1. **概述**

一.选择

1. 以下都是日常运作和项目的共同之处，除了:( D )

A. 由人来作 B. 受制于有限的资源 C. 需要规划、执行和控制 D. 都是重复性工作

2. 有效的项目管理要求项目管理团队理解和利用以下专业知识领域的知识和技能，除了:( C )

A. 项目管理知识体系 B. 应用领域知识、标准与规章制度

C. 以项目为手段对日常运作进行管理 D. 处理人际关系技能

3. （ A ）就是将知识、技能、工具和技术应用到项目活动，以达到组织的要求

A. 项目管理 B. 项目组管理 C. 项目组合管理 D. 需求管理

4. 管理一个项目包括以下内容，除了:( D )

A. 识别要求 B. 确定清楚而又能实现的目标

C. 权衡质量、范围、时间和费用的要求 D. 制定符合项目经理期望的计划和说明书

5. PMI提供的认证项目叫做（ **B** ）

A. Microsoft Certified Project Manager B. Project Management Professional

C. Project Management Expert D. Project Management Menter

6. 下列（ D ）不属于项目管理的特征

A. 独特性 B. 通过渐进性协助实施的

C. 拥有主要顾客或项目发起人 D. 具有很小的确定性

7. 下列（ C ）不属于项目管理的三维约束

A. 达到范围目标 B. 达到时间目标 C. 达到沟通目标 D. 达到成本目标

8. 以下哪一项最能表现某个项目的特征( C )

A. 运用进度计划技巧 B. 整合范围与成本

C. 确定期限 D. 利用网络进行跟踪

9. 项目管理需要在相互间有冲突的要求中寻找平衡，除了:( A )

A. 甲方和乙方的利益 B. 范围，时间，成本，质量

C. 有不同需求和期望的项目干系人 D. 明确的和未明确表达的需求

10. 为避免一次性投资太多带来的风险，最好选择（ A ）生存期模型.

A. 增量式模型 B. 原型 C. 螺旋模型 D. V模型

11. 可以构建一部分系统的模型，通过用户试用提出优缺点，最好选择（ B ）生存期模型.

A. 增量式模型 B. 原型 C. 螺旋模型 D. V模型

12. 对于风险比较大的项目，最好选择（ C ）生存期模型.

A. 瀑布模型 B. 原型 C. 螺旋模型 D. V模型

二.简答

1. 项目目标成功实现的制约因素有？

（项目范围），成本，进度计划，客户满意度。

2. 软件项目管理？

答：项目管理是一系列的伴随着项目的进行而进行的、目的是为了确保项目能够达到期 望  的结果的一系列管理行为

3. 项目管理的四要素？

方法，团队建设，信息，沟通。

4. 软件生存期过程？

**5个基本过程：**

1、获取过程：为需方而定义的活动，启动，招标，合同，对供方监督，验收等

2、供应过程：为供方而定义的活动，启动，准备投标，签订合同，编制计划，执行，交付和完成

3、开发过程：为开发方而定义的活动：需求、设计、编码、测试、安装、验收

4、运作过程：为操作方而定义的活动：运行测试，系统运行，用户支持

5、维护过程：为维护方而定义的活动：问题和修改分析，修改实现，维护评审/验收，迁移，软件退役

**9个支持过程：**

1、文档编制过程

2、配管管理过程

3、质量保证过程

4、验证过程：确定软件产品是否满足在以前的活动中施加于它们的要求和条件的过程。合同验证，过程验证，需求验证，设计验证，编码验证，集成验证，文档验证

5、确认过程：确定需求和最终的、已建成的系统或软件产品是否满足特定的预期用途的过程。该过程包括下列任务：

1、为分析测试结果准备选择的测试需求、测试用例和测试规格说明

2、确保这些测试需求、测试用例和测试规格说明反映特定的预期用途的特殊要求

3、测试包括强度、边界和异常输入测试

6、联合评审过程：评价某个项目的一项活动的状态和产品，项目管理评审，技术评审

7、审核过程：在适当时确定与需求、计划和合同的符合性

8、问题解决过程

9、易用性过程

**7个组织过程**

1、管理过程：为生存周期过程中的管理包括项目管理而定义的基本活动

2、基础设施过程：为建立生存周期过程基础结构而定义的基本活动

3、改进过程

4、人力资源过程

5、资产管理过程

6、重用大纲管理过程：为组织的重用大纲主管而定义的活动，启动，领域评估，重用评估，策划，执行和控制，评审和评价

7、领域工程过程：领域工程师的活动和任务，领域分析，领域设计，资产供应，资产维护

三.判断

1. “上课”这项活动是项目（ x ）

2. “野餐活动”这项活动是项目（ y ）

3. “集体婚礼”这项活动是项目（ y ）

4. “社区保安”这项活动是项目（ x ）

5. “开发微软的操作系统”这项活动是项目（ y ）

6. 项目开发过程中可以无限制地使用资源。（ x ）

7. 项目具有暂时的特征。（ y ）

8. 项目管理核心的三角形是范围、进度、风险。（ x ）

9. 增量式模型可以避免一次性投资太多带来的风险（ y ）

四.问答题

1. 项目管理九大知识域是什么？

项目集成管理，项目范围管理，项目时间管理，项目成本管理，项目质量管理，项目人 力资源管理，项目沟通管理，项目风险管理，项目采购管理。

2. 软件项目管理和其他项目管理相比有相当的特殊性，你认为主要有哪些特殊性？

软件项目管理是为了使软件项目能够按照预定的成本、进度、质量顺利完成,而对成本、人员、进度、质量、风险等进行分析和管理的活动。

3. 项目与日常运作的不同点有哪些？

项目是一次性的,日常运作是重复进行的;项目是以目标为导向的,日常运作是通过效率和有效性体现的;项目是通过项目经理及其团队工作完成的,而日常运作是职能式的线形管理;项目存在大量的变更,而日常运作基本保持持续的连贯性。

4. 软件开发过程管理和项目管理各自的侧重点是什么？

过程管理,顾名思义,就是对过程进行管理,这种管理的目的是要让过程能够被共享,复用,并得到持续的改进。项目管理用于保证项目的成功,而过程管理用于管理最佳实践。但这两者并不是相互孤立的,而是有机地紧密地结合的。

第2章-软件项目集成管理

一.选择

1. 乙方在项目初始阶段的主要任务不包含以下哪一项（ D ）

A.项目分析 B.竞标 C.合同签署 D.合同管理

2. 项目章程中不包括以下哪项内容（ A ）

A. 项目成本估算 B. 项目名称 C. 项目经理及联系方式 D. 项目成员及角色

3. 项目经理的职责不包括以下哪项内容（ D ）

A. 开发计划 B. 组织实施 C. 项目控制 D. 系统支持

4. 项目章程 （ A ）

A. 明确了项目经理 B. 确定了项目的质量标准

C. 明确了团队的纪律 D. 定义了项目需求

5. 开发项目建议书的目的是为了（ B ）

A. 验收 B. 竞标或者签署合同 C. 编写计划 D. 跟踪控制项目

6. 项目建议书是哪个阶段开发的文档（ C ）

A. 项目执行阶段 B. 项目结尾阶段 C. 项目初始阶段 D. 项目计划阶段

二.填空

1. 在项目选择过程中，关键是对项目的定义有明确的描述，应包括明明确的目标、时间表

、项目使用的资源和经费，而且得到执行该项目的项目经理和项目发起人的认可。这个阶段

称为（ 立项 ）阶段。

2. （ 甲方 ）即需方（有时也成为买方）是对所需要的产品或服务进行采购。

3. （ 乙方 ）即供方（有时也成为卖方）是为顾客提供产品或服务。

三.判断

1. 项目经理是一个综合的角色（ y ）

2. 软件项目都是需要签署合同的（ x ）

3. 项目章程类似一个项目授权书（ y ）

4. 在甲乙合同项目中，提出需求的一方是乙方（ x ）

5. 如果是内部项目，在项目初始阶段可以不提交招标书（ y ）

6. 有限招标是指招标信息在有限的范围内发布（ y ）

四.名词解释

1. 项目章程

项目章程是指项目执行组织高层批准的一份以书面签署的确认项目存在的文件,包括对项目的确认,对项目经理的授权和项目目标的概述等。

2. 项目集成管理

对项目生命周期过程中各个过程组和各个过程组中的不同管理活动和工作活动进行综合集成,确保项目组成要素协调一致,以成功完成项目。

第3章-软件项目范围管理

一.选择

1. 需求分析是回答系统必须（　 A 　）的问题

A. 做什么 B. 怎么做 C. 何时做 D. 为谁做

2. WBS（工作分解结构）非常重要，因为下列原因，除了（ D ）

A. 帮助组织工作 B. 防止遗漏工作 C. 为项目估算提供依据 D. 确定团队成员责任

3. 项目范围（ C ）

A. 只在项目开始时重要

B. 在授权项目的合同或者其他文件得以批准后就不再重要了

C. 从项目概念阶段到收尾阶段都应该加以管理和控制

D. 是在项目执行阶段通过变更控制步骤进行处理的问题

4. 为了有效地管理项目，应该将工作分解为更小的部分，以下各项中，哪一项不能说明任

务应该分解到什么程度？（ C ）

A. 可以在80小时内完成 B. 不能再进一步进行逻辑细分了

C. 可由一个人完成 D. 可以进行实际估算

5. 范围变更是指（ C ）

A. 修改技术规格 B. 对范围陈述进行修订

C. 对批准后的WBS进行修改 D. 以上都不是

6. 下面哪个不是需求管理的过程（ A ）

A. 需求设计 B. 需求获取 C. 需求分析 D. 需求变更

7. 下面那个不是创建WBS的方法（ C ）

A. 自顶向下 B. 自底向上 C. 控制方法 D. 模版指导

8. 任务分解可以(　　 B 　)，它是范围变更的一项重要输入

A. 提供项目成本估算结果 B. 提供项目范围基线

C. 规定项目采用的过程 D. 提供项目的关键路径

9. 范围基线由（ B ）组成

A. 项目章程、批准的详细的项目范围说明书和WBS

B. 批准的详细项目范围说明书、WBS和WBS字典

C. 项目章程、项目工作说明书和WBS D. WBS

10. 以下哪项是指对项目包括什么与不包括什么的定义与控制过程。（ C ）

A. 项目章程 B. 投标书 C. 项目范围管理 D. 项目成本估算

11. （ A ）反映了组织机构或客户对系统、产品高层次的目标需求，有管理人员或市场分人员确定。

A. 业务需求 B. 质量需求 C. 范围定义 D. 功能需求

12. （ D ） 描述了用户通过使用本软件产品必须要完成的任务，一般是用户协助提供。

A. 约束和假设 B. 非功能性需求 C. 功能需求 D. 用户需求

13. （ A ） 定义了开发人员必须实现的软件功能，使得用户通过使用此软件能完成他们的任务，从而满足了业务需求。

A. 功能需求 B. 系统需求 C. 质量特性 D. 业务需求

14. （ C ） 是对需求进行调查、收集、分析、评价、定义等所有活动。

A. 需求获取 B. 需求管理 C. 需求开发 D. 需求工程

15. 需求分析完成的标志是（ D ）

A. 开发出初步原型 B. 提交一份工作陈述

C. 提交项目章程 D. 提交一份完整的软件需求规格说明书

16. （ A ） 是软件项目的一个突出的特点，也是软件项目最为普遍的一个特点。

A. 需求变更 B. 暂时性 C. 阶段性 D. 约束性

17. WBS中的每一个具体细目通常都指定唯一的（ A ）

A. 编码 B. 责任人 C. 功能模块 D. 提交截至期限

18. 任务分解时，（ B ）方法从一般到特殊的方向进行，从项目的大局着手，然后逐步分解子细目，将项目变为更细更完善的部分。

A. 模板参照 B. 自顶向下 C. 类比 D. 自底向上

19. 任务分解时，（ D ）方法从特殊到一般的方向进行，首先定义一些特殊的任务，然后将这些任务组织起来，形成更高级别的WBS层。

A. 模板 B. 自顶向下 C. 类比 D. 自底向上

二.填空

1. 进行任务分解时，可以采用清单或者（ 图表 ）的形式表达任务分解的结果。

2. 任务分解结构中，任何分支最底层的细目叫做（ 工作包 ）

4. 任务分解结构中，（ 工作包 ）是完成一项具体工作所要求的一个特定的、可确定的、可交付以及独立的工作单元。

5. 进行任务分解时，可以采用（ 清单 ）或者图表的形式表达任务分解的结果。

6. WBS的英文单词是（ Work Breakdown Structure ）

7. WBS是指（ 任务分解结构 ）

三.判断

1. 需求分析过程是确定项目如何实现的过程，并确定项目的技术方案（ X ）

2. 对于一个重来没有做过的项目，开发WBS时，可以采用用自底向上的方法（ Y ）

3. 直接谈判是直接与一家供应商谈判并签订合同，只适应一些特殊的项目（ Y ）

4. 招标书没有统一的格式，可繁可简。（ Y ）

5. 招标书的定义主要是甲方的需求定义。（ Y ）

四.名词解释

1. 软件项目范围

是指开发项目产品所包括的工作以及产生这些产品所用的过程。项目干系人必须在项目要产生什么样的产品方面达成共识，也要在如何生产这些产品方面达成一定的共识。

2. 软件需求

软件需求是指用户对软件的功能和性能的要求，就是用户希望软件能做什么事情，完成什么样的功能，达到什么样的性能。

3. 需求获取

需求获取是通过与用户的交流，对现有系统的观察及对任务进行分析，从而开发，捕获和修订用户的需求。

第四章-软件项目成本管理

一.选择

1. 如果你是某项目的项目经理，你已经估算出每个任务（工作单元）的成本是￥129。这个

项目一共有1200项任务（工作单元），你采用什么估算方法？( A )

A. 自下而上估算法 B. 类比估算法 C. 专家估算法 D. 参数估算法

2. 在项目初期，进行竞标合同的时候，一般采用的成本估算方法是（ D ）

A. 参数估算法 B. 类比估算法 C. 专家估算法 D. 功能点估算

3. 在成本管理过程中，项目经理确定的每个时间段，各个工作单元的成本是（ B ）

A. 估算 B. 预算 C. 直接成本 D. 间接成本

4. 成本管理就是确保项目在预算范围之内的管理过程，不包括以下哪一项（ D ）

A. 成本估算 B. 成本预算 C. 成本控制 D. 成本核算

5. 成本估算的输入一般不包括以下哪一项？（ D ）

A. 需求或者WBS B. 资源需求和消耗率 C. 进度规划 D. 质量标准

6. 估算文件不包括以下哪一项（ A ）

A. 功能模块 B. 质量标准 C. 资源及数量 D. 估算成本

7. 常见的成本估算方法不包括哪一项（ D ）

A. 代码行 B. 功能点 C. 类比法 D. 关键路径法

二.填空

1. 成本包括直接成本和间接成本，一般而言，管理成本归属于（ 直接 ）成本。

2. 成本包括直接成本和间接成本，一般而言，质量成本归属于（ 直接 ）成本。

3. 成本包括直接成本和间接成本，一般而言，员工福利成本归属于（ 间接 ）成本。

4. 成本包括直接成本和间接成本，一般而言，房租和水电成本归属于（ 间接 ）成本

5. 估算通常以（ 货币 ）单位表达。

6. 成本包括直接成本和间接成本，一般而言，人力成本归属于（ 直接 ）成本。

三.判断

1. 间接成本是与一个具体的项目相关的成本（ F ）

2. 软件项目的估算结果是比较准确的（ F ）

3. 在进行软件项目估算的时候，可以参照其它企业的项目估算模型（ T ）

4. 成本估算一般可能不是非常的精确，尤其软件更是如此，软件项目中存在太多的不确定

性。( T )

四.名词解释

1. 软件的成本估算

软件的成本估算是成本管理的核心，是预测开发一个软件系统所需要的总工作量的过程。软件开发成本是指软件开发过程中所花费的工作量及相应的代价。

2. 软件项目成本

软件项目成本是指完成软件项目规模相应付出的代价，是待开发的软件项目需要的资金。代码行、功能点、人天、人月、人年等都是规模的单位。成本一般采用货币单位。

五.简答题

1. 常见的成本估算方法有哪些？

代码行，功能点，类比估算法，自下而上估算法，参数估算法，专家估算法，猜测估算法。

第五章-软件项目时间管理

一.选择

1. “软件编码完成之后，我才可以对它进行软件测试”,这句话说明了哪种依赖关系？（ A ）

A. 强制性依赖关系 B. 软逻辑关系 C. 外部依赖关系 D. 里程碑

2. 如果用户提供的环境设备需要５月１０日到位，所以环境测试安排在５月１０日以后，

这种活动安排的依赖依据是：（ C 　）

A. 强制性依赖关系 B. 软逻辑关系 C. 外部依赖关系 D. 里程碑

3. 关于浮动，下面哪个是正确的？（ D ）

A. 每个任务都有浮动 B. 只有复杂的项目有浮动

C. 浮动是在不增加项目成本的条件下，一个活动可以延迟的时间量

D. 浮动是在不影响项目完成时间的前提下，一个活动可以延迟的时间量

4. 关于网络图，下面哪个是不正确的？（ D ）

A. 网络图可用于安排计划 B. 网络图展示任务之间的逻辑关系

C. 网络图可用于跟踪项目 D. 网络图可用于详细的时间管理

5. ( A )可以显示任务的基本信息，使用甘特图能方便地查看任务的工期，开始和结束时间以及资源的信息。

A. 甘特图 B. 网络图 C. 里程碑图 D. 资源图

二.填空

1. （ 时间 ）是一种特殊的资源，以其单向性，不可重复性，不可替代性而有别于其他资源。

2. 表示甘特图有两种方式，一种是（ 棒状图 ），另一种用三角形表示，其中空心表示计划时间，

实心表示实际时间。

3. （ ADM ）网络图也称为箭线法或双代号网络图。箭线表示活动，节点表示前一个任务的结束，也表示后一个任务的开始。

4. 里程碑事件的工期一般设置为（ 零 ）。

5. 在ADM网络图中，有时为了表示逻辑关系，需要设置一个虚活动，虚活动是不需要时间和

资源的，一般用（ 虚箭线 ）表示。

6. 关键链法和关键路径法是有区别的，其中（ 关键链路法 ）是工作安排尽早开始，尽可能提前。

三.判断

1. 甘特图可以显示任务的基本信息，使用甘特图能方便地查看任务的工期，开始和结束时

间以及资源的信息。( T )

2. 为了得到一个相对准确的估算结果，项目管理者应该系统的学习相关的成本管理过程。( T )

3. 成本估算不准有很多原因，有主观的原因，也有客观的原因。( T )

四.名词解释

1. 里程碑事件

往往是一个时间要求为零的任务，就是说它并非是一个要实实在在完成的任务，而是一个标志性的事件。

2. 甘特图

甘特图可以显示任务的基本信息，使用甘特图能方便地查看任务的工期，开始和结束时间以及资源的信息。甘特图有两种表示方法，将任务（工作）分解结构中的任务排列在垂直轴，而水平轴表示时间。一种是棒状图，用棒状图表示任务的起止时间，空心棒状图表示计划起止时间，实心棒状图表示实际起止时间。另外一种表示方式是用三角形表示特定日期，方向向上的三角形表示开始时间，向下三角形表示结束时间，计划时间和实际时间分别用空心和实心三角表示。

五.简答题

1. 软件项目管理采用甘特图来表示任务进度有何优点？

可以显示任务的基本信息，能方便地查看任务的工期，开始和结束时间，以及资源的信息。

2. 什么是任务定义？

任务定义是一个过程，它涉及确认和描述一些特定的活动，完成了这些活动意味着完成了WBS结构中的项目细目和子细目。任务定义是面向活动的，是对WBS做进一步分解的结果，我们称活动为一个具体的任务。

3. 什么是任务之间的强制性依赖关系？

是工作任务中固有的依赖关系，是一种不可以违背的逻辑关系，又称为硬逻辑关系，它是因为客观规律和物质条件的限制造成的。

4. 项目进度的计划的主要过程是什么？

首先根据任务分解的结果（ WBS）再进一步分解出主要的任务（活动），确立任务（活动）之间的关联关系，然后估算出每个任务（活动）需要的资源，历史，最后编制出项目的进度计划。

第六章-软件项目质量管理

一.选择

1. 项目质量管理的最终责任由谁来承担（ D ）

A. 项目开发人员 B. 采购经理 C. 质量经理 D. 项目经理

2. “质量成本”是一个项目管理概念，它说明了下列哪项成本（ C ）

A. 额外需求的成本 B. 需求变更的成本 C. 确保符合需求的成本 D. 固定成本

3. 增加有益的活动过程减少没有价值的活动过程是哪类质量活动（ A ）

A. 质量保证 B. 质量规划 C. 质量控制 D. 质量改进

4. 质量控制是（ B ）

A. 对每个工作包增加工作时间 B. 项目生存期的各个阶段都需要实施的

C. 只需要做一次 D. 只有大的项目才需要的

5. 项目质量管理的目标是满足（ C ）的需要

A. 老板 B. 干系人 C. 项目 D. 组织

二.填空

1. 质量体系是一个企业质量管理系统的规范，常用的标准有（ ISO ）和CMM。

2. （ 质量 ）是满足要求的程度，包括符合规定的要求和满足顾客的需求。

3. 质量体系是一个企业质量管理系统的规范，常用的标准有 ISO 和（CMM）。

四.名词解释

1. 质量控制

质量控制是确定项目结果与质量标准是否相符，同时确定消除不符的原因和方法，控制产品的质量，及时纠正缺陷的过程。软件质量控制主要就是发现和消除软件产品的缺陷。

2. 质量保证

QA致力于按照正确方法、在正确的时间做正确的事情：从做事方法上按照既定流程来保障产品质量，控制开发工作而不是解决具体存在的BUG。

五.简答题

1. 项目管理中的项目型组织结构是什么样的？

项目型组织结构中的部门完全是按照项目进行设置的，是一种单目标的垂直组织方式，存在一个项目就有一个类似部门的项目组，当项目完成之后，这个项目组代表的部门就解散了，这时项目人员的去向就是一个问题了。所以，这种组织结构不存在原来意义上的部门的概念。每个项目以项目经理为首，项目工作会运用到大部分的组织资源，而项目经理也有高度的独立性，享有高度的权力。

第7章-软件项目人力资源管理

一.选择

1. 矩阵型组织的一个主要的优点是（ A ）

A. 加强项目经理对资源的控制 B. 项目团队可以有多个老板

C. 沟通更加便捷 D. 报告更加容易

2. 在哪种组织结构中，项目成员没有安全感（ C ）

A. 职能型 B. 矩阵型 C. 项目型 D. 弱矩阵型

3. 项目经理在一个高科技公司，现在正在为一个新的项目选择合适的组织结构，这个项目

涉及很多的领域和特性，他应该选择哪种组织结构（ A ）

A. 矩阵型 B. 项目型 C. 职能型 D. 组织型

4. 人员管理计划描述了（ D ）

A. 如何获取项目成员 B. 如何解决冲突

C. 项目经理的团队建设总结 D. 项目团队的人员什么时候如何加入到团队中和离开团队

5. 项目管理中的三种组织结构，哪一种沟通最为复杂（ A ）

A. 矩阵型 B. 项目型 C. 职能型 D. 都一样

6. 项目管理中的三种组织结构，哪一种组织结构是目前最普遍的项目组织形式，它是一个

标准的金字塔型组织形式（ B ）

A. 矩阵型 B. 项目型 C. 职能型 D. 都一样

二.填空

1. 项目管理中的组织结构可以总结为三种主要类型：职能型，（ 项目型 ），矩阵型。

2. （ 人才 ）是企业的最重要的资源。

3. 项目中的人力资源一般是以（ 团队 ）的形式存在的。

三.判断

1. 组织分解结构(OBS Organizational Breakdown Structure)是一种特殊的WBS。（ F ）

2. 职能型组织结构中项目经理的权利最大（ F ）

3. 为了创建一个组织结构图，项目管理者首先明确项目需要的人员类型（ T ）

四.名词解释

1. 人力资源管理

人力资源管理是保证参加项目人员能够被最有效使用所需要的过程。使项目组织各方面人员的主观能动性得到充分发挥，做到人尽其才，事得其人，人事相宜。

2. 项目型组织结构

项目型组织结构中的部门完全是按照项目进行设置的，是一种单目标的垂直组织方式，存在一个项目就有一个类似部门的项目组，当项目完成之后，这个项目组代表的部门就解散了，这时项目人员的去向就是一个问题了。每个项目以项目经理为首。

3. 职能型组织结构

职能型组织结构是一种常规的线性组织结构。采用这种组织结构时，项目是以部门为主体来承担项目的，一个项目有一个或者多个部门承担，一个部门也可以承担多个项目。有部门经理也有项目经理，所以，项目成员有2个上司。

第8章-软件项目沟通管理

一.选择

1. 在项目进行过程中，2个项目成员使用不同版本的设计说明书，这时项目经理首先应该检查（ B ）

A. 信息管理系统 B. 配置管理系统 C. CPI D. SPI

2. 变更控制主要关注的是（ B）

A. 阻止变更 B. 标识变更，提出变更，管理变更

C. 管理SCCB D. 客户的想法

3. 变更控制一般需要考虑（ A ）。

A 变更对软件质量的影响如何 B 利用加锁技术防止覆盖

C 控制权限的设置 D 渐进模型的建立

4. 移情聆听需要理解他人的观点，为了展示移情聆听的技巧，项目经理应该（ B）

A. 检查阐述的内容是否正确 B. 重复他人的内容，并且有感情色彩

C. 评估内容并提出建议 D. 重复

5. 项目将近收尾的时候，项目职员更关注将来能够分配的任务，而不是当前的项目，下列

哪项是当前项目职员的需要？（C ）

A. 生理需求 B. 受人尊敬 C. 安全 D. 自我实现

二.判断

1. 软件配置项是变更控制系统中的决策系统。(X)

2. 统计需求变更请求的数量是配置审核过程。(X)

3. 为了把需求控制在一定的范围，要避免与一般业务人员交谈，树立顾问的权威和信心，

要以专家的姿态与客户接触。（Y）

三.应用题

1. 阅读下述关于项目沟通管理的叙述，回答问题 1 至问题 3。 [ 说明 ]老张是某个系统集成公司的项目经理。他身边的员工始终在抱怨公司的工作氛围不好，沟通不足。老张非常希望能够通过自己的努力还改善这一状况，因此他要求项目组成员无论如何每周必须按时参加例会并发言，但对例会具体应如何进行，老张却不知如何规定。很快项目组成员就开始抱怨例会目的不明，时间太长，效率太低，缺乏效果等等，而且由于在例会上意见相左，很多组员开始相互争吵，甚至影响到了人际关系的融洽。为此，老张非常苦恼。

问题 1:针对上述情况，请分析问题产生的可能原因。

问题 2:针对上述情况，你认为应该怎样提高项目例会的效率？

问题 3:针对上述情况，你认为除了项目例会之外，老张还可以采取哪些措施来促进有效沟通？

1. 问题解答：

问题一：问题产生的可能原因：

1、缺乏对项目组成员的沟通需求和沟通风格的分析

2、缺乏完整的会议规程，会议目的，议程、职责不清，缺乏控制，导致会议效率低下，

缺乏效果

3、会以没有产生记录

4、会以没有引发相应的活动

5、沟通方式单一

6、没有进行冲突管理

问题二：提高项目例会的效果的方法

1、事先制定一个例会制度，在项目沟通计划里，确定例会的时间，参加人员范围，一般

议事议程等

2、放弃可开课不开的会议，在决定召开一个会议之前，首先应该明确会议是否必须举行

，还是通过其他方式进行沟通

3、明确会议的目的和期望的结果，明确要开的会议的目的，是集体讨论一些想法，彼此

互通信息还是解决面临的一个问题，并确定会议的效果是以信息同步为结束还是要讨论出一

个确定的解决方案。

4、发布会议通知，在会议通知中明确：会议目的、时间、地点、参加人员、会议议程和

议题。有一种被广泛采用的决策方法是：广泛征求意见，少数人讨论，核心人员决策。许多

会议不需要全体人员参加，因此需要根据会议的目的，来确定参会人员的范围。实现应明确

会议的议程和要讨论的问题。可以让参会人员提前做准备。

5、在会议之前把会议资料发放到参会人员手中。对于需要有背景资料支持的会议，应是

先将资料发给参会人员，以提前阅读，直接在会上讨论。可以有效地节约会议时间。

6、可以借助视频设备。对于有异地成员参加的会议，或者需要演示的场合，可以借助于

一定的视频设备，以提高会议效果。

7、明确会议规则。指定主持人，明确主持人的职责，主持人要对会议进行有效控制，并

营造一个活跃的会议气氛。主持人要实现陈述会议的基本规则，例如明确每个人的发言时间

，每次发言只有一个声音，主持人根据会议的议程规定控制会议的节奏。保证每一个问题都

得到讨论。

8、会议后要总结，提炼结论。主持人在会后总结问题的讨论结果，重申有关决议，明确

责任人和完成时间。

9、会议要有纪要，如果将工作的结果、完成时间、责任人都记录在案，则有利于检查工

作的完成情况。

10、做好会议的后勤保障，很多会议兼有联络感情的的作用，因此需要选择一个合适的

地点，提供餐饮、娱乐和礼品，制定一个有张有弛的会议议程。对于有客户和合作伙伴参加

的会忆尤其如此。

问题三：除了项目例会外，老张还可以采取的有效沟通措施：

1、首先应该对项目组成员进行沟通需求和沟通风格的分析。

2、对于不同沟通需求和沟通风格的成员设置不同的沟通方式。

3、除了项目例会之外，可以通过电话、电子邮件、项目管理软件、OA

第9章-软件项目风险管理

一.选择

1. 进度控制重要的一个组成部分是（　A　）

A. 确定进度偏差是否需要采取纠正措施

B. 定义为项目的可交付成果所需要的活动

C. 评估WBS定义是否足以支持进度计划

D. 确保项目队伍的士气高昂,发挥团队成员的潜力

2. 标准差和风险有何关系（ D ）

A. 标准差告诉我们历时是否现实 B. 标准差告诉估算是否准确

C. 标准差说明是否有机动性 D. 标准差说明估算的不确定性有多高

3. “我们为什么大家不能都让一步解决这个问题哪？”，这是哪类冲突解决方法的体现？（B）

A. 解决问题（Confrontation or problem-solving：） B. 妥协（Compromise）

C. 强迫方式（Forcing mode） D. 撤退(Withdrawal)

4. 当代冲突认为，（ B）

A. 冲突是坏事情 B. 冲突常常是有利的事情

C. 冲突是由捣乱分子制造的 D. 应该避免冲突

5. 项目中的小组成员要同时离开公司，项目经理首先应该做什么（ A ）

A. 实施风险计划 B. 招募新员工 C. 与人力资源经理谈判 D. 修订计划

二.填空

1. 项目执行控制阶段主要是按照（项目计划）执行项目并监控项目性能，整合人力与其他资源，以实现项目计划。

2. 在项目的实施过程中，项目经理一定要坚持一个最基本的原则，不要轻易答应客户提出的要求，（防止需求的蔓延）。

3. 在项目实际实施过程中，预算超估算，决算超预算现象还是屡见不鲜的，因此，进行（成本）管理是必需的。

4. 软件项目中的（人力）成本是总成本的主要部分。

5. 项目风险有三个要素，首先风险是一个事件，同时风险应具有事件发生的概率，最后风

险事件可能造成一定的（影响）。

三.判断

1. 项目总体的进度应该由客户来控制和调整。（X）

2. 软件项目的技术风险一般包括：潜在的设计、实现、接口、验证和维护、规格说明的二

义性、技术的不确定性 、“老”技术与“新”技术等方面。(Y )

3. 风险分析是在风险识别的基础上对项目管理过程中可能出现的任何事件所带来的后果分

析，以确定该事件发生的概率可能影响项目的潜在相关后果。(Y)

四.名词解释

1. 风险三要素

2. 风险

解答:

1. 首先风险是一个事件，同时风险应具有事件发生的概率，最近风险事件可能造成一定的影响。

2. 风险是损失发生的不确定性，是潜在的，未来可能发生损害的一种度量，如果它确实发生了，则它的发生会对项目的产生有害的或者负面的影响。

第10章-软件项目采购管理

一.选择

1. 可以在（ B ）阶段采用Make-or-buy决策分析。

A. 卖方选择 B. 立项（采购计划编制） C. 合同管理 D. 成本计划

2. 买卖双方之间存在的法律合同关系称为（ C ）

A. 合同条款 B. 合约 C. 合同当事人 D. 其他

3. 下面哪项与计划签署合同没有关系？（ A）

A. 设计模版 B. 协议附件 C. 招标文件 D. 评估标准

4. 合同一旦签署了就具有法律约束力，除非（B ）

A. 一方不愿意履行义务 B. 合同违反了法律

C. 一方宣布合同无效 D. 一方没有能力负担财务结果

5. 在下列当中，对承包商风险最高的合同种类是:( D )

A.成本加奖金 B.固定价格加奖金 C.成本加固定价格 D.固定价格，固定总价

6. 下列哪项不是合同的基本要素?( D )

A.报价 B.接受 C.订约要因 D.价格结构

二.填空

1. 软件项目采购可以分为两大类，一类是对软件产品进行采购，另一类是（外包）采购。

2. 合同生存期划分为四个基本阶段，即：合同准备，（合同签署），合同管理，合同终止。

3. 项目风险有三个要素，首先风险是一个（事件），同时风险应具有事件发生的概率，最后风

险事件可能造成一定的影响。

三.判断

1. 如果一个项目的合同类型是固定价格（FFP），合同价格是100万，实际花费160万，则项

目结算金额为160万（ X ）

2. 采购是为了执行项目而从项目团队外部采购或者获取产品、服务或者结果的过程。（ Y ）

四.名词解释

1. 软件外包

所谓软件外包就是一些发达国家的软件公司将他们的一些非核心的软件项目通过外包的形式交给人力资源成本相对较低的国家的公司开发，以达到降低软件开发成本的目的。众所周知，软件开发的成本中70%是人力资源成本，所以，降低人力资源成本将有效地降低软件开发的成本。或者为： 软件外包就是企业为了专注核心竞争力业务和降低软件项目成本，将软件项目中的全部或部分工作发包给提供外包服务的企业完成的软件需求活动。