

考试科目： (929) 项目管理 共 3 页

★★★★ 答题一律做在答题纸上，做在试卷上无效。★★★★

一、单项选择题，请选择唯一答案（每题 2 分，共 30 分）

- 1、一个经验丰富的项目经理最不可能（ ）。  
A. 期待零偏差  
B. 做好项目组织工作  
C. 做项目的倡导者  
D. 警惕地盯着成本、进度和质量
- 2、如果最乐观的估算是 4，最悲观的估算是 10，最可能的估算是 7，则 PERT 估算是（ ）。  
A. 9  
B. 8  
C. 7  
D. 3
- 3、客户要求增加工作范围，目前项目高于预算并比进度计划提前一些。应首先（ ）。  
A. 批准该项变更  
B. 让客户了解该项变更对项目的影响  
C. 请发起人批准该项变更  
D. 从配置变更委员会获得批准
- 4、对矩阵组织经常的抱怨是沟通（ ）：  
A. 难以自动化  
B. 封闭而且准确  
C. 复杂  
D. 容易导致误解
- 5、进度安排的灵活性是由（ ）决定的。  
A. 单时差  
B. 总时差  
C. 工序最早时间  
D. 赶工
- 6、项目预算为第一年 150 万元，第二年为 300 万元，大部分的项目预算将花在以下哪个阶段（ ）。  
A. 项目计划的形成  
B. 项目计划的实施  
C. 综合变更的控制  
D. 项目开始
- 7、全面质量管理的“第一原则”是（ ）。  
A. 事前主动进行质量管理  
B. 强调全员参与和人的因素  
C. 利用现代信息技术和手段  
D. 客户满意
- 8、在识别了项目的一个风险之后，确定该风险发生概率很小，但后果比较严重，应将采取什么风险缓解战略（ ）。  
A. 消除风险的后果  
B. 回避风险  
C. 针对风险投保  
D. 将该风险列入非关键风险列表内
- 9、下列哪项不属于项目（ ）。  
A. 扩建一个医院住院大楼  
B. 新型轿车的生产  
C. 开发一个软件系统  
D. 组织一场婚礼
- 10、对于工期要求紧、技术复杂的项目宜采用（ ）。  
A. 成本加酬金合同  
B. 总价合同  
C. 单价合同  
D. 计量估价合同
- 11、在预算中有 12000 元用来完成用户培训的交付，现在你只交付了一半的培训但已经花费了 8000 元，你的成本偏差为（ ）。  
A. -6000 元  
B. -3000 元  
C. 3000 元  
D. -2000 元



12、所有项目必须通过进度、成本和资源约束来调节需求。项目的成功主要依赖于（ ）。

- A.进度计划和成本控制分析的质量                      B.客户满意度  
C.在定义客户需求时客户的妥协                      D.通过提供额外服务，超越客户的要求

13、为了在最大范围内选择工程项目施工承包商，应进行（ ）。

- A.自己提供服务              B.询价采购              C.有限竞争性招标              D.公开竞争性招标

14、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15个单位的成本是（ ）。

- A.2500元                      B.1500元                      C.1000元                      D.500元

15、对于冲突，现代的观点是：（ ）

- A.冲突是不好的    B.冲突是由制造事端者引起的  
C.应当避免冲突    D.冲突常常是有益的

## 二、多项选择题（每题3分，共15分；多选、错选不得分，少选得1分）

1、项目控制文件主要有（ ）

- A.合同                                      B.项目程序细则                                      C.计划文件  
D.技术范围文件                                      E.里程碑

2、项目的自然终止应考虑的问题是（ ）

- A.确认目标与任务                                      B.相聚费用的控制                                      C.项目人员的识别  
D.未完成任务的识别                                      E.获得所需的认证

3、下列哪几项不属于参数估算（ ）

- A.回归分析                                      B.学习曲线                                      C.自下而上  
D.关键路径法                                      E.蒙特卡罗模拟法

4、项目正式启动的两个标志是（ ）

- A.任命项目经理                                      B.范围宣言                                      C.收集项目市场信息  
D.项目许可证                                      E.可行性研究论证

5、项目失败的主要原因包括（ ）。

- A.组织因素                                      B.对客户需求定义太差                                      C.项目要求不够具体  
D.拙劣的计划编制与控制                                      E.缺乏项目型或强矩阵型结构

## 三、简答题（每题9分，共45分）

- 1、简述矩阵式组织结构的缺点及类型。
- 2、简述计划——跟踪——控制循环的过程及作用。
- 3、简述项目冲突的来源。
- 4、简述质量控制的步骤。
- 5、简述项目目标确定的原则。

#### 四、案例分析题（每题分值见题后，共 45 分）

1、已知某项目计划完成时间为 12 个月，有关费用的数据如下：BCWS=180000 元，BCWP=150000 元，ACWP=200000 元。请计算：

- (1) 该项目的费用偏差、进度偏差、成本偏差率和进度偏差率。（9 分）
- (2) 该项目进展如何，是否提前或延误，提前或延误了多少？（3 分）
- (3) 该项目是否超支或节余，超支或节余了多少？（3 分）

2、某项目的活动清单如下表所示：

工序	A	B	C	D	E	F	G	H	I
紧前工序	--	--	A	A	C	C	D、F	E、G	B、G
活动时间	5	8	6	7	10	3	4	4	2

- (1) 分别绘制单代号和双代号网络图（15 分）
- (2) 根据双代号网络图计算节点和时间参数、工期，并找到关键线路。（15 分）

#### 五、论述题（共 15 分）

某公司进入 IT 行业之初，推出低价笔记本电脑抢占中国笔记本电脑市场，但由于笔记本电脑市场竞争激烈，作为刚刚介入笔记本电脑市场的该公司，需要进行品牌形象宣传和策划活动，以提高其低价笔记本电脑在电脑市场的销售量和影响。为此，该公司第一次主动做出业内领先行为，推出了“4880 元非常笔记本电脑”，掀起了全国低价笔记本电脑的热潮。营销工作涉及战略分析、市场定位、广告宣传、媒体选择与组合、营销渠道建立及变化的应对等方面的工作。该项目的特点是在全国范围内，进行大规模行动，要求充分应对市场变化。本次营销策划与宣传项目总投资 1000 万元，时间为 5 个月。问题：

- (1) 请描述该项目的目标。
- (2) 假设该项目由你负责实施，请为该项目设计一个合理的组织管理机构、要求采用项目负责制的管理形式，统筹考虑计划、人力、资源、费用等方面的管理问题。
- (3) 项目牵涉到的风险是什么？