

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

中级 系统集成项目管理工程师 第五章 项目立项与招标管理

试题一 建设方在进行项目评估的时候，根据项目的类型不同，所采用的评估方法也不同。如果使用总量评估法，其难点是()。

- A. 如何准确确定新增投入资金的经济效果
- B. 确定原有固定资产重估值
- C. 评价追加投资的经济效果
- D. 确定原有固定资产对项目的影响

试题二 项目论证是指对拟实施项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性，实施上的可能性风险可控性进行全面科学的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动。以下关于项目论证的叙述，错误的是()。

- A. 项目论证的作用之一是作为筹措资金、向银行贷款的依据
- B. 项目论证的内容之一是国民经济评价，通常运用影子价格、影子汇率、影子工资等工具或参数
- C. 数据资料是项目论证的支柱
- D. 项目财务评价是从项目的宏观角度判断项目或不同方案在财务上的可行性的技术经济活动

试题三 ()是承建方项目立项的第一步，其目的在于选择投资机会、鉴别投资方向。

- A. 项目论证
- B. 项目评估
- C. 项目识别
- D. 项目可行性分析

试题四 下列选项中，不属于项目建议书核心内容的是()。

- A. 项目的必要性
- B. 项目的市场预测
- C. 产品方案或服务的市场预测
- D. 风险因素及对策

试题五 项目识别是承建方项目立项的第一步，其目的在于选择投资机会、鉴别投资方向。以下关于项目识别的说法不正确的是()。

- A. 可从政策导向中寻找项目机会，主要依据包括国家、行业和地方科技发展和经济社会发展的长期规划与阶段性规划
- B. 市场需求是决定投资方向的主要依据，投资者应从市场分析中选择项目机会
- C. 信息技术发展迅速、日新月异，新技术也会给企业带来新的项目机会
- D. 对项目的市场风险、技术风险、经济及社会风险等因素进行分析，为项目全过程的风险管理提供依据

试题六 项目承建方在立项管理过程中，应从多个角度对项目进行论证，以下通常不属于承建方项目论证内容的是()。

- A. 技术可行性分析 B. 财务可行性分析 C. 风险分析 D. 需求验证

试题七 某地方政府策划开展一项大型电子政务建设项目，项目建设方在可行性研究的基础上开展项目评估，以下做法不正确的是()。

- A. 项目建设方的相关领导和业界专家，根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，进行项目评估
B. 从项目、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行
C. 项目评估按照成立评估小组、制定评估计划、开展调查研究、分析与评估、编写评估报告的程序开展
D. 评估工作采用费用效益分析法，比较为项目所支出的社会费用和项目对社会所提供的效益，评估项目建成后将对社会做出的贡献程度

试题八 项目建议书应该包括的核心内容可不包括()。

- A. 项目建设必需的条件 B. 项目的必要性
C. 项目的风险预测及应对措施 D. 产品方案或服务的市场预测

试题九 以下不属于项目可行性研究内容是()。

- A. 项目的详细管理计划 B. 项目的风险因素及其对策 C. 项目的社会影响性分析
D. 项目的财务盈利能力评价

试题一十 作为承建方，其项目立项的第一步工作是()。

- A. 编制立项申请书 B. 项目论证 C. 项目识别 D. 投标

试题一十一 某政府部门拟利用中央财政资金建设电子政务项目，关于建设方的立项管理，下列做法中不符合有关规定的是()。

- A. 建设单位在编制项目建议书时专门组织项目需求分析，形成需求分析报告，报送项目审批部门
B. 建设方在项目建议书获得批复后，招标选定有资格的第三方工程咨询机构编制可行性研究报告，报送项目审批部门
C. 建设方在可行性研究报告获得批复后，向有关部门申请项目前期工作经费，前期工作经费计入项目总投资

D. 建设方在可行性研究报告获得批复后，委托有资格的第三方工程咨询机构出具评估意见，连同批复的项目建议书，作为项目建设的主要依据

试题一十二 某企业信息化建设过程中，决策层要对实施计划方案进行择优和取舍，为保证决策的科学性，其主要决策依据是()。

A. 需求分析 B. 项目建议书 C. 可行性研究报告 D. 项目评估报告

试题一十三 作为系统集成企业售前负责人，在说服本单位领导批准参加项目投标时，不需介绍()。

A. 本企业技术可行性分析 B. 企业人员能力和配置分析 C. 项目的国民经济分析
D. 项目财务可行性分析

试题一十四 某系统集成 A 公司中标了一个地铁综合监控系统项目，该项目是地铁运营公司公开招标的地铁 S 号线建设项目中的一个信息系统子项目，涉及信号系统、电气控制系统、广播系统、视频监控系统、通信网络系统的信息互通和集中控制，需要集成多种厂商的设备。

接到任务后，项目经理小王开始着手编制项目管理计划，根据招标文件，小王列出了一个初步的进度计划，进度计划中的各里程碑点正好是甲方招标文件中规定的各时间节点。随后，小王估计了项目的各项开销，确定了项目预算。项目团队已由公司指派，小王召开了项目启动会，将各项任务分配给项目组成员。

项目进行了一段时间后，由于天气原因，导致地铁土建工作的延误，因此影响到各厂商设备进场，整个项目进度滞后，监理方与建设方发布了延期通知。项目经理小王马上召开项目会议，口头通知项目组成员所以工作均推迟开展。

【问题： 1.1】(1) 请结合案例指出小王制定的初步进度计划中存在的最主要问题。

(2) 请结合案例简要叙述在制定进度计划时通常应考虑哪些主要制约问题。

【问题： 1.2】请结合案例分析小王在项目管理过程中存在的问题。

【问题： 1.3】请简要叙述项目管理计划编制工作流程。

试题一十五 某企业 A 承接了某一中心城市数字城管工程建设项目，委派小刘负责该项目的质量保证工作。在项目的执行过程中，由于数字城管建设涉及到该市的很多职能部门，互相之间的协调和沟通费时、费力，且在不同单位之间存在需求方面的一致，导致项目

质量管理活动很难开展。

【事件 1】鉴于沟通协调的困难，项目团队建议小刘暂时弱化对项目的质量管理工作，由项目开发团队先开展工作，然后等合适的时机再补充相关质量手续。小刘也考虑到目前项目成本超支、进度滞后的现状，默许了项目组这样的做法。

【事件 2】由于项目进度滞后，为了节约招标时间，项目经理决定对部分产品的采购实行竞争性谈判，通过邀请招标的方式与两家企业谈判，并确定了最终供应方。

【事件 3】企业 A 另委派小王负责该项目的质量管理工作，小王认为目前项目在管理方面存在很多问题，特别是团队沟通方面的问题对项目的影响不容忽视，虽然小王认为改善团队沟通不应该是他的职责，但还是提出了自己的建议。

【问题： 4.1】在事件 1 中，项目组的做法是否恰当？小刘作为质量保证人员，应做好哪些工作？

【问题： 4.2】结合事件 2 中的相关内容，请说明项目组的做法是否合适；并简要指出小刘作为质量保证人员在项目采购中应具体负责哪些工作。

【问题： 4.3】结合事件 3，请简要叙述小王就项目团队沟通状况可提出哪些改善建议。

试题一十六 项目建议书主要论证项目建设的必要性，建设方案和投资估算比较粗，投资误差最多为()。

A. $\pm 30\%$ B. $\pm 50\%$ C. $\pm 10\%$ D. $\pm 20\%$

试题一十七 根据《国家电子政务工程建设项目管理暂行办法》，项目设计方案和投资预算，报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容不符合，且变更投资一旦超出已批复总投资额度()的。应重新撰写可行性研究报告。

A. 5% B. 10% C. 15% D. 20%

试题一十八 (第 2 空)某单位为加强项目管理、计划在 2013 年建设一个项目管理系统，但企业领导对该系统没有提出具体要求。钱工是项目负责人，要对项目的技术、经济等进行深入研究和方案论证，应()。如果钱工对比了自主开发和外购的成本、时间差异，该行为属于()。

A. 项目的财务评价 B. 项目的总量评估 C. 项目的技术方案评估 D. 项目的国民经济评价

试题一十九 项目可行性研究主要是通过对项目的主要内容和配套条件，如市场需求、资源供应、建设规模、工艺路线、设备选型、环境影响、资金筹措、盈利能力等，从技术、经济、工艺等方面进行调查研究和分析比较。并对项目建成以后可能取得的财务、经济效益及社会影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见，为项目决策提供依据的一种综合性的分析方法。项目可行性研究报告的内容上阐述技术可行性、()。

- A. 经济可行性、报告可行性 B. 经济可行性、社会可行性 C. 系统可行性、财务可行性 D. 系统可行性、时间可行性

试题二十 某软件公司项目的利润分析如下表所示。设贴现率为 10 %，则第二年结束时的利润总额净现值为()元。

利润分析	第零年	第一年	第二年	第三年
利 润 值		110 000	121 000	123 000

- A. 231000 B. 200000 C. 220000 D. 210000

试题二十一 一般是项目初步可行性研究关注的问题()。

- A. 合作方式 B. 项目进度安排 C. 技术合作计划 D. 投资与成本估算

试题二十二 项目论证是对拟实现项目技术上的先进性，适用性，经济的合理性，实施上的可能性，风险控制等进行全面的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动，其中()不属于项目论证的主要内容。

- A. 项目财务评价 B. 项目国民经济条件 C. 项目社会影响评价 D. 项目建设条件评价

试题二十三 项目承建方在准备投标时，要基于自身情况对准备投标的项目进行论证，其中论证的内容可不包括()。

- A. 建设方需求的合理性分析 B. 项目风险分析 C. 其他投标者情况分析 D. 承建方技术可行性分析

试题二十四 某政府部门需要改造现有信息系统，目前正在开展项目立项工作，该项目经初步投资估算确定的投资额为 950 万，而项目可行性研究报告，得到批复确定的投资额为 890 万。这种情况下建设单位恰当的做法是 (33)。

- A. 重新报批项目建议书 B. 重新报批项目可行性研究报告

- C. 重新报批项目可行性研究报告和项目建议书 D. 在项初步设计和投资概算报告中进行定量补充说明

试题二十五 某项目利润分析表如下所示：

假设贴现率为 10%，则第一年的利润净现值为()。

利润分析	第零年	第一年	第二年	第三年
利 润 值		¥11000	¥12100	¥14500

- A. 1100 B. 10000 C. 11000 D. 12100

试题二十六 某信息系统集成公司根据对客户需求的理解，决定开发一种主要是应用于客户单位内部的即时通讯产品，根据公司内部销售人员的反馈，该公司的高层领导觉得该产品应该有很好的市场前景，不仅可以满足公司现有客户的需要，而且可以作为独立的产品在市场上出售。于是公司的总经理徐某责成销售部门撰写出该产品的需求说明书，然后又要求开发部门的项目经理李某在此基础上进一步细化该产品的技术指标，制定出该产品的项目范围说明，并组织了 10 余人的团队开始了该产品的开发。

鉴于项目规模较小，而且已经获得了总经理的支持，因此项目经理李某觉得没有必要进行项目的可行性研究，只是组织业内的几个专家，根据他自己对项目的描述做了简单的评审，专家也没有对该项目提出太多的异议。但是在项目的实施阶段，问题却层出不穷。首先是，项目团队发现有新的、更简单易行的技术方案可以实现项目的目标；其次是与销售部门会议后，销售部门的人反映目前开发的产品不是他们需要的产品；更麻烦的是，相关政府部门出台政策，为了稳定市场秩序，限制了该类产品的市场销售。

【问题： 1.1 】项目立项前对项目风险，以及项目的市场前景和相关的社会效益进行反复认证，一般来说，项目立项前大致包括哪向个过程，分别起到什么作用？

【问题： 1.2 】项目在实施过程中，项目团队“发现了新的、更简单易行的技术方案”说明了项目前期的什么工作没有做好，为什么？

【问题： 1.3 】销售部门反映“目前开发的产品不是他们需要的产品”，请简要分析可能的原因。

【问题： 1.4 】在(1)－(2)中填写恰当的内容(从候选答案中选择一个正解选项，将该选项编写入答题纸对应栏内)。

可行性研究包括多方面的研究。其中(1)主要从资源配置的角度来衡量该项目的价值，而(2)包括法律可行性，即指在项目开发过程中可能涉及到的合同责任、知识产权及法律方面的可行性问题。

(1)－(2)供选择的答案：

- A、系统可行性 B、经济可行性 C、组织可行性
D、执行可行性 E、社会可行性 F、操作可行性

【问题： 1.5】根据你的理解，请指出该项目的**主要风险**。

试题二十七 项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，核心内容不包括()。

A. 项目的必要性 B. 项目的市场预测 C. 产品方案或服务的预算 D. 项目的验收安排

试题二十八 承建方在进行项目论证时，论证的内容不包括()。

A. 承建方技术可行性分析 B. 承建方人力及其他资源配置能力可行性分析
C. 项目财务可行性分析 D. 项目国民经济评价分析

试题二十九 (25 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。

小张被任命为公司的文档与配置管理员，在了解了公司现有的文档及配置管理现状和问题之后，他做出如下工作计划：

(1) 整理公司所有文档，并进行归类管理

小张在核理公司文档时，根据 GB/T16680-1996 《软件文档管理指南》，从项目生命周期角度将文档划分为开发文档，产品文档和管理文档，并对公司目前的文档进行了如下分类：

①开发文档：可行性研究报告、需求规格说明书、概要设计说明书、数据设计说明书、数据字典。

②管理文档：开发计划、配置管理计划、测试用例、测试计划、质量保证计划、开发进度报告，项目开发总结报告。

③产品文档：用户手册、操作手册。

(2) 建立公司级配置管理系统，将配置库划分为开发库与受控库，并规定开发库用于存放正在开发过程中的阶段成果，受控库作为基线库存放评审后的正式成果。

(3) 建立配置库权限机制，允许公司人员按照不同级别查看并管理公司文档，考虑到公司

总经理权限最大、项目经理要查看并了解相关项目资料等额外因素，对受控库进行了下表的权限分配，（√表示允许，X表示不允许）：

进行了如上配置管理工作后，此时有一个项目 A 的项目经理告知小张，发现基线库中有一个重要的功能缺陷要修改，项目经理组织配置控制委员会进行了分析讨论后，同意修改，并指派了程序员小王进行修改，于是小张按照项目经理的要求在受控库中增加了小王的修改权，以便小王可以在受控库中直接修改该功能。

角 色	读 取	修 改	删 除
总经理	√	√	√
项目经理	√	√	×
开发人员	√	√	×
测试人员	√	×	×
质量保证人员	√	×	×
配置管理员	√	√	√

【问题： 1.1 】(1)依据 16680-1996 《软件文档管理指南》，小张对公司项目文档的归类是否正确？ (2)从候选答案中选择 8 个正确选项(多选该题得 0 分)，将选项编号填入答题纸纸对应栏内。应归入“开发文档”类的文档有： 候选答案： A. 可行性研究报告 B. 需求规格说明书 C. 用户手册 D. 数据字典 E. 操作手册 F. 开发计划 G. 配置管理计划 H. 测试用例 I. 测试计划 J. 质量保证计划 K. 项目开发总结报告

【问题： 1.2 】小张在建立配置管理系统时，不清楚如何组织配置库，请帮助小张组织配置库(至少写出两种配置库组织形式，并说明优缺点)。

【问题： 1.3 】本案例中当发现基线库中有一个重要的功能缺点需要修改时，你认为小张的做法存在哪些问题，并说明正确的做法。

【问题： 1.4 】结合案例. 请指出小张在整个受控库的权限分配方面存在哪些问题。

试题三十 某工程人员在项目建议书中提到该项目符合国家产业政策和投资方向，符合地方计划发展规划。这部分内容对()进行了论述。
A. 项目的必要性 B. 项目的市场预测 C. 项目的盈利预期 D. 项目建设必需的条件

试题三十一 在进行项目详细可行性研究时，将有项目时的成本与无项目时的成本进行比较，求得差额，这种分析方法被称为()。
A. 经济评价法 B. 市场预测法 C. 投资估算法 D. 增量净效益法

试题三十二 (第 1 空)项目论证是确定项目是否实施的依据, ()不属于项目建设方项目论证的原则。()不属于项目建设方项目论证的内容。

A. 合规 B. 实施便利 C. 科学预测 D. 重视数据资料

试题三十三 (第 2 空)项目论证是确定项目是否实施的依据, ()不属于项目建设方项目论证的原则。()不属于项目建设方项目论证的内容。

A. 招标文件的编制 B. 项目组织设置的合理性 C. 资金筹措的依据 D. 项目的工艺技术

试题三十四 项目建议书是项目可行性研究的依据。()一般不属于项目建议书的内容。

A. 设备选型 B. 建设背景和必需的条件 C. 市场规模预测 D. 产品方案

试题三十五 (18 分)

阅读下列说明, 请回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

甲公司是一家通信技术运营公司。经公司战略规划部开会讨论, 决定开发新一代通信管理支持系统, 以提升现有系统综合性能, 满足未来几年通信业务高速发展需要。战略规划部按照以下步骤启动该项目:

(1) 起草立项申请, 报公司总经理批准。

(2) 总经理批准后, 战略规划部开展了初步的项目可行性研究工作, 主要从国家政策导向、成本估算等方面进行了粗略的调研。

(3) 战略规划部依据初步的项目可行性研究报告, 认为该项目符合国家政策导向, 肯定会上马。公司立即成立了建设方项目工作小组, 计划以公开招标的方式选择承建方。

乙公司成立时间不足两年, 研发队伍能力较强, 也有为其它通信公司开发过软件产品的经验。乙公司得知甲公司的招标信息后, 马上组织人员开始投标工作。该项目的投标工作由软件研发部的郑工负责。郑工是公司的软件工程师, 具有丰富的软件代码编写经验。郑工从技术角度分析认为项目可行, 独立编制完成了投标文件。开标后, 甲公司认为乙公司具有类似项目开发经验, 选定乙公司中标, 但在后续合同谈判过程中, 甲、乙双方在项目进度延期违约金、项目边界, 交付质量标准等方面存在较大分歧。甲公司代表认为项目范围

在投标文件中有明确说明，且乙公司在投标文件中也已经默认；交付质量标准是他们公司专家给定的，不能更改。同时也发现战略规划部当初做的初步的项目可行性研究报告内容不全面，缺少定量的描述，比如实施进度等。

乙公司代表认为，甲公司合同中要求的进度延期违约金数额太高，担心一旦项目交付延期，损失将会非常大；该项目的质量标准明显高于行业标准，很难达到。此时，距中标通知时间超过一个月，双方仍因为以上分歧未达成一致，合同也未签订，最终甲公司与另外一家投标公司签订了系统集成技术合同。

【问题： 2.1】结合案例，试分析甲公司(建设方)在项目立项时存在哪些问题。

【问题： 2.2】结合案例，试分析乙公司(承建方)在项目立项时存在哪些问题。

【问题： 2.3】从候选答案中选择 6 个正确选项(每选对一个得 1 分，选项超过 6 个该题得 0 分)，将选项编号填入答案纸对应栏内。结合案例，属于系统集成类技术合同包含的内容有_____。 候选答案： **A.** 名词和术语的解释 **B.** 范围和要求 **C.** 成本率 **D.** 技术情报和资料的保密要求 **E.** 技术成果的归属和收益的分成办法 **F.** 开发工具来源 **G.** 验收标准和方法 **H.** 项目经理的资格要求 **I.** 项目名称

试题三十六 某负责人在编制项目的《详细可行性研究报告》时，列出的提纲如下，按照详细可行性研究报告内容要求，该报告中缺少的内容()。

- ①项目概述
 - ②需求确定
 - ③现有资源、设施情况分析
 - ④设计(初步)技术方法
 - ⑤投资估算和资金筹措计划
 - ⑥项目组织、人力资源、培训计划
 - ⑦合作方法
- A. 项目实施进度计划 B. 项目建设的必要性和依据
C. 项目涉及的国内外技术发展状况、水平和趋势 D. 项目的国民经济评价

试题三十七 在项目可行性研究报告编写、提交和获得批准之前，首先要进行初步可行性研究。初步可行性研究的目的是()。

- A. 分析项目是否有前途，从而决定是否应该继续深入调查研究
- B. 确定项目是否实施的依据
- C. 编制计划、设计、采购、施工以及机构设置、资源配置的依据

D. 对多个项目方案择优选择

试题三十八 项目承建方的项目论证需要从五个方面展开，其中不包括()。

- A. 承建方技术可行性分析
- B. 承建方人力及其他资源配置能力可行性分析
- C. 承建方综合分析能力
- D. 项目财务可行性分析和项目风险分析

试题三十九 项目的可行性研究一般包括的内容有：投资必要性、技术可行性、财务可行性、经济可行性、组织可行性、社会可行性、风险因素及对策。以下关于项目可行性研究的叙述中，()是不正确的。

- A. 投资必要性主要是根据市场调查、预测、有关产业政策等因素来论证投资建设的必要性
- B. 技术可行性是从技术角度、合理设计技术方案，并对有关内容进行比较、选择和比较
- C. 财务可行性是指从项目及投资者的角度，设计合理的财务方案，并进行评价，做出投资决策
- D. 经济可行性是分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、社会稳定性等

试题四十 项目可行性研究的目的是对拟建设的项目从技术、经济、工程等方面进行调查研究和比较，提出是否投资和如何建设的相关意见，形成《可行性研究报告》，为项目决策提供依据。较完整的项目可行性研究的步骤依次是()。

- A. 立项申请、初步可行性研究、详细可行性研究、项目论证、项目评估
- B. 立项申请、项目论证、项目评估、初步可行性研究、详细可行性研究
- C. 项目建议书的编制、项目论证、项目评估、可行性研究
- D. 项目建议书的编制、项目论证、项目评估、可行性研究报告的编制、提交及审批

试题四十一 立项申请书是项目建设单位向上级主管部门申请项目时所必须的文件。其核心内容包括()。

- A. 风险因素对策
- B. 项目负责人及项目主要技术人员
- C. 技术可行性
- D. 项目的市场预测

试题四十二 以下关于对承建方及其他资源配置能力进行可行性分析的作用叙述中，()是不正确的。

- A. 提高人员的生产积极性和创造性
- B. 会形成一种整体合力
- C. 充分激活和放大人力资源外的其他资源
- D. 评估人员风险并制定应对风险的方法

试题四十三 项目承建方在投标前一般也需要进行项目论证，主要是从技术可行性、人力及其他资源可行性、财务可行性、()，以及对其他参与竞争投标方情况分析等方面进行论证。

A. 项目风险分析 B. 项目的社会影响分析 C. 项目的国民经济分析 D. 项目的运行环境分析

试题四十四 签订信息系统工程项目合同时有许多注意事项, 下列选项中, () 在合同签订时不用考虑、

A. 当事人的法律资格 B. 验收标准 C. 项目管理计划 D. 技术支持服务

试题四十五 (20 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】

公司在 2014 年初承接了一个医疗信息系统项目，要求 2014 年底完成该项目研发任务并进行试运行，2015 年负责项目全年的运行维护，运行稳定后甲方验收合格项目才能结束。由于张工具有多年的医疗系统开发管理经验，公司领导任命他为项目经理。

张工首先仔细阅读了项目招标文件、投标书及相应的合同文件，。然后指派了王工为需求管理人员，负责进行需求梳理、需求分析并编写需求说明书。王工为此制定了详细的需求调研计划，其中调研对象包含甲方的医生、护士、信息科主任。在充分调研后，王工编写了需求说明书提交给了张工，张工组织成员进行了需求评审，评审通过后，项目依据项目计划开始实施并顺利进行到了 2014 年 6 月份，此时，王工收到甲方的通知，由于政策变动：医保接口需要修改，否则无法进行医保结算。张工考虑到变更对当前项目的影响较大，就组织了甲方主要负责人进行了影响评估，然后重新更新了项目计划，将研发完成时间调整到 2015 年 1 月中旬进入试运行，同时王工重新修改了需求规格说明书。项目按照新的计划及需求继续进行到 2014 年底，公司考核项目完成情况时发现项目未能按计划时间完成，所以扣除了张工的项目奖。

【问题： 2.1】 结合案例，您认为张工的项目奖是否应该被扣除？请指出项目经理张工在范围管理过程中存在哪些问题？

【问题： 2.2】 从候选答案中选择 3 个正确选项(每选对一个得 2 分，：选项超过 3 个该题得 0 分)，将选项编号填入答题纸对应栏内。

以上案例中，请指出需要参与需求评审过程的人员有()。

A. 甲方信息科主任 B. 甲方商务 C. 公司技术总监
D. 公司财务总监 E. 公司质量经理 F. 公司销售经理

【问题： 2.3】简述范围变更控制的基本流程。

试题四十六 在编写项目可行性研究报告时，风险因素及对策主要是对项目的市场风险、()、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

- A. 技术风险、财务风险、环境风险
- B. 技术风险、财务风险、组织风险
- C. 技术风险、组织风险、环境风险
- D. 财务风险、组织风险、环境风险

试题四十七 在信息系统集成项目可行性研究报告中，项目的实施进度计划和项目招标投标方案一般属于()研究的内容。

- A. 政策可行性
- B. 经济可行性
- C. 市场可行性
- D. 技术可行性

试题四十八 承建方的立项管理一般经过()等四个阶段。

- A. 项目识别、项目论证、投标、签订合同
- B. 项目论证，投标、合同谈判、签订合同
- C. 项目识别、技术可行性分析、合同谈判、签订合同
- D. 项目论证、项目识别、合同谈判、签订合同

试题四十九 分析、讨论和验证项目计划和方案，并且给出明确的判断和意见，是项目立项的阶段()工作中的内容。

- A. 项目论证
- B. 项目评估
- C. 项目建议
- D. 项目需求收集

试题五十 评估开发所需的成本和资源属于可行性研究中()研究的主要内容。

- A. 社会可行性
- B. 经济可行性
- C. 技术可行性
- D. 实施可行性

试题五十一 立项管理是项目管理中的一项重要内容。从项目的角度看，立项管理主要是解决项目的()问题。

- A. 技术可行性
- B. 组织战略符合性
- C. 高层偏好
- D. 需求收集和确认

试题五十二 项目论证通过对实施方案的工艺技术、产品、原料、未来的市场需求与供应情况以及项目的投资与收益情况的分析，从而得出各种方案的优劣以及在实施技术上是否可行，经济上是否合算等信息供决策参考。项目论证的作用不包括：()。

- A. 确定项目是否实施的依据
- B. 编制计划设计、采购、施工及机构设置、资源配置的依据
- C. 有效避免风险的发生，保证项目的效率
- D. 筹措资金、向银行贷款的依据

试题五十三 承建方的立项管理与建设方的立项管理相比,更加关注(),以保证在招投标过程中获得与竞争对手的比较优势。

A. 客户关系 B. 项目采购管理过程 C. 项目的市场需求 D. 组织资源与项目的匹配程度

试题五十四 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】

某大型国有企业 A 计划建立一套生产自动控制系统,改变目前的半自动化生产状态。A 企业内部设立有信息中心,具有自主开发能力,但采购部门经理老李认为自主开发耗时长,还是决定从外部选择一家具有相关成熟产品和实施经验的集成商实施外包。

老李组织编写了采购计划,确定该项目要对外进行招标。由于招标代理机构 B 已经与 A 企业合作多次,并列入了 A 企业的供应商名录,因此 A 企业直接委托 B 机构开始招标工作。招标代理机构 B 协助 A 企业拟制了招标文件,并在互联网上发布了招标公告。招标文件中要求,潜在供方应具有信息系统集成二级(及其以上)资质。集成商 C 公司想参加投标,但只具有信息系统集成三级资质,C 公司联合了有信息系统集成二级资质的集成商 D 公司共同参加投标。在投标截止时间前一周,A 企业发现招标文件中有一处错误,他们对招标文件进行了修改并在网上进行了公告,还电话通知了每一个已知的投标人。

代理机构 B 接收了多份标书,与 A 企业共同对标书中涉及的技术方案、报价、资质证明材料等文件进行了评审,最终选择了一家报价最低的集成商 E 公司。

接下来,A 企业与集成商 E 公司签订了合同。在项目需求阶段,双方对于需求的理解产生了一致。为消除需求的歧义,双方召开了多次会议进行沟通。同时,在项目实施过程中,由于集成商 E 公司没有此类软件开发的经验,部分开发模块需要外购,因此导致项目的进度延后。

【问题: 2.1】老李直接决定将项目外包的做法是否合适?为什么?

【问题: 2.2】判断下列选项的正误(填写在答题纸的对应栏内,正确的选项填写“√”,错误的选项填写“×”):

- (1) 编制采购计划前应首先做出自制 / 外购决定。 ()
- (2) A 企业不应该直接委托 B 机构作为招标代理机构。 ()
- (3) 结束采购过程就是把合同和相关文件归档以备将来使用。 ()

【问题: 2.3】(1)该项目的合同应采用哪一种合同对于甲方比较有利?为什么?

(2) C 公司和 D 公司的联合体是否符合投标要求?为什么?

【问题: 2.4】请说明在该项目的采购过程中可能存在哪些问题?

试题五十五 项目建议书是项目建设单位进行项目申请时提交的文件，其中“项目建设目标与主要建设内容”一般出现在项目建议书的()部分。

- A. 项目建设单位概况 B. 项目建设必要性 C. 总体建设方案 D. 业务分析

试题五十六 项目立项包括：项目建议、项目可行性分析、项目审批、项目招投标、项目合同谈判 5 个阶段。()属于项目可行性分析阶段的内容。

- A. 编制立项申请 B. 编制项目建议书 C. 项目评估 D. 重新报批可研报告

试题五十七 (第 1 空)系统集成商在承接项目之后，一般会通过内部立项的方式将合同责任进行转移，并对这种责任进行约束和规范。这种内部立项的目的一般不包括()。而在进行内部立项时，需要对项目的进度、质量，以及所面临的风险进行分析，这些内容一般包括在()文件之中。

- A. 为项目进行资源分配 B. 确定项目绩效目标 C. 提升项目实施效率 D. 选择合适的供应商

试题五十八 以下关于开标与评标的叙述中，不正确的是：()。

- A. 评标委员会的数量为单数，其中技术、经济等方面专家人数不得少于成员总数的 1/2
B. 招标人自收到评标报告之日起 3 日内公示中标候选人，公示期不得少于 3 日
C. 依法必须进行招标的项目，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人
D. 评标报告应当由评标委员会全体成员签字

试题五十九 【说明】

A 公司想要升级其数据中心的安防系统，经过详细的可行性分析及项目评估后，决定通过公开招标方式进行采购。某系统集成商 B 公司要求在技标前按照项目实际情况进行综合评估后才能做出投标决策。B 公司规定：评估分数(按满分为 100 分进行归一化后的得分)必须在 70 分以上的投标项目才具有投标资格。于是 B 公司项目负责人张工在采购标书后，综合考虑竞争对手、项目业务与技术等因素，编制了如下评估表：

序号	评估对象	评估级别	单位级别相对重要程度	加权得分	评估级别说明
1	回款容易程度	5	8	40	0: 非常困难, 回款可能性小于 20%; 1: 比较困难, 回款可能性小于 50%; 2: 困难, 回款可能性小于 60%; 3: 有一定难度, 回款可能性小于 70%; 4: 基本没有难度, 回款可能性小于 90%; 5: 应该没问题, 回款可能性大于 90%
2	项目业务熟悉程度	4	3	12	0: 完全不熟悉; 1: 熟悉程度低于 20%; 2: 熟悉程度低于 40%; 3: 熟悉程度低于 60%; 4: 熟悉程度低于 80%; 5: 熟悉程度高于 80%
3:	项目技术熟悉程度	5	3	15	0: 完全不熟悉; 1: 熟悉程度低于 20%; 2: 熟悉程度低于 40%; 3: 熟悉程度低于 60%; 4: 熟悉程度低于 80%; 5: 熟悉程度高于 80%
4	竞争生出可能性	2	8	16	0: 竞争非常激烈, 中标可能性为 0; 1: 竞争高度激烈, 中标可能性不超过 20%; 2: 竞争比较激烈, 中标可能性不超过 50%; 3: 竞争激烈程度不高, 中标可能性不超过 70%; 4: 竞争激烈程度较低, 中标可能性不超过 90%; 5: 几乎没有竞争, 中标可能性超过 90%
合 计 得分					
归 一 化 评 估 结 果					

【问题： 1.1】(6 分)

结合上述案例, 请帮助项目经理张工计算该项目的评估结果(包括合计得分和归一化分评估结果)。

【问题： 1.2】(4 分)

基于以上案例, 如果你是 B 公司管理层领导, 对于该项目, 是决定投标还是放弃投标? 为什么?

【问题： 1.3】(8 分)

请指出项目论证应包括哪几个方面?

试题六十 【说明】

某大型国企 A 公司近几年业务发展迅速, 陆续上线了很多信息系统, 致使公司 IT 部门的运维工作压力日益增大。A 公司决定采用公开招标的方式选择 IT 运维服务供应商。

A 公司选择了一家长期合作的、资质良好的招标代理机构，并协助其编写了详细的招标文件。6 月 1 日，招标代理机构在其官网发布了招标公告。招标公告规定，投标人必须在 6 月 25 日 10:00 前提交投标文件，开标时间定为 6 月 25 日 14:00。

6 月 25 日 14:00，，开标工作准时开始，由招标代理机构主持，并邀请了所有投标方参加。开标时，招标代理机构工作人员检查了投标文件的密封情况。经确认无误后，当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他内容。

为保证投标工作的公平、公正，A 公司邀请了 7 名来自本公司内部各部门(法律、财务、市场、IT、商务等)的专家或领导组成了评标委员会。评标委员会按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行了评审和比较。

【问题：4.1】(6 分)

结合以上案例，请指出以上招标过程中的问题

【问题：4.2】(6 分)

假设你是 A 公司负责本次招标的人员，在招标过程中，假如发生以下情况，应该如何处理？

- (1) 开标前，某投标方人员向你打听其它投标单位的名称、报价等情况。
- (2) 某投标方 B 公司提交了投标文件之后，在开标前发现投标文件报价有错误，电话联系你希望在评标时进行调整。

【问题：4.3】(4 分)

结合本案例判断下列选项的正误{填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”}；

- (1) 招标方具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜，而不用委托招标代理机构。 ()
- (2) 依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至提交投标文件截止之日止，最短不得少于 15 日。 ()
- (3) 招标方和投标方应当自中标通知书发出之日起 30 日内，按照招标文件和中标方的投标文件订立书面合同。 ()
- (4) 在要求提交投标文件截止时间 10 日前，招标方可以以书面形式对已发出的招标文件进行必要的澄清或修改。 ()

试题六十一 项目经理小张正在组织项目核心团队编写可行性研究报告。对多种技术方案进行比较、选择和评价属于()分析。

- A. 投资必要性 B. 技术可行性 C. 经济可行性 D. 组织可行性

试题六十二 某项目的立项负责人编制了一份某软件开发项目的详细可行性研究报告，目录如下：①概述②需求确定③现有资源④技术方案⑤进度计划⑥项目组织⑦效益分析⑧协作方式⑨结论。该报告中欠缺的必要内容是()。

- A. 应用方案 B. 质量计划 C. 投资估算 D. 项目评估原则

试题六十三 某系统集成商准备去投标一个政府网站开发项目，该系统集成商在项目招投标阶段的工作依次是()。

- ①组建评标小组②编制投标文件③参与开标过程④研读招标公告⑤提交投标文件
A. ①②③④⑤ B. ⑤②④③ C. ④②⑤③ D. ①④⑤②③

试题六十四 通过招标过程确定中标人后,实施合同内的合同价款应为()。

- A. 招标预算价 B. 中标者的投标价
C. 所有投标价的均价 D. 评标委员会综合各方面因素后给出的建议价

试题六十五 以下关于项目管理过程组的描述不正确的是()。

- A. 所有项目都必须经历 5 个过程组
B. 每个单独的过程都明确了如何使用输入来产生项目过程组的输出
C. 制定项目管理计划所需要的过程都属于计划过程组
D. 控制变更，推荐纠正措施属于执行过程组

试题六十六 在项目可行性研究内容中，()包括制定合理的项目实施进度计划、设计合理的组织结构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等内容。

- A. 技术可行性 B. 财务可行性 C. 组织可行性 D. 流程可行性

试题六十七 以下关于项目可行性研究的叙述中，不正确的是()。

- A. 机会可行性研究的目的是激发投资者的兴趣，寻找投资机会
B. 在项目立项阶段，即使是小型项目，详细可行性研究也是必须的
C. 详细可行性研究是一项费时、费力且需一定资金支持的工作
D. 项目可行性研究报告一般委托具有相关专业资质的工程咨询机构编制

试题六十八 以下关于项目招投标的叙述中，正确的是()。

- A. 资格预审文件或招标文件的发售期不得少于 15 日 B. 投标保证金不得超过招标项目估算价的 5%
C. 评标委员会的人员数量不得少于 5 人 D. 书面合同具备法律效力，中标通知书不具有法律效力

试题六十九 当与客户签署合同之后，许多供应商会进行内部立项。内部立项的主要作用不包括()。

- A. 通过内部立项方式为项目分配资源
- B. 通过内部立项方式确定合理的项目绩效目标
- C. 通过内部立项方式提升项目实施效率
- D. 通过内部立项方式降低成本

试题七十 在信息系统集成项目建议书中，“信息资源规划和数据库建设”属于()部分。

- A. 业务分析
- B. 本期项目建设方案
- C. 项目建设的必要性
- D. 效益与风险分析

试题七十一 在项目可行性研究内容中，()主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

- A. 经济可行性
- B. 技术可行性
- C. 财务可行性
- D. 组织可行性

试题七十二 在()时，可以不进行招标。

- A. 需要采用不可替代的专利或者专有技术
- B. 项目全部或部分使用国有投资或国家融资
- C. 采购大型关系公共安全的基础设施
- D. 使用国际组织或外国政府贷款、援助资金

试题七十三 关于项目招投标的说法，不正确的是：()。

- A. 中标人确定后，招标人应当视情况向中标人发出中标通知书，将中标结果通知所有未中标的投标人
- B. 依法必须进行招标的项目，招标人应当自收到评标报告之日起 3 日内公示中标候选人
- C. 招标人在招标文件中要求投标人提交投标保证金的，投标保证金有效期应当与投标有效期一致
- D. 投标人少于 3 个的，不得开标；招标人应当重新招标

试题七十四 针对新中标的某政务工程项目，系统集成商在进行项目内部立项时，立项内容一般不包括()。

- A. 项目资源分配
- B. 任命项目经理
- C. 项目可行性研究
- D. 准备项目任务书

试题七十五 【说明】

某大型央企 A 公司计划开展云数据中心建设目，并将公司主要业务应用逐步迁移到云平台上，由于项目金额巨大，A 公司决委托当地某知名招标代理机构，通过公开招标方式选择系统集成商。

6月20日,招标代理机构在网站上发布了该项目的招标公告,招标公告要求投标人必须在6月30日上午10:00前提交投标文件,地点为黄河大厦5层第一会议室。

6月28日,B公司向招标代理机构发送了书面通知,称之前提交的投标材料有问题,希望用重新制作的投标文件替换原有投标文件,招标代理机构拒绝了该投标人的要求。

6月30日上午9:30,5家公司提交了投标材料。此时,招标代理机构接到C公司的电话,对方称由于堵车原因,可能会迟到,希望开标时间能推迟半小时,招标代理机构与已递交材料的5家公司代表沟通后,大家一致同意将开标时间推迟到上午10:30。

6月30日上午10:30,C公司到场提交投标材料后,开标工作开始。评标委员会对投标文件进行了评审和比较,向A公司推荐了中标候选人D公司和E公司。经过慎重考虑,A公司最终决定D公司中标。

7月10日,A公司公布中标结果,并向D公司发出了中标通知书7月11日,B公司向招标代理机构询问中标结果,招标代理机构以保密为由拒绝告知。

8月20日,A公司与D公司签署了商务合同,并要求D公司尽快组织人员启动项目实施。

8月22日,D公司项目团队正式进场。A公司发现D公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司。通过查阅商务合同以及D公司投标文件发现,D公司未在这两份文件中提及任何分包事宜

【问题：2.1】（12分）

结合以上案例,请指出以上招投标及项目实施过程中存在的问题。

【问题：2.2】（3分）

采购文件为实施采购、控制采购和结束采购等过程提供了依据。请列举常见的采购文件

【问题：2.3】（2分）

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

(1) 下的卖方 100%承担成本超支的风险

(2) 允许根据条件变化(如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低),以事确定的方式对合同价格进行最终调整。

候选答案:

- A. 固定总价合同
- B. 成本补偿合同
- C. 总价加奖励费用合同
- D. 总价加经济价格调整合同

试题七十六 关于项目建议书的描述, 不正确的是()。

- A. 项目建议书是针对拟建项目提出的总体性设想
- B. 项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件
- C. 项目建议书包含总体建设方案、效益和风险分析等内容
- D. 项目建议书是银行批准贷款或行政主管部门审批决策的依据

试题七十七 可行性研究过程中, ()的内容是:从资源配置的角度衡量项目的价值, 评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供求、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

- A. 技术可行性研究
- B. 经济可行性研究
- C. 社会可行性研究
- D. 市场可行性研究

试题七十八 关于项目可行性研究阶段的描述, 不正确的是()。

- A. 详细可行性研究的内容与初步可行性研究内容大致相同
- B. 初步可行性研究是介于机会研究和详细可行性研究的一个中间阶段
- C. 初步可行性研究阶段需要从技术、经济等方面进行深入调查研究
- D. 机会研究的主要任务是对投资项目或投资方向提出建议

试题七十九 关于项目招投标的描述, 不正确的是()。

- A. 招标人采用公开招标, 应当发布招标公告
- B. 两个或两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体共同投标
- C. 招标人在招标文件中要求投标人提交投标保证金的, 投标保证金有效期应长于投标有效期
- D. 评标委员会名单在中标结果确定前需保密

试题八十 供应商在进行项目内部项时, 立项内容不包括()

- A. 项目资源估算
- B. 项目资源分配
- C. 任命项目经理
- D. 项目可行性研究

试题八十一 关于项目建议书的描述, 不正确的是()。

- A. 项目建议书可作为可行性研究的依据
- B. 系统集成类项目建议书的内容可进行扩充和裁剪
- C. 项目建议书是建设单位向上级主管部门提交的文件
- D. 系统集成项目必须提供项目建议书

试题八十二 关于项目可行性研究的描述，不正确的是()。

- A. 初步可行性研究可以形成初步可行性报告
- B. 项目初步可行性研究与详细可行性研究的内容大致相同
- C. 小项目一般只做详细可行性研究，初步可行性研究可以省略
- D. 初步可行性研究的方法有投资估算法、增量效益法等

试题八十三 依据《中华人民共和国招标投标法》，不正确的是()。

- A. 投标人少于 3 个的，不得开标
- B. 招标人和中标人应当在中标通知发出之日起 30 日内订立书面合同
- C. 招标人不可以自行选择招标代理机构
- D. 中标通知书对招标人和中标人具有法律效力

试题八十四 系统集成供应商在进行项目内部立项时的工作不包括()。

- A. 项目资源估算
- B. 任命项目经理
- C. 组建项目 CCB
- D. 准备项目任务书

试题八十五 关于项目建议书的描述，不正确的是 ()。

- A. 项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件
- B. 集成类项目建议书的内容包含业务分析、建设方案、实施进度等
- C. 项目建议书是国家或上级主管选择项目的依据
- D. 项目建议书是必需的，是后续可行性研究的基础

试题八十六 ()不属于项目可行性研究报告的内容。

- A. 项目建设必要性
- B. 项目建设方案
- C. 项目实施进度
- D. 变更管理计划

试题八十七 对于不同规模和类别的项目，初步可行性研究可能出现的结果包括:()。

- ①肯定，对于比较小的项目甚至可以直接“上马”
 - ②肯定，转入详细可行性研究
 - ③展开专题研究，如建立原型系统，演示主要功能模块或者验证关键技术
 - ④否定，项目应该“下马”
 - ⑤否定，进行机会可行性研究
- A. ①③④⑤ B. ①②③④ C. ①②④⑤ D. ②③④⑤

试题八十八 关于供应商项目内部立项的描述,不正确的是()

- A. 任何规模和类型的项目均要求进行内部立项 B. 通过项目立项方式可以确定合理的项目绩效目标
C. 通过项目立项方式可以分为项目分配资源 D. 以项目型工作方式,提升项目实施效率

试题八十九 A 公司近期计划启动一个系统集成项目,合同额预计 5000 万左右。公司领导安排小张负责项目立项准备工作。小张组织相关技术人员对该项目进行可行性研究,认为该项目基本可行,并形成一份初步可行性研究报告,通过了公司内部评审。

一个月后,项目审批通过。A 公司迅速组织召开项目招标会。共收到 8 家单位的投标书,评标委员会专家共有 6 人,其中经济和技术领域专家共 3 人。评标结束后,评标委员会公布了 4 个中标候选人。中标结果公示 2 天后,A 公司选定施工经验丰富的 B 公司中标。

【问题 4.1】 (7 分) 结合案例,请指出 A 公司在项目立项及招投标阶段的工作不合理的地方。

【问题 4.2】 (5 分) 请简述项目可行性研究的内容。

【问题 4.3】 (5 分) 结合案例,判断下列选项的正误(填写在答题纸对应栏内,正确的选项填写“√”,错误的选项填写“×”)。

- () 项目立项阶段包括项目可行性分析、项目审批、项目招投标、项目合同谈判与签订和项目章程制定五个阶段。()
() 招标人有权自行选择招标代理机构,委托其办理招标事宜。()
() 国有资金占控股或者占主导地位的依照国家有关规定必须进行招标的项目,必须公开招标。()
() 投标人少于 5 个的,不得开标;招标人应当重新招标。()
() 履约保证金不能超过中标合同金额 10%。()

试题九十 关于项目建议书的描述,不正确的是()。

- A. 项目建议书不能和可行性研究报告合并 B. 项目建议书是国家或上级主管部门选择项目的依据
C. 项目建议书是对拟建项目提出的框架性的总体设想 D. 项目建议书内容可以进行扩充和裁剪

试题九十一 项目可行性研究报告不包含()。

- A. 项目建设的必要性 B. 总体设计方案 C. 项目实施进度 D. 项目绩效数据

试题九十二 () 需要对项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究,是一项费时、费力且需要一定资金支持的工作。

A. 机会可行性研究 B. 详细可行性研究 C. 初步可行性研究 D. 研究报告的编写

试题九十三 (), 该行为属于招标人与投标人串通投标。

- A. 投标人之间约定中标人
- B. 对潜在投标人或者投标人采取不同的资格审查或者评标标准
- C. 不同投标人的投标文件相互混装
- D. 招标人授意投标人撤换、修改投标文件

试题九十四 某系统集成供应商与客户签署合同后, 通过()可以将组织对合同的责任转移到项目组。

- A. 项目建议书 B. 内部立项制度 C. 可行性报告 D. 项目投标文件

试题九十五 在 项目可行性研究内容 中, ()主要从资源配置的角度衡量项目的价值, 评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源等方面的效益。

- A. 投资必要性 B. 技术可行性 C. 经济可行性 D. 财务可行性

试题九十六 ()的主要任务是投资项目或投资方向提出建议, 并对各种设想的项目和投资机会做出鉴定, 其目的激发投资者的兴趣。

- A. 机会可行性研究 B. 初步可行性研究 C. 详细可行性研究 D. 可行性研究服

试题九十七 关于项目招投标的描述, 不正确的是: ()。

- A. 国有资金占主导地位的项目公开招标 B. 需要采用新技术的项目可以不进行招标
- C. 招标人授意投标人撤换、修改投标文件属于串通投标 D. 中标候选人应当不超过 3 个, 并表明顺序

试题九十八 系统集成商进行项目内部立项的主要原因不包括()。

- A. 为项目分配资源 B. 确定合理的项目绩效 C. 提示项目实施效率 D. 保障项目接受法律保护

试题九十九 关于项目建议书的描述, 不正确的是: ()

- A. 项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件

- B. 项目建议书是对拟建项目提出的框架性的总体设想
- C. 编制项目建议书为可行性研究提供依据，是项目必不可少的阶段
- D. 建设单位在编制项目建议书时，可将中央和国务院的有关文件规定及所处行业的建设规划作为依据

试题一百零 () 用于分析项目对政治体制、方针政策、经济结构、法律道德等的影响。

- A. 投资必要性
- B. 社会可行性
- C. 组织可行性
- D. 经济可行性

试题一百一 关于可行性研究的描述，不正确的是：()

- A. 初步可行性研究的目的是激发投资者的兴趣，寻找最佳的投资机会
- B. 项目的初步可行性研究阶段是可以省去的
- C. 详细可行性研究是一项费时、费力且需要一定资金支持的工作
- D. 项目评估的目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性

试题一百二 关于项目招投标的描述，正确的是：()

- A. 资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 7 天
- B. 投标保证金不得超过招标项目估算价的 1%
- C. 一个招标项目只能有一个标底
- D. 中标候选人应当不超过 2 个，并标明排序

试题一百三 关于招投标相关的描述，不正确的是：()。

- A. 合同的主要条款应与招标文件和中标人的投标文件内容一致
- B. 招标人和投标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议
- C. 如果中标人不同意按照招标文件规定条件按时签约，应重新组织招标
- D. 如果所有投标人没有能够按照招标文件的规定和条件进行签约，则可以宣布本次招标无效

试题一百四 对项目内容技术经济指标未确定的项目适宜采用()

- A. 总价合同
- B. 工料合同
- C. 分包合同
- D. 成本补偿合同

试题一百五 在选择潜在卖方时，?基于既定加权标准对卖方进行打分如下，则该卖方的得分为()。

评价项	权重	评定人 1 打分	评定人 2 打分	评定人 3 打分
技术水平	50%	2	3	2
企业资质	30%	1	1	2
经验	20%	3	2	2

A. 1.9 B. 2.2 C. 2 D. 2.03

试题一百六 项目建议书报送项目审批部门后，项目审批部门征求相关部门意见，并委托有资格的()评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

A. 咨询机构 B. 认可机构 C. 认证机构 D. 培训机构

试题一百七 在进行项目可行性分析时要从融资主体（企业）的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力，描述的是()

A. 投资必要性 B. 组织可行性 C. 经济可行性 D. 财务可行性

试题一百八 关于项目评估的描述，不正确的是()

A. 项目评估是在项目意向确定后，对项目的初步评估
B. 项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节
C. 项目评估的目的是审查项目可行性研究的可靠性，真实性和客观性
D. 项目评估为银行的贷款决策或行政部门主管部门的审批决策提供科学依据

试题一百九 招标人采用资格预审办法对投标人进行资格审查的，应当在开标后由()按照招标文件规定它的标准和方法对招标人的资格进行审查。

A. 评标委员会 B. 资格审查委员会 C. 认证认可发会 D. 招标组的委员会

试题一百一十 项目()，指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间

A. 独特性 B. 临时性 C. 目标性 D. 渐进明细

试题一百一十一 在开始()的活动之前，要制定组织的业务要求文件，确定新项目的可行性并描述项目的目标，连同可交付物在内，形成工作说明书。

A. 启动过程组 B. 计划编制过程组 C. 执行过程组 D. 监督与控制过程组

试题一百一十二 项目建议书是()向上级主管部门提交的项目申请文件，是对拟建项目提出的总体设想。

A. 项目承建单位 B. 项目建设单位 C. 项目监理单位 D. 项目施工单位

试题一百一十三 合理的项目实施进度计划、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，这些属于项目可行性研究中()可行性的内容。

A. 技术 B. 财务 C. 经济 D. 组织

试题一百一十四 对于不同规模和类别的项目，初步可行性研究可能出现的结果为：()。

- ①肯定，可以直接“上马”
- ②肯定，转入详细可行性研究
- ③展开专题研究
- ④否定，重新进行机会研究
- ⑤否定，项目“下马”

A. ①③④⑤ B. ①②③④ C. ①②④⑤ D. ①②③⑤

试题一百一十五 对技术复杂或者无法精确拟定技术规格的项目，招标人可以分两阶段进行招标，其中不属于第一阶段招标活动的是：()。

- ①投标人提交不带报价的技术建议
- ②招标人提供招标文件
- ③招标人编制招标文件
- ④投标人提交保证金

A. ①② B. ①④ C. ②③ D. ②④

试题一百一十六 开标时，由专业的负责人进行()，其主要目的是公布投标报价，若有其他内容则看招标文件要求。

A. 唱标 B. 评标 C. 讲标 D. 定标

试题一百一十七 ()是项目投资前期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目的可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或者行政主管部门的审批决策提供科学依据。

A. 项目初步可行性研究 B. 项目详细可行性研究 C. 项目评估 D. 项目论证

试题一百一十八 评标委员会由具有高级职称或同等专业水平的技术、经济等相关领域专家,招标人和招标机构代表等 5 人以上单数组成,其中经济、技术等方面专家人数不得少于总数的()。

A. 1/3 B. 2/3 C. 1/2 D. 2/5

试题一百一十九 项目建议书批复后,选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系,制定合适的培训计划等研究内容。属于()。

A. 技术可行性研究 B. 社会可行性研究 C. 组织可行性研究 D. 投资必要性研究

试题一百二十 关于详细可行性研究的描述,不正确的是: ()。

- A. 详细可行性研究是在初步可行研究基础上进行的
- B. 详细可行性研究要对项目的技术、经济、环境等进行深入调查研究
- C. 详细可行性研究是一项费时、费力且需一定资金支持的工作
- D. 详细可行性研究完成之后才能形成项目建议书和项目可行性研究报告

试题一百二十一 关于中标候选人的描述,不正确的是: ()。

- A. 中标候选人不超过 3 个,并标明顺序
- B. 排名第一的中标候选人放弃中标需重新招标
- C. 中标候选人公示期不得少于 3 日
- D. 招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人

试题一百二十二 招标过程中,招标人自收到异议之日起()日内作出答复:作出答复前,应当暂停招标投标活动。

A. 3 B. 5 C. 7 D. 9

试题一百二十三 系统集成商进行项目内部立项的目标不包括()

- A. 为项目分配资源
- B. 确定合理的项目绩效目标
- C. 提升项目实施效率
- D. 节约项目成本

试题一 答案： B 解析： 项目评估是指在项目可行性研究的基础上，由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估的方法有：

(1) 项目评估法和企业评估法；

(2) 总量评估法和增量评估法。

总量评估法的费用和效益测算采用总量数据和指标，确定原有固定资产重估价值是估算总投资的难点。该法简单，易被人们接受，侧重经济效果的整体评估，但无法准确回答新增投入资金的经济效果。增量评估法采用增量数据和指标并满足可比性原则。这种方法实际上是把“改造”和“不改造”两个方案综合为一个综合方案进行比较，利用方案之间的差额数据来评价追加投资的经济效果。

试题二 答案： D 解析： 项目论证是指对拟实施项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性，实施上的可能性、风险可控性进行全面科学的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动。

项目论证的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 确定项目是否实施的依据。

(2) 筹措资金、向银行贷款的依据。

(3) 编制计划、设计、采购、施工以及机构设置、资源配置的依据。

(3) 项目论证是防范风险、提高项目效率的重要保证。而数据资料是项目论证的支柱之一。项目论证的内容包括项目运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目综合评价等。其中财务评价是项目经济评价的主要内容之一，它是从项目的微观角度，在国家现行财税制度和价格体系的条件下，从财务角度分析、计算项目的财务盈利能力和清偿能力以及外汇平衡等财务指标，据以判断项目或不同方案在财务上的可行性的技术经济活动。

试题三 答案： C 解析： 承建方的立项管理主要包括项目识别、项目论证和投标等步骤。项目识别是承建方项目立项的第一步，其目的在于选择投资机会、鉴别投资方向。在国外一般是从市场和技术两方面寻找项目机会，但在国内还需求考虑到国家有关政策和产业导向；项目论证是指对拟实施项目技术上的先进性、适用性、经济上的合理性、盈利性、实施上的可能性、风险可控性进行全面科学的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动；项目评估是指在项目可行性研究的基础上，由第三方(国家、银

行、或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等,从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发,对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场要求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析、论证,进而判断其是否可行的一个评估过程。在时间顺序上,本题其他选项在“项目识别”之后进行。

试题四 答案: D 解析: 本题考查立项管理。

《系统集成项目管理工程师教程》的“5.1.2 项目建议书”节中指出:项目建议书的内容包括项目的必要性、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。

试题五 答案: D 解析: 根据《系统集成项目管理工程师教程》(全国计算机专业技术资格考试办公室组编)第5.3.1小节的内容可知,项目识别是承建方项目立项的第一步,其目的在于选择投资机会、鉴别投资方向。

可从政策导向中寻找项目机会。项目机会研究的政策导向依据主要包括国家、行业和地方科技发展和经济社会发展的长期规划与阶段性规划。

可从市场需求中寻找项目机会。市场需求是决定投资方向的主要依据,投资者应从市场分析中选择项目机会。

可从技术发展中寻找项目机会。信息技术发展迅速、日新月异,新技术也会给我们带来新的项目机会。

对项目的市场风险、技术风险、经济及社会风险等因素进行分析,为项目全过程的风险管理提供依据,不是项目识别的主要手段。

试题六 答案: D 解析: 根据《系统集成项目管理工程师教程》(全国计算机专业技术资格考试办公室组编)第5.3.2小节的内容可知,承建方项目论证包括承建方技术可行性分析、承建方人力及其他资源配置能力可行性分析、项目财务可行性分析、项目风险分析、对可能的其他投标者的相关情况分析。其中不包括需求验证。

试题七 答案: A 解析: 根据《系统集成项目管理工程师教程》(全国计算机专业技术资格考试办公室组编)第5.2.2小节的内容可知,项目评估指在可行性研究的基础上,由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等,从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发,对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证,进而判断其是

否可行的一个评估过程。

项目评估工作一般可按以下程序进行：

- (1) 成立评估小组，进行分工，制定评估工作计划。
- (2) 开展调查研究，收集数据资料，并对可行性研究报告和相关资料进行审查和分析。
- (3) 分析与评估。在上述工作基础上，按照项目评估内容和要求，对项目进行技术经济分析和评估。
- (3) 编写评估报告。

根据项目的类型不同，采用的评估方法也不同。这些方法包括项目评估法和全局评估法、总量评估法和增量评估法、费用效益分析、成本效用分析法等。

试题八 答案： C 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.1.2 项目建议书”一节的所述内容，项目建议书(又称立项申请)是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，是该项目筹建单位或项目法人，根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件、本单位的发展战略等等，提出的某一具体项目的建议文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。

项目建议书应该包括的核心内容如下。

- (1) 项目的必要性。
- (2) 项目的市场预测。
- (3) 产品方案或服务的市场预测。
- (3) 项目建设必需的条件。

根据上述内容可知，项目的风险预测及应对措施并不属于项目建议书的核心内容，而通常属于项目可行性研究报告的内容。

试题九 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.1.3 项目可行性研究报告”一节的所述内容，项目可行性研究报告是通过对项目的主要内容和配套条件，如市场需求、资源供应、建设规模、工艺路线、设备选型、环境影响、资金筹措、盈利能力等，从技术、经济、工程等方面进行调查研究和分析比较，并对项目建成以后可能取得的财务、经济效益及社会影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见，为项目决策提供依据的一种综合性的分析方法。

可行性研究内容一般应包括以下内容。

- (1) 投资必要性：主要根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性。

(2)技术的可行性：主要从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。

(3)财务可行性：主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力。

(3)组织可行性：合理的项目实施进度计划、设计合理的组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利执行。

(5)经济可行性：主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等 方面的效益。

(6)社会可行性：主要分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。

(7)风险因素及对策：主要是对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

根据以上内容分析可知，项目的风险因素及其对策属于“风险因素及对策”内容，项目的社会影响性分析属于“社会可行性”内容，项目的财务盈利能力评价属于“财务可行性”内容。在项目可行性研究阶段，通常无法也无需给出“项目的详细管理计划”，项目的详细管理计划不属于项目可行性研究内容。

试题一十 答案： C 解析： 建设方的立项管理内容包括：立项申请书的编写、申报和审批。

承建方的立项管理内容包括：项目识别，项目论证，投标。其中，项目识别是承建方项目立项的第一步，其目的在于选择投资机会、鉴别投资方向。

试题一十一 答案： D 解析： 顺序如下：项目建议书的编写，项目建议书的审批。可行性研究报告的编写，可行性研究报告的评估，可行性研究的审批。D 选项顺序错误。

根据《国家电子政务工程建设项目管理暂行办法(发改委 55 号令)》所述内容，其中：第八条 项目建设单位应按照《国家电子政务工程建设项目项目建议书编制要求》（附件一）的规定，组织编制项目建议书，报送项目审批部门。项目审批部门在征求相关部门意见，并委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。项目建设单位在编制项目建议书阶段应专门组织项目需求分析，形成需求分析报告送项目审批部门组织专家提出咨询意见，作为编制项目建议书的参考。

第九条 项目建设单位应依据项目建议书批复，按照《国家电子政务工程建设项目可行性研究报告编制要求》(附件二)的规定，招标选定或委托具有相关专业甲级资质的工程咨询机构编制项目可行性研究报告，报送项目审批部门。项目审批部门委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

第二十二 条 项目建设单位在可行性研究报告批复后，可申请项目前期工作经费。项目前期工作经费主要用于开展应用需求分析、项目建议书、可行性研究、初步设计方 案和投资概算的编制、专家咨询评审等工作。项目审批部门根据项目实际情况批准下达 前期工作经费，前期工作经费计入项目总投资。

第十条 项目建设单位应依据项目审批部门对可行性研究报告的批复，按照《国家电子政务工程建设项目初步设计方案和投资概算报告编制要求》(附件三)的规定，招标选定或委托具有相关专业甲级资质的设计单位编制初步设计方案和投资概算报告，报送项目审批部门。项目审批部门委托专门评审机构评审后审核批复。

第十三条 项目审批部门对电子政务项目的项目建议书、可行性研究报告、初步设计方案和投资概算的批复文件是项目建设的主要依据。批复中核定的建设内容、规模、标准、总投资概算和其他控制指标原则上应严格遵守。

试题一十二 答案： D 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“第 5 章立项管理”的相关内容，项目建议书(又称为立项申请)是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必需的文件，是该项目筹建单位或项目法人，根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件、本单位的发展战略等提出的某一具体项目的建议文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。项目建议书是项目发展周期的初始阶段，是国家或上级主管部门选择项目的依据，也是可行性研究的依据，涉及利用外资的项目，在项目建议书批准后方可开展对外工作。

项目可行性研究报告是通过对项目的主要内容和配套条件，如市场需求、资源供应、建设规模、工艺路线、设备选型、环境影响、资金筹措和盈利能力等，从技术、经济、工程等方面进行调查研究和比较，并对项目建成以后可能取得的财务、经济效益及社会影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见，为项目决策提供依据的一种综合性的分析方法。

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观

性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

可行性研究报告只提供多方案比较依据，而项目评估报告通常是对多方案择优。因而，项目取舍的依据(决策依据)是项目评估报告。

试题一十三 答案： C 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“5.3.2 项目论证”一节的所述内容，承建方在项目论证过程中需要进行如下活动：

- (1) 承建方技术可行性分析。
- (2) 承建方人力及其他资源配置能力可行性分析。
- (3) 项目财务可行性分析。
- (3) 项目风险分析。
- (5) 对可能的其他投标者的相关情况分析。

本企业技术可行性分析、企业人员能力和配置分析、项目财务可行性分析属于上述活动范畴；而项目的国民经济分析是建设方在进行项目论证时的活动。

试题一十四 答案： 解析： 【问题 1】

(1) 存在的问题：

里程碑完全对应招标文件要求，进度计划没有余地。

(2) 应该考虑的问题：

- ①应考虑进行本子项目的进度网络分析，对应各里程碑事件的任务完成时间留有余地。
- ②应考虑集成的设备的到货及进场受客观因素影响，即外部依赖关系。
- ③考虑项目内部主要资源(人力资源、环境)约束情况，即内部依赖关系。
- ④应考虑本子项目与主项目之间的协调和制约关系。

【问题 2】

小王在项目管理过程中存在的问题：

- 1、项目管理计划不应由一人制定，应有项目组参与。
- 2、项目计划缺少相关分计划，如质量计划、沟通计划等。
- 3、制定进度计划的方法不合理，没有预留一定的缓冲时间。
- 4、项目计划缺少评审和审批环节。
- 5、没有处理好外部因素(天气)和内部因素(团队)带来的风险，缺乏有效的应对措施。
- 6、项目发生变更时没有及时更新项目计划。
- 7、应识别设备到场所影响的活动，对于不受影响的活动不应推迟进行。

【问题 3】

项目管理计划编制工作流程：

- 1、明确项目目标和阶段目标
- 2、成立初步的项目团队
- 3、工作准备与信息收集
- 4、依据标准、模版等编写初步的概要的项目计划
- 5、编写范围管理、质量管理、进度、预算等分计划
- 6、将上述分计划纳入项目计划，然后对项目计划进行综合平衡，优化
- 7、项目经理负责组织编写项目计划
- 8、评审与批准项目计划
- 9、项目获批，形成了项目的基准计划

试题一十五 答案： 解析： 【问题 1】

不恰当

作为质量保证人员，小刘应做好如下工作：

- 1、协助项目团队积极与该项目涉及的该市相关职能部门之间做好沟通协调工作，在此基础上就质量保证工作达成共识；
- 2、协助项目经理做好相关内外部质量保证工作，甚至将相关情况报告高层，谋求解决办法。

【问题 2】

不合适。

原因：

- 1、首先项目目前情况不符合竞争性谈判的条件；
- 2、项目的竞争性谈判组织存在问题，如两家企业不可以进行竞争性谈判。

小刘作为质量保证人员在项目采购中应该负责：

- 1、考察潜在供货方是否符合竞争性谈判；
- 2、参与竞争性谈判的厂商是否具有相应的资质；
- 3、拟采购的设备指标是否符合质量要求；
- 4、拟签订的采购合同主要条款是否适用于本项目实际情况及可能的风险防范。

【问题 3】

改进意见：

- 1、对团队成员进行沟通方面的培训
- 2、改善团队工作环境，创造有利于沟通的团队气氛
- 3、必要时更换某些项目团队成员，甚至包括项目经理
- 4、制定更清晰的组织目标和 workflows
- 5、制定和实施各种惩罚措施

试题一十六 答案： A 解析： 项目建议书又称立项报告，是项目建设筹建单位或项目法人，根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件，提出的某一具体项目的建议文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。往往是在项目早期，由于项目条件还不够成熟，仅有规划意见书，对项目的具体建设方案还不明晰，市政、环保、交通等专业咨询意见尚未办理。项目建议书主要论证项目建设的必要性，建设方案和投资估算也比较粗，投资误差为±30%左右。

试题一十七 答案： B 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.2 项目的可行性研究”一节关于“项目可行性研究报告的编写、提交和获得批准”部分的所述内容可知，根据《国家电子政务工程建设项目管理暂行办法》相关规定：

项目审批部门对电子政务项目的项目建议书、可行性研究报告、初步设计方案和投资概算的批复文件是项目建设的主要依据。批复中核定的建设内容、规模、标准、总投资概算和其他控制指标原则上应严格遵守。

项目可行性研究报告的编制内容与项目建议书批复内容有重大变更的，应重新报批项目建议书。项目初步设计方案和投资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有重大变更或变更投资超出已批复总投资额度百分之十的，应重新报批可行性研究报告。项目初步设计方案和投资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有少量调整且其调整内容未超出已批复总投资额度百分之十的，需在提交项目初步设计方案和投资概算报告时以独立章节对调整部分进行定量补充说明。

试题一十八 答案： A 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.2 项目的可行性研究”一节关于“4) 项目论证的内容”的所述内容，财务评价是从企业角度出发，以企业盈利最大为目标对建设项目进行评价。对项目财务收支一般要进行动态分析，要考虑货币的时间价值、机会成本、边际效益和投入产出效果。财务评价是项目经济评价的主要内容之一，它是从项目的微观角度，在国家现行财税制度和价格体系的条件下，从财务角度分析、计算项目的财务盈利能力和清偿能力以及外汇平衡等财务指标，据以判断项目或不同方案在财务上的可行性的技术经济活动。

而项目国民经济评价又称项目的社会经济评价，它通常运用影子价格、影子汇率、社会贴现率、影子工资等工具或通用参数，计算和分析项目为国民经济带来的净效益，

以使有限的社会资源可以得到合理的配置，实现国民经济的可持续发展。

根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.2 项目的可行性研究”一节关于“6) 项目评估的方法”的所述内容，总量评估法费用、效益测算采用总量数据和指标，确定原有固定资产重估价值是估算总投资的难点。该法简单，易被入门接受，侧重经济效果的整体评

估，但无法准确回答新增投入资金的经济效果。例如，针对一个小炼钢厂，需要作出是进一步进行技术改造还是关、停、并、转的决策。该项目需要从整体上把握经济效益的变化和能够达到的经济效益指标。此时，应该采用总量法。

根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.2 项目的可行性研究”一节关于“4) 项目评估的内容”的所述内容，技术方案的评估是指在充分认识技术与经济关系的基础上，即在特定的社会和经济条件下，选择什么样的技术去实现特定的目技术方案的评估关键是多方案择优。一是找出最优方案，二是在不存在最优方案时/择其各方案之长，根据实际需要产生一个较优方案。技术方案评估的原则是要根据国家对于某一行业(或产品)的技术政策来确定该项目选用工艺技术和技术装备的先进性、实用性、可靠性和经济性，并进行评价。

试题一十九 答案： B 解析： 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.1.3 项目可行性研究报告”一节的所述内容，项目可行性研究报告是通过对项目的主要内容和配套条件，如市场需求、资源供应、建设规模、工艺路线、设备选型、环境影响、资金筹措、盈利能力等，从技术、经济、工程等方面进行调查研究和分析比较，并对项目建成以后可能取得的财务、经济效益及社会影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见，为项目决策提供依据的一种综合性的分析方法。可行性研究具有预见性、公正性、可靠性、科学性的特点。

可行性研究内容一般应包括以下内容。

1. 投资必要性

主要根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性。

2. 技术的可行性

主要从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。

3. 财务可行性

主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力。

4. 组织可行性

合理的项目实施进度计划、设计合理的组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利执行。

5. 经济可行性

主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

6. 社会可行性

主要分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。

7. 风险因素及对策

主要是对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

试题二十 答案： B 解析： 净现值是指投资方案所产生的现金净流量以资金成本为贴现率折现之后与原始投资额现值的差额。利润净现值的计算公式为：

$$PV_n = L_n / (1+i)^n$$

其中， PV_n 是指从现在起第 n 年的利润净现值， L_n 是利润值， i 是贴现率。

由以上公式进行如下计算：

第 1 年的利润净现值为 $PV_1 = L_1 / (1+0.1)^1 = 110000 / 1.1 = 100000$ （元）

第 2 年的利润净现值为 $PV_2 = L_2 / (1+0.1)^2 = 121000 / 1.21 = 100000$ （元）

则第二年结束时，利润总额的净现值为 $PV_1 + PV_2 = 100000 + 100000 = 200000$ （元）

试题二十一 答案： D 解析： 项目的初步可行性研究应当能够回答下面的一些问题。

- (1) 项目进行投资建设的必要性。
- (2) 项目建设的周期。
- (3) 项目需要的人力、财力资源。
- (4) 项目的功能和目标是否可以实现。
- (5) 项目的经济效益、社会效益是否可以保证。
- (6) 项目从经济上、技术上是是否合理的。

试题二十二 答案： D 解析： 此题考察的是项目论证

项目论证的内容包括项目运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目综合评价等。

试题二十三 答案： A 解析： 此题考察的是项目论证

承建方项目论证的主要内容：承建方技术可行性分析、承建方人力及其他资源配置能力可行性分析、项目财务可行性分析、项目风险分析、其他投标者情况分析 5 条。

试题二十四 答案： D 解析： 5.2.2 项目的可行性研究

项目可行性研究报告的编制内容与项目建议书批复内容有重大变更的，应重新报批项目建议书。

项目初步设计方案和投资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有重大变更或变更投资超出已批复总投资额度 10%的，应重新报批可行性研究报告。

项目初步设计方案和投资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有少量调整且其调整内容未超出已批复总投资额度 10%的，需在提交项目初步设计方案和投资概算报告时以独立章节对调整部分进行定量补充说明。

试题二十五 答案： B 解析： 净现值是指投资方案所产生的现金净流量以资金成本为贴现率折现之后与原始投资额现值的差额。利润净现值的计算公式为：

$PV_n = L_n / (1 + i)^n$ 其中， PV_n 是指从现在起第 n 年的利润净现值， L_n 是利润值， i 是贴现率。由以上公式进行如下计算：

第 1 年的利润净现值为 $PV_1 = L_1 / (1 + 0.1) = 11000 / 1.1 = 10000$ （元）

试题二十六 答案： 解析： 【问题 1】

项目立项前要进行以下工作：

- (1) 进行项目的需求分析，其作用是弄清楚项目发起人及其他干系人的需求。
- (2) 编写项目建议书，其作用是项目建设单位向上级主管单位提交项目申请必须的文件，其内容包括：项目的必要性、项目的市场预测、产品方案的市场预测、项目建设的必要条件。
- (3) 编写项目可行性分析报告，其作用是从项目的投资必要性、财务可行性、组织可行性、经济可行性、社会可行性、风险因素及应对策略等方面分析项目的可行性。

本题主要考查的是项目可行性研究的相关理论与应用。考生应结合案例的背景，综合运用理论知识和实践经验在认真分析后予以解答。

这是一道简答题，要求考生回答在项目立项前大致包括的几个过程及其作用，考生可以参考《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.2 项目的可行性研究”一节的有关内容作答。一般来说，项目正式立项投资前期的可行性研究工作包括机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、项目论证与项目评估五个阶段。

机会研究的主要任务是捕捉投资机会，提出具体投资项目的设想并进行粗略分析，为拟建项目的投资方向提出轮廓性建议。

初步可行性研究是介于机会研究和详细可行性研究的一个中间阶段，是在机会研究的基础上进一步弄清拟建项目的规模、选址、工艺设备、资源、组织机构和建设进度等情况，以判断其是否有可能和有必要进行下一步的可行性研究工作。其作用是在项目意向确定之后，对项目的初步估计。

详细可行性研究是在初步可行性研究的基础上，对一个项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究，重点是对项目进行财务评价和国民经济评价。

项目论证是对拟实施项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性、实施上的可能性、风险可控性进行全面科学的综合分析，通过对实施方案的工艺技术、产品、原料、未来的市场需求与供应情况以及项目的投资与收益情况的分析，得出各种方案的优劣以及在实施技术上是否可行，经济上是否合算等信息以供决策参考。

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目(B或企业)、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行。其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

【问题2】

(1) 在项目的执行过程中发现了新的更简单易行的技术方案，说明“项目的论证工作”和“可行性研究工作”没有做好。

(2) 理由：项目论证是对拟定实施的项目技术上的先进性、适用性、经济上的合理性，事实上的可行性进行论证，在执行过程中发现有更简单易行的技术方案说明原来选定的技术方案不适应当前的项目，所以说项目论证工作没有做好。

这是一道简答题，要求考生根据“发现了新的、更简单易行的技术方案”这一情况判断项目前期的什么工作没有做好，这个问题首先是考查考生是否熟悉可行性研究中各个阶段的主要任务和作用。在可行性研究过程中涉及技术方案评估与选择的主要涉及项目论证和项目评估两个阶段。在项目论证过程中，需要对拟实施项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性、实施上的可能性、风险可控性进行全面的科学的综合分析，以为项目决策提供客观依据。而在项目评估过程中，需要在充分认识技术与经济关系的基础上，对项目进行技术方案选择。技术方案评估的原则是根据国家对某行业(或产品)的技术政策来确定该项目选用的工艺技术和技术装备的先进性、实用性、可靠性和经济

性，并进行评价。显然，在项目经开始实施后才发现新的、更简单易行的技术方案，这说明在前期对该项 H 的评估和论证工作没有做好。

其次，该问题还考查了考生对项目范围定义的掌握程度。在详细范围说明书中通常要把项目实施时应该采用的各种技术方案作为项目约束予以列出，而根据问题说明中所提到的“公司的总经理徐某责成销售部门撰写出该产品的需求说明书，然后又要求开发部门的项目经理李某在此基础上进一步细化该产品的技术指标，制定出该产品的项目范围说明”，显然在该项目的前期并没有规范的制定详细范围说明书。

【问题 3】

销售部门反映目前开发的产品不是他们需要的产品，可能的原因如下：

- (1) 项目需求调研工作不明确，调研报告没有让销售部门签字确认；
- (2) 项目需求评审工作流程不完善(根据他自己对项目的描述做了简单的评审)；
- (3) 对项目的需求估计不足；
- (4) 项目进行中没有与销售部门、客户及时沟通；
- (5) 发生变更没有遵循正确的变更流程；
- (6) 项目的范围定义不完善。

这是一道分析题，要求考生根据“销售部门反映目前开发的产品不是他们需要的产品”这一情况简要分析可能的原因，这个问题考查的是关于需求获取方面的知识。考生应结合案例背景，综合运用需求分析知识和实践经验予以回答，具体分析如不。

需求分析是指对要解决的问题进行详细的分析，弄清楚项目发起人及项目其他干系人的要求、待开发的信息系统要解决客户和用户的业务问题以及问题的来龙去脉。需求说明书由需求分析人员负责编写，为了确保需求说明书准确、完整地表达需求，通常需要对需求说明书进行正式审查，即组织一个由分析人员、客户、设计人员、测试人员等组成的小组，对其进行仔细的检查 and 评审，必要时还可以组织公司外的、行业内的专家进行评审。由于用户的需求是动态变化的，同时在用户与开发人员之间存在沟通方面的困难，因此，需求的获取与定义活动要由所有项目干系人共同参与，而需求文档需要最终得到所有项目干系人的确认。

而根据问题说明可知，该产品的需求说明书是由“公司的总经理徐某责成销售部门撰写出”的。因此可以推断出以下可能的原因：

- (1) 销售部门单纯根据自身对产品的理解和想象而提出的需求未必就是合理的、真实的需求；
- (2) 单纯依靠销售人员来提出需求，并制定需求说明书的做法既不规范又不完备，违反了“需求分析必须用户参与”的基本原则；
- (3) 最终的需求文档即没有经过正式评审，也没有得到所有项目干系人的确认。

【问题 4】

B、E

这是一道选择题，考查的是可行性研究的具体内容。考生可以根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.1.3 项目可行性研究报告”一节的有关内容作答。可行性研究内容一般应包括以下内容。

(1) 投资必要性：主要根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性。

(2) 技术的可行性：主要从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比选和评价。

(3) 财务的可行性：主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务清偿能力。

(4) 组织的可行性：合理的项目实施进度计划、设计合理组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利执行。

(5) 经济的可行性：从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活水平等方面的效益。

(6) 社会可行性：分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。

(7) 风险因素控制的可行性：对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

其中，经济可行性是从资源配置的角度衡量项目的价值，因此(1)应选择B；而社会可行性是分析项目对社会的影响，包括法律道德方面的可行性问题，因此(2)应选择E。

【问题5】

项目的主要风险如下：

(1) 技术风险：该系统运行后，产品和技术是否符合客户的要求，能否供应相应的技术以解决相应的问题。

(2) 市场风险：该产品研发成功以后是否能满足市场的需求，市场前景如何。

(3) 社会风险：该产品能否得到国家相关部门的行政及法律许可。

这是一道简答题，要求考生指出该项目的主要风险，考查的是考生应用理论知识进行分析、解决具体问题的能力。根据问题说明中发现的一些线索，具体分析如下：

(1) 根据“相关政府部门出台政策，为了稳定市场秩序，限制了该类产品的市场销售”这一信息可知，该产品研发成功后可能无法进行正常的市场销售，因此该项目面临着政策风险。

(2) 根据“项目团队发现有新的、更简单易行的技术方案可以实现项目的目标”这一信息可知，该系统运行后，产品和技术是否符合客户的要求，所采取的技术方案能否解决相应问题具有很大的不确定性，因此该项目面临着技术风险。

(3) 根据前面几个问题的分析可知，该项目的需求分析活动不规范、不完备，

项目范围说明不详细，缺少项目的可行性研究过程，进而“在项目的实施阶段，问题却层出不穷”这一系列情况可知，该项目还面临着管理风险。

试题二十七 答案： D 解析： 项目建议书(又称立项申请)是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。项目建议书应该包括的核心内容如下：①项目的必要性；②项目的市场预测；③产品方案或服务的市场预测；④项目建设必需的条件。

试题二十八 答案： D 解析： 项目论证的内容包括：

- (1) 承建方技术可行性分析；
- (2) 承建方人力及其他资源配置能力可行性分析；
- (3) 项目财务可行性分析；
- (3) 项目风险分析；
- (5) 对可能的其他投标者的相关情况分析。

试题二十九 答案： 解析： 【问题 1】

(1) 不正确。(2 分)

(2) A、B、D、F、G、H、I、J (每选对一个得 0.5 分，并 4 分，多选该题得 0 分)

【解析】

本题主要考查的是信息(文档)和配置管理的相关理论与应用。考生应结合案例的背景，综合运用理论知识和实践经验在认真分析后予以解答。

第一小题是一道判断题，要求考生依据 GB/T16680-1996 《软件文档管理指南》，判断小张对公司项目文档的归类是否正确。根据 GB/T16680-19% 《软件文档管理指南》中“7.2 规定文档类型和内容”一节的有关内容，软件文档归入如下三类：开发文档——描述开发过程本身；产品文档——描述开发过程的产物；管理文档——记录项目管理的信息。

基本的开发文档有：可行性和项目任务书；需求规格说明；功能规格说明；设计规格说明，包括程序和数据规格说明；开发计划；软件集成和测试计划；质量保证计划、标准、进度；安全和测试信息。

基本的产品文档包括：培训手册；参考手册和用户指南；软件支持手册；产品手册和信息广告。

管理文档包括：开发过程的每个阶段的进度和进度变更的记录；软件变更情况的记录；相对于开发的判定记录；职责定义。

显然根据上述内容可知，小张对其公司文档的分类是不正确的。

第二小题是一道选择题，同样根据上述内容可以进行选择。候选项中的用户手册(C项)和操作手册(E项)显然属于产品文档，而项目开发总结报告(K项)属于管理文档，因此正确的选项是：A、B、D、F、G、H、I、J。

【问题2】

(1) 按照配置项类型进行组织。(1分)

优点：有助于对配置项统一管理(1分)；提高编译和发布效率(1分)。

缺点：比较麻烦，增加开发人员工作量；结构较复杂。(1分，答出一项即给分)

(2) 按照工作任务进行组织。(1分)

优点：灵活(1分)；简单(1分)。

缺点：不利于配置项的统一管理。(1分)

【解析】

是一道简答题，要求考生帮助小张组织配置库，至少写出两种配置库组织形式，并说明其优缺点。这个问题实际是考查考生是否了解配置库的组织形式及其特点。考生可以根据《系统集成项目管理工程师教程》中“15.2.4 建立配置管理系统”一节的有关内容作答。

一般常用的配置库组织形式有两种：按配置项类型分类建库和按任务建库。

按配置项的类型分类建库的方式经常被一些咨询服务公司所推荐，它适用于通用的应用软件开发组织。这样的组织，往往产品的继承性较强，工具比较统一，对并行开发有一定的需求。使用这样的库结构有利于对配置项的统一管理和控制，同时也能提高编译和发布的效率。但由于这样的库结构并不是面向各个开发团队的开发任务的，所以可能会造成开发人员的工作目录结构过于复杂，带来一些不必要的麻烦。

按任务建立相应的配置库则适用于专业软件的研发组织。在这样的组织内，使用的开发工具种类繁多，开发模式以线性发展为主，所以就没有必要把配置项严格地分类存储，人为增加目录的复杂性。因此，对于研发性的软件组织来说，是采用这种设置策略比较灵活。

【问题3】

小张不应该在受控库中给小王增加修改权限。(1分)

正确做法：

(1) 小张在开发库中开辟工作区间。

(2) 小张将受控库中待修改部分取出，放入开发库。

(3) 小张在开发库核实小王的修改权限。

(4) 确认小王修改后的结果是否得到测试和确认。

(5) 由小张将确认后的成果纳入受控库。

(每项1分，最多得4分)

【解析】

是一道问答题，要求考生分析小张在发现基线库中有一个重要的功能缺陷需要

修改时的做法存在哪些问题，并指出正确的做法。这个问题考查的是关于配置管理权限分配方面的知识。考生应结合案例背景，根据配置管理权限分配有关原则与方法予以回答。考生可以参考《系统集成项目管理工程师教程》中“15.2.3 配置识别与建立基线”和“15.2.4 建立配置管理系统”这两节的有关内容进行回答。

在引入软件配置管理工具进行管理后，配置项都应以一定的目录结构保存在配置库中。所有配置项的操作权限应由 CM (配置管理员) 严格管理，基本原则是：基线配置项向软件开发人员开放读取的权限；非基线配置项向 PM、CCB 及相关人员开放。

配置库可以分为动态库(开发库、程序员库、工作库)、受控库(主库)、静态库(软件仓库)和备份库 4 种类型。动态库也称为开发库、程序员库或工作库，用于保存开发人员当前正在开发的配置实体。动态库通常包括新模块、文档、数据元素或进行修改的已有元素。动态库是软件工程师的工作区，由工程师控制。受控库也称为主库或系统库，是用于管理当前基线和控制对基线的变更。受控库包括配置单元和被提升并集成到配置项中的组件，软件工程师和其他人员可以自由地复制受控库中的单元或组件。然而，必须有适当的权限授权变更。受控库中的单元或组件用于创建集成、系统和验收测试或对用户发布的构建。静态库也称为软件仓库或软件产品库，用于存档各种广泛使用的已发布的基线，静态库用于控制、保存和检索主媒介。备份库包括制作软件和相关构架、数据和文档的不同版本的复制品。在各点的及时备份，可以每天、每周或每月执行备份。

根据上述内容分析可知，小张不应该直接在受控库中给小王增加修改权限。正确的做法应该是：首先，在开发库中开辟工作区间；然后将受控库中待修改部分取出，放入开发库；接着在开发库中核实小王的修改权限；再确认小王修改后的结果是否得到测试和确认；最后，由小张将确认后的成果纳入至受控库。

【问题 4】

(1) 总经理不应该具有修改、删除权限。

(2) 项目经理不应该具有修改权限。

(3) 开发人员不应该具有修改权限。

(每项 2 分，共 6 分)

【解析】

是一道问答题，要求考生指出小张在整个受控库的权限分配方面存在哪些问题，这个问题考查的仍然是配置管理权限分配的知识点。根据配置项的操作权限管理基本原则：基线配置项向软件开发人员开放读取的权限；非基线配置项向 PM、CCB 及相关人员开放，受控库用于管理当前基线和控制对基线的变更。受控库包括配置单元和被提升并集成到配置项中的组件。软件工程师和其他人员可以自由地复制受控库中的单元或组件。然而，必须有适当的权限授权变更。

综上所述进行分析可知，小张对受控库的权限分配问题在于：

(1) 总经理不应该具有修改、删除权限。

- (2) 项目经理不应该具有修改权限。
- (3) 开发人员不应该具有修改权限。

试题三十 答案： A 解析： 项目建议书主要包括项目的必要性、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。通过排除法，题干中所描述的内容与其他三项均不符合。

试题三十一 答案： D 解析： 详细可行性研究方法很多，如经济评价法、市场预测法、投资估算法、增量净效益法等。

经济评价法，分为财务评价和国民经济评价。财务评价是在国家现行财税制度和价格的条件下考虑项目的财务可行性，只计算项目本身的直接效益和直接费用，即项目的内部效果，使用的计算报表主要有现金流量表、内部收益率估算表，评价的指标以财务内部收益率、投资回收期 and 固定资产投资借款偿还期为主要指标。

国民经济评价是从国民经济综合平衡的角度分析计算项目对国民经济的净效益，包括间接效益和间接费用，即项目的外部政策。为正确估算国民经济的净效益，一般都采用影子价格代替财务评价中的现行价格。国民经济评价的基本报表为经济现金流量表。评价的指标是以经济内部收益率为主要指标，同时计算经济净现值和经济净现值率等指标。

市场预测法，是一种直接根据市场中的汇率价格预测未来汇率的一种方法，也是企业经常使用的预测方法。

投资估算法，是根据同类项目单位生产能力所耗费的资产投资额来估算拟建项目固定资产投资额的一种方法，单位生产能力投资是指每单位的设计生产能力所需要的建设投资。该方法将同类项目的固定资产投资额与其生产能力的关系简单地视为线性关系，与实际情况的差距较大。

增量净效益法，是将有项目时的成本与无项目时的成本进行比较，求得两者差额，即为增量成本，这种方法比传统的前后比较法更能准确地反映项目的真实成本和效益。

试题三十二 答案： B 解析： 项目论证的原则包括：(1) 合规；(2) 政策、技术、经济相结合；(3) 重视数据资料；(3) 科学预测；(5) 微观经济效益与宏观经济效果相结合；(6) 近期经济效益与远期经济效益相结合；(7) 定性分析与定量分析相结合。

项目论证的内容包括运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目综合评价等。

试题三十三 答案： A 解析： 项目论证的原则包括：(1) 合规；(2) 政策、技术、经济相结合；(3) 重视数据资料；(3) 科学预测；(5) 微观经济效果与宏观经济效果相结合；(6) 近期经济效果与远期经济效果相结合；(7) 定性分析与定量分析相结合。

项目论证的内容包括运行环境评价、项目技术评价、项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目综合评价等。

试题三十四 答案： A 解析： 项目建议书(又称立项申请)是项目建议单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，是该项目建设筹建单位或项目法人，根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件、本单位的发展战略等，提出的某一具体项目的建设文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。

项目建议书应该包括的核心内容如下：(1) 项目的必要性；(2) 项目的市场预测；(3) 产品方案或服务的市场预测；(3) 项目建设必需的条件。

试题三十五 答案： 解析： 【问题 1】(6 分)

(1) 项目可行性研究只做了初步的项目可行性研究(或：没做详细的项目可行性研究)。

(2) 项目可行性研究的内容不完整(或：缺少：项目的进度计划、业务需求，现有资源、设施情况分析，设计技术方法，投资估算和资金筹措计划，项目组织、人力资源、技术培训计划、效果评价，合作/协作方式等)。

(3) 没有做项目论证、评估(或：建设方需要从技术上先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性，实施上的可能性，风险可控性等进行全面分析，并作为决策的依据)。

(每项 2 分，共 6 分)

【试题解析】

该题目是一道综合的项目立项管理的题目，既考察项目立项管理的基本内容，也考察建设方与承建方的立项项目，具有很强的实践操作意义。

要求结合案例，试分析甲公司在项目立项时存在的问题。首先我们要明确甲公司的角色，然后才能找准答题的要点。在题目说明和问题 1 的括弧中明确说明甲公司是建设方。那么我们答题就应该从建设方的角度分析问题。通常我们都会从工作程序，建设方立项程序及注意事项等方面入手考虑。还有题目说明中的关键词汇：“粗略的调研”、“依据初步的项目可行性研究报告”、“立即成立工作小组、组织招标”，这些词汇其实就已经间接告诉我们这些地方可能是存在问题，需要我们加以分析。

“粗略的调研”说明可行性研究的内容可能不全面、细致，可行性研究我们应该做初步可行性和详细可行性研究，那么他们是否做了详细可行性研究呢。后面的“依据初步的

项目可行性研究报告”肯定了前面的判断，没有做详细可行性研究。“立即成立工作小组、组织招标”说明后面的有些工作可能省略，根据理论知识可以知道，其省略了项目论证和项目评估环节。由此我们就可以找出本题目的答题要点，整理以上分析要点就是该问题的答案。

【问题 2】(6 分)

(1) 项目识别没做好(或：只从技术角度做了项目识别，未从政策角度，市场需求角度识别)。

(2) 项目论证没做好(或：承建方项目论证包含以下方面：技术可行性；人力资源以及其他资源配置能力的可行性；财务可行性；项目风险；对可能的其他投标者的相关情况分析等)。

(3) 项目识别、可行性分析、标书不应由一个人完成。

(每项 2 分，共 6 分)

【试题解析】

分析方法同问题 1，确定了乙公司是承建方，从承建方的立项程序、注意事项、立项内容等方面入手分析。关键语句及词汇：“从技术的角度分析认为项目可行”、“独立编制”、“经验不足两年”等，开标后双方又在项目边界、交付质量标准、进度延期违约金等方面存在分歧，由此我们可判断出以上关键语句及词汇表述方面存在问题。仅从技术进度分析，没有考虑成本、资源、质量等因素，应该是项目识别上存在不足，这些都应该是承建方的可行性研究或项目分析不到位：独立编制投标文件，未听取其他项目成员或专家的意见，这个是属于没有管理经验。同样承建方也应该做项目论证、评估，但在此题目的说明中没有表述他们做了该工作。根据问题的分值还可判断采分点应该是 3 点以上。

【问题 3】(6 分)

A、B、D、E、G、I (每选对一个得 1 分，共 6 分，选项超过 6 个该题得 0 分)

【试题解析】

考查的是信息技术合同的主要内容。系统集成技术合同的主要内容一般包括：项目名称；标的内容、范围和要求；履行的计划、进度、权限、地点、地域和方式；技术情报和资料的保密要求；风险责任承担；技术成果归属和收益的分成方法；验收标准和方法；价款、报酬或者是费用及其支付方式；违约金或者损失赔偿的计算方法；争议解决的方法；名词术语的解释等。从选项中挑选即可，题目要求选择 6 项，不能多选。

试题三十六 答案： A **解析：** 详细可行性研究报告的内容包括：概述；需求确定；现有资源；设施情况分析；设计(初步)技术方法；项目实施进度计划建设；投资估算和资金筹

措计划；项目组织、人力资源、技术培训计划；经济和社会效益分析(效果评价)；合作方式等。

试题三十七 答案： A 解析： 初步可行性研究是立项申请书获得批准后对该项目做粗略的论证估计。目的包括分析项目是否有前途，因而决定是否应该继续深入调查研究；项目中是否有关键性的技术或项目需要解决；必须要做哪些职能研究或辅助研究等。

试题三十八 答案： C 解析： 项目承建方项目论证的五方面包括：承建方技术可行性分析、承建方人力及其他资源配置能力可行性分析、项目财务可行性分析、项目风险分析、对可能得其他投标者相关情况分析。

试题三十九 答案： D 解析： 针对项目进行可行性研究的分析：
投资必要性主要根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性。
技术可行性主要从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。
财务可行性主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力。
经济可行性主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

试题四十 答案： A 解析： 较完整的项目可行性研究的步骤依次是立项申请、初步可行性研究、详细可行性研究、项目论证、项目评估。

试题四十一 答案： D 解析： 项目建议书应该包括的核心内容如下：

- ①项目的必要性。
- ②项目的市场预测。
- ③产品方案或服务的市场预测。
- ④项目建设必需的条件。

试题四十二 答案： D 解析： 承建方人力及其他资源配置能力可行性分析主要是分析是否能够充分发挥人和其他资源的潜能，提高企业竞争力。主要作用有三个方面：

- ①人尽其才，才尽其用，使人才充分施展其才华，提高其生产积极性和创造性。
- ②形成一种整体合力，在项目中实现 1+1>2 的效果。
- ③充分激活和放大其他资源，因为人力资源的激活和放大是其他资源放大和激活的前提，其他资源要通过人力资源的作用才能发挥其潜力，变为现实生产力。

试题四十三 答案： A 解析： 项目承建方的项目论证主要包括：承建方技术可行性分析、承建方人力及其他资源 配置能力可行性分析、项目财务可行性分析、项目风险分析、对可能的其他投标者的相关情况分析等方面。

试题四十四 答案： C 解析： 本题考查项目合同签订的注意事项。
合同签订时应注意以下方面：当事人的法律资格、质量验收标准、验收时间、技术支持服务、损害赔偿、保密约定、合同附件、法律公证等。

试题四十五 答案： 解析： 【问题 1】

应该。

项目经理张工在范围管理过程中存在的问题：

- (1) 王工一个人编写需求说明书一相关人员共同编写；
- (2) 需求评审时只在项目组成员内部进行一甲方也需要参加；
- (3) 项目未成立变更控制委员会(CCB)；
- (4) 需求变更评估后未经 CCB 审批；
- (5) 需求变更后未通知相关主要人员，尤其是公司领导；
- (6) 未走需求变更流程；
- (7) 未做好项目沟通管理。

解析：该题目主要考察对范围管理的理论知识的掌握,同时考生应对软件开发类的项目管理有一定的经验，并熟悉软件开发项目过程。

项目范围管理主要包括 5 个过程，编制范围管理计划、范围定义、创建工作分解结构、范围确认、范围控制，本题中还重点考察了范围变更控制的流程。

问题 1 要求结合案例，判断张工的项目奖是否应该被扣除，并指出项目经理在范围管理过程中存在哪些问题。

从案例的描述中我们应该能够看出项目经理在范围管理方面一定是存在问题的，范围管理没有做好，导致项目延期，当然是项目经理的责任，因此第一问的答案是“应该”。

案例中提到的过程基本上都是需求管理的过程，项目需求本身就是项目范围很重要的组成部分，所以，我们应就整个需求的开发、实现和管理过程进行分析。首先，“王工为此制定了详细的需求调研计划，其中调研对象包含甲方的

医生、护士、信息科主任”，有过开发经验的考生应该能够判断出，这个过程是正确的。然后，“张工组织项目组成员进行了需求评审，评审通过后，项目依据项目计划开始实施”，这里能看出，需求说明书的评审只在项目组内部开展了，而项目的需求是否符合甲方的要求，只在项目组内部评审是无法完成的。接下来，案例中提到了项目进行中遇到了需求变更的问题，需求变更是项目经常遇到的，需求变更应该遵循整体的变更控制流程，所以，我们应该参照标 的变更控制流程，结合案例中提到的变更过程进行具体的分析，从而得出哪一个环节没有执行，或者执行得不到位。

【问题 2】

A、C、E

解析：该题目是一道多选题，需要在六个选项当中选择 3 个。如果不限定选项数量的话，那么把 6 个人员都选择来参加需求评审也是没有问题的，但如果只能选择 3 个的话，则应该选择必须来参加的 3 个人。必须要参加的人员是甲方信息科主任、公司技术总监、公司质量经理。甲方信息科主任是项目建设方代表，也是今后要管理和维护系统的人，因此应该参加；技术总监是公司的技术负责人，应对项目的需求文件进行审批，所以也需要参加；质量经理要对项目是否符合公司质量管理要求进行把关，所以质量经理应该参加。

【问题 3】

- (1) 提交变更申请。
- (2) 进行变更评估。
- (3) CCB 审批。
- (4) 执行变更。
- (5) 变更确认。
- (6) 变更通知。

解析：该题主要考察范围变更控制的流程，属于项目管理知识理论的重要知识点，考生应该熟练掌握该知识点并能够结合具体实际进行运用。

试题四十六 答案： B **解析：** 可行性研究内容中的“风险因素及对策”主要是对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

试题四十七 答案： D **解析：** 技术可行性主要是从项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。

试题四十八 答案： A 解析： 承建方的立项管理一般包括项目识别、项目论证、投标、签订合同四个阶段。

试题四十九 答案： A 解析： 项目论证是指对拟实施项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、盈利性、实施上的可能性、风险可控性进行全面科学的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动。

试题五十 答案： B 解析： 本题考察可行性研究知识。经济可行性研究范围包括效益分析、公司经营长期策略、开发所需的成本和资源、潜在的市场前景。

试题五十一 答案： B 解析： 本题考察项目管理-立项管理知识。从项目管理的角度来看，项目立项主要是为了获得管理层的认可和支持。也就是说要能符合组织的战略需求。

试题五十二 答案： C 解析： 本题考察项目论证知识。根据(《系统集成项目管理工程师(第2版)下同》)，项目论证的作用主要体现在以下几个方面：

- ①确定项目是否实施的依据
- ②筹措资金、向银行贷款的依据
- ③编制计划、设计、采购、施工及机构设置、资源配置的依据
- ④防范风险、提高项目效率的重要保证

项目论证并不能避免风险的发生。

试题五十三 答案： D 解析： 本题考察承建方立项管理知识。对于承建方来说，肯定是需要考虑组织资源和项目的匹配程度。而建设方则不需要考虑此方面的内容。

试题五十四 答案： 解析： 【问题 2.1】

不合适。

原因：应该按照自制/外购的判断因素对其进行评估，如综合考虑相关成本和风险因素，经过评估后再做出决定。

本题目是一道有关项目招投标和采购管理的案例题，重点考察在项目管理过程中如何对项目进行招投标管理和采购管理。考生应了解采购管理、合同管理的相关知识点，并且应该熟悉《招标投标法》的基本要求，同时要有实际的项目经验来处理遇到的问题。

案例描述的第一段提到国有企业 A 决定找一家系统集成商开发一套生产自动控制系统，第二段、第三段中又提到了采购计划、招标过程，因此我们可以判断该题目重点考察的就是与采购和招标有关系的项目管理知识。《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》的第 14 章讲述了采购管理的基本过程，包括：编制采购合同、实施采购、控制采购、合同收尾。

由于采购经理老李委托了招标代理机构 B 对外进行公开招标，案例中还描述了招投标的过程，所以我们读案例描述时，应该考虑案例中招投标过程的做法是否符合《招标投标法》的相关要求。

老李直接决定将项目外包的做法是否合适？为什么？

案例中提到“某大型国有企业 A 计划建立一套生产自动控制系统，A 企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，但采购部门经理老李认为自主开发耗时长，决定从外部选择一家集成商实施外包”。我们可以得出结论，企业内部是具有自主开发能力的，所以自行开发系统应该是可行的。但老李直接决定将项目外包，这种做法不妥。因为最终决定是自主开发还是外包应取决于时间和成本的分析，例如：信息中心的人员是否具有开发此软件足够的技能和经验，还有开发时间能否满足 A 企业的生产控制系统上线的时间要求，这些都是需要考虑的。

老李未经过充分的评估，就认为自主开发耗时长，并决定项目外包，这种做法不妥。正确的做法是对两种采购方式进行分析，分析之后再做决定。

此次投标的最终选择是低价中标，这一做法可能也是不妥的。没有对技术、经验、能力等方面进行综合评价，这也可能是导致最后项目延误的原因。尤其是案例的最后提

到“由于集成商 E 公司没有此类软件开发的经验，部分开发模块需要外购，因此导致项目的进度延后印证了低价中标带来的后果。

【问题 2.2】

(1) ✓

(2) ×

(3) ✓

断对错

(1) 编制采购计划前应首先做出自制/外购决定？

对，编制采购计划过程应考虑项目是自己开发合算还是外购更合算。

(2) A 企业不应该直接委托 B 机构作为招标代理机构

错，根据《招标投标法》中关于招标代理机构的相关规定，并未规定企业应如何选择招标代理机构。

(3) 结束采购过程就是把合同和相关文件归档以备将来使用。

对，结束采购过程就是完结本次项目采购的过程，在这个过程中要把合同和相关文件归档以备将来参考。

【问题 2.3】

(1) 应采用固定总价合同。

原因：这种合同中，集成商承担了需求变更等方面带来的风险。

(2) 不符合投标要求。

原因：联合体的资质以联合体中资质最低企业的资质为准。

【问题 2.4】

(1) 该项目的合同应采用哪一种合同对于甲方比较有利？为什么？

合同一般可分为三种：总价合同、成本补偿合同和工料合同。考生需要了解这三种合同类型的特点。

其中，总价合同为合同中的产品或货物设定了一个总价，总价合同允许范围变更，但范围变更通常会导致价格提高。

在本题目中，由于案例后面提到发生了需求不一致和进度延误的情况，所以此项目应采用总价合同，发生变更产生的额外费用可以由集成商来承担，对甲方比较有利。

(2) C 公司和 D 公司的联合体是否符合投标要求？为什么？

不符合要求，因为 C 公司不满足系统集成二级资质的条件要求。

(1) 编制采购计划时没有对自制还是外包进行评估。

(2) 采购计划应提交公司高层领导审批。

(3) 对于投标文件的修改应在投标截止时间前至少 15 日，案例中发现错误后，应相应延长投标截止时间。

(4) 本项目中选择供方时不能仅以报价最低作为选择依据。

(5) 选择标准应对集成商的经验和业绩做出要求。

(6) 双方签订合同时未确定明确的需求。

(7) 对合同的执行没有进行有效管理。

说明在该项目的采购过程中可能存在哪些问题？

首先是在问题 1 中分析过的，老李没有进行评估就直接做出了外包的决定是不合适的，应该对“自制还是外购”进行分析和决策。同时，采购计划应该报给公司领导批准。

C 公司和 D 公司作为联合体投标应该是不满足投标方资格要求的，不能通过资格预审，按照招投标法的规定，如果通过资格预审的申请人少于 3 个的，应当重新招标。但是否少于 3 个，这一点在案例中没有明确的说明。

案例中提到“在投标截止时间前一周，A 企业发现招标文件中有一处错误，他们对招标文件进行了修改并在网上进行了公告，还电话通知了每一个已知的投标人”，这种做法也可能存在问题。因为，根据《招投标法》第二十一条“招标人可以对已发出的资格预审文件或者招标文件进行必要的澄清或者修改。澄清或者修改的内容可能影响资格预审申请文件或者投标文件编制的，招标人应当在提交资格预审申请文件截止时间至少 3 日前，或者投标截止时间至少 15 日前，以书面形式通知所有获取资格预审文件或者招标文件的潜在投标人”。所以，A 企业应该考虑将投标截至时间延长至少 8 天。

试题五十五 答案： C 解析： P223

考点：项目建议书。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第223页。

试题五十六 答案： C 解析： P228

考点：项目立项。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第224页。

试题五十七 答案： D 解析： P237

考点：项目管理。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第228、235页。

试题五十八 答案： A 解析： P234

考点：招投标。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第229页。

试题五十九 答案： 解析： 【问题1.1】

合计得分=40+12+15+16=83 (3分)

归一化评估结果=100*(83/(5*(8+3+3+k)))=75.5 (3分)

本题重点考核招投标管理、项目绩效评价、项目论证相关内容。

需要考生熟悉并掌握项目评估方法，并学会计算归一化评估结果。

【问题1.2】

决定投标。(2分)

理由：归一化评估结果分数为75分，大于公司规定的70分。(2分)

问答题，考核考生按照评估数据选取项目的标准。归一化评估结果分数>70分时可选，可以投标。

【问题1.3】

项目财务评价、项目国民经济评价、项目环境影响评价、项目社会影响评价、项目不确定性和风险评价、项目技术评价、项目运行环境评价、项目综合评

价。(每个1分,共8分)
问答题,考核项目论证需要考虑的因素。

试题六十 答案: 解析: 【问题 4.1】

(1) 投标截止时间与开标时间不在同一时间。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。

(2) 应该由投标人或者其推选的代表,而不是招标代理机构人员检查投标文件的密封情况。

(3) 评标委员会的成员不应只由招标人的代表组成,还应包括外部的技术、经济等方面的专家(评标专家库人员)。

(每项2分,共6分)

本题重点考核招标投标管理相关内容及关键知识点。

细节题,考核考生对招标投标管理流程中时间、角色等关键知识点的理解。

【问题 4.2】

(1) 不能向任意投标方透露其他投标方的名称、报价等情况。招标人不得向他人透露已获取投标文件的潜在投标人的名称、数量,以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。(3分)

(2) 应建议B公司发出书面通知。投标方J在招标文件要求提交投标文件的截止时间前,可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件,并书面通知招标方。(3分)

细节题,考核考生对招标投标相关的规则包括法律法规的掌握程度。

【问题 4.3】

(1) ✓

(2) ×

(3) ✓

(4) ×

选择细节题,考核考生对招标代理、招标时间、合同签订、招标文件澄清和修改等知识点的了解程度。

试题六十一 答案: B 解析: P227

投资必要性,主要根据市场调查及预测的结果,以及有关的产业政策等因素,论证项目投资建设的必要性;技术可行性,主要从项目实施的技术角度,合理设计技术方案,并进行比较、选择和评价;经济可行性,主要从资源配置的角度衡量项目的价值,评价项目在实

现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益；组织可行性，合理的项目实施进度计划、设计合理的组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利进行。

试题六十二 答案： C 解析： 该知识属于详细可行性研究报告的内容和结构，题目中该报告中欠缺的必要内容是投资估算与资金筹措计划。

试题六十三 答案： C 解析： P245

供应商在投标阶段的主要工作包含项目意向识别、项目售前交流、获取招标文件、编写投标文件、参加投标活动等主要内容。组建评标小组是建设方的工作，不属于供应商(集成商)的工作内容。

试题六十四 答案： B 解析： P497

根据中华人民共和国招标投标法实施条例，第五十七条 招标人和中标人应当依照招标投标法和本条例的规定签订书面合同，合同的标的、价款、质量、履行期限等主要条款应当与招标文件和中标人的投标文件的内容一致。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

试题六十五 答案： D 解析： P220

控制变更:所有项目都必须经历 5 个过程组，每个单独的过程都明确了如何使用输入来产生项目过程组的输出。

凡是制定项目管理计划所需要的过程都属于计划过程组。

推荐纠正措施属于监督和控制过程组。

试题六十六 答案： C 解析： P225

技术可行性主要从项目实施的技术角度，合理设计技术方案，进行比较、选择和评价。财务可行性主要从项目及投资者角度，设计合理财务方案，评价项目的盈利能力。组织可行性指的是合理的项目实施进度计划、设计合理的组织结构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制订合适的培训计划等内容。项目可行性分析时，一般不涉及流程可行性分析。

试题六十七 答案： B 解析： P227

初步可行性研究报告是可以作为正式的文献供决策参考的，可以作为立项依据。也就是说，对于某些项目(比如小项目)，可以根据初步可行报告来决定项目“上马”还是“下马”，而不用再进行详细可行性研究。因此详细可行性研究并不是必需的。

试题六十八 答案： C 解析： P229

资格预审文件或招标文件的发售期应不得少于 5 日。投标保证金不得超过招标项目估算价的 2%。

评标委员会由具有高级职称或同等专业水平的技术、经济等相关领域专家、招标人和招标机构代表等 5 人以上单数组成。

中标通知书对招标人和中标人都具备法律效力。

试题六十九 答案： D 解析： P237

供应商内部立项的主要原因包括：为项目分配资源、确定合理的项目绩效以及通过项目型工作方式提升项目实施效率。通过内部立项方式降低成本的错误之处：一是内部立项是否能降低成本很难说；二是降低成本和提高项目利润率并不是内部立项的主要原因。

试题七十 答案： B 解析： P226

本题考查的是项目建议书基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 5 章 项目立项管理，全书第 223 页。

考查项目建议书内容相关知识，本期项目建设方案包括：建设目标和主要的建设内容、信息资源规划和数据库建设、应用支撑平台和应用系统建设、网络系统建设、数据处理和存储系统建设、安全系统建设。

试题七十一 答案： A 解析： P225

本题考查的是项目可行性研究内容基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 5 章 项目立项管理，全书第 225 页。

考查项目可行性研究内容，经济的可行性，从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

试题七十二 答案： A 解析： P229

根据《中华人民共和国招标投标法》

第三条在中华人民共和国境内进行下列工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，必须进行招标：

- (一)大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目；
- (二)全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目；
- (三)使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目。

试题七十三 答案： A 解析： P235

本题考查的是招标人义务基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第14章 项目采购管理，全书第480页。

考查项目招投标相关信息，依法必须进行招标的项目，招标人应当自收到评标报告之日起3日内公示中标候选人，公示期不得少于3日。

试题七十四 答案： C 解析： P237

本题考查的是供应商项目立项基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第5章 项目立项管理，全书第237页。

系统集成供应商在进行项目内部立项时一般包括的内容有项目资源估算、估算资源分配、准备项目任务书和任命项目经理等。

试题七十五 答案： 解析： 【问题1】

(1)6月20日发招标公告，要求6月30日上午10:00前提交投标文件存在问题，最短不得少于20日。

(2)招标代理机构拒绝了B公司用重新制作的投标文件的要求存在问题。投标人在投标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。

(3)6月30日上午9:30招标代理机构同意将开标时间推迟存在问题。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。

(4)6月30日上午10:30，C公司到场提交投标材料后开标工作开始存在问题。应当拒收C公司材料。

(5)评标委员会向A公司推荐了中标候选人D公司和E公司存在问题。应根据评标情况予以排名。

(6)A 公司公布中标结果，并向 D 公司发出了中标通知书存在问题。中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时 will 中标结果通知所有未中标的投标人。

(7)B 公司向招标代理机构询问中标结果，招标代理机构以保密为由拒绝告知存在问题。这个不应保密，本应告诉 B 公司。

(8)7 月 10 号中标，而在 8 月 20 日 A 公司才与 D 公司签署了商务合同存在问题，应在 30 天内签署合同。

(9)D 公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司存在问题:1)在投标文件应说明分包;2)不能将重要工作分包，只能分包非关键、非主体部分;3)分包应经买方同意。

【问题 2】

常见的采购文件有方案邀请书、报价邀请书、征求供应商意见书、投标邀请书、招标通知、洽谈邀请以及承包商初始建议征求书。前期签订的合同也是重要的采购文件。列举三个就可以了。

【问题 3】

1 A

2 D

试题七十六 答案： D 解析： P228

本题考查的是项目建议书基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 5 章 项目立项管理，全书第 222-224 页。

项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件。项目建议书是针对拟建项目提出的总体性设想。项目建议书包含总体建设方案、业务分析、项目建设必要性、效益和风险分析等内容。

试题七十七 答案： B 解析： P225

本题考查的是项目可行性研究基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 5 章 项目立项管理，全书第 225 页。

经济可行性：主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

试题七十八 答案： C 解析： P228

本题考查的是项目可行性研究基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 5 章 项目立项管理，全书第 227、228 页。

详细可行性研究需要对一个项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究，是一项费时、费力且需一定资金支持的工作，特别是大型的或比较复杂的项目更是如此。

试题七十九 答案： C 解析： P230

本题考查的是招投标基础知识。

公开招标：指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

两个或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。

评标委员会名单在中标结果确定前需保密。

试题八十 答案： D 解析： P237

本题考查的是供应商项目立项基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第5章 项目立项管理，全书第237页。

项目内部立项一般包括项目资源估算、项目资源分配、准备项目任务书和任命项目经理等。

试题八十一 答案： D 解析： P224

项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节，而将其与项目可行性分析阶段进行合并。

试题八十二 答案： D 解析： P227

详细可行性研究的方法有投资估算法、增量效益法等。

试题八十三 答案： C 解析： P479

招标人可以自行选择招标代理机构

试题八十四 答案： C 解析： 参考教程 P236，供应商项目立项，系统集成供应商在进行项目内部立项时一般包括的内容有项目资源估算、项目资源分配、准备项目任务书和任命项目经理等。

试题八十五 答案： D 解析： 第二版教程 P224 项目建议书

项目建议书(又称立项申请)是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文

件。项目建议书主要包括:业务分析、总体建设方案、本期项目建设方案、项目实施进度等。

项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节,而将其与项目可行性分析阶段进行合并。

试题八十六 答案: D 解析: 第二版教程 P225-227 项目可行性分析

项目可行性研究报告的内容包括:项目概述:项目建设单位概况:需求分析和项目建设的必要性:总体建设方案:本期项目建设方案:项目招标方案;环保、消防、职业安全:项目组织机构和人员培训:项目实施进度:投资估算和资金来源:效益与评价指标分析:项目风险与风险管理。

试题八十七 答案: B 解析: 第二版教程 P228 项目 可行性研究阶段

对于不同规模和类别的项目,初步可行性研究可能出现 4 种结果,即:①肯定,对于比较小的项目甚至可以直接“上马”:②肯定,转入详细可行性研究,进入更深入更详细的分析研究:③展开专题研究,如建立原型系统,演示主要功能模块或者验证关键技术:④否定,项目应该“下马”。

试题八十八 答案: A 解析: 教程 P236-237 供应商项目立项

一般来说,系统集成供应商主要根据项目的特点和类型,决定是否要在组织内部为所签署的外部项目单独立项。例如针对包含软件开发任务的项目通常需要进行内部立项,而那些单一的设备采购类型项目则无需单独立项。系统集成商进行项目内部立项主要有几个方面原因。通过项目立项方式可以分为项目分配资源、通过项目立项方式可以确定合理的项目绩效目标、以项目型工作方式,提升项目实施效率。

试题八十九 答案: 解析: 【问题 1】

- () 缺少详细可行性分析,就直接形成可行性研究报告不妥。
- () 可行性研究过程不合理,只技术专家,应该从经济、技术等多方面进行深入研究;
- () 没有招标公告,就开始组织招投标会议欠妥;
- () “评标委员会专家 6 人,其中经济和技术领域专家共 3 人不对。根据《招投标法》,采用招投标方式的,评标委员会由具有高级职称或同等专业水平的技术,经济等相关领域专家、招标人和招标机构代表等 5 人以单数组成,其中技术,经济等方面专家人数不得少于成员总数的 2/3.

() “评标结束后, 评标委员会公布了 4 个中标候选人不对。根据《招标投标法》(评标完成后, 评标委员会应当向招标人提交书面评标报告和中标候选人名单, 中标候选人应当不超过 3 个, 并标明排序。

() 中标结果公示 2 天后, 选定 B 公司中标 “不对。根据《招标投标法》依法必须进行招标的项目, 招标人应当自收到评标报告之日起 3 日内公示中标候选人, 公示期不得少于 3 日。

() “中标结果公示 2 天后, 选定经验丰富的 B 公司中标 “不对根据《招标投标法》. 国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目, 招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人。

【问题 2】

- () 投资必要性;
- () 技术可行性;
- () 财务可行性;
- () 组织可行性;
- () 经济可行性;
- () 社会可行性;
- () 风险因素及对策(每个 1 分, 最多 5 分)

【问题 3】

- () × , 缺少了立项申请、没有项目章程制定
- () √
- () × , 是应当公开招标, 有但书的情况下, 可以邀请招标
- () × , 不得少于 3 个
- () √
- (每个 1 分, 共 5 分)

试题九十 答案: A **解析:** 本题考查项目建议书基本概念, 参考集成第二版教程 P224。

1、项目建议书, 又称立项申请, 是项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必需的文件, 是该项目建设筹建单位或项目法人, 根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件、本单位的发展战略等, 提出的某一具体项目的建议文件, 是对拟建项目提出的框架性的总体设想。项目建议书是项目发展周期的初始阶段, 是国家或上级主管部门选择项目的依据, 也是可行性研究的依据。

2、对于系统集成类项目的项目建议书, 可以参考如下内容进行扩充和裁剪。

3、对于系统集成类型的项目立项工作, 项目建设单位可以依据中央和国务院的有关文件规定以及所处行业的建设规划, 研究提出系统集成项目的立项申请。项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节, 而将其与项目可行性分析阶段进行

合并。项目建设单位组织编制项目建议书，在编制项目建议书阶段应专门组织项目需求分析，形成需求分析报告送项目审批部门组织专家提出咨询意见，作为编制项目建议书的参考。项目建设单位完成项目建议书编制工作之后，报送项目审批部门。项目审批部门在征求相关部门意见，并委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

试题九十一 答案： D 解析： 本题考查可行性研究报告内容，参考集成第二版教程 P224-225，项目可行性研究内容。

试题九十二 答案： B 解析： 本题考查项目可行性研究阶段，参考集成第二版教程 P228，详细可行性研究需要对一个项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究，是一项费时、费力且需一定资金支持的工作。

项目可行性研究阶段

1. 机会可行性研究

机会可行性研究的主要任务是对投资项目或投资方向提出建议，并对各种设想的项目和投资机会做出鉴定，其目的是激发投资者的兴趣，寻找最佳的投资机会。

2. 初步可行性研究

初步可行性研究是介于机会可行性研究和详细可行性研究的一个中间阶段，是在项目意向确定之后，对项目的初步估计。如果就投资可能性进行了项目机会研究，那么项目的初步可行性研究阶段往往可以省去。

经过初步可行性研究，可以形成初步可行性研究报告。该报告虽然比详细可行性研究报告粗略，但是对项目已经有了全面的描述、分析和论证，所以初步可行性研究报告可以作为正式的文献供决策参考，也可以依据项目的初步可行性研究报告形成项目建议书，通过审查项目建议书决定项目的取舍，即通常所称的“立项”决策。

对于不同规模和类别的项目，初步可行性研究可能出现 4 种结果，即：

1、肯定，对于比较小的项目甚至可以直接“上马”； 2、肯定，转入详细可行性研究，进行更深入更详细的分析研究； 3、展开专题研究，如建立原型系统，演示主要功能模块或者验证关键技术； 4、否定，项目应该“下马”。

3. 详细可行性研究

详细可行性研究是在初步可行研究基础上认为项目基本可行，对项目各方面的详细材料进行全面的搜集和分析，对不同的项目实现方案进行综合评判，并对项目建成后的绩效进行科学的预测，为项目立项决策提供确切的依据。详细可行性研究需要对一个项目的技术、经济、环境及社会影响等进行深入调查研究，是一项费时、费力且需一定资金支持的工

作，特别是大型的或比较复杂的项目更是如此。

4. 项目可行性研究报告的编写、提交和获得批准

项目通过项目建议书批准环节后，项目建设单位应依据项目建议书批复意见，通过招标选定或委托具有相关专业资质的工程咨询机构编制项目可行性研究报告，报送项目审批部门。项目审批部门委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

5. 项目评估

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方(国家、银行或有关机构)根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

试题九十三 答案： D 解析： 本题考查项目投标，参考集成第二版教程 P231，禁止投标人相互串通投标。有下列情形之一的，属于投标人相互串通投标：

- () 投标人之间协商投标报价等投标文件的实质性内容；
- () 投标人之间约定中标人；
- () 投标人之间约定部分投标人放弃投标或者中标；
- () 属于同一集团、协会、商会等组织成员的投标人按照该组织要求协同投标；
- () 投标人之间为谋取中标或者排斥特定投标人而采取的其他联合行动。

有下列情形之一的，视为投标人相互串通投标：

- () 不同投标人的投标文件由同一单位或者个人编制；
- (2) 不同投标人委托同一单位或者个人办理投标事宜；
- () 不同投标人的投标文件载明的项目管理成员为同一人；
- () 不同投标人的投标文件异常一致或者投标报价呈规律性差异；
- () 不同投标人的投标文件相互混装；
- (6) 不同投标人的投标保证金从同一单位或者个人的账户转出。

禁止招标人与投标人串通投标。有下列情形之一的，属于招标人与投标人串通投标：

- () 招标人在开标前开启投标文件并将有关信息泄露给其他投标人；
- () 招标人直接或者间接向投标人泄露标底、评标委员会成员等信息；
- (3) 招标人明示或者暗示投标人压低或者抬高投标报价；
- () 招标人授意投标人撤换、修改投标文件；

- () 招标人明示或者暗示投标人为特定投标人中标提供方便；
- () 招标人与投标人为谋求特定投标人中标而采取的其他串通行为。

试题九十四 答案： B 解析： 本题考查供应商项目立项，参考集成第二版讲义 P236，“这也就意味着系统集成供应商所应承担的合同责任发生了转移，由组织转移到了项目组。正因为存在这种责任转移的情形，许多系统集成供应商采用内部立项制度对这种责任转移加以约束和规范。”

试题九十五 答案： C 解析： P225 经济可行性：主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

试题九十六 答案： A 解析： P227 机会可行性研究的主要任务是对投资项目或投资方向提出建议，并对各种设想的项目和投资机会做出鉴定，其目的是激发投资者的兴趣，寻找最佳的投资机会。

试题九十七 答案： B 解析： P229 有下列情形之一的，可以不进行招标：①需要采用不可替代的专利或者专有技术；②采购人依法能够自行建设、生产或者提供；③已通过招标方式选定的特许经营项目投资人依法能够自行建设、生产或者提供；④需要向原中标人采购工程、货物或者服务，否则将影响施工或者功能配套要求；⑤规定的其他特殊情形

对于是否采用新技术并没有规定不进行招标。

试题九十八 答案： D 解析： P237 系统集成商进行项目内部立项主要有几方面原因。

第一，通过项目立项方式为项目分配资源。

第二，通过项目立项方式确定合理的项目绩效目标，有助于提升人员的积极性。

第三，以项目型工作方式，提升项目实施效率。

试题九十九 答案： C 解析： P224，项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节，而将其与项目可行性分析阶段进行合并。

试题一百零 答案： B 解析： P225，主要分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。经济可行性主要是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

试题一百一 答案： A 解析： P227。机会可行性研究的主要任务是对投资项目或投资方向提出建议，并对各种设想的项目和有字机会做出鉴定，其目的是激发投资者的兴趣，寻找最佳的投资机会。

试题一百二 答案： C 解析： P234。A 选项：资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 5 日；B 选项：招标人再招标文件中要求投标人提交投标保证金的，投标保证金不得超过招标项目估算价的 2%；D 选项：中标候选人应当不超过 3 个并标明排序

试题一百三 答案： C 解析： P236。如果中标人不同意按照招标文件规定的条件或条款按时签约，招标方有权宣布该标作废而与第二最低评估价投标人进行签约。如果所有投标人没有能够按照招投标文件的规定和条件进行签约，或者所有投标人的投标价都超出本合同标的预算，则可以在请示有关管理部门之后宣布本次招标无效，而重新组织招标。

试题一百四 答案： D 解析： P446，成本补偿合同主要适用于以下项目：需立即开展工作的项目、对项目内容及技术经济指标未确定的项目、风险大的项目。

试题一百五 答案： D 解析： P483

$50\% * (2+3+2) / 3 + 30\% * (1+1+2) / 3 + 20\% * (3+2+2) / 3 = 2.03$
或者先算出每个评定人的打分，再取平均值。

试题一百六 答案： A 解析： P224

项目建设单位完成项目建议书编制工作之后，报送项目审批部门。项目审批部门在征求相关部门意见，并委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

试题一百七 答案： D 解析： P225

财务可行性：主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体（企业）的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务偿还能力。

试题一百八 答案： A 解析： P227

项目评估指在项目可行性研究的基础上，由第三方（国家、银行或有关机构）根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从项目(或企业)、国民经济、社会角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行评价、分析和论证，进而判断其是否可行的一个评估过程。项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

试题一百九 答案： A 解析： P229

资格预审结束后，招标人应当及时向资格预审申请人发出资格预审结果通知书。未通过资格预审的申请人不具有投标资格。通过资格预审的申请人少于3个的，应当重新招标。招标人采用资格后审办法对投标人进行资格审查的，应当在开标后由评标委员会按照招标文件规定的标准和方法对投标人的资格进行审查。

试题一百一十 答案： B 解析： P178

临时性是指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间，临时性也指项目是一次性的。当项目目标已经实现，或由于项目成果性目标明显无法实现，或者项目需求已经不复存在而终止项目时，就意味着项目的结束，临时性并不意味着项目历时短，项目历时依项目的需要而定，可长可短。不管什么情况，项目的历时总是有限的，项目要执行多个过程以完成独特产品、提供独特的服务或成果。

试题一百一十一 答案： A 解析： P214

在开始启动过程组的活动之前，要制定组织的业务要求文件，确定新项目的可行性并明确描述项目的目标，再加上可交付物在内，被制定成合同文件或工作说明书(Statement of Work)。这一文件也包括对于项目范围、项目工期估算、

执行组织投资的资源预测的基本描述。通过将项目选择过程形成文件可以明确项目的轮廓。项目与组织战略计划之间的关系可以确定项目在执行组织内的管理职责。

试题一百一十二 答案： B 解析： P222

项目建议书(Request for Proposal , RFP)是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件,是对拟建项目提出的总体设想。在项目建议阶段,项目要依次完成项目建议书的编写、申报、审批等环节,然后才能进入后续的项目可行性分析阶段的工作。

试题一百一十三 答案： D 解析： P225

组织可行性:制定合理的项目实施进度计划、设计合理的组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等,保证项目顺利执行。

试题一百一十四 答案： D 解析： P228

排除法,机会可能性研究在初步可行性研究之前。所以④是错误的。包括④的全部排除。这个是历年真题里面的原题,题干和选项完全一样。

试题一百一十五 答案： D 解析： P230

对技术复杂或者无法精确拟定技术规格的项目,招标人可以分两阶段进行招标。第一阶段,投标人按照招标公告或者投标邀请书的要求提交不带报价的技术建议,招标人根据投标人提交的技术建议确定技术标准和要求,编制招标文件。

第二阶段,招标人向在第一阶段提交技术建议的投标人提供招标文件,投标人按照招标文件的要求提交包括最终技术方案和投标报价的投标文件。招标人要求投标人提交投标保证金的,应当在第二阶段提出。

试题一百一十六 答案： A 解析： P234

开标与评标:

投标人少于 3 个的，不得开标；招标人应当重新招标。开标时，由专业的负责人进行唱标。唱标主要公布投标报价，其他内容看招标文件要求。投标人对开标有异议的，应当在开标现场提出，招标人应当当场做出答复，并进行记录。

必要时投标人还有可能进行讲标，然后由评标专家提问，最后进行评比打分。评标由评标委员会负责。评标委员会由具有高级职称或同等专业水平的技术、经济等相关领域专家、招标人和招标机构代表等 5 人以上单数组成，其中技术、经济等方面专家人数不得少于成员总数的 $\frac{2}{3}$ 。

试题一百一十七 答案： C 解析： P228

项目评估是指项目可行性的基础上，由第三方（国家、银行或有关机构）进行评估过程，其目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供科学依据。

试题一百一十八 答案： B 解析： P234

评标由招标人依法组建的评标委员会负责，评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为 5 人以上单数，其中技术，经济等方面的专家不得少于成员总数的 $\frac{2}{3}$

试题一百一十九 答案： C 解析： P225

可行性研究的内容包括：

1. 投资必要性

主要根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性；

2. 技术的可行性

主要从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比选和评价；

3. 财务的可行性

主要从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、现金流量计划及债务清偿能力；

4. 组织的可行性

合理的项目实施进度计划、设计合理组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利执行；

5. 经济的可行性

从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生活等方面的效益。

6. 社会可行性

分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等；

7. 风险因素控制的可行性

对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。

试题一百二十 答案： D 解析： P228

项目建议书通过批复后或者项目建议与项目可行性阶段进行合并后，项目建设单位应该开展项目可行性研究方面的工作。

试题一百二十一 答案： B 解析： P235

国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人。排名第一的中标候选人放弃中标、因不可抗力不能履行合同、不按照招标文件要求提交履约保证金，或者被查实存在影响中标结果的违法行为等情形，不符合中标条件的，招标人可以按照评标委员会提出的中标候选人名单排序依次确定其他中标候选人为中标人，也可以重新招标。

试题一百二十二 答案： A 解析： P235

投标人或者其他利害关系人对依法必须进行招标的项目的评标结果有异议的，应当在中标候选人公示期间提出。招标人应当自收到异议之日起 3 日内作出答复；作出答复前，应当暂停招标投标活动。

试题一百二十三 答案： D 解析： P237

▶ 4.2承建商项目立项

▶ 系统集成商进行项目立项主要以下几个原因：

- 通过立项方式为项目分配资源
- 通过立项方式确定合理的项目绩效目标，有助于提升人员的积极性
- 以项目型工作方式，提升项目实施效率。



苹果 扫码或应用市场搜索“软考真题”下载获取更多试卷



安卓 扫码或应用市场搜索“软考真题”下载获取更多试卷