

项目管理习题集

第一章

一、选择题（不定项）

- 1、以下属于项目的是（BC）。
A. 公务员每天上班 B.ERP 系统的二次开发 C.数据移植工作 D.担任领导岗位
- 2、下列是项目的利益干系人（A,C,D,E,F）。
A.项目业主 B.竞争对手 C.项目客户 D.项目经理 E.项目实施组织 F.项目组成员
- 3、在 ISO 质量体系中，下面（D）是最终检验和试验的质量保证模式标准。
A.ISO9000 B.ISO9001 C.ISO9002 D.ISO9003 E.ISO9004
- 4、下面（C）不是软件项目的特点。
A.项目交付成果不明确 B.项目进度难以界定 C.项目需要的原材料较多 D.项目变更难以控制 E.项目工作对开发人员依赖性很大
- 5、在 PMBOOK 中，项目人力资源管理的主要内容包括（A,B,D）。
A.人力资源组织规划 B.招聘人员 C.人员汇报方式 D.人员班子建设
- 6、项目团队在项目结束后解散，这反映出项目的（C）属性。
A.独特性 B.开放性 C.临时性 D.一次性
- 7、增强团队凝聚力属于 PMBOOK 中九大知识领域中的（D）。
A.进度管理 B.人力资源管理 C.范围管理 D.沟通管理
- 8、项目管理的基本要素是（A）。
A.成本、范围、时间、质量、组织、客户满意度
B.成本、时间、质量、风险、计划、沟通
C.团队、范围、进度、成本、整合、项目经理
D.成本、时间、质量、需求分析、解决方案、采购
- 9、项目的成功主要依赖于（AB）。
A.进度计划、成本控制和质量 B.客户满意度
C.定义客户需求时客户的妥协 D.通过形象工程体现客户的要求

二、填空题

- 1、在PMBOOK中，把项目管理划分为以下几个知识领域，即 范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理、整体管理。
- 2、一般的软件项目的核算方式有三种，分别是业务负责制、有限责任制、项目外包制。
- 3、在 PMBOOK 中，项目范围管理的主要内容包括 启动、范围规划、范围定义、范围核实、范围的变更控制。

三、简答题

- 1、介绍 CMM 的五个级别对应的组织过程成熟度的特征。（P4-5）
- 2、描述软件项目核算方式中业务负责制的主要特点和方式。（P12-13）
- 3、分析我国软件项目管理现状特点。（P11-12）

四、设计题

- 1、一个班级要组织一次篮球赛，谈谈如何进行计划与安排，以保证篮球赛的顺利进行以及如何取得良好的效果。

第二章

一、选择题（不定项）

1、合同项目确定合同的方式一般有（A,B,D）。

A.公开竞争性招标 B.有限竞争性招标 C.强制签订合同 D.直接签订合同

2、项目可行性分析，主要从（A,B,C,D）进行分析。

A.成本效益 B.技术 C.市场 D.法律 E.需求

3、下面（A,B,C,D）是软件项目存在的关键风险。

A.目标不明确 B.前期投入太大 C.验收标准不明确 D.项目成员不稳定

4、项目合同的主要类型有（C,D）。

A.项目计划书 B.项目责任书 C.总额支付合同 D.可报销成本加酬金合同

5、可行性研究应在项目管理生命周期（A）阶段完成。

A.启动阶段 B.计划阶段 C.实施阶段 D.验收阶段

6、确定项目成本预算的方式有（B,D）。

A.平摊法 B.自上而下法 C.德尔非法 D.自下而上法

7、下列关于投标的叙述中，不正确的是（D）。

A.两个以上法人可以组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标

B.在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收

C.招标人不得相互串通投标报价

D.竞标时，投标人可以自行决定报价，报价数额不受限制

8、当一个组织选择一个项目决策方式时其最重要的参照特征是（A）。

A.可行性研究 B.可能性 C.现实性 D.易用性 E.成本

9、在项目启动后与客户的界面管理是（C）的职责。

A.项目投资方 B.项目小组 C.项目经理 D.职能经理

E.以上都有可能根据项目的复杂程度及规模而定

10、让一个公司接受并使用项目管理模式来进行管理的可能性取决于项目的（C）。

A.竞争及经济价值 B.行业类型及人力要求 C.规模及特性 D.质量要求及人力要求

11、确定项目的技术要求是重要的一个步骤，因为这些要求（B,D）。

A.用平实的语言说明了可交付成果的特征

B.帮助项目人员确定工作目标

C.对项目人员和客户都有用。

D.可以用来确保客户知道他们可以从项目中得到什么。

12、以下哪一项工具或技术用于项目启动(C)?

A.确认替代方案 B.配置管理 C.决策模式 D.分解

13、在什么时间选择并指派项目经理较为理想(A)?

A.项目启动过程期间

B.项目计划编制过程期间

C.项目生命周期概念阶段结束时

D.在项目生命周期发展阶段开始之前

13、以下哪项不是项目启动的输入(D)?

A.产品或服务说明 B.组织战略计划 C.项目筛选计划 D.项目章程

14、你是一个项目经理，负责完成一个新的计算机系统。管理层希望项目能在低成本的情况下实现高收益。你希望能够将时间，成本和产品的功能很好地结合起来，这样在长远的角度

来看是增加了项目的价值。但是，项目的一个承包商雇佣了高级的程序员，这使得该承包商比其他几个承包商的成本高。当与干系人一起工作时，你应该（B,C,D）。

A.把干系人分成容易辨别的几类

B.对于那些会给项目带来反面影响的干系人，提早对其行为进行干预

C.要认识到不同的干系人往往持有不同的目标，而这也使得干系人的管理工作非常困难

D.认识到角色和义务可能会出现交叠

二、填空题

1、对于软件项目，项目组与软件公司签订开发协议时，应明确的项目经费主要包括直接报销费用、工资及劳务费、奖金。

2、项目合同的基本组成要素有合同彼此一致性、报酬原则、合同规章、合法的合同目的、依据法律确定的合同类型。

3、项目范围的主要内容包括项目的合理性说明、项目目标、项目可支付成果。

三、简答题

1、描述公开竞争性招标的一般程序。（P17-18）

2、描述确定项目成本预算的自上而下法。（P21）

3、对于软件项目，对于参与软件开发人员的收益进行分析(P21-22)。

四、设计题

1、有一个客户有开发进销存管理系统，你为一个软件公司的技术骨干，你了解了这个信息，你如何获得该项目，并进行有效的立项运作。

2、超市开发会员管理系统的可行性研究。

1) 一个位于一所有 15000 多人高校旁边的中型超市，为了吸引顾客能够来超市多消费，打算推行一种会员制度，顾客可以办理会员卡，持有会员卡消费可以积分，另外在某些情况下可以享受一定的优惠措施，会员积有一定积分可以兑换奖品，针对这种会员制度开发一个会员管理系统。

2) 从市场需求、业务运作、采用技术以及投入、成本和效益等方面进行可行性研究分析，提交一份可行性分析报告。

第三章

一、选择题（不定项）

1、工作分解结构（WBS）是制定进度计划、资源需求、成本预算、风险管理计划和采购计划的重要基础，其主要用途包括（A,B,C,D）。

A.WBS 是一个描述思路的规划和设计工具。

B.WBS 是一个清晰地表示各项目工作之间的相互联系的结构设计工具。

C.WBS 定义了里程碑事件，可以向高级管理层和客户报告项目完成情况，作为项目状况的报告工具。

D.WBS 是一个展现项目全貌，详细说明为完成项目所必须完成的各项工作的计划工具。

2、项目经理在项目管理过程中需要收集多种工作信息，例如完成了多少工作，花费了多少时间，发生什么样的成本，以及存在什么突出问题等等，以便（A,B,C）。

A.执行项目计划 B.进行变更控制 C.报告工作绩效 D.确认项目范围

3、在软件开发项目策划阶段，需要考虑项目需要的人力资源，下面（A,B,C,E）是软件开发项目需要的人员。

A.界面设计人员 B.分析设计人员 C.编码人员 D.产品销售人员 E.测试人员

4、在软件开发项目策划阶段，需要考虑项目需要的物质资源，下面（A,B,C,D,E）是软件开发项目需要的物质资源。

A.计算机 B.网络环境 C.开发平台 D.规章制度 E.技术资料

5、要科学地估算项目的工作量，需要（A,B,C,D）作为基础。

A.项目工作分解表 B.项目范围 C.估算人员的经验 D.历史数据

6、在软件项目策划中，下面（A,B,C,D）应该做计划。

A.软件测试 B.质量管理 C.风险管理 D.配置管理 E.市场推广

7、描述项目的目标工作内容可交付成果及项目最终产品的文件是（E）。

A.项目章程 B.产品描述 C.分解文件 D.范围说明 E.WBS

8、当在选择一个最适合的项目组织形式时第一步工作是（A）。

A.制定 WBS 并以此决定项目组织形式

B.建立项目初始计划并决定每项任务的负责职能部门

C.与决策层确立的项目章程相对应

D.建立项目进度计划包括一份自上而下的流程图,并确定实施每项工作的职能部门

E.使组织机构与合同任务相符以提高成本控制

9、下面哪一项包含在项目生命周期的获取阶段(D)。

A.设计及开发 B.开发及计划 C.实施及收尾 D.设计及计划

10、对用户需要而进行的明析定义通常是制定（A,B,C）的直接基础。

A 工作分解结构 B 功能要求 C 项目成本估算 D 终止的决定

11、编制项目计划的目标是（C）。

A.将初次估算制成文档

B.将确定的估算制成文档

C.将预算及估算制成文档

D 将数量及估算制成文档

12、在一个项目的计划阶段,你了解到不只一个职能部门掌握完成一项给定任务的技术诀窍,则项目经理处理这种情况的最好方法是（A）。

A.作出决定并在职责分配图中予以确定并将此图下发给所有的部门

B.让相关部门自己协商由谁来完成这项工作

C.请执行总裁作决定

D.让相关部门各自分担部分工作

二、填空题

1、软件项目主要需要的人员包括项目经理、系统分析员、架构设计师、软件设计师、程序员、测试员、质量保证员、配置管理员、软件发布人员、部署实施人员、软件维护人员。

2、瀑布型软件生命周期把软件过程分为可行性分析、需求分析、概要设计、详细设计、编码、测试、维护。

3、利用UML进行软件建模主要包括用例模型、类模型、组件模型、部署模型。

三、简单题

1、简述德尔菲估计的方法和过程。(P43)

2、描述主程序员制、功能型、矩阵型三种项目人员组织结构形式的组织方式和优劣。(P48-50)

3、简述软件项目策划的主要活动和内容。(P47-54)

四、设计题

1、有一个软件开发项目，项目经理为一位技术骨干担任，他工作非常努力，自己负责开发的程序模块完成的也很好，但是整个项目的工作进展很缓慢，项目组成员之间工作脱节，软件开发工作缺乏成效，其中一个很重要的原因是项目经理没有很好地进行项目计划安排，请分析一下软件项目策划中对于一个从技术人员出身的项目经理最可能出现的问题有哪些？

2、公司要开发一个小区物业管理系统，你作为该项目的项目经理，根据下面的一些要求，进行项目策划，写一份项目开发计划书。

1) 系统简介

面向社会广大的物业管理开发商，适用与一切的物业管理功能，将帮助广大的用户更好的管理，服务与业主。主要的实现目标有：

(1) 资料维护；包括开发商资料，物业基本资料。

(2) 住户管理；包括住户入住登记，住户资料修改和住户变更。

(3) 财产管理；包括小区物业管辖内的资产、设施等管理。

(4) 财务管理；包括物业管理费、小区停车费、物业维修基金、“水费、电费、煤气费”三费的收取。

(5) 信息管理；小区出租、出售房屋信息发布，投诉管理。

(6) 小区工作人员和保安人员的岗位人员管理。

2) 技术要求及限制条件

(1) 物业费、物业维修基金、三费按照每住户收取，其中物业费、物业维修基金按照住户房屋面积*相应比例收取，物业费按每月收取，物业维修基金在住户入住时一次性收取，三费按照表的实际数额收取。

(2) 当年物业费应最迟在当年7月份之前交清，超出的按照未交部分*超出月数*相应比例收取滞纳金，未满一月按一月计算。

(3) 小区停车分固定车位和临时停车两种，固定车位按照每车位一月停车费收取，临时停车按照每小时计算停车费。

(4) 住户入住前必须到物业管理公司登记，登记内容应包括入住房屋信息、住户家庭基本信息、联系方式等。

(5) 超限还书的违约金按超出天数计算，计算公式为超出天数*违约金比例。

(6) 物业管理公司应定期公布物业费的收取和使用情况。

(7) 应该为每个住户建立收费台帐。

第四章

一、选择题（不定项）

- 1、下列各项都是进度计划的里程碑除了(E)
A.结束日期 B.合同日期 C.计划的关键事件 D.固定日期 E.活动的工期
- 2、对开发工作量进行估算的指导标准包括(ABCD)
A.假定设备及人员的正常水平
B.假定一个正常的工作周
C.使用一致的时间单位
D.使用已发生的实际工期作为参照
- 3、下列哪一个网络计划理论可以显示在前一项工作的 62%已经完成时下一项工作的最后 10%才可以完成(E)
A.PERT B.ADM C.PDM D.以上都是 E.A 及 C 正确
- 4、活动工期及资源需求的数据来源可通过下列哪一项收集(E)
A.过去的项目记录历史数据
B.商务技术标准实施方法大姆指理论
C.过去的项目成员的知识经验老资格等
D.以上都是
E.A 及 C 正确
- 5、假设你有一个网络计划，在此计划中的一个在关键路径上的任务可在两周内以赶工方式完成如你此任务实际上确定在两周内赶工完成则(D)
A.项目进度将缩短两周
B.非关键路径上的浮动会增加
C.赶工之后会出现一个新的关键路径
D.以上都是
- 6、对一些特定的要求过分灵活会对时间的延迟产生什么样的影响(D)
A.减少 B.消除 C.双倍 D.增加 E.无影响
- 7、在对一项任务赶工时你应关注(C)
A.尽可能多的其它任务
B.非关键任务
C.促进关键路径上任务的实施
D.通过降低成本来促进项目的实施
- 8、下列哪项理论上可被用于降低成本或缩短计划(D)
A.赶工 B.变更范围 C.平等实施几项活动而不是按序列实施 D.以上都是
- 9、资源平衡通常通过什么手段来影响项目(D)
A.使项目变短 B.变长 C.对客户的要求做出更多回应 D.A 及 C E.B 及 C
- 10、“在对软件编码前我不能进行软件测试”这句话说明了哪种依赖关系?(D)
A.随意的 B.软逻辑关系 C.优先 D.强制或硬逻辑关系
- 11、压缩项进度，会产生下列潜在问题，但(AD)除外?
A.范围增加 B.成本增加 C.风险增加 D.降低风险

二、填空题

- 1、进行进度管理的三种主要的图示法有先导、箭头、条件。
- 2、在分析活动排序公差时采用历时估算技术为关键路径法。
- 3、一个活动的历时估算为最乐观估算=6 天;最可能估算=21 天;最悲观估算=36 天;那么，该

活动在 16 天到 26 天的时间完成的几率为 68% 。

4、你需要缩短项目完工日期。没有额外的资源，但项目风险低。如果要优先考虑依赖关系，最佳的备选取方案是把更多的任务同时进行。

三、简答题

1、一个软件项目应该设立几个项目里程碑，并说明理由。(P77-79)

2、简述描述项目进度的方法。(P74-77)

3、你在制定项目进度表，你手中有一些制作进度表的软件，但是那些东西都太复杂、繁琐，所以你不愿意用这些软件。你还有一些关于制作项目计划时如何考虑限制条件的书籍，但是那些书籍上的内容让人看了就头疼，为了以一种简便快捷的方式制作项目进度表，你决定只给出每个项目活动的最早和最晚的开始和结束时间。那么在此过程中你使用了哪一项时间规划技术并说明理由。(P74-75)

四、设计题

1、你负责的这个项目正在开发一个产品，这个产品能让人通过一个复杂的声音识别系统来使用电子邮件。但是公司的市场营销部门刚刚通知你，公司的一个主要竞争对手正在开发一种类似的产品。开始你根据最早开始的原则给项目编制了进度时间表，但是你发现如果采取这种做法，在某个阶段的资源消耗将特别大。加上你并没有太大的时间压力，因此你决定要使用资源平衡的做法。但是现在你有了市场的竞争对手，因此需要按照最早开始的原则编制项目进度时间表。你该采用什么方法应对，如何合理安排项目进度。

2、你正致力于一个软件开发项目。在这个项目中，必须进行大量的测验，其中一些测验必须进行多次。这个项目中有一些活动的顺序是其他的任务结果为条件的。例如，在检查过程中发现了一个错误，项目的设计可能要修改，这样就需要额外的测验。你采取什么策略进行进度管理。

3、有一个小型超市进销存系统，有 2 个售货通道，包括前台 POS 销售系统、后台管理系统。主要的实现目标有：

(1) 商品录入；可以通过输入唯一编号、扫描条形码、商品名称等来实现精确或模糊的商品扫描录入。

(2) 收银业务；计算本次交易的总金额。在顾客付款后，自动计算找零。

(3) 进货管理；制定进货计划。

(4) 销售管理；商品正常销售、促销与限量、限期及禁止销售控制。

(5) 库存管理；综合查询库存明细记录，库存自动盘点计算。

(6) 员工、会员、供货商、厂商等基本信息登记管理。 员工操作权限管理。

客户规定从签订合同起 3 个月试用，POS 机购买专门的机控箱，对于该种机控箱公司已有使用经历，并提供二次开发包。公司分配给你 2 个程序员，一个测试员，程序员中一个有 POS 销售系统的开发经历，另一个是刚毕业的本科生，但对开发环境较为熟悉。测试员是一个有实施和维护超市系统的技术人员。你谈谈如何进行该项目的进度管理。

第五章

一、选择题（不定项）

- 1、下列哪一项可被看作是生产一种产品的直接成本(E)
A.材料成本 B.人工费 C.房屋房租 D.管理人员费用 E.A 及 B 正确
- 2、将同类项目的成本进行对比时下列哪一种一般不会被考虑(C)
A.机会成本 B.直接成本 C.沉没成本 D.间接成本 E.负担比率
- 3、工作分解结构工作包以及公司的记帐系统是通过（D）而联系在一起的
A.帐户编码 B.办公费用 C.预算系统 D.资金预算过程
- 4、在项目开始时的计划总成本被称为(C)
A.已销产品成本 B.可折旧值 C.预算成本 D.以上都正确 E.只有 B 及 C 正确
- 5、下列哪一种被称为沉没成本(D)
A.管理储备金 B.风险储备金 C.水下建设预算成本
D.已花掉且不能再行控制的费用 E.预算超支
- 6、关于效益-成本分析描述正确的是（ABCD）。
A.作为一种项目选择的工具使用 B.对回收期提供分析信息
C.可被用于决定一个项目是继续或是停止
D.是项目成本管理的一种方法
- 7、WBS 中一项工作估算时认为一个月可完工将花费 1000 小时/人的劳动力并将支付 50K 的费用而该项工作实际用时 1000 小时实际花费 60K 则费用超支最可能的原因是（E）。
A.雇用了较高工资水平的员工 B.有加班 C.管理费增大
D.员工工资增长 E.以上都是
- 8、下列哪些可能增加估算一个项目成本的精确度(BCD)
A.在工作分解结构中按较低的水平为各项工作估价
B.使用历史数据
C.与曾在类似项目工作过的人交谈
D.项目经理对财务知识的掌握
- 9、节约成本的能力与（A）成反比。
A.当前已完成的挣值 B.竣工估算成本
C.对项目经理的授权 D.劳动生产力 E.以上都不是
- 10、当项目经理在预算超支的情况下运作时他通常可通过什么方法试图使项目回到预算范围内运行。（A）
A.减少项目产品特性或功能 B.提高风险
C.启动进度浮动方式通过加长交货期以获得更优惠价格 D.以上都正确
- 11、成本变更控制系统的目的是（B）。
A.定义什么时候对项目添加应急资金
B.定义改变成本基准计划的步骤
C.确定成本偏差产生的原因
D.确定是否需要更新预算
- 12、下面关于成本管理计划正确的是（A）。
A.描述了如何管理 CVS B.建立了成本基准 C.衡量和监控项目的成本绩效
D.建立绩效衡量基准
- 13、在受资源限制的项目中，下面说法正确的是（B）。
A.项目经理需要资源的时候，职能经理不分配所要求的资源数量

- B.项目必须尽快完成，但资源使用不能超过某一特定的水平
- C.项目必须使用尽可能少的资源在某一时间完成
- D.分配到项目的资源执行能力有限

二、填空题

- 1、软件项目的生产成本包括直接材料、直接工资、制造费用、其他直接支出。
- 2、软件项目的期间费用包括管理经费、财务费用、销售费用、其他费用。
- 3、每次遇到你的项目发起人时，她都强调新的电子商务项目需要进行成本控制。她总是问你有关成本绩效的事，即，哪项预算已被满足，哪项没有。为回答她的问题，你需要提供成本管理计划和业绩报告。
- 4、项目成本变更控制的策略有成本基准、绩效报告、变更申请、成本管理计划。

三、简答题

- 1、在项目的执行期间，发生了大量的变更，项目经理应该如何处理？
- 2、预算更新通常在什么时候进行，如何进行？
- 3、在进行软件项目成本估算时，应该要考虑哪些方面的成本？
- 4、你的项目管理经验告诉你，对成本偏差不适当的反应会产生质量和进度方面的问题或导致无法接受的项目风险。你正在主持一个团队会议来讲座成本控制的重要性。团队中的许多队员都是第一次参与项目管理。为将这一重要的问题带给你的团队，你应强调成本控制的哪些方面？
- 5、分析一下软件开发人员在软件项目中可能得到的收获。

四、计算题

- 1、如果一个工作的运作估计花费成本 1, 500 美元，这个工作今天结束，但是却花费了 1, 350 美元而且只完成了三分之二，计算成本偏离值。(-350 美元)
- 2、在 ACME 项目进行的第四个月，计划的总费用是 100, 000 美元，而实际支出是 120, 000 美元。计算项目的挣值和成本绩效指数。(100000 美元和 0.83)
- 3、你正对当前的项目使用挣值进度报告，努力让你的软件开发商了解挣值的意义。你计划将项目的结果写在餐厅的布告栏上，以便让团队知道项目进展的情况。应用以下列出的信息来回答问题 1 到 4:

PV=2200 美元

EV=2000 美元

AC=2500 美元

BAC=10000 美元

- 1) 计算 SV 并说明项目状态。(-200 美元，项目进程延后)
- 2) 计算 CPI 并说明项目的成本绩效。(0.80; 实际成本超过了计划成本)
- 3) 计算 CV 值。(-500 美元)

五、设计题

- 1、对于你的项目中所发生的很多的意外，其中大多数是消极的，你的管理阶层却漠然视之。项目管理办公室执行官告诉你如果你再不提供一些项目指导使管理阶层知道应该做些什么的话，这个周末你就要被派往公司的自助餐厅干活去了。为了保住这个工作，为所有管理阶层提供一个有效的指导，你准备采用什么方法来达到你需要的目标，从而保证你在项目中顺利进行下去。
- 2、你担任一个开发收费管理系统项目的项目经理，该项目周期短，限定 3 个月必须正式运行，运行于高速公路、桥梁等收费站，地域分布广，需要和系统集成小组进行配合和协调，另外由于签订合同时的报价较低，客户提出开发团队应该要到客户单位现场进行开发，以便于及时沟通和进度的把握。你需要与公司签订一个开发协议，规定双发的责任和项目的预算

以及项目经费的支付方式。你作为项目经理如何进行项目预算，如何控制项目成本以保证项目能够顺利进行，并能够使得项目组都有所收获。另外，项目组的美工与其他项目共用。项目的主要功能包括：

- 1) 通行卡的发放与管理
- 2) 窗口收费
- 3) 数据汇总
- 4) 统计报表

第六章

一、选择题（不定项）

1、监控质量达标的直接责任由谁承担？（B）

- A.委派到项目团队的项目工程师 B.项目经理
C.每位职能经理 D.质量经理

2、大多质量问题的起因是（C）。

- A.员工不关心 B.员工缺乏激励 C.管理层不重视 D.规范有问题

3、目标坚定不移是持续改进的一个核心概念，以下所列不是“一个目标坚定不移的组织”应该包含的成因是（D）。

- A.组织目标和前景展望已形成文件并且广泛传播
B.一套战略、策略计划
C.所有组织人员都认识到组织的目的、前景、目标以及在实现目标的过程中他们所起的作用
D.负责向高层管理汇报的质量保证和控制部门

4、质量控制通常由（C）执行。

- A.质保人员 B.项目团队 C.操作人员 D.项目管理

5、质量计划编制的时候，应该由谁通知项目干系人质量政策？（C）

- A.组织领导 B.项目经理 C.项目团队 D.职能经理

6、以下哪项是建立质量保证过程的主要目标？（C）

- A.完整的检查表 B.过程调整 C.质量改进 D.质量管理计划

7、关于 ISO 9000 标准，下面描述正确的是（C）。

- A.说明如何生产品 B.规定实施质量系统的细节
C.为质量系统提供框架 D.提供最大过程要求保证为客户提供优质产品

8、以下哪种质量改进方法最不可能产生积极的结果。（B）

- A.持续改进 B.加强检验 C.统计质量控制 D.客户跟踪过程

9、“质量成本”是一个项目管理概念，它包括下列哪项成本？（C）

- A.超过要求 B.要求变更 C.保证符合要求 D.质量控制要求

10、以下哪项可以最好的描述质量提高了的结果？（A）

- A.生产率提高了、成本效率提高了、成本风险降低了
B.生产率提高了、成本效率下降了、成本风险增加了
C.生产率下降了、成本效率和成本风险没变化
D.生产率下降了、产品或服务整体成本提高了

11、建立设计和测试规范的主要责任在于（C）。

- A.高层管理 B.开发 C.实施 D.质量控制

12、对于执行任务的个体员工，下面描述正确的是（A）。

- A.对结果符合要求或规范承担最终责任
B.是重大项目组设计的一部分，只有项目经理了解项目组的性质
C.不能对整体项目起到明显作用，
D.不应该关心任务质量，因为对于整体项目范围而言，他/她的贡献是微不足道的

13、质量保证包括（A）。

- A.质量系统的为了确保项目可能满足相关的质量标准而设计的活动
B.监控项目结果的方法，以确定结果是否符合相关质量标准
C.确认质量标准是否和项目相关并决定满足质量标准的途径
D.为了保证项目满足相应需要所需的过程

- 14、从项目的角度来看，质量属性为（D）。
A.决定执行组织对项目的支持效率
B.即可为主观的亦可为客观的
C.是产品的一些特殊特征，据此进行设计、构造、测试产品
D. B 和 C
- 15、关于质量和等级描述正确的是（B）。
A.相似的概念，可以表明一个实体依靠自己能力满足明示或暗示需求的特征
B.不同的概念，因为等级属于具有相同职能作用但不同质量要求的实体
C.表达相似特征的概念，如低质量和低等级
D.不适用于项目质量管理因为它们都针对制造环境
- 16、返工是（C）。
A.质量控制过程的输入
B.质量保证过程的输出
C.使不符合要求的产品符合要求而采取的行动
D.根据质量控制标准准确性进行的调整
- 17、关于质量描述正确的是（C）。
A.符合客户要求
B.额外附加成分让客户高兴
C.符合要求，适合使用
D.符合管理层的要求
- 18、以下哪项是满足客户实际需求的质量特征？（B）
A.符合规范 B.适合使用 C.安全性和环境 D.高等级

二、填空题

- 1、产品可获取的两个成分为 可靠性 和 可维护性 。
- 2、项目质量管理的主要目标是 满足项目需要 。
- 3、质量管理计划描述的内容有 质量标准、质量保证、质量控制 。
- 4、软件质量管理可以分成 需求质量管理、设计质量管理、实现质量管理 。
- 5、PMBOOK的质量管理过程包括 质量规划、质量控制、质量保证 。
- 6、常用的软件评审类型有 管理评审、技术评审、走查、审查 和 审核 。

三、简答题

- 1、项目进展的不断提高为一个组织机构建立并且保持一种不断进步的文化提供了一种方式。简述这种提高在公司组织层面的作用。
- 2、你们公司正建立一套质量成本方法来确定质量问题的相对重要性，并确定降低成本的主要机会。你们公司相信这种方法能帮助评价是否成功达到了质量目标。当设立这种方法时，要求你归纳出 4 种成本类型：预防、评价、内部失败和外部失败。但是，当你检查质量成本时，你认识到培训及其相关成本是主要因素。简述培训成本的质量成本的影响。
- 3、在软件开发中，简述常采用的技术标准有哪些。
- 4、简述软件测试过程。
- 5、简述软件设计质量保证的主要质量标准。

四、计算题

- 1、某企业某项产品在运行过程中发生了一下费用：
开发人员工资 A1 5 万元 质量管理人員工资 A10: 2 万元
材料费 A2 3 万元 检验试验费 A11 0.3 万元
质量管理活动费 A3 0.5 万元 鉴定设备折旧费 A12 0.1 万元

设备费 A4 5 万元 Bug 修补费 A13 0.1 万元
质量培训费 A5: 0.3 万元 因质量停工损失费 A14 0.1 万元
外协费 A6: 0.5 万元 质量事故分析处理费 A15 0.1 万元
折旧费 A7: 0.2 万元 质量降级损失费 A16 0.1 万元
企业管理费 A8: 2 万元 保修费 A17 0.1 万元
摊派费 A9: 0.1 万元 索赔及退货费 A18 0.1 万元

1) 请按质量成本核算程序进行核算:

- (1) 哪些成本属于质量成本? 请选出
- (2) 这些质量成本为何种成本性质? 为什么?
- (3) 请列出质量成本汇总表, 并计算出各子项目质量成本和总质量成本。

2) 请配合图解, 分析“最适宜的质量水平”的涵义?

3) 请分析: 质量成本二级科目中的质量成本的内在联系是什么?

4) 请分析: 应从哪些方面降低质量成本? 并说明理由

五、设计题

1、一个项目失去控制, 你被任命为该项目的新一任项目经理, 要求你对项目的质量水平进行核实并且采取纠正措施, 你应该做什么, 描述你采用的措施和实施的步骤。

2、项目质量保证部门最近对项目进行了质量检查, 得到了一系列的发现和和建议。其中有一条建议看起来非常关键, 应该采纳, 因为它能影响到能否向顾客成功地提交项目产品。如果这条建议没有得到采纳的话, 产品很可能达不到要求。你作为项目经理应该怎么做, 并分析你决策的依据和可能产生的效果?

3、WPS 与 OFFICE 在中国市场上的竞争

WPS 是中国人最熟悉的文书处理软体, 金山公司最先推出的基于 DOS 版本的 WPS 因为简单易用, 很快取得了较大的市场份额, 成为文字处理方面的老大。但是随著美国微软推出了 WINDOWS 视窗作业系统, 金山公司没有对自己的 WPS 进行必要的改进, 没有跟上发展的潮流, 推出基于视窗的系统, 同时微软公司的办公软体已经完成了汉化, 并且具有“所见即所得”的特点, 很快占据了大部分中国市场。虽然金山公司推出了 WPS2000, 但是已经无力回天, 市场份额已经被蚕食无几。

分析这场竞争中双方的质量观念以及各自质量管理的特点和存在的问题。

4、一家大型医疗器械公司刚雇佣了一家著名咨询公司的资深顾问斯考特来帮助解决公司新开发的行政信息系统 (EIS) 存在的质量问题。EIS 是由公司内部程序员、分析员以及公司的几位行政官员共同开发的。许多以前从未使用过的计算机行政管理人员也被 EIS 所吸引。EIS 能够使他们便捷地跟踪按照不同产品、国家、医院和销售代理商分类的各种医疗仪器的销售情况。这个系统非常便于用户使用。EIS 系统在几个行政部门获得成功测试后, 公司决定把 EIS 系统推广应用到公司的各个管理层。

不幸的是, 在经过几个月的运行之后, 新的 EIS 产生了诸多质量问题。人们抱怨他们不能进入系统。这个系统一个月出几次故障, 据说响应速度也在变慢。用户在几秒钟之内得不到所需信息, 就开始抱怨。有几个人总忘记如何输入指令进入系统, 因而增加了向咨询台打电话求助的次数。有人抱怨系统中有些报告输出的信息不一致。显示合计数的总结报告与详细报告对相同信息的反映怎么会不一致呢? EIS 的行政负责人希望这问题能够获得快速准确地解决, 所以他决定从公司外部雇佣一名质量专家。据他所知, 这位专家有类似项目的经验。斯考特的工作将是领导由来自医疗仪器公司和他的咨询公司的人员共同组成的工作小组, 识别并解决 EIS 中存在的质量问题, 编制一项计划以防止未来 IT 项目发生质量问题。

案例问题:

- 1) EIS 系统存在哪些质量问题?

- 2) 对于上述问题应该怎样做?
- 3) 一个项目团队如何知晓他们的项目是否交付了一个高质量产品?
- 4) 如果你是斯考特, 你会编制怎样一个质量计划(保证和控制)来防止未来的 IT 项目发生质量问题?

第七章

一、选择题（不定项）

- 1、在一个复杂的大型项目中接受或拒绝提出的变更的权限归（C）所有。
A.赞助人 B.客户 C.变更控制委员会 D.项目经理
- 2、对一项在发生之前未界定的风险事件作出响应称作（A）。
A.缓和风险响应 B.变通方法响应 C.纠正行动响应 D.应急响应
- 3、某项目的成本或进度计划经常由管理层作出指示,在此情况下项目经理应采取以下所有行动除了（D）。
A.进行风险评估 B.将后果告知管理层
C.就范围进行谈判 D.接受她而不事先采取任何行动
- 4、风险管理的适当程序包括（B）。
A.识别量化制订对策和控制
B.识别规划控制和评估
C.要素识别缓解管理和对策
D.量化回避接受和缓解
- 5、以下均主要用于项目控制除了（D）。
A.里程碑分析 B.业绩报告 C.挣值分析 D.效益 成本分析
- 6、在软件项目编程阶段结束时，项目经理得到指示要将主要程序员调换到另一个项目，编程小组的其余成员都较为有经验，项目经理应做的第一件事是（C）。
A.与顾客协商并请其作出决定
B.与其他项目的经理商议以确定是否确有需要
C.与主要程序员会谈将目前项目编程活动的状况记录在案
D.向项目办公室提出招聘新的主要程序员的建议
- 7、为了确保明确了解客户要求并且制定令人满意的项目计划，在开始项目执行之前项目经理应该（D）。
A.邀请客户会见项目班子审查其专业背景和技术优势
B.通过由技术组定期审查来确认项目控制计划
C.将重点放在以获得正式批准文件的方式接受最后成果验收上
D.通过由客户及其他利害关系者审查项目计划和确认项目基准来获得计划的批准
- 8、在管理一个项目时您怀疑一个班子成员曾将客户信息向客户的一个竞争对手披露您首先应当（C）。
A.与其他经理讨论该班子成员
B.与其他班子成员讨论您的怀疑
C.警告客户注意可能的风险
D.与其他班子成员面谈以进一步评估情况
- 9、为了制订预算以下都需要评价除了（C）。
A.应急成本 B.直接成本 C.沉没成本 D.间接成本
- 10、顾问认定六周延误是由项目经理和项目班子两个月前发现并且在努力解决的一个问题所造成的，只要赞助人审查了项目经理为赞助人起草的报告，赞助人和项目经理之间的混乱本可以避免（C）。
A.特别分析 B.日常工作 C.例外物项 D.成果
- 11、您是被委派实施质量改进过程的项目经理,质量改进要求降低成本，总裁已要求您的计划落实这一项目,您在拟定项目计划方面首先交付使用的是（B）。

- A.项目费用估算 B.项目范围描述 C.项目进度计划 D.项目质量计划
- 12、出于以下所有原因应终止项目除了（D）。
- A.项目不再符合公司目标 B.项目范围已作重大改变
C.无法提供完成项目活动的资源 D.项目融资业已取消
- 13、在何种项目过程组中不确定因素最高（B）
- A.控制 B.执行 C.规划 D.启动
- 14、您获悉供应商因其办公场所发生灾难而无法交付产品，以下何种是风险转移。（D）
- A.违反合同 B.承担损失 C.利用外部储备 D.向保险公司提出索赔
- 15、某公司与国防部签订了一份建造计算机中心系统的固定价格合同，尽管项目在预算和进度计划范围内，但国防部因设施与预期不符提出异议而扣除 10%的最终费用，这种情况本能够通过以下（D）方式加以避免。
- A.正规的范围核查系统 B.成本加激励合同
C.变更控制计划 D.合同中有关预期质量的规定
- 16、进行有效的风险管理的首要原因是（A）。
- A.作出决策所需的清晰可见信息
B.被识别出的风险的来源
C.在项目管理过程中应尽早的任命项目经理以便对识别出的风险进行管理
D.项目队伍成员经过风险培训并了解其产生的原因后，有助于建议并实施风险缓解策略。
- 17、有两类风险：商务和可保险型，以下哪项可看作可保险型风险。（D）
- A.薪水册成本 B.机会成本 C.沉淀成本 D.有担保的承包商造成的损害
- 18、如果决策的结果预先不知道，这是以下哪个概念的定义。
- A.确定性 B.风险 C.不确定性 D.已知-未知
- 19、针对固定价合同，付款的风险是（C）。
- A.承包商的实际成本 B.承包商的成本加固定费用
C.在承包商的投标中未公开的应急费用
D.根据风险评估预测所作的预测成本并用于处理风险
- 20、由谁最终负责确定和管理项目风险。（A）
- A.项目发起人 B.经理 C.团队 D.经理和项目发起人
- 21、现在已经落实了项目预算，然而在预算或项目范围中却有些工作没有计划到的内容，在哪儿可以找到执行这些新发现的内容所要作的资金？（C）
- A.应急储备 B.项目利润 C.管理储备 D.放弃资金
- 22、通过风险分析过程决定识别的一个风险事件无法避免，也不能减轻或保险，这是个关键的风险事件，一旦发生可能造成项目失败，项目经理最佳的选择是（B）。
- A.贬低风险的重要性，让项目团队找到一个克服任何失败的方法
B.非常关注，加强管理该风险事件和所有的其它界相关事件
C.让项目评估小组继续分析该风险事件，直到降低预期负值
D.忽略风险评估，因为不管赋予了什么值，都只是一个估计，绝对不会完全等同于预期的状态

二、填空题

- 1、项目风险的三个属性是风险事件、发生概率、受威胁的金额。
- 2、权变措施的确定是在风险管理的风险监控步骤。
- 3、应急计划编制包括定义一旦已识别风险发生后要采取的步骤。
- 4、购买保险是转移风险的例子。
- 5、风险应对措施可分为规避、保留、控制、转移。

三、简答题

- 1、对非关键风险应该采取什么措施进行管理控制。
- 2、在执行项目期间，发生一个在风险管理计划中没有涵盖的重大问题，这时你将采取什么样的风险管理措施。
- 3、简述对于一个软件项目，什么是风险的拥有者。
- 4、最高风险影响通常发生在项目生命周期的哪些阶段，对于一个软件开发项目而言这些风险通常可能是哪些？
- 5、简述风险识别的方法。

四、设计题

- 1、您是一个包括重大软件分解目的长期复杂项目的项目经理在软件交货前两天计算机中心被彻底破坏丢失了所有源代码而且没有任何备份数据这导致六个月的努力付诸东流，你将采用何种措施预防发生这一问题，如何应对出现的这种风险？
- 2、你负责一个软件项目，在软件编码阶段，你发现项目组有些成员可能会离开项目组，其中有项目的骨干力量，也有一般成员，而且你觉察可能他们之间似乎达成一种共识，准备一起离开，你如何应对出现的这种风险，立即应该采取什么措施，并同时分析出现这种风险的原因。
- 3、数据仓库和经营分析往往是高风险项目，高风险项目通常会受到高层管理的关注以及最为细致的审查，这样在一定层面上加强了对项目风险的管理，但是对项目经理增加了风险控制的压力，也会影响项目经理的风险控制力，你作为一个项目经理，在风险控制和管理方面如何处理好与高层领导之间的关系。
- 4、你为一家高科技研发组织工作。你了解风险管理对于项目成功的意义。因为你的小组经常在不完整的信息基础上做出决定，你问你的经理是否可以派两名成员接受一个风险管理培训课程。你还建议购买一个软件包帮助风险。虽然你的经理赞赏你的建议，但是声称没有经费实施。她要求你尽你所能识别、分析和应对项目的风险，而她将寻找其它方法。她今天将你召到他的办公室。她得知项目管理办公室有三位成员在风险管理方面接受过训练。他们将对你的计划进行审核。如何看待和准备应对这种审核，并说明风险审计和风险评估之间的区别是什么，另外在以后的项目中你如何就风险管理方面与你的经理进行协调？

第八章

一、选择题（不定项）

- 1、在项目快要结束时，如果客户想要对工和范围进行大的变更，项目经理应该（D）。
A.进行变更 B.告诉客户变更带来的影响
C.拒绝变更 D.向变更控制委员会汇报
- 2、变更请求可能来自（ABD）。
A.对项目章程的审核 B.对执行项目的组织的战略计划的回顾
C.项目团队解决问题的技能要行以提高 D.范围定义出错或遗漏
- 3、项目计划对于变更控制非常重要，这是因为它可以（ABCD）。
A.针对管理哪些变更提供基准计划 B.为执行项目提供信息
C.提醒项目团队哪些问题将来可能引起问题 D.在整个项目期间变化
- 4、配置管理是（A）。
A.用于确保项目产品的说明是正确和完整的
B.工作分解结构的产物
C.就确保满足项目设计标准开发的一组程序
D.追踪预算和进度变化的机制
- 5、关于变更，项目经理最应该关注的是（D）。
A.发现变更时，就着手进行处理 B.对变更进行记录
C.让管理层知道变更 D.防止不必要的变更
- 6、以下哪种情况需要书面变更通知。（A）
A.所有项目，不论大小 B.大项目
C.实施正规配置管理系统的项目 D.需要进行成本变更控制系统的项目
- 7、你的项目有一些不同的工作结果。你正在收集关于这些工作结果的信息，包括有哪些方面消耗了项目成本，完成了哪些可交付产品以及哪些还没有完成。你将在下列哪项流程中使用这些信息？（ABCD）
A.项目计划执行 B.全面变更控制 C.业绩报告 D.范围核实
- 8、你在为你的公司实施一个项目管理方法。该方法要求你的公司建立一个变更控制委员会。以下哪一项是对变更委员会的最佳描述。（B）
A.建议在各种规模的项目中都采用
B.按照要求通过它来批准或者拒绝变更请求
C.由项目经理管理，项目经理同时担任委员会秘书
D.同主要的项目小组成员组成
- 9、你在准备一个综合项目计划和一个项目时间表。你将它们提交给筹划指导委员会，并得到了批准。有关各方也接受了计划。现在是分发这些计划的时候了。项目计划和时间表应该分发给（A）。
A.组织中执行项目的所有有关各方 B.项目所有的干系人
C.项目小组成员和项目发起人 D.在沟通管理计划中指明的人
- 10、大多数项目实施过程中会出现一些变更，使得项目最终的结果可能偏离最初预期的效果。因此，作为项目经理，你需要尽量地减小变更的影响，并确保在这些变更发生的时候能得到适当的管理。一种可以帮助你达到这个目的的方法是保持项目最初定义的范围和整体的业绩基线。以下这些做法中哪一项不能帮助你达到这个目的？（D）
A.拒绝新的变更
B.接受出现的各种变更，并将其与原有的基准线相结合制作出新的基准线

C.持续不断地管理基准线上出现的变化

D.确保项目范围变更在产品范围变更中得到反映

11、项目计划编制方法是指导项目团队系统地编制项目计划的方法。你正在为你们公司设计一个计划编制方法，你想把“硬性”和“软性”的工具都包含在其中，下列哪项属于“软性”工具的范畴？（BC）

A.项目管理软件 B.一个持续改善的目标

C.一次项目动员大会 D.工作分解结构与会计代码对应的编码系统

12、你正在管理通信服务系统项目。客户，你的上级、客户和其它有关各方都已经确定和批准了产品和系统要求。项目按照时间表实施。到目前为止似乎每个人对进展感到满意。你刚刚得知一个新的管理规定将引起一个项目执行标准发生变更。为保证该变更包括在项目计划中，你应该（A）。

A.召开变更控制委员会会议

B.修改 WBS、项目时间表和项目计划，以反映新的规定和要求

C.准备变更请求

D.立即通知受到影响的各位干系人有关项目实施的变更内容

13、一项目团队成员发现一个技术问题，这可能要求范围变更。项目经理应该（B）。

A.接受变更并通告客户 B.向评审委员会递交变更要求

C.与业主联系以获得其批准 D.重写工作说明书，使其包括变更问题

14、项目工作的细化及项目交付物和项目目标的确认，这些都要明确在项目的（）过程中并且记录在项目的（）。D

A.范围规划,范围说明书 B.立项,章程

C.开始,范围说明书 D.范围规划, 章程

15、有一个文件，它通过确定项目目标和主要项目可交付成果，形成了项目团队和项目客户之间达成一致的基础。这个文件的名称是？C

A.执行计划 B.配置管理计划 C.范围说明书 D.工作授权计划

二、填空题

1、项目变更的三大起因是软件配置项存在缺陷、需求变更、需求增加。

2、项目控制的两个基本目标是一致性、完整性。

3、对项目可交付成果负主要责任的是项目经理。

三、简答题

1、简述变更控制委员会的作用。

2、简述软件项目中组成软件配置项的主要软件项目。

3、简述变更控制流程。

4、描述一种软件配置项的版本编号方法。

5、简述软件项目里程碑的设置。

四、设计题

1、你是一个项目经理，负责完成一个新的计算机系统。管理层希望项目能在低成本的情况下实现高收益。你希望能够将时间，成本和产品的功能很好地结合起来，这样在长远的角度来看是增加了项目的价值。但是，项目的一个承包商雇佣了高级的程序员，这使得该承包商比其他几个承包商的成本高。当与干系人一起工作时，你应该如何进行项目变更管理，并协调好干系人之间要求变化。

2、你负责管理一个大项目，设计到 20 个内部主要干系人，他们分别代表 7 个大公司。这个大项目涉及到 8 个不同的承包商，他们的工作必须相互协调。你直接管理的项目团队有六个团队领导。每个团队领导各带领一支由 15 人组成的团队。因此，你认识到必须投入大量的

精力进行有效的项目变更控制。你如何规划项目的配置管理计划，如何组建项目变更控制委员会，在项目变更控制方面你自己最主要的工作重点在哪里？

3、你有一个网络公司，目前公司刚刚起步，很少有合适的项目管理政策和规章，但是你的公司去年还是有很可观的利润。经验告诉你：一定的控制是必要的，尤其是对于变更频繁的项目。你试图为你的公司建立一个配置管理系统，但是一定要说服一群 20 来岁的，急着想挣钱的这群年轻人接受它。为了保证这个系统行之有效，如何规划公司的配置管理系统，并根据该系统制定相应的变更控制规程。

第九章

一、选择题（不定项）

- 1、项目经理花在沟通上的时间占多少? (B)
A.50% B.75-90% C.30% D.40-60%
- 2、项目经理应该 (D)。
A.控制所有信息 B.尽力控制沟通
C.委托控制沟通 D.通过沟通系统获得足够的关于冲突的信息
- 3、项目的本质决定了项目要求 (C)。
A.沟通仅限于有关产品、进度、质量、成本的事实
B.对沟通严密控制，这样其他有竞争冲突的项目经理就不能获得一些不公平优势
C.项目经理是客户、高层管理、部门经理和项目人员之间的沟通焦点
D.所有项目报告都应该在内部、外部共享
- 4、关于项目中的冲突，下面描述正确的是 (D)。
A.冲突是不好的 B.冲突是由麻烦制造者引起的
C.应该避免冲突 D.冲突常常是有利的
- 5、谁应该负责确保信息是清楚、明确和完整的? (B)
A.项目经理 B.信息传递者 C.信息接收者 D.信息传递者和接收者
- 6、以下哪种方法是向高级行政人员汇报月进展的正确手段。(A)
A.里程碑图 B.时标条形图 C.PERT D.网络图
- 7、项目执行期间，进度绩效和成本绩效均令人满意，这时重新委任了一个项目经理，他正出席见面会，什么是最重要的? (C)
A.设定目标 B.向项目干系人介绍小组成员 C.检查沟通 D.项目章程
- 8、什么时候需要用正式的书面信函。(B)
A.检测到错误时 B.客户要求合同中没有涵盖的附加工作时
C.项目出现进度问题 D.项目成本超支
- 9、项目沟通系统的关键元素是 (C)。
A.进展报告 B.项目指令 C.项目经理 D.客户
- 10、大量使用 (B) 沟通最有可能协助解决复杂的问题。
A.口头 B.书面 C.正式 D.管理信息系统
- 11、一个拥有 5000 员工的组织开始了改造项目，项目团队由每一个单位派出一位代表组成。识别和满足项目干系人的信息需求的最佳方法是? (A)
A.沟通计划 B.沟通和职责矩阵 C.人员编制和资源管理计划 D.OBS
- 12、项目执行期间重新委任了一名项目经理，项目已经按照计划执行，但是项目经理发现客户对报告方法相当不满，项目经理应该首先做什么? (B)
A.检查沟通系统 B.询问客户的不满和要求，找出解决方案
C.向客户建议修改报告 D.让项目团队制定替代方案
- 13、项目出现人员绩效问题，最好通过什么手段处理? (D)
A.正式书面沟通 B.正式口头沟通 C.非正式书面沟通 D.非正式口头沟通
- 14、在项目环境中，以下哪句关于沟通的话是正确的? (B)
A.项目经理必须承担确保信息接收者已经收到信息的主要任务
B.高效会议、战争室、紧矩阵促进有效沟通
C.如果项目有 12 个人，则有 48 条沟通渠道
D.大多项目经理在沟通上花掉工作时间的 30%

15、某项目经理就一个复杂的问题做了决策，几个月后，类似的问题又出现了，最可能原因是什么？(B)

- A.风险分析不足 B.疏忽对解决问题的确认
- C.忽略了向发起人汇报 D.没有使用鱼骨分析图来分析原因

16、当项目经理进行谈判时，关于非口头沟通技术描述正确的是 (B)。

- A.不太重要 B.非常重要
- C.涉及到成本和进度目标时才重要
- D.涉及到异文化时才重要

17、以下各项除了 (C) 都是沟通障碍。

- A.低补偿引起的不利态度 B.技术语言造成的困难
- C.固定价合同的清算损害条款 D.缺少明确的沟通渠道

18、总体说来，项目干系人间的分歧的解决应该有利于 (D)。

- A.发起人 B.高层管理 C.执行组织 D.客户

19、如果想要创造一个善于接纳的沟通气氛，项目经理应该 (ABCD)。

- A.保证所有的沟通都明了并被理解
- B.用他希望他人对他讲话或写信的方式对别人讲话或写信
- C.让项目团队准备一个项目沟通计划
- D.保证小组成员获得执行工作所需的信息

20、以下哪项是用于沟通计划编制的工具或技术 (A)

- A.项目干系人分析 B.沟通技巧 C.信息检索系统 D.信息发布系统

21、深入的(移情)聆听需要理解他人的观点，为了展示深入的(移情)聆听技巧，项目经理应该 (D)。

- A.重复信息内容 B.查明内容，做出评价
- C.评价内容，提出建议 D.改述内容，对他情感做出反应

22、以下各因素中，哪一个对项目沟通要求影响最大？(D)

- A.项目干系人职责关系 B.外部信息需求
- C.技术可利用性 D.项目的组织结构

23、以下项目经理的资格要求中最重要的是 (D)。

- A.管理经验 B.谈判技巧
- C.技术领域的教育背景 D.与他人有效合作的能力

24、在与客户打交道的过程中，项目经理应该 (B)。

- A.保持诚实以避免项目或机构被起诉
- B.尽力形成一种友好，诚恳，开放的关系
- C.通过劝说客户扩大项目范围来获取更多的利益
- D.做能使顾客满意的任何事，以赢得更多生意

25、当与一个行动型的人沟通时，项目经理应该 (A)。

- A.尽可能简短，强调他或她的观点的可行性 B.提供可选方案，包括利弊
- C.在对方离题是保持耐心 D.尽可能地快，保证所有信息传达给对方

二、填空题

- 1、项目沟通的组织形式的三个层面为 项目内部、与上级、与客户。
- 2、正式的沟通渠道有 链式、Y式、轮式、环式、全通道式。
- 3、非正式的沟通渠道有 单线式、偶然式、流言式、集束式。
- 4、传统的沟通方式有 发布指示、信息公告、会议制度、个别交流。

三、简答题

- 1、简述正式的沟通渠道及其优劣。
- 2、简述新兴的沟通的方式。
- 3、简述 MBTI 人格理论对人格特征的划分。
- 4、如何有效地与 INTJ 型的开发人员进行沟通。
- 5、简述民主和独裁式沟通方式的适用情况。

四、设计题

- 1、你现在管理一个大型项目，部分项目团队成员在不同的国家，而且相互之间时差很大，在本国内有大量的项目团队成员散布在一个较大的地理区域，你作为项目经理，应该采用什么样的沟通方式比较适宜，在沟通中应该注意些什么问题，在沟通中出现冲突，你将采取什么的处理措施？
- 2、你被任命为一个项目的项目经理。在你曾经参加过的项目中，整个团队的成员在项目动员大会之后就很少再碰面，你对这种做法比较失望。因为在整个项目进展过程中项目团队成员看不到项目进展的整体情况，有时你也看不到呈报给高层管理者的鲜明进展报告。因此你相信与项目团队成员分享信息是非常重要的。作为项目经理，你最先采取的行动就是建立一套信息检索系统。你如何规划这套信息检索系统，并以此建立什么样的项目沟通渠道和方式？
- 3、你负责的企业的 ERP 系统二次开发和实施项目已经进行了 18 个月了，某天，公司的 CEO 给你发了一封电子邮件，要你向所有的、确定的、内部和外部的干系人报告项目当前的情况。报告的时间定在了下周一。你预计可能会有 50 多人出席。你如何准备好这次报告会，并拟定该次报告的主要内容。
- 4、你负责开发一个事业单位的办公系统，由于办公系统对现有所有部门的工作都会产生影响，有的会影响相关部门的部门利益，因此的调研需求是于不同部门进行沟通发现存在一些抵触情绪，也有些客户要求之间彼此冲突，由于项目组在客户单位现场开发，有些客户对项目组的工作存在影响，有些年轻的项目组开发人员在对待客户的态度上也存在一些问题，因此项目比较难以得到客户的配合，你作为项目经理，将采用什么措施来与客户建立良好的沟通渠道，并且能够调动客户参与项目的积极性，同时改善项目组开发人员的沟通方式。

第十章

一、选择题（不定项）

- 1、为一个企业开发一个客户关系管理系统，开发完成后到客户使用环境中进行实施安装，该类型的产品发布属于（B）
A.客户购买产品 B.为客户进行定制安装发布 C.客户购买软件服务，而非产品
D.客户代理产品服务
- 2、对于嵌入式软件系统，一般采用的发布形式为（C）。
A.磁盘 B.光盘 C.EPROM D.硬盘
- 3、下面不属于网络发布形式的是（D）。
A.网络下载 B.网络安装 C.在线升级 D.在线支付
- 4、项目团队成员通常会在完成项目工作的过程中获得新的技能并提高现有技能的熟练程度。当这一切发生的时候，对人力在资源数据库中的雇员技能信息进行即使更新就显得很重要。这一项工作应该在以下哪一个过程中完成？（B）
A.资源计划编制 B.团队建设 C.沟通计划编制 D.管理收尾
- 5、维修维护对项目来说至关重要并且（B）。
A.被划分在项目收尾阶段必须进行的工作
B.在信息系统项目的生命周期中有一个单独的阶段因为计算机系统的 60~70%的生命周期成本大都来自维护
C.不能为视作项目生命周期的一部分
D.总是被视作一个单独的项目
- 6、在阶段性收尾回顾会议上对于即是投资方又是实施者的项目组来说最难决定的是（A）。
A.下一阶段的预算分配 B.批准下一阶段的范围变更
C.批准下一阶段预算的增加 D.取消项目
- 7、在收尾阶段进行的历史数据记录对将来项目的是非常有用的（ABCD）
A.指示发展趋势重大的问题 B.分析成果及失误的可能性
C.分析优势记录结果 D.判断结果制定标准
- 8、一个项目延迟完工及超支的最常见的非行为性原因是（C）。
A.挑选不合适的人作为项目经理 B.挑选错误的人作为项目发起人
C.接受一个高风险项目 D.需求定义失误
- 9、在一个重大的项目完工时，以下哪项被认为是重要的（ABCD）。
A.财务记录 B.采购文件和记录 C.正式验收 D.技术规范
- 10、通过重提你们的公司在千年虫发作期间遗产资料系统的遭遇，你最终说服了公司的管理层在项目一开始就考虑对系统进行维护。然而，除了要考虑系统设计的问题外，系统维护还应该（B）。
A.在项目收尾阶段始终要进行的一项工作
B.系统维护应该在系统开发项目的生命周期中独自占有一段时间，因为计算机系统整个生命周期成本的 60%到 70%主要是花在维护系统上
C.不被算在项目生命周期内
D.被看作一个独立的项目
- 11、项目失败的理论原因是（ABCD）。
A.缺少项目式的或者强大的矩阵结构，不良的范围定义，以及缺少项目计划
B.缺少上级管理部门的支持和承诺，项目团队不和谐，以及项目经理缺少领导能力
C.客户需要的不良定位，项目团队工作位置上的分散，以及在整个项目进程中缺乏与客户的

沟通

D.组织结构因素，客户需要的不良定位，不合适的项目具体要求，以及不良的计划编制和控制

12、项目成功依赖于大量的相互关联的因素，包括时间、成本以及范围控制。然而，任何一个项目的成功主要依赖于（B）。

A.客户接受 B.客户满意

C.客户在满足自己的需要的基础上有一定的妥协

D.超过客户最初设定的项目范围

13、对项目进行总结后你发现按进度计划要花 28000 小时，已经挣得 25000 小时，支付 26000 小时，正确结论应该是（C）。

A.项目的成本效率非常有利 B.我们需要趋势分析报告

C.项目滞后于进度计划 D.项目超前于进度计划

14、以下哪项不是项目失败的原因?(C)

A.计划要求在太短的时间完成太多的任务 B.财务估算不到位

C.有一个中心计划编制部门执行计划编制 D.管理层项目管理经验不足

15、在哪种组织中，项目成员在项目收尾阶段最为焦虑?(C)

A.职能型 B.矩阵 C.项目型 D.强矩阵

16、项目收尾阶段最后完成的是什么?(B)

A.业主正式验收 B.总结经验教训 C.重新安置项目参与者 D.范围核实

17、你是一个大型 IT 公司的项目经理。“PX”软件由一家软件开发公司开发，并将合成到你的系统，最近你发现“PX”有错误，如不纠正就无法交付，“PX”公司不想让你的客户知道这个问题，因为这个问题要在项目完工后很久才会出现，他们也可以在纠正或出售下一个版本的“PX”，“PX”公司和你的公司都可以在从中获取利润，你如何克服这个冲突？

A.会见客户，告诉他们如何向“PX”的工程师询问新的软件的功能，这样客户就能发现问题了(D)

B.忽略这个问题，因为项目完成后你将要离开

C.和“PX”公司经理讨论这个问题，劝服他不要使用这种方法

D.暂时不向客户透露，会见你的主管和“PX”经理和销售小组探讨备选方案

18、项目管理水平的提高，主要来源于（C）。

A.书本 B.培训 C.经验 D.老师指导

二、填空题

1、一个为企业定制进销存系统，项目验收包括环境验收、功能验收、性能验收、服务验收。

2、软件项目总结包括技术、管理、商务、财务的总结。

3、后期软件维护的方式一般有指导性维护、远程维护、发布补丁、现场维护。

三、简答题

1、简述作为企业定制软件的项目，该项目给用户进行培训的方式和主要内容。

2、简述通过光盘发布软件的流程。

3、一个软件项目结束后，谈谈管理方面的总结方式与内容。

4、为一个单位开发一个收费管理系统，简述系统上线的组织和实施步骤。

四、设计题

1、你一直在管理着一个项目，利用各种承包商为世界上最大的热气球设计和开发新的航空电子控制系统。这一项目快要结束了。在过去 4 年中，你把 10 个项目外包了相应的承包商。有些承包商表现良好，并且容易合作，但一个承包商有许多困难，因此你不得不因为该承包

人表现差而终止合同。另一个承包人在收到最后付款之前完成某些技术文献。还有一个承包商有一些未付讫发票，因为它不遵守所有恰当的契约条款，当你了结这些合同时，你应当采取什么样的措施，来完成项目的验收，同时保证公司和项目组的正当权益。

2、你最近刚刚结束了一个项目的工作，这个工作要求你做大量的额外工作以按时完成任务。虽然起初的电脑设计工作很适合你，但是你同时要为项目准备大量技术资料和复杂的编程工作。最初你进入到这个项目的时候你分配的工作并不包括准备技术资料和编程，而且这些工作也不是你的专长。你必须在周末和夜晚加班工作。你在疑问为什么自己要做那份工作，以及为什么一开始的时候没有分配好工作。你马上要开始管理公司的下一个项目，非常希望避免出现类似的情况。因此，你总结上一个项目的经验教训，在下一个项目当中你应该采取什么管理措施来避免上一个项目中出现的那些状况。

3、你负责一个企业的产品管理系统的开发项目，该企业原有一个单机版的产品管理系统，由于功能简单，不能应用于网络上，现在开发的系统由三个部分构成

1) 产品管理客户端。为一个桌面软件，安装在企业生成管理的相应部门的电脑上。

2) 产品数据库。公司提供一个专有数据库服务器来存储和管理公司所有的产品信息，该服务其放在公司专门的机房中，有一位系统管理员进行管理和维护。

3) 产品发布网站。面向互联网发布公司产品信息，该系统与公司的网站集成在一起，他与公司局域网通过电信网络进行连接，与产品数据库之间建立了一个专用的 VPN 通道，因此产品发布网站能够直接读取公司产品数据库中的产品信息。

你作为该项目的项目经理，你如何组织该系统的部署和实施，制定一份项目部署和实施方案，另外采取什么措施来组织该项目的验收，以保证验收的顺利有效率的进行。

