

# 项目进度管理

1. 新分配给外部客户软件开发项目的项目经理。由于所需的软件是全新的概念，预计在整个产品开发生命周期中会有大量的变更。为了以最好的方式管理这个项目，你接下来会采用哪种方法以应对大量的变更？

- A. 我将采用瀑布式方法，因为该项目需要非常严格的治理才能交付
- B. 我将采用预测型方法，因为该项目需要非常严格的治理才能交付
- C. 我将采用适应型方法，因为该项目是适应生命周期，并需要使用多阶段的方法，以便有效地管理
- D. 以上答案都不正确，任何一种生命周期都不希望发生大量的变更，因为变更不利于项目管控，并将导致范围蔓延

## 【解析】

适应型生命周期在产品开发中的应用越来越普遍，很多项目都采用这种进度计划方法。这种方法的好处在于，它允许在整个开发生命周期期间进行变更。

其中 A、B 选项预测型也叫瀑布式。教材 177 页，答案 C。

2. 在大型项目上工作的项目经理，您聘请了项目协调人员来维护项目管理计划和项目文档，将其存储到文档库中，并使其保持最新。在做项目进度计划时，你向他解释说，你将会采用按需进度计划，他似乎对此不太熟悉，进而向你咨询这是哪个体系，你的答案是什么？

- A. 这种方法通常用于基于制约理论的 Scrum 体系。
- B. 这种方法通常用于基于制约理论的精益体系。
- C. 这种方法通常用于基于制约理论的 FDD 体系。
- D. 这种方法通常用于基于制约理论的看板体系。

## 【解析】

### 拓展知识：

敏捷开发以用户的需求进化为核心，采用迭代、循序渐进的方法进行软件开发。

① Scrum：是敏捷开发的一种，是一种以人为本，迭代式增量软件开发的过程，以英式橄榄球争球队形（Scrum）为名，因此可以想象，整个团队是高效而富有激情的。以人为本，即 Scrum 开发特别强调沟通，要求团队所有人员都坐着一起工作，通过高效的沟通解决问题。

② FDD：特征驱动开发（FDD），是敏捷开发方法中的一种，他来源与新加坡的一个大型软件开发项目，由著名软件专家 Jeff de Luca、Eric Lefebvre、Peter Coad 共同提出的。它强调特征驱动，快速迭代，即能保证快速开发，又能保证适当文档和质量。

### 答案说明：

按需进度计划：这种方法通常用于看板体系。教材 177 页，答案 D。

3. 不属于规划进度管理的工具是：

- A. 专家判断
- B. 数据分析
- C. 引导技术
- D. 会议

## 【解析】

教材 179 页，答案 C。

4. 活动过程最终输出是：

- A. 可交付成果
- B. 活动

- C. 工作包
- D. 工作任务

【解析】

答案 B。

5. 一个产品经理，目前为一家大型美国银行工作，管理一个安全支付网关项目。你准备为下一个迭代制定工作时间表。你正在为冲刺计划会议做准备，这个会议将是设定工作节奏和讨论产品未完项的绝佳机会。谁应该与你一起出席这个会议？

- A. 项目经理，是关键人物，因为他将按优先级排序产品未完项
- B. 开发团队，因为他们将估算进入冲刺未完项的高优先级条目的工作量
- C. 产品经理，因为他是唯一一个可以在有关产品的问题上，给团队提供咨询，给出指导意见
- D. 项目经理，产品经理（他将对产品未完项按优先级排序），开发团队（他们将估算进入冲刺未完项的高优先级条目的工作量）

【解析】

教材 203 页，答案 D。

6. 属于规划进度管理输出的是哪一项？

- A. 活动清单
- B. 进度管理计划
- C. 里程碑清单
- D. 项目文件更新

【解析】

教材 179 页，答案 B。

7. 哪个不是定义活动过程的输出？

- A. 活动清单
- B. 活动属性
- C. 活动顺序
- D. 里程碑清单

【解析】

定义活动过程的输出：活动清单、活动属性、里程碑清单。教材 183 页，答案 C。

8. Anke 是一个敏捷项目经理，为 E 支付开发一个在线应用。他的开发团队想看看迭代中的剩余工作。因为产品负责人和团队能够决定需要开发的内容和产品放行所需的时间。他决定去问问这个项目的敏捷教练 Anke。Anke 应该建议 Mike 什么？

- A. Up/ Down 条形图，易读，且普遍被使用在敏捷方法论中
- B. 发布燃尽图，图形展示一个时间盒内的剩余工作和剩余时间
- C. 迭代燃尽图，用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作
- D. 产品审核图，用于预测趋势线。预测迭代结束时可能出现的偏差，并据此在迭代期间采取合理行动

【解析】

迭代燃尽图。这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。教材 226 页，答案 C。

9. 关于进度数据的说法，错误的是：

- A. 进度数据至少应包括进度里程碑、计划活动、活动属性以及已知的全部假设条件与制约因素
- B. 在进度模型中，把进度计划看成是自变量，进度数据是因变量
- C. 进度数据可以包括资源直方图、现金流量预测以及订货与交货进度计划等

D. 有了进度数据和进度模型，就可以很方便地更新项目进度计划

【解析】

项目进度模型中的进度数据是用以描述和控制进度计划的信息集合。**进度数据至少包括进度里程碑、进度活动、活动属性，以及已知的全部假设条件与制约因素**（A 选项），而所需的其他数据因应用领域而异。经常可用作支持细节的信息包括（但不限于）：

**进度数据还可包括资源直方图、现金流预测，以及订购与交付进度安排等其他相关信息**（C 选项）。教材 177 页。

其中 B 选项说法反了，应该是把进度计划看成因变量，进度数据看成自变量。答案 B。

10. 下面哪一个是排列活动顺序的工具：

- A. 专家判断
- B. 三点估算
- C. 确定和整合依赖关系
- D. 备选方案分析

【解析】

排列活动顺序的工具具有：紧前关系绘图法、确定和整合依赖关系、提前量与滞后量、项目管理信息系统。教材 187 页，答案 C。

11. 你被公司指定为一个项目的项目经理，你同意你的项目团队使用拳头五指技术来投票决策某个关键的决定。在月会中，你围绕移除一个关键性的功能的问题进行讨论移除这个功能，这个功能将极大地增加项目的时间和成本，但是可以在项目第二阶段交付，其中一个项目组成员举起 5 个手指。这意味着什么？

- A. 这表明他赞成留下这个功能，他不支持这个决定。
- B. 这表明他对自己的决定还不确定，最好与团队成员进一步讨论。
- C. 这表明他赞成移除该功能，他完全支持这个决定。
- D. 这表明他对这个决定有适度的支持，但这并不意味着他完全支持这个决定。

【解析】

项目经理会让团队成员针对某个决定示意支持程度，举拳头表示不支持，伸五个手指表示完全支持，伸出三个以下手指的团队成员有机会与团队讨论其反对意见。项目经理会不断进行举手表决，直到整个团队达成共识（所有人都伸出三个以上手指）或同意进入下一个决定。

教材 203 页，答案 C。

12. Robert 是一名敏捷项目经理，致力于开发项目管理招聘的在线应用程序。后台积压了满满的工作项目，用户故事已经完成分裂成冲刺，并且需要计划在特定时间范围内完成所有功能。根据敏捷发布规划，哪种关系是正确的？

- A. 产品愿景驱动发布计划
- B. 产品路线图驱动产品愿景
- C. 发布计划决定迭代计划
- D. 任务创建以交付迭代计划

【解析】

产品愿景驱动产品路线图，产品路线图驱动发布规划，发布规划决定迭代计划，迭代计划安排功能开发。教材 216 页，答案 C。

13. 采用三点估算法估算活动持续时间，需要搜集下列各项信息，除了：

- A. 最可能时间
- B. 期望时间
- C. 最乐观时间
- D. 最悲观时间

【解析】

答案 B。

14. 关键路径通常是指：
- A. 特别重要的路径
  - B. 时差为负值的路径
  - C. 时差为正值的路径
  - D. 时差为零的路径

【解析】

教材 210 页，答案 D。

15. 以下所有都是制定进度计划过程的输出，除了：
- A. 项目日历
  - B. 进度管理计划
  - C. 进度数据
  - D. 进度基准

【解析】

制定进度计划过程的输出：项目日历、进度数据、进度基准。答案 B。

16. 通常在项目的哪个阶段运用参数估算方法来估算项目持续时间或成本？
- A. 启动
  - B. 规划
  - C. 执行
  - D. 监控

【解析】

教材 25 页，答案 B。

17. 在进度计划制定过程中，下列哪项将为初步的活动历时估算提供最好的基础？
- A. 行业协会发布的劳动生产率信息
  - B. 咨询专家的经验
  - C. 项目团队的经验
  - D. 去年某个类似项目的进度计划

【解析】

教材 200 页，答案 D。

18. 活动清单中应该包括：
- A. 项目所需的主要进度活动
  - B. 项目所需的全部进度活动
  - C. 项目所需的进度活动及其属性
  - D. 项目所需的进度活动及其标识及工作范围描述

【解析】

活动清单包含项目所需的进度活动。对于使用滚动式规划或敏捷技术的项目，活动清单会在项目进展过程中得到定期更新。**活动清单包括每个活动的标识及工作范围详述，使项目团队成员知道需要完成什么工作。**教材 185 页，答案 D。

19. 在控制进度过程中，对项目进度的变更，可能会对以下哪项提出变更请求？
- A. 进度基准
  - B. 项目管理计划的组成部分
  - C. 范围基准
  - D. 进度基准、范围基准和/或项目管理计划的其他组成部分

【解析】

通过分析进度偏差，审查进展报告、绩效测量结果和项目范围或进度调整情况，可能会对**进度基准、范围基准和/或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求**。教材 229 页，答案 D。

20. 在制定进度计划时，如何设法克服资源制约因素的不利影响？

- A. 赶工
- B. 使用蒙特卡洛方法
- C. 采用快速跟进方法
- D. 进行资源平衡

【解析】

资源优化技术是根据资源供需情况，来调整进度模型的技术，包括（但不限于）：资源平衡、资源平滑。教材 247 页，答案 D。

21. 定义活动过程是对以下哪项进行定义和规划？

- A. 进度活动
- B. 工作包
- C. 汇总活动
- D. 里程碑

【解析】

定义活动是识别和记录为完成项目可交付成果而须采取的具体行动的过程。本过程的主要作用是，将工作包分解为**进度活动**，作为对项目工作进行进度估算、规划、执行、监督和控制的基础。教材 183 页，答案 A。

按需进度计划：这种方法通常用于看板体系。

22. 为了加快项目进度，你决定在全部的文件编写工作结束之前 3 天就开始文件印刷的版面设计工作。这是一种什么逻辑关系？

- A. 带时间滞后量的开始到开始关系
- B. 带时间提前量的完成到开始关系
- C. 带时间提前量的开始到开始关系
- D. 带时间滞后量的完成到开始关系

【解析】

原计划是文件编写完了开始印刷，标准的 FS（即完成到开始），现在是为了赶进度，把印刷提前了，无非就是原逻辑上增加了一个提前量，即带 3 天提前量的完成到开始，B 选项正确。

23. 以下哪项不是排列活动顺序过程的输入？

- A. 活动清单
- B. 活动属性
- C. 进度管理计划
- D. 工作分解结构

【解析】

排列活动顺序过程的输入：活动清单、活动属性、进度管理计划。工作分解结构应该是输出，但是暂时不清楚是哪个过程的输出。教材 187 页，答案 D。

24. 以下关于资源平衡的说法都是正确的，除了：

- A. 在项目各时段中平均分配资源，以便制定出平稳的进度计划
- B. 根据资源制约因素，来调整进度计划
- C. 解决同一资源在同一时间被分配至两个工作的问题

D. 优化项目进度计划

【解析】

A 选项错在平均分配，资源分配应该是一共凸形的曲线，前面少，中间多，后面少，怎么能是平均分配。有的过程很少的资源就够了，资源平衡是为了合理利用资源，防止一个资源过度分配。答案 A。

25. 活动持续时间估算应该由谁来进行？

- A. 项目经理
- B. 项目团队中最熟悉具体活动的人
- C. 职能经理
- D. 项目管理团队

【解析】

此题为在书中明确说明，按照实际情况来看确实由最熟悉活动人员进行估算，项目经理控制把关。教材 196 页，答案 B。

26. 控制进度一般不涉及以下哪一项？

- A. 判断项目进度的当前状态
- B. 确定进度变更是否已经发生
- C. 管理实际发生的进度变更
- D. 根据客户需求变更进度计划

【解析】

答案 D。

27. 用快速跟进的方法来压缩进度，是指：

- A. 通过加班工作，使项目提前完工
- B. 以强有力的奖励手段，使项目提前完工
- C. 把工作并行实施，使项目提前完工
- D. 加快关键路径上的活动的进度，使项目提前完工

【解析】

教材 215 页，答案 C。

28. 在制定进度计划过程中，为每个活动创建一个可能的持续时间分布，并使用它来计算项目总的可能的分布结果。你使用的技术是：

- A. 参数估计
- B. 数学分析
- C. 模拟
- D. 资源平衡

【解析】

计算项目总的可能分布结果：假设情景分析、模拟，本题选择模拟。教材 213 页，答案 C。

29. 在你的项目中，你希望包含基于历史数据的重大事件在里程碑列表中。这样的里程碑是：

- A. 选择性的
- B. 强制性的
- C. 法定的
- D. 权威的

【解析】

里程碑是项目中的重要时点或事件，里程碑清单列出了所有项目里程碑，并指明每个里程碑是强制性的（如合同要求的）还是**选择性的（如根据历史信息确定的）**。里程碑的持续

时间为零，因为它们代表的是一个重要时间点或事件。教材 186 页，答案 A。

30. 你们的团队正在为新产品发起广告宣传活动。你被项目发起人委派完成一些里程碑，但仅能使用可用的技术资源。从项目管理的角度来看，这属于：

- A. 制约因素
- B. 假设条件
- C. 选择性依赖关系
- D. 强制性依赖关系

【解析】

答案 A。