

第 4 章项目整合管理答案

1. B

解析：没有项目章程就没有项目，项目章程代表了项目的正式启动，其对项目经理进行正式任命，并明确了项目和组织战略目标的联系，确立项目的正式地位。

2. B

解析：相关方提出可能影响项目的变更，应该遵循整体变更控制过程。变更如经批准会导致项目管理计划内容更新。由于题中没有说明具体影响的知识领域，因此答案 CD 无法确定，而选项 A 不存在。

3. D

解析：项目实施过程中产生的知识、信息和经验教训，在项目收尾时都将归档到组织过程资产中，并为以后的项目提供参考。

4. B

解析：运营部门提出变更请求，项目经理应该遵循整体变更控制流程，对变更进行影响评估和分析，并获取变更请求的批准。

5. A

解析：协议用于定义启动项目的初衷，为外部客户做项目时，通常以合同的形式出现。

6. D

解析：客户的变更请求会造成项目范围的改变，无论其影响大小，都需要经过正式的整体变更控制流程处理。

7. B

解析：管理层只能描述项目的现象而“说不出具体原因”，说明绩效报告、过程文档等一系列项目文件可能缺失，因此对于接管的项目经理而言，最应该关心文档和基础数据的完整性。

8. B

解析：人力资源总监对于自动化解决方案的期望是一个新的项目，应首先通过制定项目章程启动项目。

9. C

解析：变更针对的问题是设备陈旧且不可靠，尚未发生绩效偏差，因此选择预防措施。变更请求包括纠正措施、预防措施、缺陷补救和更新。其中，纠正措施是为了保持项目工作绩效和计划的一致。预防措施针对未来事件，缺陷补救针对质量缺陷，更新反映相关方需求。

10. C

解析：每个阶段结束时应进行阶段关口审查。将项目的进度和绩效与计划和业务文件相比较，并根据比较结果做出进入或者不进入下一阶段的决定。

11. D

解析：变更请求应遵循整体变更控制流程。当变更请求提出后，首先应和客户沟通和评估变更的影响。

12. C

解析：变更管理计划作为项目管理计划的组件，在制订项目管理计划过程产生。因此需要参考制订项目管理计划过程的输入，包括其他过程的输出、事业环境因素和组织过程资产。

13. D

解析：项目经理在启动过程组首先应制定项目章程。该过程输出项目章程和假设日志。其中项目章程包括整体项目风险、假设日志记录项目假设条件和制约因素。

14. C

解析：在项目结束时，项目经理要完成结束项目或阶段过程，其中包括资源的再分配。因此项目 A 的团队解散应由项目 A 的项目经理负责实施。

15. C

解析：商业论证是制定项目章程的输入，用来对尚缺乏充分定义的可选方案的收益进

行有效论证，是启动后续项目管理活动的依据。其内容包括从多个备选行动方案中选择一套有效的方案。

16. D

解析：项目中出现的技术问题可以通过查阅组织过程资产的知识库来寻求解决方案。所有项目在执行过程中都会产生知识，这些知识会记录在组织过程资产中。

17. B

解析：项目经理若要避免相同的问题，应了解项目取消和重新启动的详细原因，从历史信息 and 经验教训中规避风险，因此可查阅组织过程资产，其中包括项目的经验教训知识库。

18. B

解析：项目管理计划包括 10 个子管理计划、3 个基准以及其他组件，除此以外的文档属于项目文件。本题答案 A 的质量控制计划不属于子管理计划，绩效报告属于项目文件，答案 C 的采购文档、变更请求属于项目文件，答案 D 的质量绩效报告和采购文档属于项目文件。

19. C

解析：无论项目是正常结束，还是中途被客户终止，项目经理都需要完成项目收尾工作。在实施结束项目或阶段过程时，必须确认已完成的可交付成果已交付给用户，并得到用户的正式验收。

20. B

解析：用户手册作为项目可交付成果，在确认范围过程中由客户正式验收。在结束项目和阶段过程中交付给用户，并确认用户验收完成和问题都已解决。同时，更新的组织过程资产中应包括运营和支持文件。

21. D

解析：项目开工会议作为项目规划过程组结束的最后一项工作，其主要目的在传达项目目标，获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。而答案 A 的质量审计报告、答案 B 的问题日志以及答案 C 的偏差分析，都不属于启动和规划过程组的输出。

22. A

解析：知识通常分为显性知识（易使用文字、图片和数字编撰的知识）和隐性知识（个体知识以及难以明确表达的知识，如信念、洞察力、经验和诀窍）。

23. D

解析：变更请求的批准或否决必须有明确的责任人，若未在项目管理计划中明确责任人，则应该由变更控制委员会来开展整体变更控制的过程。变更控制

委员会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。

24. A

解析：相关方提出变更请求，项目经理应正式受理并根据变更控制流程进行处理。直接批准、拒绝或执行变更都不可取。

25. C

解析：项目章程是任命项目经理的文件，并授予项目经理动用组织资源完成项目的职责和权力。A 和 B 属于项目发起人的职权，D 则是变更控制委员会的职权。

26. A

解析：测量相关方的满意程度是项目收尾的主要工作之一，其目的是获取客户反馈及满意度数据，并将其记入组织过程资产，作为经验教训为未来所有项目提供知识库数据。

27. C

解析：项目收尾时需完成供方合同的收尾工作。为关闭合同，需收集全部采购文档，并建立索引和加以归档。因此选择结束项目或阶段的输入——采购文档。

28. C

解析：在阶段结束时，项目经理需要执行结束项目或阶段过程，因此应先确保与之前阶段有关的所有活动已经完成。

29. B

解析：配置管理计划应规定哪些项目工件受控于配置管理程序。对配置要素的任何变更都应该提出变更请求，并经过正式控制。

30. C

解析：结束项目或阶段时，可以使用专家判断，通过具有专业知识或受过专业培训的任何小组或个人来协助处理工作，包括管理控制、审计、法规与采购、法律法规等。

31. B

解析：对于基准的变更，只能基于最新版本的基准并且针对将来的情况，而不能变更以往的绩效。这有助于保护基准和历史绩效数据的严肃性和完整性。

32. A

解析：项目章程是项目启动的标志，是对项目经理的正式任命和授权。在项目中，应尽早确认和任命项目经理，便于项目经理规划、执行和控制项目。

33. B

解析：在监控过程中发现项目的绩效与原定计划存在偏差，应提出变更请求，并在获得批准后更新项目管理计划，而不能在未经变更流程批准的情况下直接更新。

34. D

解析：重要相关方更换可能带来战略层面的调整，因此项目经理应该分析事业环境因素，审查项目章程，对项目的目标和可行性进行重新评估。

35. C

解析：项目根据批准的变更请求进行计划调整，而未获批准的变更请求不得实施。项目中发生的所有变更都应记录于变更日志中。

36. B

解析：项目已正式验收，代表可交付成果获得了客户的验收并交付。目前的问题属于项目边界之外，项目经理应该审查收尾的验收文件并与客户确认。同时为解决现场问题，应让运营团队介入。

37. D

解析：无论项目是正常完成还是中途终止，都应通过结束项目或阶段来执行收尾工作。包括移交已完成的可交付成果、最终报告，总结经验教训和解散资源等工作。

38. B

解析：由于可交付成果发生质量缺陷，返工和修复可能影响项目进度和成本。因此应提出变更请求，并评估变更的影响，获取批准后再实施变更。

39. D

解析：项目已处于执行阶段，项目经理的任命和授权都已确立，而此时新任的发起人要求调整工作分配和权限，因此需要和新发起人审查项目章程的有效性。项目章程记录了项目经理的职责和职权。

40. C

解析：项目中由变更控制委员会负责变更的审查、评价、批准和否决，以及记录和传达变更处理决定。在部分项目中，发起人或项目经理也有权批准、否决或推迟变更，但变更控制委员会更为正式。

41. B

解析：项目收尾阶段主要工作包括交付最终可交付成果，交付最终报告，总结经验教训，项目文件归档，客户满意度调查和解散团队。答案 ACD 中的申请范围变更，确保可交付成果符合质量标准和质量审计都属于监控过程组。

42. C

解析：变更请求包括纠正措施、预防措施、缺陷补救和更新。其中更新是由于受内、外部因素影响，对项目管理计划或文件进行增加或修改。本题为外部法规的变化，并非项目本身绩效或质量存在问题。

43. D

解析：项目的任何相关方都可以提出变更，但所有变更请求都必须以书面形式记录并纳入整体变更控制流程，所以应正式提交变更请求。

44. A

解析：客户要求增加功能，虽然不影响成本，但可能对范围、进度等其他方面造成影响。需要提交变更请求并评估变更影响，经批准后再执行变更。

45. A

解析：项目收尾时，结束项目或阶段过程的输出包括最终产品、服务或成果移交以及组织过程资产更新。

46. A

解析：评价变更和风险对项目的影响，需要将实际情况与项目管理计划进行对比分析。根据题设，需要对比的文件包括风险管理计划、资源管理计划、进度基准等，因此项目管理计划最为全面。

47. C

解析：商业论证作为项目是否应该启动、继续、终止的参考文件，也是论证项目是否可行的主要依据。

48. D

解析：项目已完成，因此对原先客户的满意度评测及意见收集都属于历史信

息和经验教训，应纳入组织过程资产，用于支持未来项目。其他选项都是项目执行过程中的工作。

49. A

解析：项目已发生范围的蔓延和成本的超支、单独的子计划或基准均不能完全对比与实际的偏差，因此需要查阅整体的项目管理计划，其包括各子计划、基准及其他组件，说明了项目将如何执行、监督和控制。

50. D

解析：项目开工会议意味着规划阶段的结束和执行阶段的开始，旨在传达项目目标，获得团队的承诺，以及明确每个相关方的角色和职责。