

# 软考高项 150 母题

## 一、单选题

1、Project ( ) Management is the Knowledge Area that employs the processes required to ensure timely and appropriate generation, collection, distribution, storage, retrieval, and ultimate disposition of project information.

- A、Integration
- B、Time
- C、Planning
- D、Communication

正确答案：D

答案解析：参考译文：项目沟通管理是使用所需过程以确保及时、恰当地产生、收集、分发、存储、收回和最终处置项目信息的知识域。

本题分数：1

2、数据表现技术中，“可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注领域”的技术称为（ ）

- A、因果图
- B、亲和图
- C、直方图
- D、散点图

正确答案：B

答案解析：1、亲和图：亲和图可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的领域。

2、因果图：因果图又称“鱼骨图”“分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。

3、流程图：流程图展示了引发缺陷的一系列步骤。

4、直方图：直方图是一种展示数字数据的条形图，可展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因排列、各个过程的不合规次数，或项目或产品缺陷的其他表现形式。

5、矩阵图：矩阵图在行列交叉的位置展示因素、原因和目标之间的关系强弱。

6、散点图：散点图是一种展示两个变量之间关系的图形，它能够展示两支轴的关系一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。

综上所述，本题答案:为 B 选项

本题分数：1

3、常见的战略升级主线其中不包括（ ）。

- A、技术战略
- B、市场战略
- C、人才战略
- D、产品战略

正确答案：C

答案解析：常见的战略升级主线包括：

技术战略：基于未来技术发展以及组织内部已有的技术能力水平，结合社会需求变化，制定技术方案，形成面向未来的技术发展战略，为产品和服务研发提供坚实的技术支撑。

市场战略：通过分析社会与市场潜力、客户和服务对象需求，探索未来组织发展的驱动力量，明确业务发展方向，进而促进组织产品和服务开发动力。

产品战略：将顾客的需求和新技术发展相结合，研发符合市场需求的新产品和服务，推动新技术和市场需求经济价值的实现。

组织架构：创新组织架构和机制的建设，合理配置创新资源，支持技术、产品与服务创新路线等的提升。

本题分数：1

4、下表给出了某项目到 2019 年 6 月 30 日为止的成本执行（绩效）数据。如果当前的成本偏差是典型的，则完工估算为：（ ）元。

「Image10」

A、48000

B、44000

C、42400

D、41200

正确答案：A

答案解析：本题考查挣值分析与预测。

计划价值（PV）是为计划工作分配的经批准的预算。

挣值（EV）是把范围、进度、和资源绩效综合起来考虑，以评估项目绩效和进展的方法。

实际成本（AC）是在给定时段内，执行某工作而实际发生的成本，是为完成与 EV 相对应的工作而发生的总成本。

在计算 EAC 时，通常用已完成工作的实际成本，加上剩余工作的完工尚需估算。

常用的计算完工估算（EAC）三种方法：

（1）假设按预算单价完成 ETC（一般也称非典型情况）。采用公式： $EAC=AC+(BAC-EV)$

（2）假设以当前 CPI 完成 ETC 工作。（一般也称为典型情况）。采用公式： $EAC=AC+ETC=AC+(BAC-EV)/CPI=BAC/CPI$ 。

（3）假设 SPI 与 CPI 将同时影响 ETC 工作。采用公式  $EAC=AC+(BAC-EV)/(CPI \times SPI)$ 。

A.活动  $EV=PV=2200$ ；B 活动  $EV=PV=2500$ ；C 活动  $EV=PV=2500$ ；D 活动  $EV=PV \times 80\% = 1200$ ；

E 活动  $EV=PV \times 70\% = 1700$ ；F 活动  $EV=PV \times 60\% = 1500$

总的  $EV=12000$

$CPI=EV/AC=12000/14400=0.83$

典型偏差时， $EAC=AC+ETC=AC+(BAC-EV)/CPI=BAC/CPI=40000/12000/14400=48000$

本题分数：1

5、GB/T34960.1 中定义了 IT 治理框架，（ ）不属于 IT 治理框架的三大治理域。

A、管理体系

B、技术体系

C、顶层设计

D、资源

正确答案：B

答案解析：GB/T34960.1《信息技术服务治理第 1 部分：通用要求》规定了 IT 治理的模型和框架、实施 IT 治理的原则，以及开展 IT 顶层设计、管理体系和资源的治理要求。该标准可

用于：建立组织的 IT 治理体系，并实施自我评价；开展信息技术审计；研发、选择和评价 IT 治理相关的软件或解决方案；三方对组织的 IT 治理能力进行评价。各级各类信息化主管部门可根据法律法规、部门规章的要求，使用该标准对所管辖各类组织的 IT 治理提出要求，并进行评估、指导和监督。

综上所述，本题答案:为 B 选项。

本题分数：1

6、 ( ) is a human centered, iterative and step-by-step development method. In this development mode, the construction of software project is divided into several sub projects. The results of each sub project have been tested and have the characteristics of integration and runnability.

A、Prototypes

B、V-mode

C、Agile method

D、Structured method

正确答案：C

答案解析：（敏捷方法）是一种以人为中心、迭代和逐步开发的方法。在这种开发模式下，软件项目的建设分为几个子项目。每个子项目的结果都经过测试，具有集成性和可运行性的特点。

A.原型法

B. “V” 模型

C.敏捷方法

D.结构化方法

本题分数：1

7、使用项目资源、做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权力，称之为 ( )

A、角色

B、职责

C、职权

D、能力

正确答案：C

答案解析：职位权力（Legitimate Power）。来源于管理者在组织中的职位和职权。在高级管理层对项目经理正式授权的基础上，项目经理让员工进行工作的权力。

本题分数：1

8、项目经理需要管理和监控项目的范围、预算和进度，并测量项目的绩效和偏差，他应该使用 ( )。

A、工作包

B、规划包

C、控制账户

D、工作分解结构词典

正确答案：C

答案解析：控制账户是一种管理控制点。在该控制点上，把范围、预算、实际成本和进度加

以整合，并与挣值比较，以测量绩效。

本题分数：1

9、关于项目的采购管理，下列说法中，（ ）是不正确的。

- A、企业进行一些常规性的采购时可以直接从合格供应商名单中选取供应商
- B、如果项目的建设方指定了固定品牌的型号的设备，那么承建方在采购设备时要遵从建设方的要求
- C、政府或公益性组织在进行采购时必须使用公开招标的方式
- D、在选择供应商的过程中可使用加权计算评分法，可以减少人为偏见带来的影响

正确答案：C

答案解析：政府或公益性组织在进行采购时必须使用公开招标的方式说法不正确。

根据《中华人民共和国政府采购法》第三章第二十六条 政府采购采用以下方式：

公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一来源采购、询价等方式进行。

本题分数：1

10、（ ） is developed from the project scope baseline and defines only that portion of the project scope that is to be included within the related contract, which describes the procurement item in sufficient detail to allow prospective sellers to determine if they are capable of providing the products, services, or results.

- A、Procurement Documents
- B、procurement management plan
- C、Procurement Statement of Work
- D、Make-or-Buy Decisions

正确答案：C

答案解析：（采购工作说明书）是根据项目范围基线编制的，仅定义了相关合同中包含的项目范围部分。SOW 对采购项目进行了足够详细的描述，以允许潜在卖方确定其是否有能力提供产品、服务或结果。

- A.采购文件
- B.采购管理计划
- C.采购工作说明书
- D.自制-外购决策

本题分数：1

11、以下关于规划沟通管理过程使用的工具与技术的说法错误的是（ ）。

- A、信息发送方的情绪会影响信息本身
- B、互动沟通只能在两方之间进行
- C、推式沟通可以确保信息的发送，但是不能确保信息被受众或者理解
- D、拉式沟通适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况

正确答案：B

答案解析：（1）互动沟通。在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通方式。

（2）推式沟通。向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通中，可以用于沟通的有：信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客和新闻稿。

(3) 拉式沟通。适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、组织内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

综上所述, 本题答案:为 B 选项。

本题分数: 1

12、文档的规范化管理主要体现在 ( ) 方面。

- ①文档书写规范
- ②文档质量级别
- ③图表编号规则
- ④文档目录编写标准
- ⑤文档管理制度
- ⑥文档安全标准

A、①②③④

B、②③④⑤

C、③④⑤⑥

D、①③④⑤

正确答案: D

答案解析: 文档的规范化管理主要体现在文档书写规范、图表编号规则、文档目录编写标准和文档管理制度等几个方面。

(1) 文档书写规范。管理信息系统的文档资料涉及文本、图形和表格等多种类型, 无论是哪种类型的文档都应该遵循统一的书写规范, 包括符号的使用、图标的含义、程序中注释行的使用、注明文档书写人及书写日期等。

(2) 图表编号规则。在管理信息系统的开发过程中用到很多的图表, 对这些图表进行有规则地编号, 可以方便图表的查找。图表的编号一般采用分类结构。

(3) 文档目录编写标准。为了存档及未来使用的方便, 应该编写文档目录。

(4) 文档管理制度。为了更好地进行信息系统文档的管理, 应该建立相应的文档管理制度。

综上所述, 本题答案:为 D 选项。

本题分数: 1

13、下列 ( ) 不属于功能配置审计。

- A、配置项的开发已圆满完成
- B、配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的
- C、配置项中是否包含了所有必需的项目
- D、配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征

正确答案: C

答案解析: 配置审计包括功能配置审计和物理配置审计

(1) 功能配置审计是审计配置项的一致性(配置项的实际功效是否与其需求一致), 具体验证以下几个方面:

配置项的开发已圆满完成(A 选项)。

配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征(D 选项)。

配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的(B 选项)。

(2) 物理配置审计是审计配置项的完整性(配置项的物理存在是否与预期一致), 具体验证如下几个方面:

要交付的配置项是否存在。

配置项中是否包含了所有必需的项目（C 选项）。

所以本题答案为 C。

本题分数：1

14、某系统集成项目制定风险管理计划时，发现病毒入侵有可能导致服务器死机或不能访问，此风险属于（ ）

- A、市场风险
- B、经营风险
- C、技术风险
- D、设备风险

正确答案：C

答案解析：项目风险包括：技术风险，经营风险，管理风险，市场风险。其中，技术风险包括黑客攻击、病毒入侵、设备硬件损坏、开发方出现问题等。

本题分数：1

15、数据管理能力成熟度模型（DCMM）将组织的管理成熟度划分为 5 个等级，每个级别中数据的重要程度会有所不同，从（ ）开始强调数据管理的规范化，数据被当做实现组织绩效目标的重要资产。

- A、量化管理级
- B、稳健级
- C、优化级
- D、受管理级

正确答案：B

答案解析：DCMM 将组织的管理成熟度划分为 5 个等级，分别是：初始级、受管理级、稳健级、量化管理级和优化级。

初始级：数据需求的管理主要是在项目级体现，没有统一的管理流程，主要是被动式管理。

受管理级：组织意识到数据是资产，根据管理策略的要求制定了管理流程，指定了相关人员进行初步管理。

稳健级：数据已被当做实现组织绩效目标的重要资产，在组织层面制定了系列的标准化管理流程，促进数据管理的规范化。

量化管理级：数据被认为是获取竞争优势的重要资源，数据管理的效率能量化分析和监控。

优化级：数据被认为是组织生存和发展的基础，相关管理流程能实时优化，能在行业内进行最佳实践分享。

本题分数：1

16、关于控制质量的描述，不正确的是（ ）。

- A、控制质量的目的是在用户验收和最终交付之前，测量产品或服务的完整性、合规性和适用性
- B、控制质量时，控制图可用于确定一个过程是否稳定
- C、在瀑布或预测型项目中，控制质量活动通常由特定团队成员在整个项目生命周期中持续执行
- D、质量检查既可以针对单个活动的成果，也可以针对项目的最终产品

正确答案：C

答案解析：控制质量过程的目的是在用户验收和最终交付之前测量产品或服务的完整性、合规性和适用性（A 选项）。本过程通过测量所有步骤、属性和变量，来核实与规划阶段所描述规范的一致性和合规性。

控制图：用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效（B 选项）。规格上限和下限是根据要求制定的，反映了可允许的最大值和最小值。上下控制界限不同于规格界限。控制界限根据标准的统计原则，通过标准的统计计算确定，代表一个稳定过程的自然波动范围。项目经理和干系人可基于计算出的控制界限，识别须采取纠正措施的检查点，以预防不在控制界限内的绩效。控制图可用于监测各种类型的输出变量。虽然控制图最常用来跟踪批量生产中的重复性活动，但也可用来监测成本与进度偏差、产量、范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。

控制质量活动可能由所有团队成员在整个项目生命周期中执行；而在瀑布或预测型项目中，控制质量活动由特定团队成员在特定时间点或者项目或阶段快结束时执行（C 选项）。

检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准。检查的结果通常包括相关的测量数据，可在任何层面上进行。可以检查单个活动的成果，也可以检查项目的最终产品（D 选项）。综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数：1

17、某项目有 40%的概率获利 10 万元，30%的概率会亏损 8 万元，30%的概率既不获利也不亏损。该项目的预期货币价值（EMV）是（ ）

A、0.4 万元

B、1.6 万元

C、2 万元

D、6.4 万元

正确答案：B

答案解析： $EMV=40\%*10-30\%*8+30\%*0=1.6$

本题分数：1

18、某公司销售收入状态如下表所示，该公司达到盈亏平衡点时销售收入是（ ）（百万元人民币）。

「Image2」

A、560

B、608

C、615

D、680

正确答案：A

答案解析：利润=销售收入—成本。成本包括固定成本和可变成本，固定成本是不随销售收入而变的成本，比如人员基本工资、设备折旧等；可变成本是随着销售收入而线性变化的成本，比如生产原材料、加工费等。盈亏平衡点是指利润为零时的销售收入。

假设盈亏平衡点时的销售收入为 X，则

$0=X-\text{材料成本}-\text{分包费用}-\text{固定生产成本}-\text{固定销售成本}$

材料成本与分包费用是可变成本，与销售收入成正比，即材料成本= $X*300/800$ ，分包费用= $X*100/800$ 。代入上式，即

$0=X*(1-300/800-100/800)-130-150$

解出 X=560

本题分数：1

19、下面关于 Hive 的描述错误的是：（ ）。

- A、HBase 与 Hive 的功能是互补的，它实现了 Hive 不能提供的功能
- B、当采用 MapReduce 作为执行引擎时，用 HiveQL 语句编写的处理逻辑，最终都要转化为 MapReduce 任务来运行
- C、Hive 一般用于处理静态数据，主要是 BI 报表数据
- D、Hive 主要是用于满足实时数据流的处理需求

正确答案：D

答案解析：Hive 并不适合那些需要高实时性的应用，例如，联机事务处理（OLTP）。hive 查询操作过程严格遵守 Hadoop MapReduce 的作业执行模型，hive 将用户的 hive SQL 语句通过解释器转换为 MapReduce 作业提交到 Hadoop 集群上，Hadoop 监控作业执行过程，然后返回作业执行结果给用户。

综上所述，本题答案:为 D 选项。

本题分数：1

20、（ ）是指一个操作系统中多个程序同时并行运行，而（ ）则可以同时运行多个操作系统，而且每个操作系统中都有多个程序运行，（ ）只是单 CPU 模拟双 CPU 来平衡程序运行性能，这两个模拟出来的 CPU 是不能分离的，只能协同工作。

- A、虚拟化技术 多任务 超线程技术
- B、超线程技术 虚拟化技术 多任务
- C、虚拟化技术 超线程技术 多任务
- D、多任务 虚拟化技术 超线程技术

正确答案：D

答案解析：

虚拟化技术与多任务以及超线程技术是完全不同的。多任务是指在一个操作系统中多个程序同时并行运行，而在虚拟化技术中，则可以同时运行多个操作系统，而且每一个操作系统中都有多个程序运行，每一个操作系统都运行在一个虚拟的 CPU 或者虚拟主机上。超线程技术只是单 CPU 模拟双 CPU 来平衡程序运行性能，这两个模拟出来的 CPU 是不能分离的，只能协同工作。

综上所述，本题答案:为 D 选项。

本题分数：1

21、对于信息量很大或受众很多的情况，建议采用（ ）沟通方式。

- A、拉式
- B、推式
- C、交互式
- D、面对面

正确答案：A

答案解析：拉式沟通：用于信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容。这种方法包括企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。

交互式沟通：在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。

推式沟通：把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。这种方法可以确保信息的发送，



但不能确保信息送达受众或被目标受众理解。推式沟通包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿等。

本题分数：1

22、 ( ) are used to determine whether or not a process is stable or has predictable performance. Upper and lower specification limits are based on the requirements and reflect the maximum and minimum values allowed. Upper and lower control limits are different from specification limits.

- A、Histograms
- B、Scatter diagrams
- C、Control charts
- D、Check list

正确答案：C

答案解析：（控制图）用于确定过程是否稳定或具有可预测的性能。规格上限和下限基于要求，并反映允许的最大值和最小值。控制上限和下限与规格限制不同。

- A.直方图
- B.散点图
- C.控制图
- D.检查表

本题分数：1

23、来自公司质量控制部门的检查报告发现有些可交付成果不满足质是技术规范。项目经理接下来应该怎么做？

- A、分析数据、改善质量保证活动并更新项目管理计划
- B、与相关方协商质量技术规范标准
- C、用新的质量技术规范重复测试
- D、提交变更请求纠正可交付成果

正确答案：D

答案解析：QC 检测的是具体的结果，不满足质量技术规范说明有偏差，就需要进行纠偏，纠偏属于变更请求的一种，控制质量有一个输出：变更请求。

本题分数：1

24、ISSE decomposes the implementation process of information security system engineering into engineering process, risk process and ( ) process.

- A、assurance
- B、support
- C、project
- D、execution

正确答案：A

答案解析：ISSE 将信息安全系统工程的实施过程分解为工程过程、风险过程和（保证）过程。

- A.保证
- B.支持
- C.项目
- D.执行

本题分数：1

25、图中 V1 是物流集散地，其他点均为不同的二级转运站，弧上的数字代表两点间的距离（单位公里）。

「Image14」

<1>、则 V1 到二级转运站（ ）最远：

- A、V6
- B、V7
- C、V8
- D、V9

正确答案：B

<2>、其最短路径为（ ）公里：

- A、17
- B、14
- C、13
- D、11

正确答案：C

答案解析：V1 到 V6 的最短路径和距离为：V1-V2-V5-V9-V6,10；

V1 到 V7 的最短路径和距离为：V1-V2-V5-V9-V7,13；

V1 到 V8 的最短路径和距离为：V1-V2-V5-V9-V8,12；

V1 到 V9 的最短路径和距离为：V1-V2-V5-V9,4。

综上所述，本题答案:为 B、C 选项。

26、某项目由并行的 3 个活动甲、乙和丙组成，为活动甲分配 5 人 5 天可以完成，活动乙分配 3 人 11 天可以完成，活动丙分配 4 人 6 天可以完成，活动完成后人员不可再调配。

<1>、在此情况下，项目最短工期为（ ）天：

- A、5
- B、6
- C、11
- D、22

正确答案：C

<2>、此时人员最少配置为（ ）人：

- A、5
- B、7
- C、8
- D、12

正确答案：D

答案解析：甲、乙、丙三个活动并行，乙历时 11 天，甲和丙一共历时 11 天，所以在乙活动与甲和丙并行情况下，总历时 11 天。由于活动完成后人员不可再调配，因此人员最少配置为甲 5 人、乙 3 人、丙 4 人，共计 12 人。

综上所述，本题答案:为 C、D 选项。

27、某城市路边停车系统，软件研发专家组给出了如下时间估计：

「Image8」假设三个估值服从  $\beta$  分布，则该双枪 6 车位部署方案在 11-15 天之间完成的可能性约为：（ ）。

- A、34%
- B、68%
- C、95%
- D、99%

正确答案：B

答案解析：估算工期=（乐观工期+4\*最可能工期+悲观工期）/6=13 天；

标准差=（悲观工期-乐观工期）/6=2 天；

正负一个标准差=68%

综上所述，本题答案:为 B 选项。

本题分数：1

28、以下关于项目集管理角色的描述，不正确的是（ ）。

- A、在许多组织中，项目集发起人担任项目集指导委员会的负责人，负责分配和监督项目集经理的工作进度
- B、项目集指导委员会的典型职责包括：确保项目集目标和规划的效益符合组织战略和运营目标
- C、项目集经理对项目集的管理、实施和绩效负责。项目集经理的典型职责包括：在项目集管理绩效域内开展工作
- D、项目集指导委员会促进治理实践活动，将与项目集相关的治理流程标准化，并促进资源、方法、工具和技术的共享，为项目集提供监督、支持和决策能力

正确答案：D

答案解析：项目集管理办公室（PMO）负责促进治理实践。它是对与项目集相关的治理流程进行标准化，并促进资源、方法、工具和技术共享的一种管理机构。它提供专业技能，通过使用训练有素的员工来进行项目集治理实践，从而为项目集提供监督、支持和决策能力。项目集管理办公室的角色可以扩展到监督项目集管理实践的合规性。

本题分数：1

29、在项目范围管理中，企业管理层主要关注（ ）。

- A、产品的范围
- B、项目范围投入产出的合理性
- C、交付成果是否满足质量要求
- D、项目过程的合理性

正确答案：B

答案解析：管理层所关注的项目范围，是关注项目范围对项目进度、资金和资源的影响，这些因素是否超过了组织承受的范围，是否在投入产出上具有合理性。

本题分数：1

30、项目集经理是由执行组织授权，组建并带领团队实现项目集目标的人员。项目集经理对项目集的管理、实施和绩效负责。其典型职责包括：（ ）。

- ①在项目集管理绩效域内开展工作；
- ②为项目集提供治理支持，包括监督、控制、整合和决策职能；
- ③与项目组合经理进行交互，以确保提供适当的资源和优先级；
- ④确保项目集目标和规划的效益符合组织战略和运营目标；
- ⑤确保各项目集组件的重要性能够被认可和理解；
- ⑥为项目集团队提供有效和适当的管理决策。

- A、①②③④
- B、②③⑤⑥
- C、①③⑤⑥
- D、②③④⑥

正确答案：C

答案解析：项目集经理是由执行组织授权，组建并带领团队实现项目集目标的人员。项目集经理对项目集的管理、实施和绩效负责。项目集经理的典型职责包括：

在项目集管理绩效域内开展工作；

与项目经理和其他项目集经理交互，为支持项目集各项计划提供支持和指导；

与项目组合经理进行交互，以确保提供适当的资源和优先级；

与治理机构、发起人及（适用时）项目集管理办公室合作，以确保项目集持续与组织战略和持续的组织支持保持一致；

与运营负责人和干系人进行交互，以确保项目集能够获得适当的运营支持，并有效地维持项目集所带来的效益；

确保各项目集组件的重要性能够被认可和理解；

确保项目集整体结构和所应用的项目集管理流程能够使项目集及其组建的团队成功完成工作并交付预期的效益；

为项目集团队提供有效和适当的管理决策。

本题分数：1

31、下列（ ）不属于执行过程组。

- A、管理质量
- B、获取资源
- C、实施风险应对
- D、制订预算

正确答案：D

答案解析：制订预算属于规划过程组。

本题分数：1

32、范围管理计划中不包含（ ）。

- A、确定 WBS 满足项目和职能要求
- B、确定所有的工作职责需分配到个人或组织单元
- C、确定如何处理项目范围说明书的变更
- D、确定并正式验收可交付成果的正确性

正确答案：D

答案解析：范围管理计划的内容如下：①制定项目范围说明书；

②根据详细项目范围说明书创建 WBS；

③确定如何审批和维护范围基准；

④正式验收已完成的项目可交付成果。

本题分数：1

33、对于团队绩效域，项目团队成员可以应用批判性思维进行以下工作，除了（ ）。

- A、分析数据和证据，以评估论点和观点
- B、观察事件，以识别模式和关系
- C、运用情感判断，以做出决策
- D、识别并阐明错误前提、错误类比、情绪化诉求和其他错误逻辑。

正确答案：C

答案解析：批判性思维是训练有素、合乎理性、遵从逻辑、基于证据的思维，包括多种能力。其中提到了观察事件、分析数据、识别错误逻辑等。而情感判断与理性思考相反，属于主观判断，因此不是批判性思维所包括的内容。

本题分数：1

34、下列不属于配置管理员的工作内容的是（ ）。

- A、建立和维护配置管理系统
- B、建立和管理基线
- C、监督已批准变更实施
- D、发布管理和交付

正确答案：C

答案解析：配置管理员（CMO）负责在整个项目生命周期中进行配置管理活动，具体有：

建立和维护配置管理系统；

建立和维护配置库或配置管理数据库；

配置项识别；

建立和管理基线；

版本管理和配置控制；

配置状态报告；

配置审计；

发布管理和交付；

监督已批准变更实施通常属于项目经理的职责；

审批变更申请属于 CCB 的职责。

所以本题答案为 C。

本题分数：1

35、在规划阶段，某个新来的团队成员正在编制责任分配矩阵，结果如下图所示。作为项目经理你应该提出怎么样的指导意见？（ ）

「Image1」

- A、收集需求活动不能有两个 C
- B、提交变更请求这个活动不能有两个 R
- C、提交变更请求这个活动缺少唯一责任人
- D、安妮不能同时作为收集需求和追踪客户反馈活动的 A

正确答案：C

答案解析：责任分配矩阵的例子 RACI 矩阵。每个活动必须且只能有一个"A"。

A."C"代表咨询的责任，每个活动可以有多个"C"。

B."R"代表执行的责任，每个活动可以有多个"R"。

C.答案:。RACI 矩阵中，"A"代表最终责任，是某活动的唯一最终责任人，每个活动都必须且只能有一个"A"。

D.安妮可以作为两个活动的"A"。

本题分数：1

36、关于项目经理的角色，下列描述中正确的是（ ）。

A、项目经理应该是团队中技术最强的人

B、项目经理应该由项目发起人担任

C、项目经理应该具有项目管理的经历和经验

D、项目经理就是项目的总工程师

正确答案：C

答案解析：项目经理首先应该具备类似项目的项目实施经验，同时对该行业的相关知识有扎实的基础。熟悉和了解项目中的每一项技术，才能全面掌握项目，应具有协调、组织的能力，应具有沟通、协调的能力。

本题分数：1

37、The ( ) Process Group consists of the processes used to complete the work defined in the project management plan to accomplish the project's requirements.

A、Planning

B、Executing

C、Monitoring and Controlling

D、Closing

正确答案：B

答案解析：参考译文：执行过程组由用于完成为达到项目要求而在项目管理计划中定义的工作的过程组成。

本题分数：1

38、项目进行到某阶段时，项目经理进行绩效分析，计算出 CPI 值为 1.09，这表示（ ）

A、每花费 109 元人民币，只创造相当于 100 元的价值

B、每花费 100 元人民币，可创造相当于 109 元的价值

C、项目进展到计划进度的 109%

D、项目超额支出 9%的成本

正确答案：B

答案解析：CPI 叫成本绩效指数， $CPI=EV/AC$ ，也就是已完成工作预算成本与已完成工作实际成本的比值  $CPI>1$  代表实际成本低于预算， $CPI=1.09$  代表每花费 100 元人民币，可创造相当于 109 元的价值。

本题分数：1

39、某公司对正在进行的四个项目进行了检查，绩效数据如下表所示，项目面临的成本和进度风险最大的是（ ）。

「Image9」

A、项目 A

B、项目 B

C、项目 C

D、项目 D

正确答案：D

答案解析：A：  $SV=EV-PV=900-1000=-100$ ,  $CV=EV-AC=900-600=300$ ；项目绩效表现为进度落后，成本节约；

B：  $SV=EV-PV=1100-1000=100$ ,  $CV=EV-AC=1100-1000=100$ ；项目绩效表现为进度提前，成本节约；

C：  $SV=EV-PV=1200-12000=0$ ,  $CV=EV-AC=1200-1300=-100$ ；项目绩效表现为进度与计划保持一致，成本超支；

D：  $SV=EV-PV=800-1200=-400$ ,  $CV=EV-AC=800-900=-100$ ；项目绩效表现为进度落后，成本超支。  
综上所述，对比各选项的进度和成本绩效，可知四个项目中问题最大的是 D 选项。

本题分数：1

40、企业通过网页安排向消费者提供记次收费性的网上信息浏览和信息下载的电子商务模式属于（ ）

A、B2B 的在线付费浏览模式

B、B2C 的在线付费浏览模式

C、C2C 的在线付费浏览模式

D、事物商品的消费模式

正确答案：B

答案解析：本题知识点：信息化发展

按电子商务参加主体来划分，可以将电子商务分为四种类型：即 B2B、B2C、C2A、B2A

B.2B（商业机构对商业机构的电子商务）：企业与企业之间使用 Internet 或各种商务网络进行的向供应商定货、接收票证和付款等商务活动。

B.2C（商业机构对消费者的电子商务）：企业与消费者之间进行的电子商务活动。这类电子商务主要是借助于国际互联网所开展的在线式销售活动。

企业内部的电子商务：在企业内部通过网络实现内部物流、信息流和资金流的数字化。

B.2A（商业机构对行政机构的电子商务）：企业与政府机构之间进行的电子商务活动。例如，政府将采购的细节在国际互联网络上公布，通过网上竞价方式进行招标，企业也要通过电子的方式进行投标。除此之外，政府还可以通过这类电子商务实施对企业的行政事务管理。

企业通过网页安排向消费者提供计次收费性的网上信息浏览和信息下载的电子商务模式属于 B2C 的在线付费浏览模式。

本题分数：1

41、在信息系统项目的经济可行性分析中，（ ）属于非一次性支出。

A、差旅费

B、培训费

C、人员工资和福利

D、设备购置费

正确答案：C

答案解析：信息系统项目的支出可以分为一次性支出和非一次性支出两类。一次性支出，包括开发费、培训费、差旅费、初试数据录入、设备购置费等费用。非一次性支出，包括软、硬件租金、人员工资及福利、水电等公用设施使用费，以及其他消耗品支出等。

本题分数：1

42、（ ）是指信息技术应用到企业研发设计、生产制造、经营管理、市场营销等各个环节，推动企业业务创新和管理升级。

- A、技术融合
- B、产品融合
- C、业务融合
- D、产业融合

正确答案：C

答案解析：技术融合是指工业技术与信息技术的融合，产生新的技术，推动技术创新。

产品融合是指电子信息技术或产品渗透到产品中，增加产品的技术含量。

业务融合是指信息技术应用到企业研发设计、生产制造、经营管理、市场营销等各个环节，推动企业业务创新和管理升级。

本题分数：1

43、（ ），人们对风险的承受能力越小。

- A、项目的收益越大
- B、项目的投入越大
- C、管理人员的地位越高
- D、项目拥有的资源越多

正确答案：B

答案解析：对于项目风险，人们的承受能力主要受下列几个因素的影响：

收益的大小。收益总是有损失的可能性相伴随。损失的可能性和数额越大，人们希望为弥补损失而得到的收益也越大。反过来，收益越大，人们愿意承担的风险也就越大。

投入的大小。项目活动投入的越多，人们对成功所抱的希望也越大，愿意冒的风险也就越小。

项目活动主体的地位和拥有的资源。管理人员中级别高的同级别低的相比，能够承担大的风险。同一风险，不同的个人或组织承受能力也不同。个人或组织拥有的资源越多，其风险承受能力也越大。

本题分数：1

44、某软件的指标“处理用户请求相应时间小于 3s”，该指标是度量（ ）的指标。

- A、产品规模
- B、技术有效性
- C、产品质量
- D、过程质量

正确答案：C

答案解析：产品规模度量指标：需求、功能变更、功能点、数据库规模、构件、代码行、接口；

技术有效性度量指标：需求覆盖、基线变更；

产品质量度量指标：缺陷、缺陷的延续时间、技术性能水平、恢复的时间、复杂度、利用率、吞吐率、响应时间、一些标准间的依从性、操作员的错误、平均故障时间；

过程质量度量指标：参考成熟度评定、过程审计、生产率、循环时间、已包含的缺陷、遗漏的缺陷、返工工作量、返工构件。

本题分数：1



45、下列（ ）说法是正确的。

- A、信息系统管理不需要组织各层级的参与
- B、组织的管理者不需要了解并参与相关的决策
- C、信息系统管理只需要专门用于信息系统管理的职能部门的人员参与
- D、信息系统管理需要协同各个层级的人员参与

正确答案：D

答案解析：信息系统管理是一项需要组织各层级充分参与的业务运行工作，只有对信息系统实施有效管理，才能承担变革赋予的重任。可知，信息系统管理需要整体协同和配合，需要组织各层级的人员参与。

本题分数：1

46、（ ） is not a tool and method of quantitative risk analysis in risk management.

- A、Sensitivity analysis
- B、Decision tree analysis
- C、Expert judgment
- D、Probability and influence matrix

正确答案：D

答案解析：（概率和影响矩阵）不是风险管理中定量风险分析的工具和方法。

- A.敏感性分析
- B.决策树分析
- C.专家判断
- D.概率和影响矩阵

本题分数：1

47、如下图，回答下列问题。

「Image6」（1）下图是某项目的箭线图，H活动最多延误（ ）天：

- A、10
- B、12
- C、13
- D、14
- E、1
- F、2
- G、3

H、4 （2）而不影响项目正常完工；项目最短工期为（ ）：

正确答案：D

答案解析：本题考查活动总时差和项目工期的计算，画出六标时图如下所示：

「Image7」由图可知，H活动的总时差为4，因此H活动最多延误4天，而不影响项目正常完工；关键路径为CFL，工期为14天，因此项目最短工期为14天。

综上所述，本题答案:为D选项。

本题分数：1

48、IEEE 802.11 属于（ ）

- A、网络安全标准
- B、令牌环局域网标准

C、宽带局域网标准

D、无线局域网标准

正确答案：D

答案解析：IEEE 802.11 是如今无线局域网通用的标准，它是由 IEEE 所定义的无线网络通信的标准。

本题分数：1

49、只有启动新应付账款系统，才能关闭旧的应付账款系统，属于（ ）依赖关系。

A、F-S

B、F-F

C、S-S

D、S-F

正确答案：D

答案解析：开始到完成（SF）；只有紧前活动开始，紧后活动才能完成的逻辑关系。例如只有启动新应付账款系统（紧前活动），才能关闭旧的应付账款系统（紧后活动）。

综上所述，本题答案:为 D 选项。

本题分数：1

50、下列表述正确的是（ ）

A、规划过程组是为了完成项目管理计划中确定的工作，以满足项目要求。

B、项目管理者在遵守内部和外部准则的同时，应该以负责任的方式行事，以正直、关心和可信的态度开展活动，同时对其所负责项目的财务、社会 and 环境影响做出承诺。这体现了展现领导力行为的原则。

C、项目绩效域是项目执行过程中需要密切关注的相互作用、相互关联和相互依赖的领域，它们可以协调一致地实现预期的项目成果。

D、放任型领导关注他人的成长、学习、发展、自主性和福利。

正确答案：C

答案解析：规划过程组：明确项目范围、优化目标，并为实现目标制订行动计划。A 选项错误。

项目管理者在遵守内部和外部准则的同时，应该以负责任的方式行事，以正直、关心和可信的态度开展活动，同时对其所负责项目的财务、社会 and 环境影响做出承诺。是项目管理原则：原则一：勤勉、尊重和关心他人，不是领导力行为的原则。B 选项错误。

放任型：允许团队自主决策和设定目标，又被称为“无为而治型”；服务型：做出服务承诺，处处先为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福利；关注人际关系、团体与合作；服务优先于领导。D 选项错误。

本题分数：1

51、关于项目报告的描述，不正确的是：（ ）

A、项目报告发布是收集和发布项目信息的行为

B、项目报告应尽量详尽，让所有干系人全面了解项目情况

C、项目信息应发布给众多干系人

D、可以定期或临时准备项目信息并编制项目报告

正确答案：B

答案解析：项目报告发布是收集和发布项目信息的行为。项目信息应发布给众多干系人群体。

应针对每种干系人来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节。从简单的沟通到详尽的定制报告和演示，报告的形式各不相同。可以定期准备信息或基于例外情况准备。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但是本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息。

本题分数：1

52、关于可行性研究的描述，不正确的是（ ）。

- A、详细可行性研究由立项阶段一般由建设方项目发起人负责
- B、可行性研究报告是项目立项决策的依据
- C、可行性研究报告在项目章程制定之后编写
- D、详细可行性研究是不可省略的

正确答案：C

答案解析：可行性研究报告是建设项目立项、决策的主要依据。项目章程通常指承建方授权项目经理完成项目目标。显然立项在前，所以C选项不妥。

本题分数：1

53、关于团队工作绩效域目标和工作内容的描述，不正确的是：（ ）。

- A、外在激励源自外部奖励（如奖金）。项目的许多工作都与内在激励相一致，内在激励因素包括：成就、挑战、对工作的信念、改变现状的需要、自我指导和自主权、责任、个人成长、相互关系和谐的需要、成为项目团队一员的需要
- B、社交技能是情商的高阶境界，它涉及管理项目团队、建立社交网络、寻找与干系人的共同基础以及建立融洽的关系。
- C、为了充分发挥单方面决策和整体决策的优势，项目团队进行决策时通常遵循汇聚/发散的模式
- D、解决冲突的方法包括：①尊重、开诚布公地进行沟通②聚焦于问题③聚焦于当前和未来④共同寻找备选方案。

正确答案：C

答案解析：为了充分发挥单方面决策和整体决策的优势，项目团队进行决策时通常遵循发散/汇聚的模式。

本题分数：1

54、某工厂在计划期内要安排生产 I、II 两种产品，已知生产单位产品所需的设备台时及 A、B 两种原料的消耗，如下表所示：

「Image15」该工厂每生产一件产品 I 获利 2 元，每生产一件产品 II 可获利 3 元，应该如何安排计划使该厂获利最多？

- A、I 产品 4, II 产品 0
- B、I 产品 0, II 产品 3
- C、I 产品 2, II 产品 3
- D、I 产品 4, II 产品 2

正确答案：D

答案解析：设生产 I 产品  $x$  件，II 产品  $y$  件

目标函数： $\max z=2x+3y$

满足条件约束

$x+2y \leq 8$

$$4x \leq 16$$

$$4y \leq 12$$

$$x, y \geq 0$$

解出： $x=4, y=2$  时，可获利最大。故选 D。

本题分数：1

55、知识管理工具和技术将员工联系起来，使他们能够合作生成新知识，分享隐性知识，以及集成不同团队成员所拥有的知识。知识管理工具和技术不包括（ ）

- A、经验教训总结会
- B、专题讲座
- C、焦点小组
- D、员工入职培训

正确答案：D

答案解析：知识管理工具和技术主要包括：①人际交往，包括非正式的社交和在线社交。可以进行开放式提问的在线论坛有助于与专家进行知识分享对话；②实践社区和特别兴趣小组；③会议，包括使用通信技术进行互动的虚拟会议；④工作跟随和跟随指导；⑤讨论论坛，如焦点小组；⑥知识分享活动，如专题讲座和会议；⑦研讨会，包括问题解决会议和经验教训总结会议；⑧讲故事；⑨创造力和创意管理技术；⑩知识展会和茶座；⑪交互式培训等。

本题分数：1

56、信息系统战略三角不包括（ ）。

- A、安全技术
- B、业务战略
- C、组织机制
- D、信息系统

正确答案：A

答案解析：信息系统战略三角突出了业务战略、信息系统和组织机制之间的必要一致性。它用于描述信息系统与业务系统必要的协同关系，以及理解信息系统与组织机制间的相互影响。当业务战略、组织机制与信息系统运转良好时，这种多方战略决策的一致性往往很难被组织认知。但是，当发生重大生产事故和灾难时，在规划一项业务时，需要正确调整业务战略、信息系统和组织机制之间的协同实践。

本题分数：1

57、以下关于软件测试的描述，不正确的是：

- A、为评价和改进产品质量进行的活动
- B、必须在编码阶段完成后才开始的活动
- C、是为识别产品的缺陷而进行的活动
- D、一般分为单元测试、集成测试、系统测试等阶段

正确答案：B

答案解析：测试不再只是一种仅在编码阶段完成后才开始的活动。现在的软件测试被认为是一种应该包括在整个开发和维护过程中的活动，它本身是实际产品构造的一个重要部分。测试是为了评价和改进产品质量、识别产品的缺陷和问题而进行的活动。软件测试是针对一个程序的行为，在有限测试用例集合上，动态验证是否达到预期的行为。

软件测试伴随开发和维护过程，通常可以在概念上划分为单元测试、集成测试和系统测试三

个阶段。

本题分数：1

58、软件架构评估技术（ ）评估方式最常用。

- A、基于调查问卷（或检查表）的方式
- B、基于场景的方式
- C、基于度量的方式
- D、以上三种方式使用频率相同

正确答案：B

答案解析：从目前已有的软件架构评估技术来看，可以归纳为三类主要的评估方式，分别是基于调查问卷（或检查表）的方式、基于场景的方式和基于度量的方式，而基于场景的评估方式最为常用。

本题分数：1

59、关于量化项目管理的描述，不正确的是（ ）。

- A、统计过程控制理论认为，过程的能力是存在波动性的
- B、组织在管理能力判定时，可采用过程能力指数（CPK）的方式判定目标的可达性，当CPK 大于或等于 1.33 时，代表组织当前过程能力现状可满足目标能力要求，过程能力良好，状态稳定
- C、在项目过程中，技术过程可大致分为两类：开发性活动和验证性活动，其中技术评审、代码走查和测试类活动为验证性活动，此类活动重点关注缺陷的移除，对生产率或项目工期的影响相较于大
- D、项目级量化目标的定义通常需要优先保证客户或服务对象要求，同时兼顾组织及其他干系人的需要，且保证目标设置的合理性，避免不合理目标影响项目的有效策划

正确答案：C

答案解析：在项目过程中，技术过程可大致分为两类：开发性活动和验证性活动。需求开发、软件设计、编码实现、产品集成等活动均为开发性活动，此类活动在整个项目中所占工作量相对较大，对生产率或项目工期的影响较大；技术评审、代码走查和测试类活动为验证性活动，此类活动重点关注缺陷的移除，对交付质量的影响相对更大。在关键过程选择时可据此作为基本指导思路进行选择。

本题分数：1

60、《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》中从数字经济、数字政府、数字社会、（ ）四个维度出发勾勒了建设数字中国的宏伟蓝图。

- A、数字生态
- B、数字技术
- C、数字服务
- D、数字人才

正确答案：A

答案解析：《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》中“迎接数字时代，激活数据要素潜能，推进网络强国建设，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革”成为了新时代我国信息化发展的主旋律。「Image3」

综上所述，本题答案:为 A 选项。

本题分数：1

61、由 X、Y、Z 三个轴形成的信息安全系统三维空间就是信息系统的“安全空间”，（ ）是“安全机制”，（ ）是“OSI 网络参考模型”，（ ）是“安全服务”。

- A、X 轴、Y 轴、Z 轴
- B、X 轴、Z 轴、Y 轴
- C、Y 轴、Z 轴、X 轴
- D、Y 轴、X 轴、Z 轴

正确答案：A

答案解析：X 轴是“安全机制”、Y 轴是“OSI 网络参考模型”、Z 轴是“安全服务”。

本题分数：1

62、按风险的可预测性划分，风险可以分为已知风险、可预测风险和不可预测风险，业主不能及时审查批准属于（ ）风险。

- A、已知
- B、可预测
- C、不可预测
- D、未知

正确答案：B

答案解析：可预测风险是指根据经验，可以预见其发生，但不可预见其后果的风险。这类风险的后果有时可能相当严重。项目管理中的例子有：业主不能及时审查批准，分包商不能及时交工，施工机械出现故障，不可预见的地质条件等。

综上所述，本题答案:为 B 选项。

本题分数：1

63、在信息系统的生命周期中，开发阶段不包括（ ）。

- A、系统规划
- B、系统设计
- C、系统分析
- D、系统实施

正确答案：A

答案解析：信息系统的生命周期还可以简化为立项（系统规划）、开发（系统分析、系统设计、系统实施）、运维及消亡四个阶段，在开发阶段不仅包括系统分析、系统设计、系统实施，还包括系统验收等工作。如果从项目的角度来看，项目的生命周期又划分为启动、计划、执行和收尾 4 个典型的阶段。

本题分数：1

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

- A、团队建设将从震荡阶段重新开始
- B、团队将继续处于发挥阶段
- C、团队建设将从震荡阶段重新开始，但很快就会步入发挥阶段
- D、团队建设将从形成阶段重新开始

正确答案：D

答案解析：优秀团队的建设并非一蹴而就，要经历几个阶段。第一个阶段称为形成期(Forming)。团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标。第二个阶段称为震荡期(Storming)。团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。第三个阶段称为正规期(Norming)。经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。第四个阶段称为发挥期(Performing)。随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓。

当项目团队已经共同工作了相当一段时间，正处于项目团队建设的发挥阶段时，一个新成员加入了该团队，这个新成员和原有成员之间不熟悉，对项目目标不清晰了解，因此团队建设将从形成阶段重新开始。

本题分数：1

65、（ ）指审计人员在审计实施阶段为执行具体审计程序所形成的审计工作底稿。

- A、综合类工作底稿
- B、业务类工作底稿
- C、备查类工作底稿
- D、技术类工作底稿

正确答案：B

答案解析：业务类工作底稿指审计人员在审计实施阶段为执行具体审计程序所形成的审计工作底稿，包括：符合性测试中形成的内部控制问题调查表和流程图、实质性测试中形成的项目明细表等。

本题分数：1

66、以下关于建设团队过程使用的工具与技术的说法错误的是（ ）。

- A、集中办公可以是临时的也可以贯穿整个项目
- B、团队成员之间也需要谈判，目的是就项目需求达成共识
- C、在进行奖励的时候，项目经理应该在项目完成时再给予总结和奖励
- D、个人和团队评估工具可以增进成员之间的沟通以提高团队成效

正确答案：C

答案解析：当人们感受到自己在组织中的价值，并且可以通过获得奖励来体现这种价值时，他们就会受到激励。通常，金钱是奖励制度中的有形奖励，然而也存在各种同样有效，甚至更加有效的无形奖励。大多数项目团队成员会因得到成长机会、获得成就感、得到赞赏以及用专业技能迎接新挑战，而受到激励。项目经理应该在整个项目生命周期中尽可能地给予表彰，而不是等到项目完成时才给予。

综上所述，本题答案:为C选项。

本题分数：1

67、关于成本估算的描述，正确的是：（ ）。

- A、成本估算不仅可以使用货币单位，也可以使用其他计量单位
- B、通货膨胀补贴、应急成本不应纳入成本估算
- C、参数估算可以针对整个项目，也可针对项目中的某个部分，但不可以与其他估算方法联合使用
- D、应急储备用于应对项目中不可预知的风险

正确答案：A

答案解析：成本估算通常用某种货币单位进行成本估算，但有时也可采用其他计量单位，如人时数或人天数（A选项），以消除通货膨胀的影响，便于成本比较。

进行成本估算，应该考虑针对项目收费的全部资源，一般包括人工、材料、设备、服务、设施，以及一些特殊的成本种类，如通货膨胀补贴、融资成本或应急成本（B选项）。成本估算可在活动层级呈现，也可以通过汇总形式呈现。

参数估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量（如建筑施工中的平方英尺），来进行项目工作的成本估算，其准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用（C选项）。

应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险（D选项）。

管理储备是为了管理控制的目的而特别留出的项目预算，用来应对项目范围中不可预见的工作。管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险。

综上所述，本题答案:为A选项。

本题分数：1

68、某项目沟通渠道为 78,则该项目干系人为（ ）人。

A、10

B、11

C、12

D、13

正确答案：D

答案解析：本题考查沟通渠道的计算。

$C.C=n*(n-1)/2$ ,选项代入排除， $13*(13-1)/2=78$ 。

本题分数：1

69、（ ）不属于制定项目章程的输入。

A、商业需求

B、合同

C、事业环境因素

D、需求文件

正确答案：D

答案解析：制定项目章程的输入包括：立项管理文件（商业需求、成本效益分析），协议（合同、备忘录、意向书等），事业环境因素和组织过程资产。

本题分数：1

70、（ ）不属于智慧城市核心能力要素。

A、数据治理、边际决策、多元融合

B、数据治理、数字孪生、边际决策

C、数据管理、数字孪生、态势感知

D、数字孪生、多元融合、态势感知

正确答案：C

答案解析：



该原理确立的智慧城市核心能力要素,揭示了当前及未来一段时期智慧城市发展的重心在于信息技术与社会发展的深度融合。对核心能力要素解释为:

数据治理:围绕数据这一新的生产要素进行能力构建,包括数据责权利管控、全生命周期管理及其开发利用等。

数字孪生:围绕现实世界与信息世界的互动融合进行能力构建,包括社会孪生、城市孪生和设备孪生等,将推动城市空间摆脱物理约束,进入数字空间。

边际决策:基于决策算法和信息应用等进行能力构建,强化执行端的决策能力,从而达到快速反应、高效决策的效果,满足对社会发展的敏捷需求。

多元融合:强调社会关系和社会活动的动态性及其融合的高效性等,实现服务可编排和快速集成,从而满足各项社会发展的创新需求。

态势感知:围绕对社会状态的本质反映及模拟预测等进行能力构建,洞察可变因素与不可见因素对社会发展的影响,从而提升生活质量。

综上所述,本题答案:为 C 选项。

本题分数: 1

71、以下关于项目可行性研究内容的叙述, ( ) 是不正确的。

- A、技术可行性是从项目实施的技术角度,合理设计技术方案,并进行评审和评价
- B、经济可行性主要是从资源配置的角度衡量项目的价值,从项目的投资及所产生的经济效益进行分析
- C、可行性研究不涉及合同责任、知识产权等法律方面的可行性问题
- D、社会可行性主要分析项目对社会的影响,包括法律道德、民族宗教、社会稳定性等

正确答案: C

答案解析:信息系统项目的可行性研究就是从技术、经济、社会 and 人员等方面的条件和情况进行调查研究,对可能的技术方案进行论证,最终确定整个项目是否可行。信息系统项目进行可行性研究包括技术可行性分析、经济可行性分析、运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。

技术可行性分析是指在当前市场的技术、产品条件限制下,能否利用现在拥有的以及可能拥有的技术能力、产品功能、人力资源来实现项目的目标、功能、性能,能否在规定的时间内完成整个项目。

经济可行性分析主要是对整个项目的投资及所产生的经济效益进行分析,包括支出分析、收益分析、投资回报分析以及敏感性分析等。

信息系统项目的可行性研究除了技术、经济和运行环境可行性分析外,还包括了诸如法律可行性、社会可行性等方面的可行性分析。也会涉及到合同责任、知识产权等法律方面的可行性问题。社会可行性主要分析项目对社会的影响,包括法律道德、民族宗教、社会稳定性等。故 C 是不正确的。

本题分数: 1

72、 ( ) 是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。

- A、系统交互图
- B、决策矩阵
- C、需求跟踪矩阵
- D、UC 矩阵

正确答案: C

答案解析:需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。

使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有业务价值。

综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数： 1

73、项目集发起人和收益人是负责承诺将组织的资源应用于项目集，并致力于使项目集取得成功的人。其典型职责不包括（ ）。

- A、为项目集提供资金，确保项目集目标与战略愿景保持一致
- B、使效益实现交付
- C、消除项目集管理与交付的困难和障碍
- D、提供有能力的治理资源，监督与效益交付相关的项目集的不确定性和复杂性

正确答案： D

答案解析：项目集发起人，其典型职责包括：

为项目集提供资金，确保项目集目标与战略愿景保持一致；

使效益实现交付；

消除项目集管理与交付的困难和障碍。

本题分数： 1

74、项目范围管理计划的作用不包含（ ）。

- A、指导制定项目范围说明书
- B、规划、跟踪和报告各种需求活动
- C、确定如何处理项目范围说明书的变更
- D、确定如何正式验收可交付成果

正确答案： B

答案解析：范围管理计划用于指导如下过程和相关工作：制定项目范围说明书；根据详细项目范围说明书创建 WBS；确定如何审批和维护范围基准；正式验收已完成的项目可交付成果。

综上所述，本题答案:为 B 选项。

本题分数： 1

75、以下说法不正确的是（ ）

- A、估算活动持续时间的作用主要是确定完成每个活动所需花费的时间量。
- B、专家判断、类比估算、参数估算、自上而下估算都是估算活动持续时间常用的工具和技术。
- C、估算活动时间需要考虑的其他因素包括：收益递减规律、资源数量、技术进步、员工激励。
- D、随着数据越来越详细，越来越准确，持续时间估算的准确性和质量也会越来越高。

正确答案： B

答案解析：估算活动持续时间的工具技术包括：

- 1、专家判断
- 2、类比估算
- 3、参数估算
- 4、三点估算
- 5、自下而上估算

6、数据分析（备选方案分析、储备分析）

7、决策

8、会议

本题分数：1

76、某项目沟通渠道为 66，则该项目干系人为（ ）人。

A、9

B、10

C、11

D、12

正确答案：D

答案解析：沟通渠道的总量为  $n(n-1)/2$ ，其中， $n$  代表干系人的数量。

沟通渠道= $N(N-1) \div 2$ ， $N$  指参与沟通的人数。

$N(N-1) \div 2 = 66$ ， $N = 12$

本题分数：1

77、（ ） is one of the tools and techniques of Sequence Activities

A、Decomposition

B、Fishbone Diagram

C、Precedence Diagramming Method

D、Expert Judgment

正确答案：C

答案解析：下列（ ）为活动排序的方法。

A.分解 B 鱼骨图 C 前导图法 D 专家判断

分解（decomposition）是定义活动过程的工具方法，鱼骨图又叫因果图和石川图，属是控制质量的工具技术，是老七种基本质量工具之一。

本题分数：1

78、软件测试是发现软件错误（缺陷）的主要手段，软件测试方法可分为静态测试和动态测试，其中（ ）属于静态测试。

A、代码走查

B、功能测试

C、黑盒测试

D、白盒测试

正确答案：A

答案解析：静态测试包括对文档的静态测试和对代码的静态测试。对文档的静态测试主要以检查单的形式进行，而对代码的静态测试一般采用桌前检查（Desk Checking）、代码走查和代码审查。经验表明，使用这种方法能够有效地发现 30%~70%的逻辑设计和编码错误。

本题分数：1

79、某项目估算，最乐观成本 105 万，利用三点估算法，按三角分布计算出的值为 94 万元，按  $\beta$  分布，计算出的值为 94.5 万元，则最悲观成本为（ ）万元。

A、80

B、81

C、82

D、83

正确答案：C

答案解析：计划评审技术

三角分布 = (最悲观+最乐观+最可能) ÷ 3，贝塔分布 = (最悲观+最乐观+最可能×4) ÷ 6

假设最悲观成本为 X，最可能成本为 Y，得出下列方程组：

$$(X+Y+105)/3=94$$

$$(X+4Y+105)/6=94.5$$

得出 X=82 Y=95

本题分数：1

80、( ) 为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本(即成本实报实销)，买方再给卖方支付一笔利润，完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定，并且卖方通常无权申诉。

A、总价加激励费用合同

B、总价加经济价格调整合同

C、成本加固定费用合同

D、成本加奖励费用合同

正确答案：D

答案解析：总价加激励费用合同(Fixed Price Incentive Fee, FPIF)，为买方和卖方都提供了一定的灵活性，它允许有一定的绩效偏差，并对实现既定目标给予财务奖励。奖励的计算方法可以有多种，但都与卖方的成本、进度或技术绩效有关。

成本加固定费用合同(CPFF)——为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本(即成本实报实销)，并向卖方支付一笔固定费用作为利润

(2)成本加奖励费用合同(CPAF)——为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本(即成本实报实销)，买方再凭自己的主观感觉给卖方支付一笔利润，完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定奖励费用，并且卖方通常无权申诉

本题分数：1

81、项目集效益管理的主要活动包括( )。

①效益识别

②效益分析和规划

③效益交付

④效益移交

⑤效益维持

⑥效益改进

A、①②③④⑥

B、②③④⑤⑥

C、①②④⑤⑥

D、①②③④⑤

正确答案：D

答案解析：项目集效益管理的主要活动包括效益识别、效益分析和规划、效益交付、效益移交和效益维持。

本题分数：1

82、下列哪一项不属于非一次性支出? ( )

- A、人员工资及福利
- B、开发费
- C、场地租赁费
- D、软、硬件租赁费

正确答案: B

答案解析: 一次性支出: 包括开发费、培训费、差旅费、初始数据录入、设备购置费等费用。

非一次性支出: 包括软、硬件租金、人员工资及福利、水电等公用设施使用费, 以及其他消耗品支出等。

本题分数: 1

83、某项目按工作量平均分配到 10 个月完成, 每月成本相同, 项目管理储备 15 万元。在项目进行到第 3 个月末时, 项目实际花费为 BAC 的 30%, 完成总工作量的 20%, 如果不加以纠偏, 根据当前进度, 项目完工估算为 120 万元, 则项目总预算为 ( ) 万元。

- A、80
- B、85
- C、90
- D、95

正确答案: D

答案解析: 根据题干可知, 管理储备为 15 万元,  $AC=0.3*BAC$ ,  $EV=0.2*BAC$ ,  $PV=0.3*BAC$

如果不加以纠偏, 属于典型情况, 所以  $EAC=BAC/CPI=120$  万元,

得出  $BAC=120*CPI=120*(EV/AC)=120*(0.2*BAC/0.3*BAC)=120*(2/3)=80$

所以, 项目总预算= $BAC$ +管理储备= $80$  万元+ $15$  万元= $95$  万元

本题分数: 1

84、The connection between two networks to form an Internet is handled by a machine known as a ( )

- A、bridge
- B、server
- C、router
- D、switch

正确答案: C

答案解析: 参考译文: 在互联网中将两个网络连接在一起的设备被称为路由器

本题分数: 1

85、以下关于管理沟通过程使用的工具与技术的说法错误的是 ( )。

- A、通过示意或面部表情来表达意思也属于沟通技能
- B、项目报告发布是收集和发布项目信息的行为
- C、应针对每种干系人来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节
- D、无论是简单的沟通还是详尽的定制报告, 为了确保统一性报告的形式都应该相同

正确答案: D

答案解析: 项目报告发布是收集和发布项目信息的行为。项目信息应发布给众多干系人群体。

应针对每种干系人来调整项目信

息发布的适当层次、形式和细节。从简单的沟通到详尽的定制报告和演示，报告的形式各不相同。可以定期准备信息或基于例外情况准备。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但是本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类型的信息。

综上所述，本题答案:为 D 选项。

本题分数：1

86、不属于项目质量管理的新趋势和新兴实践的是（ ）。

- A、干系人满意
- B、持续改进
- C、管理层的责任
- D、与供应商的互利合作关系

正确答案：A

答案解析：项目质量管理的新趋势和新兴实践包括：客户满意、持续改进、管理层的责任、与供应商的互利合作关系。

本题分数：1

87、活动 B 可在活动 A 完成前 5 天开始，则关系表示为（ ）

- A、SS+5
- B、SS-5
- C、FS+5
- D、FS-5

正确答案：D

答案解析：+是滞后量，-是提前量，+是延后，-是提前。

本题分数：1

88、下列选项中，不属于配置审核的作用是（ ）。

- A、防止向用户提交不适合的产品
- B、确保项目范围的正确
- C、确保变更遵循变更控制规程
- D、找出各配置项间不匹配的现象

正确答案：B

答案解析：配置审核的任务便是验证配置项对配置标识的一致性。配置审核的实施是为了确保项目配置管理的有效性，体现配置管理的最根本要求，不允许出现任何混乱现象，如：

- （1 防止出现向用户提交不适合的产品，如交付了用户手册的不正确版本。
- （2 发现不完善的实现，如开发出不符合初始规格说明或未按变更请求实施变更。
- （3 找出各配置项间不匹配或不相容的现象。
- （4 确认配置项已在所要求的质量控制审查之后作为基线入库保存。
- （5 确认记录和文档保持着可追溯性。

因此，选项 B 是错误的，其属于项目范围管理的内容。

本题分数：1

89、对于干系人绩效域，促进干系人参与需要运用（ ）。

- A、项目管理技能
- B、专业技能
- C、软技能
- D、创新技能

正确答案：C

答案解析：“促进干系人参与时需要运用一些软技能，如积极倾听、人际关系技能和冲突管理，以及创建愿景和批判性思维等领导技能。”

本题分数：1

90、立项申请、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是投资前时期的四个阶段，其中（ ）是不可缺少的。

- A、立项申请
- B、初步可行性研究
- C、详细可行性研究
- D、评估与决策

正确答案：C

答案解析：项目建议与立项申请、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是项目投资前时期的四个阶段。在实际工作中，初步可行性研究和详细可行性研究可以依据项目的规模和繁简程度合二为一，但详细可行性研究是不可缺少的。

综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数：1

91、在 EVM 中，偏差分析用以解释成本偏差、进度偏差和完工偏差的原因、影响和纠正措施。其中完工偏差的表达公式是（ ）

- A、 $CV=EV-AC$
- B、 $VAC=BAC-EAC$
- C、 $SV=EV-PV$
- D、 $EAC=AC+(BAC-EV)$

正确答案：B

答案解析：偏差分析。在 EVM 中，偏差分析用以解释成本偏差（ $CV=EV-AC$ ）、进度偏差（ $SV=EV-PV$ ）和完工偏差（ $VAC=BAC-EAC$ ）的原因、影响和纠正措施，成本和进度偏差是最需要分析的两种偏差。

综上所述，本题答案:为 B 选项。

本题分数：1

92、TCP/IP 模型中，（ ）协议属于网络层的协议。

- A、ARP
- B、SNMP
- C、TCP
- D、FTP

正确答案：A

答案解析：在 TCP/IP 协议中，网络层中的协议主要有 IP、ICMP（Internet Control Message Protocol，网路控制报文协议）、IGMP（Internet Group Management Protocol，网际组管理协议）、APR（Address Resolution Protocol，地址解析协议）、RARP（Reverse Address Resolution

Protocol，反向地址解析协议）等，这些协议处理信息的路由和主机地址解析。

本题分数：1

93、合同文本采用（ ）以上文字订立并约定具有同等效力的，对各文本使用的词句推定具有相同含义。各文本使用的词句不一致的，应当根据合同的相关条款、性质、目的以及诚信原则等予以解释。

- A、一种
- B、两种
- C、三种
- D、四种

正确答案：B

答案解析：合同文本采用两种以上文字订立并约定具有同等效力的，对各文本使用的词句推定具有相同含义。各文本使用的词句不一致的，应当根据合同的相关条款、性质、目的以及诚信原则等予以解释。

本题分数：1

94、数据表现技术中，"可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注领域"的技术称为（ ）

- A、因果图
- B、亲和图
- C、直方图
- D、散点图

正确答案：B

答案解析：亲和图：亲和图可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的领域。

本题分数：1

95、在确定项目合同类型时，如果项目工作范围很明确且风险不大，建议使用（ ）。

- A、总价合同
- B、工料合同
- C、成本补偿合同
- D、成本加激励费用合同

正确答案：A

答案解析：在项目工作中，要根据项目的实际情况和外界条件的约束来选择合同类型：①如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用总价合同；②如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用工料合同；③如果工作范围尚不清楚，则使用成本补偿合同；④如果双方分担风险，则使用工料合同；如果买方承担成本风险，则使用成本补偿合同；如果卖方承担成本风险，则使用总价合同；⑤如果是购买标准产品，且数量不大，则使用单边合同等

本题分数：1

96、详细可行性研究需要对项目的（ ）方面进行深入调查和分析。

- A、市场和客户情况
- B、技术、经济、社会、运行环境、法律等方面
- C、关键技术和核心问题
- D、必要的技术、实验和人力条件



正确答案：B

答案解析：详细可行性研究需要对项目在技术、经济、社会、运行环境、法律等方面进行深入调查和分析。

本题分数：1

97、在确定项目合同类型时，如果项目工作范围很明确且风险不大，建议使用（ ）。

- A、总价合同
- B、工料合同
- C、成本补偿合同
- D、成本加激励费用合同

正确答案：A

答案解析：在项目工作中，要根据项目的实际情况和外界条件的约束来选择合同类型。一般情况下，可以按下列经验来进行选择：

如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用总价合同。

如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用工料合同。

如果工作范围尚不清楚，则使用成本补偿合同。

如果双方分担风险，则使用工料合同；如果买方承担成本风险，则使用成本补偿合同；如果卖方承担成本风险，则使用总价合同。

如果是购买标准产品，且数量不大，则使用单边合同。

本题分数：1

98、某项目进行到系统集成阶段，由于政策发生变化，需要将原互联网用户扩展到手机移动用户，于是项目经理提出了变更请求，CCB 审批通过后，项目经理安排相关人员进行了系统修改，项目虽然延期了 2 个月，还是顺利进行了系统集成，准备试运行，这时其中一个投资商提出：项目的延期影响后期产品上线，要求赔偿。

<1>、为了避免以上事件，正确的做法是

- A、提出变更申请阶段，应该由甲方提出变更申请
- B、CCB 审批阶段，CCB 应该评估延期的风险
- C、CCB 审批通过后，应该将审批结果通知相关所有干系人
- D、变更执行阶段，项目经理执行变更时应该采取进度压缩策略

正确答案：C

答案解析：变更流程：①变更申请;②变更评估;③通告评估结果;④实施变更;⑤变更验证与确认;⑥变更的发布;⑦基于配置库的变更控制。

在通知变更结果环节，如果变更申请得到批准，应该及时把变更批准信息和变更实施方案通知给那些正在使用受影响的配置项和基线的干系人。

<2>、在以上事件处理过程中，对于项目组开发人员最需要关注的是

- A、提交变更申请
- B、执行变更评估
- C、变更验证与确认
- D、变更关联的配置项

正确答案：D

答案解析：基于配置库的变更控制：系统一处发生变更，经常会连锁引起更多变更，会涉及参与开发工作的许多人员。所以应该要特别关注与变更关联的配置项。

这题第2问有很多参考资料都选的C，对于开发人员来说，应该更关注与之关联的配置项，变更验证与确认是项目经理指定相关人员去进行，而不是开发人员需要最关注的。该题软考办出的试题分析与解答里也是选的D。

99、数据管理能力成熟度模型（DCMM）将组织的管理成熟度划分为5个等级，每个级别中数据的重要程度会有所不同，从（ ）认为是获取竞争优势的重要资源，数据管理的效率能量化分析和监控。

- A、量化管理级
- B、稳健级
- C、优化级
- D、受管理级

正确答案：A

答案解析：国内外常用的数据管理模型包括：数据管理能力成熟度模型（DCMM）、数据治理框架（Data Governance Institute,DGI）、数据管理能力评价模型（Data Management capability Assessment Model,DCAM）以及数据管理模型（DAMA 定义的模型）等。

数据管理能力成熟度模型。DCMM 将组织的管理成熟度划分为5个等级，分别是：初始级、受管理级、稳健级、量化管理级和优化级

初始级：数据需求的管理主要是在项目级体现，没有统一的管理流程，主要是被动式管理。

受管理级：组织意识到数据是资产，根据管理策略的要求制定了管理流程，指定了相关人员进行初步管理。

稳健级：数据已被当作实现组织绩效目标的重要资产，在组织层面制定了系列的标准化管理流程，促进数据管理的规范化。

量化管理级：数据被认为是获取竞争优势的重要资源，数据管理的效率能量化分析和监控。

优化级：数据被认为是组织生存和发展的基础，相关管理流程能实时优化，能在行业内进行最佳实践分享。

综上所述，本题答案:为A选项。

本题分数：1

100、关于项目价值的描述，不正确的是（ ）。

- A、项目存在于组织中，为干系人创造价值
- B、价值以过程为导向并定量定义，以获得预期的经济收益为目标
- C、项目可通过提高效率、生产力、效果或响应能力来创造价值
- D、价值是项目成功的最终指标，可创造满足需要的新产品、服务或结果

正确答案：B

答案解析：项目管理者在坚持“聚焦于价值”原则时，应该关注的关键点包括：

- ①价值是项目成功的最终指标；
- ②价值可以在整个项目进行期间、项目结束或完成后实现；
- ③价值可以从定性和/或定量的角度进行定义和衡量；
- ④以成果为导向，可帮助项目团队获得预期收益，从而创造价值；
- ⑤评估项目进展并做出调整，使期望的价值最大化。

价值是指某种事物的作用、重要性或实用性。价值是项目的最终成功指标和驱动因素。项目的价值具体可表现为财务收益值，也可表现为所取得的公共利益和社会收益（包括客户从项

目结果中所感知到的收益)。当项目是项目集的组件时,项目的价值也可以表现为对项目集成果的贡献。

综上所述,本题答案:为 B 选项。

本题分数: 1

101、某个配置项的版本由 1.0 变为 2.0,按照配置版本号规则表明( )。

- A、目前配置项处于正式发布状态,配置项版本升级幅度较大
- B、目前配置项处于正式发布状态,配置项版本升级幅度较小
- C、目前配置项处于正在修改状态,配置项版本升级幅度较大
- D、目前配置项处于正在修改状态,配置项版本升级幅度较小

正确答案: A

答案解析: 配置管理 15.5.2 配置项版本号规则

- 1.处于“正式发布”状态的配置项的版本号格式为: X.Y。
- 2.处于“正式修改”状态的配置项的版本号格式为: X.YZ。
- 3.如果配置项的版本升级幅度比较小,一般只增大 Y 值, X 值保持不变。
- 4.只有当配置项版本升级幅度比较大时,才允许增大 X 值。

本题分数: 1

102、关于项目管理办公室(PMO)的叙述,( )是错误的。

- A、PMO 可以为项目管理提供支持服务
- B、PMO 应该位于组织的中心区域
- C、PMO 可以为项目管理提供培训、标准化方针及程序
- D、PMO 可以负责项目的行政管理

正确答案: B

答案解析: 项目管理办公室(PMO)是在所辖范围内集中、协调地管理项目的组织单元。PMO 也被称为“项目办公室”、“大型项目管理办公室”或“大型项目办公室”。项目管理办公室的主要功能和作用可以分为两大类: 日常职能和战略职能。日常职能包括但不限于此:

- (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) 对所有项目集中的共同风险和独特风险加以管理;
- (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, 通常在企业级对所有 PMO 管理的项目的时间基线和预算进行集中监控;
- (8) 对项目经理进行指导的平台;
- (9) 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。

PMO 的战略职能包括项目组合管理、提高组织项目管理水平。

PMO 可以负责项目的行政管理,但没有必要“位于组织的中心区域”。

本题分数: 1

103、项目目标不明确,过分乐观的进度计划,这种状态属于项目( )。

- A、已知风险
- B、可预测风险

C、不可预测风险

D、未知风险

正确答案：A

答案解析：已知风险是指在认真、严格地分析项目及其计划之后就能够明确的那些经常发生的，而且其后果亦可预见的风险。

已知风险发生概率高，但一般后果轻微，不严重。项目管理中已知风险的例子有：项目目标不明确，过分乐观的进度计划，设计或施工变更和材料价格波动等。

综上所述，本题答案:为A选项。

本题分数：1

104、（ ）不属于“监控项目工作”过程使用的工具和技术。

A、专家判断

B、分析技术

C、头脑风暴

D、会议

正确答案：C

答案解析：监控项目工作过程使用的工具与技术有专家判断、数据分析、决策、会议。

综上所述，本题答案:为C选项。

本题分数：1

105、“交付进度、资金提供、资源可用性、采购等表明项目是以整体方式进行规划的，没有差距或不一致之处”这一评价指标，主要用于评价（ ）预期绩效目标。

A、项目以有条理、协调一致的方式推进

B、应用系统的方法交付项目成果

C、对演变情况进行详细说明

D、规划投入的时间成本是适当的

正确答案：B

答案解析：

「Image11」

本题分数：1

106、人力资源管理目标不包括（ ）。

A、建立员工招聘和选择体系

B、充分挖掘每个员工的潜能

C、留住那些通过自己的工作绩效助力组织实现目标的员工

D、提升员工技能

正确答案：D

答案解析：人力资源管理目标包括：

①建立员工招聘和选择体系，以便获得最符合组织需要的员工；

②充分挖掘每个员工的潜能，使其既服务于组织的发展目标，也能满足员工的事业发展需求；

③留住那些通过自己的工作绩效助力组织实现目标的员工，同时淘汰那些无法满足组织发展需要的员工；

④确保组织遵守人力资源方面的法律、法规、政策和标准等。

本题分数：1

107、项目经理对于（ ）的冲突要设法加以（ ）；对（ ）的冲突要加以利用，要鼓励团队成员良性竞争。

- A、有害，解决或减少，有益
- B、有益，解决或减少，有害
- C、有害，解决或增加，有益
- D、有益，鼓励或增加，有害

正确答案：A

答案解析：冲突并不一定是有害的，“一团和气”的集体不一定是一个高效率的集体。对于任一情境，都存在一个最适宜的冲突水平，在许多情况下，确实需要有一定程度的冲突存在。也就是说，在某些情境中，只有当冲突存在，效率才会更高。例如，当发现人员流动率过低，缺乏新思想、缺乏竞争意识、对改革进行阻挠等情况时，管理人员就需要挑起冲突（鲶鱼效应）。项目经理对于有害的冲突要设法加以解决或减少；对有益的冲突要加以利用，要鼓励团队成员良性竞争。

综上所述，本题答案:为A选项。

本题分数：1

108、某项目经理正在进行结束项目的工作，则他在该过程中不可能参考的文件有（ ）。

- A、立项管理文件
- B、项目章程
- C、变更请求
- D、需求文件

正确答案：C

答案解析：结束项目或阶段的输入包括：项目章程、项目管理计划（所有组件）、项目文件（假设日志、估算依据、变更日志、问题日志、经验教训登记册、里程碑清单、项目沟通记录、质量控制测量结果、质量报告、需求文件、风险登记册、风险报告）、验收的可交付成果、立项管理文件（可行性研究报告、项目评估报告）、协议、采购文档、组织过程资产。

综上所述，本题答案:为C选项。

本题分数：1

109、（ ）不属于开发方法和生命周期绩效域的预期目标。

- A、开发方法与项目可交付物相符合
- B、将项目交付与干系人价值紧密联系
- C、能够利用机会改进项目的绩效和成果
- D、项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成

正确答案：C

答案解析：开发方法和生命周期绩效域涉及与项目的开发方法、节奏和生命周期相关的活动和职能。在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①开发方法与项目可交付物相符合；
- ②将项目交付与干系人价值紧密关联；
- ③项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成。

本题分数：1

110、里程碑图是（ ）。

- A、展示进度信息的一种图表方式
- B、仅标示出主要可交付成果和关键外部接口的计划开始或完成日期
- C、用活动节点法绘制的进度网络图
- D、包含时间刻度的进度网络图

正确答案：B

答案解析：里程碑图：里程碑图与横道图类似，但仅标示出主要可交付成果和关键外部接口的计划开始或完成日期。

本题分数：1

111、干系人参与度评估矩阵中，干系人所需参与水平是如何确定的？（ ）

- A、发起人要求的
- B、项目经理确定的
- C、项目团队评估出来的
- D、干系人自己设定的

正确答案：C

答案解析：干系人所需参与水平是项目团队评估出来的，是为了确保项目成功所必不可少的参与水平。

本题分数：1

112、某项目组织结构中，项目经理全职管理项目，拥有较大的职权，且在项目执行过程中需要向高层领导进行汇报。该项目组织结构属于（ ）。

- A、弱矩阵型
- B、强矩阵型
- C、均衡矩阵型
- D、职能型

正确答案：B

答案解析：本题考查项目管理概论-组织结构类型。项目特征类型

「Image5」项目经理全职管理项目说明符合强矩阵型或项目导向型，但项目经理在项目执行过程中需要向高层领导汇报项目情况，因此该项目组织类型属于强矩阵型。

综上所述，本题答案:为B选项。

本题分数：1

113、当索赔事件持续进行时，索赔方应当阶段性向监理工程师发出索赔意向，最终索赔报告需在索赔事件终了后（ ）内送交。

- A、14 天
- B、28 天
- C、42 天
- D、56 天

正确答案：B

答案解析：当索赔事件持续进行时，索赔方应当阶段性向监理工程师发出索赔意向，在索赔事件终了后 28 天内，向监理工程师送交索赔的有关资料和最终索赔报告。

本题分数：1

114、以下关于规划资源管理过程使用的工具与技术的说法错误的是（ ）。

- A、规划资源管理时，应征求具备专业知识或接受过相关培训的个人或小组意见
- B、组织理论可以节约规划资源管理过程的时间、成本及人力投入
- C、文本型的数据表现适用于记录详细职责，但不可以作为未来项目的模板
- D、资源分解结构中每向下一个层级代表对资源的更详细描述

正确答案：C

答案解析：文本型数据表现：如果需要详细描述团队成员的职责，就可以采用文本型。文本型文件通常以概述的形式，提供诸如职责、职权、能力和资格等方面的信息。这种文件有多种名称，如职位描述、角色-职责-职权表。这类文件可作为未来项目的模板，特别是在根据当前项目的经验教训对其内容进行更新之后。

综上所述，本题答案:为C选项。

本题分数：1

115、用语言做比喻，语法、语义、语用三者对应到系统集成技术上，（ ）解决语法的问题，（ ）解决语义的问题，（ ）解决语用的问题。

- A、网络集成、数据集成、应用集成
- B、应用集成、网络集成、数据集成
- C、数据集成、应用集成、网络集成
- D、应用集成、数据集成、网络集成

正确答案：A

答案解析：用语言做比喻，语法、语义、语用三者对应到系统集成技术上，网络集成解决语法的问题，数据集成解决语义的问题，应用集成解决语用的问题。

本题分数：1

116、为了确保数据治理沟通的有效性，应该建立（ ）机制。

- A、网络安全机制
- B、问题协商机制
- C、数据备份机制
- D、数据加密机制

正确答案：B

答案解析：为了确保数据治理沟通的有效性，应该建立问题协商机制，包括引入高层管理者等方式以解决分歧。

本题分数：1

117、对于干系人绩效域，以下（ ）可以通过对项目问题日志和风险登记册的审查识别出。

- A、干系人行为
- B、干系人满意度
- C、干系人相关问题和风险
- D、干系人变更的频率

正确答案：C

答案解析：干系人行为：干系人的行为可表明项目受益人是否对项目感到满意和表示支持，或者他们是否反对项目

干系人满意度：可通过调研、访谈和焦点小组方式，确定干系人满意度，判断干系人是否感

到满意和表示支持，或者他们对项目及其可交付物是否表示反对  
干系人相关问题和风险：对项目问题日志和风险登记册的审查可以识别与单个干系人有关的问题和风险

变更的频率：对项目范围、产品需求的大量变更或修改可能表明干系人没有参与进来或与项目目标不一致

本题分数：1

118、Performing ( ) involves monitoring specific project results to determine if they comply with relevant quality standards and identifying ways to eliminate causes of unsatisfactory results.

- A、quality planning
- B、quality assurance
- C、quality performance
- D、quality control

正确答案：D

答案解析：参考译文：执行质量控制指监控具体的项目结果，确定其是否符合相关的质量标准，并判断如何杜绝造成不合格结果的根源

本题分数：1

119、数字化转型 KPI 的制定应遵循以下原则，不包括 ( )。

- A、KPI 应涵盖组织数字化转型业务发展的各个阶段
- B、数字化转型指标不宜过多也不宜过少
- C、数字化转型指标不是独立的，应与组织其他业绩评估指标相辅相成
- D、数字化转型指标不能参考其他的行为指标

正确答案：A

答案解析：组织应持续地推进创新文化的建立和改革，以适应战略的变化和发展，主要包括：以组织战略为基础和原则，建立适应组织发展的组织文化体系；

引进国内外先进实践经验，建立文化管理制度，构建学习型组织；

打造知识获取能力、知识共享能力和知识创造能力，为转型奠定认知与观念基础；

对人员进行培训和教育，提升知识技能和专业水平；

建立人才评价机制，根据个人综合素质、履职情况等对人才进行评价。

本题分数：1

120、( ) 不属于 IT 运维能力的关键指标。

- A、人员
- B、技术
- C、过程
- D、问题

正确答案：A

答案解析：COBIT 框架介绍了 40 项核心治理和管理目标，以及其中包含的流程和其他相关组件。COBIT 中治理目标被列入评估、指导和监控 (EDM) 领域，在这个领域，治理机构将评估战略方案，指导高级管理层执行所选的战略方案并监督战略的实施。管理目标分为四个领域：

①调整、规划和组织 (APO) 针对 IT 的整体组织、战略和支持活动；

②内部构建、外部采购和实施 (BAI) 针对 IT 解决方案的定义、采购和实施以及它们到业务



流程的整合；

③交付、服务和支持（DSS）针对 IT 服务的运营交付和支持，包括安全；

④监控、评价和评估（MEA）针对 IT 的性能监控及其与内部性能目标、内部控制目标和外部要求的一致程度。治理流程通常由董事会和执行管理层负责，而管理流程则在高级和中级管理层的职责范围内。

「Image4」综上所述，本题答案:为 A 选项。

本题分数：1

121、（ ）是防止非法实体对交换数据的修改、插入、删除以及在数据交换过程中的数据丢失。

- A、对等实体认证服务
- B、数据保密服务
- C、数据完整性服务
- D、数据源点认证服务

正确答案：C

答案解析：

安全服务包括对等实体认证服务、数据保密服务、数据完整性服务、数据源点认证服务、禁止否认服务和犯罪证据提供服务等

（1）对等实体认证服务。对等实体认证服务用于两个开放系统同等层中的实体建立链接或数据传输时，对对方实体的合法性、真实性进行确认，以防假冒。

（2）数据保密服务。数据保密服务包括多种保密服务，为了防止网络中各系统之间的数据被截获或被非法存取而泄密，提供密码加密保护。数据保密服务可提供链接方式和无链接方式两种数据保密，同时也可对用户可选字段的数据进行保护。

（3）数据完整性服务。数据完整性服务用以防止非法实体对交换数据的修改、插入、删除以及在数据交换过程中的数据丢失。数据完整性服务可分为：

带恢复功能的链接方式数据完整性；

不带恢复功能的链接方式数据完整性；

选择字段链接方式数据完整性；

选择字段无链接方式数据完整性；

无链接方式数据完整性。

（4）数据源点认证服务。数据源点认证服务用于确保数据发自真正的源点，防止假冒。

（5）禁止否认服务。禁止否认服务用以防止发送方在发送数据后否认自己发送过此数据，接收方在收到数据后否认自己收到过此数据或伪造接收数据，由两种服务组成：不得否认发送和不得否认接收。

（6）犯罪证据提供服务。指为违反国内外法律法规的行为或活动，提供各类数字证据、信息线索等。

综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数：1

122、合同索赔是项目中常见的一项合同管理的内容，同时也是规范合同行为的一种约束力和保障措施。（ ）是指涉及项目执行过程中的施工条件、技术、范围等变化引起的索赔，一般发生频率高，索赔费用大。

- A、工期索赔
- B、费用索赔

C、商务索赔

D、工程索赔

正确答案：D

答案解析：工期索赔就是要求买方延长项目工期，使原规定的完工日期顺延，从而避免违约罚金的发生；费用索赔就是要求买方（或卖方）补偿费用损失，进而调整合同价款；

商务索赔是指在项目执行过程中的设备采购、运输、保管等方面引起的索赔事项；

工程索赔是指涉及项目执行过程中的施工条件、技术、范围等变化引起的索赔，一般发生频率高，索赔费用大。

所以本题答案为D。

本题分数：1

123、对于大型的变更，可以召开相关的变更方案论证会议，通常需要由\_\_\_\_\_（相关技术和经济方面的专家组成）进行相关论证。

A、变更控制委员会 CCB

B、变更实施委员会

C、变更顾问委员会

D、配置管理委员会

正确答案：C

答案解析：对于一些大型的变更，可以召开相关的变更方案论证会议，通常需要由变更顾问委员会（相关技术和经济方面的专家组成）进行相关论证，并将相关专家意见作为项目变更方案的一部分，报项目 CCB 作为决策参考。

本题分数：1

124、把整个项目工作分解为工作包，通常开展活动的顺序正确的是（ ）。

①自上而下逐层细化分解

②确定 WBS 的结构和编排方法

③识别和分析可交付成果及相关工作

④核实可交付成果分解的程度是否恰当

⑤为 WBS 组成部分制定和分配标识编码

A、①②③④⑤

B、②①③④⑤

C、③②①⑤④

D、③①②⑤④

正确答案：C

答案解析：①识别和分析可交付成果及相关工作；

②确定 WBS 的结构和编排方法；

③自上而下逐层细化分解；

④为 WBS 组成

部分制定和分配标识编码；

⑤核实可交付成果分解的程度是否恰当。

本题分数：1

125、以下关于估算活动资源过程使用的工具与技术的说法错误的是（ ）。

A、类比估算适用于项目经理只能识别 WBS 的几个高层级的情况

- B、参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性
- C、备选方案分析是一种对未识别的可选方案进行评估的技术
- D、项目管理信息系统可以根据软件的复杂程度确定资源分解结构

正确答案：C

答案解析：适用于估算活动资源过程的数据分析技术是备选方案分析。备选方案分析是一种对已识别的可选方案进行评估的技术，用来决定选择哪种方案或使用何种方法来执行项目工作。

综上所述，本题答案:为C选项。

本题分数：1

126、有效引导干系人参与的关键是（ ）：

- A、只关注主要干系人
- B、忽略团队成员的需求和期望
- C、保持持续沟通，并理解他们的需求和期望
- D、只在项目初期进行干系人管理，后续不需要

正确答案：C

答案解析：“有效引导干系人参与的关键是重视所有干系人并保持持续沟通(包括团队成员)，理解他们的需求和期望、处理所发生的问题、管理利益冲突，并促进干系人参与项目决策和活动。”

本题分数：1

127、（ ）向用户提供办公软件、工作流等服务，使软件提供商从软件产品的生产者转变成服务的运营者。

- A、IaaS
- B、PaaS
- C、SaaS
- D、DaaS

正确答案：C

答案解析：SaaS（软件即服务），向用户提供应用软件（如CRM、办公软件等）、组件、工作流等虚拟化软件的服务，SaaS一般采用Web技术和SOA架构，通过Internet向用户提供多租户、可定制的应用能力，大大缩短了软件产业的渠道链条，减少了软件升级、定制和运行维护的复杂程度，并使软件提供商从软件产品的生产者转变为应用服务的运营者。

本题分数：1

128、某企业董事会讨论全年重大项目成本管理计划，为控制风险，要求每个项目可接受的成本区间为不超过±5%，这属于管理计划中（ ）的规定。

- A、精确度
- B、绩效测量规则
- C、绩效测量规划
- D、准确度

正确答案：D

答案解析：准确度：定义需要规定活动持续时间估算的可接受区间，以及允许的紧急情况储备

本题分数：1

129、收集需求的主要作用是（ ）。

- A、管理项目干系人
- B、定义项目时间表
- C、为定义产品范围和项目范围奠定基础
- D、帮助项目团队制定风险管理计划

正确答案：C

答案解析：收集需求过程的主要作用是为定义产品范围和项目范围奠定基础。在该过程中，干系人的需要和需求被确定、记录和管理，以促进项目成功。需求将作为后续工作分解结构（WBS）的基础，也将作为成本、进度、质量和采购规划的基础。

本题分数：1

130、干系人对项目的影响能力通常在项目（ ）阶段最大。

- A、启动
- B、规划
- C、执行
- D、收尾

正确答案：A

答案解析：通过管理干系人参与，确保干系人清晰地理解项目目的、目标、收益和风险，提高项目的成功概率。这不仅仅能使项目干系人成为项目积极的支持者，而且能够使项目干系人协调和指导项目活动和项目决策。

干系人对项目的影响能力通常在项目启动阶段最大，而后随着项目进展逐渐降低

本题分数：1

131、一个跨国项目包含来自全球 11 个不同地方的团队成员。项目经理发现由于文化差异，有两个地方的绩效不如预期。项目经理应该怎么做来改善绩效？

- A、定义行为基本规则
- B、执行质量评估和控制
- C、审查和更新相关方分析
- D、审查并改进沟通管理计划

正确答案：D

答案解析：11 个不同国家的人员组成了虚拟团队。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得日益重要，可能需要花更多时间来设定明确的期望、促进沟通、制定冲突解决方法、召集人员参与决策、理解文化差异，以及共享成功喜悦。

本题分数：1

132、合同管理包括（ ）、合同履约管理、合同变更管理、（ ）、合同违约索赔管理

- A、合同签订管理 合同补充管理
- B、合同规划管理 合同补充管理
- C、合同签订管理 合同档案管理
- D、合同规划管理 合同档案管理

正确答案：C

答案解析：合同管理包括：合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理、合同档案管理、

## 合同违约索赔管理

本题分数：1

133、关于质量的描述，正确的是（ ）。

- A、控制界限是指结果的可接受范围
- B、检查是保证过程中不出现错误的手段
- C、TQM 是一种全员、全过程、全组织的品质管理
- D、质量目标是组织总的质量宗旨和方向

正确答案：C

答案解析：“预防”——保证过程中不出现错误；“检查”——保证错误不落到客户手中；“公差”——结果的可接受范围；“控制界限”——在统计意义上稳定的过程或过程绩效的普通偏差的边界。

质量方针是指“由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向”。它体现了该组织（项目）的质量意识和质量追求，是组织内部的行为准则，也体现了顾客的期望和对顾客做出的承诺。质量方针是总方针的一个组成部分，由最高管理者批准。

全面质量管理（TQM）是一种全员、全过程、全组织的品质管理。它是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到永续经营的目的。

综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数：1

134、按照招标投标法律和法规的规定，开标后允许（ ）

- A、投标人更改投标书的内容和报价
- B、投标人再增加优惠条件
- C、投标人对投标书中的错误予以澄清
- D、招标人更改招标文件中说明的评标、定标办法

正确答案：C

答案解析：根据《中华人民共和国招标投标法》第三十九条 评标委员会可以要求投标人对投标文件中含义不明确的内容作必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。

本题分数：1

135、一名新项目经理被任命管理一个正在执行的项目，针对这个项目三天内将召开一次重要的里程碑核实会议，若要确保相应人员受邀参加会议，项目经理应该怎么做？

- A、请求高级管理层提供建议
- B、参照以往里程碑核实会议的与会者
- C、与项目团队讨论该问题
- D、查看干系人参与计划

正确答案：D

答案解析：管理干系人参与的输入：

- 1、项目管理计划（沟通、风险、变更管理计划，干系人参与计划）
- 2、项目文件(问题日志、干系人登记册、变更日志、经验教训登记册)
- 3、事业环境因素
- 4、组织过程资产

本题分数：1

136、（ ）是产品设计期间可采用的一系列技术指南，旨在优化设计的特定方面，可以控制或提高产品最终特性。

- A、数据分析
- B、数据表现
- C、审计
- D、面向 X 的设计

正确答案：D

答案解析：面向 X 的设计（DfX）是产品设计期间可采用的一系列技术指南，旨在优化设计的特定方面，可以控制或提高产品

最终特性。DfX 中的 X 可以是产品开发的不同方面，例如可靠性、调配、装配、制造、成本、服务、可用性、安全性和质量。使用 DfX 可以降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度。综上所述，本题答案:为 D 选项。

本题分数：1

137、《信息技术服务治理第 1 部分：通用要求》标准不适用于（ ）

- A、建立组织的 IT 治理体系并实施自我评价
  - B、组织的 IT 治理能力进行自我评价
  - C、研发、选择和评价 IT 治理相关的软件或解决方案
  - D、开展信息技术审计
- 我的答案:未作答

正确答案：B

答案解析：《信息技术服务治理第 1 部分：通用要求》标准可用于：建立组织的 IT 治理体系，并实施自我评价；开展信息技术审计；研发、选择和评价 IT 治理相关的软件或解决方案；第三方对组织的：IT 治理能力进行评价。各级各类信息化主管部门可根据法律法规、部门规章的要求，使用该标准对所管辖各类组织的 IT 治理提出要求，并进行评估、指导和监督。

本题分数：1

138、有效的 IT 治理必须关注哪五项关键决策。

- A、人员配备、财务预算、市场营销、技术开发、管理流程
- B、IT 原则、IT 架构、IT 基础设施、业务应用需求、IT 投资和优先顺序
- C、策略规划、人力资源、业务开展、财务管理、市场销售
- D、企业文化、社会责任、品牌建设、渠道拓展、风险管理

正确答案：B

答案解析：有效的 IT 治理必须关注五项关键决策，包括 IT 原则、IT 架构、IT 基础设施、业务应用需求、IT 投资和优先顺序。可以看出，有效的 IT 治理必须关注 IT 原则、IT 架构、IT 基础设施、业务应用需求、IT 投资和优先顺序这五项关键决策。

本题分数：1

139、以下（ ）过程属于执行过程组

- A、实施定性风险分析
- B、实施定量风险分析
- C、规划风险应对
- D、实施风险应对

正确答案：D

答案解析：ABC 属于规划过程组

本题分数：1

140、干系人管理活动按时间顺序正确的是（ ）。

- ①管理干系人期望，确保目标实现
- ②看项目章程和采购文件
- ③识别干系人及其相关信息
- ④制定干系人管理计划

A、③④②①

B、③①②④

C、②④①③

D、②③④①

正确答案：D

答案解析：①管理干系人期望，确保目标实现（管理干系人参与）

②看项目章程和采购文件（识别干系人输入）

③识别干系人及其相关信息（识别干系人输出）

④制定干系人管理计划（规划干系人管理）

正确排序为②③④①,故本题选择选项 D。

本题分数：1

141、关于开发方法和生命周期绩效域目标和工作内容的描述，不正确的是：（ ）。

- A、项目生命周期由促进交付节奏的项目阶段和产生项目交付物所需的开发方法组成
- B、交付节奏是指项目可交付物的时间安排和频率，项目可以一次性交付、多次交付、定期交付和持续交付
- C、当前行业普遍认同的三种开发方法是预测型方法、混合型方法和适应型方法
- D、如果可交付物的性质使得管理和合并等变更较为困难，则适合采用适应型方法

正确答案：D

答案解析：变更的难易程度：与需求确定性和范围稳定性相关，如果可交付物的性质使得管理和合并等变更较为困难，则适合采用预测型方法；对于容易适应变更的可交付物，则更适合采用适应型的方法。

本题分数：1

142、关于合同管理的描述，不正确的是（ ）。

- ① 合同管理包括：合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理、合同档案管理、合同违约索赔管理
- ② 对于合同中需要变更、转让、解除等内容应有详细说明
- ③ 如果合同中有附件，对于附件的内容也应精心准备，当主合同与附件产生矛盾时，以附件为主
- ④ 为了使签约各方对合同有一致的理解，合同一律使用行业标准合同
- ⑤ 签订合同前应了解相关环境，做出正确的风险分析判断

A、①②

B、③④

C、②⑤

D、①⑤

正确答案：B

答案解析：为了使签约各方对合同有一致理解，建议如下。

(1)使用国家或行业标准的合同格式。

(2)为避免因条款的不完备或歧义而引起合同纠纷，卖方应认真审阅买方拟订的合同条款。

(3)对合同中质量条款应具体写清规格、型号、适用的标准等，避免合同订立后因为适用标准是采用国际、国家、地方、行业还是其他标准等问题产生纠纷。

(4)对于合同中需要变更、转让、解除等内容也应详细说明。

(5)如果合同有附件，对于附件的内容也应精心准备，并注意保持与主合同一致，不要相互之间产生矛盾。

(6)对于既有投标书，列明适用顺序。

(7)为避免合同纠纷，到公证机关进行公证。又有正式合同书、附件等包含多项内容的合同，要在条款中保证合同订立的合法性、有效性，当事人可以将签订的合同

(8)避免方案变更导致工程变更，从而引发新的误解。

(9)注意合同内容的前后一致性。

本题分数：1

143、甲乙丙丁4个已完工项目的历史数据如表所示。仅从投资回收期来看，（ ）项目最优。单位：万元

「Image12」

A、甲

B、乙

C、丙

D、丁

正确答案：B

答案解析：甲项目的静态投资回收期： $2-1+8/24=1.33$

乙项目的静态投资回收期： $2-1+20/110=1.18$

丙项目的静态投资回收期： $2-1+5/20=1.25$

丁项目的静态投资回收期： $2-1+10/50=1.2$

「Image13」

本题分数：1

144、关于实施整体变更控制过程，不正确的是（ ）

A、在基准确定之前，变更无须正式受控于实施整体变更控制过程

B、变更请求可能影响项目范围、产品范围以及任一项目管理计划组件或任一项目文件

C、在整个项目生命周期的任何时间，并不是所有参与项目的干系人都可以提出变更请求

D、尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中

正确答案：C

答案解析：

在基准确定之前，变更无须正式受控、实施整体变更控制过程（选项A正确）。

一旦确定了项目基准，就必须通过实施整体变更控制过程来处理变更请求。尽管变更可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中（选项D正确）。



在批准变更之前，可能需要了解变更对进度的影响和对成本的影响。在变更请求可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准、推迟或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。应该在项目管理计划或组织程序中指定这位责任人，必要时应该由 CCB 来开展实施整体变更控制过程。变更请求得到批准后，可能需要新编（或修订）成本估算、活动排序、进度日期、资源需求和（或）风险应对方案分析，这些变更可能会对项目管理计划和其他项目文件进行调整（选项 B 正确）。

综上所述，本题答案:为 C 选项。

本题分数：1

### **第一批（10 月 28 日考试）**

#### **综合知识主要考点(考友回忆整理):**

##### **技术部分：**

信息传递被理解的责任方是谁

信息技术发展：自然语言处理、数据安全、区块链

信息系统治理:IT 安全管理

##### **十大管理部分:**

干系人管理：凸显模型

整体管理过程

范围管理过程、确认范围的时候用什么可以确定需求，和确认需求达到的标准

成本管理:算成本基准

沟通管理：视频会议是什么沟通

质量管理：敏捷工程质量管理谁负责、传统的谁负责

采购管理:合同关闭

资源管理：团队高绩效谁负责

##### **其他高级管理及绩效域:**

审计有两条，审计文档的概念

变更管理:变更回退、

立项管理:初步可行性分析、

知识管理：隐形知识特性、

成熟度模型:OPM3 和 DCMM .

项目管理概率:组织文化、项目价值、引发项目的因素

高级项目管理:项目集交付的子阶段、

绩效域:霍桑效应

法律考了信息科技的法律基础是什么、列了民法典、网络安全法

运筹学:匈牙利法(1 对 1)动态规划最短路径、动态回收期、

#### **案例分析考点(考友回忆整理)：**

##### **第一题:采购与合同:**

1、在采购管理方便做的有哪些不足?

2、设立子合同需要满足什么条件?

3、如果有外包的部分，供应商需要满足什么条件?需要满足什么条件才能分包?

##### **第二题:**

计算题就是非常经典的挣值管理，题目很简单

**第三题:干系人与沟通:**

- 1、背景中的项目经理在干系人管理与沟通管理有什么不足?
- 2、管理干系人参与、监督干系人参与的定义与作用?
- 3、背景中的项目经理做了哪些工作是符合干系人管理的?
- 4、促进干系人参与的步骤?

**论文试题考点(考友回忆整理):**

**试题:论信息系统项目的干系人管理**

**子论题:**

- 1、项目干系人管理的过程，各过程的执行要点
- 2、利用干系人参与度评估矩阵分析，详细说明你所描述的项目中所有干系人，你是如何进行分类管理的。

第二批次 2023 年下半年信息系统项目管理师论文真题试题考察的项目绩效域。

**试题:论信息系统项目绩效域**

**子论题:**

- 1、项目工作绩效域的绩效要点
- 2、哪些工作绩效域更需要重点管理