力量。”SPI 人员一定要保证 SPI 的目标与组织的整体目标是一致的, 因为只有这样才能保证 SPI 工作得到各个领导层的赞同、支持和投入, 才能综合利用各个层次的力量来推动 SPI 工作的前进。这是预防过程改进项目风险的重要手段。

“改进应该是一个不断持续的过程。”这一原则进一步提示和告诫 SPI 人员一定要认识到改进的不断持续的特性。

过程改进 5 个原则的另一个版本是: 强调经理人的支持、仔细确定目标、尽早开始度量、选用最佳实践、过程改进要与商务目标一致。

(高 12 下 7) 难度系数: ★☆☆

7、某软件主要由操作系统程序和数据库程序组成。受前任项目经理的安排, 甲正在开发该软件的数据库程序。乙和丙都在开发软件的操作系统。新任项目经理曾和甲、乙、丙共事, 统计过他们开发类似程序的缺陷率水平。如下表所示, 为保证该软件的代码质量, 新任项目经理应_(7)。

程序类型	缺陷率		
	甲	乙	丙
操作系统程序	高	低	高
数据库程序	低	高	高

A. 调换甲、丙的工作，各自在对方编写的代码基础上继续开发

B. 维持开发任务分工不变，同时让乙培训丙

C. 维持开发任务分工不变，同时让甲培训丙

B. 维持开发任务分工不变，同时让甲培训乙，乙培训丙

【答案】B

【解析】此题考察的是人力资源的问题，比较新颖，理解题，必须掌握

这题很简单，甲开发数据库程序缺陷率低，操作系统程序缺陷率高，所以由甲开发数据库程序；乙开发操作系统程序缺陷率低，所以由乙开发操作系统程序，丙的数据库程序和操作系统程序缺陷率都高，则丙需要培训，在甲、乙两人中，选择乙对丙进行培训。

13、软件中间件

(高 09 下 24) 难度系数：☆☆☆

1、下列技术规范中，(24) 不是软件中间件的技术规范。

(24) A. EJB B. COM C. TPM 标准 D. CORBA

【答案】C

【解析】此题考察的是中间件，必须掌握，高频考点

1999 年 10 月，多家 IT 巨头联合发起成立可信赖运算平台联盟(TCPA)，初期加入者有康柏、HP、IBM、Intel 和微软等公司，该联盟致力于促成新一代具有安全且可信赖的硬件运算平台。2003 年 3 月，诺基亚、索尼等厂家加入 TCPA，并改组为可信赖计算组织(TCG)，希望从跨平台和操作环境的硬件和软件两方面制定可信赖计算机相关标准和规范，并提出了 TPM 规范。

TPM 标准不是软件中间件的技术规范。

(高 11 下 16) 难度系数：☆☆☆

2、关于数据访问中间件的作用，下列说法错误的是 (16)。

A. 为了建立数据应用资源互操作的模式，对异构环境下的数据库和文件系统实现联接

B. 用来屏蔽掉各种平台及协议之间的差异，进行互相通信，实现应用程序之间的协同

C. 在分布、异构的网络计算环境中，可以将各种分布对象有机地结合在一起，完成系统的快速集成，实现对象重用

D. 使调用远端的过程像调用本地过程一样

【答案】A

【解析】此题考察的是数据库中间件，必须掌握，高频考点

数据访问中间件:是为了建立数据应用资源互操作的模式，对异构环境下的数据库实现联接或文件系统实现联接的中间件；

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

远程过程调用中间件;通过这种远程过程调用机制,程序员编写客户方的应用,需要时可以调用位于远端服务器上的过程;

消息中间件;用来屏蔽掉各种平台及协议之间的特性,进行相互通信,实现应用程序之间的协同;

交易中间件:是在分布、异构环境下提供保证交易完整性和数据完整性的一种环境平台对象中间件:在分布、异构的网络计算环境中,可以将各种分布对象有机地结合在一起,完成系统的快速集成,实现对象重用。

现在,越来越多的应用程序需要运行在网络环境的异构平台上。在分布的异构环境中,通常存在多种硬件系统平台(如 PC、工作站、小型机等),而这些硬件平台上又存在各种软件(如不同的操作系统、数据库、用户界面等)。中间件就是解决分布系统的异构问题的,中间件是位于硬件、操作系统等平台和应用之间的通用服务这些服务具有标准的程序接口和协议。不同的硬件及操作系统平台,可以有符合接口和协议规范的多种实现。使用中间件主要目的是实现应用与平台的无关性。

而数据库访问中间件通过一个抽象层访问数据库,从而允许使用相同或相似的代码访问不同的数据库资源。

14、数据库和数据仓库

(高 05 下 21) 难度系数:☆☆☆

1、詹姆斯·马丁将计算机的数据环境分成四种类型,并认为清楚地了解它们之间的区别是很重要的。这四种类型按照管理层次从低到高排列,正确的是 (21) 。

- A. 数据文件、应用数据库、主题数据库、信息检索数据库
- B. 数据文件、主题数据库、应用数据库、数据仓库
- C. 元数据库、主题数据库、应用数据库、数据仓库
- D. 元数据库、应用数据库、主题数据库、信息检索数据库

【答案】A

【解析】此题考察的是数据库的环境,必须掌握,考的不多

James Martin 清晰地区分了计算机的 4 类数据环境,一个高效率的企业应该基本上具有 3 类或 4 类数据环境作为基础。这 4 类数据环境是:文件环境(不使用数据管理系统)、应用数据库环境(使用数据库管理系统)、主题数据库环境(数据库的建立基本独立于具体应用)、信息检索系统环境(为自动信息检索、决策支持和办公自动化而设计,数据动态变化)。

(高 06 下 10) 难度系数:☆☆☆

2、关于数据仓库说法正确的是(10) 。

- A. 数据仓库的用户是一线的员工,并且数据仓库的数据应保持不变
- B. 数据仓库的用户是管理层,并且数据仓库的数据随业务持续增长
- C. 数据仓库的用户是一线的员工,并且数据仓库的数据随业务持续增长
- D. 数据仓库的用户是管理层,但数据仓库的数据应保持不变

【答案】B

【解析】此题考察的是数据库和数据仓库的区别，必须掌握，高频考点

数据仓库是在管理人员决策中的面向主题的、集成的、非易失的并且随业务变化而变化的数据集合。

(高 09 下 9) 难度系数：☆☆☆

3、以下关于数据库设计中范式的叙述，不正确的是（9）。

(9) A. 范式级别越高，数据冗余程度越小

B. 随着范式级别的提高，在需求变化时数据的稳定性越强

C. 范式级别越高，存储同样的数据就需要分解成更多张表

D. 范式级别提高，数据库性能（速度）将下降

【答案】B

【解析】此题考察的是数据库的设计，建议掌握，考的少

设计范式(范式，数据库设计范式，数据库的设计范式)是符合某一种级别的关系模式的集合。构造数据库必须遵循一定的规则，在关系数据库中，这种规则就是范式。关系数据库中的关系必须满足一定的要求，即满足不同的范式。满足最低要求的范式是第一范式(1NF)。在第一范式的基础上进一步满足更多要求的称为第二范式(2NF)，其余范式依此类推。一般来说，数据库只需满足第三范式(3NF)即可。

范式级别越高，存储同样数据就需要分解成更多张表。

随着范式级别的提高，数据的存储结构与基于问题域的结构间的匹配程度也随之下降。

随着范式级别的提高，在需求变化时数据的稳定性将变差。

随着范式级别的提高，需要访问的表增多，性能(速度)将下降。

(高 10 下 27) 难度系数：☆☆☆

4、数据仓库的系统结构通常包括四个层次，分别是数据源，__(27)___，前端工具。

A. 数据集市、联机事务处理服务器

B. 数据建模、数据挖掘

C. 数据净化、数据挖掘

D. 数据的存储与管理、联机分析处理服务器

【答案】D

【解析】此题考察的是数据仓库，必须掌握，高频考点

数据仓库系统通常包含数据源、数据存储与管理、OLAP 服务器以及前端工具与应用四个部分。

13、Web Service 技术

(高 06 下 6) 难度系数：☆☆☆

1、(6) 不属于 Web Service 直接涉及到的协议或技术

A. SOAP

B. XML

C. XHTML

D. UDDI

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是 Web Service 技术，必须掌握，高频考点

Web Service 是一个应用程序，它向外界暴露出一个能够通过 Web 进行调用的 API。

开发人员可以用任何他喜欢的语言，在任何他喜欢的平台上写 Web Service，都可以通过 Web Service 标准对这些服务进行查询和访问。

因而，可以通过 Web Services 在网络上建立可互操作的分布式应用程序。本题中与 Web Service 有关的协议与技术如下。

1. XML: 可扩展的标记语言 (XML) 是 Web Service 平台中表示数据的基本格式。

2. SOAP: 简单对象访问协议 ((SOAP) 提供了标准的 RPC 方法来调用 Web Service。

3. UDDI: 通用发现、说明和集成 (UDDI 是 Web 服务的黄页)。

XHTML 是一个过渡技术，结合了 XML 的强大功能及 HTML 大多数的简单特性。

(高 07 下 10) 难度系数: ★☆☆

2、如果某 IT 项目客户的业务部署在其 Internet 网站上，客户的供应商、经销商等合作伙伴的业务也部署在各自的 Internet 网站上。客户要求自己的 IT 系统能通过 Internet 和其合作伙伴集成起来，开发者首先要考虑的技术是 (10)。

A. COM 和 Cache B. WEB Service 和 XML C. C/S D. ADSL

【答案】B

【解析】此题考察的是常见的集成技术，必须掌握，高频考点

COM 是微软提出的组件标准，Cache 是高速缓冲存储器。WEB Service 是一种利用 SOAP 协议可在 Internet 互相访问的组件技术，XML 是 WEB Services 平台中的一种数据格式。C/S 是一种主要应用在 LAN 中的系统架构。ADSL 是一种网络接入技术。

(高 09 上 37) 难度系数: ★☆☆

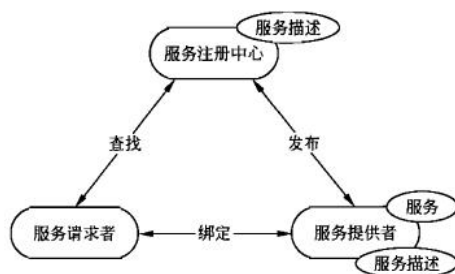
3、Web Service 体系结构中包括服务提供者、(37) 和服务请求者三种角色。

(37) A. 服务认证中心 B. 服务注册中心 C. 服务协作中心 D. 服务支持中心

【答案】B

【解析】此题考察的是 Web Service 技术，必须掌握，高频考点

Web Service 中的角色包括: 服务提供者、服务请求者和服务注册中心。



(高 09 下 26) 难度系数: ★☆☆

4、形成 Web Service 架构基础的协议不包括 (26)

- (26) A. SOAP B. DHCP C. WSDL D. UDDI

【答案】B

【解析】此题考察的是 Web Service 技术，必须掌握，高频考点

Web Service 有 3 个协议: SOAP、WSDL、UDDI, DHCP 是动态主机分配协议, 不属于 Web Service 架构基础的协议。

(高 09 下 27) 难度系数: ★☆☆

5、以下有关 Web Service 技术的示例中, 产品和语言对应关系正确的是 (27)

- (27) A. NET Framework----C# B. Delphi6----Pascal
C. WASP----C++ D. GLUE----JAVA

【答案】A

【解析】此题考察的是常见的开发语言, 必须掌握, 高频考点

.NET Framework 是微软公司为开发应用程序而创建的一个新平台。使用 .NET Framework 可以创建 Windows 应用程序、Web 应用程序、Web 服务和其他各种类型的应用程序。.NET Framework 的设计方式保证它可以用于各种语言, 如 C#, C 和 VB 等。

(高 10 下 24) 难度系数: ★☆☆

6、某开发团队由多个程序员组成, 需要整合先前在不同操作系统平台上各自用不同编程语言编写的程序, 在 Windows 操作系统上集成构建一个新的应用系统。该开发团队适合在 Windows 操作系统上选择__(24)___作为开发平台。

- A. J2EE B. . NET C. COM+ D. Web Services

【答案】D

【解析】此题考察的是常用的集成技术的应用, 必须掌握, 高频考点

这个题 J2EE 和 .NET 是两种架构也可以成为开发平台, 但 Web Services 更准确说是一种技术, COM+ 是一种构建, 不太清楚出题者的意图。

Web Service 平台提供一套标准的类型系统, 用于沟通不同平台、编程语言和组件模型中的不同类型系统。

所以, COM+ 和 Web Service 可以被分别看成是一个构件标准和构件间互操作标准。.NET 和 J2EE 则是开发框架或开发平台, 在 Windows 操作系统上集成用多种编程语言的程序而构建一个新的应用系统, 所选用的开发平台以 .NET 为宜。因此应选 B。

(高 10 下 26) 难度系数: ★☆☆

7、张三开发的 EJB 构件在本地 Linux 操作系统上运行, 李四开发的 DCOM 构件在异地的 Windows 操作系统上运行。利用__(26)___技术可使张三开发的构件能调用李四开发的构件所提供的接口。

- A. ADO.NET B. JCA C. Web Services D. 本地 API

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是常用的集成技术，必须掌握，高频考点

Web 服务(Web Service)定义了一种松散的、粗粒度的分布计算模式，适用标准的 HTTP (S) 协议传送 XML 表示及封装的内容。Web 服务的主要目标是跨平台的互操作性，适合使用 Web 服务的情形包括跨越防火墙、应用程序集成、B2B 集成、软件重用等。企业需要将不同语言编写的在不同平台上运行的各种程序集成起来时，Web 服务可以用标准的方法提供功能和数据，供其他应用程序使用。只与运行在本机器上的其他程序进行通信的桌面应用程序最好不要使用 Web 服务，只用本地 API 即可。

ADO.NET 是 .NET 框架的组成部分，用于访问数据库，提供了一组用来连接到数据库、运行命令、返回记录集的类库。

JCA 是 J2EE 连接器架构，它提供一种连接不同企业信息平台的标准接口。

综合对以上技术名词的分析可知，Web Service 可用于异构操作系统平台上的构件之间的调用和通信，因此应选 C。

(高 11 上 8) 难度系数：☆☆☆

8、信息标准化是解决信息孤岛的重要途径，也是不同的管理信息系统之间数据交换和互操作的基础。作为信息化标准的一项关键技术，目前流行的 (8) 以开放的自我描述方式定义了数据结构，在描述数据内容的同时能突出对结构的描述，从而体现出数据之间的关系。这样组织的数据对于应用程序和用户都是友好的、可操作的。

A. 可扩展标记语言 (XML)

B. 超文本标记语言 (HTML)

C. 通用标记语言 (GML)

D. Web 服务描述语言 (WSDL)

【答案】A

【解析】此题考察的是信息化技术，必须掌握，高频考点

通用标记语言 GML、超文本标记语言 HTML、可扩展标记语言 XML 和 Web 服务描述语言 WSDL 均属文本置标语言，XML 语言是一种通用的用来描述数据和数据之间关系的置标语言，WSDL 是在 XML 的基础上定义的。

(高 12 上 24) 难度系数：☆☆☆

9、UDDI、SOAP、WSDL、XML 等是构成 Web Service 的重要技术，在 CORBA 体系中与 SOA P 对应的是 (24)。

A. ORPC

B. IIOP

C. SOA

D. EJB

【答案】B

【解析】此题考察的是 Web Service，考的比较偏啊，必须掌握，高频考点

互联网内部对象请求代理协议 (IIOP) 是一个实现互操作性的协议，它使得由不同语言编写的分布式程序在因特网中可以实现彼此的交流沟通。它是行业战略性标准，也即公用对象请求代理程序结构 (CORBA) 中至关重要的一个部分。

(高 12 下 30) 难度系数：☆☆☆

10、随着 Web service 技术的兴起，出现了许多域 workflow 技术相关的 Web 服务规范，其中 (30) 的

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

作用是将一组现有的服务组合起来,从而定义一个新的Web服务。

- A. 业务流程执行语言BPEL
- B. Web服务描述语言WSDL
- C. 超文本标记语言HTML
- D. 可扩展标记语言XML

【答案】A

【解析】此题考察的是Web Service技术,必须掌握,高频考点

本题可以采取排除法,关于该试题选项的介绍请查看:

超文本标记语言 (HTML): 用于描述网页文档的一种标记语言。

可扩展标记语言 (XML): XML 是一种目前网络上流行的文档标记语言,它与 HTML 类似。XML 是用来描述数据的,XML 的标记不是在 XML 中预定义的,你必须定义自己的标记。Web service 使用开放的 XML 标准来描述、发布、发现、协调和配置应用程序。

15、J2EE 和 .NET 技术

(高 09 下 25) 难度系数:☆☆☆

1、以下关于 .NET 的描述,错误的是 (25)

- (25) A. Microsoft .NET 是一个程序运行平台
- B. .NET Framework 管理和支持 .NET 程序的执行
- C. Visual Studio .NET 是一个应用程序集成开发环境
- D. 编译 .NET 时,应用程序被直接编译成机器代码

【答案】D

【解析】此题考察的是.NET 技术,必须掌握,高频考点

Microsoft .NET 是 Microsoft XML Web Services 平台。XML Web Services 允许应用程序通过 Internet 进行通信和共享数据,而不管所采用的是哪种操作系统、设备或编程语言。Microsoft .NET 平台提供创建 XML Web Services 并将这些服务集成在一起。

.NET Framework 是实现跨平台(设备无关性)的执行环境。Visual Studio .NET 是建立并集成 Web Services 和应用程序的快速开发工具。在编译 .NET 时,应用程序是不能被直接编译成机器代码的。

(高 10 下 25) 难度系数:☆☆☆

2、下图是某架构师在 J2EE 平台上设计的一个信息系统集成方案架构图,图中的 (1)、(2) 和 (3) 分别表示__(25)___。

- A. 应用服务器、EJB 容器和 EJB
- B. EJB 服务器、EJB 容器和 EJB
- C. 应用服务器、EJB 服务器和 EJB 容器
- D. EJB 服务器、EJB 和 EJB 容器

【答案】C

【解析】此题考察的是J2EE,必须掌握,高频考点

J2EE 是由 Sun 公司主导、各厂商共同制定并得到广泛认可的工业标准。J2EE 应用服务器运行环境包括构件、容器及服务三部分。构件是表示应用逻辑的代码;容器是构件的运行环境;服务则是应用服务器提供的各种功能接口,可以同系统资源进行交互。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

EJB (Enterprise JavaBean)是 J2EE 的一部分,定义了一个用于开发基于组件的企业多重应用程序的标准。EJB 是实现应用中的关键的业务逻辑,创建基于构件的企业级应用程序。EJB 在应用服务器的 EJB 容器内运行,由容器提供所有基本的中间层服务。在 J2EE 中,Enterprise Java Beans (EJB)称为 Java 企业 Bean,是 Java 的核心代码,分别是会话 Bean、实体 Bean 和消息驱动 Bean。

根据 EJB, EJB 容器和应用服务器之间的关系可知,上述方案图中的(1)是应用服务器,(3)是 EJB 容器,因此应选 Co

(高 11 上 25) 难度系数:☆☆☆

3、模型-视图-控制器(MVC)模式是专门针对交互系统提出的。J2EE 支持用 MVC 模式构建应用系统。“视图”是应用系统的表示界面,可由 JSP 页面产生和实现;“控制器”是提供应用的处理过程控制,一般通过一个 Servlet 实现;“模型”代表的是应用的业务逻辑,在 J2EE 中通过(25)实现。

- A. JMS B. JDBC C. RMI-IIOP D. EJB

【答案】D

【解析】此题考察的是 J2EE 知识,必须掌握,高频考点

在 J2EE 模型中,中间层的业务功能通过 EJB 构件实现,使用 JSP 实现业务逻辑处理结果的动态发布,构成动态的 HTML 页面,中间层也可以使用 Servlet 实现更为灵活的动态页面。因此 EJB 和 Servlet 可用于实现业务逻辑层。

(高 12 上 23) 难度系数:☆☆☆

4、有关.NET 框架的描述,(23)是错误的。

- A. Visual Studio.NET 是.NET 平台的开发工具
B. .NET 是ASP.NET 的一个应用实例,是ASP.NET 的一部分
C. .NET 框架兼容了COM/DCOM 基础结构
D. 通过 Web Service 技术可以实现.NET 与 J2EE 的互操作

【答案】B

【解析】集 P116 此题考察的是.NET,必须掌握,高频考点

ASP.NET 是.NET 的一个应用实例,是.NET 的一部分,B选项搞反了。

(高 12 下 28) 难度系数:☆☆☆

5、在J2EE架构中,访问数据库的应用程序编程接口采用(28)效率最高。

- A. ADO.NET B. JDBC C. ODBC D. JSP

【答案】B

【解析】此题考察的是 J2EE,必须掌握,高频考点

JDBC (Java Data Base Connectivity, java 数据库连接)是一种用于执行 SQL 语句的 Java API,可以为多种关系数据库提供统一访问,它由一组用 Java 语言编写的类和接口组成。JDBC 提供了一种基准,据此可以构建更高级的工具和接口,使数据库开发人员能够编写数据库应用程序;

(高 12 下 29) 难度系数: ★☆☆

6、WEB 组件是WEB开发过程中常用的一个软件单元,有些组件是为了完成一个特定功能而存在于WEB页面或服务上的,而(29)不属于WEB组件。

- A. java applet B. ASP C. Realpalyer插件 D. VB脚本

【答案】C

【解析】此题考察的是 Web 组件, 必须掌握, 高频考点

WEB组件: 对Web的数据和方法进行封装实体。

插件是一种遵循一定规范的应用程序接口编写出来的程序。用于处理特定类型的文件。

(高 13 上 23) 难度系数: ★☆☆

7、在 J2EE 模型中,中间层的业务功能通过①构件实现,使用②实现业务逻辑处理结果的动态发布,构成动态的 HTML 页面,中间层也可以使用 Servlet 实现更为灵活的动态页面。①和②应填入(23)。

- (23) A. Web Services 和 EJB B. EJB 和 JSP C. JSP 和 EJB D. JNDI 和 JSP

【答案】B

【解析】集成教程 P118 此题考察的是 J2EE 模型, 必须掌握, 高频考点

EJB 用于封装业务,而业务可分为业务实体和业务过程。在 J2EE 模型当中,中间层的业务功能通过 EJB 构件实现,使用 JSP 实现业务逻辑处理结果的动态发布,构成动态的 HTML 页面,中间层也可以使用 Servlet 实现更为灵活的动态页面;

16、工作流技术

(高 08 上 3) 难度系数: ★☆☆

1、(3)是一种能够实现过程集成的技术,一般用于用户的业务流程经常发生改变的场合。

- A. 业务流 B. 控制流 C. 流媒体 D. 工作流

【答案】D

【解析】此题考察的是工作流的定义, 必须掌握, 高频考点

根据国际工作流管理联盟(WFMC)的定义,工作流是一类能够完全或者部分自动执行的业务过程,它根据一系列过程规则,使文档、信息或任务能够在不同的执行者之间传递和执行。

如果用户的业务流程经常发生改变,那么在为用户的待建系统制订解决方案时,首先应想到工作流技术。

业务流(或者说业务过程)是活动的集合,这些活动均关联于特定的任务,为业务流的产出增值。而工作流专指基于信息技术规划、运作、管理的业务流。

控制流一般是指待建系统内部的控制流程,以决定系统组件之间执行的先后顺序。

而流媒体是指采用流式传输的方式在 Intranet 播放的媒体格式,如音频、视频或多媒体文件。

(高 10 上 27) 难度系数: ★☆☆

2、在软件开发中采用工作流技术可以(27)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- ①降低开发风险 ②提高工作效率 ③提高对流程的控制与管理
④提升开笼过程的灵活性 ⑤提高对客户响应的预见性

A. ①③④⑤ B. ①②④⑤ c. ①②③④ D. ①②③⑤

【答案】D

【解析】此题考察的是 workflow 技术的作用，必须掌握，高频考点

随着经营业务的展开，虽然企业的物理位置可能逐渐分散，但部门间的协作却日益频繁，对决策过程的分散性也日益明显，企业日常业务活动详细信息的需求也日益提高。因此，企业要求信息系统必须具有分布性、异构性、自治性。在这种大规模的分布式应用环境下高效地运转相关的任务，并且对执行的任务进行密切监控已成为一种发展趋势。workflow 技术由此应运而生。一般来讲 workflow 技术具有如下作用：

- ①整合所有的专门业务应用系统，使用 workflow 系统构建一个灵活、自动化的 EAI 平台。
 - ②协助涉及多人完成的任务提高生产效率。
 - ③提高固化软件的重用性，方便业务流程改进。
 - ④方便开发，减少需求转化为设计的工作量，简化维护，降低开发风险。
 - ⑤实现的集中统一的控制，业务流程不再是散落在各种各样的系统中。
 - ⑥提高对客户响应的预见性，用户可根据变化的业务进行方便的二次开发。
- 可见 D 是正确的。

(高 12 上 25) 难度系数：☆☆☆

3、workflow 是针对工作中具有固定程序的常规活动，通过将其分解成定义良好的任务、角色、规则和过程来进行执行和监控，达到提高生产组织水平和工作效率的技术。下面有关 workflow 技术描述。(25) 是错误的。

- A. 一个 workflow 包括一组活动，但不包括它们之间的相互顺序关系
- B. workflow 包括过程及活动的启动和终止条件
- C. workflow 包括对每个活动的描述
- D. workflow 管理系统与 workflow 执行者交互，推进 workflow 实例的执行，并监控 workflow 的运行状态

【答案】A

【解析】此题考察的是 workflow 技术，必须掌握，高频考点

workflow (Workflow) 就是工作流程的计算模型，即将工作流程中的工作如何前后组织在一起的逻辑和规则在计算机中以恰当的模式进行表示并对其实施计算。workflow 要解决的主要问题是：为实现某个业务目标，在多个参与者之间，利用计算机，按某种预定规则自动传递文档、信息或者任务。workflow 管理系统 (WfMS) 的主要功能是通过计算机技术的支持去定义、执行和管理 workflow，协调 workflow 执行过程中工作之间以及群体成员之间的信息交互。workflow 需要依靠 workflow 管理系统来实现。

所以一个 workflow 包括一组活动，也包括它们之间的相互顺序关系。

(高 13 上 24) 难度系数：☆☆☆

4、workflow (Workflow) 就是工作流程的计算模型，即将工作流程中的工作如何前后组织在一起的

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
逻辑和规则在计算机中以恰当的模式表示并对其实施计算。工作流属于 (24) 的一部分, 它是普遍地研究一个群体如何在计算机的帮助下实现协同工作的。

(24) A. CSCW B. J2EE C. Web Service D. .NET

【答案】A

【解析】**此题考察的是 workflow 技术, 必须掌握, 高频考点**

CSCW (计算机支持协同工作) 的定义是: “在计算机支持的环境中, 一个群体协同工作完成一项共同的任务。工作流属于 CSCW 的一部分;

17、构件

18、计算机网络

(高 05 上 61) 难度系数: ★☆☆

1、用路由器把一个网络分段, 这样做的好处是 (61)——

- A. 网络中不再有广播通信, 所有的数据都通过路由转发器转发
- B. 路由器比交换机更有效率
- C. 路由器可以对分组进行过滤
- D. 路由器可以减少传输延迟

【答案】C

【解析】**此题考察的是常用的网络设备, 可以放弃, 考的不多**

在一个局域网中, MAC 地址是彼此可见的, 如果一个主机发送广播帧, 就会扩散到整个网络, 这叫做广播风暴。路由器根据第 3 层地址转发分组, 各个子网之间不再有广播帧传送, 隔离了广播风暴, 节约了网络带宽。但是在子网内部仍然有广播帧传送, 同时路由器还要传送 IP 广播分组, 所以说网络中不再有广播通信是不对的。另外一般存储-转发路由器的效率很低, 使得传输延迟增大, 已经成为网络通信的瓶颈, 所以选项 B 和 D 也是错误的。

一般把第 3 层协议数据单元称作分组, 路由器在转发分组的同时还可以根据用户设定的规则对分组进行过滤, 这是路由器的基本功能之一, 在防火墙中有重要应用。

(高 05 上 62) 难度系数: ★☆☆

2、划分虚拟局域网 (VLAN) 有多种方式, 以下划分方式中, 不正确的是 (62)

- A. 基于交换机端口划分 B. 基于网卡地址划分
- C. 基于用户名划分 D. 基于网络层地址划分

【答案】C

【解析】**此题考察的是虚拟局域网的划分, 可以放弃, 考的不多**

划分 VLAN 可使用不同的技术, 一般有以下三种划分方法:

1) 基于端口的 VLAN 划分 2) 基于 MAC 地址的 VLAN 划分 3) 基于 IP 地址的 VLAN 划分

(高 05 上 63) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

3、在距离矢量路由协议中，防止路由循环的技术是（63）——

- A. 使用生成树协议删除回路—— B. 使用链路状态公告（LSA）发布网络的拓扑结构
C. 利用水平分裂法阻止转发路由信息 D. 利用最短通路优先算法计算最短通路——

【答案】C

【解析】此题考察的是网络技术，比较难、偏，可以放弃

（高 05 下 11）难度系数：☆☆☆

4、按照国际标准化组织制定的开放系统互联参考模型，实现端用户之间可靠通信的协议层是（11）。

- A. 应用层 B. 会话层 C. 传输层 D. 网络层

【答案】C

【解析】此题考察的是 OSI 模型的 7 层作用，必须掌握，高频考点

在国际标准化组织制定的开放系统互联 ISO/OSI 参考模型中，应用层（Application Layer）：提供 OSI 用户服务，即确定进程之间通信的性质，以满足用户需要以及提供网络与用户应用软件之间的接口服务。会话层（Session Layer）：为彼此合作的表示层实体提供建立、维护和结束会话连接的功能；完成通信进程的逻辑名字与物理名字间的对应；提供会话管理服务。传输层（Transport Layer）：为会话层实体提供透明、可靠的数据传输服务，保证端到端的数据完整性。选择网络层能提供最适宜的服务；提供建立、维护和拆除传输连接功能。网络层（Network Layer）：为传输层实体提供端到端的交换网络数据传送功能。

（高 05 下 12）难度系数：☆☆☆

5、某业务员需要在出差期间能够访问公司局域网中的数据，与局域网中的其他机器进行通信，并且保障通信的机密性。但是为了安全，公司禁止 Internet 上的机器随意访问公司局域网。虚拟专用网使用（12）协议可以解决这一需求。

- A. PPTP B. RC-5 C. UDP D. Telnet

【答案】A

【解析】此题考察的是虚拟专用网的知识，必须掌握，高频考点

虚拟专用网可以利用公网，通过使用相应的协议以低廉的成本，方便地构建虚拟的专用网络。有很多协议都可以用于构建虚拟专用网，例如 PPTP、IPSec 等。RC-5 是一种对称加密算法，不能用于构建虚拟专用网。UDP 是一种传输层的协议，也不能用于构建虚拟专用网。Telnet 是一种远程登录协议，它不能用于构建虚拟专用网。

（高 05 下 13）难度系数：☆☆☆

6、根据统计显示，80%的网络攻击源于内部网络，因此，必须加强对内部网络的安全控制和防范。下面的措施中，无助于提高同一局域网内安全性的措施是（13）。

- A. 使用防病毒软件 B. 使用日志审计系统
C. 使用入侵检测系统 D. 使用防火墙防止内部攻击

【答案】D

【解析】此题考察的是网络安全防护措施，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

使用防病毒软件、日志审计系统、入侵检测系统有助于发现、防止内部攻击，并发现攻击细节，为证据查找和修补系统提供帮助。防火墙也是一种非常重要的网络安全工具，但是它能够防止外部对内部的攻击，对于网络内部发生的攻击事件而无能为力。

(高 05 下 61) 难度系数：☆☆☆

7、在 ISO OSI/RM 中，(61) 实现数据压缩功能。

- A. 应用层 B. 表示层 C. 会话层 D. 网络层

【答案】B

【解析】此题考察的是 OSI 7 层模型的功能，必须掌握，高频考点

ISO OSI/RM 7 个协议层的功能可以概括描述如下：

1) 物理层：规定了网络设备之间物理连接的标准，在网络设备之间透明地传输比特流。

2) 数据链路层：提供相邻结点之间可靠的数据传输功能。

3) 网络层：在通信子网中进行路由选择和通信控制。

4) 传输层：提供两个端系统之间的可靠通信。

5) 会话层：建立和控制两个应用实体之间的会话过程。

6) 表示层：提供统一的网络数据表示。

7) 应用层：提供两个网络用户之间的分布式应用环境（普通用户）和应用开发环境（高级用户，即网络程序员）。

这样的描述虽然没有穷尽各个协议层的功能细节，但是表达了各个协议层的主要功能。当然 ISO 对各个协议层的功能也进行了扩充，但是以上所述是 OSI/RM 各个协议层最原始和最重要的功能。由于数据压缩属于数据表示的范畴，所以应归入表示层。

(高 05 下 62) 难度系数：☆☆☆

8、以下联网设备中，工作于网络层的设备是 (62) 。

- A. 调制解调器 B. 以太网交换机 C. 集线器 D. 路由器

【答案】D

【解析】此题考察的是常用网络设备的功能，必须掌握，高频考点

调制解调器工作于物理层，它的主要作用是信号变换，即把模拟信号变换成数字信号，或把数字信号变换成模拟信号。

以太网交换机工作于数据链路层，根据以太帧中的地址转发数据帧。

集线器也是工作于数据链路层，它收集多个端口来的数据帧并广播出去。

路由器工作于网络层，它根据 IP 地址转发数据报，处理的是网络层的协议数据单元。

(高 05 下 63) 难度系数：☆☆☆

9、100BaseFX 采用的传输介质是 (63) 。

- A. 双绞线 B. 光纤 C. 无线电波 D. 同轴电缆

【答案】B

【解析】此题考察的是传输介质，必须掌握，高频考点

100BaseFX 采用的传输介质是光纤。

(高 05 下 64-65) 难度系数: ★★★

10、在下列网络服务中, (64) 是远程登录服务, Internet 中域名与 IP 地址之间的翻译是由 (65) 来完成的。

(64) A. WWW B. FTP C. BBS D. Telnet

(65) A. 域名服务器 B. 代理服务器 C. FTP 服务器 D. Web 服务器

【答案】(64) D (65) A

【解析】此题考察的是常见的网络协议的作用, 必须掌握, 高频考点

WWW 服务提供了浏览网络新闻、下载软件、网上购物、聊天、在线学习等服务, FTP 是文件传输服务, BBS 是电子公告板的缩写, Telnet 是远程登录服务。

(高 06 下 5) 难度系数: ★★★

11、关于 TCP 和 UDP 的说法, (5) 是错误的。

A. TCP 和 UDP 都是传输层的协议 B. TCP 是面向连接的传输协议

C. UDP 是可靠的传输协议 D. TCP 和 UDP 都是以 IP 协议为基础的

【答案】C

【解析】此题考察的是网络协议, 必须掌握, 高频考点

TCP/IP 是一个协议族, 它包含了多种协议。TCP/IP 采用了 4 层的层级结构, 每一层都呼叫它的下一层所提供的服务来完成自己的需求, 从最低层到最高层分别为网络接口层、互联网络层、传输层和应用层。TCP 和 UDP 都是传输层协议, 它们都使用了互联网络层的 IP 协议提供的服务。

TCP 协议是一个可靠的面向连接的传输层协议, 它将某结点的数据以字节流形式无差错投递到互联网的任何一台机器上。发送方的 TCP 将用户交来的字节流划分成独立的报文并交给互联网络层进行发送, 而接收方的 TCP 将接收的报文重新装配交给接收用户。TCP 同时处理有关流量控制的问题, 以防止快速的发送方淹没慢速的接收方。

用户数据包协议 UDP 是一个不可靠的、无连接的传输层协议, UDP 协议将可靠性问题交给应用层的应用程序来解决。UDP 协议主要面向请求/应答式的交易型应用, 一次交易往往只有一来一回两次报文交换, 假如为此而建立连接和撤销连接, 开销是相当大的, 这种情况下使用 UDP 就非常有效。另外, UDP 协议也应用于那些对可靠性要求不高, 但要求网络的延迟较小的场合, 如语音和视频数据的传输。

(高 06 下 9) 难度系数: ★★★

12、(9) 不属于网络接入技术

A. HFC B. xDSL C. NetBEUI D. DDN

【答案】C

【解析】此题考察的是网络接入技术, 必须掌握, 高频考点

1. xDSL 接入

数字用户线路(DSL)技术是基于普通电话线的宽带接入技术, 按数据传输的上、下行传输速率

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列
的相同和不同, DSL 有对称的 DSL 和非对称传输的 ADSL 两种模式。

2. 光纤同轴混合(HFC)接入

HFC 是混合光纤一同轴电缆的缩写, 原意仅指采用光纤传输系统代替全同轴 CATV(公用天线电视和有线电视)网络中的干线传输部分, 而用户分配网络仍然保留同轴电缆结构。在接入技术中, HFC 特指利用混合光纤同轴电缆来进行宽带数字通信的 CATV 网络。

3. 数字数据网的接入

数字数据网(DDN)是一种利用数字信道提供数据信号传输的数据传输网, 也是面向所有专线用户的基础电信网。它为专线用户提供中、高速数字型点对点传输电路, 或为专线用户提供数字型传输网通信平台。

而 NetBEUI 是一种传输层协议, 不是网络接入技术。

(高 06 下 11) 难度系数: ★☆☆

13、关于网络设备叙述正确的是(11)。

- A. 用中继器可以将采用不同网络协议的局域网互联
- B. 用网桥可以将采用不同网络协议的局域网互联
- C. 用网关可以将采用不同网络协议的局域网互联
- D. 用路由器可以将采用不同网络协议的局域网互联

【答案】C

【解析】此题考察的是网络设备相关知识, 必须掌握, 高频考点

中继器工作在物理层, 用于把网络中的设备物理连接起来。

网桥工作在数据链路层, 网桥能连接不同传输介质的网络, 采用不同高层协议的网络不能通过网桥互相通信。

路由器工作在网络层, 是用于选择数据传输路径的网络设备。

以上三者都不能实现不同协议的网络互联。

网关是互联两个协议差别很大的网络时使用的设备。网关可以对两个不同的网络进行协议的转换, 主要用于连接网络层之上执行不同协议的网络。

(高 06 下 12) 难度系数: ★☆☆

14、iSCSI 和 SAN 适用的协议分别为(12)。

- A. TCP/IP, SMTP
- B. TCP/IP, FC
- C. UDP, SMTP
- D. UDP, FC

【答案】B

【解析】此题考察的是常见的网络协议, 必须掌握, 高频考点

iSCSI 是 IETF 制订的一项标准, 用于将 SCSI 数据块映射成以太网数据包。iSCSI 使用以太网技术来构建 IP 存储局域网。它克服了直接连接存储的局限性, 可以共享不同服务器的存储资源, 并可在不停机状态下扩充存储容量。iSCSI 使用 TCP/IP 协议。

SAN(存储区域网络)是一个由存储设备和系统部件构成的网络, 所有的通信都在一个与应用网络相对独立的网络上完成, 可以被用来集中和共享存储资源, 目前主要使用于以太网和光纤通道两类环境中。SAN 使用 TCP/IP 协议。

(高 06 下 19) 难度系数: ★☆☆

15、802.11 标准定义了 3 种物理层通信技术, 这 3 种技术不包括 (19) 。

- A. 直接序列扩频 B. 跳频扩频 C. 窄带微波 D. 漫反射红外线

【答案】C

【解析】此题考察的是无线网络协议, 必须掌握, 考的不多

IEEE 802.11 标准定义了 3 种物理层通信技术: (1)直接序列扩频; (2)跳频扩频; (3)漫反射红外线。

(高 06 下 20) 难度系数: ★☆☆

16、内部网关协议是指在一个 (20) 内部路由器使用的路由协议。

- A. 内联网 B. 独立系统 C. 光纤网 D. 自治系统

【答案】D

【解析】此题考察的是常见的网络协议, 必须掌握, 高频考点

路由协议作为 TCP/IP 协议族中的重要成员之一, 其选路过程实现的好坏会影响整个 Internet 的效率。按应用范围的不同, 路由协议可分为两类: 在一个 AS, 自治系统, 指有权自主地决定在本系统中应采用何种路由选择协议的网络) 内的路由协议称为内部网关协议, AS 之间的路由协议称为外部网关协议。

内部网关协议与光纤网、内联网和独立系统没有必然联系。

(高 07 下 2) 难度系数: ★☆☆

17、以下不具有容错功能的是 (2) 。

- A. RAID 0 B. RAID 1 C. RAID 3 D. RAID 5

【答案】A

【解析】此题考察的是 RAID 知识, 必须掌握, 高频考点

本题考查冗余磁盘阵列的基本知识。RAID 0 把 n 块同样的硬盘用硬件的形式通过智能磁盘控制器或用操作系统中的磁盘驱动程序以软件的方式串联在一起, 形成一个独立的逻辑驱动器, 容量是单独硬盘的 n 倍。

RAID 1 称为磁盘镜像: 把一个磁盘的数据镜像到另一个磁盘上, 在不影响性能情况下最大限度地保证系统的可靠性和可修复性上, 具有很高的数据冗余能力, 但磁盘利用率为 50%, 故成本最高, 多用在保存关键性的重要数据的场合。

RAID 3 使用一个专门的磁盘存放所有的校验数据, 而在剩余的磁盘中创建带区集分散数据的读写操作。

RAID 5 可把校验块分散到所有的数据盘中。RAID 5 使用了一种特殊的算法, 可以计算出任何一个带区校验块的存放位置。这样就可以确保任何对校验块进行的读写操作都会所有的 RAID 磁盘中进行均衡, 从而消除了产生瓶颈的可能。

(高 07 下 18) 难度系数: ★☆☆

18、在层次化网络设计方案中,通常在 (18) 实现网络的访问策略控制。

- A. 应用层 B. 接入层 C. 汇聚层 D. 核心层

【答案】C

【解析】此题考察的是 OSI 模型, 必须掌握, 高频考点

层次化网络设计在互联网组件的通信中引入了三个关键层的概念, 这三个层次分别是: 核心层、汇聚层和接入层

核心层为网络提供了骨干组件或高速交换组件. 在纯粹的分层设计中, 核心层只完成数据交换的特殊任务。

汇聚层是核心层和终端用户接入层的分界面, 汇聚层完成了网络访问策略控制、数据包处理, 过滤, 寻址, 及其他数据处理的任务。

接入层向本地网段提供用户接入。

(高 07 下 19) 难度系数: ★☆☆

19、建设城域网的目的是要满足几十公里范围内的大量企业、机关、公司的 (19)。

- A. 多个计算机互联的需求 B. 多个局域网互联的需求
C. 多个广域网互联的需求 D. 多个 SDH 网互联的需求

【答案】B

【解析】此题考察的是网络的划分, 必须掌握, 高频考点

城域网是介于广域网与局域网之间的一种大范围的高速网络, 它的覆盖范围通常为几公里至几十公里。随着使用局域网带来的好处, 人们逐渐要求扩大局域网的范围, 或者要求将已经使用的局域网互相连接起来, 使其成为一个规模较大的城市范围内的网络。因此, 城域网设计的目标是要满足几十公里范围内的大量企业、机关、公司与社会服务部门的计算机联网需求, 以组成具有大量用户的、多种信息传输的综合信息网络。

(高 07 下 20) 难度系数: ★☆☆

20、网络安全设计是保证网络安全运行的基础, 以下关于网络安全设计原则的描述, 错误的是 (20) 。

- A. 网络安全系统应该以不影响系统正常运行为前提
B. 把网络进行分层, 不同的层次采用不同的安全策略
C. 网络安全系统设计应独立进行, 不需要考虑网络结构
D. 网络安全的“木桶原则”强调对信息均衡、全面地进行保护

【答案】C

【解析】此题考察的是网络设计的原则, 必须掌握, 高频考点

网络安全设计是保证网络安全运行的基础。网络安全设计有其基本的设计原则, 其中包括: 强调对信息均衡、全面的进行保护的木桶原则、良好的信息安全系统必备的等级划分制度, 网络信息安全的整体性原则、安全性评价与平衡原则等。在进行网络安全系统设计时应充分考虑现有网络结构, 在不影响现有系统正常运行的情况下, 逐步完善网络安全系统。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

传输提供了可靠的保证。

TFTP 是简单文件传送协议的简称,它的功能与 FTP 类似,但是为了保持简单和短小,TFTP 使用 UDP 协议。

(高 08 上 15) 难度系数:★★★

24、TCP/IP 是 Internet 采用的协议标准,它是一个协议系列,由多个不同层次的协议共同组成。其中 (15) 是属于网络层的低层协议,主要用途是完成网络地址向物理地址的转换。

- A. RARP B. ARP C. IGMP D. ICMP

【答案】B

【解析】 此题考察的是常见的网络协议,必须掌握,高频考点

TCP/IP 协议族是因特网的核心。TCP/IP 体系结构是专门用来描述 TCP/IP 协议族的,共有 4 层。

应用层:负责应用程序间沟通的层,包含了所有的高层协议,如 FTP,TELNET,SMTP,SNMP,DNS 和 HTTP 等。

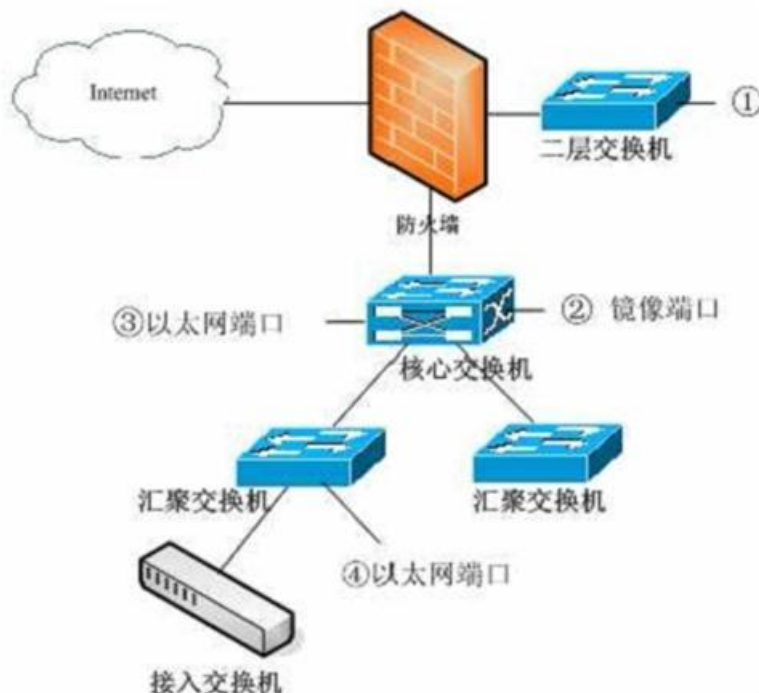
传输层:类似于 OSI 的传输层,负责在源主机和目的主机的应用程序之间提供端一端的数据传输服务,主要有可靠的面向连接的协议 TCP 和不可靠的无连接协议 UDP。

网络互联层:负责提供基本的数据封包传送功能,让每一块数据包都能够到达目的主机(但不检查是否被正确接收),如网际协议(IP)。该层负责把逻辑地址和计算机名字翻译成物理的地址。ARP 协议就能把 IP 地址解析成 MAC 地址。ARP 将含目标 IP 地址域的数据报封装在广播帧中,接收到 ARP 的实体,如果同本机 IP 相同则发回应答数据报,告之本机 MAC 地址,否则丢弃。每个主机通常有 ARP 缓冲区。

网络接口层:负责 IP 数据报与物理网络的帧格式间封装或解封。该层定义了网络接口层作为物理层和链路层的接口规范,但该层不包含具体的物理层和链路层。

(高 08 上 16~20) 难度系数:★★★

25、服务器的部署是网络规划的重要环节。某单位网络拓扑结构如下图所示,需要部署 VOD 服务器、Web 服务器、邮件服务器,此外还需要部署流量监控服务器对单位内部网络流量进行监控。



VOD 服务器应部署在位置 (16), Web 服务器应部署在位置 (17), 流量监控服务器应部署在位置 (18)。上述服务器中, 流出流量最大的是 (19), 流入流量最大的是 (20)。

(16) A. ① B. ② C. ③ D. ④

(17) A. ① B. ② C. ③ D. ④

(18) A. ① B. ② C. ③ D. ④

(19) A. VOD 服务器 B. Web 服务器 C. 流量监控服务器 D. 邮件服务器

(20) A. VOD 服务器 B. Web 服务器 C. 流量监控服务器 D. 邮件服务器

【答案】(16) C (17) A (18) B (19) A (20) C

【解析】此题考察的是网络部署的基本知识, 可以放弃, 现在考的比较少了

服务器在进行部署时应充分考虑到功能、服务提供对象、流量和安全等因素。按照题目要求, VOD 服务对内提供服务, 且其流量较大, 应部署在核心交换机端口。而 Web 月及务器需对外提供服务, 一般部署在防火墙 DMZ 端口。网络流量监控需要监听交换网络中所有流量, 但是通过普通交换机端口去获取这些流量有相当大的困难, 因此需要通过配置交换机来把一个或多个端口(VLAN)的数据转发到某一个端口来实现对网络的监听, 这个端口就是镜像端口, 而网络流量监控服务器需要部署在镜像端口。

(高 08 下 4) 难度系数: ★☆☆

26、TCP/IP 在多个层引入了安全机制, 其中 TLS 协议位于 (4)。

A. 数据链路层 B. 网络层 C. 传输层 D. 应用层

【答案】C

【解析】此题考察的是常见的网络协议, 必须掌握, 高频考点

TLS 是传输层安全协议。

(高 08 下 16) 难度系数: ★☆☆

27、根据《电子计算机机房设计规范(GB50174-1993)》，计算机网络机房应选择采用四种接地方式。(16) 接地系统是将电源的输出零电位端与地网连接在一起，使其成为稳定的零电位。要求该接地的地线与大地直接相通，其接地电阻要求小于 1Ω 。

A. 交流工作 B. 线槽 C. 直流工作 D. 防雷

【答案】C

【解析】此题考察的是接地电阻，必须掌握，高频考点

机房主要采用下列 4 种接地方式。

(1) 交流工作接地: 该接地系统把交流电源的地线与电动机、发电机等交流电动设备的接地点连接在一起，然后再将它们与大地相连接。交流电接地电阻要求小于 4Ω 。

(2) 安全工作接地: 为了屏蔽外界的干扰、漏电以及电火花等，所有计算机网络设备的机箱、机柜、机壳、面板等都需接地，该接地系统称为安全地。安全地接地电阻要求小于 4Ω 。

(3) 直流工作接地: 这种接地系统是将电源的输出零电位端与地网连接在一起，使其成为稳定的零电位。要求地线与大地直接相通，并具有很小的接地电阻。直流电接地电阻要求小于 1Ω 。

上述三种接地都必须单独与大地连接，互相的间距不能小于 15m。地线也不要与其他电力系统的传输线绕在一起并行走线，以防电力线上的电磁信号干扰地线。

(4) 防雷接地: 执行国家标准《建筑防雷设计规范》。

(高 08 下 21) 难度系数: ★☆☆

28、(21) 不属于网络接入技术范畴。

A. ADSL B. 802.11 C. UDDI D. Cable Modem

【答案】C

【解析】此题考察的是无线接入方式，必须掌握，高频考点

现有的网络接入手段有 LAN 方式、拨号接入方式、DSL 接入、光纤接入、Cable Modem 接入、专线接入方式(如 DDN 专线)、IEEE802.11 无线局域网接入、GPRS 和 3G 技术等接入技术。

UDDI 是 Web 服务的黄页，其中文的意思是通用发现、说明和集成。

UDDI 不属于网络接入技术范畴。

(高 09 上 13) 难度系数: ★☆☆

29、假设需要把 25 盒磁带数据(每盒磁带数据量 40GB)从甲地转送到乙地，甲、乙相距 1km，可以采用的方法有汽车运输和 TCP/IP 网络传输，网络传输介质可选用双绞线、单模光纤、多模光纤等。通常情况下，采用 (13) 介质，所用时间最短。

(13) A. 汽车 B. 双绞线 C. 多模光纤 D. 单模光纤

【答案】A

【解析】P 此题考察的是传输介质，必须掌握，高频考点

有线传输介质对比表：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

线缆名称	传输距离	传输速度	成本	安装	抗干扰性
屏蔽双绞线	100m	10Mb/s-1000Mb/s	较低	容易	强
非屏蔽双绞线	100m	10Mb/s-1000Mb/s	最低	最容易	最低
多模光纤	2km	51Mb/s-1000Mb/s	次贵	最难	最强
单模光纤	2-10km	1-10Gb/s	最贵	最难	最强

第 13 题错，应该选择汽车。原因：存储介质是磁带，而且是压缩格式的 40G 容量，目前最好的磁盘机要将一盘数据读出就需要 2 个小时，所以即使同时使用 25 台磁盘机来操作，并且忽略传输时间，也需要 2 小时以上，呵呵，而使用汽车，常规情况下 1 公里需要几分钟

(高 09 上 40) 难度系数：☆☆☆

30、下列有关广域网的叙述中，正确的是 (40) 。

- (40) A. 广域网必须使用拨号接入 B. 广域网必须使用专用的物理通信线路
C. 广域网必须进行路由选择 D. 广域网都按广播方式进行数据通信

【答案】C

【解析】此题考察的是广域网计算，必须掌握，高频考点

广域网除了拨号还可以使用 ADSL, DDN 等接入。也可以使用共享的物理线路，可以点对点通信。

(高 09 下 19) 难度系数：☆☆☆

31、应用 (19) 软件不能在 Windows 环境下搭建 WEB 服务器。

- (19) A. IIS B. Serv-U C. WebSphere D. WebLogic

【答案】B

【解析】此题考察的是常见的软件技术，建议掌握，考的不多

在 Windows 环境中，常用来搭建 Web 服务器的软件有：ITS: 是一个 World Wide Web Server Gopher Server 和 FTP Server 全部包容在里面。它可以发布网页，并且有 ASP (Active Server Pages), Java 和 VBScript 产生页面，有着一些扩展功能。IIS 支持一些有趣的东西，像有编辑环境的界面 (FRONTPAGE)、有全文检索功能的 (Index Server), 有多媒体功能的 (Net Show)

WebShare: 是 IBM 的集成软件平台。它包含了编写、运行和监视 Web 应用程序和跨平台、跨产品解决方案所需要的整个中间件基础设施，如服务器、服务和工具。

WebLogic: 是用于开发、集成、部署和管理大型分布式 Web 应用、网络应用和数据库应用的 Java 应用服务器。将 Java 的动态功能和 Java Enterprise 标准的安全性引入大型网络应用的开发、集成、部署和管理之中。而 Serv-U 只能用来搭建 FTP 服务器，不能用来搭建 FTT 月及务器。

(高 09 下 20) 难度系数：☆☆☆

32、下列接入网类型和相关技术的术语中，对应关系错误的是 (20)。

- (20) A. ADSL----对称数字用户环路 B. PON----无源光网络
C. CDMA----码分多址 D. VDSL----甚高速数字用户环路

【答案】A

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是网络接入技术，必须掌握，高频考点

通常将接入网分为以下几大类:基于普通电话线的xDSL接入:同轴电缆上的双向混合光纤同轴电缆接入传输系统}c;光纤接入系统和宽带接入系统等。这个网络既可以单独使用,也可以混合使用。涉及到的一些类型和技术的对应关系为:

MSL—I SDN 数字用户环路

HDSL—两对线双向对称传输 2Mb/s 的高速数字用户环路

SDSL——一对线双向对称传输 2Mb/s 的数字用户环路

VDSL—甚高速数字用户环路。 ADSL—不对称数字用户环路

FDMA 频分多址 TDMA—时分多址 CDMA 码分多址

(高 09 下 21) 难度系数:☆☆☆

33、(21) 不属于网络存储结构或方式。

(21) A. 直连式存储 B. 哈希散列表存储 C. 网络存储设备 D. 存储网络

【答案】B

【解析】此题考察的是网络存储结构，必须掌握，高频考点

选取某个函数，依该函数按关键码计算元素的存储位置，并按此存放。查找时，由同一个函数对给定值 KX 计算地址，将效与地址单元中元素关键码进行比较，确定查找是否成功，这就是哈希方法(杂凑法)。哈希方法中使用的转换函数称为哈希函数(杂凑函数)，按这个思想构造的表称为哈希表(杂凑表)。可见，哈希散列表存储并不是网络存储结构或方式，而直连式存储、网络存储设备、存储网络都属于网络存储结构或方式。

(高 09 下 22) 难度系数:☆☆☆

34、(22) 不是结构化综合布线的优点。

(22) A. 有利于不同网络协议间的转换 B. 移动、增加和改变配置容易
C. 单点故障隔离 D. 网络管理简单易行

【答案】A

【解析】此题考察的是结构化综合布线的优点，必须掌握，高频考点

结构化布线系统提供了以太网最初开发时不可能提供的功能，它提供了一个稳定的布线设施，以支持高速局域网通信，并具有如下优点:

- (1) 电缆和布线系统具有可控的电气特性。
- (2) 星型布线拓扑结构，为每台设备提供专用介质。
- (3) 每条电缆都终结在放置 LAN 集线器和电缆互连设备的配线间中。
- (4) 移动、增加和改变配置容易。
- (5) 局域网技术的独立性。
- (6) 单点故障隔离。
- (7) 网络管理简单易行。
- (8) 网络设备安全。

是否有利于不同网络协议间的转换与是否采用结构化综合布线无关，也不被列入结构化综合

(高 09 下 23) 难度系数: ★☆☆

35、ADSL Modem 和 HUB 使用双绞线进行连接时, 双绞线两端的 RJ45 端头需要 (23)。

- (23) A. 两端都按 568A 线序制作 B. 两端都按 568B 线序制作
C. 一端按 568A 线序制作, 一段按 568B 线序制作 D. 换成 RJ11 端头才能进行连接

【答案】

【解析】此题考察的是 RJ-45, 必须掌握, 高频考点

双绞线的做法有两种国际标准: EIA/TTA568A 和 EIA/TIA568B。而双绞线的连接方法也主要有两种: 直通线缆和交叉线缆。直通线缆的水晶头两端都遵循 568A 或 568B 标准, 双绞线的每组线在两端是一一对应的, 颜色相同的在两端水晶头的相应槽中保持一致。而交叉线缆的水晶头一端遵循 568A, 而另一端则采用 568B 标准。一些常用设备的连接方法是:

连接设备	连接方法
PC---PC	交叉线
PC---HUB	直连线
HUB--- HUB 普通口	交叉线
HUB--- HUB 级联口---级联口	交叉线
HUB--- HUB 普通口---级联口	直连线
ADSL MODEM---HUB	交叉线

在连接 ADSL MODEM 和 HUB 时采用交叉线, 即使用 RJ45 端头, 一端按 568A 线序制作, 一端按 568B 线序制作。

(高 10 上 19) 难度系数: ★☆☆

36、IEEE 802 系列规范、TCP 协议、MPEG 协议分别工作在(19)。

- A. 数据链路层、网络层、表示层 B. 数据链路层、传输层、表示层
C. 网络层、网络层、应用层 D. 数据链路层、传输层、应用层

【答案】B

【解析】此题考察的是常见的网络协议, 必须掌握, 高频考点

开放式系统互联参考模型-OSI 七层模型, 通过 7 个层次化的结构模型使不同的系统不同的网络之间实现可靠的通信。该模型从低到高分别为: 物理层(Physical Layer)、数据链路层(Data Link Layer)、网络层(Network Layer)、传输层(Transport Layer)、会话层(Session Layer)、表示层(Presentation Layer)、应用层(Application Layer)。

(1)最典型的数据链路层协议是 IEEE 开发的 802 系列规范, 在该系列规范中将数据链路层分成了两个子层: 逻辑链路控制层(LLC)和介质访问控制层(MAC)。

①LLC 层: 负责建立和维护两台通信设备之间的逻辑通信链路。

②MAC 层: 控制多个信息复用一个物理介质。MAC 层提供对网卡的共享访问与网卡的直接通信。网卡在出厂前会被分配唯一的由 12 位十六进制数表示的 MAC 地址, MAC 地址可提供给 LLC 层来建立同一个局域网中两台设备之间的逻辑链路。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

802. -11: 无线局域网(WLAN)标准协议。

(2)工作在传输层的协议有 TCP、UDP、SPX, 其中 TCP 和 UDP, 都属于 TCP/IP 协议族。

(3)在 OSI 参考模型中表示层的规范包括: (1)数据编码方式的约定; (2)本地句法的转换。
各种表示数据的格式的协议也属于表示层, 例如 MPEG、JPEG 等。

综上所述 B 是正确的。

(高 10 上 20) 难度系数: ★☆☆

37、一个网络协议至少包括三个要素, (20)不是网络协议要素。

A. 语法 B. 语义 C. 层次 D. 时序

【答案】C

【解析】此题考察的是网络协议三要素, 必须掌握, 高频考点

网络协议三要素如下:

语法: 确定通信双方“如何讲”, 定义用户数据与控制信息的结构和格式。

语义: 确定通信双方“讲什么”, 定义了需要发出何种控制信息、完成的动作, 以及作出的响应。

时序: 确定通信双方“讲话的次序”, 对事件实现顺序进行详细说明。

可见 C 不是网络协议要素。

(高 10 上 21) 难度系数: ★☆☆

38、以下网络存储模式中, 真正实现即插即用用的是(21)。

A. DAS B. NAS C. open SAN D. 智能化 SAN

【答案】B

【解析】此题考察的是网络存储模式, 必须掌握, 高频考点

常见的网络存储模式有如下几个:

(1)网络附加存储 NAS: 直接通过网络接口与网络直接相连, 由用户通过网络访问。

(2)存储区域网络 SAN

AN 具有不少优势: 可扩展性高, 存储硬件功能的发挥不受 LAN 的影响; 易管理, 集中式管理软件使远程管理和无人值守得以实现; 容错能力强。

Open SAN (开放式存储区域网), 是 SAN 存储技术发展的最高境界, 它可以在不考虑服务器操作系统或存储设备制造商的情况下, 将任何平台的服务器、存储系统完整地连接起来, 完全实现 SAN 技术所承诺的一切。

智能化 SAN: SAN 在向智能化的方向发展, 智能化的 SAN 的好处是: 管理功能内嵌, 使服务器和存储控制器摆脱了管理负荷, 发挥最优的性能;

可见真正实现即插即用用的是 NAS。

(高 10 上 22) 难度系数: ★☆☆

39、依照 EIA/TIA-568A 标准的规定, 完整的综合布线系统包括(22)。

①建筑群子系统 ②设备间子系统 ③垂直干线子系统

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

④管理子系统 ⑤水平子系统 ⑥工作区子系统

A. ①②③④⑤⑥ B. ①②③④⑥ C. ①②④⑥ D. ②③④⑤⑥

【答案】A

【解析】此题考察的是综合布线6个子系统，必须掌握，高频考点

依照 EIA/TIA-568A 标准的规定，从功能上看，综合布线系统包括工作区子系统、水平子系统、管理子系统、垂直干线子系统、设备间子系统和建筑群子系统。

工作区子系统：工作区子系统指从由水平系统而来的用户信息插座延伸至数据终端设备的连接线缆和适配器组成。

水平布线子系统：水平子系统指从楼层配线间至工作区用户信息插座。由用户信息插座、水平电缆、配线设备等组成。

管理子系统：管理子系统设置在楼层配线房间、是水平系统电缆端接的场所，也是主干系统电缆端接的场所；由大楼主配线架、楼层分配线架、跳线、转换插座等组成。

垂直干线子系统：垂直干线子系统由连接主设备间至各楼层配线间之间的线缆构成。其功能主要是把各分层配线架与主配线架相连。

设备间子系统：设备间子系统是一个集中化设备区，连接系统公共设备，如 PBX、局域网 (LAN)、主机、建筑自动化和保安系统，及通过垂直干线子系统连接至管理子系统。

建筑群子系统：建筑群子系统将一个建筑物中的线缆延伸到建筑物群的另一些建筑物中的通信设备和装设上，它由电缆、光缆和入楼处线缆上过流过压的电气保护设备等相关硬件组成，从而形成了建筑群综合布线系统其连接各建筑物之间的缆线，组成建筑群子系统。

可见完整的综合布线系统包括了本题目的全部选项。

(高 10 上 23) 难度系数：☆☆☆

40、某承建单位根据《电子信息系统机房设计规范》中电子信息系统机房 C 级标准的要求，承担了某学校机房的施工任务。在施工中，(23)行为是不正确的。

A. 在机房防火方面遵守了二级耐火等级

B. 在机房内设置了洁净气体灭火系统，配置了专用空气呼吸器

C. 将所有设备的金属外壳、各类金属管道、金属线槽、建筑物金属结构等进行等电位连接并接地

D. 将安全出口的门设为向机房内部开启

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准，必须掌握，高频考点

《电子信息系统机房设计规范》指出：

电子信息系统机房应根据使用性质、管理要求及由于场地设备故障导致网络运行中断在经济和社会上造成的损失或影响程度，将电子信息系统机房划分为 A、B、C 三级。

A 级为容错型，在系统需要运行期间，维护和检修而导致电子信息系统运行中断。

B 级为冗余型，在系统需要运行期间，故障而导致网络系统运行中断。其场地设备不应因操作失误、设备故障、维护其场地设备在冗余能力范围内，不应因设备

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

C 级为基本型,在场地设备正常运行情况下,应保证网络系统运行不中断。

在异地建立的备份机房,设计时应与原有机房等级相同。同一个机房内的不同部分可以根据实际需求,按照不同的等级进行设计。

《电子信息系统机房设计规范》从机房位置及设备布置、环境要求、建筑与结构、空气调节、电气技术、电磁屏蔽、网络布线、机房监控与安全防范、给水排水、消防等多个方面对设计规范进行说明。

建筑与结构部分“防火和疏散”中指出:电子信息系统机房的耐火等级不应低于二级;面积大于 60m² 的主机房,安全出口应不少于两个,且应分散布置,宜设于机房的两端。门应向疏散方向开启,且能自动关闭,并应保证在任何情况下都能从机房内开启。走廊、楼梯间应畅通,并应有明显的疏散指示标志。

电气技术部分“静电防护”中指出:电子信息系统机房内所有设备可导电金属外壳、各类金属管道、建筑物金属结构等均应作等电位连接,不应有对地绝缘的孤立导体。

消防部分“安全措施”中指出:凡设置洁净气体灭火的主机房,应配置专用空气呼吸器或氧气呼吸器。

可见选项 D 是不正确的。

(高 10 下 19) 难度系数:☆☆☆

41、第三代移动通信技术 3G 是指支持高速数据传输的蜂窝移动通讯技术。目前 3G 主要存在四种国际标准,其中__(19)___为中国自主研发的 3G 标准。

- A. CDMA 多载波
- B. 时分同步 CDMA
- C. 宽频分码多重存取
- D. 802.16 无线城域网

【答案】B

【解析】此题考察的是 3G 计算,必须掌握,高频考点

中国提出并拥有自主知识产权的 3G 标准是:TD-SCDMA

韩国主营的是 CDMA2000,而欧洲运营的是 WCDMA,简单的说是 3G 的国产标准!

TD-SCDMA(时分同步的码分多址技术)是 ITU 正式发布的第三代移动通信空间接口技术规范之一,它得到了 CWTs 及 3GPP 的全面支持。是中国电信百年来第一个完整的通信技术标准,是可替代 UTRA-FDD 的方案。是集 CDMA、TDMA、FDMA 技术优势于一体、系统容量大、频谱利用率高、抗干扰能力强的移动通信技术。它采用了智能天线、联合检测、接力切换、同步 CDMA、软件无线电、低码片速率、多时隙、可变扩频系统、自适应功率调整等技术。WCDMA、CDMA2000 和 TD-SCDMA 是 3G 时代最主流的技术。我国自主知识产权的 TD-SCDMA 标准、欧洲的 WCDMA 标准、美国的 CDMA2000 标准。

(高 10 下 20) 难度系数:☆☆☆

42、在以下几种网络交换技术中,适用于计算机网络、数据传输可靠、线路利用率较高且经济成本较低的是__(20)___。

- A. 电路交换
- B. 报文交换
- C. 分组交换
- D. ATM 技术

【答案】C

【解析】此题考察的是网络交换技术，必须掌握，高频考点

AB 都不适用于计算机网络，ATM 经济成本高，适用于骨干网。

(高 10 下 21) 难度系数：☆☆☆

43、某公司的办公室分布在同一大楼的两个不同楼层，楼高低于 50 米，需要使用 15 台上网计算机（含服务器），小张为该公司设计了一个星型拓扑的以太网组网方案，通过一个带宽为 100Mb/s 的集线器连接所有计算机，每台计算机配备 100Mb/s 网卡，与集线器通过非屏蔽双绞线连接，该公司技术部门负责人认为该方案不合理，主要是因为__ (21) __。

- A. 15 台计算机同时上网时每台计算机获得的实际网络带宽显著低于 100Mb/s
- B. 总线型拓扑比星型拓扑更适合小规模以太网
- C. 计算机与集线器之间的距离超过有关标准规定的最大传输距离
- D. 集线器应该通过屏蔽双绞线与计算机上的网卡相连

【答案】A

【解析】此题考察的是网络设备的应用，理解题，必须掌握，高频考点

网络综合布线系统的拓扑结构有星型、环型、总线型、树型和网状型等，其中以星型网络拓扑结构使用最多。

集线器可以看成是一种多端口的中继器，是共享带宽式的，其带宽由它的端口平均分配，如总带宽为 10Mbps 的集线器，连接 4 台工作站同时上网时，每台工作站平均带宽仅为 $10/4=2.5$ Mbps。交换机又叫交换式集线器，可以想象成一台多端口的桥接器，每一端口都有其专用的带宽，如 10Mbps 的交换式集线器，每个端口都有 10Mbps 的带宽。

交换机和集线器都遵循 IEEE 802.3 或 IEEE 802.3u，其介质存取方式均为 CSMA/CD。它们之间的区别为：集线器为共享方式，即同一网段的机器共享固有的带宽，传输通过碰撞检测进行，同一网段计算机越多，传输碰撞也越多，传输速率会变慢；交换机每个端口为固定带宽，有独特的传输方式，传输速率不受计算机增加的影响，其独特的 NWay 全双工功能增加了交换机的使用范围和传输速度。

双绞线可分为非屏蔽双绞线和屏蔽双绞线。屏蔽双绞线电缆的外层由铝箔包裹，以减小辐射，但并不能完全消除辐射。屏蔽双绞线价格相对较高，安装时要比非屏蔽双绞线电缆困难。通常，计算机网络所使用的是 3 类线和 5 类线，其中 10Base-T 使用的是 3 类线，100Base-T 使用的 5 类线。双绞线的最长传输距离为 100m，最高传输速率为 100Mbps。

综上所述，小张的设计方案的主要问题是带宽分配不合理，因此应选 A。

(高 10 下 22) 难度系数：☆☆☆

44、某园区的综合布线系统中专门包含一个子系统用于将终端设备连接到信息插座，包括装配软线、连接器和连接所需的扩展软线。根据 EIA/TIA-568A 综合布线国际标准，该子系统是综合布线系统中的__ (22) __。

- A. 水平子系统
- B. 设备子系统
- C. 工作区子系统
- D. 管理子系统

【答案】C

【解析】此题考察的是综合布线 6 个子系统，理解题，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

EIA/TIA-568A 中综合布线的 6 大子系统及其定义为:

- (1) 工作区子系统。是由 RJ-45 跳线与信息插座所连接的设备组成。
- (2) 水平子系统。是从工作区的信息插座开始到管理间子系统的配线架。
- (3) 管理子系统。由交连、互连和 I/O 组成。管理间是楼层的配线间, 管理子系统为其他子系统互连提供手段, 它是连接垂直干线子系统和水平干线子系统的设备。
- (4) 垂直子系统。负责连接管理子系统到设备间子系统的子系统。提供建筑物垂直干线电缆的走线方式。
- (5) 设备间子系统。由电缆、连接器和相关支撑硬件组成。
- (6) 建筑群(楼宇)子系统。是将一个建筑物中的电缆延伸到另一个建筑物的通信设备和装置, 通常由光缆和相应设备组成, 提供外部建筑物与大楼内布线的连接点。

将终端设备连接到信息插座的子系统属于工作区子系统, 因此应选 C。

(高 10 下 23) 难度系数: ★☆☆

45、某单位的公共服务大厅为客户提供信息检索服务并办理相关行政审批事项, 其信息系统运行中断将造成重大经济损失并引起服务大厅严重的秩序混乱。根据《电子信息系统机房设计规范 GB 50174-2008》, 该单位的电子信息系统机房的设计应该按照__(23)__机房进行设计和施工。

- A. A 级 B. B 级 C. C 级 D. D 级

【答案】A

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 高频考点

根据《电子信息系统机房设计规范 GB 50174-2008》):

3.1 机房分级

3.1.1 电子信息系统机房划分为 A, B, C 三级。设计时应根据机房的使用性质、管理要求及其在经济和社会中的重要性确定所属级别。

3.1.2 符合下列情况之一的电子信息系统机房应为 A 级:

1. 电子信息系统运行中断将造成重大的经济损失;
2. 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序严重混乱。

3.1.3 符合下列情况之一的电子信息系统机房应为 B 级:

1. 电子信息系统运行中断将造成较大的经济损失;
2. 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序混乱。

3.1.4 不属于 A 级或 B 级的电子信息系统机房为 C 级。

由上述标准原文可知, 正确答案应选 A。

(高 11 上 19) 难度系数: ★☆☆

46、按照分布范围对网络进行划分, 北京到上海之间的网络属于 (19)。

- A. LAN B. MAN C. Intranet D. WAN

【答案】D

【解析】此题考察的是网络的划分, 必须掌握, 高频考点

按照分布范围对网络进行划分, 北京到上海之间的网络属于“ D. WAN”。

(高 11 上 20) 难度系数: ★☆☆

47、AP 接入点 (ACCESS POINT) 是用于无线网络的无线 HUB, 是无线网络的核心。它是移动计算机用户进入有线以太网骨干的接入点, AP 可以简便地安装在天花板或墙壁上, 它在开放空间最大覆盖范围可达 (20) 米, 无线传输速率可以高达 11Mbps。

- A. 3 B. 30 C. 300 D. 3000

【答案】C

【解析】此题考察的是 AP 的范围, 必须掌握, 考一次, 记住吧

AP 在开放空间最大覆盖范围可达 100m~400m。因此为选项“ C. 300”。

(高 11 上 21) 难度系数: ★☆☆

48、某公司拟配置存储容量不少于 9TB 的磁盘阵列用于存储数据。假设只能购买每块存储容量为 2TB 的磁盘, 以下说法正确的是 (21)。

- A. 如果配置 RAID5 的磁盘阵列, 需要购买 6 块磁盘。在使用过程中当任何一块磁盘出现故障时, 数据的完整性不受影响
- B. 如果配置 RAID0 的磁盘阵列, 需要购买 5 块磁盘, 在使用过程中当任何一块磁盘出现故障时, 数据的完整性不受影响
- C. 如果配置 RAID0+1 的磁盘阵列, 需要购买 7 块磁盘, 在使用过程中当任何两块磁盘出现故障时, 数据的完整性不受影响
- D. 如果配置 RAID1+0 的磁盘阵列, 需要购买 9 块磁盘, 在使用过程中当任何两块磁盘出现故障时, 数据的完整性不受影响

【答案】A

【解析】此题考察的是 RAID 知识, 必须掌握, 考过 2 次吧

RAID5 的容量为 $(n-1) \times \text{单块容量}$, $(6-1) \times 2\text{TB} = 10\text{TB}$, RAID5 的一个磁盘发生损坏后, 不会影响数据的完整性。

RAID0 并不是真正的 RAID 结构, 不提供数据冗余, 因此一旦一块磁盘损坏, 损坏的数据将无法得到恢复。

RAID 0+1 是先做 RAID1, 后做 RAID0, 磁盘空间利用率与 RAID1 相同 (只有 50%) 能够经受住 RAID0 阵列中任何一块硬盘的故障, 如果两块硬盘出现故障就会影响整个阵列。

RAID 1+0 是先做 RAID0, 后做 RAID1, 磁盘空间利用率与 RAID1 相同 (只有 50%)。如果一个条带上的 2 个硬盘同时故障, 数据无法恢复。

(高 11 上 22) 难度系数: ★☆☆

49、综合布线系统是楼宇和园区范围内, 在统一的传输介质上建立的可以连接电话、计算机、会议电视和监视电视等设备的结构化信息传输系统。根据 EIA/TIA-568A 标准, (22) 中列出的各项全部属于综合布线系统的子系统。

- A. 建筑群子系统、独立建筑子系统、设备间子系统

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- B. 设备间子系统、工作区子系统、管理子系统
- C. 垂直干线子系统、水平子系统、交叉布线子系统
- D. 建筑群子系统、设备间子系统、交叉布线子系统

【答案】B

【解析】此题考察的是综合布线6个子系统，必须掌握，高频考点

EIA/TIA-568A 中把综合布线系统分为6个子系统：建筑群子系统、设备间子系统、垂直干线子系统、管理子系统、水平子系统和工作区子系统

(高11上23) 难度系数：☆☆☆

50、针对以下情况（23），能够依据《大楼通信布线系统》D/T926 进行综合布线。

- A. 大楼跨越距离 2500 米，建筑总面积 80 万平方米，区域人员 20 万人
- B. 大楼跨越距离 3500 米，建筑总面积 80 万平方米，区域人员 20 万人
- C. 大楼跨越距离 1500 米，建筑总面积 60 万平方米，区域人员 60 万人
- D. 大楼跨越距离 2500 米，建筑总面积 40 万平方米，区域人员 4 万人

【答案】D

【解析】此题考察的是综合布线的范围，必须掌握，高频考点

我国颁布的通信行业标准《大楼通信综合布线系统》D/T926 的适用范围是跨越距离不超过 3000 米、建筑总面积不超过 100 万平方米的布线区域，区域内的人员为 50 人至 5 万人。

(高11下19) 难度系数：☆☆☆

51、在 INTERNET 上浏览时，浏览器和 WWW 服务器之间传输网页使用的协议是（19）协议。

- A. HTTP
- B. WWW
- C. FTP
- D. SMP

【答案】A

【解析】此题考察的是常见的网络协议，必须掌握，高频考点

在 Internet 上浏览时，浏览器和服务端之间传输网页使用的协议是 HTTP 协议。

(高11下20) 难度系数：☆☆☆

52、WLAN 技术使用的传输介质是（20）

- A. 双绞线
- B. 光纤
- C. 同轴电缆
- D. 无线电波

【答案】D

【解析】此题考察是无线传输介质，必须掌握，中频考点，比较简单

WLAN 技术使用的传输介质是无线电波。

(高11下21) 难度系数：☆☆☆

53、下列不符合综合布线产品选择原则的是（21）。

- A. 选择的线缆、接插件、电气设备应具有良好的物理和电气性能，而且价格适中
- B. 设计、选择的系统应满足用户在现在和未来 10 至 15 年内对通信线路的要求
- C. 有统一标识，方便配线、跳线

D. 选择目前市场最优产品

【答案】D

【解析】此题考察的是综合布线产品选择原则，必须掌握，高频考点

综合布线产品选择原则：

(1)性能价格比:选择的线缆、接插件、电气设备应具有良好的物理和电气性能，而且价格适中；

(2)实用性:设计、选择的系统应满足用户在现在和未来 10 至 15 年内对通信线路的要求；

(3)灵活性:做到信息口设备合理，可即插即用；

(4)扩充性好:尽可能采用易于扩展的结构和接插件；

(5)便于管理:有统一标该，方便配线、跳线。

产品选择的原则除选项 A、B、C 外，还要适用、够用、有好的性价比，而不是一味追求“D、选择目前市场最优产品”。

(高 11 下 22) 难度系数：☆☆☆

54、根据 GB50174 - 93 标准要求，电子计算机机房接地装置不满足要求的是 (22)。

A. 交流工作接地，接地电阻不大于 1 欧姆 B. 安全保护接地，接地电阻不大于 4 欧姆

C. 防静电接地，接地电阻不大于 4 欧姆 D. 防雷接地，接地电阻不大于 4 欧姆

【答案】C

【解析】此题考察的是接地电阻，必须掌握，高频考点，考过很多次啦

交流工作接地，接地电阻不大于 4 欧姆；安全保护接地，接地电阻不大于 4 欧姆；防静电接地，接地电阻不大于 4 欧姆；直流工作接地，接地电阻应按计算机系统具体要求确定；防雷接地，接地应按现行国标 50057《建筑物防雷设计规范》执行

(高 11 下 23) 难度系数：☆☆☆

55、若一个网络系统中有 270 个信息点，按照 EIA/TIA586 标准进行结构化布线时，一般需要 RJ45 头的总量是 (23) 个。

A. 1080 B. 1107 C. 1242 D. 1188

【答案】C

【解析】此题考察的是水晶头的计算公式，标准里面的，必须掌握，考过一次哈

水晶头数量=4n(1+15%)=270*4*1.15 = 1242

(高 11 下 24) 难度系数：☆☆☆

56、系统工程师小李希望查询到中国计算机职业技术资格网 (<http://www.rkb.gov.cn>) 的 web 服务器的 IP 地址，他在一台连接到互联网的工作站上用命令行方式进行查询，下列命令中的 (24) 无法让小李查询到该网站的 IP 地址。

A. ipconfig www.rkb.gov.cn B. nslookup www.rkb.gov.cn

C. tracert www.rkb.gov.cn D. ping www.rkb.gov.cn

【答案】A

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是常用的操作命令，必须掌握，每次必考一题哈

IPConfig 实用程序可用于显示当前的 TCP/IP 配置的设置值，例如 Ipconfig /all 可显示本机 TCP/IP 配置的详细信息，ipconfig 命令没有域名项，即没有“ipconfig www.rkb.gov.cn”格式的 ipconfig 命令。

Nslookup 是一个 监测网络中 DNS 服务器是否能正确实现域名解析的命令行工具，用这个命令可以查知 www.rkb.gov.cn 的 IP 地址。

Tracert (跟踪路由) 是路由跟踪实用程序，用于确定 IP 数据报访问目标所采取的路径，tracert www.rkb.gov.cn 为合法命令。

在网络中 Ping 是一个十分好用的 TCP/IP 工具。它主要的功能是用来检测网络的连通情况和分析网络速度。ping www.rkb.gov.cn 也是一个合法的命令，用来查看从本机到网站 www.rkb.gov.cn 是否连通。

(高 12 上 19) 难度系数：☆☆☆

57、网络的可用性是指(19)。

- A. 网络通信能力的大小
- B. 用户用于网络维修的时间
- C. 网络的可靠性
- D. 网络可供用户使用的时间百分比

【答案】D

【解析】此题考察的是网络可用性，必须掌握，高频考点

网络的可用性是指网络可供用户使用的时间百分比，此题为 2012 年上半年网络工程师考题。

(高 12 上 20) 难度系数：☆☆☆

58、在无线局域网中，AP 的作用是(20)。

- A. 无线接入
- B. 用户认证
- C. 路由选择
- D. 业务管理

【答案】A

【解析】P586 此题考察的是 AP，必须掌握，高频考点

无线 AP 即无线接入点，它是用于无线网络的无线交换机，也是无线网络的核心。无线 AP 是移动计算机用户进入有线网络的接入点，主要用于宽带家庭、大楼内部以及园区内部，典型距离覆盖几十米至上百米，目前主要技术为 802.11 系列。大多数无线 AP 还带有接入点客户端模式 (AP client)，可以和其它 AP 进行无线连接，延展网络的覆盖范围。

(高 12 上 21) 难度系数：☆☆☆

59、根据《电子信息系统机房设计规范》，按照工作人员计算新风量，每人(21) M^3/h ，该值与“维持室内正压所需风量”相比较取其最大值作为空调系统的新风量。

- A. 20
- B. 30
- C. 40
- D. 50

【答案】C

【解析】此题考察的是机房工程标准，考的比较细哈，必须掌握，高频考点

根据《电子信息系统机房设计规范》，空调系统的新风量应取下列两项中的最大值：

1 按工作人员计算，每人 $40m^3/h$ ；

2 维持室内正压所需风量。

(高 12 上 22) 难度系数: ★☆☆

60、机房室外安装的安全防范监控系统设备应采取防雷电保护措施, 电源线、信号线应采用屏蔽电缆, 避雷装置和电缆屏蔽层应接地, 且接地电阻不应大于(22) 欧姆。

- A. 10 B. 50 C. 20 D. 1

【答案】A

【解析】此题考察的是接地电阻, 必须掌握, 高频考点, 尼玛, 考了N次了

计算机机房应采用如下四种接地方式: 交流工作接地时电阻不应大于 4Ω , 安全工作接地时电阻不应大于 4Ω , 直流工作接地时电阻不应大于 1Ω , 防雷接地时电阻不应大于 10Ω 。

(高 12 下 20) 难度系数: ★☆☆

61、小李发现其计算机无法连接网络, 而办公室其它计算机网络访问正常, 为了诊断故障, 小李在其计算机操作系统中执行了若干命令, 得到的结果如下表所, 根据命令执行结果, 小李首先应(20)。

C:\>ipconfig Ethernet adapter 本地连接: IP Address:172.16.20.106 Subnet Mask:255.255.255.0 Default Gateway:172.16.20.254	C:\>ping 127.0.0.1 Reply from 127.0.0.1:bytes Reply from 127.0.0.1:bytes	C:\>ping 172.16.20.254 Request timed out Packets:sent=4, Recefwd=0
--	--	---

- A. 检查本机网络操作系统是否安装配置正确
B. 检查本机TCP/IP协议软件是否安装配置正确
C. 检查本机到服务器的连接是否正常
D. 检查交换机和路由器的配置是否正常

【答案】C

【解析】此题考察的是常用的网络操作命令, 此题有点难度哈, 必须掌握, 必考

ping 127.0.0.1 是本地循环地址, 如果 ping 不通, 则说明本机 TCP/IP 协议软件安装配置不正确。

ping 172.16.20.254 Request timed out 说明你的网络连通不好, ping 是对一个目标服务器发出数据包, 并且请求获取反馈包的过程, 如果发出了数据包, 在指定时间内, 无法得到获取反馈包, 这证明你与该服务器的连通不好。

如果你能上网, 但是 ping 超时, 说明是你的 ISP 禁了 ICMP 的包。

(高 12 下 21) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

62、在网络数据流中适当的位置插入同步点，当传输出现中断时，可以从同步点的位置开始重新传输，该网络功能的控制和管理属于（21）

- A. 网络层 B. 会话层 C. 表示层 D. 传输层

【答案】B

【解析】此题考察的是 OSI 模型的 7 层，必须掌握，高频考点

断点续传功能属于会话层的功能。

(高 12 下 22) 难度系数：☆☆☆

63、双绞线的一端按照 TIA/EIA568A 线序排列，另一端按照 TIA/EIA568B 线序排列，两端装好 RJ45 水晶头，这样的线可用于（22）的连接

- A. 网卡到集线器 B. 网卡到交换机 C. 交换机到交换机 D. 交换机到路由器

【答案】C

【解析】此题考察的是常用的网络设备，必须掌握，高频考点

双绞线有两种接法：EIA/TIA 568B 标准和 EIA/TIA 568A 标准；

直通线：两头都按 T568B 线序标准连接。

交叉线：一头按 T568A 线序连接，一头按 T568B 线序连接。

相同设备之间用交叉线，不同设备之间用直连线。

如果说的路由器是思科华为那种模块式路由器，那它跟主机是一种设备，用交叉线；

如果说的路由器是那种宽带路由，那它的 LAN 接口就是 switch，属于不同设备，用直连线；

(高 12 下 23~25) 难度系数：☆☆☆

64、某实验室准备建立一个由 20 台计算机组成的局域网，为节约费用，适宜采用通用的（23）技术，采用交换机式 HUB 和双绞线进行组网，其网络拓扑结构为（24），HUB 与微机工作站之间的最长距离为（25）米

- (23) A. 以太网 B. 令牌环网 C. 双总线网络 D. ATM
(24) A. 总线型 B. 星型 C. 环形 D. 混合型
(25) A. 185 B. 580 C. 10 D. 100

【答案】(23) A (24) B (25) D

【解析】此题考察的是网络技术、拓扑结构等，必须掌握，高频考点

以太网是应用最为广泛的局域网，包括标准的以太网（10Mbit/s）、快速以太网（100Mbit/s）和 10G（10Gbit/s）以太网，采用的是 CSMA/CD 访问控制法，它们都符合 IEEE802.3。

网络的拓扑结构主要有总线型、星型、环形等，上课时对于每一种都进行过分析。HUB 和电脑是属于星形。

对于不同介质的传输距离，请参考讲义的有关内容。本题中，说是用双绞线进行通信，其传输距离为 100M。

(高 12 下 27) 难度系数：☆☆☆

65、某单位的百兆以太网信号类型为基带，电缆类型为非屏蔽超五类双绞线，电缆连接器类型为

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

RJ-45。该单位需将其升级为千兆以太网，则升级为(27)网络的成本最低。

- A. 1000BaseTCX B. 1000BaseT C. 1000BaseSX D. 1000BaseLX

【答案】B

【解析】此题考察的是常用的网络知识，必须掌握，高频考点

从题目中可以知道，目前的电缆为双绞线，接口为RJ-45，所以还是使用双绞线成本最低，而C和D是光纤的千兆以太网。

常见的802.3应用为：10M: 10base-T（铜线UTP模式）、100M: 100base-TX（铜线UTP模式）、100base-FX（光纤线）、1000M: 1000base-T（铜线UTP模式）

1000BaseSX和1000BaseLX只支持光纤，没有1000BaseTCX这种网络类型

(高13上17) 难度系数：☆☆☆

66、用户数据报(UDP)协议是互联网传输层的协议之一。下面的应用层协议或应用软件使用UDP协议的是(17)。

- (17) A. SMTP B. WWW C. DNS D. FTP

【答案】C

【解析】此题考察的是网络协议，必须掌握，高频考点

网络中的大部分应用服务器都要用到DNS服务器。SMTP走的是TCP, 25号端口, www走的是TCP, 80或者443, FTP走的是TCP, 而TPFP为UDP;

(高13上20) 难度系数：☆☆☆

67、在办公楼的某层，有8台工作站需要通过一个以太网交换机连接起来，连接电缆为超5类非屏蔽双绞线，则任两台工作站之间的距离在理论上最多不能超过(20)米。

- (20) A. 200 B. 100 C. 50 D. 25

【答案】A

【解析】此题考察的是网络设备，必须掌握，高频考点

这题是比较简单的，但是很多考生可能看题不仔细就选了100，因为他知道双绞线的最大距离是100，但是题目是说8个工作站通过一个交换机连接，那么一个工作站到交换机最大距离是100，两个工作站之间的最大距离就应该是200米了，所以在考试的时候一定要仔细看题，越是看起来简单的题，越要仔细逐字逐句的阅读。

第四章、新一代网络技术

(中11上5) 难度系数：☆☆☆

1、以互联网为基础，将数字化、智能化的物体接入其中，实现自组织互联，是互联网的延伸与扩展；通过嵌入到物体上的各种数字化标识、感应设备，如RFID标签、传感器、响应器等，使物体具有可识别、可感知、交互和响应的能力，并通过与Internet的集成实现物物相联，构成一个协同的网络信息系统。以上描述的是(5)。

- A. 智慧地球 B. 三网融合 C. SaaS D. 物联网

【答案】D

【解析】此题考察的是新技术，必须掌握，高频考点

智慧地球也称为智能地球，就是把感应器嵌入和装备到电网、铁路、桥梁、隧道、公路、建筑、供水系统、大坝、油气管道等各种物体中，并且被普遍连接，形成所谓“物联网”，然后将“物联网”与现有的互联网整合起来，实现人类社会与物理系统的整合。

三网融合是指电信网、计算机网和有线电视网三大网络通过技术改造，能够提供包括语音、数据、图像等综合多媒体的通信业务。

SaaS 指软件即服务，它是基于互联网提供软件服务的软件应用模式。

物联网是指通过各种信息传感设备，如传感器、射频识别 (RFID) 技术、全球定位系统、红外感应器、激光扫描器、气体感应器等各种装置与技术，实时采集任何需要监控、连接、互动的物体或过程，采集其声、光、热、电、力学、化学、生物、位置等各种需要的信息，与互联网结合形成的一个巨大网络。其目的是实现物与物、物与人，所有的物品与网络的连接，方便识别、管理和控制。

分析以上概念可知，最合适的选项为 D。

(中 11 下 3) 难度系数：☆☆☆

2、物流信息技术是指用于物流各个环节中的信息技术，它是物流现代化的重要标志，也是物流技术中发展最快的领域，主要包括条码技术、RFID 技术、EDI 技术、GPS 技术和 (3)。

A. EOS 技术 B. POS 技术 C. BIS 技术 D. GIS 技术

【答案】D

【解析】此题考察的是新技术，必须掌握，高频考点

根据物流的功能以及特点，物流信息技术包括计算机技术、网络技术、信息分类编码技术、条码技术、射频识别技术 (RFID)、电子数据交换技术 (EDI)、全球定位系统 (GPS)、地理信息系统 (GIS) 等。选项 D 最为确切，因此不确答案应选 D。

(高 11 上 5) 难度系数：☆☆☆

3、2011 年 3 月全国两会召开期间发布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》有如下内容：“推动物联网关键技术研发和重点领域的应用示范”。从技术架构上看，物联网可分为三层：感知层、网络层和应用层。其中网络层可包括 (5)。

A. 各种传感器以及传感器网关，包括二氧化碳浓度传感器、温度传感器、湿度传感器、二维码标签、RFID 标签和读写器、摄像头、GPS 等

B. 互联网，有线、无线通信网，各种私有网络，网络管理系统和云计算平台等

C. 用户（包过人、组织和其他系统）的接口

D. 网络应用程序

【答案】B

【解析】此题考察的是物联网，新技术范畴，必须掌握，高频考点

从技术架构上来看，物联网可分为三层：感知层、网络层和应用层。感知层由各种传感器以及传感器网关构成，包括二氧化碳浓度传感器、温度传感器、湿度传感器、二维码标签、RFID 标

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

签和读写器、摄像头、GPS 等感知终端。感知层的作用相当于人的眼耳鼻喉和皮肤等神经末梢，它是物联网获识别物体，采集信息的来源，其主要功能是识别物体，采集信息。

网络层由各种私有网络、互联网、有线和无线通信网、网络管理系统和云计算平台等组成，相当于人的神经中枢和大脑，负责传递和处理感知层获取的信息。

应用层是物联网和用户（包括人、组织和其他系统）的接口，它与行业需求结合，实现物联网的智能应用。

(高 11 下 1) 难度系数：☆☆☆

4、下列关于电子标签（RFID）与条形码（barcode）标签的叙述，正确的是（1）。

- A. 电子标签建置成本低
- B. 条形码标签容量小，但难以被复制
- C. 电子标签容量大，可同时读取多个标签并且难以被复制
- D. 电子标签通讯距离短，但对环境变化有较高的忍受能力

【答案】C

【解析】此题考察的 RFID 的特点，必须掌握，考过 2 次，新技术范畴

电子标签 RFID，也叫射频标签、射频识别。它是一种非接触式的自动识别技术，通过射频信号识别目标对象并获取相关数据。识别工作无须人工干预，作为条形码的无线版本，RFID 技术具有条形码所不具备的防水、防磁、耐高温、使用寿命长、读取距离大、标签上数据可以加密、存储数据容量更大、存储信息更改自如、更容易地附着在不同的产品上等优点。

RFID 射频识别是一种非接触式的自动识别技术，它通过射频信号自动识别目标对象并获取相关数据，识别工作无须人工干预，可工作于各种恶劣环境。RFID 技术可识别高速运动物体并可同时识别多个标签，操作快捷方便。

短距离射频产品不怕油渍、灰尘污染等恶劣的环境，可在这样的环境中替代条码，例如用在工厂的流水线上跟踪物体。长距射频产品多用于交通上，识别距离可达几十米，如自动收费或识别车辆身份等。

(中 11 下 1) 难度系数：☆☆☆

5、通过建立网络服务器集群，将大量通过网络连接的软件和硬件资源进行统一管理和调度，构成一个计算资源池，从而使用户能够根据所需从中获得诸如在线软件服务、硬件租借、数据存储、计算分析等各种不同类型服务，并按资源使用量进行付费。以上描述的是（1）。

- A. 网络计算
- B. 云计算
- C. 效用计算
- D. 物联网

【答案】B

【解析】此题考察的是新技术，必须掌握，高频考点

网络计算是分布式计算的一种，是伴随着互联网而迅速发展起来的，专门针对复杂科学计算的新型计算模式。这种计算模式是利用互联网把分散在不同地理位置的电脑组织成一个“虚拟的超级计算机”，其中每一台参与计算的计算机就是一个“节点”，而整个计算是由成千上万个“节点”组成的“一张网格”。网络计算的优势有两个：一个是数据处理能力超强；另一个是能充分利用网上的闲置处理能力。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

云计算有两种：狭义云计算和广义云计算。狭义云计算是指 IT 基础设施的交付和使用模式，指通过网络以按需、易扩展的方式获得所需的资源；广义云计算是指服务的交付和使用模式，指通过网络以按需、易扩展的方式获得所需的服务。

效用计算的目标是结合分散在计算机网络上的各地的服务器、存储系统以及应用程序，按客户要求来提供计算机资源，在使用前根据某个应用、而不是仅仅按照速率进行收费。效用计算按需分配的效用计算模型采用了多种灵活有效的技术，能够对不同的需求提供相应的配置与执行方案。效用计算也叫实用计算、公用计算。

物联网是指通过射频识别 (RFID)、红外感应器、全球定位系统、激光扫描器等信息传感设备，按约定的协议，把任何物体与互联网相连接，进行信息交换和通信，以实现物体的智能化识别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。

(中 11 下 2) 难度系数：★★☆

6、目前，云计算的服务模式不包括 (2)

- A. IaaS B. PaaS C. TaaS D. SaaS

【答案】C

【解析】此题考察的是新技术，必须掌握，高频考点

云计算可以认为包括以下几个层次的服务：

IaaS：基础设施即服务。消费者通过 Internet 可以从完善的计算机基础设施获得服务。

PaaS：平台即服务。PaaS 实际上是指将软件研发的平台作为一种服务，以 SaaS 的模式提交给用户。PaaS 也是 SaaS 模式的一种应用。但是，PaaS 的出现可以加快 SaaS 的发展，尤其是加快 SaaS 应用的开发速度；

SaaS：软件即服务。它是一种通过 Internet 提供软件的模式，用户无需购买软件，而是向提供商租用基于 Web 的软件，来管理企业经营活动。相对于传统的软件，SaaS 解决方案有明显的优势，包括较低的前期成本，便于维护，快速展开使用等。

而选项 TaaS 指的是“ The Internet of things”，即物联网。根据以上内容可知，选项 C 不属于云计算的服务模式，因此正确答案应选 C。

(高 11 上 6) 难度系数：★★☆

7、在下列应用场景中，属于 SaaS（软件即服务）模式的是 (6)。

- A. 供应商通过 Internet 提供软件，消费者从供应商处租用基于 Web 的软件来管理企业经营活动
- B. 供应商开拓新的 IT 基础设施业务，消费者通过 Internet 从计算机基础设施获得服务
- C. 消费者从供应商处购买软件的 License
- D. 消费者从互联网下载和使用免费软件

【答案】A

【解析】此题考察的是云计算知识，新技术范畴，必须掌握，高频考点

云计算有 SaaS, PaaS 和 IaaS 三大服务模式。这是目前被业界最广泛认同的划分。PaaS 和 IaaS 源于 SaaS 理念。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

SaaS: 提供给客户的服务是运营商运行在云计算基础设施上的应用程序, 用户可以在各种设备上通过瘦客户端界面访问, 如浏览器。消费者不需要管理或控制任何云计算基础设施, 包括网络、服务器、操作系统、存储等。

PaaS: 提供给消费者的服务是把客户采用提供的开发语言和工具开发的或收购的应用程序部署到供应商的云计算基础设施上去。客户不需要管理或控制底层的云基础设施, 包括网络、服务器、操作系统、存储等, 但客户能控制部署的应用程序, 也可能控制运行应用程序的托管环境配置。

IaaS: 提供给消费者的服务是对所有设施的利用, 包括处理器、存储、网络和其他基本的计算资源, 用户能够部署和运行任意软件, 包括操作系统和应用程序。消费者不管理或控制任何云计算基础设施, 但能控制操作系统的选择、储存空间、部署的应用, 也有可能获得有限制的网络组件(例如, 防火墙, 负载均衡器等)的控制。

供应商通过 Internet 提供软件, 消费者从供应商处租用基于 Web 的软件, 来管理企业经营活动。供应商提供的是运行在云计算基础设施上的应用程序, 因此属于 SaaS。

(高 10 下 5) 难度系数: ★☆☆

8、2002 年,《国家信息化领导小组关于我国电子政务建设指导意见》(中办发(2002)17 号)提出我国电子政务建设的 12 项重点业务系统, 后来被称为“十二金工程”。以下__ (5) __ 不属于“十二金工程”的范畴。

- A. 金关、金税 B. 金宏、金财 C. 金水、金土 D. 金审、金农

【答案】C

【解析】此题考察的是金字工程, 新技术范畴, 必须掌握, 高频考点

“为了提高决策、监管和服务水平, 逐步规范政务业务流程, 维护社会稳定, 要加快 12 个重要业务系统建设; 继续完善已取得初步成效的办公业务资源系统、金关、金税和金融监管(含金卡) 4 个工程, 促进业务协同、资源整合; 启动加快建设宏观经济管理、金财、金盾、金审、社会保障、金农、金质和金水 8 个业务系统工程建设。”

根据“十二金工程”的范畴, 其中不包括金土工程, 因此应选 C。

补充: 何谓“两网一站四库十二金”?

“两网”, 是指政务内网和政务外网;

“一站”, 是政府门户网站; “四库”, 即建立人口、法人单位、空间地理和自然资源、宏观经济等 4 个基础数据库;

“四库”, 即建立人口、法人单位、空间地理和自然资源、宏观经济等四个基础数据库;

(高 13 上 4) 难度系数: ★☆☆

9、根据国家电子政务“十二五”规划, 在建设完善电子政务公共平台方面, 将以效果为导向, 推行“(4)”优先模式, 制定电子政务公共平台建设和应用行动计划, 明确相关部门的职责和分工, 共同推动电子政务公共平台运行和服务。

- (4) A. 智慧城市 B. 物联网服务 C. 云计算服务 D. 面向服务的架构(SOA)

【答案】C

【解析】此题考察的是新技术，必须掌握，高频考点

十二五规划原文：4. 鼓励向云计算模式迁移。以效果为导向，推行“云计算服务优先”模式，制定电子政务公共平台建设和应用行动计划，明确相关部门的职责和分工，共同推动电子政务公共平台运行和服务。

第五章、信息安全

(高 05 上 10-11) 难度系数：☆☆☆

1、某公司为便于员工在家里访问公司的一些数据，允许员工通过 internet 访问公司的 FTP 服务器，如下图所示。为了能够方便地实现这一目标，决定在客户机与 FTP 服务器之间采用 (10) 协议，在传输层对数据进行加密。该协议是一个保证计算机通信安全的协议，客户机与服务器之间协商相互认可的密码发生在 (11)。



- (10) A. SSL B. Ipsec C. PPTP D. TCP
(11) A. 接通阶段 B. 密码交换阶段 C. 会谈密码阶段 D. 客户认证阶段

【答案】(10) A (11) B

【解析】此题考察的是一些常用的网络协议和 SSL 协议实现过程，必须掌握，高频考点

本题考查的是一些常用网络协议和 SSL 协议实现过程的基础知识。

安全套接层 SSL，现在后续的版本是传输层安全 TLS，它是传输层的安全协议，能够实现传输过程中对数据的加密。IPSec 也能够实现对传输数据的加密，但它是网络层的安全协议。和 IPSec 一样，点到点隧道协议 PPTP 是链路层的安全协议。传输控制协议 TCP 能够保证数据的可靠传输，而且也是传输层的协议，但是它不具备加密功能。

安全套接层协议 SSL 是一个保证计算机通信安全的协议，对通信会话过程进行安全保护，其实现过程包括接通阶段、密码交换阶段、会谈密码阶段、检验阶段、客户认证阶段和结束阶段。接通阶段中，客户机通过网络向服务器打招呼，服务器回应。密码交换阶段，客户机与服务器之间交换双方认可的密码，一般选用 RSA 密码算法。会谈密码阶段，客户机与服务器间产生彼此交谈的会谈密码。客户认证阶段，服务器验证客户机的可信度。

(高 05 上 12) 难度系数：☆☆☆

2、3DES 在 DES 的基础上，使用两个 56 位的密钥 K1 和 K2，发送方用 K1 加密，K2 解密，再用 K1 加密。接受方用 K1 解密，K2 加密，再用 K1 解密，这相当于使用 (12) 倍于 DES 的密钥长度的加密效果。

- A. 1 B. 2 C. 3 D. 6

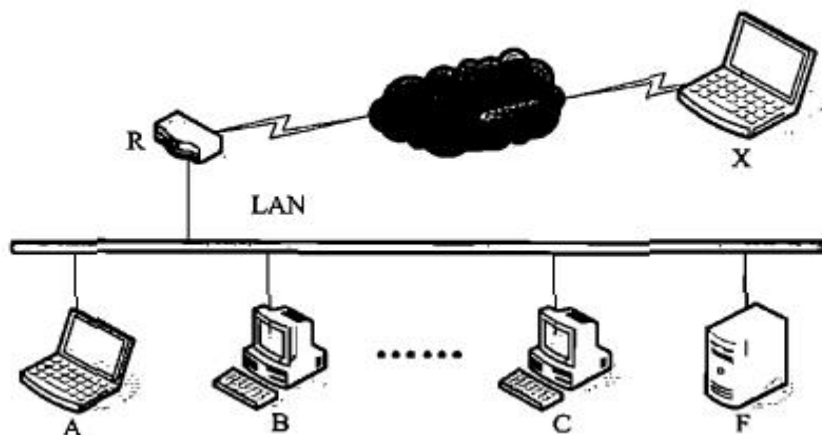
【答案】B

【解析】P578 此题考察的是 DES 和 3DES 的基础知识，必须掌握，高频考点

DES 是数据加密标准算法，它主要采用替换和移位的方法加密。它用 56 位密钥对 64 位二进制数据块进行加密，经过一系列替换和移位后，输入的 64 位原始数据转换成，完全不同的 64 位输出数据。3DES 在 DES 的基础上进行了改进，其加密密钥的长度效果相当于 2 倍于 DES 的密钥长度。

(高 05 上 13) 难度系数：☆☆☆

3、如下图所示，某公司局域网防火墙由包过滤路由器 R 和应用网关 F 组成，下面描述错误的是(13)。



- A. 可以限制计算机 C 只能访问 Internet 上在 TCP 端口 80 上开放的服务
- B. 可以限制计算机 A 仅能访问以"202"为前缀的 IP 地址
- C. 可以使计算机 B 无法使用 FTP 协议从 Internet 上下载数据
- D. 计算机 A 能够与计算机 X 建立直接的 TCP 连接

【答案】D

【解析】此题考察的是应用网关代理防火墙的知识，尽量掌握，高频考点

应用代理网关防火墙是通过服务器建立连接的，支持较强的身份验证和注册功能。它能够彻底隔断内网与外网的直接通信，内网用户对外网的访问变成防火墙对外网的访问，然后再由防火墙转发给内网用户。所有通信都必须经应用层代理软件转发，访问者任何时候都不能与服务器建立直接的 TCP 连接，因此选项 D 是错误的。应用代理网关的优点是可以检查应用层、传输层和网络层的协议特征，对数据包的检测能力比较强。它能够限制局域网中的计算机访问特定的 IP 地址或者端口，因此选项 A 和 B 是正确的。由于能够检测应用层协议，因此，它还能够限制局域网中的计算机使用特定的应用层协议访问 Internet，选项 C 也是正确的。

(高 05 上 64~65) 难度系数：☆☆☆

4、关于 kerberos 和 PKI 两种认证协议的叙述中正确的是 (64)，在使用 kerberos 认证时，首先向密钥分发中心发送初始票据 (65) 来请求会话票据，以便获取服务器提供的服务。

(64) A. kerberos 和 PKI 都是对称密钥

- B. kerberos 和 PKI 都是非对称密钥
- C. kerberos 是对称密钥，而 PKI 是非对称密钥
- D. kerberos 是非对称密钥，而 PKI 是对称密钥

(65) A. RSA B. TGT C. DES D. LSA

【答案】(64) C (65) B

【解析】P578~579 此题考察的是加密技术，必须掌握，高频考点

(高 05 下 9-10) 难度系数：☆☆☆

5、为保障数据的存储和传输安全，需要对一些重要数据进行加密。由于对称密码算法 (9)，所以特别适合对大量的数据进行加密。国际数据加密算法 IDEA 的密钥长度是 (10) 位。

- (9) A. 比非对称密码算法更安全 B. 比非对称密码算法密钥长度更长
- C. 比非对称密码算法效率更高 D. 还能同时用于身份认证

(10) A. 56 B. 64 C. 128 D. 256

【答案】(9) C (10) C

【解析】P578~579 此题考察的是 IDEA 算法的基础知识，必须掌握，高频考点

对称与非对称密码算法都可以用于加密，但是由于对称密码算法加解密效率比非对称算法高很多，因此常用于对大量数据的加密。

IDEA 算法是在 DES 的基础上发展出来的，类似于 3DES。发展 IDEA 的原因是因为 DES 算法密钥太短。IDEA 的密钥长度为 128 位。

(高 05 下 12) 难度系数：☆☆☆

6、某业务员需要在出差期间能够访问公司局域网中的数据，与局域网中的其他机器进行通信，并且保障通信的机密性。但是为了安全，公司禁止 Internet 上的机器随意访问公司局域网。虚拟专用网使用 (12) 协议可以解决这一需求。

A. PPTP B. RC-5 C. UDP D. Telnet

【答案】A

【解析】此题考察的是虚拟专用网的知识，必须掌握，高频考点

虚拟专用网可以利用公网，通过使用相应的协议以低廉的成本，方便地构建虚拟的专用网络。有很多协议都可以用于构建虚拟专用网，例如 PPTP、IPSec 等。RC-5 是一种对称加密算法，不能用于构建虚拟专用网。UDP 是一种传输层的协议，也不能用于构建虚拟专用网。Telnet 是一种远程登录协议，它不能用于构建虚拟专用网。

(高 05 下 13) 难度系数：☆☆☆

7、根据统计显示，80% 的网络攻击源于内部网络，因此，必须加强对内部网络的安全控制和防范。下面的措施中，无助于提高同一局域网内安全性的措施是 (13) 。

- A. 使用防病毒软件 B. 使用日志审计系统
- C. 使用入侵检测系统 D. 使用防火墙防止内部攻击

【答案】D

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是网络安全防护措施，必须掌握，高频考点

使用防病毒软件、日志审计系统、入侵检测系统有助于发现、防止内部攻击，并发现攻击细节，为证据查找和修补系统提供帮助。防火墙也是一种非常重要的网络安全工具，但是它能够防止外部对内部的攻击，对于网络内部发生的攻击事件而无能为力。

(高 05 下 58) 难度系数：☆☆☆

8、在《计算机信息安全保护等级划分准则》中，确定了 5 个安全保护等级，其中最高一级是 (58)。

- A. 用户自主保护级
- B. 结构化保护级
- C. 访问验证保护级
- D. 系统审计保护级

【答案】C

【解析】P571 此题考察的是信息安全等级的划分，必须掌握，高频考点

中华人民共和国国家标准“计算机信息系统安全保护等级划分准则”中规定了计算机系统安全保护能力的五个等级。

第一级为用户自主保护级，该级适用于普通内联网用户；

第二级为系统审计保护级，该级适用于通过内联网或国际网进行商务活动，需要保密的非重要单位；

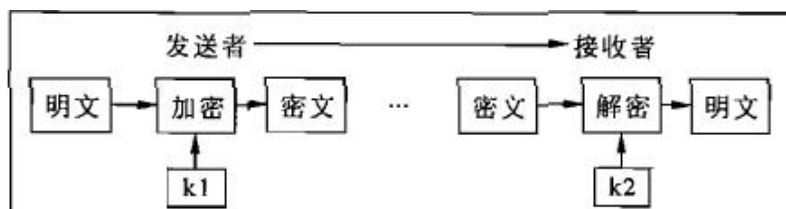
第三级为安全标记保护级，该级适用于地方各级国家机关、金融机构、邮电通信、能源与水源供给部门、交通运输、大型工商与信息技术企业、重点工程建设等单位；

第四级为结构化保护级，该级适用于中央级国家机关、广播电视部门、重要物资储备单位、社会应急服务部门、尖端科技企业集团、国家重点科研机构 and 国防建设等部门；

第五级为访问验证保护级，该级适用于国防关键部门和依法需要对计算机信息系统实施特殊隔离的单位。

(高 05 下 59) 难度系数：☆☆☆

9、下图是发送者利用不对称加密算法向接收者传送信息的过程，图中 k1 是 (59)。



- A. 接收者的公钥
- B. 接收者的私钥
- C. 发送者的公钥
- D. 发送者的私钥

【答案】A

【解析】P578 此题考察的是 PKI 的加密方法，必须掌握，高频考点

公钥基础设施 PKI (即公开密钥基础设施)，是以不对称加密技术为基础，以数据机密性、完整性、身份认证和行为不可抵赖性为安全目的，来实施和提供安全服务的具有普适性的安全基础设施。

一个公共密钥基础架构 (PKI) 是软件、加密技术和服务的组合，它使组织能够保护他们的通信和商业事务的安全性。一个 PKI 依赖于已确认的用户和可信任的资源之间的数字证书的交换。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

用户能够使用一个 PKI 中的证书来确保数据的安全,并管理来自组织内和组织外的用户的身份验证的证书。

PKI 提供了一个服务、技术、协议和标准的框架,可以使用这个框架来实施和管理一个强的且可升级的安全系统。本题就是使用 PKI 的一种加密传送信息的事例。回答本题需要搞清数字信封、数字签名和一般信息传送与接受的区别。本题指的是一般信息传送,发送者利用不对称加密算法向接收者传送信息时,发送者要用接收者的公钥加密,接收者收到信息后,用自己的私钥解密读出信息。

(高 06 下 21) 难度系数:☆☆☆

10、CA 安全认证中心可以(21)。

- A. 用于在电子商务交易中实现身份认证
- B. 完成数据加密,保护内部关键信息
- C. 支持在线销售和在线谈判,认证用户的订单
- D. 提供用户接入线路,保证线路的安全性

【答案】A

【解析】P606 此题考察的是信息安全知识,必须掌握,高频考点

CA 是一个受信任的机构,为了当前和以后的事务处理,CA 给个人、计算机设备和组织机构颁发证书,以证实其身份,并为其使用证书的一切行为提供信誉的担保。而 CA 本身并不涉及商务数据加密、订单认证过程以及线路安全。

(高 06 下 24) 难度系数:☆☆☆

11、RSA 是一种公开密钥算法,所谓公开密钥是指(24)。

- A. 加密密钥是公开的
- B. 解密密钥是公开的
- C. 加密密钥和解密密钥都是公开的
- D. 加密密钥和解密密钥都是相同的

【答案】A

【解析】P578-579 此题考察的是信息安全中的加密技术,必须掌握,高频考点

RSA 算法是非对称密钥算法。非对称算法中“公开密钥(公钥)”是公开的,任何人都可以使用;而“私人密钥(私钥)”是绝对不能公开的。发送方用“公钥”加密的信息,接收方可以使用“私钥”来解密。

(高 06 下 58) 难度系数:☆☆☆

12、在信息安全保障系统的 S-MIS 体系架构中,“安全措施和安全防范设备”层不涉及(58)。

- A. 防黑客
- B. 应用系统安全
- C. 网闸
- D. 漏洞扫描

【答案】B

【解析】此题考察的是安全保障系统,必须掌握,高频考点

MIS-S 是一个初步的、低级的信息安全保障系统,因为它是在已有的计算机信息应用系统基本不变的情况之下,为防止病毒、黑客等增加一些安全措施和安全防范设备,比如防火墙、防病毒软件、物理隔离卡、网闸、漏洞扫描、黑客防范、动态口令卡.....还包括 VPN 等。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

S-MIS 系统将计算机应用信息系统直接建立在 PKI/CA 的安全基础设施上, 并且主要的硬件和系统软件需要 PKI/CA 认证。因此借助 PKI/CA 安全基础设施, 计算机信息应用系统真正“以我为主”、“以安全为主”掌控计算机的硬件、系统软件、人员、数据和应用系统的方方面面。再加上与 MIS+S 同样的外围的安全措施和安全防范设备, 获得“从里到外”的安全保护, 因此成为“标准的”计算机信息应用系统的信息安全保障系统。

(高 06 下 59) 难度系数: ★☆☆

13、要成功实施信息系统安全管理并进行维护, 应首先对系统的 (59) 进行评估鉴定。

- A. 风险 B. 资产 C. 威胁 D. 脆弱性

【答案】D

【解析】此题考察的是信息安全的内容, 必须掌握, 高频考点

威胁可看成从系统外部对系统产生的作用, 而导致系统功能及目标受阻的所有现象。而脆弱性则可以看出是系统内部的薄弱点。脆弱性是客观存在的, 脆弱性本身没有实际的伤害, 但威胁可以利用脆弱性发挥作用。另外, 假设威胁不存在, 系统本身的脆弱性(弱点)仍然带来一定的风险。如数据管理中的数据不同步导致完整性遭到破坏; 存储设备硬件故障使大量数据丢失。这些都是系统本身的脆弱性(弱点)导致的损失, 并且与威胁无关。对比本题的题干与选项, 不难看出, 题干中特别提到“要成功实施信息系统安全管理并进行维护”, 而不单单是“要成功实施信息系统安全管理”, 这就是说, 除了抵御“威胁”的信息安全系统之外, 涉及到信息应用系统正常运行的就是“脆弱性”。

(高 07 下 1) 难度系数: ★☆☆

14、比较先进的电子政务网站提供基于 (1) 的用户认证机制用于保障网上办公的信息安全和不可抵赖性。

- A. 数字证书 B. 用户名和密码 C. 电子邮件地址 D. SSL

【答案】A

【解析】P594 此题考察的是信息安全方面知识, 必须掌握, 这个点考的不多

数字证书是网上实体身份的证明, 证明某一实体的身份以及其公钥的合法性, 证明该实体与公钥的匹配关系。为 PKI 的核心内容, 而 SSL 协议(安全套接层) 只是一种对计算机之间整个会话进行加密的协议。电子政务主要是基于数字证书来保障其信息安全的。

(高 07 下 3) 难度系数: ★☆☆

15、关于网络安全服务的叙述中, (3) 是错误的。

- A. 应提供访问控制服务以防止用户否认已接收的信息
B. 应提供认证服务以保证用户身份的真实性
C. 应提供数据完整性服务以防止信息在传输过程中被删除
D. 应提供保密性服务以防止传输的数据被截获或篡改

【答案】C

【解析】此题考察的是网络安全服务, 必须掌握, 高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13)--江山老师项管必过神系列

网络安全性涉及到机密信息泄露、未经授权的访问、破坏信息完整性、假冒、破坏系统的可用性等。因此,对用户使用计算机必须进行身份认证,对于重要信息的通讯必须授权,传输必须加密。采用多层次的访问控制与权限控制手段,可实现对数据的安全保护:采用加密技术,能保证网上传输的信息(包括管理员口令与账户、上传信息等)的机密性与完整性。

网络安全应具有以下 4 个方面的特征:

- 1) 保密性:信息不泄露给非授权用户、实体或过程, 或供其利用的特性。
 - 2) 完整性:数据未经授权不能进行改变的特性, 即信息在存储或传输过程中保持不被修改、不被破坏和丢失的特性。
 - 3) 可用性:可被授权实体访问并按需求使用的特性, 即当需要时能否存取所需的信息, 例如网络环境下拒绝服务、破坏网络和有关系统的正常运行等都属于对可用性的攻击。
 - 4) 可控性:对信息的传播及内容具有控制能力。
- 选项 A, B, D 都是网络安全服务的内容, 因此用排除法选择 C 项。

(高 07 下 24) 难度系数: ★☆☆

16、为了对计算机信息系统的安全威胁有更全面、更深刻的认识，信息应用系统安全威胁的分类方法一般用（24）三种“综合分类”方法。

- A. 高、中、低
B. 对象的价值、实施的手段、影响（结果）
C. 按风险性质、按风险结果、按风险源
D. 自然事件、人为事件、系统薄弱环节

【答案】C

【解析】此题考察的是风险的分类，必须掌握，高频考点

计算机信息应用系统的安全威胁(风险)有如下 3 种分类方法:

(1)从风险的性质划分,可以简单地分为静态风险和动态风险。静态风险是自然力的不规则作用和人们的错误判断和错误行为导致的风险;动态风险是由于人们欲望的变化、生产方式和生产技术的变化以及企业组织的变化导致的风险。

(2)从风险的结果划分,可以分为纯粹风险和投机风险。纯粹风险是当风险发生时,仅仅会造成损害的风险;而投机风险是当风险发生时,可能产生效益也可能造成损失的风险。

(3)从风险源的角度划分,可以划分为自然事件风险、人为事件风险、软件风险、软件过程风险、项目管理风险、应用风险、用户使用风险等。

(高 07 下 25) 难度系数: ★☆☆

17、“消息”是我们所关心的实际数据，经常也称为“明文”，用“ M ”表示。经过加密的消息是“密文”，用“ C ”表示。如果用 $C=E(M)$ 表示加密， $M=D(C)$ 表示解密。那么从数学角度讲，加密只是一种从 M (25) 的函数变换，解密正好是对加密的反函数变换。

- A. 公钥到私钥 B. 变量域到 C 函数域
C. 定义域到 C 函数域 D. 定义域到 C 值域

【答案】D

【解析】P577~578 此题考察的是加密技术，有点难，建议掌握，现在考的比较少了

“消息”是我们所关心的实际数据，经常也称为“明文”，用“M”表示。M可以是任何类型的

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

未加密数据。因为它是“明文的”，所以使用之前不必解密。加密的消息是“密文”，用“C”表示。

从数学角度讲，加密只是一种从M定义域到C值域的函数变换，解密正好是加密的反函数变换。实际上，大多数密码术函数的定义域和值域是相同的(也就是位或字节序列)，用

$C=E(M)$ 表示加密； $M=D(C)$ 表示解密。

那么， $M = D(E(M))$ 将自动成立，否则将无法从密文中取回明文。

(高07下26) 难度系数：☆☆☆

18、基于角色的访问控制中，角色定义、角色成员的增减、角色分配都是由(26)实施的，用户只能被动接受授权规定，不能自主地决定，用户也不能自主地将访问权限传给他人，这是一种非自主型访问控制。

A. CSO B. 安全管理员 C. 稽查员或审计员 D. 应用系统的管理员

【答案】D

【解析】615-616 此题考察的是访问控制，必须掌握，高频考点

基于角色控制的系统中主要关心的是保护信息的完整性，即“谁可以对什么信息执行何种动作”，角色由应用系统的管理员定义，角色成员的增减也只能由应用系统的管理员来执行，即只有应用系统的管理员有权定义和分配角色，而且授权规定是强加给用户的，用户只能被动接受，不能自主地决定，用户也不能自主地将访问权限传给他人，这是一种非自主型访问控制。

(高07下27) 难度系数：☆☆☆

19、以下关于入侵检测系统的描述中，说法错误的是(27)。

- A. 入侵检测系统能够对网络活动进行监视
- B. 入侵检测能简化管理员的工作，保证网络安全运行
- C. 入侵检测是一种主动保护网络免受攻击的安全技术
- D. 入侵检测是一种被动保护网络免受攻击的安全技术

【答案】D

【解析】P632 此题考察的是入侵检测系统，必须掌握，高频考点

入侵检测系统IDS是一种主动保护自己免受攻击的网络安全技术。能够帮助系统对付网络攻击，扩展了系统管理员的安全管理能力(包括安全审计、监视、攻击识别和响应)，提高了信息安全基础结构的完整性。它从计算机网络系统中的若干关键点收集信息，并分析这些信息。随着IDS技术的逐渐成熟，在整个安全部署中的重要作用正在被广大用户所认可和接受。为了确保网络安全，必须建立一整套的安全防护体系，进行多层次、多手段的检测和防护。IDS就是安全防护体系中重要的一环，它能够及时识别网络中发生的入侵行为并实时报警。IDS是继“防火墙”、“信息加密”等传统安全保护方法之后的新一代安全保障技术。它监视计算机系统或网络中发生的事件，并对它们进行分析，以寻找危及机密性、完整性、可用性或绕过安全机制的入侵行为。IDS就是自动执行这种监视和分析过程的安全系统。

(高08上21) 难度系数：☆☆☆

20、信息安全策略的设计与实施步骤是(21)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 定义活动目录角色、确定组策略管理安全性、身份验证、访问控制和管理委派
- B. 确定标准性、规范性、可控性、整体性、最小影响、保密性原则, 确定公钥基本结构
- C. 确定安全需求、制订可实现的安全目标、制订安全规划、制订系统的日常维护计划
- D. 确定安全需求、确定安全需求的范围、制订安全规划、制订系统的日常维护计划

【答案】C

【解析】此题考察的是安全策略设计步骤, 尽量掌握吧, 现在考的比较少了

信息安全策略的设计与实施的步骤如下:

- (1)确定安全需求:①确定安全需求的范围②评估面临的风险
- (2)制订可实现的安全目标。
- (3)制订安全规划:①制订本地网络安全规划②制订远程网络安全规划③制订Internet安全规划④.....
- (4)制订系统的日常维护计划。

(高08上22) 难度系数: ★☆☆

21、在(22)中, ①用于防止信息抵赖;②用于防止信息被窃取;③用于防止信息被篡改;④用于防止信息被假冒。

- A. ①加密技术②数字签名③完整性技术④认证技术
- B. ①完整性技术②认证技术③加密技术④数字签名
- C. ①数字签名②完整性技术③认证技术④加密技术
- D. ①数字签名②加密技术③完整性技术④认证技术

【答案】D

【解析】P453 此题考察的是信息安全知识, 必须掌握, 高频考点

在信息安全技术体系中, 数字签名技术用于防止信息抵赖, 加密技术用于防止信息被窃取, 完整性技术用于防止信息被篡改, 认证技术用于防止信息被假冒。

(高08上23) 难度系数: ★☆☆

22、在(23)中, ①代表的技术通过对网络数据的封包和加密传输, 在公网上传输私有数据、达到私有网络的安全级别;②代表的技术把所有传输的数据进行加密, 可以代替 telnet, 可以为 ftp 提供一个安全的 "通道";③代表的协议让持有证书的 Internet 浏览器软件和 WWW 服务器之间构造安全通道传输数据, 该协议运行在 TCP/IP 层之上, 应用层之下。

- A. ①SSH②VPN③SSL B. ①VPN②SSH③SSL
- C. ①VPN②SSL③SSH D. ①SSL②VPN③SSH

【答案】B

【解析】此题考察的是安全技术, 必须掌握, 高频考点

在信息安全技术体系中, 下列几项技术可用于保证传输和应用的安全。

VPN: 通过对网络数据的封包和加密传输, 在公网上传输私有数据、达到私有网络的安全级别。采用 VPN 技术的目的是为了在不安全的信道上实现安全信息传输, 保证企业内部信息在 Internet 上传输时的机密性和完整性, 同时使用鉴别对通过 Internet 进行的数据传输进行确认。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

SSH: 通过使用 SSH, 把所有传输的数据进行加密。“中间人”这种攻击方式就不可能实现了。能够防止 DNS 和 IP 欺骗。传输的数据经过压缩, 可以加快传输的速度。可以代替 telnet, 可以为 ftp、PoP、甚至 PPP 提供一个安全的“通道”

SSL: 是由 Netscape 开发出来的一种在持有证书的浏览器软件和 www 服务器之间构造的安全通道中传输数据的协议。

(高 08 下 5) 难度系数: ★☆☆

23、关于 RSA 算法的叙述不正确的是 (5)。

- A. RSA 算法是一种对称加密算法
- B. RSA 算法的运算速度比 DES 慢
- C. RSA 算法可用于某种数字签名方案
- D. RSA 的安全性主要基于素因子分解的难度

【答案】A

【解析】此题考察的是信息安全加密知识, 必须掌握, 高频考点

由于 RSA 算法的加密密钥和解密密钥是不相同的, 所以 RSA 算法是一种非对称加密算法。本题正确的选项为 A。

(高 08 下 6) 难度系数: ★☆☆

24、信息安全管理体制是指 (6)。

- A. 网络维护人员的组织体系
- B. 信息系统的安全设施体系
- C. 防火墙等设备、设施构建的安全体系
- D. 组织建立信息安全方针和目标并实现这些目标的体系

【答案】D

【解析】此题考察的是信息安全知识, 必须掌握, 考的不多, 简单

信息安全管理体制是组织在整体或特定范围内建立信息安全方针和目标以及完成这些目标所用方法的体系, 它由建立信息安全的方针、原则、目标、方法、过程、核查表等要素组成。建立起信息安全管理体制后, 具体的信息安全管理活动以信息安全管理体制为根据来开展。本题正确的选项为 D。

(高 08 下 7) 难度系数: ★☆☆

25、下列选项中, (7) 是最安全的信息系统。

- A. ERP-CRM
- B. MRPII
- C. MIS-S
- D. S-MIS

【答案】D

【解析】此题考察的是信息安全保障系统, 必须掌握, 高频考点

ERP 是企业资源规划, CRM 为客户关系管理。CRM 系统是基于方法学、软件和互联网的以有组织的方式帮助企业管理客户关系的信息系统。MRPII 为制造资源计划。

MIS+S 为“初级信息安全保障系统”或“基本信息安全保障系统”, 这样的系统是初等的、简

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
单的信息安全保障系统。S-MIS 为“标准信息安全保障系统”，这样的系统是建立在全世界都公认的 PKI/ICA 标准基础上的信息安全保障系统。

(高 08 下 8) 难度系数：☆☆☆

26、(8) 指对主体访问和使用客体的情况进行记录和审查，以保证安全规则被正确执行，并帮助分析安全事故产生的原因。

- A. 安全授权 B. 安全管理 C. 安全服务 D. 安全审计

【答案】D

【解析】此题考察的是安全方面名词的概念，必须掌握，高频考点

授权安全是指以向用户和应用程序提供权限管理和授权服务为目标，主要负责向业务应用系统提供授权服务管理，提供用户身份到应用授权的映射功能，实现与实际应用处理模式相对应的、与具体应用系统开发和管理无关的访问控制机制。

要实现信息的安全，仅有信息安全技术手段还不够，还需要相关法律法规的支持，以及对企业信息安全管理。信息安全管理活动有：确定信息安全的方针和原则，对企业信息的安全进行系统地规划、组织、实施以及监控企业的信息安全等。

安全服务就是为信息系统中各个层次的安全需要提供安全服务支持如数据保密服务、安全对等实体认证服务、访问控制服务等。

安全审计是指对主体访问和使用客体的情况进行记录和审查，以保证安全规则被正确执行，并帮助分析安全事故产生的原因。

安全审计是落实系统安全策略的重要机制和手段，通过安全审计识别与防止计算机网络系统内的攻击行为、追查计算机网络系统内的泄密行为，是信息安全保障系统中的一个重要组成部分。

(高 08 下 9) 难度系数：☆☆☆

27、安全管理是信息系统安全能动性的组成部分，它贯穿于信息系统规划、设计、运行和维护的各阶段。安全管理中的介质安全属于 (9)。

- A. 技术安全 B. 管理安全 C. 物理安全 D. 环境安全

【答案】C

【解析】此题考察的是信息安全知识，必须掌握，高频考点

信息系统的安全贯穿于系统的全生命周期，为了其安全，必须从物理安全、技术安全和管理三方面入手，只有这三种安全一起实施，才能做到对信息系统的安全保护。其中的物理安全又包括环境安全、设施和设备安全以及介质安全。

由上述的内容可知介质安全属于“C. 物理安全”。

(高 09 上 1) 难度系数：☆☆☆

28、安全审计是保障计算机安全的重要手段之一，其作用不包括 (1) 。

- (1) A. 检测对系统的入侵 B. 发现计算机的滥用情况
C. 发现系统入侵行为和潜在的漏洞 D. 保证可信网络内部信息不外泄

【答案】D

【解析】P627/ 629 **此题考察的是安全审计的作用，必须掌握，高频考点**

安全审计是指对主体访问和使用客体的情况进行记录和审查，以保证安全规则被正确执行，并帮助分析安全事故产生的原因。安全审计是落实系统安全策略的重要机制和手段，通过安全审计识别与防止计算机网络系统内的攻击行为、追查计算机网络系统内的泄密行为。

入侵检测是从信息安全审计派生出来的，随着网络和信息系统应用的推广普及而逐渐成为一个信息安全的独立分支，但彼此涉及的内容、要达到的目的以及采用的方式、方法都非常接近。如果说它们的不同，就在于信息安全审计更偏向业务应用系统的范畴，而入侵检测更偏向“入侵”的、业务应用系统之外的范畴。有专家预言，随着业务应用系统的规范化，安全防范需求更高，市场空间扩大，研究和实践的机会更多，信息安全审计与入侵检测将合二为一，并形成一个完整的信息安全防范体系。

安全审计的作用如下：

(1)检测对系统的入侵，对潜在的攻击者起到震慑或警告作用。

(2)发现计算机的滥用情况，对于已经发生的系统破坏行为提供有效的追纠证据。

(3)为系统安全管理员提供有价值的系统使用日志，从而帮助系统安全管理员及时发现系统入侵行为或潜在的系统漏洞。

(4)为系统安全管理员提供系统运行的统计日志，使系统安全管理员能够发现系统性能上的不足或需要改进与加强的地方。

而为了保护高安全度网络环境而产生的、可以确保把有害攻击隔离在可信网络之外、并保证可信网络内部信息不外泄的前提下，完成网间信息的安全交换的技术属于安全隔离技术。

(高 09 上 2-3) 难度系数：☆☆☆

29、网络安全包含了网络信息的可用性、保密性、完整性和真实性。防范 Dos 攻击是提高 (2) 的措施，数字签名是保证 (3) 的措施。

(2) A. 可用性 B. 保密性 C. 完整性 D. 真实性

(3) A. 可用性 B. 保密性 C. 完整性 D. 真实性

【答案】(2) A (3) D

【解析】P591 **此题考察的是信息安全的特性，必须掌握，高频考点**

DoS 是一种利用合理的服务请求占用过多的服务资源，从而使合法用户无法得到服务响应的网络攻击行为。通俗地讲，Dos 攻击就是拒绝服务的意思，会导致网络系统不可用。

数字签名可以确保电子文档的真实性并可以进行身份验证，以确认其内容是否被篡改后伪造。数字签名是确保电子文档真实性的技术手段。

(高 09 上 4) 难度系数：☆☆☆

30、防火墙把网络划分为几个不同的区域，一般把对外提供网络服务的设备（如 WWW 服务器、FTP 服务器）放置于 (4) 区域。

(4) A. 信任网络 B. 非信任网络 C. 半信任网络 D. DMZ（非军事化区）

【答案】D

【解析】**此题考察的是防火墙，必须掌握，高频考点**

传统边界防火墙主要有以下 4 种典型的应用:

(1)控制来自因特网对内部网络的访问(2)控制来自第三方局域网对内部网络的访问。

(3)控制局域网内部不同部门网络之间的访问(4)控制对服务器中心的网络访问。

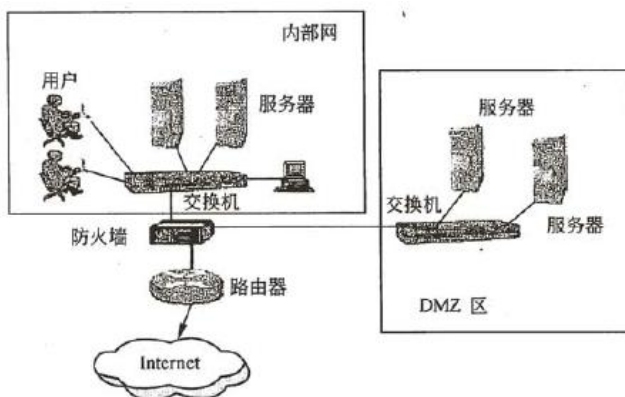
而其中的第一项应用“控制来自因特网对内部网络的访问”是一种应用最广，也是最重要的防火墙应用环境。在这种应用环境下，防火墙主要保护内部网络不遭受因特网用户(主要是指非法的黑客)的攻击。在这种应用环境中，一般情况下防火墙网络可划分为三个不同级别的安全区域:

(1)内部网络。这是防火墙要保护的主体，包括全部的企业内部网络设备及用户主机。这个区域是防火墙的可信区域(这是由传统边界防火墙的设计理念决定的)。

(2)外部网络。这是防火墙要防护的对象，包括外部因特网主机和设备。这个区域为防火墙的非可信网络区域(同样也是由传统边界防火墙的设计理念决定的)。

(3)DMZ(非军事区)。它是从企业内部网络中划分的一个小区域，在其中就包括内部网络中用于公众服务的外部服务器，如 Web 服务器、邮件服务器、FTP 服务器和外部 DNS 服务器等，它们都是为因特网提供某种信息服务。

网络结构如下图所示:



(高 09 下 15) 难度系数: ★☆☆

31、“需要时，授权实体可以访问和使用的特性”指的是信息安全的 (15)。

(15) A. 保密性 B. 完整性 C. 可用性 D. 可靠性

【答案】C

【解析】此题考察的是信息安全的特性，必须掌握，高频考点

所有的信息安全技术都是为了达到一定的安全目标，其核心包括保密性、完整性、可用性、可控性和不可否认性 5 个安全目标。

保密性是指阻止非授权的主体阅读信息。它是信息安全一诞生就具有的特性，也是信息安全主要的研究内容之一。更通俗地讲，就是说未授权的用户不能够获取敏感信息。对纸质文档信息，只需要保护好文件，不被非授权者接触即可。而对计算机及网络环境中的信息，不仅要阻止非授权者对信息的阅读，还要阻止授权者将其访问的信息传递给非授权者，以致信息被泄漏。

完整性是指防止信息被未经授权地篡改。它是保护信息保持原始的状态，使信息保持其真实性。如果这些信息被蓄意地修改、插入和删除等，形成虚假信息将带来严重的后果。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

可用性是指授权主体在需要信息时能及时得到服务的能力。可用性是在信息安全保护阶段对信息安全提出的新要求,也是在网络化空间中必须满足的一项信息安全要求。

可控性是指对信息和信息系统实施安全监控管理,防止非法利用信息和信息系统。

不可否认性是指在网络环境中,信息交换的双方不能否认其在交换过程中发送信息或接收信息的行为。

(高 09 下 16) 难度系数:☆☆☆

32、(16) 不是超安全的信息安全保障系统 (S2-MIS) 的特点或要求。

- (16) A. 硬件和系统软件通用
B. PKI/CA 安全保障系统必须带密码
C. 业务应用系统在实施过程中有重大变化
D. 主要的硬件和系统软件需要 PKI/CA 认证

【答案】A

【解析】此题考察的是安全保障系统,必须掌握,高频考点

在实施信息系统的安全保障系统时,应严格区分信息安全保障系统的三种不同架构:MIS+S(初级信息安全保障系统)、S-MIS(标准信息安全保证系统)和 S2-MIS(超安全的信息安全保障系统)。S2-MIS 是建立在“绝对的”安全的信息安全保障系统,它不仅使用全世界都公认的 PKI/CA 标准,同时硬件和系统软件都使用“专用的安全”产品。可以说,这样的系统是当今所有安全、密码产品之大成。这种系统的特点如下:

- (1)硬件和系统软件都专用 (2) PKI/CA 安全保障系统必须带密码。
(3)应用系统必须根本改变(实施过程中有重大变化)。
(4)主要的硬件和系统软件需要 PKI/CA 认证。

S2-MIS 要求硬件和系统软件都专用,所以选项 A 中所叙述的硬件和系统软件通用是错误的。

(高 09 下 17) 难度系数:☆☆☆

33、信息安全从社会层面来看,反映在(17)这三个方面。

- (17) A. 网络空间的幂结构规律、自主参与规律和冲突规律
B. 物理安全、数据安全和内容安全
C. 网络空间中的舆论文化、社会行为和技术环境
D. 机密性、完整性、可用性

【答案】C

【解析】此题考察的是信息安全的层面,必须掌握,考的不多

信息安全从社会层面的角度来看,反映网络空间的舆论文化、社会行为、技术环境三个方面。

(高 09 下 18) 难度系数:☆☆☆

34、在 X. 509 标准中,数字证书一般不包含(18)

- (18) A. 版本号 B. 序列号 C. 有效期 D. 密钥

【答案】D

【解析】此题考察的是数字证书，必须掌握，高频考点

在 PKI/CA 架构中，拥有一个重要的标准就是 X.509 标准，数字证书就是按照 x.509 标准制作的。本质上，数字证书是把一个密钥对(明确的是公钥，而暗含的是私钥)绑定到一个身份上的被签署的数据结构。整个证书有可信赖的第三方签名。目前，X.509 有不同的版本，但都是在原有版本(X.509V1)的基础上进行功能的扩充，其中每一版本必须包含下列信息。

- 1) 版本号:用来区分 X.509 的不同版本号。
 - 2) 序列号:由 CA 给每一个证书分配唯一的数字型编号。
 - 3) 签名算法标识符:用来指定用 CA 签发证书时所使用的签名算法。
 - 4) 认证机构:即发出该证书的机构唯一的 CA 的 x.500 名字。
 - 5) 有效期限:证书有效的时间。
 - 6) 主题信息:证书持有人的姓名、服务处所等信息。
 - 7) 认证机构的数字签名:以确保这个证书在发放之后没有被改过。
 - 8) 公钥信息:包括被证明有效的公钥值和加上使用这个公钥的方法名称。
 - 9) 一个证书主体可以有多个证书。
 - 10) 证书主体可以被多个组织或社团的其他用户识别。
 - 11) 可按特定的应用名识别用户。
 - 12) 在不同证书政策和使用不会发放不同的证书，这就要求公钥用户要信赖证书。
- 密钥不在以上内容之列，所以选择 D

(高 10 上 15) 难度系数:☆☆☆

35、一个密码系统，通常简称为密码体制。可由五元组(M, C, K, E, D)构成密码体制模型，以下有关叙述中，(15)是不正确的。

A. M 代表明文空间；C 代表密文空间；K 代表密钥空间；E 代表加密算法；D 代表解密算法

B. 密钥空间是全体密钥的集合，每一个密钥 K 均由加密密钥 K_e 和解密密钥 K_d 组成，即有 $K = \langle K_e, K_d \rangle$

C. 加密算法是一簇由 M 到 C 的加密变换，即有 $C = (M, K_d)$

D. 解密算法是一簇由 C 到 M 的加密变换，即有 $M = (C, K_d)$

【答案】C

【解析】此题考察的是加密技术，尽量掌握，此题比较难，考的不是很多

如下图所示，用户 A 与 B 之间加密传输的“消息”，即实际数据，称为“明文”(用“M”表示)。M 可以是任何类型的未加密数据。因为它是“明文的”，所以使用之前不必解密。加密的消息是“密文”(用“C”表示)。

从数学角度讲，加密只是一种从 M 定义域到 C 值域的函数，解密正好是加密的反函数。实际上，大多数密码术函数的定义域和值域是相同的(也就是位或字节序列)，我们用：

$C = E(M)$ 表示加密； $M = D(C)$ 表示解密。

那么， $M = D(E(M))$ 将自动成立(否则将无法从密文中取回明文在实际密码术中，通常不关心单独的加密和解密函数，而更关心由密钥索引的函数类，即：

$C=E\{k\}(M)$ 加密; (本题目中应为 $C=(M, K_e)$)

$M=D\{k\}(C)$ 解密。

则有, $M=D\{k\}(E(k)(M))$ 。

同样有, $M \neq D\{k_1\}(E\{k_2\}(M))$ 。这个不等式可以很好地解决问题的。因为无权访问密钥 K 的人不会知道使用什么解密函数对 c 进行解密。

故 c 是不正确的。

(高 10 上 16) 难度系数: ★☆☆

36、某商业银行在 A 地新增一家机构, 根据《计算机信息安全保护等级划分准则》, 其新成立机构的信息安全保护等级属于__(16)。

A. 用户自主保护级 B. 系统审计保护级 C. 结构化保护级 D. 安全标记保护级

【答案】D

【解析】此题考察的是信息安全保护等级, 必须掌握, 高频考点

《计算机信息安全保护等级划分准则》规定了计算机系统安全保护能力的 5 个等级, 即:

第一级: 用户自主保护级; 第二级: 系统审计保护级; 第三级: 安全标记保护级; 第四级: 结构化保护级; 第五级: 访问验证保护级。

该标准适用计算机信息系统安全保护技术能力等级的划分。计算机信息系统安全保护能力随着安全保护等级的增高, 逐渐增强。

1. 第一级用户自主保护级

本级的计算机信息系统可信计算机, 通过隔离用户与数据, 使用户具备自主安全保护的能力。它具有多种形式的控制能力, 对用户实施访问控制, 即为用户提供可行的手段, 保护用户和用户组信息, 避免其他用户对数据的非法读写与破坏。

(1) 自主访问控制 (2) 身份鉴别 (3) 数据完整性

2. 第二级 系统审计保护级

与用户自主保护级相比, 本级的计算机信息系统可信计算基实施了粒度更细的自主访问控制, 它通过登录规程、审计安全性相关事件和隔离资源, 使用户对自己的行为负责。

(1) 自主访问控制 (2) 身份鉴别 (3) 客体重用 (4) 审计 (5) 数据完整性

3. 第三级安全标记保护级

本级的计算机信息系统可信计算基具有系统审计保护级的所有功能。此外, 还提供有关安全策略模型、数据标记以及主体对客体强制访问控制的非形式化描述; 具有准确地标记输出信息的能力; 消除通过测试发现的任何错误。

(1) 自主访问控制 (2) 强制访问控制 (3) 标记

(4) 身份鉴别 (5) 客体重用 (6) 审计 (7) 数据完整性

4. 第四级结构化保护级

本级的计算机信息系统可信计算基建立于一个明确定义的形式化安全策略模型之上, 它要求将第三级系统中的自主和强制访问控制扩展到所有主体与客体。此外, 还要考虑隐蔽通道。本级的计算机信息系统可信计算基必须结构化为关键保护元素和非关键保护元素。计算机信息系统可信计算基的接口也必须经过明确定义, 使其设计与实现能够经受更充分的测试和更完整的评审。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

系统具有相当的抗渗透能力。

(1)自主访问控制 (2)强制访问控制 (3)标记 (4)身份鉴别

(5)客体重用 (6)审计 (7)数据完整性 (8)隐蔽信道分析 (9)可信路径

5. 第五级访问验证保护级

本级的计算机信息系统可信计算基满足访问监控器需求。访问监控器仲裁主体对客体的全部访问。访问监控器本身是抗篡改的；必须足够小，能够分析和测试。为了满足访问监控器需求，计算机信息系统可信计算基在其构造时，排除了那些对实施安全策略来说并非必要的代码；在设计和实现时，从系统工程角度将其复杂性降低到最小程度。系统具有很高的抗渗透能力。

(1)自主访问控制 (2)强制访问控制 (3)标记 (4)身份鉴别

(5)客体重用 (6)审计 (7)数据完整性 (8)隐蔽信道分析 (9)可信路径 (10)可信恢复
商业银行新增机构的信息安全保护等级为安全标记保护级。

(高 10 上 17) 难度系数：☆☆☆

37、网吧管理员小李发现局域网中有若干台电脑有感染病毒的迹象，这时应首先(17)，以避免病毒的进一步扩散。

A. 关闭服务器

B. 启动反病毒软件查杀

C. 断开有嫌疑计算机的物理网络连接

D. 关闭网络交换机

【答案】C

【解析】此题考察的是应对问题措施，理解题，必须掌握，高频考点

当发现局域网中有若干台电脑有感染病毒迹象时，网吧管理员应该首先立即断开有嫌疑的计算机的物理网络连接，查看病毒的特征，看看这个病毒是最新的病毒，还是现有反病毒软件可以处理的。如果现有反病毒软件能够处理，只是该计算机没有安装反病毒软件或者禁用了反病毒软件，可以立即开始对该计算机进行查杀工作。如果是一种新的未知病毒，那只有求教于反病毒软件厂商和因特网，找到查杀或者防范的措施，并立即在网络中的所有计算机上实施。

(高 10 上 18) 难度系数：☆☆☆

38、在构建信息安全管理体系统中，应建立起一套动态闭环的管理流程，这套流程指的是(18)。

A. 评估—响应—防护—评估

B. 检测—分析—防护—检测

C. 评估—防护—响应—评估

D. 检测—评估—防护—检测

【答案】A

【解析】此题考察的是信息安全体系流程，必须掌握，高频考点

信息安全管理体系统的建立是一个目标叠加的过程，是在不断发展变化的技术环境中进行的，是一个动态的、闭环的风险管理过程；要想获得有效的成果，需要从评估、响应、防护，到再评估。这些都需要企业从高层到具体工作人员的参与和重视，否则只能是流于形式与过程，起不到真正有效的安全控制的目的和作用。

(高 10 下 15) 难度系数：☆☆☆

39、在 Windows 操作系统平台上采用通用硬件设备和软件开发工具搭建的电子商务信息系统宜采

用__(15)__作为信息安全系统架构。

- A. S2-MIS B. MIS+S C. S-MIS D. PMIS

【答案】C

【解析】P565 此题考察的是信息安全架构体系，必须掌握，高频考点

“信息系统安全架构体系”MIS+S、S-MIS 均是使用通用硬件设备和软件开发工具，但 S-MIS 要求 PKA/CA 安全保障系统必须带密码。

MIS+S 电子商务平台不适合使用 MIS+S，安全级别太低。

(高 10 下 16) 难度系数：☆☆☆

40、某单位在制定信息安全策略时采用的下述做法中，正确的是__(16)__。

- A. 该单位将安全目标定位为“系统永远不停机、数据永远不丢失、网络永远不瘫痪、信息永远不泄密”
- B. 该单位采用了类似单位的安全风险评估结果来确定本单位的信息安全保护等级
- C. 该单位的安全策略由单位授权完成制定，并经过单位的全员讨论修订
- D. 该单位为减小未经授权的修改、滥用信息或服务的机会，对特定职责和责任领域的管理和执行功能实施职责合并

【答案】C

【解析】P590 此题考察的是安全策略，必须掌握，高频考点

A: 是完全不可能达到的。

B: 该单位的安全风险评估和信息安全保护等级，需要本单位领导或授权制订，并全员讨论通过，而不是借鉴类似单位。

D: 实施职责分离，而不是职责合并。

(高 10 下 17) 难度系数：☆☆☆

41、通过以安全认证中心获得证书主体的 X. 509 数字证书后，可以得知__(17)__。

- A. 主体的主机序列号 B. 主体的公钥
- C. 主体的属性证书 D. 主体对该证书的数字签名

【答案】B

【解析】P614 此题考察的是数字证书，必须掌握，高频考点

数字证书是公开密钥体制的一种密钥管理媒介。它是一种权威性的电子文档，形同网络计算环境中的一种身份证，用于证明某一主体(如人、服务器等)的身份以及其公开密钥的合法性。在使用公钥体制的网络环境中，必须向公钥的使用者证明公钥的真实合法性。因此，在公钥体制环境中，必须有一个可信的机构来对任何一个主体的公钥进行公证，证明主体的身份以及他与公钥的匹配关系。数字证书的主要内容如下表所示：

表 28.1 数字证书的主要内容

字 段	定 义	举 例
主题名称	唯一标识证书所有者的标识符	C=CN, O=CCB, OU=IT
发证机关名称 (CA)	唯一标识证书所有者的标识符	C=CN, O=CCB, CN=CCB
主体的公开密钥	证书所有者的公开密钥	1024 位的 RSA 密钥
CA 的数字签名	CA 对证书的数字签名, 保证证书的权威性	用 MD5 压缩过的 RSA 加密
有效期	证书在该期间内有效	不早于 2000.1.1 19:00:00 不迟于 2002.1.1 19:00:00
序列号	CA 产生的唯一性数字, 用于证书管理	01: 09: 00: 08: 00
用途	主体公钥的用途	验证数字签名

由上表可知, 数字证书中包含主体的公钥, 因此应选 B。

(高 10 下 18) 难度系数: ★☆☆

42、某高校决定开发网络安全审计系统, 希望该系统能够有选择地记录任何通过网络对应用系统进行的操作并对其进行实时与事后分析和处理; 具备入侵实时阻断功能, 同时不对应用系统本身的正常运行产生任何影响, 能够对审计数据进行安全的保存; 保证记录不被非法删除和篡改。该高校的安全审计系统最适合采用__(18)___。

- A. 基于网络旁路监控的审计 B. 基于应用系统独立程序的审计
C. 基于网络安全入侵检测的预警系统 D. 基于应用系统代理的审计

【答案】A

【解析】P631 此题考察的是安全审计系统, 必须掌握, 考的不多

基于网络旁路监控的审计方式与“基于网络监测的安全审计”实现原理及系统配置相同, 仅是作用目标不同。这种方式主要的优点包括:①能够有选择地记录任何通过网络对应用系统进行的操作并对其进行实时与事后分析和处理(如警报、阻断、筛选可疑操作以及对审计数据进行数据挖掘等), 无论系统采用的是 C/S 模式还是 B/W/DB 模式;②能够记录完整的信息, 包括操作者的 IP 地址、时间、MAC 地址以及完整的数据操作(如数据库的完整 SQL 语句);③审计系统的运行不对应用系统本身的正常运行产生任何影响, 不需要占用数据库主机上的 CPU、内存和硬盘;④能够对审计数据进行安全的保存, 能够保证记录不被非法删除和篡改。

基于应用系统独立程序的审计是指在应用程序内部嵌入一个与应用服务同步运行的专用审计服务应用进程, 用以全程跟踪应用服务进程的运行。

基于应用系统代理的审计的优点是实时性好, 且审计粒度由用户控制, 可以减少不必要的审核数据。缺点在于要为每个应用单独编写代理程序, 而且与应用系统编程相关。

网络安全入侵检测预警系统的基本功能是: 负责监视网络上的通信数据流和网络服务器系统中的审核信息, 捕捉可疑的网络和服务器系统活动, 发现其中存在的安全问题, 当网络和主机被非法使用或破坏时, 进行实时响应和报警, 产生通告信息和日志。

综合《信息系统项目管理师教程》(第 2 版)中对上述各种技术方案的评述, 上述高校的安全审计系统最适合采用基于网络旁路监控的审计, 因此应选 A。

(高 11 上 15) 难度系数: ★☆☆

43、小张的 U 盘中存储有企业的核心数据。针对该 U 盘, 以下有关信息安全风险评估的描述中,

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
不正确的是 (15)。

- A. 风险评估首先要确定资产的重要性, 由于该 U 盘中存储有核心数据, 安全性要求高, 因此该 U 盘重要性赋值就高
- B. 如果公司制定了 U 盘的安全使用制度, 小张的 U 盘就不具有脆弱性
- C. 如果小张的计算机在接入 U 盘时没断网线, 木马病毒就构成对该 U 盘的威胁
- D. 风险分析要同时考虑资产的重要性、威胁概率和脆弱性严重程度

【答案】B

【解析】**此题考察的是对脆弱和威胁的理解, 必须掌握, 高频考点**

威胁、脆弱性、影响之间存在着一定的对应关系, 威胁可看成从系统外部对系统产生的作用而导致系统功能及目标受阻的所有现象。脆弱性则可以看成是系统内部的薄弱点。脆弱性是客观存在的, 脆弱性本身没有实际的伤害, 但威胁可以利用脆弱性发挥作用。实际上, 系统的风险可以看做是威胁利用了脆弱性而引起的。如果系统不存在脆弱性, 那么威胁也不存在, 风险也就没有了。但实际上没有脆弱性的系统是没有的, 因此系统也要受到各种各样的威胁。

假设威胁不存在, 系统本身的脆弱性仍然带来一定的风险。如数据管理中的数据不同步导致完整性遭到破坏; 存储设备硬件故障使大量数据丢失。这些都是系统本身的脆弱性导致的损失, 并且与威胁无关。

由上述威胁、脆弱性和影响之间的关系可知, 选项 B 的说法是不正确的。

(高 11 上 16) 难度系数: ★☆☆

44、某公司网管员对核心数据的访问进行控制时, 针对每个用户指明能够访问的资源, 对于不在指定资源列表中的对象不允许访问。该访问控制策略属于 (16)。

- A. 自主访问控制 (DAC)
- B. 强制访问控制 (MAC)
- C. 基于角色的访问控制 (RBAC)
- D. 访问控制列表方式 (ACL)

【答案】A

【解析】**此题考察的是访问控制的分类, 必须掌握, 高频考点**

自主访问控制是在确认主体身份以及 (或) 它们所属的组的基础上, 控制主体的活动, 实施用户权限管理、访问属性 (读、写、执行) 管理等, 是一种最为普遍的访问控制手段。针对每个用户指明能够访问的资源, 对于不在指定资源列表中的对象不允许访问。该访问控制策略属于 “A. 自主访问控制 (DAC)”。

(高 11 下 25) 难度系数: ★☆☆

45、数据安全的目的是实现数据的 (25)。

- A. 唯一性、不可替代性、机密性
- B. 机密性、完整性、不可否认性
- C. 完整性、确定性、约束性
- D. 不可否认性、备份、效率

【答案】B

【解析】**此题考察的是数据安全的目地, 必须掌握, 高频考点**

数据安全的目的是实现数据 “B、机密性、完整性、不可否认性”、可用性、可核查性和可行性等。

(高 11 下 26) 难度系数: ★☆☆

46、不属于防病毒技术 (26)

- A. 对文件进行校验
- B. 对可执行程序加密
- C. 保护引导区
- D. 系统监控、读写控制

【答案】B

【解析】此题考察的是防病毒技术，必须掌握，高频考点

加密是实现信息（可执行程序）保密性的方法，不能防病毒，只能防止未授权的人看到。一旦程序执行，还是可能感染病毒的。其他三个选项可以用来预防病毒。

(高 11 下 27) 难度系数: ★☆☆

47、WindowsNT 和 Windows2000 系统能设置为在若干次无效登录后锁定账号，此技术可以防止 (27)。

- A. 暴力攻击
- B. 木马病毒
- C. 缓存溢出攻击
- D. IP 欺骗

【答案】A

【解析】此题考察的是信息安全知识，必须掌握，常识把，比较简单

用程序自动生成大量的账户，进行无数次的登录尝试，属于暴力破解。操作系统设定登录次数，就是为了防止这种情况发生，以保护信息系统的安全。

(高 11 下 28) 难度系数: ★☆☆

48、一台装有无线网卡的客户端与网络桥接器 AP 间在传递数据前必须建立关系，且状态为 (28) 时，信息交换才成为可能。

- A. 未授权和无关联
- B. 授权但无关联
- C. 授权并关联
- D. 授权

【答案】C

【解析】此题考察的是无线信息交换状态，必须掌握，书上原话，比较简单

一台装有无线网卡的客户端与网络桥接器 AP 间在传递数据前必须建立关系，一旦建立了关系，他们所处的状态为授权并关联情况下，信息交换才成为可能。

(高 12 上 15) 难度系数: ★☆☆

49、下面有关加密技术的叙述中，(15) 是错误的。

- A. IDEA 是一种对称加密算法
- B. 公钥加密技术和单向陷门函数密不可分
- C. IKE 是一种消息摘要算法
- D. 公钥加密的一个重要应用是数字签名

【答案】C

【解析】P577-580 此题考察的是加密技术，必须掌握，高频考点

IDEA 是一种对称密码算法，加密密钥是 128 位。

公钥加密技术和单向陷门函数密不可分是对的。

Internet 密钥交换协议(IKE)是用于交换和管理在 VPN 中使用的加密密钥的。到目前为止，它依然存在安全缺陷。基于该协议的重要的现实意义。IKE 属于一种混合型协议，由 Internet 安全关联

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
和密钥管理协议 (ISAKMP) 和两种密钥交换协议 OAKLEY 与 SKEME 组成。IKE 创建在由 ISAKMP 定义的框架上, 沿用了 OAKLEY 的密钥交换模式以及 SKEME 的共享和密钥更新技术, 还定义了它自己的两种密钥交换方式。

公钥加密的一个重要应用是数字签名是对的。

(高 12 上 16) 难度系数: ★☆☆

50、熊猫烧香 (尼姆亚) 病毒属于 (16) 。

- A. 脚本病毒 B. 木马病毒 C. 蠕虫病毒 D. 宏病毒

【答案】C

【解析】此题考察的是病毒, 常识啊, 必须掌握, 首次考

常识, 熊猫烧香 (尼姆亚) 病毒属于蠕虫病毒。

(高 12 上 17) 难度系数: ★☆☆

51、入侵检测通过对计算机网络或计算机系统中的若干关键点收集信息并进行分析, 发现网络或系统中是否有违反安全策略的行为和被攻击的迹象。进行入侵检测的软件和硬件的组合就构成了入侵检测系统。(17) 是入侵检测系统的核心。

- A. 评估主要系统和数据的完整性 B. 信息的收集
C. 系统审计 D. 数据分析

【答案】D

【解析】P632 书上无明确说明 此题考察的是入侵检测系统, 必须掌握, 高频考点

IETF 将一个入侵检测系统分为四个组件: 事件产生器 (Event generators); 事件分析器 (Event analyzers); 响应单元 (Response units); 事件数据库 (Event databases)。

事件产生器的目的是从整个计算环境中获得事件, 并向系统的其他部分提供此事件。事件分析器分析得到的数据, 并产生分析结果。

响应单元则是对分析结果作出作出反应的功能单元, 它可以作出切断连接, 改变文件属性等强烈反应, 也可以只是简单的报警。

事件数据库是存放各种中间和最终数据的地方的统称, 它可以是复杂的数据库, 也可以是简单的文本文件。

这四部分, 我觉得分析部分最重要。

(高 12 上 18) 难度系数: ★☆☆

52、1985 年美国国防部所属的国家计算机安全中心发布的可信计算机安全评估准则将计算机系统的安全可信性分为 4 个等级。只提供无条件的访问控制, 具有识别和授权责任的安全可信性属于 (18) 安全等级。

- A. C 类 B. A 类 C. D 类 D. B 类

【答案】A

【解析】P626-627 此题考察的是安全可信性等级, 必须掌握, 高频考点

1983 年, 美国国防部公布了《可信计算机系统评估准则》TCSEC, 将计算机系统的安全可信度

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

从低到高分分为 D. C. B. A 四类共七个级别: D 级, C1 级, C2 级, B1 级, B2 级, B3 级, A1 级。

(最小保护)D 级: 该级的计算机系统除了物理上的安全设施外没有任何安全措施, 任何人只要启动系统就可以访问系统的资源和数据, 如 DOS, Windows 的低版本和 DBASE 均是这一类(指不符合安全要求的系统, 不能在多用户环境中处理敏感信息)。

(自主保护类)C1 级: 具有自主访问控制机制。用户登录时需要进行身份鉴别。

(自主保护类)C2 级: 具有审计和验证机制((对 TCB)可信计算机基进行建立和维护操作, 防止外部人员修改)。如多用户的 UNIX 和 ORACLE 等系统大多具有 C 类的安全设施。

(强制安全保护类)B1 级: 引入强制访问控制机制, 能够对主体和客体的安全标记进行管理。

B2 级: 具有形式化的安全模型, 着重强调实际评价的手段, 能够对隐通道进行限制。(主要是对存储隐通道)

B3 级: 具有硬件支持的安全域分离措施, 从而保证安全域中软件和硬件的完整性, 提供可信通道。对时间隐通道的限制。

A1 级: 要求对安全模型作形式化的证明, 对隐通道作形式化的分析, 有可靠的发行安装过程。

(其安全功能, 依次后面包含前面的)

Trusted ORACLE 7 已通过了 B1 级的测试。

(高 12 下 14) 难度系数: ★☆☆

53、信息系统受到破坏后, 会对社会秩序和公共利益造成严重损害, 或者对国家安全造成损害, 根据《信息系统安全等级保护定级指南 GB/T22240-2008》, 该信息系统的安全保护等级至少应定为 (14) 级。

A. 一 B. 二 C. 三 D. 四

【答案】C

【解析】P627 此题考察的是安全保护的等级, 必须掌握, 高频考点

根据《信息系统安全等级保护定级指南 GB/T22240-2008》五个等级的定义:

第一级, 信息系统受到破坏后, 会对公民、法人和其他组织的合法权益造成损害, 但不损害国家安全、社会秩序和公共利益。

第二级, 信息系统受到破坏后, 会对公民、法人和其他组织的合法权益产生严重损害, 或者对社会秩序和公共利益造成损害, 但不损害国家安全。

第三级, 信息系统受到破坏后, 会对社会秩序和公共利益造成严重损害, 或者对国家安全造成损害。

第四级, 信息系统受到破坏后, 会对社会秩序和公共利益造成特别严重损害, 或者对国家安全造成严重损害。

第五级, 信息系统受到破坏后, 会对国家安全造成特别严重损害。

(高 12 下 15) 难度系数: ★☆☆

54、甲向乙发送其数据签名, 要验证该签名, 乙可使用 (15) 对该签名进行解密。

A. 甲的私钥 B. 甲的公钥 C. 乙的私钥 D. 乙的公钥

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是加密技术，必须掌握，高频考点

数据签名的验证过程是:接收方首先用发方公钥解密数字签名，导出数字摘要，并对电子文件原又作同样哈希算法得一个新的数字摘要，将两个摘要的哈希值进行结果比较，相同签名得到验证，否则无效。

(高 12 下 16) 难度系数: ★★★

55、假设A和B之间要进行加密通信，则正确的非对称加密流程是（16）。

- ①A和B都要产生一对用于加密和解密的加密密钥和解密密钥
- ②A将公钥传送给B将私钥自己保存，B将公钥传送给A，将私钥自己保存
- ③A发送消息给B时，先用B的公钥对信息进行加密，再将密文发送给B
- ④B收到A发来的消息时，用自己的私钥解密

A. ①②③④ B. ①③④② C. ③①②④ D. ②③①④

【答案】A

【解析】此题考察的是加密技术，必须掌握，高频考点

与对称加密算法不同，非对称加密算法需要两个密钥：公钥（publickey）和私钥（privatekey）。公钥与私钥是一对，如果用公钥对数据进行加密，只有用对应的私钥才能解密；如果用私钥对数据进行加密，那么只有用对应的公钥才能解密。因为加密和解密使用的是两个不同的密钥，所以这种算法叫做非对称加密算法。

非对称加密算法实现机密信息交换的基本过程是:甲方生成一对密钥并将其中的一把作为公用密钥向其它方公开;得到该公用密钥的乙方使用该密钥对机密信息进行加密后再发送给甲方;甲方再用自己保存的另一把专用密钥对加密后的信息进行解密。甲方只能用其专用密钥解密由其公用密钥加密后的任何信息。

(高 12 下 17) 难度系数: ★★★

56、我国强制性国家标准《计算机信息安全保护等级划分准则》将计算机信息系统分为5个安全保护等级，其中适用于地方各级国家机关、金融机构、邮电通信、能源与水源供给部门的信息系统适用（17）。

A. 安全标记保护级 B. 结构化保护级 C. 访问验证保护级 D. 系统审计保护级

【答案】A

【解析】P627 此题考察的是安全保护的等级，必须掌握，高频考点

中华人民共和国国家标准-计算机信息系统安全保护等级划分准则中规定了计算机系统安全保护能力的五个等级：

第一级为用户自主保护级，该级适用于普通内联网用户；

第二级为系统审计保护级，该级适用于通过内联网或国际网进行商务活动，需要保密的非重要单位；

第三级为安全标记保护级，该级适用于地方各级国家机关、金融机构、邮电通信、能源与水源供给部门、交通运输、大型工商与信息技术企业、重点工程建设等单位；

第四级为结构化保护级，该级适用于中央级国家机关、广播电视部门、重要物资储备单位、

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

社会应急服务部门、尖端科技企业集团、国家重点科研机构和国防建设等部门；

第五级为访问验证保护级，该级适用于国防关键部门和依法需要对计算机信息系统实施特殊隔离的单位。

(高 12 下 18) 难度系数：☆☆☆

57、关于入侵检测系统（IDS），下面说法不正确的是（18）。

- A. IDS 的主要功能是对计算机和网络资源上的恶意使用行为进行识别和响应
- B. IDS 需要配合安全审计系统才能应用，后者为前者提供审计分析资料
- C. IDS主要用于检测来自外部的入侵行为
- D. IDS可用于发现合法用户是否滥用特权

【答案】B

【解析】此题考察的是入侵检测，必须掌握，高频考点

可以使用排除法，而且B选项太过肯定。入侵检测系统（IDS）是对系统的运行状态进行监视，发现各种攻击企图、攻击行为或者攻击结果，以保证系统资源的机密性、完整性和可用性。通过对数据包的分析，从数据流中过滤出可疑数据包，通过与已知的入侵方式进行比较，确定入侵是否发生以及入侵的类型并进行报警。能够发现和制止来自系统内部/外部的攻击，迅速采取保护措施。IDS本身包括数据的收集，分析，处理和事件数据库，所以不需要安全审计系统。

(高 12 下 19) 难度系数：☆☆☆

58、在安全审计系统中，审计Agent（代理）是直接同被审计网络和系统连接的部分，审计Agent主要可以分为网络监听型Agent、（19）、主动信息获取型Agent等。

- A. 流量检测 Agent
- B. 文件共享 Agent
- C. 入侵检测 Agent
- D. 系统嵌入型 Agent

【答案】D

【解析】P638 此题考察的是审计 Agent 分类，必须掌握，首次考

审计 Agent 主要可以分为网络监听型 Agent、系统嵌入型 Agent 和主动信息获取型 Agent

(高 13 上 11) 难度系数：☆☆☆

59、攻击者通过搭线或在电磁波辐射范围内安装截收装置等方式获得机密信息，或通过对信息流量和流向、通信频率和长度等参数的分析推导出有用信息的威胁称为（11）。

- （11）A. 破坏
- B. 抵赖
- C. 截取
- D. 窃取

【答案】C

【解析】P553 此题考察的是信息安全技术，必须掌握，高频考点

截取还是窃取，尼玛文字游戏啊！截取稍微好一点，窃取是小人的行为啊!!!

教程上讲的截收：攻击者通过搭线或在电磁波辐射范围内安装截收装置等方式截获机密信息，或通过对信息流量和流向、通信频度和长度等参数的分析推出有用信息。这种方式是过去军

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
事对抗、政治对抗和当今经济对抗中最常采用的窃密方式，也是一种针对信息网络的被动攻击方式。因为它不破坏传输信息的内容，因此极为隐蔽，不易被查觉。

计算机信息安全 - 威胁途径和方法 其常用的途径主要有以下几种：

窃取：通过数据窃听的手段获得敏感信息。攻击者通过搭线窃听或电子辐射探测等手段截获机密信息，或通过信息流量的变化、流向的变化以及通信总量等参数分析出有用信息。截取：非法用户通过特殊手段首先获得信息，再将此信息发送给真实接收者。

（高 13 上 13）难度系数：☆☆☆

60、下面有关安全审计的说法错误的是（13）。

- （13）A. 安全审计需要用到数据挖掘和数据仓库技术
B. 安全审计产品只包括主机类、网络类及数据库类
C. 安全审计的作用包括帮助分析案情事故发生的原因
D. 安全审计是主体对客体进行访问和使用情况进行记录和审查

【答案】B

【解析】P628 此题考察的是安全审计，必须掌握，高频考点

概括地讲，安全审计是采用数据挖掘和数据仓库技术，实现在不同网络环境中终端对终端的监控和管理，在必要时通过多种途径向管理员发出警告或自动采取排错措施，能对历史数据进行分析、处理和追踪。A 对；

安全审计属于安全管理类产品。安全审计产品主要包括主机类、网络类及数据库类和业务应用系统级的审计产品。各类安全审计系统可在日常运行、维护中，对整个计算机网络应用系统的安全进行主动分析及综合审计。

所以 B 选项还应该包括业务应用软件级的审计产品。不全，所以错误；

（高 13 上 14）难度系数：☆☆☆

61、信息安全保障系统可以用一个宏观的三维空间来表示，第一维是 OSI 网络参考模型，第二维是安全机制，第三维是安全服务。该安全空间的五个要素分别是（14）。

- （14）A. 应用层、传输层、网络层、数据链路层和物理层
B. 基础设施安全、平台安全、数据安全、通信安全和应用安全
C. 对等实体服务、访问控制服务、数据保密服务、数据完整性服务和物理安全服务
D. 认证、权限、完整、加密和不可否认

【答案】D

【解析】P539 此题考察的是信息安全保障，必须掌握，高频考点

安全空间的五大属性：认证、权限、完整、加密、不可否认。

（高 13 上 16）难度系数：☆☆☆

62、网络入侵检测系统和防火墙是两种典型的信息系统安全防御技术，下面关于入侵检测系统和防火墙说法正确的是（16）。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

(16) A. 防火墙是入侵检测系统之后的又一道防线, 防火墙可以及时发现入侵检测系统没有发现的入侵行为

B. 入侵检测系统通常是一个旁路监听设备, 没有也不需要跨接在任何链路上, 无须网络流量流经它便可以工作

C. 入侵检测系统可以允许内部的一些主机被外部访问, 而防火墙没有这些功能, 只是监视和分析系统的活动

D. 防火墙必须和安全审计系统联合使用才能达到应用目的, 而入侵检测系统是一个独立的系统, 不需要依赖防火墙和安全审计系统

【答案】B

【解析】**此题考察的是入侵检测与防火墙, 必须掌握, 高频考点**

IDS 是计算机的监视系统, 它通过实时监视系统, 一旦发现异常情况就发出警告。IDS 入侵检测系统以信息来源的不同和检测方法的差异分为几类: 根据信息来源可分为基于主机 IDS 和基于网络的 IDS, 根据检测方法又可分为异常入侵检测和滥用入侵检测。不同于防火墙, IDS 入侵检测系统是一个监听设备, 没有跨接在任何链路上, 无须网络流量流经它便可以工作。因此, 对 IDS 的部署, 唯一的要求是: IDS 应当挂接在所有所关注流量都必须流经的链路上。所以 B 正确;

A 选项: 防火墙和入侵检测系统的作用正好搞颠倒了, IDS (入侵检测系统) 是防火墙之后的有一道防线, 防火墙是防御, IDS 是主动检测, 两者相结合有力的保证了内部系统的安全; IDS 实时检测可以及时发现一些防火墙没有发现的入侵行为, 发现入侵行为的规律, 这样防火墙就可以将这些规律加入规则之中, 提高防火墙的防护力度。

(高 13 上 18) 难度系数: ★☆☆

63、下面的无线网络加密方法中, (18) 的安全性高。

(18) A. MAC 地址过滤 B. WEP C. WPA D. WPA2

【答案】D

【解析】**此题考察的是加密技术, 必须掌握, 高频考点**

在 MAC 地址过滤、WEP、WPA、和 WPA2 等几种无线加密方式中, WPA2 最安全。

第六章、服务管理

(中 11 上 4) 难度系数: ★☆☆

1、某企业的邮件服务器经常宕机, 按照 IT 服务管理要求, 为彻底解决该问题应启动 (4) 流程。

A. 事件管理 B. 问题管理 C. 发布管理 D. 变更管理

【答案】B

【解析】**此题考察的是服务管理, 必须掌握, 高频考点**

事件管理是处理服务台所反应的、每天的、日常问题。通过事件管理, 尽快恢复 IT 的正常服务。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13)--江山老师项管必过神系列

问题是指：多个具有相同症状反复出现的事件、或者出现一个严重的未知根源的故障。

问题管理的目标是消除引起事件的深层次根源，以防事件再次发生，将事件对业务的影响降到最低程度。

(高 11 上 3) 难度系数：☆☆☆

2、小张因电脑无法启动，向服务台提出服务请求。按照 IT 服务管理流程，服务台应向（3）提出服务指令。

- A. 问题经理 B. 事件经理 C. 发布经理 D. 变更经理

【答案】B

【解析】此题考察的是问题管理和事件管理的区别，必须掌握，高频考点

事件管理尽快回复协商一致的服务或响应服务请求，因此，事件经理应该接受服务台报修信息。

问题管理是对事件原因的主动识别、分析和管理，直到问题关闭。

发布管理是交付、分发并追踪一个或多个变更。变更管理是以受控的方式，确保变更得到评估、批准、实施和评审。因此，应选择 B。

(高 11 上 4) 难度系数：☆☆☆

3、一般来说，以下不包含在服务级别协议中的是（4）。

- A. 服务需求方要求 7×24 小时的服务 B. 服务响应时间不能超过 30 分钟
C. 发生一起超时事件罚款 300 元 D. 明确提供服务人员的类别

【答案】C

【解析】此题考察的是服务协议的内容，必须掌握，高频考点

服务级别协议是指提供服务的企业与客户之间就服务的品质、水准、性能等方面所达成的双方共同认可的协议或契约。处罚应在合同中规定，“C. 发生一起超时事件罚款 300 元”属于服务合同违约的处罚条款。

第七章、监理知识

(高 05 上 60) 难度系数：☆☆☆

1、当以下条件同时满足时，监理方应受理（60）提出的费用索赔申请

- 1) 索赔事件造成了承包单位直接经济损失
 - 2) 索赔事件是由于非承包单位的责任发生的
 - 3) 承包单位已按照施工合同规定的期限和程序提出费用索赔申请表，并附有索赔凭证 材料
- A. 业主 B. 建设单位 C. 承包单位 D. 投资方

【答案】C

【解析】此题考察的是索赔知识，必须掌握，高频考点

当以下条件同时满足时，监理方应受理承包单位提出的费用索赔申请。

- 1) 索赔事件造成了承包单位直接经济损失：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

2) 索赔事件是由于非承包单位的责任发生的:

3) 承包单位已按照施工合同规定的期限和程序提出费用索赔申请表, 并附有索赔凭证材料。

(高 05 下 60) 难度系数: ★☆☆

2、在总监理工程师临时不在工作岗位时, 总监理工程师可以委托总监理工程师代表完成 (60)。

- A. 签发工程竣工监理报告 B. 处理索赔、审批工程延期
C. 调换不称职的监理人员 D. 组织编制并签发监理日志

【答案】D

【解析】此题考察的是总监和总监代表的职责, 必须掌握, 高频考点

《信息系统项目管理师教程》第三十三章指明:

总监理工程师代表是经监理单位主管领导的同意, 由总监理工程师授权委派项目监理部中的一名监理工程师, 在总监理工程师临时不在期间, 代表总监理工程师行使部分职责和权力。

总监理工程师代表的职责: ①完成所负责的监理工程师岗位职责, 协助总监理工程师工作; ②在总监理工程师临时不在工作岗位时, 按总监理工程师的授权, 行使总监理工程师的部分职责和权力。

总监理工程师不得将下列工作委托总监理工程师代表: ①主持编写项目监理规划; ②签发工程开工/复工报审表、监理通知、工程款支付证书、工程竣工监理报告; ③调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔、审批工程延期; ④根据工程项目的进展情况进行监理人员的调配、调换不称职的监理人员。

本题可供选择的答案中选项 A、B 和 C 都是明文规定总监理工程师不得委托总监理工程师代表的工作内容。

(高 06 下 64) 难度系数: ★☆☆

3、业主单位授予监理单位的权力, 应明确反映在 (64) 中, 据此项目监理机构才能开展监理活动。

- A. 监理合同 B. 监理大纲 C. 监理规划 D. 监理计划

【答案】A

【解析】此题考察的是监理文件, 必须掌握, 高频考点

在《信息系统项目管理师教程》“33.1.4 监理依据”一节介绍了监理依据, 其中就有“建设(业主)单位和监理单位签定的委托合同”; 在“33.2.3 项目监理单位”一节中讲到, 委托监理合同签订后, 监理公司主管领导向总监理工程师下达《监理任务书》; 在“33.1.4 监理依据”一节中讲到监理的依据, 其中一条就是“建设单位与监理方签订的委托监理合同”; 对比本题的题干和选项可以看出, “据此项目监理机构才能开展监理活动”, 什么才是“据此”的“此”呢, 那就是“建设单位与监理方签订的委托监理合同”。

(高 06 下 65) 难度系数: ★☆☆

4、下列不能作为监理依据的是 (65) 。

- A. 现行国家、各省、市、自治区的有关法律、法规

- B. 国际、国家 IT 行业质量标准
- C. 业主单位和承建单位的合同
- D. 承建单位的指令

【答案】D

【解析】此题考察的是监理依据，必须掌握，高频考点

在《信息系统项目管理师教程》“33.1.4 监理依据”一节介绍的监理依据有各级政府部门有关的政策、法律、法规和行业规范；相关行业的标准；建设单位和监理单位签订的委托监理合同；建设单位和承包开发单位的信息系统工程开发合同。并没有“承建单位的指令”。但是在“33.7.1 合同变更的管理”一节中指出，参与项目的任意一方，对项目的设计、技术方案、人员、经费准备进行较大的调整时，都应以《计划变更表》的方式提出。“承建单位的指令”应该属于此类处理范围之列。

(高 07 下 62) 难度系数：☆☆☆

5、信息工程监理实行（62）。

- A. 合同仲裁制
- B. 甲方和监理方合同仲裁制
- C. 总监理工程师负责制
- D. 合同仲裁制和三方共同监督制

【答案】C

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

按照《信息化工程监理规范》的规定，项目监理组织实行总监理工程师负责制。

(高 07 下 63) 难度系数：☆☆☆

6、根据监理范围及内容的不同，信息工程监理模式可分为（63）。

- A. 咨询式监理、文档评审监理及财务审计监理
- B. 咨询式监理、里程碑式监理及全过程监理
- C. 里程碑式监理、文档评审监理及全过程监理
- D. 咨询式监理、委托监理及全过程监理

【答案】B

【解析】此题考察的是监理模式的划分，必须掌握，高频考点

根据监理范围及内容的不同，信息工程监理模式可分为咨询式监理、里程碑式监理及全过程监理，建设单位可根据自己的需要在委托监理合同中约定监理模式。

(高 07 下 64) 难度系数：☆☆☆

7、为解决监理活动中产生的争议，其依据是（64）。

- A. 监理大纲
- B. 监理规划
- C. 监理合同
- D. 用户需求

【答案】C

【解析】此题考察的是监理文件，必须掌握，高频考点

监理工作所使用的依据包括：(1)国家有关的政策、法律、法规和行业规范：

(2)软件行业的开发规范；(3)信息系统需求单位和监理单位签订的信息系统工程监理合同；(4)

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

信息系统需求单位和承包开发单位的信息系统工程开发合同等。

其中监理合同也是解决监理活动中产生的争议的依据。

(高 07 下 65) 难度系数: ★☆☆

8、(65) 中应说明停工的范围和可能复工的条件、时间。总监理工程师据其发出工程停工令给承包方, 经过会签的工程协调会决议复印件附后。

- A. 协商函 B. 监理通知 C. 通知 D. 工程进展报告

【答案】B

【解析】此题考察的是监理知识, 必须掌握, 高频考点

根据合同管理的停工及复工的管理办法, 总监理工程师应通过《监理通知》发出工程停工令给承包方。经过会签的工程协调会决议复印件附后。

监理通知中应说明停工的范围和可能复工的条件、时间。

(高 08 上 62) 难度系数: ★☆☆

9、信息工程监理活动的(62)是控制工程建设的投资、进度、工程质量、变更处理, 进行工程建设合同管理、信息管理和安全管理, 协调有关单位间的工作关系, 被概括为“四控、三管、一协调”。

- A. 中心任务 B. 基本方法 C. 主要目的 D. 主要内容

【答案】D

【解析】此题考察的是监理知识, 必须掌握, 高频考点

信息工程监理是指依法设立且具备相应资质的信息工程监理单位, 受业主单位委托, 依据国家有关法律法规、技术标准和信息工程监理合同, 为确保信息工程的安全和质量, 对信息工程项目实施的监督管理。

信息工程监理活动的任务由监理合同以及监理公司基于该合同由总监理工程师下达的《监理任务书》所确定。

根据监理范围及内容的不同, 信息工程的监理模式可分为咨询式监理、里程碑式监理及全过程监理, 建设单位可根据自己的需要在委托监理合同中约定监理模式。

信息工程监理活动的主要内容是“四控、三管、一协调”。

(高 08 上 63-64) 难度系数: ★☆☆

10、因承建单位违反合同导致工程竣工时间延迟, 监理单位(63)。关于信息工程实施合同中关于工期的叙述, 不正确的是(64)。

- (63) A. 不承担责任 B. 承担全部责任
C. 与承建单位共同承担责任 D. 承担连带责任

- (64) A. 在合同协议书内应明确注明开工日期
B. 在合同协议书内应明确注明竣工日期
C. 在合同协议书内应明确注明合同工期总日历天数
D. 通过招标选择承包人的项目, 其合同工期天数就是招标文件要求的工期天数

【答案】(63) A (64) D

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

由于承建单位违反合同的原因导致工程竣工时间延长，应由承建单位来承担责任。因为建设单位和监理单位不是承建单位的担保人，故二者都不承担连带责任。因此(63)的选项 A 是正确的。

在(64)题的 4 个选项中，因履行期限如开工日期、竣工日期等都是合同的构成要件，因此选项 A, B, C 是正确的。因工期以合同规定为准，因此选项 D 是不正确的。

(高 08 上 65) 难度系数：☆☆☆

11、测试是信息系统工程质量监理的重要手段之一，这是由信息系统工程的特点所决定，测试结果是判断信息系统工程质量最直接的依据之一。在整个质量控制过程中，可能存在承建单位、监理单位、建设单位以及专业的测试机构对工程的测试。各方的职责和工作重点有所不同，下面关于各方进行测试工作的描述，(65) 是错误的。

A. 承建单位在项目的实施过程中，需要进行不断的测试，主要是保证项目的质量

B. 监理单位要对承建单位的测试计划、测试方案、测试结果进行监督评审，对测试问题改进过程进行跟踪，对重要环节，监理单位自己也要进行抽样测试

C. 在重要的里程碑或验收阶段，一般需要委托专业的测试机构对工程进行全面、系统的测试，为了保证专业的测试机构的独立公正，监理方不能对专业的测试机构的测试计划和方案进行干预

D. 建设单位也要对信息工程进行测试，以检查正在开发的信息系统是否满足自己的业务需求

【答案】C

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

在项目管理过程中有承建单位、监理单位、建设单位以及专业的测试机构等多个干系人。本题考察测试工作在这些干系人中的作用以及各方的权限。在项目的生命期中，监理方都可以对项目的所有测试计划和测试方案进行审查，无论测试的实施者是谁。

(高 08 下 61) 难度系数：☆☆☆

12、项目监理机构所编制工程建设监理实施细则,必须经 (61) 批准后执行。

A. 监理单位负责人 B. 监理单位技术负责人 C. 总监理工程师 D. 监理工程师

【答案】C

【解析】此题考察的是总监职责，必须掌握，高频考点

总监理工程师的职责如下：

(1)对监理合同的实施负全面的责任，并定期向主管领导报告工作。

(2)明确项目监理单位和监理人员的岗位责任。

(3)组织编制监理规划和实施细则。

(4)主持监理工作会议、签发项目监理单位的重要文件，下达重要指令。

(5)审批、签署开发承包单位申报的重要申请和工程经费支付证书。

(6)组织编制并签发监理文件。

(7)组织审查开发承包单位的竣工申请及相关材料，向需求单位提交竣工监理报告。

(8)组织整理工程项目竣工的监理资料档案，对项目的技术、管理、进度、质量、经费等工作

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

做全面的总结。

而依据信息系统监理师教程，监理实施细则编制的规定如下：

(1) 监理实施细则应在相应工程实施开始前编制完成，须经总监理工程师批准。

(2) 监理实施细则应由总监理工程师组织各专业监理工程师编制

(3) 监理实施细则应符合项目的特点。

(高 08 下 62) 难度系数：☆☆☆

13、在文件（62）中应该描述项目中使用的监理工具和设施。

- A. 监理规划 B. 监理工作计划 C. 监理实施细则 D. 监理专题报告

【答案】A

【解析】此题考察的是监理文件，必须掌握，高频考点

在监理工作实施前，监理单位开始逐步进行监理工作的计划，完成监理大纲、监理规划和监理实施细则。

监理大纲是建设单位在选择合适的监理单位时，监理单位为了获得监理任务，在项目监理招标准阶段编制的项目监理方案性文件。

监理规划是在监理委托合同签订后，由监理单位制订的指导监理工作开展的纲领性文件。

监理实施细则是在监理规划指导下，具有可实施可操作的业务性文件。

(高 08 下 63) 难度系数：☆☆☆

14、监理应在（63）阶段审查承建单位选择的分包单位的资质。

- A. 建设工程立项 B. 建设工程招标 C. 建设工程实施准备 D. 建设工程实施

【答案】C

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

分包单位应当在工程建设开始建设之前进行确定，而监理针对分包单位只是进行相关的审查，所以也就会在准备工程实施的阶段，选择 c 正确。

(高 08 下 64) 难度系数：☆☆☆

15、总监理工程师的代表经授权后，可以承担的职责包括（64）。

- ①审查和处理工程变更 ②审查分包单位资质 ③调换不称职的监理人员
④参与工程质量事故调查 ⑤调解建设单位和承建单位的合同争议

- A. ①④⑤ B. ②④⑤ C. ①②④ D. ①③④

【答案】C

【解析】此题考察的是总监和总监代表职责，必须掌握，高频考点

总监理工程师代表的职责如下：

(1) 总监理工程师代表由总监理工程师授权，负责总监理工程师指定或交办的监理工作。

(2) 负责本项目的日常监理工作和一般性监理文件的签发。

(3) 总监理工程师不得将下列工作委托总监理工程师代表：

- 1、根据工程项目的进展情况进行监理人员的调配，调换不称职的监理人员。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- 2、主持编写工程项目监理规划及审批监理实施方案。
- 3、签发工程开工/复工报审表、工程暂停令。工程款支付证书、工程项目的竣工验收
- 4、审核签认竣工结算。
- 5、调解建设单位和承建单位的合同争议，处理索赔，审批工程延期。

(高08下65)难度系数:☆☆☆

16、(65)不属于建设工程监理规划的作用。

- A. 监理主管机关对监理单位监督管理的依据
- B. 指导项目监理机构全面开展监理工作
- C. 指导具体监理业务的开展
- D. 业主确认监理单位履行合同的主要依据

【答案】C

【解析】此题考察的是监理规划的作用，必须掌握，高频考点

监理规划依据监理委托合同编制，监理规划在内容和深度等方面比监理委托合同更加具体化，更加具有指导监理工作的实际价值；监理规划的作用体现在以下几点：

- (1) 监理规划是监理项目部职能的具体体现。
- (2) 监理规划是指导监理项目部全面开展工作的纲领性文件。
- (3) 监理规划是信息工程监理管理部门对监理单位进行监督管理的主要内容和依据。
- (4) 监理规划是建设单位检查监理单位是否能够认真、全面履行信息工程监理委托合同的重要依据。

监理实施细则是在监理规划指导下，具有可实施可操作的业务性文件，用来指导具体监理业务的开展。

(高09上33)难度系数:☆☆☆

17、旁站是信息工程监理控制工程质量、保证项目目标必不可少的重要手段之一，适合于(33)方面的质量控制。

- (33) A. 网络综合布线、设备开箱检验、机房建设等
- B. 首道工序、上下道工序交接环节、验收环节等
- C. 网络系统、应用系统、主机系统等
- D. 总体设计、产品设计、实施设计等

【答案】A

【解析】此题考察的是旁站监理，必须掌握，高频考点

旁站监理是监理单位控制工程质量的重要手段。旁站监理是指在关键部位或关键工序施工过程中，由监理人员在现场进行的监督活动。对于信息系统工程，旁站监理主要在网络综合布线、设备开箱检验和机房建设等过程中实施。

根据对隐蔽工程的监理要求，也应该对隐蔽工程实行旁站监理，以加强对项目实施过程的监督。旁站监理可以把问题消灭在过程之中，以避免后期返工造成的重大经济损失和时间延误。

因“网络综合布线、设备开箱检验、机房建设等”项目活动中涉及隐蔽工程、关键部位或关

(高 10 下 64) 难度系数: ★☆☆

18、《项目质量管理计划》经评审后进入批准流程。由于项目前期已拖期 2 周，该文件应尽快报监理审批，那么对于该文件的批准活动，正确的是__ (64) __。

- A. 由建设方技术总监对内容、范围审核后送交监理方批准
- B. 由承建方项目经理对内容、范围审核后送交监理方批准
- C. 由监理工程师对内容、范围审核后送交总监理工程师批准
- D. 先和批准人打声招呼，走监理批准流程，后再补发签字

【答案】C

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

监理方要对承建单位提交的所有计划进行审批，但之前要经过建设单位的同意。故《项目质量管理计划》应由建设方技术总监对内容、范围审核后送交监理方批准。即 A 是正确答案。

(高 12 下 31) 难度系数: ★☆☆

19、监理单位为了获得监理任务，在项目监理招标阶段编制的文件为 (31)。

- A. 监理大纲 B. 监理规划 C. 监理实施细则 D. 监理计划

【答案】A

【解析】此题考察的是监理文件，必须掌握，高频考点

监理过程中的三种重要文件: 监理大纲、监理规划和监理细则。其中，监理大纲由监理单位技术总监编制，用于监理招投标阶段，目的是为了赢得监理项目: 监理规划是在赢得监理项目后由总监理工程师组织编写，是监理工作的纲领性文件: 监理细则是由专业监理工程师编写的，用来指导监理工作的实施细则。

(高 12 下 32) 难度系数: ★☆☆

20、以下有关监理的描述不正确的是 (32)。

- A. 一般来说，监理单位应于委托监理合同签订后10个工作日内将监理项目部的组织形式、人员构成及对总监理工程师的任命书书面通知建设单位
- B. 当专业监理工程师需要调整时，监理单位应征得建设单位同意并书面通知承建单位
- C. 总监理工程师可以由具有3年以上任职经历，业绩突出的监理工程师出任
- D. 建设单位应将委托的监理单位、建立内容书面通知承建单位

【答案】B

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

一般来说，监理单位应于委托监理合同签订后 10 个工作日内将监理项目部的组织形式、人员构成及对总监理工程师的任命书书面通知建设单位。当总监理工程师需要调整时，监理单位应征得建设单位同意并书面通知承建单位; 当专业监理工程师需要调整时，总监理工程师应书面通知建设单位和承建单位。所以 A、D 正确。

总监理工程师由具有高级监理工程师任职资格的监理人员出任; 根据实际情况，也可选择具有

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
3 年以上任职经历、业绩突出的监理工程师出任。所以 B 正确。

调整总监要建设单位同意，调整专业监理师只需通知建设单位就可以。所以 C 不正确。

(高 12 下 33) 难度系数：☆☆☆

21、某系统集成项目初验完成后，按照合同约定，甲方应向乙方支付第二笔合同款，为此该项目的项目经理向监理单位递交了《付款申请》，则 (33)。

- A. 《付款申请》应由总监理工程师签字
- B. 《付款申请》可由总监理工程师代表签字
- C. 得到总监理工程师授权的人都可以在《付款申请》上签字
- D. 《付款申请》应由监理单位的法人签字

【答案】A

【解析】此题考察的是总监和总监代表的职责，必须掌握，高频考点

《付款申请》应由总监理工程师签字，而不可以由其他人员代替。

(高 13 上 28) 难度系数：☆☆☆

22、承建单位项目工程进度款的支付申请应由 (28) 签署意见。

- (28) A. 项目总监理工程师 B. 项目监理工程师
- C. 专业监理工程师 D. 监理单位财务负责人

【答案】A

【解析】此题考察的是监理知识，必须掌握，高频考点

总监理工程师不得将以下工作委托总监理工程师代表：①主持编写项目监理规划；②签发工程开工/复工报审表、监理通知、工程款支付证书和工程竣工监理报告；③调解建设单位与承包单位的合同争议、处理索赔和审批工程延期；④根据工程项目的进展情况进行监理人员的调配、调换不称职的监理人员等；(总监管大事，管人、钱、工期，这些事情均不可交由总监代表 去做)

第八章、项目管理知识

一、绪论

(高 08 上 43) 难度系数：☆☆☆

1、项目经理的一个重要的任务是确认每个项目的相关目标，帮助管理者建立并达到那些目标的方式是目标管理。(43) 不属于目标管理强调的内容。

- A. 建立明确的和现实的目标
- B. 阶段性评估项目目标是否达到
- C. 提高对于项目的参与合作，团队建设和对于项目的承诺
- D. 分析并减少风险，当风险发生时决定如何解决

【答案】D

【解析】此题考察的是目标管理的内容，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

项目经理要使用目标管理技术确认并达到每个项目的相关目标，首先要“建立明确的和现实的目标”，然后采取措施实现目标并“阶段性评估项目目标是否达到”以及“促进项目的合作，加强团队建设并实现对于项目的承诺”。

而“分析并减少风险，当风险发生时决定如何解决”则属于对风险的管理。

(高 08 下 42) 难度系数：☆☆☆

2、在项目管理工作中，项目管理师认识到如果只有领导能力而没有管理能力或只有管理能力而没有领导能力，都可能带来不好的结果。以下这些能力中（42）最能代表项目管理师的领导才能。

- A. 确立方向，招募人员，激发和鼓励其他人
- B. 通过其他人来完成工作
- C. 运用超凡的人格魅力来激发其他人
- D. 运用各种适当的力量作为激发工具

【答案】A

【解析】此题考察的是领导者的能力，必须掌握，高频考点

领导作为名词，指领导人或领导者；作为动词，指领导活动。传统观念认为领导是指一个人被组织赋予职位和权力，以率领其下属实现组织目标。现代观念认为领导是一种影响力，是对人们施加影响，从而使人们心甘情愿地为实现组织目标而努力的艺术过程。领导者有责任洞察过程的不确定性，为其负责的组织指引正确的方向，并在必要时引导变革。

管理者是组织依法任命的，负责某个组织或某件事情的管理，是通过调研、计划、组织、实施和控制来实现管理的，以完成更高层次组织交待的任务。

项目经理带领团队管理项目的过程中，具有领导者和管理者的双重身份。越是基层的项目经理，需要的管理能力越强。越是高层的项目经理如特大型项目的项目经理，需要的领导力越高。

由上述分析可知，在本题的4项领导才能中，“A. 确立方向，招募人员，激发和鼓励其他人”最能代表项目管理师的领导才能。

(高 08 下 49) 难度系数：☆☆☆

3、（49）不是项目目标特性。

- A. 多目标性
- B. 优先性
- C. 临时性
- D. 层次性

【答案】C

【解析】此题考察的是项目目标的特性，必须掌握，高频考点

项目目标就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。项目目标特性是多目标性、优先性和层次性。C. 临时性”是项目的特点，不是项目目标的特性。

(高 08 下 51) 难度系数：☆☆☆

4、沟通、领导和磋商是属于（51）的技能。

- A. 项目管理
- B. 一般管理
- C. 团队管理
- D. 执行管理

【答案】B

【解析】此题考察的是软技能，必须掌握，高频考点

“一般管理”技能，更为通俗的说法为“软技能”包括人际关系管理。软技能包含：

(1)有效的沟通，即有效交流信息。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- (2)对组织施加影响,即“让事情办成”的能力。
- (3)领导能力,即形成一个前景和战略并组织人员实现它的能力。
- (4)激励,就是激励人员达到高水平的生产率并克服变革的阻力。
- (5)谈判和冲突管理,就是与其他人谈判取得一致或达成协议。
- (6)解决问题,就是首先定义问题、明确问题,然后做出决策解决问题。

(高09下31) 难度系数:☆☆☆

5、项目经理为了有效管理项目需掌握的软技能不包括()。

- (31) A. 有效的沟通 B. 激励 C. 领导能力 D. 后勤和供应链

【答案】D

【解析】此题考察的是软技能,必须掌握,高频考点

软技能包括人际关系管理。软技能包括以下内容。

- (1)有效的沟通:信息交流。
- (2)影响一个组织:“让事情办成”的能力。
- (3)领导能力:形成一个前景和战略并组织人员达到它。
- (4)激励:激励人员达到高水平的生产率并克服变革的阻力。
- (5)谈判和冲突管理:与其他人谈判或达成协议。
- (6)问题解决:问题定义和做出决策的结合。

后勤和供应链不在其列。

(高09下43) 难度系数:☆☆☆

6、一般而言,项目的范围确定后,项目的三个基本目标是(43)。

- (43) A. 时间、成本、质量标准 B. 时间、功能、成本
C. 成本、功能、质量标准 D. 时间、功能、质量标准

【答案】A

【解析】此题考察的是项目的三大目标,必须掌握,高频考点

对一个项目而言,项目一经确定投资实施,必定要产生一个项目的目标,而且这个目标是经过仔细分析得出的,是一个清晰的目标,尽管对于项目的不同利益方,如客户方、承包商或其他相关厂商又有不同目标和把握的重点,但其最终结果是实现项目整体目标。简单地讲,项目目标就是实施项目所要达到的期望结果,即项目所能交付的成果或服务。对一个项目而言,项目目标往往不是单一的,而是一个多目标系统,希望通过一个项目的实施实现一系列的目标,满足多方面的需求。对于实际的项目,不管是哪种类型,是大是小,总目标和子目标的最终交付成果如何,项目目标基本可以表现在三方面:时间、成本和技术性能(或质量标准)。

(高10下44) 难度系数:☆☆☆

7、以下关于项目目标的论述,不正确的是__(44)___。

- A. 项目目标就是所能交付的成果或服务的期望效果
- B. 项目目标应分解到相关岗位

C. 项目目标应是可测量的

D. 项目是一个多目标系统, 各目标在不同阶段要给予同样重视

【答案】D

【解析】P193 此题考察的是项目的目标, 必须掌握, 难题

项目是一个多目标系统, 不同的目标可能在项目管理的不同阶段根据不同的需要, 其重要性也不一样。这个题目选D 是很明显的, 因为同样是时间、范围、质量目标, 可能在项目的前期会关注范围, 中间会关注时间和质量。

(高 11 下 31) 难度系数: ★☆☆

8、关于项目经理的角色, 下列描述中正确的是 (31)。

A. 项目经理应该是团队中技术最强的人

B. 项目经理应该有项目发起人担任

C. 项目经理应该具有项目管理的经历和经验

D. 项目经理就是项目的总工程师

【答案】C

【解析】此题考察的是对项目经理的认识, 必须掌握, 高频考点

项目经理首先应该具备类似项目的项目实施经验, 同时对该行业的相关知识有扎实的基础。熟悉和了解项目中的每一项技术, 才能全面掌握项目, 应具有协调、组织的能力, 应具有沟通、协调的能力。

(高 11 下 32) 难度系数: ★☆☆

9、项目经理为有效管理信息系统集成项目, 需要专门的技术和知识来保证, 下列说法中正确的是 (32)。

A. 项目经理要整合项目团队成员知识, 使管理团队知识结构满足管理要求

B. 项目经理没必要掌握项目管理各知识的细节, 只需要掌握 5 个知识领域的纲要

C. 项目经理所需要知识就是项目经理所掌握的知识

D. 项目经理要求项目组成员都精通项目管理相关知识

【答案】A

【解析】此题考察的是项目经理的任务, 必须掌握, 高频考点

项目经理要整合项目团队成员知识, 使管理团队知识结构满足管理要求。用排除法可知, 只有选项 A 是正确的。

二、项目生命周期和组织

(高 06 下 18) 难度系数: ★☆☆

1、极限编程技术 XP 适用于 (18) 。

A. 需求稳定, 开发队伍规模庞大, 组织项目的方法为"周密计划, 逐步推进"

B. 需求多变, 开发队伍规模较小, 要求开发方"快速反馈, 及时调整"

C. 需求稳定, 开发队伍规模较小, 组织项目的方法为"周密计划, 迭代推进"

D. 需求不定, 开发队伍规模庞大, 组织项目的方法为"分步计划, 逐步推进"

【答案】B

【解析】此题考察的是极限编程 XP，必须掌握，考的不多

极限编程技术是一种开发软件的轻量级的方法。XP 适用于小型或中型软件开发团队、并且客户的需求模糊或需求多变。

XP 是一种近螺旋式的开发方法，它将复杂的开发过程分解为一个个相对比较简单的小周期。通过积极的交流和反馈，可以根据实际情况及时地调整开发过程。

(高 08 上 32) 难度系数：☆☆☆

2、在项目的阶段末，开始下一阶段之前，应该确保 (32) 。

- A. 下个阶段的资源能得到 B. 进程达到它的基准
C. 采取纠正措施获得项目结果 D. 达到阶段的目标以及正式接受项目阶段成果

【答案】D

【解析】此题考察的是项目阶段的特点，必须掌握，高频考点

每个项目阶段都以一个或一个以上的可交付物的完成为标志，这种可交付物是一种可度量、可验证的工作成果。项目阶段一般要完成若干可交付物，是一个用来确保对项目的适当控制、获得项目目标要求的产品或服务而在项目生命周期中划出的一个时间段。

项目阶段的结束一般以对完成的工作和可交付物的技术和设计评审为标志，以决定是否接受，是否还要做额外的工作或是否要结束这个阶段。在不结束当前阶段就开展下一阶段工作的时候，通常需要对此决定进行管理评审。

在获得授权的情况下，阶段末的评审可以结束当前阶段并启动后续阶段。有些时候一次评审就可以取得这两项授权。这样的阶段末评审通常被称为阶段出口、阶段验收或终止点。

(高 11 下 60) 难度系数：☆☆☆

3、项目每个阶段结束时的一个重要工作是进行项目绩效评审，评审的主要目标是 (60)。

- A. 决定项目是否能够进入下一个阶段 B. 根据过去的绩效调整项目进度和成本基准
C. 评定员工业绩和能力 D. 得到客户对项目绩效认同

【答案】A

【解析】此题考察的是项目评审的目标，必须掌握，高频考点

在一个阶段末的项目绩效评审通常被称为阶段出口、阶段验收或终止点。

评审的目标是：评审本阶段的任务是否已经完成，决定项目是否从当前阶段进入下一阶段，是发现和纠正错误并保证项目聚焦于它所支持的业务发展的需要。

(高 05 下 19) 难度系数：☆☆☆

4、新项目与过去成功开发过的一个项目类似，但规模更大，这时应该使用 (19) 进行项目开发设计。

- A. 原型法 B. 变换模型 C. 瀑布模型 D. 螺旋模型

【答案】C

【解析】28 此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

新项目与过去成功开发过的一个项目类似,就应该使用瀑布模型进行项目开发。因为已经有了以前开发的经验和积累的软件模块,这些都可以应用到新项目中。

(高 08 下 14~15) 难度系数: ★☆☆

5、适用于项目需求清晰、在项目初期就可以明确所有需求、不需要二次开发的软件生命周期模型是(14);适用于项目事先不能完全定义产品所有需求、计划多期开发的软件生命周期模型是(15)。

(14) A. 瀑布模型 B. 迭代模型 C. 快速原型开发 D. 快速创新开发

(15) A. 快速原型开发 B. 快速创新开发 C. 瀑布模型 D. 迭代模型

【答案】(14) A (15) D

【解析】**此题考察的是开发模型,必须掌握,必考**

一般把信息系统项目的生命期周期划分为启动、计划、实施和收尾等 4 个典型的阶段,监控作为过程贯穿于整个生命周期,而信息系统作为项目的产品也可按技术工作划分产品的生命周期,两个生命周期按时间的先后,以过程的方式相互穿插在一起。

瀑布模型、迭代模型和快速原型开发是典型的三个产品生命周期模型。

对需求清晰、在项目初期就可以明确所有需求、不需要二次开发的项目而言,瀑布模型适合用来作产品的生命周期模型。

对于事先不能完全定义产品所有需求、计划多期开发的项目来说,迭代模型适合用来作产品的生命周期模型。

对于需要很快给客户演示产品原型的项目,快速原型开发适用于作产品的生命周期模型。

(高 09 上 46~47) 难度系数: ★☆☆

6、螺旋模型是一种演进式的软件过程模型,结合了原型开发方法的系统性和瀑布模型可控性特点。它有两个显著特点,一是采用 (46) 的方式逐步加深系统定义和实现的深度,降低风险;二是确定一系列 (47), 确保项目开发过程中的相关利益者都支持可行的和令人满意的系统解决方案。

(46) A. 逐步交付 B. 顺序 C. 循环 D. 增量

(47) A. 实现方案 B. 设计方案 C. 关键点 D. 里程碑

【答案】(46) C (47) D

【解析】P28 **此题考察的是开发模型的特点,必须掌握,必考**

螺旋模型将瀑布模型和快速原型模型结合起来,强调了其他模型所忽视的风险分析,特别适合于大型复杂的系统。

螺旋模型采用一种周期性的方法来进行系统开发,这会导致开发出众多的中间版本。使用该模型,项目经理在早期就能够为客户实证某些概念。该模型基于快速原型法,以进化的开发方式为中心,在每个项目阶段使用瀑布模型法。这种模型的每一个周期都包括需求定义、风险分析、工程实现和评审 4 个阶段,由这 4 个阶段进行迭代。软件开发过程每迭代一次,软件开发又前进一个层次。因此,螺旋模型的特点之一是循环反复。

在螺旋模型演进式的过程中,确定一系列的里程碑,以确保项目朝着正确的方向前进,同时降低风险。

(高 10 下 10) 难度系数: ★☆☆

7、在软件开发项目中强调“个体和交互胜过过程和工具，可以工作的软件胜过全面的文档，客户合作胜过合同谈判，响应变化胜过遵循计划”，是(10)的基本思想。

- A. 结构化方法 B. 敏捷方法 C. 快速原型方法 D. 增量迭代方法

【答案】B

【解析】此题考察的是常用开发方法，必须掌握，比较偏，不过此题简单

敏捷软件开发宣言：1) 个体和交互胜过过程和工具 2) 可以工作的软件胜过面面俱到的文档

3) 客户合作胜过合同谈判 4) 响应变化胜过遵循计划

虽然右项也有价值，但是我们认为左项具有更大价值。

(高 10 下 11) 难度系数: ★☆☆

8、在多年从事信息系统开发的经验基础上，某单位总结了几种典型信息系统项目生命周期模型最主要的特点，如下表所示，表中的第一列分别是(11)。

生命周期模型	特 点
①	软件开发是一系列的增量发布，逐步产生更完善的版本，强调风险分析
②	分阶段进行，一个阶段的工作得到确认后，继续进行下一个阶段，否则返回前一个阶段
③	分阶段进行，每个阶段都执行一次传统的、完整的串行过程，其中都包括不同比例的需求分析、设计、编码和测试等活动。

- A. ①瀑布模型 ②迭代模型 ③螺旋模型 B. ①迭代模型 ②瀑布模型 ③螺旋模型
C. ①螺旋模型 ②瀑布模型 ③迭代模型 D. ①螺旋模型 ②迭代模型 ③瀑布模型

【答案】C

【解析】P30-31 此题考察的是开发模型，必须掌握，高频考点

典型的信息系统生命周期模型包括瀑布模型、迭代模型、螺旋模型等。

瀑布模型是一个经典的软件生命周期模型。瀑布模型中每项开发活动具有以下特点：(1)从上一项开发活动接受该项活动的工作对象为输入；(2)利用这一输入，实施该项活动应完成的工作内容；(3)给出该项活动的工作成果，作为输出给下一项开发活动；(4)对该项活动的实施工作成果进行评审，若其工作成果得到确认，则继续进行下一项开发活动；否则返回前一项，甚至更前项。

在螺旋模型中，软件开发是一系列的增量发布。在早期的迭代中，发布的增量可能是一个纸上的模型或原型；在以后的迭代中，被开发系统更加完善的版本逐步产生。螺旋模型强调了风险分析，特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统。

在大多数传统的生命周期中，阶段是以其中的主要活动命名的：需求分析、设计、编码、测试。传统的软件开发工作大部分强调一个序列化过程，其中一个活动需要在另一个开始之前完成。在迭代式的过程中，每个阶段都包括不同比例的所有活动。

综上所述，正确答案应选 C。

(高 11 上 2) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

9、螺旋模型的开发过程具有周期性重复的螺旋线状，每个开发周期由 4 个象限组成，分别标志着开发周期的 4 个阶段。螺旋模型之所以特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统开发，是因为它强调其中的（2）阶段。

- A. 制定计划 B. 风险分析 C. 实施工程 D. 客户评估

【答案】B

【解析】此题考察的是开发模型，必须掌握，高频考点，考过多次了哈

螺旋模型是一个演化软件过程模型，将原型实现的迭代特征与线性顺序(瀑布)模型中控制的和系统化的方面结合起来。使软件的增量版本的快速开发成为可能。在螺旋模型中，软件开发是一系列的增量发布。在早期的迭代中，发布的增量可能是一个纸上的模型或原型：在以后的迭代中，被开发系统的更加完善的版本逐步产生。

螺旋模型强调了风险分析，特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统。

(高 11 下 2) 难度系数：☆☆☆

10、瀑布模型把软件生命周期划分为 8 个主要的阶段，其中（2）阶段定义的规划将成为软件测试中的系统测试阶段的目标

- A. 问题的定义 B. 可行性研究 C. 软件需求分析 D. 系统总体设计

【答案】C

【解析】此题考察的是瀑布模型的特点，必须掌握，高频考点

瀑布模型把软件生命周期划分为 8 个主要的阶段，包括问题的定义、可行性研究、软件需求分析、系统总体设计、详细设计、编码、测试和运行、维护。其中软件需求分析阶段定义的标准将成为软件测试中的系统测试阶段的目标。

(高 11 下 3) 难度系数：☆☆☆

11、在信息系统集成项目开发的开始阶段，如果项目存在很多不确定性因素且项目的参与人员还不能完全理解项目开发的范围和需求，那么采用（3）作为此项目的开发模型更符合项目的实际情况。

- A. 增量迭代模型或螺旋模型 B. 面向过程的瀑布模型
C. 面向对象的模型或快速模型 D. 部分并行的瀑布模型

【答案】A

【解析】此题考察的是模型的特点，模型的组合应用，必须掌握，高频考点

当项目所有参与人员都能理解项目开发的范围和需求时，就能为项目开发可能遇到的突发事情和未来变化建立一个技术基线。这个技术基线、基础规则和假设应该包含识别和评估项目的功能性。一般来说，在前期需求明确的情况下可尽量采用瀑布模式或改进型的瀑布模式。而在不确定性因素很多时或很多需求无法计划的情况下，应该尽量采用增量迭代模式或螺旋模式。

(高 12 上 2) 难度系数：☆☆☆

12、螺旋模型是演化软件过程模型，将原型实现的迭代特征与线性顺序模型结合起来，使得软件的增量版本的快速开发成为可能。螺旋模型与其他模型相比，更强调（2）。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

A. 制订计划 B. 风险分析 C. 实施工程 D. 客户评估

【答案】B

【解析】集 P164~165 此题考察的是开发模型，必须掌握，必考

螺旋模型它将瀑布模型和快速原型模型结合起来，强调了其他模型所忽视的风险分析，特别适合于大型复杂的系统。

螺旋模型沿着螺线进行若干次迭代，图中的四个象限代表了以下活动：

- (1) 制定计划：确定软件目标，选定实施方案，弄清项目开发的限制条件；
- (2) 风险分析：分析评估所选方案，考虑如何识别和消除风险；
- (3) 实施工程：实施软件开发和验证；
- (4) 客户评估：评价开发工作，提出修正建议，制定下一步计划。

螺旋模型由风险驱动，强调可选方案和约束条件从而支持软件的重用，有助于将软件质量作为特殊目标融入产品开发之中。

螺旋模型强调了其中的“ B. 风险分析”阶段。

三、项目管理过程组

(高 07 下 41) 难度系数：☆☆☆

1、项目的管理过程用于描述、组织并完成项目工作，而以产品为导向的技术过程则创造项目的产品。因此，项目的管理过程和以产品为导向的技术过程（41）。

- A. 在整个项目过程中相互重叠和相互作用
- B. 在项目的生命周期中是两个平行的流程
- C. 与描述和组织项目工作有关
- D. 对每个应用领域都是相似的

【答案】A

【解析】此题考察的是项目管理过程，必须掌握，高频考点

项目的管理过程和以产品为导向的技术过程密切相关，在任何成功的项目整个生命期中，它们必须整合在一起相互重叠和相互作用以期完成项目的目标。

项目的管理过程和以产品为导向的技术过程不是两个平行的流程。

仅项目的管理过程与描述和组织项目工作有关。

以产品为导向的技术过程与每个应用领域相关，各个应用领域的技术过程并不相似。项目的管理过程对每个应用领域都是相似的。

(高 08 下 50) 难度系数：☆☆☆

2、正式批准项目进入下一阶段，这个决定的过程属于（50）的一部分。

- A. 授权 B. 控制 C. 启动 D. 计划

【答案】C

【解析】此题考察的是项目启动的特征，必须掌握，高频考点

项目的启动过程组是由正式批准开始一个新项目或一个新的项目阶段所必需的一些过程组成

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列的。

许多大型或复杂的项目被划分出阶段，在每个阶段的开始，要重新评估项目的范围和目标，这也是项目启动过程组的一部分。对下一阶段的进入条件、所需资源和要完成的工作进行检查，然后决定项目是已经准备好可以进入该阶段，还是应该延期或废止。在每个阶段开始时重复进行这样的检查，有助于将项目的关注焦点集中在项目所要达到的业务要求上。重复进行这样的检查同样有助于当业务要求已不复存在或项目已无法满足业务要求时能够及时停止项目。

(高 10 上 10) 难度系数：☆☆☆

3、项目管理过程中执行过程组的主要活动包括(10)。

①实施质量保证②风险识别③项目团队组建④询价⑤合同管理⑥卖方选择

A. ①②③④⑥ B. ①③④⑤⑥ C. ②③④⑥ D. ①③④⑥

【答案】D

【解析】此题考察的是项目管理过程组，必须掌握，高频考点

执行过程组包括：

(1)指导和管理项目执行

这一过程用于指导存在于项目中不同的技术和组织接口，执行项目管理计划所定义的活动。执行项目管理计划所定义的工作过程的结果就是各项可交付物。收集关于可交付物的完成状态和哪些工作已经完成的信息是项目执行部分的工作，这些信息会被反馈到绩效报告过程。

(2)执行质量保证

这一过程是指应用已计划好的，系统性的质量活动如审核和同行评审来确保项目使用了为满足所有项目干系人的期望所必需的所有过程。

(3)项目团队建设

这一过程用于培育个人和团队的能力以提升项目绩效。

(4)信息发布

这一过程用于及时向项目干系人传送他们所需的信息。

(5)获取供方响应（询价）

这一过程指导如何恰当地发布信息、报价、投标、出价或提交建议书。

(6)选择供方

这一过程用于评标、选择潜在供方以及与供方协商并签订合同。

可见本题目中的①③④⑥属于执行过程组的范畴。

(高 11 上 32) 难度系数：☆☆☆

4、下列关于项目管理过程组的叙述，不正确的是（32）。

A. 启动过程组 — 定义和细化目标，规划最佳的行动方案即从各种备选的方案中选取最优方案，以实现项目或阶段所承担的目标范围

B. 执行过程组 — 整合人员和其它的资源，在项目的生命周期或某个阶段执行项目管理计划

C. 监督过程组 — 要求定期测量和监控进展，识别与项目管理计划的偏差，以便在必要时采取纠正措施，确保项目或阶段目标达成

D. 收尾过程组 — 正式接受产品、服务或工作成果，有序地结束项目或阶段

【答案】A

【解析】此题考察的是项目管理过程组，必须掌握，高频考点

项目管理可划分为启动过程组、计划编制过程组、执行过程组、监督过程组和收尾过程组 5 个管理过程组。具体各过程组主要内容为：

启动过程组—定义并批准项目或阶段。

计划编制过程组—定义和细化目标，规划最佳的行动方案即从各种备选的方案中选取最优方案，以实现项目或阶段的目标范围。

执行过程组—整合人员和其他的资源，在项目的生命周期或某个阶段执行项目管理计划。

监督过程组—要求定期测量和监控进展，识别与项目管理计划的偏差，以便在必要时采取纠正措施，确保项目或阶段目标达成。

收尾过程组—正式接受产品、服务或工作成果，有序地结束项目或阶段。

A 选项把启动过程组与计划编制过程组混淆，因此是错误的。

四、项目可行性研究和评估

(高 07 下 32) 难度系数：☆☆☆

1、项目论证一般分为机会研究、初步可行性和详细可行性研究三个阶段。以下叙述中（32）是正确的。

- A. 机会研究的内容为项目是否有生命力，能否盈利
- B. 详细可行性研究是要寻求投资机会，鉴别投资方向
- C. 初步可行性研究阶段在多方案比较的基础上选择出最优方案
- D. 项目论证是确定项目是否实施的前提

【答案】D

【解析】P76 此题考察的是可研，必须掌握，高频考点

机会研究的内容为寻求投资机会，鉴别投资方向；初步可行性研究阶段要研究项目是否有生命力，能否盈利；详细可行性研究是要在多方案比较的基础上选择出最优方案；项目论证是确定项目是否实施的前提。所以选项 D 的陈述是正确的。

(高 07 下 55) 难度系数：☆☆☆

2、某公司正在开发一项新业务，叫“智能电话”。这项业务使人只需对着电话说出接电话人的名字，不需亲自拨号就能拨通电话。这项业务将利用最近在声音识别软件方面取得的进步。最初的调查报告显示，市场对这项业务的需求很大。那么“智能电话”的新项目是由（55）催生的。

- A. 市场需求
- B. 客户需要
- C. 企业需要
- D. 技术进步

【答案】D

【解析】P55-57 此题考察的是项目立项，必须掌握，高频考点

项目立项一般应包括立项申请、可行性论证或评估、签约等三个基本过程。

一个项目仅有市场需求、客户需要还不够，还要对项目进行可行性研究，也就是从技术、经

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
济、社会和人员等方面的条件和情况进行调查研究，对可能的技术方案进行论证，以最终确定整个项目是否可行。

本题中，市场需求是必须的，但不是新项目的催生因素，只是技术进步才催生了这个新项目。

(高 08 下 31) 难度系数：☆☆☆

3、可行性研究主要从(31)等方面进行研究。

- A. 技术可行性，经济可行性，操作可行性
- B. 技术可行性，经济可行性，系统可行性
- C. 经济可行性，系统可行性，操作可行性
- D. 经济可行性，系统可行性，时间可行性

【答案】A

【解析】此题考察的是可研，必须掌握，高频考点

信息系统项目的可行性研究就是从技术、经济、社会 and 人员等方面的条件和情况进行调查研究，对可能的技术方案进行论证，以最终确定整个项目是否可行。信息系统项目进行可行性研究包括很多方面的内容，可以归纳成以下几个方面：技术可行性分析、经济可行性分析、运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。

信息系统是项目的成果，只有实现信息系统的技术是否可行，没有“系统可行性”这个说法。开发出来的信息系统是否具有可操作性，这也是技术可行性要考虑的内容之一。另一方面，开发出的信息系统对使用者也有一定的要求如文化水平、反应速度甚至是打字速度，这属于可行性研究的社会和人员可行性范畴。而经济可行性分析主要是对整个项目的投资及所产生的经济效益进行分析，具体包括支出分析、收益分析、投资回报分析以及敏感性分析等。

(高 08 下 32) 难度系数：☆☆☆

4、某单位有很多项目机会但没有足够的资源来完成所有的项目，这就需要项目经理领导团队来建立一个筛选和确定项目优先级的方法。在建立项目筛选模型的众多准则中，此时最重要的准则是待开发的系统(32)。

- A. 功能强大
- B. 容易使用
- C. 容易实现
- D. 成本低廉

【答案】C

【解析】此题考察的是模型选择的标准，理解题，必须掌握，高频考点

在项目的机会选择过程中，应根据项目实施组织的战略、现有资源和能力、风险、投入回报(或利润率)、技术可行性、与其他项目的协调以及其他考虑等因素来选择对项目实施组织最为有利的项目或项目组合。

在本题中，某单位(项目实施组织)有很多项目机会但没有足够的资源来完成所有的项目，这说明该单位市场机会很多，但是受资源限制。那么依据现有资源，能否完成项目就成为项目筛选的最重要的准则。

(高 10 上 41) 难度系数：☆☆☆

5、以下关于项目可行性研究内容的叙述，(41)是不正确的。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 技术可行性是从项目实施的技术角度,合理设计技术方案,并进行评审和评价
- B. 经济可行性主要是从资源配置的角度衡量项目的价值,从项目的投资及所产生的经济效益进行分析
- C. 可行性研究不涉及合同责任、知识产权等法律方面的可行性问题
- D. 社会可行性主要分析项目对社会的影响,包括法律道德、民族宗教、社会稳定性等

【答案】C

【解析】此题考察的是可研,必须掌握,高频考点

信息系统项目的可行性研究就是从技术、经济、社会 and 人员等方面的条件和情况进行调查研究,对可能的技术方案进行论证,最终确定整个项目是否可行。信息系统项目进行可行性研究包括技术可行性分析、经济可行性分析、运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。

技术可行性分析是指在当前市场的技术、产品条件限制下,能否利用现在拥有的以及可能拥有的技术能力、产品功能、人力资源来实现项目的目标、功能、性能,能否在规定的时间内完成整个项目。

经济可行性分析主要是对整个项目的投资及所产生的经济效益进行分析,包括支出分析、收益分析、投资回报分析以及敏感性分析等。

信息系统项目的可行性研究除了技术、经济和运行环境可行性分析外,还包括了诸如法律可行性、社会可行性等方面的可行性分析。也会涉及到合同责任、知识产权等法律方面的可行性问题。社会可行性主要分析项目对社会的影响,包括法律道德、民族宗教、社会稳定性等。故 C 是不正确的。

(高 10 上 42) 难度系数:☆☆☆

6、某企业针对“新一代网络操作系统”开发项目进行可行性论证。在论证的最初阶段,一般情况下不会涉及__(42)。

- A. 调研了解新一代网络操作系统的市场需求
- B. 分析论证是否具备相应的开发技术
- C. 详细估计系统开发周期
- D. 结合企业财务经济情况进行论证分析

【答案】C

【解析】此题考察的是可研,必须掌握,高频考点

信息系统项目的可行性研究应包括技术可行性、经济可行性、运行环境可行性、法律可行性、社会可行性等方面的分析,同样也包括市场方面的可行性研究。在论证的最初阶段,一般情况下不会涉及详细估计系统开发周期。

(高 10 上 55) 难度系数:☆☆☆

7、以下关于项目评估的叙述中,(55)是正确的。

- A. 项目评估的最终成果是项目评估报告
- B. 项目评估在项目可行性研究之前进行
- C. 项目建议书作为项目评估的唯一依据
- D. 项目评估可由项目申请者自行完成

【答案】A

【解析】此题考察的是项目评估,必须掌握,高频考点

项目评估指项目绩效评估,是指通过项目组之外的组织或者个人对项目进行的评估,通常

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

是指在项目的前期和项目完工之后的评估。项目前期的评估主要指的是对项目的可行性的评估；项目完工后评估是指在信息化项目结束后，依据相关的法规、信息化规划报告、合同等，借助科学的措施或手段对信息化项目的水平、效果和影响，投资使用的合同相符性、目标相关性和经济合理性所进行的评估。

可见 A 是正确的。

(高 10 下 41) 难度系数：☆☆☆

8、有关可行性研究的叙述，中错误的是__(41)___。

- A. 信息系统项目开发的可行性研究要从可能性、效益性和必要性入手
- B. 可行性研究要遵守科学性和客观性原则
- C. 信息系统项目的可行性研究，应对项目采用的技术、所处的环境进行全面的评价
- D. 项目可行性研究可采用投资估算法、增量净效益法等方法

【答案】C

【解析】P57 此题考察的是可研，必须掌握，高频考点

A D 首先进行排除，B 可行性研究遵循科学性应正确，但客观性原则不一定，因为可行性研究必不可少包含主观性（项目的必要性，包含社会环境，领导意愿，人员素质，认知水平等）。C 应该正确，但如果跟教程中一致就是对可行性研究包括的内容考核：信息系统项目进行可行性研究包括很多方面的内容，可以归纳为以下几个方面：技术可行性分析，经济可行性分析，运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。

(高 10 下 42) 难度系数：☆☆☆

9、某项目预计费用现值是 1000 万元人民币，效益现值是 980 万元人民币。如果采用“费用效益分析法”，可得出结论：__(42)___。

- A. 不可投资
- B. 可投资
- C. 不能判断
- D. 费用效益分析法不适合项目论证

【答案】C

【解析】此题考察的是费用效益分析，必须掌握，考的不多

“费用效益分析法”是一种比较分析法，是比较多个项目的选优，一个项目并不能得出结论。费用效益分析为评价一个或几个行动方案提供了能全面处理多种因素的逻辑结构，可为有效的决策提供经过处理的大量有用信息。它是一种“次优”方法。它不同于最优分析，不研究经济中为使最优状态得以存在的那些条件，只是比较两种或有限几种的行动方案，从中得出何者为优的结论，而所有行动方案本身不一定是好的或最优的。只能在已有的方案中进行选择，这是费用效益分析的局限性。

(高 11 上 40) 难度系数：☆☆☆

10、某项目的可行性报告中有如下描述：“...为了规避风险，采用模块化开发的方法，即每个模块可以单独开发与销售，放到整个系统中又可以与其他模块协同工作，能够有效降低开发成本与风险...项目采用面向对象的、模块化的建模与开发方法，主体采用 B/S 结构，使用 Java 语言开发，技术手段成熟...开发出的系统可以提供较好的平台扩展性，能够有效推动项目成果的产业化，具

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
有较好的市场前景…项目运行严格执行采购招投标制，深入贯彻《国有企业物资采购管理暂行规定》，进一步堵塞管理漏洞…”这段描述中没有涉及的是（40）。

A. 技术可行性 B. 运行环境可行性 C. 风险因素及对策 D. 经济可行性

【答案】B

【解析】**此题考察的是可研的分类，理解题，必须掌握，高频考点**

可行性研究包括技术可行性、经济可行性、运行环境可行性等。

“为了规避风险，采用模块化开发的方法，即每个模块可以单独开发与销售，放到整个系统中又可以与其他模块协同工作，能够有效降低开发成本与风险”就是考虑了风险因素和对策。

“项目采用面向对象的、模块化的建模与开发方法，主体采用 B/S 结构，使用 Java 语言开发，技术手段成熟”属于技术可行性。

“开发出的系统可以提供较好的平台扩展性，能够有效推动项目成果的产业化，具有较好的市场前景”考虑了项目的投入产出，属于经济可行性。

“项目运行严格执行采购招投标制，深入贯彻《国有企业物资采购管理暂行规定》，进一步堵塞管理漏洞”是关于项目建设内容，而运行环境主要考虑系统建成后，系统运行的管理制度、人员素质等因素，因此，答案应是 B。

（高 11 上 41）难度系数：☆☆☆

11、关于项目的可行性研究，以下论述中不正确的是（41）。

A. 项目的初步可行性研究和详细可行性研究的主要内容基本相同

B. 初步可行性研究的结论包括四种：肯定，立即上马；肯定，进入详细可行性研究；展开专题研究；否定，项目下马

C. 初步可行性研究的方法很多，如：经济评论法、市场预测法、投资估算法、增量净效益法等

D. 详细可行性分析的内容包含有项目的经济和社会效益分析

【答案】C

【解析】**此题考察的是可研的内容，必须掌握，高频考点**

项目的初步可行性研究和详细可行性研究主要是内容详略程度不同，核心研究内容没有实在区别，否则就没有连续性。

初步可行性研究的结论包括四种：肯定，立即上马；肯定，进入详细可行性研究；展开专题研究；否定，项目下马。从逻辑上分析该项也没有漏洞。

初步可行性研究是在项目意向确定后，对项目的初步估计，并不需要非常精确，因此，不需要经济评论法、市场预测法、投资估算法、增量净效益法等这些方法。

（高 11 下 62）难度系数：☆☆☆

12、下列叙述中，（62）是错误的。

A. 可行性研究是项目投资决策和编制设计任务书的依据

B. 可行性研究是项目单位筹集资金的重要依据

C. 可行性研究是单位与各有关部门签订各种协议和合同的依据

D. 可行性研究是员工绩效评估的依据

【答案】D

【解析】此题考察的是可研，必须掌握，高频考点

项目可行性研究的作用：

- (1)可行性研究是建设项目投资决策和编制设计任务书的依据；
- (2)可行性研究是项目建设单位筹集资金的重要依据；
- (3)可行性研究是建设单位与各有关部门签订各种协议和合同的依据；
- (4)可行性研究是建设项目进行工程设计、施工、设备购置的重要依据；
- (5)可行性研究是向当地政府、规划部门 and 环境保护部门申请有关建设许可文件的依据；
- (6)可行性研究是国家各级计划综合部门对固定资产投资实行调控管理、编制发展计划、固定资产投资、技术改造投资的重要依据；
- (7)可行性研究是项目考核和后评估的重要依据。应该首先告知客户注意可能的风险，以减少损失。

(高 11 下 63) 难度系数：☆☆☆

13、可行性研究的程序是 (63)。

- A. 机会研究、初步可行性研究、可行性研究评估
- B. 初步可行性研究、机会研究、可行性研究评估
- C. 机会研究、可行性研究、详细可行性研究
- D. 可行性研究评估、初步可行性研究、详细可行性研究

【答案】A

【解析】此题考察的是可研的程序，必须掌握，高频考点

项目论证一般分为机会研究、初步可行性研究和详细可行性研究三个阶段。

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方（国家、银行或有关机构）根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目（或企业）、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。

选项 A 离正确更接近一些。

(高 12 上 6) 难度系数：☆☆☆

14、机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是项目前期的四个阶段，在实际工作中，依据项目的规模和繁简程度，其中可以省略的阶段是 (6) 。

- A. 详细可行性研究. 评估与决策
- B. 初步可行性研究. 详细可行性研究
- C. 机会研究. 初步可行性研究
- D. 机会研究. 评估与决策

【答案】C

【解析】P63 此题考察的是可研，必须掌握，必考

机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是投资前的四个阶段。在实际工作中，依据项目的规模和繁简程度可把前两个阶段省略或合二为一，但详细可行性研究是不可缺少

(高 12 上 40) 难度系数: ★☆☆

15、“先论证, 后决策”是现代项目管理的基本原则, 关于建设方的项目论证, 下列说法中, (40) 是不正确的。

- A. 一般而言, 项目论证的核心问题是财务经济, 即投资赢利问题
- B. 项目论证的费用属于立项前的工作费用, 不计入项目的总投资之内
- C. 项目论证是在可行性研究的基础上, 由第三方对可行性研究结果的综合审查
- D. 项目论证的第一步通常是机会研究

【答案】C

【解析】P78 此题考察的是项目评估, 必须掌握, 高频考点

项目评估指在项目可行性研究的基础上, 由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等, 从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发, 对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证, 进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节, 其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性, 为银行的贷款决策或行政主管部门的审批提供科学依据, 而项目论证则不由建设方或承建方实施。

项目论证的费用属于立项前的工作费用, 不计入项目的总投资之内。

“先论证, 后决策”是现代项目管理的基本原则。项目论证是指对拟实施项目技术上的先进性、适用性、经济上的合理性、盈利性、实施上的可能性、风险性进行全面科学的综合分析, 为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动。

项目论证应该围绕着市场需求、开发技术、财务经济三个方面展开调查和分析, 市场是前提、技术是手段、财务经济是核心, 通过详细论证, 要回答以下五个方面的问题:

- (1) 项目产品或市场的需求如何? 为什么要实施这个项目?
- (2) 项目实施需要多少人力、物力资源? 供应条件如何?
- (3) 项目需要多少资金? 筹资渠道如何?
- (4) 项目采用的技术是否先进适用? 项目的生命力如何?
- (5) 项目规模搞多大? 物理布局的指向性如何?

所以 A 对的

项目论证分为两种, 即内部论证和外部论证。前者的执行主体为项目承建单位内部没有参加过项目可行性研究的市场专家、财务专家、技术专家, 必要时可邀请客户代表或单位外专家参加; 后者的执行主体为项目投资者或其委托的第三方权威机构; 另外, 而且项目论证可以贯穿于可行性研究的整个阶段(此时项目论证可以认为是项目可行性研究的一部分), 也可以在可行性研究完成之后才开始执行, 因此 C 选项错误。

(高 12 下 42) 难度系数: ★☆☆

16、在可行性研究报告中, 可行性研究的结论包括__(42)___

- A. 项目的目标、规模, 详细技术方案及特点, 项目的建设进度计划, 投资估价和资金筹措计

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

划, 项目财务和经济评价。项目综合评价结论

B. 项目的目标、规模, 技术方案概述及特点, 项目的建设进度计划, 投资估价和资金筹措计划, 项目财务和经济评价。项目综合评价结论

C. 项目的目标、规模, 技术方案概述及特点, 项目的建设进度计划, 投资估价和风险分析, 项目财务和经济评价。项目综合评价结论

D. 项目的目标、规模, 技术方案概述及特点, 项目人力资源计划, 投资估价和资金筹措计划, 项目财务和经济评价。项目综合评价结论

【答案】B

【解析】此题考察的是可研, 必须掌握, 高频考点

可行性研究的结论包括以下几点:

- (1) 项目的目标、规模;
- (2) 技术方案概述及特点;
- (3) 项目的建设进度计划;
- (4) 投资估算和资金筹措计划;
- (5) 项目财务和经济评价;
- (6) 项目综合评价结论。

A 中详细技术方案, C 中的风险分析和 D 中的人力资源计划是没有的。

(高 13 上 36) 难度系数: ★☆☆

17、某地方政府准备立项改造一个小型信息系统, 由于项目投资额较小, 立项过程可以简化, 但其中的 (36) 环节不能缺少。

(36) A. 信息系统安全风险评估报告的编制和报批

B. 初步设计方案的编制和报批

C. 可行性研究报告的编制和报批

D. 项目评估

【答案】C

【解析】P60 此题考察的是立项流程, 必须掌握, 高频考点

机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是投资前期的四个阶段。在实际工作中, 根据项目的规模和繁简程度可把前两个阶段省略或合二为一, 但详细可行性研究是不可缺少的。升级改造项目只做初步和详细可行性研究, 小项目一般只进行详细可行性研究。可研是不能省略的, 可研中的具体工作内容如 A、B、D 可简化

(高 13 上 37) 难度系数: ★☆☆

18、某立项负责人编制了一份 ERP 开发项目的详细可行性研究报告, 目录如下: ①概述②需求确定③现有资源④技术方案⑤进度计划⑥项目组织⑦效益分析⑧协作方式⑨结论
该报告中欠缺的必要内容是 (37)。

(37) A. 应用方案 B. 质量计划 C. 投资估算 D. 项目评估原则

【答案】C

【解析】P63 此题考察的是可行性研究报告，必须掌握，高频考点

详细可行性研究的内容除了包括：概述、需求确定、现有资源/设施情况分析、初步设计方案、项目实施进度计划建议、投资估算和资金筹措计划、项目组织/人力资源/技术培训计划、经济和社会效益分析、合作/协作方式外，还应该包括质量计划。

五、项目整体管理

(高 05 上 27-28) 难度系数：☆☆☆

1、某项目经理所在的单位正在启动一个新的项目，配备了虚拟项目小组。根据过去的经验，该项目经理认识到矩阵环境下的小组成员有时对职能经理的配合超过对项目经理的配合。因此，该项目经理决定请求单位制定 (27)。在项目执行过程中，有时需要对项目的范围进行变更，(28) 属于项目范围变更。

(27) A. 项目计划 B. 项目章程 C. 项目范围说明书 D. 人力资源管理计划

(28) A. 修改所有项目基线

B. 在甲乙双方同意的基础上，修改 WBS 中规定的项目范围

C. 需要调整成本、完工时间、质量和其他项目目标

D. 对项目管理的内容进行修改

【答案】(27) B (28) B

【解析】P83/126 此题考察的是项目章程、变更的知识，理解题，必须掌握，高频考点
试题(27)分析

实施项目组织的结构往往对能否获得项目所需资源和以何种条件获取资源起着制约作用。组织的主要结构类型有职能型、矩阵型和项目型。而矩阵型组织又可分为弱矩阵型、平衡矩阵型和强矩阵型。

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人或投资人发布，其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需资金的权利。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。

从题干可看出，项目经理需要明确的授权，因此正确选项应该是 B。

试题(28)分析

工作分解结构(WBS)是面向可交付物的项目元素的层次分解，它组织并定义了整个项目范围。范围变更是对达成一致的、WBS 定义的项目范围的修改。

项目管理者必须对变更进行控制管理。一般情况下，造成项目范围变更的原因很多，主要有：

- 1) 项目外部环境发生变化；
- 2) 项目范围的计划编制不周密详细，有一定的错误或遗漏；
- 3) 世界上出现了或是设计人员提出了新技术、手段或方案；
- 4) 项目实施组织本身发生变化；
- 5) 客户对项目、项目产品或服务的要求发生变化。

(高 05 上 29) 难度系数：☆☆☆

2、项目整体管理的主要过程是(29)

- A. 制定项目管理计划、执行项目管理计划、项目范围变更控制
- B. 制定项目管理计划、知道和管理项目执行、项目整体变更控制
- C. 项目日常管理、项目知识管理、项目管理信息系统
- D. 制定项目管理计划、确定项目组织、项目整体变更控制

【答案】B

【解析】P83 此题考察的是项目整体管理的过程，必须掌握，高频考点

项目整体管理是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作。项目整体管理知识域包括保证项目各要素相互协调所需要的各个过程。具体地，项目整体管理知识域包括标识、定义、结合、统一和协调项目管理过程组中不同过程和活动所需要的过程和活动。

项目整体管理确保项目所有的组成要素在正确的时间结合在一起，以成功完成项目。

项目管理中整体管理的过程包括：

- 1)制订项目章程；
- 2)制订项目范围说明书(初步)；
- 3)制订项目管理计划；
- 4)指导和管理项目执行；
- 5)监督和控制项目工作；
- 6)整体变更控制；
- 7)项目收尾。

(高05下26)难度系数：☆☆☆

3、项目经理在项目管理过程中需要收集多种工作信息，例如完成了多少工作，花费了多少时间，发生什么样的成本，以及存在什么突出问题等，以便(26)。

- A. 执行项目计划
- B. 进行变更控制
- C. 报告工作绩效
- D. 确认项目范围

【答案】C

【解析】此题考察的是绩效报告过程，必须掌握，高频考点

选项A“执行项目计划”，指执行在项目管理计划中所定义的工作以达到项目的目标。

选项B“进行变更控制”，指评审所有的变更请求、批准变更、控制对可交付物和组织过程资产的变更。

选项C“绩效报告”收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人，通常这些信息包括状态报告、进展报告和预测。

选项D“项目范围确认”是指项目干系人对项目范围的正式承认，但实际上项目范围确认贯穿整个项目生命期的始终，从WBS的确认(或合同中具体分工界面的确认)到项目验收时范围的检验。

从题干和各个选项的分析，可知参考答案应该是C。

(高05下28)难度系数：☆☆☆

4、变更控制是对(28)的变更进行标识、文档化、批准或拒绝，并控制。

- A. 详细的WBS计划
- B. 项目基线
- C. 项目预算
- D. 明确的项目组织结构

【答案】B

【解析】此题考察的是变更的知识，必须掌握，高频考点

选项 A“详细的 WBS 计划”：项目范围管理的“创建工作分解结构”过程的输出成果中有工作分解结构和工作分解结构词汇表，没有“详细的 WBS 计划”这一交付物。

选项 B“项目基线”，又叫项目基准，指的是经批准的按时间安排的计划，加上经批准的项目范围、成本、进度和技术的变更。一般指当前的基准，也可以指最初的或某些其他基准。通常与修饰语连用（例如成本基准、进度基准和绩效测量基准）。

变更控制是对项目基线的变更进行标识、记载、批准或拒绝，并对此变更加以控制。

因此，选项 B 为正确选项。

选项 C“项目预算”：将总的成本估算分配到各项活动和工作包上，来建立一个成本的基线。项目预算仅仅是项目基线的一个组成部分。

选项 D“明确的项目组织结构”：为项目人力资源管理的“人力资源计划编制”过程的输出。

（高 06 下 28）难度系数：☆☆☆

5、为了制定项目管理计划，“假设”是在没有证据或证明的情况下被认为是（28）因素。

- A. 真实、实际或确定的
- B. 确定的或可验证的
- C. 容易使用的
- D. 经历史验证的

【答案】A

【解析】此题考察的是项目管理计划的特点，必须掌握，考的不多

在制定项目管理计划时，假设是被考虑为真实、真正、确定的因素。在项目的生命期内，项目团队要定期地识别、纪录和验证假设。一般情况下，假设可能会带来一定的风险。

（高 06 下 29）难度系数：☆☆☆

6、如果产品范围做了变更，下一步应该调整（29）。

- A. 项目范围
- B. 进度表
- C. SOW
- D. 质量基准

【答案】A

【解析】此题考察的是整体变更控制过程处理的问题，必须掌握，高频考点

如果项目整体管理计划的某一部分有所变更，而这个变更会影响项目的其他方面，那么这个变更就要依次在受影响的方方面面体现出来。

项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，描述了项目的主要目标，使团队能进行更详细的规划，指导团队在项目实施期间的工作，并为评估是否为客户需求进行变更或附加的工作是否在项目范围之内提供基线。

产品范围描述是项目范围说明书的重要组成部分，因此产品范围变更后，首先受到影响的是项目的范围。在项目的范围调整之后，才能调整项目的进度表和质量基线等。

（高 06 下 30）难度系数：☆☆☆

7、项目范围说明书（初步）列出了项目及其相关产品、服务的特性和（30）以及范围控制和接受的方法。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

A. 章程 B. 高层范围控制过程 C. 质量控制方法 D. 项目边界

【答案】D

【解析】P112 此题考察的是项目范围说明书的定义，必须掌握，高频考点

项目范围说明书是对项目的定义。制定的项目范围说明书(初步)列出了项目及其相关的产品和服务的特性和边界，以及范围控制和接受的方法。项目范围说明书包括以下内容：

项目和范围的目标、产品或服务的需求和特性、项目的边界、产品接受标准、项目约束条件、项目假设、最初的项目组织、最初定义的风险、进度里程碑、费用估算的量级要求、项目配置管理的需求、已批准的需要。

(高 07 下 41) 难度系数：☆☆☆

8、项目的管理过程用于描述、组织并完成项目工作，而以产品为导向的技术过程则创造项目的产品。因此，项目的管理过程和以产品为导向的技术过程（41）。

- A. 在整个项目过程中相互重叠和相互作用
- B. 在项目的生命周期中是两个平行的流程
- C. 与描述和组织项目工作有关
- D. 对每个应用领域都是相似的

【答案】A

【解析】此题考察的是项目管理过程，必须掌握，高频考点

项目的管理过程和以产品为导向的技术过程密切相关，在任何成功的项目整个生命期中，它们必须整合在一起相互重叠和相互作用以期完成项目的目标。

项目的管理过程和以产品为导向的技术过程不是两个平行的流程。

仅项目的管理过程与描述和组织项目工作有关。

以产品为导向的技术过程与每个应用领域相关，各个应用领域的技术过程并不相似。项目的管理过程对每个应用领域都是相似的。

(高 08 上 28) 难度系数：☆☆☆

9、一般说来变更控制流程的作用不包括（28）。

- A. 列出要求变更的手续 B. 记录要求变更的事项
- C. 描述管理层对变更的影响 D. 确定要批准还是否决变更请求

【答案】D

【解析】此题考察的是变更流程，必须掌握，高频考点

变更控制流程的作用包括：

指出怎样提交变更的手续、记录变更的状况、列出管理层对变更的影响、记录变更的批准情况、说明能够批准变更的权限级别。变更控制流程的作用不包括“确定要批准还是否决变更请求”，“确定要批准还是否决变更请求”是变更控制委员会(CCB)的责任。

(高 08 上 29) 难度系数：☆☆☆

10、某海港咨询公司的一名项目经理遵照合同实施某项目，为 236 台服务器的操作系统进行升级。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

项目经理在执行合同的收尾过程中,应该(29)。

- A. 合同付款 B. 进行绩效测量 C. 正式验收 D. 进行产品验证

【答案】C

【解析】此题考察的是合同管理过程,必须掌握,高频考点

项目经理负责合同的正式验收以形成相应的文件,这个工作应该在合同收尾期间完成。

选项A, B, D所进行的工作属于合同管理过程。因此选项C是正确的。

(高08上33)难度系数:☆☆☆

11、制订项目管理计划的输入包含(33)。

- A. 范围说明书(初步) B. 工作分解结构 C. 风险管理计划 D. 质量计划

【答案】A

【解析】此题考察的是制定项目管理计划的输入,必须掌握,高频考点

“制定项目管理计划”过程的输入如下:

- (1)项目章程(2)项目范围说明书(初步)(3)项目管理过程(4)预测
(5)环境和组织因素(6)组织过程资产(7)工作绩效信息

由上述内容可知,选项A是正确的。

(高08下34)难度系数:☆☆☆

12、项目范围变更控制,包括(34)。

- A. 一系列正规的证明文件,用于定义正规项目文件的变更步骤
B. 一系列文档程序,用于实施技术和管理的指导和监督,以确定和记录项目条款的功能和物理特征、记录和报告变更、控制变更、审核条款和系统,由此来检验其与要求的一致性
C. 审批项目范围变更的一系列过程,包括书面文件、跟踪系统和授权变更所必须的批准级别
D. 用于项目需求获取的一些措施,如果没有执行这些措施就不能被变更

【答案】C

【解析】此题考察的是范围变更,必须掌握,高频考点

范围变更控制过程影响引起范围变更的因素,范围控制应与其他控制过程完全结合,确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制处理,范围变更发生时管理实际的变更。未控制的变更经常被看作范围溢出。变更应当被视作不可避免的,因此要颁布一些类型的变更控制过程。在项目范围管理计划文档中描述的范围变更控制方法是定义项目范围变更的有关

流程。它包括必要的书面文件(如变更申请单)、跟踪系统和授权变更的批准等级。变更控制系统与其他系统相结合,如配置管理系统,控制项目范围。当项目受合同约束时,变更控制系统应当符合所有相关合同条款。

综上分析,可知“C.审批项目范围变更的一系列过程,包括书面文件、跟踪系统和授权变更所必须的批准级别”为正确选项。

(高08下41)难度系数:☆☆☆

13、在管理信息系统项目的实施过程中,不仅需要管理过程,也需要技术过程、支持过程、过程

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
改进和商务过程等，它们分别来自项目管理知识、项目环境知识、通用的管理知识和技能、软技能或人际关系技能以及（41）。

- A. 软件开发方法体系的知识、标准和规定
- B. 软件工具和软件工程环境的知识、标准和规定
- C. 用户或客户业务领域的知识、标准和规定
- D. 信息技术及客户业务领域的知识、标准和规定

【答案】D

【解析】**此题考察的是项目管理所需用的知识，必须掌握，高频考点**

许多管理项目的技术和工具对于项目管理来说是独特的，例如工作分解结构（WBS），关键路径分析和挣值管理。然而对于管好一个具体的项目来说，单纯具有这些项目管理专有的知识是不够的。有效的项目管理要求项目管理团队至少能理解和使用以下6方面的专门知识：（1）项目管理知识体系 （2）项目应用领域的知识、标准和规定 （3）项目环境知识

（4）通用的管理知识和技能 （5）软技能或人际关系技能 （6）经验、知识、工具和技术

上述的第2项“项目应用领域的知识、标准和规定”，对信息系统项目来说，就是“D. 信息技术及客户业务领域的知识、标准和规定”。

（高09上18）难度系数：☆☆☆

14、（18）不属于项目章程的组成内容。

- （18）A. 工作说明书 B. 指定项目经理并授权 C. 项目概算 D. 项目需求

【答案】A

【解析】P84 **此题考察的是项目章程，必须掌握，高频考点**

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人或投资人发布，其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。

项目章程可以直接描述或引用其他文档来描述以下信息：

- （1）项目必须满足的业务要求或产品需求。 （2）项目的目的或缘由。
- （3）项目干系人的需求和期望 （4）概要的里程碑进度计划 （5）项目干系人的影响
- （6）职能组织 （7）组织的、环境的和外部的假设 （8）组织的、环境的和外部的约束
- （9）论证项目的业务方案，包括投资回报率 （10）概要预算

工作说明书是制定项目章程过程的输入，对项目所要提供的产品或服务的叙述性的描述，内容包括业务要求、产品范围描述和战略计划。

（高09上19）难度系数：☆☆☆

15、下面针对项目整体变更控制过程的叙述不正确的是（19）。

- （19）A. 配置管理的相关活动贯穿整体变更控制始终
- B. 整体变更控制过程主要体现在确定项目交付成果阶段
- C. 整体变更控制过程贯穿于项目的始终
- D. 整体变更控制的结果可能引起项目范围、项目管理计划、项目交付成果的调整

【答案】B

【解析】P98-99 此题考察的是整体变更控制，必须掌握，高频考点

项目整体变更控制过程也叫综合变更控制过程，该过程在整个项目过程中贯彻始终，并且应用于项目的各个阶段。由于极少有项目能完全按照原来的项目安排计划运行，因而变更控制就必不可少。对项目范围说明书、项目管理计划和其他项目可交付物必须持续不断地管理变更，或是拒绝变更或批准变更，被批准的变更将被并入一个修订后的项目部分。

带有变更控制系统的配置管理系统为在项目中集中管理变更提供了一个标准、有效和高效的过程。具有变更控制的配置管理包括识别、记录、控制项目基线内可交付物的变更。配置管理的相关活动贯穿整体变更控制始终。

(高 09 上 20) 难度系数：☆☆☆

16、在项目中实施变更应以 (20) 为依据。

- (20) A. 项目干系人的要求 B. 项目管理团队的要求
C. 批准的变更请求 D. 公司制度

【答案】C

【解析】P95 此题考察的是整体变更控制，必须掌握，高频考点

整体变更控制过程的输入如下：

- (1)项目管理计划 (2)申请的变更 (3)工作绩效信息 (4)建议的预防措施
(5)建议的纠正措施 (6)建议的缺陷修复 (7)可交付物

然后依据整体变更流程，并经变更控制委员会批准或拒绝，整体变更控制过程的输出如下：(1)已批准的变更申请。在项目中实施变更应以“已批准的变更申请”为根据，更新相应基准计划，执行已批准的纠正措施即可 (2)被拒绝的变更申请

- (3)项目管理计划(已批准更新) (4)项目范围说明书(已批准更新)。
(5)已批准的纠正措施 (6)已批准的预防措施。
(7)已批准的缺陷修复 (8)可交付物(已批准的)。

(高 09 上 30) 难度系数：☆☆☆

17、下列关于项目整体管理的表述中，正确的是 (30)。

- (30) A. 项目绩效评价就是指项目建成时的成果评价
B. 整体管理强调的是管理的权威性，沟通只能作为辅助手段
C. 工作绩效信息是形成绩效报告的重要依据
D. 项目绩效评价就是对项目经济效益的评价

【答案】C

【解析】P524 此题考察的是整体管理，必须掌握，高频考点

项目整体绩效指的是项目的实际时间、成本、质量和范围。拿项目实际的绩效与计划的相应值比较，以评价项目的状态，达到对项目及时监控的目的。

绩效报告过程收集并分发有关项目绩效的信息包括状态报告、进展报告和预测。

绩效报告的依据如下：

(1)工作绩效信息 (2)项目管理计划 (3)预测 (4)已批准的变更请求 (5)可交付物

(高 09 下 41) 难度系数: ★☆☆

18、以下关于项目整体管理的叙述, 正确的是 (41)。

- (41) A. 项目整体管理把各个管理过程看成是完全独立的
B. 项目整体管理过程是线性的过程
C. 项目整体管理是对项目管理过程组中的不同过程和活动进行识别、定义、整合、统一和协调的过程
D. 项目整体管理不涉及成本估算过程

【答案】C

【解析】此题考察的是项目整体管理, 必须掌握, 高频考点

项目整体管理是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作。项目整体管理知识域包括保证项目各要素相互协调所需要的过程。具体地, 项目整体管理知识域包括标识、定义、整合、统一和协调项目管理过程组中不同过程和活动所需要的过程和活动。因此, 项目整体管理中各个管理过程并不是独立的。项目整体管理并不是一个线性的过程, 而是一个迭代的过程。而成本估算过程也是项目管理中的一项过程, 因此也属于项目整体管理的内容。

所以, 只有 C 选项是正确的。

(高 09 下 42) 难度系数: ★☆☆

19、小王是某软件开发公司负责某项目的项目经理, 该项目已经完成了前期的工作进入实现阶段, 但用户提出要增加一项新的功能, 小王应该 (42)。

- (42) A. 立即实现该变更 B. 拒绝该变更
C. 通过变更控制过程管理该变更 D. 要求客户与公司领导协商

【答案】C

【解析】此题考察的是变更内容, 必须掌握, 高频考点

小王是某软件开发公司负责某项目的项目经理, 该项目已经完成前期的工作进入实施阶段, 但用户提出要增加一项新的功能, 这时小王应该通过变更控制过程管理该变更。综合变更控制过程在整个项目过程中贯彻始终, 并且应用于项目的各个阶段。由于极少有项目能完全按照原来的项目安排计划运行, 因而变更控制就必不可少。对项目范围说明书、项目管理计划和其他项目可交付物必须持续不断地管理变更, 或是拒绝变更或批准变更, 被批准的变更将被并入一个修订后的项目部分。提出的变更可能需要重新进行成本估算、进度活动排序、进度日期、资源需求、风险分析或其他对项目管理计划、项目范围说明书、项目可交付物的调整, 或对这些内容进行修订。

因此, 小王在用户提出要增加一项新的功能时, 立即实现该变更或拒绝该变更都是错误的。同时, 也不应该推脱责任, 要求客户与公司领导协商。

(高 09 下 60) 难度系数: ★☆☆

20、下列选项中, 属于变更控制委员会主要任务的是 (60)。

(60) A. 提出变更申请 B. 评估变更影响 C. 评价、审批变更 D. 实施变更

【答案】C

【解析】此题考察的是 CCB, 必须掌握, 高频考点

软件开发活动中公认变更控制委员会或 CCB 为最好的策略之一。变更控制委员会可以由一个小组担任, 也可由多个不同的组担任, 负责做出决定, 究竟将哪一些已建议需求变更或新产品特征付诸应用。

因此, 选项 C 属于变更控制委员会的主要任务, 其他选项并不是变更控制委员会的任务。

(高 10 下 45) 难度系数: ★☆☆

21、项目进行过程中, 客户要求进度提前, 围绕整体变更管理, 项目经理以下做法, 正确的是__(45)___。

- A. 进度变更和整体变更应一步到位, 不要反复迭代
- B. 进度变更对成本、人力资源的影响, 可在变更实施时再进行评价
- C. 先要求提出变更申请, 走进度变更流程, 然后根据变更后的新基线再进行相关的成本、人力资源等的变更
- D. 只要变更内容正确, 即可执行变更

【答案】C

【解析】此题考察的是变更管理, 必须掌握, 高频考点

综合变更控制过程在整个项目过程中贯彻始终, 并且应用于项目的各个阶段。范围说明书、项目管理计划和其他项目可交付物必须持续不断地管理变更, 或是拒绝变更, 或是批准变更。被批准的变更将被并入一个修订后的项目部分。可见 A 是错误的。

变更控制流程如下:

- (1) 提出书面变更申请;
 - (2) 识别需要发生的变更, 进度变更通常会影响成本、风险、质量和人员配置等, 要对变更的影响进行深入分析, 确定好应对措施;
 - (3) 变更控制委员会审核变更申请, 识别变更的可行性;
 - (4) 批准变更申请;
 - (5) 实施变更申请, 控制并基于已批准的变更更新范围、成本、预算、进度和质量需求; (6) 验证, 基于质量报告控制项目质量使其符合标准;
 - (7) 归档, 维护一个及时、精确的关于项目产品及其相关文档的信息库, 直至项目完成。
- 由此可见 D 是不对的, 要走完整的变更申请审批流程, B 是不对的, 但 C 是正确的。

(高 10 下 46) 难度系数: ★☆☆

22、当信息系统集成项目进入实施阶段后, 一般不使用__(46)___对项目进行监督和控制。

- A. 挣值管理方法 B. 收益分析方法 C. 项目管理信息系统 D. 专家判断方法

【答案】B

【解析】P86/98 此题考察的是常用的工具和技术的选择, 必须掌握, 高频考点

B 收益分析方法在制定项目章程是使用作为项目选择方法, 用于决定组织选择执行哪个项目

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
的方法，项目选择方法还包含：数学模型。其他 A. C. D 在整个项目管理中均贯穿使用。

(高 11 下 42) 难度系数：☆☆☆

23、通常，项目整体变更管理过程涉及到负责批准或拒绝变更请求的变更控制委员会，下列关于变更控制委员会的描述中，错误的是（42）。

- A. 在一些大的复杂的项目中，可能会有多个变更控制委员会，他们负责不同的职责
- B. 变更控制委员会的角色和职责应在变更和配置控制过程中予以明确定义
- C. 变更控制委员会的角色和职责应取得所有关键项目干系人的认可
- D. 变更控制委员会更新项目计划、任务清单和时间表，以反映变更对已做或在做工作的影响

【答案】D

【解析】**此题考察的是变更的内容，必须掌握，高频考点**

项目经理更新项目计划，任务清单，和时间表，以反映变更对已做或在做工作的影响。变更控制委员会负责批准或拒绝变更，变更影响分析不是它的职责。

(高 11 下 43) 难度系数：☆☆☆

24、项目收尾包含合同收尾和（43）两部分。

- A. 产品收尾
- B. 资产收尾
- C. 管理收尾
- D. 可交付物收尾

【答案】C

【解析】**此题考察的是项目收尾，必须掌握，高频考点**

项目收尾包含合同收尾和“C、管理收尾”两部分。

(高 11 下 58) 难度系数：☆☆☆

25、变更管理首要完成的任务是（58）。

- A. 分析变更的必要性和合理性，确认是否实施变更
- B. 记录变更信息、填写变更控制单
- C. 做出变更，并交上级审批
- D. 修改相应的软件配置项（基线），确立新的版本

【答案】A

【解析】**此题考察的是变更的内容，必须掌握，高频考点**

变更管理的主要任务包括：1. 分析变更的必要性和合理性，确定是否实施变更；2. 记录变更信息，填写变更控制单；3. 做出更改，并交上级审批；4. 修改相应的软件配置项（基线），确立新的版本；5. 评审后发布新版本。

(高 11 下 59) 难度系数：☆☆☆

26、李先生是某软件开发公司负责某项目的项目经理，该项目已经完成了前期的工作进入实现阶段，但用户提出要增加一项新的功能，李先生应该（59）。

- A. 拒绝该变更
- B. 认为用户要求合理，立即实现该变更
- C. 通过变更控制过程管理该变更
- D. 要求用户与公司领导协商

【答案】C

【解析】此题考察的是变更流程，必须掌握，高频考点

用排除法否定选项 A、B，选项 D 不一定符合变更流程的规定啊！

(高 12 上 44) 难度系数：☆☆☆

27、在项目的实施阶段，当客户明确提出某项需求需要更改时，项目经理应该(44)。

- A. 与客户方领导进行沟通，尽量劝说其不要更改需求
- B. 先评估变更会对项目带来怎样的影响，然后再与客户商量解决措施
- C. 接受客户的变更请求，启动变更控制流程，遵循变更流程进行更改
- D. 汇报给高层领导，由领导决定

【答案】B

【解析】P99-100 此题考察的是需求的变更，必须掌握，高频考点

一个项目，当客户提出明确要变更时，项目经理怎么做更合适，先评估变更会对项目带来怎样的影响，然后再与客户商量解决措施。

(高 12 下 35) 难度系数：☆☆☆

28、项目收尾是项目管理的重要环节，为了指导收尾涉及的所有管理活动和安排相应资源，项目经理应制定(35)。

- A. 合同收尾规程
- B. 管理收尾规程
- C. 产品收尾规程
- D. 项目验收计划

【答案】B

【解析】P103 此题考察的是项目收尾，必须掌握，高频考点

管理收尾规程包含执行项目或阶段性管理收尾规程所涉及到的所有活动及其相关角色和职责、参与的项目团队成员等；制订和建立了将项目产品或服务移交到运营和生产的步骤。

(高 13 上 29) 难度系数：☆☆☆

29、项目经理在综合变更中主要负责(29)。

- (29) A. 评估变更对项目的影响
- B. 评估变更的应对方案
- C. 将变更由技术要求转换为资源要求
- D. 批准可否使用储备资源

【答案】A

【解析】此题考察的是变更知识，必须掌握，高频考点

项目经理在变更中的作用是：响应变更提出者的要求，评估变更对项目的影响及应对方案，将要求由技术要求转化为资源需求，供授权人决策；并据评审结果实施即调整项目基准，确保项目基准反映项目实施情况。

(高 13 上 30) 难度系数：☆☆☆

30、某系统集成公司的变更管理程序中有如下规定：“变更控制委员会由公司管理人员、甲方主管、

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

项目经理、关键开发人员、关键测试人员、质量保证代表和配置管理代表组成。变更控制委员会的职责为：批准基线的建立和配置项的确定；代表项目经理和所有可能因基线变更而受到影响的团队利益；审批对基线的变更；批准基线库产品的建立”。下面说法正确的是（30）。

- (30) A. 质量保证代表应负责独立监督项目的质量过程，不应加入变更控制委员会
B. 变更应由项目组以外的组织负责审批，项目经理、开发人员和测试人员不应加入变更控制委员会
C. 变更控制委员会只应代表公司领导和项目经理的利益，不应代表所有可能因基线变更而受到影响的团队利益
D. 该公司的上述规定是根据公司的实际情况制定的，可以有效运转

【答案】D

【解析】此题考察的是变更知识，必须掌握，高频考点

这个选 D。A,B,C 都有明显的错误。变更委员会组成成员：项目双方项目管理人员（部门领导、高层经理、项目经理）、技术人员（开发人员、测试负责人、质量保证负责人 QA）、商务人员。

（高 13 上 52）难度系数：☆☆☆

31、一个项目经理被分配到一个高优先度的新项目，只有 5 个可用的资源，因为其他资源已经被承诺给别的项目。完成项目的资源可用时间不足所需时间的一半，并且这个项目经理不能说服管理层改变项目的结束日期，此时，项目经理应（52）。

- (52) A. 协调团队成员安排必要的加班，以便完成工作
B. 给团队提供良好的工作环境
C. 通过删除在限定的时间内不能完成的工作来削减工作范围
D. 使用更有经验的资源，更快地完成工作

【答案】C

【解析】此题考察的是变更知识，必须掌握，高频考点

答案选项D是不行的，因为资源已经提供了。

答案选项B是个好主意，但它不针对这道题。

答案选项 A 永远不能解决这种问题的首选手段，因为项目经理使用加班会失去他人的可信性和绩效。最佳的选择是考虑削减工作范围。

09 年下半年 53 题的原题重现

六、项目范围管理

（高 05 上 27-28）难度系数：☆☆☆

1、某项目经理所在的单位正在启动一个新的项目，配备了虚拟项目小组。根据过去的经验，该项目经理认识到矩阵环境下的小组成员有时对职能经理的配合超过对项目经理的配合。因此，该项目经理决定请求单位制定（27）。在项目执行过程中，有时需要对项目的范围进行变更，（28）属于项目范围变更。

- (27) A. 项目计划 B. 项目章程 C. 项目范围说明书 D. 人力资源管理计划

- (28) A. 修改所有项目基线
B. 在甲乙双方同意的基础上, 修改 WBS 中规定的项目范围
C. 需要调整成本、完工时间、质量和其他项目目标
D. 对项目管理的内容进行修改

【答案】(27) B (27) B

【解析】P83/126 此题考察的是项目章程、变更的知识, 理解题, 必须掌握, 高频考点

试题(27)分析

实施项目组织的结构往往对能否获得项目所需资源和以何种条件获取资源起着制约作用。组织的主要结构类型有职能型、矩阵型和项目型。而矩阵型组织又可分为弱矩阵型、平衡矩阵型和强矩阵型。

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人或投资人发布, 其在组织内的级别应能批准项目, 并有相应的为项目提供所需资金的权利。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。

从题干可看出, 项目经理需要明确的授权, 因此正确选项应该是 B。

试题(28)分析

工作分解结构(WBS)是面向可交付物的项目元素的层次分解, 它组织并定义了整个项目范围。范围变更是对达成一致的、WBS 定义的项目范围的修改。

项目管理者必须对变更进行控制管理。一般情况下, 造成项目范围变更的原因很多, 主要有:

- 1) 项目外部环境发生变化;
- 2) 项目范围的计划编制不周密详细, 有一定的错误或遗漏;
- 3) 世界上出现了或是设计人员提出了新技术、手段或方案;
- 4) 项目实施组织本身发生变化;
- 5) 客户对项目、项目产品或服务的要求发生变化。

(高 05 上 32) 难度系数: ★☆☆

2、由于政府的一项新规定, 某项目的项目经理必须变更该项目的范围。项目目标已经做了若干变更, 项目经理已经对项目的技术和管理文件做了必要的修改, 他的下一步应该是 (32)

- A. 及时通知项目干系人
B. 修改公司的知识管理系统
C. 获取客户的正式认可
D. 获得政府认可

【答案】A

【解析】此题考察的是变更的知识, 必须掌握, 高频考点

项目范围变更的原因之一是项目外部环境发生变化, 如政府政策的变化。一般情况下, 项目范围变更由“项目范围控制”过程来处理。通常项目管理者在进行范围变更时, 关心的问题是:

对造成范围变更的因素施加影响, 以确保这些变更得到一致认可:

确定范围变更已经发生;

当范围变更发生时, 对实际变更情况进行管理。

由于政府的新规定对项目来说是一项强制变更, 应按变更控制流程及时通知项目干系人。

(高 05 上 33) 难度系数: ★☆☆

3、(33) 体现了项目计划过程的正确顺序。

- A. 范围规划—范围定义—活动定义—活动历时估算
- B. 范围定义—范围规划—活动定义—活动排序—活动历时估算
- C. 范围规划—范围定义—活动排序—活动定义—活动历时估算
- D. 活动历时估算—范围规划—范围定义—活动定义—活动排序

【答案】A

【解析】P105-106 此题考察的是项目计划的排序，必须掌握，高频考点

项目范围管理包括的过程，依先后顺序排列如下：

1)范围计划制定(或称范围规划);2)范围定义;3)创建工作分解结构;4)范围核实;5)范围变更控制;而项目时间管理包括的过程,依序排列为:6)活动定义;7)活动排序;8)活动资源估算;9)活动历时估算;10)制定进度计划;11)进度计划控制。

正常情况下，先确定项目的范围，在此基础上再对项目的进行管理。

(高 05 下 27) 难度系数: ★☆☆

4、某项目的项目范围已经发生变更，因此成本基线也将发生变更，项目经理需要尽快（27）。

- A. 进行范围变更决策
- B. 更新预算
- C. 记录获得的经验
- D. 执行得到批准的范围变更

【答案】B

【解析】此题考察的是范围变更流程，必须掌握，高频考点

范围变更控制系统是定义项目范围变更的有关流程。它包括必要的书面文件(如变更申请单)、跟踪系统和授权变更的批准等级。项目范围的变更常常引起项目成本和进度的变更，无论如何变更一定要通过变更控制系统来控制。

"某项目的范围已经发生变更"，意味着范围变更请求已被接受。因此选项 A 不是正确选项。题干中提到"成本基线也将发生变更"，应使用"成本变更控制系统"对成本基线的变更进行控制。成本变更控制系统是一种项目成本控制的程序性方法，主要通过建立项目成本变更控制体系，对项目成本进行控制。该系统主要包括三个部分：即成本变更申请、批准成本变更申请和变更项目成本预算。因此 B 是正确选项。

选项 C 主要是总结项目取得的经验教训，包括如何提高以后项目绩效的建议。该选项不是项目经理要尽快处理的事项。

选项 D" 执行得到批准的范围变更"，应该在范围变更以及由其引起的相关变更得到批准之后才能执行。

(高 05 下 28) 难度系数: ★☆☆

5、变更控制是对（28）的变更进行标识、文档化、批准或拒绝，并控制。

- A. 详细的 WBS 计划
- B. 项目基线
- C. 项目预算
- D. 明确的项目组织结构

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是变更的知识，必须掌握，高频考点

选项 A“详细的 WBS 计划”：项目范围管理的“创建工作分解结构”过程的输出成果中有工作分解结构和工作分解结构词汇表，没有“详细的 WBS 计划”这一交付物。

选项 B“项目基线”，又叫项目基准，指的是经批准的按时间安排的计划，加上经批准的项目范围、成本、进度和技术的变更。一般指当前的基准，也可以指最初的或某些其他基准。通常与修饰语连用（例如成本基准、进度基准和绩效测量基准）。

变更控制是对项目基线的变更进行标识、记载、批准或拒绝，并对此变更加以控制。

因此，选项 B 为正确选项。

选项 C“项目预算”：将总的成本估算分配到各项活动和工作包上，来建立一个成本的基线。项目预算仅仅是项目基线的一个组成部分。

选项 D“明确的项目组织结构”：为项目人力资源管理的“人力资源计划编制”过程的输出。

（高 05 下 29）难度系数：☆☆☆

6、项目范围是否完成和产品范围是否完成分别以（29）作为衡量标准。

- A. 项目管理计划，产品需求
- B. 范围说明书，WBS
- C. 范围基线，范围定义
- D. 合同，工作说明书

【答案】A

【解析】P106 此题考察的是项目范围和产品范围的区别，必须掌握，高频考点

项目范围指为了完成具有所规定特征和功能的产品必须完成的工作。项目范围是否完成由项目管理计划来衡量。

产品范围包含产品规格、性能技术指标的描述，即产品所包含的特征和具体的功能情况等。产品范围是否完成由产品需求和技术指标来衡量。

由此可知，选项 A 是正确选项。

选项 B“项目范围说明书”，详细描述了项目的可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作。项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，描述了项目的主要目标，使团队能进行更详细的规划，指导团队在项目实施期间的工作，并为评估是否为客户需求进行变更或附加的工作是否在项目范围之内提供基线。

工作分解结构（WBS）是面向可交付物的项目元素的层次分解，它组织并定义了整个项目范围。范围定义过程编制一个详细的项目范围说明书作为将来做项目决策的基础。

（高 05 下 33）难度系数：☆☆☆

7、小王负责一个管理信息系统项目，最近在与客户共同进行的质量审查中发现一个程序模块不符合客户的需求，进行追溯时，也未发现相应的变更请求。最终小王被迫对这一模块进行再设计并重新编程。造成此项返工的原因可能是（33）。

- A. 未进行需求管理
- B. 未进行范围确认
- C. 未进行变更管理
- D. 质量管理过严

【答案】B

【解析】P123 此题考察的是范围确认的概念，理解题，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

选项 B"范围确认"是项目干系人(发起人、客户和顾客等)正式接受已完成的项目范围的过程。范围确认需要审查可交付物和工作成果,以保证项目中所有工作都能准确地、满意地完成。项目范围确认应该是贯穿项目的始终,从 WBS 的确认(或合同中具体分工界面的确认)到项目验收时范围的检验。如果没有及时对范围进行确认,则问题可能潜伏到后期直到质量审查中才被发现。

而选项 A"需求管理"要收集需求的变更和变更的理由,并且维持对原有需求和所有产品及产品构件需求的双向跟踪。从题干中"进行追溯时,也未发现相应的变更请求",可以推断出并非未进行需求管理和变更管理。

选项 D 显然不是造成返工的原因。

(高 06 下 29) 难度系数:☆☆☆

8、如果产品范围做了变更,下一步应该调整 (29) 。

- A. 项目范围 B. 进度表 C. SOW D. 质量基准

【答案】A

【解析】此题考察的是整体变更控制过程处理的问题,必须掌握,高频考点

如果项目整体管理计划的某一部分有所变更,而这个变更会影响项目的其他方面,那么这个变更就要依次在受影响的方方面面体现出来。

项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识,描述了项目的主要目标,使团队能进行更详细的规划,指导团队在项目实施期间的工作,并为评估是否为客户需求进行变更或附加的工作是否在项目范围之内提供基线。

产品范围描述是项目范围说明书的重要组成部分,因此产品范围变更后,首先受到影响的是项目的范围。在项目的范围调整之后,才能调整项目的进度表和质量基线等。

(高 06 下 30) 难度系数:☆☆☆

9、项目范围说明书(初步)列出了项目及其相关产品、服务的特性和(30)以及范围控制和接受的方法。

- A. 章程 B. 高层范围控制过程 C. 质量控制方法 D. 项目边界

【答案】D

【解析】P112 此题考察的是项目范围说明书的定义,必须掌握,高频考点

项目范围说明书是对项目的定义。制定的项目范围说明书(初步)列出了项目及其相关的产品和服务的特性和边界,以及范围控制和接受的方法。项目范围说明书包括以下内容:

项目和范围的目标、产品或服务的需求和特性、项目的边界、产品接受标准、项目约束条件、项目假设、最初的项目组织、最初定义的风险、进度里程碑、费用估算的量级要求、项目配置管理的需求、已批准的需要。

(高 06 下 31) 难度系数:☆☆☆

10、在创建工作分解结构过程中,项目相关人员要(31)。

- A. 进行时间估算和成本估算 B. 执行 WBS
C. 对 WBS 给予确认并对此达成共识 D. 编制绩效报告

【答案】C

【解析】此题考察的是创建WBS注意点，必须掌握，高频考点

工作分解结构(WBS)是面向可交付物的项目元素的层次分解，它组织并定义了整个项目范围。当一个项目的WBS分解完成后，项目相关人员对完成的WBS应该给予确认，并对此达成共识。

一个项目的WBS分解完成后，只有先经过项目相关人员的确认并对此达成共识以后，才能据此进行时间估算和成本估算，因此排除了选项A

绩效报告属于项目的监督和控制过程组，而创建WBS属于计划过程组，因此排除了选项D。

WBS是用来界定为完成一个项目所需的所有工作，因此排除了选项B

(高06下32) 难度系数：☆☆☆

11、项目范围说明书、工作分解结构、项目范围管理计划和可交付物都是范围确认的(32)。

A. 工具 B. 技术 C. 成果 D. 输入

【答案】D

【解析】此题考察的是范围确认的输入，必须掌握，高频考点

范围确认是项目干系人(发起人、客户和顾客等)正式接受已完成的项目范围的过程。范围确认需要审查可交付物和工作成果，以保证项目中所有工作都能准确地、满意地完成。

因此，范围确认过程的输入为：

(1)项目范围管理计划。该计划的内容之一为详细说明已完成项目的可交付物是如何得到正式确认和认可的。

(2)可交付物。

(3)项目范围说明书。项目范围说明书详细描述了将被审查的项目产品的产品范围。

(4)工作分解结构(WBS)和WBS字典。工作分解结构和WBS字典用于范围的定义和确认项目进行中的工作成果是不是项目的一部分。

(高06下33) 难度系数：☆☆☆

12、(33)描述了项目的可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作，就此在所有项目干系人之间建立了共识。

A. SOW B. 配置管理计划 C. 详细的范围说明书 D. 工作分解结构

【答案】C

【解析】此题考察的是范围说明书的内容，必须掌握，高频考点

工作说明书((SOW)是对项目所要提供的产品或服务的叙述性的描述。

配置管理计划的主要内容包括配置管理软硬件资源、配置项计划、基线计划、交付计划和备份计划等。由配置控制委员会审批该计划。制订配置管理计划，有助于配置管理人员按计划地开展配置管理工作，并保持配置管理工作的一致性。

详细的项目范围说明书描述了项目的可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作。详细的项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，描述了项目的主要目标，使团队能进行更详细的规划，指导团队在项目实施期间的工作，并为评估是否为客户需求进行变更或附加的工作是否在项目范围之内提供基线。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

工作分解结构(WBS)是面向可交付物的项目元素的层次分解,它组织并定义了整个项目范围。WBS是一个详细的项目范围说明的表示法,详细描述了项目所要完成的工作。

(高 06 下 34) 难度系数:☆☆☆

13、(34)不是创建工作分解结构的目标。

- A. 提高成本、时间和资源估算的准确度
- B. 定义绩效测量和控制的基线
- C. 编制一个范围管理计划
- D. 促使责任分工明确

【答案】C

【解析】此题考察的是创建工作分解结构的目标,必须掌握,高频考点

项目范围管理计划是“范围计划编制”过程的一个输出,该文档规定了如何定义、检验、控制范围和创建与定义工作分解结构(WBS)。该文档指导项目管理团队如何管理项目的范围。

工作分解结构是组织管理工作的主要依据,是项目管理工作的基础。这些项目管理工作包括定义工作范围、定义项目组织、设定项目产品的质量和规格、估算和控制费用、估算时间周期和安排进度。因此,这些项目管理工作也是创建工作分解结构的目标。WBS分解得越准确,对进度和成本的估算也越准确,越能促进分工明确。同时WBS和WBS字典构成了项目的范围基线。

因此,提高成本、时间和资源估算的准确度,定义绩效测量和控制的基线和促使责任分工明确等是创建工作分解结构的目标。而编制范围管理计划则不是创建工作分解结构的目标。

(高 07 下 53) 难度系数:☆☆☆

14、项目范围管理计划的主要内容和作用是(53)。

- A. 描述并记载了范围基准计划,以帮助范围决策的制定
- B. 分解了项目的可交付成果
- C. 描述了如何在项目中实现范围变更,以及如何管理项目的范围
- D. 描述了成本和时间估算如何成为项目范围变更的组成部分

【答案】C

【解析】P109-110 此题考察的是项目管理计划,必须掌握,高频考点

项目范围管理计划规定了如何定义、检验、控制范围,如何在项目中实现范围变更,以及如何创建与定义工作分解结构(WBS)

范围管理计划是一个计划工具,用以描述该团队如何定义项目范围,制订详细的范围说明书,定义和编制工作分解结构(WBS),验证和控制范围。范围管理计划的组成部分包括:

- (1)基于初步项目范围说明书准备一个详细的项目范围说明书的过程;
- (2)从详细的项目范围说明书创建WBS的过程;
- (3)详细说明已完成项目的可交付物是如何得到正式的确认和认可的,以及获得与之相伴的WBS的过程;
- (4)一个用来控制需求变更如何落实到详细的项目范围说明书中的过程。

(高 08 上 37) 难度系数:☆☆☆

15、关于项目范围的陈述,正确的是(37)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

A. 在项目早期,项目范围包含某些特定的功能和其他功能,并且随着项目的进展添加更详细的特征

B. 项目范围在项目章程中被定义并且随着项目的进展进行必要的变更

C. 项目范围在项目的早期被描述出来并随着项目的进展而更加详细

D. 项目范围在项目的早期被描述出来并随着范围的蔓延而更加详细

【答案】C

【解析】此题考察的是范围管理知识,必须掌握,高频考点

选项 C 体现了项目的渐进明细特点。在项目的推进过程中,是不能随意“添加”更详细的特征,也不必一定要变更,同时渐进明细与范围蔓延是不同的。

(高 08 上 39) 难度系数:☆☆☆

16、某项目经理在公司负责管理一个产品开发项目。开始时,产品被定义为“最先进的个人运输工具”,后来被描述为“不需要汽油的先进个人运输工具”。最后,与设计工程师进行了整夜的讨论后,被描述为“成本在 15000 美元以下,不需要汽油、不产生噪声的最先进的个人运输工具”。这表明产品的特征正在不断地改进,不断地调整,但是应注意将其与 (39) 协调一致。

A. 范围定义 B. 项目干系人利益 C. 范围变更控制系统 D. 客户的战略计划

【答案】A

【解析】此题考察的是范围定义的概念,必须掌握,高频考点

项目范围是为了完成具有所规定特征和功能的产品、服务或结果,而必须完成的工作。

产品范围描述了项目承诺交付的产品、服务或结果的特征。这种描述随着项目的开展,其产品特征会逐渐细化。

产品特征的改进必须在适当的范围定义下进行,特别是对有合同约束的项目。项目范围一旦定义好后就应该保持稳定,即使产品的特征在不断地改进。

(高 08 下 34) 难度系数:☆☆☆

17、项目范围变更控制,包括 (34)。

A. 一系列正规的证明文件,用于定义正规项目文件的变更步骤

B. 一系列文档程序,用于实施技术和管理的指导和监督,以确定和记录项目条款的功能和物理特征、记录和报告变更、控制变更、审核条款和系统,由此来检验其与要求的一致性

C. 审批项目范围变更的一系列过程,包括书面文件、跟踪系统和授权变更所必须的批准级别

D. 用于项目需求获取的一些措施,如果没有执行这些措施就不能被变更

【答案】C

【解析】此题考察的是范围变更,必须掌握,高频考点

范围变更控制过程影响引起范围变更的因素,范围控制应与其他控制过程完全结合,确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制处理,范围变更发生时管理实际的变更。未控制的变更经常被看作范围溢出。变更应当被视作不可避免的,因此要颁布一些类型的变更控制过程。在项目范围管理计划文档中描述的范围变更控制方法是定义项目范围变更的有关

流程。它包括必要的书面文件(如变更申请单)、跟踪系统和授权变更的批准等级。变更控制系统

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

与其他系统相结合，如配置管理系统，控制项目范围。当项目受合同约束时，变更控制系统应当符合所有相关合同条款。

综合分析，可知“C. 审批项目范围变更的一系列过程，包括书面文件、跟踪系统和授权变更所必须的批准级别”为正确选项。

(高 08 下 40) 难度系数：☆☆☆

18、小王所在单位的项目管理委员会每月开一次项目评审会，负责对任何预算在一百万元以上项目的实施情况进行评审。小王最近被提升为高级项目经理并负责管理一个大型项目，项目管理委员会要求小王介绍项目目标、边界和配置管理等材料。为此，小王需要准备（40）。

A. 总体设计方案 B. 项目范围说明书 C. 产品描述 D. WBS 和 WBS 词典

【答案】B

【解析】此题考察的是项目范围说明书的内容，必须掌握，高频考点

项目范围说明书详细描述了项目的可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作。项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，描述了项目的主要目标，使团队能进行更详细的规划，指导团队在项目实施期间的工作，并为评估是否为客户需求进行变更或附加的工作是否在项目范围之内提供基线。范围说明书直接或以引用其他文档的方式包括以下内容：

1. 项目和范围的目标 2. 产品范围描述 3. 项目边界 4. 项目的可交付物
5. 产品可接受的标准 6. 项目的约束条件 7. 项目的假定 8. 初始的项目组织
9. 初始被定义的风险 10. 进度里程碑 11. 量级成本估算
12. 项目配置管理需求 13. 已批准的请求

综合以上分析可知，B. 项目范围说明书”是正确选项，选项 A 和 C 属于技术文档，选项 D 是对项目的工作进行分解的结果。

(高 08 下 48) 难度系数：☆☆☆

19、某公司为多个行业编写客户账目管理软件，张某是该公司的项目经理。现在有一个客户要求范围变更，（48）不是此变更所关注的。

A. 管理变更 B. 变更筛选 C. 影响导致变更的原因 D. 确定变更已经发生

【答案】B

【解析】此题考察的是变更知识，必须掌握，高频考点

在项目的执行过程中，发生变更在所难免，重要的是要有一套处理变更的流程和接收或拒绝变更的变更控制委员会。在管理项目时，项目的范围、进度、预算和质量都可能发生变更，项目管理的其他方面如团队管理、干系人管理、风险应对、风险监控和合同管理等控制过程的结果也可能引起变更。实际上，变更申请首先是从项目的范围、进度、成本和质量等方面提出的，或由这些方面的控制过程的结果触发的，这些方面的变更控制过程受理：

- (1) 变更申请 (2) 变更的原因和影响分析 (3) 确定是否需要变更、接收或拒绝变更。
- (4) 执行变更 (5) 变更结果追踪与审核。

上面的(4)和(5)属于管理变更。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

对这些方面变更,首先由这些方面的变更过程处理,其处理的结果,应由整体变更控制过程进一步处理对全局其他方面的影响。

,项目的整体变更控制过程处理某一方面的变更对其他方面的影响,从项目的全局考虑和处理变更,负责变更的全过程管理,负责变更过程的全局、综合和平衡,负责变更的审核和收尾。

另外,因为项目管理是一个渐进明细的过程,在前后过程之间、在整体和部分之间是反复迭代、逐步求精的。因此项目的范围、进度、成本和质量等方面知识域中的计划过程也有可能触发项目整体变更控制过程。例如制定 WBS 过程,如果在此过程中,如果发现遗漏了一些项目工作,则可能引起工期、人力资源和质量等方面的变更,此时需要项目整体变更控制过程进行处理,从而更新项目管理计划。

例如,如果有人要求项目进度提前,此时应先依据进度变更控制流程进行处理,包括提交书面的进度变更申请单、变更的影响分析、对该变更的接受或拒绝。如果接受变更,变更后新的进度基准可能要求增加成本、可能带来质量风险、也可能要求增加人力资源……所有这些连带的变更,则需要项目整体变更控制过程进行全面的整体变更管理。

综合上述分析,可知“B.变更筛选”不是范围变更过程所关注的。

(高 09 上 16) 难度系数:☆☆☆

20、创建 WBS 的输入包括 (16) 。

- (16) A. 项目管理计划 B. 成本估算 C. WBS 模板 D. 项目范围管理计划

【答案】D

【解析】P115 此题考察的是 WBS, 必须掌握, 高频考点

创建 WBS 过程的输入包括组织过程资产、项目范围说明书、项目范围管理计划和已批准的变更请求。范围管理计划是项目管理计划的子计划。

(高 09 上 17) 难度系数:☆☆☆

21、(17) 不是 WBS 的正确分解方法或结构。

- (17) A. 把主要的项目可交付物和子项目作为第一层
B. 在同一 WBS 层上采用不同的分解方法
C. 在不同 WBS 层上可采用不同的分解方法
D. 把项目生命周期作为第一层, 项目交付物作为第二层

【答案】B

【解析】P117/121 此题考察的是 WBS, 必须掌握, 高频考点

创建 WBS 的工具和技术有工作分解结构模板、分解和 WBS 编码设计。而分解 WBS 结构的方法至少有如下 3 种:

- (1)使用项目生命周期的阶段作为分解的第一层, 而把项目可交付物安排在第二层。
- (2)把项目重要的可交付物作为分解的第一层。
- (3)把子项目安排在第一层, 再分解子项目的 WBS

工作结构分解应把握的原则如下:

- (1)在各层次上保持项目的完整性, 避免遗漏必要的组成部分;

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- (2)一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免交叉从属；
- (3)相同层次的工作单元应用相同性质；
- (4)工作单元应能分开不同的责任者和不同工作内容；
- (5)便于项目管理计划、控制的管理需要；
- (6)最低层工作应该具有可比性，是可管理的，可定量检查的；
- (7)应包括项目管理工作（因为是项目具体工作的一部分），包括分包出去的工作。

（高 09 上 28）难度系数：☆☆☆

22、某电子政务信息化建设项目的项目经理得知一项新的政府管理方面的要求将会引起该项目范围的变更，为此，项目经理应该首先（28）。

- (28) A. 召集一次变更控制委员会会议
B. 改变工作分解包，项目时间表和项目计划以反映该管理要求
C. 准备变更请求
D. 制订新的项目计划并通知项目干系人

【答案】C

【解析】P99\127 **此题考察的是范围变更控制，必须掌握，高频考点**

要进行范围变更控制，基本步骤如下：

(1)要事前定义或引用范围变更的有关流程。它包括必要的书面文件(如变更申请单)、纠正行动、跟踪系统和授权变更的批准等级。变更控制系统与其他系统相结合，如配置管理系统来控制项目范围。当项目受合同约束时，变更控制系统应当符合所有相关合同条款。

(2)当有人提出变更时，应以书面的形式提出并按事前定义的范围变更有关流程处理。

虽然上述步骤给出了变更处理的原则，但“新的政府管理方面的要求将会引起该项目范围的变更”属于强制变更，为此项目经理应首先说明变更的原因及其影响并“准备变更请求”。

（高 09 下 39）难度系数：☆☆☆

23、以下关于工作分解结构的叙述，错误的是（39）。

- (39) A. 工作分解结构是项目各项计划和控制措施制定的基础和主要依据
B. 工作分解结构是面向可交付物的层次型结构
C. 工作分解结构可以不包括分包出去的工作
D. 工作分解结构能明确项目相关各方面的工作界面，便于责任划分和落实

【答案】C

【解析】**此题考察的是WBS，必须掌握，高频考点**

在项目范围管理过程中，最常用，也是必须要熟悉的工作分解方法是工作分解结构WBS，是面向可交付物的项目元素的层次分解，它组织并定义了整个项目范围。WBS是一个详细的项目范围说明的表示法，详细描述了项目所要完成的工作。WBS的组成元素有助于项目干系人检查项目的最终产品。WBS的最低层元素是能够被评估的、安排进度的和被跟踪的。项目的工作结构分解对项目管理有着重要的意义：

(1)通过工作结构分解，把项目范围分解开来，使项目相关人员对项目一目了然，能够使项目

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
概况和组成明确、清晰、透明、具体，使项目管理者 and 项目主要干系人都能通过 WBS 把握项目、了解和控制项目过程。

- (2)保证了项目结构的系统性和完整性。
- (3)通过工作结构分解，可以建立完整的项目保证体系。
- (4)项目工作结构分解能够明确项目相关各方的工作界面，便于责任划分和落实。
- (5)最终工作分解结构可以直接作为进度计划和控制的工具。
- (6)为建立项目信息沟通系统提供依据，便于把握信息重点。
- (7)是项目各项计划和控制措施制定的基础和主要依据。

工作结构分解应把握的原则有：

- (1)在各层次上保持项目的完整性，避免遗漏必要的组成部分。
- (2)一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免交叉从属。
- (3)工作单元应能分开不同责任者和不同工作内容。
- (4)便于项目管理计划、控制的管理需要。
- (5)最低层工作应该具有可比性，是可管理的，可定量检查的。
- (6)应包括项目管理工作，包括分包出去的工作。

从上述关于工作结构分解的说明中，可以看到 A, B, D 都是正确的，只有 C 是错误的。

(高 09 下 40) 难度系数：☆☆☆

24、(40) 描述了项目范围的形成过程。

- (40) A. 它在项目的早期被描述出来并随着项目的进展而更加详细
- B. 它是在项目章程中被定义并且随着项目的进展进行必要的变更
- C. 在项目早期，项目范围包含某些特定的功能和其他功能，并且随着项目的进展添加更详细的特征
- D. 它是在项目的早期被描述出来并随着范围的蔓延而更加详细

【答案】A

【解析】**此题考察的是项目范围，必须掌握，高频考点**

项目范围在项目的早期被描述出来，并且随着项目的进展变得更加详细，B, C, D 中都有叙述不准确的地方。

(高 10 上 39) 难度系数：☆☆☆

25、以下关于创建工作分解结构(WBS)的叙述中，(39)是不准确的。

- A. 当前较常用的工作分解结构表示形式主要有分级的树型结构和列表
- B. WBS 最低层次的工作单元是工作包，业内一般把 1 个人 1 周能干完的工作称为一个工作包
- C. 创建 WBS 的输入包括详细的项目范围说明书、项目管理计划、组织过程资产
- D. 创建 WBS 的输出包括 WBS 和 WBS 字典、范围基准、更新的项目管理计划

【答案】B

【解析】**此题考察的是 WBS，必须掌握，高频考点**

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

创建工作分解结构(WBS)将项目的主要可交付成果和项目工作细分为更小、更易于管理的部分。WBS 最低层次的工作单元是工作包,可在此层次上对其成本和进度进行可靠的估算。工作包的详细程度随着项目规模和复杂度的不同而不同。信息系统工程的工作包分解粒度一般以 8~80 小时为原则。

工作分解结构一般用图表形式表达,其形式是工作分解结构的具体表现,是实施项目、实现最终产品或服务所必须进行的全部活动的一张清单,也是进度计划、人员分配、预算计划的基础。当前较常用的工作分解结构表示形式主要有以下两种:

①分级的树型结构类似于组织结构图。

②表格形式类似于分级的图书目录。

范围定义后,即可创建工作分解结构,前者的输出是后者的输入,包括项目范围说明书(详细)、项目管理计划、组织过程资产、已批准的变更请求等。

创建工作分解结构的输出为工作分解结构、WBS 字典、范围基线、更新的项目管理计划、变更申请。

可见 B 是不准确的。

(高 10 上 40) 难度系数:☆☆☆

26、范围控制的目的是监控项目的状态,如“项目的工作范围状态和产品范围状态”,范围控制不涉及(40)。

- A. 影响导致范围变更的因素
- B. 确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制过程处理
- C. 范围变更发生时管理实际的变更
- D. 确定范围变更是否已经发生

【答案】D

【解析】此题考察的是范围控制,必须掌握,高频考点

范围控制涉及以下内容:影响范围变更的因素,确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制处理,范围变更发生时管理实际的变更。范围控制与其他控制过程完全结合。未控制的变更经常被看作范围溢出。变更应当被视作不可避免的,因此要颁布一些类型的变更控制过程。

可见范围控制不涉及 D。

(高 10 下 39) 难度系数:☆☆☆

27、某项目工期为一年,项目经理对负责项目工作分解结构编制的小张提出了如下要求或建议,其中_(39)_是不妥当的。

- A. 应该在 2 周内把全年工作都分解到具体工作包
- B. 可根据项目生命周期的阶段进行第一层分解,而把可交付物安排在第二层
- C. 可考虑以一个人 80 小时能完成的工作作为一个工作包
- D. 可采用树形结构和列表形式相结合的方式进行分解

【答案】A

【解析】P116 此题考察的是项目范围管理,必须掌握,高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

两周法则是指工作包的工作量，并不是指两周内完全分完，而且工期为一年，跨度比较大，不可能“应该在2周内把全年工作都分解到具体工作包”，这样和“滚动式”的分解做法是相悖的。

(高10下40) 难度系数：☆☆☆

28、在系统建设后期，建设方考虑到系统运维管理问题，希望增加8课时的IT服务管理方面的知识培训，承建方依此要求进行了范围变更。在对范围变更进行验证时，验证准则是__(40)___。

- A. 学员签到表
- B. 安排一次考试，以测验分数
- C. 新批准的培训工作方案
- D. 培训范围变更请求

【答案】C

【解析】此题考察的是范围变更，必须掌握，高频考点

本题实际考查大家对变更管理的认识。本题中项目范围发生了变更，承建单位依据建设方的要求进行了范围变更管理。其管理步骤应包括提交范围变更申请、对范围变更影响进行分析并交CCB审批、执行变更、对范围变更进行验证、干系人沟通并确认、归档。其中“执行变更”即执行IT服务管理知识培训，“对范围变更进行验证”一实际上就是对培训效果进行验证。

(1)如果项目组成员不了解范围变更申请的写法，可以对范围变更请求的描述以及分析方法等进行培训，即D；

(2)对培训效果进行验证的方法，可以是B，同时让学员签到，即A；

(3)对培训效果进行验证的准则应该是批准后的培训方法与策略，故C是正确答案。

(高10下51) 难度系数：☆☆☆

29、在大项目管理中，往往要在项目各阶段进行项目范围确认。有关范围确认的叙述，正确的是__(51)___。

- A. 应由项目管理办公室组织项目经理、市场代表进行范围确认
- B. 应由项目管理办公室组织客户代表等项目干系人进行范围确认
- C. 软件的回归测试是质量管理范围内的内容，与范围确认关系不大
- D. 范围确认就是对交付的实物进行认可

【答案】B

【解析】P123 此题考察的是范围确认，必须掌握，高频考点

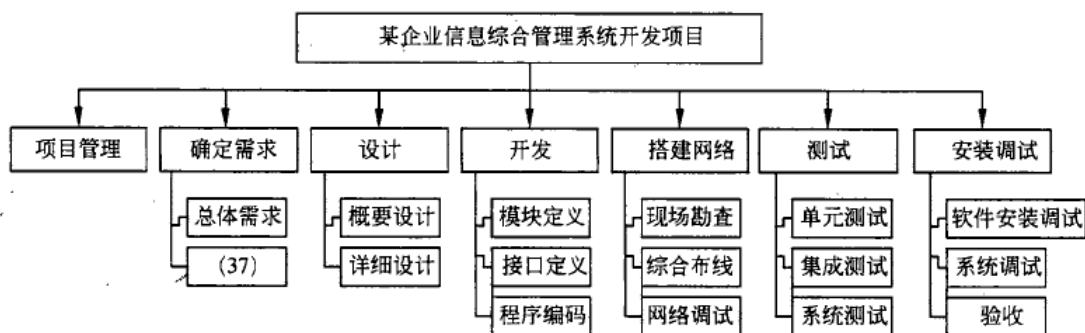
A 项目范围确认需要项目干系人参与，而不仅是项目经理与市场代表。

C, 回归测试属于范围确认的工具的一种。

D 是审查可交付物和工作成果，而不是认可范畴，认可应该属于验收。

(高11上37) 难度系数：☆☆☆

30、某信息系统应用软件的WBS分解结构图如下图，其中空白方框处应该填写的内容是(37)。



- A. 产品需求 B. 需求规格说明书 C. 需求评审 D. 需求变更

【答案】A

【解析】此题考察的是 WBS 分解的 3 种方法，必须掌握，高频考点

WBS 工作分解至少可以按照三种方式分解，第一是按照可交付物分解，第二是按照项目生命周期分解，第三是按照项目管理工作分解。在创建工作分解结构时，应该把握一些基本原则，其中的一个原则是同一层次上的活动应该采用相同的分解方式。

由题干中的图例可知，在“确定需求”这一活动下的子活动是按照生命周期分解的，在需求获取中，首先获得总体需求，再进一步获得产品需求。因此应选 A。

（高 11 上 38）难度系数：☆☆☆

31、在某信息系统建设项目中，以下做法不正确的是（38）。

- A. 项目经理没有制定单独的范围管理计划，而是在项目管理计划中进行了说明
B. 进行范围定义的主要工作是确定产生所交付信息系统的过程并把结果记录下来
C. 范围定义完成后，项目经理就开始进行 WBS 分解
D. WBS 分解完成后，所有的项目活动被直接分解到工作包，项目组成员马上按照 WBS 的活动开展自己的工作

【答案】D

【解析】此题考察的是 WBS 知识，必须掌握，高频考点

选项 D 中的“所有的项目活动被直接分解到工作包，项目组成员马上按照 WBS 的活动开展自己的工作”是不正确的，得到 WBS 后，至少还得活动定义、排序、资源估算、历时估算、制定进度计划，然后还有考虑分工等，才能开展自己的工作。

（高 11 上 39）难度系数：☆☆☆

32、以下关于范围变更的说法错误的是（39）。

- A. 范围变更是不可避免的，范围变更如果不加以控制可能引起范围蔓延。
B. 客户对产品的需求发生变化其实就是一种范围变更
C. 范围变更过程中应多让客户参与，以免后期进行范围确认时发生问题
D. 范围变更控制流程与整体变更控制流程应分开设计，确保项目发生范围变更时遵从范围变更控制流程，由于范围变更引起了其他变更时遵从整体变更流程

【答案】D

【解析】此题考察的是范围变更，必须掌握，高频考点

项目管理中变更是极其普遍的现象，对变更要进行管理。项目范围的核心是产品围，因此，产品的需求发生变化其实就是一种范围变更。需求的核心是客户的需求，无论需求识别还是需求变更都要让客户参与。

范围管理是整体管理的一部分，变更流程可统一设计，统一管理，因此没必要必须把范围变更与整体变更区分开来。

(高 11 下 35) 难度系数：☆☆☆

33、(35) 不能作为检验 WBS 是否定义完全、项目的所有任务是否都被完全分解的依据。

- A. 是否明确定义了每个任务的开始和结束
- B. 是否每个任务都有一个可交互成果
- C. 是否容易估算成本
- D. 是否明确了变更申请

【答案】D

【解析】此题考察的是 WBS 内容，必须掌握，高频考点

检验 WBS 是否定义完全、项目的所有任务是否都被完全分解主要依据以下标准：

- 1) 每个任务的状态和完成情况是可以量化的
- 2) 明确定义了每个任务的开始和结束
- 3) 每个任务都有一个可交付成果
- 4) 工期易于估算且在可接受期限内
- 5) 容易估算成本
- 6) 各项任务 is 独立的
- 7) 各项任务能被描述的。

用排除法可知，参考答案：D

(高 11 下 40) 难度系数：☆☆☆

34、以下关于工程项目范围确认与质量控制的表述中，正确的是 (40)。

- A. 范围确认是有关工作结果的可接受问题，质量控制是有关工作结果是否满足质量需求的问题
- B. 范围确认与质量控制相同
- C. 质量控制通常是在范围确认之前进行，这两个过程是串行执行的
- D. 范围确认的输入包括项目分解结构字典，质量控制输入不包括项目分解结构字典

【答案】A

【解析】此题考察的是范围确认和质量控制，必须掌握，高频考点

范围确认是有关工作结果的可接受问题，质量控制是有关工作结果是否满足质量需求的问题，范围确认与质量控制不同，质量控制通常是在范围确认之前进行，这两个过程也可以并行执行，范围确认的输入和质量控制输入都包括项目分解结构字典。

(高 11 下 41) 难度系数：☆☆☆

35、某项目经理张先生在确定项目范围过程中，已得到项目章程、工作说明书、企业环境因素和组织过程资产等信息，他立刻组织项目团队管理人员，并聘请有关专家，采用项目管理信息系统、项目管理方法论等工具，确定项目需要完成的工作，在上述工作结束后，相应的输出是 (41)。

- A. 项目进度计划
- B. 项目范围说明书
- C. 工作绩效报告
- D. 项目审计报告

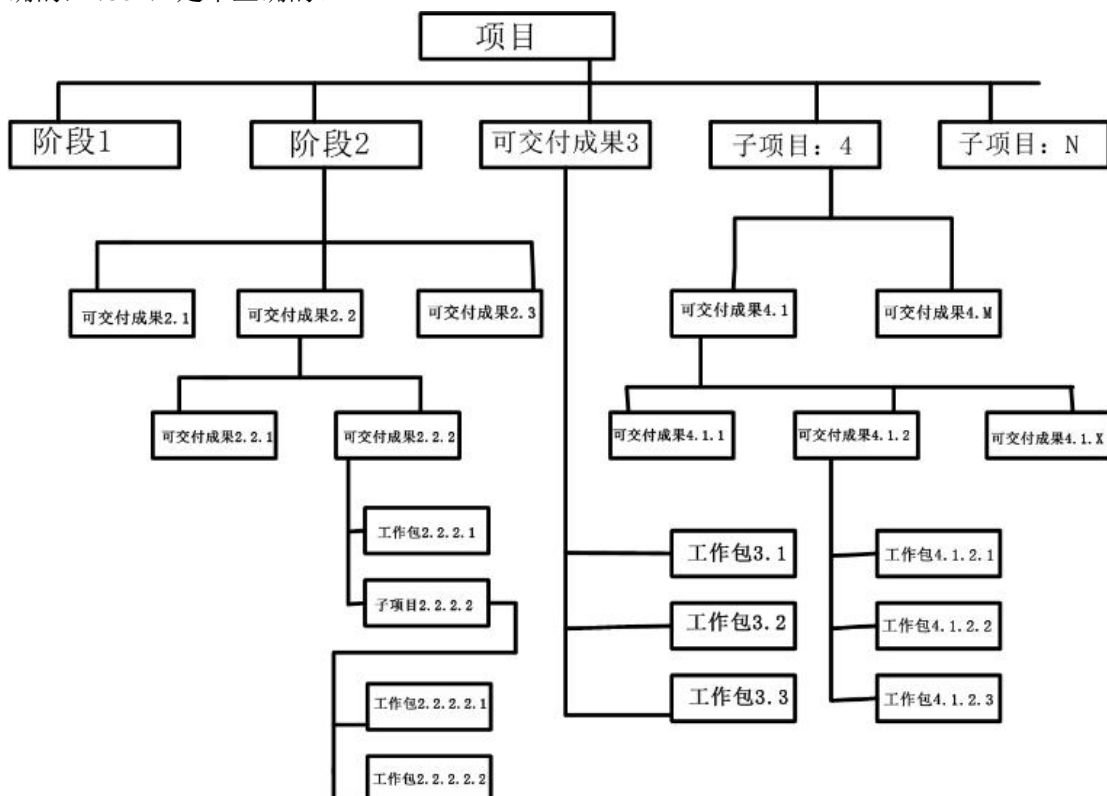
【答案】B

【解析】此题考察的是范围说明书的定义，必须掌握，高频考点

只有“B、项目范围说明书”确定了项目需要完成的工作。

(高 12 上 35-36) 难度系数：☆☆☆

36、某项目经理在定义项目范围时绘制了如下所示的 WBS。根据该图，下列说法中，(35) 是正确的，(36) 是不正确的。



(35) A. 图中第一层的内容有误，子项目和可交付物不能置于同一层

B. 图中的第2、4、5层都有工作包，违反了WBS的分解原则

C. 图中展示的是一个分解方式合理的WBS

D. 图中的工作包是WBS中较大的单元，可向下继续分解

(36) A. 可重新设计该图，将项目生命周期阶段作为第一层

B. 可重新设计该图，按照组织结构形式进行工作分解

C. 可重新设计该图，以列表形式展示

D. 可重新设计该图，将外包出去的模块从图中去除以达到精简目的

【答案】AD

【解析】P117-121 此题考察的是WBS，必须掌握，高频考点

分解WBS结构的方法至少有如下三种。

(1)使用项目生命周期的阶段作为分解的第一层，而把项目可交付物安排在第二层。

(2)把项目重要的可交付物作为分解的第一层。

(3)把子项目安排在在第一层，再分解子项目的WBS。

分解工作结构应把握如下原则：

(1)在各层次上保持项目的完整性，避免遗漏必要的组成部分。

(2)一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免变叉从属。

(3)相同层次的工作单元应有相同性质。

(4)工作单元应能分开不同的责任者和不同工作内容。

(5)便于项目管理进行计划和控制的管理需要。

(6)最低层工作应该具有可比性，是可管理的，可定量检查的。

(7)应包括项目管理工作（因为管理是项目具体工作的一部分），包括分包出去的工作。

(8) WBS 的最低层次的工作单元是工作包。一个项目的WBS是否分解到工作包，

(高 12 上 38) 难度系数：☆☆☆

37、下面属于项目范围控制活动的是的(38)。

A. 对项目的绩效情况进行分析，确定是否偏离设定的范围基准

B. 对详细的范围说明书进行评审，提交客户签字确认

C. 与客户充分沟通以获取项目的详细需求

D. 与客户开展审查或检查活动，判断工作和交付成果是否符合设定的标准

【答案】A

【解析】P125 此题考察的是范围控制活动，必须掌握，高频考点

范围控制是监控项目状态如项目的工作范围状态和产品范围状态的过程，也是控制变更的过程。控制项目范围以确保所有请求的变更和推荐的纠正行动，都要通过整体变更控制过程处理。当变更发生并且集成到其他控制过程对，项目范围控制也被用来管理实际的变更。经常把不受控制的变更称作为项目“范围蔓延”。变更是不可避免的，进而需要某种类型的变更控制过程。

(高 12 下 36) 难度系数：☆☆☆

38、关于项目范围确认及有关活动，以下说法错误的是（36）。

A. 可以通过检查来实现范围的确认

B. 检查包括测量、测试、检验等活动

C. 范围确认的目的就是形成项目范围说明书

D. 检查也可被称为审查、产品评审和走查

【答案】C

【解析】此题考察的是范围确认，必须掌握，高频考点

范围确认是项目干系人正式接受已完成的项目范围的过程。可以通过检查来实现范围的确认。检查也可被称为审查、产品评审和走查，包括测量、测试、检验等活动。范围说明书是范围确认的输入之一。范围定义过程形成详细项目范围说明书

(高 12 下 38) 难度系数：☆☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

39、甲公司拟收购乙公司以扩充自身的业务范围，张工被甲公司指定为此次收购的项目经理，首席财务官给了张工一份项目章程，介绍这次收购将如何改进公司产品的市场渗透和打开一条新的销售渠道。张工使用这份项目章程，定义了可交付成果和主要项目目标，包括成本、进度和质量测量指标。则张工准备的是（38）。

- A. 范围管理计划 B. 项目计划 C. 范围说明书 D. 工作分解结构

【答案】C

【解析】此题考察的是范围说明书，必须掌握，高频考点

如果是中小型项目，答案应该是B；如果是大型项目，答案应该是C。既然是项目管理师试题，应该是C，但纠结的是：题干没有明确这是一个大型项目。

但是在4.3制定项目管理计划的输出中，包括三大基准的内容。所以我纠结了。

（高12下40）难度系数：☆☆☆

40、公司上个月取消了由张工管理的视频游戏项目的需求定义文件和范围说明。现在公司要求将该项目成果变成可在个人电视及计算机上玩的交互游戏。这至少（40）。

- A. 需要修改项目既定的由WBS定义的范围 B. 导致所有项目基准的改变
C. 导致成本、时间、质量和其他目标的调整 D. 会得到一个教训

【答案】A

【解析】此题考察的是范围变更，理解题，必须掌握，高频考点

项目定义过程是详细描述项目和产品的过程，并把结果写进详细的项目范围说明书中，作为将来项目决策的基准。范围变更是整体范围变更控制的一个结果，据此，张工至少“需要修改项目既定的由WBS定义的范围”，尽管一项范围变更会要求其他项目基线 and 目标的相应调整同步，但是这种评估应该就不同的情况而论。

（高12下41）难度系数：☆☆☆

41、王工作为一个大项目的项目经理，最近将其中一个子项目分派给了一个分包商，李华是分包商的项目经理，刚刚从事项目管理工作，但是与王工比较熟悉。王工可建议李华首先__（41）__。

- A. 遵照王工为项目制定的WBS，直接使用王工确定的工作包来管理子项目
B. 指定该子项目的WBS
C. 建立类似的编码结构，以便于应用公共项目管理信息系统
D. 建立一个WBS词典来显示详细的人员分工

【答案】B

【解析】此题考察的是WBS，必须掌握，高频考点

本题考察的就是WBS的分解层次，大项目的WBS只要到子项目就可以，对于子项目就需要进行进一步的细化到工作包；

（高13上34）难度系数：☆☆☆

42、创建工作分解结构是项目范围管理的重要内容，该项活动的输出包括工作分解结构(WBS)、WBS字典、变更申请、范围管理计划（更新）和（34）。

(34) A. 范围基线 B. 项目章程 C. 绩效报告 D. 工作说明书

【答案】A

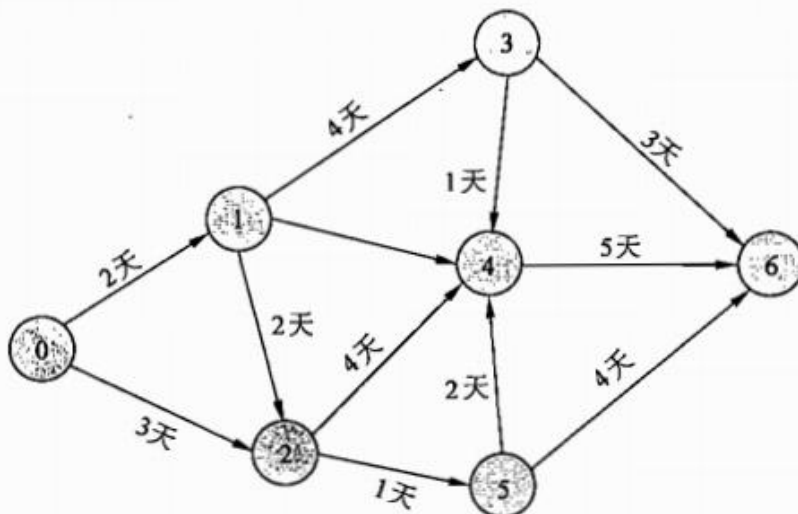
【解析】P115 此题考察的是创建WBS，必须掌握，高频考点

创建工作分解结构的输出：项目范围说明书(更新)、工作分解结构、工作分解结构词汇表、范围基准、项目范围管理计划(更新)、变更请求。

七、项目进度管理

(高05上8) 难度系数：☆☆☆

1、以下工程进度网络图中，若结点0和6分别表示起点和终点，则关键路径为(8)



A. 0→1→3→6 B. 0→1→4→6 C. 0→1→2→4→6 D. 0→2→5→6

【答案】C

【解析】P144 此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

关键线路有两种定义：①在一条线路中，每个工作的时间之和等于工程工期，这条线路就是关键线路。②若在一线路中，每个工作的时差都是零，这条线路就是关键线路。根据定义我们可以求出关键线路是0→1→2→4→6。

(高05上30) 难度系数：☆☆☆

2、项目进度网络图是(30)

- A. 活动定义的结果和活动历时估算的输入
- B. 活动排序的结果和进度计划编制的输入
- C. 活动计划编制的结果和进度计划编制的输入
- D. 活动排序的结果和活动历时估算的输入

【答案】B

【解析】P138 此题考察的是时间管理的过程的输入输出，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

项目时间管理是指确保项目按时完成所需的过程。其主要过程有:活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制订进度计划、进度计划控制。

通过对项目活动进行排序可以得到项目进度网络图,由项目进度网络图找到项目的关键路径,从而制订项目的进度计划。

(高 05 上 34) 难度系数:☆☆☆

3、在计划编制完成后,项目团队认为所制定的进度时间太长,分析表明不能改变工作网络图,但该项目有附加的资源可利用。项目经理采用的最佳方式是(34)

- A. 快速追踪项目
- B. 引导一项 MONTE CARLO 分析
- C. 利用参数估算
- D. 赶工

【答案】D

【解析】P150 此题考察的是缩短进度的方法,必须掌握,高频考点

缩短项目进度的技术主要如下:

- 1)变更项目范围:主要是指缩小项目的范围;
- 2)赶工:是一种通过分配更多的资源,达到以成本的最低增加进行最大限度的进度压缩的目的,赶工不改变活动之间的顺序;
- 3)快速追踪:也叫快速跟进,是指并行或重叠执行原来计划串行执行的活动。快速追踪会改变工作网络图原来的顺序。

参数估算和 Monte Carlo 分析与进度压缩没有直接关联。

(高 05 上 35) 难度系数:☆☆☆

4、活动排序的工具和技术有多种,工具和技术的选取由若干因素决定。如果项目经理决定在进度计划编制中使用子网络模板,这个决策意味着(35)

- A. 该工作非常独特,在不同的阶段需要专门的网络图
- B. 在现有的网络上具有可以获取的资源管理软件
- C. 在项目中包含几个相同或几乎相同的内容
- D. 项目中存在多条关键路径

【答案】C

【解析】P134-137 此题考察的是活动排序的工具和技术,必须掌握,高频考点

典型的活动排序工具和技术有:

- 1)前导图法(PDM) ; 2)箭线图法(ADM) ; 3)条件图法: 4)网络模板。

其中网络模板可以作为项目网络图绘制的模板。可以利用标准化的网络图加快项目网络图的编制。这些标准网络图既可以包括整个项目,也可以是其中的一部分子网络。当一项目包含几个相同或几乎相同的内容时,子网络模板特别有用、特别方便制订进度计划。

(高 05 上 36) 难度系数:☆☆☆

5、项目经理已经对项目进度表提出了几项修改。在某些情况下,进度延迟变得严重时,为了确保获得精确的绩效衡量信息,项目经理应该尽快(36)

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 发布变更信息
- B. 重新修订项目进度计划
- C. 设计一个主进度表
- D. 准备增加资源

【答案】B

【解析】此题考察的是变更的知识，理解题，必须掌握，高频考点

批准的项目进度计划，被称为项目进度基准计划。它是项目整体计划的一部分。它提供了度量 and 报告进度绩效的基础。

项目进度控制是依据项目进度计划对项目的实际进展情况进行控制，使项目能够按时完成。有效项目进度控制的关键是监控项目的实际进度，及时、定期地将它与计划进度进行比较，并立即采取必要的纠正措施。

如果对项目进度(或者说项目进度表)提出几项修改后，进度延迟变得严重的话，这说明项目进度表的制定不符合项目的实际要求，需要重新修订项目进度计划。

(高 05 上 45) 难度系数: ★☆☆

6、在某个信息系统项目中，存在新老系统切换问题，在设置项目计划网络图时，新系统上线和老系统下线之间应设置成(45)的关系

- A. 结束—开始(FS型)
- B. 结束—结束(FF型)
- C. 开始—结束(SF型)
- D. 开始—开始(SS型)

【答案】B

【解析】P135 此题考察的是活动网络图的依赖关系，必须掌握，高频考点

项目时间管理的过程包括:活动定义、活动排序、活动的资源估算、活动历时估算、制订进度计划以及进度控制。

在活动排序过程中常常采用前导图法(PDM)，这是一种利用节点表示活动，用箭线表示活动排序的一种编制项目网络图的方法。在这种方法中，每项活动有唯一的活动号，每项活动都注明了预计工期。通常，每个节点的活动会有如下几个时间:最早开始时间((ES)、最迟开始时间(LS)、最早结束时间(EF)和最迟结束时间(LF)。

前导图法包括四种活动依赖关系。

结束—开始的关系(FS型):某活动必须结束，然后另一活动才能开始。

结束—结束的关系(FF型):某活动结束前，另一活动必须结束。

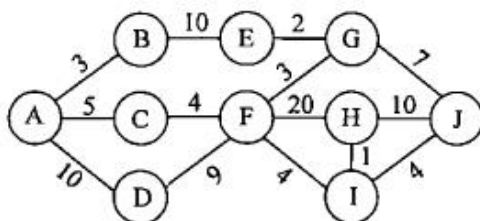
开始—开始的关系(SS型):某活动必须在另一活动开始前开始。

开始—结束的关系(SF型):某活动结束前另一活动必须开始。

本题中新老系统切换，需要在新系统上线之后，老系统才能下线，因此这是一个开始—结束类型(SF型)。

(高 05 下 24~25) 难度系数: ★☆☆

7、在下面的活动图中，从A到J的关键路径是(24)，I和J之间的活动开始的最早时间是(25)。



(24) A. ABEGJ B. ADFHJ C. ACFGJ D. ADFIJ

(25) A. 13 B. 23 C. 29 D. 40

【答案】BD

【解析】此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

从 A 到 J 的关键路径是 ADFHJ，因为这一条路径最长，决定了整个项目完成的最短时间。I 和 J 之间的活动开始的最早时间应该是项目开始以后 40 小时，因为事件 F 在 19 小时后出现，而时间 H 在 39 小时后出现，所以 I 事件的出现就在 40 小时以后了。

(高 05 下 30) 难度系数：☆☆☆

8、在关键路径上增加资源不一定会缩短项目的工期，这是因为 (30) 。

- A. 关键路径上的活动是不依赖于时间和资源的
- B. 关键活动所配置的资源数量总是充足的
- C. 关键活动的历时是固定不变的
- D. 增加资源有可能导致产生额外的问题并且降低效率

【答案】D

【解析】此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

除虚活动外，所有的活动是依赖于时间或资源的，故选项 A 不是正确的选项。

项目是为创建某一独特产品、服务或成果而临时进行的一次性努力。对项目更具体的解释是用有限的资源、有限的时间为特定客户完成特定目标的一次性工作。故选项 B 也不是正确的选项。

在选项 C 中，工作量指完成一项活动所需的人工单位的数量，通常以人天、人月或人年来表示，可以连续也可间断。

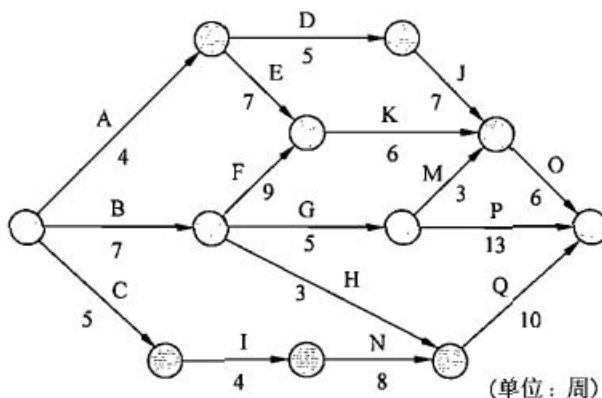
历时表示完成某项活动所需的时间，通常以天、月或年来表示。

一般而言，如不考虑投入的人力资源的额外管理，当活动的工作量不变时，活动的历时随投入的人力资源多寡而变化，故选项 C 也不是正确的选项。

如考虑到投入的人力资源的额外管理，那么增加资源有可能导致产生额外的问题并且降低效率。活动的历时有时受具体项目的约束，即使增加资源也不能缩短工期。因此选项 D 是正确的。

(高 05 下 32) 难度系数：☆☆☆

9、在下面的项目活动网络图中，关键路径的时长为 (32) 周。



- A. 27 B. 28 C. 29 D. 30

【答案】B

【解析】此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

关键路径：在项目网络图中，决定项目最早完成日期的活动路径。它必定是活动历时之和最长的路径。可能有多条关键路径。在项目执行过程中，关键路径有可能发生变化。

通过计算，可知路径B→F→K→O，即28周。

(高 05 下 34) 难度系数：☆☆☆

10、(34) 是进度控制的一个重要内容。

- A. 决定是否对进度的偏差采取纠正措施
- B. 定义为产生项目可交付成果所需的活动
- C. 评估范围定义是否足以支持进度计划
- D. 确保项目团队士气高昂，使团队成员能发挥他们的潜力

【答案】A

【解析】P150 此题考察的是进度控制的内容，必须掌握，高频考点

"项目进度控制"过程是依据项目进度计划对项目的实际进展情况进行控制，使项目能够按时完成。

进度控制的一个重要部分是决定是否对进度的偏差采取纠正措施。并非所有的进度偏差都会影响项目进度，例如在一个非关键活动的一个较大时间延误也许只对项目产生较小的影响，而在关键活动的较小延误也许就需要马上采取纠正措施。因此选项 A 是正确选项。

选项 B"定义为产生项目可交付成果所需的活动"则是"活动定义"过程的任务。

选项 C"评估范围定义是否足以支持进度计划"是"制定进度计划"过程的任务。

选项 D"确保项目团队士气高昂，使团队成员能发挥他们的潜力"是人力资源管理的"项目团队建设"过程的任务。

(高 06 下 26) 难度系数：☆☆☆

11、如果项目实际进度比计划提前 20%，实际成本只用了预算成本的 60%，首先应该 (26) 。

- A. 重新修订进度计划
- B. 给项目团队加薪，开表彰大会

C. 重新进行成本预算

D. 找出与最初计划产生差别的原因

【答案】D

【解析】此题考察的是挣值技术偏差分析，理解题，必须掌握，高频考点

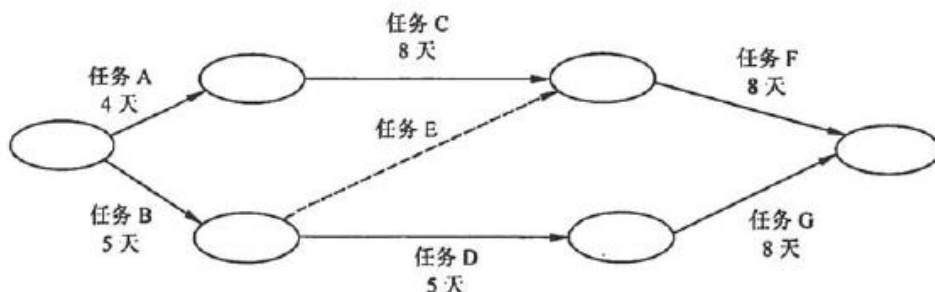
在项目的实施阶段，项目经理收集实际的进度与实际的成本，并将其与计划数值进行比较。面对实际数据与计划数据的差距，首先要分析产生差距的原因，然后再根据原因制定相应的对策。

针对本题的情况，差距产生的原因可能是项目的计划脱离实际、过于主观，也可能是项目实施的内外环境产生了对项目极为有利的变化，也有可能是项目团队的超常发挥，也有可能是其他原因。总之，首先应分析差距产生的原因。

(高 06 下 36) 难度系数：☆☆☆

12、某项目最初的网络图如下，为了压缩进度，项目经理根据实际情况使用了快速跟进的方法：在任务 A 已经开始一天后开始实施任务 C，从而使任务 C 与任务 A 并行 3 天。这种做法将使项目 (36)。

A. 完工日期不变 B. 提前 4 天完成 C. 提前 3 天完成 D. 提前 2 天完成



【答案】D

【解析】此题考察的是进度网络图、关键路径，必须掌握，高频考点

依该项目最初的网络图，其关键路径为 A-C-F，项目的工期为 20 天。

使用快速跟进的方法压缩进度后，该项目的关键路径改为 B-D-G，项目的工期为 18 天。

因此，项目提前 2 天完成。

(高 07 下 35) 难度系数：☆☆☆

13、对多个项目编制进度计划和分配资源，(35) 将可能受到影响。

A. 资源平衡和质量控制

B. 历时压缩和模拟

C. 活动清单和工作分解结构

D. 项目按进度计划实施和阶段成果按时交付

【答案】D

【解析】217~218 此题考察的是资源平衡，必须掌握，高频考点

资源平衡是合理利用资源的一种方法，质量控制过程监控具体项目结果以确定其是否符合相关质量标准，制定有效方案，以消除产生质量问题的原因。

历时压缩和模拟仿真是制定进度计划的工具和技术。

活动清单和工作分解结构的产生在编制进度计划和分配资源之前。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

对多个项目编制进度计划以及在多个项目之间分配资源，将可能影响各项目的计划执行情况以及阶段成果是否能够按时交付。

(高 07 下 36) 难度系数：☆☆☆

14、(36) 不是活动资源估算的工具。

- A. 专家判断法 B. 公开的估算数据 C. 挣值管理 D. 估算软件

【答案】C

【解析】139~140 此题考察的是活动资源估算，必须掌握，高频考点

活动资源估算包括决定需要什么资源(人力，设备，原料)和每一样资源应该用多少，以及何时使用资源来有效地执行项目活动。活动资源估算的工具具有专家判断法、确定替换方案、公开的估算数据、估算软件和自下而上的估算。

挣值管理是测量项目绩效最常用的方法，不是活动资源估算的工具。

(高 07 下 37) 难度系数：☆☆☆

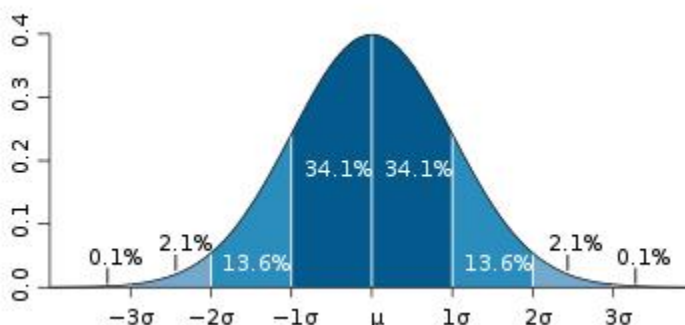
15、完成活动 A 所需的时间，悲观 (P) 的估计需 36 天，最可能 (ML) 的估计需 21 天，乐观 (O) 的估计需 6 天。活动 A 在 16 天至 26 天内完成的概率是 (37)。

- A. 55. 70% B. 68. 26% C. 95. 43% D. 99. 73%

【答案】B

【解析】此题考察的是完工概率估算，必须掌握，高频考点

面积法，估计工时：乐观工时=6天，最可能工时=21天，悲观工时=36天，方差 $(36-6)/6=5$ 天，6至36共有6个方差，然后看面积哈！



(高 07 下 38) 难度系数：☆☆☆

16、(38) 不是活动历时估算依据。

- A. 项目范围说明书 B. 活动资源需求 C. 组织过程资产 D. 项目进度计划

【答案】D

【解析】P141 此题考察的是活动历时估算，必须掌握，高频考点

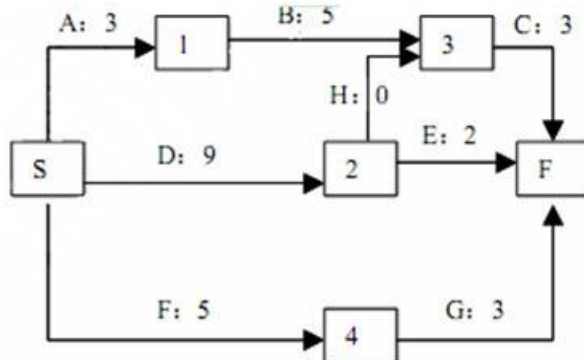
活动历时估算的依据有：活动清单、活动清单属性、项目范围说明书、项目成本估算、活动资源需求、资源可用性、组织的过程资产和风险记录。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

项目进度计划是活动历时估算过程之后的制定进度计划过程的交付物，不是活动历时估算过程的依据。

(高 08 上 36) 难度系数：☆☆☆

17、下图中活动"G"可以拖延 (36) 周而不会延长项目的最终结束日期。



(图中时间单位为周)

- A. 0 B. 1 C. 3 D. 4

【答案】D

【解析】此题考察的是进度网络图，必须掌握，高频考点

本题问活动 G 可以拖延多少周而不会延长项目的最终结束日期，也就是问活动 G 的浮动时间是多少。

此时，应依据网络图首先用顺推法，得出关键路径、项目总工期、每个活动的最早开始时间和最早完成时间。在此基础上，再用逆推法得到每个活动的最迟开始时间和最迟完成时间。最后，算出活动 G 的浮动时间。

对本题而言，应注意虚活动增加的路径。本题的关键路径为 D-H-C，项目总工期为 12 周，活动 G 所在的路径 F-G 有 4 周的浮动时间。

(高 08 上 40) 难度系数：☆☆☆

18、一项任务的最早开始时间是第 3 天，最晚开始时间是第 13 天，最早完成时间是第 9 天，最晚完成时间是第 19 天。该任务 (40)。

- A. 在关键路径上 B. 有滞后 C. 进展情况良好 D. 不在关键路径上

【答案】D

【解析】此题考察的是关键路径的问题，必须掌握，高频考点

因该任务有 10 天的浮动时间，可以断定它不在“关键路径上”。关键路径上的任务浮动时间皆为 0，题干中没有交代该项目是处于哪个阶段，也没有交代该任务的基准进度和预算，因此不能断定它“有滞后”，还是“进展情况良好”。

(高 08 上 42) 难度系数：☆☆☆

19、进度控制是避免工期拖延的一种方法。进度控制中的纠正行为通常加速某些活动以确保这些

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

活动能够及时完成。为了重新编制和执行进度表,纠正行为通常要求 (42)。

- A. 做大家都不喜欢的决策 B. 及时调整基线 C. 进行原因分析 D. 资源平衡

【答案】C

【解析】此题考察的是进度控制的步骤,必须掌握,高频考点

一般情况下,进度控制的步骤如下。

(1)分析实际进度与计划进度(2)如果进度落后,找出落后的原因。

(3)针对进度落后原因,制订并选择纠正措施(4)执行纠正措施。

如果是原进度计划的原因,则:

(5)提出进度变更申请,以修改进度计划(6)重新计算进度,估计计划采取的纠正措施的效果。

由上述步骤可知,采取“纠正行为”之前,要先“进行原因分析

(高 08 下 47) 难度系数:☆☆☆

20、公式(47)能最准确地计算项目活动的工作量。

- A. 工作量 = 历时/ 人员生产率
B. 工作量 = 历时/ 人力资源数量
C. 工作量 = (最乐观时间 + 4 最可能时间 + 最悲观时间)/ 6
D. 工作量 = 项目规模 / 人员生产率

【答案】D

【解析】此题考察的是工作量的定义,必须掌握,高频考点

工作量是指完成一项活动或其他项目单元所需的人工单位的数量。通常用人小时、人日或人周表示。工作量=项目规模/单个资源的工作效率。

(高 09 上 12) 难度系数:☆☆☆

21、关于活动资源估算正确的叙述是(12)。

- (12) A. 进行活动排序时需要考虑活动资源估算问题
B. 活动资源估算过程与费用估算过程无关
C. 活动资源估算的目的是确定实施项目活动所需的资源数量
D. 企业基础设施资源信息可以用于活动资源估算

【答案】D

【解析】P133/138/139 此题考察的是活动资源估算,必须掌握,高频考点

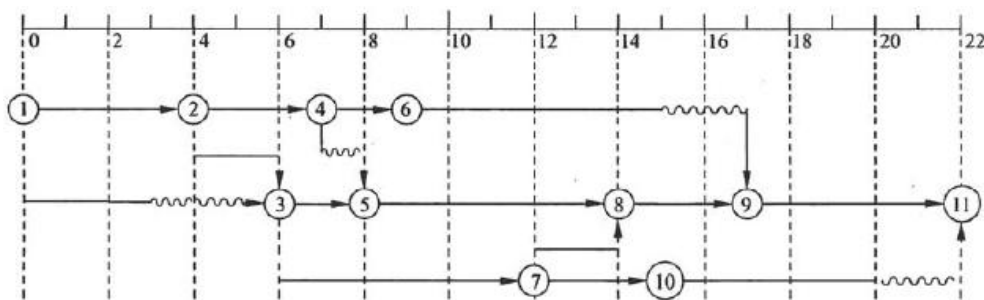
活动资源估算包括决定需要什么资源(人力,设备,原料)和每一样资源应该用多少,以及何时使用资源来有效地执行项目活动。它必须和成本估算相结合。

活动排序在活动资源估算过程之前,进行活动排序时需要考虑活动之间顺序问题而不是资源估算问题。

而依靠组织的过程资产以及估算软件等企业基础设施的强大能力,可以定义资源可用性、费率以及不同的资源日历,从而有助于活动资源的估算。

(高 09 上 14) 难度系数:☆☆☆

22、某项目的时标网络图如下（时间单位：周），在项目实施过程中，因负责实施的工程师误操作发生了质量事故，需整顿返工，造成工作 4-6 拖后 3 周，受此影响，工程的总工期会拖延（14）周。



(14) A. 0 B. 1 C. 2 D. 3

【答案】B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

本题计划的网络图中关键路径长度为 22 周，“工作 4-6”不在关键路径上。

在项目实施过程中，“工作 4-6”拖后 3 周后，此时它用掉“工作 6-9”2 周的自由时差，还引起整个项目工期 1 周的延期，此时关键路径长度为 23 周。

(高 09 上 15) 难度系数：☆☆☆

23、关于活动历时估算的说法不正确的是（15）。

- (15) A. 活动历时估算不是进行活动排序时首要考虑的问题
B. 活动历时估算的准确性不依赖于项目团队成员对项目的熟悉程度
C. 活动历时估算内容包括确定实施项目活动必须付出的工作努力、所需的资源数量、工作时间
D. 活动历时估算可采用三点估算法

【答案】B

【解析】P141 此题考察的是活动历时估算，必须掌握，高频考点

活动历时估算过程要对项目的工作时间做出客观、合理的估计，要在综合考虑各种资源、人力、物力、财力的情况下，确定实施项目活动必须付出的工作努力、所需的资源数量、工作时间。在对活动进行时间估计时，可以选择项目队伍中最熟悉具体活动性质的个人或团体来完成估计。

而活动排序过程依据活动清单、活动清单属性、项目范围说明书和里程碑清单，首先确定项目各活动之间的顺序。活动历时估算过程在活动排序过程之后进行。

活动历时估算的工具、技术和方法有：

- (1) 专家判断 (2) 类比估算法 (3) 基于定额的历时
(4) 历时的三点估算 (5) 预留时间 (6) 最大活动历时

(高 09 上 26) 难度系数：☆☆☆

24、(26) 能最准确地计算活动的历时 (AD)。

- (26) A. $AD = \text{工作量} / \text{人员生产率}$
B. $AD = \text{工作量} / \text{人力资源数量}$
C. $AD = (\text{最乐观时间} + 4 \times \text{最可能时间} + \text{最悲观时间}) / 6$
D. $AD = \text{人员生产率} \times \text{项目规模}$

【答案】B

【解析】此题考察的是活动历时估算，必须掌握，高频考点

活动历时估算过程估计完成各项计划活动所需的纯的工作时间。活动历时估算时要在综合考虑各种资源、人力、物力和财力的情况，从而把完成项目各项活动所需的纯的工作时间估计出来。

在已估算出完成活动所需的工作量(例如 30 人天)、已有的人力资源数量(如 5 人)后，就可以根据下列公式估算出该活动的历时：

$$AD = \text{工作量} / \text{人力资源数量} = 30 \text{ 人天} / 5 \text{ 人} = 6 \text{ 天}$$

(高 09 上 43) 难度系数：☆☆☆

25、以下不具有“完成-开始”关系的两个活动是 (43) 。

- (43) A. 系统设计，设计评审 B. 系统分析，需求评审
C. 需求评审，周例会 D. 确定项目范围，制定 WBS

【答案】C

【解析】此题考察的是活动依赖关系，必须掌握，高频考点

两个活动之间的“完成一开始”关系是指前序活动结束后，后续活动才能开始。因周例会是一个周期性的管理活动，它与需求评审没有固定的“完成一开始”关系。本题的其他三项选择中的活动都有“完成一开始”关系。

值得注意的是，甲乙双方首先在项目的交付物层面上达成一致，才能确定项目范围。然后再对完成项目交付物的工作进一步分解，才能制定项目的 WBS。

(高 09 上 44) 难度系数：☆☆☆

26、某项目的主要约束是质量，为了不让该项目的项目团队感觉时间过于紧张，项目经理在估算项目活动历时的时候应采用 (44)，以避免进度风险。

- (44) A. 专家判断 B. 定量历时估算 C. 设置备用时间 D. 类比估算

【答案】C

【解析】此题考察的是活动历时估算，必须掌握，高频考点

项目活动历时估算过程估计完成项目各项活动所需的大致工作时间，其使用的工具和技术如下：(1)专家判断；(2)类比估算法；(3)基于定额的历时(即定量历时估算)；

(4)历时的三点估算；(5)预留时间(即设置备用时间)；(6)最大活动历时。

项目经理在组织项目活动历时估算时，可以在总的项目进度表中以“预留时间”，“应急时间”，“备用时间”或“缓冲时间”为名称增加一些时间，用这种做法来避免进度的时间，或根据定量风险分析的结果确定。备用时间可能全部用完，也可能只使用一部分，还可能随着项目更准确的信息增加和积累而到后来减少或取消。这样的备用时间应当连同其他有关的数据和假设一起形成文件。

(高 09 上 52-53) 难度系数: ★☆☆

27、关键路径法是多种项目进度分析方法的基础。(52) 将关键路径法分析的结果应用到项目日程表中;(53) 是关键路径法的延伸, 为项目实施过程中引入活动持续期的变化。

(52) A. PERT 网络分析 B. 甘特图 C. 优先日程图法 D. 启发式分析法

(53) A. PERT 网络分析 B. 甘特图 C. 优先日程图法 D. 启发式分析法

【答案】(52) B (53) A

【解析】P146 此题考察的是关键路径相关内容, 必须掌握, 高频考点

关键路径法(CPM)用于确定项目进度网络中各种逻辑网络路线上进度安排灵活性的大小(时差大小), 进而确定项目总持续时间最短的一种网络分析技术。使用该法沿着项目进度网络图进行正向与反向分析, 从而计算出所有计划活动理论上的最早开始与完成日期、最迟开始与完成日期, 也能找到项目的关键路线, 不考虑任何资源限制。

甘特图, 也叫横道图或条形图, 它以横线来表示每项活动的起止时间, 是一种能有效显示活动时间计划编制的方法, 主要用于项目计划和项目进度安排。

对(52)题而言, 只有甘特图是表示项目进度计划的详细形式, 只有甘特图能够反映项目日程表。

在 PERT 网络计划中, 某些活动或全部工序的持续时间实现不能准确确定, 适用于不可预知因素较多的, 过去未曾做过的新项目或复杂项目, 或研制新产品的工作中。PERT 技术的理论基础是假设项目持续时间以及整个项目完成时间是随机的, 且服从某种概率分布。PERT 可以估计整个项目在某个时间内完成的概率。

(高 09 上 57-58) 难度系数: ★☆☆

28、某工程包括 A、B、C、D、E、F、G、H 八个作业, 各个作业的紧前作业、所需时间和所需人数如下表所示(假设每个人均能承担各个作业) :

作业	A	B	C	D	E	F	G	H
紧前作业	—	—	A	B	C	C	D,E	G
所需时间(周)	2	1	1	1	2	1	2	1
所需人数	8	4	5	4	4	3	7	8

该工程的工期应为(57)周。按此工期, 整个工程至少需要(58)人。

(57) A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

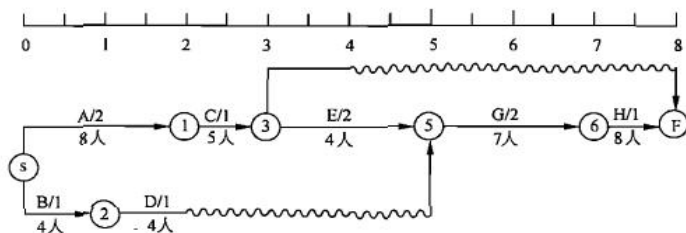
(58) A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

【答案】(57) A (58) B

【解析】此题考察的是活动网络图, 必须掌握, 高频考点

(57)题计算的是工程工期, 该题比较简单, 关键是将网络图画对, 无论是双代号、单代号都可以。可直观地看出关键路径, 将此路径上活动历时相加得出工期。

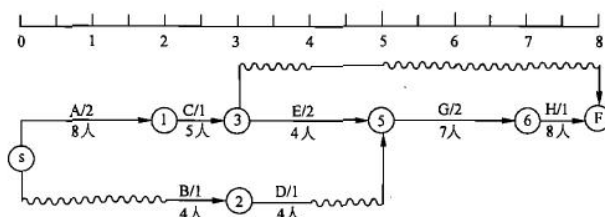
为了计算(57)题, 依据给定条件画出双代号网络图, 再加时标, 并对该网络图进行调整, 形成时标网络图。如下图所示:



从上图可以直观地看出，关键路径为 ACEGH，工程工期为 $2+1+2+2+1=8$

(58)题计算的是工程使用资源的最小值。本题可依据时标网络图进行分析。依据时标网络图可以清晰体现某一时间段哪些活动必须同时进行，哪些活动或路径上存在可利用的机动时间，即自由时差或总时差。

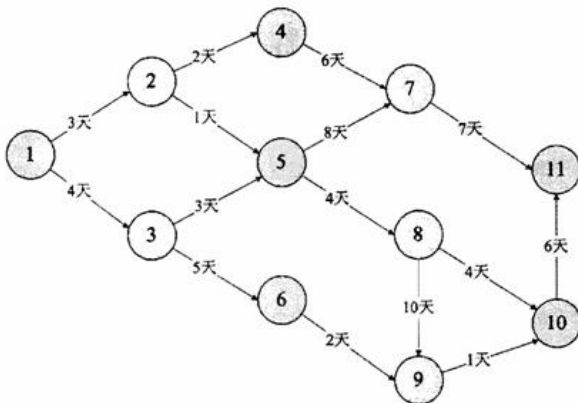
对上面的时标图进行分析，调整活动 B, D, F 的执行时间，使同一时间段内使用的资源最少。如下图所示：



可见，第 3 周时活动 B, C 并行，共需要 9 人，其余时间段所需人数均少于 9 人。

(高 09 下 37~38) 难度系数：☆☆☆

29、下图为某工程进度网络图，



结点 1 为起点，结点 11 为终点，那么关键路径为 (37)，此工程最快 (38) 天完成。

- (37) A. 1-3-5-8-9-10-11 B. 1-2-4-7-11
C. 1-3-5-7-11 D. 1-2-5-8-10-11
(38) A. 18 B. 28 C. 22 D. 20

【答案】(37) A (38) B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

此工程进度网络图是一个 AOE 网, 在 AOE 网中, 用顶点表示事件, 用有向边表示活动, 边上的权值表示活动的开销(如该活动持续的时间)。完成整个工程所必须花费的时间应该为源点(顶点 1)到终点(顶点 m)的最大路径长度。具有最大路径长度的路径称为关键路径。本题中 AOE 网的关键路径为 1-3-5-8-9-10-11, 最大路径长度为 28。

(高 10 上 35~36) 难度系数: ★☆☆

30、某工程包括 A、B、C、D、E、F、G 七项工作, 各工作的紧前工作、所需时所需人数如下表所示(假设每个人均能承担各项工作)。

工作	A	B	C	D	E	F	G
紧前工作	—	A	A	B	C、D	—	E、F
所需时间(天)	5	4	5	3	2	5	1
所需人数	7	4	3	2	1	2	4

该工程的工期应为(35)天。按此工期, 整个工程最少需要(36)人。

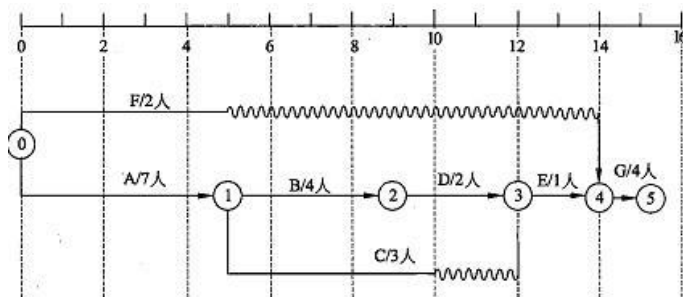
(35) A. 13 B. 14 C. 15 D. 16

(36) A. 7 B. 8 C. 9 D. 10

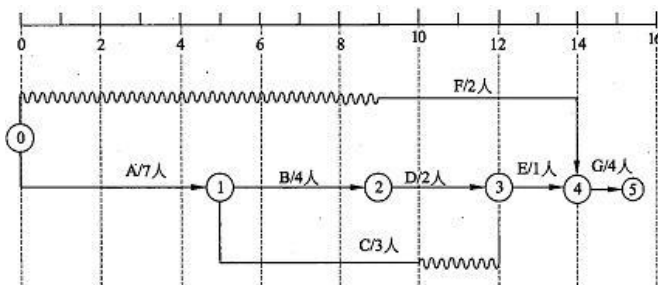
【答案】CA

【解析】此题考察的是网络图, 必须掌握, 高频考点

根据题意可画出带时标的双代号网络图如下:



可识别出关键路径为: A-B-D-E-Gb 工期为 15 天。调整非关键路径上的活动, 使得各路径上并行活动人数最少的方案如下图。



故该工程的工期应为 15 天。按此工期, 整个工程最少需要 7 人。

(高 10 上 37-38) 难度系数: ★☆☆

31、完成某信息系统集成项目中的一个最基本的工作单元 A 所需的时间, 乐观的估计需 8 天, 悲观的估计需 38 天, 最可能的估计需 20 天, 按照 PERT 方法进行估算, 项目的工期应该为(37), 在 26 天以后完成的概率大致为(38)。

(37) A. 20 B. 21 C. 22 D. 23

(38) A. 8. 9% B. 15. 9% C. 22. 2% D. 28. 6%

【答案】BB

【解析】此题考察的是 PERT, 必须掌握, 高频考点

期望工期 = $(8 + 4 \times 20 + 38) / 6 = 21$

标准差 = $(38 - 8) / 6 = 5$

26 天与 21 天之间为 1 个标准差 (而非 ± 1 个标准差), 16 天到 26 天之间为 ± 1 个标准差, 根据正态分布规律, 故 16 天到 26 天之间完成的概率为 68. 26%, 26 天以后完成的概率 = $(1 - 68. 26\%) / 2 = 15. 87\%$ 。

(高 10 上 54) 难度系数: ★☆☆

32、某市数字城市项目主要包括 A、B、C、D、E 等五项任务, 且五项任务可同时开展。各项任务的预计建设时间以及人力投入如下表所示。

任 务	预计建设时间	预计投入人数
A	51 天	25 人
B	120 天	56 人
C	69 天	25 人
D	47 天	31 人
E	73 天	31 人

以下安排中, (54)能较好地实现资源平衡, 确保资源的有效利用。

A. 五项任务同时开工

B. 待 B 任务完工后, 再依次开展 A、C、D、E 四项任务

C. 同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E 任务

D. 同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务

【答案】C

【解析】此题考察的是网络图, 必须掌握, 高频考点

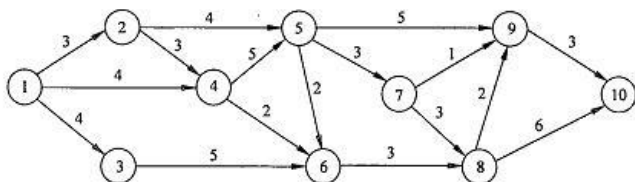
五项任务同时开工, 总共需要 168 人, 120 天。

待 B 任务完工后, 再依次开展 A、C、D、E 四项任务, 总共需要 112 人, 193 天。同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E 任务, 总共需要 112 人, 120 天; 此方案使用资源最少, 历时最短, 是正确答案。

同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务, 总共需要 118 人, 124 天。

(高 10 上 66-67) 难度系数: ★☆☆

33、在软件开发项目中，关键路径是项目事件网络中(66)，组成关键路径的活动称为关键活动。下图中的关键路径历时(67)个时间单位。

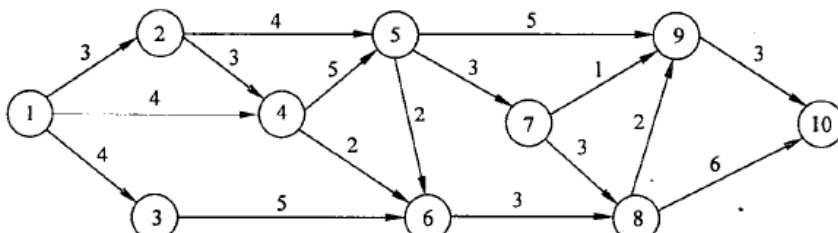


- (66) A. 最长的回路 B. 最短的回路
C. 源点和汇点间的最长路径 D. 源点和汇点间的最短路径
(67) A. 14 B. 18 C. 23 D. 25

【答案】CC

【解析】此题考察的是网络图、关键路径，必须掌握，高频考点

图论中给出了关键路径的定义，即源点到汇点的最长路径为关键路径。



通过观察法可识别出关键路径为 1-2-4-5-7-8-10，此历时最长的路径的历时为 $3+3+5+3+3+6=23$ 。

(高 10 下 35) 难度系数：☆☆☆

34、某项工程由下列活动组成：

活 动	紧 前 活 动	所 需 天 数	活 动	紧 前 活 动	所 需 天 数
A	—	3	F	C	8
B	A	4	G	C	4
C	A	5	H	D,E	2
D	B,C	7	I	G	3
E	B,C	7	J	F,H,I	2

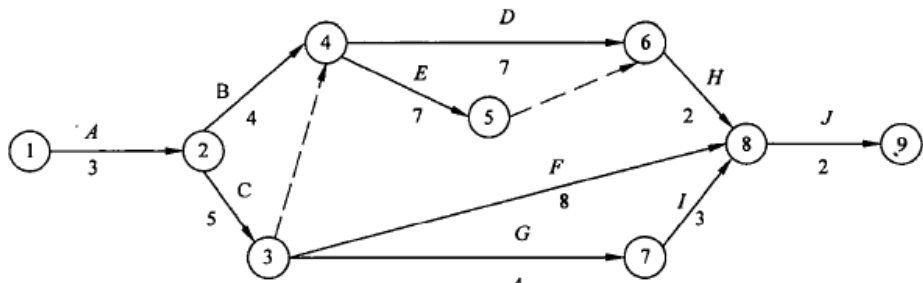
_(35)_是该工程的关键路径。

- A. ABEHJ B. ACDHJ C. ACGIJ D. ACFJ

【答案】B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

本题的双代号网络图：由上图可知：



由上图可知，该工程的关键(最长)路径为 ACEHJ 和 ACDHJ ， B 是正确答案。

(高 10 下 36) 难度系数：☆☆☆

35、下表给出了项目中各活动的乐观估计时间、最可能估计时间和悲观估计时间，则项目的期望完工总时间是__(36)__天。

- A . 36 B. 38 C. 40 D. 42

工 序	紧前工序	乐观估计时间	最可能估计时间	悲观估计时间
A	—	8	10	12
B	—	11	12	14
C	B	2	4	6
D	A	5	8	11
E	A	15	18	21
F	CD	7	8	9
G	EF	9	12	15

【答案】C

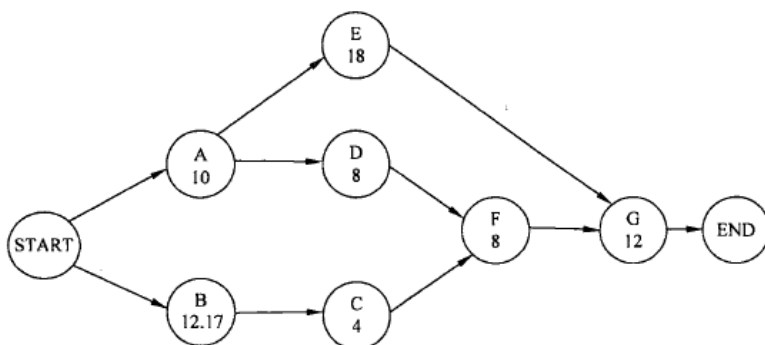
【解析】此题考察的是网络图、PERT，必须掌握，高频考点

(1)首先利用计划评审技术(PERT)计算出项目各工序的完工时间平均值;

完工时间平均值=(乐观估计时间++4*最可能估计时间+悲观估计时间)/6

工 序	最可能完工时间
A	10
B	12.17
C	4
D	8
E	18
F	8
G	12

(2)画出本项目的单代号网络图;



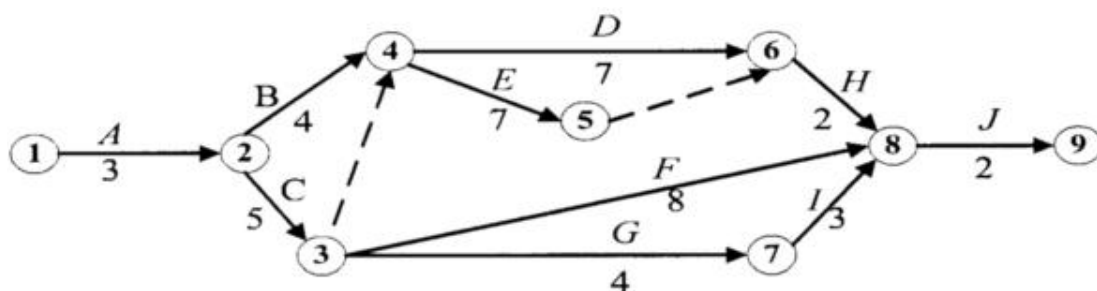
(3)通过单代号网络图，可直观地识别出本项目的关键路径为 A, E, G;

(4)将关键路径的完成时间平均值加起来，可得出本项目的期望完工总时间为 40 小时: $10+18+12=40$ 。可见 C 是正确答案。

(高 10 下 37) 难度系数: ★☆☆

36、以下是某工程进度网络图，如果因为天气原因，活动③—⑦的工期延后 2 天，那么总工期将延后__(37)__天。

- A. 0 B. 1 C. 2 D. 3



【答案】A

【解析】此题考察的是关键路径，必须掌握，高频考点

确认选 A，路径 G 有 2 天的自由时差，虽然增加了两天工作量，他也变成关键活动之一了，但是不会影响进度，因为原来的关键路径还是关键路径。

(高 10 下 38) 难度系数: ★☆☆

37、项目进度管理经常采用箭线图法，以下对箭线图的描述不正确的是__(38)__。

- A. 流入同一节点的活动，有相同的后继活动 B. 虚活动不消耗时间，但消耗资源
C. 箭线图中可以有多条关键路径 D. 两个相关节点之间只能有一条箭线

【答案】B

【解析】P136 此题考察的是虚活动，必须掌握，高频考点

虚活动不消耗资源，也不占用时间，只表示一项工程或计划的最初活动的开始。

(高 11 上 35) 难度系数: ★☆☆

38、资源分析人员在对某项目进行活动资源估算分析时,发现的主要问题是:该项目依赖张工的经验和个人能力,但同时张工还在其它项目中担任重要角色。为了保证项目资源的使用不发生冲突,资源分析人员在进行资源估算时应提交 (35)。

- A. 专家评审意见
- B. 活动属性
- C. 资源类比估算清单
- D. 活动资源日历

【答案】D

【解析】**此题考察的是资源活动估算的输入输出,必须掌握,高频考点**

资源活动估算主要包括输入、输出及采用的主要方法和技术。“进行资源估算时应提交”的内容是属于资源活动估算的输出。

专家评审意见属于资源活动估算所采用的技术和方法之一。

资源类比估算清单属于活动历时估算内容。

资源活动估算的输出包括活动资源要求、活动属性、资源分解结构、资源日历和请求的变更。因此答案应在 B 和 D 中选择,根据题干内容可得出估算主要涉及资源的时间冲突,因此答案是 D。

(高 11 上 36) 难度系数: ★☆☆

39、某项任务由子任务 I (计划编制和批准)和子任务 II (计划实施)组成。项目经理认为子任务 I 的乐观历时为 3 天,最可能为 4 天,悲观历时为 8 天;子任务 II 的乐观历时为 5 天,最可能 6 为天,悲观历时为 10 天。根据估算,该任务估算历时为 (36) 天。

- A. 10
- B. 11
- C. 12
- D. 13

【答案】B

【解析】**此题考察的是三点估算的计算,必须掌握,高频考点**

用三点估算法,估算活动的平均时间为 (乐观历时 + 4*最可能历时 + 悲观历时) / 6,按上述公式计算,子任务 I 的平均时间为 4.5 天,子任务 II 的平均时间为 6.5 天。因此该任务估算历时为“4.5 天 + 6.5 天 = 11 天”。本题正确答案为“B. 11”。

(高 11 下 36) 难度系数: ★☆☆

40、在进行项目活动历时估算时,如果很难获得项目工作的详细信息,可采用 (36) 作为项目活动历时估算的工具。

- A. 参数是估算
- B. 类比估算
- C. 预留时间估算
- D. 历时的三点估算

【答案】B

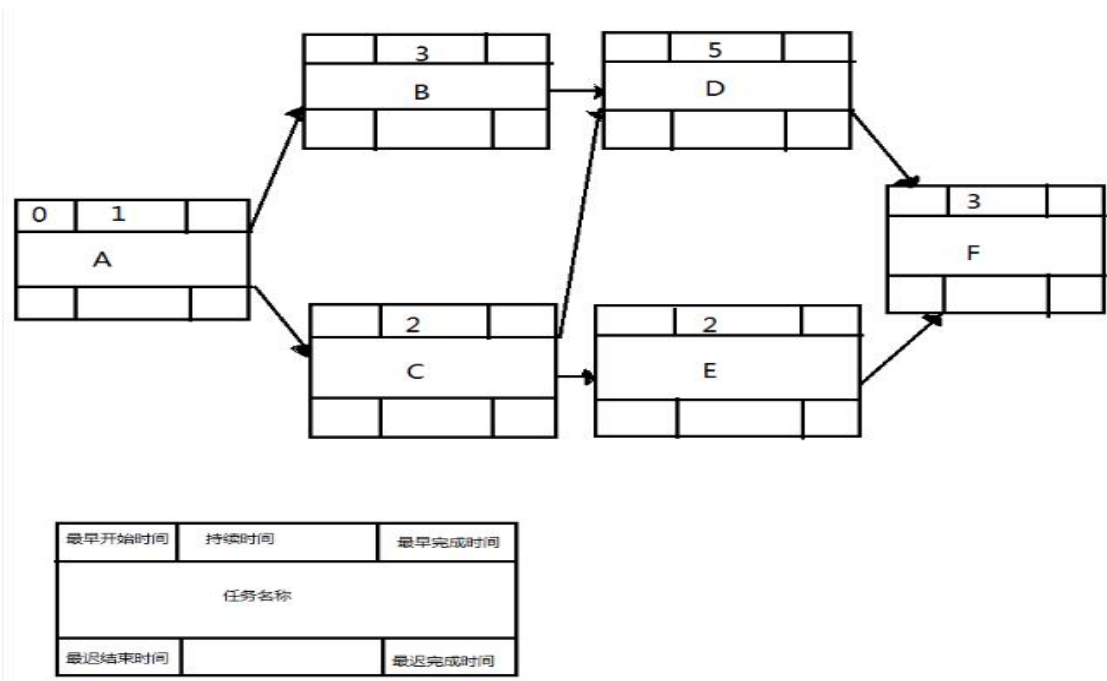
【解析】**此题考察的是项目历时评估的工具,必须掌握,高频考点**

在进行项目活动历时估算时,如果很难获得项目工作的详细信息时,可采用类比估算法作为项目活动历时估算的工具。用以前类似项目工作的完成时间来估计当前工作的完成时间。

(高 12 上 33) 难度系数: ★☆☆

41、图 1 中,工作 E 总时差是 (33) _____

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. 4



【答案】D

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点送分题，画出把图中单代号网络图填好即可得出答案。

(高 12 上 34) 难度系数：☆☆☆

42、项目经理计划访谈所有为项目实施所雇佣的临时员工。项目经理第一日随机挑选了 50 名临时员工进行了访谈，第二天又随机选取了 20 名临时员工，发现其中 5 名已于昨日访谈过，便对其余 15 名进行了访谈。则项目经理还需要访谈约(34) 人才能完成访谈所有临时员的任务。

A. 75 B. 185 C. 135 D. 150

【答案】C

【解析】此题考察的是人数的计算，掌握算法，必须掌握，考的不多，灵活题

首先计算第一日聊过的员工在总员工中的比例： $5/20=25\%$ ，然后计算出总员工数： $50/25\%=200$ ，再减去第一日和第二日已经登记过的员工数($50+15$)，即得尚未登记的员工数： $200-75=135$ 人

(高 12 上 37) 难度系数：☆☆☆

43、一个活动有 4 道工序，一个工作只能负责 1 道工序。每名工人工作完成各工序所需小时数如表 1 所示，工序间的依赖关系如表 2 所示。完成该活动最少需要(37)

表一：

工人小时数	一	二	三	四
工序				
甲	4	6	5	8

乙	6	10	7	8
丙	7	8	11	9
丁	9	3	8	4

表二:

工序	紧前工序	紧后工序
一		二、三
二	一	四
三	一	四
四	二、三	

A. 10 B. 14 C. 16 D. 18

【答案】C

【解析】此题考察的是活动网络图，必须掌握，高频考点

采用穷举法一一列举所有可能即可得到答案。

(高 12 下 37) 难度系数: ★★★

44、某项目预计最快12天完成，最慢36天完成，21天完成的可能性最大。公司下达的计划是18天完成，要使计划完成的概率达到50%，在计划中需要增加（37）天应急时间。

A. 4 B. 6 C. 8 D. 22

【答案】A

【解析】此题考察的是 PERT，必须掌握，高频考点

三点估算法求出期望工期 = $(12 + 4 \times 21 + 36) / 6 = 22$ ，而期望工期是按时完工概率的 50%，所以如果要 18 天完成，需要增加 $22 - 18 = 4$ 天。

(高 12 下 48) 难度系数: ★★★

45、某公司有50个正在进行的项目，张工是该公司的一个大项目经理，领导6个项目经理负责大项目或多项目的管理，每个项目级理至少负责两个项目，张工必须为每个项目合理安排进度和分配资源，则（48）对张工至关重要。

A. 资源的使用和资源的评估 B. 活动清单和WBS
C. 时间的压缩和模拟 D. 进度的滑移和待处理工作的数量

【答案】D

【解析】此题考察的是进度管理的内容，必须掌握，高频考点

在大项目或多项目管理中，当项目的实际期限或交付日期滞后于计划的日期时，进度滑移就发生了，该现象可能会使承建方需要承担罚款而导致项目利润减少，并且一个项目的进度滑移可能导致另一个项目的滑移，而项目资源的缺乏可能会使得待处理工作的数量增多而影响“进度滑移”这个参数。

(高 13 上 31) 难度系数: ★☆☆

46、主要不关注网络路线的总时差，而是集中管理缓冲活动持续时间和用于计划活动资源的制定进度计划所采用的技术是 (31)。

(31) A. 关键路线法 B. 资源平衡法 C. 关键链法 D. 进度压缩法

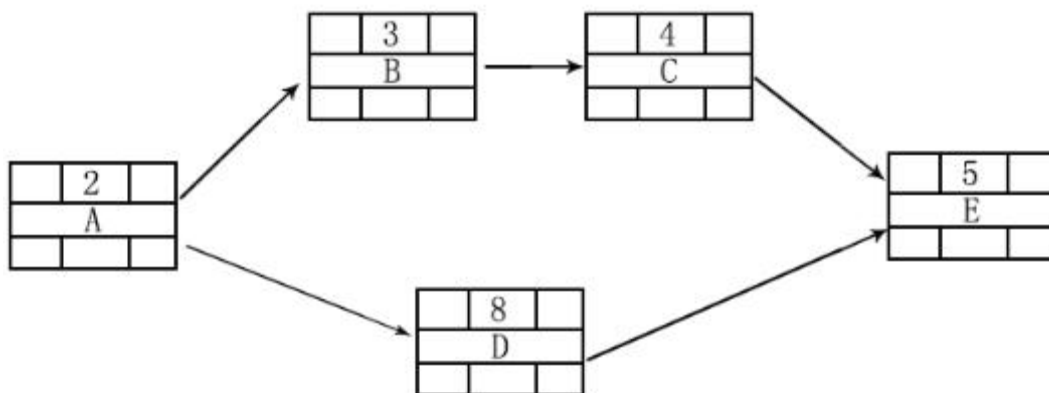
【答案】C

【解析】P145 此题考察的是指定进度计划的工具和技术，必须掌握，高频考点

关键链法是另一种进度网络分析技术，可以根据有限的资源对项目进度表进行调整。关键链法结合了确定性与随机性办法。开始时，利用进度模型中活动持续时间的非保守估算，根据给定的依赖关系与制约条件来绘制项目进度网络图，然后计算关键路线。在确定关键路线之后，将资源的有无与多寡情况考虑进去，确定资源制约进度表。这种资源制约进度表经常改变了关键路线。为了保证活动计划持续时间的重点，关键链法添加了持续时间缓冲段，这些持续时间缓冲段属于非工作计划活动。一旦确定了缓冲计划活动，就按照最迟开始与垃圾完成日期安排计划活动。这样一来，关键链法就不再管理网络路线的总时差，而是集中注意力管理缓冲活动持续时间和用于计划活动的资源。

(高 13 上 32) 难度系数: ★☆☆

47、在下面的项目网络图中 (时间单位为天)，活动 B 的自由时差和总时差分别为 (32)，如果活动 A 的实际开始时间是 5 月 1 日早 8 时，在不延误项目工期的情况下，活动 B 最晚应在 (33) 前结束。



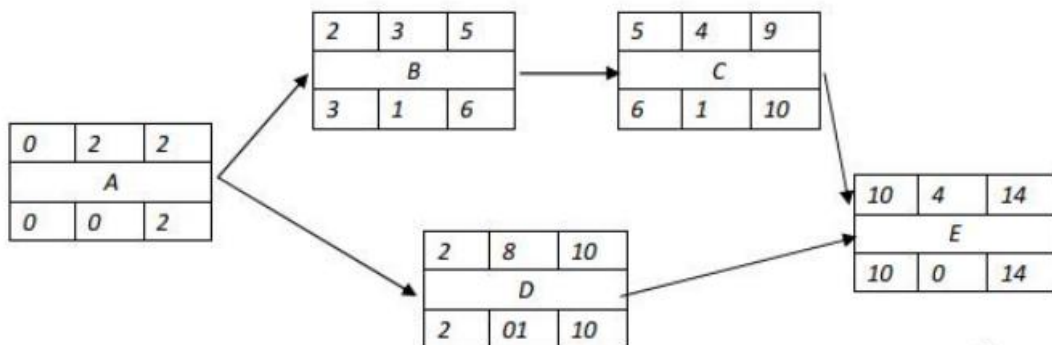
(32) A. 0, 0 B. 0, 1 C. 1, 0 D. 1, 1

(33) A. 5 月 5 日早 8 时 B. 5 月 6 日早 8 时

C. 5 月 7 日早 8 时 D. 5 月 8 日早 8 时

【答案】BC

【解析】此题考察的是单代号网络图，必须掌握，高频考点



自由时差=紧后工作最早开始时间的最小值-当前活动的最早完成时间

总时差=当前活动最晚完成时间-最早完成时间

所以 B 的自由时差和总时差分别是 0 和 1

第二问就比较简单了, 5 月 1 日+6 天=5 月 7 日

八、项目成本管理

(高 05 上 37) 难度系数: ★☆☆

1、当评估项目的成本绩效数据时, 根据数据与基线的偏差程度将作出不同的反应。例如, 10% 的偏差可能不需作出反应, 而 100% 的偏差将需要进行调查, 对成本偏差的判断会使用 (37)

A. 成本基准计划 B. 变更管理计划 C. 绩效衡量计划 D. 偏差管理计划

【答案】A

【解析】此题考察的是偏差的调整, 必须掌握, 高频考点

在项目管理的计划阶段, 需要制定成本管理计划, 其中的一个重要组成部分就是成本基准计划, 成本基准计划规定了成本基线, 成本基线是用来量度与监测项目成本绩效的, 按时间分段预算。将按时段估算的成本加在一起, 即可得出成本基准, 通常以 S 曲线形式显示。S 曲线也表明了项目的预期资金。项目经理在开销之前, 如能提供必要的信息去支持资金要求, 以确保资金流可用, 其意义非常重大。许多项目, 特别是大项目, 可能有多个成本基准, 用以度量项目成本绩效的各个方面。例如, 开支计划或现金流预测就是度量支出的成本基准。因此当进行绩效评估时, 实际发生的成本需要跟成本基准计划中的成本基线进行比较, 根据二者偏差值, 采取不同的应对措施。

(高 05 上 38) 难度系数: ★☆☆

2、如果在挣值分析中, 出现成本偏差 $CV < 0$ 的情况, 说法正确的是 (38)

A. 项目成本超支 B. 不会出现计算结果 C. 项目成本节约 D. 成本与预算一致

【答案】A

【解析】PP64-165 此题考察的是挣值的偏差分析, 必须掌握, 高频考点

挣值管理是一种综合范围、时间、成本绩效测量的方法, 通过与计划完成的工作量、实际挣得的收益、实际的成本进行比较, 可以确定成本、进度是否按计划执行。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

其中 CV 指成本偏差, $CV=EV-AC$

挣值(EV), 是实际完成工作的预算价值。该值描述的是:根据批准认可的预算, 到某一时点已经完成的工作应当投入的资金。

实际成本(AC, 是在规定时间内, 完成活动内工作发生的成本总额。这项实际成本必须符合为计划值和挣值所做的预算。AC 即到某一时点已完成的工作所实际花费或消耗的成本。

$CV>0$, 表明实际完成工作的预算成本大于实际成本, 也就是项目实施处于成本节省状态;反之, $CV<0$, 表明实际完成工作的预算成本小于实际成本, 也就是项目处于成本超支状态。

(高 05 上 39) 难度系数: ★☆☆

3、进行项目绩效评估时通常不会采用 (39)

- A. 偏差分析 B. 趋势分析 C. 挣值分析 D. 因果分析

【答案】D

【解析】P167 此题考察的是项目绩效评估的方法, 必须掌握, 高频考点

通常采用的绩效报告技术有以下三种:偏差分析、趋势分析和挣值分析。

偏差分析包括对比实际的项目完成结果和计划预期的结果。成本和计划表变化是最常用来分析的, 但是来自计划内的范围、资源、质量和风险的变化通常是同样或者更加重要的。

趋势分析是指随时检查项目结果以确定绩效是改进了还是恶化了。

挣值分析将计划结果与实际绩效结果和实际成本做比较。

因果分析则多用于质量管理。

(高 05 上 40) 难度系数: ★☆☆

4、每次项目经理会见其所负责的赞助商, 赞助商都强调对该项目进行成本控制的重要性, 她总是询问有关成本绩效的情况, 如哪些预算实现了, 哪些预算没有时间, 为了回答她的问题, 项目经理应该提供 (40)

- A. 成本绩效报告 B. 绩效衡量图表 C. 资源生产力分析 D. 趋势分析统计数据

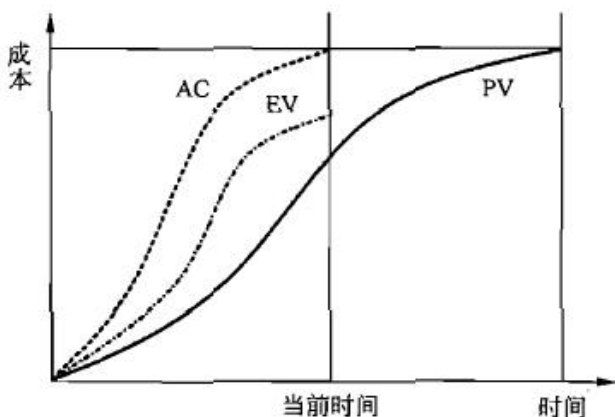
【答案】A

【解析】359 此题考察的是绩效报告的知识, 理解题, 必须掌握, 高频考点

绩效报告是项目沟通管理的一个步骤, 包括收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人。该步骤的输出包括一份说明了成本、进度等进展情况的绩效报告, 以及预测、需求变更、建议的纠正措施等内容, 可能还会带来项目沟通管理计划的更新。因此一份内容翔实、数据全面、分析得当, 用条形图、甘特图、S 曲线、柱状图或表格来表述项目成本情况的绩效报告可以给项目干系人展现他所需要的了解的全部内容。因此该题最恰当的答案是成本绩效报告。而绩效衡量图表是绩效报告的一部分。而 C 和 D 选项则跟该问题无关。

(高 05 下 36~37) 难度系数: ★☆☆

5、项目经理小张对自己正在做的一个项目进行成本挣值分析后, 画出了如下所示的一张图, 当前时间为图中的检查日期。根据该图小张分析:该项目进度(36), 成本(37)。



(36) A. 正常 B. 落后 C. 超前 D. 无法判断

(37) A. 正常 B. 超支 C. 节约 D. 无法判断

【答案】(36) C (37) B

【解析】P164-165 此题考察的是挣值中的偏差分析，必须掌握，高频考点

该题衡量了两个指标：成本偏差和进度偏差。

成本偏差 (CV) (Cost Variance) ($CV=EV-AC$)。 $CV>0$ ，表明项目实施处于成本节省状态； $CV<0$ ，表明项目处于成本超支状态。

进度偏差 (SV) (Schedule Variance) ($SV=EV-PV$)。 $SV>0$ ，表明项目实施超过计划进度； $SV<0$ ，表明项目实施落后于计划进度。

由该题可以看出，在当前时间， $AC>EV$ ， $CV<0$ ，表示进展到当前的时间时，实际支出的成本大于预算支出的成本，因此成本超支； $EV>PV$ ， $SV>0$ ，表示项目的实际进度超过预算进度，因此说明进度超前。

(高 05 下 38) 难度系数：☆☆☆

6、有关成本基准计划的描述，不正确的是 (38) 。

- A. 它是用来量度与监测项目成本绩效的按时间分段预算
- B. 许多项目，可能有多个成本基准，以便度量项目成本绩效的各个方面
- C. 它是成本估算阶段的产物
- D. 现金流预测是度量支出的成本基准之一

【答案】C

【解析】此题考察的是成本基准计划的概念，必须掌握，高频考点

成本基准计划即成本基线，是用来量度与监测项目成本绩效的按时间分段预算。将按时段估算的成本加在一起，即可得出成本基准，通常以 S 曲线形式显示。S 曲线也表明了项目的预期资金。项目经理在开销之前如能提供必要的信息去支持资金要求，以确保资金流可用，其意义非常重大。许多项目，特别是大项目，可能有多个成本基准，以便度量项目成本绩效的各个方面。例如，开支计划或现金流预测就是度量支出的成本 基准。

成本基准计划是成本预算阶段的产物，而非成本估算阶段的产物。

(高 06 下 26) 难度系数: ★☆☆

7、如果项目实际进度比计划提前 20%，实际成本只用了预算成本的 60%，首先应该（26）。

- A. 重新修订进度计划
- B. 给项目团队加薪，开表彰大会
- C. 重新进行成本预算
- D. 找出与最初计划产生差别的原因

【答案】D

【解析】此题考察的是挣值技术偏差分析，理解题，必须掌握，高频考点

在项目的实施阶段，项目经理收集实际的进度与实际的成本，并将其与计划数值进行比较。面对实际数据与计划数据的差距，首先要分析产生差距的原因，然后再根据原因制定相应的对策。

针对本题的情况，差距产生的原因可能是项目的计划脱离实际、过于主观，也可能是项目实施的内外环境产生了对项目极为有利的变化，也有可能是项目团队的超常发挥，也有可能是其他原因。总之，首先应分析差距产生的原因。

(高 06 下 37) 难度系数: ★☆☆

37、项目经理小张对自己正在做的一个项目进行挣值分析后，发现 $CPI > 1$ ，则可以判断该项目（37）。

- A. 进度超前
- B. 进度落后
- C. 成本超支
- D. 成本节约

【答案】D

【解析】此题考察的是挣值的偏差分析，必须掌握，高频考点

$CPI = EV/AC$ ，其中 EV 为已完成工作的计划成本，AC 为已完成工作的实际成本。

$CPI > 1$ 说明实际完成工作所花费的成本少于计划的成本。

(高 06 下 38) 难度系数: ★☆☆

8、一般将成本管理划分为成本估算、成本预算、成本控制几个过程。以下关于成本预算的描述，不正确的是（38）。

- A. 当项目的具体工作无法确定时，无法进行成本预算
- B. 成本基准计划可以作为度量项目绩效的依据
- C. 管理储备是为范围和成本的潜在变化而预留的预算，因此需要体现在项目成本基线里
- D. 成本预算过程完成后，可能会引起项目管理计划的更新

【答案】C

【解析】此题考察的是成本预算知识，必须掌握，高频考点

选项 A, B, D 都是正确的。管理储备是为范围和成本的潜在变化而预留的预算，它们是“未知的”，项目经理在使用之前必须得到批准。管理储备不是项目成本基线的一部分。

(高 06 下 39) 难度系数: ★☆☆

9、根据下表提供的数据，（39）最有可能在时间和成本的约束内完成。

项目	PV	EV	AC
甲	1200	900	700

乙	1200	700	900
丙	1200	900	1000

- A. 项目甲 B. 项目乙 C. 项目丙 D. 项目甲和项目乙。

【答案】A

【解析】此题考察的是挣值的偏差分析，必须掌握，高频考点

本题可以通过计算并比较这三个项目的 SPI 和 CPI 来判断。SPI=EV/PV, CPI=EV/AC。

通过上述公式可知，SPI 的值越大，说明项目的实际进度越发会相对提前于计划进度。而 CPI 的值越大，说明项目的实际成本相对于预算会越发节省。

经计算，项目甲乙丙的 SPI，CPI 如下表所示。

项 目	PV	EV	AC	SPI	CPI
甲	1200	900	700	0.75	1.29
乙	1200	700	900	0.58	0.78
丙	1200	900	1000	0.75	0.90

从上表中可知项目甲的 SPI，CPI 均为最大值，因此项目甲最有可能在时间和成本的约束内完成。

(高 07 下 39) 难度系数：☆☆☆

10、项目经理可以控制 (39)。

- A. 审计成本 B. 沉没成本 C. 直接成本 D. 间接成本

【答案】C

【解析】此题考察的是项目成本类型，必须掌握，高频考点

审计成本：用于审计工作所花的成本。

沉没成本：在过去已经花的钱。

直接成本：直接可以归属于项目工作的成本。

间接成本：一般管理费用科目或几个项目共同分担的成本。

在以上成本中，项目经理可以控制的只有直接成本。

(高 07 下 40) 难度系数：☆☆☆

11、项目经理认为到目前为止的费用在某种程度上是项目将发生的剩余工作所需成本的指示器，则 EAC 的公式为 (40)。

- A. $EAC=AC+(BAC-EV)/CPI$ B. $EAC=AC+ETC$
C. $EAC=AC+BAC-EV$ D. $EAC=AC+EV$

【答案】A

【解析】P167 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

选项 B 没有明确 ETC 的估算方法，选项 C 假定严格按预算执行的情况下才成立，选项 D 的公式本身是错误的。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

$CPI = EV/AC$ 体现的是在项目实施过程中成本的绩效指数。 $CPI > 1.0$ 表示同一工作的实际成本少于预算成本, 资金使用效率较高; $CPI = 1.0$ 表示同一工作的实际成本等于预算成本, 资金按预算使用; $CPI < 1.0$ 表示同一工作的实际成本多于预算成本, 资金使用效率较低。选项 A 才是基于到目前为止的成本执行效率估算的、预期项目完成时的总成本估算值。

(高 07 下 54) 难度系数: ★☆☆

12、某高校校园网建设的一个项目经理, 正在估算该项目的成本, 此时尚未掌握项目的全部细节。项目经理应该首先采用的成本估算方法是 (54)。

- A. 类比估算法 B. 自下而上估算法 C. 蒙特卡罗分析 D. 参数模型

【答案】A

【解析】P157-158 此题考察的是成本估算的方法, 必须掌握, 高频考点

成本估算的工具和技术有:

(1) 类比估算法: 又称“自上而下估算法”。

(2) 自下而上的成本估算

自下而上法也叫工料清单法。这种成本估算是利用项目工作分解结构图, 先由基层管理人员计算出每个工作单元的生产成本, 再将各个工作单元的生产成本自下而上逐级累加, 汇报给项目的高层管理者, 最后由高层管理者汇总得出项目的总成本。

(3) 资源单价法

估算单价的个人和准备资源的小组必须清楚了解资源的单价, 然后对项目活动进行估计。如果不能知道确切的单价, 也要对单价进行估计, 完成成本的估算。

估算成本的工具与技术还有: 利用计算机工具、意外事件的估算、质量成本等。

蒙特卡罗分析是一种分析技术, 主要用在定量风险分析中, 是将不确定性的影响因素细化为对项目产生影响的具体因子的模型。

由于此时尚未掌握高校校园网建设的项目的全部细节, 故选用类比估算法较好。

(高 08 上 54) 难度系数: ★☆☆

13、以下关于成本估算的说法错误的是 (54) 。

- A. 成本一般用货币单位 (人民币、美元、欧元、日元) 来表示
B. 针对项目使用的所有资源来估算计划活动成本
C. 一般不考虑关于风险应对方面的信息
D. 估算完成每项计划活动所需的资源的近似成本

【答案】C

【解析】此题考察的是成本估算, 必须掌握, 高频考点

为了完成项目, 需要估算所有活动所必需的各种资源成本的总和, 这就是成本估算过程的任务。

项目通常会以货币单元的形式来表示出来 (如人民币、美元和欧元等), 这样比较方便项目的成本控制。

成本估算需要根据活动资源估算中所确定的资源需求, 包括但不限于人力、设备、材料、服

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
务、风险应对措施所需的成本、质量成本等，以及市场上各种资源的价格信息以及通货膨胀因素来进行。

成本估算人员应考虑有关风险的因素，因为风险的应对措施需要成本，风险也几乎总是增加成本和延迟进度。

(高 08 上 55) 难度系数：☆☆☆

14、以下关于成本基准特点的叙述中,不正确的是(55)。

- A. 按时间分段计算，用做度量和监督成本绩效的基准
- B. 成本基准反映整个项目生命期的实际成本支出
- C. 按时段汇总估算的成本编制而成
- D. 通常以 S 曲线的形式表示

【答案】B

【解析】此题考察的是成本基准，必须掌握，高频考点

在项目的生命周期中，成本基准是用来量度、监督与控制项目实际成本绩效的预算。这个预算是按阶段来编制的，是经过相关的干系人批准了的。将按时段估算的成本加在一起，即可得出成本基准，通常以 s 曲线形式显示。s 曲线也表明了项目的预期资金。成本基准是项目整体管理计划的一部分。

(高 08 上 57) 难度系数：☆☆☆

15、下表为同时开展的 4 个项目在某个时刻的计划值 PV、实际成本 AV 和挣值 EV，该时刻成本超出最多的项目和进度最为落后的项目分别是(57)。

项目	PV	AC	EV	CV	SPI
1	10000	11000	10000		
2	9000	7200	6000		
3	8000	8000	8000		
4	10000	7000	5000		

- A. 项目 1，项目 1
- B. 项目 3，项目 2
- C. 项目 4，项目 4
- D. 项目 2，项目 4

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

根据公式 $CV = EV - AC$ ， $SPI = EV / PV$ ，可以计算出 4 个项目的 CV，SPI 如下所示

项目	PV	AC	EV	CV	SPI
1	10000	11000	10000	-1000	1
2	9000	7200	6000	-1200	0.67
3	8000	8000	8000	0	1
4	10000	7000	5000	-2000	0.5

4 个项目中，具有最小 CV 值的项目为项目 4，表示项目 4 成本超出最多。4 个项目中最具有最小

(高 08 下 45~46) 难度系数: ★★★

16、某正在进行中的项目，当前的 PV=2200 元、EV=2000 元、AC=2500 元，当前项目的 SV 和项目状态是 (45)，该项目的 CPI 和成本绩效是 (46)。

- (45) A. -300 元;项目提前完成 B. +200 元; 项目提前完成
C. +8000 元; 项目按时完成 D. -200 元; 项目比原计划滞后
(46) A. 0. 20; 实际成本与计划的一致 B. 0. 80; 实际成本比计划成本要低
C. 0. 80; 实际成本超出了计划成本 D. 1. 25; 实际成本超出了计划成本

【答案】(45) D (46) C

【解析】此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

$SV = EV - PV = 2000 - 2200 = -200 < 0$ ，项目进度比原计划滞后。

$CPI = EV / AC = 2000 / 2500 = 0.8 < 1$ ，实际成本超出了计划成本。

(高 09 上 55) 难度系数: ★★★

17、关于系统建设项目成本预算，下列说法中不正确的是 (55)。

- (55) A. 成本总计、管理储备、参数模型和支出合理化原则用于成本预算
B. 成本基准计划是用来衡量差异和未来项目绩效的
C. 成本预算过程对现在的项目活动及未来的运营活动分配资金
D. 成本基准计划计算的是项目的预计成本

【答案】C

【解析】P159 此题考察的是项目成本预算，必须掌握，高频考点

项目成本预算是进行项目成本控制的基础，它是将项目的成本估算分配到项目的各项具体工作上，以确定项目各项工作和活动的成本定额，制定项目成本的控制标准，规定项目意外成本的划分与使用规则的一项项目管理工作。项目成本预算不对未来的运营活动分配资金，只对项目本身活动分配资金。一般而言产品投入运营时项目已结束。

(高 09 上 70) 难度系数: ★★★

18、超出项目经理控制的成本增加因素，除了存款利率、贷款利息和税率外，还包括 (70)。

- (70) A. 项目日常开支的速度和生产率 B. 项目日常开支的速度和工期拖延
C. 项目补贴和加班 D. 原材料成本和运输成本

【答案】D

【解析】此题考察的是成本管理，必须掌握，高频考点

超出项目经理控制的成本增加因素，除了存款利率、贷款利息和税率外，还包括原材料成本和运输成本。这是因为项目处在一个比实施组织更大的自然、社会(包括市场)和政治环境之中。这些环境因素是项目经理无法控制的，如原材料成本和运输成本。但是项目日常开支、项目补贴和加班等项目管理范围内的因素是项目经理可以控制的。

(高09下35) 难度系数: ★☆☆

19、(35) 不是项目成本估算的输入。

(35) A. 项目进度管理计划 B. 项目管理计划 C. 项目成本绩效报告 D. 风险事件

【答案】C

【解析】此题考察的是成本估算的输入，必须掌握，高频考点

项目成本从直观上理解是由为了实现项目目标、完成项目活动所必需的资源 and 这些资源的价格决定的，因此编制项目成本估算，要以在活动资源估算阶段制订的活动资源需求和这些资源价格为基础进行估算。具体来讲，编制项目成本估算的依据主要有以下几个。

- (1)项目章程 (2)项目范围说明书 (3)项目管理计划
(4)工作分解结构(WBS)和WBS词典 (5)进度管理计划 (6)员工管理计划
(7)风险事件 (8)环境和组织因素 (9)组织过程资产

项目成本绩效报告不是项目成本估算的输入，而是成本控制的输入。

(高09下36) 难度系数: ★☆☆

20、(36) 不是成本估算的方法。

(36) A. 类比法 B. 确定资源费率 C. 工料清单法 D. 挣值分析法

【答案】D

【解析】此题考察的是成本估算的方法，必须掌握，高频考点

成本估算的工具和技术主要有：

- (1)类比估算法，又称为“自上而下估算法”。(2)资源单价法。(3)自下而上的成本估算，也叫工料清单法。(4)利用计算机工具，如项目管理软件进行估算(5)其他的估算方法。
(6)意外事件的估算。(7)质量成本。

挣值分析法不是用于成本估算的方法，它属于成本工具常用的工具和技术。

(高09下57) 难度系数: ★☆☆

21、下列选项中，项目经理进行成本估算时不需要考虑的因素是(57)。

(57) A. 人力资源 B. 工期长短 C. 风险因素 D. 盈利

【答案】D

【解析】此题考察的是成本估算，必须掌握，高频考点

成本估算是指对完成项目各项活动所必需的各种资源的成本做出近似的估算。成本估算需要根据活动资源估算中所确定的资源需求(包括人力资源、设备和材料等)以及市场上各种资源的价格信息来进行。

具体来讲，项目成本的大小同项目所耗用资源的数量、质量和价格有关：同项目的工期长短有关(项目所消耗的各种资源包括人力、物力和财力等都有自己的时间价值)：同项目的质量结果有关(因质量不达标而返工时需要花费一定的成本)：同项目范围的宽度和深度有关(项目范围越宽越深，项目的成本就越大；反之，项目成本越小)。项目成本估算同项目造价是两个既有联系又有区别的概念。项目造价中不仅包括项目成本，还包括项目组织从事项目而获取的盈利，即项目造价=项目成本+盈利。

(高 09 下 58) 难度系数: ★☆☆

22、项目甲、乙、丙、丁的工期都是三年，在第二年末其挣值分析数据如下表所示，按照趋势最早完工的应是一（58）。

项 目	预算总成本	PV	EV	AC
甲	1400	1200	1000	900
乙	1400	1200	1100	1200
丙	1400	1200	1250	1300
丁	1400	1200	1300	1200

(58) A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁

【答案】D

【解析】 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

项目甲、乙、丙、丁的预算总成本都是 1400，计划值(PV)都是 1200。计划值表示在当前时间点应当完成的工作所需投入的资金。挣值(EV)是实际完成工作的预算价值。EV-PV>0 表示项目实施超过计划进度，EV-PV<0 表示项目实施落后于计划进度，EV-PV 越大，表示项目实施超过计划进度越多。

项目丁的 EV-PV 值最大，因此按照趋势应最早完工。

(高 09 下 59) 难度系数: ★☆☆

23、某项目成本偏差(CV)大于 0，进度偏差(SV)小于 0，则该项目的状态是(59)。

(59) A. 成本节省、进度超前 B. 成本节省、进度落后
C. 成本超支、进度超前 D. 成本超支、进度落后

【答案】B

【解析】 此题考察的是挣值偏差分析，必须掌握，高频考点

挣值分析是测量绩效最常用的方法。挣值涉及计算每个活动的 4 个关键值：

计划值(PV)，是计划在规定时间内之前在活动上花费的获得成本估算部分的总价值。即根据批准认可的进度计划和预算到某一时间点应当完成的工作所需投入的资金。

实际成本(AC)，是在规定时间内，完成活动内工作发生的成本总额，即到某一时点已完成的工作所实际花费或消耗的成本。

挣值(EV)，是实际完成工作的预算价值。

剩余工作的成本估算(ETC)，完成项目剩余工作预计还需要花费的成本。

$CV=EV-AC>0$ ，表明项目实施处于成本节省状态； $CV<0$ ，表明项目实施处于成本超支状态。

$CSV=EV-PV>0$ ，表明项目实施超过计划进度； $SV<0$ ，表明项目实施落后于计划进度。

该项目的 CV 大于 0，SV 小于 0，因此该项目的状态是“成本节省、进度落后”。

(高 10 上 57) 难度系数: ★☆☆

24、项目 I、II、III、IV 的工期都是三年，在第二年末其挣值分析数据如下表所示，按照趋势最早

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
完工的应是项目(57)。

项目	预算总成本	EV	PV	AC
I	1500	1000	1200	900
II	1500	1300	1200	1300
III	1500	1250	1200	1300
IV	1500	1100	1200	1200

A. I B. II C. III D. IV

【答案】B

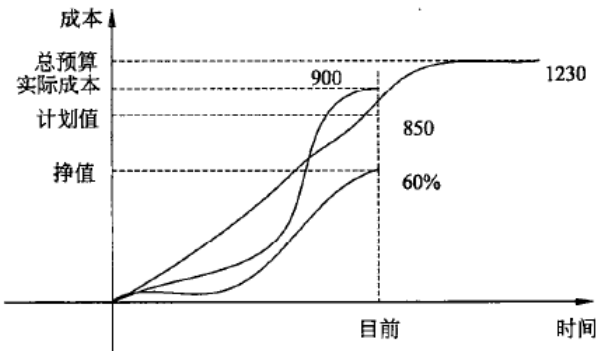
【解析】此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

项目	预算总成本	SV=EV-PV	CV=EV-AC
I	1500	1000-1200=-200	1000-900=100
II	1500	1300-1200=100	1300-1300=0
III	1500	1250-1200=50	1250-1300=-50
IV	1500	1100-1200=-100	1100-1200=-100

由计算结果可知项目 II 进度提前最多，成本与计划持平。故按照趋势最早完工的应是项目 II。

(高 10 上 58) 难度系数：☆☆☆

25、已知某综合布线工程的挣值曲线如下图所示：总预算为 1230 万元，到目前为止已支出 900 万元，实际完成了总工作量的 60%，该阶段的预算费用是 850 万元。按目前的状况继续发展，要完成剩余的工作还需要(58)万元。



A. 330 B. 492 C. 600 D. 738

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值，必须掌握，高频考点

首先分析题干，其中的关键字是“按目前的状况继续发展”，由此可判定计算的目标是按当前的 CPI 来计算剩余工作的预计完工成本。

按目前 CPI 状况继续发展，剩余工作的预计完工成本=(BAC-EV) / CPI，其中 BAC=1 230， EV=1 230× 60%=738， CPI=EV/PV=738/900=0. 82a 则剩余工作的预计完工成本= (1230-738) / 0. 82= 600. 24

所以选项 C 为正确答案。

(高 10 上 59) 难度系数: ★☆☆

26、对于系统集成企业而言,在进行项目核算时,一般将(59)列入项目生命周期期间发生的直接成本。

①可行性研究费用 ⑤设计费用③监理费用 ④需求开发费用

⑦验收费用 ②项目投标费用 ⑥实施费用

A. ①②④⑤⑥⑦ B. ①③④⑤⑥⑦ C. ④⑤⑥⑦ D. ②④⑤⑥⑦

【答案】C

【解析】此题考察的是直接成本,必须掌握,高频考点

项目生命周期包括启动、计划、执行、收尾四个阶段。本题中这四个阶段中发生的直接成本包括需求开发费用、设计费用、实施费用、验收费用。

(高 11 上 60) 难度系数: ★☆☆

27、某项目计划分为立项、实施和运维三个阶段。财务部给该项目的预算金额不超过 80 万元。项目经理估算立项阶段的成本为 20 万元,实施阶段的成本为 50 万元,运维阶段的成本为 30 万元。若用自底向上法对该项目的成本进行估算,则估算值应为(60)万元。

A. 70 B. 80 C. 90 D. 100

【答案】D

【解析】此题考察的是成本估算的方法,必须掌握,高频考点

自底向上法就是先估算单个工作包的成本,然后将这些详细成本汇总得到更高层的成本。所以将立项、实施和运维三个阶段成本相加就得到项目估算值,该值为 1000。

(高 11 上 61) 难度系数: ★☆☆

28、项目计划工期为 4 年,预算总成本为 800 万元。在项目的实施过程中,通过对成本的核算和有关成本与进度的记录得知,开工后第 2 年末实际成本发生额为 200 万元,所完成工作的计划预算成本额为 100 万元。与项目预算成本比较可知:当工期过半时,项目的计划成本发生额应该为 400 万元。此时如果不采取任何纠正措施,照此速度发展下去,那么到开工后第 4 年末项目会出现__(61)__万元的成本超支。

A. 50 B. 100 C. 200 D. 400

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值分析的计算,必须掌握,高频考点

$$EAC = AC + ETC$$

$$ETC = (BAC - EV) / CPI$$

根据题干的介绍, $AC=200$, $EV = 100$, $PV = 400$, $BAC = 800$

故 $CPI = EV / AV = 100/200 = 0.5$

$$SPI = EV/PV = 100/400 = 0.25$$

因假定“不采取任何纠正措施”,所以 CPI 和 SPI 保持不变。

开工后第 4 年末, $PV=800$, 则 $EV = PV * SPI = 800 * 0.25 = 200$, $AC = EV / CPI = 200/0.5 = 400$

那么, 开工后第 4 年末 $CV = EV - AC = 200 - 400 = -200$

因此到开工后第 4 年末项目会出现“ C. 200” 的成本超支。

(高 11 下 37) 难度系数: ★☆☆

29、(37) 不属于项目成本预算的输入。

- A. 项目范围说明书 B. 工作分解结构 C. 项目资金需求 D. 项目进度计划

【答案】C

【解析】此题考察的是成本预算的输入，必须掌握，高频考点

预算是在花钱的计划，它把项目的总成本分解到每个活动上，并按活动发生的时间进行分配，经过批准后的预算就成为了成本基准。而资金需求，包括总的和阶段的(如季度的或年度的)，是从成本基线获得的，是成本预算过程的输出。

(高 11 下 38-39) 难度系数: ★☆☆

30、某大型项目进行到两年时，使用挣值法所需要的三个中间变量的数值分别是：计划值 PV 为 400 万元，实际成本 AC 为 200 万元，挣值 EV 为 100 万元。基于该项目的成本偏差，下列描述正确的是 (38)，基于该项目的成本绩效指数，下列描述中正确的是 (39)。

- (38) A. 项目成本偏差为负且项目处于超支状态
B. 项目成本偏差为正且项目处于超支状态
C. 项目成本偏差为负且项目处于成本节约状态
D. 项目成本偏差为正且项目处于成本节约状态
- (39) A. 成本绩效指数小于 1 且实际发生的成本是预算成本的 2 倍
B. 成本绩效指数大于 1 且实际发生的成本是预算成本的一半
C. 成本绩效指数小于 1 且实际发生的成本是预算成本的一半
D. 成本绩效指数大于 1 且实际发生的成本是预算成本的 2 倍

【答案】(38) A (39) A

【解析】此题考察的是挣值偏差分析，必须掌握，几乎必考

$CV = EV - AC = 100 - 200 = -100$ ，成本超支。

$CPI = EV/AC = 100/200 = 0.5 < 1$ ，且实际发生的成本是预算成本的 2 倍。

(高 11 下 54) 难度系数: ★☆☆

31、(54) 不属于成本管理过程

- A. 资源计划过程 B. 成本估计过程 C. 成本预算过程 D. 合同评审过程

【答案】D

【解析】此题考察的是成本管理的过程，必须掌握，高频考点

项目成本管理由一些过程组成，要在预算下完成项目这些过程是必不可少的。

1. 资源计划过程—决定完成项目各项活动需要哪些资源(人、设备、材料)以及每种资源的需要量。
2. 成本估计过程—估计完成项目各活动所需每种资源成本的近似值。
3. 成本预算过程—把估计总成本分配到各具体工作。

4. 成本控制过程—控制项目预算的改变。

(高 11 下 57) 难度系数: ★☆☆

32、某项目的工期为 40 周，每周可以使用 12 个工时。若用于完成该项目所有活动的资源只有 192 个工时，则此时项目资源使用率为 (57)。

- A. 0.2 B. 0.4 C. 0.8 D. 1

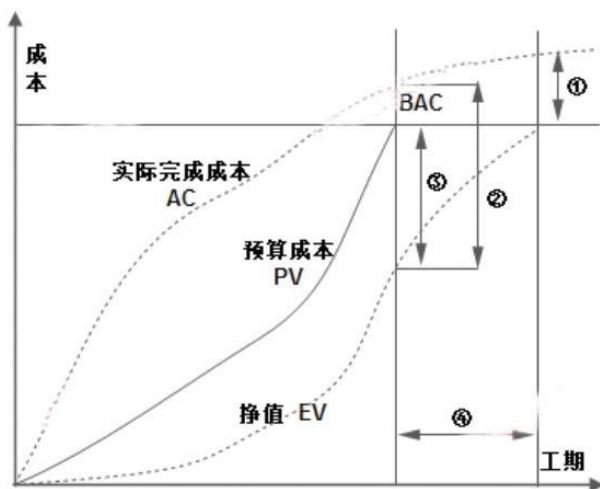
【答案】B

【解析】此题考察的是资源使用率的计算，必须掌握，高频考点，比较简单

资源使用率为资源使用时间的比率，即资源使用率 = $192 / (40 * 12) = 0.4$

(高 12 上 39) 难度系数: ★☆☆

33、根据下图，表示竣工费用超支情况的是(39)。



39图

- A. ① B. ② C. ③ D. ④

【答案】A

【解析】P164-166 此题考察的是挣值偏差分析，必须掌握，高频考点

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| CV----成本偏差: $CV=EV-AC$ | $CV>0$ 成本节约 $CV<0$ 成本超支 |
| SV----进度偏差: $SV=EV-PV$ | $SV>0$ 进度超前 $SV<0$ 进度滞后 |
| CPI----成本绩效指数: $CPI=EV/AC$ | $CPI>1$ 成本结余 $CPI<1$ 成本超支 |
| SPI----进度绩效指数: $SPI=EV/PV$ | $SPI>1$ 进度超前 $SPI<1$ 进度滞后 |
| 对于①: $CV=EV-AC<0$, 成本超支 | 对于②: $CV=EV-AC<0$, 成本超支 |
| 对于③: $SV=EV-PV>0$, 进度超前 | 对于④: $SV=EV-PV<0$, 进度滞后 |

(高 12 上 60) 难度系数: ★☆☆

34、项目经理刚刚完成一个小项目的启动阶段，开始步入计划编制阶段，这时，公司主管经营的

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

副总经理向项目经理索要项目预算和成本基准计划。该项目经理较恰当的回答（60）

- A. 可以在项目章程中找到项目预算，项目章程刚刚做完
- B. 在计划编制阶段完成之前，项目预算和基准计划是不能最终确定的
- C. 项目计划将不包括项目预算和基准计划，这是个小程序
- D. 在制定项目计划之前不可能完成估算

【答案】B

【解析】此题考察的是项目预算和基准，理解题，必须掌握，高频考点

由题意可知，在计划编制阶段完成之前，项目预算和基准计划是不能最终确定的，因为在编制计划的过程中可能会发生变更或者其他方面的变化。

（高12上61）难度系数：☆☆☆

35、某信息系统集成项目的预算为5050000元，工期6周。某时间点，该项目花了1550000元完成了预计要花1690000元的工作，而计划成本是2110000元。则该项目的实际成（61）

- A. 低于预算
- B. 超出预算
- C. 符合预算
- D. 提供的信息不足，无法判断

【答案】A

【解析】P164-165 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

$AC=1550000$ ， $EV=1690000$ ， $PV=2110000$ CV --成本偏差： $CV=EV-AC>0$ ，所以成本节约。

（高12上62）难度系数：☆☆☆

36、小李所负责的项目已经完成了20%。最近一次的挣值分析结果显示，成本绩效指数（CPI）为0.67，进度绩效指数（SPI）为0.87。在这种情况下，小李应该（62）

- A. 实施额外的资源计划编制，增加资源，并且在需要的时候进行超时工作，以完成已预算好的工作量
- B. 为进度重新设定基准，然后使用蒙特卡罗分析
- C. 实施风险应对审计以帮助控制风险
- D. 更新风险的识别，定性风险分析和定量风险分析

【答案】C

【解析】P164-165 此题考察的是挣值分析，理解题，必须掌握，高频考点

由题目知，此项目成本超值，进度落后，所以需要赶工，增加资源，节约成本。但是增加资源也会带来成本上面的增加，所以需要进行风险的审计和预防。

这是最应该做的是：检查项目中的风险应对措施是否执行到位，对当前的风险采取进一步措施，这个风险应对就包含了进度、成本等控制，比较全面。BD都是干扰项

（高12下39）难度系数：☆☆☆

37、一个自动化设计团队应该熟悉最新的自动装配技术。团队可通过一系列的途径得到这种知识。它可以雇佣一个专门的项目问题专家，可以请一个顾问，可以将一个现有的工程师送去参加一个有关机器人的讲座或者请一个制造部门的人加入团队。每一种方法的相关成本必须在项目计划中给予考虑。这显示了（39）的重要性。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 在完成活动定义前完成资源计划
- B. 保证一个资源分配矩阵被准备好并用作控制工具
- C. 通过活动资源估计和成本估计来准确地调整资源计划
- D. 将资源计划用作挣值的输入值

【答案】C

【解析】此题考察的是成本控制，必须掌握，高频考点

这个题目是 PMP2008 年一个真题，资源的使用必须以资源可用数量和资源的成本作为参考基础，资源计划要根据成本估算和活动资源估算来进行调整。

(高 12 下 49) 难度系数：☆☆☆

38、项目由15个单独的子项目构成，为了便于管理，公司为这个项目成立了一个项目管理办公室（PMO），且给这个办公室配备了一个项目管理信息系统，这个系统要包括所有与项目有关的信息，并且系统中的数据可以随时更新，要完成这个管理信息系统，需要收集这15个项目所有工作的相关信息，这些信息构成了（49）的全部内容。

- A. 项目会计表
- B. 工作分解结构（WBS）词典
- C. 工作分解结构（WBS）模板
- D. 挣值管理报告

【答案】B

【解析】此题考察的是挣值报告，理解题，必须掌握，高频考点

WBS包含了所有的产品和项目工作，包括项目管理工作、通过将WBS底层的所有工作逐层向上汇总来确保没有遗漏工作，也没有增加多余的工作，这种技术称为100%规则。

凡是没有出现在经项目干系人认可后的WBS中的工作，都不属于项目的范围。WBS对工作分解结构组成部分（包括工作包和控制账户）进行更详细的描述。其主要内容包括（但不限于）账户编码标志号（编号）、名称、工作描述，说明、负责的组织、进度里程碑清单、相关的进度活动（如开始日期和结束日期等）、所需的资源、成本估算、质量要求、验收标准、合同信息、与工作质量相关的技术参考文献等。

(高 12 下 53) 难度系数：☆☆☆

39、为了加强预算控制，成本估算建设在WBS的__(53)__层进行。

- A. 最高
- B. 最低
- C. 核心
- D. 第三

【答案】B

【解析】此题考察的是WBS，必须掌握，高频考点

成本估算最准确的方法是采用自下而上成本估算法，所以要从 WBS 的最低层开始进行。最低层就是工作包。

(高 12 下 54) 难度系数：☆☆☆

40、在__(54)__情况下，可使用储备金

- A. 需要添加额外资金以弥补初始预算

- B. 当协商劳动合同时, 潜在劳动力价格会发生波动
- C. 确定发生了预算的问题但没有估计完全
- D. 当客户要求项目高质量完成时

【答案】C

【解析】此题考察的是储备金, 必须掌握, 高频考点

制定项目预算时, 应急储备是为未规划但可能发生的变更提供的补贴。这些变更由风险登记册中所列的已知风险引起。而管理储备则是为未规划的范围变更与成本变更而预留的预算。通常, 在确定发生了预计的问题但没有估计完全的情况下, 可使用储备金。

(高 12 下 55) 难度系数: ★☆☆

41、某项目通过提高信息表、物流、资金流速度, 使得资金占用降低10%, 按目前8. 58亿流动资金, 5%年利率计算, 该项目经济收益约为__(55)___万元。

- A. 600 B. 400 C. 800 D. 300

【答案】B

【解析】此题考察的是收益的计算, 必须掌握, 高频考点

改造前: $8.58 \times 5\% = 0.429$ 亿

改造后: $8.58 \times (1 - 10\%) \times 5\% = 0.3861$ 亿

每年经济收益为 0.429 亿 $- 0.3861$ 亿 $= 0.0429$ 亿 $= 429$ 万

(高 13 上 35) 难度系数: ★☆☆

42、为工作包监理控制账户, 并根据“账户编码”分配标记号是创建工作分解结构的最后步骤, 控制账户 (35)。

- (35) A. 不是构成汇总成本、进度和资源信息的单位
- B. 是一种控制点, 项目的范围、成本和进度在该点被整合
- C. 是设置在工作分解结构的特定技术节点
- D. 只包括一个工作包

【答案】B

【解析】P132 此题考察的是控制账户, 必须掌握, 高频考点

控制账户, 简称 CA, 是一种管理控制点, 是工作包的规划基础。在该控制点上, 把范围、成本和进度加以整合, 并把它们与挣值相比较, 以测量绩效。控制账户设置在工作分解结构中的特定管理节点上。每一个控制账户都可以包括一个或多个工作包, 但是每一个工作包只能属于一个控制账户。

(高 13 上 57) 难度系数: ★☆☆

43、分析成本构成结果, 找出各种可以相互替代的成本, 协调各种成本之间的关系, 属于 (57) 的内容。

- (57) A. 识别的分析项目成本构成科目 B. 成本估算 C. 成本预算 D. 成本审评

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】P155 此题考察的是成本估算的步骤，必须掌握，高频考点

编制项目成本估算需要进行三个主要步骤。首先，识别并分析项目成本的构成科目，即项目成本中包括的资源或服务的类目，例如，人工费、材料费、咨询费等；其次，根据已识别的项目成本构成科目，找出各种可以相互替代的成本，估算每一成本科目的成本大小协调各种成本之间的比例关系一最后，分析成本估算结果；

(高 13 上 58) 难度系数：☆☆☆

44、项目经理在某项目实施阶段的中期发现，由于未预料到的变更，项目经费要花光了，此时应(58)。

- (58) A. 对项目进行赶工或快速跟进 B. 重新评估风险分析结果和应急资金
C. 要求对项目预算做变更 D. 使用不对项目收费的资源

【答案】B

【解析】此题考察的是成本控制，必须掌握，高频考点

PMP 原题，答案 A 和 C 不能解决潜在的问题，选项 D 不切实际。

九、项目质量管理

(高 05 上 41) 难度系数：☆☆☆

1、利用缺陷分布评估来指导纠错行动，这是(41)的要求

- A. 趋势分析 B. 项目检查 C. 项目控制 D. 帕累托分析 (pareto)

【答案】D

【解析】P183~191 此题考察的是质量控制的工具和技术，必须掌握，高频考点

通常，在质量管理中广泛应用的直方图、控制图、因果图、排列图、散点图、核对表和趋势分析等，都可以用于项目的质量控制，此外在项目质量管理中，还用到检查、统计分析等方法。

Pareto 图来自于帕累托定律，该定律认为绝大多数的问题或缺陷产生于相对有限的起因。就是常说的 80/20 定律，即 20%的原因造成 80%的问题。

Pareto 图又叫排列图，是一种柱状图，按事件发生的频率排序而成。它显示由于某种原因引起的缺陷数量或不一致的排列顺序，是找出影响项目产品或服务质量的主要因素的方法。只有找出影响项目质量的主要因素，即项目组应该首先解决引起更多缺陷的问题，以取得良好的经济效益。

(高 05 上 42) 难度系数：☆☆☆

2、质量控制非常重要，但是进行质量控制也需要一定的成本，(42)可以降低质量控制的成本。

- A. 进行过程分析 B. 使用抽样统计 C. 对全程进行监督 D. 进行质量审计

【答案】B

【解析】P183~191 此题考察的是质量控制的工具和技术，必须掌握，高频考点

项目质量控制的主要工具和技术有直方图、控制图、因果图、排列图、散点图、核对表和趋势分析，以及检查、统计分析等方法。前七种方法都是分析方法，而后两种则是经常采用的质量

控制手段。

检查包括诸如测量、检查和测试等活动，进行这些活动的目的是确定结果与要求是否一致。

统计抽样涉及选取收益总体的一部分进行检查。很多时候项目中的质量控制无法进行全面的检查，通常采用统计抽样的方法，适当的采样能够降低质量控制的成本。

(高 05 下 40) 难度系数：☆☆☆

3、在项目质量管理中，质量计划编制阶段的输出结果包括 (40) 。

- A. 质量管理计划、质量度量指标、建议的预防措施、质量检查单、过程改进计划
- B. 质量管理计划、质量度量指标、质量检查单、过程改进计划、更新的项目管理计划
- C. 质量度量指标、质量检查单、过程改进计划、项目管理计划
- D. 质量管理计划、质量度量指标、建议的预防措施、过程改进计划、更新的项目管理计划

【答案】B

【解析】175-177 此题考察的是质量计划编制阶段的输出，必须掌握，高频考点

质量计划编制包括识别与该项目相关的质量标准以及确定如何满足这些标准。

质量计划编制的输出包括：

1) 质量管理计划是整个项目管理计划的一部分，它描述了项目的质量策略，并为项目提出质量控制、质量保证、质量提高和项目持续过程改进方面的措施。它还提供质量保证行为，包括：设计评审、质量核查和代码检查。

2) 质量度量指标应用于质量保证和质量控制过程中。为了进行质量度量，必须事先进行操作定义，操作定义是用非常专业化的术语来描述各项操作规程的含义，以及如何通过质量控制程序对他们进行检测。

3) 质量检查单是一种组织管理手段，通常是工业或者专门活动中的管理手段，用以证明需要执行的一系列步骤已经得到贯彻实施，在系统集成行业就是常用的测试手册。

4) 过程改进计划是项目管理计划的补充。过程改进计划详细描述了分析过程，可以很容易辨别浪费时间和无价值的活动，可以增加对客户价值。

5) 项目管理计划（更新）包括辅助的质量管理计划和过程改进计划。项目管理计划和其辅助计划的变更请求（增加，修改，修订）要通过综合变更控制进行处理。

(高 05 下 41) 难度系数：☆☆☆

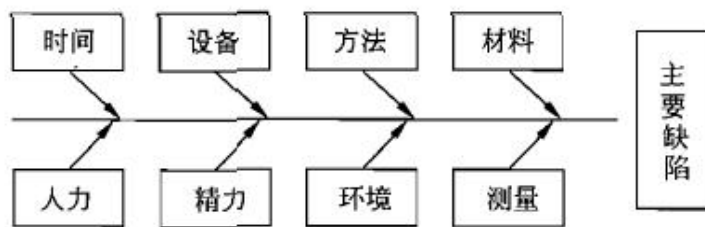
4、某 ERP 系统投入使用后，经过一段时间，发现系统变慢，进行了初步检测之后，要找出造成该问题的原因，最好采用 (41) 方法。

- A. 质量审计
- B. 散点图
- C. 因果分析图
- D. 统计抽样

【答案】C

【解析】183-194 此题考察的是质量控制的工具和技术，必须掌握，高频考点

因果图（又叫因果分析图、石川图或鱼骨图）直观地反映了造成问题的各种可能的原因。下图就是一个简单的因果图。



因果图法是全球广泛采用的一项技术。该技术首先确定结果（质量问题），然后分析造成这种结果的原因。每个分支都代表着可能的差错原因，用于查明质量问题可能所在和设立相应检验点。它可以帮助项目班子事先估计可能会发生哪些质量问题，然后，帮助制定解决这些问题的途径和方法。

因此该题是要找出问题的原因，适合采用因果分析图，将各类问题列出，并找出产生问题的原因。而其他几个选项不适用于本题的情景。

(高 06 下 40) 难度系数：☆☆☆

5、(40) 是质量计划编制过程常用的工具和技术。

- A. 因果分析 B. 基准分析 C. 质量检查单 D. 蒙特卡罗分析

【答案】B

【解析】此题考察的是质量计划编制的工具和技术，必须掌握，高频考点

在进行质量计划编制的时候，可以使用的主要方法有成本/效益分析、基准分析、实验设计和质量成本等方法。

基准分析是将实际实施过程中或计划之中的项目做法同其他类似项目的实际做法进行比较，通过比较来改善与提高目前项目的质量管理，以达到项目预期的质量或其他目标。其他项目可以是执行组织内部的项目，也可以是外部的项目，可以是同一个应用领域的项目，也可以是其他应用领域的项目。

因果分析、质量检查单是质量控制所用的工具和技术。蒙特卡罗分析技术一般用于风险的定量分析。

(高 06 下 41) 难度系数：☆☆☆

6、关于项目质量管理的叙述，(41)是错误的。

- A. 项目质量管理必须针对项目的管理过程和项目产品
B. 项目质量管理过程包括质量计划编制，建立质量体系，执行质量保证
C. 质量保证是一项管理职能，包括所有为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的有计划的、系统的活动
D. 变更请求也是质量保证的输入之一

【答案】B

【解析】此题考察的是质量管理相关知识，必须掌握，高频考点

项目质量管理针对项目的管理过程以及项目的产品。项目质量管理过程包括质量计划编制、质量保证及质量控制等三个过程。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

质量保证是一项管理职能，包括所有的有计划的系统的为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动，质量保证应该贯穿于整个的项目生命周期。质量保证过程的输入包括质量管理计划、质量度量标准、过程改进计划、工作绩效信息、变更请求和质量控制测量。变更请求是质量保证的输入之一。

(高 06 下 42) 难度系数：☆☆☆

7、关于常用质量术语的理解中，不正确的是 (42)。

- A. 预防是把错误排除在过程之前
- B. 检查是把错误排除在产品交付之前
- C. 随机原因是指导异常事件
- D. 如果过程状态超出了控制限度，则应调整过程

【答案】C

【解析】此题考察的是质量术语，必须掌握，考的不多

随机原因引起正常过程偏差，特殊原因引起异常事件。

(高 07 下 11) 难度系数：☆☆☆

8、CMMI 提供了两种模型表述方式：“连续式”和“阶段式”。以下说法中正确的是 (11)。

- A. 前者可以描述项目管理能力成熟度，后者可以描述组织能力成熟度
- B. 前者可以描述软件开发能力成熟度，后者可以描述项目管理能力成熟度
- C. 前者可以描述项目管理的能力成熟度，后者可以描述组织能力成熟度
- D. 前者可以描述过程能力成熟度，后者可以描述组织能力成熟度

【答案】D

【解析】此题考察的是 CMMI 模型，必须掌握，高频考点

CMMI 提供了两种模型表述方式：“连续式”和“阶段式”。前者描述了过程的能力成熟度模型，后者描述了组织的能力成熟度模型。

连续式的模型将 CMMI 过程领域分为过程管理、项目管理、工程、支持 4 个子过程域。

阶段式的模型，它按成熟度级别将过程领域划分为初始级、受管理级、已定义级、定量管理级、持续优先级 5 个级别。

(高 08 上 5) 难度系数：☆☆☆

9、CMM 是美国卡内基梅隆大学软件工程研究所开发的（软件）能力成熟度模型，其中 (5) 强调软件开发过程稳定性与项目量化管理。

- A. 可重复级
- B. 已定义级
- C. 已管理级
- D. 持续优化级

【答案】C

【解析】此题考察的是 CMM 五个等级，必须掌握，高频考点

美国卡内基梅隆大学软件工程研究所开发的（软件）能力成熟度模型 CMM 有 5 个级别：

(1)初始级：在这一级别的组织，其软件开发过程是临时的、有时甚至是混乱的。没有几个过程是被定义的，常常靠个人的能力来取得成功。

(2)可重复级：在这一级别的组织建立了基本的项目管理过程来跟踪软件项目的成本、进度和功能。这些管理过程和方法可供重复使用，把过去成功的经验用于当前和今后类似的项目。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

(3)已定义级:在这一级,管理活动和软件工程活动的软件过程被文档化、标准化,并被集成到组织的标准软件过程之中。在该组织中,所有项目都使用一个经批准的、特制的标准过程版本。在具体使用这个标准过程时,可以根据项目的实际情况进行适当的剪裁。

(4)已管理级:在这一级,组织和项目为质量和过程绩效建立了量化目标,并以此作为管理过程的依据。软件过程和产品都被置于定量的掌控之中。

(5)持续优化级:处于这一成熟度模型的最高水平,组织能够运用从过程、创意和技术中得到的定量反馈,来对软件开发过程进行持续改进。

(高 08 上 6) 难度系数:☆☆☆

10、在软件质量模型中,比较有代表性的有 McCall 提出的软件质量模型。在这个质量模型中,软件的质量特性被分成了三组,即产品转移、产品修改和(6)。

- A. 产品开发 B. 产品销售 C. 产品升级 D. 产品运行

【答案】D

【解析】此题考察的是软件质量特性,必须掌握,高频考点

在 McCall 提出的软件质量模型中,软件的质量特性被分成产品转移、产品修改和产品运行三组。

产品转移特性包括可移植性、可复用性和共运行性。

产品修改特性包括可维护性、灵活性和可测试性。

产品运行特性包括正确性、可靠性、效率、完整性和可使用性。

(高 08 上 56) 难度系数:☆☆☆

11、有关质量计划的编制,(56)是正确的。

- A. 在整个项目的生命周期,应当定期进行质量计划的编制工作
B. 编制质量计划是编制范围说明书的前提
C. 仅在编制项目计划时,进行质量计划的编制
D. 在项目的执行阶段,不再考虑质量计划的编制

【答案】A

【解析】此题考察的是质量计划的编制,必须掌握,高频考点

质量计划编制过程包括识别与该项目相关的质量标准以及确定如何满足这些标准。

质量计划编制过程是项目计划编制的关键过程之一,应当定期进行并与其他项目计划编制的过程同步。例如,需要满足已经识别的质量标准的产品的变更可能需要对成本或者进度计划进行调整,或者期望的项目产品质量可能需要对一个识别的问题进行风险分析。

质量计划编制,重要的是识别每一个独特项目的相关质量标准,把满足项目相关质量标准的活动或者过程规划到项目的产品和管理项目所涉及的过程中去;质量计划编制还包括以一种能理解的、完整的形式表达为确保质量而采取的纠正措施。在项目的质量计划编制中,描述出能够直接促成满足顾客需求的关键因素是重要的。

现代质量管理中的一项基本原则是:质量出自计划和设计,而非仅仅出自检查。

编制范围说明书要早于质量计划编制过程。

(高 08 上 58) 难度系数: ★☆☆

12、下面是管理项目时可能出现的四种风险。从客户的角度来看, 如果没有管理好 (58), 将会造成最长久的影响。

- A. 人力资源风险 B. 进度计划风险 C. 费用风险 D. 质量风险

【答案】D

【解析】此题考察的是风险的分类, 必须掌握, 高频考点

人力资源风险、进度计划风险和费用风险出现在项目的生命期内, 对项目的顺利完成构成威胁, 可能导致项目团队绩效低下、进度拖后和费用超支。

质量风险指未达到技术和质量标准的风险, 可能出现在项目的生命期内, 也可能出现在项目的生命期外。此时项目的产品已经验收交付客户/用户使用, 此时将给客户的工作造成最长久的不利影响。

(高 08 上 59) 难度系数: ★☆☆

13、为了让客户对项目团队提供的软件产品的功能满意, 项目经理让客户在一份文档上签字以便确认, 这份文档是 (59) 。

- A. 技术规范 B. 测试规范 C. 用户手册 D. 质量保证计划

【答案】A

【解析】此题考察的是相关文档的作用, 必须掌握, 高频考点

质量的目标就是要满足技术规范, 客户签署同意的技术规范就是项目质量管理的依据。只有依据客户签署同意的技术规范开发出来的软件产品才有可能使客户满意。

测试规范提供了测试工作的依据。

用户手册为用户使用、维护项目的最终产品提供了指南。

质量保证计划为确保项目实际交付的产品和服务质量提供了指南。

(高 08 上 60) 难度系数: ★☆☆

14、A 公司为某项目的总承包商, 小江为该项目的项目经理, A 公司有一个比较弱的质量方针, 参与该项目的其他公司没有质量方针。小江应该 (60) 。

- A. 用 A 公司的质量方针, 因为 A 公司是总承包商
B. 不考虑项目质量方面的事情, 因为多数公司都没有质量方针
C. 与来自各个公司的核心成员一起制定这个项目的质量方针, 同时不告诉任何其他人以消除负面反应
D. 从所有参与该公司的公司中寻找支持来建立一个质量计划

【答案】D

【解析】此题考察的是质量管理, 理解题, 必须掌握, 高频考点

质量方针是一个组织针对质量做出的高度概括并指明了质量管理的方向, 一般由组织的高层正式地宣布。项目实施组织的质量方针经常会作为该项目的质量方针, 如果该组织没有相关的质量方针或者该项目包括多个实施组织, 则项目管理团队(由总承包商和承担该项目的其他公司组成)

(高 08 上 61) 难度系数: ★☆☆

15、关于质量计划与质量体系之间的描述, 正确的是 (61) 。

- A. 质量计划是为具体产品、项目、服务或合同准备的
- B. 质量体系是为具体产品、项目、服务或合同准备的
- C. 质量体系由单个组织实体采用, 通常是质量保证部门
- D. 质量计划并非组织管理系统的一个组成部分

【答案】A

【解析】此题考察的是质量计划与质量体系, 必须掌握, 高频考点

质量体系是为一个组织而建立的, 针对一个组织而不是其中的一个部门、某个项目或某个产品。质量体系涵盖一个组织的所有业务流程、所有的产品和所有的服务质量管理体系。

质量计划是为具体产品、项目、服务或合同制订的, 是管理具体产品、项目或服务质量的, 也是保障合同履行质量的。

(高 08 下 35) 难度系数: ★☆☆

16、根据《GB/T19000-ISO9000(2000)》的定义, 质量管理是指确立质量方针及实施质量方针的全部职能及工作内容, 并对其工作效果进行 (35) 的一系列工作。

- A. 考核和评价
- B. 评价和记录
- C. 预测和评价
- D. 评价和改进

【答案】D

【解析】此题考察的是质量管理的定义, 必须掌握, 高频考点

根据《GB/T19000-ISO9000 (2000)》的定义, 质量管理是指确立质量方针及实施质量方针的全部职能及工作内容, 并对其工作效果进行“ D. 评价和改进”的一系列工作。

(高 08 下 36) 难度系数: ★☆☆

17、在质量管理的 PDCA 循环中, P 阶段的职能包括 (36) 等。

- A. 确定质量改进目标, 制定改进措施
- B. 明确质量要求和目标, 提出质量管理方案
- C. 采取应急措施, 解决质量问题
- D. 规范质量行为, 组织质量计划的部署和交底

【答案】B

【解析】此题考察的是戴明环, 必须掌握, 高频考点

戴明环(PDCA)是实施项目或其他任何工作的普遍方法。也就是在做任何事情之前, 要做周密计划(Plan), 依据此计划去做(Do), 在这个做的过程中要适时检查(Check)并在必要时采取纠正行动或改进行动(Action)。然后进入下一轮的 PDCA, 持续地改进, 不断地提高。PDCA 模式可简述如下:

P 一策划: 根据顾客的要求和组织的方针, 为提供结果建立必要的目标和过程。

D 一实施: 实施过程。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

C—检查:根据方针、目标和产品要求,对过程和产品进行监视和测量,并报告结果。

A—处置:采取措施,以持续改进过程业绩。

(高 08 下 37) 难度系数:☆☆☆

18、项目质量的形成过程,体现了从目标决策到目标细化再到目标实现的过程,而质量目标的决策是(37)的职能。

A. 建设单位 B. 设计单位 C. 监理单位 D. 项目总承包单位

【答案】A

【解析】此题考察的是建设工程三方职责,必须掌握,高频考点

项目质量管理的基本原则如下:

(1)质量就是满足客户需求,项目的质量必须让客户满意。

(2)项目全员参与、质量责任明确到人。

(3)不许镀金。

(4)预防胜过检查:质量出自计划、设计和建造,而不仅仅出自检查。

(5)质量应持续改进:PDCA 循环(计划—执行—检查—改进)是质量改进的基础。

上面提到的客户就是“A. 建设单位”,对项目质量的要求是客户的重要需求之一,对项目质量的要求来自于客户,对客户的质量要求必须理解、评估和定义,并且管理客户的需求,以满足客户对项目质量的期望,这就需要既符合客户需求(项目交付的产品和它承诺的产品相符)又适于使用(交付的产品或服务必须让用户易于使用)。项目的质量目标来自于客户的需求,经设计单位的需求调研、系统分析、系统设计和实施得以逐步实现。在这个过程中,关于项目的质量目标的决策必须由“A. 建设单位”来决定。

(高 08 下 38) 难度系数:☆☆☆

19、项目质量管理的质量基准和过程改进计划等管理文件或手册,是承担该项目实施任务各方应共同遵循的管理依据,它在(38)过程中形成。

A. 制定系统质量管理体系 B. 编制系统质量管理计划

C. 分析系统质量管理界面 D. 明确系统质量管理网络

【答案】B

【解析】此题考察的是制定质量管理计划的内容,必须掌握,高频考点

制定项目质量计划过程包括的主要活动如下:

(1)确定项目应该满足的质量标准(2)确定如何满足这些标准。

制定项目质量计划首先由识别相关的质量标准开始,这些标准如软件项目的“千行 bug 数,缺陷泄露率”等,通过参照或者依据实施项目组织的质量策略、项目合同、项目的范围说明书、产品说明书等作为制定项目质量计划的依据,识别出项目相关的所有质量标准从而达到客户以及其他项目干系人的期望和要求。质量计划除回答了“标准有哪些?”之后,还要回答“如何做?”即如何在项目的工作中落实这些标准,如何检查项目中已完成的工作和成果是否符合标准,如不符合标准,如何纠正。在这之后,还应确定“如何证实”当前的实际行动和交付物是满足标准要求的,例如是通过评审、培训还是测试来证实当前的工作是符合质量要求的。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

制定项目质量计划过程提交的成果其中包括质量管理计划、质量度量、质量检查单、质量基准、过程改进计划等。

(高 09 上 48-50) 难度系数: ★☆☆

20、软件质量强调三个方面的内容: (48) 是测试软件质量的基础; (49) 定义了一组用于指导软件开发方式的准则; (50) 间接定义了用户对某些特性的需求。

(48) A. 软件需求 B. 软件分析 C. 软件设计 D. 软件实现

(49) A. 开发文档 B. 开发标准 C. 维护手册 D. 用户手册

(50) A. 功能需求 B. 非功能需求 C. 期望需求 D. 质量属性需求

【答案】(48) A (49) B (50) C

【解析】此题考察的是软件质量, 必须掌握, 高频考点

测试就是检查软件是否正确、是否满足需求, 而需求包含功能需求、性能需求以质量需求等成分, 因此软件需求是测试软件质量的基础, 而软件分析、软件设计和软件实现是为了实现软件需求而做的技术工作。

开发标准为软件开发提供了指南并为技术行为规定了准则, 开发文档记录了开发成果, 维护手册为软件投入运行后提供维护指导, 用户手册为用户提供操作软件的指南。

功能需求、非功能需求和质量属性需求直接定义了用户的需求。需求分急切的、稍缓的和目前来说是额外的, 期望需求定义了用户的, 某些稍缓的、期望的需求。期望需求间接定义了用户对某些特性的需求。

(高 09 上 56) 难度系数: ★☆☆

21、下述有关项目质量保证和项目质量控制的描述不正确的是 (56)。

(56) A. 项目管理班子和组织的管理层应关注项目质量保证的结果

B. 测试是项目质量控制的方法之一

C. 帕累托图通常被作为质量保证的工具或方法, 而一般不应用于质量控制方面

D. 项目质量审计是项目质量保证的技术和方法之一

【答案】C

【解析】P185\179 此题考察的是质量保证和质量控制工具, 必须掌握, 高频考点

为了有效地实施质量控制活动, 人们使用工具: 直方图、控制图、因果图、帕累托图、散点图、核对表和趋势分析等, 此外在项目质量管理中, 还用到检查、统计分析等方法。

在 IT 项目中, 常用的质量控制的工具与技术有检查、测试和评审。

查找造成质量问题原因的两个主要工具是因果图和流程图。

找出造成质量问题主要原因的两个工具是帕累托图和直方图。

分析质量问题趋势的主要技术是趋势分析。

监控过程质量的工具是控制图。

质量保证是一项管理职能, 包括所有的有计划的系统地为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动, 质量保证应该贯穿于整个项目生命期。质量保证一般由质量保证部门或者类似的相关部门完成。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

质量审计是对其他质量管理活动的结构性的审查，是决定一个项目质量活动是否符合组织政策、过程和程序的独立的评估。项目质量审计是实施项目质量保证的一种常见方法。

(高 09 下 47) 难度系数：☆☆☆

22、在质量规划中，(47) 是一种统计分析技术，可用来帮助人们识别并找出哪些变量对项目结果的影响最大。

(47) A. 成本/效益分析 B. 基准分析 C. 实验设计 D. 质量审计

【答案】C

【解析】 此题考察的是编制质量计划的工具和技术，必须掌握，高频考点

在进行质量计划编制时，可以使用的主要方法有：

(1)成本/效益分析。在质量计划编制的过程中，必须权衡成本与效益之间的关系。质量计划编制的目标是努力使获得的收益远远超过实施过程中所消耗的成本。

(2)基准分析。基准分析就是将实际实施过程中或计划之中的项目做法同其他类似项目的实际做法进行比较，通过比较来改善与提高目前项目的质量管理，以达到项目预期的质量或其他目标。

(3)实验设计。实验设计是一种统计分析技术，可用来帮助人们识别并找出哪些变量对项目结果的影响最大。

(4)质量成本。质量成本是指为了达到产品或服务质量而进行的全部工作所发生的所有成本。包括为确保与要求一致而做的所有工作叫做一致成本，以及由于不符合要求所引起的全部工作叫做不一致成本。

(高 09 下 48) 难度系数：☆☆☆

23、以下有关质量保证的叙述，错误的是(48)。

- (48) A. 质量保证主要任务是识别与项目相关的各种质量标准
B. 质量保证该贯穿整个项目生命期
C. 质量保证给质量的持续改进过程提供保证
D. 质量审计是质量保证的有效手段

【答案】A

【解析】 此题考察的是质量保证，必须掌握，高频考点

制定一项质量计划和确保一个项目的质量是一回事，确保实际交付高质量的产品和服务则是另一回事。质量保证是一项管理职能，包括所有有计划地、系统地为保证项目能满足相关的质量标准而建立的活动，质量保证应该贯穿于整个的项目生命期。质量保证还给另一个重要的质量过程—持续改进过程提供保证。持续过程改进提供了一个持续改进整个质量过程的方法。质量审计是对其他质量管理活动的结构性的审查，是决定一个项目质量活动是否符合组织政策、过程和程序的独立评估。质量审计的主要目的是通过对其他质量管理活动的审查来得出一些经验教训，从而提高该项目以及实施项目的组织内其他项目的质量，是质量保证的有效手段。而识别与项目相关的各种质量标准则是质量计划编制阶段的任务。

(高 09 下 49) 难度系数：☆☆☆

24、下列选项中,不属于质量控制工具的是(49)。

- (49) A. 甘特图 B. 趋势分析 C. 控制图 D. 因果图

【答案】A

【解析】此题考察的是进度控制的工具,必须掌握,高频考点

趋势分析、控制图、因果图都属于质量控制工具,而甘特图则属于进度控制的工具。

(高 10 上 11) 难度系数:☆☆☆

25、软件能力成熟度(CMM)模型提供了一个框架,将软件过程改进的进化步骤组织成 5 个成熟等级,为过程不断改进奠定了循序渐进的基础。由低到高 5 个等级命名为(11)。

- A. 初始级、可重复级、已定义级、已管理级、优化级
B. 初始级、已定义级、可重复级、已管理级、优化级
C. 初始级、可重复级、已管理级、已定义级、优化级
D. 初始级、已定义级、已管理级、可重复级、优化级

【答案】A

【解析】此题考察的是 CMMI 模型,必须掌握,高频考点

美国卡内基梅隆大学软件工程研究所(SEI)提出的软件能力成熟度模型将软件过程的成熟度分为 5 个筹级,各个等级的特征如下:

①初始级:在这一成熟级别的组织,其软件开发过程是临时的、有时甚至是混乱的。没有几个过程是被定义的,常常靠个人的能力来取得成功。

②可重复级:在这一成熟级别的组织建立了基本的项目管理过程来跟踪软件项目的成本、进度和功能。这些管理过程和方法可供重复使用,把过去成功的经验用于当前和今后类似的项目。

③已定义级:在这一级,管理活动和软件工程活动的软件过程被文档化、标准化,并被集成到组织的标准软件过程之中。在达到这一级的组织中,所有项目都使用一个经批准的、特制的标准过程版本。

④已管理级:在这一级,组织和项目为质量和过程绩效建立了量化目标,并以此作为管理过程的依据。软件过程和产品都被置于定量的掌控之中。

⑤持续优化级:处于这一成熟度模型的最高水平,组织能够运用从过程、创意和技术中得到的定量反馈,来对软件开发过程进行持续改进。故 A 是正确的。

(高 10 上 47) 难度系数:☆☆☆

26、质量计划的工具和技术不包括(47)。

- A. 成本分析 B. 基准分析 C. 质量成本 D. 质量审计

【答案】D

【解析】此题考察的是质量计划的工具和技术,必须掌握,高频考点

在制定项目质量计划时,采用的主要技术、方法如下:

- (1)成本/效益分析 (2)基准分析 (3)实验设计 (4)质量成本
可见质量计划的工具和技术不包括 D。

(高 10 上 48) 难度系数: ★☆☆

27、某企业承担一个大型信息系统集成项目,在项目过程中,为保证项目质量,采取了以下做法,其中(48)是不恰当的。

- A. 项目可行性分析、系统规划、需求分析、系统设计、系统测试、系统试运行等阶段均采取了质量保证措施
- B. 该项目的项目经理充分重视项目质量,兼任项目 QA
- C. 该项目的质量管理计划描述了项目的组织结构、职责、程序、工作过程以及建立质量管理所需要的资源
- D. 要求所有与项目质量相关的活动都要把质量管理计划作为依据

【答案】B

【解析】此题考察的是质量保证,必须掌握,高频考点

质量保证是一项管理职能,包括所有有计划地、系统地为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动,质量保证应该贯穿于整个的项目生命期。质量保证一般由质量保证部门或者类似的相关部门完成。项目经理和相关质量部门做好质量保证工作,可以对项目质量产生非常重要的影响。

质量管理计划应当描述项目质量体系即组织结构、职责、程序、工作过程以及建立质量管理所需要的资源,所有和项目质量相关的活动都需要参照质量管理计划作为依据。在质量保证过程中,也同样需要考虑质量管理计划,参照管理计划来完成。

信息系统工程的企业组织结构一般是矩阵式的,设有专门的 QA 部门,与各业务职能部门平级。QA 隶属于 QA 部,行政上向 QA 经理负责,业务上向业务部门的高级经理和项目经理汇报。QA 指职责包括:负责质量保证的计划、监督、记录、分析及报告工作。项目经理不能兼职做 QA。故 B 是不恰当的。

(高 10 上 49) 难度系数: ★☆☆

28、某企业针对实施失败的系统集成项目进行分析,计划优先解决几个引起缺陷最多的问题。该企业最可能使用一(49)方法进行分析。

- A. 控制图
- B. 鱼骨图
- C. 帕累托图
- D. 流程图

【答案】C

【解析】此题考察的是质量控制的工具和技术,必须掌握,高频考点

控制图:是一种带控制界限的质量管理图表,收集和分析适当的数据来说明项目的质量状态。控制图说明随着时间的推移,过程何时受特殊原因影响而使过程失效。控制图生动地回答过程变量是否在可接受的范围内。

因果图:也称为石川图或鱼骨图,它是寻找、分析、记录造成质量问题的原因的一种直观、有效的方法。

帕累托图:帕累托图来自于 Pareto 定律,该定律认为绝大多数的问题或缺陷产生于相对有限的起因。就是常说的 80/20 定律,即 20%的原因造成 80%的向题。Pareto 图又叫排列图,是一种柱状图,按事件发生的频率排序而成,它显示由于某种原因引起的缺陷数量或不一致的排列顺序,

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

是找出影响项目产品或服务质量不合格的主要因素的方法。只有找出影响项目质量的主要因素，才能有的放矢，取得良好的经济效益。本题中要先识别出引起缺陷最多的问题，然后再优先解决，因此要用此技术。

流程图：执行质量控制过程使用流程图用以分析问冠发生的缘由，确定过程改进的潜在机会。所有的流程图都具有几项基本要素，即活动、决策点和过程顺序。它表明一个系统的各种要素之间的交互关系。

可见该企业最可能使用帕累托图方法进行分析。

(高 10 下 47) 难度系数：☆☆☆

29、在制定集成项目的质量计划时，如某过程的输出不能由后续的监视或测量加以验证，则应对这样的过程实施确认，而确认方法至关重要。__(47)___不属于过程能力确认方法。

- A. 设备的认可
- B. 人员资格的鉴定
- C. 与过程相关的方法和程序的确定
- D. 资金的确定

【答案】D

【解析】此题考察的是过程能力确认方法，尽量掌握，考的比较偏

A, B, C 都属于过程能力确认的常用方法。故 D 是正确答案。

(高 10 下 48) 难度系数：☆☆☆

30、在质量审计时，审计小组发现如下事实：一批计算机数量为 50 台的进货合同，在检验时抽检了其中 8 台计算机，发现 2 台不合格。该检验员把这 2 台抽出，其余 48 台放行，并已发放到施工现场。审计员的下列行为，恰当的是__(48)___。

- A. 判定检验过程没问题
- B. 判定检验过程存在问题，并要求检验员对 50 台电脑全检
- C. 判定检验过程存在问题，先下令停止使用其余电脑，并给检验部门下发纠正措施通知单
- D. 判定检验过程存在问题，并要求检验员分析原因，下令改进

【答案】C

【解析】此题考察的是问题解决方法，理解题，必须掌握，高频考点

由上题的分析内容可知，审计人员的核心工作包括：

- (1) 做好控制点的现场督促、检查和指导；
- (2) 建立控制点质量信息渠道，定期利用原始记录进行统计分析，将质量异常情况及时向有关部门反馈，研究纠正措施；
- (3) 收发记录表格和控制图表；
- (4) 对各类人员进行现场指导；
- (5) 参与对控制点操作人员的培训和资格认证；
- (6) 参加对控制点的验收和日常检查，负责定期测定控制点过程能力；
- (7) 负责对异常质量波动的分析和研究纠正措施；
- (8) 参加过程质量审核。

由此可归纳出 C 是审计人员的正确做法。

(高 10 下 49) 难度系数: ★☆☆

31、某 OA 系统处于试运行阶段, 用户反映不能登录, 承建方现场工程师需要对导致该问题的各种原因进行系统分析, 使用__(49)__工具比较合适。

- A. 散点图 B. 因果图 C. 帕累托图 D. 统计抽样

【答案】B

【解析】P187 此题考察的是质量控制的工具和技术, 必须掌握, 高频考点

见教程 P187 因果图 (又叫因果分析图, 石川图或鱼刺图) 直观地反映了影响项目中可能出现的问题与各种潜在原因之间的关系。

(高 10 下 61) 难度系数: ★☆☆

32、项目实施过程中, 围绕对项目质量的监控、追踪管理, 以下做法不正确的是__(61)__。

- A. 可采用控制图来对质量进行监控
B. 使用挣值分析来对质量进行监控
C. 通过分析测试报告来对质量进行监控
D. 通过分析施工日志中的施工参数来对质量进行监控

【答案】B

【解析】此题考察的是质量管理, 必须掌握, 高频考点

B. 使用挣值分析来对质量进行监控, 是对项目整体进行监控, 而不是针对项目质量。

(高 11 上 47) 难度系数: ★☆☆

33、质量控制是项目质量控制人员采取有效措施, 监督项目的具体实施结果, 判断它们是否符合有关的项目质量标准, 并确定消除产生不良结果原因的途径。以下内容中, (47) 是执行项目质量控制的输入。

①组织过程资产 ②质量度量标准 ③工作绩效信息 ④项目章程 ⑤已批准的变更请求

- A. ①②③ B. ①③④ C. ①②③⑤ D. ②③④⑤

【答案】C

【解析】此题考察的是质量控制的输入, 必须掌握, 高频考点

质量控制的输入包括: 质量计划; 质量度量标准; 质量检查表; 组织过程资产; 已批准的变更请求; 工作绩效信息; 产品、服务结果。项目章程与质量控制的相关性不是很强, 因此应选择 C。

(高 11 上 48) 难度系数: ★☆☆

34、6 σ 管理法是质量控制的一种常用方法, 其中 σ 是指示过程作业良好程度的标尺。

在 6 σ 管理法中, σ 的值越大, 则 (48)。

- A. 过程故障率越低 B. 过程周期时间越长
C. 客户满意度越低 D. 成本越高

【答案】A

【解析】此题考察的是 σ 知识，必须掌握，高频考点

σ 的倍数越大，缺陷或错误就越少，质量就越高。因此正确选项是A。

(高 12 上 46) 难度系数：☆☆☆

35、某项目质量管理的部分流程为：编制需求报告→编制测试计划→测试设计→测试设计→测试→编制测试报告→批准测试报告。新入职的测试人员小刘按照该流程对某系统进行了测试并产生了测试报告，客户对测试内容和结果不满意。该项目质量管理中存在的最主要问题是(46)。

- A. 测试人员素质不高
- B. 测试用例设计方法不当
- C. 缺少评审环节
- D. 缺少质量审计环节

【答案】C

【解析】此题考察的是项目管理流程，必须掌握，高频考点

评审环节是不可缺少的，一再强调的，通过阶段性的评审可以保证项目的质量，同时评审也是保证质量的一个重要环节。

(高 12 上 47) 难度系数：☆☆☆

36、系统开发过程中的(47)属于质量控制活动。

- A. 质量标准制定
- B. 质量审计
- C. QA 任命
- D. 设计评审

【答案】D

【解析】P180 此题考察的是质量控制的内容，必须掌握，高频考点

项目质量控制(QC)就是项目团队的管理人员采取有效措施，监督项目的具体实施结果，判断它们是否符合项目有关的质量标准，并确定消除产生不良结果原因的途径。也就是说进行项目质量控制是确保项目质量计划和目标得以圆满实现的过程。

项目质量控制活动一般包括：保证由内部或外部机构进行检测管理的一致性，发现与质量标准的差异，消除产品或服务过程中性能不能被满足的原因，审查质量标准以决定可以达到的目标及成本。效率问题，并且需要确定是否可以修订项目的质量标准或项目的具体目标。

(高 12 下 8) 难度系数：☆☆☆

37、CMMI中的已管理级包含的七个过程域中，__(8)__的目的在于使工作人员和管理者客观洞察过程和相关的工作出产品。

- A. 度量和分析
- B. 供应商协定管理
- C. 过程和产品质量保证
- D. 项目策划

【答案】C

【解析】此题考察的是CMMI模型，考的比较深，必须掌握，高频考点

在CMMI已管理中，意味着组织要确保策划、文档化、执行、监督和控制项目级的过程，并且需要为过程建立明确的目标，并能实现成本、进度和质量目标，在这种情况下，组织已经营造了一个稳定的、受控的开发环境，项目已经在受控制的状态下运行，该等级包含以下7个过程域：需求管理(RM)、项目策划(PP)、项目监督与控制(PMC)、供方协定管理(SAM)、测量与分析(MA)、过程和产品质量保证(PPQA)和配置管理(CM)。其中“过程和产品质量保证”的目的在于使工作人员和管理者客观地了解过程和相关的工作产品。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

“测量和分析”的目的在于开发和维持度量能力以便支持对管理信息的需要。

“供方协定管理”旨在对以正式协定的形式从项目之外的供方采办的产品和服务实施管理

“项目策划”的目的在于建立并维护规定项目各项活动的计划。

(高 12 下 45) 难度系数: ★☆☆

38、项目质量保证应以__(45)___为目的。

- A. 评价整体项目绩效
- B. 证明项目满足相关的质量标准
- C. 识别与该项目相关的质量标准
- D. 监督项目的具体实施结果

【答案】B

【解析】此题考察的是质量保证，必须掌握，高频考点

质量保证主要是为了向客户和管理层保证项目能够满足相关质量标准，使他们建立项目能满足质量标准的信心。

(高 12 下 46) 难度系数: ★☆☆

39、项目出现了严重的缺陷，项目经理将项目团队和质量工程师召集在一起分析问题，查找原因，大家就此提出了三种不同的看法。此时宜采用__(46)___工具或方法来判定问题根本原因。

- A. 流程图
- B. 检查
- C. 控制图
- D. 差异试验

【答案】A

【解析】此题考察的是质量控制的工具和技术，必须掌握，高频考点

流程图:流程图是指任何显示与某系统相关的各要素之间相互关系的示意图。流程图是流经一个系统的信息流、观点流或部件流的图形代表。在企业中，流程图主要用来说明某一过程，这种过程既可以是生产线上的工艺流程，也可以是完成一项任务必需的管理过程。

检查的目的是检测和识别软件产品异常，一次检查通常针对产品的一个相对小的部分，发现的任何异常都要记录到文档中，并提交。

控制图:又叫管理图、趋势图，它是一种带控制界限的质量管理图表。运用控制图的目的之一就是，通过观察控制图上产品质量特性值的分布状况，分析和判断生产过程是否发生了异常，一旦发现异常就要及时采取必要的措施加以消除，使生产过程恢复稳定状态。也可以应用控制图来使生产过程达到统计控制的状态。产品质量特性值的分布是一种统计分布，因此，绘制控制图需要应用概率论的相关理论和知识。

实验设计:是一种统计分析技术，能够帮助人们识别哪些变量对项目结果的影响最大。

(高 13 上 10) 难度系数: ★☆☆

40、某工厂是生产电源的企业，在出厂产品质量控制过程中，使用统计抽样原理检查 10000 部电源的质量状况。在随机抽取 200 个进行检查后，发现有 5 个电源的外观不合格、4 个电源的接口不合格，气质有 2 个电源同时存在这两种不合格缺陷，其余电源未发现问题。根据统计抽样的基本原理，这批电源的合格率为 (10)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

(10) A. 96.5% B. 96% C. 95.5% D. 90%

【答案】A

【解析】此题考察的是质量合格率，必须掌握，高频考点

2 种不合格总共 9 个，2 个重复的，所以 200 个产品有 7 个不合格品，合格率为 96.5%；

(高 13 上 12) 难度系数：☆☆☆

41、某设备由 10 个元件串联组成，每个元件的失效率为 0.0001 次/小时，则该系统的平均失效间隔时间为 (12) 小时。

(12) A. 1 B. 10 C. 100 D. 1000

【答案】C

【解析】此题考察的是质量里面的可靠性的计算，必须掌握，高频考点

0.001 次*10=0.01 次，平均无故障时间为 100 天。忽略修复时间，平均失效间隔时间也是 100 天。

(高 13 上 59) 难度系数：☆☆☆

42、(59) 是编制质量规划的首要工作。

(59) A. 寻找影响质量的因素 B. 研究项目产品说明书
C. 确定质量度量指标 D. 识别相关质量标准

【答案】D

【解析】P173 此题考察的是质量规划，必须掌握，高频考点

质量规划包括识别与该项目相关的质量标准以及确定如何满足这些标准。这样质量规划首先由识别相关的质量标准开始，通过参照或者依据实施项目组织的质量策略、项目的范围说明书、产品说明书等作为质量规划的依据，识别出项目相关的所有质量标准而达到或者超过项目的客户以及其他项目干系人的期望和要求。

(高 13 上 60) 难度系数：☆☆☆

43、某单位新进一批 500 台不同型号的 PC 机，均由同一设备生产厂家提供，按照质量管理项目规定，以下质检方法中，正确的是 (60)。

(60) A. 对本批次设备进行随机抽检 B. 针对不同型号进行抽检
C. 对该批次产品每台进行检验 D. 由于是常规产品，抽检 5 台

【答案】B

【解析】此题考察的是产品质量的抽检，必须掌握，高频考点

抽样检验要对同一型号进行。如果部分型号就会导致某些型号没有被抽到，检测不到错误的群集现象；可能结果出错；

十、项目人力资源管理

(高 05 上 43) 难度系数: ★☆☆

1、项目人力资源管理就是有效地发挥每一个项目参与人作用的过程，关于项目人力资源管理说法错误的是（43）

A. 项目人力资源管理包括人力资源编制、组建项目团队、项目团队建设，管理项目团队四个过程

B. 责任分配矩阵（RAM）被用来表示需要完成的工作和团队成员之间的联系

C. 好的项目经理需要有高超的冲突管理技巧

D. 组织分解结构（OBS）根据项目的交付物进行分解，因此团队成员能够了解应提供哪些交付物

【答案】D

【解析】P199~120 此题考察的是人力资源最基本的知识，必须掌握，高频考点

项目人力资源管理包括人力资源计划编制、组建项目团队、项目团队建设、管理项目团队四个过程。

在人力资源计划编制过程中常使用责任分配矩阵(RAM)工具，责任分配矩阵被用来表示需要完成的工作和团队成员之间的联系。

要很好地管理项目团队，对项目经理来说，需要使用的必要工具和技巧包括观察和对话、项目绩效评估、冲突管理和问题日志。

根据项目的交付物进行分解，使团队成员能够了解应提供哪些交付物的工具是工作分解结构(WBS)而并非是组织分解结构(OBS)。

组织分解结构(OBS)看上去和工作分解结构(WBS)很相似，但是它不是根据项目的交付物进行分解，而是根据组织的部门、单位或团队进行分解。项目的活动和工作包被列在每一个部门下面。

(高 05 上 44) 难度系数: ★☆☆

2、项目小组建设对于项目的成功很重要，因此，项目经理想考察项目小组工作的技术环境如何，有关信息可以在（44）中找到。

A. 小组章程 B. 项目管理计划 C. 人员配备管理计划 D. 组织方针和指导原则

【答案】B

【解析】P91~92 此题考察的是整体管理的知识，理解题，必须掌握，高频考点

项目整体管理包括制订项目章程、制订项目范围陈述(初步)、制订项目管理计划、指导和管理工作执行、监督和控制项目工作、整体变更控制、项目收尾等过程。

制订项目管理计划过程包括定义、准备、集成和协调所有的构成计划，形成项目管理计划所必要的行动。项目管理计划的内容将依据应用领域和项目复杂性的不同而不同。

作为这个过程结果的项目管理计划，通过综合变更控制过程进行更新和修订。项目管理计划定义了项目如何执行、监督和控制。项目管理计划记述了如下内容：

➤ 项目管理团队选择的过程。

➤ 由项目管理团队确定的每个选定过程的实施级别。

- 对用于完成这些过程的工具和技术描述。
- 选择项目的生命周期和相关的项目阶段。
- 如何用选定的进程来管理特定的项目。包括过程之间的依赖与交互关系，以及基本的输入输出。
- 如何执行工作来完成项目目标。
- 如何监督和控制变更。
- 如何实施配置管理。
- 如何维护项目管理基线的完整性。
- 与项目干系人进行沟通的要求和技术。

对于内容、范围和时间的关键管理评审，以便于确定悬留问题和未决决策。

而选项 A, C, D 中均不包含“项目小组工作的技术环境”的内容。

(高 05 下 42) 难度系数：☆☆☆

3、关于项目的人力资源管理，说法正确的是 (42) 。

- A. 项目的人力资源与项目干系人二者的含义一致
- B. 项目经理和职能经理应协商确保项目所需的员工按时到岗并完成所分配 的项目任务
- C. 为了保证项目人力资源管理的延续性，项目成员不应变化
- D. 人力资源行政管理工作一般不是项目管理小组的直接责任，所以项目经理和项目管理小组

不应参与到人力资源的行政管理工作中去

【答案】B

【解析】此题考察的是人力资源管理相关概念，必须掌握，高频考点

项目人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。人力资源管理包括组织和管理项目团队所需的所有过程。

人力资源行政管理工作一般不是项目管理小组的直接责任。但是为了更好提高项目团队绩效，项目经理和项目管理小组也应该适当的参与到人力资源的行政管理工作中去。

项目生命期中，项目相关的人员的数量和特点会随着项目从一个阶段进入另一个阶段而有所变化，导致在一个阶段中非常有效的管理技巧到了另一个阶段会不能达到预期的效果。项目经理或者项目管理团队应该注意，必须选择适应当前项目的管理技巧。

一方面项目的人力资源包括所有和项目有关的干系人，另一方面项目的人力资源概念和项目干系人的概念是有区别的，项目的人力资源是由参与到项目中的人组成的，而项目干系人是项目的结果会影响到的，或者他们的活动会影响到项目的人群。

在矩阵式组织结构中，项目成员是受到项目经理和职能经理的双重领导。项目经理和职能经理应协商确保项目所需的员工按时到岗并完成所分配的项目任务。

(高 05 下 43) 难度系数：☆☆☆

4、优秀团队的建设并非一蹴而就，要经历几个阶段，一般按顺序可划分为 (43) 四阶段。

- A. 形成期、振荡期、表现期、正规期
- B. 形成期、表现期、振荡期、正规期
- C. 形成期、磨合期、表现期、正规期
- D. 形成期、振荡期、正规期、表现期

【答案】D

【解析】P205 此题考察的是团队建设的生命周期，必须掌握，高频考点

团队的建设要经历几个阶段。第一个阶段称为形成期 (Forming)，团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；团队往往会沉浸在对未来的美好期待中。第二个阶段称为振荡期 (Storming)，团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执、互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。第三个阶段称为正规期 (Norming)，经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。第四个阶段称为表现期 (Performing)，随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。

(高 05 下 44) 难度系数：☆☆☆

5、(44) 不是管理项目团队的工具及技术。

A. 观察与对话 B. 角色定义 C. 项目绩效评估 D. 冲突管理

【答案】B

【解析】P214-216 此题考察的是团队管理的工具和技术，必须掌握，高频考点

管理项目团队的工具及技术包括：

1) 观察和对话。2) 项目绩效评估。3) 冲突管理。4) 问题日志。

(高 06 下 43) 难度系数：☆☆☆

6、关于下表，(43) 的描述是错误的：

	人员				
活动	小张	小王	小李	小赵	小钱
定义	R	I	I	A	I
测试	A	C	I	I	C
开发	R	C	I	I	C

A. 该表是一个责任分配矩阵 B. 该表表示了需要完成的工作和团队成员之间的关系
C. 该表不应包含虚拟团队成员 D. 该表可用于人力资源计划编制

【答案】C

【解析】此题考察的是 RACI 知识，必须掌握，高频考点

从题干可以看出，上表是一个 RACI 表，该表是责任分配矩阵 (RAM) 的一种形式。而责任分配矩阵被用来表示需要完成的工作和团队成员之间的联系。RAM 是用于编制人力资源计划的技术与工具之一。

虚拟团队可以被定义为一群拥有共同目标、履行各自职责但是很少有时间或者没有时间能面对面开会的人员。责任分配矩阵也应包含虚拟团队成员。

(高 06 下 44) 难度系数：☆☆☆

7、项目团队建设内容一般不包括 (44) 。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 培训 B. 认可和奖励 C. 职责分配 D. 同地办公

【答案】C

【解析】此题考察的是项目团队建设的内容，必须掌握，高频考点

团队建设的内容，依据其使用的工具和技术有一般管理技能、培训、团队建设活动、基本原则、同地办公(集中)、认可和奖励等。职责分配是人力资源计划编制过程要完成的工作，不属于团队建设内容。

(高 07 下 45) 难度系数：☆☆☆

8、在每次团队会议上项目经理都要求团队成员介绍其正在做的工作，然后给团队成员分配新任务。由于要分配很多不同的任务，使得这样的会议变得很长。下列（45）项不是导致这种情况发生的原因。

- A. WBS 制定得不完整 B. 缺少责任矩阵
C. 缺少资源平衡 D. 缺少团队成员对项目计划编制的参与

【答案】C

【解析】此题考察的是资源平衡，必须掌握，高频考点

资源平衡指的是在一个时间段内项目保持有大致相同的资源，它与任务分配或管理会议没有关系。

而其他三个选项“WBS 制定得不完整”、“缺少责任矩阵”、“缺少团队成员对项目计划编制的参与”都有可能是题干中提及的现象之原因。

(高 07 下 46) 难度系数：☆☆☆

9、某个大型电力系统项目的一个关键团队成员已经出现进度延误的迹象并且工作质量也开始出问题。项目经理相信该成员非常清楚工作的最终期限和质量规范要求。项目经理应采取的措施是（46）。

- A. 把问题报告给人力资源经理以便采取纠正措施
B. 重新把一些工作分配给其他团队成员，直到绩效开始改进
C. 立即找那个员工，强调并提醒进度和质量的重要性
D. 把这种情况上报给那个员工的职能经理并请求协助

【答案】D

【解析】此题考察的是问题处理，理解题，必须掌握，高频考点

高级经理和职能经理负责处理个人绩效问题。因此项目经理应首先采取的措施是选项 D

(高 08 上 45) 难度系数：☆☆☆

10、团队合作是项目成功的重要保证，下列除（45）外都能表明项目团队合作不好。

- A. 挫折感 C. 对项目经理缺乏信任和信心
B. 频繁召开会议 D. 没有效果的会议

【答案】B

【解析】此题考察的是成功项目团队的特点，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

团队合作是项目团队建设的目标之一。项目团队建设不仅提高项目团队成员的个人技能，以提高他们完成项目活动的的能力，而且还提高项目团队的凝聚力，以通过更好的团队合作提高工作效率。

成功团队的共同特点如下。

- (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，工作结果公正公开、赏罚分明；
- (5) 共同制订并遵守的组织纪律；
- (6) 协同工作，一个成员工作需要依赖于另一成员的结果，善于总结和学习。

项目团队建设的工具和技术如下。

- (1) 一般管理技能 (2) 培训 (3) 共同的行为准则 (4) 团队建设活动
- (5) 同地办公〔集中〕 (6) 认可和奖励

“挫折感”、“对项目经理缺乏信任 and 信心”和“没有效果的会议”一样，均表明团队合作出现了问题。而“频繁召开会议”则不一定表明项目团队合作出了问题。

(高 08 上 46) 难度系数：☆☆☆

11、在当今高科技环境下，为了成功激励一个团队，(46) 可以被项目管理者用来保持一个气氛活跃、高效的士气。

- A. 马斯洛理论和 X 理论
- B. Y 理论和 X 理论
- C. Y 理论、马斯洛理论和赫兹伯格的卫生理论
- D. 赫兹伯格的卫生理论和 X 理论

【答案】C

【解析】此题考察的是激励理论，必须掌握，高频考点

选项 C 是对追求较高层次需求的人们可以产生激励作用的理论，与高科技环境下项目团队成员的高学历、高素质相对应。

(高 08 上 47) 难度系数：☆☆☆

12、为了成功管理一个项目，项目经理必须承担管理者和领导者的双重角色。作为管理者的角色，下面的选项中，除(47)外，都是项目经理应重点关注的。

- A. 制定流程
- B. 团结人员
- C. 为项目干系人提供所需要的成果
- D. 关注组织及其机构

【答案】B

【解析】此题考察的是项目经理角色的定位，必须掌握，高频考点

“制定流程”、“为项目干系人提供所需要的成果”和“关注组织及其机构”是作为管理者角色的工作。而选项 B 则是作为领导者角色的重要工作，它体现了项目经理作为领导者的领导能力。

(高 08 上 48) 难度系数: ★☆☆

13、有效的团队建设的直接结果是 (48) 。

- A. 提高了项目绩效
- B. 建设成一个高效、运行良好的项目团队
- C. 使项目小组成员认识到对项目的绩效负责的是项目经理
- D. 提高了项目干系人和小组成员为项目贡献力量的能力

【答案】B

【解析】此题考察的是团队建设的目标，必须掌握，高频考点

团队建设的目标就是提高团队的绩效，建设成一个高效、运行良好的项目团队。

(高 09 上 21) 难度系数: ★☆☆

14、有关项目团队激励的叙述正确的是 (21)。

- (21) A. 马斯洛需求理论共分为 4 个层次，即生理、社会、受尊重和自我实现
- B. X 理论认为员工是积极的，在适当的情况下员工会努力工作
 - C. Y 理论认为员工只要有可能就会逃避为公司付出努力去工作
 - D. 海兹伯格理论认为激励因素有两种，一是保健卫生，二是激励需求

【答案】D

【解析】此题考察的是激励理论，必须掌握，高频考点

典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论。

马斯洛 5 层需要层次理论包括生理需要、安全需要、社会交往的需要、自尊的需要和自我实现的需要。

X 理论认为员工是懒散的、消极的、不愿意为公司付出劳动，主要体现了独裁型管理者对人性中消极成分占主导的基本判断，例如 X 理论假定“一般人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作”。因此崇尚 X 理论的领导者认为，在领导工作中必须对员工采取强制、惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作，对员工应当严格监督、控制和管理。

Y 理论认为员工是积极的，当在适当的环境下员工会努力工作，尽力完成公司的任务就像自己在娱乐和玩一样努力，从工作中得到满足感和成就感。

赫茨伯格的双因素理论认为有两种完全不同的因素影响人们的工作行为。第一类是保健因素，这些因素是与工作环境或条件有关的、能防止人们产生不满意感的一类因素；第二类是激励因素，这些因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能激励人们努力地工作。

(高 09 上 22) 难度系数: ★☆☆

15、把产品技能和知识带到项目团队的恰当方式是 (22) 。

- (22) A. 让项目经理去学校学习三年，获得一个项目管理硕士学位，这样就能保证他学到项目管理的所有知识
- B. 找一个项目团队，其成员具备的知识与技能能够满足项目的需要
 - C. 让项目团队在项目的实际工作中实习

D. 找到可以获得必要的技能和知识的来源

【答案】D

【解析】此题考察的是团队建设，必须掌握，高频考点

注意到项目的特殊性和一次性，没有一个人拥有完成项目所需的一切知识和技能，尤其是对大型项目来说。项目越复杂，就越需要更多的技术高手参与项目。项目经理必须知道使项目顺利完成需要哪些技能，但是项目团队没有必要拥有所有技能，只要找到可以获得必要的技能和知识的来源以完成项目就可以了。

(高 09 上 23) 难度系数：☆☆☆

16、人力资源计划编制的输出不包括(23)。

- (23) A. 角色和职责 B. 人力资源模板
C. 项目的组织结构图 D. 人员配备管理计划

【答案】B

【解析】P198 此题考察的是人力资源计划编制的输出，必须掌握，高频考点

人力资源计划编制的输出包括角色和职责、项目的组织结构图和人员配备管理计划。人力资源模板不是人力资源计划编制的输出。

(高 09 上 51) 难度系数：☆☆☆

17、系统组织结构与功能分析中，可以采用多种工具，其中(51)描述了业务和部门的关系。

- (51) A. 组织/业务关系图 B. 业务功能一览表 C. 组织结构图 D. 物资流图

【答案】A

【解析】此题考察的是相关工具图，必须掌握，高频考点

组织/业务关系图描述了业务和部门的关系。业务功能一览表只描述了业务功能。组织结构图只描述了组织结构情况。物资流图可能是用来描述物资流转的。

(高 09 下 44) 难度系数：☆☆☆

18、小王作为项目经理正在带领项目团队实施一个新的信息系统集成项目。项目团队已经共同工作了相当一段时间，正处于项目团队建设的发挥阶段，此时一个新成员加入了该团队，此时(44)。

- (44) A. 团队建设将从震荡阶段重新开始
B. 团队将继续处于发挥阶段
C. 团队建设将从震荡阶段重新开始，但很快就会步入发挥阶段
D. 团队建设将从形成阶段重新开始

【答案】D

【解析】此题考察的是团队建设的阶段，必须掌握，高频考点

优秀团队的建设并非一蹴而就，要经历几个阶段。第一个阶段称为形成期团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标。第二个阶段称为震荡期。团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。第三个阶段称为正规期。经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列
矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。第四个阶段称为发挥期，随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓。

当项目团队已经共同工作了相当一段时间，正处于项目团队建设的发挥阶段时，一个新成员加入了该团队，这个新成员和原有成员之间不熟悉，对项目目标不清晰了解，因此团队建设将从形成阶段重新开始。

(高 09 下 45) 难度系数：☆☆☆

19、冲突管理中最有效的解决冲突方法是（45）。

- (45) A. 问题解决 B. 求同存异 C. 强迫 D. 撤退

【答案】A

【解析】此题考察的是冲突的解决方法，必须掌握，高频考点

问题解决就是双方一起积极地定义问题、收集问题的信息、开发并且分析解决方案，最后直到选择一个最合适的方法来解决问题。如果双方能够找到一个合适的方法来解决问题的话，双方都会满意，也就是说双赢，它是冲突管理中最有效的一种方法。

(高 09 下 46) 难度系数：☆☆☆

20、某公司定期组织公司的新老员工进行聚会，按照马斯洛的需求层次理论，该行为满足的是员工的（46）。

- (46) A. 生理需求 B. 安全需求 C. 社会需求 D. 受尊重需求

【答案】C

【解析】此题考察的是激励理论，必须掌握，高频考点

马斯洛建立了一个需求层次理论。该理论以金字塔的形式表示人们的行为受到一系列需求的引导和刺激，需求的 5 个层次是生理、安全、社会、受尊重和自我实现。只有在满足了人的基本需求以后，人们才可能去追求更高层次的需求。某公司定期组织公司的新老员工进行聚会，可以使他们有归属感，满足他们的社会需求。

(高 10 上 54) 难度系数：☆☆☆

21、某市数字城市项目主要包括 A、B、C、D、E 等五项任务，且五项任务可同时开展。各项任务的预计建设时间以及人力投入如下表所示。

任 务	预计建设时间	预计投入人数
A	51 天	25 人
B	120 天	56 人
C	69 天	25 人
D	47 天	31 人
E	73 天	31 人

以下安排中，(54)能较好地实现资源平衡，确保资源的有效利用。

- A. 五项任务同时开工

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

B. 待 B 任务完工后, 再依次开展 A、C、D、E 四项任务

C. 同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E 任务

D. 同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务

【答案】C

【解析】此题考察的是网络图, 必须掌握, 高频考点

五项任务同时开工, 总共需要 168 人, 120 天。

待 B 任务完工后, 再依次开展 A、C、D、E 四项任务, 总共需要 112 人, 193 天。同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E 任务, 总共需要 112 人, 120 天; 此方案使用资源最少, 历时最短, 是正确答案。

同时开展 A、B、D 三项任务, 待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务, 总共需要 118 人, 124 天。

(高 11 上 53) 难度系数: ★☆☆

22、组建团队是指获得人力资源的过程, 项目管理团队应确保所选择的人力资源可以达到项目的要求。在此要求下, 组建项目团队需要的输入应包括 (53)。

①角色和责任 ②资源日历 ③项目的组织结构图 ④环境和组织因素 ⑤项目人员分配

A. ①②③

B. ①③④

C. ②③⑤

D. ③④⑤

【答案】B

【解析】此题考察的是组建项目团队的输入, 必须掌握, 高频考点

组建项目团队需要考虑: 角色和责任; 项目的组织结构图; 人员配备计划; 环境和组织因素; 组织过程资产。资源日历和项目人员分配属于输出内容。

(高 11 上 54) 难度系数: ★☆☆

23、在某软件开发项目中, 项目经理发现年轻开发人员流动的流失较为严重, 导致项目进行中心花费大量时间进行招聘、任务交接和善后处理。下列选项中无法改善人员流失状况的是 (54)。

A. 通过了解项目团员的感情, 预测其行动, 了解其后顾之忧, 并尽力帮助他们解决问题

B. 为了项目的完成, 考虑到有限的人力资源, 将该项目分包, 在时限内完成项目

C. 拨出专门团队建设经费, 并鼓励团队内非正式的沟通和活动

D. 建立培训和知识共享机制, 使得所有的团队成员都可以学习到新的知识以及能够互相帮助

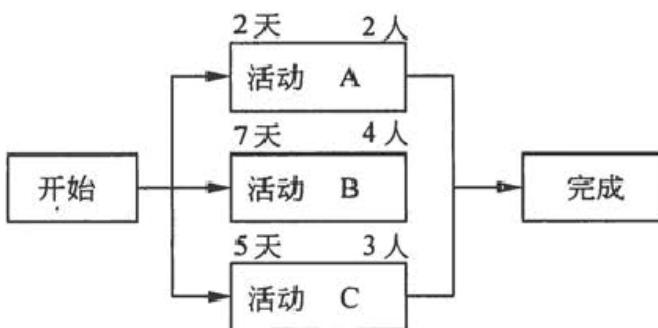
【答案】B

【解析】此题考察的是团队管理知识, 理解题, 必须掌握, 高频考点

IT 行业年轻员工较多, 员工流失率大, 如何避免和预防员工流失是项目经理重要的软技能之一。通过了解项目团员的感情, 预测其行动, 了解其后顾之忧, 并尽力帮助他们解决问题; 拨出专门团队建设经费, 并鼓励团队内非正式的沟通和活动; 建立培训和知识共享机制, 使得所有的团队成员都可以学习到新的知识以及能够互相帮助, 属于团队建设活动的可能形式和应用, 通过这些方法的应用可改善人员流失状况。而“为了项目的完成, 考虑到有限的人力资源, 将该项目分包, 在时限内完成项目”属于组建团队的工作与技术, 有利于完成项目, 但是不能改善人员流失的状况。因此, 应选择 B。

(高 11 上 55) 难度系数: ★☆☆

24、根据以下某项目的网络图，在最佳的人力资源利用情况下，限定在最短时间内完成项目，则项目的人力资源要求至少为（55）人。



- A. 9 B. 8 C. 7 D. 6

【答案】C

【解析】此题考察的是资源平衡，必须掌握，高频考点

项目最佳配置人力资源的技术是资源平衡技术。要保证项目在最短时间内完成，活动 B 的 4 人工作 7 天是要确保的。活动 A 和活动 C 由于时间相加也是 7 天，所以可如下安排：3 人完成活动 C 后有 2 人接着进行活动 A。所以，该项目的人力资源要求至少为 7 人。

(高 11 下 44) 难度系数: ★☆☆

25、（44）不能作为编制人力资源计划的工具。

- A. 层次结构 B. 责任分配矩阵
C. 文本格式的角色描述 D. 团队成员的通讯录

【答案】D

【解析】此题考察的是编制人力资源计划的工具，必须掌握，高频考点

团队成员的通讯录不能作为编制人力资源计划的工具，因为它主要是作为一种沟通的工具，而不是职责描述，只是组建团队的一个交付物。

(高 11 下 45) 难度系数: ★☆☆

26、下列活动不属于团队项目建设的是（45）。

- A. 非正式培训 B. 集中办公
C. 组织娱乐活动让大家互相认识了解 D. 编写人力资源计划

【答案】D

【解析】此题考察的是团队建设的内容，必须掌握，高频考点

编写人力资源计划属于项目团队组建。很显然，是“D、编写人力资源计划”。

(高 11 下 46) 难度系数: ★☆☆

27、项目团队成员因项目优先级和资源分配等原因出现冲突时，项目经理首选的解决冲突的方法

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列是(46)。

- A. 解决问题 B. 妥协 C. 求同存异 D. 暂时搁置问题

【答案】A

【解析】此题考察的是冲突解决的方法，必须掌握，高频考点

对任何冲突，首选的解决冲突的方法是“ A、解决问题”。

(高 11 下 55) 难度系数：☆☆☆

28、某机房工程公司承接了一个大型机房的 UPS 工程。公司项目经理组建了工作团队。施工过程中，项目经理发现一个熟练电工一时大意，未按照规范端接电池连线，极可能造成严重的安全事故。从团队管理角度，此时项目经理最应该(55)。

- A. 开除该名电工，并组织相关人员进行安全教育和培训
B. 与该名电工私下交流，使其认识该问题的严重性，促其自行改正
C. 怕业主方知道后造成严重影响，因此私下通知其他电工改正
D. 要求该电工立即改正，并召集相关人员，指出错误并批评教育，使大家引以为戒

【答案】D

【解析】此题考察的是管理知识，理解题，必须掌握，高频考点

要求该电工立即改正，并召集相关人员，指出错误并批评教育，使大家引以为戒。

(高 12 下 50) 难度系数：☆☆☆

29、某项目为期两年，现在是第二年。自从项目开始以来，有些项目团队成员的角色和责任发生了变化，有的队员离开了项目，还有新成员加入了项目，而且，一些已完成的工作包还没有得到要求的完工签字。由于一个关键队员的突然离去，3个工作包比原计划落后了三个星期，对许多项目活动，该项目的项目经理似乎不知道是谁的责任，为了重新控制这个项目，该项目经理需要(50)

- A. 根据新的资源需求为原先的人员管理计划重订基础
B. 将团队改变成项目化的组织结构，以便最大限度地控制资源分配
C. 和项目团队一起准备一个责任分配矩阵
D. 通过为大多数关键活动分配技术骨干而创造一个新的部门

【答案】C

【解析】此题考察的是人力资源的工具，必须掌握，高频考点

编制人力资源计划的工具有三种：层次结构图、责任分配矩阵、文本格式的角色描述。项目经理似乎不知道是谁的责任，当务之急是要落实责任，所以为了重新控制这个项目，该项目经理需要和项目团队一起准备一个责任分配矩阵。

十一、项目沟通管理

(高 05 上 20) 难度系数：☆☆☆

1、由 N 个人组成的大型项目组，人与人之间交互渠道的数量级为(20)

- A. n^2 B. n^3 C. n D. $2n$

【答案】A

【解析】P224 此题考察的是沟通渠道数的计算，记住吧，高频考点

由 n 个人组成的大型项目组，人与人之间交互渠道的数量级为 n^2

(高 05 上 26) 难度系数：☆☆☆

2、项目干系人管理的主要目的是 (26)

- A. 识别项目的所有潜在用户来确保完成需求分析
- B. 通过制定对已知的项目干系人反应列表来关注对项目的批评
- C. 避免项目干系人在项目管理中的严重分歧
- D. 在进度和成本超越限度的情况下建立良好的客户关系

【答案】C

【解析】P232 最下面 此题考察的是项目干系人管理的知识，必须掌握，高频考点

项目干系人管理的主要目的是避免项目干系人在项目管理中的严重分歧。

(高 05 上 40) 难度系数：☆☆☆

3、每次项目经理会见其所负责的赞助商，赞助商都强调对该项目进行成本控制的重要性，她总是询问有关成本绩效的情况，如哪些预算实现了，哪些预算没有时间，为了回答她的问题，项目经理应该提供 (40)

- A. 成本绩效报告
- B. 绩效衡量图表
- C. 资源生产力分析
- D. 趋势分析统计数据

【答案】A

【解析】359 此题考察的是绩效报告的知识，理解题，必须掌握，高频考点

绩效报告是项目沟通管理的一个步骤，包括收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人。该步骤的输出包括一份说明了成本、进度等进展情况的绩效报告，以及预测、需求变更、建议的纠正措施等内容，可能还会带来项目沟通管理计划的更新。因此一份内容翔实、数据全面、分析得当，用条形图、甘特图、s 曲线、柱状图或表格来表述项目成本情况的绩效报告可以给项目干系人展现他所需要的全部内容。因此该题最恰当的答案是成本绩效报告。而绩效衡量图表是绩效报告的一部分。而 C 和 D 选项则跟该问题无关。

(高 05 上 46) 难度系数：☆☆☆

4、客户已经正式接收了项目，该项目的项目经理下一步工作将是 (46)

- A. 适当的将接收文件分发给其他项目干系人
- B. 将项目总结向项目档案库归档
- C. 记录你与小组成员获得的经验
- D. 进行项目审计

【答案】B

【解析】此题考察的是项目管理的过程，理解题，必须掌握，高频考点

每当项目有了新的进展情况，都需要及时将信息分发给项目干系人。本题中客户正式验收通过了项目，首先就需要将有关验收的信息通知给项目干系人，而 B, C, D 选项都是后续的工作。

(高 05 下 26) 难度系数：☆☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

5、项目经理在项目管理过程中需要收集多种工作信息，例如完成了多少工作，花费了多少时间，发生什么样的成本，以及存在什么突出问题等，以便（26）。

- A. 执行项目计划 B. 进行变更控制 C. 报告工作绩效 D. 确认项目范围

【答案】C

【解析】此题考察的是绩效报告过程，必须掌握，高频考点

选项 A“执行项目计划”，指执行在项目管理计划中所定义的工作以达到项目的目标。

选项 B“进行变更控制”，指评审所有的变更请求、批准变更、控制对可交付物和组织过程资产的变更。

选项 C“绩效报告”收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人，通常这些信息包括状态报告、进展报告和预测。

选项 D“项目范围确认”是指项目干系人对项目范围的正式承认，但实际上项目范围确认贯穿整个项目生命期的始终，从 WBS 的确认（或合同中具体分工界面的确认）到项目验收时范围的检验。

从题干和各个选项的分析，可知参考答案应该是 C。

（高 05 下 35）难度系数：☆☆☆

6、项目文档应发送给（35）。

- A. 执行机构所有的干系人 B. 所有项目干系人
C. 项目管理小组成员和项目主办单位 D. 沟通管理计划中规定的人员

【答案】D

【解析】P222-224 此题考察的是编制文档的注意事项，必须掌握，高频考点

项目沟通管理中的“沟通管理计划编制”过程确定了项目干系人的信息和沟通需求：哪些人是项目干系人，他们对于该项目的收益水平和影响程度，谁需要什么样的信息，何时需要，以及应怎样分发给他们。详细来说应包括沟通内容及结果的处理、收集、分发、保存的程序和方式，以及报告、数据、技术资料等信息的流向，也就是说，沟通的结果应当通过什么形式、向谁汇报、由谁执行、由谁监督以及使用什么方法来发布等。由此可知，选项 D“沟通管理计划中规定的人员”是最准确的选项。

（高 05 下 39）难度系数：☆☆☆

7、（39）不属于沟通管理的范畴。

- A. 编制沟通计划 B. 记录工作日志 C. 编写绩效报告 D. 发布项目信息

【答案】B

【解析】P220 此题考察的是沟通管理的内容，必须掌握，高频考点

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目沟通管理过程揭示了实现成功沟通所需的人员、观点、信息这三项要素之间的一种联络过程。项目经理们花费大量无规律的时间用于与项目团队、项目干系人、客户和赞助商沟通。项目中的每一成员都应当了解沟通是如何在整体上影响项目。

项目沟通管理过程包括：

- 1) 沟通计划编制。确定项目干系人的信息和沟通需求：哪些人是项目干系人，他们对于该项

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

目的收益水平和影响程度如何，谁需要什么样的信息，何时需要，以及应怎样分发给他们。

2) 信息分发。以合适的方式及时向项目干系人提供所需信息。

3) 绩效报告。收集并分发有关项目绩效的信息，包括状态报告、进展报告和预测。

4) 项目干系人管理。对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。

选项 B 不属于项目沟通管理范畴。

(高 07 下 42) 难度系数：☆☆☆

8、某项目经理负责管理公司的第一个复杂的网站开发项目，项目进度安排十分紧张。项目有一个高层发起人，并且项目章程和项目计划都已经获得批准和签字；通过定期会议和报告，向客户人员提供了项目进展的全面情况；项目在预算之内并且符合进度计划要求。项目经理突然得知项目有可能被取消，因为开发的产品完全无法接受。发生这种情况最可能的原因是（42）。

A. 一个关键干系人没有充分参与项目

B. 没有充分地向客户介绍项目章程和项目计划或客户没有充分的审核项目章程和计划

C. 沟通安排不充分，没有向有关方提供需要的信息

D. 高级发起人没有向项目提供充足的支持

【答案】A

【解析】P232 此题考察的是项目干系人，理解题，必须掌握，高频考点

如果公司的某个高层领导对于项目的结果不满意，他可以终止整个项目，即使这个领导较少参与这个项目。关键的一点是确保在项目的早期识别出所有决策者，以便了解他们的关心之处。

因题干中提及“项目有一个高层发起人，并且项目章程和项目计划都已经获得批准和签字：通过定期会议和报告，向客户人员提供了项目进展的全面情况；项目在预算之内并且符合进度计划要求。”，故选项 B、C、D 不成立。

(高 07 下 43) 难度系数：☆☆☆

9、某个新的信息系统项目由三个分系统组成。管理层希望该项目以较低的成本带来较高效益。虽然项目经理想花时间和金钱来整合一些可以为公司带来长远利益的问题，但在项目实施过程中，分系统的项目经理们聘用了一些比团队成员平均工资高得多的高级职员。一般地，当与项目干系人一起工作时，项目经理应该（43）。

A. 将项目干系人分组以便于辨认

B. 尽量预测并减少可能会对项目产生不良影响的项目干系人的活动

C. 注意到项目的干系人经常有着截然不同的目标，这就使项目干系人管理复杂化

D. 认识到角色和责任可能重叠

【答案】C

【解析】P232 此题考察的是项目干系人管理，必须掌握，高频考点

项目干系人是指参与项目和受项目活动影响的人，包括项目发起人、项目组、协助人员、顾客、使用者、供应商，甚至是项目的反对者。项目干系人可能对项目及其结果施加影响。管理项目干系人的期望是困难的事情，因为项目的干系人经常有可能相互冲突的目标。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

在本题中，管理层希望该项目以较低的成本带来较高效益，分系统的项目经理们聘用高薪的高级职员是以超高的成本换取项目的质量和进度，因此分系统的项目经理们和管理层的目标是不同的。

(高 07 下 44) 难度系数：☆☆☆

10、一个项目由几个小组协作完成。小组 C 在过去曾多次在最终期限前没有完成任务。这导致小组 D 好几次不得不对关键路径上的任务赶工。小组 D 的领导应该与 (44) 沟通。

- A. 公司项目管理委员会
- B. 客户
- C. 项目经理和管理层
- D. 项目经理和小组 C 的领导

【答案】D

【解析】此题考察的是沟通管理，必须掌握，高频考点

一个项目由几个小组协作完成，其中有小组 C 和小组 D。该项目由一个项目经理领导。根据汇报和沟通体系，由于题干中提及“小组 C 在过去曾多次在最终期限前没有完成任务”，故在这种情况下小组 D 的领导应该报告项目经理并在项目经理协调下与小组 C 的领导进行沟通。

(高 07 下 61) 难度系数：☆☆☆

11、绩效报告过程的输出是 (61)。

- A. 绩效报告、绩效测量
- B. 绩效报告、需求变更
- C. 绩效偏差分析、项目预测
- D. 绩效测量、需求变更

【答案】B

【解析】P231~232 此题考察的是绩效报告，必须掌握，高频考点

绩效报告过程的输出是：绩效报告、预测、需求变更、更新的项目管理计划、建议的纠正措施和组织过程资产。

(高 08 上 34) 难度系数：☆☆☆

12、项目管理中，保证客户和干系人满意的最重要的活动是 (34) 。

- A. 绩效测评存档
- B. 变更汇报和项目计划更新以及其他适当的项目文件
- C. 及时且有规律地汇报项目绩效
- D. 将需求记录下来整理为文件

【答案】D

【解析】此题考察的是项目干系人管理，必须掌握，高频考点

本题的选项 A, B, C 对客户和其他项目干系人也很重要，但重要的是获取他们的需求、分析他们的需求、让他们确认需求并将他们的需求整理为文件存档。这是项目的基础。

(高 08 下 51) 难度系数：☆☆☆

13、沟通、领导和磋商是属于 (51) 的技能。

- A. 项目管理
- B. 一般管理
- C. 团队管理
- D. 执行管理

【答案】B

【解析】此题考察的是软技能，必须掌握，高频考点

“一般管理”技能，更为通俗的说法为“软技能”包括人际关系管理。软技能包含：

- (1)有效的沟通，即有效交流信息。
- (2)对组织施加影响，即“让事情办成”的能力。
- (3)领导能力，即形成一个前景和战略并组织人员实现它的能力。
- (4)激励，就是激励人员达到高水平的生产率并克服变革的阻力。
- (5)谈判和冲突管理，就是与其他人谈判取得一致或达成协议。
- (6)解决问题，就是首先定义问题、明确问题，然后做出决策解决问题。

(高 08 下 54) 难度系数：☆☆☆

14、团队成员第一次违反了团队的基本规章制度，项目经理对他应该采取（54）形式的沟通方法。

- A. 口头 B. 正式书面 C. 办公室会谈 D. 非正式书面

【答案】A

【解析】此题考察的是沟通的方法，必须掌握，高频考点

团队成员第一次违反了团队的基本规章制度，项目经理对他应该采取非正式的交谈，口头沟通方法是常用的形式。但是如果是第二次，需要项目经理给他一个正式的书面警告。第三次违反了基本规章制度，项目经理可能要考虑重新安排他了。

(高 08 下 55) 难度系数：☆☆☆

15、以下关于项目干系人管理的叙述中，（55）的表述是不正确的。

- A. 对项目干系人的管理，由项目团队每个成员分别负责
- B. 项目干系人管理提高了干系人的满意度
- C. 项目干系人管理帮助解决与干系人相关的事宜
- D. 项目干系人管理加强了人员的协调行动能力

【答案】A

【解析】此题考察的是项目干系人管理，必须掌握，高频考点

项目干系人管理就是对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。积极地管理项目干系人，提高了使项目不至于因为项目干系人之间存在未解决的问题而偏离的可能性，提高了项目团队人员和相关干系人的能力，避免他们在项目实施期间分崩离析。

项目经理通常负责项目干系人的管理。

(高 08 下 56) 难度系数：☆☆☆

16、小张负责组织内部的一个系统集成项目。因为组织内部的很多人对该系统及其进展感兴趣，他决定准备一份项目沟通管理计划。准备这一计划的第一步是（56）。

- A. 进行项目干系人分析以评价对信息的需求
- B. 确定一个生产进度来显示什么时间进行什么类型的沟通
- C. 描述计划分配的信息

D. 建立所有项目文件的信息库以便于快速查找

【答案】A

【解析】此题考察的是沟通管理计划，必须掌握，高频考点

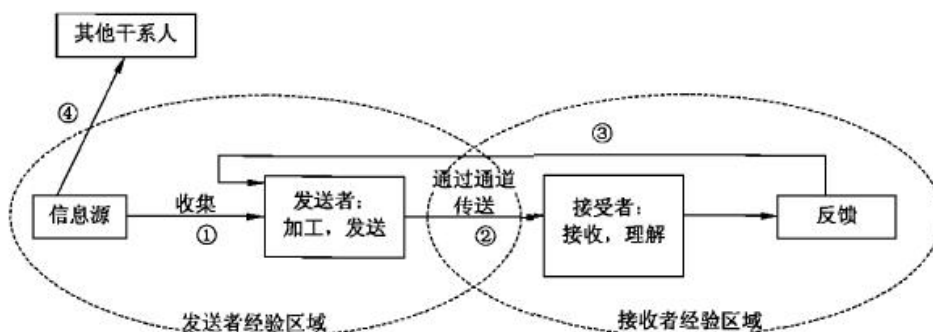
沟通管理计划包括辨识项目干系人，确定他们的信息和沟通需求，制订沟通管理计划时要做的工作如下：

哪些人是项目干系人，他们对于该项目的收益水平和影响程度，谁需要什么样的信息，何时需要，以及应怎样分发给他们。所有这些工作由“A. 进行项目干系人分析以评价对信息的需求”来完成。

进行项目干系人分析时要调研沟通内容及结果的处理、收集、分发、保存的程序和方式，以及报告、数据、技术资料等信息的流向，即沟通的结果应当通过什么形式、向谁汇报、由谁执行、由谁监督以及使用什么方法来发布等等。

(高 08 下 59~60) 难度系数：☆☆☆

17、沟通是项目管理的一项重要工作，下图为人与人之间的沟通模型。该模型说明了发送者收集信息、对信息加工处理、通过通道传送、接受者接收并理解、接受者反馈 等若干环节。由于人们的修养不同和表达能力的差别，在沟通时会产生各种各样的障碍。语义障碍最常出现在 (59)，认知障碍最常出现在 (60)。



(59) A. ①和③ B. ①和② C. ②和③ D. ①和④

(60) A. ①和③ B. ①和② C. ②和③ D. ①和④

【答案】(59) C (60) D

【解析】此题考察的是沟通管理内容，必须掌握，高频考点

在项目经理管理项目时，沟通不总是一帆风顺的，经常存在障碍。沟通的障碍产生于个人的认知、语义的表述、个性、态度、情感和偏见、组织结构的影响以及过大的信息量等方面。

例如同一条信息系统项目信息、来自于同一个信息源的信息，不同的人有不同的理解，这属于沟通中的认知障碍。

再比如由于人们的修养不同和表达能力的差别，对于同一思想、事物的表达有清楚和模糊之分，或者使用的词语有歧义，这样的沟通障碍属于语义障碍。

(高 09 上 41) 难度系数：☆☆☆

18、作为乙方的系统集成项目经理与其单位高层领导沟通时，使用频率最少的沟通工具是（41）。

- (41) A. 状态报告 B. 界面设计报告 C. 需求分析报告 D. 趋势报告

【答案】B

【解析】此题考察的是状态报告，建议掌握，考的不多

状态报告作为反映项目当前绩效状态的文档，需要周期性地向单位高层领导报告。趋势报告作为预测项目走势的文档，也需要周期性地向单位高层领导报告。需求分析是整个项目的基础性工作，需求分析报告也用于向单位高层领导汇报需求分析工作之用。而界面设计作为细节性的技术工作为用户所关心，关心界面的是用户。细节性的、成熟的界面设计在与单位高层领导沟通时较少使用。

(高 09 下 55) 难度系数：☆☆☆

19、在实际沟通中，(55) 更有利于被询问者表达自己的见解和情绪。

- (55) A. 封闭式问题 B. 开放式问题 C. 探询式问题 D. 假设性问题

【答案】B

【解析】此题考察的是沟通方式，必须掌握，高频考点

在实际沟通中，询问不同类型的问题可以取得不同的效果。问题的类型有：

- (1) 封闭式问题：用来确认信息的正确性。
- (2) 开放式问题：鼓励应征者详细回答，表达情绪。
- (3) 探询式问题：用来澄清之前谈过的主题与信息。
- (4) 假设式问题：用来了解解决问题的方式。

因此，开放式问题更有利于被询问者表达自己的见解和情绪。

(高 09 下 56) 难度系数：☆☆☆

20、项目沟通中不恰当的做法是（56）。

- (56) A. 对外一致，一个团队要用一种声音说话 B. 采用多样的沟通风格
C. 始终采用正式的沟通方式 D. 会议之前将会议资料发给所有参会人员

【答案】C

【解析】此题考察的是沟通管理，必须掌握，高频考点

项目沟通中，一个团队应该对外一致，用一种声音说话；应该采用多样的沟通风格，认识到项目干系人不同的沟通风格，用别人喜欢被对待的方式来对待他们，可以顺利地达到沟通的目标，即获得双赢局面；会议是项目沟通的一种重要形式，为了提高会议的效率，应在会议之前将会议资料发给所有参会人员；在正式场合，说话正规、书面，自我保护意识也强烈一些，而在私下场合，人们的语言风格可能是非正规和随意的，反倒能获得更多的信息，采用一些非正式的沟通方式可能更有利于关系的融洽。

(高 10 上 44) 难度系数：☆☆☆

21、系统集成工程建设的沟通协调非常重要，有效沟通可以提升效率、降低内耗。以下关于沟通的叙述，(44)是错误的。

- A. 坚持内外有别的原则，要把各方掌握的信息控制在各方内部
- B. 系统集成商经过广泛的需求调查，有时会发现业主的需求之间存在自相矛盾的现象
- C. 一般来说，参加获取需求讨论会的人数控制在 5~7 人是最好的
- D. 如果系统集成商和客户就项目需求沟通不够，只是依据招标书的信息做出建议书，可能会导致项目计划不合理，因而造成项目的延期、成本超出、纠纷等问题

【答案】A

【解析】此题考察的是项目需求沟通，必须掌握，高频考点

系统集成项目需求分析一般都要分两个阶段进行，一是在立项初期，对项目需求的粗略沟通和确定，二是在项目启动阶段，为了制定明确的项目进度、成本等计划，对项目需求进行更加细化的分析。明确、详细的项目需求是项目成功的基础，系统集成项目中不成功的案例往往是由于系统集成商和客户就项目需求沟通得不够。

以招标项目为例，招标书中会写出客户的系统建设需求。但这些需求往往存在问题：需求是客户的业务需求，使用的业务语言，需要翻译成真正的项目需求；客户的业务模式没有明确，提出的系统建设需求针对单纯的一个点，系统需要的信息输入输出不畅，未来将会极大影响系统的效率；客户表达不清晰，客户“脑中”的实际需求和表达到“纸面”的需求不一致等等。因此，如果系统集成商只是依据招标书的信息做出建议书、时间、成本等承诺，‘可能会导致项目计划不合理，因而造成项目的延期、成本超出、纠纷等问题。与单个客户或潜在的用户组一起座谈，对业务软件包或信息管理系统(MIS)的应用来说是一种传统的需求来源。获取需求讨论会的人数大致控制在 5~7 人是最好的。这些人包括客户、系统设计者、开发者和可视化设计者等主要工程角色。

在信息系统项目中，为了提高沟通的效率和效果，需要把握如下一些基本原则：沟通内外有别、非正式的沟通有助于关系的融洽、采用对方能接受的沟通风格、沟通的升级原则、扫除沟通的障碍。

其中沟通内外有别指的是：团队同一性和纪律性是对项目团队的基本要求。团队作为一个整体对外意见要一致，一个团队要用一种声音说话。在客户面前出现项目组人员表现出对项目信心不足、意见不统一、争吵等都是比较忌讳的情况。沟通内外有别的原则并不是“要把各方掌握的信息控制在各方内部”。

可见 A 是错误的。

(高 10 上 45) 难度系数：☆☆☆

22、绩效报告的步骤包括收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人，这些步骤包括进度和状态报告、预测等。以下关于绩效报告的说法，(45)是错误的。

- A. 状态报告介绍项目在某一特定时间点上所处的位置，要从达到的范围、时间和成本三项目标上讲明目前所处的状态
- B. 进度报告介绍项目组在一定时间内完成的工作
- C. 绩效报告通常需要提供有关范围、进度、成本和质量的信息
- D. 状态报告除了需要列出基本的绩效指标，同时需要分析进度滞后（或提前）和成本超出（或结余）的原因

【答案】D

【解析】此题考察的是绩效报告，必须掌握，高频考点

绩效报告是一个收集并发布项目绩效信息的动态过程，包括状态报告、进展报告和项目预测。项目干系人通过审查项目绩效报告，可以随时掌握项目的最新动态和进展，分析项目的发展趋势，及时发现项目进展过程中所存在的问题，从而有的放矢地制定和采取必要的纠偏措施，即绩效报告通常需要提供有关范围、进度、成本和质量的信息。

①状况报告描述项目在某一特定时间点所处的项目阶段。状况报告是从达到范围、时间和成本三项目标上表明项目所处的状态。

②进展报告描述项目团队在某一特定时间段工作完成情况。信息系统项目中，一般分为周进展报告和月进展报告。项目经理根据项目团队各成员提交的周报或月报提取工作绩效信息，完成统一的项目进展报告。

③项目预测在历史资料和数据基础上，预测项目的将来状况与进展。根据当前项目的进展情况，预计完成项目还要多长时间，还要花费多少成本。

可见D是错误的。

(高 10 上 46) 难度系数：☆☆☆

23、以下关于项目沟通原则的叙述中，(46)是不正确的。

- A. 面对面的会议是唯一有效地沟通和解决干系人之间问题的方法
- B. 非正式的沟通有利于关系的融洽
- C. 有效地沟通方式通常是采用对方能接受的沟通风格
- D. 有效利用沟通的升级原则

【答案】A

【解析】此题考察的是沟通的原则，必须掌握，高频考点

在信息系统项目中，为了提高沟通的效率和效果，需要把握如下一些基本原则：

①沟通内外有别。团队同一性和纪律性是对项目团队的基本要求。团队作为一个整体对外意见要一致，一个团队要用一种声音说话。在客户面前出现项目组人员表现出对项目信心不足、意见不统一、争吵等都是比较忌讳的情况。

②非正式的沟通有助于关系的融洽。在需求获取阶段，常常需要采用非正式沟通的方式与客户拉近距离。在私下的场合，人们的语言风格往往是非正规和随意的，反而能获得更多的信息。

③采用对方能接受的沟通风格。注意肢体语言、语态给对方的感受。沟通中需要传递一种合作和双赢的态度，使双方无论在问题的解决上还是在气氛上都达到“双赢”。

④沟通的升级原则。需要合理把握横向沟通和纵向沟通关系，以有利于项目问题的解决。“沟通四步骤”反映了沟通的升级原则：第一步，与对方沟通；第二步，与对方的上级沟通；第三步，与自己的上级沟通；第四步，自己的上级和对方的上级沟通。

⑤扫除沟通的障碍。职责定义不清、目标不明确、文档制度不健全、过多使用行话等都是沟通的障碍。必须进行良好的沟通管理，逐步消除这些障碍。

故A是错误的。

(高 11 下 34) 难度系数: ★☆☆

24、以下关于项目干系人的描述中,不恰当的是(34)。

- A. 项目干系人的目标往往彼此相距甚远,甚至是相冲突
- B. 项目管理团队忽略消极项目干系人的利益,可以使项目尽快得到成功
- C. 项目干系人在项目生命周期的不同阶段会发生变化
- D. 项目干系人对项目的影响可能是积极地也可能是消极的

【答案】B

【解析】此题考察的是项目干系人的内容,必须掌握,高频考点

为了确保项目成功,项目经理要与与各项目干系人发展良好的关系,确保对其需要和期望有较好的了解,以积极促进项目并降低对项目的不利影响。

(高 12 上 43) 难度系数: ★☆☆

25、一份完整的项目绩效报告应该包含的内容有:项目的进展和执行情况.成本的使用情况.团队成员的绩效情况.(43)。

- A. 变更后的项目计划.项目存在的问题及解决措施
- B. 变更后的项目计划.对项目的预测
- C. 干系人沟通需求.需求变更
- D. 项目存在的问题及解决措施.对项目的预测

【答案】D

【解析】231-234 此题考察的是绩效报告的内容,必须掌握,高频考点

绩效报告由项目团队来准备,包括完成的活动.成果.里程碑.发现的事件与问题。状态报告用来报告关键的信息,包括但不限于下列内容。

- ①当前的状态。
- ②本报告期的重要成果。
- ③计划的活动。
- ④事件。

(高 12 上 45) 难度系数: ★☆☆

26、项目经理应对项目干系人进行管理,下列关于干系人管理的说法中,(45)是不正确的。

- A. 项目经理进行干系人管理的重点是保证客户和高层领导的满意
- B. 项目经理应让不同的干系人得到他们需要的信息,并平衡干系人的利益
- C. 项目经理应保持与高层领导的沟通,以争取领导的支持
- D. 为了保持与项目团队良好的沟通,项目经理应让团队成员参与项目的计划.决策等工作

【答案】A

【解析】P232 此题考察的是项目干系人管理,必须掌握,高频考点

项目干系人管理就是对他们的沟通进行管理,让不同的项目干系人得到相应等级内容的项目信息并解决项目干系人之间的问题,从而使项目.顺利按计划推进.而不仅仅是高层和客户。

(高 12 下 47) 难度系数: ★☆☆

27、广泛使用 (47) 沟通最有可能帮助解决复杂问题

- A. 书面 B. 口头 C. 正式 D. 非正式

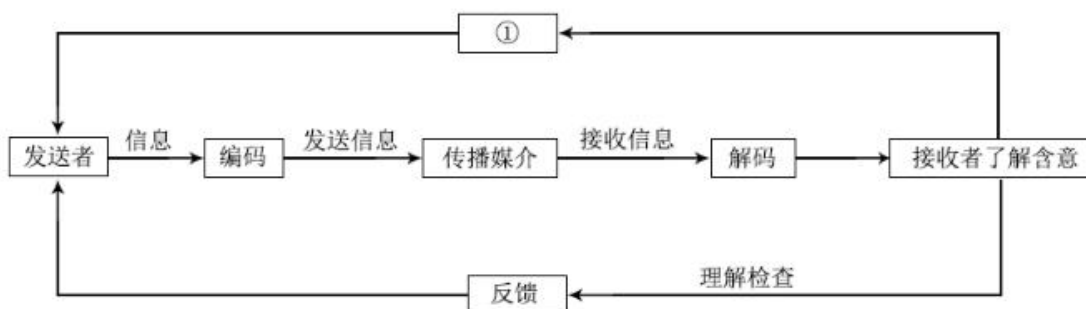
【答案】A

【解析】此题考察的是沟通的方式，必须掌握，高频考点

书面沟通可以帮助解决复杂问题；

(高 13 上 40) 难度系数: ★☆☆

28、在下面的沟通模型图中，“①”中应填入 (40)。

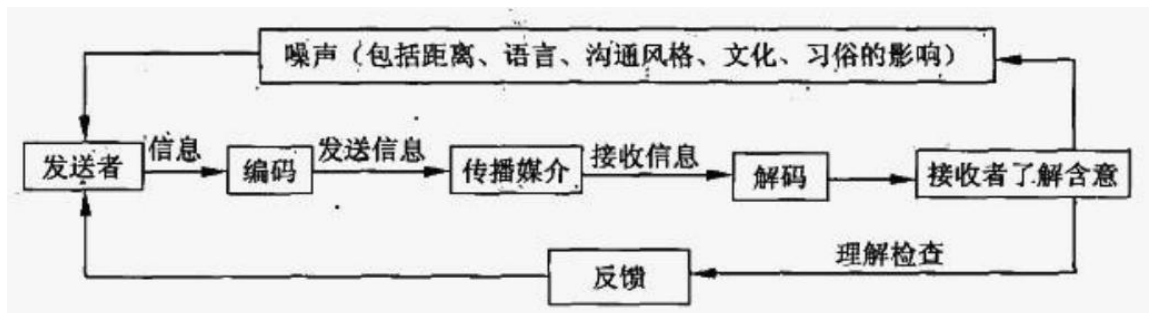


- (40) A. 表达 B. 噪声 C. 意见 D. 行动

【答案】B

【解析】P221 此题考察的是沟通模型，必须掌握，高频考点

由沟通模型知：1 处应该选择噪声；



(高 13 上 41) 难度系数: ★☆☆

29、下面关于沟通管理计划的说法中，不正确的是 (41)。

- (41) A. 沟通管理计划应是正式的，根据项目需要可以是非常详细或粗略框架式的
B. 沟通管理计划确定项目干系人的信息和沟通需求
C. 沟通管理计划不一定需要得到客户的正式认可才能实施
D. 沟通管理计划中应包含用于沟通的信息，包括信息格式、内容和细节水平

【答案】A

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】P226 此题考察的是沟通管理计划，必须掌握，高频考点

根据项目的需要，沟通管理计划可以是正式的或非正式的，可以是详细的或提纲式的。沟通管理计划是整个项目计划的一个附属部分。项目管理计划也可以是非正式的，所以A错误；

(高 13 上 42) 难度系数：☆☆☆

30、两名新成员最近加入到某项目中，项目组成员原来有 6 个人，则沟通途径增加了 (42)。

(42) A. 21 B. 13 C. 12 D. 8

【答案】B

【解析】P224 此题考察的是沟通渠道数的计算，必须掌握，高频考点

沟通渠道数的公式： $N*(N-1)/2$ ，人数增加 2 个，沟通途径 15 条增加到 28 条；

(高 13 上 43) 难度系数：☆☆☆

31、绩效报告是项目沟通管理中的重要过程，包括收集并分发有关项目绩效信息给干系人、收集和分发的绩效信息包括 (43)、进展报告和项目预测。

(43) A. 状态报告 B. 状态评审结果 C. 问题日志 D. 工作说明书

【答案】A

【解析】P230 此题考察的是绩效报告，必须掌握，高频考点

绩效报告：收集并分发有关项目绩效的信息，包括状态报告、进展报告和项目预测。

(高 13 上 45) 难度系数：☆☆☆

32、下面关于项目干系人管理的说法中，不正确的是 (45)。

(45) A. 项目干系人管理就是对项目的沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题

B. 项目干系人管理应由项目经理之外的职能经理负责

C. 面对面的会议是最有效的沟通和解决干系人之间问题的方法

D. 项目干系人也可以是项目团队成员之外参与项目的人员，其三大职责是参与、审查和反馈

【答案】B

【解析】P232 此题考察的是项目干系人管理，必须掌握，高频考点

项目干系人管理就是对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。项目经理通常负责项目干系人的管理。所以B错误；

(高 13 上 46) 难度系数：☆☆☆

33、某项目已经按照沟通计划发布了项目信息；此时一些项目可交付成果按照变更控制计划发生了变更，并向所有干系人都发出了变更通知；而项目后期一位干系人表示对该变更并不知情，此时，该项目的项目经理首先应 (46)。

(46) A. 对沟通计划进行审核，如需要，对沟通计划进行修改

B. 审核沟通计划，确定为什么干系人不理解自己的职责

C. 确定为什么该干系人不知情

D. 在下次项目工作会议上说明该问题，以便其他干系人不会遗忘公布的变更信息

【答案】A

【解析】P232 此题考察的是沟通管理计划，必须掌握，高频考点

题干隐含了一个信息“.....按照沟通计划发布.....项目后期.....”，这说明沟通管理计划应该没什么问题的，只是由于项目后期某个偶然（比如邮件故障没收到）的原因导致这个干系人无法得到通知。首先先跟这个干系人进行沟通，询问没收到的具体情况，然后根据沟通结果再对沟通计划进行审核。因为可能是沟通计划编制的有问题，所以要重新审核沟通计划，并且修改沟通计划，使其满足所有干系人的需要。

十二、项目风险管理

（高 05 上 47）难度系数：☆☆☆

1、在项目风险管理的基本流程中，不包括下列中的（47）

A. 风险分析

B. 风险追踪

C. 风险规避措施

D. 风险管理计划编制

【答案】B

【解析】P251 此题考察的是风险管理的过程，必须掌握，高频考点

在风险管理的基本流程中，包括六项主要活动：风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、制定风险应对计划、风险监控。风险规避措施是制定风险应对计划的一项输出，而不属于风险管理基本流程中的活动。

（高 05 上 48）难度系数：☆☆☆

2、下列中的（48）表述的是风险的俩个基本属性。

A. 随机性和相对性

B. 必然性和绝对性

C. 随机性和绝对性

D. 必然性和相对性

【答案】A

【解析】P247 此题考察的是风险的属性，必须掌握，高频考点

风险的基本属性包括：

1) 风险的随机性：风险事件的发生及其后果都具有偶然性。

2) 风险的相对性：风险总是相对于项目活动主体而言的。

（高 05 下 45）难度系数：☆☆☆

3、（45）不是对风险的正确认识。

A. 所有项目都存在风险

B. 风险可以转化成机会

C. 风险可以完全回避或消除

D. 对风险可以进行分析和管理

【答案】C

【解析】246~250 此题考察的是风险的相关概念，必须掌握，高频考点

项目是在复杂的自然和社会环境中进行的，受众多因素的影响。对于这些内外因素，从事项目活动的主体往往认识不足或者没有足够的力量加以控制。项目的过程和结果常常出乎人们的意

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

料，有时不但未达到项目主体预期的目的，反而使其蒙受各种各样的损失；而有时又会给他们带来很好的机会。在项目所处的自然、经济、社会和政治环境中，每一个项目都有风险。完全避开或消除风险，或者只享受权益而不承担风险，是不可能的。另一方面，对项目风险进行认真的分析，进行科学的管理，是能够避开不利条件、少受损失、取得预期的结果并实现项目目标的。

(高 05 下 46) 难度系数：☆☆☆

4、(46)，人们对风险的承受能力越小。

- A. 项目的收益越大
- B. 项目的投入越大
- C. 管理人员的地位越高
- D. 项目拥有的资源越多

【答案】B

【解析】P247 此题考察的是风险的概念，必须掌握，高频考点

对于项目风险，人们的承受能力主要受下列几个因素的影响：

- 1) 收益的大小。收益总是有损失的可能性相伴随。损失的可能性和数额越大，人们希望为弥补损失而得到的收益也越大。反过来，收益越大，人们愿意承担的风险也就越大。
- 2) 投入的大小。项目活动投入的越多，人们对成功所抱的希望也越大，愿意冒的风险也就越小。
- 3) 项目活动主体的地位和拥有的资源。管理人员中级别高的同级别低的相比，能够承担大的风险。同一风险，不同的个人或组织承受能力也不同。个人或组织拥有的资源越多，其风险承受能力也越大。

(高 05 下 47) 难度系数：☆☆☆

5、在某项目中，项目经理采用德尔菲技术和鱼骨图对风险进行分析，这表明其正在进行 (47)。

- A. 风险识别
- B. 定性的风险分析
- C. 定量的风险分析
- D. 风险监控

【答案】A

【解析】P257 此题考察的是风险管理过程的概念，必须掌握，高频考点

德尔菲法是专家们就某一主题，例如项目风险，达成一致意见的一种方法。因果分析图或称为鱼骨图，用于确定风险的起因。

- 1) 风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响，并将这些风险的特征形成文档。
- 2) 定性风险分析包括对已识别风险进行优先级排序，以便采取进一步措施，如进行风险量化分析或风险应对。
- 3) 定量风险分析过程定量地分析风险对项目目标的影响。
- 4) 风险监控是执行风险应对措施，并且持续地对项目工作进行监督以发现新的风险和变化的风险。

其中风险识别因为需要识别并确定项目有哪些潜在的风险、识别引起这些风险的主要因素，以及识别项目风险可能引起的后果而会使用到题干中的两种方法。

(高 06 下 45) 难度系数：☆☆☆

6、按照风险可能造成的后果，可将风险划分为 (45) 。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 局部风险和整体风险
- B. 自然风险和人为风险
- C. 纯粹风险和投机风险
- D. 已知风险和不可预测风险

【答案】C

【解析】按此题考察的是风险的分类，必须掌握，现在考的差不多了

按照后果的不同，风险可划分为纯粹风险和投机风险。

(1)纯粹风险:不能带来机会、无获得利益可能的风险，叫纯粹风险。纯粹风险只有两种可能的后果:造成损失和不造成损失。纯粹风险造成的损失是绝对的损失。活动主体蒙受了损失，全社会也跟着受损失。

(2)投机风险:既可能带来机会、获得利益，又隐含威胁、造成损失的风险，叫投机风险。投机风险有三种可能的后果:造成损失、不造成损失和获得利益。投机风险如果使活动主体蒙受了损失，但全社会不一定也跟着受损失，相反，其他人有可能因此而获得利益。

此外，按照风险来源或损失产生的原因可将风险划分为自然风险和人为风险;按照影响范围可将风险分为局部风险和整体风险;按照风险的可预测性，可将风险分为已知风险、可预测风险和不可预测风险。

(高06下46~47) 难度系数:☆☆☆

7、在进行项目风险定性分析时，一般不会涉及到(46);在进行项目风险定量分析时，一般不会涉及到(47)。

- (46) A. 风险数据质量评估
- B. 风险概率和影响评估
- C. 风险紧急度评估
- D. 建模和仿真
- (47) A. 建立概率及影响矩阵
- B. 灵敏度分析
- C. 期望货币值分析
- D. 风险信息访谈

【答案】(46) D (47) A

【解析】此题考察的是定性和定量风险分析的工具和技术，必须掌握，高频考点

风险定性分析包括对已识别风险进行优先级排序，以便采取进一步措施，如进行风险量化分析或风险应对。组织可以重点关注高优先级的风险从而可以有效地提高项目的绩效。风险定性分析是通过对风险的发生概率以及影响程度的综合评估来确定其优先级的。在进行风险定性分析时，经常会使用到的技术与工具包括风险概率及影响评估、概率及影响矩阵、风险数据质量评估、风险种类和风险紧急度评估。

定量风险分析过程定量地分析风险对项目目标的影响。它也使用户在面对很多不确定因素时提供了一种量化的方法，以做出尽可能恰当的决策。在进行风险定量分析时，经常会使用到的技术与工具包括数据收集和表示技术(包括风险信息访谈、概率分布和专家判断)，定量风险分析和建模技术(包括灵敏度分析、期望货币值分析、决策树分析和建模仿真)。

(高06下48) 难度系数:☆☆☆

8、进行风险监控一般会(48)。

- A. 制定应急响应策略
- B. 进行预留管理
- C. 制定风险管理计划
- D. 进行项目可能性分析

【答案】B

【解析】此题考察的是风险监控，必须掌握，高频考点

风险监控过程跟踪已识别的危险，监测残余风险和识别新的风险，保证风险计划的执行，并评价这些计划对减轻风险的有效性。风险监控可能涉及选择备用策略方案、执行某一应急计划、采取纠正措施或重新制定项目计划。风险监控经常会使用风险评估、风险审计和定期的风险评审、差异和趋势分析、技术的绩效评估以及预留管理等技术。

预留管理是指在项目的执行过程中，总有可能发生某些风险，这会对预算和时间的应急储备产生正面或负面的影响。通过比较剩余的预留储备和剩余的风险，可以看出预留储备是否合适。

(高 06 下 62) 难度系数：☆☆☆

9、风险的成本估算完成后，可以针对风险表中的每个风险计算其风险曝光度。某软件小组计划项目中采用 50 个可复用的构件，每个构件平均是 100LOC，本地每个 LOC 的成本是 13 元人民币。下面是该小组定义的一个项目风险：

1. 风险识别：预定要复用的软件构件中只有 50% 将被集成到应用中，剩余功能必须定制开发；

2. 风险概率：60%；

3. 该项目风险的风险曝光度是 (62) 。

A. 32500

B. 65000

C. 1500

D. 19500

【答案】D

【解析】此题考察的是风险曝光度公式的计算，必须掌握，考的不多

风险曝光度(RE)的计算公式为 $RE = P \times C$ 。其中，P 是风险发生的概率，C 是风险发生时带来的项目成本。该软件小组计划采用 50 个可复用的构件，如果只有 50% 可能被使用，则 25 个构件必须从头开发。因为构件平均是 100LOC，每个 LOC 的成本是 13 元人民币，则开发构件的整体成本为 $25 \times 100 \times 13 = 32500$ 元人民币。则 $RE = 0.6 \times 32500 = 19500$ 元人民币。

(高 08 上 49) 难度系数：☆☆☆

10、准确和无偏颇的数据是量化风险分析的基本要求。可以通过 (49) 来检查人们对风险的理解程度。

A. 风险数据质量评估

B. 发生概率与影响评估

C. 敏感性分析

D. 影响图

【答案】A

【解析】此题考察的是风险分析，必须掌握，高频考点

无论对风险进行定性分析，还是定量分析，都要求数据可信、精确、无偏查。

风险数据的质量分析是评价风险管理中风险数据有用程度的一种技术，包括检查人们对风险的理解程度及风险数据的精确度、质量、可信度和完整性。

(高 08 上 50) 难度系数：☆☆☆

11、在处理已识别的风险及其根源时，(50) 用来检查并记录风险应对策略的效果以及风险管理过程的效果。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 风险再评估 B. 风险审计 C. 预留管理 D. 偏差和趋势分析

【答案】B

【解析】此题考察的是风险识别，必须掌握，高频考点

在对风险进行监控时，应进行风险审计和定期的风险评审。风险审计用来检查风险应对措施和风险管理计划的有效性。这种检查和风险评审一样也应该定期进行。

(高 08 上 51) 难度系数：☆☆☆

12、德尔菲技术是一种风险识别技术，它（51）。

- A. 对定义特定变量发生的概率尤其有用
B. 对减少数据中人为的偏见、防止任何人对结果不适当地产生过大的影响尤其有用
C. 有助于将决策者对待风险的态度考虑在内
D. 为决策者提供一系列图形化的决策方案

【答案】B

【解析】此题考察的是风险识别的工具和技术特点，必须掌握，高频考点

德尔菲法是风险识别过程中使用的信息收集技术之一。德尔菲法是专家们就某一主题，例如项目风险，达成一致意见的一种方法。该法首先需要确定项目风险专家，但是他们匿名参加会议。协调员使用问卷征求重要项目风险方面的意见，然后将意见结果反馈给每一位专家，以便进行进一步的讨论。这个过程经过几个回合，就可以在主要的项目风险上达成一致意见。德尔菲法有助于减少数据方面的偏见，并避免了个人因素对结果产生的不当影响。

(高 08 上 52) 难度系数：☆☆☆

13、某项目经理刚刚完成了项目的风险应对计划，（52）应该是风险管理的下一步措施。

- A. 确定项目整体风险的等级 B. 开始分析那些在产品文档中发现的风险
C. 在工作分解结构上增加任务 D. 进行风险审核

【答案】C

【解析】此题考察的是风险管理的过程，理解题，必须掌握，高频考点

风险记录是在风险识别阶段产生的，并在定性风险分析和定量风险分析期间被更新。编制完风险应对计划后，还有可能要更新风险记录。风险应对计划一经认可，则一定会反馈到其他相关的知识领域，如范围管理、进度管理和成本管理过程。风险记录的更新也要落实到项目的WBS中(如把风险的监控与应对作为新任务增加到WBS中)，也要对项目管理计划进行更新，用更新的计划来指导和管理项目的执行。

(高 08 下 44) 难度系数：☆☆☆

14、软件项目中，技术风险威胁到要开发软件的质量及交付时间，而（44）不属于技术风险。

- A. 采用先进技术开发目前尚无用户真正需要的产品或系统
B. 软件需要使用新的或未经证实的硬件接口
C. 产品需求中要求开发某些程序构件，这些构件与以前所开发的构件完全不同
D. 需求中要求使用新的分析、设计或测试方法

【答案】A

【解析】此题考察的是风险的类别，必须掌握，高频考点

技术风险是指潜在的分析、设计、实现、接口、验证和维护等技术方面的项目风险。另外陈旧的技术可能带来不能兼容、不能集成、不能满足客户需要的功能等风险。全新的、先进的、尤其是缺乏实践检验的技术带来的风险还要多一些如技术不成熟导致产品开发不出来，从而导致项目失败，也常常可能威胁到待开发软件的质量及交付时间。选项 B, C, D 属于技术风险，而选项“A. 采用先进技术开发目前尚无用户真正需要的产品或系统”更多地是属于市场风险。对这种市场风险，应该在项目酝酿的更早期阶段比如市场调研、可行性研究阶段及早发现和处理。

(高 08 下 52) 难度系数：☆☆☆

15、权变措施是在风险管理的(52)过程确定的。

- A. 风险识别 B. 定量风险分析 C. 风险应对规划 D. 风险监控

【答案】D

【解析】此题考察的是风险管理的过程，必须掌握，高频考点

风险监控跟踪已识别的危险，监测残余风险和识别新的风险，保证风险管理计划的执行，并评价这些计划对减轻风险的效果，从而保证风险管理能达到预期的目标。风险监控应用了一些新的工具，如变化趋势分析方法，通过分析在项目实施中的绩效参数以实现风险监控。风险监控是项目整个生命期的一个持续进行的过程。

风险监控的成果之一是“建议的纠正措施”，该措施包括应急计划和权变措施，后者是应对先前未曾出现的风险的。在项目的执行过程中，权变措施一定要被记录下来。纠正措施可以指导并管理项目的执行过程。

(高 09 上 24) 难度系数：☆☆☆

16、下列工程项目风险事件中，(24)属于技术性风险因素。

- (24) A. 新材料供货不足 B. 设计时未考虑施工要求
C. 索赔管理不力 D. 合同条款表达有歧义

【答案】B

【解析】P 此题考察的是风险的分类，必须掌握，高频考点

为了深入、全面地认识项目风险，并有针对性地进行管理，有必要将风险分类。下图是用风险分解结构表现项目风险的一种常用的分类方法。

其中技术的风险包括项目的技术、质量和性能方法等方面可能存在的风险，例如包括需求、技术、复杂性和界面、绩效和可靠性以及质量等方面的风险。

“新材料供货不足”属于“外部的”风险中的“市场”风险。

“设计时未考虑施工要求”属于“技术的”风险中的“技术”风险。

“索赔管理不力”属于“外部的”风险中的“法律”风险。

“合同条款表达有歧义”属于“外部的”风险中的“客户”风险。

(高 09 上 25) 难度系数：☆☆☆

17、确定哪些风险会影响项目并记录风险的特性，这个过程称为(25)。

(25) A. 风险识别 B. 风险处理 C. 经验教训学习 D. 风险分析

【答案】A

【解析】P257 此题考察的是风险管理的过程，必须掌握，高频考点

风险识别是确定何种风险可能会对项目产生影响，并将这些风险的特征形成文档。风险处理是执行风险应对计划和权变措施。经验教训学习是借鉴发生过的经验。风险分析是对已识别的风险进行优先级排序及对重要的风险影响进行量化。

(高10上60) 难度系数：☆☆☆

18、计划、执行、收尾四个阶段。本题中这四个阶段中发生的设计费用、实施费用、验收费用。企业通过多年项目实施经验总结归纳出的 IT 项目可能出现的风险列表属于(60)范畴。

A. 企业环境因素 B. 定性分析技术 C. 组织过程资产 D. 风险规划技术

【答案】C

【解析】此题考察的是组织过程资产，必须掌握，高频考点

风险管理包括以下内容：

①风险管理计划编制：决定了如何动手处理、规划和实施项目的风险管理活动。

②风险识别：决定哪些风险会对项目造成影响，并记录下这些风险的属性。在项目风险识别工作中，首先要全面分析项目的各种影响因素，从而找出项目可能存在的各种风险，并整理汇总成项目风险的清单。

③定性风险分析：对项目的风险进行优先级排序，以便进行后续的深入分析，或者根据对风险概率和影响的评估采取适当的措施。

④定量风险分析：测量风险出现的概率和结果，并评估它们对项目目标的影响。

⑤风险应对计划编制：开发一些应对方案和措施以提高项目成功的机会、降低项目失败的威胁。

⑥风险监控：在项目的整个生命周期内，监视残余风险，识别新的风险，执行风险应对计划，以及评估这些工作的有效性。

组织过程资产是指可以从组织得到用以促进项目成功的任何或全部的组织过程资产。参与项目的部分或全部组织可能必须考虑正式的和非正式的企业计划、政策方针、规程、指南和管理系统的影响。组织过程资产也代表了组织的知识和经验教训。组织过程资产依据行业的类型、组织和应用领域等几个方面的结合可以有不同的组成形式，可见企业通过多年项目实施经验总结归纳出的 IT 项目可能出现的风险列表属于组织过程资产范畴。

(高10上61) 难度系数：☆☆☆

19、在进行(61)时可以采用期望货币值技术。

A. 定量风险分析 B. 风险紧急度评估 C. 定性风险分析 D. SWOT 分析

【答案】A

【解析】此题考察的是定量风险分析工具和技术，必须掌握，高频考点

定性风险分析可采用的工具技术包括风险概率及影响评估、概率及影响矩阵、风险数据质量

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

评估、风险种类、风险紧急度评估。定量风险分析可采用的工具技术包括访谈、专家判断、灵敏度分析、期望货币价值分析、决策树分析、建模和仿真。

SWOT 分析是风险识别的工具技术，风险识别的工具技术还包括文档评审、头脑风暴、德尔菲法、检查表、访谈、假设分析、图解技术。

可见在进行定量风险分析时可以采用期望货币值技术。

(高 10 下 60) 难度系数：☆☆☆

20、在一个子系统中增加冗余设计，以增加某信息系统的可靠性。这种做法属于风险应对策略中的__(60)__方法。

- A. 避免 B. 减轻 C. 转移 D. 接受

【答案】B

【解析】P269 此题考察的是风险的应对策略，必须掌握，高频考点

典型的风险应对方法包括回避、转移、减轻。

(1)避免。如：修改项目计划以消除相应的威胁，隔离项目目标免受影响，放宽项目目标(如获得更多的时间或减少项目范围)。

(2)转移。风险转移是把威胁的不利影响以及风险应对的责任转移到第三方的做法。

(3)减轻。即通过降低风险的概率和影响程度，使之达到一个可接受的范围。

即 B 是正确答案。

(高 11 上 56~58) 难度系数：☆☆☆

21、某公司主营业务是开发面向金融行业的企业内部管理信息系统，在全国主要城市市场占有率达到 50%以上，有 2 家实力稍弱的竞争对手。随着国家相关政策的出台，金融行业加强内部监管变得越来越重要。公司的基本情况如下：

①公司财务经营状况较好，近年来营业额和利润率逐年增长，但市场增长的趋势已经开始减缓。

②公司前期注重投资自主研发，科研实力较强，已形成自主研发队伍，能够满足研发要求，但随着行业的发展和企业管理信息系统本身科技含量相对有限，较小公司的同质性产品开始进入市场。

③公司产品市场主要集中在北京和上海等金融业较发达城市，供给大型机构和证券公司内部管理使用。

④公司内部管理制度较为完善，但人员流动率较高。

假设你是这家 IT 公司的战略事业部经理，你需要为公司制定未来 5 年的发展规划。不考虑其他内外部环境因素，你认为公司在未来 5 年内面临的最大的外部环境问题是 (56)；你针对该公司进行了 SWOT 分析，正确的判断是 (57)。在公司未来 5 年发展规划中 (58) 不是优先考虑的战略。

- (56) A. 市场趋于饱和 B. 竞争对手过于强大
C. 人员流失率较高 D. 行业存在垄断状况

(57) A. 企业研发能力较强，财务经营状况较好，内部管理制度较为完善属于优势

B. 公司产品市场主要集中在北京、上海等金融城市，没有向二线城市扩展，可以看作是威

威胁

C. 有 2 家实力稍弱的竞争对手和较小公司的同质性产品开始进入市场都属于威胁

D. 国家相关政策的出台, 金融行业加强内部监管变得越来越重要, 这说明行业有相关政策利好消息, 属于优势

(58) A. 大力开发金融行业应用软件类的高级产品或其它行业的类似产品, 更好满足客户需求

B. 完善内部管理机制, 重点放在员工稳定和减少流失率上, 特别是对于高科技研发人员的流失率需要控制

C. 突出公司在专业上的优势, 积极开拓二线城市市场

D. 将研发管理作为根本大事来做, 投资建立独立的研发中心, 加大研发投入

【答案】(56) A (57) A (58) D

【解析】此题考察的是风险管理知识和应对策略, 必须掌握, 高频考点

(56) 题: 从题干中可知, 公司面临的主要问题是市场趋于饱和, 同质性产品开始进入, 技术优势逐渐丧失。人员流失率是企业内部环境问题, 行业存在垄断和竞争对手问题题干中没有过多提及。因此(56)题应选择 A。

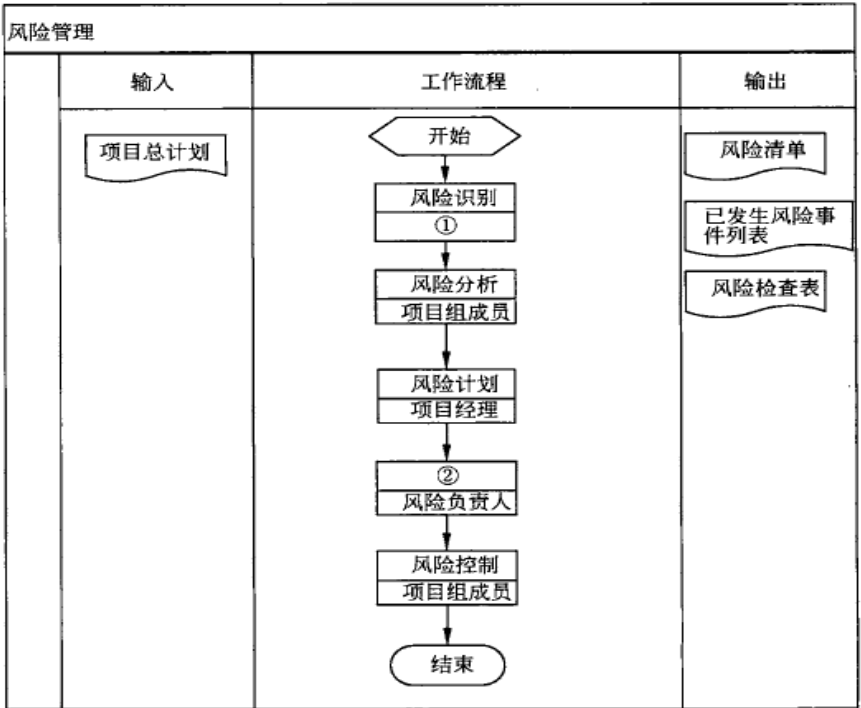
(57) 题: SWOT 方法: S 一内部优势; W_内部劣势; O 一外部机会; T 外部威胁, 用于战略分析。

虽然题干中提到企业研发能力较强, 但表现为产品与竞争对手并没有优势, 内部管理制度较为完善很难评价, 并不属于优势。

(58) 题, 公司现在面临的是既有产品市场增长放缓、员工流失、公司市场局限在北京上海, 而“自主研发、科研实力较强”已是目前的竞争优势, 不是公司目前最优先考虑的战略。因此(58)题, 选项 D 不是最优先考虑的战略。

(高 11 上 62) 难度系数: ★☆☆

22、某系统集成企业为做好项目风险管理, 定义了如下图所示的风险管理过程, 以及过程中的参与人员, 按照风险管理的要求来说, 下图空缺位置应该填写的内容是__(62)___。



- (62) A. ①项目经理 ②风险规避 B. ①风险负责人 ②风险解决
C. ①项目组成员 ②风险跟踪 D. ①风险管理小组 ②风险减轻

【答案】C

【解析】此题考察的是风险管理的流程，必须掌握，高频考点

风险管理流程为：①风险识别：由项目组成员共同实施；②风险分析：由项目组成员共同实施；③制定风险应对计划：项目经理；④风险跟踪：风险负责人；⑤分析控制：由项目组成员共同实施。

(高 11 上 63) 难度系数：☆☆☆

23、某系统集成企业为做好项目风险管理，给给风险定义了 3 个参数：(1) 风险严重性：指风险对项目造成的危害程度；(2) 风险可能性：指风险发生的几率；(3) 风险系数：是风险严重性和风险可能性的乘积。其中，对项目进度延误、费用超支的风险严重性等级和风险可能性等级如下表所示：

参数名	等级	值	描述
风险严重性	很高	5	进度延误大于 30%，或者费用超支大于 30%。
	比较高	4	进度延误 20%~30%，或者费用超支 20%~30%。
	中等	3	进度延误低于 20%，或者费用超支低于 20%。
	比较低	2	进度延误低于 10%，或者费用超支低于 10%。
	很低	1	进度延误低于 5%，或者费用超支低于 5%。

风险可能性等级：

参数名	等级	值	描述
风险可能性	很高	5	风险发生的几率为 0.8~1.0 (不包括 1.0)
	比较高	4	风险发生的几率为 0.6~0.8 (不包括 0.8)
	中等	3	风险发生的几率为 0.4~0.6 (不包括 0.6)
	比较低	2	风险发生的几率为 0.2~0.4 (不包括 0.4)
	很低	1	风险发生的几率为 0.0~0.2 (不包括 0.0 和 0.2)

假定该企业将风险系数大于等于 15 的情况定义为红灯状态，需要优先处理，则下列__(63)__的情况属于红灯状态。

- A. 进度延误 15%，费用超支 15%，发生几率为 0.5
- B. 进度延误 15%，费用超支 35%，发生几率为 0.2
- C. 进度延误 15%，费用超支 25%，发生几率为 0.6
- D. 进度延误 25%，费用超支 15%，发生几率为 0.4

【答案】C

【解析】此题考察的是风险管理，理解题，注意解题技巧，必须掌握，高频考点

请看下表：

			严重性		可能性	风险系数
A	进度延误 15%	工作量偏差 15%	3	发生几率为 0.5	3	9
B	进度延误 15%	工作量偏差 35%	5	发生几率为 0.2	2	10
C	进度延误 25%	工作量偏差 15%	4	发生几率为 0.6	4	16
D	进度延误 15%	工作量偏差 25%	4	发生几率为 0.4	3	12

很明显，选项 C 是正确的。

(高 11 下 47) 难度系数：☆☆☆

24、在项目风险识别中使用信息收集技术，依据系统的程序，专家之间采用匿名发表意见的方式，不发生横向联系，只与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法作为预测的结果。此种风险识别的方法称为(47)。

- A. 头脑风暴
- B. 德尔菲法
- C. 访谈法
- D. 优势、劣势、机会、威胁分析

【答案】B

【解析】此题考察的是风险识别的工具的特点，必须掌握，高频考点

德尔菲法依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法作为预测的结果。很明显，是“B、德尔菲法”。

(高 11 下 48) 难度系数：☆☆☆

25、在定性风险分析过程中，使用定性语言将风险的发生概率及其后果描述为极高、高、中、低、极低 5 级。此种分析方法称为(48)。

- A. 风险概率及影响评估
- B. 风险数据质量评估

C. 风险类别

D. 风险数据收集

【答案】A

【解析】此题考察的是风险管理的工具，必须掌握，高频考点

使用定性语言将风险的发生概率及其后果描述为极高、高、中、低、极低 5 级。此种分析方法称为“ A、风险概率及影响评估”。

(高 11 下 49) 难度系数：☆☆☆

26、在项目风险分析过程中，灵敏度分析、建模和仿真通常用于 (49)。

A. 定性风险分析

B. 定量风险分析

C. 总体风险分析

D. 具体风险分析

【答案】B

【解析】此题考察的是风险管理过程的工具和技术，必须掌握，高频考点

灵敏度分析、建模和仿真通常用于“ B、定量风险分析”。

(高 12 上 62) 难度系数：☆☆☆

27、小李所负责的项目已经完成了 20%。最近一次的挣值分析结果显示，成本绩效指数 (CPI) 为 0.67，进度绩效指数 (SPI) 为 0.87。在这种情况下，小李应该 (62)

A. 实施额外的资源计划编制，增加资源，并且在需要的时候进行超时工作，以完成已预算好的工作量

B. 为进度重新设定基准，然后使用蒙特卡罗分析

C. 实施风险应对审计以帮助控制风险

D. 更新风险的识别。定性风险分析和定量风险分析

【答案】C

【解析】P164~165 此题考察的是挣值分析，理解题，必须掌握，高频考点

由题目知，此项目成本超值，进度落后，所以需要赶工，增加资源，节约成本。但是增加资源也会带来成本上面的增加，所以需要进行风险的审计和预防。

这是最应该做的是：检查项目中的风险应对措施是否执行到位，对当前的风险采取进一步措施，这个风险应对就包含了进度、成本等控制，比较全面。BD 都是干扰项

(高 12 上 63) 难度系数：☆☆☆

28、李工是一个投资 300 万的产品开发项目的项目经理。项目已经进入执行阶段，时间，预算和规范方面都符合要求。某天，一名项目团队成员就报纸的一篇报道提醒李工注意。该报道详细说明了产品原型中使用的材料存在非常高的缺陷率。在此之前，李工对材料的质量没有产生过任何怀疑。此时，李工应该采取的第一项措施是 (63)。

A. 停止原型工作

B. 对风险进行量化

C. 制定风险缓解计划

D. 确定权变措施

【答案】D

【解析】此题考察的是风险管理，必须掌握，高频考点

发现项目中可能会有问题，先要进行评估，确定权变措施。

(高 12 上 64) 难度系数: ★☆☆

29、下面 (64) 不是风险审计的目标。

- A. 确定风险管理已经在项目的整个生命周期中实施
- B. 确定项目被管理好, 风险被控制
- C. 协助在早起阶段鉴别项目的价值潜力的退化
- D. 确保被识别的和相当有威胁的每一个风险都有计算的预期值

【答案】D

【解析】此题考察的是风险审计, 必须掌握, 高频考点

监控风险 [通过风险审计, 检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性, 以及风险管理过程的有效性。 “确保每个识别和确认的重大风险的预期价值得到

计算”: 不是每个识别和确认的重大风险都必须被计算的。所以风险审计也不必检查这样的问题。

(高 13 上 47) 难度系数: ★☆☆

30、制定风险管理计划是描述在项目中如何组织和执行风险管理的项目计划, 其中定义风险管理过程在项目整个生命周期中的执行频度, 并定义风险管理活动的计划的工具或活动称为 (47)。

- (47) A. 风险管理时间表 B. 风险概率分析 C. 风险检查表 D. 风险频度评审

【答案】A

【解析】P255 此题考察的是风险管理计划的工具和技术, 必须掌握, 高频考点

风险管理计划描述在项目中如何组织和执行风险管理, 作为项目管理计划的一部分, 它包含以下部分:

(1) 方法论。定义项目中实施风险管理的方冬去、工具和可用的数据。

(2) 角色与职责。在风险管理计划中为每种类型的活动定义领导者、支持者和风险管理团队的成员、并且为这些角色分配具体人选。

(3) 预算。为风险管理分配资源并估计成本以便包含到项目成本基线中。

(4) 制订时间表。定义在项目整个生命周期中风险管理过程的执行频度, 并定义风险管理活动以便包含在项目的进度计划中。

(高 13 上 48) 难度系数: ★☆☆

31、项目经理在 6 月 1 日对一个软件开发项目进行了挣值分析, 项目 CPI 是 1.0, 进度偏差是零。在 6 月 3 日, 附近的河流泛滥, 致使开发计算机房被淹, 导致所有工作停工 2 周时间。该项目遭受了 (48)。

- (48) A. 已知的可预测风险 B. 已知的不可预测风险
C. 未知的可预测风险 D. 未知的不可预测风险

【答案】B

【解析】P250 此题考察的是风险的概念, 必须掌握, 高频考点

这是已知的未知风险, 在河流边上, 就应该预计到可能有河流泛滥, 同样的场景还有暴风雨肆掠的地区或季节发生暴风雨、地震频发地区发生地震等。未知的未知就是没有任何征兆会发生

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

但是突然发生了，比如 sars，这个题选 B

江边的城市必然有发洪水的风险，但今年是否会发生洪灾，就不知道了

(高 13 上 49) 难度系数：☆☆☆

32、一名项目经理正在为自己负责的项目进行风险量化，几位参与项目的专家都不在现场，但是希望参与项目风险评估工作，此时，可以（49）。

- (49) A. 依托因特网，使用 Monte Carlo 模拟方法 B. 使用关键路径方法
C. 对已知的专家进行非正式调查的方法 D. 使用 Delphi 技术

【答案】D

【解析】P259 此题考察的是风险评估的工具和技术，必须掌握，高频考点

德尔菲法(Delphi Method)，又称专家规定程序调查法。该方法主要是由调查者拟定调查表，按照既定程序，以函件的方式分别向专家组成员进行征询；而专家组成员又以匿名的方式（函件）提交意见。经过几次反复征询和反馈，专家组成员的意见逐步趋于集中，最后获得具有很高准确率的集体判断结果。背靠背（匿名）正是 DELPHI 方法的特点，就是要避免专家们面对面沟通时的相互影响

☐ 有考生选 A，并认为只有 A 是风险量化分析的工具和技术，还是只知其一

☐ 风险量化分析的工具和技术里面的头一个就是“数据收集和表示技术”，它具体又包含“访谈、概率分布理论、专家判断”这三样，而 DELPHI 技术就是一种专家判断方法

Monte-Carlo(蒙特-卡罗，又译蒙特-卡洛)模拟法，是一种随机模拟方法，以概率和统计理论方法为基础的一种计算方法，是使用随机数（或更常见的伪随机数）来解决很多计算问题的方法。

十三、项目采购管理

(高 05 上 31) 难度系数：☆☆☆

1、某系统集成项目的目标是使人们能在各地书报零售店购买到彩票，A 公司负责开发该项目适用的软件，但需要向其他公司购买硬件设备。A 公司外包管理员首先应准备的文件被称为（31）

- A. 工作说明书 B. 范围说明书 C. 项目章程 D. 合同

【答案】A

【解析】P85 此题考察的是工作说明书的定义，必须掌握，高频考点

工作说明书是采购产品、服务或项目之前应准备好的一份文档，它由项目范围说明书、项目工作分解结构和字典组成。工作说明书应相当详细地规定采购项目，以便潜在的卖方确定他们是否有能力提供这些项目。详细的程度会因项目的性质、买方需求、预期的合同的格式不同而异。工作说明书描述了由卖方供应的产品和服务。说明书中可以包括规格说明书、期望数量、质量等级、绩效数据、有效期、工作地点和其他的需求。

项目范围说明书描述了项目的可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作。项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，描述了项目的主要目标。

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人或投资人发布，其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。

合同是平等主体的自然人、法人和其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务的协议。

(高 05 上 50) 难度系数: ★☆☆

2、在招标过程中,下列中的(50)应在开标之前完成。

- A. 确认投标人资格 B. 制定评标原则 C. 答标 D. 发放中标通知书

【答案】A

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

在《中华人民共和国招标投标法》中规定的招投标主要活动有:招标、投标、开标、评标和中标。答案中只有确认投标人资格是必须在开标之前完成的活动。

(高 05 下 48) 难度系数: ★☆☆

3、(48)时,组织通常会外购产品或服务。

- A. 为了稳定现有人力资源 B. 需要保密
C. 需要加强对产品质量的控制 D. 技术能力匮乏

【答案】D

【解析】P283 此题考察的是自制和外购的分析,必须掌握,高频考点

在自制和外购分析时,对决策的影响因素很多。可以对选项逐一进行分析:

- 1) 如果决定外购产品或服务,无疑可以减少组织内的人力资源配置投入,但并不利于稳定现有人力资源(会增加对裁员的担忧)。
- 2) 如果决定外购产品或服务,就需要供方对项目有所了解,这对于需要保密的项目是不太合适的。
- 3) 项目对于供方的质量工作是间接管理,一般不会强于组织内部的管理水平。
- 4) 如果组织内部不具备足够的技术能力,那么通常会选择外购产品或服务。

(高 05 下 49) 难度系数: ★☆☆

4、采购计划编制完成时,(49)也应编制完成。

- A. 合同 B. 工作说明书 C. 招标文件 D. 评标标准

【答案】B

【解析】此题考察的是采购管理的流程,必须掌握,高频考点

在采购管理流程中,题目中涉及到的文件产生顺序应为:采购计划和工作说明书(采购计划编制过程的输出);采购合同(合同编制过程的输出);招标文件和评标标准(招标过程的输出)。

(高 06 下 49) 难度系数: ★☆☆

5、在组织准备进行采购时,应准备的采购文件中不包括(49)。

- A. 标书 B. 建议书 C. 工作说明书 D. 评估标准

【答案】B

【解析】此题考察的是采购文件包含的内容,必须掌握,高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

在项目中准备进行采购时,应组织制定的采购文件包括采购管理计划、工作说明书、标书(RFP)和评估标准等内容。而建议书是卖方准备的文件,用来说明卖方提供所需产品或服务的能力和意愿。建议书应该与相关的采购文件的要求相一致,并能反映合同中所定义的原则。卖方的建议书应该应买方的要求提供正式的合法的报价。某些情况下,卖方可能会应买方的要求对建议书中涉及到的人员、技术等进行口头说明,以便买方进行进一步评估。

(高 08 下 30) 难度系数:☆☆☆

6、对承建方来说,固定单价合同适用于(30)的项目。

- A. 工期长,工程量变化幅度很大
- B. 工期长,工程量变化幅度不太大
- C. 工期短,工程量变化幅度不太大
- D. 工期短,工程量变化幅度很大

【答案】C

【解析】此题考察的是合同的分类,必须掌握,高频考点

固定单价合同更为常见的叫法为固定总价合同或者总包合同,这种类型为合同中定义明确的产品或服务规定一个固定的总价。固定总价合同也可以包括为了实现或者超过规定的项目目标(如交货日期、成本和技术绩效以及能被量化和测量的任何任务)时采取的激励措施。固定总价合同下的承建方依法执行合同,如果达不到合同要求他们可能会遭受经济损失。因此对承建方来说,固定单价合同适用于“C. 工期短,工程量变化幅度不太大”的项目,其他选项对承建方来说风险太大。

(高 08 下 33) 难度系数:☆☆☆

7、自制或外购的决定需要考虑(33)。

- A. 战术成本和战略成本
- B. 管理成本和项目成本
- C. 拖延成本和滞留成本
- D. 直接成本和间接成本

【答案】D

【解析】此题考察的是自制和外购的分析,必须掌握,高频考点

自制和外购分析方法既是制订项目采购管理计划的方法,也可用于范围定义过程,用来决定某种产品是由项目团队生产或者外购,这是一种通用的管理技术。如果决定外购,还需要进一步决定是购买还是租赁该产品。自制和外购分析应该既包括直接成本又包括间接成本。例如,分析购买产品时既要考虑购买产品的直接支出,也要包括管理采购过程带来的间接成本。

(高 10 下 57) 难度系数:☆☆☆

8、按照采购控制程序的规定,在采购合同招标前,由项目部提交采购项目的工作说明书(SOW)。某项目按计划要采购一批笔记本电脑,项目经理给采购部提交了采购文件,主要内容有数量、配置、性能和交货日期。以下叙述正确的是__(57)___。

- A. 项目经理提交的采购文件不是 SOW
- B. 该采购文件是 SOW,如果符合文件规定和流程,采购部可接受
- C. 只要是项目经理给的采购文件,采购部就可以接受
- D. 只有在项目外包时才有采购工作说明书,物品采购可以不产生 SOW

【答案】B

【解析】此题考察的是采购管理文件，必须掌握，高频考点

采购文件是卖方准备采购文件中描述的原材料、产品、货物或服务的表述的基础。

工作说明书应详细地规定采购项目，其详细的程度会因项目的性质、买方需求、预期的合同的格式不同而异。工作说明书描述了由卖方供应的产品和服务。说明书中包括的信息可以包括规格说明书、期望数量、质量等级、绩效数据、有效期、工作地点和其他的需求。

本题目中，按计划要采购一批笔记本电脑，项目经理给采购部提交的采购文件包括了数量、配置、性能和交货日期。它是 SOW，如果符合文件规定和流程，采购部可接受，即 B 是正确的，A 是错误的，C 明显不完善。

采购是从项目外部获得产品和服务的完整的购买过程。在企业 and 政府大部分领域都称为采购，有些领域称为“购买”。在信息系统集成行业，普遍将项目所需产品或服务资源的采购称为“外包”。不论是何种称谓，基本过程是一致的。

采购是一个涉及具有不同目标的双方(或多方)的过程，各方在一定市场条件下相互影响和制约。通过流程化和标准化的采购管理和运作，运用高效、合理的活动可以达到降低成本、增加公司利润的作用。故不是“只有在项目外包时才有采购工作说明书，物品采购可以不产生 SOW”。所以 D 是错误的。

十三、项目合同管理

(高 05 上 49) 难度系数：☆☆☆

1、下列中的 (49)，不属于合同管理的范畴。

- A. 买方主持的绩效评审会议
- B. 回答潜在卖方的问题
- C. 确认已经进行了合同变更
- D. 索赔管理

【答案】B

【解析】P304-309 此题考察的是合同管理，必须掌握，高频考点

合同管理的主要内容包括:合同的订立、合同的履行、合同的变更、合同终止、违约管理。而回答潜在卖方的问题是招投标过程中的一项活动，通常发生在合同订立之前，因此不属于合同管理的范畴。

(高 08 上 25) 难度系数：☆☆☆

2、合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以以协议补充;不能达成补充协议的，按照 (25) 或者交易习惯确定。

- A. 公平原则
- B. 项目变更流程
- C. 第三方调解的结果
- D. 合同有关条款

【答案】D

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

依据“中华人民共和国合同法”第六十一条的如下规定:

“合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充;不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。”

(高 08 上 41) 难度系数: ★☆☆

3、合同收尾过程涉及 (41) 。

- A. 客户满意度分析和最终付款 B. 管理收尾和档案保存
C. 向承包商最终付款和整理经验 D. 产品验收和管理收尾

【答案】D

【解析】此题考察的是合同收尾，必须掌握，高频考点

合同收尾包括项目核实(以确认所有的工作和可交付成果都正确地、令人满意地完成)和管理收尾(记录经验教训、更新记录反映最终结果并存档信息以备将来之用)。

(高 08 下 26) 难度系数: ★☆☆

4、合同可以变更，但是当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为 (26)。

- A. 变更为可撤销 B. 部分变更 C. 已经变更 D. 未变更

【答案】D

【解析】此题考察的是合同法的内容，必须掌握，高频考点

依据《中华人民共和国合同法》第五章“合同的变更和转让”中的“第七十八条当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为未变更”。

(高 08 下 27) 难度系数: ★☆☆

5、根据《中华人民共和国合同法》，隐蔽工程在隐蔽以前，承包人应当通知 (27) 来检查。若其没有及时来检查，承包人可以顺延工程日期，并有权要求赔偿停工等造成的损失。

- A. 承建人 B. 发包人 C. 分包人 D. 设计方

【答案】B

【解析】此题考察的是合同法的内容，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》的第十六章“建设工程合同”中的“第二百七十八条隐蔽工程在隐蔽以前，承包人应当通知发包人检查。发包人没有及时检查的，承包人可以顺延工程日期，并有权要求赔偿停工、窝工等损失”，可知“B. 发包人”为正确选项。

(高 08 下 28) 难度系数: ★☆☆

6、在建设工程合同的订立过程中，投标人根据招标内容在约定期限内向招标人提交的投标文件，此为 (28) 。

- A. 要约邀请 B. 要约 C. 承诺 D. 承诺生效

【答案】B

【解析】此题考察的是要约和邀约的区别，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》的第一章“一般规定”中的第十四条和第十五条规定：

第十四条要约是希望和他人订立合同的意思表示，该意思表示应当符合下列规定：

(一) 内容具体确定；

(二) 表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

第十五条要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示。寄送的价目表、拍卖公告、招标公告、招股说明书、商业广告等为要约邀请。

可知，投标人根据招标内容在约定期限内向招标人提交的投标文件为“B. 要约”。

(高09上10) 难度系数: ★☆☆

7、关于项目收尾与合同收尾关系的叙述，正确的是(10)。

- (10) A. 项目收尾与合同收尾无关 B. 项目收尾与合同收尾等同
C. 项目收尾包括合同收尾和管理收尾 D. 合同收尾包括项目收尾和管理收尾

【答案】C

【解析】P101 此题考察的是项目收尾，必须掌握，高频考点

项目收尾过程涉及项目管理计划的项目收尾部分的执行，包括合同收尾和管理收尾。

管理收尾覆盖整个项目，并且在每个阶段完成时规划和准备阶段的收尾。管理收尾详述了在项目和任何阶段执行管理收尾时涉及到的所有的活动、交互、项目团队成员和其他项目干系人的相关角色和职责。

合同收尾涉及结算和关闭任何项目所建立的合同、采购或买进协议，也定义了为支持项目的正式管理收尾所需的与合同相关的活动。

(高13上26) 难度系数: ★☆☆

8、下面关于索赔的说法中，不正确的是(26)。

- (26) A. 按照索赔的目的进行划分，索赔可以分为工期索赔和费用索赔
B. 项目发生索赔事件后，应先监理工程师调解，若调解不成，则须由政府建设主管机构进行调解或仲裁后，方可向所在地人民政府起诉
C. 索赔必须以合同为依据
D. 索赔的重要前提条件是合同一方或双方存在违约行为或事实，并且由此造成了损失，责任由对方承担

【答案】B

【解析】此题考察的是索赔，必须掌握，高频考点

项目发生索赔事件后，一般先由监理工程师调解，若调解不成，由政府建设主管机构进行调解，若仍调解不成，由经济合同仲裁委员会进行调解或仲裁。在整个索赔过程中，遵循的原则是索赔的有理性、索赔依据的有效性、索赔计算的正确性。所以B错误，此题为中级10年上半年题目；

十五、配置管理

(高05上51) 难度系数: ★☆☆

1、在配置管理的主要工作中，不包括下列中的(51)

- A. 标识配置项 B. 控制配置项的变更 C. 对工作结束的审核 D. 缺陷分析

【答案】B

【解析】P319 此题考察的是培训管理的内容，必须掌握，高频考点

通常认为实施项目配置管理应完成以下几方面的任务：

- 1) 制订项目配置管理计划
- 2) 确定配置标识规则
- 3) 实施变更控制
- 4) 报告配置状态
- 5) 进行配置审核
- 6) 进行版本管理和发行管理

答案中的缺陷分析是指当发现产品或生产过程中存在缺陷后对其进行原因分析，一般认为属于质量管理范畴。

(高 05 上 52) 难度系数：☆☆☆

2、下列中的（52）是不包含在项目配置管理系统的基本结构中的

- A. 开发库 B. 知识库 C. 受控库 D. 产品库

【答案】B

【解析】P328 此题考察的是配置库的分类，必须掌握，高频考点

项目配置管理系统的基本构成可以分为：

动态系统(或称为开发系统、开发库、工作空间等)。包含正在创建或修改的配置元素。

主系统(或称为受控系统、受控库、主库等)。包含基线和对基线的更改。

静态系统(或称为产品库、备份库)。包含备用的各种基线的档案。

而答案中的知识库一般建立在组织层级，内容涵盖范围很广，属于组织知识管理的范畴。

(高 05 下 52) 难度系数：☆☆☆

3、项目配置管理的主要任务中，不包括（52）。

- A. 版本管理 B. 发行管理 C. 检测配置 D. 变更控制

【答案】C

【解析】此题考察的是配置管理的任务，必须掌握，高频考点

为达到项目配置管理的要求，通常认为实施项目配置管理应完成以下几方面的任务：

1) 制定项目配置管理计划。2) 确定配置标识规则。3) 实施变更控制。

4) 报告配置状态。5) 进行配置审核。6) 进行版本管理和发行管理。

而对于配置项进行检测属于开发中的测试工作，不属于配置管理范畴。但配置管理可能会通过测试结果来判断配置项是否合格。

(高 05 下 53) 难度系数：☆☆☆

4、配置管理系统通常由（53）组成。

- A. 动态库、静态库和产品库 B. 开发库、备份库和产品库
C. 动态库、主库和产品库 D. 主库、受控库和产品库

【答案】C

【解析】P328 此题考察的是配置管理系统的组成，必须掌握，高频考点

配置管理系统的通常组成如下：

1) 动态库（或者称为开发库）：包含正在创建或修改的配置元素。它们是开发者的工作空间，受开发者控制。动态库中的配置项处于版本控制之下。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

2) 主库 (或者称为受控库): 包含基线和对基线的更改。主库中的配置项被置于完全的配置管理之下。

3) 静态库 (或称为备份库、产品库): 包含备用的各种基线的档案。静态库被置于完全的配置管理之下。

(高 06 下 52-53) 难度系数: ★☆☆

5、信息系统项目完成后, 最终产品或项目成果应置于 (52) 内, 当需要在此基础上进行后续开发时, 应将其转移到 (53) 后进行。

(52) A. 开发库 B. 服务器 C. 受控库 D. 产品库

(53) A. 开发库 B. 服务器 C. 受控库 D. 产品库

【答案】(52) D (53) C

【解析】此题考察的是配置库的分类及各自的特点, 必须掌握, 高频考点

配置库有如下三类。

(1) 开发库: 存放开发过程中需要保留的各种信息, 供开发人员个人专用。库中的信息可能有较为频繁的修改, 只要开发库的使用者认为有必要, 无需对其做任何限制。因为这通常不会影响到项目的其他部分。

(2) 受控库: 在信息系统开发的某个阶段工作结束时, 将工作产品存入或将有关的信息存入。存入的信息包括计算机可读的以及人工可读的文档资料。应该对库内信息的读写和修改加以控制。

(3) 产品库: 在开发的信息系统产品完成系统测试之后, 作为最终产品存入库内, 等待交付用户或现场安装。库内的信息也应加以控制。

因此, 在信息系统项目完成后, 最终产品或项目应纳入产品库, 当需要进行后续开发时, 应从产品库中复制副本到指定后续开发组的受控库后进行。

(高 09 上 29) 难度系数: ★☆☆

6、以下关于变更控制委员会 (CCB) 的描述错误的是 (29) 。

(29) A. CCB 也称为配置控制委员会, 是配置项变更的监管组织。

B. CCB 任务是对建议的配置项变更作出评价、审批以及监督已批准变更的实施

C. CCB 组织可以只有一个人

D. 对于所有项目, CCB 包括的人员一定要面面俱到, 应涵盖变更涉及的所有团体, 才能保证其管理的有效性。

【答案】D

【解析】P99 此题考察的是变更控制委员会, 必须掌握, 高频考点

变更控制委员会 (CCB) 也称为配置控制委员会, 是配制项变更的监管组织。其任务是对建议的配制项变更做出评价, 审批以及监督已批准变更的实施。

变更控制委员会的成员可以包括项目经理、用户代表、项目质量控制人员、配置控制人员。这个组织不必是常设机构, 包括的人员也不必面面俱到, 完全可以根据工作的需要组成, 例如按变更内容和变更请求的不同, 组成不同的 CCH。小的项目 CCB 可以只有 1 人, 甚至只是兼职人员。

如果 CCB 不只是控制变更, 而是负有更多的配置管理任务, 那就应该包括基线的审定、标识

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
的审定以及产品的审定。并且可能根据工作的实际需要分为项目层、系统层和组织层来组建，使其完成不同层面的配置管理任务。

(高 09 下 62) 难度系数：☆☆☆

7、在信息系统开发某个阶段工作结束时，应将工作产品及有关信息存入配置库的（62）。

（62）A. 受控库 B. 开发库 C. 产品库 D. 知识库

【答案】A

【解析】此题考察的是配置库的分类，必须掌握，高频考点

配置库有三类：

（1）开发库。存放开发过程中需要保留的各种信息，供开发人员个人专用。库中的信息可能有较为频繁地修改，只要开发库的使用者认为有必要，无须对其做任何限制。因为这通常不会影响到项目的其他部分。

（2）受控库。在信息系统开发的某个阶段工作结束时，将工作产品存入或将有关信息存入。存入的信息包括计算机可读的以及人工可读的文档资料。应该对库内信息的读写和修改加以控制。

（3）产品库。在开发的信息系统产品完成系统测试之后，作为最终产品存入库内，等待交付用户或现场安装。库内的信息也应加以控制。

知识库不属于配置管理中的配置库。在信息系统开发某个阶段工作结束时，应将工作产品及有关信息存入配置库的受控库。

(高 09 下 63) 难度系数：☆☆☆

8、以下有关基线的叙述，错误的是（63）。

（63）A. 基线由一组配置项组成
B. 基线不能再被任何人任意修改
C. 基线是一组经过正式审查并且达成一致的范围或工作产品
D. 产品的测试版本不能被看作基线

【答案】D

【解析】此题考察的是基线的知识，必须掌握，高频考点

基线(Baseline)由一组配置项组成，这些配置项构成了一个相对稳定的逻辑实体，是一组经过正式审查并且达成一致的范围或工作产品。基线中的配置项被“冻结”了，不能再被任何人随意修改。基线通常对应于开发过程中的里程碑，一个产品可以有多个基线，也可以只有一个基线。产品的测试版本可以作为一个基线。

(高 09 下 64) 难度系数：☆☆☆

9、某个配置项的版本由 1.0 变为 2.0，按照配置版本号规则表明（64）。

（64）A. 目前配置项处于正式发布状态，配置项版本升级幅度较大
B. 目前配置项处于正式发布状态，配置项版本升级幅度较小
C. 目前配置项处于正在修改状态，配置项版本升级幅度较大
D. 目前配置项处于正在修改状态，配置项版本升级幅度较小

【答案】A

【解析】此题考察的是版本管理，必须掌握，高频考点

版本管理的目的是按照一定的规则保存配置项的所有版本，避免发生版本丢失或混漏等现象，并且可以快速准确地查找到配置项的任何版本。配置项的状态有三种：“草稿”、“正式发布”和“正在修改”。

配置项的版本号与配置项的状态紧密相关：

(1)处于“草稿”状态的配置项的版本号格式为:0.YZo

(2)YZ 数字范围为 01~99。

(3)随着草稿的不断完善，YZ 的取值应递增。YZ 的初值和增幅由开发者自己把握。

(4)处于“正式发布”状态的配置项的版本号格式为:X.Y。

(5)X 为主版本号，取值范围为 1~9。Y 为次版本号，取值范围为 1~9。

(6)配置项第一次“正式发布”时，版本号为 1.0。

(7)如果配置项的版本升级幅度比较小，一般只增大 Y 值，X 值保持不变。只有当配置项版本升级幅度比较大时，才允许增大 X 值。

(8)处于“正在修改”状态的配置项的版本号格式为:X.YZ。

(9)在修改配置项时，一般只增大 Z 值，X.Y 值保持不变。

因此，某个配置项的版本由 1.0 变为 2.0，按照配置版本号规则表明“目前配置项处于正式发布状态，配置项版本升级幅度较大”。

(高 09 下 65) 难度系数：☆☆☆

10、下列选项中，不属于配置审核的作用是 (65)。

- (65) A. 防止向用户提交不适合的产品 B. 确保项目范围的正确
C. 确保变更遵循变更控制规程 D. 找出各配置项间不匹配的现象

【答案】B

【解析】此题考察的是配置审核的作用，必须掌握，高频考点

配置审核的任务便是验证配置项对配置标识的一致性。配置审核的实施是为了确保项目配置管理的有效性，体现配置管理的最根本要求，不允许出现任何混乱现象，如：

(1)防止出现向用户提交不适合的产品，如交付了用户手册的不正确版本。

(2)发现不完善的实现，如开发出符合初始规格说明或未按变更请求实施变更。

(3)找出各配置项间不匹配或不相容的现象。

(4)确认配置项已在所要求的质量控制审查之后作为基线入库保存。

(5)确认记录和文档保持着可追溯性。

因此，选项 B 是错误的，其属于项目范围管理的内容。

(高 10 上 62) 难度系数：☆☆☆

11、在开发的软件产品完成系统测试之后，作为最终产品应将其存入(62)，等待交付用户或现场安装。

- A. 知识库 B. 开发库 C. 受控库 D. 产品库

【答案】D

【解析】此题考察的是配置库的分类，必须掌握，高频考点

配置管理中通常利用配置库以提高配置管理的有效性。配置库有三类：开发库、受控库和产品库。

①开发库：存放开发过程中需要保留的各种信息，供开发人员个人专用。库中的信息可能有较为频繁的修改，只要开发库的使用者认为有必要，无需对其做任何限制。因为这通常不会影响到项目的其他部分。

②受控库：在信息系统开发的某个阶段工作结束时，将工作产品存入或将有关的信息存入。存入的信息包括计算机可读的以及人工可读的文档资料。应该对库内信息的读写和修改加以控制。

③产品库：在开发的信息系统产品完成系统测试之后，作为最终产品存入库内，等待交付用户或现场安装。库内的信息也应加以控制。可见作为最终产品应将其存入产品库。

(高 10 上 63) 难度系数：☆☆☆

12、某软件开发项目计划设置如下基线：需求基线、设计基线、产品基线。在编码阶段，详细设计文件需要变更，以下叙述中，(63)是正确的。

- A. 设计文件评审已通过，直接变更即可
- B. 设计基线已经建立，不允许变更
- C. 设计基线已经建立，若变更必须走变更控制流程
- D. 详细设计与设计基线无关，直接变更即可

【答案】C

【解析】此题考察的是变更的知识，必须掌握，高频考点

软件开发分为计划、需求分析、软件设计（概要设计、详细设计）、编码（含单元测试）、测试、运行维护等几个阶段，如下图所示。

基线是一组经过正式审查并且达成一致的规范或工作产品，是开发工作的基础。对基线的更改必须遵循变更控制规程。

本题中的软件开发项目设置了需求基线、设计基线、产品基线，在编码阶段设计基线已经建立。若要对详细设计文件进行变更，必须走变更控制流程。故 C 是正确的。

(高 10 上 64) 难度系数：☆☆☆

13、某个配置项的版本由 1. 11 变为 1. 12，按照配置版本号规则表明 (64) 。

- A. 目前配置项处于正在修改状态，配置项版本升级幅度较大
- B. 目前配置项处于正在修改状态，配置项版本升级幅度较小
- C. 目前配置项处于正式发布状态，配置项版本升级幅度较小
- D. 目前配置项处于正式发布状态，配置项版本升级幅度较大

【答案】B

【解析】此题考察的是配置库项，必须掌握，高频考点

配置项的状态有三种：草稿、正式发布和正在修改。配置项刚建立时其状态为“草稿”，配置项经过评审或审批后，其状态变为“正在发布”。此后若更改配置项，必须依据变更控制规程执行，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
其状态为“正在修改”。当配置项修改完毕并重新通过评审或审批时，其状态又变为“正在发布”，如此循环。

故本题中目前配置项处于正在修改状态。

配置项的版本号与配置项的状态紧密相关。

①处于“草稿”状态的配置项的版本号格式为 0.YZ, YZ 的取值范围为 01~99。

②配置项第一次“正式发布”时，版本号为 1.0。

③处于“正式发布”状态的配置项的版本号格式为 X.Y, X 为主版本号，取值范围为 1~9; Y 为次版本号，取值范围为 1~9, 如果配置项的版本升级幅度较小，一般只增大 Y 值, X 值保持不变; 只有当配置项版本升级幅度较大时，才允许增大 X 值:

④处于“正在修改”状态的配置项的版本号格式为 X.YZ, 配置项在修改时，一般只增大 Z 的取值, X.Y 的取值不变: 当配置项修改完毕，状态重新成为“正式发布”时，将 Z 值设置为 0, 增加 X.Y 值。

故本题中某配置项的版本由 1.11 变为 1.12, 变化幅度较小。

(高 10 上 65) 难度系数: ★☆☆

14、配置审计包括物理审计和功能审计, (65)属于功能审计的范畴。

- A. 代码走查
- B. 变更过程的规范性审核
- C. 介质齐备性检查
- D. 配置项齐全性审核

【答案】A

【解析】此题考察的是配置审计，必须掌握，高频考点

配置审计（或称配置审核）工作主要集中在两个方面，一是功能审计，即验证配置项的实际功效是否与其需求相一致；二是物理审计，即确定配置项是否符合预期的物理特征（指特定的媒体形式）。变更过程的规范性审核、介质齐备性检查、配置项齐全性审核属于物理审计，代码走查属于功能审计。

(高 10 下 62) 难度系数: ★☆☆

15、在集成项目实施中，建设方要求建立项目配置管理。关于配置管理，以下叙述正确的是__(62)。

- A. 配置管理适合软件开发过程，集成过程无法建立配置管理
- B. 配置管理必须要有配置工具，否则无法建立
- C. 如果没有专用工具，用手工方式也可以进行配置管理
- D. 配置库中把各设施登记清楚就可以

【答案】C

【解析】此题考察的是配置管理的工具，必须掌握，高频考点

(高 10 下 63) 难度系数: ★☆☆

16、某软件开发组针对两个相关联但工作环境可能有些差异的系统 1（对应“用户 1”）和系统 2（对应“用户 2”）进行配置管理。产品设计阶段的内部设计模块对应如下：

用户 1：采用 A, B, C, D, E 和 F 模块

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

用户 2: 采用 A, B, C, D, E, G 和 H 模块

根据配置管理要求, 以下做法正确的是(63)

- A. 在设计阶段用户 1 和用户 2 对应的相同模块的配置项可以合并为一个配置项
- B. 在设计阶段只需分别建立模块 F, G、H 的配置项, 形成不同的基线
- C. 在设计阶段就要对两个用户所要求的所有模块分别建立配置项并形成基线
- D. 在后续开发阶段两个用户所要求的所有模块都要作为不同的分配置进行管理

【答案】C

【解析】此题考察的是配置管理, 必须掌握, 高频考点

配置项不合并有冗余, 不利于统一管理。

(高 10 下 65) 难度系数: ★☆☆

17、项目组成员中有一名专职的文件管理员, 其主要职责之一是负责项目组的文件收发和保管。

针对于文件收发环节, 以下叙述不正确的是__(65)___。

- A. 电子版文件可通过授权系统来控制收发
- B. 对于纸制文件可以采用编号、盖章等方法控制文件的有效性
- C. 发给客户的文件可以不进行文件回收管理
- D. 对现场使用的外来文件可不进行文件收发管理

【答案】D

【解析】此题考察的是文档的管理, 必须掌握, 高频考点

(高 11 上 64) 难度系数: ★☆☆

18、某系统集成企业为做好项目配置管理, 对配置库中的操作权限进行了以下定义:

权限	内容
read	可以读取文件内容, 但不能对文件进行变更
check	可使用[check in]等命令, 对文件内容进行变更
add	可使用[文件追加]、[文件重命名]、[删除]等命令
destroy	有权进行文件的不可逆毁坏、清除、rollback 等命令

同时对项目相关人员在开发库中的操作权限进行了如下分配, 其中√表示该人员具有相应权限, ×表示该人员没有相应权限。

Work (开发库)

权限 \ 人员		项目经理	项目成员	QA	测试人员	配置管理员
文档	Read	√	√	√	√	√
	Check	①	√	√	√	√
	Add	√	√	②	√	√
	Destroy	×	×	×	×	√
代码	Read	√	√	√	√	√
	Check	√	③	×	×	√
	Add	√	√	×	④	√
	Destroy	×	×	×	×	⑤

- A. ①√, ②×, ③×, ④√, ⑤√ B. ①√, ②√, ③√, ④×, ⑤√
 C. ①√, ②√, ③×, ④×, ⑤√ D. ①×, ②√, ③√, ④×, ⑤×

【答案】B

【解析】此题考察的是配置管理中各个成员权限的考察，必须掌握，高频考点

项目经理对开发文档可以变更。

QA(质量保证人员)对项目文档可使用文件追加、文件重命名、删除等命令。

项目成员对代码可以进行变更。

测试人员对只对代码进行测试，不能使用文件追加、文件重命名、删除等命令。

配置管理员对代码可以进行清除。

(高 11 上 65) 难度系数：☆☆☆

19、某软件企业为规范配置管理活动，确保项目配置管理的有效性，避免出现混乱现象，对配置管理库状况进行审计，确定配置库中的配置项和建立的基线的正确性、完整性，并且记录审计结果。该企业的配置审计内容应包括__(65)___。

- ① 评估基线的完整性 ② 检查配置记录是否正确反映了配置项的配置情况
 ③ 审查配置项的结构完整性 ④ 对配置项进行技术评审
 ⑤ 验证配置项的完备性和正确性 ⑥ 验证是否符合配置管理标准和规程
 ⑦ 对审计后提出的各项行动进行跟踪，直到结束

- A. ①②③④⑤⑥ B. ①③⑤⑥⑦ C. ②④⑤⑥⑦ D. ①②③④⑦

【答案】A

【解析】此题考察的是配置审核的内容，必须掌握，高频考点

配置审核的任务是验证配置项对配置标识的一致性。信息系统开发的实践表明，尽管对配置项做了标识，实践了变更控制和版本控制，但如果不做检查或验证仍然会出现混乱。这种验证包括：

- 对配置项的处理是否有背离初始的规格说明或已批准的变更请求的现象。
- 配置标识的准则是否得到了遵循。
- 变更控制规程是否已遵循，变更记录是否可供使用。
- 在规格说明、项目产品和变更请求之间是否保持了可追溯性。

配置审核工作主要集中在两个方面，一是功能配置审核，即验证配置项的实际功效是与其需

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
求一致的;二是物理配置审核,即确定配置项符合预期的物理特性。这里所说的物理特性是指特定的媒体形式。

审计只是事后的合规性检查,至于发现问题后对整改措施的追踪,则不属于本次审计的范畴。综合以上关于配置审核的概念,最合适的选项应为 A。

(高 12 上 65) 难度系数: ★★★

20、配置管理中有一项工作是变更控制,其中配置项状态的过程如图 2 所示:

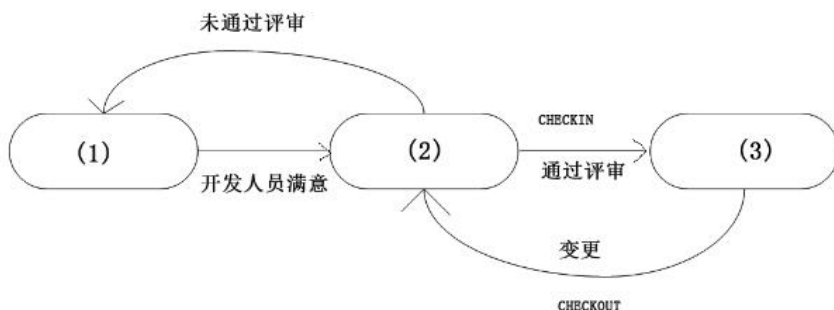


图 2

在这个状态变化过程中,图中的 (1)、(2)、(3) 三个状态依次为 (65)。

- A. 工作状态. 受控状态. 评审状态 B. 评审状态. 工作状态. 受控状态
C. 工作状态. 评审状态. 受控状态 D. 受控状态. 评审状态. 工作状态

【答案】C

【解析】P329 此题考察的是配置项状态变化,必须掌握,高频考点

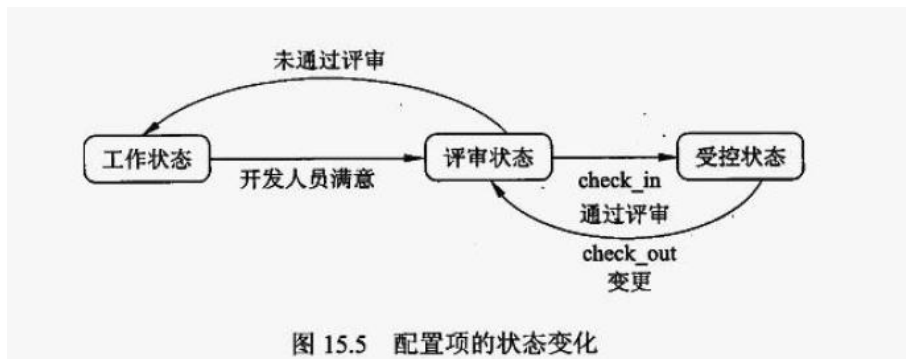


图 15.5 配置项的状态变化

一般情况下,开发中的配置项尚未稳定下来,对于其他配置项来说是不可见的.是处理工作状态下,或称自由状态下,此时它并未受到配置管理的控制。开发人员的变更并未受到限制。但当开发人员认为工作已告完成,可供其他配置项使用时,它就开始趋于稳定。把它交出评审,就开始进入评审状态;若通过评审可作为基线进入配置库(实施 check in),开始"冻结",此时开发人员不允许对其任意修改,因为它已处于受控状态。通过评审表明它确已达到质量要求,但若未

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
能通过评审，则将其回归到工作状态，重新进行调整。可以通过图 15.5 看到上述配置项状态变化的过程。

(高 12 上 66) 难度系数: ★☆☆

21、在配置项版本控制过程中，处于“正式发布”状态的配置项的版本号格式为（66）（X、Y、Z 均为 1-9 的数字）。

- A. 0.YZ B. X.Y C. X.Y.Z D. X.YZ

【答案】B

【解析】P332 **此题考察的是版本管理，必须掌握，高频考点**

配置项的版本号与配置项的状态紧密相关。

- 处于“草稿”状态的配置项的版本号格式为 0.YZ
- YZ 数字范围为 01-99
- 随着草稿的不断完善，YZ 的取值应递增。YZ 的初值和增幅由开发者自己把握。
- 处于“正式发布”状态的配置项的版本号格式为 X.Y
- X 为主版本号，取值范围为 1-9。Y 为次版本号，取值范围为 1-9
- 配置项第一次“正式发布”时，版本号为 1.0
- 如果配置项的版本升级幅度比较小，一般只增大 Y 值，X 值保持不变。只有当配置项版本升级幅度比较大时，才允许增大 X 值。
- 处于“正在修改”状态的配置项的版本号格式为 X.YZ
- 配置项在修改时，一般只增大 Z 值，X、Y 值保持不变。
- 当配置项修改完毕，状态重新成为“正式发布”时，将 Z 值设置为 0，增加 X、Y 值。

(高 12 下 63) 难度系数: ★☆☆

22、在配置管理中，用于管理当前基线和控制对基线的变更的配置库是__ (63) __

- A. 动态库 B. 备份库 C. 受控库 D. 静态库

【答案】C

【解析】**此题考察的是配置库的分类，必须掌握，高频考点**

配置库是配置管理的有力工具之一，主要分为四类：

开发库(动态库): 存放开发过程中需要保留的各种信息。

受控库: 存放某个阶段的成果，库内信息的读写和修改都受限。

产品库(静态库): 形成最终产品，等待交付或现场安装。库内信息严格受限。

备份库: 重要配置信息的备份，应急时恢复受损的配置库数据。

阶段的成果显然属于基线，应该是受控库用于管理当前基线和控制对基线的变更。

(高 12 下 64) 难度系数: ★☆☆

23、在软件配置管理中，版本控制的目的是按照一定的规则保存配置项的__ (64) __

- A. 重要版本 B. 基线版本 C. 所有版本 D. 需要得版本

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是版本管理，必须掌握，高频考点

版本控制的目的是按照一定的规则保存配置项的所有版本，避免发生版本丢失或混淆的现象，并且可以快速准确的查找到配置项的任何版本。

(高 12 下 65) 难度系数：☆☆☆

24、关于配置管理计划的制订和审批，下面说法正确的是__(65)___

- A. 配置管理计划应由配置管理人员制订，由项目经理审批
- B. 配置管理计划应由项目经理制订，由配置控制委员会审批
- C. 配置管理计划应由项目经理制订，由QA人员审批
- D. 配置管理计划应由配置管理人员制订，由配置控制委员会审批

【答案】D

【解析】此题考察的是配置管理计划，必须掌握，高频考点

配置管理人员制订配置管理计划并交给配置控制委员会审批，并按照配置控制委员会的意见修改配置管理计划，直到配置管理计划被批准为止。

(高 13 上 15) 难度系数：☆☆☆

25、项目组对某重要资源实施基于角色的访问控制。项目经理(PM)为系统管理员，项目成员角色还包括配置管理员(CM)、分析人员、设计人员、开发人员和质量保证人员(QA)，其中 CM 和 QA 同时参与多个项目。下面关于该资源访问权限分配的说法正确的是 (15)。

- (15) A. CM 的访问权限应由 PM 分配，且应得到 QA 的批准
- B. QA 的访问权限应由 PM 分配，其不参与项目时应将其权限转给 CM
- C. 分析人员、设计人员、开发人员的访问权限应由 CM 分配，且应得到(QA)的批准
- D. PM 的访问权限由其自己分配，切 PM 不在时其权限不能转给 QA 或 CM

【答案】C

【解析】此题考察的是配置管理中的权限分配，必须掌握，高频考点

配置项的操作权限应由配置管理员 CM 严格管理；

(高 13 上 64) 难度系数：☆☆☆

26、在配置管理中，基线是一组经过审查并且达成一致的规范或工作产品，是开发工作的基础。配置管理员根据《项目计划文档》、《配置管理计划》、《配置项管理表》等文档，创建了 (64) 基线。

- (64) A. 内部或外部 B. 设计或构造 C. 计划或发行 D. 构造或发行

【答案】D

【解析】P326 此题考察的是配置管理，必须掌握，高频考点

配置管理员根据《项目计划文档》、《配置管理计划》、《配置项管理表》等文档，创建构造或发行基线，供内部使用和交付给顾客。

(高 13 上 65) 难度系数：☆☆☆

27、根据配置项版本编号规则，版本编号为 1.72 的配置项应处于（65）状态。

- （65）A. 第一次正式发布 B. 修改后重新正式发布 C. 正在修改 D. 草稿

【答案】C

【解析】P332 此题考察的是版本管理，必须掌握，高频考点

版本表示规则：处于草稿状态的配置项的版本号格式为：0.YZ，其中 YZ 数字范围为 01~99。随着草稿的不断完善，YZ 的取值应递增。YZ 的初值和增幅由开发者自己把握。处于正式发布状态的配置项的版本号格式为：X.Y。其中 X 为主版本号，取值范围为 1~9；Y 为次版本号，取值范围为 0 ~ 9。配置项第一次正式发布时，版本号为 1.0。如果配置项的版本升级幅度比较小，一般只增大 Y 值，X 值保持不变。只有当配置项版本升级幅度比较大时，才允许增大 X 值。处于正在修改状态的配置项的版本号格式为：X.YZ。在修改配置项时，一般只增大 Z 值，X.Y 值保持不变。

第九章、高级项目管理知识

十六、外包管理

（高 09 上 11）难度系数：☆☆☆

1、企业将某些业务外包，可能会给发包企业带来一些风险，这些风险不包括（11）。

- （11）A. 与客户联系减少进而失去客户 B. 企业业务转型
C. 企业内部知识流失 D. 服务质量降低

【答案】B

【解析】P346 此题考察的是外包的风险，必须掌握，高频考点

外包是企业利用外部的专业资源为己服务，从而达到降低成本、提高效率、分发挥自身核心竞争力乃至增强自身应变能力的一种管理模式，同时也是现代社会非常重要的一种商业模式。企业将业务外包利弊并存。

企业实施外包后带来的主要利益包括降低服务成本、专注于核心服务、品质改善和专业知识获取等。

外包带来的不总是正面利益，其负面影响主要表现在：

- 1) 无法达到预期的成本降低目标。
- 2) 以前内部自行管理领域的整体品质降低。
- 3) 未和服务供应商达成真正的合作关系。
- 4) 无法借机开拓出满足客户新层次需求和符合弹性运作需求的机会。
- 5) 企业内部知识流失。

（高 10 下 59）难度系数：☆☆☆

2、如何以合适的方法监督供方是项目外包管理的一个重点，以下监控方式正确的是__（59）__。

- A. 由项目监理来监督，委托方不用过问

- B. 所有项目成果都必须测试
- C. 所有过程和产品监控须由委托方人员来执行
- D. 与供应商先确定评价的频次和方法, 列出日程表, 按照计划进行评价

【答案】D

【解析】此题考察的是监控方式, 必须掌握, 考的不多

可见 D 是对的。A, C 是达不到外包管理的目标的。B 控制的是结果而不是过程。故 D 是正确答案。

(高 12 上 32) 难度系数: ★☆☆

3、外包模式是的近些年来非常重要的管理概念和经营方法, 企业将其部分业务或服务进行外包可以为其带来很多利益, 以下(32) 不属于外包管理可以为企业带来的益处。

- A. 降低相关业务或生产的成本
- B. 使企业可以专注于自己的擅长的领域
- C. 提升员工的能力和工作效率
- D. 改善服务, 提高核心竞争力

【答案】C

【解析】347~348 此题考察的是外包的好处, 必须掌握, 高频考点

外包的益处, 有利于企业内部的知识在同行业中共享不属于外包的益处。提升员工的能力和工作效率也不是外包的好处。其他均为外包的好处。

十七、需求管理

(高 05 上 53) 难度系数: ★☆☆

1、需求管理的主要目的不包括下列中的 (53)

- A. 确保项目相关方对需求的一致理解
- B. 减少需求变更的数量
- C. 保持需求到最终产品的双向追溯
- D. 确保最终产品与需求相符合

【答案】B

【解析】P370 此题考察的是需求管理, 必须掌握, 高频考点

需求管理的主要目的是确保各方对需求的一致理解; 管理和控制需求的变更; 从需求到最终产品的双向追踪。对待变更的正确态度是将变更置于合理、规范的管理之下, 而不是一味的减少变更。

(高 05 上 54) 难度系数: ★☆☆

2、需求变更提出来之后, 接着应该进行下列中的 (54)

- A. 实施变更
- B. 验证变更
- C. 评估变更
- D. 取消变更

【答案】C

【解析】此题考察的是变更流程, 必须掌握, 高频考点

变更控制的基本过程是: 提出变更、评估变更、变更决策、实施变更、验证变更、沟通存档。当一项变更被提出后, 首先应进行的是组织相关人员对其进行评估, 判断其影响范围、工作量、成本、严重程度等内容。然后交给具有相应权限的人员或机构进行决策, 确定是否实施变更。

(高 05 下 54) 难度系数: ★☆☆

3、需求跟踪矩阵的作用是 (54) 。

- A. 可以体现需求与后续工作成果之间的对应关系
- B. 固化需求, 防止变更
- C. 明确项目干系人对于需求的责任
- D. 对于需求复杂的项目, 可以用来明确需求

【答案】A

【解析】387-388 此题考察的是需求跟踪矩阵的作用, 必须掌握, 高频考点

通过需求跟踪矩阵可以跟踪一个需求使用期限的全过程, 即从需求源到实现的前后生存期。它跟踪的是已明确的需求的实现过程, 不涉及需求开发人员的职责, 也无法用于防止变更。

(高 06 下 54) 难度系数: ★☆☆

4、关于需求管理的描述, 不正确的是 (54) 。

- A. 需求管理要确保利益相关方对需求的一致理解
- B. 需求管理要获取用户需求并定义产品需求
- C. 需求管理要与需求开发紧密合作
- D. 需求管理要取得利益相关方对需求的一致承诺

【答案】B

【解析】此题考察的是需求管理的内容, 必须掌握, 高频考点

需求工程可以分为需求开发和需求管理, 需求开发的目的是通过调查与分析, 获取用户需求并定义产品需求。需求管理的目的是管理项目产品和产品部件的需求, 识别项目计划和工作产物与这些需求之间的不一致之处。需求管理的活动包括获取对需求的一致理解、获取对需求的承诺、管理需求变更、维护对需求的双向溯源能力、识别项目工作与需求之间的不一致之处。

(高 06 下 55) 难度系数: ★☆☆

5、在需求变更管理中, CCB 的职责是 (55) 。

- A. 决定采纳或拒绝针对项目需求的变更请求
- B. 负责实现需求变更
- C. 分析变更请求所带来的影响
- D. 判定变更是否正确地实现

【答案】A

【解析】此题考察的是 CCB 成员的职责, 必须掌握, 高频考点

变更控制委员会(CCB)是配置项变更的监管组织。其任务是对建议的配置项变更做出评价、审批和监督已批准变更的实施。有时, CCB 不仅是控制变更, 还负有更多的配置管理任务, 可能包括基线的审定、标识的审定和产品的审定, 并且可能根据工作的实际需要分为项目层、系统层和组织层来组建, 使其完成不同层面的配置管理任务。

(高 08 上 1) 难度系数: ★☆☆

6、需求规格说明书的内容不应当包括 (1) 。

- A. 对重要功能的描述
- B. 对算法过程的描述
- C. 软件确认准则
- D. 软件性能

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

依据“计算机软件需求说明编制指南 GB 9385-1988”，需求规格说明书的大纲如下：

- 1 前言(1.1 目的；1.2 范围；1.3 定义、缩写词、略语；1.4 参考资料)
- 2 项目概述(2.1 产品描述；2.2 产品功能；2.3 用户特点；2.4 一般约束；2.5 假设和依据)
- 3 具体需求：(1)功能需求；(2)性能需求；(3)设计约束；(4)属性；(5)外部接口需求。
- 4 附录
- 5 索引

“对算法过程的描述”则属于系统设计的任务。选项 S 不应包括在需求规格说明书中。

(高 08 上 12) 难度系数：☆☆☆

7、需求开发的目的是通过调查与分析，获取用户需求并定义产品需求。完整的需求开发的过程包括(12)。

- A. 需求获取、需求分析、需求定义
- B. 需求获取、需求分析、
- C. 需求获取、需求分析、需求定义、需求验证
- D. 需求分析、需求定义、需求验证

【答案】C

【解析】P371 此题考察的是需求管理，必须掌握，高频考点

需求开发的目的是通过调查与分析，获取用户需求并定义产品需求。软件项目需求开发的结果应该有项目视图和范围文档、用例文档、软件需求规格说明及相关分析模型，经评审批准，这些文档就定义了开发工作的需求基线，这个基线在客户和开发人员之间就构筑了计划产品功能需求和非功能需求的一个约定。

需求开发的过程有以下 4 个主要活动：(1)需求获取 (2)需求分析 (3)需求定义 (4)需求验证。

(高 09 上 36) 难度系数：☆☆☆

8、需求工程帮助软件工程师更好地理解要解决的问题。下列活动中，不属于需求工程范畴的是(36)。

- (36) A. 理解客户需要什么，分析要求，评估可行性
- B. 与客户协商合理的解决方案，无歧义地详细说明方案
- C. 向客户展现系统的初步设计方案，并得到客户的认可
- D. 管理需求以至将这些需求转化为可运行的系统

【答案】C

【解析】P370 此题考察的是需求工程，必须掌握，高频考点

把所有与需求直接相关的活动通称为需求工程。需求工程的活动可分为两大类，一类属于需求开发；另一类属于需求管理。

需求开发的目的是通过调查与分析，获取用户需求并定义产品需求。需求开发包括需求获取、需求分析、需求定义和需求验证 4 个过程。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13)--江山老师项管必过神系列

而需求管理的目的是确保各方对需求的一致理解;管理和控制需求的变更:从需求到最终产品的双向跟踪。

“需求管理”与“需求开发”密切合作。“需求开发”涉及到把项目关系人的需要转换成产品需求和决定如何在各个产品构件之间安排或分配需求。在“需求管理”中,要收集需求的变更和变更的理由,并且维持对原有需求和所有产品及产品构件需求的双向跟踪。

而“向客户展现系统的初步设计方案,并得到客户的认可”则是范围确认的任务。

(高 09 下 61) 难度系数:☆☆☆

9、某软件开发项目在项目的最后阶段发现对某个需求的理解与客户不一致,产生该问题最可能的原因是(61)工作不完善。

(61) A. 需求获取 B. 需求分析 C. 需求定义 D. 需求验证

【答案】D

【解析】此题考察的是需求管理,必须掌握,高频考点

需求开发的目的是通过调查与分析,获取用户需求并定义产品需求。需求开发的过程有 4 个主要活动:

(1)需求获取。积极地与用户进行交流,捕捉、分析和修正用户对目标系统的需求,并提炼出符合解决问题的用户需求,产生《用户需求说明书》。

(2)需求分析。需求分析的目的是对各种需求信息进行分析并抽象描述,为目标系统建立一个概念模型。

(3)需求定义。需求定义的目标是根据需求调查和需求分析的结果,进一步定义准确无误的产品需求,产生《需求规格说明书》。

(4)需求验证。需求验证是指开发方和用户共同对需求文档评审,经双方对需求达成共识后做出书面承诺,使需求文档具有商业合同效果。

因此,在项目的最后阶段发现对某个需求的理解与客户不一致,产生该问题最可能的原因是需求验证工作不完善,双方没有对需求达成正确共识。

(高 10 下 7) 难度系数:☆☆☆

10、某软件项目实施过程中产生的一个文档的主要内容如下所示,该文档的主要作用是(7)。

需求标识	需求规格说明书 V1.0	设计说明书 V1.0	源代码库 SDV1.1	测试用例库 TCV1.1
功能 R001	2.1 节 6.2 节	3.2 节 8.2 节	MainFrame.java Event.java	用例 01V1.1 用例 02V1.1
功能 R002

A. 工作分解 B. 测试说明 C. 需求跟踪 D. 设计验证

【答案】C

【解析】此题考察的是需求跟踪矩阵,必须掌握,高频考点

跟踪能力是优秀需求规格说明书的一个特征。为了实现可跟踪能力,必须统一地标识出每一个需求,以便能明确地进行查阅。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

表示需求和别的系统元素之间的联系链的最普遍方式是使用需求跟踪能力矩阵。下表展示了这种矩阵，这是一个“化学制品跟踪系统”实例的跟踪能力矩阵的一部分。这个表说明了每个功能性需求向后连接一个特定的使用实例，向前连接一个或多个设计、代码和测试元素。设计元素可以是模型中的对象，如数据流图、关系数据模型中的表单或对象类。代码参考可以是类中的方法、源代码文件名、过程或函数。加上更多的列项就可以拓展到与其他工作产品的关联，如在线帮助文档。包括越多的细节就越花时间，但同时很容易得到相关联的软件元素，在做变更影响分析和维护时就可以节省时间。

A. 工作分解 一般采用 WBS B. 测试说明 为《软件测试说明书》可到网上查找相关模板 D. 设计验证，综上所述，该文档的内容实质上是一个需求跟踪能力矩阵，因此应选 C。

(高 11 上 45) 难度系数：☆☆☆

11、某公司在项目执行过程中，对项目需求进行收集分析，并形成正式的项目文档，并由客户签字确认，但在交货时发现，实际产品与客户的要求大相径庭，客户拒绝付款。经调查研究发现，需求来源和低层需求实现不完全匹配，这可能是在（45）方面出了问题。

- A. 制定需求管理计划
- B. 维护对需求的双向跟踪性
- C. 求得对需求的承诺
- D. 管理需求变更

【答案】B

【解析】此题考察的是需求管理，必须掌握，高频考点

双向跟踪性是指需求和产品之间能进行双向跟踪，它有助于确定是否所有的来源都完全得到处理，是否所有的低层需求都可以跟踪到有效的来源。其他几项不具有该功能，题干中“需求来源和低层需求实现不完全匹配”暗示了“B. 维护对需求的双向跟踪性”出了问题。

(高 11 上 46) 难度系数：☆☆☆

12、某项目在执行过程中，软件的需求基线已经确定后，客户需要增加新的功能，但该需求变更会对已经完成系统的稳定性有较大影响。作为项目负责人处理这些需求变更，下列（46）做法是不合适的。

- A. 利用原型法给用户提供预览，以帮助准确把握用户的真实需求
- B. 可以跟客户说不，并与其商议在后续项目或下一版本中满足他们的要求
- C. 秉承“客户至上”的原则，召集有关人员开始变更工作，满足客户的要求
- D. 利用在项目初期文档化的视图、范围、限制，与变更项比较，决定是否采用此项变更

【答案】C

【解析】此题考察的是需求的变更，必须掌握，高频考点

对于需求获取需要与客户对此互动，利用原型法给用户提供预览，能帮助准确把握用户的真实需求。

需求变更也需要与客户互动，双方都可以针对对方的变更需求提出不同意见甚至否决该次变更，但由于乙方的被动性，在否决客户的变更需求后要相应提出解决方法。

变更的关键是要分析变更的影响并要根据流程进行变更审批，因此 C 的表述不妥。

(高 12 下 61) 难度系数: ★☆☆

13、在需求开发中, 完成__(61)__过程后将确定需求基线

- A. 需求获取 B. 需求分析 C. 需求定义 D. 需求验证

【答案】D

【解析】此题考察的是需求管理的过程, 必须掌握, 高频考点

需求基线: 软件项目需求开发的结果应该有项目视图和范围文档、用例文档、软件需求规格说明及相关分析模型, 经评审批准, 这些文档就定义了开发工作的需求基线。这个基线在客户和开发人员之间就构筑了计划产品功能需求和非功能需求的一个约定。

需求获取: 积极地与用户交流, 获取用户需求并分析和修正, 最后形成符合解决问题的用户需求, 生成《用户需求说明书》。

需求分析: 对各种需求进行分析并抽象描述, 建立一个可以指导系统的概念模型。

需求定义: 根据需求获取和需求分析的结果, 定义准确的产品需求, 生成《需求规格说明书》。

需求验证: 开发方和用户共同对需求文档评审, 达成共识后作出书面承诺, 是需求文档具有商业合同的效果。

显然, 需求验证过程中有评审活动, 所以需求验证完毕后确定需求基线。

(高 12 下 62) 难度系数: ★☆☆

14、在软件项目中, __(62)__是确保需求不在开发过程中“丢失”的一个有效措施。

- A. 做好需求变更管理 B. 做好需求确认 C. 做好需求回溯 D. 做好需求追溯

【答案】D

【解析】此题考察的是需求追溯, 必须掌握, 高频考点

回溯是从产品找对应的需求, 如果正常的产品找不到相应的需求, 说明需求规格说明书有漏项。追溯是从需求找相应的产品, 如果找不到相应的产品, 说明这个需求在开发过程中“丢失”了。

追溯是正向的, 从需求项出发追溯到该需求的设计、编码和测试用例。回溯是逆向的。题目问的是不丢失, 那就是追溯, 从正向。

十九、组织级项目管理与大项目管理

(高 05 上 55) 难度系数: ★☆☆

1、下列关于项目组合管理的叙述, (55) 是不恰当的

- A. 项目组合管理借鉴了金融投资行业的投资组合理论
B. 项目组合管理主要是平衡项目的奉贤和收益, 选择最佳的投资组合
C. 组织应该持续地评估和跟踪项目组合的风险和收益情况
D. 项目组合管理是把项目合并起来进行管理

【答案】D

【解析】P411~412 此题考察的是项目组合管理, 必须掌握, 高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析、平衡的方法论。项目组合管理借鉴了金融投资领域的组合管理方法，因此项目组合管理有时又被称为项目投资组合管理。项目组合管理的基本过程是项目选择和优先级排序。实际上项目组合管理着重于在潜在项目中选择对组织最有利的项目进行实施并平衡资源，而绝不是简单地将项目合并起来进行管理。

(高 05 上 56) 难度系数：☆☆☆

2、在项目管理当中，下列关于“间接管理”的论述中正确的是“间接管理”（56）

- A. 有利于信息传递
- B. 不利于解决管理幅度问题
- C. 依赖于管理制度的建设
- D. 更容易建立管理者和被管理者之间的沟通和信任

【答案】C

【解析】P413-418 此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

相对于“直接管理”，“间接管理”是指组织的最终责任人不直接对组织内的每个人和每件事进行管理，而是通过授权和建立工作制度来对组织进行管理。这样在组织中就存在着若干不同层面的管理层，这可能会导致组织在信息传递上出现问题，不同层面、不同部分的管理者和被管理者之间也难以构建起信任，同时其必须依靠一套规范的制度来维持。“间接管理”的最大益处就是每个管理者只需管理很少的直接下属，可以大大节省各个管理者的精力。

(高 05 下 56) 难度系数：☆☆☆

3、有关 DIPP 的论述中，（56）是不正确的。

- A. DIPP 值是项目的期望货币值和完工尚需成本之比
- B. DIPP 值越低的项目资源利用率越高
- C. DIPP 值越高的项目资源利用率越高
- D. DIPP 值衡量了企业的资源利用效率

【答案】B

【解析】P402 此题考察的是 DIPP 的特征，必须掌握，高频考点

在 DIPP 分析中定义如下：

$$DIPP = \frac{EMV \text{（截至到目前的时间为止）}}{ETC \text{（估算到完成时的成本）}}$$

EMV：指项目的期望货币值，如果考虑支付风险因素，则期望货币值是各个支付值与支付概率的乘积之和。

ETC：完工尚需成本，指从当前时间点开始计算，估计到项目结束时仍然要花费的成本。过去花费的成本被当作沉没成本而不予考虑。

DIPP 值是一个描述项目资源利用率的指标。如果项目的 DIPP 值小于 1，则意味着该项目的实际成本要比预算成本高。那么就应该对这样的项目进行调整或者终止该项目。在多项目选择时，通过分析项目的 EMV、ETC 等值，项目管理者可以选择 DIPP 值最高的项目。遇到项目之间的资源冲突时，DIPP 值可以给出很清晰的结果，便于对项目进行优先级排序。DIPP 值越高的项目，意味着资源的利用率越高，越值得优先考虑资源的支持。

(高 06 下 56) 难度系数: ★☆☆

4、(56) 属于项目组合管理的基本过程。

- A. 项目管理 B. 项目控制 C. 项目选择 D. 项目策划

【答案】C

【解析】此题考察的是项目组合管理的内容，必须掌握，高频考点

传统的项目管理采取的是自下而上的管理方式，即数据从项目管理的底层开始收集，传送到高层经过分析后对项目进行管理和控制。这是一种偏向于战术性的项目管理方式，不能及时发现与组织战略目标的偏差或超越组织执行和控制能力的项目。

而项目组合管理采取的是自上而下的管理方式，即先确定组织的战略目标，优先选择符合组织战略目标的项目，在组织的资金和资源能力范围有效执行项目。项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标。其选择的主要依据在于平衡风险和收益。项目组合管理的基本过程包括项目选择和优先级排列等。

(高 07 下 50) 难度系数: ★☆☆

5、在选项 (50) 中，①代表的方法和②代表的方法适应于项目初期的项目选择和优先级排列过程；而③代表的方法是可以用于处在不同阶段的项目之间进行比较的工具。

- A. ①DIPP 分析 ②决策表技术③财务分析
B. ①决策表技术 ②DIPP 分析③财务分析
C. ①决策表技术 ②财务分析③DIPP 分析
D. ①财务分析②供方选择③决策表技术

【答案】C

【解析】此题考察的是 DIPP 等，必须掌握，现在考的不多

项目选择和优先级排列是实施项目组合管理的重要过程。结构化的项目选择和优先级排列方法包括：决策表技术、财务分析和 DIPP 分析。

决策表技术就是对项目的各个特征进行定性或是定量分析，按照加权进行计算和比较。组织的最终目标是获取利润，财务分析向来在项目选择过程中占有重要的地位。通常采用的项目财务分析方法包括净现值法、内部收益率法和投资回收期法。以上这些方法大多适应于项目初期的项目选择和优先级排列过程。

DIPP 分析是可以用于处在不同阶段的项目之间进行比较的工具。

(高 07 下 51) 难度系数: ★☆☆

6、美国项目管理协会 (PMI) 于 2003 年公布了组织级项目管理成熟度模型 (OPM3)，OPM3 的最佳实践由过程组、知识领域和过程改进的若干个阶段组成。其中过程改进的四个阶段是 (51)。

- A. 通用术语，通用过程，基准比较，持续性改进
B. 初始级，可重复级，可控制级，持续改进级
C. 初始级，标准级，可管理级，持续改进级
D. 标准化，可测量，可控制，持续性改进

【答案】D

【解析】P406 此题考察的是 OPM3，必须掌握，高频考点

PMI 于 2003 年公布了组织级项目管理成熟度模型 OPM3，OPM3 中的过程改进分为“标准化”、“可测量”、“可控制”、“持续性改进”4 个阶段。

(高 07 下 52) 难度系数：☆☆☆

7、企业级项目管理办公室（PMO）的主要功能和作用可以分为两大类：日常性职能和战略性职能。

（52）属于项目管理办公室战略职能。

- A. 提供项目管理的指导和咨询，培养项目管理人员
- B. 建立企业内项目管理的支撑环境以及提供项目管理的指导
- C. 项目组合管理和提高企业项目管理能力
- D. 企业内的多项目的管理和监控

【答案】C

【解析】P9-10 此题考察的是项目管理办公室，必须掌握，高频考点

项目管理办公室这一概念本身还在发展之中，在实践上也并不存在统一的方法和认识，但总体来说其主要的功能和作用可以分为两大类：日常性职能和战略性职能。

日常性职能包括：

- (1)建立组织内项目管理的支撑环境；
- (2)培养项目管理人员；
- (3)提供项目管理的指导和咨询；
- (4)组织内的多项目的管理和监控。

战略性职能包括：(1)项目组合管理；(2)提高组织项目管理能力。

(高 08 上 53) 难度系数：☆☆☆

8、项目组合管理的一个目标是（53）。

- A. 管理项目组合中每个项目文件中的各项内容
- B. 评估组织的项目管理成熟度，并依据评估结果估算完成组织当前在建项目所需的资源
- C. 通过慎重选择项目或大型项目并及时剔除不满足项目组合战略目标的项目，使项目组合的价值最大
- D. 在组织的所有项目上平衡所使用的资源

【答案】C

【解析】此题考察的是项目组合管理，必须掌握，高频考点

项目组合是项目或大型项目和其他工作的一个集合，将其组合在一起的目的是为了进行有效的管理以满足组织的战略目标。项目组合中的项目或大型项目并不必须是相互依赖或直接相关的。对项目组合内的各个项目依据以下这些方面进行优先级排队：风险/回报类别、特定的业务线或一般的项目类型。一个组织的资金和支持可以依据上述优先级来分配。

组织依据特定的目标管理这些项目组合。项目组合管理的目标就是通过对准备纳入项目组合的候选项目和大型项目的仔细检查，并定期排除不满足项目组合的战略目标的项目，以最大化项目组合的价值。另外的目标是平衡项目组合中递增的和基本的投资，使资源得到有效的利用。典型情况下，高级经理或高级管理团队负责组织的项目组合管理。

(高 08 下 57~58) 难度系数: ★☆☆

9、在大型项目或多项目实施的过程中，负责实施的项目经理对这些项目大都采用（57）的方式。投资大、建设周期长、专业复杂的大型项目最好采用（58）的组织形式或近似的组织形式。

（57）A. 直接管理 B. 间接管理 C. 水平管理 D. 垂直管理

（58）A. 项目型 B. 职能型 C. 弱矩阵型 D. 直线型

【答案】（57）B （58）A

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

不同类型的项目组织结构形式适合不同类型的项目。一般地，工作周期长、专业复杂或比较特殊的项目，投资或工程量较大的信息系统项目适宜采用强矩阵式或项目式的组织形式。因此，58 题的正确选项应该是 A

大型及复杂项目，一般有如下几个特征：

(1)项目周期较长 (2)项目规模较大，目标构成复杂。

(3)项目团队构成复杂 (4)大型项目经理的日常职责将更集中于管理职责。

在大型及复杂项目的情况下，将需要更明确而专一的分工，管理方法将更直接地影响项目的目标实现。同时，由于大型项目大多数通过分解为多个相互关联的、较小的项目来进行管理，较小的项目由其项目经理直接管理，而大型项目经理通过领导和管理多个较小项目的项目经理，实现对多个较小项目的“间接管理”，从而完成对大型及复杂项目的整体管理。所以，57 题的正确选项应该是 B。

(高 09 上 62) 难度系数: ★☆☆

10、关于大型及复杂项目的描述，下列说法不正确的是（62）。

（62）A. 大型及复杂项目的项目经理日常职责更集中于管理职责

B. 大型及复杂项目的管理与一般项目管理的方法有质的变化

C. 大型及复杂项目的管理模式以间接管理为主

D. 大型及复杂项目的管理是以项目群的方式进行

【答案】B

【解析】P413 此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

大型或复杂项目与普通项目之间界限并不明确，或许合同额、团队规模以及涉及到的合作方多少可以作为衡量是否为大型或复杂项目的标准。虽然把大型或复杂项目首先分解成多个中小项目或简单项目(即项目群)来管理，但从项目管理的角度来说，如果这些因素不导致所采用的项目管理方法有根本的变化，则仅仅是“量变”而不是“质变”

对于大型及复杂项目，一般有如下特征：

(1)项目周期较长； (2)项目规模较大，目标构成复杂；

(3)项目团队构成复杂； (4)大型项目经理的日常职责将更集中于管理职责。

同时，由于大型项目大多数是以项目群的方式进行，而大型项目经理面临更多的将是“间接管理”的挑战。

(高 09 上 63) 难度系数: ★☆☆

11、关于大型及复杂项目的计划过程的描述正确的是 (63) 。

- (63) A. 大型及复杂项目的计划主要关注项目的活动计划
B. 大型及复杂项目必须建立以活动为基础的管理体系
C. 大型及复杂项目建立单独的过程规范不会增加成本
D. 大型及复杂项目的计划必须先考虑项目的过程计划

【答案】D

【解析】P414 此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

一般项目的计划主要关注的是项目活动的计划。但是对大型及复杂项目来说，制定活动计划之前，必须先考虑项目的过程计划，也就是必须先确定什么方法和过程来完成项目。

所谓过程，就是通过系统的方法和步骤来实现一个预定的目标。过程最根本的目的和益处就在于：当你遵循一个预定义的过程时，具有较高的可能性来实现预定的目标和结果。

对于大型和复杂项目来说，则必须建立以过程为基础的管理体系。因为对大型和复杂项目来说，协作的效率要远远高于个体的效率，也会有力地保证项目质量。

(高 09 上 64) 难度系数: ★☆☆

12、当一个大型及复杂项目在 (64) 确定后，就需要制定项目计划。

- (64) A. 需求定义 B. 活动计划 C. 项目过程 D. 项目团队

【答案】C

【解析】P416 此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

一般项目的计划主要关注的是项目活动的计划。但是对大型及复杂项目来说，制定活动计划之前，必须先考虑项目的过程计划，也就是必须先确定什么方法和过程来完成项目。

当确定了项目过程后，就需要制定项目计划。一个项目的计划是最终表述如何实现项目目标的具体过程。

在明确项目过程后，在进行“产品工程过程”时，应该认识到大型 IT 项目都是在需求不十分清晰的情况下开始的。所以项目就自然分成了两个主要的阶段：需求定义阶段和需求实现阶段。这两个阶段所要求完成的任务性质并不一致，前者往往要求对业务领域有深刻的理解；后者则主要放在对技术领域的精通上。

项目进入需求定义阶段之前往往需求很粗糙，随着项目进行，需求逐步清晰的时候，应该对先前的项目计划进行一次较大的详细的修订。这也体现了项目的渐进明细特点。

(高 09 上 65) 难度系数: ★☆☆

13、大型及复杂项目因其复杂性和多变性使得范围管理尤为重要，其中应遵循的基本原则不包括 (65) 。

- (65) A. 通过分解结构对项目进行管理
B. 包含了一系列子过程，用以确保能够实现项目目标所必需的工作
C. 项目过程的持续改进
D. 对项目变更应该统一控制

【答案】C

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

在制定大型及复杂项目的计划时，例如在明确大型及复杂项目的范围时，所用的工具和一般项目相同也是“分解结构”，即按照项目组织结构、产品结构和生命周期3个层次制定分解结构。

大型及复杂项目项目计划应明确实现项目目标的一系列子过程，因此制定大型及复杂项目项目计划时，该计划首先应明确项目的范围，即项目要完成的工作是什么；然后明确项目的质量要求、进度要求和成本要求等。

大型项目中，由于涉及到多方的共同协调，对变更需要统一的控制，否则会直接导致项目执行中的大量混乱。

与项目的计划过程不同，过程改进过程聚焦于工作的不同优化和进步，过程改进过程描述如何在项目进行当中不断地改进，同时也会把改进的建议作为组织过程资产沉淀下来。

A, B, D 都是范围管理的基本原则，C 是质量管理原则。

(高 09 上 66) 难度系数：☆☆☆

14、一般来说，多项目管理从项目目标上看项目可能是孤立无关的，但是这些项目都是服务于组织的产品布局 and 战略规划，项目的协作管理不包括 (66)。

- (66) A. 共享和协调资源 B. 项目进行集中的配置管理
C. 统一收集和汇总项目信息 D. 与甲方的技术主管部门的沟通

【答案】D

【解析】P398\399 此题考察的是项目协作管理，必须掌握，高频考点

虽然从项目目标和执行层面上看，一个组织内的多个项目之间好像是孤立的、无关联的。但实际上这些项目都是服务于组织的产品布局 and 战略规划，它们存在着以下这些共有的特性：

- (1) 这些项目的最终目标都是支撑企业既定战略的实现，为企业创造利润；
- (2) 这些项目共享组织的资源，资源的调配会在项目之间产生影响；
- (3) 共享项目的最佳实践将会提高整个组织实施项目的能力；
- (4) 这些项目需进行集中的配置管理；
- (5) 在组织的层面上，需统一收集和汇总这些项目的信息。

而“与甲方的技术主管部门的沟通”属于单个项目的任务，不属于多项目之间的协作。

ABC 都是服务于组织的产品布局 and 战略规划的。

(高 09 上 67) 难度系数：☆☆☆

15、投资大、建设周期长、专业复杂的大型项目最好采用 (67) 的组织形式或近似的组织形式。

- (67) A. 项目型 B. 职能型 C. 弱矩阵型 D. 直线型

【答案】A

【解析】P33 此题考察的是大项目和项目组织结构，必须掌握，高频考点

投资大、建设周期长、专业复杂的大型项目有如下特点：

- (1) 战略意义重大 (2) 规模大 (3) 需要跨组织的资源协作、团队构成复杂。
- (4) 需要跨领域业务协作 (5) 创新成份多，项目风险较大。

(6)持续时间长，含有运营成分。

这些特点表明，要想使大型项目成功，必须对项目的资源进行严格的控制，而不能有来自组织内各部门的干扰，因此项目型就成为大型项目最好的组织形式。

(高 09 上 68) 难度系数：☆☆☆

16、大型复杂项目各子项目由于目标相同而存在，以下关于子项目的描述不恰当的是 (68)。

- (68) A. 需明确各子项目之间相互依赖、相互配合和相互约束的关系
B. 为每一个子项目的绩效测量制定明确的基准
C. 一个子项目的变更不会引起其它子项目范围的巨大的变动
D. 各子项目也应确定明确的范围、质量、进度、成本

【答案】C

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

对大型复杂项目的管理，一般来讲首先把它们分解成一个个独立的而又相互联系的子项目来管理。但需明确这些子项目之间相互依赖、相互配合和相互约束的关系。因子项目也是项目，因此应为每一个子项目的绩效测量制定明确的基准，如范围、质量、进度和成本等方面的基准。

因为大型复杂项目的子项目之间相互依赖、相互配合和相互约束，所以一个子项目的变更通常会引起其他子项目范围的相应变动。

(高 09 下 50) 难度系数：☆☆☆

17、下列选项中，有关项目组合和项目组合管理的说法错误的是 (50)。

- (50) A. 项目组合是项目或大项目和其他工作的一个集合
B. 组合中的项目或大项目应该是相互依赖或相关的
C. 项目组合管理中，资金和支持可以依据风险 / 回报类别来进行分配
D. 项目组合管理应该定期排除不满足项目组合的战略目标的项目

【答案】B

【解析】此题考察的是项目组合管理，必须掌握，高频考点

项目组合是项目或大项目和其他工作的一个集合。项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析、平衡的方法论。任何组织如果只在高风险的项目上全力以赴，将会使组织陷入困境。项目组合管理从风险和收益的角度出发，它要求每一个项目都有存在的价值。如果一个项目风险过大或是收益太小，它就不能在组织内通过立项。项目组合管理要求对组织内部的所有项目都进行风险评估和收益分析，并随着项目的进展，持续地跟踪项目的风险和收益变化，以掌握这些项目的状态。在项目组合管理中，资金和支持可以依据风险/回报类别进行分配，应该定期排除不满足项目组合的战略目标的项目。但项目组合中的项目或大项目不一定是相互依赖或相关的。

(高 09 下 51) 难度系数：☆☆☆

18、项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标，其选择的主要依据在于 (51)。

- (51) A. 交付能力和收益 B. 追求人尽其才
C. 追求最低的风险 D. 平衡人力资源专长

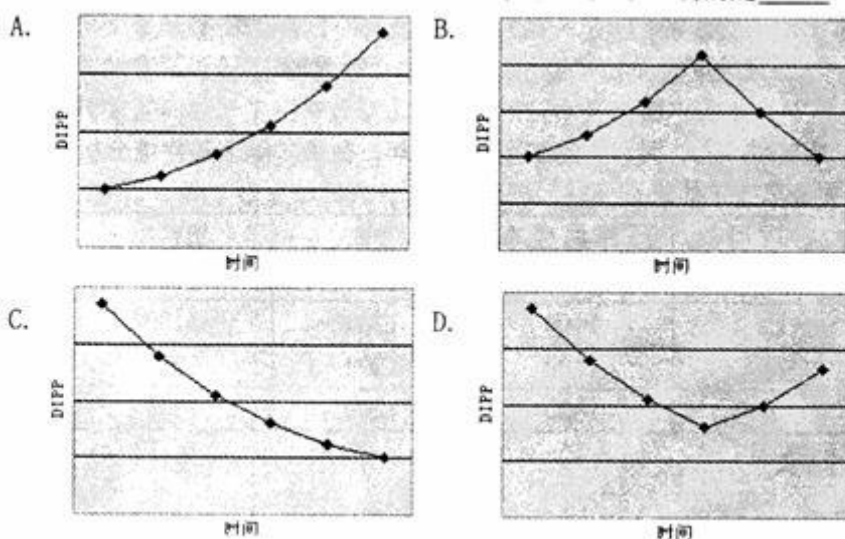
【答案】A

【解析】此题考察的是项目组合管理的依据，必须掌握，高频考点

项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标，其选择的主要依据在于交付能力和收益。

(高 09 下 52) 难度系数：☆☆☆

19、下列各图描述了 DIPP 值随着项目进行时间的变化，其中正确的是 (52)。



【答案】A

【解析】此题考察的是 DIPP，必须掌握，高频考点

$$DIPP = \frac{EMV(\text{截止至当前时间})}{ETC(\text{估算到完成时的成本})}$$

EMV 是指项目的期望货币值。ETC 是完工尚需成本，指从当前时间点开始计算，估计到项目结束时仍然要花费的成本。在项目开始时，ETC 值就是项目的总预算值。随着项目的实施，项目的 ETC 值会逐渐减少。项目的未来收益就是 EMV 值减去 ETC 值。DIPP 值实际是指从当前的时间点上对未来进行预测，项目未来产生的收益与花费的成本之比。从单个项目的时间纵向来看，随着时间的推移，越接近项目的结束，DIPP 值越高，也就越会受益于项目完成后的收益。从多个项目的横向比较来看，DIPP 值更好地给出了各个项目对组织的有利情况。很显然，一个未来收益很高的项目，其初期 DIPP 值要低于一个接近结束的项目的 DIPP 值，因为后者只需要投入较少的资源就可以获得收益。

只有 A 图示的 DIPP 值随着项目的进行不断增加，符合 DIPP 的定义。

(高 09 下 53) 难度系数: ★☆☆

20、项目经理小丁负责一个大型项目的管理工作,目前因人手紧张只有 15 个可用的工程师,因为其他工程师已经被别的项目占用。这 15 个工程师可用时间不足所需时间的一半,并且小丁也不能说服管理层改变这个大型项目的结束日期。在这种情况下,小丁应该(53)。

- (53) A. 与团队成员协调必要的加班,以便完成工作
B. 告诉团队成员他们正在从事一项很有意义的工作,以激发他们的积极性
C. 征得管理层同意,适当削减工作范围,优先完成项目主要工作
D. 使用更有经验的资源,以更快地完成工作

【答案】C

【解析】此题考察的是解决问题的措施,必须掌握,高频考点

小丁不能说服管理层改变这个大型项目的结束日期,而这巧个工程师可用时间不足所需时间的一半。项目人手紧张,不能抽调有经验的资源。可用时间和所需时间相差太多,因此不能简单地通过加班和激发积极性来完成,必须征得管理层同意,适当削减工作范围,优先完成项目主要工作。

(高 10 上 50) 难度系数: ★☆☆

21、大型及复杂项目可以按照项目的(50)个角度制定分解结构。

- A. 产品范围、可交付物、约束条件 B. 组织体系、需求分析、基准计划
C. 组织结构、产品结构、生命周期 D. 组织过程资产、范围说明书、范围管理计划

【答案】C

【解析】此题考察的是大项目知识,必须掌握,高频考点

一般而言项目的主要组成部分是项目的主要可交付物,包括项目管理方面的可交付物和合同所要求的可交付物。在具体项目创建 WBS 时,项目主要交付成果是可以根据项目的实际管理情况而定义的。

可以按照项目生命周期的各个阶段划分第一层,为完成阶段交付成果需要的工作表示为第二层;也可以按照产品的结构划分,项目总的交付成果作为第一层,将项目管理的各个阶段表示为第二层;分解时要考虑执行组织的层次结构,以便把工作包与执行组织单元联系起来。大型及复杂项目亦同样适用,即可以按照项目的组织结构、产品结构、生命周期三个角度制定分解结构。

(高 10 上 51) 难度系数: ★☆☆

22、张工程师被任命为一个大型复杂项目的项目经理,他对于该项目的过程管理有以下认识,其中(51)是不正确的。

- A. 可把该项目分解成为一个个目标相互关联的小项目,形成项目群进行管理
B. 建立统一的项目过程会大大提高项目之间的协作效率,为项目质量提供有力保证
C. 需要平衡成本和收益后决定是否建立适用于本项目的过程
D. 对于此类持续时间较长并且规模较大的项目来说,项目初期所建立的过程,在项目进行过程中可以不断优化和改进

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是大项目，必须掌握，高频考点

大型复杂项目具有项目规模大、目标构成复杂的特点。在这种情况下，往往把项目分解成为一个个目标相互关联的小项目，形成项目群进行统一管理。

对于大型复杂项目来说，必须建立以过程为基础的管理体系。因为这时协作的效率远远高于个体的效率。建立统一的项目过程会大大提高项目之间的协作效率，有利于保证项目质量。

每个企业一般都有自己的通用过程，但是项目的特征又使得每个项目都有其各自不同的要求。所以每个项目单独建立一套适合自己的过程是有益的，但这本身也会产生成本，需要平衡成本和收益。对于大型复杂项目来说，为项目单独建立一套合适的过程规范无疑是值得的。

通常过程是作为经验的继承，既然过程来自于最佳实践经验，也就意味着它需要不断更新和发展。所以过程本身不是一成不变的，而是可以随着经验的增加和积累，不断优化和改进。对于一个持续时间较长的规模较大的项目来说，项目初期所建立的过程，在项目进行过程中可以不断优化和改进。

故 C 是不正确的。

(高 10 上 52) 难度系数：☆☆☆

23、针对大型 IT 项目，下列选项中(52)是不正确的。

- A. 大型 IT 项目一般是在需求不十分清晰的情况下开始的，所以需要对项目进行阶段性分解
- B. 通常由专业的咨询公司对需求进行详细的定义
- C. 使用甘特图制定项目的进度计划
- D. 项目需求定义和需求实现通常都是一方完成的

【答案】D

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

一般来说，大型 IT 项目一般是在需求不十分清晰的情况下开始的，所以项目就自然分解为两个主要的阶段：需求定义阶段和需求实现阶段。这两个阶段要求完成的任务性质并不一致，前者往往要求对业务领域有深刻的理解；后者则主要放在对技术领域的精通上。这种差别已被越来越多的组织所认识。故很多大型 IT 项目都采用下列项目运作模式：

第一阶段由专业的咨询公司对需求进行详细的定义，需求定义的结果作为实现阶段的输入，而第一阶段的咨询公司转变成需求实现阶段的项目监理的角色。这样分工改变了过去项目的需求定义和需求实现均由一方完成的缺陷。

大型 IT 项目在制定项目计划时所用的工具与一般项目管理无异，可使用甘特图制定项目的进度计划。对于大型复杂项目来说里程碑的设置至关重要。

可见 D 是不正确的。

(高 10 上 53) 难度系数：☆☆☆

24、大型项目可能包括一些超出单个项目范围的工作。项目范围是否完成以在(53)中规定的任务是否完成作为衡量标志。

- ①项目管理计划②项目范围说明书③WBS④产品验收标准⑤更新的项目文档⑥WBS 字典

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. ①②③④ B. ①②③⑥ C. ①③④⑤ D. ②④⑤⑥

【答案】B

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

大型项目可能包括一些超出单个项目范围的工作。项目范围是否完成以在项目管理计划、项目范围说明书、WBS 和 WBS 字典中规定的任务是否完成作为衡量标志。

(高 10 下 50) 难度系数：☆☆☆

25、下述__(50)__不属于大型项目控制的三要素。

- A. 项目绩效跟踪 B. 质量改进 C. 外部变更请求 D. 变更控制

【答案】B

【解析】P418 此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

大型及复杂项目的控制过程有三个重要的因素：项目绩效跟踪、外部变更请求、变更控制。

(高 10 下 53) 难度系数：☆☆☆

26、关于项目管理办公室对多项目的管理，以下叙述不正确的是__(53)__。

- A. 使用项目管理系统可强化对各项目的监控
B. 出于成本考虑，一般不对单个项目建立独立的一套过程规范
C. 项目管理办公室不仅要对各项目实施有效监控，还要负责对各项目进行专业指导
D. 为了不对各个项目的实施造成影响，项目管理办公室一般不对各项目进行资源平衡

【答案】D

【解析】此题考察的是项目管理办公室，必须掌握，高频考点

项目管理办公室的关键特性之一就是要在所管理的项目之间共享和协调资源。

(高 11 上 49) 难度系数：☆☆☆

27、下列叙述中，错误的是 (49)。

- A. 企业可通过 PMO 来实施组织级项目管理
B. 项目管理知识主要用于指导项目级管理
C. 大型项目必须建立组织级管理
D. 可以对有组织级管理的大型项目单独建立一套过程规范

【答案】C

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

组织级项目管理被认为是一种包括项目管理、大型项目管理、项目组合管理的系统管理体系。组织级管理要在企业层对项目进行管理，项目级管理主要是项目内部进行管理。大型项目目前也没有统一定义，管理上也与一般项目没有区别，大型项目不一定进行组织级管理。对大型项目单独建立一套过程规范是可以的，但成本会较高。因此答案是 C。

(高 11 上 50) 难度系数：☆☆☆

28、结合大型项目的特点，企业下列做法中，不正确的是 (50)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 企业在制定某大项目的过程计划之前，优先制定了项目的活动计划
- B. 企业围绕项目周期定义了一个大型项目，未考虑项目的规模和团队构成
- C. 企业在管理大型项目的过程中聘任了多名项目经理
- D. 企业将一个大型项目分解成若干个子项目进行管理

【答案】A

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

对于一般项目而言，主要关注的是项目的活动计划。但是对于大型及复杂项目要先确定采用什么方法和过程来完成项目，即在活动计划前要先确定过程计划。

大型项目没有统一的标准，企业可根据自己的需要进行定义如考虑周期。

大项目可分成若干个小项目进行管理，可任命多个分项目经理。

(高 11 上 51) 难度系数：☆☆☆

29、大型项目的计划管理过程有其自身的特点。围绕大型项目计划管理过程，下列说法中不正确的是 (51)。

- A. 企业可自行定义不同级别的大型项目，并采用不同的计划管理过程
- B. 项目计划在需求定义完成后一般要进行修订，确保计划与实际的一致性
- C. 大型项目的 WBS 可以按照组织结构、产品结构、生命周期进行分解
- D. 为了保持管理的一致性，每个大型项目的计划制定都要采用统一的模板

【答案】D

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

大型项目没有统一的标准，企业可以根据自己的定义把大型项目分为比如企业级大型项目和部门级大型项目，并采用管理过程不同的管理方法。

大型项目由于其复杂性，需求和计划要不断修订，渐进明细，项目计划在需求定义完成后一般要进行修订，确保计划与实际的一致性。

大型项目的 WBS，可以按照组织结构、产品结构、生命周期进行分解，保持组织结构和产品结构的匹配至关重要。

如果通过 ISO9001 认证，一般都要求各个项目尽量采用统一模板，但如果项目有特殊要求，也可不采用统一模板。一般企业不对模板统一规定也是可以的。

(高 11 上 52) 难度系数：☆☆☆

30、围绕大型项目的目标管理，下列说法不正确的是 (52)。

- A. 大型项目的范围一般在启动时较难清晰确定
- B. 大型项目目标应关注“效果”，而不关注“效率”
- C. 大型项目目标要分解到各子项目和各部门
- D. 在项目各阶段往往要调整项目目标的优先次序

【答案】B

【解析】此题考察的是大项目知识，必须掌握，高频考点

大型项目由于其复杂性，需求在项目初期是比较模糊的，因此，范围一般在启动时较难清晰

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
确定。

一般情况在确定项目目标时要从四个方面进行定义:范围、质量、进度和成本。范围和质量属于“效果”，而进度和成本属于“效率”。要保证目标能可控并实现就需要层层分解落实，并通过调整项目目标的优先次序来突出每个阶段的工作重点。

(高 11 下 50) 难度系数: ★★★

31、大型复杂项目管理与一般项目管理相比较 (50)。

- A. 管理原理不同 B. 管理方法和工具不同
- C. 管理程序不同 D. 管理范围不同

【答案】D

【解析】此题考察的是大项目的内容，必须掌握，高频考点

大型复杂项目管理与一般项目管理的相同点是:管理原理、管理方法和工具、管理程序。规模大的项目为大型项目，因此大型复杂项目管理的工作范围要比一般项目多得多。

(高 11 下 51) 难度系数: ★★★

32、大型项目一般需要各单项项目机构协作以保证实现总体项目目标。以下关于大型项目协作管理说法中，不正确的是 (51)。

- A. 大型项目团队协作的效率取决于良好的团队纪律
- B. 统一的项目过程有助于提高单项协作的效率，因此保证了项目质量
- C. 大型项目的协作属于各单项之间的内外部协作
- D. 大型项目的项目经理日常职责属于直接管理

【答案】D

【解析】此题考察的是大项目的内容，必须掌握，高频考点

项目组合管理不是简单地对多个项目进行管理，而是超越了传统项目管理的边界，它作为企业项目和战略之间的桥梁，使项目实施和企业商业战略结合起来。

大型项目团队协作的效率取决于良好的团队纪律，统一的项目过程有助于提高单项协作的效率，因此保证了项目质量，大型项目的协作属于各单项之间的内外部协作。传统项目管理主要是项目经理进行的管理活动，针对项目内部的管理。

(高 11 下 52) 难度系数: ★★★

33、投资大、建设周期长、专业复杂、技术人员来自多个部门的大型项目，最好采用 (52) 组织形式或近似的组织形式。

- A. 职能型 B. 项目型 C. 弱矩阵型 D. 紧密型

【答案】B

【解析】此题考察的是项目的组织结构，必须掌握，高频考点

项目型是推进项目的最为有力的组织形式。题干中指出的大型项目理应组织为项目型，以使项目经理全力推进项目，免去矩阵型的繁复协调之苦。

如果把题干中指出的大型项目组织为职能型，那大型项目经理一定是活得不耐烦了，那是他自己

(高 11 下 53) 难度系数: ★☆☆

34、以下关于复杂项目管理的描述中, 错误的是 (53)。

- A. 复杂的项目会遵循先自上而下后自下而上的计划制定过程
- B. WBS 的层次结构为认识、把握复杂项目的逻辑关系提供了良好的工具
- C. 一个复杂的项目往往有许多参与者, 项目的顺利进展有赖于不同角色的协同工作
- D. 认知和协同环境必然意味着复杂项目的自动成功

【答案】D

【解析】**此题考察的是复杂项目的特点, 必须掌握, 高频考点**

复杂的项目会遵循先自上而下后自下而上的计划制订过程。WBS 的层次结构为认识、把握复杂项目的逻辑关系提供了良好的工具。一个复杂的项目往往有许多参与者, 项目的顺利进展有赖于不同角色的协同工作。但认知和协同环境并非必然意味着复杂项目的自动成功。项目管理者还必须对项目的进度、范围和资源进行有效的控制。

(高 12 上 48) 难度系数: ★☆☆

35、关于典型的大型、复杂信息系统项目, 下列说法中, (48) 是不正确的。

- A. 项目团队构成复杂, 不仅包括项目内部人员体系, 也包括合作方人员体系
- B. 项目规模较大, 目标构成复杂, 往往分解成目标相互关联的小项目
- C. 项目沟通成本大幅度上升, 项目经理应直接管理各子项目内的沟通
- D. 项目管理方法与小型项目相比发生了根本的改变

【答案】C

【解析】P413 **此题考察的是大项目内容, 必须掌握, 高频考点**

项目沟通成本大幅度上升, 项目经理应间接管理各子项目内的沟通, 对于大项目来说, 采用间接管理来管理可以节约成本, 此题切勿选D。

(高 12 上 49) 难度系数: ★☆☆

36、在对大型及复杂项目实施跟踪和控制的过程中, 需要重点关注的环节是(49)。

- A. 对项目过程的持续改进
- B. 对项目总体计划的实时更新
- C. 加强绩效报告的有效性并处理好项目的变更
- D. 确定项目实现其质量目标的方法

【答案】A

【解析】P414~415 **此题考察的是大项目内容, 必须掌握, 高频考点**

1. 大型、复杂项目主要关注的是项目的过程计划: 即在制定项目的活动计划之前, 必须先考虑项目的过程计划, 也就是必须先考虑用什么方法和过程来完成项目;
2. 对于大型、复杂项目来说, 必须建立以过程为基础的管理体系;
3. 建立统一的项目过程会大大提高项目之间的协作效率, 为项目质量提供有力保证;
4. 对于一个大型、复杂项目来说, 为其单独建立一套适合的过程的收益远大于成本, 所以无需事先平衡建立该过程所需的成本和收益;

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

5. 对于一个大型、复杂项目来说，项目初期所建立的过程，在项目进行过程中可以得到不断的优化和改进。

(高 12 上 50) 难度系数：☆☆☆

37、关于大型 IT 项目的范围管理，下列做法中，(50) 是最合适的。

- A. 在大项目经理之下设定专人负责管理，并向大项目经理进行汇报
- B. 采用不同的方法对不同的子系统进行管理
- C. 在需求清晰之后，对项目管理计划进行调整，按照计划进行范围管理
- D. 在进行 WBS 分解时，WBS 的第一层按产品结构进行划分，再逐层分解

【答案】A

【解析】P413 此题考察的是大项目内容，必须掌握，高频考点

大项目一般采用间接管理的方式进行，所以 A 选项最合适。答案 A 最能体现大型复杂项目中项目经理对项目的间接管理的特点。

(高 12 上 51) 难度系数：☆☆☆

38、多个项目需要同一资源，否则不便能实施。为使延误的项目数最少，应将该资源优先分配给(51)。

- A. 总时差最短的项目
- B. 历时最短的项目
- C. 计划开始最早的项目
- D. 计划结束最晚的项目

【答案】A

【解析】此题考察的是关键路径、缩短工期的问题，必须掌握，高频考点

要缩短项目的工期，应该在关键路径上缩短，如果不在关键路径上，应该在总时差最短的项目上分配资源，缩短工期。

(高 12 上 54) 难度系数：☆☆☆

39、大型项目经理的日常职责更集中于管理职责。大型项目经理面临更多的是(54) 的挑战。

- A. 直接管理
- B. 间接管理
- C. 直接管理和间接管理
- D. 现场管理

【答案】B

【解析】P413 此题考察的是大项目内容，必须掌握，高频考点

大项目一般采用间接管理。大型项目的项目经理日常职责属于间接管理。

(高 12 上 55) 难度系数：☆☆☆

40、大型信息技术项目一般在需求不十分清晰的情况下开始，项目分成两个主要阶段：需求定义阶段和需求实现阶段。关于大型信息技术项目的需求管理，(55) 的说法是正确的。

- A. 为了计划的严肃性，项目计划在需求定义完成时，不能进行大的修订
- B. 项目需求定义和需求实现通常是由不同的组织完成的
- C. 项目需求定义和需求实现一般是由一方完成的
- D. 项目 WBS 可以按照组织结构、可交付物、基准计划三个层面进行分解

【答案】B

【解析】此题考察的是需求管理，必须掌握，高频考点

B和C矛盾，所以答案在B和C之间，大型项目的需求定义和实现一般分开进行。项目需求定义和需求实现通常是由不同的组织完成的。

(高 12 上 56) 难度系数：☆☆☆

41、在项目组合管理中，在组织范围内为项目分配资源。组织级项目管理中的资源平衡过程主要是：（56）。

- A. 首先为单个项目做资源平衡，再在项目间进行资源平衡
- B. 针对所有项目的需求对组织内的资源进行统一的资源平衡
- C. 只在单一项目内进行资源平衡
- D. 主要针对资源短缺的项目进行资源优化与平衡

【答案】B

【解析】此题考察的是组织级项目管理，必须掌握，高频考点

组织级项目管理中的资源平衡过程主要是，主要针对所有项目的需求对组织内的资源进行统一的资源平衡，以保证项目的平衡发展。

(高 12 上 57) 难度系数：☆☆☆

42、在大型项目的管理中，项目成功的一个关键因素是项目团队具有很高的效率。（57）是关于团队效率的正确解释。

- A. 个体效率高，则协作效率高
- B. 更应该关注个体上的效率而不是协作上的效率
- C. 协作效率等于单个的个体效率之和
- D. 更应该关注协作上的效率而不是个体上的效率

【答案】D

【解析】此题考察的是大项目内容，必须掌握，高频考点

要注重团队的效率，团队中的每个成员都可能发挥很重要的作用的。

(高 12 下 34) 难度系数：☆☆☆

43、项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析，平衡资源的方法论，其中（34）是项目组合管理工作的一个要素。

- A. 提高资源利用效率
- B. 风险管理
- C. 范围管理
- D. 项目战术管理

【答案】A

【解析】P399 此题考察的是项目组合管理，必须掌握，高频考点

项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析，平衡资源的方法论。风险评估和提高资源利用率是项目组合管理的两个重要要素。

(高 12 下 51) 难度系数：☆☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

44、与组织在进行单项目管理时所采用的项目管理方法不同，多项目管理有其自身的特点。关于多项目管理环境下的资源平衡技术的理解。(51)是正确的。

- A. 多项目管理要求独立考虑单个项目的资源需求，并且考虑多个项目实施期间资金源的可获取性
- B. 在多项目管理发生资源冲突时，需要在多个项目之间合理地调动资源，降低资金源冲突程度
- C. 首先进行单一项目内的资源平衡，再进行多项目间的资源平衡
- D. 在进行项目选择时，主要考虑单个项目的赢利性、技术可行性资源需求

【答案】B

【解析】**此题考察的是多项目管理资源平衡的问题，必须掌握，高频考点**

对于多项目管理时，要考虑整体的资源需求和可获取性。

A选项：多项目管理要考虑整体的资源需求

C选项：多项目管理首先进行多项目间的资源平衡

D选项：进行项目组合管理时，考虑项目组合管理的赢利性

(高 12 下 56~57) 难度系数：☆☆☆

45、一般某个项目的计划主要关注的是项目__(56)__的计划，但是对大型及复杂项目来说，必须首先考虑项目的__(57)__计划。

(56) A. 活动 B. 过程 C. 进度 D. 范围

(57) A. 活动 B. 过程 C. 进度 D. 范围

【答案】A B

【解析】P414 **此题考察的是大项目的特点，必须掌握，高频考点**

一般项目的计划主要关注的是项目活动的计划。但是对大型及复杂项目来说，制定活动计划前，必须首先考虑项目的过程计划，也就是必须先确定用什么方法和过程来完成项目。需不需要为一个项目单独建立一整套过程体系，需要由过程本身的作用和项目本身的需求和特征来决定。

(高 12 下 58) 难度系数：☆☆☆

46、项目管理办公室是公司的一个重要部门，其所承担的重要战略职能中不包括__(58)__。

- A. 将组织的既定战略反映到项目
- B. 建立和控制项目组合
- C. 使用赋予项目的资源来实现项目特定目标
- D. 提高组织项目管理能力

【答案】C

【解析】**此题考察的是项目管理办公室的职能，必须掌握，高频考点**

项目管理办公室的战略职能包含项目组合管理和提高组织项目管理能力。

其中一个重要的战略职能就是负责将组织的既定战略反应到项目中去，建立和监控项目组合，以确保项目组合可以持续地用于获得战略上的主动权。这种职能是通过项目管理办公室所实施的项目组合管理来实现的，概括的说，项目组合管理包括如下 2 个任务：将组织战略和项目关联，项目选和优先级排序。

(高 13 上 44) 难度系数: ★☆☆

47、对于大型及负责项目而言,在制定活动计划之前,必须要确定用什么方法和过程来完成项目。

(44) 就是满足这一要求的项目管理方法。

(44) A. 过程计划 B. 基准计划 C. 生命周期计划 D. 统一的项目过程

【答案】A

【解析】P414 此题考察的是大项目知识,必须掌握,高频考点

大型复杂项目必须先做过程计划,有考生选 D,是没搞清楚二者的关系:执行 A 过程计划会产生 D 统一的项目过程;

(高 13 上 50) 难度系数: ★☆☆

48、项目组合管理是指在可利用的资源和企业战略计划的指导下,进行多个项目或项目群投资的选择和支持,项目组合管理是通过项目评价选择、多项目组合优化。确保项目符合企业的战略目标,从而实现企业收益最大化。项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标,其选择的主要依据在于(50)。

(50) A. 企业的根本利益 B. 平衡风险和收益 C. 资源计划 D. 战略目标

【答案】B

【解析】P400 此题考察的是项目组合管理,必须掌握,高频考点

项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标。其选择的主要依据在于平衡风险和收益。如果按照组织战略管理的两种不同偏好来考虑,目标导向所产生的市场机会主要体现在期望的收益因素当中,而资源导向所阐明的组织自身优劣势则体现在可能出现的风险因素之中。项目组合管理还担负着在项目执行中,持续不断地对项目组合进行评价,来最大限度地利用有限的资源。

(高 13 上 51) 难度系数: ★☆☆

49、在项目组合管理中,队结构化的项目进行选择和优先级排序,一般会直接用到(51)技术。

(51) A. 需求分析 B. 挣值分析 C. 财务分析 D. 计划评审

【答案】C

【解析】P401 此题考察的是项目组合管理,必须掌握,高频考点

结构化的项目选择和优先级排列方法包括:决策表技术、财务分析和 DIPP 分析。

(高 13 上 54) 难度系数: ★☆☆

50、公司目前可用的高级程序员有 9 名,有 5 个项目即将开始进行,项目 A 的优先级是 9,需要高级程序员是 5 名,项目 B 的优先级是 7,需要高级程序员 3 名,项目 C 的优先级是 6,需要高级程序员 2 名,项目 D 的优先级是 5,需要高级程序员 2 名,项目 E 的优先级是 3,需要高级程序员 1 名,5 个项目总共需要高级程序员 13 名,作为这 5 个项目的项目组合的经理,应采用(54)策略。

(54) A. 根据项目的优先级,满足项目 A. 项目 B 的要求,部分满足项目 C 的需要

B. 根据需要高级程序员的人数和项目优先级,满足项目 A. 项目 B. 项目 E 的要求

C. 根据项目的优先级, 按照比例分配给 5 个项目人数, 然后在各个项目内进行资源的优化与平衡

D. 根据项目的优先级和各个项目的进度安排, 从总体上考虑 5 个项目间的平衡

【答案】D

【解析】此题考察的是组合管理, 理解题, 必须掌握, 高频考点

对于大项目经理, A 和 B 肯定是不行的, 因为老总会要求你全部项目都要满足。而对于 C, 虽然资源都分配了, 但是资源的利用都是在各自项目里调配, 那这样的话, 要你这个大项目经理干什么。因此就只能选 D, 要不断的在各个项目之间进行平衡。

二十、战略管理

(高 05 上 57) 难度系数: ★☆☆

1、战略管理的主要活动可以分为下列的 (57)

- A. 战略分析、战略执行、战略评估
- B. 战略制定、战略执行、战略评估
- C. 战略分析、战略制定、战略执行
- D. 战略分析、战略指定、战略评估

【答案】B

【解析】P421 此题考察的是战略管理, 必须掌握, 高频考点

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策, 它大体可以分解如下。

- 1) 战略制定: 规定使命、制定方针、建立目标、决定战略。
- 2) 战略执行: 建立组织结构、确保活动有效进行、监控战略的有效性。
- 3) 战略评估: 评估和测量企业的基本方面, 确定战略的状况和所有人员的使命。

(高 05 上 58) 难度系数: ★☆☆

2、下列关于企业文化的叙述中, 不正确的是 (58)

- A. 反映了企业眼的内部价值观
- B. 反映了企业中人员的态度和做事方式
- C. 企业文化总能发挥积极的作用
- D. 可以体现在企业战略中

【答案】C

【解析】此题考察的是企业文化、知识管理, 建议掌握, 考的不多

企业文化是指企业的基本信息、基本价值观和对企业内外环境的基本看法, 是由企业的全体成员共同遵守和信仰的行为规范及价值体系, 是指导人们从事工作的哲学观念。但是企业文化可以是积极的也可能是消极的, 要视具体表现而定, 不要认为企业文化总能发挥积极作用。

(高 05 下 57) 难度系数: ★☆☆

3、一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量: 新竞争者的进入、替代品的威胁、买方的讨价还价能力、供应者的讨价还价能力以及 (57)。

- A. 买方的意向
- B. 宏观经济环境
- C. 国家政策
- D. 现有竞争者之间的竞争

【答案】D

【解析】P443 此题考察的是波特五力分析, 必须掌握, 考的不多

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。一个行业中的竞争，不止是在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。

(高 07 下 66~68) 难度系数：☆☆☆

4、组织是由人和其他各种用以实现一系列目标的资源组成的正式集合。所有的组织都包含有一系列的增值过程，如内部后勤、仓库和存储、生产、市场、销售、客户服务等等，这些是 (66) 的组成部分，信息系统在增值过程中，(67)。组织适应新环境或者随时间而改变其行为的概念称为 (68)。

(66) A. 组织流 B. 价值链 C. 传统组织结构 D. 虚拟组织结构

(67) A. 与增值过程紧密相连，是过程本身的一部分

B. 本身就是增值过程，独立地发挥作用

C. 起到控制和监督的作用，不直接产生效益

D. 作为输入部分，确保效益和效率

(68) A. 组织学习 B. 组织变化 C. 持续改进 D. 企业再造

【答案】(66) B (67) A (68) A

【解析】此题考察的是组织论，必须掌握，高频考点

所有的组织都包含有一系列的增值过程，这些是价值链的组成部分。信息系统在增值过程中，与增值过程紧密相连，是过程本身的一部分。组织适应新环境或者随时间而改变其行为称为组织学习。

(高 09 上 27) 难度系数：☆☆☆

5、正在开发的产品和组织的整体战略之间通过 (27) 联系在一起。

(27) A. 项目发起人的要求 B. 项目计划 C. 产品质量 D. 产品描述

【答案】B

【解析】P 此题考察的是项目计划，必须掌握，高频考点

一个组织在发展自己的业务时，首先制定组织的整体战略并据此构思支持业务发展的产品，通过系统分析明确定义未来产品的目标，确定为了满足用户的需求和业务发展的需求待开发的产品必须做什么，应具备什么特征、功能和性能然后把系统分析的结果明确为产品范围以描述产品。

总之，首先根据组织的整体战略对待开发的产品进行描述，然后通过项目来开发这一产品，进而实现组织整体战略的要求。

(高 09 下 33) 难度系数：☆☆☆

6、如果一个企业经常采用竞争性定价或生产高质量产品来阻止竞争对手的进入，从而保持自己的稳定，它应该属于 (33)。

(33) A. 开拓型战略组织 B. 防御型战略组织 C. 分析性战略组织 D. 反应型战略组织

【答案】B

【解析】此题考察的是4种战略组织，必须掌握，考的不多

根据一个组织在解决开创性问题、工程技术问题或行政管理问题时采用的思维方式和行为特点(即战略倾向)，可以将组织分为防御型、开拓型、分析型和被动反应型4种类型。前三种战略组织都有其市场和能力相适应的战略，而第4种战略组织却是一种失败的组织类型。

(1)防御型战略组织。防御型战略组织试图在解决开创性问题过程中建立一种稳定的经营环境，生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一部分。在这个有限市场中，防御型组织常采用竞争性定价和生产高质量产品来阻止竞争对手的进入，从而保持自己的稳定。

(2)开拓型战略组织。与防御型组织不同，开拓型组织更适合于动态的环境，它的能力主要体现在寻找和开发新的产品和市场的机会上。对于一个开拓型组织来说，在行业中保持一个创新者的声誉比获得高额利润更重要。

(3)分析型战略组织。防御型组织有较高的组织效率但适应性差，而开拓型组织正相反，分析型组织是介于两者之间，试图以最小的风险和最大的机会获得利润。

(4)反应型战略组织。以上三种类型的组织虽然各自的形式不同，但都能适应外部环境的变化和市场需求，并随着时间的推移，都会形成各自稳定的模式。而反应型组织在外部环境变化时却采取了一种动荡不定的调整方式，缺少灵活应变的机制。也就是说，它的适应循环会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，并且对以后的经营行为犹豫不决，其结果总是处于不稳定的状态，所以，反应型组织是一种消极无效的组织形态。

(高11上56-58) 难度系数：☆☆☆

7、某公司主营业务是开发面向金融行业的企业内部管理信息系统，在全国主要城市市场占有率达到50%以上，有2家实力稍弱的竞争对手。随着国家相关政策的出台，金融行业加强内部监管变得越来越重要。公司的基本情况如下：

①公司财务经营状况较好，近年来营业额和利润率逐年增长，但市场增长的趋势已经开始减缓。

②公司前期注重投资自主研发，科研实力较强，已形成自主研发队伍，能够满足研发要求，但随着行业的发展和企业内部管理信息系统本身科技含量相对有限，较小公司的同质性产品开始进入市场。

③公司产品市场主要集中在北京和上海等金融业较发达城市，供给大型机构和证券公司内部管理使用。

④公司内部管理制度较为完善，但人员流动率较高。

假设你是这家IT公司的战略事业部经理，你需要为公司制定未来5年的发展规划。不考虑其他内外部环境因素，你认为公司在未来5年内面临的最大的外部环境问题是(56)；你针对该公司进行了SWOT分析，正确的判断是(57)。在公司未来5年发展规划中(58)不是优先考虑的战略。

- (56) A. 市场趋于饱和 B. 竞争对手过于强大
C. 人员流失率较高 D. 行业存在垄断状况

(57) A. 企业研发能力较强，财务经营状况较好，内部管理制度较为完善属于优势

B. 公司产品市场主要集中在北京、上海等金融城市，没有向二线城市扩展，可以看作是威胁

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

C. 有 2 家实力稍弱的竞争对手和较小公司的同质性产品开始进入市场都属于威胁
D. 国家相关政策的出台, 金融行业加强内部监管变得越来越重要, 这说明行业有相关政策利好消息, 属于优势

(58) A. 大力开发金融行业应用软件类的高级产品或其它行业的类似产品, 更好满足客户需求
B. 完善内部管理机制, 重点放在员工稳定和减少流失率上, 特别是对于高科技研发人员的流失率需要控制
C. 突出公司在专业上的优势, 积极开拓二线城市市场
D. 将研发管理作为根本大事来做, 投资建立独立的研发中心, 加大研发投入

【答案】(56) A (57) A (58) D

【解析】此题考察的是风险管理知识和应对策略, 必须掌握, 高频考点

(56) 题: 从题干中可知, 公司面临的主要问题是市场趋于饱和, 同质性产品开始进入, 技术优势逐渐丧失。人员流失率是企业内部环境问题, 行业存在垄断和竞争对手问题题干中没有过多提及。因此(56)题应选择 A。

(57) 题: SWOT 方法: S 一内部优势; W 内部劣势; O 一外部机会; T 外部威胁, 用于战略分析。

虽然题干中提到企业研发能力较强, 但表现为产品与竞争对手并没有优势, 内部管理制度较为完善很难评价, 并不属于优势。

(58) 题, 公司现在面临的是既有产品市场增长放缓、员工流失、公司市场局限在北京上海, 而“自主研发、科研实力较强”已是目前的竞争优势, 不是公司目前最优先考虑的战略。因此 (58) 题, 选项 D 不是最优先考虑的战略。

(高 11 上 59) 难度系数: ★☆☆

8、以下关于企业战略说法中, 不正确的是 (59)。

A. 为了企业战略的正确实施和执行, 需要制定企业战略计划
B. 战略计划适用于稳定的环境和可预期的环境, 而长期计划可应对环境的改变
C. 制定企业战略时制定应变计划更有利于企业面对瞬息万变的内外外部环境
D. 企业战略的计划的工作方式可以自上而下、自下而上、上下结合或者设立特别小组, 依照企业各自的实际情况和条件灵活执行

【答案】B

【解析】此题考察的是战略管理, 必须掌握, 高频考点

战略计划与长期对未来的看法不同。长期计划是根据外推法得来的, 而战略计划要进行环境变化的前景分析, 长期计划适用于稳定的环境和可预期的环境, 而战略计划可应对环境的改变。因此, 应选择 B。

(高 12 上 58) 难度系数: ★☆☆

9、以下关于企业战略的说法, (58) 是正确的。

A. 战略可通过分析、选择、评估、匹配四个步骤来制定
B. 战略分析是对企业内外环境的分析
C. 战略包含三个层次: 公司战略、业务战略、职能战略

D. 常见的综合战略只有防御和扩张两张

【答案】C

【解析】P439 此题考察的是战略管理，必须掌握，高频考点

企业战略的三个层次：

(1) 企业总体战略（公司层战略）：是企业总体的最高层次战略，也是企业最高管理层指导和控制企业的最高行动纲领，决定并揭示企业的目的和目标，。比如：企业经营范围的确定。

(2) 业务层战略（竞争战略或事业部战略）：是经营某一特定业务的单位所制订的战略计划，主要解决的问题是在选定的每一业务领域内如何进行竞争，所以也称为竞争战略。对于单一经营业务的企业，业务层与公司层战略就是一回事。

(3) 职能战略 是针对企业各职能部门或专项工作所制定的具体实施战略，如营销战略、生产战略、财务、人力资源管理、研发战略等，主要解决企业的资源利用效率问题。

(高 13 上 53) 难度系数：☆☆☆

10、某公司刚刚发布了新的 5 年战略计划后，该公司的一个项目经理从一个客户那里收到一个新的产品要求，这个要求与公司过去 5 年战略计划相一致，但不符合新的战略计划的目标。该产品描述具有有效的商业驱动，并有助于直接推动公司发展，作为项目经理，恰当的做法是（53）。

(53) A. 为这个项目做成本/收益分析，然后提交给管理层批准

B. 把该产品要求提交给管理层审核和批准

C. 把本公司经营方向的变化通知给客户，并请客户重新审视这个项目

D. 向管理层索要项目章程并开始编制 WBS

【答案】B

【解析】此题考察的是战略管理，必须掌握，高频考点

管理层决定一个产品是否符合公司的目标并可以批准与战略计划没有联系的例外项目。

二十一、业务流程管理和重组

(高 05 上 59) 难度系数：☆☆☆

1、对 ERP 项目最准确的定位是（59）

A. 信息系统集成项目 B. 技术改造项目 C. 管理变更项目 D. 作业流实施项目

【答案】C

【解析】此题考察的是 ERP 知识，必须掌握，高频考点

综合业内近几年的经验，ERP 项目不仅仅是一个软件工程项目，也不仅仅是技术革新项目。从根本意义上说，ERP 项目的实施是一个管理变革项目，ERP 项目不是客户现行手工业务流程的简单模拟。

(高 06 下 57) 难度系数：☆☆☆

2、下列关于 BPR 的叙述中，（57） 是不正确的。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. BPR 需要对流程重新构思 B. BPR 是对当前流程激进的破坏性创造
C. BPR 是针对管理流程的重组 D. BPR 有时会导致组织的不稳定

【答案】C

【解析】此题考察的是 BPR 的内容，必须掌握，高频考点

BPR 的定义为：“对业务流程彻底地重新构思，根本地重新设计，以达到在一些诸如成本、质量、服务和速度等关键性能方面的显著提高。”因此，重组意味着对原有条条框框的抛弃，是对当前流程的一种激进的破坏性创造，而非渐进性的改良。这种意义上的重组，显然要对企业现有的经营制度和规章进行大的改动，因而实施中也就不可避免地遭到反对，受到多方面人为因素的阻碍。为此，BPR 的首要问题是统一认识、使全体员工对实施 BPR 能取得共识。

(高 07 下 57) 难度系数：☆☆☆

3、基于业务流程重组的信息系统规划主要步骤是 (57)。

- A. 系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段
B. 系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统数据规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段
C. 系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统数据规划阶段和系统实施阶段
D. 系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统方案规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段

【答案】B

【解析】P490 此题考察的是 BPR，必须掌握，高频考点

基于业务流程重组的信息系统规划主要步骤分系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统数据规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段。

(高 07 下 58) 难度系数：☆☆☆

4、业务流程重组的实施步骤包括：项目的启动，拟定变革计划，建立项目团队，重新设计 (58) 并实施，持续改进，重新开始。

- A. 已有流程 B. 系统架构 C. 目标流程 D. 企业架构

【答案】C

【解析】P491~499 此题考察的是 BPR 实施步骤，必须掌握，高频考点

业务流程重组的实施步骤包括：BPR 项目的启动，拟定变革计划，建立项目团队，分析目标流程，重新设计目标流程，实施新设计，持续改进，重新开始。

(高 07 下 59) 难度系数：☆☆☆

5、为保证成功实施 BPR 项目，下列说法正确的是 (59)。

- A. 企业人员不一定参与到重组的具体工作中
B. 要保证 BPR 项目在启动时就建立起有效的领导机制
C. 只需要重要的企业员工对 BPR 项目的理解和参与
D. 对无法衡量的部分，BPR 实施中尽量包括进来

【答案】B

【解析】P482 此题考察的是 BPR，必须掌握，高频考点

麦金赛(McKinsey)从 BPR 项目的具体实施角度出发，给出了下面一些建议：

- ① 保证 BPR 项目在启动时就建立起有效的领导机制。
- ② 企业人员应参与到重组的具体工作中。
- ③ 争取全体企业员工对 BPR 项目的理解和参与。
- ④ 调研范围要广泛和全面，但研究和实施中则要突出具体领域，抓住主要矛盾。
- ⑤ 进行成本和效益分析。
- ⑥ 对无法衡量的部分，BPR 实施中尽量不触及。
- ⑦ 加强工作中的交流。
- ⑧ 不要放过各种可能的重组过程，尽管其中一些过程输出不显著。

(高 08 上 4) 难度系数：☆☆☆

6、在实施企业业务流程改造的过程中，许多企业领导人和员工在变革之初对变革抱有很大期望和热情，但在变革实施以后发现似乎一切又恢复了老样子，其遗憾的原因往往在于变革的设计者和领导者未能在变革中坚持企业流程改造的核心原则，即（4）。

- A. 以流程为中心的原则 B. 以人为本的团队式管理原则
C. 顾客导向原则 D. 以上都是

【答案】D

【解析】此题考察的是 BPR 流程设计原则，必须掌握，高频考点

流程设计 4 原则：

- (1)有效、完整、清晰地定义和设计流程。
- (2)流程的设计关注顾客和业务需求。
- (3)支持公司的方针和政策。
- (4)流程的连续和关联。

以及第 21 章的 21.3.3 节中指出的“正确领导、目标驱动、流程驱动、以价值为中心、对顾客需求的响应、管理信息和知识财富和虚拟资源”等流程重组的指导原则。

(高 10 上 31) 难度系数：☆☆☆

7、系统集成企业为提升企业竞争能力，改进管理模式，使业务流程合理化实施了(31)，对业务流程进行了重新设计，使企业在成本、质量和服务质量等方面得到了提高。

- A. BPR B. CCB C. ARIS D. BPM

【答案】D

【解析】此题考察的是 BPR，必须掌握，高频考点

业务流程管理(BPM)是以一种规范化地构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化方法。

流程管理首先保证了流程是面向客户的流程，流程中的活动是增值的活动。流程管理保证了组织的业务流程是经过精心设计的，且这种设计是可以不断地继续下去的，使得流程本身可以保

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
持永不落伍。

流程管理与原有的BPR管理思想最根本的不同在于流程管理并不要求对所有的流程进行再造。构造卓越的业务流程并不是流程再造，而是根据现有流程的具体情况，对流程进行规范化的设计。流程管理包括三个方面：规范流程、优化流程和再造流程。流程管理的思想应该是包含了BPR，但比BPR的概念更广泛、更适合显示的需要。

BPM的作用在于帮助企业进行业务流程分析、监督和执行。要强调的是业务流程的管理不是在流程规划出来之后才进行的，而是在流程规划之前就要进行管理。

四个候选答案BPR、CCB、ARIS和BPM的含义分别是业务流程重组、配置控制委员会、集成化信息系统架构和业务流程管理。

(高10上32) 难度系数：☆☆☆

8、某系统集成企业进行业务流程重组，在实施的过程中企业发生了多方面、多层次的变化，假定该企业的实施是成功的，则(32)不应是该实施所带来的变化。

- A. 企业文化的变化 B. 服务质量的变化
C. 业务方向的变化 D. 组织管理的变化

【答案】C

【解析】此题考察的是BPR，必须掌握，高频考点

BPR的产生源于对企业持久竞争力的追求，而竞争力归根结底来自两个方面，即内部效率的提高和外部客户满意度的增强。BPR理论以“流程”为变革的核心线索，把跨职能的企业业务流程作为基本工作单元。这里的流程是指可共同为顾客创造价值的一系列相互关联的行为。它与代表系统与外界相联系和作用的功能是截然不同的概念。传统的组织结构多是按功能划分的，呈金字塔形，BPR的实施就是要打破这种金字塔形的组织结构，创建一种面向流程的、也是跨功能的组织结构。为实现顾客满意度的明显增强，BPR兼顾产品质量和服务质量，倡导以顾客为中心的企业文化。

显然，BPR的实施会引起企业多方面、多层次的变化，主要包括：

- ①企业文化与观念的变化。②业务流程的变化。
③组织与管理的变化。

所以业务方向的变化不应是该实施所带来的变化。

(高10下31) 难度系数：☆☆☆

9、价值活动是企业从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动，是企业生产对买方有价值产品的基石。价值活动分为基本活动和辅助活动，其中，基本活动包括__(31)__等活动。

①内部后勤 ②外部后勤 ③生产经营 ④采购 ⑤人力资源管理 ⑥市场营销

- A. ①③④⑥ B. ①②⑤⑥ C. ②③④⑤ D. ①②③⑥

【答案】B

【解析】此题考察的是价值活动，必须掌握，高频考点

价值活动是企业所从事的与客户有关的物质的和技术的各种活动，它们是企业创造对客户有价值的产品或服务的基础。每种价值活动都使用外购投入、人力资源和技术来发挥作用。价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动是涉及产品的生产及其销售、转移给买方和

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

售后服务等各种活动。划分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销和销售、服务，五种基本类别。辅助活动是指企业基础设施、外部采购、技术开发、人力资源管理等其他类型的职能活动，它们都与各种具体的基本活动相联系，并支持整个价值链。

基本活动

1. 内部后勤：包括接收、存储和分配相关的各种活动；
2. 生产作业：包括与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动；
3. 外部后勤：包括与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动；
4. 市场营销和销售：包括与传递信息、引导和巩固购买有关的各种活动；
5. 服务：包括与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动。

辅助活动

1. 企业基础设施：包括与总体管理、计划、财务、会计、法律、信息系统等价值活动。
2. 人力资源管理：包括与组织各项员工的招聘、培训、开发和激励等价值活动。
3. 技术开发：包括基础研究、产品设计、媒介研究、工艺与包装设计等价值活动。
4. 采购：指购买用于企业价值链的各种投入活动，包括原材料采购，以及诸如机器、设备、建筑设施等直接用于生产过程的投入品采购等价值活动。

(高 10 下 32) 难度系数：☆☆☆

10、在进行业务流程改进时，通过对作业成本的确认和计量，消除“不增值作业”、改进“可增值作业”，将企业的损失、浪费减少到最低限度，从而促进企业管理水平提高的方法是__(32)___。

- A. 矩阵图法 B. 蒙特卡罗法 C. ABC 法 D. 帕累托法

【答案】C

【解析】P474 此题考察的是 ABC 法，必须掌握，高频考点

ABC (Activity Based Costing) 成本法即“基于活动的成本计算法”。ABC 成本法主要用于对现有流程的描述和成本分析。ABC 成本法和上一题目中价值链分析法有某种程度的类似，都是将现有的业务进行分解，找出基本活动。但基于活动的成本分析法着重分析各个活动的成本，特别是活动中所消耗的人工、资源等。

蒙特卡罗法：项目仿真模拟的分析方法是采用将不确定性的影响因素细化为对项目产生影响的具体因子的模型。仿真模拟通常使用蒙特卡罗技术，在一个仿真模拟的实例中，项目模型中的决定因子多次取多个可能的值，如项目成本或计划中的任务的时间(进度)，就可以得出最终项目的结果，如总费用或完成日期的可能性分布分析。蒙特卡罗法可用于量化风险分析。

帕累托法：Paret。图来自帕累托定律，该定律认为绝大多数的问题或缺陷产生于相对有限的起因。就是常说的 80/20 定律，即 20% 的原因造成 80% 的问题。

Paret。图又叫排列图，是一种柱状图，按事件发生的频率排序而成，它显示由于某种原因引起的缺陷数量或不一致的排列顺序，是找出影响项目产品或服务质量的的主要因素的方法。只有找出影响项目质量的主要因素，才能有的放矢，取得良好的经济效益。

可见 ABC 法才是正确答案。

(高 12 下 52) 难度系数：☆☆☆

11、在企业业务流程管理和重组过程中,及时和有效的评估是企业重要的学习途径。良好评估的基础是必须建立有效、公开、公认和公平的评估标准、评估指标和评估方法。评估标准和指标来源于公司的业务目标和流程要求,评估的方法主要关注(52)

- A. 业务流程的遵循性评估、有效性评估和公平性评估
- B. 业务流程的遵循性评估、公平性评估和绩效评估
- C. 业务流程的遵循性评估,有效性评估和绩效评估
- D. 业务流程的可靠性评估,有效性评估和绩效评估

【答案】C

【解析】P468 此题考察的是业务流程管理中的评估方法,必须掌握,高频考点

评估的方法主要关注:

- (1) 业务流程的遵循性评估:主要评估流程所涉及部门和员工对于流程执行符合情况的评估;
- (2) 业务流程的有效性评估:主要评估流程所分配职责的合理性、所分配职责的完成情况以及流程的流通效率。流程的流通效率可以用数学公式来表达:流程运作总用时=流程中工作任务执行时间+延迟时间+任务传递时间;
- (3) 业务流程的绩效评估:主要评估流程所涉及的各项目标或指标的达成情况。

(高 12 下 59) 难度系数:★★★

12、BPR理论以“流程”为变革的核心线索,把跨职能的企业业务流程作为基本工作单元,多层BPR实施体系分为观念重建层、__(59)__三层。

- A. 制度重建层和组织重建层
- B. 制度重建层和业务重建层
- C. 流程重建层和业务重建层
- D. 流程重建层和组织重建层

【答案】D

【解析】P488 此题考察的是BPR的3个层次,必须掌握,高频考点

BPR的实施分为3个层次:观念重建层、流程重建层和组织重建层。

观念重建层的对象是企业组织内的习惯、精神等社会人文意识,手段主要有培训、宣传、交流、其目的在于改善人力资源和重塑企业文化,为深入实施BPR进行准备。

流程重建层是多层实施结构的核心层,是对现有流程的彻底的重新思考和重新设计,是BPR精髓的直接体现。

组织重建层所实现的是组织上的变革,将传统的面向功能型结构转化为面向流程型结构。

二十二、知识管理

(高 10 上 33) 难度系数:★★★

1、某企业经过多年的发展,在产品研发、集成电路设计等方面取得了丰硕成果,积累了大量知识财富,(33)不属于该企业的知识产权范畴。

- A. 专利权
- B. 版权权
- C. 商标权
- D. 产品解释权

【答案】D

【解析】此题考察的是.NET,必须掌握,高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

知识产权可分为两大类：第一类是创造性成果权利，包括专利权、集成电路权、版权（著作权）、软件著作权等；第二类是识别性标记权，包括商标权、商号权（厂商名称权），其他与制止不正当竞争有关的识别性标记权利（如产地名称等）。

就当前各国企业对知识产权的利用情况来看，知识产权主要包括以下 3 个重要的方面：专利权、商标权和版权。D 属于一般干扰项，不属于企业的知识产权范畴。

（高 10 上 34）难度系数：☆☆☆

2、下列关于知识管理的叙述，不确切的是(34)。

- A. 知识管理为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径
- B. 知识地图是一种知识导航系统，显示不同的知识存储之间重要的动态联系
- C. 知识管理包括建立知识库；促进员工的知识交流；建立尊重知识的内部环境；把知识作为资产来管理
- D. 知识管理属于人力资源管理的范畴

【答案】D

【解析】此题考察的是知识管理，必须掌握，高频考点

知识就是它所拥有的设计开发成果、各种专利、非专利技术、设计开发能力、项目、成员所掌握的技能等智力资源。这些资源不像传统的资源那样有形便于管理，知识管理就是对一个项目组织所拥有的和所能接触到的知识资源，如何进行识别、获取、评价，从而充分有效地发挥作用的过程。

项目组织内部有两种类型的知识：显性知识和隐性知识。显性知识是指有关项目组织的人员以及外部技术调查报告等表面的信息，是可以表达的、物质存在的、可确知的；即显性知识是指那些能够用正式、系统的语言表述和沟通的知识，它以产品外观、文件、数据库、说明书、公式和计算等形式体现出来。隐性知识是个人技能的基础，是通过试验、犯错、纠正的循环往复而从实践中形成的“个人的惯例”。它一般是以个人、团队和组织的经验、印象、技术诀窍、组织文化、风俗等形式存在。

知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。知识管理主要涉及 4 个方面：自上而下地监测、推动与知识有关的活动；创造和维护知识基础设施；

可见 D 是不确切的。

（高 10 下 33）难度系数：☆☆☆

3、通过建设学习型组织使员工顺利地进行知识交流，是知识学习与共享的有效方法。以下关于学习型组织的描述，正确的包括__(33)。

- ①学习型组织有利于集中组织资源完成知识的商品化
- ②学习型组织有利于开发组织员工的团队合作精神
- ③建设金字塔型的组织结构有利于构建学习型组织
- ④学习型组织的松散管理弱化了对环境的适应能力
- ⑤学习型组织有利于开发组织的知识更新和深化

A. ①②③ B. ①②⑤ C. ②③④ D. ③④⑤

【答案】B

【解析】P511 此题考察的是知识管理，必须掌握，高频考点

目前国内项目组织所采用的金字塔型组织结构却严重地禁锢了不同部门具有不同知识结构的员工之间的接触和交流，妨碍了知识的更新和应用。因此应该采用一种新型组织结构—学习型组织。

这种组织结构具有这样一些特点：

- 1) 有利于员工的相互影响、沟通和知识共享。
- 2) 有利于设计开发组织的知识更新和深化。
- 3) 有利于设计开发组织集中资源完成知识的商品化。
- 4) 有利于设计开发组织掌握对环境的适应能力。
- 5) 有助于增强设计开发组织员工的团队合作精神。

可见①②⑤是对的，应该选B。

(高 10 下 34) 难度系数：☆☆☆

4、下面关于知识管理的叙述中，正确的包括__(34)___。

- ①扁平化组织结构设计有利于知识在组织内部的交流
- ②实用新型专利权、外观设计专利权的期限为 20 年
- ③按照一定方式建立显性知识索引库，可以方便组织内部知识分享
- ④对知识产权的保护，要求同一智力成果在所有缔约国（或地区）内所获得的法律保护是一致的

A. ①③ B. ①③④ C. ②③④ D. ②④

【答案】A

【解析】此题考察的是知识管理，必须掌握，高频考点

发明专利权的期限为二十年，实用新型专利权和外观设计专利权的期限为十年，均自申请日起计算。

独立保护原则：指某成员国国民就同一智力成果在其他缔约国(或地区)所获得的法律保护是互相独立的，外国人在另一个国家所受到的保护只能适用该国的法律，按照该国法律规定的标准实施。

知识产权在某成员产生、被宣告无效或终止，并不必然导致该知识产权在其他成员也产生、被宣告无效或终止。

(高 12 上 28) 难度系数：☆☆☆

5、以下对著作权的表述，(28) 是错误的。

- A. 中国公民、法人或者其他组织的作品，不论是否发表，享有著作权
- B. 对作品、作品的片段或者不构成作品的数据或者其他材料选择、编排体现独创性的新生作品，称为汇编作品，其著作权由汇编人享有
- C. 公民为完成法人或者其他组织工作任务所创作的作品是职务作品，其一般职务作品的著作权由作者享有
- D. 职务作品完成两年内，作者在任何情况下均不可以许可第三人以与单位使用的相同方式使用

用该作品

【答案】D

【解析】此题考察的是著作权法，必须掌握，高频考点

根据<<中华人民共和国著作权法>>第一章第二条规定：中国公民、法人或者其他组织的作品，不论是否发表，依照本法享有著作权。

第十四条汇编若干作品、作品的片段或者不构成作品的数据或者其他材料，对其内容的选择或者编排体现独创性的作品，为汇编作品，其著作权由汇编人享有，但行使著作权时，不得侵犯原作品的著作权。

第十六条 公民为完成法人或者其他组织工作任务所创作的作品是职务作品，除本条第二款的规定以外，著作权由作者享有，但法人或者其他组织有权在其业务范围内优先使用。作品完成两年内，未经单位同意，作者不得许可第三人以与单位使用的相同方式使用该作品。

有下列情形之一的职务作品，作者享有署名权，著作权的其他权利由法人或者其他组织享有，法人或者其他组织可以给予作者奖励：

（一）主要是利用法人或者其他组织的物质技术条件创作，并由法人或者其他组织承担责任的工程设计图、产品设计图、地图、计算机软件等职务作品；

（二）法律、行政法规规定或者合同约定著作权由法人或者其他组织享有的职务作品。

（高 12 上 30）难度系数：☆☆☆

6、下列措施中不利于企业构建知识管理制度平台的是(30)。

- A. 建立知识库
- B. 要求员工按组织规定参与知识管理
- C. 用经济利益手段驱动员工参与知识管理
- D. 建立金字塔型组织结构

【答案】D

【解析】P506 此题考察的是知识管理，必须掌握，高频考点

员工交流是一种双向知识学习共享行为。可以从以下三方面着手加强员工的交流机会：

（1）公司物理环境的改造；（2）组织结构扁平化；（3）设立虚拟网络社区只包括以上三个，不包括金字塔组织结构。

二十三、项目整体绩效评估

（高 08 上 30）难度系数：☆☆☆

1、以下关于项目绩效评估的表述，不正确的是（30）。

- A. 项目经理需要收集来源于项目内部和外部资源的正式和非正式的项目绩效评估
- B. 项目经理必须评估每一个团队成员
- C. 作为绩效评估的结果，一些团队成员在 RAM（责任分配矩阵）中的角色将被调整
- D. 即使项目组织是临时的，项目评估也应列入到组织绩效评估中

【答案】A

【解析】此题考察的是绩效评估，必须掌握，高频考点

项目团队管理过程跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更，以此来提高项目的绩效。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
效，保证项目的进度。项目管理团队监控团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。员工管理计划的更新、变更请求的提交、问题的解决作为项目管理的最终结果被视为组织绩效评估的输入，同时其经验教训也被加入组织的数据库。

对团队成员的绩效评估由项目经理来进行，而不是项目经理去收集绩效评估。

(高 09 上 31) 难度系数：☆☆☆

2、(31) 属于项目财务绩效评估的基本方法。

(31) A. 动态分析法 B. 预期效益分析法 C. 风险调整贴现率法 D. 因果图

【答案】A

【解析】P533 **此题考察的是财务绩效评估的方法，必须掌握，高频考点**

对项目的投资效果进行经济评价的方法，有静态分析法和动态分析法。

静态分析法对若干方案进行粗略评价，或对短期投资项目作经济分析时，不考虑资金的时间价值。此法简易实用，包括投资收益率法、投资回收期法、追加投资回收期法和最小费用法。

动态分析法也叫贴现法，它考虑了资金的时间价值，较静态分析法更为实际、合理。其中包括净现值法、内部收益率法、净现值比率法和年值投资回收期等方法。

(高 10 下 55) 难度系数：☆☆☆

3、以下最适合使用贴现现金流绩效评估方法进行评估的投资项目是__(55)___。

A. 更新设备 B. 新技术应用 C. 开发新产品 D. 拓展新市场

【答案】A

【解析】P537 **此题考察的是贴现，必须掌握，高频考点**

企业在资本预算事务中采用哪种资本预算方法与资本预算项目类型有关。资本预算项目可以分为以下三类：

(1)成本减少，如设备更新。

(2)现有产品扩大规模。

(3)新产品开发、新业务及新市场拓展。

由此可见 A 是最适合使用贴现现金流绩效评估方法的项目。

(高 10 下 56) 难度系数：☆☆☆

4、下表为一个即将投产项目的计划收益表，经计一算，该项目的投资回收期是__(56)___。

	第 1 年 (投入年)	第 2 年 (销售年)	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年
净收益	-270	35.5	61	86.5	61	35.5	31.5
累计净收益	-270	-234.5	-173.5	-87	-26	9.5	41

A. 4 . 30 B. 5. 73 C. 4. 73 D. 5. 30

【答案】B

【解析】**此题考察的是回收期，必须掌握，高频考点**

由静态投资回收期(Pt)计算公式可知，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

Pt--[累计净现金流量开始出现正值的年份数-1+上年累计净现金流量的绝对值/当年净现金流量]

将本题中的数据代入公式, 可得: $=Pr=6-1+26/35.5=5.73$, 故 B 是正确答案。

(高 11 下 61) 难度系数: ★☆☆

5、绩效评估实施过程的首要任务是 (61)。

- A. 确定绩效评估项
- B. 组织评估队伍
- C. 收集审核被评价项目数据资料
- D. 归纳、分析、撰写评价报告

【答案】A

【解析】此题考察的是绩效评估的实施过程, 必须掌握, 高频考点

绩效评估的实施过程:

第一, 确定绩效评估项目。

第二, 组织评估队伍。评估队伍一般要包括财会人员、管理人员、信息技术人员等。

第三, 收集审核被评价单位数据资料, 进行定量评价, 并参与定性评价, 遵循规定的指标、权数、标准及方法, 进行定量指标的计算和打分。

第四, 归纳、分析, 撰写评价报告。

(高 12 上 59) 难度系数: ★☆☆

6、对项目的投资效果进行经济评价的方法, 有静态分析法和动态分析法。(59) 属动态分析法。

- A. 投资收益率法
- B. 投资回收期法
- C. 内部收益率法
- D. 最小费用法

【答案】C

【解析】P533 此题考察的是经济评价的方法, 必须掌握, 考的不多

财务绩效评估的基本方法主要有:

- 1. 静态分析法: 投资收益率法, 投资回收期法, 追加投资回收期法, 最小费用法等;
- 2. 动态分析法: 净现值法, 内部收益率法, 净现值比率法, 年值投资回收期法等。

(高 13 上 55) 难度系数: ★☆☆

6、把项目看成一个整体, 权衡各种要素之间的关系的评估称为项目整体评估, 其主要特征可以概括为: 整体性、目标性、相关性、动态性, 其中项目性是指 (55)。

(55) A. 时间、成本、质量三个方面

B. 范围、时间、成本三个方面

C. 时间、知识、逻辑三维结构

D. 时间、质量、逻辑三维结构

【答案】C

【解析】P527 此题考察的是项目评估, 必须掌握, 高频考点

项目评估的主要特征可以概括为: 整体性 (综合集成经济、技术运行、环境、风险)、目标性、相关性 (时间、知识、逻辑三维结构)、动态性 (项目生命周期)。

(高13上56) 难度系数:☆☆☆

7、公司承接了一个大型信息系统集成项目,项目参加人员 121 人,估计这个项目将在 3 年内建成。公司在开始这一项目之前,要决定这个项目的财务经济效益,并考虑资金的时间价值,则采用(56)对项目进行财务绩效评估最合适。

- (56) A. 投资收益率法 B. 投资回收期法
C. 追加投资回收期法 D. 内部收益率法

【答案】D

【解析】P533 此题考察的是绩效评估的方法,必须掌握,高频考点

项目财务绩效评估的基本方法包括:1 静态分析法(投资收益率法、投资回收期法、追加投资回收期法、最小费用法等)2、动态分析法(净现值法、内部收益率法(IRR)法)等)。题目要求“考虑资金的时间价值”,所以,只能选 D。

第十章、考试中涉及的法律法规

1、中华人民共和国招标投标法

(高05上50) 难度系数:☆☆☆

1、在招标过程中,下列中的(50)应在开标之前完成。

- A. 确认投标人资格 B. 制定评标原则 C. 答标 D. 发放中标通知书

【答案】A

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

在《中华人民共和国招标投标法》中规定的招投标主要活动有:招标、投标、开标、评标和中标。答案中只有确认投标人资格是必须在开标之前完成的活动。原则上 B. 制定评标原则也应该在开标前完成,所以江山老师认为 A 和 B 均可,此题出的不是很好,也不用太纠结;

(高05下50) 难度系数:☆☆☆

2、下列关于投标的叙述中,不正确的是(50)。

- A. 两个以上法人可以组成一个联合体,以一个投标人的身份共同投标
B. 在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件,招标人应当拒收
C. 招标人不得相互串通投标报价
D. 竞标时,投标人可以自行决定报价,报价数额不受限制

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

中华人民共和国招标投标法第三十三条明确规定: 投标人不得以低于成本的报价竞标,也不得以他人的名誉投标或者以其他方式弄虚作假,骗取中标。因此选项 D 中报价数额不受限制明显错误。

(高06下50) 难度系数:☆☆☆

3、公开招标是指（50）。

- A. 招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标
- B. 发布招标公告吸引或者直接邀请众多投标人参加投标并按照规定程序从中选择中标人的行为
- C. 招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标
- D. 有限招标

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法知识，必须掌握，必考

按照《中华人民共和国招标投标法》第十条规定“招标分为公开招标和邀请招标。公开招标，是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。邀请招标，是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。”

（高06下51）难度系数：☆☆☆

4、根据有关法律，招标人与中标人应当自中标通知发出之日（51）天内，按招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。

- A. 15
- B. 20
- C. 30
- D. 45

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法知识，必须掌握，必考

按照《中华人民共和国招标投标法》第四十六条规定“招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。招标文件要求中标人提交履约保证金的，招标人应当提交。”

（高07下33）难度系数：☆☆☆

5、按照《中华人民共和国招标投标法》的规定，下列说法中正确的是（33）。

- A. 投标人在向招标方递交投标文件后，就无权对投标文件进行补充、修改或者撤回了
- B. 两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。由同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较高的单位确定资质等级
- C. 中标通知书发出后，中标人放弃中标项目的，不用承担法律责任
- D. 中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

依据《中华人民共和国招标投标法》的如下规定：

第二十九条投标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。补充、修改的内容为投标文件的组成部分。

第三十一条两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。

联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力：国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的，联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

按照资质等级较低的单位确定资质等级。

联合体各方应当签订共同投标协议，明确约定各方拟承担的工作和责任，并将共同投标协议连同投标文件一并提交招标人。联合体中标的，联合体各方应当共同与招标人签订合同，就中标项目向招标人承担连带责任。

招标人不得强制投标人组成联合体共同投标，不得限制投标人之间的竞争。

第四十五条中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时向中标人发出中标通知书，并同时向未中标的投标人。中标通知书对招标人和中标人具有法律效力。中标通知书发出后，招标人改变中标结果的，或者中标人放弃中标项目的，应当依法承担法律责任。

第四十八条中标人应当按照合同约定履行义务，完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目，也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。

中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。

中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。

综上所述，选项 D 是正确的。

(高07下34) 难度系数: ★☆☆

6、按照《中华人民共和国招标投标法》的规定，下列说法中错误的是（34）。

- A. 招标人根据招标项目的具体情况，可以组织潜在投标人踏勘项目现场
- B. 招标人不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。招标人设有标底的，标底必须在招标文件中载明
- C. 投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件做出响应
- D. 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日

【答案】B

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

依据《中华人民共和国招标投标法》的如下规定：

第二十一条招标人根据招标项目的具体情况，可以组织潜在投标人踏勘项目现场。

第二十二条招标人不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。

招标人设有标底的，标底必须保密。

第二十七条投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件作出响应。

招标项目属于建设施工的，投标文件的内容应当包括拟派出的项目负责人与主要技术人员的简历、业绩和拟用于完成招标项目的机械设备等。

第二十四条招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。

综合以上所述可知选项 B 是错误的。

(高09上8) 难度系数: ★☆☆

7、两个以上法人或者其他组织组成联合体投标时，若招标文件对投标人资格条件有规定的，则联合体（8）。

- (8) A. 各方的加总条件应符合规定的资格条件
- B. 有一方应具备规定的相应资格条件即可
- C. 各方均应具备规定的资格条件
- D. 主要一方应具备相应的资格条件

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

依据《中华人民共和国招标投标法》第三十一条的如下规定：“两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力；国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的，联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较低的单位确定资质等级。”可知，选项C是正确的。

(高09上9) 难度系数: ★☆☆

8、在我国境内进行的工程建设项目，可以不进行招标的环节是（9）。

- (9) A. 监理 B. 可研 C. 勘察设计 D. 施工

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

招投标法第三条 在中华人民共和国境内进行下列工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，必须进行招标：

(高09下29) 难度系数: ★☆☆

9、在投标文件的报价单中，如果出现总价金额和分项单价与工程量乘积之和的金额不一致时，应当（29）

- (29) A. 以总价金额为准，由评标委员会直接修正即可
- B. 以总价金额为准，由评标委员会修正后请该标书的投标授权人予以签字确认
- C. 以分项单价与工程量乘积之和为准，由评标委员会直接修正即可。
- D. 以分项单价与工程量乘积之和为准，由评标委员会修正后请该标书的投标授权人予以签字确认

【答案】D

【解析】此题考察的是合同管理，必须掌握，高频考点

在投标文件的报价单中，如果出现总价金额和分项单价与工程量乘积之和的金额不一致时，应当以分项单价与工程量乘积之和为准，由评标委员会修正后请该标书的投标授权人予以签字确认。

(高09下30) 难度系数: ★☆☆

10、下列描述中 (30) 不是《中华人民共和国招标投标法》的正确内容。

(30) A. 招标人采用公开招标方式的, 应当发布招标公告。

B. 招标人采用邀请招标方式的, 应当向三个以上具备承担招标项目的能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请书。

C. 投标人报价不受限制

D. 中标人不得向他人转让中标项目, 也不得将中标项目肢解后分别同他人转让。

【答案】C

【解析】此题考察的是招标投标法, 必须掌握, 必考

《中华人民共和国招标投标法》第二章第十六条规定, 招标人采用公开招标方式的, 应当发布招标公告。依法必须进行招标的项目的招标公告, 应当通过国家指定的报刊、信息网络或者其他媒介发布。招标公告应当载明招标人的名称和地址、招标项目的性质、数量、实施地点和时间以及获取招标文件的办法等事项。

《中华人民共和国招标投标法》第二章第十七条规定, 招标人采用邀请招标方式的, 应当向三个以上具备承担招标项目的能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请书。

《中华人民共和国招标投标法》第三章第三十二条规定, 投标人不得相互串通投标报价, 不得排挤其他投标人的公平竞争, 损害招标人或者其他投标人的合法权益。投标人不得与招标人串通投标, 损害国家利益、社会公共利益或者他人的合法权益。禁止投标人以向招标人或者评标委员会成员行贿的手段谋取中标。

《中华人民共和国招标投标法》第四章第三十三条规定, 投标人不得以低于成本的报价竞标, 也不得以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假, 骗取中标。

《中华人民共和国招标投标法》第四章第四十八条规定, 中标人应当按照合同约定履行义务, 完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目, 也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。中标人按照合同约定或者经招标人同意, 可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件, 并不得再次分包。中标人应当就分包项目向招标人负责, 接受分包的人就分包项目承担连带责任。

可以看出, 在《中华人民共和国招标投标法》是对投标人的报价做出了相关限制。

(高10上29) 难度系数: ★☆☆

11、X 公司中标某大型银行综合业务系统, 并将电信代管托收系统分包给了 G 公司。依据相关法律法规, 针对该项目, 以下关于责任归属的叙述中, (29) 是正确的。

A. X 公司是责任者, G 公司对分包部分承担连带责任

B. X 公司是责任者, 与 G 公司无关

C. G 公司对分包部分承担责任, 与 X 公司无关

D. G 公司对分包部分承担责任, X 公司对分包部分承担连带责任

【答案】A

【解析】此题考察的是招标投标法, 必须掌握, 必考

根据《中华人民共和国招标投标法》第四十八条中标人应当按照合同约定履行义务, 完成中

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

标项目。中标人不得向他人转让中标项目，也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。

中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。

中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。故是正确的。

(高10上43) 难度系数: ★☆☆

12、某省级政府对一个信息系统集成项目进行招标，2010年3月1日发招标文件，定于2010年3月20日9点开标。在招投标过程中，(43)是恰当的。

A. 3月10日对招标文件内容做出了修改，3月20日9点开标

B. 3月20日9点因一家供应商未能到场，在征得其他投标人同意后，开标时间延后半个小时

C. 3月25日发布中标通知书，4月15日与中标单位签订合同

D. 评标时考虑到支持地方企业发展，对省内企业要求系统集成二级资质，对省外企业要求系统集成一级资质

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国招标投标法》第三十四条开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行；开标地点应当为招标文件中预先确定的地点。

第三十九条评标委员会可以要求投标人对投标文件中含义不明确的内容作必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。

第四十条评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较；设有标底的，应当参考标底。评标委员会完成评标后，应当向招标人提出书面评标报告，并推荐合格的中标候选人。

招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人。

第四十六条招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

招标文件要求中标人提交履约保证金的，中标人应当提交。可见C是恰当的。

(高10下43) 难度系数: ★☆☆

13、以下关于招投标的叙述，不正确的是__ (43) __。

A. 采购单位可直接从已有的供应商管理库中抽取若干供应商作为竞标者

B. 采购文件是竞标方准备

C. 采用加权系统对供方进行定性分析，可减少招投标活动中人为偏见带来的影响

D. 对于关键性采购物，可采用多渠道采购以规避风险

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

《招投标法》第十九条 招标人应当根据招标项目的特点和需要编制招标文件。招标文件应当

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
包括招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评标标准等所有实质性要求和条件以及拟签订合同的主要条款。

国家对招标项目的技术、标准有规定的，招标人应当按照其规定在招标文件中提出相应要求。招标项目需要划分标段、确定工期的，招标人应当合理划分标段、确定工期，并在招标文件中载明。

(高11上28) 难度系数:☆☆☆

14、下列做法符合《招标投标法》相关规定的是 (28)。

- A. 某项目的招标文件中详细介绍了招标人的名称和地址、招标项目的性质、数量、实施地点和时间、评标委员会组成名单以及获取招标文件的办法等事项
- B. 投标监督员有权对标书的密封情况进行检查，投标人之间也可以相互检查标书的密封情况
- C. 某项目在截止时间前仅收到了两份投标文件，招标人直至收到第三份投标文件后才宣布开标
- D. 某企业在中标之后，将主体工程分为三个部分，并将其中两个部分分别承包给其他单位

【答案】B

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

中华人民共和国招标投标法中的相关条款如下：

第十九条 招标人应当根据招标项目的特点和需要编制招标文件。招标文件应当包括招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评标标准等所有实质性要求和条件以及拟签订合同的主要条款。国家对招标项目的技术、标准有规定的，招标人应当按照其规定在招标文件中提出相应要求。招标项目需要划分标段、确定工期的，招标人应当合理划分标段、确定工期，并在招标文件中载明。

第二十八条 投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。招标人收到投标文件后，应当签收保存，不得开启。投标人少于三个的，招标人应当依照本法重新招标。在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收。

第四十八条 中标人应当按照合同约定履行义务，完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目，也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。

根据上述规定可知，选项 A，C，D 不符合招标投标法的规定，因此应选 B。

(高11上43) 难度系数:☆☆☆

15、某招标公司在为委托方的项目进行公开招标的过程如下：

- ① 3月15日在互联网上公开了招标事项，写明投标的截止日期是4月1日上午9时整
- ② 从本地公证处请了2名工作人员对招标过程进行公证
- ③ 邀请相关行业的专家和委托方代表各5人成立评审委员会

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

④唱标结束后，请所有投标人离场，待评审委员会得出结论后再通知相关人员

⑤确定中标单位后，立即向所有参加投标的企业退还投标保证金

上述过程中不正确的包括（43）。

A. ①③⑤

B. ①②③

C. ①②④

D. ②③⑤

【答案】A

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

根据招投标法：

第二十四条 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。

第三十七条 评标由招标人依法组建的评标委员会负责。依法必须进行招标的项目，其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为五人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。

投标保证金，是指投标人按照招标文件的要求向招标人出具的，以一定金额表示的投标责任担保。投标人保证其投标被接受后对其投标书中规定的责任不得撤销或者反悔。否则，招标人将对投标保证金予以没收。从国外通行的做法看，投标保证金的数额一般为投标价的2%左右。对于未中标的投标保证金，应当在发出中标通知书后一定时间内，尽快退还给投标人。

在招投标法第四十六条中，只提到了中标人提交履约保证金，没有提到“投标保证金”：“招标文件要求中标人提交履约保证金的，中标人应当提交。”

因此是选项“A. ①③⑤”。

（高11上44）难度系数：☆☆☆

16、某企业在招标时，首先通过某种资格审查选择部分供应商，并以邮件问询的方式确定它们是否有兴趣参与竞标，然后将采购文件包发给所有有兴趣的供应商，并对供应商反馈的投标文件进行评估，最终将中标消息通知给中标的供应商。以下关于本次招标过程的判断，正确的是（44）。

A. 项目招标之前该企业不应当事先进行资格筛选

B. 意见征询不应通过邮件的方式进行

C. 中标结果不应仅凭评估分数确定

D. 在选定供应商后，招标结果不应只反馈给中标供应商

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

这题考的也是招投标法，根据招投标法：

第四十五条 中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时将中标结果通知所有未中标的投标人。

（高11下64）难度系数：☆☆☆

17、下列叙述中，不符合《中华人民共和国招标投标法》的是（64）。

A. 招标人采用公开招标发方式的，应该发布招标公告

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13)--江山老师项管必过神系列

B. 招标人采用邀请招标方式的,应当向三个以上具备承担招标项目的能力、资信良好的特定的法人或者其他组织发出投标邀请书

C. 中标人不得向他人转让中标项目,也不得将中标项目肢解后分别向他人转让

D. 投标人报价不受限制

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

《招投标法》第三十三条规定:投标人不得以低于成本的报价竞标,也不得以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假,骗取中标。

(高11下65) 难度系数:☆☆☆

18、评标委员会中,技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的(65)。

A. 2/3 B. 1/2 C. 1/3 D. 2/5

【答案】A

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

《招投标法》第三十七条规定:评标由招标人依法组建的评标委员会负责。

依法必须进行招标的项目,其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成,成员人数为五人以上单数,其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。

(高12上29) 难度系数:☆☆☆

19、公开招标在开标时,应当由(29)。

A. 招标监督机构主持,邀请所有投标人参加 B. 招标监督机构主持,投标人自愿参加
C. 招标人主持,邀请所有投标人参加 D. 招标人主持,投标人自愿参加

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

根据中华人民共和国招投标法第三十五条规定:开标由招标人主持,邀请所有投标人参加。

(高12下43) 难度系数:☆☆☆

20、以下关于招投标的说法,错误的是____(43)____

A. 招标人设有标底的,标底必须保密

B. 依法必须进行招标的项目,自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止,最短不得少于二十日

C. 国家重点项目和省、自治区、直辖市人民政府确定的地方重点项目不适宜公开招标的,经相关部门批准,可以不进行招标

D. 招标人具有编制招标文件和组织评标能力的,可以自行办理招标事宜

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

根据招投标法第十一条规定 国务院发展计划部门确定的国家重点项目和省、自治区、直辖市人民政府确定的地方重点项目不适宜公开招标的,经国务院发展计划部门或者省、自治区、

(高12下44) 难度系数:☆☆☆

21、依照招标投标法，项目公开招标的资格预审阶段，在“资格预审须知”文件中可以__（44）__。

- A. 要求投标人必须组成联合体投标
- B. 要出严格的专业资质等级
- C. 要求必须使用某种品牌的网络布线材料
- D. 对本行业外的投标人提出特别要求

【答案】B

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

根据招标投标法规定，资质预审必须要有资质等级要求；

(高13上38) 难度系数:☆☆☆

22、某公司采用邀请招标的方式选择承建单位，实施过程中发生了如下事件：

- ① 该公司向 3 家单位发出招标邀请函，其中包括该公司的股东公司
- ② 该公司 8 月 1 日发出邀请函，要求对方在 8 月 16 日提交投标书
- ③ 该公司外聘了 1 名法律专家，连同公司 CIO、总经理和党委书记组建了评标委员会
- ④ 该公司的招标书中公开了项目标底

根据上述情况，下面说法中，正确的是（38）。

- (38) A. 该公司的股东公司参加投标不符合招标投标法规
- B. 该公司拟订的投标截止日期符合招标投标法规
- C. 评标委员会的组成不符合招标投标法规
- D. 招标书中不准公开项目标底

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

A 选项：股东公司可以参加投标；

B 选项：自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。
所以 B 选项是错误的；

C 选项：由于招标投标法里是说依法必须进行招标的项目，其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为五人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。但是对于非法定招标项目不受主管部门监管，可随意组建评标委会（但为了具有一定权威性，最好从招标行业主管部门认可的专家库中抽取）。

D 选项：对于设有标底的，标底必须保密，所以 D 选项是正确的

(高13上39) 难度系数:☆☆☆

23、标前会议也称为投标预备会，是招标人按投标须知规定的时间和地点召开的会议。以下关于标前会议有关文档的说法中，错误的是（39）。

- (39) A. 会议纪要应以书面形式发给获得投标文件的投标人
- B. 会议纪要和答复函件形成招标文件的补充文件
- C. 补充文件与招标文件具有同等法律效力

D. 会议纪要必须要说明相关问题的来源

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

根据招投标法第二十二條 招标人不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。

招标人设有标底的，标底必须保密。

(中09上67) 难度系数：☆☆☆

24、依据《中华人民共和国招标投标法》，公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请（67）投标。

- A. 特定的法人或者其他组织
- B. 不特定的法人或者其他组织
- C. 通过竞争性谈判的法人或者其他组织
- D. 单一来源的法人或者其他组织

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

(中09下33) 难度系数：☆☆☆

25、以下关于投标文件送达的叙述，（33）是错误的。

- A. 投标人必须按照招标文件规定的地点、在规定的时间内送达投标文件
- B. 投递投标书的方式最好是直接送达或委托代理人送达，以便获得招标机构已收到投标书的回执
- C. 如果以邮寄方式送达的，投标人应保证投标文件能够在截止日期之前投递即可
- D. 招标人收到标书以后应当签收，在开标前不得开启

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

本题考查项目采购管理中的投标注意事项。

《招标投标法》规定：投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。招标人收到投标文件后，应当签收保存，不得开启。

投标人必须按照招标文件规定的地点，在规定的时间内送达投标文件。投递投标书的方式最好是直接送达或者委托代理人送达，以便获得招标机构已收到投标书的回执。

如果以邮寄方式送达的，投标人必须留出邮寄的时间，保证投标文件能够在截止日之前送达招标人指定的地点，而不是以“邮戳为准”。

(中10上52) 难度系数：☆☆☆

26、组织项目招标要按照《中华人民共和国招标投标法》进行。以下叙述中，（52）是不正确的。

- A. 公开招标和邀请招标都是常用的招标方式
- B. 公开招标是指招标人以招标公告方式邀请一定范围的法人或者其他组织投标
- C. 邀请招标是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标
- D. 招标人是依照本法规定提出招标项目、进行招标的法人或者其他组织

【答案】B

【解析】P398 此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国招标投标法》如下条款：

第十条 招标分为公开招标和邀请招标。

公开招标，是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

邀请招标，是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

(中10上61) 难度系数：☆☆☆

27、某项目建设内容包括机房的升级改造、应用系统的开发以及系统的集成等。招标人于 2010 年 3 月 25 日在某国家级报刊上发布了招标公告，并规定 4 月 20 日上午 9 时为投标截止时间和开标时间。系统集成单位 A、B、C 购买了招标文件。在 4 月 10 日，招标人发现已发售的招标文件中某技术指标存在问题，需要进行澄清，于是在 4 月 12 日以书面形式通知 A、B、C 三家单位。根据《中华人民共和国招标投标法》，投标文件截止日期和开标日期应该不早于 (61)。

A. 5 月 5 日 B. 4 月 22 日 C. 4 月 25 日 D. 4 月 27 日

【答案】D

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国招标投标法》第二十三条规定：招标人对已发出的招标文件进行必要的澄清或者修改的，应当在招标文件要求提交投标文件截止时间至少十五日前，以书面形式通知所有招标文件收受人。该澄清或者修改的内容为招标文件的组成部分。招标单位在 4 月 12 日以书面形式通知 A, B, C 三家单位需要进行澄清的技术指标问题，投标文件截止日期和开标日期应该不早于 4 月 27 日。因此选择 D。

(中10上62) 难度系数：☆☆☆

28、在评标过程中，(62) 是不符合招标投标法要求的。

A. 评标委员会委员由 5 人组成，其中招标人代表 2 人，经济、技术专家 3 人

B. 评标委员会认为 A 投标单位的投标文件中针对某项技术的阐述不够清晰，要求 A 单位予以澄清

C. 某单位的投标文件中某分项工程的报价存在个别漏项，评标委员会认为个别漏项属于细微偏差，投标标书有效

D. 某单位虽然按招标文件要求编制了投标文件，但是个别页面没有编制页码，评标委员会认为投标标书有效。

【答案】A

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

评标由招标人依法组建的评标委员会负责。依法必须进行招标的项目，其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，评标委员会组成方式与专家资质将依据《中华人民共和国招标投标法》有关条款来确定。

《中华人民共和国招标投标法》第三十七条规定：“依法必须进行招标的项目，其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为五人以上单数，其中技术、经济

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。”

因此，“评标委员会委员由 5 人组成，其中招标人代表 2 人，经济、技术专家 3 人”不符合招标投标法要求。应选 A。

(中10下16) 难度系数：☆☆☆

29、某省政府采用公开招标方式采购信息系统项目及服务，招标文件要求投标企业必须具备系统集成二级及其以上资质，提交证书复印件并加盖公章。开标当天共有 5 家企业在截止时间之前递交了标书。根据《中华人民共和国政府采购法》，如发生以下 (16) 情况，本次招标将作废标处理。

- A. 有 3 家企业具备系统集成一级资质，有 2 家企业具备系统集成三级资质
- B. 有 3 家企业具备系统集成二级资质，有 2 家企业具备系统集成三级资质
- C. 5 家企业都具有系统集成二级资质，其中有 2 家企业的系统集成二级资质证书有效期满未延续换证
- D. 有 3 家企业具备系统集成三级资质，有 2 家企业具备系统集成二级资质

【答案】D

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国政府采购法》：

第三十六条在招标采购中，出现下列情形之一的，应予废标：

- (一) 符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足 3 家的；
- (二) 出现影响采购公正的违法、违规行为的；
- (三) 投标人的报价均超过了采购预算，采购人不能支付的；
- (四) 因重大变故，采购任务取消的。

废标后，采购人应当将废标理由通知所有投标人。

根据上述条款，选项 D 符合第三十六条所述的情形 (一)，该情形应予废标，因此应选 D。

(中10下63) 难度系数：☆☆☆

30、某企业 ERP 项目拟采用公开招标方式选择系统集成商，2010 年 6 月 9 日上午 9 时，企业向通过资格预审的甲、乙、丙、丁、戊五家企业发出了投标邀请书，规定投标截止时间为 2010 年 7 月 19 日下午 5 时。甲、乙、丙、戊四家企业在截止时间之前提交投标文件，但丁企业于 2010 年 7 月 20 日上午 9 时才送达投标文件。

在评标过程中，专家组确认：甲企业投标文件有项目经理签字并加盖公章，但无法定代表人签字；乙企业投标报价中的大写金额与小写金额不一致；丙企业投标报价低于标底和其他四家较多。以下论述不正确的是 (63)。

- A. 丁企业投标文件逾期，应不予接受
- B. 甲企业无法定代表人签字，做废标处理
- C. 丙企业报价不合理，做废标处理
- D. 此次公开招标依然符合投标人不少于三个的要求

【答案】C

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

在《中华人民共和国招标投标法》中有如下规定：

第二十八条投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，将投标文件送达投标地点。招标人收到投标文件后，应当签收保存，不得开启。投标人少于三个的，招标人应当依照本法重新招标。

在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收。故 A 是正确的。

第二十七条投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件作出响应。

通常，评标时对于有以下情况之一的投标书，按废标处理：（1）投标人或投标设备来自非指定区域或国度；（2）投标人未提交投标保证金或金额不足、保函有效期不足、投标保证金形式或出证银行不符合招标文件要求的；（3）无银行资信证明；（4）代理商投标，投标书中无货源证明，或无主要设备制造厂有效委托书的；（5）投标书无法人代表签字，或无法人代表有效委托书的；（6）投标有效期不足的。

由此可见 B 是正确的。第三十三条投标人不得以低于成本的报价竞标，也不得以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假，骗取中标。

第四十一条中标人的投标应当符合下列条件之一：

（一）能够最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准；

（二）能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的投标价格最低；但是投标价格低于成本的除外。

从第三十三条和第四十一条可以看出，对于投标价格与中标价格的规定与是否低于成本价相关，与是否低于标底无关。故 C 是错误的。

由上述分析可知，目前标书被废掉的有丁、甲，满足要求的有乙、丙、戊，故 D 是正确的。

所以本题的正确答案为 C。

（中11上14）难度系数：☆☆☆

31、根据《中华人民共和国招投标法》，以下做法正确的是（14）。

A. 某项目于2月1日公开发布招标文件，标明截止时间为2011年2月14日9时整

B. 开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行

C. 某项目的所有投标都不符合招标文件要求，评标委员会在与招标方商量后，确定其中最接近投标文件要求的一家公司中标

D. 联合投标的几家企业中只需一家达到招标文件要求的资质即可

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

《中华人民共和国招投标法》的有关法律条文如下：

第二十四条招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。

第四十二条评标委员会经评审，认为所有投标都不符合招标文件要求的，可以否决所有投标。依法必须进行招标的项目的所有投标被否决的，招标人应当依照本法重新招标。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

第三十一条两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体,以一个投标人的身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力;国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的,联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体,按照资质等级较低的单位确定资质等级。联合体各方应当签订共同投标协议,明确约定各方拟承担的工作和责任,并将共同投标协议连同投标文件一并提交招标人。联合体中标的,联合体各方应当共同与招标人签订合同,就中标项目向招标人承担连带责任。招标人不得强制投标人组成联合体共同投标,不得限制投标人之间的竞争。

根据上述法律规定,可知选项 A, C, D 不符合招投标法的要求,而选项 B 没有违反招投标法的要求,因此正确答案应选 B。

(中11上15) 难度系数:☆☆☆

32、某市政府采购办公用计算机及配套软件时进行了公开招标,以下做法正确的是(15)。

- A. 在招标文件中明确指出投标企业不应有外资背景
- B. 该项目招标结束后,招标单位向中标人发出中标通知书,但对所有未中标的投标人只通知了中标结果
- C. 某项目在招标时仅有一家企业投标,于是该企业顺利中标
- D. 某项目的评标委员会由一名经济专家、一名技术专家和一名招标单位负责人组成

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法,必须掌握,必考

《中华人民共和国招标投标法》的有关法律条文如下:

第十八条招标人可以根据招标项目本身的要求,在招标公告或者投标邀请书中,要求潜在投标人提供有关资质证明文件和业绩情况,并对潜在投标人进行资格审查:国家对投标人的资格条件有规定的,依照其规定。招标人不得以不合理的条件限制或者排斥潜在投标人,不得对潜在投标人实行歧视待遇。

第二十八条投标人应当在招标文件要求提交投标文件的截止时间前,将投标文件送达投标地点。招标人收到投标文件后,应当签收保存,不得开启。投标人少于三个的,招标人应当依照本法重新招标。在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件,招标人应当拒收。

第三十七条评标由招标人依法组建的评标委员会负责。依法必须进行招标的项目,其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成,成员人数为五人以上单数,其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的三分之二。

第四十五条中标人确定后,招标人应当向中标人发出中标通知书,并同时将中标结果通知所有未中标的投标人。中标通知书对招标人和中标人具有法律效力。中标通知书发出后,招标人改变中标结果的,或者中标人放弃中标项目的,应当依法承担法律责任。

根据上述法律规定,可知选项 A, C, D 不符合招投标法的要求,选项 B 符合招投标法的要求,因此正确答案应选 B。

(中11上59) 难度系数:☆☆☆

33、某大型系统集成项目进行公开招标,要求投标人具有计算机系统集成二级资质,甲、乙两家

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

企业为提高竞争力、增加投标成功的可能性，组成联合体以一个投标人的身份共同投标，如出现以下（59）情况，甲、乙两家企业组成的联合体将无法满足该项目的招标要求。

A. 甲、乙两家企业共同按照招标文件的要求编制投标文件，对招标文件提出的实质性要求和条件作出了响应

B. 甲企业具有计算机系统集成二级资质，乙企业具有计算机系统集成三级资质

C. 甲、乙两家企业签订了共同投标协议，并将该协议连同投标文件一并提交招标人

D. 甲、乙两家企业经过协商，对招标项目提出了略低于市场价格的报价

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力：国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的，联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较低的单位确定资质等级。

甲企业具有计算机系统集成二级资质，乙企业具有计算机系统集成三级资质。甲乙两企业组成的联合体为同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较低的单位确定资质等级，因此该联合体的资质等级为系统集成三级资质，不满足招标规定的资格条件（系统集成二级），该联合体将无法满足该项目的招标要求。因此应选B。

（中11下34）难度系数：☆☆☆

34、根据《中华人民共和国招投标法》，以下叙述中，不正确的是（34）。

A. 两个以上法人或组织组成联合体共同投标时，联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力

B. 联合体中标的，联合体各方应当共同与招标人签订合同，就中标项目向招标人承担连带责任

C. 联合体各方应当签订共同招标协议，并将共同投标协议连同投标文件一并提交给投标人

D. 有同一专业的单位组成的联合体，按照其中资质等级最高的单位确定资质等级

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法，必须掌握，必考

根据招投标法第三十一条：两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力；国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的，联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较低的单位确定资质等级。

（中11下62）难度系数：☆☆☆

35、某公司甲计划建立一套ERP系统，在一家监理单位协助下开始招标工作。在以下招标过程中，不符合《招标投标法》有关规定的是（62）。

A. 甲公司在编制了招标文件以后，于3月4日发出招标公告，规定投标截止时间为3月25日17时

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

B. 甲公司在收到五家公司的投标书后, 开始制订相应的评标标准, 并且邀请了 5 位行业专家和 2 名公司领导组成 7 人评标委员会

C. 在评标会议上, 评标委员会认为 T 公司的投标书虽然满足投标文件中规定的各项要求, 但报价低于成本价, 因此选择了投标书同样满足要求而报价次低的 S 公司作为中标单位

D. 在 4 月 1 日发布中标公告后, S 公司希望修改合同中的付款方式, 双方经过多次协商后, 于 4 月 28 日正式签订了 ERP 项目合同

【答案】B

【解析】此题考察的是招投标法, 必须掌握, 必考

根据《招投标法》第十九条的要求, 招标方在制订招标文件时, 就应该开始制订相应的评标标准, 而不是收到投标文件后。

(中12上15) 难度系数: ★☆☆

36、根据《中华人民共和国招标投标法》第四十八条对中标人的权利和义务的规定, (15) 是不正确的。

A、中标人不得向他人转让中标项目, 也不得将中标项目肢解后分别向他人转让

B、中标人按照合同约定或者经招标人同意, 可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成

C、接受分包的人可以再次分包

D、中标人应当就分包项目向招标人负责, 接受分包的人就分包项目承担连带责任

【答案】C

【解析】此题考察的是招投标法, 必须掌握, 必考

根据《中华人民共和国招标投标法》第四十八条规定: 中标人应当按照合同履约义务, 完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目, 也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。

中标人按照合同约定或者经招标人同意, 可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件, 并不得再次分包。

中标人应当就分包项目向招标人负责, 接受分包的人就分包项目承担连带责任。

(中12下68) 难度系数: ★☆☆

37、下列说法不正确的是 (68)。

A. 招标投标法规定招标方式分为公开招标和邀请招标两类

B. 只有不属于法规规定必须招标的项目才可以采用直接委托方式

C. 建设行政主管部门派人参加开标、评标, 定标的活动, 监督招标按法定程序选择中标人; 所派人员可作为评标委员会的成员, 但不得以任何形式影响或干涉招标人依法选择中标人的活动

D. 比较而言公开招标的评标工作量较大, 所需招标时间长, 费用高

【答案】C

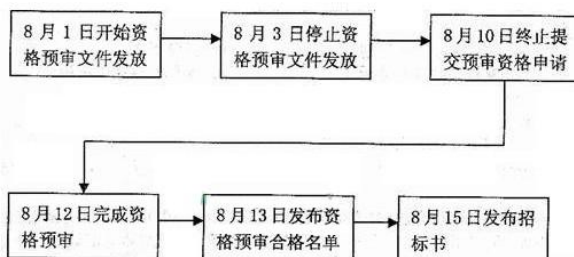
【解析】此题考察的是招投标法, 必须掌握, 必考

建设行政主管部门派员参加开标、评标、定标的活动, 监督招标人按法定程序选择中标人。所派人员不作为评标委员会的成员, 也不不得以任何形式影响或干涉招标人依法选择中标人的活动。

2、中华人民共和国招标投标法实施条例

(中12下61) 难度系数: ★★★

1、某政府部门要进行采购招标，其招标的部分流程如下：



关于上述招标流程，下面说法正确的是（61）。

- (61) A. 4 日内完成资格预审文件发放符合招标投标相关法规
B. 停止发放资格预审文件到终止提交预审资格申请的时间间隔符合招标投标相关法规
C. 发布资格预审合格名单和发布招标书时间间隔不符合招标投标相关法规
D. 招标书应在 8 月 3 日前发售

【答案】B

【解析】此题考察的是招标投标法，必须掌握，必考

招标过程中，停止发放预审文件到终止提交预审资格申请的时间间隔不少于 5 天。

(中13上16) 难度系数: ★★★

2. 在某单位招标过程中发生了如下事件，根据中华人民共和国招标投标法及其实施条例，当出现 16 之一时，评标委员会应当否决其投标。

- 1.投标文件未经投标单位盖章和单位负责人签字
- 2.同一投标人提交两个以上不同的投标文件，但招标文件未要求提交备选投标
- 3.投标报价高于招标文件设定的最高投标价
- 4.投标书中包括投标联合体共同签发的报价折扣声明

A.12 B.124 C.134 D.123

【答案】D

【解析】此题考察的是招标投标法实施条例，必须掌握，必考

根据招标投标法实施条例（2012）

第五十一条 有下列情形之一的，评标委员会应当否决其投标：

- （一）投标文件未经投标单位盖章和单位负责人签字；
- （二）投标联合体没有提交共同投标协议；
- （三）投标人不符合国家或者招标文件规定的资格条件；
- （四）同一投标人提交两个以上不同的投标文件或者投标报价，但招标文件要求提交备选投标的除外；

- (五) 投标报价低于成本或者高于招标文件设定的最高投标限价;
- (六) 投标文件没有对招标文件的实质性要求和条件作出响应;
- (七) 投标人有串通投标、弄虚作假、行贿等违法行为。

所以没有盖章签字、一标两投、超过限价均为无效投标

3、中华人民共和国政府采购法

(高 07 下 28) 难度系数: ★★☆☆

1、下列有关《中华人民共和国政府采购法》的陈述中, 错误的是 (28)。

- A. 任何单位和个人不得采用任何方式, 阻挠和限制供应商自由进入本地区和本行业的政府采购市场
- B. 政府采购应当采购本国货物、工程和服务。需要采购的货物、工程或者服务在中国境内无法获取或者无法以合理的商业条件获取的则除外
- C. 政府采购应当采购本国货物、工程和服务。为在中国境外使用而进行采购的则除外
- D. 政府采购实行集中采购和分散采购相结合。其中集中采购由国务院统一确定并公布; 分散采购由各省、自治区、直辖市人民政府公布的采购目录确定并公布

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法, 必须掌握, 必考

根据《中华人民共和国政府采购法》的如下规定:

第五条任何单位和个人不得采用任何方式, 阻挠和限制供应商自由进入本地区和本行业的政府采购市场。

第七条政府采购实行集中采购和分散采购相结合。集中采购的范围由省级以上人民政府公布的集中采购目录确定。

属于中央预算的政府采购项目, 其集中采购目录由国务院确定并公布; 属于地方预算的政府采购项目, 其集中采购目录由省、自治区、直辖市人民政府或者其授权的机构确定并公布。

纳入集中采购目录的政府采购项目, 应当实行集中采购。

第十条政府采购应当采购本国货物、工程和服务。但有下列情形之一的除外:

- (一) 需要采购的货物、工程或者服务在中国境内无法获取或者无法以合理的商业条件获取;
 - (二) 为在中国境外使用而进行采购的;
 - (三) 其他法律、行政法规另有规定的。
- 前款所称本国货物、工程和服务的界定, 依照国务院有关规定执行。
- 综合上述条款可知, 选项 D 是错误的。

(高 07 下 29) 难度系数: ★★☆☆

2、依据中华人民共和国政府采购法中有关供应商参加政府采购活动应当具备的条件, 下列陈述中错误的是 (29)。

- A. 供应商参加政府采购活动应当具有独立承担民事责任的能力

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

B. 采购人可以要求参加政府采购的供应商提供有关资质证明文件和业绩情况,对有资质的供应商免于资格审查

C. 供应商参加政府采购活动应当具有良好的商业信誉和健全的财务会计制度

D. 供应商参加政府采购活动应当具有依法缴纳税收和社会保障资金的良好记录,并且参加政府采购活动前三年内,在经营活动中没有重大违法记录

【答案】B

【解析】此题考察的是政府采购法,必须掌握,必考

根据《中华人民共和国政府采购法》的如下规定:

第二十二条 供应商参加政府采购活动应当具备下列条件:

- (一) 具有独立承担民事责任的能力;
- (二) 具有良好的商业信誉和健全的财务会计制度;
- (三) 具有履行合同所必需的设备和专业技术能力;
- (四) 有依法缴纳税收和社会保障资金的良好记录;
- (五) 参加政府采购活动前三年内,在经营活动中没有重大违法记录;
- (六) 法律、行政法规规定的其他条件。

采购人可以根据采购项目的特殊要求,规定供应商的特定条件,但不得以不合理的条件对供应商实行差别待遇或者歧视待遇。

第二十三条 采购人可以要求参加政府采购的供应商提供有关资质证明文件和业绩情况,并根据本法规定的供应商条件和采购项目对供应商的特定要求,对供应商的资格进行审查。

根据以上条款可知,选项B是错误的。

(高 07 下 30) 难度系数:☆☆☆

3、下列有关中华人民共和国政府采购法的陈述中,错误的是(30)。

- A. 政府采购可以采用公开招标方式
- B. 政府采购可以采用邀请招标方式
- C. 政府采购可以采用竞争性谈判方式
- D. 公开招标应作为政府采购的主要采购方式,政府采购不可从单一来源采购

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法,必须掌握,必考

根据《中华人民共和国政府采购法》的如下规定:

第二十六条 政府采购采用以下方式:

- (一) 公开招标;
- (二) 邀请招标;
- (三) 竞争性谈判;
- (四) 单一来源采购;
- (五) 询价;
- (六) 国务院政府采购监督管理部门认定的其他采购方式。

公开招标应作为政府采购的主要采购方式。

第三十一条 符合下列情形之一的货物或者服务,可以依照本法采用单一来源方式采购:

- (一) 只能从唯一供应商处采购的;
- (二) 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的;
- (三) 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求,需要继续从原供应商处添购,且

添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

根据以上条款可知，选项 D 是错误的。

(高 07 下 31) 难度系数：☆☆☆

4、依据《中华人民共和国政府采购法》，在招标采购中，关于应予废标的规定，(31) 是不成立的。

- A. 符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足三家的应予废标
- B. 出现影响采购公正的违法、违规行为的应予废标
- C. 投标人的报价均超过了采购预算，采购人不能支付的应予废标
- D. 废标后，采购人将废标理由仅通知该投标人

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国政府采购法》的如下规定：

第三十六条在招标采购中，出现下列情形之一的，应予废标：

- (一) 符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足三家的；
- (二) 出现影响采购公正的违法、违规行为的；
- (三) 投标人的报价均超过了采购预算，采购人不能支付的；
- (四) 因重大变故，采购任务取消的。

废标后，采购人应当将废标理由通知所有投标人。

根据以上条款可知，选项 D 是错误的。

(高 08 上下 26) 难度系数：☆☆☆

5、(26) 与《中华人民共和国政府采购法》的有关内容一致。

- A. 政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用贷款、财政性资金或自筹资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为
- B. 货物是指各种形态和种类的物品，包括原材料、燃料、设备、产品等。工程是指建设工程，包括建筑物和构筑物新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等
- C. 在技术咨询合同、技术服务合同履行过程中，受托人利用委托人提供的技术资料和工作条件完成的新的技术成果，属于受托人。委托人利用受托人的工作成果完成的新的技术成果，属于委托人。当事人另有约定的，按照其约定
- D. 中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成

【答案】B

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

依据“中华人民共和国政府采购法”第二条的定义：

“本法所称货物，是指各种形态和种类的物品，包括原材料、燃料、设备、产品等。

本法所称工程，是指建设工程，包括建筑物和构筑物新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等。”

本题的正确选项是 B，选项 A，C，D 均不符合“中华人民共和国政府采购法”的相关规定。

(高 08 上下 27) 难度系数: ★☆☆

6、根据《中华人民共和国政府采购法》的规定，当（27）时不采用竞争性谈判方式采购。

- A. 技术复杂或性质特殊，不能确定详细规格或具体要求
- B. 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要
- C. 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购
- D. 不能事先计算出价格总额

【答案】C

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

“中华人民共和国政府采购法”第三十条和第三十一条规定如下：

第三十条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用竞争性谈判方式采购：

- （一）招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；
- （二）技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；
- （三）采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；
- （四）不能事先计算出价格总额的。

第三十一条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用单一来源方式采购：

- （一）只能从唯一供应商处采购的；
- （二）发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- （三）必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

依据上述规定，当出现本题的选项 A, B, D 情形时，可以采用竞争性谈判方式采购。当出现本题的选项 C 这一情况时，此时不属于可以采用竞争性谈判方式采购的 4 种情形之一。按照第三十一条规定，此时可以采用单一来源方式采购。

(高 08 上下 29) 难度系数: ★☆☆

7、按照《中华人民共和国政府采购法》的规定，供应商可以在知道或者应知其权益受到损害之日起 7 个工作日内，以书面形式向采购人提出质疑。（29）不属于质疑的范围。

- A. 采购过程 B. 采购文件 C. 合同效力 D. 中标、成交结果

【答案】C

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，高频考点

按照《中华人民共和国政府采购法》第六章“质疑与投诉”中的“第五十二条供应商认为采购文件、采购过程和中标、成交结果使自己的权益受到损害的，可以在知道或者应知其权益受到损害之日起七个工作日内，以书面形式向采购人提出质疑”，可知“合同效力”不属于质疑的范围。

(高 09 上下 6) 难度系数: ★☆☆

8、关于政府采购法的描述，正确的是（6）。

（6）A. 各级人民政府财政部门是负责政府采购监督管理的部门，依法履行对政府采购活动的监督管理职责

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

B. 集中采购机构是非营利事业法人，也可以是营利性事业法人，根据采购人的委托办理采购事宜

C. 自然人、法人或者其他组织不能组成一个联合体以一个供应商的身份共同参加政府采购

D. 竞争性谈判应作为政府采购的主要采购方式

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

在下文中简称《中华人民共和国政府采购法》为采购法。

依据采购法第十三条的如下规定：

各级人民政府财政部门是负责政府采购监督管理的部门，依法履行对政府采购活动的监督管理职责。

各级人民政府其他有关部门依法履行与政府采购活动有关的监督管理职责。

因此，选项 A 是正确的。

而选项 B 根据采购法的第十六条如下规定：“集中采购机构为采购代理机构。设区的市、自治州以上人民政府根据本级政府采购项目组织集中采购的需要设立集中采购机构。”“集中采购机构是非营利事业法人，根据采购人的委托办理采购事宜。”可知，选项 B 不正确。

依据采购法第二十四条的规定：“两个以上的自然人、法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个供应商的身份共同参加政府采购。”可知，选项 C 不正确。

依据采购法第二十六条的规定：“公开招标应作为政府采购的主要采购方式。”因此，选项 D 也不正确。

(高 10 上 28) 难度系数：☆☆☆

9、某市政府采购采用公开招标。招标文件要求投标企业必须通过 ISO9001 认证并提交 ISO9001 证书。在评标过程中，评标专家发现有多家企业的投标文件没有按标书要求提供 ISO9001 证书。依据相关法律法规，以下处理方式中，(28) 是正确的。

A. 因不能保证采购质量，招标无效，重新组织招标

B. 若满足招标文件要求的企业达到三家，招标有效

C. 放弃对 ISO9001 证书的要求，招标有效

D. 若满足招标文件要求的企业不足三家，则转入竞争性谈判

【答案】B

【解析】此题考察的是政法采购法，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国政府采购法》第四条政府采购工程进行招标投标的，适用招标投标法。

第二十六条政府采购采用以下方式：（一）公开招标；

（二）邀请招标；（三）竞争性谈判；

（四）单一来源采购；（五）询价；

（六）国务院政府采购监督管理部门认定的其他采购方式。

公开招标应作为政府采购的主要采购方式。

第三十条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用竞争性谈判方式采购：

（一）招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- (二) 技术复杂或者性质特殊, 不能确定详细规格或者具体要求的;
- (三) 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的;
- (四) 不能事先计算出价格总额的。

第三十六条在招标采购中, 出现下列情形之一的, 应予废标:

- (一) 符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足三家的;
- (二) 出现影响采购公正的违法、违规行为的;
- (三) 投标人的报价均超过了采购预算, 采购人不能支付的;
- (四) 因重大变故, 采购任务取消的。

废标后, 采购人应当将废标理由通知所有投标人。

根据《中华人民共和国招标投标法》第十九条招标人应当根据招标项目的特点和需要编制招标文件。招标文件应当包括招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评标标准等所有实质性要求和条件以及拟签订合同的主要条款。

国家对招标项目的技术、标准有规定的, 招标人应当按照其规定在招标文件中提出相应要求。

招标项目需要划分标段、确定工期的, 招标人应当合理划分标段、确定工期, 并在招标文件中载明。

由此可见选项 B 是正确的。

(高 10 下 29) 难度系数: ★☆☆

10、根据《中华人民共和国政府采购法》, 针对__ (29) __情况, 不能使用单一来源方式采购。

- A. 只有唯一的供应商可满足采购需求
- B. 招标后没有供应商投标
- C. 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购
- D. 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求, 需要继续从原供应商处添购, 且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十

【答案】B

【解析】此题考察的是政府采购法, 必须掌握, 必考

《中华人民共和国政府采购法》第三十一条 符合下列情形之一的货物或者服务, 可以依照本法采用单一来源方式采购:

- (一) 只能从唯一供应商处采购的;
- (二) 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的;

(三) 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求, 需要继续从原供应商处添购, 且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

(高 10 下 30) 难度系数: ★☆☆

11、某地政府采取询价方式采购网络设备, __ (30) __是符合招投标法要求的。

- A. 询价小组由采购人的代表和有关专家共 8 人组成
- B. 被询价的 A 供应商提供第一次报价后, 发现报价有误, 调整后提交了二次报价
- C. 询价小组根据采购需求, 从符合资格条件的供应商名单中确定三家供应商, 并向其发出询

价通知书让其报价

D. 采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，最后将结果通知成交供应商

【答案】C

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

参加《中华人民共和国政府采购法》第四十条 采取询价方式采购的，应当遵循下列程序：

（一）成立询价小组。询价小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。询价小组应当对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项作出规定。

（二）确定被询价的供应商名单。询价小组根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商，并向其发出询价通知书让其报价。

（三）询价。询价小组要求被询价的供应商一次报出不得更改的价格。

（四）确定成交供应商。采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有被询价的未成交的供应商。

（高 10 下 58）难度系数：☆☆☆

12、某集成企业把部分集成项目分包出去，准备采用竞争性谈判方式。以下叙述不正确的是__（58）__。

- A. 竞争性谈判的结果主要依据供应商的综合实力确定
- B. 应先确立一个标准，然后按照标准进行竞争性谈判
- C. 可先从合格供应商数据库中筛选供应商，再进行竞争性谈判
- D. 进行竞争性谈判时，选择供应商的基本原则是一致的

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购，必须掌握，高频考点

谈判小组根据谈判文件中设定的评标标准进行评判并推荐出成交候选供应商，采购人从谈判小组提出的成交候选供应商中根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商。

（高 11 下 30）难度系数：☆☆☆

13、某采购人在履行采购金额为 1000 万元的政府采购合同中，需要追加与该合同标的相同的货物。根据相关法律，在不改变合同其他条款的前提下，下列说法中正确的是（30）。

- A. 可以与供应商协商签订补充合同，但补充合同的采购金额不得超过 100 万元
- B. 可以与供应商签订补充合同，但须得到省级以上政府授权的机构批准
- C. 采购商不能与供应商签订单一来源的采购合同
- D. 可以与供应商签订补充合同，但补充合同的采购金额不得超过 1000 万元，如超过 1000 万元则须得到省级以上授权的机构批准

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

根据《政府采购法》第四十九条的规定：政府采购合同履行中，采购人需追加与合同标的相同的货物、工程或者服务的，在不改变合同其他条款的前提下，可以与供应商协商签订补充合同，但所有补充合同的采购金额不得超过原合同采购金额的百分之十。

(高 13 上 25) 难度系数：☆☆☆

14、供应商甲在参与某政府机构办公设备采购的活动中，发现参加竞标的供应商乙的负责人与该政府机构领导有亲属关系。甲向该政府机构提出书面质疑，该政府机构随后大幅。甲对答复结构不满意，拟向当地采购监督管理部门提出投诉。根据政府采购法，甲应在答复期满（25）个工作日内提出投诉。

(25) A. 十五 B. 二十 C. 二十八 D. 三十

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

根据政府采购法 第五十五条 质疑供应商对采购人、采购代理机构的答复不满意或者采购人、采购代理机构未在规定的时间内作出答复的，可以在答复期满后十五个工作日内向同级政府采购监督管理部门投诉。

(中 10 上 16) 难度系数：☆☆☆

15、以下采用单一来源采购方式的活动，（16）是不恰当的。

- A. 某政府部门为建立内部办公系统，已从一个供应商采购了 120 万元的网络设备，由于办公地点扩大，打算继续从原供应商采购 15 万元的设备
- B. 某地区发生自然灾害，当地民政部门需要紧急采购一批救灾物资
- C. 某地方主管部门需要采购一种市政设施，目前此种设施国内仅有一家厂商生产
- D. 某政府机关为升级其内部办公系统，与原承建商签订了系统维护合同

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国政府采购法》的如下条款：

第三十一条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用单一来源方式采购：

- （一）只能从唯一供应商处采购的；
- （二）发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- （三）必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

(中 10 下 15) 难度系数：☆☆☆

16、关于竞争性谈判，以下说法不恰当的是（15）。

- A. 竞争性谈判公告须在财政部门指定的政府采购信息发布媒体上发布，公告发布日至谈判文件递交截止日期的时间不得少于 20 个自然日
- B. 某地方政府采用公开招标采购视频点播系统，招标公告发布后仅 2 家供应商在指定日期前购买标书，经采购、财政部门认可，可改为竞争性谈判

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

C. 某机关办公大楼为配合线路改造, 需在两周内紧急采购一批 UPS 设备, 因此可采用竞争性谈判的采购方式

D. 须有 3 家以上具有资格的供应商参加谈判

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法, 必须掌握, 必考

竞争性谈判, 是指采购人或者采购代理机构直接邀请三家以上供应商就采购事宜进行谈判的方式。

符合下列情形之一的货物或者服务, 可以采用竞争性谈判采购方式:

- 1) 招标后没有供应商投标、没有合格标的或者重新招标未能成立的;
- 2) 技术复杂或性质特殊, 不能规定详细规格或者具体要求的;
- 3) 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的;
- 4) 不能事先计算出价格总额的。

根据《政府采购货物和服务招标投标管理办法》(财政部第 18 号令) 第 43 条的规定, 投标截止时间结束后参加投标的供应商不足三家的或在评标期间出现符合专业条件的供应商或者对招标文件做出实质响应的供应商不足三家的情形的, 经报政府采购监督管理部门批准, 可以采用竞争性谈判采购方式。

(中 10 下 16) 难度系数: ★☆☆

17、某省政府采用公开招标方式采购信息系统项目及服务, 招标文件要求投标企业必须具备系统集成二级及其以上资质, 提交证书复印件并加盖公章。开标当天共有 5 家企业在截止时间之前递交了标书。根据《中华人民共和国政府采购法》, 如发生以下 (16) 情况, 本次招标将作废标处理。

A. 有 3 家企业具备系统集成一级资质, 有 2 家企业具备系统集成三级资质

B. 有 3 家企业具备系统集成二级资质, 有 2 家企业具备系统集成三级资质

C. 5 家企业都具有系统集成二级资质, 其中有 2 家企业的系统集成二级资质证书有效期满未延续换证

D. 有 3 家企业具备系统集成三级资质, 有 2 家企业具备系统集成二级资质

【答案】D

【解析】此题考察的是招投标法, 必须掌握, 必考

根据《中华人民共和国政府采购法》:

第三十六条在招标采购中, 出现下列情形之一的, 应予废标:

- (一) 符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足 3 家的;
- (二) 出现影响采购公正的违法、违规行为的;
- (三) 投标人的报价均超过了采购预算, 采购人不能支付的;
- (四) 因重大变故, 采购任务取消的。

废标后, 采购人应当将废标理由通知所有投标人。

根据上述条款, 选项 D 符合第三十六条所述的情形 (一), 该情形应予废标, 因此应选 D。

(中 10 下 62) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

18、某市经济管理部门规划经济监测信息系统，由于该领域的专业性和复杂性，拟采取竞争性谈判的方式进行招标。该部门自行编制谈判文件并在该市政府采购信息网发布采购信息，谈判文件要求自谈判文件发出 12 天内提交投标文件、第 15 天进行竞争性谈判。谈判小组由建设方代表 1 人、监察部门 1 人、技术专家 5 人共同组成，并邀请 3 家有行业经验的 IT 厂商参与谈判。在此次竞争性谈判中存在的问题是 (62)。

- A. 该部门不应自行编制谈判文件，应委托中介机构编制
- B. 谈判文件发布后 12 日提交投标文件违反了“招投标类采购自招标文件发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，不得少于 20 天”的要求。
- C. 应邀请 3 家以上（不含 3 家）IT 厂商参与谈判
- D. 谈判小组人员组成不合理

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

《中华人民共和国政府采购法》第三十五条规定:货物和服务项目实行招标方式采购的，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，不得少于二十日。采购法中只对项目实行招标方式采购的提交投标文件截止时间有要求，本项目不属于招标类采购，故 B 是错误的。)

第三十八条规定:采用竞争性谈判方式采购的，应当遵循下列程序:

(一) 成立谈判小组。谈判小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的 2/3 0 (本题目中的谈判小组共 5 人，技术专家 3 人，技术专家不足 2/3，故 D 是正确的。)

(二) 制定谈判文件。谈判文件应当明确谈判程序、谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。(采购法中没有规定谈判文件的制定方，故 A 是错误的。)

(三) 确定邀请参加谈判的供应商名单。谈判小组从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商参加谈判，并向其提供谈判文件。(故 C 是错误的。)

(四) 谈判。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判。在谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。谈判文件有实质性变动的，谈判小组应当以书面形式通知所有参加谈判的供应商。

(中 11 上 16) 难度系数: ★★★

19、根据《中华人民共和国政府采购法》，以下做法正确的是 (16) 。

- ① 某市民政局在进行政府采购的重新招标时，由于仅有两家企业的标的合格，于是报请本地采购监督管理部门批准将招标形式转为竞争性谈判
- ② 某市民政局在进行政府采购的公开招标时，由于没有企业投标，于是报请本地采购监督管理部门批准将招标形式转为竞争性谈判
- ③ 某市民政局在进行政府采购的公开招标时，由于仅有一家企业的标的合格，于是报请本地采购监督管理部门批准将招标形式转为单一来源采购
- ④ 某县民政局在进行公开招标时连续两次出现流标，于是报请本地采购监督管理部门批准将招标形式转为竞争性谈判

- A. ①②
- B. ①③
- C. ②③
- D. ②④

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

依据《中华人民共和国政府采购法》是第三十条：

符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用竞争性谈判方式采购：

- (一) 招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；
- (二) 技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；
- (三) 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；
- (四) 不能事先计算出价格总额的。

依据《中华人民共和国政府采购法》第三十一条，符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用单一来源方式采购：

- (一) 只能从唯一供应商处采购的；
- (二) 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- (三) 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

依据《中华人民共和国政府采购法》第七条，政府采购实行集中采购和分散采购相结合。集中采购的范围由省级以上人民政府公布的集中采购目录确定。

属于中央预算的政府采购项目，其集中采购目录由国务院确定并公布；属于地方预算的政府采购项目，其集中采购目录由省、自治区、直辖市人民政府或者其授权的机构确定并公布。

④某县民政局是没有申请竞争性谈判资格的，县级以上人民政府才有资格，所以错误

(中 11 下 16) 难度系数：☆☆☆

20、拟采购货物的规格、标准统一，现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可依照《中华人民共和国政府采购法》采用（16）方式进行采购。

- A. 竞争性谈判采购 B. 邀请招标 C. 单一来源采购 D. 询价

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

《采购法》第三十二条规定：采购的货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可以依照本法采用询价方式采购。

(中 12 上 16) 难度系数：☆☆☆

21、《中华人民共和国政府采购法》第二十四条规定，两个以上的自然人、法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个供应商的身份共同参加政府采购。

以下关于联合体供应商的叙述，（16）是不正确的。

- A. 参加联合体的供应商均应具备相关的条件
- B. 参加联合体的供应商应当向采购人提交联合协议，载明联合体各方承担的工作和义务
- C. 参加联合体的供应商各方应当共同与采购人签订采购合同
- D. 参加联合体的次要供应商不需要就采购合同约定的事项对采购承担连带责任

【答案】D

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国政府采购法》第二十四条 两个以上的自然人、法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个供应商的身份共同参加政府采购。

以联合体形式进行政府采购的，参加联合体的供应商均应当具备本法第二十二条规定的条件，并应当向采购人提交联合协议，载明联合体各方承担的工作和义务。联合体各方应当共同与采购人签订采购合同，就采购合同约定的事项对采购人承担连带责任。

(中 12 下 17) 难度系数：☆☆☆

22、根据《中华人民共和国政府采购法》。关于询价采购的程序，下面说法不正确的是（17）。

A. 询价小组应由采购人的代表和有关专家共五人以上的单数组成。其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二

B. 询价小组按照采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商，并向其发出询价通知书让其报价

C. 询价小组应要求被询价的供应商一次报出不得更改的价格

D. 采购人员根据符合采购需求、质量和服务同等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有被询价的未成交的供应商

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，必考

根据《中华人民共和国政府采购法》第四十条采取询价方式采购的，应当遵循下列程序：

（一）成立询价小组。询价小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。询价小组应当对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项作出规定。

（二）确定被询价的供应商名单。询价小组根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商，并向其发出询价通知书让其报价。

（三）询价。询价小组要求被询价的供应商一次报出不得更改的价格。

（四）确定成交供应商。采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有被询价的未成交的供应商。

(中 13 上 17) 难度系数：☆☆☆

23. 根据中华人民共和国政府采购法，下面关于采购方式的说法中 17 是不正确的。

A. 采用公开招标方式的招标费用占政府采购项目总价值的比例过大的，可依照政府采购法单一来源方式采购

B. 招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的，可依照政府采购法采用竞争性谈判方式采购

C. 采购的货物或服务具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购的，可依照政府采购法采用邀请招标方式采购

D. 采购的货物规格，标准统一，现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可依照政府采购法采用询价方式采购

【答案】A

【解析】此题考察的是政府采购法，必须掌握，高频考点

这题出的很好，一道题就把政府采购的各种方式都考到了

第二十九条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用邀请招标方式采购：

- (一) 具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购的；
- (二) 采用公开招标方式的费用占政府采购项目总价值的比例过大的。

第三十条 符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用竞争性谈判方式采购：

- (一) 招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的；
- (二) 技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；
- (三) 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；
- (四) 不能事先计算出价格总额的。

第三十一条符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用单一来源方式采购：

- (一) 只能从唯一供应商处采购的；
- (二) 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- (三) 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

第三十二条采购的货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的政府采购项目，可以依照本法采用询价方式采购。

4、中华人民共和国政府采购法实施条例

5、中华人民共和国合同法

(高08上25) 难度系数：☆☆☆

1、合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以以协议补充;不能达成补充协议的，按照(25)或者交易习惯确定。

- A. 公平原则 B. 项目变更流程 C. 第三方调解的结果 D. 合同有关条款

【答案】D

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

依据“中华人民共和国合同法”第六十一条的如下规定：

“合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充;不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。”

(高08下26) 难度系数：☆☆☆

2、合同可以变更，但是当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为(26)。

- A. 变更为可撤销 B. 部分变更 C. 已经变更 D. 未变更

【答案】D

【解析】此题考察的是合同法的内容，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

依据《中华人民共和国合同法》第五章“合同的变更和转让”中的“第七十八条当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为未变更”。

(高08下27) 难度系数: ★★★

3、根据《中华人民共和国合同法》，隐蔽工程在隐蔽以前，承包人应当通知（27）来检查。若其没有及时来检查，承包人可以顺延工程日期，并有权要求赔偿停工等造成的损失。

- A. 承建人 B. 发包人 C. 分包人 D. 设计方

【答案】B

【解析】此题考察的是合同法的内容，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》的第十六章“建设工程合同”中的“第二百七十八条隐蔽工程在隐蔽以前，承包人应当通知发包人检查。发包人没有及时检查的，承包人可以顺延工程日期，并有权要求赔偿停工、窝工等损失”，可知“B. 发包人”为正确选项。

(高08下28) 难度系数: ★★★

4、在建设工程合同的订立过程中，投标人根据招标内容在约定期限内向招标人提交的投标文件，此为（28）。

- A. 要约邀请 B. 要约 C. 承诺 D. 承诺生效

【答案】B

【解析】此题考察的是要约和邀约的区别，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》的第一章“一般规定”中的第十四条和第十五条规定：

第十四条要约是希望和他人订立合同的意思表示，该意思表示应当符合下列规定：

（一）内容具体确定；

（二）表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。

第十五条要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示。寄送的价目表、拍卖公告、招标公告、招股说明书、商业广告等为要约邀请。

可知，投标人根据招标内容在约定期限内向招标人提交的投标文件为“B. 要约”。

(高09上7) 难度系数: ★★★

5、合同可以变更，但是当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为（7）。

- （7）A. 未变更 B. 部分变更 C. 已经变更 D. 变更为可撤销

【答案】A

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

依据《中华人民共和国合同法》第七十八条的如下规定：“当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为未变更。”

(高11下29) 难度系数: ★★★

6、根据《合同法》的有关规定，下列（29）一项描述不符合合同的法律性质。

- A. 合同是一种民事法律行为

- B. 合同是解决两方或多方当事人分歧的民事法律行为
- C. 合同是以设立、变更、终止民事权利义务关系为目的的民事法律行为
- D. 合同是两方或多方当事人意思表示的结果

【答案】B

【解析】此题考察的是合同的性质，必须掌握，高频考点

我国《合同法》中所称的合同是指：平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。但不包括婚姻、收养、监护等有关身份关系的协议。

(高12上27) 难度系数：☆☆☆

7、根据合同法的相关条款，下叙述，（27）是错误的。

- A. 合同解除后，已经履行的，根据履行情况和合同性质，当事人可以要求恢复原状，采取其他补救措施，并有权要求赔偿损失
- B. 当事人互负到期债务，该债务的标的物种类、品质相同的，一般情况下任何一方可以将自己的债务与对方的债务抵销
- C. 当事人互负债务，标的物种类、品质不相同的，均不可以抵销
- D. 当事人采用信件、数据电文等形式订立合同的，可以在合同成立之前要求签订确认书

【答案】C

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

根据中华人民共和国合同法第一百条规定：当事人互负债务，标的物种类、品质不相同的，经双方协商一致，也可以抵销。

(中09上39) 难度系数：☆☆☆

8、（39）属于要约。

- A. 商场的有奖销售活动
- B. 商业广告
- C. 寄送的价目表
- D. 招标公告

【答案】A

【解析】此题考察的是要约的定义，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》第十四条规定，要约是希望和他人订立合同的意思表示。该意思表示应当符合下列规定：

- （一）内容具体确定；
- （二）表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。

《中华人民共和国合同法》第十五条规定，要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示。寄送的价目表、拍卖公告、招标公告、招股说明书和商业广告等为要约邀请。而商场的有奖销售活动则符合要约的规定。

(中09上40) 难度系数：☆☆☆

9、（40）属于《合同法》规定的合同内容。

- A. 风险责任的承担
- B. 争议解决方法
- C. 验收标准
- D. 测试流程

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是合同法内容，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》第十二条规定，合同的内容由当事人约定，一般包括以下条款：

- (一) 当事人的名称或者姓名和住所； (二) 标的； (三) 数量； (四) 质量；
- (五) 价款或者报酬； (六) 履行期限、地点和方式； (七) 违约责任；
- (八) 解决争议的方法。

(中09上41) 难度系数：☆☆☆

10、《合同法》规定，价款或酬金约定不明的，按(41)的市场价格履行。

- A. 订立合同时订立地 B. 履行合同时订立地
- C. 订立合同时履行地 D. 履行合同时履行地

【答案】C

【解析】此题考察的是合同法内容，必须掌握，高频考点

《中华人民共和国合同法》第六十二条之第二个规定：价款或者报酬不明确的，按照订立合同时履行地的市场价格履行；依法应当执行政府定价或者政府指导价的，按照规定履行。

(中10上53) 难度系数：☆☆☆

11、系统集成商与建设方在一个 ERP 项目的谈判过程中，建设方提出如下要求：系统初验时间为 2010 年 6 月底（付款 50%）；正式验收时间为 2010 年 10 月底（累计付款 80%）；系统运行服务期限为一年（可能累计付款 100%）；并希望长期提供应用软件技术支持。系统集成商在起草项目建设合同时，合同期限设定到(53)为妥。

- A. 2010 年 10 月底 B. 2011 年 6 月底 C. 2011 年 10 月底 D. 长期

【答案】C

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》第四十六条，“当事人对合同的效力可以约定附期限。附生效期限的合同，自期限届至时生效。附终止期限的合同，自期限届满时失效”。

系统集成可分为系统设计、系统集成、系统售后服务三个阶段，建设方提出的付款条件也是按照集成、售后服务阶段划分的。一年的售后服务圆满完成后意味该项集成合同的结束，至于建设方在售后服务期满后希望承建方长期提供应用软件技术支持，可再签订运维合同。

根据上述分析，以选项 C 为妥。

(中10下50) 难度系数：☆☆☆

12、某机构将一大型信息系统集成项目分成 3 个包进行招标，共有 3 家承包商中标，发包人与承包商应签署(50)。

- A. 技术转让合同 B. 单项项目承包合同 C. 分包合同 D. 总承包合同

【答案】B

【解析】P365 此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

《中华人民共和国合同法》有如下相关规定：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

第二百五十一条承揽合同是承揽人按照定作人的要求完成工作，交付工作成果，定作人给付报酬的合同。承揽包括加工、定作、修理、复制、测试、检验等工作。

第二百七十二条发包人可以与总承包人订立建设工程合同，也可以分别与勘察人、设计人、施工人订立勘察、设计、施工承包合同。发包人不得将应当由一个承包人完成的建设工程肢解成若干部分发包给几个承包人。

第三百四十二条技术转让合同包括专利权转让、专利申请权转让、技术秘密转让、专利实施许可合同。技术转让合同应当采用书面形式。

故本题目中，发包人与承包商应签署单项项目承包合同。不是总承包合同、分包合同，也不是技术转让合同。

(中10下52) 难度系数：☆☆☆

13、小张草拟了一份信息系统定制开发合同，其中写明“合同签订后建设单位应在 7 个工作日内向承建单位支付 60% 合同款；系统上线并运行稳定后，建设单位应在 7 个工作日内向承建单位支付 30% 合同款”。上述条款中存在的主要问题为 (52)。

- A. 格式不符合行业标准的要求
- B. 措辞不够书面化
- C. 条款描述不清晰、不准确
- D. 名词术语不规范

【答案】C

【解析】P371 此题考察的是合同条款的格式，必须掌握，高频考点

信息系统定制开发合同属于技术合同。根据《中华人民共和国合同法》，技术合同的内容由当事人约定，一般包括以下条款：

- (一) 项目名称；
- (二) 标的的内容、范围和要求；
- (三) 履行的计划、进度、期限、地点、地域和方式；
- (四) 技术情报和资料的保密；
- (五) 风险责任的承担；
- (六) 技术成果的归属和收益的分成办法；
- (七) 验收标准和方法；
- (八) 价款、报酬或者使用费及其支付方式；
- (九) 违约金或者损失赔偿的计算方法；
- (十) 解决争议的方法；
- (十一) 名词和术语的解释。

本题目中合同条款的核心在于约定费用的分期支付，但此内容没有描述清楚分期支付的具体额度，“合同款”这种表述不清晰、不准确。对“运行稳定”没有确切定义，另外也没有说明余下的 10% 合同款的支付方式与时间。故 C 是正确答案。

(中10下53) 难度系数：☆☆☆

14、为保证合同订立的合法性，关于合同签订，以下说法不正确的是 (53)。

- A. 订立合同的当事人双方，应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力
- B. 为保障双方利益，应在合同正文部分或附件中清晰规定质量验收标准，并可在合同签署生效后协议补充
- C. 对于项目完成后发生技术性问题的处理与维护，如果合同中没有相关条款，默认维护期限为一年
- D. 合同价款或者报酬等内容，在合同签署生效后，还可以进行协议补充

【答案】C

【解析】P368-369 此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国合同法》的规定：

第二条本法所称合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。

第九条当事人订立合同，应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力。即 A 是正确的。

第六十一条合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充；不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。即 D 是正确的。 第三百二十四条技术合同的内容由当事人约定，一般包括以下条款：

- (一) 项目名称 (二) 标的的内容、范围和要求；
- (三) 履行的计划、进度、期限、地点、地域和方式； (四) 技术情报和资料的保密；
- (五) 风险责任的承担； (六) 技术成果的归属和收益的分成办法；
- (七) 验收标准和方法； (八) 价款、报酬或者使用费及其支付方式；
- (九) 违约金或者损失赔偿的计算方法；(十) 解决争议的方法；(十一) 名词和术语的解释。

与履行合同有关的技术背景资料、可行性论证和技术评价报告、项目任务书和计划书、技术标准、技术规范、原始设计和工艺文件，以及其他技术文档，按照当事人的约定可以作为合同的组成部分。即 B 是正确的。

合同法没有对于项目完成后发生技术性问题的处理与维护问题、维护期限问题进行约定。故 C 是错误的。

(中11上49) 难度系数：☆☆☆

15、甲公司在进行采购时选定了乙公司的产品，但在签订采购合同时没有对采购内容的交付时间进行约定，则以下说法错误的是 (49)。

- A. 可以通过协议或交易习惯确定交付时间
- B. 不能通过协议或交易习惯确定的，则采购合同无效
- C. 乙公司可以随时履行交付义务
- D. 甲公司可以随时要求乙公司履行交付义务

【答案】B

【解析】P372 此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

《合同法》第 61 条明确规定，对于合同不明确的情况，应当先协商，达成补充协议。达不成协议的，依照合同其他条款或交易习惯确定。如果依此不能明确有关条款的含义，那就要用《合同法》第 62 条来解决。对于履行期限不明的，债务人可随时履行，债权人可随时要求履行，但应给对方必要的准备时间。

根据上述法律规定可知，选项 B 的说法是错误的，因此选 B。

(中11下15) 难度系数：☆☆☆

16、依照《中华人民共和国合同法》，委托开发完成的发明创造，除当事人另有约定的以外，申请专利的权利属于 (15)。

A. 研究开发人员 B. 委托人 C. 开发人与委托人共有 D. 国家所有

【答案】A

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

《合同法》第三百三十九条规定：委托开发完成的发明创造，除当事人另有约定的以外，申请专利的权利属于研究开发人。研究开发人取得专利权的，委托人可以免费实施该专利。

(中12上52) 难度系数：☆☆☆

17、某系统集成商 M 公司于甲方签订了一份电子商务平台建设项目，合同中规定，如果系统交付后存在质量问题，系统集成商 M 应提供免费的及时维护服务，M 公司按合同要求交付了系统，双方签订了验收报告。在此后的一年内，M 公司及时响应了甲方的维护要求，一年之后，M 公司向甲方提出此后的技术服务应该为有偿服务，甲方认为合同中提到的免费服务并无具体期限，M 公司的收费要求是不合理的。下列说法中（52）是最恰当的。

- A. 因为合同中规定的免费服务并无具体期限，因此 M 公司要求收费不合理
- B. 应对甲方的服务要求进行分类，如是处理质量问题，则 M 公司应无限期免费服务
- C. M 公司已经提供了一年的免费服务，此后要求对服务收费是合理的
- D. 合同内容不明确，可根据有关信息化工程建设的法律、法规处理

【答案】D

【解析】此题考察的是合同法知识，必须掌握，高频考点

考查关于合同不明确情况的处理

如果遇到合同不明确的情况时该怎么办呢？新《合同法》第 61 条明确规定，对于合同不明确的情况，应当先协商，达成补充协议。达不成协议的，依照合同其他条款或交易习惯确定。如果依此不能明确有关条款的含义，那就要用《合同法》第 62 条来解决。第 62 条是针对那些常见的条款和质量、价款、履行地点、履行方式等约定欠缺或不明确所提供的法定硬标准，是确定当事人义务的法定依据。

（1）当事人对标的物的质量要求不明确的，按国家标准和行业标准。没有这些标准的，按产品通常标准或符合合同目的的标准。

（2）履行地点不明确时，按标的性质不同而定：接受货币在接受方，交付不动产的在不动产所在地，其他标的在履行义务方所在地。履行地在法律上具有非常重要的意义，它可以确定由谁负担，货物的所有权何时何处转移，货物丢失风险由谁承担等，在诉讼中，也是确定管辖权的重要依据，所以签订合同对履行地条款要特别注意。

（3）履行期限不明的，债务人可随时履行，债权人可随时要求履行，但应给对方必要的准备时间。在这里特别提醒债权人要注意诉讼时效，关于随时履行受不受诉讼时效的制约目前仍有争议，不过最好在时效以内主张权利。

（4）履行费用负担不明确的，由履行义务一方负担。履行费用是履行义务过程中各种附随发生的费用。在合同中应该考虑各种费用的分担，如果没有约定，视为由履行义务一方承担。

以上关于处理各种条款不明情况的法定标准，是根据长期交易形成的规律确定下来的，不管对谁有利和不利，都得按这个规定去履行。当然，最好还是把合同条款定得明确而严密些。

有关合同内容约定不明确，适用下列规定：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

(一) 质量要求不明确的, 按照国家标准、行业标准履行; 没有国家标准、行业标准的, 按照通常标准或者符合合同目的的特定标准履行。

(二) 价款或者报酬不明确的, 按照订立合同时履行地的市场价格履行; 依法应当执行政府定价或者政府指导价的, 按照规定履行。

(三) 履行地点不明确, 给付货币的, 在接受货币一方所在地履行; 交付不动产的, 在不动产所在地履行; 其他标的, 在履行义务一方所在地履行。

(四) 履行期限不明确的, 债务人可以随时履行, 债权人也可以随时要求履行, 但应当给对方必要的准备时间。

(五) 履行方式不明确的, 按照有利于实现合同目的的方式履行。

(六) 履行费用的负担不明确的, 由履行义务一方负担。

(中12下14) 难度系数: ★★★

18、《中华人民共和国合同法》规定当事人订立合同, 有书面形式, 口头形式和其他形式, 以电子邮件的形式订立的合同属于 (14)。

- A. 其他形式 B. 书面形式 C. 口头形式 D. 无效合同

【答案】B

【解析】此题考察的是合同法, 必须掌握, 高频考点

根据《中华人民共和国合同法》十一条书面形式是指合同书、信件和数据电文 (包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件) 等可以有形地表现所载内容的形式。

(中12下16) 难度系数: ★★★

19、某小型系统集成项目, 甲乙双方只订立了口头合同。工程完工后, 因甲方拖欠乙方工程款项发生风险, 应当认定该合同 (63) 。

- A. 未成立 B. 补签后成立 C. 成立 D. 备案登记后成立

【答案】C

【解析】此题考察的是合同管理, 必须掌握, 高频考点

《合同法》第十条规定, 当事人订立合同, 有书面形式、口头形式和其他形式。法律、行政法规规定采用书面形式的, 应当采用书面形式。当事人约定采用书面形式的, 应当采用书面形式。因此, 可以认为口头协议也是合同的一种表现形式, 如果双方都认可的口头协议, 在法律上认定为有效, 但如果一方违约, 主张一方的举证能形成完整的证据链, 口头协议也具有法律效力。国家法律规定的应当采取书面合同的, 当事双方却仅进行口头约定, 主张方能举证证明自己已经履行了协议, 可以视为有效。

(中12下64) 难度系数: ★★★

20、甲乙双方订立合同, 规定甲应予 2007 年 8 月 1 日交货, 乙应予同年 8 月 7 日付款, 7 月底, 甲发现乙财产状况恶化, 已没有支付货款的能力, 并有确切证据, 甲提出终止合同, 但乙未允。基于上述情况, 甲于 8 月 1 日未按约定交货, 依照合同法的原则。下列关于甲行为的论述中, 正确的是 (64)。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

- A. 甲必须按合同约定交货,但可以要求乙提供相应的担保
- B. 甲有权不按合同约定交货,除非乙提供了相应的担保
- C. 甲必须按合同约定交货,但可以仅先交付部分货物
- D. 甲应按合同约定交货,如乙不支付货款可追究其违约责任

【答案】B

【解析】此题考察的是合同法,必须掌握,高频考点

本题的考核点为不安抗辩权。《合同法》规定,应当先履行债务的当事人,有确切证据证明对方有下列情形之一的,可以中止履行:(1)经营状况严重恶化;(2)转移财产、抽逃资金,以逃避债务;(3)丧失商业信誉;(4)有丧失或者可能丧失履行债务能力的其他情形。

(中13上52) 难度系数:☆☆☆

21.甲公司与乙公司订立了一份总货款额为20万元的设备供货合同。合同约定的违约金为货款总额总值的10%。同时,甲公司向乙公司给付定金5000元。后乙公司违约,给甲公司造成损失2万元。乙公司依法向甲公司支付违约金(52)万元。

- A.2
- B.2.5
- C.4
- D.1.5

【答案】A

【解析】此题考察的是合同法,必须掌握,必考

《合同法》第一百一十六条 当事人既约定违约金,又约定定金的,一方违约时,对方可以选择适用违约金或者定金条款。

6、中华人民共和国著作权法

(高12上28) 难度系数:☆☆☆

1、以下对著作权的表述,(28)是错误的。

- A. 中国公民、法人或者其他组织的作品,不论是否发表,享有著作权
- B. 对作品、作品的片段或者不构成作品的数据或者其他材料选择、编排体现独创性的新生作品,称为汇编作品,其著作权由汇编人享有
- C. 公民为完成法人或者其他组织工作任务所创作的作品是职务作品,其一般职务作品的著作权由作者享有
- D. 职务作品完成两年内,作者在任何情况下均不可以许可第三人以与单位使用的相同方式使用该作品

【答案】D

【解析】此题考察的是著作权法,必须掌握,高频考点

根据《中华人民共和国著作权法》第一章第二条规定:中国公民、法人或者其他组织的作品,不论是否发表,依照本法享有著作权。

第十四条 汇编若干作品、作品的片段或者不构成作品的数据或者其他材料,对其内容的选择或者编排体现独创性的作品,为汇编作品,其著作权由汇编人享有,但行使著作权时,不得侵犯原作品的著作权。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

第十六条 公民为完成法人或者其他组织工作任务所创作的作品是职务作品，除本条第二款的规定以外，著作权由作者享有，但法人或者其他组织有权在其业务范围内优先使用。作品完成两年内，未经单位同意，作者不得许可第三人以与单位使用的相同方式使用该作品。

有下列情形之一的职务作品，作者享有署名权，著作权的其他权利由法人或者其他组织享有，法人或者其他组织可以给予作者奖励：

（一）主要是利用法人或者其他组织的物质技术条件创作，并由法人或者其他组织承担责任的工程设计图、产品设计图、地图、计算机软件等职务作品；

（二）法律、行政法规规定或者合同约定著作权由法人或者其他组织享有的职务作品。

（高13上27）难度系数：☆☆☆

2、根据我国著作权法，作者的署名权、修改权、保护作品完整权是著作权的一部分，他们的保护期限为（27）。

（27）A. 50 年 B. 20 年 C. 15 年 D. 不受限制

【答案】D

【解析】此题考察的是著作权法，必须掌握，高频考点

☐ 我国《著作权法》第二十条规定 作者的署名权、修改权、保护作品完整权的保护期不受限制。

很多人都记得著作权的有效期是 50 年，但是发表权、署名权、修改权、保护作品完整权恰好是前四项权利，即使时光流逝一万年，你也不能把李白的诗篇署成自己的名！

（中11下15）难度系数：☆☆☆

3、依照《中华人民共和国合同法》，委托开发完成的发明创造，除当事人另有约定的以外，申请专利的权利属于（15）。

A. 研究开发人员 B. 委托人 C. 开发人与委托人共有 D. 国家所有

【答案】A

【解析】此题考察的是合同法，必须掌握，高频考点

《合同法》第三百三十九条规定：委托开发完成的发明创造，除当事人另有约定的以外，申请专利的权利属于研究开发人员。研究开发人员取得专利权的，委托人可以免费实施该专利。

（中10下14）难度系数：☆☆☆

4、关于知识产权，以下说法不正确的是（14）。

- A. 知识产权具有一定的有效期限，超过法定期限后，就成为社会共同财富
- B. 著作权、专利权、商标权皆属于知识产权范畴
- C. 知识产权具有跨地域性，一旦在某国取得产权承认和保护，那么在域外将具有同等效力
- D. 发明、文学和艺术作品等智力创造，都可被认为是知识产权

【答案】C

【解析】P491 此题考察的是知识产权，必须掌握，高频考点

世界知识产权组织（WIPO）将知识产权解释为：基于智力的创造性活动所产生的权利。广义的知识产权从权利类型来说，包括著作权、专利权、商标权和其他知识产权。狭义的知识产权是指

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

由著作权(含邻接权)、专利权和商标权三个部分组成的传统知识产权,涉及的对象有作品、发明创造和商标。知识产权有一定的有效期限,无法永远存续。在法律规定的有效期内知识产权受到保护,超过法定期限,相关的智力成果就不再是受保护客体,而成为社会的共同财富,为人们自由使用。独立保护原则是巴黎公约和 TRIPS 的共同规定。独立保护是指外国人在一个国家所受到的保护只能适用该国的法律,按照该国法律规定的标准实施。

根据知识产权的上述概念可知,选项 C 的说法是不正确的,因此应选 C。

(中13上68) 难度系数:★★★

5.公民为完成法人或者其它组织工作任务所创作的作品是职务作品,对于主要是利用法人或者其它组织的物质技术条件创作,并由法人或者其它组织承担责任的工程设计图、产品设计图、地图,计算机软件等职务作品,其(68)。

- A.作者享有著作权
- B.作者享有署名权
- C.法人或者其他组织享有著作权
- D.法人或者其他组织享有署名权

【答案】B

【解析】P486 此题考察的是著作权法,必须掌握,必考

有下列情形之一的职务作品,作者享有署名权,著作权的其他权利由法人或者其他组织享有,法人或者其他组织可以给予作者奖励:

- ☐ (一) 主要是利用法人或者其他组织的物质技术条件创作,并由法人或者其他组织承担责任的工程设计图、产品设计图、地图、计算机软件等职务作品;
- ☐ (二) 法律、行政法规规定或者合同约定著作权由法人或者其他组织享有的职务作品。
- ☐ 著作权可具体细分为十七项权利,署名权是其中的第二项

第十一章、考试中涉及的常用技术标准

一、标准和标准化常识

(高05上14) 难度系数:★★★

1、下列标准代号中,(14)不是国家标准代号。

- A. GSB
- B. GB/T
- C. GB/Z
- D. GA/T

【答案】D

【解析】此题考察的是国家标准代号,必须掌握,高频考点

"GB"为我国国家标准中规定的强制性国家标准代号;"GB/T"为我国国家标准中规定的推荐性国家标准代号;"GSB"为我国国家实物标准代号;"GA/T"为我国公安部制定的推荐性标准,属于行业标准。

(高05上15) 难度系数:★★★

2、由某市标准化行政主管部门制定,报国务院标准行政主管部门和国务院有关行政主管部门备案的某一项标准,在国务院有关行政主管部门公布其行业标准之后,该项地方标准(15)。

- A. 与行业标准同时生效 B. 即行废止 C. 仍然有效 D. 修改后有效

【答案】B

【解析】此题考察的是国家标准，必须掌握，考的不多哈

我国制定的《标准法》中第二章第六条规定:对需要在全国范围内统一的技术要求，应当制定国家标准。国家标准由国务院标准化行政主管部门制定。对没有国家标准而又需要在全国某个行业范围内统一的技术要求，可以制定行业标准。行业标准由国务院有关行政主管部门制定，并报国务院标准化行政主管部门备案，在公布国家标准之后，该项行业标准行废止。对没有国家标准和行业标准而又需要在省、自治区、直辖市范围内统一的工业产品的安全、卫生要求，可以制定地方标准。地方标准由省、自治区、直辖市标准化行政主管部门制定，并报国务院标准化行政主管部门和国务院有关行政主管部门备案，在公布国家标准或者行业标准之后，该项地方标准即行废止。

(高05下14) 难度系数:☆☆☆

3、标准化工作的任务是制定标准、组织实施标准和对标准的实施进行监督，（14）是指编制计划，组织草拟，审批、编号、发布的活动。

- A. 制定标准 B. 组织实施标准 C. 对标准的实施进行监督 D. 标准化过程

【答案】A

【解析】此题考察的是标准的知识，必须掌握，考的不多

标准化活动过程，一般包括标准产生（调查、研究、形成草案、批准发布）子过程；标准实施（宣传、普及、监督、咨询）子过程和标准更新（复审、废止或修订）子过程等。标准的产生（制定标准）一般包括：调查研究、制订计划（立项）、起草标准、征求意见、审查、批准发布等标准生成阶段。这个过程发生的问题，有程序性的问题，如征求意见、审查等；但更多的是实质性的问题，即标准的适用性、可行性、先进性方面的问题。

(高05下15) 难度系数:☆☆☆

4、某市标准化行政主管部门制定并发布的工业产品安全的地方标准，在其行政区域内是（15）。

- A. 强制性标准 B. 推荐性标准 C. 实物标准 D. 指导性标准

【答案】A

【解析】此题考察的是标准的知识，必须掌握，现在考的不多了

根据标准制定的机构和标准适用的范围有所不同，标准可分为国际标准、国家标准、行业标准、企业（机构）标准及项目（课题）标准。根据《中华人民共和国标准化法》的规定，我国标准分为国家标准、行业标准、地方标准和企业标准等四类。这四类标准主要是适用范围不同，不是标准技术水平高低的分级。我国标准化法第二章第七条中规定"国家标准、行业标准分为强制性标准和推荐性标准。保障人体健康，人身、财产安全的标准和法律、行政法规规定强制执行的标准是强制性标准，其他标准是推荐性标准。省、自治区、直辖市标准化行政主管部门制定的工业产品的安全、卫生要求的地方标准，在本行政区域内是强制性标准。

(高07下47) 难度系数:☆☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

5、由政府或国家级的机构制定或批准的标准称为国家标准，以下由（47）冠名的标准不属于国家标准。

- A. GB B. BS C. ANSI D. IEEE

【答案】D

【解析】此题考察的是标准，必须掌握，高频考点

GB;冠名的标准为中国国家标准。BS;冠名的标准为英国国家标准。“ANSI”冠名的标准为美国国家标准。“IEEE”冠名的标准为美国电气与电子工程师学会制定的行业标准。

（高09上35）难度系数：☆☆☆

6、以 ANSI 冠名的标准属于（35）。

- （35）A. 国家标准 B. 国际标准 C. 行业标准 D. 项目规范

【答案】A

【解析】此题考察的是标准，必须掌握，高频考点

ANSI (American National Standards Institute) --美国国家标准协会标准。

（中09下12）难度系数：☆☆☆

7、在我国的标准化代号中，属于推荐性国家标准代号的是（12）一。

- A. GB B. GB/T C. GB/Z D. GJB

【答案】B

【解析】P499 此题考察的是国家标准的代号，必须掌握，高频考点

强制性国家标准代号为 GB，推荐性国家标准代号为 GB/T，国家标准指导性技术文件代号为 GB/Z，国军标代号为 GJB。

二、常用的软件工程相关技术标准

1、软件工程术语 GB/T 11457—1995

（高07下48）难度系数：☆☆☆

1、软件工程国家标准“软件工程术语 GB/T 11457-1995”内容中不包括（48）。

- A. 英汉软件工程术语对照及中文解释
B 按英文字典顺序排列的术语
C. 程序网络图的文件编辑符号及约定
D. 中文索引

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

软件工程国家标准“软件工程术语 GB/T 11457-1995”内容中包括：

（1）英汉软件工程术语对照及中文解释；（2）中文索引；（3）英文索引。

而“程序网络图的文件编辑符号及约定”属于 GB 1526-19890

(高11上12) 难度系数: ★☆☆

2、根据《软件工程术语 GB/T11457-2006》，基线是业已经过正式审核与同意，可用作下一步开发的基础，并且只有通过正式的修改管理步骤方能加以修改的规格说明或产品。对于配置管理，有以下三种基线：功能基线、(12) 和产品基线。

- A. 编码基线 B. 测试基线 C. 里程碑 D. 分配基线

【答案】D

【解析】此题考察的是软件工程标准，基线的分类，必须掌握，高频考点

根据《软件工程术语 GB/T11457-2006》，对于配置管理，有以下三种基线：功能基线、“D. 分配基线”和产品基线

(高11上17) 难度系数: ★☆☆

3、根据《软件工程术语 GB/T11457-2006》，验证过程试图确保活动的输出产品已经被正确制造，而确认过程则试图确保建造了正确的产品。因此，项目组为保证系统的设计满足需求规格说明书要求而实施的过程称为 (17)。

- A. 架构验证 B. 需求确认 C. 架构确认 D. 需求验证

【答案】D

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据验证和确认的定义，为保证系统的设计满足需求规格说明书要求而实施的过程是对需求的验证而不是确认。因为系统的设计方案再优秀，也不一定能够保证建造了正确的产品。

(中12下12) 难度系数: ★☆☆

4、根据 GB/T11457-2006 标准,软件开发方法是 (12)。

- A. 关于给定的软件单元或相关集的开发过程与方法的集合，是规则、方法和工具的集成
B. 软件开发过程所遵循的方法，它是规则、方法和工具的集成，支持软件开发
C. 软件开发过程所遵循的方法和步骤，它是规则、方法和工具的集成，既支持软件开发，也支持以后的演化过程
D. 软件开发过程所遵循的方法，它是规则、方法和工具的集成，支持软件演化过程

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

软件开发方法是指软件开发过程所遵循的办法和步骤。软件开发活动的目的是有效地得到一些工作产物，也就是一个运行的系统及其支持文档，并且满足有关的质量要求。软件开发是一种非常复杂的脑力劳动，所以经常更多讨论的是软件开发方法学，指的是规则、方法和工具的集成，既支持开发，也支持以后的演变过程（交付运行后，系统还会变化，或是为了改错，或是为了功能的增减）。

(高12下9) 难度系数: ★☆☆

5、根据GB/t11457-2006的规定，使客户能确认是否接受系统的正式测试为__ (9) __。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

A. 合格性测试 B. 验收测试 C. 运行测试 D. 系统测试

【答案】B

【解析】**此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点**

合格性测试指审计人员在对被审计单位内部控制进行初评的基础上，为证实该控制是否在实际工作中得以贯彻执行，贯彻执行的实际效果是否符合设立该控制的初衷而进行的测试活动。

验收测试：确定一系统是否符合其验收准则，使客户能确定是否接收此系统的正式测试；

运行测试：使系统试运行而进行的测试，一般在产品交付之前，看系统有没有出现问题；

系统测试是针对整个产品系统进行的测试，目的是验证系统是否满足了需求规格的定义，找出与需求规格不符或与之矛盾的地方，从而提出更加完善的方案。

(高12下10) 难度系数：☆☆☆

6、根据《软件工程术语GB/T11457-2006》，___（10）___是一个正式的过程，通过这个过程决定产品是否符合它的规格说明，是否可在目标环境中使用。

A. 走查 B. 审计 C. 认证 D. 鉴定

【答案】D

【解析】**此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点**

根据《软件工程术语GB/T11457-2006》规定：

走查：非正式的检查；

审计：（1）为评估是否符合软件需求、规格说明、基线、标准、过程、指令、代码以及合同和特殊要求而进行的一种独立的检查；（2）通过调查研究确定已制定的过程、指令、规格说明、代码和标准或其他的合同及特殊要求是否恰当和被遵守，以及其实现是否有效而进行的活动

认证是指由认证机构证明产品、服务、管理体系符合相关技术规范、相关技术规范的强制性要求或者标准的合格评定活动。

鉴定是一个正式的过程，通过这个过程决定产品是否符合它的规格说明，是否可在目标环境中使用。

(高13上5) 难度系数：☆☆☆

7、根据《GB/T 11457-2006 信息技术软件工程术语》中对相关软件的分类，生产性企业中所使用的过程控制软件属于（5）。

（5）A. 支持软件 B. 中间件 C. 应用软件 D. 系统软件

【答案】C

【解析】**此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点**

根据《GB/T 11457-2006 信息技术软件工程术语》生产性企业中所使用的过程控制软件属于应用软件；

2、软件文档管理指南 GB/T 16680—1996

(高07下49) 难度系数: ★☆☆

1、(49) 不属于软件工程国家标准的文档标准类。

- A. 软件文档管理指南 GB/T 16680-1996
- B. 计算机软件产品开发文件编制指南 GB/T 8567-1988
- C. 软件维护指南 GB/T 14079-1993
- D. 计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385-1988

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

中国软件工程的标准共分为基础标准、开发标准、文档标准和管理标准等 4 类。文档标准类包括软件文档管理指南 GB/T 16680-1996、计算机软件产品开发文件编制指南 GB/T 8567-1988、计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385-1988 和计算机软件测试文件编制规范 GB/T 9386-1988。软件维护指南 GB/T 14079-1993 属于开发标准类。

(高 10 上 12) 难度系数: ★☆☆

2、根据《软件文档管理指南》(GB/T16680-1996)，下列关于文档质量的描述中，(12) 是不正确的。

- A. 1 级文档适合开发工作量低于一个人月的开发者自用程序
- B. 2 级文档包括程序清单内足够的注释以帮助用户安装和使用程序
- C. 3 级文档适合于由不在一个单位内的若干人联合开发的程序
- D. 4 级文档适合那些要正式发行供普遍使用的软件产品关键性程序

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南，必须掌握，必考

《软件文档管理指南》(GB/T 16680-1996) 中明确指出了如何确定文档的质量等级，内容如下：

每个文档的质量必须在文档计划期间就有明确的规定。文档的质量可以按文档的形式和列出的要求划分为 4 级。

最低限度文档 (1 级文档)：1 级文档适合开发工作量低于一个人月的开发者自用程序。该文档应包含程序清单、开发记录、测试数据和程序简介。

内部文档 (2 级文档)：2 级文档可用于在精心研究后被认为似乎没有与其他用户共享资源的专用程序。除 1 级文档提供的信息外，2 级文档还包括程序清单内足够的注释以帮助用户安装和使用程序。

工作文档 (3 级文档)：3 级文档适合于由同一单位内若干人联合开发的程序，或可被其他单位使用的程序。

正式文档 (4 级文档)：4 级文档适合那些要正式发行供普遍使用的软件产品。关键性程序或具有重复管理应用性质 (如工资计算) 的程序需要 4 级文档。

质量方面需要考虑的问题既要包含文档的结构，也要包含文档的内容。文档内容可以根据正

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

确性、完整性和明确性来判断。而文档结构由各个组成部分的顺序和总体安排的简单性来测定。要达到这 4 个质量等级,需要的投入和资源逐级增加,质量保证机构必须处于适当的行政地位以保证达到期望的质量等级。

可见本题目中只有 C 是不正确的。

(高 10 下 12) 难度系数: ★☆☆

3、根据《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996》的要求,有关正式组织需求文档的评审,不正确的是__ (12) __。

- A. 无论项目大小或项目管理的正规化程度,需求评审是必不可少的
- B. 可采用评委会的方式进行评审
- C. 评审小组由软件开发单位负责人、开发小组成员、科技管理人员和标准化人员组成,必要时还可邀请外单位专家参加
- D. 需求文档可能需要多次评审

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南,必须掌握,必考

根据《软件文档管理指南 GB/T 1668 任一 1996)),关于需求文档的评审,有下列条款:

“无论项目大小或项目管理的正规化程度,需求评审和设计评审是必不可少的。需求必须说明清楚,用户和开发者双方都必须理解需求,为了能把需求转换成程序及程序成分,设计的细节须经同意并写成文档。

评审一般采用评委会的方式进行,其步骤为:

- a) 由软件开发单位负责人、用户代表、开发小组成员、科技管理人员和标准化人员等组成评审小组,必要时还可邀请外单位的专家参加;
- b) 开会前,由开发单位负责人确定评审的具体内容,并将评审材料发给评审小组成员,要求做好评审准备;
- c) 由开发单位负责人主持评审会,根据文档编制者对该文档的说明和评审条目,由评审小组成员进行评议、评审,评审结束应作出评审结论,评审小组成员应在评审结论上签字。”

由上述标准原文可知,需求文档的评审须有用户代表的参加,选项 C 所述的评审小组中缺少用户代表,故应选 C。

(高 11 上 14) 难度系数: ★☆☆

4、某单位计划开发信息系统来实现其全员工资计算的自动化,根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》,该信息系统项目中的文档质量等级最低应达到 (14)。

- A. 4 级 B. 3 级 C. 2 级 D. 1 级

【答案】A

【解析】此题考察的是软件文档管理指南标准,必须掌握,高频考点,考过很多次啦

根据《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996)),每个文档的质量必须在文档计划期间就有明确的规定文档的质量可以按文档的形式和列出的要求划分为 4 级。

最低限度文档 ((1 级文档) 适合开发工作量低于一个人月的开发者自用程序。该文档应包含

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

程序清单开发记录测试数据和程序简介

内部文档(2级文档)可用于在精心研究后被认为似乎没有与其他用户共享资源的专用程序。

工作文档(3级文档)适合于由同一单位内若干人联合开发的程序或可被其他单位使用的程序。

正式文档(4级文档)适合那些要正式发行供普遍使用的软件产品。关键性程序或具有重复管理应用性质如工资计算的程序需要4级文档。

由上述各级文档的定义可知, 正确答案应选A。

(高12上12) 难度系数: ★☆☆

5、根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》, 文档策略是由上级(资深)管理者准备并支持的, 对下级开发单位或开发人员提供指导。支持有效文档策略的基本条件中不包括(12)。

- A. 文档需要覆盖整个软件生存期
- B. 文档标准应被标识和使用
- C. 文档规定管理者的主要职责
- D. 文档应适合于它的读者

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南, 必须掌握, 必考

根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》, 支持有效文档策略的基本条件:

1) 文档需要复盖整个软件生存期

在项目早期几个阶段就要求有文档而且在贯穿软件开发过程中必须是可用的和可维护的在开发完成后文档应满足软件的使用维护增强转换或传输

2) 文档应是可管理的

指导和控制文档的获得和维护管理者和发行专家应准备文档产品进度可靠性资源质量保证和评审规程的详细计划大纲

3) 文档应适合于它的读者

读者可能是管理者分析员无计算机经验的专业人员维护人员文书人员等根据任务的执行他们要求不同的材料表示和不同的详细程度针对不同的读者发行专家应负责设计不同类型的文档。

4) 文档效应应贯穿到软件的整个开发过程中

在软件开发的整个过程中应充分体现文档的作用和限制即文档应指导全部开发过程

5) 文档标准应被标识和使用

应尽可能地采纳现行的标准若没有合适的现行标准必要时应研制适用的标准或指南

6) 应规定支持工具

工具有助于开发和维护软件产品包括文档因此尽可能地使用工具是经济的可行的

由上面可知道: C. 文档规定管理者的主要职责不在其中, 因此此题答案选C

(高13上9) 难度系数: ★☆☆

6、根据《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996》, 关于项目文档编制计划, 下面说法不正确的是(9)。

- (9) A. 文档计划应分发给开发组成员, 此外所有与该计划有关的人都应得到文档计划
- B. 编制文档计划的工作应及早开始, 对计划的评审应贯穿项目的全过程
- C. 文档计划中应规定每个文档要达到的质量等级, 其本身必须是一个单独的正式文档
- D. 文档计划中应指定文档管理员等参与文档工作的人员职责

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南标准，必须掌握，必考

《软件文档管理指南》：文档计划一般包括以下几方面的内容：

- (1) 列出应编制文档的目录。
- (2) 提示编制文档应参考的标准。
- (3) 指定文档管理员。
- (4) 提供编制文档所需要的条件，落实文档编写人员、所需经费以及编制工具等。
- (5) 明确保证文档质量的方法，为了确保文档内容的正确性、合理性，应采取一定的措施，如评审、鉴定等。
- (6) 绘制进度表，以图表形式列出在软件生存期各阶段应产生的文档、编制人员、编制日期、完成日期、评审日期等。

此外，文档计划规定每个文档要达到的质量等级，以及为达到期望结果必须考虑哪些外部因素。文档计划还确定该计划和文档的分发，并且明确叙述参与文档工作的所有人员的职责。但文档本身可以是非正式的，也可以不是一个独立的文档。

(中09上8) 难度系数：☆☆☆

7、信息系统的软件需求说明书是需求分析阶段最后的成果之一，(8) 不是软件需求说明书应包含的内容。

- A. 数据描述 B. 功能描述 C. 系统结构描述 D. 性能描述

【答案】C

【解析】此题考察的是软件需求说明书的内容，必须掌握，比较偏

软件需求分析与定义过程了解客户需求和用户的业务，为客户、用户和开发者之间建立一个对于待开发的软件产品的共同理解，并把软件需求分析结果写到《软件需求说明书》中。需求分析的任务是准确地定义未来系统的目标，确定为了满足用户的需求待建系统必须做什么，即 What to do?，并用需求规格说明书以规范的形式准确地表达用户的需求。

让用户和开发者共同明确待建的是一个什么样的系统，关注待建的系统要做什么、应具备什么功能和性能。

(中09上68) 难度系数：☆☆☆

8、根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》，(68) 不属于基本的产品文档。

- A. 参考手册和用户指南 B. 支持手册
C. 需求规格说明 D. 产品手册

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南，必须掌握，必考

根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》，基本的产品文档包括：

- (1) 培训手册；
- (2) 参考手册和用户指南；
- (3) 支持手册；

(4) 产品手册。

需求规格说明属于基本的开发文档。

(中09下13) 难度系数: ★☆☆

9、下列关于《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996》的描述, 正确的是 (13) 。

- A. 该标准规定了软件文档分为: 开发文档、产品文档和管理文档
- B. 该标准给出了软件项目开发过程中编制软件需求说明书的详细指导
- C. 该标准规定了在制定软件质量保证计划时应遵循的统一的的基本要求
- D. 该标准给出了软件完整生存周期中所涉及的各个过程的一个完整集合

【答案】A

【解析】此题考察的是软件文档管理指南, 必须掌握, 高频考点

软件的整个生命周期都要求编制文档, 文档是管理项目和软件的基础。本标准回答下列问题: 如何编制文档? 文档编制有哪些编制指南? 如何定制文档编制计划? 如何确定文档管理的各个过程? 文档管理需要哪些资源?

从这些问题可以看出, 该标准是对整个软件生命周期各个文档在宏观上的把握, 而不是对某一个文档的标准进行管理。

(中10上12) 难度系数: ★☆☆

10、根据《软件文档管理指南》(GB/T 16680-1996), 以下关于文档评审的叙述, (12) 是不正确的。

- A. 需求评审进一步确认开发者和设计者已了解用户要求什么, 以及用户从开发者一方了解某些限制和约束
- B. 在概要设计评审过程中主要详细评审每个系统组成部分的基本设计方法和测试计划, 系统规格说明应根据概要设计评审的结果加以修改
- C. 设计评审产生的最终文档规定系统和程序将如何设计开发和测试以满足一致同意的需求规格说明书
- D. 详细设计评审主要评审计算机程序、程序单元测试计划和集成测试计划

【答案】D

【解析】此题考察的是软件文档管理指南, 必须掌握, 必考

《软件文档管理指南》(GB/T 16680-1996) 有关“文档评审”的内容如下: 需求评审进一步确认开发者和设计者已了解用户要求什么, 及用户从开发者一方了解某些限制和约束。需求评审可能需要一次以上产生一个被认可的需求规格说明。基于对系统要做些什么的共同理解, 才能着手详细设计。用户代表必须积极参与开发和需求评审, 参与对需求文档的认可。

设计评审通常安排两个主要的设计评审, 概要设计评审和详细设计评审。

在概要设计评审过程中, 主要详细评审每个系统组成部分的基本设计方法和测试计划。系统规格说明应根据概要设计评审的结果加以修改。

详细设计评审主要评审计算机程序和程序单元测试计划。

设计评审产生的最终文档规定系统和程序将如何设计、开发和测试。应选择 D。

(中10上13) 难度系数: ★☆☆

11、根据《软件文档管理指南》(GB/T 16680-1996), 以下关于软件文档归类的叙述, (13) 是不正确的。

- A. 开发文档描述开发过程本身
- B. 产品文档描述开发过程的产物
- C. 管理文档记录项目管理的信息
- D. 过程文档描述项目实施的信息

【答案】D

【解析】此题考察的是软件文档管理指南, 必须掌握, 必考

根据《软件文档管理指南》(GB/T 16680-1996), 软件文档归入如下三种类别:

- a) 开发文档—描述开发过程本身;
- b) 产品文档—描述开发过程的产物;
- c) 管理文档—记录项目管理的信息。

(中10上64) 难度系数: ★☆☆

12、以下关于文档管理的描述中, (64) 是正确的。

- A. 程序源代码清单不属于文档
- B. 文档按项目周期角度可以分为开发文档和管理文档两大类
- C. 文档按重要性和质量要求可以分为正式文档和非正式文档
- D. 《软件文档管理指南》明确了软件项目文档的具体分类

【答案】C

【解析】P407 此题考察的是软件文档管理指南, 必须掌握, 高频考点

文档定义: 一种数据媒体和其上所记录的数据。它具有永久性并可以由人或机器阅读, 通常仅用于描述人工可读的内容, 例如技术文件、设计文件、版本说明文件等。

软件文档可分为三种类别: 开发文档描述开发过程本身; 产品文档描述开发过程的产物; 管理文档记录项目管理的信息。

程序源代码清单属于文档。按照质量要求, 文档可分为 4 个级别。正式文档(第 4 级) 适合那些要正式发行供普遍使用的软件产品。关键性程序或具有重复管理应用性质如工资计算的程序需要第 4 级文档。因此“文档按重要性和质量要求可以分为正式文档和非正式文档”是正确的。因此选择 C。

(中11上13) 难度系数: ★☆☆

13、根据《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996》, 关于软件文档的归档工作, 下列说法中 (13) 是不正确的。

- A. 软件文档必须在项目开发过程结束之后统一归档
- B. 归档的文档应是经过鉴定或评审的
- C. 文档应签署完整、成套、格式统一、字迹工整
- D. 印制本、打印本以及各种报告应装订成册并按规定进行编号签署

【答案】A

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是软件文档管理指南，必须掌握，必考

根据《软件文档管理指南 GB/T 1668 任一 1996》第 9. 6. 1 小节之内容：

归档的文档应包括整个软件生存期内所形成的全部文档。

文档归档应满足以下条件：

- a. 归档的文档应是经过鉴定或评审的；
- b. 文档应签署完整、成套、格式统一、字迹工整；
- c. 印制本、打印本以及各种报告应装订成册，并按规定进行编号、签署；

软件文档应在开发过程每个阶段结束后及时归档。

由此可知，“软件文档必须在项目开发过程结束之后统一归档”的说法不符合该标准，正确答案应选 A。

(中11下12) 难度系数：☆☆☆

14、根据《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》，记录开发过程每个阶段的进度和进度变更的文档属于（12）。

- A. 开发文档 B. 产品文档 C. 管理文档 D. 质量文档

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南，必须掌握，必考

根据《软件文档管理指南 GB/T 1668 任一 1996》的相关内容，软件文档归入如下三种类型：

开发文档：描述开发过程本身

产品文档：描述开发过程的产物

管理文档：记录项目管理的信息

其中，管理文档建立在项目管理信息的基础上，诸如：开发过程的每个阶段的进度和进度变更的记录，软件变更情况的记录，相对于开发的判定记录，职责定义。这种文档从管理的角度规定涉及软件生存的信息。

根据以上内容分析可知，正确答案应选 C。

(中12上12) 难度系数：☆☆☆

15、在《软件文档管理指南 GB/T16680-1996》中，对确定文档的质量等级作了规定，软件文档的质量可以按照文档的形式和列出的要求划分为四个等级。对于由同一单位 内若干人联合开发的程序，或要交由其它单位使用的程序，应该达到____（12）____级的要求。

- A. 一 B. 二 C. 三 D. 四

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南，必须掌握，高频考点

每个文档的质量必须在文档计划期间就有明确的规定。文档的质量可以按文档的形式和列出的要求划分为四级。

1 级文档 ——最低限度文档

适合开发工作量低于一个人月的开发者自用程序。

该文档应包含程序清单、开发记录、测试数据和程序简介

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

2 级文档——内部文档

可用于在精心研究后被认为似乎没有与其他用户共享资源的专用程序。

除 1 级文档提供的信息外, 2 级文档还包括程序清单内足够的注释以帮助用户安装和使用程序。

3 级文档——工作文档

适于由同单位若干人联合开发的程序, 或可被其他单位使用的程序。

4 级文档——正式文档

适于要正式发行供普遍使用的软件产品。

关键性程序或具有重复管理应用性质(如工资计算)的程序需 4 级文档应遵守 GB 8567 的有关规定

(中12下9) 难度系数: ★☆☆

16、根据GB/T16680—1996的相关规定, 《用户手册》或《用户指南》属于(9)。

A. 产品文档 B. 开发文档 C. 管理文档 D. 需求文档

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程标准, 必须掌握, 高频考点

根据GB/T16680—1996的相关规定, 《用户手册》或《用户指南》属于产品文档。

基本的产品文档包括: 培训手册、参考手册和用户指南、软件支持手册、产品手册和信息广告

(中13上15) 难度系数: ★☆☆

17、软件文档管理指南 GB/T 16680--1996 将文档的质量按文档的形式和列出要求划分为四级, 分别是最底限度文档、内部文档、15 和正式文档

A.外部文档 B.管理文档 C.工作文档 D.临时文档

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档管理指南标准, 必须掌握, 必考

根据软件文档管理指南 GB/T 16680—1996 规定:

1 级文档——最低限度文档: 适合开发工作量低于一个人月的开发者自用程序, 应包含程序清单、开发记录、测试数据和程序简介

☐ 2 级文档——内部文档: 可用于在精心研究后被认为似乎没有与其他用户共享资源的专用程序, 还应包括程序清单内足够的注释以帮助用户安装和使用程序。

☐ 3 级文档——工作文档: 适合于由同一个单位内的若干人联合开发的程序, 或可被其他单位使用的程序。

☐ 4 级文档——正式文档: 适合那些要正式发行供普遍使用的软件产品、关键性程序或或具有重复管理应用性质的程序, 4 级文档遵守 GB 8567 的有关规定。

3、软件维护指南 GB/T 14079—1993

(中09上9) 难度系数: ★☆☆

1、在 GB/T14393 计算机软件可靠性和可维护性管理标准中，(9) 不是详细设计评审的内容。

- A. 各单元可靠性和可维护性目标
- B. 可靠性和可维护性设计
- C. 测试文件、软件开发工具
- D. 测试原理、要求、文件和工具

【答案】D

【解析】此题考察的是相关技术标准，必须掌握，高频考点

在 GB/T 14394 计算机软件可靠性和可维护性管理标准中，详细设计评审的内容分别为：各单元可靠性和可维护性目标；可靠性和可维护性设计（如容错）；测试文件；软件开发工具。

而测试原理、要求、文件和工具不是计算机软件可靠性和可维护性管理标准中详细设计评审的内容。

4、计算机软件产品开发文件编制指南 GB/T 8567—1988

(高12上11) 难度系数：☆☆☆

1、根据《计算机软件文档编制规范 GB/T8567-2006 》，在需求阶段内，作为本阶段的工作成果，应该编制出需求规格说明书。初步用户手册和（11）。

- A. 数据要求说明
- B. 总体测试计划初稿
- C. 结构设计说明
- D. 操作手册

【答案】A

【解析】此题考察的是软件文档编制规范，必须掌握，高频考点

根据《计算机软件文档编制规范 GB/T8567-2006 》，在需求阶段内，作为本阶段的工作成果，应该编制出需求规格说明书。初步用户手册和数据要求说明。

(高13上61) 难度系数：☆☆☆

2、国际标准《计算机软件文档编制规范 GB/T8567-2006》规定了在软件开发过程中文档编制的要求，这些文档从使用的角度可分为用户文档和开发文档两大类，以下（61）属于用户文档。

- (61) A. 接口规格说明
- B. 软件产品规格说明
- C. 软件结构设计说明
- D. 测试报告

【答案】B

【解析】此题考察的是软件文档编制规范，必须掌握，必考

根据《计算机软件文档编制规范 GB/T8567-2006》规定：这些文档从使用的角度可分为用户文档和开发文档两大类。其中，用户文档必须交给用户。用户应该得到的文档的种类和规模由供应者与用户之间签订的合同规定；

对于使用文档的人员而言，他们所关心的文件的种类随他们所承担的工作而异：

管理人员	开发人员	维护人员	用户
可行性分析(研究)报告	可行性分析(研究)报告	软件需求规格说明	软件产品规格说明
项目开发计划	项目开发计划	接口需求规格说明	软件版本说明
软件配置管理计划	软件需求规格说明	软件(结构)设计说明	用户手册
软件质量保证计划	接口需求规格说明	测试报告	操作手册
开发进度月报	软件(结构)设计说明		

项目开发总结报告	接口设计说明书 数据库(顶层)设计说明 测试计划 测试报告		
----------	--	--	--

(高13上63) 难度系数: ★☆☆

3、在需求分析阶段,系统分析人员对被设计的系统进行系统分析,确定系统的各项功能、性能需求和设计约束,确定对文档编制的要求,作为本阶段工作的结果,一般地说软件需求规格说明、数据要求说明和(63)应该编写出来。

(63) A. 数据库设计说明书 B. 软件产品规格说明 C. 初步的用户手册 D. 项目开发计划

【答案】C

【解析】此题考察的是软件文档编制规范,必须掌握,必考

根据《计算机软件文档编制规范 GB/T8567-2006》规定:在需求分析阶段内,由系统分析人员对被设计的系统进行系统分析,确定对该软件的各项功能、性能需求和设计约束,确定对文档编制的要求,作为本阶段工作的结果,一般地说软件需求规格说明(也称为:软件需求说明、软件规格说明)、数据要求说明和初步的用户手册应该编写出来。

(中09上7) 难度系数: ★☆☆

4、按照规范的文档管理机制,程序流程图必须在(7)两个阶段内完成。

- A. 需求分析、概要设计 B. 概要设计、详细设计
C. 详细设计、实现阶段 D. 实现阶段、测试阶段

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准,尽量掌握,比较偏

程序流程图是详细设计说明书用来表示程序中的操作顺序的图形,根据国标《软件开发文件编制指南》(GB 8567 - 1988)规定,详细设计说明书应在设计阶段(包括概要设计、详细设计)完成。

(中10上66) 难度系数: ★☆☆

5、某开发项目配置管理计划中定义了三条基线,分别是需求基线、设计基线和产品基线,(66)应该是需求基线、设计基线和产品基线均包含的内容。

- A. 需求规格说明书 B. 详细设计说明书 C. 用户手册 D. 概要设计说明书

【答案】A

【解析】此题考察的是基线的分类,必须掌握,高频考点

软件需求是一个为解决特定问题而必须由被开发或被修改的软件展示的特性。因此,软件需求是软件配置控制的基础。软件设计、实现、测试和维护等所有软件开发生命周期中的活动所产生的产品都要建立与软件需求之间的追溯关系。通常,要唯一地标识软件需求,才能在整个软件生命周期中,进行软件配置控制。因此,需求基线、设计基线和产品基线必然要包括软件的需求,

5、计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385—1988

(高10上7) 难度系数: ★☆☆

1、软件需求可以分为功能需求、性能需求、外部接口需求、设计约束和质量属性等几类。以下选项中, (7) 均属于功能需求。

- ①对特定范围内修改所需的时间不超过 3 秒。
- ②按照订单及原材料情况自动安排生产排序。
- ③系统能够同时支持 1000 个独立站点的并发访问。
- ④系统可实现对多字符集的支持, 包括 GBK、BIG5 和 UTF-8 等。
- ⑤定期生成销售分析报表。⑥系统实行同城异地双机备份, 保障数据安全。

A. ①②⑤ B. ②⑤ C. ③④⑤ D. ③⑥

【答案】B

【解析】此题考察的是软件需求的分类, 必须掌握, 高频考点

《计算机软件需求说明编制指南》GB/T9385 中定义了需求的具体内容, 包括:

(1) 功能需求: 指描述软件产品的输入怎样变换成输出即软件必须完成的基本动作。对于每一类功能或者有时对于每一个功能需要具体描述其输入、加工和输出的需求。

(2) 性能需求: 从整体来说本条应具体说明软件或人与软件交互的静态或动态数值需求。

(3) 设计约束: 设计约束受其他标准、硬件限制等方面的影响。

(4) 属性: 在软件的需求之中有若干个属性如可移植性、正确性、可维护性及安全性等。

(5) 外部接口需求: 包括用户接口、硬件接口、软件接口、通信接口。

(6) 其他需求: 根据软件 and 用户组织的特性等某些需求放在数据库、用户要求的常规的和特殊的操作、场合适应性需求中描述。

由此可知:

- ①对特定范围内修改所需的时间不超过 3 秒——性能需求。
- ②按照订单及原材料情况自动安排生产排序——功能需求。
- ③系统能够同时支持 1000 个独立站点的并发访问——性能需求。
- ④系统可实现对多字符集的支持, 包括 GBK、BIG5 和 UTF-8 等——设计约束。
- ⑤定期生成销售分析报表——功能需求。
- ⑥系统实行同城异地双机备份, 保障数据安全——设计约束。

可见 B 的内容属于功能需求。

(中10下13) 难度系数: ★☆☆

2、根据《计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385-1988》, 关于软件需求规格说明的编制, (13) 是不正确的做法。

- A. 软件需求规格说明由开发者和客户双方共同起草
- B. 软件需求规格说明必须描述软件的功能、性能、强加于实现的设计限制、属性和外部接口

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

C. 软件需求规格说明中必须包含软件开发的成本、开发方法和验收过程等重要外部约束条件

D. 在软件需求规格说明中避免嵌入软件的设计信息,如把软件划分成若干模块、给每一个模块分配功能、描述模块间信息流和数据流及选择数据结构等

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准,必须掌握,高频考点

根据《计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385-1988》中的相关内容,软件开发的过程是由开发者和客户双方同意开发什么样的软件协议开始的。这种协议要使用软件需求规格说明(SRS)的形式,应该由双方联合起草。

SRS的基本点是它必须说明由软件获得的结果,而不是获得这些结果的手段。编写需求的人必须描述的基本问题是:a. 功能;b. 性能;c. 强加于实现的设计限制;d. 属性;e. 外部接口。编写需求的人应当避免把设计或项目需求写入 SRS 之中,应当对说明需求设计约束与规划设计两者有清晰的区别。SRS 应把注意力集中在要完成的服务目标上。通常不指定如下的设计项目:a. 把软件划分成若干模块;b. 给每一个模块分配功能;c. 描述模块间的信息流程或者控制流程;d. 选择数据结构。SRS 应当是描述一个软件产品,而不是描述产生软件产品的过程。项目要求表达客户和开发者之间对于软件生产方面合同性事宜的理解(因此不应当包括在 SRS 中),例如:a. 成本;b. 交货进度;c. 报表处理方法;d. 软件开发方法;e. 质量保证;f. 确认和验证的标准;g. 验收过程。

根据《计算机软件需求说明编制指南 GB/T 9385-1988》中的上述原文,可知选项 C 所描述的做法是不正确的,因此应选 C。

(中12下30) 难度系数:☆☆☆

3、一般情况下,(30)属于软件项目非功能性需求。

A. 操作界面差异性 B. 系统配置内容 C. 系统稳定性 D. 系统联机帮助

【答案】C

【解析】此题考察的是软件需求的分类,必须掌握,高频考点

根据 GB/T 16260.1 产品质量中质量属性包括:功能性、可靠性、易用性、效率、可维护性和可移植性。

所谓非功能性需求,是指软件产品为满足用户业务需求而必须具有且除功能需求以外的特性。

在 IEEE 中,软件需求的定义是:用户解决问题或达到目标所需的条件或功能。一般包含业务需求、用户需求、功能需求、行业隐含需求和一些非功能性需求。业务需求反映了客户对系统、产品高层次的目标要求;功能需求定义了开发人员必须实现的软件功能。

功能性需求,是指为满足用户业务需求而必须具有除功能需求以外的特性。包括系统性能、可靠性、可维护性、易用性和对技术和对业务适应性等。其中最常见的是软件界面、操作方便等一系列要求。

6、计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990

(高08上10) 难度系数:☆☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

1、根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》，项目开发组长或其代表（10）。

- A. 可以作为评审组的成员，不设副组长时可担任评审组的组长
- B. 可以作为评审组的成员，但只能担任评审组的副组长
- C. 可以作为评审组的成员，但不能担任评审组的组长或副组长
- D. 不能挑选为评审组的成员

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准中软件质量保证，必须掌握，高频考点

根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》中附录 C 的说明：“项目评审小组可以不设副组长；此外，项目开发组长或其代表可以作为评审组的成员，但不能担任评审组的组长或副组长。”

（高08下24）难度系数：☆☆☆

2、根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》，（24）是指在软件开发周期中的一个给定阶段的产品是否达到在上一阶段确立的需求的过程。

- A. 验证
- B. 确认
- C. 测试
- D. 验收

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程中相关名词的概念，必须掌握，高频考点

根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》，验证是指确定在软件开发周期中的一个给定阶段的产品是否达到在上一阶段确立的需求的过程。

（高09下14）难度系数：☆☆☆

3、根据《GB/T 12504-90 计算机软件质量保证计划规范》的规定，为了确保软件的实现满足需求，需要的基本文档不包括（14）

- (14) A. 软件需求规格说明书
- B. 软件界面设计说明书
- C. 软件验证和确认报告
- D. 用户文档

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《GB/T 12504-90 计算机软件质量保证计划规范》的规定，为了确保软件的实现满足需求，至少需要下列基本文档：

- (1) 软件需求规格说明书
- (2) 软件设计说明书
- (3) 软件验证与确认计划。
- (4) 软件验证和确认报告
- (5) 用户文档。

软件界面设计说明书不包含在需要的基本文档中。

（高11下14）难度系数：☆☆☆

4、根据《GB/T 12504 - 90 计算机软件质量保证计划规定》，评审文档质量的度量准则中的（14）准则，要求在软件开发各个阶段所编写的文档的内容，必须真实地反映该阶段的工作且与该阶段的需求相一致。

- A. 完备性
- B. 正确性
- C. 简明性
- D. 自说明性

【答案】B

【解析】此题考察的是常用标准，必须掌握，这个考点考的不是很多

根据《GB/T 12504-90 计算机软件质量保证计划规范》，在软件开发各个阶段所编写的文档的内容，必须真实地反映该阶段的工作且与该阶段的需求相一致，指评审文档质量的度量准则中的正确性准则。

(高12上10) 难度系数：☆☆☆

5、根据《计算机软件质量保证计划规范GB/T12504-1990》中关于软件质量评审和检查的规定，在软件验收时，验证代码和设计文档的一致性，接口规格说明的一致性，设计实现和功能需求的一致性检查属于（10）。

A. 综合检查 B. 功能检查 C. 性能检查 D. 配置检查

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

综合检查：在软件验收时，要允许用户或用户所委托的专家对所要验收的软件进行设计抽样的综合检查，以验证代码和设计文档的一致性，接口规格说明之间的一致性（硬件和软件），设计实现和功能需求的一致性，功能需求和测试描述的一致性。

功能检查：在软件释放前，要对软件进行功能检查，以确认已经满足在软件需求规格说明书中规定的所有需求。

性能检查：性能方面的检查，比如可靠性

配置检查：必须编制有关软件配置管理的条款，或引用按照 GB/T12505 单独制订的文档。在这些条款或文档中，必须规定用于标识软件产品，控制和实现软件的修改，记录和报告修改实现的状态以及评审和检查配管管理工作等四方面的活动。还必须规定用以维护和存储软件受控版本的方法和设施；必须规定对所发现的软件问题进行报告，追踪和解决的步骤，并指出实现报告，追踪和解决软件问题的机构及其职责。

(高12上14) 难度系数：☆☆☆

6、GB/T12504-1990 标准中对计算机软件质量保证计划进行了规范，要求（14）：必须指明成功运行该软件所需要的数据，控制命令以及运行条件等信息；必须指明所有的出错信息，含义及其修理方法；还必须描述将用户发现的错误或问题通知项目承办单位或项目委托单位的方法。

A. 软件设计说明书 B. 软件验证与确认计划 C. 用户文档 D. 软件需求说明书

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

参考 GB-T12504-1990-计算机软件质量保证计划规范：

用户文档（例如手册，指南等）必须指明成功运行该软件所需要的数据，控制命令以及运行条件等；必须指明所有的出错信息，含义及其修改方法；还必须描述将用户发现的错误或问题通知项目承办单位（或软件开发单位）或项目委托单位的方法。用户文档的详细格式按 GB8567。

(中09下11) 难度系数：☆☆☆

6、在软件生命周期中，能准确地确定软件系统必须做什么和必须具备哪些功能的阶段是（11）。

- A. 概要设计 B. 详细设计 C. 可行性分析 D. 需求分析

【答案】D

【解析】P163 **此题考察的是软件工程，必须掌握，高频考点**

软件生命周期可分为可行性分析、需求分析、概要设计、详细设计、编码和单元测试、综合测试、软件维护等阶段。其中在需求分析阶段要确定为解决该问题，目标系统要具备哪些功能；可行性分析阶段要确定问题有无可行的解决方案，是否值得解决；概要设计阶段制定出实现该系统的详细计划；详细设计阶段就是把问题的求解具体化，设计出程序的详细规格说明。

(中11下11) 难度系数：☆☆☆

7、以下关于软件质量保证和质量评价的描述中，不正确的是（11）。

- A. 软件质量保证过程通过计划制定、实施和完成一组活动提供保证，这些活动保证项目生命周期中的软件产品和过程符合其规定的需求
- B. 验证和确认过程确定某一开发和维护活动的产品是否符合活动需求，最终的产品是否满足用户需求
- C. 检查的目的是评价软件产品，以确定其对使用意图的适合性，目的是识别规范说明与标准的差异，并向管理提供证据
- D. 软件审计的目的是提供软件产品和过程对于应用的规则、标准、指南、计划和流程的遵从性的独立评价

【答案】C

【解析】P89 **此题考察的是软件质量保证和评价，必须掌握，高频考点**

“软件质量保证过程通过计划制订、实施和完成一组活动提供保证，这些活动保证项目生命周期中的软件产品和过程符合其规定的需求”的叙述表明选项 A 的描述是正确的。

其中“验证和确认过程确定某一开发和维护活动的产品是否符合活动的需求，最终的产品是否达到其意图并满足用户需求”的叙述表明选项 B 的描述是正确的。

其中“软件审计的目的是提供软件产品和过程对于可应用的规则、标准、指南、计划和流程的遵从性的独立评价”的叙述表明选项 D 的描述是正确的。

而其中“技术评审的目的是评价软件产品，以确定其对使用意图的适合性，目标是识别规范说明与标准的差异，并向管理提供证据，以表明产品是否满足规范说明并遵从标准，而且可以控制变更。检查的目的是检测和识别软件产品异常”的叙述则表明选项 C 的描述是不正确的。因此正确答案应选 C。

(中11下14) 难度系数：☆☆☆

8、根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T12504-1990》，为确保软件的实现满足需求而需要的基本文档中不包括（14）

- A. 项目实施计划 B. 软件验证与确认计划
- C. 软件设计说明书 D. 软件需求规格说明书

【答案】A

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》中的相关内容，为了确保软件的实现满足需求，至少需要下列基本文档：

软件需求规格说明书、软件设计说明书、软件验证与确认计划、软件验证和确认报告、用户文档

除基本文档外，还应包括下列文档：

项目实施计划（其中可包括软件配置管理计划，但在必要时也可单独制订该计划）、项目进展报表、项目开发各阶段的评审报表、项目开发总结

根据以上内容分析可知，项目实施计划不属于基本文档范畴，而属于其他文档范畴，因此正确答案应选 A。

7、信息技术软件生存周期过程 GB/T 8566—2001

(高 08 上 11) 难度系数：★★★

1、根据《软件生存周期过程 GB/T 8566-2001》，开发过程的第一活动是（11）。

A. 系统需求分析 B. 过程实施 C. 系统结构设计 D. 使用和维护

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《软件生存周期过程 GB/T 8566-2001》5，开发过程包括开发者的活动和任务。开发过程的活动依次是：（1）过程实施（2）系统需求分析（3）系统结构设计（4）软件需求分析（5）软件结构设计（6）软件详细设计（7）软件编码和测试（8）软件集成（9）软件合格性测试（10）系统集成（11）系统合格性测试（12）软件安装（13）软件验收支持

上述的第一个活动为“过程实施”。

9、信息技术 软件产品评价 质量特性及其使用指南 GB/T 16260 -2006

(高 09 下 13) 难度系数：★★☆

1、《GB/T 16260-1996 信息技术 软件产品评价质量特性及其使用指南》中对软件的质量特性做出了描述，以下描述错误的是（13）。

（13）A. 可靠性是指与在规定的的时间和条件下，软件维持其性能水平的能力有关的一组属性

B. 易用性是指与一组规定或潜在的用户为使用软件所需作的努力和对这样的使用所作的评价有关的一组属性

C. 可移植性是指与进行指定的修改所需作的努力有关的一组属性

D. 效率是指与在规定的条件下，软件的性能水平与所使用资源量之间关系有关的一组属性

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《GB/T 16260-1996 信息技术软件产品评价质量特性及其使用指南》的描述，软件质量可用功能性、可靠性、易用性、效率、维护性和可移植性来评价。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

功能性是指与一组功能及其指定的性质有关的一组属性。这里的功能是指满足明确或隐含需求的那些功能。

可靠性是指与在规定的的时间和条件下，软件维持其性能水平的能力有关的一组属性。

易用性是指与一组规定或潜在的用户为使用软件所需作的努力和对这样的使用所作的评价有关的一组属性。

(高 10 上 14) 难度系数: ★☆☆

2、根据《软件工程产品质量》(GB/T 16260. 1-2006) 定义的质量模型, (13) 不属于易用性的质量特性。

- A. 易分析性 B. 易理解性 C. 易学性 D. 易操作性

【答案】A

【解析】此题考察的是软件标准，必须掌握，高频考点

《软件工程产品质量》(GB/T 16260. 1-2006) 中定义了内部和外部质量的质量模型。它将软件质量划分为 6 个特性(功能性、可靠性、易用性、效率、维护性、可移植性)，并进一步细分为若干个子特性。这些子特性可用内部或外部度量来测量。软件质量特性包括

①功能性：与一组功能及其指定的性质有关的一组属性这里的功能是指满足明确或隐含的需求的那些功能。

②可靠性：与在规定的的一段时间和条件下软件维持其性能水平的能力有关的一组属性。

③易用性：与一组规定或潜在的用户为使用软件所需作的努力和对这样的使用所作的评价有关的一组属性。

④效率：与在规定的条件下软件的性能水平与所使用资源量之间关系有关的一组属性。

⑤维护性：与进行指定的修改所需的努力有关的一组属性。

⑥可移植性：与软件可从某一环境转移到另一环境的能力有关的一组属性。

(高 10 下 13) 难度系数: ★☆☆

3、软件的质量需求是软件需求的一部分，根据《软件工程产品质量第 1 部分：质量模型 GB/T 16260. 1-2006》，软件产品质量需求的完整描述要包括__ (13) __，以满足开发者、维护者、需方以及最终用户的需要。

①内部质量的评估准则 ②外部质量的评估准则

③使用质量的评估准则 ④过程质量的评估准则

- A. ①② B. ③ C. ①②③ D. ①②③④

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

过程质量不属于软件产品质量需求，而是整个软件项目生命周期过程质量。详见《软件工程产品质量第 1 部分：质量模型 GB/T 16260. 1-2006》

(高 11 上 14) 难度系数: ★☆☆

4、根据《软件工程产品质量 第 1 部分：质量模型 GB/T16260. 1-2006》，在指定条件下使用时，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

软件产品被理解、学习、使用和吸引用户的能力被称为软件产品的 (13)。

- A. 易用性 (usability)
- B. 有效性 (availability)
- C. 适合性 (suitability)
- D. 功能性 (functionality)

【答案】A

【解析】**此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点**

根据《软件工程产品质量第1部分:质量模型 GB/T16260. 1-2006)), 易用性是在指定条件下使用时, 软件产品被理解、学习、使用和吸引用户的能力。因此应选 D。

(高 11 下 11) 难度系数: ★☆☆

5、国家标准 GB/T16260《软件产品评价——质量特性及其使用指南》规定了软件产品的 6 个质量特征, 他们是 (11)。

- A. 功能性、可靠行、易用性、效率、可维护性、可移植性
- B. 功能性、寿命、可信性、安全、可维护性、可移植性
- C. 功能性、无形性、经济性、效率、可维护性、可移植性
- D. 功能性、同步性、可信性、安全、可维护性、可移植性

【答案】A

【解析】**此题考察的是软件质量的特性，必须掌握，高频考点**

软件产品的质量特性:

1) 功能性: 软件所实现的功能, 即满足用户要求的程度, 包括用户陈述的或隐含的需求程度。是软件产品的首选质量特性。

2) 可靠性: 可靠性是软件产品最重要的质量特性。反映软件在稳定状态下, 维持正常工作的能力。

3) 易用性: 易用性反映软件与用户之间的友善性。即用户在使用软件时的方便程度。

4) 效率: 在规定的条件下, 软件实现某种功能耗费物理资源的有效程度。

5) 可维护性: 软件在环境改变或发生错误时, 进行修改的难易程度。易于维护的软件也是一个易理解、易测试和易修改的产品, 是软件又一个重要的特性。

6) 可移植性: 软件能够方便地移植到不同运行环境的程度。

这题, 你如果记不住 16260 标准里, 质量的 6 个子特性, 那么就用排除法

(高 11 下 13) 难度系数: ★☆☆

6、根据《软件工程产品质量第 1 部分, 质量模型 GB/T16260 1 - 2006》, 在规定条件下, 相对于所用资源的数量, 软件产品可提供适当性能的能力成为软件产品的 (13)。

- A. 易用性
- B. 稳定性
- C. 可靠性
- D. 效率

【答案】D

【解析】**此题考察的是软件质量的特性，必须掌握，高频考点**

根据《软件工程产品质量第1部分:质量模型 GB/T 16260. 1-2006)), 在规定条件下, 相对于所用资源的数量, 软件产品可提供适当性能的能力称为软件产品的效率。

(高 13 上 8) 难度系数: ★☆☆

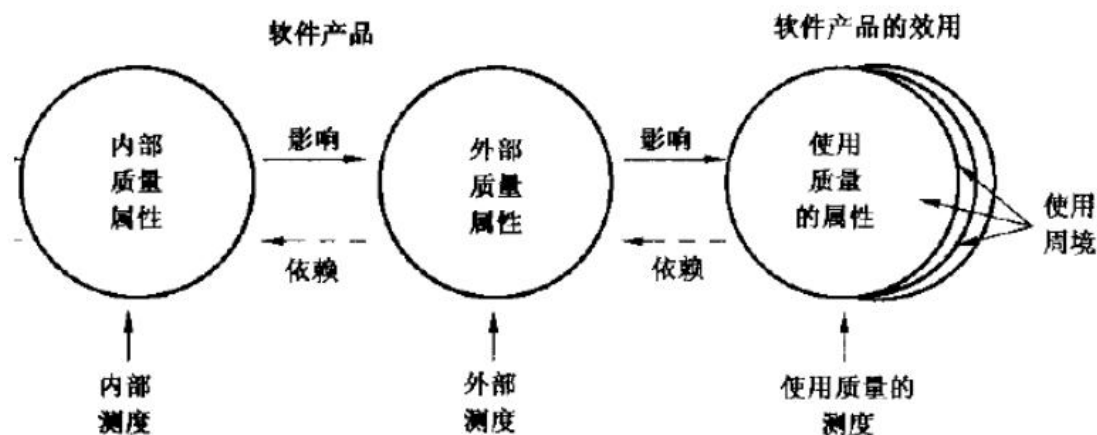
7、根据《GB/T 16260.1-2006 软件工程产品质量》中用于测量用户在特定环境中能达到其目标的程度的度量指标为 (8)。

(8) A. 使用质量 B. 过程质量 C. 内部质量 D. 外部质量

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程师标准，必须掌握，高频考点

根据《GB/T 16260.1-2006 软件工程产品质量》标准有：



(高 13 上 62) 难度系数: ★☆☆

8、根据《软件工程产品质量 GB/T16260-2600》，软件的内部和外部质量属性划分为六个特性，分别是功能性、可靠性、易用性、效率、(62)和可移植性。

(62) A. 安全性 B. 稳定性 C. 适应性 D. 可维护性

【答案】D

【解析】此题考察的是软件质量特性，必须掌握，必考

根据《软件工程产品质量 GB/T16260-2600》规定：质量特性有 6 性：功能性、可靠性、易用性、效率、维护性、可移植性。

(中 10 上 14) 难度系数: ★☆☆

9、根据《软件工程—产品质量》(GB/T 16260. 1-2006) 定义的质量模型，不属于功能性的质量特性是 (14)。

A. 适应性 B. 适合性 C. 安全保密性 D. 互操作性

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《软件工程—产品质量》(GB/T 16260. 1-2006) 定义的质量模型，属于功能性的质量特性是适合性、安全性、互操作性 (互用性)、准确性和依从性。适应性属于可移植性。

(中 10 下 12) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

10、根据《软件工程—产品质量第1部分：质量模型 GB/T 16260. 1-2006》，软件产品的使用质量是基于用户观点的软件产品用于指定的环境和使用周境（contexts of use）时的质量，其中（12）不是软件产品使用质量的质量属性。

- A. 有效性 B. 可信性 C. 安全性 D. 生产率

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《软件工程—产品质量第1部分：质量模型 GB/T 16260. 1-2006》），软件产品的使用质量是基于用户观点的软件产品用于指定的环境和使用周境时的质量。使用质量的属性分类为4个特性：有效性、生产率、安全性和满意度。

可信性不是使用质量的质量属性，因此应选B。

（中12上11）难度系数：☆☆☆

11、根据 GB/T16260. 1 中对软件产品质量模型的描述，软件产品的使用质量不包括____（11）。

- A. 有效性 B. 生产率 C. 满意度 D. 易用性

【答案】D

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据 GB/T16260. 1 中对软件产品质量模型的描述，软件产品的使用质量有4种：有效性、生产率、安生性、满意度。

（中12上13）难度系数：☆☆☆

12、GB/T16260-1996 给出的质量特性中，不包括____（13）。

- A. 功能性 B. 效率 C. 软件环境 D. 可移植性

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

质量特性有6性：功能性、可靠性、易用性、效率、维护性、可移植性。

（中12下10）难度系数：☆☆☆

13、GB/T16260-2006对软件质量度量做了详细的规定，其中（10）可用于开发阶段的非执行软件产品，如标书、需求定义、设计规格说明等。

- A. 外部度量 B. 管理度量 C. 使用质量的度量 D. 内部度量

【答案】D

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

内部度量可用于开发阶段的非执行软件产品（例如标书、需求定义、设计规格说明或源代码等）。内部度量为用户提供了测量中间可交付项的质量的能力，从而可以预测最终产品的质量。

（中12下11）难度系数：☆☆☆

14、关于软件用户质量要求，以下说法正确的是（11）。

- A. 用户质量要求可通过内部质量的度量、外部度量。有时是功能度量来确定为质量要求

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- B. 用户质量要求可通过用户需求质量的度量、内部度量。有时是外部度量确定为质量要求
- C. 用户质量要求可通过使用质量的度量、外部度量, 有时是内部度量来确定为质量要求
- D. 用户质量要求可通过使用质量的外部度量、内部度量。有时是需求度量来确定为质量要求

求

【答案】C

【解析】此题考察的是软件工程标准, 比较偏, 首次考察, 理解题, 必须掌握, 高频考点

根据GB/T 16260. 1-2006 软件工程产品质量

外部度量可以通过测量该软件产品作为其一部分的系统行为来测量软件产品的质量。外部度量只能在生存周期过程中的测试阶段和任何运行阶段使用。在所属系统环境下运行该软件产品即可获得这样的测量。

使用质量的度量是测量产品在特定的使用周境下, 满足特定用户达到特定目标所要求的有效性、生产率、安全性和满意度的程度。这只能在真实的系统环境下获得。

用户的质量要求可用使用质量的度量、外部度量甚至是内部度量的质量需求来规定-这些由度量规定的需求宜作为产品评价时的准则。

建议尽可能采用与目标外部度量有密切关系的内部度量, 以便能用这些内部度量来预测外部度量的值。然而, 往往很难设计出一个能够在内部和外部度量间提供密切关系的严格的理论模型。因此, 假设模型可能是模糊的, 所以在使用度量时, 外部度量和内部度量关系密切程度模型应该使用统计建模的方法。

(中13上14) 难度系数: ★★☆☆

15. 根据软件工程产品质量 GB/T16260—2006 在下列信息系统的设计方案中, 主要用于提高系统可靠性的方案是 14 。

- A. 将简单的文本界面升级为图形交互界面, 增加语音, 视频等交互方式
- B. 添加备用模块, 当主模块出现错误时用备用模块来顶替它
- C. 采用原型化开发方法, 同时将核心系统用原型系统代替
- D. 精简系统架构, 合并有关模块, 减少系统的总模块数

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准, 必须掌握, 高频考点

可靠性的特性: 成熟性、容错性、易恢复性。提高可靠性的手段: 冗余。B选项为冗余的思想; 所以选择B, A、C、D均不是可靠性的特征;

10、计算机软件可靠性和可维护性管理 GB/T 14394—1993

(高 10 上 14) 难度系数: ★★☆☆

1、根据《GB/T 14394-2008 计算机软件可靠性和可维护性管理》, 有关下列术语与定义描述中, (14) 是错误的。

- A. 软件可维护性, 是指与进行规定的修改难易程度有关的一组属性
- B. 软件生存周期, 是指软件产品从形成概念开始, 经过开发、使用和维护, 直到最后不再使

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
用的过程

C. 软件可靠性, 是指在规定环境下、规定时间内软件不引起系统失效的概率

D. 软件可靠性和可维护性大纲, 是指为保证软件满足规定的可靠性和可维护性要求而记录的历史档案

【答案】D

【解析】此题考察的是软件工程标准, 必须掌握, 高频考点

. 《GB/T 14394-2008 计算机软件可靠性和可维护性管理》对下列属性进行了定义:

软件可靠性: 在规定环境下、规定时间内, 软件不引起系统失效的概率; 或在规定的周期内所述条件下, 程序执行所要求的功能的能力。

软件可维护性: 与进行规定的修改难易程度有关的一组属性。

软件生存周期: 软件产品从形成概念开始, 经过开发、使用和维护, 直到最后不再使用的过程。

软件可靠性和可维护性大纲: 为保证软件满足规定的可靠性和可维护性要求而制定的一套管理文件。可见 D 是错误的。

(高 10 下 14) 难度系数: ★☆☆

2、根据《计算机软件可靠性和可维护性管理 GB/T14394-2008》, 在软件生存周期的可行性研究和计划阶段, 为强调软件可靠性和可维护性要求, 需要完成的活动是__ (14) __。

A. 编制软件可靠性和可维护性大纲 B. 提出软件可靠性和可维护性目标

C. 可靠性和可维护性概要设计 D. 可靠性和可维护性目标分配

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准, 必须掌握, 高频考点

根据《计算机软件可靠性和可维护性管理 GB/T 14394-2008》下列原文:

“本标准按 GB 8566 划分软件生存周期。强调各个阶段软件可靠性和可维护性要求。

4. 1. 1 可行性研究与计划阶段—进行项目可行性分析。制定初步项目开发计划, 提出软件可靠性和可维护性目标、要求及经费, 并列入合同 (或研制任务书, 下同)。

4. 1. 2 需求分析阶段—将合同的技术内容细化为具体产品需求。分析和确定软件可靠性和可维护性的目标, 制定大纲及其实施计划。

4. 1. 3 概要设计阶段—进行可靠性和可维护性目标分配, 进行可靠性和可维护性概要设计, 并明确对相似设计的具体要求。”

综上所述, 正确答案应选 B。

(高 12 下 12) 难度系数: ★★★

3、根据《软件可靠性和可维护性管理 GB/T14394-2008》, 在软件开发各阶段都要求进行评审, 其中与软件可靠性和可维护性有关的具体评审除包括需求评审和设计评审外, 还包括 (12) 。

A. 系统架构评审、测试评审、安装和验收评审、用户满意度评审

B. 概念评审、测试评审、安装和验收评审、软件用户手册评审

C. 配置项评审、测试评审、安装和验收评审、软件用户手册评审

D. 代码走查、测试评审、安装和验收评审、用户满意度评审

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

《软件可靠性和可维护性管理 GB/T14394-2008》对软件可靠性和可维护性相关的评审包括，概念评审、需求评审、设计评审、测试评审、安装和验收评审、软件用户手册评审等。

(高 12 下 13) 难度系数：★★★

4、GB/T14394-2008，对软件的可靠性和可维护性管理做出了详细的规定，其中进行软件可行性分析制定初步软件开发计划，提出软件可靠性和可维护性分解目标，要求及经费的是（13）活动中的可靠性和可维护性要求。

A. 概念 B. 需求 C. 设计 D. 实现

【答案】A

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

GB/T 14394-2008《计算机软件可靠性和可维护性管理》强调各个阶段软件可靠性和可维护性要求：

1) 概念活动：进行软件可行性要析，制定初步软件开发计划，提出软件可靠性和可维护性目标、要求及经费

2) 需求活动：分析和确定软件可靠性和可维护性的具体设计目标，确保与研制任务书和合同中相应要求的可追踪性，制定实施计划，制定各实施阶段的基本准则，确定各实施阶段的验证方法

3) 设计活动：进行软件可靠性和可维护性分析和设计，编写相应的设计说明，明确对编码、测试阶段的具体要求，组织设计评审，并验证可靠性和可维护性目标的实施和与需求活动中所提相应要求的可追踪性

4) 实现活动：按照规定的规则，在软件编码过程中依据需求和设计活动中相应的规定实现可靠性和可维护性要求，进行单元测试，做好后续测试工作的准备，评价或审查代码以验证相应要求的实现

(中 09 上 9) 难度系数：★★★

5、在 GB/T14393 计算机软件可靠性和可维护性管理标准中，（9）不是详细设计评审的内容。

A. 各单元可靠性和可维护性目标 B. 可靠性和可维护性设计
C. 测试文件、软件开发工具 D. 测试原理、要求、文件和工具

【答案】D

【解析】此题考察的是相关技术标准，必须掌握，高频考点

在 GB/T 14394 计算机软件可靠性和可维护性管理标准中，详细设计评审的内容分别为：各单元可靠性和可维护性目标；可靠性和可维护性设计（如容错）；测试文件；软件开发工具。

而测试原理、要求、文件和工具不是计算机软件可靠性和可维护性管理标准中详细设计评审的内容。

(中 12 上 14) 难度系数：★★★

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

6、软件可靠性和可维护性是软件的一项重要特性，根据 GB/T14394-2008 中对其的描述，在软件运作和维护过程中，(14) 不属于分析和提高软件可靠性的措施。

- A. 实施 FRACAS
- B. 跟踪用户功能要求
- C. 跟踪用户满意程度
- D. 测量可靠性，并分析现场可靠性是否达到要求

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，题有点偏，尽量掌握，高频考点

A、FRACAS 是“故障报告、分析及纠正措施系统”。利用“信息反馈，闭环控制”的原理，通过一套规范化的程序，使发生的产品故障能得到及时的报告和纠正，从而实现产品可靠性的增长，达到对产品可靠性和维修性的预期要求，防止故障再现。

D、基本可以排除，B 和 C 相比，C 和可靠性联系比较大，所以选 B。

(中 12 下 15) 难度系数：☆☆☆

7、甲软件系统每年因故障中断 10 次，每次恢复平均要 20 分钟，乙软件系统每年因故障中断 2 次，每次恢复平均要 5 个小时，根据《软件工程产品质量 GB/T16260-2006》中可靠性和有效性（或可用性）的定义，下面说法正确的是 (15)。

- A. 甲系统的可靠性比乙系统高，可用性比乙系统差
- B. 甲系统的可用性比乙系统高，可靠性比乙系统差
- C. 甲系统的可靠性比乙系统高，可用性比乙系统高
- D. 甲系统的可用性比乙系统差，可靠性比乙系统差

【答案】B

【解析】此题考察的是可靠性和可用性的理解，必须掌握，第一次考这样的哈

	故障次数（可靠性）	故障恢复时间（可用性）	甲乙对比结果
甲	10	20 分/次	甲系统的可用性比乙系统高
乙	2	5*60=300 分/次	可靠性比乙系统差

13、GB 1526-1989 信息处理 数据流程图、程序流程图、系统流程图、

程序网络图和系统资源图的文件编制符号及约定

(中11下13) 难度系数：☆☆☆

1、图可以广泛用于描绘各种类型的信息处理问题及其解决方法。根据《中华人民共和国国家标准 GB1526-1989》，用来表示程序激活路径和程序与相关数据的相互作用的图形工具是 (13)。

- A. 流程图
- B. 程序网络图
- C. 系统流程图
- D. 程序流程图

【答案】B

【解析】此题考察的是软件工程标准，必须掌握，高频考点

根据《中华人民共和国国家标准 GB 1526-1989》中的相关内容，图可广泛用于描绘各种类型的信息处理问题及其解决方法。其中：

数据流程图表示求解某一问题的数据通路

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

程序网络图表示程序激活路径和程序与相关数据的相互作用

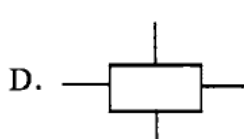
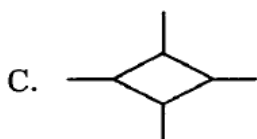
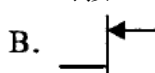
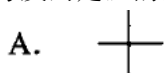
系统流程图表示系统的操作控制 and 数据流

程序流程图表示程序中的操作顺序

根据以上内容分析可知，正确答案应选 B。

(高11下12) 难度系数：☆☆☆

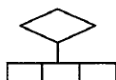
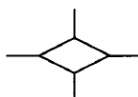
2、根据《GB1526. 89 信息处理数据流程图、程序流程图、系统流程图、程序网络图和系统资源图的文件编制符号及约定》的描述，一个符号如有多个出口，可按 (12) 的方法表示。



【答案】C

【解析】此题考察的是标准中的符号的描述，建议掌握，仅考过一次

根据《GB 1526-89 信息处理—数据流程图、程序流程图、系统流程图、程序网络图和系统资源图的文件编制符号及约定》的描述，一个符号如有多个出口，可按下述两种方法的某一种表示：



二、综合布线标准

(高 10 上 22) 难度系数：☆☆☆

1、依照 EIA/TIA-568A 标准的规定，完整的综合布线系统包括 (22)。

①建筑群子系统 ②设备间子系统 ③垂直干线子系统

④管理子系统 ⑤水平子系统 ⑥工作区子系统

A. ①②③④⑤⑥ B. ①②③④⑥ C. ①②④⑥ D. ②③④⑤⑥

【答案】A

【解析】此题考察的是综合布线 6 个子系统，必须掌握，高频考点

依照 EIA/TIA-568A 标准的规定，从功能上看，综合布线系统包括工作区子系统、水平子系统、管理子系统、垂直干线子系统、设备间子系统和建筑群子系统。

工作区子系统：工作区子系统指从由水平系统而来的用户信息插座延伸至数据终端设备的连接线缆和适配器组成。

水平布线子系统：水平子系统指从楼层配线间至工作区用户信息插座。由用户信息插座、水平电缆、配线设备等组成。

管理子系统：管理子系统设置在楼层配线房间、是水平系统电缆端接的场所，也是主干系统

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

电缆端接的场所；由大楼主配线架、楼层分配线架、跳线、转换插座等组成。

垂直干线子系统：垂直干线子系统由连接主设备间至各楼层配线架之间的线缆构成。其功能主要是把各分层配线架与主配线架相连。

设备间子系统：设备间子系统是一个集中化设备区，连接系统公共设备，如 PBX、局域网 (LAN)、主机、建筑自动化和保安系统，及通过垂直干线子系统连接至管理子系统。

建筑群子系统：建筑群子系统将一个建筑物中的线缆延伸到建筑物群的另一一些建筑物中的通信设备和装设上，它由电缆、光缆和入楼处线缆上过流过压的电气保护设备等相关硬件组成，从而形成了建筑群综合布线系统其连接各建筑物之间的缆线，组成建筑群子系统。

可见完整的综合布线系统包括了本题目的全部选项。

(高 11 上 22) 难度系数：☆☆☆

2、综合布线系统是楼宇和园区范围内，在统一的传输介质上建立的可以连接电话、计算机、会议电视和监视电视等设备的结构化信息传输系统。根据 EIA/TIA -568A 标准，(22) 中列出的各项全部属于综合布线系统的子系统。

- A. 建筑群子系统、独立建筑子系统、设备间子系统
- B. 设备间子系统、工作区子系统、管理子系统
- C. 垂直干线子系统、水平子系统、交叉布线子系统
- D. 建筑群子系统、设备间子系统、交叉布线子系统

【答案】B

【解析】此题考察的是综合布线 6 个子系统，必须掌握，高频考点

EIA/TIA-568A 中把综合布线系统分为 6 个子系统：建筑群子系统、设备间子系统、垂直干线子系统、管理子系统、水平子系统和工作区子系统

(高 11 上 23) 难度系数：☆☆☆

3、针对以下情况 (23)，能够依据《大楼通信布线系统》D/T926 进行综合布线。

- A. 大楼跨越距离 2500 米，建筑总面积 80 万平方米，区域人员 20 万人
- B. 大楼跨越距离 3500 米，建筑总面积 80 万平方米，区域人员 20 万人
- C. 大楼跨越距离 1500 米，建筑总面积 60 万平方米，区域人员 60 万人
- D. 大楼跨越距离 2500 米，建筑总面积 40 万平方米，区域人员 4 万人

【答案】D

【解析】此题考察的是综合布线的范围，必须掌握，高频考点

我国颁布的通信行业标准《大楼通信综合布线系统》D/T926 的适用范围是跨越距离不超过 3000 米、建筑总面积不超过 100 万平方米的布线区域，区域内的人员为 50 人至 5 万人。

(高 11 下 21) 难度系数：☆☆☆

4、下列不符合综合布线产品选择原则的是 (21)。

- A. 选择的线缆、接插件、电气设备应具有良好的物理和电气性能，而且价格适中
- B. 设计、选择的系统应满足用户在现在和未来 10 至 15 年内对通信线路的要求

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

C. 有统一标识, 方便配线、跳线

D. 选择目前市场最优产品

【答案】D

【解析】此题考察的是综合布线产品选择原则, 必须掌握, 高频考点

综合布线产品选择原则:

(1) 性能价格比:选择的线缆、接插件、电气设备应具有良好的物理和电气性能, 而且价格适中;

(2) 实用性:设计、选择的系统应满足用户在现在和未来 10 至 15 年内对通信线路的要求;

(3) 灵活性:做到信息口设备合理, 可即插即用;

(4) 扩充性好:尽可能采用易于扩展的结构和接插件;

(5) 便于管理:有统一标识, 方便配线、跳线。

产品选择的原则除选项 A、B、C 外, 还要适用、够用、有好的性价比, 而不是一味追求“D、选择目前市场最优产品”。

(高 11 下 23) 难度系数: ★☆☆

5、若一个网络系统中有 270 个信息点, 按照 EIA/TIA586 标准进行结构化布线时, 一般需要 RJ45 头的总量是 (23) 个。

A. 1080 B. 1107 C. 1242 D. 1188

【答案】C

【解析】此题考察的是水晶头的计算公式, 标准里面的, 必须掌握, 考过一次哈

水晶头数量=4n (1+15%) =270*4*1.15 = 1242

(中09下21) 难度系数: ★☆☆

6、目前, 综合布线领域广泛遵循的标准是 (21) 。

A. GB/T 50311-2000 B. TIA/EIA 568 D C. TIA/EIA 568 A D. TIA/EIA 570

【答案】C

【解析】P131 此题考察的是综合布线标准, 必须掌握, 高频考点

本题考查综合布线领域广泛遵循的标准。

目前在综合布线领域被广泛遵循的标准是 TIA/EIA 568A。

(中 10 上 21) 难度系数: ★☆☆

7、我国颁布的《大楼通信综合布线系统 YD/T926》标准的适用范围是跨度距离不超过 (21) 米, 办公总面积不超过 1,000,000 平方米的布线区域。

A. 500 B. 1000 C. 2000 D. 3000

【答案】D

【解析】P132 此题考察的是综合布线标准, 必须掌握, 必考

通信行业标准《大楼通信综合布线系统》YD / T926) 的适用范围是跨越距离不超过 3000 米、建筑总面积不超过 100 万平方米的布线区域, 区域内的人员为 50 人至 5 万人。

(中 11 下 21) 难度系数: ★☆☆

8、依照通信综合布线规范, 以下水平子系统布线距离的描述中正确的是 (21)。

- A. 水平电缆最大长度为 80 米, 配线架跳接至交换机、信息插座跳接至计算机总长度不超过 20 米, 通信通道总长度不超过 100 米
- B. 水平电缆最大长度为 90 米, 配线架跳接至交换机、信息插座跳接至计算机总长度不超过 10 米, 通信通道总长度不超过 100 米
- C. 水平电缆最大长度为 80 米, 配线架跳接至交换机、信息插座跳接至计算机总长度不超过 10 米, 通信通道总长度不超过 90 米
- D. 水平电缆最大长度为 90 米, 配线架跳接至交换机、信息插座跳接至计算机总长度不超过 20 米, 通信通道总长度不超过 110 米

【答案】B

【解析】此题考察的是综合布线标准, 必须掌握, 必考

由插座到配线箱的线路长度不可超出 90 米, 信道长度不可超出 100 米。

三、机房工程标准

(高 10 上 23) 难度系数: ★☆☆

1、某承建单位根据《电子信息系统机房设计规范》中电子信息系统机房 C 级标准的要求, 承担了某学校机房的施工任务。在施工中, (23) 行为是不正确的。

- A. 在机房防火方面遵守了二级耐火等级
- B. 在机房内设置了洁净气体灭火系统, 配置了专用空气呼吸器
- C. 将所有设备的金属外壳、各类金属管道、金属线槽、建筑物金属结构等进行等电位连结并接地
- D. 将安全出口的门设为向机房内部开启

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 高频考点

《电子信息系统机房设计规范》指出:

电子信息系统机房应根据使用性质、管理要求及由于场地设备故障导致网络运行中断在经济和社会上造成的损失或影响程度, 将电子信息系统机房划分为 A、B、C 三级。

A 级为容错型, 在系统需要运行期间, 维护和检修而导致电子信息系统运行中断。

B 级为冗余型, 在系统需要运行期间, 故障而导致网络系统运行中断。其场地设备不应因操作失误、设备故障、维护其场地设备在冗余能力范围内, 不应因设备

C 级为基本型, 在场地设备正常运行情况下, 应保证网络系统运行不中断。

在异地建立的备份机房, 设计时应与原有机房等级相同。同一个机房内的不同部分可以根据实际需求, 按照不同的等级进行设计。

《电子信息系统机房设计规范》从机房位置及设备布置、环境要求、建筑与结构、空气调节、电气技术、电磁屏蔽、网络布线、机房监控与安全防范、给水排水、消防等多个方面对设计规范

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
进行说明。

建筑与结构部分“防火和疏散”中指出：电子信息系统机房的耐火等级不应低于二级；面积大于 60m² 的主机房，安全出口应不少于两个，且应分散布置，宜设于机房的两端。门应向疏散方向开启，且能自动关闭，并应保证在任何情况下都能从机房内开启。走廊、楼梯间应畅通，并应有明显的疏散指示标志。

电气技术部分“静电防护”中指出：电子信息系统机房内所有设备可导电金属外壳、各类金属管道、建筑物金属结构等均应作等电位连接，不应有对地绝缘的孤立导体。

消防部分“安全措施”中指出：凡设置洁净气体灭火的主机房，应配置专用空气呼吸器或氧气呼吸器。

可见选项 D 是不正确的。

(高 10 下 23) 难度系数：☆☆☆

2、某单位的公共服务大厅为客户提供信息检索服务并办理相关行政审批事项，其信息系统运行中断将造成重大经济损失并引起服务大厅严重的秩序混乱。根据《电子信息系统机房设计规范 GB 50174-2008》，该单位的电子信息系统机房的设计应该按照__ (23) __机房进行设计和施工。

- A. A 级 B. B 级 C. C 级 D. D 级

【答案】A

【解析】此题考察的是机房工程标准，必须掌握，高频考点

根据《电子信息系统机房设计规范 GB 50174-2008》：

3. 1 机房分级

3. 1. 1 电子信息系统机房划分为 A, B, C 三级。设计时应根据机房的使用性质、管理要求及其在经济和社会中的重要性确定所属级别。

3. 1. 2 符合下列情况之一的电子信息系统机房应为 A 级：

1. 电子信息系统运行中断将造成重大的经济损失；
2. 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序严重混乱。

3. 1. 3 符合下列情况之一的电子信息系统机房应为 B 级：

1. 电子信息系统运行中断将造成较大的经济损失；
2. 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序混乱。

3. 1. 4 不属于 A 级或 B 级的电子信息系统机房为 C 级。

由上述标准原文可知，正确答案应选 A。

(高 11 下 22) 难度系数：☆☆☆

3、根据 GB50174 - 93 标准要求，电子计算机机房接地装置不满足要求的是 (22)。

- A. 交流工作接地，接地电阻不大于 1 欧姆 B. 安全保护接地，接地电阻不大于 4 欧姆
C. 防静电接地，接地电阻不大于 4 欧姆 D. 防雷接地，接地电阻不大于 4 欧姆

【答案】C

【解析】此题考察的是接地电阻，必须掌握，高频考点，考过很多次啦

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

交流工作接地，接地电阻不大于4欧姆；安全保护接地，接地电阻不大于4欧姆；防静电接地，接地电阻不大于4欧姆；直流工作接地，接地电阻应按计算机系统具体要求确定；防雷接地，接地应按现行国标50057《建筑物防雷设计规范》执行，C选项中防雷电接地电阻不应该大于1欧姆；

(高12上21) 难度系数：☆☆☆

3、根据《电子信息系统机房设计规范》，按照工作人员计算新风量，每人应为(21) M^3/h ，该值与“维持室内正压所需风量”相比较取其最大值作为空调系统的新风量。

- A. 20 B. 30 C. 40 D. 50

【答案】C

【解析】P 此题考察的是机房工程标准，考的比较细哈，必须掌握，高频考点

根据《电子信息系统机房设计规范》，空调系统的新风量应取下列两项中的最大值：

- 1 按工作人员计算，每人40 m^3/h ；
- 2 维持室内正压所需风量。

(高12上22) ☆☆☆

4、机房室外安装的安全防范监控系统设备应采取防雷电保护措施，电源线、信号线应采用屏蔽电缆，避雷装置和电缆屏蔽层应接地，且接地电阻不应大于(22) 欧姆。

- A. 10 B. 50 C. 20 D. 1

【答案】A

【解析】此题考察的是接地电阻，必须掌握，高频考点，尼玛，考了N次了

计算机机房应采用如下四种接地方式：交流工作接地时电阻不应大于4 Ω ，安全工作接地时电阻不应大于4 Ω ，直流工作接地时电阻不应大于1 Ω ，防雷接地时电阻不应大于10 Ω 。

(高12下26) 难度系数：☆☆☆

5、根据《电子信息系统机房设计规范 GB50174-2008》，下面说法正确的是(26)

- A. 电子信息系统机房的耐火等级不应低于三级，可以与其他建筑物合用一个防火区
- B. 电子信息系统机房应有设备出入口，可以与人员共用同一出入口
- C. 面积大于300米的主机房，安全出口不应少于二个，且应集中设置
- D. 主机房的顶棚、壁板和隔断不行采用可燃有机复合材料

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准，必须掌握，必考

建筑与结构部分“防火和疏散”中指出：电子信息系统机房的耐火等级不应低于二级；面积大于100 m^2 的主机房，安全出口应不少于两个，且应分散布置，宜设于机房的两端。门应向疏散方向开启，且能自动关闭，并应保证在任何情况下都能从机房内开启。走廊、楼梯间应畅通，并应有明显的疏散指示标志。所以A、B、C均有错误，选择D。

(高13上19) 难度系数：☆☆☆

6、根据《电子信息系统机房设计规范 GB50174-2008》，下面的电子信息机房的设计方案不妥当的

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
是 (19)。

- (19) A. 主机房净高根据机柜高度及通风要求确定, 设置为 3.0m
B. 主机房采用了耐火等级为二级的建筑材料
C. 主机房用于搬运设备的通道净宽设为 2.0m
D. B 级电子信息系统机房的主机房中设置了两个外窗

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 高频考点

A 级 B 级电子信息系统机房的主机房不宜设置外窗。当主机房设有外窗时, 应采用双层固定窗, 并应有良好的气密性, 不间断电源系统的电池室设有外窗时, 应避免阳光直射。

(中 09 上 17) 难度系数: ★☆☆

7、在铺设活动地板的设备间内, 应对活动地板进行专门检查, 地板板块铺设严密坚固, 符合安装要求, 每平米水平误差应不大于 (17)。

- A. 1mm B. 2mm C. 3mm D. 4mm

【答案】B

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 考察的比较细

根据中华人民共和国通信行业标准《通信设备工程验收规范》中第一部分“程控电话交换设备安装工程验收规范”, 以及第四部分“接入网设备工程验收规范”, 对有关内容的要求如下:

在铺设活动地板的机房内, 应对活动地板进行专门检查, 地板板块铺设严密坚固, 符合安装要求, 每平方米水平误差应不大于 2mm, 地板支柱接地良好, 活动地板的系统电阻值应符合

$1.0 \times 10^5 \sim 1.0 \times 10^{10} \Omega$ 的指标要求。

(中 10 上 22) 难度系数: ★☆☆

8、根据《电子信息系统机房设计规范》, (22) 的叙述是错误的。

- A. 某机房内面积为 125 平方米, 共设置了三个安全出口
B. 机房内所有设备的金属外壳、各类金属管道、金属线槽、建筑物金属结构等必须进行等电位联结并接地
C. 机房内的照明线路宜穿钢管暗敷或在吊顶内穿钢管明敷
D. 为了保证通风, A 级电子信息系统机房应设置外窗

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 必考

《电子信息系统机房设计规范》中包含下列相关条款:

6. 3. 4 面积大于 100m² 的主机房, 安全出口应不少于两个, 且应分散布置。面积不大于 100 m² 的主机房, 可设置一个安全出口, 并可通过其他相临房间的门进行疏散。门应向疏散方向开启, 且应自动关闭, 并应保证在任何情况下都能从机房内开启。走廊、楼梯间应畅通, 并应有明显的疏散指示标志。

6. 4. 6 A 级 B 级电子信息系统机房的主机房不宜设置外窗。当主机房设有外窗时, 应采用

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

双层固定窗，并应有良好的气密性，不间断电源系统的电池室设有外窗时，应避免阳光直射。

8. 2. 9 电子信息系统机房内的照明线路宜穿钢管暗敷或在吊顶内穿钢管明敷。

8. 3. 4 电子信息系统机房内所有设备可导电金属外壳、各类金属管道、金属线槽、建筑物金属结构等必须进行等电位连接并接地。应选择 D。

(中 10 上 25) 难度系数：☆☆☆

9、以下关于计算机机房与设施安全管理的要求，(25) 是不正确的。

- A. 计算机系统的设备和部件应有明显的标记，并应便于去除或重新标记
- B. 机房中应定期使用静电消除剂，以减少静电的产生
- C. 进入机房的工作人员，应更换不易产生静电的服装
- D. 禁止携带个人计算机等电子设备进入机房

【答案】A

【解析】P441 此题考察的是机房安全管理，必须掌握，高频考点

对计算机机房的安全保护包括机房场地选择、机房防火、机房空调、降温、机房防水与防潮、机房防静电、机房接地与防雷、机房电磁防护等。答案选项涉及的相关要求如下：

标记和外观：系统设备和部件应有明显的无法擦去的标记。

服装防静电：人员服装采用不易产生静电的衣料，工作鞋采用低阻值材料制作。

静电消除要求：机房中使用静电消除剂，以进一步减少静电的产生。

机房物品：没有管理人员的明确准许，任何记录介质、文件资料及各种被保护品均不准带出机房，磁铁、私人电子计算机或电设备等不准带入机房。

分析上述要求和答案选项，答案选项 A 中“设备和部件应有明显的标记，并应便于去除或重新标记”的提法与上述“标记和外观”要求中的“系统设备和部件应有明显的无法擦去的标记”不符。应选择 A。

(中 11 上 22) 难度系数：☆☆☆

10、依据《电子信息系统机房设计规范》(GB50174-2008)，对于涉及国家秘密或企业对商业信息有保密要求的电子信息系统机房，应设置电磁屏蔽室。以下描述中，不符合该规范要求的是(22)。

- A. 所有进入电磁屏蔽室的电源线缆应通过电源滤波器进行
- B. 进出电磁屏蔽室的网络线宜采用光缆或屏蔽线缆线，光缆应带有金属加强芯
- C. 非金属材料穿过屏蔽层时应采用波导管，波导管的截面尺寸和长度应满足电磁屏蔽的性能要求
- D. 截止波导通风窗内的波导管宜采用等边六角形，通风窗的截面积应根据室内换气次数进行计算

【答案】B

【解析】此题考察的是机房工程标准，必须掌握，必考

《电子信息系统机房设计规范》(GB 50174-2008) 中的相关规定如下：

9. 3. 3 进入电磁屏蔽室的电源线缆应通过电源滤波器进行处理。电源滤波器的规格、供电方式和数量应根据电磁屏蔽室内设备的用电情况确定。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

9. 3. 5 进出电磁屏蔽室的网络线宜采用光缆或屏蔽缆线, 光缆不应带有金属加强芯。

9. 3. 6 非金属材料穿过屏蔽层时应采用波导管, 波导管的截面尺寸和长度应满足电磁屏蔽的性能要求。

9. 3. 7 截止波导通风窗内的波导管宜采用等边六角形, 通风窗的截面积应根据室内换气次数进行计算。

由上述规定可知, B 选项不符合规范要求, 因此应选 B。

(中 11 上 24) 难度系数: ★☆☆

11、根据《电子信息系统机房设计规范 GB50174-2008》, 电子信息系统机房应对人流和出入口进行安全考虑, 以下叙述错误的是 (24)。

A. 建筑的入口至主机房应设通道, 通道净宽不应小于 1. 5m

B. 电子信息系统机房宜设门厅、休息室、值班室和更衣间

C. 电子信息系统机房应有设备搬入口

D. 电子信息系统机房必须设置单独出入口

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 高频考点

根据《电子信息系统机房设计规范 GB50174-2008》有如下规定:

6. 2. 1 主机房宜设置单独出入口, 当与其它功能用房共用出入口时, 应避免人流、物流的交叉。

6. 2. 3 电子信息系统机房内通道的宽度及门的尺寸应满足设备和材料运输要求, 建筑的入口至主机房应设通道, 通道净宽不应小于 1. 5m。

6. 2. 4 电子信息系统机房宜设门厅、休息室、值班室和更衣间, 更衣间使用面积应按最大班人数的每人 1~3 m² 计算。

注意上述说法是“宜”, 而不是“必须”。

(中 11 下 22) 难度系数: ★☆☆

12、依据《电子信息系统机房设计规范》(GB50174-2008), 机房内通道的宽度及门的尺寸应满足设备和材料的运输要求, 建筑入口至主机房的通道净宽不应小于 (22)。

A. 1. 2 米 B. 1. 5 米 C. 1. 8 米 D. 2. 0 米

【答案】B

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 必考

根据《电子信息系统机房设计规范》(GB50174-2008) 的“4. 3 设备布置”中的规定, 用于搬运设备的通道净宽不应小于 1. 5m。

(中 12 上 24) 难度系数: ★☆☆

13、下列关于电子信息机房的设计中, _____ (24) 不符合《电子信息系统机房设计规范 GB50174-2008》的要求。

A. 机房采用二级、三级耐火等级的建筑材料, 重要部位采用一级耐火等级的材料

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

B. 机房所有设备的金属外壳、各类金属管道、金属线槽、建筑物金属结构等结构等全部进行电位连接并接地

C. 在机房吊顶上和活动地板下都设置火灾探测器

D. 主机房内绝缘体的静电电位不大于 1KV

【答案】A

【解析】P442 此题考察的是机房工程标准，必须掌握，高频考点

机房建设应使用二级材料，重要地方使用一级建筑材料，所以答案 A 说的是二、三级材料，机房和重要的记录介质存放间，其建筑材料的耐火等级，应符合 GBJ 45-1982 中规定的二级耐火等级；

(中 12 上 25) 难度系数：☆☆☆

14、根据《EIA / TIA568A/B 商用建筑物电信布线标准-1995》，综合布线系统分为三个等级，其中增强型综合布线等级要求每个工作区至少有（25）个以上信息插座。

A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

【答案】B

【解析】此题考察的是综合布线标准，考的比较细，必须掌握，高频考点

综合布线系统设计等级，可划分为三个等级：分别为：基本型，增强型，综合型。

基本型

基本型适用于综合布线系统中配置标准较低の場合，使用铜芯双绞线组网，其配置如下：

每个工作区有一个信息插座（相关产品推荐：六类RJ45水晶头、六类非屏蔽信息模块）

每个工作区配线电缆为1条4对双绞电缆（相关产品推荐：4对超五类非屏蔽工程线）

采用夹接式交接硬件

每个工作区的干线电缆至少有2对双绞线（相关产品推荐：超五类双绞线）

基本型综合布线系统大都能支持语音/数据，其特点如下：

能支持所有语音和数据的应用，是一种富有价格竞争力的综合布线方案

应用于语音、语音/数据或高速数据

便于技术人员管理

采用气体放电管式过压保护和能够自恢复的过渡保护

能支持多种计算机系统数据的传输

增强型

增强型适用于综合布线系统中中等配置标准の場合，使用铜芯双绞线组网。其配置如下：

每个工作区有两个或以上信息插座

每个工作区的配线电缆为2条4对双绞线电缆

采用直接式或插接交接硬件

每个工作区的干线电缆至少有3对双绞线

增强型综合布线系统不仅具有增强功能，而且还可提供发展余地。它支持语音和数据应用，并可按需要利用端子板进行管理。增强型综合布线系统具有以下特点：

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

每个工作区有两个信息插座，不仅机动灵活，而且功能齐全

任何一个信息插座都可提供话音和高速数据应用

可统一色标，按需要可利用端子板进行管理

是一种能为多个数据设备创造部门环境服务的经济有效的综合布线方案

采用气体放电管式过压保护和能够自恢复的过流保护

综合型

综合型适用于综合布线系统中配置标准较高的场合，使用光缆和铜芯双绞线组网。综合型综合布线系统应在基本型和增强型综合布线系统的基础上增设光缆系统。综合型布线系统的主要特点是引入光缆，能适用于规模较大的智能大厦，其余与基本型或增强型相同。

综合布线系统等级之间的差异

所有基本型、增强型和综合型综合布线系统都能支持话音/数据等业务，能随智能建筑工程的需要升级布线系统，它们之间的主要差异体现以下两个方面：

支持话音和数据业务所采用的方式

在移动和重新布局时实施线路管理的灵活性

(中 12 下 27) 难度系数：☆☆☆

15、某单位在机房建设和管理中采用的下列做法。(27) 不符合《电子信息系统机房设计规范 (GB-50174-2008)》。

- A. 计算机系统的设备和部件设置了明显的无法去除的标记。以防更换和查找财物
- B. 禁止携带移动电话、电子记事本等具有移动互联功能的个人进入机房
- C. 主机房内设地漏，地漏下加设水封装置，并有防止水封破坏的措施
- D. 为机房内设备供水有给排水干管和引入的支管为明管，以便及时检修和更换

【答案】D

【解析】此题考察的是机房工程标准，必须掌握，必考

物理安全管理设备标记要求：计算机系统的设备和部件应有明显的无法去除的标记，以防更换和方便查找赃物。应要求所有来访人员经过正式批准，登记记录应妥善保存以备查：获准进入机房的人员，一般应禁止携带个人计算机等电子设备进入机房，其活动范围和操作行为应受到限制，并有机房接待人员负责和陪同。

机房的防水措施应考虑如下几个方面。

- ①与主机房无关的给排水管道不得穿过主机房。
- ②主机房内如设有地漏，地漏下应加设水封装置，并有防止水封破坏的措施。
- ③机房内的设备需要用水时，其给排水干管应暗敷，引入支管宜暗装。管道穿过主机房墙壁和楼板处，应设置套管，管道与套管之间应采取可靠的密封措施。
- ④机房不宜设置在用水设备的下层。
- ⑤机房房顶和吊顶应有防渗水措施。
- ⑥安装排水地漏处的楼地面应低于机房内的其他楼地面。

(中 12 下 28) 难度系数: ★☆☆

16、某高校准备建设一个容纳 50 位学生上机的机房, 假设每一计算机系统及其他的设备投影面积为 1.5 平方米, 则该机房最小面积应该为 (28) 平方米。

- A. 150 B. 375 C. 450 D. 525

【答案】B

【解析】此题考察的是机房工程标准, 必须掌握, 必考

依据《电子计算机机房设计规范》(GB 50174—2008) 4. 2 机房组成规定:

电子信息系统机房的组成应根据系统运行特点及设备具体要求确定, 宜由主机房、辅助区、支持区、行政管理区等功能区组成。

主机房的使用面积应根据电子信息设备的数量、外形尺寸和布置方式确定, 并应预留今后业务发展需要的使用面积。在对电子信息设备外形尺寸不完全掌握的情况下, 主机房的使用面积可按下式确定:

1、当电子信息设备已确定规格时, 可按下式计算:

$A=K \sum S$ (4. 2. 2-1) 式中 A——主机房使用面积 (m^2);

K——系数, 可取 5~7; S——电子信息设备的投影面积 (m^2)。

2、当电子信息设备尚未确定规格时, 可按下式计算:

$A=FN$ (4. 2. 2—2) 式中 F——单台设备占用面积, 可取 3. 5~5. 5 (m^2 / 台);

N——主机房内所有设备 (机柜) 的总台数

辅助区的面积宜为主机房面积的 0. 2~1 倍。

用户工作室的面积可按 3. 5~4 m^2 / 人计算; 硬件及软件人员办公室等有人长期工作的房间面积, 可按 5~7 m^2 / 人计算。

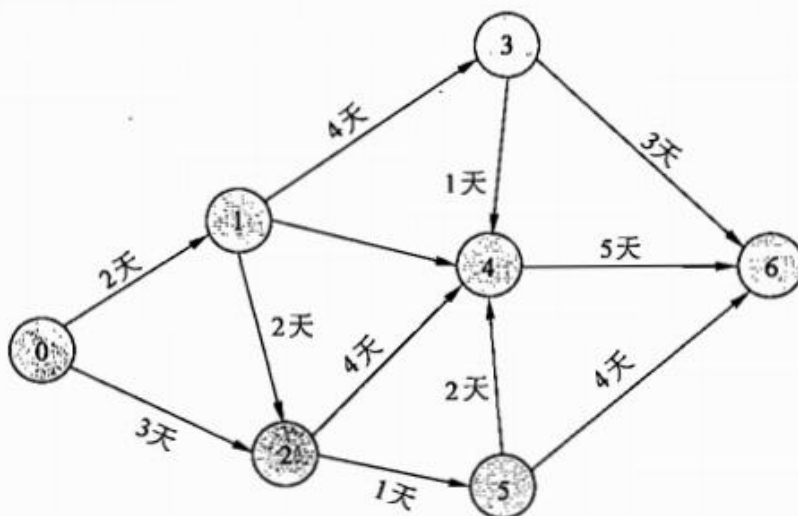
所以依题意: $A=K \sum S=5 \times 50 \times 1.5=375m^2$ (最小面积)

第十二章、计算题

1、关键路径问题的考题

(高 05 上 8) 难度系数: ★☆☆

1、以下工程进度网络图中, 若结点 0 和 6 分别表示起点和终点, 则关键路径为 (8)



- A. 0→1→3→6 B. 0→1→4→6 C. 0→1→2→4→6 D. 0→2→5→6

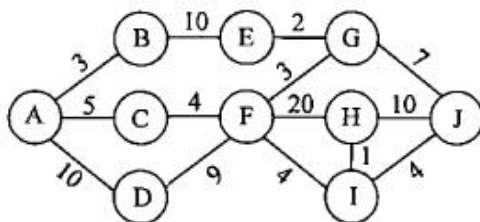
【答案】C

【解析】P144 此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

关键线路有两种定义：①在一条线路中，每个工作的时间之和等于工程工期，这条线路就是关键线路。②若在一线路中，每个工作的时差都是零，这条线路就是关键线路。根据定义我们可以求出关键线路是 0→1→2→4→6。

(高 05 下 24~25) 难度系数：☆☆☆

2、在下面的活动图中，从 A 到 J 的关键路径是 (24)，I 和 J 之间的活动开始的最早时间是 (25)。



- (24) A. ABEGJ B. ADFHJ C. ACFGJ D. ADFIJ

- (25) A. 13 B. 23 C. 29 D. 40

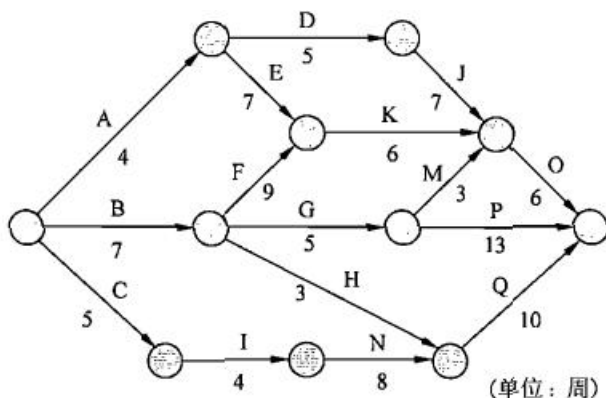
【答案】BD

【解析】此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

从 A 到 J 的关键路径是 ADFHJ，因为这一条路径最长，决定了整个项目完成的最短时间。I 和 J 之间的活动开始的最早时间应该是项目开始以后 40 小时，因为事件 F 在 19 小时后出现，而事件 H 在 39 小时后出现，所以 I 事件的出现就在 40 小时以后了。

(高 05 下 32) 难度系数：☆☆☆

3、在下面的项目活动网络图中，关键路径的时长为 (32) 周。



- A. 27 B. 28 C. 29 D. 30

【答案】B

【解析】此题考察的是关键路径的知识，必须掌握，高频考点

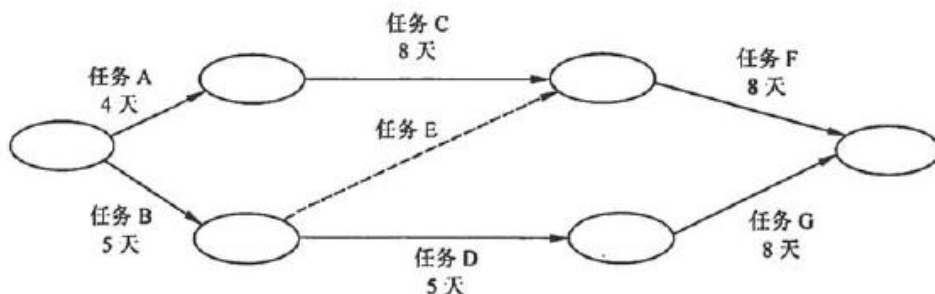
关键路径：在项目网络图中，决定项目最早完成日期的活动路径。它必定是活动历时之和最长的路径。可能有多条关键路径。在项目执行过程中，关键路径有可能发生变化。

通过计算，可知路径B→F→K→O，即28周。

(高06下36) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

4、某项目最初的网络图如下，为了压缩进度，项目经理根据实际情况使用了快速跟进的方法：在任务A已经开始一天后开始实施任务C，从而使任务C与任务A并行3天。这种做法将使项目（36）。

- A. 完工日期不变 B. 提前4天完成 C. 提前3天完成 D. 提前2天完成



【答案】D

【解析】此题考察的是进度网络图、关键路径，必须掌握，高频考点

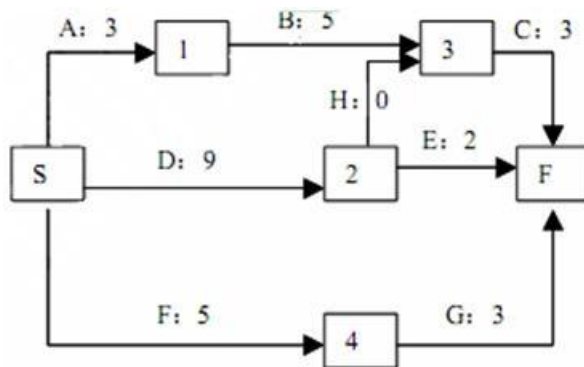
依该项目最初的网络图，其关键路径为A-C-F，项目的工期为20天。

使用快速跟进的方法压缩进度后，该项目的关键路径改为B-D-G，项目的工期为18天。

因此，项目提前2天完成。

(高08上36) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

5、下图中活动"G"可以拖延（36）周而不会延长项目的最终结束日期。



(图中时间单位为周)

- A. 0 B. 1 C. 3 D. 4

【答案】D

【解析】此题考察的是进度网络图，必须掌握，高频考点

本题问活动 G 可以拖延多少周而不会延长项目的最终结束日期，也就是问活动 G 的浮动时间是多少。

此时，应依据网络图首先用顺推法，得出关键路径、项目总工期、每个活动的最早开始时间和最早完成时间。在此基础上，再用逆推法得到每个活动的最迟开始时间和最迟完成时间。最后，算出活动 G 的浮动时间。

对本题而言，应注意虚活动增加的路径。本题的关键路径为 D-H-C，项目总工期为 12 周，活动 G 所在的路径 F-G 有 4 周的浮动时间。

(高 08 上 40) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

6、一项任务的最早开始时间是第 3 天，最晚开始时间是第 13 天，最早完成时间是第 9 天，最晚完成时间是第 19 天。该任务 (40)。

- A. 在关键路径上 B. 有滞后 C. 进展情况良好 D. 不在关键路径上

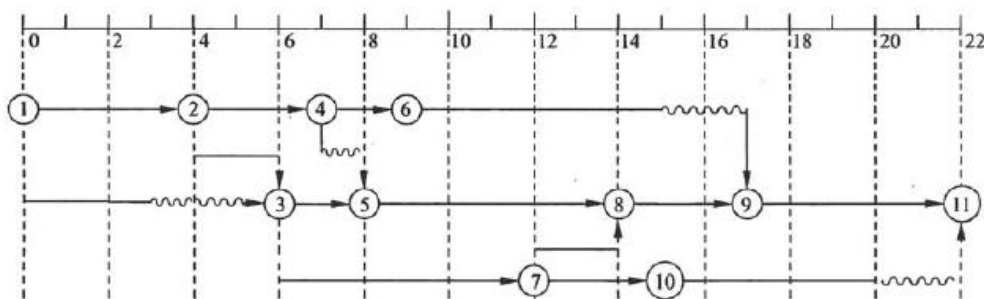
【答案】D

【解析】此题考察的是关键路径的问题，必须掌握，高频考点

因该任务有 10 天的浮动时间，可以断定它不在“关键路径上”。关键路径上的任务浮动时间皆为 0，题干中没有交代该项目是处于哪个阶段，也没有交代该任务的基准进度和预算，因此不能断定它“有滞后”，还是“进展情况良好”。

(高 09 上 14) 难度系数：☆☆☆

7、某项目的时标网络图如下 (时间单位：周)，在项目实施过程中，因负责实施的工程师误操作发生了质量事故，需整顿返工，造成工作 4-6 拖后 3 周，受此影响，工程的总工期会拖延 (14) 周。



- (14) A. 0 B. 1 C. 2 D. 3

【答案】B

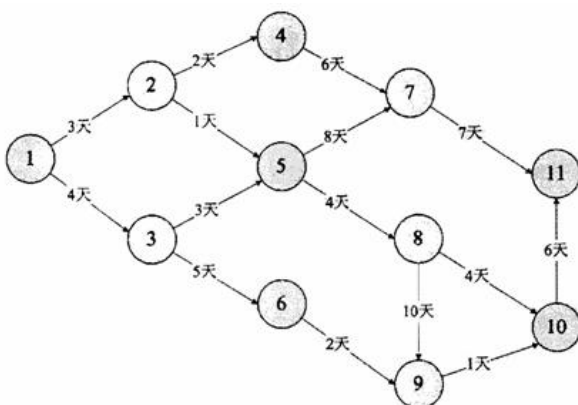
【解析】P 此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

本题计划的网络图中关键路径长度为 22 周，“工作 4-6”不在关键路径上。

在项目实施过程中，“工作 4-6”拖后 3 周后，此时它用掉“工作 6-9”2 周的自由时差，还引起整个项目工期 1 周的延期，此时关键路径长度为 23 周。

(高 09 下 37~38) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

8、下图为某工程进度网络图，



结点 1 为起点，结点 11 为终点，那么关键路径为 (37)，此工程最快 (38) 天完成。

- (37) A. 1-3-5-8-9-10-11 B. 1-2-4-7-11
C. 1-3-5-7-11 D. 1-2-5-8-10-11
(38) A. 18 B. 28 C. 22 D. 20

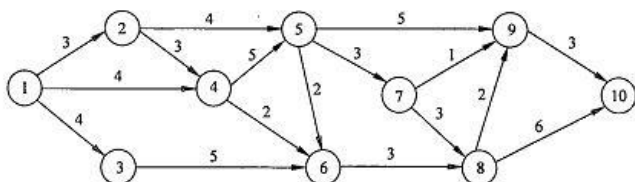
【答案】(37) A (38) B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

此工程进度网络图是一个 AOE 网，在 AOE 网中，用顶点表示事件，用有向边表示活动，边上的权值表示活动的开销(如该活动持续的时间)。完成整个工程所必须花费的时间应该为源点(顶点 1 到终点(顶点 m)的最大路径长度。具有最大路径长度的路径称为关键路径。本题中 AOE 网的关键路径为 1-3-5-8-9-10-11，最大路径长度为 28。

(高 10 上 66-67) 难度系数: ★☆☆

9、在软件开发项目中，关键路径是项目事件网络中(66)，组成关键路径的活动称为关键活动。下图中的关键路径历时(67)个时间单位。

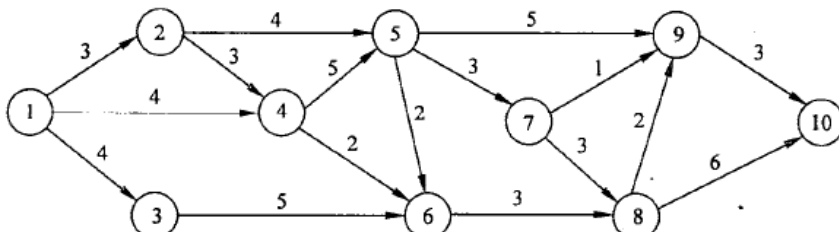


- (66) A. 最长的回路 B. 最短的回路
C. 源点和汇点间的最长路径 D. 源点和汇点间的最短路径
- (67) A. 14 B. 18 C. 23 D. 25

【答案】CC

【解析】此题考察的是网络图、关键路径，必须掌握，高频考点

图论中给出了关键路径的定义，即源点到汇点的最长路径为关键路径。

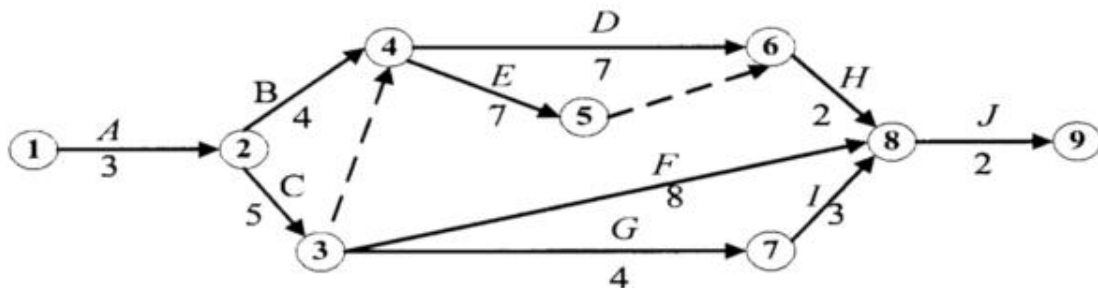


通过观察法可识别出关键路径为 1-2-4-5-7-8-10，此历时最长的路径的历时为 $3+3+5+3+3+6=23$ 。

(高 10 下 37) 难度系数: ★☆☆ 经典例题，必须会

10、以下是某工程进度网络图，如果因为天气原因，活动③—⑦的工期延后 2 天，那么总工期将延后__(37)__天。

- A. 0 B. 1 C. 2 D. 3



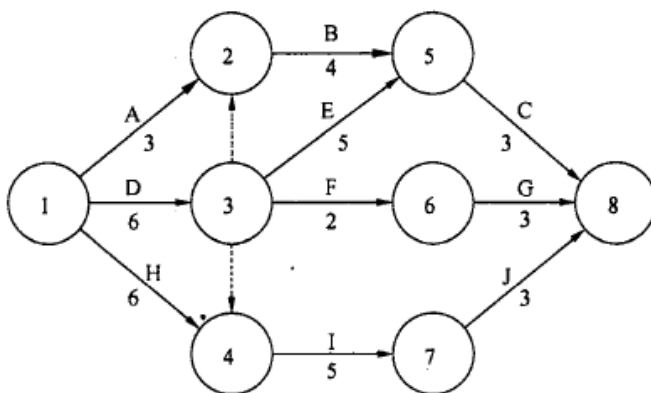
【答案】A

【解析】此题考察的是关键路径，必须掌握，高频考点

确认选 A，路径 G 有 2 天的自由时差，虽然增加了两天工作量，他也变成关键活动之一了，

(中 11 上 34) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

11、依据下面的项目活动网络图中，该项目历时为 (34) 天。



- A. 10 B. 11 C. 13 D. 14

【答案】D

【解析】P264 此题考察的是关键路径，必须掌握，高频考点

关键路径是从网络图起点到终点之间耗时最长的路径，网络图的工期由关键路径决定。在箭线图中，虚活动用虚线表示，它不消耗时间，用来表达活动之间的前后关系。

在上述箭线图中，耗时最长的路径是①—③—④—⑦—⑧，该路径是关键路径，总耗时为 14，因此，正确答案应选 D。

2、PERT、完工概率的考题

(高 07 下 37) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

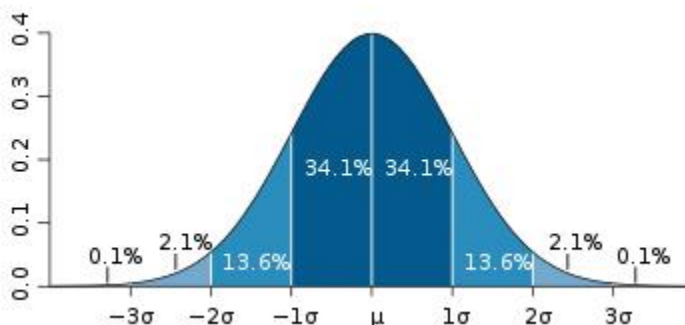
1、完成活动 A 所需的时间，悲观 (P) 的估计需 36 天，最可能 (ML) 的估计需 21 天，乐观 (O) 的估计需 6 天。活动 A 在 16 天至 26 天内完成的概率是 (37)。

- A. 55. 70% B. 68. 26% C. 95. 43% D. 99. 73%

【答案】B

【解析】此题考察的是完工概率估算，必须掌握，高频考点

面积法，估计工时：乐观工时=6天，最可能工时=21天，悲观工时=36天，方差 $(36-6)/6=5$ 天，6至36共有6个方差，然后看面积哈！



(高 10 上 37-38) 难度系数: ★☆☆

2、完成某信息系统集成项目中的一个最基本的工作单元 A 所需的时间, 乐观的估计需 8 天, 悲观的估计需 38 天, 最可能的估计需 20 天, 按照 PERT 方法进行估算, 项目的工期应该为(37), 在 26 天以后完成的概率大致为(38)。

(37) A. 20 B. 21 C. 22 D. 23

(38) A. 8. 9% B. 15. 9% C. 22. 2% D. 28. 6%

【答案】BB

【解析】此题考察的是 PERT, 必须掌握, 高频考点

期望工期 = $(8 + 4 \times 20 + 38) / 6 = 21$

标准差 = $(38 - 8) / 6 = 5$

26 天与 21 天之间为 1 个标准差 (而非 ± 1 个标准差), 16 天到 26 天之间为 ± 1 个标准差, 根据正态分布规律, 故 16 天到 26 天之间完成的概率为 68. 26%, 26 天以后完成的概率 = $(1 - 68. 26\%) / 2 = 15. 87\%$ 。

(高 11 上 36) 难度系数: ★☆☆

3、某项任务由子任务 I (计划编制和批准) 和子任务 II (计划实施) 组成。项目经理认为子任务 I 的乐观历时为 3 天, 最可能为 4 天, 悲观历时为 8 天; 子任务 II 的乐观历时为 5 天, 最可能 6 为天, 悲观历时为 10 天。根据估算, 该任务估算历时为 (36) 天。

A. 10 B. 11 C. 12 D. 13

【答案】B

【解析】此题考察的是三点估算的计算的计算, 必须掌握, 高频考点

用三点估算法, 估算活动的平均时间为 $(\text{乐观历时} + 4 \times \text{最可能历时} + \text{悲观历时}) / 6$, 按上述公式计算, 子任务 I 的平均时间为 4.5 天, 子任务 II 的平均时间为 6.5 天。因此该任务估算历时为 “4.5 天 + 6.5 天 = 11 天”。本题正确答案为 “B. 11”。

(高 12 下 37) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

4、某项目预计最快 12 天完成, 最慢 36 天完成, 21 天完成的可能性最大。公司下达的计划是 18 天完成, 要使计划完成的概率达到 50%, 在计划中需要增加 (37) 天应急时间。

A. 4 B. 6 C. 8 D. 22

【答案】A

【解析】此题考察的是 PERT，必须掌握，高频考点

三点估算法求出期望工期 = $(12 + 4 \times 21 + 36) / 6 = 22$ ，而期望工期是按时完工概率的 50%，所以如果要 18 天完成，需要增加 $22 - 18 = 4$ 天。

(中 09 上 27) 难度系数：☆☆☆

5、某项目完成估计需要 12 个月。在进一步分析后认为最少将花 8 个月，最糟糕的情况下将花 28 个月。那么，这个估计的 PERT 值是 (27) 个月。

A. 9 B. 11 C. 13 D. 14

【答案】D

【解析】P261 此题考察的是三点估算，必须掌握，高频考点

PERT 估算的活动历时均值 = $(\text{悲观估计值} + 4 \times \text{最可能估计值} + \text{乐观估计值}) / 6$
估计该项目完成的时间为 $(8 + 4 \times 12 + 28) / 6 = 14$ 个月。

(中 09 下 37~38) 难度系数：☆☆☆

6、A 公司的某项目即将开始，项目经理估计该项目 10 天即可完成，如果出现问题耽搁了也不会超过 20 天完成，最快 6 天即可完成。根据项目历时估计中的 3 点估算法，你认为该项目的历时为 (37) 天，该项目历时的估算方差为 (38) 。

(37) A. 10 天 B. 11 天 C. 12 天 D. 13 天

(38) A. 2.1 天 B. 2.2 天 C. 2.3 天 D. 2.4 天

【答案】BC

【解析】P261 此题考察的是活动历时估算，必须掌握，必考

三点估算法：

活动的历时 = $(\text{最乐观历时} + 4 \times \text{最可能历时} + \text{最悲观历时}) / 6 = (6 + 10 \times 4 + 20) / 6 = 66 / 6 = 11$

活动历时方差 = $(\text{最悲观历时} - \text{最乐观历时}) / 6 = (20 - 6) / 6 = 2.3$

(中 10 下 38) 难度系数：☆☆☆

7、某项目经理在对项目历时进行估算时，认为正常情况下完成项目需要 42 天，同时也分析了影响项目工期的因素，认为最快可以在 35 天内完成工作，而在最不利的条件下则需要 55 天完成任务。采用三点估算得到的工期是 (38) 天。

A. 42 B. 43 C. 44 D. 55

【答案】B

【解析】P261 此题考察的是三点估算，必须掌握，高频考点

三点估算得到的工期 = $(35 + 4 \times 42 + 55) / 6 = 43$

(中 12 上 36) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

8、过去几年小李完成了大量网卡驱动模块的开发，最快 6 天完成，最慢 36 天完成，平均 21 天完

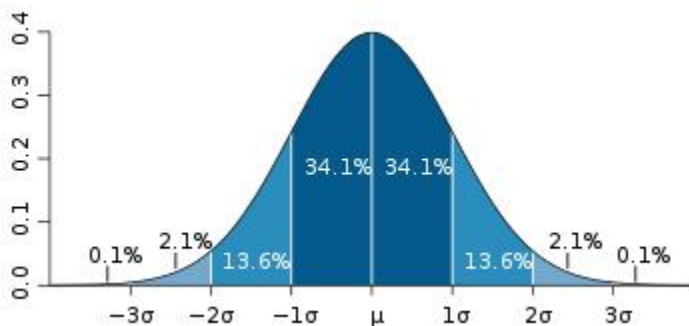
高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
成。如今小李开发一个新网卡驱动模块，在 21 天到 26 天内完成的概率是 (36)。

A. 68. 3% B. 34. 1% C. 58. 2% D. 28. 1%

【答案】B

【解析】此题考察的是 PERT，必须掌握，高频考点

面积法，估计工时：乐观工时=6天，最可能工时=21天，悲观工时=36天，方差 $(36-6)/6=5$ 天，6至36共有6个方差；21至26天刚好落在U至1西格玛之间。



3、网络图的考题

(高 09 上 57-58) 难度系数：★★★

1、某工程包括 A、B、C、D、E、F、G、H 八个作业，各个作业的紧前作业、所需时间和所需人数如下表所示（假设每个人均能承担各个作业）：

作业	A	B	C	D	E	F	G	H
紧前作业	—	—	A	B	C	C	D,E	G
所需时间（周）	2	1	1	1	2	1	2	1
所需人数	8	4	5	4	4	3	7	8

该工程的工期应为 (57) 周。按此工期，整个工程至少需要 (58) 人。

(57) A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

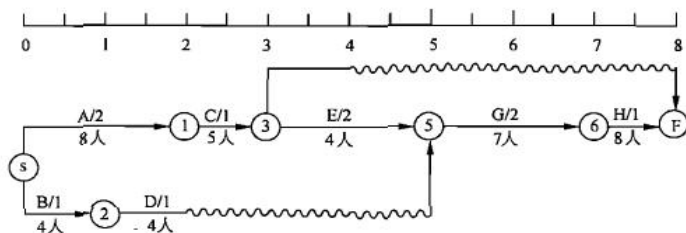
(58) A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

【答案】(57) A (58) B

【解析】此题考察的是活动网络图，必须掌握，高频考点

(57)题计算的是工程工期，该题比较简单，关键是将网络图画对，无论是双代号、单代号都可以。可直观地看出关键路径，将此路径上活动历时相加得出工期。

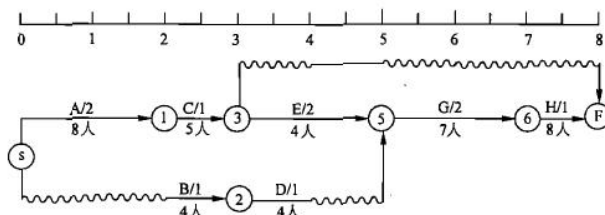
为了计算(57)题，依据给定条件画出双代号网络图，再加时标，并对该网络图进行调整，形成时标网络图。如下图所示：



从上图可以直观地看出，关键路径为 ACEGH，工程工期为 $2+1+2+2+1=8$

(58)题计算的是工程使用资源的最小值。本题可依据时标网络图进行分析。依据时标网络图可以清晰体现某一时间段哪些活动必须同时进行，哪些活动或路径上存在可利用的机动时间，即自由时差或总时差。

对上面的时标图进行分析，调整活动 B, D, F 的执行时间，使同一时间段内使用的资源最少。如下图所示：



可见，第3周时活动 B, C 并行，共需要9人，其余时间段所需人数均少于9人。

(高10上35~36) 难度系数: ★★☆☆

2、某工程包括 A、B、C、D、E、F、G 七项工作，各工作的紧前工作、所需时所需人数如下表所示（假设每个人均能承担各项工作）。

工作	A	B	C	D	E	F	G
紧前工作	—	A	A	B	C、D	—	E、F
所需时间(天)	5	4	5	3	2	5	1
所需人数	7	4	3	2	1	2	4

该工程的工期应为(35)天。按此工期，整个工程最少需要(36)人。

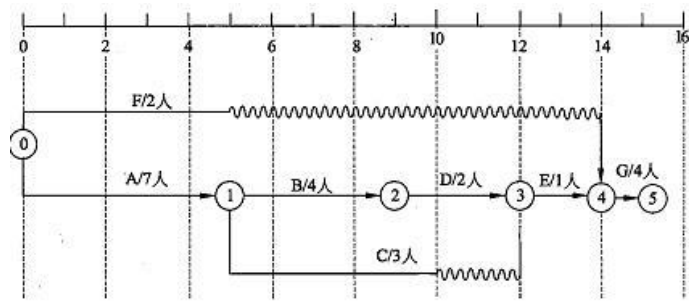
(35) A. 13 B. 14 C. 15 D. 16

(36) A. 7 B. 8 C. 9 D. 10

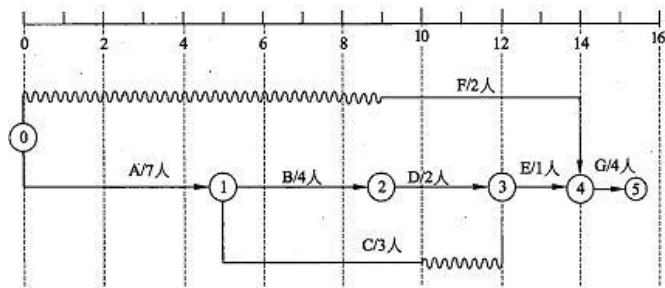
【答案】CA

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

根据题意可画出带时标的双代号网络图如下：



可识别出关键路径为：A-B-D-E-Gb 工期为 15 天。调整非关键路径上的活动，使得各路径上并行活动人数最少的方案如下图。



故该工程的工期应为 15 天。按此工期，整个工程最少需要 7 人。

(高 10 上 54) 难度系数：★★★

3、某市数字城市项目主要包括 A、B、C、D、E 等五项任务，且五项任务可同时开展。各项任务的预计建设时间以及人力投入如下表所示。

任 务	预计建设时间	预计投入人数
A	51 天	25 人
B	120 天	56 人
C	69 天	25 人
D	47 天	31 人
E	73 天	31 人

以下安排中，(54)能较好地实现资源平衡，确保资源的有效利用。

- A. 五项任务同时开工
- B. 待 B 任务完工后，再依次开展 A、C、D、E 四项任务
- C. 同时开展 A、B、D 三项任务，待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E 任务
- D. 同时开展 A、B、D 三项任务，待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务

【答案】C

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

五项任务同时开工，总共需要 168 人，120 天。

待 B 任务完工后，再依次开展 A、C、D、E 四项任务，总共需要 112 人，193 天。同时开展 A、B、D 三项任务，待 A 任务完工后开展 C 任务、D 任务完工后开展 E

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
任务，总共需要 112 人，120 天；此方案使用资源最少，历时最短，是正确答案。

同时开展 A、B、D 三项任务，待 A 任务完工后开展 E 任务、D 任务完工后开展 C 任务，总共需要 118 人，124 天。

(高 10 下 35) 难度系数：★★☆

4、某项工程由下列活动组成：

活 动	紧 前 活 动	所 需 天 数	活 动	紧 前 活 动	所 需 天 数
A	—	3	F	C	8
B	A	4	G	C	4
C	A	5	H	D,E	2
D	B,C	7	I	G	3
E	B,C	7	J	F,H,I	2

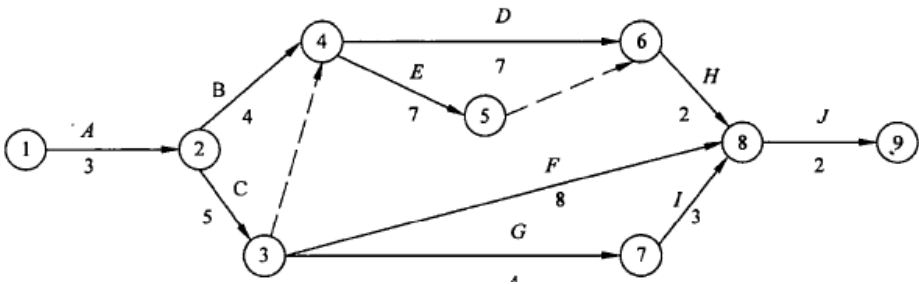
_(35)_是该工程的关键路径。

- A . ABEHJ B . ACDHJ C . ACGIJ D . ACFJ

【答案】B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

本题的双代号网络图：由上图可知：



由上图可知，该工程的关键(最长)路径为 ACEHJ 和 ACDHJ ， B 是正确答案。

(高 10 下 36) 难度系数：★★☆ 经典例题，必须会

5、下表给出了项目中各活动的乐观估计时间、最可能估计时间和悲观估计时间，则项目的期望完工总时间是_(36)_天。

- A . 36 B . 38 C . 40 D . 42

工 序	紧前工序	乐观估计时间	最可能估计时间	悲观估计时间
A	—	8	10	12
B	—	11	12	14
C	B	2	4	6
D	A	5	8	11
E	A	15	18	21
F	CD	7	8	9
G	EF	9	12	15

【答案】C

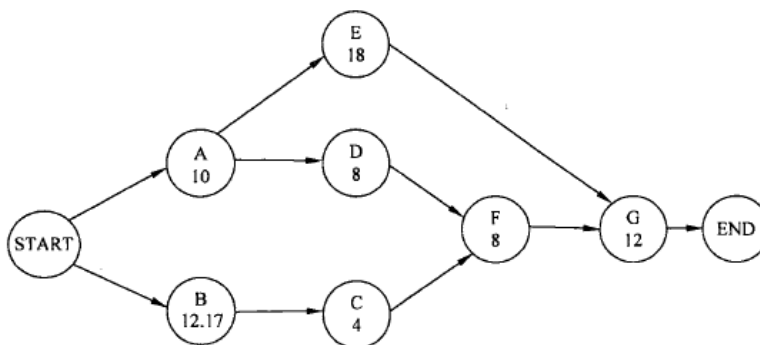
【解析】此题考察的是网络图、PERT，必须掌握，高频考点

(1) 首先利用计划评审技术(PERT)计算出项目各工序的完工时间平均值;

完工时间平均值=(乐观估计时间++4*最可能估计时间+悲观估计时间)/6

工 序	最可能完工时间
A	10
B	12.17
C	4
D	8
E	18
F	8
G	12

(2) 画出本项目的单代号网络图;



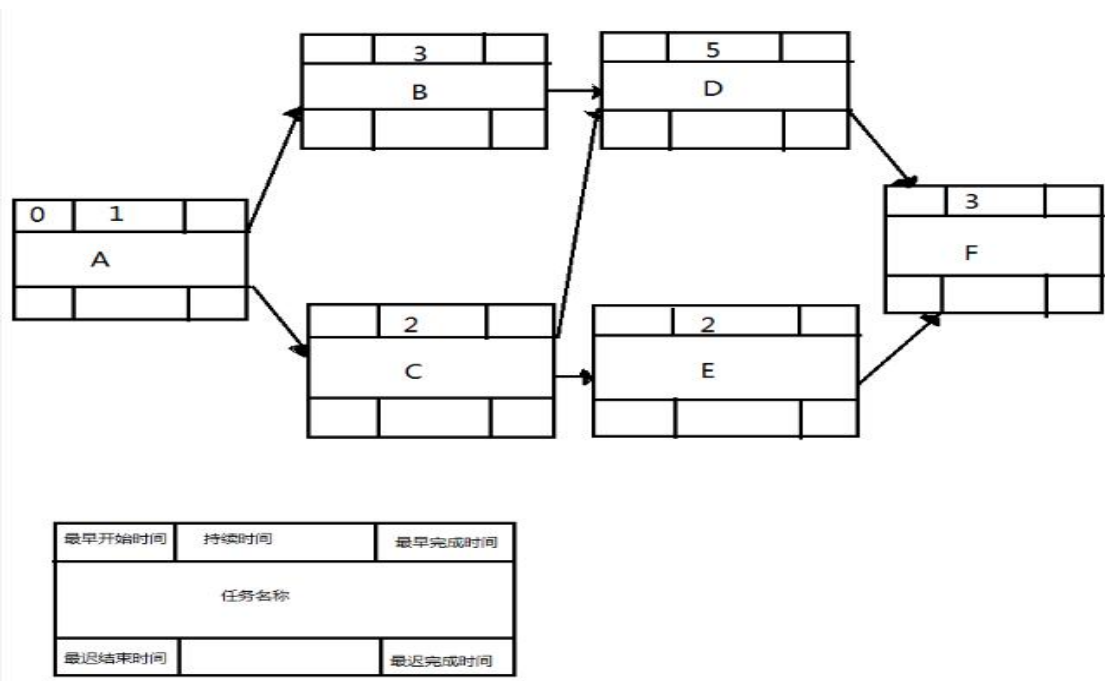
(3) 通过单代号网络图，可直观地识别出本项目的关键路径为 A, E, G;

(4) 将关键路径的完成时间平均值加起来，可得出本项目的期望完工总时间为 40 小时: 10+18+12=40。可见 C 是正确答案。

(高 12 上 33) 难度系数: ★☆☆ 经典例题，必须会

6、图1 中，工作E 总时差是___ (33)___

- A. 1 B. 2 C. 3 D. 4



【答案】D

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点送分题，画出把图中单代号网络图填好即可得出答案。

(高 12 上 37) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

7、一个活动有 4 道工序，一个工作只能负责 1 道工序。每名工人工作完成各工序所需小时数如表 1 所示，工序间的依赖关系如表 2 所示。完成该活动最少需要(37)

表一：

工人小时数工序	一	二	三	四
甲	4	6	5	8
乙	6	10	7	8
丙	7	8	11	9
丁	9	3	8	4

表二：

工序	紧前工序	紧后工序
一		二、三
二	一	四
三	一	四
四	二、三	

- A. 10 B. 14 C. 16 D. 18

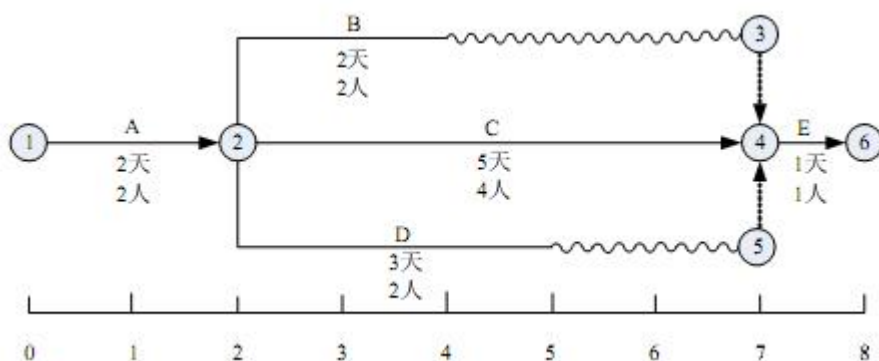
【答案】C

【解析】此题考察的是活动网络图，必须掌握，高频考点

采用穷举法一一列举所有可能即可得到答案。

(中 09 上 24) 难度系数：☆☆☆

8、在项目某阶段的实施过程中，A 活动需要 2 天 2 人完成，B 活动需要 2 天 2 人完成，C 活动需要 5 天 4 人完成，D 活动需要 3 天 2 人完成，E 活动需要 1 天 1 人完成，该阶段的时标网络图如下。该项目组共有 8 人，且负责 A、E 活动的人因另有安排，无法帮助其他人完成相应工作，且项目整个工期刻不容缓。以下 (24) 安排是恰当的，能够使实施任务顺利完成。



A. B 活动提前两天开始

B. B 活动推迟两天开始

C. D 活动提前两天开始

D. D 活动推迟两天开始

【答案】D

【解析】此题考察的是进度网络图，必须掌握，高频考点

假定负责 A 活动的 2 人，其中有 1 个人可以实施 E 活动。这 2 个人另有安排，无法帮助其他人完成相应工作，且项目整个工期刻不容缓。那么项目组还剩下 6 个人，B 活动有 3 天的浮动时间，D 活动有 2 天的浮动时间，C 活动为关键路径没有浮动时间，人力资源也不能释放。因此，选择推迟 D 活动 2 天开始，等 B 活动在项目的第 3 天开始、第 4 天完成，释放出 2 人之后，D 活动利用该 2 人完成。

(中 10 上 37) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

9、在工程网络计划中，工作 M 的最早开始时间为第 16 天，其持续时间为 5 天。该工作有三项紧后工作，他们的最早开始时间分别为第 25 天、第 27 天和第 30 天，最迟开始时间分别为第 28 天、第 29 天和第 30 天。则工作 M 的总时差为 (37) 天。

A. 5 B. 6 C. 7 D. 9

【答案】C

【解析】P254 此题考察的是总时差和自由时差，必须掌握，高频考点

工作 M 的最早开始时间为第 16 天，其持续时间为 5 天。因此，工作 M 的最早结束时间为第 $16 + 5 = 21$ 天。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

工作 M 有三项紧后工作，他们的最迟开始时间分别为第 28 天、第 29 天和第 30 天。因此工作 M 的最迟结束时间为三者之中最小的第 28 天。

工作 M 的总时差 = 工作 M 的最迟结束时间 - 工作 M 的最早结束时间 = 28 - 21 = 7 天。

【中 10 下 35~36】难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

10、某工程建设项目中各工序历时如下表所示，则本项目最快完成时间为（35）周。同时，通过（36）可以缩短项目工期。

工序名称	紧前工序	持续时间（周）
A	—	1
B	A	2
C	A	3
D	B	2
E	B	2
F	C、D	4
G	E	4
H	B	5
I	G、H	4
J	F	3

（35） A. 7 B. 9 C. 12 D. 13

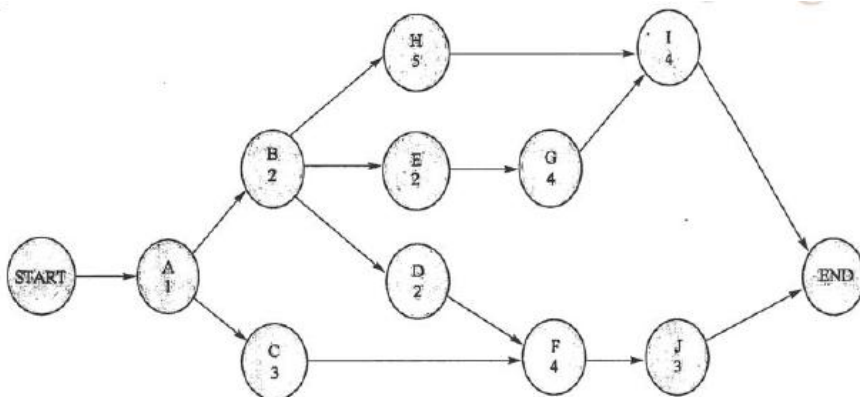
- ①压缩 B 工序时间 ②压缩 H 工序时间 ③同时开展 H 工序与 A 工序
④压缩 F 工序时间 ⑤压缩 G 工序时间

A. ①⑤ B. ①③ C. ②⑤ D. ③④

【答案】D A

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

本题考查项目工期计算、压缩关键路径活动历时可缩短工期的知识。画网络图是解题的基础，画单代号网络图，如下图所示：



高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

找出关键路径（最长路径），并计算关键路径上的总历时，即可算出本项目最快完成时间：压缩关键路径上的活动可以缩短项目工期。

通过此图可直观看出，从开始到结束共有 4 条路径，ABEGI 为最长路径，历时为 13 周，即试题 (35) D 是正确答案。

由于 B, G 在关键路径上，故压缩 B, G 可缩短项目工期；F, H 不在关键路径上，压缩它们不能缩短工期；由于 H 工序与 A 工序无并行关系，H 是 A 的紧后活动 B 的紧后活动，所以不能将 H 工序与 A 工序并行。即试题 (36) A 是正确答案。

(中 12 上 37) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

11、图 2 右侧是单代号网络图（单位为工作日），左侧是图列。在确保安装集成活动尽早开始的前提下，软件开发活动可以推迟（37）个工作日。

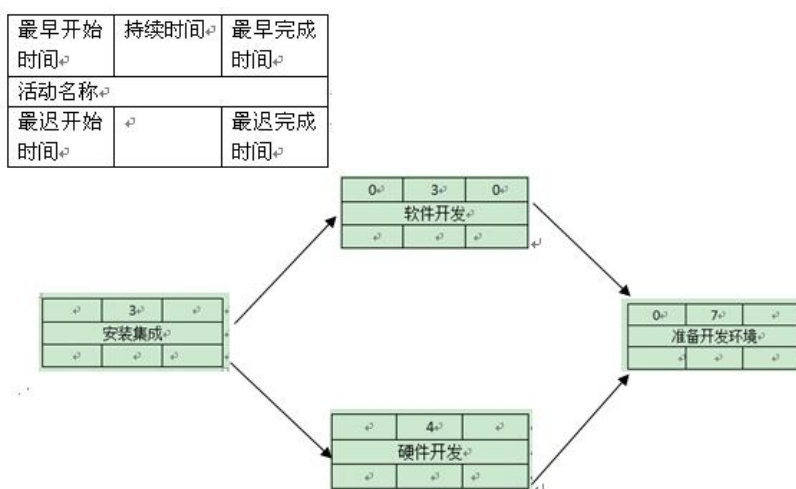


图 2

A. 0 B. 1 C. 2 D. 4

【答案】B

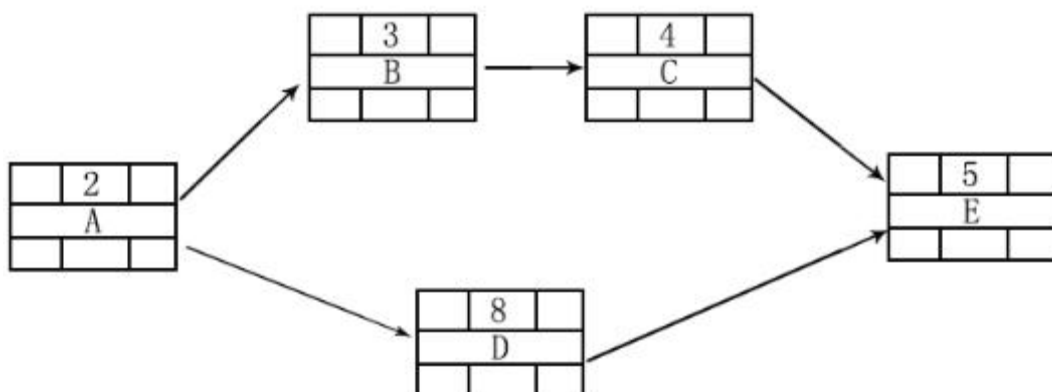
【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点



所以软件开发活动可以推迟 1 个工作日。

(中 13 上 32) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

12、在下面的项目网络图中（时间单位为天），活动 B 的自由时差和总时差分别为（32），如果活动 A 的实际开始时间是 5 月 1 日早 8 时，在不延误项目工期的情况下，活动 B 最晚应在（33）前结束。

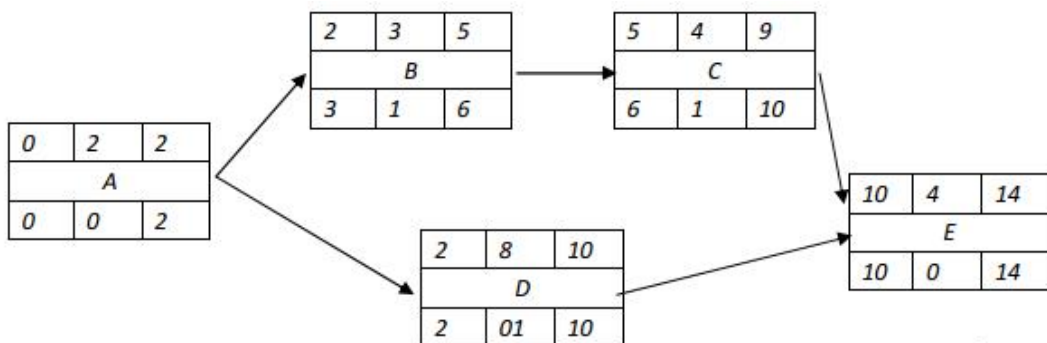


(32) A. 0, 0 B. 0, 1 C. 1, 0 D. 1, 1

(33) A. 5 月 5 日早 8 时 B. 5 月 6 日早 8 时
C. 5 月 7 日早 8 时 D. 5 月 8 日早 8 时

【答案】BC

【解析】此题考察的是单代号网络图，必须掌握，高频考点



4、成本管理中挣值分析、预测技术

(高 05 上 38) 难度系数：☆☆☆

1、如果在挣值分析中，出现成本偏差 $CV < 0$ 的情况，说法正确的是（38）

A. 项目成本超支 B. 不会出现计算结果 C. 项目成本节约 D. 成本与预算一致

【答案】A

【解析】PP64-165 此题考察的是挣值的偏差分析，必须掌握，高频考点

挣值管理是一种综合范围、时间、成本绩效测量的方法，通过与计划完成的工作量、实际挣得的收益、实际的成本进行比较，可以确定成本、进度是否按计划执行。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

其中 CV 指成本偏差, $CV=EV-AC$

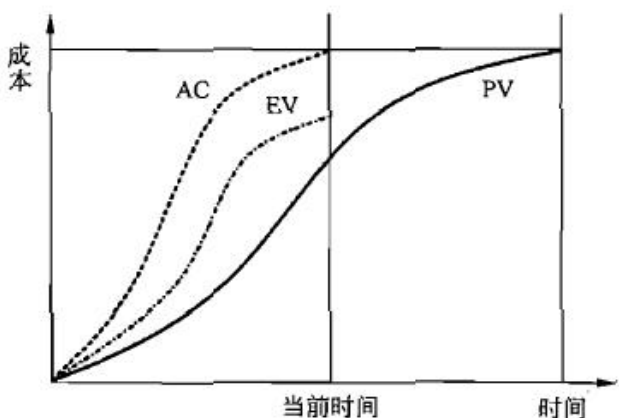
挣值(EV), 是实际完成工作的预算价值。该值描述的是:根据批准认可的预算, 到某一时点已经完成的工作应当投入的资金。

实际成本(AC, 是在规定时间内, 完成活动内工作发生的成本总额。这项实际成本必须符合为计划值和挣值所做的预算。AC 即到某一时点已完成的工作所实际花费或消耗的成本。

$CV>0$, 表明实际完成工作的预算成本大于实际成本, 也就是项目实施处于成本节省状态;反之, $CV<0$, 表明实际完成工作的预算成本小于实际成本, 也就是项目处于成本超支状态。

(高 05 下 36~37) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

2、项目经理小张对自己正在做的一个项目进行成本挣值分析后, 画出了如下所示的一张图, 当前时间为图中的检查日期。根据该图小张分析:该项目进度(36), 成本 (37)。



(36) A. 正常 B. 落后 C. 超前 D. 无法判断

(37) A. 正常 B. 超支 C. 节约 D. 无法判断

【答案】(36) C (37) B

【解析】P164-165 此题考察的是挣值中的偏差分析, 必须掌握, 高频考点

该题衡量了两个指标: 成本偏差和进度偏差。

成本偏差 (CV) (Cost Variance) ($CV=EV-AC$)。 $CV>0$, 表明项目实施处于成本节省状态; $CV<0$, 表明项目处于成本超支状态。

进度偏差 (SV) (Schedule Variance) ($SV=EV-PV$)。 $SV>0$, 表明项目实施超过计划进度; $SV<0$, 表明项目实施落后于计划进度。

由该题可以看出, 在当前时间, $AC>EV$, $CV<0$, 表示进展到当前的时间时, 实际支出的成本大于预算支出的成本, 因此成本超支; $EV>PV$, $SV>0$, 表示项目的实际进度超过预算进度, 因此说明进度超前。

(高 06 下 37) 难度系数: ★☆☆

3、项目经理小张对自己正在做的一个项目进行挣值分析后, 发现 $CPI>1$, 则可以判断该项目(37)。

A. 进度超前 B. 进度落后 C. 成本超支 D. 成本节约

【答案】D

【解析】此题考察的是挣值的偏差分析，必须掌握，高频考点

CPI = EV/AC，其中 EV 为已完成工作的计划成本，AC 为已完成工作的实际成本。

CPI > 1 说明实际完成工作所花费的成本少于计划的成本。

(高 06 下 39) 难度系数：☆☆☆

4、根据下表提供的数据，(39) 最有可能在时间和成本的约束内完成。

项目	PV	EV	AC
甲	1200	900	700
乙	1200	700	900
丙	1200	900	1000

A. 项目甲 B. 项目乙 C. 项目丙 D. 项目甲和项目乙。

【答案】A

【解析】此题考察的是挣值的偏差分析，必须掌握，高频考点

本题可以通过计算并比较这三个项目的 SPI 和 CPI 来判断。SPI = EV/PV，CPI = EV/AC。

通过上述公式可知，SPI 的值越大，说明项目的实际进度越发会相对提前于计划进度。而 CPI 的值越大，说明项目的实际成本相对于预算会越发节省。

经计算，项目甲乙丙的 SPI，CPI 如下表所示。

项 目	PV	EV	AC	SPI	CPI
甲	1200	900	700	0.75	1.29
乙	1200	700	900	0.58	0.78
丙	1200	900	1000	0.75	0.90

从上表中可知项目甲的 SPI，CPI 均为最大值，因此项目甲最有可能在时间和成本的约束内完成。

(高 07 下 40) 难度系数：☆☆☆

5、项目经理认为到目前为止的费用在某种程度上是项目将发生的剩余工作所需成本的指示器，则 EAC 的公式为 (40)。

A. $EAC = AC + (BAC - EV) / CPI$ B. $EAC = AC + ETC$
 C. $EAC = AC + BAC - EV$ D. $EAC = AC + EV$

【答案】A

【解析】P167 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

选项 B 没有明确 ETC 的估算方法，选项 C 假定严格按预算执行的情况下才成立，选项 D 的公式本身是错误的。

CPI = EV/AC 体现的是在项目实施过程中成本的绩效指数。CPI > 1.0 表示同一工作的实际成

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

本少于预算成本, 资金使用效率较高; $CPI = 1.0$ 表示同一工作的实际成本等于预算成本, 资金按预算使用; $CPI < 1.0$ 表示同一工作的实际成本多于预算成本, 资金使用效率较低。选项 A 才是基于到目前为止的成本执行效率估算的、预期项目完成时的总成本估算值。

(高 08 上 57) 难度系数: ★☆☆

6、下表为同时开展的 4 个项目在某个时刻的计划值 PV、实际成本 AV 和挣值 EV, 该时刻成本超出最多的项目和进度最为落后的项目分别是 (57) 。

项目	PV	AC	EV	CV	SPI
1	10000	11000	10000		
2	9000	7200	6000		
3	8000	8000	8000		
4	10000	7000	5000		

- A. 项目 1, 项目 1 B. 项目 3, 项目 2
C. 项目 4, 项目 4 D. 项目 2, 项目 4

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值分析, 必须掌握, 高频考点

根据公式 $CV = EV - AC$, $SPI = EV / PV$, 可以计算出 4 个项目的 CV, SPI 如下所示

项目	PV	AC	EV	CV	SPI
1	10000	11000	10000	-1000	1
2	9000	7200	6000	-1200	0.67
3	8000	8000	8000	0	1
4	10000	7000	5000	-2000	0.5

4 个项目中, 具有最小 CV 值的项目为项目 4, 表示项目 4 成本超出最多。4 个项目中具有最小 SPI 值的项目为项目 4, 表示项目 4 进度落后最多。

(高 08 下 45-46) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

7、某正在进行中的项目, 当前的 $PV=2200$ 元、 $EV=2000$ 元、 $AC=2500$ 元, 当前项目的 SV 和项目状态是 (45), 该项目的 CPI 和成本绩效是 (46)。

- (45) A. -300 元; 项目提前完成 B. +200 元; 项目提前完成
C. +8000 元; 项目按时完成 D. -200 元; 项目比原计划滞后
(46) A. 0. 20; 实际成本与计划的一致 B. 0. 80; 实际成本比计划成本要低
C. 0. 80; 实际成本超出了计划成本 D. 1. 25; 实际成本超出了计划成本

【答案】(45) D (46) C

【解析】此题考察的是挣值分析, 必须掌握, 高频考点

$SV = EV - PV = 2000 - 2200 = -200 < 0$, 项目进度比原计划滞后。

$CPI = EV / AC = 2000 / 2500 = 0.8 < 1$, 实际成本超出了计划成本。

(高 09 下 58) 难度系数: ★☆☆

8、项目甲、乙、丙、丁的工期都是三年，在第二年末其挣值分析数据如下表所示，按照趋势最早完工的应是一（58）。

项 目	预算总成本	PV	EV	AC
甲	1400	1200	1000	900
乙	1400	1200	1100	1200
丙	1400	1200	1250	1300
丁	1400	1200	1300	1200

(58) A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁

【答案】D

【解析】此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

项目甲、乙、丙、丁的预算总成本都是 1400，计划值(PV)都是 1200。计划值表示在当前时间点应当完成的工作所需投入的资金。挣值(EV)是实际完成工作的预算价值。EV-PV>0 表示项目实施超过计划进度，EV-PV<0 表示项目实施落后于计划进度，EV-PV 越大，表示项目实施超过计划进度越多。

项目丁的 EV-PV 值最大，因此按照趋势应最早完工。

(高 09 下 59) 难度系数: ★☆☆

9、某项目成本偏差(CV)大于 0，进度偏差(SV)小于 0，则该项目的状态是(59)。

(59) A. 成本节省、进度超前 B. 成本节省、进度落后
C. 成本超支、进度超前 D. 成本超支、进度落后

【答案】B

【解析】此题考察的是挣值偏差分析，必须掌握，高频考点

挣值分析是测量绩效最常用的方法。挣值涉及计算每个活动的 4 个关键值：

计划值(PV)，是计划在规定时间内之前在活动上花费的获得成本估算部分的总价值。即根据批准认可的进度计划和预算到某一时间点应当完成的工作所需投入的资金。

实际成本(AC)，是在规定时间内，完成活动内工作发生的成本总额，即到某一时间点已完成的工作所实际花费或消耗的成本。

挣值(EV)，是实际完成工作的预算价值。

剩余工作的成本估算(ETC)，完成项目剩余工作预计还需要花费的成本。

CV=EV-AC>0，表明项目实施处于成本节省状态；CV<0，表明项目实施处于成本超支状态。

CSV=EV-PV>0，表明项目实施超过计划进度；SV<0，表明项目实施落后于计划进度。

该项目的 CV 大于 0，SV 小于 0，因此该项目的状态是“成本节省、进度落后”。

(高 10 上 57) 难度系数: ★☆☆

10、项目 I、II、III、IV 的工期都是三年，在第二年末其挣值分析数据如下表所示，按照趋势最早完工的应是项目(57)。

项目	预算总成本	EV	PV	AC
I	1500	1000	1200	900
II	1500	1300	1200	1300
III	1500	1250	1200	1300
IV	1500	1100	1200	1200

A. I B. II C. III D. IV

【答案】B

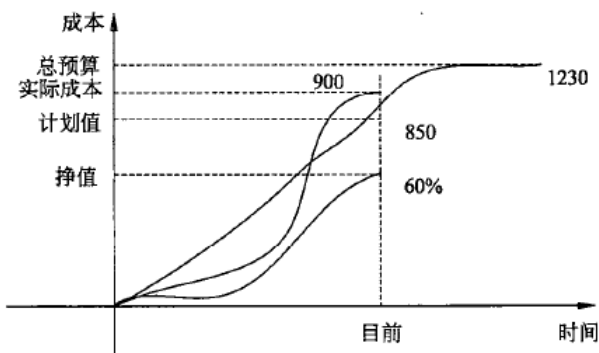
【解析】此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

项目	预算总成本	SV=EV-PV	CV=EV-AC
I	1500	1000-1200=-200	1000-900=100
II	1500	1300-1200=100	1300-1300=0
III	1500	1250-1200=50	1250-1300=-50
IV	1500	1100-1200=-100	1100-1200=-100

由计算结果可知项目 II 进度提前最多，成本与计划持平。故按照趋势最早完工的应是项目 II。

(高 10 上 58) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

11、已知某综合布线工程的挣值曲线如下图所示：总预算为 1230 万元，到目前为止已支出 900 万元，实际完成了总工作量的 60%，该阶段的预算费用是 850 万元。按目前的状况继续发展，要完成剩余的工作还需要(58)万元。



A. 330 B. 492 C. 600 D. 738

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值，必须掌握，高频考点

首先分析题干，其中的关键字是“按目前的状况继续发展”，由此可判定计算的目标是按当前的 CPI 来计算剩余工作的预计完工成本。

按目前 CPI 状况继续发展，剩余工作的预计完工成本 = $(BAC - EV) / CPI$ ，其中 $BAC = 1230$ ， $EV = 1230 \times 60\% = 738$ ， $CPI = EV/PV = 738/900 = 0.82$ ，则剩余工作的预计完工成本 = $(1230 - 738) / 0.82 = 600.24$

所以选项 C 为正确答案。

(高 11 上 61) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

12、项目计划工期为 4 年, 预算总成本为 800 万元。在项目的实施过程中, 通过对成本的核算和有关成本与进度的记录得知, 开工后第 2 年末实际成本发生额为 200 万元, 所完成工作的计划预算成本额为 100 万元。与项目预算成本比较可知: 当工期过半时, 项目的计划成本发生额应该为 400 万元。此时如果不采取任何纠正措施, 照此速度发展下去, 那么到开工后第 4 年末项目会出现__(61)____万元的成本超支。

- A. 50 B. 100 C. 200 D. 400

【答案】C

【解析】此题考察的是挣值分析的计算, 必须掌握, 高频考点

$$EAC = AC + ETC$$

$$ETC = (BAC - EV) / CPI$$

根据题干的介绍, $AC=200$, $EV = 100$, $PV = 400$, $BAC = 800$

$$\text{故 } CPI = EV / AV = 100/200 = 0.5$$

$$SPI = EV/PV = 100/400 = 0.25$$

因假定“不采取任何纠正措施”, 所以 CPI 和 SPI 保持不变。

开工后第 4 年末, $PV=800$, 则 $EV = PV * SPI = 800 * 0.25 = 200$, $AC = EV / CPI = 200/0.5 = 400$

那么, 开工后第 4 年末 $CV = EV - AC = 200 - 400 = -200$

因此到开工后第 4 年末项目会出现“C. 200”的成本超支。

(高 11 下 38~39) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

13、某大型项目进行到两年时, 使用挣值法所需要的三个中间变量的数值分别是: 计划值 PV 为 400 万元, 实际成本 AC 为 200 万元, 挣值 EV 为 100 万元。基于该项目的成本偏差, 下列描述正确的是 (38), 基于该项目的成本绩效指数, 下列描述中正确的是 (39)。

- (38) A. 项目成本偏差为负且项目处于超支状态
B. 项目成本偏差为正且项目处于超支状态
C. 项目成本偏差为负且项目处于成本节约状态
D. 项目成本偏差为正且项目处于成本节约状态
- (39) A. 成本绩效指数小于 1 且实际发生的成本是预算成本的 2 倍
B. 成本绩效指数大于 1 且实际发生的成本是预算成本的一半
C. 成本绩效指数小于 1 且实际发生的成本是预算成本的一半
D. 成本绩效指数大于 1 且实际发生的成本是预算成本的 2 倍

【答案】(38) A (39) A

【解析】此题考察的是挣值偏差分析, 必须掌握, 几乎必考

$$CV = EV - AC = 100 - 200 = -100, \text{ 成本超支。}$$

$$CPI = EV/AC = 100/200 = 0.5 < 1, \text{ 且实际发生的成本是预算成本的 2 倍。}$$

(高 11 下 57) 难度系数: ★☆☆

14、某项目的工期为 40 周, 每周可以使用 12 个工时。若用于完成该项目所有活动的资源只有 192

个工时，则此时项目资源使用率为（57）。

- A. 0.2 B. 0.4 C. 0.8 D. 1

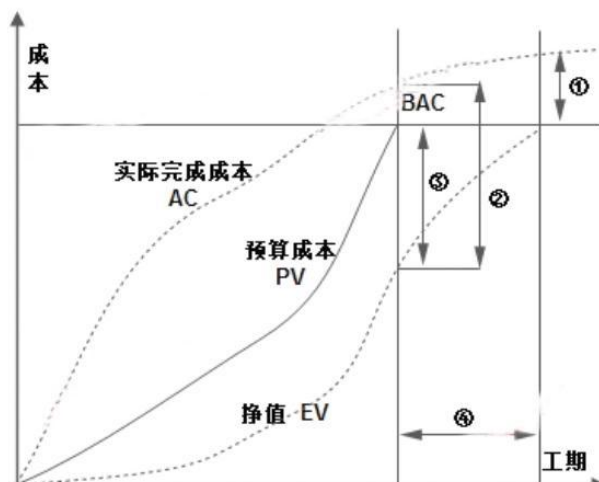
【答案】B

【解析】此题考察的是资源使用率的计算，必须掌握，高频考点，比较简单

资源使用率为资源使用时间的比率，即资源使用率=192/(40*12) = 0.4

（高 12 上 39）难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

15、根据下图，表示竣工费用超支情况的是(39)。



39图

- A. ① B. ② C. ③ D. ④

【答案】A

【解析】P164-166 此题考察的是挣值偏差分析，必须掌握，高频考点

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| CV----成本偏差: $CV=EV-AC$ | $CV>0$ 成本节约 $CV<0$ 成本超支 |
| SV----进度偏差: $SV=EV-PV$ | $SV>0$ 进度超前 $SV<0$ 进度滞后 |
| CPI----成本绩效指数: $CPI=EV/AC$ | $CPI>1$ 成本结余 $CPI<1$ 成本超支 |
| SPI----进度绩效指数: $SPI=EV/PV$ | $SPI>1$ 进度超前 $SPI<1$ 进度滞后 |
| 对于①: $CV=EV-AC<0$, 成本超支 | 对于②: $CV=EV-AC<0$, 成本超支 |
| 对于③: $SV=EV-PV>0$, 进度超前 | 对于④: $SV=EV-PV<0$, 进度滞后 |

注意题目问的是竣工日期，所以只能是选择1；

（高 12 上 61）难度系数：☆☆☆

16、某信息系统集成项目的预算为5050000 元，工期6 周。某时间点，该项目花了1550000 元完成了预计要花1690000 元的工作，而计划成本是2110000 元。则该项目的实际成（61）

- A. 低于预算 B. 超出预算 C. 符合预算 D. 提供的信息不足，无法判断

【答案】A

【解析】P164-165 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13)--江山老师项管必过神系列

AC=1550000, EV=1690000, PV=2110000 CV--成本偏差: $CV=EV-AC>0$, 所以成本节约。

(中 09 上 51) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

17、在项目实施中间的某次周例会上，项目经理小王用下表向大家通报了目前的进度。根据这个表格，目前项目的进度（51）。

活 动	计划值	完成百分比	实际成本
基础设计	20000 元	90%	10000 元
详细设计	50 000 元	90%	60000 元
测试	30 000 元	100%	40 000 元

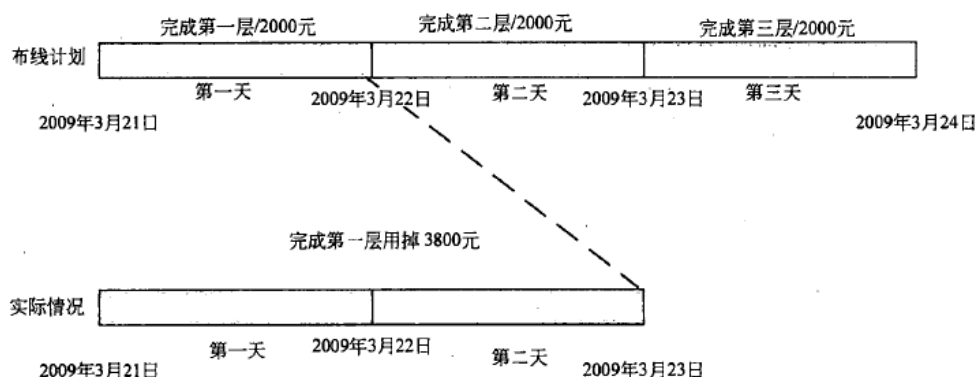
高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

CPI 是既定的时间段内实际完工工作的预算成本(EV)与既定的时间段内实际完成工作发生的实际总成本((AC)的比值。CPI 值若小于 1 则表示实际成本超出预算, CPI 值若大于 1 则表示实际成本低于预算。

根据 CPI 的定义, 项目经理进行了绩效分析计算出 CPI 值为 0.91, 表示项目的每 100 元人民币投资中只创造相当于 91 元的价值。因此应选 D。

(中 10 上 46) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

20、下图是一项布线工程计划和实际完成的示意图, 2009 年 3 月 23 日的 PV、EV、AC 分别是 (46)。



- A. PV=4000 元、EV=2000 元、AC=3800 元
- B. PV=4000 元、EV=3800 元、AC=2000 元
- C. PV=3800 元、EV=4000 元、AC=2000 元
- D. PV=3800 元、EV=3800 元、AC=2000 元

【答案】A

【解析】P292 此题考察的是挣值分析, 必须掌握, 必考

根据 PV, EV, AC 定义, 到 2009 年 3 月 23 日, 计划预算即 PV 为 4000 元。

到 23 日时实际花费的费用即 AC, 为完成第一层用掉的 3800 元。

到 23 日时实际才完成了第一层的布线工作, 而第一层布线工作对应的预算为 2000 元, 即 EV 为 2000 元。因此选择 A。

(中 10 下 39) 难度系数: ★☆☆

21、甲公司生产急需 5000 个零件, 承包给乙工厂进行加工, 每个零件的加工费预算为 20 元, 计划 2 周 (每周工作 5 天) 完成。甲公司负责人在开工后第 9 天早上到乙工厂检查进度, 发现已完成加工 3600 个零件, 支付款项 81000 元。经计算, (39)。

- A. 该项目的费用偏差为-18000 元 B. 该项目的进度偏差为-18000 元
- C. 该项目的 CPI 为 0.80 D. 该项目的 SPI 为 0.90

【答案】D

【解析】P292~293 此题考察的是挣值分析, 必须掌握, 高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

本题给定了总预算为 20 X 5000 元，总工期是 10 个工作日。要求运用挣值分析法，计算累计到第 8 个工作日的费用偏差、进度偏差、成本绩效指数、进度绩效指数情况：

$$PV = 80000 \quad EV = 72000 \quad AC = 81000 \quad CV = EV - AC = 72000 - 81000 = -9000$$

$$SV = EV - PV = 72000 - 80000 = -8000 \quad CPI = EV / CV = 72000 / 81000 = 0.89$$

$$SPI = EV / PV = 72000 / 80000 = 0.9$$

(中 10 下 46) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

22、根据以下布线计划及完成进度表，在 2010 年 6 月 2 日完工后对工程进度和费用进行预测，按此进度，完成尚需估算（ETC）为（46）。

	计划开始 时间	计划结束 时间	计划费用	实际开始 时间	实际结束 时间	实际完成 费用
1 号区域	2010 年 6 月 1 日	2010 年 6 月 1 日	10000 元	2010 年 6 月 1 日	2010 年 6 月 2 日	18000 元
2 号区域	2010 年 6 月 2 日	2010 年 6 月 2 日	10000 元			
3 号区域	2010 年 6 月 3 日	2010 年 6 月 3 日	10000 元			

A. 18000 元

B. 36000 元

C. 20000 元

D. 54000 元

【答案】B

【解析】P294-296 此题考察的是挣值，必须掌握，高频考点

总预算 BAC = 10000 + 10000 + 10000 = 30000

截止到 2010 年 6 月 2 日下午完工时的挣值 EV = 10000

实际成本 AC = 18000, $CPI = EV / AC$

$ETC = (BAC - EV) / CPI = 20000 * 18000 / 10000 = 36000$

(中 11 上 33) 难度系数：☆☆☆

23、项目经理王某对其负责的系统集成项目进行了成本估算和进度安排，根据团队成员的情况分配了任务，并制定出计划执行预算成本的基准。由于公司高层领导非常重视该项目，特地调配了几名更有经验（薪水更高）的技术骨干参与项目，这种变化对项目绩效造成的最可能影响是（33）。

A. 正的成本偏差 CV，正的进度偏差 SV B. 负的成本偏差 CV，正的进度偏差 SV

C. 正的成本偏差 CV，负的进度偏差 SV D. 负的成本偏差 CV，负的进度偏差 SV

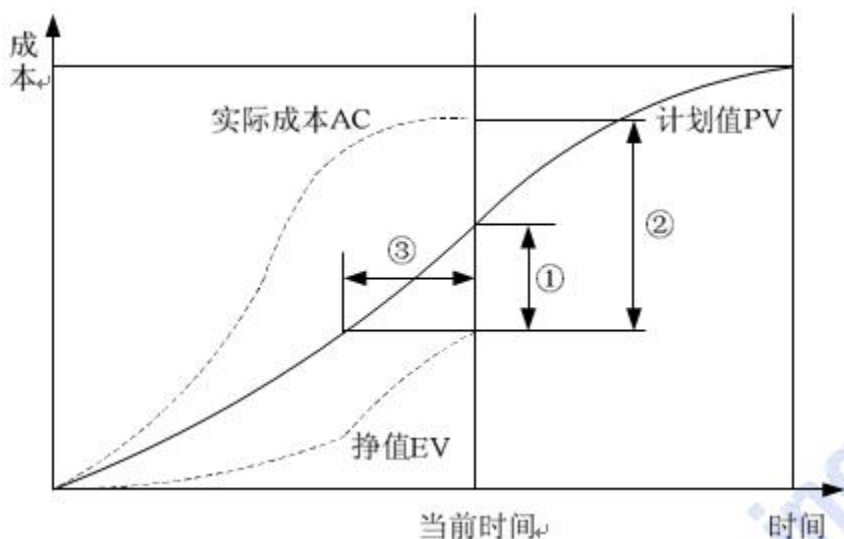
【答案】B

【解析】P292 此题考察的是挣值分析，必须掌握，必考

计划值 PV 是到既定的时间点前计划完成活动或 WBS 组件工作的预算成本；挣值 EV 是在既定的时间段内实际完工工作的预算成本。实际成本 AC 是在既定的时间段内实际完成工作发生的实际总成本。成本偏差等于 EV 减 AC。进度偏差等于 EV 减 PV。指派经验更丰富的人去完成或帮助完成项目工作通常可以缩短活动的工期，同时也意味着增加项目的人力成本，即通常会造成实际成本增加，进度加快，从而最可能产生负的成本偏差 CV 和正的进度偏差 SV。

(中 11 上 43) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

24、挣值管理是一种综合了范围、时间、成本绩效测量的方法，通过与计划完成的工作量、实际挣得的收益、实际的成本进行比较，可以确定成本进度是否按计划执行。下图中标号所标示的区间依次应填写(43)。



- A. ①进度落后 ②成本差 CV ③进度差 SV
 B. ①成本差 CV ②进度差 SV ③进度落后时间
 C. ①进度差 SV ②成本差 CV ③进度落后时间
 D. ①进度落后 ②进度差 SV ③成本差 CV

【答案】C

【解析】P292 此题考察的是挣值分析，必须掌握，必考

在挣值分析中，计划值(PV)是在既定的时间段内实际完工工作的预算成本。实际成本(AC)是在既定时间段内实际完成工作发生的实际总成本。挣值(EV)是在既定的时间段内实际完工工作的预算成本。

成本偏差(CV)等于EV减AC。进度偏差(SV)等于EV减PV。在上图中，线段①表示当前时间点下，EV和AC之间的差值，即成本差CV；线段②表示当前时间点下，EV和PV之间的差值，即进度差SV；线段③表示当前时间点下，计划时间和实际时间的差，即进度落后时间。因此应选C。

(中 11 上 44) 难度系数：☆☆☆

25、某信息化施工项目一共要进行30天，预算总成本60万元，其中5万元为管理成本，40万元为物料使用费，其余为人工成本。按照管理计划，每5天进行一次挣值分析以评价项目绩效。在第5天绩效评价时计算得到CPI(绩效评价指数)为0.95，则说明在前5天的施工中，实际成本①预算成本；如果要使下一次绩效评价时CPI为1，且人工、物料使用成本不能改变，以免影响施工质量，则在这两次绩效评价间，每天平均可花费的管理成本为②元。上述①和②依次序应该填写(44)(假设所有成本按照天数平均分配，工程进度不存在延时或提前情况)。

- A. ①低于 ②614元 B. ①高于 ②614元
 C. ①低于 ②1052元 D. ①高于 ②1052元

【答案】B

【解析】P293 此题考察的是挣值分析，必须掌握，必考

CPI=0.95，则说明在前5天的施工中，实际成本高于预算成本。因假设所有成本按照天数平均分配，工程进度不存在延时或提前情况，所以SPI=1。因此EV=PV，

	每天计划值(万元)	前5天计划值PV(万元)
总成本	2	10
管理成本	0.1667	0.8333

前5天的AC = EV/CPI = PV/CPI = 10/0.95 = 10.5263

因下一次要CPI=1，后5天的AC理应 = 20 - 10.53 = 9.4737

后5天的管理费理应 = 9.47 - 5 * (60-5) / 30 = 0.3070

后5天，每天的管理费 = 0.3070万元/5 = 614元

(中11下46) 难度系数：☆☆☆

26、某信息系统集成项目采用挣值分析技术进行成本控制，假设当前状态数据如下表所示，则该项目的CPI、EAC、当前项目的状态分别是(46)。

工作 参数	预算	完成百分比	AC
活动1	800	100%	700
活动2	10000	90%	10000
活动3	20000	60%	16000

A. 0.82, 37676元，进度滞后且成本超支

B. 0.8, 12500元，进度提前且成本超支

C. 1.25, 12500元，进度滞后且成本低于预算

D. 1.25, 12500元，进度提前且成本低于预算

【答案】A

【解析】P292-293 此题考察的是挣得，必须掌握，必考

EV=21800, PV=30800, AC=26700; CPI=0.82, 成本超支。SPI=0.71, 进度滞后。

此时，PV=BAC, EAC=AC +ETC = 26700+(BAC-EV)/CPI=37676

(中12上46) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

27、某ERP软件开发项目共有12个模块，项目经理对软件进行了成本预算，预算每个模块的开发成本为5万元，按照项目管理计划，每月开发一个模块，12个月完成开发工作。在项目进行到第3个月底的时候，项目经理对照计划，发现刚完成了2个模块的开发工作，经统计，实际花费的成本为15万元。若按照目前的绩效情况，到所有模块开发完成时预计托费的总成本为(46)。

A. 90万 B. 75万 C. 70万 D. 66.7万

【答案】A

【解析】P292 此题考察的是挣值分析，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

$$BAC=12*5=60 \quad PV=3*5=15 \quad EV=2*5=10 \quad AC=15$$

$$CPI=EV/AC=10/15=2/3, ETC=(BAC-EV)/CPI=(60-10)/(2/3)=75, EAC=AC+ETC=15+75=90$$

(中 12 下 57) 难度系数: ★★★ 经典例题, 必须会

28、如果挣值 EV 是 300 万元, 实际成本 AC 是 350 万元, 计划值 PV 是 375 万元。进度执行指数显示 (57)。

- (57) A. 仅以原始计划速率的 86% 进行项目 B. 正在以原始计划速率的 93% 进行项目
C. 正在以原始计划速率的 107% 进行项目 D. 仅以原始计划速率的 80% 进行项目

【答案】D

【解析】P292 此题考察的是挣值, 必须掌握, 必考

$$SPI=EV/PV=300/375=0.8=80\% \text{ 即仅以原始计划速率的 } 80\% \text{ 进行项目}$$

(中 13 上 39) 难度系数: ★★★ 经典例题, 必须会

29. 在某一时刻, 项目 CPI 为 1.05, 这表示 39。

- A. 项目 100 元的成本创造了 105 元的价值
B. 项目 100 元的成本创造了 100 元的价值
C. 项目进度提前了 5%
D. 项目进落后了 5%

【答案】A

【解析】P293 此题考察的是挣值分析, 必须掌握, 高频考点

成本执行 (绩效) 指数 (CPI)。CPI 等于 EV 和 AC 的比值。CPI 是最常用的成本效率指标。计算公式为: $CPI=EV/AC$, CPI 为 1.05, 其含义为 EV 大于 AC, 则 A 选项正确;

6、立项管理的计算

(高 10 下 68) 难度系数: ★★★ 经典例题, 必须会

1、某项目投资额为 190 万元, 实施后的利润分析如下表所示:

利润分析	第零年	第一年	第二年	第三年
利润值	—	67.14 万元	110.02 万元	59.23 万元

假设贴现率为 0.1, 则项目的投资收益率为 (68)。

- A. 0.34 B. 0.41 C. 0.58 D. 0.67

【答案】A

【解析】此题考察的是投资收益率, 必须掌握, 高频考点

所有利润值和 $((67.14+110.02+59.23)-190)/190+0.1=0.34$

投资收益率的计算公式

公式: 投资收益率 = 投资收益 / 投资成本 $\times 100\%$

公式: $(\text{利润总额} + \text{长期负债利息支出}) / (\text{长期负债} + \text{实收资本金额}) \times 100\%$

(高 10 下 69) 难度系数: ★☆☆

2、甲乙丙为三个独立项目，NPV 甲=12 万元，NPV 乙=15 万元，NPV 丙=18 万元，三个项目的初始投资额相同，并且回收期相同，则应优先选择__(69)__项目进行投资。

- A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 甲或乙

【答案】C

【解析】此题考察的是净现值，必须掌握，高频考点

计算公式

$$NPV = \sum (CI - CO) (1+i)^{-t}$$

式中：CI——现金流入，CO——现金流出，(CI - CO) ——第 t 年净现金流量，i——基准收益率。

净现值法则的条件：
不考虑风险定义和测度；或是将现金流看做是确定的一致量；或是设定期望现金流和期望收益率。

净现值 (NPV) 的经济意义

NPV>0 表示项目实施后，除保证可实现预定的收益率外，尚可获得更高的收益。

NPV<0 表示项目实施后，未能达到预定的收益率水平，而不能确定项目已亏损。

NPV=0 表示项目实施后的投资收益率正好达到预期，而不是投资项目盈亏平衡。

(高 10 下 70) 难度系数: ★☆☆

3、某项目各期的现金流量如表所示：

期数	0	1	2
净现金流量	-630	330	440

设贴现率为 10%，则项目的净现值约为__(70)__。

- A. 140 B. 70 C. 34 D. 6

【答案】C

【解析】此题考察的是净现值，必须掌握，高频考点

第 1 期贴现值为 $330 / (1+10\%) = 300$

第 2 期贴现值为 $440 / (1+10\%)^2 = 363$

第 0 期贴现值为 -630

项目的净现值=各期贴现只之和即为项目 $= 300 + 363 - 630 = 34$

现金净流量=现金流入-现金流出，你今天赚 10 块，花 3 块，现金净流量就是 7

净现值=每期的现金净流的现值求和，这里就涉及到贴现的问题

贴现率其实是一种利率，表明资金的时间价值，简单的说，由于钱放到银行可以收取利息那么昨天的 10 块钱就比今天的 10 块钱价值要大一点，二者之间的差距就是利息，问题是利息如何计算？今天的 10 块相当于昨天的几块钱呢？这里就需要利用贴现率来计算了，假设贴现率为 10%，则用 $10 / (1+10\%) = 9$ 就得到：今天的 10 块钱只相当于昨天的 9 块钱。而二者之差 $10 - 9 = 1$ 则为贴现利息。

当然，同样的，今天的 10 块相当于前天多少钱呢？我们类似的， $10 / (1+10\%)^2 = 8.3$ ，即今

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

天的 10 块相当于前天的 8.3 块, 1.7 块是贴现利息。

如果我们把每一期的现金净流量都进行贴现, 并加总, 就可以得到净现值了。

(高 12 下 55) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

4、某项目通过提高信息表、物流、资金流速度, 使得资金占用降低 10%, 按目前 8.58 亿流动资金, 5% 年利率计算, 该项目经济收益约为 (55) 万元。

A. 600 B. 400 C. 800 D. 300

【答案】B

【解析】此题考察的是收益的计算, 必须掌握, 高频考点

改造前: $8.58 \times 5\% = 0.429$ 亿

改造后: $8.58 \times (1 - 10\%) \times 5\% = 0.3861$ 亿

每年经济收益为 0.429 亿 $- 0.3861$ 亿 $= 0.0429$ 亿 $= 429$ 万

则第二年结束时的利润总额净现值为 $PV_1 + PV_2 = 100000 + 100000 = 200000$ 元。

(中 12 下 47) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

5、某软件公司项目的利润分析如下表所示。设贴现率为 10%, 则第二年结束时的利润总额净现值为 (47) 元。

利润分析	第零年	第一年	第二年	第三年
利润值		110 000	121 000	123 000

A. 1 00000 B. 200000 C. 220000 D. 210000

【答案】B

【解析】高项常考, 中项首次考察, 这个考点以后值得考生重视。

经济可行性是对一个项目或方案的成本效益的度量。有三种常用的技术可用于评估经济可行性, 也称为成本效益: 投资回收分析、投资回报率和净现值。现值的计算公式为:

$PV_n = 1/(1+i)^n$, 其中, PV_n 是从现在起第 n 年 1.00 人民币的现值, i 是贴现率。所以第二年的

利润现值是 $PV_2 = 1/(1+0.1)^2 = 121000/1.21 = 100000$ (元)。

(中 13 上 35) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

6、35 求第 1 年的利润净现值? 假设贴现率是 10%

年份	0	1	2	3
利润		11000	12100	14500

A. 1000 B. 10000 C. 11000 D. 12100

【答案】B

【解析】此题考察的是净现值, 必须掌握, 高频考点

$PV = 12100/1.21 = 10000$, 12 下刚考过;

(高 10 下 56) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

7、下表为一个即将投产项目的计划收益表, 经计一算, 该项目的投资回收期是__(56)___。

	第 1 年 (投入年)	第 2 年 (销售年)	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	第 7 年
净收益	-270	35.5	61	86.5	61	35.5	31.5
累计净收益	-270	-234.5	-173.5	-87	-26	9.5	41

- A. 4 . 30 B. 5. 73 C. 4. 73 D. 5. 30

【答案】B

【解析】此题考察的是回收期, 必须掌握, 高频考点

由静态投资回收期(Pt)计算公式可知,

$Pt = -[\text{累计净现金流量开始出现正值的年份数} - 1] + [\text{上年累计净现金流量的绝对值} / \text{当年净现金流量}]$

将本题中的数据代入公式, 可得: $Pr = 6 - 1 + 26 / 35.5 = 5.73$, 故 B 是正确答案。

(高 11 上 69-70) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

8、某软件企业 2006 年初计划投资 2000 万人民币开发某产品, 预计从 2007 年开始盈利, 各年产品销售额如表所示。根据表中的数据, 该产品的静态投资回收期是__(69)___年, 动态投资回收期是__(70)___年。(提示: 设贴现率为 0.1)

年度	2006	2007	2008	2009	2010
投资	2000	-	-	-	-
收益	-	990	1210	1198	1277

- (69) A. 1.8 B. 1.9 C. 2 D. 2.2

- (70) A. 2 B. 2.1 C. 2.4 D. 3

【答案】(69) A (70) B

【解析】此题考察的是回收期的计算, 必须掌握, 高频考点

在题干中表的基础上, 添加“累计年利润”和“累计年利润现值”, 可得到下表:

年度	2006	2007	2008	2009	2010
投资	2000				
年利润	-2000	990	1210	1198	1277
累计年利润	-2000	-1010	200	1398	2675
年利润现值	-2000	900	1000	900.08	872.21
累计年利润现值	-2000	-1100	-100	800.08	1672.28

假定 2007 年为时间的“现在”, 则静态投资回收期是 $1 + 1010 / 1210 = 1.83$

动态投资回收期是 $2 + 100 / 900 = 2.1$

因此 (69) 的正确选项为 A (70) 的正确选项为 B

7、盈亏平衡点的计算

(高 11 上 68) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

1、假设某 IT 服务企业, 其固定成本为 30 万元, 每项服务的变动成本为 1000 元/次, 提供每项服务的价格为 1500 元/次, 那么该企业的盈亏平衡点为__(68)__次。

- A. 200 B. 300 C. 600 D. 无法确定

【答案】C

【解析】此题考察的是盈亏平衡点的计算, 必须掌握, 高频考点

设该企业的盈亏平衡点为 x 次, 那么: $0.15x = 30 + 0.1x$ $x = 600$

(高 11 下 70) 难度系数: ★☆☆

2、假定某农贸市场鸡蛋的需求和供给曲线可以由下列方程表示:

$$Q_d = 100 + 10P \quad Q_s = 540 - 40P$$

其中, Q_d 为该市场鸡蛋的需求量 (公斤), Q_s 为该市场鸡蛋的供给量 (公斤), P 为每公斤鸡蛋的价格, 则市场上鸡蛋价格 P 为 (70) 元每斤时, 达到供需平衡。

- A. 10 B. 9.2 C. 8.8 D. 14

【答案】C

【解析】此题考察的是供需平衡的计算, 必须掌握, 高频考点, 简单哈

供需平衡时, $Q_d = Q_s$ 。这题也 easy, $P=8.8$ 。

8、决策树的计算

(高 08 上 70) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

1、某电子商务公司要从 A 地向 B 地的用户发送一批价值 90000 元的货物。从 A 地到 B 地有水、陆两条路线。走陆路时比较安全, 其运输成本为 10000 元;走水路时一般情况下的运输成本只要 7000 元, 不过一旦遇到暴风雨天气, 则会造成相当于这批货物总价值的 10% 的损失。根据历年情况, 这期间出现暴风雨天气的概率为 $1/4$, 那么该电子商务公司 (70)。

- A. 应选择走水路 B. 应选择走陆路 C. 难以选择路线 D. 可以随机选择路线

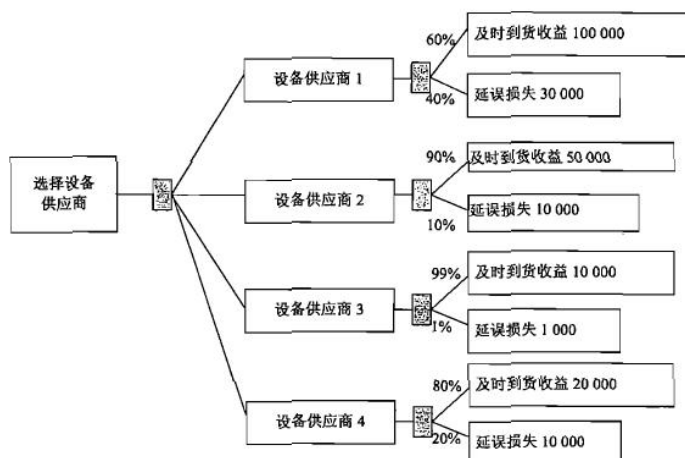
【答案】A

【解析】此题考察的是决策树的计算, 必须掌握, 高频考点

决策树, 走水路时, 成本为 7000 元的概率为 70%, 成本为 16 000 元的概率为 25%, 因此走水路的期望成本为 $(7000 \times 75\%) + (16000 \times 25\%) = 9250$ 元。走陆路时, 其成本确定为 10 000 元。因此, 走水路的期望成本小于走陆路的成本, 所以应该选择走水路。

(高 08 下 53) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

2、项目经理向客户推荐了四种供应商选择方案。每个方案损益值已标在下面的决策树上。根据预期收益值, 应选择设备供应商 (53)。



A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

【答案】A

【解析】此题考察的是决策树的计算，必须掌握，高频考点

设备供应商 1 的预期收益值为： $100\,000 \times 60\% - 30\,000 \times 40\% = 60\,000 - 12\,000 = 48\,000$

设备供应商 2 的预期收益值为： $50\,000 \times 90\% - 10\,000 \times 10\% = 45\,000 - 1\,000 = 44\,000$

设备供应商 3 的预期收益值为： $10\,000 \times 99\% - 1\,000 \times 1\% = 9\,900 - 10 = 9\,890$

设备供应商 4 的预期收益值为： $20\,000 \times 80\% - 10\,000 \times 20\% = 16\,000 - 2\,000 = 14\,000$

(高 09 上 61) 难度系数：☆☆☆ 经典例题，必须会

3、某公司希望举办一个展销会以扩大市场，选择北京、天津、上海、深圳作为候选会址。获利情况除了会址关系外，还与天气有关。天气可分为晴、多云、多雨三种。通过天气预报，估计三种天气情况可能发生的概率为 0.25、0.50、0.25，其收益（单位：人民币万元）情况见下表。使用决策树进行决策的结果为 (61)。

收 益 选 址	天 气	晴 (0.25)	多云 (0.50)	多雨 (0.25)
北京		4.5	4.4	1
天津		5	4	1.6
上海		6	3	1.3
深圳		5.5	3.9	0.9

(61) A. 北京 B. 天津 C. 上海 D. 深圳

【答案】B

【解析】此题考察的是决策树的计算，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

北京: $4.5 \times 0.25 + 4.4 \times 0.5 + 1 \times 0.25 = 1.125 + 2.2 + 0.25 = 3.575$

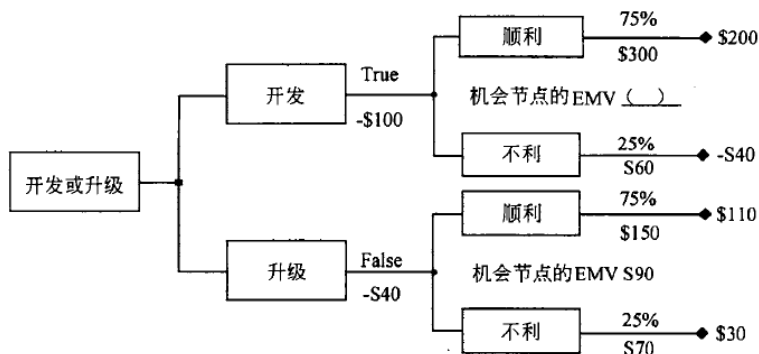
天津: $5 \times 0.25 + 4 \times 0.5 + 1.6 \times 0.25 = 1.25 + 2 + 0.4 = 3.65$

上海: $6 \times 0.25 + 3 \times 0.5 + 1.3 \times 0.25 = 1.5 + 1.5 + 0.325 = 3.325$

深圳: $5.5 \times 0.25 + 3.9 \times 0.5 + 0.9 \times 0.25 = 1.375 + 1.95 + 0.225 = 3.55$

(高 11 下 69) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

4、决策树分析方法通常用决策树图表进行分析, 很据下表的决策树分析法计算, 图中机会节点的预期收益 EMV 分别是 \$ 90 和 \$ (69) (单位: 万元)



A. 160 B. 150 C. 140 D. 100

【答案】C

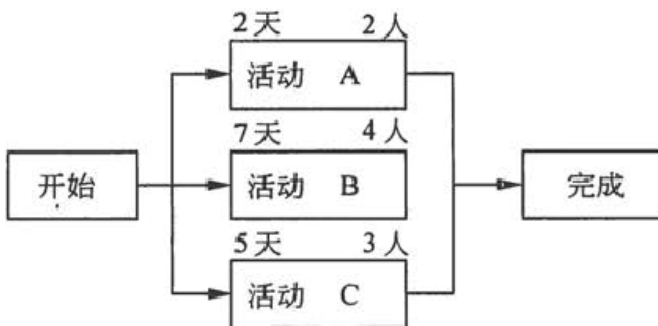
【解析】此题考察的是决策树的计算, 必须掌握, 高频考点

在项目管理领域, 预期货币值(EMV): 又称风险暴露值、风险期望值, 是定量风险分析的一种技术, 常和决策树一起使用, 它是将特定情况下可能的风险造成的货币后果和发生概率相乘, 此项目包含了风险和现金的考虑。140 万元。

9、资源平衡的计算

(高 11 上 55) 难度系数: ★☆☆ 经典例题, 必须会

1、根据以下某项目的网络图, 在最佳的人力资源利用情况下, 限定在最短时间内完成项目, 则项目的人力资源要求至少为 (55) 人。



A. 9 B. 8 C. 7 D. 6

【答案】C

【解析】此题考察的是资源平衡，必须掌握，高频考点

项目最佳配置人力资源的技术是资源平衡技术。要保证项目在最短时间内完成，活动B的4人工作7天是要确保的。活动A和活动C由于时间相加也是7天，所以可如下安排：3人完成活动C后有2人接着进行活动A。所以，该项目的人力资源要求至少为7人。

(高 11 下 57) 难度系数：☆☆☆

2、某项目的工期为40周，每周可以使用12个工时。若用于完成该项目所有活动的资源只有192个工时，则此时项目资源使用率为(57)。

A. 0.2 B. 0.4 C. 0.8 D. 1

【答案】B

【解析】此题考察的是资源使用率的计算，必须掌握，高频考点，比较简单

资源使用率=资源使用时间的比率，即资源使用率=192/(40*12) = 0.4

(高 12 上 52) 难度系数：☆☆☆经典例题，必须会

3、某大型布线项目由甲、乙两个子项目组成。甲项目场地准备需3天，乙项目场地准备需2天；甲项目施工需5天，乙项目施工需4天。两个项目的场地准备都需要一台专用设备。在只有一台可用的专用设备的情况下，此大型项目至少需要(52)天才能完成。

A. 6 B. 8 C. 9 D. 10

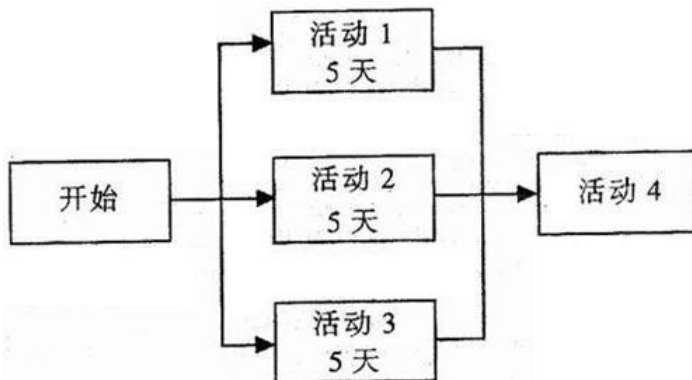
【答案】C

【解析】此题考察的是资源平衡的问题，必须掌握，高频考点

甲先干3天项目准备工作，乙先不干，甲干了3天的项目准备工作后做施工5天，同时乙开始干项目准备工作2天，干完后接着干项目施工，6天，其中5天和甲一样，所以总时间为3+2+4=9天。

(中 12 下 65) 难度系数：☆☆☆经典例题，必须会

4、下图中，如果核对完成活动1、2和3概率都是60%，活动4在第6天开始的概率是(65)。



(65) A. 30% B. 40% C. 22% D. 60%

【答案】C

【解析】这个题考你的应变能力了，哈哈 $60\% \times 60\% \times 60\% = 36 \times 0.6 = 21.6 \approx 22$ **(高 12 上 34) 难度系数：☆☆☆经典例题，必须会**

5、项目经理计划访谈所有为项目实施所雇佣的临时员工。项目经理第一日随机挑选了 50 名临时员工进行了访谈，第二天又随机选取了 20 名临时员工，发现其中 5 名已于昨日访谈过，便对其余 15 名进行了访谈。则项目经理还需要访谈约(34) 人才能完成访谈所有临时员的任务。

A. 75 B. 185 C. 135 D. 150

【答案】C

【解析】此题考察的是人数的计算，掌握算法，必须掌握，考的不多，灵活题

首先计算第一日聊过的员工在总员工中的比例： $5/20=25\%$ ，然后计算出总员工数： $50/25\%=200$ ，再减去第一日和第二日已经登记过的员工数($50+15$)，即得尚未登记的员工数： $200-75=135$ 人

10、自制和外购分析

(高 10 上 69) 难度系数：☆☆☆经典例题，必须会

1、S 公司开发一套信息管理软件，其中一个核心模块的性能对整个系统的市场销售前景影响极大，该模块可以采用 S 公司自己研发、采购代销和有条件购买三种方式实现。S 公司的可能利润（单位万元）收入如下表所示。

	销售 50 万套	销售 20 万套	销售 5 万套	卖不出去
自己研发	450 000	200 000	-50 000	-150 000
采购代销	65 000	65 000	65 000	65 000
有条件购买	250 000	100 000	0	0

按经验，此类管理软件销售 50 万套，20 万套，5 万套和销售不出的概率分别为 15%，25%，40% 和 20%，则 S 公司应选择(69)方案。

A. 自己研发 B. 采购代销 C. 有条件购买 D. 条件不足无法选

【答案】A

【解析】此题考察的是自制和外购的分析，必须掌握，高频考点

自己研发的可能利润值为： $450\ 000 \times 15\% + 200\ 000 \times 25\% - 50\ 000 \times 40\% - 150\ 000 \times 20\% = 67\ 500$

采购代销的可能利润值为： $65\ 000 \times 15\% + 65\ 000 \times 25\% + 65\ 000 \times 40\% + 65\ 000 \times 20\% = 65\ 000$

有条件购买的可能利润值为： $250\ 000 \times 15\% + 100\ 000 \times 25\% = 62\ 500$

因此，S 公司应选择 A 方案以获得最高可能利润。

第十三章、运筹学

(高 06 下 61) 难度系数：☆☆☆

1、某公司需要根据下一年度宏观经济的增长趋势预测决定投资策略。宏观经济增长趋势有不景气、

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
不变和景气 3 种, 投资策略有积极、稳健和保守 3 种, 各种状态的收益如下表所示。基于 maxmin 悲观准则的最佳决策是 (61)。

预计收益 (单位百万元人民币)		经济趋势预测		
		不景气	不变	景气
投资策略	积极	50	150	500
	稳健	100	200	300
	保守	400	250	200

- A. 积极投资 B. 稳健投资 C. 保守投资 D. 不投资

【答案】C
【解析】此题考察的是决策分析，必须掌握，高频考点

所谓决策，简单地说就是做决定，详细地说，就是为确定未来某个行动的目标，根据自己的经验，在占有一定信息的基础上，借助于科学的方法和工具，对需要决定的问题的诸因素进行分析、计算和评价，并从两个以上的可行方案中，选择一个最优方案的分析判断过程。

根据决策结局的多少，可以将决策分为确定型决策(每个方案只有一个结局)和不确定型决策(每个方案有多个结局)。本题是不确定型决策问题。’

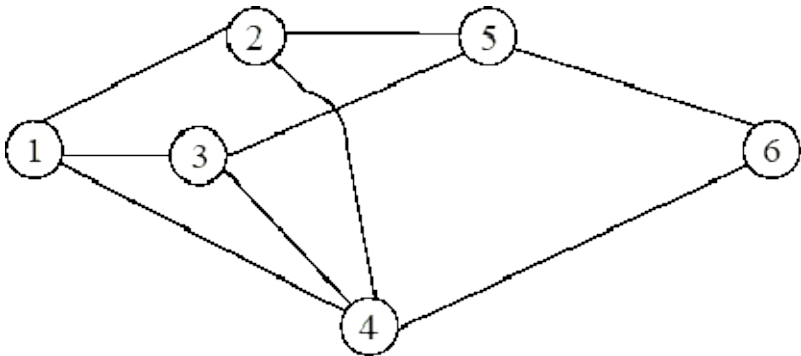
由于不确定型决策问题所面临的几个自然状态是不确定，是完全陡闭毛的，这使得不确定型决策始终伴随着一定的盲目性，决策者的经验和性格常常在决策中起主导作用。决策准则包括乐观准则、悲观准则、乐观系数准则和后悔值准则等。

maxmin 悲观准则是指对于任何行动方案，都认为将是最坏的状态发生，即收益值最小的状态发生。然后，比较各行动方案实施后的结果，取具有最大收益值的行动为最优行动的决策原则，也称为最大最小准则。

题目表中给出的三种投资策略，收益值最小的分别是积极时为 50, 稳健时为 100, 保守时为 200，那么最大收益值是 200，即基于 maxmin 悲观准则的最佳决策对应的行动是保守投资。

(高 06 下 63) 难度系数：★★☆

2、下图标出了某地区的运输网。



各结点之间的运输能力如下表：(单位：万吨/小时)

	①	②	③	④	⑤	⑥
--	---	---	---	---	---	---

①		6	10	10		
②	6			4	7	
③	10			1	14	
④	10	4	1			5
⑤		7	14			21
⑥				5	21	

从结点①到结点⑥的最大运输能力(流量)可以达到 (63) 万吨/小时。

A. 26

B. 23

C. 22

D. 21

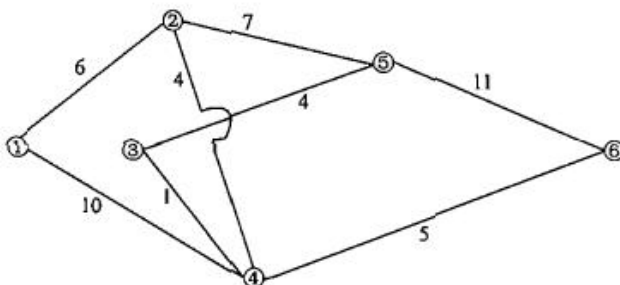
【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中的运输的问题，必须掌握，高频考点

从结点①到结点⑥可以同时沿多条路径运输，总的最大流量应是各条路径上的最大流量之和，每条路径上的最大流量应是其各段流量的最小值。

解题时，每找出一条路径算出流量后，该路径上各段线路上的流量应扣除已经算过的流量，形成剩余流量。剩余流量为0的线段应将其删除(断开)。这种做法比较简单直观。

例如，路径①③⑤⑥的最大流量为10万吨，计算过后，该路径上各段流量应都减少10万吨。从而①③之间将断开，③⑤之间的剩余流量是4万吨，⑤⑥之间的剩余流量是11万吨(如下图)。



依次执行类似的步骤，从结点①到⑥的最大流量应是所有可能运输路径上的最大流量之和：

(1) 路径①③⑤⑥的最大流量为10万吨；

(2) 路径①②⑤⑥的剩余最大流量为6万吨；

(3) 路径①④⑥的剩余最大流量为5万吨；

(4) 路径①④③⑤⑥的剩余最大流量为1万吨；

(5) 路径①④②⑤⑥的剩余最大流量为1万吨。

从而，从结点①到⑥的最大流量应是23万吨。

按照习惯，每次应尽量先找出具有最大流量的路径。理论上可以证明，虽然寻找各种路径的办法可以不同，运输方案也可以有很多种，但总的最大流量值是唯一确定的。

(高 07 下 69~70) 难度系数：★★☆

3、某车间需要一台车床和一台铣床加工 A、B、C、D 四个零件。每个零件都需要先用车床加工，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
再用铣床加工。车床与铣床加工每个零件所需的工时（包括加工前的准备时间以及加工后的处理时间）如下表：

工时（小时）	A	B	C	D
车床	8	6	2	4
铣床	3	1	3	12

若以 A、B、C、D 零件顺序安排加工，则共需 32 小时。适当调整零件加工顺序，可使所需总工时最短。在这种最短总工时方案中，零件 A 在车床上的加工顺序安排在第（69）位，四个零件加工共需（70）小时。

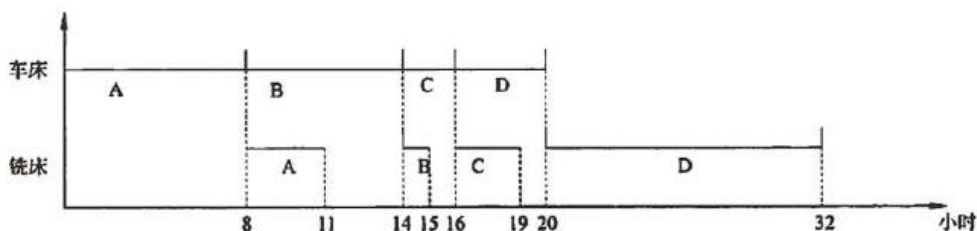
(69) A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

(70) A. 21 B. 22 C. 23 D. 24

【答案】(69) C (69) B

【解析】 此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

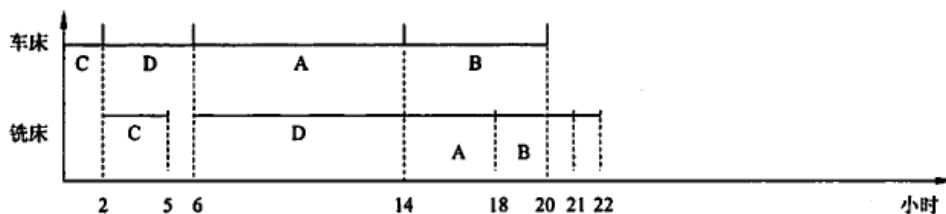
以顺序安排加工 A、B、C、D 这四个零件为例，人们可以用甘特图将工作进度计划描述如下：



从上例看出，为缩短总工时，应适当调整加工零件的顺序，以缩短铣床最后的加工时间(车床完工后还需要用铣床的时间)，并缩短车床最先的加工时间(铣床启动前需要等待的时间)。所以应采取如下原则来安排零件的加工顺序。

在给定的工时表中找出最小值，如果它是铣床时间，则该零件应最后加工；如果它是车床时间，则该零件应最先加工。除去该零件后，又可以按此原则继续进行安排。按此原则，本题中，最小工时为 1 小时，这是零件 B 所用的铣床加工时间。所以，零件 B 应放在最后加工。除去零件 B 后，最小工时为 2 小时，这是零件 C 所需的车床加工时间。所以，零件 C 应最先加工。再除去零件 C 以后，工时表中最小的时间为 3 小时，是零件 A 所需的铣床加工时间。因此，零件 A 应安排在零件 D 以后加工。

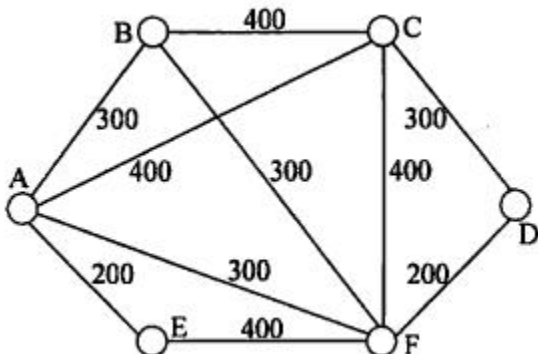
这样，最优方案应是按 C、D、A、B 零件的顺序来加工，其甘特图如下：



这样，按 C、D、A、B 零件顺序进行加工，总共只需要 22 小时。这是最优方案。

(高 08 上 66~67) 难度系数：★★☆

4、下图标明了六个城市 (A~F) 之间的公路 (每条公路旁标注了其长度公里数)。为将部分公路改造成高速公路, 使各个城市之间均可通过高速公路通达, 至少要改造总计 (66) 公里的公路, 这种总公里数最少的改造方案共有 (67) 个。



(66) A. 1000 B. 1300 C. 1600 D. 2000

(67) A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

【答案】(66) B (67) C

【解析】 此题考察的是运筹学中的图论, 必须掌握, 高频考点

从图论上看, 本题要求得到上图的最小支撑树(即选取部分边, 使其保持连通, 又使其总长度最小)。

如下算法可以逐步实现这个要求。

任取一点, 例如 A, 将其纳入已完成部分。点 A 与其他各点中的最小距离为 $AE=200$, 从而将边 AE 以及点 E 纳入已完成部分。

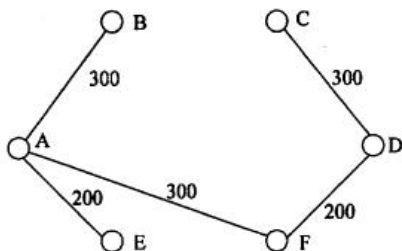
点 A, E 与其他各点 B, C, D, F 这两个集合之间的最段距离为 $AB=AF=300$, 从而可以将边 AB 与点 B(或边 AF 与点 F)纳入已完成部分。

点 A, B, E 与点 C, D, F 两个集合的最短距离为 $AF=BF=300$, 从而可以将边 AF(或边 BF)与点 F 纳入已完成部分。

点 A, B, E, F 与点 C, D 两个集合之间的最段距离为 $FD=200$, 从而将边 FD 与点 D 纳入已完成部分。

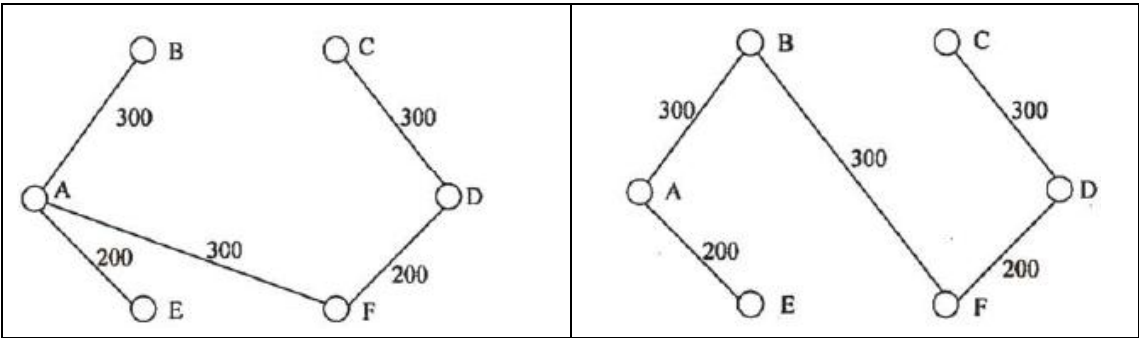
点 A, B, E, F, D 与点 C 两个集合之间的最短距离为 $CD=300$, 从而将边 CD 与点 C 纳入已完成部分。

此时, 所有 6 个点都已经接通, 其边为 AE, AB, AF, FD, CD, 总长度为 1300(如下图所示):



连通这 6 个点的边至少需要 5 条, 最短总长等于 2 个 200 以及 3 个 300。图中共有 4 条边长

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
30D, 其中, CD 边在最短总长度方案中不可缺少, 而 AB, BF, AF 中可以任选 2 条。因此, 共有 3 个最短总长度的方案。除了上面给出的外, 还可以有两种(如下图所示):



(高 08 上 68) 难度系数: ★☆☆

5、某学院 10 名博士生 (B1-B10) 选修 6 门课程 (A-F) 的情况如下表 (用 √ 表示选修):

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
A	√	√	√		√				√	√
B	√			√				√	√	
C		√			√	√	√			√
D	√				√			√		
E				√		√	√			
F			√	√			√		√	√

现需要安排这 6 门课程的考试, 要求是:

- 1) 每天上、下午各安排一门课程考试, 计划连续 3 天考完;
- 2) 每个博士生每天只能参加一门课程考试, 在这 3 天内考完全部选修课;
- 3) 在遵循上述两条的基础上, 各课程的考试时间应尽量按字母升序做先后顺序安排 (字母升序意味着课程难度逐步增加)。

为此, 各门课程考试的安排顺序应是 (68) 。

- A. AE, BD, CF
- B. AC, BF, DE
- C. AF, BC, DE
- D. AE, BC, DF

【答案】D

【解析】此题考察的是运筹学中资源分配的问题, 必须掌握, 高频考点

直接对各个选择答案进行试探, 排除不合理的, 确认合理的安排:
选择答案 A 不合理, 因为 BD 排在同一天将使 B1 等考生一天考两门课程。
选择答案 B 不合理, 因为 AC 排在同一天将使 B2 等考生一天考两门课程。
选择答案 C 不合理, 因为 AF 排在同一天将使 B3 等考生一天考两门课程。
选择答案 D 中没有发现冲突的情况。

(高 08 上 69) 难度系数: ★☆☆

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

6、甲、乙两个独立的网站都主要靠广告收入来支撑发展，目前都采用较高的价格销售广告。这两个网站都想通过降价争夺更多的客户和更丰厚的利润。假设这两个网站在现有策略下各可以获得 1000 万元的利润。如果一方单独降价，就能扩大市场份额，可以获得 1500 万元利润，此时，另一方的市场份额就会缩小，利润将下降到 200 万元。

如果这两个网站同时降价，则他们都将只能得到 700 万元利润。这两个网站的主管各自经过独立的理性分析后决定，_ (69) _。

- A. 甲采取高价策略，乙采取低价策略 B. 甲采取高价策略，乙采取高价策略
C. 甲采取低价策略，乙采取低价策略 D. 甲采取低价策略，乙采取高价策略

【答案】C

【解析】 此题考察的是博弈的问题，必须掌握，高频考点

这是一个简单的博弈问题，可以将问题表示为下图所示的得益矩阵。该矩阵分别列出了 A 网站与 B 网站在各种价格策略下的利润情况。

		A 网站	
		高价	低价
B 网站	高价	1000, 1000	1500, 200
	低价	200, 1500	700, 700

站在 A 网站的立场上看，假设 B 网站采用高价策略，那么自己采用高价策略得 1000 万元，采用低价策略得 1500 万元，显然应该采用低价策略；如果 B 网站采用低价策略，那么自己采用高价策略得 200 万元，采用低价策略得 700 万元，显然也应该采用低价策略。

同样，站在 B 网站的立场上看，也是这样，不管 A 网站采用什么价格策略，自己都应采用低价策略为好。

由于 A、B 网站的主管都独立理性地分析了这种情况，因此，这个博弈的最终结果一定是两个网站都采用低价策略，各得到 700 万元的利润。

这是一个非合作博弈之例。参博弈的任一方都无法信任对方，都要防备对方抢占自己的市场份额，但也都能独立理性地分析自己的策略与得益。所以，双方博弈的结果对双方都不是理想的结果，但都认为是可以接受的。而合作双赢(都采用高价策略)，却涉嫌市场垄断。

(高 08 上 70) 难度系数：☆☆☆

7、某电子商务公司要从 A 地向 B 地的用户发送一批价值 90000 元的货物。从 A 地到 B 地有水、陆两条路线。走陆路时比较安全，其运输成本为 10000 元；走水路时一般情况下的运输成本只要 7000 元，不过一旦遇到暴风雨天气，则会造成相当于这批货物总价值的 10% 的损失。根据历年情况，这期间出现暴风雨天气的概率为 1/4，那么该电子商务公司 (70)。

- A. 应选择走水路 B. 应选择走陆路 C. 难以选择路线 D. 可以随机选择路线

【答案】A

【解析】 此题考察的是决策树的计算，必须掌握，高频考点

决策树，走水路时，成本为 7000 元的概率为 75%，成本为 16 000 元的概率为 25%，因此走水路的期望成本为 $(7000 \times 75\%) + (16000 \times 25\%) = 9250$ 元。走陆路时，其成本确定为 10 000 元。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
因此，走水路的期望成本小于走陆路的成本，所以应该选择走水路。

(高 08 下 68) 难度系数：☆☆☆

8、某公司准备将新招聘的 4 名销售员分配到下属 3 个销售点甲、乙和丙。各销售点增加若干名销售员后可增加的月销售额如下表：

增加销售额（千元）	增 1 人	增 2 人	增 3 人	增 4 人
甲	12	22	30	38
乙	11	20	24	30
丙	13	25	30	36

根据此表，只要人员分配适当，公司每月最多可以增加销售额（68）千元。

- A. 43 B. 47 C. 48 D. 49

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中资源分配的问题，必须掌握，高频考点

由于各个点增加同样的人数后增加的销售额不尽相同，分配时总是应优先考虑增加销售额多的点。4 个人分配到 3 个点的方案有以下几种：

(1) 4 人集中在一个点。当然应分配到甲，增加销售额 38 千元。

(2) 3 人分配到同一个点，另 1 人分配到另一点。显然，最好是 3 人分配到甲，另一人分配到丙，增加销售额 30+13=43 千元。

(3) 2 人分配到同一个点，另 2 人分配到另一个点。显然，甲丙两点各分配 2 人最好，增加销售额 25+22=47 千元。

(4) 2 人分配到同一个点，其他两个点各分配 1 人。此时，共有 3 种方案。销售额最高的方案是，2 人分配到丙，甲乙两点各分配 1 人，增加销售额 48 千元。

为增加最大销售额 48 千元，应分配 2 人到丙，1 人到甲，1 人到乙。

(高 08 下 69) 难度系数：☆☆☆

9、某车间需要用一台车床和一台铣床加工 A、B、C、D 四个零件。每个零件都需要先用车床加工，再用铣床加工。车床和铣床加工每个零件所需的工时(包括加工前的准备时间以及加工后的处理时间)如下表：

工时（小时）	A	B	C	D
车床	8	4	6	6
铣床	6	7	2	5

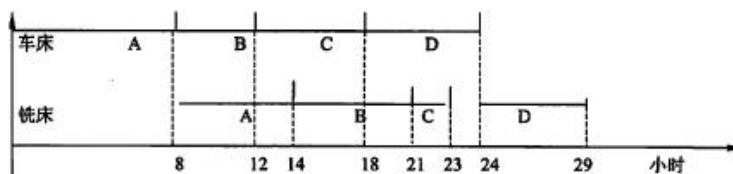
若以 A、B、C、D 零件顺序安排加工，则共需 29 小时。适当调整零件加工顺序，可产生不同实施方案，在各种实施方案中，完成四个零件加工至少共需（69）小时。

- A. 25 B. 26 C. 27 D. 28

【答案】B

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

以顺序安排加工 A-B-C-D 4 个零件为例，人们可以用甘特图将工作进度计划描述如下：

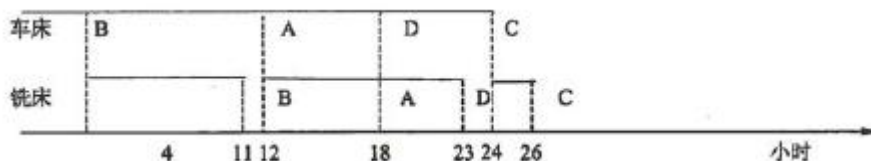


这样，顺序加工 A-B-C-D 零件总共需要 29 小时。

从上例看出，为缩短总工时，应适当安排加工零件的顺序，以缩短铣床最后的加工时间(车床完工后还需要用铣床的时间)，并缩短车床最先的加工时间(铣床启动前需要等待的时间)。所以我们应采取如下原则来安排零件的加工顺序：

在给定的工时表中找出最小值，如果它是铣床时间，则该零件应最后加工；如果它是车床时间，则该零件应最先加工。除去该零件后，又可以按此原则继续进行安排。按此原则，本题中，最小工时为 2 小时，这是零件 C 所用的铣床加工时间。所以，零件 C 应放在最后加工。除去零件 C 后，最小工时为 4 小时，这是零件 B 所需的车床加工时间。所以，零件 B 应最先加工。再除去零件 B 以后，工时表中最小的时间为 5 小时，是零件 D 所需的铣床加工时间。因此，零件 n 应安排在零件 C 之前加工。

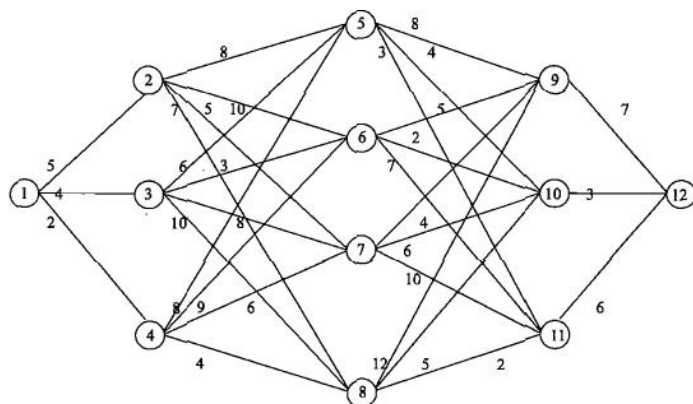
这样，最优方案应是按 B, A, D, C 零件的顺序来加工，其甘特图如下。



这样，按 B, A, D, C 零件顺序进行加工，总共只需要 26 小时。这是最优方案。

(高 08 下 70) 难度系数：★★★

10、制造某种产品需要四道工序，每道工序可选用多种方法。下图列出了制造这种产品各道工序可选用的不同方法：从节点 1 开始，连续经过 4 条线段(表示 4 道工序所 选用的方法)，组成一条线路，直到节点 12 结束。每条线段上标记的数字表示利用相应方法每件产品可以获得的利润(元)。企业为了获取最大利润，需要找出从 节点 1 到节点 12 的一条线路，使其对应的各道工序的利润之和达到最大。利用运筹方法计算后可知，制造每件产品可以获得的最大利润是 (70) 元。



- A. 28 B. 31 C. 33 D. 34

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中的图论，必须掌握，高频考点

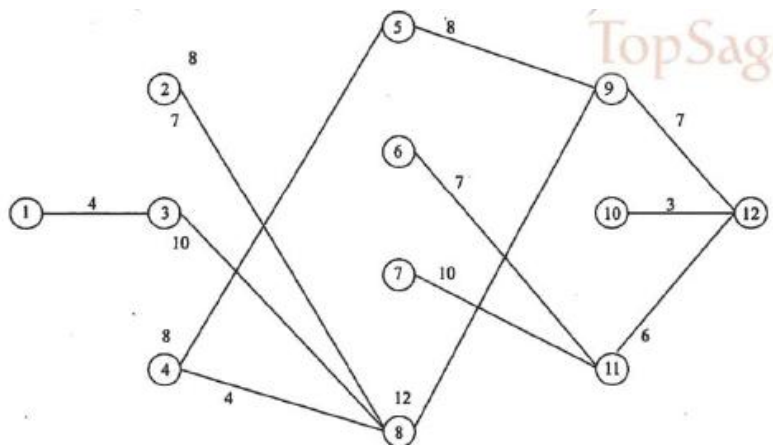
从图论上看，本题就是求节点1到节点12的最长路径。其算法类似于求最短路径的方法。以下采用倒推标记方法进行推算。先找出离终点只有一步的节点9，10，11，分别标记其到达终点的路径与长度。

再找出前往节点9，10，11只有一步的节点5，6，7，8，对其中每个节点，找出其到终点的最长路径，分别将其路径与长度标记出来。这些节点到达终点的最长路径以及长度值如下：5-9-12 (15)，6-11-12 (13)，7-11-12 (16)，8-9-12 (19)0

再找前往节点5，6，7，8只有一步的节点2，3，4，对其中每个节点，找出其到终点的最长路径(注意，由于后续的最长路径已经标记出来，所以应利用它来简化计算)，分别将其路径与长度标记出来。这些节点到达终点的最长路径以及长度值如下：2-8-9-12 (26)，3-8-9-12 (29)，4-8-9-12 (23)

最后，找出节点1通过节点2，3，4到终点的路径中，最长的路径，并标记出来：1-3-8-9-12(33)。

以上推算过程中的路径可以图示如下：



于是，从起点1到终点12的最长路径为1-3-8-9-12，总长度为33，也就是说该企业

(高 09 上 59) 难度系数：☆☆☆

11、某 IT 企业计划对一批新招聘的技术人员进行岗前脱产培训，培训内容包括编程和测试两个专业，每个专业要求在基础知识、应用技术和实际训练三个方面都得到提高。根据培训大纲，每周的编程培训可同时获得基础知识 3 学分、应用技术 7 学分以及实际训练 10 学分；每周的测试培训可同时获得基础知识 5 学分、应用技术 2 学分以及实际训练 7 学分。企业要求这次岗前培训至少能完成基础知识 70 学分，应用技术 86 学分，实际训练 185 学分。以上说明如下表所示：

	编程（学分/周）	测试（学分/周）	学分最低要求
基础知识	3	5	70
应用技术	7	2	86
实际训练	10	7	185

那么这样的岗前培训至少需要（59）周时间才能满足企业的要求。

(59) A. 15 B. 18 C. 20 D. 23

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学资源分配问题，必须掌握，高频考点

假设为 15, 则实际训练全部按最高分算 $15 \times 10 < 185$ ，因此不是 15。

假设为 18, 则编程至少要 18 周，否则实际训练 $17 \times 10 + 7 < 185$ 。然而 $18 \times 3 = 54 < 70$ ，不满足基础知识要求。

假设为 20, 则编程至少为 15, 这样 $15 \times 10 + 5 \times 7 = 185$, 实际训练满足。 $15 \times 3 + 5 \times 5 = 70$, 基础知识满足, $15 \times 7 + 2 \times 5 = 115 > 86$, 应用技术也满足。

(高 09 上 60) 难度系数：☆☆☆

12、载重量限 24 吨的某架货运飞机执行将一批金属原料运往某地的任务。待运输的各箱原料的重量、运输利润如下表所示。

箱号	1	2	3	4	5	6
重量（吨）	8	13	6	9	5	7
利润（千元）	3	5	2	4	2	3

经优化安排，该飞机本次运输可以获得的最大利润为（60）千元。

(60) A. 11 B. 10 C. 9 D. 8

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学资源分配的问题，必须掌握，高频考点

按利润从高到底试运：2, 4 组合为 9。2, 3, 5 组合为 9。4, 1, 6 组合为 10, 4, 7, 5 组合为 9，其他组合均小于 9。

(高 09 上 61) 难度系数：☆☆☆

13、某公司希望举办一个展销会以扩大市场，选择北京、天津、上海、深圳作为候选会址。获利情况除了会址关系外，还与天气有关。天气可分为晴、多云、多雨三种。通过天气预报，估计三

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
 种天气情况可能发生的概率为 0.25、0.50、0.25，其收益（单位：人民币万元）情况见下表。
 使用决策树进行决策的结果为（61）。

收 选 址	天 气	晴 (0.25)	多云 (0.50)	多雨 (0.25)
北京		4.5	4.4	1
天津		5	4	1.6
上海		6	3	1.3
深圳		5.5	3.9	0.9

（61） A. 北京 B. 天津 C. 上海 D. 深圳

【答案】B

【解析】P 此题考察的是决策树的计算，必须掌握，高频考点

北京：4.5 X 0.25+4.4 X 0.5+1 X 0.25=1.125+2.2+0.25=3.575

天津：5X0.25+4X0.5+1.6 X 0.25=1.25+2+0.4=3.65

上海：6 X 0.25+3X0.5+1.3 X 0.25=1.5+1.5+0.325=3.325

深圳：5.5 X 0.25+3.9 X 0.5+0.9 X 0.25=1.375+1.95+0.225=3.55

（高 09 下 67~67）难度系数：☆☆☆

14、某工厂生产甲、乙两种产品，生产 1 公斤甲产品需要煤 9 公斤、电 4 度、油 3 公斤，生产 1 公斤乙产品需要煤 4 公斤、电 5 度、油 10 公斤。该工厂现有煤 360 公斤、电 200 度、油 300 公斤。已知甲产品每公斤利润为 7 千元，乙产品每公斤利润为 1.2 万元，为了获取最大利润应该生产甲产品（66）公斤，乙产品（67）公斤。

（66） A. 20 B. 21 C. 22 D. 23

（67） A. 22 B. 23 C. 24 D. 25

【答案】（66）A （67）C

【解析】此题考察的是运筹学中线性规划的问题，必须掌握，高频考点

该问题用线性规划模型求解，为求解上述问题，设 x_i 为甲产品生产量， y 为乙产品生产量。
 对该问题求解最优方案可以由下列数学模型描述：

$$\max z=7x+12y;$$

$$9x+4y \leq 360;$$

$$4x+5y \leq 200;$$

$$3x+10y \leq 300$$

$$x \geq 0, y \geq 0;$$

求解得 $x_i=20, y=24$

（高 09 下 68）难度系数：☆☆☆

15、某厂需要购买生产设备生产某种产品，可以选择购买四种生产能力不同的设备，市场对该产品的需求状况有三种（需求量较大、需求量中等、需求量较小）。厂方估计四种设备在各种需求状况下的收益由下表给出，根据收益期望值最大的原则，应该购买（68）。

(单位：万元)

需求状况概率 \ 收益 \ 设备	设备 1	设备 2	设备 3	设备 4
需求量较大概率为 0.3	50	30	25	10
需求量中等概率为 0.4	20	25	30	10
需求量较小概率为 0.3	-20	-10	-5	10

(68) A. 设备 1 B. 设备 2 C. 设备 3 D. 设备 4

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中收益最大化的问题，必须掌握，高频考点

设备 1 收益期望值为： $0.3 \times 50 + 0.4 \times 20 - 0.3 \times 20 = 17$

设备 2 收益期望值为： $0.3 \times 30 + 0.4 \times 25 - 0.3 \times 10 = 16$

设备 3 收益期望值为： $0.3 \times 25 + 0.4 \times 30 - 0.3 \times 5 = 18$

设备 4 收益期望值为： $0.3 \times 10 + 0.4 \times 10 + 0.3 \times 10 = 10$

因此，根据收益期望值最大的原则，应该购买设备 3

(高 09 下 67~69) 难度系数：☆☆☆

16、某公司新建一座 200 平方米的厂房，现准备部署生产某产品的设备。该公司现空闲生产该产品的甲、乙、丙、丁四种型号的设备各 3 台，每种型号设备每天的生产能力由下表给出。在厂房大小限定的情况下，该厂房每天最多能生产该产品（69）个。

	甲	乙	丙	丁
占地面积（平方米）	40	20	10	5
每天生产能力（个）	100	60	20	8

(69) A. 500 B. 520 C. 524 D. 530

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中资源分配的问题，必须掌握，高频考点

设备甲每平方米的生产能力为 $100/40=2.5$ 个

设备乙每平方米的生产能力为 $60/20=3$ 个

设备丙每平方米的生产能力为 $20/10=2$ 个

设备丁每平方米的生产能力为 $8/5=1.6$ 个

在有限的厂房和设备的情况下，为了生产最多的产品，应该按照设备乙、甲、丙、丁的顺序使用设备。所以，先安排 3 个设备乙，占用 60 平方米，每天能生产 180 个产品；再安排 3 个设备甲，占用 120 平方米，每天能生产 300 个产品；最后安排 2 个设备丙，占用 20 平方米，每天能生产 40 个产品。

该厂房每天最多能生产该产品 520 个。

(高 10 上 68) 难度系数: ★☆☆

17、某工厂生产两种产品 S 和 K，受到原材料供应和设备加工工时的限制。单件产品的利润、原材料消耗及加工工时如下表所示。为获得最大利润，S 应生产(68)件。

A. 7 B. 8 C. 9 D. 10

产 品	S	K	资 源 限 制
原材料消耗 (公斤/件)	10	20	120
设备工时 (小时/件)	8	8	80
利润 (元/件)	12	16	

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中线性规划的问题，必须掌握，高频考点

该问题用线性规划模型求解。设利润为 z ，为了获得最大利润，S 应生产 x_1 件，K 应生产 x_2 件。对该问题求解最优方案可以由下列数学模型描述：

$$\max z = 12x_1 + 16x_2$$

$$10x_1 + 20x_2 \leq 120$$

$$8x_1 + 8x_2 \leq 80$$

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0$$

求解得 $x_1 = 8, x_2 = 2$ ；故 S 应生产 8 件。

(高 10 上 69) 难度系数: ★☆☆

18、S 公司开发一套信息管理软件，其中一个核心模块的性能对整个系统的市场销售前景影响极大，该模块可以采用 S 公司自己研发、采购代销和有条件购买三种方式实现。S 公司的可能利润（单位万元）收入如下表所示。

	销售 50 万套	销售 20 万套	销售 5 万套	卖不出去
自己研发	450 000	200 000	-50 000	-150 000
采购代销	65 000	65 000	65 000	65 000
有条件购买	250 000	100 000	0	0

按经验，此类管理软件销售 50 万套，20 万套，5 万套和销售不出的概率分别为 15%，25%，40% 和 20%，则 S 公司应选择(69)方案。

A. 自己研发 B. 采购代销 C. 有条件购买 D. 条件不足无法选

【答案】A

【解析】此题考察的是自制和外购的分析，必须掌握，高频考点

自己研发的可能利润值为： $450\,000 \times 15\% + 200\,000 \times 25\% - 50\,000 \times 40\% - 150\,000 \times 20\% = 67\,500$

采购代销的可能利润值为： $65\,000 \times 15\% + 65\,000 \times 25\% + 65\,000 \times 40\% + 65\,000 \times 20\% = 65\,000$

有条件购买的可能利润值为： $250\,000 \times 15\% + 100\,000 \times 25\% = 62\,500$

因此，S 公司应选择 A 方案以获得最高可能利润。

(高 10 上 70) 难度系数: ★★☆☆

19、T 和 H 分别作为系统需求分析师和软件设计工程师，参与①、②、③、④四个软件的开发工作。T 的工作必须发生在 H 开始工作之前。每个软件开发工作需要的工时如下表所示。

	①	②	③	④
需求分析	7 天	3 天	5 天	6 天
软件设计	8 天	4 天	6 天	1 天

在最短的软件开发工序中，单独压缩(70)对进一步加快进度没有帮助。

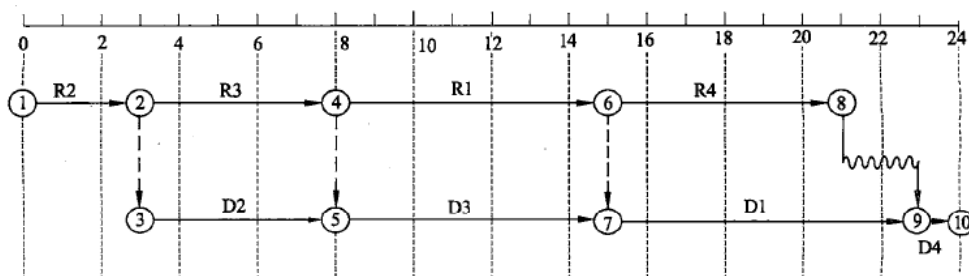
- A. ①的需求分析时间 B. ①的软件设计时间
C. ③的需求分析时间 D. ③的软件设计时间

【答案】D

【解析】此题考察的是网络图，必须掌握，高频考点

设①的需求分析为活动 R1，②的需求分析为活动 R2，③的需求分析为活动 R3，④的需求分析为活动 R4；①的软件设计为活动 D1，②的软件设计为活动 D2，③的软件设计为活动 D3，④的软件设计为活动 D4。

根据题意，可画出历时最短（能并行的活动尽量并行）的带时标的双代号网络图如下。可识别出关键路径为 R2-R3-R1-D1-D4，①的需求分析、①的软件设计、③的需求分析均在关键路径上，而③的软件设计 D3 不在关键路径上。故单独压缩③的软件设计时间对进一步加快进度没有帮助。

**(高 10 下 66) 难度系数: ★☆☆☆**

20、某公司打算经销一种商品，进价为 450 元/件，售价 500 元/件。若进货商品一周内售不完，则每件损失 50 元。假定根据已往统计资料估计，每周最多销售 4 件，并且每周需求量分别为 0, 1, 2, 3 和 4 件的统计概率与统计概率之间的关系如下表所示：

需求量（件）	0	1	2	3	4
统计概率	0	0.1	0.2	0.3	0.4

则公司每周进货__(66)__件可使利润最高。

- A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学知识，必须掌握，高频考点

A、若进货 1 件，永远都会卖出去，所以利润为 50 元

B、若进货 2 件，全部卖出去的概率是 $0.2 + 0.3 + 0.4 = 0.9$ ，此时获利 $(50 + 50) = 100$ 元，仅卖出去 1 件的概率是 0.1，此时获利 $(50 - 50) = 0$ ，所以最终利润为 $100 * 0.9 + 0 * 0.1 = 90$ 元

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

C、若进货 3 件，全部卖出去的概率是 $0.3 + 0.4 = 0.7$ ，此时获利 $(50+50+50) = 150$ 元，卖出两件的概率是 0.2 ，此时获利 $(50+50-50) = 50$ 元，仅卖一件的概率是 0.1 ，此时获利 $(50-50-50) = -50$ ，所以最终利润为 $150 \times 0.7 + 50 \times 0.2 - 50 \times 0.1 = 105 + 10 - 5 = 110$ 元。

D、若进货 4 件，全部卖出去的概率是 0.4 ，此时获利 $(50+50+50+50) = 200$ 元，

卖出三件的概率是 0.3 ，此时获利 $(50+50+50-50) = 100$ 元

卖出两件的概率是 0.2 ，此时获利 $(50+50-50-50) = 0$ 元，

仅卖一件的概率是 0.1 ，此时获利 $(50-50-50-50) = -100$ 元，

所以最终利润为 $200 \times 0.4 + 100 \times 0.3 + 0 \times 0.2 - 100 \times 0.1 = 80 + 30 + 0 - 10 = 100$ 元，故 C 可能的获利最多，选 C

(高 10 下 67) 难度系数：☆☆☆

21、某项目有 I、II、III、IV 四项不同任务，恰有甲、乙、丙、丁四个人去完成各项不同的任务。由于任务性质及每人的技术水平不同，他们完成各项任务所需时间也不同，具体如下表所示：

任务 时间(天) 人员		I	II	III	IV
甲		2	15	13	4
乙		10	4	14	15
丙		9	14	16	13
丁		7	8	11	9

项目要求每个人只能完成一项任务，为了使项目花费的总时间最短，应该指派丁完成__(67)__任务。

A. I B. II C. III D. IV

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学知识，必须掌握，高频考点

甲：. IV---乙：II ---- 丙：. I----丁：III

(高 11 上 66~67) 难度系数：☆☆☆

22、某企业需要采用甲、乙、丙三种原材料生产 I、II 两种产品。生产两种产品所需原材料数量、单位产品可获得利润以及企业现有原材料数如表所示：

		产品(吨)		现有原材料(吨)
		I	II	
资源	甲	1	1	4
	乙	4	3	12
	丙	1	3	6
单位利润(万元/吨)		9	12	

则公司可以获得的最大利润是__(66)__万元。取得最大利润时，原材料__(67)__尚有剩余。

(66) A. 21 B. 34 C. 39 D. 48

(67) A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 乙和丙

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【答案】(66) B (67) A

【解析】设生产的产品 I 为 x 吨, 产品 II 为 y 吨, 则:

$$1x + 1y \leq 4, 4x + 3y \leq 12, 1x + 3y \leq 6$$

解上述方程可知, $x=2, y=4/3$. 因此, 最大利润是: $9 \times 2 + 12 \times 4/3 = 34$

原料“甲”还剩余: $4 - 2 - 1.3333$

因此 (66) 正确选项是 B (67) 正确选项是 A

(高 11 下 66) 难度系数: ★☆☆

23、某公司从甲地向丁地运送物资, 运送过程中先后需要经过乙、丙两个中转站, 其中乙中转站可以选择乙 1 和乙 2 两个可选地点, 丙中转站可以选择丙 1、丙 2 和丙 3 三个可选地点, 各相邻两地之间的距离如表所示, 则甲地到丁地之间的最短距离为 (66)。

A. 64 B. 74 C. 76 D. 68

地点-距离-地点	乙 1	乙 2	丙 1	丙 2	丙 3	丁
甲	26	30				
乙 1			18	28	32	
乙 2			30	32	26	
丙 1						30
丙 2						28
丙 3						22

【答案】B

【解析】甲—26—乙 1—18—丙 1—30—丁, 此路长为 74, 最短。

(高 11 下 67) 难度系数: ★☆☆

24、某公司现有 400 万元用于投资甲、乙、丙三个项目, 投资额以百元为单位, 知甲、乙、丙三项投资的可能方案及相应获得的收益如下表所示:

项目-收益-投资额	1	2	3	4
甲	4	6	9	10
乙	3	9	10	11
丙	5	8	11	15

则该公司能够获得的最大收益值是 (67) 百万元。

A. 17 B. 18 C. 20 D. 21

【答案】B

【解析】在项目乙投 2 百万, 收益 9. 在项目甲投 1 百万, 收益 4.

在项目丙投 1 百万, 收益 5.; 投 4 百万, 最多可收益 18.

(高 12 上 67) 难度系数: ★★☆☆

25、两家工厂 A1 和 A2 向三个零售店 B1. B2 和 B3 供应某种商品。A1 和 A2 可供应的商品件数是 200 和 300, 而 B1. B2 和 B3 的需求量是 100 件. 200 件和 50 件。各工厂和零售店之间

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

可以进行转运。如果运输的单位成本如下所示（例如：表中第 4 列第 3 行的数字“5”表示将一件商品从 A2 运到 B1 的成本）：

	A1	A2	B1	B2	B3
A1	0	6	7	8	9
A2	6	0	5	4	3
B1	7	2	0	5	1
B2	1	5	1	0	4
B3	8	9	7	6	0

在最优的转运安排中，满足各零售商品需求的运输总成本是（67）。

A. 1750 B. 1550 C. 1350 D. 850

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中运输的问题，必须掌握，高频考点

运筹学的运输问题，具体解法参考：

<http://manage.yangtzeu.edu.cn/jpkc/ycx/teachingCourse/second.htm>

对于 B3，50 个全部由 A2 供应，即 $50 \times 3 = 150$

对于 B2，200 个由 A2， $200 \times 4 = 800$

对于 B1，100 个由 A2 50 和 A1 50 $50 \times 5 + 50 \times 7 = 600$

则运输总成本为 $150 + 800 + 600 = 1550$

A1	B1(100)	B2(200)	B3(50)
A1(200)	7(50)	8	9
A2(300)	5(50)	4(200)	3(50)

（高 12 上 68）难度系数：☆☆☆

26、五项任务需要分配到四种不同型号的机器上来执行。四种型号的机器分别有 25、30、20 和 30 台。五项任务的工作量分别是 20、20、30、10 和 25，不能把第四类机器分配到第四项任务上。每项任务当中的每个工作量在执行时需占用任意型号的 1 台机器。各类机器分配到各项任务时所发生的单位成本如下表所示：

	一	二	三	四	五
一	10	2	3	15	9
二	5	10	15	2	4
三	15	5	14	7	15
四	20	15	13	-----	8

任务分配的最优分配方案中，总成本是（68）。

A. 500 B. 605 C. 560 D. 520

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中方案分配的问题，必须掌握，高频考点

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

25 个 1 全部做 3 然后 5 台 4 做 3 成本为 $25 \times 3 + 13 \times 5 = 140$

10 个 2 做 4 成本为 20

20 个 3 做 2 全部完成 成本为 100

20 个 2 做 1 成本为 100

25 台 4 做 5 成本为 $25 \times 8 = 200$

$140 + 20 + 100 + 100 + 200 = 560$

	一	二	三	四	五
一	10	2	3	15	9
二	5	10	15	2	4
三	15	5	14	7	15
四	20	15	13		8

(高 12 上 69) 难度系数: ★★☆☆

27、某企业开发了一种新产品，拟定的价格方案有三种：较高价、中等价、较低价，估计这种产品的销售状态也有三种：销路较好、销路一般、销路较差。根据以往的销售经验，他们算出。这三种价格方案在三种销路状态下的收益值如表 3 所示：

表三

收益值（万元）	销路较好	销路一般	销路较差
较高价	20	11	8
中等价	16	16	10
较低价	12	12	12

企业一旦选择了某种决策方案，在同样的销路状态下，可能会产生后悔值（即所选决策方案产生的收益与最佳决策收益值的差值）。例如，如果选择较低价决策，在销路较好时，后悔值就为 8 万元。因此，可以根据上述收益值表制作后悔值如表 4 所示（空缺部分有待计算）：

后悔值（万元）	销路较好	销路一般	销路较差
较高价	0		
中等价		0	
较低价	8		0

企业做定价决策前，首先需要选择决策标准。该企业决定采用最小-最大后悔值决策标准（坏中求好的保守策略），为此，该企业应选择决策方案（69）。

A. 较高价 B. 中等价 C. 较低价 D. 中等价或较低价

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中问题，必须掌握，高频考点

坏中求好保守策略，参考试题 1 的解法！

先填表格，计算后悔值，然后按照“大中取小”的原则，决策者在后悔值矩阵中的各个方案中对各个状态的结果取最大者，记在表的最右侧，再从该列中取出最小者。

(高 12 上 70) 难度系数: ★☆☆☆

28、一家公司需要确定使用期为 5 年的一种设备的更换策略。已知各年购买设备的价格和各年龄设备的维修价格如表 5 和表 6 所示：

表 5 各年购买设备的价格表

年号	1	2	3	4	5
价格	11	11	12	12	13

表 6 各年龄设备的维修价格表

年龄	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5
费用	5	6	8	11	18

最优的设备更换策略中，总费用是（70）。

- A. 50 B. 53 C. 59 D. 71

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中设备更换的问题，必须掌握，高频考点

第一年：(11+5) + 6+8+11+18=59

第二年：(11+5) + (11+5) + 6+8+11=65

第三年：(11+5) + 6+ (12+5) + 6+8=53

第四年：(11+5) + 6+8+ (12+5) + 6=53

第五年：(11+5) + 6+8+11+ (13+5) 59

(高 12 下 67) 难度系数：☆☆☆

29、假设每台机床只能完成一道工序，现有四道工序需要分配到四台机床上，分配成本（以元计）如下所表示，由于工艺要求，工序一不能分配到机床丙上，工序三又不能分配到机床丁上。成本最低的分配方案中，其成本是__ (67) __

机床 工序	甲	乙	丙	丁
一	5	5	—	2
二	7	4	2	3
三	9	3	5	—
四	7	2	6	7

- A. 12 B. 13 C. 14 D. 15

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学线性规划的问题，必须掌握，高频考点

题目是线性规划中的生产组织问题。

工序一用丁机床，工序二用丙机床，数据比较少，容易计算。

工序三用乙机床，工序四用甲机床。成本为 140

(高 12 下 68) 难度系数：☆☆☆

30、某航空公司为满足客运量日益增长的需求，拟购置一批新的远程、中程及短程的喷气式客机。每架远程客机价格670万美元，中程客机500万美元，短程客机350万美元。该公司现有资金12000万美元用于购买飞机。据估计每架远程客机的年净利润为82万美元，中程客机的年净利润为60万美元，短程客机的年净利润为40万美元。假设该公司现有的熟练驾驶员可支持30架新购飞机的飞行任务，维修能力足以满足40架短程客机维护要求，每架远程客机...量相当于5/3架短程客机，为获取最大利润，该公司应购买各类客机分别为（68）架。

- A. 远程17，中程1，短程0 B. 远程15，中程1，短程2
C. 远程12，中程3，短程3 D. 远程10，中程3，短程5

【答案】A

【解析】此题考察的是运筹学线性规划的问题，必须掌握，高频考点

下面列举购买的情况：

远程	中程	短程	费用	利润	总飞机	维修量
17	1	0	11890	1454	18	29.66667
15	1	2	11250	1370	18	28.33333
12	3	3	10590	1284	18	27
10	3	5	9950	1200	18	25.66667

(高 12 下 69) 难度系数：☆☆☆

31、某公司打算向它的三个营业区增设 6 个销售店，每个营业区至少增设 1 个，各营业区年增加的利润与增设的销售店个数有关，具体关系如下表所示。可以调整各营业区增设的销售店的个数，使公司总利润增加额最大达（69）万元。

增设销售店个数	营业区 A	营业区 B	营业区 C
1	100	120	150
2	160	150	165
3	190	170	175
4	200	180	190

- A. 520 B. (490) C. (470) D. (510)

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学资源分配的问题，必须掌握，高频考点

题目中增设 6 个销售店，每个营业区至少增设一个。第一个店共增加 100+120+150=370 万元。下表列出剩余 3 个增设方案的利润增加额；

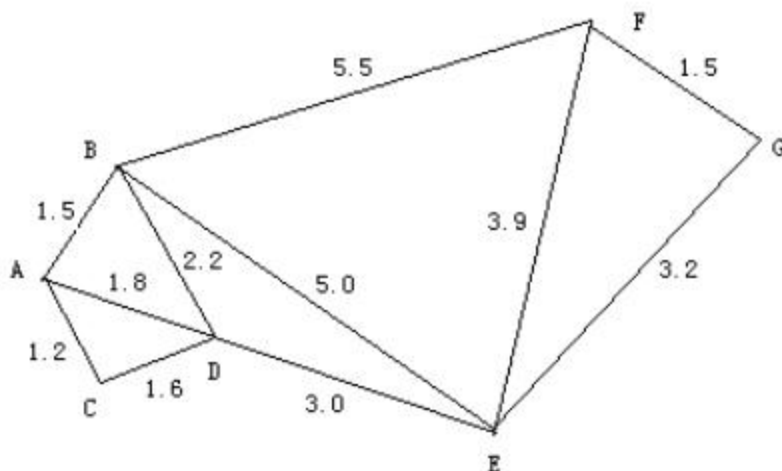
营业区 A	营业区 B	营业区 C	利润增加
1	1	4	410
1	2	3	425
1	3	2	435
1	4	1	430
2	1	3	455

2	2	2	475
2	3	1	480
3	1	2	475
3	2	1	490
4	1	1	475

利润最大化的方案是营业区 A 增加 3 家，营业区 B 增加 2 家，营业区 C 增加 1 家。利润增加额为 490 万元

(高 12 下 70) 难度系数：★★★

32、A、B、C、D、E、F、G 代表七个村落，村落之间的道路连通情况如下图所示（边上的数据为距离，单位为公里）。这七个村落拟合建一所小学，已知 A 村有小学生 50 人、B 村有小学生 40 人、C 村有小学生 60 人、D 村有小学生 20 人、E 村有小学生 70 人、F 村有小学生 80 人、G 村有小学生 100 人。则拟合建小学应建在（70）村落，才能使上学所走的总路程最短。



A. C B. A C. F D. E

【答案】D

【解析】此题考察的是运筹学中最短路径的问题，必须掌握，高频考点

解法一：

题目为最短路径问题，可以将选项中的 4 个村的最短路径分别计算出来，进行比较即可：

在 C 村落的总路程为 $50 \times 1.2 + 40 \times 2.2 + 70 \times 1.6 + 20 \times 4.8 + 60 \times 7.8 + 80 \times 10.2 + 100 \times 7.8 = 1958$

在 A 村落的总路程为 $40 \times 1.5 + 60 \times 1.2 + 20 \times 1.8 + 80 \times 4.8 + 70 \times 8.2 + 80 \times 7.8 + 100 \times 8.2 = 1864$

在 F 村落的总路程为 $50 \times 5.5 + 40 \times 5.0 + 60 \times 8.2 + 20 \times 6.0 + 70 \times 3.9 + 90 \times 1.5 + 100 \times 1.5 = 1623$

在 E 村落的总路程为 $50 \times 4.8 + 40 \times 5.0 + 60 \times 4.0 + 20 \times 3.0 + 80 \times 3.2 + 90 \times 3.2 + 100 \times 3.2 = 1408$

在 E 村落的总路程最短。

此题如果时间不够计算，可以只计算 E、F 的路程。因为 E、F 村落人最多。相比来看，A、B、C、D 距离 E 更近。直接选择 E。

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

解法二：

首先得出一个到达矩阵如下，每一列代表一个学校可选的地方，第一行代表从 A 到这些地方的距离，第二行代表从 B 到所有的距离。。。：

	A	B	C	D	E	F	G
A	0	1.5	1.2	1.8	4.8	7	8
B	1.5	0	2.7	2.2	5	5.5	7
C	1.2	2.7	0	1.6	4.6	8.2	7.8
D	1.8	2.2	1.6	0	3	6.9	6.2
E	4.8	5	4.6	3	0	3.9	3.2
F	7	5.5	8.2	6.9	3.9	0	1.5
G	8	7	7.8	6.2	3.2	1.5	0

再用 A 的人数乘以这个矩阵第一行，B 的人数乘以第二行。。。得到如下：

	A	B	C	D	E	F	G
A	0	75	60	90	240	350	400
B	60	0	108	88	200	220	280
C	72	162	0	96	276	492	468
D	36	44	32	0	60	138	124
E	336	350	322	210	0	273	224
F	560	440	656	552	312	0	120
G	800	700	780	620	320	150	0
Total:	1864	1771	1958	1656	1408	1623	1616

(高 13 上 66) 难度系数：★★☆

66、有一辆货车每天沿着公路给 4 个零售店运送 6 箱货物，如果各零售店出售该货物所得到利润如表 1 所示，适当规划在各零售店卸下的货物的箱数，可获得最大利润（66）万元。

表 1（利润单位：万元）

利润 箱数 \ 零售店	1	2	3	4
0	0	0	0	0
1	4	2	3	4
2	6	4	5	5
3	7	6	7	6
4	7	8	8	6
5	7	9	8	6
6	7	10	8	6

(66) A. 15 B. 17 C. 19 D. 21

【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中资源分配的问题，必须掌握，高频考点

先构造边际利润矩阵（没增加一箱货物，能带来多少利润），得如下表：

	1	2	3	4
1	4	2	3	4
2	6	4	5	5
3	7	6	7	6
4	7	8	8	6
5	7	9	8	6
6	7	19	9	6

依次挑选边际利润最大的：

- ☐ 商店 1、4，各一箱
- ☐ 商店 3，1 箱
- ☐ 还剩 3 箱配额，恰好标黄的 3 格，于是
- ☐ 商店 1 和商店 3，各 2 箱；商店 2 和商店 4 各一箱，总计 $6+2+5+4=17$
- ☐ 由于边际矩阵中有很多 2，所以还有其它很多别的方案，比如：
- ☐ 商店 1、3、4，各 1 箱；商店 2 送 3 箱，总计 $4+6+3+4=17$
- 商店 1 和商店 2，各 2 箱；商店 3 和商店 4 各一箱，总计 $6+4+3+4=17$

（高 13 上 67）难度系数：★★☆

67、编号 1、2、3、4、5、6 的 6 个城市的距离矩阵如表 2 所示，设推销员从 1 城出发，经过每个城市一次且仅一次，最后回到 1 城，选择适当的路线，推销员最短的行程是（67）公里。

表 2（距离单位：公里）

距离 到1	从1	1	2	3	4	5	6
1		0	10	20	30	40	50
2		12	0	18	30	25	21
3		23	9	0	5	10	15
4		34	32	4	0	8	16
5		45	27	11	10	0	18
6		56	22	16	20	12	0

(67) A. 75 B. 78 C. 80 D. 100

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中最短路径的问题，必须掌握，高频考点

最小生成树的图表解法；

有同学选B，路线如下：1-2-3-4-5-6-2-1，路程=12+9+4+10+12+21+10=78，错了，题目要求经过每个城市一次且仅一次

□ 正确路线是：1-3-4-5-6-2-1，路程=23+4+10+12+21+10=80

(高13上68) 难度系数：☆☆☆

68、某厂编号为I、II、III的三种产品分别经过A、B、C三种设备加工，已知生产各种产品每件所需的设备台时，各种设备的加工能力（台时）及每件产品的预期利润见表3

表3：

(单位：台时)	I	II	III	设备加工能力（台时）
A	1	1	1	100
B	10	4	5	600
C	2	2	6	300
每件产品利润(元)	10	6	4	

适当安排生产计划可获得最大总利润（68）元。

(68) A. 2000/3 B. 2100/3 C. 2200/3 D. 2250/3

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中线性规划的问题，必须掌握，高频考点

此题属于线性规划类的题目，一般是通过求解多个公式的交叉点，求解过程采用了假设方式。

□ $X+Y+Z \leq 100$

□ $10X+4Y+5Z \leq 600$

□ $2X+2Y+6Z \leq 300$

□ 求 $\text{Max}(10X+6Y+4Z) = ?$

□ 最优解为：□ $X=100/3$ ；□ $Y=200/3$ ；□ $Z=0$

□ 此时 $\text{Max}(10X+6Y+4Z) = 2200/3$

解法1: $X+Y+Z=100$ ① $10X+4Y+5Z=600$ ② $2X+2Y+6Z=300$ ③ ③*2, $4Z=100 \Rightarrow Z=25$ 带入①和②, 有 $X+Y=75$ ④ $10X+4Y=475$ ⑤ ⑤-④*4, 有 $6X=175 \Rightarrow X=175/6$ $Y=75-175/6=275/6$ 利

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

润： $10X+6Y+4Z=10*175/6+6*275/6+25*4=1750/6+375=875/3+375=2000/3$

解法 2：按 1、2、3 排列时间效率：A 为 1 1 1 B 为 1/10 1/4 1/5 C 为 1/2 1/2 1/6，利润率则：A 为 10 6 4 B 为 1 1.5 0.8 C 为 5 3 2/3，所以第 3 种产品利润最低，不占用时间，因此推出 $x+y\leq 100, 10x+4y\leq 600$ ，最后求得 $x=100/3, y=200/3$ ，利润为 $10x+6y=2200/3$

(高 13 上 69) 难度系数：☆☆☆

69、某部门有 3 个生产同类产品的工厂（产地），生产的产品由 4 个销售点（销地）出售，各工厂的生产量（单位：吨）、各销售点的销售量（单位：吨）以及各工厂到各销售点的单位运价（百元/吨）示于表 4 中：

销地 产地	B1	B2	B3	B4	产量（吨）
A1	4	12	4	11	32
A2	2	10	3	9	20
A3	8	5	11	6	44
销量（吨）	16	28	28	24	96\96

适当安排调运方案，最小总运费为（69）。

（69）A. 450 B. 455 C. 460 D. 465

【答案】C

【解析】此题考察的是运筹学中资源分配的问题，必须掌握，高频考点

伏格尔法（求运费最便宜和次便宜之间的差，先满足运费差值大的）和匈牙利矩阵法均可；上课的时候讲过，此种方法必须掌握，能快速解题；

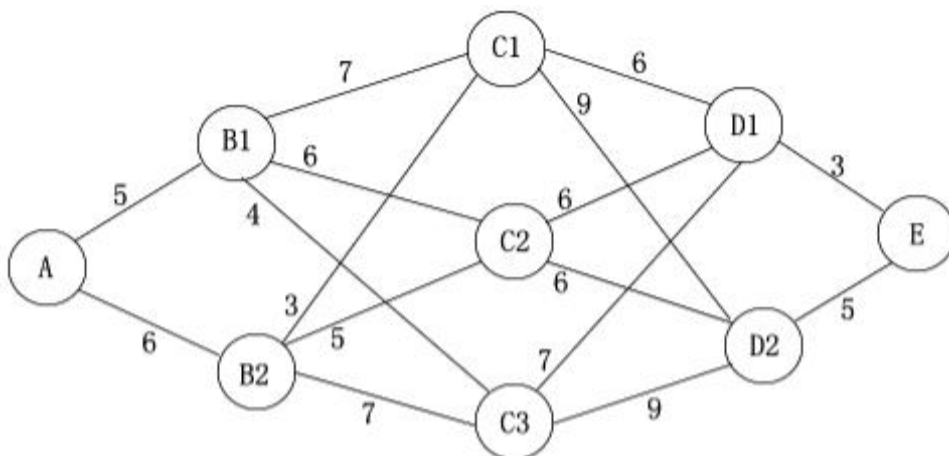
销地 产地	B1	B2	B3	B4	产量（吨）
A1	4 (4)	12	4 (28)	11	32
A2	2 (12)	10	3	9 (8)	20
A3	8	5 (28)	11	6 (16)	44
销量（吨）	16	28	28	24	96\96

所以 $16+24+140+112+72+96=460$

(高 13 上 70) 难度系数：☆☆☆

70、下图中，从 A 到 E 的最短长度是（70）（图中每条旁的数字为该条边的长度）。

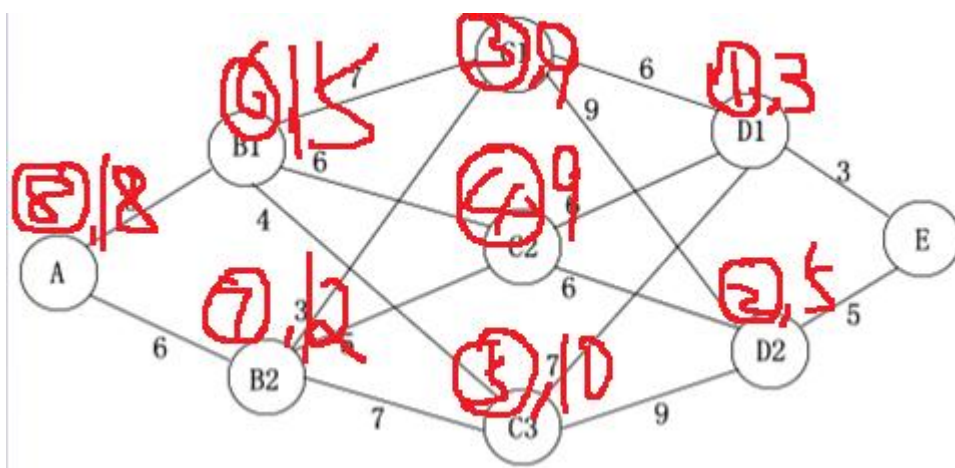
A、17 B、18 C、19 D、20



【答案】B

【解析】此题考察的是运筹学中最短路径的问题，必须掌握，高频考点

标号法确定最短路径，上课讲过确定最长方法，最长的正推，最短的逆推即可：



第十四章、英语题

(高 05 上 64-65) 难度系数：☆☆☆

1、(66) is a method of constructing a project schedule network diagram that uses boxes or rectangles, referred to as nodes, to represent activities and connects them with arrows that show the dependencies.

This method includes following types of dependencies or precedence relationships:

(67) the initiation of the successor activity, depends upon the completion of the predecessor activity

(68) the initiation of the successor activity, depends upon the initiation of the predecessor activity

(66) A. PDM B. CPM C. PERT D. AOA

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

(67) A. F-S B. F-F C. S-F D. S-S

(68) A. F-S B. F-F C. S-F D. S-S

【答案】(66) A (67) A (68) D

【解析】此题考察的是PDM、活动依赖关系，要看懂哈

PDM 是以一种方块或矩形(或称为节点)来表示活动，并将它们用表示依存关系的箭线连接起来，以构建项目进度网络图的方法。

这种方法包括了下列依存或前导关系：

完成一开始(F-S)，后续活动的开始依赖于前置活动的完成。

开始一开始(S-S)，后续活动的开始依赖于前置活动的启动。

(高 05 上 69-71) 难度系数：☆☆☆

2、estimating schedule activity costs involves developing an(69)of the cost of the resources needed to complete each schedule activity. Cost estimating includes identifying and considering various costing alternatives.for example,in most application areas,additional work during a design phase is widely held to have the potential for reducing the cost of the execution phase and product operations.the cost estimating process considers whether the expected savings can offset the cost of the additional design work.cost estimates are generally expressed in units of(70)to facilitate comparisons both within and across projects.the(71)describes important information about project requirement that is considered during cost estimating.

(69) A. accuracy B. approximation C. specification D. summary

(70) A. activity B. work C. currency D. time

(71) A. project scope statement B. statement of work

C. project management plan D. project policy

【答案】(69) B (70) C (71) A

【解析】此题考察的是成本估算，要看懂哈

估算计划活动的成本涉及估算完成每项计划活动所需资源的近似成本。成本估算包括识别和考虑各种成本计算方案。例如，在大多数的应用领域，普遍在设计阶段多做些额外工作以降低执行阶段和产品运行时的潜在成本。成本估算过程考虑预期的成本节省是否能够弥补额外设计工作的成本。成本估算一般以货币单位表示，以利于在项目内和项目间进行比较。项目范围说明书描述了项目的商业要求、理由、需求和当前边界。它提供了关于在成本估算时必须考虑的项目需求的重要信息。

(高 05 上 72) 难度系数：☆☆☆

3、The (72)technique involves using project characteristics in a mathematical model to predict total project cost.models can be simple or complex.

A. cost aggregation

B. reserve analysis

C. parametric estimating

D. funding limit reconciliation

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是参数估算，要看懂哈

参数估算涉及在一个数学模型中利用项目特性来预测整体项目成本。模型可以是简单的也可以是复杂的。

(高 05 上 73) 难度系数：☆☆☆

4、(73) is a measurable, verifiable work product such as specification, feasibility study report, detail document, or working prototype

- A. milestone B. deliverable C. ETC D. BAC

【答案】B

【解析】此题考察的是可交付物，要看懂哈

可交付物是指像规格说明书、可行性研究报告、详细设计文档或可运转的原型之类的可测量、可验证的工作产品。

(高 05 上 74) 难度系数：☆☆☆

5、(74) are individuals and organizations that are actively involved in the project, or whose interests may be affected as a result of project execution or project completion; they may also exert influence over the project and its results.

- A. controls B. baselines C. project stakeholders D. project managers

【答案】C

【解析】此题考察的是项目干系人，要看懂哈

项目干系人是积极参与到项目中，或其利益可能会受项目执行或完成结果影响的个人或组织；他们可能会对项目及其结果施加影响。

(高 05 上 75) 难度系数：☆☆☆

6、(75) is the process of obtaining the stakeholders' formal acceptance of the completed project scope. Verifying the scope includes reviewing deliverables and work results to ensure that all were completed satisfactorily.

- A. project acceptance B. scope verification
C. scope definition D. WBS Creation

【答案】B

【解析】此题考察的是范围验证，要看懂哈

范围验证是指获取项目干系人对已完成的项目范围的正式认可的过程。验证范围包括了评审可交付物和工作成果，以确定它们均已令人满意地完成。

(高 05 下 66) 难度系数：☆☆☆

7、(66) means that every project has a definite beginning and a definite end.

- A. Project phase B. Unique C. Temporary D. Closure

【答案】C

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】此题考察的是项目特性，要看懂哈

临时性是指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间。

(高 05 下 67) 难度系数：☆☆☆

8、The (67) defines the phases that connect the beginning of a project to its end.

A. schedule B. project life cycle C. temporary D. milestone

【答案】B

【解析】此题考察的是项目生命周期，要看懂哈

项目生命周期定义了从项目开始直至结束的项目阶段。

(高 05 下 68) 难度系数：☆☆☆

9、(68) are individuals and organizations that are actively involved in the project, or whose interests may be affected as a result of project execution or project completion.

A. Project manager B. Project team member C. Sponsor D. Project stakeholders

【答案】D

【解析】此题考察的是项目干系人，要看懂哈

项目干系人是指那些积极参与项目或是其利益会受到项目执行或完成的结果影响的个人和组织。

(高 05 下 69) 难度系数：☆☆☆

10、The (69) Process Group consists of the processes used to complete the work defined in the project management plan to accomplish the project's requirements.

A. Planning B. Executing C. Monitoring and Controlling D. Closing

【答案】B

【解析】此题考察的是执行过程组，要看懂哈

执行过程组由用于完成为达成项目要求而在项目管理计划中定义的工作的过程组成。

(高 05 下 70) 难度系数：☆☆☆

11、The (70) provides the project manager with the authority to apply organizational resources to project activities.

A. project management plan B. contract
C. project human resource plan D. project charter

【答案】D

【解析】此题考察的是项目章程，要看懂哈

项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。

(高 05 下 71) 难度系数：☆☆☆

12、The (71) describes, in detail, the project's deliverables and the work required to create those

deliverables.

- A. project scope statement B. project requirement
- C. project charter D. product specification

【答案】A

【解析】此题考察的是项目范围说明书，要看懂哈

项目范围说明书详细描述了项目的可交付物以及为创建这些可交付物所需的工作。

(高 05 下 72) 难度系数: ★★★

13、The process of (72) schedule activity durations uses information on schedule activity scope of work, required resource types, estimated resource quantities, and resource calendars with resource availabilities.

- A. estimating B. defining C. planning D. sequencing

【答案】A

【解析】此题考察的是活动历时估算，要看懂哈

估算活动历时的过程会用到活动工作范围、所需资源类型、估计的资源数量以及建立在资源可用性上的资源日历等信息。

(高 05 下 73) 难度系数: ★★★

14、PDM includes four types of dependencies or precedence relationships:

.....

(73)。 The completion of the successor activity depends upon the initiation of the predecessor activity.

.....

- A. Finish-to-Start B. Finish-to-Finish C. Start-to-Start D. Start-to-Finish

【答案】D

【解析】此题考察的是活动依赖关系，要看懂哈

前导图法包括四种活动依赖或前导关系：

...

开始-结束。后续活动的结束依赖于前导活动的开始。

...

(高 05 下 74) 难度系数: ★★★

15、(74) is the budgeted amount for the work actually completed on the schedule activity or WBS component during a given time period.

- A. Planned value B. Earned value C. Actual cost D. Cost variance

【答案】B

【解析】此题考察的是挣值，要看懂哈

挣值是在给定时期内按进度活动或 WBS 部件所完成工作的预算值。

(高 05 下 75) 难度系数: ★☆☆

16、(75) involves comparing actual or planned project practices to those of other projects to generate ideas for improvement and to provide a basis by which to measure performance. These other projects can be within the performing organization or outside of it, and can be within the same or in another application area.

- A. Metrics B. Measurement C. Benchmarking D. Baseline

【答案】C

【解析】此题考察的是基准分析，要看懂哈

基准分析涉及到将实际或计划的项目实践与其他项目进行比较，以产生改进的思想并提供一个测量绩效的基准。其他项目可以是执行组织内部的，也可以是外部的，可以是同一个应用领域的，也可以是其他应用领域的。

(高 06 下 66) 难度系数: ★☆☆

17、(66) from one phase are usually reviewed for completeness and accuracy and approved before work starts on the next phase.

- A. Process B. Milestone C. Work D. Deliverables

【答案】D

【解析】此题考察的是交付物，要看懂哈

一个阶段所产生的可交付物通常要在开始下一阶段的工作之前对其完备性和正确性进行评审并获得批准。

(高 06 下 67) 难度系数: ★☆☆

18、Organizations perform work to achieve a set of objectives. Generally, work can be categorized as either projects or operations, although the two sometimes are (67) .

- A. confused B. same C. overlap D. disserve

【答案】C

【解析】此题考察的是项目运营，要看懂哈，考的不多，可以放弃

组织执行工作以达成一组目标。通常，工作可被分为项目或是运营，虽然两者在某些时候会有所重叠。

(高 06 下 68) 难度系数: ★☆☆

19、In the project management context, (68) includes characteristics of unification, consolidation, articulation, and integrative actions that are crucial to project completion, successfully meeting customer and other stakeholder requirements, and managing expectations.

- A. integration B. scope C. process D. charter

【答案】A

【解析】此题考察的是项目干系人，要看懂哈，考的不多，可以放弃

在项目管理语境中，“整体”包含了统一、合并、联接的特性，以及对于完成项目、成功满足

(高 06 下 69) 难度系数: ★☆☆

20、 Project (69) Management includes the processes required to ensure that the project includes all the work required, and only the work required, to complete the project successfully.

- A. Integration B. Scope C. Configuration D. Requirement

【答案】B

【解析】此题考察的是范围管理，要看懂哈

项目范围管理包括为确保项目包含且仅只包含成功完成项目必需工作的所需过程。

(高 06 下 70) 难度系数: ★☆☆

21、 On some projects, especially ones of smaller scope, activity sequencing, activity resource estimating, activity duration estimating, and (70) are so tightly linked that they are viewed as a single process that can be performed by a person over a relatively short period of time.

- A. time estimating B. cost estimating
C. project planning D. schedule development

【答案】D

【解析】此题考察的是进度管理过程，要看懂哈

在某些项目，特别是在范围较小的项目中，活动排序、活动资源估算、活动历时估算和进度制定连接得如此紧密，以至于它们被视为可以由一个人在相对较短的时间内执行的单独过程。

(高 06 下 71) 难度系数: ★☆☆

22、 In approximating costs, the estimator considers the possible causes of variation of the cost estimates, including (71) 。

- A. budget B. plan C. risk D. contract

【答案】C

【解析】此题考察的是成本估算，要看懂哈

在估算成本时，估算者会考虑成本估算偏差的潜在原因，包括风险。

(高 06 下 72) 难度系数: ★☆☆

23、 Project Quality Management must address the management of the project and the (72) of the project. While Project Quality Management applies to all projects, regardless of the nature of their product, product quality measures and techniques are specific to the particular type of product produced by the project.

- A. performance B. process C. product D. object

【答案】C

【解析】此题考察的是项目质量管理，要看懂哈

项目质量管理必需专注于对项目 and 项目产品的管理。当所有的项目在运用项目质量管理时，

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

无论项目产品的本质如何，都要依据项目所产生产品的类型明确产品质量的度量和技术。

(高 06 下 73) 难度系数：☆☆☆

24、(73) is a category assigned to products or services having the same functional use but different technical characteristics. It is not same as quality.

- A. Problem B. Grade C. Risk D. Defect

【答案】B

【解析】此题考察的是等级，要看懂哈，考的不多，可以放弃

等级是对具有相同使用功能，但技术特性不同的产品或服务所赋予的类别。它与质量不同。

(高 06 下 74) 难度系数：☆☆☆

25、Project (74) Management is the Knowledge Area that employs the processes required to ensure timely and appropriate generation, collection, distribution, storage, retrieval, and ultimate disposition of project information.

- A. Integration B. Time C. Planning D. Communication

【答案】D

【解析】此题考察的是沟通管理，要看懂哈

项目沟通管理是使用所需过程以确保及时、恰当地产生、收集、分发、存储、收回和最终处置项目信息知识域。

(高 06 下 75) 难度系数：☆☆☆

26、The (75) process analyzes the effect of risk events and assigns a numerical rating to those risks.

- A. Risk Identification B. Quantitative Risk Analysis
C. Qualitative Risk Analysis D. Risk Monitoring and Control

【答案】B

【解析】此题考察的是定量风险分析，要看懂哈

定量风险分析过程分析风险事件的影响并对这些风险赋予一个数值化的评价。

(高 07 下 71) 难度系数：☆☆☆

27、Project Quality Management processes include all the activities of the (71) that determine quality policies, objectives and responsibilities so that the project will satisfy the needs for which it was undertaken.

- A. project B. project management team
C. performing organization D. customer

【答案】C

【解析】此题考察的是质量管理过程，要看懂哈

项目质量管理过程包括保证项目满足原先规定的各项要求所需的实施组织的活动，即决定质量方针、目标与责任的所有活动。

(高 07 下 72) 难度系数: ★☆☆

28、The project team members should also be aware of one of the fundamental tenets of modern quality management: quality is planned ,designed and built in, not (72).

- A. executed in B. inspected in C. check-in D. look-in

【答案】B

【解析】此题考察的是质量管理的准则，要看懂哈

项目团队成员应该注意到现代质量管理的一条基本准则是:质量是计划、设计出来的，不是检查出来的。

(高 07 下 73) 难度系数: ★☆☆

29、The project (73) is a key input to quality planning since it documents major project deliverables, the project objectives that serve to define important stakeholder requirements, thresholds, and acceptance criteria.

- A. work performance information B. scope statement
C. change requests D. process analysis

【答案】B

【解析】此题考察的是项目范围说明书，要看懂哈

项目范围说明书是制订质量计划的一项关键输入，这是因为它记载了项目的主要可交付成果以及用于确定重要项目干系人需求的项目目标、限值和验收标准。

(高 07 下 74) 难度系数: ★☆☆

30、Performing (74) involves monitoring specific project results to determine if they comply with relevant quality standards and identifying ways to eliminate causes of unsatisfactory results.

- A. quality planning B. quality assurance C. quality performance D. quality control

【答案】D

【解析】此题考察的是质量控制，要看懂哈

执行质量控制指监控具体的项目结果，确定其是否符合相关的质量标准，并判断如何杜绝造成不合格结果的根源。

(高 07 下 75) 难度系数: ★☆☆

31、(75) involves using mathematical techniques to forecast future outcomes based on historical results.

- A. Trend analysis B. Quality audit C. Defect repair review D. Flowcharting

【答案】A

【解析】此题考察的是趋势分析的定义，要看懂哈

趋势分析指根据过去的结果使用数学方法预测未来成果。

(高 08 上 71-72) 难度系数: ★☆☆

32、The (71) is a general description of the architecture of a workflow management system used by the WFCM, in which the main components and the associated interfaces are summarized. The workflow enactment service is the heart of a workflow system which consists of several (72).

- (71) A. waterfall model B. workflow reference model
C. evolutionary model D. spiral model
(72) A. workflow engines B. processes C. workflow threads D. tasks

【答案】(71) B (72) A

【解析】此题考察的是 workflow，要看懂哈

工作流参考模型是国际工作流管理联盟 WFCM 采用的、对工作流管理系统体系结构的一个通用的描述。在这个模型里，概括总结了主要的构件和相互关联的接口。工作流设定的服务是工作流系统的核心，这个核心由若干个工作流引擎驱动。

(高 08 上 73) 难度系数：☆☆☆

33、The project maintains a current and approved set of requirements over the life of the project by doing the following: (73) all changes to the requirements · Maintaining the relationships among the requirements, the project plans, and the work products

- A. Monitoring B. Managing C. Gathering D. Reducing

【答案】B

【解析】此题考察的是项目生命周期，要看懂哈

在项目的生命周期里，项目通过如下措施维持一个最新的、经批准的需求集合：管理对需求的变更。维持需求、项目计划和工作产品之间的关联。

(高 08 上 74) 难度系数：☆☆☆

34、The receiving activities conduct analyses of the requirements with the requirements provider to ensure that a compatible, shared understanding is reached on the meaning of the requirements. The result of this analysis and dialog is an (74) set of requirements.

- A. agreed-to B. agree-to C. agree-to-do D. agree-with

【答案】A

【解析】此题考察的是需求，要看懂哈

这些可以接受的活动分析了需求提供者的需求，以确定对需求的含义有一个一致的、共同的理解。

(高 08 上 75) 难度系数：☆☆☆

35、During the project, requirements change for a variety of reasons. As needs change and as work proceeds, additional requirements are derived and changes may have to be made to the existing requirements. It is essential to manage these additions and changes efficiently and effectively. To effectively analyze the impact of the changes, it is necessary that the source of each requirement is known and the rationale for any change is documented. The project manager may, however, want to

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
track appropriate measures of requirements volatility to judge whether new or revised (75) are necessary.

- A. proceedings B. controls C. forecasting's D. prelibations

【答案】B

【解析】此题考察的是生命周期、变更，要看懂哈

在一个项目的生命期内，有多种原因可以引起对需求的变更。当需要发生变更而工作正在进行时，可导致新的需求产生并迫使现有的需求发生变更。需要快速而有效地管理这些新的需求和新的变更。为了有效地分析这些变更的影响，必须确定每一个需求源，并记录变更的基本过程。无论如何，项目经理希望能追踪有关需求稳定性的、恰当的措施，以判断是否需要新的或修正的控制措施。

(高 08 下 71) 难度系数：☆☆☆

36、Define Activities is the process of identifying the specific actions to be performed to produce the (71).

- A. project elements B. work drafts C. work package D. project deliverables

【答案】D

【解析】此题考察的是活动定义，要看懂哈

活动定义过程识别为了生产项目的可交付物而必须执行的具体活动。

(高 08 下 72) 难度系数：☆☆☆

37、Project work packages are typically decomposed into smaller components called activities to provide a basis for (72), scheduling, executing, and monitoring and controlling the project work.

- A. reviewing B. estimating C. auditing D. expecting

【答案】B

【解析】此题考察的是工作包分解，要看懂哈

把项目工作包分解成更小的称为活动的单元，为估算、进度安排、项目执行、项目监控提供了基础。

(高 08 下 73) 难度系数：☆☆☆

38、The Estimate Activity Resource process is closely coordinated with the (73) process.

- A. Estimate Costs B. Sequence Activities
C. Plan Communications D. Conduct Procurements

【答案】A

【解析】此题考察的是进度管理过程，要看懂哈

估算活动资源与成本估算是密切联系的。

(高 08 下 74) 难度系数：☆☆☆

39、Estimating activity durations uses information on activity scope of (74) required resource types,

estimated resource quantities, and resource calendars.

A. milestone B. baseline C. quality D. work

【答案】D

【解析】此题考察的是活动历时估算，要看懂哈

估算活动历时使用的信息包括：活动的工作范围、所需资源类型、估算的资源数量以及资源日历。

(高 08 下 75) 难度系数：☆☆☆

40、Developing the project schedule is often an iterative process. It determines the planned start and finish dates for project activities and milestones. Schedule development can require the review and revision of duration estimates and resource estimates to create an approved project schedule that can serve as a baseline to (75) progress.

A. analyze B. track C. level D. extend

【答案】B

【解析】此题考察的是制定进度计划，要看懂哈

通常，制订项目进度计划是一个反复迭代的过程，该过程确定每个活动和每个里程碑的开工日期和完成日期。制订进度过程要求对历时估算和资源估算进行评审和修订，从而产生一个经过认可的项目进度表作为对项目进展进行追踪的基准。

(高 09 上 71~75) 难度系数：☆☆☆

41、Many of the activities performed during the preliminary investigation are still being conducted in (71), but in much greater depth than before. During this phase, the analyst must become fully aware of the (72) and must develop enough knowledge about the (73) and the existing systems to enable an effective solution to be proposed and implemented. Besides the (74) for process and data of current system, the deliverable from this phase also includes the (75) for the proposed system.

(71) A. analysis phase B. design phase

C. implementation phase D. maintenance phase

(72) A. main symptom B. root problem C. final blueprint D. data specification

(73) A. hardware environment B. testing environment

C. software environment D. business environment

(74) A. logical models B. physical models

C. design models D. implementation models

(75) A. hardware and software specification B. system performance specification

C. formal requirements definition D. general problem statement

【答案】(71) A (72) C (73) D (74) A (75) C

【解析】此题考察的是可研，要看懂哈，尽量掌握吧

初步调研阶段的许多活动在分析阶段仍然要做，但是会比以前更深入地做。在分析阶段，分析师一定要完全清楚最终蓝图并且开发出充分的关于业务环境知识和目前系统的知识以使一个有

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
效的解决方案被提交和实施。除了当前系统的过程 and 数据的逻辑模型，这一阶段的产出物还包括建议系统的正式需求定义。

(高 09 下 71) 难度系数: ★☆☆

42、The (71) process ascertains which risks have the potential of affecting the project and documenting the risks' characteristics.

- (71) A. Risk Identification B. Quantitative Risk Analysis
C. Qualitative Risk Analysis D. Risk Monitoring and Control

【答案】A

【解析】此题考察的是风险管理的过程，要看懂哈

项目风险管理主要包括风险管理计划编制、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对计划编制和风险监控。

其中，风险识别过程是确定哪些风险可能会对项目产生影响，并将这些风险的特征形成文档。选项 A 是风险识别，选项 B 是定量风险分析，选项 C 是定性风险分析，选项 D 是风险监控。

(高 09 下 72) 难度系数: ★☆☆

43、The strategies for handling risk comprise of two main types: negative risks, and positive risks. The goal of the plan is to minimize threats and maximize opportunities. When dealing with negative risks, there are three main response strategies (72), Transfer ,Mitigate .

- (72) A. Challenge B. Exploit C. Avoid D. Enhance

【答案】C

【解析】此题考察的是风险应对策略，要看懂哈

风险应对策略包括两种类型: 负面风险的应对策略和正向风险的应对策略。风险应对计划的目标是最小化威胁，并且最大化机会。处理负面风险有三种典型的战略: 回避、转移和减轻。

选项 A 是挑战，选项 B 是开发，选项 C 是避免，选项 D 是提高。

(高 09 下 73) 难度系数: ★☆☆

44、(73) is a property of object-oriented software by which an abstract operation may be performed in different ways in different classes.

- (73) A. Method B. Polymorphism C. Inheritance D. Encapsulation

【答案】B

【解析】此题考察的是多态，要看懂哈

多态是面向对象的特征之一，它提供了一个抽象操作，在不同的类中能够执行不同的方法。选项 A 是方法，选项 B 是多态，选项 C 是继承，选项 D 是封装。

(高 09 下 74) 难度系数: ★☆☆

45、The Unified Modeling Language is a standard graphical language for modeling object-oriented software. (74) can show the behavior of systems in terms of how objects interact with each other.

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

- (74) A. Class diagram B. Component diagram
C. Sequence diagram D. Use case diagram

【答案】C

【解析】此题考察的是UML视图，要看懂哈

统一建模语言是为面向对象软件建模的一种标准图形语言。顺序图可以根据对象间如何交互来展示系统的行为。

选项A是类图，选项B是组件图，选项C是顺序图，选项D是用例图。

(高09下75) 难度系数：☆☆☆

46、The creation of a work breakdown structure (WBS) is the process of (75) the major project deliverables.

- (75) A. subdividing B. assessing C. planning D. integrating

【答案】A

【解析】此题考察的是工作分解结构，要看懂哈

创建工作分解结构是分解项目可交付物的过程。

选项A是分解，选项B是估算，选项C是计划，选项D是整合。

(高10上71) 难度系数：☆☆☆

47、(71) assesses the priority of identified risks using their probability of occurring, the corresponding impact on project objectives if the risks do occur, as well as other factors such as the time frame and risk tolerance of the project constraints of cost, schedule, scope, and quality.

- A. Quantitative Risk Analysis B. Qualitative Risk Analysis
C. Enterprise Environmental Factors D. Risk Management Plan

【答案】B

【解析】此题考察的是风险管理过程，需要看懂哦

定性风险分析利用风险发生概率、风险一旦发生对项目产生的影响以及其他因素（如时间框架和项目制约条件，即成本、进度、范围、质量的风险承受度水平），对已识别风险进行优先级的评估。

选项A是定量风险分析，选项B是定性风险分析，选项C是企业环境因素，选项D是风险管理计划。故B是正确的。

(高10上72) 难度系数：☆☆☆

48、(72) describes, in detail, the project's deliverables and the work required to create those deliverables.

- A. Product scope description B. Project objectives
C. Stakeholder Analysis D. The project scope statement

【答案】D

【解析】此题考察的是项目范围说明书，需要看懂哦

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列

项目范围说明书详细描述项目的可交付成果和为了提交这些可交付成果而必须开展的工作。

选项 A 是产品范围说明书, 选项 B 是项目目标, 选项 C 是干系人分析, 选项 D 是项目范围说明书。故 D 是正确的。

(高 10 上 73~75) 难度系数: ★☆☆

49、 Fair and (73) competition in government procurement around'ffie world is good business and good public policy CompeMve pricing, product (74) and performanceimprovementS result from competi,tive practices and help ensure that govemment authorities get the best (75) for the pubLic they serve.

- (73)A. open B. continue C. dependent D. reliable
(74) A. recession B. nuiovation C. crisis D. ability
(75) A. help B. server C. value D. policy

【答案】ABC

【解析】此题考察的是政府采购, 需要看懂哦

试题(73)~(75)分析

在世界各地的政府采购中, 采用公平、公开的竞争是良好的贸易政策和良好的公共政策。富有竞争力的价格、产品的创新和绩效的提高源于竞争性实践活动, 并有助于确保政府为公众提供最有价值的服务。

试题(73): 选项 A 是公开的, 选项 B 是持续的, 选项 c 是依靠的, 选项 D 是可靠的。故 A 是正确的。

试题(74): 选项 A 是倒退, 选项 B 是创新, 选项 c 是危机, 选项 D 是能力。故 B 是正确的。

试题(75): 选项 A 是帮助, 选项 B 是服务, 选项 c 是价值, 选项 D 是政策。故 c 是正确的。

(高 10 下 71) 难度系数: ★☆☆

50、Project schedule management is made up of six management processes including: activity definition, activity sequencing, __ (71) __, and schedule control by order.

- A. activity duration estimating, schedule developing, activity resource estimating
B. activity resource estimating, activity duration estimating, schedule development
C. schedule developing, activity resource estimating, activity duration estimating
D. activity resource estimating, schedule developing, activity duration estimating

【答案】B

【解析】此题考察的是进度管理的过程, 需要看懂哈

项目时间管理包括使项目按时完成所必需的管理过程。进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。考虑进度安排时要把人员的工作量与花费的时间联系起来, 合理分配工作量, 利用进度安排的有效分析方法来严格监视项目的进展情况, 以使得项目的进度不致被拖延。

项目时间管理过程包括: 活动定义、活动排序、活动的资源估算、活动历史估算、制定进度计划及进度控制 6 个步骤。

以上 6 个步骤具有先后顺序, 因此选择“活动的资源估算”、“活动历史估算”、制定进度计划,

(高 10 下 72) 难度系数: ★☆☆

51、 Many useful tools and techniques are used in developing schedule. __(72)__ is a schedule network analysis technique that modifies the project schedule to account for limited resource.

- A. PERT B. Resource leveling
C. Schedule compression D. Critical chain method

【答案】D

【解析】此题考察的是制定进度计划的工具，需要看懂哈

在制定项目进度计划中有很多有用的方法和工具。如下：

PERT 方法能协调整个计划的各道工序，通过描绘出项目包含的各种活动的先后次序，标明每项活动的时间或相关的成本，合理安排人力、物力、时间、资金，加速计划的完成；

Schedule compression 进度压缩，是通过赶工、快速跟进等方法压缩工期，是在不改变项目范围条件下缩短项目进度的途径；

Critical chain method 关键路径法计算所有计划活动理论上的最早开始与完成时间、最迟开始与完成时间，寻找活动的关键路径，通过调整关键路径进行进度制定；

Resource levelling 资源平衡是根据有限资源调整项目进度的方法。

(高 10 下 73) 难度系数: ★☆☆

7352

authorized only by __(73)___.

- A. executive IT manager B. project manager
C. change control board D. project sponsor

【答案】C

【解析】此题考察的是变更，需要看懂哈

项目变更可以由 IT 经理(executive IT manager)、项目管理者(project manager)项目发起人(project sponsor)等任意项目干系人发起，但只能由变更控制委员会(change control board)授权通过，所以选 C。

(高 10 下 74) 难度系数: ★☆☆

53、 Configuration management system can be used in defining approval levels for authorizing changes and providing a method to validate approved changes. __(74)__ is not a project configuration management tool.

- A. Rational Clearcase B. Quality Function Deployment
C. Visual SourceSafe D. Concurrent Versions System

【答案】B

【解析】此题考察的是配置管理的工具，需要看懂哈

配置管理的目的在于运用配置标识、配置控制、配置状态统计和配置审计，建立和维护工作

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析 (05-13) --江山老师项管必过神系列
产品的完整性。常用的配置管理工具有 Visual SourceSafe, Rational Clearcase. 以及 Concurrent Versions System 等。

Quality Function Deployment(质量功能展开)是把顾客或市场的要求转化为设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的多层次演绎分析方法, 与配置管理无关, 所以选 B。

(高 10 下 75) 难度系数: ★☆☆

54、 Creating WBS means subdividing the major project deliverables into smaller components until the deliverables are defined to the __ (75) __ level.

- A . independent resource B . individual work load
C . work milestone D . work package

【答案】D

【解析】此题考察的是 WBS, 需要看懂哈

WBS (工作分解结构)是面向可交付物的层次性分析结构, 是对完成项目目标、创造可交付物所需执行的项目工作的分解。WBS 把项目工作细分为更小、更易管理的工作单元, 随着 WBS 层次的降低, 意味着项目工作也越来越详细, 直到工作包(work package)的层次。

独立资源(independent resource)、个人工作负荷(individual work Load)以及工作里程碑(work milestone)都不是 WBS 分解的最小层级, 因此选 D。

(高 11 上 71~73) 难度系数: ★☆☆

55、 Documentation of a software package is normally produced for two purposes. One is to explain the __ (71) __ of the software and describe how to use them. This is known as __ (72) __ because it is designed to be read by the user of the software. The other purpose of documentation is to describe the software's internal composition so that the system can be maintained later in its life cycle. Documentation of this type is known as __ (73) __.

- (71) A. plans B. cost C. features D. schedules
(72) A. system documentation B. user documentation
C. vender documentation D. product documentation
(73) A. system documentation B. user documentation
C. vender documentation D. license documentation

【答案】(71) C (72) B (73) A

【解析】

建立软件包的文档通常有两个目的。第一是解释软件的脸延并描述如何使用它们。这种目的下的文档被称为用户文档, 因为此类文档的设计用途就是为了软件的用户阅读。另一种目的下的文档是描述软件的内部组成, 以便于系统能够在其生命周期的后续阶段得到维护, 这种类型的文档被称为系统文档。

- (71) A. 计划 B. 成本 C. 特征 D. 进度计划
(72) A. 系统文档 B. 用户文档 C. 供应商文档 D. 产品文档
(73) A. 系统文档 B. 用户文档 C. 供应商文档 D. 授权文档

(高 11 上 74) 难度系数: ★☆☆

56、Project selection methods involve measuring value or attractiveness to the project owner or sponsor and may include other organizational decision criteria. __ (74) __ is not a project selection method.

- A. Benefit contribution B. Expert judgment C. Scoring models D. Flowcharting

【答案】D

【解析】

项目选择方法包括测量项目业主的价值和吸引力，并可能包括组织层面其他决策准则。

流程图法不是一种项目选择方法。

- (74) A. 收益分布 B. 专家判断 C. 评分模型 D. 流程图

(高 11 上 75) 难度系数: ★☆☆

57、Precedence Diagramming Method (PDM) is a method used in activity sequencing. There are four types of dependencies or precedence relationships in PDM. The initiation of the successor activity depends upon the completion of the predecessor activity is called __ (75) __.

- A. Finish-to-Start B. Finish-to-Finish C. Start-to-Start D. Start-to-Finish

【答案】A

【解析】

前导图法是用活动排序的技术。前导图法包括四种活动依赖关系。先行活动结束后后续活动才能开展的关系结束-开始关系。

- (75) A. 结束-开始关系 B. 结束-结束关系 C. 开始-开始关系 D. 开始-结束关系

(高 11 下 71) 难度系数: ★☆☆

58、Quality planning tools are often used to help plan effective quality management activities.(71) is one of such tools, which involves company actual or planned project practices to those or other projects to generate ideas for improvement and to provide a basis by which to measure performance.

- A. Benchmarking B. Quality metric C. Quality checklist D. Brainstorming

【答案】A

【解析】此题考察的是基准化分析，需要看懂

基准化分析法(benchmarking)就是将本企业各项活动与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方法，以弥补自身的不足。

因此，正确答案是A。

(高 11 下 72) 难度系数: ★☆☆

59、A (72) is a collection of projects and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic business objectives.

- A. program B. portfolio C. project of large size D. PMO

【答案】B

【解析】此题考察的是组合文档，需要看懂

portfolio 组合文档。

(高 11 下 73) 难度系数：☆☆☆

60、In the process of communication requirement analysis, the project manager should consider the number of potential communication channels or paths as an indicator of the complexity of a project's communication. According to Metcalfe's Law, a project with 10 stakeholders has (73) potential communication channels.

- A. 10 B. 45 C. 50 D. 100

【答案】B

【解析】此题考察的是沟通渠道数的计算，需要看懂

$10 \times 9 / 2 = 45$

(高 11 下 74) 难度系数：☆☆☆

61、There are strategies typically deal with threats or risk that may have negative impacts on project objectives if they occur, some other strategies are suggested to deal with risks with potentially positive impacts. (74) is a risk response strategy that may be adopted for either threats or opportunities.

- A. share B. Mitigate C. Transfer D. Acceptance

【答案】D

【解析】此题考察的是风险的应对措施，需要看懂

Acceptance 接受。

(高 11 下 75) 难度系数：☆☆☆

62、The parties to government procurement refer to the principal entities of all kinds that enjoy rights and undertake obligations in government procurement, including the procuring entities, the (75) and the procuring agencies.

- A. users B. servers C. producers D. suppliers

【答案】D

【解析】此题考察的是风险的政府采购，需要看懂

政府采购当事人是指各类在政府采购中享有权利和承担义务的主要实体，包括采购实体，供应商和采购代理机构。

D 选项是供应商。

(高 12 上 71) 难度系数：☆☆☆

63、The connection between two networks to from an internet is handled by a machine known as a (71).

- A. bridge B. server C. router D. switch

【答案】C

【解析】此题考察的是网络设备，需要看懂哈

在互联网中将两个网络连接在一起的设备被称为：(以此为准 C 是路由器)

(高 12 上 72) 难度系数：☆☆☆

64、The TCP protocol is a (72) layer protocol.

- A. physical B. network C. transport D. application

【答案】C

【解析】此题考察的是 TCP 协议，需要看懂哈

TCP 协议是 (72) 层协议？当然是传输层协议了。

(高 12 上 73) 难度系数：☆☆☆

65、An example of scope verification is (73).

- A. review the performance of an installed software module
B. managing changes to the project schedule
C. decomposing the WBS to a work package level
D. performing a benefit/cost analysis to determine if we should proceed with the project

【答案】C

【解析】此题考察的是范围验证，需要看懂哈

范围验证的一个示例是 (73)。

- A: 查看已安装的软件模块的性能
B: 项目进度变更管理
C: 分解到工作包级别 WBS
D: 执行成本/效益分析，以确定是否我们应该继续进行项目
范围验证。这一过程用于正式验收项目的阶段成果或项目的最终成果，也叫范围确认。
验收的作用就是检查系统或软件是否能正常运行，所以选择 A

(高 12 上 74) 难度系数：☆☆☆

66、Your project is behind schedule due to conflict between team members. Having resolved the conflict, to get the project back on schedule, you should consider (74).

- A. crashing the schedule
B. performing resource leveling
C. conducting reverse resource allocation scheduling
D. utilizing the critical chain resources

【答案】B

【解析】此题考察的是冲突管理，需要看懂哈

由于团队成员之间的冲突，造成了项目进度落后于计划，为了解决冲突以使得项目如期完成，你应该考虑：
A: 重新安排时间表 B: 执行资源调配 C: 进行反向资源分配调度
D: 利用关键的主要资源

(高 12 上 75) 难度系数: ★☆☆

67、You have just taken control of a project in the middle of execution and need to learn who has approval authority for revisions in scope. (75) document provides this information.

- A. Resource assignment matrix
- B. Change control plan
- C. Project charter
- D. Client organization chart

【答案】B

【解析】此题考察的是变更，需要看懂哈

在项目执行的过程中你刚刚获得项目的控制权力，并且需要了解谁具有范围修正的权限，() 文件提供了该信息

A: 资源分配矩阵 B: 变更控制计划 C: 项目章程 D: 客户的组织结构图

(高 12 下 71) 难度系数: ★☆☆

68、Your company CEO just sent you an E-mail asking you to make a ... on your project, which has been in progress for 10 months, to all Identified internal and external stakeholders. He scheduled the presentation for next Monday. You expect more than 50 people to attend. The first step in preparing the presentation is to (71).

- A. define the audience
- B. determine the objective
- C. decide on the general form of the presentation
- D. plan a presentation strategy

【答案】D

【解析】此题考察的是步骤题，需要看懂哈

你负责的项目已经进行了10个月，某天，公司的CEO给你发了一封电子邮件，要你向所有的、确定的、内部和外部的干系人报告项目当前的情况，报告的时间定在了下周一，你预计可能会有50多人出席。报告准备的第一步是确定目标。

A: 明确报告的听众 C: 确定报告的总体格式 D: 设计一个报告战略;

(高 12 下 72) 难度系数: ★☆☆

69、A data warehouse is a subject-oriented data set used for reporting and analysis. Data warehouses can be subdivided into (72). Which store subsets of data from a warehouse.

- A. OLTPs
- B. transactions
- C. data marts
- D. OLAPs

【答案】C

【解析】此题考察的是数据仓库，需要看懂哈

数据仓库是一个面向主题的用于报告和分析的数据集。数据仓库可以细分为数据集市，即从一个仓库中存储数据的子集。

A: 联机事务处理; 选项B: 交易; 选项D: 联机分析处理

(高 12 下 73) 难度系数: ★☆☆

70、The communication management plan determines the information and communications needs of the stakeholders. In the following statements related to communication management plan. (73) is false.

A. The communication management plan is contained in or is a subsidiary plan of, the project management plan.

B. The communication management plan can be formal or informal, highly detailed or broadly framed, and based on the needs of the project.

C. The communication management plan organize and summarize the information gathered, and present the results of any analysis as compared the performance measurement baseline.

D. The communication management plan can include guidelines project status meetings, project team meetings, e-meetings, and e-mail

【答案】C

【解析】此题考察的是项目沟通管理计划，需要看懂哈

沟通管理计划用于确定项目干系人的信息需求和沟通方法，以下关于沟通管理计划的叙述中，错误的是：沟通管理计划定期收集、对比和分析基准与实际数据，以便了解和沟通项目进展与绩效情况。

选项A：沟通管理计划是项目管理计划的一部分或子计划

选项B：沟通管理计划可以根据项目需求是正式或非正式的、非常详细或高度概括的。

选项D：沟通管理计划可包括关于状态会议、项目团队回忆、网络会议和电子邮件等的指南。

(高 12 下 74) 难度系数：☆☆☆

71、Stakeholder management refers to managing communications to satisfy needs of, and resolve issues with, project stakeholders. The (74) is useful responsible for stakeholder management.

A. PMO B. CIO C. CCB D. PM

【答案】D

【解析】此题考察的是项目干系人管理，需要看懂哈

项目干系人管理是指为满足干系人的需要而与之沟通，并解决所发生的问题，通常，项目经理 (PM) 负责项目干系人管理。

A：项目管理办公室；选项B：首席信息官；选项C：变更控制委员会。

(高 12 下 75) 难度系数：☆☆☆

72、The most crucial time for project risk assessment is (75).

A. when a problem surfaces

B. during the planning phase

C. during the close-out phase

D. after the project schedule has been published

【答案】B

【解析】此题考察的是风险评估，需要看懂哈

进行项目风险评估最关键的时候是：规划阶段。

A：问题出现时；选项C：结束阶段；选项D：项目进度公布之后。

(高 13 上 71) 难度系数: ★☆☆

73、(71) is the process of documenting, analyzing, tracing, prioritizing and agreeing on requirements and then controlling change and communicating to relevant stakeholders. It is a continuous process throughout a project.

- (71) A、Integrated management B、Configuration management
C、Scope management D、Requirements management

【答案】D

【解析】

需求管理就是对需求进行记录、分析、跟踪、排序、签字确认，然后控制需求变更并和相关干系人沟通的过程。它是一个在整个项目期间持续开展的过程。

(高 13 上 72) 难度系数: ★☆☆

74、(72) is a collection of data sets, which is so large and complex that it becomes difficult to process using on - hand database management tools or traditional data processing applications.

- (72) A、Big data B、Cluster C、Parallel computing D、Data warehouse

【答案】A

【解析】

大数据是一组数据的集合，由于要处理的数据太大、太复杂，所以传统的常规技术手段根本无法应付。

(高 13 上 73) 难度系数: ★☆☆

75、In requirements engineering, requirements elicitation is the practice of collecting the requirements of a system from users, customers and other stakeholders. In the following practices, (73) is rarely used in requirements elicitation.

- (73) A、brain storming B、interview C、questionnaire D、Monte Carlo analysis

【答案】D

【解析】

☐ 在需求工程中，需求获取主要是指从用户、客户以及其它干系人处收集系统需求。蒙特卡洛分析几乎不用于需求获取。

☐ A 是头脑风暴；B 是访谈；C 是问卷

(高 13 上 74) 难度系数: ★☆☆

76、Software configuration management (SCM) is the task of tracking and controlling changes in the software. Configuration management practices include configuration identification, change control, (74) and configuration audit.

- (74) A、milestones marking B、status reporting
C、stakeholder management D、quality audit

【答案】B

高级信息系统项目管理师考试葵花宝典之历年试题分类解析(05-13) --江山老师项管必过神系列

【解析】软件配置管理主要对软件的变更进行跟踪和控制。它的主要工作内容包括：配置识别、变更控制、状态报告和配置审计。

(高 13 上 75) 难度系数：☆☆☆

77、(75) is responsible for the attraction, selection, training, assessment, and rewarding of employees, while also overseeing organizational leadership and culture, and ensuring compliance with employment and labor laws.

- (75) A、Human resource management B、Strategic analysis
C、Team management D、RACI

【答案】A

【解析】

☐ 人力资源管理就是吸引、选择、培训、评估和激励员工，同时监管组织文化与领导力，并确保符合劳动法。

☐ D 是 RACI 角色与职责矩阵

无忧考培教育学院预祝各位学员顺利通过考试

更多资料请访问：www.51kpm.com

备注说明：

此份资料为江山老师负责分类解析汇总，由于均在凌晨熬夜编制，状态不佳，加上时间紧，个人精力有限，里面肯定有不少错误，但是不影响做题，如有发现错误，请及时联系江山老师，谢谢！

此份资料需要结合另外一本资料葵花宝典之金色考点进行学习，2份资料学完，必过