

项目整合管理

1. 你是一个项目经理，最近被分配到一个数百万的高度复杂项目上。由于可以预见项目管理工作量会非常高，你的项目发起人坚持让你雇用一個项目管理团队来协助你的工作，作为指导意见，他建议你授权除了项目整合以外的所有项目管理领域。作为一个资深的项目管理专家，你为什么不能授权项目整合管理给他人？

- A. 不需要授权项目整合管理，因为整个项目管理团队对此承担最终责任
- B. 项目整合管理不能被授权给他人，因为项目发起人独立对此负责
- C. 项目整合管理不能被授权给他人，因为项目经理对此承担最终责任
- D. 这是每个项目成员的责任，包括项目经理，发起人，项目管理团队等

【解析】

答案：C，教材 72 页。

2. 作为一个大型项目的项目经理，由于该项目对公司意义重大，高级管理层慎重要求项目经理确保在整个项目中仔细地管理该项目的知识输出。同时，他们期望项目经理在知识管理中能避免常见的误解。

以下各项中，哪项不是知识管理中常见的误解？

- A. 知识管理只是将知识记录下来用于分享
- B. 知识管理只是在项目结束时总结经验教训，以供未来项目使用
- C. 只有经编撰的显性知识可以得到分享，当显性知识缺乏情境时，可作不同解读
- D. 激励人们分享知识，可以使知识管理工具和技术更好地发挥作用

【解析】

答案：D，教材 100 页。

3. 你是一个为期一年的项目的项目经理，该项目仍处于项目启动阶段，由于项目刚刚完成制定项目章程过程，你被要求在项目组合审查会议上向管理层汇报该过程的输出。

你应该在该会议上呈现何种相关文件？

- A. 项目章程，因为它是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且意义重大
- B. 假设日志，因为它是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且对管理非常有用
- C. 项目章程和商业论证，因为它们是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且意义重大
- D. 项目章程和假设日志，因为它们是制定项目章程过程的主要可交付成果

【解析】

答案：D，教材 81 页。

4. 一个项目经理正在其项目中对知识进行管理。他聘请了临时的 PMO 资源来搜集并记录项目团队和相关方在已有知识外获得的新知识，并使用易懂的文字、图片和数字及时直接添加到知识库中。由此获得的知识是_____？

- A. 隐性知识，因为它是基于人们的合作，以及知识和经验的分享
- B. 显性知识，因为它是易使用文字进行编撰的知识，便于使用知识库分享
- C. 复杂知识，因为它是从多人收集而来，并易使用文字进行编撰，通过知识库分享
- D. 它既可以被视为是隐性知识，因为它是基于人们的经验，也可以被视为是显性知识，因为它是易使用文字进行编撰的知识

【解析】

答案：B，教材 100 页。

5. 朱丽亚是一个项目经理。相关方要求她为产品提供更多的功能。她可以使用“实施整体变更控制”过程的哪些工具和技术？

- A. 专家判断，风险识别
- B. 专家判断，会议，相关方分析
- C. 专家判断，会议，变更控制工具
- D. 变更控制工具，项目文件更新

【解析】

答案：C，教材 113 页。

6. 一个项目经理正在管理着一个 IT 能力提升项目，项目可交付成果包括新服务、软件安装、用户指南文档。项目经理对他将如何管理项目中的知识存在困扰，例如他不太清楚到底该使用哪些工具和技术来正确管理知识。下列哪一项不属于知识管理的工具和技术？

- A. 讲故事不属于知识管理的工具和技术，因为它不专业
- B. 知识展会和茶座不包含在内，因为不是知识分享技术
- C. 经验教训登记册不属于知识管理的工具和技术，因为它不是知识分享技术
- D. 工作跟随和跟随指导不包括在内，因为它只是脱产培训技术

【解析】

答案：C，教材 102 页。

7. 你被指派为公司内部项目的项目经理，在项目管理方面，你有良好经验。因为项目都是独特的，所以你正考虑对这个项目的整合管理过程做裁剪，以适应该项目的性质和要求。虽然您很清楚地了解到，裁剪的范围可能会很广，甚至会包括知识管理和变更这些组件，但以下哪一个您不会考虑做裁剪？

- A. 我不会考虑项目生命周期和开发生命周期，因为它们都与项目整合无关。
- B. 我不会考虑项目治理和变更，因为它们是通用标准，不应该被裁剪。
- C. 我不会考虑知识管理，因为它足够灵活，不需要调整。
- D. 我不会考虑团队管理，因为它与项目整合裁剪主题无关。

【解析】

因为每个项目都是独特的，所以项目经理可能需要裁剪项目整合管理过程。裁剪时应考虑包括（但不限于）：项目生命周期、开发生命周期、管理方法、知识管理、变更、治理、经验教训、效益。

答案：D，教材 74 页。

8. 你被聘为一个新项目的项目经理，因为是新的组织，你要求你的团队帮助你收集不同相关方的数据，以了解他们在整个组织中的权力和影响力的不同程度，然而团队却看不到这样做的好处，但你坚持要正确地规划沟通来确认正式和非正式的权力关系。这是一个什么例子？

- A. 强大的人际交往技能，他正规划以非常有效的方式与不同相关方进行接触
- B. 沟通技巧和建立融洽关系的技巧，因为他规划与相关方沟通时考虑了所有方面
- C. 政治意识，因为他在规划沟通过程中关注项目环境和组织政治环境的分析
- D. 使相关方参与的技巧，因为他规划与相关方沟通时考虑了所有方面

【解析】

积极倾听：积极倾听有助于减少误解并促进沟通和知识分享。

引导：引导有助于有效指引团队成功地达成决定、解决方案或结论。

领导力：领导力可帮助沟通愿景并鼓舞项目团队关注合适的知识和知识目标。

人际交往：人际交往促使项目相关方之间建立非正式的联系和关系，为显性和隐性知识的分享创造条件。

政治意识：政治意识有助于项目经理根据项目环境和组织的政治环境规划沟。

答案：通过分析感觉只有 C 选项最合适，教材 104 页。

9. 一个项目经理正在进行一个项目，他委派团队中的四个协调员维护四个过程的输出和文件。他们每一个人都有责任积极地跟踪过程输出并保持文件的一致性。随着项目的进展，他期望有一个版本的经验教训文档作为四个过程中的一个过程的输出。他应该问哪个协调员？

- A. 负责监控、跟踪制定项目章程过程输出的项目协调员
- B. 负责监控、跟踪制定项目管理计划过程输出的项目协调员
- C. 负责监控、跟踪指导与管理项目工作过程输出的项目协调员
- D. 负责监控、跟踪管理项目知识过程输出的项目协调员

【解析】

答案：D，教材 104 页。不是完全理解。

10. 对于在完工前就提前终止的项目，应该在哪个过程中调查和记录提前终止的原因？

- A. 结束项目或阶段
- B. 指导与管理项目工作
- C. 制定项目管理计划
- D. 适用于所处阶段的具体过程

【解析】

答案：A，教材 128 页。

11. 变更控制委员会（CCB）是什么职能的组织？

- A. 正式的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更
- B. 由负责批准或否决项目基准变更的主要项目团队成员所组成
- C. 由负责批准或否决项目基准变更的主要行政人员所组成
- D. 由负责批准或否决项目基准变更的高级管理人员所组成

【解析】

CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。

答案：A，教材 115 页。

12. 项目章程记录了如下内容，除了：

- A. 详细的项目预算
- B. 委派的项目经理及其职责和职权
- C. 总体里程碑进度计划
- D. 项目目的

【解析】

项目章程记录了如下：

- ① 项目目的；
- ② 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- ③ 高层级需求；
- ④ 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- ⑤ 整体项目风险；
- ⑥ 总体里程碑进度计划；
- ⑦ 预先批准的财务资源；
- ⑧ 关键相关方名单；
- ⑨ 项目审批要求（例如，用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- ⑩ 项目退出标准（例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- ⑪ 委派的项目经理及其职责和职权；
- ⑫ 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

答案：A，教材 81 页。

13. 以下各项都是项目管理计划的组成部分，除了：

- A. 范围管理计划
- B. 范围基准
- C. 资源管理计划
- D. 相关方登记册

【解析】

答案：D，教材 89 页，表 4-1。

14. 一个初级项目经理被分配到一个公司内部项目，这个项目的目标是提升公司数据客户服务。在进行项目整合规划的过程中，关于哪些工具和程序可以支持对可交付成果的多个版本的控制，他感到很困惑。如果你是 PMO 的高级成员，他向你征求意见，你会选择下面哪一个作为你的意见？

- A. 你应该告诉他，这是变更管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- B. 你应该告诉他，这是配置管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- C. 你应该告诉他，这是范围管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- D. 你应该告诉他，这是需求管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制

【解析】

一旦完成了可交付成果的第一个版本，就应该执行变更控制。用配置管理工具和程序来支持对可交付成果（如文件、软件和构件）的多个版本的控制。

答案：B，教材 95 页。

15. 你最近被指派为公司一个内部项目的项目经理，该项目原来的项目经理离开了，你替代他的位置。项目仍然在项目启动阶段，为了解项目背景，你决定浏览所有项目文件。为了获取和了解项目目标以及项目对业务目标的贡献的相关信息，你应该浏览哪一份相关文件？

- A. 商业论证，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- B. 效益管理计划，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- C. 项目需求文件，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- D. 商业论证和效益管理计划，因为前者包含了目标，后者提供了期望的效益

【解析】

答案：D，教材 77 页。

16. 在一个建设大型地铁项目过程中，你的项目团队在技术图纸上发现了一个重要缺陷。在此基础上，他们不得不找到并执行权变措施来避免延时和减轻技术问题，他们下一步应该怎么做？

A、详细记录问题和权变措施，创建项目管理计划的变更请求，然后提交给负责做变更控制决策的人。

B、权变措施只应在技术层面执行。只要不影响到项目的桥梁功能或者概算配置，就可以不需要变更请求。

C、可追溯的正式文档没有必要。可以创建一些额外的文档描述权变措施并且签上你自己的名字，然后在下一次定期地 CCB 会议上提出来。

D、项目执行过程中，在项目计划文档和实际执行之间发生这种情况很正常。只要维护好产品的功能状态就没有问题。

【解析】

答案：A，教材 119 页。

17. 作为正在运行的项目的项目经理。项目管理团队正在讨论整合包含哪些特性，他们在完成讨论后准备了一份他们同意成为整合特性的列表。整合包含以下特性，除了？

- A. 统一
- B. 合并

- C. 规范
- D. 沟通

【解析】

在项目管理中，整合兼具统一、合并、沟通和建立联系的性质，这些行动应该贯穿项目始终。

答案：C，教材 69 页。

18. Robert 是质量分析师，是一个质量改进项目的项目经理，这个项目旨在提高安全支付网关的稳定性和功能性。他希望借助决策矩阵，根据一系列预定义的准则，用系统分析方法评估变更请求。你会推荐 Robert 使用什么工具？

- A. 备选方案分析
- B. 敏捷项目中的投票形式
- C. 多标准决策分析
- D. 面向 X 的设计

【解析】

多标准决策分析：该技术借助决策矩阵，根据一系列预定义的准则，用系统分析方法评估变更请求。

答案：C，教材 119 页。

19. 项目经理正在管理 IT 容量升级项目，项目可交付成果包括新服务，软件安装和用户指南文档。项目经理在考虑他将如何在项目章程制定过程中准备项目章程，例如他很困惑在这个过程中应该使用哪种工具和技术作为人际关系和团队技能，下列哪项不应包括在内？

- A. 冲突管理
- B. 引导
- C. 会议管理
- D. 访谈

【解析】

可用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）：冲突管理、引导、会议管理。

答案：D，教材 80 页。

20. 以下关于变更请求的说法都是正确的，除了：

- A. 可以由外部或内部项目相关方提出
- B. 可以是直接或者间接的
- C. 参与项目的任何相关方都可以提出
- D. 项目相关方口头提出就可以

【解析】

变更可以口头提出，但必须以书面形式记录。答案：D，教材 115 页。

21. 变更请求包括：

- A. 纠正措施
- B. 项目管理计划的更新
- C. 缺陷补救
- D. 以上都是

【解析】

变更请求（见 4.3.3.4 节）可能包含纠正措施、预防措施、缺陷补救，以及对正式受控的项目文件或可交付成果的更新，以反映修改或增加的意见或内容。

答案：D，教材 117 页。

22. 以下哪个文件授权项目经理为开展项目活动而动用组织资源？

- A. 项目章程
- B. 项目管理计划
- C. 项目工作说明书
- D. 项目文件

【解析】

项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

答案：A，教材 81 页。

23. 某公司的管理层找到你，想请你出任一个小项目的项目经理，并说你在这方面非常有经验，所以就不需要发布项目章程，你应该做什么？

- A. 接受这个任务
- B. 告诉管理层，没有项目章程就做项目可能产生的不良后果
- C. 向管理层要求更高的报酬，然后接受这个任务
- D. 动手起草项目章程

【解析】

A 与 C 都是专业项目经理不能做的，因为不符合项目管理职业的要求。在没有得到管理层授权的情况下，你没有权力起草项目章程，所以 D 也不对。答案：B 选项。

24. 指导与管理项目执行过程需要做下列各项，除了

- A. 实施由管理层提出的变更请求
- B. 按项目计划的规定，实施各种项目活动
- C. 随项目实施收集工作绩效数据
- D. 管理各种技术接口和组织接口

【解析】

变更请求由相关方（干系人）提出。实施前需要评估影响。

答案：A，教材 92 页。

25. 以下哪个是结束项目或阶段过程的输入

- A. 完成的可交付成果
- B. 验收的可交付成果
- C. 确认的可交付成果
- D. 最终的可交付成果

【解析】

答案：B，教材 125 页。记住就行。

26. 你在结束项目或阶段的过程。你完成所有项目管理过程组中的所有活动。你还回顾以往的阶段文件，客户验收文件，项目移交文件。这些文件也被称为：

- A. 项目或阶段收尾文件
- B. 项目计划
- C. 历史信息
- D. 项目记录

【解析】

答案：A，教材 128 页。

27. 项目章程已经制定，项目已正式授权且项目已经任命全职的项目经理。对于项目需要解决的业务需求、高级别项目描述和产品需求有明确的描述，预算也得到了批准。基于此信息，项目经理应该首先从以下的选项中执行什么活动？

- A. 领导和执行项目管理计划中的工作并执行批准的变更以达到项目目标
- B. 定义、准备和协调所有子计划并将其整合为一个全面的项目管理计划。
- C. 跟踪、审核和报告进度，以满足项目管理计划中规定的绩效目标
- D. 审核所有变更请求，批准变更，并管理可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并传达其处置方式。

【解析】

答案：项目章程已经建立，接下来是制定项目管理计划。答案：B。

28. 你处于一个一年期项目的中期。在指导与管理项目工作过程中，以下哪项不是输出？

- A. 可交付成果
- B. 项目管理计划更新
- C. 事业环境因素
- D. 变更请求

【解析】

答案：C 选项是输入，教材 90 页。

29. 以下哪一项不是项目章程的内容：

- A. 项目要求
- B. 授权项目经理
- C. 工作包分解到活动
- D. 初始进度里程碑

【解析】

- ① 项目目的；
- ② 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- ③ 高层级需求；
- ④ 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- ⑤ 整体项目风险；
- ⑥ 总体里程碑进度计划；
- ⑦ 预先批准的财务资源；
- ⑧ 关键相关方名单；
- ⑨ 项目审批要求（例如，用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- ⑩ 项目退出标准（例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- ⑪ 委派的项目经理及其职责和职权；
- ⑫ 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

答案：C，教材 81 页。

30. 批准的变更请求在哪个过程执行？

- A. 指导与管理项目工作
- B. 监控项目工作
- C. 实施整体变更控制
- D. 制定项目管理计划。

【解析】

监控项目工作中提出变更，在实施整体变更控制中批准变更，并且在指导与管理项目工作中实施。在监控项目工作时，需要一直关注变更和评估影响，将变更提交给变更控制委员会审批。如果被批准，在指导与管理项目工作过程实施。个人理解为一个迭代的过程，答案：

A.