

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2015 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、大数据对产品，企业和产业有着深刻的影响，把信息技术看作是辅助或服务性的工具已经变成过时的观念，管理者应该认识到信息技术的广泛影响，以及怎样利用信息技术来创造有力而持久的竞争优势（ ）将是未来经济社会发展的重要特征。

- (1) A.数据驱动 B.信息产业 C.大数据 D.成本驱动

2、（ ）属于第四代移动通信技术标准

- (2) A.CDMA B.TD-LTE C.WCDMA D.CDMA2000

3、“互联网+”协同制造中鼓励有实力的互联网企业构建网络化协同制造公共服务平台。以下叙述中（ ）是不正确的

- (3) A.此类协同制造公共服务平台多采用大集中系统
B.此类协同制造公共服务平台需要大数据技术的支持
C.此类协同制造公共服务平台通常需要宽带网络的支持
D.此类协同制造公共服务平台需要加强信息安全管理

4、需求分析是软件定义阶段中的最后一步，在这个阶段确定系统必须完成哪些工作，对目标系统提出完整、准确、清晰、具体的要求。一般来说，软件需求分析可分为（ ）三个阶段

- (4) A.需求分析，需求描述及需求评审 B.需求提出、需求描述及需求验证
C.需求分析、需求评审及需求验证 D.需求提出、需求描述及需求评审

5、软件需求包括三个不同的层次，分别为业务需求、用户需求和功能及非功能需求。（ ）属于用户需求。

(5) A.反应了组织机构或客户对系统、产品高层次的目标要求，其在项目视图范围文档中予以说明

B.描述用户使用产品必须要完成的任务，其在使用实例文档或方案脚本说明中予以说明
C.定义了开发人员必须实现的软件功能，使得用户能完成他们的任务，从中满足了业务需求

D.软件产品为了满足用户的使用，对用户并发、处理速度、安全性能等方面需求

6、以下关于需求定义的叙述中，（ ）是正确的

(6) A.需求定义的目标是根据需求调查和需求分析的结果，进一步定义准确无误产品需求，形成《需求规格说明书》

- B.《需求规格说明书》将只交给甲方作为验收依据，乙方开发人员不需要了解
C.需求定义的目的是对各种需求信息进行分析并抽象描述，为目标系统建立概念模型
D.需求定义是指开发方和用户共同对需求文档评审，经双方对需求达成共识后做出书面

承诺,使需求文档具有商业合同效果

7、软件工程管理集成了过程管理和项目管理,以下关于软件工程管理过程的描述中,()最为准确和完整。

- (7) A.范围定义、项目计划、项目实施、评审和评价、软件工程度量
B.需求分析、设计、测试、质量保证、维护
C.需求分析、设计、测试、质量保证、软件复用
D.需求分析、设计、测试、验证与确认、评审和评价、维护

8、软件项目质量保证中的审计指的是()

- (8) A.评价软件产品以确定其对使用意图的适合性
B.检查和识别软件产品的某个部分的异常,并记录到文档
C.监控软件项目进展,决定计划和进度的状态
D.评价软件产品和过程对于设定规则、标准、流程等的遵从性

9、软件测试是软件开发过程中的一项重要内容,将测试分为白盒测试、黑盒测试和灰盒测试主要是()对软件测试进行分类。

- (9) A.从是否关心软件内部结构和具体实现的角度 B.从是否执行程序的角度
C.从软件开发阶段的细分角度 D.从软件开发复杂性的角度

10、软件项目中的测试管理过程包括()

- (10) A.单元测试、集成测试、系统测试、验收测试
B.单元测试、集成测试、验收测试、回归测试
C.制定测试计划、开发测试工具、执行测试、发现并报告缺陷、测试总结
D.制定测试计划及用例、执行测试、发现并报告缺陷、修正缺陷、重新测试

11、()指在软件维护阶段,为了检测由于代码修改而可能引入的错误所进行的测试活动

- (11) A.回归测试 B.修复测试 C.集成测试 D.冒烟测试

12、信息的()要求采用的安全技术保证信息接收者能够验证在传送过程中信息没有被修改,并能防范入侵者用假信息代替合法信息

- (12) A.隐蔽性 B.机密性 C.完整性 D.可靠性

13、根据 GH/T12504-2008《计算机软件质量保证计划规范》的相关规定,以下评审和检查工作中()不是必须进行的

- (13) A.执行进度评审 B.软件需求评审 C.详细设计评审 D.管理评审

14、软件可靠性是指在指定条件下使用时,软件产品维持规定的性能级别的能力,其子特性()是指在软件发生故障或者违反指定接口的情况下,软件产品维持规定的性能级别的能力;

- (14) A.成熟性 B.易恢复性 C.容错性 D.依从性

15、根据 GB/T12504-2008《计算机软件质量保证计划规范》中的规定,在软件验收时,验证代码与设计文档的一致性、接口规格说明的一致性、设计实现和功能需求的一致性等检查属于()

(15) A.综合检查 B.功能检查 C.性能检查 D.配置检查

16、根据《信息安全等级保护管理办法》中的规定，信息系统的安全保护等级应当根据信息系统的国家安全、经济建设、社会生活中的重要程度，信息系统遭到破坏后，对国家安全、社会秩序、公共利益以及公民、法人和其他组织的合法权益的危险程度等因素确定。其中安全标记保护级处于（ ）

(16) A.第二级 B.第三级 C.第四级 D.第五级

17、以下关于 WLAN 安全机制的叙述中，（ ）是正确的

(17) A.WPA 是为建立无线网络安全环境提供的第一个安全机制

B.WEP 和 IPsec 协议一样，其目标都是通过加密无线电波来提供安全保护

C.WEP2 的初始化向量（IV）空间 64 位

D.WPA 提供了比 WEP 更为安全的无线局域网接入方案

18、在信息系统安全建设中，（ ）确立全方位的防御体系，一般会告诉用户应有的责任，组织规定的网络访问、服务访问、本地和远地的用户认证拨入和拨出、磁盘数据加密、病毒防护措施，以及雇员培训等，并保证所有可能受到攻击的地方必须以同样安全级别加以保护

(18) A.安全策略 B.防火墙 C.安全体系 D.系统安全

19、以下关于网络协议的叙述中，（ ）是正确的

(19) A.因特网最早使用的协议是 OSI 七层体系结构

B.NETBEUI 是 IBM 开发的路由选择协议

C.在 TCP/IP 协议分层结构中，FTP 是运行在 TCP 之上的应用层协议

D.TCP 协议提供了无连接但可靠的数据报传送信道

20、在 1 号楼办公的小李希望在本地上计算机通过远程登录的方式访问放置在 2 号楼的服务器，为此将会使用到 TCP/IP 协议族中的（ ）协议

(20) A.Telnet B.FTP C.HTTP D.SMTP

21、射频识别（RFID）是物联网中常用的无线通信技术，它通过（ ）识别特定目标并读写相关数据。

(21) A.磁条 B.红外线 C.无线电信号 D.光束扫描

22、网络路由器（ ）

(22) A.可以连接不同的子网 B.主要用于局域网接入 internet

C.主要起分隔网段的作用 D.工作于数据链路层

23、综合布线系统是在楼宇或园区范围内建立的信息传输网络，综合布线系统可分为 6 个独立的子系统，其中（ ）是干线子系统和水平子系统的桥梁，同时又可为同层组网提供条件。

(23) A.建筑群子系统 B.设备间子系统 C.工作区子系统 D.管理子系统

24、软件架构是软件开发过程中的一项重要工作，（ ）不属于软件架构设计的主要工作内容。

(24) A.制定技术规格说明 B.编写需求规格说明书 C.技术选型 D.系统分解

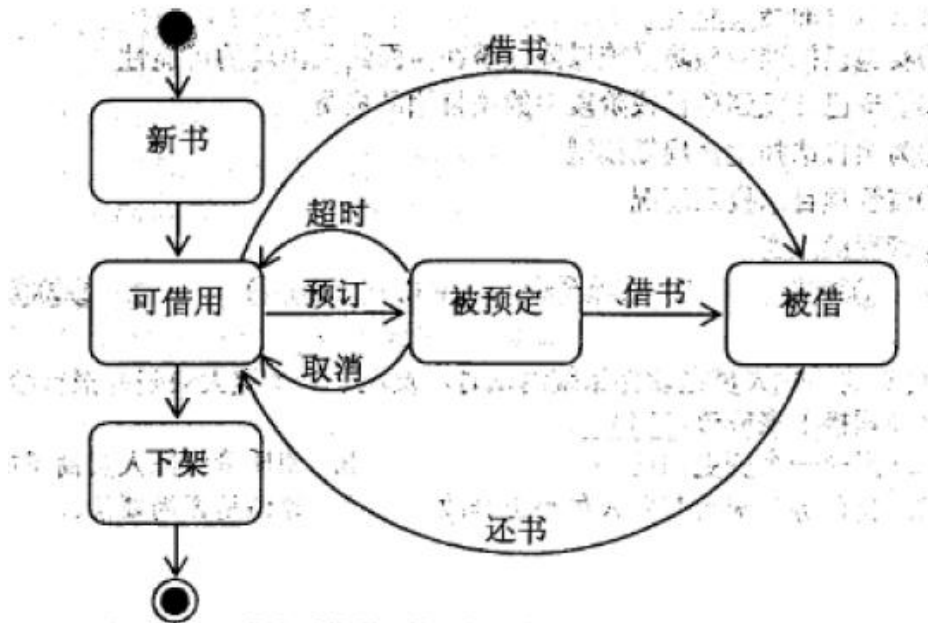
25、以下关于类和对象关系的叙述中，() 是不正确的

- (25) A.对象是类的实例 B.类是对象的抽象
C.类是静态的，对象是动态的 D.类和对象必须同时存在

26、在统一建模语言中() 的主要目的是帮助开发团队以一种可视化的方式了解系统的功能需求，包括基于基本流程的“角色”关系等。

- (26) A.用例图 B.类图 C.序列图 D.状态图

27、UML 提供了各种图案来描述建模过程，下图所示的 UML 图是一个 ()



- (27) A.活动图 B.状态图 C.用例图 D.序列图

28、一般而言，网络安全审计从审计级别上可分为()、应用级设计和用户级审计三种级别；

- (28) A.组织级审计 B.物理审计 C.系统级审计 D.单元级审计

29、根据政府采购法的规定，以下叙述中，() 是不正确的

- (29) A.某省政府采购中心将项目采购的招标中委托给招标公司完成
B.政府采购项目完成后，采购方请国家认可的质量检测机构参与项目验收
C.政府采购项目验收合格后，采购方将招标文件进行了销毁
D.招标采购过程中，由于符合条件的供货商不满三家，重新组织了招标

30、() 不受《著作权法》保护。

①文字作品 ②口述作品 ③音乐、戏剧、曲艺 ④摄影作品 ⑤计算机软件 ⑥时事新闻 ⑦通用表格和公式

- (30) A.②⑥⑦ B.②⑤⑥ C.⑥⑦ D.③⑤

31、某系统集成项目的项目经理在制定项目章程时，必须要考虑涉及并影响项目的环境和组织因素。() 不属于环境 and 组织因素的内容。

- (31) A.公司文化和结构 B.员工绩效评估记录 C.变更控制流程 D.项目管理信息系统

32、() 工作用来对项目进行定义, 该工作用来明确 “项目需要做什么 ”

(32) A.制定项目范围说明书 B.制定项目管理计划 C.制定项目章程 D.项目活动定义

33、项目进入到执行阶段后, 项目经理、项目组成员为了完成项目范围说明书定义的工作, 还需执行的是 ()

- ①实施已批准的预防措施以降低潜在负面结果出现的可能性
- ②管理已分配到项目或阶段中的项目团队成员
- ③为项目选择生命周期模型
- ④监管项目总投入情况
- ⑤管理供应商

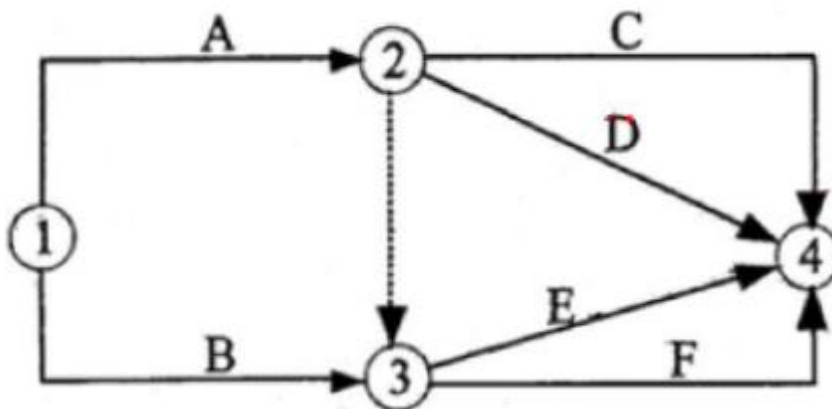
(33) A.①②⑤ B.①②③④ C.①②④⑤ D.①②③④⑤

34、项目组的测试人员在软件系统测试时, 发现了一个重大缺陷并报告了项目经理, 项目经理接下来应该 ()

- (34) A.提交一个变更申请
- B.和质量保证人员商量如何修改
- C.将任务分配给开发人员小王修改
- D.评估是否需要修改

35、已知某系统由 ABCDEF 六个活动构成, 项目实习人员根据活动逻辑关系及历时等信息绘制了该系统的网络图, 并给出了该系统的工期为 9 周, 项目组其他成员纷纷提出意见, 以下意见中, () 是正确的。

工作名称	A	B	C	D	E	F
紧前关系	--	--	A	A	AB	AB
历时	2 周	3 周	4 周	6 周	5 周	1 周



- (35) A.逻辑关系错误, 项目工期应为 7 周
- B.有循环问路, 项目工期是正确的
- C.节点序号编排不对, 项目工期是正确的
- D.项目工期为 8 周

36、项目进度控制是依据项目进度基准计划对项目的实际进度进行监控, 使项目能够按时完成, 以下关于项目进度控制的叙述中 () 是不正确的

- (36) A.项目进度至关重要, 因此进度控制需要在项目初期优先关注
- B.进度控制必须与其他变化控制, 包括成本控制与范围控制紧密结合
- C.项目进度控制是项目整体控制的一个组成部分
- D.对项目进度的控制, 应重点关注项目进展报告和执行状态报告

37、在编制 WBS 时，应考虑以下（ ）基本原则

- ①每个 WBS 元素都代表一个独立的、有形或无形的可交付成果
- ②可交付成果中包括最终可交付物和实现最终结果所需要的中间可交付物
- ③每个 WBS 元素应只从属一个母层次的 WBS 元素或子层次的 WBS 元素
- ④每个工作包都应可以分配给一名项目团队成员或一家分包商单独负责
- ⑤可交付成果具有唯一性、独特性

(37) A.①②③④ B.①②④⑤ C.①②③⑤ D.②③④⑤

38、一个组织中有很多类型的分解结构，项目组在分解 WBS 时，（ ）可以帮助项目组考虑并确定所分解的工作包由哪些成员来执行。

- (38) A.组织分解结构 (OBS) B.物料清单 (BOM)
C.风险分解结构 (RBS) D.过程分解结构 (PBS)

39、项目可行性分析是立项前的重要工作，包括技术、物资、资源、人员的可行性，在进行项目可行性分析时，需要在（ ）过程中分析人力资源的可行性。

- (39) 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.法律可行性分析

40、项目论证是一个连续的过程，一般包括以下几个步骤，正确的执行顺序是（ ）

- ①收集并分析相关资料
- ②明确项目和业主目标
- ③拟定多种可行的实施方案并分析比较
- ④选择最优方案进行评审论证
- ⑤编制资金筹措计划和项目实施进度计划
- ⑥编制项目论证报告

(40) A.①②③④⑤⑥ B.②①③⑤④⑥ C.①②③④⑥⑤ D.②①③④⑥⑤

41、项目可行性研究阶段的项目论证和项目评估的关系是（ ）

- (41) A.一般先进行项目评估，再进行项目论证
B.项目论证和项目评估都是立项阶段必不可少的环节
C.项目评估是在项目论证的基础上，由第三方开展的判断项目是否可行的一个评估过程
D.项目论证是给出项目的事实方案，项目评估是对实施方案的量化和决策

42、以下关于项目团队管理的叙述中，（ ）是不正确的

- (42) A.项目团队管理的目的是跟踪个人和团队的绩效，反馈和解决问题以提高项目绩效
B.可采用观察和交谈、项目绩效评估的方法实现对项目团队的管理
C.一个企业中的组织文化可能会影响团队管理的方式和结果
D.项目经理在团队发生冲突时应本着解决矛盾的原则进行调解

43、（ ）不属于风险识别阶段的成果。

- (43) A.低优先级风险的监视表 B.已识别出的风险列表
C.风险征兆或警告信号 D.潜在的风险应对方法列表

44、主要风险清单是常用的项目风险管理工具，如下图所示。以下关于风险清单的叙述中，

() 是不正确的。

本周	上周	周数	风险	风险解决的情况
1	1	5	需求的逐渐增加	利用用户界面原型来收集高质量的需求； 已将需求规约置于明确的变更控制程序之下； 运用分阶段交付的方法在适当的时候提供能力来改变软件特征（如果需要的话）
2	5	5	有多余的需求或开发人员	项目要旨的陈述中要说明软件中不需要包含哪些东西； 设计的重点放在最小化； 评审中有核对清单用以检查“多余设计或多余的实现”

(44) A.该风险清单应在需求分析之前建立，并在项目结束前不断定期维护

B.项目经理，风险管理责任人应每隔一周左右回顾该风险清单

C.应该对风险清单中的部分主要风险制定详细的风险应对计划

D.对风险清单的回顾应包含在进度计划表中，否则可能被遗忘

45、根据《中华人民共和国招标投标法》，以下做法中，() 是正确的。

(45) A.某项目于 4 月 7 日公开发布招标文件，表明截止时间为 2015 年 4 月 14 日 13 时

B.开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行

C.某次招标活动中的所有投标文件都与招标文件要求存在一定的差异，评标委员会可以确定其中最接近投标文件要求的公司中标

D.联合投标的几家企业中只需一家达到招标文件要求的资质即可

46、某项目在招标时被分成若干个项目包，分别发包给不同的承包人，承包人中标后与招标人签订的合同属于 ()

(46) A.单项项目承包合同 B.分包合同 C.单价合同 D.成本激励合同

47、项目采购是一项复杂的工作，编制详细可行的项目采购计划有助于项目成功。() 属于编制项目采购计划所必须考虑的内容：

(47) A.工作说明书 B.项目范围说明书 C.自制/外购决定 D.合同收尾规程

48、() 不属于项目收尾的输出

(48) A.合同文件 B.管理收尾规程 C.合同收尾规程 D.组织过程资产更新

49、与普通的采购管理过程相比，外包管理更注重 () 环节

(49) A.自制外购分析 B.计划编制 C.过程监控 D.成果验收

50、项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析及平衡的方法论，作为公司项目经理进行项目组合管理时。() 应是重点考虑的要素

(50) A.资源利用效率 B.项目进度控制 C.范围变更 D.项目质量

51、DIPP 分析法可用于对处在不同的项目进行比较，同时可以表明项目的资源利用情况：DIPP=EMV/ETC。如果有 A.B.C.D 四个项目，项目初期的 DIPP 值分别为：DIPP (A) =0.9，DIPP (B) =1.3，DIPP (C) =0.8，DIPP (D) =1.2，则优先选择的项目为 ()

(51) A.项目 A B.项目 B C.项目 C D.项目 D

52、项目组合管理是指为了实现约定的战略业务目标,对一个或多个项目组合进行集中管理。包括识别、排序、授权、管理和控制项目,项目集和其他有关工作,以下关于项目组合管理的叙述中,() 是不正确的

- (52) A.项目组合管理主要采取的是自下而上的管理方式
B.项目组合管理过程一般是进行组织决策的过程
C.项目组合管理要确保与组织战略协调一致
D.通过审核项目和项目集来确定资源分配的优先顺序

53、依据 GB/T 196681 -2005 《信息化工程监理规范》,以下关于工程投标阶段的质量控制内容的叙述中,() 是不正确的

- (53) A.监理单位应了解业主单位的业务需求,并将其作为监理工作的依据之一
B.监理单位宜参与招标书的编制
C.监理单位可参与招标答疑工作
D.监理单位不宜对评标的评价标准提出监理意见

54、监理工程师在审批承包人提交的开工报告时,要对承包人提供的开工条件进行检查,核实。签认与审批,() 一般不是重点核实和审批的对象

- (54) A.施工人员组织 B.材料质量 C.项目验收计划 D.施工工具配备

55、在对项目内部各成员制定绩效任务时,首先应 ()

- (55) A.对每个岗位的工作内容进行分解
B.对每个岗位的工作在进度、成本、质量等上设定 KPI 值
C.确定 KPI 的评分标准
D.确定考核频率

56、某一项目,初始投资为 2000 万元,该项目从投产年开始每年的净效益如下表所示,则该项目的静态投资回收期约为 () 年;

2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
投入 2000 万元	净收益 600 万元	净收益 700 万元	净收益 800 万元	净收益 500 万元

- (56) A.2.9 B.3.9 C.2.7 D.3.8

57、58、某项目包含 A.B.C 三项主要活动,项目经理在成本估算时采用自下而上的估算方法,分别估算出三项活动的成本分别为 13 万元,23 万元和 8 万元,同时为了应对未来可能遇到的不确定因素,预留了 10 万元的管理储备,同时为每个活动预留了 2 万元的准备金,该项目的总预算为 (1) 万元。项目进行到第二个月时,实际花费为 20 万元,完成总工作量的 30%。如果项目按照当前的绩效继续进行下去,预测项目的完工尚需成本 ETC 约为 (2) 万元

- (1) A.44 B.54 C.60 D.50
(2) A.46.7 B.40.7 C.45 D.46

59、确定使用于项目的质量标准并决定如何满足这些标准是 () 过的主要功能

- (59) A.质量目标 B.质量保证 C.质量方针 D.质量计划

60、项目质量管理通过质量规划、质量保证、质量控制程序和过程以及连续的过程改进活动来实现，其中（ ）关注项目执行过程中的质量

- (60) A.质量保证 B.质量规划 C.质量控制 D.质量改进

61、（ ）可以作为项目质量控制中问题识别和问题分析的工具

- (61) A.帕累托分析 B.直方图 C.核对表 D.因果分析

62、63、按照软件配置管理的基本指导思想，受控制的对象应是（ 1 ）实施软件配置管理包括 4 个最基本的活动，其中不包括（ 2 ）

- (1) A.软件元素 B.软件项目 C.软件配置项 D.软件过程
(2) A.配置项标识 B.配置项优化 C.配置状态报告 D.配置审计

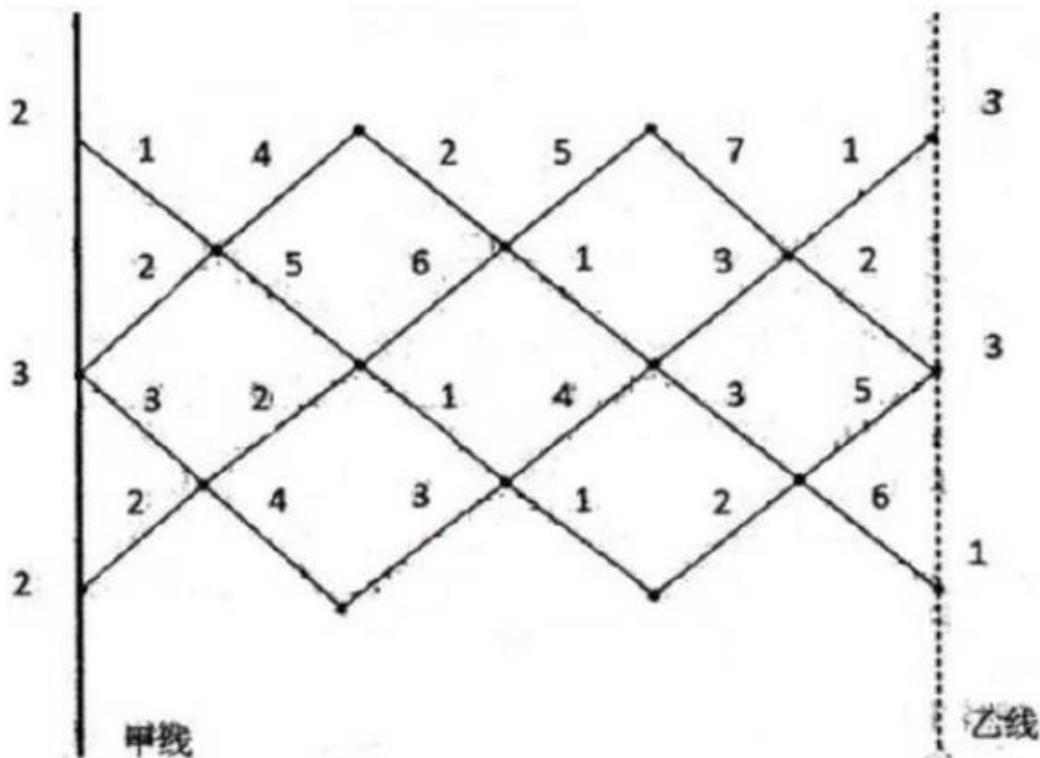
64、在需求跟踪过程中，检查设计文档、代码、测试用例等工作成果是否都能在《产品需求规格说明书》中找到出处的方法属于（ ）

- (64) A.逆向跟踪 B.正向跟踪 C.双向跟踪 D.系统跟踪

65、测试人员在测试某一功能时，发现该功能在需求说明书里没有，他接下来正确的做法是（ ）

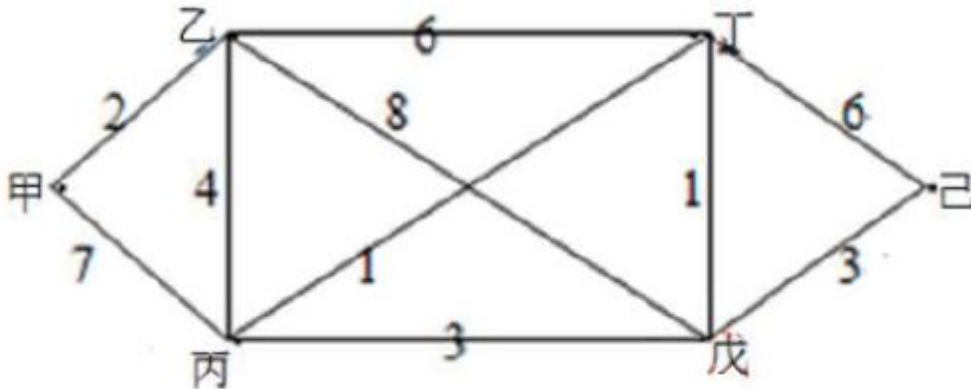
- (65) A.在需求说明书中补充该功能 B.汇报项目经理，让其查明原因
C.找开发人员沟通，让其删除该功能 D.找用户沟通，该功能是否需要

66~67、已知网络图各段路线所需费用如下图所示，图中甲线和乙线上的数字分别是对相应点的有关费用，从甲线到乙线的最小费用路线是（1）条，最小费用为（2）



- (1) A.1 B.2 C.3 D.4
(2) A.15 B.16 C.17 D.18

68、已知有 6 个村子，相互之间道路的距离如下图所示。现拟合建一所小学，已知甲村有小学生 50 人，乙村 40 人，丙村 60 人，丁村 20 人，戊村 70 人，己村 90 人。从甲村到己村的最短路程是 (1)；小学应该建在 (2) 村，使全体学生上学所走的总路段最短；



- (1) A.10 B.11 C.12 D.14
(2) A.甲 B.丙 C.丁 D.己

70、有一种游戏为掷两颗骰子，其规则为：当点数和为 2 时，游戏者输 9 元；点数和为 7 或者 11 时，游戏者赢 X 元；其他点数时均输 1 元。依据 EMV 准则，当 X 超过 () 元时游戏才对游戏者有利

- (70) A.3.5 B.4 C.4.5 D.5

71、In an Information system. The () is the bridge between hardware and people

- (71) A.keyboard B.internet C.disk D.data

72、Cloud-computing providers offer their “services” according to different models, which happen to form a stack (), platform as a service (Paas), software as a service (SaaS)

- (72) A.hardware as a service (Haas) B.network as a service (NaaS)
C.infrastructure as a service (IaaS) D.data as a service (DaaS)

73、()estimating is a technique for estimating the duration or cost of an activity ou project using historical data from a similar activity or project.

- (73) A.Parametric B.Analogous C.Three-point D.Expert judgment

74、Schedule compression shortens the project schedule without changing the project scope, to meet schedule constraints, imposed dates, or other schedule objectives. Schedule compression techniques include crashing and ()

- (74) A.fast tracking B.what-if scenario analysis
C.resource leveling D.critical chain method

75、If the approved change requests have an effect on the project scope, then the corresponding component documents and cost baselines, and () of the project management plan. Are revised and reissued to reflect the approved changes

- (75) A.developing baselines B.testing baselines
C.schedule baselines D.ending baselines

2015 年下半年 信息系统项目管理师下午试题 I 及分析

试题一（25 分）-----整体管理

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】

无忧考培教育信息系统集成公司决定采用项目管理办公室这样的组织形式来管理公司的所有项目，并任命了公司办公室主任王某来兼任项目管理办公室主任这一职务。鉴于目前公司项目管理制度混乱。各项目经理都是依照自己的经验来制定项目管理计划，存在计划制定不科学、不统一等情况，王某决定从培训入手来统一和改善公司项目管理计划的制定过程，并责成项目管理办公室的小张具体负责相关培训内容的组织。

小张接到任务后，仔细学习了项目管理的相关知识，并请教了专业人士。小张觉得项目管理体系结构中，主要由输入、工具和技术、以及输出组成。于是也按照项目管理编制计划的输入、项目管理编制计划的工具和技术，以及项目管理计划的输出内容三个方面来组织项目管理计划培训的相关课程内容。

但是在准备进一步的内容时，小张觉得目前公司的项目五花八门，有研发项目、系统集成项目、运维项目和纯粹的软件开发项目，还有部分弱点工程项目，既有规模大的项目，也有一些小项目，是不是能够用统一的标准来要求所有的项目管理计划规范制定过程？小张觉得很怀疑。

【问题 1】（8 分）

项目管理计划制定的作用是什么？在以上案例中，是否能够用一个统一的标准来规范公司内部各种不同项目计划的制定过程？为什么？

【问题 2】（4 分）

请指出项目管理计划主要包括哪几个方面的内容？

【问题 3】（6 分）

请指出项目管理计划的输出包括什么？

【问题 4】（7 分）

结合实际工作经验和案例，判断下列选项的正误：

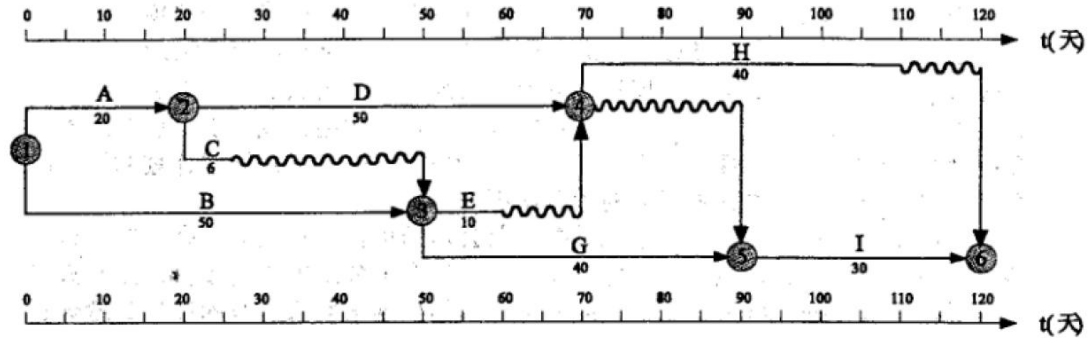
- （1）项目经理不能由部门经理担任。 （ ）
- （2）项目管理计划应该由王某制定。 （ ）
- （3）有没有收到项目工作说明书对项目组人员完成项目任务没有影响。 （ ）
- （4）小项目的管理也必须按照企业项目管理制度执行。 （ ）
- （5）在小型项目的管理中责任分工表可以代替项目管理计划。 （ ）
- （6）在小型项目的管理中阶段评审可以忽略，直接进行内部验收。 （ ）
- （7）项目管理计划的辅助计划包括人员配备计划。 （ ）

试题二 (25 分) ----进度、成本管理

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】

已知无忧考培教育学院信息工程项目由 ABCDEGHI 八个活动构成，项目工期要求为 100 天。项目组根据初步历时估算、各活动间逻辑关系得出的初步进度计划网络图如下图所示（箭线下方为活动历时）。



【问题 1】(7 分)

- (1) 请给出该项目初步进度计划的关键路径和工期。
- (2) 该项目进度计划需要压缩多少天才能满足工期要求？可能需要压缩的活动都有哪些？
- (3) 若项目组将 B 和 H 均压缩至 30 天，是否可满足工期要求？压缩后项目的关键路径有多少条？关键路径上的活动是什么？

【问题 2】(9 分)

项目组根据工期要求，资源情况及预算进行了工期优化，即将活动 B 压缩至 30 天、D 压缩至 40 天，并形成了最终进度计划网络图；给出的项目所需资源数量与资源费率如下：

活动	资源	费率 (元/人天)	活动	资源	费率 (元/人天)
A	1 人	180	E	1 人	180
B	2 人	220	G	2 人	200
C	1 人	150	H	2 人	100
D	2 人	240	I	2 人	150

按最终进度计划执行到第 40 天晚对项目进行监测时发现，活动 D 完成一半，活动 E 准备第二天开始，活动 G 完成了 1/4；此时累计支付的实际成本为 40000 元，请在下表中填写此时该项目的绩效信息。

活动	PV	EV
A		
B		
C		
D		
E		
G		
H		
I		
合计		

【问题 3】(6 分)

请计算第 40 天晚时项目的 CV、SV、CPI、SPI (给出计算公式和计算结果, 结果保留 2 位小数), 评价当前项目绩效, 并给出改进措施。

【问题 4】(3 分)

项目组发现问题后及时进行了纠正, 对项目的后续执行没有影响, 请预测项目完工尚需成本 ETC 和完工估算 EAC (给出计算公式和计算结果)

试题三 (25 分) ---- 需求管理

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】

无忧考培教育学院 2014 年初承接了一个周期为一年的 OA 信息系统项目, 并指派项目经理小张负责。该项目属于定制型项目, 涉及的用户方较多, 小张根据自己的经验预测到项目可能会涉及频繁的需求变更, 因此小张在将项目组分成了业务组、实施组、开发组后, 定义了如下需求管理及控制流程:

(1) 指派专门的业务组进行需求分析, 分析完成后马上与用户进行需求确认, 确认后填写需求状态表 (包括需求提交日期、需求状态、是否属于变更等);

(2) 实施组获得需求分析文档后, 一周内进行技术方案设计;

(3) 技术方案完成后, 业务组视情况与用户进行二次沟通确认, 确认后填写需求状态表 (包括需求技术方案提交日期、需求技术方案状态);

(4) 需求分析、技术方案完成后, 开发组每周对已确定需求进行工作量评估, 形成月度开发计划;

(5) 开发组根据开发计划进行定制开发工作;

(6) 每周开发组根据需求状态库的需求、方案进行工作量重新评估, 更新开发计划。

项目进行过程中, 发生了如下事件, 导致项目延期半年才完成:

【事件 1】根据 20 14 年初的计划开发完成了 OA 信息系统项目并上线, 但用户没有真正使用。2014 年底推广使用的时候发现, 业务流程有缺失, 程序有 BUG, 于是项目组重新按照以上流程梳理了需求, 并重新开发上线。

【事件 2】2014 年底, 开发组提出需求分析在深度、广度上不够, 导致开发返工任务多。

【问题 1】(12 分)

结合案例及你的工作经验, 请说明项目经理小张在需求管理及控制过程中存在哪些不足?

【问题 2】(4 分)

结合案例, 围绕需求管理, 请将下面 (1) ~ (2) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

案例中, 2014 年底推广使用的时候发现, 业务流程有缺失, 这一现象是由于缺乏 (1) 中的 (2)

【问题 3】(5 分)

结合案例和个人经验, 简要叙述项目中需求可能存在的几种状态。

【问题 4】(4 分)

如果你是小张的经理, 请帮助小张改进需求管理及控制过程中的不足。

2015 年 11 月 信息系统项目管理师 下午--论文

试题一 论大项目或多项目的成本管理

随着移动互联网、物联网、云计算、大数据等新一代信息技术的广泛应用，我国目前的信息系统集成项目的规模越来越大，同时各种信息技术应用也越来越深入，这就使得我国的信息系统集成企业经常要面临大项目管理和多项目管理的挑战。在大项目或多项目管理中，如何在企业有限的资源条件下，做好成本管理，保证整体项目能够顺利完成是项目经理必须解决的问题。

请以“大项目或多项目的成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要说明你参与的某信息系统大项目或多项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、成本管理的需求，以及你在项目中的主要工作。
2. 结合你参与的大项目或多项目管理，说明你是如何进行项目成本管理的。并结合大项目或多项目管理的相关理论，说明大项目或多项目成本管理的关键、基本输入、使用的基本工具和方法。
3. 根据你在大项目或多项目成本管理的实践，阐述你在大项目或多项目成本管理中的经验和教训。

试题二 论项目的采购管理

项目采购是为完成项目工作从承担该项目的组织外部购买或获取项目所需的产品、服务或成果的过程。随着 IT 行业的快速发展和技术不断进步，行业的分工更细，更加强调分工与合作。对本企业不能提供，或虽然能提供但不具备竞争力，同时市场已存在高性价比的产品、服务和成果，可以以采购的方式获得。

项目采购管理是项目执行的关键性工作，项目采购管理的模式在某种程度上决定了项目管理的模式。规范的项目采购管理要符合项目需要，兼顾经济性、合理性和有效性。规范的采购管理不仅能降低成本、增强市场竞争力，还可以促进项目成功地完成。

请以“项目的采购管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简述你参与的信息系统集成项目情况（项目的概况如名称、客户、项目目标、系统构成、采购特点以及你的角色）。
2. 请结合你的项目采购管理经历，围绕采购计划的编制、供方选择、合同管理等内容论述你是如何灵活运用采购管理理论来管理项目采购的。
3. 简要叙述在实际管理项目时，遇到的典型采购问题及其解决方法。