

2018 年 11 月信息系统项目管理师考试真题解析

1、信息技术发展的总趋势是从典型的技术驱动发展模式向应用驱动与技术驱动相结合的模式转变。(1) 不属于信息技术发展趋势和新技术的应用。

- A、集成化、平台化与智能化
- B、遥感与传感技术
- C、数据仓库与软交换通信技术
- D、感拟计算与信息安全

【难度系数】低

【心得感受】了解下就好。

【答案】C

【解析】考查的是信息技术发展的趋势，了解下就好。

信息技术发展趋势和新技术应用主要包括以下 10 个方面：1. 高速度大容量 2. 集成化和平台化 3. 智能化 4. 虚拟计算 5. 通信技术 6. 遥感和传感技术 7. 移动智能终端 8. 以人为本 9. 信息安全 10. 两化融合

2、关于两化融合的描述，不正确的是 (2)。

- A、虚拟经济与工业实体经济的融合
- B、信息资源与材料、能源等工业资源的融合
- C、工业化与自动化发展攻略的融合
- D、IT 设备与工业装备的融合

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】C

【解析】考查的是两化融合，了解下就好。

两化融合的含义是指：1. 信息化与工业化发展战略的融合；2. 信息资源与材料、能源等工业资源的融合；3. 虚拟经济与工业实体经济融合。四是指信息技术与工业技术、IT 设备与工业装备的融合。

3、(3) 的任务是：根据系统说明书规定的功能要求，考虑实际条件，具体设计实现逻辑模型的技术方案。

- A、系统规划阶段
- B、系统分析阶段
- C、系统设计阶段
- D、系统实施阶段

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是生命周期，必须掌握。

系统设计阶段的任务是根据系统说明书中规定的功能要求，考虑实际条件，具体设计实现逻辑模型的技术方案。

4、商业智能系统应具有的主要功能不包括 (4)。

- A、数据仓库
- B、数据 ETL
- C、分析功能
- D、联机实务处理 OLTP

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是商业智能的相关知识，必须掌握。

联机事务处理 OLTP 主要是执行基本日常的事务处理，比如数据库记录的增删查改。比如在银行的一笔交易记录，就是一个典型的事务。

联机分析处理是数据仓库系统的主要应用，支持复杂的分析操作，侧重决策支持，并且

提供直观易懂的查询结果。典型的应用就是复杂的动态的报表系统。

OLTP 即联机事务处理, 就是我们经常说的关系数据库, 增删查改就是我们经常应用的东西, 这是数据库的基础;

OLAP 即联机分析处理, 是数据仓库的核心部心, 所谓数据仓库是对于大量已经由 OLTP 形成的数据的一种分析型的数据库, 用于处理商业智能、决策支持等重要的决策信息; 数据仓库是在数据库应用到一定程序之后而对历史数据的加工与分析, 读取较多, 更新较少。

5、物联网应用中的两项关键技术是 (5)。

- A、传感器技术与遥感技术
- B、传感器技术与嵌入式技术
- C、虚拟计算技术与智能化技术
- D、虚拟计算技术与嵌入式技术

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是物联网的相关知识, 必须掌握。

在物联网应用中有两项关键技术, 分别是传感器技术和嵌入式技术。

6、某电商平台根据用户消费记录分析用户消费偏好, 预测未来消费倾向, 这是 (6) 技术的典型应用。

- A、物联网
- B、区块链
- C、云计算
- D、大数据

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是大数据的相关知识, 必须掌握。

这是基本的定义题。

7、软件需求是多层次的, 包括业务需求、用户需求、系统需求, 其中业务需求 (7)。

- A、反应了企业或客户对系统高层次的目标需求
- B、描述了用户具体目标或者用户要求系统必须完成的任务
- C、从系统角度来说明软件的需求, 包括功能需求、非功能需求和设计约束
- D、描述了用户任务系统应该具备的功能和性能

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查需求的层次相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P36, 必须掌握

业务需求是指反映企业或客户对系统高层次的目标要求, 通常来自项目投资入、购买产品的客户、客户单位的管理人员、市场营销部门或产品策划部门等。

8、关于设计模式的描述, 不正确的是 (8)。

A、设计模式包括模式名称、问题、目的、解决方案、效果、实例代码和相关设计模式等基本要素

B、根据处理范围不同, 设计模式分为类模式和对象模式

C、根据目的和用途不同, 设计模式分为创建型模式、结构型模式和行为型模式

D、对象模式处理对象之间的关系, 这些关系通过继承建立, 在编译的时刻就被确定下来, 属于静态关系

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】D

【解析】考查的是设计模式相关的概念, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P47。了解下就好。

设计模式是前人的经验总结, 它使人们可以方便地复用成功的软件设计。

类模式处理类和子类之间的关系, 这些关系通过继承建立, 在编译时刻被确定下来, 属于静态关系; 对象模式处理对象之间的关系, 这些关系在运行时刻变化, 更具动态性。

9、CMMI 的连续式表示法与阶段式表示法分别表示: (9)。

A、项目的成熟度和组织的过程能力

B、组织的过程能力和组织的成熟度

C、项目的成熟度和项目的过程能力

D、项目的过程能力和组织的成熟度

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查 CMMI 项目概念, 请参考《信息系统项目管理师教程》第 3 版 P798, 必须掌握

CMMI 全称是 Capability Maturity Model Integration, 即能力成熟度模型集成; 连续式表示法相对单个过程域, 使用能力等级来描述组织过程状态的特征; 阶段式表示法相对模型整体, 使用成熟度级别来描述组织过程总体状态的特征。

10、软件测试可分为单元测试、集成测试、确认测试、系统测试、配置测试、回归测试等类别。(10) 主要用于检测软件的功能、性能、和其他特性是否与用户需求一致。

A、单元测试

B、集成测试

C、确认测试

D、系统测试

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查软件测试的类型相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第 3 版 P50, 必须掌握。

确认测试主要用于验证软件的功能、性能和其他特性是否与用户需求一致。

11、关于软件配置管理的描述, 不正确的是 (11)。

A、配置控制委员会成员必须是专职人员

B、配置库包括动态库 (开发库), 受控库 (主库)、静态库 (产品库)

C、常用的配置管理工具有 SVN、GIT 等

D、配置项的状态分为草稿、正式和修改三种

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查软件配置管理相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第 3 版 P474, 必须掌握

CCB 不必是常设机构, 完全可以根据工作的需要组成, 小的项目 CCB 可以只有一个人, 甚至只是兼职人员。

12、《信息技术软件工程术语》(GB/T 11457-2006) 规定了软件工程领域的术语。其中 (12) 指的是为评估是否符合软件需求、规格说明、基线、标准、过程、指令、代码以及合

同和特殊要求而进行的一种独立的检查。

- A、验收测试 B、审计 C、鉴定 D、走查

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查标准规范项目概念；请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P850，必须掌握。

审计：为评估是否符合需求、规格说明、基线、标准、过程、指令、代码以及合同和特殊要求而进行的一种独立的检查。

13、软件质量模型描述了软件产品的质量特性和指量子特性。其中 (13) 包括适宜性、准确性、互用性、依从性和安全性等子特性。

- A、功能性 B、可靠性 C、可用性 D、可维护性

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查 6 质量特性和 21 个质量量子特性，马老师强调了无数次的。必须掌握

14、根据著作权法规定，当著作权属于公民时，著作权人署名权的保护期为 (14)。

- A、永久 B、100 年 C、50 年 D、20 年

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查著作权法相关知识，必须掌握。

第二十条 作者的署名权、修改权、保护作品完整权的保护期不受限制。

15、政府采购的主要方式是 (15)。

- A、公开招标 B、邀请招标 C、竞争性谈判 D、单一来源采购

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查政府采购的相关知识，必须掌握。

政府采购采用以下方式：公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一来源采购、询价，公开招标应作为政府采购的主要采购方式。

16、按照信息系统安全策略“七定”要求，系统安全策略首先需要 (16)。

- A、定方案 B、定岗 C、定目标 D、定工作流程

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】A

【解析】考查信息系统安全策略，请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P609，了解下就好

安全策略的核心内容就是七定，即定方案、定岗、定位、定员、定目标、定制度、定工作流程。安全策略首先要解决定方案。

17、《计算机信息系统安全保护等级划分准则》将计算机信息系统分为 5 个安全保护等级。其中(17)适用于中央级国家机关、广播电视部门、重要物资储备单位等部门。

A、系统审计保护级 B、安全标记保护级 C、结构化保护级 D、访问验证保护级

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查安全保护等级, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P611, 必须掌握

根据等级保护相关管理文件, 信息系统的安全保护等级分为以下五级:

第一级, 信息系统受到破坏后, 会对公民、法人和其他组织的合法权益造成损害, 但不损害国家安全、社会秩序和公共利益。该级适用于普通内联网用户。

第二级, 信息系统受到破坏后, 会对公民、法人和其他组织的合法权益产生严重损害, 或者对社会秩序和公共利益造成损害, 但不损害国家安全。该级适用于通过内联网或国际网进行商务活动, 需要保密的非重要单位。

第三级, 信息系统受到破坏后, 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。该级适用于地方各级国家机关、金融单位机构、邮电通信、能源与水源供给部门、交通运输、大型工商与信息技术企业、重点工程建设单位。

第四级, 信息系统受到破坏后, 会对社会秩序和公共利益造成特别严重损害, 或者对国家安全造成严重损害。该级适用于中央级国家机关、广播电视部门、重要物资储备单位、社会应急服务部门、尖端科技企业集团、国家重点科研单位机构和国防建设等部门。

第五级, 信息系统受到破坏后, 会对国家安全造成特别严重损害。该级适用于国防关键部门和依法需要对计算机信息系统实施特殊隔离单位。

18、CC (即 Common Criteria ISO/IEC 17859) 标准将安全审计功能分为 6 个部分, 其中(18)要求审计系统提供控制措施, 以防止由于资源的不可用丢失审计数据。

A、安全审计数据生成功能

B、安全审计浏览功能

C、安全审计事件选择功能

D、安全审计事件存储功能

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】D

【解析】考查安全审计功能, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P661, 了解下就好

CC 标准将安全审计功能分为 6 个部分: 安全审计自动响应功能 (定义在被测事件指示出一个潜在的安全攻击时做出的响应); 安全审计自动生成功能 (记录与安全相关的事件的出现, 包括鉴别审计层次、列举可被审计的事件类型); 安全审计分析功能 (定义了分析系统活动和审计数据来寻找可能的或真正的安全违规操作); 安全审计浏览功能 (授权用户有效地浏览审计数据); 安全审计事件选择功能 (维护、检查或修改审计事件); 安全审计事件存储功能 (防止资源不可用丢失审计数据)。

19、在 OSI 七层协议中, UDP 是(19)的协议。

A、网络层

B、传输层

C、会话层

D、应用层

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查 OSI, 必须掌握。

传输层主要负责确保数据可靠、顺序、无错的从 A 点传输到 B 点。UDP 不可靠无连接的协议, 传输速率高。

20、(20) 依托互联网信息技术实现互联网与传统产业的联合, 以优化生产要素、更新业务体系、重构商业模式等途径来完成经济转型和升级。

A、云计算 B、物联网 C、虚拟化技术 D、互联网+

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查“互联网+”的定义, 必须掌握。

“互联网+”代表着一种新的经济形态, 它指的是依托互联网信息技术实现互联网与传统产业的联合, 以优化生产要素、更新业务体系、重构商业模式等途径来完成经济转型和升级。“互联网+”计划的目的在于充分发挥互联网的优势, 将互联网与传统产业深度融合, 以产业升级提升经济生产力, 最后实现社会财富的增加。

21、关于网络存储技术的描述, 正确的是: (21)。

- A、DAS 是一种易于扩展的存储技术
- B、NAS 系统与 DAS 系统相同, 都没有自己的文件系统
- C、NAS 可以使用 TCP/IP 作为其网络传输协议
- D、SAS 采用了文件共享存取方式

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查网络存储技术相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P23。必须掌握。

DAS 方式很难扩展这对存储容量的升级是一个巨大的瓶颈

NAS 存储设备类似一个专业的文件服务器, 主要用 NFS 和 CIFS 来进行访问

SAN 没有采用文件共享存取方式, 而是采用块级别存储。

22、某企业要建设信息系统平台, 要求系统可用性达到 99.99%。系统 A 平均无故障时间 10000 小时, 故障平均维修时间 1 小时; 系统 B 平均无故障时间 14000 小时, 故障平均维修时间 1.5 小时。以下说法中, 正确的是 (22)。

- A、只有系统 A 符合可用性要求
- B、系统 A 和系统 B 均符合可用性要求
- C、只有系统 B 符合可用性要求
- D、系统 A 和系统 B 都不符合可用性要求

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】A

【解析】考查可用性的计算, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P35, 尽力掌握

高可用性通常用来描述一个系统经过专门的设计, 从而减少停工时间, 而保持其服务的高度

MTTF 平均无故障时间; MTTR 平均维修时间。

可用性: $MTTF / (MTTF + MTTR) * 100\%$

A: $10000/(10000+1)=99.9900\%$ B: $14000/(14000+1.5)=99.9892\%$

23、大型信息系统是以信息技术和(23)为支撑的大系统,具有规模庞大、分布广阔、采用多级网络结构、提供多种类型应用等特征。

A、通信技术 B、安全技术 C、数据处理技术 D、虚拟化技术

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】A

【解析】考查大型信息系统的定义,请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P113,尽力掌握。

大型信息系统是指以信息技术和通信技术为支撑,规模庞大、分布广阔,采用多级网络结构,跨越多个安全域,处理海量的,复杂且形式多样的数据,提供多种类型应用的大系统。

24、企业系统规划(BSP)是通过全面调查分析企业信息需求,制定信息系统总体方案的一种方法,其活动步骤顺序是:(24)。

①准备工作 ②识别定义数据类 ③确定管理部门对系统的要求 ④成果报告 ⑤分析现有系统 ⑥制订建议书和开发计划 ⑦定义企业过程

A、①⑦②③⑤⑥④ B、①②⑦⑥⑤③④ C、①⑦②⑤③⑥④ D、①②⑦③⑤⑥④

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】C

【解析】考查企业系统规划的步骤,尽力掌握吧

第三版教材 116 页有图,大家把这个顺序记住就好。

25、信息系统规划工具中,(25)可以反映数据类型和企业过程之间的关系。

A、过程/组织(P/D)矩阵 B、SWOT 矩阵
C、资源/数据(R/D)矩阵 D、创建/用户(C/U)矩阵

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查信息系统规划工具,请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P118,必须掌握

企业过程和数据类定义好后,可以企业过程为行,以数据类为列,按照企业过程生成数据类关系填写 C(Create),使用数据类关系填写 U(User),形成 CU 矩阵。

26、关于面向对象方法的描述,不正确的是(26)。

A、相比于面向过程设计方法,面向对象方法更符合人类思维习惯
B、封装性、继承性、模块性是面向对象的三大特征
C、面向对象设计中,应把握高内聚、低耦合的原则
D、使用面向对象方法构造的系统具有更好的复用性

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查面向对象的相关知识,必须掌握。

面向对象的三大特征是封装、继承和多态。

27、UML 的 (27) 描述了一个特定对象的所有可能状态以及由于各种事件的发生而引起的状态之间的转移。

- A、控制图 B、状态图 C、协作图 D、序列图

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查 UML, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P41, 必须掌握。

状态图描述一个状态机, 它由状态、转移、事件和活动组成。状态图给出了对象的动态视图。

28、(28) 的设计方法满足了信息系统快速响应需求与环境的变化, 组织内部、组织之间各种应用系统的互相通信要求, 提高了系统可复用性、信息资源共享和系统之间的互操作性。

- A、面向对象 B、面向过程 C、基于构件 D、面向服务

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查面向服务的方法, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P17, 必须掌握。

从应用的角度来看, 组织内部、组织之间各种应用系统的互相通信和互操作性直接影响着组织对信息的掌握程度和处理速度。如何使信息系统快速响应需求与环境变化, 提高系统可复用性、信息资源共享和系统之间的互操作性, 成为影响信息化建设效率的关键问题, 而 SO 的思维方式恰好满足了这种需求。

29、项目建议书中不包含 (29)。

- A、产品方案或服务的市场预测 B、项目建设必需的条件
C、项目的市场预测 D、风险因素及对策

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查项目建议书的内容, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P157, 必须掌握。

项目建议书应该包括的核心内容如下:

项目的必要性; 项目的市场预测; 产品方案或服务的市场预测; 项目建设必需的条件

30、项目可行性研究阶段的经营成本不包括 (30)。

- A、财务费用 B、研发成本 C、行政管理费 D、销售与分销费用

【难度系数】中

【心得感受】了解下就好。

【答案】A

【解析】考查的是经营成本的概念, 了解下就好。

财务费用是指企业为筹集生产经营所需资金等而发生的费用, 包括利息支出 (减利息收入)、汇兑损失 (减汇兑收益) 以及相关的手续费等。

31、下表列出 A、B、C、D 四个项目的投资额及销售收入, 根据投资回报率评估, 应该

选择投资 (31)。

| 项目 | 投资额 (万元) | 销售收入 (万元) |
|----|----------|-----------|
| A | 2000 | 2200 |
| B | 1500 | 1600 |
| C | 1000 | 1200 |
| D | 800 | 950 |

A、A 项目

B、B 项目

C、C 项目

D、D 项目

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查投资回报率率的计算, 尽力掌握。

投资回报率 (ROI) = (税前年利润/投资总额) * 100%

A: $(2200-2000)/2000=10\%$

B: $(2200-2000)/2000=6.67\%$

C: 20%

D: 18.75%

32、(32) 不属于典型的信息系统项目的特点。

A、使用与维护的要求复杂

B、需求稳定

C、设计人员高度专业化

D、智力密集型

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查信息系统项目的特点, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P104, 必须掌握。

典型的信息系统项目有如下特点:

项目初期目标往往不太明确; 需求变化频繁; 智力密集型; 系统缝隙和设计所需人员层次高, 专业化强; 涉及的软硬件厂商和承包商多, 联系、协商复杂; 软件和硬件常常需要个性化定制。

33、某公司下设硬件研发部、软件研发部、结构设计部、生产车间等部门, 当执行项目遇到硬件问题时, 参与项目人员先向自己部门的领导反馈, 由部门领导再和硬件部门经理沟通, 该组织结构类型的缺点是: (33)。

A、组织横向之间的联系薄弱, 部门间协调难度大

B、管理成本高, 多头领导, 难以监测和控制

C、项目环境比较封闭, 不利于沟通、技术知识等共享

D、员工缺乏事业上的连续性和保障

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是项目组织结构的特点, 必须掌握。

根据题目描述, 这属于职能型的组织结构。

34、可以将组成项目的各个过程归纳为 5 个过程组, 启动过程组包括制定项目章程和(34)

两个过程。

A、收集需求 B、识别项目干系人 C、定义范围 D、组织项目团队

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是过程组中的各过程, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P153, 必须掌握。

启动过程组定义并批准项目或项目阶段。包括“制定项目章程”和“识别项目干系人”两个过程。

35、项目管理计划不包括 (35)。

A、绩效信息 B、项目目标 C、配置管理计划 D、生命周期模型

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是项目管理计划的内容, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P202, 必须掌握;

项目管理计划记录了计划过程组的各个计划子过程的全部成果, 包括:

- 项目管理团队选择的各个项目管理过程。
- 每一选定过程的实施水平。
- 对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明。
- 在管理具体项目中使用选定过程的方式和方法, 包括过程之间的依赖关系和相互作用, 以及重要的依据和成果。
- 为了实现项目目标所执行工作的方式、方法。
- 监控变更的方式、方法。
- 实施配置管理的方式、方法。
- 使用实施效果测量基准并使之保持完整的方式、方法。
- 项目干系人之间的沟通需要与技术。
- 选定的项目生命期和多阶段项目的项目阶段。
- 高层管理人员为了加快解决未解决的问题和处理未做出的决策, 对内容、范围和时间安排的关键审查。

36、为使项目管理团队洞察项目的状况, 识别需特别关注的任何方面, 项目经理应提供 (36)。

A、风险登记册 B、工作绩效报告 C、干系人风险承受度 D、进度管理计划

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是绩效报告的作用, 必须掌握。

工作绩效报告就是在某一时刻项目当前的状况。

37、(37) 属于事业环境因素。

A、配置管理知识库 B、变更控制程序 C、项目档案 D、项目管理信息系统

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查的是事业环境因素的定义和内容, 必须掌握。

事业环境因素是指项目团队不能控制的, 将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。包括:

组织文化、结构和治理;

设施和资源的地理分布;

政府或行业标准 (如监管机构条例、行为准则、产品标准、质量标准和工艺标准);

基础设施 (如现有的设施和固定资产);

现有人力资源状况 (如人员在设计、开发、法律、合同和采购等方面的技能、素养与知识);

人事管理制度 (如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策, 以及考勤制度);

公司的工作授权系统;

市场条件;

干系人风险承受力;

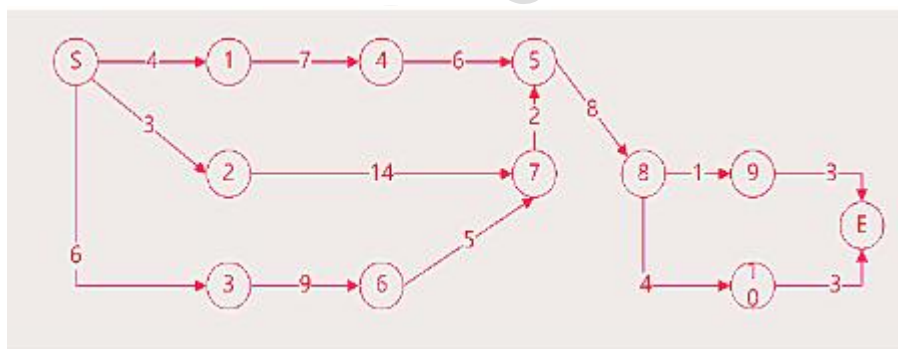
政治氛围;

组织已有的沟通渠道;

商业数据库 (如标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库);

项目管理信息系统 (如自动化工具, 包括进度计划软件、配置管理系统、信息收集与发布系统或进入其他在线自动系统的网络界面)。

38、39、项目经理为某政府网站改造项目制作了如下双代号网络图 (单位: 天), 该项目的总工期为 (38) 天。在项目实施的过程中, 活动 2-7 比计划提前了 2 天, 活动 8-10 实际工期是 3 天, 活动 6-7 的工期增加了 3 天, 判断对项目总工期的影响: (39)。



(38) A、40

B、37

C、34

D、32

(39) A、没有影响

B、增加了 2 天

C、增加了 3 天

D、增加了 4 天

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B、B

【解析】考查进度管理的计算, 必须掌握。

关键路径 s-3-6-7-5-8-10-e; 工期: $6+9+5+2+8+4+3=37$; 活动 2-7 比计划提前了 2 天, 因为在非关键路径, 并且是提交, 所以对工期不影响; 活动 8-10 实际工期是 3 天, 活动 6-7 的工期增加了 3 天, 可以知道关键路径上延迟 3 天;

40、关于需求管理的描述, 正确的是: (40)。

- A、需求管理包括在产品生存周期中维持需求一致性和精确性的所有活动
- B、从测试用例和测试报告的描述中追踪到用户原始需求的过程是正向追踪
- C、需求文件之间的跟踪用于检查需求分解中可能出现的错误或遗漏
- D、需求跟踪矩阵中可以不体现测试策略和测试场景的跟踪结果

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查需求管理的相关内容, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P232, 必须掌握

需求管理包括在产品开发过程中维持需求一致性和精确性的所有活动; 从测试用例和测试报告可得描述中追踪到用户原始需求的过程是反向追踪; 需求跟踪矩阵中可以体现测试策略和测试场景的跟踪结果。

41、某公司决定在现有公文处理系统的基础上, 新开发一个移动端 APP, 便于大家远程办公。项目经理召开工作会议, 就工作分解结构提出了如下的建议, 其中(41)是不妥当的。

- A、项目组所有人员都要参与, 任务分解的层次控制在 4 至 6 层之间
- B、对目前尚不清楚具体活动的模块可以使用规划包进行分解
- C、项目干系人对完成的 WBS 给予确认, 并达成共识
- D、项目经理负责项目 WBS 分解, 外包商负责外包合同 WBS 的分解

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查 WBS 的相关内容, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版, 必须掌握。

WBS 不是某个项目团队成员的责任, 应该由全体项目团队成员、用户和项目干系人共同完成和一致确认。

42、(42) 是控制范围常用的工具和技术。

- A、引导式研讨会
- B、产品分析
- C、偏差分析
- D、标杆对照

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查范围控制的工具和技术, 必须掌握。

基本的知识, 送分的。

43、项目经理通过微信群告知项目组成员每天早上 9:00 在会议室召开 5 分钟站立会议, 讨论项目进展和当日工作, 并要求每个组员对上述内容进行确认回复, 十分钟后他收到了所有回复信息。其中, 微信群属沟通模型中的(43)关键要素。

- A、编码
- B、解码
- C、噪声
- D、媒介

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查沟通模型的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P366, 必须掌握。

编码: 把思想和想法转化为他人能理解的语言

媒介: 用来传递信息的方法

噪声: 干扰信息传输和理解的一切因素

解码: 把信息还原成有意义的思想或想法

44、某公司决定将一个废弃的体育场馆改成数字化影院, 项目经理制定了沟通计划, 对沟通的方式、人员、保密要求、信息传递等方面做了规定。项目在施工阶段发现未进行无障碍设计, 不符合国家电影院设计规范及条文说明的要求, 项目被迫暂停。项目经理此时应在沟通计划中增加 (44) 的要求。

A、干系人的沟通需求

B、沟通制约因素

C、为沟通活动分配的资源

D、问题升级程序

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是沟通管理计划的内容的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P371。必须掌握。

根据题干描述, 应该是 B, 语文题。

45、A 公司正在给 B 公司做一个运维管理体系咨询项目, 小张作为 B 公司的项目接口人, 主要完成两家公司间的资料传递工作。但最近 A 公司提交的文档经常出现问题, 小张经常受到批评, 因此 B 公司的项目经理要求小张做资料初审工作。针对这一变化情况, A 公司的项目经理在干系人管理上应该做 (45)。

①更新干系人联系手册 ②更新项目管理计划 ③形成问题日志 ④填写变更请求⑤修改项目章程

A、①②③

B、③④⑤

C、②④⑤

D、①②④

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查干系人管理的内容, 必须掌握。

其实这个题目很简单, 题目问的是在干系人管理上应该做什么, 因此⑤不对, 另外, ④其实与题干关系也不大

46、关于项目风险管理的描述, 不正确的是: (46)。

A、纯粹风险和人为风险在一定条件下可以相互转化

B、项目风险既包括对项目目标的威胁, 也包括促进项目目标的机会

C、风险大多数随着项目的进展而不断变化, 不确定性会逐渐减小

D、风险后果包括后果发生的频率、收益或损失大小

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是风险管理的相关知识, 必须掌握。

基本的常识。纯粹风险和投机风险在一定条件下可以相互转化。概念别搞混。

47、如果你正在为一个新的信息系统研发项目识别可能的风险, 得知某项目团队刚刚发生了一起代码意外泄露的安全事件。此时应该使用 (47) 方法进行信息收集。

A、德尔菲

B、访谈

C、根本原因识别

D、头脑风暴

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查的是风险管理的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P400, 必须掌握

德尔菲技术是专家就某一专题达成一致意见的一种方法; 访谈是收集风险识别数据的主要方法之一; 根本原因识别指对风险的根本原因进行调查, 通过考虑风险的根本原因, 制定有效的风险应对措施; 头脑风暴的目的是取得一份综合的风险清单。

48、A 公司刚刚中标一个大型系统集成项目, 其中一台设备计划从国外采购, 近期汇率波动明显, A 公司准备与客户协商使用国产设备进行替代, 这是采用了 (48) 风险应对策略。

A、回避 B、转移 C、减轻 D、接受

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是风险管理的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P412, 必须掌握

回避风险指改变项目计划, 以排除风险或条件, 或者保护项目目标, 使其不受影响, 或对受到威胁的一些目标放松要求, 例如, 延长进度或减少范围等。

49、(49) 不属于项目人力资源管理的范畴。

A、人员获取和能力匹配 B、建立项目组织计划
C、企业人员入职培训 D、有效利用冲突和竞争

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】C

【解析】考查的是人力资源管理的相关知识, 尽力掌握。

项目组织计划是指为保证工程项目的良好开展, 项目有关人员的职位设置构架。组织计划通常包括四方面的内容: 角色和职责安排、人员管理计划、组织图表和有关说明。

50、有关建设团队的描述, 不正确的是: (50)。

A、通过各种活动提高团队成员之间的信任和认同感, 增进协作
B、借助管理层和相关干系人的帮助, 使项目组获得有效资源支持
C、通过有效手段提高团队成员的知识和技能, 实现有效交付
D、通过塑造良好的团队文化, 提高个人和团队的生产率

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查的是人力资源管理的相关知识, 必须掌握。

建设项目团队的目标包括:

1. 提高团队成员的知识和技能, 以提高他们完成项目可交付成果的能力, 并降低成本、缩短工期和提高质量;

2. 提高团队成员之间的信任和认同感, 以提高士气、减少冲突和增进团队协作

3. 创建富有生气、凝聚力和协作性的团队文化, 以便: 提高个人和团队生产率, 振奋团队精神, 促进团队合作; 促进团队成员之间的交叉培训和辅导, 以分享知识和经验。

51、管理项目团队的输入包括 (51)。

①项目成员清单 ②人力资源管理计划 ③问题日志 ④组织过程资产 ⑤变更请求
⑥组织绩效评价

A、①②③④

B、①③④⑤

C、①②④⑤

D、②④⑤⑥

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查的是人力资源管理的相关知识, 必须掌握。

管理项目团队的输入:

1、人力资源管理计划; 2、项目人员分派; 3、团队绩效评价; 4、问题日志; 5、工作绩效报告; 6、组织过程资产

52、在项目配置项与基线的变更控制中, (52) 是配置管理员的主要工作。

A、确定受变更影响的关联配置项和有关基线

B、将变更申请的决议通知受此变更影响的每个干系人

C、组织修改配置项, 并在相应的文档或程序代码中记录变更信息

D、将变更后的配置项纳入基线, 并将变更内容和结果通知相关人

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查配置管理员的相关职责, 必须掌握。

将变更后的配置项纳入基线, 并将变更内容和结果通知相关人是 CMO 的主要职责。

53、A 公司承接了某海外信息系统集成项目, 项目进行中, 项目经理获悉因天气和汇率原因, 预计设备到场的运费比预算高出 30%, 接下来他应该首先 (53)。

A、项目还没有结束, 暂时不做处理

B、给主管领导打电话, 汇报情况, 寻求解决方案

C、填写项目变更申请, 启动变更流程

D、寻找新的承运商, 评估变更影响, 提交合同变更申请

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查变更的流程。

送分题, 变更的流程。

54、小王在一家系统集成公司做运维项目经理, 随着公司业务的扩大, 他发现公司现行的备件方式经常在时间和质量上达不到要求, 因此他向公司提出了以下合理化建议, 其中 (54) 不属于项目采购管理过程控制的范畴。

A、对关键备件的供应商进行深入调查, 对供应商进行分级管理

B、对于紧急采购的备件, 可以先采购, 后进行供方审核评价

C、定期盘点库存, 将报废的或不再需要的备件及时进行处理

D、对于出现货到即损情况的供应商应重点关注, 及时重新评定

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握就好。

【答案】B

【解析】考查采购管理控制的相关知识, 尽力吧, 不会就算了。

供方审核评价属于规划采购的内容, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P429。

55、关于合同违约索赔的描述, 不正确的是: (55)。

A、项目索赔事件中, 监理工程师和政府建设主管机构承担调解责任, 经济合同仲裁委员会承担调解或仲裁责任

B、合同索赔遵循的原则包括: 索赔的有理性、索赔依据的有效性、索赔计算的正确性

C、对于属于买方的原因造成拖延工期, 只需给卖方延长工期, 不应给予费用补偿

D、《民法通则》、《合同法》中与合同纠纷相关条款, 可以作为工程索赔的法律依据

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查索赔的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P463, 必须掌握

合同违约是指信息系统项目合同当事人一方或双方不履行或不适当履行合同义务, 应承担因此给对方造成的经济损失的赔偿责任。

56、需求管理 (REQM) 属于 CMMI 的 (56) 过程域。

A、项目管理类

B、过程管理类

C、工程类

D、支持类

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】A

【解析】考查 CMMI 的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P796, 了解就好

CMMI 过程域可以分为 4 类, 包括项目管理、过程管理、工程、和支持等 4 个类别。

57、某项目采用敏捷管理方式, 项目经理给领导汇报了项目的执行速度和团队绩效情况, 请领导对提交的项目文档进行审核, 以确定下一阶段在哪些方面做出改进。当前项目处于敏捷项目管理中的 (57) 阶段。

A、探索

B、推测

C、适应

D、结束

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查敏捷项目管理的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P554, 必须掌握。

构想阶段的任务是确定产品构想、项目范围、项目团队以及团队共同工作方式。

推测阶段制订基于功能的发布计划、里程碑计划和迭代计划, 确保交付构想的产品。

探索阶段的任务是在短期内提供经测试的功能, 致力于减少项目风险和不确定性。

适应阶段的任务是审核提交的结果、当前情况以及团队的绩效, 必要时做出调整。

结束阶段的任务是终止项目、交流主要的学习成果并庆祝。

58、(58) 利用历史数据之间的统计关系和其他变量, 来进行项目工作的成本估算。

A、类比估算

B、参数估算

C、自下而上估算

D、三点估算

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查参数估算的定义, 必须掌握。

送分题, 基本的定义。

59、成本预算的输入不包括 (59)。

- A、资源日历 B、风险登记册 C、协议 D、成本基准

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查成本预算的输入, 必须掌握。

成本预算输入:

1、成本管理计划 2 范围基准 3 活动成本估算 4 估算依据 5 项目进度计划 6 资源日历 7 风险登记册 8 协议 9 组织过程资产

60、控制成本过程输出, 不包括 (60)。

- A、项目资金需求 B、项目文件更新 C、工作绩效信息 D、成本预测

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查成本控制的输出, 必须掌握。

项目资金需求是成本控制的输入。

61、(61) 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、开发项目集章程
C、建立初始的项目集组织 D、制定项目集管理计划

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】B

【解析】考查项目集准备阶段的活动, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P574, 必须掌握

项目集准备阶段的关键活动有: 建立项目集治理结构; 建立初始的项目集组织; 制定项目集管理计划。

62、项目组合的管理/协调对象是 (62)

- A、项目团队 B、项目经理 C、项目干系人 D、组合管理人员

【难度系数】中

【心得感受】尽力掌握。

【答案】D

【解析】考查项目组合管理的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P581, 尽力掌握就好。

表 21-1 项目、项目集、项目组合的属性对比

| 属 性 | 项 目 | 项 目 集 | 项 目 组 合 |
|-------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| 范围 | 根据特定的交付物而限定范围 | 需满足组织目标而范围较宽 | 组织战略目标而定业务范围 |
| 变更 | 项目经理尽量让变更最小化 | 项目集经理要预测并拥抱变化 | 需在更广的环境中持续监督变化 |
| 成功的衡量 | 约定时间、预算以及项目交付物满足程度衡量项目的成功 | 根据投资回报 (ROI), 能力的提升以及利益的交付衡量 | 根据组合部件的整体绩效衡量 |
| 领导风格 | 满足成功标准的面向任务指令性领导 | 集中管理项目集团队冲突和关系问题 | 集中为组合决策增加价值 |
| 管理对象 | 项目团队 | 项目经理 | 协调组合管理人员 |
| 关键技能 | 激励团队成员使用知识和技能 | 提供愿景的能力和组织领导才能 | 对业务的洞见和对资源的综合协同能力 |
| 计划 | 为交付物提供详细的项目计划 | 为详细的项目计划提供高层指导 | 针对整体组合建立必要的流程和通信 |
| 监控 | 监控产生项目交付物任务和工作 | 在治理框架下, 监控项目工作 | 监控整体组合绩效和价值指标 |

63、小王在设计测试用例时, 由于忽视了边界条件、异常处理等情况, 没有完全覆盖需求。这类风险属于测试工作中的 (63)

- A、测试用例风险 B、缺陷风险 C、代码质量风险 D、测试环境风险

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】A

【解析】考查测试管理的相关知识, 请参考《信息系统项目管理师教程》第三版 P748, 必须掌握

在测试工作中, 主要的风险表现为以下几个方面:

需求风险; 测试用例风险; 缺陷风险; 代码质量风险; 测试环境风险; 测试技术风险; 回归测试风险; 沟通协调风险; 其他不可预计风险。

64、质量规划管理过程的事业环境因素不包括 (64)

- A、可能影响项目质量的工作条件或运行条件
B、特定应用领域的相关规则、标准和指南
C、可能影响质量期望的文化观念
D、以往阶段或项目的经验教训

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】考查事业环境因素的内容, 必须掌握。

以往阶段或项目的经验教训属于组织过程资产

65、(65) 旨在建立对未来输出或正在进行的工作在完工时满足特定的需求和期望的信心。

- A、质量控制 B、质量规划 C、质量保证 D、质量改进

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】考查质量保证的定义, 必须掌握。

这就是定义题, 没什么好说的。

66、质量控制的输入, 不包括 (66)

A、项目管理计划 B、确认的变更 C、质量测量指标 D、工作绩效数据

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

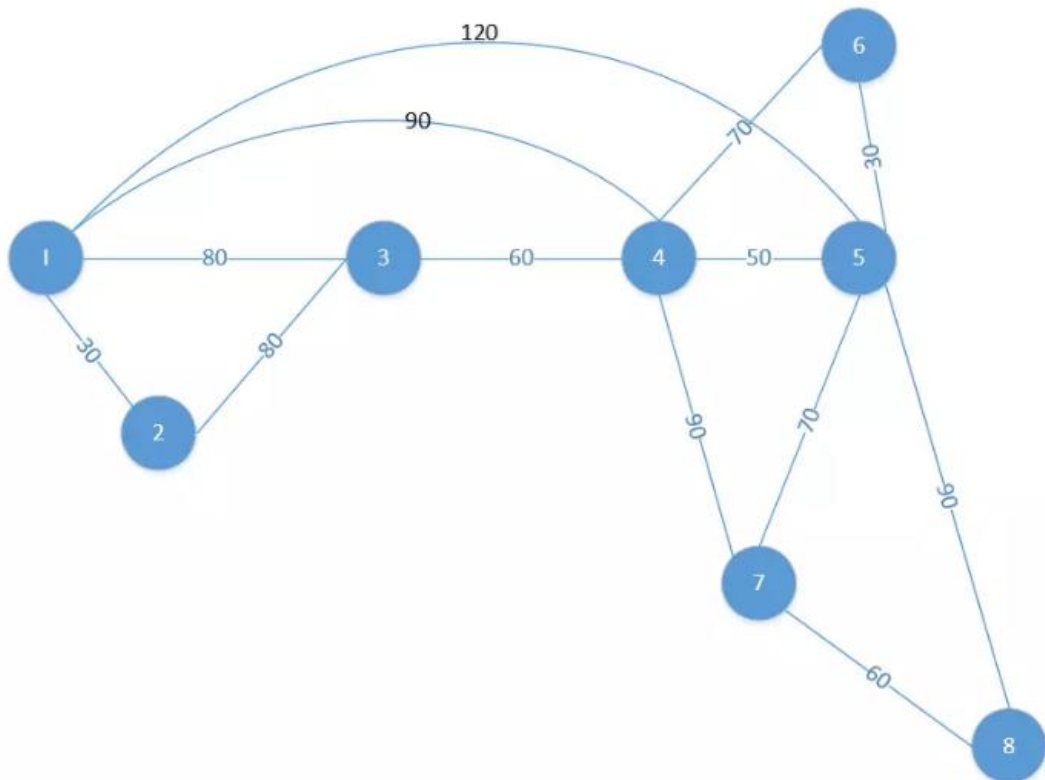
【答案】B

【解析】考查质量控制的输入, 必须掌握。

控制质量的输入:

1 项目管理计划 2 质量测量指标 3 质量核对单 4 工作绩效数据 5 批准的变更请求 6 可交付成果 7 项目文件 8 组织过程资产

67、工程师小张需要完成图中所有区域的巡检工作, 图中圆圈代表巡检地点, 两点之间的连接为可行的交通路径, 连接线上所标识的数字为两点之间所需的交通费用 (单位: 元), 从地点 1 开始完成巡检 (不需要按数字顺序也无需返回起点) 所需的最少交通费为 (67) 元。



A、390 B、450 C、400 D、470

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】巡检就需要每个节点都走到, 顺序为: 1-2-3-4-6-5-7-8=400

68、项目需购买一项资产, 投入 50 万元, 50%的概率能收入 100 万元, 20%的概率能收

入 200 万元, 15% 的概率能收入 250 万元, 10% 的概率不赚不赔, 5% 的概率亏损 500 万元。则投资这项资产的投资回报为 (68) 万元。

- A. 102.5 B. 77.5 C. 60.5 D. 52.5

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】D

【解析】 $100 \times 50\% + 200 \times 20\% + 250 \times 15\% - 500 \times 5\% - 50 = 52.5$

69、某化工企业接到一份 10 吨新材料研发的订单 100 万元, 该材料由甲、乙、丙三种原材料构成, 其中所含金属 A 不少于 4400 克, 金属 B 不少于 4800 克, 金属 A 和金属 B 在原材料中的含量及单价如下表所示。经过不断测算和实验, 为了获得满足客户要求的这种新材料, 该企业最多可获得的利润为 (69) 万元。

| | 甲 | 乙 | 丙 |
|------------|-----|-----|-----|
| 金属 A (克/吨) | 400 | 600 | 400 |
| 金属 B (克/吨) | 800 | 200 | 400 |
| 单位 (万元/吨) | 7 | 6 | 5 |

- A. 58 B. 64 C. 42 D. 56

【难度系数】低

【心得感受】必须掌握。

【答案】C

【解析】假设甲、乙、丙为 x 、 y 、 z

目标函数, $\min (7x+6y+5z)$

约束条件 $400 \times x + 600 \times y + 400 \times z \geq 4400$; $800 \times x + 200 \times y + 400 \times z \geq 4800$; $x+y+z \leq 10$

求得 $x=3$ 吨; $y=2$ 吨; $z=5$ 吨; $\min (7x+6y+5z)=58$ 万元; 最大利润值: $100-58=42$ 万元

70、关于动态规划的描述, 不正确的是 (70)

- A、动态规划是解决多阶段决策过程最优化解的一种常用算法思想。
B、动态规划的实质是分治思想和解决冗余, 与分治法和溯回法类似
C、在处理离散型问题时, 动态规划比线性规划效果更好
D、一个标准的动态规划算法包括划分阶段和选择状态两个步骤

【难度系数】高

【心得感受】了解下就好。

【答案】B

【解析】动态规划的实质是分治思想和解决冗余, 因此它与分治法和贪心法类似, 它们都是将问题的实例分解为更小的、相似的子问题, 但是动态规划又有自己的特点。

71、The (71) can realize seamless integration of various manufacturing devices equipped with sensing, identification, processing, communication actuation and networking capabilities.

- A. Internet of things B. cloud computing C. big data D. artificial intelligence

【答案】A

【解析】考查的是物联网的相关知识, 必须掌握。

() 可以实现无缝集成各种生产设备配备传感、识别、处理、驱动和网络通信能力。

- A、物联网 B、云计算 C、大数据 D、人工智能

72、Hige-profile examples of (72) incloud autonomous vehicles (such as drones and self-driving cars), Creating art (such as poetry) and online assjstants (such as Siri).

A. internet of things B. cloud computing C. big data D.artificial intelligence

【答案】D

【解析】考查的是人工智能的相关知识, 必须掌握。

备受关注的()例子如云自主汽车(如无人机和自动驾驶汽车)、艺术创作(如诗歌)和在线软件(如Siri)的杰出例子。

A、物联网 B、云计算 C、大数据 D、人工智能

73、The (73) process differs from the Control Quality process in that the former is primarily concerned with acceptance of the deliverables,while the latter is primarily concerned with correctness of the deliverables.

A.Perform Quality Assurance B.Validate Scope C.Control Quality D.Define Scope

【答案】B

【解析】考查的是范围确认的相关知识, 必须掌握。

()过程不同于质量控制过程, 前者主要关注可交付成果的接受, 而后者主要关注可交付成果的正确性。

A、执行质量保证 B、验证的范围 C、质量控制 D、定义范围

74.The Validate Scope process differs from the (74) process in that the former is primarily concerned with acceptance of the deliverables,while the latter is primarily concerned with correctness of the deliverables.br

A.Perform Quality Assurance B.Validate Scope
C.Control Quality D.Define Scope

【答案】C

【解析】考查的是质量控制的相关知识, 必须掌握。

验证的范围过程不同于()过程, 前者主要关注可交付成果的接受, 而后者主要关注可交付成果的正确性。

A、执行质量保证 B、验证的范围 C、质量控制 D、定义范围

75、(75) is a tehnique for estimating the duration or cost of an activity or a project using historical data from a similar activity or project.

A. Analogous estimating B. parametric estimating
C. Three-Point estimating D. Bottom estimating

【答案】A

【解析】考查的是类比估算的相关知识, 必须掌握。

()是一种使用来自类似活动或项目的历史数据来估计活动或项目的持续时间或成本的技术。

A、类比估计 B、参数估计 C、三点估算 D、底部估计

试题一

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】

2018 年 1 月, 某系统集成公司中标本市某地铁线路的列车乘客信息系统项目, 内容包

括地铁公司运营中心节目播放控制软件、地铁列车节目接收软件以及服务器、播放终端等硬件设施的搭建工作。

公司任命小陈为项目经理, 并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验, 自己编写了项目范围说明书, 并依此创建了 WBS 和 WBS 词典, 形成项目范围基准。在项目实施过程中, 由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷, 项目组不得不重新寻找新的合作厂商, 并针对新的解码设备, 重新开发接口软件, 致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件, 要求增加断点续传的功能, 开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时, 小陈发现与之前做的项目不同, 地铁运行时数据是通过车地无线网络传输, 带宽有限, 网络丢包现象严重, 导致视频节目播放时, 经常卡顿, 马赛克现象严重, 究其原因发现是 WBS 中解决该问题的软件模块没有开发。验收时, 客户对项目执行情况很不满意, 小陈觉得客户吹毛求疵与客户发生了争执, 导致客户向公司高层投诉。

【问题 1】(10 分)

结合案例, 请分析该项目在范围管理方面存在哪些问题?

【问题 2】(6 分)

结合案例, 请分析该项目在范围管理之外, 还存在哪些问题?

【问题 3】(5 分)

分解是一种将项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的技术, 请指出要将整个项目分解为工作包, 需要开展哪些主要活动?

【问题 4】(4 分)

从候选答案中选择四个正确选项, 将该选项编号填入答题纸对应栏内 (所选答案多于四个该题得 0 分)。

规划范围管理过程的输入是 ()。

- A、需求管理计划
- B、项目章程
- C、项目范围说明书
- D、经验教训知识库
- E、项目管理计划
- F、工作绩效数据
- G、人事管理制度

【参考答案】

【问题 1】10 分

- 1、没有制定项目范围管理计划
- 2、需求收集工作不够详细
- 3、范围定义存在问题, 小陈只自己一个人编写了范围说明书
- 4、创建 WBS 存在问题, WBS 没有经过相关干系人的确认
- 5、范围确认存在问题, 导致 WBS 中定义的功能没有开发
- 6、范围控制存在问题, 没有走范围变更控制流程

(每条 2 分, 最多得 10 分)

【问题 2】6 分

- 1、整体管理存在问题, 没有制定整体变更控制流程
- 2、进度管理存在问题, 导致工期拖延
- 3、质量管理存在问题, 导致产品出现了卡顿, 马赛克现象严重等质量问题
- 4、风险管理存在问题, 对可能出现的风险没有给出相关应对措施

- 5、沟通管理存在问题, 导致与客户出现了争执
 6、采购管理存在问题, 导致出现了采购物品的合同纠纷
 (每条 2 分, 最多得 6 分)

【问题 3】5 分

- 1、识别和分析可交付成果及相关工作
 2、确定 WBS 的结构和编排方法
 3、自上而下组成细化分解
 4、为 WBS 组件制定和分配标识编码
 5、核实可交付成果分解的程度是否恰当
 (每条 1 分, 最多得 5 分)

【问题 4】4 分

BDEG

(每选对 1 个得 1 分, 多选得 0 分)

试题二

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如下 10 个活动, 各活动的历时、活动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 | 5 | A |
| C | 2 | B,D |
| D | 6 | A |
| E | 3 | C,G |
| F | 3 | A |
| G | 4 | F |
| H | 4 | E |
| I | 5 | E |
| J | 3 | H,I |

【问题 1】(9 分)

- (1) 请给出该项目的关键路线路径和总工期
 (2) 请给出活动 E,G 的总浮动时间和自由浮动时间

【问题 2】(5 分)

在项目开始前, 客户希望将项目工期压缩为 19 天, 并愿意承担所发生的所有额外费用, 经过对各项活动的测算发现, 只有活动 B、D、I 有可能缩短工期, 其余活动均无法缩短工期, 活动 B、D、I 最多可以缩短的天数以及额外费用如下

| 活动名称 | 最多可以缩短的天数 | 每缩短一天需要增加的额外费用 |
|------|-----------|----------------|
| B | 2 | 2000 |
| D | 3 | 2500 |
| I | 3 | 3000 |

在此要求下, 请给出费用最少的工期压缩方案及额外增加的费用

【问题 3】(4 分)

请将下面的 (1) ~ (4) 处的答案填写在答题纸的对应栏内

项目活动之间的依赖关系分为四种

- (1) 是法律或合同要求的或工作的内在性质决定的依赖关系
- (2) 是基于具体应用领域的最佳实践或者基于项目的某种特殊性质而设定, 即还有其他顺序可以选用, 但项目团队仍却按照此种特殊的顺序安排活动
- (3) 是项目活动与非项目活动之间的用来关系
- (4) 是项目活动之间的紧前关系, 通常在项目团队的控制之中。

【问题 4】(9 分)

假设该项目的总预算为 20 万元, 其中包含 2 万元管理储备和 2 万元应急储备, 当项目进行到某一天时, 项目实际完成的工作量仅为完成工作的 60%, 此时的 PV 为 12 万元, 实际花费为 10 万元。

- (1) 请计算该项目的 BAC
- (2) 请计算当前时点的 EV、CV、SV
- (3) 在当前绩效情况下, 请计算该项目的完工尚需估算 ETC

【参考答案】

【问题 1】(9 分)

- (1) 关键路径 ADCEIJ, 总工期是 21 天
- (2) E 的总浮动时间为 0, E 的自由浮动时间为 0, G 的总浮动时间为 1, G 的自由浮动时间为 1

【问题 2】(5 分)

压缩方案:

- 1、D 压缩 1 天, 工期缩短 1 天, 费用 2500 元
 - 2、I 压缩 1 天, 工期缩短 1 天, 费用 3000 元
- 需要额外增加费用 5500 元

【问题 3】(4 分)

- (1) 强制性依赖关系
- (2) 选择性依赖关系
- (3) 外部依赖关系
- (4) 内部依赖关系

【问题 4】(9 分)

- (1) $BAC=20-2=18$
- (2) $EV=12*60\%=12$
 $CV=EV-AC=7.2-10=-2.8$
 $SV=EV-PV=7.2-12=-4.8$
- (3) $ETC=(BAC-EV)/CPI=(18-7.2)/7.2/10=15$

试题三

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 公司准备研发一款手机无线充电器, 项目启动时间为 2018 年 1 月, 项目整体交付时间为 2018 年 6 月, 按照资源配置和专业分工, 公司将项目初步拆为 7 个子项目, 其中, 项目 A-C 负责产品主体研发和生产。项目 E 和 F 关注产品规格和外观设计, 项目 D 负责技术攻关, 项目 G 关注功能性附件。

2018 年 2 月, 核心芯片采购遇到困难, 为了不影响整体进度, 又单独成立了 H 组负责研究可替代芯片的选型和采购。

同时,公司专门成立了副总经理牵头的协调小组负责管理 8 个启动时间不一,关键节点不一却又内部互有关联的项目。

【问题 1】(9 分)

- (1) 请简述项目管理、项目集管理和项目组合管理的概念
- (2) 结合案例,分析该项目适合用哪种方式进行管理,并简述理由

【问题 2】(6 分)

结合案例,从变更、计划、监控三个属性上阐述项目组 A 的项目经理与协同小组职责的差异

【问题 3】(3 分)

请将下面 (1) - (3) 处的答案填写在答题纸的对应栏内 (从候选答案中选择 1 个正确选项,将该选项的编号填入答题纸对应栏内)

项目组合治理管理包括:制定项目组合管理计划、(1)、(2)、(3) 和执行项目组合监督 5 个子过程

- A、定义项目组合 B、分配项目组合资源 C、优化项目组合
D、批准项目组合 E、制定项目组合预算

【问题 4】(5 分)

请判断以下描述是否正确

- (1) 项目集内的所有项目通过共同的目标相关联,该目标对发起组织而言具有非常重要的战略意义 ()
- (2) 项目集目标可以是短期的,也可以是长期的,可以是定性的,也可以是定量可管理的 ()
- (3) 为了获得有效资源,组织应该为每一个项目集提前分配固定的资源池 ()
- (4) 可以根据项目集收益的实现情况将项目集生命周期划分为项目集定义阶段、项目集收益交付阶段和项目集收尾阶段三个过程 ()
- (5) 项目集管理过程中,增加了绩效域这一新概念,重点关注项目集的战略、构建和治理等方面 ()

【参考答案】

【问题 1】(9 分)

(1) 项目管理综合应用知识、过程、技能和工具以及技术来对项目活动进行管理,以便满足项目需求。

项目集管理应用知识、过程、技能和工具以及技术来对其所包含的项目进行管理,以便满足项目集的需求,并能获取采用单一项目管理方式所达不到的收益和控制

项目组合管理是对一组或多组项目组合进行管理,以达成组织的战略目标

(2) 适合采用项目集管理方式

原因:因为项目集是经过协调管理以获取单独管理所无法取得的收益的一组相关联的项目、子项目集和项目集活动。本项目内各子项目通过共同的目标相关联,并且该目标对组织而言具有非常重要的战略意义,适合采用项目集管理。

【问题 2】(6 分)

变更:项目组 A 的项目经理应该尽力让变更最小化,协同小组要预测并拥抱变化

计划:项目组 A 的项目经理为交付物提供详细的项目计划,协同小组为详细的项目计划提供高层指导

监控:项目组 A 的项目经理监控产生项目交付物任何和工作,协同小组在治理框架下,监控项目工作。

【问题 3】(3 分)

(1) A (2) C (3) D

【问题 4】(5 分)

✓ × × ✓ ✓

试题一 论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是产生、收集、分发、存储及最终处理项目信息的过程。项目经理需花费大量时间与项目团队和项目干系人沟通,项目每一成员也应当了解沟通对项目整体的影响。

请以“信息系统项目的沟通管理”为题,分别从以下三个方面进行论述:

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信息系统项目沟通管理的认识,
 - (1)沟通渠道的类别、优缺点及其在沟通管理中的重要性。
 - (2)项目沟通管理的过程及其输入和输出。
 - (3)项目管理中如何灵活地应用沟通技巧和沟通方法。
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目,介绍在该项目中是如何进行沟通管理的(可叙述具体做法),并总结你的心得体会。

可以按照如下的架构写

- 1、肯定是按照我们之前讲了无数次的 3 个过程来写。
- 2、注意在项目背景里写项目的组织结构
- 3、3 个过程的输入、输出是肯定要写的
- 4、沟通渠道的类别、优缺点及其重要性,建议可以写正式、非正式的,可以在管理沟通过程里写
- 5、项目管理中如何灵活地应用沟通技巧和沟通方法,其实可以理解为是一些工具和技术

试题二 论项目的风险管理

项目风险是种不确定的事件和条件,一旦发生,对项目目标产生某种正面或负面的影响、项目风险管理的目标在于增加积极事件的概率和影响,降低项目消极事件的概率和影响。

请围绕“项目的风险管理”论题,从以下几个方面进行论述:

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信息系统项目风险管理的认识:
 - (1)项目风险管理的基本过程。
 - (2)信息系统项目中风险管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施
3. 结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行风险管理的(可叙述具体做法),并总结你的心得体会。

可以按照如下的架构写

- 1、肯定是按照我们之前讲了无数次的 6 个过程来写。
- 2、注意在项目背景里写项目的组织结构
- 3、在各过程里写一些问题、怎么解决的就好

马军老师 QQ 858301448