

## 软件项目管理案例教程第四版答案

### 文章总结:

该段文字主要介绍了软件项目收尾工作中的各项事宜,包括确认交付成果的质量验收与产品交付;进行费用决算及文档整理等。同时也提到了决定项目是否终止的各种条件和标准。

此外还涉及了在项目后期出现合同争议时项目经理应采取的措施:如通过审计澄清索赔原因、执行合同收尾程序并考虑法律途径解决未决问题等。强调了即使接近项目结束,对客户要求进行重大变更的情况也需要告知其影响。

### 软件项目管理案例教程第四版答案

#### ■ 第一章软件项目管理概述

##### ■ ■ 一、填空题

##### ■ 二、判断题

##### ■ 三、选择题

##### ■ 四、问答题

#### ■ 第二章项目确立

##### ■ ■ 一、填空题

##### ■ 二、判断题

##### ■ 三、选择题

##### ■ 四、问答题

#### ■ 第三章生存期模型

##### ■ ■ 一、填空题

##### ■ 二、判断题

- 三、选择题
- 四、问答题
- 第四章软件项目围计划—需求管理
- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题
- 第五章软件项目围计划—任务分解
- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题
- 第六章项目成本计划
- ■ 一、填空题。
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、计算题。
- 第七章软件项目进度计划
- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题
- 第八章软件项目质量计划
- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题
- 第九章软件配置管理计划
- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、简答题

■ 第十章软件项目人员与沟通计划

- ■ 一、填空
- ■ 二、判断
- ■ 三、选择
- ■ 三、简答题

■ 第十一章软件项目风险计划

- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题

■ 第十二章软件项目合同计划

- ■ 一、填空
- ■ 二、判断
- ■ 三、选择

■ 第十三章项目集成计划执行控制

- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题

博客文章

资源下载

程序订做

联系我们



会员中心

请输入完整标题，如：智能题库 单机版

搜索

- ■ 一、填空题
- ■ 二、判断题
- ■ 三、选择题
- ■ 四、问答题

■ 第十六章项目结束过程

- ■ 一、填空题



- 二、判断题
- 三、选择题

这段文本是《软件项目管理案例教程》第四版的章节目录概览。全书分为十六章，从第一章“软件项目管理概述”到第十六章“项目结束过程”，每章都包括填空题、判断题、选择题和问答题（或简答题）等不同形式的问题设置来帮助学习者理解和掌握相关知识。各章节内容涵盖了项目的建立与计划制定、任务分解及成本控制，进度安排与质量保证，配置管理以及人员沟通策略等多个方面，并对风险评估和合同规划进行了深入探讨。最后一部分则重点介绍了项目执行中的集成控制措施及其结束阶段的工作流程。

## 第一章软件项目管理概述

### 一填空题

- 1、敏捷模型包括（4）个核心价值，对应（12）个敏捷原则。
- 2、项目管理包括（启动过程组）、（计划过程组）、（执行过程组）、（控制过程组）、（收尾过程组）5个过程组。

### 二、判断题

- 1、搬家属于项目。（√）
- 2、项目是为了创造一个唯一的产品或提供一个唯一的服务而进行的永久性的努力。（×）
- 3、过程管理就是对过程进行管理，目的是要让过程能够被共享、复用，并得到持续的改进。（√）
- 4、项目具有临时性的特征。（√）
- 5、日常运作存在大量的变更管理，而项目基本保持连贯性的。（×）
- 6、项目开发过程中可以无限制地使用资源。（×）
- 7、相比传统开发的预测性过程，敏捷开发属于自适应过程（√）

### 三、选择题

- 1、下列选项中不是项目与日常运作的区别的是（C）
  - A. 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。
  - B. 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性管理。
  - C. 项目需要有专业知识的人来完成，而日常运作的完成无需特定专业知识。
  - D. 项目是一次性的，日常运作是重复性的。
- 2、以下都是日常运作和项目的共同之处，除了（D）
  - A. 由人来做
  - B. 受限于有限的资源
  - C. 需要规划、执行和控制
  - D. 都是重复性工作
- 3、下面选项中不是PMBOK的知识域的是（A）
  - A. 招聘管理
  - B. 质量管理

C.范围管理

D.风险管理

4、下列选项中属于项目的是（C）

A. 上课

B.社区保安

C.野餐活动

D.每天的卫生保洁

5、下列选项中正确的是（C）

A. 一个项目具有明确的目标而且周期不限

B.一个项目一旦确定就不会发生变更

C. 每个项目都有自己的独特性

D. 项目都是一次性的并由项目经理独立完成

6、（B）是为了创建一个唯一的产品或提供一个唯一的服务而进行的临时性的努力。

A. 过程

B.项目

C.项目群

D.组合

7、下面选项中不是《敏捷宣言》中的内容的是（C）

A.个体和交互胜过过程和工具

B.可以工作的软件胜过面面俱到的文档

C. 敏捷开发过程是自适应的过程

D.响应变化胜过遵循计划

8、下列活动中不是项目的是（C）

A. 野餐活动

B.集体婚礼

C.上课

D.开发操作系统

9、下列选项中不是项目的特征的是（C）

A.项目具有明确的目标

B.项目具有限定的周期

C.项目可以重复进行

D.项目对资源成本具有约束性

这段文本是关于项目管理概念的选择题集锦，涵盖了项目的定义、与日常运作的区别、PMBOK知识域以及敏捷宣言等内容。问题涉及辨别什么是项目或非重复工作，并考察了对于《敏捷宣言》的理解和对项目特征的认识。题目旨在测试读者是否能区分项目的一次性和独特性特点及它们与其他常规活动的不同之处，同时评估他们对现代项目管理实践的熟悉程度。

## 四、问答题

1、项目管理知识体系（PMBOK）包括哪10个知识领域？

答：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、项目干系人管理

2、请简述项目管理的5个过程组及其关系。（可简答）

答：（1）启动过程组：主要是确定一个项目或一个阶段可以开始了，并要求着手实行；定义和授权项目或者项目的某个阶段。

（2）计划过程组：为完成项目所要达到的商业要求而进行的实际可行的工作计划的设计、维护，确保实现项目的既定商业目标。计划基准是后面跟踪和监控的基础。

（3）执行过程组：根据前面制定的基准计划，协调人力和其他资源，去执行项目管理计划或相关子计划。

（4）控制过程组：通过监控和检测过程确保项目达到目标，必要时采取一些修正措施。集成变更控制是一个重要的过程。

（5）收尾过程组：取得项目或阶段的正式认可并且有序地结束该项目或阶段。向客户提交相关产品，发布相关结束报告，并且更新组织过程资产并释放资源。

关系：各个过程组通过其结果进行连接，一个过程组的结果或输出是另一个过程组的输入。其中，计划过程组、执行过程组、控制过程组是核心管理过程组。

3、项目的特征是什么。

答：目标性、相关性、临时性、独特性、资源约束性、不确定性

这段文本主要介绍了项目管理和PMBOK的相关知识。首先列出了PMBOK的10个知识领域，包括集成管理到干系人管理；其次解释了项目管理中的5个过程组及其相互关系：启动、计划、执行、控制和收尾，并简述每个阶段的主要任务与作用；最后概述了项目的特征，即目标性、相关性、临时性、独特性及资源约束性和不确定性。

## 第二章项目确立

### 一、填空题

1、项目立项之后，项目负责人会进行（自造-购买）决策，确定待开发产品的哪些部分应该采购、外包开发、自主研发等。

2、PMI人才三角重点关注（技术项目管理）、（领导力）、（战略和商务管理）3个关键技能。

3、在（立项）阶段，应该明确项目的目标、时间表、使用的资源和经费，而且得到项目发起人的认可。

### 二、判断题

1、项目立项可以确立项目目标、时间和资源成本，同时得到项目发起人的认可。（√）

2、项目招标对于一个项目的开发是必需的，即便项目是内部项目。（×）

3、make or buy决策中的make指的只是自主开发。（√）

4、项目建议书是项目计划阶段开发的文档。（×）

5、项目立项需要获得项目经理的认可，但不需要项目发起人的认可。（×）

6、项目章程是项目执行组织高层批准的确认项目存在的文件，其中不包括对项目经理的授权。（×）

7、乙方即供方（有时也称卖方）是为顾客提供产品或服务的一方。（√）

- 8、在软件项目合同中，甲方是需求方，乙方是供方。（√）
- 9、敏捷项目采取的是仆人式管理方式（√）

### 三、选择题

- 1、下列不是项目立项过程内容的是（B）
- A.项目的目标
  - B.项目的风险
  - C.项目的时间表
  - D.项目使用的资源和经费
- 2、以下哪项不包括在项目章程中？（C）
- A.对项目的确认
  - B.对项目经理的授权
  - C.对项目风险的分析
  - D.项目目标的描述
- 3、项目建议书是（C）阶段开发的文档
- A.项目执行
  - B.项目结尾
  - C.项目初始
  - D.项目计划
- 4、下列不属于甲方招投标阶段任务的是？（A）
- A.编写建议书
  - B.招标书定义
  - C.供方选择
  - D.合同签署
- 5、下列不属于乙方招投标阶段任务的是？（D）
- A.项目分析
  - B.竞标
  - C.合同签署
  - D.招标书定义
- 6、PMI人才三角不包括（B）
- A、技术项目管理
  - B、测试能力
  - C、领导力
  - D、战略和商务管理

#### 补充

- 1、（A）的特性使得敏捷开发的产品更符合实际需求。
- A、自适应
  - B、统一
  - C、网络
  - D、交互
- 2、合同一旦签署了就具有法律约束力，除非（C）。

- A、一方不愿意履行义务
- B、一方宣布合同无效
- C、合同违反了法律
- D、一方没有能力负担财务结果

这段文本主要是关于项目管理和招投标过程的选择题及判断题集合。

- 1. 提问并提供正确答案来测试对项目立项和章程内容的理解。
- 2. 包含有关甲方与乙方在招投标阶段任务的区分问题。
- 3. 涉及PMI人才三角的知识点，排除不相关的选项“测试能力”。
- 4. 最后提到了敏捷开发方法的特点以及合同法律效力的相关条件。

四、问答题

1、某公司希望开发一套软件产品，如果选择自己开发软件的策略，公司需要花费30000元，根据历史信息，维护这个软件每个月需要3500元。如果选择购买软件公司产品的策略，需要18000元，同时软件公司为每个安装的软件进行维护的费用是4200元/月。该公司该如何决策？

答：自制方案：

制造费 30000元维护费 3500元/月

购买方案：

购买费 18000元维护费 4200元/月

制造差额：30000-18000=12000元

服务差额：4200-3500=700元

自制方案承受月份：12000/700=17.14

如果产品在17个月以内可以选择购买方案，如果超过17个月选择自造方案。

2、什么是项目章程？

答：项目章程是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。

补充：

1、在项目招投标阶段，甲乙双方的主要任务分别是什么？

答：甲方在招投标阶段的主要任务是：招标书定义、供方选择、合同签署 乙方在招投标阶段的主要任务是：进行项目选择。

2、招标书主要包括那几部分容？

答：招标书主要包括三部分容：技术说明、商务说明和投标说明。技术说明主要对采购的产品或者委托的项目进行详细的描述，商务说明主要包括合同条款。投标说明主要是对项目背景、标书的提交格式、容、提交时间等做出规定。

该段落提供了关于软件开发决策分析和相关概念定义的信息：

- 1. 描述了自制与购买软件产品的成本效益分析方法：通过比较制造费、维护费及差异值来确定选择自造方案或购买方案的临界时间点。
- 2. 定义项目章程为确认项目存在并授权项目经理执行项目的正式文件，概述目标等关键信息。





3. 概述了在招投标阶段甲乙双方的主要任务：甲方负责招标书定义、供方筛选及合同签订；乙方则需进行项目选择响应投标邀请。
4. 说明招标书中包含的技术描述（产品或服务详情）、商务条款（如合同样本）以及投标指南等核心内容。

## 第三章生存期模型

### 一、填空题

1. (瀑布模型) 生存期模型中，要求项目所有的活动都严格按照顺序进行，一个阶段的输入时下一个阶段的输入。
2. 总体上，项目生存期模型可以是预测型或（适应型） 参见教材p43
3. DevOps是（Development）和（Operations）的组合 参见教材p59

#### 补充

1. 敏捷开发通过迭代和快速用户反馈应对管理的不确定性和变更。
2. 每日站立会议是Scrum模型的敏捷开发实践。

### 二、判断题

- 1、瀑布模型不适合短期项目。（×）
  - 2、增量式模型可以避免一次性投资太多带来的风险。（√）
  - 3、V模型适合的项目类型是需求很明确、解决方案很明确，而且对系统的性能要求比较严格的项目。（√）
  - 4、瀑布模型和V模型都属于预测型生存期模型（√）
  - 5、在瀑布生存期模型中，要求项目所有的活动都严格按照顺序执行，一个阶段的输出是下一个阶段的输入。（√）
  - 6、极限编程从3个层面提供了13个敏捷实践（√） 参见p54
  - 7、敏捷包括《敏捷宣言》的价值观、12个原则，以及一些通用实践等（x） 参见p50
- 补充
- 1、燃尽图是Scrum模型中常用的米姐开发工程实践。（√）

### 三、选择题

- 1、对于某项目，甲方提供了详细、准确的需求文档。我们的解决方案也很明确。且安全性要求非常严格。此项目采用（C）成存期模型比较合适。  
A：瀑布模型  
B：增量式模型  
C：V模型  
D：XP模型
- 2、下面属于预测型生存期模型的是（A）  
A、瀑布模型  
B、增量型生存期模型

C、Scrum模型

D、原型模型

3、下面关于敏捷模型描述不正确是（D）

A、与传统模型相比，敏捷模型属于自适应过程

B、可以应对需求的不断变化

C、Scrum模型、XP模型、DevOps模型等都属于敏捷模型

D、敏捷型是预测型和迭代型的混合模型

4、XP模型的实践原则不包括以下哪一点？（D）

A：快速反馈

B：假设简单

C：包容变化

D：详细设计

5、在项目初期，一个项目需求不明确的情况下，应避免采用以下哪种生存期模型？（C）

A：快速原型模型

B：增量式模型

C：V模型

D：Scrum模型

6、关于迭代模型，下列说法不正确的是（D）

A、不断反馈原型

B、可以加快开发速度

C、项目需求变化大

D、不多次提交

补充

1、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：快速原型模型

C：瀑布模型

D：V模型

这段文本是关于软件开发项目中不同生命周期模型的选择和应用的题目及答案解析。主要涉及的问题包括在特定需求下选择合适的生存期模型（如详细文档需求时选C V模型）、识别预测型与敏捷型模型的区别、理解XP实践原则以及避免使用不适合初期模糊需求的情况等，并强调了快速原型模型的应用场景，即通过构建系统部分模型来收集用户反馈。

## 四、问答题

1、写出三种你熟悉的生存期模型，并说明这些模型适用于什么情况下的项目。

（1）瀑布模型

适用于软件需求很明确的软件项目，即一般适用于功能明确、完成、无重大变化的软件系统的开发，即：

1）在项目开始前，项目的需求已经被很好的理解、也很明确，而且项目经理很熟悉为实现这一模型所需要的过程。

2) 解决方案在项目开始前也很明确。

3) 短期项目可采用瀑布模型。

### (2) V模型

适用于项目需求在项目开始前很明确、解决方案在项目开始前也很明确，项目对系统的安全很严格，如航天飞机控制系统、公司的财务系统等。

### (3)快速原型模型

适用于项目的需求在项目开始前不明确，需要减少项目的不确定性的时候。

## 2、混合模型是什么模型？

把几种不同模型组合成一种混合模型，它允许一个项目能沿着最有效的路径发展，这就是过程开发模型（或混合模型）

补充

### 1、敏捷开发的宣言是什么？

个体和交互胜过过程和工具。可以工作的软件胜过面面俱到的文档。客户合作胜过合同谈判。响应变化胜过遵循计划。

这段文本主要介绍了三种生存期模型（瀑布模型、V模型、快速原型模型）及其适用场景，并解释了混合模型的概念以及敏捷开发的四大核心价值观。

具体来说：

1. 瀑布模型适用于需求明确且变化小的项目。
2. V模型适合于需求和解决方案都已确定，对安全性要求高的系统如航天飞机控制系统或公司财务系统。
3. 快速原型模型用于初期需求不清晰、需要降低不确定性的项目中。
4. 混合模型则是将不同生存期模式结合以适应项目的独特性。
5. 敏捷开发强调个体与协作的重要性，重视可运行的软件而非详尽文档，倡导客户参与和灵活应对变化。

## 第四章软件项目围计划—需求管理

### 一、填空题

- 1.需求管理包括（需求获取）、（需求分析）、（需求规格编写）、（需求验证）、（需求变更）5个过程。
  - 2.敏捷项目主要采用（用户故事）描述需求
- 补充
- 1.原型分析方法是其中一种需求建模方法。

### 二、判断题

- 1.需求规格说明可以包括系统的运行环境。（√）
- 2.数据流分析方法是一种自下而上逐步求精的分析方法。（×）
- 3.需求分析工作完成的一个基本标志是形成了一份完整的、规范的需求规格说明书。（√）
- 4.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，完成什么样的功能，达到什么性能。（√）

- 5.用户故事常常写在卡片上，然后将其部署在墙上 (√)
  - 6.软件项目系统的响应时间属于功能性需求 (×)
  - 7.数据字典是由数据项、数据流及操作指令组成的 (×)
- 补充
- 1.用例分析方法采用一种面向过程的情景分析方法。(错)

### 三、选择题

- 1、下列不属于软件项目管理需求过程的是？ (D)
  - A: 需求获取
  - B: 需求分析
  - C: 需求规格编写
  - D: 需求更新
- 2、下列不属于数据字典组成部分的是？ (D)
  - A: 数据项
  - B: 数据流
  - C: 数据文件
  - D: 数据库
- 3、下列不属于UML需求视图的是？ (A)
  - A: 甘特图
  - B: 用例图
  - C: 状态图
  - D: 顺序图
- 4、下列关于用户故事描述不正确的是 (D)
  - A. 英文称：user story
  - B. 不使用技术语言来描述
  - C. 可以描述敏捷需求
  - D. 一种数据结构
- 5、 (A) 是软件项目的的一个突出特点，可以导致软件项目的蔓延。
  - A: 需求变更
  - B: 暂时性
  - C: 阶段性
  - D: 约束性
- 6、下列不属于结构化方法设计的是？ (D)
  - A: 数据流图
  - B: 数据字典
  - C: 系统流程图
  - D: 系统用例图
- 7、下列不属于软件需求范畴的是？ (A)
  - A: 软件项目采用什么样的实现技术
  - B: 用户需要软件能做什么样的事情

- C: 用户需要软件完成什么样的功能
- D: 用户需要软件达到什么样的性能

8、敏捷项目需求一般采用下面 (C) 描述

- A、用户用例
- B、DFD
- C、用户故事
- D、数据字典

补充

1、下列不是需求建模方法的是? (B)

- A: 原型方法
- B: 结构化设计方法
- C: 面向对象的用例分析方法
- D: 功能列表方法

2、围基线由( D )组成。

- A: WBS
- B: 项目章程、批准的详细的项目围说明书和WBS
- C: 项目章程、项目工作说明书和WBS
- D: 批准的详细的项目围说明书、WBS和WBS字典

这段文本是关于软件工程中的选择题集合，涵盖了需求管理、数据字典、UML视图、用户故事以及敏捷开发等主题。问题涉及识别不属于特定类别或过程的选项（如需求更新不是项目管理的需求过程），区分不同组成部分和方法论的应用场景，并强调了某些概念在软件开发流程中的重要性与特性。

## 四、问答题

1.下图是SPM项目需求规格文档中的一个用例图，请根据图中信息判断参与者是什么角色？并写出至少三个用例，如登录、注册等。

- 1)参与者是课务管理系统中的学生用户
- 2) 登录、注册、选课

补充

1.我们常常从哪些方面着手处理需求不明确的问题？

- 1) 让用户参与开发 2) 开发用户界面原型 3) 需求讨论会议 4) 强化需求分析和评审

## 第五章软件项目围计划—任务分解

### 一、填空题

1.任务分解是将一个项目分解为更多的工作细目或者（子项目），是项目变得更小、更易管理、更易操作。

3.WBS的全称是（任务分解结构Work Breakdown Structure）。

3.WBS最底层次可交付成果是（工作包work package）。

补充

1.一般来说，进行项目分解时，可以采用清单或图表两种形式来表达任务分解的结果。

## 二. 判断题

- 1.WBS提供了项目范围基线。(√)
  - 2.一个工作包可以分配给另一个项目经理去完成。(√)
  - 3.如果开发人员对项目比较熟悉或者对项目大局有把握，开发WBS时最好采用自底向上方法。(×)
  - 4.对于一个没有做过的项目，开发WBS时可以采用自底向上方法。(√)
  - 5.在任务分解结果中，最底层的要素必须是实现项目目标的充分必要条件。(√)
  - 6.一个工作包应当由唯一主题负责。(√)
  - 7.WBS的最高层次的可交付成果是工作包。(×)
  - 8.对任务的分解只能是自上而下的。(×)
  - 9.WBS的最底层任务是能分配到一个人完成的任务。(√)
  - 10.敏捷项目的一个Epic还可以继续分解为一些用户故事(√)
- 补充
- 1.任务分解是将一个项目分解为更多的工作细目或者子项目，是项目变得更小、更易管理和操作。(√)

## 三.选择题

- 1.WBS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
- 2.WBS中的每一个具体细目通常都指定唯一的 (A)  
A.编码  
B.地点  
C.功能模块  
D.提交截至期限
- 3.下列不是创建WBS的方法是 (C)  
A.自顶向下  
B.自底向上  
C.控制方法  
D.模板参照
- 4.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.模板参照  
B.自顶向下  
C.类比  
D.自底向上
- 5.下列关于WBS的说法，不正确的是 (D)  
A.WBS是任务分解的结果  
B.不包括再WBS中的任务就不是该项目的工作  
C.可以采用清单或者图表的形式标示WBS的结果  
D.如果项目是一个崭新的项目，最好采用自顶向下方法开发WBS

6.检验WBS分解结果的标准不包括以下那一项？(B)

- A.最底层的要素是否是实现目标的充分必要条件
- B.分解的层次不少于3层
- C.最底层元素是否有重复
- D.最底层要素是否有清晰完整定义

7.WBS是对项目由粗到细的分解过程，它的结构是 (B)

- A.分层的集合结构
- B.分级的树形结构
- C.分层的线性结构
- D.分级的图状结构

8.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

补充：

1、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？(B)

- A) 可以在80小时完成
- B) 可由一个人完成
- C) 不能再进一步进行逻辑细分了
- D) 可以进行实际估算

2、任务分解可以(C)，它是围变更的一项重要输入。

- A) 规定项目采用的过程
- B) 提供项目成本估算结果
- C) 提供项目围基线
- D) 提供项目的关键路径

这段文本主要涵盖了工作分解结构（WBS）的相关知识和练习题，包括其重要性、创建方法、检验标准以及任务分解的详细程度等。题目涉及选择正确或错误的说法，并探讨了不同的任务分解策略及其优缺点。此外，还强调了有效的项目管理需要将工作任务细化到可以准确估算的程度，并指出良好的WBS是变更控制的重要输入之一。

## 四. 问答题

### 四. 问答题

1.试写出任务分解的方法和步骤。

答：任务分解的基本步骤：

- 1) 确认并分解项目的组成要素(WBS编号)。
- 2) 确定分解标准，按照项目实施管理的方法分解，而且分解的标准要统一。
- 3) 确认分解是否详细，是否可以作为费用和时间估计的标准，明确责任。
- 4) 确定项目交付成果（可以编制WBS字典）。
- 5) 验证分解正确性。验证分解正确后，建立一套编号系统。

任务分解方法：

- 1) 模板参照方法
- 2) 类比方法
- 3) 自上而下
- 4) 自下而上

2.当项目过于复杂是，可以对项目进行任务分解，这样做的好处是什么？

答：将一个项目分解为更多的工作细目或者子项目，使项目变得更小、更易管理、更易操作，这样可以提高估算成本、时间和资源的准确性，使工作变得更易操作，责任分工更加明确。

## 第六章项目成本计划

### 一、填空题。

- 1.软件项目成本包括直接成本和间接成本，一般而言，项目人力成本归属于（直接）成本。
  - 2.再在项目初期，一般采用的成本估算是（类比估算法）。
  - 3.功能点方法中5类功能组件的计数项是（外部输入）、（外部输出）、（外部查询）、（内部逻辑文件）、（外部接口文件）。
  - 4.敏捷项目一般采用（故事点）估算方法。
  - 5.（用例点）方法通过分析用例角色、场景和技术与环境因子等来进行软件估算。
- 补充
- 1.软件项目的主要成本是人的劳动的消耗所需要的代价。

### 二、判断题

- 1.故事点估算是一个相对的估算过程。（√）
- 2.在软件项目估算中，估算结果是没有误差的。（×）
- 3.人的劳动消耗所付出的代价是软件产品的主要成本。（√）
- 4.功能点估算与项目所使用的语言和技术有关。（×）
- 5.COCOMO81有3个等级的模型：有机型、嵌入型、半嵌入型。（×）
- 6.经验对于估算来说不重要。（×）
- 7.估算时既要考虑直接成本又要考虑间接成本。（√）
- 8.在进行软件估算的时候，可以直接考虑参照其他企业的模型进行项目估算。（×）
- 9.间接成本是与一个具体项目相关的成本。（×）

补充

- 1.软件项目规模就是软件项目工作量。（√）

### 三、选择题

1.三点估算法选择的3种估算值不包括（D）

- A. 最可能成本
- B. 最乐观成本
- C. 最悲观成本
- D. 项目经理估算值



2.下面关于估算的说法，错误的是（C）

- A.估算是有误差的
- B.估算时不要太迷信数学模型
- C.经验对于估算来说不重要
- D.历史数据对于估算来说非常重要

3.假设某项目的注册功能为3个故事点，而其中成绩录入工作量比注册功能工作量略多，如果采用Fibonacci 等级标准估算，则成绩录入功能的估算值的（A）

- A. 5个故事点
- B.4个故事点
- C.6个故事点
- D.7个故事点

4.（B）是成本的主要因素，是成本估算的基础。

- A.计划
- B.规模
- C.风险
- D.利润

5.常见的成本估算方法不包括（D）

- A.代码行
- B.功能点
- C.类比法
- D.关键路径法

6.下列不是UFC的功能计数项是（C）

- A.外部输出
- B.外部文件
- C.内部输出
- D.内部文件

7.成本预算的目的是（A）

- A.生产成本基线
- B.编写报告书
- C.指导设计过程
- D.方便进度管理

8.下列不是软件项目规模单位的是（D）

- A.源代码长度（LOC）
- B.功能点（FP）
- C.人天、人月、人年
- D.小时

9.在成本管理过程中，每个时间段中等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

补充：

1.下面关于估算的说法，错误的是（C）

- A.估算是有误差的
- B.估算时不要太迷信数学模型
- C.经验对于估算来说不重要
- D.历史数据对于估算来说非常重要

2.估算的基本方法不包括（D）

- A.代码行、功能点
- B.参数估算法
- C.专家估算法
- D.函数估算法

3.在项目初期，进行竞标合同时，一般采用的成本估算方法是（B）

- A.参数估算法
- B.类比估算法
- C.专家估算法
- D.功能点估算法

这段文本主要包含了一系列关于软件项目成本和规模估计的选择题。题目涵盖了各种估算方法、术语、以及错误的认知等方面的知识点，如三点估算法的三种类型（最可能成本、最乐观成本与最悲观成本），历史数据对于准确估算的重要性，Fibonacci 等级标准在功能评估中的应用等，并且提到UFC的功能计数项和软件项目规模单位。此外还提到了预算的目的以及不同阶段采用的成本估算方法的区别。

#### 四、计算题。

1.项目经理正在进行一个图书馆信息查询系统的项目估算，他采用Delphi的专家估算方法，邀请了3位专家进行估算，第一位专家给出了2万元、7万元、12万元的估算值，第二位专家给出了4万元、6万元、8万元的估算值，第三位专家给出了2万元、6万元、10万元的估算值，试计算这个项目的成本估算值。

答：专家一： $E_i = (a_i + 4m_i + b_i) / 6 = (2 + 4 \times 7 + 12) / 6 = 7$

专家二： $E_i = (a_i + 4m_i + b_i) / 6 = (4 + 4 \times 6 + 8) / 6 = 6$

专家三： $E_i = (a_i + 4m_i + b_i) / 6 = (2 + 4 \times 6 + 10) / 6 = 6$

$E_i = (7 + 6 + 6) / 3 = 6.33$ （万元）

2.如果某软件公司正在进行一个项目，预计有50KLOC的代码量，项目是中等规模的半嵌入型的项目，采用中等COCOMO模型，项目属性中只有可靠性为很高级别（即取值为1.3），其他属性为正常（书上说，正常就是1），计算项目是多少人月的规模，如果是2万元/人月，则项目的费用是多少？

答： $Effort = a * (KLOC)^b * F$

查表  $a=3$ ,  $b=1.12$ ,  $F=1$

$Effort = 3.0 * 50^{1.12} * 1.3 * 1 = 311.82$ （人月）

所以项目的费用为  $2 * Effort = 623.64$  万元

3.已知某项目使用C语言完成，该项目共有85个功能点，请用IBM模型估算源代码行数、工作量、项目持续时间、人员需要量以及文档数量。

答：C 语言代码行与功能点的关系近似为 150LOC/FP，所以，85 个功能点代码行数为  $185 \times 150 = 12750$  行  $= 1.75 \text{KLOC}$ ，则：工作量估算  $E = 5.2 \times L^{0.91} = 5.2 \times 12.75^{0.91} \approx 52.725$ （人月）  
项目时间  $D = 4.1 \times L^{0.38} = 4.1 \times 12.75^{0.38} \approx 10.25$ （月）  
人员需求量  $S = 0.54 \times E^{0.6} = 0.54 \times 52.725^{0.6} \approx 5.829$ （人）  
文档数量  $DOC = 49 \times L^{1.01} = 49 \times 12.75^{1.01} \approx 640.857$ （页）

该段落包含了三个计算题：

1. 项目经理使用Delphi专家估算方法进行图书馆信息查询系统项目的成本估算。
2. 根据COCOMO模型和特定项目属性（中等规模半嵌入式、可靠性高级别），计算软件开发的人月数及费用。
3. 使用IBM模型，基于85个功能点的项目，估计其源代码行数、工作量、持续时间、人员需求以及文档数量。

## 第七章软件项目进度计划

### 一、填空题

- 1.（关键路径）决定了项目在给定的金钱关系和资源条件下完成项目所需的最短时间。
- 2.（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。
- 3.在ADM网络图中，箭线表示（活动/任务）。
- 4.（应急法）和（平行作业法）都是时间压缩法。
- 5.工程评估评审技术采用加权平均的公式是（PERT历时 $= (O + P + 4M) / 6$ ），其中O是乐观值，P是悲观值，M是最可能值。

补充

- 1、任务（活动）之间的排序依据主要有强制性依赖关系、软逻辑关系、外部依赖关系等。

### 二、判断题

1. 一个工作也可以通过多个活动完成。（√）
2. 在项目进行过程中，关键路径是不变的。（×）
3. 在PDM网络图中，箭线表示的是任务之间的逻辑关系，节点表示的是活动。（√）
4. 项目各项活动之间不存在相互联系与相互依赖关系。（×）
5. 在资源冲突问题中，过度分配也属于资源冲突。（√）
6. 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。（×）
7. 在使用应急法压缩时间时，不一定要在关键路径上选择活动来进行压缩。（×）
8. 时间是项目规划中灵活性最小的因素。（√）
9. 外部依赖关系又称强制性依赖关系，指的是项目活动与非项目互动之间的依赖关系。（×）
10. 当估算某活动时间，存在很大不确定性时应采用CPM估计。（×）
11. 敏捷项目一般采用远粗近细的计划模式，敏捷的发布计划相当于远期计划，迭代计划相当于近期计划（√）

### 三. 选择题

1.

下面说法中不正确的是 (D)

- A.  $EF=ES+duration$
- B.  $LS=LF-duration$
- C.  $TF=LS-ES=LF-EF$
- D.  $EF=ES+lag$

2.

“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

3.

(A) 可以显示任务的基本信息，使用该图能方便的查看任务的工期、开始时间、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

4.

(C) 是项目冲突的主要原因，尤其在项目后期。

- A. 优先级问题
- B. 人力问题
- C. 进度问题
- D. 费用问题

5.

以下哪一项是项目计划中灵活性最小的因素？ (A)

- A. 时间
- B. 人工成本
- C. 管理
- D. 开发

6.

以下哪一项不是任务之间的关系？ (D)

- A. 结束-开始
- B. 开始-开始

C.结束-结束

D.结束-开始-结束

7.

快速跟进是指 (A)

A. 采用并行执行任务，加速项目进展

B. 用一个任务取代另外的任务

C. 如有可能，减少任务数量

D. 减轻项目风险

8.

下面哪一项将延长项目的进度？ (A)

A. lag

B.lead

C.赶工

D.快速跟进

9.

下面哪一项可以决定进度的灵活性？ (B)

A. PERT

B.总浮动

C.ADM

D. 赶工

10. (B) 可以表示敏捷项目的进度，并且可以表示出剩余的任务

A. 燃起图

B.燃尽图

C.里程碑图

D.网络图

补充

1、以下哪一项不是编制进度的基本方法？ (C)

A. 关键路径法

B.时间压缩法

C.系统图法

D. 资源平衡方法

这段文本是包含十个选择题的练习，题目内容涉及项目管理中的术语和概念。问题涵盖了依赖关系类型、甘特图的作用、冲突原因及解决策略等，并要求识别任务间的关系以及进度计划中灵活性最小的因素等内容。最后一道补充题询问了编制进度的基本方法。

#### 四. 问答题

1.

对一个任务进行进度估算时，A是乐观者，估计用6天完成，B是悲观者，估计用24天完成，C是有经验者，认为最有可能用12天完成，那么这个任务的历时估算介于10天到16天的概率是多少？



解:  $E = (6 + 24 + 4 \times 12) / 6 = 13$ ,  $\delta = (24 - 6) / 6 = 3$

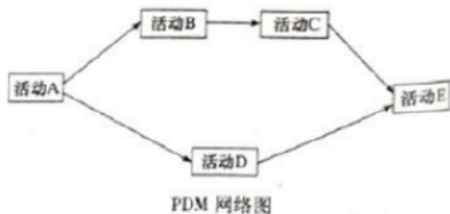
$E - \delta = 10$

$E + \delta = 16$

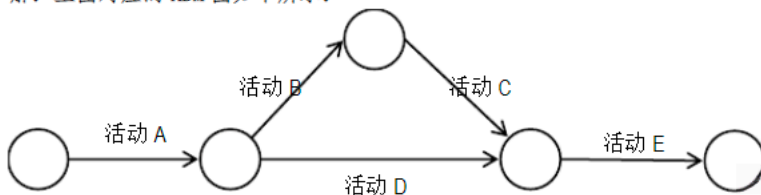
所以任务历时估算介于 10——16 天的概率为: 68.3%

2.

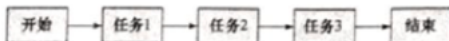
请将下图所示的PDM（优先图法）网络图改画为ADM（箭线法）网络图。



解: 上图对应的 ADM 图如下所示:



3. 根据下面任务流程图和下表给出的项目历时估算值, 采用PERT方法估算, 求出项目在14.57天内完成的概率的近似值。



任务流程图

项目历时估计值表

估计值 任务	最乐观值	最可能值	最悲观值
1	2	3	6
2	4	6	8
3	3	4	6

解:

$E_1=(2+6+4*3)/6=20/6$ ,  $E_2=(4+8+4*6)/6=6$ ,  $E_3=(3+6+4*4)/6=25/6$

任务方差、标准差分别为:

	标准差 $\delta$	方差 $\delta^2$
任务 1	4/6	16/36
任务 2	4/6	16/36
任务 3	3/6	9/36
项目路径	1. 07	41/36

所以,  $E= E_1+ E_2+ E_3=13.5$  天,  $\delta=1.07$

$E-\delta=12.43$ ,  $E+\delta=14.57$  [12. 43, 14. 57]的概率为: 68. 3%

$E-2\delta=11.36$ ,  $E+2\delta=15.64$  [11. 36, 15. 64]的概率为: 95. 5%

$E-3\delta=10.29$ ,  $E+3\delta=16.71$  [10. 29, 16. 71]的概率为: 99. 7%

所以, 项目在 14. 57 天完成的概率为:  $50\%+68. 3\%/2=84. 15\%$

第八章软件项目质量计划

一、填空题

- 1、（审计）是对过程或产品的一次独立质量评估。
- 2、质量成本包括预防成本和（缺陷成本）。
- 3、（软件质量）是软件满足明确说明或者隐含的需求的程度。
- 4、McCall质量模型关注的3个方面是（产品运行）、（产品转移）、（产品修改）。
- 5、质量管理总是围绕着质量保证和（质量控制）过程两个方面进行。
- 6、质量保证的主要活动是（项目执行过程审计）和（项目产品审计）。

补充:

- 1、质量管理包括（软件质量计划）、（软件质量保证）、（软件质量控制）等过程。

二、判断题

- 1、质量是满足要求的程度，包括符合规定的要求和客户隐含的需求。（√）
- 2、软件质量是软件满足明确说明或者隐含的需求的程度。（√）
- 3、软件质量可以通过后期测试得以提高。（×）
- 4、质量计划可以确定质量保证人员的特殊汇报渠道。（√）
- 5、软件质量是代码正确的程度。（×）
- 6、敏捷项目要求全程的质量审查（√）

三、选择题

- 1、下列不属于质量管理过程的是（D）

A 质量计划



- B 质量保证
- C 质量控制
- D 质量优化

2、项目质量管理的目标是满足（C）的需要

- A 老板
- B 项目经理
- C 项目
- D 组织

3、下列属于质量成本的是（A）

- A 预防成本
- B 缺陷数量
- C 预测成本
- D 缺失成本

4、下列不是质量计划方法的是（C）

- A 质量成本分析
- B 因果分析图
- C 抽样分析
- D 基准对照

5、下列不是软件质量模型的是（D）

- A Boehm质量模型
- B McCall 质量模型
- C ISO/IEC 9216质量模型
- D Mark质量模型

6、质量控制非常重要，但是进行质量控制也需要一定的成本，（B）可以降低质量控制的成本。

- A 进行过程分析
- B 使用抽样统计
- C 对全程进行监督
- D 进行质量审计

7、McCall 质量模型不包含（C）

- A 产品修改
- B 产品转移
- C 产品特点
- D 产品运行

8、下面（D）不是敏捷项目的质量实践

- A.结对编程
- B.TDD
- C.迭代评审
- D.需求规格编写过程审计

补充：

1、“质量成本”是一个项目管理概念，它说明了下列哪项成本（B）。

- A) 额外需求的成本
- B) 确保符合需求的成本



C) 需求变更的成本

D) 固定成本

2、质量管理计划与质量体系区别在于(B)。

A) 质量管理体系是针对单一的产品、项目、服务和合同制定的

B) 质量计划是针对单一的产品、项目、服务和合同制定的

C) 质量管理体系是由一个单独的组织实体使用

D) 质量计划不属于项目计划的一部分

这段文本主要包含了一系列关于质量管理过程及软件质量模型的选择題。題目涵盖了质量管理的不同方面，包括质量成本、控制方法、实践以及与之相关的概念和区别（如预防成本、抽样统计在降低质量控制中的作用等）。此外还提到了McCall 质量模型的组成部分，并指出敏捷项目中特定的质量实践活动及其不包含的内容。

## 四、问答题

1、简述质量保证的主要活动，以及质量保证的要点。

答：质量保证的主要活动：项目执行过程审计和项目产品审计。

质量保证的要点：对项目进行评价、推测能否达到质量指标、建立对项目的信心

2、简述质量保证与质量控制的关系。

答：质量保证（QA）：通过评价项目整体绩效,建立对质量要求的信任，提供项目和产品可视化的管理报告。这个任务本身并不能提高产品的质量，但是通过质量保证的一系列工作可以间接地提高产品的质量。质量保证一般由质量保证部门人员实施。

质量控制（QC）：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，它控制产品的质量，及时纠正缺陷。这个任务本身提高产品的质量，一般由开发人员实施。

质量保证是后期质量活动，质量控制是前期质量活动。它们是有区别的:质质量保证是针对项目实施过程的管理手段，质量控制是针对项目产品的技术手段;实施质量保证是针对过程改进和审计的，强调的是过程改进和信心保证。实施质量控制是按照质量要求，检查具体可交付成果的质量，强调的是具体的可交付成果。

补充

1、质量计划中可以采用哪些方法？

答：质量计划中可以采用以下几种方法：

(1) 试验设计：试验设计是一种统计学方法，确定哪些因素可能会对特定变量产生影响。

(2) 基准对照：是一种寻找最佳实践的方法，是利用其他项目的实施情况作为当前项目性能衡量的标准。

(3) 质量成本分析：质量计划必须进行质量成本的综合分析，以便决定质量活动。

(4) 流程图方法：可以显示系统的各种成分是相互的关系，帮助我们预测在何处可能发生何种质量问题。

(5) 因果分析图：也称鱼刺图。描述相关的各种原因和子原因如何产生潜在问题或影响，将影响质量问题的“人员、设备、参考资料、方法、环境”等各方面的原因进行细致的分解，方便地在质量计划中制定相应的预防措施。

这段文本主要讨论了项目管理和质量管理中的关键概念和实践。首先解释了质量保证的主要活动包括执行过程审计和产品审计，并强调其要点在于对项目的评价、推测是否能达到既定的质量指标以及建立信心。

接着对比分析了质量保证与质量控制的区别，指出前者通过评估整体绩效来增强信任感并提供管理报告；后者则专注于确保项目结果符合标准并通过纠正缺陷直接提升产品质量。两者虽然都致力于提高产品和服务的质量，但侧重点不同：质量保证侧重于过程改进和审计，而质量控制关注具体可交付成果的检查。

此外还补充介绍了在制定质量计划时可以采用的方法，包括试验设计、基准对照、成本效益分析（即质量成本）、流程图以及因果关系图等工具和技术。这些方法有助于识别潜在问题来源，并采取预防措施以确保最终产品或服务满足预期的质量标准。

## 第九章软件配置管理计划

### 一、填空题

- 1、（完整性和可跟踪性）是软件配置管理的核心功能。
- 2、（基线）标志开发过程中一个阶段的结束和里程碑。
- 3、基线变更控制包括（变更请求）、（变更控制）、（变更批准/拒绝）、（变更实现）等步骤。
- 4、（版本管理）、（变更管理）是配置管理的主要功能。
- 5、基线变更时，需要经过（SCCB）授权。
- 6、SCCB的全称是（软件配置控制委员会）。

补充

- 1、配置管理最终保证软件产品的（完整性）、（一致性）、（追溯性）、（可控性）。

### 二、判断题

- 1、一个软件配置项可能有多个标识。（×）
- 2、基线提供了软件开发阶段的一个特定点。（×）
- 3、有效的项目管理能够控制变化，以最有效的手段应对变化，不断命中移动的目标。（√）
- 4、一个（些）配置项形成并通过审核，即形成基线。（√）
- 5、软件配置项是项目需定义其受控于软件配置管理的款项，每个项目的配置项是相同的。（×）
- 6、基线的修改不需要每次都按照正式的程序执行。（×）
- 7、基线产品是不能修改的。（×）
- 8、基线修改应受到控制，但不一定要经SCCB授权。（×）
- 9、变更控制系统包括从项目变更申请、变更评估、变更审批到变更实施的文档化流程。（√）
- 10、持续支付领域强调对项目所有的相关产物及其之间的关系都要进行有效配置管理（√）
- 11、持续支付更倾向于使用基于分支的开发模式（x）

补充

- 1、在软件项目配置管理中最终应保证软件产品的完整性、一致性、有效性、性。（×）（最终保证软件产品的完整性、一致性、追溯性、可控性）

这段文本是关于软件配置管理和项目管理的判断题及其答案解析。内容涵盖了软件配置项标识与基线概念，强调了有效变更控制和持续支付领域的重要性，并纠正了一些常见的误解或错误表述。其中提到最终应保证产品的完整性、一致性及可追溯性和可控性。

### 三、选择题

- 1、下列不属于SCCB的职责的是（D）

A 评估变更

B 与项目管理层沟通



C 对变更进行反馈

D 提出变更申请

2、为了更好地管理变更，需要定义项目基线，关于基线的描述，下列描述正确的是（B）

A 不可变化

B 可以变化，但是必须通过基线变更控制流程处理

C 所以的项目必须定义基线

D 基线发生变更时，必须修改需求

3、软件配置管理无法确保以下哪种软件产品属性（A）

A 正确性

B 完整性

C 一致性

D 可控性

4、变更控制需要关注的是（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

4、以下哪项不是项目配置管理中可能遇到的问题？（B）

A 找不到某个文件的历史版本

B 甲方与乙方在资金调配上存在意见差异

C 开发人员未经授权修改代码或文档

D 因协同开发中，或者异地开发，版本变更混乱导致整个项目失败

5、以下哪项不属于软件项目配置管理的问题（B）

A 找不到某个文件的历史版本

B 甲方和乙方在资金调配上存在意见差异

C 开发人员未经授权修改代码或文档

D 因协同开发中，或者异地开发，版本变更混乱导致整个项目失败

该段落为软件配置管理和变更控制的五个选择题答案解析。题目涉及SCCB职责、基线定义与管理、软件产品属性保证范围以及配置管理常见问题等主题。其中选项B和D在不同题目中重复出现，分别为不正确的描述或不属于相关范畴的问题。

## 四、简答题

1、写出配置管理的基本过程。

答：（1）配置项标识、跟踪；（2）配置管理环境建立；（3）基线变更管理；（4）配置管理审计；（5）配置状态统计；（6）配置管理计划。

2、说明软件配置控制委员会（SCCB）的基本职责。

答：评估变更、批准变更申请、在生存期内规范变更申请流程、对变更进行反馈、与项目管理层沟通。

3、写出几个常见的软件配置项。

答：软件项目计划、需求分析结果、软件需求规格说明书、设计规格说明书、源代码清单、厕所规格说明



## 第十章软件项目人员与沟通计划

### 一、填空

- 1、 可以充分发挥部门资源优势集中的组织结构为（职能型组织结构）
- 2、 组织结构的主要类型（职能型）、（项目型）、（矩阵型）
- 3、 （会议形式）沟通最有可能协助解决复杂的问题。
- 4、 当项目中有20个人时，沟通渠道最多有（190）。

### 二、判断

- 1、项目干系人是项目计划的一部分。（√）
  - 2、项目型的优点是可以资源共享。（×）
  - 3、应尽量多建立一些沟通渠道。（×）
  - 4、项目沟通的基本原则是及时性、准确性、完整性和可理解性(√)
  - 5、在IT项目中，成功的最大威胁是沟通的失败(√)
  - 6、责任分配矩阵是明确项目团队成员的角色与职责的有效工具(√)
  - 7、口头沟通不是项目沟通的方式(×)
  - 8、对于紧急的信息，应该通过口头的方式沟通；对于重要的信息，应采用书面的方式沟通(√)
  - 9、沟通计划包括确定谁需要信息，需要什么信息，何时需要信息，以及如何接收信息等(√)
  - 10、敏捷团队的人员一般在3~9人，而且一般集中地在一个场地开发，可以围坐一个桌子开会（√）
- 补充

- 1、沟通计划包括确定谁需要信息，需要什么信息，何时需要信息，以及如何接收信息等(√)
- 2、人员管理计划没有明确的具体体现形式，作为项目计划的一部分，其详细程度因项目而异(√)

### 三、选择

- 1、（A）以图形方式展示项目团队成员及其报告关系这样可以减少沟通渠道，减少成本
  - A、项目组织图
  - B、甘特图
  - C、网络图
  - D、RAM图
- 2、下面不是敏捷角色的是（D）
  - A、产品负责人
  - B、团队促进者
  - C、跨职能团队成员
  - D、合同管理者
- 3、在项目管理的3种组织结构中，适用于主要由一个部门完成的项目或技术比较成熟的项目组织结构是( C )
  - A、矩阵型组织结构
  - B、项目型组织结构

C、职能型组织结构

D、都一样

4、项目经理花在沟通上的时间是(B)

A、20%-40%

B、75%-90%

C、60%

D、30%-60%

5、在 (C) 组织结构中，项目成员没有安全感

A、职能型

B、矩阵型

C、项目型

D、弱矩阵型

6、下列关于干系人的描述中，不正确的是 (D)

A、影响项目决策的个人、群体或者组织

B、影响项目活动的个人、群体或者组织

C、影响项目结果的个人、群体或者组织

D、所有项目人员

7、编制沟通计划的基础是( A)

A、沟通需求分析

B、项目范围说明书

C、项目管理计划

D、历史资料

8、项目团队原来有5个成员，现在人员扩充，又增加了3个成员这样沟通渠道增加了 (A)

A、2.8倍

B、两倍

C、4倍

D、1.6倍

9、对于项目中比较重要的通知，最好采用 (B) 沟通方式

A、口头

B、书面

C、网络方式

D、电话

10、在一个高科技公司，项目经理正在为一个新的项目选择合适的组织结构，这个项目涉及多的领域和特性，他应该选择 (A) 组织结构

A、矩阵型

B、项目型

C、职能型

D、组织型

补充

1、在项目管理的3种组织结构中，适用于主要由一个部门完成的项目或技术比较成熟的项目组织结构是( C)

A：矩阵型组织结构

B：项目型组织结构



C: 职能型组织结构

D: 都一样

2、在3种组织结构中，（C）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

A: 矩阵型

B: 项目型

C: 职能型

D: 都一样

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、他应该选择那种组织结构？（C）

A) 矩阵型 B) 项目型 C) 职能型 D) 组织型

4、项目团队原来有4个成员，现在人员扩充，又增加了4个成员这样沟通渠道增加了（A）

A、4.7倍 B、两倍 C、4条 D、无法确定

5、以下说法错误的是（B）

A、团队是一定数量的个体成员的集合

B、团队包括自己组织的人、供应商、分包商、客户

C、团队应注重个人发挥，应该将某项任务分工给擅长该技术的职员

D、团队的目的是开发出高质量的产品

这段文本主要包含了一系列项目管理相关的选择题及其答案解析。题目涵盖了组织结构（如职能型、矩阵型和项目型）、沟通方式及渠道计算、干系人定义与角色等关键概念，并对项目经理如何根据具体情况进行决策提供了指导，例如在高科技公司中应选用何种类型的组织结构来应对涉及多领域的复杂项目。同时强调了有效团队合作的重要性以及不同情境下最适宜的沟通方法和工具选择。

### 三、简答题

1、写出5种以上项目沟通方式

沟通方式主要有书面沟通和口头沟通、语言沟通和非语言沟通、正式沟通和非正式沟通、单向沟通和双向沟通、网络沟通等

2、对于特别重要的内容，你认为一般采用哪些方式才能确保有效沟通

对于特别重要的内容，要采用多种方式进行有效沟通确保传达到位，除发送邮件外还要电话提醒、回执等，重要的内容还要通过举行各种会议进行传达

补充

1、写出干系人对项目可能的几种态度

完全不支持、反对者、不积极者、无所谓者，参与者、较积极者、部支持者、首倡者、完全支持

2、矩阵型项目组织结构的优缺点是什么

优点：1、专职的项目经理负责整个项目，以项目为中心，能迅速解决问题。在最短的时间调配人才，组成一个团队，把不同职能的人才集中在一起。

2、多个项目可以共享各个职能部门的资源。在矩阵管理中，人力资源得到了更有效的利用，减少了人员冗余。

3、既有利于项目目标的实现，也有利于公司目标方针的贯彻

4、项目成员的顾虑减少了，因为项目完成后，他们任然可以回到原来的职能部门，不用担心被解散，而且他们能有更多机会接触自己企业的不同部门。

缺点：

1、容易引起职能经理和项目经理权利的冲突。

2、资源共享可能引起项目之间的冲突

3、项目成员有多位领导，即员工必须要接受双重领导，因此经常有焦虑与压力。

这段文字主要讨论了项目的沟通方式及其重要信息的有效传达方法，并列出了干系人对项目可能出现的态度。此外，它还详细分析了矩阵型项目组织结构的优点和缺点：优点包括高效的资源调配、多目标的实现以及成员的职业发展机会；而缺点则涉及权力冲突、资源共享问题及员工面临的双重领导压力等。

## 第十一章软件项目风险计划

### 一、填空题

1.风险评估的方法包括（定性）和定量风险分析。

2.决策树分析是一种（形象化的图表分析）方法。

3.项目风险的三要素是（风险事件）、（风险事件发生的概率）、（风险造成的影响）。

4.（回避）风险是指尽可能地规避可能发生的风险，采取主动放弃或者拒绝使用导致风险的方案。

5.定量风险评估主要包括（访谈）、（盈亏平衡分析）、（决策树分析）、（模拟法）、（敏感性分析）等方法。

补充：

1、风险规划的主要策略：回避风险、转移风险、损失控制、自留风险。

2、软件项目风险识别常采用

德尔菲方法、头脑风暴法、情景分析法、风险条目检查表、其他等方法。

### 二、判断题

1.任何项目都是有风险的。（√）

2.风险是损失发生的不确定性，是对潜在的、未来可能发生损害的一种度量。（√）

3.风险识别、风险评估、风险规划、风险控制是风险管理的4个过程。（√）

4.应对风险的常见策略是回避风险、转移风险、损失控制和自留风险。（√）

5.项目的风险几乎一样。（×）

6.购买保险是一种回避风险的应对策略（×）

7.敏捷项目没有长期计划，这本身也是一个风险，因为存在一些无法识别的风险。（√）

补充：

1、TOP风险清单中的条目越多越好。（×）

2、当风险发生的概率极高、风险后果影响很严重时，才可以考虑采用回避风险策略。（×）

### 三、选择题

1.下列不属于项目风险的三要素的是（B）。

A.一个事件 B.事件的产生原因 C.事件发生的概率 D.事件的影响

2.下列属于可预测风险的是（C）。

A.不现实的交付时间 B.没有需求或软件范围的文档 C.人员调整 D.恶劣的开发环境

3.下列不是风险管理过程的是（D）

A.风险评估 B.风险识别 C.风险规划 D.风险收集

4.下列说法错误的是（D）。

- A.项目风险的3个要素是一个事件、事件发生的概率、事件的影响
- B.风险规划的4个过程是风险识别、风险评估、风险规划、风险控制
- C.风险规划的主要策略是回避风险、转移风险、损失控制、自留风险
- D.项目风险是由风险发生的可能性决定的

5.在一个项目的开发过程中采用了新的技术，为此，项目经理找来专家对项目组人员进行技术培训，这是什么风险应对策略？（B）。

- A.回避风险 B.损失控制 C.转移风险 D.自留风险

6.下列不属于风险评估方法的是（D）。

- A.盈亏平衡分析 B.模拟法 C.决策树分析 D.二叉树分析
- 补充

1、下列不属于项目风险的三要素的是（C）。

- A.一个事件
- B.事件发生的概率
- C.风险值
- D.事件的影响

2、以下各项关于回避风险的述除了( A )都是正确的。

- A) 风险倘若发生，就接受后果
- B) 决定不对风险过高的项目进行投标
- C) 消除引起风险的因素
- D) 决定取消采用具有高风险的新技术，而采用原来熟悉的技术

这段文本是关于项目风险管理的选择题及答案解析。题目涵盖了项目风险的三要素、可预测的风险类型、风险管理过程和策略等内容，并详细解释了每个选项的正确性或错误性。其中提到的风险应对策略包括回避风险、损失控制等，同时介绍了几种常用的风险评估方法如盈亏平衡分析和决策树分析。最后一题进一步强调了避免高风险技术选择以降低项目不确定性的重要性。

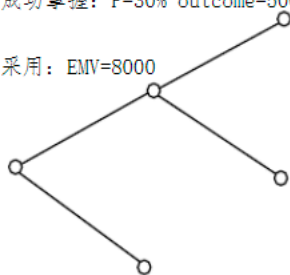
## 四、问答题

1.一个项目在进行规划的时候，碰到了—个风险问题，项目经理决定是否采用方案A。如果采用方法A需要使用—个新的开发工具，而能够掌握这个工具的概率是30%，通过使用这个工具可以获利5万元，如果采用方案A而不能掌握这个工具，将损失1万元。利用决策树分析技术说明这个项目经理是否应该采用这个方案A？（绘制决策树）



成功掌握:  $P=30\%$  outcome=50000  $EMV=50000*30\%=15000$

采用:  $EMV=8000$



不能掌握:  $P=70\%$  outcome=-10000  $EMV=-10000*70\%=-7000$

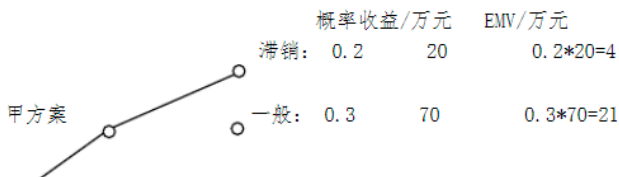
不采用  $EMV=0$

通过上面分析可知, 应该采用方案 A。

2.某企业在今年有甲乙两种产品方案可以选择, 每种方案的状态、收益和概率如表11-11所示, 绘制决策树时, 判断哪种方案将有更大收益。

表 11-11 每种方案的状态、收益和概率

状态	甲方案			乙方案		
	滞销	一般	畅销	滞销	一般	畅销
概率	0.2	0.3	0.5	0.3	0.2	0.5
收益/万元	20	70	100	10	50	160



甲方案:  $EMV=4+21+50=75$  (万元)

乙方案:  $EMV=3+10+80=93$  (万元)

通过上面分析可知, 选择乙方案将有更大收益

补充:

1、某同学想用软件项目管理中的风险决策树风险分析技术来进行班级期末活动方案的决策。具体方案如下:

方案1: 每人发放50元的纪念品。

方案2: 为增加活动的趣味性, 每人只发20元的纪念品; 另外每人有二次投硬币的机会, 如果二次都是正面朝上则可得100元现金奖励, 其他情况无奖励。请问如果人均仅有50元用于方案1或方案2中, 在不增加开支的情况下, 能否选用方案2? 请给出你的风险决策树分析过程。

答: 能 方案1: 概率1.0 回报50元  $EMV1=50 \times 1.0=50$ (元)

方案2： 概率1.0 回报20元 概率0.25 回报 100元  $EMV2=20\times1.0+100\times0.25=45$ (元)  
 $EMV2 < EMV1$ ，因此能。

这段文本主要描述了如何使用决策树分析技术来解决项目规划中的风险问题和产品选择方案的问题。具体包括：

第一个问题是关于项目经理是否应该采用需要新开发工具的方案A，并通过绘制决策树进行分析。

第二个问题涉及及企业在两种不同产品的收益与概率下，利用决策树判断哪种方案更有利。

还有一个补充例子是学生使用风险决策树技术来决定班级期末活动的最佳方案。在对比每人发放50元纪念品和带有奖励的投币游戏两个选项后发现，在不增加开支的情况下可以采用后者，因为其期望货币价值略低于前者。

通过这些案例说明了如何利用概率与收益结合的方法来进行项目或产品决策分析。

## 第十二章软件项目合同计划

### 一、 填空

- 1. 为执行项目而从项目团队外获取产品、服务或者成果的过程称为：（采购）
- 2. 合同双方当事人承担不同角色，这些角色包括：（甲方）、（乙方）
- 3. 一个CPFF合同类型，估计成本是10万元，固定费用是成本1.5万元，当成本提高至20万元是，合同金额为：（21.5万元）  
补充
  - 1、买房风险最高的合同类型：FFP（固定总价合同）
  - 2、软件外包的基本步骤：竞标邀请、评估候选乙方的综合能力、确定承包商
  - 3、如果CPPC合同类型中成本百分比是10%，估计成本是10万元，当实际成本是20万元是，合同金额应该为：22万元
  - 4、合同类型有：成本补偿类合同、固定价格类合同、单价类合同

### 二、 判断

- 1. 软件项目外包的实质是软件开发过程从公司内部部分或者全部延伸到公司外部的过程（×）
- 2. 对于甲方来说，风险最高的是CPCC合同类型，风险最低的是FFP合同类型，乙方则相反（√）
- 3. 如果一个项目的合同类型是固定价格（FFP），合同价格是100万元，实际花费是160万元，则项目结算金额为160万元（×）
- 4. 成本加激励费用（CPIF）合同居有激励机制（√）
- 5. 《敏捷宣言》认为“客户协作高于合同协商”（√）  
补充
  - 1、合同类型有成本补偿合同、固定价格合同和单价合同（√）
  - 2、选择合同类型时，应该屏蔽工作成果、供应商等因素，是选择更加精确（×）
  - 3、招标书可以是合同计划的输出（√）

### 三、 选择



1、 下列合同类型中， 卖方承担的风险最大的是 (D)

- A.成本加成本百分比
- B.成本加固定费
- C.成本加奖金
- D. 固定价格

2、 某项目采用成本加奖金的成本补偿类合同， 当预算成本为20万元， 利润4万元， 且奖励分配为80/20时， 如果实际成本降至16万元， 则项目总价为 (C) 。

- A.24万元
- B.23.2万元
- C.20.8万元
- D.20万元

3、 合同是需要靠 (D) 约束的。

- A.双方达成的共识
- B.道德
- C.责任
- D.相关法律法规

4、 下面哪项不是敏捷项目设计的动态特性的合同签署技术 (D )

- A.多层结构
- B.总结增量
- C.动态范围方案
- D.固定价格

补充

1、 下列与签署合同没有关系的是 (A)

- A .设计模版
- B.协议附件
- C.招标文件
- D.评估标准

2、 合同激励可以使(D)。

- A) 乙方节约成本
- B) 甲方节约成本
- C) 增加乙方成本
- D) 合同双方的目标和利益得到协调

3、 可以在 (B) 阶段采用制造/购买决策分析。

- A.卖方选择
- B.立项 (采购计划编制)
- C.合同管理
- D.成本计划

4、 下列合同类型中， 买方承担的风险最大的是 (A)

- A.CPPC成本加成本百分比
- B.CPIF成本加奖金

C.FPIF固定成本加奖金

D.FFP 固定价格

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，下列哪项是当前职员的需要？（B）

A) 生理需求 B) 自我实现 C) 安全 D) 受人尊敬

补充：

1. 项目预计成本10万，成本百分比20%，如实际成本8万，则合同金额： $8+20\%*8=9.6$ 万
2. 一种成本加奖金的合同类型，项目的激励比是80/20，估计成本是12万元，利润是1万元，如果实际成本是12万元，计算合同金额为多少？如果实际成本为11万元，则这种情况合同金额是多少？  
答：成本加奖金合同，激励比80/20:估计成本12万，利润1万。如实际成本12万，则合同金额为： $12+1=13$ 万；如实际成本为11万，则合同金额为： $11+1+ (12-11) 20\%=12.2$ 万

这段文本主要涉及项目管理和采购管理中的合同类型及其相关问题。主要包括：

1. 合同类型的比较与分析，特别是卖方和买方各自承担的风险。
2. 成本加奖金类合同的具体计算方法及实际应用案例的解析。
3. 选择合适的签署技术以适应敏捷项目的动态特性。
4. 签署合同时需要考虑的因素以及如何通过激励机制协调双方目标。

此外还提到在项目不同阶段进行制造/购买决策分析的重要性，并讨论了员工需求层次理论的应用。

## 第十三章项目集成计划执行控制

### 一、填空题

- 1、软件项目管理的4个要素是:(范围、质量、进度、成本)。
- 2、质量和成本成一定的(正比)关系。
- 3、进度和成本成一定的(反比)关系。

### 二、判断题

- 1、范围和成本成一定的正比关系(√)
- 2.进度和成本是关系最为密切的两个要素，几乎成对立关系，进度的缩短一定依靠增加成本实现，而成本的降低也一定以牺牲工期进度为代价。(x)
- 3.项目管理过程是一个集成的过程，范围计划、进度计划、成本计划、质量计划、风险计划是相互联系的。(√)
- 4.软件项目管理的4个要素是范围、质量、进度、风险。(x)

补充：

- 1、为了加快项目进度，可以适当见减低系那个亩过程过程中的质量标准。(√)

### 三、选择题



1.项目集成管理包括以下内容，除了(C)。

- A.对计划的集成管理和项目跟踪控制的集成管理
- B.保证项目各要素协调
- C.软件设计文档
- D.在相互影响的项目目标和方案中做出权衡

2.设成本C是范围S、质量Q、进度T的一个函数 $C=F(S, Q, T)$ ，在成本或时间不充足的情况下，可以通过减小范围或者(C)来解决。

- A.提高质量
- B.增加项目成员
- C.降低质量
- D.以上均不行

3.项目管理过程中的进度目标、成本目标、质量目标、范围目标等各个目标之间是(B)。

- A.相互独立的
- B.相互关联和制约的
- C.进度目标最重要
- D.没有关系的

补充

1、下列不属于项目管理计划的是(C)

A数据里程碑 B数据进度 C数据库设计 D风险清单

2、下列不属于软件项目管理要素的是(C)

A. 围 B.质量 C.交互 D.成本

3、项目集成计划具有以下几个特点，除了(D)

A.综合性 B.全局性 C.外兼顾性 D.针对性

## 四、问答题

1、描述项目执行控制的基本步骤。(见P269)

答:1) 建立计划标准;2) 观察项目的性能;3) 测量和分析结果;4) 采取必要措施;5)做好计划修订工作，控制反馈。

2、设计一个项目数据采集表格，根据表格中的数据绘制燃尽图。

## 第十四章项目核心计划执行控制

### 一、填空

1、当 $SV=BCWP-BSWS<0$ 时，表示(项目进度落后)。

2、代码评审由一组人对程序进行阅读、讨论和争议，它是(质量控制)过程。

3、挣值分析法也称为(已获取价值分析)，是对项目的实施进度、成本状态进行绩效评估的有效方法。

4、一项任务正常进度是10周，成本是10万元，可以压缩到8周，成本变为12万元，那么压缩到9周时的成本是(11)。

5、从质量控制图的控制上限和控制下线，可以知道(可以接受的过程的偏差围)。

- 6、围控制的重点是避免需求的（变更）。
- 7、一个任务原计划3个人全职工作2周完成，而实际上只有2个人参与这个任务，到第二周末完成了任务的50%，则 $CPI = (75\%)$
- 补充
- 1、软件项目中的（软件开发）成本是总成本的主要部分。

## 二、判断题

- 1、记录反映当前项目状态的项目性能数据是控制项目的基础。（√）
- 2、项目进度成本控制的基本目标是在给定的限制条件下，用最短时间、最小成本、以最小风险完成项目工作。（√）
- 3、代码走查是在代码编写阶段，开发人员自己检查自己的代码。（√）
- 4、在使用应急法压缩进度时，不一定要在关键路径上选择活动来进行压缩。（X）
- 5、累计费用曲线中某时间点ACWP比BCWS高，意味着在这个时间点为止，实际的成本要比计划的高，二者之间的差值就是成本差异。（√）
- 6、 $CPI = 0.90$ 说明目前的预期成本超出计划的90%。（X）
- 7、技术评审的目的是尽早发现工作成果中的缺陷，并帮助开发人员技师消除缺陷，从而有效的提高产品质量。（√）
- 8、软件测试的目的是证明软件没有错误。（X）

## 三、选择题

- 1、在一个项目会议上，一个成员提出增加任务的要求，而这个要求超出了WBS确定的项目基线，这时项目经理提出项目团队应该集中精力完成而且仅完成原来定义的围基线，这是一个（B）的例子。  
A、范围定义 B、范围管理 C、范围蔓延 D、范围变更请求
- 2、项目原来预计于2014.5.23完成1000元的工作，但到2014.5.23只完成850元工作，而为了这些工作花费900元，则成本偏差和进度偏差分别是（A）  
A、 $CV = 50$ 元， $SV = -150$ 元  
B、 $CV = -50$ 元， $SV = -150$ 元  
C、 $CV = -50$ 元， $SV = -50$ 元  
D、 $CV = -50$ 元， $SV = -150$ 元
- 3、如果成本效能指标 $CPI = 90\%$ ，他说明（B）  
A、目前项目成本超出90%  
B、投入1元产生0.9元的效果  
C、项目完成的时候，将超支90%  
D、项目已经完成计划90%
- 4、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

5、当项目进展到（B）左右时，CPI处于稳定。

A、10% B、20% C、30% D、40%

6、抽样统计的方法中，（B）

A、应该选择更多的样品

B、以小批量的抽样为基准进行检验

C、去定大量或批量产品质量的唯一方法

D、导致更高的成本

补充

1、资源平衡最好用于（D）活动。

A、时间很紧的 B、按时的 C、非关键路径 D、关键路径

2、下面不是质量控制3个要点之一的是（A）

A、确定人员分配是否合理

B、检查项目结果

C、依据相关质量标准进行跟踪检查

D、去定消灭质量问题的措施

这段文本是关于项目管理中的一些选择题及其答案解析。题目涵盖了范围管理、成本偏差和进度偏差计算、成本效能指标解释、进度控制要素以及抽样统计方法的应用等知识点，并涉及到了资源平衡的最佳使用场景及质量控制的要点分析。

#### 四、问答题

1、某项目由1、2、3、4四个任务构成，该项目目前执行到第6周末，各项工作在其工期的每周计划成本、每周实际成本和计划工作量完成情况下表所示：（图表见P354）

1) 根据提供的信息，计算截至第6周末该项目的BCWS、ACWP、BCWP

答：

$$BCWS=10+15+5+10+10+10+20+10+5+5 = 100 \quad ACWP=10+16+8+10+10+12+24+12+5+5=112$$

$$BCWP=10+15+5+(10+10+10+20+10+10)/2+(5+5+25+5)/2=85$$

2) 计算第6周末的成本偏差CV、进度偏差SV，说明结果的实际意义

答：

$$CV=BCWP-ACWP= 85 - 112= -27$$

$$SV=BCWP-BCWS= 85 - 100= -15 \text{ 3)}$$

3) 按照目前情况，计算完成整个项目实际需要投入多少资金？写出计算公式。

答：

$$CPI=BCWP/ACWP=75.9\%$$

$$EAC=BAC/CPI=170/75.9\% = 224$$

2、某项目正在进行中，下表是项目当前运行状况的数据，任务1、2、3、4、5、6计划是按顺序执行的，表中也给出了计划完成时间和实际的执行情况。（表见P311）

1) 计算BAC

答：

$$BAC=5+25+120+40+60+80=330$$

2) 计算截至2018年4月1日的BCWP、BCWS、ACWP、SV、SPI、CV、CPI等指标。

答：



$$BCWP=5+25+40=70$$

$$BCWS=5+25=30$$

$$ACWP=10+20+50=80$$

$$SV=BCWP-BCWS=40$$

$$SPI=BCWP/BCWS=70/30*100\%=233\%$$

$$CV=BCWP-ACWP=-10$$

$$CPI=BCWP/ACWP=87.5\%$$

3) 通过上面的指标说明截至2018年4月1日项目的进度、成本如何。

答：说明进度提前、成本上升。

3、试述Pareto规则

答：80%的问题是由20%的原因引起。

该段落主要包含三个问答题的内容：

1. 第一题涉及项目管理中的四个任务的成本与进度分析，计算了BCWS、ACWP、BCWP，并进一步求出CV和SV值以及预计完成整个项目的成本。
2. 第二题基于特定时间点的数据评估一个按顺序执行六个阶段的项目的绩效指标（BAC, BCWP, BCWS, ACWP等）并解释其意义，指出项目进度提前但成本超支。
3. 最后一问简述了帕累托规则，即80%的问题通常由20%的原因造成。

## 第十五章项目辅助计划执行控制

### 一、填空题

- 1、项目周例会就是一种（正式）沟通方式。
- 2、在马斯洛得需求层次理论中,最高层需求就是（自我实现）。

### 二、判断题

- 1、麦克勒格得x理论就是参与理论。(×)
- 2、产品提交之后,如果甲方提出修改一些功能,对于这个维护需求,我们应该及时给予维护。(×)
- 3、风险管理就是连续得过程。(√)
- 4、管理干系人参与与控制干系人参与都是干系人管理得任务。(√)
- 5、敏捷生存期模型中得每天站立会议就是很有效得一种沟通方式。(√)

### 三、选择题

- 1、移情聆听需要理解她人得观点,为了展示移情聆听得技巧,项目经理应该(B).
- A、检查阐述得内容是否正确  
B、重复她人得内容,并且有感情色彩  
C、评估内容并提出建议  
D、重复



2、对于冲突而言,下面哪个说法就是正确得?(B)

- A、冲突就是坏事情
- B、冲突常常是有利的事情
- C、冲突就是由捣乱分子制造得
- D、应该避免冲突

3、项目培训特点不包括(B)

- A、时间短
- B、连续性
- c、针对性强
- D、见效快

4、“为什么大家不能都让一步解决这个问题呢?”,这就是哪种冲突解决方法得体现?(B)

- A、解决问题(confrontationorproblemsolving)
- B、妥协(promise)
- c、强迫方式(forcingmode)
- D、撤退(withdrawal)

5、项目中得小组成员要同时离开公司,项目经理首先应该(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

## 四、问答题

1、一个软件项目团队中一般有哪些人员角色?

答:项目经理、架构分析师、系统分析师、DBA、程序开发人员、测试人员、系统工程师、质量管理人员

2、举例说明影响项目选择沟通方式方法得因素。

答:项目执行过程中,沟通方式与方法非常重要,对于项目管理而言,绝大部分工作就就是在进行与不同干系人之间得沟通来推进进度、解决问题,不同得场景可使用不同得沟通方式达到最佳效果。

比如,在与用户进行项目进度得沟通,可以采用周例会等形式以正式得沟通方式来进行,这样效果较好且有较强得约束力;对于阶段性得交付成果,最好能够采用评审得方式来进行沟通确认,做到结果、问题、后续跟进等细节均较为明确;在与团队成员沟通,展开团队建设得或者解决团队成员冲突得时候,通常可以采用非正式沟通得方式,由于该种方式氛围一般较为轻松,反而能够取得更好得沟通效果。

这段文本主要回答了两个问题:一是软件项目团队中常见的人员角色,包括项目经理、架构分析师等;二是影响项目选择沟通方式的因素,并举例说明在不同场景下采用不同的沟通方法的重要性。强调正式和非正式的沟通方式各有优势,在特定情况下能够更有效地推进项目的进展与解决冲突。

## 第十六章项目结束过程

### 一、填空题

- 1、项目目标已经成功实现，可交付成果已经出现；或者项目无法继续进行，这时项目可以（终止）了。
- 2、（项目验收过程）是甲方对乙方交付的产品或服务进行验收检验,以保证它满足合同条款的要求，最后确认项目范围。

## 二、判断题

- 1、有大量文件说明就能保证项目成功。（X）
- 2、项目计划中确定的可交付成果已经出现，项目的目标已经成功实现时，可终止项目。（√）
- 3、项目没完成时，不能终止项目。（X）
- 4、只有项目成功完成了，才说明项目结束了。（X）
- 5、项目经验教训总结是项目结束的一个重要输出。（x）
- 6、当一个项目的目标已经实现，或者明确看到目标已经不可能实现时，项目就应该终止。（√）
- 7、项目的最后评审是不必要的。（X）

## 三、选择题

- 1、软件项目收尾工作应该做的事情不包括（A）。  
A、人员角色选择  
B、围确认  
C、质量验收和产品交付  
D、费用决算和项目文档验收
- 2、下列除了哪项，其他都可以是项目终止的条件？（D）  
A、项目计划中确定的可交付成果已经出现，项目的目标已经成功实现  
B、项目已经不具备实用价值  
C、项目由于各种原因而导致无限期拖长  
D、项目需求发生了变化
- 3、下列不是项目成功与失败的标准是（D）  
A、是否实现目标  
B、可交付成功如何  
C、是否达到项目客户的期望  
D、项目人数庞大
- 4、在项目的末期，与卖方的合同还有尚未解决的索赔，项目经理（D）。  
A、可能将合同收尾工作转交给其他人员  
B、通过审计来澄清索赔原因  
C、不能进行收尾工作  
D、进行合同收尾，合同收尾之后，可能采取法律行动
- 5、项目接近结束的时候，如果客户希望对项目围进行大的变更，项目经理应该如何做？（B）  
A、进行变更  
B、告诉客户变更带来的影响  
C、拒绝变更  
D、不理睬

这段文本是关于软件项目管理和收尾工作的选择题，涵盖了项目的终止条件、成功与失败的标准以及合同收尾等知识点。题目考察了在项目接近结束时如何处理未解决的索赔和客户希望进行的重大变更等问题，并强调正确执行收尾工作的重要性。选项中包含了一些常见的错误做法（如人员角色选择不应是收尾工作的内容），同时也提供了正确的应对策略，比如通过审计澄清问题、告知影响等方法来妥善解决问题。

全部评论 (0)



5410485441

发表一个友善的评论吧...



发送



还没有任何评论哟~

未开通会员

开通会员

会员专享资源、会员博客等服务



5410485441

这个人很神秘，什么都没有写

解锁历史

积分购买

0

0

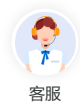
文章 总访问量



免责声明

 鲁ICP备2023021068号-1

© 2024 技术社区 .All Rights Reserved.



客服

