

第4章 项目整合管理

1. 以下哪个过程属于仅开展一次或仅在预定义点开展的?()
A. 制定项目管理计划 B. 指导与管理项目工作 C. 监控项目工作 D. 实施整体变更控制
2. 指导与管理项目工作过程需要做下列各项, 除了()。
A. 实施由管理层批准的变更请求 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信息 D. 管理各种技术、人际和组织接口
3. 以下哪个不是实施整体变更控制过程的输入?()
A. 项目管理计划 B. 工作绩效信息 C. 工作绩效报告 D. 变更请求
4. 项目可以由以下各方加以正式启动, 除了()。
A. 项目经理 B. 项目管理办公室 C. 项目集经理 D. 项目组合管理委员会
5. 对项目管理各过程, 下列哪个说法是正确的?()
A. 根据管理层的管理偏好来执行项目管理过程
B. 在各项目的管理中同等程度地加以严格实施
C. 经验很多的项目经理可以凭直觉就决定不采用某个项目管理过程
D. 项目管理团队必须考虑每一个项目管理过程, 并决定其具体实施水平
6. 监控项目工作过程涉及到以下所有, 除了()。
A. 收集工作绩效信息 B. 执行风险应对计划
C. 实施已批准的变更 D. 做出预测, 更新项目信息库
7. 项目整合管理的过程包括以下所有, 除了()。
A. 制定项目章程 B. 制定项目范围说明书
C. 实施整体变更控制 D. 制定项目管理计划
8. 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
9. 缺乏情境, 可做不同解读的通常是哪类知识?()。
A. 显性知识 B. 隐性知识
C. 个体知识 D. 群体知识
10. 关于知识管理, 以下哪一项是错误的?()
A. 知识管理的关键活动是知识分享和知识集成
B. 知识管理主要是在项目结束时总结经验教训, 以供未来项目使用
C. 知识管理最重要的环节就是营造相互信任的氛围
D. 显性知识缺乏情境, 虽易分享但无法确保正确理解或应用; 隐性知识蕴含情境但很难编撰
11. 关于实施整体变更控制, 以下哪个说法是正确的?()
A. 整体变更控制只针对较大的变更, 而不必针对较小的变更
B. 整体变更控制要针对所有变更, 无论大小
C. 整体变更控制通常由变更控制委员会进行
D. 整体变更控制只针对关于项目计划的变更请求, 而不针对各种纠正措施建议
12. 实施整体变更控制过程包括以下各项, 除了()。
A. 提出变更请求 B. 审批变更请求
C. 否决变更请求 D. 更新变更请求状态
13. 项目绩效测量基准通常是下列各种基准的综合, 以便用于考核项目执行情况()。
A. 范围、进度、成本和质量基准 B. 范围、进度和成本基准
C. 进度、成本和质量基准 D. 范围、进度、风险和成本基准
14. 以下哪个是对配置管理活动的最好描述?()

- A. 配置识别、配置状态记录、配置核实与审计
 - B. 配置分析、配置状态记录、配置核实与审计
 - C. 配置管理、配置控制、配置审计
 - D. 配置识别、配置分析、配置管理
15. 为了使项目收尾，除了下述哪项外，其余各项都需要具备?()
- A. 与团队成员交流项目情况
 - B. 获得客户对项目成果的接受
 - C. 审核项目文档的完整性
 - D. 更新项目计划
16. 以下变更请求最可能会影响基准的是?()。
- A. 纠正措施
 - B. 预防措施
 - C. 缺陷补救
 - D. 更新
17. 以下哪个是监控项目工作过程的输入?()。
- A. 工作绩效信息
 - B. 工作绩效报告
 - C. 批准的变更请求
 - D. 提出的变更请求
18. 下列关于配置控制的说法正确的是()。
- A. 配置控制重点关注项目的进度和成本基准
 - B. 配置控制重点关注项目的技术规范
 - C. 配置控制重点关注项目的资源配置
 - D. 配置控制重点关注项目的人力资源配置
19. 以下所有都是项目管理团队通常要开展的活动，除了()。
- A. 明确项目的产品范围和工作范围
 - B. 监控项目进展，采取必要的纠正措施
 - C. 运用灵活的、非结构化的方法来编制项目计划
 - D. 为完成项目而开展各种类型的活动
20. 项目整合管理包括()。
- A. 各个知识领域之间的整合
 - B. 各种背景因素的整合
 - C. 协调与统一各种项目管理过程
 - D. 以上全部
21. 项目章程记录了如下内容，除了()。
- A. 干系人管理策略
 - B. 项目经理及其职责和职权
 - C. 总体里程碑进度计划
 - D. 项目目的或上项目的原因
22. 关于变更控制委员会 CCB，以下哪一项不正确?()
- A. CCB 是一个正式组成的团队，负责审查、评价、批准或否决项目变更
 - B. 某些特定的变更请求，在 CCB 批准之后，还可能需得到客户或发起人的批准
 - C. 所有变更都需要 CCB 审批
 - D. CCB 的职责要记录在变更管理计划中
23. 下列哪项不是整体变更控制的内容?()。
- A. 对可能引起变更的因素施加影响
 - B. 在整个项目期间和整个项目范围内协调各种类型的变更
 - C. 确保项目的绩效测量基准不发生变化
 - D. 当变更实际发生时对变更进行管理
24. 项目整合管理是指()。
- A. 识别、比较和选择项目的资源配置方案
 - B. 平衡相互竞争的项目目标，如范围、时间、成本和质量
 - C. 协调项目管理各知识领域之间的相互影响
 - D. 以上都是
25. 以下关于变更请求的说法都是正确的，除了()。
- A. 变更请求包括对所有项目文件或计划的更新

- B. 变更请求包括为使未来项目绩效与项目计划一致而采取的纠正措施
C. 变更请求包括为降低消极风险发生的概率而采取的预防措施
D. 变更请求包括针对质量缺陷的补救建议
26. 结束项目或阶段的依据包括以下所有，除了()。
A. 项目管理计划 B. 验收的可交付成果
C. 工作绩效报告 D. 组织过程资产
27. 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干系人提出
B. 可以来自项目干系人的自由选择或新颁发法律的强制要求
C. 可以是直接提出的，或从某种事情推断而来的
D. 可以是项目干系人以正式或非正式的形式提出的
28. 效益管理计划需涉及以下各项，除了()。
A. 战略一致性 B. 效益责任人 C. 效益时限 D. 效益变更
29. 下列关于结束项目或阶段的活动，相对来说不符合 PMBOK 指南的是()。
A. 确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收
B. 根据组织政策编制详尽的最终项目报告
C. 测量相关方的满意程度
D. 评估团队成员的项目绩效
30. 以下哪项通常不包括在工作绩效数据中?()
A. 可交付成果的完成情况 B. 项目进展情况
C. 项目的累计成本支出情况 D. 项目的累计成本偏差情况
31. 变更控制委员会(CCB)是什么职能的组织?()
A. 由负责批准或否决项目基准变更的主要干系人的代表所组成
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
32. 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
33. 以下哪个最好地描述了开展项目变更控制的目的?()
A. 确保所有变更都经过批准，确保只有经批准的变更才能纳入计划中
B. 确保所有变更都经过变更控制委员会的审批，并在批准后纳入计划中
C. 确保把项目变更控制在最少的范围内
D. 确保只有最重要的干系人才能提出变更请求，并参与对变更请求的审批工作
34. 在以下哪个文件中记录项目的总体里程碑进度计划和总体预算?()
A. 项目管理计划 B. 项目章程 C. 项目文件 D. 项目计划
35. 指导与管理项目工作过程的工具是()。
A. 项目管理方法论 B. 变更控制会
C. 项目管理信息系统 D. 项目管理计划更新
36. 以下各项都是项目管理计划的组成部分，除了()。
A. 项目范围管理计划 B. 项目范围基准
C. 项目人力资源计划 D. 项目风险登记册
37. 为达到项目的完工标准而必须进行的各种活动，通常是下列哪个的一部分?()
A. 结束项目或阶段 B. 实施质量控制过程 C. 确认范围过程 D. 监控项目工作
38. 按照 PMBOK 指南第六版，最终报告中包括下列所有内容，除了()。
A. 阶段概述 B. 最终产品的确认信息
C. 项目过程中的问题及解决情况概述
D. 项目变更记录

39. 以下所有说法都是正确的，除了()。
- A. 随着情况的变化，项目计划需要渐进明细、反复修正
 - B. 渐进明细是随信息的逐渐增加、情况的逐渐明了而不断进行的
 - C. 滚动式规划是渐进明细的一种常用方法
 - D. 不能在一开始就明确所有细节的项目，很可能会失败
40. 关于变更请求，以下哪个说法是不正确的?()
- A. 变更请求可以由任何干系人提出
 - B. 变更请求可以口头或书面提出
 - C. 变更请求可以正式或非正式提出
 - D. 变更请求要通过变更控制系统中的相关过程进行处理

参考答案及解析

1. **正确答案：A。**其他三项都是需要在整个项目期间开展的。
考点：项目管理过程的分类。
2. A. 执行批准的变更请求是执行过程工作的一部分。
B. 指导与管理项目执行过程就是要实施已计划好的项目活动，来实现项目目标。
C. **正确答案：**在执行过程中需要常规地收集工作绩效数据，而不是工作绩效信息。
D. 作为项目整合管理的过程之一，它需要管理各种接口(结合部)。
考点与答题技巧：指导与管理项目工作过程。
3. A. 团队依据项目管理计划监控项目工作，并实施整体变更控制。
B. **正确答案：**在第五版中，工作绩效信息是监控项目工作的输入，但不是实施整体变更控制的输入。
C. 工作绩效报告是实施整体变更控制的输入，也是监控项目工作过程的输出
D. 实施整体变更控制过程旨在对变更请求进行审批。
考点与答题技巧：实施整体变更控制过程的输入。可采用排除法。
4. A. **正确答案。**项目经理可以参与启动过程，但不起领导作用。项目经理在项目正式启动之后才正式领导项目。
B. 项目管理办公室可能有权启动一个项目，并能为项目提供所需资源，比如指定项目经理。
C. 一个项目可以作为项目集的一部分被启动。
D. 一个项目可以作为项目组合的一部分被启动。
考点与答题技巧：项目经项目团队以外的人员批准后，才能正式启动。
5. A. 虽然管理层可以就如何实施项目管理各过程提出意见，但应根据项目的具体需要来决定如何实施项目管理各过程。
B. 管理项目并无统一的方法，项目管理者应该根据项目的具体需要，以不同的顺序和严格程度执行项目管理各过程。
C. 即便经验丰富的项目经理感觉无须采用某一特定过程，也并不代表实际上不需要这一过程。必须经过分析后，才能做出决定。
D. **正确答案。**在具体项目上，项目经理和项目管理团队必须认真考虑每一个项目管理过程，以便做出选择并决定应该如何实施被选中的各过程。
考点与答题技巧：项目管理过程。
6. A. 监控项目工作主要是收集工作绩效信息，用来编制工作绩效报告的。
B. 这是监控风险过程的工作之一，注意：不是执行过程的工作。
C. **正确答案。**这是指导与管理项目执行过程的活动之一。
D. 监控项目工作过程需要做出预测，并对成本与进度信息进行更新。
考点与答题技巧：监控项目工作过程。
7. A. 这是项目整合管理的过程之一，项目章程确立了项目在组织中的合法地位。
B. **正确答案。**项目范围说明书是范围管理的定义范围的输出。

C. 这是项目整合管理的过程之一，它是对项目执行和监控过程中提出的所有变更请求进行综合评审，并予以批准或否决。

D. 这是项目整合管理的过程之一。项目管理计划是 PMBOK[®] 指南其他各知识领域的各分项计划的综合。

考点与答题技巧：项目整合管理的过程。

8. A. 已完成的可交付成果，必须经过检查之后才能被提交给结束项目或阶段过程办理移交手续。

B. **正确答案。**只有经过实施质量控制过程确认，并通过核实范围过程验收的可交付成果，才能在结束项目或阶段过程中被移交。

C. 确认的可交付成果只是表明满足质量要求，并不能说明其他方面也符合验收标准。

D. 没有这个提法。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程的输入。注意区分：确认的可交付成果、验收的可交付成果与可交付成果移交。

9. **正确答案：A。**显性知识缺乏情境，可作不同解读，虽易分享但无法确保正确理解或应用；隐性知识很难编撰，虽然蕴含情境。

考点：知识分类。

10. **正确答案：B。**其他三个选项都是正确的，B 选项不对，管理项目知识是在整个项目期间开展的。

考点：管理项目知识。

11. A. 不全面，整体变更控制针对所有变更，目的是使变更有序化。

B. **正确答案。**实施整体变更控制过程旨在审查所有变更请求。

C. 不全面，变更控制委员会只负责审批会影响项目基准的变更。

D. 不全面，对项目计划的变更只是所有项目变更中的一部分。

考点与答题技巧：实施整体变更控制过程。

12. A. **正确答案。**实施整体变更控制过程旨在审批已提出的变更请求。

B 审批变更请求是实施整体变更控制过程的工作之一。

C. 否决变更请求也是实施整体变更控制过程的工作之一。

D. 应该及时把变更的审批结果写入变更日志中，更新变更请求状态，如已批准、已否决或暂时未做决定。

考点与答题技巧：实施整体变更控制过程。

13. A. 绩效测量基准中通常不包括质量基准。质量经常被单独拿出来加以考核。

B. **正确答案。**通常将范围、进度和成本基准合并为绩效测量基准，被用于挣值测量中。

C. 质量基准通常不是绩效测量基准的组成部分。

D. 没有风险基准这个说法。

考点与答题技巧：绩效测量基准。

14. A. **正确答案。**符合 PMBOK[®] 指南中的解释。

B 配置分析不是 PMBOK[®] 指南中直接提到的配置管理活动。

C. 不符合 PMBOK[®] 指南中的描述。

D. 不符合 PMBOK[®] 指南中的描述。

考点与答题技巧：配置管理的主要活动。

15. A. 通过与团队成员交流项目情况，有利于确认全部项目活动都已完成，有利于总结项目经验。

B. 做项目，就是要向客户提交项目成果，故在收尾阶段必须获得客户对项目成果的接受。

C. 确保项目文档的完整性，是收尾阶段的重要工作。

D. **正确答案。**项目收尾阶段不需要也不能更新项目计划。

考点与答题技巧：项目收尾。

16. **正确答案：D。**变更请求的四种形式中，其他三项通常不改变基准；更新是对受控文件进行更新，包括项目管理计划和项目文件，可能会影响基准。

考点：变更请求。

17. A. **正确答案。**工作绩效信息是各个局部控制过程的输出，也是监控项目工作过程的输入。

B. 工作绩效报告是监控项目工作的输出。

C. 批准的变更请求是指导与管理项目工作过程的输入。

D. 提出的变更请求是监控项目工作过程的输出，而不是输入。

考点与答题技巧：监控项目工作过程的输入。

18. A. 配置控制关注项目的技术规范，而不是项目的进度和成本基准。一般的变更控制则关注项目的范围、进度和成本基准。

B. **正确答案。**配置控制关注项目的技术规范。

C. 配置控制与资源配置没有关系。

D. 配置控制与人力资源配置没有关系。

考点与答题技巧：项目配置控制、变更控制与配置控制的区别。配置管理关注项目的技术参数，而普通的变更控制关注项目的绩效测量基准。

19. A. 项目管理团队必须弄清楚范围，包括产品范围和项目范围。

B. 这是项目团队必须开展的活动。团队应该根据监控结果采取必要的措施，确保项目目标的实现。

C. **正确答案。**项目管理团队通常要运用结构化而不是非结构化的方法，来编制项目计划。

D. 项目团队开展各种类型的活动，来完成项目任务，提交项目可交付成果。

考点与答题技巧：结构化的项目管理方法。

20. **正确答案：D。**根据PMBOK®指南，A、B、C都是项目整合管理所包括的工作。

考点与答题技巧：项目整合管理的职能。

21. A **正确答案。**干系人管理策略是识别干系人过程的输出之一，而不是制定项目章程的输出

B. 项目章程中要指定项目经理并规定其职责与职权。

C. 这是项目章程应记录的内容之一，体现了项目启动者对项目进度的总体要求。

D. 项目章程中应说明为什么要做这个项目。

考点与答题技巧：项目章程的内容。

22. **正确答案：C。**项目经理也有一些变更的审批权限，如不涉及基准的子管理计划的变更审批。

考点：CCB和变更管理计划。

23. A. 这是整体变更控制的内容。对可能引起变更的因素施加影响，这是很积极主动的做法。

B. 项目某个方面的变更可能引起其他方面的变更，故各种变更需要被统筹考虑。

C. **正确答案。**在项目执行过程中，项目的基准不是不能变，而是要通过整体变更控制过程使其有序地变。

D. 当变更实际发生时，需要管理变更。有些变更可能是紧急发生的。

考点与答题技巧：项目变更管理的工作内容。

24. A 不完整，只是项目整合管理的内容之一。

B 不完整，只是项目整合管理的内容之一。

C. 不完整，只是项目整合管理的内容之一。

D. **正确答案。**比较全面。

考点与答题技巧：项目整合管理。

25. A. **正确答案。**这个答案太绝对。变更请求包括对正规受控(经过批准)的项目文件或计划的调整，不针对非受控的项目文件或计划。

B. 变更请求包括纠正措施。

C. 变更请求包括预防措施。

D. 变更请求包括缺陷补救建议。

考点与答题技巧：变更请求。注意区分广义的变更请求与狭义的变更请求。PMBOK®指南中采用了广义的变更请求，除非上下文另有要求。

26. A 需要依据项目管理计划来开展结束项目或阶段过程。

B. 在结束项目或阶段过程中，需要对已通过验收的可交付成果办理移交手续。

C. **正确答案。**PMBOK®指南中没有对结束项目或阶段过程列出这个输入。

D. 需要依据现有的组织过程资产开展结束项目或阶段过程。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程的输入。

27. A. 任何干系人都可提出变更请求。

B. 变更请求可以是干系人白选的或法律强制的。

C. 变更请求可以是直接或间接的。

D. **正确答案。**变更请求必须是正式提出的。

考点与答题技巧：变更请求。即便口头提出，也必须以正式的方式，如在项目状态评审会上，参会者口头提出变更请求。口头提出的变更请求，必须尽快被书面记录。

28. **正确答案：D。**

考点：效益管理计划。

29. **正确答案：D。**D选项的工作主要在管理项目团队中开展。

考点：结束项目或阶段。

30. A. 这是工作绩效数据的内容之一。

B. 这是工作绩效数据的内容之一。

C. 完成项目活动实际花费的成本累计值，是工作绩效数据的内容之一。

D. **正确答案。**项目的累计成本偏差，应该记录在工作绩效信息和绩效报告中。

考点与答题技巧：工作绩效数据。注意区分工作绩效数据、工作绩效信息与绩效报告。

31. A. **正确答案。**

B. 这个选项的覆盖面太狭窄。

C. 这个选项的覆盖面太狭窄。

D. 这个选项的覆盖面太狭窄。

考点与答题技巧：项目变更控制委员会的组成与作用。

32. A. **正确答案。**

B. 项目管理计划是关于如何开展项目工作的安排。

C. 项目工作说明书是制定项目章程过程的输入，描述项目发起人对项目的总体要求。

D. 项目文件是不属于项目管理计划但会影响项目管理工作的所有文件的集合，但不包括项目章程。

考点与答题技巧：项目章程的内容和作用。

33. A. **正确答案。**变更无论大小，都必须经过实施整体变更控制过程的审批。

B. 不是所有变更都需要由变更控制委员会审批。

C. 项目变更不一定是坏事。

D. 任何人都可以提出变更请求。

考点与解题技巧：项目变更管理。所有变更都必须经过实施整体变更控制过程的审批，尽管不是所有变更都需报给变更控制委员会。

34. A. 项目管理计划中包括项目的进度基准和成本绩效基准。它们不等同于里程碑进度计划和总体预算。

B. **正确答案。**“总体”的英文是 Summary。

C. 项目文件中包括项目进度计划和活动成本估算，它们不等同于里程碑进度计划和总体预算。

D. 项目计划的覆盖面太宽。

考点与答题技巧：项目章程的主要内容。注意题目中的“总体”。

35. A. PMBOK[®]指南第3版中有这个工具，但第5版中没有。

B. 这是实施整体变更控制过程的工具。

C. **正确答案。**

D. 这是指导与管理项目执行过程的输出。

考点与答题技巧：项目管理信息系统作为指导与管理项目执行过程的工具。

36. A. 项目管理计划中包括各种分项管理计划。

B. 项目管理计划中包括各种项目基准。

C. 同A。注意：人力资源计划就是人力资源管理计划。

D. **正确答案。**项目风险登记册是项目文件而非项目管理计划的组成部分。

考点与答题技巧：项目管理计划的内容。

37. A. **正确答案。**行政收尾中，要开展各种活动，以便项目能达到完工或退场标准。

B. 实施质量控制过程旨在检查质量。

C. 确认范围过程旨在验收可交付成果。

D. 监控项目工作过程旨在监督项目绩效。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程：行政收尾。尽管B、C、D三个选项的工作也是项目完工前必须做的，但是只有A的工作与项目完工有最直接的关系。需要正确判断本题所考的知识点：结束项目或阶段过程。

38. **正确答案：D。**变更记录主要体现在变更日志中。

考点：结束项目或阶段，最终报告。

39. A. 应该根据情况的变化，对项目计划做渐进明细和必要修改。

B. 这个选项正确描述了渐进明细。

C. 渐进明细经常用滚动式规划方法来实现。

D. **正确答案。**即便不能一开始就明确所有细节，我们可以用渐进明细来编制合理的计划，促进项目成功。

考点与答题技巧：项目的渐进明细性质。

40. A. 任何人都可提出变更请求，但不是任何人都能批准变更请求。

B. 变更请求可以口头或书面提出。口头提出的，随后也要书面记录下来。

C. **正确答案。**变更请求必须是正式提出的。对非正式提出的，不应该加以考虑。

D. 变更请求必须按规定的程序进行处理。

考点与答题技巧：变更请求的提出与处理。