

◇ 练习题

1、某公司的项目管理办公室（PMO）负责协调不同国家的项目，有些项目在财务上不成功。PMO 给组织带来的其中一个好处是什么？

- A. 为成功项目提供监督
- B. 为公司项目提供适当的监督
- C. 让资源留在成功项目中
- D. 只需要定期审查不成功的项目

答案：B。

排除 A: 为成功项目提供监督，难道失败项目就不需要了吗？

排除 C: 项目收尾后要释放资源，不可能让资源留在项目中。

排除 D: 不准确

2、项目经理拥有全部权力的组织结构类型是？

- A、弱矩阵组织
- B、平衡矩阵组织
- C、强矩阵组织
- D、项目型组织

参考答案：D。拥有全部权力pm。

3、项目经理从平衡矩阵型组织结构向各部门工作相互独立的组织结构改变。这对项目经理的可用资源和预算控制有何影响？

- A. 可用资源减少并且对预算的控制降低
- B. 可用资源增加并且对预算的控制降低
- C. 可用资源减少并且对预算的控制增加
- D. 可用资源增加并且对预算的控制增加

参考答案A，各部门工作相互独立的组织结构，就是职能型组织。平衡矩阵变为职能型。

4、一个项目经理刚接手一个新项目，该项目和他以前做过的项目类似。为了借鉴以前项目的经验，他应该先查看哪份文件？

- A、项目章程
- B、项目管理计划
- C、历史信息
- D、合同

答案：C。为了借鉴项目的经验，应该查看历史信息。历史信息属于组织过程资产，里面有以往项目的成功经验与失败教训。

5、发起人因费用超标要终止项目，关键干系人不同意，关键干系人认为项目不能仅仅用钱衡量。项目经理需要做一个经验教训总结报告，该文件属于以下哪一项？

- A、组织过程资产
- B、项目管理计划

C、风险管理计划

D、事业环境因素

参考答案：A。经验教训总结报告存档在组织过程资产中。

6、项目经理之前受雇于 A 公司——职能组织。目前，该项目经理就职于 B 公司——强矩阵组织。该调动属于平级调动，项目经理工资没有增加。项目经理在 B 公司的新职责是什么？

A 项目组合管理和战略开发

B 责任保持不变

C 预算和资源

D 人员雇佣和晋升

答案：C。职能型组织和强矩阵组织对于 PM 是对预算和资源的掌控不同。

7、项目经理指示客户总监变更某个项目的资源分配。项目经理在何种组织类型工作？

A. 强矩阵型

B. 项目型

C. 弱矩阵型

D. 职能型

答案：A。客户总监可以理解为职能经理，pm 权力大于职能经理，这是强矩阵。

8、项目已准备部署。质量测试显示存在一些严重问题，但项目经理有信心在部署日之前解决这些问题。下列哪一个干系人应做出部署/不部署的决定？

A. 供应商

B. 发起人

C. 员工代表

D. 项目管理办公室

答案：B。发起人可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很大时对项目是否继续进行做出决定。

9、弱矩阵组织的项目经理正为项目的人力资源计划制定奖励制定。项目经理应通过下列哪种方法奖励团队成员？

A. 向超出预期的团队成员的领导发送推荐信

B. 向人力资源部发送表现最好并应获得年终奖的团队成员名单

C. 向表现最佳的团队成员额外提供工作机会

D. 让表现最佳的团队成员参与下一项目

答案：A。弱矩阵 PM 只有推荐权。

弱矩阵 PM 权力非常小，没有绩效评估的权力、不能提供工作机会或者决定其参与下一个项目，排除 B、C、D。

10、公司正在制定一份变更管理计划，要求所有关键干系人的参与和批准，包括销售经理。销售经理没有时间进行行政工作，且即使经过多次尝试，项目经理还是未能获得他们的批准。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 修订变更管理计划
- B. 上报给项目发起人解决
- C. 让一名销售团队成员代表销售经理批准
- D. 等待直到销售经理有时间进行行政工作为止

答案：B。pm 权限不能做到的事情，只能上报给发起人，让发起人帮助来解决。

11、一家公司的组织形式是每个职能经理负责各自的项目部分。在这种类型的组织中，项目经理的典型角色是什么？

- A、协调员和催交员
- B、分包商
- C、主管
- D、项目组合经理

答案 A，职能经理负责项目部分，说明是职能型组织或者弱矩阵，pm 角色是联络员或者协调员。

12、很小或没有职权的项目经理属于下列哪一种组织类型组成部分？

- A、弱矩阵
- B、职能型
- C、强矩阵
- D、平衡矩阵

答案：B。很小或没有权力的 PM 是职能型。

■ 第 4 章 项目整合管理

从第四章开始，进入 49 个过程的学习。49 个过程被划分为十大知识领域，分为十个章节，本章节是项目整合管理知识领域，主要讲述项目整合管理的 7 个过程。

1、需要对什么进行整合管理？

干系人需求、约束条件、项目管理各个过程、项目集、项目组合的政策、公司战略等等。

2、如何实现整合管理？

在整合管理的过程中要经常寻找平衡点，考虑各种约束条件、风险和不确定性来满足项目的目标。从第四章开始，进入 49 个过程的学习。49 个过程被划分为十大知识领域，分为十个章节，本章节是项目整合管理知识领域，主要讲述项目整合管理的 7 个过程。

3、本章节的七个过程组：

1) 制定项目章程：编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件。**属于启动过程组**

2) 制定项目管理计划：定义、准备和协调所有子计划，并把它们整合为一份综合项目管理计划。**属于规划过程组**

3) 指导与管理项目工作：为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准的变更。**属于执行过程组**

4) 管理项目知识：使用现有知识并生成新知识，以实现项目目标，并且帮助组织学习的过程。**属于执行过程组**

5) 监控项目工作：跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标。**属于监控过程组**

6) 实施整体变更控制：审核所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通。**属于监控过程组**

7) 结束项目或阶段：完结所有项目管理过程组的所有活动，正式结束项目或项目阶段。**属于收尾过程组**

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段