

项目管理

一. 名词解释 (25%)

- 1. 项目管理：由项目经理负责，在一定约束条件下，对项目全过程，进行高效率的组织、计划、协调和控制，最优实现项目目标的科学管理过程。
- 2. 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。
- 3. 项目范围：为了实现项目目标所必需完成的、全部且最少的工作。
- 4. 项目计划：是项目组织根据项目目标的规定, 对项目实施工作进行的各项活动做出周密安排。
- 5. 项目控制：以事先制定的计划和标准为依据，定期或不定期地对项目实施的所有环节进行调查、分析、建议和咨询，发现项目活动与标准之间的偏离，提出切实可行的实施方案，供项目的管理层决策的过程。
- 6. 风险估计：对项目风险的大小、项目风险影响程度和后果所进行的评价与估量。
- 7. 风险管理：指由项目风险识别、项目风险度量、项目风险应对、项目风险监控以及妥善处理项目风险事件所造成的结果等构成的一种专项管理工作。
- 8. 招投标：一种因招标人的要约，引发投标者的承诺，经过招标人的择优选择，最终形成协议和合同关系的平等主体之间的经济活动过程。
- 9. 项目附加式终止：也称为内含式终止, 是指项目终止时项目团队被发展成为公司或组织的一个组成部分, 即“附加”给公司或组织。
- 10. 标底：又称底价，是招标单位对招标项目所需费用自我测算的期望值。

二. 简答 (50%)

1. 项目管理的特点

- ①. 普遍性
- ②. 目的性
- ③. 独特性
- ④. 集成性
- ⑤. 创新性

- ①. 过程的一次性
- ②. 运作的独特性
- ③. 目标的确定性
- ④. 组织的临时性和开放性
- ⑤. 成果的不可挽回性

2. 简要说明项目矩阵式组织的优缺点

①. 优点

- (1) 团队的工作目标与任务比较明确，有专人负责项目的工作。
- (2) 团队成员无后顾之忧。项目工作结束时，不必为将来的工作分心。
- (3) 各职能部门可根据自己部门的资源与任务情况来调整、安排资源力量，提高资源利用率。
- (4) 提高了工作效率与反应速度，相对职能式结构来说，减少了工作层次与决策环节。
- (5) 相对项目式组织结构来说，可在一定程度上避免资源的屯积与浪费。
- (6) 在强矩阵式模式中，由于项目经理来自于公司的项目管理部门，可使项目运行符合公司的有关规定，不易出现矛盾。

②. 缺点

- (1) 项目管理权力平衡困难
- (2) 信息回路比较复杂
- (3) 项目成员多处于多领导状态
- (4) 项目经理的职权和责任不匹配

3. 怎样培养项目团队的合作精神
 - ①. 要选对人，项目经理要为团队明确方向、目标和任务，为每一个成员确定职责的角色
 - ②. 促进了解，营造相互信任的组织氛围
 - ③. 出现问题矛盾要找出根源，进行协调，在组织内慎用惩罚，成员要积极参与问题的解决。
 - ④. 吧规则制定出来，按实际情况制定，而后进行保持。
 - ⑤. 建立激励和惩罚机制。
 - ⑥. 建立有效的沟通机制。
4. 影响项目活动时间的因素有哪些
事业环境因素；组织过程资产；活动清单；活动属性；活动资源要求；资源日历；项目管理计划
5. 简要说明项目计划的三种形式
 - ①. 概念性计划：自上而下的计划，根据初步确定的工作分解结构图从最高层开始逐步分解到更为细节性的层面。
 - ②. 详细计划：由下而上的计划，制定详细的工作分解结构图，提供项目详细范围。
 - ③. 滚动计划：在一个计划期终了时，根据上期计划执行的结果和产生条件，市场需求的变化，对原定计划进行必要的调整和修订，并将计划其顺序向前推进一起，如此不断滚动、延伸。
6. 简要回答自上而下的预算和自下而上的预算的优缺点
 - ①. 自上而下
 - (一) 优点:总体预算往往比较准确;费用低,操作简单;避免有些人物被过分重视而获得过多的资源
 - (二) 缺点:精度较低;上下层管理员工意见不一致,导致项目实施困难
 - ②. 自下而上
 - (一) 优点:结果比较准确，精确度高;避免上下层人员发生争执;是一种参与管理型估算方法；
 - (二) 缺点：预测都带有不确定性；上下层人员之间存在一个独特的博弈过程，可能造成互不信任；实际运用比较少；需要大量的时间和经费的支持。
7. 简要说明项目控制的原理
8. 项目风险处理有哪些方法
 - ①. 避免：消除具体的威胁，通常是消除威胁产生的原因
 - ②. 减轻：减少风险事件的预计货币价值有两个方发，一是通过降低风险发生的概率，另一种是减少风险发生的事件价值，或者两者同时使用。
 - ③. 接受：接受风险事件的后果。
 - ④. 转移：在不降低风险发生概率和后果的情况下,借用一定的方式,将一部分风险损失转移给项目第三方。
9. 简要说明开标时应注意的事项
 - ①. 开标地点应为招标文件中预先确定的地点
 - ②. 顺序按先来先开，先外后内（先国外再国内、先地区外后地区内、先行业外后行业内、先企业外后企业内）
 - ③. 唱标要唱投标者名称、投标价格、有无投标担保、是否撤标等其他认为应公布的事项。
 - ④. 投标人可做记录，但不能查阅标书

⑤. 不能更改标书的内容

⑥. 若投标人超过 10 人，选择成本最低倒序公布；若在 10 人以内则公布成本最低的前三名。

10. 你认为项目经理应具备哪些素质

①. 良好的道德素质

②. 健康的身体素质

③. 全面的理论知识素质

④. 系统的思维能力素质

⑤. 娴熟的管理能力素质

⑥. 积极的创新能力素质

⑦. 丰富的项目管理经验

三. 计算 (25%)

1. 画网络图

2. 求关键路线

3. 压缩时间