

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2016 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、信息要满足一定的质量属性，其中信息（）指信息的来源、采集方法、传输过程是可以信任的，符合预期。

- (1) A.完整性 B.可靠性 C.可验证性 D.保密性

2、以下关于信息化的叙述中，不正确的是（）。

- (2) A.信息化的主体是程序员、工程师、项目经理、质量管控人员
B.信息化的时域是一个长期的过程
C.信息化的手段是基于现代信息技术的先进社会生产工具
D.信息化的目标是使国家的综合实力、社会的文明素质和人民的生活质量全面达到现代化水平

3、两化（工业化和信息化）深度融合的主攻方向是（）。

- (3) A.智能制造 B.数据挖掘 C.云计算 D.互联网+

4、以下关于信息系统运维工作的叙述中不正确的是（）。

- (4) A.运维工程师在运维工作中也可能会有软件开发的工作
B.运维工作的重要目的之一是保证系统的可用性和稳定性
C.运维工程师需要定期对运维对象进行巡检
D.运维工作量的结算是以运维工程师的统计作为依据的

5、以下关于软件需求变更的叙述中，不正确的是（）。

- (5) A.每一个需求变更都必须能追溯到一个经核准的变更请求
B.变更控制过程本身应该形成文档
C.所有需求变更必须遵循变更控制过程
D.需求变更后，可以删除原始的需求文档

6、以下关于软件需求分析的叙述中，不正确的是（）。

- (6) A.软件需求分析阶段的任务是描述出软件架构及相关组件之间的接口
B.软件需求分析可以检测 and 解决需求之间的冲突
C.软件需求分析可以确定系统的边界
D.软件需求分析是软件工程中的一个关键过程

7、中间件可以分为数据库访问中间件、远程过程调用中间件、面向消息中间件、事务中间件、分布式对象中间件等多种类型。Windows 平台的 ODBC 和 Java 平台的 JDBC 属于（）。

- (7) A.数据库访问中间件 B.远程过程调用中间件 C.面向消息中间件 D.事务中间件

- 8、以下关于软件质量管理过程的叙述中，不正确的是（）。
- (8) A.验证过程的目的是确保活动的输出产品满足活动的规范说明
B.确认过程的目的是确保产品满足其特定的目标
C.技术评审的目的之一是评价所用管理方法的有效性
D.审计是正式组织的活动
- 9、以下关于质量保证的叙述中，不正确的是（）。
- (9) A.质量保证应该贯穿整个项目生命期
B.质量保证活动属于监控过程组
C.质量保证是对质量规划和质量控制过程的质量控制，可分为内部质量控制和外部质量控制
D.质量保证决定了项目质量控制的结果
- 10、根据 GB/T-17544，软件包质量要求包括三部分，即产品描述要求、（）、程序和数据要求。
- (10) A.用户文档要求 B.系统功能要求 C.设计要求说明 D.软件配置要求
- 11、软件维护工作包括多种类型，其中（）的目的是检测并更正软件产品中的潜在错误，防止它们成为实际错误。
- (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、GB/T11457-2006《信息技术软件工程术语》规定了配置管理的三种基线，它们是（）。
- (12) A.功能基线、测试基线和原始基线 B.功能基线、分配基线和产品基线
C.产品基线、分配基线和测试基线 D.产品基线、原始基线和测试基线
- 13、以下叙述中，不符合 GB/T16680《软件文档管理指南》规定的是（）。
- (13) A.质量保证计划属于管理文档
B.详细设计评审需要评审程序单元测试计划
C.文档的质量可以按文档的形式和列出的要求划分为四级
D.软件产品的所有文档都应该按规定进行签署，必要时进行会签
- 14、GB/T14394-2008《计算机软件可靠性与可维护性管理》提出了软件生存周期各个阶段进行软件可靠性和可维护性管理的要求。“测量可靠性，分析现场可靠性是否达到要求”是（）的可靠性和可维护性管理要求。
- (14) A.获取过程 B.供应过程 C.开发过程 D.运作过程和维护过程
- 15、评估信息系统安全时，需要对风险项进行量化来综合评估安全等级。如果对于需求变化频繁这一事件，其发生概率为 0.5，产生的风险影响值为 5，则该风险项的风险值为（）。
- (15) A.10 B.5.5 C.4.5 D.2.5
- 16、为了保护网络系统的硬件、软件及其系统中的数据，需要相应的网络安全工具。以下安全工具中，（）被比喻为网络安全的大门，用来鉴别什么样的数据包可以进入企业内部网。
- (16) A.杀毒软件 B.入侵检测系统 C.安全审计系统 D.防火墙

17、信息系统访问控制机制中，（）是指对所有主体和客体都分配安全标签用来标识所属的安全级别，然后在访问控制执行时对主体和客体的安全级别进行比较，确定本次访问是否合法的技术或方法。

(17) A.自主访问控制 B.强制访问控制 C.基于角色的访问控制 D.基于组的访问控制

18、以下关于信息系统审计的叙述中，不正确的是（）。

(18) A.信息系统审计是安全审计过程的核心部分

B.信息系统审计的目的是评估并提供反馈、保证及建议

C.信息系统审计师须了解规划、执行及完成审计工作的步骤与技术，外并尽量遵守国际信息系统审计与控制协会的一般公认信息系统审计准则、控制目标和其他法律与规定

D.信息系统审计的目的可以是收集并评估证据以决定一个计算机系统（信息系统）是否有效做到保护资产、维护数据完整、完成组织目标

19、虽然不同的操作系统可能装有不同的浏览器，但是这些浏览器都符合（）协议。

(19) A.SNMP B.HTTP C.HTML D.SMTP

20、在机房工程的设计过程中，所设计的机房工程需就有支持多种网络传输、多种物理接口的能力，是考虑了（）原则。

(20) A.实用性和先进性 B.安全可靠 C.灵活性和可扩展性 D.标准化

21、在建筑物综合布线系统中，由用户终端到信息插座之间的连线系统称为（）。

(21) A.工作区子系统 B.终端布线子系统 C.水平布线子系统 D.管理子系统

22、在网络系统的设计与实施过程中，需要重点考虑网络在（）方面的可扩展性。

(22) A.规模和性能 B.规模和安全 C.功能和性能 D.功能和带宽

23、存储转发是网络传输的一种形式，其问题是不确定在每个节点上的延迟时间。克服该问题最有效的方式是（）。

(23) A.设计更有效的网络缓冲区分配算法 B.设置更大的缓冲区
C.提高传输介质的传输能力 D.减少分组的长度

24、TCP/IP 协议簇中所定义的 TCP 和 UDP 协议，实现了 OSI 七层模型中的（）的主要功能。

(24) A.物理层 B.网络层 C.传输层 D.应用层

25、在人事管理系统中，计算企业员工的报酬可以利用面向对象的（）技术，使系统可以用有相同名称、但有不同核算方法的对象来计算专职员工和兼职员工的报酬。

(25) A.多态 B.继承 C.封装 D.复用

26、以下关于 UML 的叙述中，不正确的是（）。

(26) A.UML 适用于各种开发方法 B.UML 适用于软件生命周期的各个阶段
C.UML 是一种可视化的建模语言 D.UML 也是一种编程语言

27、在面向对象系统中，（）关系表示一个较大的“整体”类包含一个或多个“部分”类。

(27) A.概化 B.合成 C.泛化 D.聚合

- 28、根据《中华人民共和国合同法》，以下叙述中，正确的是（ ）。
(28) A.当事人采用合同书形式订立合同的，自合同付款时间起合同生效
B.只有书面形式的合同才受法律的保护
C.当事人采用信件或者数据电文等形式订立合同的，可以在合同成立之前要求签订确认书，签订确认书时合同成立
D.当事人采用合同书形式订立合同的，甲方的主营业地为合同成立的地点
- 29、格式条款是当事人为了重复使用而预先拟定，并在订立合同时未与对方协商的条款。对于格式条款，不正确的是（ ）。
(29) A.提供格式条款一方免除其责任、加重对方责任、排除对方主要权利的，该条款无效
B.格式条款和非格式条款不一致的，应当采用格式条款
C.对格式条款有两种以上解释的，应当作出不利于提供格式条款一方的解释
D.采用格式条款订立合同的，提供格式条款的一方应当遵循公平原则确定当事人之间的权利和义务
- 30、依据《中华人民共和国招标投标法》，以下叙述中，不正确的是（ ）。
(30) A.招标人具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜
B.招标人不可以自行选择招标代理机构
C.依法必须进行招标的项目，招标人自行办理招标事宜的，应当向有关行政监督部门备案
D.招标代理机构与行政机关和其他国家机关不得存在隶属关系或者其他利益关系
- 31、以下关于项目章程的叙述中，正确的是（ ）。
(31) A.项目章程与合同内容是一致的
B.项目章程要由项目经理发布
C.项目章程要明确项目在组织中的地位
D.项目章程就是一个程序文件
- 32、项目工作说明书是对项目所要提供的产品、成果或服务的描述，其内容一般不包括（ ）。
(32) A.业务要求 B.产品范围描述 C.项目目标 D.技术可行性分析
- 33、在项目计划阶段由于各种约束条件尚不清晰，所以在计划过程中会遵循基本的方法论以导项目计划的制定。（ ）属于项目管理方法论的一部分。
(33) A.计划的标准格式和模板 B.项目相关授权 C.项目干系人的技能 D.初步范围说明书
- 34、在项目收尾阶段，召开项目总结会议，总结项目实施中的成功和尚需改进之处，属于项目管理中的（ ）。
(34) A.合同收尾 B.管理收尾 C.会议收尾 D.组织过程资产收
- 35~36、某项目由并行的3个模块A、B和C组成，其中活动A需要3人5天时间完成，活动B需要6人7天时间完成，活动C需要4人2天时间完成。为了保证项目在最低时间内完成，则最少应该为项目组配置（35）人。假设活动A、B和C按时完成的概率分别多80%、70%和100%，则该项目按时完成的概率为（36）。
- (35) A.6 B.9 C.10 D.13
(36) A.50% B.56% C.64% D.90%.
- 37、某项目包括的活动情况如下表所示：

活动	持续时间	活动	持续时间	活动	持续时间
A	4	B	3	C	4
D	2	E	3	F	4

活动 D 和活动 F 只能在活动 C 结束后开始。活动 A 和活动 B 可以在活动 C 开始后的任何时间内开始，但是必须在项目结束前完成。活动 E 只能在活动 D 完成后开始。活动 B 是在活动 C 开始 1 天后才开始的。在活动 B 的过程中，发生了一件意外事件，导致活动 B 延期 2 天。为了确保项目按时完成，（）。

- (37) A.应为活动 B 添加更多资源 B.可不需要采取任何措施
C.需为关键路径上的任务重新分配资源 D.应为活动 D 添加更多的资源

38、WBS 最底层的工作单元被称为工作包。以下关于工作包的叙述中，正确的是（）。

- (38) A.可依据工作包来确定进度安排、成本估算等工作
B.工作包可以非常具体，也可以很粗略，视项目情况而定
C.如果项目规模很大，也可以将其分解为子项目，这时子项目可以认为是一个工作包
D.工作包的规模应该较小，可以在 40 小时之内完成

39、投标文件中存在对招标文件响应的非实质性的微小偏差，则该投标文件应（）。

- (39) A.不予淘汰，但需订立合同前予以澄清 B.不予淘汰，但需在评标结束前予以澄清
C.不予淘汰，允许投标人重新投 D.予以淘汰

40、在评标过程中，发现有一投标单位提交了两份不同的投标文件，而且招标文件中也未要求提交备选投标，则应（）。

- (40) A.否决其投标 B.以最低报价投标文件为准
C.以最高得分投标文件为准 D.征求投标方的建议君决定

41、绩效报告一般不包括（）方面的内容。

- (41) A.项目的进展情况 B.成本支出情况 C.项目存在的问题及解决方案 D.干系人沟通需求

42、以下对沟通管理计划的理解中，正确的是（）。

- (42) A.沟通管理计划不仅包括项目干系人的需求和预期，还包括用于沟通的信息，如格式、内容、细节水平等
B.由于项目具有独特性，一个公司的各个项目不宜采取统一格式记录及传递信息
C.对于不同层次的项目干系人，也应规定相同酌信息格式
D.沟通需求分析是项目干系人信息需求的汇总，而项目的组织结构不会影响项目的沟通需求

43、对于干系人的管理可使项目沿预期轨道进行，在进行干系人分析时，可使用权力/利益方格的方法，以下叙述中，正确的是（）。

- (43) A.对于权力高、利益低的干系人管理策略是随时汇报，重点关注
B.对于权力高、利益高的干系人的管理策略是重点管理，及时报告
C.对于权力低、利益高的干系人的管理策略是花较少的精力监督即可
D.对于权力低、利益低的干系人的管理策略是可以忽略不计

44、开发的产品不再符合市场需要，这种状况属于项目的（）。

- (44) A.技术风险 B.社会风险 C.商业风险 D.组织风险
- 45、项目风险管理计划不包含的内容是 ()。
- (45) A.确定风险管理的方法 B.风险管理估算 C.风险类别 D.如何审计风险管理过程
- 46、在项目风险识别时，一般不用的技术是 ()。
- (46) A.因果图 B.流程图 C.影响图 D.帕累托图
- 47、分析“应对策略实施后，期望的残留风险水平”的活动属于项目 () 的内容。
- (47) A.风险识别 B.风险分析 C.分析应对计划 D.风险监控
- 48、() 风险应对策略是指通过改变计划，以排除风险，或者保护项目目标不受影响，或对受到威胁的一些项目目标放松要求。
- (48) A.消极 B.积极 C.接受 D.提高
- 49、() 冲突管理方法是指综合多方面的观点和意见，得到一个多数人能够接受的解决方案。
- (49) A.强制 B.妥协 C.合作 D.回避
- 50、对于大型及复杂项目而言，指定活动计划之前，必须先考虑项目的 ()。
- (50) A.成本计划 B.质量计划 C.过程计划 D.范围计划
- 51、组织级项目管理是一种包括项目管理、大型项目管理、项目组合管理的系统的管理体系，其最终目标是帮助企业实现 ()。
- (51) A.战略目标 B.资源有效利用 C.质量目标 D.业务目标
- 52、在大型项目中，项目的绩效通过组织结构层层传递，就可能导致信息的传递失真。因此相对于一般项目，大型项目在执行过程中，() 更容易出现失真。
- ①范围②质量③进度④成本
- (52) A.③④ B.①③ C.①② D.②③
- 53、在项目组合管理中，经常会涉及到项目管理办公室。() 不属于项目管理办公室的职能。
- (53) A.建立项目管理的支撑环境 B.提供项目管理指导和咨询
C.多项目的管理和监控 D.制定具体的项目管理计划
- 54、在项目中经常会利用外包的手段，以提高项目的盈利能力。对于工作规模或产品界定不是特别清楚的项目，外包时一般应采用 ()。
- (54) A.成本补偿合同 B.采购单形式的合同 C.工时材料合同 D.固定总价合同
- 55、以下关于采购计划的叙述中，不正确的是 ()
- (55) A.编制采购计划的第一步是考虑哪些产品或服务由项目团队自己提供划算，还是通过采购更为划算
B.每一次采购都要经历从编制采购计划到完成采购的全过程
C.项目进度计划决定和影响着项目采购计划，项目采购计划做出的决策不会影响项目进度计划

D.编制采购计划时,需要考虑的内容有成本估算、进度、质量管理计划、现金流预测等

56、项目经理负责对项目进行成本估算。下述表格是依据某项目分解的成本估算表,该项目总成本估算是()万元。

表 1: 研发阶段成本估算表

研发阶段	需求调研	需求分析	项目策划	概要设计	详细设计	编码	系统测试	其他	合计
占研发比例	3%	4%	5%	5%	10%	15%	13%	9%	100%
阶段工作量(万元)	7	9	11	11	22	112	28	20	220

表 2: 项目成本估算表

项目	研发阶段	项目管理	质量保证	配置管理	其他	合计
占项目比例	84%	7%	4%	3%	2%	100%
工作量(万元)	220					

(56) A.184 B.219 C.262 D.297

57、用德尔菲方法估算一个活动的成本,三个回合后的结果如下表所示(数值表示活动)。如果每小时的成本是 40 美元,那么可能的成本应该是()美元。

	小李	小张	小潘	小冯
第一回合	25	23	16	22
第二回合	23	22	18	21
第三回合	20	21	19	20

(57) A.880 B.800 C.1000 D.900

58、项目经理小李对自己的项目采用挣值法进行分析后,发现 $SPI > 1$ 、 $CPI < 1$,则该项目()。

- (58) A.进度超前,成本节约 B.进度超前,成本超支
C.进度延后,成本节约 D.进度延后,成本超支

59、在项目质量计划编制过程常用的工具和技术中,()是将实际实施过程中或计划之中项目做法同其他类似项目的实际做法进行比较,改善与提高项目的质量。

- (59) A.成本/效益分析 B.实验设计 C.质量成本 D.基准分析

60、以下关于软件质量控制的叙述中,正确的是()。

- (60) A.质量控制是监督并记录开发活动结果,以便评估绩效
B.确认项目的可交付成果及工作满足主要干系人的既定要求是软件质量控制的主要作用之一
C.质量管理计划是质量控制的输出,项目管理计划中不包括质量管理计划
D.核实的可交付成果是质量控制的输出,同时也是确认范围过程的一项输出

61、以下对项目管理和项目监理的理解中,正确的是()。

- (61) A.项目监理属于项目管理的监控过程组
B.项目监理属于项目管理的执行过程组
C.项目管理与项目监理是独立的两个过程,没有任何关系
D.项目建设方和项目承建方都需要开展项目管理工作,而项目监理要由第三方负责

62-63、某项目范围基准发生变化，经（62）同意，对需求规格说明书进行变更，则该配置项的状态应从（63）。

- （62）A.项目经理 B.技术负责人 C.配置管理员 D.变更控制委员会
 （63）A. “草稿” 变迁为 “正在修改” B. “正式发布” 变迁为 “正在修改”
 C. “ Checkin”变迁为 “ Checkout ” D. “ Checkout” 变迁为 “ Checkin ”

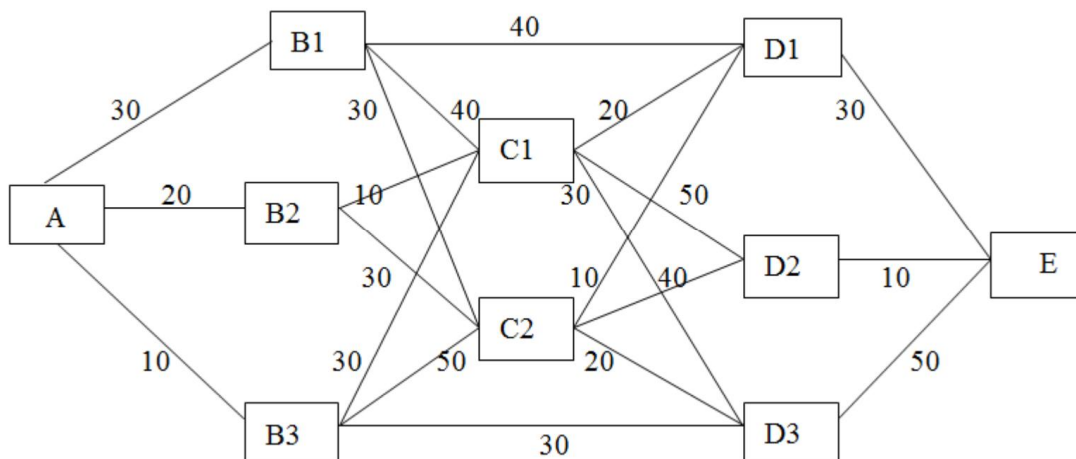
64、在进行项目需求管理时，某需求的状态描述是“该需求已被分析，估计了其对项目余下部分的影响，已用一个明确的产品版本号或创建编号分配到相关的基线中，软件开发团队已同意实现该需求，则这个需求状态值是（）。

- （64）A.已建议 B.已验证 C.已实现 D.已批准

65、某企业软件开发人员的下列做法中，不正确的是（）。

- （65）A.计划根据同行评审、阶段评审的结果建立需求、设计、产品三条基线
 B.在需求分析规格说明书通过同行评审后建立需求基线
 C.建立需求基线没有包括用户需求说明书
 D.因用户需求有变更，故依据变更控制流程修改了需求基线

66-67、下图中从 A 到 E 的最短路线是（66），最长度是（67）。



- （66）A.A—B1—C1—D2—E B.A—B2—C1—D1—E
 C.A—B3—C2—D2—E D.A—B2—C2—D3—E
 （67）A.70 B.80 C.90 D.100

68、某工厂计划生产甲、乙两种产品。生产每套产品所需的设备台时、A.B 两种原材料和可获利润以及可利用资源数量如下表所示。则应按（）方案来安排计划以使该工厂获利最多。

	甲	乙	可利用资源
设备（台时）	2	3	14
原材料 A（千克）	8	0	15
原材料 B（千克）	0	3	13
利润（万元）	2	3	

- （68）A.生产甲 2 套，乙 3 套 B.生产甲 1 套，乙 4 套
 C.生产甲 3 套，乙 4 套 D.生产甲 4 套，乙 2 套

69、袋子里有 50 个乒乓球，其中 20 个黄球，30 个白球。现在两个人依次不放回地从袋子中取出一个球，第二个人取出黄球的概率是 ()。

(69) A.1/5 B.3/5 C.2/5 D.4/5

70、某项目中多个风险的发生概率和对成本、进度、绩效的影响如下表所示：

风险	概率	成本	进度	绩效
A	0.1	6	8	0.5
B	0.9	2	1	8
C	0.3	2	8	1
D	0.5	4	4	8
E	0.3	2	6	1

若实现成本目标为首要考虑的问题，项目团队应处理的最关键风险是 ()。

(70) A.A B.B C.C D.D

71、() promises to streamline the on-demand provisioning of software; hardware. And data as a service. Achieving economies of scale in IT solutions deployment and operation

A.Big data B.Cloud computing C.Internet D.CPS

72、() is a term for data sets that are so large or complex that traditional data processing applications are inadequate. Challenges include analysis, capture, data curation, Search, Sharing, Storage, transfer, Visualization, querying updating and information privacy

A.Data market B.Data warehouse C.Big data D.BI

73~74、Quality management ensures that an organization, product or service is (1). It has four main components; quality planning, quality assurance, Quality control and quality (2)

(1) A. guaranteed B.sustain C.good D.consistent

(2) A.improvement B.change C.spiral D.evolution

75、() is the process of determining, documenting and managing stakeholder needs and requirements to meet project objectives

A.Collecting requirements B.Defining requirements

C.Creating WBS D.Requirements analysis

2016 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)

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】

已知某信息工程由 A、B、C、D、E、F、G、H 八个活动构成。项目的活动历时、活动所需人数、费用及活动逻辑关系如下表所示:

活动	历时 (单位: 天)	所需人数	费用 (单位: 元 / 人天)	紧前活动
A	3	3	100	---
B	2	1	200	A
C	8	4	400	A
D	4	3	100	B
E	10	2	200	C
F	7	1	200	C
G	8	3	300	D
H	5	4	200	EFG

【问题 1】(4 分)

请给出该项目的关键路径和工期。

【问题 2】(12 分)

第 14 天晚的监控数据显示活动 E、G 均完成了一半, F 尚未开始, 项目实际成本支出为 12000 元。

(1) 请计算此时项目的计划值 (PV) 和挣值 (EV)。

(2) 请判断此时项目的成本偏差 (CV) 和进度偏差 (SV), 以及成本和进度执行情况。

【问题 3】(3 分)

若后续不作调整, 项目工期是否有影响? 为什么?

【问题 4】(6 分)

(1) 请给出总预算 (BAC)、完工尚需估算 (ETC) 和完工估算 (EAC) 的值;

(2) 请预测是否会超出总预算 (BAC)? 完工偏差 (VAC) 是多少?

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】

某涉密单位甲计划建设一套科研项目管理信息系统, 因项目涉密, 通过考察和比较, 选择了具有涉密系统集成资质的单位乙来为其实施该项目。

甲方要求所有开发工作必须现场完成, 项目所有资料归甲方所有。双方签订了合同和保密协议, 合同中规定项目应在当年的年底前完成。乙公司派出项目经理小李带领项目组进驻甲单位现场。小李首先与客户沟通了需求, 确定了大致的需求要点, 形成了一份需求文件。经过客户确认后, 小李就安排项目组成员开始进行开发工作。为了更好地把握需求的实现, 小李在每天工作结束后, 都将工作进度和成果汇报给甲方的客户代表, 由客户提出意见, 并形成一份备忘录。客户对软件的修改意见不断提出, 小李也仔细地将修改意见记录在每天的备忘录中, 并在第二天与项目组讨论之后, 安排开发人员尽量实现。

随着软件的逐渐成型, 小李发现此时客户提出一些需求实际上跟某些已实现的需求是

矛盾的，对于有些新的需求，实现难度也越来越大。此时软件的实际功能与最初确定的需求文件中确定的功能已经相差很远，眼看时间越来越接近年底，小李不知道该怎么办才好。

【问题 1】(3 分)

请问该项目是否可以不公开招标？为什么？

【问题 2】(4 分)

项目需求发生变更后，可能会导致项目的哪些方面同时发生变更？

【问题 3】(8 分)

请指出该项目在项目整体管理方面存在哪些问题？

【问题 4】(5 分)

针对案例中项目的现状，请指出在继续实施此项、目前小李可采取哪些措施？

【问题 5】(5 分)

请简要说明实施整体变更控制的完整流程。

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】

某公司承接了某银行的信息系统集成项目，并任命王工为项目经理，这也是王工第一次担任项目经理。王工带领近 20 人的团队，历经近 11 个月的时间，终于完成了系统建设工作，并通过了试运行测试。王工在与甲方项目负责人简单地对接了项目交付清单之后，就报告公司项目已经结束，部分项目人员可以进行转移。王工组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。随后公司的财务要求王工根据合同催甲方支付剩余 30% 的项目款。

当王工打电话催促甲方支付项目尾款时，甲方的项目经理告诉他项目还没有结束，甲方还没有在验收报告上签字确认，项目的很多常规性文件还没有提交，而且需要在试运行的基础上，进一步修改程序和功能设置，现在根本没有达到项目收尾的条件。

【问题 1】(4 分)

项目收尾包括哪些具体工作？

【问题 2】(8 分)

项目经理王工收尾管理方面主要存在哪些问题？

【问题 3】(5 分)

对于软件和信息系统集成项目来说，项目收尾时一般提交的文件包括哪些类？

【问题 4】(8 分)

(1) 王工组织的项目总结会议是否恰当？请说明理由。

(2) 请简要叙述项目总结会议上一般讨论的内容包括哪些？

2016 年下半年信息系统项目管理师 下午试卷 II

试题一、论信息系统项目的绩效管理

绩效管理是任何组织都必须要面对的问题，是组织管理的重要组成部分。作为项目经理或项目团队的相关负责人员，不仅必须要关注项目绩效，激发员工的活力，并且还需要定期或不定期地对项目的绩效进行考核，保证项目能够按照预期的计划实施。如何有效地实施项目绩效管理，充分发挥项目团队每个成员的积极性，是项目经理在管理项目时必须面对的一项重要任务。

请以“信息系统项目的绩效管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、简要说明你参与的信息系统项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、绩效管理的特点，以及你在项目中的主要角色和职责。
- 2、结合你参与的项目，论述项目绩效管理的流程、方法、以及使用的基本工具。
- 3、根据你的项目绩效管理实践，说明你是如何进行项目绩效管理的，有哪些经验和教训。

试题二、论信息系统项目的人力资源管理

随着信息系统集成项目不断地向智能化、规模化发展，项目团队成员呈现高学历、高专业化分工以及年轻化的趋势。如何管理好项目团队成员，并充分调动他们的积极性，成为当前项目经理急需解决的问题。尤其是对于专业的信息系统集成公司和软件公司而言，人力资源成本基本是公司最大的投入。如何充分利用公司的人力资源，实现公司的战略目标，保证项目能够按照计划完成，是项目经理的重要任务。

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、简要说明你参与的信息系统项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、人力资源需求的特点，以及你在项目中的主要角色和职责。
- 2、结合你参与的项目，论述项目人力资源管理的主要流程，关键的输入输出、使用的基本工具，以及相关的激励理论和团队建设理论。
- 3、根据你的项目人力资源管理实践，说明你是如何进行项目人力资源管理的，有哪些经验和教训。