

1. D

解析：对现有生产设备和流程进行改造，这属于创造、改进或修复产品、过程或服务的项目启动背景。

2. A

解析：启动过程组包括制定项目章程和识别相关方，在定义初步范围和高层次需求之后，下一步应识别那些将相互作用并影响项目总体结果的内外相关方。

3. A

解析：发起人是为项目提供资源和支持的个人或团体。对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。因此，由于本题发生了组织结构变化，这属于事业环境因素改变，项目团队不能控制，应和发起人进行沟通，获取项目是否继续执行的决定。

4. A

解析：该公司组织结构中包括项目经理和职能经理，属于矩阵型组织。同时，项目经理的职权比职能经理高，因此属于矩阵型组织中的强矩阵结构。

5. D

解析：预测型生命周期的特点是在生命周期的早期阶段确定项目范围、时间和成本。对任何范围的变更都要进行仔细管理，因此可以较好地控制项目预算。

6. C

解析：组织过程资产包括制度、流程、政策、模板及任何正式或非正式的文件、资料知识库，也包括经验教训总结。本题的公司安全要求属于组织政策制度，因此选择组织过程资产。

7. B

解析：项目开工会议是规划阶段的最后一项工作，其作用是传达项目目标，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。

8. A

解析：项目在制定项目章程时应该由商业文件提供决策依据。商业文件包括商业论证和效益管理计划，其中效益管理计划包括目标效益、战略一致性、实现效益的期限、效益责任人、测量指标、假设和风险。

9. D

解析：不同的技术知识涉及多职能部门，而不同层面项目既要包括覆盖整个组织的项目，也要包括部门内部的项目，因此应选择混合型组织。混合型组织在不同的组织层级上用到职能型、矩阵型和项目型等多种结构。

10. C

解析：项目管理办公室的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，这些方式包括识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准，以及通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度。

11. B

解析：适应型生命周期也被称为敏捷或变更驱动开发。在开发过程中，用户可以随时提出新需求，项目组对提出的需求进行优先级排序，并在每次迭代开始前对需求进行定义和批准。

12. B

解析：本题中存在项目集经理和职能经理，组织结构应为矩阵型。同时，职

能经理监管团队成员的任务，说明职能经理控制项目的资源和预算，因此为弱矩阵结构。

13 A

解析：迭代型生命周期的特点是，项目范围通常在项目生命周期早期确定，但时间和成本估算将随着项目团队对产品理解的不断深入而定期修改。

14B

解析：弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像协调员或联络员，不能亲自制定或推行决策。对于那些超出项目经理控制范围的事项，在多次沟通无效后，应向上汇报给发起人。

15C

解析：完成规划过程的输出即项目管理计划。项目管理计划完成后，应召开项目开工会议，以获得所有相关方的支持和批准，项目管理计划批准之后成为项目基准。

16 B

解析：监控项目工作是跟踪、审查和报告项目整体进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程，包括收集、测量和分析测量结果，以及预测趋势，以便推动过程改进。

17D

解析：项目开工会议是规划阶段的最后一项工作，其作用是传达项目目标，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。

18 B

解析：对建议邀请书的答复，说明尚未获得合同和项目章程，目前仍处于项目边界之外。在项目边界之外和项目启动过程中，发起人始终领导着项目，直到项目正式批准。

19 D

解析：经验教训文件属于组织过程资产，是制定项目章程的输入，因此在项目的启动过程组时就被制定和审查、引用与参考。

20 C

解析：职能型组织中项目经理几乎没有权限，资源极少，预算由职能经理控制。而强矩阵组织中项目经理的职权为中到高，可用资源大为增加，预算由项目经理控制。

21A

解析：很多项目都存在于文化多样性的环境中，包括地理位置、民族传统或所讲语言。项目管理团队要理解并利用文化差异，创建一个互相信任和共赢的氛围。

22B

解析：项目经理在事后才接到通知，说明没有足够的职权对资源进行管控或决策，这是弱矩阵组织结构的特点。弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像协调员或联络员，职责权力很小。

23C

解析：项目章程由项目以外的实体启动，如发起人、项目集或项目管理办公室、项目组合治理委员会主席或授权代表，统称项目启动者或发起人。他们应该具有一定的职权，能为项目获取资金并提供资源。

24 B

解析：项目没有考虑到员工对术语的需求。为避免该情况，应在项目或阶段的早期就识别相关方，并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力，这对项目成功非常重要。

25 D

解析：项目需要符合组织的战略目标并为组织提供效益。商业论证列出了项目启动的目标和理由，项目效益管理计划则描述了项目效益的实现方式、时间，以及效益衡量机制。制定项目章程时应由这两项文件提供决策依据。

26 D

解析：项目管理计划及相关信息不可见，这影响团队的项目实施。项目开工会议在规划阶段结束和执行阶段开始时召开，其作用是传达项目目标，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。

27 D

解析：项目生命周期中定义了项目的阶段。阶段属性包括名称、数量、持续时间、资源需求、项目进入某一阶段的准入标准，以及项目完成某一阶段的退出标准。因此通过查看项目阶段的定义可以了解阶段准入和退出的标准。

28 A

解析：根据题意，项目在进行项目阶段的关口评审。项目团队和相关方应该参照商业论证、项目章程、项目管理计划和效益管理计划对后续阶段是否继续做出决定。其中效益管理计划描述了项目实现效益的方式和时间，以及应制定的效益衡量机制。

29 C

解析：公司之前项目的项目文件属于组织过程资产中的共享知识库。共享知识库是组织用来存取信息的知识库，包括以往项目的项目档案。

30 D

解析：职能经理控制资源，说明其权限高于项目经理，因此为弱矩阵型。

31 A

解析：项目中发生变更，应该与适当的相关方就这些变更及其对项目时间、成本和风险等方面的影响进行沟通。选项 BCD 都是相关方的组成部分。

32 C

解析：运行项目时要考虑组织结构类型、治理框架和管理要素等系统因素。其中管理要素是指组织内部关键职能部门或一般管理原则的组成部分，包括在正确的时间让正确的人用正确的材料做正确的事情。

33 C

解析：多部门型又称事业部型组织，指公司按产品、地区或客户分成若干个事业部，实行单独核算、独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督权，并通过业绩指标对事业部进行控制。

34 D

解析：归还客户供应的专业设备，属于结束项目或阶段的释放项目资源，因此属于项目收尾。收尾时的工作包括移交可交付成果、总结经验教训、完成收尾报告、存档项目文件和释放资源等。

35 A

解析：增量型生命周期通过在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果。只有在最后一次迭代之后，可交付成果具有了必要和足够的能力，才能被视为完整的。

36 A

解析：本题中的组织结构为弱矩阵，说明其项目经理的角色更像协调员或联络员，无权亲自制定或推行决策。在弱矩阵的结构中，职能经理负责控制预算和资源，因此提高成员的专业能力属于职能经理的职权范畴。

37 C

解析：在多部门型的组织结构中，职能经理负责控制预算和资源。

38 B

解析：适应型项目管理生命周期又称敏捷项目管理，适用于需要应对快速变化的环境，需求和范围难以事先确定，或者能够以有利于相关方的方式定义较小的增量改进的情况。在敏捷项目管理中，发起人和客户代表应该持续参与项目，在可交付成果的创建过程中提供反馈意见，从而确保反映他们的当前需求。

39 A

解析：项目经理需要具备的能力包括三个关键技能组合，分别是技术项目管理、领导力及战略和商务管理，专业技术能力并不是项目经理必须掌握的技能。

40 B

解析：专家权是通过拥有的技能、信息、经验、培训、教育和证书而影响他人的权力。

41 B

解析：通过绩效和目标考核来进行奖惩的管理风格属于交易型，其关注目标、反馈和成就以确定奖励。

42 B

解析：项目经理整合的三个层面为认知层面、背景层面和过程层面。

43 C

解析：项目的复杂性来源于组织的系统行为、人类行为以及组织和环境中的不明确性。

44 B

解析：根据题意，项目经理正处于实施采购过程中，该过程属于项目中根据需要定期开展的过程类别。

45 C

解析：领导力和管理侧重点不同，其中管理依赖控制、接受现状，关注正确地做事情，而领导力激发信任、挑战现状，关注做正确的事情。

46 A

解析：项目经理领导团队的方式可以分很多种，项目经理可能根据个人偏好或者综合考虑项目有关的多个因素后选择领导力风格。要考虑的因素包括领导者的特点、团队成员的特点、组织的特点和环境特点。

47 D

解析：施加压力是通过限制对方的选择来获取预期的行动。本题中项目经理通过给予资源和上诉两种选择来对职能经理施加压力。

48 C

解析：当项目出现问题的时候，项目经理通过头脑风暴促进创新和制订解决方案，这属于变革型领导的特点。变革型领导通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造，以及个人关怀提高追随者的能力。

拉勾教育 版权所有