## 13年下

## 试题03

组织过程资产在项目管理中扮演很重要的角色，（3）不属于组织过程资产。

A. 基础设施 B. 组织的经验学习系统

C. 产品组建标准 D. 招聘、培养、使用和解聘技术人员的指导方针

**分析：**

组织过程资产包含：项目实施组织的企业计划、政策方针、规程、指南和管理系统，实施项目组织的知识和经验教训。

组织过程资产，指一个学习型组织在项目操作过程中所积累的无形资产。组织过程资产的累积程度是衡量一个项目组织管理体系成熟度的重要指标，项目组织在实践中形成自己独特的过程资产，构成组织的核心竞争力。

组织过程资产主要包括但不限于以下内容：

* 项目组织在项目管理过程中指定的各种规章制度、指导方针、规范标准、操作程序、工作流程、行为准则和工具方法等。
* 项目组织在项目操作过程中所获得的经验和教训，其中既包括已经形成文字的档案，也包括留在团队成员脑子中没有形成文字的思想。
* 项目组织在项目管理过程中形成的所有文档，包括知识资料库、文档模板、标准化的表格、风险清单等。
* 项目组织在以往的项目操作过程中留下的历史信息。

**参考答案：A**

## 试题35

某项目经理所在的单位正在启动一个新的项目，配备了虚拟项目小组，根据过去的经验，该项目经理认识到矩阵环境下的小组成员有时对职能经理的配合超过对项目经理的配合，因此，该项目经理决定请求单位制定（35）

A. 项目计划 B. 项目章程

C. 项目范围说明书 D. 人力资源管理计划

**分析：**

项目章程是正式批准一个项目的文档，或者是批准现行项目是否进入下一阶段的文档。项目章程应当由项目组织以外的项目发起人发布，若项目为本组织开发也可由投资人发布。发布人其在组织内的级别应能批准项目，并有相应的为项目提供所需资金的权力。项目章程为项目经理使用组织资源进行项目活动提供了授权。尽可能在项目早期确定和任命项目经理。应该总是在开始项目计划前就任命项目经理，在项目启动时任命会更合适。

建立项目章程将使项目与执行组织的日常运营联系起来。

2005年上半年原题。

**参考答案：B**

## 14上

## 试题62

某ERP项目的生产管理子系统进行安装调试时，项目经理发现车间操作员的实际操作方式与最初客户确定的操作方式有较大不同。为了解决这个问题，首先应（62）。

A.说服车间操作员按确定的操作方式实施

B.说服客户代表修改最初确定的需求

C.由项目经理汇报给高层领导决定

D.召开协调会议，请客户代表和车间操作员共同参加，分析原因协商解决

**分析：**

出现了问题首先要分析问题，然后再解决。

**参考答案：D**

## 14下

## 试题31

项目章程的制定过程主要关注记录建设方的（）、项目立项的理由与背景、对客户需求的现有理解和满足这些需求的新产品、服务或成果。

A、合同规定 B、商业需求

C、功能需求 D、产品需求

**分析：**

**参考答案：B**

## 试题33

某大型项目的变更策略规定：把变更分为重大、紧急、一般和标准变更，并规定了不同级别的审批权限，比如重大变更由CCB审批，并规定标准变更属于预授权变更，可不用再走审批流程。此项目变更策略（）

A、可行

B、不可行，主要是变更不能分级别，应统一管理

C、不可行，分四级可以，但审批都应由CCB批准

D、不可行，标准变更规定有问题

**分析：**

用排除法。

变更都必须审批。但不一定全部由CCB批准。

**参考答案：D**

## 试题34

（）涉及到结算和关闭项目所建立的任何合同、采购或买进协议，也定义了为支持项目的正式收尾所需的相关合同的活动。

A、行政收尾 B、合同收尾 C、变更收尾 D、管理收尾

**分析：**

合同收尾涉及结算和关闭项目所建立的任何合同、采购或买进协议，也定义了为支持项目的正式管理收尾所需的与合同相关的活动。这一办法包括产品验证和合同管理的收尾（更新反映最终结果的合同记录并把将来会用到的信息存档）——合同在早期中止是合同收尾可能涉及的一种特殊情况，这种情况一般由合同相应条款规定。

**参考答案：B**

## 15年上

## 试题31

31、项目整体管理要综合考虑项目各个相关过程，围绕整体管理特点，以下说法中，（）是不正确的。

A、项目的各个目标和方案可能是冲突的，项目经理要进行统一权衡

B、项目经理要解决好过程之间的重叠部分的职责问题

C、对项目中可能不需要的过程，项目经理就不用考虑

D、项目经理要把项目的可交付物与公司的运营结合起来

**分析：**

大多数有经验的项目管理人员知道并不存在一个惟一的管理项目的方法。为了取得期望的项目绩效，他们在不同的顺序和程度上应用项目管理知识、技术和需要的过程，然而，不需要一个特定的过程并不意味不去确定过程。项目经理和项目团队必须针对每个特定项目确定其中的每一个过程及其实施程度。

**参考答案：C**

## 试题32

32、（）不是影响制定项目章程过程的环境和组织因素。

A、政府或行业标准 B、组织的基础设施 C、市场条件 D、合同

**分析：**

3．环境的和组织的因素

在制定项目章程时，必须考虑和项目成功息息相关的环境和组织因素。如下所述：

* 组织或公司文化和结构。
* 政府或行业标准（如规章制度、产品标准、质量标准、劳务关系标准）。
* 基础设施，如：已存在的设施和固定资产。
* 现有的人力资源，如：技能、专业和知识（设计，开发，法律，合同和采购）。
* 人力资源管理，如：招聘和解聘的指导方针，员工绩效评估和培训记录等
* 公司的工作授权系统。
* 市场条件。
* 项目干系人对风险的容忍度。
* 商业数据库，如业界的风险研究信息和风险数据库、成本预算数据等。
* 项目管理信息系统，例如一个自动工具集（如，一个与配置管理系统相结合的进度制定工具）。

**参考答案：D**

## 试题34

34、当（）时，要正式通过变更审批。

A、0.7版的项目管理计划调整 B、某活动在自由时差内的进度调整

C、某活动负责人要求进度提前 D、项目经理安排一次临时加班

**分析：**

排除法。送分题。

只有C选项会导致进度表的变更，需要进行变更审批。

**参考答案：C**

## 试题48

48、以下关于合同收尾的叙述中，（）是不正确的。

A、在合同收尾前的任何时候，只要在合同变更控制条款下经双方同意都可以对合同进行修订

B、合同收尾包括项目验收和管理收尾

C、提前终止合同是合同收尾的一种特例

D、合同收尾的工具包括合同收尾过程、过程审计、记录管理系统

**分析：**

合同收尾包括项目核实和管理收尾。

**参考答案：B**

## 试题54

54、流程管理是企业管理的一个重要内容，一般来说流程管理不包括（）。

A、管理流程 B、操作流程 C、支持流程 D、改进流程

**分析：**

业务流程重组

一般来说，业务流程可分为管理流程、操作流程和支持流程三类。操作流程直接与满足外部顾客的需求相关；支持流程指为保证操作流程的顺利执行，在资金、人力、设备管理和信息系统支撑方面的各种活动；管理流程指企业整体目标和经营战略产生的流程，这些流程指导了企业整体运作方向，确定了企业的价值取向，所以是一类比较重要的流程。

**参考答案：D**

## 15年下

## 试题31

31、某系统集成项目的项目经理在制定项目章程时，必须要考虑涉及并影响项目的环境和组织因素。（ ）不属于环境和组织因素的内容。

A、公司文化和结构 B、员工绩效评估记录

C、变更控制流程 D、项目管理信息系统

**分析：**

项目启动的依据

3．环境的和组织的因素

在制定项目章程时，必须考虑和项目成功息息相关的环境和组织因素。如下所述：

* 组织或公司文化和结构。
* 政府或行业标准（如规章制度、产品标准、质量标准、劳务关系标准）。
* 基础设施，如：已存在的设施和固定资产。
* 现有的人力资源，如：技能、专业和知识（设计，开发，法律，合同和采购）。
* 人力资源管理，如：招聘和解聘的指导方针，员工绩效评估和培训记录等
* 公司的工作授权系统。
* 市场条件。
* 项目干系人对风险的容忍度。
* 商业数据库，如业界的风险研究信息和风险数据库、成本预算数据等。
* 项目管理信息系统，例如一个自动工具集（如，一个与配置管理系统相结合的进度制定工具）。

**参考答案：C**

## 试题34

34、项目组的测试人员在软件系统测试时，发现了一个重大缺陷并报告了项目经理，项目经理接下来应该（ ）

A、提交一个变更申请

B、和质量保证人员商量如何修改

C、将任务分配给开发人员小王修改

D、评估是否需要修改

**分析：**

测试人员本来就是找问题的，发现问题肯定需要修改。而修改意味着变更（进度、成本等等），变更就需要先申请。

**参考答案：A**

## 试题48

（ ）不属于项目收尾的输出

A、合同文件 B、管理收尾规程

C、合同收尾规程 D、组织过程资产更新

**分析：**

项目收尾的输入，输出

2．项目收尾的输出

(l)最终产品、服务或成果的移交。

(2)管理收尾办法和合同收尾办法。

(3)已更新的组织过程资产。

**参考答案：A**

## 16上

## 试题08

8、以下关于项目管理计划编制的理解中，正确的是：（）

A、项目经理应组织并主要参与项目管理计划的编制，但不应独立编制

B、项目管理计划的编制不能采用迭代的方法

C、让项目干系人参与项目计划的编制，增加了沟通成本，应尽量避免

D、项目管理计划不能是概括的，应该是详细、具体的

**分析：**

项目计划编制工作所遵循的基本原则

编制项目计划所遵循的基本原则有：全局性原则、全过程原则、人员与资源的统一组织与管理原则、技术工作与管理工作协调的原则。除此之外，更具体的编制项目计划所遵循的原则如下。

1．目标的统一管理

2．方案的统一管理

3．过程的统一管理

4．技术工作与管理工作的统一协调

5．计划的统一管理

6．人员资源统一管理

7．各干系人的参与

8．逐步精确

**参考答案：A**

## 16下

## 试题31

31、以下关于项目章程的概述中，正确的是（）

A. 项目章程与合同内容是一致的

B. 项目章程要由项目经理发布

C. 项目章程要明确项目在组织中的地位

D. 项目章程就是一个程序文件

**分析：**

制订项目章程

1. 项目章程的作用

（2）正式确认项目的存在，给项目一个合法的地位

**参考答案：C**

## 试题32

32、项目工作说明书是对项目所需要提供的产品、成果或服务的描述。其内容一般不包括（）

A. 业务要求

B. 产品范围描述

C. 项目目标

D. 技术可行性分析

**分析：**

制订项目章程

项目工作说明书包括以下内容：

（1）业务需要。

（2）产品范围描述。

（3）战略计划。

**参考答案：D**

## 试题33

33、在项目计划阶段由于各种约束条件搞不清晰，所以在计划过程中会遵循基本的方法论以指导项目计划的制定。（）属于项目管理方法论的一部分

A. 计划的标准格式和模板

B. 项目相关授权

C. 项目干系人的技能

D. 初步范围说明书

**分析：**

排除法。

方法论是一种以解决问题为目标的体系或系统，通常涉及对问题阶段、任务、工具、方法技巧的论述。方法论会对一系列具体的方法进行分析研究、系统总结并最终提出较为一般性的原则。（Methodology\_Wikipedia.org）

**参考答案：A**

## 试题34

34、在项目收尾阶段，召开项目总结会议，总结项目实施中的成功和尚需改进之处。属于项目管理中的（）

A. 合同收尾

B. 管理收尾

C. 会议收尾

D. 组织过程资产收尾

**分析：**

结束项目或阶段的概述

结束项目过程需要实施各种活动，……审核项目成败、收集经验教训……。这个阶段的实质是进行项目行政收尾。

合同收尾是指结束合同工作，进行采购审计，结束当事人之间的合作关系，并将有关资料收集归档。

**参考答案：B**