

2021 年 11 月系统集成项目管理工程师真题

（上午题-网友回忆版）

1、2020 年 4 月，中共中央国务院即发《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》首次将（ ）作为一种新型的生产要素写入文件

A、资本 B、劳动力 C、知识 D、数据

参考答案：D

解析：明确将“数据”与土地、劳动力、资本、技术等传统要素并列为要素之一，有利于激发数据要素活力，加快培育数据要素市场，促进数字经济发展。

2、《中华人民共和国个人信息保护法》自 2021 年（ ）起施行

A、10 月 1 日 B、10 月 15 日 C、11 月 1 日 D、11 月 15 日

参考答案：C

解析：2021 年 8 月 20 日，十三届全国人大常委会第三十次会议表决通过《中华人民共和国个人信息保护法》。自 2021 年 11 月 1 日起施行。

3、依据 2021 年印发的《5G 应用“扬帆”行动计划（2021-2023）》的通知，到 2023 年，我国 5G 应用发展水平显著提升，综合实力持续增强，打造（ ）深度融合新生态

（1）信息技术（IT）（2）通信技术（CT）（3）网络技术（NT）（4）运营技术（OT）

A、123 B、124 C、234 D、134

参考答案：B

解析：总体目标到 2023 年，我国 5G 应用发展水平显著提升，综合实力持续增强。打造 IT（信息技术）、CT（通信技术）、OT（运营技术）深度融合新生态，实现重点领域 5G 应用深度和广度双突破，构建技术产业和标准体系双支柱，网络、平台、安全等基础能力进一步提升，5G 应用“扬帆远航”的局面逐步形成。

4、不属于我国企业信息化发展战略要点的是（ ）

A、高度重视信息安全 B、发展政府引导作用 C、以工业化带动信息化 D、因地制宜推动企业信息化

参考答案：C

解析：以信息化带动工业化

在推进企业信息化时，把工业化与信息化密切结合，注重以信息化带动工业化，发挥后发优势，坚持将信息化与工业化融为一体，相互促进，共同发展，加速产业升级和产业结构调整，实现经济结构的战略性转变，使国民经济健康发展。

5、（ ）属于用户关系管理（CRM）应用设计的特点

（1）可拓展性（2）可复用性（3）可度量性（4）可移植性

A、124 B、234 C、134 D、123

参考答案：A

6、我国《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》中提出实施智能制造和（ ）工程，发展服务型制造新模式

A、高端制造 B、创新制造 C、服务制造 D、绿色制造

参考答案：D

解析：第三节 推动制造业优化升级

深入实施智能制造和绿色制造工程，发展服务型制造新模式，推动制造业高端化智能化绿色化。培育先进制造业集群，推动集成电路、航空航天、船舶与海洋工程装备、机器人、先进轨道交通装备、先进电力装备、工程机械、高端数控机床、医药及医疗设备等产业创新发展。改造提升传统产业，推动石化、钢铁、有色、建材等原材料产业布局优化和结构调整，扩大轻工、纺织等优质产品供给，加快化工、造纸等重点行业企业改造升级，完善绿色制造体系。深入实施增强制造业核心竞争力和技术改造专项，鼓励企业应用先进适用技术、加强设备更新和新产品规模化应用。建设智能制造示范工厂，完善智能制造标准体系。深入实施质量提升行动，推动制造业产品“增品种、提品质、创品牌”。

7、商业智能的实现有三个层次：数据报表、（ ）

A、数据仓库，数据挖掘 B、数据 ETL、多维数据分析

C 多维数据分析、数据挖掘 D 仓库数据、数据 ETL

参考答案：C

解析：商业智能的实现有三个层次：数据报表、多维数据分析和数据挖掘。

8、信息化从小到大分为产品信息化、企业信息化（ ），国民经济信息化和社会生活信息化 5 个层次

A、团体信息化 B 产业信息化 C、教育信息化 D 工业信息化

参考答案：B

解析：信息化从小到大分别是：产品、企业、产业、国民经济、社会生活信息化

9、我国在《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》第四章强化国家战略科技力量中，提出建设战略导向型、应用支撑型、前瞻引领型和民生改善型重大科技基础设施，其中未来网络试验设施属于（ ）基础设施

A、战略导向型 B、应用支撑型 C、前瞻引领型 D、民生改善型

参考答案：B

来自：“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要

解析：第四章 强化国家战略科技力量

专栏 3 国家重大科技基础设施	
01 战略导向型	建设空间环境地基监测网、高精度地基授时系统、大型低速风洞、海底科学观测网、空间环境地面模拟装置、聚变堆主机关键系统综合研究设施等。
02 应用支撑型	建设高能同步辐射光源、高效低碳燃气轮机试验装置、超重力离心模拟与试验装置、加速器驱动嬗变研究装置、未来网络试验设施等。
03 前瞻引领型	建设硬 X 射线自由电子激光装置、高海拔宇宙线观测站、综合极端条件实验装置、极深地下极低辐射本底前沿物理实验设施、精密重力测量研究设施、强流重离子加速器装置等。
04 民生改善型	建设转化医学研究设施、多模态跨尺度生物医学成像设施、模式动物表型与遗传研究设施、地震科学实验场、地球系统数值模拟器等。

10、信息技术服务标准（TISS）系统中定义的 IT 服务生命周期为（ ）

- A、启动过程-规划-执行-结束 B、规划设计-部署实施-服务运营-持续改进-监督管理
B、规划设计-甲 B 一标，少监督管理 D、启动过程-规划过程-执行-监督-收尾

参考答案： B

解析：生命周期。IT 服务生命周期由规划设计（Planning & Design）、部署实施（Implementing）、服务运营（Operation）、持续改进（Improvement）和监督管理（Supervision）5 个阶段组成，简称 PIOIS。

11、信息系统的生命周期可以分为立项、开发、运维及（ ）四个阶段

- A、结项 B、下线 C、消亡 D、重建

参考答案： C

解析：信息系统的生命周期还可以简化为立项（系统规划）、开发（系统分析、系统设计、系统实施）、运维及消亡四个阶段。

12、软件测试是（ ）

- A、质量保证过程的活动 B、开发完成后的活动 C、系统设计过程中的活动 D、开发和维护过程的活动

参考答案： D

解析：测试不再只是一种仅在编码阶段完成后才开始的活动。现在的软件测试被认为是一种应该包括在整个开发和维护过程中的活动，它本身是实际产品构造的一个重要部分。

13、（ ）描述对操作规范的说明，其只说明操作应该做什么，并没有定义操作如何做

- A、接口 B、多态 C、封装 D、继承

参考答案： A

解析：接口：描述对操作规范的说明，其只说明操作应该做什么，并没有定义操作如何做。可以将接口理解成为类的一个特例，它规定了实现此接口的类的操作方法，把真正的实现细节交由实现该接口的类去完成。

14、（ ）活动要为识别的配置项及其版本建立基线

- A、配置标识 B、配管理发布 C、配置控制 D、配置状态

参考答案： A

解析：接口：描述对操作规范的说明，其只说明操作应该做什么，并没有定义操作如何做。可以将接口理解成为类的一个特例，它规定了实现此接口的类的操作方法，把真正的实现细节交由实现该接口的类去完成。

15、关于数据库和数据仓库技术的描述，不正确的是（ ）

- A、操作性处理也称事务处理，强调对历史进行分析
- B、大数据分析所需依托云计算、云储存、虚拟化等技术
- C、大数据在于对数据进行专业化处理、实现数据的增值
- D、数据仓库是一个面向主题的、集成的，相对稳定数据集合

参考答案：A

解析：操作性处理也称事务处理、强调对实时进行分析

16、开放系统互联网参考模型 OSI 中（ ）管理数据的解密加密数据转换格式化和文本压缩

- A、数据链路层 B、网络层 C、传输层 D、表示层

参考答案：D

解析：表示层负责加解密、格式转换和压缩

17、根据应用领域不同，无线通信网络分为：无线个域网、无线局域网（ ）和蜂窝移动通信网

- A、无线体域网 B 无线穿戴网 C、无线城域网 D、无线 MESH 网络

参考答案：C

解析：无线通信网络根据应用领域可分为;无线个域网（WPAN）、无线局域网（WLAN）、无线城域网（WMAN）、蜂房移动通信网（WWAN）。

18、在计算机网络中，按照交换层次的不同，网络交接可以分为物理层交换、链路层交换网络、传输层交换五层，其中，对 IP 地址进行变更属于（ ）

- A、网络层交换 B、链路层交换 C、传输层交换 D、应用层交换

参考答案：A

解析：在计算机网络中，按照交换层次的不同，网络交换可以分为物理层交换（如电话网）、链路层交换（二层交换，对 MAC 地址进行变更）、网络层交换（三层交换，对 IP 地址进行变更）、传输层交换（四层交换，对端口进行变更，比较少见）和应用层交换（似乎可以理解为 Web 网关等）。

19、关于网络安全的描述，不正确的是（ ）

- A、网络安全工具的每一个单独组织只能完成其中部分功能，而不能完成全部功能
- B、信息安全的基本要素有机密性、完整性、可用性
- C、典型的网络攻击步骤为：信息收集，试探寻找突破口、实施攻击，消除记录、保留访问

权限

D、只有得到允许的人才能修改数据，并且能够别出数据是否已被篡改，描述的是信息安全的可用性

参考答案：D

解析：完整性：只有得到允许的人才能修改数据，并且能够判别出数据是否已被篡改。

20、在网络和信息安全产品中，（ ）独立地对网络行为和主机操作提供全面与忠实的记录，方便用户合作分析与审查事故原因

A 防火墙 B、防毒软件 C、扫描器 D、安全审计系统

参考答案：D

解析：安全审计系统安全审计系统通过独立的、对网络行为和主机操作提供全面与忠实的记录，方便用户分析与审查事故原因，很像飞机上的黑匣子。由于数据量和分析量比较大，目前市场上鲜见特别成熟的产品，即使存在冠以审计名义的产品，也更多的是从事入侵检测的工作。

21、（ ）不属于是云计算的特点。

A、高可扩展性、B、高成本性 C、通用性 D、高可靠性

参考答案：B

解析：云计算的特点：

（1）超大规模

“云”具有相当的规模，Google 云计算已经拥有 100 多万台服务器， Amazon、IBM、微软、Yahoo、阿里等的“云”均拥有几十万台服务器。企业私有云一般拥有数百上千台服务器。

（2）虚拟化

云计算支持用户在任意位置、使用各种终端获取应用服务。所请求的资源来自“云”，而不是固定的有形的实体。应用在“云”中某处运行，但实际上用户无需了解、也不用担心应用运行的具体位置。只需要一台笔记本或者一部手机，就可以通过网络服务来实现我们需要的一切，甚至包括超级计算这样的任务。

（3）高可靠性

“云”使用了数据多副本容错、计算节点同构可互换等措施来保障服务的高可靠性，使用云计算比使用本地计算机可靠。

（4）通用性

云计算不针对特定的应用，在“云”的支撑下可以构造出千变万化的应用，同一个“云”可以同时支撑不同的应用运行。

（5）高可扩展性

“云”的规模可以动态伸缩，满足应用和用户规模增长的需要。（6）按需服务

“云”是一个庞大的资源池，用户按需购买；云可以像自来水、电、煤气那样计费。（7）极其廉价

由于“云”的特殊容错措施可以采用极其廉价的节点来构成云，“云”的自动化集中式管理使大量企业无需负担日益高昂的数据中心管理成本，“云”的通用性使资源的利用率较之传统系统大幅提升，因此用户可以充分享受“云”的低成本优势，经常只要花费几百美元、几天时间就能完成以前需要数万美元、数月时间才能完成的任务。

（8）潜在的危险性

云计算服务除了提供计算服务外，还必然提供了存储服务。但是云计算服务当前垄断在私人机构（企业）手中，而他们仅仅能够提供商业信用。政府机构、商业机构（特别像银行这样持有敏感数据的商业机构）在选择云计算服务、特别是国外机构提供的云计算服务时，务必考虑其潜在的危险性。

22、（ ）是基于 Linux，入门容易，且中间层多以 Java 实现的移动互联网主流开发平台
A.Android B, ios C、windows phone D.html5

参考答案：A

解析：Android 一词的本义指“机器人”，是一种基于 Linux 的自由及开放源代码的操作系统，主要用于移动设备，如智能手机和平板电脑，由 Google 于 2007 年 11 月 5 日发布，后一直由 Google 公司和开放手机联盟领导及开发。开放手机联盟（Open Handset Alliance）包括 Motorola、HTC、Samsung、LG、HP、中国电信等。并且很多移动重点厂商，如三星、小米，都在标准 Android 的基础上封装自有的操作系统。

23 在物联网架构中，物联网管理中心和物联网信息中心处于（ ）

A、感知层 B、网络层 C、应用层 D、管理层

参考答案：B

解析：物联网管理中心和物联网信息中心属于网络层。

24、关于项目的描述不正确的是（ ）

- A、完成项目需要使用一定的人、财、物等资源
- B、项目要提某一独物产品、独特服务或成果
- C、项目可以没有结束时间，但一定要有开始时间
- D、项目具有一次性、临时性和独特性的特点

参考答案：C

解析：临时性是指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间，临时性也指项目是一次

性的。当项目目标已经实现，或由于项目成果性目标明显无法实现，或者项目需求已经不存在而终止项目时，就意味着项目的结束，临时性并不一定意味着项目历时短，项目历时依项目的需要而定，可长可短。不管什么情况，项目的历时总是有限的，项目要执行多个过程以完成独特产品、提供独特的服务或成果。

25、（ ）是一致同意建立并由公认的机构批准的文件、具有可重复使用的规则、指南、活动或结果特征，目的是在特定的背景下达达到最佳的秩序

A、标准 B、法律 C 法规 D、流程

参考答案：A

解析：（1）标准是“一致同意建立并由公认的机构批准的文件，该团体提供通用的和可重复使用的规则、指南、活动或其结果的特征，目的是在特定的背景下达达到最佳的秩序。”一些标准的例子，如计算机磁盘的大小，液压机液体的耐热性规格等。

（2）法规是政府强制的要求，它制定了产品、过程或服务的特征，包括适用的管理条款，并强制遵守。建筑法规是法规的一个例子。

26、项目经理的研发部门经理申请使用项目预算费用，该组织属于（ ）

A、弱矩阵型组织 B、平衡矩阵型组织 C、强矩阵型组织 D 项目型组织

参考答案：A

解析：研发部门经理申请使用项目预算费用，说明部门经理权限更大，属于弱矩阵。

27、关于项目生命周期描述不正确的（ ）

- A、项目生命周期描述文件可以是概要的也可以很详细
- B、项目初始阶段，成本和人员投入水平较低，在中间阶段达到最高
- C、项目初始阶段不确定性水平最高，达不到项目目标的风险也最高的
- D、项目干系人对项目最终费用的影响力随项目的开展逐渐增强

参考答案：D

解析：项目干系人对项目最终费用的影响力随项目的开展逐渐降低。

28、关于项目建议书的描述不正确的是（ ）

- A、项目建议书是项目建设单位向上级主管部门提交的项目申请文件
- B、建议书是对拟建项目提出的框架性的总体设想
- C、编制项目建议书为可行性研究提供依据，是项目必不可少的阶段
- D、建设单位在编制建议书时，可将中央和国务院的有关文件规定及所处行业的建设规划作为依据

参考答案：C

解析：对于系统集成类型的项目立项工作，项目建设单位可以依据中央和国务院的有关文件规定以及所处行业的建设规划，研究提出系统集成项目的立项申请。项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节，而将其与项目可行性分析阶段进行合并。项目建设单位组织编制项目建议书，在编制项目建议书阶段应专门组织项目需求分析，形成需求分析报告送项目审批部门组织专家提出咨询意见，作为编制项目建议书的参考。项目建设单位完成项目建议书编制工作之后，报送项目审批部门。项目审批部门在征求相关部门意见，并委托有资格的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

29、（ ）用于分析项目对政治体制、方针政策、经济结构、法律道德等的影响。

A、投资必要性 B、社会可行性 C、组织可行性 D、经济可行性

参考答案：B

解析：社会可行性主要分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德，宗教民族、妇女儿童及社会稳定性等。

30、关于可行性研究的描述不正确的是（ ）

- A、初步可行性研究的目的是激发投资者的兴趣、寻找最佳投资机会
- B、项目的初步可行性研究阶段是可以省去的
- C、详细可行性研究是一项费时、费力且需要一定资金支持的工作
- D、项目评估的目的是审查项目的可行性研究的可靠性、真实性和客观性

参考答案：A

解析：1. 机会可行性研究

机会可行性研究的主要任务是对投资项目或投资方向提出建议，并对各种设想的项目和投资机会做出鉴定，其目的是激发投资者的兴趣，寻找最佳的投资机会。

2. 初步可行性研究

初步可行性研究是介于机会可行性研究和详细可行性研究的一个中间阶段，是在项目意向确定之后，对项目的初步估计。如果就投资可能性进行了项目机会研究，那么项目的初步可行性研究阶段往往可以省去。

31、关于项目招投标的描述，正确的是（ ）

- A、资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 7 天
- B、投标保证金不得超过招标项目后算价的 1%
- C、一个招标项目只能有一个标底
- D、中标候选人应当不超过 2 个并标明排序

参考答案：C

解析：招标人在招标文件中要求投标人提交投标保证金的，投标保证金不得超过招标项目估算价的2%。投标保证金有效期应当与投标有效期一致。

32、关于招投标相关的描述，不正确的是（ ）

- A、合同的主要条款应与招标文件和投标文件内容一致
- B、招标人和投标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议
- C、如果中标人不同意按照招标文件规定条件按时签约，应重新组织招标
- D、如果所投标人没有能够按照招标文件的规定和条件进行签约，则可以宣布本次招标无效

参考答案：C

解析：如果中标人不同意按照招标文件规定的条件或条款按时进行签约，招标方有权宣布该标作废而与第二最低评估价投标人进行签约（或与综合得分第二高的投标人进行签约）。如果所有投标人没有能够按照招标文件的规定和条件进行签约，或者所有投标人的投标价都超出本合同标的预算，则可以在请示有关管理部门之后宣布本次招标无效，而重新组织招标。

33、关于项目章程的描述，不正确的是（ ）

- A、项目章程通常由高级管理层签发
- B、项目章程是项目经理寻求主要干系人支持的依据
- C、当项目出现变更时，应对项目章程进行修改
- D、项目章程遵循“谁签发谁有权修改”的原则上制定的

参考答案：C

解析：通常由高级管理层签发项目章程，并分发给与项目有关的所有组织、部门和人员。项目章程用来体现高级管理层对项目的原则性要求，授权项目经理为实施项目而动用组织资源。项目章程是项目经理寻求各主要干系人支持的依据。

项目章程不能太抽象，也不能太具体。另外，项目经理可以参与甚至起草项目章程，但项目章程是由项目以外的实体来发布的，如发起人、项目集或项目管理办公室职员，或项目组合治理委员会主席或授权代表。项目经理是项目章程的实施者。项目章程所规定的是一些比较大的、原则性的问题，通常不会因项目变更而对项目章程进行修改。当项目目标发生变化，需要对项目章程进行修改时，只有管理层和发起人有权进行变更，项目经理对项目章程的修改不在其权责范围之内。项目章程遵循“谁签发，谁有权修改”的原则。

34、关于项目管理计划的描述，不正确的是（ ）

- A、项目管理计划是在项目管理其他规划过程的成界基础上预订的

- B、项目管理计划确定项目的执行，监控和收尾方式
- C、项目管理计划可是概况的，也可以是详细的，可以包含一个或多个辅助计划
- D、项目管理计划使用到的项目文件如变更日志等，均属于项目管理计划

参考答案：D

解析：变更日志属于项目文件

35、()是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动

- A、纠正措施 B、预防措施 C 缺陷补救 D、更新

参考答案：A

解析：(1) 纠正措施。为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。

(2) 预防措施。为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。

(3) 缺陷补救。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。

36 关于项目整体变更控制的描述，正确的是：()

- A、项目整体变更控制过程只用于项目的执行和监控阶段。
- B、只有客户或项目管理人员才能提出变更申请
- C、每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决
- D、CCB 对变更请求的审批结果不可更改

参考答案：C

解析：整体变更控制过程贯穿项目始终。

项目任何干系人都可提出变更请求。

每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决，这个责任人通常是项目发起人或者项目经理。

CCB 对变更请求的审批结果可以更改。

37、() 用于检查项目的绩效随时间的变化情况，以确定绩效是在这改善还是恶化

- A、分组方法 B、根本原因分析 C、趋势分析 D、故障树分析

参考答案：C

解析：趋势分析法又称趋势预测法，用于检查项目绩效随时间的变化情况，以确定绩效是在改善还是在恶化。具体包括：趋势平均法、指数平滑法、直线趋势法、非直线趋势法。主要优点是考虑时间序列发展趋势，使预测结果能更好地符合实际。

38、关于范围管理相关的描述，不正确的是()

- A、范围管理计划描述字如何定义，制定，监督，控制和确认项目范围

- B、范围管理计划可以是正式的或非正式，非常详细或高度概括的
- C、需求管理计划描述了如何分析，记录和管理需求
- D、需求管理计划是编制范围管理计划时的重要参考依据

参考答案：D

解析：需求管理计划是编制范围管理计划的输出，并不是输入。

39、（ ）严格定义了项目内包括什么和不包括什么，以防项目干系人假定某些产品或服务是项目中的一部分

- A、项目目标 B、项目边界 C、项目需求 D、项目的可交付成果

参考答案：B

解析：项目边界

项目边界严格地定义了项目内包括什么和不包括什么，以防有的项目干系人假定某些产品或服务是项目中的一部分。

40 关于工作分解结构的描述，正确的是：（ ）

- A、工作分解的结构编制应由项目管理人员完成，因为不同项目干系人立场不对，对于工作分解结构的理解差异较大
- B、工作分解结构中，各要素应该是相互独立的，要尽量减少相互之间交叉
- C、工作分解过程是逐层向上归纳的，上一层是下一层各要素之和
- D、里程碑与可交付成果紧密相关，可以用可交付成果代替里程碑

参考答案：B

解析：工作分解结构的编制需要所有项目干系人的参与，需要项目团队成员的参与。

工作分解结构是逐层向下分解的。工作分解结构最高层的要素总是整个项目或分项目的最终成果。每下一个层次都是上一层次相应要素的细分，上一层是下一层次各要素之和。

里程碑标志着某个可交付成果或者阶段的正式完成。里程碑和可交付成果紧密联系在一起，但并不是一个概念。可交付成果可能包括报告、原型、成果和最终产品，而“里程碑=具体时间+在这个时间应完成的事件”，里程碑关注事件是否完成，例如，用户签署正式的认可文件等。工作分解结构中的任务有明确的开始时间和结束时间，任务的结果可以和预期的结果相比较。

41、关于项目范围确认的描述，不正确的是：（ ）

- A、范围确认应贯穿项目的始终
- B、范围确认的主要作用是使验收过程具有客观性
- C、范围确认过程关注可交付成果的正确性以及是否满足质量要求

D、范围确认时，应检查每个交付成果是否有明确的里程碑，里程碑是否明确可辨别

参考答案：C

解析：确认范围过程与控制质量过程的不同之处在于，前者关注可交付成果的验收，而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求。控制质量过程通常先于确认范围过程，但二者也可同时进行。

42、关于项目范围控制描述不正确的是（ ）

A、项目的范围变更控制和管理是对项目中有在的或落在的变化采用正确的策略和方法来降低项目的风险

B、客户通常只能提成范围变化的要求，项目经理才能批准项目范围变化

C、项目小组成员发现项目范围变化时应将其报告给项目经理

D、随着项目的发展，需求基线将越定越高，容许的需求变更将越来越少

参考答案：B

解析：很多时候，项目经理会面对来自客户等项目干系人一系列变化要求。由于这些人都属于客户范围，所以他们的要求通常都被认为是应当被接受的。实际上这是一种错误认识。客户通常只能提出范围变化的要求，但却没有批准的权力。即使是项目经理也没有批准的权力。真正拥有这种权力的只有一个人，那就是这个项目的投资人（除非该资助人已经授权给了他人）。很多项目会遇到麻烦，就是因为大家都以为项目范围的变化能够得到批准，而事实上真正拥有决定权的投资人有时并不同意这样做。

43、“定义活动”过程的输出不包括（ ）

A、活动清单 B、范围基准 C、里程碑清单 D 活动属性

参考答案：B

解析：定义活动输出：活动清单、里程碑清单、活动属性。

44、在系统集成项目中，只有各个组件设备组没完成，团队才能对其进行测试，设备组装和测试活动之间属于()关系

A、外部强制性依赖关系 B、外部选择性依赖

C、内部强制性依赖 D、内部选择性依赖

参考答案：C

解析：首先是团队内的活动，排除 A、B，通过“只有各个组件设备组没完成，团队才能对其进行测试”可知是强制性的。

45-46、某项目包含 ABCDEFGHIJ 共 10 个活动，各活动历时与逻辑关系如下表所示，施工过

程中，活动 B 延期 2 天，活动 B 的自由活动时与总活动时间分别为（45）天，工期是（46）天

活动	历时天数	前置活动
A	2	—
B	2	A
C	3	A
D	4	A
E	3	B
F	4	C、D
G	4	E、F
H	3	G
I	2	G
J	1	H、I

45 A、0.1 B、1.2 C、2.2 D、1.1

46 A、17 B、18 C、19 D、20

参考答案：A B

解析：略

47、关于成本的描述，不正确（ ）

- A、额外福利，项目团队的差旅费属于直接成本
- B、税金，人力资源部门员工工资，保工费属于间接成本
- C、项目总预算为基准与管理储备之和
- D、应急储备是包含在成本基准内的一部分预算

参考答案：A

331-332 页：成本的类型

（1）可变成本：随着生产量、工作量或时间而变的成本为可变成本。可变成本又称变动成本。

（2）固定成本：不随生产量、工作量或时间的变化而变化的非重复成本为固定成本。

（3）直接成本：直接可以归属于项目工作的成本为直接成本。如项目团队差旅费、工资、项目使用的物料及设备使用费等。

（4）间接成本：来自一般管理费用科目或几个项目共同担负的项目成本所分摊给本项目的费用，就形成了项目的间接成本，如税金、额外福利和保卫费用等。

（5）机会成本：是利用一定的时间或资源生产一种商品时，而失去的利用这些资源生产其他最佳替代品的机会就是机会成本，泛指一切在做出选择后其中一个最大的损失。

（6）沉没成本：是指由于过去的决策已经发生了的，而不能由现在或将来的任何决策改变的成本。沉没成本是一种历史成本，对现有决策而言是不可控成本，会很大程度上影响人们的行为方式与决策，在投资决策时应排除沉没成本的干扰。

额外福利属于间接成本，项目团队的差旅费属于直接成本

48、制定成本管理计划的依据不包括（ ）

A、范围基准 B、进度基准 C、项目章程 D、挣值规则

参考答案：D

332-333 页：项目成本管理计划制订的输入

1.项目管理计划

2.项目章程

项目章程规定了项目总体预算，可据此确定详细的项目成本。

3.事业环境因素

4.组织过程资产

注意，进度基准属于项目管理计划的组成部分

49、（ ）的准确性取决于模型的成熟度和基础数据的可靠性

A、类比估算 B、三点估算 C、自下而上估算 D、参数估算

参考答案：D 308 页

参数估算是一种基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的估算技术。参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用。

50、某项目活动 A 的成本估算为 1000 元，总工期为 10 天，项目经理在施工第八天晚上查看工作进度，发现只完成了 70%，成本消耗 600 元。为了不影响项目整体进度，活动 A 需要按时完工，项目经理计划在现有成本条件下进行赶工，请计算活动 A 完工尚需绩效指数（TCPI）为

A、1.5 B、0.75 C、1.17 D、0.8

参考答案：C

$EV=1000*70\%=700$

$PV=100*8=800$

$AC=600$

$TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)=(1000-700)/(1000-600)\approx 1.17$

51、编制人力资源管理计划的工具与技术不包括（ ）

A、人际交往 B、组织理论 C、自制分配矩阵 D、认可与奖励

参考答案：D

解析：略

52、（ ）用来确定项目进行的各个阶段到位项目团队成员可以在项目上工作的时间

A、项目人员分配表 B、资源日历 C、项目管理计划 D、角色和职责 384 页

参考答案：B

资源日历表示出各个阶段到位的项目团队成员可以在项目上工作的时间。

53、项目执行过程中，团队成员小王与小张针对一个问题产生了激烈的争吵，项目经理为了保持团队的和谐，希望两个人冷静下来，把各自手头的工作先做好，有争议的问题慢慢再解决。项目经理采取的冲突管理方法是（ ）重点

A、强制 B、妥协 C、求同存异 D、合作

参考答案：C 官方教材 392 页

不管冲突对项目的影晌是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不利影响，增加对项目积极有利的一面。

冲突管理的 6 种方法

（1）问题解决：问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的一种方法。

（2）合作：集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

（3）强制：强制就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。

（4）妥协：妥协就是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决方法。

（5）求同存异：求同存异的方法就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先把工作做完。

（6）撤退：撤退就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

54、关于沟通管理的描述，不正确的是（ ）重点

A、六个人会议中沟通渠道共 15 条

B、说明这种沟通方式，参与程度比“叙述”低

C、视频会议的沟通即时性比网络直播强

D、沟通模型中包含编码，媒介，解码，噪音，反馈等要素

参考答案 B

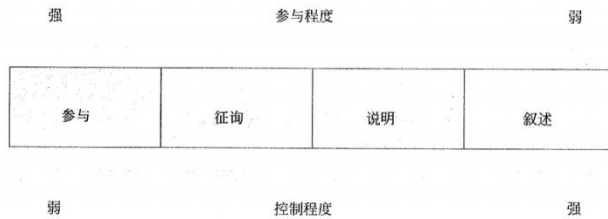


图 12-2 沟通方式

404 页：

从参与者（发送信息方）的观点看，参与讨论方式的控制力最弱，随后逐步加强，以叙述方式的控制力最强。从参与者（发送信息方）的观点看，其他参与者的参与程度恰巧相反，也就是讨论方式下参与程度最高，然后逐步减弱，以叙述方式下参与程度最弱。

55、根据权利/利益方格。对于权利高利益低干系人的管理方式应该是（ ）重点

- A、令其满意 B、重点管理 C、监督 D、随时告知

参考答案：A

425-426 页：

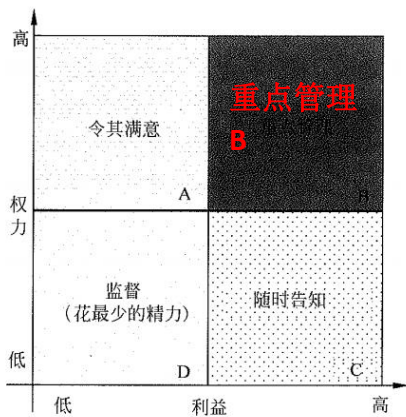


图 12-5 干系人权力/利益方格示例

56、对项目内容技术经济指标未确定的项目适宜采用（ ）重点

- A、总价合同 B、工料合同 C、分包合同 D、成本补偿合同

参考答案：D

446 页：成本补偿合同是由发包人向承包人支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），并且按照事先约定的某一种方式外加一笔费用作为卖方的利润。成本补偿合同也可为承包人超过或低于预定目标（如成本、进度或技术绩效目标）而规定财务奖励条款。

在这类合同中，发包人须承担项目实际发生的一切费用，因此也承担了项目的全部风险。承包人由于无风险，其报酬往往也较低。这类合同的缺点是发包人对工程造价不易控制，承包人也往往不注意降低项目成本。这类合同主要适用于以下项目：

- （1）需立即开展工作的项目
- （2）对项目内容及技术经济指标未确定的项目

(3) 风险大的项目

57、关于合同管理描述，不正确的是（ ） 重点

- A、合同签订前需做好市场调查
- B、对于合同诈骗尽早报案是确保权利关键
- C.变更合同价款是，首先确定变更价款，再确定变量清单
- D、合同文本需计算机打印，手写备注不具备法律效力

参考答案：C

455 页，先量后价

“公平合理”是合同变更的处理原则，变更合同价款按下列方法进行：

- (1) 首先确定合同变更量清单，然后确定变更价款
- (2) 合同中已有适用于项目变更的价格，按合同已有的价格变更合同价款
- (3) 合同中只有类似于项目变更的价格，可以参照类似价格变更合同价款
- (4) 合同中没有适用或类似项目变更的价格，由承包人提出适当的变更价格，经监理工程师

58、在选择潜在卖方是，基于既定加权标准对进行卖方打分，则卖方得分为（ ）

- A、1.9
- B、2.2
- C、2
- D、2.03

参考答案：D

技术水平总分为 $50\% \times (2+3+2) / 3$,企业资质总分为: $30\% \times (1+1+2)$,经验总分为: $20\% \times (3+2+2)$,所以卖方总得分为 $50\% \times (2+3+2) + 30\% \times (1+1+2) + 20\% \times (3+2+2) = 6.1$ 分，需要再用 $6.1/3$ 求得卖方得分。 $6.1/3 \approx 2.03$

59、实施采购过程依据（ ）

- A、采购工作说明书
- B.资源日历
- C、变更请求
- D、工作绩效报告

参考答案：A

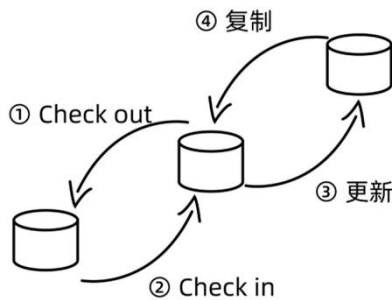
官方教材 475-476，考实施采购的输入

- 1.采购管理计划
- 2.采购文件
- 3.供方选择标准
- 4.卖方建议书
- 5.项目文件
- 6.自制/外购决策
- 7.采购工作说明书

采购工作说明书规定了明确的工作目标、项目需求和所需结果，供应商们可据此做出量化应答

- 8.组织过程资产

60. 要对软件产品升级，程序员对配置库的操作顺序正常的是（ ）。 重点



- A、①②③④ B、④①②③ c.②③①④ D.③④①②

参考答案：B

500 页，基于配置库的变更控制

- (1) 将待升级的基线（假设版本号为 V2.1）从产品中取出，放入受控库
- (2) 程序员将欲修改的代码从受控库中检出（Check out），放入自己的开发库中进行修改。代码被 Check out 之后即被“锁定”，以保证同一段代码只能被一个程序员修改，如果甲正对齐修改，己就无法 Check out
- (3) 程序员将开发库中修改好的代码检入（Check in）受控库。Check in 后，代码的“锁定”被解除，其他程序员可以 Check out 该段代码了
- (4) 软件产品的升级修改工作全部完成后，将受控库中的新基线存入产品库中（软件的版本号更新为 V2.2,旧的 V2.1 版并不删除，继续在产品库中保存）

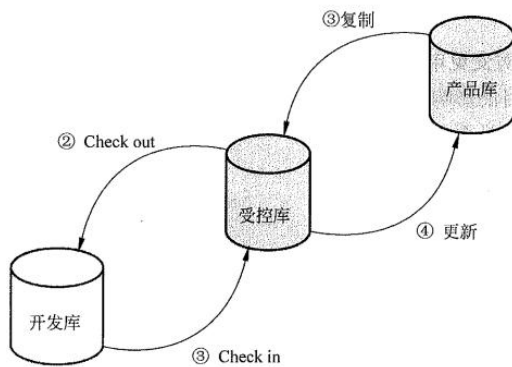


图 15-3 基于配置库的变更控制

61、（ ）确保了项目配置管理的有效性，体现了配置管理的最根本要求，即不允许出现任何混乱现象。 重点

- A、配置审计 B、配置控制 C、配置标识 D、配置控制

参考答案：A

501-502 页：配置审计也称为配置审核或配置评价，包括功能配置审计和物理配置审计，分别用以验证当前配置项的一致性和完整性。

配置审计的实施是为了确保项目配置管理的有效性，体现了配置管理的最根本要求——

不允许出现任何混乱现象,

62、（ ）提出了统计过程控制（SPC）的理论。

- A、休哈特
- B、戴明
- C、田口玄一
- D、石川馨

参考答案：A

考过案例，356页，20世纪50年代，戴明提出了质量改进的观点，在休哈特之后，系统和科学地提出用统计的方法进行质量和生产力的持续改进

63、质量工具中，（ ）中数据点的时间会对图形分布有影响。重点

- A、直方图
- B、散点图
- C、控制图
- D、帕累托图

参考答案：C

官方教材361页，控制图，用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。根据协议要求而制定的规范上限和下限，反应了允许的最大值和最小值。

64.关于质量审计目标的描述，不正确的是（ ） 重点

- A、强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献
- B、识别全部违规做法、差距及不足
- C、分享所在组织或行业中类似项目的良好实践
- D、积极主动地提供协助，以便确定项目过程是否可控

参考答案：D

官方教材365-366页：质量审计，又称质量保证体系审核，是对具体质量管理活动的结构性的评审。质量审计的目标是：

- (1) 识别全部正在实施的良好及最佳实践
- (2) 识别全部违规做法、差距及不足
- (3) 分享所在组织或行业中类似项目的良好实践
- (4) 积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率
- (5) 强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献

质量审计可以是事先安排，也可随机进行。在具体领域中有专长的内部审计师或第三方组织都可以实施质量审计可由内部或外部审计师进行。

65 由于信息的不对称，未来风险事件发生与否难以预测，指的是风险的()

- A、不确定性

- B、社会性
- C、客观性
- D、偶然性

参考答案：D

官方教材 545 页：偶然性（由于信息的不对称，未来风险事件发生与否难以预测）

66、关于识别风险的工具与技术的描述，正确的是：（ ）重点

- A、核对单简单易用且可以穷尽所有事项
- B、SWOT 分析可用于考察组织有事能够抵消威胁的程度
- C、文档审查是对项目进行安全性、规范化审查他
- D、拥有类似项目或业务领域经验的专家不可以直接识别风险

参考答案：C

可用排除法：一次不可能穷尽所有的风险事项，所以 A 选项错误；官方教材 556 页 SWOT 分析项目的每个优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁(Threat) 出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险，所以 B 选项错误。官方教材 557 页，拥有类似项目或业务领域经验的专家可以直接识别风险，所以 D 错误。555 页文档审查是对项目文档（包括各种计划、假设条件、以往的项目文档、协议和其他信息）进行结构化审查。

67.在规划风险应对措施时，（ ）策略通常适用于高影响的、严重的消极风险。重点

- A、规避和转移
- B、规避和减轻
- C、转移和接受
- D、专家判断

参考答案：B

官方教材 569 页第三行：规避和减轻策略通常适用于高影响的、严重的消极风险，而转移和接受更适用于低影响的不太严重威胁。

68、在信息安全管理中，数字签名主要用于确保数据的（ ）重点

- A、完整性
- B、保密性
- C、可用性
- D、可靠性

参考答案：A

官方教材 512 和 520 页：

512 页：完整性是指“保护资产的正确和完整的特性。”简单地说，就是确保接收到的数据就是发送的数据。数据不应该被改变，这需要某种方法去进行验证。确保数据完整性的技术包括：

- CA 认证
- 数字签名

- 防火墙系统
- 传输安全（通信安全）
- 入侵检测系统

520 页：完整性是信息未经授权不能进行改变的特性。即应用系统的信息在存储或传输过程中保持不被偶然或蓄意地删除、修改、伪造、乱序、重放和插入等破坏和丢失的特性。保障应用系统完整性的主要方法如下：

- （1）协议：通过各种安全协议可以有效地检测出被复制的信息、被删除的字段、失效的字段和被修改的字段
- （2）纠错编码方法：由此完成检错和纠错功能。最简单和常用的纠错编码方法是奇偶校验法
- （3）密码校验和方法：它是抗篡改和传输失败的重要手段
- （4）数字签名：保障信息的真实性
- （5）公证：请求系统管理或中介机构证明信息的真实性

69、（ ）不属于机房的静电措施。可用排除法

- A、选择静电产生小的家具材料 B、控制机房温、湿度
C、采用高阻值材料制作工作鞋 D、使用静电消除剂

参考答案：C

官方教材 528 页，机房防静电分为如下几种：

- (1)接地与屏蔽：采用必要的措施，使计算机系统有一套合理的防静电接地与屏蔽系统。
- (2)服装防静电：人员服装采用不易产生静电的衣料，工作鞋采用低阻值材料制作。
- (3)温、湿度防静电：控制机房温、湿度，使其保持在不易产生静电的范围内
- (4)地板防静电：机房地板从表面到接地系统的阻值，应控制在不易产生静电的范围内。
- (5)材料防静电：机房中使用的各种家具，如工作台、柜等，应选择产生静电小的材料。
- (6)维修 MOS 电路保护：在硬件维修时，应采用金属板台面的专用维修台，以保护 MOS 电路。
- (7)静电消除要求：在机房中使用静电消除剂等，以进一步减少静电的产生

70 我国在国家标准管理办法中规定国家标准实施（ ）年内要进行复审。重点

- A、2 B3 C4 D.5

参考答案：D

官方教材 605 页：国在国家标准管理办法中规定国家标准实施 5 年内要进行复审，即国家标准一般为 5 年

71.Blocks are storage units one by one , and each block is linkeal by () in Blockchain

A.Hash B.DES C.RSA D、 DSA

参考答案： B

72.The organization shall undertake root cause analysis and determine potential actions to prevent the occurrence or recurrence of ()

A.changes B.services C、 problems D.incidents

参考答案： A

73、 The highest level of quality management is ()

A、 detect and correct the defects before the desirables are sent the customer as of the quality control process

B、 use quality assurance to examine and correct the process it self and not just special defects

C、 incorporate quality into the planning and designing of the project and product

D、 create a throughout the organization that is committed to quality in process and products

参考答案： D

74、 () helps to determine which individual project risks or other sources of uncertainty have the most potential impact on project outcomes

A、 checklist analysis B、 sensitively analysis C、 decision tree analysis D.simulation

参考答案： B

翻译： () 有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响

A、 核对单分析 B、 敏感性分析 C.决策树分析 D.模拟技术

75、 In China, the security protection level of information system is divided into () levels

A、 3 B、 4 C、 5 D、 6

参考答案： C

翻译： 我国信息安全等级保护系统被分为 () 个等级

A、 3 B、 4 C、 5 D、 6