

## 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

### 2008 年上半年信息系统项目管理师考试试题和答案解析

--- 无忧考培教育学院命题组编

讲师：朱建军（江山老师）

**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、需求规格说明书的内容不应当包括（1）。  
A. 对重要功能的描述    B. 对算法过程的描述    C. 软件确认准则    D. 软件性能
- 2、把分布在不同地点、不同时间的数据集成起来，以支持管理人员决策的技术称为①，②为 Web service 平台中表示数据的基本格式，①和②分别为（2）。  
A. ①数据库②HTML    B. ①数据仓库②XML  
C. ①数据挖掘②HTTP    D. ①商业智能②UML
- 3、（3）是一种能够实现过程集成的技术，一般用于用户的业务流程经常发生改变的场合。  
A. 业务流    B. 控制流    C. 流媒体    D. 工作流
- 4、在实施企业业务流程改造的过程中，许多企业领导人和员工在变革之初对变革抱有很大期望和热情，但在变革实施以后发现似乎一切又恢复了老样子，其遗憾的原因往往在于变革的设计者和领导者未能在变革中坚持企业流程改造的核心原则，即（4）。  
A. 以流程为中心的原则    B. 以人为本的团队式管理原则  
C. 顾客导向原则    D. 以上都是
- 5、CMM 是美国卡内基梅隆大学软件工程研究所开发的（软件）能力成熟度模型，其中（5）强调软件开发过程稳定性与项目量化管理。  
A. 可重复级    B. 已定义级    C. 已管理级    D. 持续优化级
- 6、在软件质量模型中，比较有代表性的有 McCall 提出的软件质量模型。在这个质量模型中，软件的质量特性被分成了三组，即产品转移、产品修改和（6）。  
A. 产品开发    B. 产品销售    C. 产品升级    D. 产品运行
- 7~8、常见的软件开发模型有瀑布模型、演化模型、螺旋模型、喷泉模型等。其中（7）适用于需求明确或很少变更的项目，（8）主要用来描述面向对象的软件开发过程。  
（7）A. 瀑布模型    B. 演化模型    C. 螺旋模型    D. 喷泉模型  
（8）A. 瀑布模型    B. 演化模型    C. 螺旋模型    D. 喷泉模型
- 9、根据《软件文档管理指南 GB/T 16680-1996》，软件文档包括（9）等。  
A. 启动文档、计划文档、实施文档和收尾文档。  
B. 开发文档、支持文档和管理文档  
C. 开发文档、产品文档和管理文档  
D. 开发文档、技术文档和管理文档
- 10、根据《计算机软件质量保证计划规范 GB/T 12504-1990》，项目开发组长或其代表（10）。

- A. 可以作为评审组的成员，不设副组长时可担任评审组的组长
- B. 可以作为评审组的成员，但只能担任评审组的副组长
- C. 可以作为评审组的成员，但不能担任评审组的组长或副组长
- D. 不能挑选为评审组的成员

11、根据《软件生存周期过程 GB/T 8566-2001》，开发过程的第一活动是（11）。

- A. 系统需求分析
- B. 过程实施
- C. 系统结构设计
- D. 使用和维护

12、需求开发的目的是通过调查与分析，获取用户需求并定义产品需求。完整的需求开发的过程包括（12）。

- A. 需求获取、需求分析、需求定义
- B. 需求获取、需求分析、
- C. 需求获取、需求分析、需求定义、需求验证
- D. 需求分析、需求定义、需求验证

13、OMG 组织、微软公司、SUN 公司所提出的软件构件的标准依次是（13）。

- A. ①CORBA②EJB③COM
- B. ①UML②VB③J2EE
- C. ①CORBA②COM③EJB
- D. ①CORBA②C#③JAVA

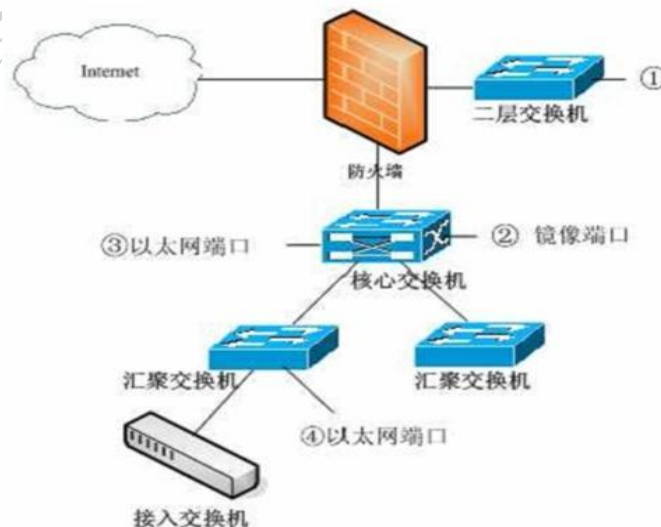
14、（14）可以帮助人们简单方便地复用已经成功的设计或体系结构。

- A. 商业构件
- B. 设计模式
- C. 遗留系统
- D. 需求规格说明

15、TCP/IP 是 Internet 采用的协议标准，它是一个协议系列，由多个不同层次的协议共同组成。其中（15）是属于网络层的低层协议，主要用途是完成网络地址向物理地址的转换。

- A. RARP
- B. ARP
- C. IGMP
- D. ICMP

16~20、服务器的部署是网络规划的重要环节。某单位网络拓扑结构如下图所示，需要部署 VOD 服务器、Web 服务器、邮件服务器，此外还需要部署流量监控服务器对单位内部网络流量进行监控。



VOD 服务器应部署在位置（16），Web 服务器应部署在位置（17），流量监控服务器应部署在位置（18）。上述服务器中，流出流量最大的是（19），流入流量最大的是（20）。

- (16) A. ① B. ② C. ③ D. ④  
(17) A. ① B. ② C. ③ D. ④  
(18) A. ① B. ② C. ③ D. ④  
(19) A. VOD 服务器 B. Web 服务器 C. 流量监控服务器 D. 邮件服务器  
(20) A. VOD 服务器 B. Web 服务器 C. 流量监控服务器 D. 邮件服务器

21、信息安全策略的设计与实施步骤是 (21) 。

- A. 定义活动目录角色、确定组策略管理安全性、身份验证、访问控制和管理委派  
B. 确定标准性、规范性、可控性、整体性、最小影响、保密性原则，确定公钥基本结构  
C. 确定安全需求、制订可实现的安全目标、制订安全规划、制订系统的日常维护计划  
D. 确定安全需求、确定安全需求的范围、制订安全规划、制订系统的日常维护计划

22、在 (22) 中，①用于防止信息抵赖;②用于防止信息被窃取;③用于防止信息被篡改;④用于防止信息被假冒。

- A. ①加密技术②数字签名③完整性技术④认证技术  
B. ①完整性技术②认证技术③加密技术④数字签名  
C. ①数字签名②完整性技术③认证技术④加密技术  
D. ①数字签名②加密技术③完整性技术④认证技术

23、在 (23) 中，①代表的技术通过对网络数据的封包和加密传输，在公网上传输私有数据、达到私有网络的安全级别;②代表的技术把所有传输的数据进行加密，可以代替 *telnet*，可以为 *ftp* 提供一个安全的“通道”;③代表的协议让持有证书的 *Internet* 浏览器软件和 *WWW* 服务器之间构造安全通道传输数据，该协议运行在 *TCP/IP* 层之上，应用层之下。

- A. ①SSH②VPN③SSL B. ①VPN②SSH③SSL  
C. ①VPN②SSL③SSH D. ①SSL②VPN③SSH

24、2005 年 12 月，ISO 正式发布了①作为 IT 服务管理的国际标准;2007 年 10 月，ITU 接纳②为 3G 标准;2005 年 10 月，ISO 正式发布了③作为信息安全的国际标准。①、②和③分别是 (24) 。

- A. ①ISO27000②IEEE802. 16③ISO20000  
B. ①ISO27000②ISO20000③IEEE802. 16  
C. ①ISO20000②IEEE802. 16③ISO27000  
D. ①IEEE802. 16②ISO20000③ISO27000

25、合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以以协议补充;不能达成补充协议的，按照 (25) 或者交易习惯确定。

- A. 公平原则 B. 项目变更流程 C. 第三方调解的结果 D. 合同有关条款

26、(26) 与《中华人民共和国政府采购法》的有关内容一致。

- A. 政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用贷款、财政性资金或自筹资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为  
B. 货物是指各种形态和种类的物品，包括原材料、燃料、设备、产品等。工程是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等

C. 在技术咨询合同、技术服务合同履行过程中, 受托人利用委托人提供的技术资料和工作条件完成的新的技术成果, 属于受托人。委托人利用受托人的工作成果完成的新的技术成果, 属于委托人。当事人另有约定的, 按照其约定

D. 中标人按照合同约定或者经招标人同意, 可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成

27、根据《中华人民共和国政府采购法》的规定, 当 (27) 时不采用竞争性谈判方式采购。

- A. 技术复杂或性质特殊, 不能确定详细规格或具体要求
- B. 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要
- C. 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购
- D. 不能事先计算出价格总额

28、一般说来变更控制流程的作用不包括 (28) 。

- A. 列出要求变更的手续
- B. 记录要求变更的事项
- C. 描述管理层对变更的影响
- D. 确定要批准还是否决变更请求

29、某海港咨询公司的一名项目经理遵照合同实施某项目, 为 236 台服务器的操作系统进行升级。项目经理在执行合同的收尾过程中, 应该 (29)。

- A. 合同付款
- B. 进行绩效测量
- C. 正式验收
- D. 进行产品验证

30、以下关于项目绩效评估的表述, 不正确的是 (30) 。

- A. 项目经理需要收集来源于项目内部和外部资源的正式和非正式的项目绩效评估
- B. 项目经理必须评估每一个团队成员
- C. 作为绩效评估的结果, 一些团队成员在 RAM (责任分配矩阵) 中的角色将被调整
- D. 即使项目组织是临时的, 项目评估也应列入到组织绩效评估中

31、关于项目生命周期和产品生命周期的叙述, 错误的是 (31) 。

- A. 产品生命周期开始于商业计划, 经过产品构思、产品研发、产品的日常运营直到产品不再被使用
- B. 为了将项目与项目实施组织的日常运营联系起来, 项目生命周期也会确定项目结束时的移交安排
- C. 一般来说, 产品生命周期包含在项目生命周期内
- D. 每个项目阶段都以一个或一个以上的可交付物的完成和正式批准为标志, 这种可交付物是一种可度量、可验证的工作产物

32、在项目的阶段末, 开始下一阶段之前, 应该确保 (32) 。

- A. 下个阶段的资源能得到
- B. 进程达到它的基准
- C. 采取纠正措施获得项目结果
- D. 达到阶段的目标以及正式接受项目阶段成果

33、制订项目管理计划的输入包含 (33) 。

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

34、项目管理中, 保证客户和干系人满意的最重要的活动是 (34) 。

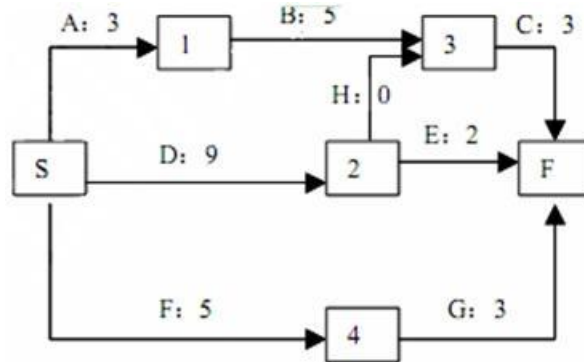
- A. 绩效测评存档
- B. 变更汇报和项目计划更新以及其他适当的项目文件

- C. 及时且有规律地汇报项目绩效
- D. 将需求记录下来整理为文件

35、在滚动式计划中，(35)。

- A. 关注长期目标，允许短期目标作为持续活动的一部分进行滚动
- B. 近期要完成的工作在工作分解结构最下层详细规划
- C. 远期要完成的工作在工作分解结构最下层详细规划
- D. 为了保证项目里程碑，在战略计划阶段做好一系列详细的活动计划

36、下图中活动“G”可以拖延 (36) 周而不会延长项目的最终结束日期。



(图中时间单位为周)

- A. 0
- B. 1
- C. 3
- D. 4

37、关于项目范围的陈述，正确的是 (37)。

- A. 在项目早期，项目范围包含某些特定的功能和其他功能，并且随着项目的进展添加更详细的特征
- B. 项目范围在项目章程中被定义并且随着项目的进展进行必要的变更
- C. 项目范围在项目的早期被描述出来并随着项目的进展而更加详细
- D. 项目范围在项目的早期被描述出来并随着范围的蔓延而更加详细

38、在项目每个阶段结束时进行项目绩效评审是很重要的，评审的目标是 (38)。

- A. 根据项目的基准计划来决定完成该项目需要多少资源
- B. 根据上一阶段的绩效调整下一阶段的进度和成本基准
- C. 得到客户对项目绩效认同
- D. 决定项目是否可以进入下一个阶段

39、某项目经理在公司负责管理一个产品开发项目。开始时，产品被定义为“最先进的个人运输工具”，后来被描述为“不需要汽油的先进个人运输工具”。最后，与设计工程师进行了整夜的讨论后，被描述为“成本在 15000 美元以下，不需要汽油、不产生噪声的最先进的个人运输工具”。这表明产品的特征正在不断地改进，不断地调整，但是应注意将其与 (39) 协调一致。

- A. 范围定义
- B. 项目干系人利益
- C. 范围变更控制系统
- D. 客户的战略规划

40、一项任务的最早开始时间是第 3 天，最晚开始时间是第 13 天，最早完成时间是第 9 天，最晚完成时间是第 19 天。该任务 (40)。



- A. 在关键路径上    B. 有滞后    C. 进展情况良好    D. 不在关键路径上

41、合同收尾过程涉及 (41) 。

- A. 客户满意度分析和最终付款    B. 管理收尾和档案保存  
C. 向承包商最终付款和整理经验    D. 产品验收和管理收尾

42、进度控制是避免工期拖延的一种方法。进度控制中的纠正行为通常加速某些活动以确保这些活动能够及时完成。为了重新编制和执行进度表，纠正行为通常要求 (42) 。

- A. 做大家都不喜欢的决策    B. 及时调整基线    C. 进行原因分析    D. 资源平衡

43、项目经理的一个重要的任务是确认每个项目的相关目标，帮助管理者建立并达到那些目标的方式是目标管理。(43) 不属于目标管理强调的内容。

- A. 建立明确的和现实的目标  
B. 阶段性评估项目目标是否达到  
C. 提高对于项目的参与合作，团队建设和对于项目的承诺  
D. 分析并减少风险，当风险发生时决定如何解决

44、项目计划方法是在项目计划阶段，用来指导项目团队制定计划的一种结构化方法。(44) 是这种方法的例子。

- A. 工作指南和模板    B. 上层管理介入  
C. 职能工作的授权    D. 项目干系人的技能分析

45、团队合作是项目成功的重要保证，下列除 (45) 外都能表明项目团队合作不好。

- A. 挫折感    C. 对项目经理缺乏信任和信心  
B. 频繁召开会议    D. 没有效果的会议

46、在当今高科技环境下，为了成功激励一个团队，(46) 可以被项目管理者用来保持一个气氛活跃、高效的士气。

- A. 马斯洛理论和 X 理论  
B. Y 理论和 X 理论  
C. Y 理论、马斯洛理论和赫兹伯格的卫生理论  
D. 赫兹伯格的卫生理论和 X 理论

47、为了成功管理一个项目，项目经理必须承担管理者和领导者的双重角色。作为管理者的角色，下面的选项中，除 (47) 外，都是项目经理应重点关注的。

- A. 制定流程    B. 团结人员  
C. 为项目干系人提供所需要的成果    D. 关注组织及其机构

48、有效的团队建设的直接结果是 (48) 。

- A. 提高了项目绩效  
B. 建设成一个高效、运行良好的项目团队  
C. 使项目小组成员认识到对项目的绩效负责的是项目经理  
D. 提高了项目干系人和小组成员为项目贡献力量的能力

49、准确和无偏颇的数据是量化风险分析的基本要求。可以通过（49）来检查人们对风险的理解程度。

- A. 风险数据质量评估      B. 发生概率与影响评估      C. 敏感性分析      D. 影响图

50、在处理已识别的风险及其根源时，（50）用来检查并记录风险应对策略的效果以及风险管理过程的效果。

- A. 风险再评估      B. 风险审计      C. 预留管理      D. 偏差和趋势分析

51、德尔菲技术是一种风险识别技术，它（51）。

- A. 对定义特定变量发生的概率尤其有用  
B. 对减少数据中人为的偏见、防止任何人对结果不适当地产生过大的影响尤其有用  
C. 有助于将决策者对待风险的态度考虑在内  
D. 为决策者提供一系列图形化的决策方案

52、某项目经理刚刚完成了项目的风险应对计划，（52）应该是风险管理的下一步措施。

- A. 确定项目整体风险的等级      B. 开始分析那些在产品文档中发现的风险  
C. 在工作分解结构上增加任务      D. 进行风险审核

53、项目组合管理的一个目标是（53）。

- A. 管理项目组合中每个项目文件中的各项内容  
B. 评估组织的项目管理成熟度，并依据评估结果估算完成组织当前在建项目所需的资源  
C. 通过慎重选择项目或大型项目并及时剔除不满足项目组合战略目标的项目，使项目组合的价值最大  
D. 在组织的所有项目上平衡所使用的资源

54、以下关于成本估算的说法错误的是（54）。

- A. 成本一般用货币单位（人民币、美元、欧元、日元）来表示  
B. 针对项目使用的所有资源来估算计划活动成本  
C. 一般不考虑关于风险应对方面的信息  
D. 估算完成每项计划活动所需的资源的近似成本

55、以下关于成本基准特点的叙述中,不正确的是（55）。

- A. 按时间分段计算，用做度量和监督成本绩效的基准  
B. 成本基准反映整个项目生命期的实际成本支出  
C. 按时段汇总估算的成本编制而成  
D. 通常以 S 曲线的形式表示

56、有关质量计划的编制，（56）是正确的。

- A. 在整个项目的生命周期，应当定期进行质量计划的编制工作  
B. 编制质量计划是编制范围说明书的前提  
C. 仅在编制项目计划时，进行质量计划的编制  
D. 在项目的执行阶段，不再考虑质量计划的编制

57、下表为同时开展的 4 个项目在某个时刻的计划值 PV、实际成本 AV 和挣值 EV，该时刻成本超出最多的项目和进度最为落后的项目分别是 (57)。

| 项目 | PV    | AC    | EV    | CV | SPI |
|----|-------|-------|-------|----|-----|
| 1  | 10000 | 11000 | 10000 |    |     |
| 2  | 9000  | 7200  | 6000  |    |     |
| 3  | 8000  | 8000  | 8000  |    |     |
| 4  | 10000 | 7000  | 5000  |    |     |

- A. 项目 1, 项目 1                      B. 项目 3, 项目 2  
C. 项目 4, 项目 4                      D. 项目 2, 项目 4

58、下面是管理项目时可能出现的四种风险。从客户的角度来看，如果没有管理好 (58)，将会造成最长久的影响。

- A. 人力资源风险              B. 进度计划风险              C. 费用风险              D. 质量风险

59、为了让客户对项目团队提供的软件产品的功能满意，项目经理让客户在一份文档上签字以便确认，这份文档是 (59)。

- A. 技术规范              B. 测试规范              C. 用户手册              D. 质量保证计划

60、A 公司为某项目的总承包商，小江为该项目的项目经理，A 公司有一个比较弱的质量方针，参与该项目的其他公司没有质量方针。小江应该 (60)。

- A. 用 A 公司的质量方针，因为 A 公司是总承包商  
B. 不考虑项目质量方面的事情，因为多数公司都没有质量方针  
C. 与来自各个公司的核心成员一起制定这个项目的质量方针，同时不告诉任何其他人以消除负面反应  
D. 从所有参与该项目的公司中寻找支持来建立一个质量计划

61、关于质量计划与质量体系之间的描述，正确的是 (61)。

- A. 质量计划是为具体产品、项目、服务或合同准备的  
B. 质量体系是为具体产品、项目、服务或合同准备的  
C. 质量体系由单个组织实体采用，通常是质量保证部门  
D. 质量计划并非组织管理系统的一个组成部分

62、信息工程监理活动的 (62) 是控制工程建设的投资、进度、工程质量、变更处理，进行工程建设合同管理、信息管理和安全管理，协调有关单位间的工作关系，被概括为“四控、三管、一协调”。

- A. 中心任务      B. 基本方法      C. 主要目的      D. 主要内容

63~64、因承建单位违反合同导致工程竣工时间延迟，监理单位 (63)。关于信息工程实施合同中关于工期的叙述，不正确的是 (64)。

- (63) A. 不承担责任                      B. 承担全部责任  
C. 与承建单位共同承担责任              D. 承担连带责任  
(64) A. 在合同协议书内应明确注明开工日期  
B. 在合同协议书内应明确注明竣工日期  
C. 在合同协议书内应明确注明合同工期总日历天数



D. 通过招标选择承包人的项目, 其合同工期天数就是招标文件要求的工期天数

65、测试是信息工程质量监理的重要手段之一, 这是由信息工程的特点所决定, 测试结果是判断信息工程质量最直接的依据之一。在整个质量控制过程中, 可能存在承建单位、监理单位、建设单位以及专业的测试机构对工程的测试。各方的职责和工作重点有所不同, 下面关于各方进行测试工作的描述, (65) 是错误的。

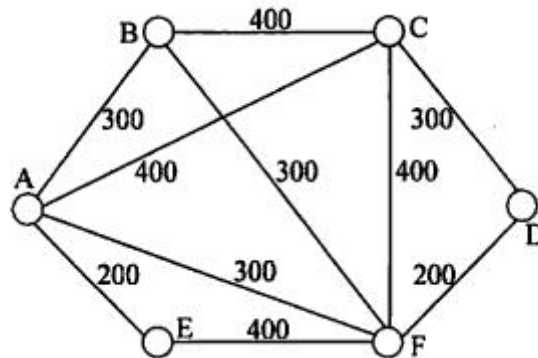
A. 承建单位在项目的实施过程中, 需要进行不断的测试, 主要是保证项目的质量

B. 监理单位要对承建单位的测试计划、测试方案、测试结果进行监督评审, 对测试问题改进过程进行跟踪, 对重要环节, 监理单位自己也要进行抽样测试

C. 在重要的里程碑或验收阶段, 一般需要委托专业的测试机构对工程进行全面、系统的测试, 为了保证专业的测试机构的独立公正, 监理方不能对专业的测试机构的测试计划和方案进行干预

D. 建设单位也要对信息工程进行测试, 以检查正在开发的信息系统是否满足自己的业务需求

66~67、下图标明了六个城市 (A~F) 之间的公路 (每条公路旁标注了其长度公里数)。为将部分公路改造成高速公路, 使各个城市之间均可通过高速公路通达, 至少要改造总计 (66) 公里的公路, 这种总公里数最少的改造方案共有 (67) 个。



- (66) A. 1000      B. 1300      C. 1600      D. 2000  
(67) A. 1      B. 2      C. 3      D. 4

68、某学院 10 名博士生 (B1-B10) 选修 6 门课程 (A-F) 的情况如下表 (用 √ 表示选修):

|   | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| A | √  | √  | √  |    | √  |    |    |    | √  | √   |
| B | √  |    |    | √  |    |    |    | √  | √  |     |
| C |    | √  |    |    | √  | √  | √  |    |    | √   |
| D | √  |    |    |    | √  |    |    | √  |    |     |
| E |    |    |    | √  |    | √  | √  |    |    |     |
| F |    |    | √  | √  |    |    | √  |    | √  | √   |

现需要安排这 6 门课程的考试, 要求是:

- 1) 每天上、下午各安排一门课程考试, 计划连续 3 天考完;
- 2) 每个博士生每天只能参加一门课程考试, 在这 3 天内考完全部选修课;
- 3) 在遵循上述两条的基础上, 各课程的考试时间应尽量按字母升序做先后顺序安排 (字

母升序意味着课程难度逐步增加)。

为此, 各门课程考试的安排顺序应是 (68) 。

- |               |               |
|---------------|---------------|
| A. AE, BD, CF | B. AC, BF, DE |
| C. AF, BC, DE | D. AE, BC, DF |

69、甲、乙两个独立的网站都主要靠广告收入来支撑发展, 目前都采用较高的价格销售广告。这两个网站都想通过降价争夺更多的客户和更丰厚的利润。假设这两个网站在现有策略下各可以获得 1000 万元的利润。如果一方单独降价, 就能扩大市场份额, 可以获得 1500 万元利润, 此时, 另一方的市场份额就会缩小, 利润将下降到 200 万元。

如果这两个网站同时降价, 则他们都将只能得到 700 万元利润。这两个网站的主管各自经过独立的理性分析后决定, \_ (69) \_。

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| A. 甲采取高价策略, 乙采取低价策略 | B. 甲采取高价策略, 乙采取高价策略 |
| C. 甲采取低价策略, 乙采取低价策略 | D. 甲采取低价策略, 乙采取高价策略 |

70、某电子商务公司要从 A 地向 B 地的用户发送一批价值 90000 元的货物。从 A 地到 B 地有水、陆两条路线。走陆路时比较安全, 其运输成本为 10000 元;走水路时一般情况下的运输成本只要 7000 元, 不过一旦遇到暴风雨天气, 则会造成相当于这批货物总价值的 10% 的损失。根据历年情况, 这期间出现暴风雨天气的概率为 1/4, 那么该电子商务公司 (70)。

- A. 应选择走水路    B. 应选择走陆路    C. 难以选择路线    D. 可以随机选择路线

71~72、The (71) is a general description of the architecture of a workflow management system used by the WPMC, in which the main components and the associated interfaces are summarized. The workflow enactment service is the heart of a workflow system which consists of several (72).

- (71) A. waterfall model    B. workflow reference model  
C. evolutionary model    D. spiral model

- (72) A. workflow engines    B. processes    C. workflow threads    D. tasks

73、The project maintains a current and approved set of requirements over the life of the project by doing the following: (73) all changes to the requirements · Maintaining the relationships among the requirements, the project plans, and the work products

- A. Monitoring    B. Managing    C. Gathering    D. Reducing

74、The receiving activities conduct analyses of the requirements with the requirements provider to ensure that a compatible, shared understanding is reached on the meaning of the requirements. The result of this analysis and dialog is an (74) set of requirements.

- A. agreed-to    B. agree-to    C. agree-to-do    D. agree-with

75、During the project, requirements change for a variety of reasons. As needs change and as work proceeds, additional requirements are derived and changes may have to be made to the existing requirements. It is essential to manage these additions and changes efficiently and effectively. To effectively analyze the impact of the changes, it is necessary that the source of each requirement is known and the rationale for any change is documented. The project manager may, however, want to track appropriate measures of requirements volatility to judge

whether new or revised (75) are necessary.

A. proceedings      B. controls      C. forecasting's      D. prelibations

**第二场考试科目：案例分析，3道案例分析！每题25分，45分及格，考试时间90分钟。**

**试题一（25分）**

**【说明】**

A公司是一家中小型系统集成公司，在2006年3月份正在准备对京发证券公司数据大集中项目进行投标，A公司副总裁张某授权销售部的林某为本次投标的负责人，来组织和管理整个投标过程。

林某接到任务后，召集了由公司商务部、销售部、客服部和质管部等相关部门参加的启动说明会，并把各自的分工和进度计划进行了部署。

随后，在投标前3天进行投标文件评审时，发现技术方案中所配置的设备在以前的项目使用中是存在问题的，必须更换，随后修改了技术方案。最后A公司中标并和客户签订了合同。根据公司的项目管理流程，林某把项目移交到了实施部门，由他们具体负责项目的执行与验收。

实施部门接手项目后，鲍某被任命为实施项目经理，负责项目的实施和验收工作。鲍某发现由于项目前期自己没有介入，许多项目前期的事情都不是很清楚，而导致后续跟进速度较慢，影响项目的进度。同时鲍某还发现设计方案中尚存在一些问题，主要有：方案遗漏一项基本需求，有多项无效需求，没有书面的需求调研报告；在项目的工期、系统功能和售后服务等方面，存在过度承诺现象。于是项目组重新调研用户需求，编制设计方案，这就增加了实施难度和成本。可是后来又发现采购部仍是按照最初的方案采购设备，导致设备中的模块配置功能不符合要求的情况。

而在A公司中，类似现象已多次发生。

**【问题1】（10分）**

针对说明中所描述的现象，分析A公司在项目管理方面存在的问题（200字以内）。

**【问题2】（10分）**

针对A公司在该项目管理方面存在的问题，提出补救措施（300字以内）。

**【问题3】（5分）**

针对A公司的项目管理现状，结合你的实际经验，就希赛教育公司项目管理工作的持续改进提出意见和建议（300字以内）。

**试题二（25分）**

**【说明】**

D公司是一家系统集成商，章某是D公司的一名高级项目经理，现正在负责某市开发区的办公网络项目的管理工作，该项目划分为综合布线、网络工程和软件开发三个子项目，需要3个项目经理分别负责。章某很快找到了负责综合布线、网络工程的项目经理，而负责软件开发的项目经理一直没有合适的人选。原来由于D公司近年业务快速发展，承揽的项目逐年增多，现有的项目经理人手不够。章某建议从在公司工作2年以上业务骨干中选拔项目经理。结果李某被章某选中负责该项目的软件开发子项目。在项目初期，依照公司的管理规定，李某带领几名项目团队成员刻苦工作，项目进展顺利。

随着项目的进一步展开，项目成员的逐步增加，李某在项目团队管理方面遇到很多困难。他领导的团队因经常返工而效率低下、团队成员对发生的错误互相推诿、开会时人员从来没有到齐过，甚至李某因忙于自己负责的模块开会时都迟到过。大家向李某汇报项目的实际进

度、成本时往往言过其实，直到李某对自己负责的模块进行接口调试时才发现这些问题。

**【问题 1】(10 分)**

请分析项目中出现这些情况的可能原因 (200 字以内)。

**【问题 2】(10 分)**

你认为高级项目经理章某应该如何指导和帮助李某 (300 字以内)。

**【问题 3】(5 分)**

请说明李某作为项目经理要承担哪些角色?要成为一名合格的项目经理要具备哪些知识与技能? (300 字以内)

**试题三 (25 分)**

**【说明】**

J 公司 2008 年 3 月中标某市公安局的人口管理系统开发项目，因该市要在 2008 年 11 月举办某大型国际会议，因此公安局要求人口管理系统一定要在 2008 年 7 月 1 日之前投入使用。强某是负责这个项目的经理，虽然他进公司才不到 3 年，但他已成功地管理过 2 个类似的项目，被大家称之为“救火队长”，而强某也对自己信心十足。但这次和以往不同的是强某还同时管理着另外两个项目，而这个人口管理系统项目的工期要求紧、他能调用的人手少。

该人口管理系统项目属于升级项目。原来的系统为 J 公司开发，是 C/S 结构，只能管理本地城区常住人口。新的人口管理系统要求是 B/S 结构，要既能管理城区常住人口又能管理郊区常住人口、市辖县常住人口和流动人口，而公安局要求该新系统首先把流动人口管理起来。该项目从技术角度可分为网络改造和软件开发，而软件又分界面、业务流程和数据库三个子系统。他们团队有 6 人，其中有人做过类似的 C/S 结构的项目，而公司刚刚结束的一个网络项目与本次承担的网络改造项目在技术架构方面几近相同，只是规模不同。公安局要求新系统能够支持移动接入，而项目团队中没有一人接触过移动接入技术。强某凭直觉知道依现有的人员在 2008 年 7 月 1 日之前完成项目是不可能的。

**【问题 1】(10 分)**

请说明强某可以用什么方法和技术来估算项目的工期 (300 字以内)?

**【问题 1】(10 分)**

请说明强某可以采取哪些方法来压缩工期，以使项目能够在 2008 年 7 月 1 日之前交付 (300 字以内)?

**【问题 1】(5 分)**

请说明强某可以采用哪些方法来跟踪项目的进度，以确保项目能够按期交付 (300 字以内)

**第三场考试科目：论文写作，2 选 1 作答！总分 75 分，45 分及格，考试时间 120 分钟。**

**试题一、论企业级信息系统项目管理体系的建立**

对于一个信息系统集成企业来说，仅停留在单个项目进行管理的水平上是不够的，因为一个项目管得好不等于全部项目都管得好。企业级的项目管理体系能够极大地提升企业的核心竞争力，对于企业的不断成熟发展极为重要。

请围绕“企业级信息系统项目管理体系的建立”论题，分别从以下几个方面进行论述；

1、简要叙述你单位信息系统项目管理的现状 (包括企业级项目管理的组织、项目管理流程和项目管理的工具)。

2、就你单位在建立企业级项目管理体系方面的实际情况，分析在这方面还存在的问题，并给出你的解决和改进方案。

### 试题二、论项目的质量管理

在系统集成行业内，有很多公司都建立并实施了质量管理体系。但我们仍然会听到在各个信息系统集成项目中或在项目交付后，出现了这样或那样的质量问题。这些质量问题为 IT 系统的使用者甚至社会经济造成了很大的损失。

请围绕“项目的质量管理”论题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1、简要叙述你参与管理过的信息系统项目及项目管理过程中出现的质量问题（项目的背景、发起单位、目的和项目特点等）。
- 2、请简要论述在项目的早期阶段如何制定项目质量管理计划，以给客户质量信心。
- 3、请简要论述如何在项目的整个生命周期中确保项目质量管理计划能够顺利实施。

### 试题三、论项目的团队建设与绩效考核

在现代企业管理中，非常重视对绩效的评估和管理，在项目管理中也越来越多的引入了绩效管理的要求。这些绩效管理的要求会在项目团队建设中结合项目及其团队成员的实际情况予以实施。

请围绕“项目的团队建设与绩效考核”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、简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、目的、项目特点、项目团队成员的角色、能力和经验等）。
- 2、你为了建设一个高绩效的项目团队，采用过哪些工具与方法？
- 3、请具体论述项目绩效考核方案的主要内容及考核方法。

| 2008 年上半年信息系统项目管理师选择题试题答案 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| B                         | B  | D  | D  | C  | D  | A  | D  | C  | C  |
| 11                        | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| B                         | C  | C  | B  | B  | C  | A  | B  | A  | C  |
| 21                        | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| C                         | D  | B  | C  | D  | B  | C  | D  | C  | A  |
| 31                        | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| C                         | D  | A  | D  | B  | D  | C  | D  | A  | D  |
| 41                        | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| D                         | C  | D  | A  | B  | C  | B  | B  | A  | B  |
| 51                        | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| B                         | C  | C  | C  | B  | A  | C  | D  | A  | D  |
| 61                        | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| A                         | D  | A  | D  | C  | B  | C  | D  | C  | A  |
| 71                        | 72 | 73 | 74 | 75 |    |    |    |    |    |
| B                         | A  | B  | A  | B  |    |    |    |    |    |