

## 考后问题

关于出成绩时间——45天—60天左右，大概是2019年7月出。通过后大概2019年11月份拿证书。

关于合格标准——45分，不会变。成绩出来后，不要浪费时间在群里讨论合格标准的问题。

关于学习群：大家不要着急退群，考过了我们还是群友，没过我们始终在这里陪您。考完中级的，可以共同趁热打铁考高级。

一、成绩出来后，通过的学员，方便的话可以帮忙一下：

1. 可在论坛交流区

<http://www.1634.com.cn/ruankao/forum.php?mod=viewthread&tid=4097&extra=page%3D2>

参与备考经验分享有奖活动

2. 或在淘宝上追评

二、写考试体会和总结，我们会挑选一些放入群文件和公众号推送，供新学员学习参考。

谢谢大家！

## 自我总结及心态调整

考试只是你人生的一小部分，更多的是工作、生活和家人……

学到了东西，应用于工作和生活，产生的长远价值可能远大于证书本身。证书是学习的理由和动力，但不是最终目的。

不管你最终有没有拿到证书，只要努力过了，就一定有收获。你不可能把证书随时带在身上，但知识和能力可以（增加个人知识面、提高个人学习能力）。

证书也许能提高你的起点，最终能力才决定你的未来

如果没有考过，不用灰心，下次一起再继续来！

## 2019年下半年培训安排说明

1. 2019年下半年系统集成项目管理工程师（中级）计划在2019年8月7日开课；

2. 2019年下半年信息系统项目管理师（高级）计划在2019年8月中旬开课

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2019年上半年 信息系统项目管理师 上午试卷

#### （参考答案）

1、RFID 射频技术多应用于物联网的（ ）。

- A、网络层
- B、感知层
- C、应用层
- D、传输层

2、智慧城市建设参考模型的（）利用 SOA（面向服务的体系架构）、云计算、大数据等技术，承载智慧应用层中的相关应用，提供应用所需的各种服务和共享资源。

- A、通信网络层
- B、计算与存储层
- C、物联感知层
- D、数据及服务支撑层

3、在信息系统的生命周期中，开发阶段不包括（）。

- A、系统规划
- B、系统设计
- C、系统分析
- D、系统实施

4、（）的目的是缩小数据的取值范围，使其更适合于数据挖掘算法的需要，并且能够得到和原始数据相同的分析结果。

- A、数据清洗
- B、数据集成
- C、数据变换
- D、数据归纳

5、（）向用户提供办公软件、工作流等服务，使软件提供商从软件产品的生产者转变成服务的运营者。

- A、IaaS
- B、PaaS
- C、SaaS
- D、DaaS

6、区块链的特征不包括（）。

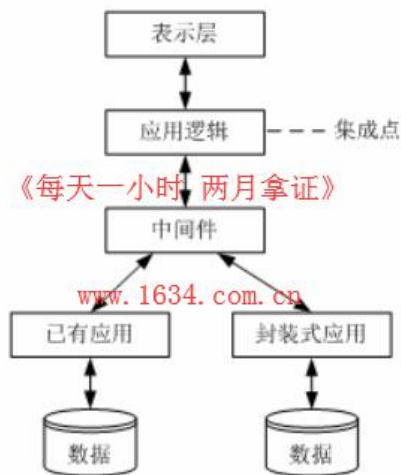
- A、中心化
- B、开放性
- C、信息不可篡改
- D、匿名性

7、软件架构中，（）模式包括主程序/子程序、数据抽象和面向对象，以及层次结构。

- A、数据流
- B、调用/返回
- C、虚拟机
- D、独立构件

8、关于软件过程管理的描述，不正确的是（）。

- A、在软件过程管理方面，最著名的是能力成熟度模型集成（CMMI）
- B、CMMI 成熟度级别 3 级与 4 级的关键区别在于对过程性能的可预测性
- C、连续式模型将 24 个过程域按照功能划分为过程管理、项目管理、工程和支持 4 个过程组
- D、对同一组织采用阶段式模型和连续式模型分别进行 CMMI 评估，得到的结论不同。
- 9、关于软件测试的描述，不正确的是（ ）。
- A、采用桌前检查、代码走查和代码审查属于动态测试方法
- B、控制流测试和数据流测试属于白盒测试方法
- C、软件测试可分为单元测试、集成测试、确认测试、系统测试等类别
- D、回归测试的目的是在软件变更后，变更部分的正确性和对变更需求的符合性以及功能、性能等要求的不损害性
- 10、关于软件工程的描述，不正确的是（ ）。
- A、软件工程对软件开发的质量、进度、成本进行评估、管理和控制
- B、用户需求反映客户高层次的目标要求，通常由项目投资人、客户提出
- C、需求是用户对新系统在功能、行为、性能等方面的期望
- D、软件工程将系统的、规范的、可度量的工程化方法应用于软件开发
- 11、企业应用集成技术可以消除信息孤岛，将多个企业信息系统连接起来。实现无缝集成，下图显示的是（ ）集成模型。



- A、表示
- B、数据
- C、控制
- D、业务
- 12、（ ）验证一个配置项的实际工作性能是否符合他的需求规格说明。
- A、功能配置审计
- B、物理配置审计
- C、设计评审
- D、代码审计
- 13、GB/T16260.1 是产品质量系列标准中的基础标准，他描述了软件工程领域产品质量的（ ）。

- A、使用质量
- B、外部度量
- C、内部度量
- D、质量模型

14、GB/T 14394-2008 用于指导软件产品生存周期内可靠性和（ ）大纲的指定和实施。

- A、可用性
- B、可维护性
- C、可访问性
- D、可移植性

15、信息必须依赖起存储、传输、处理及应用的载体（媒介）而存在。信息系统安全可以划分设备安全、数据安全、内容安全和（ ）。

- A、行为安全
- B、通信安全
- C、主机安全
- D、信息安全

16、信息安全等级保护管理办法中，如果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，则该系统应该受到（ ）保护。

- A、第二级
- B、第三级
- C、第四级
- D、第五级

17、关于网络安全防御技术的描述，不正确的是（ ）。

- A、防火墙主要是实现网络安全的安全策略，可以对策略中涉及的网络访问行为实施有效管理，也可以对策略之外的网络访问行为进行控制
- B、入侵检测系统注重的是网络安全状况的监督，绝大多数 IDS 系统都是被动的
- C、蜜罐技术是一种主动防御技术，是一个“诱捕”攻击者的陷阱
- D、虚拟专业网络实在公网中建立专用的、安全的数据通信通道

18、关于 web 安全及其威胁防护技术的描述，不正确的是（ ）。

- A、当前 web 面临的主要威胁有可现任站点的漏洞、浏览器及其插件的漏洞、网络钓鱼、僵尸网络等
- B、web 防篡改技术包括单点登录、时间轮询、事件触发等
- C、web 内容安全管理技术包括电子邮件过滤、网页过滤、反间谍软件等
- D、web 访问控制的主要任务是保证网络资源不被非法访问者访问

19、TCP/IP 模型中，Telnet 属于（ ）协议。

- A、接口层
- B、网络层
- C、传输层
- D、应用层

20、（ ）不属于“互联网+”的应用。

- A、滴滴打车
- B、AlphaGo
- C、百度外卖
- D、共享单车

21、基于买方的购买历史及行为分析，进行针对性的广告推送，属于（ ）的典型应用。

- A、大数据
- B、云计算
- C、物联网
- D、智慧城市

22、关于大型信息系统特征的描述，不正确的是（ ）。

- A、大型信息系统通常具有多个子系统
- B、大型信息系统数据量大，存储数据复杂
- C、大型信息系统对安全要求很高，因此具有统一的安全域
- D、大型信息系统的网络结构复杂，一般采用多级网络结构

23、在信息系统生命周期中，首先要进行信息系统规划，（ ）之后开展系统分析工作。

- A、确定组织目标和发展战略
- B、可行性研究
- C、给出拟建系统的备选方案
- D、分析和预测新系统的需求

24、信息系统规划的工具很多，列如 P/O 矩阵、R/D 矩阵、IPO 图、C/U 矩阵等。每种工具的用途有所不同，其中（ ）适用于归纳数据。

- A、P/O 矩阵
- B、R/D 矩阵
- C、IPO 图
- D、C/U 矩阵

25、执行者与用例之间的关系是（ ）。

- A、包含关系
- B、泛化关系
- C、关联关系
- D、扩展关系

26、在 UML 的顺序图中，通常由左向右分层排列各个对象，正确的排列方法是（ ）。

- A、执行者角色、控制类、用户接口、业务层、后台数据库
- B、执行者角色、用户接口、控制类、业务层、后台数据库
- C、执行者角色、控制类、用户接口、后台数据库、业务层
- D、执行者角色、用户接口、业务层、控制类、后台数据库

27、项目成员张工绘制了四张类图，其中不正确的是（ ）。

- A、

students
----------

B、

student
---------

name:String
-------------

age:
------

C、

student
---------

getName ()
------------

getAge ()
-----------

D、

student
---------

name:String
-------------

age:Integer
-------------

getName ()
------------

getAge ()
-----------

28、合同法对合同索赔流程有严格的规定，索赔方以书面通知书的形式在索赔事项发生后的 28 天内，向监理工程师正式提出索赔意向；在索赔通知书发出后 28 天内向监理工程师提出索赔报告及有关资料；监理工程师收到索赔报告有关资料后，于（ ）内给予答复。

A、15 天

B、15 个工作日

C、28 天

D、28 个工作日

29、已发进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件止，最短不得少于（ ）天。

A、20

B、30

C、15

D、60

30、小张接到一项任务，要对一个新项目投资及经济效益进行分析，包括支出分析、收益分析、敏感性分析等。请问小张正在进行（ ）。

A、技术可行性分析

B、经济可行性分析

C、运行环境可行性分析

D、法律可行性分析

31、关于项目评估及论证的描述，不正确的是（ ）。

A、“先论证，后决策”是现代项目管理的基本原则

B、项目论证应该围绕着市场需求，开发技术、人力资源三个方面开展

C、项目论证一般包括机会研究、经济可行性研究和详细可行性研究

D、项目评估的目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性

32、项目生命周期是指项目从启动到收尾所经历的一系列阶段，当项目进入收尾阶段时（ ）较高。

- A、项目的风险
- B、人力投入
- C、变更的代价
- D、不确定性

33、项目管理过程 5 个过程组可以对应到 PDCA 循环中，（ ）过程组与 PDCA 循环中的检查和行动相对应。

- A、规划
- B、执行
- C、监控
- D、收尾

34、（ ）属于编制项目管理计划的输入。

- A、项目绩效数据
- B、范围管理计划
- C、项目进度网络图
- D、风险清单

35、监控项目工作的输出不包括（ ）。

- A、变更请求
- B、工作绩效信息
- C、项目管理计划更新
- D、项目文件更新

36、项目执行期间，客户提出增加一项功能，但它并没有包括在项目预算之内。不过对于一个几百万美元的项目而言，该项工作涉及的开放工作量较小。作为项目经理应该（ ）。

- A、拒绝用户请求，原因是该项工作不在项目预算之内
- B、同意并免费完成这项工作，帮助维护客户关系
- C、同意增加新功能，但是需要客户负担相应的费用
- D、评估新功能对项目的影响，提交变更申请

37、38、某项目包含 A、B、C、D、E、F、G 七个活动，各活动的历时估算和逻辑关系如下表所示，则活动 c 的总浮动时间是（ ）天，项目工期是（ ）天。

活动名称	紧前活动	活动历时（天）
A	-	2
B	A	4
C	A	5
D	A	6
E	B C	4
F	D	6

G	E F	3
---	-----	---

(37)A、0

B、1

C、2

D、3

(38)A、14

B、15

C、16

D、17

39、关于工作分解结构（WBS）的描述，正确的是（）。

A、WBS 必须符合项目范围

B、WBS 元素必须由多个人负责

C、WBS.必需控制在 5-8 层

D、WBS 的编制只需要项目团队成员参与

40、关于范围控制的描述，正确的是（）

A、控制进度是控制范围的一种有效的方式

B、项目执行组织本身发生变化不会引起范围变更

C、范围变更控制必须和其他控制过程综合在一起

D、政府政策的变化不可以成为范围变更的理由

41、某项目沟通协调会共有 9 人参加会议，此次会议沟通渠道有（）条。

A、42

B、28

C、45

D、36

42、对于信息量很大或受众很多的情况，建议采用（）沟通方式。

A、拉式

B、推式

C、交互式

D、面对面

43、在进行项目干系人分析时，经常用到权利/分析法。对下图中甲区域的项目干系人因该采取的策略是( )。





- A、随时告知
- B、令其满意
- C、花较少的精力
- D、重点管理

44、某大型环保信息系统工程建设项目，项目发起人与项目经理一起识别出如下 3 类项目干系人：甲方信息系统管理人员、项目组主要技术人员、监理方，并准备针对他们编制干系人管理计划。对此，您的建议是（ ）。

- A、重新识别干系人
- B、编制干系人管理计划
- C、召开干系人管理沟通会议
- D、编制项目进度计划

45、关于项目风险的描述，不正确的是（ ）。

- A、已知风险与未知风险都可以进行管理
- B、风险既有可能对项目产生正面的影响，也有可能产生负面的影响
- C、同样的风险对于不同的主体有不同的影响
- D、收益越大，人们愿意承担的风险也就越大

46、关于风险识别的描述，不正确的是（ ）。

- A、应鼓励所有项目人员参与风险的识别
- B、风险登记册的编制始于风险识别过程
- C、在某些项目中，识别风险后可以跳过定性分析过程直接进入定量分析
- D、识别风险是在项目计划阶段的工作，在其他阶段不涉及

47、某信息系统建设项目中，为防范系统宕机风险，项目经理建设采购服务器时均配置冗余电源和冗余风扇。项目经理采用的风险应对策略为（ ）。

- A、减轻
- B、转移
- C、规避
- D、消除

48、关于领导者和管理者的描述，正确的是（ ）。

- A、管理者工作主要是确定方向、统一思想、激励和鼓舞

- B、领导者负责某件具体事情的管理或实现某个具体目标
  - C、管理者设定目标，领导者率众实现目标
  - D、项目经理具有领导者和管理者的双重身份
- 49、关于团队建设和管理的描述，不正确的是（ ）。
- A、在团队发展的 5 个阶段中，震荡阶段之后是规范阶段
  - B、团队发展不一定按 5 个阶段顺序进行，可能会跳过某个阶段
  - C、项目经理注重运用奖励权利和惩罚权利，尽量避免使用专家权利
  - D、成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系
- 50、在马斯洛需求层次理论中，位于金字塔结构第 3 层的是（ ）需求。
- A、安全
  - B、社会交往
  - C、受尊重
  - D、自我实现
- 51、配置管理工作中，确定配置项的所有者及其责任、确定配置项进入配置管理的时间和条件是（ ）的工作内容。
- A、配置状态报告
  - B、配置审计
  - C、配置控制
  - D、配置标识
- 52、关于配置控制委员会（CCB）的说法，正确的是（ ）。
- A、CCB 负责分配配置库的操作权限
  - B、CCB 负责制定配置管理计划
  - C、CCB 必须是常设机构
  - D、CCB 可以是兼职人员
- 53、根据供方选择标准，选择最合适的供方属于（ ）阶段的工作。
- A、规划采购
  - B、实施采购
  - C、控制采购
  - D、结束采购
- 54、在确定项目合同类型时，如果项目工作范围很明确且风险不大，建议使用（ ）。
- A、总价合同
  - B、工料合同
  - C、成本补偿合同
  - D、成本加激励费用合同
- 55、（ ）战略组织模式的特点是组织高层从如何动员全体成员都参与战略实施活动的角度来考虑战略的指定和执行。
- A、变革型
  - B、合作型

- C、文化型
- D、增长型

56、（ ）是一种支持结构化程序设计的流程设计工具。它的执行顺序是从最左主干线的上端结点的上编结点开始，自上而下依次执行。

- A、因果分析图
- B、亲和图
- C、问题分析图
- D、判定图

57、关于成本估算的描述，正确的是（ ）。

- A、成本估算的准确度随着项目的进度而逐步降低
- B、成本类比估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量进行估算
- C、成本估算时需考虑应急储备，不用考虑管理储备
- D、成本估算时需要考虑项目成员学习所耗费的时间成本

58、关于成本基准的描述，不正确的是（ ）。

- A、大项目可能有多个成本基准
- B、成本基准的变更需要通过变更控制程序
- C、成本基准中既包括预计的支出，也包括预计的债务
- D、项目预算是成本基准与应急储备之和

59、下表给出了某项目到 2018 年 12 月 30 日为止的部分成本执行（绩效）数据。如果当前的成本偏差是非典型的，则完工估算（EAC）为（ ）元。

活动编号	活动	完成百分比(%)	计划值 (PV) / 元	实际成本 (AC) / 元
1	A	100	1000	1000
2	B	100	800	1000
3	C	100	2000	2200
4	D	100	5000	5100
5	E	80	3200	3000
6	F	60	4000	3800
合计			16000	16100
项目总预算 (BAC) : 40000.00				
报告日期: 2018 年 12 月 30 日				

- A、45000
- B、40100
- C、42340
- D、47059

60、项目集指导委员会的主要职责包括（ ）、项目集批准和启动。

- A、项目审计
- B、保证项目集与组织愿景和目标的一致性

C、协调项目集与项目组合的公共资源

D、任命项目经理

61、（ ）可用于评估组织内项目组合管理成熟度，用于识别组织目前的最佳实践能力和结果。

A、TQM

B、EFQM

C、OPM3

D、PMBOK

62、（ ）属于系统测试执行过程中的工作效率指标。

A、进度偏离度

B、需求覆盖率

C、评审问题数

D、有效缺陷率

63、根据项目进度基准和成本基准指定质量测量指标，属于（ ）阶段的工作内容。

A、质量评价

B、质量控制

C、实施质量保证

D、规划质量管理

64、质量保证成本属于质量成本中的（ ）成本。

A、一致性

B、内部失败

C、非一致性

D、外部失败

65、在 A 项目的质量例会中，质量经理发现监控模块 bug 修复时间较长，有测量指标超出临界线，质量经理决定在观察几天。本次质量控制的输出一定包括（ ）。①工作绩效信息②变更请求③经验教训文档④质量控制测量结构⑤更新的质量标准⑥质量审计报告

A、②③

B、①⑥

C、①④

D、②⑤

66、67、某炼油厂根据计划每季度供应合同单位汽油和煤油各 16 吨。该厂从甲乙两处场地运回原油提炼。一直两处原油成分如下表所示，且甲乙两地采购成本分别为 200 元/吨和 300 元/吨。对于该炼油厂，需要从乙采购（ ）吨方能使此次采购的成本最低，最低的采购成本是（ ）元。

原油成分	甲	乙
汽油	20%	40%
煤油	50%	20%
其他	30%	40%

(66)A、10

B、20

C、30

D、40

(67)A、12000

B、13000

C、14000

D、15000

68、有 8 口海上油井，相互间距离如下表所示（单位：海里）。其中 1 号井离海岸最短长度，为 5 海里，先要从海岸经 1 号井铺设油管将各井连接起来，则铺设输油管道的最短长度（）海里。

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	1.3	2.1	0.9	0.7	1.8	2.0	1.5
2		0	0.9	1.8	1.2	2.6	2.3	1.1
3			0	2.6	1.7	2.5	1.9	1.0
4				0	0.7	1.6	1.5	0.9
5					0	0.9	1.1	0.8
6						0	0.6	1.0
7							0	0.5
8								0

A、9.1

B、9.2

C、10.1

D、10.2

69、70、项目经理制定了项目资产负债表（单位：元），如下表所示。该项目的静态投资回收期为（）年，动态投资回收期为（）年（保留一位小数位）。

项目年度	0	1	2	3	4	5
支出	35000	1000	1500	2000	1000	2000
收入		20000	10000	12000	15000	20000
折现因子		0.91	0.83	0.75	0.68	0.62

(69)A、2

B、2.4

C、2.8

D、3.

(70)A、3

B、3.4

C、3.5

D、3.6

71 、 The ( ) creates oportnities for more direct Integration of the physical world

into computer-based systems, resulting in efficiently improvements, economic benefits, and reduced human exertions.

- A、internet of things
- B、cloud computing
- C、big data
- D、mobile internet

72、( ) is an open, distributed ledger that can record transactions between two parties efficiently and in a verifiable and permanent way.

- A、Internet of things
- B、Blockchain
- C、Edge computing
- D、Artificial intelligence

73、( ) are those costs that cannot be directly traced to a specific project and therefore will be accumulated and allocated equitably over multiple projects by some approved and documented accounting procedure.

- A、Direct costs
- B、Operation costs
- C、Indirect costs
- D、Implement costs

74、Earned value management (EVM) integrates the scope baseline with the ( ) baseline, along with schedule baseline, to form the performance baseline, which helps the project management team assess and measure project performance and progress.

- A、quality
- B、risk
- C、change
- D、cost

75、( ) risks cannot be managed proactively and therefore may be assigned a management reserve.

- A、Known
- B、Natural
- C、Unknown
- D、Human

## 2019 上半年信息系统项目管理师下午案例分析真题

### 试题一 (27 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】

A 公司中标某金融机构甲方位于北京的数据中心运行维护项目，并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器，存储及网络等设备，并约定：核心系统备件四小时到场；非核心系统备件 24 小时到场；80% 以上备件需满足上述时效承诺，否则视为违约。

A 公司任命小张担任该项目的项目经理，为了确保满足服务承诺，小张在北京建立了备件库，招聘了专职备件管理员及库房管理员，考虑到备件成本较高，无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备，备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》并经小张批准后交给了采购部。随后，采购部通过网站搜索发现 B 公司能够提供项目所需全部备件且价格较低，于是确定 B 公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。

项目实施三个月后，甲方向公司投诉，一是部分核心系统备件未能按时到场，二是部分备件加电异常，虽然补发了备件，但是影响了系统正常运行。

针对备件未能按时到场的问题，小张通过现场工程师了解到：一是部分核心系统备件没有储备；二是部分备件在库存信息中显示有库存，但调取时却找不到。为此需要临时从 B 公司采购，延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题，小张召集采购部、库房管理员、B 公司召开沟通会议，库房管理员认为 B 公司提供的备件质量存在严重问题，但无法提供相应证据。B 公司则认为，供货没有问题，是库房环境问题导致备件异常，因为 B 公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标。采购部人员观点与库房管理员一致，原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现，B 公司去年存在多项失信行为记录，大家各执一词，会议无法达成共识。

【问题 1】5 分  
请说明采购管理的主要步骤。

【问题 2】12 分  
结合案例，请指出，该项目采购管理中存在的问题。

【问题 3】3 分  
请简述采购货物入库的三个条件。

【问题 4】7 分  
请将下面（1）~（7）处的答案填写在答题纸的对应栏内。  
供应商选择的三大主要因素是供应商的（1）、（2）、和（3）。  
经进货验证确定为不合格的产品，应采取的处理包括退货、（4）和（5）。  
采购需求通常包括标的物的配置、，性能，数量、服务等，其中（6）和（7）最为关键。

试题二（23 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】  
某公司承接了一个软件外包项目，项目内容包括 A、B 两个模块的开发测试。项目经理创建了项目的 WBS(见下表)，估算了资源、工期，项目人力资源成本是 1000 元/人·天。

活动	人数安排	预计完成工作量（人·天）
模块 A 开发	8	48
模块 A 单元测试	1	4
模块 A 修复	8	8
模块 A 回归测试	1	3
模块 B 开发	8	80
模块 B 单元测试	1	3
模块 B 修复	10	10
模块 B 回归测试	1	2



A、B 接口测试	1	2
A、B 联调	2	4

**【问题 1】7 分**

根据目前 WBS 安排，请计算项目的最短工期，并绘制对应的时标网络图。

**【问题 2】10 分**

项目开展 11 天后，阶段评审发现：模块 A 的修复工作完成了一半，回归测试工作还没有开始：模块 B 开发工作已经结束，准备进入单元测试。此时，项目已经花费了 18 万的人力资源成本。

(1) 请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV，并评价项目目前的进度和成本绩效。

(2) 按照当前绩效继续进行，请预测项目 ETC (写出计算过程，计算结果精确到个位)。

**【问题 3】6 分**

基于问题二，针对项目目前的绩效，项目经理应采取哪种措施保证项目按时完工？

**试题三 (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】**

2018 年 7 月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目，任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组，制定了项目范围说明书，并获得了客户确认。为了激励成员，小陈向公司申请了项目奖金。项目进行过程中，小陈发现人员紧张，请来在读研究生小张协助软件研发工作，并对其进行了培训。项目组成员如下：

序号	姓名	职责	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强，具有多年研发经验
2	小胡	软件架构设计	多年软件研发工作经验，责任心强，积极热情，希望承担更多工作
3	小万	软件工程师	多年软件研发工作经验，单身，需要更多认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生，勤工俭学
5	小李	算法工程师	业内专家，收入高，喜欢享受生活
6	小王	界面美工设计	刚毕业大学生，希望多从项目中学到一些东西，并在公司立足

软件开发完成后，小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准，测试发现语音识别率不高，小李认为原因是程序架构不合理，小胡则认为是算法存在问题，双方争论不休。小陈认为这是正常的工作状态，未作干预。项目组成员间气氛日趋紧张，士气低落。

**【问题 1】(6 分)**

请结合项目范围管理和人力资源管理知识，总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

**【问题 2】(10 分)**

如果你是项目经理，请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层，并给出相应的激励措施。

**【问题 3】(5 分)**

请简述团队成员发生冲突后，有哪些冲突解决办法？

**【问题 4】(4 分)**

在人力资源管理工具中，属于 X 理论的有 ( ) (将选项编号填入答题纸对应栏内)。

- A、人们天生反对改革
- B、在适当的条件下，人们愿意主动承担责任
- C、工作动机就是为了获得经济报酬
- D、人生来就以自我为中心
- E、人们能够做我确定目标、自我指挥、自我控制



- F、注重满足员工的生理需求和安全需求
- G、大多数人具有一定的想象力和创造力

## 2019 上半年信息系统项目管理师下午论文真题与答案解析

### 试题一 论信息系统项目的风险管理与安全管理

项目风险是一种不确定的事件和条件，一旦发生，对项目目标产生某种正面或负面的影响。信息系统安全策略是指针对信息系统的安全风险进行有效的识别和评估后，所采取的各种措施和手段，以及建立的各种管理制度和规章等。

请认“论信息系统项目的风险管理与安全管理”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、交付的成果等），并说明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风险管理和安全管理的认识。
  - （1）项目风险管理和安全管理的联系区别。
  - （2）项目风险管理的主要过程和方法。
  - （3）请解释适度安全、木桶效应这两个常见的安全管理中的概念，并说明安全与应用之间的关系。
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行风险管理和安全管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

### 试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的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。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”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、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 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和成本管理的认识。
  - （1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
  - （2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
  - （3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。