

# 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 第六章 项目整体管理

**试题一** 制定项目计划时，首先应关注的是项目( )。

- A. 范围说明书    B. 工作分解结构    C. 风险管理计划    D. 质量计划

**试题二** 在项目计划阶段，项目计划方法论是用来指导项目团队制定项目计划的一种结构化方法。( )属于方法论的一部分。

- A. 标准格式和模板    B. 上层管理者的介入    C. 职能工作的授权    D. 项目干系人的技能

**试题三** ( )是正式批准一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。

- A. 项目章程    B. 项目合同    C. 项目启动文档    D. 项目工作说明书

**试题四** 经项目各有关干系人同意的( )就是项目的基准,为项目的执行、监控和变更提供了基础。

- A. 项目合同书    B. 项目管理计划    C. 项目章程    D. 项目范围说明书

**试题五** 项目经理小王事后得知项目团队的一个成员已做了一个纠正措施，但是没有记录，小王接下来应该( )。

- A. 就该情况通知该成员的部门经理    B. 撤销纠正措施    C. 将该纠正行为记录文档  
D. 询问实施该纠正措施的理由

**试题六** 整体变更控制过程实际上是对( )的变更进行标识、文档化、批准或拒绝，并控制的过程。

- A. 详细的 WBS 计划    B. 项目基准    C. 项目预算    D. 明确的项目组织结构

**试题七** 发布项目章程，标志着项目的正式启动。以下围绕项目章程的叙述中，( )是不正确的。

- A. 制定项目章程的工具和技术包括专家判断  
B. 项目章程要为项目经理提供授权，方便其使用组织资源进行项目活动

- C. 项目章程应当由项目发起人发布
- D. 项目经理应在制定项目章程后再任命

**试题八** 在编制项目管理计划时，项目经理应遵循编制原则和要求，使项目计划符合项目实际管理的需要。以下关于项目管理计划的叙述中，( )是不正确的。

- A. 应由项目经理独立进行编制
- B. 可以是概括的
- C. 项目管理计划可以逐步精确
- D. 让干系人参与项目计划的编制

**试题九** 项目经理在编制项目管理计划时，应( )。

- A. 越简单越好
- B. 越详细越好
- C. 逐步细化
- D. 按照公司的模板编制，不能变更

**试题一十** 在项目整体管理过程中监督和控制项目是一个关键环节，下列不属于监督和控制过程组的是( )。

- A. 客户等项目干系人正式验收并接受已完成的项目可交付物的过程
- B. 企业质量管理体系审计
- C. 在管理项目团队时，项目经理与组员就组员情况进行正式交谈
- D. 编制绩效报告

**试题一十一** 某公司正在启动一个新的系统集成项目，任命张某为项目负责人，并从多个职能部门抽调人员组成项目团队，采用矩阵式管理模式。张某认识到在这种情况下团队成员对职能经理的配合往往要超过对自己配合，因此决定请公司发布一份( )。

- A. 人力资源管理计划
- B. 项目管理计划
- C. 项目章程
- D. 沟通管理计划

**试题一十二** 某项目经理正在为一个新产品开发项目制订项目管理计划，他应该遵循的基本原则中不包括( )。

- A. 逐步精确细化
- B. 技术工作与管理工作相分离
- C. 各干系人参与
- D. 对相关人员和资源统一组织及管理

**试题一十三** 某大型信息系统集成项目组建了一个变更控制委员会，来负责项目变更请求的审查与处理工作，并且确立了支配其运作的具体程序和规则。这个程序要求所有得到批准的变更都必须反映到( )中。

- A. 业绩衡量基准
- B. 变更管理计划
- C. 项目管理计划
- D. 质量保证计划

**试题一十四** 以下各项中，( )不是整体变更控制的输入。

A. 批准的纠正措施    B. 变更请求    C. 项目绩效报告    D. 项目管理计划

**试题一十五** A 公司近期成功中标当地政府机构某信息中心的信息安全系统开发项目。公司任命小李为项目经理，配备了信息安全专家张工，负责项目的质量保证和关键技术。

小李为项目制定了整体进度计划，将项目分为需求、设计、实施和上线试运行四个阶段。项目开始后，张工凭借其丰富的经验使开发过程得到了较好的质量保证，需求和设计顺利通过了张工的把关。小李认为后续阶段不会有什么太大问题。开发阶段过半时，公司领导通知小李发生了两件事。第一是公司承揽新项目，需要张工调离；第二是信息中心进行人事调整，更换了负责人。小李向公司领导季诺，一定做好配合工作，保质保量完成项目。

张工调离后，小李亲自负责质量保证和技术把关。项目实施阶段完成后，信息中心新领导对该系统相当重视，委派信息中心技术专家到现场调研和考察。小李为此专门组织技术人员与信息中心专家讨论软件开发技术，查看部分关键代码，并考察了部分程序的运行结果。现场考察后，信息中心专家认为 A 公司编写的代码不规范，安全性存在隐患，关键部分执行效率无法满足设备要求，不具备上线试运行的条件。

信息中心领导获悉上述情况后，决定邀请上级领导、业界有关专家并会同 A 公司主要负责人组织召开项目正式评审会。

**【问题： 3.1】**请结合案例，分析小李在质量管理方面存在的问题。

**【问题： 3.2】**(1)简要分析信息中心组织的正式评审会可能产生的几种结论。

(2)如经评审和协商后 A 公司同意实施返工，简要叙述小李在质量管理方面应采取的后续措施。

**【问题： 3.3】**项目经理组织技术人员与信息中心专家讨论软件开发技术，查看部分关键代码，这种质量控制方法称为(1)；信息中心专家实际运行程序，考察其执行效果和效率，这种质量控制方法是(2)。

请你将上面的叙述补充完整(将空白处应填写的恰当内容写在答题纸的对应栏内)。

**试题一十六** 项目章程发布的目标一般不包括( )。

A. 使项目与组织的日常经营联系起来    B. 进一步确定客户的商业需求，以及对客户需求的理解  
C. 为项目经理使用组织资源进行项目活动进行授权    D. 确认项目团队成员的具体任务分工

**试题一十七** 项目收尾包括( )。

- A. 产品收尾和管理收尾      B. 管理收尾和合同收尾      C. 项目总结和项目审计      D. 产品收尾和合同收尾

**试题一十八** 承建方项目经理向监理方提交正式审核所用的项目管理计划。其中必须要包括( )。

- A. 范围管理计划      B. 质量管理计划      C. 人力资源管理      D. 计划成本管理计划

**试题一十九** 某工业企业的生产管理系统项目委托系统集成商 A 公司进行开发和实施，由 A 公司的高级项目经理李某全权负责。按照双方制定的项目计划，目前时间已经到达最后的交付阶段，李某对整体进度情况进行了检查。检查结果是：生产管理系统软件基本开发完成，目前处于系统测试阶段，仍然不断发现缺陷，正在一边测试一边修复；硬件系统已经在客户现场安装完毕，设备正常运行。未来不延误进度，李某决定将目前发现的缺陷再集中修改 2 天，然后所有开发人员一同去现场进行整体安装联调。

2 天后，项目组进入现场，对软件系统进行了部署。李某与客户代表确定了参加验收测试的工作人员，然后开始进行项目验收。在验收过程中，客户认为软件的部分功能不能满足实际工作需要，要求项目组修改。项目组经过讨论后认为对软件进行适当的修改便能够满足客户的需求，便在现场对软件进行了修改。

验收测试过程中发现了部分小缺陷。客户方认为这些小缺陷不影响系统的正常使用。为此双方签署了备忘录，约定系统交付使用后再修复这些缺陷。按照双方的约定，项目组应在试运行前将系统安装手册、使用和维护说明等全套文档移交给客户，但是由于刚刚对软件进行了现场修改，一些文档还未及时更新，因此客户未接受这些文档。由于客户最关心的是试运行，因此李某组织所有力量开展试运行工作。系统上线后，客户发现了一些新问题，同时还有以前遗留的问题未解决。经双方协商，这些问题解决之后再签署验收报告和付款。

回到公司后，公司领导高度重视该项目。项目经理第一时间撰写了项目总结报告，对整个项目实施过程进行了认真的总结和分析。该报告的结论是项目整体进展状况良好，未出现明显问题，本项目可以正常结项。

**【问题： 3.1】**请简要叙述该项目在收尾环节存在的主要问题。

**【问题： 3.2】**请简要叙述项目经理的总结报告中应包含的主要内容。

**【问题： 3.3】**请指出项目组在该系统集成项目收尾后应该向客户移交那些文档？

**试题二十** 项目章程在项目管理中起着非常重要的作用，以下对项目章程的描述中( )是错误的。

- A. 项目章程应该由项目团队之外的人发布
- B. 项目章程使项目与执行组织的日常动营联系起来
- C. 项目章程不包括干系人的需求和期望
- D. 项目章程包括论证项目的业务方案

**试题二十一** 项目章程是正式批准一个项目的文档，项目章程的内容不包括( )。

- A. 项目的目的或立项理由
- B. 概要的里程碑进度计划
- C. 项目工作的分解方式
- D. 概要预算

**试题二十二** ( )不属于项目章程的组成内容。

- A. 工作说明书
- B. 指定项目经理并授权
- C. 项目概算
- D. 项目需求

**试题二十三** 某公司要开发一款电子行车记录仪，成立了产品研发项目团队，发布了项目章程，其中不应包括( )。

- A. 开发电子行车记录仪的背景、目的及可行性
- B. 业务要求或产品需求
- C. 详细的开发计划和投资预算
- D. 任命的项目经理和他的权限级别

**试题二十四** 项目计划的编制是一个逐步的过程。以下关于项目计划编制的叙述中，( )是正确的。

- A. 项目计划的编制过程是渐进明细、逐步细化的过程
- B. 一般进度计划应写在项目主计划中，而其他方面的计划，如范围、质量、成本等应单独编制成子计划
- C. 项目计划只供项目组内部使用，因此客户不必参与项目计划的编制
- D. 项目经理对项目计划有最高管理权限，可随时修改项目计划

**试题二十五** (20 分)

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

信息系统集成公司 A(以下简称 A 公司)于 2012 年 5 月承接了某市级银行的计费数据库系统开发项目，约定在该银行十三个本地网点计费系统建设中提供硬件平台及相应软件产品，并由 A 公司负责系统总集成，以及后期相关的运维工作。由于感觉技术比较单一，因此签订了总价合同，合同中只是简单规定了技术总体要求，并约定依据项目的大致进展进行付款。

2013 年 3 月，A 公司已经完成了数据库系统软件的开发，并且将这些功能部署在了 5 个网点，但是比原计划滞后了差不多二个月。在项目执行的过程中，A 公司发现该市银行各网点所用的系统并不完全相同，而且对数据库的个性化需求也有区别，如郊区网点的业务需求与市区网点不同。在签订合同时由于对这些因素估计不足，迫使原定的项目计划不断进行调整，项目预算也已经超支。

2013 年 4 月银行方面以 A 公司项目进度缓慢，质量不能满足要求，并且对 5 个已上线网点的运维服务支持不足为由，另外找到了一个信息系统集成公司 B(以下简称 B 公司)接替 A。

公司继续做剩余工作。此时 A 公司也感觉前期准备不足，很难按照合同要求做好项目，因此同意将项目整体移交给 B 公司但是要求银行必须支付前期建设的费用。由于合同中对相关的工作量缺乏定量的描述条款，合同的价格很难确定，双方陷入僵持之中。尤其是有一批 A 公司为了项目购买了服务器已经经过了银行的验收，银行希望 A 公司先移交服务器，然后再谈应付款项，但是 A 公司坚持要银行先付款，然后再移交服务器。银行甚至准备重新购买一批服务器，放弃已经经过验收的 A 公司服务器，让 B 公司重新进行该项目。

**【问题： 3.1】** A 公司在合同签订过程中应约定哪些内容，以避免提干描述问题或类似问题的出现？

**【问题： 3.2】** 在 A 公司同意的情况下，项目是否可以转交给 B 公司？为什么？

**【问题： 3.3】** 请问 A 公司先要银行付款再移交服务器是否恰当？

**【问题： 3.4】** 银行放弃已经通过验收的服务器，让 B 公司重新开始该项目的活动是否合适？应该怎么处理？

**试题二十六** 以下关于项目章程的叙述中，( ) 上是正确的。

- A. 项目章程应当由项目经理主持发布
- B. 项目章程中应明确客户的详细需求，不能直接引用合同或工作说明书中的内容
- C. 项目章程中可以给出概要的进度计划. 详细的进度计划可在项目计划阶段再进行制定
- D. 项目经理应由公司专门发布文件进行任命，不应写入项目章程

**试题二十七** 以下关于项目管理计划的叙述中，( ) 是不正确的。

- A. 项目范围管理计划是项目管理团队确认、记录、核实项目范围的指南
- B. 项目范围管理计划可以是粗略的、非正式的文档
- C. 项目管理计划是其他知识域中相关分计划的整合
- D. 项目范围管理计划仅仅是项目经理确认、管理和控制项目范围的指南

**试题二十八** 项目管理计划确定了项目执行、监控和结束项目的方式和方法，其中不包括( )。

- A. 项目需要执行的过程
- B. 项目生命周期
- C. 里程碑和阶段划分
- D. 项目过程改进

**试题二十九** 项目收尾管理过程中的输入项 一般不包括( )。

- A. 项目管理计划
- B. 合同文件
- C. 组织过程资产
- D. 验收标准

**试题三十** (第 1 空)项目章程应在项目计划之前公布。以下关于项目章程的叙述中，不正确的是：( )。通常项目章程由( )发布。

- A. 项目章程不是正式批准的项目文档
- B. 项目章程包含产品需求和产品的商业需求
- C. 项目章程将项目与执行组织的日常运营联系起来
- D. 项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供授权

**试题三十一** (第 2 空)项目章程应在项目计划之前公布。以下关于项目章程的叙述中，不正确的是：( )。通常项目章程由( )发布。

- A. 项目经理
- B. 项目调研小组
- C. 项目发起人
- D. 项目监理

**试题三十二** 以下关于工作说明书 SOW的叙述中，不正确的是( )。

- A. SOW包括的主要内容有前言、服务范围、方法、假设条件、变更管理等
- B. 采购过程中，不能修改 SOW
- C. 对内部项目而言， SOW有时可称为任务书
- D. SOW与范围说明书不同， SOW是对项目所要提供的产品、成本或服务的描述

**试题三十三** (第 2 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. 项目资源估算
- B. 项目资源分配
- C. 项目工作说明书
- D. 项目经理职责

**试题三十四** 以下关于项目章程的叙述中，不正确的是：( )。

- A. 项目章程描述了项目发起人或其他批准项目章程的人员姓名和职权
- B. 项目章程规定了项目的总体目标，包括范围、时间、成本和质量等

- C. 项目章程由项目发起人签字
- D. 项目经理有权修改项目章程

**试题三十五** 引导技术是指团队领导者诱发团队成员积极参与团队活动的方法，来帮助团队和个人完成相关项目活动。( )一般不作为引导技术在项目中的应用。

- A. 专家判断
- B. 头脑风暴
- C. 冲突处理
- D. 会议管理

**试题三十六** 以下关于项目管理计划的叙述中，不正确的是：( )。

- A. 项目管理计划最重要的用途是指导项目执行、监控和收尾
- B. 项目管理计划是自上而下制订出来的
- C. 项目管理计划集成了项目中其他规划过程的成果
- D. 制订项目管理计划过程会促进与项目干系人之间的沟通

**试题三十七** 在项目进行过程中，变更控制委员会要求项目必须采用市场上刚出现的一种新技术，并且要求按时交付，项目经理应该更新的第一份文件是( )。

- A. 项目管理计划
- B. 质量管理计划
- C. 成本管理计划
- D. 项目进度表

**试题三十八** 项目整体变更控制管理的流程是：变更请求→( )。

- A. 同意或否决变更→ 变更影响评估→ 执行
- B. 执行变更→ 变更影响评估→ 同意或否决变更
- C. 变更影响评估→ 同意或否决变更→ 执行
- D. 同意或否决变更→ 执行→ 变更影响评估

**试题三十九** 项目章程的作用中, 不包括：( )。

- A. 为项目人员绩效考核提供依据
- B. 确定项目经理, 规定项目经理的权力
- C. 规定项目的总体目标
- D. 正式确认项目的存在

**试题四十** ( )不属于项目章程的内容。

- A. 项目工作说明书
- B. 项目的主要风险, 如项目的主要风险类别
- C. 里程碑进度计划
- D. 可测量的项目目标和相关的成功标准

**试题四十一** 为项目选择特定的生命周期模型一般是( )中的工作。

- A. 项目管理计划编制
- B. 项目章程
- C. 项目任务书
- D. 质量计划编制



**试题四十二** ( )不属于项目验收的内容。

- A. 验收测试      B. 系统维护工作      C. 项目终验      D. 系统试运行

**试题四十三** 【说明】

A 公司是为保险行业提供全面的信息系统集成解决方案的系统集成企业。齐工是 A 公司的项目经理，目前正在负责某保险公司 P 公司的客户管理系统开发项目，当前该项目已经通过验收。

齐工将项目所涉及的文档都移交给了 P 公司，认为项目收尾工作已经基本完成，所以解散了项目团队，并组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。项目组成员小王提出“项目组成员有人没有参加总结会议，是否要求所有人员都要参加？”，齐工解释说“项目总结会议不需要全体人员参加，没有实质性的工作内容。”

**【问题：3.1】（5分）**

结合案例，项目经理齐工对小王提出的问题的解释是否恰当？请从项目总结会的规范要求角度，说明理由。

**【问题：3.2】（5分）**

结合案例，请简述项目总结会议一般讨论的内容。

**【问题：3.3】（2分）**

请将下面(1)-(2)处的答案填写在答题纸的对应栏内

结合案例，你认为系统集成项目收尾管理工作通常包含(1)、项目工作总结，(2)、项目后评价工作。

**【问题：3.4】（5分）**

结合案例，请简述系统文档验收所涉及的文档都有哪些。

**试题四十四** 整合者是项目经理承担的重要角色之一，作为整合者，其主要工作不包括( )。

- A. 通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求  
B. 在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点  
C. 通过认真、细致的协调，来达到各种需求间的整合与平衡  
D. 将不同厂商的产品、技术进行整合

**试题四十五** 项目章程的主要内容包括( )

- ①项目目的或批准项目的理由  
②项目的主要风险  
③项目的总体预算  
④项目总体里程碑进度计划

⑤项目范围说明书

⑥项目成本基准。

A. ①②③⑥      B. ①②③④      C. ①③④⑤      D. ①④⑤⑥

**试题四十六** 项目管理计划是说明项目将如何执行、监督和控制的文件。以下选项中，( ) 不属于项目管理计划的内容。

A. 干系人登记册      B. 为项目选择的生命周期模型      C. 如何监督和控制变更      D. 所使用的项目管理过程

**试题四十七** ( ) 指的是为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活  
动。

A. 纠正措施      B. 预防措施      C. 缺陷补救      D. 功能完善

**试题四十八** 以下关于项目整体变更控制过程的叙述中，不正确的是( )。

A. 实施整体变更控制过程的目的是为了降低项目风险  
B. 实施整体变更控制过程贯穿项目始终，并且应用于项目的各个阶段  
C. 变更控制委员会对整体变更控制过程负最终责任  
D. 会议是实施整体变更控制的工具与技术之一

**试题四十九** 以下关于项目变更管理的叙述中，不正确的是( )。

A. 项目的任何干系人都可以提出变更请求      B. 所有的变更请求都必须以书面形式记录  
C. 所有的变更请求都必须交由变更控制委员会审批      D. 客户也可以作为变更控制委员会成员

**试题五十** 以下关于工作说明书(SOW)的叙述中，不正确的是( )。

A. SOW的内容主要包括服务范围、方法、假定、工作量、变更管理等  
B. 内部的SOW有时可称为任务书  
C. SOW的变更应由项目变更控制过程进行管理  
D. SOW通过明确项目应该完成的工作来确定项目范围

**试题五十一** ( ) 没有体现项目经理作为整合者的作用。

A. 与项目干系人全面沟通，来了解他们对项目的需求      B. 充分发挥自身经验，制定尽可能详细的项目管理计划  
C. 在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点      D. 通过沟通、协调达到各种需求的平衡

**试题五十二** 项目章程的内容不包括( )。

- A. 项目的总体质量要求    B. 项目的成功标准    C. 项目范围管理计划    D. 项目的审批要求

**试题五十三** 项目管理计划的内容不包括( )。

- A. 范围基准    B. 过程改进计划    C. 干系人管理计划    D. 资源日历

**试题五十四** ( )是为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

- A. 纠正措施    B. 预防措施    C. 缺陷补救    D. 产品更新

**试题五十五** 关于项目整体变更的描述, 不正确的是: ( )。

- A. 整体变更控制过程贯穿项目始终    B. 任何项目干系人都可以提出变更请求  
C. 所有变更都应纳入变更管理    D. 所有变更请求都应由 CCB 来批准或否决

**试题五十六** 关于变更控制委员会(CCB)的描述, 不正确的是: ( )。

- A. CCB 的成员可能包括客户或项目经理的上级领导  
B. 一般来说, 项目经理会担任 CCB 的组长  
C. 针对某些变更, 除了 CCB 批准以外, 可能还需要客户批准  
D. 对于可能影响项目目标的变更, 必须经过 CCB 批准

**试题五十七** 【说明】

A 公司承接了某信息系统工程项, 公司李总任命小王为项目经理, 向公司项目管理办公室负责。

项目组接到任务后, 各成员根据各自分工制定相应项目管理子计划, 小王将收集到的各子计划合并为项目管理计划并直接发布。

为了保证项目按照客户要求尽快完成, 小王基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解后, 立即安排项目团队开始实施项目。在项目实施过程中, 客户不断调整需求, 小王本着客户至上的原则, 对客户的需求均安排项目组进行了修改, 导致某些工作内容多次反复。项目进行到了后期, 小王才发现项目进度严重滞后, 客户对项目进度很不满意并提出了投诉。

接到客户投诉后,李总要求项目管理办公室给出说明。项目管理办公室对该项目情况也不了解,因此组织相关人员对项目进行审查,发现了很多问题

**【问题：1.1】（8分）**

结合案例,请简要分析造成项目目前状况的原因。

**【问题：1.2】（5分）**

请简述项目管理办公室的职责

**【问题：1.3】（5分）**

结合案例,判断下列选项的正误(填写在答纸对应栏内,正确的选项填写“√”错误的选项填写“×”)

- (1)项目整体管理包括选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案,以及协调项目管理各知识领域之间的依赖关系()
- (2)只有在过程之间相互交互时,才需要关注项目整体管理()
- (3)项目整体管理还包括开展各种活动来管理项目文件,以确保项目文件与项目管理计划及可交付成果(产品、服务或能力)的一致性()
- (4)针对项目范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、干系人九大领域的管理,最终是为了实现项目的整体管理,实现项目目标的综合最优。()
- (5)半途而废、失败的项目只需要说明项目终止的原因,不需要进行最终产品、服务或成果的移交。()

**试题五十八** 在职能型组织中,关于项目经理的职责,不正确的是( )。

- A. 通过与项目干系人主动、全面的沟通、来了解他们对项目的需求
- B. 在互相竞争的众多干系人之间寻求平衡点
- C. 通过认真、细致的协调,来达到各种需求间的整合与平衡
- D. 项目经理是项目的预算控制者

**试题五十九** ( )不属于项目章程的作用。

- A. 明确项目的人员要求及考核指标
- B. 正式确认项目存在,给项目一个合法的地位
- C. 规定项目的总体目标,包括范围、时间、成本和质量等
- D. 确定项目经理,规定项目经理的权力

**试题六十** ( )不属于项目管理信息系统的子系统。

- A. 工作授权系统
- B. 配置管理系统
- C. IT基础设施监控系统
- D. 信息收集与发布系统

**试题六十一** 在项目执行的过程中,一名干系人确定了一个新需求,该需求对项目是否成功起到关键的作用,项目经理接下来应该( )。

- A. 为该需求建立变更请求,提交给变更控制委员会审批
- B. 评估重要性,以确定是否执行变更流程

- C. 寻求项目发起人对变更的批准      D. 考虑该需求比较关键,安排相关人员进行修改

**试题六十二** 关于项目收尾的描述,不正确的是( )。

- A. 项目收尾分为管理收尾和合同收尾  
B. 管理收尾和合同收尾都要进行产品核实,都要总结经验教训  
C. 每个项目阶段结束时都要进行相应的管理收尾  
D. 对于整个项目而言,管理收尾发生在合同收尾之前

**试题六十三** 项目管理过程中,( )不完全属于监控过程组。

- A. 范围确认、监督和控制项目工作、整体变更控制      B. 进度控制、控制沟通、风险监控与控制  
C. 成本控制、质量保证、范围控制      D. 管理项目团队、范围控制、控制干系人参与

**试题六十四** 项目章程内容不包括( )。

- A. 任命项目经理      B. 组建项目团队      C. 项目总体要求      D. 项目总体预算

**试题六十五** 项目管理计划的内容不包括( )。

- A. 范围管理计划与项目范围说明书      B. 干系人管理计划与沟通管理计划  
C. 进度管理计划与进度基准      D. 成本管理计划与成本绩效

**试题六十六** 指导与管理项目工作过程的输出不包括( )。

- A. 工作绩效数据      B. 批准的变更请求      C. 项目管理计划更新      D. 项目文件更新

**试题六十七** 【说明】

系统集成 A 公司中标某市智能交通系统建设项目。李总负责此项目的启动工作,任命小王为项目经理。小王制定并发布了项目章程,其中明确建设周期为 1 年,于 2018 年 6 月开始。

项目启动后,小王将团队分为了开发实施组与质量控制组,分工制定了范围管理计划、进度管理计划与质量管理计划。

为了与客户保持良好沟通,并保证项目按要求尽快完成,小王带领开发团队进驻甲方现场开发。小王与客户经过几次会议沟通后,根据自己的经验形成一份需求文件。然后安排开发人员先按照这份文档来展开工作,具体需求细节后续再完善。

开发过程中，客户不断提出新的需求，小王一边修改需求文件一边安排开发人员进行修改，导致开发工作多次反复。2019年2月，开发工作只完成了计划的50%，此时小王安排项目质量工程师进驻现场，发现很多质量问题。小王随即组织开发人员加班修改。由于项目组几个同事还承担其他项目的工作，工作时间没法得到保障，项目实施进度严重滞后。

小王将项目进展情况向李总进行了汇报，李总对项目现状不满意，抽调公司两名有多年项目实施经验的员工到现场支援。经过努力，项目最终还是延期四个月才完成。小王认为项目延期与客户有一定关系，与客户发生了争执，导致项目至今无法验收。

**【问题：1.1】（7分）**

结合案例，从项目管理角度，简要分析项目所存在的问题。

**【问题：1.2】（6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“V”，错误的选项填写“X”)

- (1)制定项目管理计划采用从上到下的方法，先制定总体项目管理计划，再分解形成其他质  
( )
- (2)项目启动阶段不需要进行风险识别。( )
- (3)整体变更控制的依据有项目管理计划、工作绩效报告、变更请求和组织过程资产。( )
- (4)项目收尾的成果包括最终产品、服务或成果移交。( )
- (5)项目管理计划随着项目进展而逐渐明细。( )
- (6)项目执行过程中，先执行范围、进度、成本等其他过程管理，然后项目整体管理汇总其他知识领域的执行情况再进行整体协调管理。( )

**【问题：1.3】（4分）**

请简要叙述项目整体管理中监控项目工作的输出。

**试题六十八** 项目整体管理是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作，项目整体包括( )。

- A. 制定项目章程、识别干系人、制定项目管理计划、指导和管理项目工作
- B. 制定项目可行性研究报告、制定项目管理计划、指导和管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制
- C. 制定项目章程、制定项目管理计划、指导和管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制
- D. 制定项目可行性研究报告、识别干系人、监控项目工作、实施整体变更控制

**试题六十九** ( )不是制定项目章程的输入。

- A. 项目工作说明书
- B. 商业论证
- C. 合同或谅解备忘录等协议
- D. 项目成功标准

**试题七十** 关于项目管理计划的描述，不正确的是( )。

- A. 项目管理计划必须是自上而下制定出来的
- B. 项目管理计划必须得到主要项目干系人的执行批准
- C. 其他规划过程的成果是项目管理计划制定的依据
- D. 项目管理计划可以指导项目的收尾工作

**试题七十一** 关于整体变更控制的描述，不正确的是( )。

- A. 项目的人和干系人都可以提出变更请求
- B. 项目经理可以使变更控制委员会(CCB)的成员
- C. 整体变更控制过程贯穿项目始终，CCB 对此负最终责任
- D. 整体变更控制的主要作用是降低因未考虑变更对整个项目计划的影响而产生的风险

**试题七十二** ( )的过程是为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准变更的过程。

- A. 制定项目管理计划
- B. 指导与管理项目工作
- C. 监控项目工作
- D. 实施整体变更控制

**试题七十三** ( )不属于项目章程的作用。

- A. 确定项目经理，明确项目经理的权力
- B. 正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位
- C. 规定项目总体目标，包括范围、时间、质量等
- D. 指导项目的执行、监控和收尾工作

**试题七十四** 关于项目管理计划用途的描述，不正确的是( )。

- A. 明确项目，是项目启动的依据
- B. 为项目绩效考核和项目控制提供基准
- C. 记录制订项目计划所依据的假设条件
- D. 促进项目干系人之间的沟通

**试题七十五** 项目章程中规定的项目审批要求和( )，会影响项目的进度管理。

- A. 总里程碑要求
- B. 范围基准
- C. 风险清单
- D. 成本基准

**试题七十六** 某单位(甲方)因业务发展需要，需建设一套智能分析管理信息系统，并将该研究任务委托给长期合作的某企业(乙方)，乙方安排对甲方业务比较了解且有同类项目实施经验的小陈担任 项目经理 。

考虑到工期比较紧张，小陈连夜加班，参照同类项目文档编制了 项目范围说明书 ，然后安排项目成员向甲方管理层进行需求调研并编制了 需求文件 ，依据 项目范围说明书 ，

小陈将任务分解之后，立即安排项目成员启动了设计开发工作。

在 编码 阶段 尾声，甲方向小陈提出了一个新的功能要求。考虑到该功能实现较为简单，不涉及其它功能模块，小陈答应了客户的要求。

在试运行阶段，发现一个功能模块不符合需求和计划要求，于是小陈立即安排人员进行了补救，虽然耽误了一些时间，但整个项目还是按照客户要求如期完成。

结合案例，请指出该项目在范围管理过程中存在的问题。

请列出项目范围管理的主要过程。

从候选答案中选择正确选项，将该选项的编号填入答题纸对应栏内。

工作分解结构是逐层分解的，工作分解结构( )层的要素总是整个项目的最终成果。一般情况下，工作分解结构控制在( )层为宜。( )位于工作分解结构每条分支最底层的可交付成果或项目组成部分。

- A. 工作包
- B. 最低
- C. 最高
- D. 里程碑
- E. 3-6
- F. 中间
- G. 2-5

**试题七十七** 关于项目 整体管理 的描述，不正确的是:( )。

- A. 整体管理是一项综合性和全面性工作
- B. 整体管理涉及相互竞争的项目各分目标之间的集成
- C. 项目经理通过干系人的汇报获取项目需求
- D. 整体管理最终是为了实现项目目标的综合最优

**试题七十八** 关于项目章程的描述，不正确的是( )

- A. 项目章程规定项目经理的权力。
- B. 项目章程由项目经理来发布
- C. 项目章程规定项目的总体目标
- D. 只与管理层和发起人有权对项目章程进行变更

**试题七十九** ( )不属于 项目管理 计划的内容。

- A. 成本基准
- B. WBS 词典
- C. 进度数据
- D. 范围管理计划

**试题八十** ( )通常以开工会议(kick-offmeeting)为开始标志。

- A. 指导与管理项目工作
- B. 制定项目章程
- C. 编制项目管理计划
- D. 编制进度管理计划



**试题八十一** 关于实施整体变更控制的描述，不正确的是( )。

- A. 项目经理对实施整体变更过程负最终责任
- B. 如遇特殊情况，变更请求可以口头提出
- C. 变更日志用来记录项目过程中出现的变更
- D. 项目经理不可以加入变更控制委员会

**试题八十二** 项目行政收尾产生的结果不包括( )。

- A. 完整的项目档案
- B. 项目管理计划
- C. 资源释放
- D. 经验教训总结

**试题八十三** 关于项目章程的描述，不正确的是：( )

- A. 项目章程通常由高级管理层签发
- B. 项目章程是项目经理寻求主要干系人支持的依据
- C. 当项目出现变更时，应对项目章程进行修改
- D. 项目章程遵循“谁签发，谁有权修改”的原则

**试题八十四** 关于项目管理计划的描述，不正确的是：( )

- A. 项目管理计划是在项目管理其他规划过程的成果基础上制订
- B. 项目管理计划确定项目的执行、监控和收尾方式助计划
- C. 项目管理计划可以是概况的，也可以是详细的，可以包含一个或多个辅助计划
- D. 项目管理计划使用到的项目文件如变更日志等，均属于项目管理计划

**试题八十五** ( ) 是为使项目工作绩效重新与项目管理计划致而进行的有目的活动。

- A. 纠正措施
- B. 预防措施
- C. 缺陷补救
- D. 更新

**试题八十六** 当项目各要素之间需要协调的，应进行项目( )，在项目的竞争目标中寻找最佳平衡点

- A. 风险分析
- B. 整体管理
- C. 范围管理
- D. 质量管理

**试题八十七** ( )不属于项目章程的内容

- A. 项目主要风险
- B. 总体里程碑进度计划
- C. 项目审批要求
- D. 需求跟踪矩阵

**试题八十八** 项目管理计划的输入不包括( )

- A. 项目章程
- B. 其它规划过程的输出
- C. 工作绩效
- D. 组织过程资产

**试题八十九** ( )不能用于进行根本原因分析。

A. 力场分析      B. 因果图      C. 头脑风暴法      D. 鱼骨图

**试题九十** 某信息系统在开发过程中先搭建整体框架，实现用户主体需求，后续通过 2-3 个版本升级逐步完善，直至实现用户的全部需求。则该系统采用的开发方法是( )

A. 结构化方法      B. 面向对象方法      C. 瀑布法      D. 原型法

**试题九十一** 关于项目整体管理的描述，不正确的是：( )

- A. 应由公司管理者担任整体管理的整合者角色，便于协调资源
- B. 工作内容包含跟踪、审查和报告项目进展并监控项目工作
- C. 包括选择资源分配方案，平衡相关相互竞争的目标和方案等工作
- D. 是项目管理中一项综合性和全局性的管理工作

**试题九十二** 项目章程用来体现( )对项目的原则性要求，是项目经理寻求( )支持的依据。

- A. 高级管理层 已识别干系人      B. 各主要干系人 项目团队
- C. 高级管理层 各主要干系人      D. 已识别干系人 高级管理层

**试题九十三** 不属于“整体变更控制”过程输出的是：( )。

- ①工作绩效报告
- ②项目质量管理计划
- ③变更请求
- ④变更日志
- ⑤项目进度网络图更新

A. ①②③      B. ②③④      C. ③④⑤      D. ①③⑤

**试题九十四** ( )是项目发起人或高级管理层给项目经理签发项目阶段结束或整体结束的书面确认。

A. 合同收尾      B. 行政收尾      C. 财务收尾      D. 采购收尾

**试题九十五** 项目章程的作用不包括：( )。

- A. 确定项目经理人选      B. 给予项目合法地位      C. 识别项目主要干系人      D. 确定项目总体目标

**试题九十六** ( )不属于制定项目管理计划的输入。

- A. 人事管理制度      B. 成本管理计划      C. 经验教训知识库      D. 风险应对计划

**试题九十七** ( )不属于整体变更控制过程的活动。

- A. 记录变更申请的所有影响      B. 评审并批准变更申请  
C. 明确缺陷修复的标准      D. 验证缺陷修复的正确

**试题九十八** 关于项目整体管理相关内容的描述，不正确的是：( )。

- A. 项目经理通过协调工作，达到各种需求间的平衡，实现项目整合  
B. 项目整体管理要协调各知识领域之间的关系  
C. 遵循“谁使用，谁修改”的原则，项目章程由项目经理修改完善  
D. 项目整体管理实现项目目标的综合最优

**试题九十九** 制定项目章程不需要参照( )。

- A. 项目工作说明书      B. 项目里程碑      C. 商业论证      D. 战略计划

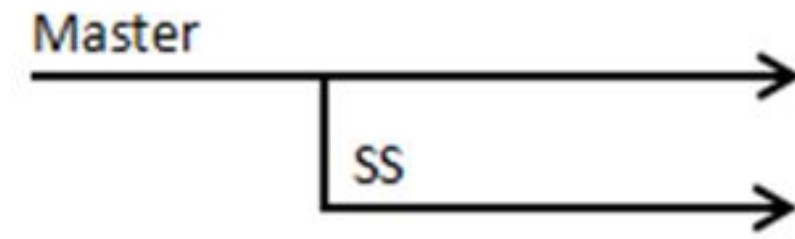
**试题一百零** 关于项目管理计划的描述，不正确的是：( )。

- A. 项目管理计划包括项目范围说明书与质量测量指标      B. 项目管理计划包括项目所选用的生命周期模型  
C. 项目管理计划包括范围基准、进度基准、成本基准      D. 项目管理计划可以是概括的，也可以是详细的

**试题一百一** ( )是由项目发起人或高层管理者给项目经理签发项目阶段结束或项目整体结束的书面确认。

- A. 合同收尾      B. 项目经验总结      C. 产品验收      D. 行政收尾

**试题一百二** 某软件的配置库结构如下图，产品需求在 Master 上实现，软件整体完成后出 SS 分支修复严重问题并发布最终软件。则 SS 为：( )。



- A. 开发库      B. 受控库      C. 产品库      D. 任务库

**试题一 答案： A 解析：** 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。项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围的共同理解，描述了项目的主要目标，使项目团队能进行更详细的计划。

范围说明书是整个项目管理工作的基础，在制定项目计划的其他分计划之前，首先要有一个范围说明书，首先应关注的是项目范围说明书。

**试题二 答案： A 解析：** 在项目计划阶段，项目管理方法论帮助项目管理团队制定项目管理计划和控制项目管理计划的变更，例如组织过程资产中的历史项目信息、标准指导方针、模板、工作指南等对本次项目管理计划的制定有直接的帮助。标准格式和模板属于项目管理方法论的重要组成部分。

**试题三 答案： A 解析：** 本题考查项目的整体管理中对项目章程的理解。

《系统集成项目管理工程师教程》的“6.2.1 项目章程的作用和内容”节中指出：项目章程是正式批准的一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。

**试题四 答案： B 解析：** 《系统集成项目管理工程师教程》的“6.4.1 项目管理计划的含义、作用和内容”节中指出：经项目各有关干系人同意的项目管理计划就是项目的基础，为项目的执行、监控和变更提供了基础。

**试题五 答案： D 解析：** 本题考查项目执行的管理。

《系统集成项目管理工程师教程》的“6.6 监督和控制项目”节指出：“建议的纠正措施”在执行之前，应评估对其他方面的影响。所以项目经理需要了解这个纠正措施的内容，然后评估后决定该纠正措施是否可以执行。

**试题六 答案： B 解析：** 本题考查项目变更控制。

《系统集成项目管理工程师教程》的“6.7 整体变更控制”节指出：项目变更就是对被批准的项目管理计划的变更，而被批准的项目管理计划就是项目基准。

**试题七 答案： D 解析：** 项目章程是正式批准一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一个阶段的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人发布，若项目为本组织开发也可由投资人发布。发布人其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需要资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。应该总是在开始项目计划前就任命项目经理，在项目启动时任命会更合适。

项目经理要最好在项目前期就得到任命和参与项目，以便对项目有较深入的了解，并参与制定项目章程，而不能“应在制定项目章程后再任命”。

项目章程是项目的一个正式文档，在批准发布前应由专家进行评审(专家判断)，以确保其的内容满足项目要求。

**试题八 答案： A 解析：** 编制项目管理计划所遵循的基本原则有：全局性原则、全过程原则、人员与资源的统一组织与管理原则、技术工作与管理工作协调的原则。除此之外，更具体的编制项目计划所遵循的原则有：目标的统一管理、方案的统一管理、过程的统一管理、技术工作与管理工作协调、计划的统一管理、人员资源的统一管理、各干系人的参与和逐步求精原则。

其中，各干系人的参与是指各干系人尤其是后续实施人员参与项目管理计划的制定过程，这样不仅让他们了解计划的来龙去脉，提高了他们在项目实施过程中对计划的把握和理解。更重要的是，因为他们的参与包含了他们对项目计划的承诺，从而提高了他们执行项目计划的自觉性。

逐步求精是指，项目计划的制定过程也反映了项目的渐进明细特点，也就是近期的计划制定得详细些，远期的计划制定得概要一些，随着时间的推移，项目计划在不断细化。

由此可见，项目计划可以是概括的，可以逐步精确，并且干系人要参与项目计划的编制，不应由项目经理独立进行编制。

**试题九 答案： C 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7.4.3小节的相关内容可知，项目工作被分解到更低的、更详细的层次时，有助于对这些工作进行计划、管理和控制。然而过度的分解反而有害。详细的分

解对遥远的将来才能完成的交付物是不需要的，也是不可能的。一般地，项目管理团队应等待交付物或子项目足够清晰时才制订详细的 WBS。这种技术有时被称作滚动波式计划。滚动波式计划的实质是近期的工作计划得细一些，远期的工作计划得相对粗一些。因此，编制项目管理计划，并非越简单越好、越详细越好，而应做到繁简有节、逐步细化。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 4.1.1 小节的相关内容可知，项目是为达到特定的目的、使用一定资源、在确定的期间内、为特定发起人而提供独特的产品、服务或成果而进行的一次性努力。项目的独特性是指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”，这意味着很难有一个完全统一不变的项目计划模板。项目的渐进明细性指项目的成果性目标是逐步完成的。因为项目的产品、成果或服务事先不可见，在项目前期只能粗略地进行项目定义，随着项目的进行才能逐渐明朗、完善和精确。项目的渐进明细性也意味着项目管理计划的编制应该逐步细化。

**试题一十 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 4.5.2、4.5.3 小节的相关内容可知，监督和控制过程组是由监督项目执行情况，在必要时采取纠正措施以便控制项目的各个过程所组成。监督和控制过程组包括监督和控制项目工作、整体变更控制、范围核实、范围控制、进度控制、成本控制、质量控制、管理项目团队、绩效报告、管理项目干系人、风险监督与控制、合同管理等活动，其中不包括企业质量管理体系审计。

**试题一十一 答案： C 解析：** 矩阵式管理模式是为了改进直线职能制横向联系差，缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。矩阵式管理模式的缺点是：项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的人员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵结构的先天缺陷；由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人发布，

若项目为本组织开发也可由投资人发布。发布人其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。虽然项目章程不能阻止因矩阵式管理模式先天缺陷而导致冲突情况的发生，但是它能为解决冲突提供一个框架，因为项目章程描述了项目经理把组织资源应用到项目活动中去的权利。而本题给出的“人力资源管理计划”、“项目管理计划”和“沟通管理计划”，均不能有效解决矩阵式管理模式先天缺陷所带来的问题。

**试题一十二 答案： B 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“6.4.2 项目计划编制工作所遵循的基本原则”一节所述内容，编制项目计划所遵循的基本原则有：全局性原则、全过程原则、人员与资源的统一组织与管理原则、技术工作与管理工作的协调的原则。除此之外，更具体的编制项目计划所遵循的原则包括：

目标的统一管理

方案的统一管理

过程的统一管理

技术工作与管理工作的统一协调

计划的统一管理

人员资源的统一管理

各干系人的参与：

根据上述内容分析可知，“技术工作与管理工作的相分离”的表述是不符合编制项目计划所遵循的基本原则的。

**试题一十三 答案： C 解析：** 项目管理是一个渐进明细的过程，在前后过程之间，在整体和部分之间是反复迭代、逐步求精的。因此项目的范围、进度、成本和质量等方面知识域中的计划过程也有可能触发项目整体变更控制过程。例如制定 WBS 过程，如果在此过程中发现遗漏了一些项目工作，则可能引起工期、人力资源和质量等方面的变更，此时需要项目整体变更控制过程进行处理，包括更新项目管理计划。

项目管理计划可以通过批准的变更而改变。项目管理计划通过整体变更控制过程进行更新和修订。在项目实施过程中，必须对项目计划不断地进行及时更新以反映对项目所做的各种获得批准的修改，并且必须及时把这些变化通报给有关的项目干系人。

**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》中“6.7.2 整体变更控制的输入、输出”一节所述内容，整体变更控制的输入包括如下内容。

(1) 项目管理计划。

经项目各有关干系人同意的项目管理计划就是项目的基准，为项目的执行、监控和变更提供了基础。

(2) 申请的变更。

任何控制过程或者项目整体管理过程都可产生变更申请。变更申请包括纠正行动、预防性的行动，以及缺陷修复。

(3) 工作绩效信息。

工作绩效信息就是实际的绩效数据，用来与计划的绩效进行比较。

(3) 可交付物。

可交付物是指在项目管理计划文件中确定的，为完成项目所必需生成或提供的独特的，可验证的产品、成果或提供服务。这里是指已完成的可交付物。

**试题一十五 答案： 解析： 【问题 1】**

(1) 未制定项目质量管理计划(或未确立项目的技术规范和技术标准)。

(2) 质量职责分配不合理(或项目技术负责人不能兼任质量保证负责人)(或张工不能同时担任技术负责人和质量负责人)。

(3) 质量职责分配不及时(或张工调离后未及时任命或调入 QA 人员)(或项目经理不能同时作为技术负责人和质量负责人)。

(4) 需求和设计未经过外部评审就付诸执行(或需求和设计不能由张工把关，应组织外部评审)。

(5) 进度计划中缺少测试阶段等质量控制环节(或进度计划中无测试阶段)。

(6) 轻视实施阶段的质量保证工作。

(每项 1 分，最多得 5 分)

**【问题 2】**

(1)

①接受或有条件接受(或组织上线试运行，加强后续质量控制)。

②返工(或修复前一阶段发现的问题)。

③项目变更(或按照变更流程调整项目的进度、成本和范围基准)。

④不接受或索赔。

(每项 1 分，最多得 3 分)

(2)

①沟通、确认本项目的质量要求和质量规范。

②科学制定项目后续的质量管理计划。

③合理分配质量职责(任命或调入独立于项目组的 QA 人员)。

④实施和加强测试、评审等质量控制环节(或加强测试)。

⑤提前准备和启动返工后的上线试运行工作。



⑥加强与客户的沟通和交流。  
(每项 1 分, 最多得 3 分)

### 【问题 3】

项目经理组织技术人员与信息中心专家讨论软件开发技术, 查看部分关键代码, 这种质量控制的方法称为( 1 走查 ); 信息中心专家实际运行程序, 考察其执行效果和效率, 这种质量控制方法是(2 测试 )。  
(每项正确得 2 分)

**试题一十六 答案: D 解析:** 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“6.2.1 项目章程的作用和内容”一节的所述内容, 项目章程是正式批准一个项目的文档, 或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人发布, 若项目为本组织开发也可由投资人发布。发布人其在组织内的级别应能批准项目, 并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。应该总是在开始项目计划前就任命项目经理, 在项目启动时任命会更合适。

建立项目章程将使项目与执行组织的日常运营联系起来。在一些组织中, 项目只有在需求调研、可行性研究或初步试探完成后才被正式批准和启动。

项目章程的编制过程主要关注于记录建设方的商业需求、项目立项的理由与背景、对客户需求的现有理解和满足这些需求的新产品、服务或结果。

**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“6.8.1 管理收尾和合同收尾”一节的所述内容可知, 项目收尾过程包括对于管理项目或者项目阶段收尾的所有必要活动。项目收尾包括管理收尾和合同收尾。

#### 1. 管理收尾

管理收尾包括下面提到的按部就班的行动和活动。

(1) 确认项目或者阶段已满足所有赞助者、客户, 以及其他项目干系人需求的行动和活动。

(2) 确认已满足项目阶段或者整个项目的完成标准, 或者确认项目阶段或者整个项目的退出标准的行动和活动。

(3) 当需要时, 把项目产品或者服务转移到下一个阶段, 或者移交到生产和/或运作的行动和活动。

(3) 活动需要收集项目或者项目阶段记录、检查项目成功或者失败、收集教训、归档项目信息, 以方便组织未来的项目管理。

## 2. 合同收尾

合同收尾办法涉及结算和关闭项目所建立的任何合同、采购或买进协议，也定义了为支持项目的正式管理收尾所需的与合同相关的活动。这一办法包括产品验证和合同管理的收尾（更新反映最终结果的合同记录并把将来会用到的信息存档）一合同在早期中止是合同收尾可能涉及的一种特殊情况，这种情况一般由合同相应条款规定。

**试题一十八 答案： B 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“2.3 信息系统工程监理”一节的所述内容可知，信息系统工程监理可以帮助业主单位更合理的保证工程的质量、进度、投资，并合理、客观的处理好它们之间的关系。监理是由第三方独立的依据相关技术标准来对工程建设进行监督，这样尤其是对政府信息系统的建设质量更能起到保驾护航的作用。在项目建设全过程中，监理单位要依据国家有关法律和相关技术标准，遵循守法、公平、公正、独立的原则，对信息系统建设的过程进行监督和控制，其实就是在确保质量、安全和有效性的前提下，合理的安排进度和投资。其实，监理单位是帮助业主单位对工程有关方面控制的再控制，就是对承建单位项目控制过程的监督管理。监理活动的主要内容被概括为“四控、三管、一协调”。其中的“四控”是指：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。

根据以上内容分析可知，质量管理计划是监理方的工作依据之一。

**试题一十九 答案： 解析： 【问题 1】**

- (1) 没有充分做好验收前的准备，或软件系统没有达到验收前的标准，或软件还存在计划修复的缺陷，这些缺陷未经修复和确认便进入正式验收环节。
- (2) 在验收过程中未根据变更控制流程对软件进行修改，导致文档与软件不一致。
- (3) 软件更新后没有对文档进行更新便交付给客户。
- (4) 项目验收未正式完成，未签署验收报告便进行了项目总结。
- (5) 项目收尾过程不完整，缺少正式的项目总结环节，不能只编写总结报告。
- (6) 项目总结报告未能反应项目的实际情况。
- (7) 缺少项目评估或审计环节。

本题考查项目收尾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回答问题。

这是一道分析题，考生应结合案例背景，综合运用相关项目收尾的理论知识和实践经验回答问题。具体分析如下：

- (1) 根据李某对整体进度情况的检查结果：生产管理系统软件基本开发完成，目前处于系统测试阶段，仍然不断发现缺陷，正在一边测试一边修复，说明该项目尽管从时间上已经到达最后交付阶段，但实际上并没有充分做好项目验收

前的准备，该软件系统还不能达到验收前的标准，软件中还存在着计划修复的缺陷。尽管“李某决定将目前发现的缺陷再集中修改 2 天，然后所有开发人员一同去现场进行整体安装联调。”但是显然这些缺陷并未经过仔细地修复和确认，便进入了正式验收环节。

(2) “在验收过程中，客户认为软件的部分功能不能满足实际工作需要，要求项目组修改。项目组经过讨论后认为对软件进行适当的修改便能够满足客户的要求，便在现场对软件进行了修改。由于刚刚对软件进行了现场修改，一些文档还未及时更新”。这些做法说明，在验收过程中该项目没有严格地根据变更控制流程对软件进行修改，并且导致了文档与软件不一致。

(3) “项目组应在试运行前将系统安装手册、使用和维护说明等全套文档移交给客户，但是由于刚刚对软件进行了现场修改，一些文档还未及时更新，因此客户未接受这些文档”。这些情况说明，软件在更新以后没有同时对文档进行更新便交付给客户使用。

(4) “系统上线后，客户发现了一些新问题，同时还有以前遗留的问题未解决。经双方协商，这些问题解决之后再签署验收报告和付款。回到公司后，项目经理第一时间撰写了项目总结报告”。这些情况表明，在项目验收未正式完成的情况下，项目经理尚未签署验收报告便进行了项目总结。

(5) 项目总结属于项目收尾的管理收尾。而管理收尾有时又被称为行政收尾，就是检查项目团队成员及相关干系人是否按规定履行了所有责任。实施行政收尾过程还包括收集项目记录、分析项目成败、收集应吸取的教训，以及将项目信息存档供本组织将来使用等活动统一为一个整体。很明显，根据说明材料所述情况，该项目的收尾过程很不完整，缺少正式的项目总结环节，项目经理不能仅仅编写一份总结报告了事。

(6) “该报告的结论是项目整体进展状况良好，未出现明显问题，本项目可以正常结项”。但是，从项目收尾的各种情况看，该项目还存在诸多问题，能否正常结项目目前尚未可知，因此项目总结报告未能反映项目的实际情况。

(7) 项目收尾的具体内容包括项目验收、项目总结和项目评估审计。从本题的案例说明中看，该项目的收尾过程缺少了项目评估或审计环节。

项目绩效(整体情况)、技术绩效(技术方案的实施情况)、成本绩效、进度绩效、项目沟通情况、识别问题和解决问题情况、意见和建议(经验教训和知识总结)

## 【问题 2】

这是一道简答题，考查的是项目总结的主要内容，考生可以参考《系统集成项目管理工程师教程》中“19.1.2 项目总结”一节的有关内容作答。一般的项目总结应包括如下内容。

(1) 项目绩效：包括项目的完成情况、具体的项目计划完成率、项目目标的完成情况等，作为全体参与项目成员的共同成绩。

(2) 技术绩效：最终的工作范围与项目初期的工作范围的比较结果是什么，工作范围上有什么变更，项目的相关变更是否合理，处理是否有效，变更是否对项目等质量、进度和成本有重大影响，项目的各项工作是否符合预计的质量标准，是否达到客户满意。

(3) 成本绩效：最终的项目成本与原始的项目预算费用，包括项目范围的有关变更增加的预算是否存在大的差距，项目盈利状况如何。这牵扯到项目组成员的绩效和奖金的分配。

(4) 进度计划绩效：最终的项目进度与原始的项目进度计划比较结果是什么，进度为何提前或者延后，是什么原因造成这样的影响。

(5) 项目的沟通：是否建立了完善并有效利用的沟通体系；是否让客户参与过项目决策和执行的工作；是否要求让客户定期检查项目的状况；与客户是否有定期的沟通和阶段总结会议；是否及时通知客户潜在的问题，并邀请客户参与问题的解决等；项目沟通计划完成情况如何；项目内部会议记录资料是否完备等。

**(6) 识别问题和解决问题：**项目中发生的问题是否解决，问题的原因是否可以避免，如何改进项目的管理和执行等。

(7) 意见和建议：项目成员对项目管理本身和项目执行计划是否有合理化建议和意见，这些建议和意见是否得到大多数参与项目成员的认可，是否能在未来项目中予以改进。

(1) 系统集成项目介绍 (2) 系统集成项目最终报告 (3) 信息系统说明手册 (4) 信息系统维护手册 (5) 软硬件产品说明书、质量保证书等

### 【问题3】

这是一道简答题，考查的是系统文档验收，考生可以参考《系统集成项目管理工程师教程》中“19.1.1 项目验收”一节中关于“系统的文档验收”的有关内容作答。在经过系统测试后，系统的文档应当逐步移交给业主方。业主方也可按照合同或者项目工作说明书的规定，对所交付的文档加以检查和评价；对不清晰的地方可以提出修改要求。在最终交付系统前，系统的所有文档都应当验收合格并经双方签字认可。对于系统集成项目，所涉及的文档应该包括如下部分。

- (1) 系统集成项目介绍。
- (2) 系统集成项目最终报告。
- (3) 信息系统说明手册。
- (4) 信息系统维护手册。
- (5) 软硬件产品说明书、质量保证书等。

**试题二十 答案： C 解析：** 项目章程应当包括以下直接列入的内容或援引自其他文件的内容：

- (1) 基于项目干系人的需求和期望提出的要求。
- (2) 项目必须满足的业务要求或产品需求。
- (3) 项目的目的或项目立项的理由。
- (3) 委派的项目经理及项目经理的权限级别。
- (5) 概要的里程碑进度计划。

- (6) 项目干系人的影响。
- (7) 职能组织及其参与。
- (8) 组织的、环境的和外部的假设。
- (9) 组织的、环境的和外部的约束。
- (10) 论证项目的业务方案，包括投资回报率。
- (11) 概要预算。

**试题二十一 答案： C 解析：** 项目章程是正式批准的一个项目的文档，项目章程应当包括以下直接列入的内容或援引自其他文件的内容。

- (1) 基于项目干系人的需求和期望提出的要求。
- (2) 项目必须满足的业务要求或产品需求。
- (3) 项目的目的或项目立项的理由。
- (3) 委派的项目经理及项目经理的权限级别。
- (5) 概要的里程碑进度计划。
- (6) 项目干系人的影响。
- (7) 职能组织及其参与。
- (8) 组织的、环境的和外部的假设。
- (9) 组织的、环境的和外部的约束。
- (10) 论证项目的业务方案，包括投资回报率。
- (11) 概要预算。

**试题二十二 答案： A 解析：** 项目章程是正式批准一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。项目章程应当包括以下直接列入的内容或援引自其他文件的内容。

- (1) 基于项目干系人的需求和期望提出的要求；
- (2) 项目必须满足的业务要求或产品需求；
- (3) 项目的目的或项目立项理由；
- (3) 委派的项目经理及项目经理的权限级别；
- (5) 概要的里程碑进度计划；
- (6) 项目干系人的影响；
- (7) 职能组织及其参与；
- (8) 组织的、环境的和外部的假设；
- (9) 组织的、环境的和外部的约束；

(10) 论证项目的业务方案，包括投资回报率；

(11) 概要预算。

题目中的 B、C、D 选项分别对应内容中(3)、(11)、(2)项内容。

**试题二十三 答案： C 解析：** 项目章程的主要内容包括：基于项目干系人的需求和期望提出的要求；项目必须满足的业务要求或产品需求；项目的目的或项目立项的理由；委派的项目经理及项目经理的权限级别；概要的里程碑进度计划；项目干系人的影响；职能组织及其参与；组织的、环境的和外部的假设；组织的、环境的和外部的约束；论证项目的业务方案包括投资回报率；概要预算。

**试题二十四 答案： A 解析：** 项目计划编制遵循的基本原则有：全局性原则、全过程原则、人员与资源的统一组织与管理原则、技术与工作协调原则，以及目标的统一管理、方案的统一管理、过程的统一管理、技术工作与管理工作的统一协调、计划的统一协调、人员资源的统一管理、各干系人的参与、逐步精细。

**试题二十五 答案： 解析： 【问题 1】**

(1) 质量验收标准。

(2) 验收时间。

(3) 技术支持服务。

(4) 损害赔偿。

(5) 保密约定。

(6) 合同附件。

(7) 法律公证。

(每项 2 分，最多得 10 分)

本题为合同管理问题，考查对合同法内容的掌握，以及合同签订、项目转移、付款、验收等注意事项。

《合同法》第三百二十四条技术合同的内容应包括下列内容：

(一) 项目名称；

(二) 标的的内容、范围和要求；

(三) 履行的计划、进度、期限、地点、地域和方式；

(四) 技术情报和资料的保密；

(五) 风险责任的承担；

(六) 技术成果的归属和收益的分成办法；

(七) 验收标准和方法；

(八) 价款、报酬或者使用费及其支付方式；

(九) 违约金或者损失赔偿的计算方法；

(十) 解决争议的方法；

(十一) 名词和术语的解释。其中第(三)(五)(七)(八)(九)(十)等与本例中的描述的问题具有相关性。此外设备部分应该签订设备清单，明确数量、单价，以利于费用支付。

### 【问题 2】

可以。(2 分)

法律依据：《合同法》第八十八条规定“当事人一方经对方同意，可以将自己在合同中的权利和义务一并转让给第三人”。(3 分)

### 【问题 3】

恰当。

合同中应约定价款、报酬或者使用费及其支付方式：A 公司为项目购买的一批服务器已经经过了银行的验收，故要求银行付款是恰当的。

### 【问题 4】

不合适。(1 分)

正确的处理方法：首先应该通知公司 A, 寻求更合理的解决方案。如果确实没有更好的解决方案，可以双方申请仲裁，由仲裁解决(如回答寻求司法途径解决，也给分)。而不是将事情恶化，毕竟合同转让是由银行自身提出的。(2 分)

A 公司为项目购买的一批服务器已经经过了银行的验收，之后银行放弃已经通过验收的服务器，让 B 公司重新开始该项目的活动是不应该的；验收意味着项目的部分成果已经经过范围确认，该阶段任务已完成。有争议的话，按(十)解决争议的方法的约定，先协商解决；若不能达成一致，需请仲裁机构处理；仍不能解决时可进行法律诉讼。

**试题二十六 答案： C 解析：** 按照参考教程，项目章程是正式批准一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人发布，若项目为本组织开发也可由投资人发布。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。应该总是在开始项目计划前就任命项目经理，在项目启动时任命会更合适。

项目章程的编制过程主要关注记录建设方的商业需求、项目立项的理由与背景、对客户需求的现有理解和满足这些需求的新产品、服务或结果。项目章程应当包括以下直接列入的内容或援引自其他文件的内容。

- ①基于项目干系人的需求和期望提出的要求。
- ②项目必须满足的业务要求或产品需求。
- ③项目的目的或项目立项的理由。
- ④委派的项目经理及项目经理的权限级别。

- ⑤概要的里程碑进度计划。
  - ⑥项目干系人的影响。
  - ⑦职能组织及其参与。
  - ⑧组织的、环境的和外部的假设。
  - ⑨组织的、环境的和外部的约束。
  - ⑩论证项目的业务方案，包括投资回报率。
- 概要预算。

**试题二十七 答案： D 解析：** 项目范围管理计划作为编制项目范围管理计划过程的交付物，是项目管理团队确定、记录、核实或确认、管理和控制项目范围的指南。根据具体项目的实际情况，项目范围管理计划可以是正式的或非正式的、详细的或粗略的。一个范围管理计划可以包括在项目管理计划中，或者是项目管理计划的一个分计划。项目管理计划是项目其他知识域中的相关分计划的整合。

**试题二十八 答案： D 解析：** 项目过程改进不是项目管理计划的内容。

**试题二十九 答案： D 解析：** 依据参考教程：项目收尾的输入包括(1)项目管理计划；(2)合同文件；(3)组织过程资产。

**试题三十 答案： A 解析：**  
本题考察项目章程知识。项目章程是正式批准的项目文档。项目章程应该由项目发起人发布。

**试题三十一 答案： C 解析：** 本题考察项目章程知识。项目章程是证书批准的项目文档。项目章程应该由项目发起人发布。

**试题三十二 答案： B 解析：** 本题考察项目范围管理知识。依据《系统集成项目管理工程师(第2版)》第14章，随着采购过程的进展，采购工作说明书可根据需要修订和更进一步地明确. 因此，在采购过程中，可以修改 SOW。



**试题三十三 答案： C 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。

**试题三十四 答案： D 解析： P244**

考点：项目章程。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第244页。

如果要修改项目章程(例如，当项目总体目标发生变化时)，则只有管理层才有权进行(谁签发，谁修改的原则)，也就是说，项目章程的修改不在项目经理的权责范围之内。

**试题三十五 答案： A 解析： P246**

考点：项目章程制定。

来源：制定项目章程所采用的工具与技术主要有专家判断和引导术。在制定项目章程的过程中，可以借助专家判断(Expert Judgment)和专业知识来处理各种技术和管理问题。专家判断可来自具有专业知识或专业培训经历的任何小组或个人，并可通过许多渠道获取，包括组织内的其他部门、顾问、项目干系人、专业与技术协会、行业协会、主题专家和 PMO 等。专家判断是一个较通用的工具，用在启动过程组的所有过程中，以及绝大部分规划过程组的过程中，其主要作用是凭借专家的经验来为项目做一些估算和风险识别工作；专家判断和引导技术是 2 个不同概念，没有包容关系。

**试题三十六 答案： B 解析： P248**

考点：项目管理计划。

来源：项目管理计划的形式、项目计划按计划制定的过程，可分为三种形式：1. 概念性计划；2. 详细计划；3. 滚动计划。

概念性计划通常称为自上而下的计划。概念性计划的任务是确定初步的工作分解结构图(WBS 图)，并根据 WBS 图中的任务进行估计，从而汇总出最高层的项目计划；其他两种计划都不是自上而下制定出来的。

**试题三十七 答案： A 解析： 考点：项目变更。**

来源：项目过程因采用新技术必然发生变更，项目已经在进行过程中，故项目管理计划应当被优先更新并提交审议。

**试题三十八 答案： C 解析： P261**

考点：项目变更。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第257页。

**试题三十九 答案： A 解析： P246**

项目章程的作用包括：

- (1)确定项目经理，规定项目经理的权利；
- (2)正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位；
- (3)规定项目的总体目标，包括范围、时间、成本和质量等；
- (4)通过叙述启动项目的理由，把项目与执行组织的日常经营运作及战略计划等联系起来。

**试题四十 答案： A 解析： P250**

项目章程的内容包括：概括性的项目描述和项目产品描述、项目目的或批准项目的理由、项目的总体要求、可测量的项目目标和相关的成功标准、项目的主要风险、总体里程碑进度计划、总体预算、项目的审批要求、委派的项目经理及其职责和职权、发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。不包括项目工作说明书。

**试题四十一 答案： A 解析： P577**

项目管理计划可包括如下内容：①所使用的项目管理过程；②每个特定项目管理过程的实施程度；③完成这些过程的工具和技术描述；④项目所选用的生命周期及各阶段将采用的过程；⑤如何用选定的过程来管理具体的项目。包括过程之间的依赖与交互关系和基本的输入和输出；⑥如何执行工作来完成项目目标及对项目目标的描述；⑦如何监督和控制变更，明确如何对变更进行监控；⑧配置管理计划，用来明确如何开展配置管理；⑨对维护项目绩效基线的完整性说明；⑩与项目干系人进行沟通的要求和技术；为项目选择生命周期模型；为解决某些遗留问题和未定的决策，对于其内容、严重程度和紧迫程度进行的关键管理评审。

**试题四十二 答案： B 解析： P581**

系统维护工作应该属于信息系统的生命周期中，运维阶段的工作内容，不是项目验收的内容。

**试题四十三 答案： 解析： 【问题 3.1】**

项目经理的解释不恰当(1 分)。原因：

- (1) 项目总结会议需要全体参与项目的成员都参加；
- (2) 项目总结会议需要全体讨论，并形成文件；
- (3) 形成的文件一定要通过所有人的确认；
- (4) 对项目进行自我评价。

(每条 2 分，满分 4 分)

本题重点考核收尾管理中的主要工作内容。

考察考生收尾管理的项目总结会议，项目组成员小王提出“项目组有人没有参加总结会议，是否要求所有人员都要参加？”齐工解释说“项目总结会议不需要全体人员参加，没有实质性的工作内容”。不符合指定教材的 P578 的如下内容：项目总结会需要全体参与项目的成员都参加，并由全体讨论形成文件。所形成的文件一定要通过所有人的确认。项目总结会还应对项目进行自我评价。

### **【问题 3.2】**

项目总结会一般讨论的内容为：

- 1) 项目绩效：包括项目完成情况、具体的项目计划完成率、项目目标的完成情况，作为全体参与项目成员的共同成绩。
- 2) 技术绩效：最终的工作范围与项目初期的工作范围的比较结果是什么，工作范围上有什么变更，项目的相关变更是否合理，处理是否有效，变更是否对项目质量、进度和成本等有重大影响，项目的各项工作是否符合预计的质量标准，是否达到客户满意。
- 3) 成本绩效：最终的项目成本与原始的项目预算费用，包括项目范围的有关变更增加的预算是否存在大的差距，项目盈利状况如何。这牵扯到项目组成员的绩效和奖金的分配。
- 4) 项目进度绩效：最终的项目进度与原始的项目进度计划比较结果是什么，进度为何提前或延后，是什么原因造成这样的影响。
- 5) 项目的沟通：是否建立了完善并有效利用的沟通体系；是否让客户参与过项目决策和执行的工作；是否要求让客户定期检查项目的状况；与客户是否有定期的沟通和阶段总结会议，是否及时通知客户潜在的问题，并邀请客户参与问题的解决等；项目沟通计划完成情况如何；项目内部会议记录资料是否完备等。
- 6) 识别问题和解决问题：项目中发生的问题是否解决，问题的原因是否可以避免，如何改进项目的管理和执行等。
- 7) 意见和建议：项目成员对项目管理本身和执行计划是否有合理化建议和意

见，这些建议和意见是否得到大多数参与项目成员的认可，是否能在未来项目中予以改进。

(每条 1 分，满分 5 分)

问答题，考核项目总结会讨论的内容(指定教材 P578 579)。

### 【问题 3.3】

(1) 项目验收 (2) 系统维护工作 (1) (2) 答案可互换

(每空 1 分，共 2 分)

问答题，考核项目收尾管理的主要内容(指定教材 P576 581)。

### 【问题 3.4】

(1) 系统集成项目介绍

(2) 系统集成项目最终报告

(3) 信息系统说明手册

(4) 信息系统维护手册

(5) 软硬件产品说明书、质量保证书等(每条 1 分，共 5 分)

问答题，考核系统集成项目，文档验收时包含的内容(指定教材 P577)。

**试题四十四 答案： D 解析： P244**

项目经理的整合作用主要体现在人力资源的沟通、协调方面，而不是软硬件的技术整合。

作为整合者，项目经理必须：①通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求；②在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点；③通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实现整合。

**试题四十五 答案： B 解析： P246**

项目章程是宣告一个项目的正式启动、项目经理的任命，并对项目的目标、范围、主要可交付成果、主要制约因素和主要假设条件等进行总体性描述的文件。①、②、③、④都是项目章程的主要内容。⑤是范围定义过程的输出，⑥是成本预算过程的输出，都并不是项目章程的内容。

**试题四十六 答案： A 解析： P250**

项目管理计划是综合性的计划，是整合一系列分项管理计划和其他内容的结果。制定项目

管理计划时会参照一些其他的项目文件。

为项目选择的生命周期模型、如何监督和控制变更、所使用的项目管理过程都属于项目管理计划的内容之一，而干系人登记册是项目管理过程中产生的文件，不属于项目管理计划。

**试题四十七 答案： B 解析： P253**

纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。预防措施是为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。缺陷补救是为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

**试题四十八 答案： C 解析： P260**

实施整体变更控制过程的主要作用是，从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的项目风险。实施整体变更控制过程贯穿项目始终，并且应用于项目的各个阶段。项目经理对此负最终责任。

**试题四十九 答案： C 解析： P260**

项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管可以口头提出，但所有的变更请求都必须以书面形式记录。每个记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。必要时，应该由变更控制委员会(CCB)来决策是否实施整理变更控制过程。

所有的变更请求都必须交由变更控制委员会审批的错误之处在于：并非所有的变更请求都必须交由 CCB 审批，对于一些不涉及项目范围、成本、进度变化的变更请求，项目经理也可以做出批准。

**试题五十 答案： D 解析： P473**

内部的 SOW 有时可称为任务书。SOW 的内容主要包括服务范围、方法、假定、工作量、变更管理等。

工作说明书与项目范围说明书的区别在于：工作说明书是对项目所要提供的产品、成果或服务的描述，项目范围说明书是通过明确项目应该完成的工作来确定项目范围。

**试题五十一 答案： B 解析： P244**

本题考查的是项目经理基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第6章项目整体管理，全书第243、244页。

项目经理需要与干系人进行沟通，了解他们的需求，需要在众多干系人之间找寻平衡点，需要听过沟通、协调达到各种需求的平衡。但是项目管理计划应该是全员参与，不仅仅是依靠项目经理自身的经验来编制。

**试题五十二 答案： C 解析： P246**

本题考查的是项目章程基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第6章项目整体管理，全书第246、247页。

项目章程中包含的是总体的，概括性的目标，不包含具体的范围管理计划。

**试题五十三 答案： D 解析： P251**

本题考查的是项目管理计划基础知识，出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第6章项目整体管理，全书第250、251页。

项目管理计划包括三大基准与所有规划过程所产生的子管理计划。资源日历是项目文件。

**试题五十四 答案： C 解析： P253**

本题考查的是缺陷补救基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第3版)》第16章变更管理，全书第508页。

缺陷补救是为了修正不一致产品或产品组件而进行的变更申请。

纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的变更申请。

预防措施是为了确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的变更申请。

**试题五十五 答案： D 解析： P260**

本题考查的是实施整体变更控制基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第6章项目整体管理，全书第260页。

某些特定的变更请求，在CCB批准之后，还可能得到客户或发起人的批准，除非他们本来就是CCB的成员。

**试题五十六 答案： B 解析： P261**

本题考查的是变更控制委员会基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》

第6章 项目整体管理，全书第260页。

变更控制委员会是由主要项目干系人的代表所组成的一个小组，项目经理可以是其中的成员之一，但通常不是组长。

**试题五十七 答案： 解析： 【问题1】**

1. 小王将收集到的各子计划合并为项目管理计划并直接发布。说明小王没有做好整合管理工作，不能简单合并子计划作为项目管理计划。
2. 项目管理计划应该经过审核后发布，不能直接发布。
3. 针对客户需求，小王只做了初步了解，没有深入了解客户需求。没有需求确认和验证工作。
4. 客户调整需求的时候没有经过实施整体变更控制流程，随意变更。
5. 没有成立项目变更控制委员会。
6. 小王项目管理经验不足。
7. 小王同客户沟通不足，进度严重滞后才被客户发现。
8. 小王对于项目的监控不足，不能有效发现和纠正进度的偏差。

**【问题2】**

**PMO 职责包括：**

- (1) 在所有 PMO 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。
- (4) 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 PMO 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质量标准。

**【问题3】**

√ × √ √ ×

**试题五十八 答案： D 解析： P244**

参考教程第 2 版 4.2.3 小节和 6.1.2 小节。

作为整合者，项目经理必须：

- (1) 通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求；
- (2) 在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点；
- (3) 通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实现整合。在职能型组织结构中，项目预算的控制者根据组织机构的不同而不同，在正职能型组织中，是职能经理。

**试题五十九 答案： A 解析： P245**

本题考查的是项目章程基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 6 章项目整体管理，全书第 245 页。

项目章程的作用：

确定项目经理，规定项目经理的权力。

正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位。

规定项目的总体目标，包括范围、时间、成本和质量等。

通过叙述启动项目的理由，把项目与执行组织的日常经营运作及战略计划等联系起来。

**试题六十 答案： C 解析： P253**

本题考查的是项目管理信息系统基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 6 章项目整体管理，全书第 253 页。

作为事业环境因素的一部分，项目管理信息系统提供下列工具：进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或其他基于 IT 技术的工具。

**试题六十一 答案： A 解析： P**

本题考查的是实施整体变更控制基础知识。

有变更走流程，先提交变更申请—评估—CCB 审批—执行—监控执行情况—沟通存档。

**试题六十二 答案： D 解析： P266**

本题考查的是结束项目或阶段基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 6 章项目整体管理，全书第 266 页。

从整个项目而言，合同收尾发生在行政收尾之前，如果是合同形式进行的项目，在收尾阶段，先要进行采购审计和合同收尾，然后进行行政收尾。



**试题六十三 答案： C 解析： P220**

成本控制——监控、质量保证——执行、范围控制——监控

**试题六十四 答案： B 解析： P246**

项目章程内容包括：

- (1) 概括性的项目描述和项目产品描述。
- (2) 项目目的或批准项目的理由，即为什么要做这个项目。
- (3) 项目的总体要求，包括项目的总体范围和总体质量要求。
- (3) 可测量的项目目标和相关的成功标准。
- (5) 项目的主要风险，如项目的主要风险类别。
- (6) 总体里程碑进度计划。
- (7) 总体预算。
- (8) 项目的审批要求，即在项目的规划、执行、监控和收尾过程中，应该由谁来做出哪种批准。
- (9) 委派的项目经理及其职责和职权。
- (10) 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

**试题六十五 答案： D 解析： P251**

成本绩效是项目文件，不是项目计划的内容

**试题六十六 答案： B 解析： P252**

批准的变更请求是指导与管理项目工作过程的输入

输出包括：可交付成果、工作绩效数据、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新

**试题六十七 答案： 解析： 【问题 1】**

- 1、 不能是由项目经理发布项目章程；
- 2、 项目管理计划制定太简单，没有包括风险计划、沟通管理计划等其他子计划；没有通过批准形成基准。
- 3、 需求收集不全面，没有得到用户确认就开始开发；
- 4、 没有变更管理流程，例如，边开发边修改，反复修改；
- 5、 质量控制贯穿项目始终，例如直到 2019 年 2 月才开始安排质量工程师进场做法不妥；
- 6、 监控项目工作不及时，应该贯穿项目全过程，例如 直到 2019 年 2 月，才发现开发工

作只完成了计划的 50% ；

7、项目进度管理失控，没有预留项目缓冲时间。

8、项目经理沟通协调存在问题，例如，与客户发生了争执。

### 【问题 2】

(1) 制定项目管理计划采用从上到下的方法，先制定总体项目管理计划，再分解形成其他质( ) (项目管理计划必须是自下而上制订出来的)

(2) 项目启动阶段不需要进行风险识别。( ) (风险识别贯穿项目始终)

(3) 整体变更控制的依据有项目管理计划、工作绩效报告、变更请求和组织过程资产。( )

(4) 项目收尾的成果包括最终产品、服务或成果移交。( )

(5) 项目管理计划随着项目进展而逐渐明细。( )

(6) 项目执行过程中，先执行范围、进度、成本等其他过程管理，然后项目整体管理汇总其他知识领域的执行情况再进行整体协调管理。( ) (实施已经计划好的项目活动)

### 【问题 3】

1、变更请求

2、工作绩效报告

3、项目管理计划更新

4、项目文件更新

**试题六十八 答案： C 解析： P242**

项目整体管理包括 6 个过程：制定项目章程、制定项目管理计划、指导和管理项目工作、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段。

**试题六十九 答案： D 解析： 教程 P244 制定项目章程的输入**

制定项目章程的输入包括：(1) 项目工作说明书：(2) 商业论证：(3) 协议：(3) 组织过程资产：(5) 事业环境因素。

**试题七十 答案： A 解析： 教程 P248 本题考查制定项目管理计划**

项目管理计划必须是自下而上制订出来的。项目团队成员要对与自己密切相关的部分制订相应计划，并逐层向上报告和汇总，最后由项目经理进行综合，形成综合性的、整体的项目管理计划。在制订项目管理计划的过程中，项目经理和项目团队成员也要充分听取其他主要项目干系人的意见，以便把干系人的需求尽可能地反映在项目管理计划中，以避免干系人对项目的执行结果产生分歧。

**试题七十一 答案： C 解析：** 教程 P260

实施整体变更控制过程的主要作用是，从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的项目风险。实施整体变更控制过程贯穿项目始终，并且应用于项目的各个阶段。项目经理对此负最终责任。项目的任何干系人都可以提出变更请求。尽管可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理以及配置管理系统中。 感谢考友的纠错！

**试题七十二 答案： B 解析：** 本题考查项目整体管理-指导与管理项目工作的定义，参考集成第二版讲义 P242，指导与管理项目工作。为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准变更的过程。

**试题七十三 答案： D 解析：** 本题考查项目章程的作用，参考集成第二版教程 P245，项目章程的作用

- ( ) 确定项目经理，明确项目经理的权力；
  - ( ) 正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位；
  - ( ) 规定项目总体目标，包括范围、时间、质量等；
  - ( ) 通过叙述启动项目的理由，把项目与执行组织的日常经营运作及战略计划等联系起来。
- 指导项目的执行、监控和收尾工作属于项目管理计划的作用。

**试题七十四 答案： A 解析：** 本题考查项目管理计划概述，参考集成第二版教程 P249，项目管理计划的主要用途有

- ( ) 指导项目执行、监控和收尾；
- ( ) 为项目绩效考核和项目控制提供基准；
- ( ) 记录制订项目计划所依据的假设条件；
- ( ) 记录制定项目计划过程中的有关方案选择；
- ( ) 促进项目干系人之间的沟通；
- ( ) 规定管理层审查项目的时间、内容和方式。

**试题七十五 答案： A 解析：** 本题考查规划进度管理的输入，参加集成第二版教程 P294，规划项目进度管理的是输入

#### 1. 项目管理计划

项目管理计划中用于制定进度管理计划的信息包括(但不限于)：

( )范围基准。范围基准包括项目范围说明书、WBS和WBS词典，可用于定义活动、持续时间估算和进度管理。

( )其他信息。可依据项目管理计划中的其他信息制定进度计划，例如，与规划进度的成本、风险和沟通决策。

## 2. 项目章程

项目章程中规定的总体里程碑进度计划和项目审批要求，都会影响项目的进度管理。

## 3. 组织过程资产

会影响规划进度管理过程的组织过程资产包括(但不限于)：

- ( )可用的监督和报告工具；
- ( )历史信息；
- ( )进度控制工具；
- ( )现有的、正式和非正式的、与进度控制有关的政策、程序和指南；
- ( )模板；
- ( )项目收尾指南；
- ( )变更控制程序；
- ( )风险控制程序，包括风险类别、概率定义与影响，以及概率和影响矩阵。

## 4. 事业环境因素

会影响规划进度管理过程的事业环境因素包括(但不限于)：

- ( )能影响进度管理的组织文化和结构；
- ( )可能影响进度规划的资源可用性和技能；
- ( )提供进度规划工具的项目管理软件，有利于设计管理进度的多种方案；
- ( )发布的商业信息(如资源生产率)，通常来自各种商业数据库；
- ( )组织中的工作授权系统。

### 试题七十六 答案： 解析： 【问题1】

- 1、没有做规划范围管理，未制订项目的范围管理计划和需求管理计划
- 2、未进行好收集需求，不仅要甲方管理层调研，还要收集其它项目干系人的需求
- 3、仅靠项目经理小陈来编制范围说明书不妥，需要相关干系人的参与
- 4、制订范围说明书的依据不充分，不能仅依靠同类项目文档来进行编制，还需参考该项目的具体文件，例如范围管理计划、需求文件、项目章程、干系人管理计划等等
- 5、创建WBS工作没有相关干系人的参与，不能只靠小陈来进行
- 6、没有进行范围确认工作。范围确认要贯穿于项目始终。
- 7、没有进行范围控制工作，未进行监督管理

- 8、对于客户所提出的需求，不能认为简单就直接修改，需要进行变更控制流程
- 9、项目经理小陈管理经验不足，可见未提前进行好相关的培训工作

**【问题 2】**

规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围

**【问题 3】**

( )C ( )E ( )A

**试题七十七 答案： C 解析：** 项目需求由所有干系人参与，项目团队参与，最后由项目经理汇总。并不是项目经理通过干系人的汇报获取项目需求。

**试题七十八 答案： B 解析：** P244 项目经理可以参与甚至起草项目章程，但项目章程是由项目以外的实体来 发布的，如发起人、项目集或项目管理办公室职员，或项目组合治理委员会主席 或授权代表。当项目目标发生变化，需要对项目章程进行修改时，只有管理层和 发起人有权进行变更，项目经理对项目章程的修改不在其权责范围之内，遵循“谁签发，谁有权修改”的原则。

**试题七十九 答案： C 解析：** P251 项目管理计划包括所有子管理计划和基准(范围基准、进度基准、成本基 准等)。范围基准包括：项目范围说明书、WBS、WBS 词典。

**试题八十 答案： A 解析：** P254 参考教程 6.4.3 指导与管理项目工作的工具与技术 其中最重要的是“开踢会议”，也称“开工会议”，英文名称叫“kick-offmeeting”，在规划阶段结束时召开，前提是开踢会议召开前，通常已经确定了项目的组织结构，并已经定义了团队成员的角色和职责，在开踢会议中通常需要对项目的范围、进度、成本、风险应对等事项进行确认和正式批准，并与项目干系人达成共识，落实具体项目工作，为进入项目执行阶段做准备。

很明显最后一句话“为进入项目执行阶段做准备”就是为指导与管理项目工作做准备。

**试题八十一 答案： D 解析：** P261 参考教程 6.5.1 实施整体变更控制的概述 变更控制委员会是由主要项目干系人的代表所组成的一个小组，项目经理可以是其中的成

员之一，但通常不是组长。该委员会负责审核变更请求，批准或否决这些变更请求。对于可能影响项目目标的变更，必须经过变更控制委员会的批准才能实施。

**试题八十二 答案： B 解析： P266 参考教程 6.6.1 结束项目或阶段的概述**

项目行政收尾产生的结果如下：

- ( ) 对项目产品的正式接受。
- ( ) 完整的项目档案。
- ( ) 组织过程资产更新(经验教训总结)。
- ( ) 资源释放(包括人力和非人力资源)。

**试题八十三 答案： C 解析： P244。**项目章程所规定的是一些比较大的、原则性的问题，通常不会因项目变更而对项目章程进行修改。

**试题八十四 答案： D 解析： P251。**项目文件会影响项目管理工作，但不属于项目管理计划，除了极少数非文件类的成果（如确认的可交付成果、验收的可交付成果等）以及属于项目管理计划的内容以外，在项目管理过程中所产生的项目文件（如工作绩效报告、变更日志等）都是项目文件的组成部分。

**试题八十五 答案： A 解析： P255，**纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。

**试题八十六 答案： B 解析： P243**

项目整体管理是项目的核心，是为了实现项目各要素之间的相互协调，并在相互矛盾、相互竞争的目标中寻找最佳平衡点。

**试题八十七 答案： D 解析： P246**

项目章程的制订主要关注记录商业需求、项目论证、对顾客需求的理解和满足这些需求的新产品、服务或输出。主要包括：

- (1) 概括性的项目描述和项目产品描述。

- (2)项目目的或批准项目的理由，即为什么要做这个项目。
- (3)项目的总体要求，包括项目的总体范围和总体质量要求。
- (4)可测量的项目目标和相关的成功标准。
- (5)项目的主要风险，如项目的主要风险类别。
- (6)总体里程碑进度计划。
- (7)总体预算。
- (8)项目的审批要求，即在项目的规划、执行、监控和收尾过程中，应该由谁来做出哪种批准。
- (9)委派的项目经理及其职责和职权。
- (10)发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

**试题八十八 答案： C 解析： P248**

制定项目管理计划过程的输入：项目章程、其它规划过程的输出、组织过程资产、事业环境因素。

**试题八十九 答案： A 解析： P258**

可能发现不止一个根源性原因。根本原因分析法的目的是要努力找出问题的作用因素，并对所有的原因进行分析。常用根本原因分析的工具具有:因果图、头脑风暴法、因果分析（鱼骨图）等。

**试题九十 答案： D 解析： P134**

经过 2-3 个版本逐步完善，涉及到迭代。使用排除法选择 D。

**试题九十一 答案： A 解析： P243**

整合者是项目经理承担的重要角色之一，他要通过沟通来协调，通过协调来整合。作为整合者，项目经理必须从宏观视角来审视项目。

作为整合者，项目经理必须：

- (1) 通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求。
- (2) 在相互竞争的众多干系人之间寻找平衡点。
- (3) 通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实现整合。

**试题九十二 答案： C 解析： P244**

通常由高级管理层签发项目章程，并分发给与项目有关的所有组织、部门和人员。项目章程用来体现高级管理层对项目的原则性要求，授权项目经理为实施项目而动用组织资源。项目章程是项目经理寻求各主要干系人支持的依据。

**试题九十三 答案： A 解析： P260**

工作绩效报告是监控项目工作过程的输出。项目质量管理计划是规划质量管理过程的输出。变更请求是实施整体变更控制过程的输入，不是输出。批准的变更请求才是实施整体变更控制的输出。

**试题九十四 答案： B 解析： P266**

行政收尾要由项目发起人或高级管理层给项目经理签发项目阶段结束或项目整体结束的书面确认，而合同收尾则要由负责采购管理成员（可能是项目经理或其他人）向卖方签发合同结束的书面确认。

**试题九十五 答案： C 解析： P245**

识别干系人，是干系人管理知识领域里的一个过程。

**试题九十六 答案： D 解析： P249**

人事管理制度属于“事业环境因素”。成本管理计划属于“其他过程的输出”。经验教训知识库属于“组织过程资产”。

**试题九十七 答案： C 解析： P262**



整体变更控制过程包括下列变更活动:

- (1) 识别可能发生和已经发生的变更。
- (2) 影响整体变更控制的相关因素, 确保只有已批准的变更才能被实施。
- (3) 评审并批准变更申请。
- (4) 通过规范化的变更申请流程来管理已批准的变更。
- (5) 管理基线的完备性, 确保只有已批准的变更才能被集成到项目的产品或服务中, 并对变更的配置和计划文档进行维护。
- (6) 评审并审批所有书面的纠正措施和预防措施。
- (7) 根据已批准的变更, 控制并更新项目的范围、成本、预算、进度和质量需求, 变更要从整个项目的高度上进行协调。
- (8) 要记录变更申请的所有影响。
- (9) 验证缺陷修复的正确性。
- (10) 基于质量报告控制项目质量使其符合标准。

**试题九十八 答案: C 解析: P244**

项目章程不能太抽象, 也不能太具体。另外, 项目经理可以参与甚至起草项目章程, 但项目章程是由项目以外的实体来发布的, 如发起人、项目集或项目管理办公室职员, 或项目组合治理委员会主席或授权代表。项目经理是项目章程的实施者。项目章程所规定的是一些比较大的、原则性的问题, 通常不会因项目变更而对项目章程进行修改。当项目目标发生变化, 需要对项目章程进行修改时, 只有管理层和发起人有权进行变更, 项目经理对项目章程的修改不在其权责范围之内。项目章程遵循“谁签发, 谁有权修改”

**试题九十九 答案: B 解析: P245**

制订项目章程的输入: 1) 项目工作说明书、2) 商业论证、3) 协议  
项目的目标需要符合组织的长期发展目标。时间维度上看, 项目里程碑在“进度管理”知识领域的“定义活动”过程输出, 在项目章程输出之后。

**试题一百零 答案: A 解析: P251**

项目管理计划与项目文件的区别。项目范围说明书、质量测量指标属于项目文件, 不属于项目管理计划。

项目管理计划可以是概括的或详细的, 可以包含一个或多个辅助计划(即其他各规划过程所产生的所有子管理计划)。

其内容包括: 范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、人力资源管理计划、干系人管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理

计划、过程改进计划、配置管理计划、变更管理计划、需求管理计划、范围基准、进度基准、成本基准、生命周期模型。

**试题一百一 答案： D 解析： P266**

项目收尾分为行政收尾和合同收尾。

行政收尾与合同收尾既有联系又有区别。

联系在于：都需要进行产品核实，都需要总结经验教训，对相关资料进行整理和归档，更新组织过程资产。

区别在于：

①行政收尾是针对项目和项目各阶段的，不仅整个项目要进行一次行政收尾，而且每个项目阶段结束时都要进行相应的行政收尾；而合同收尾是针对合同的，每一个合同需要而且只需要进行一次合同收尾。

②从整个项目说，合同收尾发生在行政收尾之前；如果是以合同形式进行的项目，在收尾阶段，先要进行采购审计和合同收尾，然后进行行政收尾。

③从某一个合同的角度说，合同收尾中又包括行政收尾工作（合同的行政收尾）。

④行政收尾要由项目发起人或高级管理层给项目经理签发项目阶段结束或项目整体结束的书面确认，而合同收尾则要由负责采购管理成员（可能是项目经理或其他人）向卖方签发合同结束的书面确认。

**试题一百二 答案： C 解析：**配置库存放配置项并记录与配置项相关的所有信息。分为开发库、受控库、产品库三种类型。

开发库（动态库、程序员库、工作库）：保存开发人员当前正在开发的配置实体，如：新模块、文档、数据元素等，供开发人员个人专用。

受控库（主库）：包含当前的基线加上对基线的变更。受控库中的配置项被置于完全的配置管理之下。在信息系统开发的某个阶段工作结束时，将当前的工作产品存入受控库。用于管理当前基线和控制对基线的变更。

产品库：也称为静态库、发行库、软件仓库，包含已发布使用的各种基线的存档，被置于完全的配置管理之下。存放最终产品，等待交付用户或现场安装。



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