

第一章 项目与项目管理

复习思考题

一、判断题

1. 传统的项目管理通常被认为起源于第二次世界大战。 ()
2. 项目管理的专业化发展是目前项目管理学科的发展特点之一。 ()
3. 项目管理知识体系 (PMBOK®) 的概念是由美国项目管理协会首先提出来的, 是指项目管理专业领域中知识的总和。 ()
4. 项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所做的一次性努力。 ()
5. 每一个项目阶段的结束必须以某种可交付成果为标志。 ()
6. 日常运作总是在很短的时间内完成, 而项目必须要跨越数年或数十年。 ()
7. 项目的生命周期可归纳为 4 个阶段, 这种划分通常是固定不变的。 ()
8. 项目管理中规划过程、执行过程和监控过程是截然分开的。 ()
9. 国际上主要的两大项目管理证书体系是 PMI 的 IPMP 和 IPMA 的 PMP。 ()
10. 项目管理的两个层次是指企业层次的项目管理和项目层次的项目管理。 ()
11. 项目生命周期与产品生命周期的含义是相同的。 ()
12. 项目管理的四个阶段和五个过程其实是一样的。 ()

二、单选题

1. 项目是 ()。
 - A. 一个实施相应工作范围的计划
 - B. 一组以协作方式管理、获得一个期望结果的主意
 - C. 创立独特的产品或服务所承担的临时努力
 - D. 必须在规定的时间、成本和资源等约束条件下完成的一次性任务

2. 不属于项目目标的是（ ）。
- A. 项目组织 B. 时间 C. 费用 D. 交付物
3. 随着项目生命周期的进展，资源的投入（ ）。
- A. 逐渐变大 B. 逐渐变小
C. 先变大再变小 D. 先变小再变大
4. 下列表述正确的是（ ）。
- A. 与其他项目阶段相比，项目结尾阶段与启动阶段的成本投入较少
B. 与其他项目阶段相比，项目启动阶段的成本投入是较多的
C. 项目从开始到结束，其风险是不变的
D. 项目开始时，风险最低，随着任务的一项项完成，风险逐渐增多
5. 确定项目是否可行是在（ ）过程中完成的。
- A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 收尾
6. 下列表述正确的是（ ）。
- A. 项目的生命周期是指项目的开始时间到项目的结束时间这一段时间的累计
B. 不同的项目阶段如何划分，一般均可归纳为启动项目阶段、执行项目阶段和收尾阶段
C. 失败的项目也存在收尾阶段
D. 项目生命周期是循环往复的一段时间
7. 项目“一次性”的含义是指（ ）。
- A. 项目的持续时间很短
B. 项目没有确定的开始和结束时间
C. 项目在未来一个不确定的时间结束
D. 项目可以在任何时间取消
8. 对项目利益相关者管理的主要目的是（ ）。
- A. 识别项目的所有潜在客户来确保需求分析的完成
B. 积极减少可能会严重影响项目的项目利益相关者的活动
C. 在进度和成本超支时建立商业信誉
D. 关注项目利益相关者对项目的批评
9. 应对项目可交付成果负主要责任的是（ ）。
- A. 质量经理 B. 项目经理
C. 高级管理层 D. 项目团队成员中的某个人

10. 1987 年由 () 组织研发全球第一个 PMBOK[®], 并于 1996 年发布, 2000 年、2004 年、2008 年又进行了完善。

- A. IPMA B. PMI C. APM D. PMRC

11. 下列 () 不是项目生命周期的一个过程。

- A. 规划 B. 收尾
C. 启动 D. 项目可行性研究

12. 项目生命周期的第二个阶段是 ()。

- A. 概念阶段 B. 实施阶段 C. 规划阶段 D. 结束阶段

13. 项目的生命周期阶段中 () 两个过程比较缓慢。

- A. 启动、规划 B. 规划、执行 C. 执行、收尾 D. 启动、收尾

14. 以下 () 不属于项目概念阶段的工作。

- A. 商业计划书的编制 B. 初步可行性研究
C. 进度控制 D. 详细可行性研究

15. 下列各项描述属于项目规划阶段的是 ()。

- A. 费用估计 B. 费用控制 C. 方案策划 D. 质量验收

16. ICB 是由 () 提出的。

- A. 美国 PMI B. 英国 CCTA C. IPMA D. 中国 PMRC

三、多选题

1. 下列属于项目的实例是 ()。

- A. 举办一场婚礼 B. 开发一种新的计算机软件系统
C. 提供金融服务 D. 管理一个公司

2. 项目利益相关者可能包括 ()。

- A. 项目经理 B. 客户 C. 供货商 D. 项目发起人

3. 项目管理过程可包括 ()。

- A. 启动过程 B. 规划过程
C. 执行和监控过程 D. 收尾过程

4. 属于项目组成要素的有 ()。

- A. 项目范围 B. 项目组织 C. 项目的质量 D. 项目经理

5. 项目的利益相关者可定义为 ()。

- A. 与项目直接有关的个人和组织
B. 使用项目产品的个人和组织
C. 利益受项目执行过程或完成结果影响的个人和组织
D. 任何项目可能涉及的个人和组织

6. 与作业相比, 项目 ()。

- A. 时间有限 B. 组织稳定
C. 目标间不均衡 D. 具有风险和不确定性

7. 当前项目管理发展的特点是 ()。
- A. 全球化发展 B. 多元化发展 C. 专业化发展 D. 普及化发展
8. IPMP 与 PMP 的主要不同体现在 ()。
- A. 证书体系不同 B. 认证标准不同
C. 考核方式不同 D. 运作方式不同
9. 下列属于 PMBOK® 的构成部分的是 ()。
- A. 项目管理框架 B. 单个项目的项目管理标准
C. 多项目管理标准 D. 项目管理知识领域
11. 在 ICB 4.0 中, 属于项目经理的能力要素有 ()。
- A. 5 个与情景相关的能力要素 B. 10 个与人相关的能力要素
C. 14 个与实践相关的能力要素 D. 11 个环境能力要素
12. 项目管理的实施阶段包括 ()。
- A. 生产要素管理 B. 质量保证
C. 采购规划 D. 费用控制

四、思考题

1. 举例说明什么是项目, 并简述项目的特性与属性。
2. 什么是项目管理? 项目管理的特点体现在哪些方面?
3. 什么是项目生命周期? 项目生命周期应如何划分?
4. 项目管理与作业管理有什么区别?
5. 说明国际上主要的两大证书体系的各自特点。
6. 如何看待项目的专业化与项目经理的职业化发展?
7. PMI 的 PMBOK® 的项目管理知识领域有哪些?
8. 如何理解项目管理的四个阶段和五个过程?

第二章 项目组织与团队管理

复习思考题

一、判断题

1. 项目式组织中，项目是从公司组织中分离出来作为独立单元的。（ ）
2. 项目团队的人事决策权不属于项目经理的权利范围。（ ）
3. 任何一个项目团队的发展过程，都是依次经过组建、磨合、正规、成效和解散五个阶段。（ ）
4. 需求必须要经历动机过程才能产生行为。（ ）
5. 马斯洛的需求层次论把人的需求由低到高划分为四个层次。（ ）
6. 项目经理也要行使计划、组织、领导和控制职能。（ ）

二、单选题

1. 在项目团队的发展过程中，冲突最大的阶段是（ ）。
A. 规范阶段 B. 形成阶段 C. 磨合阶段 D. 成效阶段
2. 赫茨伯格把凡是能促使员工产生（ ）的因素称为激励因素。
A. 不满意 B. 尊重需求 C. 满意感 D. 公平感
3. 三种矩阵式组织形式中，（ ）形式中项目经理的权限相对最大。
A. 强矩阵 B. 复合矩阵 C. 弱矩阵 D. 平衡矩阵
4. 对于风险较大、技术较为复杂的大型项目，最好采用（ ）。
A. 矩阵型 B. 职能型 C. 项目型 D. 混合型
5. 出全勤的员工可以免于春节加班，是一种（ ）激励措施。
A. 正强化 B. 负强化 C. 忽视 D. 惩罚
6. 项目经理应当承担（ ）角色。
A. 综合协调人 B. 职能经理 C. 直线经理 D. 项目承包商

三、多选题

1. 下列项目团队的激励措施中，（ ）是激励因素。
A. 升职 B. 培训机会
C. 年中休假 D. 完成了有一定难度的工作

2. () 属于影响对项目组织形式选择的基本因素。

- A. 项目的规模与性质
- B. 项目的时间长度
- C. 客户类型
- D. 激励因素

3. () 属于项目团队的主要特性。

- A. 高度的相互信任
- B. 成员间的相互依赖
- C. 共同的目标
- D. 相互沟通和协作

4. 项目式组织的优点是 ()。

- A. 目标明确
- B. 稳定性好
- C. 指挥统一
- D. 项目经理的控制权高

5. 采用职能型组织结构，可能会出现的情形有 ()。

- A. 任何一个成员都对每个项目直接负责
- B. 项目团队成员更关注所属部门工作，而不是项目的目的
- C. 对客户需求反应迟缓
- D. 项目团队成员在项目结束后回到所属的部门

四、思考题

1. 项目组织形式选择的关键因素有哪些？
2. 请对比强矩阵、弱矩阵、平衡矩阵的主要特征。
3. 请说明一名技术骨干如何成为一名优秀的项目经理。
4. 项目经理一般具有哪些权利和责任？
5. 作为项目经理，你如何使激励措施对团队成员有吸引力？

五、案例讨论与分析

1. 1999 年，携程网创立之时，四位创始人依据各自的经历大体定下了人事架构。沈南鹏出任 CFO，他此前是德意志银行亚太总裁。季琦和梁建章相继出任 CEO，季琦此前创办上海协成科技，擅长市场和销售；而梁建章此前是甲骨文中国区咨询总监，擅长 IT 和架构管理；范敏此前是上海旅行社总经理和新亚酒店管理公司副总经理，出任执行副总裁，打理具体的旅游业务，而后逐步任 COO 以及 CEO。

从性格方面来讲，季琦有激情、锐意开拓；沈南鹏风风火火，一股老练的投资家作派；而梁建章偏理性，用数字说话，眼光长远；范敏则善于经营，方方面面的关系处理得体。四人特长各异，各掌一端。范敏曾用一个比喻来形容四位创始人的定位：“我们要盖楼，季琦有激情、能疏通关系，他就是去拿批文、搞来土地的人。沈南鹏精于融资，他是去找钱的人。梁建章懂

IT、能发掘业务模式，他就去打桩，定出整体框架。而我来自旅游业，善于搅拌水泥和黄沙，制混凝土去填充这个框架。楼就是这样造出来的。”

问题：

- (1) 请说明携程网的创业团队构建成功之处在哪儿。
- (2) 请结合大学生的实际情况说说大学生应如何组建创业团队。

2. 某软件公司组织结构属于弱矩阵结构，该公司的项目经理王涛正在接手公司的一个新项目，要为某客户的 ERP 软件实施重大升级。王涛的项目组由五个人组成，项目组中只有资深技术人员老李参加过该软件的开发，主要负责研发软件最难的核心模块。根据公司与客户达成的协议，需要在一个月之内完成老李原来开发过的核心模块的升级。

老李隶属于研发部，由于他在日常工作中经常迟到早退，经研发部经理口头批评后仍我行我素，研发部经理萌生了解雇此人的做法。但是老李的离职会严重影响项目的工期，因此王涛提醒老李要遵守公司的有关规定，并与研发部经理协调，希望给老李一个机会，但老李仍然我行我素。项目开始不久，研发部经理口头告诉王涛要解雇老李，为此，王涛感到很为难。

问题：

- (1) 从项目的角度，请简要分析造成王涛为难的主要原因。
- (2) 请简要叙述面对上述困境应如何妥善处理。
- (3) 请简要说明该公司和项目经理应采取哪些措施以避免类似情况的发生。

第三章 项目计划与控制

复习思考题

一、判断题

1. 项目建议书是一种项目发起文件。 ()
2. 项目章程是正式承认某项目存在的一种文件。 ()
3. 里程碑计划是以项目中某些重要事件的完成时间作为基准所形成的计划。 ()
4. 项目范围是为了交付满足客户要求的产品或服务所必须完成的核心工作的总和。 ()
5. 项目范围变更会影响进度、成本等，必须被拒绝。 ()
6. 项目的范围从项目的概念阶段到收尾阶段都应该加以管理和控制。 ()
7. 绘制项目活动网络图时，使用逆推法可以估算活动的最迟时间。 ()
8. 项目活动时间估算工作包括风险估计。 ()
9. 活动就是需要消耗一定时间、资源和人力的一项明确的工作。 ()

二、单选题

1. 在项目的环境中，“范围”指的是 ()。
 - A. 产品范围和工作范围
 - B. 产品范围和项目范围
 - C. 项目范围和管理范围
 - D. 项目范围和需求范围
2. 适当的范围管理将有助于确保 ()。
 - A. 项目包括所有必需要做的工作并且也仅是那些要完成项目所必要的工作
 - B. 批准范围基准计划
 - C. 制定和批准项目章程
 - D. 批准详细的规划，包括预算、资源调配、线性责任图表和管理支持

3. 工作包是（ ）。
- A. 最低层次工作分解结构的可交付成果
B. 具有唯一标识的任务
C. 报告的要求水平
D. 可以被分配到一个以上组织单位的任务
4. 进度安排的灵活性是由（ ）决定的。
- A. 自由时差 B. 总时差 C. 网络图 D. 赶工
5. 编制进度计划的根本目的包括下列各项，除了（ ）。
- A. 消减成本、缩减时间 B. 减少决策所需的时间
C. 消除闲置时间 D. 制定较好的排除故障程序
6. 计划评审技术（PERT）和关键路径法（CPM）的主要区别是（ ）。
- A. PERT 需要三个时间估计而 CPM 只需要一个时间
B. PERT 用于建筑工程项目而 CPM 用于研发项目
C. PERT 只表达时间而 CPM 还包括了成本和资源可用性
D. PERT 需要计算机解决方案而 CPM 只需要人工技巧
7. 工作分解结构（WBS）的目的是（ ）。
- A. 对完成项目所需工作的描述 B. 制定风险计划
C. 项目团队成员进行沟通 D. 估算项目工作量的多少
8. 以下（ ）方法通过估算最小任务的成本，再把所有任务的成本向上逐渐加总，从而计算出整个项目的总成本。
- A. 总分预算估算法 B. 自下而上估算法
C. 参数模型估算法 D. 自上而下估算法
9. 项目费用估计的主要依据不包括下列哪项（ ）。
- A. 工作分解结构 B. 资源价格
C. 历史信息 D. 变更计划
10. 下面哪一项不是项目费用预算的特征（ ）。
- A. 约束性 B. 计划性 C. 控制性 D. 精确性
11. 费用预算的主要结果（ ）将作为度量和监控项目实施过程中费用支出的依据。
- A. 费用线 B. 费用负荷图
C. 费用累积曲线 D. 费用预算表

12. EAC 是对（ ）的评估。
- A. 工作完成的成本 B. 完成工作的价值
- C. 项目完成时的预期总成本 D. 到工作完成时花费是多少
13. 假设一个项目的计划值为 10 万元，而挣值是 5 万元，那么该项目的进度绩效指标是（ ）。
- A. 0.5 B. 0.6 C. 2 D. 无法计算
14. 项目移交后，项目团队应定期对用户进行回访，特别在保修期内，至少应回访一次，对不同的项目，回访的方式不同。以常见的工程项目为例，以下不属于常见的工程项目的回访方式的是（ ）。
- A. 季节性回访 B. 修期满后的回访
- C. 技术性回访 D. 修期满前的回访
15. （ ）标志项目团队的工作圆满结束，项目由接收方使用，投入到下一阶段的生产运营。
- A. 办理固定资产形成和增列手续
- B. 项目交接
- C. 签发项目验收合格文件
- D. 项目清算
16. 项目是否进行清算是要依据一定条件来判定的，如果项目存在下列（ ）的情况，应果断进行清算。
- A. 可行性研究报告依据的信息不准确，市场预测失误
- B. 项目规划、设计中出现重大技术方向错误
- C. 项目虽然顺利进行了交接，但在项目试运行过程中发现项目的技术性能指标或经济效益无法达到项目概念设计的目标
- D. 以上说法均正确
17. 在对项目进行验收时，最基本的标准就是（ ）。
- A. 项目合同书 B. 项目范围管理计划
- C. 项目审计报告 D. 项目后评价报告

三、多选题

1. 从项目计划与控制的层次上看，一个项目应包括（ ）。
- A. 总项目计划与控制 B. 分项目计划与控制
- C. 子项目计划与控制 D. 作业计划与控制

2. 项目启动过程完成的标志是（ ）。
- A. 任命项目经理，建立项目管理班子
B. 识别利益相关者
C. 发布项目章程
D. 完成 WBS
3. 项目总目标的描述，通常是针对（ ）。
- A. 团队组织 B. 项目范围 C. 工期 D. 成本
4. 范围定义对于下列哪些活动（ ）是有必要的。
- A. 项目完工时的评价 B. 改善成本、时间及资源估计的准确性
C. 确定项目计量及控制的基准 D. 明确责任分派
5. 项目结构分析的主要工作包括（ ）。
- A. 项目的结构分解 B. 项目单元的定义
C. 进度计划 D. 项目单元之间逻辑关系的分析
6. 影响项目范围变更的因素主要有（ ）。
- A. 企业战略调整 B. 项目要求发生变化
C. 技术革命 D. 项目经理变更
E. 经营环境的变化
7. 项目范围确认生成的主要文件有（ ）。
- A. 项目说明书 B. 项目范围说明书
C. 项目工作分解结构 D. 项目工作分解结构词典
E. 需求说明书
8. 工作持续时间估计的主要工具和方法有（ ）。
- A. 专家判断 B. 类比估计
C. 时间序列法预测 D. 回归分析法
9. 甘特图是一种简单直观的工具，可以用在（ ）。
- A. 进度控制 B. 资源、费用计划编制
C. 网络图参数计算 D. 资源优化

四、思考题

1. 请描述项目范围定义的依据和方法。
2. 请编制在某一居民楼内建造一个公共澡堂的工作分解结构图。
3. 请阐述项目活动时间估算的主要影响因素。
4. 请阐述关键线路的主要特点。

5. 请阐述甘特图计划的主要优缺点。
6. 项目费用管理的主要过程是什么？
7. 项目预算与项目估算间的关系是什么？
8. 试说明项目进度控制的过程是什么？
9. 请分析项目变更分析的类型和影响因素是什么？
10. 项目变更控制的基本要求有哪些？
11. 项目验收的主要工作过程与内容是什么？
12. 项目清算的作用是什么？

第四章 项目综合管理

复习思考题

一、选择题

1. 能够管理项目利益相关者的期望，并且平衡相关者利益的是（ ）。
A. 项目经理 B. 项目总监 C. 业务伙伴 D. 项目发起人
2. 以下说法错误的是（ ）。
A. 项目管理不仅要注重质量、成本、进度控制，更要做好项目利益相关者的管理。
B. 利益相关者仅指与组织有直接关系的人或团体。
C. 一般情况下，政府属于次要利益相关者。
D. 利益相关者的需求可以通过访谈方式了解清楚。
3. 以下说法正确的是（ ）。
A. 应对项目可交付成果负主要责任的是项目利益相关者。
B. 某商品房开发项目的利益相关者只有业主、施工队、设计所。
C. 项目发起人不属于项目利益相关者。
D. 如果项目实施组织设立了项目管理办公室，它就可能成为一个利益相关者。
4. 项目质量保证的依据包括（ ）。
A. 项目质量管理计划 B. 项目实际质量的度量结果
C. 项目质量工作说明 D. 以上都是
5. （ ）通过产生问题原因和结果的分析进一步剖析产生质量问题的根源，从而从深层次进行改进和完善。
A. 流程图 B. 控制图 C. PDCA 循环 D. 鱼刺图
6. 项目质量保证包括（ ）。
A. 项目内部质量保证和外部质量保证
B. 项目内部质量保证
C. 外部质量保证
D. 项目各项质量保证

7. 采购规划的依据有（ ）。

- A. 范围说明和产品说明
- B. 采购活动所需的资源及市场状况
- C. 其他计划结果
- D. 以上都是

8. 招标投标具有下述基本特征（ ）。

- A. 平等性、自由性、开放性
- B. 自由性、适应性、竞争性
- C. 平等性、竞争性、开放性
- D. 平等性、适应性、竞争性

9. 哪一项不属于合同收尾的结果是（ ）。

- A. 可交付成果验收通知
- B. 合同文档
- C. 项目后评审
- D. 经验教训记录

二、思考题

1. 简述项目实施过程中如何保证信息顺畅、高效传递。

2. 提升项目沟通效果的方法及途径有哪些？

3. 简述在项目实施过程中解决冲突的方法和策略。

4. 试述项目风险应对的主要策略及应注意的问题。

5. 现代项目中都会采用很多新技术，许多人跟不上新技术的发展，并将新技术的学习和应用视为项目风险因素。请结合所学知识，简述可以采取何种风险应对策略以消除这一风险对项目的影

第五章 成功项目管理的应用

复习思考题

一、判断题

1. 成功的项目管理和项目的成功是一回事。 ()
2. 项目最终交付的产品或服务是业主最关心的，而时间、成本和质量只是三个约束性条件。 ()
3. 在项目管理程序手册的编制过程中，可以等到项目进展到某一职能时再定义该职能部门如何运作。 ()
4. 在编制项目管理程序手册时，应以项目管理流作为主线。 ()
5. 只要计划好，项目管理就好。 ()
6. 项目管理的本质并不是做一个完美的项目计划，而是对项目风险和不确定性因素的管理。 ()

二、单选题

1. 编制项目管理程序手册时，应以 () 为基础来定义项目输入和输出。
A. 项目管理计划 B. 项目生存周期
C. 项目任务说明书 D. 项目进度计划
2. 项目管理程序手册可以分为三层文件体系，其中第二层文件为 ()。
A. 指导层 B. 保障层 C. 执行层 D. 作业层
3. 企业高层领导对项目管理过程指导、监督和考核系统是 () 文件的主要内容。
A. 指导层 B. 保障层 C. 执行层 D. 作业层
4. 下面不属于莫里斯提出的成功的项目管理的影响因素的是 ()。
A. 项目的定义 B. 项目的组织架构
C. 外部环境 D. 利益相关者
5. 对所有项目，下面不属于判断其成功的标准的是 ()。
A. 实现了既定商业目标
B. 满足了业务、用户及其他利益相关者的需求
C. 合理的项目计划
D. 项目产品的完成符合质量、成本、进度的要求

三、思考题

1. IPMA 制定的成功项目管理的基本步骤是什么？
2. 成功的项目管理的特点表现在哪些方面？
3. 结合实际谈谈你认为判断项目成功的标准是什么？
4. 编制项目管理程序手册的目的和原则有哪些？
5. 结合实际谈谈对项目管理程序手册的三层文件体系的认识。

四、项目管理综合应用

请以你（拟）组织或参加、参与的某项目为例，比如开设一家咖啡馆、开发某 APP 平台或某技术产品的转化等创新创业项目，仿照 5.2 节编写该项目的项目管理方案。