

# 项目质量管理

1. Tim 是一个应用开发项目的敏捷教练和项目经理。项目范围是为电视布线公司开发一个支付 APP。他将开始第一个冲刺，并且想设置质量管理的角色和职责。在敏捷项目中，质量管理由谁执行？

- A. 项目经理
- B. 项目发起人
- C. 客户
- D. 所有团队成员

## 【解析】

在敏捷项目中，整个项目期间的质量管理由所有团队成员执行；但在传统项目中，质量管理通常是特定团队成员的职责。教材 290 页，答案 D。

2. Isabelle 是一个工业设计项目的项目经理。她发现过去几年她所有的项目都出现了某种缺陷，她认为有可能是她公司正在使用的流程存在问题因而导致了这种缺陷。她使用石川图为项目中出现的这一趋势做根本原因分析，以便她能提出过程改进的建议，以避免将来再出现这个问题。她在做什么过程？

- A. 规划质量管理
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 定型风险分析

## 【解析】

石川图（因果图）是管理质量活动中的一种工具或技术，教材 288 页，答案 B。

3. Hana 是中国一家大型电信公司的 PMO。关于目前运行的项目不符合组织和项目的政策、过程与程序的问题引起了很多关注。她希望执行一个结构化且独立的流程用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序。她可以在哪个过程中执行此活动？

- A. 规划质量管理
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 实施配置项目验证和配置审计

## 【解析】

题干中描述的为审计相关内容，其中审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。

审计属于管理质量中的一种工具与技术。教材 294 页，答案 B。

4. 一家石油天然气公司的项目经理，正在观察一处公司旧址的关闭情况。质量控制过程的结果发现了一些问题，并与你的主要交付物之一相关联。该项目在这个问题被解决，事情回到正轨之前无法关闭。通常解决问题的方法包括以下几点，除了？

- A. 识别正在执行的所有良好和最佳实践，并在组织内相似项目中引入或执行这些良好的实践
- B. 识别根本原因。将所发现问题的原因分解成离散分支，来帮助找出问题的主要或根本原因
- C. 生成可能的解决方案并选择最佳解决方案
- D. 执行解决方案并验证解决方案的有效性

## 【解析】

问题解决方法通常包括以下要素：

- ① 定义问题；
- ② 识别根本原因；
- ③ 生成可能的解决方案；
- ④ 选择最佳解决方案；
- ⑤ 执行解决方案；
- ⑥ 验证解决方案的有效性。

教材 295 页，答案 A。

5. 负责管理客户支持热线项目的开发。您希望提高产品的最终特性，包括可靠性、调配、装配、制造、成本、服务、可用性、安全性和质量。降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度都是您想要满足的关键因素。什么工具对您最有帮助？

- A. 考虑面向 X 的设计，因为它可以在产品设计期间应用，旨在优化设计的特定方面
- B. 选择鱼骨图，因为它将问题陈述的原因分解成离散的分支，有助于识别问题的主要或根本原因
- C. 检验包括测量，检查和验证等活动，以确定工作和可交付成果是否符合要求和产品验收标准
- D. 逻辑数据模型，因为它们是组织数据的可视化表示，用商业语言描述并且独立于任何特定技术

【解析】

面向 X 的设计 (DfX) 是产品设计期间可采用的一系列技术指南，旨在优化设计的特定方面，可以控制或提高产品最终特性。DfX 中的“X”可以是产品开发的不同方面，例如可靠性、调配、装配、制造、成本、服务、可用性、安全性和质量。使用 DfX 可以降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度。

教材 295 页，答案 A。

6. 一家石油天然气公司的项目经理，正在关注公司一处旧站点的关闭情况。这个站点有很多质量问题，需要从质量角度进行密切管理。您正在查看 PMI-PMBOK 指南中定义的管理质量过程中应产生的输出，下列哪一项不是管理质量过程的输出？

- A. 质量报告
- B. 质量测量指标
- C. 测试和评估文件
- D. 变更请求

【解析】

管理质量过程的输出：质量报告、测试和评估文件、变更请求。质量测量指标是规划质量管理过程的输出。教材 296 页，答案 B。

7. 一家跨国游戏公司的项目经理，目前她正管理着一款小型儿童游戏的研发项目，该游戏的目标群体是 4 到 7 岁的儿童，其规模与苏之前管理的任何一个项目相比都要小很多，因此需要对该项目进行裁剪，下列哪一项不是在对项目进行裁剪时，质量管理过程需要考虑的内容？

- A. 估算和预算。因为估算达到质量要求的成本，或者估算不符合要求的成本的活动是一样的。
- B. 政策合规与审计。因为质量工具，技术和模板中，是不会考虑组织中已有的质量政策和程序的。
- C. 持续改进。因为这是一个组织层级的话题，不会对项目产生任何影响。
- D. 相关方参与以及和供应商的协作环境，都会对裁剪项目产生影响。

【解析】

每个项目都是独特的，因此项目经理需要裁剪项目质量管理过程。裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

**政策合规与审计：**组织有哪些质量政策和程序？组织使用哪些质量工具、技术和模板？

**标准与法规合规性：**是否存在必须遵守的行业质量标准？需要考虑哪些政府、法律或法规方面的制约因素？

**持续改进：**如何管理项目中的质量改进？是在组织层面还是在单个项目层面进行管理？

**相关方参与：**项目环境是否有利于与相关方及供应商合作？

教材 276 页，答案 A。

8. 特是跨国事件管理公司的项目经理。他目前正在攻读项目管理硕士学位，并在项目管理项目中研究质量管理的主题。他被要求写一篇关于质量管理趋势的论文。下列哪一项不是项目质量管理的趋势或新兴实践？

- A. 客户满意，因为了解、评估、定义和管理需求与质量管理方法无关。
- B. 挣值管理和完整的性能指标以及其他项目报告测量。
- C. 管理层的责任，因为质量管理要求项目团队的全体成员参与。
- D. 与供应商的互利合作关系，因为一个组织应该注重长期利益而不是短期收益。

【解析】

项目质量管理的趋势和新兴实践：客户满意、持续改进、管理层的责任、与供应商的互利合作关系。

教材 290 页，答案 B。

9. Alex 是一个专业招聘 App 开发项目的项目协调员，该项目存在开发过度的情况。Alex 对质量管理的意义感到困惑。他向您寻求关于质量管理方面的帮助和指导。作为一名经验丰富的项目经理，以下哪个陈述跟质量管理无关？

- A. 项目质量管理需要兼顾项目的管理和项目的可交付成果两方面。
- B. 质量的测量方法和技术则需视专门针对项目所产生的可交付成果类型而定
- C. 通过让项目团队超负荷工作来满足客户的需求，可能会增加利润，但同时也会提高整体项目风险等级。
- D. 为满足项目进度目标，而匆忙完成预定的质量检查，可能会导致诸如检验疏漏，利润下降，以及实施后的风险增加等情况发生。

【解析】

项目质量管理需要兼顾项目管理与项目可交付成果两个方面（A 选项），它适用于所有项目，无论项目的可交付成果具有何种特性。质量的测量方法和技术则需专门针对项目所产生的可交付成果类型而定（B 选项），例如，对于软件与核电站建设的可交付成果，项目质量管理需要采用不同的方法和措施。无论什么项目，若未达到质量要求，都会给某个或全部项目相关方带来严重的负面后果，例如：

为满足客户要求而让项目团队超负荷工作，就可能**导致利润下降**（C 选项描述错误）、整体项目风险增加，以及员工疲劳、出错或返工。

为满足项目进度目标而仓促完成预定的质量检查，就可能**造成检验疏漏、利润下降，以及后续风险增加**（D 选项）。

教材 273 页，答案 C。

10. 莉莉是一个项目经理，负责英国咨询公司的过程改进项目。她的任务是管理新开发的软件的质量。她对在质量管理知识领域中使用不同的过程感到困惑。她希望得到你的帮助，下列过程中的哪一个与过程改进有关。

- A. 规划质量管理过程，因为质量管理计划是项目管理计划的一个组成部分，它描述了适用的政策、程序和指南，包括与过程改进相关的政策、程序和指南。
- B. 管理质量过程，因为它包括所有的质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。
- C. 控制质量过程，因为它确保使用质量过程并确保其使用能够满足项目的质量目标。
- D. 范围管理过程，因为它提高过程和活动的效率与效果，以获得更好的成果和绩效。

【解析】

管理质量有时被称为“质量保证”，但“管理质量”的定义比“质量保证”更广，因其可用于非项目工作。在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程，旨在高效地执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求。**管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。**

教材 289 页，答案 B。

11. Matt 是一家大型金融集团的项目经理，在亚洲南部工作。他目前正在攻读项目管理硕士学位，并被要求验证在研究论文中提出的一些概念。以下是 PMI-PMBOK 中关于管理质量过程的描述，哪一项是不正确的？

- A. 质量保证定义比管理质量更广，因其可用于非项目工作
- B. 管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计有关
- C. 在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程
- D. 质量保证旨在高效的执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求

【解析】

管理质量有时被称为“质量保证”，但**“管理质量”的定义比“质量保证”更广**，因其可用于非项目工作。在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程，旨在高效地执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求。**管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。**

教材 289 页，答案 A。

12. 控制图在均值线的一侧有 7 个连续的数据点，这时首先应该怎样处理？

- A. 不采取任何行动，因为没有超出控制界限
- B. 告诉客户
- C. 停止生产
- D. 查明原因，寻求解决办法

【解析】

及时查明导致过程失控的原因，并在出现结果失控(质量不合格)前尽快解决。教材 304 页，答案 D。

13. 以下关于标杆对照的说法都是正确的，除了：

- A. 识别可比项目的最佳实践，提出本项目的质量改进意见
- B. 建筑项目不能用软件开发项目的做法作为标杆
- C. 可以为本项目的绩效考核提供一个基础
- D. 可以据此确定项目质量标准

【解析】

作为标杆的项目可以来自执行组织内部或外部，或者来自同一应用领域或其他应用领域。标杆对照也允许用不同应用领域或行业的项目做类比。

教材 281 页，答案 B。

14. 在项目监控过程中，你可以做出项目产品不符合要求的结论，如果：

- A. 质量偏差超过控制上限或下限
- B. 质量偏差超过规格上限或下限
- C. 质量偏差呈现随机变化
- D. 质量偏差呈现有规律的变化

【解析】

控制界限是用来确认制程是否稳定，规格界限是用来确认产品是否符合规格，稳定了并不一定符合标准，符合标准的也不就一定就稳定了，二者没有包含关系。

教材 304 页，答案 B。

15. 控制图中表明失控的描述不正确的是：

- A. 1 个点超出规格界限
- B. 连续 7 个点在均值上方
- C. 有连续 7 个点在均值下方
- D. 连续 6 个点在均值线上

【解析】

链接: <https://pan.baidu.com/s/1g8KT29FK6e6mhuqmc7YTeg>, 提取码: cg65。在视频第 5 分钟, 有详细解释。

答案 D。

16. 当一个过程处于受控状态中, 对此过程可以怎么做?

- A. 不应该调整该过程
- B. 应该调整该过程, 以便提高产品质量
- C. 应该在项目阶段结束时, 及时调整该过程
- D. 应该为了使工作更具挑战性, 而调整该过程

【解析】

受控不需要调整, 答案: A。

17. 质量审计的目标包括以下所有, 除了:

- A. 总结质量管理的经验教训
- B. 识别谁应该对质量问题负主要责任
- C. 识别有效的质量管理做法
- D. 确定对质量政策的遵守程度

【解析】

质量审计目标可能包括 (但不限于):

- ① 识别全部正在实施的良好及最佳实践;
- ② 识别所有违规做法、差距及不足;
- ③ 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践;
- ④ 积极、主动地提供协助, 以改进过程的执行, 从而帮助团队提高生产效率;
- ⑤ 强调每次审计都应对组织经验教训知识库的积累做出贡献

教材 294 页, 答案 B。

18. 以下关于项目质量管理的说法都是正确的, 除了:

- A. 项目质量管理既要考虑项目管理的质量, 又要考虑项目产品的质量
- B. 项目质量管理同时兼顾项目过程的质量和项目结果的质量
- C. 项目质量管理方法适用于所有的项目, 无论项目会产出怎样的结果
- D. 项目质量管理是为了保证项目结果达到尽可能高的质量标准

【解析】

达到保证质量的目标即可, 无需追求过高的质量标准, 答案 D。

19. 以下关于质量成本的说法, 哪个是正确的?

- A. 增加评估成本, 以便节约其他成本
- B. 增加保修成本, 以便节约其他成本
- C. 增加外部失败成本, 以便节约其他成本
- D. 增加内部失败成本, 以便节约其他成本

【解析】

答案 A, 但是找不到具体的原文解析, 相关介绍在教材 282 页。

20. 过程分析旨在：
- A. 发现非增值活动
  - B. 提高项目产品质量
  - C. 降低生产成本
  - D. 满足相关方满意度

【解析】

过程分析可以识别过程改进机会，同时检查在过程期间遇到的问题、制约因素，以及非增值活动。教材 292 页，答案 A。

21. 一个项目经理因为项目成本问题而闷闷不乐。项目出现了大量的返工和报废，总成本逐步上升，如果你是这名项目经理的指导者，你可以提供最好的建议是？

- A. 这种情况是项目自然而然的事情，不需要忧虑。
- B. 通过培训及过程改进
- C. 考虑沉没成本
- D. 考虑边缘成本

【解析】

防止出现返工，应该加强培训，做好预防，预防胜于检查。答案 B。

22. 流程图中通常包括以下所有，除了

- A. 每个步骤的活动
- B. 每个活动的责任人
- C. 相关的决策点
- D. 相关活动的时间顺序

【解析】

流程图里不会有人，教材 284 页，答案 B。

23. 保修成本是下面哪项成本的一个例子。

- A. 内部失败成本
- B. 评估成本
- C. 外部失败成本
- D. 客户满意成本

【解析】

教材 283 页的图，答案 C。

24. 关于质量审计的描述错误的是哪一项？

- A. 可由内部或者外部进行
- B. 可以带来质量成本的降低
- C. 可事先安排或者随机进行
- D. 执行已确认的变更

【解析】

采取后续措施纠正问题，可以降低质量成本，并提高发起人或客户对项目产品的接受度。质量审计可事先安排，也可随机进行；可由内部或外部审计师进行。教材 295 页，答案 D。

25. 项目经理正在检查项目执行期间所遇到的问题、制约因素以及所发现的非增值活动，并设法在以后克服这些问题以及减少非增值活动。他正在做：

- A. 规划质量
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 实施质量审计

**【解析】**

答案 B。

26. 控制图中的控制上限和控制下限表明:
- A. 项目团队不受处罚的最大偏差范围
  - B. 产品质量合格与不合格的分界线
  - C. 生产过程不需采取纠正措施的界限
  - D. 判断项目成败的重要统计依据

**【解析】**

教材 304 页, 答案 C。

**额外知识点:**

控制界限是用来确认制程是否稳定(波动范围), 规格界限是用来确认产品是否符合规格, 稳定了并不一定符合标准, 符合规格也不一定稳定。

27. 关于质量的说法, 以下哪项是正确的?
- A. 质量偏低不是问题, 等级偏低是个问题
  - B. 质量是一系列内在特性满足要求的程度
  - C. 质量中明确或隐含的需求是需求开发的依据
  - D. 质量决定着项目产品的功能多少

**【解析】**

质量作为实现的性能或成果, 是“一系列内在特性满足要求的程度”(ISO 9000)。等教材 274 页, 答案 B。

28. 为什么说质量是计划出来的而非检查出来的?
- A. 通过计划可以降低质量并且使用了较少的花费
  - B. 通过计划可以改进质量而且使用了较少的花费
  - C. 通过计划可以降低质量而且使用了较多的花费
  - D. 通过计划可以改进质量而且使用了较多的花费

**【解析】**

质量管理核心理念: 预防胜于检查。教材 74 页, 答案 B。

29. 下列哪项属于一致性质量成本的例子?
- A. 返工
  - B. 培训
  - C. 废品
  - D. 保修费用

**【解析】**

一致性成本(规避失败成本): 为了预防出现质量问题所花费的成本。

非一致性成本: 出现质量问题后, 用于挽救(控制)花费的成本。

教材 282-283 页, 答案 B。

30. 项目经理需要确定将来用于检查质量的目标值、控制界限、规格界限以及进行质量检查的频率。他应该使用以下哪个工具与技术?
- A. 控制图
  - B. 标杆对照
  - C. 流程图
  - D. 实验设计

**【解析】**

答案 A, 控制图的定义在教材 304 页。

