

级班
:号学
:名姓

)线此过超得不题答(线订装

课程名称：项目管理

一、 单项选择题（本大题共 15 小题，每小题 2 分，共 30 分）

1. 项目是创造独特产品、服务或其他成果的（ A ）工作或努力。  
A. 一次性      B. 持续性      C. 阶段性      D. 反复多次
2. 在（ B ）组织结构中项目经理拥有最大的权利。  
A. 经典传统型组织      B. 项目型组织      C. 强矩阵型组织      D. 弱矩阵型组织
3. 项目计划应下发给（ D ）  
A. 项目机构中的所有项目干系人      B. 所有项目干系人  
C. 项目团队成员和项目赞助人      D. 沟通管理计划中所确定的人员
4. 目标管理不涉及下列哪些内容（D ）  
A. 确定明确和现实的目标      B. 定期评估项目目标是否完成  
C. 促进合作、团队建设和对项目的投入      D. 为项目成员建立具体的职业途径
5. 一个项目经理的公司在高科技领域从事经营工作，公司需要对一些功能特性进行集成与共享。项目经理正在考虑一个新项目合适的组织结构，其可能的选择是（ A ）  
A. 矩阵      B. 强矩阵      C. 功能化      D. 项目化
6. 里程碑不是（ C ）  
A. 持续期为零的工作  
B. 项目生命周期中重要的事件  
C. 因资金或时间的付出而取得的工作成果的度量  
D. 在表示所有工作开始和结束时，得到最好利用
7. 进行项目工作周期估算时，下列那些将不应考虑（ D ）  
A. 资源能力      B. 分配到一项任务上的资源总数  
C. 历史资料（如有的话）      D. 管理费用
8. 减少项目中冲突的主要方法是（ C ）  
A. 举行定期的小组会议      B. 使用小组协调人员  
C. 进行谨慎仔细的项目规划      D. 规定严格的讨论制度

9. 以下哪项是项目经理最重要的素质？（ D ）

- A. 监管经验              B. 谈判技巧              C. 技术教育背景              D. 与人协作的能力

10. 网络计划工期优化，主要通过（ C ）来实现。

- A. 利用总时差              B. 利用自由时差  
C. 压缩关键工作持续时间              D. 压缩非关键工作持续时间

11. 当过程被认为是处于控制之中的时候，它（ A ）

- A. 不应该被调整  
B. 不能通过对其进行调整以达到某些方面的改进  
C. 能表现出由于预料到的原因或正常原因引起的差异  
D. 不能因为任何原因而进行审查或返工

12. 在项目管理领域中，范围概念是指（ A ）

- A. 可交付成果的范围              B. 产品范围              C. 项目范围              D. 产品范围和项目范围

13. 甘特图的主要缺点是（ C ）

- A. 不能反映工作分解结构              B. 不能反映日历时间  
C. 不能反映事件的相互关系              D. 不能反映人力资源计划

14. 可通过（ D ）缩短进度计划总工期。

- A. 在任何工作上均增加资源量              B. 在非关键工作上增加资源量  
C. 部分工作增加作业班次              D. 增加关键工作资源量

15. 有效团队协作的首要原则（ D ）

- A. 统一性              B. 协调性              C. 有效性和效率              D. 设定共同目标

## 二、名词解释（本大题共 4 小题，每小题 5 分，共 20 分）

1. 项目管理：项目是要在一定时间里，在预定范围内需要达到预定质量水平的一项一次性任务。

2. 项目评估：项目评估是指在可行性研究的基础上，根据国家有关部门颁布的政策、法律法规、办法和参数等，从项目、国民经济和社会的角度出发，由有关部门（包括银行和中介咨询机构等）对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、财

务效益、经济效益和社会效益等进行全面分析论证，并就该项目是否可行提出相应判断的一项工作。

### 3. 项目时间管理：

项目工期管理，项目进度管理，是在项目范围确定以后，在权衡了质量目标、成本目标、资源供给等一系列特定项目限制条件后，为实现项目目标，特别是确保项目按时完工所开展的一系列（包括：活动定义、活动排序、活动资源估算、活动历时估算、制定进度表、进度控制）管理活动和过程

### 4. 绩效评估：

绩效评估又称绩效考核或绩效评价，它是按照一定的标准采用科学的方法检查和评定组织内部公务员对职位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的管理方法。

## 三、主观题 （本大题共 4 小题，每小题 9 分，共 36 分）

### 四、1. 什么是项目需求？项目目标有哪些特点？

强调的是管理的目标和管理的方法之间的关系，只有立足在这个关系的基础上，才可以保证做到真正明确需求及期望结果。

项目目标：简单地说就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。项目的实施过程实际就是一种追求预定目标的过程，因此，从一定意义上讲，项目目标应该是被清楚定义，并且可以是最终实现的。项目目标包括：可测量的项目成功标准。项目可能有各种各样的经营，费用，进度，技术和质量目标。项目目标可能还包括费用，进度和质量指标。每一个项目目标都有属性，例如费用目标就有美元单位或人民币单位。

### 2. 简述制订项目计划的步骤。

项目计划的制订一般按以下八个步骤进行：收集和整理项目信息资料、定义项目目标并进行目标分解、进行任务分解和排序、估计完成各项任务所需的活动时间、绘制网络图、进行项目各项活动的成本估算、编制项目各方面的具体计划、汇总以上成果，并将其编制成计划文档。

### 3. 什么是项目费用预算？其作用是什么？

项目费用预算是一项制定项目费用控制标准的项目管理工作。它是在项目费用估算的基础上，更精确地估算项目总费用，并将其分摊到项目的各项具体活动和各个具体项目阶段上，为项目费用控制制订基准计划的项目费用管理活动，又称为项目费用计划。项目费用预算提

供的费用基准计划是按时间分布的、用于测量和监控费用实施情况的预算。项目费用预算在整个计划和实施过程中起着重要的作用。费用预算和项目进展中资源的使用相联系，根据费用预算，项目管理者可以实时掌握项目的进度。

4. 为什么说项目管理软件的产生和发展是现代项目管理发展不可缺少的动力？

20 世纪 80 年代后，项目管理技术呈现出繁荣发展的趋势，项目管理软件开始出现。对于大型项目的管理，没有软件支撑，人工完成项目任务制定、项目进度跟踪、资源管理、成本预算，其复杂程度和难度都是相当大的。可以说计算机技术的发展对项目管理深入应用起了举足轻重的作用。项目管理软件功能及演绎理论能力的不断提高，使项目管理从理论走向实际实施进而发挥效益成为现实。

#### 四、案例分析（本大题共 1 小题，14 分）

国内某著名财务软件开发商为我司开发资金预算系统，该项目的项目经理在与我们沟通时，总觉得他们的产品比较成熟，走的路线都是对的，造成了开了很多次协调会，但是开了等于没开，项目经理一不向上级反映，二不与我们良好沟通，造成关系僵硬。

试分析我司应采取什么办法避免类似情况的发生，今后对于该项目经理要提出什么样的要求。

避免这样的情况可以采用两种途径，第一种是请监理公司，由监理公司对实施中的项目进行管理。第二种就是从甲方自己的角度制定项目管理体系和相应的办法。

我们在项目管理中也会有“斗智斗勇”的提法。通常来讲甲方在项目中还是非常强势的，因为国内现在都是买方市场嘛！所以甲方的位置通常不会这么被动。甲方为了争取项目的主动权和控制权，也需要相应的制度与方法辅以支持，否则就只能是采用“不验收”这个杀手锏了，而这种方法往往两败俱伤，对于甲方反倒伤害更深。

例如采用制度化的方法就要求在甲乙双方建立统一的项目管理委员会组织，项目经理定期要向委员会报告，项目中的问题自然不会被掩盖了。如果没有这样的机制，则甲方很可能只能通过项目经理接触乙方的高层。遇到一个责任心不强的项目经理，那就麻烦喽！

所以可以对人员提出具体要求，例如责任心、主动性等。但更有效的方式是甲方除了合同约定之外，可以建立相应的项目管理机制对乙方以及项目经理进行约束（要强调的是约束往往是双向的），以保证项目最终的成功。

本案例的对策：

- 1) 根据合同的约束，要求乙方项目经理按照公司的实际要求开发软件系统。乙方项目经理与开发团队关系不够紧密，管不住人，是他的管理能力问题，可以向开发商反映，要求加强管理。有可能的话，公司应该派一名控制力强的人员作为甲方项目经理，主导项目的开发。
- 2) 如果因为要满足需求而延长项目开发周期，应说服公司的管理层，需求满足程度与开发周

期，对于公司来讲，当然要取前者。

3) 如果乙方项目经理不能按照要求改变开发思路，则要求乙方更换项目经理。

4) 如果乙方坚持现有的思路，我认为宁可赔款中止合同，也没有必要去开发一个不合用的软件，这方面的教训很多。

总之，软件是为管理服务的，如果无法满足管理的需要，即使软件开发成功了，项目也是失败的。