1.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

2.以下各项都是项目的特点，除了(B)

A.特殊性B.重复性C.时限性D.目的性

3.在项目管理过程中，有一类人活组织会对项目的记过感兴趣，收到项目结果的影响，并希望影响项目的结果。这类人或组织叫作(C)

A.项目的用户B.项目的发起人C.项目利益相关者D.项目经理

4.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.先变小在变大

5..做好项目收尾工作是为了(D)

A.结清各种款项B.表扬先进C.对项目进行评审D.项目移交

6.什么是项目管理的基石？(A)

A.项目经理B.项目团队.项目发起人D.客户

7.项目经理在哪种组织形式中权力最大？(B)

A.职能型B.项目型C.矩阵型D.网络型

8.在项目管理中，将任务和责任人对应关系的图表，叫做(D)

A.优先网络图B.工作分解图C.关键路径D.责任分配矩阵

9.高效项目团队的特征是(B)

A.对项目目标清晰理解B.每位成员的角色和职责界定明确

C.队员之间不沟通D.队员士气高涨

10.缺乏沟通和争端未解决意味着什么？（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

11.除了防范之外，项目建立最常见的解决方法是(A)

A.正视B.缓和C.回避D.竞争

12.经济可行性分析包括的内容有(A)

A.社会效益B.技术成熟C.管理方法D.数据资源

13.什么是投标和评标的依据，是构成合同的重要组成部分(A)

A.招标文件B.需求建议书C.投标书D.合同

14.与软件产品有关的合法性条款包括(B)

A.软件的安全性B.软件著作权C.技术培训D.技术支持条款

15.用户需求不包括(B)

A.软件的功能B.数据需求C.操作方式D.报表格式

16.需求变更控制的处理流程不包括(D)

A.变更评估B.提出变更C.实施变更D.需求分析

17.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

18.项目进度计划的主要目的，就是指导项目的(B)

A.成本控制B.计划进度C.范围核实D.具体实施

19.绘制网络活动不必考虑(D)

A.网络活动的形式表示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

20.在进行项目成本管理时，需要编制资源计划，其目的是(B)

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

21.下面有关成本估算和成本预算说法正确的有(A)

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.成本估算则是将已批准的估算进行分摊

22.在影响项目成本的因素中，下列表述正确的是(B)

A.延长项目的工期会减少项目的成本B.项目质量的目标要求越高，成本就会越高

C.项目完成的活动越复杂，则项目成本就会越高

D.在项目所消耗资源的数量和单价两个要素中，资源的数量对项目成本的影响越大

24.在下面的情况中，通过风险转移来降低风险的例子是（D）

A.担保B.合同C.应急计划D.发包

25.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、规范及实用性一致D.与管理当局要求一致

26.项目质量管理过程中，（B）断质量标准与本项目是否相关，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

27.以下不属于软件配置管理活动的是(C)

A标识变化B.控制变化

C.保持软件的一致D.保证变化被适当地实现.重要性表现在

28.测试文件的重要性表现在（B）

A.保证有效的测试B.验证需求的正确性C.有利于编写测试大纲D.建立基线

29.项中属于范围变更控制的工具和方法的是(A)

A范围变更控制系统B.检核表C.绩效测量D范围计划调整

30.若已知BCWS=220元，BCWP=200元，ACWP=250元；根据挣钱分析法，此项目的SV和项目状态是（B）

A.20元，项目提前完成B.-20元，项目比原计划滞后C.-30元，项目提前完成D.800元，项目按时完成

3、不是项目的共同特点的是（C）

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

7、确定项目是否可行是在哪个过程完成的？（A）A.项目启动B.项目计划C.项目执行D.项目收尾

8、软件项目的生命周期可以从（A)的角度进行认识。

A.项目的承担方B.项目的架构C.项目的类型D.采用的技术

9、编制项目计划的主要目的是（C）

A.给客户看B.把复杂问题简单化C.指导项目的具体实施D.避免风险

11、什么是项目管理的基石。（A）A.项目经理B.项目团队C.项目发起人D.客户

12、项目的复杂性和多样性要求项目经理具备（D）

A.领导能力B.建设项目团队的能力C.冲突处理能力D.以上都是

13、在下列组织结构形式中，团队建设最困难的是（B）

A.直线式结构B.智能型结构C.矩阵型结构D.项目型结构

14、项目型组织结构适用于哪种情况？（C）

A.项目的不确定因素较多，同时技术问题一般B.项目的规模小，但不确定因素较多

C.项目的规模大，同时技术创新较强D.项目工期较短，采用的技术较为复杂

17、从期望理论中，我们得到的最重要的启示是（D）

A.目标效率高低是激励是否有效的关键B.期望概率的高低是激励是否有效的关键

C.存在着负效率，应引起领导者注意D.应把目标效率和期望概率进行优化组合

18、激励理论中的双因素理论，涉及一个叫作“保健因素”的概念，它指的是（A）

A.能影响和预防职工不满意感发生的因素B.能预防职工心理疾病的因素

C.能保护职工心理健康的因素D.能影响和促进职工工作满意感的因素

19、一项目经理，对自己手下人常说的一句话是：“不好好干回家去，干好了可以多拿奖金”可以认为，车间主任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

20、不属于高效项目团队的特征的是（C）

A.对项目目标的清晰理解B.每位成员的角色和职责界定明确C.队员之间不沟通D.团队士气高涨

21、下列描述中错误的是（C）

A.项目是由许多相互关联的活动组成B.当至少一个项目活动准备开始时，项目就开始了

C.当至少一个项目活动准备结束时，项目就结束了D.当项目包含的所有活动都已经完成时，项目就完成了

22、在决定是否做一个项目时，首先就是要对所提议的项目的各种方案进行评价；项目评价将基于战略准则、技术准则和经济准则，对于项目所包含的（B）也是要进行评价的。

A.项目风险B.需求分析C.策划D.项目实施

23、简单地把不同的人集结到一起，并不能让他们以群组为单位进行工作，群组的感觉是要通过时间来培养的。一般认为群组的发展分为五个阶段：形成时期、混乱时期、规范时期、执行中期和终止时期；“解决了大量矛盾，组一致性开始形成”是在哪个阶段？（C）A.形成时期B.混乱时期C.规范时期D.终止时期

24、为了很好的完成群组所承担的任务，在一个群组中需要不同类型的人员：主席、智囊、监督—评价人员、寻找问题的人员、群组工作人员、资源调查人员、完成人员—完工人员、公司的工人等。如果操心组内事务并帮助组内其他人弄清存在的重要问题，这个人员应该是：（B）

A.主席B.寻找问题的人员C.群组工作人员D.完成人员—完工人员

25、项目是已计划的活动，软件项目和其它类型的项目有着某些不同的特征。下列选项中哪些不属于软件项目的特征：（C）A.不可见性B.复杂性C.多样性D.灵活性

1、缺乏沟通和争端未解决，不会导致（A）

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.历史资料

3、现代观点认为冲突（C）

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

5、为了做好冲突防范，项目经理应该（D）A.确保项目成员明白项目计划B.让项目干系人清楚项目目标

C.提高项目成员的自信D.以上都是

6、可行性论证通常发生在项目生命周期的哪个阶段？（A）A.识别B.结束C.规划D.实施

7、在启动一个软件项目时，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

8、项目正式启动的明确标志是（A）A.召开启动会议B.组建团队C.可行性研究D.以上皆是

9、在进行技术可行性分析时不需要考虑的问题有（B）

A.人力资源的度有效性B.时间进要求C.技术能力D.培训要求

12、开标应由谁主持。（A）A.招标单位的法人代表B.项目发起人C.项目业主（客户）D.监理机构

13、由谁决定中标人？（A）A.招标机构B.项目业主（客户）C.二者共同商讨决定D.二者都不是

15、乙方合同管理一般不应包括（B）

A.合同跟踪管理B.起草验收完成报告C.资金管理D.违约事件处理

17、项目的假设与约束一般包括（A）A.经费限制B.人员限制C.资源限制D.技术限制

18、关于WBS说法不正确的是（C）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的第一层为可交付的成果

19、工作的分解可以从哪几个角度进行分解？（A）

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

22、在合同条款中，供应商提供的服务一般包括：①培训；②文档；③安装；④现有文件的转换；⑤维护协议；⑥过渡期的安全。（D）

A.①、②、③和⑤B.①、②、③和④C.①、②、③、④和⑤D.①、②、③、④、⑤和⑥

23、在初始活动计划中必须设置一系列的检查点，检查点可以是（A）

A. 定期的和依赖于特殊的事件B.不定期的和依赖于特殊的事件

B. C.不定期的和不依赖于特殊的事件D.定期的和不依赖于特殊的事件

24、在标识构成项目的活动或任务时，可以用基于活动的方法、基于产品的方法和混合方法三种方法来标

示，其中（A）方法由创建项目要包括的所有活动的列表组成。

A.基于活动的方法B.基于产品的方法C.混合方法D.基于活动和产品的方法

25、在一个项目的战略评价期间应该需要对该项目的要点和问题给予充分的考虑。下列哪一项不是要考虑的。（C）

A.项目的目的B.组织结构C.技术D.MIS和人员

4、运用PERT技术可以（C）

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间内完成的概率D.估计整个项目在某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的使用情况D.某些项目压缩的时间

7、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是（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

9、下列哪项不是成本预算的主要依据（C）

A.项目成本估算B.项目的工作分解结构C.项目需求建议书D.项目进度计划

11、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周期的那个阶段？（B）

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

12、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、风险条目检查

C.头脑风暴法、专家判断法、情景分析法D.风险转移、风险回避、风险化解、风险分组

14、导致项目风险造成的后果应从哪些方面来衡量?（C）

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

15、以下哪些是项目风险管理的目的？（A）

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来减轻影响

17、以下不属于软件质量要素的是（C）

A.完整性B.可理解性C.性价比D.可用性

18、软件质量标准包括（B）

A.测试标准B.建模标准C.安全保密标准D.开发方法标准

19、项目质量管理过程中，什么是判断质量标准与本项目是否相关，并且通过项目质量管理使项目达到这些质量标准。（B）

A.质量规划B.质量保证C.质量控制D.质量持续改进

20、软件过程能力成熟度等级不包括（D）

A.可重复级B.优化级C.已定义级D.持续改进级

21、“COCOMO”是“构造型成本模型”的缩写，它主要是用在（A）

A.软件估计B.软件开发C.软件测试D.软件运行

22、在下列选项中，哪一项不属于软件估计的基础。（A）

A.资金B.历史数据C.工作的度量D.复杂性

23、关于构造优化网络的构造规则叙述中，不正确的是（D）

A.前置活动是紧邻的前驱活动B.时间从左边流向右边C.网络不能包含回路D.网络可以包括悬挂

24、在资源调度过程中，设置活动的优先权有助于是资源能以某种合理的顺序分配给竞争的活动，总缓冲期优先权和有序表优先权就是两种常用的设置活动优先权的方法；下面有关总缓冲期优先权的叙述中正确的是（B）A.活动按总缓冲期排序，有最多总缓冲期的活动优先权最高

B.活动按总缓冲期排序，有最少总缓冲期的活动优先权最高

C.活动按总缓冲期排序，有最多总缓冲期的活动优先权最低

D.活动按总缓冲期排序，有最少总缓冲期的活动优先权最低

25、有许多风险管理的模型，但大多数是类似的，它们都要标识两大主要构件：风险分析和风险管理，在下列选项中哪一项不属于风险分析。（C）

A.风险标识B.风险估计C.风险策划D.风险评价

26、在软件的风险管理中，有关风险的说法正确的是（A）

A.风险可能发生也可能不发生B.不确定性的事件和结果也称为风险

C.如果发生风险，就一定能危及项目的成功D.风险是不可避免的

27关于“正向遍历”的描述，正确的是（A）

A.用于计算每项活动可能开始和完成的最早日期

B.用于计算每项活动在不使项目结束日期延期的前提下开始和完成的最迟日期

C.用于计算每项活动可能开始的最早日期和完成的最迟日期

D.用于计算每项活动可能开始的最迟日期和完成的最早日期

28、如果想要缩短整个项目的周期，一般都会考虑减少活动周期。下面叙述正确的是（B）

A.缩短关键活动的周期没有用B.缩短非关键活动的周期没有用

C.缩短非关键活动的周期有用D.缩短关键活动和非关键活动的周期都没有用

29、在项目中资源是必不可少的，下列不属于资源的是（D）

A.劳动力B.设备C.材料D.技术

30、软件质量管理是有效的整体项目管理的一个重要组成部分。软件质量分为三组质量因素：产品操作质量、产品修订质量和产品转变质量；产品的“正确性和可用性”属于哪组质量因素。（A）

A.产品操作质量B.产品修订质量C.产品转变质量D.以上都正确

2、软件配置管理不可以解决软件开发中的常见问题是（D）

A.已修复的Bug在新版本中出现B.未经授权修改代码

C.分处异地的开发团队难于协同D.确定需求

3、变更控制一般需要考虑（A）

A.变更对软件质量的影响如何B.利用加锁技术防止覆盖

C.控制权限的设置D.渐进模型的建立

4、配置状态报告不包括的内容是（B）

A.配置库结构和相关说明B.变更可能导致的风险

C.关键元素的版本演进记录D.当前基线位置及状态

6、以下选项中属于范围变更控制的工具和方法的是（D）

A.计划网络B.检核表C.绩效测量D.范围计划调整

7、通过观察累计成本曲线，项目经理能监控（C）

A.EV B.BCWP C.CPM D.ACWP和BCWP

8、如果进度偏差与成本偏差一样，两者都大于0，那么下列表述错误的是（C）

A.项目实际成本比计划低B.项目成本节支C.项目进度滞后D.项目进度比计划提前

10、成本控制的例外差异分析中确定例外的标准有（D）

A.重要性B.可控性C.一贯性D.以上都是

11、不包括项目验收过程的是（A）

A.完成项目收尾工作B.项目成果评价C.准备项目验收材料D.成立验收班子

12、控制项目最终质量的重要手段是指（B）

A.项目文件验收B.项目质量验收C.项目合同期验收D.项目竣工验收

13、发生以下哪种情况时，一个项目应当被终止？（B）

A.项目一超过原始预算的15%B.商业的目的不再能达到

C.新的风险被发现D.范围变化使的基准计划不再生效

14、与项目前评价相比，项目后评价的一个重要特点是（A）

A.反馈性B.事后评估性C.非系统性D.事前防范性

15、项目后评价和项目可行性研究的相同点是（B）

A.二者评价的目的相同B.二者都是对项目周期全过程所进行的技术经济论证

C.二者都是在项目开始时进行的评价D.二者都只采用了定量的评价方法

16、ISO 9126标准解决了软件质量的定义问题，它确定了6种软件质量特性：功能性、可靠性、可用性、有效性、可维护性和可移植性，其中每个特性都有其子特性；“可理解性、可学习性、可操作性”属于哪个质量特性（C）

A.功能性B.可靠性C.可用性D.有效性

17、在项目进展可视化中，一种最简单也是最早的跟踪羡慕进展的方法是（B）

A.球形图B.甘特图C.时间线D.延迟图

18、CMM（能力成熟度模型）是卡内基—梅隆大学的软件工程研究所（SEI）开发的，它把生产软件的组织归到五个不同的过程成熟度等级：初始级、可重复级、已定义级、已管理级和优化级，每个等级表示这些组织软件生产实践的复杂度和质量；如果一个软件公司能使用从度量过程中获得的数据来设计和实现对规程的改进，那么该公司达到了CMM的第几级。（D）

A.2极B.3级C.4级D.5级

19、变更和文档的控制应该由专人负责，这个角色有多个名称：配置库管理员、配置管理员或项目库管理员。这个角色的职责不包括（D）

A.标识所有需要进行变更控制的项

B.所有项目文档和软件产品的主备份用的中心仓库的建立和维护

C.一组正式的变更处理规程的制定和执行D.变更处理后的软件使用说明书

20、在项目挣值分析中，预算偏差是：实际成本（ACWP）与计划成本（BCWS）的偏差；进度偏差是：已完成的工作值（BCWP）和计划工作值（BCWS）的偏差；成本偏差是：已完成工作的预算成本（BCWP）和已完成工作的实际成本（ACWP）之间的偏差；其中成本性能指标（CPI=BCWP/ACWP）和进度性能指标（SPI=BCWP/BCWS）可以看作是一种“货币值”的指数。下列关于该指数的说法中不正确的是：（C）

A.若值小于1，则意味着工作的耗费比预计的要大B.若值小于1，则意味着工作的进行比计划的要慢

C.若值大于1，则意味着完成的工作比计划的要差D.若值大于1，则意味着完成的工作比计划的要好

第一阶段（1、2、3、4章）简答

1、 项目管理的目标是什么？

答：项目管理的目标是通过不确定的过程，在确定的期限内提供不完全确定的产品或服务。

2、 项目管理的特点是什么？

答：项目管理具有以下一些特征：项目管理的对象是项目；系统工程系想贯穿项目管理的全过程；项目管理组织具有一点的特殊性；项目管理的方式是目标管理；项目管理具有创造性。

3、 简述软件项目管理的成功原则。

答：平衡原则：

项目需求定义了“做什么”，定义了系统的范围和规模；资源决定了项目的投入（人、财、物）；工期定义了项目的交付日期；质量定义了作出的系统好到什么程度，这些要素之间是有制约平衡关系，避免“多、快、好、省”

高校原则：

追求开发高校的原则：选择精英成员、明确目标、清除范围、沟通及时充分、激励员工

分解原则：

“化繁为简、各个击破”。子目标比较具体明确，易于实现，使开发人员有成就感，易提高员工士气。

实时控制原则：

实施控制控制可确保项目经理能沟及时发现问题、解决问题，保证项目具有很高的可见度，保证项目的正常进展。

分类管理原则：

不同的软件项目其目标、规模、应用领域、采用的技术路线差异都很大，因此需要“因材施教”、“对症下药”；项目经理需要根据项目的特点，制定不同的项目管理的方针政策。

简单有效原则：

“没有完美的管理，只有有效地管理”

规模控制原则：

人员“贵精而不贵多”

4、 简述软件生存周期与软件项目的生命周期有什么区别？

答：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。软件项目的生存周期与软件的生存期是不同的。软件项目的生命周期是指从项目批准到交付使用的过程。而立项前的调研、系统维护、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期的一部分。

5、 你认为一名合格的项目经理应具备哪些素质和能力？各自有何用途？

答：1、获得项目资源的能力

项目经理通过树立自己的形象，借助各种关系和高层领导，通过正常途径获得项目资源。并且是恰当等级的项目资源。

2、消除障碍和解决问题的能力

项目经理保持对冲突的敏锐观察，识别冲突可能产生的不同的后果，尽量利用对项目管理的有利冲突，同时降低和消除对项目产生严重危害的矛盾。

3、领导能力和权衡能力

团队领导的最重要技巧是要学会与各式各样的人打交道，还要负责做出为了使项目取得成功所必须付出的权衡。在对项目的成本、进度和绩效进行权衡时，项目经理是关键人物。

4、沟通能力

项目经理一定是一个良好的沟通者，他需要与项目团队、客户、公司高层管理者、承包商进行定期的交流，经常进行有效的沟通，可以保障项目的顺利进行，及时发现潜在的问题，征求到改进项目工作的建议，保证客户的满意，避免发生意外。

5、管理时间的能力

项目工作要求人们有充分的精力，因为需要同时面临许多工作及无法预见的事情，并能有效的利用时间，项目经理要能辨明先后主次，把握好时间。

6、灵敏性

项目经理需要很敏锐的政治触角，同时对于项目成员之间或项目成员与其他利益相关者之间的冲突有灵敏的感觉，项目经理还需要有IT技术方面的敏感，能够感觉到何时会出现技术问题或合适项目会滞后于进度计划。因此，具有一定的应变能力对项目经理来说是非常重要的。

6、 简述软件项目团队具有哪些特点？

答：（1）项目团队的目的性（2）项目团队的临时性

（3）项目团队的团队性（4）项目团队具有渐进性和灵活性

第二阶段（5、6、7、8章）

1、 可行性研究具有哪些作用？

答：可行性研究的作用如下：

第一、为决策提供依据；第二、可行性研究是项目设计的依据；第三、是项目评估的依据；第四、为商务谈判、签订相关合同协议提供依据。

2、在编制标书时应遵循哪些原则？

答：要遵循：全面反映使用单位需求的原则，科学合理的原则，公平竞争，科学合理以及维护本企业商业秘密及国家利益原则。

3、 简述需求管理应遵循的原则

答：（1）建立需求基线，需求基线是需求变更的依据。在开发过程中，需求确定并经过评审后（用户参与评审），可以建立第一个需求基线。此后每次变更并经过评审后，都要重新确定新的需求基线。（2）制定简单、有效的变更控制流程，并形成文档。在建立了需求基线后提出的所有变更都必须遵循这个控制流程进行控制。同时，这个流程具有一定的普遍性，对以后的项目开发和其他项目都有借鉴作用。（3）成立项目变更控制委员会（CCB）或相关职能的类似组织，负责裁定接受哪些变更。CCB由项目所涉及的多方人员共同组成，应该包括用户方和开发方的决策人员在内。（4）需求变更一定要先申请然后在评估，最后经过与变更大小相当级别的评审确认。（5）需求变更后，受影响的软件计划、产品、活动都要进行相应的变更，以保持和更新的需求一致。（6）妥善保存变更产生的相关文档。

4、 项目经理应具备哪些沟通技巧？

答：应具备以下六点技巧：

1、沟通要有明确目的2、提高沟通的心理水平3、善于聆听4、避免无休止的争论

5、保持畅通的沟通渠道6、使用搞笑的现代化工具

5、简述需求建议书一般包含哪些内容。

答：需求建议书一般包括以下几点内容：

1、满足需求的工作陈述；2、客户提出的相关要求；

3、项目所应提交的交付物/成果或达到的相关项目目标；

4、客户供应条款、合同形式、付款方式；

5、客户对项目建议书的要求；6、承包商的评价标准。

6、项目管理制度应包括哪些内容？

答：项目管理制度主要包括：

1、项目考核管理制度；2、项目费用管理制度；3、项目例会管理制度；4、项目通报制度；

5、项目计划管理制度—明确各级项目计划的指定、检查流程；

6、项目文件管理流程—明确各种文件名称的管理和文件标准模版。

7、 简述软件项目的合同管理具有哪些特征。

答：与软件产品有关的合法性条款；与软件系统有关的技术条款；软件使用的标准体系方面的条款软件实施方面的条款；技术培训条款；支持和服务；管理咨询条款

第三阶段（第9、10、11、12章）

1、项目时间管理有何特点?

答：进度管理是一个动态的过程

项目进度计划和控制是复杂的系统工程

时间管理有明显的阶段性

时间管理风险性大

2、 什么是项目风险？软件项目具有哪些风险？

答：风险是指在一定条件下和一定时间内可能发生的各种结的变化程度。在软件项目的整个生命周期中，变化是唯一不变的事物，变化带来不确定性，不确定性就意味着可能出现损失，而损失的不确定性就是项目风险。

根据风险内容可将风险分为：技术风险、费用风险、进度风险、管理风险、社会环境风险、商业风险。

3、 简述时间管理包括哪些内容？

答：项目时间管理的内容包括分析确定为达到项目目标所必须进行的各种作业活动；项目活动内容的安排；估计工期；对工作顺序、活动工期和所需资源进行分析平制定制定项目进度计划；对项目进度的管理与控制等。

4、 什么是关键链法？他有哪些特性？

答：关键链法的思路是怎样把人们的工作习惯考虑到管理工作中去，在项目估算和项目管理中因地制宜地提高项目的绩效。

关键链法可以提高项目的绩效、便于抓住项目重点、提前完成项目。

5、 资源计划编制的依据是什么？

答：项目资源计划编制的依据涉及项目的范围，时间，质量等。主要包括以下方面：工作分解结构WBS，项目进度计划，历史资料，资源库描述，组织策略。

6、 什么是成本预算？成本预算具有哪些特征？

答：项目成本预算是在项目成本估算的基础上，更精确地估算项目成本，并将其分摊到项目的各项目具体活动和各个具体项目阶段上，为项目成本控制制定基准计划的项目成本管理活动，它又称为项目成本计划。

项目预算具有计划性，约束性，控制性三大特性。

7、 评价软件质量应遵循哪些原则？

答：评价软件质量应遵循的原则是：应强调软件总体质量（低成本高质量），而不应片面强调软件正确性，忽略其可维护性与可靠性，可用性与效率等；软件产生的整个周期的各个阶段都要注意软件的质量，而不能只在软将最终产品验收时注意质量；应制定软件质量标准，定量的评价软件质量，使软件产品评价走上评测综合、以测为主的科学轨道。

第四阶段（13、14、15章）

1、 简述实施软件配置管理应该达到什么目标。

答：第一、软件配置管理活动是有计划的；

第二、选定的软件工作产品是已标识的、受控制的和使用的；

第三、已标识的软件工作产品的变更是受控制的；

第四、受影响的组织和个人可以适时得到软件基线的状态和内容的通知。

2、简述软件测试计划应包括哪些内容？

答：对测试范围的界定，简单的说就是测试活动需要覆盖的范围。

风险的确定。风险识别的原则有一种是如果一件事情发生后，会对项目的进度产生较大的影响，那么就可以把改时间作为一个风险。

资源的规划:确定完成任务需要消耗的人力资源、物质资源。这些是保证项目执行的物质要素。

时间表的制定。在识别出子任务和资源后，便可将任务、资源和时间关联起来形成时间进度表。本质上说，时间表是对前三项任务的一个概括。

3、 简述进行项目跟踪有哪些益处？

答：了解员工的工作情况；调整工作安排；促进完整计划内容；促进对项目工作量的估计

统计并了解项目总体进度；有利于人员考核

4、 简述成本控制的原则和依据。

答：成本控制的原则包括节约原则、经济原则、责任权利相结合的原则、全面控制原则、按例外管理的原则。成本控制的依据包括项目成本基准、项目执行报告、项目变更申请、项目成本管理计划。

5、 简述项目收尾过程应包含哪些工作。

答：范围确认：项目接收前，重新审核工作成果，检验项目的各项工作范围是否完成，或者完成到何种程度，最后双方确认签字。

质量验收：质量验收时控制项目最终质量的重要手段，依据质量计划和相关的质量标准进行验收，不合格不予接收。

费用决算:是指对项目开始到项目结束全过程所支付的全部费用进行核算，编制项目决算表的过程。

合同终结：整理并存档各种合同文件。这是完成和终结一个项目阶段各种合同的工作，包括项目的各种商品采购和劳务承包合同。这项管理活动还包括有关项目或项目阶段的遗留问题的解决方案和决策工作。

文档的验收：检查项目过程中的所有文件是否齐全，然后进行归档。

项目后评价：它是对项目进行全面的评价和审核，主要包括确定是否实现项目目标，是否遵循项目进度计划，是否在预算内完成项目，项目过程出现突发问题，以及解决措施是否合适等。

填空题

1、 对于一个软件项目，需要考虑风险策划和风险控制；一般来讲，风向缓解策划和对危险引发问题的控制的策略有五种：（危机预防、风险规避、风险转移）、降低可能性、应急计划。

2、 一般来讲，活动的资源分配导致要评审和修改理想化的活动计划；资源分配的最终结果通常包括：（活动进度、资源进度、成本进度）。

3、 在任何风险评估中，第一阶段是标识可能影响项目周期或（资金成本）的危险。

4、 在项目开发之前，应该用项目进度表来开发项目计划，创建项目进度表包括四个主要步骤：第一个步骤是构造一个理想的活动计划，第二个步骤是活动的风险分析，第三个步骤是（资源分配），第四个步骤是（生产进度表）。

5、 项目分析的输出是选择的最合适的方法和技术。方法学包括像面向对象开发（00）、SSAMD和JSP等各种不同风格的方法，技术可能包括合适的应用程序结构和自动化测试环境。与产品和活动一样，所选择的技术将会影响到开发人员的培训需求、要招聘的员工种类、开发环境（包括软硬件环境）和（系统维护安排）。

6、 固定价格的合同是按照供应商所得的报酬的计算方法来分类的一种合同，当合同签订时项目的价格就已经确定了；这种合同的优点是：（知道客户的花费、供应商的动机）

7、 尽管在活动策划的网络中给出了每个活动的总缓冲期，但总缓冲期只能使用一次，除了总缓冲期可以来度量活动外，还有其他一些度量活动方法，如空闲缓冲期和（干预缓冲期）。

8、 在风险管理中，有许多风险管理的模型，但大多数是类似的，他们都要标识两大主要构件：（风险分析、风险管理）。

9、 对项目进行控制以保证达到其目标是常见的监督问题，这样可以查明实际情况，并将其与当前的目标相比较；在实施过程中，一般从四个方面来关心计划的偏离问题：（工期拖延、质量不过关、功能不合格、成本超出预算）。

10、在项目开发过程中，如何激励员工进行工作，是要看员工的动机，不同的人动机不同；有三种因素影响员工的动机，如果这三个因素都很高，人们的动机也就很高，如果任何一个因素是零，那么就会使员工失去动机。这三个因素是：（期待、助益、感觉到的价值）。

11、在项目开发过程中，対任务的协作完成更好还是有单独的组员完成更适合，这要取决于要承担的任务的类型，一般是把任务分为如下几类：（附加性的任务、补偿性的任务、分离性的任务、关联性的任务）。

12、如果在每个阶段的可交付产品要提交给下一个阶段之前进行详细的检查，就可能根除错误。要达到这个目的，每个活动都要制定过程需求，这些过程需求包括：（入口需求、实现需求、出口需求）。

13、在研究编程生产率时，需要一种方法来量化程序的规模，而又与编程语言无关，功能点分析的基础是基于计算机的信息系统有五个主要构件组成。这五个构件分别是：外部输入类型、（外部输出类型）、内部逻辑文件类型、（外部接口文件类型）和外部查询类型。

14、在通常情况下，产品在开发期间会产生负的现金流，而在随后的运行生命期间，则会产生（正的现金流）。在产品生命末期可能会有退役成本。

15、项目的风险在很大程度上是有项目的不确定性因素所引起的，在开始项目时项目的不确定越大，项目的不成功的风险就越大。具体来说项目的风险主要体现在项目的三个方面（项目的产品、过程、资源）。

16、很多软件项目有两个阶段，第一个阶段是（目的驱动项目），这导致产生一个推荐的活动过程，甚至详细说明一个新软件系统，以满足所标识的需求。第二个阶段是一个实际创建该软件产品项目。

17、在步进式项目策划活动的步骤中，有一步是在主要的项目策划过程之外，因为项目不是无中生有产生的。这一步叫（选择项目）。

18、在软件工作量的估计量过程中，如果工作量估计过（高），则会导致分配的员工数必须要的更多，管理开销将（增加）。

19、在标识构成项目的活动或任务时，可以用三种方法来标示，他们分别称为：（基于产品的方法、基于活动的方法、混合方法）。

20、项目管理包括的活动有：计划、组织、人员、指导、（监督）、控制、革新和代表八个部分。

21、评估基于对估计的成本是否超过预计的收入和其他效益的分析。评价任何项目的经济效益的标准方法是（进行成本效益分析），它包含两个步骤；标识和估计所有执行该项目和运行该系统的成本和效益，按公共的单位表示这些成本和效益。

22、计算净现值是一种项目评价技术，它考虑了项目的收益率和要产生的现金流的时限。它是通过从未来的现金流中减去一个百分比后得出的，该百分比称之为（贴现率）。

23、原型是已规划的系统的一个或多个方面的工作模型。用快速而有经济的方法来构件和测试原型以检验各种设想。原型通常分为（抛弃性）和（进化型）。

24、“COCOMOII”是“构成型成本模型II”的缩写。在软件生命周期的不同阶段都要对软件进行估计，COCOMOII利用三个不同的模型分别对三个不同的阶段进行估计，这三个阶段是：（应用组合、早期设计、后构架）。

25、在风险评估中，需要考虑的因素种类很多，它们主要有：应用因素、（人员因素）、项目因素、项目方法、软硬件因素、转变因素、供应商因素、（环境因素）、健康和安全因素。

26、在风险管理中，有许多风险管理的模型，但大多数是类似的，他们都要标识两大主要构件：（风险分析、风险管理）。

27、为了标识和管理那些可能导致项目超出时间或预算的风险，可以将风险标识为三种类型：（估计错误、策划假设、不可预测的事）。

28、对软件项目来讲，由于软件开发的特点，技能和经验在要花费的时间和最终产品的质量方面起着重要的作用。所以在分配人员到任务的时需要考虑许多因素，这主要包括：可获得行、关键性、（风险、培训）和群组组建等。

29、在项目中资源是必不可少的，一般来说资源包括：劳动力、设备、材料、场地、（服务、时间）和钱。

30、合同是项目管理中必不可少的部分，并且也有不同的分类标准，如果按供应商所得的报酬的计算方法来分类的话，合同可分为：（固定价格的合同、时间和材料合同、每单位固定价格的合同）。

31、合同是项目管理中必不可少的部分，并且也有不同的分类标准，如果根据选择的承包商的方法来分类，合同可以分：（公开的合同、受限制的合同、已商定的合同）。

32、在项目开发过程中，如何激励员工进行工作，是要看员工的动机，不同的人动机不同；如何提高员工的动机是经理们需要考虑的，一般情况提高动机的方法有：制定特定的目标、提供反馈和工作设计。其中有两种方法可以增强工作设计，它们是（扩大工作、充实工作）。

33、实用的软件质量度量方法有三种：一是可靠性，二是可维护性，三是可扩展性；其中可靠性是用：可获得行、（平均故障间隔时间）、请求故障和支持活动来度量。（平均故障间隔时间）。

34、在软件工作量的估计过程中，估计实现软件的工作量是很困难的，其中有些困难是软件本身所固有的，特别是软件的（复杂性和不可见性）。

35、评估进度风险的过程中，使用PERT（程序评价和评审技术）评价不确定性的影响，一般要求对每个人物的周期做三次估计，这三次的估计分别是（最可能的时间、乐观的时间、悲观的时间）。

36、产生一个新系统通常需要三个连续的步骤：第一步是（可行性研究），第二步是策划，第三步是（项目实施）。

37、软件项目通常分为信息系统和嵌入式系统，二者的不同之处在于前者的系统界面是与（组织）的接口，而后者的系统界面是与（机器）的接口。

38、项目具有（时限性和唯一性），以目标为导向，存在大量的变更管理，通过项目经理及其项目团队工作完成。

39、软件项目通常分为信息系统和嵌入式系统，区分项目的目标是为了生产一种产品，还是为了满足一定的目标。可以实现一个新的信息系统来改变对组织的内部用户或外部用户所提供的服务。作为目标的服务标准将是（协议）的主题。

40、一个系统可能有若干用户并可能有许多不同领域的专家参加开发。当超过一个组用户时需要指明一个项目主管，全局管理该项目；这个项目主管常常由（项目指导委员会或项目董事会）所掌握，全面负责设定、监督和修改目标。

41、项目的成本有很多分类方法，其中按它们在生命周期中出现阶段对成本进行分类是很有用的，按这种分类方法把成本分为：开发成本、（安装成本）和运行成本。

42、通过使用（关键路径法和优先网络）可以来获得一个理想的活动计划，这个计划将告诉开发人员执行活动的次序以及开始和完成项目的最早和最迟日期。

43、风险分析包括：（风险标识、风险估计、风险评估）。

44、在风险评估中，需要考虑的因素种类很多，他们主要有：应用因素、（人员因素）、项目因素、项目方法、软硬件因素、转变因素、供应商因素、（环境因素）、健康和安全因素。

45、在项目成本进度中，为了监控项目进展的计划，需要更详细、更准确的成本估计。这里的所说的成本一般包括：（员工成本、日常成本、使用费）。

46、在任务已经开始但尚未完成的情况下，必须采用一致的给挣值赋值的方法来对成本监督的进行细化；在软件项目中，常见的方法有：（0/100方法、50/100方法、里程碑方法）。

47、固定价格的合同是按照供应商所得的报酬的计算方法来分类的一种合同，当合同鉴订时项目的价格就已经确定了，这种合同的有点是知道：（客户的花费、供应商的动机）。

48、在项目开发过程中，如何激励员工进行工作，是要看员工的动机，不同的人动机不同；如何提高员工的动机是经理们需要考虑的，一般情况提高动机的方法有：（制定特定的目标、提供反馈、工作设计）。

49、软件质量是一个很模糊的术语，所以需要仔细的定义质量的含义；对于任何一个软件系统来说，都应该有三个规格说明：（功能规格说明、质量规格说明、资源规格说明）。

50、ISO 9001的需求包括：（文档、管理责任、资源、生产）。

名词解释

1、纯收入：指系统在估算的正常使用期间内产生的资金收益被折算为现值之后，再减去项目的成本投入。

2、检查点：指在规定的时间间隔内对项目进行检查，比较实际与计划之间的差异，并根据差异进行调整。

3、成本:指完成项目需要的所有款项，包括人力成本、原材料、设备租金、分包费用和咨询费用等。

4、质量：指项目满足明确或隐含需求的程度。

5、关键路径：PDM图中完成任务所需时间最长的一条路径，关键路径上的任务其时差为0，意为没有时间浮动。

6、冲突：泛指各式各类的争议；指在既得利益或潜在利益方面的不平衡。

7、项目经理：是负责管理整个项目的人。

8、项目人力资源管理：指对于项目的人力资源所开展的有效规划、积极开发、合理配合、准确评估、适当激励等方面的管理工作。

9、投资回收期：指系统投入使用后产生的资金收益折算为现值，到项目资金收益等于项目的成本投入时所需要的时间。

10、投资回收率：指根据系统的资金收益进行利息折算，可以将其与银行利率做比较。

11、项目干系人：与项目利益直接或间接相关的个人或组织。

12、项目风险：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。

13、团队：指一些才能互补、团结和谐并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的一群人。

14、需求分析：指软件分析人员通过研究用户在软件问题上的需求意愿，分析出软件系统的功能、性能、数据等诸方面应该达到的目标，从而获得有关软件的需求规格定义的过程。

15、项目直接成本：指与项目有直接关系的成本费用，是与项目直接对应的，包括直接人工费用、直接材料费用、其他直接费用等。

16、资料统计法：使用历史项目的统计数据资料，计算和确定项目资源计划的方法。

17、代码行：是衡量软件项目规模做常用的概念，指所有的可执行的源代码行数，包括可交付的工作控制语言语句、数据定义、数据类型声明、等价声明、输入/输出格式声明等。

18、完工率：一项活动从开工到报告期实际完成的百分比。

19、盈余量：一项活动总的分摊预算与该项活动的完工率的乘积。

20、工期优化：指在不改变项目范围的前提下，压缩计算工期，以满足规定工期的要求，或在一定约束条件下，使工期最短的过程。

21、时间压缩法：是在不改变项目范围和目标的前提下缩短项目工期的方法。

22、头脑风暴法：是以专家的创造性逻辑思维来索取未来信息的一种方法，是风险识别时常用的一种方法。

23、情景分析法：是通过对项目未来的某个状态或某种情况（情景）的详细描述，并分析所描绘情景中的风险与风险要素，从而识别项目风险的一种方法。

24、软件质量保证：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。

25、基线：是指一个（或一组）配置项在项目生命周期的不同时间点上通过正式评审而进入正式受控的一种状态。

综合作业

1、你认为团队作业有哪些特性？在项目实践的过程中如何才能更好的发挥项目团队的特性？

一、1、项目团队的目的性2、项目团队的临时性

3、项目团队的团队性4、项目团队具有渐进性和灵活性

二、1、高度的相互信任2、强烈的相互依赖3、统一的目标4、全面的互助合作

5、关系平等与积极参与6、自我激励和自我约束

2、试论述在团队建设过程中应该避免哪些误区？

3、你认为项目质量保障与项目质量控制有没有区别？如果有，主要区别在哪里？

4、试论述版本控制与变更控制的区别与联系。

5、案例：如何启动项目

赵晓东的烦恼

某公司的赵晓东最近心里挺烦。公司前一段签了一个100多万的单子，由于双方老板很熟，且都希望项目尽快启动，在签合同时也没有举行正式的签字仪式。合同签完，公司老总很快指定赵晓东及其他8名员工组成项目组，由赵晓东任项目经理。老总把赵晓东引见给客户老总，客户老总在业务部给他们安排了一间办公室。

项目进展开始很顺利，赵晓东有什么事都与客户老总及时沟通。可客户老总很忙，经常不在公司。赵晓东想找其他部门的负责人，可他们不是推托说做不了主，就是说此事与他无关，有的甚至说根本就不知道这事儿。问题得不到及时解决不说，很多手续也没人签字。

项目组内部问题也不少，有的程序员多次越过赵晓东直接向老板请示问题；几个程序员编的软件界面不统一；项目支出的每笔费用，财务部都要求赵晓东找老板签字。赵晓东频繁打电话给老板，其他人心里想，赵晓东怎么老是拿老板来压人。由此，赵晓东与项目组其他人员和财务部的人员产生了不少摩擦，老板也开始怀疑赵晓东的能力。

赵晓东的遭遇相信很多项目经理都亲身经历过，尤其是刚刚开始做行业客户的公司，往往是公司的老板和客户单位的某个主管关系不错或业务人员关系做得很到位，公司老板希望赶紧做完项目，因此，常常跳过项目启动环节，直接指令项目经理进入实施阶段。结果项目刚开始就麻烦不断。

试分析：在这个案例中各方在项目启动阶段都有哪些过失？正确的项目启动过程是什么？

6、案例分析：项目团队

徐家龙最近被公司任命为项目经理，负责一个重要但不紧急的项目实施。公司项目管理部为其配备了7位项目成员。这些项目成员来自不同部门，大家都不太熟悉。徐家龙召集大家开启动会时，说了很多谦虚的话，也请大家一起为做好项目出注意，一起来承担责任。会议开得比较沉闷。项目开始以后，项目成员一有问题就去找项目经理，请徐家龙给出意见。徐家龙为了树立自己的权威，表现自己的能力，总是身体力行。其实有些问题项目成员之间就可以互相帮助，但是他们怕自己的弱点被别人发现，作为以后攻击的借口。所以他们一有问题就找经理，其实徐家龙的做法也不全对，成员发现了也不吭声，因为他们认为我是按你说得作的，有问题你经理负责。团队成员之间一团和气，“找徐经理去”、“我们听你的”成为了该项目团队的口头禅。

但随着时间的推移，这个貌似祥和团结的团队在进度上很快就出了问题。该项目由“重要但不紧急的项目”变成了“重要还紧急的项目”。项目管理部意识到问题的严重性，派高级项目经理张风指导该项目的实施。

分析：

1. 你认为徐家龙错在那里？请说明原因。
2. 项目成员一有问题就去找项目经理，说明了什么？
3. 如果你是徐家龙，你打算怎么做？

7、背景：

某CRM项目，已经到了试运行阶段，原计划下周二验收。这时PM得知对方主管领导下周三要出国考察，想到对方可能没有心思准备验收的工作，便与对方沟通后把验收时间改到领导回国以后。却不料领导考察了国外的先进管理思想以后，回来决定大幅修改自己的业务管理模式，原有的CRM内容因此有大半失去作用。项目几乎等于要重头再来一次。

请问：遇到这种情况该如何处理？

8、案例分析：项目论证

案例背景材料请参阅教材第101页案例B。

试分析：

1. 在“部分研发项目的核算用信息化手段来实现”的问题上，双方存在哪些分歧？
2. 在项目启动阶段形成统一的认知，对于实施信息化项目的企业有什么重要意义？

9、案例分析：项目成本控制

案例分析的必将材料请参阅教材第190页案例A。

试分析：

1. 目标成本和研发成本的含义是什么？引入目标成本的意义是什么？
2. 在降低成本方面TCL采取了哪些措施？

10、案例分析：失败项目研究

案例分析背景材料请参阅教材第230页案例B。

试分析：

1. 该项目没有达到预期的目标，最终失败的原因主要是什么？
2. 从本案例中你获得哪些启示？