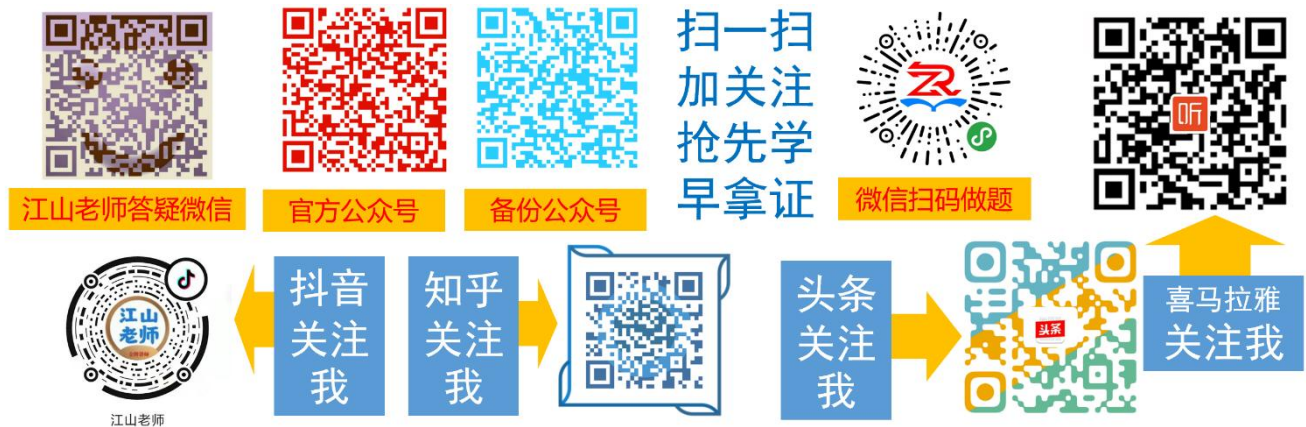


2021 年 11 月系统集成项目管理工程师上午选择题真题和答案解析



此套题的内容已经导入到了“江山老师题库”微信做题小程序里面，大家也可以小程序刷题

1、2020 年 4 月，中共中央国务院即发《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》首次将（ ）作为一种新型的全产要素置入文件。

- A.资本 B.劳动力 C.知识 D.数据

【答案】D

【解析】明确将“数据”与土地、劳动力、资本、技术等传统要素并列为要素之一，有利于激发数据要素活力，加快培育数据要素市场，促进数字经济发展。

2、《中华人民共和国个人信息保护法》自 2021 年（ ）起施行。

- A.1 月 1 日 B.10 月 15 日 C.11 月 1 日 D.11 月 15 日

【答案】C

【解析】2021 年 8 月 20 日，十三届全国人大常委会第三十次会议表决通过《中华人民共和国个人信息保护法》。自 2021 年 11 月 1 日起施行。

3、依据 2021 年印发的 5G 应用扬帆行动计划（2021-2023）的通知，到 2023 年我国 5G 应用发展水平显著提升，综合实力将加强打造（ ）条度融合新生活。

- (1) 信息技术 (IT) (2) 通信技术 (CT) (3) 网络技术 (NT) (4) 运营 (OT)

- A.123 B.124 C.234 D.134

【答案】B

【解析】总体目标:到 2023 年，我国 5G 应用发展水平显著提升，综合实力持续增强。打造 IT（信息技术）、CT（通信技术）、OT（运营技术） 深度融合新生态，实现重点领域 5G 应用深度和广度双突破，构建技术产业和标准体系双支柱，网络、平台、安全等基础能力进一步提升，5G 应用“扬帆远航”的局面逐步形成。

4、不属于我国企业信息化发展战略要点的是（ ）。

- A.高度重视信息安全 B.发展政府引导作用 C.以工业化带动信息化 D.因地制宜推动工业信息化

【答案】C

【解析】P37，企业信息化发展的战略要点包括：（1）以信息化带动工业化；（2）信息化与企业业务全过程的融合、渗透；（3）信息产业发展与企业信息化良性互动；（4）信息产业发展与企业信息化良性互动；（5）高度重视信息安全；（6）企业信息化与企业的改组改造和形成现代企业制度有机结合；（7）因地制宜推进企业信息化

5、（ ）属于用户关系管理（CRM）应用设计的特点。

- ①可扩展性 ②可复用性 ③可度量性 ④可移植性

- A. ①②④ B. ②③④ C. ①③④ D. ①②③

【答案】A

【解析】P57, CRM 应用设计特点包括可伸缩性(可拓展)、可移植性(复用和移植)。

6、我国《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》中提出实施智能制造和()工程,发展服务型制造新模式。

A.高端制造 B.创新制造 C.服务制造 D.绿色制造

【答案】D

【解析】第三节推动制造业优化升级

深入实施**智能制造**和**绿色制造**工程,发展服务型制造新模式,推动制造业高端化智能化绿色化。培育先进制造业集群,推动集成电路、航空航天、船舶与海洋工程装备、机器人、先进轨道交通装备、先进电力装备、工程机械、高端数控机床、医药及医疗设备等产业创新发展。改造提升传统产业,推动石化、钢铁、有色、建材等原材料产业布局优化和结构调整,扩大轻工、纺织等优质产品供给,加快化工、造纸等重点行业企业改造升级,完善绿色制造体系。深入实施增强制造业核心竞争力和技术改造专项,鼓励企业应用先进适用技术、加强设备更新和新产品规模化应用。建设智能制造示范工厂,完善智能制造标准体系。深入实施质量提升行动,推动制造业产品“增品种、提品质、创品牌”。

7、商业智能的实现有三个层次:数据报表、()。

A.数据仓库、数据挖掘
B.数据 ETL、多维数据分析
C.多维数据分析、数据挖掘
D.数据仓库、数据 ETL

【答案】C

【解析】P80, 商业智能的实现有三个层次:数据报表、多维数据分析、数据挖掘。

8、信息化从“小”到“大”分为:产品信息化、企业信息化、()、国民经济信息化和社会生活信息化。

A.团体信息化 B.产业信息化 C.教育信息化 D.工业信息化

【答案】B

【解析】P7, 信息化从“小”到“大”分为:产品信息化、企业信息化、产业信息化、国民经济信息化和社会生活信息化。

9、我国在《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》第四章“强化国家战略科技力量”中,提出建设战略导向型、应用支撑型、前瞻引领型和民生改善型重大科技基础设施,其中“未来网络试验设施”属于()基础设施。

A.战略导向型 B.应用支撑型 C.前瞻引领型 D.民生改善型

【答案】B

【解析】第四章, 强化国家战略科技力量

制定科技强国行动纲要,健全社会主义市场经济条件下新型举国体制,打好关键核心技术攻坚战,提高创新链整体效能。

第一节整合优化科技资源配置

以国家战略性需求为导向推进创新体系优化组合,加快构建以国家实验室为引领的战略科技力量。聚焦量子信息、光子与微纳电子、网络通信、人工智能、生物医药、现代能源系统等重大创新领域组建一批国家实验室,重组国家重点实验室,形成结构合理、运行高效的实验室体系。优化提升国家工程研究中心、国家技术创新中心等创新基地。推进科研院所、高等院校和企业科新中心等创新基地。推进科研院所、高等院校和企业科研力量优化配置和资源共享。支持发展新型研究型大学、新型研发机构等新型创新主体,推动投入主体多元化、管理制度现代化、运行机制市场化、用人机制灵活化。

第二节加强原创性引领性科技攻关

在事关国家安全和发展的基础核心领域,制定实施战略性科学计划和科学工程。瞄准人工智能、量子信息、集成电路、生命健康、脑科学、生物育种、空天科技、深地深海等前沿领域,实施一批具有前瞻性、战略性的国家重大科技项目。从国家急需和长远需求出发,集中优势资源攻关新发突发传染病和生物安全风险防控、医药和医疗设备、关键元器件零部件和基础材料、油气勘探开发等领域关键核心技术。

第三节持之以恒加强基础研究

强化应用研究带动，鼓励自由探索，制定实施基础研究十年行动方案，重点布局一批基础学科研究中心。加大基础研究财政投入力度、优化支出结构，对企业投入基础研究实行税收优惠，鼓励社会以捐赠和建立基金等方式多渠道投入，形成持续稳定投入机制，基础研究经费投入占研发经费投入比重提高到 8% 以上。建立健全符合科学规律的评价体系和激励机制，对基础研究探索实行长周期评价，创造有利于基础研究的良好科研生态。

第四节建设重大科技创新平台

支持北京、上海、粤港澳大湾区形成国际科技创新中心，建设北京怀柔、上海张江、大湾区、安徽合肥综合性国家科学中心，支持有条件的地方建设区域科技创新中心。强化国家自主创新示范区、高新技术产业开发区、经济技术开发区等创新功能。适度超前布局国家重大科技基础设施，提高共享水平和使用效率。集约化建设自然科技资源库、国家野外科学观测研究站（网）和科学大数据中心。加强高端科研仪器设备研发制造。构建国家科研论文和科技信息高端交流平台。

10、信息技术服务标准（ITSS）体系中定义的 IT 服务生命周期为（ ）。

- A.启动过程—规划过程—执行过程—结束过程
- B.规划设计—部署实施—服务运营—持续改进—监督管理
- C.规划设计—部署实施—服务运营—持续改进
- D.启动过程—规划过程—执行过程—监督过程—收尾过程

【答案】B

【解析】P122，IT 服务生命周期由规划设计、部署实施、服务运营、持续改进、监督管理 5 个阶段组成，简称 PIOIS。

11、信息系统的生命同期可以分为立项、开发、运维及（ ）四个阶段。

- A.立项
- B.下线
- C.消亡
- D.重建

【答案】C

【解析】P133，信息系统的生命周期可以分为立项、开发、运维及消亡四个阶段。

12、软件测试是（ ）。

- A.质量保证过程的活动
- B.开发完成后的活动
- C.系统设计过程中的活动
- D.开发和维护过程的活动

【答案】D

【解析】P135，软件测试不再只是一种仅在编码阶段完成后才开始的活动，其被认为是一种应该包括在整个开发和维护过程中的活动，它本身是实际产品构造的一个重要部分。

13、（ ）描述对操作规范的说明，其只说明操作应该做什么，并定义操作如何做。

- A.接口
- B.生态
- C.封装
- D.继承

【答案】A

【解析】P139，接口描述对操作规范的说明，其只说明操作应该做什么，并没有定义操作如何做。可以将接口理解成为类的一个特例，它规定了实现此接口的类的操作方法，把真正的实现细节交由实现该接口的类去完成。

14、（ ）活动要为识别的配置项及其版本建立基线。

- A.配置标识
- B.配置管理发布
- C.配置控制
- D.配置状态

【答案】A

【解析】软件配置管理计划的制定需要了解组织结构环境和组织单元之间的联系，明确软件配置控制任务。软件配置标识活动识别要控制的配置项，并为这些配置项及其版本建立基线。软件配置控制关注的是管理软

无忧考培教育学院 (www.51kpm.com) 专业一/二级建造师、造价工程师、软考考试培训---您的辅导定制专家

件生命周期中的变更。软件配置状态记录标识、收集、维护并报告配置管理的配置状态信息。软件配置审计是独立评价软件产品和过程是否遵从已有的规则、标准、指南、计划和流程而进行的活动。软件发布管理和交付通常需要创建特定的交付版本，完成此任务的关键是软件库。

15、关于数据库和数据仓库技术的描述，不正确的是（）。

- A.操作性处理也称事务处理，强调对历史进行分析
- B.大数据分析所需依托云计算、云储存、虚拟化等技术
- C.大数据在于对数据进行专业化处理、实现数据的增值
- D.数据仓库是一个面向主题的、集成的，相对稳定数据集

【答案】A

【解析】P145，操作型处理也称事务处理，指的是对联机数据库的日常操作，通常是对数据库中记录的查询和修改，主要为企业的特定应用服务，强调处理的响应时间、数据的安全性和完整性等；分析型处理则用于管理人员的决策分析，经常要访问大量的历史数据。

16、开放系统互联网参考模型 OSI 中（）管理数据的解密加密数据转换格式化和文本压缩。

- A.数据链路层
- B.网络层
- C.传输层
- D.表示层

【答案】D

【解析】P149，表示层管理数据的解密加密、数据转换、格式化和文本压缩。常见的协议有 JPEG、ASCII、GIF、DES、MPEG。

17、根据应用领域不同，无线通信网络分为:无线域网、无线局域网、（）和蜂窝移动通信网。

- A.无线体域网
- B.无线穿戴网
- C.无线城域网
- D.无线 MESH 网络

【答案】C

【解析】P155，无线通信网络根据应用领域可分为：无线个域网（WPAN）、无线局域网（WLAN）、无线城域网（WMAN）、蜂窝移动通信网（WWAN）。

18、在计算机网络中，按照交换层次的不同，网络交换可以分为物理层交换、链路层交换网络、传输层交换五层，其中“对 IP 地址进行变更”属于（）。

- A.网络层交换
- B.链路层交换
- C.传输层交换
- D.应用层交换

【答案】A

【解析】P154，在计算机网络中，按照交换层次的不同，网络交换可以分为物理层交换（如电话网）、链路层交换（二层交换，对 MAC 地址进行变更）、网络层交换（三层交换，对 IP 地址进行变更）、传输层交换（四层交换，对端口进行变更，比较少见）和应用层交换（似乎可以理解为 Web 网关等）。

19、关于网络安全的描述，不正确的是（）。

- A.网络完全工具的每一个单独组织只能完成其中部分功能，而不能完成全部功能
- B.信息安全的基本要素有机密性完整性、可用性
- C.典型的网络攻击步骤为:信息手机，试探寻找突破口实施攻击，消除记录保留访问权限
- D.只有得到允许的人才能修改数据，并且能够辨别出数据是否已被篡改描述的是信息安全的可用性

【答案】D

【解析】P158，完整性：只有得到允许的人才能修改数据，并且能够辨别出数据是否已被篡改。

20、在网络和信息安全产品中，（）独立地对网络行为和主机操作提供全面与忠实的记录，方便用户合作审查事故原因。

- A.防火墙
- B.防毒软件
- C.扫描器
- D.安全审计系统

【答案】D

【解析】P159，安全审计系统通过独立的、对网络行为和主机操作提供全面与忠实的记录，方便用户分析与审查事故原因，很像飞机上的黑匣子。

21、() 不属于云计算的特点。

- A.高可扩展性 B.高成本性 C.通用性 D.高可靠性

【答案】B

【解析】P160，云计算的特点有：超大规模、虚拟化、高可靠性、通用性、高可扩展性、按需服务、极其廉价、潜在的危险性。

22、() 是基于 Linux，入门容易，且中间层多以 Java 实现的移动互联网主流开发平台。

- A.Android B.ios C.windows phone D.html5

【答案】A

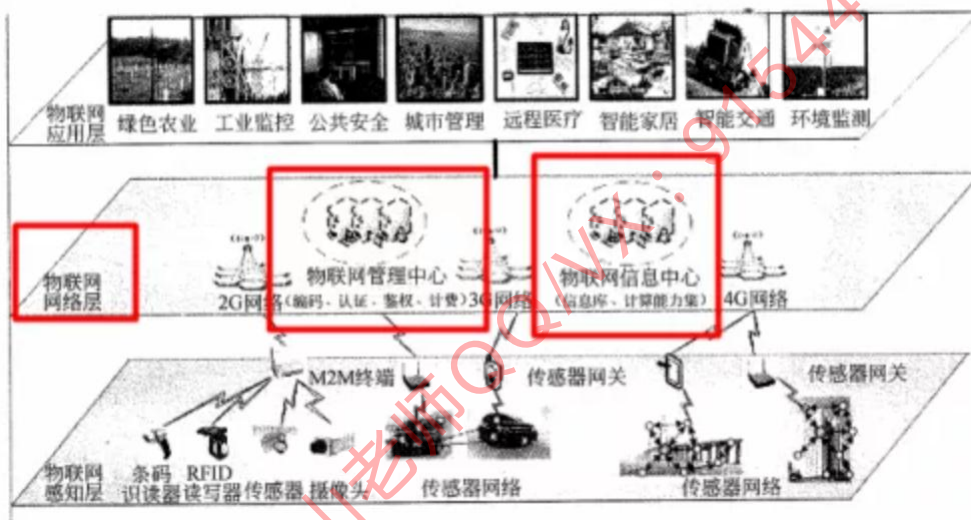
【解析】P170，Android,是一种基于 Linux 的自由及开放源代码的操作系统，主要用于移动设备，如智能手机和平板电脑。

23、在物联网架构中，物联网管理中心和物联网信息中心处于 ()。

- A.感知层 B.网络层 C.应用层 D.管理层

【答案】B

【解析】P163，网络层是利用无线和有线网络对采集的数据进行编码、认证和传输，广泛覆盖的移动通信网络是实现物联网的基础设施，是物联网三层中标准化程度最高、产业化能力最强、最成熟的部分，关键在于为物联网应用特征进行优化和改进，形成协同感知的网络。



24、关于项目的描述，不正确的是 ()。

- A.晚餐项目需要使用一定的人、财、物等资源
B.项目要提某一独物产品、独特服务或成果
C.项目可以没有结束时间，但一定要有开始时间
D.项目具有一次性、临时性和独特性的特点

【答案】C

【解析】P178，临时性是指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间，临时性也指项目是一次性的。

25、() 是一致同意建立并由公认的机构批准的文体、具有可重复使用的规则、指南、活动或好果特征目的是在特定的背景下达到最佳执行。

- A.标准 B.法律 C.法规 D.流程

【答案】A

【解析】(1) 标准是"一致同意建立并由公认的机构批准的文件，该团体提供通用的和可重复使用的规则、指南、活动或其结果的特征，目的是在特定的背景下达到最佳的秩序。"一些标准的例子，如计算机磁盘的大小，液压机液体的耐热性规格等。

(2) 法规是政府强制的要求, 它制定了产品、过程或服务的特征, 包括适用的管理条款, 并强制遵守。建筑法规是法规的一个例子。

26、项目经理的研发部门经理申请使用项目预算费用, 该组织属于 ()。

- A.弱 B.平衡 C.强 D.项目

【答案】A

【解析】研发部门经理申请使用项目预算费用, 说明部门经理权限更大, 属于弱矩阵。

27、关于项目生命周期描述不正确的是 ()。

- A.项目生命周期描述文体可以是概要的也可以很详细
B.项目初始阶段成本和人员投入水平较低, 在中间阶段达到最高
C.项目初始阶段不确定性水平最高, 达不到项目目标的风险也最高
D.项目干承人对项目最终费用的影响力随项目的开展逐渐增强

【答案】D

【解析】P203, 在项目的初始阶段, 项目干系人影响项目的最终产品特征和项目最终费用的能力最高, 随着项目的继续开展则逐渐变低。

28、关于项目建议书的描述不正确的是 ()。

- A.项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件
B.建议书是对拟建项目提出的框架性的总体设想
C.编制项目建议书为可行性研究提供依据
D.建设单位在编制建议书时, 可将中央和国务院的有关文件规定及所处行业的建设规划作为依据

【答案】C

【解析】P224, 项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节, 而将其与项目可行性分析阶段进行合并。

29、() 用于分析项目对政治体制、方针政策、经济结构、法律道德等的影响。

- A.投资必要性 B.社会可行性 C.组织可行性 D.经济可行性

【答案】B

【解析】P225, 社会可行性主要分析项目对社会的影响, 包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德, 宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。

30、关于可行性研究的描述不正确的是 ()。

- A.初步可行性研究的目的是激发投资者的兴趣、寻找最佳投资机会
B.项目的初步可行性研究阶段是可以省去的
C.详细可行性研究是一项费时、费力且需要一定资金支持的工作
D.项目评估的目的是审查项目的可行性研究的可靠性、真实性和客观性

【答案】A

【解析】P227. 机会可行性研究的主要任务是对投资项目或投资方提出建议, 并对各种设想的项目和有字机会做出鉴定, 其目的是激发投资者的兴趣, 寻找最佳的投资机会。

31、关于项目招投标的描述, 正确的是 ()。

- A.资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 7 天
B.投标保证金不得超过招标项目后算价的 1%
C.一个招标项目只能有一个标底
D.中标候选人应当不超过 2 个并标明排序

【答案】C

【解析】P234. A 选项: 资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 5 日;

B 选项：招标人再招标文件中要求投标人提交投标保证金的，投标保证金不得超过招标项目估算价的 2%；

D 选项：中标候选人应当不超过 3 个并标明排序

32、关于招投标相关的描述，不正确的是（）。

- A.合同的主要条款应与招标文件和中标人提交的投标文件内容一致
- B.招标人和投标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议
- C.如果中标人不同意按照招标文件规定条件按时签约，应重新组织招标
- D.如果所有投标人没有能够按照招标文件的规定和条件进行签约，则可以宣布本次招标无效

【答案】C

【解析】P236。如果中标人不同意按照招标文件规定的条件或条款按时签约，招标方有权宣布该标作废而与第二最低评估价投标人进行签约。如果所有投标人没有能够按照招投标文件的规定和条件进行签约，或者所有投标人的投标价都超出本合同标的预算，则可以在请示有关管理部门之后宣布本次招标无效，而重新组织招标。

33、关于项目章程的描述，不正确的是（）。

- A.项目章程通常由高级管理层签发
- B.项目章程是项目经理寻求主要干系人支持的依据
- C.当项目出现变更时，应对项目章程进行修改
- D.项目章程遵循“谁签发谁有权修改”的原则上制定的

【答案】C

【解析】P244。项目章程所规定的是一些比较大的、原则性的问题，通常不会因项目变更而对项目章程进行修改。

34、关于项目管理计划的描述，不正确的是（）。

- A.项目管理计划是开项目管理其他规划过程的结果基础上制订的
- B.项目管理计划确定项目的执行，监控和收尾方式
- C.项目管理计划可以是概括的，也可以是详细的，可以包含一个或多个辅助计划
- D.项目管理计划使用到的项目文件如变更日志等，均属于项目管理计划

【答案】D

【解析】P251。项目文件会影响项目管理工作，但不属于项目管理计划，除了极少数非文件类的成果（如确认的可交付成果、验收的可交付成果等）以及属于项目管理计划的内容以外，在项目管理过程中所产生的项目文件（如工作绩效报告、变更日志等）都是项目文件的组成部分。可见课本表格。

35、（）是使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。

- A.纠正措施
- B.预防措施
- C.缺陷补救
- D.更新

【答案】A

【解析】P255，

- （1）纠正措施。为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。
- （2）预防措施。为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。
- （3）缺陷补救。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

36、关于项目整体变更控制的描述，正确的是（）。

- A.项目整体变更控制过程只用于项目的执行和监控阶段。
- B.只有客户或项目管理人员才能提出变更申请
- C.每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决
- D.CCB 对变更请求的审批结果不可更改

【答案】C

【解析】P260。每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。

37、() 用于检查项目的绩效随时间的变化情况, 以确定极小是在这改通告还是恶化。

- A. 分组方法 B. 根本原因分析 C. 趋势分析 D. 故障树分析

【答案】C

【解析】P258。第(9) 知识点, 趋势分析又称趋势预测法, 用于检查项目绩效随时间的变化情况, 以确定绩效是在改善还是在恶化。

38、关于范围管理相关的描述, 不正确的是()。

- A. 范围管理计划描述了如何定义, 制定, 监督, 控制和确认项目范围
B. 范围管理计划可以是正式的或非正式, 非常详细或高度概括的
C. 需求管理计划描述如何分析, 记录和管理需求
D. 需求管理计划是编制范围管理计划时的依据

【答案】D

【解析】P270, 需求管理计划是范围管理计划的输出。

39、() 严格定义了项目内包括什么和不包括什么, 以防项目干系人假定某些产品或服务是项目的一部分。

- A. 项目目标 B. 项目边界 C. 项目需求 D. 项目的可交付成果

【答案】B

【解析】P268, 项目边界严格地定义了项目内包括什么和不包括什么, 以防有的项目干系人假定某些产品或服务是项目的一部分。

40、关于工作分解结构的描述, 正确的是()。

A. 工作分解的结构编制应由项目管理人员完成, 因为不同项目干系人立场不对, 对于工作分解结构的理解差异较大

- B. 工作分解结构中, 各要素应该是相互独立的, 要尽量减少相互之间交叉
C. 工作分解过程是逐层向上归纳的, 上一层是下一层各要素之和
D. 里程碑与可交付成果紧密相关, 可以用可交付成果代替里程碑

【答案】B

【解析】P280, 工作分解结构中各要素应该是相互独立的, 要尽量减少相互之间交叉。

41、关于项目范围确认的描述, 不正确的是()。

- A. 范围确认应贯穿项目的始终
B. 范围确认的主要作用是使验收过程具有客观性
C. 范围确认过程关注可交付成果的正确性以及是否满足质量要求
D. 范围确认时, 应检查每个交付成果是否有明确的里程碑, 里程碑是否明确可辨别

【答案】C

【解析】P286, 确认范围过程与控制质量过程的不同之处在于, 前者关注可交付成果的验收, 而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求. 控制质量过程通常先于确认范围过程, 但二者也可同时进行。

42、关于项目范围控制描述, 不正确的是()。

- A. 项目的范围变更控制和管理是对项目中有在的或落在的变化采用正确的策略和方法来降低项目的风险
B. 客户通常只能提成范围变化的要求, 项目经理才能批准项目范围变化
C. 项目小组成员发现项目范围变化时应将其报告给项目经理
D. 随着项目的发展, 需求鉴线将越定越高, 容许的需求变更将越来越少

【答案】B

【解析】P289, 客户通常只能提出范围变化的要求, 但却没有批准的权力。即使是项目经理也没有批准的权力。真正拥有这种权力的只有一个人, 那就是这个项目的投资人(除非该资助人已经授权给了他人)。

43、“定义活动”过程的输出不包括 ()。

- A.活动清单 B.范围基准 C.里程碑清单 D.活动属性

【答案】B

【解析】P297，定义活动的输出包括：活动清单、活动属性、里程碑清单。

44、在系统集成项目中，只有各个组件设备组没完成，团队才能对其进行测试，设备组长和测试活动，之间属于什么关系？

- A.外部强制性依赖关系 B.外部选择性依赖 B.内部强制性依赖 D.内部选择性依赖

【答案】C

【解析】P302，第（4）点，只有机器组装完毕，团队才能对其进行测试，这是一个内部的强制性的依赖关系。

45—46、某项目包含 ABCDEFGHIJ 共 10 个活动，各活动历时与逻辑关系如下表所示，施工过程中，活动 B 延期 2 天，活动 B 的自由活动时间与总活动时间分别为（45）天，工期是（46）天。

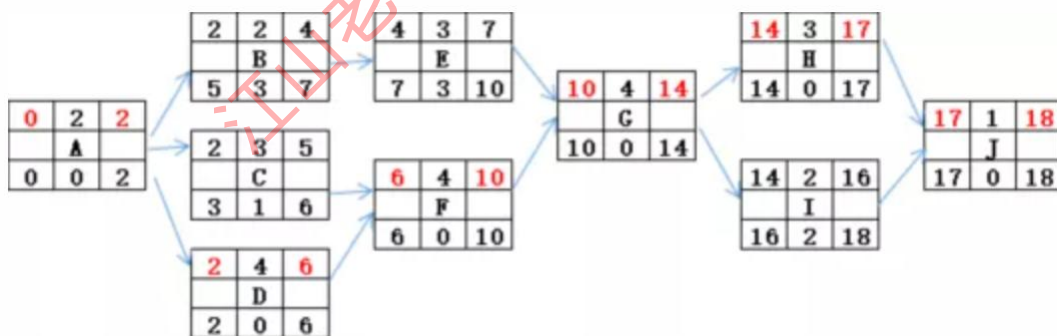
活动	历时天数	前置活动
A	2	—
B	2	A
C	3	A
D	4	A
E	3	B
F	4	C、D
G	4	E、F
H	3	G
I	2	G
J	1	H、I

45、A.0.1 B.1.2 C.2.2 D.1.1

46、A.17 B.18 C.19 D.20

【答案】AB

【解析】网络图中，B 自由活动时间为 0，总活动时间为 3，题干中活动 B 延期 2 天，所以现在 B 总活动时间剩下 1。



47、关于成本的描述，不正确 ()。

- A.额外福利，项目团队的差旅费属于直接成本
B.税金，人力资源部门员工工资，保工费属于间接成本
C.项目总预算为基准与管理储备之和
D.应急储备是包含在成本基准内的一部分预算

【答案】A

【解析】P331,直接成本;直接可以归属于项目工作的成本为直接成本。如项目团队差旅费、工资、项目使用的物料及设备使用费等。

间接成本;来自一般管理费用科目或几个项目共同担负的项目成本所分摊给本项目的费用，就形成了项目的间

48、制定成本管理计划的依据不包括 ()。

- A.范围基准 B.进度基准 C.项目章程 D.挣值规则

【答案】D

【解析】P332,制定成本管理计划的依据有项目管理计划、项目章程、事业环境因素、组织过程资产。挣值规则属于成本管理计划中的内容。

49、() 的准确性取决于模型的成熟度和基础数据的可靠性。

- A.类比估算 B.三点估算 C.自下而上估算 D.参数估算

【答案】D

【解析】P338,参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分,并可与其他估算方法联合使用。

50、某项目活动 A 的成本估算为 1000 元,总工期为 10 天,项目经理在施工第八天晚上查看工作进度,发现只完成了 70%,成本消耗 3600 元,为了不影响项目整体进度,活动 A 需要按时完工,项目经理计划在现有成本条件下进行赶工,请计算活动 A 完工尚需绩效指数 (TCPI) 为 ()。

- A.1.5 B.0.75 C.1.17 D.0.8

【答案】B

【解析】 $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC) = (1000 - 700) / (1000 - 600) = 300 / 400 = 0.75$

51、编制人力资源管理计划的工具与技术不包括 ()。

- A.人际交往 B.组织理论 C.责任分配矩阵 D.认可与奖励

【答案】D

【解析】P376,编制人力资源管理计划的工具与技术包括:组织结构图和职位描述、人际交往、组织理论、专家判断、会议。

52、() 用来确定项目进行的各个阶段到消亡项目团队成员可以在项目上工作的时间。

- A.项目人员分配表 B.资源日历 C.项目管理计划 D.角色和职责

【答案】B

【解析】P384,项目人员分配表:当适当的人选被分配到项目中并为之工作时,项目人员配置就完成了。依据项目的需要,项目人员可能被分配全职工作、兼职工作或其他各种类型的工作。相关的文档包括:项目成员通讯录、备忘录,并将团队成员的名字插入到项目管理计划中(如组织结构图和进度计划)。

资源日历表示出各个阶段到位的项目团队成员可以在项目上工作的时间。要创建一个可靠的、可行的进度计划,这取决于项目成员的时间安排上是否存在冲突(包括要了解员工休假计划,或要了解该员工是否有参与其他项目时间的承诺)。

53、项目执行过程中,团队成员小王与小张针对一个问题产生了激烈的争吵,项目经理为了保持团队的和谐,希望两个人冷静下来,把各自手头的工作先做好,有争议的问题慢慢再解决。项目经理采取的冲突管理方法是 ()。

- A.强制 B.妥协 C.求同存异 D.合作

【答案】C

【解析】P392,求同存异的方法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。一般求同存异要求保持一种友好的气氛,但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来,先工作做完。

54、关于沟通管理的描述，不正确的是（）。

- A.六个人会议中沟通渠道共 15 条
- B.说明这种沟通方式，参与程度比“叙述”低
- C.视频会议的沟通即时性比网络直播强
- D.沟通模型中包含编码，媒介，解码，噪音，反馈等要素

【答案】B

【解析】P405，参与讨论方式的控制力最弱，随后逐步加强，以叙述方式的控制力最强。从参与者（发送信息方）的观点看，其他参与者的参与程度恰巧相反，也就是讨论方式下参与程度最高，然后逐步减弱，以叙述方式下参与程度最弱。

55、根据权利/利益方格，对于权利高利益低干系人的管理方式应该是（）。

- A.令其满意
- B.重点管理
- C.监督
- D.随时告知

【答案】A

【解析】P426,权利高利益低干系人采取的管理方式是令其满意。

56、对项目内容技术经济指标未确定项适宜采用（）。

- A.总价
- B.工料
- C.分包
- D.成本补偿

【答案】D

【解析】P446,成本补偿合同主要适用于以下项目：需立即开展工作的项目、对项目内容及技术经济指标未确定的项目、风险大的项目。

57、关于合同管理描述不正确（）。

- A.合同签订前需做好市场调查
- B.对于合同诈骗尽早报案是确保权利关键
- C.变更合同价款是，首先确定变更价款，再确定变更工程量
- D.合同文本需计算机打印，手写备注不具备法律效力

【答案】C

【解析】P455，首先确定合同变更清单，然后确定变更价款。

58、在选择潜在卖方是，基于既定加权标准对进行卖方打分，则卖方得分（）。

评分项	权重	评定人 1 打分	评定人 2 打分	评定人 3 打分
技术水平	50%	2	3	2
企业资质	30%	1	1	2
经验	20%	3	2	2

- A.1.9
- B.2.2
- C.2
- D.2.03

【答案】D

【解析】例如加权系统就是对定性数据的一种定量评价方法，以减少评定的人为因素对潜在卖方选择的不当影响。这种方法包括如下几个方面。

- (1) 对每一个评价项设定一个权重。
- (2) 对潜在的每个卖方，针对每个评价项打分。
- (3) 将各项权重和分数相乘。
- (4) 将所有乘积求和得到该潜在卖方的总分。如有多个评定人，则将每个评定人的总分汇总后取其平均值即可。

评定人 1 得分:1.9、评定人 2 得分:2.2、评定人 3 得分:2

$50\% \times (2+3+2) / 3 + 30\% \times (1+1+2) / 3 + 20\% \times (3+2+2) / 3 = 2.03$

汇总求得平均值为 2.03

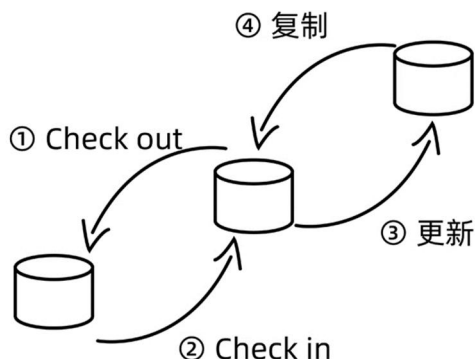
59、实施采购过程依据 ()。

- A.采购工程说明书 B.资源日历 C.变更请求 D.工作绩效报告

【答案】A

【解析】P475, 实施采购过程的依据包括采购管理计划、采购文件、供方选择标准、卖方建议书、项目文件、自制/外购决策、采购工作说明书。资源日历是输出

60、要对软件产品升级, 程序员对配置库的操作顺序正常的是 ()。

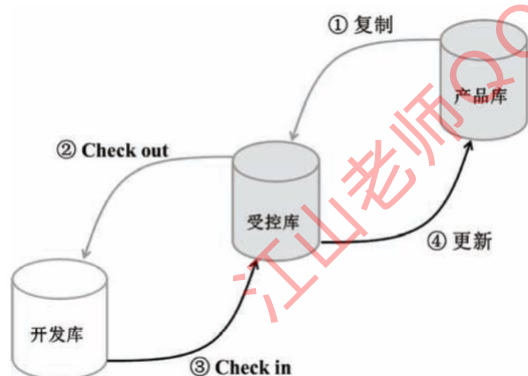


- A.①②③④ B.④①②③ C.②③①④ D.③④①②

【答案】B

【解析】P500,图 15-3。现以某软件产品升级为例, 简述其流程。

- (1) 将待升级的基线(假设版本号为 V2.1)从产品库中取出, 放入受控库。
- (2) 程序员将欲修改的代码段从受控库中检出(Checkout), 放入自己的开发库中进行修改。代码被 Check out 后即被"锁定", 以保证同一段代码只能同时被一个程序员修改, 如果甲正对其修改, 乙就无法 Check out。
- (3) 程序员将开发库中修改好的代码段检入(Check in)受控库。Check in 后, 代码的"锁定"被解除, 其他程序员可以 Check out 该段代码了。
- (4) 软件产品的升级修改工作全部完成后, 将受控库中的新基线存入产品库中(软件产品的版本号更新为 V2.2, 旧的 V2.1 版并不删除, 继续在产品库中保存)。



61、() 确保了项目配置管理的有效性, 体现了配置管理的最根本要求, 即不允许出现任何混乱现象。

- A.配置审计 B.配置控制 C.配置标识 D.配置控制

【答案】A

【解析】P502, 配置审计的实施是为了确保项目配置管理的有效性, 体现了配置管理的最根本要求——不允许出现任何混乱现象。

62、() 提出了统计过程控制 (SPC) 的理论。

- A.休哈特 B.戴明 C.田口玄一 D.石川馨

【答案】A

【解析】P356, 1925 年, 休哈特提出统计过程控制 (SPC) 理论, 应用统计技术对生产过程进行监控, 以减少对检验的依赖。

63、质量工具中，() 中数据点的时间会对图形分布有影响。

- A.直方图 B.散点图 C.控制图 D.帕累托图

【答案】C

【解析】P361，与控制图不同，直方图不考虑时间对分布内的变化的影响。

64、关于质量审计目标的描述，不正确的是 ()。

- A.强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献
B.识别全部违规做法、差别及不足
C.分享所在组织或行业中类似项目的良好实践
D.积极主动地提供协助，以便确定项目过程是否可控

【答案】D

【解析】P365，质量审计的目标是：(1) 识别全部正在实施的良好及最佳实践；(2) 识别全部违规做法、差距及不足；(3) 分享所在组织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，从而帮助团队提供生产效率。

65、由于信息的不对称，未来风险事件发生与否难以预测，指的是风险的 ()。

- A.不确定性 B.社会性 C.客观性 D.偶然性

【答案】D

【解析】P545，偶然性，由于信息的不对称，未来风险事件发生与否难于预测。

66、关于识别风险的工具与技术的描述，正确的是 ()。

- A.核对单简单易用且可以穷尽所有事项
B.SWOT 分析可用于考察组织有事能够抵消威胁的程度
C.文档审查是对项目进行安全性、规范化审查
D.拥有类似项目或业务领域经验的专家不可以直接识别风险

【答案】B

【解析】P555-557，核对单简单易用但无法穷尽所有事项，所以 A 错。

SWOT 分析可用于考察组织优势能过抵消威胁的程度，以及机会可以克服劣势的程度，所以 B 对。

文档审查，对项目文档（包括各种计划、假设条件、以往的项目文档、协议和其他信息）进行结构化审查。所以 C 错。

组织者使用调查问卷就重要的项目风险征询意见，然后对专家的答卷进行归纳，并把结果反馈给专家做进一步评论。这个过程反复几轮后，就可能达成一致意见。所以 D 错。

67、在规划风险应对措施时，() 策略通常适用于高影响的、严重的消极风险。

- A.规避和转移 B.规避和减轻 C.转移和接受 D.专家判断

【答案】B

【解析】P569，规避和减轻策略通常适用于高影响的严重风险，而转移和接受则更适用于低影响的不太严重威胁。

68、在信息安全管理中，数字签名主要用于确保数据的 ()。

- A.完整性 B.保密性 C.可用性 D.可靠性

【答案】A

【解析】P512，确保数据完整性的技术包括：CA 认证；数字签名；防火墙系统；传输安全（通信安全）；入侵检测系统。

69、() 不属于机房的静电措施。

- A.选择静电产生小的家具材料
- B.控制机房温、湿度
- C.采用高阻值材料制作工作鞋
- D.使用静电消除剂

【答案】C

【解析】P528, 机房防静电分为如下几种:(1) 接地与屏蔽;(2) 服装防静电: 人员服装采用不易产生静电的衣料, 工作鞋采用低阻值材料制作, 所以 C 错。(3) 温、湿度防静电;(4) 地板防静电;(5) 材料防静电;(6) 维修 MOS 电路保护;(7) 静电消除要求。

70、我国在国家标准管理办法中规定国家标准实施 () 年内要进行复审。

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

【答案】D

【解析】P605, 我国在国家标准管理办法中规定国家标准实施 5 年内要进行复审, 即国家标准有效期一般为 5 年。

71、Blocks are storage units one by one, and each block is linked by () in Block chain.

- A. Hash
- B. DES
- C. RSA
- D. DSA

【答案】D

【解析】区块是一个接一个的存储单元, 每个块通过 DSA (非对称加密技术) 连接在区块链中。

72、The organization shall undertake root cause analysis and determine potential actions to prevent the occurrence or recurrence of ()

- A.changes
- B.services
- C.problems
- D.incidents

【答案】C

【解析】P258, 根本原因分析是一个系统化的问题处理过程, 包括确定和分析问题原因, 找出问题解决方法, 并制定问题预防措施。

73、The highest level of quality management is ()

- A.detect and correct the defects before the deliverables are sent the customer as of the quality control process
- B.use quality assurance to examine and correct the process it self and not just special defects
- C.incorporate quality into the planning and designing of the project and product
- D.create a culture throughout the organization that is committed to quality in processes and products

【答案】D

【解析】P357, 质量管理的发展, 大致经历了手工艺人时代、质量检验阶段、统计质量控制阶段、全面质量管理阶段 4 个阶段。全面质量管理不仅提高了产品和服务的质量, 而且在企业文化改造和重组的层面上, 对企业产生深刻的影响, 使企业获得持久的竞争力。

74、() helps to determine which individual project risks or other sources of uncertainty have the most potential impact on project outcomes

- A.checklist analysis
- B.sensitivity analysis
- C.decision tree analysis
- D.simulation

【答案】B

【解析】P563, 敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。它有助于理解项目目标的变化与各种不确定因素的变化之间存在怎样的关联。

75、In china,the security protection level of information system is divided into__levels

- A.3
- B.4
- C.5
- D.6

【答案】C

【解析】P541, 《信息安全等级保护管理办法》讲信息系统的按期保护等级分为以下五级。

2021 年 11 月系统集成项目管理工程师下午案例分析真题和答案解析

试题一 (18 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】

A 公司承接了某信息系统建设项目, 任命小张为项目经理在项目启动阶段, 小张编制了风险管理计划, 组织召开项目成员会议对项目风险进行了识别并编制了项目风险清单。随后, 小张根据自己多年的项目实施经验, 将项目所有的风险按照时间先后顺序制定了风险应对计划, 并亲自负责各项应对措施的执行。风险及应对措施的部分内容如下:

风险 1: 系统上线后运行不稳定或停机造成业务长时间中断

◆ 应对措施 1: 系统试运行前开展全面测试。

◆ 应对措施 2: 成立应急管理小组, 制定应急预案。

风险 2: 项目中期人手出现短期不足造成项目延期。

◆ 应对措施 3: 提前从公司其它部门协调人员。

风险 3: 设备到货发生损坏, 影响项目进度。

◆ 应对措施 4: 购买高额保险。

风险 4: 人员技能不足。

◆ 应对措施 5: 提前安排人员参加原厂技术培训。

项目实施过程中, 公司相关部门反馈, 设备发生损坏的概率低, 建议降低保额; 原厂培训价格过高, 建议改为非原厂培训。小张坚持原计划没有进行调整。系统上线后发生故障停机, 由于缺少应急预案造成业务长时间中断, 公司高层转达了客户的投诉, 也表达了对项目成本管理的不满。

【问题 1】(10 分)

结合案例, 请指出小张在项目风险管理各个过程中存在的问题。

【问题 2】

请指出以上案例中提到的应对措施 1-5 分别采用了什么风险应对策略。

【问题 3】(3 分)

请将下面 (1) ~ (3) 的答案填写在答题纸的对应栏内。

风险具有一些特性。其中, (1) 指风险是一种不以人的意志为转移, 独立于人的意识之外存在; (2) 指由于信息的不对称, 未来风险事件发生与否难以预测; (3) 指风险性质会因时空各种因素变化而有所变化。

【参考答案】

【问题 1】【10 分, 每条 1 分, 写出 10 条得满分】

(1) 项目风险管理计划不应只由项目经理制订, 应邀请团队成员、甲方相关人员、必要时还应邀请相关专家参与

(2) 风险识别不能邀请团队成员, 风险识别活动的参与者可包括: 项目经理、项目团队成员、风险管理团队、客户、项目团队之外的主题专家、最终用户、其他项目经理干系人和风险管理专家。

(3) 风险定性分别不能凭经验, 而是应结合项目实际, 采用如风险概率与影响矩阵等工具评估并综合分析风险的概率和影响, 然后才对风险进行优先排序

(4) 没有进行风险定量分析

(5) 风险应对措施不当, 风险应对措施应在当前项目背景下现实可行, 能获得全体相关方的同意, 并由一名责任人具体负责。

(6) 缺乏对风险的监控, 未根据风险变化调整风险应对措施。

(7) 小张缺乏项目管理经验

(8) 未能与干系人进行良好沟通, 导致客户投诉

(9) 项目风险识别不全面。

(10) 将项目所有的风险按照时间先后顺序制定不风险应对计划存在问题, 应该按风险的概率与影响 (风险评级) 顺序制定应对策略。

- (11) 小张制定的应对策略存在问题。
- (12) 小张没有根据相关部门意见反馈进行调整存在问题。
- (13) 小张没有进行风险跟踪和监控，导致应急预案没有落实造成业务长时间中断
- (14) 小张没有定期召开风险专题会，进行风险再评估和风险审计。

【问题 2】【5 分，每条 1 分，写出 5 条得满分】

- 应对措施 1，采用的是减轻策略【1 分】
- 应对措施 2，采用的是接受策略【1 分】
- 应对措施 3，采用的是减轻策略【1 分】
- 应对措施 4，采用的是转移策略【1 分】
- 应对措施 5，采用的是规避策略【1 分】

【问题 3】

- (1) 客观性【1 分】
- (2) 偶然性【1 分】
- (3) 相对性【1 分】

试题二（20 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】

某公司拟建设一个门户平台，根据工作内容，该平台项目分为需求调研、系统实施、系统测试、数据准备（培训）、上线试运行、验收六个子任务，各子任务预算和三点估算工期如下表所示。

子任务预算及估算工期表

子任务	预算（万元）	三点估算工期（周）		
		最悲观	最可能	最乐观
需求调研	1.8	0.5	1	1.5
系统实施	35.2	4	7	16
系统测试	2.4	1	2	3
数据准备（培训）	2.7	1	1	1
上线试运行	3.6	2	3	10
验收	2.7	1	1	1
合计	48.4			

到第 6 周周末时，对项目进行了检查，发现需求调研已经结束，共计花费 1.8 万元，系统实施的工作完成了一半，已花费 17 万元。

【问题 1】（5 分）

- (1) 请采用三点估算法估算各个子任务的工期
- (2) 请分别计算系统实施和系统测试两个任务的标准差。

【问题 2】（9 分）

该项目开发过程中采用瀑布模型，请评估项目到第六周周末时的执行绩效。

【问题 3】（4 分）

如果项目从第 7 周开始不会再发生类似的偏差，请计算此项目的完工估算 EAC 和完工偏差 VAC。

【问题 4】（2 分）

为了提升项目的执行绩效，项目组成员提出采取并行施工的方法加快进度，请指出采取该方式的缺点。

【参考答案】

【问题 1】

(1)

需求调研= $(0.5+1.5+4*1) / 6=1$ 周 **【0.5 分】**

系统实施= $(4+16+4*7) / 6=8$ 周 **【0.5 分】**

系统测试= $(1+3+4*2) / 6=2$ 周 **【0.5 分】**

数据准备=1 周 **【0.5 分】**

上线试运行= $(2+10+4*3) / 6=4$ 周 **【0.5 分】**

验收=1 周 **【0.5 分】**

(2)

系统实施标准差= $(16-4) / 6=2$ 周 **【1 分】**

系统测试标准差= $(3-1) / 6=0.33$ 周 **【1 分】**

【问题 2】

第 6 周时, 计划完成了需求调研 1 天, 系统实施 5 天, 即

$PV=1.8+35.2*5/8=23.8$ 万元 **【1 分】**

实际需求调研结束+系统实施了一半,

$EV=1.8+35.2*50\%=19.4$ 万元 **【1 分】**

$AC=1.8+17=18.8$ 万元 **【1 分】**

$SV=EV-PV=19.4-23.8=-4.4$ 万元, 进度落后 **【3 分】**

$CV=EV-AC=19.4-18.8=0.6$ 万元, 成本节余 **【3 分】**

【问题 3】

非典型偏差:

$BAC=48.4$ 万元 **【1 分】**

$EAC=BAC-CV=48.4-0.6=47.8$ 万元 **【1 分】**

$VAC=BAC-EAC=48.4-47.8=0.6$ 万元 **【2 分】**

【问题 4】

(1) 快速跟进可能造成返工和风险增加。 **【1 分】**

(2) 快速跟进只适用于能够通过并行活动来缩短项目工期的情况。 **【1 分】**

试题三 (17 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】

A 公司承接了某系统集成项目, 任命小王为项目经理。在项目初期, 小王制定并发布了项目管理计划。公司派小张作为质量保证工程师 (QA) 进入项目组, 小张按照项目管理计划进行质量控制活动, 当执行到测试阶段时, 发现成本超预算 10%。小张和项目组统计分析出了五个成本超出预算的问题:

- (1) 新入职开发人员小王效率低, 超支 0.5%;
- (2) 测试时需求 A 实现存在设计问题, 超支 2%;
- (3) 用户增加新需求, 超支 2.5%;
- (4) 模块 B 返工问题, 超支 3.5%;
- (5) 其他问题超支 1.5%。

小张绘制了垂直条形图识别出了造成成本超预算的主要原因, 并制定了改进措施, 在剩余的 2 个月内利用质量管理工具, 将改进措施按照有效性高低进行排序并严格执行, 最终将成本偏差控制在风险控制点的 15% 以内。

【问题 1】(5 分)

请结合案例, 小张按照项目管理计划进行质量控制, 依据是否充分?如果不充分, 请补充其他依据。

【问题 2】(7 分)

- (1) 请说明小张使用的是哪种质量管理工具, 并写出其质量管理原理。
- (2) 依据 (1) 中质量管理原理, 请列出首要要解决的问题。

【问题 3】(5 分)

判断下列选项的正误(填写在答题纸的对应栏内, 正确的选项填写“√”, 错误的选项填写“×”)

- (1) 菲利普-克劳士比提出“零缺陷”的概念, 他指出“质量是免费的”。
- (2) 一个高等级、低质量的软件产品, 适合一般使用, 可以被认可。
- (3) 质量管理计划可以是正式的, 也可以是非正式的, 可以是非常详细的, 也可以是高度概括的。
- (4) 测试成本属于非一致性成本。
- (5) 在实际质量管理过程中, 多种质量管理工具可以综合使用例如可以利用树形图产生的数据来绘制关联图。

【参考答案】

【问题 1】【5 分, 每条 1 分, 写出 5 条得满分】

质量测量指标、质量核对单、工作绩效数据、批准的变更请求、可交付成果、项目文件、组织过程资产

【问题 2】

- (1) 小张使用的是帕累托图。【2 分】是一种特殊的垂直条形图, 用于识别造成大多数问题的少数重要原因。少数重要原因解决了, 就可以解决大多数问题。【3 分】
- (2) 首要要解决的问题是模块 B 返工问题。【2 分】

【问题 3】【5 分, 每条 1 分】

√× √× √

【江山老师解析】

- (2) 一个低等级(功能有限)、高质量(无明显缺陷, 用户手册易读)的软件产品该产品适合一般使用, 可以被认可。
- (4) 测试成本属于一致性成本中的评价成本。

试题四 (20 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入各题纸的对应栏内。

【说明】

A 公司承接了某金融行业用户(甲方)信息系统建设项目, 服务内容涉及咨询、开发、集成、运维等。公司任命技术经验丰富的张伟担任项目经理, 张伟协调咨询部、研发部、集成部、运维部等部门负责人抽调相关人员加入项目组。考虑到该项目涉及甲方单位多个部门, 为使沟通简便、高效, 张伟编制了干系人清单, 包括甲方各层级管理人员及技术人员、公司高层人员以及项目组成员。同时, 计划采用电子邮件方式, 每周群发周报给所有项目干系人。周报内容涵盖每周工作内容、项目进度情况、质量情况、问题/困难、需要甲方单位配合及决策的各类事宜等。

在项目团队内部, 采用项目例会的方式进行沟通。项目实施过程中, 个别项目成员联系张伟, 希望能单独沟通个人发展及工作安排问题, 张伟建议将问题在月度例会上提出。在月度例会上, 部分项目成员抱怨自己承担的项目工作经常与所在部门年初制定的培训工作及团队建设活动冲突, 对个人发展不利。为了避免造成负面影响, 张伟制止了这些项目成员的发言。之后, 张伟向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突, 建议相关部门作出调整。高层不认可张伟的说法, 建议张伟加强项目的沟通管理。

【问题 1】(12 分)

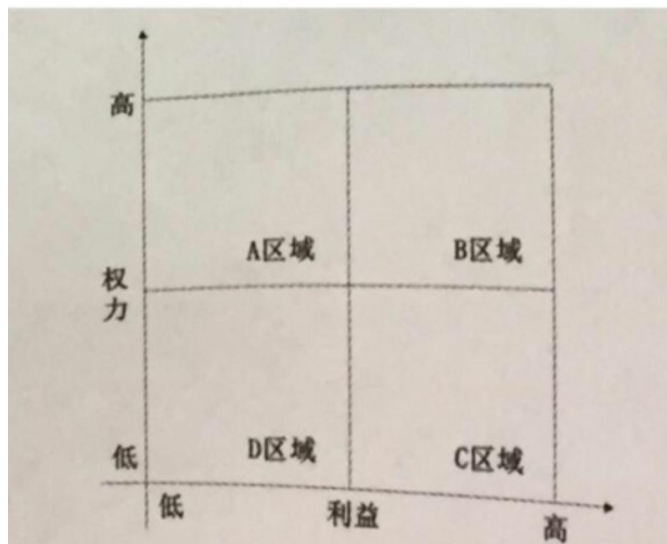
- (1) 结合案例, 请补充干系人清单
- (2) 请指出张伟沟通管理中存在的问题。

【问题 2】(4 分)

请指出项目干系人包括哪些内容。

【问题 3】(4 分)

在下图的权力/利益矩阵中, 针对 (1) 区域的干系人, 项目经理应该“重点管理, 及时报告”, 采取有力的行动其满意; 针对 (2) 区域的干系人, 项目经理应该“随时告知”项目状况, 以便于维持干系人的满意度; 针对 (3) 区域的干系人, 项目经理应该“令其满意”, 争取支持; 针对 (4) 区域的干系人, 项目经理主要通过“花最少的力来监督他们”即可。



请将区域代号 (A、B、C、D) 填写在答题纸 (1) ~ (4) 的对应栏内。

【参考答案】

【问题 1】

1) 补充的干系人清单: **【4 分, 每条 1 分, 写出 4 条得满分】**

- (1) 咨询部、研发部、集成部、运维部的负责人;
- (2) 信息系统用户;
- (3) 项目经理张伟
- (4) 与本项目有影响的其他人员, 如亲属: PMO、市场部人员。

2) 沟通管理中存在的问题 **【8 分, 每条 1 分, 写出 8 条得满分】**

- (1) 张伟没有规划沟通管理, 没有制定沟通管理计划。
- (2) 张伟独自编制干系人清单不妥, 编制的干系人清单不全面, 导致后续沟通可能存在遗漏。
- (3) 计划采用电子邮件方式, 每周群发周报给所有项目干系人存在问题。干系人沟通方式单一
- (4) 周报内容不全面, 存在问题。
- (5) 项目团队内部, 采用项目例会的方式进行沟通存在问题。
- (6) 个别项目成员联系张伟, 希望能单独沟通个人发展及工作安排问题, 张伟建议将问题在月度例会上提出存在问题。
- (7) 张伟制止了月度例会上项目成员的抱怨存在问题。
- (8) 张伟向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突存在问题。
- (9) 张伟和公司内部相关部门沟通存在问题。
- (10) 张伟控制沟通存在问题。与高层沟通不力, 未得到高层领导的认同。
- (11) 识别干系人不全面, 部分人员未及时开展有效沟通

【问题 2】【4 分, 每条 1 分, 写出 4 条得满分】

识别干系人、规划干系人管理、管理干系人参与、控制干系人参与

【问题 3】

- (1) B **【1 分】** (2) C **【1 分】** (3) A **【1 分】** (4) D **【1 分】**