# 第一章信息化和信息系统

(1)以下关于信息的理解，不正确的是（）。

A.信息是客观事物在人大脑中的反映，而每个人对信息的理解是有差异的，因此信息具有主观性

B.不同的认识主体从同一事物中获取的信息及信息量可能是不同的，因此信息具有相对性

C.信息可以表示为一种集合，不同类别的信息可以形成不同的整体，可以形成与现实世界相对应的信息系统，因此信息具有系统性

D.信息的产生不能没有物质，信息的传递不能没有能量，但有效地使用信息，可以将信息转化为物质或能量，信息具有转化性

参考答案：A

P2—信息的特征

信息的特征

(1)客观性

(2)普遍性

(3)无限性

(4)动态性

(5)相对性

(6)依附性

(7)变换性

(8)传递性

(9)层次性

(10)系统性

(11)转化性

(2)对信息进行编码并增加冗余编码的主要原因是()

A.提高译码器的效率

B.充分利用信道的带宽

c.消除信道突发噪声的影响

D.确保信息安全

参考答案：C

P5—恰当的冗余编码可以在信息受到噪声侵扰时被恢复，而过噩的冗余编码将降低信道的有效性和信息传输速率。

(3)在架构设计时，可以利用特定的架构模式来设计某一类系统以满足用户需求，

这体现了信息系统具有( )的特点。

A.目的性B.开放性C.相关性D.相似性

参考答案：D

P6

(4)为了确保网络服务器能够提供高性能、稳定、可靠的服务，当前主流的应用或

部署方式是（）。

A.采用多CPU服务器

B.采用小型机

C.采用集群技术

D.采用云计算

参考答案：D

(5)（）是推动经济社会发展转型的一个历史性过程。在这个过程中，综合利用各种信息技术，改造、支撑人类的各项政治、经济、社会活动，并把贯穿于这些活动中的各种数据有效、可靠地进行管理，经过符合业务需求的数据处理，形成信息资源，通过信息资源的整合、融合，促进信息交流和知识共享，形成新的经济形态，提高经济增长质量。

A.工业化B.信息化C.数字化D.智能化

参考答案：B

P7—原文

(6)（）是专注于系统的动态视图，将进程或其他计算结构展示为计算内部一步步的控制流和数据流。它对系统的功能建模和业务流程建模特别重要，并强调对象间的控制流程。

A.状态图B.活动图C．控制图D.顺序图

参考答案：B

P41

(7)针对信息系统，安全可以划分为以下四个层次：设备安全、数据安全、内容安全、行为安全。其中（）即是传统的信息安全。

A.设备安全B.数据安全C.内容安全D.行为安全

参考答案：B

P68

2.思考题

(I)请指出大数据的特点，并根据你的理解简要叙述大数据有哪些重要应用领域。参考答案：略

(2)请总结归纳信息系统建设的特点，根据这些特点，请论述在实施信息系统项目

管理时，应重点考虑哪些项目风险。

参考答案：略

(3)结合你的工作岗位，请简要论述应如何开展信息系统规划。参考答案：略

(4)请简要叙述ITSS框架的主要内容。

参考答案：略

# 第2章信息系统项目管理基础

(1)你管理着一个项目，该项目旨在向市场推介一个预期使用寿命很长的新产品。在这种情况下，项目定义中所描述的临时性概念（）。

A.并不适用，因为项目将具有持久性成果

B.不适用于要研制出的产品

C承认项目团队将比实际项目存在的时间久

D.并不适用，因为项目待续时间将很长

参考答案：B

(2)你意识到拥有领导力却不具备管理能力，或者拥有管理能力却不具备领导力，往往都会导致不良的项目结果。下述()关键责任最贴切地阐述了项目领导力？

A.制定愿景和战略，并激励大家将其实现

B.借助他人力量，完成任务

C.利用领袖魅力来激励他人，即便他们并不喜爱这种工作

D.利用可能适用的各种权力，作为激励工具

参考答案：A

领导力：制定愿景、指明方向、带领团队去实现

(3)在（）项目组织中，项目经理将可能对项目资源进行最严格的控制。

A.强矩阵型B.项目化型C.项目协调者D.弱矩阵型

参考答案：B

强矩阵-横向组织体系，项目型-竖向组织体系,强矩阵还有职能经理牵制

(4)项目A按矩阵组织形式进行管理，该项目经理向高级副总裁汇报工作，后者为项目提供直接的支持。在这种情况下，()描述最好地说明了项目经理的相对权力。

A.项目经理很可能不会被项目干系人质疑

B.在强矩阵型结构中，权力向职能经理倾斜

c.在弱矩阵型结构中，权力向项目经理倾斜

D.在强矩阵型结构中，权力向项目经理倾斜

参考答案：D

P142有图例

(5)属于项目的一个实例是（）

A.管理一个公司B.提供技术服务

C.建设一栋楼房D.提供金融服务

参考答案：C

(6)项目区别于其他任务（运作）的最基本特征是（）

A.目标明确性B.一次性C.整体性D.依赖性

参考答案：B

项目特点：临时，独特，渐进明细

(7)项目的特征不包括（）。

A.一次性B.冲突性C.唯一性D.稳定性

参考答案：D

(8)你刚被指派到公司的另一个部门中管理一个大的项目，试图了解该项目是关于什么的，谁是主要的项目干系人，管理好此项目，你首先应该（）？

A.制订所有的项目计划

B.会见以前的项目经理，以找出他离开的原因

C.与你的老板见面，了解他对项目的看法

D.与你的新项目团队见面，认识和了解他们对项目的看法

参考答案：C

找关键人，老板是支持你的主要干系人，了解情况肯定找他最合适

(9)在项目管理过程中，有一类人或组织会对项目的结果感兴趣，受到项目结果的影响，并希望影响项目的结果。这一类人或组织叫作（）。

A项目的发起人B.项目的客户

C.项目经理D.项目利益相关者

参考答案：D

(10)确定项目是否可行，是在哪个工作过程完成的？()

A.项目启动B.项目计划C.项目执行D.项目收尾

参考答案：A

(11)在项目已经启动以后，客户希望能得到一些信心来相信客户的目标是可以实现的。项目经理应该首先使用（）文件来说服客户。

A.客户工作说明B.项目经理的范围说明

C.项目计划D.范围基线

参考答案：C

(12)下列（）通常不是项目成功的标准的一部分。

A.客户满意度B.客户接受度

C.至少要达到75%的具体要求D.达到三重制约的要求

参考答案：C

# 第3章项目立项管理

(1)你在评估两个项目，管理层要求确定销售回报率。项目A的预计销售收入为350万美元，该项目总成本为330万美元。项目B的预计销售收入为1.05亿美元，其成本估算为0.98亿美元。根据销售回报率，你对这两个项目可得到（）结论？

A.项目B的销售回报率为7.1,大于项目A

B.项目A的销售回报率为6.1,比项目B的更为有利

C.项目B的销售回报率为9.3,比项目A的更为有利

D.项目A的销售回报率为5.7,比项目B的更为有利

参考答案：A

（350-330）/330，另一个同计算法

(2)你率领一个团队制定项目选择和优先级划分的方法。团队成员考虑了各个管理层关注的问题，包括财务回报、市场份额以及公众认知度。建立项目选择模型最重要的原则是（）

A.能力B.现实性C.易于使用D.成本

参考答案：B

(3)你正启动一个新项目，项目成员位于5个国家，组成虚拟团队。为了避免你的团队成员与职能经理在工作优先级上产生冲突，你要求项目发起入拟订（）。

A.发给项目成员的备忘录，通知他们现在要为你工作

B.项目章程

C.发给职能经理的备忘录，通知他们你有权指示其下属工作

D.人力资源管理计划

参考答案：B

(4)在准备建议书的过程中，关键是（）。

A确定出谈判策略

B.制定了变更管理策略

C.确定了最终项目的角色和责任

D.在将建议书提交客户之前，已评审了合同条款与条件

参考答案：D

(5)你须为公司另建一座厂房，并已编制了一整套投标邀请书。你可能不会与卖方谈判，然而，你可能会也可能不会与报价最低的卖方签订合同，这在投标邀请书中已明确说明。在这种情况下，你应当准备（）。

A.禁止卖方参加开标仪式，因为你需要时间决定将合同授予谁

B.尽可能完整地记录你授予合同的决策

C.通知卖方哪家中标了，并表示就此问题不会进行其他商讨

D.限制得到投标邀请书的卖方数量，以减少冲突

参考答案：B

(6)可行性研究的第一个阶段是（）。

A初步可行性研究B.机会研究

C.详细可行性研究D.项目评估

参考答案：B

(7)当两个投资方案的投资规模不相等时，可用下列（）指标比选方案。

A.利润总额B.内部收益率

C.财务净现值D.财务净现值率

参考答案：D

(8)项目财务效益评估的内容不包括（）。

A.盈利能力分析B.清偿能力分析

C.劳动能力分析D.财务外汇效果分析

参考答案：C

(9)现有两银行可向某项目建设单位提供贷款，其中甲银行的年利率为10.3%,按年计息，而乙银行的年利率为10%,按月计息，则该项目建设单位的结论是（）。

A.乙银行的实际利率低于甲银行的实际利率

B.向乙行借款合算

C.向甲行借款合算

D.甲行与乙行的实际利率是一样的

参考答案：C

(10)项目所采用的技术能够在一定的消耗水平下获得最好的经济效益是指项目技术条件的（）

A.技术先进性B.技术的适用性C.技术经济性D.技术的可靠性

参考答案：C

# 第4章项目整体管理

(1)你在一家软件开发公司工作，该公司沿用瀑布式开发模型已达20多年。最近，一些客户抱怨你们公司完成项目所耗费的时间太长了。你曾学过有关敏捷开发方法的课程，并认为如果公司利用敏捷开发法，能在较短时间内向客户提供产品。但是，从瀑布法转换到敏捷法并培训员工使用新方法会导致重大的文化变革。你向项目管理办公室主任提出了这个想法，她虽然觉得这个想法不错，但在进一步推行它之前，须得到项目组合评审委员会的批准。她建议你在（）文件中将此想法进行书面记录。

A.业务需求B.产品范围描述C.项目章程D.商业论证

参考答案：D

(2)你管理着一个大型项目，该项目拥有20名关键内部干系人、8名承包商和6名团队领导者。你必须留意整体变更控制的有效性，这意味着你主要关注（）。

A.评审、批准以及控制变更

B.维护基准的完整性、整合产品和项目范围，并且协调跨知识领域的变更

C.整合出项目不同职能专业领域的可交付成果

D.设立变更控制委员会，监管项目总体的变更情况

参考答案：A

(3)你为航空控制系统项目设立变更控制委员会的过程中，制订了特定的程序来管

理该系统的运作。该程序要求所有已批准的变更要反映在（）。

A.绩效测量基准B.变更管理计划

C.质量保证计划D.项目管理计划

参考答案：D

(4)所有的项目均涉及一定程度的变更，因为项目涉及某方面独特性的工作。因此，重要的一点是项目管理计划包括（）

A.变更请求过程的描述

B.配置管理计划

C.为避免过多变更的预防措施方法论

D.工作授权体系

参考答案：B

(5)往往当项目终止时，高级经理会委任擅长结束项目的人取代项目经理。如果这种情况发生了，被取代的项目经理首先应当（）

A.通知所有相关干系人其职务终止的情况

B.完成经验教训报告

C.实施工作包的立即评审

D.评审所有合同的状况

参考答案：C

P215

(6)你的项目正按进度计划进行，当得知新规章将导致某个项目绩效规格发生变更时，为确保该变更被纳入项目计划，你应当（）。

A.要求变更控制委员会召开会议

B.变更工作分解结构、项目进度计划以及项目计划，从而反映新的要求

C.准备变更请求

D.立即把将用千项目的新方法通知所有受影响的干系人

参考答案：C

(7)结束某个项目阶段不应推延至项目完工，理由是（）。

A.可能会失去有用信息

B.项目经理可能会被重新委派

C到那时，项目团队成员可能会被重新委派

D.卖方急于得到付款

参考答案：A

(8)你想要将变更对项目的影响降至最低，同时，希望当变更发生时，确保对其加以管理。通过以下方法可以实现你的要求，但（）方法例外。

A.拒绝请求的变更

B.批准变更并将其纳入修订后的基准

C.书面记录请求的变更的全面影响

D.确保产品范围变更在项目范围变更中有所反应

参考答案：D

(9)你在一家电信公司工作，在为新项目制订项目管理计划时发现，由于项目产品与公司通常生产的产品差异很大，你必须对公司的某些过程进行裁减。为裁减上述过程，你必须依照（）。

A.特定的指南和准则

B.标准化的指南

C.公司经验教训知识库中的历史信息

D.以前项目的档案

参考答案：A

(10)你的项目预计会持续5年时间，因此，你认为在这种情况下适用滚动式规划。它将提供有关（）需完成工作的信息？

A.所有项目阶段

B.成功完成现有项目阶段

C.成功完成现有及后续项目阶段

D.下一个项目阶段

参考答案：C

# 第5章项目范围管理

(1)某项目工期为一年，项目经理对负责项目工作分解结构编制的小张提出了如下要求或建议，其中（）是不妥当的。

A.应该在2周内把全年工作都分解到具体工作包

B.可根据项目生命周期的阶段进行第一层分解，而把可交付物安排在第二层

C.可考虑以一个人80小时能完成的工作作为一个工作包

D.可采用树形结构和列表形式相结合的方式进行分解

试题分析

工作分解结构CWBS)是项目管理工作的基础，是组织管理工作的主要依据。这些项目管理工作包括：定义工作范围，定义项目组织，设定项目产品的质量和规格，估算和控制费用，估算时间周期和安排进度。因此，从某种程度上讲，工作结构分解的过程就是为项目搭建管理骨架的过程。在此过程中，会遵循“滚动波计划”的思想，将近期的工作分解得比较细致，远期的工作比较粗略，所以A选项中所提到的，把全年工作—次性分解到工作包并不合适。

参考答案：A

(2)下面属于项目范围控制活动的是（）。

A.对项目的绩效情况进行分析，确定是否偏离设定的范围基准

B.对详细的范围说明书进行评审，提交客户签字确认

C.与客户充分沟通以获取项目的详细需求

D.与客户开展审查或检查活动，判断工作和交付成果是否符合设定的标准

试题分析

范围控制关注的焦点问题是：对造成范围变更的因素施加影响，以确保这些变更得到一致的认可；确定范围变更是否已经发生；当范围变更发生时，对实际的变更进行管理由此可知。如果项目绩效偏离设定的范围基准，则有可能引发变更。因此选项A属于范围控制的范畴。

参考答案：A

(3)关于项目确认范围及有关活动，以下说法错误的是（）。

A.可以通过检查来实现范围的确认

B.检查包括测量、测试、检验等活动

C.确认范围的目的就是形成项目范围说明书

D.检查也可被称为审查、产品评审和走查

试题分析

确认范围是正式验收项目已完成的可交付成果的过程。确认范围包括与客户或发起人一起审查可交付成果，确保可交付成果已圆满完成，并获得客户或发起人的正式验收。确认范围与质量控制的不同之处在于，确认范围主要关注对可交付成果的验收，而质量控制则主要关注可交付成果是否正确以及是否满足质量要求。质量控制通常先于确认范围进行，但二者也可同时进行。

形成项目范围说明书是定义范围过程的目的。

参考答案：C

(4)某公司的项目审查委员会每个季度召开会议审查所有预算超1200万元的项目。李工最近被提升为该公司高级项目经理，并承担了最大的项目之一，即开发下一代计算机辅助产流程系统。审查委员会要求李工在下次会议上说明项目的目标、工作内容和成果。为此李工需要准备的文件是（）。

A.项目章程B.产品描述C.范围说明书D.工作分解结构

试题分析

项目范围说明书详细描述了项目的可交付物以及产生这些可交付物所必须做的项目工作。范围说明书包括的直接内容或引用内容如下。

0项目的目标。项目目标包括成果性目标和约束性目标。项目成果性目标指通过项目开发出满足客户要求的产品、服务或成果。项目约束性目标是指完成项目成果性目标需要的时间、成本以及要求满足的质拯。

＠产品范围描述。这一节描述了项目承诺交付的产品、服务或结果的特征。这种描述会随着项目的开展，其产品特征会逐渐细化。

＠项目的可交付物。司交付物包括项目的产品、成果或服务，以及附属产出物例如项目管理报告和文档n根据需要，可交付物可以被描述得比较概要，也可以很详细。

＠项目边界。边界严格定义了哪些事项属于项目，也应明确地说明什么事项不展

千项目的范围。

＠产品验收标准。该标准明确界定了验收可交付物的过程和原则。＠项目的约束条件。

＠项目的假定。

这些内容是符合题目所述审查委员会要求的。

参考答案：C

(5)项目范围管理包括确保项目所需要的全部工作过程。（）是范围管理流程的正确顺序。

定义范围核实范围收集需求控制范围创建工作分解结构

A.B.

C.D.

试题分析

P221;

项目范围管理的工作过程按顺序排列为：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建工作分解结构、确认范围、控制范围。

参考答案：B

(6)在“可交付物”层次上明确了要完成项目需要做的相应工作的文档是（）

A.项目范围说明书B.工作分解结构

C.项目建议书D.项目申请书

试题分析

可交付物即可交付成果，项目范围说明书是从这个角度去描述的文档。

参考答案：A

(7)在WBS字典中，可不包括的是（）。

A.工作描述B.账户编码C.管理储备D.资源需求

试题分析

P239；

WBS词典是在创建工作分解结构的过程中编制的，是工作分解结构的支持性文件，用来对工作分解结构中的控制账户和工作包做详细解释。解释的详细程度可以根据具体需要加以确定。控制账户是工作分解结构中的要索，是项目经理对项目的管理控制点，即针对控制账户的要素对项目的执行悄况进行检查与考核。可以把工作包作为控制账户，也可以把更高层的要素作为控制账户。

WBS词典包括：编码、工作包描述（内容）、成本预算、时间安排、质量标准或要

求、责任人或部门或外部单位（委托项目）、资源配置悄况、其他属性等。

管理储备是项目管理计划中的构容，不属于WBS词典。

参考答案：C

(8)以下关于项目范围管理的叙述中，（）是不正确的。

A.一般项目目标的设定标准可用一个单词SMART来表达

B.项目目标开始是出现在初步项目范围说明书里，后来被定义并最终归结到项目范围说明书里

C.范围定义过程给出了项目和产品的详细描述，并把结果写进详细的项目范围说明书

D.确认范围也被称为范围核实，它的目的是核实工作结果的正确与否，应该贯穿项目始终

试题分析

质量控制的目的才是核实工作结果的正确与否。确认范围是有关工作结果的可接受问题。

参考答案：D

(9)（）工作用来对项目进行定义，该工作用来明确”项目需要做什么”。

A.制定项目范围说明书B.制订项目管理计划

C.制定项目章程D.项目管理信息系统

试题分析

项目范围说明书是对“项目需要做什么”进行定义。故选制定项目范围说明书过程。

参考答案：A

(10)在需求跟踪过程中，检查设计文档、代码、测试用例等工作成果是否都能在《产品需求规格说明书》中找到出处的方法属于（）。

A.逆向跟踪B.正向跟踪C.双向跟踪D.系统跟踪

试题分析

按照时间维度，先有需求规格说明书，后又其他设计、开发、测试等过程。故题干所示，是逆向跟踪。

参考答案：A

# 第6章项目进度管理

(1)一个估算员判定一个任务乐观估计需5天完成，悲观估计16天，但通常会花8天，采用三点估算得到的工期是（）天。

1. 8.0 B.8.8 C.9.1 D.9.7 E.10.5

参考答案：B

(乐观+悲观+4\*最可能）/6

(2)一个活动，最乐观估算要6天；最可能估算要21天；最悲观估算要36天；那么，该活动在16天到26天的时间完成的几率为（）。

A.54% B.68% C.95% D.99.73%

参考答案：B

方差：（悲观－乐观）/6＝5

（36-6）/6/（36+6+4\*21）/6

(3)（）不是活动历时估算依据。

A.项目范围说明书B.活动资源斋求

C.组织过程资产D.项目进度计划

参考答案：D

进度计划是输出

(4)项目进度控制是依据项目进度基准计划对项目的实际进度进行监控，使项目能够按时完成。以下关于项目进度控制的叙述中，（）是不正确的。

A.项目进度至关重要，因此进度控制需要在项目初期优先关注

B.进度控制必须与其他变化控制，包括成本控制与范围控制紧密结合

C.项目进度控制是项目整体控制的一个组成部分

D.对项目进度的控制，应重点关注进展报告和执行状态报告

参考答案：A

(5)项目是（）。

A.活动定义的结果和活动历时估算的输入

B.活动排序的结果和进度计算编制的输入

C.活动计算编制的结果和进度计划编制的输入

D.活动排序的结果和活动历时估算的输入

其中D后半可说反了,应该是活动历时估算的输出

进度编制就包括了通过网络图确定关键路径等一些内容了

参考答案：B

(6)（）体现了项目计划过程的正确顺序。

A.范围规划——范围定义——活动定义——活动历时估算

B.范围定义一—范围规划一—活动定义活动排序活动历时估算

C.范围规划一范围定义一活动排序一一活动定义一一－活动历时估算

D.活动历时估算——范围规划一—范围定义一活动定义一—活动排序

参考答案：A

(7)某软件工程项目各开发阶段工作量的比例如下表所示。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 需求分析 | 概要设计 | 详细设计 | 编码 | 测试 |
| 0.23 | 0.11 | 0.15 | 0.20 | 0.31 |

假设当前已处于编码阶段，3000行程序已完成了1200行，则可估算出该工程项目开发进度已完成的比例是（）。

A.43% B.49% C.57% D.63%

参考答案：C

(8)已知网络计划中，工作M有两项紧后工作，这两项紧后工作的最早开始开始时间分别为第16天和第17天，工作M的最早开始时间和最迟开始时间分别为第6天和第9天，如果工作M的待续时间为9天，则工作M的表述正确的是（）。

A.总时差为3天B.自由时差为1天

C.总时差为2天D.自由时差为2天

参考答案：A和B都对

**与4重复**

(9)项目进度控制是依据项目进度基准计划对项目的实际进度进行监控，使项目能够按时完成，以下关于项目进度的叙述中（）是不正确的。

A.项目进度至关重要，因此进度控制需要在项目初期优先关注

B.进度控制必须与其他变化控制，包括成本控制与范围控制紧密结合

C.项目进度控制是项目整体控制的一个组成部分

D.对项目进度的控制，应重点关注项目进展报告和执行状态报告

参考答案：A

(10)某软件的工作量是20000行，由4人组成的开发小组开发，每个程序员的生成效率是5000行／人月，每队程序员的沟通成本是250行／人月，则该软件需要开发（）月。

A.1B.1.04C.1.05D.1.08

参考答案：D

2000/((4\*(4-1)/2)\*250+5000)

# 第7章项目成本管理

1.判断题

(1)项目成本管理过程包括规划成本、估算成本、制订预算和控制成本。(对)

(2)制订预算是对完成项目活动所需资金进行近似估算的过程。本过程的主要作用是，确定完成项目工作所需的成本数额。(X)

解析：本题是估算成本概念。

(3)投资回报率是使投资项目的净现值等于零的贴现率。它实际上反映了投资项目的真实报酬。(X)

解析：本题是内部收益率的概念。

(4)某项目在进行进度计划管理时，计算得出CPI小于1,SPI小于1。说明成本超

支，进度提前。(X)

解析：成本超支，进度落后。

2.选择题

(I)项目经理对某系统开发项目进行估算（单位：小时），最小值是8000,最有可

能值是10000,估算的最大值是14000,该系统开发项目最有可能是（）。

A.14000 B.10667 C.10333 D.10000

参考答案：C

（乐观+悲观+可能\*4）/6

(2)运用历史数据和其他变量之间的统计关系，来计算活动资源成本的技术称

为（）

A.自上而下估算B.三点估算C.确定资源费率D.参数估算

参考答案：D

教材271页，参数估算概念

(3)（）是为了实现特定的管理目标，剩余资源的使用必须达到的成本绩效指

标，是完成剩余工作所需的成本与剩余预算之比。

A.完工尚需绩效指数B.挣值C.净现值D.内部收益率

参考答案：A

教材309页，完工尚需绩效指数概念

(4)（）项不是控制成本的输入？

A.项目管理计划B.项目资金需求C.成本基数D工作绩效数据

参考答案：C

教材301页，控制成本的输入

3.问答题

l)成本估算的主要步骤是什么？

(1)识别并分析成本的构成科目。

(2)根据已识别的项目成本构成科目，估镜每一科目的成本大小。

(3)分析成本估算结果，找出各种可以相互替代的成本，协调各种成本之间的比例

关系。

2)发生成本失控的原因主要有哪些？

(1)对工程项目认识不足。

(2)组织制度不健全。

(3)方法问题。

(4)技术的制约。

(5)需求管理不当

# 第8章项目质量管理

(1)（）用于找到问题的根本原因。

A.流程图B.因果图C.树形图D帕累托图

参考答案：B

P325页，原文

(2)项目质量管理的目的是（）

A.为生产可能的最高质量的产品和服务

B.为确保满足合理的质量标准

C.为确保项目满足承诺的需求

D.以上都是

参考答案：C

教材313页

质堂管理是指为了实现质量目标而进行的所有质量性质的活动。在质量方面指挥和控制的活动，包括质量方针和质量目标以及质量规划、质量保证、质量控制和质量改进。

(3)（）是通过与组织内或组织外的项目进行对比，对比他们的项目实践或者产品特性，为质量改进提供想法和建议的一种技术。

A.质量审计B.试验设计C.六西格玛D.标杆管理

参考答案：D

教材323页，标杆对照概念

(4)可以使用（）来看两个变量之间是否存在某种关系。

A.因果图B.控制表C.运行图D.散点图

参考答案：D

教材326页，(7)散点图，可以显示两个变量之间是否有关系，一条斜线上的数据点距离越近，两个变垦之间的相关性就越密切。

(5)IT项目实施测试的首选顺序是（）。

A.单元测试，集成测试，系统测试，用户验收测试

B.单元测试，系统测试，集成测试，用户验收测试

C.单元测试，系统测试，用户验收测试，栠成测试

D.单元测试，集成测试，用户验收测试，系统测试

参考答案：A

教材150页，V模型

(6)（）因在日本开展质量控制工作而闻名于世，并在其著作《走出危机》中创立了14条管理要点。

A.朱兰B.戴明C.克劳斯比D.石川馨

参考答案：B

教材153页，戴明环概念

(7)可以使用（）判断一个过程是处在控制中还是失控。

A.因果图B.控制图C.运行图D.散点图

参考答案：B

教材326页，(6)控制图，是一张实时展示项目进展信息的图表。控制图可以判断某一过程处于控制之中还是处于失控状态。

(8)（）是满足一系列内在特征的程度。

A.质量B.需求的一致性C.适用性D.可靠性

参考答案：A

(9)（）不是质量控制的输入。

A.工作绩效数据B.WBS及WBS词典C.组织过程资产D.项目文件

参考答案：B

教材320页，有原文

1.控制质量：输入

1)项目管理计划

2)质量测量指标

3)质量核对单

4)工作绩效数据工作

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

(10)质最保证的工具与技术不包括（）。

A.质量审计B.过程方法C.质量体系建立D.统计抽样

参考答案：D

# 第9章项目人力资源管理

(1)项目人力资源管理就是有效地发挥每一个项目参与人作用的过程，关于项目人力资源管理说法错误的是（）。

A.项目人力资源管理包括人力资源编制、组建项目团队、项目团队建设，管理项目团队四个过程

B.责任分配矩阵(RAM)被用来表示需要完成的工作和团队成员之间的联系

C.好的项目经理需要有高超的冲突管理技巧

D.组织分解结构(OBS)根据项目的交付物进行分解，因此团队成员能够了解应提供哪些交付物

试题分析

根据项目交付物进行分解的是WBS组织分解结构(OBS)与工作分解结构(WBS)形式上很相似，但是它不是根据项目的交付物进行分解，而是根据组织现有的部门、单位或团队进行分解，项目的活动和工作包列在负责的部门下面。

参考答案：D

(2)关于下表，（）的描述是错误的

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 人员 | | | | |
| 活动 | 小张 | 小王 | 小李 | 小赵 | 小钱 |
| 定义 | R | I | I | A | I |
| 测试 | A | C | I | I | C |
| 开发 | R | C | I | I | D |

A.该表是一个责任分配矩阵

B.该表表示了需要完成的工作和团队成员之间的关系

C.该表不应包含虚拟团队成员

D.该表可用于人力资源计划编制

试题分析

这是一个典型的RACI格式的责任分配矩阵，其中应包含虚拟团队成员。

参考答案：C

(3)Perfect大型电力系统项目的一个关键团队成员已经出现进度延误的迹象并且工作质量也开始出问题。项目经理相信该成员非常清楚工作的最终期限和质量规范要求。在矩阵环境下，项目经理应采取的措施是（）

A.把问题报告给人力资源经理以便采取纠正措施

B重新把一些工作分配给其他团队成员，直到绩效开始改进

C.立即找那个员工，强调并提醒进度和质量的重要性

D.把这种情况上报给那个员工的职能经理并请求协助

试题分析

题干中提到“项目经理相信该成员非常清楚工作的最终期限和质量规范要求",

这是在告诉我们不能选C。

有人说应该选B,而且他在实际项目中也是这么做的。B不符合现代项目管理的基本思想，会形成负面循环：对工作不认真、不负责的人工作越来越少、越来越轻松，勤勤恳恳、任劳任怨的老黄牛却任务越来越多、越来越重。

A和D的次序是：先D后A,如果职能经理也搞不定这个员工，那只能送公司人力资源部了。

参考答案：D

(4)团队合作是项目成功的重要保证，下列除（）外都能表明项目团队合作不好。

A.挫折感

B.频繁召开会议

C.对项目经理缺乏信任和信心

D.没有效果的会议

试题分析

频繁召开会不代表项目团队合作不好，有的项目特点就是会多，项目的实际情况要求项目团队必须频繁、密切地沟通。没有效果的会议才代表项目团队合作不好。

参考答案：B

(5)为了成功管理一个项目，项目经理必须承担管理者和领导者的双重角色。作为管理者的角色，下面的选项中，除（）外，都是项目经理应重点关注的。

A.制定流程

B.统一思想，团结人员

c.为项目干系人提供所需要的成果

D关注组织及其机构

教材332页

领导者(Leader)的工作主要涉及三方面：

(I)确定方向(Establishingdirection),为团队设定目标，描绘愿景，制定战略。

(2)统一思想(Aligningpeople),协调人员，团结尽可能多的力量来实现愿景。

(3)激励和鼓舞(Motivatingandinspu·ing),在向目标进军的过程中不可避免要遇到艰难险阻，领导者要激励和鼓舞大家克服困难奋勇前进。

参考答案：B

(6)有效的团队建设的直接结果是（）

A.提高了项目绩效

B.建设成一个高效、运行良好的项目团队

C.使项目小组成员认识到对项目的绩效负责的是项目经理

D.提高了项目干系人和小组成员为项目贡献力堡的能力

试题分析

有效的团队建设的直接结果是建设成一个高效、运行良好的项目团队，提高项目绩效是间接结果。

参考答案：B

(7)把产品技能和知识带到项目团队的恰当方式是（）

A.让项目经理去学校学习三年，获得一个项目管理硕士学位，这样就能保证他学到项目管理的所有知识

B.找一个项目团队，其成员具备的知识与技能能够满足项目的需要

C.让项目团队在项目的实际工作中实习

D.找到可以获得必要的技能和知识的来源

试题分析

•A错，先不说项目管理硕士是否有实战能力，“去学校学习三年”就不可行，总不能把项目搁置三年，等项目经理学成回来再做吧？

•C错，违背现代项目管理的基本思想，我们认为项目应该一次性就做成功，而不能让项目经理拿项目来练手，带领项目团队在黑暗中摸索。

•B错，通常我们很难找到一个“其成员具备的知识与技能能够满足项目的需要“的团队。

•B和D之间的区别，可以用西游记类比，唐僧师徒四人历尽劫难，但真正被他们降服的妖魔没有几个，绝大多数妖怪都是被外援（观音、如来、太上老君）所收服，即唐僧师徒四人的真正能力是每次都能“找到可以获得必要的技能和知识的来源”。

参考答案：D

(8)小王作为项目经理正在带领项目团队实施一个新的信息系统集成项目。项目团队已经共同工作了相当一段时间，正处于项目团队建设的发挥阶段，此时一个新成员加入了该团队，此时（）

A团队建设将从震荡阶段重新开始

B.团队将继续处于发挥阶段

C.团队建设将从震荡阶段重新开始，但很快就会步入发挥阶段

D团队建设将从形成阶段重新开始

试题分析

选项C有俩处错误：首先团队建设将从头开始，即从形成阶段重新开始；其次，团队不一定能再次进入发挥阶段，有些团队可能会一直停留在震荡阶段，就此止步不前了。

参考答案：D

(9)在某软件开发项目中，项目经理发现年轻开发人员流失较为严重，导致项目进行中花费大量时间进行招聘、任务交接和善后处理。下列选项中无法改善人员流失状况的是（）

A.通过了解项目团员的感情，预测其行动，了解其后顾之忧，并尽力帮助他们解决问题

B.为了项目的完成，考虑到有限的人力资源，将该项目分包，在时限内完成项目

C.拨出专门团队建设经费，并鼓励团队内非正式的沟通和活动

D.建立培训和知识共享机制，使得所有的团队成员都可以学习到新的知识以及能够互相帮助试题分析

项目分包无法改善年轻开发人员的流失状况。

参考答案：B

(10)Perfect项目为期两年，现在是第二年。自从项目开始以来，有些项目团队成员的角色和责任发生了变化，有的队员离开了项目，还有新成员加入了项目，而且，一些已完成的工作包还没有得到要求的完工签字。由于一个关键队员的突然离去，3个工作包比原计划落后了5个星期，对许多项目活动，该项目的项目经理似乎不知道是谁的责任，为了重新控制这个项目（）。

A.根据新的资源需求为原先的人员管理计划重订基础

B.将团队改变成项目化的组织结构，以便最大限度地控制资源分配

C.和项目团队一起准备一个责任分配矩阵

D.通过为大多数关键活动分配技术骨干而创造一个新的部门

试题分析

项目经理不知道每件事都应该谁来干，说明没有责任分配矩阵。

参考答案：C

# 第10章项目沟通管理和干系人管理

判断题

(1)解码是把思想或想法转化为他人能理解的语言。(x)

(2)项目沟通管理不包括控制沟通过程。(x)

(3)规划沟通管理的输出包括干系人登记册。（√）

(4)控制沟通的输出不包括工作绩效信息。(x)

2.选择题

(1)（）不是项目干系人管理的主要内容。

A.项目干系人分析B.沟通管理C.问题管理D.风险预测

参考答案：D

教材378页原文

(2)（）不是识别干系入的输入。

A.项目章程

B.采购文件

C.干系人登记手册

D.环境因素

参考答案：C

教材379页

识别干系人：输入

1)项目章程

2)采购文件

3)环境因素

4)组织过程资产

(3)（）不是管理干系人的输入。

A.问题日志

B.干系人管理计划

C.变更日志

D.沟通管理计划

参考答案：A

教材381页

管理干系人：输入

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

3.问答题

（1）项目干系人管理能够带来的好处有哪些？

将会赢得更多的资源，通过项目干系人管理，能够得到更多有影响力的干系人的支待，自然会得到更多的资源。

快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解；从某种意义上来说需求管理是项目干系人管理的一部分。

能够预测项目干系人对项目的影响，尽早进行沟通和制订相应的行动计划，以免受到项目干系人的干扰。

(2)控制干系人参与的输出包括哪些？

工作绩效信息

变更请求。

项目管理计划更新。

项目文件更新。

组织过程资产更新

# 第11章项目风险管理

(1)最高级别的项目风险和不确定性与（）项目阶段有关。

A.概念

B.实施

C.收尾

D.项目后评价

E.只有A和D

参考答案：A

教材145页

(2)检查情况、辨别并区分潜在风险领域的过程是（）。

A.风险识别

B.风险反应

C.总结教训和风险控制

D.风险量化

E.以上都不是

参考答案：A

(3)一个承包者预计一个项目有0.5的概率获利200000美元，0.3的概率损失50000,

以及0.2的概率获利和损失平衡。该项目的期望货币价值是（）。

A.200000

B.150000

C.85000

D.50000

E.以上都不是

参考答案：C

0.5\*200000+0.3\*（-50000）+0=85000

(4)当为了降低相关风险而改变一个项目的范围时，项目经理会考虑对（）产生的影响。

A.工期计划

B成本

C.质量

D以上皆是

E.只有A和B

参考答案：D

(5)项目风险通常有三个要素，它们是（）

A.风险事件、风险概率和风险结果

B.影响严重性、影响待续时间和影响造成的成本

C.质量、时间和范围

D.质量、频率和成本

E.风险事件、风险概率和频率

参考答案：A

教材389页

(6)许多小组成员就快要—起离开公司，项目经理首先应该（）。

A.修订WBS

B.招募小组成员

C.实施风险应对

D.修订线性职责图

参考答案：C

(7)既可用于威胁，也可用于机会的风险应对策略是（）。

A.分享B.回避C.接受D.转移

参考答案：C

教材413页

接受。风险接受是指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施（除非风险真的发生）的风险应对策略

(8)你正识别项目可能面临的风险，以开发一种营养补充品。你要编制一份全面的风险清单，

以后可通过定性和定量风险分析将其加以解决。用于识别风险的信息收集技术是（）

A.文档审查B.概率和影响分析

C.核对表分析D.头脑风暴法

参考答案：D

(9)权变措施是指（）。

A.对不利风险事件的未经计划的应对

B.在未预料事件发生时，所采取的行动计划

C.对于风险管理计划中描述的某些类型风险的特殊应对措施

D.积极主动的、事先计划好的应对风险的方法

【权变措施】在监控风险的过程中，遇到以往未曾识别或被动接受的、目前正在发生的风险而采取的未经事先计划的应对措施,就是权变措施。

我去北京前，想到反正上课和住宿都是在酒店里，有空调不会冷。所以，没有制定任何应对感冒的应对措施，也没有带感冒药就出发了。可是，到了北京以后发现，现在身板不够硬了，还是感觉到鼻塞了，为了更好的上课，不能让感冒严重了，因此，我要买感冒药。在这种情况下的“买感冒药吃”就是应对风险的权变措施

参考答案：A

(10)你负责位于浙江省宁波港的高度复杂数据中心的建设工作。尽管该地点具有重要的经济优势，但台风威胁促使你创建了在宁海县运行的备用计划，以防数据中心遭遇洪水袭击。该计划是（）类风险应对措施的实例。

A.被动回避B.减轻C.主动接受D.转移

参考答案：C

# 第12章项目采购管理

(1)（）是属于建立供应商战略合作伙伴关系的意义。

A.可以缩短供应商的供应周期，提高供应灵活性

B.可以降低企业采购设备的库存水平，降低管理费用、加快资金周转

C.可以共享供应商的技术与革新成果，加快产品开发速度，缩短产品开发周期

D.可以与供应商共享管理经验，推动企业整体管理水平的提高

参考答案：ABCD

(2)（）是避免合作伙伴关系失败的要点。

A.目标一致

B.不断关注双赢机会

C.广泛沟通和分享信息

D.建立信任

参考答案：ABCD

(3)选择供应商时，（）是企业考虑的3大主要因素。

A.供应商的产品价格

B.供应商的质量

C.供应商的存货政策

D.供应商的服务

参考答案：ABD

(4)（）是采购计划要达到的目的。

A.预计采购物料所需的时间和数量，防止供应中断，影响项目实施

B.避免物料储存过多，积压资金以及占用存储空间

C.配合项目生产计划与资金调度

D.使采购部门事先准备，选择有利时机购入物料

参考答案：ABCD

(5)（）是在采购谈判中，谈判双方就交易条件进行磋商

A.商品的品质条件

B商品的价格条件

C.商品的包装条件

D交货条件

参考答案：ABCD

(6)（）是进货验证确定为不合格的产品，采购应及时作出的处理。

A退货

B.调换

C.存放库房

D.降级改作他用，但降级处理需得到批准

参考答案：ABD

(7)（）是采购档案管理的基本要求。

A.防止采购资料文件调换、涂改、遗失和损坏

B涉及供应商商业机密的，没有得到采购主管领导许可，不得对外提供

C.采购部门应对采购信息进行管理、控制和利用

D.资料保管员按规定保存采购信息资料

参考答案：ABCD

(8)（）是存放电子产品所要考虑的环境。

A.适宜存放的温度、湿度、照明电源

B.独立、可靠、正确的接地

C.具备防尘、防潮、防盗、防腐、防火、防水、防鼠的功能

D.具备防油及通风的功能

参考答案：ABCD

(9)（）是属于控制采购输入的内容。

A.项目管理计划B.采购文件C.合同D.批准的变更请求

参考答案：ABCD

(10)下列的方法和技术，（）应用在实施采购中。

A.专家判断B.分析技术C.评价技术D.独立估算

参考答案：ABCD

# 第13章项目合同管理

(1)合同类型选择取决于项目经理所面临的风险或不确定性的程度。从买方的角度

出发，在低风险情况下，买方倾向的合同类型是（）。

A.固定总价合同

B.总价加激励费用合同

C.成本加固定费用合同

D.成本加成本百分比合同

试题分析

买方更偏好固定总价合同，因为这种合同将更多的风险置于卖方。尽管卖方承受最大限度的风险，但也享有最大的潜在获利的可能。由于卖方在不顾成本的情况下接受了议定金额，这就促使了卖方通过提高生产效率来降低成本。

参考答案A

（2）某项目在招标时被分成5个标段，分别发包给不同的承包人，承包人中标后与招标人签订的是（）

A单项项目承包合同

B分包合同

C.单价合同

D.总承包合同

试题分析

以项目的范围为标准划分，可以分为项目总承包合同、项目单项承包合同和项目分包合同三类。其中项目单项承包合同是指发包人将信息系统工程建设的不同工作任务，分别发包给不同的承包人。这与题目的情景完全吻合。关于合同分类的详细情况请参看13.1.l节。

参考答案：A

(3)合同管理是项目管理中一个重要组成部分，其中合同（）管理是合同管理的基础。

A.索赔B履行C.档案D.变更

试题分析

合同管理主要包括合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理以及合同档案管理。

合同档案的管理，亦即合同文件管理，是整个合同管理的基础。

参考答案：C

(4)在合同谈判前，要制定切合实际的谈判目标，要抓住实质问题，要营造一个平等协商的氛围。这些工作在合同管理中属于（）管理。

A.合同签订B.合同履行C.合同变更D.合同档案

试题分析

在合同签订之前，应当做好以下几项工作。

首先，应当做好市场调查。主要了解产品的技术发展状况，市场供需悄况和市场价格等。其次，应当进行潜在合作伙伴或者竞争对手的资信调查，准确把握对方的真实意图，正确评判竞争的激烈程度。最后，了解相关环境，做出正确的风险分析判断。

在合同谈判时应注意如下三个问题：要制定切合实际的谈判目标；要抓住实质问题；

营造一个平等协商的氛围。

参考答案：A

(5)合同内容是当事人订立合同时的各项合同条款。合同的主要内容包括（）。

当事人各自的权利、义务

项目费用及工程款的支付方式项目变更约定

违约责任

保密约定

A.BCD

试题分析

合同内容包括题目所列的全部内容。具体情况参看13.1.2节。

参考答案：B

(6)合同索赔是合同管理的一项重要内容。合同索赔流程的正确步骤是（）。

发出索赔通知书监理工程师答复提交索赔材料索赔认可

A.BC.D.

试题分析

本题考查合同索赔流程，具体情况参看13.2.5节。

参考答案：C

(7)索赔是合同管理的重要环节，甲单位在进行某一丁程项目时，于2015年3月1日发生了一项需索赔事项，则需要在（）提出索赔意向通知。

A.2015年3月29日前向建设方项目经理

B.2015年3月31日前向监理工程师

C.2015年3月29日前向监理工程师

D.2015年3月31日前向建设方项目经理

试题分析

本题的判断依据是：《建设工程施工合同》(GF-2000-0201)示范文本通用条款，第36.2条第1款“索赔窜件发生后28天内，向工程师发出索赔意向通知”。这个合同是施工单位与建设单位签订的工程承包合同，合同中对工程师有专门的释义："1.8工程师：指本工程监理单位委派的总监理工程师或发包人指定的履行本合同的代表，其具体身份和职权由发包人承包人在专用条款中约定。”

参考答案：C

# 第14章信息文档管理与配置管理

1.选择题

(1)在进行项目文档及配置管理时，引入“基线”这一概念的目的是（）。

A.保证成果的完整与正确

B.合理分配权限

C.保证成果相互依赖性

D.合理控制变更

参考答案：D

(2)在软件配置管理中，（）不是配置项。

A.程序B.文档C.过程D.数据

参考答案：C

(3)软件配置项的属性一般不包含（）。

A.源代码B.日期C.标识符D.作者

参考答案：A

2.简答题

(1)请简述你在项目中的一次变更处理过程。

答：变更处理过程中需要包含的活动有变更申请，分析和评价变更，批准或否决申请，实现、验证和发布已修改的配置项。

(2)请介绍下日常配置管理活动有哪些？

答：日程配置管理活动包括制订配置管理计划、配置标识、配置控制、配置状态报

告、配置审计、发布管理和交付。

(3)请简述一个软件开发项目的文档有哪些？

答：软件文档一般分为三类：开发文档、产品文档、管理文档。

开发文档描述开发过程本身，基本的开发文档是：

o可行性研究报告和项目任务书。

o需求规格说明。

o功能规格说明。

•设计规格说明，包括程序和数据规格说明。

o开发计划。

o软件集成和测试计划。

o质噩保证计划。

o安全和测试信息。

产品文档描述开发过程的产物，基本的产品文档包括：

o培训手册。

o参考手册和用户指南。

0软件支持手册。

o产品手册和信息广告。

管理文档记录项目管理的信息，例如：

0开发过程的每个阶段的进度和进度变更的记录。

o软件变更情况的记录。

o开发团队的职责定义。

•项目计划、项目阶段报告。

o配置管理计划。

3.判断题

(1)管理信息系统文档的规范化管理主要体现在文档书写规范、图表编号规则、文档目录编写标准和文档管理制度等几个方面。(√)

(2)基线中的配置项构成一个相对稳定的逻辑实体。基线中的配置项被“冻结”了，不能再被任何人随意修改。对基线的变更必须遵循正式的变更控制程序。(√)

(3)配置审计也称配置审核或配置评价，包括功能配置审计和物理配置审计，分别用以验证当前配置项的一致性和完整性。(√)

(4)SVN是一个开放源代码的分布式版本控制系统，此工具是在CVS的基础上，由CollabNet提供开发的，也是目前在国内软件企业中使用最为普遍的配置管理工具。(X)

# 第15章知识管理

(1)下列关于知识管理的叙述，不确切的是（）。

A.知识管理为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径

B.知识地图是一种知识导航系统，显示不同的知识存储之间重要的动态联系

C.知识管理包括建立知识库、促进员工的知识交流、建立尊重知识的内部环境、把知识作为资产来管理

D.知识管理属于人力资源管理的范畴

试题分析

知识就是它所拥有的设计开发成果、各种专利、非专利技术、设计开发能力、项目成员所掌握的技能等智力资源。这些资源不像传统的资源那样有形便千管理，知识管理就是对一个项目组织所拥有的和所能接触到的知识资源，如何进行识别、获取、评价，从而充分有效地发挥作用的过程。

项目组织内部有两种类型的知识：显性知识和隐性知识。显性知识是指有关项目组织的人员以及外部技术调查报告等表面的信息，是可以表达的、物质存在的、可确知的；即显性知识是指那些能够用正式、系统的语言表述和沟通的知识，它以产品外观、文件、数据库、说明书、公式和计算等形式体现出来。隐性知识是个人技能的基础，是通过试验、犯错、纠正的循环往复而从实践中形成的“个人的惯例”。它一般是以个人、团队和组织的经验、印象、技术诀窍、组织文化、风俗等形式存在。

知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。知识管理主要涉及4个方面：自上而下地监测、推动与知识有关的活动；创造和维护知识基础设施；更新组织和转化知识资产；使用知识以提高其价值。知识管理为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。知识地图是一种知识（既包括显性的、可编码的知识，也包括隐性知识）导航系统，并显示不同的知识存储之间重要的动态联系。它是知识管理系统的输出模块，输出的内容包括知识的来源，整合后的知识内容，知识流和知识的汇聚。它的作用是协助组织机构发揤其智力资产的价值、所有权、位管和使用方法：使组织机构内各种专家技能转化为显性知识并进而内化为组织的知识资源；鉴定并排除对知识流的限制因素；发抖机构现有的知识资产的杠杆作用。

参考答案：D

(2)通过建设学习型组织使员工顺利地进行知识交流，是知识学习与共享的有效方法。以下关于学习型组织的描述，正确的包括（）。

学习型组织有利于集中组织资源完成知识的商品化

学习型组织有利于开发组织员工的团队合作精神

建设金字塔型的组织结构有利千构建学习型组织

学习型组织的松散管理弱化了对环境的适应能力

学习型组织有利于开发组织的知识更新和深化

A.B.C.D.

试题分祈

学习型组织不存在单一的模型，它是关于组织的概念和员工作用的一种态度或理念，是用一种新的思维方式对组织的思考。在学习型组织中，每个人都要参与识别和解决问题，使组织能够进行不断的尝试，改善和提高它的能力。学习型组织的基本价值在于解决问题，与之相对的传统组织设计的着眼点是效率。在学习型组织内，员工参加问题的识别，这意味着要懂得顾客的需要。员工还要解决问题，这意味着要以一种独特的方式将一切综合起来考虑以满足顾客的需要。组织因此通过确定新的需要并满足这些需要来提高其价值。它通常是通过新的观念和信息而不是物质的产品来实现价值的提高。

金字塔型组织结构严重地禁锢了不同部门具有不同知识结构的员工之间的接触和交流，妨碍了知识的更新和应用。

参考答案：B

(3)下面关于知识管理的叙述中，正确的包括（）。

扁平化组织结构设计有利于知识在组织内部的交流

实用新型专利权、外观设计专利权的期限为20年

按照一定方式建立显性知识索引库，可以方便组织内部知识分享

对知识产权的保护，要求同一智力成果在所有缔约国（或地区）内所获得的法律保护是一致的

ABCD

试题分析

实用新型专利权、外观设计专利权的保护期限为10年，发明专利权的保护期为20年。

知识产权国际条约主要规定了知识产权保护的基本原则：国民待遇原则、最惠国待遇原则、透明度原则、独立保护原则、自动保护原则、优先权原则。其中独立保护原则是指某成员国就同一智力成果在其他缔约国（或地区）所获得的法律保护是互相独立的。这也是巴黎公约和TRIPS的共同规定。独立保护是指外国人在另一个国家所受到的保护只能适用于该国法律，按照该国法律规定的标准实施。

参考答案：A

(4)下列措施中不利于企业构建知识管理制度平台的是（）。

A.建立知识库

B.要求员工按组织规定参与知识管理

C.用经济利益手段驱动员工参与知识管

D.建立金字塔型组织结构

试题分析

员工交流是一种双向知识学习共享行为。可以从以下三方面着手加强员工的交流机会：

公司物理环境的改造。

组织结构扁平化。

设立虚拟网络社区。

金字塔组织结构不是扁平化的组织结构。

参考答案：D

(5)假设甲、乙二人合作开发了某应用软件，甲为主要开发者。该应用软件所得收益合理分配后，甲自行将该软件作为自己独立完成的软件作品发表，甲的行为（）。

A.不构成对乙权利的侵害

B.构成对乙权利的侵害

C.已不涉及乙的权利

D.没有影响乙的权利

试题分析

根据《计算机软件保护条例》第十条规定：由两个以上的自然人、法人或者其他组织合作开发的软件，其著作权的归属由合作开发者签订书面合同约定。无书面合同或者合同未做明确约定，合作开发的软件可以分割使用的，开发者对各自开发的部分可以单独享有著作权；但是，行使著作权时，不得扩展到合作开发的软件整体的著作权。合作开发的软件不能分割使用的，其著作权由各合作开发者共同享有，通过协商一致行使；不能协商一致，又无正当理由的，任何一方不得阻止他方行使除转让权以外的其他权利，但是所得收益应当合理分配给所有合作开发者。

根据题意，甲虽然为主要开发者，但软件的版权（其中就包含发表权和署名权）应该归甲、乙二人共同所有。甲自行将该软件作为自己独立完成的软件作品发表，构成了对乙权利的侵害。

参考答案：B

(6)甲公司从市场上购买丙公司生产的部件a,作为生产甲公司产品的部件。乙公司已经取得部件a的中国发明权，并许可丙公司生产销售该部件a。甲公司的行为（）

A.构成对乙公司权利的侵害

B.不构成对乙公司权利的侵害

C.不侵害乙公司的权利，丙公司侵害了乙公司的权利

D.与丙公司的行为共同构成对乙公司权利的侵害

试题分析

根据《中华入民共和国专利权法》第五十七条规定：“未经专利权人许可，实施其专利，即侵犯其专利权”。本题中“乙公司已经取得部件a的中国发明权，并许可丙公司生产销售该部件a",因此，丙公司不构成对乙公司权利的侵害。甲公司从市场购买丙公司的部件作为自己公司产品的部件，也不构成对乙公司权利的侵害。

参考答案：B

(7)优积谷公司生产的希律牌机器人是已经取得商标权的品牌产品，但宽展期满仍未办理续展注册。此时，甲公司未经优积谷公司许可将该商标用做其生产的机器人的商标（）

A.甲公司的行为构成对优积谷公司权利的侵害

B.甲公司的行为不构成对优积谷公司权利的侵害

C.优积谷公司的权利没有终止，甲公司的行为应经优积谷公司的许可

D.优积谷公司已经取得商标权，不必续展注册，永远受法律保护

试题分析

《中华人民共和国商标法》第三十七条规定：注册商标的有效期为十年，自核准注册之日起计算。

《中华人民共和国商标法》第三十八条规定：注册商标有效期满，需要继续使用的，＇应当在期满前六个月内申请续展注册；在此期间未能提出申请的，可以给予六个月的宽

展期。宽展期满仍未提出申请的，注销其注册商标。每次续展注册的有效期为十年。续展注册经核准后，予以公告。

在本题中，因为优积谷公司在其商标“宽展期满仍未办理续展注册”，按照规定，应该“注销其注册商标”，所以甲公司将该商标用做其生产的机器人的商标，无需经优积谷公司许可，且不构成对优积谷公司权利的侵害。

参考答案：B

(8)甲企业开发出某—新产品，并投入生产。乙企业在甲企业之后三个月也开发出同样的新产品，并向专利部门提交专利申请。在乙企业提交专利权申请后的第5日，甲企业向该专利部门提交了与乙企业相同的专利申请。按照专利法有关条款，（）获得专利申请权。

A.甲乙企业同时

B.乙企业

C.甲乙企业先后

D.甲企业

试题分析

《中华人民共和国专利法》第九条规定：两个以上的申请人分别就同样的发明创造申请专利的，专利权授予最先申请的人。

参考答案：B

(9)2005年5月4日，张某向中国专利局提出发明专利申请；其后，张某对该发明作了改进，于2006年5月4日又将其改进发明向中国专利局提出申请时，可享有（）

A.两项专利权

B.优先使用权

C.国际优先权

D.国内优先权

试题分祈

授予专利权的开工条件包括书面原则、先申请原则、单一性原则和优先权原则等。

书面原则是指专利申请人及其代理人在办理各种手续时都应当采用书面形式；单一性原则是指专利申请文件只能就一项发明创造提出专利申请，即“一申请—发明”原则：优先权原则是指两个或两个以上的人分别就同样的发明创造申请专利的，专利权授给最先申请人。

我国《专利法》第二十九条第一款规定：“申请入自发明或者实用新型在外国第—次提出专利申请之日起十二个月内，或者自外观设计在外国第一次提出专利申请之日起六个月内，又在中国就相同主题提出专利申请的，依照该外国同中因签订的协议或者参加的国际条约，或者依照相互承认优先权的原则，可以享有优先权。”

这是国际优先权或称为外国优先权，在国际公约《巴黎公约》第四条中提出，是参加《巴黎公约》成员国必须遵守的基本原则。

我国《专利法》第二十九条第二款规定：“申请人自发明或者实用新型在中国第一次提出专利申请之日起十二个月内，又向国务院专利行政部门就相同主题提出专利申请的，可以享有优先权。”

这是国内优先权或称为本国优先权，是由各国自行设定的，国际公约没有统一要求。

参考答案：D

(10)依据《计算机软件保护条例》，对软件的保护包括（）

A.计算机程序，但不包括用户手册等文档

B.计算机程序及其设计方法

C.计算机程序及其文档，但不包括开发该软件所用的思想

D.计算机源程序，但不包括目标程序

试题分析

《计算机软件保护条例》中的第二条规定：本条例所称的计算机软件是指计算机程序及其有关文档。

《计算机软件保护条例》中的第六条规定：本条例对软件著作权的保护不延及开发软件所用的思想、处理过程、操作方法或者数学概念等。

参考答案：C

# 第16章项目变更管理

(1)项目变更管理的实质是（）。

A.不断调整项目努力方向和资源配置提升项目价值

B.前期项目管理者的粗心

C.项目推进过程中甲方提出越来越多的需求

D.最大程度地满足甲方的需求

教材507页

变更管理的实质，是根据项目推进过程中越来越丰窝的项目认知，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。

参考答案：A

(2)项目变更的常见原因一般不包括（）。

A.项目范围（工作）定义的过失或者疏忽

B.应对风险的紧急计划，但不包括回避计划

C.项目执行过程与基准要求不一致带来的被动调整

D.外部灾害天气

教材507页

变更的常见原因：

产品范围（成果）定义的过失或者疏忽。

项目范围（工作）定义的过失或者疏忽。

增值变更。

应对风险的紧急计划或回避计划。

项目执行过程与基准要求不一致带来的被动调整。

外部事件。

参考答案：B

(3)项目变更的依据是（）

A.干系人的需求

B.甲方的要求

C.项目基准

D.项目成员的请求

参考答案：C

(4)软件版本发布前的准备工作一般不包括（）。

A.备份版本发布所涉及的存储过程

B.启动回退机制的触发条件

C.系统应急方案

D.进行相关的回退分析

教材513页

版本发布前的准备工作包括：

(1)进行相关的回退分析。

(2)备份版本发布所涉及的存储过程、函数等其他数据的存储及回退管理。(3)备份配置数据，包括数据备份的方式，如Dmp方式。

(4)备份在线生产平台接口、应用、工作流等版本。

(5)启动回退机制的触发条件。

(6)对变更回退的机制职责的说明；如通知相关部门，确定需要回退的关联系统和回退时间点等。

参考答案：C

(5)在项目的实施阶段，当客户明确提出某项需求更改时，项目经理应该（）

A.与客户方领导进行沟通，尽量劝说其不要更改需求

B先评估变更会对项目带来怎样的影响，然后再与客户协商解决措施

C.接受客户的变更请求，启动变更控制流程，遵循变更流程进行更改

D.汇报给高层领导，由领导决定

参考答案：B

(6)关于变更的流程和规则的做法中，错误的是（）

A.以口头方式提出某项变更，在评估前针对该变更提交了书面报告

B.项目组成员变更以邮件发出，在评审前填写了变更申请

C.为了规范，监理不对变更进行分级，所有变更流程都不能简化

D.按照影响范围、紧急程度把变更分为3个优先级别

参考答案：C

(7)在对一项任务的检查中，项目经理发现一个团队成员正在用与WBS词典规定不符的方法来完成这项工作。项目经理应首先（）。

A.告诉这名团队成员采取纠正措施

B.确定这种方法对职能经理而言是否尚可接受

C.问这名团队成员，这种变化是否必要

D.确定这种变化是否改变了工作包的范围

参考答案：A

(8)某项目已制定了详细的范围说明书，并完成了WBS分解。在项目执行过程中项目经理在进行下一周工作安排的时候，发现WBS中遗漏了—项重要的工作，那么接下来他应该首先（）。

A.组织项目组讨论，修改WBS

B.修改项目管理计划，并重新评审

C.汇报给客户，与其沟通，重新编写项目文档

D.填写项目变更申请，对产生的工作量进行估算，等待变更委员会审批

参考答案：D

(9)变更管理首要完成的任务是（）。

A.分析变更的必要性和合理性，确认是否实施变更

B.记录变更信息、填写变更控制单

C.做出变更，并交上级审批

D.修改相应的软件配置项（基线），确立新的版本

参考答案：A

(IO)在进行项目整体变更控制过程中，首先要受理变更申请，接下来（）。

A.接受或拒绝变更

B.执行变更

C.进行变更结果追踪与审核

D.进行变更的整体影响分析

参考答案：D

# 第17章战略管理

(1)（）主要致力于组织发现和发掘新产品、新技术和新市场可能为组织提供的发展机会，组织的核心技能是市场能力和研发能力，它可以拥有较多的技术类型和较长的产品线，同时也可能会面临较大的风险。

A防御者战略B.反应者战略C.分析者战略D.探索者战略

教材520页

参考答案：D

(2)当组织对外部环境缺乏控制，并且不敏感时，一般采取的战略是（）。这样的组织既缺乏适应外部竞争的能力，又缺乏有效的内部控制机能。

A.防御者战略B.反应者战略C.分析者战略D.探索者战略

教材520页

参考答案：B

(3)在一个组织战略执行过程中，主要是运用组织文化手段，不断向全体成员传播战略思想，以便在组织内部建立起共同的价值观和行为准则，使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动，则该组织采用了（）的战略执行过程。

A.文化型战略组织模式

B.增长型战略组织模式

C.变革型战略组织模式

D.指挥型战略组织模式

教材522页

参考答案：A

(4)以下关于企业战略说法中，不正确的是（）。

A.为了企业战略的正确实施和执行，需要制订企业战略计划

B.战略计划适用于稳定的环境和可预期的环境，而长期计划可应对环境的改变

C.制定企业战略时制订应变计划更有利于企业面对瞬息万变的内外部环境

D.企业战略的计划的工作方式可以自上而下、自下而上、上下结合或者设立特别小组，依照企业各自的实际情况和条件灵活执行

前后说反了：长期计划适用于稳定的环境和可预期的环境，而战略计划可应对环境的改变

参考答案：B

(5)有关行业集中度的说法，错误的是（）。

A.计算行业集中度要考虑该行业中企业的销售额、职工人数、资产额等因素

B.行业集中度较小则表明该行业为竞争型

C.计算行业集中度要涉及该行业的大多数企业

D.稳定的集中度曲线表明市场竞争结构相对稳定

一般认为，即如果行业集中度CR4或CR8＜40，则该行业为竞争型；而如果30≤CR4或40≤CR8，则该行业为寡占型。

计算行业集中度要涉及该行业的所有企业

参考答案：C

(6)如果一个企业经常采用竞争性定价或生产高质量产品来阻止竞争对手进入该行业，从而保待自己的稳定，则该企业的战略应该属于（）。

A.开拓型战略组织

B.防御型战略组织

C.分析型战略组织

D.反应型战略组织

参考答案：B

(7)根据企业内外环境的分析，运用SWOT配比技术就可以提出不同的企业战略。s-T战略是（）。

A.发挥优势B.利用机会C.利用优势D.回避威胁

swot是英文strength(优势)、weakness(劣势)、opportunity(机遇)和threat(挑战)的简写。该技术是从项目的每一个优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险。

根据企业内外环境的分析，运用swot配比技术就可以提出以下不同的企业战略：

1. 企业的内部优势与外部机会相组合，形成s-o策略，制定抓住机会、发挥优势的战略。

②将企业的内部劣势与外部机会相组合，形成w-0策略，制定利用机会、克服劣势的战略。

③将企业的内部优势与外部威胁相组合，形成s-t策略，制定利用优势、减少威胁的战略。

④将企业的内部劣势与外部挑战相组合，形成w-t策略，制定弥补缺点、规避威胁的战略。

参考答案：C

(8)在组织战略层次中，（）主要说明在组织目标达成过程中，组织应该坚待的主要原则和方针等，是对组织战略行动的具体指导。

A.目标层B.行为层C.领导层D.方针层

教材523页三个战略方针

参考答案：D

(9)为了在当前高度竞争和快速变化的组织环境中维持组织的市场竞争力，组织决定其项目选择和项目有效执行的工具和方法主要是（）。

A.项目组合管理B.项目集管理C.组织级项目管理D.单项目管理

教材529页

参考答案：C

(10)组织战略从层次上可以分为组织层战略、事业层战略、职能层战略等各个层次，其中（）关心的主要问题是，如何在组织总体战略框架内，该事业单元应该如何竞争。

A事业层战略B组织层战略C职能层战略D管理层战略

教材524页

事业层战略关心的主要问题是，如何在组织总体战略框架内，在该事业单元应该如何竞争。

参考答案A

# 第18章组织级项目管理

(1)（）是指在组织战略的指导下，具体落实组织的战略行动，从业务管理、组织架构、人员配置等多个方面对组织进行项目化的管理。

A.组织级项目战略

B.组织级项目

C.组织级项目治理

D.组织级项目管理

教材529页原文

参考答案：D

(2)组织级项目管理是组织在其内部搭建起项目组织管理、项目集管理和单项目管理的各个领域，以及在这些领域之间支持实现（）而提供的一个组织全局项目管理的框架体系。

A.最佳实践B.项目目标C.组织目标D.有效衔接

教材529页原文

参考答案A

(3)通过各项目组合、项目集和单项目来达到组织层次的战略目标的推动力可以称为（）。其主要通过完善组织结构、方针政策、运作流程及其他治理机制，才能够保证组织有效地达成预期的战略目标。

A.运营治理B.战略治理C.组织治理D.项目战略

教材529页原文

参考答案：C

(4)组织级项目管理框架由三部分内容组成，这三个部分内容相互作用，共同形成一个能够覆盖组织项目管理领域的框架结构。（）不属于这三部分内容。

A.组织能力B.组织潜能C.成果D.最佳实践

参考答案：B

(5)PMI的OPM3模型是一个三维的模型，对其描述错误的是（）

A第一维是成熟度的四个梯级

B.第二维是项目管理的十个领域和五个基本过程

C.第二维是项目管理的十个领域

D.第三维是组织项目级项目管理的三个版图层。

教材531页原文

OPM3模型是一个三维的模型，第一维是成熟度的四个梯级，第二维是项目管理的十个领域和五个基本过程，第三维是组织项目级项目管理的三个版图层次。

参考答案：C

(6)PMI的OPM3模型的成熟度的匹个梯级分别是（）。

A.标准化的、可测量的、可控制的、持续改进的

B.标准化的、可量化的、可控制的、待续改进的

C.标准化的、可控制的、可噩化的、持续改进的

D.可猁量的、标准化的、可控制的、持续改进的

教材531页原文

成熟度的四个梯级分别是：

(1)标准化的(Standardizing)。

(2)可测量的(Measming)。

(3)可控制的CControlling)。

(4)持续改进的CContinuouslyImproving)。

参考答案：A

(7)能够指导组织逐步普及和实施项目管理能力的步骤、程序和方法，帮助组织的项目管理一步一步地走向成熟的方法被称为（）。

A.组织项目管理最佳实践

B.组织级项目管理

C.组织战略

D.项目管理成熟度模型

参考答案：D

(8)与组织在进行单项目管理时所采用的项目管理方法不同，多项目管理有其自身的特点。关于多项目管理环节下的资源平衡技术的理解，（）是正确的。

A.多项目管理要求独立考虑单个项目的资源需求，并且考虑多个项目实施期间资金源的可获许性

B.在多项目管理发生资源冲突时需要在多个项目之间合理地调动资源，降低资金资源冲突程度

C.首先进行单一项目内的资源平衡，再进行多项目之间的资源平衡

D.在进行项目选择时，主要考虑单个项目的赢利性、技术可行性资源需求

参考答案：B

(9)当一个大型及复杂项目在（）确定后，就需要制订项目计划。

A.需求定义B.活动计划C.项目过程D.项目团队

参考答案：A

(IO)在大型复杂IT项目管理中，为了提高项目之间的协作效率，通常应首先（）

A.确保每个项目经理都明确项目的总体目标

B.建立统一的项目过程作为IT项目管理的基础

C.为每一个项目单独建立一套合适的过程规范

D.制订合理的沟通计划

参考答案：B

# 第19章流程管理

(1)下列关于BPR的叙述中，（）是不正确的。

A.BPR需要对流程重新构思

B.BPR是对当前流程激进的破坏性创造

C.BPR是针对管理流程的重构

D.BPR有时会导致组织的不稳定

试题分析

业务流程重构（业务流程改造）是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改进，从根本上重新思考、彻底改进业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。与以往的“目标管理”“全面质量管理”“战略管理”等理论相比，业务流程重构要求企业管理者从根本上重新思考业已形成的基本信念，即对长期以来企业在经营中所遵循的基本信念，如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产等体制性问题进行重新思考。这就需要打破原有的思维定势，进行创造性思维。业务流程进行重构的第一步，就是要先决定自己应该做什么，以及怎样做，而不能在既定的框框中实施重构。这是因为，业务流程重构不是对组织进行肤浅的调整修补，而是要进行脱胎换骨式的彻底改进，抛弃现有的业务流程和组织结构，以及陈规陋习，另起炉灶。

确切地说，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当今衡量企业业绩的这些重要指标上取得显著性的提高。

企业流程重构理论是从企业管理开始的，要求对企业的流程、组织结构、文化进行全面的、急剧的重塑，以达到工作流程和生产率的最优化，实现绩效的飞跃。

企业流程改造成功的关键是什么是实现信息技术和人的有机结合，将信息技术和人这两个关键要素有效运作千流程再设计与再造活动中，推进组织的技术性和社会性；利用信息技术协调分散与栠中的矛盾，即在设计和优化企业业务流程时，强调尽可能利用信息技术实现信息的一次处理与共享使用机制，将串行工作流程改造为并行工作流程。

企业流程重构的核心原则是指导变革方向的根本性原则，即坚持以流程为导向的原则，坚待团队式管理的原则，坚持以顾客为中心的原则。

参考答案：C

(2)基于业务流程重构的信息系统规划主要步骤是（）

A.系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段

B.系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统数据规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段

C.系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统数据规划阶段和系统实施阶段

D.系统战略规划阶段、系统流程规划阶段、系统方案规划阶段、系统功能规划阶段和系统实施阶段

试题分析

基于业务流程重构的信息系统规划主要步骤如下。

系统战略规划阶段。主要是明确企业的战略目标，认清企业的发展方向，了解企业运营模式；进行业务流程调查，确定成功实施企业战略的成功因素，并在此基础上定义业务流程远景和信息系统战略规划，以保证流程再造、信息系统目标与企业的目标保待一致，为未来工作的进行提供战略指导。

系统流程规划阶段。面向流程进行信息系统规划，是数据规划与功能规划的基础。主要任务是选择核心业务流程，并进行流程分析，识别出关键流程以及需要再造的流程并勾画重构后的业务流程图，直至流程再造完毕，形成系统的流程规划方案。

系统数据规划阶段。在流程重构的基础上识别和分类由这些流程所产生、控制和使用的数据。首先定义数据类，所谓数据类指的是支持业务流程所必须的逻辑上的相关数据。然后进行数据的规划，按时间长短可以将数据分为历史数据、年报数据、季报数据、月报数据、日报数据等，按数据是否共享可以分为共享数据和部门内部使用数据，按数据的用途可分为系统数据（系统代码等）、基础数据和综合数据等。

系统功能规划阶段。在对数据类和业务流程了解的基础上，下一步就是建立数据类与过程的关系矩阵(U/C矩阵）对它们的关系进行综合，并通过U/C矩阵识别子系统，进一步进行系统总体逻辑结构规划，即功能规划，识别功能模块。

实施阶段。在实施阶段进行系统的总体网络布局，并针对这些应用项目的优先顺序给予资源上的合理分配，并根据项目优先顺序来进行具体实施。

参考答案：B

(3)业务流程重构的实施步骤包括：项目的启动，拟定变革计划，建立项目团队，重新设计（）并实施，持续改进，重新开始。

A.已有流程B系统架构C.目标流程D.企业架构

试题分析

业务流程重构的实施步骤如下。

BPR项目的启动。包括确立发起人的地位、引进变革思想、采取有效的行动。

拟订变革计划。包括组成领导小组、建立高级管理层变革的概念、对环境和组织进行调查、开发经营案例、关联努力方向和经营战略、筛选变革项目、开发行动的整体计划。

建立项目团队。

分析目标流程。包括叙述性描述、社会系统分析。

重新设计目标流程。包括确定设计原则、重新设计组织。

实施新的设计。包括关注实施的特殊问题、文化的彻底变革、与组织性能相关的问题、改进文化的关键、使用桥头堡战略实施变革。所谓桥头堡战略是指选择一个区

域（桥头堡），建立一个表现非凡的工作团队，然后逐个阶段地覆盖整个流程。

⑦持续改进。包括建立流程优化团队、定义优化目标、绘制流程图、形成改进项目的计划（确定根本原因、开发解决方案、实施变革、结果评估）。

⑧重新开始。指导小组要通过刷新他们的经营战略、改进计划和选择其他流程进行优化，继续业务流程改进的另一个周期。

参考答案：C

(4)为保证成功实施BPR项目，下列说法正确的是（）。

A.企业人员不一定参与到重构的具体工作中

B.要保证BPR项目在启动时就建立起有效的领导机制

C.只需要重要的企业员工对BPR项目的理解和参与

D.对无法衡量的部分，BPR实施中尽量包括进来

试题分析

为保证成功实施BPR项目，需要所有人员的参与，要保证BPR项目在启动时就建立起有效的领导机制。对无法衡量的部分，BPR实施中不要包括进来。

参考答案：B

(5)某公司为提升企业竞争能力，改进管理模式，使业务流程合理化实施了（），对业务流程进行了重新设计，使公司在成本、质量和服务质最等方面得到了提高。

A.BPRB.CCBC.ARISD.BPM

试题分析

业务流程管理CBPM)以—种规范化地构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化方法。

流程管理首先保证了流程是面向客户的流程，流程中的活动是增值的活动。流程管理保证了组织的业务流程是经过精心设计的，且这种设计是可以不断地继续下去的，使得流程本身可以保持永不落伍。

流程管理与原有的BPR管理思想最根本的不同在于流程管理并不要求对所有的流程进行再造。构造卓越的业务流程并不是流程再造，而是根据现有流程的具体情况，对流程进行规范化的设计。流程包括三个方面：规范流程、优化流程和再造流程。流程管理的思想应该是包含了BPR,但比BPR的概念更广泛、更适合显示的需要。

PM的作用在千帮助企业进行业务流程分析、监督和执行。要强调的是业务流程的管理不是在流程规划出来之后才进行的，而在流程规划之前就要进行管理。

因此，良好的业务流程管理的步骤包括流程设计、流程执行、流程评估和流程改进，这也是PDCA闭环的管理过程，其逻辑关系如下。

明确业务流程所欲获取的成果。

开发和计划系统的方法，实现以上成果。

系统地部署方法，确保全面实施。

根据对业务的检查和分析以及待续的学习活动，评估和审查所执行的方法。并进一步提出计划和实施改进措施。

参考答案D

(6)某公司进行业务流程重构，在实施的过程中公司发生了多方面、多层次的变化，

假定该公司的实施是成功的，则（）不应是该实施所带来的变化。

A.企业文化的变化

B.服务质量的变化

C.业务方向的变化

D.组织管理的变化

试题分祈

BPR的产生源于对企业持久竞争力的追求，而竞争力归根结底来自两个方面，即内部效率的提高和外部客户满意度的增强。BPR理论以“流程”为变革的核心线索，把跨职能的企业业务流程作为基本工作单元。这里的流程是指可共同为顾客创造价值的一系列相关互联的行为。它与代表系统与外界相联系和作用的功能是截然不同的概念。传统的组织结构多是按功能划分的，呈金字塔形，BPR的实施就是要打破这种金字塔形的组织结构，创建一种面向流程的、也是跨功能的组织结构。为实现顾客满意度的明显增强，BPR兼顾产品质量和服务质量，倡导以顾客为中心的企业文化。

BPR的实施会引起企业多方面、多层次的变化，主要包括企业文化与观念的变化、

业务流程的变化、组织与管理的变化。

参考答案：C

(7)在进行业务流程改进时，通过对作业成本的确认和计量，消除“不增值作业”、改进“可增值作业”，将企业的损失、浪费减少到最低限度，从而促进企业管理水平提高的方法是（）。

A.矩阵图法B.蒙特卡罗法C.ABC法D.帕累托法

试题分析

ABC(ActivityBasedCosting,基于活动的成本计算）法又称活动成本分析法或作业成本管理，主要用于对现有流程的描述和成本分析。ABC成本分析法和价值链分析法有某种程度的类似，都是将现有的业务进行分解，找出基本活动。但ABC成本分析法着重分析各个活动的成本，特别是活动中所消耗的人工、资源等。

ABC法从以产品为中心转移到以活动为中心上来，通过对活动成本的确认、计扯，尽可能消除不增加价值的活动，改进可增加价值的活动，及时提供有用信息，从而将有关损失、浪费减少到最低限度。这是深挖降低成本的潜力，实现成本降低的基本源泉。ABC法最为重要的一点在于，它不是就成本论成本，而是将着眼点与着重点放在成本发生的前因后果上，通过对所有活动进行跟踪反映，对最终产品形成的过程中所发生的活动成本进行有效控制。

参考答案：C

(8)流程管理是企业管理的一个重要内容，一般来说流程管理不包括（）。

A.管理流程B.操作流程C.支持流程D.改进流程

试题分析

一般来说，业务流程分为管理流程、操作流程和支持流程三类。

管理流程：指企业整体目标和经营战略产生的流程。

操作流程：直接与满足外部顾客的需求相关。

支持流程：为保证操作流程的顺利执行，在资金、人力、设备管理和信息系统支撑方面的各种活动。

参考答案：D

(9)业务流程管理信息化是将生产流程、业务流程、各类行政审批流程、人事处理流程、财务管理流程等需要多人协作实施的任务，全部或部分交由计算机处理的过程，对于企业来说，一般讲业务流程分为四个层次，其中资源能力计划和相关预算属于（）层次。

A.战略B.计划C.运作D.生产流程

试题分析

业务流程是为了实现一定的经营目的而执行的一系列逻辑相关的活动的集合，业务流程的愉出是满足市场需要的产品或服务。根据功能、管理范围等的不同，企业的流程管理一般分为生产流程层、运作层、计划层和战略层四个层次。

参考答案：B

(10)企业为显著提高产品质量、工作效率和能力，并显著控制成本，对当前业务流程进行破坏性地重新设计称为业务流程重构，下列（）原则可以有效指导BPR项目实施。

A.尽量要那些提供流程输入的人来执行流程操作

B.将决策点放到基层活动中，减少对流程的控制

C.对地理上栠中的资源看作是分散地来处理

D.组织机构设计要围绕企业的产出，而不是—项一项的任务

试题分析

Ha\_ffilner用于指导BPR项目的七条原则。

组织机构设计要围绕企业的产出，而不是一项一项的任务。

尽量要那些使用流程输出的人来执行流程操作。

将信息处理工作结合到该信息产生的实际流程中去。

对地理上分散的资源看作是集中的来处理。

平行活动的连接要更紧密，而不是单单集成各自的活动结果。

将决策点下放到基层活动中，并建立对流程的控制。

尽量在信息产生的源头，一次获取信息，同时保持信息的一致性。

参考答案：D

# 第20章项目集管理

(1)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、子项目集和项目栠活动属于（）。

A.项目组合管理

B.组织协同管理

C.组织级项目管理

D.项目集管理

参考答案：D

(2)能够分解为各个子项目的大型项目，应该采用（）方法进行管理。

A.项目组合管理

B.项目管理

C.组织级项目管理

D.项目集管理

参考答案：A

(3)对于项目集而言，其核心构成要素是（）。

A.具有协调收益交付的管理特点

B.干系人利益一致

C.共享知识和技能

D.共同的一个领导

参考答案：A

(4)如果项目之间只是在资金、技能、干系人等方面存在关联，则这些项目最好通过（）方式进行管理。

A.利用项目管理的方法分别管理

B.项目栠管理

C.组织级项目管理

D.项目组合管理

参考答案：A

(5)（）是从组织战略的角度，立足于项目集收益对将构建的项目集及各种备选的构建初始方案进行正式或非正式论证的过程，也即是对初始项目集的可行性研究。

A.项目集评估

B.项目集详细可研

C.项目集商业论证

D.项目集方案评审

参考答案：C

(6)按照时间顺序以图形化的方式展现项目集预期发展方向，并在每个时间顺序事件建立系列的文档化标准，固时建立了项目集活动与预期收益之间的关系，以及项目集里程碑之间的关键依赖，传递业务战略与规划的优先级之间的连接可以被称为（）。

A.项目集愿景

B.项目集商业论证

C.项目集治理

D.项目集路线图

参考答案：D

(7)通过在授权范围内负责对项目集的建议做出签署或批准的评审与决策的活动，保证项目集活动与组织战略目标相一致的活动称为（）。

A.项目集愿景

B.项目集变更

C.项目集治理

D.项目集路线图

参考答案：C

(8)项目集指导委员会的主要责任是保证项目集能够按照计划实现组织的战略目标，围绕这一基本职能就要求项目集指导委员会承担在组织范围内对项目栠的成功识别、启动和实现起到具有关键作用的职责。（）一般不属于项目集指导委员会的责任。

A.保证项目集与组织愿景和目标的一致性

B.项目集批准和启动

C.项目集组件管理

D.项目集筹资计划审批

参考答案：C

(9)项目集中知识管理主要包括三项内容，（）一般不属于项目集知识管理的内容。

A.跨项目集的知识收集与共享

B.掌握项目集具体知识内容的个人和主题专家知识的挖掘和整理

C.项目集审计

D.存储收集项目集知识和项目集构件的项目管理信息系统建设

参考答案：C

(10)根据项目集收益的实现情况将项目集生命周期划分为（）。

A.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

B.项目集收益的启动、计划、执行、控制和收尾这五个阶段

C.项目集收益定义阶段、项目集收益交付阶段两个阶段

D.项目集收益交付阶段和项目集收尾阶段两个过程

参考答案：A

# 第21章项目组合管理

(1)通过项目评价选择、多项目组合优化，确保项目符合企业的战略目标，从而实现企业收益最大化的管理过程属于（）

A.项目评价B.项目商业论证C.项目组合管理D项目治理

参考答案：C

(2)项目组合管理的角色和过程覆盖了（）。

A.项目运营层级B.除职能层之外的所有层级

C.项目执行层级D.整个组织

教材590页原文

参考答案：D

(3)下列关于项目组合管理的叙述，（）是不恰当的。

A.项目组合管理借鉴了金融投资行业的投资组合理论

B项目组合管理主要是平衡项目的风险和收益，选择最佳的投资组合

C.组织应该持续地评估和跟踪项目组合的风险和收益情况

D.项目组合管理是把项目合并起来进行管理

项目组合管理是对一组或者多组项目组合进行管理，以达成组织的战略目标

参考答案：D

(4)项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析，平衡资源的方法论，其中（）是项目组合管理工作的一个要素。

A.提高资源利用率B.风险管理C.范围管理D.项目战术管理

参考答案：B

(5)在项目组合管理中，确定项目优先级的主要决定因素是（）。

A.项目的进度B.项目组合的收益C.项目总成本D.组织战略

参考答案：D

(6)项目组合管理可以将组织战略进—步细化到选择哪些项目来实现组织的目标，其选择的主要依据在于（）。

A.交付能力和收益B.追求人尽其才

C.追求最低的风险D.平衡人力资源专长

参考答案：A

(7)项目组合管理的一个目标是（）。

A.管理项目组合中每个项目文件中的各项内容

B.评估组织的项目管理成熟度，并依据评估结果估算完成组织当前在建项目所需的资源

C.通过慎重选择项目或大型项目并及时剔除不满足项目组合战略目标的项目，使项目组合的价值最大

D.在组织的所有项目上平衡所使用的资源

参考答案：D

# 第22章无练习题

# 第23章信息系统综合测试与管理

(1)侧试管理是为了实现测试工作预期目标，以测试人员为中心，对测试生命周期及其所涉及的相应资源进行有效的计划、组织、领导和控制的协调活动。

(2)剽试管理的主要内容有哪些？

答：测试管理的内容按照管理范围和对象，一般可分为测试部门管理和测试项目管理两种。测试部门管理包含部门日常事务、部门人员、部门下属项目、部门资产等的跟踪及管理工作。测试项目管理包含测试人员管理、测试计划及测试策略的编写、测试评审的组织、测试过程的跟进、测试内部和外部的沟通协调、缺陷跟踪等。

(3)对项目的测试风险进行评估管理时，主要考虑哪些风险因素？

答：测试风险主要包括需求风险、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、沟通协调风险和其他不可预计风险。以上是测试过程中可能发生的风险，其中有的风险是难以避免的，如缺陷风险等。有的风险从理论上可以避免，但实际操作过程中出于时间和成本的考虑，也难以完全回避，如回归测试风险等。

(4)如何对测试人员进行绩效考核？

答：剌试考核基于测试过程进行，因此必须在测试过程结束之后才能进行。由于工程是分布提交铡试的，每月可以根据实际情况进行月考核，工程结束后或任务结束后再统一考核。可以从测试人员的工作态度（如工作责任心和工作积极性）、工作职责与期望达成度、工作内容、工作效率与工作质量等方面进行综合考核。

(5)软件测试模型主要有哪些？软件开发模型主要有哪些？

答软件测试模型主要包括V模型、W模型、H模型、X模型、H模型和前置测试模型等；软件开发模型主要包括瀑布模型、原型模型、螺旋模型、增量模型和RUP模型等。

(6)软件开发的螺旋模型的原理是什么？简述螺旋模型的优缺点？

答：螺旋模型采用一种周期性的方法来进行系统开发，该模型是快速原型法，以进化的开发方式为中心，在每个项目阶段使用瀑布模型法。这种模型的每一个周期都包括需求定义、风险分析、工程实现和评审4个阶段，由这4个阶段进行迭代。软件开发过程每迭代一次，软件开发又前进一个层次。

优缺点：螺旋模型支持用户需求的动态变化，为用户参与软件开发的所有关键决策提供了方便，有助千提高目标软件的适应能力，并且为项目管理人员及时调整管理决策提供了便利，从而降低了软件开发风险。螺旋模型需要开发入员具有丰富的风险评估经验和很强的专业知识，螺旋模型只适合于大规模软件项目。

(7)白盒测试必须遵循哪些原则？

答：采用白盒测试方法必须遵循以下几条原则，才能达到测试的目的：匆保证一个模块中的所有独立路径至少被测试一次；

e所有逻辑值均需测试真(tiue)和假(false)两种情况；o检查程序的内部数据结构，保证其结构的有效性；

吵在上下边界及可操作范围内运行所有循环。

(8)对系统进行并发测试时，如何确定并发用户数？

答：想确定用户并发数，必须知道系统所承载的在线用户数。我们可以关注用户的总量、用户平均在线数值、用户最高峰在线数值，通过这些用户数来推算出并发用户数。

例如，公司OA系统账号或者总用户有2000人，最高峰在线500人，但是这500人并不是作为并发用户存在的概念，即并不表示服务器实际承载的压力。有可能40%的用户关注的是首页新闻公告板之类（注意看新闻这个阶段是不能造成服务器的压力），20%的用户在查询资料或者操作表格，20%用户在发呆，20%在页面之间跳转。在这种情况下，只有真正20%用户的查询或操作表格才会对服务器造成实质的影咐，我们将这个查询、操作表格作为一个业务范畴来说，直接将这部分业务并发用户称为并发用户数。

(9)什么是集成测试？什么是系统铡试？它们有什么区别？

答：集成测试是在单元测试的基础上，将所有模块按照设计要求（如根据结构图）组装成子系统或系统进行的测试活动。栠成测试关注的是模块间的接口，接口之间的数据传递关系，单元组合后是否实现预计的功能，其目的是要找出在模块接口上面，包括整体体系结构上的问题，其测试的依据来自系统的高层设计（架构设计或概要设计）。

系统测试是对已经栠成好的软件系统进行彻底的测试，以验证软件系统的正确性和性能等是否满足其规约所指定的要求。系统测试的对象不仅仅包括需要侧试的产品系统的软件，还要包含软件所依赖的硬件、外设甚至包括某些数据、某些支持软件及其接口等。

系统测试更多程度上是站在用户的角度上对系统做功能性的验证，同时还对系统进

行一些非功能性的验证，包括压力测试、安全性测试、容错测试、恢复性测试等。

(10)什么是性能测试？性能测试包括哪些测试类型？它们有什么区别？答：

O性能测试是检查系统是否满足需求规格说明书中规定的性能要求。在系统测试阶段，性能测试通常是和强度洞试结合起来进行，并通常要求同时进行硬件和软件的检视从性能测试执行时，注意观察资源使用率，资源率必须控制在50%以下，当大于50%以上时说明硬件或软件运行已占用空间太大，不符合一般情况。

＠性能测试包括负载测试、压力测试和稳定性测试，其中压力测试又包括并发测试和大数据量测试。

负载测试又叫强度测试，是通过逐步增加系统负载，测试系统性能的变化，并最终确定在满足性能指标的情况下，系统所能承受的最大负载量的割试。负载测试也是检查在系统运行环境不正常到发生故障的情况下，系统可以运行到何种程度的测试。

压力铡试是为了发现在什么条件下应用程序的性能会变得不可接受。压力测试包括并发测试和大数据量测试。并发测试主要指当测试多用户并发访问同一个应用、模块、数据时是否产生隐藏的并发问题，如内存泄漏、线程锁、资源争用等问题，几乎所有的性能测试都会涉及并发测试，其目的不是为了获得性能指标，而是为了发现并发引起的问题。大数据揽测试包括独立的数据量测试和综合数据量测试两类。独立的数据量测试指针对某些系统存储、传输、统计、查询等业务进行的大数据量测试。综合数据量测试指和压力性能测试、负载性能测试、稳定性性能测试相结合的综合测试。大数据量测试主要是针对对数据库有特殊要求的系统进行的测试。

稳定性测试，也叫疲劳强度测试。通常是采用系统稳定运行情况下的并发用户数，或者日常运行用户数，待续运行较长一段时间，保证达到系统疲劳强度需求的业务量，通过综合分析交易执行指标和资源监控指标，来确定系统处理最大工作量强度性能的过程

# 第24章项目管理成熟度模型

(1)以下对软件过程能力描述正确的是（）。

A.人们在开发和维护软件及其相关产品时所涉及的各种活动、方法、实践和改革等，其中软件相关产品包括软件项目计划、设计文档、程序代码、测试用例和用户手册等

B.当遵循某个软件过程时所能达到的期望效果，它可以有效预测企业接收新的软件项目时可能得到的结果

C.当遵循某个软件过程时所达到的实际效果。它可以用于验证软件过程能力

D.当遵循某个软件过程时所达到的实际效果。它可以用于验证软件开发能力

参考答案：B

(2)对成熟的软件机构的描述正确的是（）。

A.具有在企业范围内管理、控制软件开发和维护过程的能力

B.现有人员和新进人员均了解所遵循的软件过程，且工作活动均按照事先的

计划完成

C.在定义好的软件过程中，所有项目和机构中的角色和责任分明

D.制订的计划是有效的且与实际的工作进展一致

E.以上都是

参考答案：E

3)对不成熟的软件机构的描述正确的是（）。

A.缺乏确定的软件过程和相应的管理和控制

B.缺乏评价软件产品质量和解决产品缺陷和过程问题的客观基础

C.即使给出了软件过程，也不严格遵循和强制执行

D.管理是完全被动的，管理者采用的策略是救火式的，即出了事才去解决，解决的时候也难以纵观全局，往往只顾眼前

E.以上都是

参考答案：E

(4)在软件项目开始之前，客户就能对过程能力和风险有了定量的了解的是（）。

A.可重复级B.已定义级C.已管理级D.优化级

参考答案：C

(5)以下关于关键实践的说法中，正确的是（）。

A.关键实践是每个关键过程域中的所有活动

B.关键实践描述了应当怎样完成关键过程域的目标

C.关键实践只是描述了部分关键过程域的活动

D.关键实践在不同的成熟度级别是一样的

参考答案：B

(6)组织级项目管理OPM致力于集成（）内容。

A.能力、组织战略、人、过程

B.组织战略、人、过程

C.知识、组织战略、人、过程

D.知识、组织架构、人、过程

教材761页

参考答案：C

(7)组织级过程改进的步骤包括（）。

A.标准化、度量、控制、改进

B.计划、度量、控制、改进

C.标准化、度量、控制、优化

D标准化、实施、控制、优化

教材530页原文

参考答案：A

(8)OPM3运作周期包括（）。

A.准备评估，实施评估，制订改进计划，实施改进

B.准备评估，实施评估，制订改进计划，实施改进，重复此过程

C.准备评估，制订改进计划，实施评估，实施改进，优化过程

D.准备评估，制订改进计划，实施评估，实施改进，重复此过程

教材771页原图

参考答案：B

(9)最佳实践指的是目前公认的。

A.在一个特定的行业或学科实现一个目标或目的的最佳方法

B.在一个特定的行业实现一个目标或目的的最佳方法

C.在一个特定的学科实现一个目标或目的的最佳方法

D.在多个特定的行业或学科实现一个共同目标或目的的最佳方法

参考答案：A

(10)CMMI的阶段式和连续式分别表示。

A.组织的过程能力和项目的成熟度

B.组织的过程能力和组织的成熟度

C.项目的过程能力和项目的成熟度

D.项目的过程能力和组织的成熟度

参考答案：B

# 第25章量化的项目管理

(1)量化管理项目涉及使用统计与其他量化技术执行以下活动，但不包括（）。

A.使用统计与其他的量化技术监督所选子过程

B.确定项目的质量与过程性能目标是否正在得到满足

C.对所选问题执行根本原因分析以解决不足

D.确定项目是否制订了量化的计划

教材809页

参考答案：D

(2)准备量化管理主要工作是进行量化管理的准备工作。准备活动不包括（）。

A.建立项目的量化目标

B.组成有助于达成那些目标的项目已定义过程

C.选择对达成目标起作用的过程与属性

D.选择支持量化管理的度量项与分析技术

教材811页

参考答案：C

(3)活动A的悲观(P)估算是36天，最可能CML)估算是21天，乐观(0)估算是6天。活动A将在16~26天内完成的概率是（）？

A.55.70%

B.68.26%

C.95.46%

D.99.73%

参考答案：B

(4)进度绩效指数用比率来表示的原因是要（）。

A.在不考虑进度偏差价值的清况下，使相关人员能够进行详细的进度分析

B区分关键路径和非关键路径工作包

C.提供了显示某特定时期绩效的可能，该绩效用于趋势分析

D.测量完成项目所需的实际时间

教材307页

参考答案：C

(5)项目的成本绩效指数是0.82,这意味着你应当（）。

A.重点提高实际进程的及时性

B.重新评估产品的生命周期成本，包括生命周期阶段的长度

C.承认你最初的估算存在根本性缺陷，并且项目并不处于常规情况

D.重点提高正执行工作的生产率

教材307页

参考答案：D

(6)如果某工作包的工作估算要花费$1500,截至目前已花费了$1350,而仅完成了2/3,那么成本偏差是（）。

A$150B-$150

C-$350D-$500

1500\*2/3=1000

1000-1350=-350

参考答案：C

(7)你正力图决定是否对工厂中的500个地面雷达实施100%的最终系统测试。雷达无效率的历史数据是4%;在工厂测试每个雷达的成本是$10000;工厂测试后重新组装每个测试合格雷达的成本是$2000;工厂测试后修理并重新组装每个不合格雷达的成本是$23000;另外修理并将每个不合格雷达重新安装于现场的成本是$350000。利用决策树分析，若决定进行测试，预期价值是多少（）。

A$550万B$596万C$642万D$700万

500个雷达的测试成本500\*10000=500万

无效雷达数量4%\*500=20

500+20\*23000+480\*2000=642万

参考答案：C

(8)质量既是软件过程的度量指标，又是已交付软件产品的度量指标。（）指标最能体现质量的高低。

A.缺陷率B.缺陷C.功能点中的缺陷D.检查表

教材813页

参考答案：A

(9)（）不是量化管理的基本要素？

A.对预测有信心（能够准确地预测项目在多大程度上满足其质量与过程性能目标的能力）

B.理解在过程性能中遇到的偏差本质和程度，并且察觉项目的实际绩效何时可能不足以达成项目的质量与过程性能目标

C.基千对可预测过程性能的需要，选择将使用统计与其他釐化技术管理的子过程

D.建立并维护项目的功能与成本过程目标

教材810页

参考答案：D

10)\_\_\_\_\_\_指标不能反映过程的有效性？

A.遗漏的缺陷数B.返工工作量

C.返工构件D.开发工作

参考答案：D

# 第26章知识产权与标准规划

(1)委托开发完成的发明创造，除当事人另有约定的以外，申请专利的权利属于（）所有。

1. 完成者
2. 委托开发人
3. 开发人与委托开发人共同试题分析
4. 国家

《中华人民共和国专利法》第一章第八条规定，两个以上单位或者个人合作完成的发明创造、一个单位或者个人接受其他单位或者个人委托所完成的发明创造，除另有协议的以外，申请专利的权利属于完成或者共同完成的单位或者个人；申请被批准后，申请的单位或者个人为专利权人。

按照法律规定，题目中所涉及的情况，申请专利的权利属于完成者。

参考答案：A

(2)根据GB/T11457-2006的规定，使客户能确认是否接受系统的正式测试为（）

1. 合格性测试
2. 验收测试
3. 运行测试
4. 系统测试

试题分析

根据《软件工程术语GB/T11457一2006》第2.19条款可知：验收测试式为使客户能

确认是否接受系统的正式测试。

参考答案：B

(3)根据《软件工程术语GB/T11457—2006》，（）是一个正式的过程，通过这个过程决定产品是否符合它的规格说明，是否可在目标环境中使用。

A.走查B.审计C.认证D.鉴定

试题分析

根据《软件工程术语GB/T11457一2006》:

**走查：**—种静态分析技术或评审过程，在此过程中，设计者或程序员引导开发组的成员通读已书写的设计或编码，其他成员负责提出问题并对有关技术、风格、可能的错误、是否违背开发标准等方而进行评论。

**审计：**为评估是否符合软件需求、规格说明、基线、标准、过程、指令、代码以及合同和恃殊要求而进行的一种独立的检查；通过调查研究确定己制定的过程、指令、规格说明、代码和标准或其他的合同及特殊要求是否恰当和被遵守，以及其实现是否有效而进行的活动。

**认证：**一个系统、部件或计算机程序符合其规定的需求，对操作使用是可接受的一种书面保证。例如，一计算机系统是安全的允许在定义的环境中操作的书面的认可；为使系统获准投入运行性使用，对系统遵循规定的需求是可接受的所做的正式演示；验证系统或部件遵循规定的需求，且其操作使用是可接受的过程。

**鉴定：**一个正式的过程，通过这个过程确定系统或部件是否符合它的规格说明，是否可在目标环境中适合于操作使用。

参考答案：D

(4)根据《中华人民共和国招投标法》，以下做法中，（）是正确的。

A某项目于4月7日公开发布招标文件，标明截止时间为2015年4月14日13时

B.开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行

C.某次招标活动中的所有投标文件都与招标文件要求存在一定的差异，评标委员会可以确定其中最接近投标文件要求的公司中标

D.联合投标的几家企业中只需要一家达到招标文件要求的资质即可

试题分析

依据《中华人民共和国招标投标法》：

选项A违背第二十四条：招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。

选项C不满足第四十二条：评标委员会经评审，认为所有投标都不符合招标文件要求的，可以否决所有投标。依法必须进行招标的项目的所有投标被否决的，招标人应当依照本法重新招标。

选项D违背第三十一条：两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力。

参考答案：B

(5)某集成企业的软件著作权登记发表日期为2017年7月30日，按照著作权法规定，其权利保护期到（）。

A.2067年12月31日B.2067年7月29日

C.2037年12月31日D.2037年7月29日

试题分析

根据《计算机软件保护条例》第十四条软件著作权自软件开发完成之日起产生。自然人的软件著作权，保护期为自然人终生及其死亡后50年，截止于自然人死亡后第50年的12月31日。

软件是合作开发的，截止于最后死亡的自然人死亡后第50年的12月31日。

法人或者其他组织的软件著作权，保护期为50年，截止于软件首次发表后第50年的12月31日，但软件自开发完成之日起50年内未发表的，本条例不再保护。

参考答案：A

(6)信息系统设备供货商在与业主单位签订采购合同前，因工期要求，已提前将所采购设备交付给业主单位，并通过验收。补签订合同时，合同的生效日期应当为（）。

A.交付日期B.委托采购日期

C.验收日期D合同实际签订日期

试题分析

依据《中华人民共和国合同法》第一百四十条：标的物在订立合同之前已为买受人占有的，合同生效的时间为交付时间。

参考答案：A

(7)依据《中华人民共和国政府采购法》，在招标采购中，（）做法不符合关于废标的规定。

A.出现影响采购公正的违法、违规行为的应予废标

B.符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足三家的应予废标

C.投标人的报价均超过了采购预算，采购人不能支付的应予废标

D.某投标人被废标后，采购人将废标理由仅通知该投标人

试题分析

依据《中华人民共和国政府采购法》第三十六条规定，在招标采购中，出现下列情形之一的，应予废标：

(1)符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质响应的供应商不足三家的。

(2)出现影响采购公正的违法、违规行为的。

(3)投标人的报价均超过了采购预算，采购人不能支付的。

(4)因重大变故，采购任务取消的。

废标后，采购人应当将废标理由通知所有投标人。

参考答案：D

(8)依据《合同法》第九十二条，合同的权利义务终止后，当事人根据交易习惯履行保密义务，此义务的依据是（）。

A.诚实信用原则B.协商原则

C.自愿原则D第三方协助原则

试题分析

教材828页

依据《中华人民共和国合同法》第九十二条：合同的权利义务终止后，当事人应当遵循诚实信用原则，根据交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

参考答案：A

(9)（）不受《著作权法》保护。

文字作品

口述作品

音乐、戏剧、曲艺

摄影作品

计算机软件

时事新闻

通用表格和公式

A.B.C.D.

试题分析

著作权法不适用于下列情形：时事新闻；历法、通用数表、通用表格和公式；开发软件所用的思想、处理过程、操作方法或者数学概念；法律、法规，国家机关的决议、决定、命令和其他具有立法、行政、司法性质的文件，及其官方正式译文。

参考答案：C

# 第27章管理科学基础知识

(1)山区某乡的6个村之间有山路，如图27-14所示，其中的数字标明了各条山路（公里）

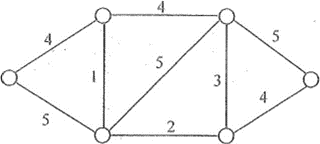


图27-14山路示意图

乡政府决定沿山路架设电话线。为实现村村通电话，电话线总长至少为（）公里。

A11 B14 C18 D33

试题分析

本题需要在给定的图上寻找最小生成树。

图由若干个结点以及结点之间的连线组成，每条连线上标记了权数（本题为长度）。

最小生成树实际上是其中的一个子图，它包括所有的结点以及部分连线，这些连线需要连接所有的结点，但其总权数（长度）录小。

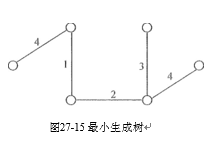
从本题应用看，就是要在上述山路图中确定部分山路，使其能连接6个村，又能使总长度最短。

最小生成树的求解方法：先选择最短的一条线（如有多条，可以任选一条），它已经连接了两个点。从这两点出发，再找出能连接其他一个点的最短线（如有多条，可以任选一条）。这样，就已经用两条线连接了3个点。依此类推，逐步做下去，连线也逐步增多，连接的点也逐步增多，直到所有的点都连上为止。这样求出的若干条连线以及所有结点就组成了最小生成树。

本题求出的一种最小生成树，如图27-15所示。其连线的总长度等于14公里，连接了6个村。在同一个图中，最小生成树的方案可能有多个，

但其连线的总长度是相等的。

这是运筹学求解最优问题的普遍原则：最优值如果有，则必是唯一的，但达到最优值的方案可能不止一个。



参考答案：B

(2)某企业开发了一种新产品，拟定的价格方案有三种：较高价、中等价、较低价。

估计这种产品的销售状态也有三种：销路较好、销路一般、销路较差。根据以往的销售经验，他们算出，这三种价格方案在三种销路状态下的收益值，如表27-12所示

表27-12收益值表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 收益值（万元） | 销路较好 | 销路一般 | 销路较差 |
| 较高价 | 20 | 11 | 8 |
| 中等价 | 16 | 16 | 10 |
| 较低价 | 12 | 12 | 12 |

企业一旦选择了某种决策方案，在同样的销路状态下，可能会产生后悔值（即所选决策方案产生的收益与最佳决策收益值的差值）。例如，如果选择较低价决策，在销路较好时，后悔值就为8万元。因此，可以根据上述收益值表制作后悔值表，如表27-13（空缺部分有待计算）所示：

表27-13后悔值表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 后悔值（万元） | 销路较好 | 销路一般 | 销路较差 |
| 较高价 | 0 |  |  |
| 中等价 |  | 0 |  |
| 较低价 | 8 |  | 0 |

企业做定价决策前，首先需要选择决策标准。该企业决定采用最小诲最大后悔值决策

标准（坏中求好的保守策略），为此，该企业应选择决策方案。

A.较高价B.中等价C.较低价D.中等价或较低价

试题分析

本题考查不确定型决策的后悔值分析。

首先算出各种方案在各种销路状态下的后悔值，填写后悔值表中的空缺部分，并算出每种方案的最大后悔值，如表27-14所示。

表27-14后悔值表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 后悔值（万元） | 销路较好 | 销路一般 | 销路较差 | 最大后悔值 |
| 较高价 | 0 | 5 | 4 | 5 |
| 中等价 | 4 | 0 | 2 | 4 |
| 较低价 | 8 | 4 | 0 | 8 |

按照最小最大后海值决策标准（坏中求好的保守策略），应根据最大后悔值中的最小值来选择对应的决策方案。表27-14中，最大后诲值中的最小值为4万元（对应中等价），所以，决定采用中等价方案。

参考答案：B

(3)某厂准备生产甲、乙、丙三种产品，生产每件产品所需的A、B两种原料数量，能获得的利润，以及工厂拥有的原料数量，如表27-15所示。

表27-15原料数量表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 产品甲 | 产品已 | 产品丙 | 拥有量 |
| 原料A（吨） | 6 | 5 | 3 | 45 |
| 原料B（吨） | 3 | 5 | 4 | 30 |
| 每件利润（万元） | 3 | 4 | 1 |  |

根据该表，只要安排好生产计划，就能获得最大利润万元。

A.25 B.26 C.27 D.28

试题分析

本题考查管理科学基础知识中的线性规划。

设该厂生产甲x件，乙y件，丙z件，则有线性规划模型：MaxS=3x+4y+z

6x+5y+3z<=45

3x+5y+4z<=30

x,y,z>=O

线性规划问题的最优解必然在可行解区的顶点处达到。由千产品丙对利润的贡献最低，不妨先设z=O。

此时，容易解得，在x=5,y=3时能获得最大利润27万元。当z=/1>0时，

MaxS=3x+4y+t...

6x+5y<=45-3t...3x+5y<=30-4/1

x,y>=O

可以得到最优解：.x=S+/1/3,y=3-/1,s=27-2t...。

即z增加某个增量时，总利润将减少2倍的这些增量。因此，在x=5,y=3,z=O时能获得最大利润27万元。

参考答案：C

(4)如图27-16的网络图表示从城市A到城市B运煤的各种路线。各线段上的数字表示该线段运煤所需的费用（百元／车）。城市A有3个装货点，城市B有3个卸货点，各点旁标注的数字表示装/卸煤所需的费用（百元／车）。根据该图，从城市A的一个装卸点经过一条路线到城市B的一个卸货点所需的装、运、卸总费用至少为（百元／车）。

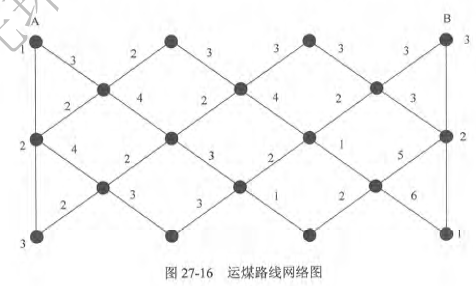


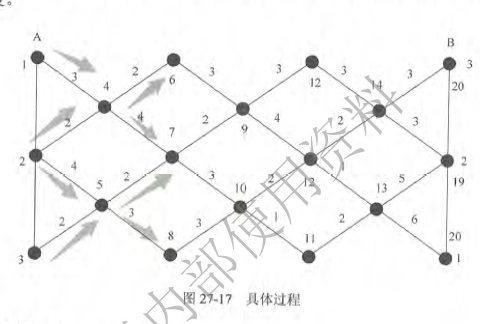
图27-16运煤路线网络图

1. 19
2. 20
3. 21
4. 22

试题分析

解决这个问题，可以考虑从起点到终点层层推导的方式。

具体过程如图27-17所示，其中红色字体标记的数字代表从起点到当前结点，最短路径长度



参考答案：A

(5)线性规划问题不可能（）。

A.没有最优解

B只有一个最优解

C.只有2个最优解

D有无穷多个最优解

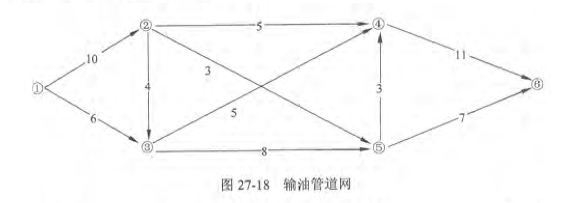
试题分析

教材877页

线性规划问题求解结果可能出现以下情况：无穷多最优解（多重解），只有一个最优解，无界解（无最优解），无可行解。

参考答案：C

(6)某石油管理公司拥有，如图27-18所示的输油管道网。其中有6个站点，标记为～。站点是唯一的供油站。各站点之间的箭线表示输油管道和流向。箭线边上标注的数字表示该管道的最大流量（单位：百吨／小时）。据此可算出，从站点到达站点的最大流量为百吨／小时，而且当管道关闭维修时管道网仍可按该最大流量值向站点供油。



A.14 B15 C16 D18

A~B~C~D~

试题分析

本题要求从结点1到结点6的最大流量，其实就是把从结点1到结点6所有的路径找出来，然后把每条路径的流量进行累加。

如：

路径1-2-4-6的最大流量是5,注意：一条路径的最大流量是等于该路径上每段流量中的最小值的，因为他是整个路径的瓶颈所在。在找到这条路径后，可把这条路径从原图中抽掉，即：1°2之间的运力由10,变成了5,2-4由5变成了0,4-6由11变成了6。

路径1-2-5-6的最大流匮是3。

依此类推，找出的所有路径运力累加和为16。

后面的一空的问题，可以通过代入法进行求解，即，假设~-运力为o,计算图中结点l到结点6的最大运力有没有发生变化。并以此类推，尝试B、C、D选项。

参考答案：C、D

(7)用一辆载重量为10吨的卡车装运某仓库中的货物（不用考虑装车时货物的大小），这些货物单件的重量和运输利润如表27-16所示。适当选择装运一些货物各若干

件，就能获得最大总利润元。

表27-16运输重量和利润表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 货物（类） | A | B | C | D | E | F |
| 每件重量（顿） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 每件运输利润 | 53 | 104 | 156 | 216 | 265 | 318 |

A.530B.534C.536D.538

试题分析

根据题意可知，若能把10吨货刚好装满，且装的货均是单位利润最高的那些货物，应能达到最大的利润，所以可将每类货物的单位利润计算出来，如表27~17所示。

表27-17运输利润表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 货物（类）） | A | B | C | D | E | F |
| 每件重量（吨） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 每件运输利润（元） | 53 | 104 | 156 | 216 | 265 | 318 |
| 单位利润 | 53 | 52 | 52 | 52 | 53 | 53 |

由此表可知，装2件A与2件D能达到最大利润：538元。

参考答案：D

(8)某公司拟将5百万元资金投放下属A、B、C三个子公司（以百万元的倍数分配投资），各子公司获得部分投资后的收益如表27-18所示（以百万元为单位）。该公司

投资的总收益至多为百万元。

表27-18投资收益表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 收益/子公司 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | 0 | 1.2 | 1.8 | 2.5 | 3 | 3.5 |
| B | 0 | 0.8 | 1.5 | 3 | 4 | 4.5 |
| C | 0 | 1 | 1.2 | 3.5 | 4,.2 | 4.8 |

1. 4.8
2. 5
3. 5.2
4. 5.5

试题分析

本题属于典型的动态规划问题，在解这种题时，除了采用本章介绍的方法外，还可以采用枚举法进行求解，即把所有可能的方案列出来，再择优，该方法在应对考题时，往往更有效，更快捷，如表27-19所示。

表27-19枚举表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | 利润值（百万元） |
| 增加投资数额 | 0 | 0 | 5 | 4.8 |
| 1 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 5 |
| 3 | 2 | 4.2 |
| 4 | 1 | 5 |
| 5 | 0 | 4.5 |
| 1 | 0 | 4 | 5.4 |
| 1 | 3 | 5.5 |
| 2 | 2 | 3.9 |
| 3 | 1 | 5.2 |
| 4 | 0 | 5.2 |
| 2 | 0 | 3 | 5.3 |
| 1 | 2 | 3.8 |
| 2 | 1 | 4.3 |
| 3 | 0 | 4.8 |
| 3 | 0 | 2 | 4 |
| 1 | 1 | 4.3 |
| 2 | 0 | 4 |
| 4 | 0 | 1 | 4 |
| 1 | 0 | 3.8 |
| 5 | 0 | 0 | 3.5 |

参考答案：D