**目录**

[第一章  it项目管理概述](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%B8%80%E7%AB%A0%C2%A0%20it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%A6%82%E8%BF%B0)

[第二章  组织环境与项目管理过程](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E7%AB%A0%C2%A0%20%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%8E%AF%E5%A2%83%E4%B8%8E%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%BF%87%E7%A8%8B)

[第三章   it项目整体管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%B8%89%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E6%95%B4%E4%BD%93%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第四章  it项目范围管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0%C2%A0%20it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E8%8C%83%E5%9B%B4%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第五章   it项目时间管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%BA%94%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E6%97%B6%E9%97%B4%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第六章   it项目成本管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E5%85%AD%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E6%88%90%E6%9C%AC%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第七章   it项目质量管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%B8%83%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E8%B4%A8%E9%87%8F%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第八章    项目人力资源管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E5%85%AB%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0%20%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第九章    项目沟通管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E4%B9%9D%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0%20%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E6%B2%9F%E9%80%9A%E7%AE%A1%E7%90%86)

[第十章    it项目风险管理](https://blog.csdn.net/Clown_pan/article/details/89366535#%E7%AC%AC%E5%8D%81%E7%AB%A0%C2%A0%20%C2%A0%20it%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86)

**第一章  it项目管理概述**

一、选择题

1.以下各项都是项目的特点，除了( B )。

A.独特性    B.重复性   C.时限性   D.目的性

2. 与传统的项目管理相比较，现代项目管理中更重视( C. )。

A.成本管理  B.沟通管理  C.时间管理  D.风险管理

3. 项目的共同特点有(A BD)

A.明确的起止日期  B.预定目标   C.采用相同的开发方法   D.受到资源的限制

4. 项目管理的对象是( A )。

A.项目  B. 项目团队  C.项目生命周期  D.项目干系人

5. 日常管理与项目管理的区别在于( AC)

A.管理方法   B.责任人   C.组织机构   D.收益大小

二、简答题

1、什么是项目？什么是it项目？

项目：在既定的资源和要求的限制下，为实现某种目标而相互联系的一次性的工作任务。

IT项目的定义**：**以信息技术为基础，在人力、物力、财力、时间等资源约束下，为实现质量、进度、费用安全的特定明确目标所进行的一次性活动。

2、项目的特征是什么？it项目的特征有哪些？

项目的特征：

（1）．明确的目标: 项目可能是一种期望的产品，也可能是一种希望得到的服务。每一个项目最终都有可以交付的成果，这个成果就是项目的目标。

（2）．项目的独特性: 项目所涉及的某些内容是以前没有做过的，也就是说这些内容是唯一的。

（3）．项目的时限性:时限性指每个项目都具有明确的开始和结束时间与标志，项目不能重复实施。

（4）．项目的不确定性:在项目的具体实施过程中，外部因素和内部因素总会发生变化，因此项目也会出现不确定性。

（5）．结果的不可逆转性:项目存在一个从开始到结束的过程，一旦项目结束了，结果也就确定了。

IT项目特点：

（1）目标不精确性

（2）时效性

（3）高风险性：需求模糊、目标不确定、新技术应用

（4）创新性

（5）智力劳动的密集性和流动性

3、项目管理的目标是什么？项目管理的特点是什么?

项目管理的目标指的是:

* 如期完成项目
* 保证项目质量
* 用户需求得到确认和实现
* 妥善处理用户的需求变动
* 项目成本控制在计划之内
* 保持对项目进度的跟踪与控制
* 顺利实施系统配置管理
* 保证对第三方产品或服务的控制和协作

**项目管理特点：**

**（1）项目管理的对象是项目**

**（2）系统工程思想贯穿全过程**

**（3）组织具有一定的特殊性**

**（4）管理方式是目标管理**

**（5）项目管理具有创造性**

4、比较软件项目管理和一般项目管理的区别，软件项目管理中最突出的问题是什么？

（1）．软件项目中的常见问题

* 需求不明确，变化比较多。不可实现的期望值；
* 工作量估计过低。对软件的规模做出正确的估计不是一件容易的事；
* 项目团队水平不足。技术人员的水平如果不能与项目要求相适应，对项目的质量、成本、进度都会产生影响；
* 开发计划不充分。没有良好的开发计划和开发目标，项目的成功无从谈起。
* 项目经理的管理能力不足；
* 来自高层管理者的支持不够，对项目所依赖的外部因素无法控制等。

（2）．软件项目中的问题分析

* 项目管理意识淡薄。项目经理往往由技术骨干担任，重技术轻管理，忽视项目管理工作，出现项目失控。
* 项目成本基础不足，没有建立专业工程师成本结构及运用控制体制，无法确立和实现项目的成本指标、考核和控制，导致公司与项目经理之间的责任不清。
* 项目管理制度欠缺。无项目管理制度，仅凭个人经验实施项目管理；或者是照搬教条，无法实际操作
* 项目计划执行不利。制定科学、合理的计划，并保证计划的执行是实现项目目标的根本。

项目风险意识不足。

**第二章  组织环境与项目管理过程**

一、选择题  
1.随着项目生命周期的进展，资源的投入( C )。  
A.逐渐变大  B.逐渐变小   C.先变大再变小  D.先变小再变大

2.人员在( C )组织结构中通常向两个或多个上级报告。  
A.职能型  B.项目型  C.矩阵型  D.混合型  
3软件项目的生命周期可以从( AB)的角度进行认识。

A.项目的承担方   B.客户的角度  C项目的类型  D.采用的技术

4.项目的复杂性和多样性要求项目经理具备（ACD）  
A. 领导能力  B:建设项目团队的能力 C冲突处理能力  D.解决问题的能力  
5.项目的外部环境包括(ABD）。

A.法规和标准   B.经济环境  C项目组织文化（内部）  D.社会的文化和意识  
二、简答题

1、简述信息系统生存期于软件项目的生命周期有什么区别？

* 美国项目管理协会的定义：项目是分阶段完成的一项独特性的任务，一个组织在完成一个项目时会将项目划分成一系列的项目阶段，以便更好地管理和控制项目，更好地将组织的日常运作与项目管理结合在一起。项目的各个阶段放在一起就构成了一个项目的生命周期。
* 软件的生存周期是指从概念的形成、项目定义与决策、系统分析与设计、开发成功、投入使用，并在使用中不断修改、完善，直至被新的软件所替代，而停止该软件使用的全过程。
* 软件项目的生命周期是指从项目批准立项到交付使用的过程。
* 立项前的调研、项目交付使用后的系统维护及升级等可以不是项目生命周期的阶段，但是可以作为软件的生存周期的一部分。故软件的生存周期要大于项目的生命周期。

2、在项目中设立里程碑有哪些好处？

* 对一些复杂的项目，需要逐步逼近目标，里程碑产出的中间“交付物”是每一步逼近的结果，也是控制的对象。如果没有里程碑，中间想知道“项目做的怎么样了”是很困难的。
* 可以降低项目风险。通过早期评审可以提前发现需求和设计中的问题，降低后期修改和返工的可能性。另外，还可根据每个阶段产出结果分期确认收入，避免血本无归。
* 一般人在工作时都有“前松后紧”的习惯，而里程碑强制规定在某段时间做什么，从而可以合理分配工作，细化管理。

3、你认为一名合格的项目经理应该具备那些素质和能力？各自有何用途？

（1）．获得项目资源的能力

（2）．消除障碍和解决问题的能力

（3）．领导能力和权衡能力

（4）．沟通能力

（5）．管理时间的能力

（6）．灵敏性

用（zi）途（ji）略（bian）

**第三章   it项目整体管理**

一、选择题  
1.关于项目终结的表述，不正确的是( D )。  
A.表明项目实质工作已经停止  
B.项目结果正在交付用户使用或者已经停滞   C.项目资源已转移到其他项目中  
D.项目在有可能的情况下还可能有一定的进展

2.在启动一个IT项目时，应该明确(B )。  
A.项目的可行性  B.项目目标   C.识别需求   D.历史资料

3.项目正式启动的明确标志是(AB)。  
A.召开启动会议  B.任命项目经理  C.可行性研究    D.以上皆是  
4.所有经批准的变更都应反映在(C )当中。  
A.质量保证计划     B.变更管理计划   C.项目计划    D.风险应对计划

5. 在项目变更的整体控制时，应该(B D)。

A.改变项目业绩衡量的指标体系

B.确保项目的工作结果与项目的计划相一致     C.遵循成本效益原则

D.注意协调项目各方面的变化

二、简答题

1、什么是项目的可行性分析？项目的可行性分析包括哪些内容？

可行性分析是对拟选的技术方案、项目需求进行先期的调查和研究，分析投资收益比，研究项目的可行性，提出初步的系统目标和项目计划，必要时提出对用户业务流程的等进行重组等改进建议。

可行性分析包括一下内容：

It项目建设的可行性；资源及市场需求情况；it项目建设所采用的技术方案及其特点；提出it项目备选方案；it项目建设周期；项目建成后的经济效益、环境效益、社会效益、财务效益等。

4、简述项目整体管理的概念和内容

项目整体管理包括保证项目各要素相互协调所需要的所有过程，它需要在相互影响的项目目标和方案中做出平衡，以满足或超出项目干系人的需求和欲望。项目整体管理的目的：一是要做好计划的计划，二是项目全过程管理。编制项目计划是项目整体管理的核心，也是项目整体管理的继承性基础。

**第四章  it项目范围管理**

一、选择题

1. ( B.)是一个项目中可交付成果为导向的涉及所有工作的种分组，它定义了项目的整体范围。A.范围说明书    B. WBS    C.工作包    D.范围管理计划

2.范围( A)通常是通过客户检验来完成的，然后以关键交付成果收尾。

A.核实    B.验证    C.完成    D.结束淘汰

3.关于WBS, 以下说法不正确的是( B )。

A. WBS最底层的项目通常称作工作包  
B.因为工作包在WBS最底层，所以不可以再分  
C.对于一个较大的项目，WBS的结构通常分为4-6层

D. WBS的第一层为可交付成果  
4.工作的分解可以从(AC )角度进行分解。  
A.按照项目不同的阶段      B.按照专业划分   C.按照项目的交付成果    D .按照人员的专业特长  
   
5. 项目范围变更申请可以是( CD)

A.口头的  B.书面的   C.由外部引起的   D.由内部引起的  
二.简答题

1、项目范围的定义是什么？

项目的范围包含两个方面的含义：一是项目产品范围，指产品或服务的特性和功能，如产品的需求规格说明书；二是项目工作范围，即为了完成具有所规定的特征和功能的产品和服务必须完成的工作。

项目范围管理是指对项目包含什么不包含什么的定义与控制过程。主要包括：

1. 收集需求。（2）范围定义（3）创建工作分解结构（4）范围核实（5）范围变更控制

4、简述构建WBS的过程和注意事项

过程：（1）确认并分解项目的主要要素。（2）确定分解标准，按照项目实施管理的方法分解（3）确认分解是否详细，分解结果是否可以作为费用和时间的评估标准，明确责任。（4）确定交付成果（5）验证分解正确性并建立一套编码体系。

注意事项：

◆要清楚地认识到，确定项目的分解结构就是将项目的产品或服务、组织、过程这3种不同的结构综合为项目分解结构的过程，也是给项目的组织人员分派各自角色和任务的过程。应注意收集与项目相关的所有信息。  
◆项目最底层的工作要具体，而且要完整无缺地分配给项目内外的不同个人或者组织，以便于明确各个工作的具体任务、项标和所承担的责任，也便于项目的管理人员对项目的执行情况进行监督和业绩考核。任务分解结果必须有利于责任分配。  
◆对于最底层的工作包，一般要有全面、详细和明确的文字说明，并汇集编制成项目工作分解结构词典，用以描述工作包、提供计划编制信息(如进度计划、成本预算和人员安排)，以便于在需要时随时查阅。  
◆并非工作分解结构中所有的分支都必须分解到同一水平，各分支中的组织原则可能会不同。  
◆任务分解的规模和数量因项目而异，先分解大块任务，然后再细分小的任务，最低层是可控和可管理的，避免不必要的过细，最好不要超过7层。按照IT 项目的平均规模来说，推荐任务分解时至少分解到一周的工作量(40个小时)。

8、简述需求管理与范围管理的联系和区别

两者之间的区别：

需求开发和管理的目的是通过调查与分析，获取用户需求并定义产品需求，还要确保各方对需求的一致理解，管理和控制需求变更，需求的双向跟踪。

而范围管理的目的是确保项目包含且仅仅只包含项目所必须完成的工作。

需求管理是对已批准的项目需求进行全生命周期的管理，过程包括需求管理定义、需求管理流程、制订需求管理计划、管理需求和实施建议等，其主要的工作就是需求的变更管理。

范围管理过程包括范围计划编制、范围定义、创建工作分解结构、范围确认和范围控制。

两者之间的联系：

首先通过需求开发来获取项目的需求，再次基础上确定项目的范围、进行项目范围管理。

其次需求的变更会引起项目范围的变更。

范围管理包含一系列子过程，用以确保项目包含且只包含达到项目成功所必须完成的工作，范围管理主要关注项目内容的定义和控制，即包括什么，不包括什么。

而需求管理是确保各方对需求的一致理解，管理和控制需求的变更，以及需求的跟踪。

**第五章   it项目时间管理**

一、选择题

1.所谓关键路径即(A)  
  
A.决定项目最早完成日期的活动路线       B.是项目网络图中最短的路线  
  
C.关键路径是固定不变的，在网络图中不受其他活动的影响

D.关键路径中的活动是最重要的  
2.项目计划的主要目的，就是指导项目的( D )。

A.成本控制  B.计划进度  C.范围核实  D.具体实施

3.绘制网络活动不必考虑( D )。  
  
A.网络活动的表示形式(活动以节点还是以箭线表示)

B.活动的先后逻辑关系      C.网络图中的事件编号  D.网络图中的箭线长短4.运用PER技术可以(A )

A.估计整个项目的完成时间     B估计项目中完成某项工作的时间         C.估计整个项目在某个时个时间内完成的概率

D.估计整个项目在某个个时间内完成某项工作的概率

5.运用PERT或CPM,项目管理者不能获得的的信息是( C )  
A.项目的持续时间估计     B.确定哪些活动是关键的

C.随着时间进度项目经费使用情况    D.某些项目可压缩的时间

二、简答题

1、项目之间存在哪些关系？

活动之间依赖关系

（1）**强制性依赖关系**：是工作任务中固有的依赖关系，是一种不可违背的逻辑关系。

（2）**软逻辑关系：**软逻辑关系是由项目管理人员确定的项目活动之间的关系，是人为的、主观的，是一种根据主观意志去调整和确定的项目活动的关系，也可称为指定性相关或偏好相关。

（3）**外部依赖关系：**是项目活动与非项目活动之间的依赖关系。

活动之间的顺序关系：

开始-开始、开始-结束、结束-开始、结束-结束

2、时间管理包括哪些内容？

项目时间管理又称为进度管理，包括活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、项目进度安排、项目进度控制。

3、简述绘制网络图的步骤和注意事项

1）项目分解

     明确项目工作的名称、范围和内容等。

2）工作关系分析

    在深入了解项目、对项目资源和空间有充分考虑的基础上，通过比较、优化等方法进行工作关系分析，以确定工作之间合理、科学的逻辑关系，明确工作的紧前和紧后的关系，并形成项目工作清单。

3）编制网络图

     根据活动一览表和网络原理可以绘制网络图。

注意事项：

     （1）一个网络图只有一个开始点和一个结束点；

     （2）网络图是有方向的，不能出现循环回路；

     （3）一对节点不能出现两项活动，（若有：虚活动）；

     （4）不能出现无箭头或双箭头线；

     （5）不能出现无节点的箭线；

     （6）所有节点不能同编号；

5、编制项目进度计划有哪些依据？

（1）项目的网络图

（2）项目活动工期、估算文件

（3）项目资源要求与共享说明。

（4）项目作业、各种约束。

（5）项目活动提前、滞后要求

（6）生产率问题

**第六章   it项目成本管理**

一、选择题

1.在进行项目成本管理时，需要编制资源计划，其目的是( BD )

A.估计完成项目所需的资源成本      B.确定完成项目所需的资源

C.确定可用的资源     D.为估计项目的成本提供基础

2.虽然成本估算与成本预算的目的和任务都不同，但两者有共同的依据，即（C）

A. 历史资料    B项目需求说明书      C 工作分解结构     D. 资源计划

3下面有关成本估算和成本预算的说法，正确的是(ABC)

A.成本估算是对完成项目各项任务所需资源的成本进行的近似估算

B.成本预算在项目成本估算的基础上，更精确地估算项目总成本

C. 成本估算的输出结果是成本预算的基础与依据

D.成本预算则是将已批准的估算进行分摊

4.如果进度偏差与成本偏差是一样的， 两者都大0,那么下列表述错误的是( BC)。

A.项目实际成本比计划低      B. 项目成本超支

C.项目进度滞后       D.项目进度比计划提前

5.成本控制的例外差异分析中确定“例外”的标准有(ABCD)

A.重要性  B.可控性  C.一贯性      D.特殊性

二、简答题

1、IT项目成本有哪些分类？在估算IT项目成本时应注意哪些问题？

（1）从软件生命周期构成的两阶段即开发阶段和维护阶段看，软件的成本由开发成本和维护成本构成。

* + 开发成本由软件开发成本、硬件成本和其他成本组成，包括了系统软件的分析/设计费用、实施费用及系统切换等方面的费用；
  + 维护成本由运行费用（包含人工费、材料费、固定资产折旧费、专有技术及技术资料购置费）、管理费（包含审计费、系统服务费、行政管理费）及维护费（包含纠错性维护费用及适应性维护费用）。

（2）从财务角度来看，列入软件项目的成本如下：

       硬件购置费、软件购置费、人工费、培训费、通讯费、基本建设费、  财务费用、管理费用、材料费、水、电、汽费、专有技术购置费、其它费用。

2、资源计划编制的依据是什么？

资源计划编制的依据包括WBS、范围说明书、进度计划、资源储备说明和组织方针。其基本依据为WBS。WBS定义了项目的工作范围，将项目工作分解为容易管理和控制的工作包，编制资源计划就是要确定项目需要哪些资源，其要考虑的基本依据就是WBS。

4、简述成本估算与成本预算的联系与区别

**成本估算和预算的联系**

运用类比估算、参数模型、自下而上等工具和技术；都是以 WBS为基础的。

**成本估算和预算的区别**

估算成本：对完成项目活动所需资金进行近似估算；估算成本输出是成本估算，这种估算并未得到管理层的批准；成本估算的精确程序以工作包为基础；

制定预算：汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准；成本预算将基于工作包的成本估算分配到每项活动及相应时间段；成本预算输出的是成本基准计划即经过批准的成本预算。

6、如何用挣值分析法来控制项目的成本和进度？

**挣值分析法是一种分析目标实施与目标期望之间差异的方法，常被称为偏差分析法。挣值分析法通过测量和计算已完成的工作的预算费用与已完成工作的实际费用和计划工作的预算费用得到有关计划实施的进度和费用偏差，达到判断项目预算和进度计划执行情况的目的。**

**它的独特之处在于以预算和费用来衡量工程的进度。**

7、成本预算具有哪些特征？成本的估算和预算有什么区别？各自有什么用途？

成本**预算的特征**

* **计划性：指在项目计划中，将成本估算总费用尽量精确地分配到WBS的每一个组成部分，从而形成与WBS相同的系统结构。**
* **约束性：是一种分配资源的计划，预算分配的结果可能并不能满足所涉及的管理人员的利益要求，而表现为一种约束。**

**控制性：是指项目预算的实质就是一种控制机制**

**成本估算和预算的区别**

估算成本：对完成项目活动所需资金进行近似估算；估算成本输出是成本估算，这种估算并未得到管理层的批准；成本估算的精确程序以工作包为基础；

制定预算：汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准；成本预算将基于工作包的成本估算分配到每项活动及相应时间段；成本预算输出的是成本基准计划即经过批准的成本预算。

8、简述成本控制的原则和依据

**成本控制的原则**

* **节约原则**
* **经济原则**
* **责任权利相结合的原则**
* **全面控制原则**
* **例外原则：例外的标准包括：重要性、可控性、一贯性、特殊性**

**成本控制的依据**

* **项目成本基准**
* **项目执行报告**
* **项目变更申请**
* **项目成本管理计划**

**第七章   it项目质量管理**

一、选择题  
1. 在项目中，质量是( C. )。  
A.与客户期望的一致        B.“镀金”以便使客户满意  
  
C. 与要求、规范及适用性一致   D.与管理当局的要求一致  
2.以下不属于软件质量要素的是( C. )。

正确性、健壮性、效率、完整性、可用性、风险性、可理解性、可维修性、灵活性、可测试性、可移植性、可重用性、可运行性  
A.完整性  B.可理解性    C.性价比    D.可用性  
3.软件质量标准不包括( D )。  
A.过程标准  B.建模标准  C.安全保密标准  D.开发方法标准  
4.项目质量管理过程中，( A )是判断质量标准与本项目相关，并且通过项目质量管理使项目达到这些质量标准。  
A.质量规划  
B.质量保证  
C.质量控制  
D.质量持续改进  
5.质量体系包括(AC)  
A.质量管理体系     B.质量控制体系  
C.质量保证体系  
D. 质量测试平台  
二、简答题

1、项目质量包含哪几个方面的含义？质量计划一般包括哪些内容？

质量是反映实体（产品、过程或活动等）满足明确和隐含的需要能力和特性总和。质量包括如下含义：

* + 所谓“实体”是指承载质量属性的具体事物。反映质量的实体包括产品、过程（服务）和活动（工作）3种。
  + 质量本身的含义是指“实体”能够满足用户需求的能力和特性的总和。“明确的需求”一般是在具体产品交易合同中标明的，“隐含的需求”一般是需要通过市场或用户调查获得的。
  + 对于不同“实体”，质量的实质内容不同，即“实体”满足用户明确和隐含的需求在实质内容上也不同。

质量计划包括以下内容  
（1）．明确其范围和目的（所适用的产品、项目；特殊要求及有效期）及需达到的质量目标；  
（2）．组织实际运作的各过程的步骤（可用流程图或类似图表展示过程要求）；  
（3）．在项目的不同阶段，相关职责、权限和资源的具体分配；  
（4）．采用的具体的文件化程序和指导书；  
（5）．适宜阶段适用的检验、试验、检查和审核大纲；  
（6）．随项目的进展进行更改和完善质量计划的文件化程序；  
（7）．达到质量目标的度量方法及所采取的措施。

2、项目质量管理包括哪些过程？每一过程的作用是什么？

质量管理包括：质量计划编制、质量保证和质量控制三个过程域。质量计划是质量管理的第一过程域，它主要结合各个公司的质量方针，产品描述以及质量标准和规则通过收益、成本分析和流程设计等工具制定出来实施方略，其内容全面反应用户的要求，为质量小组成员有效工作提供了指南，为项目小组成员以及项目相关人员了解在项目进行中如何实施质量保证和控制提供依据，为确保项目质量得到保障提供坚实的基础。质量保证则是贯穿整个[项目全生命周期](https://www.baidu.com/s?wd=%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E5%85%A8%E7%94%9F%E5%91%BD%E5%91%A8%E6%9C%9F&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)的有计划和有系统的活动，经常性地针对整个[项目质量计划](https://www.baidu.com/s?wd=%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E8%B4%A8%E9%87%8F%E8%AE%A1%E5%88%92&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)的执行情况进行评估、检查与改进等工作，向管理者、顾客或其他方提供信任，确保项目质量与计划保持一致。质量控制是确定项目结果是否与目标相符，同时确定不符质量标准原因和消除方法，控制产品质量及时纠正缺陷过程。目的：保证项目成果，质量满足项目质量计划中说明质量的成功和质量要求。

5、你认为项目质量保证与项目质量控制有没有区别？如果有，主要区别在哪里？

区别应该如下：

* 从属

实施质量保证属于执行过程组，而控制质量属于监控过程组。

* 活动

实施质量保证是审计质量要求和质量控制测量结果；执行项目质量管理计划中所定义的一系列的行动和过程，属于一致性工作的范畴；关注的是与质量活动相关的制度，流程，规则。另外，实施质量保证过程包含由独立第三方（组织的质量保证部门）进行质量审计。

控制质量则是监督并记录质量活动执行结果（表现为可交付成果物的质量），并评估绩效，推荐变更。

* 目的

实施质量保证是为了过程改进, 预防defect的发生和建立对未来的deliverable的信心。而控制质量则有两个不同的作用：1）识别过程低效和产品质量低劣的原因，推荐变更；2）确认可交付成果的是否满足干系人的既定要求，以便在确认范围过程中进行验收。

很明显的一点是过程改进计划是实施质量保证过程的输入之一。

6、什么是质量保证？“质量保证”与”保证质量“之间存在什么样的联系？

软件质量保证（Software quality assurance，SQA）是指确定、达到和维护所需要的软件质量而进行的所有有计划、有组织的管理活动。软件质量保证的目标是以独立审查方式，从第三方的角度监控软件开发任务的执行，就软件项目是否遵循已制定的计划、标准和规程，给开发人员和管理层提供反映产品和过程质量的信息和数据，提高项目透明度，同时辅助软件项目组取得高质量的软件产品。

质量保证不是单纯地为了保证质量，保证质量是质量控制的任务，而“质量保证”是以保证质量为基础，进一步引伸到提供“信任”这一基本目的。质量控制是质量管理的一部分，致力于满足质量要求。目标是确保项目质量能满足有关方面所提出的质量要求。质量控制的主要工作内容包括预防和检验、静态调查和动态调查、确定因素和随机因素、误差范围和控制界限。

项目不同于一般产品，对于项目的质量控制也不同于一般产品的质量控制，其主要特点是：

（1）影响质量因素多

（2）质量控制的阶段性

（3）易产生质量变异

（4）易产生判断错误

（5）项目一般不能解体、拆卸

（6）项目质量受费用、工期的制约。

**第八章    项目人力资源管理**

一、选择题

1.知识型员工不具备的特征是( C )。

A.自主性高        B.成就动机强  
C.崇尚权威          D.大多都忠于职业  
2.在项目管理中，将任务与责任人对应关系的图表，叫作( D )。  
A.优先网络图  B.工作分解结构  C.关键路径  D.责任分配矩阵

3.激励理论中的双因素理论，涉及个叫作“保健因素”的概念，它指的是(A )  
A.能影响和预防员工不满意感发生的因素  B.能预防员工心理疾病的因素  
C.能保护员工心理健康的因素  D. 能影响和促进员工工作满意感的因素  
4.一名项目经理，对自己手下人常说的句话是:“不好好干回家去，干好了可以多拿奖金”可以认为，项目经理把他的手下都看作了( C )。  
A.只有归属需要和安全需要的人      B.只有生理需要和归属需要的人

C只有生理需要和安全需要的人      D.只有安全需要和尊重需要的人  
5.高效项目团队的特征是（ AB )。  
A.对项目目标的清晰理解        C.队员之间不沟通  
B. 每位成员的角色和职责界定明确     D.团队是土气高涨  
  
二、简答题

1、项目人力资源管理具有哪些作用?

人力资源作为工程项目人力、物力、财力三大资源之一，有助于企业科学、合理的人力资源配置，充分发挥员工的潜能和积极性，降低项目实施的风险，而且对企业健康、稳定的发展都将产生重大的影响。

3、在项目团队发展过程中项目经理应该怎样做？

团队领导被视为计划和决策制定者，适合指导型的领导风格

4、项目团队成员应该具有的特点是什么？

**项目团队成员需要具备的特点是：**

* **项目团队成员具有专业技术技能。**
* **项目团队的高级成员必须在政治上敏感。**
* **项目团队成员需要很强的以问题为导向的意识。**
* **项目团队成员需要有解决问题和决策的技能。**
* **项目团队成员需要很强的自信心。**
* **项目团队成员需要有人际交往的技能。**

8、分析动机理论与激励理论中的相关理论成果与IT项目管理的联系。

**激励的过程主要有4个部分，即：需要、动机、行为、绩效。首先是需要的产生，这种要求一时不能得到满足时，心理上会产生一种不安和紧张状态，这种不安和紧张状态会成为一种内在的驱动力，导致某种行为或行动，进而去实现目标，一旦达到目标就会带来满足，这种满足又会为新的需要提供强化。**

**激励和动机紧密相连，所谓动机就是个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个体的某些需要。这里有3个关键要素：努力的强度和质量、组织目标、需要。动机是个人与环境相互作用的结果，动机是随环境条件的变化而变化的，动机水平不仅因人而异，而且因时而异，动机可以看作是需要获得满足的过程。**

**第九章    项目沟通管理**

一、选择题  
1.缺乏沟通和未解决的争端意味着(C )

A复杂的项目       B.失败的进度计划  
C.低效率的项目团队        D.项目团队的职责界定不明确  
2.沟通计划制定的基础是( A)。  
A. 沟通需求分析  B.项目范围说明书     C.项目管理计划   D.历史资

3.现代观点认为冲突( B )。  
A.是破坏性的         B.可能是有益的，取决于和谁发生冲突  
C如果得到控制，是有益的  D.以上皆是

4.除了防范之外，项目经理最常用的解决冲突的方法是( A )。

A正视  B.缓和  C.回避    D.竞争

5.在(BD)情况下，项目组需要与客户进行正式的书面沟通。  
A. 项目的产品出现问题  B.项目进度拖延  
C.项目成本超支  D.客户提出了超出合同要求的工作  
二、简答题

1、项目沟通有哪些作用？沟通对IT项目实施效率有哪些影响？

沟通在项目中的作用

* 决策和计划的基础
* 组织和控制管理过程的依据和手段
* 建立和改善人际关系必不可少的条件
* 项目经理成功领导的重要手段
* 信息系统本身是沟通的产物
* 软件开发的柔性标准需要沟通来弥补

沟通对软件项目实施效率的影响

1）项目复杂程度与实施效率

2）团队规模与实施效率

3）团队的组织方式与实施效率

4）团队的默契度与实施效率

3、常见的沟通障碍有哪些？简述语言沟通与非语言沟通、口头沟通与书面沟通的联系与区别

沟通障碍：

（1）．主观障碍

* + 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人主观心理因素的制约。
  + 知觉选择偏差所造成的障碍。
  + 经理人员和下级之间相互不信任则会影响沟通。
  + 沟通者的畏惧感以及个人心理品质造成沟通障碍。
  + 信息传递者在团队中的地位、信息传递链、团队规模等因素也都会影响有效的沟通。

（2）．客观障碍

* 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。
* 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐渐传递的。
* 组织机构庞大，层次太多，也影响信息沟通的及时性和真实性。

（3）．沟通联络方式的障碍

* 语言系统所造成的障碍。误解、接收者接收信息时不准确、表达方式不当。
* 沟通方式选择不当

区别

非语言沟通和语言沟通相互加强，但它们之间存在着明显的区别。

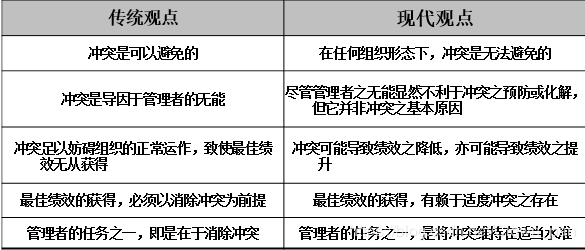
语言沟通在词语发出时开始，它利用声音一个渠道传递信息，它能对词语进行控制，是结构化的，并且是被正式教授的。

非语言沟通是连续的，通过声音、视觉、嗅觉、触觉等多种渠道传递信息，绝大数是习惯性的和无意识的，在很大程度上是无结构的，并且是通过模仿学到的。

口头沟通  
优点：可以获得及时的反馈 成本低 方便快捷 能迅速得到答案达到效果  
缺点：复杂的问题比较难以一次性说明清楚  
有一定时间限制 时间太长沟通对象容易[注意力不集中](https://www.baidu.com/s?wd=%E6%B3%A8%E6%84%8F%E5%8A%9B%E4%B8%8D%E9%9B%86%E4%B8%AD&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao) 从而影响沟通效果  
  
书面沟通  
优点：复杂问题可以层层深入 比较正式  
缺点：耗时长 成本高 不能及时收到反馈或者没有反馈

口头沟通可以直观地明了沟通效果，对方对沟通内容中的偏差能即使得到确认并消除，书面沟通相对不容易了解到对方接受到信息的直观感受，出现偏差的话比较容易误事。当然口头沟通如果希望达到更好的沟通效果，需要沟通者良好的语言组织能力和[表达能力](https://www.baidu.com/s?wd=%E8%A1%A8%E8%BE%BE%E8%83%BD%E5%8A%9B&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)

6、传统与现代对“冲突“的认识有哪些不同之处



**第十章    it项目风险管理**

一、选择题  
1.在项目管理过程中，最严重的风险通常出现在项目生命周期的（ A ）阶段

A启动和计划阶段     B.计划和实施阶段 C.实施和收尾阶段 D.启动和收尾阶段

2.项目风险的应对方法包括（ D ）

A.风险识别、风险评估、风险应对、风险监控

B风险事件、风险征兆、凤险条目检查

C头脑风暴法、专家判断法、情最分析法

D风险转移、风险回避、风险化解、风险分担  
3.在下面的情况中,通过风险转移来降低风险的例子是( A )

A.担保  B.合同  C.应急计划    D.发包

4.导致项目风险造成的后果应从( AC )方面来衡量。  
A.风险后果的大小         B.风险后果的性质     C.项目风险的影响        D.风险后果的时间性

5. 以下选项中，( A D)是项目风险管理的目的。  
A.识别可能影响项目范围、质量、时间和成本的因素

B.对所有已识别的风险制定风险应对计划

C.为能控制的项目因素制定基准计划  
D.通过影响能够被控制的项目因素而减轻影响  
二、简答题

1、什么是项目风险？软件项目具有哪些风险？

**风险就是在项目过程中有可能发生的某些意外事情，而且在最糟的情况下将对项目产生巨大的负面影响甚至导致失败。**

* 技术风险：是指由于与项目研制相关的技术因素的变化而给项目建设带来的风险，包括潜在的设计、实现、接口、验证和维护、规格说明的二义性、技术的不确定性、“老”技术与“新”技术等方面的问题。
* 费用风险：是指由于项目任务要求不明确，或受技术和进度等因素的影响而可能给项目费用带来超支的可能性。
* 进度风险：是指由于种种不确定性因素的存在而导致项目完工期拖延的风险。该风险主要取决于技术因素、计划合理性、资源充分性、项目人员经验等几个方面。
* 管理风险：是指由于项目建设的管理职能与管理对象（如管理组织、领导素质、管理计划）等因素的状况及其可能的变化，给项目建设带来的风险。
* 社会环境风险：是指由于国际、国内的政治、经济技术的波动（如政策变化等），或者由于自然界产生的灾害（如地震、洪水等）而可能给项目带来的风险。
* 商业风险：是指开发了一个没有人真正需要的产品或系统（市场风险）；或开发的产品不符合公司的整体商业策略（策略风险）；或构成了一个销售部不知道如何去出售的产品（销售风险）等。

2、简述定性风险分析的方法与过程

（1）.风险概率和影响评价  
　　风险概率评价研究每个具体风险将发生的可能性。风险影响评价研究风险对项目工期、费用、范围或质量目标的可能影响，既包括威胁的消极影响，也包括机会的积极影响。  
　　要给每个识别出的[风险评价](https://www.baidu.com/s?wd=%E9%A3%8E%E9%99%A9%E8%AF%84%E4%BB%B7&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)出概率和影响。可以采用与按照所熟悉的风险种类挑选出来的参与者进行访谈或开会的方式评价风险，项目团队成员也要包括进来，或许项目以外的专业人土也进来。需要专家的意见，因为组织历史项目数据库中的风险信息可能寥寥无几。由于与会者可能不具有[风险评价](https://www.baidu.com/s?wd=%E9%A3%8E%E9%99%A9%E8%AF%84%E4%BB%B7&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)方面的任何经验，因此需要由经验丰富的主持人引导讨论过程。  
　　在访谈或会议期间，每项风险的概率及其对每个目标的影响等级被评价出来。起说明作用的细节内容，包括确定概率和影响等级所依赖的假设等也被记载下来。根据风险管理体系文件中的定义对风险概率和影响确定等级。有时，概率和影响明显很低的风险就不需要确定等级，而是放在观察清单中用于以后的监测。  
　　（2）.概率和影响矩阵  
　　根据风险分级可以为进一步的定量分析和风险应对给风险排出优先排序。风险分级是所评价出风险概率和影响确定的。每个风险的重要性，以及据此确定的关注优先顺序通常采用调查表或概率和影响矩阵（见表12-3）的形式得出。这种概率和影响矩阵规定了风险概率和影响的组合结果，它把风险分成低、中或高等级的分级。根据组织的偏好，可以使用描述性术语或使用数值表示。  
　　组织应确定哪些概率和影响的组合结果属于高风险（红色状态）、中等风险（黄色状态）或低风险（绿色状态）。在黑白两色的矩阵中，这些状态可以用不同的灰度表示，如表12-3所示，深灰区域（数值最大）代表高风险；中灰区域（数值最小）代表低风险，而浅灰区域（数值介于最大和最小值之间）代表中等程度风险。  
　　（3）.风险数据质量评价  
　　要使定性风险分析可靠，就需要准确和无偏的数据。风险数据质量分析是一种评价有关风险的数据对风险管理有用的程度的一种技术。它包括检查人们对风险的了解程度，以及风险数据的精确性、质量、可靠性和完整性。  
　　使用准确性低的数据得出的定性风险分析结果对项目毫无用处。如果对数据的质量不满意，可能有必要搜集质量更好的数据。搜集风险信息往往有困难，并且消耗原定计划不包括的时间和资源。  
　　（4）.风险分类  
　　项目中的风险可以按照风险来源（利用风险分解矩阵）、受影响的项目部位（使用工作分解结构）、或其他分类办法（如[项目阶段](https://www.baidu.com/s?wd=%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E9%98%B6%E6%AE%B5&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)）分类，从而确定最易受不确定性影响的项目中的领域。按照共同的根本原因对风险进行分类可以制订出有效的风险应对措施。  
　　（5）.风险紧迫性评价  
　　可以把近期需要采取应对措施的风险视为更迫切的风险。显示风险优先权的指标可以包括采取一种风险应对措施的时间、风险征兆、预警信号和风险等级。

4、如何定量评估项目的风险？每一种方法是如何进行评估的？

1)．风险分类

2)．风险分析

     （1）项目风险原因的分析与确定

     （2）项目风险后果的分析与确定

     （3）项目风险发展时间进程的分析与确定

3)．确定风险控制优先序列

4)．给出项目风险识别和度量报告