

# 第9章 项目资源管理

1. 作为获取资源过程的输出，资源日历通常用来记录( )。
  - A. 项目团队成员的可用工作时间与休假时间
  - B. 项目团队成员的正常工作时间以及在假期中工作的报酬标准
  - C. 项目在何时需要何种以及多少资源
  - D. 需要资源平衡的资源种类
2. 可以使用以下哪种结构来把组织中的部门与项目中的工作包联系起来?( )
  - A. 工作分解结构
  - B. 资源分解结构
  - C. 风险分解结构
  - D. 组织分解结构
3. 以下哪个说法是正确的?( )
  - A. 集中办公的团队更需要沟通规划
  - B. 虚拟团队更需要沟通规划
  - C. 项目管理团队更需要沟通规划
  - D. 项目团队更需要沟通规划
4. 责任分配矩阵具有以下作用，除了( )。
  - A. 反映与每个人有关的所有活动
  - B. 反映与每个活动有关的所有人
  - C. 为每个工作指定唯一责任点
  - D. 使每个人都只负责一项工作
5. 资源分解结构是一种资源层级结构，通常按以下哪个来分解?( )
  - A. 资源类别和数量
  - B. 资源类别和类型
  - C. 资源类别和使用时间
  - D. 资源类别和成本
6. 控制资源是对哪些资源进行管控( )。
  - A. 实物资源
  - B. 人力资源
  - C. 有形资产和无形资产
  - D. 实物资源和人力资源
7. 项目资源计划包括以下所有内容，除了( )。
  - A. 项目中的角色与职责
  - B. 培训策略
  - C. 项目组织图
  - D. 资源分解结构
8. 项目已经启动，刚刚进入了计划编制阶段。在计划编制阶段的早期，项目经理通常应该采用什么领导风格?( )
  - A. 指挥
  - B. 授权
  - C. 参与
  - D. 民主
9. 一些团队成员的内部冲突可能延迟项目。项目经理下一步该怎么做?
  - A. 提前并私下解决冲突
  - B. 延迟冲突，评估其是否将会在后期影响项目
  - C. 将冲突上报给职能经理
  - D. 查看人力资源管理计划并采取纠正措施
10. 团队章程是哪个过程的输出?
  - A. 规划资源管理
  - B. 获取资源
  - C. 建设团队
  - D. 管理团队
11. 以下哪个不是管理团队过程的输出?( )
  - A. 变更请求
  - B. 事业环境因素更新
  - C. 项目管理计划更新
  - D. 团队绩效评价
12. 项目团队成员认为能够独立工作，并认为项目经理信任他们能在不严密管理团队的情况下交付任务。项目经理证明的是哪一种管理方式?
  - A. 归属需求
  - B. X理论
  - C. Y理论
  - D. 权力需求
13. 人员的预分派不适用于( )。
  - A. 在投标文件中所指定的人员
  - B. 具有特定的知识和技能的人员，项目因他们才存在
  - C. 项目章程中指定的项目经理
  - D. 根据雇佣合同就位的优秀专业人员
14. 为了获得项目所需的人力资源，项目经理经常要与以下各方谈判，除了( )。
  - A. 高级管理层
  - B. 职能部门经理
  - C. 其他项目经理
  - D. 外部资源供应商
15. 以下哪个不是获取资源过程的输出?( )
  - A. 实物资源分配单
  - B. 项目团队派工单
  - C. 资源日历
  - D. 组织机构图
16. 管理团队过程属于( )。
  - A. 规划过程组
  - B. 执行过程组
  - C. 监控过程组
  - D. 收尾过程组

17. 在项目环境中，冲突是不可避免的，会因各种原因而产生。冲突最常见的来源包括( )。  
A. 成员个性、资源稀缺、进度优先级排序      B. 进度优先级排序、资源稀缺、成员个性  
C. 资源稀缺、进度优先级排序、成员个性      D. 资源稀缺、进度优先级排序、个人工作风格
18. 可以用以下各种形式来记录团队成员的角色与职责，除了( )。  
A. 职位任命文件      B. 层级型组织结构图      C. 责任分配矩阵      D. 职位描述文件
19. 两名工程师在项目会议中就下星期向客户提交的设计方案发生争执。鉴于讨论气氛的紧张性，项目经理决定结束会议并在向客户提交方案前另行安排会议。采用了哪类冲突解决方法?  
A. 调解      B. 合作      C. 面对      D. 回避
20. 项目资源管理不包括以下哪个过程?( )  
A. 估算活动资源      B. 控制团队      C. 管理团队      D. 建设团队
21. 在矩阵式管理之下，项目经理应该如何取得项目所需的人力资源?( )  
A. 指令职能部门经理提供所需的人力资源      B. 从执行组织外部招聘尽可能多的人力资源  
C. 直接向职能部门中的员工发出加入项目团队的邀请信      D. 与职能部门经理就所需人力资源进行谈判
22. 评价项目团队有效性的指标包括( )。  
A. 个人技能的改进、团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高  
B. 项目经理的权威加强、团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高  
C. 个人技能的改进、团队能力的改进、团队凝聚力提高、项目业绩提高  
D. 团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高、项目业绩提高
23. 在项目管理中，下列哪种谈判方法最有利于解决冲突?( )  
A. 关注利益，而非立场      B. 关注结果，而非起因      C. 关注方法，而非个人      D. 关注结果，而非过程
24. 估算项目任务时，项目经理认为团队已经过培训并且经验丰富。但当前团队不具备任务要求的专业技能。并且获得资源将非常困难。项目完成后，这些技能资源将不会保留。若要填补团队的职位，应利用哪种方法?  
A. 预分配      B. 招募      C. 谈判      D. 多标准决策分析
25. 具有共同目标，通常不面对面工作，而是依靠电子通信工具相互联系的一群人，被称为( )。  
A. 项目团队      B. 虚拟团队      C. 虚假团队      D. 项目管理团队
26. 塔库曼的五阶段团队建设理论是( )。  
A. 形成、震荡、规范、成熟和解散      B. 磨合、震荡、规范、成熟和解散  
C. 规范、磨合、震荡、成熟和解散      D. 形成、规范、提高、成熟和解散
27. 为了更好地完成工作任务，通常用责任分配矩阵来为每一项工作指定( )。  
A. 唯一的责任人      B. 两个责任人，以便相互帮助  
C. 三个责任人，以便集体领导      D. 一个或以上的责任人，视具体情况而定
28. 建设团队过程的输出包括( )。  
A. 项目人员分派      B. 活动资源需求      C. 资源日历      D. 团队绩效评价
29. 项目经理必须定义新项目角色和职责的明确分工。若要显示与某个资源有关的所有活动以及与某个活动有关的所有团队成员，项目经理应该使用哪一项工具或技术?  
A. 组织分解结构      B. 资源分解结构      C. 工作分解结构      D. 责任分配矩阵
30. 出色的项目经理应该既是管理者又是领导者。领导涉及以下各项，除了( )。  
A. 为干系人创造利益      B. 有效地沟通      C. 激发和激励人们      D. 确定方向
31. 一个新员工被安排负责项目的资源保障工作，他必须了解项目可用资源的种类、属性、何时可用以及可用多长时间等信息，这时你建议他可以去查阅( )。  
A. WBS 词典      B. 采购管理计划      C. 资源日历      D. 资源管理计划
32. 项目经理希望激励一名希望在项目中变化角色的项目团队成员。团队成员希望在人事部门申请人事部主管的职位。这满足了下列哪一项马斯洛需求层次的需求?  
A. 认知需求      B. 尊重需求      C. 自我实现需求      D. 归属和社会活动需求
33. 以下哪个过程属于监控过程组?( )  
A. 建设团队      B. 管理团队      C. 获取资源      D. 以上都不是
34. 项目经理为项目组建了一支技术团队。客户要求 30% 的技术团队由当地资源组成。但项目经理发现大部分候选人不具备必要技能。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做?

- A. 为技术团队更改客户的特殊要求
  - B. 将主要任务转移外国团队，并使用当地团队完成剩余工作
  - C. 雇佣当地资源，并提供必要技能培训
  - D. 仅雇佣拥有必要技能的资源
35. 你所负责的跨国项目中的许多人都在虚拟团队中工作。下列哪项最有助于成功地管理跨国虚拟团队?( )
- A. 细致地规划团队沟通
  - B. 了解团队成员之间的文化差异
  - C. 鼓励采用面对问题的方法来解决冲突
  - D. 指定一个成员充当联络员
36. 塔库曼的团队建设理论认为，团队的生命周期通常要经过如下几个阶段( )。
- A. 形成、发展、规范、解散
  - B. 形成、磨合、规范、终止
  - C. 形成、震荡、规范、成熟、终止
  - D. 形成、发展、成熟、解散
37. 团队成员在团队建设五阶段的那一阶段中调整习惯和行为并开始相互信任?
- A. 成熟
  - B. 解散
  - C. 规范
  - D. 形成
38. 赫兹伯格的双因素激励理论把与激励有关的因素分成( )。
- A. 低层次因素与高层次因素
  - B. 成就因素、权力因素与亲和因素
  - C. 保健因素与激励因素
  - D. X 因素与 Y 因素
39. 以下哪个最好地描述了职责分配矩阵的作用?( )
- A. 用于分配项目计划编制工作
  - B. 用于联系项目工作与团队成员
  - C. 用于确定成员对项目工作的质量责任
  - D. 用于项目团队建设
40. 在项目的第二个阶段，项目经理向项目发起人提供关于活动资源的准确估算。项目经理应该使用什么资源估算工具?
- A. 专家判断
  - B. 类比估算
  - C. 自下而上估算
  - D. 参数估算

## 参考答案及解析

1. A. **正确答案**。完全符合 PMBOK<sup>®</sup>指南中的描述。
- B. 资源日历中不会记录报酬标准。
- C. 这些情况不会在作为获取资源过程的输出的资源日历中出现，而是在作为资源管理计划的一部分的资源日历中出现。
- D. 与题干无关。已被过度分派的资源，才需要资源平衡。
- 考点与答题技巧：**资源日历。
2. A. 工作分解结构是以可交付成果为导向的工作层级分解，工作分解结构定义项目的全部范围。其中通常不会列出负责工作包的部门。
- B. 资源分解结构是根据项目需要的资源类别和类型，对资源进行分类的层级结构。它与工作包、组织部门都没有直接联系。
- C. 风险分解结构是按风险类别来排列已识别风险的一种层级结构图，类别的划分标准可以是风险所属的项目阶段或部位，或者风险的共同原因。它与工作包、组织部门都没有直接联系。
- D. **正确答案**。组织分解结构是对项目组织的一种层级描述，可在每个部门下列出其所负责的工作包。
- 考点与答题技巧：**组织分解结构。首先排除 B 和 C，再排除 A；在初步选定 D 之后，再进一步确认其正确性。
3. A. 相比之下，B 更正确。
- B. **正确答案**。在虚拟团队中，沟通规划变得更为重要。例如，规定每个成员在收到其他成员的电子邮件后，必须在 24 小时内做出回复。
- C. 相比之下，B 更正确。
- D. 相比之下，B 更正确。
- 考点与答题技巧：**虚拟团队的沟通计划。尽管每种团队都需要沟通规划，但虚拟团队更需要。
4. A. 按列来看，可以发现与每个人有关的所有活动。
- B. 从行来看，可以发现与每个活动有关的所有人。
- C. 每项工作都只能由一个人负责，以避免混乱。

D. **正确答案。** 责任分配矩阵为每一项工作指定唯一责任人，但每个人可能同时对几项工作负责。

**考点与答题技巧：**责任分配矩阵

5. **正确答案：B。**

**考点：**资源分解结构。

6. **正确答案：A。**

**考点：**控制资源主要针对实物资源，管理团队是针对人力资源。

7. **正确答案：D。**

**考点：**项目资源分解结构是估算活动资源过程的输出。

8. A **正确答案。** 在项目规划(特别是规划阶段的早期)与收尾阶段，项目经理需要更多地运用指挥风格。

B. 在执行阶段，项目经理可以更多地采用授权、参与和民主风格。

C. 在执行阶段，项目经理可以更多地采用授权、参与和民主风格。

D. 在执行阶段，项目经理可以更多地采用授权、参与和民主风格。

**考点与答题技巧：**项目不同阶段的领导风格。

9. **正确答案:A。**

**考点：**先尽量私下解决冲突。

10. **正确答案：A。**

**考点：**团队章程。

11. A. 变更请求是管理团队过程的输出。

B. 事业环境因素更新是管理团队过程的输出。

C. 项目管理计划更新是管理团队过程的输出。

D. **正确答案。** 团队绩效评价是建设团队过程的输出。

**考点：**管理团队的输出。

12. **正确答案:C。**

**考点：**麦克格雷 XY 理论

13. A. 提交投标文件时，投标人并未正式启动可能的承包项目。所以，其在投标文件向招标人承诺的人选，是预分派的。

B. 必须先把这些人员预约好，才能正式启动项目。

C. 编写项目章程时，项目尚未正式启动。所以，在其中指定的人选是预分派的。

D **正确答案。** 这个选项与预分派没有关系。

**考点与答题技巧：**人员的预分派。预分派是指在项目正式启动前就指定或预约某些重要人员。

14. A. **正确答案。** 项目经理与高级管理层不是平级的，所以不具备谈判的条件。

B. 项目经理需要与职能经理谈判，确保在适当的时候获得适当的人员，并确保这些人员能够在项目所需要的时间段一直为项目工作。

C. 项目经理需要与其他项目经理谈判，因为其他项目经理可能与本项目经理争夺同一人力资源。

D. 项目经理需要与外部资源供应商谈判，以获取执行组织内部所缺少的人力资源。

**考点与答题技巧：**谈判与人力资源获取。

15 A. 活动资源需求是估算活动持续时间和制订资源管理计划的输入。

B 资源日历是估算活动资源和估算活动持续时间的输入。

C, 尽管获取资源时需要依据项目组织机构图，但这个选项与 D 比较，不如 D 全面。

D. **正确答案。** 获取资源是执行过程组的过程，要用到人力资源管理计划这个输入。

**考点与答题技巧：**获取资源的输入。全部执行、监控和收尾过程都要用到项目管理计划这个输入。

16. A. 管理团队过程属于执行过程组。

B. **正确答案。** 管理团队是项目人力资源管理中的执行过程之一。

C. 在 PMBOK<sup>®</sup>指南第 3 版中属于监控过程组，但第 4 版中已被调整到执行过程组。

D. 不属于收尾过程组。

**考点与答题技巧：**项目管理过程组与管理团队过程。

17. A. 因成员个性引起的冲突是非常少的，大多数冲突都有其他更具体的原因。

B. 进度优先级排序引起的冲突，没有资源稀缺引起的冲突多。

C. 如果没有 D，就可以选 C。个性引起的冲突通常是很小的。

D. **正确答案**。冲突的主要来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格的差异。

**考点与答题技巧：**冲突的常见来源。

18. A **正确答案**。此项不是 PMBOK<sup>®</sup>指南中直接提到的。

B. 层级型组织结构图是 PMBOK<sup>®</sup>指南中直接提到的三种形式之一。

C. 责任分配矩阵是 PMBOK<sup>®</sup>指南中直接提到的三种形式之一，可显示工作包或活动与项目团队成员之间的联系。

D. 职位描述文件是 PMBOK<sup>®</sup>指南中直接提到的三种形式之一，可以详细描述团队成员的职责。

**考点与答题技巧：**组织机构图与职位描述。

19. **正确答案:D.**

**考点：**冲突解决方法

20 **正确答案：B.**

**考点：**项目资源管理过程中有控制资源，但仅针对实物资源，不包含人力资源。

21. A. 矩阵式组织中，项目经理与职能经理打交道主要靠谈判。

B. 应该尽可能使用执行组织内部的人力资源。只有在内部的人力资源不足时，才从外面采购。

C. 项目经理通过与职能经理谈判，确保项目在需要时获得具备适当能力的人员。

D. **正确答案**。项目经理要依靠谈判从职能部门获取人力资源。

**考点与答题技巧：**矩阵式组织中项目经理与职能经理的关系。注意：在项目期间，项目经理主要依靠谈判与职能经理打交道；主要依靠面对问题与高级管理层打交道——既报喜又报忧，与高级管理层把问题彻底谈开。

22. A. **正确答案**。完全符合 PMBOK<sup>®</sup>指南中的描述。

B. 项目经理的权威加强，这不是评价团队有效性的直接指标。

C. 项目业绩提高，这不是评价团队有效性的直接指标。注意：项目业绩评估是管理团队过程的工具与技术。

D. 同上。

**考点与答题技巧：**评价团队的有效性的指标。

23. A. **正确答案**。因为利益决定立场，所以应该关注利益而非立场。或者说，应该通过关注利益来关注立场。

B. 尽管不无道理，但与谈判不相关，也不是 PMBOK 的一个主要考点。

C. 同上。

D. 尽管不无道理，但与谈判的相关性不大。这个选项与授权的相关性比较大。

**考点与答题技巧：**利益决定立场。

24. **正确答案:B.**

**考点：**获取资源的工具，招募主要从外部招募。

25. A. 项目团队的覆盖面太宽，不具有题干所要求的针对性。

B. **正确答案**。符合 PMBOK<sup>®</sup>指南中虚拟团队的定义。

C. 虚拟团队不等于虚假团队。而且，没有“虚假团队”这个术语。

D. 项目管理团队的覆盖面太宽，不具有题干所要求的针对性。

**考点与答题技巧：**项目团队和虚拟团队。

26. A. **正确答案**。符合团队建设依次要经历的五个阶段。

B. 缺少“形成”，且“磨合”与“震荡”同义。

C. 缺少“形成”，且“规范”的顺序不对，“磨合”与“震荡”同义。

D. 缺少“震荡”，多了“提高”。

**考点与答题技巧：**塔库曼的团队建设五阶段模型。

27. A. **正确答案**。不仅要求项目经理是项目的唯一责任点，而且要求项目中的每一项工作都有唯一责任点。

B. 不符合唯一责任点的要求。

C. 不符合唯一责任点的要求。 D. 不符合唯一责任点的要求。

**考点与答题技巧：**责任分配矩阵。在常见的 RACI 矩阵中，对每项工作都只能出现一个 A(Accountable)但可以出现两个或以上的 R(Responsible)、C(Consulting)或 I(Informing)。

28. A. 项目人员分派是获取资源过程的输出。

- B. 活动资源需求是估算活动资源过程的输出。
- C. 资源日历是获取资源过程和实施采购过程的输出。

D **正确答案**。团队绩效评价是建设团队的输出。团队建设旨在提高团队绩效。

**考点与答题技巧：**建设团队过程的输出。

29. **正确答案:D.**

**考点：**责任分配矩阵。

30. A. **正确答案**。尽管好的领导工作可以使干系人获得利益，但这并不是领导的直接目的。  
B. 这是领导的部分内容。领导是指构建愿景(确定方向)、把愿景传达给下级(与下级沟通愿景)并激励下级朝愿景努力。  
C. 这是领导的部分内容。 D. 这是领导的部分内容。

**考点与答题技巧：**领导的概念。

31. A. WBS 词典中可以有资源方面的信息，但不会这么全面。

- B. 采购管理计划中不会有这些内容。

C. **正确答案**。作为获取资源过程的输出的资源日历，其中有关于题干中所提及的各种信息。

D. 资源管理计划中的资源日历，说明项目需要什么资源、需要多少资源、什么时候需要；而不会说明项目实际可用的资源种类和数量以及何时可用。

**考点与答题技巧：**资源日历。

32. **正确答案:B.**

**考点：**马斯洛需求理论。

33. A. 建设团队过程，属于执行过程组。

- B. 管理团队过程，属于执行过程组。

- C. 获取资源过程，属于执行过程组。

D. **正确答案**。

**考点与答题技巧：**项目人力资源管理知识领域中的过程。

注意：管理团队过程，在 PMBOK<sup>®</sup>指南第 3 版中属于监控过程组。

34. **正确答案:B.**

**考点：**培训。

35. A. **正确答案**。虚拟团队特别需要沟通规划，如要求每一个人在收到其他人的电子邮件后，必须在 24 小时内回复。

- B. 文化差异对虚拟团队的影响不很重要，因为成员不面对面办公。

- C. 尽管应该鼓励面对问题，但这个选项不如 A 那么重要。

- D. 沟通规划中可以为虚拟团队指定联络员，所以此选项已包括在 A 中。

**考点与答题技巧：**虚拟团队特别需要沟通规划。

36. A. 五阶段是形成、震荡、规范、成熟、终止。 B. 同上。

C. **正确答案**。 D. 同 A。

**考点与答题技巧：**团队建设的五阶段模型。

37 **正确答案:C.**

**考点：**塔克曼阶梯理论。

38. A 双因素理论把与激励有关的因素分成：保健因素和激励因素。 B. 同 A。

C. **正确答案**。解释同 A。 D. 同 A。

**考点与答题技巧：**常用的激励理论：双因素理论。

39. A. 职责分配矩阵可用于分配计划编制工作，但不局限于此。

B. **正确答案**。

- C. 这个选项不够全面，且未反映职责分配矩阵的本质。

- D. 职责分配矩阵可帮助团队建设，但这个选项不能反映其本质。

**考点与答题技巧：**职责分配矩阵的用途。

40. **正确答案:C.**

**考点：**估算活动资源的工具。