**软件项目管理 复习题**

**说明：**

**本课程2023春季学期期末考试为网考。**

**试卷构成：**

单选题（共20题，每题3分，共60分）

判断题（共10题，每题2分，共20分）

问答题（共2题，每题10分，共20分）

# 第 １ 章 项目管理基础

在（ ）中，项目经理的权力最小。

【A.】强矩阵型组织

【B.】平衡矩阵组织

【C.】弱矩阵型组织

【D.】项目型组织

【答案】C

矩阵型组织的缺点不包括（）。

【A.】管理成本增加

【B.】员工缺乏事业上的连续性和保障

【C.】多头领导

【D.】资源分配与项目优先的问题产生冲突

【答案】B

德尔菲法区别于其他专家预测法的明显特点是（ ）。

【A.】引入了权重参数

【B.】多次有控制的反馈

【C.】专家之间互相取长补短

【D.】至少经过4轮预测

【答案】B

成功的IT项目经理仅需要具备优秀的专业技术即可。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目经理和项目发起人一起来定义项目成功的标准。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目管理具有挑战性的主要原因之一是存在不确定因素。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

列出并描述项目管理的十个知识域。

【答案】1、项目范围管理包括确定和管理成功完成项目所要做的全部工作。（1分）2、项目时间管理包括项目所需的总时间估算，编写项目进度计划，并确保项目按时完成。（1分）3、项目成本管理包括项目预算的制定和管理工作。（1分）4、项目质量管理包括确保项目满足各种显式和隐式的需求。（1分）5、项目人力资源管理包括如何有效地利用参与项目的人员。（1分）6、项目沟通管理包括产生、收集、发布和保存项目信息。（1分）7、项目风险管理包括对风险进行识别、分析和应对。（1分）8、项目采购管理包括根据项目需要从外部获取和购买产品与服务。（1分）9、项目干系人管理包括识别和分析关系人的需求，同时在整个项目生命周期内管控他们的参与。（1分）10、项目整合管理是首要的功能，包括影响其他知识域并被其他知识域影响。（1分）

在组织中（ ）负责协调整个组织的项目管理功能。

【A.】项目管理办公室

【B.】项目管理专业

【C.】项目管理中心

【D.】组合组

【答案】A

下面选项中，（）是对领导者所扮演的角色的最好定义。

【A.】他们专注于短期目标

【B.】他们致力于实现主要的战术目标

【C.】他们只工作于满足特定任务的日常细节

【D.】他们激励人们去达到目标

【答案】D

下面关于项目管理的说法中，（）是正确的。

【A.】它是一个有限且简单的学科

【B.】它有能在各种项目中都可以使用的特殊工具

【C.】它不保证所有项目都成功

【D.】它的架构仅包括项目管理知识领域

【答案】C

为项目提供指导和资金支持是（）的职责。

【A.】项目发起人

【B.】项目经理

【C.】保障部门人员

【D.】项目团队

【答案】A

下面关于项目的说法中，（）是正确的。

【A.】项目都具有模糊的开始和结束

【B.】项目都有一个特定的目的

【C.】项目采用回归阐述方法开发

【D.】项目都是永久进行下去的

【答案】B

以下选项中，（）是项目与运营的不同之处。

【A.】项目用于维护组织业务，而运营不是

【B.】运营是为了创造一个特定的产品、服务或者成果而项目不是

【C.】项目是临时性的努力而运营会一直持续下去

【D.】运营有着定义明确的目标而项目不需要一个独特目标

【答案】C

解释什么是项目的三项约束，并说明三者之间的关系。

【答案】1、项目的三项约束包括范围、时间和成本。具体而言：a)范围:项目的每一部分都有哪些工作?客户或者项目发起人要通过这个项目获得什么样的产品、服务或成果?如何确认范围?b)时间:完成这个项目需要多长时间?项目的进度如何安排?团队如何跟踪实际进程?谁有权批准进度的变更? c)成本:完成项目需要花费多少成本?项目预算有多少?如何跟踪控制成本?谁能授权改变预算?（8分）2、每个项目都会受到范围目标、时间目标、成本目标的约束。要想取得项目的成功，项目经理必须同时考虑这三个因素。由于这三个目标通常存在冲突，所以还需要平衡这三者之间的关系。（2分）

什么是项目？它有哪些主要属性。

【答案】项目是为了创造一个特定的产品、服务或者成果而采取的临时性的努力（4分）。主要属性包括：有一个特定的目的（1分），临时性的（1分），通过不断完善细节而逐步开展（1分），需要来自不同领域的资源（1分），有一个主要客户或发起人（1分），含有不确定性（1分）。

什么是项目管理，简要描述一下项目管理框架。

【答案】项目管理是指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和技术，以满足项目需求（4分）。项目管理框架：项目的目标是满足项目干系人的需求和期望，为了完成目标需要使用10大知识领域，并且通过相关的工具和技术将知识领域落地，最终实现项目成功，并帮助企业成功。（6分）

在项目生命周期的（）阶段，项目团队制定了明确的或者非常详细的成本估算，交付了需要的工作，同时向干系人提供业绩报告。

【A.】开发

【B.】实施

【C.】概念

【D.】收尾

【答案】B

以下关于项目生命周期的开发阶段的描述，正确的是（）。

【A.】项目团队建立了更为详细的项目管理计划，更加精确的成本估算和更加详细的WBS

【B.】项目团队交付了需要的工作，同时向干系人提供业绩报告

【C.】经理开发一些业务案例来描述项目的需求和基本的底层概念

【D.】经理给出一个初步的或粗略的关于所需工作的成本估算

【答案】A

项目生命周期的（）阶段会给出一个初步的或者粗略的成本估算，同时产生所涉及项目工作的大概内容。

【A.】实施

【B.】开发

【C.】概念

【D.】收尾

【答案】C

关于项目生命周期的描述，正确的选项是（）。

【A.】通常在项目生命周期的早期阶段，对资源的需求是最低的

【B.】通常在项目生命周期的后期阶段，不确定性的程度最高

【C.】在项目生命周期的早期阶段，对项目进行重大修改的代价比后期要高得多

【D.】通常在项目生命周期的早期，比中期或后期需要更多的资源

【答案】A

项目经理在一个纯粹的（）组织结构中具有的权利最大。

【A.】职能型

【B.】项目型

【C.】矩阵型

【D.】环形

【答案】B

在（）组织结构中，不是职能经理或者副总裁向CEO负责，而是项目经理直接向CEO负责。员工具有多种技能，从而能够按照计划来完成任务。

【A.】项目型

【B.】符号型

【C.】矩阵型

【D.】功能型

【答案】A

项目管理中有（）过程包括获得干系人和客户对于最终产品和服务的验收，同时使得项目或者项目阶段实现有序的结束。

【A.】执行

【B.】收尾

【C.】计划

【D.】监控

【答案】B

一个启动过程的主要输出是（）。

【A.】创建工作分解结构

【B.】选择项目经理

【C.】起草项目章程

【D.】确定项目发起人

【答案】C

下列任务中，（）是预启动任务。

【A.】创建工作分解结构

【B.】为项目开发一个商业论证

【C.】起草项目章程

【D.】识别干系人

【答案】B

项目文档归档、完成合同、总结经验教训，以及作为阶段或者项目的一部分的交付工作正式验收确认通常出现在（）过程。

【A.】监控

【B.】执行

【C.】启动

【D.】收尾

【答案】D

制定和维护一个可执行的计划属于（）过程，以保证项目满足组织的要求。

【A.】启动

【B.】计划

【C.】执行

【D.】监控

【答案】B

定义和批准项目或者项目阶段属于（）过程。

【A.】启动

【B.】计划

【C.】执行

【D.】监控

【答案】A

简述在项目管理过程组中分别需要做什么工作。就花费的时间而言，一个好的项目经理与一般项目经理的区别是什么。

【答案】1、启动过程：包括定义和批准项目阶段；计划过程：包括制定和维护一个可执行的计划，以保证项目满足组织的要求；执行过程：包括协调人力和其他资源来执行项目的计划；监控过程：包括有规律地测量和监视项目进展；收尾过程：包括对项目或者项目阶段的正式验收，并有效地终止。 (5分)2、好的项目经理需要花费的时间分别是：启动过程2%；计划过程21%；执行过程69%；监控过程5%；收尾过程3%。其中在计划过程上花费的时间是其他项目经理的两倍左右，而在计划过程上多花时间，有助于缩短执行过程的时间。(5分)

某项目经理在管理项目的过程中，发现自己的项目管理知识和经验欠缺，他应该向项目管理办公室求助。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

大多数项目的项目生命周期成本和人力投入在开始时较低，在工作执行期间逐渐增加，并在项目快要结束时迅速回落。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目过程组是按时间顺序经历的一个串行的步骤。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

以下关于项目与项目管理的描述不正确的是（ ）。

【A.】项目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

【B.】渐进明细是指项目的成果性目标是逐步完成的

【C.】项目的目标不存在优先级，项目目标具有层次性

【D.】项目整体管理属于项目管理核心知识域

【答案】C

矩阵型组织的缺点不包括（ ）。

【A.】管理成本增加

【B.】员工缺乏事业上的连续性和保障

【C.】多头领导

【D.】资源分配与项目优先的问题产生冲突

【答案】B

以下（ ）最能表现项目的特征。

【A.】需要制定进度计划

【B.】需要整合范围、进度和成本

【C.】有确定的期限

【D.】需要由专门的团队来实施

【答案】C

关于项目管理办公室(PMO)的描述中，（ ）是错误的。

【A.】PMO在组织内部承担起了将组织战略目标通过一个个的项目执行加以实现的职能

【B.】PMO建立组织内项目管理的支撑环境

【C.】PMO负责组织内多项目的管理和监控

【D.】PMO和项目经理追求相同的任务目标，并受相同的需求驱动

【答案】D

关于项目生命周期和产品生命周期的叙述，（ ）是错误的。

【A.】产品生命周期开始于商业计划，经过产品构思、产品研发、产品的日常运营直到产品不再被使用

【B.】为了将项目与项目实施组织的日常运营联系起来，项目生命周期也会确定项目结束时的移交安排

【C.】一般来说，产品生命周期包含在项目生命周期内

【D.】每个项目阶段都以一个或一个以上的可交付物的完成和正式批准为标志，这种可交付物是一种可度量、可验证的工作产物

【答案】C

# 第 ２ 章 项目整合管理

项目干系人分析、工作请求和项目章程是整合管理中使用的一些工具。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目章程是在计划阶段制定的。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

启动环节是五个过程中工作量最大的一个环节。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

任何一个项目干系人都可以成为CCB的成员。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

计划环节是五个过程中耗费资源量最大的一个环节。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

组织过程资产更新是收尾过程中（）的输出。

【A.】项目整合管理

【B.】项目质量管理

【C.】项目采购管理

【D.】项目时间管理

【答案】A

项目管理计划是项目（）的计划过程的输出。

【A.】整合管理

【B.】质量管理

【C.】范围管理

【D.】采购管理

【答案】A

一个项目因为项目章程的修改而难以进行下去，（ ）有权决定对项目章程的修改。

【A.】项目经理

【B.】项目团队

【C.】发起人

【D.】干系人

【答案】C

某个项目相关方找到项目经理讨论他们想增加一些范围到项目上，项目经理要求书面的更多细节描述并执行控制范围过程。在完成请求的范围评估后下一步项目经理应该（ ）。

【A.】问相关方是否还有更多变更

【B.】完成整体变更控制

【C.】确保相关方理解变更的影响

【D.】找出这些范围为什么没有在规划期间发现的根本原因

【答案】B

项目章程通常应由谁来发布？项目章程中应包含的主要内容？

【答案】1.项目章程通常是由发起人或管理层来发布的（2分）。2.项目章程可以包括：（每答对一条可得1分，最多8分）项目目的或批准项目的原因。可测量的项目目标和相关的成功标准。高层级需求。假设条件和制约因素。高层级项目描述和边界定义。高层级风险。总体里程碑进度计划。总体预算。干系人清单。项目审批要求(用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束)。委派的项目经理及其权责。发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。

制定项目管理计划主要作用是，生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

在大型项目管理过程中明确整体变更流程十分重要，如果项目规模较小则可以简化变更流程或取消。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目实施过程中所有的变更必须经由CCB。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

需求变更必须经由CCB。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

你最近指定了某个项目经理负责你组织的关键项目，你想给项目经理权限去应用组织资源到项目活动上，你应该使用（ ）。

【A.】资源授权文档

【B.】工作分解结构

【C.】项目章程

【D.】项目范围说明书

【答案】C

项目绩效评审的主要目标是（ ） 。

【A.】根据项目的基准计划来决定完成该项目需要多少资源

【B.】根据过去的绩效调整进度和成本基准

【C.】得到客户对项目绩效认同

【D.】决定项目是否应该进入下一个阶段

【答案】D

一个涉及新技术采购、多个位置、虚拟团队和外部供应商的复杂项目已成功完成，项目经理下一步应该（ ）。

【A.】与项目团队庆祝

【B.】召开经验教训会议

【C.】更新组织知识库

【D.】识别新项目的机会

【答案】B

请说明项目管理计划中包含的主要内容。

【答案】

1、项目管理团队选择的各个项目管理过程。2、选定过程的实施水平。3、实现项目目标所执行工作的方式、方法。4、监控变更的方式、方法。5、相关项目干系人之间的沟通需要和技术。6、选定的项目生命周期和项目阶段。7、高层管理人员对项目内容、范围和时间安排的关键审查工作。（每答对一条可得1分，满分10分）

编制项目管理计划，需要整合一部分相关过程，且要持续到项目实施阶段。该计划需要通过不断更新来渐进明细。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

在需求变更管理中，CCB 的职责是决定采纳或拒绝针对项目需求的变更请求。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

你是某项目的项目经理，这个项目是设计实施一个新的应用程序链接到数据库服务器。你公司的管理层要求你创建个方法来记录项目的技术方向和针对项目成果技术属性的变更或改进。（ ）可以满足管理层需求。

【A.】配置管理

【B.】整体变更控制

【C.】范围控制

【D.】变更管理计划

【答案】A

你的项目班子刚完成某项目，尽管成果符合合同规定的义务，但顾客希望在最后验收前做若干小的改动。令双方满意地解决这一问题的最佳方式是（ ）。

【A.】利用项目备用金来进行项目调整和修改

【B.】向顾客强调已经按合同协议完成项目

【C.】请顾客提交涉及范围外的项目变更申请

【D.】进行磋商，说服顾客实际上无需变更

【答案】C

在项目作出重要变更时，要有一个正式的变更过程和一个负责批准或拒绝变更要求的是（）。

【A.】项目干系人

【B.】变更控制委员会

【C.】领域事务专家

【D.】项目经理

【答案】B

项目整体管理的主要过程是 （ ） 。

【A.】制定项目管理计划、执行项目管理计划、项目范围变更控制

【B.】制定项目管理计划、指导和管理项目执行、项目整体变更控制

【C.】项目日常管理、项目知识管理、项目管理信息系统

【D.】制定项目管理计划、确定项目组织、项目整体变更控制

【答案】B

某项目经理所在的单位正在启动一个新的项目，配备了虚拟项目小组。根据过去的经验，该项目经理认识到矩阵环境下的小组成员有时对职能经理的配合超过对项目经理的配合。因此，该项目经理决定请求单位制定 （ ） 。

【A.】项目计划

【B.】项目章程

【C.】项目范围说明书

【D.】人力资源管理计划

【答案】B

发布项目章程，标志着项目的正式启动。以下围绕项目章程的叙述中， （ ）是不正确的。

【A.】制定项目章程的工具和技术包括专家判断

【B.】项目章程要为项目经理提供授权，方便其使用组织资源进行项目活动

【C.】项目章程应当由项目发起人发布

【D.】项目经理应在制定项目章程后再任命

【答案】D

某公司最近在一家大型企业OA 项目招标中胜出，小张被指定为该项目的项目经理。公司发布了项目章程，小张依据该章程等项目资料编制了由项目目标、可交付成果、项目边界及成本和质量测量指标等内容组成的 （ ） 。

【A.】项目工作说明书

【B.】范围管理计划

【C.】范围说明书

【D.】WBS

【答案】C

某电影公司计划使用IT系统把全国各地抗击洪水的感人事迹做成一个有史以来最好的数字格式纪录片，项目承建方允许项目经理使用任何需要的资源，但是项目经理提出的能胜任此任务的最佳人选却正在执行另一个项目。叙述 （ ）是正确的。

【A.】该项目最主要的约束是范围

【B.】该项目最主要的约束是资源

【C.】该项目最主要的约束是进度

【D.】该项目最主要的约束是质量

【答案】D

项目计划方法是在项目计划阶段，用来指导项目团队制定计划的一种结构化方法。（ ）是这种方法的例子。

【A.】工作指南和模板

【B.】上层管理介入

【C.】职能工作的授权

【D.】项目干系人的技能分析

【答案】A

在项目计划阶段，项目计划方法论是用来指导项目团队制定项目计划的一种结构化方法。 （ ） 属于方法论的一部分。

【A.】标准格式和模板

【B.】上层管理者的介入

【C.】职能工作的授权

【D.】项目干系人的技能

【答案】A

在编制项目管理计划时，项目经理应遵循编制原则和要求，使项目计划符合项目实际管理的需要。以下关于项目管理计划的叙述中， （ ） 是不正确的。

【A.】应由项目经理独立进行编制

【B.】可以是概括的

【C.】项目管理计划可以逐步精确

【D.】让干系人参与项目计划的编制

【答案】A

制定项目计划时，首先应关注的是项目 （ ） 。

【A.】范围说明书

【B.】工作分解结构

【C.】风险管理计划

【D.】质量计划

【答案】A

一个用于协调所有项目计划文档，并帮助指导项目的执行和控制的一种文件叫（）。

【A.】项目管理计划

【B.】工作说明书

【C.】范围说明书

【D.】商业论证

【答案】A

# 第 3 章 项目范围管理

定义清晰的项目目标将最有利于（ ）。

【A.】提供一个开放的工作环境

【B.】及时解决问题

【C.】提供项目数据以利决策

【D.】提供定义项目成功与否的标准

【答案】D

范围管理计划中一般不会描述（ ）。

【A.】如何定义项目范围

【B.】制定详细的范围说明书

【C.】需求说明书的编制方法和要求

【D.】确认和控制范围

【答案】C

以下关于工作包的描述，正确的是（ ）。

【A.】可以在此层面上对其成本和进度进行可靠的估算

【B.】工作包是项目范围管理计划关注的内容之一

【C.】工作包是WBS的中间层

【D.】不能支持未来的项目活动定义

【答案】A

项目（ ）管理包括定义和管理成功完成项目所需的所有工作。

【A.】 人力资源

【B.】 范围

【C.】 时间

【D.】成本

【答案】B

如果管理不好范围蔓延，可能会导致信息技术项目的失败。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

每个任务在WBS中只能出现一次。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

WBS字典格式对于所有项目来说基本都是一样的。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目的范围从一开始就明确而具体。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

可交付成果仅与产品相关，如硬件或软件。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

范围是指开发项目产品所涉及的所有工作和用来开展工作的所有过程。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目干系人对已完成项目范围的正式认可，涉及到的是（ ）。

【A.】范围确认

【B.】范围计划

【C.】范围控制

【D.】范围基线

【答案】A

范围蔓延指（ ）。

【A.】项目范围不断扩大的趋势

【B.】将项目交付物细分成小块

【C.】批准的项目范围说明书及其相关WBS

【D.】在WBS最低层次的任务

【答案】A

创建WBS的（ ）方法是一种从核心思想向外辐射出分支的技术，而不是写任务列表或直接尝试创建任务结构。

【A.】类比法

【B.】自下向上法

【C.】自上而下法

【D.】思维导法

【答案】D

构建WBS的（ ）方法是从项目最大的条目开始，并把它们分解为次一级的条目。

【A.】类比法

【B.】自下向上法

【C.】自上而下法

【D.】思维导图法

【答案】C

构建WBS的（ ）方法，是用一个类似的项目的WBS为起点。

【A.】自上而下

【B.】自底向上

【C.】思维导图

【D.】类比

【答案】D

活动（ ）会列出并描述所有项目所需的可交付成果。

【A.】项目章程

【B.】范围说明书

【C.】WBS

【D.】甘特图

【答案】B

WBS最底层的一项任务，是指（ ）。

【A.】方差

【B.】目标

【C.】可交付成果

【D.】工作包

【答案】D

用于创建WBS的主要方法是（ ），它把项目可支付成果划分为更小的部分。

【A.】聚集

【B.】积累

【C.】分解

【D.】催化

【答案】C

对项目所涉及工作面向交付成果的分组，它定义了项目的整体范围，该活动是指（ ）。

【A.】项目章程

【B.】商业案例

【C.】项目范围说明书

【D.】工作分解结构

【答案】D

列出各种需求、需求属性和需求状态的一种表格，以确保所有需求被跟踪，是指（ ）。

【A.】需求跟踪矩阵

【B.】甘特图

【C.】状态转换表

【D.】实体-属性-值模型

【答案】A

记录了如何分析、记录和管理项目需求，是指（ ）。

【A.】需求跟踪矩阵

【B.】需求管理计划

【C.】工作分解结构

【D.】项目范围说明书

【答案】B

创建WBS是一个与项目范围管理（ ）过程相关的子过程。

【A.】计划

【B.】监测和控制

【C.】关闭

【D.】执行

【答案】A

项目可交付成果的正式接受，关键的项目干系人（如项目的客户以及项目发起人），在这一过程中进行检查，然后正式接受项目的可交付成果，该活动是指（ ）。

【A.】创建范围

【B.】定义范围

【C.】控制范围

【D.】验证范围

【答案】D

范围是指（ ）。

【A.】工作分解结构中概述的每一级工作

【B.】作为交付给客户的项目的一部分创建的最终产品

【C.】在工作分解结构中分解为较小任务的任务

【D.】在开发项目产品所涉及的所有工作和用来开展工作的所有过程

【答案】D

作为项目的一部分而生产的产品，该成果是指（ ）。

【A.】方差

【B.】范围

【C.】可交付

【D.】工作包

【答案】C

列举并描述创建WBS的方法，要求给出四种方法。

【答案】

（1）使用指南：一些组织为特定项目制定了WBS制作指南。如果有开发WBS的指南，则按照这个方法去做十分重要。（2分）（2）类比法：使用一个相似项目的wbs作为本项目的出发点。（2分）（3）自上而下方法：从项目最大的条目开始，将它们分解为次一级的条目，实际上就是对工作的进一步细分。（2分）（4）自下而上方法：项目团队成员首先识别尽可能多的与项目有关的具体任务，随后将这些具体的任务集中并组织成概要任务或WBS中的较高层次。（2分）（5）思维导图法：是一种核心思想向外辐射出分支的技术，将思想和想法结构化。（2分）

与项目范围管理相关的计划过程是指（ ）。

【A.】收集需求

【B.】执行定性风险分析

【C.】计划进度管理

【D.】成本估算

【答案】A

产品范围和项目范围有何差异？项目的范围说明书包括哪些内容？

【答案】

（1）产品范围：表示产品或服务的特性和功能。如何确定信息系统的范围在软件工程中称为需求分析（2分）项目范围：为了完成具有所规定特征和功能的产品和服务必须完成的工作（2分）范围说明书的主要内容：1、项目的目标2、产品范围描述3、项目需求4、项目的边界5、项目可交付成果6、项目的制约因素7、项目的假设条件（每答对一条可得1分，满分6分。）

项目中使用WBS的好处是什么？

【答案】

（每答对一条可得2分，满分10分。）1、防止因遗漏或重复工作而导致项目延误；

2、帮助团队理解局部工作必须配合整体项目范围；

3、促进项目团队和其他项目相关方的沟通和合作；

4、为估算资源、成本和进度提供了基础；

5、创建WBS过程使团队对项目工作达成共识，利于团队建设；

6、用于监控范围变更、防止范围蔓延。

（每答对一条可得2分，满分10分。）

焦点小组通过与项目相关方直接交谈获取具体的项目或项目产品的需求信息。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

在软件开发项目中，团队成员正在创建工作分解结构，项目相关人员要( ) 。

【A.】进行时间估算和成本估算

【B.】执行WBS

【C.】对WBS 给予确认并对此达成共识

【D.】编制绩效报告

【答案】C

下面关于范围变更控制的说法正确的是（ ）。

【A.】范围变更控制从来都不需要和其它控制过程综合在一起

【B.】控制成本是控制范围的一种有效的方式

【C.】范围变更控制必须和其它控制过程综合在一起

【D.】控制进度是控制范围的一种有效的方式

【答案】C

定义范围时，项目团队识别到一个重大预算限制，并得到项目发起人的确认，若要想尽早识别这个问题，项目经理应该事先（ ）。

【A.】在汇总预算中获取问题

【B.】定义项目的描述和边界

【C.】创建一个干系人清单

【D.】记录假设和约束

【答案】D

在以下范围管理知识领域对应的项目管理过程组中，（ ）用到需求跟踪矩阵。

【A.】执行过程组

【B.】规划过程组

【C.】监控过程组

【D.】启动过程组

【答案】C

需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保每项被批准的需求在项目结束时都能交付。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

在规划范围时，项目经理发现部分工作范围没有定义，项目经理应该（ ）。

【A.】将这部分工作范围从项目中去掉，并把它放到项目升级里

【B.】继续规划项目，直到工作范围完成定义

【C.】当范围定义后，对项目进行一次变更

【D.】求助于管理层完成工作定义

【答案】B

项目大部分已完成，客户希望进行一个范围工作的大的变更，项目经理应该（ ）。

【A.】会见项目团队确定是否进行此变更

【B.】请客户描述变更内容

【C.】说明在项目的这一点不能进行变更

【D.】告知管理层

【答案】B

定义范围时，项目团队识别到一个重大预算限制，并得到项目发起人的确认，若要想尽早识别这个问题，项目经理应该事先记录假设和约束。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目范围说明书构成项目范围基准，只要项目经理同意就可进行基准变更。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

控制范围可以使验收过程具有客观性；同时通过验收每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

你在为大型的医院开发一个软件，在理解项目需求后，你感觉他们必须为这个工作选择不同的技术。理想状态下这个事情应该在（ ）时被考虑。

【A.】创建WBS

【B.】活动定义

【C.】开发项目管理计划

【D.】定义范围

【答案】D

你在负责管理一个视频游戏的项目，上个月客户已经签署项目需求说明和范围说明，但是现在客户提出了一项范围变更要求，客户希望把这个游戏做成一种在电视和电脑上都能玩的互动式游戏。这种范围变更至少会表现在（ ）。

【A.】修改工作分解结构已经确定的项目范围

【B.】导致所有项目基线的变更

【C.】需要对成本、时间、质量以及其他目标进行调整

【D.】得到一个教训

【答案】A

在培训新的项目团队成员时，项目团队成员问你确定范围应该怎么做，你的回答是（ ）。

【A.】核实产品的正确性

【B.】建立WBS

【C.】检查产品的功能是否满足范围需求

【D.】绩效测量

【答案】C

你在管理一个电信项目， 由于最近政府出台了一项新的规定， 你不得不改变原定的项目范围， 对于项目目标作了几个变更，你更新了项目中使用的技术和计划文件。 你的下一步是（ ）。

【A.】正式通知干系人

【B.】修改公司的知识管理系统

【C.】从项目发起人和客户那里获得对范围变更的正式承认

【D.】准备一个业绩报告

【答案】A

项目管理不可以逐渐细化的方面是指（ ）。

【A.】项目范围

【B.】范围蔓延

【C.】产品范围

【D.】假设条件

【答案】B

一个可交付成果未能达到预期的结果，但是客户依然正式验收了。（ ）描述了这项活动。

【A.】检验

【B.】返工

【C.】质量审计

【D.】确认范围

【答案】D

项目快要完成时客户想对工作范围作大的变更，项目经理应该（ ）。

【A.】收尾阶段，直接说服客户启动新项目

【B.】将变更造成的影响通知客户，并建议客户启动新项目

【C.】收尾阶段不接受变更

【D.】向管理层提出帮助请求

【答案】B

你已经被任命为一项新项目的项目经理，必须准备项目规划。为帮助制定项目的框架，你决定准备工作分解包以描述工作的规模和复杂程度。没有现成的工作分解包模板可资利用。为了准备工作分解包。你应该首先（ ）。

【A.】估计每个项目可交付成果的成本和使用寿命

【B.】确定项目的主要可交付成果

【C.】确定项目的每个可交付成果的组成成分

【D.】明确主要活动

【答案】B

“工作包”的定义是（ ）。

【A.】工作分解结构中最底层的一个或多个活动

【B.】有特定标志符或编号的工作

【C.】需要报告的工作

【D.】可以分配到多于一个组织单元的工作

【答案】A

下列关于工作分解结构（WBS）的描述错误的是（ ）。

【A.】WBS是采用结构化的方式，而得到如何去实现项目目标的总体概念

【B.】WBS是管理项目进度、成本、变更的基础

【C.】没有包含在WBS中的工作是不应该做的

【D.】由项目经理负责WBS的创建和审查

【答案】A

下面属于项目管理中“范围确认”的工作的是（ ）。

【A.】对一个已安装的软件模块进行性能评估；

【B.】管理项目中进度的变更；

【C.】将WBS分解到更细工作包；

【D.】进行项目的收益/成本分析，决定项目是否进行；

【答案】A

# 第 ４ 章 项目进度管理

某项目计划2018年12月5日开始进入首批交付的产品测试工作，估算工作量为8（人）×10（天），误差为2天，则以下（ ）理解正确（天指工作日）。

【A.】表示活动至少需要8人天，最多不超过10人天

【B.】表示活动至少需要8天，最多不超过12天

【C.】表示活动至少需要64人天，最多不超过112人天

【D.】表示活动至少需要64天，最多不超过112天

【答案】B

在项目进度控制中，（ ）不适合用于缩短活动工期。

【A.】准确确定项目进度的当前状态

【B.】投入更多的资源

【C.】改进技术

【D.】缩减活动范围

【答案】A

正如大多数预算一样，一个项目的大多数时间通常花费在（）阶段。

【A.】执行

【B.】计划

【C.】收尾

【D.】监控

【答案】A

快速跟进是一个用于（）管理工具的一个例子。

【A.】时间

【B.】质量

【C.】沟通

【D.】风险

【答案】A

下面最有可能用于项目时间管理的工具是（ ）。

【A.】投资回收分析

【B.】影响矩阵

【C.】甘特图

【D.】鱼骨图

【答案】C

下列关于关键路径说法正确的是（ ）。

【A.】网络图的最短路径

【B.】以日历形式显示进度信息

【C.】确定项目的最早完成日期

【D.】是一个质量管理工具，以确保项目符合最低质量标准

【答案】C

赶工技术和快速跟进技术之间的相似性是指（ ）。

【A.】两者都是在很长一段时间内分散工作以确保工作质量得以保持

【B.】两者总是导致项目总成本的增加

【C.】两者都可缩短完成项目的时间

【D.】两者都是网络图技术，主要用于预测项目总工期

【答案】C

并行执行那些通常以顺序方式执行的活动的技术是（ ）。

【A.】关键链调度

【B.】赶工

【C.】快速跟进

【D.】PERT分析

【答案】C

一个活动的（ ）是一个活动在不延迟项目完成时间的最晚可能开始的时间。

【A.】最早完成时间

【B.】最晚完成时间

【C.】最晚开始时间

【D.】最早开始时间

【答案】C

关键路径是网络图的（ ）路径，其时差或者浮动时间（ ）。

【A.】最长；最长

【B.】最长；最短

【C.】最短；最长

【D.】最短；最短

【答案】B

一种网络图技术，主要用于预测整个项目的工期，这种网络图技术是指（ ）。

【A.】甘特图

【B.】关键路径分析

【C.】资源分解结构

【D.】箭线图法

【答案】B

提供了一套显示项目进度信息的标准格式，通过以日历的模式列出项目活动及相应的起止日期，该活动是指（ ）。

【A.】甘特图

【B.】关键路径分析

【C.】箭线图法

【D.】PERT分析

【答案】A

一个网络图技术，方块代表活动被称为（ ）。

【A.】前导图法PDM

【B.】关键路径法CPM

【C.】双代号网络图ADM

【D.】计划评审技术PERT

【答案】A

某类型依赖是项目中内在的一种关系，该依赖是指（ ）。

【A.】强制依赖

【B.】自由依赖

【C.】外部依赖

【D.】随机依赖

【答案】A

在项目时间管理中，（）的主要目的是确保项目团队完整理解项目工作范围，以便可以开始安排工作。

【A.】定义活动

【B.】估算活动工期

【C.】估算活动资源

【D.】控制进度

【答案】A

项目中一个通常没有工期的重要事件是指（ ）。

【A.】里程碑

【B.】活动属性

【C.】活动顺序

【D.】进度基线

【答案】A

最可能包括项目的开始和结束日期，并充当详细计划进度的开始点，该文件是指（ ）。

【A.】资源分解结构

【B.】里程碑清单

【C.】组织过程资产更新

【D.】项目章程

【答案】D

在项目时间管理中，包括计算完成单个活动所需的工作时间的过程是指（ ）。

【A.】定义活动

【B.】排序活动

【C.】计划日程管理

【D.】评估活动持续时间

【答案】D

请解释什么是项目时间管理中的关键路径法，它的作用是什么？

【答案】

关键路径法，也叫关键路径分析，是一种网络图技术，用来预测整个项目的工期。能够帮助防止项目进度超期。（5分）其中关键路径是决定项目最早完成时间的一系列活动，它是网络图中最长的路径。（5分）

规划项目进度管理就是识别和记录为完成项目可交付成果而需采取的所有活动。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

一个项目由三个活动组成：A活动历时5周，B活动历时6周，C活动历时7周，活动排序为A-B-C。但是，活动B的资源分配要1周，C在B活动开始1周后开始。则该项目最短工期是（ ）。

【A.】12周

【B.】13周

【C.】14周

【D.】16周

【答案】C

项目计算后发现在计划的完成日期后4天才能完成，你不能获得额外的资源，项目有较低的风险，收益成本比例预期是1.6，依赖顺序是优先的。考虑到这些环境因素，最好应该（ ）。

【A.】从活动消减资源

【B.】让更多活动并列进行

【C.】转移优先关系的资源到外部逻辑关系上

【D.】从项目去掉活动

【答案】B

你的组织面临管理项目的困难时期，你被要求帮助高层管理者理解这个情形，（ ）可以帮助向高层管理者提供摘要信息。

【A.】详细的成本估算

【B.】项目管理计划

【C.】横道图

【D.】里程碑报告

【答案】D

排列活动顺序是识别和记录项目活动之间的关系的过程。一般用关系图展现活动之间的关系。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

你被分配为软件项目的项目经理，这个项目此前有过两个前任项目经理。你发现一个可交付成果会被推迟交付，幸运的是只是完成日期会受到影响，但这样会影响此项目推迟4周。你的分析表明这项内容可以从其它提供商方面以较高的价格采购而不会影响项目进度，你最应该（ ）。

【A.】评估此决定的影响

【B.】为了做出决定和客户讨论影响

【C.】赶工或快速跟进这个项目

【D.】修改项目计划反应新的预期交付日期

【答案】B

任务A持续时间的悲观估计为36天，最可能估计为21天，乐观估计为6天。那么任务A在16到26天之间完成的概率有（ ）。

【A.】55.70%

【B.】68.26%

【C.】95.46%

【D.】99.73%

【答案】B

项目的进度基准是项目工作开展的主要参考标准，一旦确定必须严格遵守，不允许项目团队更改。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

识别并记载特定的被执行工作和识别工作包层面的工作都同样重要，该活动属于（ ）。

【A.】活动定义

【B.】分解

【C.】定义范围

【D.】活动排序

【答案】A

最佳实践通常涉及（ ）。

【A.】一套标准的成果，如计划、报告和检查单

【B.】一系列工具和技术，项目经理必须精通

【C.】运用到项目管理上的技术发展水平的概念

【D.】特定次序的工作，用软逻辑来描述

【答案】D

某活动最早开始日期（ES）是第3天，最晚开始日期（LS）是第13天，最早结束日期（EF）是第9天，最晚结束日期（LF）是第19天。这个活动（ ）。

【A.】在关键路径上

【B.】有个滞后

【C.】被提前

【D.】不在关键路径上

【答案】D

项目经理必须公布项目的进度，活动开始结束日期和资源已经被识别。项目经理接下来需要（ ）。

【A.】根据沟通管理计划发布项目进度

【B.】确认可利用的资源

【C.】根据更多实际成本信息对项目管理计划进行调整

【D.】公布横道图显示时间线

【答案】B

某大型布线项目由甲、乙两个子项目组成。甲项目场地准备需3天，乙项目场地准备需2天；甲项目施工需5天，乙项目施工需4天。两个项目的场地准备都需要一台专用设备。在只有一台可用的专用设备的情况下，此大型项目至少需要（ ）天才能完成。

【A.】6

【B.】8

【C.】9

【D.】10

【答案】C

某项任务由子任务Ⅰ（计划编制和批准）和子任务Ⅱ（计划实施）组成。项目经理认为子任务Ⅰ的乐观历时为3天，最可能为4天，悲观历时为8天；子任务Ⅱ的乐观历时为5天，最可能6为天，悲观历时为10天。该任务估算历时为 （ ）天。

【A.】10

【B.】11

【C.】12

【D.】13

【答案】B

关于项目进度管理中的活动历时估算的叙述，正确的是（ ）。

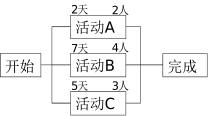
【A.】活动历时估算应给出尽量准确的结果，不应给出变化范围，例如:2周±2天

【B.】多方案分析法是一种常用的活动历时估算方法

【C.】常用的活动历时估算方法包括类比估算、参数估算、三点估算法和后备分析法

【D.】类比估算法也称为自下而上估算法，常用于项目早期的活动历时估算

【答案】C

根据以下某项目的网络图，在最佳的人力资源利用情况下，限定在最短时间内完成项目，则该项目的人力资源要求至少为（）人。【A.】9

【B.】8

【C.】7

【D.】6

【答案】C

过去几年小李完成了大量网卡驱动模块的开发，最快6天完成，最慢36天完成，平均21天完成。如今小李开发一个新网卡驱动模块，在21天到26天内完成的概率是（ ）。

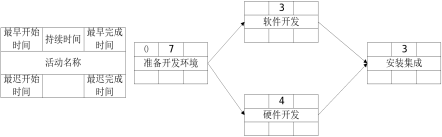
【A.】68.3%

【B.】34.1%

【C.】58.2%

【D.】28.1%

【答案】B

下图右侧是单代号网络图(单位为工作日)，左侧是图例。在确保安装集成活动尽早开始的前提下，软件开发活动可以推迟（ ）个工作日。

【A.】0

【B.】1

【C.】2

【D.】4

【答案】B

不关注网络路线的总时差，而是集中管理缓冲活动持续时间和用于计划活动资源的制定进度计划所采用的技术是（ ）。

【A.】关键路线法

【B.】资源平衡法

【C.】关键链法

【D.】进度压缩法

【答案】C

快速跟进是进度控制的手段之一。以下对快速跟进的理解，（ ）是正确的。

【A.】调整部分工作的顺序关系，使用网络图和关键路径分析等进度计划工具，尽可能将一些工作并行进行

【B.】充分利用周六、周日或晚上等非工作时间段实施项目

【C.】充分发挥每一个成员的作用，用积极的绩效考核方法，提升每个成员的技能水平和绩效

【D.】加强项目干系人之间的交流和沟通，以加快项目的进度

【答案】A

项目进度表至少包括每项计划活动的计划开始日期与计划完成日期，常见的做法是用一种或多种格式的图形表示。在下面的图表中，常用于表示项目进度表的是（ ） 。

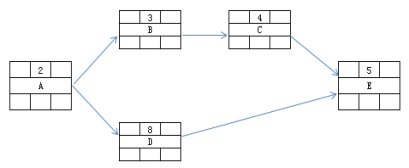
【A.】横道图

【B.】排列图

【C.】鱼骨图

【D.】趋势图

【答案】A

在下面的项目网络图中（时间单位为天），活动B的自由时差和总时差分别为（ ）

【A.】0，0

【B.】0，1

【C.】1，0

【D.】1，1

【答案】B

进度网络分析技术中的一种方法是（ ），它可以根据有限的资源对项目进度表进行调整。在确定了关键路线之后，将资源的有无与多寡考虑进去，确定资源制约进度表，并增加了持续时间缓冲段，这些持续时间缓冲段属于非工作计划活动。

【A.】关键路径法

【B.】假设情景分析法

【C.】关键链法

【D.】资源平衡法

【答案】C

某项目发生了进度延误，于是项目经理在项目关键路径上增加了资源，但是工期仍然未能有效缩短，其可能的原因是（ ）。

【A.】关键活动的历时总是固定不变的

【B.】关键活动所配置的资源数量总是充足的

【C.】关键路径上的活动是不依赖于资源的

【D.】资源的增加可能会导致额外问题的产生从而降低效率

【答案】D

以下关于项目进度网络图的描述中，正确的是 （ ） 。

【A.】它应该包含项目的全部细节活动

【B.】它是活动排序的输入和制定进度计划的输出

【C.】前导图法和箭线图法都是绘制项目进度网络图的具体方法

【D.】它仅以图形方式展示项目各计划活动及逻辑依赖关系，简单直观

【答案】C

下列做法中，（ ）不属于进度压缩。

【A.】某项目经理发现项目工期延后，让项目组成员加班加点，并提高加班工资，以期待能在规定时间内完成项目

【B.】某项目经理发现项目组成员由于对技术的掌握不熟练，造成进展缓慢，延误工期，于是指派了有经验的人员帮助完成

【C.】为了节省时间，在需求设计还没有完成时，项目经理就通知组内编程人员开始编写代码

【D.】项目经理启用应急时间来增加一些项目时间

【答案】D

出现“关键路径上的活动总时差是零和负数”情况时，下列分析正确的是（ ）。

【A.】关键路径上的活动总时差可能为零的原因是每个相邻活动都是紧前或紧后的，需要调整以给活动留出时间余地

【B.】关键路径上的活动总时差可能为负的原因是由于安排调配不得当所造成的活动非合理性交错现象，有必要调整活动持续时间、逻辑关系等使得活动总时差为零

【C.】关键路径上的活动总时差可能为负的原因是因为用最早时间减去最晚时间，不需要调整以给活动留出余地

【D.】关键路径上的活动总时差可能为零的原因是活动进度没有余地，需要调整以给活动留出余地

【答案】B

下列做法无助于缩短活动工期的是（ ）。

【A.】投入更多的资源以加快活动进程

【B.】减小活动范围或降低活动要求

【C.】通过改进方法或者技术提高生产率

【D.】采用甘特图法

【答案】D

多个项目需要同一资源，否则不便能实施。为使延误的项目数最少，应将该资源优先分配给（ ）。

【A.】总时差最短的项目

【B.】历时最短的项目

【C.】计划开始最早的项目

【D.】计划结束最晚的项目

【答案】A

已知网络计划中工作M有两项紧后工作，这两项紧后工作的最早开始时间分别为第12天和第15天，工作M的最早开始时间和最迟开始时间分别为第6天和第8 天，如果工作M的持续时间为4天，则工作M总时差为（）天。

【A.】1

【B.】2

【C.】3

【D.】4

【答案】B

通常不会被用来缩短项目进度的方法是（ ）。

【A.】赶工

【B.】变更项目范围

【C.】以并行方式而不是顺行方式来实施各项项目活动

【D.】项目的资源平衡

【答案】D

在执行项目进度压缩（Crashing）时应该首先集中于（ ）。

【A.】尽可能多的任务

【B.】非关键路径任务

【C.】关键路径任务

【D.】耗时最长的任务

【答案】C

在箭线图示法（ADM）网络中，可能要求项目经理标明不消耗资源或时间的逻辑关系。表示这种关系可借助于（ ）。

【A.】关键路线活动

【B.】非关键路线活动

【C.】有闲时间活动

【D.】虚活动

【答案】D

要缩短关键路径，对降低项目成本有最大潜力但是可能增大风险的方法是（ ）。

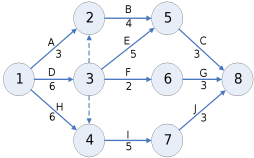
【A.】赶工

【B.】工作外包而不是内部实施

【C.】减少工作的范围

【D.】以并行方式而不是按序列方式来实施进行工作

【答案】D

依据下面的项目活动网络图，该项目历时为（ ）天。

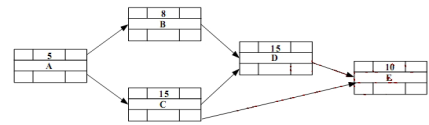
【A.】10

【B.】11

【C.】13

【D.】14

【答案】D

下图为某项目主要工作的单代号网络图。工期以工作日为单位。请找出该网络图的关键路径，分别计算工作B、工作C 地总时差和自由时差，说明此项目的主要工作能否在40个工作日内完成，并说明具体原因。

【答案】

关键路径为：A-C-D-E（2 分）。工作B总时差为7（1分），自由时差为0（1分）工作C总时差为0（1分），自由时差为0（1分）项目关键任务部分的总工期 =5+15+15+15+10=45 个工作日（2 分）。由于关键路径上任务的时间之和决定了项目的最短工期，因此此项目的主要工作不能在40 个工作日内完成（2 分）。

请说明通常情况下，若要缩短项目工期可采取哪些措施。

【答案】

（1） 赶工，缩短关键路径上的工作历时

（2） 采用并行施工方法以压缩工期（或快速跟进）

（3） 追加资源

（4） 改进方法和技术

（5） 缩减活动范围

（6） 使用高素质的资源或经验更丰富的人员

（每项2 分，总分不超过10 分）。

# 第 ５ 章 项目成本与资源管理

下列工具和技术中，（）不是组建项目团队的工具和技术。

【A.】事先分派

【B.】资源日历

【C.】采购

【D.】虚拟团队

【答案】B

团队建设一般要经历几个阶段，这几个阶段的大致顺序是（）。

【A.】震荡期、形成期、正规期、表现期

【B.】形成期、震荡期、表现期、正规期

【C.】表现期、震荡期、形成期、正规期

【D.】形成期、震荡期、正规期、表现期

【答案】D

Galaxy ，一个建筑公司，需要购买一个环保瓷砖制造公司所制造的环保瓷砖。然而，该环保瓷砖公司已经宣布破产。目前，Galaxy正面临危机，因为没有其他制造商在市场上供应环保瓷砖。下面选项中（）是Galaxy目前面临的约束。

【A.】资源

【B.】时间

【C.】范围

【D.】成本

【答案】A

如果项目受资源限制，往往需要项目经理进行资源平衡。但当（）时，不宜进行资源平衡。

【A.】项目在时间上有一定的灵活性

【B.】项目团队成员一专多能

【C.】项目在成本上有一定的灵活性

【D.】项目团队处理应急风险

【答案】D

在当今高科技环境下，为了成功激励一个IT项目团队，（）可以被项目经理用来激励项目团队保持气氛活跃、高效率的士气。

【A.】期望理论和X理论

【B.】Y理论和马斯洛理论

【C.】Y理论、期望理论和赫兹伯格的卫生理论

【D.】赫兹伯格的卫生理论和期望理论

【答案】C

责任分配矩阵和项目组织图是采购管理中使用的工具的示例（）。

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

挣值管理是人力资源管理中主要使用的工具。（ ）

【A.】√

【B.】  ×

【答案】B

项目人力资源管理关注的是如何有效地利用参与项目的人员。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

项目成本估算不精确的原因之一是人们有低估困难的倾向。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

成本估算应该随着时间的推进变得越来越精确。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

如果估算将作为合同裁定书和绩效报告的基础，那么它应该是一个（）估算，并且要相当精确。

【A.】预算

【B.】确定性

【C.】粗粒度

【D.】类比

【答案】B

若想要估算单个工作项目或活动的成本，并将它们汇总得到项目总数，应进行（）估算。

【A.】预算

【B.】参数

【C.】自下而上

【D.】类比

【答案】C

关于类比估算，正确的是（）。

【A.】它的主要缺点是成本高于技术

【B.】它是唯一不需要专家判断的技术

【C.】当以前的项目与目前的项目在本质上相似时它是最可靠的

【D.】它用项目特征的数学模型来估算项目成本

【答案】C

下列储备金中，（）允许未来的情况是不能预测的。

【A.】应急储备金

【B.】管理储备金

【C.】已知的未知储备金

【D.】成本基线储备金

【答案】B

下列活动中，（）包括将整体成本估算配置到各单项工作，以建立一个衡量绩效的基线。

【A.】确定预算

【B.】计划成本输出

【C.】成本控制

【D.】成本估算

【答案】A

以下活动中，（）涉及完成项目所需的资源的近似或估算成本。

【A.】确定预算

【B.】计划成本输出

【C.】成本控制

【D.】成本估算

【答案】D

若想确保在批准的预算范围内完成项目的必须过程，应进行（）。

【A.】项目范围管理

【B.】项目质量管理

【C.】项目时间管理

【D.】项目成本管理

【答案】D

间接成本是（）。

【A.】与执行项目直接相关

【B.】那些不能分配给项目的人

【C.】那些可以很容易被管理者控制的

【D.】与项目的产品或服务没有直接关系

【答案】D

某公司聘请约翰担任软件程序员的职位，以从事他们的新项目。由该公司支付给约翰的工资将是（）成本的一个例子。

【A.】直接

【B.】间接

【C.】沉没

【D.】无形

【答案】A

（）是很难用货币来衡量的（）。

【A.】无形成本

【B.】直接成本

【C.】有形成本

【D.】固定成本

【答案】A

在项目成本管理中介绍了沉没成本，请说明（1）什么是沉没成本？（2）为什么在做决策的时候很难忽视该成本？

【答案】

（1）沉没成本指过去已经花掉的钱，它永远不会回来了。当决定投资或者继续投资哪个项目时，应该不考虑沉没成本。(5分)（2）因为人厌恶损失，所以很多人会继续投入因而掉进陷阱。 (5分)

马斯洛结构的底部需求是（）。

【A.】尊重

【B.】自我实现

【C.】生理

【D.】社会

【答案】C

项目团队的获取是一个项目人力资源管理的（）过程相关的子过程。

【A.】执行

【B.】控制和监视

【C.】规划

【D.】启动

【答案】A

下列哪项涉及跟踪团队成员的绩效，激励团队成员，提供及时的反馈，解决问题和冲突，并协调变化，帮助提高项目绩效（）。

【A.】制定人力资源计划

【B.】建设项目团队

【C.】组建项目团队

【D.】管理项目团队

【答案】D

请总结人力资源管理中的马斯洛需求层次理论，并说明该理论成果与项目管理有何联系。

【答案】

呈金字塔形结构，包括：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需要（2分）。人们的行为收到一系列需求的引导和刺激。在需求层次的最底层是生理需求，一旦人的生理需求得到满足，安全需要就引导人们行为。一旦安全需要得到满足，接着社交需要，以此类推。逐个层次上升。最底层需求，即生理、安全、社交、尊重，被认为是最基本需求。自我实现则是最高层需要。（4分）联系：传达了一个希望和成长的信息。人们可以通过努力工作掌握自己命运，自然一层层达成最高需求，项目经理知道他们必须集中精力完成项目目标，但是也知道应了解项目成员每个成员的个人目标和追求，以便能够向他们提供合适激励和最大化团队绩效。（4分）

规划成本管理过程的主要作用是，在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

一个项目在启动阶段的估算为 $100,000。当用这一估算来作是否继续进行项目的决策时，我们期望估算的精确度可以在（）。

【A.】-25%到+75%

【B.】+25% 到 - 10%

【C.】+10% 到 - 5%

【D.】+10% 到 - 25%

【答案】A

某IT研发项目，已经完成了50%，而且几乎所有方面都符合计划的要求。突然，项目遇到了一种前所未有的威胁，项目发起人批准动用管理储备来应对，这会导致（）。

【A.】项目成本基准的修改

【B.】项目成本基准的增加

【C.】项目成本基准的减少

【D.】项目成本基准不变

【答案】B

估算成本过程旨在（）。

【A.】对项目总成本作一个粗略的估算

【B.】估算项目中各项活动的成本

【C.】估算项目活动的直接成本

【D.】估算项目活动的人工费

【答案】B

测试员工的工资属于质量成本中的（）。

【A.】一致性成本

【B.】非一致性成本

【C.】沉没成本

【D.】内部失败成本

【答案】A

活动资源需求中明确了工作包中每个活动所需的资源类型和成本。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

估算成本的过程可繁可简，除了估算完成项目所需的大致成本外还要考虑应急储备及管理储备。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

与某项目发起人打过多年交道的一个人告诉你，该发起人总是会对报上来的项目预算砍掉1/3，你的项目正在采用自下而上的方法编制项目预算，你应该（）。

【A.】在计算出成本的真实数值后，再增加1/3

【B.】坚持按真实的成本预测数值上报预算

【C.】召集团队开会来决定该怎么上报预算

【D.】询问发起人为什么要这样做

【答案】B

团队培训属于（）。

【A.】直接成本

【B.】NPV

【C.】间接成本

【D.】固定成本

【答案】C

你是一个游戏开发的项目经理，为了加快进度，将多项原本串行的工作改为并行。在测试环节发现了大量错误并对项目造成了损失。你需要应对这个风险，为此你可以自由动用（）。

【A.】管理储备

【B.】应急储备

【C.】保险费

【D.】项目成本预算

【答案】B

项目活动成本估算如下：活动 A=200 元，活动 B=300 元，活动 C=400 元，活动 D=500 元，现在项目活动A、B已经完成，实际成本信息如下：活动 A=150 元，活动 B=350 元，项目团队为剩余活动执行了新的估算，估算结果如下：活动 C=420 元，活动 D=480 元，项目经理怎样向发起人汇报项目成本绩效情况（）。

【A.】项目完工时成本将超过预算

【B.】项目完工时成本将低于预算

【C.】缺少信息，无法判断项目完工时成本情况

【D.】项目完工时成本将符合预算

【答案】D

在一次项目检查中你发现，项目实际进度比计划提前20%，实际成本只用了预算成本的60%，首先应该（）。

【A.】重新修订进度计划

【B.】给项目团队加薪，开表彰大会

【C.】重新进行成本预算

【D.】找出与最初计划产生差别的原因

【答案】D

资源管理主要是明确完成活动所需的资源种类、数量和特性，以便做出更准确的成本和持续时间估算。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

你正在领导一个项目团队开发一种非常复杂的产品，这种产品可以通过电离子直接作用于人的大脑前额皮层来刺激人的神经系统。由于项目在技术上非常复杂，使得你必须对成本进行严格地跟踪和控制，其中主要包括直接成本和间接成本(企业一般管理费用)。你发现对间接成本的管理特别困难，这是因为它（）。

【A.】是按照“一个项目一个项目”的方式来处理的

【B.】只代表直接的劳动成本

【C.】只代表项目需要的设备和原料

【D.】项目经理不能控制这部分成本支出

【答案】D

下列选项中，（）最好地描述了成本基准。

【A.】成本基准总是转换以时间分段的成本信息到费用数据在活动或工作包层面上而创建

【B.】成本基准是批准后的按时间分段的预算用来测量和监控项目的成本绩效

【C.】通过必要的来自真实项目成本的信息，绘制成本基准上的数据可以容易的获得和更新

【D.】成本基准通常显示为从项目开始到项目结束日期的逆S曲线

【答案】B

在（）过程中，项目经理会考虑不同的成本选择方案。

【A.】控制成本

【B.】制定预算

【C.】成本偏差

【D.】估算成本

【答案】D

一个开发者每天可以写100行代码，5天可以写500行代码。这里的估算方法是（）。

【A.】专家判断

【B.】类比估算

【C.】参数估算

【D.】三点估算

【答案】C

规划人力资源管理的过程中，都可以采取哪些方法表示组织结构与责任的关系，其各自的优缺点是什么？

【答案】

（1）可采取下列三种方法表示组织结构与责任的关系组织分解结构（或OBS）。其优点是：项目组织架构很清晰，报告隶属关系明朗，大局感强。缺点是无法直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任）及相应的知识技能要求。（4分）责任分配矩阵（或RAM矩阵）。其优点是：可以一眼直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任），从而很好的预防团队成员推诿扯皮。缺点是无法直接看出团队成员之间的报告隶属关系及相应的知识技能要求。（3分）文本型。其优点是：可以比较详细地描述项目部各角色（即岗位）的职责、权力、知识技能的要求。缺点是不够直观，也无法直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任）。（3分）

解决团队冲突的方法有哪些？

【答案】

解决团队冲突的方法有：撤退（回避） （2分）缓和（包容） （2分）妥协（调解） （2分）强迫（命令） （2分）合作（解决问题）（2分）

确保项目团队士气高昂，使团队成员能发挥他们的潜力是进度控制的重要内容。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

成本估算一般不需要考虑风险应对方面的问题。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

如果生产1个单位的可变成本是100元，所有固定成本为2500元，那么另生产10个单位的成本是（）。

【A.】3500

【B.】1000

【C.】3600

【D.】1500

【答案】B

根据挣值报告，项目已经完成了30%，一个识别的“已知的未知”风险出现了，项目经理只好选择动用风险储备金并采取一些必要的活动来解决风险带来的问题。接下来他应该（）。

【A.】进度基准应该改变，成本基准不变

【B.】成本基准应该改变，进度基准不变

【C.】进度和成本基准不应该改变，因为这是一个“已知的未知”

【D.】进度和成本基准都应改变，以反应新的工作

【答案】C

关于项目的人力资源管理，下列说法正确的是（）。

【A.】项目的人力资源与项目干系人二者的含义一致

【B.】项目经理和职能经理应协商确保项目所需的员工按时到岗并完成所分配的项目任务

【C.】为了保证项目人力资源管理的延续性，项目成员不能变化

【D.】人力资源行政管理工作一般不是项目管理小组的直接责任，所以项目经理和项目管理小组不应参与到人力资源的行政管理工作中去

【答案】B

某信息系统集成项目的预算为 5050000元，工期6周。某时间点，该项目花了1550000元完成了预计要花1690000元的工作，而计划成本是2110000元。则该项目的实际成本（）。

【A.】低于预算

【B.】超出预算

【C.】符合预算

【D.】提供的信息不足，无法判断

【答案】A

某大型项目进行到两年时，使用挣值法所需的三个中间变量的数值分别是：计划值PV为400万元，实际成本AC为200万元，挣值EV为100万元。基于该项目的成本偏差，下列描述中正确的是（）。

【A.】项目成本偏差为负且项目处于超支状态

【B.】项目成本偏差为正且项目处于超支状态

【C.】项目成本偏差为负且项目处于成本节约状态

【D.】项目成本偏差为正且项目处于成本节约状态

【答案】A

某大型项目进行到两年时，使用挣值法所需的三个中间变量的数值分别是：计划值PV为400万元，实际成本AC为200万元，挣值EV为100万元。基于该项目的成本绩效指数，下列描述中正确的是（）。

【A.】成本绩效指数小于1且实际发生的成本是预算成本的2倍

【B.】成本绩效指数大于1且实际发生的成本是预算成本的一半

【C.】成本绩效指数小于1且实际发生的成本是预算成本的一半

【D.】成本绩效指数大于1且实际发生的成本是预算成本的2倍

【答案】A

某ERP软件开发项目共有12个模块，项目经理对软件进行了成本预算，预算每个模块的开发成本为5万元，按照项目管理计划，每月开发一个模块，12个月完成开发工作。在项目进行到第3个月底的时候，项目经理对照计划，发现刚完成了2个模块的开发工作，经统计，实际花费的成本为15万元。若按照目前的绩效情况，到所有模块开发完成时预计花费的总成本为（）。

【A.】90万

【B.】75万

【C.】70万

【D.】66.7万

【答案】A

项目经理王某对其负责的系统集成项目进行了成本估算和进度安排，根据团队成员的情况分配了任务，并制定出计划执行预算成本的基准。由于公司高层领导非常重视该项目，特地调配了几名更有经验(薪水更高)的技术骨干参与项目，这种变化对项目绩效造成的最可能影响是（）。

【A.】正的成本偏差CV，正的进度偏差SV

【B.】负的成本偏差CV，正的进度偏差SV

【C.】正的成本偏差CV，负的进度偏差SV

【D.】负的成本偏差CV，负的进度偏差SV

【答案】B

某项目计划安排为：2023年4月30日完成1000万元的投资任务。在当期进行项目绩效时评估结果为：完成计划投资额的90%，而CPI为50%，这时的项目实际花费为（ ）万元。

【A.】450

【B.】900

【C.】1800

【D.】2000

【答案】C

若利率为10%，2 年期内每年现金收入是$1,000，其整体未来价值是（ ）。

【A.】$2,200

【B.】$2,280

【C.】$2,300

【D.】$2,310

【答案】D

你正在为公司计划承担的项目做现金流量分析。项目的费用是$525，000，预期的第一年的现金回流为$125，000，第二年每季度的现金回流为$75，000，之后每季度的现金回流为$100，000，该项目的回报期是（ ）。

【A.】16个月

【B.】27个月

【C.】32个月

【D.】28个月

【答案】B

挣值（earned value）概念的主要缺点（ ）。

【A.】由于它与当前的WBS有关，故无法知道客户的项目范围

【B.】等到挣值（EV）计算出来，再对项目成本採取纠正措施就太晚了

【C.】要对完工的百分比作出准确评估是很困难的

【D.】挣值这个概念中没有缺点

【答案】C

某项目中PV是10000，EV是7000，AC是5000，成本偏差为（ ）。

【A.】-48%

【B.】50%

【C.】60%

【D.】29%

【答案】D

（ ），通过把剩余项目预算用绩效系数修正后加到最近的实际状况来计算EAC。

【A.】当目前出现的偏差被视为非典型偏差

【B.】由于情况变化，原来的预计已经不再有效

【C.】目前出现的偏差被视为可以代表将来的偏差

【D.】初始的项目预算被认为有重大缺陷

【答案】C

你对项目进行了估算和进度安排，根据团队成员情况，项目经理分配了任务并且制定了计划执行预算成本的基准。 然而，分配了新的项目团队成员，他们比初始估算的成员更有经验，薪水更高。这对项目绩效最可能的影响会是（ ）。

【A.】负的成本偏差CV，负的进度偏差SV

【B.】负的成本偏差CV，正的进度偏差SV

【C.】正的成本偏差CV，负的进度偏差SV

【D.】正的成本偏差CV，正的进度偏差SV

【答案】B

如果一个工作包中的部分操作的估算成本是$1500，然而实际上成本用了$1350，而工作只完成了全部的2/3，目前项目的成本偏差是（ ）。

【A.】+$150

【B.】-$150

【C.】-$350

【D.】-$500

【答案】C

# 第 ６ 章 项目质量管理

项目（ ）管理确保该项目将满足它被承诺的明确或隐含的需要。

【A.】成本

【B.】时间

【C.】风险

【D.】质量

【答案】D

成熟度模型、统计方法和测试计划是质量管理中使用的工具。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

接受系统之前由最终用户执行的独立测试是（ ）。

【A.】集成测试

【B.】单元测试

【C.】用户验收测试

【D.】体系测试

【答案】C

用于测试每个单独的组件（通常是程序），以确保它是尽可能无缺陷的测试是（ ）。

【A.】集成测试

【B.】单元测试

【C.】用户验收测试

【D.】体系测试

【答案】B

产品或服务未能满足客户要求的任何情况是指（ ）。

【A.】缺陷

【B.】产量

【C.】可交付成果

【D.】方差

【答案】A

通过将具体项目实践或产品特征与执行组织内外的其他项目或产品进行比较，产生质量改进的想法是（ ）。

【A.】原型

【B.】系统思考

【C.】思维导图

【D.】标杆

【答案】D

在项目质量管理中介绍了帕累托图，其底层原理是帕累托分析，有时又称80-20法则，请回答：（1）什么是80-20法则；（2）谈谈你对80-20法则的理解及应用。

【答案】

（1）80%的问题是由20%的原因引起的。 (5分)（2）该定理说明做事情要抓住重点，要将主要的资源用于解决最重要的事情(4分)。例如：在学习中应该用大量时间学好最重要、最基础的知识；在生活中要分清楚事情的主次，将大量的时间和精力用在学习及能力的培养上。（1分）

质量控制的3类主要输出是什么？

【答案】

（1）质量管理的计划。包括确认与项目有关的质量需求和标准，以及如何满足它们。将质量标准纳入项目设计是质量管理计划的关键部分。（4分）（2）质量保证的实施。包括对整体项目绩效进行定期的评估以确保项目能够满足相关质量标准。质量保证过程包括对整个项目的全生命周期过程承担质量责任。（3分）（3）质量控制。包括监控特定的项目结果，确保它们遵循了相关质量标准，并确定提高整体质量的方法。（3分）

根据项目进度基准和成本基准制定质量测量指标，属于（ ）阶段的工作内容。

【A.】质量评价

【B.】质量控制

【C.】实施质量保证

【D.】规划质量管理

【答案】D

你是一款移动应用开发项目的项目经理，在规划质量过程中应特别关注有关移动应用软件的法律法规，你必须确保有关法律法规的要求在项目计划中得以体现，这是因为（ ）。

【A.】标准和法律法规是规划质量的输入

【B.】质量审计是为了确保项目符合相应的法律法规

【C.】标准和法律法规是与质量有关的一项成本

【D.】符合标准是质量控制的基本目标

【答案】A

规划质量管理的目的是确保项目质量目标的实现，它不属于组织级别规划质量管理，一般会对原有的组织级的规划质量管理进行重大改变。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目质量控制就是项目团队的管理人员采取有效措施，监督项目的具体实施结果，判断它们是否符合项目有关的质量标准，并确定消除产生不良结果原因的途径。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目实施过程中，客户要求对工作分解结构中所列的一个主要可交付成果进行重大变更，由于变更的性质，你必须确定变更后的可交付成果的质量标准。你正处于（ ）过程中。

【A.】规划质量管理

【B.】实施质量保证

【C.】控制质量

【D.】预防质量缺陷

【答案】A

下列选项中，（ ）不属于符合质量要求而带来的收益。

【A.】提高项目相关方的满意度

【B.】减少返工

【C.】降低离职率

【D.】高的工作效率

【答案】C

你被要求选择工具和技术来改进质量管理过程以支持目前的质量控制活动，你应该选择（）。

【A.】质量审计

【B.】统计抽样

【C.】帕累托图

【D.】趋势分析

【答案】A

你在软件项目的开发阶段向高层决策者展示项目的核心检查点，（ ）可以用在此过程。

【A.】里程碑图

【B.】流程图

【C.】网络图

【D.】甘特图

【答案】A

在项目发起人大量减少项目资金的情况下，下面做法正确的是（ ）

【A.】要求发起人额外增加资金

【B.】按照预算缩小范围

【C.】由于减少了资金，项目已经不可能继续执行

【D.】适当降低质量标准以完成项目

【答案】B

相对于老7种质量管理工具，新7种质量管理工具更具有先进性，也是项目团队主要使用的工具。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

质量保证常用的方法是（ ）。

【A.】检查

【B.】过程分析

【C.】帕累托图

【D.】鱼刺图

【答案】B

以下关于标杆对照的说法不正确的是（ ）。

【A.】识别可比项目的最佳实践，提出本项目的质量改进意见

【B.】建筑项目不能用软件开发项目的做法作为标杆

【C.】可以为本项目的绩效考核提供一个基础

【D.】可以据此确定项目质量标准

【答案】B

可以通过（ ）直接减少标准差衡量过程中的随机偏差。

【A.】研究散点图

【B.】增加质量检查员

【C.】改进整个生产系统

【D.】确定偏差的形式

【答案】C

质量体系是为具体产品、项目、服务或合同准备的。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

你是项目经理，负责开发新的手机应用，现在已经临近产品验收的时间。此时，（ ）对产品验收非常重要。

【A.】检查

【B.】审计

【C.】影响分析

【D.】团队评估

【答案】A

Jake被任命为一个多组织项目的经理，他自己所在的组织承担主要的工作，质量政策比较弱，其他组织没有质量政策。Jake需要（ ）。

【A.】使用他组织中的质量政策，因为他的组织承担主要的工作

【B.】向项目发起人申请额外的经费建立一个质量规则

【C.】向所有组织寻求意见组成一个质量规则

【D.】与来自各个组织的项目团队成员一起制定项目的质量政策，但为了避免负面影响不告诉其他人

【答案】C

关于质量审计者，重要的是（ ）。

【A.】必须是内部人

【B.】必须是第三方职员

【C.】必须得到审计委派

【D.】必须得到合适的培训

【答案】D

在项目执行过程中，一名团队成员找到项目经理，告诉项目经理根据他的见解，项目将无法满足为之制定的质量标准。项目经理与所有相关方开会，进行相关分析，项目经理处于质量管理过程的（ ）。

【A.】规划质量管理

【B.】管理质量

【C.】分析质量

【D.】控制质量

【答案】C

在测试一个部件时，你发现有一个指标比项目质量标准中的规定值略低一些，你认为项目质量标准中的要求太严格了，这个部件的情况不会影响整个项目的质量，你甚至还想要修改质量标准中这个指标值。你应该（ ）。

【A.】立即修改质量标准

【B.】在项目报告中如实记录质量指标值的偏差

【C.】在项目报告中把实际指标值加高一些，以达到最低规定值的要求

【D.】告诉所有团队成员隐瞒这个偏差情况

【答案】B

你认识到了你的项目中质量管理的重要性。但是你也意识到了质量控制产生成本而项目的预算有限。降低质量控制成本的方法之一是（ ）。

【A.】确保总体质量计划符合ISO 标准

【B.】运用统计抽样

【C.】在整个生产流程中实施质量检查

【D.】运用趋势分析

【答案】B

以下（ ）是用于工业活动的一种结构化工具，用来检查一套要求的步骤是否被执行。

【A.】质量政策

【B.】检查表

【C.】趋势图

【D.】帕累托图

【答案】B

质量控制非常重要，但是进行质量控制也需要一定的成本，（） 可以降低质量控制的成本。

【A.】进行过程分析

【B.】使用抽样统计

【C.】对全程进行监督

【D.】进行质量审计

【答案】B

某ERP 系统投入使用后，经过一段时间，发现系统变慢，进行了初步检测之后，要找出造成该问题的原因，最好采用 （ ） 方法。

【A.】质量审计

【B.】散点图

【C.】因果分析图

【D.】统计抽样

【答案】C

利用缺陷分布评估来指导纠错行动，这是（ ） 的要求。

【A.】趋势分析图

【B.】项目检查表

【C.】过程控制图

【D.】帕累托图

【答案】C

甲公司承担的某系统开发项目，在进入开发阶段后，出现了一系列质量问题。为此，项目经理召集项目团队，列出问题，并分析问题产生的原因。结果发现，绝大多数的问题都是由几个原因造成的，项目组有针对性地采取了一些措施。这种方法属于（ ）。

【A.】因果图

【B.】控制图

【C.】排列图

【D.】矩阵图

【答案】C

以下活动中，（ ）不是进行项目质量保证采用的方法和技术。

【A.】制定质量保证规划

【B.】质量活动分解

【C.】建立质量保证体系

【D.】统计抽样

【答案】D

某公司对本单位负责的信息系统集成项目实施失败原因进行分析后，发现其中约80%的问题其原因都是因为用户需求不明确、授权不清晰、以及采用了不适宜的技术，而其它十几种原因造成的问题则相对较少。根据这些分析结果，该公司所采用项目质量控制的方法是 （ ） 。

【A.】散点图法

【B.】直方图法

【C.】帕累托法

【D.】控制图法

【答案】C

在进行项目质量控制是，统计方法强调一切用数据说话，而 （ ） 则主要用事实说话，靠“灵感”发现新思想、解决新问题。

【A.】帕累托图

【B.】树状图

【C.】相互关系图

【D.】亲合图

【答案】D

# 第 ７ 章 项目相关方与沟通管理

在一个项目开始时，干系人的需求和期望并不重要。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目干系人是对项目的实施起到积极作用的一组人。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

一个项目的干系人包括客户、用户和供应商等。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

对于一个新分配来的项目团队成员，（ ）应该负责确保他得到适当的培训。

【A.】项目发起人

【B.】职能经理

【C.】项目经理

【D.】培训协调员

【答案】D

下面选项中（ ）属于组织外部项目干系人。

【A.】高层管理

【B.】职能经理

【C.】员工

【D.】竞争对手

【答案】D

史蒂夫，建筑公司的工程师，目前正在为一个房屋建筑项目工作。这个房屋是为家里的主人—罗宾逊一家而建的。史蒂夫正在与他的项目团队和支持人员一起确保项目按时完成。在这种情况下，项目发起人是（ ）。

【A.】史蒂夫

【B.】支持人员

【C.】项目团队

【D.】罗宾逊一家

【答案】D

以下工具中，（）能够最有效地帮助沟通管理。

【A.】启动会议

【B.】影响矩阵

【C.】报价邀请函

【D.】快速跟进

【答案】A

以下项目管理知识领域中，（）主要涉及产生、收集、传播、存储项目信息。

【A.】项目成本管理

【B.】项目采购管理

【C.】项目时间管理

【D.】项目沟通管理

【答案】D

关键的干系人不需要被邀请参加启动会议。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

沟通和人际关系技巧对于成功管理项目干系人至关重要。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

里程碑节点到来时必须要进行一次沟通。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

项目通常不会导致组织发生任何变化。（）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

人们不同的个性特征往往影响他们的沟通偏好。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

一个团队在其各成员之间拥有10个沟通渠道。 使用沟通渠道的公式数= n（n-1）/ 2，其中n是团队中的人数，团队有（ ）个成员。

【A.】5

【B.】3

【C.】2

【D.】10

【答案】A

确定沟通渠道数量的公式是（ ），其中n是参与人数。

【A.】n (n-1)/2

【B.】n(n+1)/2

【C.】n (n+1)/n(n-1)

【D.】n(n-1)/n(n+1)

【答案】A

在一个项目中，参与人数（），沟通的复杂性（）。

【A.】增加，减少

【B.】减少，增加

【C.】增加，保持不变

【D.】减少，减少

【答案】D

下列沟通方式中，（）对于传达敏感或重要信息最有效。

【A.】短暂的面对面会议

【B.】电子邮件

【C.】电话交谈

【D.】阅读其他团队成员的报告

【答案】A

沟通方法分为哪几种？他们各自的优缺点是什么？

有互动、推送、拉式三种（1分）（1）互动沟通，两人或者多人通过会议、电话或视频会议来交互。优点能够确保共同理解的最优手段，缺点：耗费时间（3分）（2）推送沟通，将信息发送或推送给接受者，例如报告、电子邮件、传真。优点：保证信息分发的及时性。缺点：不能保证信息被收到或被理解。（3分）（3）拉式沟通：消息应要求发送给接受者。方式有网站、公告板、博客等。优点：按需获取。缺点：不容易找到相关信息。（3分）

项目干系人管理的主要过程是什么？

【答案】

（1）干系人识别：包括识别项目中或受项目影响人的所有人，确定最好的方法管理他们。（2分）（2）干系人管理计划：包括在项目决策和活动中有效吸引干系人的策略，要基于他们的需求、兴趣和潜在的影响；（3分）（3）参与干系人管理：包括和项目管理人交流和工作，来满足他们的需求和希望、解决问题并培养参与项目决策和活动；（3分）（4）参与干系人控制：包含对干系人进行监察，根据干系人需要调整计划和策略。（2分）

项目中是否使用项目管理软件，没必要写进沟通管理计划。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

公司正在研究是否启动一个新项目，应该由（ ）来决定对该项目的要求。

【A.】项目发起人

【B.】项目相关方

【C.】客户

【D.】项目经理

【答案】B

管理项目相关方参与是确保准确识别出项目相关方，并了解他们参与项目的目的。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

你的项目涉及国内多个组织单位以及两个国际组织、多个城市及县市、以及许多人群及团队，作为项目经理，你最关心的是（ ）。

【A.】应该公开他们之间的利益冲突

【B.】这些项目相关方对项目有不同的需求

【C.】这个项目应该是很容易的

【D.】项目实施过程中的沟通是比较简单的

【答案】B

项目相关方的信息包括他们的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

大多数项目的项目相关方对项目的影响力随项目的实施而逐渐提高。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

你正在进行相关方管理，在识别出潜在相关方后，下一步的过程是（ ）。

【A.】确定相关方利益、期望和影响

【B.】为每位已识别的相关方提供具体的联络信息

【C.】进行评估，以确定每位相关方在特定情况下可能会做出怎样的反应

【D.】调动相关方的参与，规划相关方管理策略

【答案】D

你最近加入某个公司成为项目经理，为了熟悉公司的政策和最佳实践，你和其他项目经理两人合作。介于你们俩之间的沟通是（ ）。

【A.】书面沟通

【B.】正式沟通

【C.】水平沟通

【D.】口头沟通

【答案】C

对项目相关方的管理，由项目团队每个成员分别负责。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

让项目相关方积极参与需求发掘和分解工作，并仔细确定、记录和管理对产品、服务或成果的需求，能直接促进项目成功。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】A

面对面的会议是唯一有效地沟通和解决干系人之间问题的方法。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

规划项目相关方管理是基于每个相关方或相关方群体的信息需求、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。（ ）

【A.】√

【B.】×

【答案】B

项目沟通管理中，信息的过滤（ ）。

【A.】应当尽量限制

【B.】是好的沟通所必须的

【C.】只有当项目出现重大问题或危机时才应该发生

【D.】是无法避免的

【答案】A

项目经理使用书面的而不是口头的沟通的主要原因是：（）。

【A.】文件记录

【B.】反馈

【C.】成本

【D.】消除障碍

【答案】A

# 第 ８ 章 项目风险与采购管理

在项目管理的下列四类风险类型中，对用户来说如果没有管理好，（）将会造成最长久的影响。

【A.】范围风险

【B.】进度计划风险

【C.】费用风险

【D.】质量风险

【答案】D

定性风险分析工具和技术不包括（）。

【A.】概论及影响矩阵

【B.】建模技术

【C.】风险紧急度评估

【D.】风险数据质量评估

【答案】B

（ ）应在编制采购计划过程中进行。

【A.】自制或外购决策

【B.】回答卖方的问题

【C.】制定合同

【D.】RFP文件

【答案】A

采购审计的主要目的是（）。

【A.】确认合同项下收取的成本有效、正确

【B.】简要地审核项目

【C.】确定可供其他采购任务借鉴的成功之处

【D.】确认基本竣工

【答案】C

风险管理的工具是（）。

【A.】工作分解结构

【B.】项目组织图

【C.】关键路径分析

【D.】概率矩阵

【答案】D

一个（）是正式确认项目存在的文件，提供了项目目标与管理的方向。

【A.】干系人登记表

【B.】风险登记表

【C.】指示

【D.】项目章程

【答案】D

十大风险事项跟踪是一种风险定量分析工具。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

实施定量风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

定量风险分析也可以对单个风险分配优先级数值。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

合同应明确说明预期的可交付成果和结果，包括从卖方到买方的任何知识转移。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法及识别潜在卖方的过程。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

如果想列出风险发生的相对概率和风险发生的相对影响可以借助（）。

【A.】十大风险项目跟踪图

【B.】需求跟踪矩阵

【C.】概率/影响矩阵

【D.】期望管理矩阵

【答案】C

定性和定量风险分析属于项目风险管理的（）过程。

【A.】计划

【B.】执行

【C.】监测与控制

【D.】收尾

【答案】A

风险识别属于项目风险管理的（）过程。

【A.】计划

【B.】执行

【C.】监测与控制

【D.】收尾

【答案】A

若想在整个项目生命周期中监测已识别和遗留的风险，识别新的风险，执行风险响应计划，并评估风险相应策略的有效性，应（）。

【A.】进行定性风险分析

【B.】风险响应计划

【C.】风险控制

【D.】进行定量风险分析

【答案】C

下列活动中，（）可以采取应对步骤来提高成功概率并降低威胁以达到项目的各种目标。

【A.】进行定性风险分析

【B.】计划风险响应

【C.】控制风险

【D.】进行风险定量分析

【答案】B

若想量化分析每一个风险对项目目标的影响，应（）。

【A.】进行定性风险分析

【B.】识别风险

【C.】计划风险相应

【D.】进行风险定量分析

【答案】D

进行（）涉及消除某一具体的威胁，通常采用消除其原因的方法。

【A.】风险规避

【B.】风险承担

【C.】风险转移

【D.】风险缓解

【答案】A

请解释什么是风险定性分析和风险定量分析。

【答案】

（1）风险定性分析：评估已识别风险（1分）的可能性（1分）和概率（1分），确定其大小（1分）和优先级（1分），一般项目采用定性分析即可。（2）风险定量分析：量化分析（1分）每一个风险可能（1分）对项目目标（1分）造成的影响（2分）。

识别风险是对已有风险进行文档化，并为项目团队预测未来事件积累知识和技能。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

项目在第一年内经历了大量问题，在第二年开始时，项目稳定下来，问题数据也显著减少，项目经理应该（）。

【A.】取消剩余的已计划好的风险评估会

【B.】减少管理储备金额

【C.】继续识别新的风险，并重新评估现有风险

【D.】对残余风险执行定性分析

【答案】C

确定风险的承受力是用来（）。

【A.】协助团队对项目的风险程度分级并制定风险管理计划

【B.】协助项目经理估计项目

【C.】协助团队安排项目进度

【D.】协助管理层了解其他经理是如何参与项目的

【答案】A

实施定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

你们为某国能源部做的项目是以挣值分析为业绩报告技术的，你们的项目已经完成了20%。最近的挣值分析结果显示CPI为0.67，SPI为0.87，在这种情况下，你应该（）。

【A.】实施额外的资源计划，增加资源并用比预计更多的时间来完成预算的工作量

【B.】重新设置进度基线，再进行蒙特卡罗分析

【C.】实施一项风险回应审计来帮助监督风险

【D.】更新风险确认并实施定性和定量的风险分析

【答案】D

规划风险应对是就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析的过程。该过程的主要作用是，产生量化风险信息，来支持决策制定，降低项目的不确定性。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】B

你将要开始一个项目的风险识别工作，你应该最依赖于（）。

【A.】项目章程

【B.】项目范围说明书

【C.】《项目管理技术》杂志上的文章

【D.】以前类似项目的风险情况档案

【答案】D

优势、劣势、机会、威胁分析能帮助项目经理确定（）。

【A.】相关方期望

【B.】任务说明

【C.】项目风险

【D.】客户需求

【答案】C

规划风险应对是针对项目目标，制定提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。（ ）

【A.】√

【B.】 ×

【答案】A

最适合用于项目的某种材料，价格较高，为了确保项目成本不超过预算，项目管理团队决定采用另一种比较便宜的替代材料。项目管理团队应该注意（）。

【A.】使用替代材料带来的残余风险

【B.】使用替代材料带来的进度风险

【C.】使用替代材料带来的质量风险

【D.】使用替代材料带来的次生风险

【答案】D

反复检查，以帮助决定哪些风险会影响项目，并记录风险的特性。这个过程在风险管理中被称为是（）。

【A.】风险识别

【B.】风险分析

【C.】经验教训学习

【D.】风险处理

【答案】A

下面是管理项目时可能出现的四种风险。从客户的角度来看，如果没有管理好（），将会造成最长久的影响。

【A.】人力资源风险

【B.】进度计划风险

【C.】费用风险

【D.】质量风险

【答案】D

软件项目中，技术风险威胁到要开发软件的质量及交付时间，而（）不属于技术风险。

【A.】采用先进技术开发目前尚无用户真正需要的产品或系统

【B.】软件需要使用新的或未经证实的硬件接口

【C.】产品需求中要求开发某些程序构件，这些构件与以前所开发的构件完全不同

【D.】需求中要求使用新的分析、设计或测试方法

【答案】A

在某项目中，项目经理采用德尔菲技术和鱼骨图对风险进行分析，这表明其正在进行（）。

【A.】风险识别

【B.】定性的风险分析

【C.】定量的风险分析

【D.】风险监控

【答案】A

德尔菲技术是一种风险识别技术，它（）。

【A.】对定义特定变量发生的概率尤其有用

【B.】对减少数据中人为的偏见、防止任何人对结果不适当地产生过大的影响尤其有用

【C.】有助于将决策者对待风险的态度考虑在内

【D.】为决策者提供一系列图形化的决策方案

【答案】B

在进行项目风险定性分析时，一般不会涉及到（）。

【A.】风险数据质量评估

【B.】风险概率和影响评估

【C.】风险紧急度评估

【D.】建模和仿真

【答案】D

在进行项目风险定量分析时，一般不会涉及到（）。

【A.】建立概率及影响矩阵

【B.】灵敏度分析

【C.】期望货币值分析

【D.】风险信息访谈

【答案】A

某电子商务公司要从 A 地向 B 地的用户发送一批价值 90000 元的货物。从A 地到 B 地有水、陆两条路线。走陆路时比较安全，其运输成本为 10000 元；走水路时一般情况下的运输成本只要 7000 元，不过一旦遇到暴风雨天气，则会造成相当于这批货物总价值的 10%的损失。根据历年情况，这期间出现暴风雨天气的概率为 1/4，那么该电子商务公司（）。

【A.】应选择走水路

【B.】应选择走陆路

【C.】难以选择路线

【D.】可以随机选择路线

【答案】A

准确和无偏颇的数据是量化风险分析的基本要求。可以通过（）来检查人们对风险的理解程度。

【A.】风险数据质量评估

【B.】发生概率与影响评估

【C.】敏感性分析

【D.】影响图

【答案】A

某项目经理刚刚完成了项目的风险应对计划，（）应该是风险管理的下一步措施。

【A.】确定项目整体风险的等级

【B.】开始分析那些在产品文档中发现的风险

【C.】在工作分解结构上增加任务

【D.】进行风险审计

【答案】D

在处理已识别的风险及其根源时，（）用来检查并记录风险应对策略的效果以及风险管理过程的效果。

【A.】风险再评估

【B.】风险审计

【C.】预留管理

【D.】偏差和趋势分析

【答案】B

进行风险监控一般会（）。

【A.】制定应急响应策略

【B.】进行预留管理

【C.】制定风险管理计划

【D.】进行项目可能性分析

【答案】B

权变措施是在风险管理的（）过程确定的。

【A.】风险识别

【B.】定量风险分析

【C.】风险应对规划

【D.】风险监控

【答案】D

在信息系统试运行阶段，系统失效将对业务造成影响。针对该风险，如果采取“接受”的方式进行应对，应该（）。

【A.】签订一份保险合同，减轻中断带来的损失

【B.】找出造成系统中断的各种因素，利用帕累托分析减轻和消除主要因素

【C.】设置冗余系统

【D.】建立相应的应急储备

【答案】D

风险紧迫性评估多用于（）中。

【A.】风险识别

【B.】定性风险分析

【C.】定量风险分析

【D.】风险应对

【答案】B

德尔菲技术是一种非常有用的风险识别方法，其主要优势在于（）。

【A.】可以明确表示出特定变量出现的概率

【B.】能够为决策者提供一系列图表式的决策选择

【C.】减少分析过程中的偏见，防止任何个人对结果施加不当的过大影响

【D.】有助于综合考虑决策者对风险的态度

【答案】C

以下关于定性风险分析的描述中，不正确的是（）。

【A.】定性风险分析需要考虑风险发生的概率及其后果的影响性

【B.】实施定性风险分析的方法中包括SWOT分析法

【C.】通常情况下，技术含量越高的项目，其风险程度也越高

【D.】定性风险分析的工作成果之一是按优先级形成风险总排队

【答案】B

采购计划编制完成时，（）也应编制完成。

【A.】合同

【B.】工作说明书

【C.】招标文件

【D.】评标标准

【答案】B

在组织准备进行采购时，应准备的采购文件中不包括（）。

【A.】标书

【B.】建议书

【C.】工作说明书

【D.】评估标准

【答案】B

以下关于采购工作说明书的叙述中，（）是错误的。

【A.】采购说明书与项目范围基准没有关系

【B.】采购工作说明书与项目的工作说明书不同

【C.】应在编制采购计划的过程中编写采购工作说明书

【D.】采购工作说明书定义了与项目合同相关的范围

【答案】A

某海港咨询公司的一名项目经理遵照合同实施某项目，为 236 台服务器的操作系统进行升级。项目经理在执行合同的收尾过程中，应该（）。

【A.】合同付款

【B.】进行绩效测量

【C.】正式验收

【D.】进行产品验证

【答案】C

某项采购已经到了合同收尾阶段，为了总结这次采购过程中的经验教训，以供公司内的其他项目参考借鉴，公司应组织（）。

【A.】业绩报告

【B.】采购评估

【C.】项目审查

【D.】采购审计

【答案】D

请简要描述头脑风暴法的基本过程。

【答案】

头脑风暴法的目的是获得一份综合的项目风险清单（2分）。通常头脑风暴法由项目管理团队开展，团队以外的多学科专家也经常参与其中，在主持人的引导下（2分），参加者提出各种关于项目风险的主意（2分），头脑风暴法可采用畅所欲言的传统自由模式（2分），也可采用结构化的集体访谈方式（2分）。