

第

2

章

组织影响与项目生命周期

1. A. 同B。
B. **正确答案**。迭代是循环进行，增量是产品功能逐渐增加。
C. 同B。
D. 同B。
参见：PMBOK®指南第45页
考点与答题技巧：迭代和增量的概念。
2. A. 不同组织往往有不同的组织文化。组织文化作为事业环境因素，对项目有直接影响。
B. **正确答案**。解释同A。
C. 同A。
D. 同A。
参见：PMBOK®指南第20页，解读第25页。
考点与答题技巧：组织文化对项目有直接影响。
3. A. **正确答案**。从预测型到迭代和增量型，再到适应型生命周期，对需求明确程度、产品清晰程度的要求逐步降低，项目的风险程度越来越高。
B. 同上。
C. 同上。
D. 同上。
参见：PMBOK®指南第45页，解读第38～39页
考点与答题技巧：三类项目生命周期的适应情况。
4. A. 产生偏差的原因，采取的纠偏措施及其理由，以及从相关过程中得到的其他经验教训，
都是最常见的组织过程资产更新的内容。
B. 同A。
C. 同A。
D. **正确答案**。这是事业环境因素更新的内容。
参见：解读第 34～35页。
考点与答题技巧：组织过程资产更新与事业环境因素更新。
5. 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，项目经理的取权很小，全职团队成员很少。
D. 这个说法有一定的道理，但不够本质。
参见：PMBOK®指南第22页表2-1、第23页，解读第27～28页。
考点与答题技巧：强矩阵和弱矩阵的区别。

6. A. 适应型生命周期也是需要迭代的。
B. 迭代和增量型生命周期适用于需要逐步明确需求的情况。
C. 适应型生命周期，在一个迭代期内项目范围保持不变，但在各迭代期之间项目范围变化很大。
D. **正确答案。**适应型生命周期的迭代期很短，迭代速度很快。
参见：PMBOK®指南第45~46页，解读第38~39页。
考点与答题技巧：适应型生命周期与迭代和增量型生命周期。
7. A. **正确答案。**项目的风险和不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随时间的推移而递减。
B. 项目计划编制阶段的风险和不确定性较概念阶段低。
C. 项目实施阶段的风险和不确定性较计划编制阶段低。
D. 项目接近完成时，风险和不确定性最低。
参见：PMBOK®指南第40页，解读第36页。
考点与答题技巧：项目生命周期的特征。在四个选项选择一个最早的阶段。
8. A. 职能型的组织不利于完成跨部门的工作。
B. 紧密式矩阵其实是指集中办公，而不是一种组织形式。
C. **正确答案。**跨部门的项目通常应该采用矩阵型组织。
D. 项目型组织适用于规模很大或者工期很紧的项目（项目经理需要最大程度控制资源）
题意中没有相关的信息。
参见：解读第 28~29页。
考点与答题技巧：组织结构的选择。
9. A. 这个选项不无道理，但是不够全面和实质。
B. 这个选项不无道理，但是不够全面和实质。
C. 里程碑实现时，高级管理层通常要对项目进行检查，但又不仅限于里程碑实现时。
另，这个选项已包含在 D中。
D. **正确答案。**阶段结束时，是高层管理者对项目进行检查的当然时点。在阶段结束时进行
检查，不仅意义比较重大，而且对项目工作的干扰比较小。
参见：PMBOK®指南第41页，解读第38页。
考点与答题技巧：项目阶段划分的意义。这个题目的四个选项都有道理，但是只有D是最
全面的和本质的。PMP®试题经常是考四个答案的相对正确程度。如果四个答案都是正确的，就要从中选择一个最正确的。
10. A. 不全面。项目管理团队只是项目团队的一部分。
B. 不全面。项目执行团队只是项目团队的一部分。
C. 项目团队成员通常来自不同的组织，专业背景多种多样。
D. **正确答案。**项目管理团队包括项目经理、其他项目管理人员，以及一线的项目执行人员。
参见：PMBOK®指南第35页。
考点与答题技巧：项目团队的组成。
11. A. 没有“灵活型组织”这个说法。
B. “适应型组织”不是PMBOK®指南中的一个术语。
C. **正确答案。**符合 PMBOK®指南中规定。

D. 不合题意。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第31页。

考点与答题技巧：复合型组织结构。

12. A. 这是客户的概念。
B. **正确答案。**完全符合 PMBOK®指南中用户的规定。
C. 项目高级管理层不一定是项目产品、服务或成果的用户。
D. 尽管发起人很可能是客户之一，但是当被称为发起人时，所强调的是该个人或组织作为出资人的角色。

参见：PMBOK®指南第32页。

考点与答题技巧：用户和客户的概念区别。注意：客户与用户也可以是同义词。

13. A. 项目完全由所在的职能部门开展。
B. 许多职能部门都参与项目工作。
C. 虽然项目团队的大多数成员是全职为项目工作，但仍然需要职能部门的参与。
D. **正确答案。**由全职的项目团队成员独立开展项目，基本不需要职能部门的参与。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第29页。

考点与答题技巧：组织结构：项目型组织。

14. A. 这是人事管理制度的一部分，而人事管理制度属于事业环境因素。
B. **正确答案。**这是组织过程资产的一部分
C. 符合PMBOK®指南中以事业环境因素的举例。
D. 这是项目管理信息系统的组成部分，而项目管理信息系统又是事业环境因素之一。

参见：PMBOK®指南第27～29页，解读第32～35页。

考点与答题技巧：事业环境因素、组织过程资产。注意区分“组织已有的沟通渠道”（事业环境因素）和“组织对沟通的要求”（组织过程资产）。可以把后者理解成“关于沟通的指南”。

15. A. 干扰选项。无“项目指挥部组织”这个说法。
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。许多资源由职能经理控制。
D. 在矩阵式组织中，项目经理控制项目，但不一定控制资源。许多资源由职能经理控制。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第29～30页。

考点与答题技巧：矩阵式组织和项目式组织。

16. A. **正确答案。** 矩阵式组织最适合用来做跨部门、跨专业的项目。
B. 当需要最大程度控制资源时，才采用项目型组织。
C. 职能式组织只适用于单一专业、局限于某职能部门内部的项目。
D. 干扰选项。

参见：PMBOK®指南第28页

考点与答题技巧：各种组织结构所适用的项目。

17. A. 这个说法刚好反了。
B. 项目的预算大部分花费在执行阶段，而非启动和规划阶段。
C. **正确答案。**符合 PMBOK®指南图2-8。
D. 项目干系人对项目的影响力在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随时间

推移而递减。

参见：PMBOK®指南第39～40页，解读第36页。

考点与答题技巧：项目生命周期的特征。

18. A. 指南中的项目经理角色没有“指导员”这个说法。
B. 同A。
C. **正确答案。**项目经理在弱矩阵中的权力很小，因此，更像是联络员或协调员，联络员没有任何权力，协调员有部分权力。
D. 指南中的项目经理角色没有“监督员”这个说法。

参见：PMBOK®指南第23页，解读第31～32页。

考点与答题技巧：项目联络员与协调员。

19. A. 组织过程资产就是组织内部项目过程和运营过程所累积的任何产物、实践和知识。
B. 它们都是组织共享知识库中的重要内容，是组织过程资产的组成部分。
C. **正确答案。**在项目全过程中都要更新组织过程资产，包括在项目结束时。
D. 共享知识库是组织过程资产的两大组成部分之一。

参见：PMBOK®指南第27～28页，解读第34～35页。

考点与答题技巧：组织过程资产。

20. A. 项目阶段是基于技术工作的划分，而不是基于管理工作的项目管理过程组。阶段不同于过程组。
B. 一个阶段的结束并不意味着下一个阶段的开始，严格地说，批准一个阶段的结束与批准下一阶段的开始，是两件事。
C. 即便对主要的可交付成果，仅仅确认其技术正确（质量合格），还不足以结束相应的项目阶段。被确认为技术上正确的可交付成果，还需要经过核实范围过程的验收，才能由结束项目或阶段过程进行移交。
D. **正确答案。**阶段结束就是以阶段可交付成果的转移或移交为标志的。

参见：PMBOK®指南第41页，解读第38页。

考点与答题技巧：项目阶段。

21. A. 启动阶段项目投入很小，规划阶段逐步增加，执行阶段达到峰值，收尾阶段再回落。
B. 同A。
C. **正确答案。**同A。
D. 同A。

参见：PMBOK®指南第39页。

考点与答题技巧：通用项目生命周期结构中典型的成本与人力投入水平。

22. A. **正确答案。**项目所在组织的工作授权系统是事业环境因素之一。
B. 工作授权程序是组织过程资产。
C. 标准化的工作流程是组织过程资产。
D. 项目生命周期指南是组织过程资产。

参见：PMBOK®指南第29页，解读第33页。

考点与答题技巧：事业环境因素与组织过程资产。

23. 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. 不符合PMBOK®指南中的分类方法。

参见：PMBOK®指南第27~29页，解读第32~35页。

考点与答题技巧：组织过程资产的两大类别。

24. A. 项目生命周期关注的是阶段划分和阶段控制，而不是项目的时间长短。
- B. **正确答案。**由于不是在研讨项目管理生命周期（项目管理过程组），所以没有把“监控”写进去。
- C. 由于项目是独特的，不同项目的阶段可交付成果通常差别很大。
- D. 这个选项不符合项目的临时性。

参见：PMBOK®指南第38、39页。

考点与答题技巧：项目生命周期与项目阶段划分。注意掌握项目生命周期概念的本质。

25. A. 项目经理可能是项目团队的直线经理，也可能不是。
- B. 这个说法不合逻辑。
- C. 这具说法不正式。
- D. **正确答案。**无论如何，项目经理都是项目团队的领导者。

参见：PMBOK®指南第35、37页。

考点与答题技巧：项目经理与项目团队。

26. A. **正确答案。**这是组织治理框架中的内容。
- B. 项目治理介于组织治理和项目管理之间，B、C、D三项都是其治理框架内容之一。除此之外，还有项目决策流程、生命周期方法、阶段审查流程等。
- C. 同B。
- D. 同B。

参见：PMBOK®指南第34页。

考点与答题技巧：项目治理框架中的主要内容。

27. A. 高级管理层只是干系人之一。
- B. 项目支持者也只是干系人之一。
- C. 这个定义比较片面，首先，“重大”是相对的；其次，不同时间点“重大”的对象可能也不一样。
- D. **正确答案。**这是比较全面的定义。

参见：PMBOK®指南第30页。

考点与答题技巧：正确、全面理解干系人的定义。

28. 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，虽然首席执行官有可能就是项目发起人。

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。

参见：PMBOK®指南第32页。

考点与答题技巧：发起人和项目经理的作用。项目管理的五大过程组，只有启动过程组不是由项目经理领导的。

29. 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. 公司CEO负责对公司的管理，并不一定直接承担项目治理的任务。
- C. 项目治理考虑的问题之一，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。**项目治理给项目提供高级别的指导、支持、监督与控制。

参见：PMBOK®指南第34页，解读第24页。

考点与答题技巧：项目治理。

30. A. 解释同C。

B. 解释同C。

C. **正确答案。**从预测型到迭代和增量型，再到适应型生命周期，对干系人参与的需求逐步提高。

D. 没有针对性。

参见：PMBOK®指南第45～46页，解读第39页。

考点与答题技巧：三类项目生命周期类型。

31. A. 这个说法不错，但不如B本质。干系人管理的重点是协调不同干系人之间的利益冲突，寻找最佳平衡点。干系人数量多，不一定利益冲突多。

B. **正确答案。**干系人对项目有不同甚至冲突的利益追求，会给项目经理的管理工作带来很大挑战。

C. 不够本质，尽管这个说法并不错。

D. 不够本质，尽管这个说法并不错。

参见：PMBOK®指南第31～32页。

考点与答题技巧：项目干系人管理。四个选项都有道理，但是B最本质。

32. A. 项目范围说明书由项目管理团队编制。

B. 项目发起人可以发布项目章程，但首要的作用是为项目提供资金。

C. **正确答案。**这是发起人最关键的作用。

D. 项目发起人可以提供项目验收标准，但首要的作用是为项目提供资金。

参见：PMBOK®指南第32页。

考点与答题技巧：项目发起人作为项目资金的提供者。

33. A. **正确答案。**快速跟进，是指并行（包括部分并行）进行本来应按先后顺序进行的工作。

B. 先后顺序关系与快速跟进技术，没有联系。

C. 迭代关系更加复杂，并不是简单的把工作并行进行。

D. 干扰项，PMBOK®指南中没有此种关系。

参见：PMBOK®指南第43页，解读第39页。

考点与答题技巧：阶段与阶段之间的基本关系。

34. A. 发起人在项目上是出资者、推动者的角色。

B. 正式任命项目经理之前，由发起人领导项目。

C. **正确答案。**发起人通常不参与具体的项目事务，类似D项中的重要事项除外。

D. 项目发起人需要参与阶段评审，并决定是否提前终止项目。

参见：PMBOK®指南第32页

考点与答题技巧：项目发起人的角色。

35. A. 题干中提到的是事业环境因素，不是组织过程资产。

B. **正确答案。**组织已有的沟通渠道和组织现有的人力资源状况都是事业环境因素的例子。

C. 组织过程资产的一大类别。

D. 组织过程资产的组成部分。

参见：PMBOK®指南第27～29页，解读第32～35页。

考点与答题技巧：事业环境因素与组织过程资产。

36. A. 在管理干系人时，需要考虑对项目流程的遵守，但这不是最终的考虑，也不是最重要的考虑。
- B. **正确答案。**管理干系人，最终是为了实现项目的要求（目标）。
- C. 项目成本只是项目要求之一。这个选项不全面。
- D. 项目进度只是项目要求之一。这个选项不全面。

参见：PMBOK®指南第30页。

考点与答题技巧：项目干系人管理。

37. A. 阶段结束点是进行检查、评估和控制的当然时点。
- B. 当重要可交付成果形成时，就需要进行特别检查，故应在此处划分阶段。
- C. 在产品退出市场之前，可以做多个项目，从而有多个项目生命周期。
- D. **正确答案。**随着项目的进展，项目变更的代价会逐渐加大。

参见：PMBOK®指南第40页，解读第36页。

考点与答题技巧：项目生命周期与阶段划分。

38. A. 该产品供应商并不直接向项目执行组织出售货物或服务。
- B. 客户主要负责对项目关键节点、可交付成果的审批与验收。
- C. 用户是项目产品的最终使用者。
- D. **正确答案。**项目执行组织与业务伙伴之间不属于买卖合同的协议。

参见：PMBOK®指南第33页

考点与答题技巧：主要干系人的角色。

39. 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。**工作授权系统属于事业环境因素。工作授权程序才是组织过程资产。
- D. 配置管理知识库属于组织过程资产。

参见：PMBOK®指南第27~29页，解读第32~35页。

考点与答题技巧：组织过程资产与事业环境因素。注意区分工作授权系统与工作授权程序。

40. A. **正确答案。**项目生命周期包括通常顺序排列有时又相互交叉的一系列项目阶段。项目生命周期的生命阶段划分取决于项目所在组织对项目管控的需要。
- B. 产品生命周期由各产品阶段组成，这些阶段通常顺序排列且不相互交叉。
- C. 项目管理生命周期描述项目的每个阶段需要完成什么管理工作，各阶段通常是交叉在一起的。

参见：PMBOK®指南第38页，解读第36页。

考点与答题技巧：项目生命周期、项目管理生命周期和产品生命周期。

41. A. 职能型组织对项目的重视通常不够，更谈不上专为项目进行的集中办公。
- B. 矩阵型组织中，员工很多时候身兼数职，很难实现经常的集中办公。
- C. **正确答案。**项目型组织都是专人专用，项目团队通常集中办公。
- D. 紧密式矩阵是集中办公的另一个说法，不是组织结构的形式。

参见：PMBOK®指南第25页

考点与答题技巧：项目式组织的特点。

42. A. 概念模糊，没有针对性。基准通常没有绝对的正确与错误之分。
- B. **正确答案。**项目要基于最新计划来执行，因此，项目成功评价也需要基于最新基准。

C. 项目过程中会产生诸多变更，不能根据原有基准来考核项目的成功程度。

D. 要成为基准，肯定要先经过批准。

参见：PMBOK®指南第35页

考点与答题技巧：项目成功评价标准。

43. 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，职能部门是他人的“家”，他们他们不用担心项目完工后的出路。

参见：PMBOK®指南第29～30页

考点与答题技巧：对各种组织的理解。

44. A. 没有任何信息表明人力资源部门经理的行政地位高于项目经理。

B. 人力资源部门经理不是直线经理。

C. 人力资源部门经理不是运营经理。

D. **正确答案。**人力资源部门经理是职能经理。

参见：PMBOK®指南第33页

考点与答题技巧：各种主要干系人。注意区分直线经理、运营经理与职能经理。

45. A. 这个概念太大，远远超出了管理项目的需要。

B. **正确答案。**任何项目都可以用项目生命周期作为其管理项目的基本框架。

C. 项目阶段划分标准是项目生命周期管理的内容之一。

D. 适用的法律法规是事业环境因素。

参见：PMBOK®指南第38页

考点与答题技巧：项目生命周期的作用。

46. A. 这个答案没有明显的错误，但本身的含义不清。

B. 项目管理生命周期对于所有项目都是一样的，即项目管理的 5大过程组。

C. 项目生命周期是基于技术的，项目管理生命周期是基于管理工作的，两者很不同。

D. **正确答案。**产品生命周期中的许多工作都可作为项目来实施，因此就包括许多项目生命周期。

参见：解读第40页。

考点与答题技巧：项目生命周期、项目管理生命周期和产品生命周期。

47. A. 不全面。不能局限于权衡发起人与客户的利益。

B. 不全面。不能局限于权衡管理层与项目团队的利益。

C. **正确答案。**应该权衡全部主要干系人的不同利益。

D. 不全面。不局限于权衡客户与政府机构的利益。

参见：PMBOK®指南第31、32页

考点与答题技巧：平衡不同项目干系人的利益。

48. A. 项目生命周期不同于项目管理5大过程组。

B. 干系人在项目中的责任和职权可随项目生命周期的进展而变化。

C. 随着项目的进行，不确定性降低，项目失败的可能性降低，但负面风险发生后的影响

会增高。

D. **正确答案。**如何进行阶段划分，取决于具体组织的需要。尽管人们可能认为某种阶段

划分比较适合于某类项目，但同一个行业甚至同一组织内的项目阶段划分仍然可能差别很大。

参见：PMBOK®指南第42页，解读第38页。

考点与答题技巧：项目生命周期。

49. A. **正确答案。**项目阶段末评审旨在及时发现和纠正错误，并决定项目能否进入下一阶段。

B. 这个选项不够全面。不仅应该针对可交付成果，而且要针对项目绩效（有些项目活动可能尚未形成可供检查的可交付成果）。

C. 尽管阶段末评审可能导致对项目目标的调整，但是目标调整不一定是阶段末评审的主要目的。本选项也已包括在A中。

D. 这个不是阶段末评审的主要目的，尽管有可能起到这个作用。

参见：PMBOK®指南第41页，解读第38页。

考点与答题技巧：项目阶段末评审。

50. A. **正确答案。**历史资料和经验教训，是组织过程资产的组成部分。

B. 组织文化和组织结构是事业环境因素。

C. 项目管理信息系统是事业环境因素。

D. 人事管理制度和人力资源现状是事业环境因素。

参见：PMBOK®指南第27～29页，解读第32～35页。

考点与答题技巧：事业环境因素和组织过程资产。

51. A. 规划质量管理的输出之一是质量核对单，不是“完成的质量核对单”。

B. 实施质量保证过程无此输出。

C. **正确答案。**用质量核对单检查质量，而后需要把完成的核对单归入组织过程资产。

D. 没有这个过程。

参见：解读第35页。

考点与答题技巧：组织过程资产更新。

52. A. **正确答案。**允许团队成员兼职以及各职能部门参与项目，有利于充分利用资源。

B. 这是矩阵式组织的缺点。

C. 这是职能式组织的优点。

D. 这是项目式组织的优点。

参见：PMBOK®指南第23页，解读第30页。

考点与答题技巧：各类组织结构的优缺点。

53. A. 项目生命周期是通常顺序排列而有时又相互交叉的各项目阶段的集合。产品生命周期

则是通常顺序排列且不相互交叉的各产品阶段的集合。

B. **正确答案。**项目生命周期相当于产品导向过程。

C. 项目生命周期是产品生命周期的一部分。

D. 产品生命周期的某个阶段中可以有一个或更多的项目生命周期。

参见：PMBOK®指南第39、47页，解读第45页。

考点与答题技巧：项目生命周期与产品生命周期。

54. A. 题目没有涉及变更控制委员会（CCB）

B. **正确答案。**项目经理对项目变更没有任何决策权和影响力，说明项目经理的权力非常

有限，属于项目联络员或协调员的例子。

C. 项目经理无权参与变更决策，与管理层重视和支持项目，没有直接关系。

D. 题干中的情景，在职能式组织或弱矩阵下，职能经理没有越权。

参见：PMBOK®指南第23页，解读第31～32页。

考点与答题技巧：项目联络员与协调员。

55. A. 与职能型组织相比，平衡式矩阵中的项目经理权限更大，项目工作更受重视。

B. 紧密式矩阵是集中办公的另一个说法，并不是一种组织结构。

C. **正确答案。**职能型组织中的大部分工作都属于运营，职能工作容易优先于项目工作，项目在职能型组织中容易被忽略。

D. 项目型组织中项目经理几乎拥有对项目工作的全部权力，项目受重视程度最高。

参见：PMBOK®指南第22页，解读第27页。

考点与答题技巧：各类组织结构的特点。

56. A. 适用于预测型生命周期。

B. 与项目生命周期无关。

C. **正确答案。**适应型生命周期适用于需求不清、产品模糊的项目。

D. 适用于预测型生命周期。

参见：PMBOK®指南第45～46页，解读第38～39页。

考点与答题技巧：三类项目生命周期的适用情况。

57. A. **正确答案。**来自组织外部的标准和法规不是组织文化的一部分。

B. 这是组织文化的重要组成部分。

C. 这是组织文化的重要组成部分。

D. 组织内部的政策和程序是组织文化的组成部分。

参见：PMBOK®指南第20页，解读第25页。

考点与答题技巧：组织文化。组织文化肯定是来自组织内部的。

58. A. 这是弱矩阵的特点。

B. **正确答案。**项目式组织中的团队成员基本都是全职在为项目工作。

C. 这是弱矩阵的特点。

D. 这是强矩阵的特点。

参见：PMBOK®指南第22页表2-1。

考点与答题技巧：组织结构。

59. A. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。

B. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。

C. **正确答案。**当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。

D. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。

参见：解读第250页。

考点与答题技巧：项目干系人利益协调。PMBOK®指南（2000年版）中明确提到“以客户利益为准”。这个思想并没有过时。客户是指项目产品的使用者（包括直接和间接使用者）。

60. A. 这个答案不错，但是不如B那么实质。必要时可以召开视频会议，但是了解文化对项目的

影响更加重要。

B. **正确答案。**了解文化对项目的影响之后，就可以采取更有针对性的措施来管理项目，

如建立工作规则、开展认可与奖励。

C. 绩效考评，也应该考虑文化因素。

D. 统一使用一种语言，不一定是一种有效的方法。

参见：PMBOK®指南第21页。

考点与答题技巧：组织文化与风格。