

第 2-3 章 项目运行环境/项目经理的角色

1. 以下哪一项是内部事业环境因素? ()

- A. 基础设施
- B. 市场条件
- C. 商业数据库
- D. 学术研究

2. 以下哪一项是组织过程资产? ()。

- A. 流程、政策和程序
- B. 商业数据库
- C. 财务考虑因素
- D. 法律法规

3. 关于组织过程资产, 以下说法正确的是? ()。

- A. 既有组织内部也有组织外部的信息
- B. 所有内容都需要在整个项目期间不断更新
- C. 第一类资产的更新主要由 PMO 完成
- D. 第二类资产的更新主要由项目发起人完成

4. 以下哪个关于系统的原则的说法是不正确的? ()

- A. 系统是可以优化的
- B. 系统及其组件不能同时优化
- C. 系统呈现线性响应
- D. 系统是动态的

5. 在下列哪一种组织结构中, 项目成员在收尾阶段最感到忧心忡忡? ()

- A. 职能型
- B. 矩阵型
- C. 项目型
- D. 弱矩阵型

6. 关于项目治理, 以下说法不正确的是? ()

- A. 是用于指导项目管理活动的框架
- B. 治理框架通常包含一致性、风险、绩效和沟通
- C. 要通过数据和反馈提供指导和监督
- D. 通常由项目管理团队来开展相关工作

7. 以下哪一项不包括在管理要素中? ()

- A. 统一指挥原则
- B. 畅通的沟通渠道
- C. 允许任何员工参与计划
- D. 组织的总体目标与个人目标同样重要

8. 古典管理理论的代表人物之一亨利·法约尔提出的 14 条一般管理原则中, 哪一条通常不适用于对项目进行管理?

- A. 团队精神
- B. 层级链
- C. 工作主动性
- D. 人员岗位的稳定性

9. 涉及多专业领域的项目, 最好用什么组织形式加以管理?

- A. 项目型组织
- B. 矩阵型组织
- C. 职能型组织
- D. 直线型组织

10. 你被任命为一个新项目的项目经理。虽然你做过很多项目，但新项目对你来说比较陌生。现在你需要编制项目计划，你应该依据以下哪项资料？

- A. 类似项目的历史资料
- B. 你接受过的项目管理培训
- C. 自己过去的经验
- D. 高层的指示

11. 项目治理是指()。

- A. 把权力集中在项目经理手中
- B. 加大高级管理层对项目的控制力度
- C. 在不划分项目阶段的前提下，把项目作为一个整体加以控制
- D. 高层次的项目决策机制

12. 在项目启动阶段，谁领导着项目?()

- A. 项目经理
- B. 高层管理人员
- C. 公司首席执行官
- D. 项目发起人

13. 在以下哪种项目组织中，项目经理将可能对项目资源进行最严格的控制?()

- A. 紧密式矩阵组织
- B. 项目型组织
- C. 平衡式矩阵组织
- D. 强矩阵组织

14. 强矩阵组织和弱矩阵组织之间的主要差别在于()。

- A. 组织的结构、文化、作风对项目产生的影响不同
- B. 项目团队成员之间以及他们与项目经理之间的亲近度不同
- C. 项目经理对项目资源的控制程度不同
- D. 项目团队成员之间的凝聚力不同

15. 组织过程资产可以分为哪两大类?()

- A. 流程与程序、共享知识库
- B. 标准与规范、项目管理信息系统
- C. 模板与指南、基础设施
- D. 控制程序、工作授权系统

16. 在项目型组织中，全职项目团队成员的比例通常是()。

- A. 很少
- B. 几乎 100%
- C. 大约三分之一
- D. 大约三分之二

17. 以下哪个关于 PMO 的说法是不正确的?()

- A. 项目管理办公室主要有支持型、控制型和指令型三种
- B. 有 PMO 就一定是 PMO 型组织结构
- C. 项目管理办公室是常设的职能部门
- D. 项目管理办公室通常不直接参与单个项目的管控

18. 以下所有都是组织过程资产的例子，除了()。

- A. 标准化的工作指南
- B. 过程测量数据库
- C. 组织结构和组织文化
- D. 配置管理知识库

19. 项目经理是()。

- A. 项目发起人派来实现项目目标的个人
- B. 项目执行组织派来实现项目目标的个人
- C. 通过竞争性投标，获得项目管理服务合同的个人
- D. 通常是指卖方组织中的项目负责人

20. PMI 提出来的人才三角形不包含哪一项？

- A. 项目管理技术
- B. 领导力
- C. 执行力
- D. 战略与商务管理

21. 某个项目经理非常有经验，也主导建立了公司的项目管理手册和流程体系，并培训了很多刚入职的员工。此项目经理在带团队时很可能拥有了以下哪项权利？
A. 正式权利 B. 魅力权利 C. 专家权利 D. 情景权利
22. 以下哪种类型的项目生命周期最适合采用领导的方式而非管理的方式？
A. 预测型 B. 迭代型 C. 增量型 D. 敏捷型
23. 以下哪一项倾向于管理而非领导？
A. 正确的做法 B. 做正确的事 C. 挑战现状 D. 关注人际关系
24. 处处为他人着想，关注他人成长，关注人际关系，这属于哪种领导力风格？
A. 魅力型领导 B. 变革型领导 C. 服务型领导 D. 交易型领导
25. 项目经理执行项目整合时从哪些方面去关注，除了？
A. 过程层面 B. 认知层面 C. 背景层面 D. 系统架构层面

参考答案及解析

1. **正确答案：A。** 其他三项都是外部的事业环境因素。
考点：事业环境因素。
2. **正确答案：A。** 其他三项都是外部事业环境因素。
考点：组织过程资产。
3. **正确答案：C。**
考点：组织过程资产的更新，见 40 页。
4. **正确答案：C。**
考点：系统的原则，见 42-43 页。
5. A. 职能型组织中，几乎所有项目成员都是在职能部门内兼职做项目，他们不用担心项目完工后的出路。
B. 矩阵型组织中，许多项目成员是从职能部门借来的，他们可以在项目完成后回到职能部门，也就不需要担心项目完工后的出路。
C. **正确答案。** 几乎所有项目成员都全职在项目上工作，他们比较担心项目完工后的出路。
D. 弱矩阵下，大多数项目成员都在项目与职能部门之间兼职，职能部门是他们的“家”，他们不用担心项目完工后的出路。
考点：对各种组织结构的理解。
6. **正确答案：D。**
考点：项目治理是由项目管理委员会或项目指导委员会来实施的，不是项目管理团队。
- 7 **正确答案：D。**
考点：管理要素，见 44 页。
8. **正确答案：B。**
考点：项目管理提倡畅通的沟通渠道，不是严格按职能管理层级开展上下级沟通的。
9. **正确答案：B。**
考点：组织架构。
10. **正确答案：A。**
考点：组织过程资产的作用。
11. A. 项目治理需要通过恰当的治理结构来实现，而非将权力集中在项目经理手中。
B. 项目治理旨在把项目的管理职权与职责有形化，明确规定谁有权或应该做什么，而不是简单地加大高级管理层对项目的控制力度。

C. 项目治理考虑的重要问题之一，就是是否把项目划分成两个甚至更多的阶段。阶段划分与控制，是项目治理的重要内容。

D. **正确答案**。项目治理的层次高于项目管理，是高层次的项目决策机制。

考点：项目治理。

12. A. 项目启动(项目章程发布)之后，项目经理才正式获得授权来管理项目。

B. 如果有发起人的授权，高层管理人员可在启动阶段领导项目。但是，题干中没有提到这种授权。

C. 与题干的关联很差。

D. **正确答案**。发起人作为项目的出资人，一直在启动阶段领导着项目，直到项目正式启动。这之后，项目就由项目经理来领导。

考点：发起人和项目经理的作用。

13. A. 干扰选项。紧密式矩阵是指集中办公，不是一种特别的组织形式。

B. **正确答案**。项目型组织中，几乎全部项目成员都全职在项目上工作，都只有项目经理一个老板。

C. 在矩阵式组织中，项目经理控制项目，但不一定控制资源。

D. 在矩阵式组织中，项目经理控制项目，但不一定控制资源。

考点：矩阵式组织和项目式组织。

14. A. 这个说法本身不太合理，而且与题意相距甚远。

B. 这个说法有一定的道理，但不够本质。

C. **正确答案**。强矩阵下，项目经理拥有较大的职权和较多的全职团队成员；弱矩阵下，项目经理的职权很小，全职团队成员很少。

D. 这个说法有一定的道理，但不够本质。

考点：强矩阵和弱矩阵的区别。

15. A. **正确答案**。一类是标准化的工作流程和程序(组织内部的)，一类是过去项目积累下来的共享数据库(知识库)。

B. 项目管理信息系统属于事业环境因素。

C. 基础设施属于事业环境因素。

D. 工作授权系统属于事业环境因素。

考点：组织过程资产与事业环境因素。

16. A. 这是弱矩阵的特点。

B. **正确答案**。

C. 这是弱矩阵的特点。

D. 这是强矩阵的特点。

考点：组织结构。

17. **正确答案：B。**

考点：项目管理办公室。注意有PMO不一定就是PMO型组织结构，PMO要有很大的话语权才是。

18. A. 标准化的工作指南属于组织过程资产。

B. 过程测量数据库属于组织过程资产。

C. **正确答案**。组织结构和组织文化属于事业环境因素。

D. 配置管理知识库属于组织过程资产。

考点：组织过程资产与事业环境因素。

19. A. 项目经理接受执行组织的委派而非发起人。

B. **正确答案**。项目经理是为项目执行组织实现项目目标的那个人。

C. 尽管项目经理可能是通过竞争性投标上任的，但这个说法不能反映项目经理的本质。

D. 尽管卖方组织中的项目负责人可能是卖方委派的项目经理，但是这个选项不够全面和实质。

考点：项目经理的定义。

20. **正确答案：C。**

考点：PMI人才三角形。

21. **正确答案：C。**

考点：项目经理的权利。

22. 正确答案: D。

考点: 生命周期 vs 领导风格。

23. 正确答案: A。

考点: 管理 vs 领导, 见 64 页。

24. 正确答案: C。

考点: 领导力风格, 见 65 页。

25. 正确答案: D。

考点: 执行整合, 见 66–67 页。