**软件项目管理 复习题**

**期末试卷构成：**

单选题（共20题，每题2分，共40分）

填空题（共10题，每题2分，共20分）

判断题（共10题，每题2分，共20分）

简答题（共2题，每题10分，共20分）

**一、单选题**

1.关于项目生命周期和产品生命周期的叙述，错误的是（ ）。

A、产品生命周期开始于商业计划，经过产品构思、产品研发、产品的日常运营直到产品不再被使用

B、为了将项目与项目实施组织的日常运营联系起来，项目生命周期也会确定项目结束时的移交安排

C、一般来说，产品生命周期包含在项目生命周期内

D、每个项目阶段都以一个或一个以上的可交付物的完成和正式批准为标志，这种可交付物是一种可度量、可验证的工作产物

2.（ ）是项目管理不可以逐渐细化的方面。

A、项目范围

B、范围蔓延

C、产品范围

D、假设条件

3.你是DGF项目的项目经理，这个项目是设计实施一个新的应用程序链接到数据库服务器。你公司的管理层要求你创建个方法来记录项目的技术方向和针对项目成果技术属性的变更或改进。（ ）可以满足管理层需求。

A、配置管理

B、整体变更控制

C、范围控制

D、变更管理计划

4.你的项目班子刚完成某项目，尽管成果符合合同规定的义务，但顾客希望在最后验收前做若干小的改动。令双方满意地解决这一问题的最佳方式是（ ）。

A、利用项目备用金来进行项目调整和修改

B、向顾客强调已经按合同协议完成项目

C、请顾客提交涉及范围外的项目变更申请

D、进行磋商，说服顾客实际上无需变更

5.你是项目经理，负责开发新的手机应用，你的项目要快速跟进，日期将接近产品验收。（ ）对产品验收非常重要。

A、检查

B、审计

C、影响分析

D、团队评估

6.一个可交付成果未能达到预期的结果，但是客户依然正式验收了。下列哪项最好地描述了这项活动？（ ）

A、检验

B、返工

C、质量审计

D、确认范围

7.项目快要完成时客户想对工作范围作大的变更，项目经理应该（ ）。

A、收尾阶段，直接说服客户启动新项目

B、将变更造成的影响通知客户，并建议客户启动新项目

C、收尾阶段不接受变更

D、向管理层提出帮助请求

8.最佳实践通常涉及（ ）。

A、一套标准的成果，如计划、报告和检查单

B、一系列工具和技术，项目经理必须精通

C、运用到项目管理上的技术发展水平的概念

D、特定次序的工作，用软逻辑来描述

9.某活动最早开始日期（ES）是第3天，最晚开始日期（LS）是第13天，最早结束日期（EF）是第9天，最晚结束日期（LF）是第19天。这个活动（ ）。

A、在关键路径上

B、有个滞后

C、被提前

D、不在关键路径上

10.项目经理必须公布项目的进度，活动开始结束日期和资源已经被识别。项目经理接下来需要做什么？（ ）

A、根据沟通管理计划发布项目进度

B、确认可利用的资源

C、根据更多实际成本信息对项目管理计划进行调整

D、公布横道图显示时间线

11.如果生产1个单位的可变成本是100元，所有固定成本为2500元，那么另生产10个单位的成本是多少？（ ）

A、3500

B、1000

C、3600

D、1500

12.在你的项目内，项目进度和成本方面的估算由于发生了几个变更，原来的估算假设已不再有效。下列哪项是你这个项目的完工估算？（ ）

BAC=$300,000；AC=$100,000；EV=$150,000；CPI = $1.2； ETC=$120,000。

A、250,000

B、220,000

C、280,000

D、300,000

13.根据挣值报告，项目已经完成了30%，一个识别的“已知的未知”风险出现了，项目经理只好选择动用风险储备金并采取一些必要的活动来解决风险带来的问题。接下来他应该做什么？（ ）

A、进度基准应该改变，成本基准不变

B、成本基准应该改变，进度基准不变

C、进度和成本基准不应该改变，因为这是一个“已知的未知”

D、进度和成本基准都应改变，以反应新的工作

14.Jake被任命为一个多组织项目的经理，他自己所在的组织承担主要的工作，质量政策比较弱，其他组织没有质量政策。Jake需要（ ）。

A、使用他组织中的质量政策，因为他的组织承担主要的工作

B、向项目发起人申请额外的经费建立一个质量规则

C、向所有组织寻求意见组成一个质量规则

D、与来自各个组织的项目团队成员一起制定项目的质量政策，但为了避免负面影响不告诉其他人

15.关于质量审计者，重要的是（ ）

A、必须是内部人

B、必须是第三方职员

C、必须得到审计委派

D、必须得到合适的培训

16.在项目执行过程中，一名团队成员找到项目经理，告诉项目经理根据他的见解，项目将无法满足为之制定的质量标准。项目经理与所有相关方开会，进行相关分析，项目经理处于质量管理过程的（ ）步骤。

A、规划质量管理

B、管理质量

C、分析质量

D、控制质量

17.在测试一个部件时，你发现有一个指标比项目质量标准中的规定值略低一些，你认为项目质量标准中的要求太严格了，这个部件的情况不会影响整个项目的质量，你甚至还想要修改质量标准中这个指标值。你应该（ ）。

A、立即修改质量标准

B、在项目报告中如实记录质量指标值的偏差

C、在项目报告中把实际指标值加高一些，以达到最低规定值的要求

D、告诉所有团队成员隐瞒这个偏差情况

18.项目沟通管理中，信息的过滤（ ）。

A、应当尽量限制

B、是好的沟通所必须的

C、只有当项目出现重大问题或危机时才应该发生

D、是无法避免的

19.最适合用于项目的某种材料，价格较高，为了确保项目成本不超过预算，项目管理团队决定采用另一种比较便宜的替代材料。项目管理团队应该注意（ ）。

A、使用替代材料带来的残余风险

B、使用替代材料带来的进度风险

C、使用替代材料带来的质量风险

D、使用替代材料带来的次生风险

20. 关于项目的人力资源管理，下列说法正确的是( )。

A、项目的人力资源与项目干系人二者的含义一致

B、项目经理和职能经理应协商确保项目所需的员工按时到岗并完成所分配的项目任务

C、为了保证项目人力资源管理的延续性，项目成员不能变化

D、 人力资源行政管理工作一般不是项目管理小组的直接责任，所以项目经理和项目管理小组不应参与到人力资源的行政管理工作中去

21.在（ ）中，项目经理的权力最小。

A、强矩阵型组织

B、平衡矩阵组织

C、弱矩阵型组织

D、项目型组织

22.以下关于项目与项目管理的描述不正确的是（ ）。

A、项目临时性是指每一个项目都有一个明确的开始时间和结束时间

B、渐进明细是指项目的成果性目标是逐步完成的

C、项目的目标不存在优先级，项目目标具有层次性

D、项目整体管理属于项目管理核心知识域

23.定义范围时，项目团队识别到一个重大预算限制，并得到项目发起人的确认，若要想尽早识别这个问题，项目经理应该事先做什么？（ ）

A、在汇总预算中获取问题

B、定义项目的描述和边界

C、创建一个干系人清单

D、记录假设和约束

24.一个项目因为项目章程的修改而难以进行下去，谁有权决定对项目章程的修改？（ ）

A、项目经理

B、项目团队

C、发起人

D、干系人

25.某个项目相关方找到项目经理讨论他们想增加一些范围到项目上，项目经理要求书面的更多细节描述并执行控制范围过程。在完成请求的范围评估后下一步项目经理应该做什么？（ ）

A、问相关方是否还有更多变更

B、完成整体变更控制

C、确保相关方理解变更的影响

D、找出这些范围为什么没有在规划期间发现的根本原因

26.在以下哪一个范围管理知识领域对应的项目管理过程组用到需求跟踪矩阵？（ ）

A、执行过程组

B、规划过程组

C、监控过程组

D、启动过程组

27.下面哪个关于范围变更控制的说法是正确的？（ ）

A、范围变更控制从来都不需要和其它控制过程综合在一起

B、控制成本是控制范围的一种有效的方式

C、范围变更控制必须和其它控制过程综合在一起

D、控制进度是控制范围的一种有效的方式

28.一个项目由三个活动组成：A活动历时5周，B活动历时6周，C活动历时7周，活动排序为A-B-C。但是，活动B的资源分配要1周，C在B活动开始1周后开始。则该项目最短工期是多少？（ ）

A、12周

B、13周

C、14周

D、16周

29.项目计算后发现在计划的完成日期后4天才能完成，你不能获得额外的资源，项目有较低的风险，收益成本比例预期是1.6，依赖顺序是优先的。考虑到这些环境因素，最好应该如何做？（ ）

A、从活动消减资源

B、让更多活动并列进行

C、转移优先关系的资源到外部逻辑关系上

D、从项目去掉活动

30.你的组织面临管理项目的困难时期，你被要求帮助高层管理者理解这个情形，下列哪个类型的报告可以帮助向高层管理者提供摘要信息？（ ）

A、详细的成本估算

B、项目管理计划

C、横道图

D、里程碑报告

31.一个项目在启动阶段的估算为 $100,000。当用这一估算来作是否继续进行项目的决策时，我们期望估算的精确度可以在（ ）。

A、-25%到+75%

B、+25% 到 - 10%

C、+10% 到 - 5%

D、+10% 到 - 25%

32.某IT研发项目，已经完成了50%，而且几乎所有方面都符合计划的要求。突然，项目遇到了一种前所未有的威胁，项目发起人批准动用管理储备来应对，这会导致（ ）。

A、项目成本基准的修改

B、项目成本基准的增加

C、项目成本基准的减少

D、项目成本基准不变

33.估算成本过程旨在（ ）

A、对项目总成本作一个粗略的估算

B、估算项目中各项活动的成本

C、估算项目活动的直接成本

D、估算项目活动的人工费

34. 根据项目进度基准和成本基准制定质量测量指标，属于( )阶段的工作内容。

A、 质量评价

B、 质量控制

C、 实施质量保证

D、 规划质量管理

35.你是一款移动应用开发项目的项目经理，在规划质量过程中应特别关注有关移动应用软件的法律法规，你必须确保有关法律法规的要求在项目计划中得以体现，这是因为（ ）。

A、标准和法律法规是规划质量的输入

B、质量审计是为了确保项目符合相应的法律法规

C、标准和法律法规是与质量有关的一项成本

D、符合标准是质量控制的基本目标

36.测试员工的工资算作什么质量成本？（ ）

A、一致性成本

B、非一致性成本

C、沉没成本

D、内部失败成本

37.公司正在研究是否启动一个新项目，应该由以下哪些人来决定对该项目的要求？（ ）

A、项目发起人

B、项目相关方

C、客户

D、项目经理

38. 在软件开发项目中，团队成员正在创建工作分解结构，项目相关人员要( ) 。

A、进行时间估算和成本估算

B、执行WBS

C、对WBS 给予确认并对此达成共识

D、编制绩效报告

39.项目在第一年内经历了大量问题，在第二年开始时，项目稳定下来，问题数据也显著减少，项目经理应该（ ）。

A、取消剩余的已计划好的风险评估会

B、减少管理储备金额

C、继续识别新的风险，并重新评估现有风险

D、对残余风险执行定性分析

40.确定风险的承受力是用来（ ）

A、协助团队对项目的风险程度分级并制定风险管理计划

B、协助项目经理估计项目

C、协助团队安排项目进度

D、协助管理层了解其他经理是如何参与项目的

41.矩阵型组织的缺点不包括（ ）。

A、管理成本增加

B、员工缺乏事业上的连续性和保障

C、多头领导

D、资源分配与项目优先的问题产生冲突

42.以下（ ）最能表现项目的特征。

A、需要制定进度计划

B、需要整合范围、进度和成本

C、有确定的期限

D、需要由专门的团队来实施

43.你最近指定了某个项目经理负责你组织的关键项目，你想给项目经理权限去应用组织资源到项目活动上，你应该使用（ ）。

A、资源授权文档

B、工作分解结构

C、项目章程

D、项目范围说明书

44.你被分配为软件项目的项目经理，这个项目此前有过两个前任项目经理。你发现一个可交付成果会被推迟交付，幸运的是只是完成日期会受到影响，但这样会影响此项目推迟4周。你的分析表明这项内容可以从其它提供商方面以较高的价格采购而不会影响项目进度，你最应该（ ）。

A、评估此决定的影响

B、为了做出决定和客户讨论影响

C、赶工或快速跟进这个项目

D、修改项目计划反应新的预期交付日期

45.在项目发起人大量减少项目资金的情况下，下面哪种做法是正确的？（ ）

A、要求发起人额外增加资金

B、按照预算缩小范围

C、由于减少了资金，项目已经不可能继续执行

D、适当降低质量标准以完成项目

46.在规划范围时，项目经理发现部分工作范围没有定义。项目经理应该（ ）？

A、将这部分工作范围从项目中去掉，并把它放到项目升级里

B、继续规划项目，直到工作范围完成定义

C、当范围定义后，对项目进行一次变更

D、求助于管理层完成工作定义

47.项目大部分已完成，客户希望进行一个范围工作的大的变更，项目经理应该（ ）。

A、会见项目团队确定是否进行此变更

B、请客户描述变更内容

C、说明在项目的这一点不能进行变更

D、告知管理层

48.任务A持续时间的悲观估计为36天， 最可能估计为21天， 乐观估计为6 天。 那么任务A在16到26天之间完成的概率有（ ）。

A、55.70%

B、68.26%

C、95.46%

D、99.73%

49. 在一次项目检查中你发现，项目实际进度比计划提前20%，实际成本只用了预算成本的60%，首先应该( ) 。

A、重新修订进度计划

B、给项目团队加薪，开表彰大会

C、重新进行成本预算

D、找出与最初计划产生差别的原因

50.你在软件项目的开发阶段向高层决策者展示项目的核心检查点，（ ）可以用在此过程。

A、里程碑图

B、流程图

C、网络图

D、甘特图

51.团队培训属于（ ）成本。

A、直接成本

B、NPV

C、间接成本

D、固定成本

52.你是一个游戏开发的项目经理，为了加快进度，将多项原本串行的工作改为并行。在测试环节发现了大量错误并对项目造成了损失。你需要应对这个风险，为此你可以自由动用（ ）。

A、管理储备

B、应急储备

C、保险费

D、项目成本预算

53.项目活动成本估算如下：活动 A=200 元，活动 B=300 元，活动 C=400 元，活动 D=500 元，现在项目活动A、B已经完成，实际成本信息如下：活动 A=150 元，活动 B=350 元，项目团队为剩余活动执行了新的估算，估算结果如下：活动 C=420 元，活动 D=480 元，项目经理怎样向发起人汇报项目成本绩效情况？（ ）

A、项目完工时成本将超过预算

B、项目完工时成本将低于预算

C、缺少信息，无法判断项目完工时成本情况

D、项目完工时成本将符合预算

54.项目实施过程中，客户要求对工作分解结构中所列的一个主要可交付成果进行重大变更，由于变更的性质，你必须确定变更后的可交付成果的质量标准。你正处于（ ）过程中。

A、规划质量管理

B、实施质量保证

C、控制质量

D、预防质量缺陷

55.下列（ ）不属于符合质量要求而带来的收益。

A、提高项目相关方的满意度

B、减少返工

C、降低离职率

D、高的工作效率

56.你被要求选择工具和技术来改进质量管理过程以支持目前的质量控制活动，你应该选择（ ）。

A、质量审计

B、统计抽样

C、帕累托图

D、趋势分析

57.你的项目涉及国内多个组织单位以及两个国际组织、多个城市及县市、以及许多人群及团队，作为项目经理，你最关心的是（ ）。

A、应该公开他们之间的利益冲突

B、这些项目相关方对项目有不同的需求

C、这个项目应该是很容易的

D、项目实施过程中的沟通是比较简单的

58.与某项目发起人打过多年交道的一个人告诉你，该发起人总是会对报上来的项目预算砍掉1/3，你的项目正在采用自下而上的方法编制项目预算，你应该（ ）。

A、在计算出成本的真实数值后，再增加1/3

B、坚持按真实的成本预测数值上报预算

C、召集团队开会来决定该怎么上报预算

D、询问发起人为什么要这样做

59. 对于新分配来的项目团队成员，( )应该负责确保他得到适当的培训。

A、项目发起人

B、职能经理

C、项目经理

D、培训协调员

60.你们为某国能源部做的项目是以挣值分析为业绩报告技术的，你们的项目已经完成了20%。最近的挣值分析结果显示CPI为0.67，SPI为0.87，在这种情况下，你应该（ ）。

A、实施额外的资源计划，增加资源并用比预计更多的时间来完成预算的工作量

B、重新设置进度基线，再进行蒙特卡罗分析

C、实施一项风险回应审计来帮助监督风险

D、更新风险确认并实施定性和定量的风险分析

**二、填空题**

1. 组织过程资产可分成两大类：流程程序和（ ）。

2.经过批准的范围说明书、WBS 和相应的 WBS 词典统称为（ ），只有通过正式的变更控制程序才能进行变更。

3.成本基准是经过批准的、按时间段分配的项目预算，包括应急储备，不包括任何（ ）。

4. 典型的（ ）组织是一种层级结构，每位雇员都有一位明确的上级，人员按专业分组。

5. 从组织的角度来看，（ ）指的是确保项目团队和其他相关方的技能、经验和专业知识在项目开始之前、开展期间和结束之后得到运用。

6.（ ）用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

7.从项目的每个优势、劣势、机会和威胁出发，对项目进行考察，把产生于内部的风险都包括在内，从而更全面地考虑风险，这是（ ）的特点。

8.为了研究两个变量之间的关系和规律，通过（ ）质量团队可以将独立变量和非独立变量以圆点绘制成图形，两个点越接近对角线，两者的关系越紧密。

9.识别那些会影响积极风险发生的关键因素，并使这些因素最大化，以增加机会发生的概率。该种机会应对策略为（ ）机会。

10.项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。与组织的日常运营工作相比，项目具有鲜明的特色，通常认为项目具有以下三大基本特点：临时性、独特性和（ ）。

11.项目章程是由项目启动者或（ ）发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

12.（ ）是一份关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议，可以源自项目的内部或外部。一般包含纠正措施、预防措施、缺陷补救和文件更新。

13. 工作包通常还应进一步细分为更小的组成部分，即（ ），也就是为完成工作包所需的工作投入。

14. 项目质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现（ ）目标。

15. 规划风险管理过程在项目构思阶段就应开始，并在项目（ ）阶段的早期完成。

16. 一般在识别相关方过程中我们可以使用相关方分析技术、（ ）技术和会议技术来进行。

17.（ ）是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格，使用该文件，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。

18. （ ）又叫石川图或鱼骨图，它说明了各种要素是如何与潜在的问题或结果相关联，它可以将各种事件和因素之间的关系用图解表示。

19. 分析沟通需求时需确定项目相关方的（ ），包括所需信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。

20. 活动的最早完成时间为活动的（ ）加活动的持续时间。

21.（ ）整合并综合了所有子计划和基准，以及管理项目所需的其他信息。

22. 在信息系统项目中，估算活动资源通常会使用备选方案分析、（ ）、发布的估算数据、项目管理软件等工具技术。

23. 随着定性风险评估产生出新信息，需要更新（ ）。

24.（ ）提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南，该文件可以根据项目的具体情况分为团队管理计划和实物管理计划。

25.（ ）是检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的有效性。

26. 对于外部项目，工作说明书由（ ）提供，可以是招标文件，如建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书的一部分，或合同的一部分。

27. 规划过程组为执行过程组提供项目管理计划和项目文件，而且随项目进展不断更新项目管理计划和（ ）。

28.按照引起错误原因发生频率大小顺序绘制的直方图，指导项目团队应首先采取措施纠正造成最多数量缺陷的问题，这种工具方法是（ ）。

29.（ ）沟通方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。

30. 软件工程可以分为两个脉络：一是用技术手段创造软件成果；二是用（ ）手段确保成果的实现。

**三、判断题**

1. 对项目相关方的管理，由项目团队每个成员分别负责。（ ）

2.编制项目管理计划，需要整合一部分相关过程，且要持续到项目实施阶段。该计划需要通过不断更新来渐进明细。（ ）

3.让项目相关方积极参与需求发掘和分解工作，并仔细确定、记录和管理对产品、服务或成果的需求，能直接促进项目成功。（ ）

4.面对面的会议是唯一有效地沟通和解决干系人之间问题的方法。（ ）

5.确保项目团队士气高昂，使团队成员能发挥他们的潜力是进度控制的重要内容。（ ）

6.在需求变更管理中，CCB 的职责是决定采纳或拒绝针对项目需求的变更请求。（ ）

7.质量体系是为具体产品、项目、服务或合同准备的。（ ）

8.规划项目相关方管理是基于每个相关方或相关方群体的信息需求、可用的组织资产、以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。（ ）

9.成本估算一般不需要考虑关于风险应对方面的问题。（ ）

10.规划风险应对是针对项目目标，制定提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。（ ）

11.某项目经理在管理项目的过程中，发现自己的项目管理知识和经验欠缺，他应该向项目管理办公室求助。（ ）

12.大多数项目的项目生命周期成本和人力投入在开始时较低，在工作执行期间逐渐增加，并在项目快要结束时迅速回落。（ ）

13. 项目过程组是按时间顺序经历的一个串行的步骤。（ ）

14.焦点小组通过与项目相关方直接交谈获取具体的项目或项目产品的需求信息。（ ）

15.规划项目进度管理就是识别和记录为完成项目可交付成果而需采取的所有活动。（ ）

16.规划成本管理过程的主要作用是，在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向。（ ）

17. 随着对项目信息的更多了解，项目范围的描述可以简化，口头交流即可。（ ）

18.质量保证的核心是向人们提供足够的信任，使顾客和其他相关方确信组织的产品、体系和过程达到规定的质量要求。（ ）

19. 项目中是否使用项目管理软件，没必要写进沟通管理计划。（ ）

20.识别风险是对已有风险进行文档化，并为项目团队预测未来事件积累知识和技能。（ ）

21. 活动资源需求中明确了工作包中每个活动所需的资源类型和成本。（ ）

22.制定项目管理计划主要作用是，生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据。（ ）

23.在大型项目管理过程中明确整体变更流程十分重要，如果项目规模较小则可以简化变更流程或取消。（ ）

24.需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保每项被批准的需求在项目结束时都能交付。（ ）

25.排列活动顺序是识别和记录项目活动之间的关系的过程。一般用关系图展现活动之间的关系。（ ）

26.估算成本的过程可繁可简，除了估算完成项目所需的大致成本外还要考虑应急储备及管理储备。（ ）

27.规划质量管理的目的是确保项目质量目标的实现，它不属于组织级别规划质量管理，一般会对原有的组织级的规划质量管理进行重大改变。（ ）

28.项目质量控制就是项目团队的管理人员采取有效措施，监督项目的具体实施结果，判断它们是否符合项目有关的质量标准，并确定消除产生不良结果原因的途径。（ ）

29.管理项目相关方参与是确保准确识别出项目相关方，并了解他们参与项目的目的。（ ）

30.实施定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。（ ）

**四、简答题**

（一）、项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队由为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员可能具备不同的技能，可能是全职或兼职的，可能随项目进展而增加或减少。项目团队成员也可称为项目人员。尽管项目团队成员被分派了特定的角色和职责，但让他们全员参与项目规划和决策仍是有益的。团队成员在规划阶段就参与进来，既可使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可以增强他们对项目的责任感。请简要回答如下问题：

（1）规划人力资源管理的过程中，都可以采取哪些方法表示组织结构与责任的关系，其各自的优缺点是什么？（10分）

（2）解决团队冲突的方法有哪些？（10分）

（二）、项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。管理项目范围主要是定义和控制哪些工作应该包括在项目内，哪些不应该包括在项目内。项目范围管理的内容包括：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建WBS、确认范围、控制范围。请简要回答如下问题：

（1）产品范围和项目范围有何差异？项目的范围说明书包括哪些内容？（10分）

（2）项目中使用WBS的好处是什么？（10分）

（三）、制定项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。该过程的主要作用是，明确定义项目开始和项目边界，确立项目的正式地位，以及高级管理层直述他们对项目的支持。项目章程在项目执行组织与需求组织之间建立起伙伴关系。在执行外部项目时，通常需要一份正式的合同来确立这种协作关系。在这种情况下，项目团队成了卖方，负责对来自外部实体的采购邀约中的条件做出响应。这时候，在组织内部仍需要一份项目章程来建立内部协议，以保证合同内容的正确交付。经批准的项目章程意味着项目的正式启动。请简要回答如下问题：

（1）请问项目章程通常应由谁来发布？（4分）

（2）请详细说明项目章程中应包含的主要内容？（16分）

**参考答案**

**一、单选题（共20题，每题2分，共40分）**

1.C 2.B 3.A 4.C 5.A

6.D 7.B 8.D 9.D 10.B

11.B 12.B 13.C 14.C 15.D

16.B 17.B 18.A 19.D 20.B

21.C 22.C 23.D 24.C 25.B

26.C 27.C 28.C 29.B 30.D

31.A 32.B 33.B 34.D 35.A

36.A 37.B 38.C 39.C 40.A

41.B 42.C 43.C 44.B 45.B

46.B 47.B 48.B 49.D 50.A

51.C 52.B 53.D 54.A 55.C

56.A 57.B 58.B 59.C 60.D

**二、填空题（共10题，每题2分，共20分）**

1. 共享知识库 2.范围基准 3.管理储备 4. 职能型 5.知识管理

6.假设日志 7.SWOT分析 8.散点图 9.提高 10.渐进明细性

11. 发起人 12.变更请求 13.活动 14.质量 15.规划

16.专家判断 17.需求跟踪矩阵 18.因果图 19. 信息需求 20. 最早开始时间

21.项目管理计划 22. 自下而上估算 23. 风险登记册 24.资源管理计划 25. 风险审计

26. 客户 27. 项目文件 28.排列图or帕累托图 29.推式沟通 30.管理

**三、判断题（共10题，每题2分，共20分）**

1.错误 2.错误 3.正确 4.错误 5.错误

6.正确 7.错误 8.错误 9.错误 10.正确

11.正确 12.正确 13.错误 14.错误 15.错误

16.正确 17.错误 18.正确 19.错误 20.正确

21.错误 22.正确 23.错误 24.正确 25.错误

26.错误 27.错误 28.正确 29.错误 30.正确

**四、简答题（共2题，每题10分，共20分）**

（一）、

（1）可采取下列三种方法表示组织结构与责任的关系

1、组织分解结构（或OBS）。其优点是：项目组织架构很清晰，报告隶属关系明朗，大局感强。缺点是无法直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任）及相应的知识技能要求。（4分）

2、责任分配矩阵（或RAM矩阵）。其优点是：可以一眼直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任），从而很好的预防团队成员推诿扯皮。缺点是无法直接看出团队成员之间的报告隶属关系及相应的知识技能要求。（3分）

3、文本型。其优点是：可以比较详细地描述项目部各角色（即岗位）的职责、权力、知识技能的要求。缺点是不够直观，也无法直接看出某个成员（或小组）在某项工作中扮演的具体角色（责任）。（3分）

（2）解决团队冲突的方法有：

1、撤退（回避） （2分）

2、缓和（包容） （2分）

3、妥协（调解） （2分）

4、强迫（命令） （2分）

5、合作（解决问题）（2分）

（二）、

（1）产品范围：表示产品或服务的特性和功能。如何确定信息系统的范围在软件工程中称为需求分析（2分）

项目范围：为了完成具有所规定特征和功能的产品和服务必须完成的工作（2分）

范围说明书的主要内容：

1、项目的目标

2、产品范围描述

3、项目需求

4、项目的边界

5、项目可交付成果

6、项目的制约因素

7、项目的假设条件

（每答对一条可得1分，满分6分。）

（2）WBS的好处是：

1、防止因遗漏或重复工作而导致项目延误；

2、帮助团队理解局部工作必须配合整体项目范围；

3、促进项目团队和其他项目相关方的沟通和合作；

4、为估算资源、成本和进度提供了基础；

5、创建WBS过程使团队对项目工作达成共识，利于团队建设；

6、用于监控范围变更、防止范围蔓延。

（每答对一条可得2分，满分10分。）

（三）、

（1）项目章程通常是由发起人或管理层来发布的。（4分）

（2）项目章程可以包括：（每答对一条可得2分，最多16分）

1、项目目的或批准项目的原因

2、可测量的项目目标和相关的成功标准

3、高层级需求

4、假设条件和制约因素

5、高层级项目描述和边界定义

6、高层级风险

7、总体里程碑进度计划

8、总体预算

9、干系人清单

10、项目审批要求(用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束)

11、委派的项目经理及其权责

12、发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权