

## ◇ 练习题

1、项目 X 在公司的项目组合管理系统中属于最高级别的项目，项目经理希望澄清项目范围。项目经理首先应该怎么办？

- A. 通过利用文件记录哪些属于范围之内，以及哪些属于范围之外，来管理范围的实际水平
- B. 利用帕累托方法，来确定最受欢迎的意见，并在下个阶段评估这些意见
- C. 根据干系人的确定和影响水平，给干系人排名，并允许排名最高的干系人来设定范围
- D. 利用专业判断来编写工作说明书

答案：A。明确范围边界。

2、在项目实施阶段，指导小组成员抱怨一项主要需求尚未纳入项目范围。这种情况由下列哪一项导致？

- A. 工作分解结构尚未完成
- B. 没有考虑所有利害关系者的利益
- C. 问题日志尚未完成
- D. 项目范围说明书尚未定稿

答案：B。收集需求时没有充分考虑到干系人。收集需求需要参考干系人登记册作为输入，由于没有考虑到这一项，导致收集需求不完整。

3、项目范围说明书包括一项假定内容，即由分包商在选定日期支付一个关键子系统。在预定支付前一个月，分包商告知项目经理无法提供指定子系统。他们可提供界面不同的类似子系统。项目经理超时工作，以适应新界面。为了更新范围说明书以添加额外工作，项目经理应具备哪些资料？

- A. 项目章程
- B. 获批的范围变更申请
- C. 纠正措施建议
- D. 用以评估项目变更量的项目评估

答案：B。范围变更请求需得到批准后，再更新范围说明书。

4、项目里程碑清单是？

- A. 由每个干系人生成的
- B. 所有项目活动的一系列工期
- C. 进度基准

D. 所有里程碑，包括强制的和可选的

答案：D。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还是选择性的。

5、若要向关键干系人沟通项目管理计划，宣布项目开始，并分享相关信息，项目经理应当使用什么沟通工具？

- A. 状态报告
- B. 每日站立会议
- C. 焦点小组会议
- D. 项目启动大会

参考答案：D。解析：项目启动大会，是项目管理计划制定完、执行前召开的，属于规划过程组。

6、由于工程师不熟悉某些技术，项目落后于进度一周。项目经理任命一名高级资源来指导工程师，并将其记录在项目管理计划中。这属于下列哪一项范畴？

- A. 工作绩效信息
- B. 专家判断
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

答案：C。项目落后于进度一周，说明项目已经落后，应该纠偏。如果题干说工程师不熟悉某些技术，为了防止进度落后，PM任命了一名高级资源来指导工程。这属于D预防措施。

7、工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受。然而，客户对产品不满意。对项目经理而言，这意味着合同出现哪种情况：

- A. 无效
- B. 作废
- C. 已完成
- D. 违约

答案：C。工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受，只是客户主观上不太满意而已。但是对于 PM，合同上的工作已经完成了。

## 第 6 章 项目进度管理

项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

项目进度计划（Schedule）说明了项目如何以及何时交付项目范围中定义的产品、服务和成果。

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	

创建WBS 最底层得到的是工作包，但是为了更好的估算活动持续时间和活动成本。把最底层的工作包继续分解，就得到活动。活动，是工作、是个动词，是指完成工作包所要从事的工作，这叫6.2 定义活动；

得到了一系列的活动之后，把这些活动排列顺序，先做什么、后做什么。这叫排列活动顺序。6.3 排列活动顺序；

用不同资源来执行活动，所需要的时间是不一样的，比如用一个高级资源和用中级资源，效率不同、时间长短肯定不同。这叫6.4估算活动持续时间；

有了顺序、资源、时间这些，可以制定出一份详细的进度计划了，接下来6.5制定进度计划；

制定进度计划过程会得到一个输出：进度基准。下一过程就是对进度基准进行管理，6.6 控制进度；

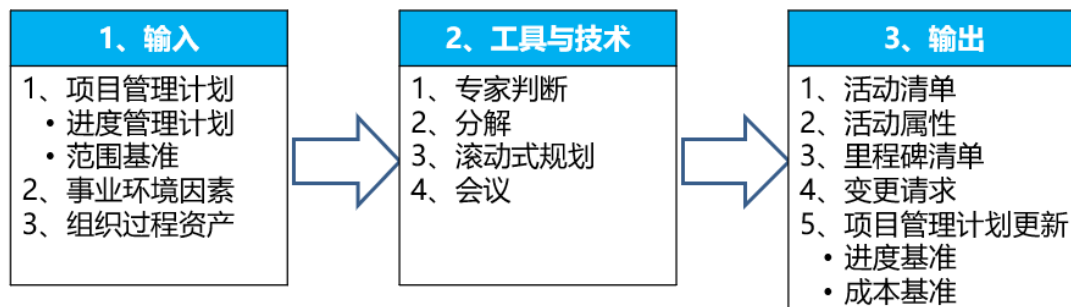
6.2-6.6 咱们都简单做了一个介绍，这 5 个过程怎么来进行，有一份指导性的计划，叫做“进度管理计划”，这份计划是由 6.1 规划进度管理得来的，他指导了后续过程的进行。所以 6.1 这个过程很简单，规划进度管理是为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。

### 定义活动

1、定义：识别和记录为完成项目可交付成果而采取的具体行动。

创建 WBS 得到的是工作包，将工作包继续往下分解得到活动，以便更好地对项目工作进行。

## 6.2 定义活动



2、定义活动的工具：分解。

让团队成员参与分解，有助于团队投入（buy-in）。PMI 理念是鼓励干系人参与。

3、定义活动的工具：滚动式规划。

滚动式规划是一种渐进明细的方法，近期的要完成的工作规划的详细一些，而远期的工作规划的粗略一些。

拿工作包“机票”举例，定义活动得到 4 个活动：注册、登录、网上订机票、付费。注册、登录、网上订机票，这三个活动很明确，我知道怎么去执行，可以往下分的再细一些。付费，不知道具体怎么操作，究竟是用储蓄卡？是用信用卡？是 x 信？还是 xx 宝付款？那就规划的粗略一些。

4、定义活动的输出：活动清单

是一份包含项目所需的全部进度活动的综合清单；比如注册、登录、网上订机票、付费这个就是活动清单。

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；

活动是工作，不是可交付成果。

5、定义活动的输出：活动属性

活动属性是指每项活动所具有的多重属性，用来扩充对活动的描述。

6、定义活动的输出：里程碑清单。

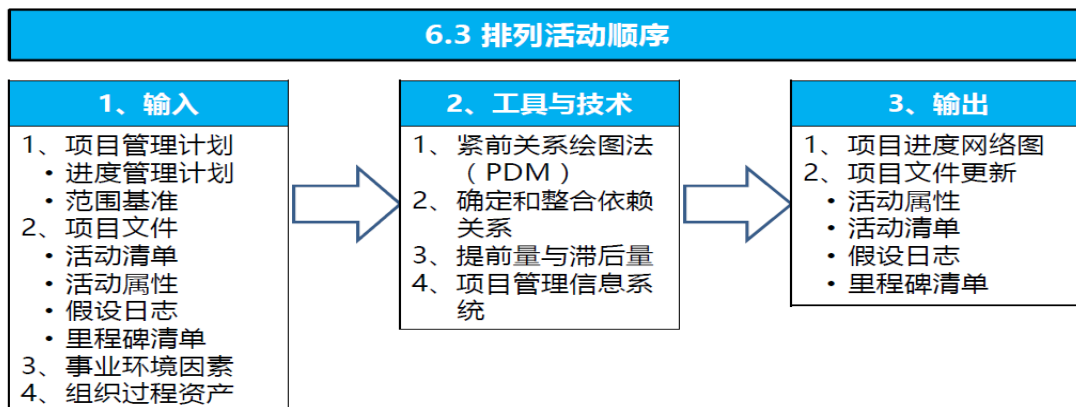
里程碑清单：是一份清单，列出了所有里程碑，指明了每个里程碑是强制性的，还是选择性的。

里程碑是重要的时间点或事件，持续时间为 0。特别注意：里程碑，是重要的时间点、是一个时刻、不是可交付成果。

### 排列活动顺序

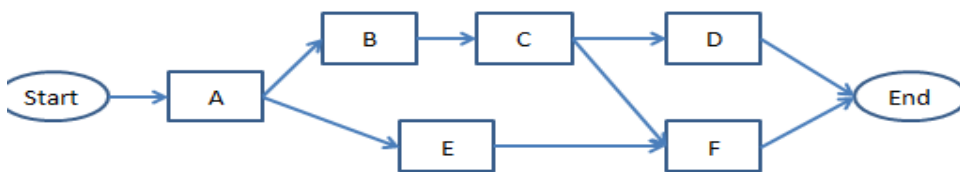
1、过程定义：识别和记录项目活动之间的关系的过程。本过程旨在将项目活动列表转化为图表，作为发布进度基准的第一步。

过程作用：定义工作之间的逻辑顺序，以便在既定的所有项目制约因素下获得最高的效率。



#### 2、排列活动顺序的工具：紧前关系绘图法 PDM

又叫活动节点法 (AON)、单代号网络图、前导图法等。节点表示活动、箭头表示逻辑关系，包括了 4 种逻辑关系：完成-开始 FS，开始-开始 SS，完成-完成 FF，开始-完成 SF。最常用的是：完成-开始 FS。



#### 3、排列活动顺序的工具：确定和整合依赖关系

四种依赖关系：强制性依赖关系、选择性依赖关系、外部依赖关系、内部依赖关系。我们把“做丝瓜炒蛋”作为一个项目，来解释四种依赖关系：

1) 先去菜场买丝瓜、才能把丝瓜洗干净。这是强制性依赖关系：是指要做的工作中固定的依赖关系，与客观限制有关，也称为硬逻辑。

2) 要做这道菜却没有鸡蛋，可以选择去菜场直接买鸡蛋回来，也可以选择等自家养的鸡下蛋。大部分人的最佳实践是直接去菜场买蛋回来。这是选择性依赖关系：是指由项目团队确定的，也称为首选逻辑、优先逻辑、软逻辑。

3) 材料准备齐全，但是做菜时必须等灶台通了煤气才能做。这叫外部依赖关系：是指项目活动与非项目活动之间的依赖关系，项目团队无法控制。

4) 洗丝瓜、切丝瓜、炒丝瓜和蛋。这是内部依赖关系：是指项目活动之间的紧前关系。

#### 4、排列活动顺序的工具：提前量与滞后量

提前量是超前时间，紧后活动可以提前的时间量。

滞后量是等待时间，紧后活动需要推迟的时间量。比如挖坑 3 天后，才来种树。表现为：FS+3，+3 就是滞后量，是推迟时间量。

两个活动间才有提前量与滞后量，一个活动没有提前量与滞后量，只有时差。

## 5、排列活动顺序的输出：项目进度网络图

没有时间刻度、没有持续时间，只表示活动间的逻辑关系的“纯逻辑图”。

