



全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试指定用书

信息系统项目管理师 2009至2012年试题分析与解答

全国计算机专业技术资格考试办公室 主编

清华大学出版社



全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试指定用书



郑州大学 *04010870288 *

信息系统项目管理师 2009至2012年试题分析与解答

全国计算机专业技术资格考试办公室 主编

G202-44
Q896=2-2



G202-44
Q896=2-2

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

信息系统项目管理师级考试是全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试的高级职称考试,是历年各级考试报名中最大的热点之一。本书汇集了2009上半年到2012下半年的所有试题和权威的解析,参加考试的考生,认真读懂本书的内容后,将会更加了解考题的思路,对提升自己考试通过率的信心会有极大的帮助。

本书扉页为防伪页,封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

信息系统项目管理师 2009 至 2012 年试题分析与解答/全国计算机专业技术资格考试办公室主编.
—北京:清华大学出版,2013
全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试指定用书
ISBN 978-7-302-32755-4

I. ①信… II. ①全… III. ①信息系统—项目管理—工程师—资格考试—题解
IV. ①G202-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 130833 号

责任编辑:柴文强
封面设计:傅瑞学
责任校对:胡伟民
责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:28 防 伪 页:1 字 数:700千字

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:55.00元

产品编号:053610-01

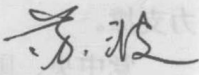
序 言

由人力资源和社会保障部、工业和信息化部共同组织的“全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试”（简称软考），肩负着科学评价选拔软件专业技术人才的光荣使命，肩负着正确引导软件行业专业技术人员潜心钻研、提高能力、加强创新的光荣使命，肩负着加强软件行业专业技术人员队伍建设的光荣使命。自1991年开考以来，软考坚持专业化、国际化、品牌化的发展方向，全国累计报名人数330万人，培养选拔软件行业专业技术人员64万人，部分考试标准与日本、韩国互认，为全国计算机和软件专业技术人员（包括香港、澳门和台湾地区来大陆就业的人员）提供了科学的评价体系和评价机制，为推动“两化”深度融合，提高工业信息化水平，走新型工业化道路提供了有力支撑。

党中央、国务院一直高度重视信息技术产业发展。以2000年的《国务院关于印发鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策的通知》（国发【2000】18号文件）和2011年的《国务院关于印发进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策的通知》（国发【2011】4号文件）为重要标志的一系列政策措施，为软件产业和集成电路产业乃至整个信息技术产业发展提供了强劲动力。2011年，我国软件产业实现业务收入超过1.84万亿元，产业规模是2005年的4.7倍，同比增长32.4%，超过“十一五”期间平均增速4.4个百分点，实现了“十二五”的良好开局。软件产业占电子信息产业比重从2000年的5.8%上升到19.9%。软件企业数量超过3万家，从业人数超过300万人。2012年上半年，我国软件产业实现软件业务收入10988亿元，同比增长26.2%。软件和信息服务业的持续快速发展，国民经济和社会信息化建设的深入开展，使软件人才和信息技术人才供给不足的问题依旧突出。按照国发【2011】4号文件提出的“努力培养国际化、复合型、实用性人才”的要求，工业和信息化部教育与考试中心组织一批理论水平高、实践经验丰富的专家学者和业界精英，结合考试大纲和软件产业技术发展趋势，对原有的“全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试教材和辅导用书”进行了更新，为广大软件行业从业人员提高学习能力、实践能力、创新能力和职业道德水平提供了依据。

当前，我国正处在全面建成小康社会的决定性阶段。坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路，推动信息化和工业化深度融合、工业化和城镇化良性互动、城镇化和农业现代化相互协调，促进工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展，是党中央的重要战略部署。造就规模宏大、素质优良的人才队伍，推动我国由人才大国迈向人才强国，既是构成这一重要战略部署的紧迫任务，也是实施这一重要战略部署的关键措施。从现在起至全面建成小康社会的这一历史时期，信息技术仍然是走

中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路的先导性技术；全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试也应该看做是落实党的十八大关于“推进各类人才队伍建设，实施重大人才工程，加大创新创业人才培养支持力度，重视实用人才培养”指示的重要组成部分。好雨知时节，当春乃发生——我相信，全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试教材和辅导用书的及时更新必将为我国信息技术人才队伍发展壮大、为软件和信息服务业做大做强、为服务经济转型升级做出更大的贡献；同时我们也要注意，近年来，以云计算、物联网、移动互联网和大数据技术等为热点的新一代信息技术，正在对软件和信息服务业带来一系列深刻变化，也对软件和信息服务业在各个领域的应用产生重要影响，我希望，在保持这套教材和辅导用书在一个时期内相对稳定的同时，也要注意及时反映信息技术的新变化、新进展，以跟上软件和信息服务业蓬勃发展的需要，跟上信息化以及新型工业化、城镇化和农业现代化建设蓬勃发展的需要。



前 言

根据国家有关的政策性文件,全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试(以下简称“计算机软件考试”)已经成为计算机软件、计算机网络、计算机应用、信息系统、信息服务领域高级工程师、工程师、助理工程师、技术员国家职称资格考试。而且,根据信息技术人才年轻化的特点和要求,报考这种资格考试不限学历与资历条件,以不拘一格选拔人才。现在,软件设计师、程序员、网络工程师、数据库系统工程师、系统分析师、系统架构设计师和信息系统项目管理师等资格的考试标准已经实现了中国与日本互认,程序员和软件设计师等资格的考试标准已经实现了中国和韩国互认。

计算机软件考试规模发展很快,年报考规模已达30多万人,二十多年来,累计报考人数超过300万人。

计算机软件考试已经成为我国著名的IT考试品牌,其证书的含金量之高已得到社会的公认。计算机软件考试的有关信息见网站www.rkb.gov.cn中的资格考试栏目。

对考生来说,学习历年试题分析与解答是理解考试大纲的最有效、最具体的途径。

为帮助考生复习备考,全国计算机专业技术资格考试办公室组汇集了信息系统项目管理师2009至2012年的试题分析与解答,以便于考生测试自己的水平,发现自己的弱点,更有针对性、更系统地学习。

计算机软件考试的试题质量高,包括了职业岗位所需的各个方面的知识和技术,不但包括技术知识,还包括法律法规、标准、专业英语、管理等方面的知识;不但注重广度,而且还有一定的深度;不但要求考生具有扎实的基础知识,还要具有丰富的实践经验。

这些试题中,包含了一些富有创意的试题,一些与实践结合得很好的佳题,一些富有启发性的题,具有较高的社会引用率,对学校教师、培训指导者、研究工作者都是很有帮助的。

由于作者水平有限,时间仓促,书中难免有错误和疏漏之处,诚恳地期望各位专家和读者批评指正,对此,我们将深表感激。

编者

2013年6月

第1章 2009上半年信息系统项目管理师

目 录

上午试题分析与解答

第1章	2009上半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	1
第2章	2009上半年信息系统项目管理师下午试卷I试题分析与解答	38
第3章	2009上半年信息系统项目管理师下午试卷II写作要点	44
第4章	2009下半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	48
第5章	2009下半年信息系统项目管理师下午试卷I试题分析与解答	90
第6章	2009下半年信息系统项目管理师下午试卷II写作要点	97
第7章	2010上半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	101
第8章	2010上半年信息系统项目管理师下午试卷I试题分析与解答	153
第9章	2010上半年信息系统项目管理师下午试卷II写作要点	161
第10章	2010下半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	166
第11章	2010下半年信息系统项目管理师下午试卷I试题分析与解答	231
第12章	2010下半年信息系统项目管理师下午试卷II写作要点	240
第13章	2011上半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	244
第14章	2011上半年信息系统项目管理师下午试题I分析与解答	281
第15章	信息系统项目管理师下午试题II分析与解答	288
第16章	2011下半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	292
第17章	2011下半年信息系统项目管理师下午试题I分析与解答	322
第18章	2011下半年信息系统项目管理师下午试卷II分析与解答	330
第19章	2012上半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	335
第20章	2012上半年信息系统项目管理师下午试题I分析与解答	370
第21章	2012上半年信息系统项目管理师下午试题II分析与解答	380
第22章	2012下半年信息系统项目管理师上午试题分析与解答	384
第23章	2012下半年信息系统项目管理师下午试题I分析与解答	426
第24章	2012下半年信息系统项目管理师下午试卷II写作要点	436

性能上的不足或需求难以增加或地方。

而为了保护高安全或网络环境而产生的,可以确保把有害攻击隔离在可信网络之外,并保证可信网络中敏感信息不外泄的前提下,完成网间信息的安全交换的技术属于安全隔离技术。

参考答案

(1) D

第1章 2009上半年信息系统项目管理师 上午试题分析与解答

试题(1)

安全审计是保障计算机系统安全的重要手段之一，其作用不包括(1)。

- (1) A. 检测对系统的入侵
- B. 发现计算机的滥用情况
- C. 发现系统入侵行为和潜在的漏洞
- D. 保证可信网络内部信息不外泄

试题(1)分析

安全审计是指对主体访问和使用客体的情况进行记录和审查，以保证安全规则被正确执行，并帮助分析安全事故产生的原因。安全审计是落实系统安全策略的重要机制和手段，通过安全审计识别与防止计算机网络系统内的攻击行为、追查计算机网络系统内的泄密行为。

入侵检测是从信息安全审计派生出来的，随着网络和信息系统应用的推广普及而逐渐成为一个信息安全的独立分支，但彼此涉及的内容、要达到的目的以及采用的方式、方法都非常接近。如果要说出它们的不同，就在于信息安全审计更偏向业务应用系统的范畴，而入侵检测更偏向“入侵”的、业务应用系统之外的范畴。有专家预言，随着业务应用系统的规范化，安全防范需求更高，市场空间扩大，研究和实践的机会更多，信息安全审计与入侵检测将合二为一，并形成完整的信息安全防范体系。

安全审计的作用如下：

- (1) 检测对系统的入侵，对潜在的攻击者起到震慑或警告作用。
- (2) 发现计算机的滥用情况，对于已经发生的系统破坏行为提供有效的追究证据。
- (3) 为系统安全管理员提供有价值的系统使用日志，从而帮助系统安全管理员及时发现系统入侵行为或潜在的系统漏洞。
- (4) 为系统安全管理员提供系统运行的统计日志，使系统安全管理员能够发现系统性能上的不足或需要改进与加强的地方。

而为了保护高安全度网络环境而产生的、可以确保把有害攻击隔离在可信网络之外、并保证可信网络内部信息不外泄的前提下，完成网间信息的安全交换的技术属于安全隔离技术。

参考答案

- (1) D

试题 (2)、(3)

网络安全包含了网络信息的可用性、保密性、完整性和真实性。防范 Dos 攻击是提高(2)的措施,数字签名是保证(3)的措施。

(2) A. 可用性 B. 保密性 C. 完整性 D. 真实性

(3) A. 可用性 B. 保密性 C. 完整性 D. 真实性

试题 (2)、(3) 分析

DoS (Denial of Service) 是一种利用合理的服务请求占用过多的服务资源,从而使合法用户无法得到服务响应的网络攻击行为。通俗地讲, Dos 攻击就是拒绝服务的意思,会导致网络系统不可用。

数字签名可以确保电子文档的真实性并可以进行身份验证,以确认其内容是否被篡改后伪造。数字签名是确保电子文档真实性的技术手段。

参考答案

(2) A (3) D

试题 (4)

防火墙把网络划分为几个不同的区域,一般把对外提供网络服务的设备(如 WWW 服务器、FTP 服务器)放置于(4)区域。

(4) A. 信任网络

B. 非信任网络

C. 半信任网络

D. DMZ (非军事化区)

试题 (4) 分析

传统边界防火墙主要有以下 4 种典型的应用:

(1) 控制来自因特网对内部网络的访问。

(2) 控制来自第三方局域网对内部网络的访问。

(3) 控制局域网内部不同部门网络之间的访问。

(4) 控制对服务器中心的网络访问。

而其中的第一项应用“控制来自因特网对内部网络的访问”是一种应用最广,也是最重要的防火墙应用环境。在这种应用环境下,防火墙主要保护内部网络不遭受因特网用户(主要是指非法的黑客)的攻击。在这种应用环境中,一般情况下防火墙网络可划分为三个不同级别的安全区域:

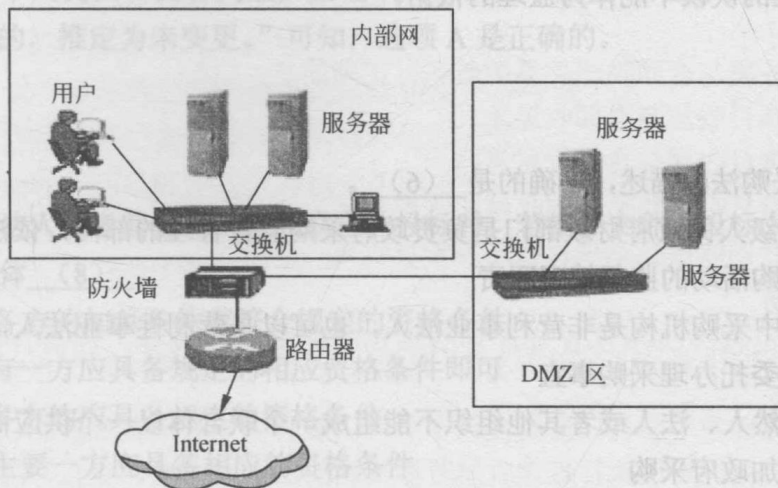
(1) 内部网络。这是防火墙要保护的對象,包括全部的企业内部网络设备及用户主机。这个区域是防火墙的可信区域(这是由传统边界防火墙的设计理念决定的)。

(2) 外部网络。这是防火墙要防护的對象,包括外部因特网主机和设备。这个区域为防火墙的非可信网络区域(同样也是由传统边界防火墙的设计理念决定的)。

(3) DMZ (非军事区)。它是从企业内部网络中划分的一个小区域,在其中就包括内部网络中用于公众服务的外部服务器,如 Web 服务器、邮件服务器、FTP 服务器和外

部 DNS 服务器等，它们都是为因特网提供某种信息服务。

具有三个不同级别安全区域的网络结构如下图所示：



在以上三个区域中，用户需要对不同的安全区域采取不同的安全策略。虽然内部网络和 DMZ 区都属于企业内部网络的一部分，但它们的安全级别（策略）是不同的。对于要保护的大部分内部网络，一般情况下禁止所有来自因特网用户的访问；而由企业内部网络划分出去的 DMZ 区，因需为因特网应用提供相关的服务，因此允许任何人对该诸如 Web 服务器进行正常的访问。

参考答案

(4) D

试题 (5)

下列不能作为监理依据的是 (5)。

- (5) A. 现行国家、各省、市、自治区的有关法律、法规
- B. 国际、国家 IT 行业质量标准
- C. 业主单位和承建单位的合同
- D. 承建单位的决议

试题 (5) 分析

监理单位实施信息系统工程监理的依据有：

(1) 各级政府部门有关的政策、法律、法规和行业规范；质量法、中华人民共和国标准化法（简称标准化法）、中华人民共和国计量法（简称计量法）、中华人民共和国产品质量法以及合同法、公司法、招投标法等。

(2) 软件工程方面的行业标准。

(3) 信息安全方面的行业标准。

(4) 建设单位和监理单位签订的委托监理合同。

(5) 建设单位和承包开发单位的信息系统工程开发合同。

而承建单位的决议不能作为监理的依据。

参考答案

(5) D

试题 (6)

关于政府采购法的描述, 正确的是 (6)。

(6) A. 各级人民政府财政部门是负责政府采购监督管理的部门, 依法履行对政府采购活动的监督管理职责

B. 集中采购机构是非营利事业法人, 也可以是营利性事业法人, 根据采购人的委托办理采购事宜

C. 自然人、法人或者其他组织不能组成一个联合体以一个供应商的身份共同参加政府采购

D. 竞争性谈判应作为政府采购的主要采购方式

试题 (6) 分析

在下文中简称《中华人民共和国政府采购法》为采购法。

依据采购法第十三条的如下规定:

各级人民政府财政部门是负责政府采购监督管理的部门, 依法履行对政府采购活动的监督管理职责。

各级人民政府其他有关部门依法履行与政府采购活动有关的监督管理职责。

因此, 选项 A 是正确的。

而选项 B 根据采购法的第十六条如下规定: “集中采购机构为采购代理机构。设区的市、自治州以上人民政府根据本级政府采购项目组织集中采购的需要设立集中采购机构。” “集中采购机构是非营利事业法人, 根据采购人的委托办理采购事宜。” 可知, 选项 B 不正确。

依据采购法第二十四条的规定: “两个以上的自然人、法人或者其他组织可以组成一个联合体, 以一个供应商的身份共同参加政府采购。” 可知, 选项 C 不正确。

依据采购法第二十六条的规定: “公开招标应作为政府采购的主要采购方式。” 因此, 选项 D 也不正确。

参考答案

(6) A

试题 (7)

合同可以变更, 但是当事人对合同变更的内容约定不明确的, 推定为 (7)。

- (7) A. 未变更 B. 部分变更 C. 已经变更 D. 变更为可撤销

试题(7)分析

依据《中华人民共和国合同法》第七十八条的如下规定：“当事人对合同变更的内容约定不明确的，推定为未变更。”可知，选项A是正确的。

参考答案

- (7) A

试题(8)

两个以上法人或者其他组织组成联合体投标时，若招标文件对投标人资格条件有规定的，则联合体(8)。

- (8) A. 各方的加总条件应符合规定的资格条件
B. 有一方应具备规定的相应资格条件即可
C. 各方均应具备规定的资格条件
D. 主要一方应具备相应的资格条件

试题(8)分析

依据《中华人民共和国招标投标法》第三十一条的如下规定：“两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标。联合体各方均应当具备承担招标项目的相应能力；国家有关规定或者招标文件对投标人资格条件有规定的，联合体各方均应当具备规定的相应资格条件。由同一专业的单位组成的联合体，按照资质等级较低的单位确定资质等级。”可知，选项C是正确的。

参考答案

- (8) C

试题(9)

在我国境内进行的工程建设项目，可以不进行招标的环节是(9)。

- (9) A. 监理 B. 可研 C. 勘察设计 D. 施工

试题(9)分析

依据《中华人民共和国招标投标法》第三条的如下规定：

在中华人民共和国境内进行下列工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，必须进行招标：

- (一) 大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目；
- (二) 全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目；
- (三) 使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目。

前款所列项目的具体范围和规模标准，由国务院发展计划部门会同国务院有关部门制定，报国务院批准。

法律或者国务院对必须进行招标的其他项目的范围有规定的，依照其规定。

可研不在该条要求的招标范围内。

参考答案

(9) B

试题 (10)

关于项目收尾与合同收尾关系的叙述, 正确的是 (10)。

- (10) A. 项目收尾与合同收尾无关
 B. 项目收尾与合同收尾等同
 C. 项目收尾包括合同收尾和管理收尾
 D. 合同收尾包括项目收尾和管理收尾

试题 (10) 分析

项目收尾过程涉及项目管理计划的项目收尾部分的执行, 包括合同收尾和管理收尾。

管理收尾覆盖整个项目, 并且在每个阶段完成时规划和准备阶段的收尾。管理收尾详述了在项目和任何阶段执行管理收尾时涉及到的所有的活动、交互、项目团队成员和其他项目干系人的相关角色和职责。

合同收尾涉及结算和关闭任何项目所建立的合同、采购或买进协议, 也定义了为支持项目的正式管理收尾所需的与合同相关的活动。

参考答案

(10) C

试题 (11)

企业将某些业务外包, 可能会给发包企业带来一些风险, 这些风险不包括 (11)。

- (11) A. 与客户联系减少进而失去客户 B. 企业业务转型
 C. 企业内部知识流失 D. 服务质量降低

试题 (11) 分析

外包是企业利用外部的专业资源为己服务, 从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力乃至增强自身应变能力的一种管理模式, 同时也是现代社会非常重要的一种商业模式。企业将业务外包利弊并存。

企业实施外包后带来的主要利益包括降低服务成本、专注于核心服务、品质改善和专业知识获取等。

外包带来的不总是正面利益, 其负面影响主要表现在:

- 无法达到预期的成本降低目标。
- 以前内部自行管理领域的整体品质降低。
- 未和服务供应商达成真正的合作关系。
- 无法借机开拓出满足客户新层次需求和符合弹性运作需求的机会。
- 企业内部知识流失。

参考答案

(11) B

试题(12)

关于活动资源估算正确的叙述是 (12)。

(12) A. 进行活动排序时需要考虑活动资源估算问题

B. 活动资源估算过程与费用估算过程无关

C. 活动资源估算的目的是确定实施项目活动所需的资源数量

D. 企业基础设施资源信息可以用于活动资源估算

试题(12)分析

活动资源估算包括决定需要什么资源(人力,设备,原料)和每一样资源应该用多少,以及何时使用资源来有效地执行项目活动。它必须和成本估算相结合。

活动排序在活动资源估算过程之前,进行活动排序时需要考虑活动之间顺序问题而不是资源估算问题。

而依靠组织的过程资产以及估算软件等企业基础设施的强大能力,可以定义资源可用性、费率以及不同的资源日历,从而有助于活动资源的估算。

参考答案

(12) D

试题(13)

假设需要把25盒磁带数据(每盒磁带数据量40GB)从甲地转送到乙地,甲、乙相距1km,可以采用的方法有汽车运输和TCP/IP网络传输,网络传输介质可选用双绞线、单模光纤、多模光纤等。通常情况下,采用(13)介质,所用时间最短。

(13) A. 汽车 B. 双绞线 C. 多模光纤 D. 单模光纤

试题(13)分析

25盒磁带数据(每盒磁带数据量40GB),所需传输的数据总量为:

$$25 \times 40\text{GB} = 1000\text{GB} = 1\text{TB}$$

从甲地转送到乙地的方案有“有线传输”和“汽车运输”两个。

方案1:有线传输

此方案需要读磁带,目前最好的磁盘机要将一盘数据读出就需要2个小时,所以即使同时使用25台磁盘机来操作,并且忽略传输时间,也需要2小时以上。

有线传输介质传输参数表如下:

线缆名称	传输距离	传输速度	成本	安装	1TB 最快所需时间
屏蔽双绞线	100m	10~1000Mb/s	较低	容易	2小时13分钟
非屏蔽双绞线	100m	10~1000Mb/s	最低	最容易	2小时13分钟
多模光纤	2km	51~1000Mb/s	次贵	最难	2小时13分钟
单模光纤	2~10km	1~10Gb/s	最贵	最难	13分钟

方案 2: 汽车运输

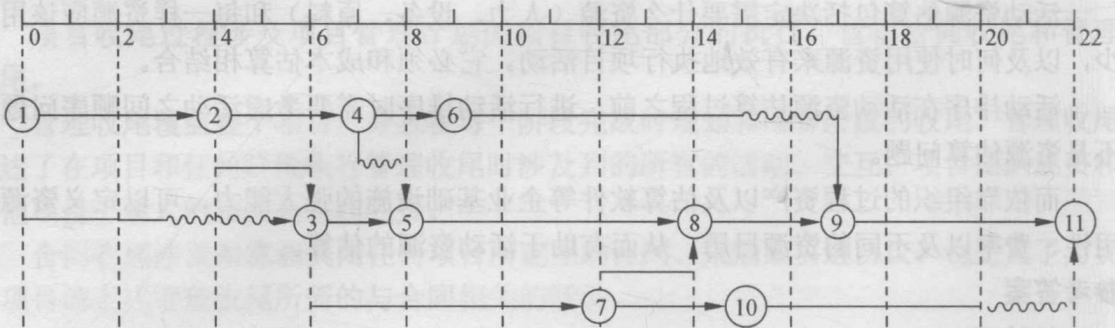
汽车传输无须读磁带、转换磁带。假定汽车的时速为 30KM/h, 汽车运输所需的总时间为 2 分钟。

参考答案

(13) A

试题 (14)

某项目的时标网络图如下(时间单位:周),在项目实施过程中,因负责实施的工程师误操作发生了质量事故,需整顿返工,造成工作 4—6 拖后 3 周,受此影响,工程的总工期会拖延 (14) 周。



(14) A. 0

B. 1

C. 2

D. 3

试题 (14) 分析

本题计划的网络图中关键路径长度为 22 周,“工作 4—6”不在关键路径上。

在项目实施过程中,“工作 4—6”拖后 3 周后,此时它用掉“工作 6—9”2 周的自由时差,还引起整个项目工期 1 周的延期,此时关键路径长度为 23 周。

参考答案

(14) B

试题 (15)

关于活动历时估算的说法不正确的是 (15)。

(15) A. 活动历时估算不是进行活动排序时首要考虑的问题

B. 活动历时估算的准确性不依赖于项目团队成员对项目的熟悉程度

C. 活动历时估算内容包括确定实施项目活动必须付出的工作努力、所需的资源数量、工作时间

D. 活动历时估算可采用三点估算法

试题 (15) 分析

活动历时估算过程要对项目的工作时间做出客观、合理的估计,要在综合考虑各种资源、人力、物力、财力的情况下,确定实施项目活动必须付出的工作努力、所需的资源数量、工作时间。

在对活动进行时间估计时，可以选择项目队伍中最熟悉具体活动性质的个人或团体来完成估计。

而活动排序过程依据活动清单、活动清单属性、项目范围说明书和里程碑清单，首先确定项目各活动之间的顺序。活动历时估算过程在活动排序过程之后进行。

活动历时估算的工具、技术和方法有：

- (1) 专家判断
- (2) 类比估算法
- (3) 基于定额的历时
- (4) 历时的三点估算
- (5) 预留时间
- (6) 最大活动历时

参考答案

(15) B

试题 (16)

创建 WBS 的输入包括 (16)。

- | | |
|----------------|-------------|
| (16) A. 项目管理计划 | B. 成本估算 |
| C. WBS 模板 | D. 项目范围管理计划 |

试题 (16) 分析

创建 WBS 过程的输入包括组织过程资产、项目范围说明书、项目范围管理计划和已批准的变更请求。

参考答案

(16) D

试题 (17)

(17) 不是 WBS 的正确分解方法或结构。

- (17) A. 把主要的项目可交付物和子项目作为第一层
- B. 在同一 WBS 层上采用不同的分解方法
- C. 在不同 WBS 层上可采用不同的分解方法
- D. 把项目生命期作为第一层，项目交付物作为第二层

试题 (17) 分析

创建 WBS 的工具和技术有工作分解结构模板、分解和 WBS 编码设计。

而分解 WBS 结构的方法至少有如下 3 种：

- (1) 使用项目生命周期的阶段作为分解的第一层，而把项目可交付物安排在第二层。
- (2) 把项目重要的可交付物作为分解的第一层。
- (3) 把子项目安排在第一层，再分解子项目的 WBS。

工作结构分解应把握的原则如下：

- (1) 在各层次上保持项目的完整性, 避免遗漏必要的组成部分;
- (2) 一个工作单元只能从属于某个上层单元, 避免交叉从属;
- (3) 相同层次的工作单元应用相同性质;
- (4) 工作单元应能分开不同的责任者和不同工作内容;
- (5) 便于项目管理计划、控制的管理需要;
- (6) 最低层工作应该具有可比性, 是可管理的, 可定量检查的;
- (7) 应包括项目管理工作 (因为是项目具体工作的一部分), 包括分包出去的工作。

参考答案

(17) B

试题 (18)

(18) 不属于项目章程的组成内容。

- | | |
|---------------|--------------|
| (18) A. 工作说明书 | B. 指定项目经理并授权 |
| C. 项目概算 | D. 项目需求 |

试题 (18) 分析

项目章程是正式批准一个项目的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人或投资人发布, 其在组织内的级别应能批准项目, 并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。

项目章程可以直接描述或引用其他文档来描述以下信息:

- (1) 项目必须满足的业务要求或产品需求。
- (2) 项目的目的或缘由。
- (3) 项目干系人的需求和期望。
- (4) 概要的里程碑进度计划。
- (5) 项目干系人的影响。
- (6) 职能组织。
- (7) 组织的、环境的和外部的假设。
- (8) 组织的、环境的和外部的约束。
- (9) 论证项目的业务方案, 包括投资回报率。
- (10) 概要预算。

工作说明书是制定项目章程过程的输入, 对项目所要提供的产品或服务的叙述性的描述, 内容包括业务要求、产品范围描述和战略计划。

参考答案

(18) A

试题 (19)

下面针对项目整体变更控制过程的叙述不正确的是 (19)。