

# 全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

## 中级 系统集成项目管理工程师 第十一章 项目人力管理

**试题一** ( )不是组建项目团队的工具和技术。

- A. 事先分派      B. 资源日历      C. 采购      D. 虚拟团队

**试题二** 团队建设一般要经历几个阶段，这几个阶段的大致顺序是( )。

- A. 震荡期、形成期、正规期、表现期      B. 形成期、震荡期、表现期、正规期  
C. 表现期、震荡期、形成期、正规期      D. 形成期、震荡期、正规期、表现期

**试题三** 对于一个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

**试题四** 在当今高科技环境下，为了成功激励一个 IT 项目团队，( )可以被项目经理用来激励项目团队保持气氛活跃、高效率的士气。

- A. 期望理论和 X 理论      B. Y 理论和马斯洛理论  
C. Y 理论、期望理论和赫兹伯格的卫生理论      D. 赫兹伯格的卫生理论和期望理论

**试题五** 项目人力资源计划编制完成以后，不能得到的是( )。

- A. 角色和职责的分配      B. 项目的组织结构图      C. 人员配置管理计划      D. 项目团队成员的人际关系

**试题六** 公司要求项目团队中的成员能够清晰地看到与自己相关的所有活动以及和某个活动相关的所有成员。项目经理在编制该项目人力资源计划时应该选用的组织结构图类型是( )。

- A. 层次结构图      B. 矩阵图      C. 树形图      D. 文本格式描述

**试题七** 一些公司为了满足公司员工社会交往的需要会经常组织一些聚会和社会活动，还为没有住房的员工提供住处。这种激励员工的理论属于( )。

- A. 赫茨伯格的双因素理论      B. 马斯洛需要层次理论      C. 期望理论      D. X 理论和 Y 理论

**试题八** 在项目人力资源计划编制中，一般会涉及到组织结构图和职位描述。其中，根据组织现有的部门、单位或团队进行分解，把工作包和项目的活动列在负责的部门下面的图采用的是( )。

- A. 工作分解结构(WBS)      B. 组织分解结构(OBS)      C. 资源分解结构(RBS)      D. 责任分配矩阵(RAM)

**试题九** 在组建项目团队时，人力资源要满足项目要求。以下说法，( )是不妥当的。

- A. 对关键岗位要有技能标准，人员达标后方可聘用      B. 与技能标准有差距的员工进行培训，合格后可聘用  
C. 只要项目经理对团队成员认可就可以      D. 在组建团队时要考虑能力、经验、兴趣、成本等人员因素

**试题一十** 项目经理管理项目团队有时需要解决冲突，( )属于解决冲突的范畴。

- A. 强制、妥协、撤退      B. 强制、求同存异、观察      C. 妥协、求同存异、增加权威  
D. 妥协、撤退、预防

**试题一十一** 某项目组的小组长王某和程序员李某在讨论确定一个功能模块的技术解决方案时发生激烈争执，此时作为项目经理应该首先采用( )的方法来解决这一冲突。

- A. 请两人先冷静下来，淡化争议，然后在讨论问题时求同存异  
B. 帮助两人分析对错，然后解决问题  
C. 要求李某服从小组长王某的意见  
D. 请两人把当前问题搁置起来，避免争吵

**试题一十二** 下列工具或方法均可用来描述项目组织，以下说法中，不正确的是( )。

- A. 组织分解结构(OBS)与工作分解结构(WBS)形式上相似，是根据项目的交付物进行分解，把项目的活动和工作包列在负责的部门下面  
B. 资源分解结构(RBS)用于分解项目中各类型的资源，除了包含人力资源之外还可以包括各种资源类型，例如材料和设备  
C. 工作分解结构(WBS)可以用来确定项目的范围，也可以同来描述不同层次的职责  
D. 团队成员职责需要详细描述时，可以采用文档文字形式，详细提供职责、权力、能力和资格等信息

**试题一十三** 在进行项目团队的激励时，一般不会采用的方法是( )。

- A. 马斯洛的需要层次理论      B. 赫兹伯格的双因素理论      C. 人际网络管理      D. 期望理论

**试题一十四** 下列关于冲突及其解决方式的描述中，不正确的是( )。

- A. 冲突是自然的团队问题，不是某人的个人问题
- B. 冲突的产生原因有项目的高压环境、责任划分不清楚、存在多个上级或者新科技的使用等
- C. 冲突的解决方法有合作、强制、妥协等，但不能将冲突搁置起来，从中撤退
- D. 冲突应早被发现，利用私下但直接的、合作的方式来处理冲突

**试题一十五** 在制定人力资源计划时，不适合采用的工具或技术是( )。

- A. 人际交往
- B. 组织理论
- C. 组织结构图与职位描述
- D. 专家判断

**试题一十六** 项目团队建设活动的首要目的是提高团队绩效，而很多活动所产生的附属效应也能够提高团队绩效。以下活动中，( )就代表了这种情况。

- A. 建立一套以团队为基础的奖励与表彰系统
- B. 让非管理层的团队成员参与到项目计划制订过程中
- C. 确定团队绩效的目标，并审查达到这些目标的最佳方法
- D. 为所有团队成员安排一间大办公室进行集中工作

**试题一十七** 某项目小组的两位技术观感分别提出了一套技术解决方案并因此发生激烈争论。项目经理决定召开团队会议，让两人进行公开讨论，知道最终选择出一套最佳方案。

该项目经理所采用的冲突管理方法是( )。

- A. 解决问题
- B. 撤退
- C. 妥协
- D. 合作

**试题一十八** 人员配备管理计划描述何时以及怎样满足人力资源需求。关于人员配备管理计划的叙述中，( )是正确的。

- A. 制定人员配备管理计划可采用工作分解结构、组织分解结构和资源分解结构等描述工具
- B. 项目人力资源计划可以是正式或非正式的，但人员配备管理计划是不能省略的正式计划
- C. 人员配备管理计划通过通常制定人员需求和人力资源时间安排，不涉及人员培训和奖惩措施
- D. 项目人力资源计划是项目人员配备管理计划的一个分计划

**试题一十九** 项目团队建设对项目的成功至关重要，在项目经理的下述做法中，有可能不利于团队建设的是( )。

- A. 鼓励团队成员间的沟通
- B. 奖励加班的成员
- C. 尽早建立团队基本规则
- D. 尽早发现冲突，利用私下、直接但合法的方式处理

**试题二十** 关于项目管理环境中的冲突管理的叙述中，( )是正确的。

- A. 通过建立团队基本规则及实施可行的项目管理经验，冲突是可以避免的
- B. 解决冲突最理想方法是求同存异
- C. 冲突管理的最终目的是消除意见分歧
- D. 不管冲突对项目的影响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它

**试题二十一** 状态会议的目的是( )。

- A. 交换项目信息
- B. 让团队成员汇报正在执行的工作
- C. 签发工作授权
- D. 确认团队提交的成本的准确性

**试题二十二** 一家公司为了满足员工社会交往的需要会经常组织一些聚会和社会活动，还为没有住房的员工提供抵押贷款，这些激励员工的理论基础是( )。

- A. 期望理论
- B. X理论和Y理论
- C. 赫茨伯格的双因素理论
- D. 马斯洛需要层次理论

**试题二十三** 某公司刚刚宣布下个月将要裁员，并且极可能包括张工项目团队里的一些成员。团队成员议论纷纷，已无心正常工作。张工告诉团队：“让我们冷静下来，回到工作上去，也许我们下个月的绩效可以保住我们的工作”。此时，张工采取的冲突解决技术是( )。

- A. 妥协
- B. 强制
- C. 安抚
- D. 撤退

**试题二十四** 一个公司的新员工被分配到一个正处在计划编制阶段的项目中工作，她必须决定是否接受分配到这个项目或者要求被分配到另一个不同的项目。但是项目经理没有上班并且也联系不上。项目团队成员可以查看( )以帮助她确认分配的工作。

- A. 活动定义
- B. 项目计划
- C. 工作说明
- D. 责任分配矩阵

**试题二十五** 当工作环境、工资薪水、公司政策、人际关系等因素不健全时，人们就会产生不满意感，但即使这些因素很好时，也仅仅可以消除工作中的不满意，却无法增加人们对工作的满意感。这种激励理论是( )。

- A. 马斯洛的需要层次理论
- B. 赫茨伯格的双因素
- C. 维克多·弗鲁姆的期望理论
- D. 道格拉斯·麦格雷戈的X-Y理论

试题二十六 责任分配矩阵是一种常用的描述项目角色和职责的方式，关于责任的说法错误的是( )。

- A. 在反映团队成员个人与其承担的工作时，责任分配矩阵不够直观
- B. 责任分配矩阵可以分成多个层级
- C. 高层级的责任分配矩阵可以界定团队中的哪个小组负责工作分解中的那一部分工作
- D. 底层级的责任分配矩阵用来在小组内为具体活动分配角色、职责、层次

试题二十七 一个优秀项目团队的形成，一般需要经历 5 个阶段，按次序分别是( )。

- A. 形成 震荡 规范 发挥 结束
- B. 形成 发挥 震荡 规范 结束
- C. 形成 震荡 发挥 规范 结束
- D. 形成 规范 震荡 发挥 结束

试题二十八 在冲突管理中，经常要集合多方观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。这种冲突管理的方法被称为( )。

- A. 合作
- B. 强制
- C. 妥协
- D. 回避

试题二十九 为了满足员工的归属感需要，某公司经常为新员工组织一些聚会或者社会活动，按照马斯洛的需要层次理论，这属于满足员工的( )的需要。

- A. 安全
- B. 社会交往
- C. 自尊
- D. 自我实现

试题三十 项目经理在项目管理时使用了下图，该图是( )。

	人员				
活动	张三	李四	王五	赵六	钱七
需求定义	●	◎	◎		
系统设计	◇	●	◎		◎
系统开发	◇	●	◎	◎	
测试	◎				●

●-负责    ◎-参与    ◇-及时得到通知

- A. 责任分配矩阵
- B. 沟通计划表
- C. 列表式 WBS
- D. 组织结构分解图

试题三十一 由于在执行任务时，遇到了超出想象的困难，项目团队成员之间开始争执互相指责，并开始怀疑项目经理的能力。按照项目团队建设的阶段来划分，该阶段属于( )。

- A. 形成阶段
- B. 震荡阶段
- C. 规范阶段
- D. 发挥阶段

**试题三十二** 在项目实施过程中，( )容易增加冲突发生的概率。

- A. 保证资源的供给
- B. 项目组织结构由矩阵结构改为项目型结构
- C. 项目实施中引入新技术
- D. 明确责任

**试题三十三** 进行团队建设时可以采取的方式有( )。

- A. 培训、拓展训练，认可和奖励
- B. 冲突管理、观察和对话、绩效评估
- C. 冲突管理、观察和对话、认可和奖励
- D. 谈判、采购、虚拟团队

**试题三十四** 一个五人组成的项目团队已经进入到了项目团队的正规期，但是由于项目任务较紧张，又增添了两名新成员进入团队，则此时项目团队处于( )。

- A. 震荡期
- B. 形成期
- C. 表现期
- D. 正规期

**试题三十五** ( )不属于编制人力资源计划的工具与技术。

- A. OBS
- B. RAM
- C. RBS
- D. SWOT

**试题三十六** 在管理项目团队时，项目经理可以运用( )等方法来解决冲突。

- A. 求同存异、观察、强制
- B. 求同存异、妥协、增加权威
- C. 强制、问题解决、撤退
- D. 强制、妥协、预防

**试题三十七** 塔库曼的团队建设理论认为，项目团队建设生命期中不包括( )阶段。

- A. 形成(forming)
- B. 磨合(running)
- C. 震荡(storming)
- D. 规范(norming)

**试题三十八** 项目团队建设的内容一般不包括( )。

- A. 培训
- B. 认可和奖励
- C. 职责分配
- D. 同地办公

**试题三十九** 项目人力资源管理计划一般不包括( )

- A. 项目中的角色与职责
- B. 绩效报告
- C. 项目组织机构图
- D. 人员配备管理计划

**试题四十** 虽然项目具有独特性，但考虑到当前进行的项目和去年已完工的一个项目类似，为了加快人力资源计划的编制，项目经理小王采用了这个类似项目的任务或职责定义、汇报关系、组织架构图和职位描述。小王在人力资源计划的编制过程中采用了( )方法。

- A. 组织结构图和职位描述      B. 人力资源模板      C. 非正式的人际网络      D. 活动资源估算

**试题四十一** 一个为期 2 年的项目已经实施了 1 年，在项目期间不同的项目成员进进出出，团队成员已经发生了较大的变化，而相应的团队职责分工也已经与原计划有了很多出入。最近团队成员在为个工作包由谁来负责产生了分歧，项目经理查看了项目计划，他发现很多工作包都没有规定负责人，或者是原定的负责人已经发生了变更。针对这种情况，项目经理应该首先( )以加强对项目的管控。

- A. 为该工作包指定负责人      B. 重新制定责任分配矩阵      C. 重新分解项目工作包  
D. 重新制定人力资源计划

**试题四十二** 对团队成员的激励永远是困扰项目经理的一个问题，对于高创新要求的项目团队来说，利用( )方法相对会更加有效。

- A. 赋予更大的责任和权力      B. 大幅增加薪酬      C. 给予必要的关心和照顾      D. 给予更高的社会地位

**试题四十三** 可采用多种形式描述项目的角色和职责。下图所示的描述角色和职责的方法是( )。

角色：开发工程师
职责：.....
授权：.....

- A. 层次结构图      B. RAM图      C. 文本格式      D. RACI 图

**试题四十四** 描述项目团队成员在项目中何时，以何种方式，以及在项目中工作持续时日等相关信息的是( )。

- A. 项目组织结构      B. 角色职责分配      C. 活动资源需求      D. 人员配备管理计划

**试题四十五** 项目团队形成要经历 5 个阶段，其中经过一段时间的磨合，团队成员之间已经相互熟悉和了解，团队矛盾已经基本解决的阶段是( )。

- A. 形成阶段      B. 发挥阶段      C. 震荡阶段      D. 规范阶段

**试题四十六** 成功的冲突管理可以大大地提高团队生产力并促进积极的工作关系。以下关于冲突的叙述中，不正确的是：( )。

- A. 一般来说，冲突是一个团队问题，而不是某人的个人问题      B. 冲突的解决应聚焦问题  
C. 冲突的解决应聚焦在过去，分析冲突造成的原因      D. 冲突是自然的，而且要找出一个解决办法

**试题四十七** 依据《中华人民共和国政府采购法(2014 年修订)》，采用竞争性谈判方式采购的，应当依次遵循下列程序( )。

①成立谈判小组 ②谈判 ③确定成交供应商 ④确定邀请参加谈判的供应商名单 ⑤制订谈判文件

- A. ①②③④⑤      B. ①⑤②④③      C. ①⑤④②③      D. ①④⑤②③

**试题四十八** 当需要确保每一个工作包只有一个明确的责任人，而且每一个项目团队成员都非常清楚自己的角色和职责时，应采用的工具和技术是( )。

- A. 组织结构图和职位描述      B. 人际交往      C. 组织理论      D. 专家判断

**试题四十九** 在实施某项目时,由于地域限制,必须建立一个虚拟团队,此时制定( )就显得更加重要。

- A. 一个可行的沟通计划      B. 一个可行的风险计划      C. 一个可行的采购计划      D. 一个可行的质量计划

**试题五十** 以下关于编制人力资源计划的工具和技术的叙述中，不正确的是( )。

- A. 可使用多种形式描述项目角色和职责  
B. 每个工作包可分配多人负责，做好工作备份



- C. 职责分配矩阵是反映团队成员与其承担工作之间联系的最直观的方法
- D. 描述职责时，需要让每一位项目成员都非常清楚自己的角色和职责

**试题五十一** 可以通过多种方法实现对项目团队的管理，随着远程通讯方式的快速发展，虚拟团队成为了项目管理的方式。作为项目经理，想要管理好虚拟团队，采用( )方法更合适。

- A. 问题清单
- B. 冲突管理
- C. 风险管理
- D. 观察和交谈

**试题五十二** 阅读下列说明，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

**【说明】**

系统集成商甲公司承接了一项信息管理系统建设项目，甲公司任命具有多年类似项目研发经验的张工为项目经理。

张工上任后，立刻组建了项目团队，人员确定后，张工综合了工作任务、团队人员的经验和喜好，将项目组划分为了三个小组，每个小组负责一个工作任务。团队进入了开发阶段，张工发现，项目管理原来没有研发编程那么简单；其中 1 个项目小组的重要开发人员因病请假，导致该小组任务比其他两个小组滞后 2 周。另外，每个小组内部工作总出现相互推诿情况，而且小组和小组成员矛盾也接连不断，项目任务一度停滞不前。

此时，正赶上人事部推出新的项目绩效考核方案，经过对项目进度和质量方面的考评结果，项目绩效成绩较低，直接影响了每个项目团队成员的绩效奖金。项目组成员负面情绪较重，有的成员在加班劳累和无法获得绩效奖金的双重压力下准备辞职，张工得知后，与项目组成员私下进行了逐一面谈。

**【问题：3.1】（8分）**

结合案例，请指出本项目在人力资源管理方面存在的问题。

**【问题：3.2】（6分）**

基于以上案例：

(1)判断当前项目团队处于哪个阶段？

(2)简述 X 理论和 Y 理论的主要观点。如果从 X 理论和 Y 理论的观点来看，项目经理张工在该阶段应该采取哪一理论来进行团队激励？为什么？

**【问题：3.3】（4分）**

结合案例，从候选答案中选择一个正确答案，将该选项的编号填入答题纸对应栏内。

(1)项目经理根据工作任务和团队人员的经验和喜好进行分组，这采用了影响员工的方法中的\_\_\_方法。

- A. 权力
- B. 任务分配
- C. 工作挑战
- D. 友谊

(2)项目经理张工针对成员负面情绪较重的问题,采取了\_\_\_方法进行团队建设。

A. 人际关系技能 B. 冲突管理 C. 绩效评估 D. 观察和交谈

**试题五十三** 在编制项目管理计划过程中,项目管理的其他分领域计划也在同步编制。作为项目经理,编制项目人力资源管理计划过程,需要与编制( )的过程紧密关联。

A. 沟通计划 B. 质量计划 C. 风险计划 D. 采购计划

**试题五十四** 项目经常用领导力、影响力和有效决策等人际关系技能来管理团队,根据项目管理的领导与管理理论,如果针对新员工,采用( )领导方式更有效。

A. 民主型 B. 部分授权 C. 放任型 D. 指导型

**试题五十五** 层次结构图用于描述项目的组织结构,常用的层次结构图不包含( )

A. 工作分解结构 B. 组织分解结构 C. 资源分解结构 D. 过程分解结构

**试题五十六** 关于项目团队管理,不正确的是( )

- A. 项目团队管理用于跟踪个人和团队的绩效,解决问题和协调变更
- B. 项目成员的工作风格差异是冲突的来源之一
- C. 在一个项目团队环境下,项目经理应公开处理冲突
- D. 合作、强制、妥协、求同存异等是解决冲突的方法

**试题五十七** 关于责任分配矩阵(RAM)的描述,不正确的是( )。

- A. 大型项目中, RAM可分为多个层级
- B. 针对具体的一项活动可分配多个成员,每个成员承担相应的职责
- C. RAM中用不同的字母表示不同的职责
- D. RAM中每项活动中可以有一个以上成员对任务负责

**试题五十八** ( )不属于人力资源管理中的 X 理论。

- A. 一般人天性好逸恶劳,只要有可能就会逃避工作
- B. 在适当的条件下,人们愿意主动承担责任
- C. 人缺乏进取心,逃避职责,甘愿听从指挥,安于现状,没有创新性
- D. 人生来就以自我为中心,漠视组织的要求

**试题五十九** ( )反映了团队成员个人与其承担的工作之间的联系。

- A. 层次结构图      B. 工作分解结构      C. 矩阵图      D. 文本格式

**试题六十** 关于虚拟团队的描述，不正确的是( )。

- A. 现代沟通技术如 Email、微信等有助于虚拟团队的沟通和管理  
B. 虚拟团队有助于将行动不便、在家办公或有特殊技能的人纳入团队  
C. 与实体团队相比，虚拟团队成员之间更容易分享知识和经验  
D. 与实体团队相比，在虚拟团队中制定可行的沟通计划更加重要

**试题六十一** 2018 年底，某公司承接了大型企业数据中心的运行维护服务项目，任命经验丰富的王伟为项目经理。

2019 年 1 月初项目启动会后，王伟根据经验编制了风险管理计划，整理出了风险清单并制定了应对措施。考虑到风险管理会发生一定的成本，王伟按照应对措施的实施成本和难易程度对风险进行了排序。

在项目会议上，王伟挑选了 20 项实施成本相对较低、难度相对较小的应对措施，将实施责任分配到个人并将实施进度和成果等纳入个人绩效中。3 月底，各责任人反馈应对措施均已实施完成。

4 月初，数据中心周边施工作业造成市电临时中断，数据中心部分 UPS 由于电池老化未能及时供电，造成部分设备停机。该风险在 20 项应对措施覆盖范围内，当时安排小李负责，而小李认为电力中断发生的可能性太小，没有按照要求对 UPS 做健康检查及测试。

6 月初，数据中心新上线一大批设备，随后又发生了部分设备停机事件，经过调查发现机房空调制冷不足引起的。客户认为这是运维团队的工作疏忽，王伟坚持认为大批设备上线在年初做风险识别时属于未知风险，责任不该由运维团队承担。

**【问题 3.1】**（10 分）结合案例，请指出本项目风险管理中存在的问题。

**【问题 3.2】**（6 分）结合案例，请写出风险管理的主要过程，并说明王伟在这些过程中做了哪些具体工作？

**【问题 3.3】**（4 分）请将下面( ) ~ ( ) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。应对威胁或可能给项目目标带来消极影响的风险，可采用( )、( )、( )和( )四种策略。

**试题六十二** ( )列出了每种资源在可用工作日和工作班次的安排。

- A. 组织结构图      B. 资源日历      C. 资源分解结构      D. RACI 图

**试题六十三** ( )方式可以帮助项目团队成员增进沟通，快速形成凝聚力。

- A. 集中办公      B. 虚拟团队      C. 在线培训      D. 共享员工

**试题六十四** A 公司承接了可视化系统建设项目，工作内容包括基础环境升级改造、软硬件采购和集成适配、系统开发等，任命小刘为项目经理。

小刘与公司相关部门负责人进行了沟通，从各部门抽调了近期未安排任务的员工组建了项目团队，并指派一名质量工程师编写项目人力资源管理计划。

为了使管理工作简单、高效，小刘对团队成员采用相同的考核指标和评价方式，同时承诺满足考核要求的成员将得到奖金，考虑到项目团队成员长期加班，小刘向公司管理层申请了加班补贴，并申请了一个大的会议室作为集中办公地点。

项目实施中期的一次月度例会上，部分项目成员反馈：一是加班过多，对家庭和生活造成了影响；二是绩效奖金分配不合理，小刘认为公司已经按照国家劳动法支付了加班费用，项目成员就应该按照要求加班，同时绩效考核过程是公开、透明的，奖金多少跟个人努力有关，因此针对这些不满，小刘并没有理会。

项目实施一段时间后，团队成员士气逐渐低落，部分员工离职。同时，出现特殊情况导致项目组无法现场集中办公，需采取远程办公方式。如此种种事先未预料情况发生，小刘紧急协调各技术部门抽调人员救火，但是项目进度依然严重滞后，客户表示不满。

结合案例，请指出项目在人力资源管理方面存在的问题？

结合案例，采取远程办公方式后，项目经理在项目沟通管理计划中应该做哪些调整？

判断下列选项的正误(填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“×”)

( )在组建项目团队过程中，如果人力资源不足或人员能力不足会降低项目成功的概率，甚至可能导致项目取消。( )

( )项目人力资源管理计划的编制应在项目管理计划之前完成。( )

( )解决冲突的方法包括问题解决，合作、强制、妥协、求同存异、撤退。( )

**试题六十五** ( )最直观的反应了团队成员个人与其承担的工作之间的联系。

A. 工作分解结构    B. 组织分解结构    C. 资源分解结构    D. 责任分配矩阵

**试题六十六** ( )不是获取项目人力资源的依据。

A. 项目人力资源管理计划    B. 组织结构    C. 人员配备管理计划    D. 资源日历

**试题六十七** 关于 风险分析 的描述，不正确的是：( )。

- A. 风险概率评估旨在调查风险对项目目标的潜在影响
- B. 风险数据质量评估要考察风险数据的准确性、可靠性和完整性
- C. 实施定量风险分析一般在实施定性风险分析过程之后开展

D. 在没有足够的数​​据建立模型时，定量风险分析可能无法实施

**试题六十八** 编制人力资源管理计划的工具与技术不包括( )

A. 人际交往 B. 组织理论 C. 责任分配矩阵 D. 认可与奖励

**试题六十九** ( )用来确定项目进行的各个阶段到位的项目团队成员可以在项目上工作的时间。

A. 项目人员分配表 B. 资源日历 C. 项目管理计划 D. 角色和职责

**试题七十** 项目执行过程中，团队成员小王与小张针对一个问题产生了激烈的争吵，项目经理为了保持团队的和谐，希望两个人先冷静下来，把各自手头的工作先做好，有争议的问题慢慢再解决。项目经理采取的冲突管理方法是 ( )

A. 强制 B. 妥协 C. 求同存异 D. 合作

**试题七十一** ( )不能反映团队成员个人与其承担工作之间的联系。

A. 层次结构图 B. 责任分配矩阵 C. 工作分解结构 D. 资源日历

**试题七十二** ( )一起确定了每个项目团队成员的工作时间段

A. 人员配备管理计划和项目进度计划 B. 人力资源管理计划和项目进度计划  
C. 项目人员分配表和 WBS D. 人力资源管理计划和 WBS

**试题七十三** 某项目团队成色开始执行分配任务，遇到困难的团队成员之间发生争执，互相指责，并怀疑项目经理的能力，该项目团队处于( )

A. 发挥阶段 B. 规范阶段 C. 震荡阶段 D. 形成阶段

**试题七十四** ( )不属于组建项目团队的成果

A. 项目人员分配表 B. 资源日历 C. 项目管理计划更新 D. 人员配备管理计划

**试题七十五** 关于冲突管理的描述。不正确的是( )

A. 冲突可增加创造力，支持做出更好的决策 B. 项目管理中应尽量避免公开处理冲突  
C. 冲突的根源有可能是新技术的使用 D. 在项目管理中冲突是不可避免的

**试题七十六** 关于人力资源管理的描述，不正确的是：( )。

- A. 马斯洛的需求层次理论将人的需要按重要性从低到高排成金字塔形状
- B. 期望理论认为目标对人的激励程度受目标效价和期望值两个因素的影响
- C. 现代激励理论建议项目经理多使用强制力影响团队成员
- D. 项目经理的合法权力、奖励权力和强制力是来自公司的授权

**试题七十七** 关于 X 理论和 Y 理论的描述不正确的是：( )。

- A. X 理论认为对员工采取强制惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作
- B. Y 理论认为应将员工目标和组织目标结合，发挥员工的智慧和能力
- C. 用 X 理论可以加强管理，用 Y 理论可以激发员工主动性
- D. 项目初始阶段建议运用 Y 理论，执行阶段建议运用 X 理论

**试题七十八** ( )是集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

- A. 问题解决
- B. 合作
- C. 妥协
- D. 求同存异

**试题七十九** 关于虚拟团队的描述，不正确的是：( )。

- A. 在建立虚拟团队时，沟通计划尤为重要
- B. 虚拟团队可能会造成团队成员的孤立感
- C. 虚拟团队有利于节约差旅成本
- D. 虚拟团队有利于知识和经验分享

**试题一 答案： B 解析：** 组建项目团队的工具和技术有事先分派、谈判、采购和虚拟团队。资源日历不属于组建项目团队的工具和技术。

**试题二 答案： D 解析：** 优秀的团队不是一蹴而就的，一般要依次经历以下几个阶段：形成阶段(Forming)、震荡阶段(Storming)、正规阶段(也叫规范阶段， Norming)、表现阶段(也叫发挥阶段， Performing)，项目完成后项目团队就自然结束了。

**试题三 答案： C 解析：** 作为项目管理计划的一个子集，人员配备管理计划描述的是人力资源需求何时以及怎样被满足。它可以是正式的或者非正式的，既可以是非常详细的，也可以是比较概略的。为了指导正在进行的团队成员获取和开发活动，人员配备管理计划随着项目的继续进行要进行更新。如果即将分配到项目中的人员不具备必需的技能，就必须开发出一个培训计划。这个计划也可以包含一些途径以帮助团队成员获得某种证书，从而促进项目的执行。培训计划是项目计划的一部分。项目经理有责任确保通过培训等手段，来发展团队成员尤其是新成员必要的技能作为项目工作的一部分来做。

**试题四 答案： C 解析：** 本题考查项目人力资源管理中的项目团队建设。项目团队建设要发挥每个成员的积极性，发扬团队的团结合作精神，提高团队的绩效，以使项目成功，这是团队的奋斗目标。团队建设作为项目管理中唯一的一个管人的过程，其理论基础和实践经验大多是从人力资源管理理论、组织行为学借鉴的。

(1) 激励理论。典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论。马斯洛需要层次理论以金字塔结构的形式表示人们的行为受到一系列需求的引导和刺激，在不同的层次满足不同的需要，才能达到激励的作用；赫茨伯格的双因素理论认为保健因素和激励因素影响人们的日常行为，保健因素可以消除工作中的不满意，激励因素可以产生强大的激励力量而使员工对工作产生满足；期望理论关注的不是人们需要的类型，而是人们获取报酬的思维方式，认为当人们预期某一行为能给个人带来预定的结果，且这种结果对个体具有吸引力时，人们就会采取这一特定行动。

(2) X理论和Y理论。X理论主要体现了独裁型管理者对人性的基本判断，主要观点是：人性好逸恶劳；人以自我为中心；人缺乏进取心；人容易受骗和被煽动；人天生反对改革。Y理论与X理论的观点截然相反。X理论可以加强管理，但项目团队成员通常比较被动地工作；Y理论可以激发员工主动性，但对于员工把握工作而言可能放任过度。Y理论、期望理论和赫兹伯格的理论都是对追求较高层次需求的人们可以产生激励的理论，与高科技环境下项目团队成员的高学历、高素质相对应。

**试题五 答案： D 解析：** 本题考查人力资源计划的内容。

《系统集成项目管理工程师教程》的第11章“项目人力资源计划编制的输出”中指出：人力资源计划应该包括但不限于以下内容：角色和职位的分配、项目的组织结构图、人员配备管理计划。

**试题六 答案： B 解析：** 本题考查矩阵图的应用。

《系统集成项目管理工程师教程》的“11.2.1 项目组织结构图”节中指出：层次结构图、责任分配矩阵和文本格式是常用的描述项目角色和职责的结构图。其中，责任矩阵图是反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的最直观方法。

**试题七 答案： B 解析：** 本题考查马斯洛需要层次理论的内容。

《系统集成项目管理工程师教程》的“11.3.2 现代激励理论体系和基本概念”节中指出：典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论。其中马斯洛需要层次理论是一个5层的金字塔结构。该理论以金字塔结构形式表示人们的行为受到一

系列需求的引导和刺激，在不同的层次满足不同的需要才能达到激励的作用。生理需要、安全需求、社会交往的需要、自尊的需要和自我实现的需要是该理论的各层次。在马洛斯需要层次中，底层的4种需要，即生理、安全、社会和自尊被认为是基本的需要，而自我实现的需要是最高层次的需要。

**试题八 答案： B 解析：** 可使用多种形式描述项目的角色和职责，最常用的有三种：层次结构图、责任分配矩阵和文本格式。除此之外，在一些分计划(如风险、质量和沟通计划)中也可以列出某些项目的工作分配。无论采用何种形式，都要确保每一个工作包只有一个明确的责任人，而且每一个项目团队成员都非常清楚自己的角色和职责。

(1)层次结构图。传统的组织结构图就是一种典型的层次结构图，它用图形的形式从上至下地描述团队中的角色和关系。

①用工作分解结构(WBS)来确定项目的范围，将项目可交付物分解成工作包即可得到该项目的WBS。也可以用WBS来描述不同层次的职责。

②组织分解结构(OBS)与工作分解结构形式上相似，但是它不是根据项目的交付物进行分解，而是根据组织现有的部门、单位或团队进行分解。把项目的活动和工作包列在负责的部门下面。通过这种方式，某个运营部门(例如采购部门)只要找到自己在OBS中的位置就可以了解所有该做的事情。

③资源分解结构(RBS)是另一种层次结构图，它用来分解项目中各种类型的资源，例如，资源分解结构可以反映一艘轮船建造项目中各个不同区域用到的所有焊工和焊接设备，即使这些焊工和焊接设备在OBS和WBS中分布杂乱。RBS有助于跟踪项目成本，能够与组织的会计系统协调一致。RBS除了包含人力资源之外还包括各种资源类型，例如，材料和设备。

(2)矩阵图。反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵(RAM)是最直观的方法。在大型项目中，RAM可以分成多个层级。例如，高层级的RAM可以界定团队中的哪个小组负责工作分解结构图中的哪一部分工作(component)；而低层级的RAM被用来在小组内，为具体活动分配角色、职责和授权层次。(3)文本格式。团队成员职责需要详细描述时，可以采用文字形式描述。

(3)项目计划的其他部分。一些和管理项目相关的职责列在项目管理计划的其他部分并做相应解释。

综合上述概念可知，根据组织现有的部门、单位或团队进行分解，把项目的活动和工作包列在负责的部门下面的层次结构图采用的是组织分解结构(OBS)。



**试题九 答案： C 解析：** 企业在人力资源管理体系建立过程中的基本要求为：基于适当的教育、培训、技能和经验，从事影响产品与要求的符合性工作的人员是能够胜任的。要确定从事影响产品与要求的符合性工作的人员所必要的的能力，即制定关键岗位的技能标准，可考虑能力、经验、兴趣、成本等人员因素；如果目前一些人员达不到标准要求，要提供培训或采取其他措施以获得所需的能力。而不建立人力资源管理制度，或在项目团队组建时完全由项目经理个人好恶决定项目成员是不符合科学管理潮流的。综合以上分析，“只要项目经理对团队成员认可就可以”属于在项目团队组建时完全由项目经理个人好恶决定项目成员的做法，这种做法是不符合科学管理潮流的。

**试题一十 答案： A 解析：** 在项目管理环境里，冲突是不可避免的。不管冲突对项目的影 响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不利影响，增加其对项目积极有利的一面。

以下是冲突管理的 6 种方法：

- ①问题解决(Problem Solving/Confrontation)。问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的一种方法。
- ②合作(Collaborating)。集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。
- ③强制(Forcing)。强制就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点，一般只适用于赢-输这样的情况 and 游戏情景里。
- ④妥协(Compromising)。妥协就是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意，但冲突各方没有任何一方完全满意，是一种都做一些让步的冲突解决方法。
- ⑤求同存异(Smoothing/Accommodating)。求同存异的方法就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。
- ⑥撤退(Withdrawing/Avoiding)。撤退就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

根据上述概念的定义，强制、妥协和撤退都属于冲突解决的范畴。

**试题一十一 答案： A 解析：** 冲突就是计划于现实之间的矛盾，由于王某和程序员李某已发生了激烈争执，首先应该先平息俩人的争执，让他们冷静下来。由于是讨论问题，解决该冲突的核心还是要求同存异，在不能求同存异的情况下才能“要求李某服从小组长王某的意见”，而“请两人把当前问题搁置起来，避免争吵”可能解决冲突，但不能解决问

题，是不可取的方法。

而要想“帮助两人分析对错”必须先“请两人先冷静下来”，并且项目经理如果对该技术不是很有权威，帮助分析对错往往无法切中要害，不宜于解决冲突和问题。

**试题一十二 答案： A 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》（全国计算机专业技术资格考试办公室组编）第 11.2.1 小节的内容可知，用工作分解结构(WBS)来确定项目的范围，将项目可交付物分解成工作包即可得到该项目的 WBS，也可以用 WBS 来描述不同层次的职责。

组织分解结构(OBS)与工作分解结构形式上相似，但是它不是根据项目的交付物进行分解，而是根据组织现有的部门、单位或团队进行分解。把项目的活动和工作包列在负责部门的下面。

资源分解结构(RBS)是另一种层次结构图，它用来分解项目中各种类型的资源。RBS 除了包含人力资源之外还包括各种资源类型，例如材料和设备。

反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵是最直观的方法。团队成员职责需要详细描述时，可以用文字形式表示。通常提供如下的信息：职责、权利、能力和资格。

**试题一十三 答案： C 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》（全国计算机专业技术资格考试办公室组编）第 11.3.2 小节的内容可知，所谓激励，就是如何发挥员工的工作积极性的方法。典型的激励理论有马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论。

人际网络管理主要用于沟通和营销，不是主要的激励理论。

**试题一十四 答案： C 解析：** 据《系统集成项目管理工程师教程》（全国计算机专业技术资格考试办公室组编）第 11.4.3 小节的内容可知，冲突就是计划与现实之间的矛盾，或人与人之间不同期望之间的矛盾，或人与人之间利益的矛盾。项目冲突应该被尽早发现，利用私下但直接的、合作的方式来处理冲突。当在一个团队的环境下处理冲突时，项目经理应该认识到冲突的下列特点：

- (1)冲突是自然的，而且要找出一个解决办法；
- (2)冲突是一个团队问题，而不是某个人的问题；
- (3)应公开地处理冲突；
- (3)冲突的解决应聚焦在问题，而不是人身攻击；

(5)冲突的解决应聚焦在现在而不是过去；

(6)冲突的管理有 6 种方法：问题解决、合作、强制、妥协、求同存异和撤退。

根据上述论述，撤退也是冲突管理的一种方法。

**试题一十五 答案： D 解析：** 根据《项目管理知识体系指南(第 4 版)》中“9.1.2 制定人力资源计划：工具与技术”一节的所述内容，在编制人力资源计划时的有效工具包括：  
组织结构图与职位描述

人际交往

组织理论，专家判断，在第二版里面 p377 页有写

**试题一十六 答案： B 解析：** 制订项目人力资源管理计划、招募合适的项目成员后，项目经理应努力把他們组成一个团队一起工作来实现项目目标。许多系统集成项目团队中都有不少非常有才能的员工，但是项目的成功不是靠某一个成员的努力，而是靠整个团队的共同努力而达到的。项目团队建设活动种类繁多，可以包括以下多种可能形式和应用。

#### (1)通用管理技能

项目经理综合运用通用管理技能，技术的、人际的和理论的技巧去分析形势并恰当地与项目团队沟通。项目经理使用恰当的人际关系技巧能够帮助项目经理团结项目团队，以发挥团队集体的力量。

#### (2)培训

培训包含所有旨在增进项目团队成员能力、提高团队整体能力的活动。培训可以是正式的或者非正式的。培训方法包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训，或来自其他项目成员的指导、辅导、研讨和案例分析等工作培训。

#### (3)团队建设活动

团队建设活动包括专门的行动和个人行动，首要目的是提高团队绩效。许多行动，例如在计划过程中的工作分解结构之类的团体活动，也许不能明确地当做团队建设，但是如果组织有力的话，同样可以增进团队的凝聚力。另外，为平息和处理人际冲突制定基本规则等，其间接结果都可以提高团队绩效。团队建设可以有多种形式，如日常的评审会议中 5 分钟的议事日程，为增进关键性项目的相关人员之间的人际关系而设计的专业的团队拓展训练等。

#### (3)基本规则

规则界定了对团队成员可以接受行为的明确期望。越早建立清晰的规则，就越能减少误解、提高生产率。讨论基本规则的过程能够使项目成员发现对方认为重要的价值观。规则一旦制定，项目团队所有成员都有责任严格执行。

#### (5)集中办公

集中办公是指将所有或者几乎所有重要的项目团队成员安排在同一个工作地点，以增进他们作为一个团队工作的能力。集中可以是暂时性的，如仅在项目的关键阶段，也可贯穿项目的始终。集中办公的办法需要有一个会议室(有时也称作战室、工程指挥部等)，拥有电子通信设备，张贴项目进度表，以及其他便利设施，用以加强交流和培养集体感。

#### (6)奖励与表彰

团队建设过程的一部分内容涉及对于积极行为的认可和奖励。关于奖励计划方法的最初计划，是在人力资源计划中确定的。在管理项目团队的过程中，通过绩效考核，以正式的或非正式的方式对成员进行相应的奖励与表彰。

根据上述内容分析可知，建立一套以团队为基础的奖励与表彰系统、确定团队绩效的目标，并审查达到这些目标的最佳方法、为所有团队成员安排一间大办公室进行集中工作所采用的措施均是通过活动本身来直接提高团队绩效的方法，而“让非管理层的团队成员参与到项目计划制订过程中”的活动则是一种通过提高团队成员的参与意识、增进团队的凝聚力，进而利用其附属效应来提高团队绩效的措施。

**试题一十七 答案： A 解析：** 在管理项目团队时，项目经理的成功主要依靠他们解决冲突的能力，不同的项目经理有解决冲突的不同风格。不管冲突对项目的影响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不利影响，增加其对项目积极有利的一面。

以下是冲突管理的 6 种方法。

(1)问题解决(Problem Solving / Confrontation)。问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的一种方法。

(2)合作(Collaborating)。集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

(3)强制(Forcing)。强制就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢一输这样的零和游戏情景里。

(3)妥协(Compromising)。妥协就是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决方法。

(5)求同存异(Smoothing/Accommodating)。求同存异的方法就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先工作做完。

(6) 撤退 (Withdrawing/Avoiding)。撤退就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

根据上述内容可知，在本题案例中，项目经理让冲突双方通过公开讨论，最终选择一个最佳的方案来解决冲突，达到双赢的结果，因此其所采取的冲突管理方法是问题解决。

**试题一十八 答案： A 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“11.2 项目人力资源计划编制”一节的所述内容可知，人员配备管理计划是项目管理计划的一个分计划，描述的是何时以及怎样满足人力资源需求。根据项目的需要，它可以是正式的或者非正式的，既可以是非常详细的，也可以是比较概略的。

人员配备管理计划中的信息随着项目应用领域和规模的不同而不同，但是应该包括如下基本内容。

- ①组建项目团队。
- ②时间表。
- ③人力资源时间安排。
- ④培训需求。
- ⑤表彰和奖励。
- ⑥遵守的规定。
- ⑦安全性。

**试题一十九 答案： B 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“11.3.3 项目团队建设”一节的所述内容可知，团队建设过程的一部分内容涉及对于积极行为的认可和奖励。关于奖励计划方法的最初计划，是在人力资源计划中确定的。在管理项目团队的过程中，通过绩效考核，以正式的或非正式的方式对成员进行相应的奖励与表彰。应只奖励那些被认可的、积极行为。例如，自愿加班以赶上紧张的进度的行为应被认可或者奖励；而计划不周、方法不当、效率不高而导致的加班便不在奖励之列。“输-赢”或“零-和”奖励制度，只奖励少数成员，如“月度最佳队员奖”的奖励将会破坏团队的凝聚力。“赢-赢”形式的奖励制度，奖励团队成员都可实现的行为，如按时提交进度报告等，则有助于提高项目团队 成员的相互支持。奖励和认可也必须考虑文化差异。例如，在一些鼓励个人主义的文化背景中实施一套适当的团队奖励是十分困难的。

根据以上内容分析可知，奖励加班的成員的做法在某些情况下有可能不利于团队建设。

**试题二十 答案： D 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》书中“11.4.3 冲突管理”一节的所述内容可知，冲突的根源包括对稀缺资源的争抢、进度优先级的不同以及每个人不同的工作方式与风格。在项目管理环境里，冲突是不可避免的。因此该选项的叙述是不正确的。

冲突管理方法之一是问题解决(Problem Solving / Confrontation)。问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的二种方法。因此该选项的叙述是不正确的。

成功的冲突管理可以大大地提高生产力并促进积极的工作关系。如果冲突得以适当的管理，意见的分歧是有益的，可以增加创造力和做出更好的决策。当分歧变成负面因素时，项目团队成员应负责解决他们相互间的冲突。如果冲突升级，项目经理应帮助团队找出一个满意的解决方案。显然，冲突管理的最终目的并不是为了简单地消除意见分歧。因此该选项的叙述是不正确的。

不管冲突对项目的影响是正面的还是负面的，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不利影响，增加其对项目积极有利的一面。因此该选项的叙述是正确的。

**试题二十一 答案： A 解析：** 项目团队应该定期召开状态会议，一般会议大约历时一个小时，并且安排在每周同一时间和同一地点。状态会议应当重点讨论项目当前的完成情况和工作进度，特别要关注关键路径上那些已经延期的任务。除了审查项目计划之外，状态会议还应当成为一个论坛，用于讨论并辨识相关的事项和问题。

**试题二十二 答案： D 解析：** 根据《系统集成项目管理工程师教程》中“11.3.2 现代激励理论体系和基本概念”一节的所述内容可知：

### 1. 激励理论

所谓激励，就是如何发挥员工的工作积极性的方法。典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和期望理论。

#### 1) 马斯洛需要层次理论

马斯洛建立了一个需要层次理论，该层次理论的基本结构是一个5层的金字塔结构。该理论以金字塔结构的形式表示人们的行为受到一系列需求的引导和刺激，在不同的层次满足不同的需要，才能达到激励的作用。

在马斯洛需要层次中，底层的4种需要——生理、安全、社会、自尊被认为是基本的需要，而自我实现的需要是最高层次的需要。

马斯洛需要层次理论有如下的三个假设：

(1)人要生存，他的需求能够影响他的行为，只有未被满足的需要能够影响其行为，已得到满足的需要不再影响其行为(也就是：已被满足的需要失去激励作用，只有满足未被满足的需要才能有激励作用)。

(2)人的需要按重要性从低到高排成金字塔形状。

(3)当人的某一级的需要得到满足后，才会追求更高级的需要，如此逐级上升，成为他工作的动机。

项目团队的建设过程中，项目经理需要理解项目团队的每一个成员的需要等级，并据此制订相关的激励措施。例如在生理和安全的需要得到满足的情况下公司的新员工或者新到一个城市工作的员工可能有社会交往的需要。为了满足他们的归属感的需要，有些公司就会专门为这些懂得信息技术的新员工组织一些聚会和社会活动。要注意到不同的人有不同的需要层次和需求种类。

## 2) 赫茨伯格的双因素理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格(Fredrick Herzberg)提出来的，又称双因素理论。双因素理论认为有两种完全不同的因素影响人们的工作行为。第一类是保健因素(hygiene factor)，这些因素是与工作环境或条件有关的，能防止人们产生不满意感的一类因素，包括工作环境、工资薪水、公司政策、个人生活、管理监督、人际关系等。当保健因素不健全时，人们就会产生不满意感。但即使保健因素很好时，也仅仅可以消除工作中的不满意，却无法增加人们对工作的满意感，所以这些因素是无法起到激励作用的。

第二类是激励因素(motivator)，这些因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素，是高层次的需要，包括成就、承认、工作本身、责任、发展机会等。当激励因素缺乏时，人们就会缺乏进取心，对工作无所谓，但一旦具备了激励因素，员工则会感觉到强大的激励力量而产生对工作的满意感，所以只有这类因素才能真正激励员工。

## 3) 期望理论

由著名的心理学家和行为科学家维克多·弗罗姆(Victor Vroom)于1964年在其名著《工作与激励》中首先提出期望理论。期望理论关注的不是人们的需要的类型，而是人们用来获取报酬的思维方式，认为当人们预期某一行为能给个人带来预定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，人们就会采取这一特定行动。

期望理论认为，一个目标对人的激励程度受两个因素影响。

(1)目标效价，指实现该目标对个人有多大价值的主观判断。如果实现该目标对个人来说很有价值，个人的积极性就高；反之，积极性则低。

(2)期望值，指个人对实现该目标可能性大小的主观估计。只有个人认为实现该目标的可能性很大，才会去努力争取实现，从而在较高程度上发挥目标的激励作用；如果个人认为实

现该目标的可能性很小，甚至完全没有可能，目标激励作用则小，以至完全没有。

## 2. X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas M McGregor) 是美国著名的行为科学家，他在 1957 年 11 月提出了 X 理论-Y 理论。X 理论和 Y 理论于人性的假设截然相反。

### 1) X 理论

X 理论主要体现了独裁型管理者对人性的基本判断，这种假设认为：

- (1) 一般人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。
- (2) 人生来就以自我为中心，漠视组织的要求。
- (3) 人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。
- (3) 人们通常容易受骗，易受人煽动。
- (5) 人们天生反对改革。

崇尚 X 理论的领导者认为，在领导工作中必须对员工采取强制、惩罚和解雇等手段，强迫员工努力工作，对员工应当严格监督、控制和管理。在领导行为上应当实行高度控制和集中管理，在领导风格上采用独裁式的领导方式。

### 2) Y 理论

Y 理论对人性的假设与 X 理论完全相反，其主要观点为：

- (1) 一般人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感。
- (2) 外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指挥和自我控制。
- (3) 在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。
- (3) 大多数人具有一定的想象力和创造力。
- (5) 在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥。

基于 Y 理论对人的认识，信奉 Y 理论的管理者对员工采取民主型和放任自由型的领导方式，在领导行为上遵循以人为中心的、宽容的及放权的领导原则，使下属目标和组织目标很好地结合起来，为员工的智慧和能力的发挥创造有利的条件。

**试题二十三 答案： D 解析：** 此题考察的是冲突管理

撤退/回避 (Withdrawing/Avoiding)。撤退就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

**试题二十四 答案： D 解析：** 任务分配矩阵或称责任分配矩阵 (Responsibility

Allocation Matrix, RAM): 用来表示需要完成的工作由哪个团队成员负责的矩阵，或需要完成的工作与哪个团队成员有关的矩阵。



**试题二十五 答案： B 解析：** 典型的激励理论有马斯洛需要层次理论、赫兹伯格的双因素理论和期望理论。

**马斯洛的需要层次理论：** 马斯洛在 1943 年提出了他的需要层次理论并以此闻名。该理论以金字塔结构的形式表示人们的行为受到一系列需求的引导和刺激，在不同的层次满足不同的需要，才能达到激励的作用。五个层次由低到高分别是：生理需要、安全需要、社会交往需要、自尊的需要、自我实现的需要。底层的四种需要是基本的需要，自我实现的需要是最高层次的需要。马斯洛的需要层次理论有三个假设：人要生存，他的需求能够影响他的行为，只有未被满足的需要能够影响其行为，已得到满足的需要不再影响其行为。人的需要按重要性从低到高排成金字塔形状。当人的某一级的需要得到满足后，才会追求更高一级的需要，如此逐级上升，成为他工作的动机。

**赫兹伯格的双因素理论：** 激励因素-保健因素理论是美国的行为科学家赫兹伯格提出来的，又称双因素理论。保健因素是与工作环境或条件有关的，能防止人们产生不满意感的一类因素，包括工作环境、工资薪水、公司政策、个人生活、管理监督、人际关系等，当保健因素不健全时，人们就会产生不满意感。但即使保健因素很好对，也仅仅可以消除工作中的不满意，却无法增加人们对工作的满意感，所以这些因素是无法起到激励作用的。激励因素是与员工的工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素，是高层次的需要，包括成就、承认、工作本身、责任、发展机会等。当激励因素缺乏时，人们就会缺乏进取心，对工作无所谓，但一旦具备了激励因素，员工则会感觉到强大的激励力量而产生对工作的满意感，所以只有这类因素才能激励员工。

**期望理论：** 由著名的心理学家和行为科学家弗罗姆首先提出。期望理论关注的不是人们的需要的类型，而是人们用来获取报酬的思维方式，认为当人们预期某一行为能给个人带来预定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，人们就会采取这一特定行动。期望理论认为，一个目标对人的激励程度受两个因素影响：目标效价和期望值。

**试题二十六 答案： A 解析：** 责任分配矩阵是用来表示需要完成的工作由哪个团队成员负责的矩阵，或需要完成的工作与哪个团队成员有关的矩阵。

反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有很多种，而责任分配矩阵是最直观的方法。在大型项目中，责任分配矩阵可以分为多个层级。例如，高级的责任分配矩阵可以界定团队中的哪个小组负责工作分解结构图中的哪一部分工作；而低层级的责任分配矩阵被用来在小组内，为具体活动分配角色、职责和授权层次。

**试题二十七 答案： A 解析：** 作为一个持续不断的过程，项目团队建设对项目的成功至关重要。优秀的团队不是一蹴而就的，一般要经历以下五个阶段：

形成阶段：一个个的个体成员转变为团队队员，开始形成共同目标，对未来团队往往有美好的期待。

震荡阶段：团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。

规范阶段：经过一段时间的磨合，团队成员之间互相熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可。

发挥阶段：随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”、“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。

结束阶段：随着项目的结束，团队也就解散了。

以上每个阶段按顺序依次出现，至于每个阶段的长短则取决于团队的结构、规模和项目经理的领导能力。

**试题二十八 答案： A 解析：** 冲突管理有六种方法：

问题解决：冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后知道选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或者多赢。

合作：集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

强制：以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢-输这样的游戏情景里。

妥协：冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决方法。

求同存异：冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的氛围，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先把工作做完。

撤退：把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

**试题二十九 答案： B 解析：** 著名心理学家马斯洛提出了需要层次理论。他认为人类行为有着最独特的性质：爱、自尊、归属感、自我表现以及创造力，从而人类能够掌握自己的命运。马斯洛的需要层次理论是一个五层的金字塔结构。

(1) 生理需要，对衣食住行等需要都是生理需要，这类需要的级别最低，人们在转向较高层次的需要之前，总是尽力满足这类需要；

(2) 安全需要，安全需要包括对人身安全、生活稳定、不致失业以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需要。和生理需要一样，在安全需要没有得到满足之前，人们一般不追求更高层的

需要：

(3) 社会交往的需要，社会交往需要包括对友谊、爱情以及隶属关系的需要。当生理需要和安全需要得到满足后，社交需要就会突出出来，进而产生激励作用。这些需要如果得不到满足，就会影响员工的精神，导致高缺勤率、低生产率，对工作不满及情绪低落；

(3) 自尊的需要，指自尊心和荣誉感；

(5) 自我实现的需要，指想获得更大的空间以实现自我发展的需要。

项目团队的建设过程中，项目经理需要理解项目团队的每一个成员的需要等级，并据此制定相关的激励措施。例如在生理和安全的需要得到满足的情况下公司的新员工或者新到一个城市工作的员工可能有社会交往的需要。为了满足他们的归属感的需要，有些公司就会专门为这些懂得信息技术的新员工组织一些聚会和社会活动。

**试题三十 答案： A 解析：** 项目的组织结构图包括以下四种：

(1) 层次结构图，用图形的形式从上至下地描述团队中的角色和关系；

(2) 责任分配矩阵，这是最直观的方法，矩阵格式可以使每个成员看到与自己相关的所有活动以及和某个活动相关的所有成员。题目中的责任分配矩阵被称为 RACI 图（

Responsible 负责-Accountable 参与-Consult 征求意见-Inform 通知）。左边一列代表的是各项活动，右边各列的第一行代表的是人员；

(3) 文本格式，即用文字形式对团队成员职责进行详细描述。通常提供如下的信息：职责、权利、能力和资格。

**试题三十一 答案： B 解析：** 作为一个持续不断的过程，项目团队建设对项目的成功至关重要。优秀的团队不是一蹴而就的，一般要经历以下五个阶段：

(1) 形成阶段：一个个的个体成员转变为团队队员，开始形成共同目标，对未来团队往往有美好的期待；

(2) 震荡阶段：团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力；

(3) 规范阶段：经过一段时间的磨合，团队成员之间互相熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可；

(3) 发挥阶段：随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”、“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉；

(5) 结束阶段：随着项目的结束，团队也就解散了。

以上每个阶段按顺序依次出现，至于每个阶段的长短则取决于团队的结构、规模和项目经理的领导能力。

**试题三十二 答案： C 解析：** 在项目管理环境中，冲突是不可避免的。冲突的根源包括对稀缺资源的争抢、进度的优先级的不同以及每个人不同的工作方式与风格。除此之外，冲突的根源还有如下因素。

(1) 项目的高压环境，项目有明确的开始和结束时间、有限的预算、严格的质量标准等。

这些目标相互约束甚至冲突，都会造成项目的紧张和高压环境：

(2) 责任模糊。在多数项目尤其是弱矩阵结构中，项目经理以很小的权力却承担着很大的责任。责任不清或权力责任失衡都会产生冲突；

(3) 存在多个上级，矩阵结构或职能型结构里的项目团队成员来源于职能部门，项目经理在获取人员的时候要和职能经理或者其他项目团队谈判协商以获得内部资源，这样就存在项目中的多重汇报关系，一个成员向多个上级负责，往往会引发冲突；

(3) 新技术的使用，系统集成行业的一个特点就是技术发展快，以至于出现比项目现使用技术更新的技术，造成大家对各种技术的不同态度和观点，进而引起冲突。

**试题三十三 答案： A 解析：** 团队建设的方法有很多，包括通用管理技能、培训、团队建设活动、基本规则、集中办公、奖励与表彰等。拓展训练是团队建设活动的一种形式。

**试题三十四 答案： B 解析：** 当项目团队已经共同工作了相当一段时间，一个新成员加入了该团队，这个新成员和原有成员之间不熟悉，对项目目标不清晰了解，因此团队建设将从形成阶段重新开始。

**试题三十五 答案： D 解析：** 人力资源计划编制的工具和技术主要有：组织结构图和职位描述、人力资源模板、人际网络、组织理论。

OBS：组织分解结构。

RAM：责任分配矩阵。

RBS：资源分解结构。

SWOT：优势劣势分析。

**试题三十六 答案： C 解析：** 冲突管理的 6 种方法：

①问题解决(Problem Solving / Confrontation)。问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的一种方法。

②合作(Collaborating)。集合多方的观点和意见，得出一个多数人接受和承诺的冲突解决方案。

③强制(Forcing)。强制就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢-输这样的游戏情景里。

④妥协(Compromising)。妥协就是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决方法。

⑤求同存异(Smoothing/Accommodating)。求同存异的方法就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家冷静下来，先工作做完。

⑥撤退(Withdrawing/Avoiding)。撤退就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

根据以上的定义，强制、妥协和撤退都属于冲突解决的范畴。

**试题三十七 答案： B 解析：** 依据参考教程第 11 章，团队建设一般要经历以下 5 个阶段：形成阶段(Forming)、震荡阶段(Storming)、规范阶段(Norming)、发挥阶段(Performing)、结束阶段(Adjourning)。

**试题三十八 答案： C 解析：** 依据参考教程第 11 章，团队建设内容包括：培训、基本规则、集中办公、认可和奖励。

**试题三十九 答案： B 解析：** 依据参考教程第 11 章，项目的人力资源计划是项目整体管理计划的一个分计划，为项目应该使用什么样的人员、如何配备、如何管理、如何控制、最终又如何释放人力资源提供了指南。人力资源计划应该包括但不限于如下内容：角色和职责的分配、项目的组织结构图、人员配备管理计划。

**试题四十 答案： B 解析：** 本题考察项目人力资源管理知识。根据《系统集成项目管理工程师(第 2 版)》第 11 章项目人力资源计划编制，人力资源模板：虽然每个项目都是独一

无二的，但大多数项目会在某种程度上与其他项目类似。运用一个以前类似项目的相应文档，如任务或职责的定义、汇报关系、组织架构图和职位描述，能有助于减少疏漏重大职责，加快项目人力资源计划的编制。

**试题四十一 答案： B 解析：** 本题考察项目人力资源管理知识。任务分配矩阵或称责任分配矩阵 (Responsibility Allocation Matrix, RAM)：用来表示需要完成的工作由哪个团队成员负责的矩阵，或需要完成的工作与哪个团队成员有关的矩阵。

**试题四十二 答案： A 解析：** 本题考察项目人力资源管理知识。对于高创新要求的项目，需要给予的是最大限度的支持。因此给予更大的责任和权力会更加有效。

**试题四十三 答案： C 解析： P375**

考点：层次结构图、RACI 图。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第311页。

**试题四十四 答案： D 解析： P379**

考点：人员配备管理计划。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第374页。

人员配备管理计划是项目管理计划的一个分计划，描述的是何时以及怎样满足人力资源需求。根据项目的需要，它可以是正式的或者非正式的，既可以是非常详细的，也可以是比较概略的。为了指导正在进行的团队成员招聘和团队建设活动，人员配备管理计划随着项目的持续进行而经常更新。

**试题四十五 答案： D 解析： P385**

考点：人员管理。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第385页。

**试题四十六 答案： C 解析： P391**

考点：冲突管理。

来源：《系统集成项目管理工程师(第2版)》第390页。

**试题四十七 答案： C 解析： 考点： 竞争性谈判。**

来源：《中华人民共和国政府采购法(2014年修订)》。

第三十八条采用竞争性谈判方式采购的，应当遵循下列程序：

(一)成立谈判小组。谈判小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。

(二)制定谈判文件。谈判文件应当明确谈判程序、谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。

(三)确定邀请参加谈判的供应商名单。谈判小组从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商参加谈判，并向其提供谈判文件

(四)谈判。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判。在谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。谈判文件有实质性变动的，谈判小组应当以书面形式通知所有参加谈判的供应商。

(五)确定成交供应商。谈判结束后，谈判小组应当要求所有参加谈判的供应商在规定时间内进行最后报价，采购人从谈判小组提出的成交候选人中根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有参加谈判的未成交的供应商。

**试题四十八 答案： A 解析： P383**

组织结构图和职位描述可使用多种形式描述项目的角色和职责，最常用的有三种：层次结构图、责任分配矩阵和文本格式。一此之外，在一些分计划中也可以列出某些项目的工作分配。无论采用何种形式，都要确保每一个工作包只有一个明确的责任人，而且每一个项目团队成员都非常清楚自己的角色和职责。

**试题四十九 答案： A 解析： P405**

在建立一个虚拟团队时，制订一个可行的沟通计划显得尤为重要。可能需要额外的时间以设定明确的目标，制定方案以处理冲突，召集人员参与决策过程，并与虚拟团队一起通力合作，以使项目成功。

**试题五十 答案： B 解析： 组织结构图和职位描述：**

可使用多种形式描述项目的角色和职责，最常用的有三种：层次结构图、责任分配矩阵和文本格式。无论采取何种形式，都要确保每一个工作包只有一个明确的责任人，而且每一个项目团队成员都非常清楚自由的角色和职责。

指定教材的 P376 矩阵图。反映团队成员个人预期承担的工作之间联系的方法有多种，而职责分配矩阵是最直观的方法。

**试题五十一 答案： D 解析： P390**

如果是虚拟团队，要求项目管理团队进行更加积极主动的、经常性的沟通，不管是面对面还是以其他合适的方式。

**试题五十二 答案： 解析： 【问题 1】**

- (1) 项目经理张工缺乏足够的项目管理能力和经验；
- (2) 未能做好规划人力资源管理的工作，没有人力资源管理计划
- (3) 没有制定良好的人员配备管理计划，人员配置不合理
- (4) 没有人员储备管理，重要开发人员出问题没有及时应对
- (5) 角色和职责定义不清，导致相互推诿情况
- (6) 没有进行良好的冲突管理；
- (7) 组建团队出现问题(选人、挑人出现问题，缺乏对工作能力和团队合作精神方面进行考核)；
- (8) 没有采取有效的团队建设措施，士气低落；
- (9) 没有对人员实行绩效考评或相应的激励机制；
- (10) 团队管理存在问题，主要是没有及时发现冲突并分析原因，采取有效的冲突管理
- (11) 团队气氛不积极，造成项目团队成员的士气低落；
- (12) 未制定公认并应遵守的团队规则

**【问题 2】**

1、项目处于震荡阶段

2、理论主要体现了独裁型管理者对人性的基本判断，这种假设认为：

- (1) 一般人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作；
- (2) 人生来就以自我为中心，漠视组织的要求；
- (3) 人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性；
- (4) 人们通常容易受骗，易受人煽动；
- (5) 人们天生反对改革。

Y 理论对人性的假设与 X 理论完全相反，其主要观点为：



(1)一般人天生并不是好逸恶劳，他们热爱工作，从工作得到满足感和成就感。

(2)外来的控制和处罚对人们实现组织的目标不是一个有效的办法，下属能够自我确定目标，自我指挥和自我控制。

(3)在适当的条件下，人们愿意主动承担责任。

(4)大多数人具有一定的想象力和创造力。

(5)在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分地得到了发挥。

应采用 Y 理论，因为 Y 理论对于高科技和高素质人员才更有激励作用。【实际上这种题有些疑问，X 和 Y 不是绝对的，大家了解就好】

### 【问题 3】

(1)C

参见中级第二版教材 P399，倒数第 5 行。

工作挑战:根据员工完成一项特定任务的喜好来安排其工作，这将是一个内在的刺激因素。

(2)A

参见中级第二版教材 P386:

人际关系技能:项目经理综合运用技术的、人际的和理论的技巧去分析形势并恰当地与项目团队沟通。使用恰当的

### 试题五十三 答案： A 解析： P375

本题考查的是编制项目人力资源计划基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 11 章 项目人力资源管理，全书第 375 页。

编制项目人力资源计划过程总是与沟通计划编制过程紧密联系，因为项目组织结构会对项目的沟通需求产生重要影响。

### 试题五十四 答案： D 解析： P399

本题考查的是领导与管理基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第 2 版)》第 11 章 项目人力资源管理，全书第 399 页。

在项目早期团队组建的过程中，或对于新员工，领导方式可以是专断型(或者说独裁式、指导式)；当团队成员熟悉情况后，可以采用民主型甚至可以部分授权。

**试题五十五 答案： D 解析： P375**

本题考查的是层次结构图基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第11章 项目人力资源管理，全书第375页。

层次结构图包括：工作分解结构、组织分解结构和资源分解结构。

**试题五十六 答案： A 解析： P391**

本题考查的是项目团队管理基础知识。出自《系统集成项目管理工程师教程(第2版)》第11章 项目人力资源管理，全书第389-392页。

项目团队管理是指跟踪个人和团队的绩效，提供反馈，解决问题和协调变更，以提高项目的绩效。冲突的来源：每个人不同的工作方式与风格、项目的高压环境、责任模糊、存在多个上级、新科技的使用。在一个项目团队环境下，项目经理应公开地处理冲突。冲突的解决方法包括问题解决、合作、强制、妥协、求同存异和撤退。

**试题五十七 答案： D 解析： 参考教程 P376， 责任分配矩阵， RAM中每项活动中有且只有一个负责人。**

**试题五十八 答案： B 解析： 参考教程 P397， 道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)** 把对人的基本假设作了区分，即X理论和Y理论。

X理论认为：人们总是尽可能地逃避工作，不愿意承担责任，因此要想有效地进行管理，实现组织的目标，就必须实行强制手段，进行严格的领导和控制。

Y理论则是建立在个人和组织的目标能够达成一致的基础之上。Y理论认为，工作是人的本能，人们会对承诺的目标做出积极反应，并且能够从工作中获得情感上的满足；员工在恰当的工作条件下愿意承担责任。

**试题五十九 答案： C 解析： 教程 P376 组织结构图和职位描述反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵(RAM)是最直观的方法。在大型项目中，RAM可以分成多个层级。**

**试题六十 答案： C 解析： 教程 P383 组建项目团队的工具与技术**

通过虚拟团队的形式，我们可以：①在公司内部建立一个由不同地区员工组成的团队。②为项目团队增加特殊技能的专家，即使这个专家不在本地。③把在家办公的员工纳入虚拟团

队，以协同工作。④由不同班组(早班、中班和夜班)员工组成一个虚拟团队。⑤把行动不便或残疾的员工纳入团队。⑥可以实施那些原本因为差旅费用过高而被忽略的项目。虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解、有孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、采用通信技术也要花费成本等。

**试题六十一 答案： 解析： 【问题 1】**

- ( ) 制定风险管理计划存在问题，不能由项目经理王伟一个人制定，不能仅凭经验制定。
- ( ) 风险识别存在问题，不能由项目经理王伟一个人完成。
- ( ) 风险定性风险存在问题，不能只按照应对措施的实施成本和难易程度对风险进行了排序，应该要评估并分析风险的概率和影响对风险进行优先级排序；
- ( ) 没有做风险的定量分析；
- ( ) 规划风险应对存在问题，项目经理挑选了 20 项实施成本相对较低、难度相对较小的应对措施；
- ( ) 风险监控存在问题，没有不断优化风险应对策略；
- ( ) 没有定期对风险进行再识别。----- (每项 2 分，最多 10 分)

**【问题 2】**

- ( ) 项目风险管理的主要过程有：规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、控制风险。(每个 1 分，最多 3 分)
- ( ) 王伟在项目风险管理过程中具体工作：制定风险管理计划、进行风险识别、风险排序、规划风险应对、进行了技术绩效测量。(每个 1 分，最多 3 分)

**【问题 3】**

- ( ) 规避
- ( ) 转移
- ( ) 减轻
- ( ) 接受

**试题六十二 答案： B 解析：** 本题考查制定项目人力资源管理计划的工具与技术，参考集成第二版教程 P380，

组织结构图用图形表示项目汇报关系(组织管理关系)。它可以是正式的或者非正式的、详尽的或者粗略的描述，但是关系一定要清晰，这要依项目的实际情况而定。

资源日历：表明每种具体资源的可用工作日和工作班次的日历。

组织分解结构(OBS)与工作分解结构形式上相似，但它不是根据项目的交付物进行分解，而是根据组织现有的部门、单位或团队进行分解。把项目的活动和工作包列在负责的部门下面。通过这种方式，某个运营部门例如采购部门只要找到自己在 OBS 中的位置就可以了解

所有该做的事情。

矩阵图。反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵（RAM）是最直观的方法。在大型项目中，RAM可以分成多个层级。矩阵格式，又称表格，可以使每个成员看到与自己相关的所有活动以及和与某个活动相关的所有成员。责任分配矩阵有时在矩阵中用字母表示。

**试题六十三 答案： A 解析：** 本题考查项目团队建设的工具与技术，参考集成第二版教程 P387，

集中办公是指将所有或者几乎所有重要的项目团队成员安排在同一个工作地点，以增进他们作为一个团队工作的能力。集中办公，也被称为“紧密矩阵”。集中可以是暂时性的，如仅在项目的关键阶段，也可贯穿项目的始终。集中办公的办法需要有一个会议室（有时也称作战室、工程指挥部等），拥有电子通信设备，张贴项目进度表，以及其他便利设施，用来加强交流和培养集体感。

虚拟团队为团队成员的招募提供了新的途径。虚拟团队可以被定义为有共同目标、在完成各自任务过程中很少有时间或者没有时间能面对面工作的一组人员。现代沟通技术如基于 Internet 的 Email、QQ 群、微信群或视频会议使这种团队成为可能。

**试题六十四 答案： 解析： 【问题 1】**

- 1、制订人力资源管理计划，小刘做为项目经理必须要参与进去
- 2、制订人力资源管理计划，让质量工程师来负责不妥，应安排对项目团队和项目情况都比较熟悉的人员来进行制订初步计划，然后让相关干系人参与制订
- 3、从各部门抽调了近期未安排任务的员工组建了项目团队不妥，应是按照项目需求来组建
- 4、建设项目团队有问题，不能只采用加班给予奖金的方式，要结合多种措施来进行，例如组织团建活动
- 5、管理项目团队有问题，没有及时的与成员沟通，没有及时的发现问题、解决问题
- 6、冲突管理不妥，对于问题要采取措施解决，而不是置之不理
- 7、绩效考核标准不妥，对于员工的绩效考核要采用多标准进行，而不是统一的采用相同的考核指标
- 8、没有做好人员配备计划，未考虑到员工离职的情况

**【问题 2】**

在原先的沟通管理计划当中可能要调整沟通方式、沟通渠道的选择、干系人的沟通需求、沟通频率、信息传递过程中所需的技术或方法、信息接受的个人或组织。

### 【问题 3】

- ( ) ✓
- ( ) ×
- ( ) ✓

**试题六十五 答案： D 解析：** P338 参考教程 11.2.1 编制项目人力资源计划的工具与技术

矩阵图。反映团队成员个人与其承担的工作之间联系的方法有多种，而责任分配矩阵(RAM)是最直观的方法。在大型项目中，RAM 可以分成多个层级。例如，高层级的 RAM 可以界定团队中的哪个小组负责工作分解结构图中的哪一部分工作(Component)；而底层级的 RAM 被用来在小组内，为具体活动分配角色、职责和授权层次。矩阵格式，又称表格，可以使每个成员看到与自己相关的所有活动以及和与某个活动相关的所有成员。责任分配矩阵有时在矩阵中用字母表示。

**试题六十六 答案： D 解析：** 参考教程 11.3.1 组建项目团队  
获取人力资源的依据

#### 1) 项目人力资源计划

人力资源计划里，已经明确指出要完成项目需要什么样的人，以及如何安排和管理他们。

人力资源计划包含的基本内容如下：

##### ( ) 角色和职责

角色和职责定义了项目需要的人员的类型以及他们的技能和能力。

##### ( ) 项目的组织结构图

组织结构图提供了项目所需人员数量及其汇报关系。

##### ( ) 人员配备管理计划

人员配备管理计划和项目进度一起确定了每个项目团队成员工作时间段，以及有助于项目团队参与的其他重要信息。

#### 2) 事业环境因素

当招募(即获取)人员时，还要考虑事业环境因素，如：

( ) 现有人力资源情况，包括可用性、能力水平、以往经验、对本项目工作的兴趣和成本费率。

( ) 项目实施单位的人事管理政策，如影响外包的政策。

( ) 项目实施单位的组织结构。

( ) 集中办公或多个工作地点。

### 3)组织过程资产

参与项目的一个或多个组织可能已有管理员工工作分配的政策、指导方针或过程。这些过程资产可用来帮助人力资源部门和项目负责人招募、招聘或者培训项目团队成员

**试题六十七 答案： A 解析： P559** 风险概率评估旨在调查每个具体风险发生的可能性。风险影响评估旨在调查风险对项目 目标（如进度、成本、质量或性能）的潜在影响，既包括威胁所造成的消极影响，也包括机会所产生的积极影响。

**试题六十八 答案： D 解析： P376,**编制人力资源管理计划的工具与技术包括：组织结构图和职位描述、人际交往、组织理论、专家判断、会议。

**试题六十九 答案： B 解析： P384,**资源日历表示出各个阶段到位的项目团队成员可以在项目上工作的时间。

**试题七十 答案： C 解析： P392,**求同存异的方法就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先把工作做完。

**试题七十一 答案： D 解析： P375**

资源日历表示出各个阶段到位的项目团队成员可以在项目上工作的时间

**试题七十二 答案： A 解析： P382**

人员配备管理计划和项目进度一起确定了每个项目团队成员工作时间段，以及有助于项目团队参与的其他重要信息

**试题七十三 答案： C 解析： P385**

震荡阶段(Storming):团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力

**试题七十四 答案： D 解析： P384**

哪一个不属于组建项目团队的输出。编制项目人力资源管理计划：确定与识别项目中的角色、所需技能、分配项目职责和汇报关系，并记录下来形成书面文件，其中也包括项目人员配备管理计划。所以人员配备管理计划属于规划人力资源管理输出的输出。

**试题七十五 答案： B 解析： P391**

当在一个团队的环境下处理冲突时，项目经理应该认识到冲突的下列特点：

- （1）冲突是自然的，而且要找出一个解决办法。
- （2）冲突是一个团队问题，而不是某人的个人问题。
- （3）应公开地处理冲突。
- （4）冲突的解决应聚焦在问题，而不是人身攻击。冲突的解决应聚焦在现在，而不是过去。

**试题七十六 答案： C 解析： P400**

强制力，是指用惩罚、威胁或者其他消极手段强迫员工做他们不想做的事。一般强制力在项目团队的建设中不是一个很好的方法，通常会带来项目的失败，建议不要经常使用

**试题七十七 答案： D 解析： P398**

项目初始阶段建议运用 X 理论加强管理，执行阶段建议运用 Y 理论

**试题七十八 答案： B 解析： P392**

## 6.7 解决冲突的方法

- (1) **问题解决** (Problem Solving / Confrontation)。问题解决就是冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为**双赢或多赢**。但在这个过程中，需要公开地协商，这是冲突管理中最理想的一种方法。
- (2) **合作** (Collaborating)。集合多方的观点和意见，得出一个**多数人接受**和承诺的冲突解决方案。
- (3) **妥协** (Compromising)。妥协就是冲突的各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种**都做一些让步**的冲突解决方法。
- (4) **求同存异/包容/缓和** (Smoothing/Accommodating)。求同存异的方法就是冲突各方都**关注他们一致的一面**，而淡化不一致的一面。
- (5) **撤退/回避** (Withdrawing/Avoiding)。撤退就是把眼前的或潜在的冲突**搁置**起来，从冲突中撤退。
- (6) **强制** (Forcing)。强制就是以牺牲其他各方的观点为代价，**强制采纳一方的观点**。一般只适用于赢-输这样的零-和游戏情景里。
- 最好  
↑  
优劣顺序  
↓  
最差

试题七十九 答案： D 解析： P383

虚拟团队为团队成员的招募提供了新的途径。虚拟团队可以被定义为有共同目标、在完成各自任务过程中很少有时间或者没有时间能面对面工作的一组人员。现代沟通技术如基于 Internet 的 Email、QQ 群、微信群或视频会议使这种团队成为可能。通过虚拟团队的形式，我们可以：

- ①在公司内部建立一个由不同地区员工组成的团队。
- ②为项目团队增加特殊技能的专家，即使这个专家不在本地。
- ③把在家办公的员工纳入虚拟团队，以协同工作。
- ④由不同班组(早班、中班和夜班)员工组成一个虚拟团队。
- ⑤把行动不便或残疾的员工纳入团队。
- ⑥可以实施那些原本因为差旅费用过高而被忽略的项目。

虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解、有孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、采用通信技术也要花费成本等。虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解、有孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、采用通信技术也要花费成本等。





苹果 扫码或应用市场搜索“软考  
真题”下载获取更多试卷



安卓 扫码或应用市场搜索“软考  
真题”下载获取更多试卷