

### 第一题 填空题（每空 1 分，共 10 分）

1. \_\_\_\_\_ 是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织。
2. 项目管理的九大知识领域包括整合管理、\_\_\_\_\_ 管理、\_\_\_\_\_ 管理、\_\_\_\_\_ 管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理。
3. 在进行项目选择时，如果是以投资回收期[payback period]为标准，那么回收期越\_\_\_\_\_ 越好。
4. 在项目启动阶段的识别干系人工作中，成果是\_\_\_\_\_。
5. 采购时，合同的类型分为两大类，是\_\_\_\_\_ 和\_\_\_\_\_。
6. 计划价值(PV)是截止某时点计划要完成的工作的预算价值，\_\_\_\_\_ 是截至某时点实际已完成工作的预算价值，实际成本(AC)是截至某时点实际已完成工作的实际成本。
7. 项目收尾时主要的输出成果包括两类，一类是提交给客户的最终产品，另一类是提交给组织内部的\_\_\_\_\_。

### 第二题 单选题（每题 1 分，共 20 分）

1. 下面\_\_\_\_\_ 是项目？ ( )  
A. 北京举办 2008 年奥运会  
B. 批量生产深受市场欢迎的汽车  
C. 财务部门月底为员工计算和发放工资  
D. 某生产线工人将螺丝安装到玩具机器人上
2. 你有 4 个项目，需要从中选择一个。项目 A 净现值为 70 000 美元。项目 B 净现值为 30 000 美元。项目 C 净现值为 40 000 美元。项目 D 净现值为 60 000 美元。你选择\_\_\_\_\_？ ( )  
A. 项目 A    B. 项目 B    C. 项目 C    D. 项目 D
3. 规划范围时，制定的范围说明书分为两种，分别是定义实现工作的\_\_\_\_\_ 和定义管理工作的\_\_\_\_\_。 ( )  
A. 需求说明书    设计说明书  
B. WBS    WBS 词典  
C. 产品范围说明书    项目范围说明书  
D. 项目章程    干系人登记册
4. 在规划时间工作中，估算完成单项活动所需工作时段数，最有效的方法是\_\_\_\_\_。 ( )  
A. 应由项目团队中最熟悉具体活动的成员，依据活动的工作范围、所需资源类型、所需资源数量，开展估算  
B. 由项目经理根据自己的经验来进行估算  
C. 由客户提出具体的时间需求  
D. 由发起人来确定时间；
5. 项目成本的主要组成部分包括\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_ 和储备。 ( )  
A. 内部费用    外部费用  
B. 人员费用    非人员费用  
C. 应急储备    管理储备  
D. 直接成本    间接成本
6. 规划质量的工作，主要应该由\_\_\_\_\_ 负责完成。 ( )  
A. 质量（测试）专家

- B.项目经理
  - C.发起人
  - D.客户
7. 规划沟通时，主要参考文件\_\_\_\_\_，制定《沟通管理计划》。（ ）
- A.《人力资源计划》
  - B.《人员配备管理计划》
  - C.《干系人登记册》
  - D.《进度计划》
8. 规划风险时，对于积极风险或机会的应对策略是\_\_\_\_\_。（ ）
- A. 准备、开会、讨论、决议
  - B.回避、转移、减轻、接受
  - C.开拓、分享、提高、接受
  - D.计划、执行、检查、处理
9. 买保险是一种\_\_\_\_\_。（ ）
- A. 减轻风险
  - B.风险转移
  - C.风险接受
  - D.风险规避
10. 采购的方式包括\_\_\_\_\_。（ ）
- A. 招标
  - B.邀请招标
  - C.议标
  - D.以上三项都包括
11. 下面哪种管理风格更适合于 IT 项目的管理。（ ）
- A. 独裁式
  - B.放任式
  - C.民主式
  - D.以上三种可以
12. 下列哪项冲突解决技巧作用最为持久？（ ）
- A. 强迫
  - B.缓和
  - C.妥协
  - D.解决问题
13. 作为项目经理，维护客户的满意度是重要的任务。因此，当客户提出变更需求时，项目经理应该\_\_\_\_\_。（ ）
- A. 第一时间满足客户的需求，并尽力做到最好；
  - B.遵循变更控制流程，确保所有变更均在控制范围内；
  - C.利用客户提出需求的机会，引导客户付出更多费用，增加项目的收入；
  - D.如果变更需求较小，可以迅速满足客户要求，如果较大，则申请领导批准；
14. 在项目的执行过程中，通过监控发现某项指标的偏差已不能接受，必须进行调整，那么调整的原则是\_\_\_\_\_。（ ）
- A. 面向最终目标，调整制定新的计划
  - B.停止目前的工作，全力修正偏差
  - C.及时向发起人汇报，服从发起人的安排

D.尽快回到基准路径

15. 在下面的表中，哪个项目最有可能提前完成？\_\_\_\_\_（ ）

项目	PV	EV	AC
A	1000	800	600
B	1000	600	800
C	1000	1200	800

A. 项目 A    B.项目 B    C.项目 C    D.三个项目会同时完成

16. 变更控制委员会的成员通常包括：\_\_\_\_\_。（ ）

- A. 项目经理
- B.发起人
- C.客户代表
- D.以上三项都包括

17. 哈瑞是公司最近几年最受欢迎和最成功的项目经理，在公司 和行业内拥有技能高超的名声。当他离开公司，为你们的主要竞争对手工作时，人们感到震惊，但很快也就淡忘了。几个月后，他来电话要求你给一个在 MCC 项目中他使用的图表拷贝。他说只是比较 他现的图表，因为他为MCC制作的图表非常详细，也非常好。在这种情况下，你应该\_\_\_\_\_？（ ）

- A. 送给他拷贝，因为他制作了该图表并且基本了解它的内容
- B.不送给他拷贝，邀请他来你的办公室查看
- C.送给他拷贝，同时要求他签署保密协议
- D.不送给他拷贝，他没有了解文件内容的合法的需要

18. 在一次项目管理过程中，你发现通过使用一种简化开发的方法可以降低操作投资并为客户节省 1 万美元。这种方法不会对最终产品的范围和运行性能产生任何影响。然而，如果采用了这种方法将减少你们公司的营业额。你应该怎么做？（ ）

- A. 什么也不说并且继续先前的行动计划，以保持你们公司的营业额
- B.通知客户这种节约成本的方法和收益，并且推荐更改项目计划以达到其效果
- C.报告你的管理层并请求指示
- D.报告客户变更，但不提及可以节省 1 万美元，保持原有的项目预算

19. 以下哪一项是对变更控制委员会的最佳描述\_\_\_\_\_。（ ）

- A. 建议在各种规模的项目中都采用
- B.按照要求通过它来批准或者拒绝变更请求
- C.由项目经理管理，项目经理同时担任委员会秘书
- D.由主要的项目小组成员组成

20. 如果项目提前中止，项目经理需要\_\_\_\_\_。（ ）

- A. 在正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人；
- B.马上解散项目团队，并在团队成员的档案中记录项目失败的经历；
- C.尽全力与发起人、客户协调，争取项目重新启动；
- D.既然项目中止，就不应该再投入更多的精力了，项目经理应该向领导申请新的项目机会；

**第三题 判断题（每题 1 分，共 10 分）**

- 1. 因为规划对项目管理来说极其重要，因此所有项目都应该花最大的投入做出完美的计划，然后再开始具体执行。（ ）
- 2. 规划范围时，完成范围说明书后，就可以进行后续的规划时间、规划成本等工作了，因为范围说明书清晰完成的定义了项目的可交付成果和要完成的所有工作。（ ）
- 3. 规划时间工作中，排列活动顺序时，活动之间有三种依赖关系，包括：强制性依赖关系、选择性依赖关系、外部依赖关系。选择性依赖关系是进度压缩时重点考虑的。（ ）
- 4. 规划成本时，成本储备包括两部分：应急储备和管理储备。（ ）
- 10 个干系人的潜在沟通路径是 50 条。
- 5. 在现代项目管理学科里认为风险不光包括消极影响的事件,还包括积极影响的事件。（ ）
- 6. 固定总价的合同对于买方来说风险较低。（ ）
- 7. 项目经理应该多运用强制权力，通过惩罚团队成员的错误来提高权威。（ ）
- 8. 随着科技的发展，项目经理应该采用邮件、短信、管理软件等先进技术来替代传统的面谈、纸质报告等沟通方式。（ ）
- 9. 进度压缩常见的方法包括赶工和快速跟进。（ ）
- 10. 进度压缩常见的方法包括赶工和快速跟进。（ ）

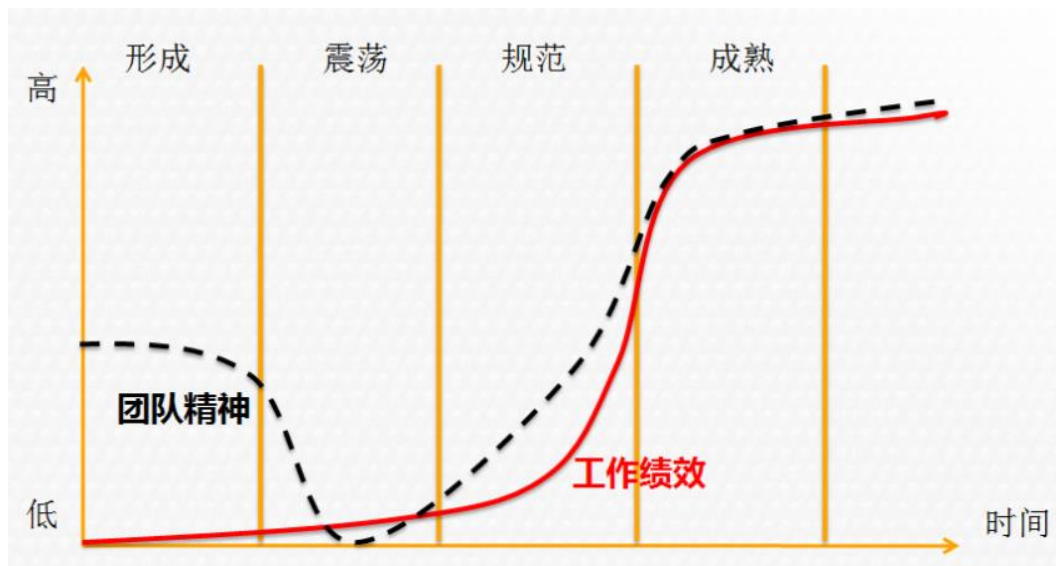
**第四题 论述题（每题 3 分，共 30 分）**

1. 麦格雷戈的“X 理论和 Y 理论”特征如下：

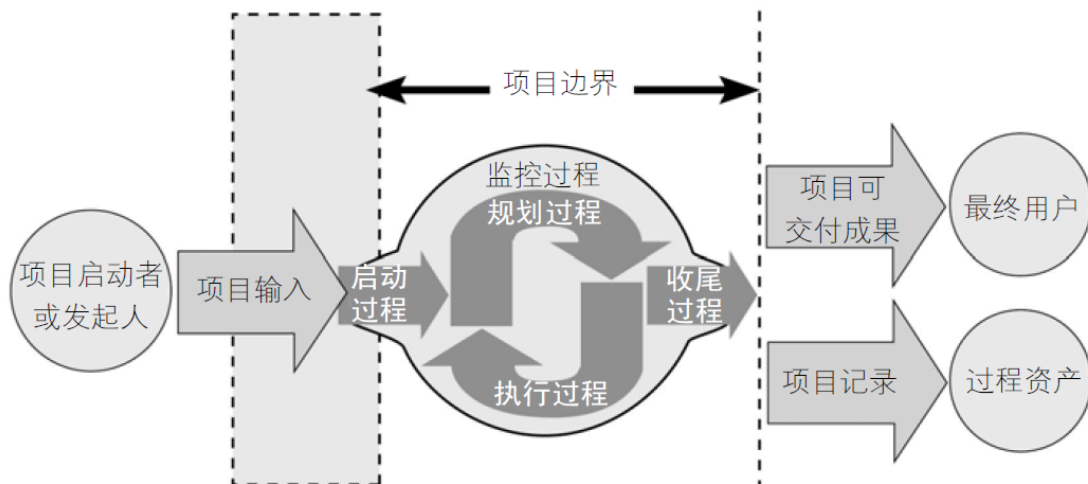
X 理论	Y 理论
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 员工本质上是以自我为中心的，好逸恶劳的，缺乏进取心的</li><li>➤ 传统管理工人的方法</li><li>➤ 一种自顶向下看待应如何管理人的观点</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 员工对组织的需要采取消极和抵制的态度不是天生的</li><li>➤ 员工是乐于承担责任，关心自我发展及自我实现</li><li>➤ 管理者应尽力创造一种环境，以使员工在向组织目标努力过程中实现自身目标</li></ul>

请论述在 IT 项目管理中，哪种理论对项目经理更有指导意义？项目经理应该如何在实践中运用该理论？

2. 请简述下图所表达的团队发展过程的特点及项目经理的工作重点：



3. 请简述下图所表达的项目管理过程，描述每个阶段的大致目标及含义：



### 第五题 实践题（每题 10 分，共 20 分）

1. 你是某 IT 项目的项目经理，为客户开发一个 WEB 系统，由于你的出色管理和团队成员的努力，项目已基本完成了最初定义的范围，客户也非常满意。但由于客户并不熟悉 IT 技术，所以在近期频繁提出各种新想法需要你的团队修改和完善，这导致你的团队成员整天疲于应付客户的新想法，整个项目无法收尾。作为项目经理，你将采取如何有效措施改善这种局面，并且不影响客户的满意度。

2. 目前你是公司的项目经理，所负责项目基本情况是：开发一款在线音乐播放软件，包括客户端和服务端程序，客户端实现注册账户、登录、搜索歌曲、添加歌曲、歌曲分组、发表评论的功能；服务器端实现对上述客户端功能的支持，服务器端的基础环境支持包括 Linux 操作系统、Oracle 数据库、三台 HP 的商用服务器。基于如上信息，完成 WBS 分解（要求分解两层）；

项目	在线音乐播放软件
WBS 一级	

WBS 二级	

**第六题 计算题（10 分）**

挣值计算

某任务的总预算成本为 1000 元，截至今日按计划应该完成 80%工作量，但实际只完成了 50%的工作量，实际支出为 300 元。

计算截止当前项目的 PV、AC、EV 值，并计算成本偏差 CV、成本绩效指数 CPI、进度偏差 SV、进度绩效指数 SPI