

2014 年上半年信息系统项目管理师考试-试卷 I

- 结构化法是信息系统开发的常用方法之一，它将信息系统软件生命周期大致分为系统规划、系统分析、系统设计、系统实施和系统维护 5 个阶段，每个阶段都有明确的工程任务，各阶段工作按顺序展开，下列任务中，(1) 不属于系统规划或系统分析阶段。

- A. 调查应用部门的环境、目标和应用系统
- B. 研究开发新系统的必要性和可行性
- C. 用形式化或半形式化的描述说明数据和处理过程的关系
- D. 用 ER 图建立数据模型

解析：教程 P82

信息系统生命周期阶段：立项、开发、运维、消亡

开发阶段又分为：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。

系统规划阶段的工作：开发目标、总体结构、组织结构、管理流程、实施计划、技术规范

系统分析阶段的工作：逻辑模型（功能分析、业务流程分析、数据流程分析、系统初步方案）

系统设计阶段的工作：系统实施方案（架构设计、数据库设计、处理流程设计、功能模块设计等）

ER 图设计模型属于数据库设计

- (2) 不属于信息系统项目的生命周期模型。
 - A. 瀑布模型 B. 迭代模型 C. 螺旋模型 D. 类-对象模型

解析：教程 P162

典型信息系统项目生命周期模型：瀑布模型、V 模型、原型化模型、螺旋模型、迭代模型

- 软件过程改进（software process improvement, SPI）是帮助软件企业对其软件（制作）过程的变化进行计划、实施的过程，根据相关标准，软件过程改进一般从(3) 开始。
 - A. 计划变更 B. 领导建议 C. 问题分析 D. 知识创新

解析：百度百科 <http://baike.baidu.com/view/977646.htm>

过程改进/过程改进（Software Process improvement, SPI）帮助软件企业对其软件（制作）过程的变化（进）进行计划、（措施）制定以及实施。

SPI 的五条核心原则分别是：

1 注重问题 2 强调知识创新 3 鼓励参与 4 领导层的统一 5 计划不断地改进。

赛迪培训

“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。

- 国家电子政务总体框架主要包括：服务与应用；信息资源；(4)；法律法规与标准化；管理体制。

A. 基础设施 B. 过程管理 C. 信息完全 D. 信息共享

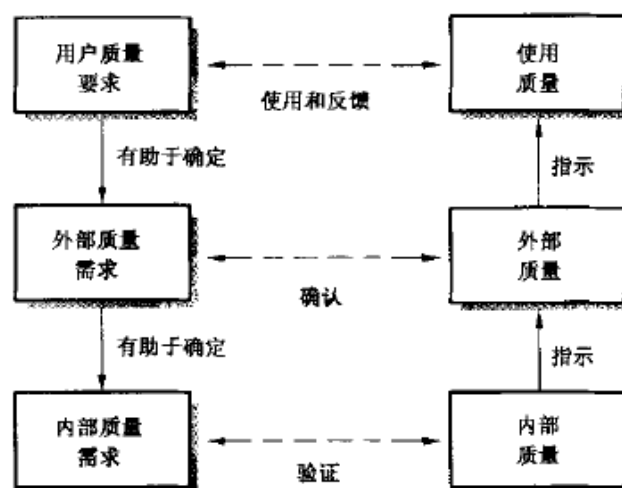
解析：国信[2006]2 号文《国家电子政务总体框架》

国家电子政务总体框架的构成包括：服务与应用系统、信息资源、基础设施、法律法规与标准化体系、管理体制。

- (5) 主要是针对用户使用的绩效，而不是针对软件自身的度量指标。

A. 内部质量 B. 使用质量 C. 外部质量 D. 可用性度量

解析：ISO9126/GBT16260.1《软件过程 产品质量 第1部分质量模型》 5.2



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环境时的质量。它测量用户在特定环境中能达到其目标的程度，而不是测量软件自身的属性。

- (6) 是指企业与政府机构之间进行电子商务活动。

A. B2A B. B2B C. B2C D. C2A

解析：

商业机构对行政机构 (Business-to-Administrations)

- (7) 不属于对需求描述的精确性要求

A. 能确认需求
B. 能验证需求的实现
C. 能估算需求的成本
D. 能评估需求变更的影响

解析：教程 P86

赛迪培训

描述需求时必须仔细，应该精确到确认需求、验证需求的实现、估算需求的成本。

- 在实施监理工作中，总监理工程师具有(8)。

- A. 组织项目施工验收权
- B. 过程款支付凭证签认权**
- C. 工程建设规模的确认权
- D. 分包单位选定权

解析：GBT 19668.1-2005《信息化工程监理规范》4.2.2

总监理工程师应履行如下职责：

- a) 全面负责工程监理合同的实施；
- b) 确定监理机构人员分工；
- c) 主持编写工程监理规划、审批监理细则；
- d) 负责管理监理机构日常工作，定期向监理单位报告；
- e) 检查和监督监理人员的工作，根据工程项目的进展情况可进行监理人员调配，对不称职的监理人员应调换其工作；
- f) 主持监理工作会议，签发工程监理机构的文件和指令；
- g) 审查承建单位资质，并提出审查意见；
- h) 审定承建单位的开工申请、系统实施方案、施工进度计划；
- i) 组织编写并签发监理月报、监理工作阶段报告、专题报告和工程监理工作总结；
- j) 主持审查和处理工程变更；
- k) 参与工程质量和安全事故调查；
- l) 审查承建单位竣工验收申请，**组织有关人员进行竣工测试验收，签认竣工验收文件；**
- m) 主持整理工程项目的监理资料；
- n) **审核签认承建单位的付款申请、付款证书和竣工结算；**
- o) 调解业主单位与承建单位的合同争议，参与索赔的处理，审批工程延期；
- p) 组织业主单位和承建单位完成工程移交。

- 由总监理工程师主持编写，监理单位技术负责人书面批准，用来指导监理机构开展监理工作的指导性文件是(9)。

- A. 监理合同
- B. 监理规划**
- C. 监理细则
- D. 监理报告

解析：《信息化工程监理规范第1部分：总则》2.10

监理规划 surveillance plan

在总监理工程师主持下编写，经监理单位技术负责人书面批准，用来指导监理机构全面开展监理工作的指导性文件。

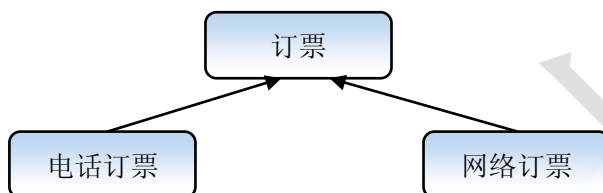
- 软件过程管理一般包括：启动和范围定义；软件项目计划；(10)；评审和评价；关闭和软件工程度量。
- A. 需求管理
- B. 软件项目实施
- C. 项目测试
- D. 变更管理

解析：教程 P91

软件工程管理集成了过程管理和项目管理，包括如下 6 个方面：

1. 启动和范围定义 2. 软件项目计划 3. 软件项目实施 4. 评审和评价 5. 关闭 6. 软件工程度量

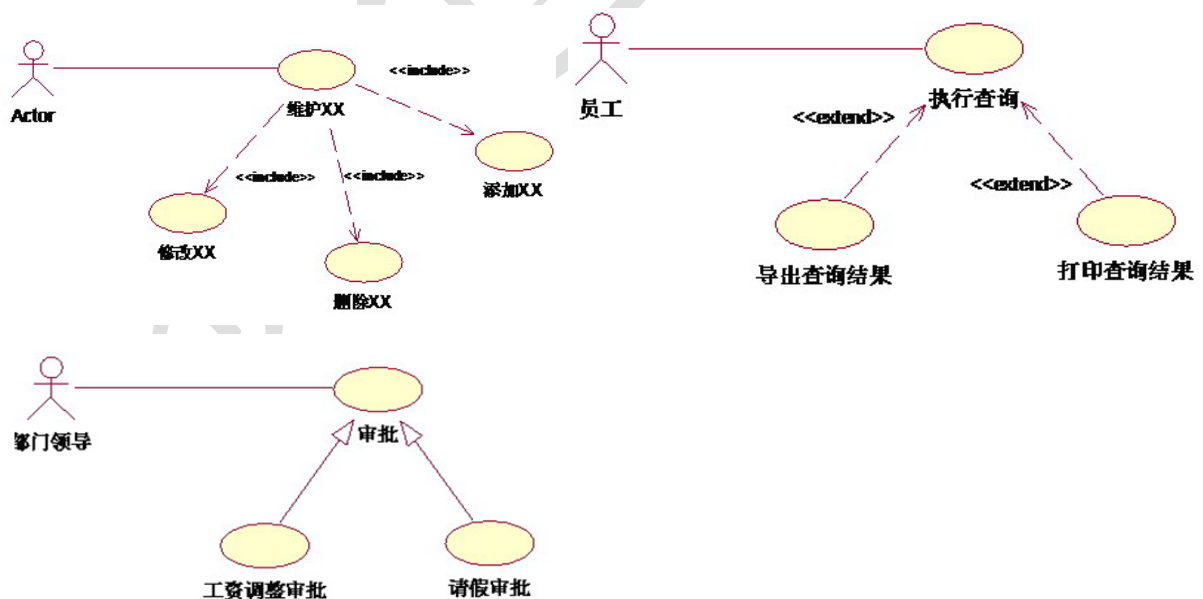
- 用例图主要用来描述用户系统功能单元之间的关系，它展示了一个外部用户能够观察到的系统功能模型图。在一个订票系统中，下图表现的是(11)关系。



A. 泛化 B. 继承 C. 扩展 D. 依赖

解析：UML 用例图

1. 用例之间可以抽象出包含(include)、扩展(extend)和泛化(generalization)几种关系。

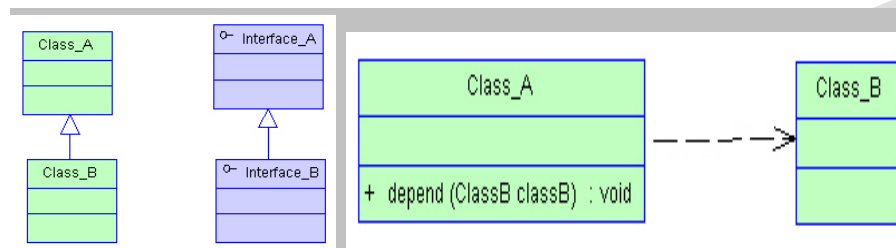


泛化：一个更泛化的元素和一个更具体的元素之间的关系。一般泛化的关系是从子类指向父类的，与继承或实现的方法相反。

2. 继承和依赖是类图中描述类和类之间的关系

继承：指的是一个类（称为子类、子接口）继承另外的一个类（称为父类、父接口）的功能，并可以增加它自己的新功能的能力，继承是类与类或者接口与接口之间最常见的关系；

依赖：一个类 A 使用到了另一个类 B，而这种使用关系是具有偶然性的、临时性的、非常弱的，但是 B 类的变化会影响到 A；比如某人要过河，需要借用一条船，此时人与船之间的关系就是依赖；表现在代码层面，为类 B 作为参数被类 A 在某个 method 方法中使用；



- 文档管理是软件开发过程中一项非常重要的工作，根据 GB/T16880-1996 中的相关规定，描述开发小组职责的文档属于 (12)。

A. 人力资源文档 B. 管理文档 C. 产品文档 **D. 开发文档**

解析：GB/T16880-1996 7.2.1 (b)

开发文档起到如下五种作用：

(a) 它们是软件开发过程中包含的所有阶段之间的通信工具它们记录生成软件需求设计编码和测试的详细规定和说明；(b) 它们描述开发小组的职责；(c) 它们用作检验点而允许管理者评定开发进度；(d) 它们形成了维护人员所要求的基本的软件支持文件；(e) 它们记录软件开发的历史。

- 按照标准 GB/T16260.1《软件过程 产品质量 第1部分质量模型》规定，软件产品的“安全性”属性属于 (13) 评价内容。

A. 外部质量 B. 内部质量 C. 过程质量 **D. 使用质量**

解析：GB/T16260.1《软件过程 产品质量 第1部分质量模型》第7章

7 使用质量的质量模型

本章定义了使用质量的质量模型。使用质量的属性分类为四个特性：有效性、生产率、安全性和满意度(图 5)。

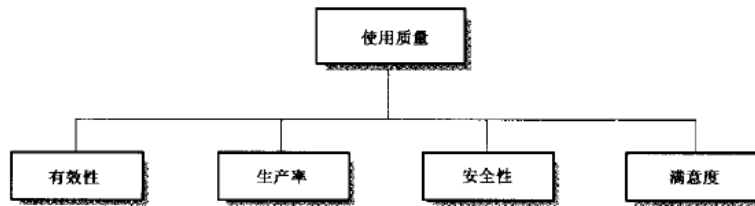


图 5 使用质量的质量模型

- 按照 GB/T16680《软件文档管理指南》规定，(14)是正确的。

- A. 软件产品的所有文档都应会签
- B. 修改单的签署可与被修改文档的签署不一样
- C. 软件产品的所有文档的签署不允许代签
- D. 一般来讲软件文件审核与批准是一个责任人

解析：《软件文档管理指南》9.5 及附录 F

9.5 文档签署

软件产品的所有文档，都应按规定进行签署。

软件文档签署的顺序一般按编写→审核→会签→标准化→批准的顺序进行。其中会签仅在必要时才进行。

签署不允许代签。

修改单的签署与被修改的文档签署相同。

附录 F 提供了软件文档签署者。

- 《计算机信息系统安全保护等级划分准则》规定了计算机信息系统安全保护能力的 5 个等级。其中，按照(15)的顺序从左到右安全能力逐渐增强。
 - A. 系统审计保护级、结构化保护级、安全标记保护级
 - B. 用户自主保护级、访问验证保护级、安全标记保护级
 - C. 访问验证保护级、系统审计保护级、安全标记保护级
 - D. 用户自主保护级、系统审计保护级、安全标记保护级

解析：教程高级 P571

计算机信息系统安全保护等级 5 级：

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. 用户自主保护级——普通互联网用户 | 2. 系统审计保护级——互联网商务活动 |
| 3. 安全标记保护级——地方各级国家机关 | 4. 结构化保护级——中央国家机关 |
| 5. 访问验证保护级——国防关键部门 | |

- OSI 安全体系结构定义了五种安全服务，其中(16)用于识别对象的身份并对身份核实。(17)用于防

赛迪培训

止对资源的非授权访问，确保只有经过授权的实体才能访问受保护的资源。

(16) A. 安全认证服务 B. 访问控制安全服务 C. 数据保密性安全服务 D. 数据完整性安全服务

(17) A. 安全认证服务 B. 访问控制安全服务 C. 数据保密性安全服务 D. 数据完整性安全服务

解析：教程高级 P542

安全五要素：认证、权限、完整、加密、不可否认

安全认证服务：对实体的合法性、真实性进行确认，以防假冒。

访问控制服务：主体对客体的访问是否合法。

数据保密性服务：防止网络中各系统之间的数据被截取或非法存取而泄密，提供密码加密保护。

数据完整性服务：防止非法实体对数据的增删改以及数据交换过程中的数据丢失。

不可否认服务：防止发送方在发送数据后否认，及接收方收到数据后否认或伪造接收数据。

- (18) 属于 QA 的主要职责。

A. 组织对概要设计同行评审

B. 检查工作产品及过程与规划的符合性

C. 组织对软件过程的改进

D. 文件版本管理

解析：CMMI/SJ11234、SJ11235 双模标准

- 按照 TCP/IP 协议，(19) 不属于网络层的功能。

A. 路由

B. 异构网互联

C. 数据可靠性校验

D. 拥塞控制

解析：TCP/IP 模型

TCP/IP 五层：网络接口层（链路层）、网络层（互联层）、传输层、应用层

OSI（开放系统互联参考模型）7 层：物理层、数据链路层、网络层、传输层、会话层、表示层、应用层。

TCP/IP	OSI
应用层	应用层
	表示层
	会话层
主机到主机层（TCP）（又称传输层）	传输层
网络层（IP）（又称互联层）	网络层
网络接口层（又称链路层）	数据链路层
	物理层

网络互联层除了需要完成路由的功能外，还需具有将不同类型的网络（异构网）互连的功能。除此之外，

赛迪培训

网络互连层还需要完成拥塞控制。

OSI 参考模型中的数据链路层的主要作用是通过校验、确认和反馈重发等手段，将不可靠的物理链路改造成对网络层来说无差错的数据链路。

- 某企业内部拥有几百台计算机终端，但只能获得 1-10 公用 IP 地址，为使所以终端均能接入互联网，可采用 (20) 的 IP 地址管理策略。

A. 每台计算机分配一个固定的公用 IP 地址

B. 每台计算机分配一个固定的专用 IP 地址

C. 网络地址转换

D. 限制最多 10 台计算机上网

解析：IP 地址

1. IP 地址分为公有 IP 地址和私有 IP 地址：

1) 公有地址 (Public address, 也可称为公网地址) 由 Internet NIC (Internet Network Information Center 因特网信息中心) 负责。这些 IP 地址分配给注册并向 Internet NIC 提出申请的组织机构。通过它直接访问因特网，它是广域网范畴内的。

2) 私有地址 (Private address, 也可称为专网地址) 属于非注册地址，专门为组织机构内部使用，它是局域网范畴内的，出了所在局域网是无法访问因特网的。

留用的内部私有地址目前主要有以下几类：

A 类：10.0.0.0--10.255.255.255

B 类：172.16.0.0--172.31.255.255

C 类：192.168.0.0--192.168.255.255

使用专用/私有地址连接 Internet，需要将私有地址转换为公有地址。这个转换过程称为网络地址转换 (Network Address Translation, NAT)，通常使用路由器来执行 NAT 转换。

- 在 TCP/IP 协议分层结构中，SNMP 是在 (21) 协议之上的异步请求/响应协议。

A. TCP

B. IP

C. UDP

D. FTP

解析：TCP/IP 协议

应用层	Telnet	FTP	SMTP	HTTP	DNS	SNMP	TFTP
传输层	TCP					UDP	
网际层	IP						
	ARP		RARP		ICMP		
网络接口层	Ethernet		Token Ring		X.25	其他协议	

应用层协议可以分为3种类型：一类依赖于面向连接的TCP协议；一类依赖于无连接的UDP协议；而另一类则既依赖TCP协议，又依赖于UDP协议。

依赖于TCP协议的应用层协议主要有：

- ①远程登录协议（Telnet）
- ②简单邮件传输协议（SMTP）
- ③文件传输协议（FTP）
- ④超文本传输协议（HTTP）

依赖于UDP协议的应用层协议主要有：

- ①简单网络管理协议（SNMP）
- ②普通文件传输协议（TFTP）

域名系统（DNS）既依赖于TCP又依赖于UDP协议。

- 某高校在进行新的网络规划和设计时，重点考虑的问题之一是网络系统应用和今后网络的发展。为了便于未来的技术升级与衔接，该高校在网络设计时应遵循（22）原则。
A. 先进性 B. 高可靠性 C. 标准化 D. 可扩展性

解析：教程 P134

网络设计与实施原则：

可靠性原则——运行稳固；安全性原则——安全操作系统、采用防火墙等保密手段；

高效性原则——软硬件性能指标充分发挥；可扩展性原则——规模和性能上扩展

- （23）是 WLAN 常用的上网认证方式。
A. WEP 认证 B. SIM 认证 C. 宽带拨号认证 D. PPOE 认证

解析：教程高级 P587

连接对等协议 WEP (Wired Equivalent Protocol) 是 802.1 标准为建立无线网络安全环境提供的第一个安全机制。WLAN (wireless local area networks)

PPPoE: point to point protocol over Ethernet

在以太网上承载 PPP 协议（点到点连接协议），它利用以太网将大量主机组成网络，通过一个远端接入设备连入因特网，并对接入的每一个主机实现控制、计费功能——广泛用于校园网中

- 某软件的工作量是 20000 行，由 4 人组成的开发小组开发，每个程序员的生产效率是 5000 行/月，每对

赛迪培训

程序员的沟通成本是 250 行/人月，则该软件需要开发 (24) 月。

- A. 1 B. 1.04 C. 1.05 **D. 1.08**

解析：

沟通渠道： $4 \times 3 / 2 = 6$ ，沟通成本增加 $250 \times 6 = 1500$ 行/人月

工作时间 = 工作量 / 工作效率 = $(20000 + 1500) / 4 \times 5000 = 1.075$

- 评估和选择最佳系统设计方案时，甲认为可以采用点值评估方法，即根据每一个价值因素的重要性，综合打分在选择最佳的方案，乙根据甲的提议，对系统 A 和系统 B 进行评估，评估结果如下表所示，那么乙认为 (25)。

评估因素的重要性	系统 A	系统 B
	评估值	评估值
硬件 40%	90	80
软件 40%	80	85
供应商支持 20%	80	90

- A. 最佳方案是 A B. 最佳方案是 B
C. 条件不足，不能得出结论 D. 只能用成本/效益分析法做出判断

解析：

分别计算系统 A、B 的评估值：

系统 A 的评估值 = $90 \times 40\% + 80 \times 40\% + 80 \times 20\% = 84$ 系统 B 的评估值 = $80 \times 40\% + 85 \times 40\% + 90 \times 20\% = 84$

- 以下关于综合布线及综合布线系统的叙述中，(26) 是不正确的。
A. 综合布线领域被广泛遵循的标准是 EIA/TIA568A
B. 综合布线系统的范围包括单幢建筑和建筑群体两种
C. 单幢建筑的综合布线系统工程范围一般指建筑内部铺设的通信线路，不包括引出建筑物的通信线路
D. 综合布线系统的工程设计和安装施工应分布实施

解析：教程 P131-132

单幢建筑中的综合布线系统工程范围，一般指在整幢建筑内部敷设的通信线路，还应包括引出建筑物的通信线路。

- 下列关于项目投资回收期的说法中，(27) 是正确的。
A. 项目投资回收期是指以项目的净收益回收项目投资所需要的时间
B. 项目投资回收期一般以年为单位，并从项目投产开始年算起

赛迪培训

C. 投资回收期越长，则项目的盈利和抗风险能力越好

D. 投资回收期的判别基准是基本投资回收期

解析：投资回收期概念及作用

- 某承诺文件超过要约规定时间到达要约人，根据邮寄文件收函邮局戳记标明的时间，受要约人是在要求的时间内投邮的，由于邮局错递而错过了规定时间。对此情况，该承诺文件(28)。

A. 因迟到而自然无效

B. 必须经要约人发出接受通知后才有效

C. 必须经要约人发出拒绝通知后才无效

D. 因非受要约人的原因迟到，要约人必须接受该承诺

解析：合同法第 29 条

第二十九条 受要约人在承诺期限内发出承诺，按照通常情形能够及时到达要约人，但因其他原因承诺到达要约人时超过承诺期限的，除要约人及时通知受要约人因承诺超过期限不接受该承诺的以外，该承诺有效。

- 某软件开发企业，在平面媒体上刊登了其开发的财务软件销售商业广告，概要介绍了产品的功能。按照合同法规定，该商业广告属于(29)。

A. 要约

B. 承诺

C. 要约邀请

D. 承诺邀请

解析：《中华人民共和国合同法》第 14-15 条

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。商业广告的内容符合要约规定的，视为要约。

- 某集成企业的软件著作权登记发表日期为 2013 年 9 月 30 日，按照著作权法规定，其权利保护期到(30)。

A. 2063 年 12 月 31 日

B. 2063 年 9 月 29 日

C. 2033 年 12 月 31 日

D. 2033 年 9 月 29 日

解析：《中华人民共和国著作权法》第 21 条

法人或者其他组织的作品、著作权（署名权除外）由法人或者其他组织享有的职务作品，其发表权、本法第十条第一款第（五）项至第（十七）项规定的权利的保护期为五十年，截止于作品首次发表后第五

赛迪培训

十年的 12 月 31 日，但作品自创作完成后五十年内未发表的，本法不再保护。

- 以下有关质量保证的叙述中，(31) 是错误的。

A. 制定一项质量计划就可确保实际交付高质量的产品和服务

B. 质量保证是一项管理职能，包括所有有计划地、系统地位保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动

C. 质量保证应贯穿整个项目生命期

D. 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

解析：教程高级：P177、179

质量保证是一项管理职能，包括所有有计划地、系统地位保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动，质量保证应贯穿整个项目生命期。

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。

- 风险预测一般是从风险发生的可能性和 (32) 两个方面来评估风险。

A. 风险发生的原因

B. 风险监控技术

C. 风险能否消除

D. 风险发生所产生的后果

解析：教程高级 P262

风险评估将评估每个风险的概率水平以及对项目目标造成的影响。

概率水平描述的是风险发生的可能性。

风险影响描述的是当发生时对项目目标的影响。

- 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 60 个可复用的构件，每个构件平均是 100LOC，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 60%将被集成到应用中，剩余功能必须定制开发

2. 风险概率：50%

3. 该项目风险的风险曝光度是 (33)。

A. 23400

B. 65000

C. 15600

D. 19500

解析：

算法：风险曝光度=风险出现率*风险损失

$(50\% \times 100 \times 13) \times 60\% \times 60 = 65 \times 360 = 23400$

赛迪培训

- 某网络系统安装实施合同约定的开工日期为 2 月 1 日。由于机房承包人延误竣工，导致网络系统安装承包人实际于 2 月 10 日开工。网络实施安装承包人在 5 月 1 日安装完毕并向监理工程师提交了竣工验收报告，5 月 10 日开始进行 5 天启动连续试运行，结果表明安装实施有缺陷。网络系统安装承包人按照监理工程师的要求进行了调试工作，并于 5 月 25 日再次提交请求验收申请。5 月 26 日再次试运行后表明安装工作满足合同规定的要求，参与试运行有关各方于 6 月 1 日签署了同意移交工程的文件。为判定承包人是提前竣工还是延误竣工，应以 (34) 作为网络系统安装实施的实际工期并与合同工期比较。

- A. 2 月 1 日至 5 月 10 日 B. 2 月 1 日至 5 月 25 日
C. 2 月 10 日至 5 月 26 日 D. 2 月 10 日至 6 月 1 日

解析：合同法
实际工期：实际开始完成时间
第二百八十三条 发包人未按照约定的时间和要求提供原材料、设备、场地、资金、技术资料的，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。

- 某项目各项工作的先后顺序及工作时间如下表所示，该项目的总工期为 (35) 天。

序号	活动名称	紧前活动	活动持续时间（天）
1	A	--	5
2	B	A	7
3	C	A	5
4	D	A	6
5	E	B	9
6	F	C、D	13
7	G	E、F	6
8	H	F	5
9	I	G、H	2

- A. 31 B. 32 C. 33 D. 34

解析：关键路径法
画双代号网络图，关键路径：A-D-F-G-I 工期 32 天

- 项目经理小李对一个小项目的工期进行估算时，发现开发人员的熟练程度对工期有较大的影响，如果都是经验丰富的开发人员，预计 20 天可以完成，如果都是新手，预计需要 38 天，按照公司的平均开

赛迪培训

发速度，一般 26 天可以完成，。该项目的工期可以估算为 (36) 天。

A. 26 **B. 27** C. 28 D. 29

解析：

三点估算法算项目工期：平均工期为： $(20+38+4*26) / 6 = 27$

- 以下关于工作分解结构（WBS）的说法中，(37) 是正确的。

A. 凡是出现在 WBS 中的工作都属于项目的范围，凡是没有出现在 WBS 中的工作都不属于项目范围，要想完成这样的工作，必须遵守变更控制流程

B. WBS 最底层的工作单位叫工作包，一个项目的 WBS 应在项目早期就分解到最底层

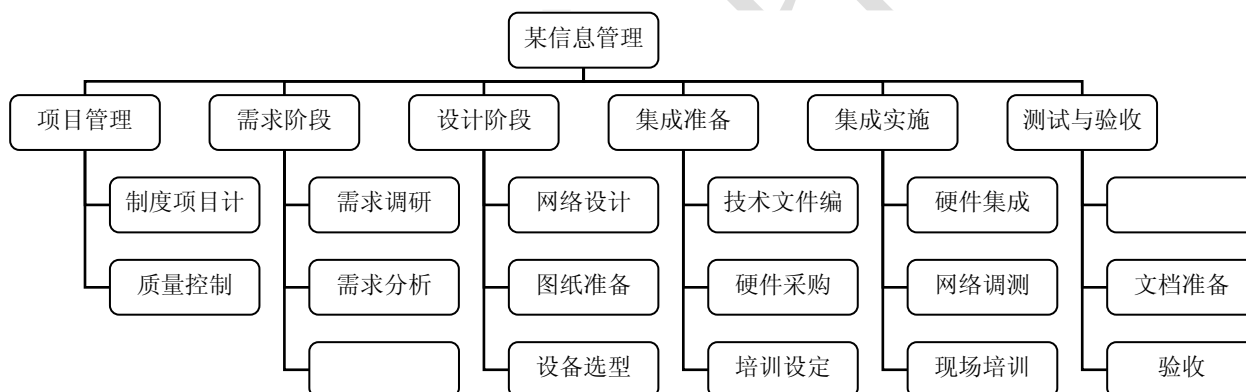
C. 树状结构的 WBS 直观，层次清晰，适用于大型的项目

D. 业界一般把 1 个人 40 个小时能干完的工作成为 1 个工作包，依据分解得到的工作包能够可靠地估计出成本和进度

解析：教程 P235-236、P238

WBS 逐层分解。树状结构的 WBS 由于直观性，一般在一些中小型的应用项目中用得较多。

- 按照下图所示的项目分解结构， 其中空白处的内容为 (38)。



A. 需求开发、系统测试

B. 需求开发、系统交付

C. 需求确认、系统测试

D. 需求确认、系统交付

解析：教程高级 P119

图 6.9

WBS 按生命周期阶段分解

- 某项目已制定了详细的范围说明书，并完成了 WBS 分解。在项目执行过程中，项目经理在进行下一周

赛迪培训

工作安排的时候，发现 WBS 中遗漏了一项重要的工作，那么接下来他应该首先(39)。

- A. 组织项目组讨论，修改 WBS
- B. 修改项目管理计划，并重新评审
- C. 汇报给客户，与其沟通，重新编写项目文档
- D. 填写项目变更申请，对产生的工作量进行估算，等待变更委员会审批

解析：变更流程

变更申请——变更评估——CCB 审批——执行变更——验证——通知

- 以下对询价的理解中，(40)是正确的。
 - A. 询价的目的是了解市场有关产品的价格
 - B. 询价是从潜在的卖方处获取如何满足项目需求的答复的过程
 - C. 投标人会议不是询价的方法
 - D. 通常需要为询价支付费用

解析：教程高级 P395

询价过程从潜在卖方处获得如何满足项目需求的答复。

- 某政府公开招标项目，在编制了招标文件并发布了招标公告后，招标人应随即(41)。
 - A. 组织专家对招标文件进行评审
 - B. 出售招标文件，对潜在招标人资格预审
 - C. 接收参与投标人的投标书
 - D. 由评标委员会对招标文件进行预审

解析：教程 P198

政府采购的招标程序：

- 1) 编制计划，报批
- 2) 确定招标方式
- 3) 编制招标文件
- 4) 发布招标公告或发出招标邀请函
- 5) 出售招标文件，对潜在投标人进行资格预审
- 6) 接受招标人标书
- 7) 公开开标
- 8) 评标委员会对评标文件评标
- 9) 确定中标人
- 10) 向中标人发中标通知书
- 11) 组织中标人与采购单位签订合同

- 以下项目的招标过程中，(42) 的做法是正确的。

赛迪培训

- A. 某市计划投资建设大型轨道交通地铁项目，经多方专家论证，确定了项目的可行性并落实了资金来源。由于该市的第一条地铁项目的主要控制系统是系统集成商 A 建设的，经过投资方和专家委员会的共同评审，确定继续由集成商 A 承担此地铁项目的主要控制系统建设
- B. 某政府采购项目，招标人编制了招标文件，由于此项目涉及政府的重要数据，因为招标文件中对招标人资质要求为具备涉密系统集成资质
- C. 招标人在制定招标的评审标准时，设定其中一项评标项为“内部管理”，给出的评分细则是：“好”得 5 分，“较好”得 4 分，“一般”得 3 分，“较差”得 2 分，“差”得 1 分
- D 招标人收到投标方的表述后应该签收，并当面开启进行初审，确定提交的表述形式上是否完整

解析：教程 P197-200

P198：评分细则尽可能以客观存在为评分依据。“好、一般、较差”为主观概念，不同的专家可能有不同的看法。P200：招标人收到标书后应当签收，不得开启。

- (43)是用于编制沟通计划的输入。
A. 项目章程 B. 沟通管理计划 C. 沟通频率 D. 沟通术语词汇表

解析：教程高级：P222-223

沟通管理计划的输入:组织过程资产、项目章程、项目管理计划、项目范围说明书

- 下表是一份简单的项目沟通计划，该计划存在的最严重的问题是 (44)。

时间	地点	接收人	沟通活动	负责人	说明
每周一上午	公司	项目组	周例会	项目经理	除特殊情况 均应参加
每周五	公司	公司领导、项目组成员	项目情况沟通	项目经理	
里程碑结束	公司	项目组全体、公司领导	里程碑评审	项目经理	
每月	客户现场	项目经理、客户代表	项目情况沟通	项目经理	

- A. 缺少沟通时间
- B. 缺少沟通方式或信息传递方式
- C. 接收人不明确
- D. 沟通的负责人不应该都是项目经理

赛迪培训

解析：教程高级 P225

沟通管理计划的内容包括：干系人信息、沟通目的、沟通频率、沟通时间表、沟通媒介/格式、职责等

- 项目发生索赔事件后，一般先由(45)依据合同进行调解。
A. 政府行政主管部门 B. 监理工程师 C. 仲裁委员会 D. 项目经理

解析：教程 P379-380

索赔程序

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。

- (46)是项目干系人管理的主要目的。
A. 识别项目的所有潜在用户来确保完成项目总体设计
B. 避免项目干系人提出不一致的要求
C. 通过制订对项目干系人调查表来关注对项目的评价
D. 避免项目干系人在项目管理中出现严重分歧

解析：教程高级 P232

项目干系人管理满足信息需要者的需求并解决干系人之间的问题，避免他们在项目进行期间分崩离析。

- 某软件公司开发某种软件产品时花费的固定成本为 16 万元，每套产品的可变成本为 2 元，设销售单价为 12 元，则需要销售(47)套才能达到盈亏平衡点。
A. 14000 B. 16000 C. 18000 D. 20000

解析：

计算：成本=收益，设销售 X 套

$$160000 + 2X = 12X$$

- 以下关于 IT 项目风险应对策略的描述中，(48)是错误的。
A. 策略必须具有时效性
B. 策略必须与风险的严重程度相一致，避免花费比风险后果更多的资源去预防风险
C. 对于某个比较重要的风险，可以采用单个风险应对计划表来对其进行管理
D. 为避免风险进一步扩大，尽可能让更少的项目干系人参与

解析：教程高级 P268

一个有计划的风险应对应该考虑到风险的重要性、成本的有效性、应对的及时性、项目环境的现实性、是否可以被各方接受以及有一个明确的责任人。应对方法需要具体问题具体分析。

赛迪培训

- 在项目组合管理中，项目排序是对项目创造的(49)和投入进行分析，以选择出对组织最有利项目的过程。

A. 功能性交付物 B. 交付物 C. 期望货币值 **D. 期望价值**

解析：教程高级 P401

项目选择和优先级排序过程是对项目创造的期望价值和投入进行分析。

- 以下关于大型 IT 项目的叙述中，(50)是不正确的。
 - A. 大型 IT 项目一般是需求不十分清晰的情况下开始的，所以通常分解为需求定义和需求实现两个阶段
 - B. 对大型项目进行需求定义时，往往要要对业务领域有深刻的理解
 - C. 对大型项目进行需求实现时，往往要要对技术领域精通
 - D. 大型 IT 项目的需求定义和需求实现通常都是由专业咨询公司完成的**

解析：教程高级 P416

大型 IT 项目都是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。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。第一阶段由专业的咨询公司对需求进行详细的定义，在实现阶段第一阶段的咨询公司转变成了项目监理的角色。

- 在大型复杂 IT 项目管理中，为了提高项目之间的协作效率，通常应首先(51)。
 - A. 确保每个项目经理都明确项目的总体目标
 - B. 建立统一的项目过程作为 IT 项目管理的基础**
 - C. 为每一个项目单独建立一套合适的过程规范
 - D. 制定合理的沟通计划

解析：教程高级 P414

对于大型和复杂项目来说必须建立以过程为基础的管理体系。建立统一的管理过程会大大提高项目之间的协作效率。

- 以下有关大型及复杂项目的说法中(52)是错误的。
 - A. 大型项目经理的日常职责更集中于管理职责
 - B. 大型项目管理模式接近于直接管理模式**
 - C. 项目周期较长
 - D. 团队构成较复杂

解析：教程高级 P413

赛迪培训

大型及复杂项目，一般有如下几个特征：

- 周期长
- 规模大
- 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（大型项目经理面临的更多的是“间接管理”的挑战）。

- 以下关于绩效报告的说法中，(53)是错误的。
 - A. 绩效报告应包含项目的状态报告和进展报告，以及对项目的未来状况的预测
 - B. 形成绩效报告之前应收集项目的各种数据，进行分析和汇总，这些数据来源于项目执行过程中的记录
 - C. 通过对项目绩效的分析可能会产生项目变更的需求
 - D. 绩效报告应该关注项目的重要目标方面的内容，主要是对进度、质量和成本方面的绩效情况的量化分析，风险、采购等定性分析方面的内容不必纳入绩效报告中

解析：教程 P230

绩效报告通常需要提供范围、进度计划、成本和质量的信息。很多项目也要求有风险和采购方面的信息。

- (54)不是绩效报告应当包含的内容。
 - A. 绩效目标及其设立依据
 - B. 分析说明为完成项目目标及其原因
 - C. 对预算年度内目标完成情况进行总结
 - D. 项目计划网络图

解析：教程高级 P229

绩效报告的内容：如何利用资源完成项目目标、进度和状态报告、进展情况和预测。

- 绩效评价主要采用成本绩效分析法、比较法、因素分析法、最低成本法、公众评判法等方法。下列叙述中属于成本效益分析法的是(55)。
 - A. 通过综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外因素，评价绩效目标实现程度
 - B. 通过专家评估、公众问卷及抽样调查等项目支出效果进行判断，评价绩效目标实现程度
 - C. 将一定时期内的支出与效益进行对比分析以评价绩效目标实现程度
 - D. 通过对绩效目标与实施效果、历史或当前情况、不同部门和地区同类项目的比较，综合分析绩效目标实现程度

赛迪培训

解析：

各评价方法的含义

- 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。按此趋势，项目 (56) 应最早完工。

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

解析：

计算各项目的 SPI

项目 I: $SPI = (10/12) < 1$ 项目 II: $SPI = (13/12) > 1$

项目 III: $SPI = (12.5/12) > 1$ 项目 IV: $SPI = (11/12) < 1$

取 SPI 最大的项目 II

- 项目成本控制是指 (57)。
 - A. 对成本费用的趋势及可能达到的水平所做的分析和推断
 - B. 预先规定计划期内项目施工的耗费和成本要到达的水平
 - C. 确定各个成本项比预期要达到的目标成本的降低额和降低度
 - D. 在项目过程中，对形成成本的要素进行监督和调节

解析：教程高级 P162

成本控制的含义：项目成本控制是指项目组织为保证在变化的条件下实现其预算成本，对实施过程中发生的实际成本与计划成本进行对比、检查、监督、引导和纠正，尽量使项目的实际成本控制在计划和预算范围内。

- 某信息系统项目最终完成的可行性研究报告的主要内容包括以下部分：
 - ①项目背景和概述 ②市场前景分析 ③运行环境可行性分析 ④项目技术方案分析 ⑤项目投资及成本分析 ⑥项目组织及投入资源分析 ⑦可行性研究报告结论。其中缺少 (58)。

A. 风险分析、项目计划

B. 分析分析、项目评估方法

赛迪培训

- C. 市场需求预测、项目计划
- D. 市场需求预测、项目评估方法

解析：教程高级 P71-73

可行性研究报告的内容：项目背景、技术背景和发展概况、市场情况调查分析、客户现行系统业务资源设施情况调查、项目技术方案、实施进度计划、投资估算和资金筹措计划、人员及培训计划、不确定性分析、经济和社会效益预测与评价、可行性研究结论和建议。

- 以下关于软件测试与质量保证的叙述中，(59)是正确的。
 - A. 软件测试关注的是过程中的活动，软件质量保证关注的是过程的产物
 - B. 软件测试是软件质量保证人员的主要工作内容
 - C. 软件测试是软件质量保证的重要手段
 - D. 软件质量保证人员就是软件测试人员

解析：软件质量保证与质量控制（测试）

- (60) 不属于项目监控的工作内容。
 - A. 随时收集干系人需求
 - B. 分析项目风险
 - C. 测量项目绩效
 - D. 分发绩效信息

解析：属于项目监控过程组的子过程

- 配置审核的实施可以(61)。
 - A. 防止向用户交付用户手册的不正确版本
 - B. 确保项目进度的合理性
 - C. 确认项目分解结构的合理性
 - D. 确保活动资源的可用性

解析：教程高级 P333

配置审核的意义：

- 防止出现向用户提交不合适的产品，如交付了用户手册的不正确版本。
- 发现不完善的实现，如发出不符合初始需求或未按变更请求进行变更。
- 找出各配置项间不匹配和不兼容现象。
- 确认配置项已在所要求的质量控制审查后作为基线入库保存。
- 确认记录和文档保持可追溯性。

- 某 ERP 项目的生产管理子系统进行安装调试时，项目经理发现车间操作员的实际操作方式与最初客户确定的操作方式有较大不同。为了解决这个问题，首先应(62)。

赛迪培训

- A. 说服车间操作员按确定的操作方式实施
- B. 说服客户代表修改最初确定的需求
- C. 由项目经理汇报给高层领导决定
- D. 召开协商会议，请客户代表和车间操作员共同参加，分析原因协商解决

解析：

沟通

- (63) 不属于管理文档。

- A. 变更控制记录 B. 开发计划 C. 项目总结报告 D. 需求文件评审记录

解析：《软件文档管理指南》7.2

- 1) 基本的开发文档包括：
 - 可行性研究和项目任务书
 - 需求规格说明
 - 功能规格说明
 - 设计规格说明包括程序和数据规格说明
 - 开发计划
 - 软件集成和测试计划
 - 质量保证计划标准进度
 - 安全和测试信息
- 2) 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
- 3) 基本的管理文档包括：
 - 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

- 软件配置管理受控制的对象应是 (64)，实施软件配置管理包括 4 个最基本活动，其中不包括 (65)。

- (64) A. 软件元素 B. 软件项目 C. 软件配置项 D. 软件过程

- (65) A. 配置项标识 B. 配置项优化 C. 配置状态报告 D. 配置审计

解析：教程 P408

配置管理的 4 个主要活动：配置识别、变更控制、状态报告、配置审计

- 某软件开发项目的需求规格说明书第一次正式发布，命名为《需求规格说明书 V1.0》，此后经过两次较小的升级，版本号升至 V1.2，此时客户提出一次需求变更，项目组接受了变更，按客户的要求对需求

赛迪培训

规格说明书进行了较大的改动并通过评审，此时版本号应升级为 (66)。

- A. V1.3 B. V1.5 C. V2.0 D. V3.0

解析：教程 P414-415

配置项版本号标识

当附件的变动积累到一定程度时，配置项的 Y 值可适量增加，Y 值增加到一定程度时，X 值将适量增加。

当配置项升级幅度比较大时，才允许直接增大 X 值。

- 有八种物品 A、B、C、D、E、F、G、H 要装箱运输，虽然量不大，仅装 1 箱也装不满，但出于安全考虑，有些物品不能同装一箱。在下表中，符号“X”表示相应的两种物品不能同装一箱。运输这八种物品至少需要装 (67) 箱。

A								
B								
C	×							
D		×	×					
E				×				
F	×	×			×			
G			×	×	×	×		
H	×	×					×	
	A	B	C	D	E	F	G	H

- A. 2 B. 3 C. 4 D. 5

解析：

贪心算法求解图着色问题

- 1、画图（不能放在一起的节点相互之间建立连接）
- 2、按照图节点的度数从高到底排列
- 3、从度数最高的节点开始着色，与前面所选节点不相邻的节点涂一样的颜色
- 4、依次执行 2-3 直至所有节点都着色

不同颜色表示不用的箱子

方案： A B G 一箱
F D H 一箱
C E 一箱

- 某家具厂有方木材 90m³，木工板 600m³，生产书桌和书柜所用材料数量及利润表如下表：

产品	方木（m³）	木工板（m³）	利润（元）
----	--------	---------	-------

赛迪培训

书桌	0.1	2	80
书柜	0.2	1	120
限额	90	600	

在生产计划最优化的情况下，最大利润为 (68) 元。

- A. 54000 B. 55000 C. 56000 D. 58000

解析：

设安排生产书桌 x 张，安排生产书柜 y 个，可获利润 z 元，则

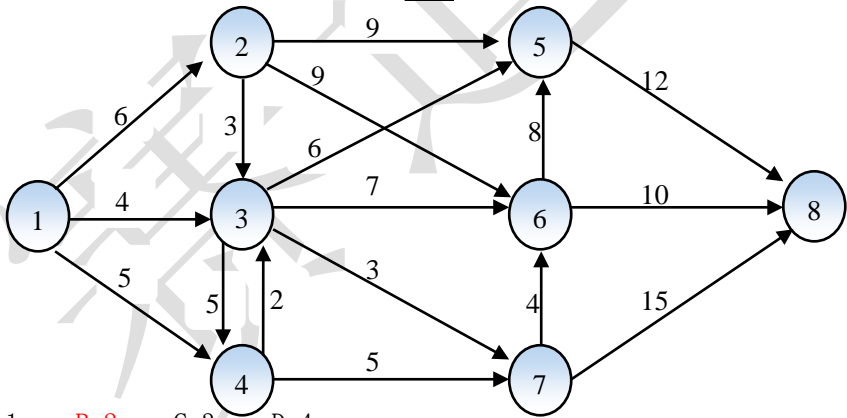
$$\begin{cases} 0.1x + 0.2y \leq 90 \\ 2x + y \leq 600 \\ x \geq 0 \\ y \geq 0 \end{cases}$$

$$z = 80x + 120y$$

解方程组 $\begin{cases} 0.1x + 0.2y = 90 \\ 2x + y = 600 \end{cases}$

得最优解：X=100，Y=400 $z = 80 \times 100 + 120 \times 400 = 56000$

- 下图中，从①到⑧的最短路径为 (69) 条。



- A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

解析：

最短路径有 2 条：①-③-⑥-⑧ 和 ①-③-⑦-⑥-⑧

- 某部门聘请了 30 为专家评选最佳项目，甲、乙、丙、丁四个项目申报参选。各位专家经过仔细考察后都在心目中确定了各自对这几个项目的排名顺序，如下表：

赛迪培训

项目编号	3 人	6 人	3 人	5 人	2 人	5 人	2 人	4 人
甲	1	1	4	4	4	4	4	4
乙	4	4	1	1	2 (1)	3	2	3
丙	2	3	2	3	1	1	3	2
丁	3	2	3	2	3	2 (1)	1	1

其中，有 3 人将甲排在第 1 名，将乙排在第 4，将丙排在第 2，将丁排在第 3；依次类推。

如果完全按上表投票选择最佳项目，那么显然，甲项目能得票 9 张，乙项目能得票 8 张，丙项目能得票 7 张，丁项目能得票 6 张，从而可以选出最佳项目甲。但在投票前，丙项目负责人认为自己的项目评标上的希望不大，宣布放弃参选。这样，投标将只对甲、乙、丁三个项目进行，而各位专家仍按自己心目中的排名进行投标。投票的结果评出了最佳项目 (70)。

- A. 甲 B. 乙 **C. 丁** D. 乙和丁

解析：

去掉丙后，受影响的有：黄色列：

原来认为丙为第一，乙为第二的 2 个人，将乙调成了第一，乙的得票变为了：3+5+2=10 人

原来认为丙为第一，丁为第二的 5 个人，将定调成了第一，丁的得票变为了：5+2+4=11 人

甲的不变，还是 9 人

- All of the following are function of CRM system except (71).

- A. automation procurement** B. automation sales
C. automation marketing D. automation customer service

解析：教程 P33

合格 CRM 系统至少需要包括以下几个基本的功能模块：

1) 自动化的销售；2) 自动化的市场营销 3) 自动化的客户服务

- All of the following tools and techniques are helpful to accurately confirming customers needs except (72).

- A. questionnaires B. prototyping approaches **C. fishbone diagrams** D. interviews

解析：PMBOK 英文版第五版 p114 5.2.2

5.2.2 Collect Requirements: Tools and Techniques

5.2.2.1 Interviews

5.2.2.6 Questionnaires and Surveys

5.2.2.8 Prototypes

鱼骨图是质量控制的工具和技术

- Requirements management is the process of (73), analyzing, tracing, prioritizing and agreeing on requirements and then controlling changes and communicating to relevant stakeholders. It is a (74) process throughout a project. A requirement is a capability to which a project outcome (product or service) should conform.

(73) A. communicating B. collecting C. filing D. documenting

(74) A. persistent B. continuing C. permanent D. continuous

解析：维基百科 http://en.wikipedia.org/wiki/Requirements_management

Requirements management 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. A requirement is a capability to which a project outcome (product or service) should conform.

- Setting redundant components in subsystem to handle with the risks brought by the defaults of original components, what kind of risk response strategy is this? (75).
A. risk avoidance B. risk acceptance C. risk mitigation D. contingency plan

解析：教程高级 P269

2014 年上半年信息系统项目管理师考试-试卷 II

试题一（25 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

某系统集成企业承接了一个环保监测系统项目，为某市的环保局建设水污染自动监测系统。该企业以往的主要业务领域为视频监控及信号分析处理，对自动控制系统也有较强的技术能力，但从未在环保领域开发应用。该企业的老李被任命为此项目的项目经理。

该企业已按照 ISO/IEC 9001 的要求建立了一套质量管理体系，对于项目管理、软件开发等流程均有明确的书面规定。但公司中很多人认为这套管理体系的要求对于项目来说是多余的，条条框框的约束太多，大部分项目经理都在项目结项前才把质量体系要求的文档补齐以便能通过结项审批。公司的质量管理员也习以为常，只要在项目结束前能把文档补齐，就不会干涉项目建设。

老李组织了技术骨干对客户的需求进行了调研，通过对用户需求分析和整理，项目组直接制定了一个总体的技术方案，然后老李制定了一个较粗糙的项目计划：1. 对市场上的采集设备进行调研，选择一款进行采购；2. 利用公司已有的控制软件平台直接进行修改开发；3. 待设备选定后，将软件与采集设备进行联调实验，实现软件与设备的控制功能；4. 联调成功后，按技术方案开展了整个项目的实施工作。

在软件与采集设备的联调过程中，老李请环保局的客户代表来检查工作。客户代表发现由于项目组不了解环保领域的一些参数指标，完成的系统达不到客户方的要求。由于项目从一开始就没有完整的项目文档，老张为了避免再出现重大问题，只好重新进行需求调研。客户方很不满意，既担心项目不能按时上线又担心项目质量无法保证。

[问题 1]（6 分）

请指出该项目的需求活动存在哪些问题。

[问题 2]（7 分）

请简要分析该项目的项目管理方面存在哪些问题。

[问题 3]（12 分）

该企业的质量管理体系可能存在哪些问题？应如何改进？

赛迪培训

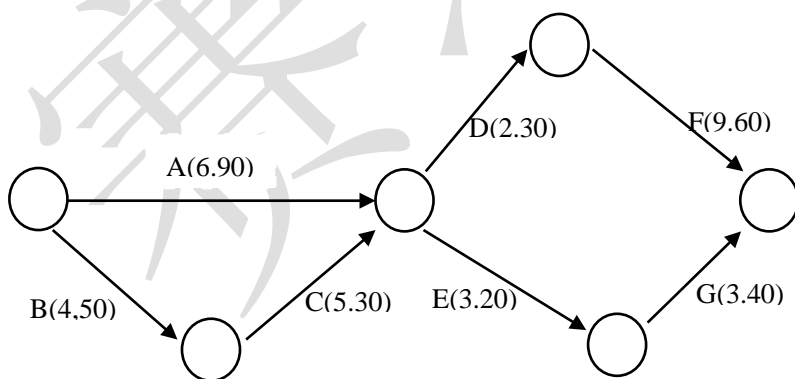
<p>问题 1: (每条 1.5 分, 满分 6 分)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 缺少完整的需求调研计划 2) 没有编写《需求文件》 3) 没有对需求文件进行评审 4) 没有与客户进行需求确认 	<p>问题 2: (每条 1 分, 满分 7 分)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 没有完整的项目计划 2) 没有进行项目监控和跟踪 3) 各阶段的工作产品没有进行评审 4) 缺少项目文档和记录 5) 项目经理忽视了风险 6) 项目过程中缺少与客户的沟通 7) 没有遵循公司的质量管理过程要求 	<p>问题 3: (12 分)</p> <p>存在问题: (每条 2 分, 共 8 分)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 质量管理体系的要求不符合公司实际, 缺乏指导意义。 2) 质量管理体系培训不到位。 3) 质量管理体系没有改进机制。 4) 质量管理人员没有进行监督。 <p>改进建议: (每条 2 分, 满分 4 分)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 修改质量体系文件, 应由项目经理和技术人员参与, 使其符合项目实际管理需要。 2) 质量体系文件发布后, 应要求项目组必须严格执行, 设置质量管理人员进行检查和监督。 3) 在项目实施过程中如发现有不适合的地方应提出改进建议, 对质量体系不断完善改进。
---	---	--

试题二 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

一个信息系统集成项目有 A、B、C、D、E、F、G 共 7 个活动。各个活动的顺序关系、计划进度和成本预算如下图所示, 大写字母为活动名称, 其后面括号中的第一个数字是该活动计划进度持续的周数, 第二个数字是该活动的成本预算, 单位是万元。该项目资金分三次投入, 分别在第 1 周初、第 10 周初和第 15 周初投入资金。



项目进行的前 9 周, 由于第 3 周时, 因公司有个临时活动停工 1 周, 为赶进度。从其他项目组中临时抽调 4 名开发人员到本项目组。第 9 周末时, 活动 A、B 和 C 的信息如下, 其他活动均未进行。

活动 A: 实际用时 8 周, 实际成本 100 万元, 已完成 100%

活动 B: 实际用时 4 周, 实际成本 55 万元, 已完成 100%

赛迪培训

活动 C：实际用时 5 周，实际成本 35 万元，已完成 100%

从第 10 周开始，抽调的 4 名开发人员离开本项目组，这样项目进行到底 14 周末的情况如下，其中由于活动 F 的难度估计不足，导致进度和成本偏差。

活动 D：实际用时 2 周，实际成本 30 万元，已完成 100%

活动 E：实际用时 0 周，实际成本 0 万元，已完成 0%

活动 F：实际用时 3 周，实际成本 40 万元，已完成 20%

活动 G：实际用时 0 周，实际成本 0 万元，已完成 0%

[问题 1]（10 分）

在不影响项目总体工期的前提下，制定能使资金成本最优化的资金投入计划。请计算三个资金投入点分别要投入的资金量并写出在此投入计划下项目各个活动的执行顺序。

[问题 2]（5 分）

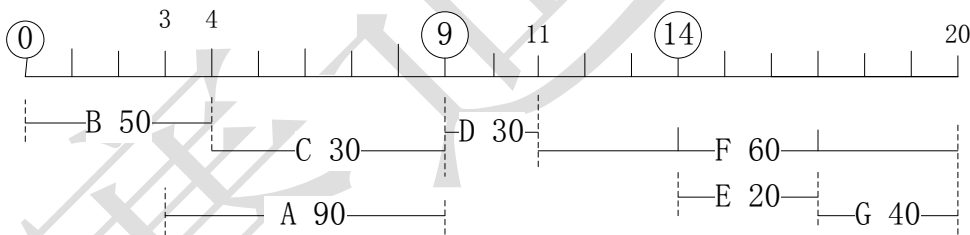
请计算项目进行到第 9 周末时的成本偏差（CV）和进度偏差（SV），并分析项目的进展情况。

[问题 3]（5 分）

请计算项目进行到第 15 周时的成本偏差（CV）和进度偏差（SV），并分析项目的进展情况。

[问题 4]（5 分）

若需要项目第 15 周时计算完工尚需成本（ETC）和完工估算成本（EAC），采用哪种方式计算更适合？写出计算公示。



问题 1：（10 分）关键路径 BCDF 第 1 周初：170 万元 第 10 周初：50 万元 第 15 周初：100 万元 执行顺序：见图（第一周启动 B，第 4 周启动 A，第 5 周启动 C，第 10 周启动 D，第 12 周启动 F，第 15 周启动 E，第 18 周启动 G）	问题 2：（5 分） $EV=50+30+90=170$ $AC=100+55+35=190$ $PV=50+30+90=170$ $CV=EV-AC=170-190=-20$ $SV=EV-PV=170-170=0$ 进度正好，成本超支	问题 3：（5 分） $EV=170+30+60*0.2=212$ $AC=190+30+40=260$ $PV=170+30+60/9*3=220$ $CV=EV-AC=212-260=-48$ $SV=EV-PV=212-220=-8$ 进度滞后，成本超支	问题 4：（5 分） $CPI=EV/AC=212/260=0.815$ $ETC=(BAC-EV)/CPI=(320-212)/0.815=132.5$ $EAC=AC+ETC=260+132.5=392.5$
--	---	--	---

赛迪培训

试题三（25 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

[说明]

某系统集成公司承接了一个政府部门的系统集成大项目，任命张工为大项目项目经理。张工按照项目内容，将项目分成子项目 1、子项目 2 和子项目 3，分别任命李工、王工、廖工负责。三个项目在张工的领导及协调下进展顺利。在整个项目进行到 80%时，出资人提出子项目 1 由于政策原因需要终止，子项目 2、子项目 3 继续按照原计划进行。因此张工通知李工将子项目 1 资料归档并提交给公司管理资产的人员。随后为了保证子项目 2、子项目 3 的顺利进行，张工将子项目 1 的项目团队解散，有关员工加入到子项目 2、子项目 3 中。子项目 2、子项目 3 在张工引入新的资源后，进展顺利，因此张工觉得不需要再强调阶段审查，等项目全部完成后再统一进行验证。

在项目结束后，张工组织客户对子项目 2、子项目 3 分别进行验收，结果客户对子项目 2 的成果很不满意。因子项目 3 需要的一个关键部件是子项目 2 提供的，最后影响到二者的总体验收，项目因此没有按时交工。

[问题 1]（10 分）

结合案例，说明在子项目 1 终止时张工的做法是否存在不足？如何从管理收尾及合同收尾两个方面进行弥补？

[问题 2]（5 分）

结合案例，请说明张工在随后的子项目 2、子项目 3 的执行和验收工作中分别存在哪些问题？

[问题 3]（10 分）

结合案例，简要回答正确执行此大项目验收工作的步骤。

<p>问题 1：（10 分）</p> <p>张工的做法存在不足。（1 分）</p> <p>项目中途终止，不能只移交给管资产的人员，应该执行完整的项目收尾工作。（1 分）</p> <p>需要补充执行如下任务：</p> <p>1) 管理收尾部分：</p> <p>a) 成果审查：对已完成成果进行审查。（2 分）</p> <p>b) 项目总结：总结项目经验教训，入组织过程资产。（2 分）</p> <p>c) 成果移交：审查完，按情况将需要移交给客户的成果移交给客户。（2 分）</p> <p>2) 合同收尾部分：对项目 1 的资金/合同进行清算。（2 分）</p>	<p>问题 2：（5 分）</p> <p>存在如下问题：</p> <p>1) 执行中：没有进行阶段质量控制。（2 分）</p> <p>2) 验收中：（每点 1 分，共 3 分）</p> <p>a) 没有整体的验收计划。</p> <p>b) 没有考虑到子项目 1、子项目 2 的相关关系。</p> <p>c) 张工风险意识差。</p>	<p>问题 3：（10 分）</p> <p>1) 整体验收计划</p> <p>2) 系统测试</p> <p>3) 系统试运行</p> <p>4) 系统的文档验收</p> <p>5) 系统的最终验收报告</p>
--	--	--

2014 年上半年信息系统项目管理师考试-试卷III

试题一 论信息系统项目的人力资源管理

项目中的所有活动都是由人完成的，因此组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，充分发挥项目团队中各种角色人员的作用，将直接影响到项目的进度、成本和质量。对项目的成败起到至关重要的作用。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）和你在其中承担的工作，要求在该项目的管理中涉及到人力资源管理的相关内容。

2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：

- （1）项目人力资源管理的含义与作用
- （2）项目人力资源管理包含的主要内容
- （3）项目人力资源管理中用到的工具和技术

3、请针对论文中所提到的信息系统项目，结合你在项目人力资源管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的人力资源管理。

论题二 论信息系统项目的范围管理

项目的范围管理主要关注项目内容的定义和控制，既要明确哪些内容包含在项目中，以作为项目开发的各项工作落实的依据。项目范围管理的目的是确保项目包含且只包含达到项目成功所必须完成的工作。

请以“信息系统项目的范围管理”为题，分别从以下三个方面进行论述。

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）和你在其中承担的工作。

2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目范围管理的认识：

- （1）项目范围管理的含义与作用
- （2）项目范围管理包含的主要内容
- （3）项目范围管理用到的工具和技术

3、请针对论文中提到的信息系统项目，结合你在项目范围管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的范围管理。