

2019年11月信息系统项目管理师考试选择题马军老师解析

1、对象和类是面向对象中两个重要的概念, 关于对象和类不正确的是 (1)

- A. 对象是类的实例
- B. 类是对象的抽象
- C. 一个类只能产生一个对象
- D. 类中包含方法和属性

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是面向对象的相关知识, 必须掌握。

一个类可以产生多个对象, 也可以产生一个对象。

2、中间件是一种独立的系统软件或服务程序, (2) 不属于中间件。

- A. Tomcat
- B. Websphere
- C. ODBC
- D. Python

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是中间件的相关知识, 必须掌握。

Python 是一种面向对象的解释型计算机程序设计语言。

3、关于大数据的描述, 不正确的是 (3)。

- A. 大数据分析相比于传统的数据仓库应用。具有查询及分析简单的特点
- B. 大数据的意义不在于掌握庞大的数据信息, 而在于对这些数据进行专业化处理
- C. 大数据主要依托云计算的分布式处理、分布式数据库和云存储、虚拟化技术
- D. 大数据具有类型繁多、结构多样、处理速度快、时效性强的特点

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是大数据的相关知识, 必须掌握。

送分的, 大数据分析查询及分析复杂。

4、2013 年, 习近平主席在 (4) 发表《弘扬人民友谊共创美好未来》的重要演讲, 首次提出“一带一路”构想。

- A. 土耳其
- B. 哈萨克斯坦
- C. 印度尼西亚
- D. 德国

【难度系数】高

【心得感受】了解就好

【答案】B

【解析】考查的是一带一路的相关知识。

2013 年 9 月 7 日, 国家主席习近平在哈萨克斯坦纳扎尔巴耶夫大学发表题为《弘扬人民友谊共创美好未来》的重要演讲, 首次提出共建“丝绸之路经济带”的倡议。

5、智能音箱是 (5) 的典型应用。

- A. 人工智能
- B. 数据库
- C. 两化融合
- D. 区块链

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是AI的相关知识, 必须掌握。

这个题目没问题, 送分的。

6. 2019 年 8 月, 华为正式发布自有操作系统----(6), 可用于支付、人脸识别、指纹等高安全级别场景。

- A. 鲲鹏 B. 麒麟 C. 昇腾 D. 鸿蒙

【难度系数】高

【心得感受】了解就好

【答案】D

【解析】考查的是操作系统的相关知识。

可以算是常识题, 告诉大家偶尔还是需要看看新闻

7. 在软件需求分析中, (7) 分别用来表示功能模型和行为模型。

- A. 数据流图、状态转换图 B. 状态转换图、E-R 图  
C. 状态转换图、数据流图 D. E-R 图、状态转换图

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】A

【解析】考查的是需求分析的相关知识。

需求分析在实际工作中, 一般使用实体联系图(E-R 图)表示数据模型, 用数据流图表示功能模型, 用状态转换图表示行为模型。

8. 在 CMMI 阶段表示法中, 过程域(8)属于已定义级。

- A. 组织级过程焦点 B. 组织级过程性能  
C. 组织改革与实施 D. 因果分析和解决方案

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是CMMI的相关知识, 必须掌握。

表 1-2 过程域的阶段式分组

成熟度等级	过程域
可管理级	需求管理、项目计划、配置管理、项目监督与控制、供应商合同管理、度量和分析、过程和产品质量保证
已定义级	需求开发、技术解决方案、产品集成、验证、确认、组织级过程焦点、组织级过程定义、组织级培训、集成项目管理、风险管理、集成化的团队、决策分析和解决方案、组织级集成环境
量化管理级	组织级过程性能、定量项目管理
优化管理级	组织级改革与实施、因果分析和解决方案

9. (9) 不需要了解代码的逻辑结构。

- A. 控制流测试 B. 黑盒测试 C. 数据流测试 D. 白盒测试

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是测试的相关知识, 必须掌握。

送分的, 黑盒测试不需要。

10、某公司有两套监控系统, 分别监控仓库和办公区。为了使用方便, 总经理让小王设计一个整合软件, 能同时自动打开两套监控系统, 将监控画面全部显示在屏幕中。这种集成方式称为 (10)

- A. 表示集成      B. 数据集成      C. 控制集成      D. 过程集表

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是集成的相关知识, 必须掌握。

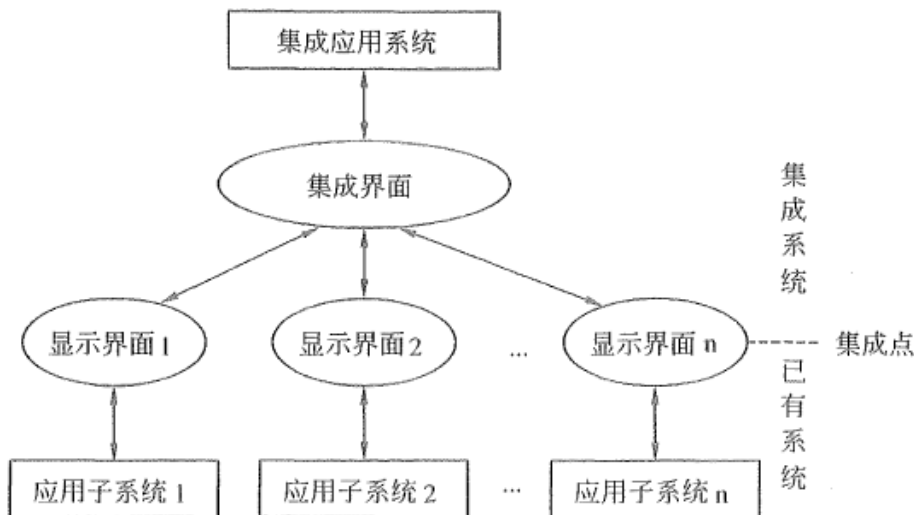


图 1-11 表示集成示意图

11、在某科研企业信息办公能的小王将储存在内网上的涉密数据, 偷偷拷贝到个人笔记本电脑上, 这属于 (11) 事件

- A. 设备安全      B. 数据安全      C. 内容安全      D. 行为安全

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是信息安全的相关知识, 必须掌握。

这题目没问题, 选 B

12、(12) 可以对预先定义好的策略中涉及的网络访问行为实施有效管理, 而对策略之外的网络访问行为则无法控制。

- A. 入侵防护系统 (IPS)      B. 防火墙 (FW)  
C. 虚拟专用网络 (VPN)      D. 分布式拒绝攻击 (DDos)

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是信息安全的相关知识, 必须掌握。

基本的定义题。

13、理论上, IPv6 的地址数量是 (13)。

A. 2 的 32 次方 B. 2 的 64 次方 C. 2 的 96 次方 D. 2 的 128 次方

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是IPV6的相关知识, 必须掌握。

IPV6 的地址长度为 128 位, 题目书补充知识里特别写了的。

14. (14) 不属于“互联网+”的特征

A. 创新驱动 B. 资源驱动 C. 跨界融合 D. 重塑结构

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是互联网+的相关知识, 必须掌握。

互联网+有六大特征: 一是跨界融合; 二是创新驱动; 三是重塑结构; 四是尊重人性; 五是开放生态; 六是连接一切。

15. 2019 年 6 月, 工信部正式颁发 5G 牌照给 4 家公司, 其中不包括 (15)

A. 中国电信 B. 中国联通 C. 中国广电 D. 中国铁塔

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是5G的相关知识, 必须掌握。

我们很多时候还是看看新闻吧。依中国电信集团有限公司、中国移动通信集团有限公司、中国联合网络通信集团有限公司、中国广播电视网络有限公司申请, 工业和信息化部经履行法定程序, 于 2019 年 6 月 6 日向四家企业颁发了基础电信业务经营许可证, 批准四家企业经营“第五代数字蜂窝移动通信业务”。

16. 通常来说, (16) 占用带宽最大。

A. 数字广播系统 B. 指纹考勤系统 C. 财务报表系统 D. 视频监控系统

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是带宽的相关知识, 必须掌握。

当然是视频监控系统, 常识。

17. 企业在实施信息化规划过程中, 应首先 (17)。

A. 制定企业信息化战略 B. 拟定规划方案  
C. 分析企业信息化现状 D. 总体架构设计

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是信息化规划的相关知识, 必须掌握。

步骤如下: (1) 分析企业信息化现状 (2) 制定企业信息化战略 (3) 方案拟定和总体架构设计。

18. (18) 不属于信息系统规划工具。

A. CU 矩阵 B. P/O 矩阵 C. RD 矩阵 D. RACI 矩阵

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是信息系统规划工具的相关知识, 必须掌握。

马老师说这知识点是必考的, 只是没考 IPO 图, 哈哈。CU 矩阵、RD 矩阵、P/O 过程/组织矩阵等都是信息系统规划的工具。同时也可以使用 PERT 和甘特图等。RACI 矩阵是人力资源的。

19. 根据著作权法和实施条例的规定, 著作权人对作品享有的权利不包括 (19)

A. 发表权 B. 署名权 C. 继承权 D. 修改权

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是知识产权的相关知识, 必须掌握。

最基本的送分题了。

20. 根据软件生存周期标准, 验证确认过程属于 (20) 过程

A. 主要过程 B. 支持过程 C. 组织过程 D. 改进过程

【难度系数】高

【心得感受】了解就好。

【答案】B

【解析】考查的是标准的相关知识。

过 程 名		主要活动和任务描述
支持过程	文档编制过程	设计文档编制标准; 确认文档输入数据的来源和适宜性; 文档的评审及编辑; 文档发布前的批准; 文档的生产与提交、储存和控制; 文档的维护
	配置管理过程	配置标志; 配置控制; 记录配置状态; 评价配置; 发行管理与交付
	质量保证过程	软件产品的质量保证; 软件过程的质量保证, 以及按 ISO 9001 标准实施的质量体系保证
	验证过程	合同、过程、需求、设计、编码、集成和文档等的验证
	确认过程	为分析测试结果实施特定的测试; 确认软件产品的用途; 测试软件产品的适用性
	联合评审过程	实施项目管理评审 (项目计划、进度、标准、指南等的评价); 技术评审 (评审软件产品的完整性、标准符合性等)
	审核过程	审核项目是否符合需求、计划、合同, 以及规格说明和标准
	问题解决过程	分析和解决开发、运行、维护或其他过程中出现的问题, 提出响应对策, 使问题得到解决
	易用性过程	过程实施、以人为本的设计 (HCD)、策略、推广和障方面的人为因素

21. 项目可行性研究中, 开发总成本一般不包标 (21)

A. 行政管理费 B. 销售与分摊费用 C. 财务费用和折旧 D. 运行维护费用

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是可行性研究的相关知识。

运行维护成本当然不属于项目成本, 属于产品的生命周期成本。

22、关于项目论证的描述, 不正确的是 (22)。

- A. “先论证, 后决策”是现代项目管理的基本原则
- B. 项目论证是一个非连续的过程
- C. 项目论证报告对结构和内容有特定的要求
- D. 项目论证的结果是确定项目是否实施的依据

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是项目论证的相关知识。

项目论证是一个连续的过程, 它包括问题的提出、制定目标、拟订方案、分析评价、最后从多种可行的方案中选出一一种比较理想的最佳方案, 供投资者决策。

23、关于项目和企业战略, 不正确的是 (23)。

- A. 项目管理通常需要将企业战略作为考虑因素
- B. 项目型企业通过一系列项目的成功实施来实现企业战略目标
- C. 战略管理包含战略制定、战略实施和战略评价三个过程
- D. 企业战略是针对企业当前经营状况所制定的策略

【难度系数】高

【心得感受】了解就好。

【答案】C

【解析】考查的是战略管理相关知识。

在将企业战略转化为战略行动的过程中, 一般包括四个相互联系的阶段。战略启动、战略计划实施、战略运作、战略的控制与评估

24、某公司的组织结构如下图所示, 该公司采取的是 (24) 组织结构。



- A. 强矩阵型
- B. 职能型
- C. 弱矩阵型
- D. 项目型

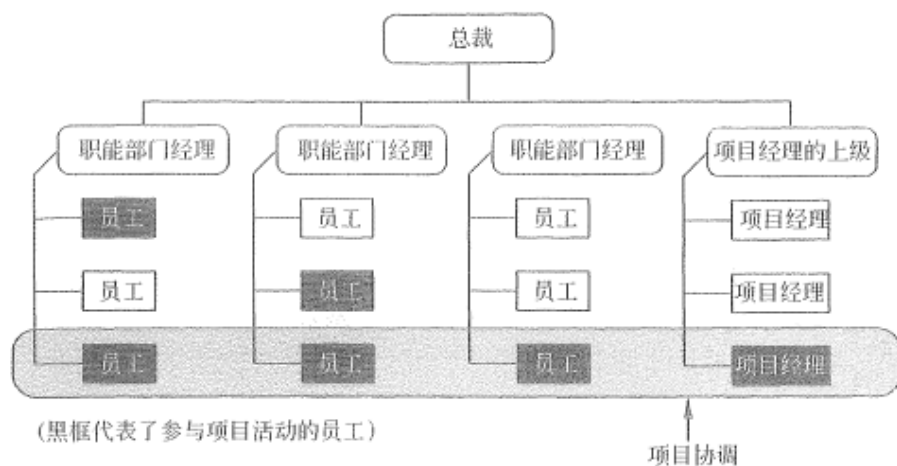


图 2-8 强矩阵型组织

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是组织结构的相关知识。

25、项目管理的五大过程组中的(25)过程组，与戴明环中的检查和行动环节对应。

- A. 启动 B. 执行 C. 规划 D. 监控

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是过程组的相关知识。

今年过节不收礼，收礼只收送分题

26、(26)不属于组织过程资产，

- A. 行业风险数据库 B. 变更控制程序  
C. 公司过去同类项目的相关资料 D. 配置管理知识库

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是组织过程资产的相关知识。

强调了无数遍，要区分组织过程资产和事业环境因素的。

27、项目经理向公司管理层汇报项目进展情况时最合适采用(27)

- A. 工作绩效数据 B. 工作绩效信息 C. 工作绩效报告 D. 项目管理计划

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是绩效报告的相关知识。

马老师特意讲了 ABC3 个名词的区分的，A 是数据，B 可以正式可以非正式，C 是正式的报告。

28、某公司接了一个小型软件研发的项目, 测试过程中, 程序员发现某处算法需要进行更改, 则 (28)。

- A. 项目经理可决定是否进行变更
- B. 研发人员可直接进行更改
- C. 项目不大, 变更只需口头提出即可
- D. 变更处理要力求简化, 操作无需规范

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是变更的相关知识。

变更的提出应当及时以正式的方式进行, 并留下书面记录。注意, 是算法, 是算法。

29、在项目管理的过程中, 确认范围的输入不包括 (29)

- A. 项目管理计划
- B. 工作绩效数据
- C. 验收可交付成果
- D. 需求跟踪矩阵

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是确认范围的相关知识。

验收的可交付发成果为输出。

30. (30) 执行的步骤为: 分成多个小组, 每个小组开展讨论: 小组过论结束后。主持人依次询问每位参与者, 请每人提出一个创意: 这种询问可以进行很多轮, 直至得到足够数量的创意; 再由全体参与者对所有创意进行评审和排序。

- A. 焦点小组
- B. 名义小组
- C. 引导式研讨会
- D. 头脑风暴

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是名义小组的相关知识。

考查名义小组的定义, 它是头脑风暴的深层次的应用, 对所有创意进行评审和排序。

31、关于确认范围和质量控制的描述, 不正确的是 (31)。

- A. 确认范围强调可交付成果的接受程
- B. 质量范围强调可交付成果的正确性
- C. 确认范围和质量控制均由组织内部质量部门实施
- D. 确认范围和质量控制都可以通过检查的方法来进行

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是范围确认的相关知识。

这题目讲了无数次, 范围确认是阶段性验收, 既然是验收, 肯定需要甲方参与。

32、关于进度管理的描述, 不正确的是 (32)。

- A. 项目开展过程中, 关键路径可能会发生变化
- B. 关键路径上的活动的总浮动时间和自由浮动时间都为 0
- C. 资源平滑技术通常会导致项目关键路径变长
- D. 关键链法在关键路径法基础上, 考虑了资源因素

【难度系数】低



【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是进度管理的相关知识。

说了无数遍, 资源平滑技术不会改变关键路径, 但是资源无法最优化。

33-34、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活动间的逻辑关系如下表所示:

活动名称	活动历时(天)	紧前活动
A	2	-
B	4	A
C	5	A
D	3	A
E	3	B
F	4	B、C、D
G	3	E、F

依据上表内容, 活动 D 的总浮动时间是 (33) 天, 该项目工期为 (34) 天

(33) A. 0 B. 1 C. 2 D. 3

(34) A. 12 B. 13 C. 14 D. 15

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C C

【解析】考查的是进度网络图的计算的相关知识。

送分的。相信大家会计算

35、关于成本估算的描述, 正确的是 (35)

A、成本估算是在某特定时点, 根据已知信息所做出来的成本控制

B、成本估算的准确性随着项目的进展而逐步下降

C、融资成本不应纳入成本估算

D、项目进度发现变化, 但范围没有变化, 对成本估算不产生影响

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是成本估算的相关知识。

B 应该是提高, C 是需要, D 当然有影响。

36、关于成本管理的描述, 不正确的是 (36)

A、成本基准不包括管理储备

B、成本基准中包括预计的支出, 但不包括预计的债务

C、管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险

D、成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是成本管理的相关知识。

ACD 都是常识, 都对的很明显。B 应该是包含债务。

37、下表给出了某项目到 2019 年 6 月 30 日为止的成本执行(绩效)数据。如果当前的成本偏差是典型的, 则完工估算(EAC)为(37)元。

活动	完成百分比%	计划值(PV) / 元	实际成本(AC) / 元
A	100	2200.00	2500.00
B	100	2500.00	2900.00
C	100	2500.00	2800.00
D	80	1500.00	1500.00
E	70	3000.00	2500.00
F	60	2500.00	2200.00
合计		14200.00	14400.00
项目总预算(BAC): 40000			
报告日期: 2019 年 6 月 30 日			

A、48000 B、44000 C、42400 D、41200

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是成本计算的相关知识。

自己算下, 应该不难

38、(38)不是现行的 ISO9000 系列标准提出的质量管理原则

A、以产品为中心 B、领导作用 C、基于事实的决策关系 D、与供方互利的关系

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是质量标准的相关知识。

A 应该是以顾客为中心。

39、质量管理相关的工具中,(39)用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系

A、树形图 B、过程决策程序图 C、优先矩阵 D、亲和图

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是质量工具的相关知识。

基本的定义, 死知识。

40、(40)监督并记录质量活动执行结果, 以便评估绩效, 并推荐必要的变更

A、质量规划 B、质量保证 C、质量控制 D、质量改进

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

**【答案】C**

**【解析】**考查的是质量控制的定义。

基本的定义, 死知识。

41、从信息的发布角度看, 控制力最强的沟通方式是 (41)

A、讨论 B、叙述 C、征询 D、说明

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】B**

**【解析】**考查的是沟通方式的相关知识。

这是第2次考这题了, 这题高级教材上没, 马老师补充讲过, 马老师写的题目书里有。哈哈, 很简单, 基本的常识

42、备忘录、报告、日志、新闻稿等沟通方式属于 (42)

A、推式沟通 B、交互性沟通 C、拉式沟通 D、非正式沟通

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】A**

**【解析】**考查的是沟通方式的相关知识。

这也是送分的, 当然必须掌握的知识点。推送出去了

43、关于项目干系人的描述, 正确的是 (43)

- A、项目干系人是从项目活动中获利的个人、群体或组织
- B、自认为受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织也是干系人
- C、干系人分析是在项目计划阶段实施的工作, 在其他阶段不涉及
- D、干系人之间的关系不是干系人分析的工作内容

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】B**

**【解析】**考查的是干系人管理的相关知识。

A 的说法不够准确。C D 一看就是错的。

44、在权利/利益方格中, 针对“权力小, 对项目结果关注度高”的干系人, 应该采取的措施是 (44)

A、重点管理 B、花最少的精力监督 C、令其满意 D、随时告知

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】D**

**【解析】**考查的是权力利益方格的相关知识。

这题讲了无数次的了, 还做错的话, 打屁屁。

45、关于风险的描述, 正确的是 (45)

- A、不能带来计划、无获利可能的风险叫投机风险
- B、根据经验可以预见其发生, 但不可预见其后果的风险叫做已知风险
- C、地震、百年不遇的暴雨等属于不可预测的风险

D、风险是零和游戏, 有人受损就有人获利

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是风险的相关知识。

这个题目应该很简单。

46、关于风险识别的描述, 不正确的是 (46)

A、应鼓励所有项目参与人员识别风险

B、风险登记册的内容可能包括潜在应对措施清单

C、可以跳过定性风险分析过程直接进入定量风险分析

D、识别风险是一次性工作

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是风险识别的相关知识。

送分的, 风险识别需要全过程做。

47、(47) 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

A、风险再评估 B、风险审计 C、偏差和趋势分析 D、技术绩效测量

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是风险审计的相关知识。

基本的定义题, 送分的。

48、领导者的工作主要涉及 (48)

A、确定方向, 统一思想, 实现目标

B、召集人员, 分配任务, 激励和鼓舞

C、召集人员, 分配任务, 实现目标

D、确定方向, 统一思想, 激励和鼓舞

【难度系数】中

【心得感受】了解就好

【答案】D

【解析】考查的是领导者的相关知识。

这个题可以说是常识吧。既然是领导, 就应该是一些比较高层的一些工作。

49、(49) 能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势

A、人际关系技能

B、项目绩效评估

C、人事测评

D、冲突管理

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是人事测评的相关知识。

这也可以说是基本的定义题, 送分的。

50、(50)不能用于评价项目管理团队的绩效

A、达成既定项目目标 B、进度绩效 C、成本绩效 D、团队绩效

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是项目绩效的相关知识。

团队和管理团队不是一个意思。D是团队,指的是项目执行人员,比如软件设计师、数据库管理人员等。

51、运维过程中发现待修改问题,程序员首先需将待修改代码从( )中取出放入( ),其次检出代码段放入( ),修改完成被检入受控库后,才能被其他程序员检出。

A. 产品库 开发库 受控库 B. 受控库 开发库 产品库  
C. 受控库 产品库 开发库 D. 产品库 受控库 开发库

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是配置管理的相关知识。

马老师重点讲过这个题。

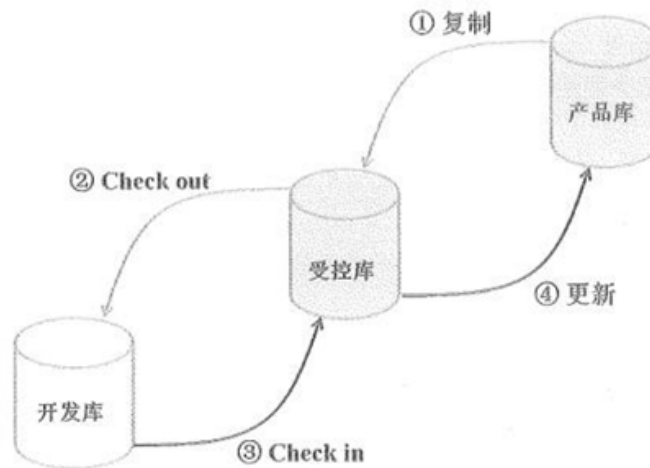


图 14-3 基于配置库的变更控制

52、关于变更管理的描述,不正确的是(52)。

A. 每次变更通过评审后,都应重新确定基准  
B. 必须采用变更管理工具  
C. 明确变更工作中评估、评审、执行的职责  
D. 评估变更的可能影响

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是变更管理的相关知识。

可以用手工的方法。

53、关于变更管理工作程序, 正确的步骤是 (53)。

- ①变更实施监控与效果评估
- ②发出变更通知并组织实施
- ③提出与接受变更申请
- ④对变更的初审和方案论证
- ⑤CCB 审查

A. 31245      B. 43521      C. 34521      D. 45321

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是变更管理的相关知识。

送分的吧。

54. (54) 不属于建立战略合作伙伴关系的目的。

A. 加快资金周转    B. 降低管理费用    C. 共享企业资质    B. 提高管理水平

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是战略管理的相关知识。

企业资质怎么可能共享给别人? 具体可以有什么目的, 可以看教材。

55、在 CPIF 合同下, A 公司是卖方, B 公司是买方, 合同的实际成本大于目标成本, A 公司得到的付款总数是 (55)

- A. 目标成本+目标费用-B 公司应担负的成本超支
- B. 目标成本+目标费用+A 公司应担负的成本超支
- C. 目标成本+目标费用-A 公司应担负的成本超支
- D. 目标成本+目标费用+B 公司应担负的成本超支

【难度系数】高

【心得感受】了解就好。

【答案】D

【解析】考查的是合同的相关知识。

在 CPIF 合同下, 如果实际成本大于目标成本, 卖方可以得到的付款总数为“目标成本+目标费用+买方应负担的成本超支”; 如果实际成本小于目标成本, 则卖方可以得到的付款总数为“目标成本+目标费用-买方应享受的成本节约”。

56、知识的价值在于流动和使用, (56) 能够实现知识在企业内传播和分享。

A. 知识转移工具    B. 知识编码工具    C. 知识评价工具    D. 知识生成工具

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是知识管理的相关知识。

通常, 可以把知识管理工具分为知识生成工具、知识编码工具和知识转移工具三大类。传播和分享当然是转移啊, 语文知识。

57. 关于项目组合管理的描述, 不正确的是 (57)。

- A、项目组合管理绩效必须结合战略目标进行测量
- B、项目组合管理使组织在高速发展和快速变化的环境中维持市场竞争力
- C、项目组合管理统筹财务, 人力, 设备等资源
- D. 项目集是组织战略计划和项目组合之间联系的桥梁。

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是组合管理的相关知识。

项目集和项目组合没什么必然的关系。

58. (58) 不属于评估业务流程实施效果的关键指标。

- A. 产品和服务质量      B    员工满意度      C    成本和工作效率      D. 销售增长率

【难度系数】高

【心得感受】了解就好。

【答案】B

【解析】考查的是业务流程管理的相关知识。

企业业务流程实施的成果必然体现在经营管理的绩效上, 衡量业务流程实施效果的关键指标主要有: 产品和服务质量、顾客满意度、销售增长率、成本、员工工作效率等。同时, 业务流程实施取得显著效果的一个标志是带来企业文化, 特别是员工价值观的变化。

59. (59) 负责批准和监督项目集的人员

- A 项目集治理委员会      B    项目经理      C 项目集发起人      D. 项目集经理

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是项目集管理的相关知识。

项目集治理委员会考过多次了, 请多注意。

60. 项目组合管理中“实施项目组合管理过程”的步骤包括 (60)

- ① 为项目组合管理实施定义角色和职责
- ② 沟通项目组合管理实施计划
- ③ 定义和部署详细的项目组合管理过程
- ④ 为参与人员和干系人提供培训、
- ⑤ 执行项目组合管理监督, 以确保其与组织战略目标一致

- A . 1234      B. 1345      C . 1245      D. 2345

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是组合管理的相关知识。

死知识, 了解下就好。

61. (61) 属于评估测试过程的指标。

- A 缺陷分布      B 修复缺陷的时间      C    回归测试中发现的缺陷数据      D. 测试进度

【难度系数】低

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】D**

**【解析】考查的是测试管理的相关知识。**

测试监控的内容如下: 评估开发过程的质量, 根据缺陷的分布、修复缺陷的时间、回归测试中发现的缺陷数据来判断质量。

62. (62) 不可用于量化的项目管理。

A. PERT    B. 网络图    C. 专家判断    D. 挣值分析

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】C**

**【解析】考查的是量化项目管理的相关知识。**

终于如马老师的愿了, 要考 1 分量化的项目管理了。什么叫做量化的项目管理, 就是有数字的。你看看 ABCD 哪个不需要数字。

63. 信息系统安全保护等级的定级要素是 (63)。

A. 等级保护对象和保护客体    B. 受侵害的客体和对客体的侵害程度  
C. 信息安全技术策略和管理策略    D. 受侵害各体的规模和恢复能力

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】B**

**【解析】考查的是安全的相关知识。**

信息系统的安全保护等级由两个定级要素决定: 等级保护对象受到破坏时所侵害的客体和对客体造成侵害的程度。

64. (64) 在军事和安全部门中应用最多。

A. 自主访问控制方式 (DAC)    B. 强制访问控制方式 (MAC)  
C. 访问控制列表方式 (ACL)    D. 基于角色的访问控制方式 (PBAC)

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】B**

**【解析】考查的是访问控制的相关知识。**

马老师重点讲了 4 个的区分的。B 就是向下兼容的意思, 可以看课本的举例。

65. (65) 的目标是防止内部机密或敏感信息非法泄露和资产的流失。

A. 数字证书    B. 安全审计    C. 入侵检测    D. 访问控制

**【难度系数】低**

**【心得感受】必须掌握。**

**【答案】B**

**【解析】考查的是安全审计的相关知识。**

安全审计是信息安全保障系统的一个重要组成部分, 具体包括两方面的内容: 1. 采用网络监控和入侵防范系统, 识别网络中各种违规操作与攻击行为, 及时响应并进行阻断; 2. 对信息内容和业务流程的审计, 可以防止内部机密和敏感信息的非法泄露、单位资产的流失。



66、67 某电池厂生产甲、乙两种型号产品, (单位: 万), 这两种产品都需要设备和 A, B 两种原材料, 利润与资源限制条件如表所示, 为了获得最大利润, 该电池厂每天生产的甲产品的数量应为(66)万个, 此时该企业每天的利润为(67)万元。

	甲	乙	资源限制条件
设备 (台时)	2	3	20
原材料 A (千克)	3	1	15
原材料 B (千克)	0	2	12
利润 (万元)	2	4	

(66) A 1 B 2 C 3 D 4

(67) A 20 B 22 C 24 D 26

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

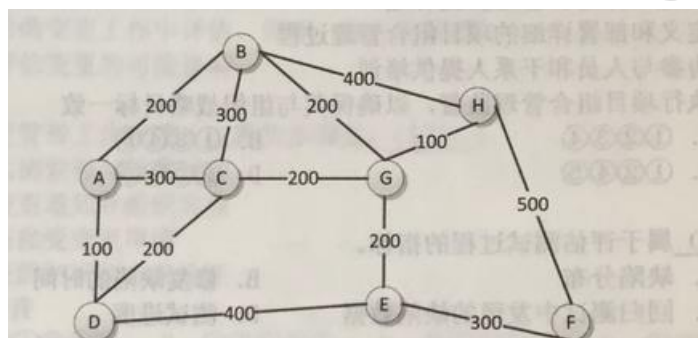
【答案】A D

【解析】考查的是运筹学的相关知识。

可以列 2 元一次不等式进行解答, 详见管理科学 1 那次讲课。

68、下图为某地区的通信线路图, 图中节点为 8 个城市, 节点间标识的数字为城市间拟铺设通信线路的长度, 为了保持 8 个城市通讯连接, 则至少铺设(68)千米的线路。

A. 1000 B. 1100 C. 1200 D. 1300



【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】D

【解析】考查的是运筹学的相关知识。

见管理科学 1 那次讲课。

69、张先生向商店订购某一商品, 每件定价 100 元, 共订购 60 件. 张先生对商店经理说: “如果你肯减价, 每减价 1 元, 我就多订购 3 件”, 商店经理算了一下, 如果减价 4%, 由于张先生多订购, 仍可获得原来一样多的总利润。请问这件商品的成本是(69)元。

A. 76 B. 80 C. 75 D. 85

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】A

【解析】考查的是组合管理的相关知识。

减价 4%, 按照定价来说, 每件商品售价下降了  $100 \times 4\% = 4$  (元), 因此张先生要订购 4

$\times 3 = 12$  (件)。

由于 60 件每件减价 4 元, 就少获得利润  $4 \times 60 = 240$  (元), 这要多订购的 12 件所获得的利润来弥补, 因此多订购的 12 件, 每件要获得利润  $240 \div 12 = 20$  (元), 这种商品每件的成本是  $100 - 4 - 20 = 76$  (元)

70、为响应环保号召, 某电池生产厂家承诺用 3 块旧电池可以换 1 块新电池, 小李有 21 块旧电池, 请问他一共可以换取 (70) 新电池。

- A. 7      B. 9      C. 10      D. 1

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】C

【解析】考查的是组合管理的相关知识。

第一次可换 7 块。第二次, 用 6 块旧的换 2 块新的。第三次用 1+2 块, 又可以换 1 块新的了。

71. (71) seeks to perform root cause investigation as to what is leading identified trends.

- A. Problem management      B. incident management  
C. Change management      D. Knowledge management

【答案】A

【解析】考查的是问题管理的相关知识, 必须掌握。

(71) 寻求对导致确定趋势的根本原因进行调查。

- A. 问题管理      B. 事件管理      C. 变更管理      D. 知识管理

72. (72) provides guidance for the development and improvement of capabilities for introducing new and changed services into supported environment

- A. Service strategy      B. Service transition  
C. Service design      D. Service operation

【答案】C

【解析】考查的是服务设计的相关知识, 必须掌握。

(72) 提供了开发和改进将新的和更改的服务引入支持环境的功能的指南

- A. 服务策略      B. 服务过渡      C. 服务设计      D. 服务运营

73. (73) is the process of managing procurement relationships, monitoring contract performance, and making changes corrections as appropriate, and closing out contracts

- A. Control Procurements      B. Contract Procurements  
C. Plan Procurement Management      D. Procurement Strategy

【答案】A

【解析】考查的是采购管理的相关知识, 必须掌握。

(73) 是管理采购关系, 监控合同绩效的过程, 并进行适当的更正, 并签订合同

- A. 控制物      B. Contract 物?      C. 计划采购管理      D. 采购策略

74. The (74) is a hierarchical decomposition of the total scope of work to be carried out by the project team to accomplish the project objectives and create the required deliverables.

- A. project scope statement      B. work package      C. WBS      D. Project scope plan

【答案】C

【解析】考查的是WBS的相关知识, 必须掌握。

(74)是项目团队为实现项目目标并创建所需交付成果而要进行的总工作范围的层次分解。

- A. 项目范围说明书    B. 工作包    C. WBS    D. 项目范围计划

75、Risk (75) acknowledges the existence of a threat, but no proactive action is taken.

- A. avoidance    B. transfer    C. mitigate    D. acceptance

【答案】D

【解析】考查的是风险管理的相关知识, 必须掌握。

风险(75)确认存在威胁, 但未采取任何主动行动。

- A. 避免    B. 转移    C. 减轻    D. 接受

### 2019年11月信息系统项目管理师案例分析马军老师解析

#### 试题一(25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】

2019年3月, 某公司中标当地轨道交通的车载广播系统项目, 主要为地铁列车提供车载广播、报警、对讲及电子地图系统。公司任命具有丰富经验的老王担任项目经理。老王从部门抽调人员成立了项目组, 安排质量的老杨负责质量工作。

根据甲方提出的技术要求, 结合公司质量管理手册、程序文件和作业文件, 老杨编制了《项目质量计划书》、《项目验收规范》等质量文件, 组织人员对《项目质量计划书》等文件进行了评审, 并对项目组成员进行了质量管理培训。项目实际过程中, 按照《项目质量计划书》, 老杨组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况。

系统调试过程中, 测试人员发现某电路板会导致系统运行出现严重的错误, 立刻向项目经理进行汇报。老王找到负责该电路设计的人员, 要求其对系统出现的BUG进行原因分析, 找到问题根源, 若需要修改设计, 对电路的缺陷设计进行更正, 填写设计更改单, 并进行评审。

经过分析并评审通过后, 相关人员实施更改并升级了电路图版本。经验证, 系统允许正常。工程样机生产出来后, 根据项目技术条件, 对产品进行型式试验和例行试验。在产品进行电磁兼容性试验时, 某指标不符合要求, 项目人员分析原因后进行了整改, 重新试验并顺利通过。

验收前, 老杨对照《项目验收规范》对系统功能及性能进行确认, 并由质量部门开具了合格证。系统最终上线, 经过1个月的试运行, 客户反馈以下问题。

序号	故障时间	位置	客户反馈问题	故障定位
1	2019.6.13	1客室	接通司机室没声音	报警器
2	2019.6.16	3客室	接通客室没声音	报警器
3	2019.6.18	6客室	呼不通	报警器
4	2019.6.20	5客室	黑屏	电子地图
5	2019.6.24	5客室	呼叫灯不亮	报警器
6	2019.6.25	司机室	监听声音小	监听扬声器
7	2019.6.25	2客室	接通客室没声音	报警器
8	2019.6.27	司机室	监听声音小	监听扬声器
9	2019.6.28	4客室	接通司机室没声音	报警器

10	2019.7.2	司机室	对讲机无声音	对讲装着
11	2019.7.4	司机室	监听声音小	监听扬声器
12	2019.7.4	2客室	接通司机室没声音	报警器
13	2019.7.6	1客室	广播声音小	广播主机
14	2019.7.10	2客室	黑屏	电子地图
15	2019.7.13	6客室	呼不通	报警器

项目组针对试运行出现的问题进行了更改。

【问题1】(8分)

将案例中实际应用的质量管理措施分类填入答题纸对应表格。

【问题2】(6分)

(1) 请简述帕累托分析原理

(2) 根据试运行期间用户反馈的问题记录, 请应用帕累托原理分析造成系统故障的主要原因, 并指出解决系统故障的优先级。

【问题3】(11分)

(1) 写出一致性成本和非一致性成本的定义

(2) 请分析案例中发生的成本哪些属于一致性成本, 哪些属于非一致性成本。

参考答案

【问题1】(8分)

质量规划	编写《项目质量计划书》、《系统验收规范》等质量文件, 对文件进行了评审, 对项目组成员进行了质量管理培训
质量保证	组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况, 原因分析, 评审
质量控制	测试、进行型式试验和例行试验、电磁兼容性试验、分析原因、变更

【问题2】(6分)

(1) 帕累托, 也叫做 80/20 准则, ABC 分析法。比如, 我们在备考信息系统项目管理师考试的时候需要参加马军老师的培训班, 用 20% 的时间去学习 80% 的知识点, 80% 的财富掌握在 20% 的人的手中。当然, 它也是用来找到产生大多数问题的少部分原因的。它可以根据产生问题的多少, 将原因分为 ABC 三类。方便我们来找到主要原因, 控制好主要原因。

(2) 根据题目中表格的数据, 我们发现主要原因是报警器故障。解决系统故障优先级分别是报警器、监听扬声器、电子地图、对讲装置、广播主机。

【问题3】(11分)

(1) 一致性成本: 在项目期间用于防止失败的费用

非一致性成本: 项目期间和项目完成后用于处理失败的费用。

(2) 一致性成本有: 流程文档化、培训、设备、测试、检查

非一致性成本有: 返工、废品、责任、保修。

**小马老师点评: 本题3个题目总体来说不难。第1小题得5分没有问题, 第2小题得分4分没有问题, 第3小题得分8分没有问题, 此题得分在17分左右比较正常。**

试题二 (25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】

某公司完成一个工期10周的系统集成项目, 该项目包含ABCDE五项任务, 项目经理制定了成本预算表(如表1), 执行过程中记录了每个时段项目的执行情况, 如表2、表3,

表1 成本预算表(单位: 万元)

任务	1周	2周	3周	4周	5周	6周	7周	8周	9周	10周
A	10	15	5							
B		10	20	20						
C				5	5	25	5			
D					5	15	10	10		
E								5	20	25
合计	10	25	25	25	10	40	15	15	20	25

表2实际成本发生表（单位：万元）

任务	1周	2周	3周	4周	5周	6周	7周	8周	9周	10周
A	10	14	10							
B		10	14	20						
C				5	5	10				
D					5	8				
E										
合计	10	24	24	25	10	18	0	0	0	0

表3 任务完成百分比

任务	1周	2周	3周	4周	5周	6周	7周	8周	9周	10周
A	30%	50%	100%							
B		20%	50%	100%						
C				5%	10%	40%				
D					10%	20%				
E										
合计										

【问题1】（5分）

项目执行到了第6周，请填写如下的项目EV表，将答案填写在答题纸对应栏内。

【问题2】（14分）

（1）经过分析，任务C的成本偏差是非典型的，而D的偏差是典型的。针对目前的情况，请计算项目完工时的成本估算值（EAC）

（2）判断项目目前的绩效情况

【问题3】（6分）

针对项目目前的进度绩效，请写出项目经理可选的措施。

参考答案

【问题1】（5分）

任务	1周	2周	3周	4周	5周	6周	7周	8周	9周	10周
A			30							
B				50						
C						16				
D						8				
E										
合计			30	50		24				

【问题2】（14分）

（1）目前项目已经实际的支出  $AC=10+24+24+25+10+18=111$

任务 C 的成本偏差是非典型的, C 的 BAC=40, C 的 EV=16, 则 C 的 ETC=BAC-EV=24

任务 D 的偏差是典型的, D 的 BAC=40, D 的 EV=8, AC=13, 则 D 的 ETC=(BAC-EV)/CPI=(40-8)/8/13=52

项目总体的 EAC=实际已支出的 AC+C 的 ETC+D 的 ETC+E=111+24+52+50=237

(2) 目前项目的 AC=111, EV=30+50+24=104, PV=10+25+25+25+10+40=135

CPI=EV/AC=104/111=0.94

SPI=EV/PV=104/135=0.77

项目目前成本超支, 进度滞后

### 【问题 3】(6 分)

- (1) 快速跟进, 并行施工, 以缩短关键路径的长度。
- (2) 使用高素质的资源或经验更丰富的人员。
- (3) 在甲方同意的前提下减小活动范围或降低活动要求。
- (4) 改进方法或技术, 以提高生产效率
- (5) 加强质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期。

**小马老师点评: 本题3个题目总体来说不难。第1小题得5分没有问题, 第2小题得分10分没有问题, 第3小题得分5分没有问题, 此题得分在20分左右比较正常。**

### 试题三 (25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

A公司中标某系统集成项目, 正式任命王伟担任项目经理。王伟是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望。

接到任命后, 王伟组建了项目团队。除服务器工程师小张是新招募的外, 其余项目组成员都是各个团队的老员工, 项目中王伟经常身先士卒, 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评。

项目中期, 服务器厂商供货比计划延迟了一周。为了保证项目进度, 王伟与其他项目经理协商, 借调了两名资深人员。随后召开项目会议, 动员大家加班赶工。会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班, 只有小张以家中有事, 朋友聚会等理由拒绝加班。由于小张负责服务器基础平台, 他的工作进度会影响整体进度, 所以大家纷纷指责小张没有团队意思。

王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这次冲突与小张的个人素养有直接关系, 为了避免冲突对团队产生不良影响, 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意, 而且他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误, 会影响小张在团队中的个人声誉, 同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉, 小张虽不情愿, 但最终选择了加班。

### 【问题1】(8分)

管理者的权力来源有5种, 请指出这5种权力在王伟身上的具体表现, 请将(1)-(4)处的答案及具体表现填写在答题纸的对应表格中。

### 【问题2】(6分)

结合马斯洛需求理论, 指出案例中小张已经满足的需求层次, 并指出其具体表现。如果要想有效激励小张, 应该在哪些层次上采取措施。

### 【问题3】(8分)

- (1) 结合本案例, 请指出王伟针对冲突的认识和做法有哪些不妥?  
 (2) 解决冲突的方式有哪些? 王伟最终采用了哪种冲突解决方式?

【问题4】(3分)

请结合案例中项目团队的人员构成, 请指出该项目采用了哪些组建团队的方法。

参考答案

【问题1】(8分)

权力来源	具体表现
职位权力	A公司中标某系统集成项目, 正式任命王伟担任项目经理。
惩罚权力	在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。
奖励权力	会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金
专家权力	王伟是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望。
参照权力	项目中王伟经常身先士卒, 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评。

【问题2】(6分)

小张已经满足的需求层次: 生理需求、安全需求、社会交往的需求。

具体表现: 小张表示他对加班费、项目奖金等不在意, 而且他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。

要想有效激励小张, 应该在受尊重和自我实现上去采取措施。

【问题3】(8分)

(1) 不妥的地方有: 王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这次冲突与小张的个人素养有直接关系, 为了避免冲突对团队产生不良影响, 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

(2) 解决冲突的方式有: 撤退/回避、缓和/包容、妥协/调解、强迫/命令、合作/解决问题。王伟最终采用了强迫/命令的方式。

【问题4】(3分)

事先分派、谈判、招募

**小马老师点评: 本题4个题目总体来说不难。第1小题得4分没有问题, 第2小题得分4分没有问题, 第3小题得分6分没有问题, 第4小题得分2分没有问题, 此题得分在16分左右比较正常。**

## 试题一 论信息系统项目的整体管理

项目整体管理包括选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案, 以及协调项目管理各知识领域之间的依赖关系。

请以“论信息系统项目的整体管理”为题进行论述:

- 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)。
- 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整体管理的认识, 并总结你的心得体会:

(1) 项目整体管理过程:

(2) 项目整体变更管理过程, 并结合项目管理实际情况写出一个具体变更从申请到关闭的全部过程记录

写作思路:

严格按整体管理的过程写

- 1、编制项目章程, 这个过程可以瞎写
- 2、编制项目管理计划, 这个过程可以瞎写
- 3、指导和管理项目执行, 这个过程可以瞎写
- 4、监控, 这个过程可以瞎写
- 5、变更管理, 这个过程必须写变更流程
- 6、结束项目, 这个过程可以瞎写

点评: 这个论文题目很简单, 如果要卡人, 很可能写这个领域的人挂的多

## 试题二 论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求, 并且在项目初期为沟通活动分配适当的时间、预算等资源。

请以“论信息系统项目的沟通管理”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沟通管理的认识, 并总结你的心得体会:
  - (1) 项目沟通管理的过程:
  - (2) 项目干系人管理过程: 并结合项目管理实际情况制定个具体的干系人管理计划。

写作思路:

严格按沟通管理和干系人管理的过程写

- 1、规划沟通, 这个过程可以瞎写
- 2、管理沟通, 这个过程可以瞎写
- 3、控制沟通, 这个过程可以瞎写
- 4、识别干系人需求, 这个过程可以瞎写
- 5、规划干系人管理, 这个过程必须写干系人管理计划的相关内容
- 6、管理干系人参与, 这个过程可以瞎写
- 7、控制干系人, 这个过程可以瞎写

点评: 这个论文题目我觉得比较难。我猜想肯定有部分考生建议不分7个过程写, 把2个领域的过程揉到一起, 我个人觉得那样不好, 因为题目里把2个领域的过程并列的列出来了。我个人觉得分开写是更好的。

当然, 这只是个人愚见。