

2019 年下半年信息系统项目管理师上午真题及答案

1. 对象和类是面向对象中两个重要的概念, 关于对象和类不正确的是 ()
A. 对象是类的实例 B. 类是对象的抽象
C. 一个类只能产生一个对象 D. 类中包含方法和属性
2. 中间件是一种独立的系统软件或服务程序, () 不属于中间件。
A. Tomcat B. Websphere C. ODBC D. Python
3. 关于大数据的描述, 不正确的是 ()
A. 大数据分析相比于传统的数据仓库应用, 具有查询及分析简单的特点
B. 大数据的意义不在于掌握庞大的数据信息, 而在于对这些数据进行专业化处理
C. 大数据主要依托云计算的分布式处理、分布式数据库和云存储、虚拟化技术
D. 大数据具有类型繁多、结构多样、处理速度快、时效性强的特点
4. 2013 年习近平主席在 () 发表《弘扬人民友谊共创美好未来》的重要演讲, 首次提出“一带一路”构想。
A. 土耳其 B. 哈萨克斯坦 C. 印度尼西亚 D. 德国
5. 智能音箱是 () 的典型应用。
A. 人工智能 B. 数据库 C. 两化融合 D. 区块链
6. 2019 年 8 月, 华为正式发布自有操作系统一一 () , 可用于支付、人脸识别、 指纹等高安全级别场景。
A. 鲲鹏 B. 麒麟 C. 昇腾 D. 鸿蒙
7. 在软件需求分析中, () 分别用来表示功能模型和行为模型。
A. 数据流图、状态转换图 B. 状态转换图、E-R 图
C. 状态转换图、数据流图 D. E-R 图、状态转换图
8. 在 CMMI 阶段表示法中, 过程域 () 属于已定义级。
A. 组织级过程焦点 B. 组织级过程性能 C. 组织改革与实施 D. 因果分析和解决方案
9. () 不需要了解代码的逻辑结构。
A. 控制流测试 B. 黑盒测试 C. 数据流测试 D. 白盒测试
10. 某公司有两套监控系统, 分别监控仓库和办公区。为了使用方便, 总经理让小王设计一个整合软件, 能同时自动打开两套监控系统, 将监控画面全部显示在屏幕中。这种集成方式称为 () 。
A. 表示集成 B. 数据集成 C. 控制集成 D. 过程集成

11. 在某科研企业信息办工作的小王将储存在内网上的涉密数据, 偷偷拷贝到个人笔记本电脑上, 这属于 () 事件。

- A.设备安全 B.数据安全 C.内容安全 D.行为安全

12. () 可以对预先定义好的策略中涉及的网络访问行为实施有效管理, 而对策略之外的网络访问行为则无法控制。

- A.入侵防护系统(IPS) B.防火墙(FW) C.虚拟专用网络(VPN) D.分布式拒绝攻击(DDos)

13. 理论上 IPv6 的地址数量是 ()。

- A.2 的 32 次方 B.2 的 64 次方 C.2 的 96 次方 D.2 的 128 次方

14. () 不属于"互联网+"的特征

- A.创新驱动 B.资源驱动 C.跨界融合 D.重塑结构

15.2019 年 6 月, 工信部正式颁发 5G 牌照给 4 家公司, 其中不包括 ()。

- A 中国电信 B.中国联通 C.中国广电 D.中国铁塔

16.通常来说, () 占用带宽最大。

- A.数字广播系统 B.指纹考勤系统 C.财务报表系统 D.视频监控系统

17. 企业在实施信息化规划过程中, 应首先 ()。

- A.制定企业信息化战略 B.拟定规划方案 C.分析企业信息化现状 D.总体架构设计

18. () 不属于信息系统规划工具。

- A.CU 矩阵 B.P/O 矩阵 C.RD 矩阵 D.RACI 矩阵

19.根据著作权法和实施条例的规定, 著作权人对作品享有的权利不包括 ()。

- A.发表权 B.署名权 C.继承权 D.修改权

20.根据软件生存周期标准, 验证确认过程属于 () 过程。

- A.主要过程 B.支持过程 C.组织过程 D.改进过程

21.项目可行性研究中, 开发总成本一般不包标 ()。

- A.行政管理费 B.销售与分摊费用 C.财务费用和折旧 D.运行维护费用

22. 关于项目论证的描述, 不正确的是 ()。

- A. "先论证, 后决策"是现代项目管理的基本原则
B.项目论证是一个非连续的过程
C.项目论证报告对结构和内容有特定的要求
D.项目论证的结果是确定项目是否实施的依据

软考专家--小任老师 (十年高校计算机专业课教学经验)

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题, 问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程 (含 36PDU 学时证明) <https://ke.qq.com/course/372841>

23. 关于项目和企业战略, 不正确的是 ()。

- A. 项目管理通常需要将企业战略作为考虑因素
- B. 项目型企业通过一系列项目的成功实施来实现企业战略目标
- C. 战略管理包含战略制定、战略实施和战略评价三个过程
- D. 企业战略是针对企业当前经营状况所制定的策略

24. 某公司的组织结构如下图所示, 该公司采取的是 () 组织结构



- A. 强矩阵型
- B. 职能型
- C. 弱矩阵型
- D. 项目型

25. 项目管理的五大过程组中的 () 过程组, 与戴明环中的检查和行动环节对应。

- A. 启动
- B. 执行
- C. 规划
- D. 监控

26. () 不属于组织过程资产。

- A. 行业风险数据库
- B. 变更控制程序
- C. 公司过去同类项目相关资料
- D. 配置管理知识库

27. 项目经理向公司管理层汇报项目进展情况时最合适采用 ()

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息
- C. 工作绩效报告
- D. 项目管理计划

28. 某公司接了一个小型软件研发的项目, 测试过程中程序员发现某处算法需要进行更改, 则 ()。

- A. 项目经理可决定是否进行变更
- B. 研发人员可直接进行更改
- C. 项目不大, 变更只需口头提出即可
- D. 变更处理要力求简化, 操作无需规范

29. 在项目管理的过程中, 确认范围的输入不包括 ()

- A. 项目管理计划
- B. 工作绩效数据
- C. 验收可交付成果
- D. 需求跟踪矩阵

30. () 执行的步骤为: 分成多个小组, 每个小组开展讨论; 小组讨论结束后, 主持人依次询问每位参与者, 请每人提出一个创意; 这种询问可以进行很多轮, 直至得到足够数量的创意; 再由全体参与者对所有创意进行评审和排序。

- A. 焦点小组
- B. 名义小组
- C. 引导式研讨会
- D. 头脑风暴

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

31.关于确认范围和质量控制的描述，不正确的是（ ）。

- A.确认范围强调可交付成果的接受程度
- B.质量控制强调可交付成果的正确性
- C.确认范围和质量控制均由组织内部质量部门实施
- D.确认范围和质量控制都可以通过检查的方法来进行

32.关于进度管理的描述，不正确的是（ ）。

- A.项目开展过程中，关键路径可能会发生变化
- B.关键路径上的活动的总浮动时间和自由浮动时间都为 0
- C.资源平滑技术通常会导致项目关键路径变长
- D.关键链法在关键路径法基础上，考虑了资源因素

33.34.某项目包含 A、B、C、D、E、F、G 七个活动，各活动的历时估算和活动间的逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时(天)	紧前活动
A	2	--
B	4	A
C	5	A
D	3	A
E	3	B
F	4	B、C、D
G	3	E、F

依据上表内容，活动 D 的总浮动时间是（ ）天，该项目工期为（ ）天

- A.0 B.1 C.2 D.3
- A.12 B.13 C.14 D.15

35.关于成本估算的描述，正确的是（ ）。

- A.成本估算是在某特定时点，根据已知信息所做出来的成本预测
- B.成本估算的准确性随着项目的进展而逐步下降
- C.融资成本不应该纳入成本估算
- D.项目进度发生变化但范围没有变化，对成本估算不产生影响

36.关于成本管理的描述，不正确的是（ ）。

- A.成本基准不包括管理储备
- B.成本基准中包括预计的支出，但不包括预计的债务
- C.管理储备用来应对会影响项目的“未知的未知”风险
- D.成本基准是经过批准且按时间段分配的项目预算

37.下表给出了某项目到 2019 年 6 月 30 日为止的成本执行（绩效）数据。如果当前的成本偏差是典型的，则完工估算（EAC）为：（ ）元。

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

活动	完成百分比%	计划值 (PV) 元	实际成本 (AC) 元
A	100	2200.00	2500.00
B	100	2500.00	2900.00
C	100	2500.00	2800.00
D	80	1500.00	1500.00
E	70	3000.00	2500.00
F	60	2500.00	2200.00
合计		14200.00	14400.00
项目预算 (BAC) :40000.00			
报告日期: 2019 年 6 月 30 日			

A.48000 B.44000 C.42400 D.41200

38. () 不是现行 ISO9000 系列标准提出的质量管理原则。

A.以产品为中心 B.领导作用 C.基于事实的决策方法 D.与供方互利的关系

39. 质量管理相关的工具中, () 用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系。

A.树形图 B.过程决策程序图 C.优先矩阵 D.亲和图

40. () 监督并记录质量活动执行结果, 以便评估绩效, 并推荐必要的变更。

A.质量规划 B.质量保证 C.质量控制 D.质量改进

41.从信息的发布角度看, 控制力最强的沟通方式是 ()。

A.讨论 B.叙述 C.征询 D.说明

42.备忘录、报告、日志、新闻稿等沟通方式属于 ()。

A.推式沟通 B.交互式沟通 C.拉式沟通 D.非正式沟通

43.关于项目干系人的描述, 正确的是 ()。

A.项目干系人是从项目中获利的个人、群体或组织。
B.自认为受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织也是干系人
C.干系人分析是在项目计划阶段实施的工作, 在项目其它阶段不涉及
D.干系人之间的关系不是干系人分析的工作内容

44.在权利/利益方格中, 针对“权力小、对项目结果关注度高”的干系人, 应该采取的策略是 ()。

A.重点管理 B.花最少的精力监督 C.令其满意 D.随时告知

45.关于风险的描述, 正确的是 ()。

A.不能带来计划、无获利可能的风险叫投机风险
B.根据经验可以预见其发生, 但不能预见其后果的风险叫已知风险
C.地震、百年不遇的暴雨以属于不可预测风险
D.风险是零和游戏, 有人受损, 就有人获利

- 46.关于风险识别的描述, 不正确的是 ()。
- A.应鼓励所有项目参与人员识别风险
 - B.风险登记册的内容可能包括潜在应对措施清单
 - C.可以跳过定性风险分析过程直接进入定量风险分析
 - D.识别风险是一次性工作
47. () 检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性, 以及风险管理过程的有效性。
- A.风险再评估
 - B.风险审计
 - C.偏差和趋势分析
 - D.技术绩效测量
48. 领导者的工作主要涉及 ()。
- A.确定方向、统一思想、实现目标
 - B.召集人员、分配任务、激励和鼓舞
 - C.召集人员、分配任务、实现目标
 - D.确定方向、统一思想、激励和鼓舞
49. () 能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势。
- A.人际关系技能
 - B.项目绩效评估
 - C.人事评测
 - D.冲突管理
50. () 不能用于评价项目管理团队的绩效。
- A.达成既定项目目标
 - B.进度绩效
 - C.成本绩效
 - D.团队规模
- 51.运维过程中发现待修改问题, 程序员首先需将待修改代码从 () 中取出放入 (), 其次检出代码段放入 (), 修改完成被检入受控库后, 才能被其他程序员检出。
- A.产品库 开发库 受控库
 - B.受控库 开发库 产品库
 - C.受控库 产品库 开发库
 - D.产品库 受控库 开发库
- 52.关于变更管理的描述, 不正确的是 ()。
- A.每次变更通过评审后, 都应重新确定基准
 - B.必须采用变更管理工具
 - C.明确变更工作中评估、评审、执行的职责
 - D.评估变更的可能影响
- 53.关于变更管理工作程序, 正确的步骤是 ()。
- ①变更实施监控与效果评估
 - ②发出变更通知并组织实施
 - ③提出与接受变更申请
 - ④对变更的初审和方案论证
 - ⑤CCB 审查
- A.31245
 - B.43521
 - C.34521
 - D.45321

54. () 不属于建立战略合作伙伴关系的目的。
A. 加快资金周转 B. 降低管理费用 C. 共享企业资质 D. 提高管理水平
55. 在 CPIF 合同下，A 公司是卖方，B 公司是买方，合同的实际成本大于目标成本，A 公司得到的付款总数是 ()。
A. 目标成本+目标费用-B 公司应担负的成本超支
B. 目标成本+目标费用+A 公司应担负的成本超支
C. 目标成本+目标费用-A 公司应担负的成本超支
D. 目标成本+目标费用+B 公司应担负的成本超支
56. 知识的价值在于流动和使用，() 能够实现知识在企业内传播和分享。
A. 知识转移工具 B. 知识编码工具 C. 知识评价工具 D. 知识生成工具
57. 关于项目组合管理的描述，不正确的是 ()。
A. 项目组合管理绩效必须结合战略目标进行测量
B. 项目组合管理使组织在高速发展和快速变化的环境中维持市场竞争力
C. 项目组合管理统筹财务、人力、设备等资源
D. 项目集是组织战略计划和项目组合之间联系的桥梁。
58. () 不属于评估业务流程实施效果的关键指标。
A. 产品和服务质量 B. 员工满意度 C. 成本和工作效率 D. 销售增长率
59. () 负责批准和监督项目集的人员
A. 项目集治理委员会 B. 项目经理 C. 项目集发起人 D. 项目集经理
60. 项目组合管理中“实施项目组合管理过程”的步骤包括 ()。
①为项目组合管理实施定义角色和职责
②沟通项目组合管理实施计划
③定义和部署详细的项目组合管理过程
④为参与人员和干系人提供培训
⑤执行项目组合管理监督，以确保其与组织战略目标一致
A. 1234 B. 1345 C. 1245 D. 2345
61. () 属于评估测试过程的指标。
A. 缺陷分布 B. 修复缺陷的时间 C. 回归测试中发现的缺陷数据 D. 测试进度
62. () 不可用于量化的项目管理。
A. PERT B. 网络图 C. 专家判断 D. 挣值分析
63. 信息系统安全保护等级的定级要素是 ()
A. 等级保护对象和保护客体 B. 受侵害的客体和对客体的侵害程度
C. 信息安全技术策略和管理策略 D. 受侵害客体的规模和恢复能力

64. () 在军事和安全部门中应用最多。

- A.自主访问控制方式 (DAC) B.强制访问控制方式 (MAC)
C.访问控制列表方式 (ACL) D.基于角色的访问控制方式 (PBAC)

65. () 的目标是防止内部机密或敏感信息非法泄露和资产的流失。

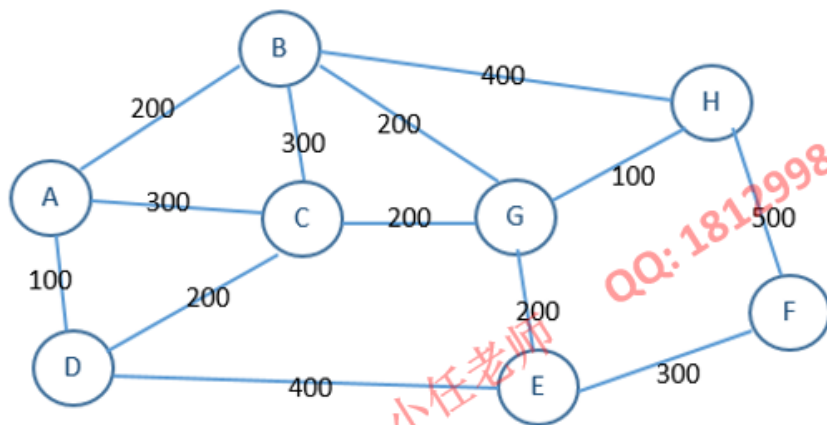
- A.数字证书 B.安全审计 C.入侵检测 D.访问控制

66.67.某电池厂生产甲、乙两种型号产品 (单位: 万), 这两种产品都需要设备和 A、B 两种原材料, 利润与资源限制条件如表所示, 为了获得最大利润, 该电池厂每天生产的甲产品的数量应为 () 万个, 此时该企业每天的利润为 () 万元。

	甲	乙	资源限制条件
设备 (台时)	2	3	20
原材料 A(千克)	3	1	15
原材料 B(千克)	0	2	12
利润	2	4	

- A.1 B.2 C.3 D.4
A.20 B.22 C.24 D.26

68.下图为某地区的通信线路图, 图中节点为 8 个城市, 节点间标识的数字为城市间拟铺设通信线路的长度, 为了保持 8 个城市通信连接, 则至少铺设 () 的线路。



- A. 1000 B.1100 C.1200 D.1300

69.张先生向商店订购某一商品, 每件定价 100 元, 共订购 60 件, 张先生对商店经理说: “如果你肯减价, 每减价 1 元, 我就多订购 3 件”, 商店经理算了下, 如果减价 4%, 由于张先生多订购, 仍可获得原来一样多的总利润。请问这件商品的成本是 () 元。

- A.76 B.80 C.75 D.85

70.为响应环保号召, 某电池生产厂家承诺用 3 块旧电池可以换 1 块新电池, 小李有 21 块旧电池, 请问他一共可以换取 () 新电池。

A.7 B.9 C.10 D.11

71.() seeks to perform root cause investigation as to what is leading identified trends.

- A.Problem management B.incident management
C.Change management D.Knowledge management

72.() provides guidance for the development and improvement of capabilities for introducing new and changed services into supported environment

- A.Service strategy B.Service transition C.Service design D.Service operation

73.() is the process of managing procurement relationships, monitoring contract performance, and making changes corrections as appropriate ,and closing out contracts

- A.Control procurements B.Conduct procurements
C.Plan procurement management D.ProcurementStrategy

74.The () is a hierarchical decomposition of the scope of work to be carried out by the project objectives and create the required deliverables.

- A. project scope statement B.work package C.WBS D. project scope plan

75.Risk () acknowledges the existence of a threat , but no proactive action is taken.

- A.avoidance B.transfer C.mitigate D.acceptance

2019 年下半年信息系统项目管理师上午答案解析

1.C 单击此链接查看真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/261058>

解析：

一个类可以产生多个对象

The image shows a slide from a video lecture. It has a blue header and footer with the text '向上人生路!'. The main content is on a light blue background. A large red watermark '软考专家--小任老师 QQ: 1812998079' is overlaid diagonally across the slide. The text on the slide is as follows:

1.对象 (object)
对象是系统中用来描述客观事物的一个实体，是构成系统的一个基本单位。

- 属性 (attribute) 用来描述对象的静态特征。
- 操作 (operation) (方法或服务) 规定了对象的行为，表示对象所能提供的服务。

高级项目经理 任铄

2.类 (class)
类是一组具有相同属性和相同操作的对象的集合。

- 一个类中的每个对象都是这个类的一个实例 (instance) 。
- 类是创建对象的模板，从同一个类实例化的每个对象都具有相同的结构和行为。

高级项目经理 任铄

2.D

解析：

Python 是一种跨平台的面向对象的开发语言

中间件

中间件是一种独立的系统软件或服务程序, 分布式应用软件借助它在不同的技术之间共享资源。中间件位于操作系统之上, 管理计算机资源和网络通讯。

- 中间件是一类软件, 而非一种软件
- 中间件不仅实现互联, 还要实现互操作
- 运行于硬件和操作系统平台之上
- 支持标准的协议, 保证互操作
- 支持标准的接口, 保证可移植性

软考专家--小任老师
 高级项目经理 任钰

1. 中间件的分类

- 底层型中间件
 JVM(Java虚拟机)、CLR(公用语言运行时)、ACE(自适应通信环境)、JDBC和ODBC
- 通用型中间件
 CORBA、J2EE、COM/MOM等
- 集成型中间件
 WorkFlow和EAI, 代表产品有BEA WebLogic和IBM WebSphere

高级项目经理 任钰

向上人生路!

3.A

解析:

大数据

大数据指无法在一定时间范围内用常规软件工具进行捕捉、管理和处理的数据集合, 需要新处理模式才能具有更强的决策力、洞察发现力和流程优化能力的海量、高增长率和多样化的信息资产。

类型	说明
Volume (大量)	采集、存储和计算的量都非常大, 计量单位至少是P(1000个T)
Velocity (高速)	增长速度快, 处理速度也快, 时效性要求高
Variety (多样)	种类和来源多样化, 包括结构化、半结构化和非结构化数据
Value (价值)	价值密度相对较低, 通过强大的机器算法来挖掘数据价值
Veracity (真实性)	准确性和可信度高, 即数据的质量高。

软考专家--小任老师
 QQ: 1812998079

4.B

解析:

2013年9月, 习近平在哈萨克斯坦纳扎尔巴耶夫大学发表题为《弘扬人民友谊, 共创美好未来》的演讲, 首次提出共同建设“丝绸之路经济带”的重大倡议

5.A

6.D

解析:

2019 年 8 月 9 日, 华为消费者业务在其全球开发者大会上正式向全球发布其全新的基于微内核的面向全场景的分布式操作系统——鸿蒙 OS。

7.A

解析:

(2)数据流图

它从数据传递和加工角度, 以图形方式来表达系统的逻辑功能、数据在系统内部的逻辑流向和逻辑变换过程, 是结构化系统分析方法的主要表达工具及用于表示软件模型的一种图示方法。

结构化分析采用自顶向下:

- 用E-R图表示数据模型
- 用DFD数据流图表示功能模型
- 用状态转换图表示行为模型。

高级项目经理 任铎

向上人生路!

8.A

解析:

成熟度等级	过程域
已管理级	需求管理、项目管理计划、配置管理、项目监督与控制、供应商合同管理、度量和分析、过程和产品质量保证
已定义级	需求开发、技术解决方案、产品集成、验证、确认、组织级过程焦点、组织级过程定义、组织级培训、集成项目管理、风险管理、集成化的团队、决策分析和解决方案、组织级集成环境
定量管理级	组织级过程性能、定量项目管理
优化级	组织级改革与实施、因果分析和解决方案

9.B

解析:

(1)黑盒法

黑盒测试又称为功能测试或数据驱动测试。把被测对象看成一个黑盒子, 测试人员完全不考虑程序的内部结构和处理过程, 只在软件的接口处进行测试, 依据需求规格说明书, 检查程序是否满足功能要求。

常用的黑盒测试用例的设计方法:

- 等价类划分
- 边界值分析
- 错误推测
- 因果图

高级项目经理 任铎

向上人生路!

(2)白盒法

又称结构测试、透明盒测试、逻辑驱动测试或基于代码的测试。

测试人员必须了解程序的内部结构和处理过程, 以检查处理过程的细节为基础, 对程序中尽可能多的逻辑路径进行测试, 检验内部控制结构和数据结构是否有错, 实际的运行状态与预期的状态是否一致。常用的白盒测试用例设计方法有:

- 基本路径测试
- 循环覆盖测试
- 逻辑覆盖测试

高级项目经理 任铎

向上人生路!

10.A

11.D

解析:

安全的四个层次

层次	内容
设备安全	设备的稳定性、设备的可靠性、设备的可用性
数据安全	秘密性、完整性、可用性
内容安全	政治上健康的、符合法律法规、符合中华民族道德规范
行为安全	行为的秘密性、行为的完整性、行为的可控性

高级项目经理 任铎

12.B

13.D

解析:

IPv6 的地址长度为 128 位, 采用十六进制表示。IPv6 的地址数量为 2^{128}

14.B

解析:

"互联网+"的特征: 跨界融合、创新驱动、重塑结构、尊重人性、开放生态、连接一切

15.D

解析:

2019 年 6 月 6 日工业和信息化部正式向中国电信、中国移动、中国联通和中国广电发放 5G 商用牌照, 我国正式进入 5G 商用元年。

16.D

17.C

解析: P114

2. 信息系统规划流程

抽象来说, 企业实施信息系统规划主要包括以下步骤。

(1) 分析企业信息化现状。

首先要明确并理解企业的发展战略, 明确企业各个部门、各个分支机构为实现企业战略需要承担的工作以及各个部门的协作关系 (业务流程)。

其次要分析企业目前的信息化程度和现有的信息资源, 包括: 正在应用的信息系统、信息化基础设施 (如通信平台、存储平台等)、数据库、信息化制度、信息化相关人员现状、员工的信息化技能、信息系统的应用绩效等等。并对现有信息系统组织策略和运行情况进行评估。

18.D

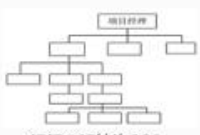
解析:

RACI 矩阵为规划人力资源管理的工具和技术

规划人力资源管理--工具与技术

组织结构图和职位描述, 常用的三种方式:

- 层次结构图
- 矩阵图
- 文本格式




组织分解结构OBS

RACI图	人员				
	项目经理	系统	开发	测试	运维
制定章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
确定需求清单	I	A	R	R	C
制定测试计划	A	C	I	I	R

责任分配矩阵(RAM)

高级项目经理 任钰



文本格式

19.C

二、著作权

- (1)发表权
- (2)署名权
- (3)修改权
- (4)保护作品完整权
- (5)使用权、使用许可权和获取报酬权、转让权即以复制、表演、播放、展览、发行、摄制电影、电视、录像, 或者改编、翻译、注释和编辑等方式使用作品的权利, 以及许可他人以上述方式使用作品, 并由此获得报酬的权利。

高级项目经理 任钰

向上人生路!

20.B

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

解析：

GB/T 8566-2007《信息技术 软件生存周期过程》标准把软件生存周期中可能执行的活动分为 5 个基本过程、9 个支持过程和 7 个组织过程。

- 5 个基本过程：1、获取过程 2、供应过程 3、开发过程 4、运作过程 5、维护过程
- 9 个支持过程：1、文档编制过程 2、配管管理过程 3、质量保证过程 4、验证过程 5、确认过程 6、联合评审过程 7、审核过程 8、问题解决过程 9、易用性过程
- 7 个组织过程 1、管理过程 2、基础设施过程 3、改进过程 4、人力资源过程 5、资产管理过程 6、重用大纲管理过程 7、领域工程过程

21.D

解析：

大多数投资前的项目可行性研究报告只算开发总成本，这是因为在项目可行性研究阶段对各项成本，无论是配件、劳动力或管理费用，作为整体估算要比计算单位产品成本简单一些。开发总成本一般划分为四大类：研发成本、行政管理费、销售与分销费用、财务费用和折旧。前三类成本的总和称为经营成本。

22.B

解析：

4. 项目论证的一般程序

项目论证是一个连续的过程，它包括问题的提出、制定目标、拟订方案、分析评价、最后从多种可行的方案中选出一种比较理想的最佳方案，供投资者决策。具体讲，一般有以下七个主要步骤。

23.C

24.A

25.D

解析：

二、项目过程

由舍瓦特提出一种关于项目管理过程交互的根本概念，并由戴明 (Deming) 对其进行了修订，这就是著名的 PDCA 循环 (Plan-Do-Check-Act cycle)。这个循环由其产生的结果而构成，即其每一部分的结果又是其他部分的输入。



图 4-18 将项目管理过程组映射成 PDCA 循环



图 4-17 PDCA 循环的基本模型

向上人生路！

26.A

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

解析：

组织过程资产

2.组织的全部知识

- 项目档案
- 过程测量数据库，用于搜集与提供过程与产品实测数据；
- 经验学习系统
- 问题与缺陷管理数据库，包括问题与缺陷状态，控制信息，问题与缺陷解决和行动结果；
- 配置管理知识库，包括公司所有正式标准、方针、程序等
- 财务数据库，包括如工时、发生的费用、预算以及任何项目费用超支等信息。

组织过程资产

- 财务控制程序，如报告周期、必要的开支与支付审查
- 问题与缺陷管理程序、问题与缺陷识别和解决问题跟踪
- 变更控制程序
- 风险控制程序，包括风险类型、概率的确定与后果，以及概率和影响矩阵；
- 批准与签发工作授权的程序。

高级项目经理 任铎

事业环境因素

事业环境因素是指围绕项目或能影响项目成败的任何内外部环境因素。这些因素来自任何或所有项目参与单位。事业环境因素包括但不限于：

- 实施单位的企业文化、组织结构
- 国家标准或行业标准（如产品标准、质量标准和工艺标准）
- 现有的设施和固定资产
- 现有人力资源状况（如人员技能、素养）
- 当时的市场状况
- 干系人对风险的承受力
- 行业数据库（如标准化的成本估算数据、风险数据库）
- 项目管理信息系统（如自动化工具，配置管理系统）

高级项目经理 任铎

27.C

28.A

29.C

解析：

范围确认

确认范围是确认项目的可交付成果和用户的期望是否一致。
 确认范围过程应该贯穿项目的始终，应该以书面的形式记录它完成的情况。



高级项目经理 任钰

30.B

解析：

2) 名义小组技术

名义小组技术 (Nominal Group Technique) 通过投票来排列最有用的创意，以便进行进一步的头脑风暴或优先排序。名义小组技术是头脑风暴法的深化应用，是更加结构化的头脑风暴法，其一般过程如下。

- 首先，将全体参与者分成多个“名义”上的小组，由每个小组开展讨论。
- 小组讨论结束后，主持人依次向每位参与者询问，请每人提出一个创意。这种询问可以进行很多轮，直至得到足够数量的创意。
- 最后，请全体参与者对所有创意进行评审和排序。

也可以由名义小组先提出一些较大的创意类别，再将这些创意类别提交给全体参与者作为头脑风暴的基础。与一般的头脑风暴法相比，名义小组技术可以使那些不善言辞的参与者也能充分发表自己的意见。

31.C

解析：

确认范围与控制质量的区别

确认范围	控制质量
关注可交付成果获得客户或发起人的接受	关注可交付成果的正确性及其是否满足质量要求
一般在阶段末尾进行而质量控制不一定在阶段末进行	一般在确认范围前进行，也可同时进行
由外部干系人（客户或发起人）对项目可交付成果进行检查验收	属内部检查，由执行组织的相应质量部门实施

高级项目经理 任钰

32.C

解析：

资源优化技术

资源平衡	资源平滑
为了在资源需求与资源供给之间取得平衡, 根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。	对进度模型中的活动进行调整, 从而使项目资源需求不超过预定的资源限制的一种技术。
往往会变更项目关键路径、延长总工期	不会变更项目关键路径、总工期。在其自由和总浮动时间内延迟。
能实现资源优化调整	可能无法实现所有资源的优化

高级项目经理 任砾

33.34.CC

35.A

解析:

成本估算是某特定时点, 根据已知信息所做出的成本预测。在估算成本时, 需要识别和分析可用于启动与完成项目的各选成本方案; 需要权衡各选成本方案并考虑风险,

36.B

解析:

成本基准中既包括预计的支出, 也包括预计的债务。

37.A

解析:

$$EV=2200*100\%+2500*100\%+2500*100\%+1500*80\%+3000*70\%+2500*60\%=12000$$

$$AC=14400$$

$$EAC=BAC/CPI=40000/(12000/14400)=48000$$

38.A

解析:

质量管理的八大原则

质量管理的八大原则	现代质量管理承认下面的重要性
● 以顾客为关注焦点	● 客户满意
● 领导作用	● 持续改进
● 全员参与	● 管理层的责任
● 过程方法	● 质量成本
● 管理的系统方法	
● 持续改进	
● 基于事实的决策方法	
● 互利的供方关系	

高级项目经理 任砾

39.B

解析:

质量保证--工具与技术	
名称	说明
亲和图	亲和图与心智图相似。针对某个问题, 产生出可联成有组织的想法模式的各种创意。在项目管理中, 使用亲和图确定范围分解的结构, 有助于WBS的制订。
过程决策程序图	PDPC法, 用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系。PDPC有助于制订应急计划, 因为它能帮助团队预测那些可能破坏目标实现的中断环节。
关联图	是用来分析事物之间“原因与结果”、“目的与手段”等复杂关系的一种图表, 它能够帮助人们从事物之间的逻辑关系中, 寻找出解决问题的办法。
树形图	也称系统图, 用来表现WBS/OBS层次分解结构。树形图中的各嵌套分支都终止于单一的决策点, 像决策树一样为已系统图解的、数量有限的依赖关系确立预期值。
优先矩阵	用来识别关键事项和合适的备选方案, 并通过一系列决策, 排列出备选方案的优先顺序。
活动网络图	称为箭头图, 活动网络图连同项目进度计划编制方法一起使用, 如计划评审技术(PERT)、关键路径法(CPM)和紧前关系绘图法(PDM)。
矩阵图	一种质量管理和控制工具, 使用矩阵结构对数据进行分析。在行列交叉的位置展示因素、原因和目标之间的关系强弱。

40.C

解析:

三、控制质量

控制质量是监督并记录质量活动执行结果, 以便评估绩效, 并推荐必要的变更的过程。本过程的主要作用包括:

- 识别过程低效或产品质量低劣的原因, 建议并/或采取相应措施消除这些原因
- 确认项目的可交付成果及工作满足主要干系人的既定需求, 足以进行最终验收

高级项目经理 任斩

向上人生路!

41.B

解析:

沟通过程方式	掌握信息的能力 (1-4) 1: 最弱 4: 最强	是否需要听取他人的意见和想法	是否需要控制信息内容	典型代表	控制强度 (1-4) 1: 最弱 4: 最强	参与程度 (1-4) 1: 最弱 4: 最强
讨论	1	是	否	头脑风暴	1	4
征询	2	是	否	调查问卷	2	3
推销	3	否	是	叙述解释	3	2
叙述	4	否	是	劝说鼓动	4	1

42.A

解析:

沟通方法		
方法	适用条件	举例
互动沟通	两方或多方向进行多向信息交换	会议、电话、即时通信
推式沟通	把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方	信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、日志、新闻稿
拉式沟通	信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容	企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库内容

高级项目经理 任铄

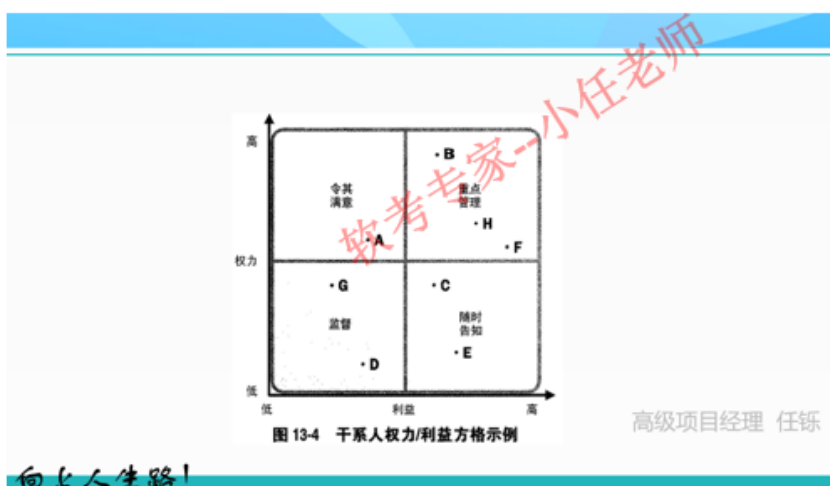
43.B

解析:

项目干系人是能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织, 以及会受或自认为会受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织, 客户、发起人、执行组织和有关公众等都是典型的干系人。干系人可能来自组织内部的不同层级, 具有不同级别的职权; 也可能来自项目执行组织的外部。

44.D

解析:



向上人生路!

45.C

解析:

可以预见其发生, 但不能预见其后果的风险叫可预测风险

46.D

47.B

解析：

2.风险审计

风险审计是检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的有效性。

高级项目经理 任铎

向上人生路！

48.D

解析：

领导者（Leader）的工作主要涉及三方面：

（1）确定方向（Establishing direction），为团队设定目标，描绘愿景，制定战略。

（2）统一思想（Aligning people），协调人员，团结尽可能多的力量来实现愿景。

（3）激励和鼓舞（Motivating and inspiring），在向目标进军的过程中不可避免要遇到艰难险阻，领导者要激励和鼓舞大家克服困难奋勇前进。

49.C

解析：

(7) 人事测评工具

人事测评工具能让项目经理和项目团队洞察成员的优势和劣势。这些工具可帮助项目经理评估团队成员的偏好和愿望，团队成员如何处理和整理信息，团队成员如何制定决策，以及团队成员喜欢如何与人打交道。

有各种可用的工具，如态度调查、细节评估、结构化面谈、能力测试及焦点小组讨论。这些工具有利于增进团队成员间的理解、信任、忠诚和沟通，在整个项目期间不断提高团队成效。

高级项目经理 任铎

向上人生路！

50.D

解析：

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）

QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。

软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>

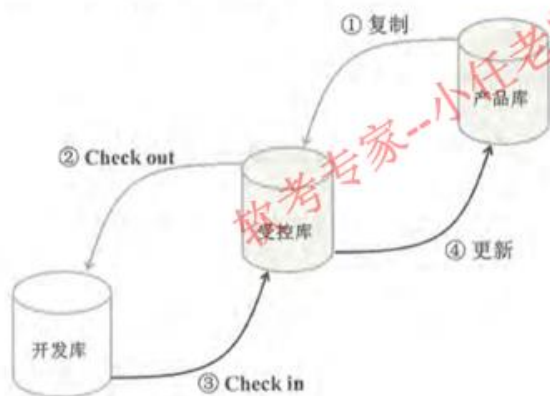
高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>

PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明）<https://ke.qq.com/course/372841>

以任务和结果为导向是高效团队的重要特征，其团队绩效评价基于：技术达成情况（达成既定的项目目标，包括质量水平）、进度绩效（按时完成）和成本绩效（在财务约束条件内完成）。

51.D

解析：



52.B

53.C

解析：

二、工作程序

- 1.提出与接受变更申请
- 2.对变更的初审
- 3.变更方案论证
- 4.项目管理委员会审查
- 5.发出变更通知并组织实施
- 6.变更实施的监控
- 7.变更效果的评估
- 8.判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道

高级项目经理 任铎

向上人生路！

54.C

55.D

解析：

在 CPIF 合同下，如果实际成本大于目标成本，卖方可以得到的付款总数为“目标成本+目标费用+买方应承担的成本超支”；如果实际成本小于目标成本，则卖方可以得到的付款总数为“目标成本+目标费用-买方应享受的成本节约”。例如，表 13-3 是一个

56.A

解析：

(3) 知识转移工具。知识转移工具最终就是要使知识能在企业内传播和分享。知识的价值在于流动和使用。在知识流动的过程中存在许多障碍，使知识不能毫无阻力地任

57.D

解析：

二、项目组合、项目集和项目之间的关系

- 项目组合是为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作的集合。
- 项目集包含在项目组合中，其自身又包含需协调管理的子项目集、项目或其他工作，以支持项目组合。
- 单个项目无论属于或不属于项目集，都是项目组合的组成部分。
- 虽然项目组合中的项目或项目集不一定彼此依赖或直接相关，但是它们都通过项目组合与组织战略规划联系在一起。

高级项目经理 任铄

向上人生路！

58.B

解析：

企业业务流程实施的成果必然体现在经营管理的绩效上，衡量业务流程实施效果的关键指标主要有：产品和服务质量、顾客满意度、销售增长率、成本、员工工作效率等。同时，业务流程实施取得显著效果的一个标志是带来企业文化，特别是员工价值观的变化。

59.A

解析：

(2) 项目集治理委员会成员：这些成员是共同负责批准和监督项目集的人员，是项目集的重要干系人，也是项目集的相关重要决策的参与者。

60.A

解析：

项目组合管理过程执行环境中不止一个项目组合，因此，一个得到管理层、主管部门和项目组合经理支持的组织级的实施团队，可能会使用此项目组合管理标准作为指导来实现组织级的项目组合管理过程。关键步骤包括：

- (1) 为项目组合管理过程的实施定义角色和职责。
- (2) 沟通项目组合管理实施计划。
- (3) 定义和部署详细的项目组合管理过程，并为参与人员和干系人提供培训。

61.D

62.C

63.B

解析:

信息系统的安全保护等级由两个定级要素决定: 等级保护对象受到破坏时所侵害的客体和对客体造成侵害的程度。

一是受侵害的客体。等级保护对象受到破坏时所侵害的客体包括公民、法人和其他组织的合法权益; 社会秩序、公共利益; 国家安全。

二是对客体的侵害程度。对客体的侵害程度由客观方面的不同外在表现综合决定。

64.B

目前我们使用的访问控制授权方案, 主要有以下 4 种。

(1) DAC (Discretionary Access Control) 自主访问控制方式: 该模型针对每个用户指明能够访问的资源, 对于不在指定的资源列表中的对象不允许访问。

(2) ACL (Access Control List) 访问控制列表方式: 该模型是目前应用最多的方式。目标资源拥有访问权限列表, 指明允许哪些用户访问。如果某个用户不在访问控制列表中, 则不允许该用户访问这个资源。

(3) MAC (Mandatory Access Control) 强制访问控制方式, 该模型在军事和安全部门中应用较多, 目标具有一个包含等级的安全标签 (如: 不保密、限制、秘密、机密、绝密); 访问者拥有包含等级列表的许可, 其中定义了可以访问哪个级别的目标: 例如允许访问秘密级信息, 这时, 秘密级、限制级和不保密级的信息是允许访问的, 但机密和绝密级信息不允许访问。

(4) RBAC (Role-Based Access Control) 基于角色的访问控制方式: 该模型首先定义一些组织内的角色, 如局长、科长、职员; 再根据管理规定给这些角色分配相应的权限, 最后对组织内的每个人根据具体业务和职位分配一个或多个角色。

65.B

66.67.AD

解析:

各选项分别代入, 得出甲 1 万个时, 乙 6 万个利润最大 26。

68.D

69.A

解析:

设成本为 X 元, $(100-X)*60=(100-4-X)*(60+4*3)$ 得 X=76

70.C

71.A

72.C

73.A

74.C

75.D

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）
QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。
软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>
高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>
PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明） <https://ke.qq.com/course/372841>

一、小任老师软考高级信息系统项目管理师视频教程：

- 1、高级--项目管理(上) 视频教程 <https://ke.qq.com/course/245186?tuin=7d818187>



- 2、高级—上午历年真题视频精讲 <https://ke.qq.com/course/261058?tuin=7d818187>



- 3、高级--案例分析历年真题视频精讲 <https://ke.qq.com/course/261059?tuin=7d818187>



- 4、高级--论文写作技巧解析视频 <https://ke.qq.com/course/267040?tuin=7d818187>



二、小任老师软考系统集成项目管理工程师视频教程

- 1、基础知识（上）备考视频课程 <https://ke.qq.com/course/152747?tuin=7d818187>

软考专家--小任老师（十年高校计算机专业课教学经验）
QQ: 1812998079 加 QQ 获取免费资料、历年真题，问题解答、经验交流。
软考 中级--系统集成 真题解析视频 <https://ke.qq.com/course/260679>
高级--信息系统项目管理师 视频-真题-精讲 <https://ke.qq.com/course/261058>
PMP®考试最新版视频课程（含 36PDU 学时证明） <https://ke.qq.com/course/372841>



2、上午历年真题解析视频课程 <https://ke.qq.com/course/260679?tuin=7d818187>



3、系统集成下午历年真题视频课程 <https://ke.qq.com/course/260688?tuin=7d818187>

