

# **PMP项目管理习题课**

## **《第九章 项目资源管理》**

主讲：默默

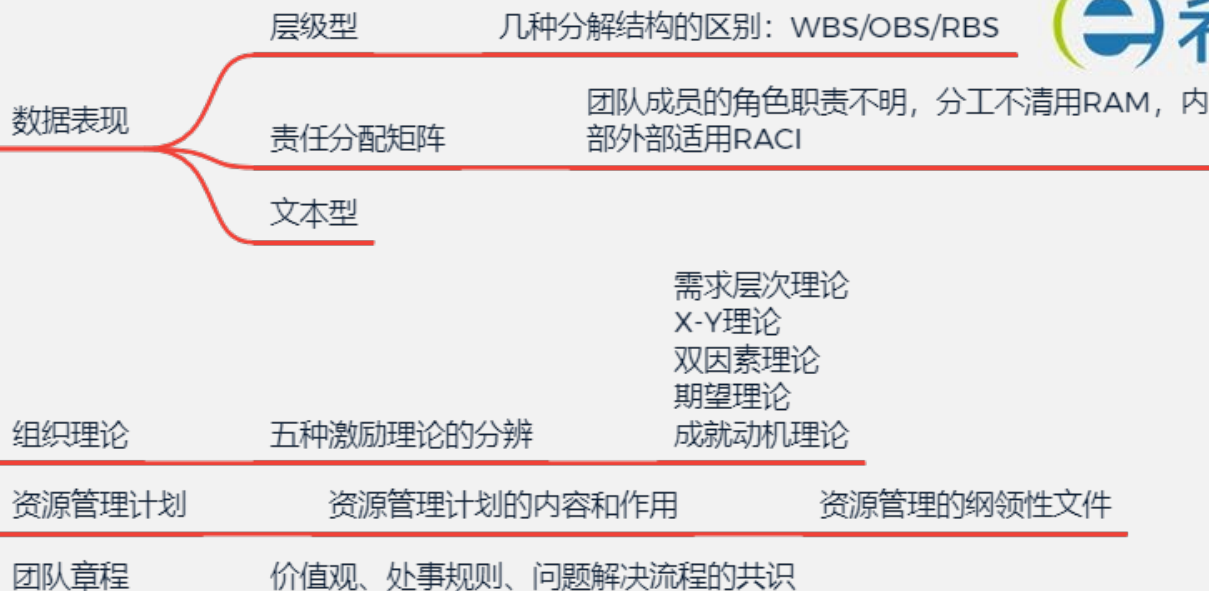


# 考点汇总

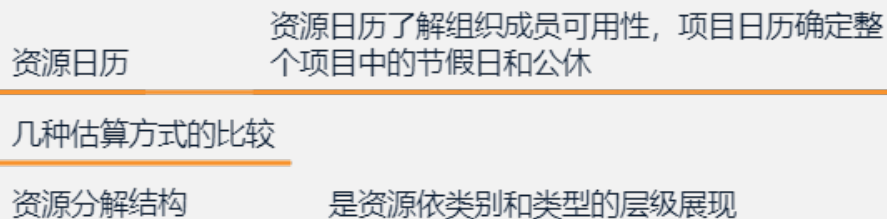


## 9资源管理 (1)

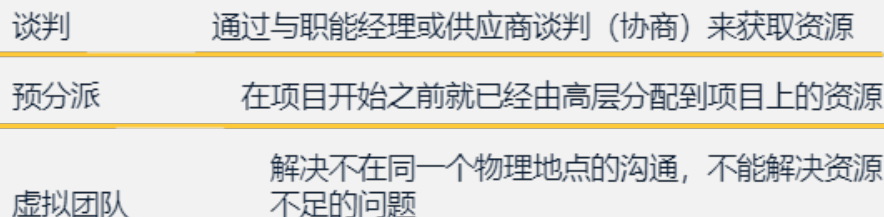
### 规划资源管理



### 估算活动资源



### 获取资源





# 考点汇总



## 9资源管理 (2)

### 建设团队

#### 定义

促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程

#### 团队建设的五阶段

形成：明确团队成员的角色和职责；  
震荡：产生矛盾冲突  
规范：尝试去解决问题，协同工作  
成熟：像成熟的单位有序地运作，高效完成工作  
解散：项目结束，团队解散

#### 集中办公的作用

高效沟通

#### 沟通技术的形式

包括共享门户、视频会议、音频会议、电子邮件/聊天软件

#### 团队建设

提升团队士气

#### 冲突管理

##### 冲突管理的定义

当成员间发生分歧或冲突时，应该使用冲突管理技能使他们达成一致意见

##### 五种冲突解决办法

#### 培训

成员能力不足，不能放弃，需要培训  
由项目经理负责培训

#### 输出-团队绩效评价

项目经理有职责关心绩效不足的成员，帮助其分析问题，完成成长。

### 管理团队

#### 基本概念

促进团队协作，整合团队成员的工作，从而创建高效团队

#### 冲突管理

### 控制资源

#### 问题解决

#### 绩效审查

#### 备选方案分析

#### 成本效益分析

#### 谈判



# 资源管理



规划资源管理



估算活动资源



获取资源



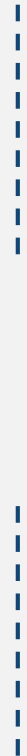
建设团队



管理团队



控制资源



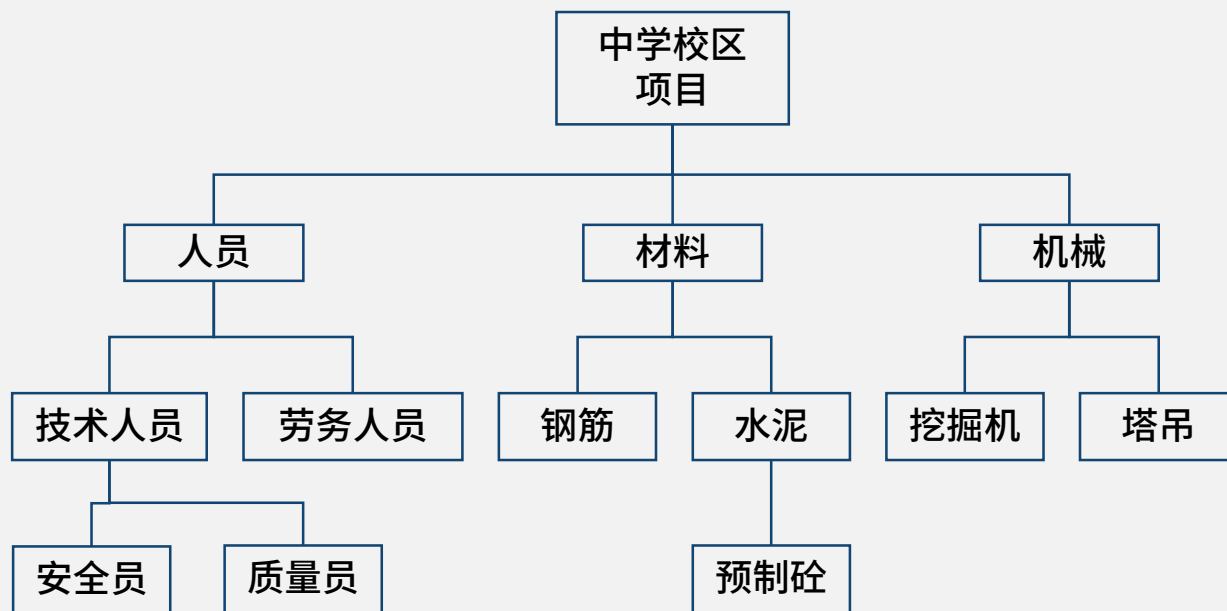


# 规划资源管理



## 考点：资源分解结构

**【解题关键】：是按资源类别和类型，对团队和实物资源进行分类**



资源分解结构是按资源类别和类型，对**团队和实物资源**的**层级列表**，用于规划、管理和控制项目工作。每向下一个层次都代表对资源的更详细描述，直到**信息细到可以与工作分解结构（WBS）相结合**，用来规划和监控项目工作。



# 规划资源管理



## 考点：责任分配矩阵

**【解题关键】：**团队成员的角色职责不明，分工不清用RAM；如果团队成员是内部外部共同组成适用RACI

责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。在大型项目中，可以制定多个层次的 RAM。它可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。

责任分配矩阵RAM的一个例子是 RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵。如果团队是由内部和外部人员组成，RACI 矩阵对明确划分角色和职责特别有用。

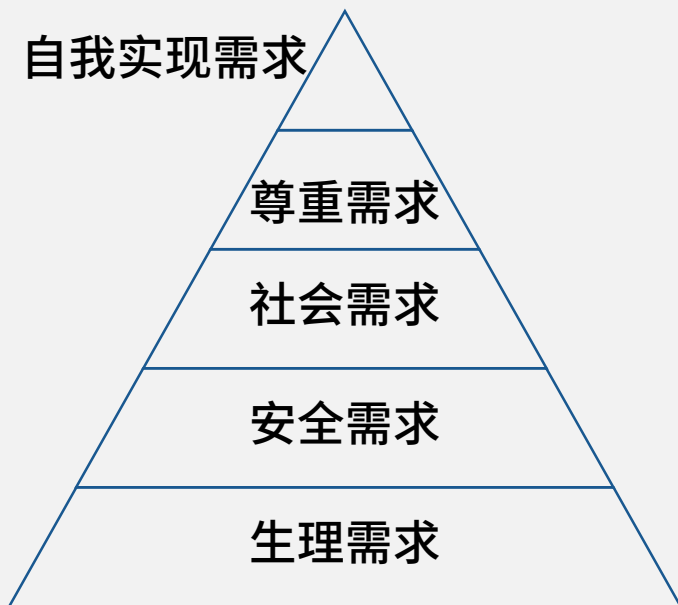


# 规划资源管理

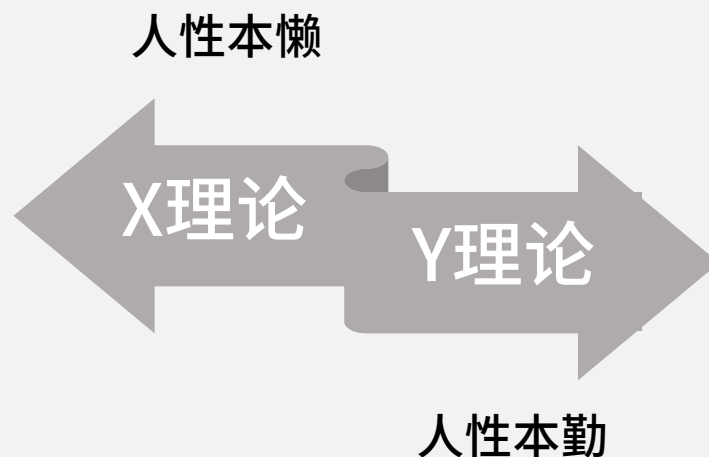


## 考点：组织理论——激励理论

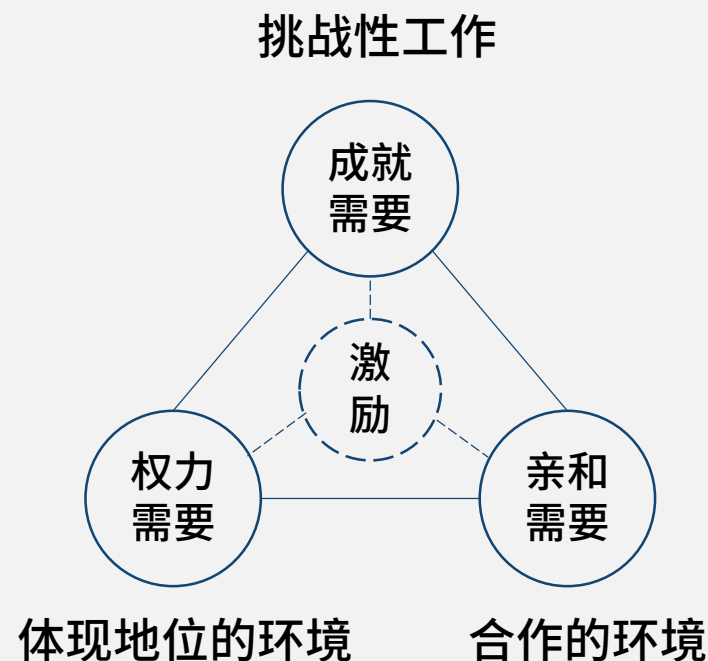
**【解题关键】：**理解各个激励理论之间的内在关系



马斯洛的需求层次理论



麦克雷戈的X理论和Y理论



麦克利兰的成就动机理论



# 规划资源管理



## 考点：组织理论——激励理论

**【解题关键】：**理解各个激励理论之间的内在关系



### 激励因素

做好了有益，做坏了无害；  
如责任、自我发展、认可等。



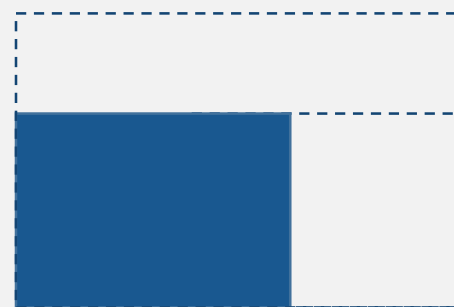
### 保健因素

做好了无益，做坏了有害；  
如工资、同事关系、安全等。

赫兹伯格的双因素理论

激励力量 = 期望值 × 效价  
(期望概率) (目标价值)

期望值2  
期望值1



效价1 效价2

弗鲁姆的期望理论





# 规划资源管理



## 考点：资源管理计划

**【解题关键】：**作用：是分类、分配、管理和释放资源的指南；内容：角色和职责，培训策略等

作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。资源管理计划可以根据项目的具体情况分为**团队管理计划**和**实物资源管理计划**。资源管理计划可能包括（但不限于）：

- 识别资源
- 获取资源
- 项目团队资源管理
- 资源控制
- 项目组织图
- 角色与职责（角色-职权-职责-能力）
- 团队建设
- 培训策略
- 认可计划

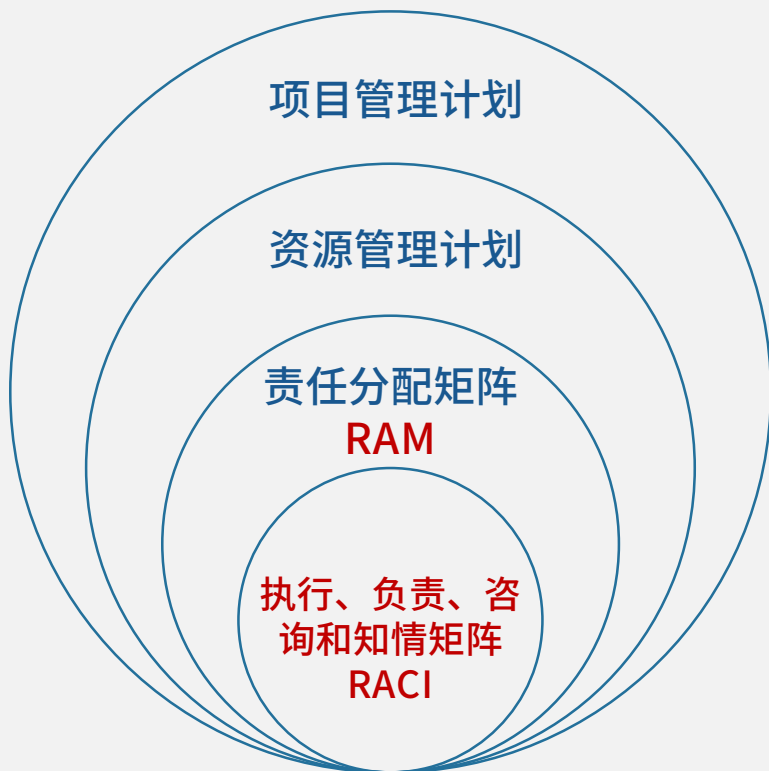


# 规划资源管理



## 考点：团队成员的职责明确

【解题关键】：**团队成员的职责不仅仅在责任分配矩阵中**



	人员			
活动	张三	李四	王五	赵六
需求定义	A	R	I	I
系统设计	I	A	R	C
系统开发	I	A	R	C
测试	A	I	I	R

执行：R    负责：A    咨询：C    知情：I

RACI的关键词：团队由**内部和外部**成员组成、人员复杂



# 规划资源管理



## 考点：团队章程

**【解题关键】：价值观、处事规则、问题解决流程的共识**

团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。团队章程可能包括（但不限于）：

团队价值观；

沟通指南；

决策标准和过程；

冲突处理过程；

会议指南；

团队共识。



# 估算活动资源



## 考点：资源日历

**【解题关键】：通过资源日历了解组织成员可用性**

资源日历识别了每种具体资源可用时的工作日、班次、正常营业的上下班时间、周末和公共假期。在规划活动期间，潜在的可用资源信息（如团队资源、设备和材料）用于估算资源可用性。资源日历还**规定了在项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久。**



# 估算活动资源



## 考点：几种估算方式的比较

**【解题关键】：**

**类比估算——粗略，不准确，快速估算**

**参数估算——模型计算**

**三点估算——考虑估算风险**

**三点估算——三角分布，贝塔分布**

**自下而上——慢，准确，详细**

**储备分析——确定风险是否识别，判断使用何种储备**



# 估算活动资源



## 考点：资源日历VS项目日历

**【解题关键】：**项目日历确定项目的工作日和非工作日；资源日历确定资源的可用性

术语	解释
资源日历	资源日历规定了在项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久。
项目日历	编排开展计划活动的工作日或轮流班次，以及不开展计划活动的非工作日的日历。



## 获取资源



### 考点：谈判

**【解题关键】：通过与职能经理或供应商谈判（协商）来获取资源**

很多项目需要针对所需资源进行谈判，项目管理团队需要与下列各方谈判：

- 职能经理。
- 执行组织中的其他项目管理团队。
- 外部组织和供应商。

在资源分配谈判中，项目管理团队影响他人的能力很重要，如同在组织中的政治能力一样重要。



## 获取资源



### 考点：预分派

**【解题关键】：在项目开始之前就已经由高层分配到项目上的资源**

预分派指**事先确定**项目的实物或团队资源，可在下列情况下发生：

- 在**竞标过程中**承诺分派特定人员进行项目工作；如施工单位签署的合同中会明确规定派出管理的项目经理人员。
- 项目取决于特定人员的**专有技能**；
- 在完成资源管理计划的**前期工作之前**，制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作分派。





## 获取资源



### 考点：虚拟团队

**【解题关键】：** 解决不在同一个物理地点的沟通，不能解决资源不足的问题

虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中**很少或没有时间面对面工作**的一群人。现代沟通技术（如电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等）使虚拟团队成为可行



虚拟团队



# 建设团队



## 考点：建设团队的作用

**【解题关键】：改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程**

建设团队过程的主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及**提升整体项目绩效**。本过程需要在整个项目期间开展。

项目经理应创建一个能促进团队协作的环境，并通过给予挑战与机会、提供及时反馈与所需支持，以及认可与奖励优秀绩效，不断激励团队。



# 建设团队



## 考点：建设团队的基本目标

**【解题关键】：**发展和维护项目团队，并促进在相互信任的氛围中充分协作

- ◆ 提高**团队成员**的知识和技能；
- ◆ 提高团队成员之间的**信任和认同感**；
- ◆ 创建富有**生气、凝聚力和协作性**的团队文化；
- ◆ 提高团队**参与决策**的能力。



# 建设团队



## 考点：塔克曼阶梯理论

**【解题关键】：**明确团队建设五阶段的关键词，判定题干描述属于什么阶段

阶段	说明
形成阶段	在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段，团队成员 <b>倾向于相互独立</b> ，不一定开诚布公。
震荡阶段	在本阶段，团队开始从事项目工作、制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待 <b>不同观点和意见</b> ，团队环境可能变得事与愿违。
规范阶段	在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会 <b>学习相互信任</b> 。
成熟阶段	进入这一阶段后，团队就像一个 <b>组织有序的单位那样工作</b> ，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。
解散阶段	在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者，在结束项目或阶段过程中，释放人员，解散团队。



# 建设团队



## 考点：塔克曼阶梯理论

**【解题关键】：**明确团队建设五阶段的关键词，判定题干描述属于什么阶段

- 形成阶段：增加资源、新成员加入团队、互相认识
- 震荡阶段：不同（反对）意见、发生冲突、争议分歧
- 规范阶段：协同工作、按工作需要调整工作习惯和行为、开始学习信任
- 成熟阶段：合作、高效解决问题
- 解散阶段：解散团队、释放人员



# 建设团队



## 考点：集中办公

**【解题关键】：安排在同一地点工作，增强团队凝聚力；提高工作效率、协作环境、增进沟通、增加集体感 / 团队精神**

集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一个人物理地点工作，以增强团队工作能力。

实施集中办公策略，可借助团队会议室、张贴进度计划的场所，以及其他能增进沟通和集体感的设施



# 建设团队



## 考点：集中办公VS虚拟团队

**【解题关键】：** 依据其优缺点对比来进行解题

	优点	缺点
虚拟团队	更多技术熟练的资源 降低成本、减少出差及搬迁费用 拉近团队成员与供应商、客户的距离	沟通 时差 文化差异 缺乏监控手段
集中办公 (作战室)	改善沟通和工作关系 提高工作效率 便于管理和监控	可能增加成本 受制于工作场地



# 建设团队



## 考点：沟通技术

**【解题关键】：掌握沟通技术包含的方式**

在解决集中办公或虚拟团队的团队建设问题方面，沟通技术至关重要。它有助于为集中办公团队营造一个融洽的环境，促进虚拟团队（尤其是团队成员分散在不同时区的团队）更好地相互理解

可采用的沟通技术包括：共享门户、视频会议、音频会议和电子邮件/聊天软件

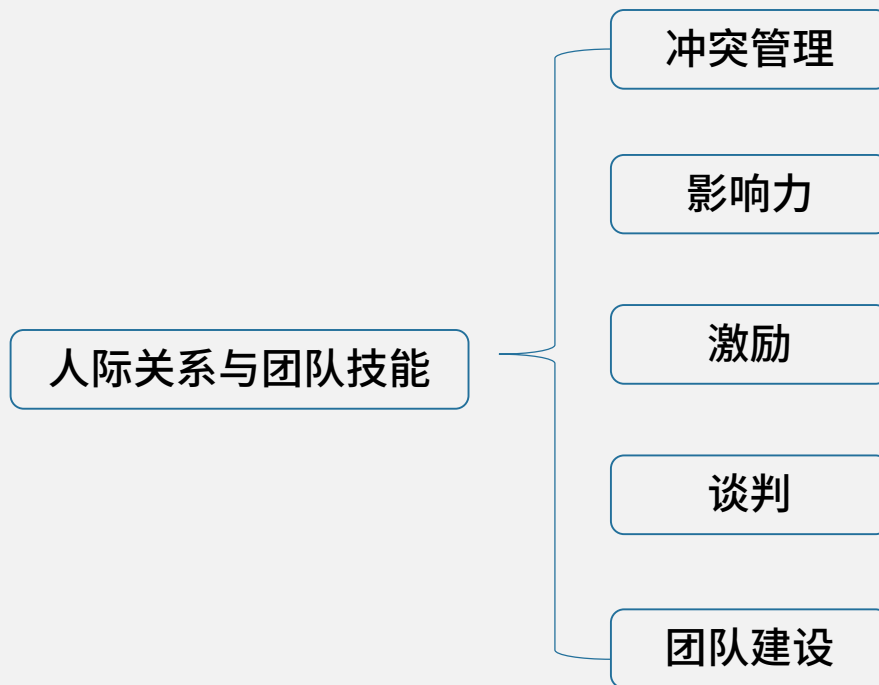




# 建设团队



## 考点：人际关系与团队技能





## 建设团队



### 考点：冲突管理一定义

**【解题关键】：**成员间发生分歧或冲突时，应该使用冲突管理技能使他们达成一致意见

成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。同时，如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。假如意见分歧成为负面因素，应该**首先由项目团队成员负责解决**；如果冲突升级，**项目经理应提供协助，促成满意的解决方案**，采用直接和合作的方式，**尽早并且通常在私下处理冲突**。



# 建设团队



## 考点：冲突管理—五种解决方式

**【解题关键】：**明确五种冲突解决方式的定义，依据情景判断使用何种方式

解决方法	解释
撤退/回避	从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。
缓和/包容	强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。
妥协/调解	为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。
强迫/命令	以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢—输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。
合作/解决问题	综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。



# 建设团队



## 考点：冲突管理—五种解决方式

**【解题关键】：**明确五种冲突解决方式的定义，依据情景判断使用何种方式

	是否解决问题	情景
撤退/回避	否	1. 冲突本身微不足道 2. 超出项目经理权限
缓和/包容	否	共同的一致目标，暂时化解
妥协/调解	是	各退一步，Lose-lose，双输
强迫/命令	是	推行一方，win-lose，赢输 特别紧急的时候
合作/解决问题	是	双方合作，win-win，双赢 长期根本解决问题



# 建设团队



## 考点：团队建设

**【解题关键】：提升团队士气，建设良好的工作关系**

团队建设是通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。团队建设活动既可以是状态审查会上的五分钟议程，也可以是为改善人际关系而设计的、在非工作场所专门举办的专业提升活动。

非正式的沟通和活动有助于建立信任和良好的工作关系。团队建设在项目前期必不可少，但它更是个持续的过程。



# 建设团队



## 考点：培训

**【解题关键】：**团队成员技能不够，需要培训；培训的内容依据资源管理计划的培训策略来进行

培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

应该按资源管理计划中的安排来实施预定的培训，也应该根据管理项目团队过程中的观察、交谈和项目绩效评估的结果，来开展必要的计划外培训



# 建设团队



## 考点：团队绩效评价

**【解题关键】：**目经理有职责关心绩效不足的成员，帮助其分析问题，完成成长。

通过对团队整体绩效的评价，项目管理团队能够识别出所需的特殊培训、教练、辅导、协助或改变，以提高团队绩效。



# 管理团队



## 考点：管理团队一定义

**【解题关键】：管理冲突，解决问题，优化项目绩效**

管理团队是跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以**优化项目绩效的过程**。本过程的主要作用是，影响团队行为、管理冲突以及解决问题。本过程需要在整个项目期间开展。





习题编号：21028982



你被任命为一家乳制品公司的顾问，该公司在竞争激烈的全球市场中非常重视制造和营销同质化的商品，在项目过程中，众多团队成员因为工作内容的责任归属经常产生冲突，请问你应该事先准备哪一项文件来避免此种情况的发生？

- A. 组织架构图
- B. 组织分解结构
- C. 责任分配矩阵
- D. 岗位说明书



# 习题编号：21028982



## 考点：责任分配矩阵

**【解题关键】：** 团队成员的角色职责不明，选择责任分配矩阵

你被任命为一家乳制品公司的顾问，该公司在竞争激烈的全球市场中非常重视制造和营销同质化的商品，在项目过程中，众多团队成员因为工作内容的责任归属经常产生冲突，请问你应该事先准备哪一项文件来避免此种情况的发生？

- A. 组织架构图
- B. 组织分解结构
- C. 责任分配矩阵
- D. 岗位说明书



# 习题编号：21029444



A公司是生产日常用品的公司，近期该公司决定开展一个对供应链进行优化的大型项目，这个项目是一个联合开发项目，60多名团队成员来自于5家不同公司，项目环境十分复杂。你意识到，在这样的环境中，团队成员的分工如果不够清晰，会给项目带来巨大的交付风险。接下来你应该重点关注下列哪一项？

- A 责任分配矩阵
- B 执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵
- C 资源日历
- D 项目组织图



# 习题编号：21029444



## 考点：责任分配矩阵

**【解题关键】：**团队成员的角色职责不明，选择责任分配矩阵，当团队成员是内外部共同组成的，  
**选择RACI**

A公司是生产日常用品的公司，近期该公司决定开展一个对供应链进行优化的大型项目，这个项目是一个联合开发项目，**60多名团队成员来自于5家不同公司**，项目环境十分复杂。你意识到，在这样的环境中，**团队成员的分工如果不够清晰**，会给项目带来巨大的交付风险。接下来你应该重点关注下列哪一项？

A 责任分配矩阵

**B 执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵**

C 资源日历

D 项目组织图



# 习题编号：21029446



你被一家家具制造公司聘为新产品经理。你的公司是一家在市场上打拼了几十年，并且占据办公家具市场的主导地位的公司，你从组织各职能部门获取了12名拥有不同技能水平的团队成员，在形成完整的WBS后，你需要根据他们的技能分配对应的项目工作。请问以下哪一项可以帮助到你？

- A RACI矩阵
- B 项目范围说明书
- C 资源分解结构
- D 活动清单



# 习题编号：21029446



## 考点：资源分解结构

**【解题关键】：** 关注组织资源的设置和能力

你被一家家具制造公司聘为新产品经理。你的公司是一家在市场上打拼了几十年，并且占据办公家具市场的主导地位的公司，你从组织各职能部门获取了12名拥有**不同技能水平**的团队成员，在**形成完整的WBS后**，你**需要根据他们的技能分配对应的项目工作**。请问以下哪一项可以帮助你？

- A RACI矩阵
- B 项目范围说明书
- C 资源分解结构**
- D 活动清单



# 习题编号：21029097



一家软件公司拥有多条产品线，最近计划开发一款功能强大的新产品并启动了一个新项目，聘用你为项目经理，你的项目经验非常丰富，你知道如果要在整个项目过程中让项目团队保持高昂的士气，必要的团队建设不能忽略。请问，你应该把团队建设的频率和标准记录在下面哪一份文件中？

A RACI矩阵

B 项目章程

C 资源获取计划

D 资源管理计划



# 习题编号：21029097



## 考点：资源管理计划的内容

**【解题关键】：** 提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南

一家软件公司拥有多条产品线，最近计划开发一款功能强大的新产品并启动了一个新项目，聘用你为项目经理，你的项目经验非常丰富，你知道如果要在整个项目过程中让项目团队保持高昂的士气，必要的团队建设不能忽略。请问，你应该把**团队建设的频率和标准**记录在下面哪一份文件中？

A RACI矩阵

B 项目章程

C 资源获取计划

**D 资源管理计划**





# 习题编号：21029454



你是一家快餐公司的项目经理，公司推出了新型早餐研究项目，在项目执行过程中，因为汇报频率意见上的不一致，有两个团队成员对此产生了激烈的冲突非常。如果持续冲突，项目会延期至少一个月。为了保证团队的和谐稳定，你尝试与他们沟通，看他们是否可以求同存异，在不影响整体目标的情况下处理好他们之间的冲突。请问你是在使用下面哪一种冲突解决的方法？

- A 撤退/回避
- B 缓和/包容
- C 妥协/调解
- D 强迫/命令



# 习题编号：21029454



## 考点：五种冲突解决的办法

**【解题关键】：缓和/包容：求同存异，强调一致，暂时放下**

你是一家快餐公司的项目经理，公司推出了新型早餐研究项目，在项目执行过程中，因为汇报频率意见上的不一致，有两个团队成员对此产生了激烈的冲突非常。如果持续冲突，项目会延期至少一个月。为了保证团队的和谐稳定，**你尝试与他们沟通，看他们是否可以求同存异**，在不影响整体目标的情况下处理好他们之间的冲突。请问你是在使用下面哪一种冲突解决的方法？

A 撤退/回避

**B 缓和/包容**

C 妥协/调解

D 强迫/命令



## 习题编号：21028829



你是一家消费品生产企业的项目经理。因为项目的性质，你对团队成员的纪律要求非常高，需要在特定的时间内完成工作任务。但是由于工作量过大，成员疲于应对，组织给项目增派了一名其他团队的成员。而该团队成员之前任职于自组织团队，他认为只要工作能够完成，不用在意工作时间和地点，这导致了他与团队成员之间的屡次冲突。请问作为项目经理，你应该如何与他沟通？

- A 将该团队成员从团队中开除，因为他的这种态度是你不能容忍的；
- B 与该成员讨论，强调守时对于团队凝聚力的重要性
- C 因为是团队成员内部的问题，让团队自行解决
- D 与该成员沟通，指导该成员团队章程中的规定对于一个成功高效团队的重要性，以便所有人都了解并遵守团队章程。



# 习题编号：21028829



## 考点：团队章程的作用

**【解题关键】：价值观、处事规则、问题解决流程的共识**

你是一家消费品生产企业的项目经理。因为项目的性质，你对团队成员的纪律要求非常高，需要在特点的时间内完成工作任务。但是由于工作量过大，成员疲于应对，组织给项目增派了一名其他团队的成员。而该团队成员之前任职于自组织团队，**他认为只要工作能够完成，不用在意工作时间和地点，这导致了他与团队成员之间的屡次冲突。**请问作为项目经理，你应该如何与他沟通？

A 将该团队成员从团队中开除，因为他的这种态度是你不能容忍的；

B 与该成员讨论，强调守时对于团队凝聚力的重要性

C 因为是团队成员内部的问题，让团队自行解决

**D 与该成员沟通，指导该成员团队章程中的规定对于一个成功高效团队的重要性，以便所有人都了解并遵守团队章程。**



# 习题编号：21028899



你所在的公司是生产日常用品的公司，近期公司决定通过对供应链进行优化，启动了一个项目，你被任命为该项目的项目经理。公司的组织结构类型为矩阵型，且非常推崇精益的管理理念，对公司的成员使用率要求非常高。所以你的项目团队成员都是同时兼顾多个项目。为了更好地制定项目进度计划，团队成员的可用性非常重要。下一步你应该如何做？

- A 根据组织的信息，创建并维护资源日历
- B 制定明确的规则，限制团队成员参与其他项目
- C 请求项目组合治理委员会协调资源
- D 与职能经理谈判确保资源的可用性



# 习题编号：21028899



## 考点：资源日历

**【解题关键】：通过资源日历了解成员可用性**

你所在的公司是生产日常用品的公司，近期公司决定通过对供应链进行优化，启动了一个项目，你被任命为该项目的项目经理。公司的组织结构类型为矩阵型，且非常推崇精益的管理理念，对公司的成员使用率要求非常高。所以你的项目团队成员都是同时兼顾多个项目。**为了更好地制定项目进度计划，团队成员的可用性非常重要。**下一步你应该如何做？

- A 根据组织的信息，创建并维护资源日历
- B 制定明确的规则，限制团队成员参与其他项目
- C 请求项目组合治理委员会协调资源
- D 与职能经理谈判确保资源的可用性



习题编号：21029464



目前项目进度已经落后于进度，项目经理发现了团队成员职能部门的工作任务很多，不能为项目工作抽出必需的时间。为了让项目按照原计划开展，项目经理应该怎么办？

- A. 上报发起人，以获得发起人的帮助
- B. 让团队成员多抽出时间完成项目工作
- C. 继续执行资源管理计划
- D. 与职能经理协商，就资源分配达成共识



# 习题编号：21029464



## 考点：协商

**【解题关键】：通过与职能经理或供应商谈判（协商）来获取资源**

目前项目进度已经落后于进度，项目经理发现了团队成员**职能部门的工作任务很多，不能为项目工作抽出必需的时间。为了让项目按照原计划开展，项目经理应该怎么办呢？**

- A.上报发起人，以获得发起人的帮助
- B.让团队成员多抽出时间完成项目工作
- C.继续执行资源管理计划
- D.与职能经理协商，就资源分配达成共识**





# 习题编号：21029469



项目经理正在带领团队进行一个医疗项目，项目管理计划尚在制定阶段。是否有专业的医疗领域的专家对项目工作进行指导，关系着项目的成败。因此，发起人在启动阶段就为该项目配备了关键资源。该情况属于下列哪一项？

- A. 预分派
- B. 实物资源分配单
- C. 决策
- D. 项目团队派工单



# 习题编号：21029469



## 考点：预分派

**【解题关键】：在项目开始之前就已经由高层分配到项目上的资源**

项目经理正在带领团队进行一个医疗项目，项目管理计划尚在制定阶段。是否有专业的医疗领域的专家对项目工作进行指导，关系着项目的成败。因此，**发起人在启动阶段就为该项目配备了关键资源**。该情况属于下列哪一项？

- A.预分派
- B.实物资源分配单
- C.决策
- D.项目团队派工单



习题编号：21029472



项目团队成员已经了解自己的角色和职责，但是最近一段时间，团队成员经常因为意见不合而吵得不可开交，团队处于下列哪个阶段？

- A.规范阶段
- B.解散阶段
- C.成熟阶段
- D.震荡阶段



习题编号：21029472



## 考点：塔克曼阶梯理论

**【解题关键】：**震荡：产生矛盾冲突；形成：明确团队成员的角色和职责；规范：尝试去解决问题，协同工作；成熟：像成熟的单位有序地运作，高效完成工作；解散：项目结束，团队解散

项目团队成员已经了解自己的角色和职责，但是最近一段时间，团队成员经常因为意见不合而吵得不可开交，团队处于下列哪个阶段？

- A.规范阶段
- B.解散阶段
- C.成熟阶段
- D.震荡阶段



# 习题编号：21029474



项目经理接手了一个设计项目，设计团队成员位于不同的工作地点，这给项目工作带来了一定难度。在视频或者文字沟通时，项目团队成员经常会因为沟通不到位，而发生误解的情况。如果团队形成不了良好的合作氛围，那么设计产品的质量也将受到很大影响。项目经理应该怎么做呢？

- A.对沟通不到位的团队成员进行批评教育
- B.得到相关方的支持，并获取问题解决建议
- C.让团队成员集中办公，通过面对面沟通消除误解
- D.召集团队进行虚拟会议解决沟通问题



# 习题编号：21029474



## 考点：集中办公

**【解题关键】：安排在同一地点工作，增强团队凝聚力；提高工作效率、协作环境、增进沟通、增加集体感 / 团队精神**

项目经理接手了一个设计项目，设计团队成员位于不同的工作地点，这给项目工作带来了一定难度。在**视频或者文字沟通时**，项目团队**成员经常会因为沟通不到位**，而发生误解的情况。如果团队形成不了良好的合作氛围，那么设计产品的质量也将受到很大影响。项目经理应该怎么做呢？

- A.对沟通不到位的团队成员进行批评教育
- B.得到相关方的支持，并获取问题解决建议
- C.让团队成员集中办公，通过面对面沟通消除误解**
- D.召集团队进行虚拟会议解决沟通问题



## 习题编号：21029126



一家创业公司任命了项目经理管理一个互联网+教育的项目，项目章程批准后，项目经理按需求开始获取资源。项目所需资源位于多个地区，计划中没有规划搬迁和出差费用。若要确保完成该项目，项目经理应该怎么做？

- A 实施变更控制，获取更多资金来安排统一的工作地点
- B 组建虚拟团队，营造在线团队环境
- C 允许团队成员在远程地点工作
- D 制定详细的责任分配矩阵



# 习题编号：21029126



## 考点：虚拟团队

**【解题关键】：**解决不在同一个物理地点的沟通，不能解决资源不足的问题

一家创业公司任命了项目经理管理一个互联网+教育的项目，项目章程批准后，项目经理按需求开始获取资源。**项目所需资源位于多个地区，计划中没有规划搬迁和出差费用。**若要确保完成该项目，项目经理应该怎么做？

A 实施变更控制，获取更多资金来安排统一的工作地点

**B 组建虚拟团队，营造在线团队环境**

C 允许团队成员在远程地点工作

D 制定详细的责任分配矩阵





## 习题编号：21029156



玩具制造公司准备开发新的玩具，任命你为此项目的项目经理，据此，你从各个资源库调取了完成此项目的资源。此项目的团队成员之前没有合作过项目，并且无法很好的协同工作，项目经理应该怎么办？

- A 利用冲突管理的方式来解决冲突
- B 使用集中办公的方式将团队集中在一起进行工作
- C 使用沟通技术解决团队间的沟通问题
- D 开展团队建设活动强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境



# 习题编号：21029156



## 考点：团队建设

**【解题关键】：提升团队士气，建设良好的工作关系**

玩具制造公司准备开发新的玩具，任命你为此项目的项目经理，据此，你从各个资源库调取了完成此项目的资源。此项目的团队成员**之前没有合作过项目，并且无法很好的协同工作**，项目经理应该怎么办？

- A 利用冲突管理的方式来解决冲突
- B 使用集中办公的方式将团队集中在一起进行工作
- C 使用沟通技术解决团队间的沟通问题
- D 开展团队建设活动强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境**



习题编号：21029481



罗伯特作为一个新任的项目经理，他知道建设团队，管理团队时学会使用激励理论对团队的绩效提高有一定的效果。你建议他可以使用双因素理论，并告诉他团队至少需要达到保健因素。下列哪一项属于保健因素呢？

- A.对 future 发展的期望
- B.成就
- C.职务上的责任感
- D.工作条件



# 习题编号：21029481



## 考点：激励理论的使用情景

**【解题关键】：双因素理论：保健有了无激励，没有有害，激励没有不影响，有了能激励**

罗伯特作为一个新任的项目经理，他知道建设团队，管理团队时学会使用激励理论对团队的绩效提高有一定的效果。你建议他可以使用双因素理论，并告诉他团队至少需要达到保健因素。下列哪一项属于**保健因素**呢？

- A.对 future 发展的期望
- B.成就
- C.职务上的责任感
- D.工作条件**



# 习题编号：21029133



项目经理认为人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作，并且认为团队成员以自我为中心，会漠视组织的要求，所以在领导团队的过程中会强迫员工努力工作，认为对员工应当严格监督、控制和管理。项目经理遵循的是哪种管理方式？

A X理论

B Y理论

C 自我实现的需要

D 保健因素



# 习题编号：21029133



## 考点：激励理论的使用情景

**【解题关键】：X-Y理论：X理论：性本恶，Y理论，性本善**

项目经理认为人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作，并且认为团队成员以自我为中心，会漠视组织的要求，所以在领导团队的过程中会强迫员工努力工作，认为对员工应当严格监督、控制和管理。项目经理遵循的是哪种管理方式？

A X理论

B Y理论

C 自我实现的需要

D 保健因素



习题编号：21029482



项目经理正在管理一个复杂的项目，项目经理发现团队成员积极性不高，经调查是因为团队成员没有安全感，项目经理利用团队建设活动来建立团队成员之前的感情，提供同事间的社交机会。项目经理使用的是马斯洛需求层次理论中的什么需求来进行激励？

- A.自我实现的需求
- B.尊重需求
- C.归属和爱的需求
- D.安全需求



# 习题编号：21029482

希赛

## 考点：激励理论的使用情景

**【解题关键】：马斯洛需求层次：满足低层级需求，再考虑高层级。一共五个层次**

项目经理正在管理一个复杂的项目，项目经理发现团队成员积极性不高，经调查是因为团队成员没有安全感，项目经理利用团队建设活动来建立团队成员之前的感情，提供同事间的社交机会。项目经理使用的是马斯洛需求层次理论中的什么需求来进行激励？

- A.自我实现的需求
- B.尊重需求
- C.归属和爱的需求
- D.安全需求





# 习题编号：21029483



项目经理领导一个重要的项目，项目经理识别到项目可能会出现进度延误的风险，调查后发现，由于一位资深技术人员离职，另一位团队成员刚刚接手其工作，绩效明显降低。项目经理应该怎么做？

- A.对团队成员开展培训
- B.鼓励团队成员充分获取项目管理知识，确保项目成功
- C.与团队成员沟通，评估其绩效，并在资源管理计划中添加培训策略
- D.与职能经理协商，重新获取资源替换此团队成员



# 习题编号：21029483



## 考点：培训

**【解题关键】：成员能力不足，需要培训**

项目经理领导一个重要的项目，项目经理识别到项目可能会出现进度延误的风险，调查后发现，由于一位资深技术人员离职，**另一位团队成员刚刚接手其工作，绩效明显降低**。项目经理应该怎么做？

- A.对团队成员开展培训
- B.鼓励团队成员充分获取项目管理知识，确保项目成功
- C.与团队成员沟通，评估其绩效，并在资源管理计划中添加培训策略**
- D.与职能经理协商，重新获取资源替换此团队成员



## 习题编号：21029149



你被任命为一个新产品开发项目的项目经理，该项目需要为现有产品添加一项功能，在项目执行过程中，项目经理发现一位团队成员准备辞职请求，调查发现，该团队成员需要大量的加班才能完成其工作任务，并且无法达到质量要求。要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

- A 与该团队成员沟通此问题，并确定解决方案
- B 将此情况上报给发起人，由发起人来解决
- C 考虑到此团队成员的情况，并更新风险登记册
- D 与职能经理沟通替换该团队成员



# 习题编号：21029149



## 考点：问题解决

**【解题关键】：**成员出现问题，首先需要了解问题

你被任命为一个新产品开发项目的项目经理，该项目需要为现有产品添加一项功能，在项目执行过程中，项目经理发现一位团队成员准备辞职请求，调查发现，该团队成员**需要大量的加班才能完成其工作任务，并且无法达到质量要求**。要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

- A 与该团队成员沟通此问题，并确定解决方案
- B 将此情况上报给发起人，由发起人来解决
- C 考虑到此团队成员的情况，并更新风险登记册
- D 与职能经理沟通替换该团队成员



习题编号：21029485



项目团队成员因为产品集成和测试的顺序出现冲突，一些团队成员认为应该先集成然后测试，另一些团队成员认为应该先测试后集成，项目经理经过分析，选择了先集成然后测试，项目经理使用的是哪种冲突管理技巧？

- A 妥协/调解
- B 撤退/回避
- C 缓和/包容
- D 强迫/命令



# 习题编号：21029485



## 考点：五种冲突解决方式

**【解题关键】：强迫/命令：强行推行某一方观点，赢0输，紧迫的时候使用**

项目团队成员因为产品集成和测试的顺序出现冲突，一些团队成员认为应该先集成然后测试，另一些团队成员认为应该先测试后集成，**项目经理经过分析，选择了先集成然后测试**，项目经理使用的是哪种冲突管理技巧？

- A 妥协/调解
- B 撤退/回避
- C 缓和/包容
- D 强迫/命令**



## 习题编号：21029134



项目经理正在与团队和商业分析师召开商业需求研讨会，在会议上，商业分析师和团队成员因为对项目的商业价值意见不同出现了分歧，导致会议中断。项目经理组织召开一个会议，在此会议上讨论出了双方都满意的价值意见。项目经理采用的是何种冲突解决方式？

- A 强迫/命令
- B 缓和/包容
- C 合作/解决问题
- D 撤退/回避



# 习题编号：21029134



## 考点：五种冲突解决方式

**【解题关键】：合作/解决问题：从双方诉求，讨论解决，赢-赢，长期、最有效最根本的解决方法**

项目经理正在与团队和商业分析师召开商业需求研讨会，在会议上，商业分析师和团队成员因为对项目的商业价值意见不同出现了分歧，导致会议中断。项目经理组织召开一个会议，**在此会议上讨论出了双方都满意的价值意见**。项目经理采用的是何种冲突解决方式？

A 强迫/命令

B 缓和/包容

**C 合作/解决问题**

D 撤退/回避





习题编号：21029486



项目经理正在领导一个设计项目，在召开团队内部会议确定产品设计原型的过程中，两名团队成员对产品设计意见不一致导致会议中断，项目经理决定推迟原型设计会议。项目经理采用的是何种冲突解决方式？

- A. 妥协
- B. 合作
- C. 撤退
- D. 包容



# 习题编号：21029486



## 考点：五种冲突解决方式

**【解题关键】：撤退/回避：解决不了或者超出权限，从冲突中退出**

项目经理正在领导一个设计项目，在召开团队内部会议确定产品设计原型的过程中，两名团队成员对产品设计意见不一致导致会议中断，**项目经理决定推迟原型设计会议**。项目经理采用的是何种冲突解决方式？

- A. 妥协
- B. 合作
- C. 撤退**
- D. 包容



# 习题编号：21029487



在一个跨国项目中，团队成员被分成了5个小组。由于语言不通问题导致项目进度拖延。项目经理随即召开了相关方会议以讨论解决方案，一方认为可以通过使用翻译设备来解决，而另一方则表示应该为每个小组分配一个翻译人员。项目经理暂时决定为其中一个人数最多的小组配备一名翻译人员，其他小组则使用翻译设备。项目经理使用了以下哪种方式？

- A. 妥协
- B. 合作
- C. 解决问题
- D. 包容



# 习题编号：21029487



## 考点：五种冲突解决方式

**【解题关键】：妥协/调解：一定程度上解决冲突，各退一步，输-输**

在一个跨国项目中，团队成员被分成了5个小组。由于语言不通问题导致项目进度拖延。项目经理随即召开了相关方会议以讨论解决方案，一方认为可以通过使用翻译设备来解决，而另一方则表示应该为每个小组分配一个翻译人员。**项目经理暂时决定为其中一个人数最多的小组配备一名翻译人员，其他小组则使用翻译设备。**项目经理使用了以下哪种方式？

- A.妥协
- B.合作
- C.解决问题
- D.包容



## 习题编号：21029120



项目经理管理一支来自不同国家的项目团队，在执行项目期间，项目经理发现，某位团队成员与其他成员无法协同工作，导致项目进度出现延误。项目经理应该怎么做？

- A 将此信息更新在风险登记册中，并确定应对方案。
- B 更新问题日志，分析影响来解决问题
- C 与职能经理协商对此资源进行培训
- D 更新沟通管理计划，包含所有的沟通渠道



# 习题编号：21029120



## 考点：问题的处理流程

**【解题关键】：出现问题，需要更新问题日志，分析影响找原因，解决问题**

项目经理管理一支来自不同国家的项目团队，在执行项目期间，项目经理发现，**某位团队成员与其他成员无法协同工作，导致项目进度出现延误。**项目经理应该怎么做？

A 将此信息更新在风险登记册中，并确定应对方案。

**B 更新问题日志，分析影响来解决问题**

C 与职能经理协商对此资源进行培训

D 更新沟通管理计划，包含所有的沟通渠道



## 习题编号：21027580



根据塔克曼阶梯理论，项目团队通常会经历五个阶段，请将项目阶段和团队特征进行匹配。

形成阶段	成员开始彼此接受并改变自己，以适应对方
震荡阶段	成员已回归到自己的部门接受新的任务
规范阶段	成员之间矛盾冲突频发且士气低落
成熟阶段	从不同部门来的成员形成一个新的团队
解散阶段	成员配合默契、绩效优秀，且士气高涨



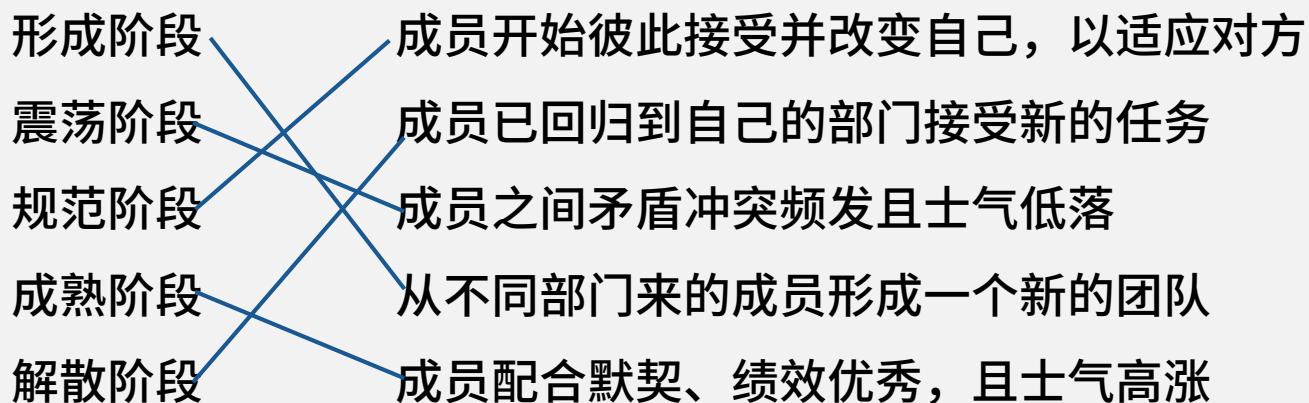
# 习题编号：21027580



## 考点：塔克曼阶梯理论

**【解题关键】：掌握团队建设五阶段的特点**

根据塔克曼阶梯理论，项目团队通常会经历五个阶段，请将项目阶段和团队特征进行匹配。







## 习题编号：21027581



在项目中，冲突很难避免。项目经理应该怎么匹配合适的冲突解决方法？

强迫/命令	为了保护团队成员的士气，强调一致而非差异
撤退/回避	项目经理建议对于分歧部分，以后再议
缓和/包容	项目经理不再解释原因，而是要求团队成员执行任务
妥协/调解	两名团队成员商量出双方都满意的解决方案
合作/解决	项目经理接受了两项新需求，同时说服客户收回三项需求



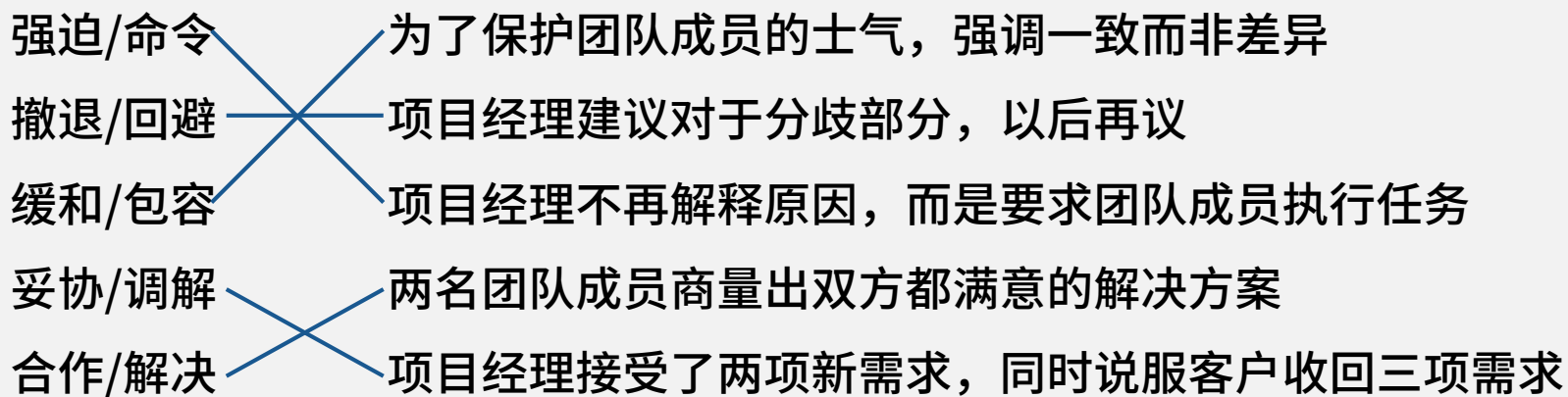
# 习题编号：21027581



## 考点：五种冲突解决方式

**【解题关键】：**明确每种冲突的具体定义

在项目中，冲突很难避免。项目经理应该怎么匹配合适的冲突解决方法？





# 知识点汇总



1. 团队发展的五个阶段特点分别是什么？
2. 获取资源的主要工具技术是什么？
3. 五种冲突解决策略如何区分？
4. 对于虚拟团队，需要关注什么？
5. 团队成员的职责和项目经理的职责分别在哪里查找？



感谢您的观看