

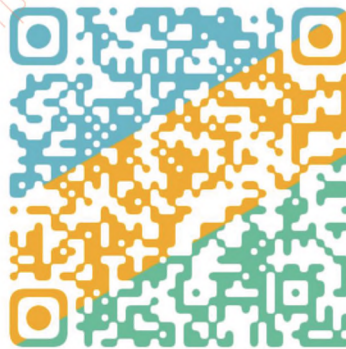
最近9次【2017年下半年到2022年上半年】 软考高级-信息系统项目管理师真题和答案解析 空白卷-自测用

目录

2022年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 1 -
2021年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 13 -
2021年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 26 -
2020年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 39 -
2019年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 50 -
2019年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 62 -
2018年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 75 -
2018年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 87 -
2017年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析.....	- 100 -

【江山老师说明】

- 1、官方教材第三版从2017年下半年开始启用到现在，2017年下半年到2022年上半年的总计9次真题都是根据最新版教材命题的，相对含金量更加高一些！大家需要重点学习！【2020年上半年因疫情停考】
- 2、有部分学员想打印自己做一遍题目，江山老师把题目的答案解析都删除了，方便大家打印自测！也可以对照答案解析去看，重点掌握题目所涉及到的考点！要能够举一反三！
- 3、此部分的题目大家也可以用“江山老师题库”做题软件刷题学习！
- 4、“江山老师题库”做题软件学习内容更新说明：截止到2022年4月6日：【最新的更新内容说明9月初发布，到时关注群文件说明】



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题



喜马拉雅
关注我



小红书关注我



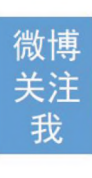
软考江山老师



抖音
关注我



知乎
关注我



微博
关注我



2022年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

1、为了表达一只小狗的信息，可以用汉字“小狗”，也可以通过一只小狗的彩色图片，还可以通过声音文件“汪汪”来表示。同一个信息可以借助不同的信息媒体表现出来。这体现了信息的（）。

- A.传递性 B.依附性 C.及时性 D.动态性

2、面向对象的方法构建在类和对象之上，通过建模技术将相关对象按照（）进行分组，形成（）。

- A.管理；接口 B.流程；用例 C.活动；系统 D.业务；构件

3、Hadoop 中，（）是大规模数据集的并行计算框架。

- A.DataNode B.HDFS C.MapReduce D.Hive

4、按照《“十四五”国家信息化规划》重大任务和重点工程中，要统筹建设物联、（A）、智联三位一体的新型城域物联专网，加快 5G 和物联网的协同部署，提升感知设施的资源共享和综合利用水平。

- A.数连 B.车联 C.网连 D.城连

5、在《“十四五”软件和信息技术服务业发展规划》中，（C）的主要任务是：发展规划完善桌面、服务器、移动终端、车载等操作系统产品及配套工具集，推动操作系统与数据库、中间件、办公套件、安全软件及各类应用的集成、适配、优化。

- A.协同攻关应用软件 B.前瞻布局新兴平台软件 C.聚力攻坚基础软件 D.重点突破工业软件

6、《“十四五”数字经济发展规划》中明确提出（A）要素是数字经济深化发展的核心引擎。

- A.数据 B.信息 C.技术 D.资源

7、元宇宙本身不是一种技术，而是一个理念和概念，它需要整合不同的新技术，强调虚实相融。元宇宙主要有以下几项核心技术：一是（A），包括 VR、AR 和 MR，可以提供沉浸式的体验；二是（A），能够把现实世界镜像到虚拟世界里面去，在元宇宙里面，我们可以看到很多自己的虚拟分身；三是用（A）来搭建经济体系。经济体系将通过稳定的虚拟产权和成熟的去中心化金融生态具备现实世界的调节功能，市场将决定用户劳动创造的虚拟价值。

- A.扩展现实、数字孪生、区块链 B.增强现实、虚拟技术、区块链
C.增强现实、数字孪生、大数据 D.扩展现实、虚拟技术、大数据

8、OSI 七层协议中，RPC、NFS 协议属于（）。

- A.网络层 B.传输层 C.会话层 D.表示层

9、使用结构化分析（SA）方法进行需求分析，围绕数据字典建立的三个层次的模型不包括（）。

- A.实体关系图 B.业务流程图 C.数据流图 D.状态转换图

10、（）是一个容器化平台，它以容器的形式将应用程序及所有依赖项打包在一起，以确保应用在任何环境中无缝运行。

- A.OOA B.Spark C.Docker D.Spring cloud

11、企业能够将软件管理和工程两方面的过程文档化、标准化，并综合成该组织的标准软件过程。所有项目均使用经批准、剪裁的标准软件过程来开发和维护软件，软件产品的生产在整个软件过程是可见的。由此判断，该企业已经达到了 CMMI（）级。

- A.2 B.3 C.4 D.5

- 12、关于信息安全的描述，不正确的是（）。
- A.磁盘阵列数据备份和恢复以及异地容灾等为了防止数据泄露
 - B.数据安全的核心属性是机密性、完整性、可用性
 - C.数据安全本质上是一种静态安全，行为安全是一种动态安全
 - D.防火墙的安全策略由安全规则表示
- 13、某公司法人王某花费 3000 余元从网上购买个人信息计 3646 条，并将购得的信息分发给员工用以推销业务。当地警方依据（）规定，对王某予以罚款 10 万元。
- A.著作权法
 - B.计算机软件保护条例
 - C.网络安全法
 - D.民法通则
- 14、（）是利用公开密钥进行加密的技术。
- A.AES
 - B.IDEA
 - C.DES
 - D.RSA
- 15、关于系统规划，不正确的是（）。
- A.要从用户的现状出发
 - B.以技术的变革为导向
 - C.以用户的需求为基础
 - D.依据组织的战略目标进行
- 16、（）依照《中华人民共和国数据安全法》和有关法律、行政法规的规定，负责统筹协调网络数据安全和相关监管工作。
- A.工信部
 - B.公安部
 - C.国资委
 - D.网信
- 17、在《国家标准化发展纲要》的发展目标中提到，到 2025 年实现标准供给由政府主导向（）转变。
- A.市场主导
 - B.行业主导
 - C.政府与市场并重
 - D.市场与行业协会并重
- 18、依据《政府采购法》，政府采购监督管理部门在处理投诉事项期间，可以视具体情况书面通知采购人暂停采购活动，但暂停时间最长不得超过（）日。
- A.60
 - B.45
 - C.30
 - D.15
- 19、关于项目及项目管理基础的描述，不正确的是（）。
- A.项目是为提供一项独特产品、服务或成果所做的临时性努力
 - B.项目所产生的产品、服务或成果具有临时性特点
 - C.项目工作的目的在于得到特定的结果，即项目是面向目标的
 - D.项目管理和日常运营管理的目标有着本质的不同
- 20、因为西部的（A）优势，“东数西算”工程选择西部作为大数据中心。
- A.自然环境
 - B.教育环境
 - C.人文环境
 - D.技术环境
- 21、组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，是（）的过程。
- A.启动过程组
 - B.计划与编制过程组
 - C.执行过程组
 - D.监督与控制过程组
- 22、关于可行性研究的描述，不正确的是（）。
- A.技术可行性决定了项目方向，技术路线估计错误会影响项目最终成败
 - B.信息系统项目可行性研究还包括法律可行性、社会可行性等方面
 - C.运行环境是信息系统发挥效益的关键，需重点分析其运行环境的可行性
 - D.经济可行性分析是对经济效益进行分析，不含对项目的社会效益分析
- 23、招标投标是一种国际惯例，是一种（）行为。
- A.资金流转
 - B.项目任务分解
 - C.客户关系维护
 - D.商品交易

- 24、关于项目管理计划的描述，不正确的是（）。
- A.项目管理计划是项目总体计划，它从整体上指导项目工作的有序进行
 B.项目管理计划具有统筹作用，包括了项目管理与控制过程的所有文件
 C.在项目管理信息系统中，项目管理计划在计划模块中制定和维护
 D.项目管理计划可详可略，可由一个或多个部分计划及其他事项组成
- 25、（）不是“指导与管理项目执行”过程的成果。
 A.可交付成果 B.工作绩效数据 C.变更请求 D.项目管理计划
- 26、小张作为项目经理负责项目 A，因需求方变动需要终止项目，接到通知后，小张采取的应对措施不合适的是（）。
- A.通知项目所有成员即刻停止工作
 B.与所有合适的干系人整理项目历史信息和经验教训
 C.制定程序，来调查和记录提前终止的原因
 D.验收未全部完成的可交付成果
- 27、某公司承担了一个新项目，为一家小型制造企业开发协同工作系统，该制造企业之前没有使用过协同工作系统，业务比较复杂，需求会持续变更，作为项目经理应通过（）来确保项目顺利完成。
- A.项目前期多花时间，尽可能的明确和细化需求
 B.更改项目完成时间，提前进行验收，以便处理验收时发现的问题
 C.在开发中采用迭代开发的方式，及时调整功能
 D.制定需求管理计划，规划如何分析、记录和管理需求
- 28、在需求文件中，（）的需求可作为基准使用。
 ①可测量和可测试②项目经理认可③完整且可跟踪④相对独立无依赖
 A. ①② B. ①③ C. ③④ D. ②③
- 29、下表为某项目的 WBS，则此项目的最短工期为（）月。

工作编号	工作任务	工期
0	X 项目	
1	硬件采购	1 月
2	第三方软件	2 月
3	系统功能	4 月
3.1	设备管理	1 月
3.2	工单管理	1 月
3.3	采购管理	1 月
3.4	库存管理	1 月
4	系统接口	1 月
5	现场实施	1 月

- A.3 B.6 C.7 D.9
- 30、某项目进度网络图中，活动 A 和 B 之间的依赖关系表示为 SS-8 天，则表明（）。
- A.活动 A 开始 8 天后活动 B 开始 B.活动 A 开始 8 天前活动 B 开始
 C.活动 A 结束 8 天后活动 B 开始 D.活动 A 结束 8 天前活动 B 开始

31-32、一个软件研发项目使用迭代开发，共计进行 3 次迭代，每次迭代的工作分解均为：需求分析-设计编码-测试验证。该项目的活动关系表如下：

活动描述	活动	持续时间 (天)	紧前活动
项目整体设计和迭代计划	A	3	
迭代 1—需求分析	B	5	A
迭代 1—代码编写	C	15	B
迭代 1—测试验证	D	5	C
迭代 2—需求分析	E	3	B
迭代 2—代码编写	F	12	C、E
迭代 2—测试验证	G	7	D、F
迭代 3—需求分析	H	3	E
迭代 3—代码编写	I	5	F、H
迭代 3—测试验证	J	7	G、I
系统验证和发布	K	7	J

则该项目的工期为 (31)，在迭代 3 需求分析时，用户提出需求变更，导致迭代 3 的代码编写的持续时间增加了 5 天，其他活动持续时间不变，则项目整体持续时间将增加 () 天。

- (31) A.52 B.54 C.56 D.58
 (32) A.0 B.1 C.3 D.5

33、某学校开发图书管理系统，软件研发专家组给出了如下时间估计：

活动	乐观工期	最可能工期	悲观工期
图书管理系统的代码编写	5 人天	14 人天	17 人天

假设三个估值服从 β 分布，则该图书管理系统软件在 11-15 天之间完成的可能性约为 ()。

- A.34% B.68% C.95% D.99%

34、关于制定预算的描述，不正确的是 ()。

- A.成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算
 B.项目总资金需求是根据资金投入计算出的成本预算
 C.成本基准中的成本估算与进度活动直接关联
 D.项目资金通常以增量而非连续的方式投入

35、某软件开发项目包括 A、B、C 三项活动，目前各活动的相关数据如下 (单位：万元)，则该项目绩效处于 () 状态。

活动	PMB	PV	完成比	AC
A	20	20	100%	20
B	15	5	50%	6
C	7	0	0	0

- A.进度提前且成本节约 B.进度提前且成本超支 C.进度落后且成本节约 D.进度落后且成本超支

36、某公司在教育服务领域持续发展，已有丰富的项目经验，近日新立项的教育服务项目 A 需要规划质量管理，则应采用 () 的方法。

- A.成本收益分析法 B.质量成本法 C.标杆对照法 D.实验设计

37、关于质量保证和质量控制的描述，不正确的是 ()。

- A.质量保证是为了满足质量目标而做的前瞻性行为
 B.质量控制监督并记录质量活动的执行结果
 C.质量保证是确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程
 D.质量保证和质量控制的对象都是项目的可交付成果

- 38、软件项目的质量，主要用 () 和软件测试两种方法配合使用来保证。
A.技术评审 B.用户试用 C.流程外包 D.迭代开发
- 39、某软件技术公司，主营业务为软件项目研发和交付，公司项目经理均为软件项目经理。为扩大发展，公司承接了一个技术改造项目，涉及到硬件的升级和更新及相关软件的开发和部署。关于新项目经理的人选，合适的是 ()。
A.从现有软件项目经理中挑选任命，在新项目中锻炼一下
B.从现有的软件项目经理中挑选，脱产学习半年后任命
C.对外招聘一位有软硬件项目经验的项目经理
D.设置 2 个项目经理，软件部分从现有的软件项目经理遴选，硬件部分由公司老总担任
- 40、项目经理为了使团队高效运行并达成项目目标，可采用的方式不包括 ()。
A.提高项目要求并增加每日工作时长，刺激成员创新
B.每周组织一次知识分享，提高团队成员的知识和技能
C.每日组织站会，及时收集成员遇到的问题，协作解决
D.不定期组织聚餐和团建活动，增加团队凝聚力
- 41、某公司人员流动性强，最近频频发生人员的变更。作为公司项目经理，此时需要处理的事项不包含 ()
A.变更项目管理计划 B.变更问题描述和项目人员分派文件
C.更新项目范围和目标 D.总结历史信息和经验教训文档
- 42、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
- 43、在项目沟通管理过程中，() 是“管理沟通”过程的作用。
A.确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
B.促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通
C.识别与记录与干系人最有效率且最有效效果的沟通方式
D.针对问题和关键绩效指标的沟通，可引发修正措施
- 44、关于项目干系人管理的描述，不正确的是 ()
A.应把干系人满意度作为一个关键项目目标来进行管理
B.规划干系人是一个反复的过程，应由项目经理定期开展
C.项目干系人管理包含项目需求管理、沟通管理和人力资源管理
D.建立沟通管理计划是为管理干系人的期望提供指导和信息
- 45、“通过谈判达成共识”是项目经理应用 () 来达成项目目标的方法。
A.管理技能 B.分析技术 C.人际关系 D.专家判断
- 46、关于风险的描述不正确的是 ()。
A.具有不确定性的事件或活动也不一定是风险
B.风险包括对目标的威胁，也包括促进目标的机会
C.项目投入越大，可接受的风险越小
D.因火灾造成停工引发的成本属于直接风险
- 47、() 可以从整体工作和每项工作层级识别和跟踪风险。
A.WBS B.问题日志 C.风险管理计划 D.质量核对单

- 48、关于风险的描述，正确的是（）。
- A.风险审计可以在日常项目审查中进行，也可以单独召开风险审计会议
 - B.蒙特卡洛分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响
 - C.制定有效的风险应对策略需要风险量化分析
 - D.建立应急储备，安排资金和资源应对风险是常见的问题风险策略
- 49、在配置控制中，（）不属于 CCB 变更。
- A.变更实施方案可行性
 - B.变更工作量的合理性
 - C.变更对项目的影响
 - D.记录变更信息的准确性
- 50、项目变更管理的实质是（）。
- A.满足甲方管理者的要求
 - B.调整项目基准或资源配置提升项目价值
 - C.有效面对项目管理者的经验不足
 - D.实时了解并监控项目进展
- 51、关于变更工作程序的描述，正确的是（）。
- A.项目中变更申请应由项目团队成员提出
 - B.监理单位可监控主要变更成果和变更进度里程碑
 - C.涉及项目目标和交付成果的变更，应以专家意见为准
 - D.在变更确认前应将项目实施基准调整情况进行公示
- 52、选择合作伙伴的标准应建立在总成本最小化、（）、敏捷性强的核心原则之上。
- A.公司规模化
 - B.资质最优
 - C.风险最小化
 - D.地域就近
- 53、关于采购询价比价环节相关的描述，不正确的是（）。
- A.非专利专有技术，可替代性强的产品一般采用询价比价方式采购
 - B.原则上应向三家或三家以上的供应商进行询价
 - C.指定采购供应商可以将考评与合同谈判同时进行
 - D.供应商的报价可以通过邮件、微信、电话会议等方式提交
- 54、（）场景适宜签署成本补偿合同。
- ①工作范围尚不清楚②买方承担成本风险③购买标准产品且数量不大④买卖双方已建立稳定的合作关系⑤项目设计已具备详细的细节⑥工期短且不复杂的项目
- A. ①⑤⑥
 - B. ①②④
 - C. ②③⑤
 - D. ③④⑥
- 55、关于知识管理的描述，不正确的是（）。
- A.知识包含显性知识，隐性知识和共享知识三类
 - B.隐性知识通常是指难以表达，隐含于过程和行动中的非结构化
 - C.可通过利益驱动促进隐性知识共享
 - D.组织结构扁平化，决策权向下层移动，是学习型组织的特征之一
- 56、平衡计分卡（BSC）是一种基于战略管理的业绩考评工具。从（）四个角度形成一套完整的绩效指标评分体系。
- A.资金、资源、流程、人员
 - B.领导层、目标层、方案层、行为层
 - C.财务、客户、内部运营、学习和成长
 - D.业务目标、组织资源、项目组合管理、单项目管理

- 57、关于项目管理流程的优化相关内容的描述，不正确的是（）。
- A.由项目组之间对项目进行评价打分
 - B.由 PMO 对项目进行随机调查，发现实施中的问题
 - C.对项目进行分级管理
 - D.优化项目团队人员的组成
- 58、（）不属于“项目集准备”阶段的关键活动。
- A.建立项目集治理结构
 - B.编制项目集章程
 - C.组建项目集组织
 - D.制订项目集管理计划
- 59、关于项目组合管理的描述，不正确的是（）。
- A.项目组合管理的实施过程也是一个组织变革的过程
 - B.项目组合管理是一个持续的过程，活动可循环发生
 - C.项目组合管理愿景应符合组织愿景，满足组织战略目标
 - D.项目组合组件旨在生成共同的结果或达成共同的利益
- 60、对信息系统测试的监控主要包括（）。
- ①软件测试模型的定义②测试用例执行的进度③缺陷的存活时间④缺陷的趋势分析⑤缺陷分布密度⑥缺陷修改质量
- A. ①③④⑤⑥
 - B. ①②③④⑤
 - C. ①②③⑤⑥
 - D. ②③④⑤⑥
- 61、关于量化项目管理过程的描述，正确的是（）。
- A.项目对所选定子过程的性能监控主要意图是使用统计和量化技术分析子过程性能的偏差
 - B.项目子过程的选择和度量需尽可能完整的覆盖项目所有的过程，以保证数据分析的全面性
 - C.建立项目的质量与过程性能目标主要需考虑组织对项目的要求及客户对项目的要求，与项目当前自身能力无关
 - D.管理项目绩效时，项目质量与过程性能目标的达成情况分析来源于所选定子过程性能的稳定性和能力数据，与其他子过程、风险和供方进展无关
- 62、使用 GQM（Goal 目标-Question 问题-Metric 度量）技术，建立度量指标的步骤主要包括：（）。
- ①选择项目目标或企业目标，尽可能将目标可以量化，可以测量
 - ②对于每个目标，设想必须回答的问题，看是否可达成目标
 - ③选择回答每个问题所必须的度量指标
 - ④确认进行软件度量的度量体系
 - ⑤收集和分析度量数据
- A. ①③④⑤
 - B. ①②③④
 - C. ①②③⑤
 - D. ②③④⑤
- 63、关于信息安全系统工程的描述，不正确的是（）。
- A.是信息工程的一部分，符合系统工程的一般原则和规律
 - B.应吸纳安全管理的成熟规范
 - C.信息安全系统工程成熟度模型用于信息安全系统实施的风险评估
 - D.安全工程活动与硬件工程、软件工程、系统工程、测试工程相关
- 64、（）为证书的持有者提供了对一个资源实体所具有的权限。
- A.公钥
 - B.属性证书
 - C.数字签名
 - D.私匙
- 65、网络安全审计的内容不包括（）。
- A.监控网络内部的用户活动
 - B.对日常运行状况的统计和分析
 - C.对突发案件和异常事件的事后分析
 - D.数字证书的签发、撤销

66-67、某炼油厂每季度需供应合同单位汽油 15 吨，煤油 12 吨，重油 12 吨，该厂从甲乙两处运回原油提炼，已知两处炼油成分如表所示，从甲处采购原油价格为 2000 元/吨，乙处为 2900 元/吨，为了使成本最低，炼油厂应从甲处购 (66) 吨，乙处采购 (67) 吨。

原油成分	甲	乙
汽油	0.15	0.50
煤油	0.20	0.30
重油	0.50	0.15
其他	0.15	0.5

(66) A.15 B.20 C.25 D.30

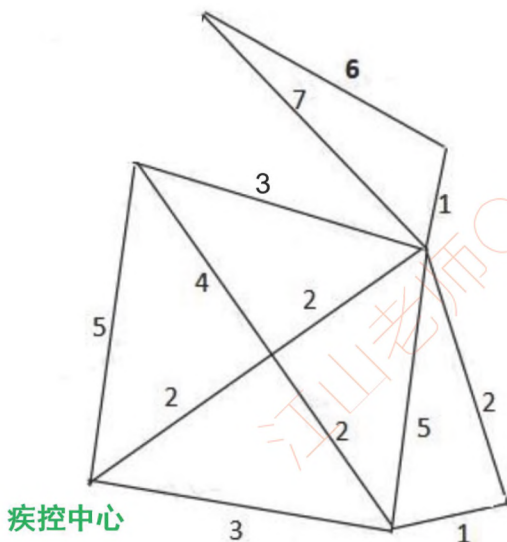
(67) A.20 B.25 C.30 D.35

68、某公司有东部、中部、西部三个生产基地，生产的产品需要运送带甲、乙、丙、丁四个市场，从生产基地到各个市场的单位运价及产量和需求量如表所示，完输任务所需的最小运费为 ()。

	甲	乙	丙	丁	产量
东部	4	12	4	11	16
中部	2	10	3	9	10
西部	8	5	11	6	22
需求量	8	14	12	14	

A.242 B.244 C.289 D.302

69、下图是某地的街区网络图 (单位：公里)，疫情防控期间，一辆消毒车中心出发，需要消杀所有的街道并返回疾控中心，消杀车完成消杀工作至少需要运行 () 公里。



A.43 B.45 C.46 D.48

70、某公司投资一个使用寿命为 5 年的项目，第一年年初投入 1000 万元，从第 1 年到第 5 年每年年末都有净现金流量 300 万元。则项目的静态投资回收期为 () 年。

A.2 B.2.5 C.3 D.3.3

71、Xinhua News Agency reported in January 2022, Chian will further promote the developmet of a digital economy during the 14th Five-Year Plan eriod (2021-2025) . The plan also emphasized industrial () transformation.

A.digital B.networking C.intelligentize D.informatization

- 72、() is a grid that shows the project resources assigned to each work package.
 A.Stakeholder engagement assessment matrix
 B.Requirements traceability matrix
 C.Probability and impact matrix
 D.Responsibility assignment matrix
- 73、At the project establishment stage, the feasibility study mainly includes technical feasibility analysis, (), operation environment feasibility analysis and other aspects of feasibility analysis.
 A.detail feasibility analysis B.opportunity analysis C.economic feasibility analysis D.risk analysis
- 74、In project human resource management, () is not a source of power for the project manager.
 A.referent power B.expert power C.reward power D.audit power
- 75、Advancements in () have contributed to the growth of the automotive industry through the creation and evolution of self-driving vehicles.
 A.Artificial Intelligence B.Cloud Computing C.Internet of Things D.Big Data

2022 年 5 月信息系统项目管理师下午案例真题和答案解析

试题一 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

A 公司承接了某地方政府的智慧社区云平台的基础设施建设项目, 客户方对安全性和系统性能要求较高, 为了实现自身业务由硬件设备提供向软件开发转型。A 公司承诺免费提供一个智慧社区 APP 小程序, 并将其写入项目合同中, 合同期为 6 个月。

项目经理小邱负责 APP 的开发, 项目周期 4 个月, 计划 2019 年 12 月上线。因合同中没有对 APP 给出明确的功能和性能要求, 小邱首先借鉴其他项目的开发经验和成果确定了 APP 的主要便民服务功能, 之后开发团队通过走访社区居民和在社区网发放调查问卷, 搜集相关的需求。最终确定了 APP 的功能需求, 编制了详细的功能需求说明书, 并将业务目标、项目目标、范围、设计、开发、高层级需求、详细需求均纳入到需求跟踪矩阵中。

2019 年 7 月项目组与客户共同召开了范围确认会, 讨论了项目的文档交付物清单, 各阶段里程碑及详细的工作进度和人员分工图表, 形成会议纪要并双方签字。

后期, 项目组审核了范围说明书, 提交了项目代码和相关设计文档。2019 年 12 月完成功能测试。在项目验收评审会上, 与会外部专家认为该项目涉及个人隐私信息, 建议第三方测评机构对该 APP 进行全面的测试。经第三方测评机构测试, 发现多项严重的个人信息安全保护问题。经分析, 漏洞修复比较困难, 全面整改需要投入较大的工作量, 但预算已超支, 经与公司领导和客户反复协商, 不得不提出项目变更。

【问题 1】(10 分)

- (1) 结合案例, 请分析在 7 月召开的范围确认会上, 范围确认工作是否有遗漏?请指出遗漏的内容。
- (2) 请阐述范围确认和质量控制的不同点, 完成以下表格。

	范围确认和质量控制的不同之处
检查内容	
检查的时间点	
执行人员	
详略程度	

【问题 2】(5 分)

请将下面 (1) ~ (5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

在上述案例中, 收集需求阶段项目团队采用了 (1)、(2) 和 (3) 的工具和技术, 在需求跟踪矩阵设计过程中缺少对 (4) 和 (5) 的策划。

【问题 3】(4 分)

请指出项目变更的决策机构, 并简述其成员和职责。

【问题 4】(6 分)

请阐述项目变更应开展哪些工作?

试题二 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

已知某公司承担一个旅游信息监管系统的开发, 整个项目划分为四个阶段九项活动, 项目相关信息如表所示:

	活动名称	工期/天 (乐观, 可能、悲观)	紧前活动	人数/人	总预算/万元
需求分析	A 任务下达	(1、4、7)		6	0.6
	B 需求分析	(12、14、22)	A	15	6.3
设计研发	C 总体设计	(13、14、21)	B	13	10.4
	D 初样实现	(8、9、16)	C	17	24.7
	E 正样研制	(10、17、18)	D	18	10.2
系统测试	F 密码测评	(6、7、8)	E	9	5.1
	G 软件测试	(5、8、11)	E	12	10.6
	H 用户试用	(9、16、17)	FG	20	15.7
项目收尾	I 收尾	(3、5、7)	H	10	3

【问题 1】(12 分)

结合案例:

- (1) 每个活动的乐观、可能和悲观成本服从 β 分布, 请计算每个活动的成本, 并绘制项目的时标网络图。
- (2) 如果项目人员均为多面手, 可以从事任意活动, 请指出项目实施需要的最少人数。

【问题 2】(3 分)

请确定项目的关键路径, 工期。

【问题 3】(6 分)

项目进展到第 70 天时, 项目已完成总工作量的 $\frac{3}{4}$, 花费 60 万元, 请计算此时项目的 PV、EV、SV 和 CV 值 (假设项目每项活动的日工作量相同, 计算结果精确到整数)。

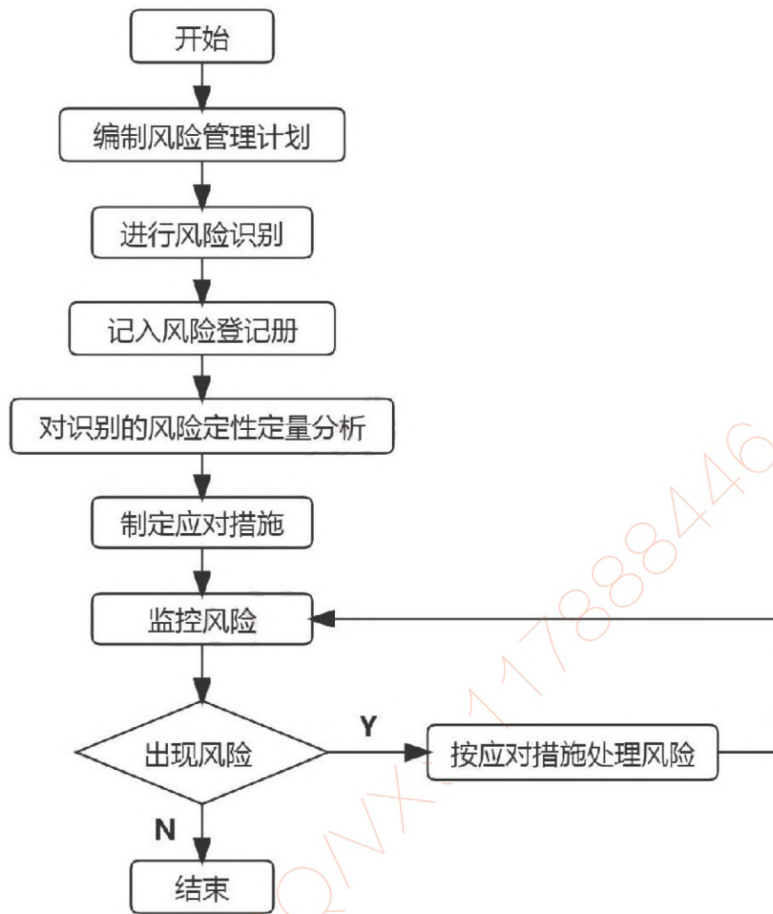
【问题 4】(4 分)

请指出当前项目绩效情况, 并说明项目经理应该采取哪些措施?

试题三 (25 分)

【说明】

A 公司承接某市机关事业单位养老保险信息系统，项目覆盖个市、区、县的机关事业单位在编人员的养老保险信息，实现数据集中统一管理。公司成立了项目组，并任命小王担任项目经理。项目组对项目进行调研后，成立了风险管理小组，编写了项目管理计划和风险管理计划，明确项目风险管理流程如下图所示：



项目组对风险登记册的各风险制定了相应措施，部分措施如下所示：

风险类别	风险描述	措施
人员风险	人员情绪风险	调离项目组
技术风险	缺少数据库设计和相关技术储备	外包
技术风险	需要新的数据安全管理制度	培训
管理风险	非预期事件造成成本增加的风险	应急储备
管理风险	审批流程繁琐	加强部门沟通，建立协调配合机制

此外，在信息安全方面，养老保险数据信息涉及个人隐私，如果不法分子突破安全限制，会造成用户隐私泄露或信息篡改。因此项目组采用 PKI 技术为系统的安全运行提供了有效的保障。

【问题 1】(4 分)

请结合案例，指出该项目风险管理流程中存在的问题。

【问题 2】(10 分)

请指出案例中列出的风险措施分别采用的是哪种风险应对策略。

【问题 3】(8 分)

项目组使用的 PKI 技术采用双密钥、双证书机制，请简述双密钥证书的生成过程。

【问题 4】(3 分)

请将下面 (1) ~ (3) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

SWOT 技术从项目的每个 (1)、劣势、(2) 和 (3) 出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面的考虑风险。

2022 年 5 月信息系统项目管理师下午论文写作真题和答案解析

试题：论信息系统项目的干系人管理

项目干系人管理是对项目干系人需求、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其需要、解决问题的过程。

请以"论信息系统项目的干系人管理"为题进行论述：

1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目干系人管理的认识：

（1）项目干系人管理的过程；

（2）请根据你所描述的项目，说明干系人管理和沟通管理、需求管理的联系与区别；

（3）请根据你所描述的项目，写出项目中所涉及的所有干系人，并按照权利/利益方格进行分析，给出具体干系人的管理策略。

3.请结合你所参与管理过的信息系统项目，论述你进行项目干系人管理的具体做法，并总结心得体会。

江山老师QQ/VX: 117888446

2021 年 11 月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75 道单选题！每题 1 分，45 分及格，考试时间 150 分钟。

1、“十四五”期间，我国关注推动政务信息化共建共用，推动构建网络安全空间命运共同体，属于（）建设内容。

- A.科技中国 B.数字中国 C.制造中国 D.创新中国

2、（）关注的是业务，以业务驱动技术，强调 IT 与业务的对齐，以开放标准封装业务流程和已有的应用系统，实现应用系统之间的相互访问。

- A.面向过程方法 B.面向对象方法 C.面向构件方法 D.面向服务方法

3、（）是一种新型的计算机模式，其核心在于对开放网络环境下的大规模互联网用户群体资源进行有效管理和系统利用，以实现智能最大化。

- A.群智协调计算 B.边缘计算 C.泛在计算 D.量子协同计算

4、在可用性和可靠性规划与设计，需要引入特定的方法来提高系统的可用性，其中把可能出错的组件从服务中删除属于（）策略。

- A.错误检测 B.错误恢复 C.错误预防 D.错误清除

5、2021 年 9 月 1 日起施行《关键信息基础设施安全保护条例》（中华人民共和国国务院令 745 号）规定，运营者应当自行或委托网络安全服务机构对关键信息基础设施（）网络安全检测和风险评估。

- A.每两年至少进行一次 B.每年进行一次 C.每半年至少进行一次 D.每季度至少进行一次

6、当前，人工智能细分领域涌现出大批专业型深度学习框架，其中（）擅长自然语言处理。

- A.ROS B.OpenCV C.NLTK D.ARToolKit

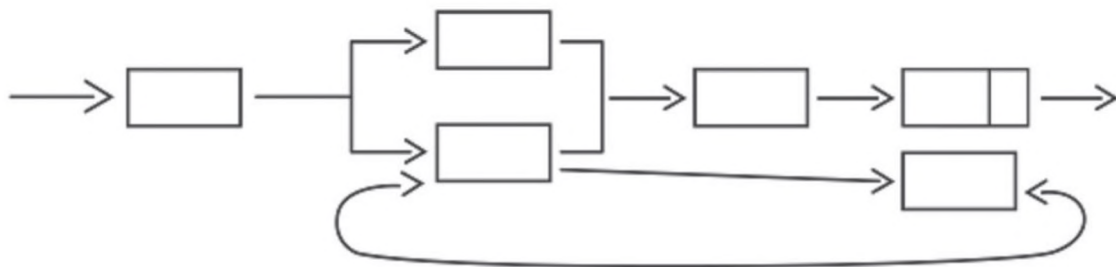
7、数据分析师在数据治理的（）阶段，对业务进行分析，并应用业务埋点的方法，分析并获取所需要的数据。

- A.数据存储与管理 B.数据应用 C.数据脱敏 D.数据规划

8、国务院国资委办公厅 2020 年 8 月发布的《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》中提出四个转型的方向，其中“探索平台化，集成化，场景化增值服务”属于推进（）的内容。

- A.产品创新数字化 B.生产运营智能化 C.用户服务敏捷化 D.产业体系生态化

9、图中的软件架构设计属于（）风格。



- A.虚拟机风格 B.调用、返回风格 C.独立构件风格 D.数据流风格

10、CMMI 的项目管理类过程域不包含（）。

- A.配置管理 B.量化项目管理 C.项目监督与控制 D.风险管理

- 11、主流软件开发工具 (IDE) 均提供一些插件, 用来进行代码的静态检查, 帮助开发人员做出质量更高的软件。这种插件所进行的测试, 不属于 ()。
- A.静态测试 B.白盒测试 C.代码走查 D.功能测试
- 12、企业内的应用集成可以包括表示集成、数据集成、控制集成和业务流程集成等多个层次和方面, 对于这些集成关系的描述, 不正确的是 ()。
- A.在业务逻辑比较稳定的情况下, 数据集成比表示集成更灵活
B.控制集成比表示集成和数据集成灵活性更高
C.数据集成比控制集成复杂性高, 控制集成比表示集成复杂性高
D.业务流程集成的复杂性最高, 这种集成超越了数据和系统
- 13、信息必须依赖其存储、传输、处理及应用的载体 (媒介) 而存在, 信息系统设备的安全主要包括 ()。
- A.秘密性、可靠性、稳定性 B.秘密性、完整性、可用性
C.稳定性、可靠性、可用性 D.稳定性、完整性、可用性
- 14、《国家秘密法》属于 ()。
- A.具有规范信息安全技术、信息安全管理方面的规定
B.直接针对信息安全的特别规定
C.规范和惩罚网络信息犯罪的法律
D.一般性法律规定
- 15、关于 RSA 算法的描述, 不正确 ()。
- A.RSA 算法是非对称算法的代表
B.RSA 算法加密密钥与解密密钥不同
C.RSA 算法中解密密钥公开, 而加密密钥需要保密
D.利用 RSA 密码可以同时实现数字签名和数据加密
- 16、依据 2021 年印发的《5G 应用“扬帆”行动计划 (2021-2023 年)》的通知, 到 2023 年, 我国 5G 应用发展水平显著提升, 综合实力持续加强, 打造 () 深度融合新生态。
- (1) 信息技术 (2) 通信技术 (3) 运营技术 (4) 网络技术
- A. (1) (2) (3) B. (1) (2) (4) C. (2) (3) (4) D. (1) (3) (4)
- 17、当前我国政府信息化和电子政务建设发展迅速, 人民群众办理很多业务只需要通过浏览器就可以完成, 这些业务单位信息系统架构规划属于 ()。
- A.文件服务器架构 B.典型客户端/服务器两层架构 C.客户/服务器 N 层架构 D.基于 Web 的架构
- 18、信息化系统规划中, 制定项目计划通常用到 ()。
- A.RERT 图 B.R/O 矩阵 C.R/D 矩阵 D.Pareto 图
- 19、2021 年实施的《中华人民共和国个人信息保护法》中规定, 个人信息处理者处理不满 () 周岁未成年人个人信息的, 应当取得未成年人的父母或其监护人同意。
- A.十二 B.十四 C.十六 D.十八
- 20、GB/T 8566-2007《信息技术·软件生存周期过程》中, 将软件生存周期分为获取过程、供应过程、开发过程、运作过程和 ()。
- A.验收过程 B.维护过程 C.移植过程 D.退役过程

- 21、() 往往决定了项目的方向,一旦开发人员估计错误,将会出现严重的后果。
A.技术可行性分析 B.人员可行性分析 C.经济可行性分析 D.社会可行性分析
- 22、关于项目招投标的描述,不正确的是 () 。
A.任何单位和个人不得以任何方式为招标人指定招标代理机构
B.招标项目,共收到两个投标人的标书,则该招标人需重新招标
C.标书以邮寄方式递交的,以“邮戳为准”
D.投标价格低于成本不符合中标人条件
- 23、使用 Scrum 进行敏捷项目管理,其中,() 负责维护进程和任务。
A.产品负责人 B.Scrum 主管 C.开发团队 D.系统架构师
- 24、某 100 人的公司承接了一个大型项目,所有部门都参与了该项目,其中 55 人为全职参与。项目经理小 A 专职负责项目管理,公司配置管理人员小 B 兼职负责该项目的行政工作。则该公司的组织结构类型是 ()。
A.强矩阵型组织 B.弱矩阵型组织 C.项目型组织 D.平衡矩阵型组织
- 25、关于项目阶段、项目生命周期及项目管理过程的描述,不正确的是 ()。
A.项目生命周期与项目管理过程组涵义相同,即同一事物的两个说法
B.做出变更和纠正错误的成本,随着项目越来越接近完成而显著增高
C.成本与人力投入在项目开始时较低,在执行期间达到最高,在项目快要结束时间快速回落
D.在螺旋模型中,每个周期一般划分为制定计划、风险分析、实施工程和客户评估四个阶段
- 26、关于项目管理计划的描述,不正确的是 ()。
A.头脑风暴、冲突管理和会议管理可帮助项目管理计划的制定
B.项目章程由项目经理签字,是编制项目管理计划的依据之一
C.项目管理不能理想化期望项目管理计划一步到位
D.组织的过程测量数据库也可以是项目管理计划指定的依据
- 27、在项目管理中,根据可能的项目或环境变量的变化,以及他们与其他变量之间的关系,利用 () 来预测潜在的后果。
A.会议 B.项目管理信息系统 C.分析技术 D.专家判断
- 28、属于整体变更控制的成果的是 ()。
①变更请求②项目管理计划更新③工作绩效信息④工作绩效报告⑤变更日志⑥项目文件更新
A.①②③ B.④⑤⑥ C.②③⑥ D.②⑤⑥
- 29、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
- 30、关于收集需求的描述,不正确的是 ()。
A.德尔菲技术通过组织专家讨论、并投票来排列最有用创意
B. QFD 对质量需求分为基本需求、期望需求和意外需求
C.概括性的需求说明文件不能作为基准
D.如果不能将设计元素或测试案例回溯到需求文件,就可能出现镀金行为

31、在确认范围过程中，() 主要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范围，是否在投入产出上具有合理性。

- A.客户 B.管理层 C.项目经理 D.项目团队成员

32、某个程序的两个模块，模块 A 实现设备的运行功能，模块 B 实现设备运行过程中实时监控设备状态数据的功能。则项目计划网络图中，模块 A 和模块 B 的依赖关系可表示为 () 型。

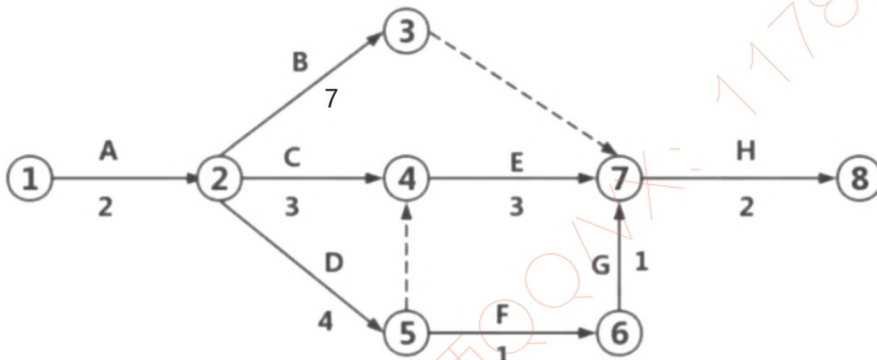
- A.F-S B.F-F C.S-S D.S-F

33、下图表示某项目各活动关系及乐观、最可能、悲观完成时间、假设各活动的三种完成时间服从 β 分布，按照三点估算该项目标准差时间为 3.2 天。则项目在 () 完成的概率为 95%。

活动	紧前活动	乐观时间 (天)	最可能时间 (天)	悲观时间 (天)
A	—	8	12	16
B	A	15	18	27
C	—	5	7	9
D	C	11	13	14
E	B、D	4	5	12
F	E	5	13	15

- A.42.6 天到 55.4 天 B.45.8 天到 52.2 天 C.61.4 天到 74.6 天 D.64.7 天到 71.3 天

34、下图是某项目的进度网络图，则在保障不会影响项目总工期的情况下，活动 E 最多能拖延 () 天。



- A.0 B.1 C.2 D.3

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

- A.80 B.81 C.82 D.83

36、某项目按工作量平均分配到 10 月完成，每月成本相同，项目管理储备 15 万元。在项目进行到第三个月末时，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

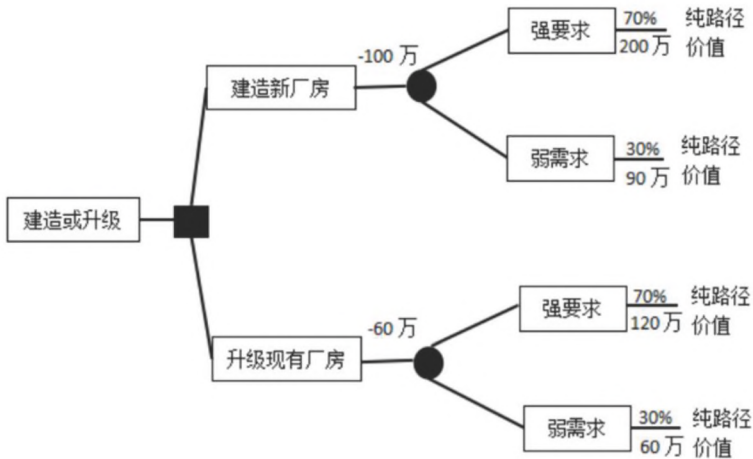
37、四个项目甲、乙、丙、丁的工期均是四年，在第一年来时，各项目进度数据如下表所示，则最有可能的在按时完工的同时并能更好控制成本的项目是 ()。

项目	预算	PV	EV	AC
甲	800	200	230	220
乙	800	200	210	200
丙	800	200	190	160
丁	800	200	200	200

- A.甲 B.乙 C.丙 D.丁

- 38、规划质量管理的目的是 ()。
- A.准备对策, 确保符合质量要求
 - B.建立对未来输出在完工时满足特定需求和期望的信心
 - C.评估绩效
 - D.确保项目满足承诺的需求
- 39、实施质量保证的主要作用是 ()。
- A.明确项目的质量意识和质量需求
 - B.把质量目标分解落实到各部门及项目全体成员
 - C.促进质量过程改进
 - D.识别过程低效或产品质量低劣的原因
- 40、关于质量控制的描述, 不正确的是 ()。
- A.该过程所产生的数据为质量保证过程作用
 - B.工作绩效数据是该过程的输入
 - C.质量控制是审计质量要求
 - D.确认的变更是该目标的输出
- 41、工程师小王作为项目干系人之一, 主动去访问项目相关知识库, 这种沟通属于 ()。
- A.交互式沟通
 - B.拉式沟通
 - C.推式沟通
 - D.集中式沟通
- 42、() 的目的是随时确保所有的参与者之间的信息流动的最优化。
- A.规划沟通管理
 - B.管理沟通
 - C.控制沟通
 - D.改进沟通
- 43、干系人管理活动按时间顺序排列正确的是 ()。
- 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.②③④①
 - B.②④①③
 - C.③④②①
 - D.③①②④
- 44、根据干系人分类模式, “高利益—低权利” 的干系人对项目最不到能得一种态度是 ()。
- A.支持
 - B.中立
 - C.抵制
 - D.领导
- 45、关于风险和风险管理的描述, 不正确的是 ()。
- A.项目投入越多, 愿意冒的风险越小
 - B.具有不确定性的事件是风险
 - C.投机风险在一定条件下可以转化为纯粹风险
 - D.项目风险管理的目标在于增加积极事件的概率和影响
- 46、项目经理在风险识别时, 需要分析政策, 气候, 运输条件等因素与活动所需原材料成本之间的关系, 此时采用的决策工具是 ()。
- A.因果图
 - B.石川图
 - C.系统或过程流程图
 - D.影响图

47、某厂房建设或者升级的两种方案的决策树分析如下图所示，由图可知，组织宜选择（ ）的方案，因为该方案的 EMV 为（ ）万元。



- A. 升级现有厂房 42 B. 建设新厂房 67 C. 升级现有厂房 60 D. 建设新厂房 100

48、近期，国家多个部委发布相关文件，其中“督促及第三方合作单位为建立劳动关系的外卖送餐员参加社会保险，支持其他外卖送餐员参加社会保险”。本条信息按照马斯洛的需求层次理论，属于（ ）的需求。

- A. 生理 B. 安全 C. 社会交往 D. 受尊重

49、团队成员的离职率降低，是（ ）过程的输出。

- A. 规划人力资源管理 B. 组建项目团队 C. 建设项目团队 D. 管理项目团队

50、（ ）不是管理项目团队过程的输出。

- A. 冲突管理 B. 人员配备的变化 C. 团队角色描述的更新 D. 组织的标准流程

51、A、B 两个开发人员对信息系统的同一软件部件的两个 bug（位于同一代码段）进行修改，当 B 欲把计划修改的代码段从（ ）检出时，显示锁定，基于配置库的变更控制，可知此时该代码段正在工程师 A 的（ ）中进行修改。

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

52、项目变更按照变更性质划分为重大变更、重要变更和一般变更，通过不同的（ ）来实现。

- A. 变更处理流程 B. 变更内容 C. 审批权限控制 D. 变更原因处理

53、变更管理组织机构的工作程序按时间先后顺序，排列正确的是（ ）。

①变更效果评估、②项目工程师提出变更申请、③项目经理审批变更申请、④发出变更通知并组织实施、⑤变更申请文档申请流转、⑥变更方案论证、⑦项目管理委员会审查、⑧项目经理和监理单位监控实施

- A. ②⑤③④⑥⑧⑦① B. ②⑤④③⑦①⑥⑧ C. ②③⑤⑦⑥④①⑧ D. ②③⑤⑥⑦④⑧①

54、关于采购管理过程的描述，不正确的是（ ）。

- A. 当订购物资规格和技术条件复杂时，采用协商选择法比较合适
B. 确定后的采购需求在履行中发生变更，需走变更控制流程
C. 原厂有相关协议的采购，实施采购时不采用调价比价方法
D. 不合格品可以退货或调换，也可以由采购员确定是否降级改作他用

55、在处理索赔的过程中，需要以合同为依据，合同解释非常重要。（ ）原则不属于合同解释的原则。

- A. 整体解释 B. 适用法律 C. 实时纠偏 D. 公平诚信

- 56、知识管理的工具通常分为（）三大类。
- A.知识生成工具、知识分析工具、知识传播工具
 - B.知识采集工具、知识合成工具、知识转移工具
 - C.知识生成工具、知识编码工具、知识转移工具
 - D.知识采集工具、知识分类工具、知识传播工具
- 57、关于企业战略的描述，不正确的是（）。
- A.反应者战略适用于对外部环境缺乏控制，又缺乏内部控制机能的组织
 - B.合作型战略组织模式力图在组织内部建立起共同的价值观和行为准则，使每一个员工都参与制定实施组织战略
 - C.指导型战略组织模式适用于业务单一且高度集权式的组织体制
 - D.增长型战略组织模式激励一般管理人员的积极性和主动性角度进行战略制定和实施。
- 58、关于 BPR 流程再造与优化的描述，不正确的是（）。
- A.BPR 是对企业业务流程的再设计
 - B.BPR 实施中应将决策点下放到基层活动中，并建立对过程的控制
 - C.基于 BPR 的信息系统规划，结合现行职能管理模式，从业务流程的价值链出发，确定企业当前的信息化目标
 - D.新流程会给企业带来较大机会，选择一个区域或领域的流程成功后再进行扩大和推广，逐步完善，逐步覆盖到整个流程
- 59、关于项目集生命周期管理的描述，不正确的是（）。
- A.项目集组织战略的一致性评估在项目集的构建时完成
 - B.项目集的项目经理一般在项目集的构建时被任命
 - C.项目集收益阶段是一个不断迭代的过程
 - D.项目集收尾阶段主要是保证项目集按照预定和受控的过程收尾
- 60、（）属于“实施项目组合管理过程”的活动。
- A.定义与部署详细的项目组合的管理过程
 - B.调研组织的内外外部环境
 - C.根据组织战略目标，确定项目组合管理目标
 - D.建立项目组合管理的资源保障
- 61、产品版本更新后，由于工期紧张，测试工程师补测了更新部分的功能，并将测试结果补充到上一版本测试报告中，则该工程师的操作最可能引发的是（）。
- A.缺陷风险
 - B.测试环境风险
 - C.回归测试风险
 - D.测试技术风险
- 62、（）活动属于“量化的管理项目”过程。
- A.建立并维护项目的质量的过程性能目标
 - B.选择度量项与分析技术
 - C.选择的过程与属性
 - D.监督所选过程的性能
- 63、信息安全系统工程（ISSE）将信息安全系统工程的实施过程分为工程过程（）、保证过程三个基本的都分。
- A.策划过程
 - B.风险过程
 - C.支持过程
 - D.质量过程

64、目标资源具有一个包含等级的安全标签，访问者拥有包含等级列表的许可，其中定义了可以访问哪个等级的目标，该模型属于（）。

- A.DAC B.RBAC C.ACL D.MAC

65、安全审计的手段主要包括（）。

- ①识别网络各种违规操作
- ②对信息内容和业务流程审计，防止信息非法泄漏
- ③响应并阻断网络攻击行为
- ④对系统运行情况进行日常维护

- A.①②③ B.②③④ C.①②④ D.①③④

66-67、某项目 2016 年投资额 12 万元，2018 年开始取得项目的净收益（产品-原料辅料及公用工程）6 万元/年，2018-2021 年每年还会产生其他成本（包括人员工资、管理成本，制造成本等）1.1 万元/年，增值税 0.35 万元/年，营业税金及附加 0.05 万元/年。则该项目的静态投资回收期为（66）年，截止到 2021 年底该项目的投资收益率是（67）。

- (66) A.2.0 B.2.67 C.3.25 D.3.67
 (67) A.0.25 B.0.33 C.0.35 D.0.6

68-69、已知某公司生产 AB 两种产品，其中生产 1 件 A 产品需要 1 个单位的甲资源，3 个单位的丙资源；生产 1 件 B 产品需要 2 个单位的乙资源和 2 个单位的丙资源。已知现有甲乙丙三种资源 4 个单位、12 个单位和 18 个单位。通过市场预测，可知 A 产品的单位市场利润为 2 元，B 产品的单位市场利润为 5 元。该公司获得最大的市场利润应生产 A 产品（68）件，此时（69）资源仍有剩余。

- (68) A.0 B.2 C.4 D.6
 (69) A.甲 B.乙 C.丙 D.甲及丙

70、分配甲、乙、丙、丁四人去完成五项任务。每人完成各项任务时间如表所示，由于任务多于人数，故其中有 1 人可兼完成 2 项任务，其余 3 人每人完成一项。为了花费时间最少，（）应该完成两项任务。

人/任务	任务 1	任务 2	任务 3	任务 4	任务 5
甲	25	25	31	43	33
乙	38	33	25	20	28
丙	41	27	32	45	32
丁	23	37	35	23	40

- A.甲 B.乙 C.丙 D.丁

71、() Puts computer resources on the web, and must meet the requirements of super capacity, super concurrency, super speed and super security。

- A.Cloud computing B.Big data C.Blockchain D.Internet of things

72、() is a decentralized database, ensure that the data will not be tampered with and forged。

- A.Artificial intelligence B.Block chain C.Sensing technology D.Big data

73、The information security management system preserves the confidentiality, integrity and availability of information by applying a ()。

- A.technology management process
B.resource management process
C.quality management process
D.risk management process

74、() The process of determining documenting, and managing stakeholder needs and requirements to meet Project objectives。

- A.Plan Scope Management B.Collection Requirements C.Validate Scope D.Control Scope

75、() is that it provides guidance and direction on how quality will be managed and verified throughout the project。

- A.Plan Quality Management B.Manage Quality C.Control Quality D.Project Charter

2021 年 11 月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某集团公司希望对总部现有信息系统进行升级改造, 升级后的系统能收集整合子公司各类数据, 实现总部对全集团人力资源、采购、销售信息的掌握、分析及预测。

小王担任项目经理, 项目交付期为 60 天。小王研究了总部提出的需求后, 认为项目核心在于各子公司数据收集以及数据可视化及分析预测功能。各子公司数据收集可以以总部现有系统中的数据格式模板为基础, 为各子公司建立数据上传接口。针对数据的分析预测功能, 由于牵涉到人工智能等相关算法目前项目组还不具备相关方面的知识储备, 因此项目组对该模块功能直接外包。小王将数据收集与可视化工作进行了 WBS 分解, WBS 的部分内容如下:

工作编号	工作任务	工期	负责人
...
2	系统设计	20 天	王工
3	程序编制	30 天	任工
...
3.2.1	人力资源模块编码	25 天	孙工
3.2.2	采购模块编码	20 天	赵工
3.2.3	销售模块编码	20 天	赵工
...
4	系统测试与验收	5 天	赵工、赵工
...

此外, 虽然总部没有提出修改界面, 但小王认为旧版的软件界面不够美观, 让软件研发团队重新设计并更改了软件界面。

试运行阶段, 总部人员试用后, 认为已经熟悉旧版的操作模式, 对新版界面的布局极其不适应; 各子公司数据报送人员, 认为数据上报的字段内容与自己公司的业务并不相关, 填写困难。总部和各子公司的试用人员大部分认为新系统不是很好用。

【问题 1】(12 分)

- (1) 请结合案例, 简要分析该项目经理在 WBS 分解中存在的问题。
- (2) 写出 WBS 分解时, 需要注意的事项。

【问题 2】(8 分)

请结合案例, 除 WBS 分解的问题外, 项目在范围管理中还存在哪些问题。

【问题 3】(3 分)

请描述项目范围说明书的内容。

【问题 4】(2 分)

请将下面 (1) - (4) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

项目范围是否完成要以 (1) 来衡量, 包括 (2), (3), (4)。

试题二 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某项目的任务计划表如表 1 所示, 资金计划和资金使用情况表如表 2。

表 1-任务计划表

序号	包	任务	紧前任务	人数	计划工期 (月)	计划任务完成率安排					
						1月	2月	3月	4月	5月	6月
1	包 A	任务 1		4	2	50%	50%				
2		任务 2	任务 1	2	1			100%			
3	包 B	任务 3	任务 2	1	1				100%		
4		任务 4		4	2	50%	50%				
5		任务 5	任务 1、4	3	3			40%	40%	20%	
6	包 C	任务 6	任务 3	2	2					60%	40%
7		任务 7	任务 3	2	2					50%	50%
8	包 D	任务 8	任务 1、4	2	3			40%	30%	30%	
9		任务 9	任务 5、8	1	1						100%

计划任务完成率:某任务当月计划完成量与该任务全部工作量的比值

表 2-资金计划和资金使用情况表 (单位:万元)

时间 (月)	总预算计划 执行	总预算实际 执行	财政资金预 算计划执行	财政资金预 算实际执行	自筹资金预 算计划执行	自筹资金预 算实际执行
1月	400	200	200	0	200	200
2月	700	700	300	100	400	600
3月	1100	1700	100	100	1000	1600
4月	2700	3800	600	1000	2100	2800
5月	2300	1400	400	400	1900	1000
6月	1800	1400	500	500	1300	900
累计	9000	9200	2100	2100	6900	7100

项目完成后得到任务完成情况月报表如表 3 所示:

表 3-任务完成情况表

序号	包	任务	计划工期 (月)	计划任务完成率安排					
				1月	2月	3月	4月	5月	6月
1	包 A	任务 1	2	60%	40%				
2		任务 2	1			100%			
3	包 B	任务 3	1				100%		
4		任务 4	2	50%	50%				
5		任务 5	3			30%	40%	30%	
6	包 C	任务 6	2					50%	50%
7		任务 7	2					70%	30%
8	包 D	任务 8	3			40%	50%	10%	
9		任务 9	1						100%

实际任务完成率:某任务当月实际完成量与该任务全部工作量的比值

【问题 1】(4 分)

请根据项目任务计划表, 绘制项目的单代号网络图。

【问题 2】(7 分)

- (1) 项目参与人员均可胜任任意一项任务, 请计算项目每月需要的人数, 并估算项目最少需要多少人?
- (2) 项目经理希望采用资源平滑的方法减少项目人员, 请问该方法是否可行? 为什么?

【问题 3】(5 分)

项目第 1 个月月底时, 项目经理考察项目的执行情况, 请计算此时项目的 PV、EV 和 AC。

【问题 4】(9 分)

项目第 2 个月月底时, 上级部门考核财政资金使用情况, 请给出项目此时的执行绩效。

试题三 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某公司中标医院的信息管理系统。公司指派小王担任项目经理, 并组建相应的项目团队。由于人手有限, 小王让负责项目质量工作的小杨同时担当配置管理员, 小杨编写并发布了质量管理计划和配置管理计划。

小杨利用配置管理软件对项目进行配置管理, 为了项目管理方便, 小杨给小王开放所有的配置权限, 当有项目组成员提出配置变更需求时, 小杨直接决定是否批准变更请求。小杨为项目创建了三个文件夹, 分别作为存放开发、受控、产品文件的目录, 对经过认定的文档或经过测试的代码等能够形成配置基线的文件, 存放到受控库中, 并对其编号。项目研发过程中, 某软件人员打算对某段代码作一个简单修改, 他从配置库检出待修改的代码段, 修改完成并经测试没问题后, 检入配置库, 小杨认为代码改动不大, 依然使用之前的版本号, 并删除了旧的代码。公司在质量审计过程中, 发现项目管理方面的诸多问题。

【问题 1】(10 分)

请结合案例, 简要分析该项目在配置管理方面存在的问题。

【问题 2】(8 分)

请结合案例, 描述在软件升级过程中的配置库变更控制流程。

【问题 3】(5 分)

请简述质量审计的目标。

【问题 4】(2 分)

在候选答案中选择正确选项, 将该选项的编号填入答题纸内。

通常来说, 质量管理人员不应具备 () 的权限。

- A. 产品库代码的 Check 权限
- B. 产品库文档的 Check 权限
- C. 受控库代码的 Check 权限
- D. 受控库文档的 Check 权限

2021年11月信息系统项目管理师考试论文写作真题

试题一：论信息系统项目的招投标管理

招投标管理是应用技术经济的方法和市场经济的竞争作用，有组织开展第一种择优成交的方式。

请以"论信息系统该项目的招投标管理"为题进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的一个信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作、（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）

2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕一下要点论述你对信息系统该项目招投标管理的人事，并总结你的心得体会

（1）项目招投标管理的过程

（2）根据你所描述的项目，编制一份招标文件中的评分表

3、请结合你所叙述的项目招投标管理和投标文件，写出从投标文件编写到投送过程中的注意事项

试题二：论信息系统项目的进度管理

项目进度管理是在项目实施过程中，对各阶段的进展程度和最终完成期限进行管理。其目的是保证项目能在满足时间约束条件的前提下实现其总体目标。

请以"论信息系统项目的进度管理"为题进行论述：

1、概要叙述你参与管理过程的信息系统项目（项目背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统该项目进度管理的认识，并总结你的心得体会：

（1）项目进度管理的过程；

（2）如果在进度管理过程发生进度延迟，请结合实践给出处理办法

3、请结合你所叙述的信息系统该项目，用甘特图编制一份对应的项目进度计划。

2021年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

- 1.国家信息化体系包括六个要素，其中（）是信息化体系六要素中的龙头，是国家信息化建设的主阵地，集中体现了国家信息化建设的需求和效益。
A.信息资源 B.信息技术应用 C.信息网络 D.信息化政策法规和标准规范
- 2.某行业协会计划开发一个信息管理系统，现阶段用户无法明确该系统的全部功能要求，希望在试用后再逐渐改进并最终实现用户需求，则该信息系统应采用的开发方法是（）。
A.结构化方法 B.面向对象方法 C.原型化方法 D.面向服务方法
- 3.路由器工作在（），通过逻辑地址进行网络之间的信息转发。
A.物理层 B.数据链路层 C.传输层 D.网络层
- 4.关于网络存储技术的描述，不正确的是（）。
A.当存储容量增加时，采用直接附加存储（DAS）方式很难扩容
B.网络附加存储（NAS）支持即插即用，可经济地解决存储容量不足的问题
C.光纤通道存储区域网络（FC SAN）相对成本较低，配置简单
D.网际协议存储区域网络（IP SAN）设备成本低，可共享和使用大容量存储空间
- 5.根据“十四五”规划和2035年远景目标纲要，到2035年，我国进入创新型国家前列，基本实现新型工业化、信息化、城镇化、（）。
A.农业现代化 B.区域一体化 C.智能化 D.数字化
- 6.工程师小王为测试云计算平台网络的弹性伸缩能力，采用的有效方法是（）。
A.对网络负载进行压力测试，判断系统能否自行通过调整网络带宽来保障网络传输性能
B.检查是否具备计算资源弹性伸缩菜单或按钮
C.通过对当前运行的网络资源进行单点中断操作，检查网络是否持续可用
D.检查云平台是否具有存储资源容量规划工具
- 7.关于大数据特点的描述，正确的是（）。
①数据体量巨大②数据处理速度快③数据价值密度高④数据真实⑤结构化数据为主
A.①②③ B.②④⑤ C.①②④ D.①④⑤
- 8.小王用智能手环来督促自己每天走路10000步，这是将（）应用到移动互联网中，为用户提供智能化服务。
A.用户画像 B.传感技术 C.数据挖掘 D.射频识别
- 9.质量功能部署（Quality Function Deployment, QFD）将软件需求分为常规需求、（）和意外需求。
A.期望需求 B.业务需求 C.系统需求 D.行为需求
- 10.能力成熟度模型（Capability Maturity Model Integration, CMMI），连续式模型将24个过程域按照功能划分为项目管理、过程管理、（）和支持类。
A.技术 B.服务 C.系统 D.工程
- 11.用户在开发环境中进行的测试是（）。
A.配管项测试 B.Alpha测试 C.Beta测试 D.回归测试

- 12.不必了解程序与数据库的内部构造,为用户提供一个看上去统一,但是由多个系统组成的应用系统,可采用()。
- A.表示集成 B.数据集成 C.控制集成 D.业务流程集成
- 13.测试人员用工具获取系统的传输数据包,查看发送方和接收方内容的一致性,验证数据的()。
- A.完整性 B.保密性 C.可控性 D.合法性
- 14.()加密算法基于以下数论事实:将两个大素数相乘十分容易,但想要对其乘积进行因式分解却极其困难,因此可以将乘积公开作为加密密明。
- A.IDEA B.DES C.Hash D.RSA
- 15.证券领域信息系统对存储数据量的要求较高,其平均存储数据量在()级别。
- A.MB B.GB C.TB D.PB
- 16.信息系统规划(ISP)的第三阶段以集成为核心,围绕()进行,主要方法包括价值链分析法等。
- A.职能部门需求 B.企业战略需求 C.市场环境需求 D.企业整体需求
- 17.能把企业组织结构和企业过程联系起来的信息系统规划工具为()。
- A.P/O 矩阵 B.R/D 矩阵 C.IPO 图 D.CU 矩阵
- 18.学生小李3月20日向某学术期刊投了一篇文章,自3月20日起()日内,如果未收到投稿期刊社决定刊登的通知,小李可以将该论文投稿给其他期刊社。
- A.15 B.30 C.60 D.90
- 19.某市政府计划采购一批服务,但是采用公开招标方式的费用占该采购项目值的比例过大,该市政府可依法采用()方式采购。
- A.邀请招标 B.单一来源 C.竞争性谈判 D.询价
- 20.GB/T11457-2006《软件工程术语》中,只引用了ISO/IEC15504-9:19信息技术软件过程评估第9部分:词汇》中的部分术语和定义,则该国标GB/T11457-2006《软件工程术语》()。
- A.与国际标准的关系是等同采用 B.与国际标准的关系是非等效采用
C.与国际标准的关系是等效采用 D.是自主制定
- 21.关于可行性研究的描述,正确的是()。
- A.详细可行性研究由项目经理负责
B.可行性研究报告在项目章程制定之后编写
C.详细可行性研究是不可省略的
D.可行性研究报告是项目执行文件
- 22.关于项目论证的描述不正确的是()。
- A.项目论证可分为项目建议书、机会研究和详细可行性研究三个阶段
B.项目论证对技术进行分析,分析技术是否先进适用
C.项目论证是筹措资金、向银行贷款的依据
D.项目论证是确定项目是否实施的依据
- 23.以下()属于项目管理知识体系中的软技能。
- A.激励 B.培训 C.规划 D.研发

- 24.关于项目生命周期特征的描述,正确的是()。
- A.项目生命周期越长,越有利于项目的进行
 - B.风险会随着项目的执行越来越大
 - C.风险和不确定性在项目开始时最大,并随项目进展而减弱
 - D.项目生命周期应保持投入人力始终不变
- 25.项目人力资源管理中的“组建项目团队”过程属于()。
- A.启动过程组
 - B.计划过程组
 - C.监督与控制过程组
 - D.执行过程组
- 26.关于制定项目管理计划的描述,不正确的是()。
- A.进度基准、成本基准和风险登记册是制定项目管理计划过程的输入
 - B.项目管理计划确定了执行、监控和结束项目的方式和方法
 - C.制定项目管理计划时专家判断是常用的管理和技术
 - D.项目经理应基于实施细节制定项目管理计划
- 27.在接到一涉密系统集成项目后,项目经理要求信息技术部按公司规定,为每个项目组成员配置并安装数据防泄露工具的笔记本电脑。该项目经理采用的是()。
- A.批准的纠正措施
 - B.批准的预防措施
 - C.批准的缺陷补救措施
 - D.批准的变更请求
- 28.()是整体变更控制的依据。
- ①项目管理计划②批准的变更请求③验收的可交付成果④配置管理系统⑤组织过程资产
- A.①③④
 - B.①②④
 - C.②③⑤
 - D.①④⑤
- 29.项目小组正在对项目需求变化数量、变化频率以及变化方式等进行评估,该工作属于()的管理范畴。
- A.配置管理计划
 - B.范围管理计划
 - C.变更管理计划
 - D.质量管理计划
- 30.在国家标准 GB/T8567-2006《计算机软件文档编码规范》中,将系统需求分析分成三大类,分别是()。
- A.功能需求、业务需求和数据需求
 - B.接口需求、资源需求和数据需求
 - C.功能需求、接口需求和安全需求
 - D.业务需求、配置需求和维护需求
- 31.关于确定范围的描述,正确的是()。
- A.确认范围是在正式验收阶段才执行的过程
 - B.分解技术是确认范围的主要工具与技术
 - C.客户主要关心产品范围和可交付成果
 - D.确认范围强调的是结束项目所要做的流程性工作
- 32.项目进入设计阶段时,GB/T22239《信息安全技术网络安全等级保护基本要求》已经升级版本,而项目需求是按旧版本策划的。()直接影响项目进度。
- A.提高需求评审频率
 - B.执行项目范围变更
 - C.与项目干系人沟通
 - D.重新进行成本估算

33-34.某项目各活动先后顺序及持续时间如下表所示。该项目的关键路径为 ()。执行过程中一名工程师因病缺席, 导致活动 D 延期 2 天, 为了确保项目按时完成 ()。

活动	持续时间	前序活动
A	4	C
B	3	C
C	4	
D	1	AB
E	7	C
F	5	B
G	2	DEF

- (1) A.CBDG B.CEFG C.CADG D.CBFG
 (2) A.应为活动 D 增加更多资源 B.不需要采取任何措施
 C.需要为关键路径上的任务赶工 D.应改进项目所需技术

35.项目经理第一次承接移动端 APP 软件开发项目, 在做成本估算时, 考虑了不利情况, 估算成本为 90 人日, 最有利的情况下成本为 45 人日, 公司的期望成本为 60 人日。基于三点估算法, 该项目的估算成本为 ()。

- A.55 B.50.5 C.65 D.62.5

36.关于项目成本预算的描述, 不正确的是 ()。

- A.范围基准、风险登记册和活动成本是制定预算过程的有效输入
 B.资源日历中可获得项目资源种类和使用时间, 以确定各阶段的资源
 C.做项目成本预算时, 需按照正态分布规律, 依时间分配成本
 D.成本基准是经过批准的, 包括应急储备, 但不包括管理储备

37.某项目的估算成本为 90 万, 在此基础上, 公司为项目设置 10 万的应急储备和 10 万元的管理储备, 项目工期为 5 个月, 项目进行到第三项目的时候, 项目让 SPI 为 0.6, 实际花费为 70 万元, EV 为 60 万元, 以下描述准确的是 ()。

- A.项目的项目总预算为 110 万元
 B.项目的成本控制到位, 进度上略有滞后
 C.基于典型偏差计算, 到项目完成时, 实际花费的成本为 100 万元
 D.基于典型偏差计算, 到项目完成时, 实际花费的成本为 117 万元

38. () 不属于“规划质量管理”过程的输出。

- A.质量管理计划 B.质量测量指标 C.需求文件 D.过程改进计划

39. () 过程的主要作用是确认项目的可交付成果满足干系人的既定需求。

- A.质量规划 B.实施质量保证 C.质量控制 D.质量过程改进

40.项目 QA 列出各项检查内容, 核实所要求的系列步骤是否已经得到执行。该 QA 采取的质量管理工具为 ()。

- A.质量控制图 B.乌龟图 C.鱼骨图 D.质量核对单

41.属于拉式沟通方法 ()。

- A.电子邮件 B.经验教训数据库 C.视频会议 D.备忘录

- 42.关于沟通管理过程的描述,正确的是()。
- A.控制沟通是为了促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通
 - B.项目管理中出现的任何问题都可以通过沟通来解决
 - C.管理沟通是识别和记录与干系人有效沟通的方式
 - D.项目经理大多数的时间都用于与团队成员和其他干系人沟通
- 43.关于项目干系人管理的描述,不正确的是()。
- A.项目成员的家属也可能成为项目干系人
 - B.整个项目周期中项目干系人都可能发生增减变化
 - C.规划干系人管理应由项目经理在项目规划阶段完成
 - D.应把干系人满意度作为一个关键的项目目标来管理
- 44.根据干系人的权力、紧迫度和合法性对干系人进行分类的是()。
- A.凸显模型
 - B.影响/作用方格
 - C.权利/利益方格
 - D.权利/影响方格
- 45.关于风险的描述,不正确的()。
- A.具有不确定性的事件不一定是风险
 - B.项目风险既包括对项目目标的威胁,也包括促进项目目标的机会
 - C.风险是零和游戏,有风险受益者,同时也有风险受害者
 - D.在项目中应规避投机风险向纯粹风险的转化
- 46.在识别风险时,先采用问卷匿名方式对项目进行征询,汇总后再由专家传阅并发表意见,多轮后最终得出项目风险的一致看法,该风险识别()。
- A.头脑风暴
 - B.德尔菲技术
 - C.根本原因识别
 - D.专家访谈
- 47.在项目定量风险分析技术中,()需用一个模型,将既定的各项不确定性换算为它们对项目目标所产生的潜在影响。
- A.蒙特卡洛技术
 - B.概率影响分析
 - C.帕累托分析
 - D.分析法
- 48.关于人力资源管理的描述,不正确的是()。
- A.项目经理具有领导者和管理者的双重身份
 - B.冲突不一定是有害的,“一团和气”不一定是高效的集体
 - C.马斯洛需求层次理论中,受尊重是第三层的需求
 - D.在团队建设的五个阶段中,可以跳过某些阶段
- 49.()不是“建设项目团队”过程的输入。
- A.认可与奖励
 - B.项目人员分派
 - C.资源日历
 - D.人力资源管理计划
- 50.管理项目团队所获得的主要收益体现在()。
- ①指导团队选择和职责分配②管理冲突③解决问题④改进团队协作⑤影响团队行为⑥评估团队成员绩效
- A.①③⑤⑥
 - B.②③④⑥
 - C.①③④⑥
 - D.②③⑤⑥
- 51.某软件产品集成测试阶段,发现问题需要对源代码进行修改,此时,程序将待修改的代码段从()检出,放入自己的()中进行修改,代码即被质定保证同一段代码只能被一个程序员修改。
- A.产品库、开发库
 - B.受控库、开发库
 - C.产品库、受控库
 - D.受控库、产品库
- 52.变更管理是为了使得()与项目实际执行情况相一致,是应对项目套管理方法。
- A.项目资源
 - B.项目报告
 - C.项目基准
 - D.项目目标

- 53.关于变更管理工作程序描述,不正确的是()。
- A.项目的干系人都可以提出变更申请
 - B.CCB 是执行机构,负责提出变更申请
 - C.变更实施的过程监控,通常由项目经理负责基准监控
 - D.涉及项目目标及交付成果的变更,客户意见应放在核心
- 54.关于控制采购的描述,不正确的是()。
- A.采购设备不符合采购计划或合同规定的要求,即为不合格品
 - B.经验证确定为不合格品,应及时处理
 - C.严格控制,不允许不合格品降级并改作他用
 - D.都应进行标识区分
- 55.成本加激励费用合同下,实际成本大于目标成本,卖方可得的付款总数为()。
- A.目标成本+目标费用-买方应负担的成本超支
 - B.目标成本+目标费用+买方应负担的成本超支
 - C.目标成本+目标费用+卖方应负担的成本超支
 - D.目标成本+目标费用-卖方应负担的成本超支
- 56.关于知识管理工具的描述,不正确的是()。
- A.知识管理工具是实现知识的生成,编码和转移技术的集合
 - B.知识生成的工具包括知识获取、知识合成和知识发布三大功能
 - C.知识编码的困难在于,知识几乎不能以离散的形式给予表现
 - D.时间差异,空间差异和社会差异是知识转移的障碍
- 57.某组织在战略执行过程中,暴露出下述问题:由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折衷的结果,使战略的经济合理性降低,且未能充分调动全体管理人员的积极性。该组织采用了()战略组织模式。
- A.文化型
 - B.变革型
 - C.合作型
 - D.增长型
- 58.对过程中的各个阶段进行评估和监控,对过程存在的异常因素进行预警,建立并保持过程处于可接受的且稳定的水平敏捷项目管理的流程包括构想,推测、探索、()、结束。
- A.执行
 - B.改进
 - C.测试
 - D.适应
- 59.项目集管理过程中,项目集经理通过对各组件进行规划和授权、监管和整合以及()的方式实现组件层面各子阶段的执行和管理。
- A.移交和收尾
 - B.构建和治理
 - C.准备和计划
 - D.转移和控制
- 60.项目组合管理中,定义过程组、调整过程组、授权与控制过程组都涉及的项目组合管理知识领域是()。
- A.项目组合战略管理
 - B.项目组合治理管理
 - C.项目组合风险管理
 - D.项目组合绩效管理
- 61.关于软件测试管理的描述,不正确的是()。
- A.软件测试的目的是尽可能多的找出程序中的错误
 - B.测试的准备工作在分析和设计阶段就要开始
 - C.回归测试可能存在测试不完全的风险
 - D.执行效率、缺陷发现率是测试执行中的质量指标
- 62.()是应用统计技术对过程中的各个阶段进行评估和监控,对过程存在的异常因素进行预警,建立并保持过程处于可接受的且稳定的水平。
- A.目标问题度量
 - B.统计过程控制
 - C.度量和分析
 - D.实用软件度量

63. 工程师小王在检查公司云计算管理平台的网络安全时, 需检查虚拟网络边界的 () 策略, 查看其是否对进出网络的信息内容进行过滤, 实现对应用层 HTTP、FTP、TELNET、SMTP、POP3 等的控制。

- A. 访问控制 B. 属性安全控制 C. 目录级安全控制 D. 网络锁定控制

64. 关于权限管理基础设施的描述, 不正确的是 ()。

- A. PMI 主要进行授权管理, PKI 主要进行身份鉴别
 B. 认证过程和授权管理是访问控制的两个重要过程
 C. 图书馆对于进入人员的管理属于自主访问控制
 D. 权限管理、访问控制框架、策略规则共同构成 PMI 平台

65. 信息安全系统工程能力成熟度模型中, () 属于充分定义级 (LeVEL3 级) 的公共特性逻辑域。

- A. 对过程进行标准化, 协调内外部的沟通
 B. 量化地确定已定义过程的过程能力
 C. 在执行过程域中, 使用文档化的规划、标准或程序
 D. 通过改变组织的标准化过程, 从而提高过程效能

66. 某供应商为高铁提供设备, 并负责该设备 5 年的售后服务, 售后可以采取维护方式, 也可以选择更换新设备。假设新设备的制造成本为 9 万元, 设备从换新的第年起, 每年需要支出一定的维护费用, 各年维护费用如下表所示, 则以 5 年期计算最优化的设备使用成本为 () 万元。

	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
维护费 (万元)	0	6	7	8	8

- A.36 B.37 C.38 D.39

67-68. 某公司计划将 500 万元研发经费投入 3 个研究方向, 各方向投入金额和获得的利润如表所示。为获得最大利润, 公司在方向 A 应投入 (67) 万元, B 应投入 (68) 万元。

投资额 (万元)	方向 A	方向 B	方向 C
0	0	0	0
100	300	500	400
200	600	800	700
300	1000	900	900
400	1300	1200	1100
500	1800	1600	1100

- (1) A.100 B.200 C.300 D.400
 (2) A.100 B.200 C.300 D.400

69. 某公司投资一项目，各年成本和收入如下表所示，折现率为 10%，该项目投资回收期为 ()。

成本	初期投资	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年
成本 (万元)	1500	500	500	500	500
收入 (万元)	0	1000	1200	1400	1600

A.2.3 B.2.7 C.4.2 D.5.1

70. 某种商品价格 P 动与某指标 A 的变化具有很强的相关性，指标 A 的增长会导致 P 降低，反之亦然。指标 A 和价格 P 相关性系统是 ()。

A.0.18 B.0 C.0.98 D.-0.83

71. () form of distributed computing in which significant processing and data storage takes place on nodes which are at the edge of the network.

A. Fog computing B. Edge computing C. Cloud computing D. Parallel computing

72. () is the underlying architecture of Bitcoin, and it is used for other cryptocurrencies, because it provides a verifiable list of ownership, it is also used for contracts, fundraising and the recording of legal documents. The incentive is undeniable proof of digital authenticity.

A. Internet of things B. Big data C. Blockchain D. Artificial intelligence

73. () includes the processes and activities to identify, define, combine, unify, and coordinate the various processes and project management activities within the .Project Management Process Groups.

A. Quality management B. Cost management
C. Human Resource management D. Integration management

74. Project Risk Management processes consist of the following elements except.

A. hide the risks B. identify the risks C. assess the risks D. determine the risks

75. The key benefit of the Project () is that it determines whether to acquire goods and services from outside the project, if so, what to acquire as well as how and when to acquire it.

A. Schedule management B. Change management
C. Knowledge management D. Procurement Management

2021 年 5 月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一:

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】

2020 年某公司承接某地方法院的智慧法院信息系统项目, 实现法院庭审流程信息化, 项目要求引入智能语音技术, 将庭审现场人员的语音实时转换成文字, 既可在屏幕上输出显示, 又可实时编辑, 提高庭审记录的效率。

公司没有智慧法院的相关项目经验, 选择刚业两年的小王担任项目经理, 由于项目时间较紧, 小王主要围绕工作分解、人员分工、项目进度和预算, 独自制定了项目管理计划, 考虑到公司从未有过智能语音识别方面的相关开发经验, 小王特意从某高校请来人工智能实验室的李教授, 为项目组人员培训智能语音相关理论知识和常用算法, 经过培训, 对语音识别技术有了初步的了解, 但还不具备自我研发能力, 因此项目组决定将该功能外包。

项目实施过程中, 甲方希望能在软件中增加一简单功能, 小王认为增加功能并不复杂, 直接让软件开发人员进行了修改, 由于项目本身时间周期较短, 又受疫情影响, 时间更加紧迫, 为了不耽误进度, 小王要求项目组采取 997 工作模式, 项目中后期, 有核心人员提出离职。

项目收尾时, 小王发现交付的软件存在部分功能与设计文档不一致。

【问题 1】(10 分)

结合案例, 从风险识别的角度, 指出该项目存在的问题。

【问题 2】(6 分)

对于语音识别模块, 假设项目组根据过去经验得到如下表信息: (单位:万元)

序号	方式	成功率	花费成本	成功获益	失败赔偿
1	自研	60%	80	100	50
2	外包	90%	45	100	60

请应用决策树分析技术, 分别计算自研和外包的期望货币价值, 并判断项目组选择外包方式是否正确。

【问题 3】(5 分)

请描述项目整体管理包括哪几个过程? 分别属于哪个项目管理过程组? (将答案补充填写在答题纸的对应表格内。

【问题 4】(4 分)

请将下面 (1) ~ (2) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

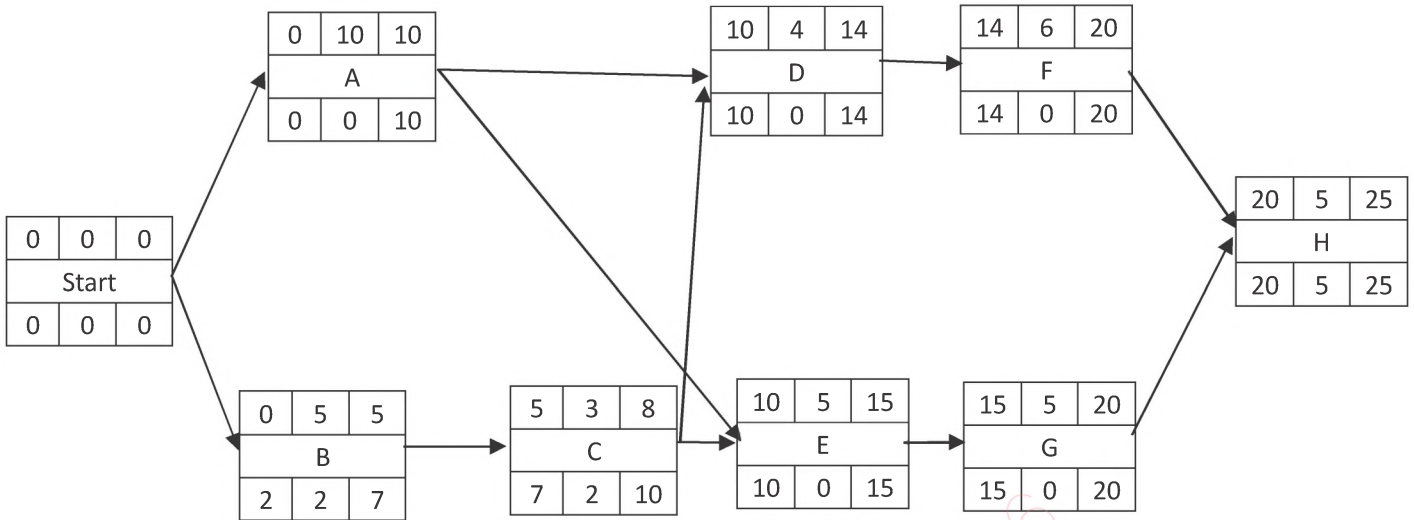
风险按 () 性可以分为已知风险、可预测风险和不可预测风险, 为了预防原材料价格波动, 提前储备了一批原材料, 结果原材料价格出现了下跌。该风险属于 ()。

试题二 (25 分)

阅读下列说明、回答问题 1 至问题 5, 将解答填入答题纸的对应栏内

【说明】

某项目的网络图如下:



其中, 各活动正常完工时间、正常完工直接成本、最短完工时间、赶工增加直接成本 (如下表所示)。另外, 项目的间接成本为 500 元/天。

活动	正常完工时间 (天)	正常完工直接成本 (百元)	最短完工时间 (天)	赶工增加直接成本 (百元/天)
A	10	30	7	4
B	5	10	4	2
C	3	15	2	2
D	4	20	3	3
E	5	25	3	3
F	6	32	3	5
G	5	8	2	1
H	5	9	4	4
合计		149		

【问题 1】(4 分)

请确定项目的关键路径。

【问题 2】(3 分)

根据网络图确定项目正常完工的工期是多少天? 所需的成本是多少?

【问题 3】(3 分)

讨论下列事件对计划项目进度有何影响:

- (1) 活动 D 拖期 2 天;
- (2) 活动 B 拖期 2 天;
- (3) 活动 F 和 G 在规定进度之前 1 天完成。

【问题 4】(7 分)

项目想提前一天完工, 基于成本最优原则, 可以针对哪些活动赶工? 赶工后的项目成本是多少?

【问题 5】(8 分)

- (1) 基于项目整体成本最优原则, 请列出需要赶工的活动及其工期;
- (2) 基于以上结果, 确定赶工后的项目工期及所需成本?

试题三 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某省交通运输厅信息中心对省内高速公路部分路段的监控系统进行升级改造, 该项目是省重点项目, 涉及 5 个系统集成商、1 个软件供应商、3 个运维服务厂商以及 10 个路段管理单位。项目工期仅为两个月, 沟通管理的好坏决定了项目的成败。

小张作为项目经理, 在项目建设全过程中建立了项目领导小组的周例会制度, 制定了详细的沟通计划, 并根据项目发展阶段, 识别了不同阶段的关键干系人形成了干系人登记册, 根据沟通需求不同, 设置不同的沟通方式, 细化了相应的沟通管理策略 (见下表), 并完善了沟通管理计划。项目执行中周报告采用邮件方式发布, 出现的问题采用短信的方式定制发送, 使项目如期完工并得到省交通运输厅的好评。

项目阶段	沟通管理策略
需求分析与设计	通过让集成商、软件商与路段管理单位面对面的沟通, 尽快获取了系统建设的详细需求和设备的具体选型, 项目需求和设备方案需得到路段管理单位的签字认可
集成	集成商、软件商、路段管理单位、省厅信息中心等需要密切配合, 每一个变更都需要得到路段管理单位确认, 并通知省厅信息中心
测试	系统集成商、软件供应商、设备维护服务商都需要参与, 路段管理单位、省厅信息中心进行验收测试

【问题 1】(8 分)

- 结合案例, 请计算该项目的沟通渠道总数。
- 请指出项目经理的如下活动对应的管理过程 (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)。

活动	所属过程
建立了项目领导小组的周例会制度	
根据项目发展阶段, 识别了不同阶段的关键干系人	
项目执行中周报告采用邮件方式发布, 出现的问题采用短信的方式定制发送	

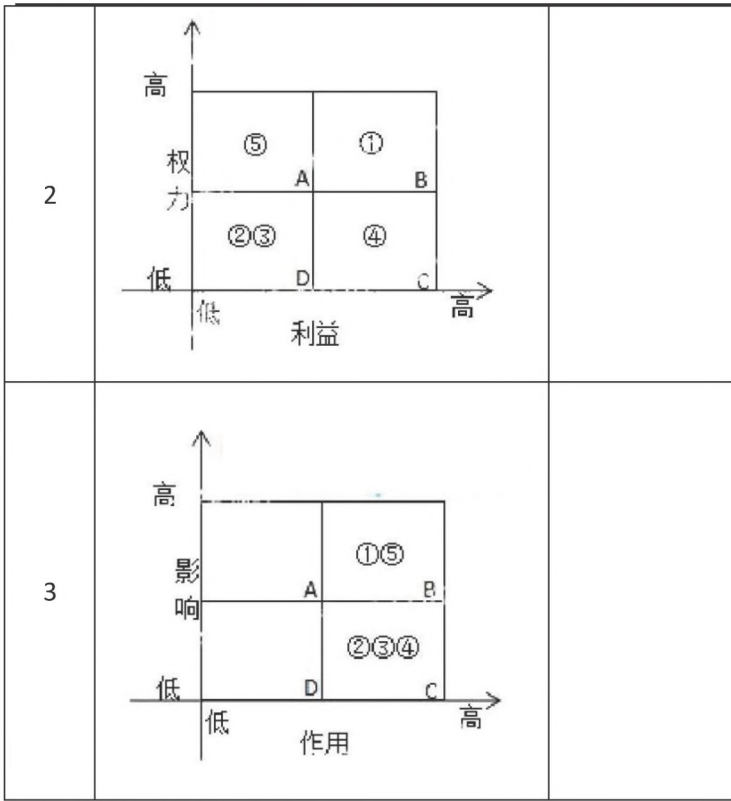
- A.规划沟通 B.管理沟通 C.控制沟通 D.识别干系人
E.规划干系人管理 F.管理干系人

【问题 2】(6 分)

(1) 结合案例中的以下干系人, 请分别写出干系人影响/作用方格对应的项目阶段 (将正确答案填入答题纸对应栏内)。

- ①省交通运输厅信息中心 ②系统集成商 ③软件供应商 ④运维服务商 ⑤路段管理单位

序号	干系人影响/作用方格	项目阶段
1		



【问题 3】(6 分)

在试运行阶段，项目经理分析的干系人的参与程度见下表。此时，项目经理是否需要干预？如何干预？

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
省交通运输厅信息中心					CD
系统集成商				CD	
软件供应商				CD	
A 运维服务厂商	C			D	
B 路段管理单位			C		D

注:C 表示当前参与程度，D 表示所需参与程度

【问题 4】(5 分)

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。

工作绩效报告是 (1) 的输入，工作绩效数据是 (2) 的输入，问题日志是 (3) 的输入，制定干系人管理计划活动属于 (4) 过程，分析绩效与干系人进行沟通，提出变更请求属于 (5) 过程。

- A.管理沟通 B.控制沟通 C.识别干系人 D.管理干系人
E.规划干系人管理 F.控制干系人参与

2021年5月信息系统项目管理师论文写作真题和答案解析

试题一 论信息系统项目的范围管理

项目范围管理必须清晰地定义项目范围，其主要工作是要确定哪些工作是项目应该做的，哪些不应该包括在项目中。

请以“论信息系统项目的范围管理”为题进行论述：

1.概要叙述你参与管理过的一个信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目范围管理的认识，并总结你的心得体会：

（1）项目范围管理的过程；

（2）根据你所描述的项目范围，写出核心范围对应的需求跟踪矩阵。

3.请结合你所叙述的项目范围和需求跟踪矩阵，给出项目的 WBS。（要求与描述项目保持一致，符合 WBS 原则，至少分解至 5 层）

试题二 论信息系统项目的合同管理

项目合同管理是通过对项目合同的全生命周期进行管理，以回避和减轻可识别的项目风险。

请以“论信息系统项目的合同管理”为题进行论述：

1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目合同管理的认识，并总结你的心得体会：

（1）项目合同管理的过程；

（2）在有监理参与的情况下，结合项目管理实际写出详细的合同索赔流程。

3.请结合你所叙述的信息系统项目，编制一份相对应的项目合同。（列出主要的条款内容）。

2020年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

1、() 使系统的描述及信息模型的表示与客观实体相对应，符合人们的思维习惯，有利于系统开发过程中用户与开发人员的交流和沟通。

- A.原型化方法 B.面向对象方法 C.结构化方法 D.面向服务的方法

2、TCP/IP 模型中，() 协议属于网络层的协议。

- A.ARP B.SNMP C.TCP D.FTP

3、() 不属于关系型数据库。

- A.Oracle B.MySQL C.SQLserver D.MongoDB

4、影院向消费者线上提供订票、卖品优惠及其他会员服务，线下提供商品或服务，此模式称为 ()。

- A.O2O B.B2B C.B2G D.C2C

5、() 不属于人工智能技术的应用。

- A.机器人 B.自然语言理解 C.扫码支付 D.图像识别

6、区别于传统资产，数据资产具有的独有特征是 ()。

- A.共享性 B.时效性 C.增值性 D.量化性

7、区块链在 () 网络环境下，通过透明和可信规则，构建可追溯的块链式数据结构，实现和管理事务处理。

- A.分布式 B.集中式 C.关系式 D.共享式

8、软件工程需求分析阶段，使用实体联系图表示 () 模型。

- A.行为 B.数据 C.功能 D.状态

9、在 CMMI 连续式模型中，“技术解决方案”过程域属于 () 过程组。

- A.过程管理 B.工程 C.项目管理 D.支持

10、关于软件测试的描述，不正确的是 ()。

- A.软件测试从已知的条件开始，有预知的结果
B.软件测试过程可以事先设计，进度可以事先确定
C.软件测试可分为单元测试、集成测试、系统测试等
D.软件测试的工作内容包括定位和修改错误

11 企业应用集成中，() 超越了数据和系统，由一系列基于标准的、统一数据格式的工作流组成。

- A.应用集成 B.功能集成 C.过程集成 D.表示集成

12、关于信息安全的描述，不正确的是 ()。

- A.数据安全属性包括秘密性、完整性、可用性
B.信息的完整性是指信息随时可以正常使用
C.内容安全包括信息内容保密、信息隐私保护等
D.数据安全是静态安全，行为安全是动态安全

13、() 不属于无线网络安全技术或协议。

- A.WEP B.WPA C.SCSI D.802.11i

- 14、“互联网+”是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与（）深度融合。
A.创新产业 B.金融业 C.服务业 D.传统行业
- 15、（）不属于移动互联网的特点。
A.终端移动性 B.业务与网络的弱关联性 C.业务使用的私密性 D.终端和网络的局限性
- 16、（）不属于大型信息系统。
A.企业门禁系统 B.跨境电子商务系统 C.媒体社交系统 D.铁路订票系统
- 17、信息系统规划是从（）出发，构建企业基本的信息系统架构，利用信息系统管理企业行为，辅助企业进行决策。
A.企业客户需求 B.信息系统运维需求 C.企业信息化建设现状 D.企业战略
- 18、（）不属于信息系统规划的工具。
A.PERT图 B.R/D矩阵 C.E-R图 D.CU矩阵
- 19、依据《中华人民共和国著作权法》，关于著作权的描述，不正确的是（）。
A.著作权人对作品享有发表权、署名权和修改权
B.合同约定著作权属于单位的作品，作者仅享有署名权
C.后继著作权人指没有参与创作，通过著作权转移活动而享有著作权的
D.将已经发表的中文作品改成盲文出版，须经著作权人许可
- 20、GB/T 36964-2018《软件工程软件开发成本度量规范》属于（）。
A.企业标准 B.国家标准 C.行业标准 D.国际标准
- 21、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
- 22、在项目评估过程中，不可以由（）进行评价、分析和论证。
A.政府主管部门 B.项目建设单位 C.银行 D.第三方评估机构
- 23、关于项目管理的描述，不正确的是（）。
A.项目管理的主要目的是实现企业管理目标
B.在项目管理中，时间是一种特殊的资源
C.项目管理的职能是对资源进行计划、组织、指挥、协调、控制
D.项目管理把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动中
- 24、某项目组织结构中，项目经理全职管理项目，拥有很大的职权，且组织中全职参与项目工作的职员比例占70%。该项目组织结构属于（）。
A.弱矩阵型 B.强矩阵型 C.平衡矩阵型 D.职能
- 25、软件开发项目中，产品实现的过程不包含（）。
A.需求获取 B.编码 C.集成测试 D.挣值分析
- 26、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

27、() 不属于“监控项目工作”过程使用的工具与技术。

- A.专家判断 B.分析技术 C.访问控制 D.会议

28、() 不属于整体变更控制的成果。

- A.批准的变更请求 B.工作绩效报告 C.变更日志 D.项目文件更新

29、验收的可交付成果，属于项目范围管理中 () 过程的输出。

- A.定义范围 B.控制范围 C.收集需求 D.确认范围

30、在收集需求时，可以采用的群体创新技术包括 ()。

①头脑风暴法②观察③原型法④德尔菲技术⑤文件分析⑥名义小组技术

- A.①②③ B.①④⑥ C.②③⑤ D.④⑤⑥

31、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

32-33、某项目包含 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 一共 10 个活动，各活动历时估算与逻辑关系如下表所示，则该项目工期为 (32)，活动 C 的总浮动时间是 (33) 活动名称。

活动名称	活动历时 (天)	前置活动
A	2	-
B	4	A
C	2	A
D	3	A
E	3	B
F	4	D
G	2	ECF
H	4	G
I	2	G
J	3	HI

(32) A.17 B.18 C.19 D.20

(33) A.2 B.3 C.4 D.5

34、如果一个项目的 SPI=0.75，CPI=0.9，此时项目经理最适合采取 () 方式来控制项目进度。

- A.快速跟进 B.赶工 C.资源平衡 D.蒙特卡洛分析

35、项目经理估算新开发产品的成本，最有可能情况下成本为 17 万元，最好情况下成本为 15 万元，最坏情况下成本为 25 万元，则该项目的预期成本为 () 万元。

- A.18 B.19 C.20 D.21

36、关于成本估算与预算的描述，不正确的是 ()。

- A.成本估算的作用是确定完成工作所需的成本数额
B.成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算
C.成本预算过程依据成本基准监督和控制项目绩效
D.项目预算包含应急储备，但不包含管理储备

37、某公司对正在进行的四个项目进行了检查，效数据如下表所示，则最有可能提前完成且不超支的是（）。

项目	计划价值	实际成本	挣值
A	1000	600	900
B	1000	1000	1100
C	1000	1300	1200
D	1000	900	800

A.项目 A B.项目 B C.项目 C D.项目 D

38、为保证项目实施质量，公司组织项目成员进行了三天专业知识培训。该培训成本属于（）。

A.内部失败成本 B.外部失败成本 C.评估成本 D.预防成本

39、某系统上线后频繁收到发生闪退的用户投诉。项目理安排工程师小王尽快找到故障原因，并推荐使用（）进行分析。

A.鱼骨图 B.直方图 C.趋势图 D.散点图

40、关于控制质量工具的描述，不正确的是（）。

A.控制图可以判断某一过程是否处于控制之中
 B.统计抽样从总体中抽取一部分相关样本用于检查和测量
 C.关联图中一条斜线上的数据点距离越近表示关系越密切
 D.质量审计可用于确认已批准的变更请求的实施情况

41、A 公司任命黄总为新项目的项目经理，黄总任命小张为开发经理，并在公司内部调集 10 人组成项目团队。则该项目团队内的沟通渠道共（）条。

A.45 B.55 C.66 D.78

42、（）不属于沟通管理过程的工具与技术。

A.标杆对照 B.信息管理系统 C.沟通方法 D.报告绩效

43、某手机应用上线后，收到老年用户的多起投诉:界面繁琐，字体太小使用不方便。这反映了项目组在（）工作中存在不足。

A.变更控制 B.识别干系人 C.质量控制 D.团队建设

44、根据干系人管理的权力/利益方格，对于项目建设方主管领导应该（）。

A.令其满意 B.重点管理 C.监督 D.随时告知

45、关于项目风险的描述，不正确的是（）。

A.风险具有随机性、相对性、可变性
 B.项目收益越大，人们愿意承担的风险越大
 C.项目投入越多，人们愿意承担的风险越大
 D.风险按照影响范围可分为局部风险和总体风险

46、（）不属于识别风险过程的成果。

A.已识别风险清单 B.潜在应对措施清单 C.风险根本原因 D.风险描述格式和模板

47、（）不属于定性风险分析的技术。

A.风险数据质量评估 B.概率和影响矩阵 C.风险紧迫性评估 D.预期货币价值分析

- 48、关于管理者和领导者的描述，不正确的是（）。
- A.领导者的主要工作是确定方向、统一思想、激励和鼓舞
 - B.管理者负责某件事情的管理或实现某个目标
 - C.领导者设定目标，管理者率众实现目标
 - D.项目经理的身份是管理者而非领导者
- 49、为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方在一定程度上都满意的方案。这种冲突解决方法称为（）。
- A.妥协/调解
 - B.缓和/包容
 - C.撤退/回避
 - D.合作/解决问题
- 50、在团队发展的 5 个阶段中，（）的特征是:团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员开始相互信任，项目经理能够得到团队的认可。
- A.形成阶段
 - B.震荡阶段
 - C.发挥阶段
 - D.规范阶段
- 51、关于配置管理的描述，正确的是（）。
- A.某个配置项的版本号为 0.91，该配置项的状态为“正式”
 - B.配置版本管理的目的是保留配置项的最新版本，删除所有旧的版本，以避免发生版本混淆
 - C.一个产品只能有一个基线，因此对基线的变更必须遵循正式的变更控制程序
 - D.开发库中的信息可能被频繁修改，因此可以由开发人员自行控制
- 52、配置管理员的工作职责不包括（）。
- A.基线设立审批
 - B.版本管理和配置控制
 - C.建立和维护配置库
 - D.配置状态报告
- 53、（）的目的是确认变更的必要性，确保变更是有价值的。
- A.提出变更申请
 - B.变更效果评估
 - C.变更初审
 - D.变更实施
- 54、关于招投标的描述，正确的是（）。
- A.中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时中标结果通知所有未中标的投标人
 - B.依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至提交投标文件截止之日止，最短不得少于 10 日
 - C.在招标文件要求提交投标文件截止时间 5 日前，投标人可以以书面形式对已发出的招标文件进行必要的澄清或者修改
 - D.招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起 10 日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同
- 55、（）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
- 56、（）是隐性知识的特征。
- A.经过编码、格式化、结构化
 - B.规范、系统、稳定、明确
 - C.不易保存、传递、掌握
 - D.用公式、规律、原则等方式表述
- 57、组织高层从如何动员全体成员参与战略实施活动的角度考虑战略的制定和执行，属于（）战略组织模式的特点。
- A.文化型
 - B.合作型
 - C.变革型
 - D.增长型

58、业务流程分析工具中, () 反映现有系统各部门的业务处理过程和它们之间的业务分工的联系, 以及连接各部门的物流、信息流的传递和流动关系, 体现现有系统的边界、环境、输入输出、处理和数据存储等内容。

- A.业务流程图 B. UML 活动图 C.N-S 图 D.Petri 网

59、() 不是项目集指导委员会的职责。

- A.保证项目集与组织愿景和目标的一致性
B.对项目组合的投资以及优先级进行决策
C.批准项目集章程
D.批准和启动项目集

60、关于项目组合和项目集的描述, 不正确的是 ()。

- A.项目组合和项目集中都可能包含日常运作业务
B.项目集是项目组合的一部分
C.项目组合中的项目既可以位于项目集之内, 也可以位于项目集之外
D.项目组合中的项目集和项目应有依赖关系

61、缺陷发现率= $\frac{\sum \text{缺陷数 (系统测试) (个)}}{\sum \text{执行系统测试的有效时间 (小时)}}$, 是衡量测试人员 () 的指标。

- A.测试设计中工作效率 B.测试设计中工作质量 C.测试执行中工作效率 D.测试执行中工作质量

62、() 用于评估工作产品的质量, 辅助项目进行决策。

- A.过程度量 B.技术度量 C.项目度量 D.经济度量

63、按照系统安全策略“七定”要求, 系统安全策略首先要 ()。

- A.定员 B.定制度 C.定方案 D.定岗

64、() 方式针对每个用户指明能够访问的资源, 对于不在指定的资源列表中的对象不允许访问。

- A.自主访问控制 B.基于策略的访问控制 C.强制访问控制 D.基于角色的访问控制

65、ISO/IEC17859 标准将安全审计功能分为 6 个部分, 其中, () 通过分析系统活动和审计数据, 寻找可能的或真正的安全违规操作, 可以用于入侵检测或安全违规的自动响应。

- A.安全审计事件存储功能 B.安全审计数据生成功能 C.安全审计分析功能 D.安全审计浏览功能

66、某公司主营产品有甲、乙、丙、丁四种。按照历史数据预测, 下半年的市场需求总量可能有 10 万件、15 万件和 20 万件三种情况, 对应的概率分别为 50%、30%、20%不同情况下各产品带来的市场收益 (单位: 万元) 如表所示。为了追求利润最大化, 该公司应该生产 ()。

产品	需求量为 10 万件	需求量为 15 万件	需求量为 20 万件
甲	-25	35	70
乙	-20	30	65
丙	-10	25	55
丁	10	15	40

- A.甲 B.乙 C.丙 D.丁

67-68、某乳制品加工厂用纯牛奶和酸牛奶两种生产原料，加工生产甲、乙两种乳制品。该厂加工每单位乳制品消耗原料数、现有原料数、每单位乳制品的利润如下表所示。则该公司的最大利润为（67）万元。公司获得最大利润时，生产甲的数量是（68）吨。

		甲	乙	现有原料（吨）
原料（吨）	纯牛奶	1	2	86
	酸牛奶	5	3	150
利润（万元）		3	4	

(67) A.140 B.144 C.175 D.178

(68) A.5 B.6 C.40 D.50

69、有 A、B、C、D 四个临省，同时向甲、乙、丙、丁四个城市运送援助物资，假设规定一个省对口援助一个城市。四省到各城市的运输时间如下表所示。请给出一个合理的方案，使得物资运输总时间最短，则最短物资运输时间为（ ）小时。

省/城市	甲	乙	丙	丁
A	17	20	23	26
B	21	25	24	20
C	28	19	18	21
D	21	21	19	19

A.74 B.75 C.76 D.77

70、甲乙丙丁 4 个已完工项目的历史数据如表所示，其中负值代表项目的投资额，正值代表项目的收益，从投资收益率来看，（ ）项目最优。

项目	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
甲	-10	2	23	7	
乙		-100	80	110	
丙		-20	15	18	30
丁	-150	150	150		

A.甲 B.乙 C.丙 D.丁

71、the patterns of () show the next probable behavior of a person or market without a logical explanation as to why。

- A.Internet of Things B.Cloud Computing C.Artificial Intelligence D.Big Data

72、() can be scripted as a new science and technology, which is used to simulate humanintelligence namely, computers simulate the way of human' s thinking and intelligent behavior,such as learning, reasoning thanking, planning, and so on.

- A. internet of things B.Cloud Computing C.Artificial Intelligence D.Big Data

73、() is preservation of confidentiality, integrity and availability of information, in addition, other properties such asauthenticity, accountability, non-repudiation and reliability can alsobe involved。

- A. Equipment security B. Network security C.Information security D. Content security

74、() involves choosing part of a population of interest for inspection.

- A. Check list B. Check sheet C. Statistical sampling D. Questionnaire

75、() is the process of formalizing acceptance of the completedproject deliverables. The key benefit of this process is that it bringsobjectivity to the acceptance process and increases the probability offinal product, service, or result acceptance by validating eachdeliverable.

- A. Validate scope B. Define scope C. Control scope D. Collect requirement

2020年下半年信息系统项目管理师案例分析真题解析

试题一

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 4，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某集成公司和某地区的燃气公司签订了系统升级合同，将原有的终端抄表系统升级改造，实现远程自动抄表且提供 APP 终端应用服务。

公司指定系统的项目经理张工来负责该项目，目前张工已经升任新产品研发部经理，张工调派了原项目的核心骨干刘工和李工分别负责新项目的需求调研和开发工作。

刘工和李工带领团队根据以往经验完成了需求调研和范围说明书。但由于该项目甲方负责人负责多个项目，时间紧张，导致需求评审会无法召开。张工考虑到双方已经有合作基础，李工和刘工对原系统非常熟悉，为了不影响进度，张工让项目组采用敏捷开发模式，直接进入了设计和编码阶段。

在客户验收测试时，甲方负责人提出 APP 的 UI 设计不符合公司风格、不兼容新燃气表的数据接口、数据传输加密算法不符合要求等多项问题，要求必须全部实现这些需求后才能验收。此时张工把公司新产品研发部正在研发的新产品给甲方负责人展示，双方口头约定可以采用新产品部分功能实现未完善的需求。经过增加人员和加班赶工，延期 1 个月完成。项目上线后用户又发现了若干问题。

【问题 1】(8 分)

结合案例，请从项目范围管理的角度指出该项目实施过程中存在的问题。

【问题 2】(6 分)

请写出范围说明书的内容和作用。

【问题 3】(6 分)

结合案例，请阐述张工在需求变更过程中需要完成的具体工作内容。

【问题 4】(5 分)

请将下面 1~⑤处的答案填写在答题纸的对应栏内。

- (1) 在每个项目任务的分解单元中都存在可交付成果和①，标志着某个可交付成果或阶段的正式完成。
- (2) 创建②是将项目的可交付成果和项目工作分解为较小的、更易管理的组件的过程，其主要作用是对所要交付的内容提供一个结构化的视图。其最底层的可交付成果或项目工作组成部分称为③。
- (3) 项目干系人提出变更申请后，一般由④或⑤进行初审。

试题二 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某软件开发项目包括 ABCD 四个活动, 项目总预算为 52000 元。截至 6 月 30 日, 各活动相关信息如下表所示。

活动	成本预算	计划成本	实际进度	实际成本
A	25000	25000	100%	25500
B	12000	9000	50%	5400
C	10000	5800	50%	1100
D	5000	0	0%	0

C 活动是项目中的一项关键任务, 目前刚刚开始, 项目经理希望该任务能在 24 天之内完成, 项目组一致决定采取快速跟进的方法加快项目进度, 并估算 C 活动的预计工期为乐观 14 天、最可能 20 天、悲观 32 天。

【问题 1】(13 分)

结合案例, 请计算截至 6 月 30 日各活动的挣值和项目的进度偏差 (SV) 和成本偏差 (CV), 并判断项目的执行绩效。

【问题 2】(3 分)

项目组决定采用快速跟进的方式加快进度, 请简述该方式的不足。

【问题 3】(4 分)

如果当前项目偏差属于典型偏差, 请计算完工估算成本 (EAC)。

【问题 4】(5 分)

项目经理尝试采用资源优化技术 24 天完成 C 活动的目标, 请计算能达到项目经理预期目标的概率。

试题三 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

A 公司是提供 SaaS 平台服务业务的公司, 小张作为研发流程优化经理, 他抽查了核心产品的配置管理和测试过程, 情况如下: 项目组共 10 人, 产品经理江山老师兼任项目经理和配置管理员, 还要 7 名开发工程师和 2 名测试工程师, 采用敏捷开发的方法, 2 周为一个迭代周期, 目前刚刚完成一个 3.01 版本的上线。

小张要求看一下配置管理库, 江山老师回复: “我正忙着, 让测试工程师王工给你看看吧, 我们 10 个人都有管理员权限”。小张看到配置库分为了开发库和产品库, 产品库包括上线的 53 代个版本的完整代码和文档资料, 而且与实际运行版本有偏差。小版本只能在开发库中找到代码, 但没有相关文档, 而且因为新需求迭代太快, 有些很细微的修改, 开发人员随手进行了修改, 文档和代码存在一些偏差。

小张策划对产品做一次 3.01 版本的系统测试, 以便更好的解决研发流程和系统本身的问题。

【问题 1】(5 分)

结合本案例, 从配置管理的角度指出项目实施过程存在的问题。

【问题 2】(10 分)

结合本案例, 请帮助测试工程师从测试目的、测试对象、测试过程、测试用例设计依据、测试技术 6 个方面设计核心产品 3.01 版本的系统测试方案。

【问题 3】(6 分)

如果系统测试中需要采用黑盒测试、白盒测试和灰盒测试, 请阐述三种测试的含义和用途。

【问题 4】(4 分)

从候选答案中选择正确选项, 将该选项编号填入答题纸对应栏内。

配置项的状态通常可分为三种, 配置项初建时其状态为 (1)。配置项通过评审后, 其状态变为 (2)。此后若更改配置项, 则其状态变为 (3)。当配置项修改完毕并重新通过评审时, 其状态又变为 (4)。

- A.送审稿 B.草稿 C.报批稿 D.征求意见 E.修改 F.正式

试题一:论信息系统项目的成本管理

项目成本管理在项目管理中占非常重要的地位,成本管理是项目实施过程中通过对比成本进行的管理,使项目实际发生的成本控制在预算范围内。

请以“论信息系统项目的成本管理”为题进行论述,

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目(项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等)。并说明你在其中承担的工作(选不过你背景要求本人真实经历,不得抄袭及杜撰)

2、请结合你所叙述的信息系统项目,围绕以下要点论述你对信息系统项目成本管理的认识,并结合你的心得体会。

- (1) 项目成本管理的过程
- (2) 项目预算的形成过程

试题二:论信息系项目采购管理

项目采购管理是从项目团队外部购买或获得未完成项目工作所需的产品、服务或成果的过程。

请以“论信息系统项目的采购管理”为题进行论述:

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目<项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等>,并说明你在其中承担的工作<项目背景要求本人真实经历,不得抄袭及杜撰>。

2、请结合你所叙述的信息系统项目,围绕以下要点论述你对信息系统项目采购管理的认识,并总结你的心得体会:

- (1) 项目采购管理的过程
- (2) 如果需要进行招投标,请阐述招投标程序。

2019年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

1.对象和类是面向对象中两个重要的概念，关于对象和类不正确的是（）

- A.对象是类的实例 B.类是对象的抽象 C.一个类只能产生一个对象 D.类中包含方法和属性

2.中间件是一种独立的系统软件或服务程序，（）不属于中间件。

- A.Tomcat B.Websphere C.ODBC D.Python

3.关于大数据的描述，不正确的是（）。

- A.大数据分析相比于传统的数据仓库应用，具有查询及分析简单的特点
B.大数据的意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些数据进行专业化处理
C.大数据主要依托云计算的分布式处理、分布式数据库和云存储、虚拟化技术
D.大数据具有类型繁多、结构多样、处理速度快、时效性强的特点

4.2013年，习近平主席在（）发表《弘扬人民友谊共创美好未来》的重要演讲，首次提出“一带一路”构想。

- A.土耳其 B.哈萨克斯坦 C.印度尼西亚 D.德国

5.智能音箱是（）的典型应用。

- A.人工智能 B.数据库 C.两化融合 D.区块链

6.2019年8月，华为正式发布自有操作系统（），可用于支付、人脸识别、指纹等高安全级别场景。

- A.鲲鹏 B.麒麟 C.昇腾 D.鸿蒙

7.在软件需求分析中，（）分别用来表示功能模型和行为模型。

- A.数据流图、状态转换图 B.状态转换图、E-R图
C.状态转换图、数据流图 D.E-R图、状态转换图

8.在CMMI阶段表示法中，过程域（）属于已定义级。

- A.组织级过程焦点 B.组织级过程性能 C.组织级改革与实施 D.因果分析和解决方案

9.（）不需要了解代码的逻辑结构。

- A.控制流测试 B.黑盒测试 C.数据流测试 D.白盒测试

10.某公司有两套监控系统，分别监控仓库和办公区。为了使用方便，总经理让小王设计一个整合软件，能同时自动打开两套监控系统，将监控画面全部显示在屏幕中。这种集成方式称为（）

- A.表示集成 B.数据集成 C.控制集成 D.过程集表

11.在某科研企业信息办公能的小王将储存在内网上的涉密数据，偷偷拷贝到个人笔记本电脑上，这属于（）事件

- A.设备安全 B.数据安全 C.内容安全 D.行为安全

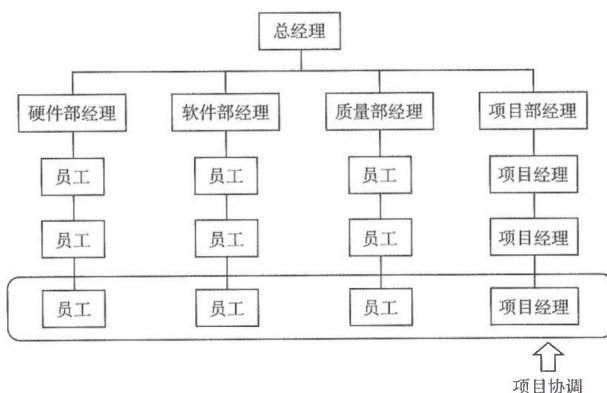
12.（）可以对预先定义好的策略中涉及的网络访问行为实施有效管理，而对策略之外的网络访问行为则无法控制。

- A.入侵防护系统（IPS） B.防火墙（FW） C.虚拟专用网络（VPN） D.分布式拒绝攻击（DDos）

13.理论上，IPv6的地址数量是（）。

- A.2的32次方 B.2的64次方 C.2的96次方 D.2的128次方

14. () 不属于“互联网+”的特征
 A.创新驱动 B.资源驱动 C.跨界融合 D.重塑结构
- 15.2019年6月,工信部正式颁发5G牌照给4家公司,其中不包括()。
 A.中国电信 B.中国联通 C.中国广电 D.中国铁塔
- 16.通常来说,() 占用带宽最大。
 A.数字广播系统 B.指纹考勤系统 C.财务报表系统 D.视频监控系统
- 17.企业在实施信息化规划过程中,应首先()。
 A.制定企业信息化战略 B.拟定规划方案 C.分析企业信息化现状 D.总体架构设计
18. () 不属于信息系统规划工具。
 A.CU 矩阵 B.P/O 矩阵 C.RD 矩阵 D.RACI 矩阵
- 19.根据著作权法和实施条例的规定,著作权人对作品享有的权利不包括()。
 A.发表权 B.署名权 C.继承权 D.修改权
- 20.根据软件生存周期标准,验证确认过程属于() 过程。
 A.主要过程 B.支持过程 C.组织过程 D.改进过程
- 21.项目可行性研究中,开发总成本一般不包括()。
 A.行政管理费 B.销售与分摊费用 C.财务费用和折旧 D.运行维护费用
- 22.关于项目论证的描述,不正确的是()。
 A.“先论证,后决策”是现代项目管理的基本原则
 B.项目论证是一个非连续的过程
 C.项目论证报告对结构和内容有特定的要求
 D.项目论证的结果是确定项目是否实施的依据
- 23.关于项目和企业战略,不正确的是()。
 A.项目管理通常需要将企业战略作为考虑因素
 B.项目型企业通过一系列项目的成功实施来实现企业战略目标
 C.战略管理包含战略制定、战略实施和战略评价三个过程
 D.企业战略是针对企业当前经营状况所制定的策略
- 24.某公司的组织结构如下图所示,该公司采取的是() 组织结构。



- A.强矩阵型 B.职能型 C.弱矩阵型 D.项目型

- 25.项目管理的五大过程组中的 () 过程组, 与戴明环中的检查和行动环节对应。
A.启动 B.执行 C.规划 D.监控
26. () 不属于组织过程资产。
A.行业风险数据库 B.变更控制程序 C.公司过去同类项目的相关资料 D.配置管理知识库
- 27.项目经理向公司管理层汇报项目进展情况时最合适采用 ()。
A.工作绩效数据 B.工作绩效信息 C.工作绩效报告 D.项目管理计划
- 28.某公司接了一个小型软件研发的项目, 测试过程中, 程序员发现某处算法需要进行更改, 则 ()。
A.项目经理可决定是否进行变更
B.研发人员可直接进行更改
C.项目不大, 变更只需口头提出即可
D.变更处理要力求简化, 操作无需规范
- 29.在项目管理的过程中, 确认范围的输入不包括 ()。
A.项目管理计划 B.工作绩效数据 C.验收可交付成果 D.需求跟踪矩阵
30. () 执行的步骤为: 分成多个小组, 每个小组开展讨论; 小组讨论结束后, 主持人依次询问每位参与者, 请每人提出一个创意; 这种询问可以进行很多轮, 直至得到足够数量的创意; 再由全体参与者对所有创意进行评审和排序。
A.焦点小组 B.名义小组 C.引导式研讨会 D.头脑风暴
- 31.关于确认范围和质量控制的描述, 不正确的是 ()。
A.确认范围强调可交付成果的接受程度
B.质量范围强调可交付成果的正确性
C.确认范围和质量控制均由组织内部质量部门实施
D.确认范围和质量控制都可以通过检查的方法来进行
- 32.关于进度管理的描述, 不正确的是 ()。
A.项目开展过程中, 关键路径可能会发生变化
B.关键路径上的活动的总浮动时间和自由浮动时间都为 0
C.资源平滑技术通常会导致项目关键路径变长
D.关键链法在关键路径法基础上, 考虑了资源因素

33-34、某项目包含 A、B、C、D、E、F、G 七个活动。各活动的历时估算和活动间的逻辑关系如下表所示:

活动名称	活动历时 (天)	紧前活动
A	2	-
B	4	A
C	5	A
D	3	A
E	3	B
F	4	B、C、D
G	3	E、F

依据上表内容, 活动 D 的总浮动时间是 (33) 天, 该项目工期为 (34) 天

- (33) A.0 B.1 C.2 D.3
(34) A.12 B.13 C.14 D.15

35、关于成本估算的描述，正确的是（）。

- A.成本估算是在某特定时点，根据已知信息所作出的成本预测
- B.成本估算是准确性随着项目开展而逐步下降
- C.融资成本不应纳入成本估算
- D.项目进行发现变化但范围没有变化，对成本估算不产生影响

36、关于成本管理的描述，不正确的是（）。

- A.成本基准不包括管理储备
- B.成本基准中包括预计的支出，但不包括预计的债务
- C.管理储备用来应付对会影响项目的“未知-未知”风险
- D.成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算

37、下表给出了某项目到 2019 年 6 月 30 日为止的庙本次行（绩效）数据，如果当前的成本偏差是典型的，则完工估算（EAC）为（）元

活动	完成百分比%	计划值 (PV) /元	实际成本 (AC) /元
A	100	2200.00	2500.00
B	100	2500.00	2900.00
C	100	2500.00	2800.00
D	80	1500.00	1500.00
E	70	3000.00	2500.00
F	60	2500.00	2200.00
合计		14200.00	14400.00
项目总预算 (BAC): 40000.00			
报告日期: 2019 年 6 月 30 日			

- A.48000 B.44000 C.42400 D.41200

38、（）不是现行 ISO9000 系列标准提出的质量管理原则。

- A.以产品为中心 B.领导作用 C.基于事实的决策方法 D.与供方互利的关系

39、质量管理相关的工具中，（）用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系。

- A.树形图 B.过程决策程序图 C.优先矩阵 D.亲和图

40、（）监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更。

- A.质量规划 B.质量保证 C.质量控制 D.质量改进

41、从信息的发布角度看，控制力最强的沟通方式是（）。

- A.讨论 B.叙述 C.征询 D.说明

42、备忘录、报告、日志、新闻稿等沟通方式属于（）。

- A.推式沟通 B.交互式沟通 C.拉式沟通 D.非正式沟通

43、关于项目干系人的描述，正确的是（）。

- A.项目干系人是从项目中获利的个人、群体或组织
- B.自认为受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织也是干系人
- C.干系人分析是在项目计划阶段实施的工作，在项目其他阶段不涉及
- D.干系人之间的关系不是干系人分析的工作内容

- 44、在权利/利益方格中，针对“权力小、对项目结果关注度高”的干系人，应该采取的策略是（）。
- A.重点管理 B.花最少的精力监督 C.令其满意 D.随时告知
- 45、关于风险的描述，正确的是（）。
- A.不能带来计划、无获利可能的风险叫投机风险
B.根据经验可以预见其发生，但不可预见其后果的风险叫已知风险
C.地震、百年不遇的暴雨等属于不可预测的风险
D.风险是零和游戏，有人受损就有人获利
- 46、关于风险识别的描述，不正确的是（）。
- A.应鼓励所有项目参与人员识别风险
B.风险登记册的内容可能包括潜在应对措施清单
C.可以跳对定性风险分析过程之间进入定量风险分析
D.识别风险是一次性工作
- 47、（）检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的有效性。
- A.风险再评估 B.风险审计 C.偏差和趋势分析 D.技术绩效测量
- 48、领导者的工作主要涉及（）。
- A.确定方向、统一思想、实现目标
B.召集人员、分配任务、激励和鼓舞
C.召集人员、分配任务、实现目标
D.确定方向、统一思想、激励和鼓舞
- 49、（）能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势。
- A.人际关系技能 B.项目绩效评估 C.人事测评 D.冲突管理
- 50、（）不能用于评价项目管理团队的绩效。
- A.达成既定项目目标 B.进度绩效 C.成本绩效 D.团队规模
- 51.运维过程中发现待修改问题，程序员首先需将待修改代码从（）中取出放入（），其次检出代码段放入（），修改完成被检入受控库后，才能被其他程序员检出。
- A.产品库、开发库、受控库 B.受控库、开发库、产品库
C.受控库、产品库、开发库 D.产品库、受控库、开发库
- 52.关于变更管理的描述，不正确的是（）。
- A.每次变更通过评审后，都应重新确定基准
B.必须采用变更管理工具
C.明确变更工作中评估、评审、执行的职责
D.评估变更的可能影响
- 53.关于变更管理工作程序，正确的步骤是（）。
- ①变更实施监控与效果评估
②发出变更通知并组织实施
③提出与接受变更申请
④对变更的初审和方案论证
⑤CCB 审查
- A.③①②④⑤ B.④③⑤②① C.③④⑤②① D.④⑤③②①

54. () 不属于建立战略合作伙伴关系的目的。
A. 加快资金周转 B. 降低管理费用 C. 共享企业资质 B. 提高管理水平
55. 在 CPIF 合同下, A 公司是卖方, B 公司是买方, 合同的实际成本大于目标成本, A 公司得到的付款总数是 ()
A. 目标成本+目标费用-B 公司应担负的成本超支
B. 目标成本+目标费用+A 公司应担负的成本超支
C. 目标成本+目标费用-A 公司应担负的成本超支
D. 目标成本+目标费用+B 公司应担负的成本超支
56. 知识的价值在于流动和使用, () 能够实现知识在企业内传播和分享。
A. 知识转移工具 B. 知识编码工具 C. 知识评价工具 D. 知识生成工具
57. 关于项目组合管理的描述, 不正确的是 ()。
A. 项目组合管理绩效必须结合战略目标进行测量
B. 项目组合管理使组织在高速发展和快速变化的环境中维持市场竞争力
C. 项目组合管理统筹财务, 人力, 设备等资源
D. 项目集是组织战略计划和项目组合之间联系的桥梁。
58. () 不属于评估业务流程实施效果的关键指标。
A. 产品和服务质量 B. 员工满意度 C. 成本和工作效率 D. 销售增长率
59. () 负责批准和监督项目集的人员。
A. 项目集治理委员会 B. 项目经理 C. 项目集发起人 D. 项目集经理
60. 项目组合管理中, 实施项目组合管理过程的步骤包括 ()。
①为项目组合管理实施定义角色和职责
②沟通项目组合管理实施计划
③定义和部署详细的项目组合管理过程
④为参与人员和干系人提供培训
⑤执行项目组合管理监督, 以确保其与组织战略目标一致
A. ①②③④ B. ①③④⑤ C. ①②④⑤ D. ②③④⑤
61. () 属于评估测试过程的指标。
A. 缺陷分布 B. 修复缺陷的时间 C. 回归测试中发现的缺陷数据 D. 测试进度
62. () 不可用于量化的项目管理。
A. PERT B. 网络图 C. 专家判断 D. 挣值分析
63. 信息系统安全保护等级的定级要素是 ()。
A. 等级保护对象和保护客体
B. 受侵害的客体和对客体的侵害程度
C. 信息安全技术策略和管理策略
D. 受侵害各体的规模和恢复能力
64. () 在军事和安全部门中应用最多。
A. 自主访问控制方式 (DAC) B. 强制访问控制方式 (MAC)
C. 访问控制列表方式 (ACL) D. 基于角色的访问控制方式 (RBAC)

65. () 的目标是防止内部机密或敏感信息非法泄露和资产的流失。

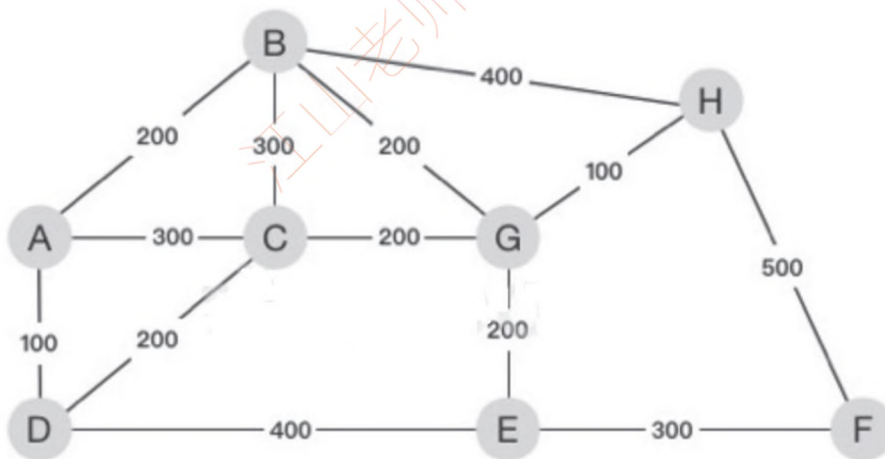
- A.数字证书 B.安全审计 C.入侵检测 D.访问控制

66-67 某电池厂生产甲、乙两种型号产品，(单位：万)，这两种产品都需要设备和 A, B 两种原材料，利润与资源限制条件如表所示，为了获得最大利润，该电池厂每天生产的甲产品的数量应为 (66) 万个，此时该企业每天的利润为 (67) 万元。

	甲	乙	资源限制条件
设备 (台时)	2	3	20
原材料 A (千克)	3	1	15
原材料 B (千克)	0	2	12
利润 (万元)	2	4	

- (66) A.1 B.2 C.3 D.4
 (67) A.20 B.22 C.24 D.26

68. 下图为某地区的通信线路图，图中节点为 8 个城市，节点间标识的数字为城市间拟铺设通信线路的长度，为了保持 8 个城市通讯连接，则至少铺设 () 千米的线路。



- A.1000 B.1100 C.1200 D.1300

69. 张先生向商店订购某一商品，每件定价 100 元，共订购 60 件。张先生对商店经理说：“如果你肯减价，每减价 1 元，我就多订购 3 件”，商店经理算了一下，如果减价 4%，由于张先生多订购，仍可获得原来一样多的总利润。请问这件商品的成本是 () 元。

- A.76 B.80 C.75 D.85

70. 为响应环保号召，某电池生产厂家承诺用 3 块旧电池可以换 1 块新电池，小李有 21 块旧电池，请问他一共可以换取 () 新电池。

- A.7 B.9 C.10 D.1

71. () seeks to perform root cause investigation as to what is leading identified trends.

- A. Problem management B. incident management
C. Change management D. Knowledge management

72. () provides guidance for the development and improvement of capabilities for introducing new and changed service into supported environment.

- A. Service strategy B. Service transition C. Service design D. Service operation

73. () is the process of managing procurement relationships, monitoring contract performance, and making changes and corrections as appropriate, and closing out contracts.

- A. Control Procurements B. Contract Procurements
C. Plan Procurement Management D. Procurement Strategy

74. The () is a hierarchical decomposition of the total scope of work to be carried out by the project team to accomplish the project objectives and create the required deliverables.

- A. project scope statement B. work package C. WBS D. Project scope plan

75. Risk () acknowledges the existence of a threat, but no proactive action is taken.

- A. avoidance B. transfer C. mitigate D. acceptance

2019年11月信息系统项目管理师案例分析试题和答案解析

试题一 (25分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

2019年3月, 某公司中标当地轨道交通的车载广播系统项目, 主要为地铁列车提供车载广播、报警对讲及电子地图系统。公司任命具有丰富经验的老王担任项目经理。老王从各部门抽调人员成立了项目组, 安排质量部的老杨负责质量工作。

根据甲方提出的技术要求, 结合公司质量管理手册、程序文件和作业文件, 老杨编制了《项目质量计划书》、《项目验收规范》等质量文件, 组织人员对《项目管理计划书》等文件进行了评审, 并对项目组成员进行了质量管理培训。项目实施过程中, 按照《项目质量计划书》, 老杨组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况。

系统调试过程中, 调试人员发现某电路板货导致系统运行出现严重的错误, 立即向项目经理进行汇报。老王找到负责该电路设计的人员, 要求对系统出现的 bug 进行原因分析, 找到问题根源, 若需要修改设计, 对电路的缺陷设计进行更正, 填写设计更改单, 并进行评审。

经过分析并评审通过后, 相关人员实施更改并升级了电路图版本, 经验证。系统运行正常。工程样机生产出来后, 根据项目技术条件, 对产品进行型式试验和例行试验, 在产品进行电磁兼容试验时, 某指标不符合要求, 项目人员分析原因后进行了整改, 重新试验并顺利通过。

验收前, 老杨对照《项目验收规范》, 对系统功能及性能进行确认, 并由质量部门开具了合格证, 系统最终上线, 经过一个月的试运行, 客户反馈以下问题:

序号	故障时间	位置	客户反馈问题	故障定位
1	2019.6.13	1 客室	接通司机室没声音	报警器
2	2019.6.16	3 客室	接通司机室没声音	报警器
3	2019.6.18	6 客室	呼不通	报警器
4	2019.6.20	5 客室	黑屏	电子地图
5	2019.6.24	5 客室	呼叫灯不亮	报警器
6	2019.6.25	司机室	监听声音小	监听扬声器
7	2019.6.25	2 客室	接通客室时没声音	报警器
8	2019.6.27	司机室	监听声音小	监听扬声器
9	2019.6.28	4 客室	接通客室时没声音	报警器
10	2019.7.2	司机室	对讲机无声音	对讲装置
11	2019.7.4	司机室	监听声音小	监听扬声器
12	2019.7.4	2 客室	接通司机室没声音	报警器
13	2019.7.6	1 客室	广播声音小	广播主机
14	2019.7.10	2 客室	黑屏	电子地图
15	2019.7.13	6 客室	呼不通	报警器

项目组针对试运行出现的问题进行了更改。

【问题 1】(8分)

将案例中实际应用的质量管理措施分类填入答题纸对应表格。

【问题 2】(8分)

- 请简述帕累托分析原理。
- 根据试运行期间用户反馈的问题记录, 请应用帕累托原理分析造成系统故障的主要原因, 并指出解决系统故障的优先级。

【问题 3】(11分)

- 写出一致性成本和非一致性成本的定义
- 请分析案例中发生的成本哪些属于一致性成本, 哪些属于非一致性成本。

试题二 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某公司完成一个工期 10 周的系统集成项目, 该项目包含 ABCDEF 五项任务。项目经理制定了成本预算表 (如表 1) 执行过程中记录了每个时段项目的执行情况 (如表 2、表 3)。

表 1 成本预算表 (单位: 万元)

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	10	15	5							
B		10	20	20						
C				5	5	25	5			
D					5	15	10	10		
E								5	20	25
合计	10	25	25	25	10	40	15	15	20	25

表 2 成本预算表 (单位: 万元)

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	10	14	10							
B		10	14	20						
C				5	5	10				
D					5	8				
E										
合计	10	24	24	25	10	18	0	0	0	0

表 3 任务完成百分比

任务	1 周	2 周	3 周	4 周	5 周	6 周	7 周	8 周	9 周	10 周
A	30%	50%	100%							
B		20%	50%	100%						
C				5%	10%	40%				
D					10%	20%				
E										
合计										

【问题 1】(5 分)

项目执行到了第 6 周, 请填写如下的项目 EV 表, 将答案填写在答题纸对应栏内。

【问题 2】(14 分)

(1) 经分析任务 C 的成本偏差是非典型的, 而 D 的偏差是典型的。针对每期的情况, 请计算项目完工时的成本估算值 (EAC)。

(2) 判断项目目前的绩效情况。

【问题 3】(6 分)

针对项目目前的进度绩效, 请写出项目经理可选的措施。

试题三 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内

【说明】

A 公司中标某系统集成项目, 正式任命王伟担任项目经理。王伟是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望。

接到任命后, 王伟组建了项目团队。除服务器工程师小张是新招聘的外, 其余项目组成员都是各个团队的老员工。项目中王伟经常身先士卒, 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评。

项目中期, 服务器厂商供货比计划延迟了一周。为了保证项目进度, 王伟与其他项目经理协商, 借调了两名资深人员。随后召开项目会议, 动员大家加班赶工。会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班, 只有小张以家中有事、朋友聚餐等理由拒绝加班。由于小张负责服务器基础平台, 他的工作进度会影响整体进度, 所以大家纷纷指责小张没有团队意识。

王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这次冲突与小张的个人素养有直接关系。为了避免冲突对团队产生不良影响, 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意, 而且他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误, 会影响小张在团队中的个人声誉, 同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉, 小张虽不情愿, 但最终选择了加班。

【问题 1】(8 分)

管理者的权利来源有 5 种, 请指出这 5 种权利在王伟身上的具体体现 (请将 (1) ~ (4) 处的答案及具体表现填写在答题纸的对应表格内)。

【问题 2】(6 分)

结合马斯洛需求理论, 指出案例中小张已经满足的需求层次, 并指出具体表现。如果要想有效激励小张, 应该在哪些层次上采取措施?

【问题 3】(8 分)

- (1) 结合本案例, 请指出王伟针对冲突的认识和做法有哪些不妥?
- (2) 解决冲突的方式有哪些? 王伟最终采用了哪种冲突解决方式?

【问题 4】(3 分)

结合案例中项目团队的人员构成, 请指出该项目采用了哪些组建项目团队的方法?

2019年11月信息系统项目管理师论文试题解析

试题一、论信息系统项目的整体管理

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。

请以“论信息系统项目的整体管理”为题进行论述：

- 1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。
- 2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目整体管理的认识，并总结你的心得体会：
 - （1）项目整体管理过程：
 - （2）项目整体变更管理过程，并结合项目管理实际情况写出一个具体变更从申请到关闭的全部过程记录

试题二、论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目经理应该根据项目特点充分了解项目涉及的各方利益诉求，并且在项目初期为沟通活动分配适当的时间、预算等资源。请以“论信息系统项目的沟通管理”为题进行论述：

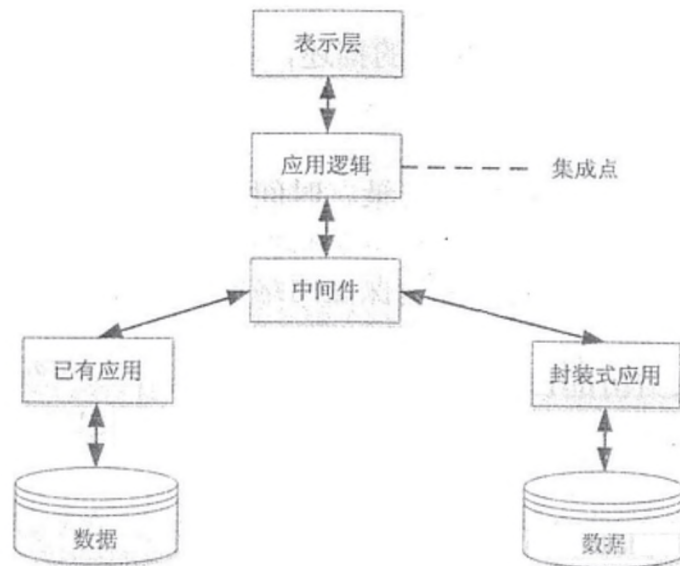
- 1.概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。
- 2.请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识，并总结你的心得体会：
 - （1）项目沟通管理的过程
 - （2）项目干系人管理过程:并结合项目管理实际情况制定个具体的干系人管理计划。

2019年05月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

- 1、RFID 射频技术多应用于物联网的（ ）。
A.网络层 B.感知层 C.应用层 D.传输层
- 2、智慧城市建设参考模型的（ ）利用 SOA（面向服务的体系架构）、云计算、大数据等技术，承载智慧应用层中的相关应用，提供应用所需的各种服务和共享资源。
A.通信网络层 B.计算与存储层 C.物联感知层 D.数据及服务支撑层
- 3、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
- 4、（ ）的目的是缩小数据的取值范围，使其更适合于数据挖掘算法的需要，并且能够得到和原始数据相同的分析结果。
A.数据清洗 B.数据集成 C.数据变换 D.数据归纳
- 5、（ ）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
- 6、区块链的特征不包括（ ）。
A.中心化 B.开放性 C.信息不可篡改 D.匿名性
- 7、软件架构中，（ ）模式包括主程序/子程序、数据抽象和面向对象，以及层次结构。
A.数据流 B.调用/返回 C.虚拟机 D.独立构件
- 8、关于软件过程管理的描述，不正确的是（ ）。
A.在软件过程管理方面，最著名的是能力成熟度模型集成（CMMI）
B.CMMI 成熟度级别 3 级与 4 级的关键区别在于对过程性能的可预测性
C.连续式模型将 24 个过程域按照功能划分为过程管理、项目管理、工程和支持 4 个过程组
D.对同一组织采用阶段式模型和连续式模型分别进行 CMMI 评估，得到的结论不同
- 9、关于软件测试的描述，不正确的是（ ）。
A.采用桌前检查代码走查和代码审查属于动态测试方法
B.控制流测试和数据流测试属于白盒测试方法
C.软件测试可分为单元测试，集成测试，确认测试，系统测试等类别
D.回归测试的目的是在软件变更后，变更部分的正确性和对变更需求的符合性以及功能、性能等要求的不损害性
- 10.关于软件工程的描述，不正确的是（ ）。
A.软件工程对软件开发的质量，进度，成本进行评估，管理和控制
B.用户需求反映客户高层次的目标要求，通常由项目投资人、客户提出
C.需求是用户对新系统在功能、行为、性能等方面的期望
D.软件工程将系统的、规范的、可度量的工程化方法应用于软件开发

11、企业应用集成技术可以消除信息孤岛，将多个企业信息系统连接起来。实现无缝集成，下图显示的是（ ）集成模型。



- A.表示 B.数据 C.控制 D.业务

12、（ ）验证一个配置项的实际工作性能是否符合他的需求规格说明。

- A.功能配置审计 B.物理配置审计 C.设计评审 D.代码审计

13、GB/T16260.1 是产品质量系列标准中的基础标准，他描述了软件工程领域产品质量的（ ）。

- A.使用质量 B.外部度量 C.内部度量 D.质量模型

14、GB/T14394-2008 用于指导软件产品生存周期内可靠性和（ ）大纲的指定和实施。

- A.可用性 B.可维护性 C.可访问性 D.可移植性

15.信息必须依赖起存储、传输、处理及应用的载体（媒介）而存在。信息系统安全可以划分设备安全、数据安全、内容安全和（ ）。

- A.行为安全 B.通信安全 C.主机安全 D.信息安全

16.信息安全等级保护管理办法中，如果信息系统受到破坏后，会对社会秩序和公共利益造成特别严重损害，或者对国家安全造成严重损害，则该系统应该受到（ ）保护。

- A.第二级 B.第三级 C.第四级 D.第五级

17.关于网络安全防御技术的描述，不正确的是（ ）。

A.防火墙主要是实现网络安全的安全策略，可以对策略中涉及的网络访问行为实施有效管理，也可以对策略之外的网络访问行为进行控制

B.入侵检测系统注重的是网络安全状况的监督，绝大多数IDS系统都是被动的

C.蜜罐技术是一种主动防御技术，是一个“诱捕”攻击者的陷阱

D.虚拟专业网络实在公网中建立专用的，安全的数据通信通道

18.关于 Web 安全及其威胁防护技术的描述，不正确的是（ ）。

A.当前账户面临的主要威胁有可现任站点的漏洞、浏览器及其插件的漏洞、网络钓鱼、僵尸网络等

B.Web 防篡改技术包括单点登录、时间轮询、事件触发等

C.Web 内容安全管理技术包括电子邮件过滤、网页过滤、反间谍软件等

D.Web 访问控制的主要任务是保证网络资源不被非法访问者访问

- 19、TCP/IP 模型中, Telnet 属于 () 协议。
A.接口层 B.网络层 C.传输层 D.应用层
- 20、() 不属于“互联网+”的应用。
A.滴滴打车 B.AlphaGo C.百度外卖 D.共享单车
- 21、基于买方的购买历史及行为分析, 进行针对性的广告推送, 属于 () 的典型应用。
A.大数据 B.云计算 C.物联网 D.智慧城市
- 22、关于大型信息系统特征的描述, 不正确的是 ()。
A.大型信息系统通常具有多个子系统
B.大型信息系统数据量大, 存储数据复杂
C.大型信息系统对安全要求很高, 因此具有统一的安全域
D.大型信息系统的网络结构复杂, 一般采用多级网络结构
- 23、在信息系统生命周期中, 首先要进行信息系统规划, 之后开展系统分析工作。() 不属于系统规划阶段的工作。
A.确定组织目标和发展战略
B.可行性研究
C.给出拟建系统的备选方案
D.分析和预测新系统的需求
- 24、信息系统规划的工具很多, 例如 P/O 矩阵、R/D 矩阵、IPO 图、C/U 矩阵等。每种工具的用途有所不同, 其中 () 适用于归纳数据。
A.P/O 矩阵 B.R/D 矩阵 C.IPO 图 D.C/U 矩阵
- 25、执行者与用例之间的关系是 ()。
A.包含关系 B.泛化关系 C.关联关系 D.扩展关系
- 26、在 UML 的顺序图中, 通常由左向右分层排列各个对象, 正确的排列方法是 ()。
A.执行者角色、控制类、用户接口、业务层、后台数据库
B.执行者角色、用户接口、控制类、业务层、后台数据库
C.执行者角色、控制类、用户接口、后台数据库、业务层
D.执行者角色、用户接口、业务层、控制类、后台数据库
- 27、项目成员张工绘制了四张类图, 其中不正确的是 ()。

A、

students

B、

studnets
name:String
age:

C、

studnets
getName ()
getAge ()

D、

studnets
name:String
age:Interger
getName ()
getAge ()

28、合同法对合同索赔流程有严格的规定，索赔方以书面通知书的形式在索赔事项发生后的 28 天内，向监理工程师正式提出索赔意向；在索赔通知书发出后 28 天内向监理工程师提出索赔报告及有关资料；监理工程师收到索赔报告及有关资料后，于 () 内给予答复。

- A.15 天 B.15 个工作日 C.28 天 D.28 个工作日

29、进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件止，最短不得少于 () 天。

- A.20 B.30 C.15 D.60

30、小张接到一项任务，要对一个新项目投资及经济效益进行分析，包括支出分析、收益分析、敏感性分析等。请问小张正在进行 ()。

- A.技术可行性分析 B.经济可行性分析
C.运行环境可行性分析 D.法律可行性分析

31、关于项目评估及论证的描述，不正确的是 ()。

- A."先论证，后决策" 是现代项目管理的基本原则
B.项目论证应该围绕着市场需求、开发技术、人力资源三个方面开展
C.项目论证一般包括机会研究、经济可行性研究和详细可行性研究
D.项目评估的目的是审查项目可行性研究的可靠性、真实性和客观性

32、项目生命周期是指项目从启动到收尾所经历的一系列阶段，当项目进入收尾阶段时 () 较高。

- A.项目的风险 B.人力投入 C.变更的代价 D.不确定性

33、项目管理过程 5 个过程组可以对应到 PDCA 循环中，() 过程组与 PDCA 循环中的检查和行动相对应。

- A.规划 B.执行 C.监控 D.收尾

34、() 属于编制项目管理计划的输入。

- A.项目绩效数据 B.范围管理计划 C.项目进度网络图 D.风险清单

35、监控项目工作的输出不包括 ()。

- A.变更请求 B.工作绩效信息 C.项目管理计划更新 D.项目文件更新

36、项目执行期间，客户提出增加一项功能，但它并没有包括在项目预算之内。不过对于一个几百万美元的项目而言，该项工作涉及的开放工作量较小。作为项目经理应该（）。

- A.拒绝用户请求，原因是该项工作不在项目预算之内
- B.同意并免费完成这项工作，帮助维护客户关系
- C.同意增加新功能，但是需要客户担相应的费用
- D.评估新功能对项目的影响，提交变更申请

37、38、某项目包含 A、B、C、D、E、F、G 七个活动，各活动的历时估算和逻辑关系如下表所示，则活动 C 的总浮动时间是（）天，项目工期是（）天。

活动名称	紧前活动	活动历时（天）
A	-	2
B	A	4
C	A	5
D	A	6
E	B、C	4
F	D	6
G	E、F	3

- (37) A.0 B.1 C.2 D.3
 (38) A.14 B.15 C.16 D.17

39、关于工作分解结构（WBS）的描述，正确的是（）。

- A.WBS 必须符合项目范围
- B.WBS 元素必须由多个人负责
- C.WBS 必需控制在 5-8 层
- D.WBS 的编制只需要项目团队成员参与

40、关于范围控制的描述，正确的是（）。

- A.控制进度是控制范围的一种有效的方式
- B.项目执行组织本身发生变化不会引起范围变更
- C.范围变更控制必须和其他控制过程综合在一起
- D.政府政策的变化不可以成为范围变更的理由

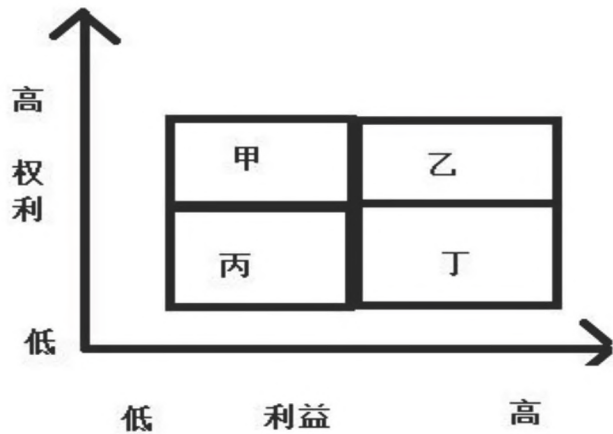
41、某项目沟通协调会共有 9 人参加会议，此次会议沟通渠道有（）条。

- A.42 B.28 C.45 D.36

42、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

43、在进行项目干系人分析时，经常用到权利/利益分析法。对下图中甲区域的项目干系人因该采取的策略是（）。



- A.随时告知 B.令其满意 C.花较少的精力 D.重点管理

44、某大型环保信息系统工程建设项目，项目发起人与项目经理一起识别出如下3类项目干系人：甲方信息系统管理人员、项目组主要技术人员、监理方，并准备针对他们编制干系人管理计划。对此，您的建议是（）。

- A.重新识别干系人
B.编制干系人管理计划
C.召开干系人管理沟通会议
D.编制项目进度计划

45、关于项目风险的描述，不正确的是（）。

- A.已知风险与未知风险都可以进行管理
B.风险既有可能对项目产生正面的影响，也有可能产生负面的影响
C.同样的风险对于不同的主体有不同的影响
D.收益越大，人们愿意承担的风险也就越大

46、关于风险识别的描述，不正确的是（）。

- A.应鼓励所有项目人员参与风险的识别
B.风险登记册的编制始于风险识别过程
C.在某些项目中，识别风险后可以跳过定性分析过程直接进入定量分析
D.识别风险是在项目计划阶段的工作，在其他阶段不涉及

47、某信息系统建设项目中，为防范系统宕机风险，项目经理建设采购服务器时均配置冗余电源和冗余风扇。项目经理采用的风险应对策略为（）。

- A.减轻 B.转移 C.规避 D.消除

48、关于领导者和管理者的描述，正确的是（）。

- A.管理者的工作主要是确定方向、统一思想、激励和鼓舞
B.领导者负责某件具体事情的管理或实现某个具体目标
C.管理者设定目标，领导者率众实现目标
D.项目经理具有领导者和管理者的双重身份

- 49、关于团队建设和管理的描述，不正确的是（）。
- A.在团队发展的5个阶段中，震荡阶段之后是规范阶段
 - B.团队发展不一定按5个阶段顺序进行，可能会跳过某个阶段
 - C.项目经理注重运用奖励权利和惩罚权利，尽量避免使用专家权利
 - D.成功的冲突管理可以提高生产力，改进工作关系
- 50、在马斯洛需求层次理论中，位于金字塔结构第3层的是（）需求。
- A.安全
 - B.社会交往
 - C.受尊重
 - D.自我实现
- 51、配置管理工作中，确定配置项的所有者及其责任、确定配置项进入配置管理的时间和条件是（）的工作内容。
- A.配置状态报告
 - B.配置审计
 - C.配置控制
 - D.配置标识
- 52、关于配置控制委员会（CCB）的说法，正确的是（）。
- A.CCB负责分配配置库的操作权限
 - B.CCB负责制定配置管理计划
 - C.CCB必须是常设机构
 - D.CCB可以是兼职人员
- 53、根据供方选择标准，选择最合适的供方属于（）阶段的工作。
- A.规划采购
 - B.实施采购
 - C.控制采购
 - D.结束采购
- 54、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
- 55、（）战略组织模式的特点是组织高层从如何动员全体成员都参与战略实施活动的角度来考虑战略的指定和执行。
- A.变革型
 - B.合作型
 - C.文化型
 - D.增长型
- 56、（）是一种支持结构化程序设计的流程设计工具。它的执行顺序是从最左主干线的上端结点的上编结点开始，自上而下依次执行。
- A.因果分析图
 - B.亲和图
 - C.问题分析图
 - D.判定图
- 57、关于成本估算的描述，正确的是（）。
- A.成本估算的准确度随着项目的进度而逐步降低
 - B.成本类比估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量进行估算
 - C.成本估算时需考虑应急储备，不用考虑管理储备
 - D.成本估算时需要考虑项目成员学习所耗费的时间成本
- 58、关于成本基准的描述，不正确的是（）。
- A.大项目可能有多个成本基准
 - B.成本基准的变更需要通过变更控制程序
 - C.成本基准中既包括预计的支出，也包括预计的债务
 - D.项目预算是成本基准与应急储备之和

59、下表给出了某项目到 2018 年 12 月 30 日为止的部分成本执行（绩效）数据。如果当前的成本偏差是非典型的，则完工估算（EAC）为（ ）元。

活动编号	活动	完成百分比 (%)	计划值 (PV) /元	实际成本 (AC) /元
1	A	100	1000	1000
2	B	100	800	1000
3	C	100	2000	2200
4	D	100	5000	5100
5	E	80	3200	3000
6	F	60	4000	3800
合计			16000	16100
项目总预算 (BAC): 40000.00				
报告日期: 2018 年 12 月 30 日				

A.45000 B.40100 C.42340 D.47059

60、项目集指导委员会的主要职责包括（）、项目集批准和启动。

- A.项目审计
- B.保证项目集与组织愿景和目标的一致性
- C.协调项目集与项目组合的公共资源
- D.任命项目经理

61、（）可用于评估组织内项目组合管理成熟度，用于识别组织目前的最佳实践能力和结果。

A.TQM B.EFQM C.OPM3 D.PMBOK

62、（）属于系统测试执行过程中的工作效率指标。

A.进度偏离度 B.需求覆盖率 C.评审问题数 D.有效缺陷率

63、根据项目进度基准和成本基准指定质量测量指标，属于（）阶段的工作内容。

A.质量评价 B.质量控制 C.实施质量保证 D.规划质量管理

64、质量保证成本属于质量成本中的（）成本。

A.一致性 B.内部失败 C.非一致性 D.外部失败

65、在 A 项目的质量例会中，质量经理发现监控模块 bug 修复时间较长，有测量指标超出临界线，质量经理决定再观察几天。本次质量控制的输出一定包括（）。

- ①工作绩效信息②变更请求③经验教训文档
- ④质量控制测量结果⑤更新的质量标准⑥质量审计报告

A.②③ B.①⑥ C.①④ D.②⑤

66, 67、某炼油厂根据计划每季度供应合同单位汽油和煤油各 16 吨。该厂从甲乙两处场地运回原油提炼。一直两处原油成分如下表所示，且甲乙两地采购成本分别为 200 元/吨和 300 元/吨。对于该炼油厂，需要从乙采购（ ）吨方能使此次采购的成本最低，最低的采购成本是（ ）元。

原油成分	甲	乙
汽油	20%	40%
煤油	50%	20%
其他	30%	40%

(66) A.10 B.20 C.30 D.40

(67) A.12000 B.13000 C.14000 D.15000

68、有 8 口海上油井，相互间距离如下表所示（单位：海里）。其中 1 号井离海岸最短长度，为 5 海里，先从海岸经 1 号井铺设油管将各井连接起来，则铺设输油管道的最短长度（ ）海里。

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	1.3	2.1	0.9	0.7	1.8	2.0	1.5
2		0	0.9	1.8	1.2	2.6	2.3	1.1
3			0	2.6	1.7	2.5	1.9	1.0
4				0	0.7	1.6	1.5	0.9
5					0	0.9	1.1	0.8
6						0	0.6	1.0
7							0	0.5
8								0

A.9.1 B.9.2 C.10.1 D.10.2

69、70、项目经理制定了项目资产负债表（单位：元），如下表所示。该项目的静态投资回收期为（ ）年，动态投资回收期为（ ）年（保留一位小数位）。

项目年度	0	1	2	3	4	5
支出	35000	1000	1500	2000	1000	2000
收入		20000	10000	12000	15000	20000
折现因子		0.91	0.83	0.75	0.68	0.62

(69) A.2 B.2.4 C.2.8 D.3

(70) A.3 B.3.4 C.3.5 D.3.6

71、The () creates opportunities for more direct Integration of the physical world into com-puter-based systems, resulting in efficientlyimprovements economic benefits, and reduced hu-man exertions.

A.internet of things B.cloud computing C.big data D.mobile internet

72、() is an open , distributed ledger that can record transactions between two parties efficiently and in a verifiable and permanent way.

A.Internet of things B.Block chain C.Edge computing D.Artificial intelligence

73、() are those costs that cannot be directly traced to a specific project and therefore willbe accumulated and located equitably over multiple projects by some approved and documentedaccounting procedure.

A.Direct costs B.Operation costs C.Indirect costs D.Implement costs

74、Earned value management (EVM) integrates the scope baseline with the () base-line, along with schedule baseline, to form the performance baseline, which helps the project management team assess and measure project performance and progress.

A.quality B.risk C.change D.cost

75、() risks cannot be management proactively and therefore may be assigned a management reserve.

A. Knowm B.Natural C.Unknown D.Human

2019年05月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一 (27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】

A 公司中标某金融机构 (甲方) 位于北京的数据中心运行维护项目并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器、存储及网络等设备, 并约定:核心系统备件 4 小时到场; 非核心系统备件 24 小时到场; 80% 以上备件需满足上述时效承诺, 否则视为违约。

A 公司任命小张担任该项目的项目经理。为了确保满足服务承诺, 小张在北京建立了备件库, 招聘了专职备件管理员及库房管理员。考虑到备件成本较高, 无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备, 备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》, 并经小张批准后交给了采购部。随后, 采购部通过网站搜索发现 B 公司能够提供项目所需全部备件且价格较低, 于是确定 B 公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。项目实施三个月后, 甲方向公司投诉:一是部分核心系统备件未能按时到场; 二是部分备件加电异常, 虽然补发了备件, 但是影响了系统正常运行针对备件未能按时到场的问题, 小张通过现场工程师了解到:一是部分核心系统备件没有储备;二是部分备件在库存信息中显示有库存, 但调取时却找不到。为此需要临时从 B 公司采购, 延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题, 小张召集采购部、库房管理员、B 公司召开沟通会议库房管理员认为 B 公司提供的备件质量存在严重问题, 但无法提供相应证据。B 公司则认为供货没有问题, 是库房环境问题导致备件异常, 因为 B 公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标, 采购部人员观点与库房管理员一致, 原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现, B 公司去年存在多项失信行为记录大家各执一词, 会议无法达成共识。

【问题 1】(5分)

请说明采购管理的主要步骤

【问题 2】(12分)

结合案例, 请指出该项目采购管理中存在的问题

【问题 3】(3分)

请简述采购货物入库的三个条件

【问题 4】(7分)

请将下面 (1) ~ (7) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

供应商选择的三大主要因素是供应商的 (1)、(2) 和 (3)

经进货验证确定为不合格的产品, 应采取的处理包括退货、(4) 和 (5)

采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等, 其中 (6) 和 (7) 最为关键

试题二 (23分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内

【说明】

某公司承接了一个软件外包项目, 项目内容包括 A、B 两个模块的开发测试项目经理创建了项目的 WBS (见下表), 估算了资源期项目人力资源成本是 1000 元人·天

活动	人数安排	预计完成工作量 (人·天)
模块 A 开发	8	48
模块 A 单元测试	1	4
模块 A 修复	8	8
模块 A 回归测试	1	3
模块 B 开发	8	80
模块 B 单元测试	1	3
模块 B 修复	10	10
模块 B 回归测试	1	2
A/B 接口测试	1	2
A/B 联调	2	4

【问题 1】(7分)

根据目前 WBS 安排, 请计算项目的最短工期, 并绘制对应的时标网络图

【问题 2】(10分)

项目开展 11 天后, 阶段评审发现:模块 A 的修复工作完成了一半, 回归测试工作还没有开始:模块 B 开发工作已经结束, 准备进入单元测试, 此时, 项目已经花费了 18 万的人力资源成本

- (1) 请计算项目当前的 PV、EV、AC、CV、SV, 并评价项目目前的进度和成本绩效
- (2) 按照当前绩效继续进行, 请预测项目的 ETC (写出计算过程, 计算结果精确到个位)

【问题 3】(6分)

基于问题 2, 针对项目目前的绩效, 项目经理应采哪些措施保证项目按时完工?

试题三 (25 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答题纸的对应栏内

2018 年 7 月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目, 任命小陈为项目经理。小陈组建了项目组, 制定了项目范围说明书, 并获得了客户确认。为了激励成员, 小陈向公司申请了项目奖金, 项目进行过程中, 小陈发现人员紧张, 请来在读研究生小张协助软件研发工作, 并对其进行了培训。项目组成员如下:

序号	姓名	职责	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强, 具有多年研发经验
2	小胡	软件架构设计	多年软件研发工作经验, 责任心强, 工作积极热情, 希望承担更多工作
3	小万	软件工程师	多年软件研发经验, 单身, 需要更多的认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生, 勤工俭学
5	小李	算法工程师	业内专家, 收入高, 喜欢享受生活
6	小王	界面美工设计	刚毕业大学生, 希望多从项目中学习到一些东西, 并在公司立足

软件开发完成后, 小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准, 测试发现语音识别率不高。小李认为原因是程序架构不合理, 小胡则认为是算法存在问题, 双方争论不体, 小陈认为这是正常的工作状态, 未做干预。项目组成员间气氛日趋紧张, 士气低落。

【问题 1】(6 分)

请结合项目范围管理和人力资源管理知识, 总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

【问题 2】(10 分)

如果你是项目经理, 请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层, 并给出相应的激励措施。

【问题 3】(5 分)

请简述团队成员发生冲突后, 有哪些冲突解决办法?

【问题 4】(4 分)

在人力资源管理工具中, 属于 X 理论的有 (将选项编号填入答题纸对应栏内)

- A. 人们天生反对改革
- B. 在适当的条件下, 人们愿意主动承担责任
- C. 工作动机就是为了获得经济报酬
- D. 人生来就以自我为中心
- E. 人们能够自我确定目标、自我指挥、自我控制
- F. 注重满足员工的生理需求和安全需求
- G. 大多数人具有一定的想象力和创造力

2019年05月信息系统项目管理师论文写作真题和答案解析

试题一、论信息系统项目的风险管理与安全管理

项目风险是一种不确定的事件和条件，一旦发生，对项目目标产生某种正面或负面的影响。信息系统安全策略是指针对信息系统的安全风险进行有效的识别和评估后，所采取的各种措施和手段，以及建立的各种管理制度和规章等。

请以“论信息系统项目的风险管理与安全管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理和安全管理的认识。
 - （1）项目风险管理和安全管理的联系区别。
 - （2）项目风险管理的主要过程和方法。
 - （3）请解释适度安全、木桶效应这两个常见的安全管理中的概念，并说明安全与应用之间的关系。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行风险管理和安全管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理和成本管理的认识。
 - （1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
 - （2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
 - （3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

2018年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

- 1、信息技术发展的总趋势是从典型的技术驱动发展模式向应用驱动与技术驱动相结合的模式转变。（）不属于信息技术发展趋势和新技术的应用。
 - A.集成化、平台化与智能化
 - B.遥感与传感技术
 - C.数据仓库与软交换通信技术
 - D.感拟计算与信息安全
- 2、关于两化融合的描述，不正确的是（）。
 - A.虚拟经济与工业实体经济的融合
 - B.信息资源与材料、能源等工业资源的融合
 - C.工业化与自动化发展攻略的融合
 - D.IT设备与工业装备的融合
- 3、（）的任务是：根据系统说明书规定的功能要求，考虑实际条件，具体设计实现逻辑模型的技术方案。
 - A.系统规划阶段
 - B.系统分析阶段
 - C.系统设计阶段
 - D.系统实施阶段
- 4、商业智能系统应具有的主要功能不包括（）。
 - A.数据仓库
 - B.数据 ETL
 - C.分析功能
 - D.联机实务处理 OLTP
- 5、物联网应用中的两项关键技术是（）。
 - A.传感器技术与遥感技术
 - B.传感器技术与嵌入式技术
 - C.虚拟计算技术与智能化技术
 - D.虚拟计算技术与嵌入式技术
- 6、某电商平台根据用户消费记录分析用户消费偏好，预测未来消费倾向，这是（）技术的典型应用。
 - A.物联网
 - B.区块链
 - C.云计算
 - D.大数据
- 7、软件需求是多层次的，包括业务需求、用户需求、系统需求，其中业务需求（）。
 - A.反应了企业或客户对系统高层次的目标需求
 - B.描述了用户具体目标或者用户要求系统必须完成的任务
 - C.从系统角度来说明软件的需求，包括功能需求、非功能需求和设计约束
 - D.描述了用户任务系统应该具备的功能和性能
- 8、关于设计模式的描述，不正确的是（）。
 - A.设计模式包括模式名称、问题、目的、解决方案、效果、实例代码和相关设计模式等基本要素
 - B.根据处理范围不同，设计模式分为类模式和对象模式
 - C.根据目的和用途不同，设计模式分为创建型模式、结构型模式和行为型模式
 - D.对象模式处理对象之间的关系，这些关系通过继承建立，在编译的时刻就被确定下来，属于静态关
- 9、CMMI 的连续式表示法与阶段式表示法分别表示：（）。
 - A.项目的成熟度和组织的过程能力
 - B.组织的过程能力和组织的成熟度
 - C.项目的成熟度和项目的过程能力
 - D.项目的过程能力和组织的成熟度

- 10、软件测试可分为单元测试、集成测试、确认测试、系统测试、配置测试、回归测试等类别。() 主要用于检测软件的功能、性能、和其他特性是否与用户需求一致。
- A.单元测试 B.集成测试 C.确认测试 D.系统测试
- 11、关于软件配置管理的描述,不正确的是()。
- A.配置控制委员会成员必须是专职人员
B.配置库包括动态库(开发库)、受控库(主库)、静态库(产品库)
C.常用的配置管理工具有 AVN、GIT 等
D.配置项的状态分为草稿、正式和修改三种
- 12、《信息技术软件工程术语》(GB/T11457-2006)规定了软件工程领域的术语。其中()指的是为评估是否符合软件需求、规格说明、基线、标准、过程、指令、代码以及合同和特殊要求而进行的一种独立的检查。
- A.验收测试 B.审计 C.鉴定 D.走查
- 13、软件质量模型描述了软件产品的质量特性和指量子特性。其中()包括适宜性、准确性、互用性、依从性和安全性等子特性。
- A.功能性 B.可靠性 C.可用性 D.可维护性
- 14、根据著作权法规定,当著作权属于公民时,著作权人署名权的保护期为()。
- A.永久 B.100年 C.50年 D.20年
- 15、政府采购的主要方式是()。
- A.公开招标 B.邀请招标 C.竞争性谈判 D.单一来源采购
- 16.按照信息系统安全策略“七定”要求,系统安全策略首先需要()。
- A.定方案 B.定岗 C.定目标 D.定工作流程
- 17、《计算机信息系统安全保护等级划分准则》将计算机信息系统分为 5 个安全保护等级。其中()适用于中央级国家机关、广播电视部门、重要物资储备单位等部门。
- A.系统审计保护级 B.安全标记保护级 C.结构化保护级 D.访问验证保护级
- 18、CC(即 Common Criteria ISO/IEC17859)标准将安全审计功能分为 6 个部分,其中()要求审计系统提供控制措施,以防止由于资源的不可用失去审计数据。
- A.安全审计数据生成功能
B.安全审计浏览功能
C.安全审计事件选择功能
D.安全审计事件存储功能
- 19、在 OSI 七层协议中,UDP 是()的协议。
- A.网络层 B.传输层 C.会话层 D.应用层
- 20、()依托互联网信息技术实现互联网与传统产业的联合,以优化主产要素、更新业务体系、重构商业模式等途径来完成经济转型和升级。
- A.云计算 B.物联网 C.虚拟化技术 D.互联网+

- 21、关于网络存储技术的描述，正确的是（）。
- A.DAS 是一种易于扩展的存储技术
 - B.NAS 系统与 DAS 系统相同，都没有自己的文件系统
 - C.NAS 可以使用 TCP/IP 作为其网络传输协议
 - D.SAN 采用了文件共享存取方式
- 22、某企业要建设信息系统平台，要求系统可用性达到 99.99%。系统 A 平均无故障时间 10000 小时，故障平均维修时间 1 小时；系统 B 平均无故障时间 14000 小时，故障平均维修时间也 5 小时。以下说法中，正确的是（）。
- A.只有系统 A 符合可用性要求
 - B.系统 A 和系统 B 均符合可用性要求
 - C.只有系统 B 符合可用性要求
 - D.系统 A 和系统 B 都不符合可用性要求
- 23、大型信息系统是以信息技术和（）为支撑的大系统，具有规模庞大、分布厂阔、采用多级网络结构、提供多种类型应用等特征
- A.通信技术
 - B.安全技术
 - C.数据处理技术
 - D.虚拟化技术
- 24、企业系统规划（ESP）是通过全面调查分析企业信息需求，制定信息系统总体方案的一种方法，其活动步骤顺序是（）。
- ①准备工作②识别定义数据类③确定管理部门对系统的要求④成果报告⑤分析现有系统⑥制订建议书和开发计划⑦定义企业过程
- A.①⑦②③⑤⑥④
 - B.①②⑦⑥⑤③④
 - C.①⑦②⑤③⑥④
 - D.①②⑦③⑤⑥④
- 25、信息系统规划工具中，（）可以反映数据类型和企业过程之间的关系。
- A.过程/组织（P/D）矩阵
 - B.SWOT 矩阵
 - C.资源数据（R/D）矩阵
 - D.创建/用户（C/U）矩阵
- 26、关于面向对象方法的描述，不正确的是（）。
- A.相比于面向过程设计方法，面向对象方法更符合人类思维习惯
 - B.封装性、继承性、模块性是面向对象的三大特征
 - C.面向对象设计中，应把握高内聚、低耦合的原则
 - D.使用面向对象方法构造的系统具有更好的复用性
- 27、UML 的（）描述了一个特定对象的所有可能状态以及由于各种事件的发生而引起的状态之间的转移。
- A.控制图
 - B.状态图
 - C.协作图
 - D.序列图
- 28、（）的设计方法满足了信息系统快速响应需求与环境的变化，组织内部、组织之间各种应用系统的互通信要求，提高了系统可复用性、信息资源共享和系统之间的互操作性。
- A.面向对象
 - B.面向过程
 - C.基于构件
 - D.面向服务
- 29、项目建议书中不包含（）。
- A.产品方案或服务的市场预测
 - B.项目建设必需的条件
 - C.项目的市场预测
 - D.风险因素及对策
- 30、项目可行性研究阶段的经营成本不包括（）。
- A.财务费用
 - B.研发成本
 - C.行政管理费
 - D.销售与分销费用

31、下表列出 A、B、C、D 四个项目的投资额及销售收入，根据投资回报率评估，应该选择投资 ()。

项目	投资额 (万元)	销售收入 (万元)
A	2000	2200
B	1500	1600
C	1000	1200
D	800	950

A.A 项目 B.B 项目 C.C 项目 D.D 项目

32、() 不属于典型的信息系统项目的特点。

- A.使用与维护的要求复杂 B.需求稳定 C.设计人员高度专业化 D.智力密集型

33、某公司下设硬件研发部、软件研发部、结构设计部、生产车间等部门；当执行项目遇到硬件问题时，参与项目人员先向自己部门的领导反馈，由部门领导再和部门经理沟通，该组织结构类型的缺点是 ()。

- A.组织横向之间的联系薄弱，部门间协调难度大
B.管理成本高，多头领导，难以监测和控制
C.项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享
D.员工缺乏事业上的连续性和保障

34、可以将组成项目的各个过程归纳为 5 个过程组，启动过程组包括制定项目章程和 () 两个过程。

- A.收集需求 B.识别项目干系人 C.定义范围 D.组织项目团队

35、项目管理计划不包括 ()。

- A.绩效信息 B.项目目标 C.配置管理计划 D.生命周期模型

36、为使项目管理团队洞察项目的状况，识别需特别关注的任何方面，项目经理应提供 ()。

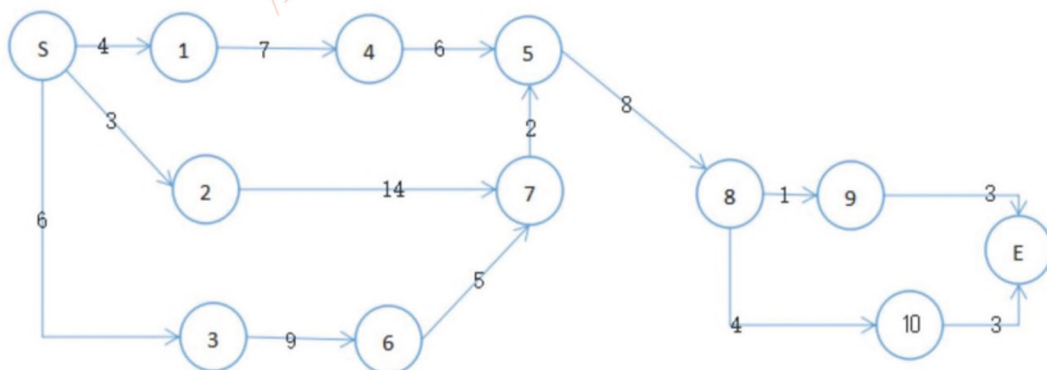
- A.风险登记册 B.工作绩效报告 C.干系人风险承受度 D.进度管理计划

37、() 属于事业环境因素。

- A.配置管理知识库 B.变更控制程序 C.项目档案 D.项目管理信息系统

38-39、项目经理为某政府网站改造项目制作了如下双代号网络图 (单位：天)，该项目的总工期为 () 天。

在项目实施的过程中，活动 2-7 比计划提前了 2 天，8-10 活动的实际工期是 3 天，活动 6-7 的工期增加了 3 天，判断对项目总工期的影响：()



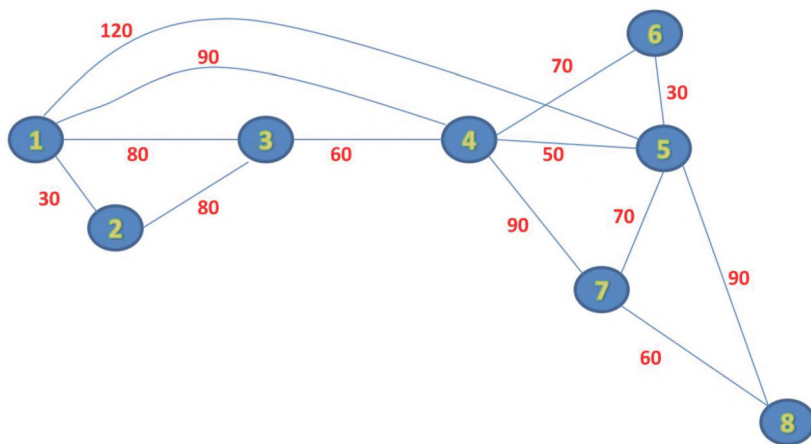
(38) A.40 B.37 C.34 D.32

(39) A.没有影响 B.增加了 2 天 C.增加了 3 天 D.增加了 4 天

- 40、关于需求管理的描述，正确的是（）。
- A.需求管理包括在产品生存周期中维持需求一致性和精确性的所有活动
 - B.从测试用例和测试报告的描述中追踪到用户原始需求的过程是正向追踪
 - C.需求文件之间的跟踪用于检查需求分解中可能出现的错误或遗漏
 - D.需求跟踪矩阵中可以不体现测试策略和测试场景的跟踪结果
- 41、某公司决定在现有公文处理系统的基础上，新开发一个移动端 APP 便于大家远程办公。项目经理召开工作会议，就工作分解结构提出了如下的建议，其中（）是不妥当的。
- A.项目组所有人员都要参与，任务分解的层次控制在 4 至 6 层之间
 - B.对目前尚不清楚具体活动的模块可以使用规划包进行分解
 - C.项目干系人对完成的 WBS 给予确认，并达成共识
 - D.项目经理负责项目分解，外包商负责外包合同 WBS 分解
- 42、（）是控制范围常用的工具和技术。
- A.引导式研讨会
 - B.产品分析
 - C.偏差分析
 - D.标杆对照
- 43、项目经理通过微信群告知项目组成员每天早上 9:00 在会议室召开 5 分钟站立会议，讨论项目进展和当日工作，并要求每个组员对上述内容进行确认回复，十分钟后他收到了所有回复信息。其中，微信属沟通模型中的（）关键要素。
- A.编码
 - B.解码
 - C.噪声
 - D.媒介
- 44、某公司决定将一个废弃的体育场馆改成数字化影院，项目经理制定了沟通计划，对沟通的方式、人员、保密要求、信息传递等方面做了规定。项目在施工阶段发现未进行无障碍设计，不符合国家电影院设计规范及条文说明的要求，项目被迫暂停。项目经理此时应在沟通计划中增加（）的要求。
- A.干系人的沟通需求
 - B.沟通制约因素
 - C.为沟通活动分配的资源
 - D.问题升级程序
- 45、A 公司正在给 B 公司做一个运维管理体系咨询项目，小张作为 B 公司的项目接口人，主要完成两家公司间的资料传递工作。但最近 A 公司提交的文档经常出现问题，小张经常受到批评，因此 B 公司的项目经理要求小张做资料初审工作，针对这一变化情况，A 公司的项目经理在干系人管理上应该做（）。
- ①更新干系人联系手册②更新项目管理计划③形成问题日志④填写变更请求⑤修改项目章程
- A.①②③
 - B.③④⑤
 - C.②④⑤
 - D.①②④
- 46、关于项目风险管理的描述，不正确的是（）。
- A.纯粹风险和人为风险在一定条件下可以相互转化
 - B.项目风险既包括对项目目标的威胁，也包括促进项目目标的机会
 - C.风险大多数随着项目的进展而不断变化，不确定性会逐渐减小
 - D.风险后果包括后果发生的频率、收益或损失大小
- 47、如果你正在为一个新的信息系统研发项目识别可能的风险，得知某项目团队刚刚发生了一起代码意外泄露的安全事件。此时应该使用（）方法进行信息收集。
- A.德尔菲
 - B.访谈
 - C.根本原因识别
 - D.头脑风暴
- 48、A 公司刚刚中标一个大型系统集成项目，其中一台设备计划从国外采购，近期汇率波动明显，A 公司准备与客户协商使用国产设备进行替代，这是采用了（）风险应对策略。
- A.回避
 - B.转移
 - C.减轻
 - D.接受

- 49、() 不属于项目人力资源管理的范畴。
- A.人员获取和能力匹配 B.建立项目组织计划
C.企业人员入职培训 D.有效利用冲突和竞争
- 50、有关建设团队的描述，不正确的是 ()。
- A.通过各种活动提高团队成员之间的信任和认同感，增进协作
B.借助管理层和相关干系人的帮助，使项目组获得有效资源支持
C.通过有效手段提高团队成员的知识和技能，实现有效交付
D.通过塑造良好的团队文化，提高个人和团队的生产率
- 51、管理项目团队的输入包括 ()。
- ①项目成员清单②人力资源管理计划③问题日志④组织过程资产⑤变更请求⑥组织绩效评价
- A.①②③④ B.①③④⑤ C.①②④⑤ D.②④⑤⑥
- 52、在项目配置项与基线的变更控制中，() 是配置管理员们主要工作。
- A.确定受变更影响的关联配置项和有关基线
B.将变更申请的决议通知受此变更影响的每个干系人
C.组织修改配置项，并在相应的文档或程序代码中记录变更信息
D.将变更后的配置项纳入基线，并将变更内容和结果通知相关人
- 53、A 公司承接了某海外信息系统集成项目，项目进行中，项目经理获悉因天气和汇率原因，预计设备到场的运费比预算高出 30%。接下来他应该首先 ()。
- A.项目还没有结束，暂时不做处理
B.给主管领导打电话，汇报情况，寻求解决方案
C.填写项目变更申请，启动变更流程
D.寻找新的承运商，评估变更影响，提交合同变更申请
- 54、小王在一室系统集成公司做运维项目经理，随着公司业务的扩大，他发现公司现行的备件方式经常在时间和质量上达不到要求，因此他向公司提出了以下合理化建议，其中 () 不属于项目采购管理过程控制的范畴。
- A.对关键备件的供应商进行买入调查，对供应商进行分级管理
B.对于紧急采临的部件，可以先采购，后进行供方审核评价
C.定期盘点库存，将报废的或不再需要的备件及时进行处理
D.对于出现货到即损情况的供应商应重点关注，及时重新评定
- 55、关于合同违约索赔的描述，不正确的是 ()。
- A.项目索赔事件中，监理工程师和政府建设主管机构承担调解责任，经济合同仲裁委员会承担调解或仲裁责任
B.合同索赔遵循的原则包括：索赔的有理性、索赔依据的有效性、索赔计算的正确性
C.对于属于买方的原因造成拖延工期，只需给卖方延长工期，不应给予费用补偿
D.《民法通则》、《合同法》中与合同纠纷相关条款，可做作为工程索赔的法律依据
- 56、需求管理 (REQM) 属于 CMMI 的 () 过程域。
- A.项目管理类 B.过程管理类 C.工程类 D.支持类
- 57、某项目采用敏捷管理方式，项目经理给领导汇报了项目的执行速度和团队绩效情况，请领导对提交的项目文档进行审核，以确定下一阶段在哪些方面做出改进。当前项目处于敏捷项目管理中的 () 阶段。
- A.探索 B.推测 C.适应 D.结束

- 58、() 利用历史数据之间的统计关系和其他变量, 来进行项目工作的成本估算。
 A. 类比估算 B. 参数估算 C. 自下而上估算 D. 三点估算
- 59、成本预算的输入不包括 ()。
 A. 资源日历 B. 风险登记册 C. 协议 D. 成本基准
- 60、控制成本过程输出, 不包括 ()。
 A. 项目资金需求 B. 项目文件更新 C. 工作绩效信息 D. 成本预测
- 61、() 不属于项目准备阶段的关键活动。
 A. 建立项目集治理结构 B. 开发项目集章程
 C. 建立初始的项目集组织 D. 制定项目集管理计划
- 62、项目组合的管理协调对象是 ()。
 A. 项目团队 B. 项目经理 C. 项目干系人 D. 组合管理人员
- 63、小王在设计测试用例时, 由于忽视了边界条件、异常处理等情况, 没有完全覆盖需求。这类风险属于测试工作中的 ()。
 A. 测试用例风险 B. 缺陷风险 C. 代码质量风险 D. 测试环境风险
- 64、质量规划管理过程的事业环境因素不包括 ()。
 A. 可能影响项目质量的工作条件或运行条件
 B. 特定应用领域的相关规则、标准和指南
 C. 可能影响质量期望的文化观念
 D. 以往阶段或项目的经验教训
- 65、() 旨在建立对未来输出或正在进行的工作在完工时满足特定的需求和期望的信心。
 A. 质量控制 B. 质量规划 C. 质量保证 D. 质量改进
- 66、质量控制的输入, 不包括 ()。
 A. 项目管理计划 B. 确认的变更 C. 质量测量指标 D. 工作绩效数据
- 67、工程师小张需要完成图中所有区域的巡检工作, 圈中圆圈代表巡检地点, 两点之间的连接为可行的交通路径, 连接线上所标识的数字为两点之间所需的交通费用 (单位: 元), 从地点 1 开始完成巡检 (不需要按数字顺序也无需返回起点) 所需的最少交通费为 () 元。



- A. 392 B. 450 C. 400 D. 470

68、项目需购买一项资产，投入 50 万元，50%的概率能收入 100 万元，20%的概率能收入 200 万元，15%的概率能收入 250 万元，5%的概率不赚不赔，5%的概率亏损 500 万元。则投资这项资产的投资回报为 () 万元。

- A.102.5 B.77.5 C.60.5 D.52.5

69、某化工企业接到一份 10 吨新材料研发的订单 100 万元，该材料由甲、乙、丙三种原材料构成，其中所含金属 A 不少于 4400 克，金属 B 不少于 4800 克，金属 A 和金属 B 在原材料中的含量及单价如下表所示。经过不断测算和实验，为了获得满足客户要求的这种新材料，该企业最多可获得的利润为 () 万元。

	甲	乙	丙
金属 A (克/吨)	400	600	400
金属 B (克/吨)	800	200	400
单位 (万元/吨)	7	6	5

- A.58 B.64 C.42 D.56

70、关于动态规划的描述，不正确的是 ()

- A.动态规划是解决多阶段决策过程最优化的一种常用算法思想。
 B.动态规划的实质是分治思想和解决冗余，与分治法和溯回法类似
 C.在处理离散型问题时，动态规划比线性规划效果更好
 D.一个标准的动态规划算法包括划分阶段和选择状态两个步骤

71、The () can realize seamless integration of various manufacturing devices equipped with sensing, identification, processing, communication actuation and networking capabilities.

- A.internet of things B.cloud computings C.big data D.artificial intelligence

72、High-profile examples of () in cloud autonomous vehicles (such as drones and self-driving cars) ,Creating art (such as poetry) and online assistants (such as Siri)

- A.internet of things B.cloud computings C.bigdata D.artificial intelligences

73-74\The (73) process differs from the (74) process in that the former is primarily concerned with acceptance of the deliverables, while the latter is primarily concerned with correctness of the deliverables.

- (73) A.Perform Quality Assurance B.Validate Scope C.Control Quality D.Define Scope
 (74) A.Perform Quality Assurance B.Validate Scope C.Control Quality D.Define Scope

75、() is a technique for estimating the duration or cost of an activity or a project using his-torical data from a similar activity or project.

- A.Artalogons estimating B.parametric estimating
 C.Three-Point estimatng D.Bottom estimatings

2018年11月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一 (25分)

2018年1月,某系统集成公司中标本市某地铁线路的列车乘客信息系统项目,内容包括地铁公司运营中心节目播放控制软件、地铁列车节目接收软件以及服务器、播放终端等硬件设施的搭建工作。

公司任命小陈为项目经理,并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验,自己编写了项目范围说明书,并依此创建了WBS和WBS词典,形成项目范围基准。在项目实施过程中,由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷,项目组不得不重新寻找新的合作厂商,并针对新的解码设备,全新开发接口软件,致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件,要求增加断点续传的功能,开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时,小陈发现与之前做的项目不同,地铁运行时数据是通过车地无线网络传输,带宽优先,网络丢包现象严重,导致视频节目播放时,经常卡顿,马赛克现象严重,究其原因发现WBS中解决该问题的软件模块没有开发。验收时,客户对项目执行情况不满意,小陈觉得客户吹毛求疵与客户客户发生了争执,导致客户向公司高层投诉。

【问题1】(10分)

结合案例,请分析该项目在范围管理方面存在哪些问题?

【问题2】(6分)

结合案例,请分析该项目在范围管理之外,还存在哪些问题?

【问题3】(5分)

分解是一种将项目可交付成果和项目分解成较小的、更易于管理的组件的技术,请指出要将整个项目分解为工作包,需要开展哪些主要活动?

【问题4】(4分)

从候选答案中选择四个正确选项,将该选项编号填入答题纸对应栏内(所选答案多于四个该题得0分)。

规划范围管理过程的输入是()。

- A.需求管理计划 B.项目章程 C.项目范围说明书 D.经验教训知识库
E.项目管理计划 F.工作绩效数据 G.人事管理制度

试题二 (27 分)

某信息系统项目包含如下十个活动。各活动的历时、活动逻辑关系如下表所示:

活动名称	活动历时 (天)	紧前活动
A	2	--
B	5	A
C	2	B、D
D	6	A
E	3	C、G
F	3	A
G	4	F
H	4	E
I	5	E
J	3	H、I

【问题 1】(9 分)

- (1) 请给出该项目的关键路径和总工期。
- (2) 请给出活动 E、G 的总浮动时间和自由浮动时间。

【问题 2】(5 分)

在项目开始前, 客户希望项目工期压缩为 19 天, 并愿意承担所发生的所有额外费用。经过对各项活动的测算发现, 只有活动 B、D、I 有可能缩短工期, 其余活动均无法缩短工期。活动 B、D、I 最多可以缩短的天数以及额外费用如下:

活动名称	最多可以缩短的天数	每缩短一天需要增加的额外费用 (元)
B	2	2000
D	3	2500
I	3	3000

在此要求下, 请给出费用最少的工期压缩方案及其额外增加的费用。

【问题 3】(4 分)

请将下而(1)~(4)处的答案填写在答题纸的对应性内。

项目活动之间的依赖关系分为四种:

- (1) 是法律或合同要求的或工作的内在性质决定的依赖关系。
- (2) 是基于具体应用领域的最佳实践或者基于项目的某种特殊性质而设定, 即便还有其他顺序可以选用, 但项目仍缺省按照此种特殊的顺序安排活动
- (3) 是项目活动与非项目活动之间的依赖关系
- (4) 是项目活动之间的紧前关系, 通常在项目团队的控制之中。

【问题 4】(9 分)

假设该项目的总预算为 20 万元。其中包含 2 万元管理储备和 2 万元应急储备, 当项目进行到某一天时, 项目实际完成的工作量仅为应完成工作的 60%, 此时的 PV 为 12 万元, 实际花费为 10 万元。

- (1) 请计算该项目的 BAC
- (2) 请计算当前时点的 EV、CV、SV
- (3) 在当前绩效情况下, 请计算该项目的完工尚需估算 ETC。

试题三 (23分)

A 公司准备研发一款手机无线充电器,项目启动时间为 2018 年 1 月,项目整体交付时间为 2018 年 6 月。按照资源配置和专业分工,公司将项目初步拆为 7 个子项目,其中,项目 A-C 负责产品主体研发和生产,项目 E 和 F 关注产品规格和外观设计,项目 D 负责技术攻关,项目 G 关注功能性附件。

2018 年 2 月,核心芯片采购遇到困难,为了不影响整体进度,又单独成立了 H 组负责研究可替代芯片的选项和采购,

同时公司专门成为了副总经理牵头的协调小组负责管理这 8 个启动时间不一、关键节点不一,确又内部互有关联的项目。

【问题 1】(9分)

- (1) 请简述项目管理、项目集管理和项目组合管理的概念
- (2) 结合案例,分析该项目适合哪种方式进行管理,并简述理由

【问题 2】(6分)

结合案例,从变更、计划、监控三个属性上阐述项目组 A 的项目经理与协调小组职责的差异。

【问题 3】(3分)

请将下面 (1)~(3) 处的答案填写在答题纸的对应栏内(从候选答案中选择一个正确选项,将该选项的编号填入答题纸对应栏内)

项目组合治理管理包括:制定项目组合管理计划、(1)、(2)、(3) 和执行项目组合监督 5 个子过程。

A.定义项目组合 B.分配项目组合资源 C.优化项目组合 D.批准项目组合 E.制定项目组合预算

【问题 4】(5分)

请判断以下描述是否正确(填写在答题纸对应栏内,正确的选项填写“V”,不正确的选项填写 X)

- (1) 项目集内的所有项目通过共同的目标相关联,该目标对发起组织而言具有非常重要的战略意义 ()
- (2) 项目集目标可以是短期的,也可以是长期的,可以是定性的,也可以是定量可管理的。()
- (3) 为了获得有效资源,组织为每个项目集提前分配固定的资源池 ()
- (4) 可以根据项目集收益的实现情况将项目集生命周期划分为项目集定义阶段、项目集收益交付阶段和项目集收尾阶段三个过程 ()
- (5) 项目集管理过程中,增加了绩效域这一新概念,重点关注项目集的战略、构建和治理等方面 ()

2018年11月信息系统项目管理师论文写作真题和答案解析

试题一 论信息系统项目的沟通管理

项目沟通管理是产生、收集、分发、存储及最终处理项目信息的过程。项目经理需花费大量时间与项目团队和项目干系人沟通，项目每一成员也应当了解沟通对项目整体的影响

请以“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目沟通管理的认识
 - （1）沟通渠道的类别、优缺点及其在沟通管理中的重要性
 - （2）项目沟通管理的过程及其输入和输出
 - （3）项目管理中如何灵活地应用沟通技巧和沟通方法
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行沟通管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会

试题二、论项目的风险管理

项目风险是科不确定的事件和条件，一旦发生，对项目目标产生某种正面或负面的影响、项目风险管理的目标在于增加积极事件的概率和影响，降低项目消极事件的概率和影响。

请围绕“项目的风险管理”论题，从以下几个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理的认识：
 - （1）项目风险管理的基本过程
 - （2）信息系统项目中风险管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行风险管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会；

2018 年 05 月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75 道单选题！每题 1 分，45 分及格，考试时间 150 分钟。

1、我国在“十三五”规划纲要中指出要加快信息网络新技术开发应用，以拓展新兴产业发展空间，纲要中提出将培育的新一代信息技术产业创新重点中不包括（）。

- A.人工智能 B.移动智能终端 C.第四代移动通信 D.先进传感器

2、智能具有感知、记忆、自适应等特点，能擦存储感知到的外部信息及由思维产生的知识，同时能够利用已有的知识对信息进行分析、计算、比较、判断、联想和决策属于智能的（）能力。

- A.感知 B.记忆和思维 C.学习和自适应 D.行为决策

3、某快消品连锁企业委托科技公司 A 开发部署电子商务平台，A 公司根据系统设计任务书所确定的范围，确定系统的基本目标和逻辑功能要求，提出新系统的逻辑模型，这属于信息系统生命周期中（）阶段的工作。

- A.系统规划 B.系统分析 C.系统设计 D.系统实施

4、区块链 2.0 技术架构自上而下分力数据层、网络层、共识层、激励层、智能合约层，数据传播机制、数据验证机制属于其中的（）

- A.数据层 B.网络层 C.共识层 D.激励层

5、区块链是（）、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。

- A.数据仓库 B.中心化数据库 C.非链式数据结构 D.分布式数据存储

6、某云计算服务商向电信运营商提供计算能力、存储空间及相应的运营管理服务，按照云计算服务提供的资源层次，该服务类型属于（）

- A.IaaS B.aas C.PaaS D.SaaS

7、老于是某银行的系统架构师，他为银行投资管理系统设计的软件架构包括进程通信和事件驱动的系统，该软件架构风格属于（）

- A.数据流风格 B.独立构件风格 C.仓库风格 D.虚拟机风格

8、办公软件开发公司 A 非常重视软件过程管理，按照 CMMI（能力成熟度模型）逐步进行过程改进，刚刚实现了组织级过程性能、定量项目管理，按照 CMMI（能力成熟度模型），A 公司达到了（）级别，

- A.CMMI2 B.CMMI3 C.CMMI4 D.CMMI5

9、软件测试是实现现软件错误（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

10、结束软件测试工作时，应按照软件配置管理的要求，将（）纳入配置管理。

- A.全部测试工具 B.被测试软件 C.测试支持软件 D.以上都是

11、企业应用集成技术（EAI）可以消除信息孤岛，将多个企业信息系统连接起来，实现无缝集成。EAI 包括多个层次和方面，其中在业务逻辑层上对应用系统进行黑盒集成的，属于（）。

- A.数据集成 B.控制集成 C.表示集成 D.业务流程集成

12、根据 GB/T11457-2006《软件工程术语》由某人、某小组或借助某种工具对源代码进行的独立的审查，以验证其是否符合软件设计文件和程序设计标准，称为（）。

- A.桌面检查 B.代码评审 C.代码走查 D.代码审计

- 13、根据 GB/T16260.1-2006《软件工程产品质量》，软件产品使用质量特性中的可靠性，是指与软件在规定的时间内和规定的条件下维持其性能水平的一组软件属性，（）不属于可靠性质量特性。
A.安全性 B.成熟性 C.容错性 D.可恢复性
- 14、根据 GB/T14394-2008《计算机软件可靠性和可维护性管理》，软件开发各阶段都要进行评审，与软件可靠性和可维护性有关的评审要求中，（）不属于需求评审的内容。
A.测试用例 B.可靠性和可维护性目标 C.实施计划 D.验证方法
- 15、信息系统设备安全是信息系统安全的重要内容，其中设备的（）是指设备在一定时间内不出故障的概率。
A.完整性 B.稳定性 C.可靠性 D.保密性
- 16、信息系统安全技术中，关于信息认证、加密、数字签名的描述，正确的是（）
A.数字签名具备发送方不能抵赖、接收方不能伪造的能力
B.数字签名允许收发双方互相验证其真实性，不准许第三方验证
C.认证允许收发双方和第三方验证
D.认证中用来鉴别对象真实性的数据是公开的
- 17、在网络安全防护中，（）注重对网络安全状况的监管，通过监视网络或系统资源，寻找违反安全策略的行为或攻击迹象，并发出报警。
A.防火墙 B.蜜罐技术 C.入侵检测系统 D.入侵防护系统
- 18、不属于网页防篡改技术。
A.时间轮询 B.事件触发 C.文件过滤驱动 D.反间谍软件
- 19、TCP/IP 是 Internet 的核心协议，应用程序通过用应用层协议利用网络完成数交互的任务，其中，（）是用来在客户机与服务器之间进行简单文件的传输的协议，提供不复杂，开销不大的文件传输服务。
A.FTP B.TFTP C.HTTP D.SMTP
- 20、在开放系统互连参看模型（OSI）中，（）的主要功能是将网络地址翻译成对应的物理地址，并决定如何将数据从发送方经路由送达到接收方
A.数据链路层 B.物理层 C.网络层 D.传输层
- 21、IEEE802 规范定义了网卡如何访问传输介质，以及如何在传输介质上传输数据的方法。其中，（）是重要的局域网协议。
A.IEEE802.1 B.IEEE802.3 C.IEEE802.6 D.IEEE802.11
- 22、大型信息系统具备的特点包括（）。
①规模庞大，包含的独立运行和管理的子系统多
②跨地域性，系统分布广阔，部署不集中
③提供的业务种类繁多，业务的处理逻辑复杂
④采用虚拟化技术管理软硬件环境
⑤采用国际领先的软硬件设备
⑥处理的业务和信息量大，存储的数据复杂、内容多且形式多样
A.①②③⑥ B.②③⑤⑥ C.②③④⑤ D.①②③④⑤⑥

23、企业系统规划 (Business System, BSP) 办法包含一定的步骤, 完成准备工作后, 需要进行的四个步骤依次是: ()。

- A. 定义企业过程, 识别定义数据类, 确定管理部门对系统的要求, 分析现有系统
- B. 识别定义数据类, 定义企业过程, 确定管理部门对系统的要求, 分析现有系统
- C. 定义企业过程, 识别定义数据类, 分析现有系统, 确定管理部门对系统的要求
- D. 识别定义数据类, 定义企业过程, 分析现有系统, 确定管理部门对系统的要求

24、在信息系统的规划工具中, 下表是 ()

人事		总经理	财务总监	业务总监
	人员培训	√	*	
	招聘培训			
	合同支付	√	*	+

说明: “√”代表负责和决策, “*”代表过程主要涉及, “+”代表过程涉及, 空白代表过程不涉及

- A. 过程/组织矩阵 B. 资源/数据矩阵 C. 优先矩阵 D. 过程/数据矩阵

25、在面向对象的基本概念中, () 体现对象间的交互, 通过它向目标对象发送操作请求。

- A. 继承 B. 多态 C. 接口 D. 消息

26、关于 UML 的描述, 不正确的是 ()。

- A. UML 是一种可视化编程语言
- B. UML 适用于各种软件开发方法
- C. UML 用于对软件进行可视化描述
- D. UML 适用于软件生命周期的各个阶段

27、UML 图不包括 ()。

- A. 用例图 B. 序列图 C. 组件图 D. 继承图

28、在合同履行过程中, 当事人就有关合同约定不明确时, 不正确的是 ()。

- A. 价款或者报酬不明确的, 按照订立合同时履行地的市场价格履行
- B. 履行地点不明确, 给付货币的, 在支付货币一方所在地履行
- C. 履行方式不明确的, 按照有利于实现合同目的的方式履行
- D. 履行费用的负担不明确的, 由履行义一方负担

29、关于招投标的描述, 不正确的是 ()。

A. 招标人采用邀请招标方式的, 应当向三个以上具备承担项目的的能力、资信良好的特定法人或者其他组织发出投标邀请书

B. 招标人对已发出的招标文件进行必要的澄清或者修改的, 应当在招标文件要求提交投标文件截止时间至少十五日前, 以书面形式通知所有招标文件收受人

C. 投标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前, 可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件, 并书面通知招标人

D. 依法必须进行招标的项目, 其评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成, 成员人数为五人以上单数, 其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的一半

30、信息系统可行性研究包括很多方面的内容, () 中经常会用到敏感性分析。

- A. 技术可行性分析 B. 经济可行性分析 C. 运行环境可行性分析 D. 社会可行性分析

- 31、关于项目评估和项目论证的描述。不正确的是 ()。
- A.项目论证应该围绕市场需求、开发技术、财务经济三个方面展开调查和分析
 - B.项目论证一般可分为机会研究、初步可行性和详细可行性研究三个阶段
 - C.项目评估由项目建设单位实施，目的是审查项目可行性研究的可靠性。真实性、和客观性，为银行的贷款决策或行政主管部门的审批决策提供依据
 - D.项目评估的依据包括项目建议书及其批准文件、项目可行性研究报告、报送单位的申请报告及主管部门的初审意见等一系列文件
- 32、() 不是 V 模型的特点。
- A.体现了开发和测试同等重要的思想
 - B.测试是开发生命周期中的阶段
 - C.针对每个开发阶段都有一个测试级别与之相对应
 - D.适用于需求不明确的项目
- 33、识别项目干系人是 () 的子过程。
- A.启动过程组 B.计划过程组 C.执行过程组 D.监督与控制过程组
- 34、项目管理计划的内容不包括 ()。
- A.沟通管理计划 B.选择的生命周期模型 C.资源日历 D.成本基准
- 35、关于项目目标的描述，不正确的是 ()。
- A.项目可以有一个目标，也可以有多个目标
 - B.项目目标可以量化，也可以不量化
 - C.项目的成果目标与约束目标可能会冲突
 - D.项目目标应该是具体的、可实现的
- 36、关于变更申请的描述，不正确的是 ()。
- A.实施整体变更控制过程贯穿项目始终
 - B.变更请求可能包括纠正措施、预防措施和缺陷补救
 - C.变更请求必须由 CCB 来负责审查、评价、批准或否决
 - D.实施整体变更过程中涉及到的配置管理活动包括配置识别、配置状态记录、配置核实与审计

37-38、某项目包含 A、B、C、D、E、F、G 七个活动，各活动的历时估算和活动间的逻辑关系如下表所示，活动 C 的总浮动时间是 () 天，该项目工期是 () 天。

活动名称	活动历时 (天)	紧前活动
A	2	—
B	4	A
C	5	A
D	6	A
E	4	B
F	4	C、D
G	3	E、F

- (37) A.0 B.1 C.2 D.3
 (38) A.13 B.14 C.15 D.16

- 39、关于 WBS 的描述，不正确的是：（）。
- A.WBS 必须且只能包括 100%的工作
 - B.WBS 的元素必须指定一个或多个负责人
 - C.WBS 应该由全体项目成员、用户和项目干系人一致确认
 - D.分包出去的工作也应纳入 WBS 中
- 40、（）属于控制范围的活动。
- A.与客户仔细讨论项目范围说明书，并请客户签字
 - B.当客户提出新的需求时，说服用户放弃新的需求
 - C.确认项目范围是否覆盖了需要完成的产品或服务进行的所有活动
 - D.确认每项工作是否有明确的质量标准
- 41、从参与者的观点来看，沟通方式的参与程度最高。
- A.叙述
 - B.推销
 - C.征询
 - D.讨论
- 42、在项目沟通过程中，会使用各种沟通方法，电子邮件沟通属于（）。
- A.实时沟通
 - B.推式沟通
 - C.拉式沟通
 - D.情景式沟通
- 43、在了解和管理干系人期望时，可以采用多种分类方法对干系人进行分类管理，其中（）方法是根据干系人主动参与项目的程度改变项目计划或执行的能力进行分组。
- A.权力/利益方格
 - B.权力/影响方格
 - C.影响/作用方格
 - D.凸显模型
- 44、A 公司承接了某银行网上银行系统的建设项目，包括应用软件开发、软硬件集成适配、系统运维等多项工作内容，针对该项目，不正确的是（）。
- A.该项目的干系人包括客户、公司高层领导、项目成员及网上银行用户
 - B.干系人管理工作应由该项目成员分工负责
 - C.干系人管理有助于为项目赢得更多的资源
 - D.通常来说，干系人对项目的影响能力在项目启动阶段最大，随着项目的进展逐渐减弱
- 45、人们对风险事件都有一定的承受能力，当（）时，人们愿意承担的风险越大。
- A.项目活动投入的越多
 - B.项目的收益越大
 - C.个人、组织拥有的资源越少
 - D.组织中高级别管理人员相对较少
- 46、（）不属于风险识别的依据。
- A.成本管理计划
 - B.范围基准
 - C.采购文件
 - D.风险类别
- 47、通过概率和影响级别定义以及专家访谈，有助于纠正该过程所使用的数据中的偏差属于（）。
- A.定性风险分析
 - B.识别风险
 - C.定量风险分析
 - D.风险监控
- 48、项目人力资源管理中对团队进行有效的指导和管理，以保证团队可以完成项目任务，关于项目人力资源的描述，正确的是（）。
- A.新团员加入到项目团队中，他们的经验水平将会降低项目风险
 - B.项目人力资源管理包括规划人力资源管理、组建项目团队、建设项目团队三个过程
 - C.项目经理对于所有冲突要设法解决或减少，鼓励团队成员良性竞争
 - D.项目团队中项目经理的管理能力和管理能力二者缺一不可

49、建设项目团队过程所使用的技术不包括 ()。

- A.人际关系技能 B.基本规则 C.人事评测工具 D.项目人员分派

50、某项目团队每周组织羽毛球活动，根据马斯洛需求层次理论，该活动满足了项目成员 () 的需求。

- A.生理 B.受尊重 C.社会交往 D.自我实现

51、某软件开发项目在测试时发现需求需要调整，涉及到需求规格说明书、概要设计、详细设计及代码等相关文档的变更，需要对 () 进行变更控制。

- A.知识库 B.配置库 C.产品库 D.数据库

52、做好变更管理可以使项目的质量、进度、成本管理更加有效。关于变更工作程序的描述，不正确的是 ()。

- ①及时，正式的提出变更，且留下书面记录
②变更初审的常见方式为变更申请文档的格式校验
③变更方案论证首先是对变更请求是否可行实现进行论证
④审查过程中，客户根据变更申请及评估方案，决定是否变更项目基准
⑤发出变更通知并组织实施
⑥变更实施的工程监控，配置管理员负责基准的监控
⑦变更效果评估中的首要评估依据是项目的基准
⑧基准调整后，需要判断项目是否已纳入正轨

- A.②③⑤ B.②④⑥ C.①②③④ D.⑤⑥⑦⑧

53、供应商战略伙伴关系是企业与供应商之间达成的最高层次的合作关系，有关战略合作管理的描述，不正确的是 ()。

- A.战略合作管理的管理模式是“以企业为中心”
B.可以缩短供应商的供应周期，提高供应灵活性
C.可以与供应商共享管理经验，推动企业整体管理水平的提高
D.可以降低企业采购设备的库存水平，降低管理费用，加快资金周转

54、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

55、关于组织战略的描述，不正确的是 ()。

- A.战略目标根据特定时期的战略形式和组织的利益需要确定
B.战略方针在分析当前组织面临战略形势和外部竞争等诸多因素基础上制定，具有较强的针对性，在不同的环境下应采取不同的战略方针
C.战略实施能力根据组织战略目标和战略方针要求，确定战略规模，发展方向和重点，是组织自身拥有的，无法通过外部获得
D.战略措施是组织决策机构根据战略实施的需要，在组织架构、权利分配、监督机制、授权环境等方面的安排

56、() 是为了从流程角度衡量流程的“瓶颈”活动，通过评价相关活动的三个参数：r (价值系数)、f (贡献)、c (成本)，衡量活动的运行效果，所谓“瓶颈”活动，是指那些制约业务流程运行的关键活动。

- A.供应链分析 B.增值性分析 C.挣值分析 D.净现值分析

57、小李作为项目经理需要从以下四个项目方案中选择项目，已知项目周期均为 2 年且期初投投资都是 30000 元，折现均为 10%。项目情况如下：

方案 A:第一年现金流为 14000 元，第二年现金流 19000 元

方案 B:第一年现金流为 23000 元，第二年现金流 20000 元

方案 C:第一年现金流为 18000 元，第二年现金流 24000 元

方案 D:第一年现金流为 21000 元，第二年现金流 22000 元

则小李应该优先选择 ()。

- A.方案 A B.方案 B C.方案 C D.方案 D

58、() 不属于制定预算过程的输出。

- A.成本基准 B.范围基准 C.项目资金需求 D.更新的活动成本估算

59、某信息系统集成项目计划 6 周完成，项目经理就前 4 周的项目进展情况进行分析情况如下，项目的成本执行指数 CPI 为 ()。

周	计划投入成本值(元)	实际投入成本值(元)	完成百分比
1	1000	1000	100%
2	3000	2500	100%
3	8000	10000	100%
4	13000	15000	90%
5	17000		
6	19000		

- A.0.83 B.0.87 C.0.88 D.0.95

60、() 是项目集的决策机构，负责为项目集的管理方式提供支持。

- A.项目集指导委员会
B.项目治理委员会
C.项目集变更控制委员会
D.项目管理办公室

61、项目组合管理实施的主要过程不包括 ()。

- A.评估项目组合管理战略计划
B.定义项目组合管理的愿景和计划
C.实施项目组合管理过程
D.改进项目组合管理过程

62、() 按时间顺序统计被发现缺陷的数量分布。

- A.缺陷分布密度 B.缺陷修改质量 C.缺陷趋势分析 D.缺陷存活时间

63、规划质量管理的输入不包含 ()。

- A.质量测量指标 B.项目管理计划 C.需求文件 D.风险登记册

64、() 是一种统计方法, 用于说别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。

- A.过程分析 B.实验设计 C.标杆对照 D.质量审计

65、质量管理实施阶段的工具与技术不包括 ()。

- A.储备分析 B.统计抽样 C.过程决策程序图 D.质量审计

66、67、某项工程的活动明细如下表 (时间: 周: 费用: 万元)

活动	紧前	正常进度		赶工	
		所需时间	直接费用	所需时间	直接费用
A	--	3	10	2	15
B	A	8	15	6	17
C	A	4	12	3	13
D	C	5	8	3	11
项目间接费用每周需要 1 万元					

项目总预算由原先的 60 万元增加到 63 万元, 根据上表, 在预算约束下该工程最快能完成时间为 (66) 周, 所需项目总费用为 (67) 万元

- (66) A.9 B.8 C.14 D.12
 (67) A.60 B.64 C.56 D.45

68-69 某项目由并行的 3 个活动甲、乙和丙组成, 为活动甲分配 3 人 5 天可以完成, 活动乙分配 6 人 7 天可以完成, 活动丙分配 4 人 2 天可以完成, 活动完成后人员可再调配、在此情况下, 项目最短工期为 () 天, 此时人员最少配置为 ()。

- (68) A.6 B.7 C.8 D.9
 (69) A.6 B.9 C.10 D.13

70、某拟建项目财务净现金流量如下表所示, 该项目的静态投资回收期是 () 年。

时间	1	2	3	4	5	6	7	8	9
现金流量 (万元)	-1200	-1000	200	300	500	500	500	500	500

- A.5.4 B.5.6 C.7.4 D.7.6

71、() is the technology that appears to emulate human performance typically by learning, coming to its own conclusions, appearing to understand complex content, engaging in natural dialogues with people, enhancing human cognitive performance (also known as cognitive computing) or replacing people on execution of nonroutine tasks.

- A.Cloud service B.Block chain C.Internet of things D.Artificial intelligence

72、() is a decentralized, distributed and public digital ledger that is used to record transactions across many computers so that the record cannot be altered retroactively without the alteration of all subsequent blocks and the collusion of the network.

- A.Cloud service B.Block chain C. Internet of things D.Artificial intelligence

73、() includes the processes required to ensure that the project includes all the work required , and only the work required , to complete the project successfully . Managing the project scope is primarily concerned with defining and controlling what is not included in the project.

- A.Create scope B.Project stakeholder management
C.Preject scope management D.Project cost management

74、 Estimate Activity Durations is the process of estimating the number of work periods to complete indivities with estimated resources . The tools and techniques is not including () .

- A.expert judgment B.analogous estimating C.requirements traceability matrix D.three-point estimating

75、() The process of translating the quality management plan into executable quality activities that incorporate the organization's quality policies into the project.

- A.Manage quality B.Quality audit C.Quality metrics D.Quality improvement

2018年05月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一 (27分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答卷纸的对应栏内,

【说明】

A 公司承接了某银行大型信息系统建设项目, 任命张伟担任项目经理。该项目于 2017 年年初启动, 预计 2018 年年底结束。

项目启动初期, 张伟任命项目成员李明担任项目的质量管理员, 专职负责质量管权, 考虑到李明是团队中最资深的工程师, 有丰富的实践经验, 张伟给予李明充分授权, 让他全权负责项目的质量管理。得到授权后, 李明制定了质量管理计划, 内容包括每月进行质量抽查、每月进行质量指标分析、每半年进行一次内部审核等工作。

2017 年 7 月份, 在向客户进行半年度工作汇报时, 客户表示对项目的不满, 一是项目进度比预期滞后;二是项目的阶段交付物不能满足合同中的质量要求。

由于质量管理工作由李明全权负责, 张伟并不清楚究竟发生了什么问题, 因此, 他找李明进行了沟通, 得到两点反馈:

1. 在每月进行质量检查时, 李明总能发现些不符合项。每次都口头通知了当事人, 但当事人并没有当回事, 同样的错误不断重复出现:

2. 李明认为质量管理工作太得罪人, 自己不想继续负责这项工作。接着, 张伟与项目组其他成员也进行了沟通, 也得到两点反馈:

1. 李明月度检查工作的颗粒度不一致。针对他熟悉的领域, 会检查得很仔细; 针对对不熟悉的领域, 则一带而过:

2. 项目组成员普遍认为: 在项目重要里程碑节点进行检查即可, 没必要每月进行检查。

【问题 1】(6分)

结合案例, 请分析该项目质量管理过程中有哪些做得好的地方?

【问题 2】(10分)

结合案例, 请分析该项目质量管理过程中存在哪些问题?

【问题 3】(6分)

请简述 ISO9000 质量管理的原则。

【问题 4】(5分)

请将下面 (1) ~ (5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内:

国家标准 (GB/T19000-2008) 对质量的定义为: 一组 (1) 满足要求的程度, 质量管理是指确定 (2)、目标和职责, 并通过质量体系中的质量管理过程来使其实现所有管理职能的全部活动。

在质量管理的技术和工具中, (3) 用来显示在一个或多个输入转化成一個或多个输出的过程中, 所需要的步骤顺序和可能分支; (4) 用于识别造成大多数问题的少数重要原因; (5) 可以显示两个变量之间是否有关系, 一条斜线上的数据点距离越近, 两个变量之间的相关性越密切。

试题二 (27 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 3, 将解答填入答题纸的对应栏内,

【说明】

某软件项目包含 8 项活动, 活动之间的依赖关系, 以及各活动的工作量和所需的资源如下表所示。假设不同类型的工作人员之间不能互换, 但是同一类型的人员都可以从事与其相关的所有工作。所有参与该项目的工作人员, 从项目一开始就进入项目团队, 并直到项目结束时才能离开, 在项目过程中不能承担其他活动。(所有的工作都按照整天计算)

活动	工作量 (人*天)	依赖	资源类型
A	4		SA
B	3	A	SD
C	2	A	SD
D	4	A	SD
E	3	B	SC
F	3	C	SC
G	8	C、D	SC
H	2	E、F、G	AS

SA: 系统分析人员 SD: 系统设计人员 SC: 软件编码人员

【问题 1】(14 分)

假设该项目团队有 SA 人员 1 人, SD 人员 2 人, SC 人员 3 人, 请将下面 (1) ~ (11) 处的答案填写在答案纸对应栏内。

- ◆ A 结束后, 先投入 (1) 个 SD 完成 C, 需要 (2) 天。
- ◆ C 结束后, 再投入 (3) 个 SD 完成 D, 需要 (4) 天。
- ◆ C 结束后, 投入 (5) 个 SC 完成 (6), 需要 (7) 天。
- ◆ D 结束后, 投入 SD 完成 B
- ◆ C、D 结束后, 投入 (8) 个 SC 完成 G, 需要 (9) 天。
- ◆ G 结束后, 投入 (10) 个 SC 完成 E, 需要 1 天。
- ◆ E、F、G 完成后, 投入 1 个 SA 完成 H, 需要 2 天。
- ◆ 项目总工期为 (11) 天。

【问题 2】(7 分)

假设现在市场上一名 SA 每天的成本为 500 元, 一名 SD 每天的成本为 500 元, 一名 SC 每天的成本为 600 元, 项目要压缩至 10 天完成。

- (1) 则应增加什么类型的资源? 增加多少?
- (2) 项目成本增加还是减少? 增加或减少多少? (请给出简要计算步骤)

【问题 3】(6 分)

请判断以下描述是否真确 (填写在答题纸的对应栏内, 正确的选项填写不正确的选项填写“X”):

- (1) 活动资源估算过程同费用估算过程紧密相关, 外地施工团队聘用熟悉本地相关法规的资讯人员的成本不熟于活动资源估算的范畴, 只属于项目的成本部分。()
- (2) 制定综合资源日历属于活动资源估算过程的一部分, 一般只包括资源的有无, 而不包括人力资源的能力和技能。()
- (3) 项目变更造成项目延期, 应在变更确认时发布, 而非在交付前发布。()

试题三 (21 分)

阅读下列说明, 回答问题 1 至问题 4, 将解答填入答卷纸的对应栏内,

【说明】

A 公司是一家为快消行业提供 APP 开发一个开发解决方案的软件企业。项目经理范工承接了一个开发鲜花配送 APP 的项目, 项目需求常明确, 此前 A 公司承接过一个类似的项目, 做得很成功, 项目结束后人员已经分派到其他项目组, 经过认真考虑反复论证后范工决定采用虚拟团队方式搭建项目组, 项目架构师由一位裸脚骨折正在家修养的资深工程师担任, 开发团队依据项目模块的技术特点分别选择了西安和南京的两个有经验的项目小组, 测试交给了美国旧金山分部的印度籍测试员 Lisa, 其他成员均在北京总部的公司内部选拔。项目经理范工编制了人力资源管理计划并下发给每个成员以便他们了解自己的工作任务和进度安排。

项目刚进入设计阶段, 开发团队在 APP 的测试部署方式和时间上与 Lisa 发生了争执, 南京开发团队没有跟项目经理范工沟通就直接将问题 OK 给了当地的执行总经理王总。王总批评了范工, 范工虽然觉得非常委屈, 但还是立即召集了包括架构师在内的相关人员召开紧急电话会议。会上多方言辞激烈, 终于确定了一套开发团队和测试团队都觉得可行的部署方案。

【问题 1】(6 分)

结合案例, 请从项目团队营理的角度说明本项目采用虚拟团队形式的利与弊。

【问题 2】(5 分)

请简述项目人力资源管理计划的内容和主要的输入输出。

【问题 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, A 公司范工带领的项目团队已经度过了项目团队建设的 (1) 阶段, 正在经历震荡阶段的考验, 即将步入 (2) 阶段。

【问题 4】(8 分)

请简述项目冲突的特点和解决的方法。结合案例, 你认为项目经理范工采用了哪种方法?

2018年05月信息系统项目管理师论文写作真题和答案解析

试题一 论信息系统项目的质量管理

成功的项目管理是在约定的时间、范围、成本以及质量的要求下，达到项目干系人的期望。质量管理是项目管理中非常重要的一个方面，质量与范围、成本和时间都是项目是否成功的关键因素。

请以“信息系统项目的质量管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目质量管理的认识。
 - (1) 项目质量与进度、成本、范围之间的密切关系。
 - (2) 项目质量管理的过程及其输入和输出
 - (3) 项目质量管理中用到的工具和技术
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行质量管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

试题二 论信息系统项目的人力资源管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，是使团队成员达到更好的绩效，对与项目管理者来说是不能忽视的任务。项目的人力资源管理就是有效的发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、主要内容、项目周期、交付的产品、实现的社会经济效益等），以及该项目在人力资源管理方面的情况。
2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：
 - (1) 项目人力资源管理的基本过程。
 - (2) 信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施。
3. 结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

2017年11月信息系统项目管理师考试真题和答案解析

第一场考试科目：综合知识，75道单选题！每题1分，45分及格，考试时间150分钟。

- 1、()是物联网应用的重要基础，是两化融合的重要技术之一。
A. 遥感和传感技术 B. 智能化技术 C. 虚拟计算技术 D. 集成化和平台化
- 2、两化深度融合已经成为我国工业经济转型和发展的重要举措之一。对两化融合的含义理解正确的是()。
A. 工业化与现代化深度融合 B. 信息化与现代化深度融合
C. 工业化与信息化深度融合 D. 信息化与社会化深度融合
- 3、某种大型种植企业今年要建设一个构建在公有云上的企业招投标信息系统，项目经理称现在正在进行软件采购，按照信息系统的生命周期5阶段划分方法，当前处于()。
A. 系统规划 B. 系统分析 C. 系统设计 D. 系统实施
- 4、商业智能将企业中现有的数据转化为知识，帮助企业做出明智的业务经营决策，包括数据预处理、建立数据模型、数据分析及数据展现4个阶段：其主要应用的3个关键技术是()。
A. 数据仓库/OLAP/数据挖掘 B. ETL/OLAP/数据展现
C. 数据仓库/OLTP/OLAP D. 数据集市数据挖掘质量标准
- 5、区块链是一种按照时间顺序将数按区块以顺序相连的方式组合成的一种链式数据结构，并以密码学方式保证的不可复改和不可伪造的分布式账本。主要解决交易的信任和安全问题，最初是作为()的底层技术出现。
A. 电子商务 B. 证券交易 C. 比特币 D. 物联网
- 6、人工智能(Artificial Intelligence, 简称AI)，是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人的智能的理论、方法、技术及应用系统的一门新的技术科学。近年在技术上取得了长足的进步，其主要研究方向不包含()。
A. 人机对弈 B. 人脸识别 C. 自动驾驶 D. 3D打印
- 7、研究软件架构的根本目的是解决软件的复用、质量和维护问题，软件架构设计是软件开发过程中关键的一步，因此需要对其进行评估，在这一活动中，评估人员关注的是系统的(7)属性。
A. 功能 B. 性能 C. 质量 D. 安全
- 8、通常软件的质量管理可以通过质量工具解决，在新七种工具中()是用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系，该工具能帮助团队预测一部分可能破坏目标实现的中间环节，因此有助于制定应急计划。
A. 过程决策程序图 B. 关联图 C. 因果图 D. 流程图
- 9、以下关于质量保证的叙述中，不正确的是()。
A. 实施质量保证是确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程
B. 实施质量保证是通过执行产品检查并发现缺陷来实现的
C. 质量测量指标是质量保证的输入
D. 质量保证活动可由第三方团队进行监督，适当是提供服务支持

10、某软件企业为了及时、准确地获得某软件产品配置项的当前状态，了解软件开发活动的进展状况，要求项目组出具配置状态报告，该报告内容应包括（）。

- ①各变更请求概要：变更请求号、申请日期、申请人、状态、发布版本、变更结束日期
- ②基线库状态：库标识、至某日预计库内配置项数、实际配置项数、与前版本差异描述
- ③发布信息：发布版本、计划发布时间、实际发布时间、说明
- ④备份信息：备份日期、介质、备份存放位置
- ⑤配置管理工具状态
- ⑥设备故障信息：故障编号、设备编号、申请日期、申请人、故障描述、状态。

A. ①②③⑤ B. ②③④⑥ C. ①②③④ D. ②③④⑤

11、关于企业应用集成（EAI）技术，描述不正确的是（）。

- A. EAI 可以实现表示集成、数据集成、控制集成、应用集成等
- B. 表示集成和数据集成是白盒集成，控制集成是黑盒集成
- C. EAI 技术适用于大多数实施电子商务的企业以及企业之间的应用集成
- D. 在做数据集成之前必须首先对数据进行标识并编成目录

12、依据标准 GB/T 11457--2006《信息技术软件工程术语》，（）是忽略系统或部件的内部机制只集中于响应所选择的输入和执行条件产生的输出的一种测试，是有助于评价系统或部件与规定的功能需求遵循性的测试。

- A. 结构测试 B. 白盒测试 C. 功能测试 D. 性能测试

13、依据标准 GB/T16260.1—2006《软件工程产品质量第 1 部分质量模型》定义的外部质量和内部质量的质量模型，可将软件质量属性划分为（）个特性。

- A. 三 B. 四 C. 五 D. 六

14、GB/T8556-2007《信息技术软件生存周期过程》标准为软件生存周期过程建立了一个公共库框架，其中定义了三类过程，（）不属于 GB/T8556-2007 定义的过程类别。

- A. 主要过程 B. 支持过程 C. 组织过程 D. 工程过程

15、GB/T22240-2008《信息安全技术信息系统安全等级保护指南》标准将信息系统的安全保护等级分为五级。“信息系统受到破坏后，会对社会秩序和公共利益造成严重损害，或者对国家安全造成损害”是（）的特征。

- A. 第二级 B. 第三级 C. 第四级 D. 第五级

16、针对信息系统，安全可以划分为四个层次，其中不包括（）。

- A. 设备安全 B. 人员安全 C. 内容安全 D. 行为安全

17、以下网络安全防御技术中，（17）是一种较早使用、实用性很强的技术，它通过逻辑隔离外部网络与受保护的内部网络的方式，使用本地系统免于受到威胁。

- A. 防火墙技术 B. 入侵检测与防护技术 C. VPN 技术 D. 网络蜜罐技术

18、按照行为方式，可以将针对操作系统的安全威胁划分为：切段、截取、篡改、伪造四种。其中（）是对信息完整性的威胁。

- A. 切段 B. 截取 C. 篡改 D. 伪造

19、IP 协议属于（）。

- A. 物理层协议 B. 传输层协议 C. 网络层协议 D. 应用层协议

- 20、2015 年国务院发布的《关于积极推进“互联网+”行为的指导意见》提出：到（）年，网络化、智能化、服务化、协同化的“互联网+”产业生态体系基本完善，“互联网+”称为经济社会创新发展的重要驱动力量。
- A. 2018 B. 2020 C. 2025 D. 2030
- 21、以下关于移动互联网的描述，不正确的是（）。
- A. 移动互联网使得用户可以在移动状态下接入和使用互联网服务
B. 移动互联网是桌面互联网的复制和移植
C. 传感技术能极大地推动移动互联网的成长
D. 在移动互联网领域，仍存在浏览器竞争及“孤岛”问题
- 22、在计算机网络设计中，主要采用分层（分级）设计模型；其中（22）的主要目的是完成网络访问策略控制、数据包处理、过滤、寻址，以及其他数据处理的任务。
- A. 接入层 B. 汇聚层 C. 主干层 D. 核心层
- 23、以下关于无线网络的叙述中，不正确的是（）
- A. 无线网络适用于很难布线或经常需要变动布线结构的地方
B. 红外线技术和射频技术也属于无线网络技术
C. 无线网络主要适用于机扬、校园，不适用于城市范围的网络接入
D. 无线网络提供了许多有线网络不具备的便利性
- 24、在无线通信领域，现在主流应用的是第四代（4G）通信技术，5G 正在研发中，理论速度可达到（24）
- A. 50Mbps B. 100Mbps C. 500Mbps D. 1Gbps
- 25、面向对象软件开发方法的主要优点包括（）。
- ①符合人类思维习惯
②普适于各类信息系统的开发
③构造的系统复用性好
④适用于任何信息系统开发的全生命周期
- A. ①③④ B. ①②③ C. ②③④ D. ①②④
- 26、UML 中共包括 14 种图，其中（）属于交互图。
- A. 类图 B. 定时图 C. 状态图 D. 对象图
- 27、（）有称为设计视图，它表示了设计模型中在架构方面具有重要意义的一部分，即类、子系统、包和用例实现的子集。
- A. 逻辑视图 B. 进程视图 C. 实现视图 D. 用例视图
- 28、甲公司因业务开展需要，拟购买 10 部手机，便向乙公司发出传真，要求以 2000 元/台的价格购买 10 部手机，并要求乙公司在一周内送货上门。根据《中华人民共和国合同法》为甲公司向乙公司发出传真的行为属于（）。
- A. 邀请 B. 要约 C. 承诺 D. 要约邀请
- 29、根据《中华人民共和国招标投标法》，招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起（）日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。
- A. 30 B. 20 C. 15 D. 10

30、() 不属于项目经理的岗位职责。

- A. 为严格控制项目成本, 可不全面执行所在单位的技术规范标准
- B. 对项目的全生命周期进行有效控制, 确保项目质量和工期
- C. 在工作中主动采用项目管理理念和方法
- D. 以合作和职业化方式与团队和项目干系人打交道

31、项目经理小李依据当前技术发展趋势和所掌握的技术能否支持该项目的开发, 进行可行性研究。小李进行的可行性研究属于 ()。

- A. 经济可行性分析
- B. 技术可行性分析
- C. 运行环境可行性分析
- D. 其他方面的可行性分析

32、某系统开发项目邀请第三方进行项目评估, () 不是项目评估的依据。

- A. 项目建议书及其批准文件
- B. 项目可行性研究报告
- C. 报送单位的申请报告及主管部门的初审意见
- D. 项目变更管理策略

33、项目质量管理包括制定质量管理计划、质量保证、质量控制, 其中质量控制一般在项目管理过程组的中进行。

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

34、项目经理张工带领团队编制项目管理计划, () 不属于编制项目管理计划过程的依据。

- A. 项目章程
- B. 事业环境因素
- C. 组织过程资产
- D. 工作分解结构

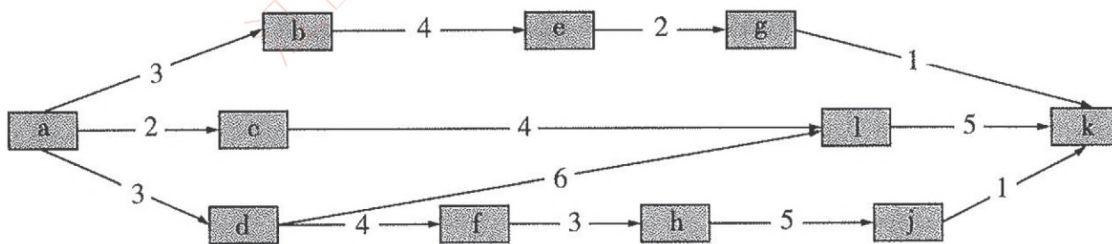
35、() 不属于项目监控工作的成果。

- A. 进度预测
- B. 项目文件更新
- C. 工作绩效报告
- D. 项目管理计划更新

36、依据变更的重要性分类, 变更一般分为 ()、重要变更和一般变更。

- A. 紧急变更
- B. 重大变更
- C. 标准变更
- D. 特殊变更

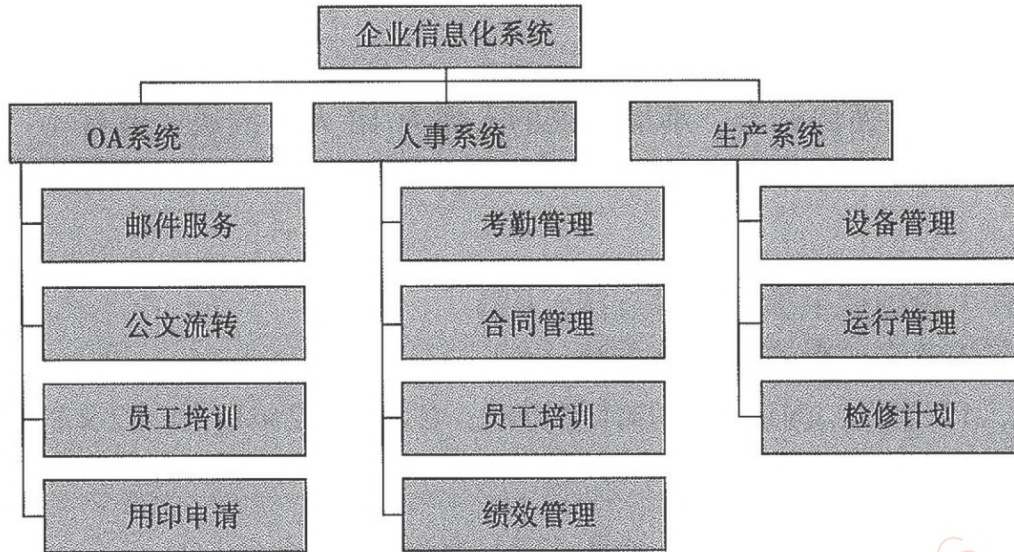
37-38、下图中 (单位: 周) 显示的项目历时总时长是 (37) 周。在项目实施过程中, 活动 D-I 比计划延期了 2 周, 活动 a-c 实际工期是 6 周, 活动 f-h 比计划提前了 1 周, 此时该项目的历时总时长为 (38) 周。



(37) A.14 B.18 C.16 D.13

(38) A.14 B.18 C.16 D.17

39、某公司中标一个企业信息化系统开发项目，合同中该项目包括：人事系统、OA 系统和生产系统。下图为项目经理制作的 WBS，此处项目经理违反了关于 WBS 的（ ）原则。



- A. WBS 需要考虑将不同的人员工作分开
 B. WBS 中各项工作是为提供可交付成果服务的
 C. 可以按照系统子系统来逐层分解 WBS
 D. 一个工作单元只能从属于某个上层单元
- 40、（ ）不属于范围变更控制的工作。
 A. 确定影响导致范围变更的因素，并尽量使这些因素向有利的方面发展
 B. 判断范围变更是否已经发生
 C. 管理范围变更，确保所有被请求变更按照项目整体变更控制过程处理
 D. 确定范围正式被接受的标准和要素
- 41、沟通的基本模型用于表示信息如何在双方之间被发送和被接收，日常与人交往过程中发生的误解，通常在（ ）环节发生。
 A. 编码 B. 解码 C. 媒介 D. 信息
- 42、你正在组织项目沟通协调会，参加会议的人数为 12 人，沟通渠道有（ ）条。
 A. 66 B. 72 C. 56 D. 132
- 43、在编制沟通计划时，干系人登记册是沟通计划编制的输入，（ ）不是干系人登记册的内容。
 A. 主要沟通对象 B. 关键影响人 C. 次要沟通对象 D. 组织结构与干系人的责任关系
- 44、（ ）不属于项目干系人管理的输入。
 A. 干系人管理计划 B. 干系人沟通需求 C. 变更日志 D. 问题日志
- 45、风险可以从不同角度、根据不同的标准来进行分类。百年不遇的暴雨属于（ ）；
 A. 不可预测风险 B. 可预测风险 C. 已知风险 D. 技术风险
- 46、在风险识别时，可以用到多种工具和技术。其中（ ）指的是从项目的优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，从而更全地考虑风险。
 A. 头脑风暴法 B. 因果图 C. SWOT 分析法 D. 专家判断法

47、某项目由 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分析 (EMV) 是 () 的主要特征。

- A. 0 元 B. 1.6 万元 C. 2 万元 D. 6.4 万元

48、一般来说，团队发展会经历 5 个阶段团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题，团队成员的集体荣誉感非常强”是 () 的主要特征。

- A. 形成阶段 B. 需荡阶段 C. 规范阶段 D. 发挥阶段

49、() 是通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系来说明激励过程，并以选择合适的行力达到最终的奖酬目标的理论

- A. 马斯洛需求层次理论 B. 赫茨伯格双因素理论 C. X 理论与 Y 理论 D. 期望理论

50、项目经理的权利有多种来源，其中 () 是由于他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你，以及希望自己成力你那样的人而产生的，这是一种人格魅力。

- A. 职位权利 B. 奖励权利 C. 专家权利 D. 参照权利

51-52、在组织级项目管理中，要求项目组合、项目集、项目三者都要与 (51) 保持一致。其中 (52) 通过设定优先级并提供必要的资源的方式进行项目选择，保证组织内所有项目都经过风险和收益分析。

- (51) A. 组织管理 B. 组织战略 C. 组织文化 D. 组织投资

- (52) A. 项目组合 B. 项目集 C. 项目 D. 大项目

53、项目经理张工管理公司的多个项目，在平时工作中，需要不时地上层领导或其他职能部门进行沟通。通过学习项目管理知识，张工建议公司成立一个 () 进行集中管理。

- A. 组织级项目管理部门 B. 变更控制委员会 C. 大项目事业部 D. 项目管理办公室

54、在采购规划过程中，需要考虑组织过程资产等一系列因素，以下 () 不属于采购规划时需要考虑的。

- A. 项目管理计划 B. 风险登记册 C. 采购工作说明书 D. 干系人登记册

55、项目外包是承接项目可能采取的方式，但只有 () 是允许的。

- A. 部分外包 B. 整体外包 C. 主体外包 D. 层层转包

56、战略管理包含 3 个层次，() 不属于战略管理的层次。

- A. 目标层 B. 规划层 C. 方针层 D. 行为层

57、业务流程重构 (BPR) 注重结果的用时，更注重流程的实现，所 BPR 需要遵循一定的原则，() 不属于 BPR 遵循的原则。

- A. 以流程为中心的原则 B. 团队管理原则 C. 以客户为导向的原则 D. 风险最小化原则

58-60、某系统集成项目包含了三个软件模块，现在估算项目成本时，项目经理考虑到其中的模块 A 技术成熟，已在以前类似项目中多次使用并成功交付，所以项目经理忽略了 A 的开发成本，只给 A 预留了 5 万元，以防意外发生。然后估算了 B 的成本为 50 万元，C 的成本为 30 万元，应急储备为 10 万元，三者集成成本为 5 万元，并预留了项目的 10 万元管理储备。如果你是项目组成员，该项目的成本基准是 (58) 万元，项目预算是 (59) 万元，项目开始执行后，当项目的进度绩效指数 SPI 为 0.6 时，项目实际花费 70 万元，超出预算 10 万元，如果不加以纠偏，请根据当前项目进展，估算该通目的完工估算值 (EAC) 为 (60) 万元

- (58) A.90 B.95 C.100 D.110

- (59) A.30 B.95 C.100 D.110

- (60) A.64 B.134 C.194.4 D.124.4

61-62、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，于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，要求略偿，为了避免以上事件，正确的做法是 (61)，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 (62)

- (61) 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
- (62) A.提交变更申请 B.只想变更评估 C.变更验证与确认 D.变更关联的配置项

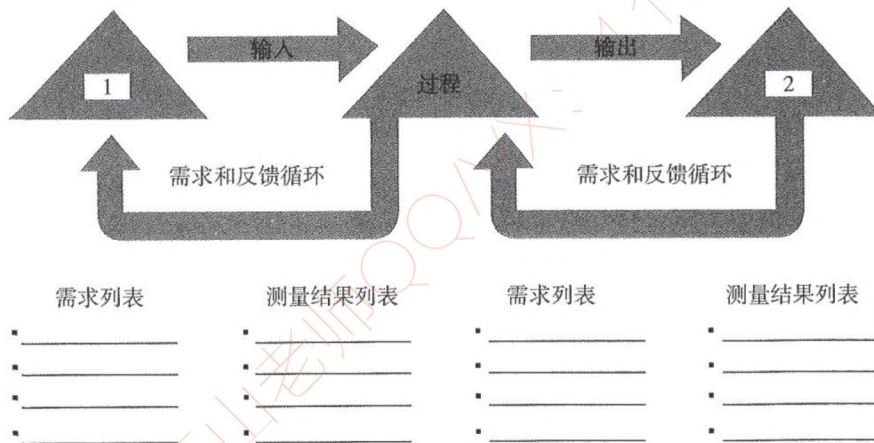
63、过程改进计划详细说明了对项目管理过程和产品开发过程进行分析的各个步骤，有助于识别增值活动。在项目管理知识领域，过程改进计划产生于 () 阶段。

- A.质量规划 B.实施质量保证 C.控制质量 D.质量改进

64、项目成本包括预防不符合要求，为评价产品或服务是都符合要求，以及因未达到要求而发生的所有成本，对于质量保证人员而言，其职业生涯过程中往往处于因不产生效益而尴尬的境地，从质量成本角度来看，其原因是因为质量保证工作发生的成本属于 ()。

- A.预防成本 B.外部失败成本 C.内部失败成本 D.评价成本

65、下图质量控制常用到的 SIPOC 模型，数字 1、2 部分代表的模型内容为



- A.建议方；承建方 B.供应商；客户 C.买方；卖方 D.生产者；消费者

66-67、某企业生产甲、乙两种产品，这两种产品都需要 A、B 两种原材料。生产每一个甲产品需要 3 万个 A 和 6 万个 B，销售收入为 2 万元；生产每一个乙产品需要 5 万个 A 和 2 万个 B，销售收入为 1 万元。该企业每天可用的 A 数量为 15 万个，可用的 B 数量为 24 万个。为了获得最大的销售收入，该企业每天生产的甲产品的数量应为 (66) 万个，此时该企业每天的销售收入 (67) 万元。

- (66) A.2.75 B.3.75 C.4.25 D.5
 (67) A.5.8 B.6.25 C.8.25 D.10

- 68、产量 (X, 台) 与单位产品成本 (Y, 元/台) 之间的回归方程 $Y=362-2X$, 这说明 ()。
- A. 产品产每增加 1 台, 单位产品成本减少 2 元
 - B. 产品产每增加 1 台, 单位产品成本增加 2 元
 - C. 产品产重每增加 1 台, 单位产品成本减少 365 元
 - D. 产品产重每增加 1 台, 单位产品成力增加 365 元
- 69、假设某项目风险列表中, 风险分力一、二、三级占 10%、30%、60%, 项目经理小李随机抽查一个风险等级情况, 结果不是一级风险, 则本次抽查到三级风险的概率是 ()。
- A. 2/3
 - B. 1/3
 - C. 3/5
 - D. 2/5
- 70、同时抛掷 3 枚均匀的硬币, 恰好有两枚正面向上的概率为 ()
- A. 1/4
 - B. 3/8
 - C. 1/2
 - D. 1/3
- 71、(): a cloud service, allied to the set of business terms under which the cloud cloud service id offered.
- A. Cloud service
 - B. Cloud service product
 - C. Product catalogue
 - D. Service catalogue
- 72、() is a computer technology that headsets, sometimes in combination with physical spaces or multi-projected environments, to generate realistic images, sounds and other sensations that simulate a user's physical presence in a virtual or imaginary environment.
- A. Virtual Reality
 - B. Cloud computing
 - C. Big data
 - D. Internet+
- 73、Validate Scope is the process of formalizing acceptance of completed ()。
- A. project deliverables
 - B. WBS
 - C. activities
 - D. milestones
- 74、() is a document generated by the creating WBS process that support the WBS, which provides more detailed descriptions of the components in the WBS.
- A. The project charter
 - B. The project scope
 - C. The WBS dictionary
 - D. The activity list
- 75、In project network diagram, the number of critical path is ()。
- A. none
 - B. only one
 - C. only two
 - D. one or more

2017年11月信息系统项目管理师案例分析真题和答案解析

试题一 (26分)

A公司承接了一个为某政府客户开发ERP软件的项津,任命小张担任项目经理。由于该客户与A公司每年有上千万元的项目合作,A公司管理层对该客户非常重视,并一再嘱咐小张要保证项目的客户满意度。为此,小张从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目,团队。

在项目初期,小张制定了变更和配置管理规则:客户需求发生变化时,应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估,如果影响不大,工程师可以直接进行修改并更新版本,不需要上报项目经理;当工程师不能判断需求变化对项目的影晌时,应上报给项目经理,由项目经理作出评估,并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中,用户针对软件的功能模块提出一些修改需求,工程师针对需求做了评估,发现修改工作量不大,对项目进度没有影响,因此,出于客户满意度的考虑,工程师直接接受了客户的要求,对软件进行修改。在软件测试联调阶段,测试人员发现部分功能模块与原先设计不符,造成很多接口问题。经调查发现,主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求,项目经理要求查验,没有发现相关变更文件。

【问题1】(10分)

请分析项目实施过程中存在哪些主要问题?

【问题2】(10分)

结合案例,请描述项目变更管理的主要工作程序。

【问题3】(6分)

请将下面(1)-(6)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

- 1、根据变更的迫切性,变更可分为(1)和(2)
- 2、变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、(3)、(4)、(5)、(6)。

试题二 (26分)

某信息系统项目包含 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 十个活动，各活动的历时、成本估算值。活动逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时 (天)	成本估算值 (元)	紧前活动
A	2	2000	--
B	4	3000	A
C	6	5000	B
D	4	3000	A
E	3	2000	D
F	2	2000	A
G	2	2000	F
H	3	3000	E、G
I	2	2000	C、H
J	3	3000	I

【问题 1】(10分)

- (1) 计算活动 H、G 的总浮动时间和自由浮动时间
- (2) 指出该项目的关键路径
- (3) 计算该项目的总工期

【问题 2】(3分)

项目经理在第 9 天结束时对项目进度进行统计，发现活动 C 完成了 50%，活动 E 完成了 50%，活动 G 完成看 100%，请判断该项目工期是否受到影响？为什么？

【问题 3】(10分)

结合问题 2，项目经理在第 9 天结束对项目成本进行了估算，发现活动 B 的实际花费比预计估多了 1000 元，活动 D 的实际花费比预估少了 500 元，活动 C 的实际花费为 2000 元，活动 E 的实际花费为 1000 元，其他活动的实际花费与预估一致；

- (1) 请计算该项目的完工预算 BAC；
- (2) 请计算该时点计划值 PV、挣值 EV、成本绩效指数 CPI、进度绩效指数 SPI；

【问题 4】(3分)

项目经理对进度、成本与计划不一致的原因进行了详细分析，并制定了改进措施，假设该改进措施是有效的，能确保项目后续过程中不会再发生类似问题，请计算该项目的完工估算 EAC；

试题三 (23分)

甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目,公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理,任命研发部软件开发骨干小王为该项目的经理。

小王技术能力强,自己承担了该项目核心模块开发任务,自从项目管理计划发布以后,一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外,没有召开过任何项目例会,只是项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力,该项目进展到系统测试阶段。

在系统测试前,发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后,小王立刻会同该模块负责人小李熬夜加班赶工,完成了该模块;

小王在项目绩效考核时,认为小李的工作态度不认真,给予较差评价并在项目团队内部公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班,任务也完成了,觉得考核结果不公平,两人就此问题发生了严重冲突,小李因此消极怠工,甚至影响到了项目验收。

【问题1】(11分)

(1) 基于以上案例,请指出小王在项目团队管理和沟通过程中的不恰当之处。

(2) 针对小李在项目中的问题,请说明小王该如何预防和改进。

【问题2】(4分)

结合案例,说明项目经理小王应当重点学习哪些项目团队管理的方法?

【问题3】(2分)

结合案例中小王和小李的冲突,请指出他们之间的冲突属于() (从候选答案中选择一个正确选项,将编号填入答题纸对应栏内)。

A、项目优先级冲突 B、资源冲突 C、个人冲突 D、技术冲突

【问题4】(6分)

请简要描述项目冲突管理的方法;

2017年11月信息系统项目管理师论文写作真题和答案解析

试题一论信息系统项目的安全管理

2017年6月1日《中华人民共和国网络安全法》正式实施，全社会对信息安全的关注提到前所未有的新高度，目前，很多单位都建立了信息安全管理体制，制定了信息安全相关的制度，规范或要求等。在项目实施过程中如何遵循这些制度、规范和要求，成为项目经理需要重点关注的问题。

请以“信息系统项目的安全管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与过的或者你所在组织开展过的信息系统相关项目的基本情况（项目背景、规模、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目实际，论述你对项目安全管理的认识，可以包括但不限于以下几个方面。
 - (1)信息安全管理的主要工作内容。
 - (2)信息安全管理中可以使用的工具、技术和方法等。
 - (3)信息安全管理工作内容、使用的工具、技术和方法如何在项目管理的各方面（如人力资源管理、文档管理、沟通管理、采购管理）得到体现。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行安全管理的，包括具体做法和经验教训。

试题二论信息系统项目的成本管理

项目管理受范围、时间、成本和质量的约束，项目成本管理在项目管理中占有重要的地位，项目成本管理就是要确保在批准的项目预算内完成项目，通过项目成本管理尽量使项目实际发生的成本控制在预算范围之内。如果项目建设的实际成本远远超出批准的投资预算，就很容易造成成本失控。

请以“信息系统项目的成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目背景、项目规模、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目成本管理的认识。
 - (1)制订项目成本管理计划
 - (2)项目成本估算、项目成本预算、项目成本控制。
- 3、请结合论文中所得到的信息系统项目，介绍你是如何进行项目成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。