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．矩阵型组织结构的最大优点是(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

A．需求跟踪矩阵B．项目范围说明书C．范围基准D．项目干系人登记表

22．工作分解结构（WBS）的工具是 (C)

A．专家分析法B．促进研讨会C．分解技术D．头脑风暴法

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

A．截然分开的

B．有不同的目标

C．互相交叉、相互重叠的

D．采用相同的方法

题型：单选题

知识点： 8.4项目质量控制的特点

难度：1

44．项目质量保证包括

A．项目内部外部质量保证

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

题型：单选题

知识点： 8.3项目质量保证的特点

难度：1

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

A．趋势分析

B．质量检查表

C．控制图

D．帕累托图

题型：单选题

知识点： 8.4项目控制质量的工具和方法

难度：1

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

A．流程图法

B．实验设计

C．控制图

D．帕累托图

题型：单选题

知识点： 8.4项目质量控制的工具和方法

难度：1

47．项目质量审计发生在项目质量管理的哪个阶段

A．项目质量规划

B．项目质量保证

C．项目质量控制

D．质量改进

题型：单选题

知识点：8.3项目质量审计的含义

难度：1

48．项目范围确认和项目质量控制之间的区别是

A．没有区别

B．确认范围关注工作结果的正确性，控制质量关注工作结果的可接受性

C．确认范围关注确保变更是有益的，控制质量关注所有工作结果是正确的

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

题型：单选题

知识点：8.4 项目质量控制的特点

难度：1

49．避免质量问题而不是检查质量问题的行为是

A．项目质量控制

B．质量系统工作

C．项目保证质量

D．质量管理

题型：单选题

知识点： 8.3实施质量保证的特点

难度：1

50．项目质量控制在何时实施

A．项目开始时

B．识别出缺陷时

C．贯穿项目始终

D．项目获得通过时

题型：单选题

知识点： 8.4项目质量控制的特点

难度：1

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

B．项目团队组建

C．项目团队建设

D．项目团队管理

题型：单选题

知识点： 9项目人力资源管理的工作过程

难度：1

52．在项目团队的发展过程中，在哪一阶段冲突最大

A．形成阶段

B．磨合阶段

C．规范阶段

D．表现阶段

题型：单选题

知识点： 9.4团队建设活动的五个阶段

难度：1

53．下列对责任分配矩阵的表述中错误的是

A．责任分配矩阵明确了每个人在整个项目中的地位

B．项目经理可以从责任分配矩阵中找出该活动的负责人和具体执行人

C．责任分配矩阵是建立在组织结构图基础上的

D．可以针对某个子项目或某个活动分别制定不同规模的责任分配矩阵

题型：单选题

知识点： 9.2责任分配矩阵

难度：1

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

B．精神激励

C．挫折激励

D．荣誉激励

题型：单选题

知识点：9.4人员激励

难度：1

55．对可能产生的冲突进行处理的最佳方法是

A．竞争

B．回避

C．妥协

D．防范

题型：单选题

知识点： 9.5冲突管理

难度：1

56．下列关于面试的表述错误的是

A．如果问题准备充分、设计得当，面试应该是一种可信度较高的方式

B．面试官提出的问题具有一定的随机性

C．面试一般能对应聘者进行全面.公平的评价

D．对应聘者的第一印象可能会左右面试官的判断

题型：单选题

知识点： 9.3面试的特点

难度：1

57．项目沟通规划所用的工具是

A．项目干系人分析

B．信息检索系统

C．项目沟通方式

D．信息发布系统

题型：单选题

知识点： 10.3项目沟通规划的工具和方法

难度：1

58．绩效报告过程包括下列所有，除了

A．状态报告

B．预测报告

C．进展报告

D．产品分析

题型：单选题

知识点： 10.6绩效报告的特点

难度：1

59．在信息发布过程中会用到下列哪种工具

A．沟通管理计划、项目计划和信息发送系统

B．信息发送系统、信息检索系统和绩效报告

C．项目沟通方式、信息检索系统和信息发送系统

D．项目沟通方式、工作结果和状态报告

题型：单选题

知识点： 10.4项目信息发布的工具

难度：1

60．描述项目当前情况的报告是

A．进度报告

B．状态报告

C．预测报告

D．进度表分析

题型：单选题

知识点： 10.6状态报告的特点

难度：1

61．下列哪种沟通方式是良好沟通的最佳渠道

A．电子邮件

B．电话

C．传真

D．以上都是

题型：单选题

知识点：10.3项目沟通方式

难度：1

62．绩效报告通常讨论实际情况和预期情况的

A．偏差

B．差异

C．关系

D．联系

题型：单选题

知识点： 10.6项目绩效报告

难度：1

63．与项目干系人沟通的最好方法是

A．烟雾信号

B．面对面

C．电子邮件

D．电话

题型：单选题

知识点： 10.3项目沟通方式

难度：1

64．风险识别应最先解决的是

A．影响程度高，发生概率较小的风险

B．影响程度低，发生概率较小的风险

C．影响程度高，发生概率较大的风险

D．影响程度低，发生概率较大的风险

题型：单选题

知识点： 11.3项目风险识别

难度：1

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

A．5万

B．30万

C．50万

D．60万

题型：单选题

知识点： 11.5决策树法

难度：1

66．下面所列方法中属于实施定性风险分析中的方法是

A．敏感性分析

B．决策树法

C．风险分类

D．模拟法

题型：单选题

知识点： 11.4实施定性风险分析的方法

难度：1

67．项目风险管理过程中使用决策树分析的优点在于它

A．考虑了决策者对风险的态度

B．帮助决策者应对风险情形

C．迫使决策者考虑各项结果的概率

D．反映了风险是如何发生的

题型：单选题

知识点： 11.5决策树分析法的特点

难度：1

68．下列选项中不是项目风险三要素的是

A．风险事件

B．保险费

C．风险来源

D．风险后果

题型：单选题

知识点： 11.3项目风险识别

难度：1

69．现在不处理项目未来可能所面临的技术风险，这属于

A．回避风险

B．风险转移

C．减轻风险

D．接受风险

题型：单选题

知识点：11.6接受风险

难度：1

70.下列表述错误的是

A．项目采购绝大多数是通过非招标采购进行的

B．非招标采购一般适用单价较低，有固定标准的产品

C．非招标采购主要包括：询价采购、直接采购和自营工程

D．项目采购绝大多数是通过招标采购进行的

题型：单选题

知识点： 12.1采购方式

难度：1

71．下列有关固定价格合同的表述正确的是

A．固定价格合同对于供应商来说风险比较小

B．固定价格合同以供应商所花费的实际成本为依据

C．固定价格合同适用于技术复杂.风险大的项目

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

题型：单选题

知识点：12.2固定价格合同的特点

难度：1

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

A．120

B．80

C．90

D．100

题型：单选题

知识点：12.2经济订货批量的计算法

难度：1

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

A．自制

B．外购

C．两者效果一样

D．不能确定

题型：单选题

知识点：12.2自制外购决策的计算方法

难度：1

74．下列有关招标采购的表述错误的是

A．手续较繁琐，耗费时间也较多，不够机动灵活

B．投标人可能把手续费等附加成本转移到购买的投标项目的价格中去

C．可能发生抢标.围标等现象

D．可能出现贪污贿赂行为

题型：单选题

知识点： 12.1招标采购的特点

难度：1

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

C．提供税务服务

D．管理一家工厂

答案：A，B

题型：多选题

知识点： 1.2项目的特点

难度：1

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

答案：A，B，C，D

题型：多选题

知识点： 1.2项目的特点

难度：1

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

D．管理过程

答案：A，B，C

题型：多选题

知识点：1.2项目的特点

难度：1

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

答案：A，B，C，D

题型：多选题

知识点： 1.3项目干系人的含义

难度：1

79．下列属于项目基本特征的是

A．目的性

B．一次性

C．生产性

D．独特性

答案：A，B，D

题型：多选题

知识点： 1.2项目基本特征

难度：1

80．下列属于项目管理基本特征的

A．复杂性

B．创造性

C．自发性

D．预测性

答案：A，B

题型：多选题

知识点： 2.2项目管理的基本特征

难度：1

81．项目管理的三要素包括

A．质量 B．时间 C．成本 D．组织

答案：A，B，C

题型：多选题

知识点：2.2项目管理三要素

难度：1

82．项目管理的四要素包括

A．质量

B．客户满意度

C．成本

D．组织

答案：A，C

题型：多选题

知识点： 2.2项目管理四要素

难度：1

83．项目管理的五要素包括

A．质量

B．时间

C．成本

D．组织

答案：A，B，C，D

题型：多选题

知识点： 2.2项目管理五要素

难度：1

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

答案：A，B，C，D

题型：多选题

知识点： 3.3项目组织选择的原则

难度：1

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

D．每个项目成员都有明确的责任

答案：A，B，C

题型：多选题

知识点： 3.2职能型组织结构特点

难度：1

86．项目型组织的缺点有

A．每个项目组成员有两个领导

B．资源配置重复，管理成本高

C．需要平衡权力

D．项目成员要担心项目结束后的生计

答案：B，D

题型：多选题

知识点： 3.2项目型组织结构特点

难度：1

87．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

答案：B，C，D

题型：多选题

知识点： 3.2职能型组织结构的特点

难度：1

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

答案：A，B，C，D

题型：多选题

知识点： 3.3选择项目组织结构应考虑的因素

难度：1

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

D．统一性

题型：多选题

知识点： 4.1项目整体管理的特点

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 4.2项目论证报告

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 4.2制定项目章程

难度：1

92．项目章程基本要素的详细程度取决于项目的

A．规模

B．持续时间

C．复杂程度

D．重要性

题型：多选题

知识点：4.2项目章程的特点

难度：1

93．德尔菲法的特点包括

A．匿名性

B．间接性

C．反馈性

D．收敛性

题型：多选题

知识点： 4.2德尔菲法的特点

难度：1

94．项目章程通常是由下列哪类人颁发的

A．项目发起人

B．项目组织以外的负责人

C．项目经理

D．高级管理层

题型：多选题

知识点：4.2项目章程的颁发项目章程

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 4.5项目变更请求

难度：1

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

C．项目章程

D．项目说明书

题型：多选题

知识点： 5.5定义范围的特点

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 5.2客户需求的来源

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 5.2收集需求的工具和方法

难度：1

99．项目范围说明书的内容包括

A．项目的合理性说明

B．项目范围的稳定性

C．项目目标的实现程度

D．项目成果的计量标准

题型：多选题

知识点： 5.3项目范围说明书的内容

难度：1

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

C．时间序列法预测

D．回归分析法

题型：多选题

知识点： 6.5活动持续时间估算的方法

难度：1

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

D．最迟开始时间可在该活动最迟完成时间的基础上加上该活动的工期得出

题型：多选题

知识点： 6.6项目进度规划的工具和方法的特点

难度：1

102．项目进度规划常用的工具是

A．WBS

B．计划评审技术

C．甘特图

D．关键路径法

题型：多选题

知识点： 6.6项目进度规划常用的工具和方法的内容

难度：1

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

题型：多选题

知识点：6.6PERT的特点

难度：1

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

D．关键路径法属于非肯定型，计划评审法属于肯定型方法

题型：多选题

知识点： 6.6关键路径法的特点

难度：1

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

C．如果时差为正，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

题型：多选题

知识点： 6.6关键路径法的特点

难度：1

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

A．项目实际成本比计划低

B．项目成本超支

C．项目进度滞后

D．项目进度比计划提前

题型：多选题

知识点： 7.4偏差分析技术的理解

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 7.2自下而上法的特点

难度：1

108．下列关于参数模型估算法的表述正确的是

A．参数模型估算法考虑了所有对成本影响的因素

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定量化处理

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

题型：多选题

知识点： 7.2参数模型估算法

难度：1

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

B．增加的决策成本是900元，但是减少项目的实施成本为800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

D．增加的决策成本是2000元，但是减少项目的实施成本为1800元

题型：多选题

知识点：7项目成本管理的理解

难度：1

110．在影响项目成本的因素中，下列表述正确是

A．延长项目的工期会减少项目的成本

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

题型：多选题

知识点： 7.1.2项目成本的影响因素

难度：1

111．质量管理计划编制的依据包括

A．范围说明书

B．干系人登记表

C．标准和规范

D．采购时的物料标准

题型：多选题

知识点：8.2项目质量管理计划的编制依据

难度：1

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工作环节

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

题型：多选题

知识点： 8.2流程图法的特点

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 8.2质量核对表的特点

难度：1

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

C．项目质量特征在上控制界限和下控制界限范围外时说明它处于受控状态

D．项目质量特征在上控制界限和下控制界限范围内时说明它处于失控状态

题型：多选题

知识点： 8.4控制图法的特点

难度：1

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

D．项目质量管理计划只能是正式的

题型：多选题

知识点： 8.2项目质量管理计划的特点

难度：1

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

C．单独解决问题

D．项目团队成员的增减具有灵活性

题型：多选题

知识点： 9.3项目团队的特征

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 9.2角色分析的内容

难度：1

118．下列表述正确的是

A．内部招聘要花费大量的人员培训成本

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

D．内部招聘的人员能为项目组织带来创新思想

题型：多选题

知识点： 9.3招聘的特点

难度：1

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

B．工作抽样法的成本比测评中心法的成本高

C．测评中心法较为复杂，适用于选择管理者职位

D．工作抽样法和测评中心法都是绩效考核的方法

题型：多选题

知识点： 9.3绩效模拟测试的两种方法

难度：1

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

D．项目团队人员招募

题型：多选题

知识点： 9.4项目人员培训的过程

难度：1

121．非正式沟通的优点

A．灵活、方便

B．约束力较强

C．速度快

D．可以使沟通保持权威性

题型：多选题

知识点： 10.3非正式沟通的特点

难度：1

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

题型：多选题

知识点：10.3 项目沟通规划的内容

难度：1

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

D．绩效情况

题型：多选题

知识点： 10.3项目沟通方式选择的考虑因素

难度：1

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

C．管理计划

D．发给项目团队成员的备忘录

题型：多选题

知识点： 10.3非正式沟通的特点

难度：1

125．下列说法正确的是

A．转移风险也称为分担风险

B．项目的风险对不同的组织来说大小是相同的

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

题型：多选题

知识点： 11项目风险管理的理解

难度：1

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

D．以上皆不是

题型：多选题

知识点： 11项目风险管理的理解

难度：1

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

C．应急计划

D．发包

题型：多选题

知识点： 11.6风险转移的特点

难度：1

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

D．所有项目风险是可以回避的

题型：多选题

知识点：11.6回避风险的特点

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 11.1风险的特征

难度：1

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

B．决策树只能进行单级决策

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

题型：多选题

知识点： 11.4决策树的特点

难度：1

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。

C．项目的风险在可接受水平内时，就不要采取措施来控制。

D．在减轻项目风险时，把项目的风险降低得越低越好。

题型：多选题

知识点： 11项目风险管理的理解

难度：1

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

B．对所有已识别的风险制定风险应对计划

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。

题型：多选题

知识点： 11.1项目风险管理理解

难度：1

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

B．物料陆续入库

C．不允许缺货

D．物料单价不变，不考虑现金折扣

题型：多选题

知识点： 12.2经济订货批量的基本假设

难度：1

134．成本补偿合同包括

A．成本加成合同

B．固定价格合同

C．奖励合同

D．单价合同

题型：多选题

知识点：11.2.2成本补偿合同法

难度：1

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

B．项目组织承担的风险较大

C．结算价就是产品的成本

D．项目组织比较关心供应商的绩效

题型：多选题

知识点：11.2.2成本加成合同法

难度：1

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

C．项目章程

D．工期要求

题型：多选题

知识点： 12.4实施采购

难度：1

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

题型：多选题

知识点： 12.4合同纠纷的解决方式

难度：1

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

D．项目绩效报告

题型：多选题

知识点： 12.4项目采购实施

难度：1

139．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。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.1项目的含义

难度：1

140．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。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 1.1项目的理解

难度：1

141．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。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.5可交付成果的含义

难度：1

142．项目的生命期可归纳为四个阶段，这种划分是唯一的。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 1.4项目生命周期的阶段划分

难度：1

143．里程碑通常是指项目进程中的阶段可交付成果。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 1.5里程碑的特点

难度：1

144．项目在开始时的风险和不确定性最高。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.4项目生命周期风险的特点

难度：1

145．项目变更所需的花费将随着生命期的推进而增加。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.4项目生命周期特点

难度：1

146．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。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.4项目生命周期四个阶段的特定

难度：1

147．组织的临时性意味着项目的持续时间很短。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 1.2项目的特点

难度：1

148．随着项目的进展项目干系人的影响力会逐渐减弱。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.4项目生命周期的特点

难度：1

149．可交付成果是某种有形的、可以核实的工作成果或事项。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 1.5可交付成果的含义

难度：1

150．项目管理的客体是项目管理者。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 2.2项目管理的客体

难度：1

151．项目管理的主体是项目的全部任务。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 2.2项目管理的主体

难度：1

152．项目管理是一项复杂的工作，具有较强的不确定性。

答案：正确

题型：判断题

知识点： 2.2项目管理的特征

难度：1

153．项目管理的五要素包括质量、时间、成本、范围和客户满意度。

答案：错误

题型：判断题

知识点： 2.2项目管理的五要素的内容

难度：1

154．项目管理的核心是客户满意度。

题型：判断题

知识点： 2.2客户满意度的含义

难度：1

155．项目管理的职能是由项目经理执行的。

题型：判断题

知识点： 2.2项目管理的职能执行

156．项目管理的工作过程不可以相互交叠。

题型：判断题

知识点： 2.3项目管理的工作过程的特点

157．从管理角度所说的组织，通常也可以理解为组织结构。

题型：判断题

知识点： 3.1组织的含义

难度：1

158．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。

题型：判断题

知识点： 3.1项目组织结构设置的原则

难度：1

159．职能型组织中有专门为项目工作的人员。

题型：判断题

知识点： 3.2职能型组织结构的特点

难度：

160．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理的权力大。

题型：判断题

知识点： 3.2矩阵型组织结构的特点

难度：1

161．在职能型项目组织中，团队成员往往优先考虑项目的利益。

题型：判断题

知识点： 3.2职能型组织结构的特点

难度：1

162．项目型与职能型的组织结构类似，其资源可实现共享。

题型：判断题

知识点： 3.2项目组织结构的特点

难度：1

163．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。

题型：判断题

知识点： 4.1项目经理的职责

难度：1

164．项目整体管理的6个阶段是彼此独立的。

题型：判断题

知识点： 4.1项目整体管理的6个阶段的特点

难度：1

165．项目通常始于组织的某种需求。

题型：判断题

知识点： 4.2制定项目章程的出发点

难度：1

166．项目章程是用来回答“谁将为谁做什么”这个问题的。

题型：判断题

知识点： 4.2项目章程的含义

难度：1

167．在进行头脑风暴会议时，可以对其他人的意见提出质疑。

题型：判断题

知识点：4.2 头脑风暴法的特点

难度：1

168．项目执行时只要出现偏差就要采取纠偏措施。

题型：判断题

知识点： 项目整体管理的理解

难度：1

169．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。

题型：判断题

知识点： 5项目范围的理解

难度：1

170．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。

题型：判断题

知识点：5.5确认范围的特点

难度：1

171．项目范围说明书是定义范围的工作结果。

题型：判断题

知识点： 5.3项目范围定义的结果

难度：1

172．工作分解结构的一般情况下设计3个层级以下。

题型：判断题

知识点： 5.4工作分解结构的设计原则

难度：1

173．在节点图中，箭线代表活动。

题型：判断题

知识点： 6.3节点图的特点

难度：1

174．在箭线图中，用实箭线表示的工作会占用时间和资源。

题型：判断题

知识点： 6.3箭线图的特点

难度：1

175．活动持续时间估算仅考虑活动所消耗的实际工作时间。

题型：判断题

知识点： 6.5活动持续时间估算的含义

难度：1

176．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。

题型：判断题

知识点： 6.6计划评审技术的特点

难度：1

177．计划评审技术的活动工期估算比关键路径法更符合实际。

题型：判断题

知识点： 6.6计划评审技术的特点

难度：1

178．关键链法中考虑关键资源。

题型：判断题

知识点： 6.6关键链法

难度：1

179．一般情况下，项目成本估算和成本预算可以采用同样的方法。

题型：判断题

知识点： 7.2项目成本估算成本

难度：1

180．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。

题型：判断题

知识点： 7项目成本管理的理解

难度：1

181．应急储备金不可以充当制定预算的底线。

题型：判断题

知识点： 7.3应急储备金的特点

难度：1

182．成本估算是成本预算的基础。

题型：判断题

知识点：7.2项目估算成本的特点

难度：1

183．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。

题型：判断题

知识点： 7.2自下而上法的特点

难度：1

184．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。

题型：判断题

知识点：关键链法

难度： 7.2成本估算和报价的区别

185．质量是一个绝对概念。

题型：判断题

知识点： 8质量的含义

难度：1

186．项目质量管理和质量管理的含义相同。

题型：判断题

知识点：8 质量管理的含义

难度：1

187．项目质量规划描述了质量政策是如何贯彻的。

题型：判断题

知识点： 8.2项目质量规划的含义

难度：1

188．实施质量保证的结果包括更新后的项目管理计划等。

题型：判断题

知识点： 8.3项目质量保证的结果

难度：1

189．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。

题型：判断题

知识点： 8.4因果分析图的特点

难度：1

190．项目质量控制的依据不包括质量管理计划。

题型：判断题

知识点： 8.4项目质量控制的依据

难度：1

191．质量审计所使用的工具之一就是质量核对表。

题型：判断题

知识点： 8.3质量审计的工具

难度：1

192．质量管理是一项具有广泛意义的企业管理活动

题型：判断题

知识点： 8.1质量管理的理解

难度：1

193．质量好并不代表质量高。

题型：判断题

知识点： 8质量的理解

难度：1

194．项目人力资源不具有消耗性。

题型：判断题

知识点： 9 项目人力资源管理的理解

难度：1

195．项目人力资源管理的特点主要是由项目的特点来决定的。

题型：判断题

知识点： 9.1项目人力资源管理的特点

难度：1

196．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。

题型：判断题

知识点： 9.1项目人力资源管理的特点

难度：1

197．层级结构图是由自上而下划分为若干层次的等级链构成，可以用于描述权利和职位间的关系。

题型：判断题

知识点： 9.2层级结构图的特点

难度：1

198．如果项目团队成员配备合理，就会减少项目的成本。

题型：判断题

知识点： 9项目人力资源管理的理解

难度：1

199．项目的人员是不能预先指定的。

题型：判断题

知识点： 9.3预分派

难度：1

200．相对正式沟通而言，非正式沟通的沟通效果好。

题型：判断题

知识点： 10.3非正式沟通的特点

难度：1

201．在双向沟通中，沟通主体和沟通客体两者的角色不断交换。

题型：判断题

知识点： 10.3双向沟通的特点

难度：1

202．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。

题型：判断题

知识点： 10.3消除干扰的理解

难度：1

203．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。

题型：判断题

知识点： 11项目风险管理

难度：1

204．转移风险可以降低风险的发生概率。

题型：判断题

知识点： 11.6转移风险的特点

难度：1

205．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。

题型：判断题

知识点： 11.6减轻风险的特点

难度：1

206．紧急应对是指为某一特定的风险制定应急计划。

题型：判断题

知识点： 11.6紧急风险应对的特点

难度：1

207．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。

题型：判断题

知识点： 11.2德尔菲法的特点

难度：1

208．在选择供应商时，成本是唯一的决定因素。

题型：判断题

知识点： 12.2供应商选择的理解

难度：1

209．目标成本加奖励合同可以激励供应商想方设法降低成本。

题型：判断题

知识点： 12.2项目采购规划

难度：1

210．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。

题型：判断题

知识点： 12.2经济订货量

难度：1

211．一般来说，公开招标采购比邀请招标采购能找到更多的投标人。

题型：判断题

知识点： 12.1项目采购的方法

难度：1

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。

}

题型：计算题

知识点： 7.4偏差分析技术的计算方法

难度：2

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。

}

题型：计算题

知识点： 7.4偏差分析技术的计算方法

难度：2

214．{

某铁路建设项目，预算单价750元/m。计划用45天完成，每天100m。开工后第8天完工时测量，已完成810m，实际付给承包商63万元。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？

}

题型：计算题

知识点： 7.4偏差分析技术的计算方法

难度：2

215．{

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320m，实际付给承包商20万元。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？

}

题型：计算题

知识点： 7.4偏差分析技术的计算方法

难度：2

216．{

甲公司生产产品，每年需要一种特殊零件1500件，如果公司利用现有的生产能力自制，需要额外增加固定成本6500元。假设自制每件的单位变动成本为6元，外购10元/每件。

（1）甲公司自制零件的总成本。

（2）甲公司外购零件的总成本。

（3）分析甲公司应该采用哪种采购方式。

题型：计算题

知识点： 12.2自制或外购分析的计算方法

难度：2

217．{

甲公司生产产品，每年需要一种特殊零件2000件，如果公司利用现有的生产能力自制，需要额外增加固定成本7000元。假设自制每件的单位变动成本为6元，外购10元/每件。

（1）甲公司自制零件的总成本。

（2）甲公司外购零件的总成本。

（3）分析甲公司应该采用哪种采购方式。

题型：计算题

知识点： 12.2自制或外购分析的计算方法

难度：2

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？

}

题型：计算题

知识点： 12.2经济订货批量的计算方法

难度：2

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？

}

题型：计算题

知识点： 12.2经济订货批量的计算方法

难度：2

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

}

题型：简答题

知识点： 2项目管理的知识领域

难度：2

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

}

题型：简答题

知识点：3项目整体管理的工作过程

难度：2

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

}

题型：简答题

知识点： 3项目范围管理的工作过程

难度：2

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

}

题型：简答题

知识点： 6.3排列活动顺序的工具和方法

难度：2

224．简述项目成本管理的工作过程。

答案： {

（1）项目成本估算

（2）项目成本预算

（3）项目成本控制

}

题型：简答题

知识点： 7项目成本管理的工作过程

难度：2

225．简述项目时间管理的工作过程。

题型：简答题

知识点： 6项目时间管理的工作过程

难度：2

226．项目成本控制的工具和方法都有哪些？

题型：简答题

知识点： 7.4控制成本的工具和方法

难度：2

227．简述项目质量管理的工作过程。

题型：简答题

知识点： 8项目质量管理的工作过程

难度：1

228．简述项目人力资源管理的工作过程。

题型：简答题

知识点： 9项目人力资源管理的工作过程

难度：2

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？

题型：简答题

知识点： 10.3项目干系人信息需求分析的内容

难度：2

230．项目组织结构选择的原则有哪些？

题型：简答题

知识点： 3.3项目组织结构选择的原则

难度：2

231．专家判断法的具体形式主要有哪些？

题型：简答题

知识点： 4.2专家判断的具体形式

难度：2

232．工作包的主要有哪些特点？

题型：简答题

知识点： 5.4工作包的特点

难度：2

233．活动持续时间估算的工具和方法都有哪些？

题型：简答题

知识点： 6.5活动持续时间估算的工具和方法

难度：2

234．简述项目风险管理的工作过程

题型：简答题

知识点： 11项目风险管理的工作过程

难度：2

235．在进行项目工作分解的时候，一般遵从哪些步骤？

题型：简答题

知识点： 5.4项目工作分解的步骤

难度：2

236.项目资源估算的依据有哪些？

题型：简答题

知识点： 6.4项目资源估算的依据

难度：2

237．项目团队成长和变化的过程的五个阶段分别是什么？

题型：简答题

知识点： 9.4项目成长和变化的五个阶段

难度：2

238．简述项目采购管理的工作过程。

题型：简答题

知识点： 12项目采购管理的工作过程

难度：2

239．简述项目沟通管理的工作过程：

题型：简答题

知识点： 10项目沟通管理的工作过程

难度：2

240．项目的基本特征都有哪些？

题型：简答题

知识点： 1项目的基本特征

难度：2

241．项目生命周期一般包括几个阶段？

题型：简答题

知识点： 1.4项目生命周期的四个阶段

难度：2

242．简述项目质量控制主要包括的内容。

题型：简答题

知识点： 8.4项目质量控制的内容

难度：2

243．消极风险或威胁的应对策略主要有哪些？

题型：简答题

知识点： 11.6项目风险应对

难度：2

244．项目采购规划的工具和方法都有哪些？

}

题型：简答题

知识点： 12.2项目采购规划的工具和方法

难度：2

245．简述项目管理的工作过程？

题型：简答题

知识点： 2.3项目管理的工作过程

难度：2

246．简述项目采购规划主要解决的问题。

题型：简答题

知识点： 12.2项目采购规划

难度：2

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。

**答案不唯一，言之成理即可**

}

题型：案例分析题

知识点： 10项目沟通管理

难度：3

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。

题型：案例分析题

知识点：5项目范围管理和10项目沟通管理

难度：3

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了解决方案，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？

}

题型：案例分析题

知识点：5项目范围管理和10项目沟通管理

难度：3

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）？}

题型：案例分析题

知识点： 4项目范围管理

难度：3

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。

}

题型：案例分析题

知识点： 10项目沟通管理

难度：3

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。

题型：论述题

知识点： 9项目人力资源管理

难度：3

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。

题型：案例分析题

知识点： 9项目人力资源管理

难度：3