

项目运行环境

1. 所有以下选项都是项目管理办公室的职能除了：

- A. 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- B. 指导、辅导、培训和监督
- C. 对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理
- D. 识别和制定组织方法，行政实践和规则

【解析】

PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，这些方式包括（但不限于）：

- ① 对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理；
- ② 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
- ③ 指导、辅导、培训和监督；
- ④ 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- ⑤ 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）；
- ⑥ 对跨项目的沟通进行协调。

答案：教材 49 页，答案 D。

2. 卡拉正在管理一个项目团队，负责实施一个医院信息系统。在她收集项目需求的时候，她必须询问与已有的信息技术和组织当前正在使用的软件相关的事业环境因素。作为卡拉询问这个的一部分，她应该做什么？

A. 卡拉应该联系她的组织目前的外包商来了解他们的 IT 软件的功能，以确保她的团队实施的能够达到兼容的效果

B. 卡拉应该联系她的组织的经理并且询问他们沟通渠道，以确保在项目进程中，团队能够与必要的 IT 团队进行沟通

C. 卡拉应该明确目前使用的系统的配置，以确保她的团队在配置这个医院管理系统时能够使用这些资源

D. 卡拉应该明确该组织的雇员所有的 IT 和软件相关的技能，从而在新的医院管理系统实施后能够安排培训计划

【解析】

以下是组织内部的事业环境因素：

- ① 组织文化、结构和治理。例如包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导风格、等级制度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。
- ② 设施和资源的地理分布。例如包括工厂位置、虚拟团队、共享系统和云计算。
- ③ 基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。
- ④ 信息技术软件。例如包括进度计划软件工具、配置管理系统、进入其他在线自动化系统的网络界面和工作授权系统。
- ⑤ 资源可用性。例如包括合同和采购制约因素、获得批准的供应商和分包商以及合作协议。
- ⑥ 员工能力。例如包括现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识。

答案：C。组织内部事业环境因素中的资源可用性。

3. Elsa 刚被聘为 RadarComet，一家卫星广播公司，新的项目经理。作为她面试的一部分，她被问到，是否熟悉组织的系统。她的经理，Anna，知道她需要熟悉 RadarComet 的组织系统，以便有效的规划和达成组织目标。现在，Elsa 已经被聘用了，她想与负责开发组织系统的人或团队一起讨论。理想情况下，应该是谁？

A. 作为项目经理，Elsa 负责开发她将使用的组织系统

- B. 为组织系统由管理层负责，所以 Elsa 应该首先与她的经理 Anna 讨论
- C. 因为组织系统由每个项目团队成员为每个项目开发，所以 Elsa 应该首先与分派到她项目上的其他团队成员讨论
- D. 因为组织系统由所有相关方设计，所以 Elsa 需要与她的管理层，同事，客户，供应商和任何对她的项目感兴趣的外部团体讨论

【解析】

答案：B。教材 43 页原文，组织系统通常由管理层负责。

4. Hansel 和 Gretel 最近成为一家软件开发公司的员工。该公司开发数以百计的移动设备应用程序，并促进在这些应用程序内的购买行为。由于 Hansel 和 Gretel 被聘为项目经理，他们须在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系。在他们的组织中，这个职责属于哪里？

- A. Hansel 和 Gretel 是项目经理，这意味着他们在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系
- B. 项目管理办公室在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系
- C. 职能部门在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系
- D. 经营者在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系

【解析】

答案：B。教材 48 页原文，项目管理办公室在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系。

5. Fareed 是一个 PMO 经理，在他的组织中有 37 个项目经理。他们依赖 Fareed 的团队提供工具和流程，他们需要在他们的角色中获得成功。Fareed 向他组织的首席运营官 Zak 报告。Zak 依赖 Fareed 去确保项目组合，项目集和项目管理方法与 OPM 一致。Fareed 使用一个常见的治理框架去达成一致。OPM 代表什么？

- A. OPM 代表组织级项目组合管理
- B. OPM 代表组织级项目集管理
- C. OPM 代表组织级项目管理。
- D. OPM 不代表上述内容

【解析】

OPM (Organizational Project Management)：组织级项目管理，答案：C。

6. 西部平原公司项目管理办公室的领导正在实施一项新的战略规划活动。希望通过同时展示财务评估和其他额外的绩效评估指标，例如客户满意度，产品创新和社会责任，为领导力提供更综合的视角。能实现这个目标的被称为：

- A. 如果该领导希望能够与绩效评估同时展示财务评估，组织级项目管理是展示信息的最佳工具。
- B. 平衡计分卡能够通过同时展示财务评估和其他评估指标为领导力提供一个更全面的视角
- C. 质量管理标准是测量客户满意度，产品创新和社会责任的最佳工具。
- D. CMMI3 级是测量客户满意度，产品创新和社会责任的最佳工具，同时能够展示财务评估和其他评估指标为领导力提供一个更全面的视角

【解析】

答案：B。解析暂不清楚。

7. Fiona 是一家名为雷达彗星的卫星技术公司的工程师。她被分配到一个项目组，她将与一位地理空间技术员，一位信号操作员和一位项目经理一起并肩工作。这个项目团队的组织方式是哪种组织类型的一个例子？

- A. 这是一个有机型组织结构例子，因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工

作，项目经理很少或没有职权

B. 这是一个职能型组织结构的例子，因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作，项目经理很少或没有职权

C. 这是一个多部门组织结构的例子，因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作，项目经理很少或没有职权

D. 这是一个混合型组织结构的例子，因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作，项目经理很少或没有职权

【解析】

答案：A。PMBOK，47 页，表 2-1。有机简约型特点：灵活人员并肩工作。

8. Leigh Anne 是 Echo 的项目经理。Manny 最近被分配到 Leigh Anne 的项目团队。Manny 最近向 Leigh Anne 解释，因为他被分配到多个项目，他不确定他需要向谁报告，同时职能经理也在分配工作给他，他不知道被分配的工作的优先级。基于这些信息，Manny 和 Leigh Anne 的公司是什么组织结构？

A. Manny 和 Leigh Anne 不得不做职能经理分配给他们的工作，这是职能型组织的特点

B. Manny 和 Leigh Anne 最有可能工作在一个弱矩阵结构的组织

C. Manny 和 Leigh Anne 是项目经理，所以他们最有可能工作在一个 PMO 结构的组织

D. Manny 和 Leigh Anne 被分配到项目工作，这意味着组织可能是项目导向的结构

【解析】

因为 Manny 工作在多个项目里且还收到来自他职能经理的工作任务。这种情形不太可能发生在职能型或项目导向型组织。PMBOK，47 页，表 2-1，答案：B。

9. 露西是她组织中的项目经理，她在公司的项目管理办公室工作，项目管理办公室提供表格，模板，软件和一些怎么最好管理刚刚分配给她的项目的建议，基于这些信息，露西的公司最可能是哪种类型的项目管理？

A. 露西的公司最可能是顾问型项目管理，因为项目管理办公室在她的项目上跟她商量（咨询）通过提供工具和建议

B. 露西的公司最可能是支持性项目管理，因为项目管理办公室支持她的努力和确保她的成功。

C. 露西的公司最有可能是控制型项目管理，因为项目管理办公室控制工具和流程，露西能够使用履行她的职责。

D. 露西的公司最有可能是指令型项目管理，因为项目管理办公室给露西提供指令怎样管理她的项目

【解析】

教材 48 页支持型的定义，教材上没有顾问型这一类型。

10. 你是公司的项目经理。你正在和项目组一起说明项目生命周期以及你将如何管理项目范围变动。如果你的公司是一家以项目为导向的公司，谁来做与变更控制流程相关的决策？

A. 在项目导向型公司变更控制决策是由项目经理负责的

B. 因为公司是项目导向型，变更管理决策是由整个项目团队负责的

C. 公司采用项目组来为职能经理完成任务。在这种公司，变更管理决策也是由职能经理负责的

D. 在项目导向型公司，项目管理办公室最具权威。任何变更请求都需要升级到项目管理办公室来做决定。

【解析】

答案 A，教材 47 页，项目为导向项目经理的权限最高。

11. 你是你组织的项目经理，你正在和你的项目团队一起解释项目生命周期的方法和你将如何管理项目范围变更的提议，你的公司是一个弱矩阵的公司，谁将做出与变更控制过程相关的决定？

- A. 因为变更发生在项目中，项目经理最终负责做变更的决定
- B. 因为组织是弱矩阵，项目团队必须对变更达成共识，而不是让某一个人做决定。
- C. 项目经理负责项目的目标，在一个弱矩阵中，职能经理保持对变更控制决策的权威
- D. 由于在项目经理和职能经理之间没有明确的权限定义，变更控制决策应该升级到PMO以解决问题。

【解析】

教材 47 页，表 2-1，弱矩阵中职能经理掌握权威。

12. 哪一种类型的 PMO 直接管理和控制项目。对项目的控制程度很高。

- A. 指令型
- B. 支持型
- C. 控制型
- D. 独裁型

【解析】

教材 48 页，指令型控制程度很高。指令型>控制型>支持型。

13. 金尼是伽马公司新招聘的项目经理。她之前是在一家哈特福德企业工作，一家职能型组织结构的企业，但是伽马公司是弱矩阵型。在弱矩阵型企业中，谁在项目资金中拥有最大的权力？

- A. 项目经理在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力
- B. 职能经理在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力
- C. PMO 在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力
- D. 项目发起人在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力

【解析】

教材 47 页，弱矩阵中职能经理最有话语权，答案 B。

14. 您正在为分配给您的新项目制定项目章程。 以下哪项不是事业环境因素的一部分？

- A. 从以前的项目中吸取的教训
- B. 工作授权系统
- C. 影响您项目的政府和行业标准
- D. 了解公司的哪些部门通常在项目上工作

【解析】

1、以下是**组织内部的事业环境因素**：

组织文化、结构和治理。例如包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导风格、等级制

度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。

设施和资源的地理分布。例如包括工厂位置、虚拟团队、共享系统和云计算。

基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。

信息技术软件。例如包括进度计划软件工具、配置管理系统、进入其他在线自动化系统的网络界面和工作授权系统。

资源可用性。例如包括合同和采购制约因素、获得批准的供应商和分包商以及合作协议。

员工能力。例如包括现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识。

2、以下是**组织外部的事业环境因素**：

市场条件。例如包括竞争对手、市场份额、品牌认知度和商标。

社会和文化影响与问题。例如包括政治氛围、行为规范、道德和观念。

法律限制。例如包括与安全、数据保护、商业行为、雇佣和采购有关的国家或地方法律

法规。

商业数据库。例如包括标杆对照成果、标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库。

学术研究。例如包括行业研究、出版物和标杆对照成果。

政府或行业标准。例如包括与产品、生产、环境、质量和工艺有关的监管机构条例和标准。

财务考虑因素。例如包括货币汇率、利率、通货膨胀率、关税和地理位置。

物理环境要素。例如包括工作环境、天气和制约因素。

答案：A。

15. 你是一个新建设项目的项目经理。这里有几个建筑准则是你的团队必须在设计和实施阶段必须遵守的。建筑准则是以下什么的例子？

- A. 标准
- B. 政府颁布的行业标准
- C. 质量管理关注点
- D. 范围规划

【解析】

教材 39 页 2.2.2，但不太清楚答案。