

2023年上半年 信息系统项目管理师 上午试题分析

章：信息技术基础 节：信息化发展 难度：一般

“新型基础设施”主要包括信息技术设施，融合基础设施和创新基础设施三个方面，其中信息基础设施包括(1)。

- ①通信基础设施 ②智能交通基础设施 ③新技术基础设施
④科教基础设施 ⑤算力基础设施

(1) A.①③⑤ B.①④⑤ C.②③④ D.②③⑤

【参考答案】A

【解析】

目前，新型基础设施主要包括如下三个方面。

其中信息基础设施主要指基于新一代信息技术演化生成的基础设施。信息基础设施包括：①以5G、物联网、工业互联网、卫星互联网为代表的通信网络基础设施；②以人工智能、云计算、区块链等为代表的新技术基础设施；③以数据中心、智能计算中心为代表的算力基础设施等。信息基础设施凸显“技术新”。

章：信息技术基础 节：信息化发展 难度：一般

数据价值化是以(2)为起点，经历数据资产化，数据资本化的阶段，实现数据价值化的阶段。

- (2) A.数据智能化 B.数据资源化
C.数据安全性 D.数据产业化

【参考答案】B

【解析】

数据价值化是指以数据资源化为起点，经历数据资产化、数据资本化阶段，实现数据价值化的经济过程。

章：信息技术基础 节：信息技术发展 难度：一般

网络安全态势感知在(3)的基础上，进行数据整合、特征提取等，应用一系列态势评估算法，生成网络的整体态势情况。

- (3) A.安全应用软件 B.安全基础设施
C.安全网络环境 D.安全大数据

扫码进群，获取软考最新资讯



【参考答案】 D

【解析】

网络安全态势感知(Network Security Situation Awareness)是在大规模网络环境中，对能够引起网络态势发生变化的安全要素进行获取、理解、显示，并据此预测未来的网络安全发展趋势。安全态势感知不仅是一种安全技术，也是一种新兴的安全概念。它是一种基于环境的、动态的、整体的洞悉安全风险的能力。安全态势感知的前提是安全大数据，其在安全大数据的基础上进行数据整合、特征提取等，然后应用一系列态势评估算法生成网络的整体态势状况，应用态势预测算法预测态势的发展状况，并使用数据可视化技术，将态势状况和预测情况展示给安全人员，方便安全人员直观便捷地了解网络当前状态及预期的风险。

章：信息技术基础 节：信息技术发展 难度：一般

● (4)是指一个操作系统中多个程序同时并行运行，而(4)则可以同时运行多个操作系统，而且每个操作系统中都有多个程序运行，(4)只是单CPU模拟双CPU来平衡运行性能，这两个模拟出来的CPU是不能分离的，只能协同工作。

- (4) A.虚拟化技术 多任务 超线程技术
B.超线程技术 虚拟化技术 多任务
C.虚拟化技术 超线程技术 多任务
D.多任务 虚拟化技术 超线程技术

【参考答案】 D

【解析】

多任务是指在一个操作系统中多个程序同时并行运行，而在虚拟化技术中，则可以同时运行多个操作系统，而且每一个操作系统中都有多个程序运行，每一个操作系统都运行在一个虚拟的CPU或者虚拟主机上。超线程技术只是单CPU模拟双CPU来平衡程序运行性能，这两个模拟出来的CPU是不能分离的，只能协同工作。

章：信息技术基础 节：信息系统治理 难度：一般

● GB/T34960.1中定义了IT治理框架(5)不属于IT治理框架的三大治理域。

- (5) A.管理体系 B.技术体系
C.顶层设计 D.资源

【参考答案】 B

【解析】

GB/T34960.1《信息技术服务治理第1部分：通用要求》规定了IT治理的模型和框架、实施IT治理的原则，以及开展IT顶层设计、管理体系和资源的治理要求。

章：信息技术基础 节：信息系统治理 难度：一般

● (6)不属于IT审计的目标。

扫码进群，获取软考最新资讯



- (6) A.对IT目标的实现进行审查和评价 B.识别和评估IT风险
C.保护信息资产的安全 D.提出评价意见及改进

【参考答案】 C

【解析】

IT审计的目的在于通过开展IT审计工作，了解组织IT系统与IT活动的总体状况，对组织是否实现IT目标进行审查和评价，充分识别与评估相关IT风险，提出评价意见及改进建议，促进组织实现IT目标。

综上所述，IT审计无法保护信息资产的安全。

章：信息技术基础 节：信息系统管理 难度：一般

- 信息系统战略三角不包括 (7)。

- (7) A.安全技术 B.业务战略 C.组织机制 D.信息系统

【参考答案】 A

【解析】

战略是实现目标、意图和目的的一组协调行动。战略往往始于使命，而使命是对组织的宗旨给出的一个清晰并令人信服的陈述。信息系统战略三角突出了业务战略、信息系统和组织机制之间的必要一致性，如图所示。

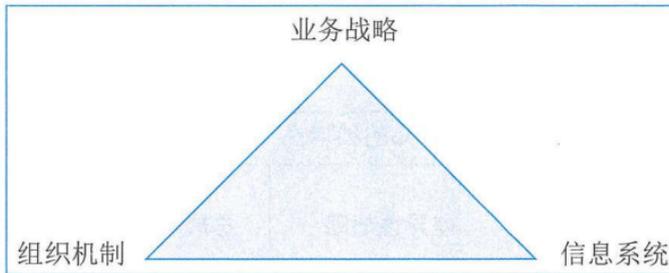


图 1-1 信息系统战略三角

章：信息技术基础 节：信息系统管理 难度：一般

-

数据管理能力成熟度模型(DCMM)将组织的管理成熟度划分为5个等级，每个级别中数据的重要程度会有所不同，从 (8) 开始强调数据管理的规范化，数据被当做实现组织绩效目标的重要资产。

- (8) A.量化管理级 B.稳健级 C.优化级 D.受管理级

【参考答案】 B

【解析】

扫码进群，获取软考最新资讯



数据管理能力成熟度模型。DCMM将组织的管理成熟度划分为5个等级，分别是：初始级、受管理级、稳健级、量化管理级和优化级。其中：

●稳健级：数据已被当做实现组织绩效目标的重要资产，在组织层面制定了系列的标准化管理流程，促进数据管理的规范化。

章：信息技术基础 节：信息系统工程 难度：一般

●

在常用的OOD原则中，(9)原则是一个对象应当对其他对象有尽可能少的了解，该原则与结构优化方法的(9)原则是一致的。

- (9) A.单职 高内聚 B.组合重用 低耦合
C.迪米特 低耦合 D.开闭 高内聚

【参考答案】 C

【解析】

OOD的主要任务是对类和对象进行设计，包括类的属性、方法以及类与类之间的关系。OOD的结果就是设计模型。对于OOD而言，在支持可维护性的同时，提高软件的可复用性是一个至关重要的问题，如何同时提高软件的可维护性和可复用性，是OOD需要解决的核心问题之一。在OOD中，可维护性的复用是以设计原则为基础的。常用的OOD原则包括：

- 单职原则：设计功能单一的类。本原则与结构化方法的高内聚原则是一致的。
- 开闭原则：对扩展开放，对修改封闭。
- 李氏替换原则：子类可以替换父类。
- 依赖倒置原则：要依赖于抽象，而不是具体实现；要针对接口编程，不要针对实现编程。
- 接口隔离原则：使用多个专门的接口比使用单一的总接口要好。
- 组合重用原则：要尽量使用组合，而不是继承关系达到重用目的。
- 迪米特原则(最少知识法则)：一个对象应当对其他对象有尽可能少的了解。本原则与结构化方法的低耦合原则是一致的。

章：信息技术基础 节：信息系统工程 难度：一般

●

(10)是(10)的基础，二者的目的都是为了在系统崩溃或灾难发生时能够恢复数据或系统

- (10) A.数据容灾 数据备份 B.数据存储 数据安全
C.数据安全 数据存储 D.数据备份 数据容灾

【参考答案】 D

【解析】

数据备份是数据容灾的基础。数据备份是数据高可用的最后一道防线，其目的是为了在系统数据崩溃时能够快速恢复数据。

章：信息技术基础 节：信息系统工程 难度：一般

扫码进群，获取软考最新资讯



● 从信息系统集成技术角度来看，(11)在最上层，主要解决(11)问题。

- (11) A.数据集成 互通 B.网络集成 互连
C.软件集成 互适应 D.应用集成 互操作性。

【参考答案】 D

【解析】

集成关心的是个体和系统的所有硬件与软件之间各种人/机界面的一致性。从应用集合的一致表示、行为与功能的角度来看，应用(构件或部分)的集成化集合提供一种一致的无缝用户界面。从信息系统集成技术的角度看，在集成的堆栈上，应用集成在最上层，主要解决应用的互操作性的问题。

章：信息技术基础 节：信息系统工程 难度：一般

● (12)是防止非法实体对交换数据的修改、插入、删除以及在数据交换过程中的数据丢失。

- (12) A.对等实体认证服务 B.数据保密服务
C.数据完整性服务 D.数据源点

【参考答案】 C

【解析】

安全服务包括对等实体认证服务、数据保密服务、数据完整性服务、数据源点认证服务、禁止否认服务和犯罪证据提供服务等。其中：

数据完整性服务。数据完整性服务用以防止非法实体对交换数据的修改、插入、删除以及在数据交换过程中的数据丢失。数据完整性服务可分为：

- 带恢复功能的链接方式数据完整性；
- 不带恢复功能的链接方式数据完整性；
- 选择字段链接方式数据完整性；
- 选择字段无链接方式数据完整性；
- 无链接方式数据完整性。

章：其他知识 节：组织通用治理 难度：一般

● 关于绩效评估的描述，不正确的是(13)。

- (13) A.绩效评估要以员工发展为第一目标，全面了解员工的发展潜力
B.绩效评估由人力资源部门负责牵头组织、协调，相关部门予以配合
C.绩效评估是绩效治理整个周期性循环过程中技术性最强的一个环节
D.制定科学合理的评价方法是绩效评估的关键

【参考答案】 A

【解析】

绩效评估是指以员工与组织的共同发展为目标，通过正式的结构化的制度或方法，评价和测量在一定的周期内团队或员工个人的工作行为和工作成果，全面了解员工的发展潜力。绩效评估工作通常由人力资源部门负责牵头组织、协调，有关部门予以配合。作为绩效治理

扫码进群，获取软考最新资讯



整个周期性循环过程中技术性最强的一个环节，如何制定科学合理的评价方法，进行绩效评估与考核，并进行正确的奖励是绩效评估的关键。

所以A错。

章：其他知识 节：组织通用管理 难度：一般

● 知识管理需要遵循积累原则，共享原则和交流原则，其中 (14) 是实施知识管理的基础， (14) 需要建立有利于知识管理的组织结构和文化气氛。

- (14) A.共享原则 交流原则 B.积累原则 交流原则
C.积累原则 共享原则 D.交流原则 共享原则

【参考答案】 B

【解析】

知识管理是一个复杂的过程，要遵循以下3条原则：

- ①积累原则。知识积累是实施知识的管理基础。
- ②共享原则。知识共享是指一个组织内部的信息和知识要尽可能公开，使每一个员工都能接触和使用组织的知识和信息。
- ③交流原则。知识管理的核心就是要在组织内部建立一个有利于交流的组织结构和文化气氛，使人员之间的交流毫无障碍。

章：信息技术基础 节：信息系统管理 难度：一般

● 根据数据在经济社会发展中的重要程度以及一旦遭到篡改，破坏，泄露或者非法获取、非法利用，对国家安全、公共利益或者个人、组织合法权益造成的危害程度，进行数据保护，这是实行的数据 (15) 保护制度。

- (15) A.分类分级 B.安全审查 C.风险评估 D.应急处置

【参考答案】 A

【解析】

GB/T

22240《信息安全技术网络安全等级保护定级指南》定义了等级保护对象，为网络安全等级保护工作直接作用的对象，主要包括信息系统、通信网络设施和数据资源等。根据等级保护对象在国家安全、经济建设、社会生活中的重要程度，以及一旦遭到破坏、丧失功能或数据被篡改、泄露、丢失、损毁后，对国家安全、社会秩序、公共利益以及公民、法人和其他组织的合法权益的侵害程度等因素，等级保护对象的安全保护等级分为五级。

章：其他知识 节：法律法规与标准规范 难度：一般

● (16) 适用于PaaS云计算系统的设计、实现、部署和使用。

- (16) A.GB/T 35301《信息技术云计算.平台即服务(PaaS)参考架构》
B.GB/T 36327《信息技术云计算.平台即服务(PaaS)应用程序管理要求》
C.GB/T 37739《信息技术云计算.平台即服务(PaaS)部署要求》

扫码进群，获取软考最新资讯



D.GB/T32399 《信息技术云计算.平台即服务(PaaS)参考架构》

【参考答案】 A

【解析】

云计算相关标准主要有GB/T32400 《信息技术云计算概览与词汇》、GB/T 32399 《信息技术云计算参考架构》等标准。现行主要云计算相关标准如下：

标准编号	标准名称	主要内容	适用范围	类别
GB/T32400	信息技术云计算概览与词汇	该标准给出了云计算概览、云计算相关术语及定义。该标准为云计算标准提供了术语基础	该标准适用于各类组织（例如企业、政府机关和非营利性组织）	国家标准
GB/T32399	信息技术云计算参考架构	该标准规定了云计算参考架构（CCRA），包括云计算角色、云计算活动、云计算功能组件以及它们之间的关系	该标准适用于云计算架构参考使用	国家标准
GB/T35301	信息技术云计算平台即服务（PaaS）参考架构	该标准规定了平台即服务（PaaS）参考架构的术语定义和缩略语、图例说明、PaaS参考架构概念、PaaS用户视图和功能视图	该标准适用于PaaS云计算系统的设计、实现、部署和使用	国家标准
GB/T35293	信息技术云计算虚拟机管理通用要求	该标准规定了虚拟机的基本管该标准规定了虚拟机的基本管置与调度、监控与告警、可用性和可靠性、安全性等管理通用技术要求	该标准适用于虚拟机相关产品的设计、开发、测评、使用等	国家标准

章：项目管理知识 节：项目管理概论 难度：一般

● (17) 重在对项目进行优先级排序，并提供所属资源，与组织战略保持一致，(17) 通过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收益。

- (17) A.项目集管理 组织级项目管理
B.项目组合管理 组织级项目管理
C.项目集管理 项目组织管理
D.项目组合管理 项目集管理

【参考答案】 D

【解析】

项目集管理指在项目集中应用知识、技能与原则来实现项目集的目标，获得分别管理项目集组成部分所无法实现的利益和控制。项目集组成部分指项目集中的项目和其他项目集。项目管理注重项目内部的依赖关系，以确定管理项目的最佳方法。

扫码进群，获取软考最新资讯



项目组合是指为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。

项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。项目组合中的项目集或项目不一定存在彼此依赖或直接相关的关联关系。项目组合管理的目的是：①指导组织的投资决策；②选择项目集与项目的最佳组合方式，以达成战略目标；③提供决策透明度；④确定团队资源分配的优先级；⑤提高实现预期投资回报的可能性；⑥集中管理所有组成部分的综合风险；⑦确定项目组合是否符合组织战略。

章：项目管理知识 节：项目管理概论 难度：一般

● 关于项目经理相关能力的描述，不正确的是 (18)。

- (18) A.项目管理、战略和商务、领导力是项目经理需关注的技能
B.人际交往占据项目经理的绝大部分工作内容
C.领导力关注近期目标，关注可操作性的问题和问题解决
D.战略和商务技能有助于项目经理了解与项目相关的商业因素

【参考答案】 C

【解析】

“领导力”不等同于“管理”。“管理”指指挥一个人执行一系列已知的预期行为从一个位置到另一个位置。“领导力”指通过讨论或辩论方式与他人合作，带领他们从一个位置到另一个位置。二者的主要的区别如表所示。

团队管理与团队领导力的区别	
管理	领导力
直接利用职位权力	利用关系的力量指导、影响与合作
维护	建设
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注近期目标	关注长期愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注范围
接受现状	挑战现状
正确地做事	做正确的事
关注可操作的问题和问题解决	关注愿景、一致性、动力和激励

综上所述，C选项错误。

章：项目管理知识 节：项目管理概论 难度：一般

● 关于项目管理原则中“驾驶复杂性原则”的描述不正确的是 (19)。

- (19) A.复杂性能在项目生命周期的任何时间出现
B.影响价值，沟通，技术风险的因素都可能造成复杂性
C.项目团队能够实现预测未来复杂性的出现并分析其原因

扫码进群，获取软考最新资讯



D.复杂性是由系统交互，不确定性和模糊性等造成的

【参考答案】 C

【解析】

项目管理者在坚持“驾驭复杂性”原则时，应该关注的关键点包括：①复杂性是由人类行为、系统交互、不确定性和模糊性造成的；②复杂性可能在项目生命周期的任何时间出现；③影响价值、范围、沟通、干系人、风险和技术创新的因素都可能造成复杂性；④在识别复杂性时，项目团队需要保持警惕，应用各种方法来降低复杂性的数量及其对项目的影响。

项目团队通常无法预见复杂性的出现，因为复杂性是风险、依赖性、事件或相互关系等许多因素交互形成的。很难分离出造成复杂性的特定原因。常见的复杂性来源包括：

- 人类行为。
- 系统行为。
- 不确定性和模糊性。
- 技术创新。

综上所述，C是错的。

章：项目管理知识 节：项目管理概论 难度：一般

● 关于项目价值的描述,不正确的是 (20) 。

- (20) A.项目存在于组织中，为干系人创造价值
B.价值以过程为导向并定量定义，以获得预期的经济收益为目标
C.项目可通过提高效率、生产力、效果或响应能力来创造价值
D.价值是项目成功的最终指标，可创造满足需要的新产品、服务或结果

【参考答案】 B

【解析】

项目管理者在坚持“聚焦于价值”原则时，应该关注的关键点包括：①价值是项目成功的最终指标；②价值可以在整个项目进行期间、项目结束或完成后实现；③价值可以从定性和/或定量的角度进行定义和衡量；④以成果为导向，可帮助项目团队获得预期收益，从而创造价值；⑤评估项目进展并做出调整，使期望的价值最大化。

综上所述，B是错的。

章：项目管理知识 节：项目立项管理 难度：一般

●

可行性报告中，是否存在人力资源不足的问题，是否可以通过社会招聘或培训获得所需人员，属于 (21) 的内容。

- (21) A.技术可行性分析 B.经济可行性问题
C.社会效益可行性分析 D.运行环境可行性分析。

【参考答案】 A

【解析】

信息系统项目进行可行性研究主要包括以下几个方面：技术可行性分析、经济可行性分

扫码进群，获取软考最新资讯



析、社会效益可行性分析、运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。其中：

技术可行性分析是指在当前的技术、产品条件限制下，能否利用现在拥有的以及可能拥有的技术能力、产品功能、人力资源来实现项目的目标、功能、性能，能否在规定的时间内完成整个项目技术可行性分析一般应当考虑的因素包括：

●进行项目开发的风险：在给定的限制范围和时间期限内，能否设计出预期的系统并实现必需的功能和性能。

●人力资源的有效性：可以用于项目开发的技术人员队伍是否可以建立，是否存在人力资源不足、技术能力欠缺等问题，是否可以在社会上或者通过培训获得所需要的熟练技术人员。

●技术能力的可能性：相关技术的发展趋势和当前所掌握的技术是否支持该项目的开发，是否存在支持该技术的开发环境、平台和工具。

●物资(产品)的可用性：是否存在可以用于建立系统的其他资源，如一些设备以及可行的替代产品等。

技术可行性分析往往决定了项目的方向，一旦技术人员在评估技术可行性分析时估计错误，将会出现严重的后果，造成项目根本上的失败。

章：项目管理知识 节：项目立项管理 难度：一般

●不可作为项目评估依据的是(22)。

- (22) A.建议书及其批准文件 B.可行性研究报告
C.协议文件 D.项目章程

【参考答案】D

【解析】

项目评估的依据主要包括：①项目建议书及其批准文件；②项目可行性研究报告；③报送组织的申请报告及主管部门的初审意见；④项目关键建设条件和工程等的协议文件；⑤必需的其他文件和资料等。

章：项目管理知识 节：项目整合管理 难度：一般

●作为项目的一种特征或属性。复杂性是指(23)。

- ①.包含多个部分 ②.不同部分之间存在差异性
③.不同部分之间的动态交互作用 ④.交互作用产生的行为远远大于各部分简单的相加

(23) A.①②③ B.②③④ C.①③④ D.①②③④。

【参考答案】C

【解析】

项目的复杂性来源于组织的系统行为、人类行为以及组织或环境中的不确定性。

在项目整合之前，项目经理需要考虑项目面临的内外部环境因素，检查项目的特征或属性。

作为项目的一种特征或属性，复杂性的含义：①包含多个部分；②不同部分之间存在一系列关联；③不同部分之间的动态交互作用；④这些交互作用所产生的行为远远大于各部分

扫码进群，获取软考最新资讯



简单的相加(例如突发性行为)。

章：项目管理知识 节：项目整合管理 难度：一般

●

制定项目章程需要的人际关系与团队技能中，(24)有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项目过程、总体里程碑和其他内容达成一致意见。

(24) A.冲突管理 B.访谈 C.会议管理 D.头脑风暴

【参考答案】A

【解析】

制定项目章程需要的人际关系与团队技能主要包括：

●冲突管理：有助于干系人就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容达成一致意见。

●引导：有效引导团队活动成功达成决定、解决方案或结论。引导者确保参与者有效参与、互相理解并考虑所有意见，按既定决策流程全力支持得出的结论或结果，以及所达成的行动计划和协议随后得到合理执行。

●会议管理：包括准备议程，确保邀请每个关键干系人代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。

章：项目管理知识 节：项目整合管理 难度：一般

● (25)属于工作绩效数据。

①关键绩效指标(KPI) ②净值分析 ③进度活动的实际开始日期
④可交付成果状态 ⑤合同绩效信息 ⑥缺陷的数量

(25) A.①②③④ B.①③④⑥ C.②③⑤⑥ D.③④⑤⑥

【参考答案】B

【解析】

工作绩效数据包括已完成的工作、关键绩效指标(KPI)、技术绩效测量结果、进度活动的实际开始日期和完成日期、已完成的故事点、可交付成果状态、进度进展情况、变更请求的数量、缺陷的数量、实际发生的成本、实际持续时间等。

由此可知，净值分析和合同绩效信息不属于工作绩效数据，而是属于工作绩效报告的内容。

章：项目管理知识 节：项目整合管理 难度：一般

● 结束项目或阶段过程的主要作用包括(26)。

①存档项目或阶段信息 ②利用已有的项目知识改进项目成果
③对项目工作的可交付成果进行综合管理 ④确定项目工作的基础
⑤释放组织团队资源

(26) A.①②⑤ B.①⑤ C.①③⑤ D.①④。

【参考答案】B

扫码进群，获取软考最新资讯



【解析】

结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。本过程的主要作用：
①存档项目或阶段信息，完成计划的工作；②释放组织团队资源以展开新的工作。

章：项目管理知识 节：项目范围管理 难度：一般

● (27) 用于确认项目可交付成果的成功完成。

(27) A.业务需求 B.解决方案需求 C.质量需求 D.过度与就绪需求。

【参考答案】 C

【解析】

需求的类别一般包括：

(1) 业务需求：整个组织的高层级需要，例如，解决业务问题或抓住业务机会，以及实施项目的原因。

(2) 干系人需求：干系人的需要。

(3) 解决方案需求：为满足业务需求和干系人需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征。解决方案需求又进一步分为功能需求和非功能需求：①功能需求：描述产品应具备的功能，例如，产品应该执行的行动、流程、数据和交互；②非功能需求：是对功能需求的补充，是产品正常运行所需的环境条件或质量要求，例如，可靠性、保密性、性能、安全性、服务水平、可支持性、保留或删除等。

(4) 过渡和就绪需求：如数据转换和培训需求。这些需求描述了从“当前状态”过渡到“将来状态”所需的临时能力。

(5) 项目需求：项目需要满足的行动、过程或其他条件，例如里程碑日期、合同责任、制约因素等。

(6) 质量需求：用于确认项目可交付成果的成功完成或其他项目需求的实现的任何条件或标准，例如，测试、认证、确认等。

章：项目管理知识 节：项目范围管理 难度：一般

● 关于确认的范围的格式中不正确的是 (28)。

(28) A.确认范围的作用之一是确保验收过程具有客观性

B.确认范围过程通常先于控制质量过程，二者也可同时进行

C.在确认范围时，先检查可交付成果是否具有明确的质量标准

D.管理层、客户、项目管理人员在确认范围时的关注点有所不同

【参考答案】 B

【解析】

通常情况下，在确认范围前，项目团队需要先进行质量控制工作，例如，在确认软件项目的范围之前，需要进行系统测试等工作，以确保确认工作的顺利完成。

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。

扫码进群，获取软考最新资讯



章：项目管理知识 节：项目范围管理 难度：一般

- 关于WBS的描述，正确的是（29）。
- (29) A.WBS中的各项工作为可交付成果提供服务
- B.WBS的内容一般会超出完成可交付成果的活动范围
- C.WBS的元素可以用一人或多人员
- D.WBS应包括分包的工作，但不包括管理工作

【参考答案】 A

【解析】

在WBS分解的过程中，应该注意以下8个方面。

- WBS必须是面向可交付成果的：WBS中的各项工作是为提供可交付的成果服务的。
- WBS必须符合项目的范围。
- WBS的底层应该支持计划和控制。
- WBS中的元素必须有人负责，而且只有一个人负责。。
- WBS应控制在4~6层。。
- WBS应包括项目管理工作(因为管理是项目具体工作的一部分),也要包括分包出去的工作。
- WBS的编制需要所有(主要)项目干系人的参与。
- WBS并非是一成不变的。

综上所述，只有A选项是正确的。

章：项目管理知识 节：项目进度管理 难度：一般

- 关于活动排序的描述不正确的是（30）。
- (30) A.在单代号网络图中，各项活动有序的活动号，每项活动都标注了活动的持续时间
- B.双代号网络图中流入同一节点的活动均有共同紧后活动
- C.双代号网络图中任两次活动的紧前事件利紧后事件代号少有一个不相同
- D.滞后量是紧后活动相对于紧前活动需要的时间量。一般负值表示

【参考答案】 D

【解析】

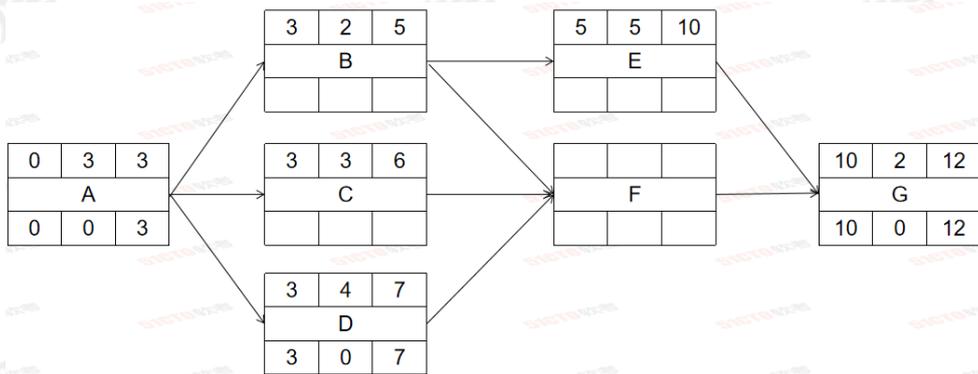
提前量是相对于紧前活动，紧后活动可提前的时间量，提前量一般用负值表示。滞后量是相对于紧前活动，紧后活动需要推迟的时间量，滞后量一般用正值表示。

章：项目管理知识 节：项目进度管理 难度：一般

- 某项目的网络图如下，活动C的自由浮动时间为（31）天。

扫码进群，获取软考最新资讯





(31) A.0 B.1 C.2 D.3

【参考答案】 B

【解析】

●自由浮动时间：就是指在不延误任何紧后活动的最早开始日期或不违反进度制约因素的前提下，某进度活动可以推迟的时间量，其计算方法为：紧后活动最早开始时间的最小值减去本活动的最早完成时间。

通过正向计算，可推出C的最早结束时间为6天，其紧后活动F的最早开始时间为7天，两者相减，可得C的自由时差为1天。

章：项目管理知识 节：项目进度管理 难度：一般

●

在控制进度过程的数据分析技术中，（32）可以通过检查项目绩效随时间的变化情况确定绩效是在改善还是恶化。

(32) A.储备分析 B.蒙特卡洛分析
C.趋势分析 D.假设情景分析

【参考答案】 C

【解析】

●趋势分析：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。图形分析技术有助于理解截至目前的绩效，并与未来的绩效目标（表示为完工日期）进行对比。

✎参考答案：参见第35页“2021年下半年信息系统项目管理师上午试题参考答案”。

章：项目管理知识 节：项目成本管理 难度：一般

●关于成本估算，正确的是（33）。

(33) A.只能用货币单位进行成本估算，不能用人天数或人时数作为计量单位
B.通货膨胀补贴融资成本不应纳入成本估算
C.参数估算可以针对整体项目，也可针对项目中的某个部分
D.应用储备用于应对项目中不可预知的风险

扫码进群，获取软考最新资讯



【参考答案】 C

【解析】

成本估算是完成活动所需资源的可能成本进行的量化评估，是在某特定时点根据已知信息所做出的成本预测。

通常用某种货币单位进行成本估算，但有时也可采用其他计量单位，如人时数或人天数，以消除通货膨胀的影响，便于成本比较。所以A错。

进行成本估算，应该考虑针对项目收费的全部资源，一般包括人工、材料、设备、服务、设施，以及一些特殊的成本种类，如通货膨胀补贴、融资成本或应急成本。成本估算可在活动层级呈现，也可以通过汇总形式呈现。所以B错。

为应对成本的不确定性，成本估算中可以包括应急储备。应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险。所以D错。

参数估算：参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量(如建筑施工中的平方英尺)来进行项目工作的成本估算，其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。

综上所述，只有C选项是正确的。

章：项目管理知识 节：项目成本管理 难度：一般

- 关于控制成本数据分析技术的描述不正确的是(34)。
(34) A.项目的总计划价值被称为完工预算(BAC)
B.为实现挣值(EV)所花费的任何成本都应计入实际成本(AC)
C.当项目完工时，进度偏差SV可能为零，也可能不为零
D.项目结束时的成本偏差(CV)是完工预算与实际成本之间的差值

【参考答案】 C

【解析】

进度偏差(SV)：是测量进度绩效的一种指标，表示为挣值与计划价值之差。它是指在某个给定的时点，项目提前或落后的进度，它是测量项目进度绩效的一种指标，等于挣值(EV)减去计划价值(PV)。当项目完工时，全部的计划价值都将实现(即成为挣值)，进度偏差最终将等于零。最好把进度偏差与关键路径法和风险管理一起使用。进度偏差计算公式： $SV=EV-PV$ 。

综上所述，C选项是错误的。

章：项目管理知识 节：项目成本管理 难度：一般

- 关于成本的描述不正确的是(35)。
(35) A.投资决策时应尽量考虑沉没成本
B.沉没成本是一种历史成本
C.管理储备不包括在成本基准中
D.管理储备是项目总预算中的一部分

扫码进群，获取软考最新资讯



【参考答案】 A

【解析】

成本的类型：

- 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。又称变动成本。
- 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。
- 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。
- 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，形成了项目的间接成本，如税金、额外福利和保卫费用等。
- 机会成本：利用一定的时间或资源生产或交付一种产品或服务，而失去利用这些资源生产或交付其他最佳替代品的机会就是机会成本，泛指一切在做出某一选择后同时失去其他选择，其他选择中最大的损失。
- 沉没成本：指由于过去的决策已经发生的，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，在投资决策时应该尽量排除沉没成本的干扰。

应急储备和管理储备：

- 应急储备：是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险。可以为某个具体活动建立应急储备，也可以为整个项目建立应急储备，还可以同时建立。
- 管理储备：是为了管理控制的目的而特别留出的项目预算，用来应对项目范围中不可预见的工作。管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险。管理储备不包括在成本基准中，但属于项目总预算和资金需求的一部分，使用前需要得到高层管理者审批。

综上所述，A选项是错误的。

章：项目管理知识 节：项目质量管理 难度：一般

- 关于质量的描述，正确的是 (36)
(36) A.功能、性能、价格可作为衡量质量的标准
B.质量与等级相关，等级的高低决定了质量的好坏
C.预防错误的成本通常高于检查并纠正错误的成本
D.项目合同通常是进行项目质量管理的主要依据

【参考答案】 D

【解析】

国家标准GB/T

19000《质量管理体系基础和术语》对质量的定义为：“一组固有特性满足要求的程度”。

质量通常是指产品的质量，广义上的质量还包括工作质量。产品质量是指产品的使用价值及其属性；而工作质量则是产品质量的保证，它反映了与产品质量直接有关的工作对产品

扫码进群，获取软考最新资讯



质量的保证程度。

质量与等级的区别。质量与等级是两个不同的概念。质量作为实现的性能或成果，是“一系列内在特性满足要求的程度(ISO

9000)”。等级是对用途相同但技术特性不同的可交付成果的级别分类。例如：①一个低等级(功能有限)、高质量(无明显缺陷，用户手册易读)的软件产品，适合一般情况下使用，也可以被认可。②一个高等级(功能繁多)、低质量(有许多缺陷，用户手册杂乱无章)的软件产品，该产品的功能会因质量低劣而无效和/或低效，不会被使用者接受。

预防胜于检查。最好将质量设计到可交付成果中，而不是在检查时发现质量问题。预防错误的成本通常远低于在检查或使用中发现并纠正错误的成本。

项目的质量是顺应顾客的要求进行的，不同的顾客有着不同的质量要求，其意图已反映在项目合同中。因此，项目合同通常是进行项目质量管理的主要依据。

综上所述，只有D选项是正确的。

章：项目管理知识 节：项目质量管理 难度：一般

- (37) 过程的作用之一是识别无效过程和导致质量低劣的原因。
(37) A.规划质量 B.管理质量 C.检查质量 D.控制质量

【参考答案】 B

【解析】

项目质量管理过程包括：

- 规划质量管理：规划质量管理是识别项目及其可交付成果的质量要求、标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求、标准的过程。本过程的主要作用是为在整个项目期间如何管理和核实质量提供指南和方向。质量规划应与其他知识领域规划过程并行开展。

- 管理质量：管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。本过程的主要作用：①提高实现质量目标的可能性；②识别无效过程和导致质量低劣的原因；③使用控制质量过程的数据和结果向干系人展示项目的总体质量状态。管理质量过程需要在整个项目期间开展。

- 控制质量：控制质量是为了评估绩效，确保项目输出完整、正确且满足客户期望，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。本过程的主要作用：①核实项目可交付成果和工作已经达到主要干系人的质量要求，可供最终验收；②确定项目输出是否达到预期目的，这些输出需要满足所有适用标准、要求、法规和规范。控制质量过程需要在整个项目期间开展。

章：项目管理知识 节：项目质量管理 难度：一般

- 关于控制的质量的描述不正确的是 (38)。

- (38) A.控制质量的目的是在用户验收和最终交付之前，测量产品或服务的完整性、合规性和适用性
B.控制质量时，控制图可用于确定一个过程是否稳定
C.在瀑布或预测项目中，控制质量活动通常由特定团队成员在整个项目生命周期中持续执行

扫码进群，获取软考最新资讯



D.质量检查既可以针对单个活动的成果，也可以针对项目的最终产品

【参考答案】 C

【解析】

控制质量过程的目的是在用户验收和最终交付之前测量产品或服务的完整性、合规性和适用性。在整个项目期间应执行质量控制，用可靠的数据来证明项目已经达到发起人和/或客户的验收标准。

控制质量的努力程度和执行程度可能会因所在行业 and 项目管理风格而不同。在敏捷或适应型项目中，控制质量活动可能由所有团队成员在整个项目生命周期中执行；而在瀑布或预测型项目中，控制质量活动由特定团队成员在特定时间点或者项目或阶段快结束时执行。

综上所述，C选项是错误的。

章：项目管理知识 节：项目资源管理 难度：一般

● (39) 属于团队章程的内容。

(39) A.团队价值观

B.资源日历

C.沟通指南

D.冲突处理过程

【参考答案】 B

【解析】

团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。团队章程包括：团队价值观、沟通指南、决策标准和过程、冲突处理过程、会议指南和团队共识。

团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望，尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力；借助诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等方面的讨论，团队成员可以了解彼此重要的价值观。

章：项目管理知识 节：项目资源管理 难度：一般

● 关于团队管理的描述，不正确的是 (40)。

(40) A.滥用惩罚权利可能会导致项目失败，应谨慎使用

B.在赫茨伯格双因素理论中，保健因素的满足可以消除不满，激励因素的满足可以产生满意感

C.奖励权力来自于组织的授权，参照权力来自于管理者本身

D.X理论可以激发员工的主动性，Y理论注重加强管理与惩罚

【参考答案】 D

【解析】

麦格雷戈X理论和Y理论。X理论对人性有如下假设：①人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作；②人生来就以自我为中心，漠视组织的要求；③人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性；④人们通常容易受骗，易受人煽动；⑤人们天生反对改革；⑥人的工作动机就是为了获得经济报酬。

X理论注重满足员工的生理需求和安全需求，激励仅在生理和安全层次起作用，同时很注重惩罚，认为惩罚是有效的管理工具。

扫码进群，获取软考最新资讯



崇尚X理论的领导者认为，在领导工作中必须对员工采取强制、惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作，对员工应当严格监督、控制和管理；在领导行为上应当实行高度控制和集中管理。

Y理论对人性的假设与X理论完全相反，其主要观点如下：①人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感；②外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标、自我指挥和自我控制；③在适当的条件下，人们愿意主动承担责任；④大多数人具有一定的想象力和创造力；⑤在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥，如果给予机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能。

Y理论认为激励在需求的各个层次上都起作用，常用的激励办法是：将员工个人目标与组织目标融合，扩大员工的工作范围，尽可能把员工的工作安排得富有意义并具有挑战性，使其工作之后感到自豪，满足其自尊和自我实现的需要，使员工达到自我激励。

崇尚Y理论的管理者对员工采取以人为中心的、宽容的及放权的领导方式，使下属目标和组织目标很好地结合起来，为员工的智慧和能力的发挥创造有利的条件。

综上所述，D选项错误。

章：项目管理知识 节：项目资源管理 难度：一般

- (41) 不是虚拟团队的优势。
 - (41) A.更好地利用不在同一地理区域的专家的技术
 - B.提高沟通效率，便于分享知识和经验
 - C.将在家办公的员工纳入团队
 - D.节约差旅费用和办公场地费用

【参考答案】B

【解析】

虚拟团队可定义为具有共同目标，在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。现代沟通技术(如电子邮件电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等)使虚拟团队成为可行。虚拟团队模式使人们有可能：①在组织内部地处不同地理位置的员工之间组建团队；②为项目团队增加特殊技能，即使相应的专家不在同一地理区域；③将在家办公的员工纳入团队；④在工作班次、工作小时或工作日不同的员工之间组建团队；⑤将行动不便者或残疾人纳入团队；⑥执行那些原本会因差旅费用过高而被搁置或取消的项目；⑦节省员工所需的办公室和所有实物设备的开支等。

虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解，有孤立感，团队成员之间难以分享知识和经验，采用通信技术的成本。

综上所述，B选项不是虚拟团队的优势。

章：项目管理知识 节：项目资源管理 难度：一般

- (42) 过程的主要作用是确保所分配的资源可适时、适地用于项目。
 - (42) A.规划资源
 - B.获取资源

扫码进群，获取软考最新资讯



C.估算活动资源 D.控制资源

【参考答案】D

【解析】

资源管理包含以下过程：

(1) 规划资源管理:定义如何估算、获取、管理和利用实物以及团队项目资源。本过程的主要作用是，根据项目类型和复杂程度确定适用于项目资源的管理方法和管理程度。

(2) 估算活动资源:估算执行项目所需的团队资源，材料、设备和用品的类型和数量。本过程的主要作用是明确完成项目所需的资源种类、数量和特性。

(3) 获取资源:获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料用品和其他资源。本过程的主要作用：一是概述和指导资源的选择;二是将选择的资源分配给相应的活动。

(4) 建设团队:提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围提高绩效。本过程的主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。

(5) 管理团队:管跟踪团队成员工作表现，提供反馈 解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效。本过程的主要作用是，影响团队行为、管理冲突以及解决问题。

(6) 控制资源:确保按计划为项目分配实物资源，以及根据资源使用计划监督资源实际使用情况，并采取必要纠正措施。本过程的主要作用：一是确保所分配的资源适时、适地可用于项目。二是资源在不再需要时被释放。

章：项目管理知识 节：项目沟通管理 难度：一般

● 有效沟通活动具备的基本属性不包括 (43) 。

- (43) A.沟通目的明确
B.监督并衡量沟通效果
C.尽量了解沟通接收方，满足其需求和偏好
D.频繁沟通与沟通方进行全方位接触

【参考答案】D

【解析】

一般来说，有效的沟通活动和成果创建具有如下3个基本属性：①沟通目的明确；②尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好；③监督并衡量沟通的效果。

章：项目管理知识 节：项目沟通管理 难度：一般

● 关于规划沟通的描述，正确的是 (44) 。

- (44) A.应根据需要在整个项目期间定期开展，持续保持其成果适用性
B.确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化
C.应尽量采用小组沟通方法来实现沟通管理计划所规定的沟通需求
D.沟通管理计划基于项目范围管理计划制订和更新，与其同等重要。

【参考答案】A

扫码进群，获取软考最新资讯



【解析】

规划沟通管理是基于每个干系人或干系人群体的信息需求、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。本过程的主要作用：①及时向干系人提供相关信息；②引导干系人有效参与项目；③编制书面沟通计划。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。故A正确。

监督沟通是确保满足项目及其干系人的信息需求的过程。本过程的主要作用是，按沟通管理计划和干系人参与计划的要求优化信息传递流程。

故B错误。

可以采用如下方法来实现沟通管理计划所规定的主要的沟通需求：

- 人际沟通：个人之间交换信息，通常以面对面的方式进行。
- 小组沟通：在3~6名人员的小组内部开展。
- 公众沟通：单个演讲者面向一群人。
- 大众传播：信息发送人员或小组与大量目标受众(有时为匿名)之间只有最低程度的联系。

- 网络和社交工具沟通：借助社交工具和媒体，开展多对多的沟通。

故C错误。

制订沟通管理计划的输入有：

- 1.项目章程
- 2.项目管理计划，可用于规划沟通管理的项目管理计划组件主要包括：
 - 资源管理计划。
 - 干系人参与计划。
- 3.项目文件，可作为规划沟通管理过程输入的项目文件主要包括：
 - 需求文件。
 - 干系人登记册。
- 4.事业环境因素。
- 5.组织过程资产。

故D错误。

章：项目管理知识 节：项目沟通管理 难度：一般

- 关于项目报告的描述，不正确的是(45)。
(45) A.项目报告发布是收集和发布项目的行为
B.项目报告应尽量详尽，让所有干系人全面了解项目情况
C.项目信息应发布给众多干系人
D.可以定期或临时准备项目信息并编制项目报告

【参考答案】 B

【解析】

项目报告发布是收集和发布项目的行为。项目信息应发布给众多干系人群体。应针对每种干系人来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节。从简单的沟通到详尽的定制报告和演示，报告的形式各不相同。可以定期准备信息或基于例外情况准备。虽然工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，但是本过程会编制临时报告、项目演示、博客，以及其他类

扫码进群，获取软考最新资讯



型的信息。

故B错误。

章：项目管理知识 节：项目风险管理 难度：一般

● 关于识别风险的描述，不正确的是（46）。

- (46) A.可使用类似项目信息的核查单替代所需的风险识别
B.在风险管理计划中应规定识别风险的迭代频率和迭代参与程度
C.从组织外部采购商品和服务可能引发新的项目风险
D.使用SWOT分析法可以拓宽项目识别风险的范围

【参考答案】 A

【解析】

核查单：包括需要考虑的项目、行动或要点的清单。虽然核查单简单易用，但它不可能穷尽所有风险。所以，必须确保不要用核查单来取代所需的风险识别工作；同时，项目团队也应该注意考察未在核查单中列出的事项。此外，还应该不时地审查核查单，增加新信息，删除或存档过时信息。故A错误。

章：项目管理知识 节：项目风险管理 难度：一般

● 关于风险分析的技术，不正确的是（47）。

- (47) A.概率影响矩阵适用于两个以上的参数对风险进行分类的情况
B.蒙特卡洛分析，是使用模型模拟大量单个项目风险和其他不确定性来源的综合影响，以评估它们对项目目标的潜在影响
C.敏感性分析，是将项目结果变化与定量风险分析模型中的要素变化之间建立联系的方法
D.影响图是不确定条件下进行决策的图形辅助工具

【参考答案】 A

【解析】

层级图：如果使用了两个以上的参数对风险进行分类，那就不能使用概率和影响矩阵，而需要使用其他图形。例如，气泡图能显示三维数据。

综上所述，A错误。

章：项目管理知识 节：项目风险管理 难度：一般

●

一件商品卖出去将盈利50元，卖不出去将亏损60元，卖出去的概率是80%，卖不出去的概率是20%，该商品的预期货币价值是（48）元。

- (48) A.6 B.8 C.66 D.28

【参考答案】 D

【解析】

决策树分析：用决策树在若干备选行动方案中选择一个最佳方案。在决策树中，用不同

扫码进群，获取软考最新资讯



的分支代表不同的决策或事件，即项目的备选路径。每个决策或事件都有相关的成本和单个项目风险(包括威胁和机会)。决策树分支的终点表示沿特定路径发展的最后结果，可以是负面或正面的结果。在决策树分析中，通过计算每条分支的预期货币价值，就可以选出最优的路径。

依题意，本题 $EMV=50 \times 0.8 - 60 \times 0.2 = 28$ 元。

章：项目管理知识 节：项目采购管理 难度：一般

● 某公司准备采购一批设备，附加技术服务。在供方选择时应优先选择（49）。

- ①相同预算技术得分最高的 ②设备成本和服务成本最低的
③能够在预算范围内完成相关工作的 ④服务人员资质最强的

(49) A. ①② B. ③④ C. ①③ D. ②④

【参考答案】 C

【解析】

常用的选择方法包括：

●最低成本：适用于标准化或常规采购。此类采购有成熟的实践与标准，有具体明确的预期成果，可以用不同的成本来取得。

●仅凭资质：适用于采购价值相对较小，不值得花时间和成本开展完整选择过程的情况。买方会确定短名单，然后根据可信度、相关资质、经验、专业知识、专长领域和参考资料选择最佳的投标人。

●基于质量或技术方案得分：邀请一些组织提交建议书，同时列明技术和成本详情；如果技术建议书可以接受，再邀请它们进行合同谈判。采用此方法，会先对技术建议书进行评估，考察技术方案的质量。如果经过谈判，证明它们的财务建议书是可接受的，那么就会选择技术建议书得分最高的卖方。

●基于质量和成本：在基于质量和成本的方法中，成本也是用于选择卖方的一个考虑因素。一般而言，如果项目的风险和(或)不确定性较高，相对于成本而言，质量就应该是一个关键因素。

●唯一来源：买方要求特定卖方准备技术和财务建议书，然后针对建议书开展谈判。由于没有竞争，因此仅在在有适当理由时才采用此方法，而且应将其视为特殊情况。

●固定预算：在建议邀请书中向受邀的卖方披露可用预算，然后在此预算内选择技术建议书得分最高的卖方。因为有成本限制，所以卖方会在建议书中调整工作的范围和质量，以适应该预算。买方应该确保固定预算与工作说明书相符，且卖方能够在该预算内完成相关任务。此方法仅适用于工作说明书定义精确、预期不会发生变更，而且预算固定且不得超出的情况。

综上所述，优先选①③。

章：项目管理知识 节：项目采购管理 难度：一般

● 关于实施采购的描述，正确的是（50）。

- (50) A.复杂且高风险的采购在授予卖方合同前要由组织授权管理者审批
B.采购管理计划中应包含清晰且详细的采购目标、需求及成果

扫码进群，获取软考最新资讯



- C.实施采购过程主要作用是确保买卖双方履行法律协议，满足项目
- D.实施采购过程的输出包括卖方履行的工作绩效达成情况

【参考答案】 A

【解析】

根据每个项目的需要，采购管理计划可以是正式或非正式的，也可以是非常详细或高度概括的。

实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。本过程的主要作用是，选定合格卖方并签署关于货物或服务交付的法律协议。

工作绩效信息是卖方正在履行的工作的绩效情况，是控制采购的输出。

故A正确。

章：项目管理知识 节：项目采购管理 难度：一般

● 订立项目分包合同需满足以下 (51) 条件。

- ①经过买方认可
- ②分包方不能与买方有隶属或连带关系
- ③分包部分必须是项目非主体工作
- ④分包方必须满足相应的资质条件
- ⑤不能转包整个项目
- ⑥分包方再次分包需经买方同意

(51) A.①②③⑥ B.①②④⑥ C.②③⑤⑥ D.①③④⑤

【参考答案】 D

【解析】

订立项目分包合同必须同时满足5个条件：①经过买方认可；②分包的部分必须是项目非主体工作；③只能分包部分项目，而不能转包整个项目；④分包方必须具备相应的资质条件；⑤分包方不能再次分包。

章：项目管理知识 节：项目干系人管理 难度：一般

●

在以下干系人参与度矩阵中，需要授权管理职责并引导其积极参与项目执行的干系人是 (52) 。

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1			○●		
干系人2			●	○	
干系人3			●		○

注：○表示期望参与水平，●表示实际参与水平

(52) A.干系人1 B.干系人2 C.干系人3 D.干系人2和干系人3

【参考答案】 C

【解析】

干系人参与度评估矩阵：用于将干系人当前参与水平与期望参与水平进行比较。对干系人参与水平进行分类的方式之一。干系人参与水平可分为如下：①不了解型：不知道项目及其潜在影响。②抵制型：知道项目及其潜在影响，但抵制项目工作或成果可能引发的任何变

扫码进群，获取软考最新资讯



更。此类干系人不会支持项目工作或项目成果。③中立型：了解项目，但既不支持，也不反对。④支持型：了解项目及其潜在影响，并且会支持项目工作及其成果。⑤领导型：了解项目及其潜在影响，而且积极参与以确保项目取得成功。

章：项目管理知识 节：项目干系人管理 难度：一般

- (53) 不属于识别干系人的输入。
(53) A.立项管理文件
B.变更日志和问题日志
C.沟通管理计划
D.项目干系人登记册

【参考答案】 D

【解析】

项目干系人登记册是识别干系人的输出。

章：项目管理知识 节：项目干系人管理 难度：一般

● 通过干系人进行沟通协作，满足其需求与期望处理问题，促进其合理参与属于 (54) 过程的工作。

- (54) A.识别干系人 B.规划干系人参与
C.管理干系人参与 D.监督干系人参与

【参考答案】 C

【解析】

项目干系人管理的过程包括：

● 识别干系人：定期识别干系人，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目潜在的影响。

● 规划干系人参与：根据干系人的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目干系人参与项目的方法。

● 管理干系人参与：与干系人进行沟通和协作，以满足其需求与期望，并处理问题，以促进干系人合理参与。

● 监督干系人参与：监督项目干系人关系，并通过修订参与策略和计划来引导干系人合理参与项目。

章：其他知识 节：项目绩效域 难度：一般

- (55) 不属于规划绩效域的预期目标。
(55) A.项目以有条理、协调一致的方式推进
B.对项目状况充分了解，支持决策
C.应用系统的方法交付项目成果
D.可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整

扫码进群，获取软考最新资讯



【参考答案】 B

【解析】

在项目整个生命周期过程中，有效执行规划绩效域可以实现预期目标，主要包含：

- ①项目以有条理、协调一致的方式推进；
- ②应用系统的方法交付项目成果；
- ③对演变情况进行详细说明；
- ④规划投入的时间成本是适当的；
- ⑤规划的内容对管理干系人的需求而言是充分的；
- ⑥可以根据新出现的和不断变化的需求进行调整。

章：其他知识 节：项目绩效域 难度：一般

- 关于项目工作绩效域目标和工作内容的描述，不正确的是（56）。
(56) A.使干系人接受项目可交付物和成果，并对其满意
B.使项目团队保持专注，并使项目活动顺利进行
C.通过持续学习和过程改进，提高团队能力
D.涉及大量的沟通工作，与干系人绩效域关联

【参考答案】 A

【解析】

项目工作绩效域涉及项目工作相关的活动和职能。项目工作可使项目团队保持专注，并使项目活动顺利进行。在项目整个生命周期过程中，有效执行本绩效域可以实现预期目标，主要包含：①高效且有效的项目绩效；②适合项目和环境的项目过程；③干系人适当的沟通和参与；④对实物资源进行了有效管理；⑤对采购进行了有效管理；⑥有效处理了变更；⑦通过持续学习和过程改进提高了团队能力。

在项目整个生命周期过程中，为了有效执行项目工作绩效域，项目经理需要重点关注：项目过程、项目制约因素、专注于工作过程和能力、管理沟通和参与、管理实物资源、处理采购事宜、监督新工作和变更、学习与持续改进。

章：项目管理知识 节：项目成本管理 难度：一般

●

下表是某项目截止22年12月底各项活动的成本执行(绩效)数据。假设当前项目的成本偏差是典型的，则完工尚需估算(ETC)为（57）万元。

扫码进群，获取软考最新资讯



活动编号	活动	完成百分比 %	计划值 (PV) /万元	实际成本 (AC) /万元
1	a	100	1800.00	2200.00
2	b	100	1000.00	1200.00
3	c	100	1500.00	1500.00
4	d	90	4200.00	3600.00
5	e	80	3550.00	3000.00
6	f	80	3000.00	2500.00
7	g	70	1000.00	800.00
8	h	70	4400.00	3200.00
合计			20450.00	18000.00
项目总预算 (BAC) : 380000.00万元				

(57) A.40000 B.22000 C.20900 D.38450

【参考答案】 B

【解析】

依题意， $EV=1800 \times 1 + 1000 \times 1 + 1500 \times 1 + 4200 \times 0.9 + 3550 \times 0.8 + 3000 \times 0.8 + 1000 \times 0.7 + 4400 \times 0.7 = 17100$

$PV=20450$ ， $AC=18000$ ， $BAC=38000$ ， $CPI=EV/AC=17100/18000=0.95$

$ETC=(BAC - EV)/CPI=(38000-17100)/0.95=22000$ 万元

章：其他知识 节：项目绩效域 难度：一般

● 项目不确定性的应对方法包括：(58)。

- ①听取专家分析和专项市场分析
- ②提高组织和团队的适应性能力
- ③建立项目关键绩效指标
- ④权衡项目多种因素选择最佳方案
- ⑤应用系统的方法交付项目成果
- ⑥对潜在的不确定性估算发生概率

(58) A.①②③⑤ B.①③④⑥ C.①③⑤⑥ D.①②④⑥

【参考答案】 D

【解析】

项目中必然存在不确定性，任何活动的影响都无法准确预测，而且可能会产生一系列的不确定性。针对不确定性的应对方法主要包括：

(1) 收集信息。可以对信息收集和分析工作进行规划，以便发现更多信息(如进行研究、争取专家参与或进行市场分析)来减少不确定性。

(2) 为多种结果做好准备。制定可用的解决方案，包括备份或应急计划，为每一个不

扫码进群，获取软考最新资讯



确定性做好准备。如果存在大量潜在不确定性，项目团队需要对潜在原因进行分类和评估，估算其发生的可能性。

(3) 集合设计。探索各种选项，来权衡包括时间与成本、质量与成本、风险与进度、进度与质量等多种因素，在整个过程中，舍弃无效或次优的替代方案，以便项目团队能够从各种备选方案中选择最佳方案。

(4) 增加韧性。韧性是对意外变化快速适应和应对的能力，韧性既适用于项目团队成员，也适用于组织过程。如果对产品设计的初始方法或原型无效，则项目团队和组织需要能够快速的学习、适应和应对变化。

章：其他知识 节：配置与变更管理 难度：一般

- 在配置审计的工作中，(59) 不属于功能配置审计验证的内容。
(59) A.要交付的配置项是否存在
B.配置项的开发已圆满完成
C.配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征
D.配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的

【参考答案】 A

【解析】

功能配置审计。功能配置审计是审计配置项的一致性(配置项的实际功效是否与其需求一致),具体验证主要包括:①配置项的开发已圆满完成;②配置项已达到配置标识中规定的性能和功能特征;③配置项的操作和支持文档已完成并且是符合要求的等。

物理配置审计。物理配置审计是审计配置项的完整性(配置项的物理存在是否与预期一致),具体验证主要包括:①要交付的配置项是否存在;②配置项中是否包含了所有必需的项目等。

章：其他知识 节：配置与变更管理 难度：一般

- 关于项目变更管理的描述，不正确的是(60)。
(60) A.项目范围(工作)和产品范围(工作)定义的过失或者疏忽不属于变更的原因
B.项目规模小、与其他项目的关联度越小时，变更的提出和处理过程可在的原因操作上力求简便、高效
C.变更管理的实质是根据项目情况不断调整项目方向和资源配置，最大程度满足项目需求
D.在项目变更过程控制中，需要对进度变更控制、成本变更控制和合同变更控制等进行重点关注

【参考答案】 A

【解析】

变更的常见原因包括:①产品范围(成果)定义的过失或者疏忽;②项目范围(工作)定义的过失或者疏忽;③增值变更;④应对风险的紧急计划或回避计划;⑤项目执行过程与基准要求不一致带来的被动调整;⑥外部事件等。所以A错。

扫码进群，获取软考最新资讯



章：其他知识 节：配置与变更管理 难度：一般

● 文档的规范化管理主要体现在（61）方面。

- ①文档书写规范 ②文档质量级别 ③图表编号规则
④文档目录编写规范 ⑤文档管理制度 ⑥文档安全标准

(61) A.①②③④ B.②③④⑤ C.③④⑤⑥ D.①③④⑤

【参考答案】 D

【解析】

文档的规范化管理主要体现在文档书写规范、图表编号规则、文档目录编写标准和文档管理制度等几个方面。

章：其他知识 节：高级项目管理 难度：一般

● 项目集效益管理的主要活动包括（62）。

- ①效益识别 ②效益分析和规则 ③效益交付 ④效益移交 ⑤效益维持 ⑥效益改进

(62) A.①②③④⑥ B.②③④⑤⑥ C.①②④⑤⑥ D.①②③④⑤

【参考答案】 D

【解析】

项目集效益管理是定义、创建、最大化和交付项目集所提供效益的绩效域。主要活动包括效益识别、效益分析和规划、效益交付、效益移交和效益维持。

(1) 效益识别。识别和审核项目集干系人预期实现的效益。主要活动包括定义项目集的目标和成功要素，识别并量化业务效益。根据项目集立项评估、组织战略计划和其他相关项目集目标，形成效益登记册，并由干系人审查，以便每项效益制定适当的绩效衡量指标。

(2) 效益分析和规划。制订项目集效益管理计划，定义项目集组件及其相互依赖关系、明确优先级，制定和沟通共识项目集绩效基准，并持续更新。

(3) 效益交付。确保项目集按照效益管理计划中的定义交付预期的效益，并向项目集指导委员会、项目集发起人、其他项目集干系人进行报告，以评估项目集的整体健康状况。

(4) 效益移交。确保项目集效益移交至运营领域，并能在移交后持续维持。效益移交的活动包括制订向运营移交的计划，验证项目集及其组件的整合、移交、收尾是否满足了项目集目标和交付效益实现标准。

(5) 效益维持。当项目集结束后，由接收组织持续进行维护工作，以确保持续生成项目集所交付的改进和成果。在项目集收尾前，制订效益维持计划，用以识别必要的风险、流程、措施、衡量指标和必要的工具。

章：其他知识 节：高级项目管理 难度：一般

● 在项目组合管理生命周期中，（63）属于启动阶段的活动。

- (63) A.确定项目组合组件范围
B.项目组合组建的优先排列顺序
C.为项目组合及其组建定义长期路线图
D.治理机构，发起人和干系人责任的确认

扫码进群，获取软考最新资讯



【参考答案】 C

【解析】

项目组合生命周期由启动、规划、执行与优化4个阶段组成，

其中，启动阶段拉开了项目组合的序幕。此阶段的主要活动是验证业务和运营战略，识别项目组合组件，为项目组合及其组件定义长期路线图，包括财务目标、绩效标准、沟通、治理、干系人的定义与角色，以及持续管理计划。

章：其他知识 节：高级项目管理 难度：一般

● 关于组织级项目管理 (OPM) 框架的描述，正确的是 (64)。

(64) A.OPM框架的关键要素包括OPM方法论、人才管理，知识管理三个方面

B.组织通过建立和整合被认为最有可能提供预期收益的项目组合、项目集和项目方法论的要素来开发和改进OPM方法论

C.人才管理侧重于实现绩效改进、创新、经验教训分享、记录最佳实践，流程整合和组织持续改进的组织目标

D.知识管理应与项目组合经理、项目集经理和项目经理的职业化发展保持一致

【参考答案】 B

【解析】

OPM框架的关键要素包括：OPM治理、OPM方法论、知识管理和人才管理。在OPM治理框架下，确保上述要素与组织战略保持一致。OPM方法论属于OPM治理的管辖范围，在许多情况下，人才管理和知识管理可能并不完全属于OPM治理的管辖范围。

(1) OPM方法论：OPM方法论是针对在特定组织内从事项目管理人员使用的实践、技术、程序和规则所构成的体系。OPM方法论帮助组织建立一种共同的项目工作方式，提供标准化项目的一致性结构，提供共同的项目语言和数据字典，促进团队和部门间的有效协作，传播最佳实践和经验教训等。组织通过建立和整合被认为最有可能提供预期收益的项目组合、项目集和项目方法论的要素来开发和改进OPM方法论。

(2) 知识管理

：在OPM框架内，知识管理通常侧重于实现绩效改进、创新、经验教训分享、记录最佳实践、流程整合和组织持续改进的组织目标。

(3) 人才管理

：大多数组织都有评估和提供个人绩效反馈的流程，由集中化的职能部门执行。在OPM框架下的人才管理，这个职能部门跟踪项目管理群体的职业化发展，晋升评审流程应与已定义的工作角色和工作级别的要求保持同步，与项目组合、项目集和项目经理的职业化发展保持一致。

(4) OPM治理：OPM治理使组织能够持续管理项目并最大化项目成果的价值，通过审查和决策机构的行动来实现，负责在权限范围内签署或批准有关OPM要素。

综上所述，B选项正确。

章：其他知识 节：高级项目管理 难度：一般

● 关于量化项目管理的描述，不正确的是 (65)。

扫码进群，获取软考最新资讯



- (65) A.六西格玛和 CMMI 模型高成熟度均提供了量化管理的方法和实践
B.组织建立的过程性能基线是通过历史数据刻画组织当前的过程能力，为管理决策提供数据化支持
C.识别模型因子时，如两个因子相关性系数为 0.8，代表可同时使用这两个因子建立模型
D.项目级量化目标的定义通常需参考组织级的目标要求、客户或服务对象的管理要求，还需结合项目团队自身过程能力数据

【参考答案】 D

【解析】

CMMI模型和六西格玛均为组织级量化管理工作提供了方法和实践的指导。所以A正确。建立过程性能基线(Process Performance Baseline,PPB)的目的是通过历史数据刻画组织当前项目各个过程的能力，确定过程能力的稳定范围，为管理决策提供数据化支持，并为后续项目的估算、计划与管理提供可参考的数据基准。所以B正确。

识别因子与目标结果相关性关系如下：

- 当 $0.8 \leq |r| \leq 1$ 时，认为该因子与目标结果存在强相关关系；
- 当 $0.5 \leq |r| < 0.8$ 时，认为该因子与目标结果存在中度相关关系；
- 当 $0.3 \leq |r| < 0.5$ 时，认为该因子与目标结果存在弱相关关系；
- 当 $0 \leq |r| < 0.3$ 时，认为该因子与目标结果基本不相关。

根据相关性分析的结果，通常选择相关性相对较大的因子参与过程性能模型的建立。同时，考虑到多元回归分析建模的需要，各个因子之间不可存在较高相关性，否则会引起多重共线问题，导致所建立回归模型的逻辑混乱甚至失败。所以C正确。

在组织质量与过程性能目标制定过程中，需要依据历史能力基线数据分析目标的达成情况，确保目标是合理的、可达成的。在组织质量与过程性能目标定义的过程中，还需要对目标进行有效分解，方可对目标进行有效的阶段管理或过程中监控和调整，从而实现量化管理、精细化管理的目的。所以D错误。

章：其他知识 节：项目管理科学基础 难度：一般

●

某项目现金流量如表所示，则项目的动态投资回收期为 (66) (折线率按0.1计算)。

年序	0	1	2	3	4	5
现金流入		60	60	60	60	60
现金流出	200					

(66) A.4.26 B.4.37 C.4.43 D.5.03

【参考答案】 A

【解析】

动态投资回收期= (累计净现金流量现值出现正值的年数-1) + 上一年累计净现金流量现值的绝对值/出现正值年份净现金流量现值= (5-

扫码进群，获取软考最新资讯



1) $+9.81/37.26=4.26$ 年。

章：其他知识 节：项目管理科学基础 难度：一般



一个项目需要A和B两种资源，每种资源包含材料1和材料2.对于项目来说，这两种材料每日需要量如表所示。请问项目每日使用资源A的量为(67)，使用资源B的量为(68)，可使用在满足需求的情况下总量用最少。

	资源A	资源B	每日最少需要量 (个)
材料1	10	4	20
材料2	5	5	15
价格 (万元)	6	3	

(67) A.4/3 B.5/3 C.2 D.7/3

(68) A.4/3 B.5/3 C.2 D.7/3

【参考答案】 A、B

【解析】

设需资源A 和B分别为X和Y，列方程组：

$$10X+4Y=20$$

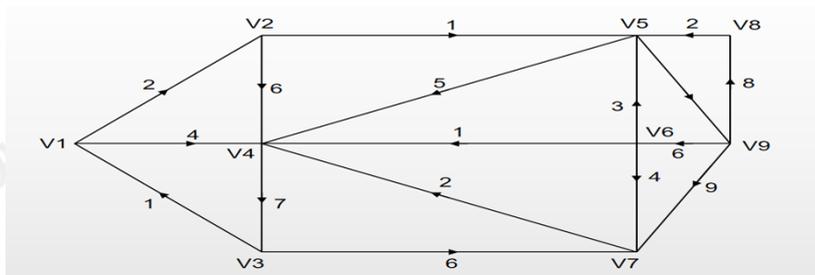
$$5X+5Y=15,$$

解方程组即得： $X=4/3$ ， $Y=5/3$ 。

章：其他知识 节：项目管理科学基础 难度：一般



图中V1是物流集散地，其他点均为不同的二级转运站，弧上的数字代表两点间的距离(单位公里)，则V1到二级转运站(69)最远，其最短路径为(70)公里。



(69) A.V6 B.V7 C.V8 D.V9

(70) A.17 B.14 C.13 D.11

【参考答案】 B、C

【解析】

由上图可知：

V1至V2的最短距离是2公里，历经路径是：V1-V2。

V1至V3的最短距离是11公里，历经路径是：V1-V4-V3。

V1至V4的最短距离是4公里，历经路径是：V1-V4。

扫码进群，获取软考最新资讯



V1至V5的最短距离是3公里，历经路径是：V1-V2-V5。

V1至V6的最短距离是10公里，历经路径是：V1-V2-V5-V9-V6。

V1至V7的最短距离是13公里，历经路径是：V1-V2-V5-V9-V7。

V1至V8的最短距离是12公里，历经路径是：V1-V2-V5-V9-V8。

V1至V9的最短距离是4公里，历经路径是：V1-V2-V5-V9。

章：其他知识 节：专业英语 难度：一般

● When performing project activity duration estimates, (71) is not included in the estimation techniques.

(71) A.Three-point Estimating B.Analogous Estimating

C.Parametric Estimating D.Checklist Estimating

【参考答案】 D

【解析】

翻译：在进行项目活动持续时间估算时，(71)不包括在估算技术中。

(71) A.三点估算 B.类比估算 C.参数估计 D.清单估算

章：其他知识 节：专业英语 难度：一般

● Self-driving technologies are important for the research and development in the field of (72).

(72) A.Cloud Computing B.Digital Finance

C.Artificial Intelligence D.Intelligent Manufacturing

【参考答案】 C

【解析】

翻译：自动驾驶技术对于(72)领域的研发非常重要。

(72) A.云计算 B.数字金融 C.人工智能 D.智能制造

章：其他知识 节：专业英语 难度：一般

● To build a modern logistics system, we should work on the (73) of its infrastructure, including railways and ports, and promote the integration of resources in the sector.

(73) A.digital transformation

B.new generation of communication technology

C.block-chain technology

D.VR and ARO

【参考答案】 B

【解析】

翻译：要建设现代物流体系，我们应该从基础设施着手()，包括铁路和港口，并促进该领域的资源整合。

扫码进群，获取软考最新资讯



- (73) A.数字化转型 B.新一代通信技术
C.区块链技术 D.VR和AR

章：其他知识 节：专业英语 难度：一般

● Information security emphasizes the security attributes of information (data) itself (74) is not included in the security attributes.

- (74) A.Confidentiality B.Consistency C.Integrity D.Availability

【参考答案】 B

【解析】

翻译：信息安全强调信息(数据)本身的安全属性，安全属性中不包括(74)。

- (74) A.保密性 B.一致性 C.完整性 D.可用性

章：其他知识 节：专业英语 难度：一般

● (75) is enforced in 2021.

- (75) A.The Civil Code of the people's Republic of China
B.The Tendering and Bidding Law of the People's Republic of China
C.Government Procurement Law of the People's Republic of China
D.The Personal Information Protection Law of the People's Republic of China

【参考答案】 A、D

【解析】

翻译：(75)于2021年实施。

- (75) A.《中华人民共和国民法典》 B.《中华人民共和国招标投标法》
C.《中华人民共和国政府采购法》 D.《中华人民共和国个人信息保护法》
(注：此题有争议，因为《民法典》和《个人信息保护法》均在2021年实施。)

扫码进群，获取软考最新资讯



2023年上半年信息系统项目管理师 下午试题I分析与解答

章：案例分析 节：案例分析 难度：一般

试题一（25分）

阅读下列说明，回答问题1至问题3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

为实现空气质量的精细化治理，某市规划了智慧环保项目。该项目涉及网格化监测、应急管理、执法系统等多个子系统。作为总集成商，A公司非常重视，委派李经理任项目经理，对公司内研发部门与项目相关的各产品线研发人员及十余家供应商进行统筹管理。李经理明确了关键时间节点，识别出项目干系人为客户和供应商后，开始了项目建设工作。

项目开始建设5个月后，公司高层希望了解项目情况，要求李经理进行阶段性汇报。李经理对各方面工作进展进行汇总，发现三个问题：一是原本该到位的服务器、交换机，采购部门迟迟没有采购到位，部分研发完成的功能无法部署到客户现场与客户进行演示确认；二是S公司作为A公司的供应商，承担空气质量监测核心算法工作，一直与客户方直接对接，其进度已经不受李经理掌控，且S公司作为核心算法国内唯一权威团队，可以确保算法工作按期交付，因此其认为不需要向李经理汇报工作进展；三是公司研发部门负责人因其他项目交付紧迫性更高，从该项目抽调走了2名研发人员张工、王工，项目目前研发人员的空缺需要后续补充。

李经理忧心忡忡，向公司汇报完项目进展情况后，公司政策研究院相关领导表示国家在环境执法方面的法律法规本月初已经进行了较大改版，项目相关子系统会有关联；营销副总裁听完项目汇报后表达不满：该项目作为公司的重点项目，希望作为全国性的标杆项目进行展示和推广，但当前各子系统的研发成果基本照搬了公司现有产品，没有任何创新性的体现，不利于公司后期的宣传推广，PMO提醒李经理依据财务部门推送的数据，公司对部分供应商已经根据进度完成了第二节点款项支付，但当前A公司作为总集成商，与客户的第二个合同付款节点还未到，项目的成本支出和收益方面将面临较大的压力。人力资源负责人提醒李经理，项目成员张工和王工的本月绩效评价还未提交，截止日期为2天以后。

【问题1】（12分）

结合案例，请指出李经理在资源管理和沟通管理方面存在的问题

✎参考答案

一、资源管理方面存在问题：

- 1、没有制定资源管理计划
- 2、没有进行资源估算。
- 3、没有及时获取项目所需资源。导致项目研发人员空缺。
- 4、团队建设存在问题，未及时提交绩效评价。
- 5、没有做好控制资源的工作，原本该到位的服务器、交换机，采购部门迟迟没有采购到位

4、李经理欠缺管理经验。

二、沟通管理方面存在问题：

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

- 1、没制订沟通管理计划
- 2、没有分析干系人的沟通需求
- 3、管理沟通存在问题，没有主动地向公司高层作阶段性的汇报，以满足干系人的信息需求。
- 4、控制沟通存在问题，李经理没有做好与S公司的沟通工作，不能让S公司直接与客户对接，也不能其可以确保算法能够按期交付就不进行工作汇报等

【解析】

本题考查沟通管理和资源管理的相关知识，答题时需要从沟通管理和资源管理的管理过程顺序去分析，看每个过程是否开展了相应的工作，工作过程对不对。

【问题2】（10分）

请将下面(1)~(5)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

本案例中，项目的组织结构是(1),李经理发现人员空缺时需要再选2-3名研发人员进入项目，选择标准包括：经验、(2)、(3)、(4)、(5)、成本、能力和国际因素。

✎参考答案

(1) 强矩阵型；(2) 知识；(3) 技能；(4) 态度；(5) 可用性。

【解析】

本题考查组织结构类型和获取资源工具的相关内容。

由题干“A公司非常重视，委派李经理任项目经理，对公司内研发部门与项目相关的各产品线研发人员及十余家供应商进行统筹管理”可知，公司存在相关的职能部门，职能部门相关人员参与项目，李经理统筹管理，是具有较高的权力的专职项目经理，由此可判定该组织结构为强矩阵型组织。

适用于获取资源过程的决策技术是多标准决策分析。选择标准常用于选择项目的实物资源或项目团队。使用多标准决策分析工具制定出标准，用于对潜在资源进行评级或打分(例如，在内部和外部团队资源之间进行选择)。根据标准的相对重要性对标准进行加权，加权值可能因资源类型的不同而发生变化。可使用的选择标准包括：

- 可用性：确认资源能否在项目所需时段内为项目所用。
 - 成本：确认增加资源的成本是否在规定的预算内
 - 能力：确认团队成员是否提供了项目所需的能力。
- 有些选择标准对团队资源来说是独特的，包括：
- 经验：确认团队成员具备项目成功所需的相关经验。
 - 知识：团队成员是否掌握关于客户、执行过类似项目和项目环境细节的相关知识。
 - 技能：确认团队成员拥有使用项目工具的相关技能。
 - 态度：团队成员能否与他人协同工作，以形成有凝聚力的团队。
 - 国际因素：团队成员的位置、时区和沟通能力。

【问题3】（8分）

结合案例，请帮助李经理补充他没有识别到的其他干系人。

✎参考答案

没有识别到的干系人有：

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

用户、高层领导、项目团队、项目管理办公室PMO、采购部门负责人、研发部分负责人、人力资源负责人、公司政策研究院相关领导、团队成员家属等。

【解析】

本题考查识别干系人的具体应用。需从多个角度去识别。

【问题4】 (5分)

请写出项目资源管理包含的过程，并描述每个过程的主要作用。

参考答案

资源管理包含的过程和每个过程的主要作用如下：

(1) 规划资源管理:定义如何估算、获取、管理和利用实物以及团队项目资源。本过程的主要作用是，根据项目类型和复杂程度确定适用于项目资源的管理方法和管理程度。

(2) 估算活动资源: 估算执行项目所需的团队资源，材料、设备和用品的类型和数量。本过程的主要作用是明确完成项目所需的资源种类、数量和特性。

(3) 获取资源: 获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料用品和其他资源。本过程的主要作用:一是概述和指导资源的选择;二是将选择的资源分配给相应的活动。

(4) 建设团队:提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围提高绩效。本过程的主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。

(5) 管理团队:管跟踪团队成员工作表现，提供反馈 解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效。本过程的主要作用是，影响团队行为、管理冲突以及解决问题。

(6) 控制资源:确保按计划为项目分配实物资源，以及根据资源使用计划监督资源实际使用情况，并采取必要纠正措施。本过程的主要作用:一是确保所分配的资源适时、适地可用于项目。二是资源在不再需要时被释放。

【解析】

本题考查学员对资源管理过程的理解。答题时不一定需要按原话答，但需要把主要内容体现出来。

章：案例分析 节：案例分析 难度：一般

试题二 (25分)

阅读下列说明，回答问题1至问题4，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

以下是某项目的基本信息：

扫码进群，获取软考最新资讯



活动	紧前活动	工期(天)	所需人数(人)
A	/	3	6
B	/	4	9
C	/	2	12
D	A	4	7
E	B	2	2
F	C	3	9
G	C	4	7
H	D	3	5
I	EF	6	8
J	G	7	4
K	HI	5	6

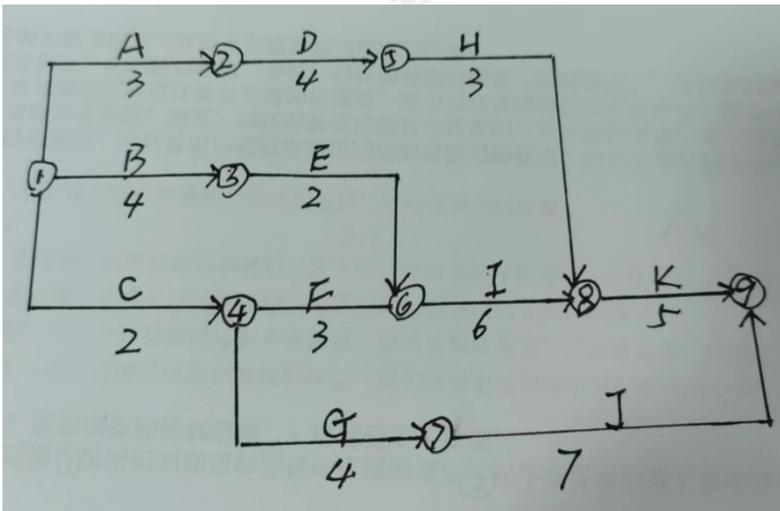
【问题1】 (10分)

结合案例：

- (1) 请画出该项目的双代号网络图。
- (2) 计算该项目的关键路径和工期。

参考答案

- (1) 绘制项目计划的双代号网络图。



- (2) 该项目的关键路径是：B-E-I-K，工期为：17天。

解析：

箭线图法 (Arrow Diagramming Method, ADM)，是用箭线表示活动、节点表示事件的一种网络图绘制方法，这种网络图也被称作双代号网络图 (节点和箭线都要编号) 或活动箭线图 (Active On the Arrow, AOA)。

在箭线图法中，活动的开始 (箭尾) 事件叫作该活动的紧前事件 (precede event)，活动的结束 (箭头) 事件叫该活动的紧后事件 (successor event)。

在箭线图法中,有如下三个基本原则。

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

(1) 网络图中每一活动和每一事件都必须有唯一的一个代号，即网络图中不会有相同的代号。

(2) 任两项活动的紧前事件和紧后事件代号至少有一个不相同，节点代号沿箭线方向越来越大。

(3) 流入（流出）同一节点的活动，均有共同的紧后活动（或紧前活动）。

为了绘图的方便，在箭线图中又人为引入了一种额外的、特殊的活动，叫作虚活动（dummy activity），在网络图中由一个虚箭线表示。虚活动不消耗时间，也不消耗资源，只是为了弥补箭线图在表达活动依赖关系方面的不足。借助虚活动，我们可以更好地、更清楚地表达活动之间的关系。

关键路径是项目中时间最长的活动顺序，决定着可能的项目最短工期。依题意，本项目的关键路径是B-E-I-K，工期为：17天。

画图时一定要认真核对活动的逻辑关系。

【问题2】（5分）

根据项目经理的预测，H活动是项目组面临的一个新问题，一旦延期将会影响到整个项目的工期，这种说法对吗？为什么？如果不对，其延期几天会影响整个项目的工期？

参考答案

这种说法不对，因为H不是关键活动，其总时差不为0。

因为H的总时差为2，所以该活动延期2天不影响项目工期。

【解析】

总浮动时间又叫总时差：在不延误项目完工时间且不违反进度制约因素的前提下，活动可以从最早开始时间推迟或拖延的时间量，就是该活动的进度灵活性，被称为“总浮动时间”。正常情况下，关键活动的总浮动时间为零。本题因为H活动不在关键路径上，不是关键活动，有两天的总时差，所以该活动延误两天不影响工期。

【问题3】（7分）

项目的费用主要取决于项目中的人力资源成本(500元/人天)，项目中各活动为紧前活动结束后立即开始。运行到第十天时项目经理对项目进展情况进行了统计。其中ABCDEFG均已完成，HK尚来开工，I、J各完成了50%，项目已花费成本100000元，请计算项目此时的进度偏差和成本偏差，并说明项目的执行绩效。

参考答案

$AC=100000$ 元

$EV=A+B+C+D+E+F+G+0.5*I+0.5*J=101500$ 元

$PV=A+B+C+E+E+F+G+H+2/3*I+4/7*J=114000$ 元

$SV=EV-PV=101500-114000=-12500$ 元

$CV=EV-AC=101500-100000=1500$ 元

因为 $SV<0$ ，所以进度落后， $CV>0$ ，所以成本节约

扫码进群，获取软考最新资讯



【解析】

问题考核的知识点是挣值计算。

挣值管理其重要概念如下：

计划价值(PV)，是为计划工作分配的经批准的预算（不包括管理储备）。PV的总和有时被称为绩效测量基准，项目的总计划价值又被称为完工预算(BAC)。

挣值 (EV)，是对已完成工作的测量值，用分配给该工作的预算来表示。它是已完成工作的经批准的预算。

实际成本 (AC)，是在给定时段内，执行某工作而实际发生的成本，是为完成与EV相对应的工作而发生的总成本。

进度绩效指数(SPI)：是测量进度效率的一种指标，表示为挣值与计划价值之比，反映了项目团队完成工作的效率。有时与成本绩效指数(CPI)一起使用，以预测项目的最终完工估算。当SPI小于1.0时，说明已完成的工作量未达到计划要求；当SPI大于1.0时，则说明已完成的工作量超过计划。由于SPI测量的是项目的总工作量，所以还需要对关键路径上的绩效进行单独分析，以确认项目是否将比计划完成日期提前或推迟完工。进度绩效指数计算公式： $SPI=EV/PV$ 。

成本绩效指数(CPI)：是测量预算资源的成本效率的一种指标，表示为挣值与实际成本之比。它是最关键的挣值分析指标，用来测量已完成工作的成本效率。当CPI小于1.0时，说明已完成工作的成本超支；当CPI大于1.0时，则说明到目前为止成本有结余。成本绩效指数公式： $CPI=EV/AC$ 。

【问题4】 (3分)

在当前绩效情况下，请写出项目经理应该采取的措施。

参考答案

因为 $SV<0$ ，所以进度落后， $CV>0$ ，所以成本节约。所以可以采取以下措施：

- (1)赶工，投入更多的资源或增加工作时间，以缩短关键活动的工期。
- (2)快速跟进，并行施工，以缩短关键路径的长度。
- (3)使用高素质的资源经验更丰富的人员。
- (4)减少活动范围或降低活动要求。
- (5)改进方法或技术，以提高生产效率。
- (6)加强质量管理，及时发现问题，减少返工，从而缩短工期。

【解析】

本题考查绩效发生偏差时如何进行纠偏。需要针对实际绩效情况进行具体分析。3分答出3条即满分。

章：案例分析 节：案例分析 难度：一般

试题三 (25分)

阅读下列说明，回答问题1至问题3，将解答填入答题纸对应栏内。

【说明】

数字化城市管理通过信息化手段和移动通信技术手段来处理、分析和管理整个城市的所有部件和事件信息，促进城市人流、物流、信息流、交通流的通畅与协调。2023年，某县为提升该县的运营效率，利用已有的海量数据，实现数字化城市管理，启动了数字化城

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

市管理项目，项目建设期8年。作为政府重点项目，为扶持当地民营企业，将项目建设工作交给A公司牵头负责。A公司过去一直做银行信息管理系统，为了完成好项目，他们仔细研究了数字化城市管理的相关文档，参考了其他城市的数字化城市管理建设项目，发现城市管理的建设要牵涉到多个政府部门。调研中还发现，尽管目前县政府已经汇集了来自各部门关于城市运营的海量数据，但没有统一的数据标准，导致出现数据不规范、难以融合、利用率不高等问题。尤其是交通数据，来源于多个系统，各系统建设时间先后不一、标准不同、数据多而散乱、数据多源异构现象明显，导致海量交通数据一直未得到有效利用。因此，为了满足不同系统间的数据整合和共享需求，A公司打算建立统一的数据元标准，指导与规范城市数字化建设。

【问题1】（10分）

结合案例，请分析项目存在的问题和风险。

✎参考答案

(1)数字化城市管理项目，作为政府重点项目，应该通过公开招标方式选择承建方，不应该直接把建设任务交给当地民营企业。

(2)A公司只研究之前的文档，只参考了其他城市的经验，没有根据当前项目的实际情况进行调研论证，脱离项目实际，容易存在变更风险

(3)城市管理的建设要牵涉到多个政府部门，干系人多，沟通可能存在风险

(4)交通数据，没有统一的数据标准，来源于多个系统，数据散乱，不规范，开发存在风险

(5)为了满足不同系统间的数据整合和共享需求，A公司打算建立统一的数据元标准，没有与相关干系人进行确认，存在需求风险

(6)A公司没有进行数据战略制定，缺少数据战略规划、数战略评估、数据战略需求评估等数据管理系统过程，没有全面系统地规划数据管理，存在整体管理风险，

(7)没有储备数字管理各层级人才对数据进行有效管理，存在数据管理质量风险

(8)没有进行数据安全方面的考虑，存在安全风险

(9)A公司过去一直做银行信息管理系统，不具备数字化城市管理项目的管理经验。

【解析】

本题需要从风险识别的角度去解答。

【问题2】（5分）

什么是数据元?制定数据元标准，应遵循哪些过程?

✎参考答案

数据元是数据库、文件和数据交换的基本数据单元。一般来说，制定一个数据元标准，应遵循若干个基本过程：

(1)描述；

(2)界定业务范围；

(3)开展业务流程分析与信息建模；

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

- (4)借助信息模型，提取数据元，并按照一定的规则规范其属性；
- (5)对于代码型的数据元，编制其值域，即代码表；
- (6)与现有的国家标准或行业标准进行协调；
- (7)发布实施数据元标准并建立相应的动态维护管理机制。

【解析】

本题考查的是数据标准化相关知识。

数据元是数据库、文件和数据交换的基本数据单元。一般来说，制定一个数据元标准，应遵循若干个基本过程，如下表所示。

步骤	说明
描述	用于描述数据的内容、覆盖范围、质量、管理方式、数据的所有
界定业务范围	通过对业务范围的明确界定，确定所要研究的数据元的范围
开展业务流程分析与信息建模	数据不能脱离业务流程而单独存在，它总是服务于业务流程，因
借助于信息模型，提取数据元，并按照一定的规则规范其属性	GB/T 18391《信息技术数据元的规范与标准化》清晰地给出了如
对于代码型的数据元，编制其值域，即代码表	可以按照GB/T7026《标准化工作导则信息分类编码标准的编写规
与现有的国家标准或行业标准进行协调	编制数据元标准首先要与相应的国家标准保持一致。首先，有的
发布实施数据元标准并建立相应的动态维护管理机制	数据元的标准化工作是一项长期持续的工作，需要一种动态维护

此题难度较大，属于死记硬背的技术方面知识点。

【问题3】（5分）

请将下面(1)~(5)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

国家十四五规划中，数字产业化发展重点包括：云计算、大数据、(1)、(2)、(3)、(4)和(5)。

✎参考答案

(1)物联网。(2)工业互联网。(3)区块链。(4)人工智能。(5)虚拟现实和增强现实。

【解析】

本题考查数字化经济中的数字化产业内容。此类知识点是第一次进入案例分析考试范围，需要加强关注。

【问题4】（5分）

结合案例，判断下列说法的正误(填写在答题纸的对应栏内，正确的填写“√”，错误的填写“X”。

(1)根据模型应用目的不同，可以将数据模型划分为概念模型、实体模型和物理模型三类。()

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

(2)概念模型把现实世界中的客观对象抽象为某一种信息结构，这种信息结构不依赖于具体的计算机系统，也不对应某个DBMS。()

(3)物理模型的基本元素包括表、字段、视图、存储过程、触发器等。()

(4)A公司在项目过程中要重点关注数据的采集过程。()

(5)数据元和元数据是一个概念的不同说法，二者可以等同。()

参考答案

(1) X (2) √ (3) √ (4) X (5) X

【解析】

(1) 根据模型应用目的不同，可以将数据模型划分为三类：概念模型、逻辑模型和物理模型。所以题目描述错误。

(2) 概念模型也称信息模型，它是按用户的观点来对数据和信息建模，也就是说，把现实世界中的客观对象抽象为某一种信息结构，这种信息结构不依赖于具体的计算机系统，也不对应某个具体的DBMS，它是概念级别的模型。所以题目描述正确。

(3) 物理数据模型是在逻辑数据模型的基础上，考虑各种具体的技术实现因素，进行数据库体系结构设计，真正实现数据在数据库中的存放。物理数据模型的内容包括确定所有的表和列，定义外键用于确定表之间的关系，基于性能的需求可能进行反规范化处理等内容。物理模型的基本元素包括表、字段、视图、索引、存储过程、触发器等，其中表、字段和视图等元素与逻辑模型中基本元素有一定的对应关系。所以题目描述正确。

(4) 由题干描述可知，目前项目存在的主要问题是数据标准不统一，应重点关注数据标准化工作。

(5) 元数据最简单的定义是：元数据是关于数据的数据(Data About Data)。在信息界，元数据被定义为提供关于信息资源或数据的一种结构化数据，是对信息资源的结构化描述。其实质是用于描述信息资源或数据的内容、覆盖范围、质量、管理方式、数据的所有者、数据的提供方式等有关的信息。而数据元是数据库、文件和数据交换的基本数据单元。两者是完全不同的概念。

扫码进群，获取软考最新资讯



2023年上半年 信息系统项目管理师 下午试题II

分析与解答

章：论文 节：论文 难度：一般

试题：论信息系统项目的风险管理

项目风险管理旨在识别和管理未被项目计划及其他过程所管理的风险，如果不妥善管理，这些风险可能导致项目偏离计划，无法达成既定的项目目标。

请以“论信息系统项目的风险管理”为题进行论述。

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景，项目规模，发起单位，目的，项目内容，组织结构，项目周期，交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰）。

2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目风险管理的认识：

(1) 请根据你所描述的项目，详细阐述你是如何进行风险识别和风险应对的。

(2) 请根据你所描述的项目，写出该项目的风险登记册，并描述风险登记册的具体内容在项目风险管理整个过程中是如何逐步完善的。

评分标准

一、论文满分是75分，论文评分可分为优良、及格与不及格三个档次。评分的分数可分为：

- 60分至75分为优良（相当于百分制80分至100分）；
- 45分至59分为及格（相当于百分制60分至79分）；
- 0分至44分为不及格（相当于百分制0分至59分）；

评分时可先用百分制进行评分，然后转化为以75分制的分值（乘以0.75）。

二、建议具体评分时，参照每一试题相应的“解答要点”中提出的要求，对照下述五个方面进行评分：

(1) 切合题意（30%）。

无论是管理论文、理论论文或实践论文，都需要切合解答要点中的一个主要方面或者多个方面进行论述。可分为非常切合、较好地切合与基本上切合三档。

(2) 应用深度与水平（20%）。

可分为有很强的、较强的、一般的与较差的独立工作能力四档。

(3) 实践性（20%）。

可分为如下四档；有大量实践和深入的专业级水平与体会；有良好的实践与亲身体会和经历；有一般的实践与基本合适的体会；有初步实践与比较肤浅的体会。

(4) 表达能力（15%）。

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

可从逻辑清晰、表达严谨、文字流畅和条理分明等方面分为三档。

(5) 综合能力与分析能力 (15%)。

可分为很强、比较强和一般三档。

三、有下述情况的论文，需要适当扣分：

(1) 若论文要求写摘要时，没有写论文摘要、摘要过于简略、或者摘要中没有实质性内容的论文。(近两年已不要求写摘要)。

(2) 字迹比较潦草、其中有不少字难以辨认的论文。

(3) 正文基本上只是按照条目方式逐条罗列叙述的论文。

(4) 确实属于过分自我吹嘘或自我标榜、夸大其词的论文。

(5) 内容有明显错误和漏洞的，按同一类错误每一类扣一次分。

(6) 内容仅属于大学生或研究生实习性质的项目、并且其实际应用背景的水平相对较低的论文。

可考虑扣5分到10分。

四、有下述情况之一的论文，不能给予及格分数。

(1) 虚构情节、文章中有较严重的不真实的或者不可信的内容出现的论文。

(2) 未能详细讨论项目开发的实际经验、主要从书本知识和根据资料摘录进行讨论的论文。

(3) 所讨论的内容与方法过于陈旧、或者项目的水准相对非常低下的论文。例如，数据库设计仅讨论了FoxPro且没有鲜明特色的应用；开发的是仅能用单机版的(孤立型的)规模很小的并且没有特色的应用项目。

(4) 内容不切题意，或者内容相对很空洞、基本上是泛泛而谈且没有较深入体会的论文。

(5) 正文与摘要的篇幅过于短小的论文(如正文少于1200字，近两年已不要求写摘要)。

(6) 文理很不通顺、错别字很多、条理与思路不清晰、字迹过于潦草等情况相对严重的论文。

五、下述情况，可考虑适当加分：

(1) 有独特的见解或者有着很深入的体会、相对非常突出的论文。

(2) 起点很高，确实符合当今计算机应用系统发展的新趋势与新动向，并能初步加以实现的论文。

(3) 内容详实、体会中肯、思路清晰、非常切合实际的很优秀的论文。

(4) 项目难度很高，或者项目完成的质量优异，或者项目涉及国家重大信息系统工程且作者本人参加并发挥重要作用、并且能正确按照试题要求论述的论文。

可考虑加5分到10分。

【写作要点】

该论文考查的是考生对信息系统项目风险管理的认识和理解。本论文需要描述所管理的项目的基本情况、所承担的角色以及在项目风险管理方面所从事的主要工作。

在架构上按背景-管理过程-结束去布局。

项目背景的介绍要涵盖①项目的背景②项目规模③发起单位④目的⑤项目内容⑥组织结构⑦项目工期⑧投资额⑨交付的成果等⑩并说明你在其中承担的工作。

管理过程在描述的要从规划风险管理，风险识别、风险定性分析、风险定量分析、规划风险应对、实施风险应对计划、监督风险这七个过程展开，每个过程必须要有主要输入

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

、工具与技术、输出。具体如下：

过程组	输入	工具和技术	输出
规划风险管理	<ul style="list-style-type: none"> ●项目章程 ●项目管理计划 ●项目文件 ●事业环境因素 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●数据分析 ●会议 	<ul style="list-style-type: none"> ●风险管理计划
识别风险	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●采购文档 ●协议 ●事业环境因素 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●数据收集 ●数据分析 ●提示清单 ●会议 ●人际关系与团队技能 	<ul style="list-style-type: none"> ●风险登记册 ●风险报告 ●项目文件(更新)
实施定性风险分析	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●事业环境因素 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●数据收集 ●数据分析 ●风险分类 ●人际关系与团队技能 数据表现 ●会议 	<ul style="list-style-type: none"> ●项目文件(更新)
实施定量风险分析	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●事业环境因素 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●数据收集 ●数据分析 ●人际关系与团队技能 ●不确定性表现方式 	<ul style="list-style-type: none"> ●项目文件(更新)
规划风险应对	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●事业环境因素 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●数据收集 ●人际关系与团队技能 ●威胁应对策略 ●机会应对策略 ●应急应对策略 ●整体项目风险应对策略 ●数据分析 ●决策 	<ul style="list-style-type: none"> ●变更请求 ●项目管理计划(更新) ●项目文件(更新)
实施风险应对	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●组织过程资产 	<ul style="list-style-type: none"> ●专家判断 ●人际关系与团队技能 ●项目管理信息系统 	<ul style="list-style-type: none"> ●变更请求 ●项目文件(更新)
监督风险	<ul style="list-style-type: none"> ●项目管理计划 ●项目文件 ●工作绩效数据 ●工作绩效报告 	<ul style="list-style-type: none"> ●数据分析 ●审计 ●会议 	<ul style="list-style-type: none"> ●工作绩效信息 ●变更请求 ●项目管理计划(更新) ●项目文件(更新) ●组织过程资产(更新)

同时，要重点描述如何进行风险识别和风险应对，同时还要在文中描述出风险登记册的具体内容，以及在项目风险管理整个过程中是如何逐步完善的。

风险登记册记录已识别项目风险的详细信息。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记入风险登记册。取决于

扫码进群，获取软考最新资讯



更多软考资料，加V：15271458455

具体的项目变量(如规模和复杂性)，风险登记册可能包含有限或广泛的风险信息。

当完成识别风险过程时，风险登记册的内容主要包括：●已识别风险的清单；●潜在风险责任人；●潜在风险应对措施清单。

在风险定性分析过程中，要用实施定性风险分析过程生成的新信息，去更新风险登记册。风险登记册的更新内容可能包括：每项单个项目风险的概率和影响评估、优先级别或风险分值、指定风险责任人、风险紧迫性信息或风险类别，以及低优先级风险的观察清单和需要进一步分析的风险。

在风险定量分析过程中，进一步更新风险登记册。此处的更新内容主要包括：●项目的概率分析。●实现成本和时间目标的概率。●量化风险优先级清单。●定量风险分析结果的趋势。

在规划风险应对过程中，继续更新风险登记册，风险登记册的更新可能包括：①商定的应对策略；②实施所选应对策略所需要的具体行动；③风险发生的触发条件、征兆和预警信号；④实施所选应对策略所需要的预算和进度活动；⑤应急计划及启动该计划所需的风险触发条件；⑥回退计划，供风险发生且主要应对措施不足以应对时使用；⑦采取预定应对措施之后仍存在的残余风险，以及被有意接受的风险；⑧由实施风险应对措施而直接导致的次生风险。

在实施风险应对计划过程中，可能需要再次更新风险登记册，以反映开展本过程所导致的对单个项目风险的已商定应对措施的任何变更。

在监督风险管理中，也需更新风险登记册，以记录在监督风险中产生的单个项目风险的信息，可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施等。

以风险登记册为主线，结合背景顺序的描述更新的内容。

结尾应该结合题意，以项目经理的角度描述项目风险管理对项目的顺利实施提供了哪些保障，例如：

项目实施过程中通过有效的风险管理，通过全面的风险识别，形成风险登记册后在项目实施过程中不断更新，降低了项目风险的影响，确保了风险可控，从而获得了项目的成功等。同时也要适当的总结一下风险管理过程中存在的不足，以及个人未来发展规划等。

扫码进群，获取软考最新资讯

