

## 2017 年 11 月信息系统项目管理师考试真题解析

1、(1)是物联网应用的重要基础,是两化融合的重要技术之一。

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

【难度系数】低

【心得感受】作为常识,需要掌握。

【答案】A

【解析】考查的是物联网的相关知识,需要掌握

传感技术是指高精度、高效率、高可靠性的采集各种形式信息的技术,如各种遥感技术(卫星遥感技术,红外遥感技术等)和智能传感技术等。比如 RFID,是物联网的核心技术。

2、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)

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是两化融合的相关知识,需要掌握

两化融合就是工业化和信息化,这是最基本的常识,也是需要掌握的基本内容。

3、某大型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。

A、系统规划

B、系统分析

C、系统设计

D、系统实施

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是生命周期的相关知识,需要掌握

信息系统的生命周期,这个知识点是必须掌握的。题干里说:都在进行软件采购了,当然,是处于实施阶段了。

4、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)。

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是商业智能的相关知识,需要掌握

为了将数据转化为知识,需要利用数据仓库、联机分析处理(OLAP)工具和数据挖掘等技术。因此,从技术层面上讲,商业智能不是什么新技术,它只是数据仓库、OLAP 和数据挖掘等技术的综合运用。

5、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。

A、电子商务      B、证券交易      C、比特币      D、物联网

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】C

【解析】考查的是区块链的相关知识,了解下就好

2008 年由中本聪第一次提出了区块链的概念,在随后的几年中,成为了电子货币比特币的核心组成部分:作为所有交易的公共账簿。通过利用点对点网络和分布式时间戳服务器,区块链数据库能够进行自主管理。为比特币而发明的区块链使它成为第一个解决重复消费问题的数字货币。比特币的设计已经成为其他应用程序的灵感来源

6、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。今年在技术上取得了长足的进步,其主要研究方向不包含(6)。

A、人机对弈      B、人脸识别      C、自动驾驶      D、3D 打印

【难度系数】低

【心得感受】了解下就好。

【答案】D

【解析】考查的是人工智能的相关知识,了解下就好

机器视觉,指纹识别,人脸识别,视网膜识别,虹膜识别,掌纹识别,专家系统,自动规划,智能搜索,定理证明,博弈,自动程序设计,智能控制,机器人学,语言和图像理解,遗传编程等等是目前人工智能的应用。

3D 打印是一种打印技术,与人工智能无关。

7、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。

A、功能      B、性能      C、质量      D、安全

【难度系数】中

【心得感受】可以不掌握的题目。

【答案】C

【解析】考查的是软件架构的相关知识,了解下就好

题干中说了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。在选项中,与此最接近的就是质量属性了。在官方教程第 3 版 P45 页有原文。

8、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,因此有助于制定应急计划。

A、过程决策程序图      B、关联图      C、因果图      D、流程图

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是质量控制工具的相关知识,需要掌握

关于质量控制的工具, 几乎是必考的内容了, 必须掌握。这是课本的原话。

过程决策程序图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, 因此有助于制定应急计划。

9、以下关于质量保证的叙述中, 不正确的是(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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是质量保证的相关知识, 需要掌握

对于 B 选项, 应该是质量控制。请把其余 3 个选项认真看看。

10、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。该报告内容应当包括:(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

A、①②③⑤      B、②③④⑥      C、①②③④      D、②③④⑤

【难度系数】低

【心得感受】了解下就好。

【答案】A

【解析】考查的是配置状态报告的相关知识, 尽力看看

配置状态报告, 就是当前配置管理的状态的报告。因此④⑥不应该在该文件中, 大家可以正确选项读 2-3 遍就好。

11、关于企业应用集成(EAI)技术, 描述不正确的是(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

【难度系数】低

【心得感受】第一次考, 尽力掌握下。

【答案】B

【解析】考查的是 EAI 的相关知识, 尽力掌握下

官方教程第 3 版里新增了 EAI 的部分内容, 讲的比较详细了。其中, 表示集成是黑盒集成, 无须了解程序与数据库的内部构造。大家也可以把其余的正确选项读下就好。

12、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

系统或部件与规定的功能需求遵循性的测试。

A、结构测试      B、白盒测试      C、功能测试      D、性能测试

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是测试的相关知识，需要掌握

这就是一个基本的定义题，把答案带进去认真读 2-3 遍就好了。

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

A、三      B、四      C、五      D、六

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是质量特性的相关知识，需要掌握

质量特性是经常考的题目，只是这个题目考的真的是太简单了。6大21小，必须掌握。

14、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。

A、主要过程      B、支持过程      C、组织过程      D、工程过程

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】D

【解析】考查的是标准的相关知识，了解下就好，不需要掌握

《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，分别是主要过程、支持过程、组织过程。

15、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。“信息系统收到破坏后，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。

A、第二级      B、第三级      C、第四级      D、第五级

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是安全保护等级的相关知识，需要掌握

我们可以这样记忆。

第一级，既不损害社会 and 公共秩序和公共利益，也不损害国家安全

第二级，不损害国家安全

第三级，对国家安全造成损害

第四级，对国家安全造成严重损害

第五级，对国家安全造成特别严重损害

16、针对信息系统，安全可以划分为四个层次，其中不包括(16)

A、设备安全      B、人员安全      C、内容安全      D、行为安全

【难度系数】低

【心得感受】了解下就好。

【答案】B

【解析】考查的是信息安全的相关知识, 这个题目了解下就好

官方教程第3版, 课本原话。安全可以划分为四个层次, 分别是设备安全、数据安全、内容安全、行为安全。

17、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方式, 使得本地系统免于收到威胁。

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是防火墙的相关知识, 需要掌握

这就是一个定义题, 防火墙是一种较早使用、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方式, 使得本地系统免于收到威胁。

18、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。

A、切断      B、截取      C、篡改      D、伪造

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是信息安全的相关知识, 需要掌握

题干里说了, 是对信息完整性的威胁, 那么与完整性相关的就是篡改。马老师建议, 在做题的时候一定要抓住题眼。

19、IP 协议属于 (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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是 OSI 的相关知识, 需要掌握

必须掌握 OSI7 层模型, IP 协议当然是属于网络层的协议, 这是必须掌握的。另外, 其余各层分别有什么协议, 请听讲课。

20、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。

A、2018      B、2020      C、2025      D、2030

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】C

【解析】考查的是中国制造 2025 的相关知识, 需要掌握

《中国制造 2025》提出, 坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针, 坚持“市场主导、政府引导, 立足当前、着眼长远, 整体推进、重点突破,

自主发展、开放合作”的基本原则,通过“三步走”实现制造强国的战略目标:第一步,到2025年迈入制造强国行列;第二步,到2035年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平;第三步,到新中国成立一百年时,综合实力进入世界制造强国前列。

21、以下关于移动互联网的描述,不正确的是(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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是移动互联网的相关知识,需要掌握

移动互联网(MobileInternet,简称MI)是一种通过智能移动终端,采用移动无线通信方式获取业务和服务的新兴业务,包含终端、软件和应用三个层面。终端层包括智能手机、平板电脑、电子书、MID等;软件包括操作系统、中间件、数据库和安全软件等。应用层包括休闲娱乐类、工具媒体类、商务财经类等不同应用与服务。

当然不是桌面互联网的简单的复制和移植。对于其余的正确选项,也建议看看。

22、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。

- A、接入层
- B、汇聚层
- C、主干层
- D、核心层

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是网络分层结构的相关知识,需要掌握

接入层通常指网络中直接面向用户连接或访问的部分。接入层利用光纤、双绞线、同轴电缆、无线接入技术等传输介质,实现与用户连接,并进行业务和带宽的分配。接入层目的是允许终端用户连接到网络,因此接入层交换机具有低成本和高端口密度特性。

汇聚层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

核心层的功能主要是实现骨干网络之间的优化传输,骨干层设计任务的重点通常是冗余能力、可靠性和高速的传输。网络的控制功能最好尽量少在骨干层上实施。核心层一直被认为是所有流量的最终承受者和汇聚者,所以对核心层的设计以及网络设备的要求十分严格。核心层设备将占投资的主要部分。核心层需要考虑冗余设计。核心层可以使网络的拓展性更强。

23、以下关于无线网络的叙述中,不正确的是(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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

**【解析】**考查的是无线网络的相关知识, 需要掌握

无线网络技术当然可以用于城市范围。无线网有无线个人网、无线局域网、无线城域网、无线广域网。马老师在 N 年前, 就用过无线番禺的网络。

24、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)

- A、50Mbps      B、100Mbps      C、500Mbps      D、1GMbps

**【难度系数】**低

**【心得感受】**也是常考的题目。

**【答案】**D

**【解析】**考查的是 5G 的相关知识, 需要掌握

2013 年 5 月 13 日, 韩国三星电子有限公司宣布, 已成功开发第 5 代移动通信 (5G) 的核心技术, 这一技术预计将于 2020 年开始推向商业化。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。

25、面向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

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

**【难度系数】**低

**【心得感受】**也是常考的题目。

**【答案】**B

**【解析】**考查的是面向对象的相关知识, 需要掌握

OO 方法符合人们的思维习惯, 有利于开发过程中用户与开发人员的交流和沟通, 缩短开发周期, 可以普遍适用于各类信息系统的开发, 但是, 在大型项目的开发上具有一定的局限性, 不能涉足系统分析以前的开发环节。

26、UML2.0 中共包括 14 种图, 其中 (26) 属于交互图。

- A、类图      B、定时图      C、状态图      D、对象图

**【难度系数】**低

**【心得感受】**也是常考的题目。

**【答案】**B

**【解析】**考查的是 UML 的相关知识, 需要掌握

交互图是描述对象之间的关系以及对象之间的信息传递的图。序列图 (时序图)、协作图和通信图、交互概览图统称交互图。

27、(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部分, 即类、子系统、包和用例实现的子集。

- A、逻辑视图      B、进程视图      C、实现视图      D、用例视图

**【难度系数】**低

**【心得感受】**也是常考的题目。

**【答案】**A

**【解析】**考查的是 UML 的相关知识, 需要掌握

这个题目就是定义题。

逻辑视图又称为设计视图, 它表示了设计模型中在架构方面具有重要意义的部分, 即类、

子系统、包和用例实现的子集。

其余 4 个视图, 大家也可以学习下。

28、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)

- A、邀请                      B、要约                      C、承诺                      D、要约邀请

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是合同法的相关知识, 需要掌握

要约, 是一方当事人以缔结合同为目的, 向对方当事人提出合同条件, 希望对方当事人接受的意思表示。

如寄送的价目表、拍卖公告、招标公告、招股说明书、商业广告等为要约邀请。但商品广告的内容符合要约规定的, 则视为要约。

29、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。

- A、30                      B、20                      C、15                      D、10

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是招投标法的相关知识, 需要掌握

这是送分题, 必须掌握, 记住就好。

30、(30) 不属于项目经理的岗位职责。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是项目经理的相关知识, 需要掌握

这也是送分题, A 一看就不对啊, 没什么好解释的。

31、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)

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是可行性研究的相关知识, 需要掌握

这是最基本的语文题, 题干中的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, 这说的就是技术方面的。

32、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。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是项目评估的相关知识, 需要掌握

项目评估的依据有: (1) 项目建议书及其批准文件 (2) 项目可行性研究报告 (3) 报送单位的申请报告及主管部门的初审意见 (4) 有关资源、配件、燃料、水、电、交通、通信、资金 (包括外汇) 等方面的协议文件 (5) 必需的其他文件和资料。

33、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。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是过程组的相关知识, 需要掌握

质量控制, 当然是监控过程组, 这是基本的送分题, 必须掌握。

34、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。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是编写项目管理计划的相关知识, 需要掌握

编写项目管理计划的输入有: (1) 项目章程 (2) 其他过程的输出结果 (3) 事业环境因素 (4) 组织过程资产

35、(35)不属于项目监控工作的成果。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是项目监控的相关知识, 需要掌握

项目监控的输出有: (1) 变更请求 (2) 工作绩效报告 (3) 项目管理计划更新 (4) 项目文件更新。进度预测属于输入。

36、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

- A、紧急变更
- B、重大变更
- C、标准变更
- D、特殊变更

【难度系数】低

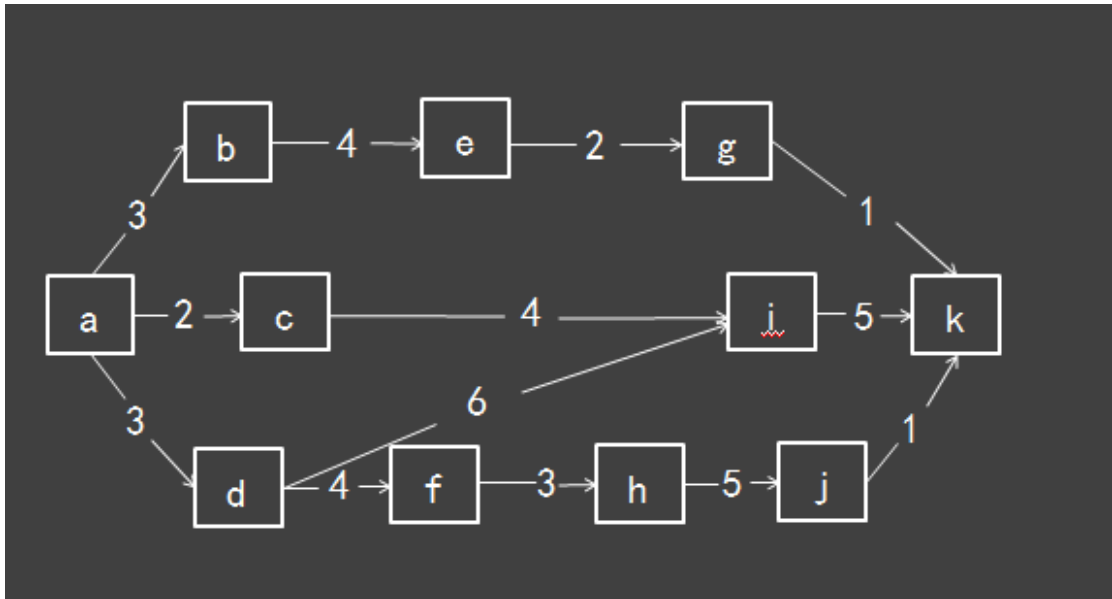
【心得感受】建议了解的题目。

【答案】B

【解析】考查的是项目变更的相关知识, 建议了解下。

依据变更的重要性分类, 变更一般分为重大变更, 重要变更和一般变更。

37、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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

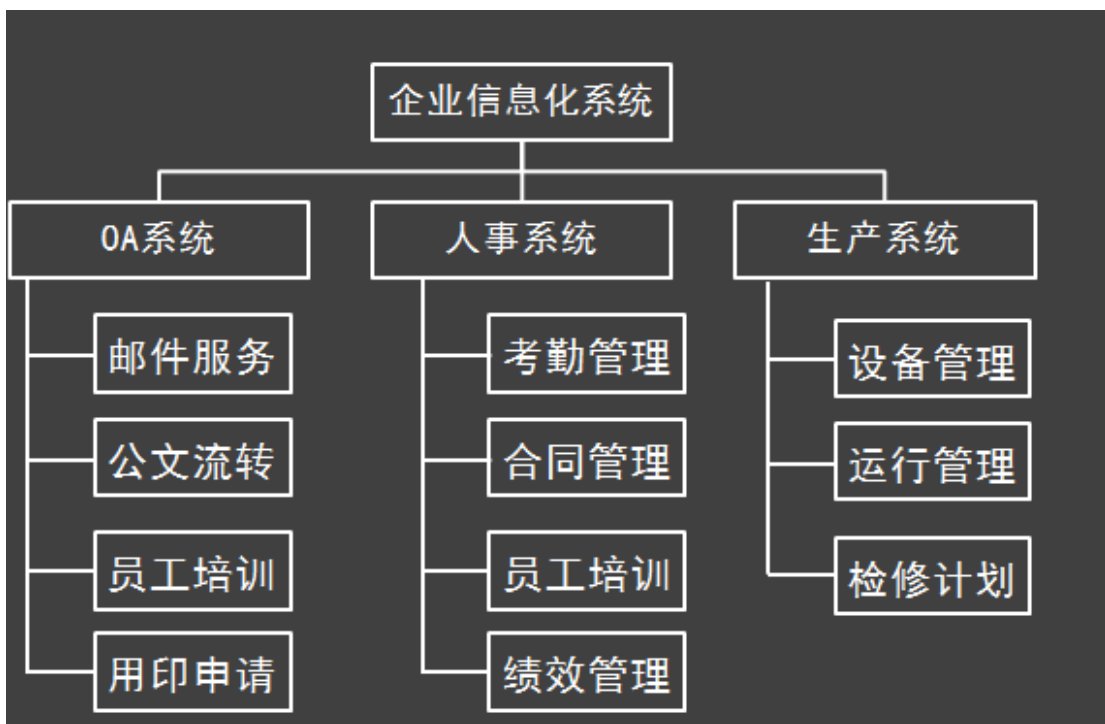
【答案】C C

【解析】考查的是进度计算的相关知识, 需要掌握

这个题目太简单了。第一问, 没什么好说的。

第二问, 根据题目的说明, 把图中的数字修改下, 重新找关键路径, 求总工期就好。

39、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。



- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是 WBS 的相关知识，需要掌握

图中员工培训，既属于 OA 系统，又属于人事系统，故选择 D。

40、(40) 不属于范围变更控制的工作：

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是范围变更的相关知识，需要掌握

范围变更的主要内容有：

- (1) 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。
- (2) 判断范围变更是否已经发生。

(3) 范围变更发生时管理实际的变更，确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制过程处理。

41、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，日常与人交往发生的误解，通常在 (41) 环节发生。

A、编码                      B、解码                      C、媒介                      D、信息

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是沟通管理的相关知识, 需要掌握

这是一个理解题。就是我以我心照明月, 奈何明月照沟渠。别人误解你的意思了。

42、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。

A、66                      B、72                      C、96                      D、132

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是沟通渠道的相关知识, 需要掌握

按照公式, 沟通渠道的数量等于  $N * (N - 1) / 2$ 。N=12, 代入即可。

43、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) 不是干系人的内容。

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是干系人的相关知识, 需要掌握

这是一个常识题, 大家把 ABC3 个选项读下就好。组织结构与干系人的责任关系当然不是干系人的内容。

44、(44) 不属于项目干系人管理的输入

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是干系人管理的相关知识, 需要掌握

干系人管理的输入有 (1) 干系人管理计划 (2) 沟通管理计划 (3) 变更日志 (4) 组织过程资产。问题日志属于输出。

45、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)

A、不可预测风险                      B、可预测风险                      C、已知风险                      D、技术风险

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是风险分类的相关知识, 需要掌握

这是一个定义题, 既然是百年不遇, 当然是不可预测的。

46、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、机会和威胁出发, 对项目进行考察, 从而更全面地考虑风险。

A、头脑风暴法      B、因果图      C、SWOT 分析法      D、专家判断法

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是 SWOT 的相关知识, 需要掌握

这是一个定义题。S (strengths) 是优势、W (weaknesses) 是劣势, O (opportunities) 是机会、T (threats) 是威胁。

47、某项目有 40% 的概率获利 10 万元, 30% 的概率会亏损 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)。

A、0 元      B、1.6 万元      C、2 万元      D、6.4 万元

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是 EMV 的相关知识, 需要掌握

送分题,  $EMV = 10 \times 40\% + (-8) \times 30\% + 0 \times 30\% = 4 - 2.4 = 1.6$

48、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。

A、形成阶段      B、震荡阶段      C、规范阶段      D、发挥阶段

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是团队阶段的相关知识, 需要掌握

优秀团队的建设不是一蹴而就的, 一般要依次经历以下 5 个阶段。

(1) 形成阶段, 一个个的个体转变为团队成员, 逐渐相互认识并了解项目情况及他们在项目中的角色与职责, 开始形成共同目标。

(2) 震荡阶段, 团队成员开始执行分配的项目任务, 一般会遇到超出预想的困难, 希望被现实打破。个体之间开始争执, 互相指责, 并且开始怀疑项目经理的能力。

(3) 规范阶段, 经过一定时间的磨合, 团队成员开始协同工作, 并调整各自的工作习惯和行为来支持团队, 团队成员开始相互信任, 项目经理能够得到团队的认可。

(4) 发挥阶段, 随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任加强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。这时团队成员的集体荣誉感会非常强。

(5) 解散阶段, 所有工作完成后, 项目结束, 团队解散。

49. (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

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是激励理论的相关知识, 需要掌握

期望理论认为, 一个目标对人的激励程度受两个因素影响。

(1) 目标效价, 指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现该目标对个人

来说很有价值, 个人的积极性就高; 反之, 积极性则低。

(2) 期望值, 指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。只有个人认为实现该目标的可能性很大, 才会去努力争取实现, 从而在较高程度上发挥目标的激励作用; 如果个人认为实现该目标的可能性很小, 甚至完全没有可能, 目标激励作用则小, 以至完全没有。

期望理论认为, 激励水平等于目标效价和期望值的乘积, 即: 激发力量=目标效价 X 期望值。

50、项目经理的授权力有多种来源, 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。

A、职位权力      B、奖励权力      C、专家权力      D、参照权力

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是项目经理权力的相关知识, 需要掌握

项目经理的权力有 5 种来源。

- (1) 职位权力, 来源于管理者在组织中的职位和职权。
- (2) 惩罚权力, 使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力。
- (3) 奖励权力, 给予下属奖励的能力。
- (4) 专家权力, 来源于个人的专业技能。
- (5) 参照权力, 由于成为别人学习参照榜样所拥有的力量。

职位权力、惩罚权力、奖励权力来自于组织的授权, 专家权力和参照权力来自于管理者自身。

51、52、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

A、组织管理      B、组织战略      C、组织文化      D、组织投资  
A、项目组合      B、项目集      C、项目      D、大项目

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B A

【解析】考查的是组织级项目管理的相关知识, 需要掌握

这就是课本的原话, 请把答案带进去认真读 3 遍, 记住就好了。

不管是什么项目方式, 都需要与组织战略一致, 另外项目组合首先就是需要进行项目选择。

53、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。

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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是 PMO 的相关知识, 需要掌握

PMO 一般称为项目管理办公室、项目管理中心或者项目管理部, 是在组织内部将实践、

过程、运作形式化和标准化, 同时在组织内各机能间, 为推动专案前进产生各种工作资源冲突时, 负责协调整合的机能, 所以是为了提高组织管理成熟度的核心部门, 结合企业自身的业务和行业特点, 为组织量身定制项目管理流程、培养项目经理团队、建立项目管理信息系统、对项目提供顾问式指导、开展多项目管理等, 以此确保项目成功率的提高和组织战略的有效贯彻和执行。

54、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

- 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C

【解析】考查的是采购管理计划的相关知识, 需要掌握

采购工作说明书是规划采购过程的输出, 当然不是采购规划时需要考虑的内容。其余选项, 都是输入。

55、项目外包是承接项目可能采取的方式, 但只有 (55) 是允许的。

- A、部分外包    B、整体外包    C、主体外包    D、层层转包

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是外包的相关知识, 需要掌握

作为常识, 需要掌握, 外包只可以部分外包。

56、战略管理包含 3 个层次, (56) 不属于战略管理的层次

- A、目标层    B、规划层    C、方针层    D、行为层

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】B

【解析】考查的是战略管理的相关知识, 了解下就好

战略管理的层次有 3 个, 分别是目标层、方针层、行为层。读 3 遍就好。

57、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 需要一定的原则, (57) 不属于 BPR 遵循的原则。

- 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

【难度系数】低

【心得感受】了解下就好。

【答案】D

【解析】考查的是 BPR 的相关知识, 了解下就好

BPR 的原则有: (1) 以流程为中心的原则 (2) 团队管理原则 (3) 以客户为导向的原则

58、59、60、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交付, 所以项目经理忽略了 A 的开发成本, 只给 A 预留额 5 万元, 以防意外发生, 然后估算了 B 的成本为 50 万

元, C 的成本为 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 |

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】C D C

【解析】考查的是成本、挣值分析、预测技术的相关知识, 需要掌握

成本基线中, 不包含管理储备, 因此, 成本基线是:  $5+50+30+10+5=100$

预算里包含管理储备, 因此需要加上 10 万元的管理储备, 为 110

在做挣值分析, 预测技术时, 是不包含管理储备的, 用  $BAC=100$ , 按照公式去求。

$AC=70$ ,  $PV=70-10=60$ ,  $SPI=EV/PV=0.6$ , 因此  $EV=36$

$CPI=EV/AC=36/70=0.514$

$EAC=AC+ETC=AC+(BAC-EV)/CPI=70+(100-36)/0.514 \approx 194.4$

61、62、某项目进行到系统集成阶段, 由于政策发生变化, 需要将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, 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B C

【解析】考查的是变更的相关知识, 需要掌握

根据题干中的意思, 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, 因此, 应该重点关注变更的影响, 另外, 对于开发人员, 能重点关注的只有变更验证与确认, 认真执行变更。

63、过程改进计划详细说明了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。

- A、质量规划 B、实施质量保证 C、控制质量 D、质量改进

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是过程改进计划的相关知识, 需要掌握



过程改进计划属于质量规划过程的输出, 因此, 选择 A。

64、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以成本, 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)。

A、预防成本      B、外部失败成本      C、内部失败成本      D、评价成本

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】D

【解析】考查的是质量成本的相关知识, 需要掌握

质量成本的分类如下

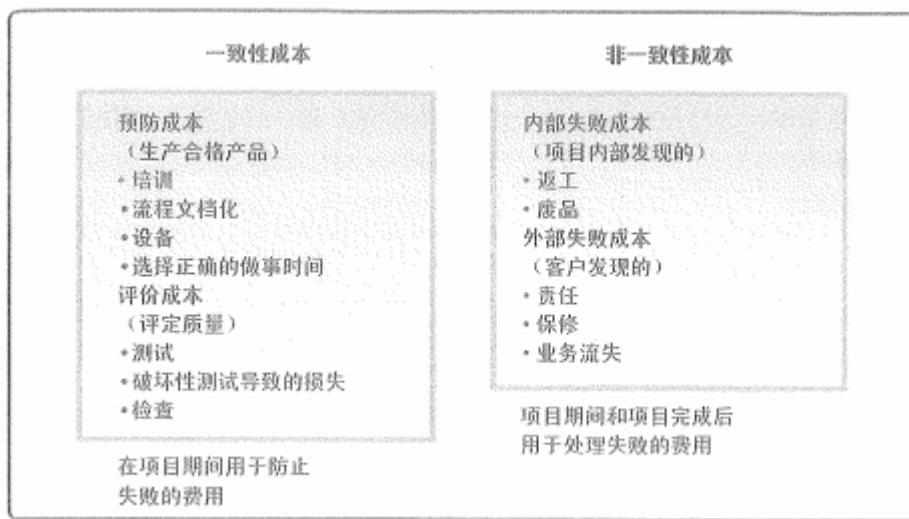
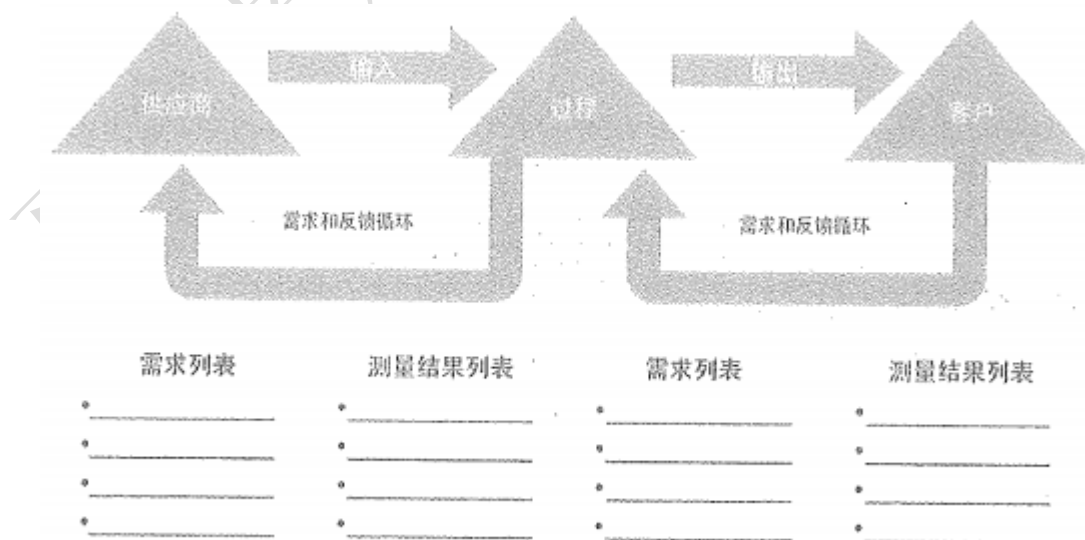


图 8-1 质量成本

65、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)



A、建设方      承建方  
C、买方      卖方

B、供应商      客户  
D、生产者      消费者

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】B

【解析】考查的质量管理的相关知识, 需要掌握

这是课本的原图, 这个题目了解下就好。

66. 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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B C

【解析】考查的是运筹学的相关知识, 需要掌握

对于这种运筹学题目, 马老师在讲课里特别讲过, 是必须掌握的。

设生产甲 X, 乙 Y。于是有下列不等式

$$X \geq 0$$

$$Y \geq 0$$

$$3X + 5Y \leq 15$$

$$6X + 2Y \leq 24$$

请按马老师讲课里说的方法解不等式就好。

68、产量 (X, 台) 与单位产品成本 (Y, 元/台) 之间的回归方程为  $Y = 362 - 2X$ , 这说明 (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

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是运筹学的相关知识, 需要掌握

这应该是属于初中数学知识, 太简单了。

69、假设某项目风险列表中, 呈现分为一、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)。

A、2/3

B、1/3

C、3/5

D、1/3

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】A

【解析】考查的是概率的相关知识, 需要掌握

题干中说呈现分为一、二、三级风险各占 10%, 30%, 60%, 可以知道三级风险是二级风

险的概率的 2 倍。

小李随机抽查一个风险等级情况, 结果不是一级风险, 则只有二、三级风险。三级风险的概率是二级风险的 2 倍, 于是选 A。

70、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)。

- A、1/4                      B、3/8                      C、1/2                      D、1/3

【难度系数】低

【心得感受】也是常考的题目。

【答案】B

【解析】考查的是运筹学的相关知识, 需要掌握

如果实在不会做, 可以列出全部组合, 为 aaa, aab, aba, baa, abb, bab, bba, bbb。恰好 2 个的, 有 3 个, 3/8

也可以这样做,  $C(3, 2) * (1/2)^3 = 3/8$

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

- A、Cloud service                      B、Cloud service product  
C、Product catalogue                      D、Service catalogue

【答案】B

(71) 是一种云服务, 与提供云服务的业务术语相结合。

- A、云服务                      B、云服务产品                      C、产品目录                      D、服务目录

72、(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.

- A、Virtual Reality                      B、Cloud computing                      C、Big data                      D、Internet+

【答案】A

(72) 是一种计算机技术, 有时与物理空间或多投影环境相结合, 生成逼真的图像, 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、Internet+

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

- A、project deliverables                      B、WBS                      C、activities                      D、milestones

【答案】A

验证范围是正式验收完成 (73) 的过程

- A、项目可交付成果                      B、WBS                      C、活动                      D、里程碑

74、(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.

- A、The project charter                      B、The project scope statement  
C、The WBS dictionary                      D、The activity list

【答案】C

(74) 是由创建 WBS 过程生成的支持 WBS 的文档, 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、活动列表

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

- A、none                      B、only one                      C、only two                      D、one or more

【答案】D

在工程网络图中, 关键路径数为 (75)。

- A、没有                      B、只有一个                      C、只有两个                      D、一个或多个

### 试题一 (26 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建了项目团队。

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响时, 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, 出于对客户满意度的考虑, 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。

【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。

【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 (1) 和 (2), 通过不同流程处理。

变更管理过程涉及到角色主要包括项目经理、(3)、

(4)、(5)、(6)。

【参考答案】

【问题 1】

(1) 变更和管理配置规则有问题, 需求变化评估结果应该告知项目经理, 由项目经理决定是否直接修改。

(2) 不能评估结果的, 应该和管理层和干系人会谈。

(3) 变更没有记录文件

(4) 实施过程中需求变更没有上报项目经理评估

(5) 变更必须要有记录, 该项目变更没有更新项目文件。

【问题 2】

变更控制流程:

(1) 提出与接受变更申请

(2) 对变更初审

- (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

**【问题 3】**

- (1) 紧急变更 (2) 非紧急变更 (3) 变更申请人 (4) CCB (5) 变更验证人 (6) CMO

**试题二 (26 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	C、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。

**【问题 2】 (10 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?

**【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。

请计算该项目的完工预算 BAC。

**【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。假设该项目改进措施是有效的, 能确保项目后续过程中不会再发生类似问题, 请计算该项目完工估算 EAC。

**【参考答案】**

**【问题 1】**

- (1) H 是关键活动, 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是 3。
- (2) 有两条关键路径。为 ABCIJ, ADEHIJ
- (3) 总工期为  $2+4+6+2+3=17$  或  $2+4+3+3+2+3=17$

**【问题 2】**

- (1) 活动 E 在关键路径上, 所以对项目工期有影响。
- (2) 活动 E 只完成 50%, 所以工期会延迟。

**【问题 3】**

- (1)  $BAC=2000+3000+5000+3000+2000+2000+2000+3000+2000+3000=27000$
- (2)  $PV=2000+3000+2500+3000+2000+2000+2000=16500$   
 $AC=2000+4000+2000+2500+1000+2000+2000=15500$   
 $EV=2000+3000+2500+3000+1000+2000+2000=15500$   
 $CPI=EV/AC=15500/15500=1$   
 $SPI=EV/PV=15500/16500=0.94$

**【问题 4】**

$$EAC=AC+ETC=AC+BAC-EV=15500+27000-15500=27000$$

**试题三 (23 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】**

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。

**【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?

**【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

**【问题 4】(6 分)**

请简要描述项目冲突管理的方法。

**【参考答案】**

**【问题 1】**

有如下问题

(1) 小王在项目管理计划发布后, 工作过程中没有积极召开工作例会进行项目沟通汇报, 了解和调整项目进度;

(2) 对于员工的工作绩效情况不应该直接在项目团队内公布考核结果, 对于员工工作中存在的问题, 应积极有效与员工进行沟通, 了解员工情况, 鼓励员工继续努力。

应该这样做

(1) 努力学习项目管理知识, 加强对项目管理知识方法的了解。

(2) 项目过程中积极召开工作例会, 积极沟通, 加强对项目情况了解。

(3) 积极跟进项目, 严格把控项目进行过程中的各重要环节。

(4) 加强团队建设, 提高团队综合能力, 通过采用集中办公, 加班的方式, 提高工作效率, 缩短项目工期, 加快项目进度, 优先保证关键路径上的活动得到足够的资源。

**【问题 2】**

应该重点学习: ①观察和交谈②项目绩效评估③冲突管理④人际关系技能。

**【问题 3】**

C

**【问题 4】**

办法有: ①撤退/回避②缓和/包容③妥协/调解④强迫/命令⑤合作/解决问题。

**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, 成为项目经理需到重点关注的问题。

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、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) 信息安全管理工作内容、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

**马老师解析:** 写这个题目的考生应该很少的, 当然, 这也是我们平时不需要掌握的内容。

## 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、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。

**马老师解析:** 这个题目非常简单, 只要能写成本管理, 按照马老师讲课里说的要求, 把格式、框架掌握好, 把内容写全, 则不会出大问题。