

2014 年下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、为了防止航空公司在甲地一个售票点与在乙地另一售票点同时出售从城市 A 到城市 B 的某一航班的最后一张机票，航空公司订票系统必须是（）

- (1) A. 实时信息系统 B. 批处理信息系统 C. 管理信息系统 D. 联网信息系统

2、以下关于信息系统生命周期开发阶段的叙述中，（）是不正确的。

- (2) A. 系统分析阶段的目标是为系统设计阶段提供信息系统的逻辑模型
B. 系统设计阶段是根据系统分析的结果设计出信息系统的实现方案
C. 系统实施阶段是将设计阶段的成果部署在计算机和网络上
D. 系统验收阶段是通过试运行，以确定系统是否可以交付给最终客户

3、电子商务物流柔性化的含义是（）

- (3) A. 物流配送中心根据消费者的需求变化灵活组织和实施物流作业
B. 物流配送中心采用自动分配系统和人工分拣系统相结合
C. 物流信息传递的标准化和实时化相结合
D. 物流配送中心经营管理的决策支持与标准化支持

4、王工曾是甲系统集成公司的项目经理，承担过 H 公司内控管理系统的研发任务和项目管理工作。在该系统实施中期，因个人原因向公司提出辞职。之后王工到乙系统集成公司任职，如下王工的（）行为违背了职业道德。

- (4) A. 借鉴 H 公司的内控管理系统的开发经验为乙公司开发其他系统
B. 在乙公司继续承担系统集成项目经理工作
C. 将甲公司未公开的技术工艺用于乙公司的开发项目
D. 在工作期间，王工与甲系统集成公司的项目经理联系

5、软件需求包括功能需求、非功能需求、设计约束三个主要部分，其中（）属于功能需求内容。

- (5) A. 软件的可靠性 B. 软件运行的环境
C. 软件需要完成哪些事情 D. 软件的开发工具

6、软件需求的基本特征是（）

- (6) A. 可验证性 B. 可度量性 C. 可替代性 D. 可维护性

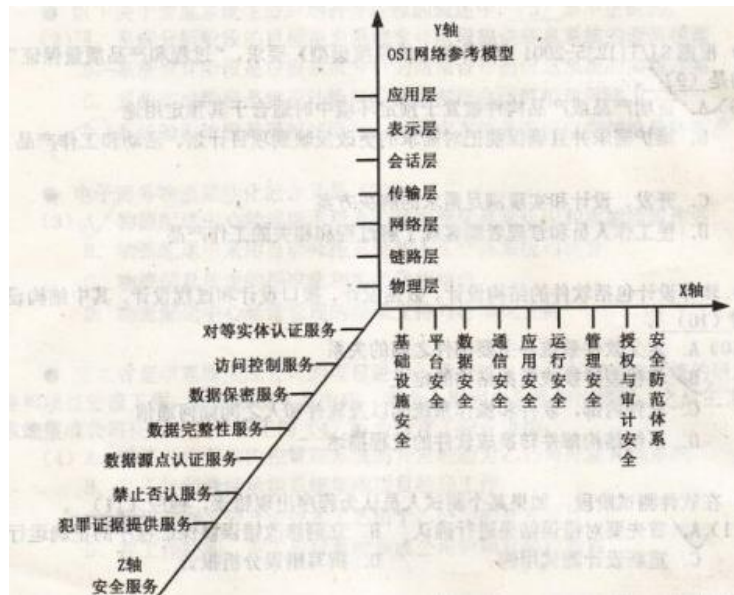
7、软件工程管理继承了过程管理和项目管理的内容。包括启动和范围定义、软件项目计划、软件项目实施、（）、关闭、软件工程度量等六个方面。

- (7) A. 项目监控 B. 评审和评价 C. 软件项目部署 D. 软件项目发布

8 以下关于软件质量保证的描述中，（）是不正确的。

- (8) A. 软件质量保证应构建以用户满意为中心，能防患于未然的质量保证体系

- B. 软件质量保证是一系列活动, 这些活动能够提供整个软件产品的适用性证明
- C. 在质量保证过程中, 产品质量将与可用的标准相比较, 也与不一致产生时的行为相比较
- D. 软件质量保证是一个审查与评估的活动, 用以验证与计划、原则及过程的一致性
- 9、根据 SJ/T11235-2001《软件能力成熟度模型》要求, “过程和产品质量保证”的目的是 ()
- (9) A. 证明产品或产品构件被置于预定环境中时适合于其预定用途
- B. 维护需求并且确保能把对需求的更改反映到项目计划, 活动和工作产品中
- C. 开发、设计和实现满足需求的解决方案
- D. 使工作人员和管理者能客观了解过程和相关的工作产品
- 10、软件设计包括软件的结构设计、数据设计、接口设计和过程设计, 其中结构设计是指 ()
- (10) A. 定义软件系统各主要部件之间的关系
- B. 将模型转换成数据结构的定义
- C. 软件内部, 软件和操作系统间以及软件和人之间如何通信
- D. 系统结构部件转换成软件的过程描述
- 11、在软件测试阶段, 如果某个测试人员认为程序出现错误, 他应 ()
- (11) A. 首先要对错误结果进行确认 B. 立刻修改错误以保证程序的正确运行
- C. 重新设计测试用例 D. 撰写错误分析报告
- 12、根据 GB/T11457-2006《软件工程术语》的定义, 连接两个或多个其它部件, 能为相互间传递信息的硬件或软件部件叫做 ()
- (12) A. 接口 B. 链接 C. 模块 D. 中间件
- 13、() 不属于 GB/T16680-1996《软件文档管理指南》中规定的管理文档
- (13) A. 开发过程的每个阶段的进度记录 B. 软件集成和测试记录
- C. 软件变更情况记录 D. 职责定义
- 14、根据 GB/T14394-2008《计算机软件可靠性和可维护性管理》, 在软件生命周期的测试阶段, 为强调软件可靠性和可维护性要求, 需要完成的活动是 ()
- (14) A. 建立适合的软件可靠性测试环境
- B. 分析和确定可靠性和可维护性的具体设计目标
- C. 编写测试阶段的说明书, 明确测试阶段的具体要求
- D. 提出软件可靠性和可维护性分解目标、要求及经费
- 15、可靠性和可维护性设计方案的评审属于 ()
- (15) A. 概念评审 B. 需求评审 C. 设计评审 D. 测试评审
- 16、创建信息安全系统需要一个宏观的三维空间, 如下图所示, 请根据改图指出 X 轴是指 ()



(16) A. 安全防范体系 B. 管理安全 C. 安全机制 D. 安全策略

17、某信息系统采用了基于角色的访问机制，其角色的权限是由(17)决定的。

(17) A.用户自己 B.系统管理员 C.主体 D.业务要求

18、以下关于入侵检测系统功能的叙述中，(18)是不正确的。

(18) A.保护内部网络免受非法用户的侵入 B.评估系统关键资源和数据文件的完整性
C.识别已知的攻击行为 D.统计分析异常行为

19、(19)属于无线局域网 WLAN 标准协议。

(19) A.802.6 B.802.7 C.802.8 D.802.11

20-21、当千兆以太网使用 UTP 作为传输介质时，限制单根电缆的长度不超过(20)米，其原因是千兆以太网(21)。

(20) A.100 B.500 C.1000 D.2000

(21) A.信号衰减严重 B.编码方式限制 C.与百兆以太网兼容 D.采用了 CDMA/CD

22、某单位在进行新园区网络规划设计时，考虑选用的关键设备都是国内外知名公司的产品，在系统结构化布线、设备安装、机房装修等环节严格按照现行国内外相关技术标准或规范来执行。该单位在网络设计时遵循了(22)原则。

(22) A.先进性 B.可靠与稳定性 C.可扩充 D.实用性

23、使用 SMTP 协议发送邮件，当发送程序(用户代理)报告发送成功时，表明邮件已经被发送到(23)。

(23) A.发送服务器上 B.接收服务器上 C.接收者主机上 D.接收服务器和接收者主机上

24、由 IEEE 管理，硬件制造者指定，任何两个网卡都不会相同的是(24)。

(24) A.IP 地址 B.软件地址 C.物理地址 D.逻辑地址

25、对象的多态性是指 (25)。

- (25) A.两个或多个属于不同类的对象,对于同一个消息(方法调用)作出不同响应的方式
B.两个或多个属于不同类的对象,对于同一个消息(方法调用)作出相同响应的方式
C.两个或多个属于同一类的对象,对于同一个消息(方法调用)作用于不同类型的数据,作出不同响应的方式
D.两个或多个属于同一类的对象,对于不同消息(方法调用)作用于相同类型的数据,作出不同响应的方式

26、当采用标准 UML 构建系统类模型(ClassModel)时,若类 B 除具有类 A 的全部特性外,还可以定义新的特性以及置换类 A 的部分特性,那么类 B 与类 A 具有 (26) 关系。

- (26) A.聚合 B.泛化 C.传递 D.迭代

27、在 UML 图形上,把一个泛化关系画成 (27)。

- (27) A.一条带有空心箭头的虚线 B.一条带有空心箭头的实线,它指向父元素
C.一条可能有万向的虚线 D.一条实线

28、依据《中华人民共和国政府采购法》,在招标采购中,(28)做法不符合关于废标的规定。

- (28) A.出现影响采购公正的违法、违规行为的应予废标
B.符合专业条件的供应商或者对招标文作出实质响应的供应商不足三家的应予废标
C.投标人的报价均超过了采购预算,采购人不能支付的应予废标
D.某投标人被废标后,采购人将废标理由仅通知该投标人

29、信息系统设备供应在与业主单位签订采购合同前,因工期要求,已提前将所采购设备交付给业主单位,并通过验收。不签订合同时,合同的生效日期应当为 (29)。

- (29) A.交付日期 B.委托采购日期 C.验收日期 D.合同实际签订日期

30、依据《合同法》第九十二条,合同的权利义务终止后,当事人根据交易习惯履行保密义务,该义务的依据是 (30)。

- (30) A.诚实信用原则 B.协商原则 C.资源原则 D.第三方协助原则

31、项目章程的制定过程主要关注记录建设方的 (31)、项目立项的理由与背景、对客户需求的现有理解和满足这些需求的新产品、服务或成果。

- (31) A.合同规定 B.商业需求 C.功能需求 D.产品需求

32、项目经理向干系人说明项目范围时,应以 (32) 为依据。

- (32) A.合同 B.项目范围说明书 C.WBS D.产品说明书

33、某大型项目的变更策略规定:把变更分为重大、紧急、一般和标准变更,并规定了不同级别的审批权限,比如重大变更由 CCB 审批,并规定标准变更属于预授权变更,可不用再走审批流程。此项目变更策略 (33)。

- (33) A.可行 B.不可行,主要是变更不能分级别,应统一管理
C.不可行,分四级可以,但审批都应由 CCB 批准 D.不可行,标准变更规定有问题

34、(34) 涉及到结算和关闭项目所建立的任何合同、采购或买进协议,也定义了支持项目

的正式收尾所需的相关合同的活动。

- (34) A.行政收尾 B.合同收尾 C.变更收尾 D.管理收尾

35、制定进度计划过程中，常用于评价项目进度风险的技术是 (35)。

- (35) A.关键路径分析 B.网络图分析 C.PERT 分析 D.关键链分析

36、已知网络计划中，工作 M 有两项紧后工作，这两项紧后工作的最早开始时间分别为第 15 天和第 17 天，工作 M 的最早开始时间和最迟开始时间分别为第 6 天和第 9 天，如果工作 M 的持续时间为 9 天，则工作 M (36)。

- (36) A.总时差为 3 天 B.自由时差为 1 天 C.总时差为 2 天 D.自由时差为 2 天

37、(37) 描述用于加工一个产品所需子部件的列表。

- (37) A.资源矩阵 B.项目构成科目表 C.活动清单 D.物料清单

38、在 WBS 字典中，可不包括的是 (38)。

- (38) A.工作概述 B.账户编码 C.管理储备 D.资源需求

39、政府采购项目的招标过程应按照以下 (39) 的程序开展。

- ①项目技术可行性分析
- ②采购人编制采购计划，报上级单位审批，并确定招标方式
- ③采购人或其委托的招标代理机构编制招标文件，发出招标公告
- ④出售招标文件并对潜在投标人进行预审
- ⑤项目论证，编写投标文件
- ⑥接受投标人的标书
- ⑦制定评标的评审标准
- ⑧开标及评标，依据评标原则确定中标人
- ⑨发送中标通知书，签订合同

- (39) A. ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨ B. ②④⑤⑥⑦⑧⑨
C. ⑦②③④⑤⑥⑧ D. ⑦②③④⑥⑧⑨

40、招标确定招标人后，实施合同内注明的合同价款应为 ()。

- (40) A.评标委员会算出的评标价 B.招标人编制的预算价
C.中标人的投标价 D.所有投标人的价格平均值

41、在沟通管理中不仅要“用别人喜欢被对待的方式来对待他们”，而且还需要根据自身面临的情况，灵活采取适当的沟通措施。如重复对方的话，让对方确认，以真正了解对方的意图时，一般采用 ()。

- (41) A. 假设性问题 B. 探寻式问题 C. 开放式问题 D. 封闭式问题

42、沟通计划的编制过程不包括 ()。

- (42) A. 确定干系人的沟通信息需求 B. 描述信息收集和文件归档结构
C. 确定信息传递的技术或方法 D. 把所需要的信息及时提供给干系人

43、下表是某项目执行过程中的输出表格，() 说法是不正确的。

工作任务	预算	挣值	实际成本	成本偏差	成本偏差率	进度偏差	进度偏差率	成本CPI	进度SPI
1、管理计划编制	63000	58000	62500	-4500	-7%	-5000	-7.9%	0.93	0.92
2、检查表草案	64000	48000	46800	1200	2.5%	-16000	-25%	1.03	0.75
3、课题设计	23000	20000	23500	-3500	-17.5%	-3000	-13%	0.85	0.87
4、中期评估	68000	68000	72500	-4500	-6.6%	0	0	0.94	1.0
总计	218000	194000	205300	-11300	-6.8%	-24000	-11%	0.95	0.89

- (43) A. 该表是项目执行过程中的一份绩效报告
 B. 该表缺少对子项目进展的预测
 C. 根据此表可以分析出该项目的实际成本低于预算成本
 D. 根据此表可以分析出该项目的实际进度落后于计划

44、在编制项目沟通计划的过程中，对项目干系人分析的目的不包括 ()。

- (44) A. 与项目匹配的方法和技术分析
 B. 辅助制定最佳沟通策略
 C. 分析和识别干系人在项目中的影响和收益
 D. 确定干系人的信息需求

45、关于风险识别的叙述中，() 是不正确的

- (45) A. 风险识别不包括识别项目风险可能引起的后果和这种后果的严重程度
 B. 项目风险识别包括识别项目的可能收益
 C. 风险识别过程需要将这些风险的特征形成文档
 D. 项目风险识别是一个不断重复的过程

46、借助专家评审等技术，对项目风险的概率和影响程度进行风险级别划分属于 () 过程的技术。

- (46) A. 风险应对计划编制 B. 风险分类 C. 定性风险分析 D. 定量风险分析

47、48 某系统集成企业迫于经营的压力，承接了一个极具技术风险的项目，该项目的项目经理为此调用了公司最有能力的人力资源，组织项目组核心团队成员培训，与该项目技术领域最强的研究团队签订项目技术分包协议，从项目风险管理的角度来看，该项目经理采取了

(1) 的应对策略，并采取了 (2) 风险应对措施

- (1) A. 应急风险 B. 正向风险 C. 转移风险 D. 负面风险
 (2) A. 转移、分享、提高 B. 开拓、接受、提高
 C. 减轻、分享、规避 D. 开拓、分享、强大

49、() 不属于风险应对计划的内容。

- (49) A. 对已识别的风险进行描述和定义 B. 应对策略实施后，期望的残留风险水平
 C. 应对策略实施后，项目管理人员的表现 D. 风险应对预算和时间备用安排

- 50、解决组织中多个项目之间的资源冲突问题，一般不宜采用的方法是（）。
- (50) A. 制定资源计划时，每个项目预留尽量多的资源富余量
B. 检查组织内部的资源使用情况，看是否有资源分配不合理的情况
C. 制定资源在项目间分配的原则，重要的项目优先得到资源
D. 将组织中的资源进行统一管理，避免资源浪费和过度使用
- 51、在大型复杂 IT 项目管理中，为了提高项目之间的协作效率，一般建议采用的方法是（）
- (51) A. 建立一个信息共享平台，各项目可以按照不同权限浏览或编辑相应信息
B. 为每个项目建立信息平台，记录自己所起草的各类记录
C. 为每一个项目单独建立一套合适的过程规范
D. 在各个项目之间引入竞争机制
- 52、项目范围规划是确定项目范围并编写项目说明书的过程。针对大型、多项目，一般的做法是（）
- (52) A. 子项目制定各自的项目范围说明书，作为与任务委托者之间签定协议的基础
B. 项目范围说明书要由项目组撰写，是项目组和任务委托者之间签定协议的基础
C. 不必将子项目的变更纳入到项目的范围之内
D. 项目范围一旦确定就不允许发生变更
- 53、以下做法中，（）对于提高大型复杂项目的协作管理帮助最小。
- (53) A. 建立统一的项目过程，以提高协作效率
B. 加强项目团队管理，制定有效的沟通机制
C. 在项目组织内要约定统一的信息采集、发送、报告的机制
D. 大型项目经理采用“间接管理”的方式，将大项目分解成粒度尽量小的项目群
- 54、某通信设备采购项目，签订合同后进入了合同履行阶段，以下（）做法是不合理的。
- (54) A. 合同履行过程中发现处于支付的通信设备的质量及验收要求约定不明确，双方进行商议后以补充协议进行了规定
B. 由于采购方不具备接收通信设备的条件，要求供货方延迟货物的交付，到了实际交付时，由于该通信设备的价格涨价，供货方要求变更合同价格
C. 通信设备在运输至采购方的过程中，遇到了连续的暴雨天气无法按时交付，采购方认为合同中没有对应的免责条款，对供货方进行经济索赔
D. 合同双方在履行过程中产生了纠纷，双方无法协调一致，因此向仲裁机构提出了仲裁申请。
- 55、项目整体评估是把项目看成一个整体，权衡各种要素之间关系的评估，整体性体现在对（）等方面的集成。
- (55) A. 经济、技术运行、环境、风险
B. 沟通、计划、变更
C. 资源、管理、人员
D. 文档、说明、软件、硬件
- 56、（）不属于项目财务绩效评估方法。
- (56) A. 投资收益率法 B. 净现值法 C. 内部收益率法 D. 挣值分析法

57、某软件开发项目拆分成 3 个模块，项目组对每个模块的开发量（代码行）进行了估计（如下表），该软件项目的总体规模估算为（ ）代码行。

序号	模块名称	最小值	最可能值	最大值
1	受理模块	1000	1500	2000
2	审批模块	5000	6000	8000
3	查询模块	2000	2500	4000

(57) A. 10333 B. 10667 C. 14000 D. 10000

58、某项目被分解成 10 项工作，每项工作的预计花费为 10 万元，工期为 10 个月，按照进度计划，前三个月应该完成其中的 3 项工作，但是到第三个月底的时候，项目实际只完成了 2 项工作，实际花费为 30 万元。项目经理采用了挣值分析的方法对该项目的绩效情况进行了分析，以下结论中，（ ）是正确的。

(58) A. 根据预算，前三个月的计划成本为 30 万元，实际花费也是 30 万元，说明项目的成本控制的还不错，只是进度上有滞后

B. 如果该项目按此成本效率执行下去，到整个项目完成时，实际花费的成本将超过预算 50%

C. 如果该项目不采取任何措施继续执行下去，实际的完工工期将会超期 1 个月

D. 该项目目前的绩效状况不理想，但只要继续采用挣值分析的方法对项目进行监控，将会有效的防止成本超支

59、项目中每个成员都负有成本责任，以下关于成本控制对项目人员要求的叙述中，（ ）是不正确的。

(59) A. 正确理解和使用成本控制信息 B. 具有成本愿望和成本意识

C. 关心成本控制的结果 D. 成本控制是个人活动

60、在 ISO9000:2008 质量管理体系中，质量管理原则的第一条就是“以顾客为关注焦点”。并解释说“组织依存于顾客。因此，组织应当理解顾客当前和未来的需求。满足顾客要求并争取超越顾客期望”。以下对象中，（ ）不属于顾客的范畴。顾客包括

(60) A. 供应商 B. 采购方 C. 委托人 D. 消费者

61、以下关于项目质量控制的叙述中，（ ）是不正确的。

(61) A. 项目质量控制是一种预防性、提高性和保障性的质量管理活动

B. 项目质量控制是一种过程性、纠偏性和把关性的质量管理活动

C. 项目调整和变更是项目质量控制的一种阶段性和整体性的结果

D. 项目质量的事前控制主要是对于项目质量影响因素的控制

62-63、基线由一组配置项组成，这些配置项构成了一个相对稳定的逻辑实体，是一组经过（ ）正式审查、批准、达成一致的范围或工作产品，其主要属性一般主要包括（ ）。

(1) A. 用户 B. 配置管理员 C. 配置控制委员会 D. 专家组

(2) A. 配置项、标识符、版本、流程 B. 配置项、名称、流程、日期

C. 名称、标识符、版本、日期 D. 配置计划、版本、状态、流程

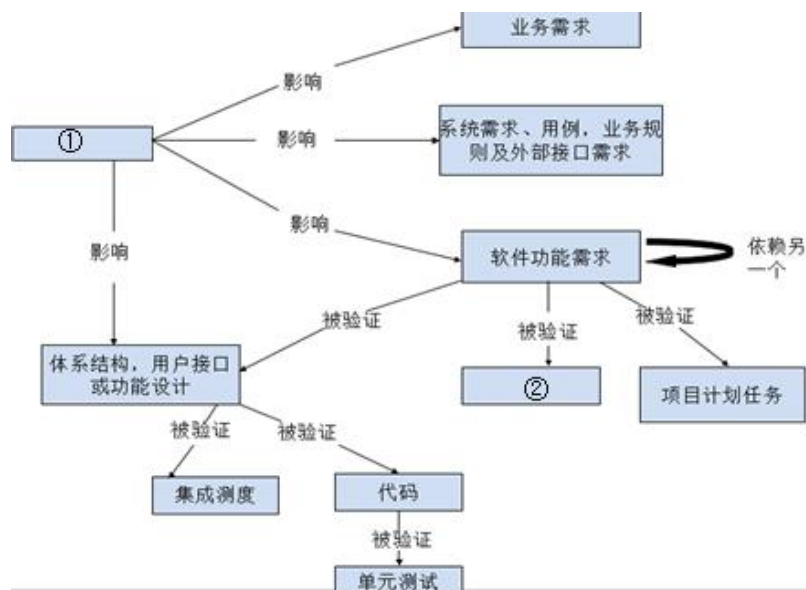
64、某个配置项的版本号是 2.01，按照配置项版本号规则表明（ ）

(64) A. 目前配置项处于“不可变更”状态 B. 目前配置项处于“正式发布”状态

C. 目前配置项处于“草稿”状态

D. 目前配置项处于“正在修改”状态

65、下面为需求跟踪过程中的相互影响能力链的局部示意图，图中空缺部分内容①、②分别应为 ()

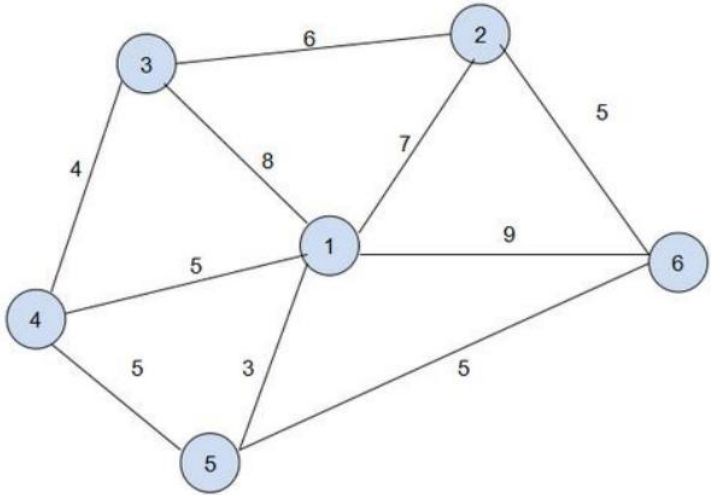


- (65) A. 变更请求、系统测试 B. 系统需求、系统测试
C. 变更请求、集成测试 D. 系统需求、集成测试

66-67、某项目实施需要甲产品，若自制，单位产品的可变成本为 12 元，并需另外购买一台专用设备，该设备价格为 4000 元；若采购，购买量大于 3000 件，购买价格为 13 元/件，购买量少于 3000 件时，购买价为 14 元/件，则甲产品用量 () 时，外购为宜；甲产品用量 () 时，自制为宜。

- (1) A. 小于 2000 件 B. 大于 2000 件，小于 3000 件时
C. 小于 3000 件 D. 大于 3000 件
(2) A. 小于 2000 件 B. 大于 2000 件，小于 3000 件时
C. 小于 3000 件 D. 大于 3000 件

68、煤气公司想要在某地区高层住宅楼之间铺设煤气管道并与主管道相连，位置如下图所示，节点代表各住宅的楼和主管道位置，线上数字代表两节点间距离 (单位：百米)，则煤气公司铺设的管道总长最短为 (B) 米。



(66) A. 1800 B. 2200 C. 2000 D. 2100

69、三个备选投资方案的决策损益表如下，如果采用最大最小决策标准（悲观主义），则选择（）。

可行方案 \ 销售状态 收益（万元）	销路好	销路一般	销路差	销路极差
A	50	25	-25	-45
B	70	30	-40	-80
C	30	15	-5	-10
D	60	40	-30	-20

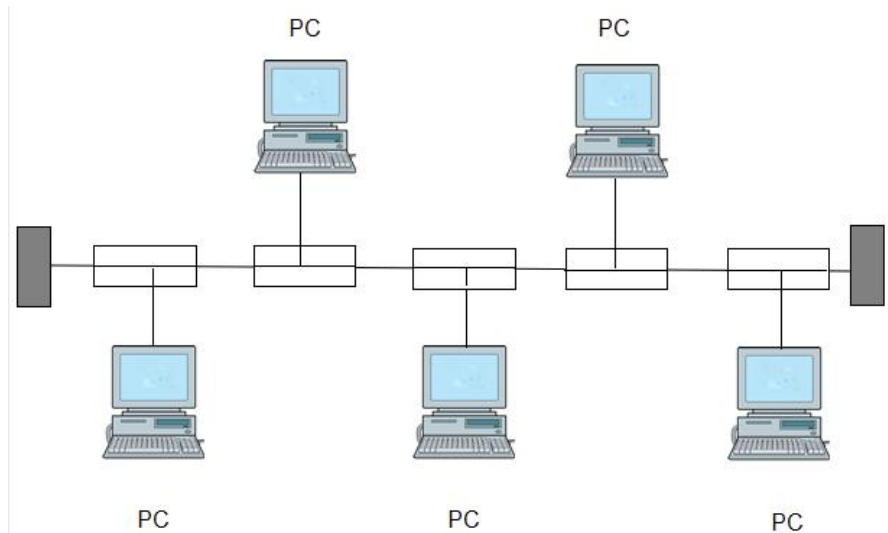
(67) A. 方案 A B. 方案 B C. 方案 C D. 方案 D

70、某公司要把 4 个有关能源工程项目承包给 4 个互不相关的外商投资者，规定每个承包商只能且必须承包一个项目，在总费用最小的条件下确定各个项目的承包者，总费用为（70）。
（各承包商对工程的报价如下表所示）

项目 \ 投标商	A	B	C	D
甲	15	18	21	24
乙	19	23	22	18
丙	26	17	16	19
丁	19	21	23	17

A.70 B.69 C.71 D.68

71、the following diagram is () network topology structure



(71) A. bus B. star C. ring D. tree

72、The main types of social networking services are those that contain category places (such as former school year or classmates), means to connect with friends (usually with self-description pages), and a recommendation system linked to ().

(72) A. net B. interests C. others D. trust

73、some team leaders think that the only way to () their team is through cash incentives. However research proves that money is the last thing you would want to use

(73) A. arouse B. encourage C. incite D. motivate

74、In the () phase team members begin to work together and adjust their work habits and behaviors to support the team. The team learns to trust each other

(74) A. storming B. performing C. norming D. adjourning

75、the () is primarily concerned with acceptance of the deliverables.while quality control is primarily concerned with correctness of the deliverables and meeting the quality requirements specified for the deliverables

(75) A. verify scope B. define scope C. quality assurance D. validate scope

2014 年下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
A	C	A	C	C	A	B	D	D	A
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	A	B	A	C	C	D	A	D	A
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
D	B	A	C	A	B	B	D	A	A
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
B	B	C	B	C	A	D	C	D	C
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
B	D	C	A	A	C	B	D	C	A
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
A	B	D	B	A	D	A	B	D	A
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
A	C	C	D	A	A	B	B	C	A
71	72	73	74	75					
A	D	D	C	A					

试题一 (25 分) ----成本管理

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】

某项目由 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 共 10 个工作包组成，项目计划执行时间为 5 个月。在项目执行到第 3 个月末的时候，公司对项目进行了检查，检查结果如下表所示（假设项目工作量在计划期内均匀分布）。

工作包	预算 (万元)	预算按月分配 (万元)					实际完成 (%)
		第一个月	第二个月	第三个月	第四个月	第五个月	
A	12	6	6				100
B	8	2	3	3			100
C	20		6	10	4		100
D	10		6		4		75
E	3	2	1				75
F	40			20	15	5	50
G	3					3	50
H	3				2	1	50
I	2				1	1	25
J	4				2	2	25

【问题 1】(4 分)

计算到目前为止，项目的 PV、EV 分别为多少？

【问题 2】(11 分)

假设该项目到目前为止已支付 80 万元，请计算项目的 CPI 和 SPI，并指出项目整体的成本和进度执行情况以及项目中哪些工作包落后于计划进度，哪些工作包超前于计划进度。

【问题 3】(10 分)

如果项目的当前状态代表了项目未来的执行情况，预测项目未来的结束时间和总成本。并针对项目目前的状况，提出相应的应对措施。

试题二 (25 分) ----范围、沟通、变更管理

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】

某信息系统集成公司的项目经理李工承接了一家大型国有企业（甲方）的内部网络建设项目，接到该任务后李工组织项目组的相关人员对该项目工作进行了仔细分析，李工根据分析结果并结合自身的项目管理经验，得出该项目的总工作量为 60 人月，计划工期 6 个月。这样的成本估算和进度计划也正好能够满足甲方的合同要求，项目的相关计划也得到了公司内部和甲方的认可。

项目开始一个月之后，李工的直接领导，公司的项目总监找到李工说，由于公司其他项目出现了问题，因此要求李工要在 5 个月内完成项目，同时作为补偿，可以为项目增添两名开发人员。李工很为难，他没有当时就答应项目总监的要求，而是说考虑几天再给项目总监答复。

李工在之后的几天中，一方面在团队内部召开了几次会议，广泛听取大家的意见，同时也与公司出现问题项目的项目经理进行了沟通，基本明白了另外一个项目存在的问题和当

前的状况,李工提出了自己的解决方案,将项目分为两部分来完成,第一部分任务是基本花费4个半月的时间,开发客户当前最重要和急需的系统;第二部分是计划历时2个月,开发客户需求的另外的功能。同时,李工还分别编写了相关的文档,描述了新的项目计划中各部分的主要工作、相关的验收标准和可能存在的项目风险等方面的问题。

为谨慎起见,李工在向项目总监汇报前,在项目团队内部对该计划进行了讨论,并通过甲方的项目经理进行了侧面了解,得知甲方应该有70%的可能性同意此计划。李工就找到公司项目总监,向其汇报了自己新的项目计划,项目总监觉得,如果按照新的项目计划实施,尽管项目工期可能会延长半个月,但是不需要再增添开发人员,同时还能够满足另外一个问题项目对资源的要求。大概能够为项目节约成本6万余元。项目总监在与甲方领导沟通和确认后,同意了新的项目计划。

最终项目按计划在没有增加人员的情况下顺利完成,客户对项目最终交付的系统也非常满意,项目组成员在项目过程中也非常愉快,没有感觉到太大的压力,而公司的问题项目,也由于获得了资源方面的及时支持,终于步入到了正常的轨道,并顺序结项。

【问题1】(4分)

结合案例,请分析案例中的项目取得成功的主要原因有哪些?

【问题2】(6分)

结合对项目范围控制和范围基准的理解,说明在本案例的变更中,与原来项目的范围基准相比,新的项目的范围是否发生了实质性的变化?

【问题3】(5分)

按照你的理解,请简要叙述在项目变更中项目经理的作用。

【问题4】(10分)

在本案例中,项目经理在没有取得项目总监意见的情况下,与公司其他项目经理进行沟通,并与甲方项目负责人初步沟通,是否恰当?请说明理由。

试题三(25分) ---- 范围、沟通、变更管理

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】

乙公司是一家信息技术公司,主要从事信息系统集成和软件开发业务。该公司通过员工王工的介绍与甲公司签订了大型系统开发合同,合同金额650万元,工期11个月,该项目主要为甲公司开发一套综合管理系统,并要求新系统要与现有生产管理系统、财务管理系统连通,以帮助甲公司落实两化(信息化和工业化)深度融合的战略部署,提升甲公司的核心竞争力。甲公司指派信息技术中心的赵主任负责该项目。

项目启动时,乙公司领导安排王工担任此项目的项目经理,王工自己按照公司项目章程模板撰写项目章程,进入了下一个过程,新撰写的项目章程内容包括:质量控制人员、项目组织结构、项目基本需求、项目完工日期。

同时为了保证项目质量,王工亲自撰写了初步的项目范围说明书。王工依照以前公司的经验撰写的初步的项目范围说明书内容包括:项目概述、产品要求、项目完工日期、项目约定条件、初始风险。初步的项目范围说明书撰写完成后,王工通知了项目组成员,按照初步的项目范围说明书开始工作,项目组成员有人认为初步范围说明书内容太过简单,跟以往项目范围说明书差别太大,但担心项目经理不高兴,也没有直接说。

刚进入项目规划阶段,发生的几个事件让王工觉得非常棘手:

(1)项目组成员就系统是否包含数据库导出、备份功能产生了分歧,查看初步的项目范围说明书发现也没有相应描述。

(2) 有项目组成员认为初步的项目范围说明书中给出的系统安全等级过高, 实现难度非常大, 还可能导致项目成本大幅度增加

(3) 项目组成员不确定项目验收时是否要给客户交付《产品使用手册》, 有成员建议既然不确定就不要做了, 这样可以节约成本。

(4) 在初步的项目范围说明书中没有涉及到项目的质量管理要求, 乙公司内部的质量技术部因此没有安排专门的人员配合王工工作。

(5) 一些项目组成员经常抱怨王工大包大揽, 项目启动阶段的工作不严格遵照公司管理流程执行, 也未征求其他项目组成员的意见和建议。

【问题 1】(12 分)

结合案例, 请分析案例中的项目启动过程中存在哪些问题?

【问题 2】(6 分)

结合案例, 该项目的干系人应该包括哪些?

【问题 3】(7 分)

(1) 结合案例, 从候选答案中选择 5 个正确选项 (每选对一个得 1 分, 选项超过 5 个该题得 0 分), 将选项编号填入答题纸对应栏内。

以下 () 内容应放入组织过程资源库 ;

候选答案:

A、问题和缺陷管理库 B、经验教训 C、个人周报 D、项目总结
E、风险控制程序 F、合同原件 G、验收标准指南 H、测试记录

(2) 根据题干, 从候选答案中选择 2 个正确选项 (每选对一个得 1 分, 选项超过 2 个该题得 0 分), 将选项编号填入答题纸对应栏内。

SOW 包括 () 内容 ;

候选答案:

A、项目概述 B、产品需求 C、组织结构 D、质量控制人员

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 论多项目的资源管理

企业常面临多项目管理的问题，项目越多，管理就越复杂，多项目的范围既包括相关联的多个项目，也包括相互没有关联的多个项目，多项目管理区别于单个项目管理，已成为一种新的管理模式，它需对所有涉及的项目进行评估、计划、组织、执行与控制，如何解决多项目管理中人力资源、项目资金、工具、设备及其他资源的冲突问题成为多项目管理的关键。

请以“多项目的资源管理”为题，分别从以下几个方面进行论述：

- 1、简要叙述你同时管理的多个信息系统工程项目，或你所在组织中同时实施的多个信息系统工程项目的的基本情况（包括多项目之间的关系，项目的背景、目的、周期、交付产品等相关信息，以及你在其中担任的主要工作等）
- 2、结合你参与过的项目，论述如何进行多项目的资源管理
- 3、结合实际管理中遇到的问题，简要叙述多项目资源管理的效果以及经验或教训。

试题二 论项目的进度管理

项目时间管理包括使项目按时完成所必须的管理过程。项目时间管理又叫进度管理，进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更多重要，进度计划不能得到实施会导致市场机会的丧失或者用户不满意，并且成本也会增加，因此在考虑进度安排时要把人员的工作量与花费的时间联系起来，合理分配工作量，利用进度安排的有效分析方法来严密监视项目的进展情况，以使项目的进度不致拖延。

请以“项目的进度管理”为题，分别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（包括项目的背景、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）
- 2、论述你对进度管理的认识，可围绕但不局限于以下要点论述。
 - （1）项目进度管理的基本过程
 - （2）进度管理与范围管理的关系
- 3、请结合论文中所提高的项目，介绍你如何对其进度进行管理（可结合进度管理的工具和方法叙述具体做法），并总结你的心得体会。