**2024上半年信息系统项目管理师考前20问**

#### 1．项目整合管理的目标包括哪些内容（整合管理的作用是什么）？

（1）资源分配；

（2）平衡竞争性需求；

（3）研究各种备选方法；

（4）裁剪过程以实现项目目标；

（5）管理各个项目管理知识领域之间的依赖关系。

#### 2．项目章程的内容有哪些？

项目章程记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息：

（1）项目目的；

（2）可测量的项目目标和相关的成功标准；

（3）高层级需求、高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；

（4）整体项目风险；

（5）总体里程碑进度计划；

（6）预先批准的财务资源；

（7）关键干系人名单；

（8）项目审批要求（例如，评价项目成功的标准，由谁对项目成功下结论，由谁签署项目结束）；

（9）项目退出标准（例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；

（10）委派的项目经理及其职责和职权；

（11）发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

#### 3．需求的类别有哪几种？

（1）业务需求：整个组织的高层级需要，例如，解决业务问题或抓住业务机会，以及实施项目的原因；

（2）干系人需求：干系人的需要；

（3）解决方案需求：为满足业务需求和干系人需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征。解决方案需求又进一步分为功能需求和非功能需求：

①功能需求：描述产品应具备的功能，例如，产品应该执行的行动、流程、数据和交互；

②非功能需求：是对功能需求的补充，是产品正常运行所需的环境条件或质量要求，例如，可靠性、保密性、性能、安全性、服务水平、可支持性、保留或清除等。

（4）过渡和就绪需求：如数据转换和培训需求。这些需求描述了从“当前状态”过渡到“将来状态”所需的临时能力；

（5）项目需求：项目需要满足的行动、过程或其他条件，例如里程碑日期、合同责任、制约因素等；

（6）质量需求：用于确认项目可交付成果的成功完成或其他项目需求的实现的任何条件或标准，例如，测试、认证、确认等。

#### 4．要把整个项目工作分解为工作包，需要开展哪些活动？

（1）识别和分析可交付成果及相关工作；

（2）确定WBS的结构和编排方法；

（3）自上而下逐层细化分解；

（4）为WBS组成部分制定和分配标识编码；

（5）核实可交付成果分解的程度是否恰当。

#### 5．在分解的过程中，应该注意哪些方面？

（1）WBS必须是面向可交付成果的；

（2）WBS必须符合项目的范围；

100%原则（包含原则）认为，在WBS中，所有下一级的元素之和必须100%代表上一级的元素。

（3）WBS的底层应该支持计划和控制；

（4）WBS中的元素必须有人负责，而且只有一个人负责；

（5）WBS应控制在4～6层；

一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免交叉从属。

（6）WBS应包括项目管理工作（因为管理是项目具体工作的一部分），也要包括分包出去的工作；

（7）WBS的编制需要所有（主要）项目干系人的参与；

（8）WBS并非是一成不变的。

#### 6．项目干系人进行范围确认时，一般需要检查哪些问题？

（1）可交付成果是否是确定的、可确认的；

（2）每个可交付成果是否有明确的里程碑，里程碑是否有明确的、可辨别的事件，例如，客户的书面认可等；

（3）是否有明确的质量标准；

（4）审核和承诺是否有清晰的表达；

（5）项目范围是否覆盖了需要完成的产品或服务的所有活动，有没有遗漏或错误；

（6）项目范围的风险是否太高：管理层是否能够降低风险发生时对项目的影响。

#### 7．箭线图法的原则是什么？

（1）网络图中每一活动和每一事件都必须有唯一的一个代号，即网络图中不会有相同的代号；

（2）任两项活动的紧前事件和紧后事件代号至少有一个不相同，节点代号沿箭线方向越来越大；

（3）流入（流出）同一节点的活动，均有共同的紧后活动（或紧前活动）。

#### 8．发生成本失控的原因？

（1）对工程项目认识不足；

（2）组织制度不健全；

（3）方法问题；

（4）技术的制约；

（5）需求管理不当。

项目输出是否达到预期目的，这些输出需要满足所有适用标准、要求、法规和规范。

#### 9．质量审计的目标是什么？

（1）识别全部正在实施的良好及最佳实践；

（2）识别所有违规做法、差距及不足；

（3）分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践；

（4）积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率；

（5）强调每次审计都应对组织经验教训知识库的积累做出贡献等。

#### 10．项目经理的权力有哪些来源？

（1）职位权力（Legitimate Power）。来源于管理者在组织中的职位和职权。在高级管理层对项目经理正式授权的基础上，项目经理让员工进行工作的权力。

（2）惩罚权力（Coercive Power）。使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力。滥用惩罚权力会导致项目失败，应谨慎使用。

（3）奖励权力（Reward Power）。给予下属奖励的能力。奖励包括加薪、升职、福利、休假、礼物、口头表扬、认可度、特殊的任务以及其他的奖励员工满意行为的手段。

（4）专家权力（Expert Power）。来源于个人的专业技能。如果项目经理让员工感到他是某些领域的专业权威，那么员工就会在这些领域内遵从项目经理的意见。

（5）参照权力（Referent Power）。由于成为别人学习和参照榜样所拥有的力量。

#### 11．团队建设的阶段分别是？

（1）形成阶段（Forming）。团队成员倾向于相互独立，不怎么开诚布公。

（2）震荡阶段（Storming）。个体之间开始争执，互相指责，并且怀疑项目经理的能力。

（3）规范阶段（Norming）。团队成员开始相互信任，项目经理能得到团队的认可。

（4）发挥阶段（Performing）。团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。这时团队成员的集体荣誉感会非常强。

（5）解散阶段（Adjoumning）。所有工作完成后，项目结束，团队解散。

#### 12．有哪些常用的冲突解决方法？

（1）撤退/回避：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

（2）缓和/包容：强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

（3）妥协/调解：为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。

（4）强迫/命令：以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢-输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢-输”局面。

（5）合作/解决问题：综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。

#### 13． 5C原则是什么？

（1）正确的语法和拼写（Correctness）:语法不当或拼写错误会分散注意力，甚至可能扭曲信息含义，降低可信度。

（2）简洁的表述（Concise）:简洁且精心组织的信息能降低误解信息意图的可能性。

（3）清晰的目的和表述（Clarity）:确保在信息中包含能满足受众需求与激发其兴趣的内容。

（4）连贯的思维逻辑（Coherent）:写作思路连贯，在整个书面文件中使用诸如“引言”和“小结”的小标题。

（5）善用控制语句和承接（Controlling）:可能需要使用图表或小结来控制语句和思路的承接。

#### 14．沟通方法主要包括哪几种？

（1）互动沟通。在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。

（2）推式沟通。向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。

（3）拉式沟通。适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。

#### 15．风险登记册的内容主要包括哪些？

（1）已识别风险的清单：每个项目风险都被赋予一个独特的标识号。

（2）潜在风险责任人：如果已在识别风险过程中识别出潜在的风险责任人，就要把该责任人记录到风险登记册中。

（3）潜在风险应对措施清单：如果已在识别风险过程中识别出某种潜在的风险应对措施，就要把它记录到风险登记册中。

#### 16．合同选择根据？

在项目工作中，要根据项目的实际情况和外界条件的约束来选择合同类型：

（1）如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用总价合同；

（2）如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用工料合同；

（3）如果工作范围尚不清楚，则使用成本补偿合同；

（4）①如果双方分担风险，则使用工料合同；

②如果买方承担成本风险，则使用成本补偿合同；

③如果卖方承担成本风险，则使用总价合同；

（5）如果是购买标准产品，且数量不大，则使用单边合同等。

#### 17．索赔具体流程是？

（1）提出索赔要求。当出现索赔事项时，索赔方以书面的索赔通知书形式，在索赔事项发生后的28天以内，向监理工程师正式提出索赔意向通知。

（2）报送索赔资料。在索赔通知书发出后的28天内，向监理工程师提出延长工期和（或）补偿经济损失的索赔报告及有关资料。

（3）监理工程师答复。监理工程师在收到送交的索赔报告有关资料后，于28天内给予答复，或要求索赔方进一步补充索赔理由和证据。

（4）监理工程师逾期答复后果。监理工程师在收到承包人送交的索赔报告的有关资料后28天未予答复或未对承包人作进一步要求，视为该项索赔已经认可。

（5）持续索赔。当索赔事件持续进行时，索赔方应当阶段性向监理工程师发出索赔意向，在索赔事件终了后28天内，向监理工程师送交索赔的有关资料和最终索赔报告，监理工程师应在28天内给予答复或要求索赔方进一步补充索赔理由和证据。逾期未答复，视为该项索赔成立。

（6）仲裁与诉讼。监理工程师对索赔的答复，索赔方或发包人不能接受，即进入仲裁或诉讼程序。

#### 18．配置项控制包括哪些内容？

标识和记录变更申请、分析和评价变更、批准或否决申请、实现、验证和发布已修改的配置项等任务。

（1）变更申请。变更申请主要就是陈述要做什么变更，为什么要变更，以及打算怎样变更。相关人员（如项目经理）填写变更申请表，说明要变更的内容、变更原因、受变更影响的关联配置项和有关基线、变更实施方案、工作量和变更实施人等，提交给CCB。

（2）变更评估。CCB负责组织对变更申请进行评估并确定：①变更对项目的影响；

②变更的内容是否必要；③变更的范围是否考虑周全；④变更的实施方案是否可行；⑤变更工作量估计是否合理。CCB决定是否接受变更，并将决定通知相关人员。

（3）通告评估结果。CCB把关于每个变更申请的批准、否决或推迟的决定通知受此处置意见影响的每个干系人。

（4）变更实施。项目经理组织修改相关的配置项，并在相应的文档、程序代码或配置管理数据中记录变更信息。

（5）变更验证与确认。项目经理指定人员对变更后的配置项进行测试或验证。项目经理应将变更与验证的结果提交给CCB，由其确认变更是否已经按要求完成。

（6）变更的发布。配置管理员将变更后的配置项纳入基线。配置管理员将变更内容和结果通知相关人员，并做好记录。

（7）基于配置库的变更控制。在信息系统开发项目中，一处出现了变更，经常会连锁引起多处变更，会涉及到参与开发工作的许多人员。

#### 19．变更的常见原因有？

（1）产品范围（成果）定义的过失或者疏忽；

（2）项目范围（工作）定义的过失或者疏忽；

（3）增值变更；

（4）应对风险的紧急计划或回避计划；

（5）项目执行过程与基准要求不一致带来的被动调整；

（6）外部事件。

#### 20．变更工作程序是？

（1）变更申请

（2）对变更的初审

（3）变更方案论证

（4）变更审查

（5）发出通知并实施

（6）实施监控

（7）效果评估

（8）变更收尾

更多备考资料和学习福利，可扫码添加希赛嘉儿老师，申请入群

