**《项目管理》4次作业**

**一、单项选择题**

1、在项目管理过程中，有一类人或组织会对项目的结果感兴趣，受到项目结果的影响，并希望影响项目的结果。这一类人或组织叫做（ ）。

A.项目的发起人 B.项目的客户 C.项目经理 D.项目利益相关者

2、以下各项都有项目的特点，除了（ ）。

A.有始有终 B.临时性 C.重复性 D.独特性

3、在以下组织中，最机动灵活的组织形式是（ ）

A.项目型 B.职能型 C.矩阵型 D.复合型

4、项目型结构适用于以下哪种情况（ ）？

A.项目的不确定因素较多，同时技术问题一般

B.项目的规模小，但是不确定因素较多

C.项目的规模大，同时技术创新性强

D.项目的工期较短，采用的技术较为复杂

5、下列有关矩阵型组织结构情况描述中，错误的是（ ）。

A.矩阵型组织结构能充分利用人力资源

B.项目经理和职能部门经理必须就谁占主导地位达成共识

C.项目经理必须是职能部门领导，这样才能取得公司总经理对项目的信任

D.矩阵型组织结构能对客户的要求做出快速的响应

6、以下哪一个不是项目团队的特征（ ）。

A.目的性 B.临时性 C.封闭性 D.双重领导性

7、上周你在某海滩度假。今天你正在检查将要承担的项目范围变更请求，因为前任项目经理辞职离开。为了判断项目范围将有多大程度的变更，你需要将变更请求与以下哪个项目文件进行比较：（ ）。

A.项目范围说明书 B.工作分解结构 C.项目章程 D.项目范围管理计划

8、项目范围界定时经常使用的工具是（ ）。

A.工作分解结构 B.需求分析 C.可行性研究 D.网络图

9、项目章程和范围说明书是这样的文件，它们被设计来对于项目目标、可交付成果和商业利益达成共识，以方便：（ ）。

A.项目经理和业主 B.项目团队计划小组

C.项目业主和项目支持者 D.项目干系人

10、确定为生成项目产出物及其各个组成部分而必须完成的任务、或必须开展的活动的项目时间管理特定工作属于下面哪项过程（ ）。

A.活动排序 B.活动定义 C.资源需求估算 D.工期估算

11、通过估算最小任务的成本，再把所有任务的成本向上逐渐加总，从而计算出整个项目的总成本，这种方法是（ ）。

A.专家判断法 B.自下而上估算法 C.自上而下估算法 D.参数模型估算法

12、项目资源计划工具不包括（ ）。

A.资源矩阵 B.甘特图 C.资源需求清单 D.资源负荷图

13、项目质量控制与项目质量保证的关系是（ ）。

A.截然分开的 B.目标是不同的

C.相互交叉、相互重叠的 D.采用的方法是一样的

14、当检查质量成本时，你认为培训成本属于（ ）。

A.质量保证成本 B.质量纠正成本 C.内部故障成本 D.外部故障成本

15、为了进行质量控制而进行的测试结果主要用于（ ）。

A.作为编制质量管理计划的一个输入内容 B.用于确定一个操作性定义

C.为绘制控制图做准备 D.作为质量保证的一个输入内容

16、项目集成管理的责任者是（ ）。

A.高级管理者 B.项目经理 C.项目团队成员 D.项目管理顾问

17、下列表述正确的是（ ）。

A.项目成本随着进度的较少而增加

B.项目成本随着进度的拖延而减少

C.项目质量标准的提高会增加项目的成本

D.对项目进度、成本和质量进行集成管理时，只注意这三方面协调和综合管理

18、项目质量保证包括（ ）。

A.项目内部质量保证和外部质量保证 B.项目内部质量保证

C.项目外部质量保证 D.项目各项质量保证

19、以下哪个不是项目管理的核心知识领域？（ ）

A.范围管理 B.时间管理 C.人力资源管理 D.冲突管理

20、以下哪个是项目质量管理的核心过程？（ ）

A.质量规划 B.风险管理 C.进度控制 D.沟通管理

21、下列表述正确的是（ ）。

A.与其他项目阶段相比较，项目结束阶段与启动阶段的费用投入较少

B.与其他项目阶段相比较，项目启动阶段的费用投入较多

C.项目从开始到结束，其风险是不变的

D.项目开始时，风险最低，随着任务的逐项完成，风险逐渐增多

22、随着项目生命周期的进展，资源的投入（ ）。

A.逐渐变大 B.逐渐变小 C.先变大再变小 D.先变小再变大

23、确定项目是否可行是在哪个工作过程完成的（ ）

A.项目启动 B.项目计划 C.项目执行 D.项目收尾

24、以下组织中最容易形成多头领导的是（ ）。

A.职能型 B.项目型 C.矩阵型 D.复合型

25、下面哪种文件是项目小组与业主之间确定项目目标和项目的主要交付成果而达成协议的基础（ ）。

A.项目计划书 B.项目合同 C.技术开发协议 D.项目范围说明书

26、你已经被任命为一项新项目的项目经理，必须准备项目范围说明书。为帮助制定项目的框架，你需要制定工作分解结构以描述工作的规模和复杂程度。没有现成的工作分解结构模板可利用，为了准备工作分解结构，你首先必须（ ）。

A.估计每个项目可交付成果的成本和使用寿命 B.确定项目的主要可交付成果

C.确定项目的每个可交付成果的组成成分 D.明确主要任务

27、在对项目活动的进一步细化分解的基础上所生成的，是项目所要开展的各项具体活动的说明文件，是项目活动定义所给出的最主要的输出信息和文件的是指（ ）。

A.活动清单 B.资源日历 C.工作分解结构 D.进度计划

28、编制项目进度计划的方法不包括（ ）。

A.关键路径法 B.关键链法 C.甘特图法 D.箭线图法

29、项目成本管理主要包括项目资源计划、项目成本估算、项目成本预算和（ ）。

A.工作分解结构 B.项目成本控制 C.项目进度计划 D.项目净值分析

30、若已知PV=220元，EV=250元，AC=200元，根据净值分析法，则此项目的SV和项目状态是（ ）。

A.30元，项目提前完成 B.-30元，项目比原计划滞后

C.50元，项目提前完成 D.-50元，项目比原计划滞后

31、项目质量控制与项目质量保证的关系是（ ）。

A.截然分开的 B.目标是不同的

C.相互交叉、相互重叠的 D.采用的方法是一样的

32、在成本/收益分析中，项目质量收益是指（ ）。

A.项目质量的提高而增加的收益

B.满足了质量要求而减少返工所获得的好处

C.项目质量要求的降低，而减少的成本

D.项目质量的提高，增加的收益与增加的成本之差

33、能描述由不同原因相互作用所产生的潜在问题的方法是（ ）。

A.趋势分析 B.因果分析图 C.控制图 D.帕累托图

34、项目集成计划是由谁来制定的（ ）。

A.高级管理者 B.职能经理 C.项目经理 D.项目团队

35、在哪种项目上需要书面的变更通知单（ ）。

A.大项目 B.小项目 C.进度不可以调整的项目 D.无论大小的所有项目

36、戴明环的四个过程包括（ ）。

A.计划－处理－执行－检查 B.计划－执行－处理－检查

C.计划－检查－执行－处理 D.计划－执行－检查－处理

37、能确定影响项目质量的因素是由随机事件还是由突发事件引起的方法是（ ）。

A.流程图法 B.实验设计 C 控制图 D.帕累托图

38、六西格玛指的是以距离平均值六个标准差的范围确定的置信区间这样一个目标，而一般的一个过程预期的方差是（ ）。

A.一个标准差 B.二个标准差 C.三个标准差 D.无法确定

39、通过项目节点网络图给出项目活动顺序安排的方法是（ ）。

A.前导图法 B.箭线图法 C.条件图法 D.网络图模板法

40、项目范围核实关心的是（ ）。

A.改善项目成本和进度的精确性 B.检查项目交给客户前的最后活动

C.记录项目产品或服务的特征 D.接受而不是纠正项目范围界定的工作成果

**二、简答题**

1、简述项目范围管理的关键步骤。

2、请说明项目风险管理的重要性。

3、简要回答项目沟通管理的关键要素。

4、请问项目论证主要围绕哪些问题进行？

5、为什么说项目经理应该是一个通才，而不应是一个技术专家？

6、项目风险识别的内容是什么？

7、项目经理为什么应当关心项目中的关键路径？

8、项目管理中的主要冲突有哪些？

**三、论述题**

**试论述项目管理的整体性内涵**

**四、案例分析**

2014年，H公司招标某项目，王先生是该项目的项目经理。经过发布需求建议书，以及谈判和评估，最终A公司中标，为其提供 IP 电话设备。宏达公司作为A公司的代理商，成为了该项目的系统集成商。

该项目的施工周期是三个月。由A公司负责提供主要设备，宏达公司负责全面的项目管理和系统集成工作，包括提供一些主机的附属设备和支持设备，并且负责项目的整个运作和管理。A公司和宏达公司之间的关系是一次性付账。这就意味着A公司不承担任何风险，而宏达公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。

3个月后，整套系统安装完成。但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出来。H公司要求宏达公司负责解决，可其中很多问题涉及A公司的设备问题。因而，宏达公司要求A公司予以配合。但由于开发周期的原因，A公司无法马上达到新的技术指标并满足新的功能。于是，项目持续延期。为完成此项目，宏达公司只好不断将A公司的最新升级系统(软件升级)提供给H公司，甚至派人常驻在H公司(外地)。

又经过了3个月，H公司终于通过了最初验收。在宏达公司同意承担系统升级工作直到完全满足RFP 的基础上，H公司支付了10%的验收款。然而，2002年底，A公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。

1.分析该项目存在的主要问题和原因。

2.你有什么办法来解决案例中所述问题？

3.如果你是王经理，你觉得应如何制定有效的项目风险管理方案吗？

**复习资料**

**一、选择题答案**

**1D、 2C、 3C、 4C、 5C、 6C、 7B、 8A、 9D、 10B、**

**11B、12C、 13C、 14B、 15B、 16B、 17C、 18A、 19D、 20A**

**21A、 22C、 23A、 24A、 25D、 26B、 27A、 28D、 29B、 30A、**

**31C、32A、 33C、 34D、 35D、 36D、 37C、 38C、 39A、 40D**

**二、简答题答案要点**

1、答案要点：项目范围管理的关键步骤有需求收集与定义、范围规划、范围确认和范围控制。需求收集与定义阶段，项目团队与利益相关者合作，明确项目的目标和需求；范围规划阶段，项目团队根据需求，制定详细的项目工作内容和范围；范围确认阶段，项目团队与利益相关者审查和确认项目的范围；范围控制阶段，项目团队跟踪和管理项目范围的变化，确保项目在合理的范围内进行。

2、答案要点：项目风险管理的重要性在于有效地识别、评估和应对项目风险，以最小化项目不确定性对项目目标的影响。通过风险管理，项目团队能够提前预见潜在的问题和挑战，并制定相应的应对策略。这样能够降低项目失败的风险，增加项目成功的可能性，为项目决策提供基于现实情况和风险评估的依据。

3、答案要点：项目沟通管理的关键要素包括沟通需求分析、沟通计划制定、沟通执行和沟通监控。沟通需求分析阶段，项目团队与利益相关者明确沟通的目标、对象、内容和方式；沟通计划制定阶段，项目团队制定详细的沟通计划，包括沟通频率、渠道和责任人；沟通执行阶段，项目团队按照计划进行沟通活动，确保信息的传递和理解；沟通监控阶段，项目团队评估沟通效果，及时调整沟通策略和计划。

4、答案要点：项目论证是对拟实施项目在技术上是否可能、经济上是否有利、建设上是否可行所进行的综合分析，以避免决策的失误，从而提高投资的效益或效果。论证的对象通常包括工程项目、技术改造、技术发展等项目，是项目实施前的首要环节，项目通过了论证，一般说明实施的条件是可靠的、采用的技术是先进的、经济评价是有利的。

5、答案要点：现代项目经理是项目管理的中心，其素质对项目管理的绩效具有举足轻重的作用。项目经理的素质包括品格素质、能力素质和知识素质三个方面，是个人条件在质量上的综合体现。项目经理需要掌握项目管理学、技术经济学、企业领导学等知识，应该是具有一定知识广度的“杂家”，而不应是某一领域的专家。

6、答案要点：项目风险识别是贯穿于项目实施全过程的项目风险管理工作，项目风险识别的内容包括识别并确定项目有哪些潜在的风险，识别引起这些风险的主要因素，识别这些风险可能带来的后果。

7、答案要点：关键路径是项目网络中由一系列工作活动构成的工期最长的那条路径，该路径上的工作叫关键工作，由于关键路径的工期会影响整个项目的工期长短，所以项目经理必须特别关注关键路径。

8、答案要点：在项目实施过程中，由于资源条件和其它因素的影响，常常会产生各种冲突，其中主要有项目进度冲突、优先权冲突、资源冲突、成本费用冲突、技术冲突、管理程序冲突和项目成员个性冲突。

**三、论述题分析思路**

项目管理是通过项目各利益相关者的合作，把各种资源整合应用于项目活动，以实现项目的目标，使利益相关者的需求得到不同程度满足的过程。在此过程中，项目管理的内容可以分为三个方面：

1. 目标整合，即项目利益相关者的需求通常是不同的，在平衡各方需求的基础

上，需要处理好项目品质、时间和费用三方面的关系，而这三方面往往存在矛盾和冲突，因此项目管理的意义在于可以在满足一方面的前提下，来协调另外两个方面，以此类推，最终实现整体目标的实现。（举例说明）

1. 方案整合，不同的技术和管理方案，对于目标的实现会有不同的影响，应该

通过不同的方法权衡利弊，优化方案。具体的方法有多种，包括经验判断法，如头脑风暴法、专家调查法；还有定量分析法，如成本比较法、投资收益法。（举例说明）

1. 过程整合，项目管理是一个整体化过程，各部分管理和项目生命期的各个阶

段有紧密的联系，每个管理过程在每个阶段至少会发生一次，也可能循环多次。前后过程之间的整合需要通过可交付成果的交接来实现，其中三个关键过程的整合工作最多，即项目计划、项目执行、整体变更，项目计划的整合包括范围规划、质量规划、组织计划、人力资源计划和采购计划；项目执行的整合包括各分项目、各种技术、各个部门之间都需要协调整合才能使目标得以实现。

由此可见，项目管理是一个以目标为导向、整合资源、监控实施的过程化管理活动。

四、案例分析

1.分析该项目存在的主要问题和原因。（

该项目最终失败的原因主要在于风险控制和风险处理机制。在很多IT项目中，由于竞争和其他原因造成了风险过度集中在某一个相对弱势的角色身上。在本案例中，宏达公司就处于这样的境地：一方面它需要依赖代理CSAI的产品生存，另一方面要它还必须要满足用户的具体需求。

2.你有什么办法来解决案例中所述问题？

一般情况下，如果项目经理在项目合同签订以前加入项目，可以充分利用项目采购管理的基本要求，了解自己公司在项目中的位置，对买方提出的RFP认真回答，规避潜在的风险，这是非常重要的。对于RFP中过高的要求不能完全满足时，应充分说明。在项目的进行过程中，项目经理和项目的拥有人要将风险管理纳入日常工作的重要步骤。要明确成本与风险、成本与时间的关系。制定完善的风险管理计划，建立管理风险预警机制。

3.如果你是王经理，你觉得应如何制定有效的项目风险管理方案呢？

在全面分析评估风险因素的基础上，制定有效的管理方案是风险管理工作的成败之关键，它直接决定管理的效率和效果。因此，翔实、全面、有效成为方案的基本要求，其内容应包括：风险管理方案的制定原则和框架、风险管理的措施、风险管理的工作程序等。