

《电子商务项目管理》综合练习题

一、单项选择题

1. 以下各种项目组织类型中，哪一种最容易发生冲突？（ ）
A 职能型组织 B 矩阵型组织 C 项目型组织 D 协调型组织.
2. 项目启动的一个明确标志是（ ）
A 准备工作分解结构 B 进行需求分析
C 任命项目经理 D 进行可行性研究
3. （ ）是指导致项目产出物不能通过验收的风险。
A 质量风险 B 工期风险 C 管理风险 D 以上选项都不是
4. 项目质量保证包括（ ）
A 项目内部质量保证和项目外部质量保证 B 项目内部质量保证
C 项目外部质量保证 D 项目各项质量保证
5. 反映项目经理和费用控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员之间的组织关系的是（ ）
A 项目组织结构图 B 项目结构图 C WBS D 工作流程组织
6. 项目的核心是（ ）
A 投资方的项目管理 B 业主方的项目管理
C 施工方的项目管理 D 设计方的项目管理
7. 施工图设计属于项目寿命周期的那个阶段（ ）
A 项目决策阶段 B 项目实施阶段 C 项目试用期阶段 D 项目策划期阶段
8. 下列关于矩阵结构的描述正确的是（ ）
A 矩阵组织结构结合了职能型组织结构和项目型组织结构的优点
B 矩阵型组织结构中指令源是唯一的
C 矩阵组织结构成员只向项目经理负责
D 矩阵型组织结构只适合大型的项目管理
9. 项目经理的管理权利不包含（ ）
A. 组织领导班子 B. 选择总承包单位
C. 选择施工作业队伍 D. 进行合理的经济分配
10. 关于风险的说法正确的是（ ）

- A. 是损失的不确定性
 - B. 可能出现的影响项目管理目标实现的确定性因素
 - C. 是可避免的
 - D. 无法测度其发生的概率
11. 风险管理的工作流程不包含（ ）
- A. 风险识别 B. 风险分析 C. 风险控制 D. 风险消除
12. 质量控制的目标不由（ ）决定
- A. 相关法律法规的要求 B. 承包商的要求
 - C. 项目管理公司的要求 D. 同规定
13. 关于进度、质量、投资的逻辑关系是（ ）
- A. 互相对立 B. 对立统一 C. 互不相干 D. 负相关
14. 成本预测的任务是根据项目实际情况，估算（ ）成本。
- A. 当前阶段 B. 本年度 C. 整个项目完成时 D. 下年度

二、多项选择

1. 风险管理的任务，包括（ ），并在此基础上优化组合各种风险管理技术、对风险实施有效的控制和妥善处理风险所致的后果等。
- A 项目风险识别 B 风险估测 C 风险评价 D 以上都不对
2. 一般来说，项目的组织结构有三大类型：（ ）。
- A 职能型 B 项目型 C 矩阵型 D 混合型
3. 项目发展周期的特点有（ ）
- A 周期性 B 时限性 C 复杂性 D 综合性
4. 一个项目是一个整体，在按其需要配置生产要素时，要做到（ ）的总体优化。
- A 数量 B 质量 C 费用 D 结构
5. 按索赔的对象不同，可将索赔分为（ ）和（ ）。
- A 施工索赔 B 事后索赔 C 事前索赔 D 商务索赔
6. 影响系统目标实现的主要因素包含（ ）
- A. 组织因素 B. 人的因素 C. 生产工艺 D. 管理工具 E. 资金
7. 项目管理任务包含（ ）
- A. 进度控制 B. 质量控制 C. 合同管理 D. 信息管理 E. 费用控制

8. 管理的职能包含下面哪些环节（ ）

A. 提出问题 B. 策划 C. 决策 D. 执行 E. 检查

9. 项目经理可以行使哪些管理权力（ ）

A. 组织项目管理班子 B. 调配并管理进入工程的人力、资金、物资
C. 进行合理的经济分配 D. 对外签署经济合同

10. 项目发展周期的特点一般为（ ）

A. 周期性 B. 时限性 C. 综合性 D. 整体性

11. 信息发送常用的方式、方法有（ ）

A. 通用沟通技巧 B. 信息检索系统 C. 综合发送系统 D. 信息发送系统

12. 常见的只有一个部门对应一个指令源组织结构不包含（ ）

A. 线性组织结构 B. 职能型组织结构 C. 矩阵型组织结构 D. 混合型组织结构

13. 项目后评价的财务分析包括（ ）

A. 逻辑分析 B. 赢利能力分析 C. 清偿能力分析 D. 敏感性分析

三、判断题（你认为下列命题是否正确，对正确的打“√”；错误的打“×”）

1. 项目有投入也有产出，然而不是周而复始的，更不是无终了的。（ ）

2. 项目评估是对可行性研究报告的真实性、可靠性进行的评估，但不是项目决策的最后依据。（ ）

3. 企业开发的项目都是在一定的经济环境中运作的，经济环境直接影响项目实施的可行性和经济效益。（ ）

4. 项目投资决策的成功与否最终也是由生产经营时期的经济效益水平的高低体现出来的。（ ）

5. 要客观地评价项目的经济效果，不仅要考虑收益和费用的大小，而且还必须考虑收益和费用发生的时间。（ ）

6. 不考虑资金的时间价值，或者不是按现金流量所规定的利率来考虑资金的时间价值，那么，现金流量分析仍然具有意义。（ ）

7. 矩阵型组织有项目型组织结构注重项目的和客户的特点，但没有保留了职能型组织结构的职能特点。（ ）

8. 在项目实施过程中，项目经理是协调的中心和沟通的桥梁。（ ）

9. 项目具有一次性特点，它比其他可重复的活动所具有的不确定性要大得多。（ ）

10. 项目风险准备金在预算中就要单独列出，能分散到项目具体费用当中。（ ）
11. 一个项目是一个整体，在按其需要配置生产要素时，要做到数量、质量、费用、结构的总体优化。（ ）
12. 绝大多数项目不是一个开放系统。（ ）
13. 项目组合可简单地看作两个或两个以上项目相加，形成新项目，这是构思项目时经常采用的最简单方法（ ）
15. 不同时间点上发生的收益和费用是不可比的，必须根据资金的时间价值把不同时间点上的收益和费用等价地折算到同一时间，这样才具有可比性。（ ）
16. 项目型组织结构与职能组织结构完全相同，其系统中的部门全部是按项目进行设置的，每一项目部门均有项目经理，负责整个项目的实施。（ ）
17. 后评价结论的扩散和反馈机制、手段和方法成为后评价成败的关键环节之一。
18. 人际关系的协调主要是解决人员之间在工作中的联系和矛盾。（ ）
19. 项目组织抗风险的能力决定了一个项目组织能够承受多大的项目风险，也决定了项目组织对于项目风险应对措施的选择。（ ）
20. 询价的依据不是采购单证文件与合格卖方名单（ ）
21. 不能仅从静态角度分析、评价项目的投资利税率的高低、投资回收期的长短，还要从动态角度分析资金在利率变动的情况下，投资的总收益如何，从而判断项目在经济上的可行性。（ ）
22. 项目策划的首要任务式进行项目的定义和定位，全面构想一个待建的项目。（ ）
23. 在项目经济效果评价中，一般都采用单利计息方式。（ ）资金等值是指在考虑时间因素
24. 不同类型的采购应采用适合其特点的不同合同类型。（ ）
25. 后评价虽由独立第三方进行，但为了便于收集全面真实的数据、资料和调查研究的方便，要求项目执行者和管理者参与后评价工作，评价方应把握好这种利用和依靠关系。（ ）
26. 进度控制任务，包括进度方案的科学决策、进度计划的编制和实施有效的进度控制三个方面。（ ）项目在经过评估审核的决策后，就进入具体的实施阶段。
27. 在有资金约束条件下，对投资额不同的项目进行优劣比选时，必须将投资额因素考虑进去，才能作出正确的选择。（ ）
28. 总的来说，采购计划是指对项目中整个采购工作的总体安排，包括项目或分项采购任务的采购方式、时间安排、互相衔接以及组织管理协调安排等内容。（ ）

四、填空题

1. 项目按性质一般划分为：()、扩建项目、()、迁建项目和恢复项目
2. 项目进度控制任务，包括进度方案的科学决策、()和实施有效的进度控制三个方面。
3. 承担可行性研究的单位应遵循的基本原则为科学性原则、()和公正性原则。
4. 项目经理应具有素质包括商业能力；个人能力、()和()。
5. 执行报告对收集的信息进行组织和总结，并且提出分析结果，执行报告包状态报告、()和项目预测报告和()。
6. 根据项目评价的时点，项目后评价也可细分为：项目跟踪评价、()和()。
7. 项目发展周期的特点为()、时限性、综合性
8. ()是根据市场和需求，综合考虑投资能力和最有利的投资方案，决定项目的规模和档次。
9. 质量控制任务，包括规定各项工作的()与预防措施、对各项工作进行()的处理三个方面。
10. 机会研究阶段的主要任务是对()提出设想，选择有利的投资项目。
11. 项目矩阵型组织是()和()的一种混合体。
12. 成本控制任务，包括编制成本计划、()、分析成本变化情况、()和采取成本控制五个方面。
14. 项目泛指在一定的约束条件(如资源、技术、资金、时间、空间等)下，投资主体为获得未来预期目标，将()或()投入到营利性或非营利性的事业中。
15. ()是根据市场和需求，综合考虑投资能力和最有利的投资方案，决定项目的规模和档次。(4) 风险管理的任务，包括项目风险识别、()、()，并在此基础上优化组合各种风险管理技术、对风险实施有效的控制和妥善处理风险所致的后果等。
16. 在项目实施过程中，()是协调的中心和沟通的桥梁。
17. ()包括规定各项工作的质量标准与预防措施、对各项工作进行质量问题的处理三个方面
18. 项目构思一般分为三个阶段：()、项目构思领悟阶段和()。
19. 项目采购按其采购方式可分为()和非招标采购。

五、名词解释

1. 项目发展周期
2. 项目评估
3. 项目当事人
4. 项目合同的履行
5. 项目质量风险
6. 项目发起人
7. 项目构思
8. 有限竞争性招标
9. 项目时间运筹

10. 成功度评价
11. 合同的解除
12. 项目空间运筹
13. 净现值

六、简答题

1. 净现值指标对项目进行决策遵循的准则
2. 项目沟通的重要性体现在哪几个方面?
3. 项目执行报告包括哪几类报告, 请简要说明.
4. 什么是项目风险, 项目风险管理包括哪些过程?
5. 说明采购计划编制需考虑的因素.
6. 矩阵型结构为什么会这么有效? 为什么能促进职业的发展?
7. 讨论信息发送障碍和改善信息发送有效性的方法和途径。
8. 说明不同项目周期中的冲突强度特点。
9. 为什么要进行项目后评价, 后评价通常在什么时候进行?
10. 如何对合同变更进行管理和控制?
11. 项目采购管理的原则有哪些?
12. 我国项目后评价一般分为哪几个阶段?
13. 项目定位表现在哪些方面?

《国际电子商务项目管理》半期考

不定向选择 (共 25 题, 每题 4 分)

1、项目的特征有（ ）

A项目的一次性

B项目具有生命周期

C项目目标的明确性

D项目的不确定性和灵活性

2、项目的生命周期有（ ）

A概念阶段

B规划阶段

C实施阶段

D收尾阶段

3、按项目的行业分类，可将项目分为（ ）

A建筑项目

B制造项目

C农业项目

D电子项目

4、按项目的性质可分为（ ）

A研制项目

B技改项目

C引进项目

D风险投资项目

5、项目管理的基本职能有（ ）

A计划职能

B 组织职能

C 评价职能

D 控制职能

6、项目管理的特点有（ ）

A 注重综合性管理

B 对象是项目或被当做项目来处理的作业

C 全过程都贯穿着系统工程的思想

D 项目管理的组织具有特殊性

7、电子商务项目的复杂性主要表现在（ ）

A 高层管理者的期望值很高

B 项目实施过程中存在着紧迫的时间压力

C 项目信息技术的基础结构十分复杂

D 项目存在严重的预算压力，而电子商务项目实施初期很少获得大规模利润

8、电子商务项目管理的特点（ ）

A 项目的目标可能会随着科技的发展而变动

B 项目的领导者可能随时会面临解决问题

C 项目由于时间压力而趋向于高并行任务

D 电子商务项目最惨的失败是所完成的项目不能使客户满意

9、电子商务项目管理的趋势（ ）

A 高级管理层直接介入

B 合作性的管理模式

C 可将一个项目分解成一个大前提下的许多相关小项目来操作

D 可以考虑部分采用外包的形式来实施电子商务项目

1 0、电子商务项目的失败因素有（ ）

A 项目的初始目标变化了，而电子商务的进度要求却没有变。

B 管理不当，关键的里程碑没能达到，士气低落。

C 电子商务的变化太快

D 电子商务项目的目标不现实

1 1、电子商务项目实施阶段的主要包括：

A 需求管理

B 开发管理

C 测试管理

D 运行管理

1 2、在电子商务项目中，可将生命周期具体为（ ）

A 识别需求

B 提出解决方案

C 执行项目

D 结束项目

1 3、项目成本预算的作用有（ ）

A 提高资源的使用效率

B 度量项目各项工作在实际实施过程中资源使用数量和效率的标准

C 为项目管理者监控项目施工提供了一把标尺

D 节约成本

1 4、制订资源计划的方法有（ ）

A 专家判断法

B 选择确认法

C 资源分配法

D 资源均衡法

1 5、项目费用估计的方法有（ ）

A 类比评估法

B 参数模型法

C 工料清单法

D 计算工具辅助

1 6、制定质量计划的方法有（ ）

A 质量成本法

B 类比法

C 流程图

D 保证方法

1 7、风险的因素有（ ）

A 实质性风险因素

B 心理因素

C 道德因素

D 环境因素

1 8、根据电子商务项目的特点，可将风险分为（ ）

A 项目管理风险

B 组织风险

C 项目外部风险

D 技术、性能、质量风险

19、风险管理一般包括（ ）

A 风险识别

B 风险评估

C 风险应对

D 风险控制

20、从系统的角度分析，可将风险分为（ ）

A 产品识别风险

B 网上支付风险

C 物权转移中的风险

D 信息传送风险

21、从管理的角度分，可将风险分为（ ）

A 模式同质化风险

B 超前的风险

C 滞后的风险

D 技术风险

22、在风险定性分析是，将风险分为（ ）

A 低风险

B 高风险

C 中等风险

D 无风险

2 3、风险应对计划的主要依据有（ ）

A 风险管理计划

B 风险排序

C 风险认知

D 风险主体

2 4、项目管理的风险识别过程中经常使用的方法有（ ）

A 列举清单

B 专家判断

C 历史数据

D 头脑风暴法

2 5、风险应对的策略包括（ ）

A 减轻风险

B 预防风险

C 转移风险

D 回避风险

《电子商务项目管理》练习测试题库

一、填空题

1、每一个项目都会在范围、_____、成本等方面受到约束，这些限制在项目管理

中有时被称为三约束。

2、项目生命周期分为概念、_____、实施和收尾四个阶段。

3、变更控制系统通常包括变更控制委员会（CCB）、_____和变更信息的沟通过程等。

4、整体变更控制的几个重要输出有更新的项目计划、_____和教训记录文档。

5、马斯洛需求层次理论的最低层次的需求是_____的需求。

6、赶工和_____是缩短项目进度的两种技术。

7、挣值法实际是一种分析_____之间差异的方法。

8、项目沟通管理包括_____、信息发送、绩效报告和管理收尾等过程。

9、“国际标准化组织”开发的质量系统标准被称为_____，它提供了一个组织满足其质量认证标准的最低要求。

10、项目风险管理包括_____、风险量化、风险应对计划制定和风险应对控制四个主要过程。

11、项目管理过程组包括启动、计划、_____、控制和收尾五个过程组。

12、_____通常包括变更控制委员会、配置管理和变更信息的沟通过程等。

13、项目计划由_____来制订。

14、项目范围规划就是确定项目范围规划并编写_____的过程。

15、成本估算有量级估算、_____和最终估算等类型。

16、项目沟通管理包括_____、信息发送、绩效报告和管理收尾等过程。

17、项目风险管理包括_____、风险量化、风险应对计划制定和风险应对控制四个主要过程。

18、合同管理是保证承包商的实际工作满足_____的过程。

19、常被用来表示资源负荷，同时也被用来表示资源超负荷的图示工具被称为_____。

20、买方承担风险最小的合同是_____合同。

21、工作结构分解图（WBS）是_____的结果。

22、里程碑是项目中的重要事件，通常为一个_____的完成。

23、_____反映了计划的和实际的进度计划信息。

24、项目成本管理包括资源计划、成本估算、_____、成本控制等主要过程。

25、参与项目的人数有 n 个，则共有_____条沟通渠道。

26、标准差是一个决定有缺陷个体的可接受数目的关键因素，GE 等公司为了建立高质量标准，使用属于标准差中的_____作为质量控制的标准。

27、项目风险管理包括风险识别、_____、风险应对计划制定和风险应对控制四个主要过程。

28、项目采购管理过程包括采购计划编制、询价计划编制、询价、供方选择、_____和合同收尾。

29、马斯洛需求层次理论的最高层次的需求是_____的需求。

30、将 WBS 中的每一项工作指派给 OBS 中的执行人而形成的一个矩阵，被称为_____。

31、管理收尾的主要输出有项目档案、_____和取得的教训。

32、_____是一个正式承认项目存在的文件。

33、次关键工作是具有比较小_____的工作。

34、项目质量管理质量计划编制、质量保证和_____三个主要过程。

35、在制定风险应对方案前首先要进行风险识别、风险_____。

36、卖方承担风险最小的合同是_____合同。

37、项目人力资源管理包括组织计划编制、_____和团队开发等主要过程。

38、每一个项目都会在范围、_____、成本等方面受到约束，这些限制在项目管理中有时被称为三约束。

39、将 WBS 中的每一项工作指派给 OBS 中的执行人而形成的一个矩阵，被称为_____。

40、合同管理是保证承包商的实际工作满足_____的过程。

二、选择题

- 1、项目的最主要特征是（ ）。
 - A. 整体性 B. 一次性 C. 约束性 D. 周期性
- 2、可行性研究通常发生在生命周期的（ ）阶段。
 - A. 启动 B. 开发
 - C. 实施 D. 任何一个生命周期
- 3、成功的项目管理通常是基于（ ）在多大程度上保持他 / 她对项目做出的承诺。
 - A. 项目经理 B. 职能人员
 - C. 项目团队成员 D. 客户主管
- 4、项目干系人可能包括（ ）。
 - A. 最终用户 B. 供应商 C. 公民 D. 所有上述选项
- 5、通常情况下，项目利益相关者的不同意见会在（ ）那里解决。
 - A. 发起人 B. 总经理
 - C. 执行组织 D. 客户
- 6、WBS 是范围变更的一项输入，因为它（ ）。
 - A. 提供关于项目目标的信息 B. 明确项目范围基线
 - C. 明确项目所有基线 D. 提供关于范围绩效的信息
- 7、项目章程至少应该（ ）。
 - A. 说明项目经理和职能经理的责任与权限
 - B. 讨论项目及计划的风险与约束条件，以明确这些问题
 - C. 设计项目组织结构
 - D. 明确执行组织的商业目标
- 8、在某时刻，你的项目进度的 BCWS 为 100，而 BCWP 为 110。这告诉你的项目目前状态（ ）。
 - A. 落后于进度计划 B. 超前于进度计划
 - C. 超出预算 D. 在预算之内
- 9、下列哪种网络图不使用虚活动（Dummy activities）。
 - A. 关键路径法（CPM） B. 细化网络图（Detailed）
 - C. 前导图法（PDM） D. 计划评审技术（PERT）
- 10、对于（ ）活动应该进行资源平衡（Resource Leveling）。
 - A. 时间安排很紧的（Tight scheduled） B. 保持进度的（On schedule）
 - C. 非关键路径上的（Non-Critical Path） D. 关键路径上的（Critical Path）
- 11、某项目的 CPI 如下，它告诉我们成本方面的信息正确的是（ ）。
 - A. 0.2 实际成本与计划成本相符 B. 0.8 实际成本高于计划成本
 - C. 0.8 实际成本低于计划成本 D. 1.2 实际成本高于计划成本
- 12、短期租赁设备，每天租金 180 元；长期租赁，每天租金 150 元，但在开始时需交纳固定手续费 1800 元，计算长短期租赁费的转折点为（ ）。
 - A. 10 天 B. 12 天 C. 60 天 D. 30 天
- 13、在（ ）情况下，可以提高项目成本估算的准确度。
 - A. 如果准备估计工作的个人或集体有完备的素质 B. 如果应用准确的历史信息
 - C. 采用更小的工作包
 - D. 如果以前的项目不仅在表面上，而且在实质上与这个项目相似
- 14、自由浮动时间（Free Float）与总浮动时间（Total Float）的区别在于（ ）。
 - A. 自由浮动时间是总浮动时间中对结束日期没有影响的那部分，而总浮动时间是自由浮动时间的累计值
 - B. 自由浮动时间只影响今后活动的最早开始时间
 - C. 自由浮动时间常常指“时差”（Slack time），而总浮动时间常常指“浮动时间”（float time）
 - D. 一项活动的自由浮动时间等于关键路径总浮动时间减去该项目的总浮动时间
- 15、项目人员表现存在问题。这种问题最好通过下列哪种方法解决？
 - A. 正式的书面沟通 B. 正式的口头沟通

- C. 非正式书面沟通 D. 非正式口头沟通
- 16、项目管理是指在一定约束条件下，为达到目标对项目所实施的（ ）过程。
A. 计划和控制 B. 约束和控制 C. 计划和组织 D. 计划、组织和控制
- 17、项目的基本特征为：单件性、一次性，具有一定的约束条件和（ ）。
A. 固定性 B. 具有生命周期 C. 复杂性 D. 特定的程序
- 18、矩阵组织的最大优点是（ ）。
A. 改进了项目经理对资源的控制 B. 项目队伍有一个以上的老板
C. 沟通更加容易 D. 报告更加方便
- 19、项目是运用目标管理技术的理想环境，因为（ ）。
A. 项目管理涉及设置组织目标
B. 项目通常是通过矩阵管理环境进行管理的
C. 项目经理的责任是根据公司目标来确定的
D. 所有项目应该强烈地以目标和目的为导向
- 20、客户要求范围变更。为了分析其对项目造成的影响，项目经理应该审查工作分解结构、变更申请、范围管理计划和（ ）。
A. 绩效报告 B. 责任分配矩阵 C. 帕累托图 D. 蒙特卡洛模拟
- 21、工作分解结构是项目组成部分中产品导向的“族谱图”，工作分解结构中的各项通常被分配以惟一的标识符；该标识符统称为：（ ）。
A. 会计科目表 B. 帐目编码
C. 工作包控制编号 D. 工作分解结构识别号
- 22、目前，项目进度的 BCWS 为 100，而 BCWP 为 110。项目目前状态（ ）。
A. 落后于进度计划 B. 超前于进度计划
C. 超出预算 D. 超前于进度且超出预算
- 23、返工是指（ ）。
A. 质量控制过程的一项输入
B. 基于质量控制测量的一种判断
C. 将不合格的调整为合格的工作过程
D. 如果错误发现得早就不必放在心上
- 24、在历时压缩过程中，你为关键路径活动增加了资源。接下去必须考虑什么呢？（ ）
A. 其它活动的拖延
B. 产生新的关键活动
C. 分配到关键路径其它任务的资源 D. 进度计划中工时最长的任务
- 25、BCWS=250 万元，BCWP=220 万元，ACWP=240 万元，CV 和项目状态为（ ）。
A. 20 万元，节支 B. -20 万元，超支
C. 30 万元，工期提前 D. -30 万元，工期拖后
- 26、如果一个工作包的预算成本为 1200 元，且当天完成，但实际成本为 1050 元，只完成了三分之二，其成本偏差为（ ）。
A. -150 元 B. 150 元
C. 500 元 D. 400 元
- 27、如果一个项目经理对风险的容忍度很低，通常说他是（ ）。
A. 风险偏好的 B. 风险中性的
C. 风险厌恶的 D. 机会主义的
- 28、减少项目风险的最佳方法是（ ）。
A. 实施较好的计划 B. 选择高学历的项目经理
C. 引进项目管理成本控制系统 D. 请技术专家担任项目经理
- 29、（ ）类型的合同安排是承包者在最大风险下吸收所有的成本超支。
A. 成本加上成本的某个百分比 B. 时间和物料
C. 公司固定定价 D. 经济价格调整基础上的公司固定定价
- 30、详细的项目进度计划只有在（ ）之后才能编制。
A. 制订项目计划 B. 制订工作分解结构
C. 建立预算 D. 建立项目控制计划

- 31、项目生命周期的哪个阶段具有最大的不确定性？
 (A) 概念阶段 (B) 计划编制 (C) 实施 (D) 收尾
- 32、人们经常对矩阵组织产生的抱怨是，在矩阵型组织中沟通：
 (A) 简单 (B) 开放而准确 (C) 复杂 (D) 难于自动化
- 33、下列哪一项不是项目失败的因素？
 (A) 在太短的时间内计划了太多的内容
 (B) 拙劣的财务估算
 (C) 由集中的计划编制单位进行计划编制工作
 (D) 管理层在项目管理方面缺乏经验
- 34、不属于项目计划的部分的是 ()。
 (A) 项目章程 (B) WBS
 (C) 时间和成本绩效测量基线 (D) 项目团队成员的报酬计划
- 35、工作授权系统用于：()。
 (A) 控制由谁来做各项任务 (B) 控制“镀金”(gold plating)
 (C) 让管理层知道计划了哪些任务 (D) 让职能经理知道计划了哪些任务
- 36、变更控制委员会(CCB)的职能是什么？
 (A) 基准变更(Baseline Change)
 (B) 规范与标准变更(Specification & Standard Change)
 (C) 项目绩效审查(Project Performance Review)
 (D) 管理储备(Management Reserve)的确定
- 37、工作授权系统是 ()。
 (A) 正式的审批程序，以使工作在正确的时间、按正确的顺序进行
 (B) 显示每个工作元素的WBS
 (C) 确保项目团队中每个人都知道自己责任的一种方法
 (D) 帮助按照计划及完成情况测量绩效的系统
- 38、工作包是：
 (A) 最低层次工作分解结构的可交付成果 (B) 具有惟一标识的任务
 (C) 报告的要求水平 (D) 可以被分配到一个以上组织单位的任务
- 39、资源平衡(Resource Leveling)通常：
 (A) 增加整个项目成本 (B) 拖延项目的完成
 (C) 需要较少的资源 (D) 需要更多的资源
- 40、项目有三条关键路径。这对项目有什么不同吗？
 (A) 它使项目更易于管理 (B) 它增加了项目风险
 (C) 它需要更多的人员 (D) 这种情况是不可能的
- 41、某项目需一种零件，若自制，单位产品变动成本12元，并需增加一台6000元的专用设备；若外购，购买量大于2000件时，14元/件；购买量小于2000件时，15元/件。当需要量大于3000件时，应 ()。
 (A) 自制 (B) 外购 (C) 外购、自制均可 (D) 外购、自制各一半
- 42、EAC是对 () 的定期评估
 (A) 工作完成的成本 (B) 完成工作的价值
 (C) 项目完成时的预期总成本 (D) 到完成工作将花费多少
- 43、如果项目甲的NPV值为\$30000，项目乙的NPV值为\$50000，那么如果选择项目乙。机会成本是多少？
 (A) \$23000 (B) \$30000 (C) \$20000 (D) \$50000
- 44、如表所示，获得某种设备有两种方案：租金(renting)和租约(lease)。过多长时间两种方案的花费相等？
 (A) 40天 (B) 30天 (C) 20天 (D) 10天

	(1) 租金	(2) 租约
购买	—	\$3200
租金	\$120/天	\$40/天

45、一个项目在设计阶段的估算为\$100000,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在:

- (A) +10%到-15% (B) +25%到-10%
- (C) +10%到-5% (D) +10%到-25%

46、对项目而言,“一次性”指()。

- A. 项目周期短 B. 每个项目都有明确的起止时间
- C. 项目将在未来不能确定的时候完成 D. 项目随时可能取

47、下列哪项不是项目生命周期的一个过程?

- A. 计划(Planning) B. 启动(Initiating)
- C. 收尾(Closing) D. 项目可行性研究(Project feasibility study)

48、矩阵组织中项目经理最重要的作用是:()。

- A. 沟通 B. 综合 C. 谈判 D. 领导

49、变更控制系统必须包括下列所有内容,除了()。

- A. 文书工作 B. 跟踪系统
- C. 授权核准级别 D. 成功谈判的动机

50、谁对项目可交付成果负主要责任?

- A. 质量经理(Quality Manager) B. 项目经理(Project Manager)
- C. 个人(Individuals) D. 高级管理层(Upper Management)

51、项目快要完成时客户想对工作范围作一大的变更,项目经理应该()。

- A. 进行变更 B. 将变更造成的影响通知客户
- C. 拒绝变更 D. 向管理当局抱怨

52、使用工作分解结构的主要原因是:()。

- A. 组织工作 B. 避免工作因失去控制而拖延
- C. 为项目估计提供基础 D. 所有上述选项

53、项目章程对项目经理的作用是什么?

- A. 介绍需要完成的活动的详细情况 B. 介绍队伍所有成员的名字
- C. 对项目经理授权 D. 介绍项目历史

54、工作进度偏差小于某项工作的总时差,则()。

- A. 影响后续工作
- B. 不影响后续工作
- C. 影响总工期
- D. 将其偏差与其自由时差比较,才能判断对后续工能的影响

55、网络计划工期优化,主要通过()来实现。

- A. 利用总时差 B. 利用自由时差
- C. 压缩非关键工作持续时间 D. 压缩关键工作持续时间

56、资源平衡(Resource leveling)()。

- A. 通过安排项目进度、减少资源时间,来处理资源的有效使用
- B. 一般情况下可能对活动历时没有影响
- C. 可能延长原始项目完成日期
- D. A与C

57、活动排序可以采用几种工具和技术。这些工具或技术的选择与确定受几个因素影响。如果项目经理决定在其进度计划编制技术中包括了网络,那么这项关于项目的决定的意思是什么呢?()

- A. 这项工作独特,在各阶段需要特殊的网络图
- B. 管理资源的软件在现有电子网络上可以获得
- C. 几个相同的或几乎相同的活动系列在项目生命周期内有所重复
- D. 项目存在几条关键路径

58、D工作有两项紧前工作A、B,其持续时间A=3,B=5,最早开始时间A=6,B=7,则A工作的自由时差为()。

- A. 2 B. 3

C. 0

D. 1

59、() 种类型的合同对承包者风险最大。

- A. 成本加上成本的某个百分比
- B. 时间和物料
- C. 公司固定定价
- D. 经济价格调整基础上的公司固定定价

60、需求建议书是() 发出的用来说明如何满足其已识别的需求的建议书。

- A. 客户向承包商
- B. 承包商向客户
- C. 客户向承包商
- D. 承包商向客户

三、判断题

- 1、企业的所有活动都可以看作“项目”。 ()
- 2、正式接受仅用于企业外部项目的管理收尾之中。 ()
- 3、范围定义的主要任务是编制范围说明书。 ()
- 4、当净现值大于零时，项目是可行的。 ()
- 5、项目的组织结构对于项目的管理实施具有一定的影响，然而任何一种组织形式都有其优点和缺点，没有一种形式是能适用于一切场合的，甚至是在同一个项目的生命周期内。 ()
- 6、关键路径是项目网络图中最长的路径，并有最少的浮动时间或时差。 ()
- 7、使用更细的工作项能够提高成本估算的精确度。 ()
- 8、没有任何风险的项目是最优项目。 ()
- 9、合同或协议的内容和条款应尽可能准确、周全，将不确定因素减到最小。 ()
- 10、基于项目经理负责制的思想，对项目经理的授权与项目的规模、大小及复杂性无关。 ()
- 11、项目生命周期和产品生命周期在本质上是相同的。 ()
- 12、净现值是项目经济效果评价的静态评价指标。 ()
- 13、快速跟进有可能导致平行活动的相互干扰、资源冲突甚至返工，但一般不会增加风险。 ()
- 14、资源负荷图反映了在各个时间点上，某个资源的需求总量。资源负荷图可以很直观地显示资源在时间上的分布情况。 ()
- 15、德尔菲法可用于预测项目风险。 ()
- 16、项目团队建设成效是评价项目经理绩效的一个重要部分。 ()
- 17、范围确认的依据是工作成果和成果文档。 ()
- 18、项目经理可以不考虑项目结束后项目成员的去处。 ()
- 19、项目经理最好与执行人员共同制定项目计划。 ()
- 20、学习曲线是人力资源管理的工具。 ()
- 21、项目最关键的特征是目标明确。 ()
- 22、项目范围应由团队成员和客户共同确认。 ()
- 23、在平衡矩阵组织中，项目经理与职能经理权力相等，因而沟通冲突最多。 ()
- 24、箭线图 ADM 是一种使用节点表示工作、箭线表示工作排序的项目网络图。 ()
- 25、关键线路是时差为 0 或小于 0 的一系列活动。 ()
- 26、量级估算的精确度最差。 ()
- 27、项目实施的任何阶段都可能存在着风险，一般来说各阶段对风险关心的侧重点会有所不同。 ()
- 28、RAM 是定义项目角色和职责的关键工具。 ()
- 29、基于项目经理负责制的思想，对项目经理的授权与项目的规模、大小及复杂性无关。 ()
- 30、在任何情况下，都不能牺牲项目的质量。 ()
- 31、整体而言，项目是一个不断完善的过程。 ()

- 32、项目范围变更控制是指确定项目范围变化情况的活动。 ()
- 33、项目的组织结构对于项目的管理实施具有一定的影响,然而任何一种组织形式都有其优点和缺点,没有一种形式是能适用于一切场合的,甚至是在同一个项目的寿命周期内。 ()
- 34、时差就是项目结束与项目开始时间之差。 ()
- 35、执行组织的全部管理费用应计入项目成本。 ()
- 36、资源负荷图反映了在各个时间点上,某个资源的需求总量。资源负荷图可以很直观地显示资源在时间上的分布情况。 ()
- 37、项目质量验收发生在项目完成以后。 ()
- 38、使用检查表有利于及时发现问题,以减少项目风险。 ()
- 39、我国政府机关的设备购买都采用政府招标采购方式,有专门的招标采购中心承担,因此,在政府机关的项目管理中,项目经理不必关心采购管理。 ()
- 40、责任分配矩阵是用矩阵的形式描述工作所涉及的人员、部门及所应该负的责任。 ()

四、简答题

- 1、请阐述项目管理与日常运营管理的异同,并分析为什么会有差异?
- 2、项目范围变更控制是项目范围管理中非常重要的一项工作,为什么?在项目范围变更的控制工作中,主要应该考虑哪些问题?
- 3、项目风险产生的原因以及项目风险的主要分类是什么?并简单画出项目风险分类方法及其关系图。
- 4、简述项目采购管理涉及哪些利益相关者?
- 5、请简述项目范围管理的主要工作内容:
- 6、现代通讯和信息网络技术对项目沟通管理有哪些方面的作用?
- 7、项目沟通中主要有哪些障碍以及如何解决?
- 8、项目合同管理的实质是对于项目货物采购合同或劳务承包合同的履约管理,请问项目合同管理的主要内容是什么?
- 9、你认为在 21 世纪,随着知识经济和网络化社会的发展,项目管理将如何发展?
- 10、在项目的组织管理中,首先应明确所处的组织是什么样的组织结构,请论述现有企业都有那些组织结构,它们各自有哪些优缺点?
- 11、项目变更控制主要包括哪些工作内容?
- 12、项目组织规划与设计的依据和方法有哪些?
- 13、项目管理过程的应用原则有哪些?
- 14、请运用所学的项目工作分解技术,列出毕业论文写作项目的工作分解结构(WBS)。
- 15、项目涉及到众多的利益相关者,项目包含利益相关者之间需要交换有关任务、时间、资源、质量、安全等众多活动的信息,所以项目的沟通管理无疑是项目成功的基础,请问项目团队都需要与哪些项目利益者沟通,以及沟通哪些内容?
- 16、项目采购管理的首要任务是制定项目采购计划,请问制定项目采购计划需要哪些信息?

五、案例分析题

- 1、案例:下表是某个项目的现金流出和流入。

序号	项 目	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
1	现金流入(BENEFITS)			200	500	1000
2	现金流出(COSTS)	150	200	250	300	300
3	12%折现因子	0.893	0.797	0.712	0.636	0.567
4	折现效益					

5	折现成本					
6	净现值					
7	累计净现值					

(1) 将表中4、5、6、7行空格填满。(8分)

(2) 判断该项目的净现值。(3分)

(3) 计算ROI。(2分)

(4) 该项目的投资回收期 (payback) 是多少? (2分)

2、案例：下表给出了一个项目各项工作之间的关系、工作持续时间。

工作	持续时间	紧前工作
A	2	--
B	5	A
C	1	A
D	2	C
E	3	C
F	2	B
G	3	B、D
H	2	F、G
I	1	E、G

(1) 绘制双代号网络图。(5分)

ES	EF	TF
LS	LF	FF

ES=最早开始时间

EF=最早结束时间

LS=最迟开始时间

LF=最迟结束时间

TF=总时差

FF=自由时差

(2) 按如下格式，用图上计算法计算时间参数(ES、EF、LS、LF、TF、FF)。(5分)

(3) 用双线表示关键路径并在终节点旁的方框内填写其长度。(5分)

3、下表是某个企业的现金流出和现金流入。

项目现金流量表

年度	2002	2003	2004	2005	2006
成本	1000	900	1500	1500	1500
收入	0	1000	2000	2000	2000
净现金流量					
累计净现值					
12%的贴现系数	0.8929	0.7972	0.7118	0.6355	0.5674
折现净现金流量					
累计折现净现金流量					

(1) 将表中静态净现金流量静态、累计净现值、折现净现金流量、累计折现净现金流量值填入表中。(3分)。

(2) 计算静态投资回收期。(3分)

(3) 计算动态投资回收期。(3分)

(4) 如果该项目业主要求投资收益率大于 25%，不考虑资金的时间价值，请问该项目的投资是否可行。(2分)

(5) 如果该行业的标准投资收益率为 25%，考虑资金的时间价值，请问该项目的投资是否可行。(2分)

(6) 假设生产的固定成本总额为 300 万元，产品的售价为 3000 元/台,单位产品变动成本为 2000 元，请计算自控提升机生产销售的盈亏平衡点。(2分)

4、对项目各项费用进行仔细分析之后，最终制定的各项工作的费用预算修正结果如表所示。项目经过一段时间的实施之后，现在到了第 15 周，在 15 周初你对项目前 14 周的实施情况进行了总结，有关项目各项工作在前 14 周的执行情况也汇总在表中。

项目各项工作费用预算及前 14 周计划与执行情况统计

代号	工作名称	预算费用 千元	实际完成的百分比	实际消耗费用 千元	挣值 千元
A	总体设计	250	100%	280	
B	单元定义	300	100%	300	
C	设计	150	100%	140	
D	试制	300	100%	340	
E	单元测试	700	50%	400	
F	总装	200	20%	100	
G	测试	450	0%		
	总费用				

(1) 计算前 14 周每项工作的挣值并填入表 7 中，请写出一项工作挣值的计算公式。(5分)

(2) 计算提升机研制项目到第 14 周末的挣值 BCWP。(2分)

(3) 假设前 14 周计划完成项目总工作量的 65%，请计算项目 14 周结束时的计划成本 BCWS。(3分)

(4) 计算该项目前 14 周的已完成工作量的实际成本 ACWP。(3分)

(5) 假设项目目前的执行情况，可以反映项目未来的变化，请估计项目完成时的总成本 EAC。(2分)

5、下表是某个项目的现金流出和流入。(15分)

序号	项目	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年	7 年	8 年
1	现金流入			240	470	470	470	470	470
2	现金流出	180	220	280	265	265	265	265	265
3	净现金流量								

4	累 计 净 现 金 流 量								
5	12% 折 现 系数	0、 893	0、 797	0、 712	0、 636	0、 567	0、 507	0、 452	0、 404
6	净 现 值								
7	累 计 净 现 值								

(1) 将表中3、4、6、7行空格填满。(5分)

(2) 判断该项目的净现值。(4分)

(3) 计算静态投资回收期。(3分)

(4) 计算动态投资回收期。(3分)

6、某项目进展到11周时，对前10周的工作进行统计，有关情况见下表。

工作	计划完成工作 预算费用(万元)	已完工作量 %	实际发生费用 (万元)	挣值 (万元)
A	400	100	400	
B	450	100	460	
C	700	80	720	
D	150	100	150	
E	500	100	520	
F	800	50	400	
G	1000	60	700	
合计				

(1) 求出前10周每项工作的BCWP及10周末的BCWP。(5分)

(2) 计算10周末的合计ACWP、BCWS。(2分)

(3) 计算10周末的CV、SV并进行分析。(3分)

(4) 计算10周末的CPI、SPI并进行分析。(3分)

(5) 对10周末的情况进行综合分析。(2分)

7、下表是某企业的现金流出和现金流入

年度	2002	2003	2004	2005	2006
成本(COSTS)	90	100	120	130	150
收入(BENEFITS)	0	100	200	200	200
12%折现因子	0.892 9	0.797 2	0.711 8	0.635 5	0.567 4
折现效益					
折现成本					
净现值					
累计净现值					

(1) 将表中后4行空格填满。(8分)

- (2) 判断该项目的净现值。(3分)
 (3) 计算 ROI。(2分)
 (4) 该项目的投资回收期 (Payback) 如何? (2分)

8、下表是两个项目的机会和概率表。

	项目 A		项目 B		
概率	0.2	0.8	0.1	0.15	0.75
机会	500000	-80000	-6000	30000	80000

- (1) 分别求出两个项目的期望货币值。(10分)
 (2) 一个风险喜好型和一个风险厌恶型的人, 在上述项目的选择中可能会作何决策。(5分)

参考答案

一、 填空题

- 1、时间 2、开发 3、配置管理 4、纠正行动 5、生理
 6、快速跟进 7、目标实施与目标期望 8、沟通计划编制 9、ISO900010、风险识别
 11、执行 12、变更控制系统 13、项目团队 14、范围说明书 15、预算估算
 16、沟通计划编制 17、风险识别 18、合同要求 19、资源直方图 20、固定总价
 21、范围定义 22、主要的可交付成果 23、跟踪甘特图 24、预算 25、 $n(n-1)/2$
 26、 6σ (6 σ) 27、风险量化 28、合同管理 29、自我实现 30、RAM
 31、正式接受 32、项目章程 33、时差 34、质量控制 35、量化
 36、CPPC 37、人员获取 38、时间 39、RAM 40、合同要求

二、选择题

- 1、B 2、A 3、A 4、D 5、D 6、B 7、A 8、B 9、C
 10、C 11、B 12、C 13、C 14、B 15、D
 16、D 17、B 18、A 19、D 20、A 21、C 22、B
 23、C 24、B 25、B 26、A 27、C 28、A 29、C 30、B
 31、A 32、C 33、C 34、D 35、B 36、A 37、A 38、A
 39、C 40、B 41、A 42、A 43、D 44、A 45、B
 46、B 47、D 48、B 49、D 50、C 51、B 52、D
 53、C 54、D 55、D 56、D 57、C 58、B 59、C 60、C

三、判断题

- 1、F 2、F 3、F 4、T 5、T 6、T 7、T 8、F 9、T 10、F
 11、F 12、F 13、F 14、T 15、T 16、T 17、T 18、F 19、F 20、F
 21、F 22、F 23、F 24、F 25、T 26、T 27、T 28、T 29、F 30、T
 31、T 32、T 33、T 34、F 35、F 36、T 37、F 38、T 39、F 40、T

四、简答题

1、答案要点:

项目管理与日常运营管理的差异:

(1) 管理的对象不同。项目管理的对象是一次性、独特性的项目, 管理的是有关项目的评估、决策、实施和控制过程; 日常运营管理的对象是企业生产和运营的决策、实施和控制。

(2) 管理的方法不同。项目管理的方法中有许多针对具体任务的管理技术和方法, 日常运营更多的是部门协调、指挥命令等针对日常运行的管理方法和工具。

(3) 管理的周期不同。项目管理的周期是一个项目的生命周期, 而日常运营管理的周期相对长远。

二者的共性：都具有科学性和艺术性的特征，都需要考虑经济效益和效率。

二者存在差异的原因：项目与日常运营在工作性质、工作内容、工作环境、工作方式和组织结构等方面存在差异。

2、答案要点：

因为项目范围变更的结果会导致项目工期、成本或质量等方面的全面改变，对项目产生较大影响。因此必须要对项目范围变更进行严格的控制，要按照项目集成管理的思想和要求来控制好项目范围的变更。

在项目范围变更的控制工作中，主要应该考虑的问题有：

- (1) 分析和确定影响项目范围变动的因素和环境条件。
- (2) 管理和控制那些能够引起项目范围变动的因素和条件。
- (3) 分析和确认各方面提出的项目变动要求的合理性和可行性。
- (4) 分析和确认项目范围变动是否已发生，以及这些变动的风险和内容。
- (5) 当项目范围变动发生时，对其进行管理和控制，设法使这些变动朝有益的方向发展，努力消除项目范围变动的不利影响。

3、答案要点：

项目风险是指由于项目所处的环境和条件本身的不确定性，和项目业主/客户/项目组织或项目的某个当事者主观上不能准确预见或控制的因素影响，使项目的最终结果与当事者的期望产生背离，并存在给当事者带来损失的可能性。它产生的原因有：人们的认识能力所限；信息本身的滞后特性；项目的各种不确定性。项目风险可按照不同的标志进行分类，其中最主要的分类是根据项目风险的预警性进行分类，一般可分为：无预警信息的项目风险（风险I），这类项目风险是没有任何预警信息而突然爆发的风险；有预警信息的项目风险（风险II），通常这种风险有三个阶段：其一是潜在风险阶段，其二是风险发生阶段，其三是造成后果阶段。

4、答案要点：

在项目采购和项目采购管理中，主要涉及四个方面的利益主体，他们分别作为不同的买主和卖主，即：

(1) 项目业主/客户，项目业主/客户是项目的发起人和项目最终的买主，他们是项目最终成果的所有者或使用者；也是项目实施过程中各种资源的真正购买者，不管是他们自己实施还是找人代理采购都是如此。

(2) 项目实施组织，项目实施组织是指承包商或项目团队，他们是项目业主/客户的代理人 and 劳务提供者；他们既可以委托为项目业主/客户采购商品和劳务，也可以作为卖主直接出售劳务。

(3) 供应商，供应商是为项目组织提供项目所需商品以及部分劳务的卖主，他们可以直接将商品卖给业主/客户，也可以将商品或劳务直接卖给承包商或项目团队。(4) 项目分包商和专家，项目分包商或各种中介咨询专家是专门从事某方面专业服务的企业或独立工作者，他们可以直接为项目实施组织提供服务，也可以直接为项目业主/客户提供服务。

5、答案要点：(1) 项目的起始工作；(2) 项目范围的界定；(3) 项目范围的确认；(4) 编制项目范围计划；(5) 项目范围变更的控制

6、答案要点：在当今信息时代，项目沟通中越来越多的沟通是依赖各种各样的电子媒介传递信息和思想的。除了常见的电子邮件之外，人们还使用许多种多媒体和信息网络的沟通方法。各种各样的电子商务、计算机通讯和网络、通信设备与设施等，使得在项目管理中人们必须依赖于电子媒介开展大量的沟通活动，例如，使用电子邮件传递书面报告和报表，使用计算机通讯进行技术文件和图纸的传递、修订和变更改动等都属于这一形式的沟通方法，现在只要有什么计算机网络的连接，项目团队的成员便可以借助电子媒介进行所需的各种沟通，并可以同时将一份信息传递给多位项目团队人员，实现更为开放和有效的多向沟通。但是，这种沟通方法所要求的技巧更高，更不好掌握。例如，电子邮件、计算机数据库的共享、技术文件的异地传输等都需要很高的技巧。

7、答案要点：项目沟通中主要的障碍有：(1) 沟通时机的选择不当；(2) 信息或想法不完备；(3) 环境影响和噪音干扰；(4) 虚饰和欺诈；(5) 语言和词汇问题；(6) 非言语信号的问题。

项目沟通障碍的解决方法：(1) 合理地选择沟通方式和环境；(2) 正确地安排沟通次序和时

间；(3) 适时地营造沟通的氛围；(4) 不能进行超范围的沟通活动；(5) 充分运用信息反馈；(6) 积极驾驭语言与使用词汇；(7) 积极地使用非言语信号。

8、答案要点：(1) 项目采购合同的实施管理。(2) 项目资源供应绩效报告管理。(3) 项目采购的质量控制。(4) 项目合同的变更管理。(5) 项目合同的纠纷管理。(6) 项目付款支付系统的管理。

9、答案要点：(可以根据自己的认识进行发挥，答案仅供参考)

随着知识经济和网络化社会的发展，项目管理技术及方法将会变得越来越重要，我们的社会、企业和组织也将会变得更加以项目为导向，项目管理将突破现有的范围，向更广阔的范围发展和应用。

21 世纪项目项目管理的研究重点可能会是人的管理和社会、企业和组织的项目导向变革。

10、答案要点：组织结构，是反映生产要素相结合的结构形式，项目管理中常见的组织形式有以下三种类型：

(一) 职能式(直线型)组织结构

结构呈金字塔形，高层管理者位于金字塔的顶部，中层和底层管理者则沿着塔身向下分布。

优点：有利于企业集中有限的资源，按总体设想，投资到最有效的项目上去；有利于产供销各个环节之间的紧密协调。

缺点：高层领导者陷于日常经营活动，疏考虑企业长远的发展战略；由于行政机构越来越庞大，各部门之间的协调也越来越困难，造成体制僵化，管理成本上升。

(二) 项目式组织结构

项目式组织结构是将项目从公司组织中分离出来，作为独立的单元来处理，有其自己的技术人员和管理人员。

优点：权力下放，有利于高层领导集中精力研究企业的大政方针和战略问题；各事业部独立核算，能充分发挥他们的积极性、主动性和创造；各事业部之间的竞争有利于提高公司的整体效率；便于培训管理人才。

缺点：容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；各事业部独立性强，容易忽视增体利益等。

(三) 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是为了最大限度地发挥项目式和职能式组织的优势，尽量避免其弱点而产生的一种组织结构。它是在职能式组织的垂直层次结构上叠加了项目式组织的水平结构。其形式可分为强矩阵形式、弱矩阵形式、平衡矩阵形式。

优点：将企业的横向与纵向关系相结合，有利于协作生产；针对特定任务进行人员配置有利于发挥个体优势；有利于信息交流，提高专业管理水平。

缺点：项目组是临时的组织，容易使人员产生短期行为；小组成员的双重领导问题会造成工作中的矛盾。

(四) 复合式组织结构

在一个公司中，可以同时存在职能式组织的项目和纯项目式组织的项目，这就是复合式组织结构。

在这种混合组织结构中，公司可先将刚启动且尚未成熟的项目放在某个职能部门的下面，当其逐渐成熟并具有一定地位以后将其作为一个独立的项目，最后也有可能发展成为一个独立的部门。

这种混合式组织结构使公司在建立项目组织时具有较大的灵活性，但也有一定的风险。同一公司的若干项目采取不同的组织形式，由于利益分配上的一致性，容易产生矛盾。

综上所述，项目的组织结构可以多种多样，但大多数公司将矩阵式组织作为安置项目的基本方法。

11、答案要点：项目成本控制方法包括两类，一类是分析和预测项目影响要素的变动与项目成本发展变化趋势的项目成本控制方法，另一类是控制各种要素变动而实现项目成本管理目标的方法。

这方面的方法主要有：(1) 项目变更控制体系；(2) 项目成本实际情况度量的方法；(3) 附加计划法；(4) 计算机软件工具法。

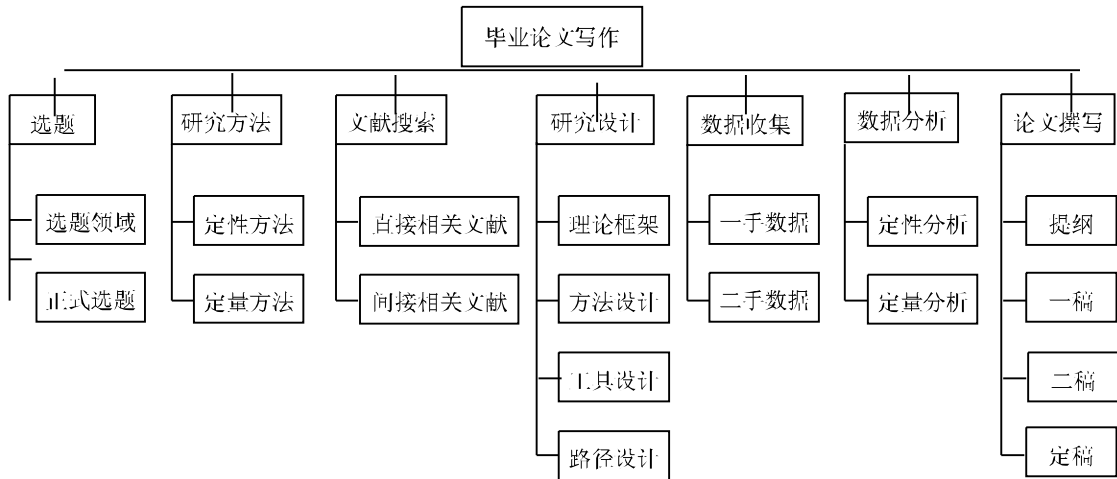
12、答案要点：项目组织规划与设计的依据：

(1) 项目的工作任务：项目组织规划和技术中最为重要的依据是根据项目目标和项目产生成的项目工作任务，其中最为重要的是项目工作分解结构。(2) 项目的人员需求：项目组织规划与设计的另一个依据是整个项目工作的人力资源需求。(3) 项目的限制因素：所谓项目的限制因素是指限制人们做出不同的项目组织规划与设计选择的各种因素。(4) 项目的各种接口和关系，这是指项目实施组织中所存在的各种关系和接口，这些关系和接口直接影响着项目组织的规划和设计。

项目组织规划与设计的方法：(1) 项目组织分解方法；(2) 一般的组织管理理论；(3) 一般的人力资源管理方法；(4) 原型法或平台法。

13、答案要点：1. 不同项目选用不同的管理过程；2. 不同项目的管理过程有不同的内容；3. 不同项目的管理过程会有不同的工作顺序；4. 有些项目管理过程中的活动需要有既定前提条件；5. 大型的项目的管理过程需要更加集成和深入；6. 小型项目或子项目的管理过程相对简单；7. 项目发生变动，则项目管理过程也会发生变动。

14、答案要点：（例）



注：本题题目参考：汪小金，项目管理在学位论文写作中的应用，项目管理技术，2005. 1

15、答案要点：(1) 项目团队与政府的沟通内容有：项目审批、投资计划、环保消防、报建可工、工商税务、海关检疫、质量认证、财务审计、法规标准等；(2) 项目团队与执行组织的沟通内容：投资决策、方针目标、项目方案、组织机构、职责程序、进度费用、范围变更、风险管理等；(3) 项目团队与职能部门的沟通内容：技术方案、任务委托、资源借用、信息咨询等；(4) 项目团队与合作伙伴的沟通内容：决策协议、利益分割、职责划分、状态通报等；(5) 项目团队与金融机构的沟通内容：金融借贷、状态通报、风险保险、汇率浮动、政策变化等；(6) 项目团队与咨询机构的沟通内容：决策信息、方案设计、状态通报、咨询建议等；(7) 项目团队与用户的沟通内容：项目范围、技术规格、方案设计、状态通报等；(8) 项目团队与承包商的沟通内容：合同协商、工作范围、技术规格、质量标准、财务支付、状态通报等；(9) 项目团队与供应商的沟通内容：合同协商、工作范围、技术规格、质量标准、财务支付、状态通报、交付验收等；(10) 项目团队与新闻媒体的沟通内容：信息发布、文字校核等。

16、答案要点：(1) 项目范围信息：项目范围描述了一个项目的边界和内容，项目范围信息中还包含有在项目采购计划中必须考虑得项目需求与组织战略等方面的重要信息。(2) 项目产出物信息：项目产出物信息是指有关项目最终产品的描述和说明，包括项目产出物功能、特征和质量的说明，项目产出物各种图纸、技术说明书资料等。(3) 项目资源需求信息：项目资源需求信息是指有关实施项目中需要占用和消耗的各种资源的说明。(4) 项目资源的市

场条件信息，这是项目从外部获取的资源所在的市场条件的信息。(5) 其他的项目管理计划信息，在制定项目采购计划时，必须要使用的使用其他的项目管理计划作为依据和参照。(6) 项目采购的约束条件信息，项目采购的约束条件信息是关于限制项目资源买主采购所需资源的因素和条件。(7) 项目采购的假设前提信息，项目采购假设前提条件是在编制项目采购计划中需要主观认定的各种不确定性因素的假设。

五、案例分析题

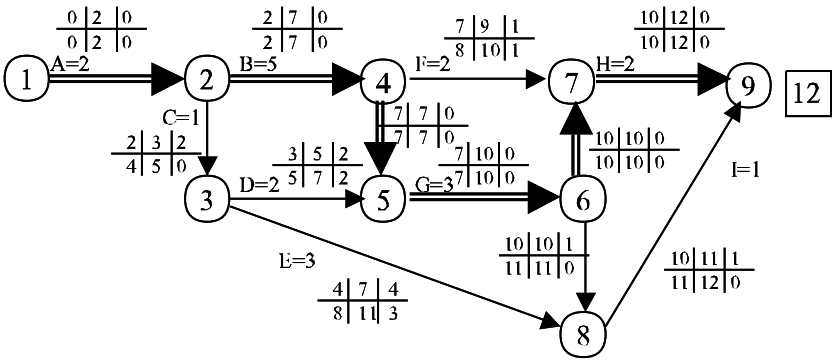
1、答案：(1) 见表-1（8 分，每空 0.4 分）

表-1 项目现金流量表

序号	项 目	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
1	现金流入 (BENEFITS)			200	500	1000
2	现金流出(COSTS)	150	200	250	300	300
3	12%折现因子	0.893	0.797	0.712	0.636	0.567
4	折现效益	0	0	142.4	318	567
5	折现成本	133.95	159.4	178	190.8	170.1
6	净现值	-133.95	-159.4	-35.6	127.2	396.9
7	累计净现值	-133.95	-293.35	-328.95	-201.75	195.15

- (2) 净现值=195.15（3 分）
- (3) $ROI = (\text{总折现效益} - \text{总折现成本}) / \text{总折现成本} = (1027.4 - 832.25) / 832.25 = 23.45\%$ （2 分）
- (4) 该项目的投资回收期（Payback）为第 5 年内。（2 分）
- $\text{Payback} = (5 - 1) + 201.75 / 396.9 = 4.51 \text{ 年}$ （该结果可不计算）

2、



- 3、答案：
- (1) 见表

表-1 项目现金流量表

年度	2002	2003	2004	2005	2006
成本	1000	900	1500	1500	1500
收入	0	1000	2000	2000	2000
净现金流量	-1000	100	500	500	500
累计净现值	-1000	-900	-400	100	600
12%的贴现系数	0.8929	0.7972	0.7118	0.6355	0.5674

折现净现金流量	-892.9	79.72	355.9	317.75	283.7
累计折现净现金流量	-892.9	-813.18	-457.28	-139.53	143.84

(2) 静态投资回收期 = $4 - 1 + \frac{400}{500} = 3.8$ 年.

(3) 动态投资回收期 = $5 - 1 + \frac{139.53}{283.7} = 4.49$ 年.

(4) $T = 1/3.8 = 0.263 > 25\%$

投资是可行的

(5) $T = 1/4.49 = 0.223 < 25\%$

投资不可行

(6) $Q = F / (P - V) = 3000000 / (3000 - 2000) = 3000$

4、答案：

(1) 见下表，第1周 $BCWP = 250 \times 100\% = 250$ ，列其他周亦可。

代号	工作名称	预算费用 (千元)	实际完成的 百分比	实际消耗费 用(千元)	挣值(千元)
A	总体设计	250	100%	280	250
B	单元定义	300	100%	300	300
C	机体设计	150	100%	140	150
D	传动装置试制	300	100%	340	300
I	电脑控制系统测试	700	50%	400	350
M	总装	200	20%	100	40
N	测试	450	0%		0
	总费用	2350		1560	1390

(2) 解：到第14周末

$BCWP = 250 + 300 + 150 + 300 + 350 + 40 = 1390$ 千元.

(3) 解： $BCWS = 2350 \times 65\% = 1527.5$ 千元.

(4) 解： $ACWP = 1560$

(5) 解： $EAC = \text{总成本} \times ACWP \div BCWP$

$= 2350 \times 1560 \div 1390$

$= 2637.4$ 千元.

5、答案：

(1) 见表-1

表 -1 项目现金流量表

单位：万元

序号	项目	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年	7 年	8 年
1	现金流入			240	470	470	470	470	470
2	现金流出	180	220	280	265	265	265	265	265
3	净现金流量	-180	-220	-40	205	205	205	205	205
4	累计净现金流量	-180	-400	-440	-235	-30	175	380	585
5	12%折现系数	0、893	0、797	0、712	0、636	0、567	0、507	0、452	0、404

6	净现值	-160.74	175.34	-28.48	130.38	116.24	103.94	92.66	82.82
7	累计净现值	-160.74	-336.08	-364.56	-234.18	-117.94	-14	78.66	161.48

(2) 该项目的净现值 161.48 (万元)

(3)
$$\text{静态投资回收期} = (6-1) + \frac{30}{205} = 5 + 0.15 = 5.15 \text{ (年)}$$

(4)
$$\text{动态投资回收期} = (7-1) + \frac{14}{92.66} = 6 + 0.15 = 6.15 \text{ (年)}$$

6、答案:

(1) 见下表

第 1 周 BCWP=400*100%=400 (列其他周亦可)

BCWP=3060 (千元)

工作	计划完成工作预算费用(万元)	已完工作量%	实际发生费用(万元)	挣值(万元)
A	400	100	400	400
B	450	100	460	450
C	700	80	720	560
D	150	100	150	150
E	500	100	520	500
F	800	50	400	400
G	1000	60	700	600
合计	4000		3350	3060

(2) 解: ACWP=3350

BCWS=4000 (千元)

(3) 解: CV=BCWP-ACWP=3060-3350=-290 超支

SV= BCWP-BCWS=3060-4000=-940 进度拖后

(4) 解: CPI=BCWP/ACWP=0.91 超支

SPI= BCWP/BCWS=0.704 进度拖后

(5) 实际发生费用比已完工作预算多, 但工作进度拖后, 故项目状况不好, 需加快进度并控制费用。

7、答案:

(1) 见表-1 (8 分, 每空 0.4 分)

表-1 项目现金流量表

年度	2002	2003	2004	2005	2006
成本(COSTS)	90	100	120	130	150
收入(BENEFITS)	0	100	200	200	200
12%折现因子	0.8929	0.7972	0.7118	0.6355	0.5674
折现效益	0	79.72	142.36	127.1	113.48
折现成本	80.361	79.72	85.416	82.615	85.11
净现值	-80.361	0.00	56.944	44.485	28.37

累计净现值	-80.361	-80.361	-23.417	21.068	49.438
-------	---------	---------	---------	--------	--------

(2) 净现值=49.438

(3) $ROI = (\text{总折现效益} - \text{总折现成本}) / \text{总折现成本} = (462.66 - 423.22) / 413.22 = 11.96\%$

(4) 该项目的投资回收期 (Payback) 为第 4 年内。

Payback = $(4 - 1) + 23.42 / 44.45 = 3.53$ 年 (该结果可不计算)

8、答案:

(1) 项目 A 的 $EMV = 500000 * 0.2 + (-80000) * 0.8 = 36000$

项目 B 的 $EMV = (-6000) * 0.1 + 30000 * 0.15 + 80000 * 0.75 = 63900$

(2) 两个项目的 EMV 均为正, 均可尝试。但对于风险厌恶型的人, 可能偏向项目 B; 对于一个风险喜好型的人, 由于项目 A 的回报更大, 可能偏向于它。