

1. 随着项目生命期的进展，资源的投入(先变大再变小)

2. 确定项目是否可行是在哪个工作过程完成的(项目启动)

3. 项目“一次性”的含义是指(项目有确定的开始和结束时间)

4. 项目与运作的最大区别在于(一次性)

5. 矩阵型组织的最大优点是(改进了项目经理对资源的控制)

6. 在以下组织中，最机动灵活的组织形式是(矩阵型)

7. 对于风险较大、技术较为复杂的大型项目应采用(矩阵型)

8. 项目型组织结构适用于下列哪种情况(项目的规模大，同时技术创新性强)

9. 下列有关矩阵型组织结构情况的描述中，错误的是(项目经理必须是职能部门领导，这样才能取得公司总经理对项目的信任)

10. 项目经理在下列哪种组织中权力最大(项目型组织)

11. 项目经理在下列哪种组织结构中的角色是兼职的(职能型)

12. 项目整体管理过程可能中会使用的工具和方法是(项目管理信息系统)

13. 对于外部项目而言，项目工作说明书是下列哪类人提交的(客户)

14. 下列哪项是整个项目实施和管理的总体安排(项目管理计划)

15. 工作分解结构的设计原则不包括(D)A. 必须有效和分等级 B. 保证信息能自然、有效地交流 C. 使结构具有足够的灵活性 D. 划分的层次越多越好

16. 下列哪种工具是计算机辅助项目管理的工具(项目管理信息系统)

17. 项目管理的目标是(项目范围管理，项目时间管理，项目成本管理)

18. 下列有关项目范围的表述正确的是(C 确定项目都要干什么工作)

19. 收集需求时的依据包括(B. 项目章程)

20. 项目范围确认关心的是(D. 接受而不是纠正定义范围的工作结果)

21. 项目范围定义的结果是

22. 工作分解结构（WBS）的工具是 (C)

23. 项目范围确认是指下列哪类人最终认可和接受项目工作范围的过程(A. 项目干系人)

24. 项目范围变更请求可以是 (D)A. 强制的或选择的 B. 直接的或间接的 C. 外部的或内部的 D. 以上各项皆是

25. 下列表述正确的是(B. 项目活动排序就是确定各活动之间完成的先后顺序)

26. 某项任务工期的最乐观时间为 3 天，正常时间为 6 天，最悲观时间为 9 天，此任务的预期工期为(B. 6 天)

27. 在 CPM 网络中，A 为 B 的紧前活动，则表示(C. 活动 B 在活动 A 完成后才有可能开始)

28. 项目进度计划控制过程将集中于哪些活动上(C. 与项目计划有偏离而无论早或晚的)

29. 活动逻辑关系中的“结束(A)—开始(B)”关系是指(A. 活动 A 不结束，活动 B 不能开始)

30. 下列关于关键路径的正确描述是(A. 关键路径是指在项目开始到完成的多条路径中耗时最多的那条路径)

31. 某项活动 T 的工期为 5 天，其前置活动有 A, B, C 三个活动。如果活动 A. B. C 的最早完成时间分别为第 4, 6, 5 天，则下面正确的描述是(B. 活动 T 的最早完成时间是第 11 天)

32. 下列哪种方式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。(B. 自下而上估算法)

33. 下列表述错误的是(C. 实施应急储备金用于补偿估算和实施过程中的不确定事件)

34. 大部分项目成本累计曲线呈。(A. S 形)

35. 若已知 BCWS＝220 元；BCWP＝200 元；ACWP＝250 元；BAC＝1000 元。如果根据偏差分析法，则此项目的 SV 和项目状态是(B. -20 元，项目比原计划滞后)

36. 若已知 BCWS＝220 元；BCWP＝200 元；ACWP＝250 元；BAC＝1000 元。则此项目的 CPI 和项目的成本绩效是(B. 0.8，实际成本比计划成本低)

37. 若已知 BCWS＝220 元；BCWP＝200 元；ACWP＝250 元；BAC＝1000 元。则此项目的 CV 是(D. -50)

38. 若已知 BCWS＝220 元 ;BCWP＝200 元 ;ACWP＝250 元 ;BAC＝1000 元。则此项目的 EAC 及其含义是(C. 1250，对项目成本修正过的估计值)

39. 如果一个工作包原计划花费 1500 元于今天完成，但是，到今天花费了 1350 元却只完成了 2/3，则成本偏差是(B. -350 元)

40. 如果你的项目进度的 BCWS 为 100, BCWP 为 110，这表明你项目目前状态为(B. 超前于进度计划)

41. 挣值是(A. 已完成工作量的预算成本)

42. 戴明环的四个过程是(D. 计划—执行—检查—处理)

43. 项目质量控制与项目质量保证的关系是(C. 互相交叉、相互重叠的)

44. 项目质量保证包括(A. 项目内部外部质量保证)

45. 下列方法中，能找出发生次数少，但对项目质量影响程度大的方法是(D. 帕累托图)

46. 下列方法中，能确定影响项目质量的因素是由随机事件还是由突发事件引起的方法是(C. 控制图)

47. 项目质量审计发生在项目质量管理的哪个阶段(C. 项目质量控制)

48. 项目范围确认和项目质量控制之间的区别是(D. 确认范围关注工作结果的可接受性，控制质量关注工作结果的正确性)

49. 避免质量问题而不是检查质量问题的行为是(C. 项目保证质量)

50. 项目质量控制在何时实施(C. 贯穿项目始终)

51. 在项目人力资源管理的过程中，首先要做的是(A. 项目人力资源规划)

52. 在项目团队的发展过程中，在哪一阶段冲突最大(B. 磨合阶段)

53. 下列对责任分配矩阵的表述中错误的是(C. 责任分配矩阵是建立在组织结构图基础上的)

54. 下列哪种激励方式是项目团队采用最多的一种激励方式(A. 物质激励)

55. 对可能产生的冲突进行处理的最佳方法是(D. 防范)

56. 下列关于面试的表述错误的是(C. 面试一般能对应聘者进行全面.公平的评价)

57. 项目沟通规划所用的工具是(C. 项目沟通方式)

58. 绩效报告过程包括下列所有，除了(D. 产品分析)

59. 在信息发布过程中会用到下列哪种工具(C. 项目沟通方式、信息检索系统和信息发送系统)
60. 描述项目当前情况的报告是(B. 状态报告)
61. 下列哪种沟通方式是良好沟通的最佳渠道(D 以上都是-电子邮件,电话,传真)
62. 绩效报告通常讨论实际情况和预期情况的(A. 偏差)
63. 与项目干系人沟通的最好方法是(B. 面对面)
64. 风险识别应最先解决的是(C. 影响程度高, 发生概率较大的风险)
65. 如果一项商业投资有 60%的机会赚得 200 万元, 也有 40%的可能损失 150 万元, 那么, 这次投资的预期货币价值为(D. 60 万)
66. 下面所列方法中属于实施定性风险分析中的方法是 (C. 风险分类)
67. 项目风险管理过程中使用决策树分析的优点在于它(C. 迫使决策者考虑各项结果的概率)
68. 下列选项中不是项目风险三要素的是(B. 保险费)
69. 现在不处理项目未来可能所面临的技术风险, 这属于(D. 接受风险)
- 70.下列表述错误的是(D. 项目采购绝大多数是通过招标采购进行的)
71. 下列有关固定价格合同的表述正确的是(D. 签订固定价格合同时, 双方必须对产品成本的估计均有确切的把握)
72. 某客户要采购某种物料 2000 件, 该物料每件年单位储存成本为 4 元, 每次订货成本为 10 元, 则确定经济订货量(D. 100)
73. 某公司生产产品每年需要甲零件 300 件, 如果自制, 该零件增加公司的固定成本 300 元, 该零件的自制的单位变动成本为 7 元, 如果外购, 则每件零件的单价为 8 元/件. 则该公司应该(C. 两者效果一样)
74. 下列有关招标采购的表述错误的是(D. 可能出现贪污贿赂行为)
75. 下列属于项目的实例的是(A. 举办一场晚会 B. 开发一种新的计算机软件系统)
76. 项目的共同点有(A. 明确的起止时间 B. 预定目标 C. 受到资源的限制 D. 消耗资源)
77. 日常工作与项目的区别在于(A. 管理方法 B. 责任人 C. 组织机构)
78. 项目干系人可能包括(A. 项目经理 B. 客户 C. 供货商 D. 项目发起人)
79. 下列属于项目基本特征的是(A. 目的性 B. 一次性 D. 独特性)
80. 下列属于项目管理基本特征的(A. 复杂性 B. 创造性)
81. 项目管理的三要素包括(A. 质量 B. 时间 C. 成本)
82. 项目管理的四要素包括(质量、时间、成本、项目的范围)
83. 项目管理的五要素包括(质量、时间、成本、范围、组织和客户满意度。)
84. 项目组织选择的原则有(A. 目标性原则 B. 整体性原则 C. 统一指挥原则 D. 重要性原则)
85. 职能型组织的优点有(A. 技术专家可以同时被不同的项目使用 B. 有利于提高部门的专业化水平 C. 有效利用资源)
86. 项目型组织的缺点有(B. 资源配置重复, 管理成本高 D. 项目成员要担心项目结束后的生计)
87. 采用职能型组织结构, 可能会出现的情形有(B. 项目团队成员更关注所属部门的工作, 而不是项目的目的 C. 对客户的需求反应迟缓 D. 项目团队成员在项目结束后回到所属的部门)
88. 选择项目组织结构类型应考虑的因素有(A. 项目风险程度 B. 项目持续时间 C. 对公司内部的依赖性 D. 对公司外部的依赖性)
89. 项目整体管理与其他的项目单项管理相比, 具有的特点包括(A. 综合性 B. 全局性 C. 系统性)
90. 项目论证报告的编制是基于下列哪些需求(A. 市场需求 B. 业务需求 C. 法律需求 D. 社会需求)
91. 制定项目章程时影响因素包括(A. 政府标准 B. 行业标准 C. 组织的基础设施 D. 市场发展情况)
92. 项目章程基本要素的详细程度取决于项目的(A. 规模 C. 复杂程度)
93. 德尔菲法的特点包括(A. 匿名性 C. 反馈性 D. 收敛性)
94. 项目章程通常是由下列哪类人颁发的(B. 项目组织以外的负责人 D. 高级管理层)
95. 下列哪些人可能提出变更请求(A. 项目发起人 B. 客户 C. 项目经理 D. 项目团队成员)
96. 项目核检表包括(A. 项目范围的核检表 B. 项目工作分解结构的核检表)
97. 客户需求主要源于哪些方面(A. 市场需求 B. 竞争需求 C. 技术需求 D. 法律需求)
98. 收集需求的工具和方法有(A. 个人面谈法 B. 焦点小组访谈法 C. 引导式研讨会 D. 团队决策法)
- 项目范围说明书诉主要包括（产品的范围描述、验收标准、可交付成果、项目的除外责任、制约因素、假设条件）
99. 项目范围说明书的内容包括(A. 项目的合理性说明 C. 项目目标的实现程度
- D. 项目成果的计量标准)
100. 活动时间估算的主要工具和方法有(A. 专家判断 B. 类推估算)
101. 下列表述正确的是(A. 最早完成时间可在这项活动最早开始时间的基础上加上这项活动的工期估计 B. 活动的最迟完成时间以项目预计完成时间为参照点进行逆向计算 C. 最迟完成时间可在后置活动的最迟开始时间基础上计算出来)
102. 项目进度规划常用的工具是 (B. 计划评审技术 C. 甘特图 D. 关键路径)
103. PERT 计划适用下列哪些项目(A. 不可预知因素较多的项目 B. 过去未做过的新项目 C. 复杂的项目 D. 研制新产品的项目)
104. 下列表述正确的是 (A. 关键路径法主要应用于以往在类似项目中已取得一定经验的项目 B. 计划评审法更多地应用于研究与开发项目 C. 如果任务工期无法正确估计, 一般采用计划评审法)
105. 下列表述错误的是(A. 如果进度计划进行了修改, 关键路径不会发生变化 B. 如果时差为负, 表示将在预定时间内提前完成项目 D. 如果时差为正, 表示在预定时间内无法完成项目)
106. 如果进度偏差与成本偏差是一样的, 两者都大于 0, 那么下列表述错误的是 (B. 项目成本超支 C. 项目进度滞后)
107. 当采用自下而上估算法来估算项目成本时, 下列表述正确的是(A. 下层人员会夸大自己负责活动的预算 B. 自下而上估算法估算出来的成本通常在具体任务方面更为精确一些 C. 高层管理人员会按照一定的比例削减下层人员所作的预算 D. 自下而上估算法是一种参与管理型的估算方法)
108. 下列关于参数模型估算法的表述正确的是 (B. 用来建模的所参考的历史数据应该是很准确的 C. 用来建模的参数容易进行量化处理 D. 模型对大型项目适用, 经过略微调整后也对小型项目适用)

109. 如果项目制定更加详细的决策,就会导致增加项目的决策成本,但是也会减少项目的实施成本,在下列情况下制定更加详细的决策是可行的是 (A. 增加的决策成本是 1000 元,但是减少项目的实施成本为 1200 元 C. 增加的决策成本是 500 元,但是减少项目的实施成本为 600 元)

110. 在影响项目成本的因素中,下列表述正确是(B. 项目质量的要求越高,则项目的成本就会越大 C. 项目完成的活动越复杂,则项目的成本就会越大 D. 在项目所耗资源的数量和单价两个要素中,资源的数量对项目成本的影响较大)

111. 质量管理计划编制的依据包括 (A. 范围说明书 C. 标准和规范 D. 采购时的物料标准)

112. 下列有关流程图的表述正确的是 (A. 流程图描述项目各活动之间的相互关系 B. 流程图有助于发现可能产生质量问题的环节 C. 流程图有助于明确项目质量管理的责任 D. 流程图有助于找出解决质量问题的方法)

113. 下列表述正确的是(A. 质量核对表可以核实项目质量计划的执行是否得到实施 B. 质量核对表通常以工作分解结构为基础 C. 质量核对表由详细的条目组成 D. 质量核对表可以包括某项工作是否已经完成的信息)

114. 下列表述正确的是(A. 控制图法通过描叙各样本的质量特征所在的区域来进行质量控制的方法 B. 上控制界限和下控制界限是根据项目质量规定的标准制定的)

115. 下列关于项目质量管理计划的表述中,正确的有(A. 项目质量管理计划是项目管理计划的子计划 B. 项目质量管理计划可能是正式的 C. 项目质量管理计划可能是非正式的)

116. 项目团队的特点主要体现在(A. 项目团队具有一定的目的 B. 项目团队是临时组织 D. 项目团队成员的增减具有灵活性)

117. 角色分析的主要方法包括(A. 问卷调查法 B. 面谈法 C. 文献资料分析法 D. 关键事件法)

下列表述正确的是 (ACD 培训可能增加项目的成本比人员缺乏技能给项目造成的损失要小 适当的人员培训可以提高项目团队的工作效率 适当的人员培训可以鼓舞员工士气)

118. 下列表述正确的是(B. 内部招聘可供选择的范围有限 C. 外部招聘要花费很多的时间和成本)

119. 下列表述正确的是(A. 工作抽样法对于一般性的职务是有效的 C. 测评中心法较为复杂,适用于选择管理者职位)

非正式沟通的优点 (AC 灵活、方便 速度快)

120. 项目人员培训的过程一般包括(A. 培训需求分析 B. 培训目标的确立 C. 选择适当的培训方式)

121. 非正式沟通的优点(A. 灵活、方便 C. 速度快)

122. 项目沟通规划就是针对项目干系人的沟通需求进行分析,它主要包括(A. 确定向谁沟通信息 B. 沟通什么信息 C. 什么时候沟通信息 D. 采取何种方式沟通信息)

123. 采用何种沟通方式,取决于下列哪些因素(A. 对信息需求的紧迫程度 B. 沟通方式的可行性 C. 项目团队成员的能力)

124. 下列选项中属于非正式沟通的有(A. 工程师的笔记 B. 电子邮件信息 D. 发给项目团队成员的备忘录)

项目经理可以通过 (ABCD 运用多种沟通渠道 进行信息的追踪和反馈、成为一个沟通联络者、主持有效的会议)

125. 下列说法正确的是(A. 转移风险也称为分担风险 C. 项目总存在风险 D. 相同的风险在项目的不同阶段是不同的)

126. 为了降低项目的风险而改变项目的范围时,项目团队应该考虑对下列哪些方面的影响程度(A. 进度 B. 成本 C. 质量)

127. 下面的例子中,哪些是通过风险转移来降低风险的例子(A. 担保

B. 合同 D. 发包)

128. 下列有关回避风险的描述正确的是 A. 回避风险有可能会产生新的风险 B. 回避风险可以完全消除该风险所带来的各种损失 C. 如果风险影响程度比较严重,就可以采用回避风险的方法)

129. 风险的特点包括(

A. 客观性 B. 可转化性 C. 相对性 D. 阶段性

130. 下列有关项目决策树的说法正确的是(A. 决策树是一个从左至右依次展开的树状图 C. 决策树分级越多,决策树图就会越复杂 D. 决策树能够使项目管理者有步骤地进行决策)

131. 下列说法正确的是(A. 项目风险超出可接受水平过多时,可以考虑停止项目甚至取消项目 B. 项目风险稍微超过可接受水平时,应该通过采取措施减弱风险带来的损失。)

132. 下列选项中是项目风险管理的目的是(A. 识别可能影响程度项目范围.质量.时间和成本的因素 C. 为不能控制的项目因素制定基准计划 D. 通过影响程度能够被控制的项目因素而减轻影响程度。)

项目组织在进行独立估算时,如果与供应商的报价差异较大,其原因有 (ABC 供应商对采购方需求考虑不充分、供应商对采购方的需求有误解 项目定义的范围不恰当)

133. 经济订货量的基本模型的假设条件有(A. 项目组织现金充足 C. 不允许缺货 D. 物料单价不变,不考虑现金折扣)

134. 成本补偿合同包括(A. 成本加成合同 C. 奖励合同)

135. 下列有关成本加成合同表述错误的是(A. 供应商会努力减低成本 C. 结算价就是产品的成本)

136. 项目采购合同包括下列哪些内容 (A. 供应商的权力 B. 合同价格)

137. 解决项目采购合同纠纷的主要方式有(A. 协商解决 B. 调解解决 C. 仲裁解决 D. 诉讼解决)

138. 下列属于项目采购实施的依据的有(A. 采购文件 B. 项目采购管理计划 C. 批准的变更请求)

139. Y 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。

140. X 日常工作总是在很短的时间内完成,而项目则必须要跨越数年或更长的时间。

141. Y 项目进程中每个阶段结束时必须以某种可交付成果为标志。

142. X 项目的生命期可归纳为四个阶段,这种划分是唯一的。

143. X 里程碑通常是指项目进程中的阶段可交付成果。

144. Y 项目在开始时的风险和不确定性最高。

145. Y 项目变更所需的花费将随着生命期的推进而增加。

146. Y 在项目启动和收尾两个阶段中,人力资源的投入一般都比较少。

147. X 组织的临时性意味着项目的持续时间很短。

148. Y 随着项目的进展项目干系人的影响力会逐渐减弱。

149. Y 可交付成果是某种有形的、可以核实的工作成果或事项。

150. X 项目管理的客体是项目管理者。

151. X 项目管理的主体是项目的全部任务。	183. X 在由下至上进行成本估算时，相关具体人员考虑到个人或本部门的利益，他们往往会降低估计量。
152. Y 项目管理是一项复杂的工作，具有较强的不确定性。	184. X 当一个项目按合同进行时，成本估算和报价的意思是一样的。
153. X 项目管理的五要素包括质量、时间、成本、范围和客户满意度。	185. X 质量是一个绝对概念。
154. Y 项目的核心是客户满意度。	186. X 项目质量管理和质量管理的含义相同。
155. Y 项目管理的职能是由项目经理执行的。	187. Y 项目质量规划描述了质量政策是如何贯彻的。
156. X 项目管理工作过程不可以相互交叠。	54 Y 内部故障费用属于质量纠正费用。
157. Y 从管理角度所说的组织，通常也可以理解为组织结构。	55 Y 项目质量保证的结果包括更新后的项目管理计划等。
158. Y 项目组织机构设置中的一项重要原则是以事设岗，以岗定人。	56 Y 因果分析图能描述由不同的原因相互作用所产生的潜在问题。
159. X 职能型组织中有专门为项目工作的人员。	188. X 实施质量保证的结果包括更新后的项目管理计划等。
160. X 在矩阵型组织中，弱矩阵形式的项目经理的权力比强矩阵形式的项目经	189. Y 因果分析图能描述由不同的原因相互作用所产生的潜在问题。
161. X 在职能型项目组织中，团队成员往往优先考虑项目的利益。	190. X 项目质量控制的依据不包括质量管理计划。
162. X 项目型与职能型的组织结构类似，其资源可实现共享。	191. Y 质量审计所使用的工具之一就是质量核对表。
19 Y 一般来说，职能形组织结构适用于所用技术标准化的小项目，而不适用于环境变化较大的项目。对 20 在项目	59 Y 质量标杆法用于依据标准测量质量水平。
型组织结构的公司中，其部门是按项目进行设置的。	192. 质量管理是一项具有广泛意义的企业管理活动
163. X 项目发起人是项目整体管理的责任者，也是项目的综合协调者。	60 Y 质量好并不代表质量高。
164. Y 项目整体管理的 6 个阶段是彼此独立的。	61 Y 项目经理是项目的核心人物。
165. Y 项目通常始于组织的某种需求。	62 Y 选择项目经理时，不能仅仅考虑项目经理候选人的素质和能力。
166. Y 项目章程是用来回答“谁将为谁做什么”这个问题的。	193. Y 质量好并不代表质量高。
167. X 在进行头脑风暴会议时，可以对其他人的意见提出质疑。	194. X 项目人力资源不具有消耗性。
168. X 项目执行时只要出现偏差就要采取纠偏措施。	195. Y 项目人力资源管理的特点主要是由项目的特点来决定的。
169. X 项目范围变化一般不会影响项目的成本.进度.质量或其他项目目标。	196. Y 项目人力资源管理要随着项目进展阶段的不同而进行相应的调整。
170. Y 项目范围确认可以针对一个项目的整体进项确认，可以针对某一个项目阶段的范围进行确认。	197. Y 层级结构图是由自上而下划分为若干层次的等级链构成，可以用于描述
171. Y 项目范围说明书是定义范围的工作结果。	198. Y 如果项目团队成员配备合理，就会减少项目的成本。
172. X 工作分解结构的一般情况下设计 3 个层级以下。	199. X 项目的人员是不能预先指定的。
173. X 在节点图中，箭线代表活动。	200. X 相对正式沟通而言，非正式沟通的沟通效果好。
174. X 在箭线图中，用实箭线表示的工作会占用时间和资源。	201. Y 在双向沟通中，沟通主体和沟通客体两者的角色不断交换。
175. X 活动持续时间估算仅考虑活动所消耗的实际工作时间。	71 Y 项目执行过程中信息的沟通与交流是否充分，将会影响到项目实施的效果，也是项目能否达到时预期目标的关键。对
176. Y 计划评审技术的活动工期不是固定的，而是用期望值表示的。	72 Y 确定项目干系人的信息需求和传递信息的方式是项目成功的关键。对
177. X 计划评审技术的活动工期估算比关键路径法更符合实际。	73 Y 任何一个沟通过程都存在干扰，因此消除干扰也是保证有效沟通的环节。对
178. X 关键链法中考虑关键资源。	202. Y 虽然并不是所有沟通过程都会存在干扰，但是消除干扰是有效沟通的重要环节。
179. Y 一般情况下，项目成本估算和成本预算可以采用同样的方法。	203. Y 项目风险管理是对项目的风险进行识别和分析，并对项目风险进行分析的系统过程。
45 Y 可以无限使用的资源对项目成本的影响不是很大，所以对这类资源不用进行严格的跟踪管理。	204. X 转移风险可以降低风险的发生概率。
180. X 在项目成本决策时，既要考虑制定更加精细计划所增加的成本，也要考虑这样会减少以后的实施成本。	205. Y 减轻风险所需要的成本与没有减轻风险所导致的损失相比较而言少一些。
181. X 应急储备金不可以充当制定预算的底线。	206. Y 紧急应对是指为某一特定的风险制定应急计划。
182.Y 成本估算是成本预算的基础。	

207. Y 德尔菲法可以避免由于个人因素对项目风险识别的结果产生不当的影响程度。

208. X 在选择供应商时，成本是唯一的决定因素。

209. Y 目标成本加奖励合同可以激励供应商想方设法降低成本。

79. X 风险转移从长期来看总是有益的。

80. X 选择供应商时，成本是唯一的决定因素。

81. X 只有合同双方都履行完各自的义务时，合同才能终止。

82. Y 奖励合同可以激励供应商想方设法地降低成本。

210. X 经济订货量是使购买成本和库存成本之和最小时的订货量。

211. Y 一般来说，公开招标采购比邀请招标采购能找到更多的投标人。

212. {

某铁路建设项目，预算单价 600 元/m。计划用 30 天完成，每天 50m。开工后第 6 天完工时测量，已完成 290m，实际付给承包商 18.5 万元。计算：

（1）成本偏差(CV)和进度偏差（SV）是多少？这都说明了什么？

（2）进度执行指数(SPI)和成本执行指数（CPI）是多少？这都说明了什么？

}

答案： {

计划工作量的预算成本 BCWS=600×6×50=180000 元=18 万元

已完工作量的预算成本 BCWP=600×290=174000 元=17.4 万元

已完工作量的实际成本 ACWP=18.5 万元

（1）CV=BCWP-ACWP=17.4-18.5=-1.1 万元<0，说明此时项目成本已经超支。

SV=BCWP-BCWS=17.4-18=-0.6 万元<0，说明此时项目滞后超前。

（2）SPI=BCWP/BCWS=17.4/18=0.97<1，说明项目实际完成的工作量小于计划的工作量。

CPI=BCWP/ACWP=17.4/18.5=0.94<1，说明项目实际成本大于计划成本。

}

213. {

某铁路建设项目，预算单价 1000 元/m。计划用 180 天完成，每天 100m。开工后第 15 天完工时测量，已完成 1520m，

实际付给承包商 145 万元。计算：

（1）成本偏差(CV)和进度偏差（SV）是多少？这都说明了什么？

（2）进度执行指数(SPI)和成本执行指数（CPI）是多少？这都说明了什么？

}

答案： {

计划工作量的预算成本 BCWS=1000×15×100=1500000 元=150 万元

已完工作量的预算成本 BCWP=1520×1000=1520000 元=152 万元

已完工作量的实际成本 ACWP=145 万元

（1）CV=BCWP-ACWP=152-145=7 万元>0，说明此时项目成本有节约。

SV=BCWP-BCWS=152-150=2 万元>0，说明此时项目进度超前。

（2）SPI=BCWP/BCWS=152/150=1.01>1，说明项目实际完成的工作量超过计划的工作量。

CPI=BCWP/ACWP=152/145=1.05<1，说明项目实际成本小于计划成本。

}

216. 某公司生产产品每年需要 A 零件 500 件。如果自制，生产该零件不会增加公司的固定成本，该零件自制的单位变动成本为 7 元；如果外购，则该零件的单价为 8 元。

(1)请决定该零件是自制还是外购？

(2)如果该公司生产该零件每年要增加固定成本 600 元，确定该零件是自制还是外购？

。

自制成本=7 元×500=3500 元

外购成本=8 元×500=4000 元

自制成本<外购成本，应选择自制。

\$自制成本=7 元×500+600 元=4100 元

外购成本=8 元×500=4000 元

自制成本>外购成本，应选择外购。

218. {

某项目要采购某种特殊玻璃 2500 件，该物料的单位年储存成本为每件 8 元，每次订货成本为 25 元。

计算：

（1）采购这种特殊玻璃的最佳经济订货量？

（2）按照最佳经济订货量每年的订货次数？

}

设最佳经济订货量为 a，次数为 b，总量为 y

2500=a*b

y=b*8+a*25

=>y=(100/sqr(a))^2 + (5*sqr(a))^2

=> 100/sqr(a) = 5*sqr(a)为最小

a=20, b = 125

219. {

某项目要采购某种特殊零件 40000 件，该物料的单位年储存成本为每件 2 元，每次订货成本为 64 元。

计算：

（1）采购这种特殊零件的最佳经济订货量？

（2）按照最佳经济订货量每年的订货次数？

}

设最佳经济订货量为 a，次数为 b，总量为 y

40000=a*b

y=b*64+2*a

=> y=

220. 项目管理九大知识领域包括哪些内容？

答案：（1）项目整体管理（2）项目范围管理（3）项目时间管理（4）项目成本管理（5）项目质量管理（6）项目人力资源管理（7）项目沟通管理（8）项目风险管理（9）项目采购管理

221. 简述项目整体管理工作过程。

答案：（1）制定项目章程（2）制订项目管理计划（3）指导和管理项目执行（4）监督和控制项目工作（5）实施整体变更控制（6）项目或阶段收尾

222. 简述项目范围管理的工作过程。

答案：（1）收集需求（2）项目范围定义（3）创建工作分解结构（4）项目范围确认（5）项目范围控制

223. 项目活动排序主要有哪些工具和方法？

答案：（1）箭线图法（2）节点图法（3）进度网络模板（4）确定依赖关系（5）利用时间提前量和滞后量

224. 简述项目成本管理的工作过程。

答案：1 资源计划过程--决定完成项目各项活动需要哪些资源(人、设备、材料)以及每种资源的需要量。2 成本估计过程--估计完成项目各活动所需每种资源成本的近似值。3 成本预算过程--把估计总成本分配到各具体工作。4 成本控制过程--控制项目预算的改变。以上四个过程相互影响、相互作用，有时也与外界的过程发生交互影响，根据项目的具体情况，每一过程由一人或数人或小组完成，在项目的每个阶段，上述过程至少出现一次。

225. 简述项目时间管理的工作过程。

（1）定义活动；（2）排列活动顺序；（3）估算活动资源；（4）估算活动持续时间；（5）制订进度计划；（6）控制进度。

226. 项目成本控制的工具和方法都有哪些？

a 成本变更控制系统，是一种项目成本控制的程序性方法。系统主要包括：成本变更申请、核准成本变更申请、变更项目成本预算。

b 绩效测量和分析，常用的绩效测量包括挣值分析、盈亏平衡分析、敏感性分析。

227. 简述项目质量管理的工作过程。

(1).项目提案与选择(2).建立项目团队(3).诊断过程(4).治疗过程(5).建立控制，巩固成果

228. 简述项目人力资源管理的工作过程。

(1). 人力资源计划编制。2.组建项目团队。3.项目团队建设。4.管理项目团队。

229. 项目沟通管理工作过程中进行项目干系人信息需求分析时，需明确哪些内容？

a.无遗漏地识别出项目干系人，需要先仔细识别出本项目的全部干系人 b.按重要性对干系人进行分析,需要分析出本项目干系人的重要程度 c.按支持度对干系人进行分析,需要分析出本项目干系人对项目的不同立场。d.项目干系人分析坐标格,需要将全部项目干系人放到项目干系人分析坐标格里的合适位置。

230. 项目组织结构选择的原则有哪些？

有利于工程合同管理，有利于监理目标控制，有利于决策指挥，有利于信息沟通。

231. 专家判断法的具体形式主要有哪些？

(1) 专家会议法,2. 头脑风暴法 3. 德尔菲法,4.个人判断法,5. 集体判断法

232. 工作包的主要有哪些特点？

(1)、工作包可以分配给另一位项目经理进行计划和执行。2、工作包可以通过子项目的方式进一步分解为子项目的WBS。3、工作包可以在制定项目进度计划时，进一步分解为活动。4、工作包可以由惟一的一个部门或承包商负责。用于在组织之外分包时，称为委托包(CommitmentPackage)。5、工作包的定义应考虑 80 小时法则(80-HourRule)或两周法则(TwoWeekRule)，即任何工作包的完成时间应当不超过 80 小时。在每个 80 小时或少于 80 小时结束时，只报告该工作包是否完成。通过这种定期检查的方法，可以控制项目的变化

233. 活动持续时间估算的工具和方法都有哪些？

工具和方法主要有：时间估算、成本估算、资源估算、人员配备、专家判断法、类比估算法、德尔菲法、模拟法、仿真法、仿真软件

234. 简述项目风险管理的工作过程

风险管理过程包括项目实施全过程的项目风险识别、项目风险评估、项目风险响应和项目风险控制。

1.项目风险识别 项目风险识别的任务是识别项目实施过程存在哪些风险，其工作程序包括：(1)收集与项目风险有关的信息;(2)确定风险因素;(3)编制项目风险识别报告。

2.项目风险评估 项目风险评估包括以下工作：(1)利用已有数据资料(主要是类似项目有关风险的历史资料)和相关专业方法分析各种风险因素发生的概率;(2)分析各种风险的损失量，包括可能发生的工期损失、费用损失，以及对工程的质量、功能和使用效果等方面的影响;(3)根据各种风险发生的概率和损失量，确定各种风险的风险量和风险等级。

3.项目风险响应 常用的风险对策包括风险规避、减轻、自留、转移及其组合等策略。对难以控制的风险，向保险公司投保是风险转移的一种措施。项目风险响应指的是针对项目风险的对策进行风险响应。项目风险对策应形成风险管理计划，它包括：(1)风险管理目标;(2)风险管理范围;(3)可使用的风险管理方法、工具以及数据来源;(4)风险分类和 risk 排序要求;(5)风险管理的职责和权限;(6)风险跟踪的要求;(7)相应的资源预算。

4.项目风险控制 在项目进展过程中应收集和分析与风险相关的各种信息，预测可能发生的风险，对其进行监控并提出预警。

235. 在进行项目工作分解的时候，一般遵从哪些步骤？

(1)识别和确认项目的阶段和主要可交付物。首先识别出项目生命期的各个阶段，然后把每阶段的交付物明确和确认出来。(2)分解并确认每一组成部分是否分解得足够详细。一般来讲至少分解到可以合理的对其进行成本和历时的估算为止。(3)确认项目主要交付成果的组成要素。交付成果的组成要素应当用有形的、可检验的结果来描述，以便据此进行绩效评估。(4)核实分解的正确性。

236.项目资源估算的依据有哪些？

1）人工成本（各种劳力的成本） 2）物料成本（消耗和占用的物料资源费用） 3）顾问费用（各种咨询和专家服务费用） 4）设备费用（折旧、租赁费用等） 5）其他费用（如保险、分包商的法定利润等） 6）不可预见费（为预防项目变更的管理储备）

237. 项目团队成长和变化的过程的五个阶段分别是什么？

一般可分为五个阶段：组建阶段、磨合阶段、规范阶段、成效阶段和解散阶段

238. 简述项目采购管理的工作过程。

(1)制定采购计划 1、制造、采购分析 2、合同类型的选择 3、采购计划编制

(2)采购过程管理 1、询价（Solicitation）2、供方选择（SourceSelection）3、合同管理

(3)采购成本分析 1、招标成本 2、建设成本 3、所有权损耗成本

(4)采购安全和保密

采购过程中的“黄金规则”是要绝对保密，不让任何不应外传的信息从机构中泄密，不要和不应该知道此事的陌生人交谈，当对方是机构中的成员时可能会很难，但知道的人越少越不会有漏洞。

239. 简述项目沟通管理的工作过程：

(1)信息发布涉及向项目干系人及时提供所需信息。它包括实施沟通管理计划以及始料未及的信息需求应对。信息公布应做好信息公布的反馈问题。如：与公布信息有关项目干系人的签字以及对信息意见的文字记录。(2)绩效报告涉及绩效信息的收集和公布，以便向项目干系人提供有关资源如何利用来完成项目目标的信息。绩效报告一般应提供关于范围、进度计划、成本和质量的信息。(3)管理收尾包含项目结果文档的形成（这些文档可以使发起人或客户对项目产品的验收正式化），包括项目记录的收集、对符合最终规范的保证、对项目的成功、效果及取得的教训进行分析、以及这些信息的存档以备将来使用。

240. 项目的基本特征都有哪些？

项目的特点主要表现在：（1）一次性。指项目有明确的开始时间和结束时间。（2）明确的目标。（3）独特性。项目要完成的某些工作是以前未曾做过的工作，所以它是独特的。（4）过程性。一次性决定了项目有一个明确的起始、实施和终结过程。（5）项目是一个开放的系统。指项目完成需要跨越若干部门界限，概要协调好内部各职能部门的关系，又要协调好外部相关组织的关系，取得各方的支持与协作。

241. 项目生命周期一般包括几个阶段？

项目的生命周期可以分为四个阶段：项目立项期、项目启动期、项目发展成熟期以及项目完成期。

242. 简述项目质量控制主要包括的内容。

主要内容包括：项目质量实际情况的度量，项目质量实际与项目质量标准的比较，项目质量误差与问题的确认，项目质量问题原因分析和采取纠偏措施以消除项目质量差距与问题等一系列活动。这类项目质量管理活动是一项贯穿项目全过程的项目质量管理工作。

243. 消极风险或威胁的应对策略主要有哪些？

通常，使用三种策略应对可能对项目目标存在消极影响的风险或威胁。这些策略分别是回避、转嫁与减轻。

(1)规避风险是指改变项目计划，以排除风险或条件，或者保护项目目标，使其不受影响，或对受到威胁的一些目标放松要求。(2)转移风险是指设法将风险的后果连同应对的责任转移到他方身上。(3)减轻是指设法把不利的风险事件的概率或后果降低到一个可接受的临界值。

244. 项目采购规划的工具和方法都有哪些？

（1）.自制或外购分析，2.短期租赁或长期租赁分析，3.采购专家的介入，4.采购数量决策方法（EOQ），5.采购时间决策方法（Q/R 模型），6.采购价格决策方法（数量折扣）

245. 简述项目管理的工作过程？

（1）.项目启动：启动项目，包括发起项目，授权启动项目，任命项目经理，组建项目团队，确定项目利益相关者。

2.项目策划：包括制定项目计划，确定项目范围，配置项目人力资源，制定项目风险管理计划，编制项目预算表，确定项目预算表，制定项目质量保证计划，确定项目沟通计划，制定采购计划。3.项目执行：当项目启动和策划中要求的前期条件具备时，项目即开始执行。4.项目监测：实施、跟踪与控制项目，包括实施项目，跟踪项目，控制项目。5.项目完成：也叫收尾项目，包括项目移交评审，项目合同收尾，项目行政收尾。

246. 简述项目采购规划主要解决的问题。

（1）采购什么，即采购的对象及其品质，这是由项目资源估算和各种资源需求的描述决定的（2）需要何时采购，即采购的时点和时期，如果采购过早，会增加库存成本，如果采购过 晚，则会由于库存不足而使项目停工待料，采购时点的决定可以采用经济订货点等方法（3）如何采购，即采购过程中采用的工作方式，是自制还是外购，采用招标采购还是非招标采购，选择何种合同类型等（4）采购多少，即采购的数量，可以通过经济订货量分析来确定何时采购数量（5）从何处采购，即选择适当的供应商作为项目的供应来源（6）以何种价格采购，即以适当的价格获得所需资源，项目团队要在资源质量和交货期限的限制条件下，寻找最低的合同价格。

247. {

老刘是某个建设公司的项目经理。他身边的员工始终在抱怨公司的工作氛围不好.沟通不足。老刘非常希望能够通过自己的努力来改善这一状况，因此他要求项目组成员无论如何每周必须按时参加项目例会并发言，但对例会具体要求应如何进行，老刘却不知如何规定。很快，该项目组成员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，老刘非常苦恼。

（1）针对上述情况，请分析问题产生的可能原因。

（2）针对上述情况，你认为应该怎样提高项目例会的效果。

（3）针对上述情况，你认为除了项目例会之外，老刘还可以采取哪些措施来促进有效的沟通。

}

答案：（1）①缺乏对项目组成员的沟通需求和沟通风格的分析。②缺乏完整的会议议程，会议目的、议程和职责不清，缺乏控制，导致会议效率低下.缺乏效果。③会议没有产生记录。④会议没有引发相应的行动。⑤沟通方式单一。⑥没有进行冲突管理。

（2）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，参加人员范围及一般议程等。②放弃可开可不开的会议。③明确会议的目的和期望结果。④发布会议通知。在会议中要明确：会议目的、时间、地点、参加人员、会议议程和议题。⑤在会议之前将会议资料发给参会人员。⑥可以借助视频设备。⑦明确会议规则。

（3）①首先要对项目组成员进行沟通需求和沟通风格的分析。②对于具有不同沟通需求和沟通风格的人员组合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.项目管理软件和 OA 邮件等工具进行沟通。④正式沟通的结果应形成记录，对于其中的决定应有人负责落实。⑤可以引入一些标准的沟通模板。⑥在项目组内培养团结的氛围并会足以冲突管理。

248. {

某软件公司现有员工 50 多人，业务部门分为销售部.软件开发部.系统网络部等。经过总经理近 1 年的酝酿后，在今年 1 月 1 日，公司的销售部直接与某小型银行签订了一个银行前置机软件系统的项目。合同规定，6 月 30 日之前系统必须投入试运行。在合同签订后，销售部将此合同移交给了软件开发部，进行项目的实施。

项目经理张涛做有多年的系统分析和设计工作，但这是他第一次担任项目经理，张涛兼任系统分析工作，此外项目还有 3 名有 3 年工作经验的程序员，1 名测试人员，2 名负责负责组网和布线的系统工程师。项目组的成员均全程参加项目。

在承担项目之后，张涛组织大家制定了项目的 WBS，并依照以往的经历制定了本项目的进度计划，简单描述如下。

第一阶段：应用子系统。

- (1) 1 月 2 日~2 月 9 日：需求分析
- (2) 2 月 10 日~3 月 31 日：系统设计和软件设计
- (3) 4 月 1 日~5 月 12 日：编码
- (4) 5 月 13 日~5 月 30 日：系统内部测试

第二阶段：综合布线。

2 月 20 日~4 月 22 日：完成调研和布线。

第三阶段：网络子系统。

4 月 23 日~5 月 21 日：设备安装.联调

第四阶段：系统内部调试.验收。

- (1) 6 月 1 日~6 月 28 日：试运行
- (2) 6 月 29 日：系统验收

春节后，在 2 月 18 日张涛发现系统设计刚刚开始，由此推测到 3 月底很可能完不成系统设计。

- (1) 分析问题发生的可能原因。
 - (2) 建议张涛应该如何做以保证项目整体进度不拖延。
- }

答案：(1) ①销售部没有及时让软件开发部参与项目早期工作，需求分析耗时过长②项目经理经验不足，进度估算不准确。③项目资源配置不足，缺乏专门的系统分析和设计人员。④工作安排没有充分利用分配的项目资源，资源有闲置。⑤在安排进度时可能未考虑法定节假日的因素。

- (2) ①向职能经理申请增加特定资源，特别是要增加系统分析人员。 ②临时加班/赶工，尽可能补救耽误的时间或提升资源的利用效率。③将部分阶段的工作改为并行进行。④对后续工作的工期重新进行估算，并考虑节假日问题，修订计划，尽量留有余地。⑤加强沟通，争取客户能够对项目范围及需求.设计.验收标准进行确认，避免后期频繁出现变更。⑥加强对阶段工作的检查和控制，避免后期出现返工。

249. {

M 公司原本是一家专著于企业信息化的公司，在电子政务发展前景非常好的时候决定进入电子政务市场。其承接的第一个项目是开发一套工商授权审批系统。由于电子政务保密要求（国家自身要求要求），该系统涉及到两个互不联通的子网：政务内网和政务外网。政务内网中储存着全部信息，其中包含部分机密信息；政务外网可以对公众开

放，开放的信息必须得到授权。系统要求在这两个子网中的合法用户都可以访问到被授权的信息，访问的信息必须一致可靠，政务内网的信息可以发布到政务外网，政务外网的信息在经过审批后可以进入政务内网系统。

肖翔是该项目的项目经理，在了解到这个需求后认为电子政务项目建设和企业 MIS 项目有很大不同，有其特殊性，若照搬企业信息化项目原有的经验和方法必定失败。

肖翔在该项目中采用了专门的方法，并专门招聘了熟悉网络互联互通的技术人员参与设计解决方案，在经过严格评审后开始实施项目。在项目交付时，虽然系统完全满足了项目保密性要求，

但用户对系统用户界面提出了较大异议，认为不符合政务信息系统的要求和风格，操作也不够便捷，要求彻底更换。由于最初设计的缺陷，系统表现层和逻辑层紧密耦合，导致需要重新设计，而第二版的用户界面仍然没有达到用户的要求，最终又重写了部分代码才勉强通过用户验收。由于整个项目反复变更，项目组成员产生了强烈的挫折感，士气低落，项目工期也比原先的计划超出一倍，项目成本超出预算的 100%，项目用户满意度较低。

该项目最终的结果与公司的期望偏差很大，黎明公司决定暂时放弃进军电子政务市场，并要求相应的事业部进行业务转型，大幅度裁员，骨干技术人员流失严重。

- (1) 如何评估肖翔的项目管理行为？
- (2) 从项目范围管理的角度找出项目实施过程中的管理问题？
- (3) 从范围管理的角度出发，如何避免类似问题的发生？

}答：

(1) 丁伟是该项目的项目经理，在捕获到这个需求后认为电子政务项目建设和企业 MIS 项目有很大不同，有其特殊性，若照搬企业信息化项目原有的经验和方法必定失败。丁伟在该项目中采用了严格的瀑布模型，并专门招聘了熟悉网络技术人员参与设计了解决方案，在经过严格评审后开始实施项目。

- (2) 1.注意到了系统运行环境的特殊性，在良好设计和实现的情况下满足了用户要求，忽略了系统用户的潜在要求，在用户界面和操作风格上范围定义不清，造成项目交付时产生重大变更。 2.第一次问题发生后没有对范围进行有效管理，造成项目第二次变更。 3.没有对用户界面是否能够满足要求的风险进行有效的管理，而抗风险较弱的瀑布模型组织开发。 4.没有对设计的质量进行有效控制，造成表现层和业务逻辑层紧密耦合，直接导致增加了变更代价。 5.没有挖掘到系统的全部隐形需求，缺乏精确的范围定义。 6.当发生第一次变更时，丁伟仍没有进行有效的范围管理，直接造成项目的第二次变更。 7.重复的系统变更说明丁伟对项目范围控制不足，导致项目范围接二连三的变更、反复。

- (3) 1) 针对客户满意度、缺乏沟通的问题，应建立会议讨论机制，有效帮助团队成 员、客户了解进度，彼此交换意见，使项目更具灵活性。 2) 针对频繁变更项目的问题，应跟踪每一条可能引发目标变更的请求，并认真 评估其影响，确保每一项变更都得到客户及利益相关者的理解和认可。 3) ①组织项目组成员学习培训，增强业务实力，提高业务完成的成功率，培养 项目组成员的信心。②聘请专业高技能人才进行专业指挥引导，提高工作效率，降低失误率，保 持积极性。 4) 暂时放弃进军电子政务市场，及时更改发展计划，调整工程工期以适应公司 现状，重新确定目标战略步骤。 5) ①适当减薪，实行按绩效评估的方式，多劳多得，少劳少得，奖罚分明的方 式发放薪水，节约开支，有效控制支出。 ②寻找合适的投资商进行融资，为项目继续发展投资。 6) ①适当裁员，保留骨干实力。 ②实行竞争上岗制，充分激发员工的积极性，促使员工为公司充分发挥个人 才能，创造公司业绩。 7) 公司培养高素质人才，在项目实施前，要选择合适的、有经验的项目经理人， 保证项目顺利实施。

250. {

松业公司两年前承包建设龙泽小区建设施工，合同规定工期两年，工期若延误将每天支付 5 万元延期赔偿费。松业公司的现任总经理张松当时已经 57 岁，且当时身体状况不大好。考虑的公司未来将公司传给儿子小张，便决定将该工程全权由物流管理专业大学刚刚毕业的儿子小张负责。在合同到期前半年，张松对项目进行检查，发现项目曾经被五次修改，并且至今尚未完成计划进度的 60%。项目中的主要技术人员的安排非常不合理，截至张松调查时，项目技术人员对于项目如何施工还存在很多争议。

（1）试分析总经理张松在该项目中的失误（5 分）。

（2）分析导致项目延迟的原因（5 分）。

（3）为保证项目按时完成，张松是否应该对项目范围进行变更？具体应该采取哪些措施（5 分）？ }

251. {

某系统集成商 B 负责某大学城 A 的三个校园网的建设，是某总承包商的分包商。田某是系统商 B 的高级项目经理，对三个校园网的建设总负责。关某、夏某和宋某是系统集成商 B 的项目经理，各负责其中一个校园网建设项目。项目建设方聘请了监理公司对项目进行监理。

系统集成商 B 承揽的大学城 A 校园网建设项目，计划从 2002 年 5 月 8 日启动，至 2004 年 8 月 1 日完工。期间因项目建设方资金问题，整个大学城的建设延后 5 个月，其校园网项目的完工日期也顺延到了 2005 年 1 月 1 日，这期间田某因故离职，其工作由系统集成商 B 的另一位高级项目经理鲍某接替。鲍某第一次拜访客户时，客户对项目状况非常不满。和鲍某一起拜访客户的有系统集成商 B 的主管副总、销售部总监、销售经理和关某、夏某及宋某三个项目经理。客户的意见如下：

你们负责的校园网项目进度一再滞后，你们不停地保证，又不停地延误。

你们在实施自己的项目过程中，不能与其他承包商配合，影响了他们的进度。

你们在项目现场，不遵守现场的管理规定，造成了现场的混乱。

你们的技术人员水平太差，对我方的询问，总是不能提供及时的答复。

……

听到客户的意见，鲍某很生气，而关某、夏某和宋某也向鲍某反映项目现场的确很乱，他们已完成的工作经常被其他承包商搅乱，但责任不在他们。至于客户的其他指控，关某、夏某和宋某则显得很无辜，他们管理的项目不至于那么糟糕，他们项目的进展和成绩客户一概不知，而问题却被扩大甚至扭曲。

（1）请简要叙述发生上述情况的可能原因有哪些。

（2）为解决上述问题需要采取哪些措施？

（3）简要指出如何制订有多个承包商参与的项目沟通管理计划。

}

answer:

1. （1）系统集成商 B 内部管理有问题，至少监管缺位或不得力。（2）系统集成商 B 没有或极少与客户进行直接沟通。（3）没建立现场管理制度，或者现场管理制度不严密不明确，或现场管理制度执行不力。（4）总承包商与分

包商责任不是十分清楚。（5）客户从总承包商或其他承包商那里获得的信息有失真。总承包商报告渲染了问题，推卸了责任。（6）客户自己本身的原因。

（7）监理工作做得不好。

2. 1）承建方要正确认识监理的作用，他们和监理方不是对立关系，而是有共同的目标，就是把项目做好。（2）双方都采用项目管理的方法，承建方协助和配合监理方对项目的“四控三管一协调”，接受监理方的协调和监督，中间成果需要通过监理方的评审。（3）承建方和与监理方要进行周期性的沟通。

3. （1）调研各集成商的沟通需求，进行项目干系人分析。（2）发挥总承包商牵头作用和监理方的协调作用。（3）对共用资源的可用性进行分析，引入资源日历。4）解决冲突，包括干系人对项目期望之间的冲突、资源冲突等。（5）建立健全项目管理制度并监管其执行。（6）采用项目管理信息系统。

252. {

易阳是负责某行业一个大型信息系统集成项目的高级项目经理，因人手比较紧张，易阳从正在从事编程工作的专家中选择了小李作为负责软件子项目的项目经理，小李同时兼任模块的编程工作，这种安排导致了软件子项目的失控。

（1）分析导致软件子项目失败的可能原因。

（2）你认为易阳事先应该怎样做才能让小李作为子项目的项目经理，并避免软件子项目的失控？

（3）试概述典型的系统集成项目团队的角色构成，并叙述在组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队方面所需的活动，结合实例说明。

Answer:

1. 1）小张缺乏足够的项目管理能力和经验。（2）小张身兼二职，精力和时间不够用，顾此失彼。（3）小张没有进入管理角色，只关注于编程工作，疏于对项目的管理。（4）高级项目经理对小张的工作缺乏事先培训和全程的跟踪与监控。

2. （1）事先要制订岗位的要求、职责和选人的标准，并选择合适的人选。（2）高级项目经理应对小张的工作进行全面估算，如果小张的负荷确实过重，需要找人代替小张当（3）要事前沟通、对小张明确要求、明确角色的轻重缓急，促使小张尽快转换角色。（4）上级应该注意平时对人员的培养和监控。

3. (1). 针对选定的项目，根据项目的特点，需要的角色：管理类（如，项目经理）；工程类（如，系统分析师、架构设计师、软件设计师、程序员、测试工程师、美工、网络工程师、主机人员、实施人员）；行业专家；辅助类（如，文档管理员、秘书）。2. 结合实际项目，叙述进行如下活动的经验：（1）组建项目团队，明确责任（制订责任分配矩阵）。（2）建设项目团队。提高项目团队成员的个人绩效；提高项目团队成员之间的信任感和凝聚力，以（3）管理项目团队。跟踪个人和团队的执行情况、提供反馈；协调变更，以提高项目的绩效、保证通过更好的团队合作提高工作效率。项目的进度；项目管理团队还必须注意团队的行为、管理冲突、解决问题；评估团队成员的绩效。

253. {

X 公司组织结构属于弱矩阵结构，该公司的项目经理刘峰正在接手公司售后部门转来的一个项目，要为某客户的企业管理软件实施重大升级。刘峰的项目组由四个人组成，项目组中只有资深技术人员万强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万强原来开发过的核心模块的升级。万强隶属于软件开发部，由于他在日常工作中经常迟到早退，软件开发部门经理张丹口头批评后仍没有改善，想要解雇万强。但是万强的离职会严重影响项目的工期，因此刘峰提醒万强要遵守公司的有关规定，并与软件

开发部经理张丹协调，希望给万强一个机会，但万强仍然我行我素。项目开始不久，张丹口头告诉刘峰要解雇万强，为此，刘峰感到十分为难。

- （1）从项目的管理的角度，请简要分析造成刘峰为难的主要原因。
- （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。

Answer:

一. 从项目的管理的角度，请简要分析造成小刘为难的主要原因。

答：1.项目都是在组织里执行的，项目的组织结构制约着项目对所需资源的获得。但项目经理无论在何种组织结构下都有按照目标完成项目的责任。本例中的弱矩阵组织结构使项目经理小刘权责不对称，是其为难的主要原因。

2.本例中研发部经理的行为会对项目造成重大影响，是重要的项目干系人。其解雇 M 的要求与项目的客户要求的工期这两个干系人的要求存在冲突，是造成小刘为难的另一个原因。

二、1. 与 M 沟通，了解其行为的真正原因，争取其遵守公司规定。 2. 搞好项目团队建设活动，使 M 融入到项目团队之中。 3. 争取外部资源，避免 M 的对实现项目目标的不可替代性。 4. 建立项目团队工作激励制度。 5. 与研发部经理沟通，争取其对本项目工作的支持。

三、1.制定公司级项目资源使用政策和过程，保证项目执行的资源可用性。 2.提升项目经理的职级，使公司变为平衡矩阵或强矩阵，使项目经理有和职能经理对等谈判权，利于项目执行。 3.将项目经理和职能经理在项目中的职责做清晰划分，争取权责对等。 4.项目经理要执行项目团队建设，提升项目绩效。 5.项目经理要履行管理项目团队职责，及时处理项目团队问题。 6.项目经理要在风险管理中关注人力资源风险。 7.项目经理要分析并管理好项目干系人。 8.项目经理对关键路径任务要准备可替代资源。