

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2009 年上半年 信息系统项目管理师 上午试卷

（考试时间 9:00~11:30 共 150 分钟）

请按下述要求正确填写答题卡

1. 在答题卡的指定位置上正确写入你的姓名和准考证号，并用正规 2B 铅笔在你写入的准考证号下填涂准考证号。
2. 本试卷的试题中共有 75 个空格，需要全部解答，每个空格 1 分，满分 75 分。
3. 每个空格对应一个序号，有 A、B、C、D 四个选项，请选择一个最恰当的选项作为解答，在答题卡相应序号下填涂该选项。
4. 解答前务必阅读例题和答题卡上的例题填涂样式及填涂注意事项。解答时用正规 2B 铅笔正确填涂选项，如需修改，请用橡皮擦干净，否则会导致不能正确评分。

本资料由信管网([www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com))整理发布，欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是最专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有最丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 2000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 2000 人。

**信管网——专业、专注、专心，成就你的项目管理师梦想！**

**信管网：** [www.cnitpm.com](http://www.cnitpm.com)

**信管网考试中心：** [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

**信管网培训中心：** [www.cnitpm.com/peixun/](http://www.cnitpm.com/peixun/)

#### 第一题

安全审计是保障计算机系统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

信管网解析：安全审计是指主体对客体进行访问和使用情况进行记录和审查，以保证安全规则被正确执行，并帮助分析安全事帮产生的原因。(教程 p627)

一个安全审计系统，主要有以下作用(教程 p629):

对潜在的攻击者起到震慑或警告作用。

对于已经发生的系统破坏行为提供有效的追纠证据。

为系统安全管理员提供有何时何地的系统使用日志，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。

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的地方。

网络安全审计的具体内容：

监控网络内部的用户活动。

侦察系统中存在的潜在威胁。

对日常运行状况统计和分析。

对突发案件和异常事件的事后分析。

辅助侦破和取证。

综上，安全审计主要是提供对信息的记录并对分析提供依据，因此 ABC 都是其作用，但不能保证可信网络内部信息不外泄。

**信管网参考答案：D**

#### 第二-三题

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

信管网解析：拒绝服务（Denial of Service）能导致合法用户不能够访问正常网络服务，也就是说拒绝服务攻击的目的非常明确，就是要阻止合法用户对正常网络资源的访问，从而达到攻击者不可告人的目的。

数字签名是利用发信者的私钥和可靠的密码算法对待发信息或其电子摘要进行加密处理，这个过程和结果就数字签名。收信者可以用发信者的公钥对收到的信息进行解密从而辨别真伪。经过数字签名后的信息具有真实性和不可否认（抵赖）性。（教程 p591）

**信管网参考答案：(2) A, (3) D**

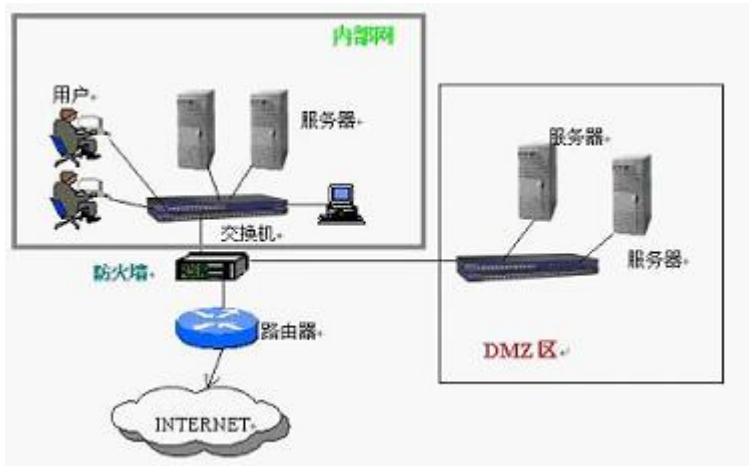
#### 第四题

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)

信管网解析: DMZ 是英文"demilitarized zone"的缩写,中文名称为"隔离区",也称"非军事化区"。它是为了解决安装防火墙后外部网络不能访问内部网络服务器的问题,而设立的一个非安全系统与安全系统之间的缓冲区,这个缓冲区位于企业内部网络和外部网络之间的小网络区域内,在这个小网络区域内可以放置一些必须公开的服务器设施,如企业 Web 服务器、FTP 服务器和论坛等。另一方面,通过这样一个 DMZ 区域,更加有效地保护了内部网络,因为这种网络部署,比起一般的防火墙方案,对攻击者来说又多了一道关卡。网络结构如下图所示。



信管网参考答案: D

第五题

下列不能作为监理依据的是 (5) 。

- (5) 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.承建单位的决议

信管网解析:

监理依据四个方面标准进行衡量:(辅导下 p527)

按照国家相关住处系统工程质量标准

依据信息系统建设工程相关的法规

依据甲乙双方签定的合同

依据信息系统专业门类的相关标准

信息系统工程监理暂行规定 第四条 本规定所称住处系统工程监理是指依法设立且具备相应资质的信息系统工程监理单位(以下简称监理单位),受业主单位委托,依据国家有关法律法规、技术标准和信息系统工程监理合同,对信息工程实施项目的监督管理。

答案:D

第六题

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
- 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

信管网解析: 中华人民共和国政府采购法

第十三条: 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。

第十六条 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。

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。

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。

**信管网参考答案：A**

第七题

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

信管网解析： 合同法第七十八条 当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为未变更。

**答案 A**

第八题

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

信管网解析： 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。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。

**信管网参考答案：C**

第九题

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

信管网解析：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：

- (一) 大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目；  
(二) 全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目；  
(三) 使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目。

前款所列项目的具体范围和规模标准，由国务院发展计划部门会同国务院有关部门制订，报国务院批准。  
法律或者国务院对必须进行招标的其他项目的范围有规定的，依照其规定。

**答案 B**

第十题

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

信管网解析：项目收尾过程是对项目管理计划中收尾部分的执行。这个过程包括完成所有项目过程组中的所有活动，惟正式关闭整个项目或某个阶段；恰当地移交已完成或已取消的项目和阶段。要完成项目的整体收尾，有两个规程是必须的：(教程 p101)

管理收尾规程覆盖整个项目，同时在每个阶段完成时规划和准备阶段性收尾。这一规程详细描述了在项目 and 任何阶段执行管理收尾涉及到的所有的活动及其交互、项目团队成员和其他项目干系人的相关角色和职责。

合同收尾规程涉及结算和中止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。

项目收尾 ITO:

输入	工具与技术	输出
项目管理计划 合同 企业环境因素 组织过程资产 工作绩效信息 可交付物	项目管理方法论 项目信息系统 专家判断	管理收尾规程 合同收尾规程 最终的产品、服务和结果 组织过程资产(更新)

**信管网参考答案：C**

第十一题

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

信管网解析: 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、充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。企业现行采用的主要外包形式如下(教程 p346):

活动外包: 企业将内部需求链中受到置疑的元素委派给另一外来企业组织。

服务外包: 仔细选择, 雇用专业的外部服务供应商, 促进企业组织再定义、再聚集。根据服务供应商的专业累积, 创新扩大服务层面。

内包: 确保产值的一种应变措施, 借由改善某一区域的运营以承揽来自其他部门的工作。

合包: 通常是指由企业雇主提供外包业务所需的人员或经理人, 采用这种形式的关键不在于人员的流动, 而是企业是否愿意让专业知识永远流失。

利益关系: 这是一种长期合作关系, 双方先为此关系进行投资, 再根据预先拟定的协议分享利益, 共同承担风险, 同时共享利益。

### 信管网参考答案: B

#### 第十二题

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

信管网解析: 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(教程 p138)。

活动排序也称为工作排序, 这项工作主要是确定各个活动任务之间的依赖关系, 并形成文档。(教程 p133)

活动资源估算的输入 1 企业环境因素: 活动资源估算过程利用企业环境因素包含的有关基础设施资源有无或是否可利用的信息(教程 p139)。

因此进行活动排序时不需要考虑活动资源估算问题, 活动资源估算过程与费用估算过程相关, 而活动资源估算的目的不止是确定资源数量, 还包括种类, 和使用时间。

### 信管网参考答案: D

#### 第十三题

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

信管网解析: (辅导上 p275)

有线传输介质对比表

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

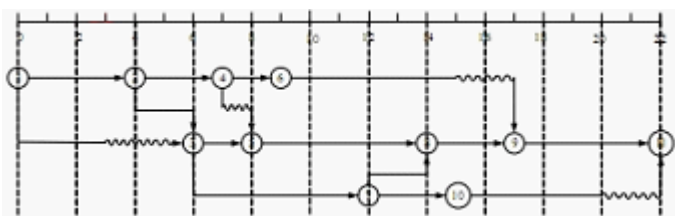
非屏蔽双绞线	100m	10Mb/s-1000Mb/s	最低	最容易	最低
多模光纤	2km	51Mb/s-1000Mb/s	次贵	最难	最强
单模光纤	2-10km	1-10Gb/s	最贵	最难	最强

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

信管网参考答案：A

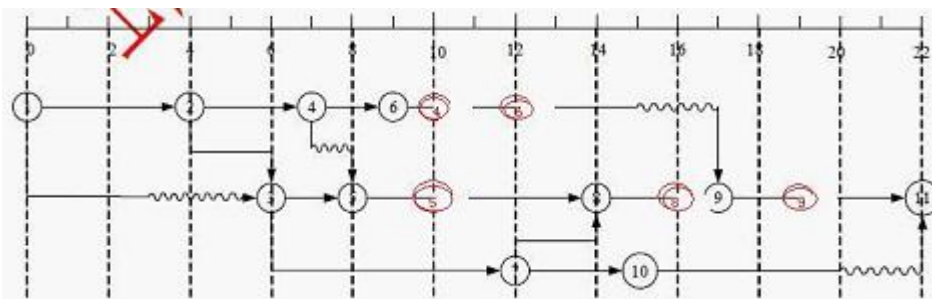
#### 第十四题

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

信管网解析：4-6 拖后 3 周后变更如下：



图画错，4-6 拖后 3 周不影响 5，只影响 9 延后 1 周

信管网参考答案：B

#### 第十五题

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

分析:活动历时估算不是进行活动排序时首要考虑的问题。在估算时，要在综合考虑各种资源、人力、物力、财力的情况下，把项目中各工作分别进行时间估计，同时要做到从大局考虑，不应顾此失彼。在对各个工作进行时间估计时，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具体估计工作。活动历时估算可采用三点估算法。

(p141)

信管网参考答案: B

第十六题

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

信管网解析: (教程 p115)

输入	工具与技术	输出
组织过程资产 范围说明书 项目范围管理计划 批准的变更申请	WBS 模板 分解技术	范围说明书(更新) WBS WBS 字典 范围基线 范围管理计划(更新) 变更申请

范围管理计划是项目管理计划的子计划。

信管网参考答案: D

第十七题

(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. 把项目生命期作为第一层, 项目交付物作为第二层

信管网解析: 我们通常用 WBS 模板来制作 WBS, 最终的结构可以有:

把主要的项目可交付物和子项目作为第一层(教程 p117)

把项目的生命期作为一层, 项目交付物作为第二层。

工作结构分解应把握的原则如下: (教程 p121)

在各层次上保持项目的完整性, 避免遗漏必要的组成部分

一个工作单元只能属于某个上层单元, 避免交叉从属。

相同层次的工作单元应用相同性质。

工作单元应能分开不同责任者和不同工作内容。

便于项目管理计划、控制的管理需要。

最低层工作应该具有可比性, 是可管理的, 可定量检查的。

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。

信管网参考答案: B



## 第十八题

(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

信管网解析:

项目章程可以直接描述或引用其他文档来描述以下的信息: (教程 p84)

项目需求, 它反应了客户、项目发起人或其他项目干系人的要求和期望。

项目必须实现的商业需求、项目概述或产品需求。

项目的目的或论证结果。

项目干系人的需求和期望。

指定项目经理及制授权级别。

概要的里程碑计划。

项目干系人的影响。

职能组织。

组织的、环境的和外部的假设。

组织的、环境的和外部的约束。

论证项目的业务方案, 包括投资回报率。

概要预算。

**信管网参考答案: A**

## 第十九题

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

信管网解析: 整体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。(教程 p98)

提出的变更可能需要重新进行成本估算、活动排序、进度安排、资源需求、风险应对分析, 或对项目管理计划、项目范围说明书、项目可交付物进行调整, 或对这些内容进行修订。(教程 p99)

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。

**信管网参考答案: B**

## 第二十题

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

信管网解析: (教程 p95)

指导和管理项目执行

输入	工具与技术	输出
项目管理计划 批准的纠正措施 批准的预防措施 批准的变更申请 批准的缺陷修复 经验证的缺陷修复 管理收尾规程	项目管理方法论 项目信息系统	交付物 变更申请 已实施的为更 已实施的纠正措施 已实施的预防措施 已实缺陷修复 工作绩效信息

信管网参考答案: C

第二十一题

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

信管网解析:

马斯洛需求层次包括从低到高的生理、安全、社会、尊重和自我实现 5 个层次。

X 理论认为, 通常来说, 只要员工有机会在工作时间内不工作, 那么他们就不想工作, 只要有可能他们就会逃避为公司付出努力去工作。

Y 理论认为, 员工是积极的, 在适当的环境上, 员工会努力工作, 尽为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。

海兹伯格指出人的激励因素有两种: 一种是保健卫生, 不好的保健卫生因素会消极地影响员工的积极性, 而增强保健卫生因素却不一定能够激励员工。 二是激励需求。积极的激励行为会使员工努力积极地工作, 以达到公司的目标和员工自我实现的满足感和责任感。

信管网参考答案: D

第二十二题

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

信管网资料库([www.cnitpm.com/download/](http://www.cnitpm.com/download/)): 最全面、最丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库, 所有资料免费下载。

- 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

信管网解析: 让项目经理学习项目管理知识并不能保证把产品技能和知识带到项目团队,何况要学习三年。找一个完全具体所需知识与技能的团队当然是可行的,但经常是不现实的。让项目团队在实际工作中实习,这样将会使这件事情失控,并且摸索已经产生的知识效率也不高。恰当的方式是找到可以获得必要的技能和知识的来源。

**信管网参考答案: D**

#### 第二十三题

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

信管网解析: (教程 p198)

人力资源计划

输入	工具与技术	输出
活动资源估计 环境和组织因素 项目管理计划	组织结构图和职位描述 人力资源模板 人际网络 组织理论	角色和职责 项目的组织结构图 人员配备管理计划

**信管网参考答案: B**

#### 第二十四题

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

信管网解析: 新材料供货不足属于预算风险,合同条款表达有歧义属于范围风险和法律风险,索赔管理不力属于管理风险。设计时未考虑施工要求属于技术性风险因素。

**信管网参考答案: B**

#### 第二十五题

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

信管网解析:

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。(教程 p257)。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。

**信管网参考答案: A**

第二十六题

(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.  $AD = \text{人员生产率} \times \text{项目规模}$

信管网解析: 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:

$AD = \text{工作量} / \text{人力资源数量}$

$= 30 \text{ 人天} / 5 \text{ 人}$

$= 6 \text{ 天}$

C 是三点估算法,是计算期望工期

**信管网参考答案: B**

第二十七题

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

信管网解析: 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。

**信管网参考答案: D**

第二十八题

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

信管网解析: (教程 p99,p127)

整体变更控制过程包括下列变更活动, 它们根据项目的完成情况具有不同的详细程度。

识别可能发生和已经发生的变更。

影响整体变更控制的相关因素, 确保只有已批准的变更才能够被实施。

评审并批准变更申请

通过规范化变更申请流程来管理已批准的变更。

管理基线的完备性, 确保只有已批准的变更才能被集成到项目的产品或服务中, 并对变更的配置和计划文档进行维护。

评审并审批所有书面的纠正措施和预防措施。

根据已批准的变更, 控制并更新项目的范围、成本、预算、进度和质量要求; 要把该变更在整个项目高度上进行协调, 例如: 一个进度变更通常会影响到成本、风险、质量和资源配置。

要记录变更申请的所有影响。

验证缺陷修复的正确性。

基于质量报告控制项目质量使其符合标准。

题目说一个新的管理要求"将"会引起项目范围的变更, 因此先要识别分析出变更的详细情况, 再如开 CCB 会议。B 和 D 是变更批准后的执行活动。

**信管网参考答案: C**

第二十九题

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。

信管网解析: (教程 p99)通常, 整体变更管理过程涉及到一个负责批准或拒绝变更请示的变更控制委员会。这一委员会的角色和职责应在变更控制和配置控制过程中予以明确的定义, 并应取得所有关键项目干系人的认可。很多大型组织规定了一种多级的委员会结构以划分职责。倘若是合同项目, 某些被提出的变更可能也需要被买方所批准。CCB 主要是根据影响做出决定, 影响的分析不是变更控制委员会的职责, CCB 根据分析的结果做决定。因此,并不是对所有项目, CCB 包括的人员一定要面面俱到。

**信管网参考答案: D**

第三十题

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

信管网解析: (教程 p524)项目绩效评价是指运用数理统计、运筹学原理和特定指标体系, 对照统一的标准, 按照一定的程序, 通过定量定性对比分析, 对项目一定经营期间的经营资兴和经营业绩做出客观、公正和准确的综合评判。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。沟通是主要手段。

信管网参考答案: C

第三十一题

(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

信管网解析: 项目财务绩效评估的基本方法有静态分析法和动态分析法。静态分析法包括: 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。动态分析法包括净现值法和内部收益率法。(教程 p533)

信管网参考答案: A

第三十二题

监理工程师可以采用多种技术手段实施信息系统的进度控制。下面 (32) 不属于进度控制的技术手段。

- (32) A. 图表控制法  
B. 网络图计划法  
C. ABC 分析法  
D. "香蕉"曲线图法

信管网解析: 监理进度控制的技术措施如下(辅导下 p540):

监理多级网络计划和施工作业设计体系;增加同时作业的施工面;采取高效能的施工队伍;采用新工艺技术、新开发方案等措施;

根据系统集成单位的进度计划, 编制监理的进度控制计划, 绘制进度跟踪表, 随时掌握工程动态。

绘制监理进度控制图, 随时与系统集成单位的计划进度和实际进度做比较, 找出异同加以控制。

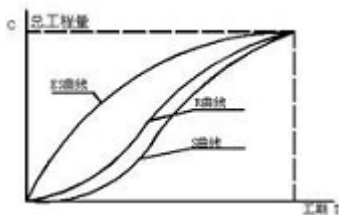
运用数理统计技术, 分析施工进度出现异常时的状态, 找出主导原因

将进度目标分解为阶段性目标, 建立进度的阶段控制子目标。

协助各方做好施工总进度的平衡工作。

ABC 分析法又称巴累托分析法、ABC 分类管理法、重点管理法等。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征, 进行分类、排队, 分清重点和一般, 以有区别地实施管理的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类, 所以称为 ABC 分析法。ABC 分析法的基本原理, 可概括为"区别主次, 分类管理"。它将管理对象分为 A、B、C 三类, 以 A 类作为重点管理对象。其关键在于区别一般的多数和极其重要的少数。

香蕉曲线图法是工程项目施工进度控制的方法之一, "香蕉"曲线是由两条以同一开始时间、同一结束时间的 S 型曲线组合而成。其中, 一条 S 型曲线是工作按最早开始时间安排进度所绘制的 S 型曲线, 简称 ES 曲线; 而另一条 S 型曲线是工作按最迟开始时间安排进度所绘制的 S 型曲线, 简称 LS 曲线。除了项目的开始和结束点外, ES 曲线在 LS 曲线的上方, 同一时刻两条曲线所对应完成的工作量是不同的。在项目实施过程中, 理想的状况是任一时刻的实际进度在这两条曲线所包区域内的曲线 R, 如图所示。



信管网参考答案: C



### 第三十三题

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

信管网解析：旁站监理，根据《建设工程监理规范 GB50319-2000》，其概念为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。根据信息工程监理的特点只有 A 适合满足旁站监理方式。

信管网参考答案：A

### 第三十四题

依据《计算机软件保护条例》，对软件的保护包括（34）。

- （34）A. 计算机程序，但不包括用户手册等文档  
B. 计算机程序及其设计方法  
C. 计算机程序及其文档，但不包括开发该软件所用的思想  
D. 计算机源程序，但不包括目标程序

信管网解析：计算机软件保护条例第二条 本条例所称计算机软件（以下简称软件），是指计算机程序及其有关文档。第六条 本条例对软件著作权的保护不延及开发软件所用的思想、处理过程、操作方法或者数学概念等。

信管网参考答案：C

### 第三十五题

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

信管网解析：ANSI（American National Standards Institute）--美国国家标准协会标准。

信管网参考答案：A

### 第三十六题

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

信管网解析：(教程 p370)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。需求开发的过程有四个主要的活动：需求获取、需求分析、需求定义和需求验证。A 属于需求分析，B 需求验证 C 属于设计问题，即怎么做的问题，不属于需求工程。D 属于需求管理。

信管网参考答案：C

第三十七题

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

信管网解析: (辅导上 p204)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。

**信管网参考答案: B**

第三十八题

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

信管网解析: (辅导上 p422)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 的手段以保证其信息的集成性、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。

**信管网参考答案: D**

第三十九题

(39) 属于组织过程资产。

- (39) A. 基础设施  
B. 组织的经验学习系统  
C. 组织劳务关系标准  
D. 招聘、培养、使用和解聘的指导方针

信管网解析: (教程 p86)

组织过程资产分为组织中指导工作的过程和规程及组织级数据库。组织的经验学习系统属于组织级数据库中的内容

**信管网参考答案: B**

第四十题

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

信管网解析: (辅导上 p266)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。

**信管网参考答案: C**

第四十一题

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

信管网解析: 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

**信管网参考答案: B**

第四十二题

国际标准化组织在 ISO/IEC 12207—1995 中将软件过程分为三类, 其中不包括 (42) 。

- (42) A. 基本过程  
B. 支持过程  
C. 组织过程  
D. 管理过程

信管网解析: 该标准将软件过程分为基本过程、支持过程和组织过程。管理过程是组织过程的四个子过程之一。(辅导上 p494)

**信管网参考答案: D**

第四十三题

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

信管网解析: 需求评审完成不是周例会开始的条件, 其他都满足"完成-开始"关系。

**信管网参考答案: C**

第四十四题

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

信管网解析: 由于项目的主要约束不是进度, 意味着进度比较有弹性, 可适当估计得充分一些, 设置备用时间能够让项目团队知到还有预留时间可用, 不致感觉时间过于紧张。

信管网参考答案: C

#### 第四十五题

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

信管网解析: 快速原型法是一种根据用户需求, 利用系统开发工具, 快速建立一个系统模型并展示给用户, 在此基本上与用户交流以, 最终实现用户需求的信息系统快速开发方法。瀑布式和形式化都要求需求确定。协同开发不是一种开发方法。

信管网参考答案: B

#### 第四十六—四十七题

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

信管网解析: 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、风险定义、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(教程 p28)

信管网参考答案: 46:C ,47:D

#### 第四十八—五十题

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

信管网解析:

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、性能需求以及质量需求等成分,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

信管网参考答案: 48:A, 49:B, 50:C

第五十一题

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

信管网解析: 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。

信管网参考答案: A

第五十二—五十三题

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

信管网解析:

关键路径法(Critical Path Method, 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(Gantt Chart),也叫横道图或条形图(Bar Chart),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。

信管网参考答案: 52:B, 53:A

第五十四题

关于项目管理办公室(PMO)的叙述,(54)是错误的。



- (54) A. PMO 可以为项目管理提供支持服务  
B. PMO 应该位于组织的中心区域  
C. PMO 可以为项目管理提供培训、标准化方针及程序  
D. PMO 可以负责项目的行政管理

信管网解析: 项目管理办公室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: (教程 p410, 教程 p9)

建立组织内项目管理的支撑环境

培养项目管理人员

提供项目管理的咨询

组织内的多项目的管理和监控

战略性职能包括:

项目组合管理

提高组织项目管理能力。

PMO 在企业中的位置没有明确的规定。

**信管网参考答案: B**

#### 第五十五题

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

信管网解析: 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。(教程 p159) 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。

**信管网参考答案: C**

#### 第五十六题

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

信管网解析:

(教程 p185) 帕累托图是质量控制的工具和技术之一。

(教程 p179) 质量控制工具和技术都是执行质量保证的工具和技术。



帕累托图既应用于项目质量保证也应用于项目质量控制。

信管网参考答案: C

第五十七—五十八题

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):

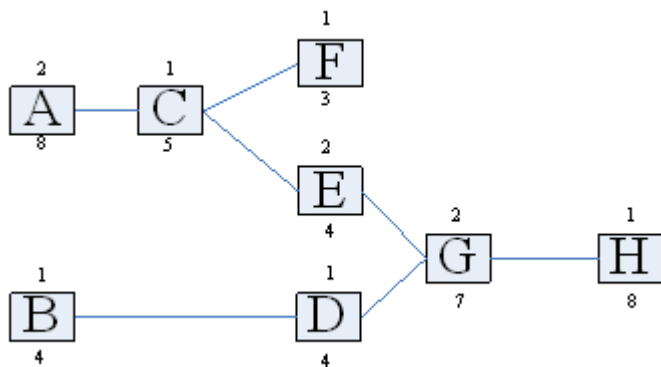
作业	A	B	C	D	E	F	G	H
紧前作业	—	—	A	B	C	C	D,E	G
所需时间(周)	2	1	1	1	2	1	2	1
所需人数	8	4	5	4	4	3	7	8

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

信管网解析:



关键路径为 ACEGH,  $2+1+2+2+1=8$ 。

由于每个人均能承担各个作业, 则按照最少用人选择, 应该  $\geq 8$  人。按 8 人分配试算, C 处会浪费  $3 \times 1$ , G 处  $(8-7) \times 2$  不够  $F(1 \times 3)$ 。因此需求 9 个人。9 个人的时候, 可安排一个人做 F, 8 个人做 A, 5 个人做 C, 4 个人并行做 E 和 BD, 7 个人做 G, 8 个人做 H。

信管网参考答案: 57A, 58B

第五十九题

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

信管网解析:

信管网资料库([www.cnitpm.com/download/](http://www.cnitpm.com/download/)): 最全面、最丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库, 所有资料免费下载。

## 解答 1

本题属于运筹学的内容，考察运筹学中线性规划方法解决管理中复杂问题的处理方法。

理论的模型如下。

设编程需要  $X$  周，测试需要  $Y$  周，则下列方程式成立：

基础知识： $3X+5Y=70$

应用技术： $7X+2Y=86$

实际训练： $10X+7Y=185$

解上述方程式，得出的  $X=15$ ， $Y=5$ ，他们之和 20 就是需要的值

## 解答 2

假设为 15,则实际训练全部按最高分算  $15*10<185$ ，因此不是 15.

假设为 18，则编程至少要 18 周，否则实际训练  $17*10+7<185$ 。然而  $18*3=54<70$ ，不满足基础知识要求。

假设为 20，则编程至少为 15，这样  $15*10+5*7=185$ ,实际训练满足。 $15*3+5*5=70$ ,基础知识满足， $15*7+2*5=115>86$ ，应用技术也满足。

信管网参考答案：C

## 第六十题

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

信管网解析：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.

信管网参考答案：B

## 第六十一题

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

信管网解析:

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  $5.5 \times 0.25 + 3.9 \times 0.5 + 0.9 \times 0.25 = 1.375 + 1.95 + 0.225 = 3.55$

信管网参考答案: B

#### 第六十二题

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

信管网解析: 什么样的项目是大项目或复杂项目并没有一个严格的界限划分(教程 p413). 从项目的角度来说, 如果这些因素不导致我们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, 一般有如下几个特征:

项目周期长。

项目规模较大, 目标构成复杂。在这种情况下都会把项目分解成一个个目标相互关联的小项目, 形成项目群进行管理。这种意义上的项目经理往往成为项目群经理或大项目经理。

项目团队构成复杂。

大型项目经理的日常职责更集中于管理职责。在大型及复杂项目的状况下, 需要更明确而专一的分工机制, 管理所体现的效率因素更直接地影响项目的目标实现。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是"间接管理"的挑战。

信管网参考答案: B

#### 第六十三题

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

信管网解析: 一般项目的计划主要关注的是项目活动的计划。但是对于大型及复杂项目来说, 制定活动计划之前, 必须考虑项目的过程计划, 也就是必须确定用什么方法和过程来完成项目。(教程 p414)

单独的过程规范需要单独的管理, 会增加成本。

信管网参考答案: D

#### 第六十四题

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

信管网解析:

当确定了项目过程后, 就需要制定项目计划。(教程 p416)

信管网参考答案: C

第六十五题

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

信管网解析: A,B,D 都是范围管理的基本原则, C 是质量管理原则。

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。

与项目的技术过程不同, 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

信管网参考答案: C

第六十六题

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

信管网解析: 多项目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。"风险评估"和"提高资源利用效率"是其两个要素。(教程 p399)主要有四个重要作用:

在组织内引进统一的项目评估与选择机制。

实现项目的财务和非财务收益。

对组织的所有项目进行平衡

在组织范围内为项目分配资源, 保证高优先项目的资源分配。

多项目的项目之间在组织内部存在以下这些共有的特性(p398):

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。

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。

共享项目的最佳实践会提高整个组织实施项目的的能力。

ABC 都是服务于组织的产品布局 and 战略规划的。

信管网参考答案: D

第六十七题

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

信管网解析: 一般来说, 职能式组织结构比较适用于规模小、偏重于技术的项目, 而不适应于项目的环境变化较大的项目。当一个公司中包括许多项目或项目的规模比较大、技术复杂时, 则应选择项目式的组织结构, 同职能式组织相比, 在对付不稳定环境时, 项目式组织显示了自己潜在的长处, 这来自于项目团队的整体性和各类人才的紧密合作。(辅导下 p33)

信管网参考答案: A

第六十八题

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

信管网解析: 各子项目是从大项目分解出来的, 因此要明确各子项目之间的相互依赖、配合和约束关系, 各子项目也都是项目, 有确定的范围、质量、进度和成本, 有相应的绩效测量基准。

由于各子项目是从大项目分解出来, 各子项目之间存在依赖关系, 的一个子项目的变更可能会引引其它子项目范围的巨大变动, 因此才需要大项目级的管理控制。

信管网参考答案: C

第六十九题

经济计量分析的工作程序依次是 (69) 。

(69) A. 设定模型、检验模型、估计模型、改进模型  
B. 设定模型、估计参数、检验模型、应用模型  
C. 估计模型、应用模型、检验模型、改进模型  
D. 搜集资料、设定模型、估计参数、应用模型

信管网解析: 经济计量分析 (econometric analysis) 是用统计推论方法对经济变量之间的关系作出数值估计的一种数量分析方法。它首先把经济理论表示为可计量的数学模型即经济计量模型, 然后用统计推论方法加工实际资料, 使这种数学模型数值化。计量经济研究分为模型设定、参数估计、模型检验、模型运用等四个步骤。

信管网参考答案: B

第七十题

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

信管网解析: 在项目管理范围之外的成本都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、工期和加班等项目管理范围内的是项目经理可以控制的。

信管网参考答案: D

第七十一—七十五题

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        |

信管网解析:

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。

信管网参考答案: 71A, 72B, 73D, 74A, 75C