

2017 下半年 信息系统项目管理师 真题参考答案+解析

(1) 是物联网应用的重要基础，是两化融合的重要技术之一。

- (1) A. 遥感和传感技术 B. 智能化技术 C. 虚拟计算技术 D. 集成化和平台化

【答案】A

【解析】

本考题考查的知识点为信息化发展与应用的新特点基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第3版）》第1章 信息化和信息系统，全书第82页。

物联网是指通过信息传感设备，按约定的协议，将任何物品与互联网相连接，进行信息交换和通信，以实现智能化识别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。在物联网应用中两项关键技术，分别是传感器技术和嵌入式技术。

两化深度融合已经成为我国工业经济转型和发展的重要举措之一。对两化融合的含义理解正确的是：(2)。

- (2) A. 工业化与现代化深度融合 B. 信息化与现代化深度融合
C. 工业化与信息化深度融合 D. 信息化与社会化深度融合

【答案】C

【解析】

本考题考查的知识点为两化融合基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第3版）》第1章 信息化和信息系统，全书第98页。两化融合是指信息化与工业化发展战略的融合。

某大型种植企业今年要建设一个构建在公有云上的企业招投标信息系统，项目经理称现在正在进行软件采购，按照信息系统的生命周期5阶段划分法，当前处于(3)阶段。

- (3) A. 系统规划 B. 系统分析 C. 系统设计 D. 系统实施

【答案】D

【解析】

本考题考查的知识点为信息系统生命周期基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第3版）》第1章 信息化和信息系统，全书第12页。

系统实施阶段是将设计的系统付诸实施的阶段。

商业智能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，包括数据预处理、建立数据模型、数据分析及数据展现 4 个阶段；其主要应用的 3 个关键技术是(4)。

- (4) A. 数据仓库/OLAP/数据挖掘 B. ETL/OLAP/数据展现
C. 数据仓库/OLTP/OLAP D. 数据集市/数据挖掘/数据质量标准

【答案】A

【解析】

本考题考查的知识点为商业智能基础知识，商业智能需要利用数据仓库、联机分析处理（OLAP）工具和数据挖掘。

区块链是一种按照时间顺序将数据区块以顺序相连的方式组合成的一种链式数据结构，并以密码学方式保证的不可篡改和不可伪造的分布式账本。主要解决交易的信任和安全问题，最初是作为(5)的底层技术出现的。

- (5) A. 电子商务 B. 证券交易 C. 比特币 D. 物联网

【答案】C

【解析】

关于区块链，在比特币之前都已经有了，但是在比特币之前，没有人觉得它能用，所以说比特币是区块链技术的第一个成功的应用。

人工智能（Artificial Intelligence，简称 AI），是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人的智能的理论、方法、技术及应用系统的一门新的技术科学。近年在技术上取得了长足的进步，其主要研究方向不包含(6)。

- (6) A. 人机对弈 B. 人脸识别 C. 自动驾驶 D. 3D 打印

【答案】D

【解析】

人工智能包含了自识别和自学习能力。人机对弈最流行的是 AlphaGo，是有自学习能力。自动驾驶也是需要自识别和自学习。人脸识别，是基于人的脸部特征信息进行身份识别的一种生物识别技术。用摄像机或摄像头采集含有人脸的图像或视频流，并自动在图像中检测和跟踪人脸，进而对检测到的人脸进行脸部的一系列相关技术，通常也叫做人像识别、面部

识别。3D 打印 (3DP) 即快速成型技术的一种, 它是一种以数字模型文件为基础, 运用粉末状金属或塑料等可粘合材料, 通过逐层打印的方式来构造物体的技术。他并不需要人工智能的自学习能力。

研究软件架构的根本目的是解决软件的复用、质量和维护问题, 软件架构设计师是软件开发过程中关键的一步, 因此需要对其进行评估, 在这一活动中, 评估人员关注的是系统的 (7) 属性。

- (7) A. 功能 B. 性能 C. 质量 D. 安全

【答案】C

【解析】

本考题考查的知识点为软件架构设计基础知识, 出自《信息系统项目管理工程师教程(第3版)》第1章 信息化和信息系统, 全书第45页。在架构评估过程中, 评估人员所关注的是系统的质量属性。

通常软件的质量管理可以通过质量工具解决, 在新七种工具中 (8) 是用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系, 该工具能帮助团队预测一部分可能破坏目标实现的中间环节, 因此有助于制订应急计划。

- (8) A. 过程决策程序图 B. 关联图 C. 因果图 D. 流程图

【答案】A

【解析】

本考题考查的知识点为新七种质量工具基础知识, 出自《信息系统项目管理工程师教程(第3版)》第8章 项目质量管理, 全书第327页。新七种包括亲和图、过程决策程序图、关联图、树形图、优先矩阵、活动网络图、矩阵图。老七种包括因果图、流程图、核查表、帕累托图、直方图、控制图和散点图。

以下关于质量保证的叙述中, 不正确的是: (9)。

- (9) A. 实施质量保证是确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程
B. 实施质量保证是通过执行产品检查并发现缺陷来实现的
C. 质量测量指标是质量保证的输入
D. 质量保证活动可由第三方团队进行监督, 适当时提供服务支持

【答案】B

【解析】

本考题考查的知识点为实施质量保证基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程(第3版)》第8章 项目质量管理，全书第327页。

质量保证通过用规划过程预防缺陷，或者在执行阶段对正在进行的工作检查出缺陷，来保证质量的确定性。

某软件企业为了及时、准确地获得某软件产品配置项的当前状态，了解软件开发活动的进展状况，要求项目组出具配置状态报告，该报告内容应包括：(10)。

- ①各变更请求概要：变更请求号、申请日期、申请人、状态、发布版本、变更结束日期
- ②基线库状态：库标识、至某日预计库内配置项数、实际配置项数、与前版本差异描述
- ③发布信息：发布版本、计划发布时间、实际发布时间、说明
- ④备份信息：备份日期、介质、备份存放位置
- ⑤配置管理工具状态
- ⑥设备故障信息：故障编号、设备编号、申请日期、申请人、故障描述、状态。

(10)A. ①②③⑤ B. ②③④⑥ C. ①②③④ D. ②③④⑤

【答案】A

【解析】

关于企业应用集成(EAI)技术，描述不正确的是：(11)。

(11)A. EAI 可以实现表示集成、数据集成、控制集成、应用集成等

B. 表示集成和数据集成是白盒集成，控制集成是黑盒集成

C. EAI 技术适用于大多数实施电子商务的企业以及企业之间的应用集成

D. 在做数据集成之前必须首先对数据进行标识并编成目录

【答案】B

【解析】

本考题考查的知识点为软件集成技术基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程(第3版)》第1章 信息化和信息系统，全书第53-56页。

表示集成是黑盒集成。控制集成是黑盒集成。数据集成是白盒集成。

依据标准 GB/T 11457-2006《信息技术 软件工程术语》，(12)是忽略系统或部件的内部机制只集中于响应所选择的输入和执行条件产生的输出的一种测试，是有助于评价系统或部分与规定的功能需求遵循性的测试。

- (12)A. 结构测试 B. 白盒测试 C. 功能测试 D. 性能测试

【答案】B

【解析】

依据标准 GB/T 16260.1-2006《软件工程 产品质量 第1部分 质量模型》定义的外部质量和内部质量的质量模型，可将软件质量划分为(13)个特性。

- (13)A. 三 B. 四 C. 五 D. 六

【答案】D

【解析】

本考题考查的知识点为软件质量属性的特性。软件质量的六个特性：1. 功能性：软件所实现的功能满足用户需求的程度。功能性反映了所开发的软件满足用户称述的或蕴涵的需求的程度，即用户要求的功能是否全部实现了。2. 可靠性：在规定的条件和条件下，软件所能维持其性能水平的程度。可靠性对某些软件是重要的质量要求，它除了反映软件满足用户需求正常运行的程度，且反映了在故障发生时能继续运行的程度。3. 易使用性：对于一个软件，用户学习、操作、准备输入和理解输出时，所做努力的程度。易使用性反映了与用户的友善性，即用户在使用本软件时是否方便。4. 效率：在指定的条件下，用软件实现某种功能所需的计算机资源（包括时间）的有效程度。效率反映了在完成功能要求时，有没有浪费资源，此外资源这个术语有比较广泛的含义，它包括了内存、外存的使用，通道能力及处理时间。5. 可维修性：在一个可运行软件中，为了满足用户需求、环境改变或软件错误发生时，进行相应修改所做的努力程度。可维修性反映了在用户需求改变或软件环境发生变更时，对软件系统进行相应修改的容易程度。一个易于维护的软件系统也是一个易理解、易测试和易修改的软件，以便纠正或增加新的功能，或允许在不同软件环境上进行操作。6. 可移植性：从一个计算机系统或环境转移到另一个计算机系统或环境的容易程度。

GB/T 8566-2007《信息技术 软件生存周期过程》标准为软件生存周期过程建立了一个公共库框架，其中定义了三类过程，(14)不属于 GB/T 8566-2007 定义的过程类别。

- (14)A. 主要过程 B. 支持过程 C. 组织过程 D. 工程过程

【答案】D

【解析】

本考题考查的知识点为软件生存周期。GB/T 8566-2007《信息技术 软件生存周期过程》把软件生存周期中可能执行的活动氛围 5 个基本过程、9 个支持过程和 7 个组织过程。不包括工程过程。

GB/T 22240-2008《信息安全技术 信息系统安全等级保护定级指南》标准将信息系统的安全保护等级分为五级。“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”是 (15) 的特征。

- (15)A. 第二级 B. 第三级 C. 第四级 D. 第五级

【答案】B

【解析】

本考题考查的知识点为信息安全等级保护基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第 3 版）》第 1 章 信息化和信息系统，全书第 71 页。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。

针对信息系统，安全可以划分为四个层次，其中不包括 (16)。

- (16)A. 设备安全 B. 人员安全 C. 内容安全 D. 行为安全

【答案】B

【解析】

本考题考查的知识点为信息安全基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第 3 版）》第 1 章 信息化和信息系统，全书第 68、69 页。

安全可言划分以下四个层次：设备安全、数据安全、内容安全、行为安全。

以下网络安全防御技术中，(17) 是一种较早使用、实用性很强的技术，它通过逻辑隔离外部网络与受保护的内部网络的方式，使得本地系统免于受到威胁。

- (17)A. 防火墙技术 B. 入侵检测与防护技术 C. VPN 技术 D. 网络蜜罐技术

【答案】A

【解析】

本考题考查的知识点为防火墙技术基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第

3 版)》第 1 章 信息化和信息系统，全书第 76 页。

防火墙是一种较早使用、实用性很强的技术，它阻挡对网络的非法访问和不安全数据的传递，使得本地系统和网络免于受到许多网络安全威胁。

按照行为方式，可以将针对操作系统的安全威胁划分为：切断、截取、篡改、伪造四种。其中 (18) 是对信息完整性的威胁。

- (18) A. 切断 B. 截取 C. 篡改 D. 伪造

【答案】C

【解析】

本考题考查的知识点为操作系统安全基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第 3 版）》第 1 章 信息化和信息系统，全书第 78 页。

篡改，这是对完整性的攻击。未经授权的用户不仅获得了对某资源的访问，而且进行篡改，如修改数据文件中的值，修改网络中正在传送的消息内容。

IP 协议属于 (19)。

- (19) A. 物理层协议 B. 传输层协议 C. 网络层协议 D. 应用层协议

【答案】C

【解析】

本考题考查的知识点为 OSI 协议基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第 3 版）》第 1 章 信息化和信息系统，全书第 18 页。

网络层的具体协议有 IP、ICMP、IGMP、IPX、ARP 等。

2015 年国务院发布的《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》提出：到 (20) 年，网络化、智能化、服务化、协同化的“互联网+”产业生态体系基本完善，“互联网+”成为经济社会创新发展的重要驱动力量。

- (20) A. 2018 B. 2020 C. 2025 D. 2030

【答案】C

【解析】

本考题考查的知识点为互联网+基础知识，出自《信息系统项目管理工程师教程（第 3 版）》第 1 章 信息化和信息系统。

以下关于移动互联网的描述，不正确的是：(21)。

- (21)A. 移动互联网使得用户可以在移动状态下接入和使用互联网服务
B. 移动互联网是桌面互联网的复制和移植
C. 传感技术能极大地推动移动互联网的成长
D. 在移动互联网领域，仍存在浏览器竞争及“孤岛”问题

【答案】B

【解析】

移动互联网，就是将移动通信和互联网二者结合起来，成为一体。是指互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。移动互联网不是桌面互联网的复制和移植这么简单。

在计算机网络设计中，主要采用分层（分级）设计模型。其中，(22)的主要目的是完成网络访问策略控制、数据包处理、过滤、寻址，以及其他数据处理的任务。

- (22)A. 接入层 B. 汇聚层 C. 主干层 D. 核心层

【答案】B

【解析】

汇聚层是楼群或小区的信息汇聚点，是连接接入层和核心层的网络设备，为接入层提供数据的汇聚\传输\管理\分发处理。汇聚层为接入层提供基于策略的连接，如地址合并，协议过滤，路由服务，认证管理等。通过网段划分(如 VLAN)与网络隔离可以防止某些网段的问题蔓延和影响到核心层。汇聚层同时也可以提供接入层虚拟网之间的互连，控制和限制接入层对核心层的访问，保证核心层的安全和稳定。

以下关于无线网络的叙述中，不正确的是：(23)。

- (23)A. 无线网络适用于很难布线或经常需要变动布线结构的地方
B. 红外线技术和射频技术也属于无线网络技术
C. 无线网络主要适用于机场、校园，不适用于城市范围的网络接入
D. 无线网络提供了许多有线网络不具备的便利性

【答案】C

【解析】

无线网络可以城市接入。城市无线网络（City Wireless Network）是指在城市范围内提供的基于无线的网络服务。通过无线网络，可以在城市范围内的任意位置进行上网操作，使得网络服务更加方便快捷。

在无线通信领域，现在主流应用的是第四代（4G）通信技术。5G 正在研发中，其理论速度可达到（24）。

- (24) A. 50Mbps B. 100Mbps C. 500Mbps D. 1Gbps

【答案】D

【解析】

第五代移动电话行动通信标准，也称第五代移动通信技术，外语缩写：5G。也是 4G 之后的延伸，正在研究中。

近日，诺基亚与加拿大运营商 Bell Canada 合作，完成加拿大首次 5G 网络技术的测试。测试中使用了 73GHz 范围内频谱，数据传输速率为加拿大现有 4G 网络的 6 倍。该技术可在 28GHz 超高频段以每秒 1Gbps 以上的速度传送数据，且最长传送距离可达 2 公里。相比之下，当前的第四代长期演进（4GLTE）服务的传输速率仅为 75Mbps。

面对对象软件开发方法的主要优点包括（25）。

- ①符合人类思维习惯
- ②普适于各类信息系统的开发
- ③构造的系统复用性好
- ④适用于任何信息系统开发的全生命周期

- (25) A. ①③④ B. ①②③ C. ②③④ D. ①②④

【答案】B

【解析】

UML2.0 中共包括 14 种图，其中（26）属于交互图。

- (26) A. 类图 B. 定时图 C. 状态图 D. 对象图

【答案】B

【解析】

类图（class diagram）：展现了一组类、接口、协作和它们之间的关系。在面向对象系

统的建模中所建立的最常见的图就是类图。类图给出了系统的静态设计视图。包含主动类的类图给出了系统的静态进程视图。

定时图 (timing diagram): 也是一种交互图, 它展现了消息跨越不同对象或角色的实际时间, 而不仅仅只是关心消息的相对顺序。

状态图 (state diagram): 展现一个状态机, 它由状态、转移、事件和活动组成。状态图展现了对对象的动态视图。它对于接口、类或协作的行为建模尤为重要, 而且它强调事件导致的对象行为, 这非常有助于对反应式系统建模。

对象图 (object diagram): 展现了一组对象及它们之间的关系。对象图描述了在类图中所建立的事物实例的静态快照。和类图一样, 这些图给出系统的静态设计视图或静态进程视图, 但它们是从真实案例或原型案例的角度建立的。

(27) 又称为设计视图, 它表示了设计模型中在架构方面具有重要意义的一部分, 即类、子系统、包和用例实现的子集。

(27) A. 逻辑视图 B. 进程视图 C. 实现视图 D. 用例视图

【答案】A

【解析】

逻辑视图。逻辑视图也称为设计视图, 它表示了设计模型中在架构方面具有重要意义的一部分, 即类、子系统、包和用例实现的子集。

进程视图。进程视图是可执行线程和进程作为活动类的建模, 它是逻辑视图的一次执行实例, 描述了并发与同步结构。

实现视图。实现视图对组成基于系统的物理代码的文件和构件进行建模。

用例视图。用例视图是最基本的需求分析模型。

甲公司因业务开展需要, 拟购买 10 部手机, 便向乙公司发出传真, 要求以 2000 元/台的价格购买 10 部手机, 并要求乙公司在一周内送货上门。根据《中华人民共和国合同法》, 甲公司向乙公司发出传真的行为属于 (28)。

(28) A. 邀请 B. 要约 C. 承诺 D. 要约邀请

【答案】D

【解析】

要约邀请是业主的投标邀请书, 要约是投标人提交的投标文件, 承诺是业主发出的中

标通知书。甲方向乙方发出购买 10 部手机的要求，是要约邀请。

根据《中华人民共和国招标投标法》，招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起(29)日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。

(29) A. 30 B. 20 C. 15 D. 10

【答案】A

【解析】

《中华人民共和国招投标法》规定，招标方和投标方应当自中标通知书发出之日起 30 日内，按照招标文件和中标方的投标文件订立书面合同。

(30)不属于项目经理的岗位职责。

- (30) A. 为严格控制项目成本，可不全面执行所在单位的技术规范标准
B. 对项目的全生命周期进行有效控制，确保项目质量和工期
C. 在工作中主动采用项目管理理念和方法
D. 以合作和职业化方式与团队和项目干系人打交道

【答案】A

【解析】

这个选项 A 问题非常明显。项目经理是委派了来管理项目，确保项目成功的。项目成功比如包含质量上的成果，即符合所在单位的技术规范标准。

项目经理小李依据当前技术发展趋势和所掌握的技术能否支撑该项目的开发,进行可行性研究。小李进行的可行性研究属于(31)。

- (31) A. 经济可行性分析 B. 技术可行性分析
C. 运行环境可行性分析 D. 其他方面的可行性分析

【答案】B

【解析】

技术可行性：主要从项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较，选择和评价。

某系统开发项目邀请第三方进行项目评估，(32)不是项目评估的依据。

- (32)A. 项目建议书及其批准文件
B. 项目可行性研究报告
C. 报送单位的申请报告及主管部门的初审意见
D. 项目变更管理策略

【答案】D

【解析】

项目立项管理包括机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、项目论证和项目评估，前几个阶段的成果都可以作为项目评估的依据。而选项D是项目管理中出现的，不属于项目评估的依据内容。

项目质量管理包括制定质量管理计划、质量保证、质量控制，其中质量控制一般在项目管理过程组的(33)中进行。

- (33)A. 启动过程组 B. 执行过程组 C. 监督和控制过程组 D. 收尾过程组

【答案】C

【解析】

项目经理张工带领团队编制项目管理计划，(34)不属于编制项目管理计划过程的依据。

- (34)A. 项目章程 B. 事业环境因素 C. 组织过程资产 D. 工作分解结构

【答案】D

【解析】

此题考查制定项目管理计划的输入。制定项目管理计划的输入包括项目章程、其他过程的输出、是商业环境因素、组织过程资产。不包括工作分解结构。

(35)不属于项目监控工作的成果。

- (35)A. 进度预测 B. 项目文件更新 C. 工作绩效报告 D. 项目管理计划更新

【答案】A

【解析】

监控项目工作是属于项目整合管理知识领域的一个过程，其输出包括变更请求、工作绩效报告、项目管理计划更新、项目文件更新。没有包括进度预测。

依据变更的重要性分类，变更一般分为(36)、重要变更和一般变更。

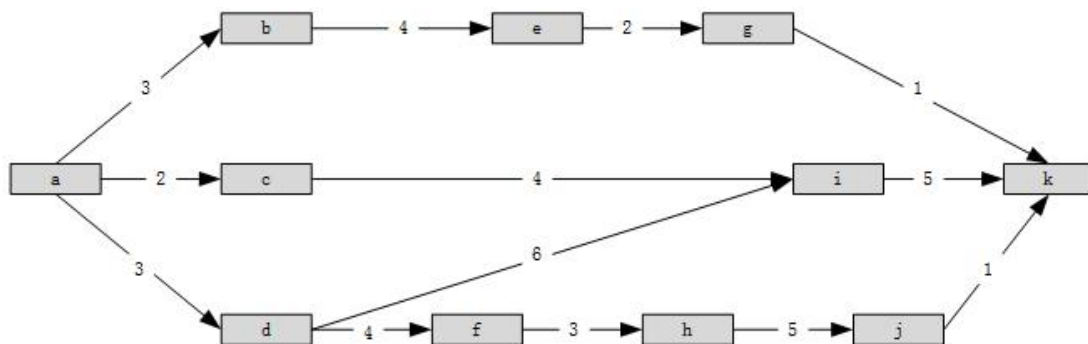
- (36) A. 紧急变更 B. 重大变更 C. 标准变更 D. 特殊变更

【答案】B

【解析】

依据题干推测，选项对应的应该是比重要变更程度更严重的变更，只有重大变更可选。紧急变更是时间的维度，并没有涉及其重要性。

下图中(单位:周)显示的项目历时总时长是(37)周。在项目实施过程中，活动 d-i 比计划延期了 2 周，活动 a-c 实际工期是 6 周，活动 f-h 比计划提前了 1 周，此时该项目的历时总时长为(38)周。



- (37) A. 14 B. 18 C. 16 D. 13

- (38) A. 14 B. 18 C. 16 D. 17

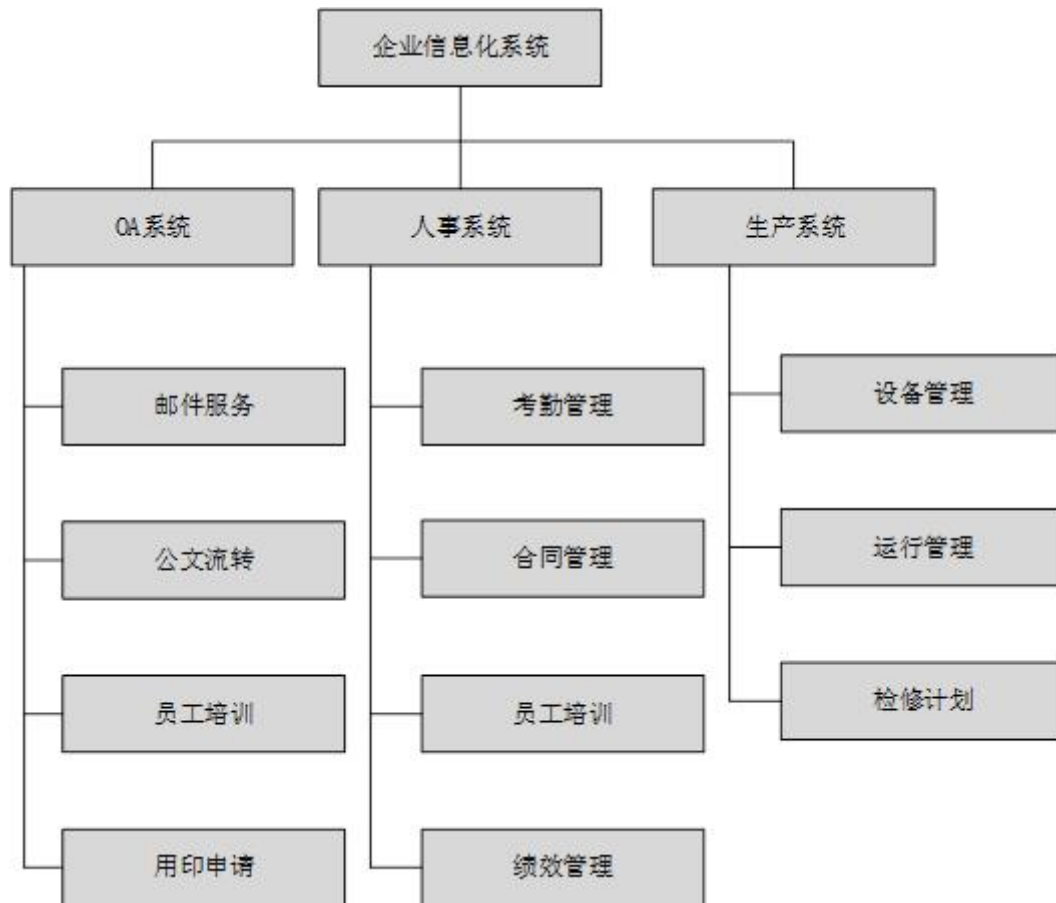
【答案】C C

【解析】

关键路径是最长的一条路径。题干的图示并不复杂，所以直接可以数出来，发现路径 adfhjk 是最长的，所以他是关键路径，总时长用路径的活动周期相加即可，等于 16。

题干所说的实施过程，影响了 3 条路径，分别是 acjk, adjk 和原来的关键路径 adfhjk。按照其调整，三条路径的时长分别是：acjk=15, adjk=16, adfhjk=15，故项目历时总时长还是 16 周。

某公司中标一个企业信息化系统开发项目，合同中该项目包括:人事系统、OA 系统和生产系统。下图为项目经理制作的 WBS，此处项目经理违反了关于 WBS 的(39)原则。



- (39) A. WBS 需要考虑将不同的人员的工作分开
 B. WBS 中各项工作是为提供可交付成果服务的
 C. 可以按照系统子系统来逐层分解 WBS
 D. 一个工作单元只能从属于某个上层单元

【答案】D

【解析】

题干图示不同的子系统下都有员工培训，违反了一个工作单元只能从属于某一个上层单元的分解原则。

(40) 不属于范围变更控制的工作。

- (40) A. 确定影响导致范围变更的因素，并尽量使这些因素向有利的方面发展
 B. 判断范围变更是否已经发生
 C. 管理范围变更，确保所有被请求变更按照项目整体变更控制过程处理
 D. 确定范围正式被接受的标准和要素

【答案】D

【解析】

确定范围正式被接受的标准和要素，是规划范围管理的工作，而不是范围变革控制的工作。

沟通的基本模型用于显示信息如何在双方之间被发送和被接收，日常与人交往过程中发生的误解，通常在 (41) 环节发生。

- (41) A. 编码 B. 解码 C. 媒介 D. 信息

【答案】B

【解析】

在沟通过程中，任何噪声都可能会干扰到信息的有效传递，导致对信息的错误理解或错误诠释。但是在日常与人交往过程中，信息传递环节不太会出状况，更多是信息解码的时候，容易导致误解。解码是指信息接收方讲信息还原成有意愿的思想或观点。

你正在组织项目沟通协调会，参加会议的人数为 12 人，沟通渠道有 (42) 条。

- (42) A. 66 B. 72 C. 96 D. 132

【答案】A

【解析】

沟通渠道计算方式为 $n * (n - 1) / 2$ 。将 12 代入计算，得到 66。

在编制沟通计划时，干系人登记册是沟通计划编制的输入，(43) 不是干系人登记册的内容。

- (43) A. 主要沟通对象 B. 关键影响人
C. 次要沟通对象 D. 组织结构与干系人的责任关系

【答案】D

【解析】

干系人登记册是用于记录已识别的干系人的所有详细信息，包括（但不仅限于）基本信息、评估信息、干系人分类。但是组织结构与干系人的责任关系不列入其中。

(44) 不属于项目干系人管理的输入。

- (44) A. 干系人管理计划 B. 干系人沟通需求 C. 变更日志 D. 问题日志

【答案】B

【解析】

管理干系人参与的输入包括干系人管理计划、沟通管理计划、变更日志。而控制干系人参与的输入中有项目管理计划、问题日志、工作绩效数据。此题问得有点不清晰，但是偏向于理解为管理干系人参与。

风险可以从不同的角度、根据不同的标准来进行分类。百年不遇的暴雨属于(45)。

(45)A. 不可预测风险 B. 可预测风险 C. 已知风险 D. 技术风险

【答案】A

【解析】

自然灾害类都归入不可预测风险。

在风险识别时，可以用到多种工具和技术。其中，(46)指的是从项目的优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，从而更全面地考虑风险。

(46)A. 头脑风暴法 B. 因果图 C. SWOT 分析法 D. 专家判断法

【答案】C

【解析】

SWOT 分析法是一种环境分析方法。SWOT 是英文 Strength（优势）、Weakness（劣势）、Opportunity（机遇）、Threat（挑战）的简写。

这种技术从项目的每一个优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险。

某项目有 40%的概率获利 10 万元，30%概率会亏损 8 万元，30%的概率既不获利也不亏损。该项目的预期货币价值分析（EMV）是(47)。

(47)A. 0 元 B. 1.6 万元 C. 2 万元 D. 6.4 万元

【答案】B

【解析】

一般来说，团队发展会经历 5 个阶段。“团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题，团队成员的集体荣誉感非常强”是(48)的主要特征。

(48) A. 形成阶段 B. 震荡阶段 C. 规范阶段 D. 发挥阶段

【答案】D

【解析】

在建设项目团队时，项目团队需要经历 5 个阶段：

形成期：在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况以及他们在项目中的正式角色与职责。团队成员倾向于相互独立，不怎么开诚布公。

震荡期：在本阶段中，团队开始从事项目工作，制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员对不同观点和意见不能采取合作和开放的态度，团队环境可能恶化成破坏性的。

正规期：在规范阶段，团队成员开始协同工作，并按团队的需要来调整各自的工作习惯和行为，团队成员开始相互信任。

发挥期：进入这一阶段后，团队就像一个组织有序的单位那样工作。团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。

结束期：在结束期阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。

(49)是通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系来说明激励过程，并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。

(49) A. 马斯洛需求层次理论 B. 赫茨伯格双因素理论
C. X 理论和 Y 理论 D. 期望理论

【答案】D

【解析】

期望理论是由北美著名心理学家和行为学家维克托弗隆姆在 1964 年的《工作与激励》中提出来的激励理论。期望理论关注的不是人们的需要的类型，而是人们用来获取报酬的思维方式，认为当人们预期某一行为能给个人带来预定的结果，且这种结果对个体具有吸引力时，人们就会采取这一特定的行动。

期望理论认为，一个目标对人的激励程度受两个因素的影响：

(1) 目标效价，指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现这个目标对个人来说很有价值，积极性高；否则就低。

(2) 期望值，指个人对实现该目标的可能性大小的主观估计。只有个人认为实现的可能性大，才会努力去争取实现；否则没有激励作用。

项目经理的权力有多种来源，其中(50)是由于他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你，以及希望自己成为你那样的人而产生的，这是一种人格魅力。

- (50) A. 职位权力 B. 奖励权力 C. 专家权力 D. 参照权力

【答案】C

【解析】

职位权力是因为职位所赋予的正式权力。奖励权力也是职位所赋予的。参照权力：基于项目经理提及别的职位较高的权力。专家权力：作为技术或项目管理方面的专家而产生的权力。通过专家权力展现个人魅力，吸引大家跟随。

在组织级项目管理中，要求项目组合、项目集、项目三者都要与(51)保持一致。其中，(52)通过设定优先级并提供必要的资源的方式进行项目选择，保证组织内所有项目都经过风险和收益分析。

- (51) A. 组织管理 B. 组织战略 C. 组织文化 D. 组织投资

- (52) A. 项目组合 B. 项目集 C. 项目 D. 大项目

【答案】B A

【解析】

项目、项目集和项目组合，都需与企业战略目标保持一致。项目组合是为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合。并且会对项目进行优先级排序做选择。

项目经理张工管理着公司的多个项目，在平时工作中，需要不时地与上层领导或其他职能部门进行沟通。通过学习项目管理知识，张工建议公司成立一个(53)进行集中管理。

- (53) A. 组织级质量管理部门 B. 变更控制委员会
C. 大项目事业部 D. 项目管理办公室

【答案】D

【解析】

讲公司的多个项目进行集中管理，这是项目管理办公室 PMO 的职责。

在采购规划过程中，需要考虑组织过程资产等一系列因素，以下(54)不属于采购规划时需要考虑的。

(54) A. 项目管理计划 B. 风险登记册 C. 采购工作说明书 D. 干系人登记册

【答案】C

【解析】

此题问的是规划采购管理的输入。规划采购管理的输入包括：项目管理计划、需求文档、风险登记册、活动资源需求、项目进度、干系人登记册、事业环境因素、组织过程资产。其中没有包括采购工作说明书。

项目外包是承接项目可能采取的方式，但只有 (55) 是允许的。

(55) A. 部分外包 B. 整体外包 C. 主体外包 D. 层层转包

【答案】A

【解析】

战略管理包含 3 个层次，(56) 不属于战略管理的层次。

(56) A. 目标层 B. 规划层 C. 方针层 D. 行为层

【答案】B

【解析】

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。 战略管理氛围公司战略、业务战略、职能战略。

组织完整的战略包括如下三个层次：目标层、方针层、行为层，见《信息系统项目管理师教程》第三版 P523。

业务流程重构（BPR）注重结果的同时，更注重流程的实现，所以 BPR 需要遵循一定的原则，(57) 不属于 BPR 遵循的原则。

(57) A. 以流程为中心的原则 B. 团队管理原则
C. 以客户为导向的原则 D. 风险最小化原则

【答案】D

【解析】

业务流程重组 BPR 是对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用诸如成本、质量、服务和速度等方面的业绩来衡量的显著性的成就。BPR 所遵循的原则包括：正确领导、 目标驱动、 流程驱动(以流程为中心)、 以价值为中心、 对顾客需

求的响应(以客户为导向)、并行性、范例变换(跳出框框)、非冗余、模块化、虚拟资源、管理信息和知识财富。BPR 是有很大概率引起风险的, 所以不会要求风险最小化。

某系统集成项目包含了三个软件模块, 现在估算项目成本时, 项目经理考虑到其中的模块 A 技术成熟, 已在以前类似项目中多次使用并成功支付, 所以项目经理忽略了 A 的开发成本, 只给 A 预留了 5 万元, 以防意外发生。然后估算了 B 的成本为 50 万元, C 成本为 30 万元, 应急储备为 10 万元, 三者集成成本为 5 万元, 并预留了项目的 10 万元管理储备。如果你是项目组成员, 该项目的成本基准是 (58) 万元, 项目预算是 (59) 万元。项目开始执行后, 当项目的进度绩效指数 SPI 为 0.6 时, 项目实际花费为 70 万元, 超出预算 10 万元, 如果不加以纠偏, 请根据当前项目进展, 估算该项目的完工估算值 (EAC) 为 (60) 万元。

- | | | | |
|------------|--------|----------|----------|
| (58) A. 90 | B. 95 | C. 100 | D. 110 |
| (59) A. 90 | B. 95 | C. 100 | D. 110 |
| (60) A. 64 | B. 134 | C. 194.4 | D. 124.4 |

【答案】C D C

【解析】

成本基准包括成本+应急储备, 但是不包括管理储备。故成本基准=5+50+30+10+5=100。
成本预算=成本基准+管理储备=100+10=110。

AC=70

PV=60

SPI=0.6

$SPI = EV / PV$, $EV = SPI * PV = 0.6 * 60 = 36$

$CPI = EV / AC = 36 / 70$

$EAC = AC + (BAC - EV) / CPI = 70 + (100 - 36) / (36 / 70) = 194.4$

或者直接使用公式: $EAC = BAC / CPI = 100 / (36 / 70) = 194.4$

某项目进行到系统集成阶段, 由于政策发生变化, 需要将原互联网用户扩展到手机移动用户, 于是项目经理提出变更请求, CCB 审批通过后, 项目经理安排相关人员进行了系统修改, 项目虽然延期了 2 个月, 还是顺利进行了系统集成, 准备试运行, 这时其中一个投资商提出: 项目的延期影响后期产品上线, 要求赔偿。为了避免以上事件, 正确的做法是 (61)。在以上事件处理过程中, 对于项目组开发人员, 最需要关注的是 (62)。

- (61) A. 提出变更申请阶段，应该由甲方提出变更申请
B. CCB 审批阶段，CCB 应该评估延期的风险
C. CCB 审批通过后，应该将审批结果通知相关所有干系人
D. 变更执行阶段，项目经理执行变更时应该采取进度压缩策略
- (62) A. 提交变更申请 B. 执行变更评估 C. 变更验证与确认 D. 变更关联的配置项

【答案】B C

【解析】

本试题因为变更导致项目延期，故需要在变更过程中谨慎作出评估。至于第二问问的是开发人员需要注意的事情。在项目过程中，开发人员需要做的是执行，故更多的是关注已批准变更的实施。

过程改进计划详细说明了对项目管理过程和产品开发过程进行分析的各个步骤，有助于识别增值活动。在项目管理知识领域，过程改进计划产生于 (63) 阶段。

- (63) A. 质量规划 B. 实施质量保证 C. 控制质量 D. 质量改进

【答案】A

【解析】

过程改进计划产生与规划阶段，四个选择只有质量规划是属于规划阶段。

质量成本包括预防不符合要求、为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到要求而发生的所有成本，对于质量保证人员而言，其职业生涯过程中往往处于因不产生效益而尴尬的境地，从质量成本角度来看，其原因是因为质量保证工作发生的成本属于 (64)。

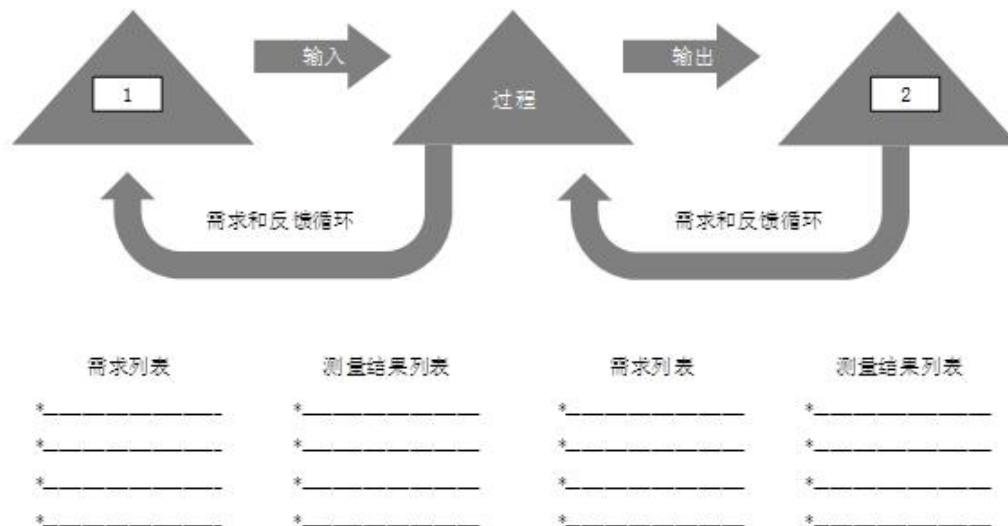
- (64) A. 预防成本 B. 外部失败成本 C. 内部失败成本 D. 评价成本

【答案】D

【解析】

在新版教材《信息系统项目管理师教程》第三版 P323，图 8-1 质量成本，质量保证属于评价成本（评定质量）。

下图是质量控制中常用到的 SIPOC 模型，数字 1、2 部分代表的模型内容为 (65)。



(65) A. 建设方 承建方 B. 供应商 客户 C. 买方 卖方 D. 生产者 消费者

【答案】B

【解析】

某企业生产甲、乙两种产品，这两种产品都需要 A、B 两种原材料。生产每一个甲产品需要 3 万个 A 和 6 万个 B，销售收入为 2 万元；生产每一个乙产品需要 5 万个 A 和 2 万个 B，销售收入为 1 万元。该企业每天可用的 A 数量为 15 万个，可用的 B 数量为 24 万个。为了获得最大的销售收入，该企业每天生产的甲产品的数量应为 (66) 万个，此时该企业每天的销售收入为 (67) 万元。

(66) A. 2.75 B. 3.75 C. 4.25 D. 5
(67) A. 5.8 B. 6.25 C. 8.25 D. 10

【答案】B C

【解析】

假设生产甲 x ，生产乙 y 可以满足要求。则可以列出以下算式

对于 A 原料： $3x+5y \leq 15$

对于 B 原料： $6x+2y \leq 24$

目标值为 $2x+y$

前两方程式将不等号取等号，可得解： $x=3.75$ ， $y=0.75$

将其代入目标值方程式，可以得到 $2x+y=8.25$

产量(X, 台)与单位产品成本(Y, 元/台)之间的回归方程为 $Y=365-2X$, 这说明: (68)。

- (68) A. 产品产量每增加 1 台, 单位产品成本减少 2 元
B. 产品产量每增加 1 台, 单位产品成本增加 2 元
C. 产品产量每增加 1 台, 单位产品成本减少 365 元
D. 产品产量每增加 1 台, 单位产品成本增加 365 元

【答案】A

【解析】

单位产品成本 Y 与 X 的比例关系看得出来, 是每多产 1 台, 单位产品成本就减少 2 元。如果看起来费劲, 可以直接代入三个数, 把 X=1、2、3 分别带入, 看看 Y 值的编号, 即可。

假设某项目风险列表中, 风险分为一、二、三级各占 10%、30%、60%, 项目经理小李随机抽查一个风险等级情况, 结果不是一级风险, 则本次抽查到三级风险的概率是 (69)。

- (69) A. 2/3 B. 1/3 C. 3/5 D. 2/5

【答案】A

【解析】

既然随机抽到的不是一级风险, 那就只能是二级或三级风险。二级风险 30%, 三级风险 60%, 他们的比例关系是 1:2, 故三级风险占他们二者的比例是 $2/(1+2)=2/3$ 。

同时抛掷 3 枚均匀的硬币, 恰好有两枚正面向上的概率为 (70)。

- (70) A. 1/4 B. 3/8 C. 1/2 D. 1/3

【答案】B

【解析】

抛均匀硬币, 任何一面向上的概率是一样大的, 即均为 50%。同时抛三枚硬币, 每一枚向上或向下的概率都是 50%。用最原始的方式计算, 加入三枚硬币分别叫第一枚, 第二枚, 和第三枚。要想两枚正面向上, 可以是 1、2 上, 3 下, 可以是 1、3 向上, 2 向下, 可以是 2、3 向上, 1 向下。其中任何一种情形发生的概率都是: $50\%*50\%*50\%=0.125=1/8$ 。因为有三种情形, 故为: $3*1/8=3/8$ 。

(71): a cloud service, allied to the set of business terms under which the cloud service is offered.

(71)A.Cloud service

B.Cloud service product

C.Product catalogue

D.Service catalogue

【答案】B

【解析】

云服务，与云服务 ID 提供的一组业务条款相关联。A 云服务 B 云服务产品 C 产品目录 D 服务目录。

(72) is a computer technology that headsets , sometimes in combination with physical spaces or multi-projected environments, to generate realistic images , sounds and other sensations that simulate a user's physical presence in a virtual or imaginary environment.

(72)A.Virtual Reality

B.Cloud computing

C.Big data

D.Internet+

【答案】A

【解析】

（虚拟现实）是一种计算机技术，有时与物理空间或多投影环境相结合，产生逼真的图像，声音和其他感觉，模拟用户在虚拟或虚拟环境中的物理存在。A 虚拟现实 B 云计算 C 大数据 D 互联网+。

Validate Scope is the process of formalizing acceptance of the completed (73).

(73)A.project deliverables

B.WBS

C.activities

D.milestones

【答案】A

【解析】

确认范围是正式验收完成（项目可交付成果）的过程 A 项目交付成果 B 工作分解结构 C 活动 D 里程碑。

(74) is a document generated by the creating WBS process that support the WBS, which provides more detailed descriptions of the components in the WBS.

(74)A.The project charter

B.The project scope statement

C.The WBS dictionary

D.The activity list

【答案】C

【解析】

（WBS 词典）是由创建 WBS 过程生成的支持 WBS 的文档，WBS 提供了对 WBS 中组件的更详细描述。A 项目章程 B 项目范围说明书 C WBS 词典 D 活动清单。

In project network diagram, the number of critical path is (75).

(75)A. none

B. only one

C. only two

D. one or more

【答案】D

【解析】

在项目网络图中，关键路径的数量可以有（一条或更多）。A 没有 B 仅有一条 B 仅有两条 D 一条或更多。

试题一

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】

A 公司承接了一个为某政府客户开发 ERP 软件的项目，任命小张担任项目经理。由于该客户与 A 公司每年有上千万元的项目合作，A 公司管理层对该客户非常重视，并一再嘱咐小张要保证项目的客户满意度。为此，小张从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。在项目初期，小张制定了变更和配置管理规则：客户需求发生变化时，应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估，如果影响不大，工程师可以直接进行修改并更新版本，不需要上报项目经理；当工程师不能判断需求变化对项目的影晌时，应上报给项目经理，由项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中，用户针对软件的功能模块提出一些修改需求，工程师针对需求做了评估，发现修改工作量不大，对项目进度没有影响，因此，出于客户满意度的考虑，工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改。在软件测试联调阶段，测试人员发现部分功能模块与原先设计不符，造成很多接口问题。经调查发现，主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求，项目经理要求查验，没有发现相关变更文件。

【问题 1】(10 分)

请分析该项目实施过程中存在哪些主要问题。

- 1、没有建立正确的变更控制流程
- 2、没有成立变更控制委员会
- 3、没有递交变更申请
- 4、对客户的变更请求导致的影响没有进行充分的评估和论证
- 5、没有进行书面的记录
- 6、没有对变更实施进行有效的监控
- 7、没有对变更进行验证

本题考查的是变更管理知识。

本问是根据案例找出在项目实施中的问题。

没有建立变更控制流程，会议管理不到位、冲突管理不到位、项目经理的项目管理知识薄弱，沟通管理不到位。

【问题 2】（10 分）

结合案例，请描述项目变更管理的主要工作程序。

- 1、提出变更申请
- 2、对变更进行初审
- 3、变更论证
- 4、CCB 确认审批
- 5、同意或拒绝变更
- 6、实施被批准的变更
- 7、变更的监督与控制
- 8、沟通存档

【问题 3】（6 分）

请将下面（1）~（6）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

根据变更的迫切性，变更可分为（ ）和（ ），通过不同流程处理。

变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）。

紧急变更 非紧急变更

项目团队成员 CCB 监理工程师用户。

问题 3 考查的是变更迫切性的分类以及变更管理过程涉及到的角色。

试题二

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】

某信息系统项目包含 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 十个活动。各活动的历时、成本估算值、活动逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时（天）	成本估算值（元）	紧前活动
A	2	2000	-
B	4	3000	A
C	6	5000	B
D	4	3000	A
E	3	2000	D
F	2	2000	A
G	2	2000	F
H	3	3000	E、G
I	2	2000	G、H
J	3	3000	I

【问题 1】（10 分）

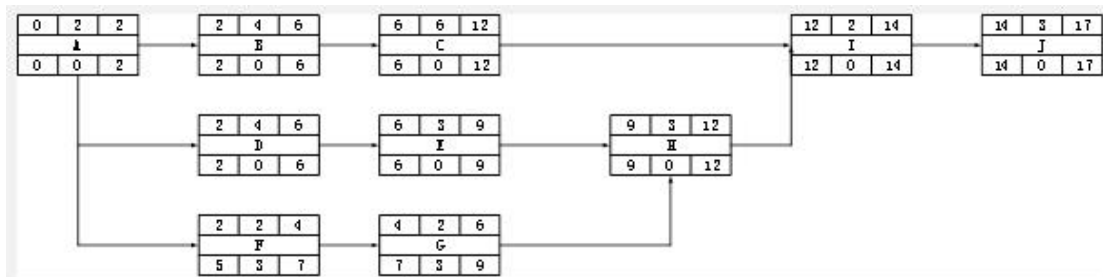
- （1）请计算活动 H、G 的总浮动时间和自由浮动时间。
- （2）请指出该项目的关键路径。
- （3）请计算该项目的总工期。

（1）H 的总浮动时间和自由浮动时间都是 0；G 的总浮动时间和自由浮动时间都为 3

（2）关键路径有两条，分别为 ABCIJ 和 ADEHIJ

（3）总工期为 17 天

首先画出图，可以画出下列这种形式，因为这里会要算 H 和 G 的总浮动时间和自由浮动时间，关键路径和总工期，这个图就一目了然。



【问题 2】（3 分）

项目经理在第 9 天结束时对项目进度进行统计,发现活动 C 完成了 50%,活动 E 完成了 50%,活动 G 完成了 100%,请判断该项目工期是否会受到影响?为什么?

项目工期会受到影响

因为按计划 E 要完成 100%,而现在只完成了 50%,而 E 活动又是关键活动,所以将影响工期。

【问题 3】(10 分)

结合问题 2,项目经理在第 9 天结束时对项目成本进行了估算,发现活动 B 的实际花费比预估多了 1000 元,活动 D 的实际花费比预估少了 500 元,活动 C 的实际花费为 2000 元,活动 E 的实际花费为 1000 元,其他活动的实际花费与预估一致。

(1) 请计算该项目的完工预算 BAC。

(2) 请计算该时点计划值 PV、挣值 EV、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI。

(1) $BAC=2000+3000+5000+3000+2000+2000+2000+3000+2000+3000=27000$ 元

(2) 检查时间点为第九天结束,应该完成的工作包括:A、B、D、E、F、G,以及活动 C 完成 1/2。

故 $PV=2000+3000+3000+2000+2000+2000+5000 \times 3/4=16500$ 元

实际完成活动除了 C 和 E 跟原计划有出入,其他都一样。即 A、B、D、F、G,以及 C 的 50%,E 的 50%。

故 $EV=2000+3000+3000+2000+2000+5000 \times 50\%+2000 \times 50\%=15500$ 元

$AC=2000+4000+2000+2500+1000+2000+2000=15500$ 元

$CPI=EV/AC=15500/15500=1$

$SPI=15500/16500=0.94$

BAC 就是把图中的所有活动的成本加起来。

PV 可以根据图中给出的数值算出,即到第 9 天结束预计的花费。

EV 可以根据问题 2 中的情况,来算。

AC 可以根据问题 3 中给出的情况来算。

$CPI=EV/AC$ $SPI=EV/PV$ 。

【问题 4】(3 分)

项目经理对项目进度、成本与计划不一致的原因进行了详细分析,并制定了改进措施。假设该改进措施是有效的,能确保项目后续过程中不会再发生类似问题,请计算该项目的完工估算 EAC。

$EAC=AC+(BAC-EV)=15500+(27000-15500)=27000$ 元

试题三

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】

甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目，公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理，任命研发部软件开发骨干小王为该项目的经理。

小王技术能力强，自己承担了该项目核心模块开发任务，自从项目管理计划发布以后，一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外，没有召开过任何项目例会，只是在项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力，该项目进展到系统测试阶段。

在系统测试前，发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后，小王立刻会同该模块负责人小李一起熬夜加班赶工，完成了该模块。

小王在项目绩效考核时，认为小李的工作态度不认真，给予较差评价并在项目团队内公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班，任务也已完成，觉得考核结果不公平，两人就此问题发生了严重冲突，小李因此消极怠工，甚至影响到了项目验收。

【问题 1】(11 分)

(1) 基于以上案例，请指出小王在项目团队管理和沟通管理过程中的不恰当之处。

(2) 针对小李在项目中的问题，请说明小王该如何预防和改进。

(1)

- 1、项目管理基础知识薄弱，过于注重技术，而忽视了管理的重要性。
- 2、缺乏团队领导经验
- 3、缺乏有效的交流与沟通
- 4、没有建立有效的绩效评估体系
- 5、没有对项目进度进行实施监控
- 6、没有一定的激励与惩罚措施
- 7、没有掌握相关的人际关系技能
- 8、冲突管理不到位

(2)

- 1、跟踪个人及团队的执行情况、提供反馈

- 2、提高项目绩效、对项目进度进行有效的监控
- 3、给进度滞后的员工提供培训服务
- 4、学习项目管理知识
- 5、管理冲突、解决问题
- 6、提高沟通与交流的能力
- 7、掌握一些人际关系技能

【问题2】（4分）

结合案例，说明项目经理小王应当重点学习哪些项目团队管理的方法？

- 1、冲突管理
- 2、项目绩效评估
- 3、沟通管理
- 4、会议管理
- 5、人际关系技能
- 6、观察和交谈

【问题3】（2分）

结合案例中小王和小李的冲突，请指出他们之间的冲突属于_____（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内）。

A. 项目优先级冲突 B. 资源冲突 C. 个人冲突 D. 技术冲突

C

小王与小李的冲突，属于个人冲突，不涉及任何项目优先级、资源和技术的冲突。

【问题4】（6分）

请简要描述项目冲突管理的方法。

- 1、撤退/回避：就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。
- 2、求同存异：就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。
- 3、妥协：就是冲突各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决办法。
- 4、强制：就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢一输这样的零和游戏情景里。
- 5、问题解决：冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，收集问题

的信息、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。

6、 合作：集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

试题一 论信息系统项目的安全管理

2017年6月1日《中华人民共和国网络安全法》正式实施，全社会对信息安全的关注提到了前所未有的新高度。目前，很多单位都建立了信息安全管理体制，制定了信息安全相关的制度、规范或要求等。在项目实施过程中如何遵循这些制度、规范和要求，成为项目经理需要重点关注的问题。

请以“信息系统项目的安全管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、概要叙述你参与过的或者你所在组织开展过的信息系统相关项目的基本情况（项目背景、规模、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。

2、结合项目实际，论述你对项目安全管理的认识，可以包括但不限于以下几个方面。

（1）信息安全管理的主要工作内容。

（2）信息安全管理中可以使用的工具、技术和方法等。

（3）信息安全管理工作内容、使用的工具、技术和方法如何在项目管理的各方面（如人力资源管理、文档管理、沟通管理、采购管理）得到体现。

3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行安全管理的，包括具体做法和经验教训。

写作要点：

（1）选择自己近三年内参与过的信息系统项目进行分析论述，不能选择其他类型的项目。

（2）根据题目要求确定论述内容及文章结构。要用论文的写作方式展开论述，即要有论点、论据和论证步骤，同时做到首尾呼应。

（3）写摘要。论文摘要是文章的内容不加诠释和评论的简短陈述。摘要是在文章全文完成之后提炼出来的（但考虑到正文完成后有可能大家会忘记写摘要，所以建议大家确定结构并简单设计后即写出摘要），具有短、精、完整三大特点。摘要应具有独立性、自明性，即不阅读原文的全文，就能获得必要的信息。摘要中有核心信息、有结论，是一篇完整的短文。

（4）撰写论文正文。正文论述中除了要注意体现论点、论据和论证步骤，还要做到首尾呼应外，同时需要注意：

①要有针对性地介绍大项目或你参与的多项目情况和所承担的主要工作。即说明项目的背景、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

②简要列出信息系统项目的信息安全管理的主要内容，使用的基本工具和方法，并谈一谈你对安全管理的认识和理解。

③叙述作者如何对信息系统项目的信息安全进行管理，如何在项目管理的各方面（如人力资源管理、文档管理、沟通管理、采购管理）得到体现，过程中遇到的实际问题与解决方法，效果如何。

④总结该项目管理中的得失，阐述自身关于信息系统安全管理的经验与教训。

（5）注意论文结构合理，语言流畅，字迹清晰。

（6）注意论文撰写始终围绕信息系统项目的安全管理，不能跑题。

试题二 论信息系统项目的成本管理

项目管理受范围、时间、成本和质量的约束，项目成本管理在项目管理中占有重要的地位。项目成本管理就是要确保在批准的项目预算内完成项目，通过项目成本管理尽量使项目实际发生的成本控制在预算范围之内。如果项目建设的实际成本远远超出批准的投资预算，就很容易造成成本失控。

请以“信息系统项目的成本管理”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、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），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项目成本管理的认识。
 - （1）制定项目成本管理计划。
 - （2）项目成本估算、项目成本预算、项目成本控制。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行项目成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

写作要点：

- （1）选择自己近三年内参与过的信息系统项目进行分析论述，不能选择其他类型的项目。
- （2）根据题目要求确定论述内容及文章结构。要用论文的写作方式展开论述，即要有论点、论据和论证步骤，同时做到首尾呼应。
- （3）写摘要。论文摘要是文章的内容不加诠释和评论的简短陈述。摘要是在文章全文完成之后提炼出来的（但考虑到正文完成后有可能大家会忘记写摘要，所以建议大家确定结构并简单设计后即写出摘要），具有短、精、完整三大特点。摘要应具有独立性、自明性，即不阅读原文的全文，就能获得必要的信息。摘要中有核心信息、有结论，是一篇完整的短文。
- （4）撰写论文正文。正文论述中除了要注意体现论点、论据和论证步骤，还要做到首尾呼应外，同时需要注意：
 - ①要有针对性地介绍你参与的项目情况和所承担的主要工作。即说明项目的背景、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
 - ②简要列出项目成本管理的4大基本过程（每个过程需要写出过程名及简单解释），并谈一谈你对各过程的认识与理解。
 - ③叙述作者如何对项目成本进行管理（可分成三个大的方面来具体论述工作方法，挑三个过

程分开论述)，包括在该项目的成本管理方面遇到的实际问题与解决方法，效果如何。

④总结该项目管理中的得失，阐述自身关于项目成本管理的经验与教训。

(5) 注意论文结构合理，语言流畅，字迹清晰。

(6) 注意论文撰写始终围绕信息系统项目的成本管理，不能跑题。