

2022 年 5 月信息系统项目管理师真题解析

1、为了表达一只小狗的信息，可以用汉字“小狗”，也可以通过一只小狗的彩色图片，还可以通过声音文件“汪汪”来表示。同一个信息可以借助不同的信息媒体表现出来。这体现了信息的（1）。

A、传递性 B、依附性 C、及时性 D、动态性

答案：B

解析：动态性：信息是随着时间的变化而变化的。

依附性：信息的依附性可以从两个方面来理解，一方面，信息是客观世界的反映，任何信息必然由客观事物所产生，不存在无源的信息；另一方面，任何信息都要依附于一定的载体而存在，需要有物质的承担者，信息不能完全脱离物质而独立存在。

传递性：信息在时间上的传递就是存储，在空间上的传递就是转移或扩散。

及时性：指获得信息的时刻与事件发生时刻的间隔长短。

2、面向对象的方法构建在类和对象之上，通过建模技术将相关对象按照（2）进行分组，形成（2）。

A、管理 接口 B、流程 用例 C、活动 系统 D、业务 构件

答案：D

解析：P17 面向对象的方法（OO）的应用构建在类和对象之上，随后发展起来的建模技术将相关对象按照业务功能进行分组，就形成了构件的概念

3、Hadoop 中，（3）是大规模数据集的并行计算框架。

A、DataNode B、HDFS C、MapReduce D、Hive

答案：C

解析：MapReduce 是大规模数据集的并行计算框架。

4、按照《“十四五”国家信息化规划》重大任务和重点工程中，要统筹建设物联、（4）、智联三位一体的新型城域物联专网，加快 5G 和物联网的协同部署，提升感知设施的资源共享和综合利用水平。

A、数连 B、车联 C、网连 D、城连

答案：A

解析：数字化建设也是重大任务之一。《“十四五”国家信息化规划》提出要建设物联数通的新型感知基础设施。

5、在《“十四五”软件和信息技术服务业发展规划》中，（5）的主要任务是：发展规划完善桌面、服务器、移动终端、车载等操作系统产品及配套工具集，推动操作系统与数据库、中间件、办公套件、安全软件及各类应用的集成、适配、优化。

A、协同攻关应用软件 B、前瞻布局新兴平台软件
C、聚力攻坚基础软件 D、重点突破工业软件

答案：C

解析：在《“十四五”软件和信息技术服务业发展规划》中主要任务（一）推动软件产业链升级部分提到：聚力攻坚基础软件。其主要任务是：发展规划完善桌面、服务器、移动终端、车

载等操作系统产品及配套工具集，推动操作系统与数据库、中间件、办公套件、安全软件及各类应用的集成、适配、优化。

6、《“十四五”数字经济发展规划》中明确提出（6）要素是数字经济深化发展的核心引擎。

A、数据 B、信息 C、技术 D、资源

答案：A

解析：国务院印发《“十四五”数字经济发展规划》（以下简称《规划》），强调数据要素是数字经济深化发展的核心引擎，到 2025 年数据要素市场体系初步建立。《规划》还提出了要充分发挥数据要素作用。加快数据要素市场化流通：鼓励企业、研究机构等主体基于区块链等数字技术探索相关应用。

7、元宇宙本身不是一种技术，而是一个理念和概念，它需要整合不同的新技术，强调虚实相融。元宇宙主要有以下几项核心技术：一是（7），包括 VR、AR 和 MR，可以提供沉浸式的体验；二是（7），能够把现实世界镜像到虚拟世界里面去，在元宇宙里面，我们可以看到很多自己的虚拟分身；三是用（7）来搭建经济体系。经济体系将通过稳定的虚拟产权和成熟的去中心化金融生态具备现实世界的调节功能，市场将决定用户劳动创造的虚拟价值。

A、扩展现实 数字孪生 区块链 B、增强现实 虚拟技术 区块链

C、增强现实 数字孪生 大数据 D、扩展现实 虚拟技术 大数据

答案：A

解析：元宇宙主要有以下几项核心技术：

一、扩展现实技术，包括 VR 和 AR。扩展现实技术可以提供沉浸式的体验，可以解决手机解决不了的问题。

二、数字孪生，能够把现实世界镜像到虚拟世界里面去。这也意味着在元宇宙里面，我们可以看到很多自己的虚拟分身。

三、用区块链来搭建经济体系。随着元宇宙进一步发展，对整个现实社会的模拟程度加强，我们在元宇宙当中可能不仅仅是在花钱，而且有可能赚钱，这样在虚拟世界里同样形成了一套经济体系。

8、OSI 七层协议中，RPC、NFS 协议属于（8）。

A、网络层 B、传输层 C、会话层 D、表示层

答案：C

解析：会话层：负责在网络中的两节点之间建立和维持通信，以及提供交互会话的管理功能。如三种数据流方向的控制，即一路交互、两路交替和两路同时会话模式。常见的协议有 RPC、SQL、NFS。

9、使用结构化分析（SA）方法进行需求分析，围绕数据字典建立的三个层次的模型不包括（9）。

A、实体关系图 B、业务流程图 C、数据流图 D、状态转换图

答案：B

解析：结构化开发方法(SA)方法进行需求分析，其建立的模型的核心是数据字典，有三个层次的模型，分别是数据模型、功能模型和行为模型(也称为状态模型)。

10、（10）是一个容器化平台，它以容器的形式将应用程序及所有依赖项打包在一起，以确保应用在任何环境中无缝运行。

A、OOA B、Spark C、Docker D、Spring cloud

答案：C

解析：Docker 是一个容器化平台，它将应用程序及其所有依赖项以容器的形式打包在一起，以确保应用程序在任何环境(无论是开发环境、测试环境还是生产环境)中无缝运行。

11、企业能够将软件管理和工程两方面的过程文档化、标准化，并综合成该组织的标准软件过程。所有项目均使用经批准、剪裁的标准软件过程来开发和维护软件，软件产品的生产在整个软件过程是可见的。由此判断，该企业已经达到了 CMMI (11) 级。

A、2 B、3 C、4 D、5

答案：B

解析：已定义级：被描述为已定义的过程。已定义的过程是一种已管理的过程这种过程按照组织的裁剪指南，从组织的标准过程集中裁剪得到：它具有受维护的过程描述；并且将过程相关经验贡献给组织级过程资产。

12、关于信息安全的描述，不正确的是：(12)。

- A、磁盘阵列、数据备份和恢复以及异地容灾等为了防止数据泄露
- B、数据安全的核心属性是机密性、完整性、可用性
- C、数据安全本质上是一种静态安全，行为安全是一种动态安全
- D、防火墙的安全策略由安全规则表示

答案：A

解析：P69 磁盘阵列数据备份和恢复以及异地容灾等为了防止数据丢失或损坏

13、某公司法人王某花费 3000 余元从网上购买个人信息计 3646 条，并将购得的信息分发给员工用以推销业务。当地警方依据(13)规定，对王某予以罚款 10 万元。

A、著作权法 B、计算机软件保护条例 C、网络安全法 D、民法通则

答案：C

解析：基本常识题。

14、(14)是利用公开密钥进行加密的技术。

A、AES B、IDEA C、DES D、RSA

答案：D

解析：公开密钥密码有基于大合数因子分解困难性的 RAS 密码类和基于离散对数问题困难性的 ELGamal 密码类。

15、关于系统规划，不正确的是：(15)。

- A、要从用户的现状出发 B、以技术的变革为导向
- C、以用户的需求为基础 D、依据组织的战略目标进行

答案：D

解析：D 选项应该是依据企业的战略目标进行。

16、(16)依照《中华人民共和国数据安全法》和有关法律、行政法规的规定，负责统筹协调网络数据安全和相关监管工作。

A、工信部 B、公安部 C、国资委 D、网信

答案：D

解析：第六条：各地区、各部门对本地区、本部门工作中收集和产生的数据及数据安全负责。工业、电信、交通、金融、自然资源、卫生健康、教育、科技等主管部门承担本行业、本领域数据安全监管职责。公安机关、国家安全机关等依照本法和有关法律、行政法规的规定，在各自职责范围内承担数据安全监管职责。国家网信部门依照本法和有关法律、行政法规的规定，负责统筹协调网络数据安全和相关监管工作。

17、在《国家标准化发展纲要》的发展目标中提到，到 2025 年实现标准供给由政府主导向（17）转变。

A、市场主导 B、行业主导 C、政府与市场并重 D、市场与行业协会并重

答案：C

解析：到 2025 年，中国标准化发展将实现“四个转变”，即标准供给由政府主导向政府与市场并重转变、标准运用由产业与贸易为主向经济社会全域转变、标准化工作由国内驱动向国内国际相互促进转变、标准化发展由数量规模型向质量效益型转变。

18、依据《政府采购法》，政府采购监督管理部门在处理投诉事项期间，可以视具体情况书面通知采购人暂停采购活动，但暂停时间最长不得超过（18）日。

A、60 B、45 C、30 D、15

答案：C

解析：政府采购监督管理部门在处理投诉事项期间，可以视具体情况书面通知采购人暂停采购活动，但暂停时间最长不得超过三十日。

19、关于项目及项目管理基础的描述，不正确的是：（19）。

A、项目是为提供一项独特产品、服务或成果所做的临时性努力
B、项目所产生的产品、服务或成果具有临时性特点
C、项目工作的目的在于得到特定的结果，即项目是面向目标的
D、项目管理和日常运营管理的目标有着本质的不同

答案：B

解析：临时性是项目的特点，不是项目目标的特点。别搞混了。

20、因为西部的（20）优势，“东数西算”工程选择西部作为大数据中心。

A、自然环境 B、教育环境 C、人文环境 D、技术环境

答案：A

解析：我国数据中心大多分布在东部地区，由于土地、能源等资源日趋紧张，在东部大规模发展数据中心难以为继。而我国西部地区资源充裕，特别是可再生能源丰富，具备发展数据中心、承接东部算力需求的潜力。为此，要充分发挥我国体制机制优势，从全国角度一体化布局，优化资源配置，提升资源使用效率。

21、组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，是（21）的过程。

A、启动过程组 B、计划与编制过程组 C、执行过程组 D、监督与控制过程组

答案：C

解析：47 个过程属于什么过程组，都需要会。

22、关于可行性研究的描述，不正确的是：（22）。

A、技术可行性决定了项目方向，技术路线估计错误会影响项目最终成败

- B、信息系统项目可行性研究还包括法律可行性、社会可行性等方面
- C、运行环境是信息系统发挥效益的关键，需重点分析其运行环境的可行性
- D、经济可行性分析是对经济效益进行分析，不含对项目的社会效益分析

答案：D

解析：技术可行性分析往往决定了项目的方向，一旦开发人员在评估技术可行性分析时估计错误，将会出现严重的后果，造成项目根本上的失败。

信息系统项目的可行性研究除了前面介绍的技术，经济和运行环境可行性分析外，还包括了诸如法律可行性、社会可行性等方面的可行性分析。

经济可行性分析主要是对整个项目的投资及所产生的经济效益进行分析，具体包括支出分析、收益分析、投资回报分析以及敏感性分析等。除了上述的经济方面的分析外，一般还需要对项目的社会效益进行分析。例如，通过项目的实施，可以在管理水平、技术手段、人员素质等方面获得潜在的效益。

23、招标投标是一种国际惯例，是一种（23）行为。

- A、资金流转
- B、项目任务分解
- C、客户关系维护
- D、商品交易

答案：D

解析：基本常识。买卖交易的过程。

24、关于项目管理计划的描述，不正确的是（24）。

- A、项目管理计划是项目总体计划，它从整体上指导项目工作的有序进行
- B、项目管理计划具有统筹作用，包括了项目管理与控制过程的所有文件
- C、在项目管理信息系统中，项目管理计划在计划模块中制定和维护
- D、项目管理计划可详可略，可由一个或多个部分计划及其他事项组成

答案：B

解析：计划就是计划，怎么可能包含控制过程里的文件。

25、（25）不是“指导与管理项目执行”过程的成果。

- A、可交付成果
- B、工作绩效数据
- C、变更请求
- D、项目管理计划

答案：D

解析：指导与管理项目执行过程的成果有：1. 可交付成果 2. 工作绩效数据 3. 变更请求 4. 项目管理计划的更新 5. 项目文件更。项目管理计划是输入而不是输出。

26、小张作为项目经理负责项目 A，因需求方变动需要终止项目，接到通知后，小张采取的应对措施不合适的是：（26）。

- A、通知项目所有成员即刻停止工作
- B、与所有合适的干系人整理项目历史信息和经验教训
- C、制定程序，来调查和记录提前终止的原因
- D、验收未全部完成的可交付成果

答案：A

解析：如果项目在完工前提前终止，则需要在正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人

27、某公司承担了一个新项目，为一家小型制造企业开发协同工作系统，该制造企业之前没有使用过协同工作系统，业务比较复杂，需求会持续变更，作为项目经理应通过（27）来确

保项目顺利完成。

- A、项目前期多花时间，尽可能的明确和细化需求
- B、更改项目完成时间，提前进行验收，以便处理验收时发现的问题
- C、在开发中采用迭代开发的方式，及时调整功能
- D、制造需求管理计划，规划如何分析、记录和管理需求

答案：D

解析：本题考察的是需求变更的情况，即如果管理需求，需求管理的内容包括制定需求管理计划，规划如何分析、记录和管理需求等内容所以选 D。

需求管理计划主要包括：在项目生命周期中，需求变更十分频繁，为了保证项目的顺利进行和保证产品的质量，需求的变更应该受到严格控制。

28、在需求文件中，（28）的需求可作为基准使用。

- ①可测量和可测试 ②项目经理认可 ③完整且可跟踪 ④相对独立无依赖
- ①② B、①③ C、③④ D、②③

答案：B

解析：只有明确的（可测量和可测试的）、可跟踪的、完整的、相互协调的，且主要干系人愿意认可的需求，才能作为基准。

29、下表为某项目的 WBS, 则此项目的最短工期为（29）月。

| 工作编号 | 工作任务 | 工期 |
|------|-------|-----|
| 0 | x 项目 | |
| 1 | 硬件采购 | 1 月 |
| 2 | 第三方软件 | 2 月 |
| 3 | 系统功能 | 4 月 |
| 3.1 | 设备管理 | 1 月 |
| 3.2 | 工单管理 | 1 月 |
| 3.3 | 采购管理 | 1 月 |
| 3.4 | 库存管理 | 1 月 |
| 4 | 系统接口 | 1 月 |
| 5 | 现场实施 | 1 月 |

- A、3 B、6 C、7 D、9

答案：B

解析：考虑到逻辑关系。硬件采购、第三方软件、系统功能应该可以并行施工。这 3 个活动并行需要 4 个月。

然后是系统接口和现场实施，共需要 6 个月。

30、某项目进度网络图中，活动 A 和 B 之间的依赖关系表示为 SS-8 天，则表明：（30）。

- A、活动 A 开始 8 天后活动 B 开始 B、活动 A 开始 8 天前活动 B 开始
- C、活动 A 结束 8 天后活动 B 开始 D、活动 A 结束 8 天前活动 B 开始

答案：B

解析：SS 活动 A 和 B 是开始和开始的关系，+8 代表滞后量，-8 代表提前量。

31-32、一个软件研发项目使用迭代开发，共计进行 3 次迭代，每次迭代的工作分解均为：

需求分析-设计编码-测试验证。该项目的活动关系表如下：

| 活动描述 | 活动 | 持续时间（天） | 紧前活动 |
|-------------|----|---------|------|
| 项目整体设计和迭代计划 | A | 3 | |
| 迭代 1-需求分析 | B | 5 | A |
| 迭代 1-代码编写 | C | 15 | B |
| 迭代 1-测试验证 | D | 5 | C |
| 迭代 2-需求分析 | E | 3 | B |
| 迭代 2-代码编写 | F | 12 | C、E |
| 迭代 2-测试验证 | G | 7 | D、F |
| 迭代 3-需求分析 | H | 3 | E |
| 迭代 3-代码编写 | I | 5 | F、H |
| 迭代 3-测试验证 | J | 7 | G、I |
| 系统验证和发布 | K | 7 | J |

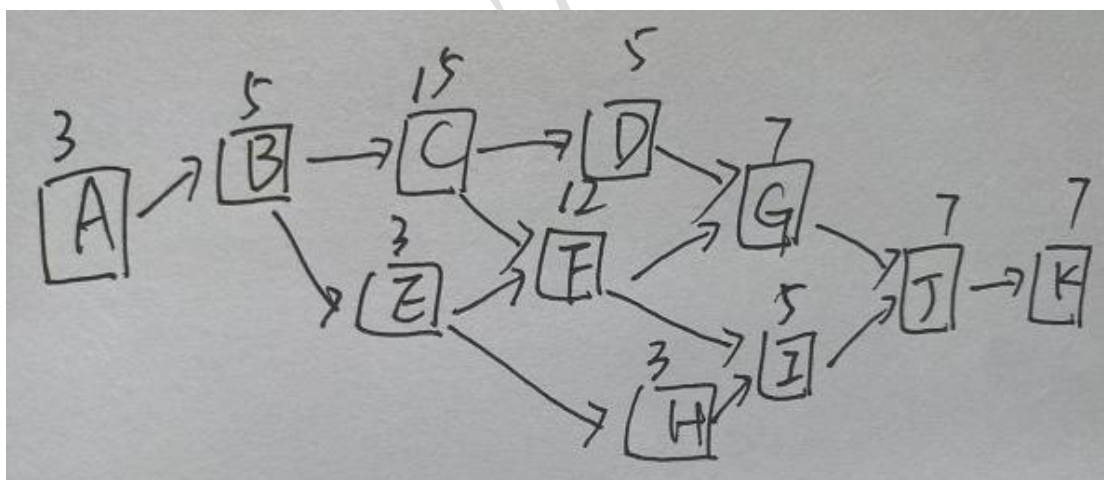
则该项目的工期为（31），在迭代 3 需求分析时，用户提出需求变更，导致迭代 3 的代码编写的持续时间增加了 5 天，其他活动持续时间不变，则项目整体持续时间将增加（32）天。

（31）A、52 B、54 C、56 D、58

（32）A、0 B、1 C、3 D、5

答案：C C

关键路径为：ABCFGJK，总时间为 56 天，用户提出需求变更，导致迭代 3 的代码编写的持续时间增加了 5 天，由于活动 I 的总时差是 2，所以影响是 3。



33、某学校开发图书管理系统，软件开发专家组给出了如下时间估计：

| 活动 | 乐观工期 | 最可能工期 | 悲观工期 |
|-------------|------|-------|-------|
| 图书管理系统的代码编写 | 5 人天 | 14 人天 | 17 人天 |

假设三个估值服从 β 分布，则该图书管理系统软件在 11-15 天之间完成的可能性约为（33）。

A、34% B、68% C、95% D、99%

答案：B

解析：送分的。最基本的 PERT。

34、关于制定预算的描述，不正确的是（34）。

- A、成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算
- B、项目总资金需求是根据资金投入计算出的成本预算
- C、成本基准中的成本估算与进度活动直接关联
- D、项目资金通常以增量而非连续的方式投入

答案：B

解析：成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算。项目资金需求是根据成本基准，确定总资金需求和阶段性（如季度或年度）资金需求。而不是根据资金投入计算出的成本预算。所以 B 错。成本基准中既包括预计的支出，也包括预计的债务。项目资金通常以增量而非连续的方式投入，并且可能是非均衡的，呈现出阶梯状。如果有管理储备，则总资金需求等于成本基准加管理储备。在资金需求文件中，也可说明资金来源。

35、某软件开发项目包括 A、B、C 三项活动，目前各活动的相关数据如下（单位：万元），则该项目绩效处于（35）状态。

| 活动 | PMB | PV | 完成比 | AC |
|----|-----|----|------|----|
| A | 20 | 20 | 100% | 20 |
| B | 15 | 5 | 50% | 6 |
| C | 7 | 0 | 0 | 0 |

- A、进度提前且成本节约
- B、进度提前且成本超支
- C、进度落后且成本节约
- D、进度落后且成本超支

答案：A

解析：PMB 绩效测量基准，相当于总预算。

$PV=25$, $AC=26$, $EV=20*100\%+15*50\%=27.5$ ，所以计算 CV 和 SV 均大于 0，说明进度提前且成本节约。

36、某公司在教育服务领域持续发展，已有丰富的项目经验，近日新立项的教育服务项目 A 需要规划质量管理，则应采用（36）的方法。

- A、成本收益分析法
- B、质量成本法
- C、标杆对照法
- D、实验设计

答案：C

解析：标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。

37、关于质量保证和质量控制的描述，不正确的是（37）。

- A、质量保证是为了满足质量目标而做的前瞻性行为
- B、质量控制监督并记录质量活动的执行结果
- C、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
- D、质量保证和质量控制的对象都是项目的可交付成果

答案：D

解析：质量保证的对象是可交付成果和项目过程，质量控制的对象主要为项目的可交付成果。

38、软件项目的质量，主要用（38）和软件测试两种方法配合使用来保证。

- A、技术评审
- B、用户试用
- C、流程外包
- D、迭代开发

答案：A

解析：软件项目的质量，主要用技术评审和软件测试两种方法配合使用来保证。

39、某软件技术公司，主营业务为软件项目研发和交付，公司项目经理均为软件项目经理。为扩大发展，公司承接了一个技术改造项目，涉及到硬件的升级和更新及相关软件的开发和部署。关于新项目经理的人选，合适的是（39）。

- A、从现有软件项目经理中挑选任命，在新项目中锻炼一下
- B、从现有的软件项目经理中挑选，脱产学习半年后任命
- C、对外招聘一位有软硬件项目经验的项目经理
- D、设置 2 个项目经理，软件部分从现有的软件项目经理遴选，硬件部分由公司老总担任

答案：C

解析：公司都是软件项目经理，无硬件经验，因此从外部招聘有硬件经验项目经理更合适。

40、项目经理为了使团队高效运行并达成项目目标，可采用的方式不包括（40）。

- A、提高项目要求并增加每日工作时长，刺激成员创新
- B、每周组织一次知识分享，提高团队成员的知识和技能
- C、每日组织站会，及时收集成员遇到的问题，协作解决
- D、不定期组织聚餐和团建活动，增加团队凝聚力

答案：A

解析：A 不利于团队高效运行和提高凝聚力等。

41、某公司人员流动性强，最近频频发生人员的变更。作为公司项目经理，此时需要处理的事项不包含（41）

- A、变更项目管理计划
- B、变更问题描述和项目人员分派文件
- C、更新项目范围和目标
- D、总结历史信息和经验教训文档

答案：C

解析：公司人员流动性强，最近频频发生人员的变更，人员流动频繁是跟人力资源管理有关的问题，不需要更新项目范围和目标。

42、某项目沟通渠道为 66，则该项目干系人为（42）人。

- A、9 B、10 C、11 D、12

答案：D

解析： $n * (n - 1) / 2 = 66$ ，得出 $n = 12$

43、在项目沟通管理过程中，（43）是“管理沟通”过程的作用。

- A、确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
- B、促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通
- C、识别与记录与干系人最有效率且最有效效果的沟通方式
- D、针对问题和关键绩效指标的沟通，可引发修正措施

答案：B

解析：管理沟通是根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。本过程的主要作用是，促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。

44、关于项目干系人管理的描述，不正确的是（44）

- A、应把干系人满意度作为一个关键项目目标来进行管理
- B、规划干系人是一个反复的过程，应由项目经理定期开展
- C、项目干系人管理包含项目需求管理、沟通管理和人力资源管理
- D、建立沟通管理计划是为管理干系人的期望提供指导和信息

答案：C

解析：项目干系人管理包括识别干系人、规划干系人管理、管理干系人和控制干系人参与。

45、“通过谈判达成共识”是项目经理应用（45）来达成项目目标的方法。

- A、管理技能
- B、分析技术
- C、人际关系
- D、专家判断

答案：A

解析：项目经理应用管理技能来达成项目目标。如：

- （1）引导干系人对项目目标达成共识。
- （2）对干系人施加正面影响。
- （3）通过谈判达成共识。
- （4）调整组织行为，以接受项目成果。

46、关于风险的描述不正确的是（46）。

- A、具有不确定性的事件或活动也不一定是风险
- B、风险包括对目标的威胁，也包括促进目标的机会
- C、项目投入越大，可接受的风险越小
- D、因火灾造成停工引发的成本属于直接风险

答案：D

解析：风险损失的有形成本包括风险事件造成的直接损失和间接损失。

（1）直接损失。直接损失指财产损毁和人员伤亡的价值。如压缩空气机房在施工过程中失火。直接损失包括空压机的重置成本、受伤人员的医疗费、休养费、工资等。

（2）间接损失。间接损失指直接损失以外的它物损失、责任损失以及因此而造成的收益的减少。包括因灭火扑救、停工等发生的成本。所以 D 错误

47、（47）可以从整体工作和每项工作层级识别和跟踪风险。

- A、WBS
- B、问题日志
- C、风险管理计划
- D、质量核对单

答案：A

解析：WBS 是识别风险过程的关键输入，因为它方便人们同时从微观和宏观两个层面认识潜在风险。可以在总体、控制账户和/或工作包层级上识别并继而跟踪风险。

48、关于风险的描述，正确的是（48）。

- A、风险审计可以在日常项目审查中进行，也可以单独召开风险审计会议
- B、蒙特卡洛分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响
- C、制定有效的风险应对策略需要风险量化分析
- D、建立应急储备，安排资金和资源应对风险是常见的问题风险策略

答案：A

解析：风险审计是检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的有效性。项目经理要确保按项目风险管理计划所规定的频率实施风险审计。既可以在日常的项目审查会中进行风险审计，也可单独召开风险审计会议。所以A 正确

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。所以B 错误；
定量风险分析一般在定性风险分析之后进行，但是，经验丰富的风险经理有时在风险分析过程之后径直进行定量分析。有时，制定有效的风险应对策略并不需要风险量化分析。所以C 错误；
制定备用策略是在被选策略被证明无效或接受的风险发生时实施。通常，要为时间或成本分配应急储备金。
最后，可制订应急计划并识别应急计划实施的触发条件。所以 D 错误；

49、在配置控制中，（49）不属于 CCB 变更。

- A、变更实施方案可行性 B、变更工作量的合理性
C、变更对项目的影响 D、记录变更信息的准确性

答案：D

解析：负责组织对变更申请进行评估并确定以下内容：

- （1）变更对项目的影响。C 选项
（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。A 选项
（5）变更工作量估计是否合理。B 选项

50、项目变更管理的实质是（50）

- A、满足甲方管理者的要求 B、调整项目
C、有效面对项目管理者的经验不足 D、实时了解

答案：B

解析：P507 变更管理的实质，是根据项目推进过程中越来越丰富的项目认知，不断调整项目努力方向和资源配置，最大程度地满足项目需求，提升项目价值。

51、关于变更工作程序的描述，正确的是（51）

- A、项目中变更申请应由项目团队成员提出
B、监理单位可监控主要变更成果和变更进度里程碑
C、涉及项目目标和交付成果的变更，应以专家意见为准
D、在变更确认前应将项目实施基准调整情况进行公示

答案：B

解析：项目的干系人都可以提出变更申请，所以A 错误；

变更实施的过程监控，通常由项目经理负责基准的监控。管理委员会监控变更明确的主要成果、进度里程碑等，可以通过监理单位完成。所以B 正确；

审查过程应注意分工，项目投资人虽有最终的决策权，但通常技术上并不专业。所以应当在评审过程中将专业评审、经济评审分开，对涉及项目目标和交付成果的变更，客户的意见应放在核心位置。所以C 错误

基准的调整，包括项目目标的确认，最终成果、工作内容和资源、进度计划的调整。需要强调的是，变更的通知，不只是包括项目实施基准的调整，更要明确项目的交付日期、成果对相关干系人的影响。如变更造成交付期的调整，应在变更确认时发布，而非在交付前公布。所以D 错误；

52、选择合作伙伴的标准应建立在总成本最小化、（52）、敏捷性强的核心原则之上。

A、公司规模化 B、资质最优 C、风险最小化 D、地域就近

答案：C

解析：选择合作伙伴的标准应该建立在总成本最小化、敏捷性强、风险最小化的原则之上。

53、关于采购询价比价环节相关的描述，不正确的是（53）。

A、非专利专有技术，可替代性强的产品一般采用询价比价方式采购

B、原则上应向三家或三家以上的供应商进行询价

C、指定采购供应商可以将考评与合同谈判同时进行

D、供应商的报价可以通过邮件、微信、电话会议等方式提交

答案：D

解析：入列采购询价比价的条件

（1）采用询价比价形式的采购产品主要包括：市场化程度高的产品、非专利专有技术的产品、充分竞争性产品、可替代性强的产品、供应商不唯一的产品等。所以A 正确

（2）单个供应商供货合同过一定金额以上的采购。

不列入采购询价比价的采购

（1）指定采购。

（2）原厂、代理有相关协议的采购。

（3）单个供应商供货合同在一定金额以下的采购。

询价比价操作流程

（1）采购人员对拟采购产品类型和价格进行预估判断，是否符合询价比价条件。

（2）采购产品的供应商原则必须是经过考评的合格供应商，特殊情况下考评和合同谈判可以同步进行（如一些指定采购的指定供应商）。所以C 正确

（3）原则上应向三家或三家以上供应商进行询价。所以B 正确

（4）供应商的报价可以提交系统竞价平台、邮件、传真、邮寄、密封书面送达。所以D 错误

（5）采购人员根据供应商报价，填写《采购询价记录表》，采购部经理从价格、付款方式、供货周期、质量与售后等方面确定最终供应商。

（6）如果对供应商的报价存在疑问或有显失公平情况，采购人门任公司械以说明。场的情情况下电话通知供应商澄清相关事实，并在《采购询价记录表》上予以说明。

（7）如果《合格供方A 类名录》中没有符合要求的供应商，对参与竞争询价的供应商进行新增供应商的审核，考评和合同谈判可以同步进行。

54、（54）场景适宜签署成本补偿合同。

①工作范围尚不清楚 ②买方承担成本风险

③购买标准产品且数量不大 ④买卖双方已建立稳定的合作关系

⑤项目设计已具备详细的细节 ⑥工期短且不复杂的项目

（54）A、①⑤⑥ B、①②④ C、②③⑤ D、③④⑥

答案：B

解析：成本补偿合同以卖方从事项目工作的实际成本作为付款的基础，即成本实报实销。在这种合同下，买方的成本风险最大。这种合同适用于买方仅知道要一个什么产品但不知道具体工作范围的情况，也就是工作范围很不清楚的项目。当然，成本补偿合同也适用于买方特别信得过的卖方，想要与卖方全面合作的情况。

一般情况下，可以按下列经验来进行选择：

（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) 如果双方分担风险, 则使用工料合同; 如果买方承担成本风险, 则使用成本补偿合同; 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。

55、关于知识管理的描述, 不正确的是: (55)。

A、知识包含显性知识, 隐性知识和共享知识三类

B、隐性知识通常是指难以表达, 隐含于过程和行动中的非结构化

C、可通过利益驱动促进隐性知识共享

D、组织结构扁平化, 决策权向下层移动, 是学习型组织的特征之一

答案: A

解析: 知识可分为两类, 分别是显性知识与隐性知识。

56、平衡计分卡(BSC)是一种基于战略管理的业绩考评工具。从(56)四个角度形成一套完整的绩效指标评分体系。

A、资金、资源、流程、人员

B、领导层、目标层、方案层、行为层

C、财务、客户、内部运营、学习和成长

D、业务目标、组织资源、项目组合管理、单项目管理

答案: C

解析: 平衡计分卡是一种绩效评价体系, 其本来的目的主要是找出超越传统及财务量度为主的组织绩效评价模式, 它从财务、客户、内部运营、学习和成长四个角度, 为每一方面设计适当的评价指标, 赋予不同的权重。

57、关于项目管理流程的优化相关内容的描述, 不正确的是(57)。

A、由项目组之间对项目进行评价打分

B、由 PMO 对项目进行随机调查, 发现实施中的问题

C、对项目进行分级管理

D、优化项目团队人员的组成

答案: A

解析: 项目干系人参加项目评价, 固然有业务熟、关注度高、有责任等优点, 但是每个项目组成员还存在着竞争关系, 因此在评价打分时, 未免会受主观情绪和个人利益的制约, 影响评价的公正、公平。因此, 项目评价最好参考内部评价结果, 邀请行业专家和学者组成评价委员会, 或者交给专业的第三方评估机构来评价。

58、(58)不属于“项目集准备”阶段的关键活动。

A、建立项目集治理结构

B、编制项目集章程

C、组建项目集组织

D、制订项目集管理计划

答案: B

解析: 关键活动包括: (1) 建立项目集治理结构 (2) 组建初始的项目集组织 (3) 制订项目集管理计划。

59、关于项目组合管理的描述，不正确的是：（59）。

- A、项目组合管理的实施过程也是一个组织变革的过程
- B、项目组合管理是一个持续的过程，活动可循环发生
- C、项目组合管理愿景应符合组织愿景，满足组织战略目标
- D、项目组合组件旨在生成共同的结果或达成共同的利益

答案：D

解析：项目集组件通常生成共同的结果或者为了交付系列共同的利益。

60、对信息系统测试的监控主要包括：（60）。

- ①软件测试模型的定义 ②测试用例执行的进度 ③缺陷的存活时间
- ④缺陷的趋势分析 ⑤缺陷分布密度 ⑥缺陷修改质量
- A、①③④⑤⑥ B、①②③④⑤ C、①②③⑤⑥ D、②③④⑤⑥

答案：D

解析：测试监控的目的是为测试活动提供反馈信息和可视性。测试监控的内容如下：①测试用例执行的进度、②缺陷的存活时间、③缺陷的趋势分析、④缺陷分布密度、⑤缺陷修改质量。

61、关于量化项目管理过程的描述，正确的是：（61）。

- A、项目对所选定子过程的性能监控主要意图是使用统计和量化技术分析子过程性能的偏差
- B、项目子过程的选择和度量需尽可能完整的覆盖项目所有的过程，以保证数据分析的全面性
- C、建立项目的质量与过程性能目标主要需考虑组织对项目的要求及客户对项目的要求，与项目当前自身能力无关
- D、管理项目绩效时，项目质量与过程性能目标的达成情况分析来源于所选定子过程性能的稳定性和能力数据，与其他子过程、风险和供方进展无关

答案：A

解析：监督所选定子过程的性能：主要工作是使用统计与其他量化技术来监督所选定子过程的性能。这个步骤的意图是使用统计与其他量化技术以分析子过程性能中的偏差，并确定对于达成各子过程的质量与过程性能目标所必要的措施。所以 A 正确

选择子过程与属性：主要工作是选择对评价性能起关键作用，并有助于达成项目质量与过程性能目标的子过程与属性。所以 B 错误

当建立项目质量与过程性能目标时，要考虑项目已定义过程中会包括的过程，并考虑历史数据对这些过程的性能具有何种意义。这些考虑连同技术能力等其他方面一起，可以有助于项目建立现实的目标。所以 C 错误

管理项目绩效：该分析的关键输入包括来源于所选定的单个子过程的稳定性与能力数据，以及来自于监督其他子过程、风险与供方进展的性能数据。所以 D 错误

62、使用 GQM（Goal 目标-Question 问题-Metric 度量）技术，建立度量指标的步骤主要包括：（62）。

- ①选择项目目标或企业目标，尽可能将目标可以量化，可以测量
- ②对于每个目标，设想必须回答的问题，看是否可达成目标
- ③选择回答每个问题所必须的度量指标
- ④确认进行软件度量的度量体系

⑤收集和分析度量数据

A、①③④⑤ B、①②③④ C、①②③⑤ D、②③④⑤

答案：B

解析：采用 GQM 方法选择度量指标的基本步骤如下：

- (1) 首先选择几个项目目标或几个企业目标，尽可能将目标叙述得可以量化、可以测量。
- (2) 对于每个目标，设想一些必须回答的问题，看看是否达到目标。
- (3) 选择回答每个问题所必需的度量指标。
- (4) 确认进行软件度量的度量体系。

63、关于信息安全系统工程的描述，不正确的是：（63）。

- A、是信息系统工程的一部分,符合系统工程的一般原则和规律
- B、应吸纳安全管理的成熟规范
- C、信息安全系统工程成熟度模型用于信息安全系统实施的风险评估
- D、安全工程活动与硬件工程、软件工程、系统工程、测试工程相关

答案：C

解析：信息安全系统工程就是要建造一个信息安全系统，它是整个信息系统工程的一部分，而且最好是与业务应用信息系统工程同步进行；A 正确

信息安全系统工程应该吸纳安全管理的成熟规范部分；B 正确

信息安全系统工程能力成熟度模型是一种衡量信息安全系统工程实施能力的方法，是使用面向工程过程的一种方法。所以 C 错误

信息安全系统的建设是在 OSI 网络参考模型的各个层面进行的，因此信息安全系统工程活动离不开以下相关工程。（1）硬件工程。（2）软件工程。（3）通信及网络工程。（4）数据存储和灾备工程。（5）系统工程。（6）测试工程。（7）密码工程。（8）企业信息化工程。所以 D 正确

64、（64）为证书的持有者提供了对一个资源实体所具有的权限。

- A、公钥 B、属性证书 C、数字签名 D、私匙

答案：B

解析：认证通过数字证书进行，而访问控制通过属性证书或访问控制列表（ACL）完成。AC 即属性证书，表示证书的持有者（主体）对于一个资源实体（客体）所具有的权限，它是由一个做了数字签名的数据结构来提供的，这种数据结构称为属性证书，由属性证书管理中心 AA 签发并管理。

65、网络安全审计的内容不包括（65）

- A、监控网络内部的用户活动 B、对日常运行状况的统计和分析
- C、对突发案件和异常事件的事后分析 D、数字证书的签发、撤销

答案：D

解析：安全审计具体包括两方面的内容：

- ①采用网络监控与入侵防范系统，识别网络各种违规操作与攻击行为，即时响应（如报警）并进行阻断。
- ②对信息内容和业务流程进行审计，可以防止内部机密或敏感信息的非法泄漏和单位资产的流失。

66-67、某炼油厂每季度需供应合同单位汽油 15 吨，煤油 12 吨，重油 12 吨，该厂从甲乙两

处运回原油提炼，已知两处炼油成分如表所示，从甲处采购原油价格为 2000 元/吨，乙处为 2900 元/吨，为了使成本最低，炼油厂应从甲处购（66）吨，乙处采购（67）吨。

| 原油成分 | 甲 | 乙 |
|------|------|------|
| 汽油 | 0.15 | 0.50 |
| 煤油 | 0.20 | 0.30 |
| 重油 | 0.50 | 0.15 |
| 其他 | 0.15 | 0.5 |

(66) A、15 B、20 C、25 D、30

(67) A、20 B、25 C、30 D、35

答案：A C

解析：

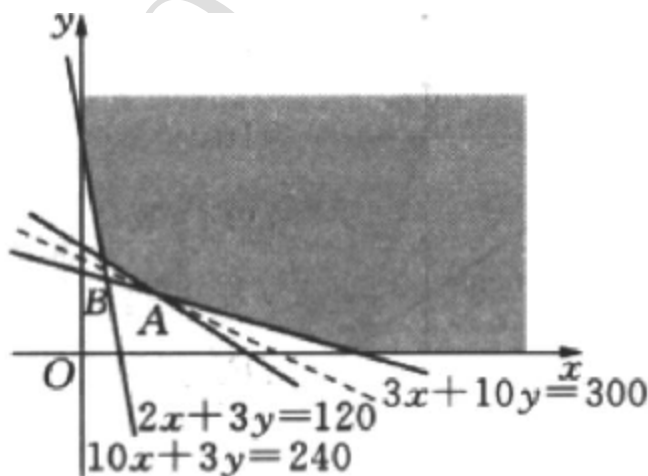
| 原油成分 | 甲 1200 | 乙 2900 |
|-------|--------|--------|
| 汽油 15 | 0.15 | 0.50 |
| 煤油 12 | 0.20 | 0.30 |
| 重油 12 | 0.50 | 0.15 |
| 其他 | 0.15 | 0.5 |

假设从甲采购 X 吨，乙采购 Y 吨；则

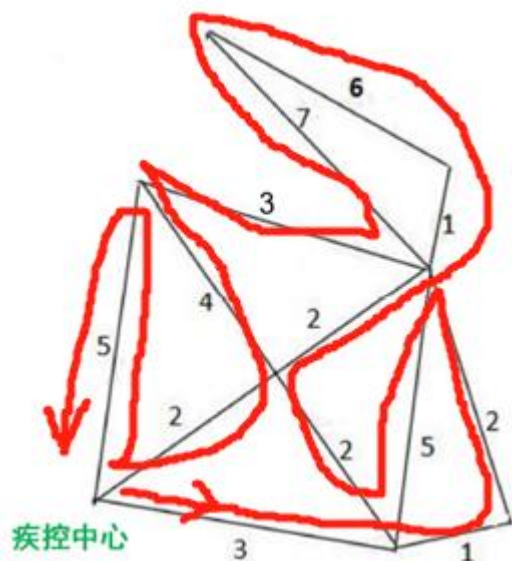
$$\begin{cases} 0.15x + 0.5y \geq 15 \\ 0.2x + 0.3y \geq 12, \\ 0.5x + 0.15y \geq 12 \\ x \geq 0, y \geq 0, \end{cases} \quad \begin{cases} 3x + 10y \geq 300, \\ 2x + 3y \geq 120, \\ 10x + 3y \geq 240, \\ x \geq 0, y \geq 0, \end{cases}$$

简化为：

而所花费总价格(含运费)为 $Z=2000x+2900y$ (万元)，画出可行域，此时，当直线过 B(15, 30) 时，总费用最少，故每季度应从 A 处采购 15 万吨，从 B 处采购 30 万吨，总费用为 11700 万元。



68、某公司有东部、中部、西部三个生产基地，生产的产品需要运送带甲、乙、丙、丁四个市场，从生产基地到各个市场的单位运价及产量和需求如表所示，完输任务所需的最小运



70、某公司投资一个使用寿命为 5 年的项目，第一年年初投入 1000 万元，从第 1 年到第 5 年每年年末都有净现金流量 300 万元。则项目的静态投资回收期为（70）年。

A、2 B、2.5 C、3 D、3.3

答案：D

解析：(4-1) + 100/300 = 3.3

71、Xinhua News Agency reported in January 2022, China will further promote the development of a digital economy during the 14th Five-Year Plan period (2021-2025). The plan also emphasized industrial (71) transformation.

A、digital B、networking C、intelligentize D、informatization

答案：A

解析：新华社 2022 年 1 月报道，中国将在“十四五”期间（2021 至 2025 年）进一步推动数字经济的发展。该计划还强调了产业（）转型。

A、数字 B、联网 C、智能化 D、信息化

72、(72) is a grid that shows the project resources assigned to each work package.

A、Stakeholder engagement assessment matrix

B、Requirements traceability matrix

C、Probability and impact matrix

D、Responsibility assignment matrix

答案：D

解析：（）是一个网格，显示分配给每个工作包的项目资源。

A、利益相关者参与评估矩阵

B、需求跟踪矩阵

C、概率和影响矩阵

D、责任分配矩阵

73、At the project establishment stage, the feasibility study mainly includes technical feasibility analysis, (73), operation environment feasibility analysis and other aspects of feasibility analysis.

- A、detail feasibility analysis B、opportunity analysis
C、economic feasibility analysis D、risk analysis

答案：C

解析：在项目立项阶段，可行性研究主要包括技术可行性分析、（）、运营环境可行性分析等方面的可行性分析。

- A、详细可行性分析 B、机会分析 C、经济可行性分析 D、风险分析

74、In project human resource management , (74) is not a source of power for the project manager.

- A、referent power B、expert power C、reward power D、audit power

答案：D

解析：在项目人力资源管理中，（）不是项目经理的权力来源。

- A、参考权力 B、专家权力 C、奖励权力 D、审计权力

75、Advancements in (75) have contributed to the growth of the automotive industry through the creation and evolution of self-driving vehicles.

- A、Artificial Intelligence B、Cloud Computing
C、Internet of Things D、Big Data

答案：A

解析：（）的进步通过自动驾驶汽车的创造和发展促进了汽车行业的增长。

- A、人工智能 B、云计算 C、物联网 D、大数据

2022 年5 月信息系统项目管理师案例分析及论文写作

试题一（25 分） 本题我们在考前精准预测到了。相信看了群文件里考前发的资料和信息的朋友都可以知道。

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 公司承接了某地方政府的智慧社区云平台的基础设施建设项目，客户方对安全性和系统性能要求较高，为了实现自身业务由硬件设备提供向软件开发转型。A 公司承诺免费提供一个智慧社区 APP 小程序，并将其写入项目合同中，合同期为 6 个月。项目经理小邱负责 APP 的开发，项目周期 4 个月，计划 2019 年 12 月上线。因合同中没有对 APP 给出明确的功能和性能要求，小邱首先借鉴其他项目的开发经验和成果确定了 APP 的主要便民服务功能，之后开发团队通过走访社区居民和在社区网发放调查问卷，搜集相关的需求。最终确定了 APP 的功能需求，编制了详细的功能需求说明书，并将业务目标、项目目标、范围、设计、开发、高层级需求、详细需求均纳入到需求跟踪矩阵中。

2019 年 7 月项目组与客户共同召开了范围确认会，讨论了项目的文档交付物清单，各阶段里程碑及详细的工作进度和人员分工图表，形成会议纪要并双方签字。后期，项目组审核了范围说明书，提交了项目代码和相关设计文档。2019 年 12 月完成功能测试。在项目验收评审会上，与会外部专家认为该项目涉及个人隐私信息，建议第三方测评机构对该 APP 进行全面的测试。经第三方测评机构测试，发现多项严重的个人信息安全保护问题。经分析，漏洞修复比较困难，全面整改需要投入较大的工作量，但预算已超支，经与公司领导和客户反复协商，不得不提出项目变更。

【问题 1】（10 分）

（1）结合案例，请分析在 7 月召开的范围确认会上，范围确认工作是否有遗漏？请指出遗

漏的内容。

(2) 请阐述范围确认和质量控制的不同点, 完成以下表格。

| | 范围确认和质量控制的不同之处 |
|--------|----------------|
| 检查内容 | |
| 检查的时间点 | |
| 执行人员 | |
| 详略程度 | |

【问题 2】(5 分)

请将下面 (1) ~ (5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

在上述案例中, 收集需求阶段项目团队采用了 (1)、(2) 和 (3) 的工具和技术, 在需求跟踪矩阵设计过程中缺少对 (4) 和 (5) 的策划。

【问题 3】(4 分)

请指出项目变更的决策机构, 并简述其成员和职责。

【问题 4】(6 分)

请阐述项目变更应开展哪些工作?

【参考答案】

【问题 1】

有遗漏。

遗漏的地方在于: ①没有明确的质量标准; ②项目范围风险; ③范围说明书需要确认。

| | 范围确认和质量控制的不同之处 |
|--------|---|
| 检查内容 | 确认范围强调可交付成果获得客户或发起人的接受; 质量控制强调可交付成果的正确性, 并符合为其制定的具体质量要求 |
| 检查的时间点 | 质量控制一般在确认范围前进行, 也可同时进行; 确认范围一般在阶段末尾进行, 而质量控制并不一定在阶段末进行 |
| 执行人员 | 质量控制属内部检查, 由执行组织的相应质量部门实施; 确认范围则是有外部干系人对项目可交付成果进行检查 |
| 详略程度 | 核实产品、确认范围和质量控制是层层递进、越来越细的检查过程 |

【问题 2】

1. 访谈、2. 问卷调查、3. 标杆对照、4. 测试策略、5. 测试场景

【问题 3】

决策机构是 CCB。

决策机构包括: CCB、项目经理以及客户和决策方的实施人员。

CCB 是决策机构, 是通过评审手段来决定项目基准是否能变更, 但不提供变更方案。

项目经理是受业主委托对项目经营过程负责人, 资源调度的权力通常由基准中明确。监督变更的执行, 更新相关文档, 对变更负最终责任。

客户: 提出合理需求, 验收项目的交付成果, 并支付项目款项。

决策方的实施人员: 负责实施变更内容, 并确保保质保量的完成工作内容。

【问题 4】

(1) 提出与接受变更申请

(2) 对变更的初审

(3) 变更方案论证

(4) 项目管理委员会审查

(5) 发出变更通知并组织实施

(6) 变更实施的监控

- (7) 变更效果的评估
(8) 判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道

试题二（25 分） 本题我们在 5 月 26 日晚上 7:30 通过直播讲解了很类似的一个题目，哈哈，那题目完全是马军老师原创，没想到和本次考题还比较类似。

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】

已知某公司承担一个旅游信息监管系统的开发，整个项目划分为四个阶段九项活动，项目相关信息如表所示：

| | 活动名称 | 工期/天（乐观、可能、悲观） | 紧前活动 | 人数/人 | 总预算/万元 |
|------|--------|----------------|------|------|--------|
| 需求分析 | A 任务下达 | (1、4、7) | | 6 | 0.6 |
| | B 需求分析 | (12、14、22) | A | 15 | 6.3 |
| 设计研发 | C 总体设计 | (13、14、21) | B | 13 | 10.4 |
| | D 初样实现 | (8、9、16) | C | 17 | 24.7 |
| | E 正样研制 | (10、17、18) | D | 18 | 10.2 |
| 系统测试 | F 密码测评 | (6、7、8) | E | 9 | 5.1 |
| | G 软件测试 | (5、8、11) | E | 12 | 10.6 |
| | H 用户试用 | (9、16、17) | FG | 20 | 15.7 |
| 项目收尾 | I 收尾 | (3、5、7) | H | 10 | 3 |

【问题 1】（12 分）

结合案例：

- (1) 每个活动的乐观、可能和悲观成本服从 β 分布，请计算每个活动的成本，并绘制项目的时标网络图。
(2) 如果项目人员均为多面手，可以从事任意活动，请指出项目实施需要的最少人数。

【问题 2】（3 分）

请确定项目的关键路径，工期。

【问题 3】（6 分）

项目进展到第 70 天时，项目已完成总工作量的 3/4，花费 60 万元，请计算此时项目的 PV、EV、SV 和 CV 值（假设项目每项活动的日工作量相同，计算结果精确到整数）。

【问题 4】（4 分）

请指出当前项目绩效情况，并说明项目经理应该采取哪些措施？

【问题 1】(1)

工期 $A = (1 + 4 \times 4 + 7) / 6 = 4$ 天

工期 $B = (12 + 4 \times 14 + 22) / 6 = 15$ 天

工期 $C = (13 + 4 \times 14 + 21) / 6 = 15$ 天

工期 $D = (8 + 4 \times 9 + 16) / 6 = 10$ 天

工期 $E = (10 + 4 \times 17 + 18) / 6 = 16$ 天

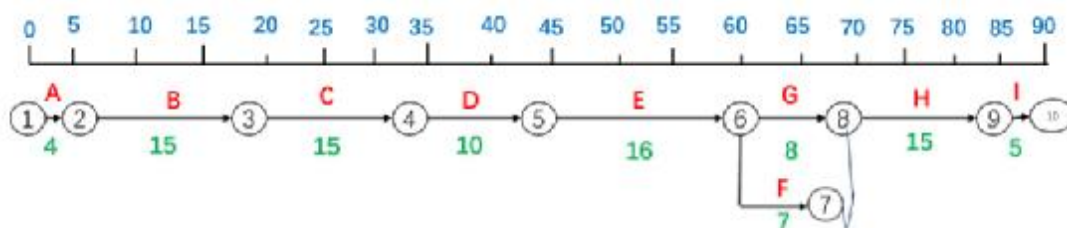
工期 $F = (6 + 4 \times 7 + 8) / 6 = 7$ 天

工期 $G = (5 + 4 \times 8 + 11) / 6 = 8$ 天

工期 $H = (9 + 4 \times 16 + 17) / 6 = 15$ 天

工期 $I = (3 + 4 \times 5 + 7) / 6 = 5$ 天

双代号时标网络图：



(2) 结合时标网络图分析, 如果项目人员均为多面手, 可以从事任意活动, 则该项目最少需要 21 并行最多需要 21 人)。

【问题 2】

关键路径为 ABCDEGHI, 工期为 $4+15+15+10+16+8+15+5=88$ 天

【问题 3】

按照计划, 项目进展到 70 天时, 应该已经完成了 ABCDEFGD 等活动, H 应该做了 2 天

$PV=0.6+6.3+10.4+24.7+10.2+5.1+10.6+(15.7/15)*2=70$ 万元

$AC=60$ 万元

$BAC=0.6+6.3+10.4+24.7+10.2+5.1+10.6+15.7+3=86.6$ 万元

$EV=BAC(3/4)=86.6*(3/4)=65$ 万元

$SV=EV-PV=65-70=-5$ 万元

$CV=EV-AC=65-60=5$ 万元

【问题 4】

目前项目进度落后, 成本节约。

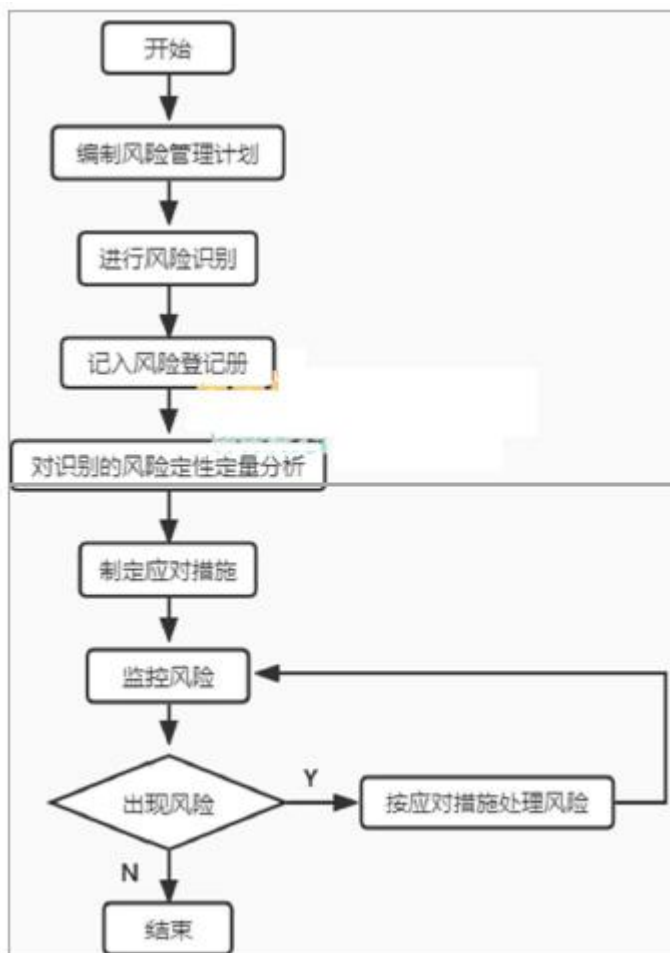
可采取的措施:

- (1) 赶工, 投入更多的资源或增加工作时间, 以缩短关键活动的工期。
- (2) 快速跟进, 并行施工, 以缩短关键路径的长度。
- (3) 使用高素质的资源或经验更丰富的人员。
- (4) 减小活动范围或降低活动要求。
- (5) 改进方法或技术, 以提高生产效率
- (6) 加强质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期

试题三 (25 分) 大家可以看看群文件 5 月 6 日发布的案例题, 里面是不是有风险的题目? 一直强调风险管理会考大题, 论文考或是案例考, 肯定要考。

【说明】

A 公司承接某市机关事业单位养老保险信息系统, 项目覆盖个市、区、县的机关事业单位在编人员的养老保险信息, 实现数据集中统一管理。公司成立了项目组, 并任命小王担任项目经理。项目组对项目进行调研后, 成立了风险管理小组, 编写了项目管理计划和风险管理计划, 明确项目风险管理流程如下图所示:



项目组对风险登记册的各风险制定了相应措施，部分措施如下所示：

| 风险类别 | 风险描述 | 措施 |
|------|----------------|-----------------|
| 人员风险 | 人员情绪风险 | 调离项目组 |
| 技术风险 | 缺少数据库设计和相关技术储备 | 外包 |
| 技术风险 | 需要新的数据安全存储技术 | 培训 |
| 管理风险 | 非预期事件造成成本增加的风险 | 应急储备 |
| 管理风险 | 审批流程繁琐 | 加强部门沟通，建立协调配合机制 |

【问题 1】（4 分）

请结合案例，指出该项目风险管理流程中存在的问题。

【问题 2】（10 分）

请指出案例中列出的风险措施分别采用的是哪种风险应对策略。

【问题 3】（8 分）

项目组使用的 PKI 技术采用双密钥、双证书机制，请简述双密钥证书的生成过程。

【问题 4】（3 分）

请将下面（1）～（3）处的答案填写在答题纸的对应栏内。

SWOT 技术从项目的每个（1）、劣势、（2）和（3）出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面的考虑风险。

【参考答案】

【问题 1】存在问题：

①未进行反复的风险识别。

②在风险监控中,要跟踪已识别的风险、监督残余风险、识别新风险,并对有效性进行评估。

【问题 2】

回避-将有情绪风险的人员调离项目组

转移-技术风险通过采用外包方式

开拓-通过培训学习新的安全管理技术

接受-对非预期事件造成的风险采用应急储备来进行应对

减轻-加强部门沟通,建立协调机制

【问题 3】

双密钥证书的生成过程:

(1)用户使用客户端产生签名密钥对。

(2)用户的签名私钥保存在客户端。

(3)用户将签名密钥对的公钥传送给 CA 中心。

【问题 3】

(1) 优势 (2) 机会 (3) 威胁

论信息系统项目的干系人管理

项目干系人管理是对项目干系人需求、希望和期望的识别,并通过沟通上的管理来满足其需要、解决问题的过程。

请以“论信息系统项目的干系人管理”为题进行论述:

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(项目背景要求本人真实经历,不得抄袭及杜撰)。

2. 请结合你所叙述的信息系统项目,围绕以下要点论述你对信息系统项目干系人管理的认识:

(1) 项目干系人管理的过程;

(2) 请根据你所描述的项目,说明干系人管理和沟通管理、需求管理的联系与区别;

(3) 请根据你所描述的项目,写出项目中所涉及的所有干系人,并按照权利/利益方格进行分析,给出具体干系人的管理策略。

3. 请结合你所参与管理过的信息系统项目,论述你进行项目干系人管理的具体做法,并总结心得体会。

马军老师点评:

本次论文只考了一个题目,以后更不好预测了。幸好,我们这次预测对了。

其实,大家可以看看群文件里 5 月 6 日发的论文题,里面是不是有沟通管理和干系人管理。而且我还说按中级上次考的题目来看,这次沟通管理和干系人也应该是大题。

虽然,考前几天,咱们没重点强调干系人。但是在考前一天晚上,咱们重点强调了干系人论文,还特意录制了视频发群文件,大家可以看群文件。不仅题目预测了,连子题目预测到了。

特别说明:我们考前从不承诺预测准,这也只是考后我才发现我预测的还行,本文档仅为总结而已,不做特别说明之用。

如果以后论文题都是一个,那我更希望大家全面学习,以后预测可能越来越难。

本题建议写作思路

按干系人管理的 4 个过程写。

在过渡里简单写下:干系人管理和沟通管理、需求管理的联系与区别。

在识别干系人里,必须写明有哪些干系人的举例。可以在本过程里简单谈下权利/利益方格

在规划干系人里，建议重点谈权利/利益方格，分别是什么的策略

在管理干系人里，可以详细举例策略，到底是如何执行的。

在控制干系人里，可以举例有哪些问题，怎么处理的，当然，也可以瞎写。

QQ: 56704360