

# 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 第四章 项目管理一般知识

**试题一** 所谓信息系统集成是指( )。

- A. 计算机网络系统的安装调试
- B. 计算机应用系统的部署和实施
- C. 计算机信息系统的设计、研发、实施和服务
- D. 计算机应用系统工程和网络系统工程的总体策划、设计、开发、实施、服务及保障

**试题二** 信息系统工程监理活动的主要内容被概括为“四控、三管、一协调”，其中“三管”是指( )

- A. 整体管理、范围管理和安全管理
- B. 范围管理、进度管理和合同管理
- C. 进度管理、合同管理和信息管理
- D. 合同管理、信息管理和安全管理

**试题三** 在( )中,项目经理的权力最小。

- A. 强矩阵型组织
- B. 平衡矩阵组织
- C. 弱矩阵型组织
- D. 项目型组织

**试题四** 矩阵型组织的缺点不包括( )。

- A. 管理成本增加
- B. 员工缺乏事业上的连续性和保障
- C. 多头领导
- D. 资源分配与项目优先的问题产生冲突

**试题五** 定义清晰的项目目标将最有利于( )

- A. 提供一个开放的工作环境
- B. 及时解决问题
- C. 提供项目数据以利决策
- D. 提供定义项目成功与否的标准

**试题六** ( )反映了信息系统集成项目的技术过程和管理过程的正确顺序。

- A. 制定业务发展计划、实施项目、项目需求分析
- B. 制定业务发展计划、项目需求分析、制定项目管理计划
- C. 定业务发展计划、制定项目管理计划、项目需求分析
- D. 制定项目管理计划、项目需求分析、制定业务发展计划

**试题七** 某一 MIS 系统项目的实施过程如下：需求分析、概要设计、详细设计、编码、单元测试、集成测试、系统测试、验收测试。那么该项目最有可能采用的是( )。

- A. 瀑布模型      B. 迭代模型      C. V 模型      D. 螺旋模型

**试题八** 在软件生命周期中，能准确地确定软件系统必须做什么和必须具备哪些功能的阶段是( )。

- A. 概要设计      B. 详细设计      C. 可行性分析      D. 需求分析

**试题九** 在( )中，项目经理权限最大。

- A. 职能型组织      B. 弱矩阵型组织      C. 强矩阵型组织      D. 项目型组织

**试题一十** (第 1 空)A 公司的某项目即将开始，项目经理估计该项目 10 天即可完成，如果出现问题耽搁了也不会超过 20 天完成，最快 6 天即可完成。根据项目历时估计中的 3 点估算法，你认为该项目的历时为( )，该项目历时的估算方差为( )。

- A. 10 天      B. 11 天      C. 12 天      D. 13 天

**试题一十一** 以下对信息系统集成的描述正确的是( )。

- A. 信息系统集成的根本出发点是实现各个分立子系统的整合      B. 信息系统集成的最终交付物是若干分立的产品  
C. 信息系统集成的核心是软件      D. 先进技术是信息系统集成项目成功实施的保障

**试题一十二** 以下( )不属于系统集成项目。

- A. 不包含网络设备供货的局域网综合布线项目      B. 某信息管理应用系统升级项目  
C. 某软件测试实验室为客户提供的测试服务项目      D. 某省通信骨干网的优化设计项目

**试题一十三** 下列关于项目型组织优缺点的描述中，不正确的是( )。

- A. 项目型组织结构单一，责权分明，利于统一指挥      B. 项目型组织管理成本较低，项目环境利于沟通和知识共享  
C. 项目型组织沟通简洁、方便，目标明确单一，决策快      D. 项目型组织的员工缺乏事业上的连续性和保障

**试题一十四** 一般情况下，随着项目的逐渐进展，成本和人员投入水平呈现出①的态势，而项目干系人对于项目最终产品的特征和项目最终费用的影响会②，变更和缺陷修改的费用通常会③。①、②和③分别是( )。

- A. ①先增后减, ②逐渐减小, ③逐渐增加      B. 先减后增, ②逐渐增加, ③逐渐减少  
C. ①先增后减, ②逐渐增加, ③逐渐增加      D. ①先减后增, ②逐渐减少, ③逐渐减少

**试题一十五** (第 1 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. 进行项目识别      B. 编制项目建议书      C. 编制可行性研究报告      D. 聘请评估机构对项目进行评估

**试题一十六** A 公司承接了一项信息系统升级任务, 用户对文档资料标准化要求比较高并委派固定人员与 A 公司进行配合, 要求在他们现有的信息系统(该系统是 A 公司建设的)基础上扩充一个审批功能, 该公司最适用采用( )进行开发。

- A. 结构化方法      B. 原型法      C. 面向对象方法      D. 螺旋模型

**试题一十七** (第 1 空)项目管理是保证项目成功的核心手段, 在项目实施过程中具有重大作用, 项目开发计划是项目管理的重要元素, 是项目实施的基础: ( )要确定哪些工作是项目应该做的, 哪些工作不应该包含在项目中; ( )采用可行的方法, 在与质量、成本目标等要素相协调的基础上安全实现项目目标。

- A. 进度管理      B. 风险管理      C. 范围管理      D. 配置管理

**试题一十八** 项目发生变更在所难免, 但项目经理应让项目干系人(特别是业主)认识到( )。

- A. 在项目策划阶段, 变更成本较高      B. 在项目策划阶段, 变更成本较低  
C. 在项目策划阶段, 变更带来的附加值较低      D. 在项目执行阶段, 变更成本较低

**试题一十九** 信息系统集成项目区别于其它项目的特点是( )。

- A. 每个项目都有始有终      B. 每个项目都是不同的      C. 渐进明细      D. 需求复杂多变, 需求变更控制复杂

**试题二十** 项目的临时性是指( )。

- A. 每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间, 项目是一次性的

- B. 项目可能有不同的客户、不同的用户。不同的需求、不同的产品、不同的时间、不同的成本和质量
- C. 系统集成商不仅向客户提供产品，更重要的是根据其要求提供不同的解决方案
- D. 项目的成果性目标是逐步完成的

**试题二十一** 对项目干系人管理的主要目标是( )。

- A. 调查项目干系人的需求和期望，以了解项目干系人的目标、目的和沟通层次
- B. 充分理解项目干系人的需求以便充分与干系人合作，以达到项目的目标
- C. 使用沟通管理计划中为每个项目干系人确定的沟通方式讨论、解决问题
- D. 促进干系人对项目的理解与支持，使干系人了解项目的进展和有可能带来的影响

**试题二十二** 在一个信息系统项目的 V 型生命周期模型中，系统测试是针对( )阶段做出的。

- A. 需求分析
- B. 概要设计
- C. 详细设计
- D. 编码

**试题二十三** 项目生命周期定义了从项目开始直至结束的项目阶段，以下关于项目阶段的叙述中，( )是不正确的。

- A. 大多数项目生命周期定义的阶段顺序通常从技术上可以分为需求分析，系统设计，系统构建，系统运行四个阶段
- B. 按管理活动出现的先后，把项目的生命周期划分为启动、计划、执行和收尾四个典型阶段
- C. 在条件许可或涉及的风险可接受时，下一阶段可以在前一阶段结束前开始
- D. 根据实际需要，项目的阶段中可能只包含管理工作或只包含技术工作

**试题二十四** 项目管理知识体系包括了管理项目所需的管理知识。以下关于项目管理知识体系的叙述中( )是不正确的。

- A. 项目管理的 9 大知识域是通用的，是跨行业的
- B. 除了要掌握项目管理基本知识域的内容，项目团队还应该了解行业基本流程和业务需求
- C. 项目经理除了要掌握项目管理基本知识体系外，还应该学习通用管理技领域的技能以及人际关系管理技能
- D. 项目经理应该具有项目所需的所有知识和技能

**试题二十五** 项目经理小李对某活动工期进行估算时，发现人员的熟练程度和设备供应是否及时对工期至关重要。如果形成最有利组合时，预计 17 天可以完成；如果形成最不利组

合时，预计 33 天可以完成，按照公司的正常情况，一般 22 天可以完成该项目的工期可以估算为( )天。

- A. 22      B. 23      C. 24      D. 25

**试题二十六** 项目具体结果包括项目的最终产品和服务，也包括项目过程中的结果。项目过程结果的质量需要由( )进行控制。

- A. 质量控制职能部门      B. 质检员      C. 项目经理      D. 项目管理组织的成员

**试题二十七** 基于 V 模型来设定软件开发项目计划，项目组应该在概要设计阶段指定软件的( )计划。

- A. 单元测试      B. 系统测试      C. 集成测试      D. 验收测试

**试题二十八** 信息系统集成项目的技术性很强，是智力密集、劳动密集型项目，必须在人才激励和团队管理问题上给予足够的重视。( )不是造成信息系统项目必须注重团队管理的主要原因。

- A. 项目成员的结构对系统集成项目的质量有重要的影响  
B. 信息系统集成项目通常包括软硬件集成  
C. 项目成员的责任心和稳定性对系统集成项目是否成功有决定性的影响  
D. 团队成员专业分工合理

**试题二十九** 小张是软件研发项目经理，负责管理的某项目已经进入实现阶段，此时用户提出要增加一项新的功能，小张应该( )。

- A. 拒绝该变更      B. 通过变更控制流程进行处理      C. 立即实现该变更      D. 要求客户先去与公司领导协商

**试题三十** 项目经理正在估算某 ERP 项目的成本，此时尚未掌握项目的全部细节。项目经理此时可用( )来估算项目成本。

- A. 类比估算法      B. 自下而上估算法      C. 蒙特卡罗分析      D. 参数模型

**试题三十一** (第 1 空)软件开发“螺旋模型”是经常使用的一种模型，它是( )的结合，强调软件开发过程中的风险分析，特别适合于大型复杂的系统。螺旋模型沿着螺线进行若干次迭代，每次迭代中的活动依次为( )。

- A. 瀑布模型和快速原型模型      B. 瀑布模型和增量模型      C. 迭代模型和快速原型模型  
D. 敏捷模型和原型模型

**试题三十二** (第 2 空)软件开发“螺旋模型”是经常使用的一种模型,它是( )的结合,强调软件开发过程中的风险分析,特别适合于大型复杂的系统。螺旋模型沿着螺线进行若干次迭代,每次迭代中的活动依次为( )。

- A. 需求分析、风险分析、实施工程和客户评估      B. 需求收集、制定计划、风险分析和实施工程  
C. 制定计划、风险分析、实施工程和软件运维      D. 制定计划、风险分析、实施工程和客户评估

**试题三十三** (第 1 空)项目经理在生成 WBS 时,一般将项目可交付物逐层分成更小的、更易管理的单元,以便于清晰定义项目活动的工作包。分解的单元应易于管理,分解原则一般不体现在( )方面。( )不属于项目工作分解的活动。

- A. 成本最低      B. 易于质量控制      C. 易于衡量      D. 易于监督

**试题三十四** 与组织日常的、例行的运营工作不同,项目具有|些非常明显的特点。“没有完全一样的项目”体现了项目的( )。

- A. 临时性      B. 独特性      C. 差异性      D. 系统性

**试题三十五** 组织文化和组织风格会对项目的执行产生深刻的影响,但具体来说在一个组织中,( )对项目执行方式有很大的影响。

- A. 组织沟通      B. 组织文化      C. 组织管理      D. 组织结构

**试题三十六** V 模型是一典型的信息系统项目的生命周期模型,它标明了测试阶段与开发过程各阶段的对应关系,其中( )的主要目的是针对详细设计中可能存在的问题,尤其是检查各单元之间接口上可能存在的问题。

- A. 单元测试      B. 集成测试      C. 系统测试      D. 验收测试

**试题三十七** 管理项目干系人参与过程的主要作用是( )。

- A. 限制干系人参与项目      B. 鼓励干系人参与项目      C. 提升干系人对项目的支持  
D. 与干系人进行沟通

**试题三十八** 与例行工作相比，项目具有明显的特点。其中( )是指每一个项目都有一个明确的开始时间与结束时间。

- A. 临时性    B. 按时性    C. 独特性    D. 渐进明细

**试题三十九** 项目目标包括成果性目标和( )目标，后者也叫管理性目标。

- A. 建设性    B. 约束性    C. 指导性    D. 原则性

**试题四十** 在以下类型的组织结构中，项目经理权力相对较大的是( )组织。

- A. 职能型    B. 弱矩阵型    C. 强矩阵型    D. 项目型

**试题四十一** 软件统一过程(RUP)是迭代模型的一种。以下关于 RUP 的叙述中，不正确的是( )。

- A. RUP 生命周期在时间上分为 4 个顺序阶段，分别是：初始阶段、细化阶段、构建阶段和交付阶段  
B. RUP 的每个阶段里面都要执行核心过程工作流“商业建模”、“需求”、“分析和设计”、“实现”、“测试”、“部署”。每个阶段的内部仅完成一次迭代即可。  
C. 软件产品交付给用户使用一段时间后如有新的需求则应该开始另外一个 RUP 开发周期  
D. RUP 可以用于大型复杂软件项目开发

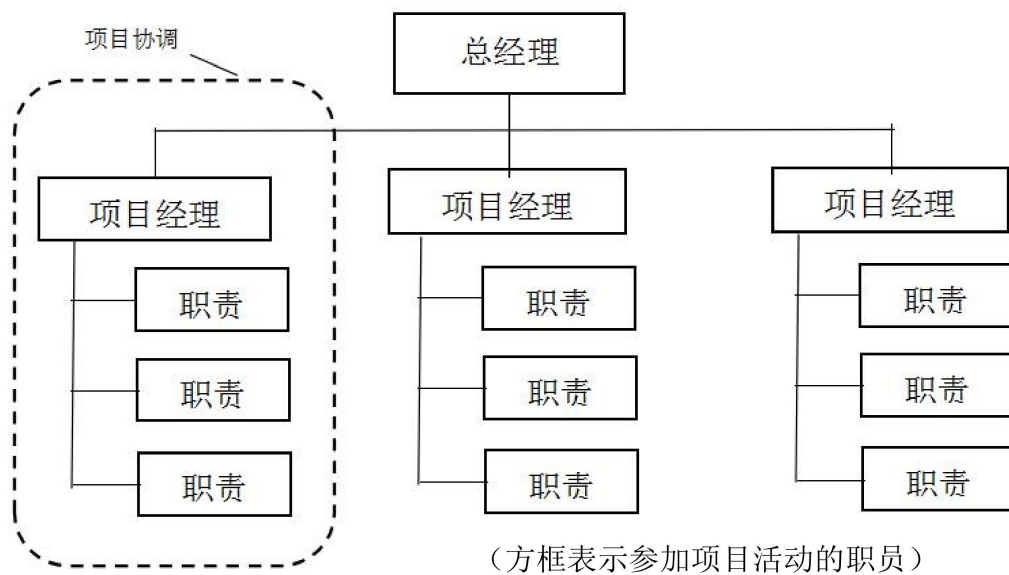
**试题四十二** (第 1 空)在 V 模型中，( )是对详细设计进行验证，( )与需求分析相对应。

- A. 集成测试    B. 系统测试    C. 验收测试和确认测试    D. 验证测试

**试题四十三** 以下关于项目管理的描述不正确的是：( )。

- A. 项目临时性是指一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间  
B. 渐进明细是指项目的成果性目标是逐步完成的  
C. 项目的目标不存在优先级，项目目标具有层次性  
D. 项目整体管理属于项目管理核心知识域

**试题四十四** 下图中的项目组织结构属于( )。



- A. 项目型组织    B. 职能型组织    C. 弱矩阵型组织    D. 强矩阵型组织

**试题四十五** 某公司承接一个互联网企业的开发项目，由于互联网业务变化较快，无法在项目初期准确确定出项目需求，你作为项目经理应首先考虑的开发模型是( )。

- A. 瀑布模型    B. V 模型    C. 螺旋模型    D. 原型化模型

**试题四十六** 以下关于项目建议书的叙述中，不正确的是( )。

- A. 项目建议书一般由项目承建单位编写，提交项目建设单位审批  
 B. 项目建议书是选择项目的依据，也是可行性研究的依据  
 C. 项目建议书包括项目建设的必要性、业务分析、总体建设方案、实施进度、效益与风险分析等内容  
 D. 某些情况下，项目建议书的编写、申报和审批工作可与项目可行性分析阶段的工作合并

**试题四十七** 应用软件开发项目执行过程中允许对需求进行适当修改，并对这种变更进行严格控制，充分体现了项目的( )特点。

- A. 临时性    B. 独特性    C. 渐进明细    D. 无形性

**试题四十八** 小王被安排担任 A 项目的兼职配置管理员，她发现所有项目组成员都跟她一样是兼职的，项目经理没有任何决策权，所有事情都需要请示总经理做决策，这是一个典型的( )项目组织结构。

- A. 职能型    B. 项目型    C. 弱矩阵型    D. 强矩阵型



**试题四十九** 信息系统项目生命周期模型中的( )适用于需求明确或团队具备行业经验,并开发过类似产品的项目。

- A. 瀑布模型      B. V 模型      C. 螺旋模型      D. 迭代模型

**试题五十** 每个项目都有一个明确的开始时间和结束时间,这体现了项目的( )。

- A. 紧迫性      B. 独特性      C. 渐进明细      D. 临时性

**试题五十一** 在( )中,项目经理权力最小。

- A. 弱矩阵型组织      B. 平衡矩阵型组织      C. 强矩阵型组织      D. 项目型组织

**试题五十二** ( )清楚地描述了测试各阶段和开发各阶段的对应关系。

- A. 瀑布模型      B. 迭代模型      C. V 模型      D. 螺旋模型

**试题五十三** 关于项目的 5 个过程组的描述,不正确的是( )。

- A. 并非所有项目都会经历 5 个过程组  
B. 项目的过程组很少会是离散的或者只出现一次  
C. 项目的过程组经常会发生相互交迭  
D. 项目的过程组具有明确的依存关系并在各个项目中按一定的次序执行

**试题五十四** 项目具有临时性、独特性与渐进明细的特点,其中临时性指( )。

- A. 项目的工期短      B. 每个项目都有明确的开始时间与结束时间  
C. 项目的成果性目标是逐步完成的      D. 项目经理可以随时取消项目

**试题五十五** 在( )组织结构中,项目拥有独立的项目团队,项目经理在调用与项目相关的资源时不需要向部门经理汇报。

- A. 职能型      B. 平衡矩阵型      C. 强矩阵型      D. 项目型

**试题五十六** 整合者是项目经理承担的重要角色之一。作为整合者,不正确的是( )。

- A. 整合者从技术角度审视项目  
B. 通过与项目干系人主动、全面沟通,了解他们对项目的需求  
C. 在相互竞争的干系人之间寻找平衡点  
D. 通过协调工作,达到项目需求间平衡,实现整合

**试题五十七** 关于项目的描述，不正确的是（ ）。

- A. 建设视频监控系统是一个项目，建成后的系统是项目产品
- B. 建设办公大楼是一个项目，建设后的大楼是项目产品
- C. 商务谈判是一个项目，如果谈判成功，合同是项目产品
- D. ERP 系统的运行维护是一个项目，ERP 系统是项目产品

**试题五十八** 关于项目经理的相关描述，不正确的是（ ）。

- A. 项目经理需要足够的知识和经验
- B. 项目经理必须掌握项目所需的新技术
- C. 项目经理必须具有良好的职业道德
- D. 项目经理需要具有领导和管理的能力

**试题五十九** （ ）是 PMO 应具备的特征。

- ①负责制定项目管理方法，最佳实践和标准
  - ②对所有项目进行集中的配置管理
  - ③项目之间的沟通管理协调中心
  - ④在项目约束条件下完成特定的项目成果性目标
  - ⑤对项目之间的关系组织资源进行优化使用
- A. ①②③④    B. ②③④⑤    C. ①②③⑤    D. ①②③④⑤

**试题六十** 在项目 5 个管理过程组中，计划过程组不包括（ ）。

- A. 成本估算
- B. 收集需求
- C. 风险分析
- D. 识别干系人

**试题六十一** 关于项目目标和项目特点的描述，不正确的是（ ）。

- A. 项目具有完整生命周期和明确起始日期
- B. 项目具临时性、独特性、渐进明细的特点
- C. 项目目标可分为过程性目标和成果性目标
- D. 项目通常是实现组织战略计划的一种手段

**试题六十二** 作为一个优秀项目经理不需要（ ）。

- A. 了解客户的业务需求
- B. 组建一个和谐的团队
- C. 注重客户和用户参与
- D. 精通项目相关的技术

**试题六十三** 关于项目管理办公室 (PMO) 的描述，不正确的是（ ）。

- A. 可以为某个项目设立一个 PMO
- B. 支持型 PMO 通过各种手段要求项目服从 PMO 的管理策略

- C. PMO 不受组织结构的影响，可以存在于任何组织结构中
- D. PMO 可以为所有项目进行集中的配置管理

**试题六十四** 关于项目管理过程组的描述，不正确的是( )。

- A. 5 个项目过程组具有明确的依存关系
- B. 过程组不是项目的阶段，但与项目阶段存在一定的关系
- C. 一般来说，监督和控制过程组花费项目预算最多
- D. 启动过程组包括制定项目章程和识别干系人两个过程

**试题六十五** ( )不是一个项目。

- A. 某公司组织优秀员工海外旅游
- B. 某公司为客户提供 2 次系统升级服务
- C. 某酒店清洁人员定期清洁客房的服务
- D. 某在线教育平台为首次注册用户免费提供一次线上课程服务

**试题六十六** 关于 项目经理 的描述，正确的是:( )。

- A. 具备足够的知识一定的领导能力，就能成为合格的项目经理
- B. 项目团队中技术最强的人，不能做项目经理
- C. 项目经理只需要掌握两方面的经验:项目管理、系统集成
- D. 项目经理管理项目团队时，必须建立一套切实可行的项目管理制度

**试题六十七** 关于项目 组织结构 的描述，不正确的是:( )。

- A. 职能型组织结构中项目经理缺少权力和权威
- B. 项目型组织结构的成本过高，但员工具有事业上的连续性和保障
- C. 强矩阵组织结构内具有专职的项目经理
- D. 弱矩阵组织结构内项目经理对于资源的影响力弱于职能经理

**试题六十八** ( )属于执行过程组。

- ① 管理干系人参与 ② 活动 排序 ③ 质量保证 ④ 范围核实⑤ 实施采购 ⑥ 风险定性分析
- A. ①③④
  - B. ②④⑤
  - C. ①③⑤
  - D. ④⑤⑥

**试题六十九** 项目经理 最常用的( )技能包括领导力、影响力和有效决策。

- A. 人际关系
- B. 绩效评估
- C. 规划
- D. 变更管理

**试题七十二** 项目经理向研发部部门经理申请使用项目预算费用，该组织属于( )。

- A. 弱矩阵型组织      B. 平衡矩阵型组织      C. 强矩阵型组织      D. 项目型组织

**试题七十一** 关于项目生命周期的描述，不正确的是：( )

- A. 项目生命周期描述文件可以是概要的，也可以很详细  
B. 项目初始阶段，成本和人员投入水平较低，在中间阶段达到最高  
C. 项目初始阶段不确定性水平最高，达不到项目目标的风险也是最高  
D. 项目干系人对项目最终费用的影响力随着项目的开展逐渐增强

**试题七十二** 项目目标要求遵守的 SMART 原则指( )

- A. 独特的，可测量的，可以达到的，可以回顾的，有明确时限的  
B. 具体的，可测量的，有效的，有相关相性的，有明确时限的  
C. 独特的，可测量的，可以达到的，有相关性的，有明确时限的  
D. 具体的，可测量的，可以达到的，有相关性的，有明确时限的

**试题七十三** 最适合做项目经理的是( )

- A. 团队中技术最强、不善沟通的李总监      B. 具备领导能力、不懂技术的王经理  
C. 刚刚从某名牌大学毕业的工程师小王      D. 具备一定项目管理经验，沟通协调能力强的小张

**试题七十四** ( )型 PMD 直接管理和控制项目，对项目的控制程度很高。

- A. 支持      B. 控制      C. 指令      D. 综合

**试题七十五** 关于项目管理过程组的描述不正确的是( )

- A. 很多启动类型的过程经常会超出项目范围，而受组织、大型项目或项目组合管理过程控制  
B. 计划过程组主要出现在项目的计划阶段，但执行阶段的变更也会引起某个计划过程的更新更改  
C. 在整个项目的生命周期内，每个阶段由相应的过程组成，所有的项目都需要所有的过程  
D. 执行过程组不仅包括项目的管理计划实施的各个过程，也包括协调人员和资源的过程

**试题七十六** 组建项目团队属于项目管理过程组中的( )。

- A. 启动过程组      B. 计划过程组      C. 监督和控制过程组      D. 执行过程组

**试题七十七** 关于信息系统阶段的描述，不正确的是：( )。

- A. 立项阶段提出建设系统的初步构想
- B. 开发阶段实现并交付系统
- C. 运维阶段验收系统并进行系统的维护
- D. 系统废弃重新建设预示着消亡阶段的开始

**试题七十八** 关于干系人管理的描述不正确的是：( )。

- A. 干系人管理是领导、控制干系人，使其参与项目
- B. 干系人对项目的影响通常在项目启动阶段最大
- C. 应在项目的初期制定项目计划之前识别干系人
- D. 需要在项目的不同阶段对干系人之间的关系施加不同的影响

**试题七十九** 属于项目成果性目标。

- A. 建设了一个信息安全项目
- B. 项目工期为 1 年
- C. 项目质量需要达到用户需求
- D. 项目成本需要控制在预算之内

**试题八十** 关于项目管理的描述，不正确的是：( )。

- A. 时间、成本和质量三个因素决定了项目的成功
- B. 不能要求项目成员具有项目所需要的所有知识和技能
- C. 项目管理的技能对于项目经理非常重要
- D. 沟通、领导能力、激励等属于项目管理软技能

**试题八十一** ( )根据干系人主动参与项目程度以及改变项目计划/执行的能力进行分组。

- A. 权力/利益方格
- B. 权力/影响方格
- C. 影响/作用方格
- D. 凸显模型

**试题一 答案：** D **解析：** 本题考查信息系统集成的概念。

《系统集成项目管理工程师教程》的“2.1.2 信息系统服务管理的推进”一节中的“实施计算机信息系统集成资质管理制度”在论述“对信息系统集成企业进行资质认证”时指出：“计算机信息系统集成是指从事计算机应用系统工程和网络系统工程的总体策划、设计、开发、实施、服务及保障”。计算机信息系统集成的显著特点如下：

- (1) 信息系统集成要以满足用户需求为根本出发点；
- (2) 信息系统集成不只是设备选择和供应，更重要的是具有高技术含量的工程过程，要面向用户需求提供解决方案，其核心是软件；
- (3) 系统集成的最终交付物是一个完整的系统而不是一个分立的产品；

(3) 系统集成包括技术、管理和商务等各项工作，是一项综合性的系统过程，技术是系统的核心，管理和商务活动是系统集成项目成功实施的保障。

**试题二 答案： D 解析：** 本题依据《系统集成项目管理工程师教程》考查信息系统工程监理活动的主要内容。在该教程的“2.3 信息系统工程监理”一节中，在提及“信息系统工程监理的相关概念、工作内容”时，指出监理活动的主要内容被概括为“四控、三管、一协调”，详细解释如下。

四控：

信息系统工程质量控制；

信息系统工程进度控制；

信息系统工程投资控制；

信息系统工程变更控制。

三管：

信息系统工程合同管理；

信息系统工程信息管理；

信息系统工程安全管理。

一协调：

在信息系统工程实施过程中协调有关单位及人员间的工作关系。

**试题三 答案： C 解析：** 实施项目的组织结构对能否获得项目所需资源和以何种条件获取资源起着制约作用。组织结构可以比喻成一条连续的频谱，其一端为职能型，另一端为项目型，中间是形形色色的矩阵型。与项目有关的组织结构类型的主要特征见图 1.4。

由图 1.4 可知，在矩阵型组织和项目型组织中，弱矩阵型组织中的项目经理的权力最小。

组织类型 项目特点	职能型组织	矩阵型组织			项目型组织
		弱矩阵型组织	平衡矩阵型组织	强矩阵型组织	
项目经理的权力	很小和没有	有限	小~中等	中等~大	大~全权
组织中全职参与项目工作的职员比例	没有	0~25%	15%~60%	50%~95%	85%~100%
项目经理的职位	部分时间	部分时间	全时	全时	全时
项目经理的一般头衔	项目协调员/ 项目主管	项目协调员/ 项目主管	项目协调员/ 项目主管	项目协调员/ 项目主管	项目协调员/ 项目主管
项目管理行政人员	部分时间	部分时间	部分时间	全时	全时

图 1.4 组织结构对项目的影响

**试题四 答案： B 解析：** 矩阵型组织存在着管理成本增加、多头领导、难以监测和控制、资源分配与项目优先的问题产生冲突以及权利难以保持平衡等缺点。

员工缺乏事业上的连续性和保障是项目型组织的缺点。这部分知识在《系统集成项目管理工程师教程》中第 154 页有更详细的描述。

**试题五 答案： D 解析：** 项目的目标包括衡量项目成功的可量化标准。项目可能具有多种业务、成本、进度、

技术和质量上的目标。项目目标包括成本、进度和质量方面的具体目标。项目目标应该有一定属性(如成本)、计量单位(如人民币)、一个绝对或相对的数值(例如至多 Y1500000)。要成功完成项目，没有量化的目标(如“客户满意度”)通常隐含较高的风险。

因此，定义项目目标时应符合 SMART 原则，这是因为清晰定义的项目目标将最有利于提供定义项目成功与否的标准，也有助于降低项目风险。

**试题六 答案： B 解析：** 一个组织在制订出战略规划并根据该战略发展自己的业务时，首先根据制定战略规划制订具体业务发展计划、构思支持业务发展的产品，通过需求分析明确定义未来信息系统(即信息系统项目的产品)的目标，确定为了满足用户的需求待建系统必须做什么，明确待建的系统要做什么、应具备什么功能和性能，然后才能制定详细的项目管理计划。

**试题七 答案： C 解析：** 本题考查 V 模型各阶段。

《系统集成项目管理工程师教程》的“4.4 典型的信息系统项目的生命周期模型”节中 V 模型示意图(图 4-14)中显示：V 模型的左边下降的是开发过程各阶段，包括需求分析、概要设计、详细设计和编码。V 模型的右边上升的是测试过程的各个阶段，包括单元测试、集成测试、系统测试和验收测试。

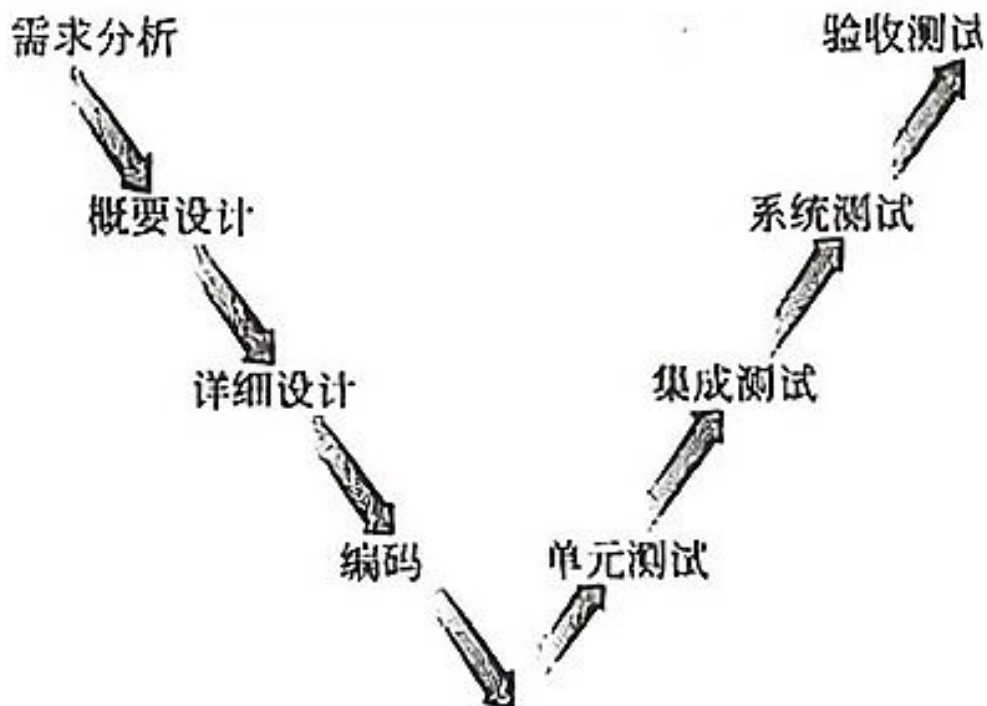


图 4-14 V 模型示意图

**试题八 答案： D 解析：** 本题考查软件工程中软件各个生命周期的作用。

软件生命周期可分为可行性分析、需求分析、概要设计、详细设计、编码和单元测试、综合测试、软件维护等阶段。其中在需求分析阶段要确定为解决该问题，目标系统要具备哪些功能；可行性分析阶段要确定问题有无可行的解决方案，是否值得解决；概要设计阶段制定出实现该系统的详细计划；详细设计阶段就是把问题的求解具体化，设计出程序的详细规格说明。

**试题九 答案： D 解析：** 本题考查项目管理中的“项目的组织方式”。

《系统集成项目管理工程师教程》的“4.2.3 目的影响时列表指出：项目经理的权力在职能型组织中权力很小或没有；在矩阵型组织中权力有限或者权力中等；而在项目型组织中权力很大或者全权负责。

**试题一十 答案： B 解析：** 本题考查对项目进度中活动历时估算的掌握。

根据《系统集成项目管理工程师教程》的“8.5.2 活动历时估算所采用的主要方法和技术”节所介绍的三点估算法：



活动的历时=(最乐观历时+4X 最可能历时+最悲观历时) /6=(6+10X4+20) /6=66/6=11

活动历时方差=(最悲观历时-最乐观历时) /6= (20-6) /6=2.3

**试题一十一 答案： C 解析：** 信息系统集成是近年来国际信息服务业中发展势头最猛的服务方和行业之一。系统集成是指将计算机软件、硬件、网络通信等技术和产品集成为能够满足用户特定需求的信息系统，包括策划、设计、开发、实施、服务及保障。

信息系统集成有以下几个显著特点：

- ①信息系统集成要以满足用户需求为根本出发点。
- ②信息系统集成不只是设备选择和供应，更重要的它是具有高技术含量的工程过程，要面向用户需求提供全面解决方案，其核心是软件。
- ③系统集成的最终交付物是一个完整的系统而不是一个分立的产品。
- ④系统集成包括技术、管理和商务等各项工作，是一项综合性的系统工程，技术是系统集成工作的核心，管理和商务活动是项目成功实施的保障。

可见，“信息集成的核心是软件”这一叙述是正确的，其他选项的叙述均不正确。

**试题一十二 答案： C 解析：** 系统集成是指将计算机软件、硬件、网络通信等技术和产品集成为能够满足用户特定需求的信息系统，包括策划、设计、开发、实施、服务及保障。

系统集成主要包括设备系统集成和应用系统集成。设备系统集成，也可称为硬件系统集成，在大多数场合简称系统集成，或称为弱电系统集成，以区分于几点设备安装类的强电集成。设备系统集成也可分为职能建筑系统集成、计算机网络系统集成、安防系统集成等。

**试题一十三 答案： B 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 4.2.3 小节的内容可知，在项目型组织中，一个组织被分为一个一个的项目经理部。一般项目团队成员直接隶属于某个项目而不是某个部门。绝大部分的组织资源直接配置到项目工作中，并且项目经理拥有相当大的独立性和权限。项目型组织通常也有部门，但这些部门或是直接向项目经理汇报工作，或是为不同项目提供支撑服务。

项目型组织的优点体现在如下方面：

- (1) 结构单一，责权分明，利于统一指挥；
- (2) 目标明确单一；

(3) 沟通简洁、方便；

(3) 决策快。

同时，项目型组织也存在着如下缺点：管理成本过高，如项目的工作量不足则资源配置效率低；项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享；员工缺乏事业上的连续性和保障等。

**试题一十四 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 4.3.1 小节的内容可知，大多数项目生命周期都具有许多共同的特征：在初始阶段，成本和人员投入水平较低，在中间阶段达到最高，当项目接近结束时则快速下降。

在项目的初始阶段不确定性水平最高，因此达不到项目目标的风险是最高的。随着项目的继续，完成项目的确定性通常也会逐渐上升。

在项目的初始阶段，项目干系人影响项目的最终产品特征和项目最终费用的能力最高，随着项目的继续开展则逐渐变低。造成这种现象的一个主要原因是随着项目继续开展，变更和缺陷修改的费用通常会增加。

**试题一十五 答案： C 解析：** 首先，根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.3.1 项目识别”一节的所述内容，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，但在国内还需考虑到国家有关政策和 产业导向。具体包括三方面：

(1) 从政策导向中寻找项目机会；

(2) 从市场需求中寻找项目机会；

(3) 从技术发展中寻找项目机会。

显然，选项 A 是错误的。

其次，根据《系统集成项目管理工程师教程》中“5.2.1 立项申请书(项目建议书)的编写、申报和审批”一节的所述内容，对于技术类项目的立项申请书，应包括如下内容。

(1) 项目名称。

(2) 项目建设的必要性和依据。

(3) 项目目的、作用及意义。

(3) 项目的国内外技术发展概况、水平和发展趋势。

(5) 研究开发领域，主要关键技术，研究(开发)内容，技术方案(关键技术的研究方法和采取的技术路线、工艺流程)和试验地点、规模、进度安排。

(6) 项目的研究开发情况，现有工作基础和设备条件。

(7) 项目负责人、项目主要技术人员。

(8) 项目起止时间，最终达到的目标，前景及预期考核的技术经济指标。

(9) 项目经费预算、用途和用款计划。

(10) 其他。

立项申请书由政府部门、全国性专业公司以及现有企事业单位或新组成的项目法人提出。

其中，跨地区、跨行业的建设项目以及对国计民生有重大影响的项目、国内合资建设项目，应由有关部门和地区联合提出；中外合资、合作经营项目，在中外投资者达成意向性协议书后，再根据国内有关投资政策、产业政策编制项目建议书；大中型和限额以上拟建项目上报项目建议书时，应附初步可行性研究报告。初步可行性研究报告可由有资格的设计单位或工程咨询公司编制。

由上述内容分析可知，选项 B 也是错误的。

然后，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。

又根据《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”一节的所述内容，项目可行性研究具体包括的内容是：

#### (1) 初步可行性研究

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。是在项目意向确定之后，对项目的初步估计。

#### (2) 详细可行性研究

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、费为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。详细可行性研究方法很多，如经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法等。

#### (3) 项目论证

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。

#### (3) 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。

(5)项目可行性研究报告的编写、提交和获得批准

**试题一十六 答案： A 解析：** 信息系统的开发方法包括：结构化方法、原型法、面向对象方法三种。其中结构化方法的特点是(1)遵循用户至上原则。(2)严格区分工作阶段，每个阶段有明确的任务和取得的成果。(3)强调系统开发过程的整体性和全局性。(4)系统开发过程工程化， 文档资料标准化。

原型法的特点是对用户的需求是动态响应、逐步纳入的，系统分析、设计与实现都是随着对一工作模型的不断修改而同时完成的，相互之间并无明显的界限，也没有明确的分工。

面向对象方法的基本思想是①客观事物是由对象组成的，对象是在原事物基础上抽象的结果。②对象是由属性和操作组成的，其属性反映了对象的数据信息特征，而操作则用来定义改变对象属性状态的各种操作方式。③对象之间的联系通过消息传递机制来实现。④对象可以按其属性来归类，借助类的层次结构，子类可以通过继承机制获得其父类的特性。⑤对象具有封装的特性。

从题干中可以看出用户对文档资料的标准化要求比较高，这一特点只在结构化方法中有所体现；另外，虽然题干中描述是对系统进行升级，实际是可以理解为系统开发的一个阶段，这也符合结构化方法的特点。

**试题一十七 答案： C 解析：** 范围管理确定在项目内包括什么工作，不包括什么工作，由此界定的项目范围在项目的生命周期内可能因种种原因而变化，项目范围管理也要管理项目范围的这种变化。进度管理包括 6 个管理过程，具体内容如下：

(1)活动定义：确认一些特定的工作，通过完成这些活动就完成了工程项目的各项目细目。

(2)活动排序：明确各活动之间的顺序等相互依赖关系，并形成文件。

(3)活动资源估算：估算每一活动所需的材料、人员、设备以及其他物品的种类与数量。

(3)活动历时估算：估算完成各项计划活动所需工时单位数。

(5)制定进度表：分析活动顺序、历时、资源需求和进度约束来编制项目的进度计划。

(6)进度控制：监控项目状态、维护项目进度以及必要时管理进度变更。

配置管理是“应用技术的和管理的指导和监督来标识和利用文档记录配置项的功能与物理特征、控制对这些特征的变更、记录和报告变更处理过程和实现状态、验证与规定的需求

的一致性”。

风险管理就是要在风险成为影响项目成功的威胁之前，识别、着手处理并消除风险的源头。

**试题一十八 答案： B 解析：** 大多数项目生命周期都具有许多共同的特征。

在初始阶段，费用和人员水平较低，在中间阶段达到最高，当项目接近结束时则快速下降。在项目的初始阶段不确定性水平最高，因此不能达成项目目标的风险是最高的。随着项目的继续，完成项目的确定性通常也会逐渐变好。在项目的初始阶段，项目干系人影响项目的最终产品特征和项目最终费用的能力最高，随着项目的继续逐渐变低。造成这种现象的一个主要原因是随着项目继续，变更和缺陷修改的费用通常会增加。

综上所述，可知在项目策划阶段属于项目的早期，变更成本较低，一般来说变更带来的附加价值较高。在项目执行阶段，变更成本较高。

**试题一十九 答案： D 解析：** 信息系统集成项目的特点有：

1. 具有多学科合作性质。系统集成项目一般包含多个技术专业，它是以计算机、网络、通信、自动控制、电子等信息技术与产品为基本构件的系统工程，具有技术综合度高、专业背景强、人员投入多、建设周期长等特点。
2. 具有独特性。“没有完全一样的项目”，项目的独特性在系统集成领域表现得非常突出，系统集成公司不仅向客户提供产品，更重要是根据其要求提供不同的解决方案。即使有现成的解决方案，也需要根据客户的特殊要求进行一定的客户化工作，因此，可以说每个项目都有区别。
3. 集软件、硬件及应用于一体。系统集成项目与一般的软件项目不同，它是为特定行业用户提供全套的技术解决方案，有明确的客户和目标性，必须是对某种行业的某种业务或几种业务的支持，如金融、电信、税务等，系统具有明确的业务要求。因此，它不仅要求对用户所在行业具有深刻的了解，掌握用户的真正需求，同时必须具备将最新的软、硬件技术不断转化为能够解决用户问题的工具的能力。为此，系统集成公司必需具有一套核心的、能够满足用户需求的应用软件系统，还要提供相关功能的硬件设备，并且能够按照行业工程规范指导用户进行安装调试。
4. 不确定性。与一般的项目活动比较，系统集成项目和技术环境、用户需求、进度和成本上都更加难以控制。系统集成项目往往涉及到最新的技术，现代计算机与通信技术的迅猛发展使得产品的生命周期越来越短，这就迫使项目必须在预定的时间内按时实施完毕，项目成员必须实时地掌握新的技术动态，因此，新技术也为项目的成功带来了一定的技术风险。另外，由于系统集成项目目标不精确、任务边界模糊、客户需求随项目进展而变，导致项目进度、费用等不断变更，正是因为存在这些不可控因素，系统集成项目具有很强的

不确定性。

5. 技术的敏感性。系统集成项目的技术性很强，是智力密集、劳动密集型项目。它受人力资源影响较大，项目成员的结构、责任心、能力和稳定性对系统集成项目的质量以及是否成功有决定性的影响，必须在人才激励和团队管理问题上给予足够的重视。

6. 管理的复杂性。系统集成项目队伍人员较庞大，且高度专业化；涉及的单位特别是厂商较多，协调工作量大；随着项目的深入，客户需求不断地清晰和激发，项目范围变更比较频繁；项目生命期通常较短，且通常要采用大量的新技术，项目风险较大；

使用与维护的要求复杂等等，这些都将导致系统集成项目管理的复杂性。而区别与其他项目的最大特点就是需求复杂多变及变更不易控制。

**试题二十 答案： A 解析：** 项目的特点包括临时性、独特性、渐进明细等。临时性是指项目的一次性；独特性是项目提供某一独特产品，提供独特服务或成果；渐进明细是指项目的成果目标是逐步完成实现的。

**试题二十一 答案： D 解析：** 项目干系人管理就是对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。积极地管理项目干系人，提高了项目因为项目干系人之间存在未解决的问题而偏离的可能性，提高操作人员的能力，避免他们在项目进行期间分奔离析。项目关系人管理是促进干系人对项目的理解与支持，使干系人了解项目的进展和有可能带来的影响。

**试题二十二 答案： B 解析：** 本题考查 V 模型的各个阶段。

V 模型的左边下降的是开发过程各阶段，包括需求分析、概要设计、详细设计和编码。V 模型的右边上升的是测试过程的各个阶段，包括单元测试、集成测试、系统测试和验收测试。

**试题二十三 答案： D 解析：** 大多数项目生命周期定义的阶段顺序通常从技术上可以这样来划分阶段：需求分析、系统设计，系统构建、系统运行。也可以按管理活动出现的先后，把项目的生命周期划分为启动、计划、执行和收尾等 4 个典型的阶段。

根据需要，在条件许可或涉及的风险可以接受时，下一阶段可以在前一阶段完成前开始，这种部分重叠阶段的做法就叫做快速跟踪管理技术。

但是在项目的任何一个阶段都不可能只包含管理工作或只包含技术工作。

试题二十四 答案： D 解析： 本题可采用排除法。项目经理不可能具备项目所需要的所有知识和技能，故答案为 D。

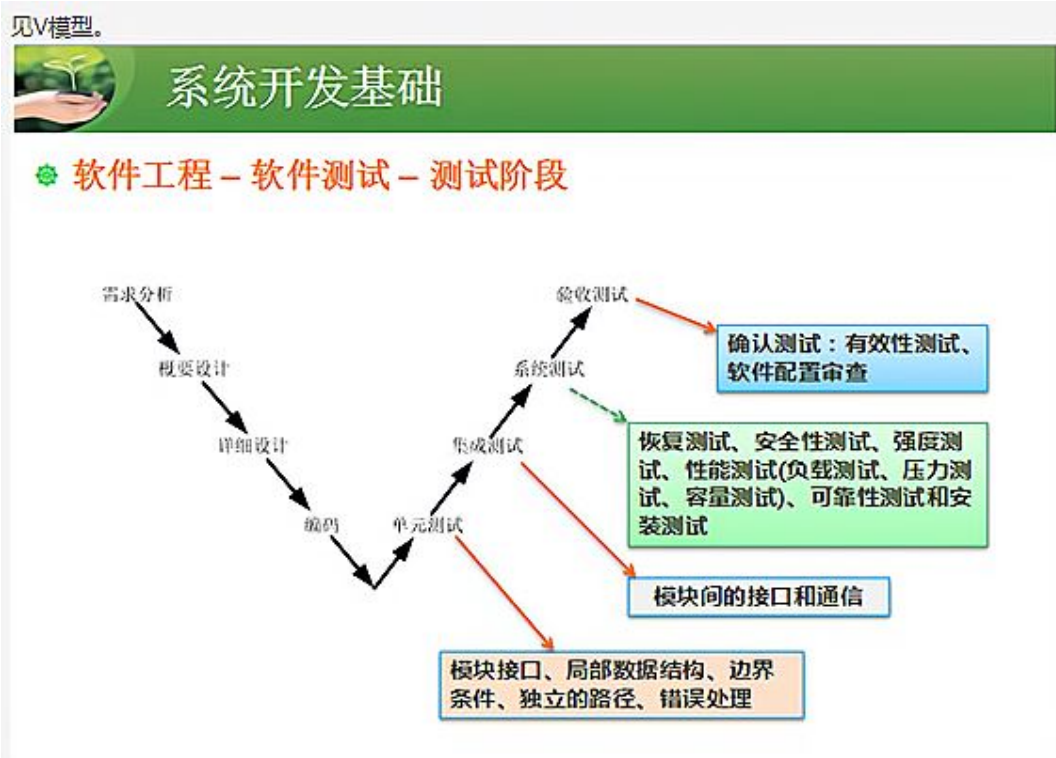
试题二十五 答案： B 解析： 采用三点估算法计算：

估算工期=(最乐观估算+4X 最可能估算+最悲观估算)/6=(17+4X22+33) /6=23

试题二十六 答案： D 解析： 项目具体结果既包括项目的最终产品(可交付成果等)或服务，也包括项目过程的结果。项目产品的质量控制一般由质量控制职能部门负责，而项目过程结果的质量，却需要由项目管理组织的成员进行控制。质量控制过程还可能包括详细的活动和资源计划。

试题二十七 答案： B 解析：

V 模型通过开发和测试同时进行的方式来缩短开发周期，提高开发效率。



试题二十八 答案： B 解析： 信息系统集成项目的技术性很强，受到人员工作效率等影响较大，成员的结构、责任心、能力和稳定性对项目的完成进度与质量都起到了决定性的作用。因此信息系统集成项目必须注重团队管理。

**试题二十九 答案： B 解析：** 在项目实施过程中提出变更，应该通过变更控制流程进行处理。

**试题三十 答案： A 解析：** 依据参考教程第 9 章，成本类比估算，指利用过去类似项目的实际成本作为当前项目成本估算的基础。当对项目的详细情况了解甚少时(如在项目的初期阶段)，往往采用这种方法估算项目的成本。

**试题三十一 答案： A 解析：** 本题考察系统开发模型-螺旋模型相关知识。螺旋模型是一个演化软件过程模型，将原型实现的迭代特征与线性顺序(瀑布)模型中控制的和系统化的方面结合起来。使得软件的增量版本的快速开发成为可能。在螺旋模型中，软件开发是一系列的增量发布。在早期的迭代中，发布的增量可能是一个纸上的模型或原型；在以后的迭代中，被开发系统的更加完善的版本逐步产生。

随着时间推进的工作进展，开发过程具有周期性重复的螺旋线状。每个周期所划分的四阶段为：制定计划、风险分析、实施工程和客户评估。螺旋模型强调了风险分析，特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统。

**试题三十二 答案： D 解析：** 本题考察系统开发模型-螺旋模型相关知识。螺旋模型是一个演化软件过程模型，将原型实现的迭代特征与线性顺序(瀑布)模型中控制的和系统化的方面结合起来。使得软件的增量版本的快速开发成为可能。在螺旋模型中，软件开发是一系列的增量发布。在早期的迭代中，发布的增量可能是一个纸上的模型或原型；在以后的迭代中，被开发系统的更加完善的版本逐步产生。

随着时间推进的工作进展，开发过程具有周期性重复的螺旋线状。每个周期所划分的四阶段为：制定计划、风险分析、实施工程和客户评估。螺旋模型强调了风险分析，特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统。

**试题三十三 答案： A 解析：** 本题考察项目范围管理 WBS 知识。工作分解结构分解时一般不考虑成本，分解之后才进行成本估算。  
识别里程碑不是工作分解的活动。



**试题三十四 答案： B 解析： P178**

考点：项目的特点及定义。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第178页。

**试题三十五 答案： A 解析： P194**

考点：项目的组织。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第193页。

**试题三十六 答案： B 解析： P209**

考点：信息系统项目特点。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第205页。

**试题三十七 答案： C 解析： P433**

考点：干系人。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第420页。

项目干系人被定义为与项目有关的利益人(群体)，而对项目干系人对项目的影响程度以及控制方面，主要是通过：质量控制和进度、范围的管理来表达项目干系人对项目可能的影响。事实上仅仅通过这几个方面的管理和控制还不足以明确项目干系人间的利益博弈对项目管理的影响。

**试题三十八 答案： A 解析： P176**

项目具有临时性、独特性和渐进明细的特点。其中，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；独特性是指项目要提供某一独特产品，提供独特的服务或成果，因此“没有完全一样的项目”，项目可能有各种不同的客户、不同的用户、不同的需求、不同的产品、不同的时间、不同的成本和质量等等；渐进明细指项目的成果性目标是逐步完成的。

**试题三十九 答案： B 解析： P194**

项目目标包括成果性目标和约束性目标。项目的约束性目标也叫管理性目标，项目的成果性目标有时也简称为项目目标。

**试题四十 答案： D 解析： P207**

在项目型组织中，一个组织被分为一个一个的项目经理部。一般项目团队成员直接隶属于某个项目而不是某个部门。绝大部分的组织资源直接配置到项目工作中，并且项目经理拥有相当大的独立性和权力。

**试题四十一 答案： B 解析： P207**

RUP 的每个阶段，从上到下，亦即从核心过程工作流 “商业建模” “需求调研” “分析与设计” ……执行到 “部署”，再从核心支持工作流 “配置与变更管理” “项目管理” 执行到 “环境” 完成一次迭代。c 根据需要，在一个阶段内部，可以完成一次到多次的迭代。

**试题四十二 答案： A 解析： P209**

V 模型的左边下降的是开发过程各阶段，与此相对应的是右边上升的部分，两边对应关系为：验收测试对应需求分析；系统测试对应概要设计；集成测试对应详细设计；单元测试对应编码。

V 模型的左边下降的是开发过程各阶段，与此相对应的是右边上升的部分，两边对应关系为：验收测试对应需求分析；系统测试对应概要设计；集成测试对应详细设计；单元测试对应编码。

**试题四十三 答案： C 解析： P177**

项目目标的特点：项目的目标有不同的优先级，不同目标可能在项目管理不同阶段根据不同需要，其重要性不一样。

**试题四十四 答案： A 解析： P196**

项目型组织的特点：①结构单一，责权分明，利于统一指挥；②目标明确单一；③沟通简介、方便；④决策快。

**试题四十五 答案： D 解析： P210**

原型化模型的第一步是建造一个快速原型，实现客户或未来用户与系统的交互，经过和用户针对原型的讨论和交流来弄清需求，以便真正把握用户需要的软件产品是什么样子。

**试题四十六 答案： A 解析： P224**

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。项目建议书一般是项目建设单位编写的，提交上级主管部门审批的文件，而不是由项目承建单位提交项目建设单位审批的。

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可行性研究方面的工作。

**试题四十七 答案： C 解析： P178**

本题考查的是项目的特点基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第4章 项目管理一般知识，全书第178页。

项目的三大特性：1、临时性：明确的开始和结束时间。2、独特性：也叫一次性。独一无二，独特性是项目的风险所在，也导致项目工作的挑战性和项目产品的竞争力。3、逐渐细化性。任何一项工作，如果你更看重它的临时性、独特性和目标明确性(通过逐渐细化加以明确)，它就是“项目”。

**试题四十八 答案： A 解析： P194**

本题考查的是组织结构基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第4章 项目管理一般知识，全书第194-199页。

实施项目的组织结构，项目经理的权限从小到大：职能性组织—弱矩阵—平衡矩阵组织—强矩阵组织—项目性组织。

**试题四十九 答案： A 解析： P206**

本题考查的是典型的信息系统项目的生命周期模型基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第4章 项目管理一般知识，全书第206页。

1.瀑布模型，瀑布模型是一个特别经典，甚至有点老套的周期模型，一般情况下将其分为计划、需求分析、概要设计、详细设计、编码以及单元测试、测试、运行维护等几个阶段。瀑布模型的周期是环环相扣的。每个周期中交互点都是一个里程碑，上一个周期的结束需要输出本次活动的工作结果，本次的活动的工作结果将会作为下一个周期的输入。这样，当某一个阶段出现了不可控的问题的时候，就会导致返工，返回到上一个阶段，甚至会延迟下一个阶段。需求明确，人力资源合理的情况首选瀑布模型。

2.螺旋模型，螺旋模型，尤其重视风险分析阶段，特别适用于庞大并且复杂，非常高风险的项目。通常螺旋模型由四个阶段组成：制定计划、风险分析、实施工程和客户评估。螺

旋模型中，发布的第一个模型甚至可能是没有任何产出的，可能仅仅是纸上谈兵的一个目标，但是随着一次次的交付，每一个版本都会朝着固定的目标迈进，最终得到一个更加完善的版本。

3. 原型化模型，原型化模型第一步就是创建一个快速原型，能够满足项目干系人与未来的用户可以与原型进行交互，再通过与相关干系人进行充分的讨论和分析，最终弄清楚当前系统的需求，进行了充分的了解之后，在原型的基础上开发出用户满意的产品。在实际的项目过程中，借助于组织过程资产以及快速模型软件，一般在需求分析的时候，就可以建立一些简单的原型，例如在第一家 YH 公司中，因为是“行业软件提供商”，所以拥有各个地域的行业解决软件方案，惯用的伎俩就是将其他地市的项目拿到本次项目实施地，作为原型化模型。原型化模型是极具意义的项目实践。

4. V 模型，V 模型从整体上看起来，就是一个 V 字型的结构，由左右两边组成。左边的下划线分别代表了需求分析、概要设计、详细设计、编码。右边的上划线代表了单元测试、集成测试、系统测试与验收测试。看起来 V 模型就是一个对称的结构，它的重要意义在于，非常明确的表明了测试过程中存在的不同的级别，并且非常清晰的描述了这些测试阶段和开发阶段的对应关系。

5. 迭代模型，迭代模型，摒弃了传统的需求分析，设计，编码，测试的流程，而是将整个生命周期变成若干个冲刺(Sprint)阶段，而每一个阶段都是由以上若干或者全部传统的流程组成，在每一个阶段中，都会包含下面四个阶段：初始阶段，细化阶段，构建阶段，交付阶段。在初始阶段中，确认本次冲刺的范围，边界，系统选择的架构，计划，以及所需要的资源等信息。在细化阶段中，对问题进行建域，创建开发案例，创建模板以及准备工具等。在构建阶段的主要任务就是完成构建的开发并且进行测试，将完成的构建集成为产品，并且测试所有的功能(CI)。在交付阶段，主要是完成本次冲刺，将软件产品交付给相关的干系人。

**试题五十 答案： D 解析： P178**

本题考查的是项目的特点基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 4 章 项目管理一般知识，全书第 178 页。

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。

**试题五十一 答案： A 解析： P194**

本题考查的是项目组织结构基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 4 章 项目管理一般知识，全书第 194 页。

职能型组织项目经理权限最小，其次是弱矩阵，然后是平衡矩阵，接着是强矩阵。项目型组织中，项目经理的权限最大。

**试题五十二 答案： C 解析： P210**

本题考查的是软件开发模型基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第4章 项目管理一般知识，全书第210页。

V模型的价值在于它非常明确地标明了测试过程中存在的不同级别，并且清楚地描述了这些测试阶段和开发各阶段的对应关系。

**试题五十三 答案： A 解析： P214**

本题考查的是项目过程组之间的关系。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第4章 4.5.2 项目管理过程组 本节确定并描述了对于任何项目都必需的5个项目过程组。这5个项目过程组具有明确的依存关系并在各个项目中按一定的次序执行。它们与应用领域或特定产业无关。在项目完工前，通常个别项目过程组可能会反复出现。

**试题五十四 答案： B 解析： P178**

项目的特点：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。

**试题五十五 答案： D 解析： P194**

组织结构，项目经理的权力最大的是项目型。

**试题五十六 答案： A 解析： P244**

整合者从技术角度审视项目(从宏观角度审视项目)

**试题五十七 答案： D 解析： 第二版教程 P176-177**

项目是为达到特定的目的，使用一定的资源，在确定的期间内，为特定发起人提供独特的产品、服务或成果而进行的一系列相互关联的活动的集合。“ERP系统的运行维护是一个项目，ERP系统是项目产品”，是运营工作，不是项目。

**试题五十八 答案： B 解析：** 第二版教程 P188 项目 经理应该具备的技能和素质  
一个合格的项目经理，至少应当具备如下的素质。(1)足够的知识：(2)丰富的项目管理经验：(3)良好的协调和沟通能力：(3)良好的职业道德；(5) 一定的领导和管理能力：

**试题五十九 答案： C 解析：** 第二版教程 P200PMD 在组织结构中的作用  
PMD 的一些关键特征

- (1)在所有 PMD 管理的项目之间共享和协调资源。
- (2)明确和制定项目管理方法、最佳实践和标准。
- (3)负责制订项目方针、流程、模板和其他共享资料。
- (3)为所有项目进行集中的配置管理。
- (5)对所有项目的集中的共同风险和独特风险存储库加以管理。
- (6)项目工具(如企业级项目管理软件)的实施和管理中心。
- (7)项目之间的沟通管理协调中心。
- (8)对项目经理进行指导的平台。
- (9)通常对所有 PMD 管理的项目的时间基线和预算进行集中监控。
- (10)在项目经理和任何内部或外部的质量人员或标准化组织之间协调整体项目的质量标准。

**试题六十 答案： D 解析：** 第二版教程 P220-221

识别干系人属于启动过程组。成本估算、收集需求、风险分析属于计划过程组。

**试题六十一 答案： C 解析：** 本题考查项目目标的概念，集成第二版教程 P176，项目目标包括成果性目标和约束性目标。项目的约束性目标也叫管理性目标，项目的成果性目标有时也简称为项目目标。项目成果性目标指通过项目开发出的满足客户要求的产品、系统、服务或成果。

**试题六十二 答案： D 解析：** 本题考查，项目经理应该具备的技能和素质，参考集成第二版教程 P188，怎样才能成为一个优秀的项目经理呢，以下是一些建议；

- ( )真正理解项目经理的角色；
- ( )领导并管理项目团队；
- ( )依据项目进展的阶段；组织制订详细程度适宜的项目计划，监控计划的执行，并根据实际情况、客户要求或其他变更要求对计划进行管理；

- ( )真正理解“一把手工程”；
- ( )注重客户和用户参与

**试题六十三 答案： B 解析：** 本题考查 PMO 在组织中的作用，请参考集成第二版教程 P200，PMO 的类型：支持型。支持型 PMO 担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训。这种类型的 PMO 其实就是一个项目资源库，对项目的控制程度很低。

**试题六十四 答案： C 解析：** 本题考查项目管理过程组，参考集成第二版讲义 P214，

- 1、确定并描述了对于任何项目都必需的 5 个项目过程组。这 5 个项目过程组具有明确的依存关系并在各个项目中按一定的次序执行。它们与应用领域或特定产业无关。在项目完工前，通常个别项目过程组可能会反复出现。项目过程组内含的过程在其组内或组间也可能反复出现。对于大多数行业的项目来讲，执行过程组会花掉多半的项目预算。
- 2、项目过程组根据过程的性质启动、计划、执行(或称实施)、监控、收尾合并同类项，从而组成过程组。过程组不是项目的阶段，虽然过程组与阶段有一定的联系，例如计划过程组主要出现在项目的计划阶段，但在执行(或者说实施)阶段，变更也会引起某个计划过程的更新更改。
- 3、对大多数行业的项目来讲，执行过程组会花掉多半的项目预算。

**试题六十五 答案： C 解析：** 项目是为达到特定的目的，使用一定的资源，在确定的时间内，为特定发起人提供独特的产品、服务或成果而进行的一系列相关的活动的集合。

**试题六十六 答案： D 解析：** P188 项目经理的基本素质：

- ( )足够的知识
- ( )丰富的项目管理经验
- ( )良好的协调和沟通能力
- ( )良好的职业道德
- ( )一定的领导和管理能力

**试题六十七 答案： B 解析：** P196 项目型组织结构的缺点是：

- ① 管理成本过高，如项目的工作量不足则资源配置效率低；

- ② 项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享；
- ③ 员工缺乏事业上的连续性和保障等

**试题六十八 答案： C 解析：** P220 执行过程组包括：指导与管理项目工作、质量保证、组建项目团队建设项目团队、管理项目团队、管理沟通、实施采购、管理干系人参与

**试题六十九 答案： A 解析：** P376 参考教程 11.4.2 项目团队管理的方法

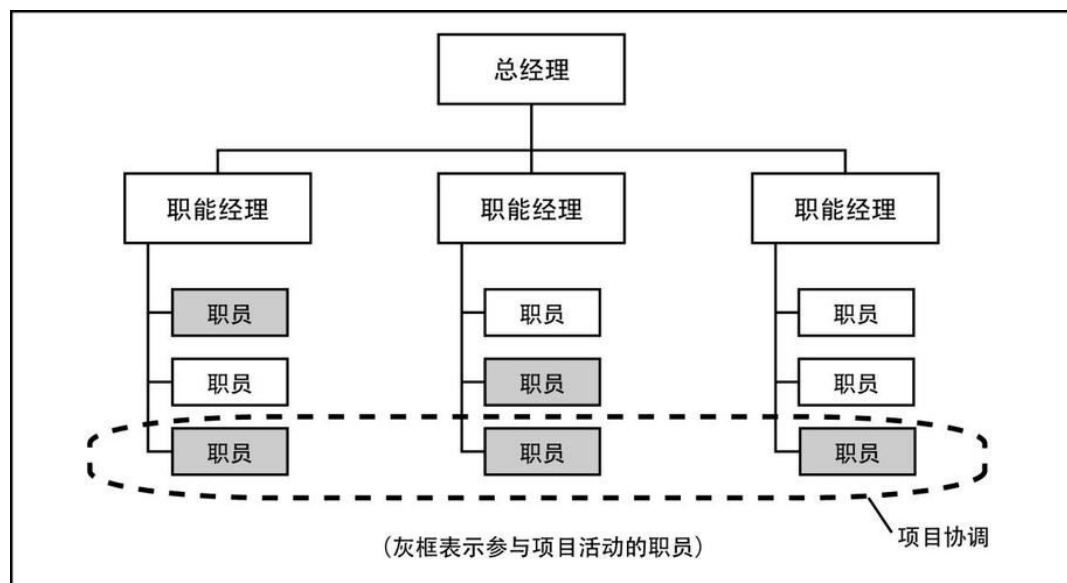
#### 4. 人际关系技能

项目经理应该综合运用技术、人际技能来分析形势，并与团队成员有效互动。恰当地使用人际关系技能，可充分发挥全体团队成员的优势。

项目经理最常用的人际关系技能包括领导力、影响力和有效决策。

**试题七十 答案： A 解析：** P194

弱矩阵型组织保持着很多职能型组织的特征，弱矩阵型组织内项目经理对资源的影响力弱于部门经理，项目经理的角色与其说是管理者，更不如说是协调人和发布人。平衡矩阵型组织内项目经理要与职能经理平等地分享权力。同理，强矩阵型组织保持着很多项目型组织的特征，具有拥有很大职权的专职项目经理和专职项目行政管理人员。项目预算控制者：弱矩阵为职能经理。





**试题七十一 答案： D 解析： P203**，在项目的初始阶段，项目干系人影响项目的最终产品特征和项目最终费用的能力最高，随着项目的继续开展则逐渐变低。

**试题七十二 答案： D 解析： P177**

项目的目标要求遵守 **SMART** 原则,即项目的目标要求 **Specific**(具体的)、**Measurable**(可测量的)、**Attainable**(可以达到的)、**Relevant**(有相关性的)、**Time-bound**(有明确时限的)。

**试题七十三 答案： D 解析： P188**

项目经理需要一定的沟通协调能力、领导能力、一定的管理经验。

**试题七十四 答案： C 解析： P200**

**PMO** 有支持型、控制型和指令型等 3 种。

(1) 支持型。支持型 **PMO** 担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践、培训以及来自其他项目的信息和经验教训。这种类型的 **PMO** 其实就是个项目资源库，对项目的控制程度很低。

(2) 控制型。控制型 **PMO** 不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从 **PMO** 的管理策略,例如要求采用项目管理框架或方法论，使用特定的模板、格式和工具或者要求项目经理服从组织对项目的治理。这种类型的 **PMO** 对项目的控制程度属于中等。

(3) 指令型。指令型 **PMO** 直接管理和控制项目。这种类型的 **PMO** 对项目的控制程度很高。

**试题七十五 答案： C 解析： P218**

如果一个项目被划分成阶段，为有效推动整个项目的完成，在整个项目的生存周期内，每个阶段由相应的过程组成，而控制过程是可以跨越项目的阶段的。

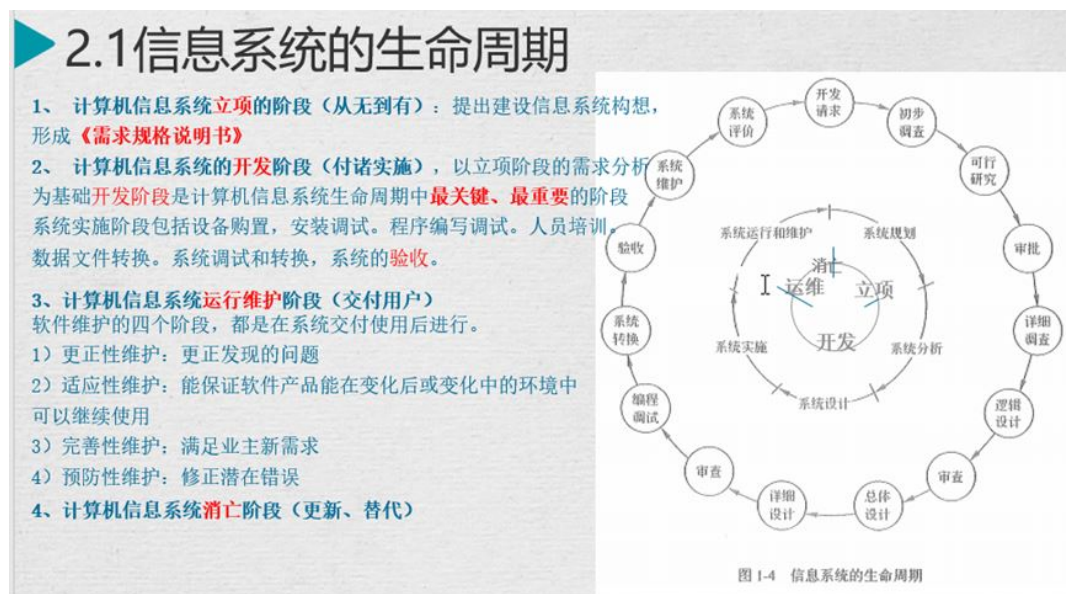
但是，就像不是所有的项目都需要所有的过程一样，也不是所有的交互过程都会运用在所有的项目中。

试题七十六 答案： D 解析： P220

组建项目团队属于执行过程组。

试题七十七 答案： C 解析： P133

验收属于开发阶段，不属于运维阶段。



试题七十八 答案： A 解析： P420

“管理干系人”与干系人沟通协作，满足其需要和期望，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目活动。“控制干系人”是指全面监督干系人关系，调整策略和计划，调动干系人参与。

试题七十九 答案： A 解析： P176

项目的约束性目标也叫管理性目标，项目的成果性目标有时也简称为项目目标。项目成果性目标指通过项目开发出的满足客户要求的产品、系统、服务或成果。BCD 均属于约束性目标。

试题八十 答案： A 解析： P180

项目的成功不仅与时间、成本和质量相关，与项目的产品、项目经理的领导、项目整个管理过程、项目技术相关。

试题八十一 答案： C 解析： P425

影响/作用方格，根据干系人主动参与(影响)项目的程度以及改变项目计执行的能力(作用)进行分组;权力/利益方格，根据干系人的职权(权力)大小以及对项目结果的关注程度(利益)进行分组;

权力影响方格，根据干系人的职权(权力)大小以及主动参与(影响)项目的程度进行分组;凸显模型，根据干系人的权力(施加自己意愿的能力)、识别干系人紧急程度(需要立即关注)和合法性(有权参与)，对干系人进行分类。



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