**课后巩固练习-第8章项目整合管理**

【问题1】(2023年11月真题)项目章程可由发起人编制，也可由项目经理与 ( ) 合作编制。通过这种合作，项目经理 可以更好地了解项目的目的、目标和预期收益，以便更有效地分配项目资源。

A.发起机构 B.评估机构 C.客户 D.干系人

【参考答案】A

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P242 页

其实这道题可以比较顾名思义，前面提到发起人编制嘛，所以后面填写发起人也很合理啊 选 A, 具体解析如下：

8.3制定项目章程《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P242 页 (点评：掌握)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 制定项目章程 | 内容 |  |
| 1 | 制定项目章程 | ①编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中 使用组织资源的文件的过程。  ②项目章程不能当作合同，在执行外部项目时，通常需 要用正式的合同来达成合作协议，项目章程用于建立组  织内部的合作关系，确保正确交付合同内容。  ③项目章程授权项目经理进行项目管理过程中的规 划 、 执行和控制，同时还授权项目经理在项目活动中使用组 织资源。  ④应在规划开始之前任命项目经理，项目经理越早确认  并任命越好，最好在制定项目章程时就任命。  ⑤项目章程可由发起人编制，也可由项目经理与发起机 构合作编制。--选A  ⑥项目章程一旦被批准，就标志着项目的正式启动。  ⑦项目由项目以外的机构来启动，例如发起人、项目集 或项目管理办公室(PMO)、项目组合治理委员会主席或其 授权代表。项目启动者或发起人应该具有一定的职权，  能为项目获取资金并提供资源。  ⑧注意：项目经理无权批准项目章程。 | ①任命书 ②项目授 权书 |
| 2 | 作用 | ①明确项目与组织战略目标之间的直接联系；  ②确立项目的正式地位；  ③展示组织对项目的承诺。 |  |
| 3 | 开展时间 | 仅开展一次或仅在项目的预定义时开 展 。 |  |
| 4 | 数据流向 |  |  |
| 5 | 输入 | ●立项管理文件  ●协议  ●事业环境因素  ●组织过程资产 |  |
|  | 工具与技术 | ●专家判断  ●数据收集  ●人际关系与团队技能 ●会议 |  |
|  | 输出 | ●项 目章程  ●假设日志 |  |

【问题1 .1】 (2023年11月真题) 关于项目整合管理的描述，不正确的是： ( ) 。

A.项目整合管理由项目经理负责，项目经理负责整合所有其他知识领域的成果，并掌握项 目总体情况

B.执行项目整合时项目经理承担双重角色

C. 项目整合管理的责任可由项目经理授权或转移

D.项目整合是项目经理的一项关键技能

【参考答案】C

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P237 页 8.1管理基础《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P237页

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 整合管理 | | 内容 | | | | | | | 例子 | |
| 1 | 整合管理 | | ①项目整合管理由项目经理负责。---A正确  ②整合管理的责任不能被授权或转移，项目经理必须 对整个项目承担最终责任。---C不正确  ③整合是项目经理的一项关键技能。-e-D正确 | | | | | | | ①拍领导和客 户马屁  ②和下属称兄 道弟  ③打太极，捣 襁糊 | |
| 2 | 项目经理  双重角色  --B正确 | | ①组织层面上：与项目发起人携手合作，了解战略目 标并确保项目目标和成果与项目组合、项目集以及业 务领域保持一致。  ②项目层面上，项目经理负责指导团队关注真正重要 的事务并协同工作。为此，项目经理需要整合过 程 、 知识和人员。 | | | | | | | ①嘘寒问暖 ②和事佬  ③打太极，捣 襁糊 | |
| 3 | 项目的复杂 性 | | ①来源于组织的系统行为、人类行为以及组织或环境 中的不确定性。 | | | | | | |  | |
|  | 复杂性的含 义 | | (口诀：东大夺冠)  ①包含多个部分；  ②不同部分之间存在一系列关联；  ③不同部分之间的动态交互作 用 ；  ④这些交互作用所产生的行为远远大于各部分简单的 相加(例如突发性行为)。 | | | | | | |  | |
|  | 新趋势  新兴实践 | | ①使用信息化工具。  ②使用可视化管理工具，  ③项目知识管理  ④项目经理在项目以外的职责  ⑤混合型方法 | | | | | | |  | |
|  | 两大类文件 | | 这些文件可能是ITTO种的输入和输出哦。  ①项目管理计划；  ②项目文件 | | | | | | |  | |
|  | 项目管理计 划 | | 项目管理计划包含12子计划(不包括进度计划)+4基 准+开发方法和生命周期。 | | | | | | |  | |
| 12子计划 | | 4基准 | | 开发方法生命周期 | | |
| ①范围管理计划  ②需求管理计划  ③进度管理计划  ④成本管理计划  ⑤质量管理计划 | | ①范围基准  ②进度基准  ③成本基准  ④绩效测量基 准 | | ①项目生命周期描 述  ②开发方法 | | |
|  |  | ⑥资源管理计划  ⑦沟通管理计划  ⑧风险管理计划  ⑨采购管理计划  ⑩干系人参与计 划  ⑪变更管理计划  ⑫配置管理计划 | |  | | | |  |  | |
| 注 意 ：进度计划不是进度管理计划，不属于项目管理 计划，它是一个进度模型。 | | | | | | |
|  | 项目文件 | 文件很多，建议用排除法，除了12子计划(不包括进 度计划)+4基准+开发方法和生命周期，都是项目文 件。 | | | | | | |  | |
| ①活动属性  ②活动清单  ③假设日志  ④估算依据  ⑤变更日志  ⑥成本估算  ⑦持续时间估算  ⑧问题日志  ⑨经验教训登记册  ⑩里程碑清单  ⑪物质资源分配单  ⑫项目日历  ⑬项目沟通记录  ⑭项目进度计划  ⑮项目进度网络图 | | | | 6项目范围说明  ⑪项目团队派工单 质量控制测量结果 9质量测量指标  ⑩质量报告需求文件  需求跟踪矩阵  资源分解结构  3资源日历资源需求  风险登记册 5风险报告  2⑥进度数据  进度预测  28干系人登记册  9团队章程  30测试与评估文件 | | |

【问题1 .2】 (2023年11月真题)

在监控项目工作过程中，当遇到变更请求时，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属于 ( ) 。

A.纠正措施 B.评审措施 C.预防措施 D.缺陷补救

【参考答案】A

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P254 页

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | 简单记：纠正计划，预防未来，产品缺陷，更新需求。——-选A,纠正计划 | |
| 变更请  求 | 变更请求是关于修改任何文档、可交付成果或基准的正式提议。 ①纠正措施。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。(超支，滞后，改计划)—--选A,纠正计划  ②预防措施。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。(未来可能超支，滞后)  ③缺陷补救。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 。(改产品，改BUG,质量问题)  ④更新。对正式受控的项目文件或计划等进行的变更，以反映修改或  增加的意见或内容。(新需求) 注：执行和监控阶段 通用输出 | | |  |

【问题1.3】 (2023年11月真题) 关于项目知识管理的描述，不正确的是：( )。

A.项目管理计划的所有组成部分都是管理项目知识过程的输入

B.知识管理最重要的环节是营造相互信任的氛围

C.知识管理需在整个项目期间开展

D.先进的虚拟互动技术最有利于建立知识管理所需的信任关系

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P257 页 8.6管理项目知识 《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P255 页 (点评：掌握，选择案例都考)

1.管理项目知识-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

2、管理项目知识的输入(依据)

(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 输入(依据) | 内容 | 例子 |
| 1 | 项目管理计划  (通用输入) | ①项目管理计划的所有组成部分都是管理项目知识的 输入。(通用输入)---A正确 |  |
| 2 | 项目文件 | ①资源分解结构：包含有关团队组成的信息，有助于 了解团队拥有的和缺乏的知识。  ②项目团队派工单：说明项目已经具有的能力和经验 以及可能缺乏的知识。  ③供方选择标准：包含选择供方的标准，有助于了解 供方拥有的知识。  ④干系人登记册：包含已识别的干系人的详细情况， 有助于了解他们可能拥有的知识。 |  |
| 3 | 可交付成果 | ①可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时，必 须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能  力。  ②它通常是项目的结果，包括项目管理计划的组成部 分。  ③一旦完成了可交付成果的第一个版本，就应该执行 变更控制。用配置管理工具和程序来支持对可交付成 果(如文件、软件和构件)的多个版本的控制。 | ①项目计划  ②工作分解 结构  ③进度计划  ④状态报告 ⑤产品  ⑥服务  ⑦用户手册 |
| 4 | 事业环境因素  (通用输入) | ①组织文化  ②干系人文化  ③相互信任的工作关系和互不指责的文化对知识管理 尤其重要。  ④赋予学习的价值和社会行为规范；  ⑤设施和资源的物理分布，团队成员所在位置有助于 确定收集和分享知识的方法；  ⑥组织中的知识专家，有些组织拥有专门从事知识管 理的团队或员工；  ⑦法律法规要求和制约因素，包括对项目信息的保密 性要求。 |  |
| 5 | 组织过程资产  (通用输入) | ①组织的标准政策、流程和程序  ②人事管理制度  ③组织对沟通的要求  ④正式的知识分享和信息分享程序  ⑤经验教训登记册。 |  |

管理项目知识的工具和技术

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 工具与技术 | 内容①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫3④516①8920 | 例子 |
| 1 | 专家判断  (通用工具) | ①指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专 业知识而做出的、关于当前活动的合理判断。  ②具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任 何小组或个人。 | ①其他部门  ②顾问  ③项目干系人  ④专业与技术 协会  ⑤行业团体  ⑥主题专家SME  ⑦项目管理办 公室 |

【问题1.4】 案例题-找错改错： ( 6 分)

项目经理小张认为，整合管理只需要制定项目章程即可。

(1)小张的说法对吗? (1分)

(2)假如不对，请补充说明整合管理还有那些过程? ( 5 分 )

【参考答案】

(1)不对。

(2)整合管理还有以下过程

①制定项目管理计划

②指导与管理项目工作

③管理项目知识

④监控项目工作

⑤实施整体变更控制

⑥结束项目或阶段

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P237 页

①凡是问了说法对吗，大概率答不对就有1分了。

②找错改错题，无论会不会都要把想到的，可能的答案写上去，并且要分点回答，尽量多答， 答错不扣分，答对有分。

【问题2】 说法正确的是( ) 。

A. 项目的复杂性来仅仅源于组织的系统行为、及组织或环境中的不确定性，不需要考虑人 类行为以的不确定性。

B. 范围管理计划，范围基准，开发方法，进度计划都属于项目管理计划。

C. 交互作用所产生的行为远远小于各部分简单的相加。

D. 整合管理的责任不能被授权或转移，项目经理必须对整个项目承担最终责任。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P237页

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | 整合管理 | | | 内容 | | | | | | | 例子 | |
| 1 | | 整合管理 | | | ①项目整合管理由项目经理负责。  ②整合管理的责任不能被授权或转移，项目经理必须 对整个项目承担最终责任。---D正确。 | | | | | | | ①拍领导和客 户马屁  ②和下属称兄 道弟 | |
| 2 | | 项目经理  双重角色 | | | ①组织层面上：与项目发起人携手合作，了解战略目 标并确保项目目标和成果与项目组合、项目集以及业 务领域保持一致。  ②项目层面上，项目经理负责指导团队关注真正重要 的事务并协同工作。为此，项目经理需要整合过 程 、 知识和人员。 | | | | | | | ①嘘寒问暖 ②和事佬  ③打太极，捣 襁糊 | |
| 3 | | 项目的复杂 性 | | | ①来源于组织的系统行为、人类行为以及组织或环境 中的不确定性。--A错，需要考率人类行为的不确定 性。 | | | | | | |  | |
|  | | 复杂性的含 义 | | | ( 口诀：东大夺冠)  ①包含多个部分；  ②不同部分之间存在一系列关 联 ；  ③不同部分之间的动态交互作 用 ；  ④这些交互作用所产生的行为远远大于各部分简单的 相加(例如突发性行为)。---C,是大于，不是小于。 | | | | | | |  | |
|  | | 新趋势  新兴实践 | | | ①使用信息化工具。  ②使用可视化管理工具，  ③项目知识管理  ④项目经理在项目以外的职责  ⑤混合型方法 | | | | | | |  | |
|  | | 两大类文件 | | | 这些文件可能是ITTO种的输入和输出哦。 | | | | | | |  | |
|  | | | |  | | | ①项目管理计划；  ②项目文件 | | | |  | | | | |
|  | | | | 项目管理计 划 | | | 项目管理计划包含12子计划(不包括进度计划)+4基 准+开发方法和生命周期。 | | | |  | | | | |
| 12子计划 | 4基准 | | 开发方法生命周期 |
| ①范围管理计划  ②需求管理计划  ③进度管理计划  ④成本管理计划  ⑤质量管理计划  ⑥资源管理计划  ⑦沟通管理计划  ⑧风险管理计划  ⑨采购管理计划  ⑩干系人参与计 划  ⑪变更管理计划  ⑫配置管理计划 | ①范围基准  ②进度基准  ③成本基准  ④绩效测量基 准 | | ①项目生命周期描 述  ①开发方法 |
| 注 意 ：进度计划不是进度管理计划，不属于项目管理 计划，它是一个进度模型。-B错，进度计划不属于  项目管理计划 | | | |
|  | | | | 项目文件 | | | 文件很多，建议用排除法，除了12子计划(不包括进 度计划)+4基准+开发方法和生命周期，都是项目文 件。 | | | |  | | | | |
| ①活动属性  ②活动清单  ③假设日志  ④估算依据  ⑤变更日志  ⑥成本估算  ⑦持续时间估算  ⑧问题日志  ⑨经验教训登记册  ⑩里程碑清单  ⑪物质资源分配单  ⑫项目日历  3项目沟通记录  项目进度计划  5项目进度网络图 | | ⑥项目范围说明  ⑪项目团队派工单  ⑧质量控制测量结果  ⑲质量测量指标  ⑩质量报告需求文件 需求跟踪矩阵  资源分解结构  资源日历资源需求  风险登记册 25风险报告 ⑥进度数据  进度预测  28干系人登记册  团队章程  30测试与评估文件 | |
|  | | | | 裁剪 | | | 项目经理可能根据需要裁剪项目整合管理过程：  ①项 目生命周期  ②开发生命周期  ③管理方 法 ：  ④知识管 理 ： ⑤变更  ⑥治理 | | | | ①修裤脚  ②我有单  车，小电驴 和小汽车。 买菜用小电 驴，健身用 自行车。 | | | | |
|  | |  | | | ⑦经验教训  ⑧效益 | | | | | | |  | |
|  | | 敏捷或适应 型方法 | | | 帮助项目经理将决策权下放，团队成员可以自行决定 并控制具体产品的规划和交付，而项目经理则重点关 注营造合作型的决策氛围并确保团队有能力应对变  更，促进团队成员以相关领域专家的身份参与整合管  理。 | | | | | | | ①民主，放 权  ②项目经理 充当团队保 姆 | |

【问题3】【2023年5月-第23题】整合复杂性 作为项目的一种特征或属性，复杂性是指 ( )

①包含多个部分

②不同部分之间存在差异性

③不同部分之间的动态交互作用

④交互作用产生的行为远远大于各部分简单的相加

A、①②③

B、②③④

C、①③④

D、①②③④

【参考答案】C

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P238页

|  |  |
| --- | --- |
| 项目的复杂性 | ①来源于组织的系统行为、人类行为以及组织或环境中的不确定性。 |
| 复杂性的含义 | ( 口诀：东大夺冠)  ①包含多个部分；  ②不同部分之间存在一系列关联；--②应该是关联，不是差异，排除②选C  ③不同部分之间的动态交互作 用 ；  ④这些交互作用所产生的行为远远大于各部分简单的相加(例如突发性行为)。 |

【问题4】 案例题-找错改错题

公司高层领导确定开展一个新的研发项目，让小李做项目经理，但是小李发现，开发经理和设计部经理都不愿意调配人手给小李负责的项目。问题出现在哪里，请问小李应该怎么办?

【参考答案】

(1)公司高层领导启动项目，没有发布项目章程，导致各部门还没有确定该项目已经正式 启动。(项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文 件 )

(2)小李可以让公司高层领导启动项目，发布项目章程。

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P242 页

写到项目章程就有分。 制定项目章程是编写一份正式批准项且并授权项目经理在项目活 动中使用组织资源的文件的过程

【问题5】说法正 确的是 ( ) 。

A. 事业环境因素和合同可以是制订项目章程的输入。 B. 项目章程包含详细的项目描述和项目产品描述。

C. 项目章程包含项目的主要风险和具体进度计划。 D. 专家判断的专家必须有高级职称，工作满八年。

【参考答案】A

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P243-245页 1.制定项目章程的输入《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P243页

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 输入 | 内容 |  |
| 1 | 立项管理文件 | 不是项目文件，项目经理不可以对它们进行更新或修改，只可以提出 相关建议。虽然立项管理文件是在项目之前制定的，但需要定期审核 ①项目建议书  ②可行性研究报告  ③第三方评估 |  |
| 2 | 协议 | 为外部客户做项目时，通常需要签订合同。  ①合同---A正确  ②谅解备忘录  ③服务品质协议 ④协议书  ⑤意向书  ⑥口头协议  ⑦电子邮件 |  |
| 3 | 事业环境因素 (通用输入)  --A正确 | ①政府或行业标准；  ②法律法规要求和相关制约因素；  ③市场条件；  ④组织文化和氛围组织治理框架  ⑤干系人的期望和风险临界值 |  |
| 4 | 组织过程资产 (通用输入) | ①组织的标准政策  ②流程和程序；  ③项目组合、项目集和项目的治理框架  ④监督和报告的方法；  ⑤模板(如项目章程模板);  ⑥历史信息与经验教训知识库 |  |

2.制定项目章程的工具与技术《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P243页

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | 工具与技术 | | 内容 | | 例子 | |
| 1 | | 专家判断 | | ①指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的 专业知识而做出的、关于当前活动的合理判断。  ②具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的 任何小组或个人。---D错，有知识，技能或经验就 可以是专家了。 | | ①其他部门  ②顾问  ③项目干系人  ④专业与技术协 会  ⑤行业团体  ⑥主题专家SME  ⑦项目管理办公 室 | |
| 2 | | 数据收集 | | ①头脑风暴  ②焦点小组 ③访谈 | |  | |
| 3 | | 人际关系与团 队技能 | | ①②③④⑤  ①冲突管理  ②引导 | |  | |
|  | |  | | ③会议管理。 | |  | |
| 4 | | 会议 | | ①电话会议  ②现场会议  ③视频会议(腾讯会议，Teams会议，企微会议) | |  | |
| ① | | 头脑风暴 | | 短时间内获得大量创意。  组 成 ：创意产生和创意分析。 | | 畅所欲言 各抒己见 | |
| ② | | 焦点小组 | | 召集干系人和主题专家讨论。比一对--访谈  更有利于互动交流。 | | 非诚勿扰 | |
| ③ | | 访谈 | | 与干系人直接交谈 | | 鲁豫有约 | |
| ④ | | 冲突管理 | | 有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项 目描述、总体里程碑和其他内容达成一致意见。 | | 和事佬 | |
| ⑤ | | 引导 | | 有效引导团队活动成功达成决定、解决方案或结  论。 | | 启发 | |
| ⑥ | | 会议管理 | | 包括准备议程，确保邀请每个关键干系人代表，以 及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。 | | 会议制度 | |

3.制定项目章程的输出《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P243页

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 输出 | 内容 | 例子 |
| 1 | 项目章程 | (1)记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务 或成果的高层级信息  (2)内容如下(熟读关键字总体，概括，主要审  批 )  ①项目且的；  ②可测量的项目目标和相关的成功标准；  ③高层级需求、高层级项目描述、边界定义以及主 要可交付成果；--B错，是高层级的，概括的。  ④整体项 目风险；  ⑤总体里程碑进度计划；--C错，是总体里程碑计 划，不是具体的。  ⑥预先批准的财务资源；  ⑦关键王系人名单；  ⑧项目审批要求(例如，评价项目成功的标准，由 谁对项目成功下结论，由谁签署项目结束);  ⑨项目退出标准(例如，在何种条件下才能关闭或 取消项目或阶段);  ⑩委派的项目经理及其职责和职权；  ⑪发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权 等。 |  |
| 2 | 假设日志 | 用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制  约因素 |  |

【问题6】案例题-默写题-请写出项目章程包含的内容有哪些?(4分，答对1点一分，打错不扣分)

【参考答案】

(1)项目目的；

(2)可测量的项目目标和相关的成功标准；

(3) 高层级需求、高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；

(4) 整 体项目风 险；

(5) 总体里程碑进度计划；

(6)预先批准的财务资源；

(7)关键王系人名单；

(8)项目审批要求(例如，评价项目成功的标准，由谁对项目成功下结论，由谁签署项目 结束);

(9)项目退出标准 (例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段);

(10)委派的项目经理及其职责和职权；

(11) 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权等。

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P244-P245 页 背过4-5个，其他熟读一下，不会也要厚着脸皮写。

【问题7】论文子-问题-请写出或画出你所在项目章程文件(请不要出现真名，用XX 代 替 ) 。

【参考答案】

项目名称：某某事业单位 CRM 软件开发。

总体里程碑进度表：2022年5月1日开工，2022年11月5日结束。 项目经理：郑某某；

联系电话：1354××××××××。

项目立项依据：公司业务经过多年的发展，公司已经拥有了大量优质客户和一大批潜在客户， 为了稳定与发展公司的客户群，公司管理层决定开发一个CRM 系统。

项目目标：以标准的客户关系管理理论为指导，结合公司的营销经验，在6个月时间里开发 完成具备客户管理、市场管理、销售管理、服务管理、统计分析和Call Center 六大功能的 CRM客户管理软件。预算为6个月投入为50万人民币。

项目干系人：

赵某某：项目发起人和赞助人，负责监督项目；

郑某某：项 目 经 理，负责计划、监控项目，对项目质量负责；

钱某某：IT 部门经理，负责为项目提供适当资源和培训；

王某某：业务接口人，负责为项目提供业务需求。 签名：(以上所有干系人签名)

【点评】P244 页-P245 页

掌握一下，也可以作为论文参考资料嘛，不会也要厚着脸皮写。

【问题8】说法正确的是( ) 。

A. 项目管理计划必须是详细的。

B. 配置管理计划属于项目文件。

C. 范围基准和进度计划属于项目管理计划。 D. 项目管理计划包含项目生命周期描述。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P245-251页

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | 制订项目管 理计划 | 内容 | 例子 |
| 1 | 制订项目管 理计划 | ①是定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把 它们整合为一份综合项目管理计划的过程。  ②项目管理计划确定项目的执行、监控和收尾方式，其 内容会根据项目所在的应用领域和复杂程度的不同而不 同 。  ③项目管理计划可以是概括或详细的。 A错，概括或 详细都可以  ④项目管理计划应基准化，即至少应规定项目的范 围 、 时间和成本方面的基准。  ⑤在确定基准之前，可能要对项目管理计划进行多次更 新，且这些更新无需遵循正式的流程。  ⑥一旦确定了基准，就只能通过提出变更请求、实施整 体变更控制过程进行更新。  ⑦在项目收尾之前，项目管理计划需要通过不断更新来 渐进明细，并且这些更新需要得到控制和批准。 | 总计划  综合计划 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目管理计划 | 内容 |  |
| 1 | 项目管理计划 | ①项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，  它整合并综合了所有知识领域子管理计划和基准，以及管理项目 所需的其他组件信息。  ②项目管理计划组件主要包括：子管理计划，基准，其他组件 |  |
| ① | 子管理计划  (1 4+4+2) | ①范围管理计划  ②需求管理计划  ③进度管理计划  ④成本管理计划  ⑤质量管理计划  ⑥资源管理计划  ⑦沟通管理计划  ⑧风险管理计划  ⑨采购管理计划  ⑩干系人参与计划 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | ⑪变更管理计划---B错，属于项目管理计划  ⑫配置管理计划  注意：进度计划不是进度管理计划，不属于项目管理计划，它是 一个进度模型。--C错，进度计划属于项目文件 |  |
| ② | 基准  (1 4+4+2) | ①范围基准  ②进度基准  ③成本基准  ④绩效测量基准 |  |
| ③ | 其他组件  (1 4+4+2) | ①项目生命周期描述  ②开发方法--D正确 |  |
|  | 书本上这样分 但是不好记。 | (1) 子管理计划：范围管理计划、需求管理计划、进度管理计  划 、成本管理计划、质量管理计划、资源管理计划、沟通管理计 划 、风险管理计划、采购管理计划、王系人参与计划。  (2)基 准 ：范围基 准 、进度基准和成本基 准 。  (3)其他组件：项目管理计划过程生成的组件会因项目而异，但 是通常包括：变更管理计划、配置管理计划、绩效测量基准、项 目生命周期、开发方法、管理审查。 |  |

【问题9】说法正确的是 ( ) 。

A. 制定项目管理计划，以“开踢会议”为开始标志。

B. 缺陷补救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。

C. 纠正措施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。

D. 指导与管理项目工作需要实施己批准变更的过程且在整个项目期间开展。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P251 页 1.指导与管理项目工作-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | 指导与管理 项目工作 | 内容 | 例子 |
| 1 | 指导与管理 项目工作 | ①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 。---D正确  ②以“开踢会议”为开始标志。---A错，是指导与管理项  目工作 | 管理执行 管理干活 指挥别人 |
| 2 | 作用 | ①对项目工作和可交付成果开展综合管理，以提高项目 成功的可能性。 |  |
| 3 | 时间 | 指导与管理项目工作需要在整个项目期间开展。--D正 确 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3 | 批准的变更请求 | ①批准的变更请求是实施整体变更控制过程的输出  ②包括经项目经理审查和批准的变更请求，必要时需要经 变更控制委员会(Change Control Board,CCB)审查和批  准。  ③CCB是项目的所有者权益代表，负责对变更进行决策。  ④CCB由项目所涉及的主要干系人共同组成，通常包括用 户和项目所在组织管理层的决策人员。  ⑤CCB是决策机构，不是作业机构；  ⑥通常CCB的工作是通过评审手段来决定项目基准是否 需要变更，但不提出变更方案。  ⑦批准的变更请求可能是纠正措施、预防措施或缺陷补 救。  (后面还会说到，这先提一 下)  ①纠正措施。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。(超支，滞后，改计划)---B  错，看到重新+计划想到纠正措施  ②预防措施。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。(未来可能超支，滞后)  ---C错，看到未来想到预防措施  ③缺陷补救。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。(改产品，改BUG,质量问题) | 新任务 |

【问题10】说法正确的是( ) 。

A. 管理项目知识需要在整个项目期间开展。

B. 知识管理属于管理项目知识的工具，信息管理不属于管理项目知识的工具。

C. 通常，面对面互动最不利于建立知识管理所需的信任关系。

D. 知识管理最重要的环节就是知识付费，老板给钱到位，大家都愿意分享知识。

【参考答案】A

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P251-P258页 1.管理项目知识-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | 管理项目知 识 | 内容 | | | 例子 |
| 1 | 管理项目知 识 | ①管理项目知识是使用现有知识并生成新知识，以实现 项目目标并且帮助组织学习的过程。  ②知识管理指的是确保项目团队和其他干系人的技能、 经验和专业知识在项目开始之前、开展期间和结束之后 都能够得到运用。  ③知识管理最重要的环节就是营造一种相互信任的氛  围，激励人们分享知识或关注他人的知识。---D错，老 板说，年轻人不能只看钱，营造一种相互信任的氛围 | | | ①知识库 |
| 2 | 作用 | ①利用已有的组织知识来创造或改进项目成果；  ②使当前项目创造的知识可用于支持组织运营和未来的 项目或阶段。 | | |  |
| 3 | 时间 | 管理项目知识需要在整个项目期间开展。 | ---A正确 |  |  |

3、管理项目知识的工具和技术

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 工具与技术 | | 内容 | | 例子 | |
| 1 | 专家判断  (通用工具) | | ①指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专 业知识而做出的、关于当前活动的合理判断。  ②具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任 何小组或个人。 | | ①其他部门  ②顾问  ③项目干系人  ④专业与技术 协会  ⑤行业团体  ⑥主题专家SME  ⑦项目管理办 公室 | |
| 2 | 知识管理 | | ①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。  ② 通 常 ，面对面互动最有利于建立知识管理所需的信 任关系。---C错，说反了信任关系建立后可以用虚拟 互动来维护这种信任关系。  ③知识管理工具和技术主要包括：【论文可以用】  a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 ；  b实践社区和特别兴趣小组；  c会议，包括使用通信技术进行互动的虚拟会议； d工作跟随和跟随指导；  e讨论论坛，如焦点小组；  f知识分享活动，如专题讲座和会议； | |  | |
|  |  | 研讨会，包括问题解决会议和经验教训总结会议； h讲故 事 ；  i创造力和创意管理技术； j知识展会和茶座；  k交互式培训等。 | |  | |
| 3 | 信息管理--B  错，包含 | ①信息管理工具和技术用于创建人们与知识之间的联 系，可以有效促进简单明确的显性知识的分享.  ②包括：  a编撰显性知识的方法； b经验教训登记册；  c图书馆服务；  d信息收集；  f项目管理信息系统等。 | |  | |
| 4 | 人际关系与团 队技能 | ①积极倾听  ②引导  ③领导力  ④人际交往  ⑤大局观。 | |  | |

【问题11】说法正确的是( ) 。

A. 备 选方案分析根据以往结果预测未来绩效。以确定绩效是在改善还是在恶化。。

B. 成本效益分析对范围、进度和成本绩效进行了综合分析。

C. 常用于监控项目工作过程的决策技术是投票。其中大多数同意，同意比例<50%,但百分比最高，排名第一。

D. 监控项目工作需要在整个项目期间开展。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 PP258 页 1.监控项目工作-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | 监控项目工 作 | 内容 | | 例子 |
| 1 | 监控项目工 作 | ①监控项目工作是跟踪、审查和报告整体项目进展，以 实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。  ②监督是贯穿于整个项目的项目管理活动之一，包括收 集、测量和分析测量结果，以及预测趋势，以便推动过 程改进。  ③持续的监督使项目管理团队可以洞察项目进展状况， 并识别需要特别关注的地方。  ④控制包括制订纠正或预防措施或重新规划，并跟踪行 动计划的实施过程，以确保它们能有效解决问题。 | | ①周例会  ②每日站会 ③周报  ④软件 |
| 2 | 作用 | ①让干系人了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题 而采取的行动；  ②通过成本和进度预测，让干系人了解项目的未来状 态。 | |  |
| 3 | 时间 | 监控项目工作需要在整个项目期间开展-D正确 |  |  |

3、监控项目工作的工具和技术

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | 工具与技术 | 内容 | | 例子 | |
| 1 | | 专家判断  (通用工具) | ①指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专 业知识而做出的、关于当前活动的合理判断。  ②具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任 何小组或个人。 | | ①其他部门  ②顾问  ③项目干系人  ④专业与技术 协会  ⑤行业团体  ⑥主题专家SME  ⑦项目管理办 公室 | |
| 2 | | 数据分析  (通用工具) | ①备选方案分析  ②成本效益分析  ③挣值分析  ④根本原因分析  ⑤趋势分析  ⑥偏差分析 | |  | |
| 3 | | 决策 | 常用于监控项目工作过程的决策技术是投票。投票可 以包括用下列方法进行决策：  ①一致同意(100%)  ②大多数同意(>50%)---C错，大多数是>50%  ③相对多数原则(<50%,但百分比最高)。 | |  | |
|  | | 会议  (通用工具) | ①面对面或虚拟会议，正式或非正式会议。  ②参会者可以包括项目团队成员和其他合适的项目干 系 人 ；  ③会议的类型包括用户小组会议和用户审查会议等 。 | |  | |
| ① | | 备选方案分析 | 用于在出现偏差时选择要执行的纠正措施或纠正措施 和预防措施的组合。 | | ①备胎  ②预备球员 ③备件 | |
| ② | | 成本效益分析 | 有助于出现偏差时确定最节约成本的纠正措施。 | |  | |
| ③ | | 挣值分析 | 对范围、进度和成本绩效进行了综合分析。-- - 3错， 是挣值分析 | |  | |
| ④ | | 根本原因分析 | 关注识别问题的主要原因，它可用于识别出现偏 差的原因以及项目经理为达成项目目标应重点关注的 领域。  ①根本原因分析(RCA)是一项结构化的问题处理  法，用以逐步找出问题的根本原因并加以解决，而不 是仅仅关注问题的表征。  ②常用根本原因分析的工具有：因果图、头脑风暴 法、因果分析(鱼骨图)等。  ③根本原因分析法的目标是找出：(甩锅) a问题(发生了什么);  b原因(为什么发生);  c措施(什么办法能够阻止问题再次发生) | | 问题调查报告 | |
| ⑤ | | 趋势分析 | 根据以往结果预测未来绩效。以确定绩效是在改善还 是在恶化。--A错，是趋势分析 | |  | |
| ⑥ | | 偏差分析 | 审查且标绩效与实际绩效之间的差异(或偏差),可  涉及持续时间估算，可以在每个知识领域，针对特定 | |  | |
|  |  | | | 变量开展偏差分析。在监控项目工作过程中，通过偏 差分析对成本、时间、技术和资源偏差进行综合分 析，以了解项目的总体偏差情况。 | |  |
|  |  | | |  | |  |

【问题12】 说法正确的是( )。

A. 任何时间，都只能由客户提出变更请求。

B. 领导可以口头提出变更，要尊重领导，马上执行，无需书面记录。

C. 否定的变更无需记录，没有任何价值。

D. 实施整体变更控制需要在整个项目期间开展。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P262页

8.8实施整体变更控制

(点评：掌握，选择案例都考)

1.实施整体变更控制-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | | 实施整体变 更控制 | | 内容 | | | 例子 | |
| 1 | | 实施整体变 更控制 | | ①实施整体变更控制是审查所有变更请求、批准变更， 管理对可交付成果项目文件和项目管理计划的变更，并 对变更处理结果进行沟通的过程。  ②如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展 变更，往往会加剧整体项目风险  ③实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此 承担最终责任。  ④在整个项目生命周期的任何时间，参与项目的任何干 系人都可以提出变更请求。---A错，谁都可以提出  ⑤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。  ⑥一旦确定了项目基准，就必须通过实施整体变更控制过 程来处理变更请求。  ⑦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--B错，还是需要书面记录的，避免扯皮，  并纳入变更管理和(或)配置管理系统中。  ⑧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。  ⑨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。  ⑩必要时应该由CCB来开展实施整体变更控制过程。 ( 负责审批)  注 意 ：被否定的变更也需要记录!避免纠纷和扯皮。 ---C错，要记录 | | | ①写申请  ②走流程  ③领导签字 | |
| 2 | | 作用 | | 实施整体变更控制主要作用是确保对项目中已记录在案 的变更做出综合评审。 | | |  | |
| 3 | | 时间 | | 实施整体变更控制需要在整个项目期间开展--D正确 |  | |  | |
| 4 | | 数据流向 | |  | | |  | |
|  | | |
| 5 | | 输入-依据 | | ①项目管理计划 ( 通用输入)  ②项目文件 ( 通用输入)  ③工作绩效报告  ④变更请求(特有)  ⑤事业环境因素(通用输入)  ⑥组织过程资产(通用输入) | | |  | |
| 6 | | 工具和技术 | | ①专家判断(通用工具)  ②变更控制工具  ③数据分析(通用工具) ④决策  ⑤会议(通用工具) | | |  | |
| 7 | | 输出-结果 | | ①批准的变更请求(特有)  ②项目管理计划(更新) (通用输出)  ③项目文件(更新)(通用输出) | | |  | |
|  | |  | | ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫3④56⑪8920 | | |  | |

【问题13】说法正确的是( ) 。

A.CCB负责审查变更请求，并做出批准、否决或推迟的决定。对于推迟或否决的变更请求， 应该保密。

B.变更没有通过无需记录在变更日志中。

C.配置控制则重点关注识别、记录、批准或否决对项目文件、可交付成果或基准的变更。

D.独裁型决策制定：采用这种决策技术，将由一个人负责为整个集体制定决策。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P26-P265 页

3、实施整体变更控制的工具和技术

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 工具与技术 | | 内容 | | 例子 | |
| 1 | 专家判断  (通用工具) | | ①指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专 业知识而做出的、关于当前活动的合理判断。  ②具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任 何小组或个人。 | | ①其他部门  ②顾问  ③项目干系人  ④专业与技术 协会  ⑤行业团体  ⑥主题专家SME  ⑦项目管理办公室 | |
| 2 | 变更控制工具 | 1.为了便于开展配置和变更管理，可以使用一些手动 或信息化的工具。  2.配置控制和变更控制的关注点不同：  ①配置控制重点关注可交付成果及各个过程的技术规 范 ；  ②变更控制则重点关注识别、记录、批准或否决对项 目文件、可交付成果或基准的变更。---C错，应该变  更控制。  3变更控制工具需要支持的配置管理活动包 括 ：  ①识别配置项  ②记录并报告配置项状态  ③进行配置项核实与审计  4.变更控制工具还需要支持的变更管理活动包括( 口 诀 ：识记决跟):  ①识别变更  ②记录变更。  ③做出变更决定  ④跟踪变更 | |  | |
| 3 | 数据分析  ( 通用工具) | 可用于实施整体变更控制过程的数据分析技术主要包 括 ：  ①备选方案分析：用于评估变更请求，并决定哪些请 求可接受、应否决或需修改。  ②成本效益分析：有助于确定变更请求是否值得投入 相关的成本。 | |  | |
| 4 | 决策 | 可用于实施整体变更控制过程的决策技术主要包括： ①投票：投票可以采取一致同意、大多数同意或相对 多数原则的方式，以决定是否接受、推迟或否决变更 请求。  ②独裁型决策制定：采用这种决策技术，将由一个人 负责为整个集体制定决策。--D正确  ③多标准决策分析：该技术借助决策矩阵，根据一系 列预定义的准则，用系统分析方法评估变更请求。 | |  | |
| 5 | 会议  ( 通用工具) | ①与CCB一起召开变更控制会。  ②CCB负责审查变更请求，并做出批准、否决或推迟 的决定。  ③评估变更的影响也是会议的基本工作。  ④CCB也可以审查配置管理活动。  ⑤CCB的决定都应记录在案，并向干系人传达，以便 其知晓并采取的后续行动。 | |  | |
|  |  |  | |  | |

4.实施整体变更控制的输出(结果)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | | 实施整体变更控制 | | 内容 | 例 子 | | |
| 1 | | 批准的变更请求 (特有) | | ①由项目经理、CCB或指定的团队成员，根据变更管理计 划处理变更请求，做出批准、推迟或否决的决定。 |  | | |
|  | |  | | ②批准的变更请求应通过指导与管理项目工作过程加以实 施。  ③对于推迟或否决的变更请求，应通知提出变更请求的个 人或小组。---A错，应该通知申请者。 | | |  |
| 2 | | 项目管理计划(更新) ( 通用输出) | | 项目管理计划的任一正式受控的组成部分，都可通过实施  整体变更控制过程进行变更。对基准的变更，只能基于最 新版本的基准并应对未来的情况，而不能变更以往的绩  效，保证保护基准和历史绩效数据的严肃性和完整性。 | | |  |
| 3 | | 项目文件(更新) ( 通用输出) | | 正式受控的任一项目文件都可在实施整体变更控制过程变 更，同时并将项目期间发生的变更全部记录在变更日 志  中。(注意，即使变更没有通过也要记录在变更日志中， 避免扯皮)---B错，也需要记录。 | | |  |

【问题14】说法正确的是( ) 。

A. 如果项目在完工前提前终止，项目经理应该停止所有工作，撤离所有人员。

B.结束项目或阶段的作用包括：存档项目或阶段信息，完成计划的工作和释放组织团队资 源以展开新的工作

C. 结束项目或阶段贯穿项目始终。

D. 可交付成果是结束项目或阶段的输入。

【参考答案】B

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P265 页

8.9结束项目或阶段

(点评：掌握，选择案例都考)

1.结束项目或阶段-大纲(点评：掌握，选择案例都考)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序 号 | 结束项目或 阶段 | 内容 | 例子 |
| 1 | 结束项目或 阶段 | ①结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的 过程 .  ②如果项目在完工前提前终止，结束项目或阶段过程还需 要制定程序，调查和记录提前终止的原因。---A错 ，需  要调查原因 | ①项目完结  ②验收收尾 款  ③吃散伙饭 |
| 2 | 作用 | ( 小李口 诀：存世):  ①存档项目或阶段信息，完成计划的工作；  ②释放组织团队资源以展开新的工作。---B对 |  |
| 3 | 时间 | 结束项目或阶段仅开展一次或仅在项目或阶段的结束点开 展 。---C错，开展一 次 。 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 数据流向 |  |  |
|  |
| 4 | 活动 | 【论文可以引用，我在结束项目或阶段中 ...】  ①为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活 动 ；  ②为关闭项目合同协议或项目 阶段合同协议所必须开展的 活 动 ；  ③为完成收集项目或阶段记录、审计项目成败、管理知识 分享和传递、总结经验教训、存档项目信息以供组织未来 使用等工作所必须开展的活动；  ④为向下一个阶段，或者向生产和(或)运营部门移交项 且的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动；  ⑤收集关于改进或更新组织政策和程序的建议，并将它们 发送给相应的组织部门；  ⑥测量干系人的满意程度等 。 |  |
| 5 | 输入-依据 | ①项目章程(通用输入)  ②项目管理计划(通用输入)  ③项目文件 (通用输入)  ④验收的可交付成果—--D错，验收的可交付成果是签  字，交付成果是软件，产品，文档。  ⑤立项管理文件  ⑥协议  ⑦采购文档  ⑧组织过程资产(通用输入) |  |
| 6 | 工具和技术 | ①专家判断(通用工具)  ②数据分析(通用工具)  ③会议(通用工具) |  |
| 7 | 输出-结果 | ①项目文件(更新)(通用输出)  ②最终产品、服务或成果  ③项目最终报告  ④组织过程资产(更新)(通用输出) |  |
|  |  |  |  |

【问题15】案例-找错改错

项目经理小李负责了一个新的项且。如下。

(1)客户方提供了几处需求的修改要求，小李直接安排系统分析师按客户的要求进行 了修改。后期客户说不是他提出的需求，客户进行投诉。

(2)项目开工3个月后，才发现进度滞后。

(3)技术人员无法熟练使用第三方接口进行编程，经常出现错误和报错。

【问题1】(3分)

请分析该项目在整个过程中存在哪些主要问题?

【参考答案】

(1)项目经理小李经验不足。

(2)没有制定项目章程。

(3)没有制定项目管理计划

(4)指导与管理项目工作存在问题。

(5)知识管理存在问题，导致技术人员无法熟练使用第三方接口。

(6)监控项目工作存在问题，开工3个月后，才发现进度滞后。

(7)实施整体变更控制存在问题，没有走变更控制流程，直接修改需求。

【点评】可以把本章的所有过程写上去，多写不扣分，脸皮够厚即可。

【问题2】(7分)

请说明项目范围(需求) 变更控制流程。

【参考答案】

(1)变更电请

(2)对变更的初审

(3)变更方案论证

(4)变更审查

(5)发出通知并实施

(6)实施监控

(7)效果评估

(8)变更收尾

【点评】变更工作程序 ( 背 口 诀 ：深处论身法见笑尾)