《项目管理》A卷 评分标准

2014 — 2015 学年第　二　学期

\_\_\_\_\_软件\_ \_\_学院 2012　年级 软件工程 专业 本科

1. 单项选择题（共20题，每题1分，共20分）

1-5：B A D B A 6-10：C D A A B 11-15：D D A B B 16-20:C D A D B

二、填空题。（每空1分，共10分）

1,渐进明细 2，项目经理 3，人力资源计划 4，完成到开始FS 5，基准路径 6，质量（测试）专家 7，沟通 8，干系人登记册 9，采购文件 10，成本补偿类

三、判断题。（每题1分，共10分）

1，对 2，错 3，错 4，对 5，对 6，错 7，错 8，错 9，错 10，对

四、简答题。（共5题，每题6分，共30分）

1. 请简述团队在规范阶段的主要特点及项目经理的主要主要内容。

主要特点：

(1)表现出相互之间的理解、关心和友爱，亲密的团队关系开始形成；

(2)团队开始表现出凝聚力；

(3)开始熟悉工作程序和标准操作方法，对新制度，也开始逐步熟悉和适应，新的行为规范得到确立并为团队成员所遵守；

项目经理应：

1. 尽量减少指导性工作，给予团队成员更多的支持和帮助；
2. 在确立团队规范的同时，要鼓励成员的个性发挥；
3. 培育团队文化，注重培养成员对团队的认同感、归属感，努力营造出相互协作、互相帮助、互相关爱、努力奉献的精神氛围；
4. 请简述消极风险或威胁的应对策略有哪些。

(1)回避。改变项目管理计划，以完全消除威胁。如延长进度、缩小范围等

(2)转移。把某风险的部分或全部消极影响连同应对责任转移给第三方。通常需要支付风险费用，例如保险、外包

(3)减轻。把不利风险事件的概率和/或影响降低到可接受的临界值范围内。例如进行更多的测试、选用比较稳定的供应商

(4)接受。接受风险意味着项目团队决定不为处理某风险而变更项目管理计划，或无法找到任何其他的合理应对策略。通过建立应急储备（成本 、时间）主动接受风险

1. 请列举在项目收尾阶段的主要工作。

(1)达到项目完工或退出标准，主要是客户验收确认；

(2)向客户（或运营部门）移交项目的产品、服务或成果；

(3)收集项目或阶段记录、收集经验教训和存档项目信息（供组织未来使用）；

(4)客户满意度调查；

(5)项目后评估。在财务部门和项目管理办公室的支持下，审查项目关键指标是否达到公司的预定目标，如利润率；

(6)项目客户报告大会，和客户、项目团队等一起回顾总结项目的实施过程和结果；

(7)颁布项目结束通知书，项目团队解散；

4.请列举资源平衡的方法有哪些，并举例说明。

(1)增加新的资源，如张三是研发人员，分配给张三的工作太多，导致过度分配，可以新招聘新的技术人员李四加入到团队，把张三的部分工作分配给李四

（2）调整工作包的顺序，如连续的几个工作包都分配给了张三，结果导致资源过度分配，这个时候可以通过分析，这几个连续的工作包是否可以调整到其他的位置上

（3）分配给其他资源，如把分配给张三的部分工作，分配给团队里的李四

（4）缩短工期，如任务1,2,3，连续分配给了张三，可以把任务2进行工期缩短，任务2与任务3之间留出时间空隙

5.请简述干系人分析的方法。

1. 识别全部项目潜在干系人及其相关信息

（2） 识别每个干系人可能产生的影响或提供的支持，并把他们分类，以便制定管理策略。分类方法可以采用权力/利益方格,权力/影响方格等

（3）评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对，以便策划如何对他们施加影响，提高他们的支持和减轻他们的潜在负面影响

五、实践题。（共2题，每题15分，共30分）

1.

【问题1】请计算项目当前的PV，AC，EV。

PV=5+1+5+5=16

AC=4+2+4=10

EV=5+1+5=11

【问题2】请计算当前的成本偏差（CV）和进度偏差（SV），以及进度绩效指数（SPI）和成本绩效指数（CPI）。

CV=EV-AC=11-10=1

CPI=EV/AC=11/10=1.1

SV=EV-PV=11-16=-5

SPI=EV/PV=11/16=0.6

【问题3】根据上面的计算结果，分析项目的在成本及进度方面的执行情况 。

SV小于0，SPI小于1，所有进度上是落后的

CV大于0，CPI大于1，所有成本上是节约的

2.

【问题1】根据上表的描述，画出该项目的活动网络图。

B

F

H

C

A

D

G

I

E

J

【问题2】本题中的关键路径有几条，并列出关键路径？

关键路径有两条，分别是

A+C+F+H+I+J=3+5+3+5+3+5=24

A+C+G+H+I+J=3+5+3+5+3+5=24   
【问题3】如果在活动B上迟滞了3天，对项目进度有何影响？

经过B活动的路径是A+B+F+H+I+J=3+2+3+5+3+5=21

如果B活动迟滞了3天，那当前路径将会变为24，而计划关键路径最长为24，所以对整个项目进度不会造成影响