

2025 年 4 月高等教育自学考试  
项目管理试题  
课程代码:03346

- 1. 请考生按规定用笔将所有试题的答案涂、写在答题纸上。
- 2. 答题前,考生务必将自己的考试课程名称、姓名、准考证号用黑色字迹的签字笔或钢笔填写在答题纸规定的位置上。

选择题部分

注意事项:

每小题选出答案后,用 2B 铅笔把答题纸上对应题目的答案标号涂黑。如需改动,用橡皮擦干净后,再选涂其他答案标号。不能答在试题卷上。

一、单项选择题:本大题共 15 小题,每小题 1 分,共 15 分。在每小题列出的备选项中只有一项是最符合题目要求的,请将其选出。

- 1. 国际项目管理协会(IPMA)前身是成立于 1965 年的国际管理系统协会(IMS A),1996 年更名并使用至今,秘书处设在
  - A. 瑞士洛桑
  - B. 荷兰阿姆斯特丹
  - C. 法国巴黎
  - D. 德国柏林
- 2. 项目团队由多个国家的专业人员组成,如跨国企业实施产品研发项目,需要分布于各个国家的专家参与,他们的技术、文化、管理方式、价值观和宗教信仰等差异很大,项目协调与组织较为困难。这种项目称为
  - A. 全球项目
  - B. 外国项目
  - C. 中外合作项目
  - D. 海外项目
- 3. 采取净现值 NPV 方法进行项目财务评价,当\_\_\_\_\_时,项目是可以接受的。
  - A.  $NPV>0$
  - B.  $NPV=0$
  - C.  $NPV<0$
  - D.  $NPV0$
- 4. 对于实行\_\_\_\_\_管理的项目,项目的市场前景、经济效益、资金来源和产品技术方案等均由企业自主决策、自担风险。
  - A. 备案
  - B. 核准
  - C. 审批
  - D. 特许
- 5. BOT 融资的主体是
  - A. 政府
  - B. 项目公司
  - C. 贷款银行
  - D. 项目承建商
- 6. 在 BOT 模式中,政府要向项目公司提供
  - A. 财政资金
  - B. 特许权协议
  - C. 贴息贷款
  - D. 项目建议书

7. 矩阵型组织的以下哪一个特点是其主要优点?
- A. 可以充分利用组织现有资源,同时实施尽可能多的项目
  - B. 结构简单,命令统一
  - C. 项目团队成员忠诚度高,只对项目负责
  - D. 沟通渠道单一,便于管理
8. 项目范围变更管理的主要工具是
- A. 项目范围审查
  - B. 变更控制流程
  - C. 项目需求调查
  - D. 项目决策
9. 当遇到压缩工期要求时,项目经理应及时采取措施加快项目进度,其中措施不包括以下哪项?
- A. 赶工
  - B. 任务外包
  - C. 扩大工作范围
  - D. 改善工具设备
10. 在采取哪种成本估算方法时,出于自我保护心理及担心项目经理削减预算数量,估算人员将会提高成本估算结果?
- A. 参数估算法
  - B. 工程量清单法
  - C. 类比估算法
  - D. 基于工作包估算法
11. 项目成本分析就是利用本期成本数据与\_\_\_\_\_数据比较,对成本预算执行情况做出评价,分析成本差异或成本变动的原因。
- A. 实际成本
  - B. 预算成本
  - C. 估算成本
  - D. 超支成本
12. 设计评审发生的成本属于
- A. 预防成本
  - B. 内部成本
  - C. 外部成本
  - D. 评估成本
13. 在以下哪个过程中,分享所在组织、行业中类似项目的良好实践?
- A. 质量审计
  - B. 质量规划
  - C. 质量保证
  - D. 质量控制
14. 风险管理规划应在项目生命周期的哪个阶段完成?
- A. 项目构思
  - B. 项目执行
  - C. 项目验收
  - D. 项目规划
15. 在项目实施过程中,设备以及材料的采购模式不存在以下哪种模式?
- A. 集中采购
  - B. 分散采购
  - C. 零星采购
  - D. 重复采购

**二、多项选择题:本大题共 5 小题,每小题 2 分,共 10 分。在每小题列出的备选项中至少有两项是符合题目要求的,请将其选出,错选、多选或少选均无分。**

16. PMI 提出项目经理应在以下哪些技能中取得平衡?
- A. 技术项目管理
  - B. 战略和商务管理
  - C. 执行力
  - D. 人事协调
  - E. 领导力

17. 项目范围变更的可能原因是
- A. 最初技术或人力计划错误 B. 客户需要变化 C. 项目或环境情况变化
- D. 政府法令的变更 E. 物料采购的增减
18. 定义活动过程的主要输出是
- A. 活动清单 B. 里程碑清单 C. 变更请求
- D. 活动属性 E. 活动结果
19. 当具备以下哪些条件时,可以采取风险接受策略?
- A. 项目组织有承受最大期望损失的能力
- B. 接受费用低于保险公司收取的费用
- C. 项目投资机会不明朗
- D. 企业认为期望损失低于保险公司的估计
- E. 项目取得了阶段性的进展但停滞不前
20. 工程建设项目采购更复杂,涉及采购金额大、持续时间长,采购内容包括
- A. 工程 B. 服务 C. 工程物资
- D. 劳动力 E. 额外合同

## 非选择题部分

### 注意事项:

用黑色字迹的签字笔或钢笔将答案写在答题纸上,不能答在试题卷上。

### 三、名词解释题:本大题共 5 小题,每小题 3 分,共 15 分。

21. 投标报价策略中的不平衡报价策略
22. 项目质量规划技术中的实验设计
23. 估算活动时间中的类比估算法
24. 项目组织中的职能型组织
25. 项目可行性中的不确定性分析

### 四、简答题:本大题共 5 小题,每小题 5 分,共 25 分。

26. 请比较项目、项目群和项目组合的管理重点的差异?
27. 天使投资的定义及特点。
28. 请解释一下收集需求的定义及常用的工具?
29. 工程项目的成本分析报告主要包括哪些方面?

30. 项目风险应对的操作过程包括哪些主要环节？

五、论述题：本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分。

31. 图 1 是一间会议室装修项目的网络计划图，关键路径是 A-C-F-G，全部工期为 12 天，每个活动需要的工人数在节点上已经标出。如果以最早开始时间安排施工的话，第三天起将有 B、C、D 三个活动共同开始，共需工人 10 名（4+4+2），第 5、6、7、8 天分别需安排 8 名工人，其他时间的工人需求数量如表 1。

项目团队只有满足以上工人需要才能顺利开展各项活动，但是装修公司签订了很多合同，大量工人外派，只有 6 人可以在本项目工作，工人资源无法改变，项目经理只有重新安排实施计划才能保证每个活动都有工人。请在满足资源受限型项目进行资源平衡的原则下对进度计划和工人需求量进行修改（将表 2 绘制至答题纸上并填入相关数据）。

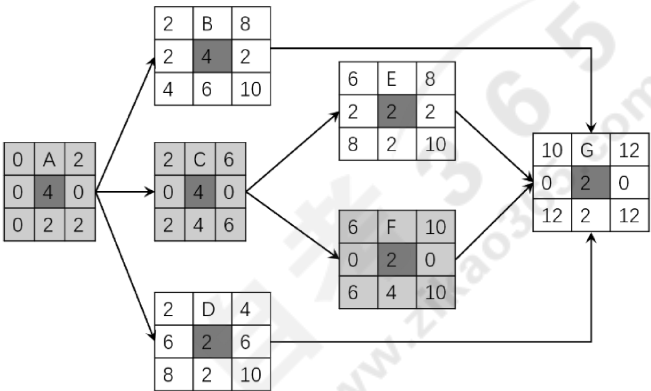


图 1

表 1 会议室装修项目的工人计划需求负荷表 单位：人

| 序号      | 工人 | 历时 | ES | LF | 时差 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------|----|----|----|----|----|---|---|----|----|---|---|---|---|---|----|----|----|
| A       | 4  | 2  | 0  | 2  | 0  | 4 | 4 |    |    |   |   |   |   |   |    |    |    |
| B       | 4  | 6  | 2  | 10 | 2  |   |   | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 |   |    |    |    |
| C       | 4  | 4  | 2  | 6  | 0  |   |   | 4  | 4  | 4 | 4 |   |   |   |    |    |    |
| D       | 2  | 2  | 2  | 10 | 6  |   |   | 2  | 2  |   |   |   |   |   |    |    |    |
| E       | 2  | 2  | 6  | 10 | 2  |   |   |    |    |   |   | 2 | 2 |   |    |    |    |
| F       | 2  | 4  | 6  | 10 | 0  |   |   |    |    |   |   | 2 | 2 | 2 | 2  |    |    |
| G       | 2  | 2  | 10 | 12 | 0  |   |   |    |    |   |   |   |   |   |    | 2  | 2  |
| 计划总资源负荷 |    |    |    |    |    | 4 | 4 | 10 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 2 | 2  | 2  | 2  |
| 实际资源限制  |    |    |    |    |    | 6 |   |    |    |   |   |   |   |   |    |    |    |

表 2 会议室装修项目进度计划优化后的资源负荷表

单位:人

| 序号    | 工人 | 历时 | ES | LF | 时差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|-------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| A     | 4  | 2  | 0  | 2  | 0  | 4 | 4 |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| B     | 4  | 6  | 2  | 10 | 2  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| C     | 4  | 4  | 2  | 6  | 0  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| D     | 2  | 2  | 2  | 10 | 6  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| E     | 2  | 2  | 6  | 10 | 2  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| F     | 2  | 4  | 6  | 10 | 0  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| G     | 2  | 2  | 10 | 12 | 0  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| 总资源负荷 |    |    |    |    |    | 4 | 4 |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| 资源限制  |    |    |    |    |    | 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |

注:S 表示时差

32. 招标中常发生哪些不规范的行为,详述这些行为的定义。

六、案例分析题:本大题共 15 分。

位于西安市新城广场西南角的秦王府建于明代洪武年间,距今 600 多年,2003 年被列为陕西省第四批文物保护单位。2020 年 8 月 8 日,秦王府部分墙体发生坍塌。经过初步勘察判断,坍塌部分为原城墙遗址新筑保护性土体和东北侧外包砖砌体,未伤及原明代城夯土。坍塌原因为连续降雨,雨水下渗将墙内黄土泡软后产生侧压力,将墙体挤向外侧引发坍塌。

2007-2011 年,当地均对秦王府残存墙体实施包砖和夯土填充加固。近年来,墙体也曾多次修缮。在西安众多与之年代相近的露天遗迹中,此次唯独它倒在了雨中。

国家文物局专家表示,古建筑修缮工程有其特殊性、针对性和不确定性。近年来,为进一步加强修缮工程管理、提升修缮工程质量,主管部门在《文物保护工程管理办法》基础上出台了多部规范性文件,在防洪、排水等方面做出要求。

经多年反复修缮的城墙保护性土体、砖体为何先于遗址本体严重损坏?该城墙修缮工程在设计结构规范方面是否存在不足?工程质量是否过关?针对汛期中城墙已出现的裂痕,主管部门是否依规编制并落实了应急预案?记者就此联系了西安市文物局,但该局并未做出回应。

资料来源:四问西安明秦王府城墙坍塌事件

针对以上案例,请问:

33. 从质量管理视角,你怎么看待保护性墙体早于明代遗址本体坍塌事件?(7 分)

34. 对于即将展开的修缮工程,你认为应在质量管理方面注意哪些事项?(8 分)