

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

2010 年下半年 信息系统项目管理师 上午试卷

(考试时间 9:00~11:30 共 150 分钟)

请按上述要求正确填写答题卡

1. 在答题卡的指定位置上正确写入你的姓名和准考证号，并用正规 2B 铅笔在你写入的准考证号下填涂准考证号。
2. 本试卷的试题中共有 75 个空格，需要全部解答，每个空格 1 分，满分 75 分。
3. 每个空格对应一个序号，有 A、B、C、D 四个选项，请选择一个最恰当的选项作为解答，在答题卡相应序号下填涂该选项。
4. 解答前务必阅读例题和答题卡上的例题填涂样式及填涂注意事项。解答时用正规 2B 铅笔正确填涂选项，如需修改，请用橡皮擦干净，否则会导致不能正确评分。

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布，欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 2000 多道试题免费在线测试；信管网培训中心每年指导考生超 2000 人。

信管网——专业、专注、专心，成就你的项目管理师梦想！

信管网：www.cnitpm.com

信管网考试中心：www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心：www.cnitpm.com/peixun/

● 管理信息系统规划的方法有很多，最常使用的方法有三种:关键成功因素法（Critical Success Factors, CSF）、战略目标集转化法（Strategy Set Transformation, SST）和企业系统规划法（Business System Planning, BSP）。U/C(Use/Create)矩阵法作为系统分析阶段的工具，主要在（1）中使用。

（1）A. BSP B. CSF C. SST D. CSF和SST

信管网解析:

用BSP 制定规划是一项系统工程，其主要的工作步骤为：

- 1 准备工作。成立由最高领导牵头的委员会，下设一个规划研究组，并提出工作计划。
- 2 调研。规划组成员通过查阅资料，深入各级管理层，了解企业有关决策过程、组织职能和部门的主要活动和存在的主要问题。
- 3 定义业务过程（又称企业过程或管理功能组）。定义业务过程是BSP 方法的核心。业务过程指的是企业管理中必要且逻辑上相关的、为了完成某种管理功能的一组活动。
- 4 业务过程重组。业务过程重组是在业务过程定义的基础上，找出哪些过程是正确的，哪些过程是低效的，需要在信息技术支持下进行优化处理，还有哪些过程不适合采用计算机信息处理，应当取消。
- 5 定义数据类。数据类是指支持业务过程所必需的逻辑上相关的数据。对数据进行分类是按业务过程进行的，即分别从各项业务过程的角度将与该业务过程有关的输入数据和输出数据按逻辑相关性整理出来归纳成数据类。
- 6 定义信息系统总体结构。定义信息系统总体结构的目的是刻画未来信息系统的框架和相应的数据类。其主要工作是划分子系统，具体实现可利用U / C 矩阵。
- 7 确定总体结构中的优先顺序。即对信息系统总体结构中的子系统按先后顺序排出开发计划。
- 8 完成BSP 研究报告，提出建议书和开发计划。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/618213.html>

● 某商业银行启动核心信息系统建设，目前已完成信息系统的规划和分析，即将开展系统的设计与实施，此信息系统建设目前（2）。

（2）A. 处于信息系统产生阶段
B. 处于信息系统的开发阶段
C. 即将进入信息系统运行阶段
D. 处于信息系统消亡阶段

信管网解析:

结构化系统开发方法（Structured System Analysis And Design, SSA&D, ）又称结构化生命周期法，是系统分析员、软件工程师、程序员以及最终用户按照用户至上的原则，自顶向下分析与设计和自底向上逐步实施的建立计算机信息系统的一个过程，是组织、管理和控制信息系统开发过程的一种基本框架。

开发过程分为：

系统规划阶段
系统分析阶段（可行性分析、需求分析）
系统设计阶段（总体设计、详细设计）
系统实施阶段
系统运行与维护阶段

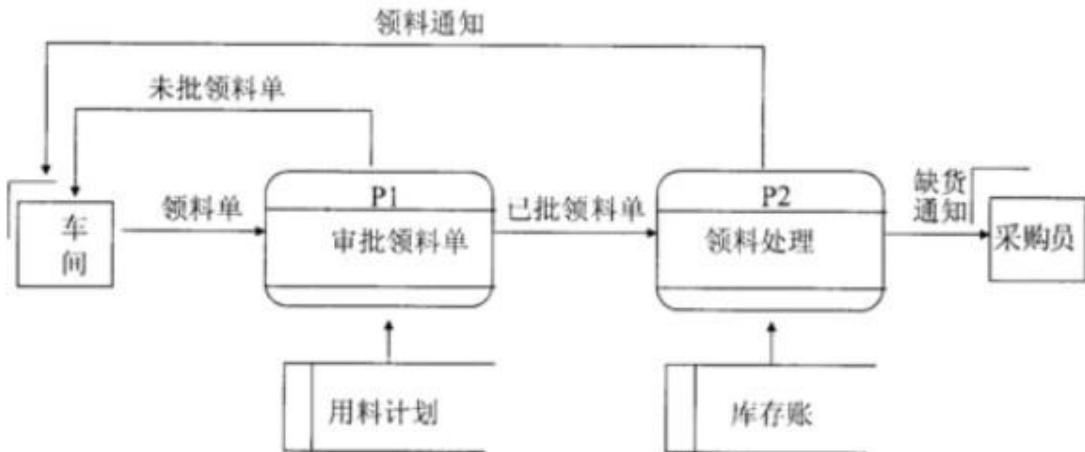
信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/619214.html>

● 某信息系统项目采用结构化方法进行开发，按照项目经理的安排，项目成员小张绘制了下图。此时项目处于（3）阶段。

（3）A. 总体规划
B. 系统分析
C. 系统设计

D. 系统实施



信管网解析:

这是 DFD 图, 是需求分析经典工具, 所以是 B 需求分析阶段。典型的 DFD 图, 流程图的箭头是控制流, DFD 图的箭头是数据流 (里面的领料单是数据流)。

数据流程图表示求解某一问题的数据通路。同时规定了处理的主要阶段和所用的各种数据媒体。

数据流程图包括:

- 指明数据存在的数据符号, 这些数据符号也可指明该数据所使用的媒体;
- 指明对数据执行的处理的处理符号, 这些符号也可指明该处理所用到的机器功能;
- 指明几个处理和 (或) 数据媒体之间的数据流的流线符号;
- 便于读、写数据流程图的特殊符号。

在处理符号的前后都应是数据符号。数据流程图以数据符号开始和结束 (除 9. 4 规定的特殊符号外)

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/620214.html>

● 某市政府门户网站建立民意征集栏目, 通过市长信箱、投诉举报、在线访谈、草案意见征集、热点调查、政风行风热线等多个子栏目, 针对政策、法规、活动等事宜开展民意征集, 接收群众的咨询、意见建议和举报投诉, 并由相关政府部门就相关问题进行答复, 此项功能主要体现电子政务 (4) 服务的特性。

- 政府信息公开
- 公益便民
- 交流互动
- 在线办事

信管网解析:

这里强调了政府和民众的交互性。A: 更强调政府单方面的发布; B: 便民在这里没有明显的体现, 如果是简化程序等可能算是; D: 也不属于办事的范畴。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/621214.html>

● 2002 年, 《国家信息化领导小组关于我国电子政务建设指导意见》(中办发〔2002〕17 号) 提出我国电子政务建设的 12 项重点业务系统, 后来被称为“十二金工程”。以下 (5) 不属于“十二金工程”的范畴。

- 金关、金税
- 金宏、金财
- 金水、金土
- 金审、金农

信管网解析:

《国家信息化领导小组关于我国电子政务建设的指导意见》中

(二) 建设和完善重点业务系统。为了提高决策、监管和服务水平, 逐步规范政府业务流程, 维护社会稳定, 要加

快 12 个重要业务系统建设：继续完善已取得初步成效的办公业务资源系统、金关、金税和金融监管（含金卡）4 个工程，促进业务协同、资源整合；启动和加快建设宏观经济管理、金财、金盾、金审、社会保障、金农、金质、金水等 8 个业务系统。业务系统建设要统一规划，分工负责，分阶段推进。党的工作业务系统建设方案由中共中央办公厅研究提出。金土不包含在十二金中，但金水属于十二金工程范畴，感觉这个题出的还是不够严谨近年来，在政府部门的规划中，电子政务建设将主要围绕“两网一站四库十二金”重点展开。

何谓“两网一站四库十二金”？

“两网”，是指政务内网和政务外网；

“一站”，是政府门户网站；“四库”，即建立人口、法人单位、空间地理和自然资源、宏观经济等 4 个基础数据库；

“四库”，即建立人口、法人单位、空间地理和自然资源、宏观经济等四个基础数据库；

“十二金”则是要重点推进办公业务资源系统等 12 个业务系统。这 12 个重点业务系统又可以分为 3 类：

第一类是对加强监管、提高效率和推进公共服务起到核心作用的办公业务资源系统、宏观经济管理体系建设；

第二类是增强政府收入能力、保证公共支出合理性的金税、金关、金财、金融监管（含金卡）、金审 5 个业务系统建设；

第三类是保障社会秩序、为国民经济和社会发展打下坚实基础的金盾、社会保障、金农、金水、金质 5 个业务系统建设。

国家重点信息化工程，可上网查看。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/622215.html>

● 从信息系统的应用来看，制造企业的信息化包括管理体系的信息化、产品研发体系的信息化、以电子商务为目标的信息化。以下（6）不属于产品研发体系信息化的范畴。

（6）A. CAD B. CAM C. PDM D. CRM

信管网解析：

CRM：客户关系管理，属于管理系统的信息化范畴。

CAD: CAD 即计算机辅助设计(CAD-Computer Aided Design) 利用计算机及其图形设备帮助设计人员进行设计工作。简称 cad。在工程和产品设计中，计算机可以帮助设计人员担负计算、信息存储和制图等项工作。

B .CAM: CAM (computer Aided Manufacturing, 计算机辅助制造)的核心是计算机数值控制(简称数控)，是将计算机应用于制造生产过程的过程或系统。1952 年美国麻省理工学院首先研制成数控铣床。数控的特征是由编码在穿孔纸带上的程序指令来控制机床。此后发展了一系列的数控机床，包括称为“加工中心”的多功能机床，能从刀库中自动换刀和自动转换工作位置，能连续完成铣、钻、铰、攻丝等多道工序，这些都是通过程序指令控制运作的，只要改变程序指令就可改变加工过程，数控的这种加工灵活性称之为“柔性”。

C.PDM: PDM 的中文名称为产品数据管理（Product Data Management）。PDM 是一门用来管理所有与产品相关信息(包括零件信息、配置、文档、CAD 文件、结构、权限信息等)和所有与产品相关过程(包括过程定义和管理)的技术。可以看出 ABC 均属于产品研发体系。

数字化设计与制造。通过计算机软硬件和互联网，实现产品设计手段、设计过程、制造过程的数字化和智能化，缩短产品开发周期，降低开发成本，提高企业的产品创新能力。数字化设计与制造主要包括 CAD、CAE、CAPP、CAM、PDM、协同设计与并行工程等，其中 CAX 是制造业信息化中数字化设计与制造的核心，是实现计算机辅助产品开发的主要工具。PDM 技术集成并管理与产品相关的所有信息和文档，为 CAX 的应用提供集成应用平台，也是连接 ERP 的桥梁和纽带。协同设计和并行工程则支持网络设计环境下多人、异地同时进行产品协同开发。

数字化生产过程。通过实现生产过程的自动化和智能化，提高企业生产过程的自动化水平。对于离散制造行业，要加快发展数控机床和机器人的应用，实现制造装备的数字化、自动化和精密化，提高产品的精度和加工装配的效率；对于流程行业，推广应用 DCS、MES 系统，提高基础数据的自动采集和生产过程的有效控制。

信管网参考答案：D

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/623215.html>

● 某软件项目实施过程中产生的一个文档的主要内容如下所示，该文档的主要作用是（7）。

需求标识	需求规格说明书 V1. 0	设计说明书 V1. 0	源代码库 SDV1. 1	测试用例库 TCV1. 1
功能 R001	2. 1 节 6. 2 节	3. 2 节 8. 2 节	MainFrame. java Event. java	用例 01V1. 1 用例 02V1. 1
功能 R002

(7) A. 工作分解

- B. 测试说明
- C. 需求跟踪
- D. 设计验证

信管网解析:

A. 工作分解 一般采用 WBS

B. 测试说明 为《软件测试说明书》 可到网上查找相关模板

D. 设计验证

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/624215.html>

● 程序员在编程时将程序划分为若干个关联的模块。第一个模块在单元测试中没有发现缺陷，程序员接着开发第二个模块。第二个模块在单元测试中有若干个缺陷被确认。对第二个模块实施了缺陷修复后，(8) 符合软件测试的基本原则。

- (8) A. 用更多的测试用例测试模块一；模块二暂时不需再测，等到开发了更多模块后再测。
- B. 用更多的测试用例测试模块二；模块一暂时不需再测，等到开发了更多模块后再测
- C. 再测试模块一和模块二，用更多的测试用例测试模块一
- D. 再测试模块一和模块二，用更多的测试用例测试模块二

信管网解析:

本题考核软件测试，单元测试 和 集成测试 以及测试的重点问题

回归测试是指在发生修改之后重新测试先前的测试以保证修改的正确性。理论上，软件产生新版本，都需要进行回归测试，验证以前发现和修复的错误是否在新软件版本上再次出现。

根据修复好了的缺陷再重新进行测试。回归测试的目的在于验证以前出现过但已经修复好的缺陷不再重新出现。一般指对某已知修正的缺陷再次围绕它原来出现时的步骤重新测试。通常确定所需的再测试的范围时是比较困难的，特别当临近产品发布日期时。因为为了修正某缺陷时必需更改源代码，因而就有可能影响这部分源代码所控制的功能。所以在验证修好的缺陷时不仅要服从缺陷原来出现时的步骤重新测试，而且还要测试有可能受影响的所有功能。因此应当鼓励对所有回归测试用例进行自动化测试。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/625216.html>

● 下面关于软件维护的叙述中，不正确的是(9)。

- (9) A. 软件维护是在软件交付之后为保障软件运行而要完成的活动
- B. 软件维护是软件生命周期中的一个完整部分
- C. 软件维护包括更正性维护、适应性维护、完善性维护和预防性维护等几种类型
- D. 软件维护活动可能包括软件交付后运行的计划和维护计划，以及交付后的软件修改、培训和提供帮助资料等

信管网解析:

不属于软件维护的范畴。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/626216.html>

● 在软件开发项目中强调“个体和交互胜过过程和工具，可以工作的软件胜过全面的文档，客户合作胜过合同谈判，响应变化胜过遵循计划”，是（10）的基本思想。

（10）A. 结构化方法

B. 敏捷方法

C. 快速原型方法

D. 增量迭代方法

信管网解析：

敏捷软件开发宣言：

- 个体和交互 胜过 过程和工具
- 可以工作的软件 胜过 面面俱到的文档
- 客户合作 胜过 合同谈判
- 响应变化 胜过 遵循计划

虽然右项也有价值，但是我们认为左项具有更大价值。

信管网参考答案：B

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/627216.html>

● 在多年从事信息系统开发的经验基础上，某单位总结了几种典型信息系统项目生命周期模型最主要的特点，如下表所示，表中的第一列分别是（11）。

生命周期模型	特 点
①	软件开发是一系列的增量发布，逐步产生更完善的版本，强调风险分析
②	分阶段进行，一个阶段的工作得到确认后，继续进行下一个阶段，否则返回前一个阶段
③	分阶段进行，每个阶段都执行一次传统的、完整的串行过程，其中都包括不同比例的需求分析、设计、编码和测试等活动。

（11）A. ①瀑布模型②迭代模型③螺旋模型

B. ①迭代模型②瀑布模型③螺旋模型

C. ①螺旋模型②瀑布模型③迭代模型

D. ①螺旋模型②迭代模型③瀑布模型

信管网解析：

参考教材P28 - 30

<http://www.cnitpm.com/pm/10607.html>

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/628217.html>

● 根据《软件文档管理指南GB/T 16680-1996》的要求，有关正式组织需求文档的评审，不正确的是（12）。

（12）A. 无论项目大小或项目管理的正规化程度，需求评审是必不可少的

B. 可采用评审会的方式进行评审

C. 评审小组由软件开发单位负责人、开发小组成员、科技管6 352.08 4理人员和标准化人员组成，必要时还可邀请外单位专家参加

D. 需求文档可能需要多次评审

信管网解析：

评审小组中应包括：用户代表

附录 提供了软件开发过程各评审点评审内容

评审一般采用评审会的方式进行 其步骤为

由软件开发单位负责人 用户代表 开发小组成员 科技管理人员和标准化人员等组成评审小组 必要时还可邀请外单位的专家参加

开会前 由开发单位负责人确定评审的具体内容 并将评审材料发给评审小组成员要求做好评审准备
由开发单位负责人主持评审会 根据文档编制者对该文档的说明和评审条目 由评审小组成员进行评议 评审 评审
结束应作出评审结论 评审小组成员应在评审结论上签字

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/629217.html>

● 软件的质量需求是软件需求的一部分, 根据《软件工程产品质量第 1部分: 质量模型 GB/T 16260.1-2006》, 软件产品质量需求的完整描述要包括 (13), 以满足开发者、维护者、需方以及最终用户的需要。

① 内部质量的评估准则 ② 外部质量的评估准则 ③ 使用质量的评估准则 ④ 过程质量的评估准则

(13) A. ①②

B. ③

C. ①②③

D. ①②③④

信管网解析:

过程质量不属于软件产品质量需求, 而是整个软件项目生命周期过程质量。详见《软件工程产品质量第1 部分: 质量模型GB/T 16260. 1-2006》

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/630217.html>

● 根据《计算机软件可靠性和可维护性管理GB/T14394-2008》, 在软件生存周期的可行性研究和计划阶段, 为强调软件可靠性和可维护性要求, 需要完成的活动是 (14)。

(14) A. 编制软件可靠性和可维护性大纲

B. 提出软件可靠性和可维护性目标

C. 可靠性和可维护性概要设计

D. 可靠性和可维护性目标分配

信管网解析:

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/631218.html>

● 在Windows操作系统平台上采用通用硬件设备和软件开发工具搭建的电子商务信息系统宜采用 (15) 作为信息安全系统架构。

(15) A. S2-MIS

B. MIS+S

C. S-MIS

D. PMIS

信管网解析:

见教程P565 “信息系统安全架构体系” MIS+S、S-MIS 均是使用通用硬件设备和软件开发工具, 但S-MIS 要求PKA/CA 安全保障系统必须带密码。MIS+S 电子商务平台不适合使用MIS+S, 安全级别太低。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/632218.html>

● 某单位在制定信息安全策略时采用的下述做法中, 正确的是 (16)。

(16) A. 该单位将安全目标定位为“系统永远不停机、数据永远不丢失、网络永远不瘫痪、信息永远不泄密”

B. 该单位采用了类似单位的安全风险评估结果来确定本单位的信息安全保护等级

C. 该单位的安全策略由单位授权完成制定, 并经过单位的全员讨论修订

D. 该单位为减小未经授权的修改、滥用信息或服务的机会, 对特定职责和责任领域的管理和执行功能实施

它采用了智能天线、联合检测、接力切换、同步 CDMA、软件无线电、低码片速率、多时隙、可变扩频系统、自适应功率调整等技术。

WCDMA、CDMA2000 和 TD—SCDMA 是 3G 时代最主流的技术。我国自主知识产权的 TD-SCDMA 标准、欧洲的 WCDMA 标准、美国的 CDMA2000 标准。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/636219.html>

● 在以下几种网络交换技术中，适用于计算机网络、数据传输可靠、线路利用率较高且经济成本较低的是 (20)。

(20) A. 电路交换 B. 报文交换 C. 分组交换 D. ATM技术

信管网解析:

AB 都不适用于计算机网络，ATM 经济成本高，适用于骨干网。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/637220.html>

网络交换技术共经历了 4 个发展阶段: 电路交换技术、报文交换技术、分组交换技术和 ATM 技术。

(1) 电路交换技术。公众电话网 (PSTN) 和移动网 (包括 GSM 网和 CDMA 网) 采用的都是电路交换技术, 它的基本特点是采用面向连接的方式, 在双方进行通信之前, 需要为通信双方分配一条具有固定带宽的通信电路, 通信双方在通信过程中将一直占用所分配的资源, 直到通信结束, 并且在电路的建立和释放过程中都需要利用相关的信令协议。这种方式的优点是在通信过程中可以保证为用户提供足够的带宽, 并且实时性强, 时延小, 交换设备成本较低, 但同时带来的缺点是网络的带宽利用率不高, 一旦电路被建立, 不管通信双方是否处于通话状态, 分配的电路都一直被占用。

(2) 分组交换技术。电路交换技术主要适用于传送与语音相关的业务, 这种网络交换方式对于数据业务而言, 有着很大的局限性。首先, 数据通信具有很强的突发性, 峰值比特率和平均比特率相差较大, 如果采用电路交换技术, 若按峰值比特率分配电路带宽则会造成资源的极大浪费, 如果按照平均比特率分配带宽, 则会造成数据的大量丢失; 其次, 与语音业务比较起来, 数据业务对时延没有严格的要求, 但需要进行无差错的传输, 而语音信号可以有一定程度的失真但实时性一定要高。分组交换技术就是针对数据通信业务的特点而提出的一种交换方式, 它的基本特点是面向无连接而采用存储转发的方式, 将需要传送的数据按照一定的长度分割成许多小段数据, 并在数据之前增加相应的用于对数据进行选路和校验等功能的头部字段, 作为数据传送的基本单元即分组。采用分组交换技术, 在通信之前不需要建立连接, 每个结点首先将前一结点送来的分组收下并保存在缓冲区中, 然后根据分组头部中的地址信息选择适当的链路将其发送至下一个结点, 这样在通信过程中可以根据用户的要求和网络的能力来动态分配带宽。分组交换比电路交换的电路利用率高, 但时延较大。

(3) 报文交换技术。报文交换技术与分组交换技术类似, 也是采用存储转发机制, 但报文交换是以报文作为传送单元, 由于报文长度差异很大, 长报文可能导致很大的时延, 并且对每个结点来说缓冲区的分配也比较困难, 为了满足各种长度报文的需要并且达到高效的目的, 结点需要分配不同大小的缓冲区, 否则就有可能造成数据传送的失败。在实际应用中, 报文交换主要用于传输报文较短、实时性要求较低的通信业务, 如公用电话网。报文交换比分组交换出现得要早一些, 分组交换是在报文交换的基础上, 将报文分割成分组进行传输, 在传输时延和传输效率上进行了平衡, 从而得到广泛的应用。

(4) ATM 技术。分组交换技术的广泛应用和发展, 出现了传送话音业务的电路交换网络和传送数据业务的分组交换网络两大网络共存的局面, 语音业务和数据业务的分网传送, 促使人们思考一种新的技术来同时提供电路交换和分组交换的优点, 并且同时向用户提供统一的服务, 包括话音业务、数据业务和图像信息, 因此在 20 世纪 80 年代末由原 CCITT 提出了宽带综合业务数字网的概念, 并提出了一种全新的技术——异步传输模式 (ATM)。ATM 技术将连接机制与分组机制相结合, 在通信开始之前需要根据用户的要求建立一定带宽的连接, 但是该连接并不独占某个物理通道, 而是和其他连接统计复用某个物理通道, 同时所有的媒体信息, 包括语音、数据和图像信息都被分割并封装成固定长度的分组在网络中传送和交换。ATM 另一个突出的特点就是提出了保证 QoS 的完备机制, 同时由于光纤通信提供了低误码率的传输通道, 所以可以将流量控制和差错控制移到用户终端, 网络只负责信息的交换和传送, 从而使传输时延减少。ATM 非常适合传送高速数据业务。从技术角度来讲, ATM 几乎无懈可击, 但 ATM 技术的复杂性导致了 ATM 交换机造价极为昂贵, 并且在 ATM 技术上没有推出新的业务来驱动 ATM 市场, 从而制约了 ATM 技术的发展。目前 ATM 交换机主要用在骨干网络中, 主要利用 ATM 交换的高速和对 QoS 的保证机制, 并且主要是提供半永久的连接。

- 某公司的办公室分布在同一大楼的两个不同楼层, 楼高低于 50 米, 需要使用 15 台上网计算机(含服务器), 小张为该公司设计了一个星型拓扑的以太网组网方案, 通过一个带宽为 100Mb/s 的集线器连接所有计算机, 每台计算机配备 100Mb/s 网卡, 与集线器通过非屏蔽双绞线连接, 该公司技术部门负责人认为该方案不合理, 主要是因为 (21)。

(21) A. 15 台计算机同时上网时每台计算机获得的实际网络带宽显著低于 100Mb/s

- B. 总线型拓扑比星型拓扑更适合小规模以太网
- C. 计算机与集线器之间的距离超过有关标准规定的最大传输距离
- D. 集线器应该通过屏蔽双绞线与计算机上的网卡相连

信管网解析:

网络综合布线系统的拓扑结构有星型、环型、总线型、树型和网状型等，其中以星型网络拓扑结构使用最多。集线器可以看成是一种多端口的中继器，是共享带宽式的，其带宽由它的端口平均分配，如总带宽为10Mb/s的集线器，连接4台工作站同时上网时，每台工作站平均带宽仅为 $10/4=2.5$ Mb/s。交换机又叫交换式集线器：可以想象成一台多端口的桥接器，每一端口都有其专用的带宽，如10Mb/s的交换式集线器，每个端口都有10Mb/s的带宽。交换机和集线器都遵循IEEE802.3或IEEE802.3u，其介质存取方式均为CSMA/CD。它们之间的区别为：集线器为共享方式，即同一网段的机器共享固有的带宽，传输通过碰撞检测进行，同一网段计算机越多，传输碰撞也越多，传输速率会变慢；交换机每个端口为固定带宽，有独特的传输方式，传输速率不受计算机增加影响，其独特的NWAY、全双工功能增加了交换机的使用范围和传输速度。

双绞线可分为非屏蔽双绞线和屏蔽双绞线。屏蔽双绞线电缆的外层由铝铂包裹，以减小辐射，但并不能完全消除辐射，屏蔽双绞线价格相对较高，安装时要比非屏蔽双绞线电缆困难。通常，计算机网络所使用的是3类线和5类线，其中10 BASE-T使用的是3类线，100BASE-T使用的5类线。双绞线的最长传输距离为100m，最高传输速率为100 Mb/s。综上所述，小张的设计方案的主要问题是带宽分配不合理，因此应选A。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/638220.html>

- 某园区的综合布线系统中专门包含一个子系统用于将终端设备连接到信息插座，包括装配软线、连接器和连接所需的扩展软线。根据EIA/TIA-568A 综合布线国际标准，该子系统是综合布线系统中的（22）。

- (22) A. 水平子系统
- B. 设备子系统
- C. 工作区子系统
- D. 管理子系统

信管网解析:

综合布线系统6个独立的子系统介绍: <http://www.cnitpm.com/pm/8295.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/639220.html>

- 某单位的公共服务大厅为客户提供信息检索服务并办理相关行政审批事项，其信息系统运行中断将造成重大经济损失并引起服务大厅严重的秩序混乱。根据《电子信息系统机房设计规范GB 50174-2008》，该单位的电子信息系统机房的设计应该按照（23）机房进行设计和施工。

- (23) A. A级
- B. B 级
- C. C 级
- D. D 级

信管网解析:

根据《电子信息系统机房设计规范GB 50174-2008》：

3.1机房分级

3.1.1电子信息系统机房划分为A、B、C三级。设计时应根据机房的使用性质、管理要求及其在经济和社会中的重要性确定所属级别。

3.1.2符合下列情况之一的电子信息系统机房应为A级：

- 1 电子信息系统运行中断将造成重大的经济损失；
- 2 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序严重混乱。

3.1.3符合下列情况之一的电子信息系统机房应为B级：

- 1 电子信息系统运行中断将造成较大的经济损失;
- 2 电子信息系统运行中断将造成公共场所秩序混乱。
3. 1. 4不属于A级或B级的电子信息机房为C级。

由上述标准原文可知, 正确答案应选A。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/640221.html>

● 某开发团队由多个程序员组成, 需要整合先前在不同操作系统平台上各自用不同编程语言编写的程序, 在 Windows 操作系统上集成构建一个新的应用系统。该开发团队适合在 Windows 操作系统上选择 (24) 作为开发平台。

- (24) A. J2EE
- B. .NET
- C. COM+
- D. Web Services

信管网解析:

这个题 J2EE 和.NET 是两种架构也可以成为开发平台, 但 Web Services 更准确说是一种技术, COM+是一种构建, 不太清楚出题者的意图。

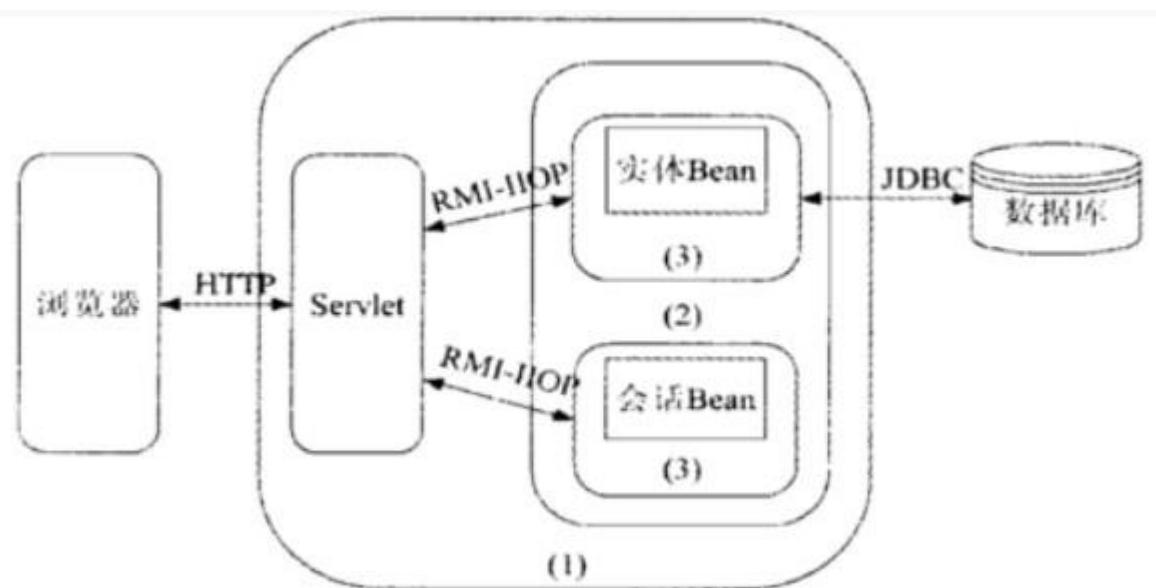
Web Service 平台提供一套标准的类型系统, 用于沟通不同平台、编程语言和组件模型中的不同类型系统。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/641221.html>

● 下图是某架构师在 J2EE 平台上设计的一个信息系统集成方案架构图, 图中的(1)、(2)和(3)分别表示 (25)。

- (25) A. 应用服务器、EJB 容器和EJB
- B. EJB 服务器、EJB容器和EJB
- C. 应用服务器、EJB服务器和EJB 容器
- D. EJB 服务器、EJB和EJB 容器



信管网解析:

J2EE 应用服务器运行环境包括构件(Component)、容器(Container)及服务(Services)三部分。构件是表示应用逻辑的代码; 容器是构件的运行环境; 服务则是应用服务器提供的各种功能接口, 可以同系统资源进行交互。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/642222.html>

● 张三开发的EJB 构件在本地Linux 操作系统上运行，李四开发的DCOM 构件在异地的Windows 操作系统上运行。利用 (26) 技术可使张三开发的构件能调用李四开发的构件所提供的接口。

(26) A. ADO. NET B. JCA C. Web Services D. 本地API

信管网解析：

这个这是 Web Services 技术的作用。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/643222.html>

● 数据仓库的系统结构通常包括四个层次，分别是数据源、 (27) 、前端工具。

(27) A. 数据集市、联机事务处理服务器
B. 数据建模、数据挖掘
C. 数据净化、数据挖掘
D. 数据的存储与管理、联机分析处理服务器

信管网解析：

参见《系统集成项目管理工程师教程》 P111 3.6.1 数据库与数据仓库技术

数据仓库系统通常包含数据源、数据存储与管理、OLAP 服务器以及前端工具与应用四个部分

信管网参考答案：D

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/644222.html>

● 下面关于著作权的描述，不正确的是 (28) 。

(28) A. 职务作品的著作权归属认定与该作品的创作是否属于作者的职责范围无关
B. 汇编作品指对作品、作品的片段或者不构成作品的数据（或其他资料）选择、编排体现独创性的新生作品，其中具体作品的著作权仍归其作者享有
C. 著作人身权是指作者享有的与其作品有关的以人格利益为内容的权利，具体包括发表权、署名权、修改权和保护作品完整权
D. 著作权的内容包括著作人身权和财产权

信管网解析：

第十六条 公民为完成法人或者其他组织工作任务所创作的作品是职务作品，除本条第二款的规定以外，著作权由作者享有，但法人或者其他组织有权在其业务范围内优先使用。作品完成两年内，未经单位同意，作者不得许可第三人以与单位使用的相同方式使用该作品。

有下列情形之一的职务作品，作者享有署名权，著作权的其他权利由法人或者其他组织享有，法人或者其他组织可以给予作者奖励：

(一) 主要是利用法人或者其他组织的物质技术条件创作，并由法人或者其他组织承担责任的工程设计图、产品设计图、地图、计算机软件等职务作品；
(二) 法律、行政法规规定或者合同约定著作权由法人或者其他组织享有的职务作品。

信管网参考答案：A

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/645223.html>

● 根据《中华人民共和国政府采购法》，针对 (29) 情况，不能使用单一来源方式采购。

(29) A. 只有唯一的供应商可满足采购需求
B. 招标后没有供应商投标
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. 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十

信管网解析：

见《中华人民共和国政府采购法》第三十一条 符合下列情形之一的货物或者服务，可以依照本法采用单一来源方式采购：

- (一) 只能从唯一供应商处采购的；
- (二) 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- (三) 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

信管网参考答案：B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/646223.html>

● 某地政府采取询价方式采购网络设备，（30）是符合招投标法要求的。

- (30) A. 询价小组由采购人的代表和有关专家共8人组成
- B. 被询价的A 供应商提供第一次报价后，发现报价有误，调整后提交了二次报价
- C. 询价小组根据采购需求，从符合资格条件的供应商名单中确定三家供应商，并向其发出询价通知书让其报价
- D. 采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，最后将结果通知成交供应商

信管网解析：

参考《中华人民共和国政府采购法》第四十条 采取询价方式采购的，应当遵循下列程序：

- (一) 成立询价小组。询价小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。询价小组应当对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项作出规定。
- (二) 确定被询价的供应商名单。询价小组根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商，并向其发出询价通知书让其报价。
- (三) 询价。询价小组要求被询价的供应商一次报出不得更改的价格。
- (四) 确定成交供应商。采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有被询价的未成交的供应商。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/647223.html>

● 价值活动是企业从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动，是企业生产对买方有价值产品的基石。价值活动分为基本活动和辅助活动，其中，基本活动包括（31）等活动。

- ①内部后勤②外部后勤③生产经营④采购⑤人力资源管理⑥市场营销

- (31) A. ①③④⑥
- B. ①②⑤⑥
- C. ②③④⑤
- D. ①②③⑥

信管网解析：

价值活动是企业所从事的与客户有关的物质的和技术的各种活动，它们是企业创造对客户有价值的产品或服务的基础。每种价值活动都使用外购投入、人力资源和技术来发挥作用。价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动是涉及产品的生产及其销售、转移给买方和售后服务等各种活动。划分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销和销售、服务，五种基本类别。辅助活动是指企业基础设施、外部采购、技术开发、人力资源管理等其他类型的职能活动，它们都与各种具体的基本活动相联系，并支持整个价值链。

基本活动

1. 内部后勤：(inbound logistics) 包括接收、存储和分配相关的各种活动；
2. 生产作业：(operations) 包括与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动；
3. 外部后勤：(outbound logistics) 包括与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动；
4. 市场营销和销售：(marketing and sales) 包括与传递信息、引导和巩固购买有关的各种活动；
5. 服务：(service) 包括与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动。

辅助活动

- 1.企业基础设施: (firm infrastructure) 包括与总体管理、计划、财务、会计、法律、信息系统等价值活动。
- 2.人力资源管理: (human resource management) 包括与组织各项员工的招聘、培训、开发和激励等价值活动。
- 3.技术开发: (technology development) 包括基础研究、产品设计、媒介研究、工艺与包装设计等价值活动。
- 4.采购: (procurement) 指购买用于企业价值链的各种投入活动, 包括原材料采购, 以及诸如机器、设备、建筑设施等直接用于生产过程的投入品采购等价值活动。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/648224.html>

● 在进行业务流程改进时, 通过对作业成本的确认和计量, 消除“不增值作业”、改进“可增值作业”, 将企业的损失、浪费减少到最低限度, 从而促进企业管理水平提高的方法是 (32)。

(32) A. 矩阵图法

B. 蒙特卡罗法

C. ABC 法

D. 帕累托法

信管网解析:

见信息系统项目管理师教程 P474 第二十一章 《业务流程管理和重组》 21.2.2ABC 成本法:

<http://www.cnitpm.com/pm/10679.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/649224.html>

● 通过建设学习型组织使员工顺利地进行知识交流, 是知识学习与共享的有效方法。以下关于学习型组织的描述, 正确的包括 (33)。

- ①学习型组织有利于集中组织资源完成知识的商品化
- ②学习型组织有利于开发组织员工的团队合作精神
- ③建设金字塔型的组织结构有利于构建学习型组织
- ④学习型组织的松散管理弱化了对环境的适应能力
- ⑤学习型组织有利于开发组织的知识更新和深化

(33) A. ①②③ B. ①②⑤ C. ②③④ D. ③④⑤

信管网解析:

见高级信息系统项目管理师教程 P511 第二十二章 《知识管理》 22.4 设计开发项目中知识管理的制度建设:

<http://www.cnitpm.com/pm/10681.html>

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/650224.html>

● 下面关于知识管理的叙述中, 正确的包括 (34)

- ①扁平化组织结构设计有利于知识在组织内部的交流
- ②实用新型专利权、外观设计专利权的期限为 20 年
- ③按照一定方式建立显性知识索引库, 可以方便组织内部知识分享
- ④对知识产权的保护, 要求同一智力成果在所有缔约国 (或地区) 内所获得的法律保护是一致的

(34) A. ①③

B. ①③④

C. ②③④

D. ②④

信管网解析:

发明专利权的期限为二十年, 实用新型专利权和外观设计专利权的期限为十年, 均自申请日起计算。

独立保护原则: 指某成员国民就同一智力成果在其他缔约国(或地区)所获得的法律保护是互相独立的, 外国人在另一个国家所受到的保护只能适用该国的法律, 按照该国法律规定的标准实施。

知识产权在某成员产生、被宣告无效或终止, 并不必然导致该知识产权在其他成员也产生、被宣告无效或终止。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/651225.html>

- 某项工程由下列活动组成: (35) 是该工程的关键路径。

活动	紧前活动	所需天数	活动	紧前活动	所需天数
A	—	3	F	C	8
B	A	4	G	C	4
C	A	5	H	D, E	2
D	B, C	7	I	G	3
E	B, C	7	J	F, H, I	2

(35) A. ABEHJ

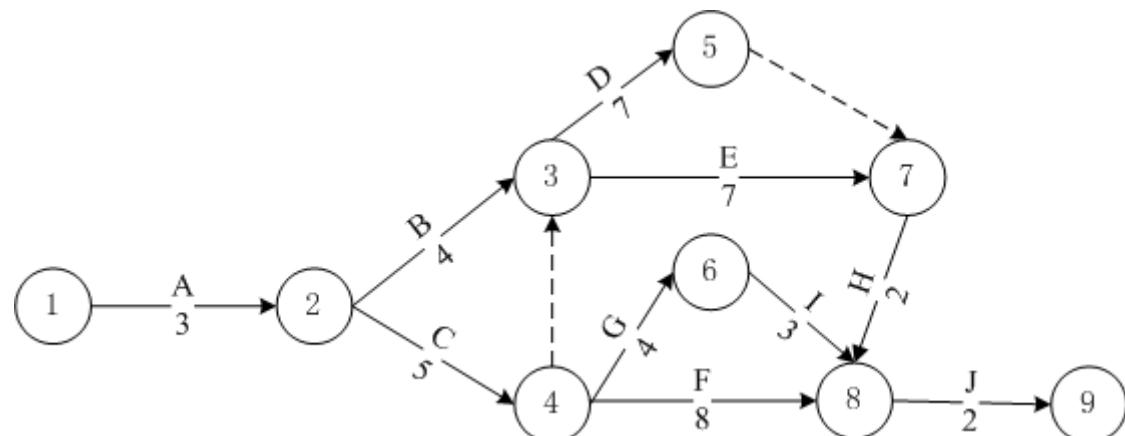
B. ACDHJ

C. ACGIJ

D. ACFJ

信管网解析:

根据上表绘制工程的网络图如下:



如图所示, 根据上图可识别出关键路径有两条, 分别为: ACDHJ 和 ACEHJ, 工期为 19 天。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/652225.html>

- 下表给出了项目中各活动的乐观估计时间、最可能估计时间和悲观估计时间, 则项目的期望完工总时间是 (36) 天。

(36) A. 36 B. 38 C. 40 D. 42

工序	紧前工序	乐观估计时间	最可能估计时间	悲观估计时间
A	—	8	10	12
B	—	11	12	14
C	B	2	4	6
D	A	5	8	11
E	A	15	18	21
F	CD	7	8	9
G	EF	9	12	15

信管网解析:

首先用三点估算法求出A到G各个活动的期望工期, 然后绘制网络图, 找出关键路径即可求出结果。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/653225.html>

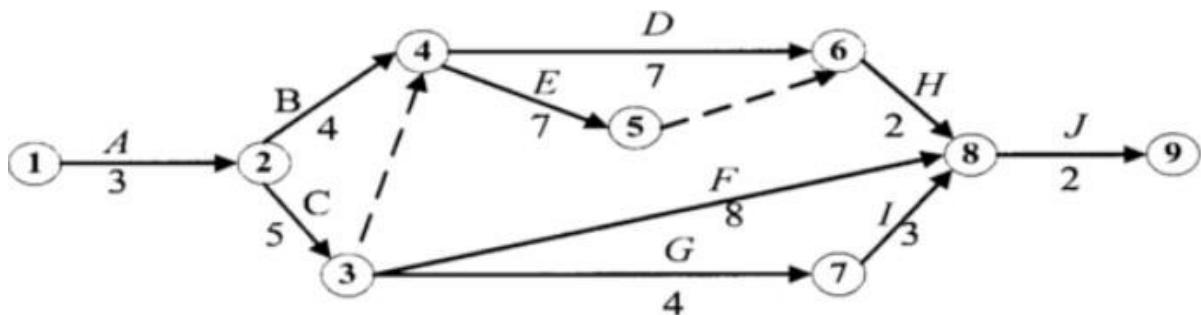
● 以下是某工程进度网络图, 如果因为天气原因, 活动③→⑦的工期延后2天, 那么总工期将延后 (37) 天。

(37) A.0

B.1

C.2

D.3



信管网解析:

确认选 A, 路径 G 有 2 天的自由时差, 虽然增加了两天工作量, 他也变成关键活动之一了, 但是不会影响进度, 因为原来的关键路径还是关键路径。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/654226.html>

● 项目进度管理经常采用箭线图法, 以下对箭线图的描述不正确的是 (38)。

(38) A. 流入同一节点的活动, 有相同的后继活动
 B. 虚活动不消耗时间, 但消耗资源
 C. 箭线图中可以有两条关键路径
 D. 两个相关节点之间只能有一条箭线

信管网解析:

虚活动不消耗资源, 也不占用时间, 只表示一项工程或计划的最初活动的开始。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/655226.html>

● 某项目工期为一年, 项目经理对负责项目工作分解结构编制的小张提出了如下要求或建议, 其中 (39) 是不妥当的。

(39) A. 应该在2 周内把全年工作都分解到具体工作包
 B. 可根据项目生命周期的阶段进行第一层分解, 而把可交付物安排在第二层
 C. 可考虑以一个人80 小时能完成的工作作为一个工作包
 D. 可采用树形结构和列表形式相结合的方式进行分解

信管网解析:

见教程第六章 《项目范围管理》工作分解结构 WBS

两周法则法则是指工作包的工作量，并不是指两周内完全分完，而且工期为一年，跨度比较大，不可能“应该在 2 周内把全年工作都分解到具体工作包”，这样和“滚动式”的分解做法是相悖的。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/656226.html>

● 在系统建设后期，建设方考虑到系统运维管理问题，希望增加8 课时的IT 服务管理方面的知识培训，承建方依此要求进行了范围变更。在对范围变更进行验证时，验证准则是（40）。

- (40) A. 学员签到表
- B. 安排一次考试，以测验分数
- C. 新批准的培训工作方案
- D. 培训范围变更请求

信管网解析:

通过A能证明哪些人参加了培训；通过B能证明培训效果；D可以说明为何要进行培训；只有C是经过批准的变更方案，是变更验证的准则。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/657227.html>

● 有关可行性研究的叙述，中错误的是（41）。

- (41) A. 信息系统项目开发的可行性研究要从可能性、效益性和必要性入手
- B. 可行性研究要遵守科学性和客观性原则
- C. 信息系统项目的可行性研究，应对项目采用的技术、所处的环境进行全面的评价
- D. 项目可行性研究可采用投资估算法、增量净效益法等方法

信管网解析:

项目的可行性研究是项目立项前的重要工作，需要对项目所涉及的领域、投资的额度、投资的效益、采用的技术、所处的环境、融资的措施、产生的社会效益等多方面进行全面的评价，以便能够对技术、经济和社会可行性进行研究，以确定项目的投资价值。可行性分析的执行者要有专业于所论证领域的背景，这对论证过程的准确、效率而言非常重要。

信息系统项目开发的可行性一般包括可能性、效益性和必要性三个方面，三者相辅相成，缺一不可。可能性包括了技术、物资、资金和人员支持的可行性；效益性包括了实施项目所能带来的经济效益和社会效益；必要性则比较复杂，包括了社会环境、领导意愿、人员素质、认知水平等诸方面的因素。因此，在项目启动之前进行项目的可行性研究是非常必要的，而且也是必须的。

可见“A. 信息系统项目开发的可行性研究要从可能性、效益性和必要性入手”是正确的。

可行性研究是一种系统的投资决策的科学分析方法。项目可行性研究是指，在项目投资决策前，通过对项目有关工程技术、经济、社会等方面条件和情况进行调查、研究和分析，对各种可能的技术方案进行比较论证，并对投资项目建成后的经济效益和社会效益进行预测和分析，以考察项目技术上的先进性和通用性，经济上的合理性和盈利性，以及建设的可能性和可行性，继而确定项目投资建设是否可行的科学分析方法。

信息系统项目的可行性研究就是从技术、经济、社会和人员等方面条件和情况进行调查研究，对可能的技术方案进行论证，最终确定整个项目是否可行。

由此可知，“C. 信息系统项目的可行性研究，应对项目采用的技术、所处的环境进行全面的评价”是不现实的，也是在立项前期不可能实现的。

可行性研究的步骤与原则:

一般地，可行性研究分为初步可行性研究、详细可行性研究、可行性研究报告等三个基本的阶段，可以归纳成几个基本步骤：

? 确定项目规模和目标；

- ? 研究正在运行的系统;
- ? 建立新系统的逻辑模型;
- ? 导出和评价各种方案;
- ? 推荐可行性方案;
- ? 编写可行性研究报告;
- ? 递交可行性研究报告。

其中, 详细可行性研究的基本原则如下:

(1)科学性原则。即要求按客观规律办事。这是可行性研究工作必须遵循的最基本的原则。遵循这一原则, 要做到: 运用科学的方法和认真的态度来收集、分析和鉴别原始的数据和资料, 以确保它们的真实和可靠。真实可靠的数据资料是可行性研究的基础和出发点。

要求每一项技术与经济的决定要有科学的依据, 是经过认真的分析、计算而得出的。

(2)客观性原则。也就是要坚持从实际出发、实事求是的原则。

(3)公正性原则。就是站在公正的立场上, 不偏不倚。在信息化建设项目可行性研究的工作中, 应该把国家的和人民的利益放在首位, 综合考虑项目干系人的各方利益, 决不为任何单位或个人而生偏私之心, 不为任何利益或压力所动。实际上, 只要能够坚持科学性与客观性原则, 不是有意弄虚作假, 就能够保证可行性研究工作的正确和公正, 从而为项目的投资决策提供可靠的依据。

可见“B. 可行性研究要遵守科学性和客观性原则”是正确的。

详细可行性研究的方法:

详细可行性研究的方法很多, 如经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法等。

1. 投资估算法

投资费用一般包括固定资金及流动资金两大部分, 固定资金中又分为设计开发费、设备费、场地费、安装费及项目管理费等。投资估算在可行性研究中的一个重要工作, 投资估算的正确与否将直接影响项目的经济效益, 因此要求尽量准确。

2. 增量净效益法(有无比较法)

将有项目时的成本(效益)与无项目时的成本(效益)进行比较, 求得两者差额, 即为增量成本(效益), 这种方法称之为有无比较法。

有无比较法比传统的前后比较法更能准确地反映项目的真实成本和效益。因为前后比较法不考虑不上项目时项目的变化趋势, 会人为地夸大或低估项目的效益。有无比较法则先对不上项目时企业的变动趋势作预测, 将上项目以后的成本(效益)与其逐年做动态比较, 因此得出的结论更科学、更合理。

由此可得出“D. 项目可行性研究可采用投资估算法、增量净效益法等方法”是正确的。

故本题的正确答案为C.

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/658227.html>

● 某项目预计费用现值是1000万元人民币, 效益现值是980万元人民币。如果采用“费用效益分析法”, 可得出结论: (42)。

(42) A. 不可投资
B. 可投资
C. 不能判断
D. 费用效益分析法不适合项目论证

信管网解析:

费用效益分析法是对经济活动方案的得失、优劣进行评价、比较以供合理决策的一种经济数量分析方法。这种方法较多地用于工程建设的项目评价中。费用效益分析还被当作一种特殊形式的经济系统分析。因为它所比较的费用与效益都是作为与该经济活动的目标相关的后果而从社会的观点来考虑的, 分析本身也是为了提供建议和帮助决策。

费用效益分析法的特点和计算方法:

费用效益分析着重于费用与效益两方面的分别计量与相互比较。但它与财务会计核算不同, 不是从企业观点而是从

社会观点来计量的; 不是只分析直接的效益与费用, 而是分析包括间接的效益与费用在内的全部的效益与费用; 不限于货币收支的比较, 还包括不能用货币反映甚至较难数量化的一些效益与费用的比较; 不是考虑过去实际发生的效益与费用, 而是预期决策后与行动方案选择有关的未来的效益与费用。

原则上, 费用的计量应与稀缺资源的有效使用相符合, 效益的计量应与政策的发展目标相符合。具体说来, 一个方案或项目的费用包括基本费用(投资费用和经营费用、辅助费用(为充分发挥效益而产生的有关费用、无形费用(生态破坏、环境污染等引起的经济损失和社会代价; 一个方案或项目的效益相应地也包括基本效益(能直接提供的产品或服务的价值、派生效益(有关派生活动所增加的收入、无形效益(增进国家安全、减少生命死亡、美化风景等社会效益。

在计量中为了使不同时期的费用与效益能在同一基础上加总和比较, 还需把未来时期的费用与效益通过贴现、回扣换算成为基年现值。贴现率(或回扣率的确定, 要参考利息率和根据决策者的意见。在计量的基础上比较费用与效益, 可以计算它们的现值之间的差额, 看其净效益(总效益减总费用现值的大小; 也可以计算它们的现值之间的比率, 或者表现为总效益对总费用之比, 一般要求大于 1, 或者表现为总费用对总效益之比, 一般要求小于 1, 这两种表现方法互为倒数。

假定投资费用 I 于基年一次支出, 经营费用 O 在使用期间逐年支出, 辅助费用已从基本效益中扣除, 派生效益已加于基本效益, 构成各年的效益 B, 无形费用与无形效益均从略, 这时比较费用与效益的计算公式有:

$$\frac{B_1 - O_1}{1+d} + \frac{B_2 - O_2}{(1+d)^2} + \cdots + \frac{B_n - O_n}{(1+d)^n} - I = B^N \quad (\text{本题目中没有给出投资额 } I, \text{ 并直接给出了现值所以不用考虑贴现率 } d, \text{ 也没有不同年度的划分。})$$

式中 d 为以百分比表示的贴现率, n 为使用期的最后年度, B^N 为净效益的现值。如

把 $\frac{1}{(1+d)^i}$ 改写为 D_i ($i=1, 2, \dots, n$), 则上式简化为:

$$\sum_{i=1}^n (B_i - O_i) D_i - I = B^N$$

同理, 有总效益对总费用比率的计算公式:

$$\frac{\sum_{i=1}^n B_i D_i}{\sum_{i=1}^n O_i D_i + I}$$

或总费用对总效益比率的计算公式:

$$\frac{\sum_{i=1}^n O_i D_i + I}{\sum_{i=1}^n B_i D_i}$$

本题目中条件非常简单, 故直接用效益费用比率法可得: $980/1000=0.98 < 1$, 故该项目不可投资。可见 A 是正确的。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/659227.html>

● 以下关于招投标的叙述, 不正确的是(43)。

- (43) A. 采购单位可直接从已有的供应商管理库中抽取若干供应商作为竞标者
- B. 采购文件是竞标方准备
- C. 采用加权系统对供方进行定性分析, 可减少招投标活动中人为偏见带来的影响
- D. 对于关键性采购物, 可采用多渠道采购以规避风险

信管网解析:

《招投标法》第十九条 招标人应当根据招标项目的特点和需要编制招标文件。招标文件应当包括招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评标标准等所有实质性

要求和条件以及拟签订合同的主要条款。

国家对招标项目的技术、标准有规定的，招标人应当按照其规定在招标文件中提出相应要求。

招标项目需要划分标段、确定工期的，招标人应当合理划分标段、确定工期，并在招标文件中载明。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/660228.html>

● 以下关于项目目标的论述，不正确的是（44）。

- (44) A. 项目目标就是所能交付的成果或服务的期望效果
- B. 项目目标应分解到相关岗位
- C. 项目目标应是可测量的
- D. 项目是一个多目标系统，各目标在不同阶段要给予同样重视

信管网解析:

看清华指定教科信息系统项目管理师教材 V1 P93,原文如下：

项目是一个多目标系统，不同的目标可能在项目管理的不同阶段根据不同的需要，其重要性也不一样。

这个题目选 D 是很明显的，因为同样是时间、范围、质量目标，可能在项目的前期会关注范围，中间会关注时间和质量。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/661228.html>

● 项目进行过程中，客户要求进度提前，围绕整体变更管理，项目经理以下做法，正确的是（45）。

- (45) A. 进度变更和整体变更应一步到位，不要反复迭代
- B. 进度变更对成本、人力资源的影响，可在变更实施时再进行评价
- C. 先要求提出变更申请，走进度变更流程，然后根据变更后的新基线再进行相关的成本、人力资源等的变更
- D. 只要变更内容正确，即可执行变更

信管网解析

在项目管理过程中，所有变更必须走变更控制流程：

- (1) 受理变更申请
- (2) 对变更进行审核
- (3) 变更方案论证
- (4) 提交上级部门（变更管理委员会）审查批准
- (5) 实施变更
- (6) 对变更的实施进行监控
- (7) 对变更效果评估

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/662228.html>

● 当信息系统集成项目进入实施阶段后，一般不使用（46）对项目进行监督和控制。

- (46) A. 挣值管理方法
- B. 收益分析方法
- C. 项目管理信息系统
- D. 专家判断方法

信管网解析:

挣值管理方法是监督和控制项目工作的工具和技术之一，指的是测量项目从开始到结束的绩效。挣值管理方法也提

供了一种基于以往绩效来预测未来绩效的手段。

挣值管理 (Earned Value Management) 是一种综合了范围、时间、成本绩效测量的方法，通过与计划完成的工作量、实际挣得的收益、实际的成本进行比较，可以确定成本、进度是否按计划执行。

挣值管理可以在项目某一特定时间点上，从达到范围、时间和成本三项目标上，评价项目所处的状态。状态报告中将项目计划作为基准衡量已经完成多少工作？花费了多少时间，是否延迟？花费了多少成本，是否超出？一般使用挣值分析方法进行衡量。

收益分析指的是对项目的直接收益、间接收益以及其他方面的收益进行分析。一般用于项目可行性研究，或项目组合管理中。可见收益分析方法一般不用于对项目进行监督和控制。

项目管理信息系统是组织内可用的系统化的标准自动化工具集。它是制定项目章程、制定项目范围说明书（初步、制定项目管理计划、指导和管理项目执行、监督和控制项目工作、控制变更、管理项目收尾等的重要工具。

专家判断方法指判定意见由任何具有专门知识或受过专门培训的团体或个人来提供。

专家判断法是制定项目章程、制定项目范围说明书（初步、制定项目管理计划、监督和控制项目工作、控制变更、管理项目收尾的工具和技术；也是制订详细的范围说明书、工作分解结构和范围管理计划、范围计划编制、活动定义、活动资源估算、活动历时估算的工具和技术；也是成本估算、风险定性定量分析、采购计划编制、风险评估的重要工具与技术。

所以，当信息系统集成项目进入实施阶段后，一般不使用收益分析方法对项目进行监督和控制。故 B 是正确答案。

信管网参考答案： B

信管网最新答案解析地址： <http://www.cnitpm.com/st/663229.html>

● 在制定集成项目的质量计划时，如某过程的输出不能由后续的监视或测量加以验证，则应对这样的过程实施确认，而确认方法至关重要。（47）不属于过程能力确认方法。

- (47) A. 设备的认可
- B. 人员资格的鉴定
- C. 与过程相关的方法和程序的确定
- D. 资金的确定

信管网解析：

任何项目可能存在某些过程质量不易或不能通过其后的检验或试验而得到充分验证的过程（工序，即特殊过程。不同的行业都能找到自己所具有的特殊过程。这种特殊过程加工的产品质量不能完全依靠检验来验证，需要进行连续的参数监控，以确保过程质量的稳定。在 ISO9000 标准 3.4.1 条款的“注 3”中做出了如下定义：当生产和服务提供过程的输出不能由后续的监视或测量加以验证时，组织应对任何这样的过程实施确认。而确认方法至关重要，特殊过程质量控制的基本准则有 3 点：

1. 过程控制的严格程度应视产品类型、用途、用户要求和生产条件等情况而有所区别，应依据企业的具体情况采用不同的控制手段；

2. 特殊过程必须进行全过程的质量控制，任何过程环节都应处于受控状态；

3. 根据过程特点，加强过程方法试验验证，及时总结最佳过程控制参数，列入过程规程并对过程参数进行连续控制。特殊过程的控制主要由以下步骤组成：

- (1) 制订制度，落实责任

应制定切合企业实际的控制点管理制度，明确控制点有关部门和人员的责任分工，规定日常工作程序和检查、验收、考核办法。

参与控制点日常工作的人员主要有：操作者、巡回检验员、维修员、质量管理员，他们应作如下分工并建立岗位责任制。

a. 操作者——熟练掌握操作技能和本过程质量控制方法，并且取得一定资格；明确质量特性技术要求和控制目标；正确测量、自检、自分、自做标记并按规定填写原始记录和控制图表；做好设备的维护保养和点检；根据过程质量波动规律，及时进行自我调节控制；发现过程异常，迅速向质管人员报告，请有关部门采取纠正措施。

b. 巡检员——按检验指导书对控制点进行重点检查，将检查结果及时告知操作者，当好操作者质量自控的参谋并作好检查记录；监督检查操作者是否遵守设计纪律和过程控制要求，配合做好“三自一控”活动，及时向操作者及其

领导反馈过程异常的信息并向高层报告重要质量信息。

c维修员——按规定定期对控制点设备进行检查和维护，督促检查设备点检活动；根据点检信息，及时对设备进行检修和调整，并做好设备维修记录。

d质量管理员——做好控制点的现场督促、检查和指导；建立控制点质量信息渠道，定期利用原始记录进行统计分析，将质量异常情况及时向有关部门反馈，研究纠正措施；收发记录表格和控制图表；对各类人员进行现场指导；参与对控制点操作人员的培训和资格认证；参加对控制点的验收和日常检查，负责定期测定控制点过程能力；负责对异常质量波动的分析和研究纠正措施；参加过程质量审核。

(2)建立控制点和复核

应按照过程质量控制计划进行控制点的建立活动。应由质管部门对全体有关人员进行控制点的基本概念和方法的培训，每建立一个控制点都要由设计部门召集有关人员交底并落实各人的工作任务。建点初期必须认真组织复核，发现问题及时修改和完善。

(3)信息反馈和处理

质量员应及时收集、汇总，并进行统计分析，作为指导这些过程的重要依据。对突发性异常质量信息，应建立高效的信息传递渠道，以便及时做出反应使控制点保持受控。

(4)检查和考核

为使控制点活动保持正常，定期检查和不定期抽查是十分必要的。检查可按内部控制点管理制度的规定执行。每次检查均应有记录并作为考核的依据。

(5)控制方法的改进

控制点是过程质量审核的主要对象。通过审核可以寻求改进控制方法的途径，任何改变都必须认真验证，按规定程序由设计部门将修改后的内容纳入质量控制文件。

可见“A. 设备的认可”、“B. 人员资格的鉴定”、“C. 与过程相关的方法和程序的确定”都属于过程能力确认的常用方法。故“D. 资金的确定”是正确答案。

信管网参考答案：D

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/664229.html>

● 在质量审计时，审计小组发现如下事实：一批计算机数量为50 台的进货合同，在检验时抽检了其中8 台计算机，发现2 台不合格。该检验员把这2 台抽出，其余48台放行，并已发放到施工现场。审计员的下列行为，恰当的是(48)。

- (48) A. 判定检验过程没问题
- B. 判定检验过程存在问题，并要求检验员对50台电脑全检
- C. 判定检验过程存在问题，先下令停止使用其余电脑，并给检验部门下发纠正措施通知单
- D. 判定检验过程存在问题，并要求检验员分析原因，下令改进

信管网解析

在总共 50 台计算机中抽取样本为 8 台，发现 2 台不合格，则说明这批计算机的不合格率为 25%。此时，应该要求对全部 50 台计算机进行检验，而不能放行。在已经放行的情况下，审计员应该先下令停止使用其余电脑，并给检验部门下发纠正措施通知单。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/665229.html>

● 某 OA 系统处于试运行阶段，用户反映不能登录，承建方现场工程师需要对导致该问题的各种原因进行系统分析，使用(49)工具比较合适。

- (49) A. 散点图
- B. 因果图
- C. 帕累托图
- D. 统计抽样

信管网解析：

上述 4 个图都可用于项目质量控制, 但其适用范围却各不相同。

散点图: 在判断两个变量之间是否存在关系方面非常有用。有相互关联可以帮助分析产生某个问题的原因。下图是一个散点图的例子。在这一具体的散点图中, 空气湿度与每小时出现的差错之间存在正向上倾斜的关系, 湿度大与差错数多相对应; 反之亦然。相反, 负向下倾斜的关系就意味着当一种变量变小时, 另一种变量增大; 反之亦然。两种变量之间的相互关联性越大, 图中的点越不分散。点趋向集中于一条直线附近。相反的, 如果两种变量间很少或没有相关性, 那么点将完全散布开来。本例中, 湿度和差错间的关联湿度性显得很强, 因为点分布在一条虚拟直线附近。

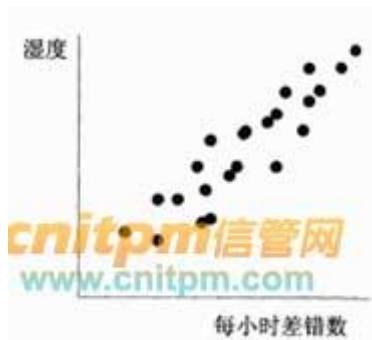


图 9.11 散点图

因果图: 因果图(又叫因果分析图、石川图或鱼刺图)直观地反映了影响项目的各种潜在原因或结果及其构成因素同各种可能出现的问题之间的关系。下是一个简单的因果图。

因果图法是全世界广泛采用的一项技术。该技术首先确定结果(质量问题, 然后分析造成这种结果的原因。每个刺都代表着可能的差错原因, 用于查明质量问题可能所在和设立相应检验点。它可以帮助项目组事先估计可能会发生哪些质量问题, 然后制定解决这些问题的途径和方法。

造成质量问题的原因主要有五大方面: 人、机器、原材料、方法和环境, 即 4M1E 因素, 所以可预先将这五个因素列入原因虚线的小方框中, 然后把各种原因, 从大到小, 从粗到细分解, 直到能够采取措施消除这些原因时为止。



图 9.8 应用在项目管理问题解决中的因果图

帕累托图: Parato 图来自于帕累托定律, 该定律认为绝大多数的问题或缺陷产生于相对有限的起因。就是常说的 80/20 定律, 即 20% 的原因造成 80% 的问题。

Parato 图又叫排列图, 是一种柱状图, 按事件发生的频率排序而成, 它显示由于某种原因引起的缺陷数量或不一致的排列顺序, 是找出影响项目产品或服务质量的主要因素的方法。只有找出影响项目质量的主要因素, 才能有的放矢, 取得良好的经济效益。下图就是 Parato 图的一个示例, 图中的曲线即为曲线, 说明了计算机信息系统集成项目实施失败的各种原因。其中, 各影响因素的排列顺序用于指导纠正措施, 即项目组应该首先解决引起更多缺陷的问题。



图 9.6 IT 系统实施失败的原因的 Pareto 图分析

影响质量的主要因素通常分为以下三类：A 类为累计百分数在 70%~80% 范围内的因素，它是主要的影响因素。B 类是除 A 之外的累计百分数在 80%~90% 范围内的因素，是次要因素。C 类为除 A、B 两类外百分比在 90%~100% 范围的因素。因此 Pareto 图法又叫 ABC 分析图法。

统计抽样：是对选取样本总体的一部分进行检查。统计抽样的作用在于：

- 1 通过科学地确定样本规模，避免判断抽样法中样本过多或过少的现象；
- 2 采用随机原则进行样本选择，减少了人为的偏见；
- 3 审计人员能够将抽样风险数量化，并加以控制；
- 4 运用概率统计理论对样本结果进行评价推断总体特征，所得出的审计结论具有科学的依据。

可见本题中要对导致该问题的各种原因进行系统分析应使用“B. 因果图”。

信管网参考答案：B

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/666230.html>

● (50) 不属于大型项目控制的三要素。

(50) A. 项目绩效跟踪
 B. 质量改进
 C. 外部变更请求
 D. 变更控制

信管网解析：

大型及复杂的项目的控制过程有 3 个重要的因素：项目绩效跟踪、外部变更请求、变更控制。

项目绩效是实时反映项目真实状态的重要保证。为了在大型及复杂的项目中可以真实而准确地获得项目的真实状态，必须在整个项目组织内部约定统一的绩效报告模板、信息定义和表现形式、信息采集方法和渠道。然后通过定义的信息汇报结构发送、收集、整理、分析和报告。

一个项目在进行当中，项目目标发生变化导致产生变更请求是一个正常的现象。但是，是否建立一个稳定和受控的机制来处理和跟踪变更请求就从根本上避免了由此导致的项目混乱。建立一个正式的变更请求受理机制，可以使变更发起者在预定义的框架下较仔细而完整地提出变更要求，而不是一种随意的行为；可以使变更发起者意识到这是一个变更的要求，这是一个改变原来承诺的要求；可以使变更请求处于受控状态，而不至于被丢失或忽略。

由外部变更和内部偏差所引起的变更必须遵循变更控制流程作用于项目。大型项目中，由于涉及到多方的共同协调，对变更需要统一的控制，否则会直接导致项目执行中的大量混乱。变更控制流程大多数是类似的，一般会经过：提出变更申请，评估变更，实施变更，验证变更实施结果等几个阶段。在项目当中存在一个变更控制委员会（Change Control Board）作为变更控制的管理机构。大型项目中，变更控制委员会往往是项目的最高控制机构之一。

可见“B. 质量改进”不属于大型项目控制的三要素。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/667230.html>

● 在大项目管理中，往往要在项目各阶段进行项目范围确认。有关范围确认的叙述，正确的是（51）。

- (51) A. 应由项目管理办公室组织项目经理、市场代表进行范围确认
- B. 应由项目管理办公室组织客户代表等项目干系人进行范围确认
- C. 软件的回归测试是质量管理范围内的内容，与范围确认关系不大
- D. 范围确认就是对交付的实物进行认可

信管网解析:

项目范围确认是指项目干系人对项目范围对正式承认，但实际上项目范围确认是贯穿整个项目生命周期，从开始项目管理组织确认WBS的具体内容，到项目各个阶段的交付物检验，直至最后项目收尾文档验收，甚至是最后项目评价的总结。即“D. 范围确认就是对交付的实物进行认可”是不完整的。

确认的可交付物是那些已经被完全或部分完成的部分，并且是指导和管理项目执行过程的输出结果，是项目或项目某阶段的部分或全部的交付成果，当然也可能是客户或上层管理比较关注的里程碑事件完成结果。

对于项目经理或项目管理人员来说，可以通过“检查”来实现范围的确认。检查包括测量、测试、检验等活动以判断结果是否满足项目干系人的要求和期望，检查也可被称为审查、产品评审和走查等。在某些应用领域，这些不同的词有它自己的使用范围和特定的含义。可见“C. 软件的回归测试是质量管理范围内的内容，与范围确认关系不大”的说法是错误的。

在大项目管理中进行项目范围确认时，项目管理组织（项目管理办公室必须向客户方出示能够明确说明项目（或项目阶段成果的文件，如项目管理文件（计划、控制、沟通等、技术需求确认说明书、技术文件、竣工图纸等。当然，提交的验收文件应该是客户已经认可了这个项目产品或某个阶段的文件，他们必须为完成这项工作准备条件，做出努力。像这种验收可能是有条件的，尤其是在一个阶段结束的时候。范围确认完成时，同时应当对确认中调整的WBS及WBS字典进行更新。由此可知“A. 应由项目管理办公室组织项目经理、市场代表进行范围确认”是不行的，而应该是“B. 应由项目管理办公室组织客户代表等项目干系人进行范围确认”。

故B是正确答案。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/668230.html>

● 软件测试工具也是测试设备的一种。以下关于软件测试工具的叙述，正确的是（52）。

- (52) A. 所有软件测试工具在正常使用过程中都应定期确认
- B. 所有的软件测试工具都应送国家权威部门定期校准
- C. 软件测试工具可以采用验证或保持其适用性的配置管理来确认
- D. 新购买的软件测试工具在初次使用时可不对其进行校准

信管网解析:

本题目考查的是软件测试工具的验证与确认问题。

设备验证的目的是通过验证活动证明某工具、设备在未来可能发生的种种情况下能够连续、稳定地满足项目需要，通过文字性的依据、试验数据等证明被验证的设备符合要求，并能满足项目需要。

在GB/T19001-2000标准中，对测量设备要求“按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定”。在质量管理过程中，要求测量设备（以下称计量器具使用前都进行校准，使用中再周期校准。一个企业外购新的完好的计量器具，如果本企业不能校准，先要送计量检定机构校准，然后才能使用。对于非强检计量器具，这是不必要的。

1使用前需要的校准

该标准中，还规定“计算机软件用于规定要求的监视和测量时，应确认其满足预期用途的能力，确认应在初次使用前进行”。同样，企业专用的自制的测量装置在初次使用前应进行校准并确认。即“D. 新购买的软件测试工具在初次使用时可不对其进行校准”是错误的，且“A. 所有软件测试工具在正常使用过程中都应定期确认”也是不适用的。

2使用前不需要的校准

《计量法》第15条规定：制造、修理计量器具的企业、事业单位，必须对制造、修理的计量器具进行检定，保证产品计量性能合格，并对合格产品出具产品合格证。具有《制造计量器具许可证》的企业，生产的计量器具具有“CMC”标志，其产品合格证即检定合格证。企业外购新的非强检的计量器具，在合格供应商采购，按采购产品验证的要求，验证其合格证，检查包装的完整性、外观的完好性、动作的合理性，如果计量器具工作正常，满足规定的要求，就可验收使用，而不必再送当地计量机构检定。

1999年三月，国家质量技术监督局根据国务院的意见，做出“关于企业使用的非强检计量器具由企业依法自主管理的公告”，对于检定周期和检定方式都由企业本着科学、经济、和量值准确的原则自行确定。

可见“B. 所有的软件测试工具都应送国家权威部门定期校准”是不对的。

对于软件测试工具可以采用验证或保持其适用性的配置管理来确认，即C是正确的。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/669231.html>

● 关于项目管理办公室对多项目的管理，以下叙述不正确的是（53）。

- (53) A. 使用项目管理系统可强化对各项目的监控
- B. 出于成本考虑，一般不对单个项目建立独立的一套过程规范
- C. 项目管理办公室不仅要对各项目实施有效监控，还要负责对各项目进行专业指导
- D. 为了不对各个项目的实施造成影响，项目管理办公室一般不对各项目进行资源平衡

信管网解析：

项目管理办公室（Project Management Office, PMO）的职能总体来说其主要的功能和作用可以分为两大类：日常性职能和战略性职能。其中战略性职能包括：项目组合管理&提高组织项目管理能力，具体如下：

1建立组织内项目管理的支撑环境

一个项目在执行当中从组织层面最容易获得的支持就是来自组织所建立的统一的支撑环境，其内容包括：统一的项目实施流程（可见“B. 出于成本考虑，一般不对单个项目建立独立的一套过程规范”是正确的，项目过程实施指南和文档模板，项目管理工具，项目管理信息系统等。即“A. 使用项目管理系统可强化对各项目的监控”是正确的。

2培养项目管理人员

项目管理办公室担负培养专业项目管理人员的职责，并在组织内部形成统一的项目管理语言，会大大改善项目的实施环境，提高项目的协作效率。

3提供项目管理的指导和咨询

在遇到困难时候，来自于组织层面的专业指导会使一线人员感到极大的支持，而不仅是孤军奋战。同时这种指导也会大大加强和促进组织内部有效经验的传播和共享。即“C. 项目管理办公室不仅要对各项目实施有效监控，还要负责对各项目进行专业指导”是正确的。

4组织内的多项目管理和监控

一个组织往往同时进行许多项目，项目管理办公室就承担了统一收集和汇总这些项目的信息和绩效，并对组织高层或其他需要这些信息的部门或组织进行报告。同时这些信息也帮助组织进行判断，该项目是否运行在正确的轨迹上。

5项目组合管理

项目组合管理包括如下两个任务：将组织战略和项目关联；项目选择和优先级排定。

项目组合管理最主要的活动就是进行项目组合的选择。项目组合的选择可能涉及到公司的最高决策，所以是放在项目管理办公室还是由组织的高层作最后的决策可根据组织的规模和性质有所不同。但是一般来说，至少提供决策所需信息由项目管理办公室来负责，最后的决策则必须有来自组织高层的批准。项目选择的过程包括识别机会；评估组织的适配性；分析成本、收益和风险，以及规划和选择一个组合。组合管理所关心的是适配、效用和平衡。如果有效地予以实施，组合管理将确保人员和资源的最佳使用。可见“D. 为了不对各个项目的实施造成影响，项目管理办公室一般不对各项目进行资源平衡”是错误的。

6提高组织的项目管理能力

一个组织的项目管理能力直接关联到组织战略目标是否可以有效地实施。这一过程一方面是通过项目管理办公室所承担的日常性职能来贯彻和体现的。同时，更重要的是把项目管理能力变成一种可持久性体现的、而不依赖于个人

行为的组织行为。

故D是正确答案。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/670231.html>

● 某企业目前有15个运维服务合同正在执行, 为提高服务质量和效率, 企业采取的正确做法应包括(54)。

①建立一个服务台统一接受客户的服务请求; ②设立一个运维服务部门对15个项目进行统一管理; ③建立相同的目标确保各项目都能提供高质量的服务; ④建立一套统一的知识库

(54) A. ①②③

B. ②③④

C. ①③④

D. ①②④

信管网解析:

根据上题分析所述, 一个组织同时进行多个项目时, 项目管理办公室应承担统一收集和汇总这些项目的信息和绩效, 并对组织高层或其他需要这些信息的部门或组织进行报告的任务。同时这些信息也帮助组织进行判断, 该项目是否运行在正确的轨迹上。

故“①建立一个服务台统一接受客户的服务请求; ②设立一个运维服务部门对15个项目进行统一管理; ④建立一套统一的知识库都”是可取的。而“③建立相同的目标确保各项目都能提供高质量的服务”过于绝对, 不一定是适宜的。因为不同项目其目标、范围、进度、成本、质量等基准是不一定相同的。故D是正确答案。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/671231.html>

● 以下最适合使用贴现现金流绩效评估方法进行评估的投资项目是(55)。

(55) A. 更新设备

B. 新技术应用

C. 开发新产品

D. 拓展新市场

信管网解析:

企业在资本预算事务中采用哪种资本预算方法与资本预算项目类型有关。资本预算项目可以分为以下三类:

(1)成本减少, 如设备更新。

(2)现有产品扩大规模。

(3)新产品开发、新业务及新市场拓展。

贴现现金流方法应用的重要程度依上述顺序递减, 因为贴现现金流方法尽管理论上科学, 但其实际价值取决于未来现金流预测的可靠性。在这三类项目中, 成本减少类项目的未来现金流预测相对准确, 因为有较多的关于设备、成本的数据及经验可供借鉴, 采用贴现现金流法比较可靠。第三类项目的现金流最难预测, 因为公司对这类项目没经验, 未来不确定性程度高, 现金流预测的可靠性程度低。尽管贴现现金流法的运用越来越普遍, 但是具体采用哪种资本预算方法仍要视项目规模大小以及做出决策的是公司哪个部门等因素而定。

由此可见“A. 更新设备”是最适合使用贴现现金流绩效评估方法的项目。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/672232.html>

● 下表为一个即将投产项目的计划收益表, 经计算, 该项目的投资回收期是(56)。

	第1年(投入年)	第2年(销售年)	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年
净收益	-270	35.5	61	86.5	61	35.5	31.5
累计净收益	-270	-234.5	-173.5	-87	-26	9.5	41

(56) A. 4. 30 B. 5. 73 C. 4. 73 D. 5. 30

信管网解析:

答案: B

Cnitpm 解析: +

解析: 静态投资回收期的计算
计算公式

信息系统项目管理师网

<http://www.cnitpm.com>

静态投资回收期可根据现金流量表计算, 其具体计算又分以下两种情况:

1) 项目建成投产后各年的净收益(即净现金流量)均相同, 则静态投资回收期的计算公式如下: $P_t = K/A$

2) 项目建成投产后各年的净收益不相同, 则静态投资回收期可根据累计净现金流量求得, 也就是在现金流量表中累计净现金流量由负值转向正值之间的年份。其计算公式为:

$P_t = \text{累计净现金流量开始出现正值的年份数} - 1 + \frac{\text{上一年累计净现金流量的绝对值}}{\text{出现正值年份的净现金流量}}$

评价准则

将计算出的静态投资回收期(P_t)与所确定的基准投资回收期(P_c)进行比较:

1) 若 $P_t \leq P_c$, 表明项目投资能在规定的时间内收回, 则方案可以考虑接受;

2) 若 $P_t > P_c$, 则方案是不可行的。

静态投资回收期

$P_t = \text{累计净现金流量开始出现正值的年份数} - 1 + \frac{\text{上一年累计净现金流量的绝对值}}{\text{出现正值年份的净现金流量}}$

投资回收期可以自项目建设开始年算起

动态投资回收期

$P't = (\text{累计净现金流量现值出现正值的年数} - 1) + \frac{\text{上一年累计净现金流量现值的绝对值}}{\text{出现正$

值年份净现金流量的现值}

不含建设期

依照公式 $Pt = 6 - 1 + 26 / 35.5 = 5.73$

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/673232.html>

● 按照采购控制程序的规定, 在采购合同招标前, 由项目部提交采购项目的工作说明书(SOW)。某项目按计划要采购一批笔记本电脑, 项目经理给采购部提交了采购文件, 主要内容有数量、配置、性能和交货日期。以下叙述正确的是(57)。

(57) A. 项目经理提交的采购文件不是SOW
B. 该采购文件是SOW, 如果符合文件规定和流程, 采购部可接受
C. 只要是项目经理给的采购文件, 采购部就可以接受
D. 只有在项目外包时才有采购工作说明书, 物品采购可以不产生SOW

信管网解析:

采购文件是卖方准备采购文件中描述的原材料、产品、货物或服务的表述的基础。

工作说明书应详细地规定采购项目, 其详细的程度会因项目的性质、买方需求、预期的合同的格式不同而异。工作说明书描述了由卖方供应的产品和服务。说明书中包括的信息可以包括规格说明书、期望数量、质量等级、绩效数据、有效期、工作地点和其他的需求。

工作说明书应该描述清晰、完整和简洁。它应该包含任何必需的附带服务的描述, 比如绩效报告或者项目完成后对采购物的支持。如: 对于一个信息系统集成项目, 工作说明书不仅包括系统的功能说明, 还包括对于培训和后续升级服务的要求。在某些应用领域, 工作说明书有一些特定的内容和格式要求。每一个采购项都需要一份独立的工作说明书, 不过多个产品或服务可以组合成一个采购项, 只用一个单独的工作说明书来描述。

在采购流程中, 工作说明书可能需要不断地修订直至其成为一个已签合同的部分。如: 一个潜在的卖主可能会建议一个更有效的解决方案或者成本更低的产品。

本题目中, 按计划要采购一批笔记本电脑, 项目经理给采购部提交的采购文件, 包括了数量、配置、性能和交货日期。它是SOW, 如果符合文件规定和流程, 采购部可接受, 即B是正确的, “A. 项目经理提交的采购文件不是SOW”

是错误的，“C. 只要是项目经理给的采购文件，采购部就可以接受”明显不完善。

采购是从项目外部获得产品和服务的完整的购买过程。在企业和政府大部分领域都称为采购，有些领域称为“购买”。在信息系统集成行业，普遍将项目所需产品或服务资源采购称为“外包”。不论是何种称谓，基本过程是一致的。采购是一个涉及具有不同目标的双方（或多方的过程，各方在一定市场条件下相互影响和制约。通过流程化和标准化的采购管理和运作，运用高效、合理活动可以达到降低成本、增加公司利润的作用。故不是“只有在项目外包时才有采购工作说明书，物品采购可以不产生SOW”。所以D是错误的。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/674233.html>

● 某集成企业把部分集成项目分包出去，准备采用竞争性谈判方式。以下叙述不正确的是（58）。

- (58) A. 竞争性谈判的结果主要依据供应商的综合实力确定
- B. 应先确立一个标准，然后按照标准进行竞争性谈判
- C. 可先从合格供应商数据库中筛选供应商，再进行竞争性谈判
- D. 进行竞争性谈判时，选择供应商的基本原则是一致的

信管网解析:

根据《中华人民共和国政府采购法》第三十八条采用竞争性谈判方式采购的，应当遵循下列程序：

（一成立谈判小组。谈判小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。

（二制定谈判文件。谈判文件应当明确谈判程序、谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。（可见“D. 进行竞争性谈判时，选择供应商的基本原则是一致的”是正确的。

（三确定邀请参加谈判的供应商名单。谈判小组从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商参加谈判，并向其提供谈判文件。（可见“C. 可先从合格供应商数据库中筛选供应商，再进行竞争性谈判”是正确的。

（四谈判。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判。在谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。谈判文件有实质性变动的，谈判小组应当以书面形式通知所有参加谈判的供应商。（可见“B. 应先确立一个标准，然后按照标准进行竞争性谈判”是对的。

（五确定成交供应商。谈判结束后，谈判小组应当要求所有参加谈判的供应商在规定时间内进行最后报价，采购人从谈判小组提出的成交候选人中根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有参加谈判的未成交的供应商。（可见“A. 竞争性谈判的结果主要依据供应商的综合实力确定”是不正确的。

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/675233.html>

● 如何以合适的方法监督供方是项目外包管理的一个重点，以下监控方式正确的是（59）。

- (59) A. 由项目监理来监督，委托方不用过问
- B. 所有项目成果都必须测试
- C. 所有过程和产品监控须由委托方人员来执行
- D. 与供应商先确定评价的频次和方法，列出日程表，按照计划进行评价

信管网解析:

为了使委托者和承包者真正能够从外包中获益，达到双赢的目的，就产生了外包管理，即委托方依据既定的规范，选择合适的承包商、签订合同、监控开发过程和验收最终成果。

外包管理中的具体活动

外包管理可参考一些国外的一些做法，结合具体的实践经验，开展以下一些具体活动：

- 按照文档化的规范定义和规划子合同。
- 按照文档化的规范，根据承包商完成工作的能力选择承包商。
- 把与承包商签署的协议作为管理子合同的基础。
- 评审和批准文档化的承包商软件开发计划。

- 以软件开发计划为标准，跟踪软件开发过程。
- 按照文档化的规范，对承包商的工作陈述、于合同条款、条件以及其他约定进行更改。双方的管理者一起执行定期的状态或协调评审。
- 承包商参与定期技术评审和交流。
- 按照文档化的规范在所选择的里程碑处进行正式评审，评价承包商的软件工程完成情况与结果。
- 软件质量保证组按照文档化的规范监控承包商的软件质量保证活动。
- 按照文档化的规范进行验收测试，定期评价承包商的能力。

可见“D. 与供应商先确定评价的频次和方法，列出日程表，按照计划进行评价”是对的。“A. 由项目监理来监督，委托方不用过问”，以及“C. 所有过程和产品监控须由委托方人员来执行”是达不到外包管理的目标的。

“B. 所有项目成果都必须测试”控制的是结果不是过程。故D是正确答案。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/676233.html>

- 在一个子系统中增加冗余设计，以增加某信息系统的可靠性。这种做法属于风险应对策略中的（60）方法。

（60）A. 避免

B. 减轻

C. 转移

D. 接受

信管网解析:

风险应对是一系列过程，它通过开发备用的方法、制定某些措施以提高项目成功的机会，同时降低失败的威胁。应该为每种风险选择一种或几种有效的策略。某些决策工具，如决策树，可以用来选择最合适的应对方法，然后可以采取具体的行动来实现该策略。还应该开发一个备用策略，以防当前的策略变得不太有效、或有某个可以接受的风险发生。另外，我们要为进度和成本进行应急储备。最后，还应该开发一个应急计划，同时包含启动该计划的触发条件。

典型的风脸应对方法包括回避、转移、减轻。

避免。如：修改项目计划以消除相应的威胁、隔离项目目标免受影响、放宽项目目标（如获得更多的时间、或减少项目范围。项目早期中出现的一些风险很有可能通过澄清需求，获得相关信息，改良沟通，或获得专家指导而得到解决。

转移。风险转移是把威胁的不利影响以及风险应对的责任转移到第三方的做法。只是转移风险给另外的团队，让他们负责去处理，而并没有解决问题。转移风险责任在处理财务问题方面也许有一定效果，接受所转移风险的人或团队需要得到相应的经济补偿，转移方法包括保险、性能约束、授权和保证。这过程中可能会用到契约，一份成本类的契约可以转移成本风险给买主。如果项目的设计是固定不变的，一份固定价格的契约可以转移风险给卖方。

减轻。即通过降低风险的概率和影响程度，使之达到一个可接受的范围。尽早采取行动减少风险发生的可能性比在它已经发生之后去弥补对项目的影响会更好。采用更简单的流程，进行更多的测试，或选择一个更稳定的供应商是风险减轻的方法。当不可能降低风险发生的概率时，风险减轻计划就要注意决定影响严重程度的相关连动环节。举例来说，在一个子系统中增加冗余设计，可以减少由于原系统的失效而带来的影响。即“B. 减轻”是正确答案。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/677234.html>

- 项目实施过程中，围绕对项目质量的监控、追踪管理，以下做法不正确的是（61）。

（61）A. 可采用控制图来对质量进行监控

B. 使用挣值分析来对质量进行监控

C. 通过分析测试报告来对质量进行监控

D. 通过分析施工日志中的施工参数来对质量进行监控

信管网解析:

通常，在质量管理中广泛应用的直方图、控制图、因果图、排列图、散点图、核对表和趋势分析等，都可以用于项

目的质量控制。

控制图: 控制图又称为管理图, 用于决定一个过程是否稳定或者可执行, 是反映生产程序随时间变化而发生质量变动的状态图形, 是对过程结果在时间坐标上的一种图线表示法。它用于确定过程是否“在控制之中”(如: 结果中的偏差是因随机变化而产生的? 还是异常事件引发的? 若是异常事件引发的, 就需要确定异常事件的起因并进行纠正。如果过程是控制范围内的, 就不需要对过程进行重新调整。为了进行改进, 过程可以改变, 但当其在控制之中时不应该进行调整。

控制图是一个演示解决问题的过程变量交互的图表。对随机数据的检查指出, 控制表显示了增加变量时剧烈变化的值、过程的突变、或者一个渐进的趋势。在实时监视过程输出的情况下, 一个控制图可以用于估计是否过程应用的变更符合预想的改进。当一个过程符合可接受的限制条件, 这个过程就不需要调整, 反之则需要调整。高控制限制条件和低控制限制条件常常设为 $\pm 3\delta$ (标准偏差。可见“**A. 可采用控制图来对质量进行监控**”是正确的。

挣值分析: 挣值分析是测量绩效最常用的方法。它综合了范围、成本(或资源和进度计划测量, 帮助项目管理团队评价项目绩效。

? 计划值 (PV (Planned Value, 是计划在规定时间点之前在活动上花费的获得成本估算部分的总价值。即根据批准认可的进度计划和预算到某一时点应当完成的工作所需投入的资金。这个值对衡量项目进度和费用都是一个基准。一般来说, PV在项目实施过程中应保持不变, 除非预算、计划或合同有变更。如果这些变更影响了工作的进度和费用, 经过批准认可, 相应的PV基准也应作相应的更改。

? 实际成本 (AC (Actual Cost, 是在规定时间内, 完成活动内工作发生的成本总额。这项实际成本必须符合为计划值和挣值所做的预算。AC即到某一时点已完成的工作所实际花费或消耗的成本。

? 挣值 (EV (Earned Value, 是实际完成工作的预算价值。该值描述的是根据批准认可的预算, 到某一时点已经完成的工作应当投入的资金。

最常用的尺度是:

成本偏差CV (Cost Variance (CV=EV-AC。CV>0, 表明项目实施处于成本节省状态; CV<0, 表明项目处于成本超支状态。

进度偏差SV (Schedule Variance (SV=EV-PV。SV>0, 表明项目实施超过计划进度; SV<0, 表明项目实施落后于计划进度。

CV和SV这两个值, 可以转化为效率指数, 反映任何项目的成本与进度计划绩效。

成本绩效指数CPI (Cost Performance Index (CPI=EV/AC。CPI>1表示成本节余, 实际成本少于计划成本, 资金使用效率较高; CPI<1表示成本超支, 实际成本多于计划成本, 资金使用效率较低。

进度绩效指数SPI (Schedule Performance Index (SPI=EV/PV。SPI>1表示进度超前, 进度效率高; SPI<1表示进度滞后, 进度效率低。可见, 挣值分析是测量绩效最常用的方法。“**B. 使用挣值分析来对质量进行监控**”是错误的。项目产品或服务的质量控制是一个诊断和治疗的过程。当产品生产出来以后, 要检查产品的规格是否符合需要的基准, 并消除任何偏差。要想进行产品的质量控制活动, 必须不断地进行计划, 测试、记录和分析。如软件开发项目的实施过程中, 测试人员需要针对已经实现的软件组件、构件或系统进行正确性验证测试, 整合后的系统性能测试等。书写测试报告和测试统计报告提请质量监督组复审。故“**C. 通过分析测试报告来对质量进行监控**”也是正确的。

项目活动的工作产品属于过程性活动的, 如培训、现场布线、设备安装、现场验收, 一般采用现场监督与验证的方式完成, 可通过分析施工日志中的施工参数来对质量进行监控, 即**D**是正确的。

本题的正确答案为**B**。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/678234.html>

● 在集成项目实施中, 建设方要求建立项目配置管理。关于配置管理, 以下叙述正确的是 (62)。

- (62) A. 配置管理适合软件开发过程, 集成过程无法建立配置管理
- B. 配置管理必须要有配置工具, 否则无法建立
- C. 如果没有专用工具, 用手工方式也可以进行配置管理
- D. 配置库中把各设施登记清楚就可以

信管网解析:

配置管理是PMBOK、ISO9000和CMMI中的重要组成元素，它在产品开发的生命周期中，提供了结构化的、有序化的、产品化的管理方法，是项目管理的基础工作。配置管理是通过技术和行政手段对产品及其开发过程和生命周期进行控制、规范的一系列措施和过程。信息系统开发过程中的变更以及相应的返工会对产品的质量有很大的影响。集成项目实施中的控制也同样重要。如果不从配置管理方面加以控制，必将导致严重的后果。故“**A. 配置管理适合软件开发过程，集成过程无法建立配置管理**”是错误的。

配置管理的定义：在PMBOK2004版的“项目整体管理”一章和术语表中对配置管理系统给出了定义和说明。配置管理系统是整个项目管理信息系统的一个子系统。配置管理系统包括提交建议的变更的过程，评审和批准建议的变更的跟踪系统，为授权和控制变更规定的批准级别，确认批准的变更的方法。在大多数应用领域，配置管理系统包括变更控制系统。配置管理系统也是用于技术和行政指导与监督的一个正式的文档化程序的集合。故“**B. 配置管理必须要有配置工具，否则无法建立**”也是错误的。

配置管理所需的资源：在进行项目配置时首先要制定项目配置管理计划，确定配置管理需使用的资源，要根据项目的规模以及财力，确定过程和产品质量保证活动工具以及计算机资源（考虑内存、外存、CPU等）。

用于执行“配置管理”过程域的活动的主要工具如下：

- ？ 配置管理工具。
- ？ 数据管理工具。
- ？ 归档和复制工具。
- ？ 数据库程序。

可见“**C. 如果没有专用工具，用手工方式也可以进行配置管理**”是正确的。

配置库：配置库（Configuration Library）也称配置项库（Configuration Item Repository），是配置管理的有力工具。

配置库有三类。

？ 开发库（development Library）。存放开发过程中需要保留的各种信息，供开发人员个人专用。库中的信息可能有较为频繁的修改，只要开发库的使用者认为有必要，无需对其做任何限制。因为这通常不会影响到项目的其他部分。

？ 受控库（controlled library）。在信息系统开发的某个阶段工作结束时，将工作产品存入或将有关的信息存入，存入的信息包括计算机可读的以及人工可读的文档资料。如：基线库，存入的是经过评审后成为后续工作基准的需求基线、设计基线等。对库内信息的读写和修改加以控制。

？ 产品库（Product library）。在开发的信息系统产品完成系统测试之后，作为最终产品存入库内，等待交付用户或现场安装。库内的信息也应加以控制。

作为配置管理的重要手段，上述受控库和产品库的规范化运行能够实现对项目产品配置项的管理。可见“**D. 配置库中把各设施登记清楚就可以**”是错误的。

故本题的正确答案为C。

信管网参考答案：C

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/679234.html>

● 某软件开发组针对两个相关联但工作环境可能有些差异的系统1（对应“用户1”）和系统2（对应“用户2”）进行配置管理。产品设计阶段的内部设计模块对应如下：

用户1：采用A、B、C、D、E和F 模块

用户2：采用A、B、C、D、E、G 和H 模块

根据配置管理要求，以下做法正确的是（63）。

- (63) A. 在设计阶段用户1 和用户2 对应的相同模块的配置项可以合并为一个配置项
- B. 在设计阶段只需分别建立模块F、G、H 的配置项，形成不同的基线
- C. 在设计阶段就要对两个用户所要求的所有模块分别建立配置项并形成基线
- D. 在后续开发阶段两个用户所要求的所有模块都要作为不同的分配置进行管理

信管网解析：

信管网资料库(www.cnitpm.com/down/)：全面、丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库，所有资料免费下载。

产品配置是指一个产品在其生命周期各个阶段所产生的各种形式（机器可读或人工可读和各种版本的文档、计算机程序、部件及数据的集合。该集合中的每一个元素称为该产品配置中的一个配置项（Configuration Item, CI, 每个配置项的主要属性有：名称、标识符、文件状态、版本、作者、日期等。所有配置项都被保存在配置库里，确保不会混淆、丢失。配置项及其历史记录反映了项目产品的演化过程。

置于配置管理之下工作产品包括将交付给顾客的产品、指定的内部工作产品、采办的产品、工具和其他用于创建和描述这些工作产品的实体。

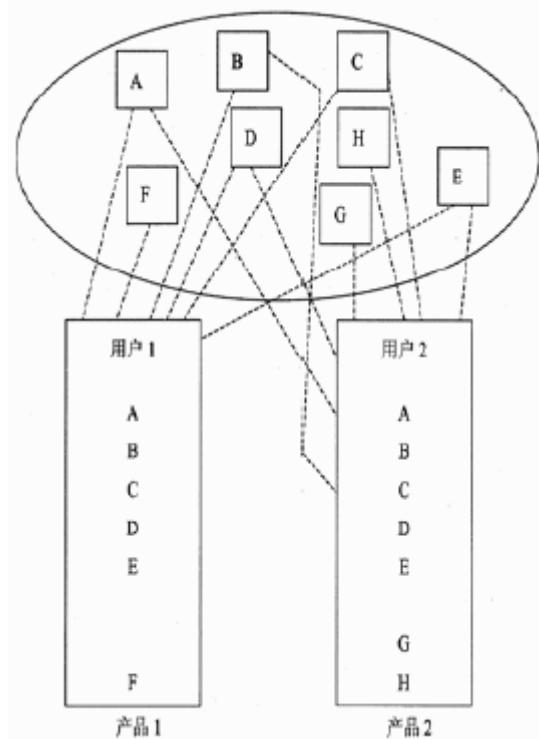
可见“**A. 在设计阶段用户 1 和用户 2 对应的相同模块的配置项可以合并为一个配置项**”也是不对的。

可以在若干层次上执行工作产品的配置管理。“配置项”是配置管理的指定实体，它可以由多个相关的工作产品组成。可以把配置项分解成若干配置元素和配置单元。

本题目中，用户 1 和用户 2 有着不同的工作环境，A、B、C、D、E 模块相同，其余模块 F、G 和 H 是不同的。软件产品必须考虑到这些差异，并且充分地使其满足各个用户的使用要求。如果开发的软件产品是具有一定功能和性能的初始系统，那么最终的产品应满足用户的需求。所以必须认真研究用户的真正需求。为做到这一点，应该是针对两个用户，分别进行产品内部模块设计。即“**C. 在设计阶段就要对两个用户所要求的所有模块分别建立配置项并形成基线**”是正确的。

由于两者的差别不仅表现在一个含有 F，另一个含有 G 和 H，而且即使两者的 A 在逻辑上是同一个内容，但在物理上仍然可能因两类用户需求的不同而有差异，如两个 A 分别以不同的媒体出现。为实现这两种不同的软件配置，在实际工作中，完全可以将各个配置项分别开发出来，再根据需要，组合成针对不同用户需求的不同产品，如右图所示。可见“**D. 在后续开发阶段两个用户所要求的所有模块都要作为不同的分配置进行管理**”是不对的。

基线（Baseline）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。基线中的配置项被“冻结”了，不能再被任何人随意修改（如：跟踪和控制变更。基线通常对应于开发过程中的里程碑（Milestone，一个产品可以有多个基线，也可以只有一个基线。基线的主要属性有：名称、标识符、版本、日期等。通常将给客户的基线称为一个“Release”，为内部开发用的基线则称为一个“Build”。产品的一个测试版本（包括需求分析说明书、概要设计说明书、详细设计说明书、已编译的可执行代码、测试大纲、测试用例、使用手册等是基线的一个例子。可见“**B. 在设计阶段只需分别建立模块 F、G、H 的配置项，形成不同的基线**”是不对的。



信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/680235.html>

● 《项目质量管理计划》经评审后进入批准流程。由于项目前期已拖期2周，该文件应尽快报监理审批，那么对于该文件的批准活动，正确的是（64）。

- (64) A. 由建设方技术总监对内容、范围审核后送交监理方批准
- B. 由承建方项目经理对内容、范围审核后送交监理方批准
- C. 由监理工程师对内容、范围审核后送交总监理工程师批准
- D. 先和批准人打声招呼，走监理批准流程，事后再补发签字

信管网解析：

信管网参考答案：A

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/681235.html>

● 项目组成员中有一名专职的文件管理员，其主要职责之一是负责项目组的文件收发和保管。针对文件收发环节，以下叙述不正确的是（65）。

- (65) A. 电子版文件可通过授权系统来控制收发
- B. 对于纸制文件可以采用编号、盖章等方法控制文件的有效性
- C. 发给客户的文件可以不进行文件回收管理
- D. 对现场使用的外来文件可不进行文件收发管理

信管网解析：

文档管理的方法属于沟通管理范畴。企业的各个项目应该基本采取统一格式记录信息以及进行传递。企业的项目管理部门应该总结或借鉴一些好的模板进行共享，这样有助于信息格式标准化，以免引起不必要的混乱。

对于不同层次的项目干系人，应规定不同的信息格式。信息也是层层分解的。信息的详略程度不同，信息的报送格式也不同。负责项目组的文件收发和保管文件管理员的控制方法也有所不同。“C. 发给客户的文件可以不进行文件回收管理”是正确的。

不同信息的收集和文档归档的结构等也都会有所不同。应根据企业的管理需要和项目周期的特点，界定项目当中会产生哪些信息，来自于内部哪个部门，以何介质出现，可能的频度，对于新旧版本如何管理，编号规则，如何向相关人员（包括项目成员和与项目有关的部门传递，如何进行信息归档、设定秘级、无用信息的处理，外部接收到的文件如何归档和使用等。“A. 电子版文件可通过授权系统来控制收发”无疑是正确的。

此处可参考ISO9000中对文件和质量记录管理的规定来进行判断。文件发布前要得到批准，必要时对文件进行评审与更新，并再次批准（“B. 对于纸制文件可以采用编号、盖章等方法控制文件的有效性”也是正确的，确保外来文件得到识别，并控制其分发，规定记录的标识、贮存、保护、检索、保存期限和处置所需的控制等（可见“D. 对现场使用的外来文件可不进行文件收发管理”时错误的。有些信息可以通过口头来传递，但重要的信息都要以文档方式加以记录，记录中要有记录时间、记录入的信息。

故D是正确答案。

信管网参考答案：D

信管网最新答案解析地址：<http://www.cnitpm.com/st/682235.html>

● 某公司打算经销一种商品，进价为450元/件，售价500元/件。若进货商品一周内售不完，则每件损失50元。假定根据已往统计资料估计，每周最多销售4件，并且每周需求量分别为0、1、2、3和4件的统计概率与统计概率之间的关系如下表所示：

需求量(件)	0	1	2	3	4
统计概率	0	0.1	0.2	0.3	0.4

则公司每周进货（66）件可使利润最高。

- (66) A. 1 B. 2 C. 3 D. 4

信管网解析：

关于该题解析请查看：<http://www.cnitpm.com/pm/6201.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/683236.html>

● 某项目有 I、II、III、IV 四项不同任务，恰有甲、乙、丙、丁四个人去完成各项不同的任务。由于任务性质及每人的技术水平不同，他们完成各项任务所需时间也不同，具体如下表所示

时间 人 员 \ 任 务	I	II	III	IV
甲	2	15	13	4
乙	10	4	14	15
丙	9	14	16	13
丁	7	8	11	9

项目要求每个人只能完成一项任务，为了使项目花费的总时间最短，应该指派丁完成 (67) 任务。

(67) A. I B. II C. III D. IV

信管网解析:

关于该题解析请查看: <http://www.cnitpm.com/pm/6656.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/684236.html>

● 某项目投资额为 190 万元，实施后的利润分析如下表所示：

利润分析	第零年	第一年	第二年	第三年
利润值	—	67.14 万元	110.02 万元	59.23 万元

假设贴现率为 0.1，则项目的投资收益率为 (68)。

(68) A. 0.34 B. 0.41 C. 0.58 D. 0.67

信管网解析:

关于该题解析请查看: <http://www.cnitpm.com/pm/10011.html>

信管网参考答案: A

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/685236.html>

● 甲乙丙为三个独立项目， $NPV_{甲}=12$ 万元， $NPV_{乙}=15$ 万元， $NPV_{丙}=18$ 万元，三个项目的初始投资额相同，并且回收期相同，则应优先选择 (69) 项目进行投资。

(69) A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 甲或乙

信管网解析:

该题解析: <http://www.cnitpm.com/pm/8206.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/686237.html>

● 某项目各期的现金流量如表所示：

期数	0	1	2
净现金流量	-630	330	440

设贴现率为 10%，则项目的净现值约为 (70)。

(70) A. 140 B. 70 C. 34 D. 6

信管网解析:

该题解析: <http://www.cnitpm.com/pm/8207.html>

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/687237.html>

● Project schedule management is made up of six management processes including: activity definition, activity sequencing, (71) , and schedule control by order.

(71) A. activity duration estimating, schedule developing, activity resource estimating
B . activity resource estimating, activity duration estimating, schedule development
C. schedule developing, activity resource estimating, activity duration estimating
D. activity resource estimating, schedule developing, activity duration estimating

信管网解析:

项目时间管理包括使项目按时完成所必需的管理过程。进度安排的准确程度可能比成本估计的准确程度更重要。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格监视项目的进展情况，以使得项目的进度不致被拖延。

项目时间管理过程包括：活动定义、活动排序、活动的资源估算、活动历史估算、制定进度计划及进度控制六个步骤。

以上六个步骤具有先后顺序，因此选择“活动的资源估算”activity resource estimating、“活动历史估算”activity duration estimating、制定进度计划schedule development，所以选B。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/688237.html>

● Many useful tools and techniques are used in developing schedule. (72) is a schedule network analysis technique that modifies the project schedule to account for limited resource.

(72) A. PERT
B. Resource levelling
C. Schedule compression
D. Critical chain method

信管网解析:

在制定项目进度计划中有很多有用的方法和工具。如下：

PERT方法能协调整个计划的各道工序，通过描绘出项目包含的各种活动的先后次序，标明每项活动的时间或相关的成本，合理安排人力、物力、时间、资金，加速计划的完成；

Schedule compression进度压缩，是通过赶工、快速跟进等方法压缩工期，是在不改变项目范围条件下缩短项目进度的途径；

Critical chain method关键路径法计算所有计划活动理论上的最早开始与完成时间、最迟开始与完成时间，寻找活动的关键路径，通过调整关键路径进行进度制定；

Resource levelling资源平衡是根据有限资源调整项目进度的方法。

所以选D。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/689238.html>

● Changes may be requested by any stakeholder involved with the project, but changes can be authorized only by (73) .

(73) A. executive IT manager
B. project manger
C. change control board

D. project sponsor

信管网解析:

项目变更可以由IT经理executive IT manager、项目管理者project manager、项目发起人project sponsor等任意项目干系人发起，但只有变更控制委员会change control board授权通过，所以选C。

信管网参考答案: C

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/690238.html>

● Configuration management system can be used in defining approval levels for authorizing changes and providing a method to validate approved changes. (74) is not a project configuration management tool.

- (74) A. Rational Clearcase
- B. Quality Function Deployment
- C. Visual SourceSafe
- D. Concurrent Versions System

信管网解析:

配置管理的目的在于运用配置标识、配置控制、配置状态统计和配置审计，建立和维护工作产品的完整性。常用的配置管理工具有Visual SourceSafe、Rational Clearcase，以及Concurrent Versions System等。

Quality Function Deployment质量功能展开是把顾客或市场的要求转化为设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的多层次演绎分析方法，与配置管理无关，所以选B。

信管网参考答案: B

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/691238.html>

● Creating WBS means subdividing the major project deliverables into smaller components until the deliverables are defined to the (75) level.

- (75) A. independent resource
- B. individual work load
- C. work milestone
- D. work package

信管网解析:

WBS工作分解结构是面向可交付物的层次性分析结构，是对完成项目目标、创造可交付物所需执行的项目工作的分解。WBS把项目工作细分为更小、更易管理的工作单元，随着WBS层次的降低，意味着项目工作也越来越详细，直到工作包work package的层次。

独立资源independent resource、个人工作负荷individual work load以及工作里程碑work milestone都不是WBS分解的最小层级，因此选D。

信管网参考答案: D

信管网最新答案解析地址: <http://www.cnitpm.com/st/692239.html>