

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2016 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、作为两化融合的升级版，（）将互联网与工业、商业、金融业等行业全面融合。

- (1) A. 互联网+ B. 工业信息化 C. 大数据 D. 物联网

2~3、典型的信息系统项目开发的过程中，（）阶段拟定了系统的目标、范围和要求，而系统各模块的算法一般在（）阶段确定。

- (2) A. 概要设计 B. 需求分析 C. 详细设计 D. 程序设计

- (3) A. 概要设计 B. 需求分析 C. 详细设计 D. 架构设计

4、随着电子商务的业务规模不断增加，物流成为制约电子商务的一个瓶颈，而（）不能解决电子商务物流的瓶颈问题。

- (4) A. 构建新的电子商务平台 B. 优化物流企业的业务流程
C. 应用先进的物流管理技术 D. 建立高效的物流信息管理系统

5、项目经理的下述行为中，竖上违背了项目管理的职业道德。

- (5) A. 由于经验不足，导致项目计划产生偏差造成项目延期
B. 在与客户交往的过程中，享用了客户公司的工作餐
C. 采用强权式管理，导致项目组成员产生不满情绪并有人人员离职
D. 劝说客户从自己参股的公司采购项目所需的部分设备

6、（）不是软件需求分析的目的。

- (6) A. 检测 and 解决需求之间的冲突
B. 发现软件的边界，以及软件与其环境如何交互
C. 详细描述系统需求
D. 导出软件需求

7、（）不是软件质量保证的主要职能。

- (7) A. 检查开发和管理活动是否与一定的过程策略、标准一致
B. 检查工作产品是否遵循模板规定的内容和格式
C. 检查开发和管理活动否与已定的流程一致
D. 检查关键交付物的质量

8、以下关于项目管理计划编制的理解中，正确的是（）。

- (8) A. 项目经理应组织并主要参与项目管理计划的编制，但不应独立编制
B. 项目管理计划的编制不能采用迭代的方法
C. 让项目干系人参与项目计划的编制，增加了沟通成本，应尽量避免
D. 项目管理计划不能是概括的，必须是详细、具体的

- 9、软件开发过程中：技术评审的目的是（）。
- (9) A. 评价软件产品，以确定其对使用意图的适合性，表明产品是否满足要求
B. 监控项目进展的状态，评价管理方法的有效性
C. 从第三方的角度给出开发过程对于规则、标准、指南的遵从程度
D. 评价软件开发使用的技术是否适用于该项目
- 10、以下关于软件测试的叙述中，不正确的是（）。
- (10) A. 在集成测试中，软件开发人员应该避免测试自己开发的程序
B. 软件测试工作应该在需求阶段就开始进行
C. 如果软件测试完成后没有发现任何错误，那么应首先检查测试过程是否存在问题
D. 如果项目时间比较充裕，测试的时间可以长一些；如果项目时间紧张，测试时间可以少一些
- 11、某软件系统交付后，开发人员发现系统的性能可以进一步优化和提升，由此产生的软件维护属于（）。
- (11) A. 更正性维护 B. 适应性维护 C. 完善性维护 D. 预防性维护
- 12、绘制数据流图是软件设计过程的一部分，用以表明信息在系统中的流向。数据流图的基本组成部分包括（）。
- (12) A. 数据流、加工、数据存储和外部实体
B. 数据流的源点和终点、数据存储、数据文件和外部实体
C. 数据的源点和终点、加工、数据和数据流文件
D. 数据、加工和数据存储
- 13、依据 GB/T16260.2-2006《软件工程产品质量第2部分外部质量的度量》，评估软件的帮助系统和文档的有效性是对软件进行（）
- (13) A. 易理解性度量 B. 易操作性度量 C. 吸引性度量 D. 易学性度量
- 14、依据 GB/T14394-2008《计算机软件可靠性和可维护性管理》，以下关于在软件生存周期各个过程中对可靠性和可维护性管理要求的叙述中，不正确的是（）。
- (14) A. 在概念活动中提出软件可靠性和可维护性分解目标、要求和经费
B. 在需求活动中制定各实施阶段的基本准则，确定各实施阶段的验证方法
C. 在设计活动中明确对编码、测试阶段的具体要求，评价或审查代码以验证相应要求的实现
D. 在测试活动中建立适当的软件可靠性测试环境，组织分析测试和测量的数据，进行风险分析
- 15、根据 GB/T22239-2008《信息安全技术信息系统安全等级保护基本要求》的相关规定，“机房出入应安排专人负责，控制、鉴别和记录进入的人员”应属于（）安全的技术要求。
- (15) A. 物理 B. 设备 C. 存储 D. 网络
- 16、在信息系统安全保护中，依据安全策略控制用户对文件、数据库表等客体的访问属于（）安全管理。
- (16) A. 安全审计 B. 入侵检测 C. 访问控制 D. 人员行为

17、IDS 发现网络接口收到来自特定 IP 地址的大量无效的非正常生成的数据包，使服务器过于繁忙以至于不能应答请求，IDS 会将本次攻击方式定义为（）。

(17) A. 拒绝服务攻击 B. 地址欺骗攻击 C. 会话劫持 D. 信号包探测程序攻击

18、通过收集和分析计算机系统或网络的关键节点信息，以发现网络或系统中是否有违反安全策略的行为和被攻击的迹象的技术被称为（）。

(18) A. 系统检测 B. 系统分析 C. 系统审计 D. 入侵检测

19、某楼层共有 60 个信息点，其中信息点的最远距离为 65 米，最近距离为 35 米，则该布线工程大约需要（）米的线缆（布线时线缆的计划长度为实际使用量的 1.1 倍）。

(19) A. 4290 B. 2310 C. 3300 D. 6600

20、TCP/IP 参考模型共分为四层：（）、网络层、传输层、应用层。

(20) A. 物理层 B. 流量控制层 C. 会话层 D. 网络接口层

21、IEEE802.11 属于（）。

(21) A. 物理层 B. 流量控制层 C. 3300 会员层 D. 网络接口层

22、在 TCP/IP 协议中，（），协议运行在网络层。

(22) A. DNS B. UDP C. TCP D. IP

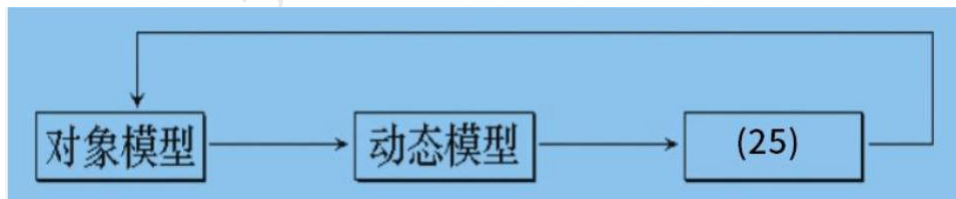
23、以下关于以太网的叙述中，不正确的是（）。

(23) A. 采用了载波侦听技术 B. 具有冲突检测功能
C. 支持半双工和全双工模式 D. 以太网的帧长度固定

24、移动计算的特点不包括（）。

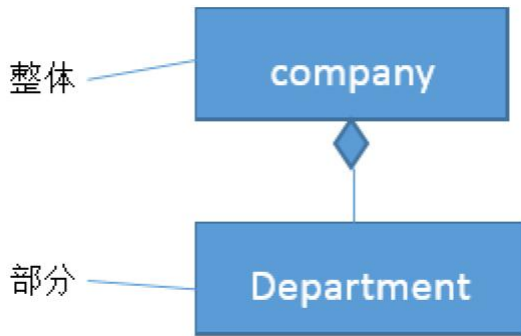
(24) A. 移动性 B. 网络通信的非对称性 C. 频繁断接性 D. 高可靠性

25、对象模型技术 OMT 把需求分析时收集的信息构造在三类模型中，即对象模型、动态模型和（）。下图显示了这三个模型的建立次序。



(25) A. 信息模型 B. 功能模型 C. 关系模型 D. 静态模型

26、使用 UML 对系统进行分析设计时，需求描述中的“包含”、“组成”、“分为……部分”等词常常意味着存在（）关系。下图表示了这种关系。



(26) A. 关联 B. 聚集 C. 泛化 D. 依赖

27、在用 UML 对信息系统建模过程中，() 来描述用户需求，主要从用户的角度描述系统的功能。

(27) A. 用例图 B. 类图 C. 对象图 D. 部署图

28、根据《中华人民共和国政府采购法》，在以下与政府采购相关的行为或做法中，不正确的是 ()。

(28) A. 采购人员陈某与供应商丙是亲戚，故供应商乙申请陈某回避
B. 采购人的上级单位为其指定采购代理机构
C. 供应商甲与供应商丁组成了一个联合体，以一个供应商的身份共同参加政府采购
D. 采购人要求参加政府采购的各供应商提供有关资质证明文件和业绩情况

29、根据《中华人民共和国招标投标法》及《中华人民共和国招标投标法实施条例》，国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，当 () 时，可以不进行招标。

(29) A. 项目涉及企业信息安全及保密
B. 需要采用不可替代的专利或者专有技术
C. 招标代理依法能够自行建设、生产或者提供
D. 为了便于管理，必须向原分包商采购工程、货物或者服务

30、根据《中华人民共和国招标投标法》的规定，以下叙述中，不正确的是：()

(30) A. 国务院发展计划部门确定的国家重点项目和省、自治区、直辖市人民政府确定的地方重点项目不适宜公开招标的，经国务院发展计划部门或者省、自治区、直辖市人民政府批准，可以进行邀请招标

B. 招标人有权自行选择招标代理机构，委托其办理招标事宜。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

C. 招标项目按照国家有关规定需要履行项目审批手续的，可在招标前审批，也可招标后履行审批手续

D. 招标人需要在招标文件中如实载明招标项目有相应资金或者资金来源已经落实

31、以下关于信息系统项目风险的叙述中，不正确的是 ()。

(31) A. 信息系统项目风险是一种不确定性或条件，一旦发生，会对项目目标产生积极或消极的影响

B. 信息系统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. 具有不确定性的事件是信息系统项目风险定义的充分条件

D. 信息系统项目的已知风险是那些已经经过识别和分析的风险，其后果亦可预见

32、项目风险识别是指找出影响项目目标顺利实现的主要风险因素，并识别出这些风险究竟有哪些基本特征、可能会影响到项目的哪些方面等问题。以下关于项目风险识别的叙述中，正确的是（）。

- (32) A. 主要由项目经理负责项目风险识别活动
B. 风险识别是一种系统活动，而不是一次性行为
C. 主要识别项目的内在风险
D. 风险识别包括外在因素对项目本身可能造成的影响评估

33、进度风险导致的损失不包括（）。

- (33) A. 货币的时间价值 B. 延期投入导致的损失
C. 预算不准导致的成本超支 D. 进度延误引发的第三方损失

34、下图是一个选择出行路线的“决策树图”，统计路线 1 和路线 2 堵车和不堵车的用时和其发生的概率（P），计算出路线 1 和路线 2 的加权平均用时，根据计算结果选择出行路线。以下结论中，正确的是：（）。



(34) A. 路线 1 的加权平均用时为 40.5 分钟，路线 2 的加权平均用时为 48 分钟，因此选择路线 1

B. 路线 1 的加权平均用时为 62.5 分钟，路线 2 的加权平均用时为 40 分钟，因此选择路线 2

C. 路线 1 的加权平均用时为 40.5 分钟，路线 2 的加权平均用时为 44 分钟，因此选择路线 1

D. 由于路线 2 堵车和不堵车时间都比路线 1 短；因此选择路线 2

35、风险监控的输出不包括（）。

- (35) A. 建议的纠正措施 B. 新发现的风险 C. 新的风险管理知识 D. 批准的变更请求

36~37、大型复杂项目的项目管理有别于单项目管理，对于大型复杂项目来说，首先应该制定的计划是（）。而在该计划中一般不会包括（）。

- (36) A. 进度计划 B. 成本计划 C. 范围计划 D. 过程计划

- (37) A. 执行过程 B. 裁剪过程 C. 监督过程 D. 制定过程

38、任何组织的能力都是有限的，任何组织的资源也都是有限的。公司在选择项目优先级时经常用到 DIPP 分析法。以下关于 DIPP 的理解中，不正确的是：（）。

- (38) A. DIPP 值越高的项目资源利用率越高
B. DIPP 值衡量了企业的资源利用效率

- C. DIPP 值越低的项目资源利用率越高
D. DIPP 值是项目的期望货币值和完工尚需成本之比

39、大型复杂项目，一般具有周期较长规模较大、目标构成复杂等特征，因此大型复杂项目的控制过程与普通项目的控制过程有较大差别。（）不属于大型复杂项目控制过程的重要因素。

- (39) A. 项目绩效跟踪 B. 外部变更请求 C. 变更控制 D. 里程碑设置

40、IT 服务外包合同不可以（）。

- (40) A. 作为风险管理的工具 B. 保证双方的期望透明化
C. 作为双方沟通的工具 D. 当作供应商的工作文件

41、对项目的投资效果进行经济评价的方法主要有静态分析法和动态分析法。以下叙述中，不正确的是（）。

- (41) A. 静态分析法对若干方案进行粗略评价，或对短期投资项目作经济分析时，不考虑资金的时间价值
B. 动态分析法考虑资金的时间价值
C. 静态分析法包括投资收益率法、投资回收期法、追加投资回收期法
D. 动态分析法包括挣现值法、内部收益率法、最小费用法

42、审计是项目中一个非常重要的环节，对项目的计划、预算等进度审计属于项目的（）。

- (42) A. 事前绩效审计 B. 事中绩效审计 C. 执行审计 D. 事后绩效审计

43、成本管理分为成本估算、成本预算和成本控制三个过程。以下关于成本预算的叙述中，不正确的是（）。

- (43) A. 成本预算过程完成后，可能会引起项目管理计划的更新
B. 管理储备视为范围和成本的潜在变化而预留的预算，需要体现在项目成本基线里
C. 成本基准计划可以作为度量项目绩效的依据
D. 成本基准按时间分段计算，通常以 S 曲线的形式表示

44、项目进行到某阶段时，项目经理进行绩效分析，计算出 CPI 值为 1.09，这表示（）。

- (44) A. 每花费 109 元人民币，只创造相当于 100 元的价值
B. 每花费 100 元人民币，只创造相当于 109 元的价值
C. 项目进展到计划进度的 109%
D. 项目超额支出 9%的成本

45、下表是项目甲、乙、丙三个项目的进度数据，则（）最有可能在成本的约束内完成。

项目	PV	EV	AC
甲	15000	8000	5000
乙	15000	8000	8000
丙	15000	8000	9000

- (45) A. 项目甲 B. 项目乙 C. 项目丙 D. 项目甲和项目丙

46、下列选项中，（）属于项目团队建设的方法。

- ①拓展训练②培训③项目绩效评估④心理偏好指示器⑤问题日志⑥同地办公（集中）⑦认可

和奖励

- (46) A. ①②③⑦ B. ②③⑤⑥ C. ①④⑤⑦ D. ①②④⑦

47、项目经理小王负责某项目管理，考虑到项目人力资源紧张，就与三个在校学生签订了临时劳务合同，并允许这三名在校学生可以利用互联网进行办公，同时规定每周三上午这些学生必须参与团队的工作会议。以下针对上述情况的观点中，正确的是（）。

- (47) A. 三名学生不属于项目团队成员
B. 项目经理小王组建了虚拟项目团队
C. 三名学生不可以参加团队的工作会议
D. 项目经理小王利用了谈判技术来组建团队

48、依据 GB/T8566-2007《信息技术软件生存周期过程》中有关配置管理的规定，（）是配置控制的任务。

- ①建立基线的文档②批准或否决变更请求③审核跟踪变更
④确定和保证软件项针对其需求的功能完备性、物理完整性分析和评价变更
⑤分析和评估变更⑥编制配置管理计划
⑦实现、验证和发布已修改的软件项

- (48) A. ②③⑤⑦ B. ①③⑤⑥ C. ①③⑤⑦ D. ②④⑥⑦

49、配置项版本控制过程的步骤是（）。

- ①技术评审或领导审批②正式发布③修改处于“草稿”状态的配置项④创建配置项

- (49) A. ①④③② B. ③②①④ C. ④③①② D. ④③②①

50、基线是项目配置管理的基础。（）不属于基线定义中的内容。

- (50) A. 建立基线的事件 B. 基线识别 C. 受控的项 D. 批准基线变更的权限

51、在项目配置项中有基线配置项和非基线配置项，（）一般属于非基线配置项。

- (51) A. 详细设计 B. 概要设计 C. 进度计划 D. 源代码

52、在编制项目采购计划时，根据采购类型的不同，需要不同类型的合同来配合。（）包括支付给卖方的实际成本，加上一些通常作为卖方利润的费用。

- (52) A. 固定总价合同 B. 成本补偿合同 C. 工时和材料合同 D. 单价合同

53、以下关于外包和外包管理的叙述中，不正确的是（）。

(53) A. 外包是为了专注发展企业的核心竞争力，将其它的职能都外包给具有成本和技术优势的第三方供应商（或业务流程外包商）

- B. 将以前内部自行管理的领域外包后，该领域的整体品质有可能会降低
C. 需要根据合同的承诺跟踪承包商实际完成的情况和成果
D. 从外包风险管理的角度考虑，应尽可能将项目外包给同一家供应商

54、项目结束后要进行项目绩效审计，项目绩效审计不包括（）。

- (54) A. 经济审计 B. 效率审计 C. 效果审计 D. 风险审计

55、系统方法论是项目评估方法论的理论基石。系统方法论的基本原则不包括（）。

(55) A. 整体性原则 B. 相关性原则 C. 易用性原则 D. 有序性原则

56、以下关于业务流程管理 (BPM) 的叙述中不正确的是: ()。

(56) A. 良好的业务流程管理的步骤包括流程设计、流程执行、流程评估, 流程执行是其中最重要的二个环节

B. 业务流程设计要关注内部顾客、外部顾客和业务的需求

C. 业务流程执行关注的是执行的效率和效果

D. 良好的业务流程评估的基础是建立有效、公开、公认和公平的评估标准、评估指标和评估方法

57、某软件系统经测试发现有错误并不能满足质量要求, 为了纠正其错误投入了 10 人·天的成本, 此成本 ()。

(57) A. 是开发成本并不属于质量成本

B. 是开发成本也属于质量成本中的一致成本

C. 属于质量成本中的故障成本

D. 属于质量成本中的评估成本

58、成本控制过程主要内容不包括 ()。

(58) A. 将目的成本分配到项目的各项具体工作上

B. 识别可能引起项目成本基准计划发生变动的因素, 并对这些因素施加影响

C. 对发生成本偏差的工作包实施管理, 有针对性地采取纠正措施

D. 对项目的最终成本进行预测

59、制定质量管理计划的主要依据是质量方针、项目范围说明书、产品描述以及 ()。

(59) A. 质量检查表 B. 过程改进计划 C. 质量标准与规则 D. 需求变更请求

60、在质量保证中, () 用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序。

(60) A. 实验设计 B. 基准分析 C. 过程分析 D. 质量审计

61~62、质量控制的方法、技术和工具有很多, 其中 () 可以用来分析过程是否稳定、是否发生了异常情况。() 直观地反映了项目中可能出现的问题与各种潜在原因之间的关系。

(61) A. 因果图 B. 控制图 C. 散点图 D. 帕累托图

(62) A. 散点图 B. 帕累托图 C. 控制图 D. 鱼骨图

63、某软件项目的《需求规格说明书》第一次正式发布时, 版本号为 V1.0, 此后, 由于发现了几处错误, 对该《需求规格说明书》进行了 2 次小的升级, 此时版本号应为 ()。

(63) A. V1.11 B. V1.2 C. V2.0 D. V2.1

64、配置项的状态有三种: 草稿、正式发布和正在修改。以下叙述中, 不正确的是 ()。

(64) A. 配置项刚建立时状态为“草稿”, 通过评审后, 状态变为“正式发布”

B. 配置项的状态变为“正式发布”后, 若需要修改必须依照变更控制流程进行

C. 已发布的配置项通过了变更的审批同意更改, 此时其状态变为“正在修改”

D. 通过了变更控制流程审批的配置项, 修改完成后即可发布, 其状态再次变为“正式发布”

65、以下关于需求跟踪的叙述中，不正确的是（）。

- (65) A. 需求跟踪是为了确认需求，并保证需求被实现
B. 需求跟踪可以改善产品质量
C. 需求跟踪可以降低维护成本
D. 需求跟踪能力矩阵用于表示需求和别的系统元素之间的联系链

66、某工厂可以生产 A、B 两种产品，各种资源的可供量、生产每种产品所消耗的资源数量及产生的单位利润见下表。A、B 两种产品的产量为（）时利润最大。

资源 单位消耗 产品	A	B	资源限制条件
电（度）	5	3	200
设备（台时）	1	1	50
劳动力（小时）	3	5	220
单位利润（百万元）	4	3	

- (66) A. A=35, B=15 B. A=15, B=35 C. A=25, B=25 D. A=30, B=20

67、某企业要投产一种新产品，生产方案有四个：A 新建全自动生产线；B 新建半自动生产线；C 购置旧生产设备；D 外包将生成。未来该产品的销售前景估计为很好、一般和较差三种、不同情况下该产品的收益值如下：（单位：百万元）

	销路很好	销量一般	销量较差
A	800	200	-300
B	600	250	-150
C	450	200	-100
D	300	100	-20

用后悔值（在同样的条件下，宣传方案所产生的收益损失值）的方案决策应该选（）方案。

- (67) A. 新建全自动生产线 B. 新建半自动生产线 C. 购置旧生产设备 D. 外包将生成

68、某项目的利润预期（单位：元）如下表所示，贴现率为 10%，则第三年结束时利润总额的净现值约为（）元。

	第一年	第二年	第三年
利润预期	11000	12100	13300

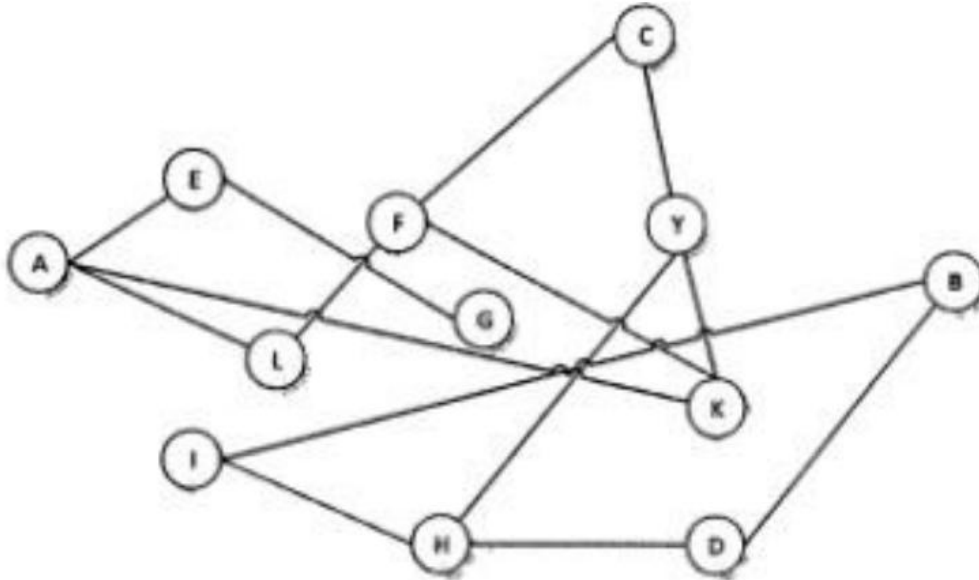
- (68) A. 3000 B. 33000 C. 36000 D. 40444

69、某项目年生产能力为 8 万台，年固定成本为 1000 万元，预计产品单台售价为 500 元，单台产品可变成本为 300 元。则项目的盈亏平衡点产量为（）万台。

- A. 1.3 B. 2 C. 4 D. 5

70、从任一节点走到相连的下一节点算一步，在下图中，从 A 节点到 B 节点至少需（）步。

- (70) A. 4 B. 5 C. 7 D. 6



71. After acceptance and formal transfer of information systems to customers, it has entered the stage of ().

- A. preparation B. operation and maintenance C. development D. Extinction

72. () a method of obtaining early feedback on requirements by providing a working model of the expected product before actually building it.

- A. Prototypes B. Object oriented C. Structured method D. Iterative method

73. The scope management plan is how the team will prepare the () a document that includes descriptions of create the WBS, verify completion of the project deliverables, and control requests for changes to the project scope.

- A. project charter B. project scope goal
C. project budget D. project scope statement

74. () is one of the tools and techniques of Sequence Activities

- A. Decomposition B. Fishbone Diagram
C. Precedence Diagramming Method of Sequence Activities D. Expert Judgment

75. The schedule management plan is a component of the project management plan The schedule management plan may be formal or informal, highly detailed or broadly framed, based upon the () of the project, and includes appropriate control thresholds.

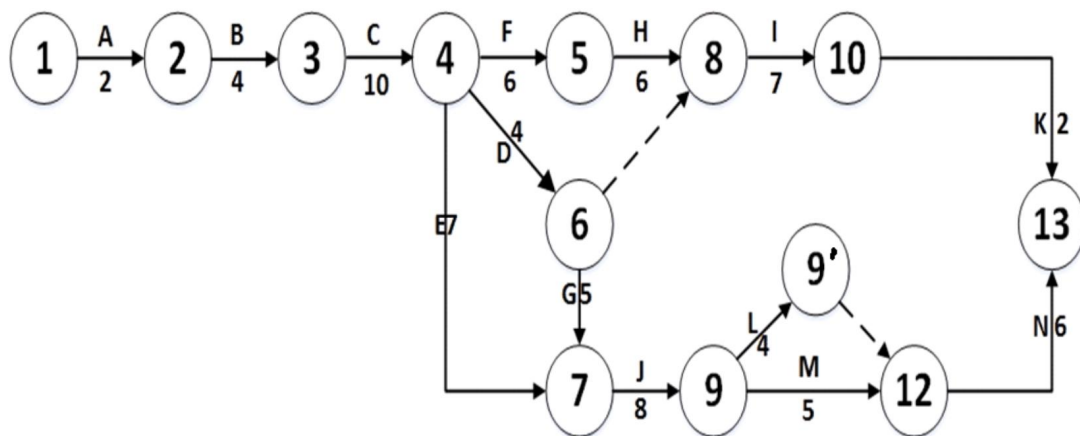
- A. goals B. values C. needs D. Level

案例分析题

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】下图给出了一个信息系统项目的进度网络图。



下表给出了该项目各项作业正常工作与赶工工作的时间和费用。

活动	正常工作		赶工工作	
	时间/天	费用/元	时间/天	费用/元
A	2	1200	1	1500
B	4	2500	3	2700
C	10	5500	7	6400
D	4	3400	2	4100
E	7	1400	5	1600
F	6	1900	4	2200
G	5	1100	3	1400
H	6	9300	4	9900
I	7	1300	5	1700
J	8	4600	6	4800
K	2	300	1	400
L	4	900	3	1000
M	5	1800	3	2100
N	6	2600	3	2960

【问题 1】(3 分)

请给出项目关键路径。

【问题 2】(3 分)

请计算项目总工期。

【问题 3】(19 分)

(1) 请计算关键路径上各活动的可缩短时间、每缩短 1 天增加的费用和增加的总费用，将关键路径上各活动的名称以及对应的计算结果填入答题纸相应的表格中。

(2) 项目工期要求缩短到 38 天，请给出具体的工期压缩方案并计算需要增加的最少费用。

活动	可缩短时间	可缩短 1 天增加费用	增加的总费用
A			
B			
C			
D			
G			
J			
M			
N			

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。

甲公司准备启动某软件项目，在项目可行性研究报告中提高项目可能会面临的市场方面的风险，在进行项目可行性研究论证时专家提出应该把该市场风险细化，并提出解决的对策。于是公司在可研报告之外，以会议记录的方式提出了应对该市场风险的方法，那如果 4G 技术能够在 2015 年年底普及率达到 70%及以上，则应该按照较快的进度安排尽快实施该项目，并争取在 2016 年 5 月让产品上市，并建议项目采用 V 模型开发，项目的预算为 1000 万元。如果届时 4G 普及率达不到预期的 70%。则建议项目采用迭代开发模型，分阶段进行开发，只需要在 2016 年 5 月完成部分产品即可，项目到该时点的预算为 450 万元，并建议将项目的开始时间由原定的 2015 年 8 月，推迟到 2015 年 12 月，以降低项目的可能风险。

李工被临时任命为该项目的项目经理，直接归公司负责营销的王总领导。王总让公司人力资源部门准备了项目章程，通知了财务部、人力资源部和营销部的相关人员一起召开了项目启动会，并在会议上正式发布了项目章程和对项目经理的任命。项目章程中包括了项目团队成员、项目的历时、项目经理的权限、项目的预算等内容，其中的项目预算根据王总对市场的理解和判断，为 1000 万元。项目章程要求项目于 2015 年 8 月开始，于 2016 年 5 月完成产品研发。

李工在项目执行过程中，发现项目章程中没有任何对于项目风险和开发模型的说明与规定，所以李工就根据自身的经验采用了瀑布模型来安排项目工作，当项目进行到 2015 年 12 月时，发现 4G 的普及率没有达到 70%。公司决定暂停此项目。但是到此时为止，项目已经进展到了差不多一半，而且项目也不能够分阶段进行开发，否则将前功尽弃。而公司质量管理部门追究相关环节的错误时，李工觉得这样的风险不属于项目层面风险管理的内容，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了。

【问题 1】（12 分）

制定项目章程的输入项包括什么？并列项目章程中需包括哪些内容？

【问题 2】（7 分）

请指出制定项目管理计划的输入项包括哪些内容？本案例中一开始提到的会议记录会影响项目管理计划的制定吗？如果是，请指出是如何影响的？如不影响，请说明理由？

【问题 3】（6 分）

项目经理李工认为“这样的风险不属于项目层面风险管理的内容”，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了“是否正确？为什么？项目风险管理计划主要应包括哪些内容？

试题三（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。

系统集成商 B 公司中标了某电子商务 A 企业的信息系统硬件扩容项目，项目内容为采购用户制定型号的多台服务器、交换设备、存储设备，并保证系统与原有设备对接，最后实现 A 企业的多个应用系统迁移，公司领导制定小周为该项目的项目经理。

小周担任过多个应用软件开发项目的项目经理，但没有负责过硬件集成项目，小周召开了项目启动会，对项目进行了分解，并给项目成员分配了任务，接下来，安排负责技术的小组长先编制项目技术方案，同时小周根据合同中规定的时间编制了项目的进度计划并发送给项目组成员，进度计划中确定了几个里程碑点：集成技术方案、设备到货、安装调试完成、应用系统迁移完成。由于该项目需要采购多种硬件设备，小周将进度计划发送给了采购部经理，并与采购经理进行了电话沟通。

技术方案完成后通过了项目组的内部评审，随后项目组按照技术方案开始进行设备调试的准备工作，小周找到采购部经理确认设备的到货时间，结果得到的答复是：服务器可以按时到场，但存储设备由于运输的原因，要晚一周到货。

由于存储设备晚到的原因，安装调试工作比计划延误了一周时间，在系统调试的过程中，项目组发现技术方案中存在一处错误，又重新改进了技术方案，造成实际进度比计划延误了两周，A 企业得知系统迁移时间要延后，非常不满意，并到 B 公司高层领导投诉。

【问题 1】（12 分）

请分析该项目执行过程中存在哪些问题？

【问题 2】

请在下面（1）~（3）处的答案填写到答题纸上

在项目里程碑点进行里程碑评审，里程碑评审由（1）、（2）、（3）参加

【问题 3】（8 分）

（1）项目的整体管理计划还应该包括哪些子计划？

（2）小周应该采取哪些措施来保证采购设备按时到货？

【问题 4】（2 分）

公司高层领导接到客户投诉后恰当的做法是（ ）

- A、向客户道歉并立即更换项目经理
- B、向客户道歉并承诺赔偿部分损失
- C、向项目组增派相关领域技术水平高的人，力争在系统迁移过程中追回部分时间
- D、与客户充分沟通，说明进度延误是由于设备时间延误造成的，希望客户顺延项目工期。

2016 年上半年 信息系统项目管理师 下午试卷 II

试题一论信息系统项目的范围管理

项目范围管理包含范围计划编制、范围定义、创建工作分解结构、范围确认和范围控制等一系列子过程,用以确保项目包含且只包含达到项目成功所必需完成的工作。范围管理主要关注项目内容的定义和控制,即包括什么、不包括什么。

请以“**信息系统项目的范围管理**”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. 围绕以下几点,结合项目管理实际情况论述你对项目范围管理的认识。
 - (1) 确认项目范围对项目管理的意义。
 - (2) 项目范围管理的主要活动及相关的输入和输出。
 - (3) 项目范围管理用到的工具和技术。
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目,介绍你是如何进行范围管理的(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进度管理

项目进度管理是保证项目的所有工作都在指定的时间内完成的重要管理过程。管理项目进度是每个项目经理在项目管理过程中耗时耗力最多的一项工作,项目进度与项目成本、项目质量密不可分。

请以“**信息系统项目的进度管理**”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. 结合信息系统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进度管理的认识。
 - (1) 项目进度管理过程包含的主要内容。
 - (2) 项目进度管理的重要性,以及进度管理对成本管理和质量管理的影响。
3. 请结合论文中所提到的项目,介绍在该项目中是如何进行进度管理的(请叙述具体做法),并总结你的心得体会。