

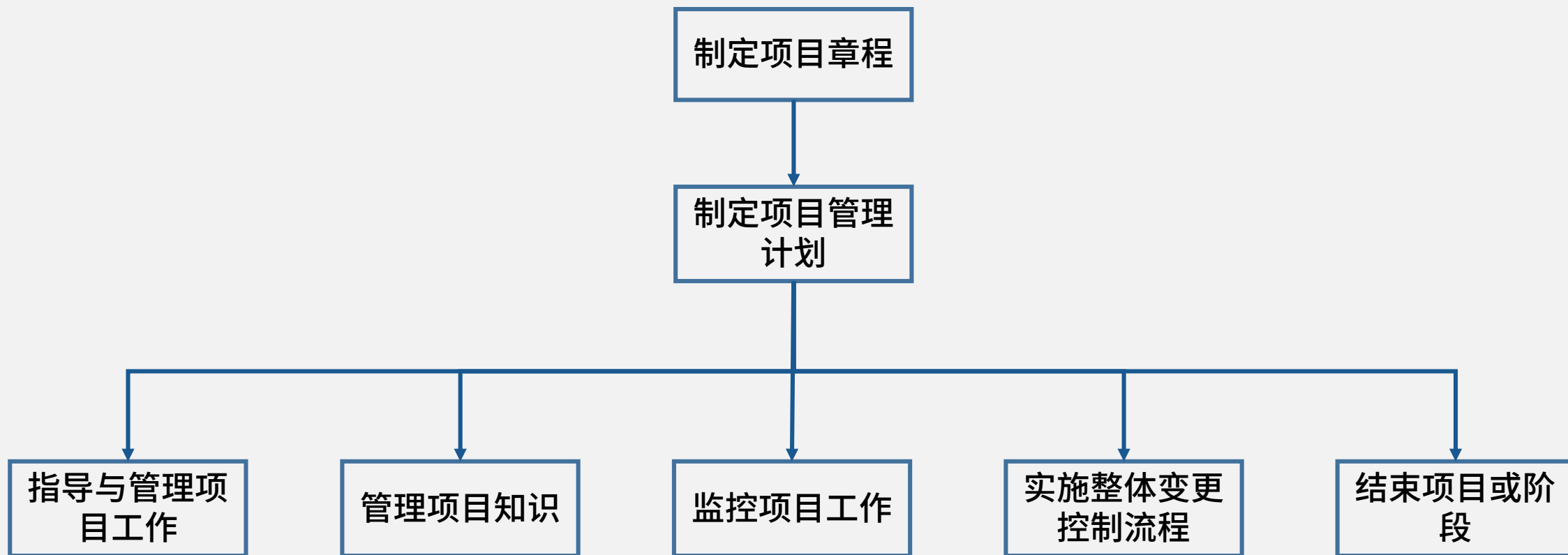
# PMP项目管理习题课

## 《第四章 项目整合管理》

主讲：默默



# 项目整合管理过程间联系





# 制定项目章程



## 4.1制定项目章程

### 输入

企业与组织

商业文件

确保项目章程、项目管理计划和效益管理计划在整个项目生命周期内始终保持一致

协议

协议用于定义启动项目的初衷

### 工具技术

头脑风暴

创新，创意的内容

焦点小组

召集预定的相关方或者专家开会，获得更多期望

访谈

一对一或者一对多获取高层级需求，有助于获取机密信息

冲突管理

相关方出现冲突，解决冲突使用

引导

引导相关方达成一致

会议管理

会议

开会并获得一致意见

### 输出

项目章程

作用

正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源。项目经理上任必须要有的文件。

内容

初期、初始、早期、原始、启动阶段；  
高层级、主要、总体、管理层

假设日志

假设条件与制约因素



# 制定项目章程



## 知识点：输入——商业论证

◆ 为证实项目的价值，在商业论证中通常要包含**业务需求和成本效益分析**等内容

◆ 作用：

商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，**决定项目是否值得投资**

商业论证了项目的合理性和边界，是高层级做决策的依据



# 制定项目章程



## 知识点：输入——商业论证

- 1、商业论证是制定项目章程的输入，是**高层做决策的依据**；
- 2、寻找“**早期阶段-成本、效益，质疑项目价值（收益），分析项目的可行性**”等关键词，确保效益管理计划在整个项目期间都达成一致。



# 制定项目章程



## 知识点：工具技术

专家判断：寻找“**专业、专家组、复杂且没有历史数据**”等关键词

头脑风暴：寻找“**创意、创新、讨论收集新想法**”等关键词

引导：寻找“**为了达成一致**”等关键词

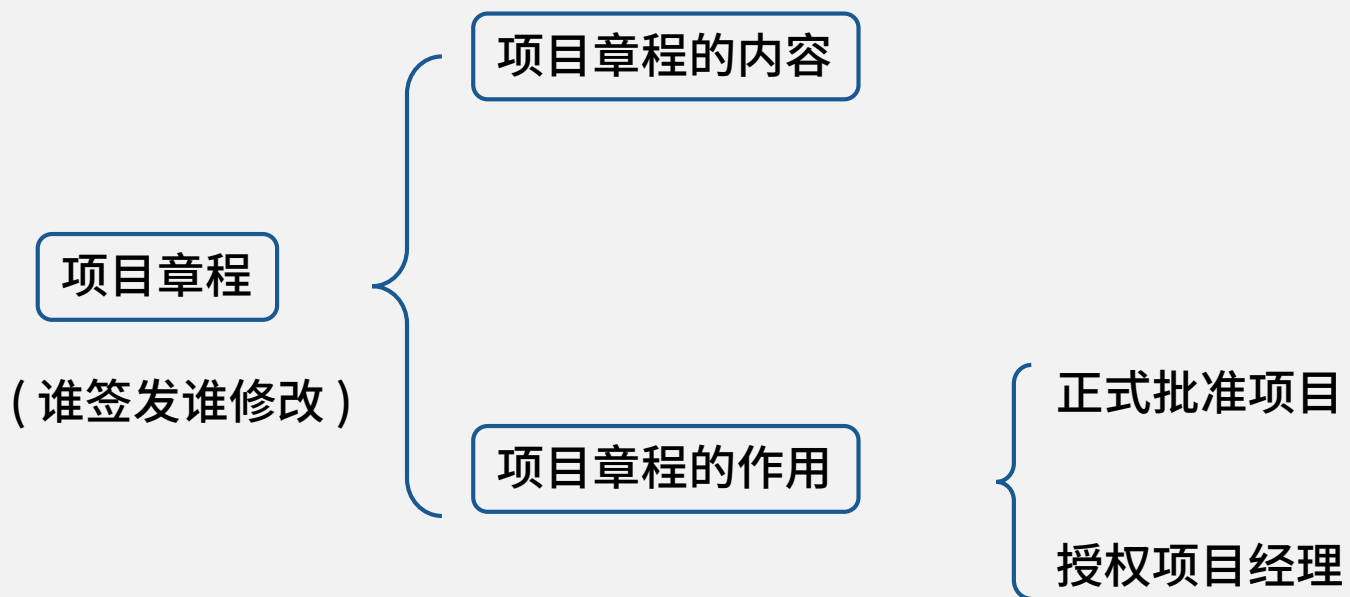
会议：**开会**并最终获得一致的想法



# 制定项目章程



## 知识点：输出——项目章程





# 制定项目章程



## 考点：项目章程的内容

- 项目目的
- 高层级需求
- 整体项目风险
- 总体里程碑进度计划
- 项目审批要求（如用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- 项目退出标准（如在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- 委派的项目经理及其职责和职权；
- 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。
- 可测量的项目目标和相关的成功标准
- 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果
- 预先批准的财务资源
- 关键相关方名单





# 制定项目章程



## 考点：项目章程的作用

- 确保相关方在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。
- **正式宣布项目的存在**，对项目的开始实施赋予合法地位。
- 记录业务需要、对客户需求的理解，以及需要交付的新产品、服务或成果；对项目目标、范围、主要可交付成果、主要制约因素与假设条件等进行总体性描述。
- **正式任命项目经理**，授权其使用组织的资源开展项目活动。

项目章程是由管理层签发的，项目经理是项目章程的执行人(项目经理应参与制定项目章程)。如果项目是由几个组织联合发起的，这些组织的管理层可联合签发项目章程

- 项目章程所规定的应该是一些比较大的、原则性的问题，通常不会因项目变更而需要对项目章程做出修改
- 如果要对**项目章程进行修改(如项目目标的修改)**，只有管理层才有权进行，即谁签发谁修改。项目章程的修改不在项目经理的权责范围内



# 制定项目章程



## 知识点：输出——假设日志

在项目启动之前编制商业论证时，识别**高层级**的战略和运营**假设条件与制约因素**。  
这些假设条件与制约因素应**纳入项目章程**。

**较低层级**的活动和任务假设条件在项目期间随着诸如定义技术规范、估算、进度和风险等活动的开展而生成。**假设日志**用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

例如：施工前的征地拆迁。



# 制定项目章程



## 考点：假设日志的选择

1. 假设日志最先是制定项目章程的输出。
2. 假设日志包括假设条件和制约因素
3. 寻找“**限制 / 规定、假设 / 如果**”等关键词



**试题编号：21029551**



希赛公司根据客户需求启动了一个新项目，在开始项目之前，项目经理需要依据合同协议来编制项目章程，请问项目章程的内容应该包括以下哪一项？

- A. 项目团队成员的角色职责
- B. 项目的风险以及应对方案
- C. 可测量的成功标准
- D. 详细的范围边界和大致的可交付成果



试题编号：21029551



## 考点：项目章程的内容

**【解题关键】：初期、初始、早期、原始、启动阶段；高层级、主要、总体、管理层。**

希赛公司根据客户需求启动了一个新项目，在开始项目之前，项目经理需要依据合同协议来编制项目章程，请问**项目章程的内容**应该包括以下哪一项？

- A. 项目团队成员的角色职责
- B. 项目的风险以及应对方案
- C. 可测量的成功标准**
- D. 详细的范围边界和大致的可交付成果



**试题编号：21029800**



对于一个项目而言，项目章程十分重要。团队成员就项目章程的重要性进行了激烈的讨论，项目经理也非常重视项目章程，因为：

- A.项目章程包含了所有相关方名单
- B.项目章程一经批准，启动阶段可以开始
- C.项目章程一经批准，规划阶段可以结束
- D. 项目章程授权项目经理使用组织资源



试题编号：21029800



## 考点：项目章程的作用

**【解题关键】：正式批准项目成立；授权项目经理使用组织资源；项目经理上任必须要有的文件。**

对于一个项目而言，项目章程十分重要。团队成员就项目章程的重要性进行了激烈的讨论，**项目经理也非常重视项目章程**，因为：

- A.项目章程包含了所有相关方名单
- B.项目章程一经批准，启动阶段可以开始
- C.项目章程一经批准，规划阶段可以结束
- D. 项目章程授权项目经理使用组织资源**



**试题编号：21029494**



一个大型复杂项目涉及到组织内的多个部门，项目的商业论证已经制定，发起人和各部门的关键相关方无法就项目的整体边界达成共识，导致项目停滞不前。此时，发起人任命了一位项目经理来参与项目，项目经理首先应该做什么？

- A.制定详细的项目范围和进度计划，获得关键相关方的批准
- B.请求发起人与关键相关方确定最终的范围边界
- C.估算项目所需预算
- D.引导相关方达成共识，制定项目章程以继续项目





# 试题编号：21029494



## 考点：项目章程的作用

**【解题关键】：初期、初始、早期、原始、启动阶段；正式批准项目成立**

一个大型复杂项目涉及到组织内的多个部门，项目的商业论证已经制定，发起人和各部门的**关键相关方无法就项目的整体边界达成共识**，导致项目停滞不前。此时，发起人任命了一位项目经理来参与项目，项目经理**首先**应该做什么？

- A.制定详细的项目范围和进度计划，获得关键相关方的批准
- B.请求发起人与关键相关方确定最终的范围边界
- C.估算项目所需预算
- D.引导相关方达成共识，制定项目章程以继续项目**



**试题编号：21029579**



根据客户的要求，组织展开了一个产品开发项目。项目处于规划阶段，突然，发起人告知项目经理，客户对产品有着很高的要求，如果需要采购相关组件，供应商应该经过客户方负责人的资格审查，项目经理应该将这些信息记录到下列哪一份文件？

- A.范围说明书
- B.项目章程
- C.假设日志
- D.事业环境因素



# 试题编号：21029579



## 考点：假设日志的内容

**【解题关键】：**包含假设条件与制约因素

根据客户的要求，组织展开了一个产品开发项目。项目处于规划阶段，突然，发起人告知项目经理，客户对产品有着很高的要求，**如果需要采购相关组件，供应商应该经过客户方负责人的资格审查**，项目经理应该将这些信息记录到下列哪一份文件？

- A.范围说明书
- B.项目章程
- C.假设日志**
- D.事业环境因素



**试题编号：21030282**



项目发起人计划开展一项新的项目，而且要求尽快启动该项目。然而项目章程还未完成，项目经理应该参考哪份文件来完成项目章程？

- A.项目管理计划
- B.需求文件
- C.商业论证
- D.假设日志



试题编号：21030282



## 考点：输入-商业论证

**【解题关键】：文档化的经济可行性报告，评估项目可行性**

项目发起人计划开展一项新的项目，而且要求尽快启动该项目。然而项目章程还未完成，项目经理**应该参考哪份文件来完成项目章程？**

- A.项目管理计划
- B.需求文件
- C.商业论证**
- D.假设日志



**试题编号：21029590**



项目经理正在管理一个工程施工项目，在项目规划阶段，项目经理要对项目持续时间和预算进行评估。项目经理请项目团队中受过相关的专业培训的小组来估算项目持续时间和项目预算。项目经理使用的是哪一项技术？

- A.德尔菲技术
- B.焦点小组
- C.头脑风暴
- D.专家判断



试题编号：21029590



## 考点：专家判断

**【解题关键】：不熟悉行业或紧急问题，请求专家协助**

项目经理正在管理一个工程施工项目，在项目规划阶段，项目经理要对项目持续时间和预算进行评估。项目经理请项目团队中受过相关的**专业培训的小组来估算项目持续时间和项目预算**。项目经理使用的是哪一项技术？

- A.德尔菲技术
- B.焦点小组
- C.头脑风暴
- D.专家判断**



**试题编号：21029578**



项目发起人要求项目经理和运营经理制定解决方案以吸引新的用户群体，项目经理立即与运营经理一起召开了由项目经理主导的两部门团队成员的会议，共同讨论如何吸引新的用户群体。项目经理使用的是哪一项技术？

- A.头脑风暴
- B.焦点小组
- C.专家判断
- D.访谈





试题编号：21029578



## 考点：头脑风暴

**【解题关键】：群体创新技术，制定概念阶段；创新，创意**

项目发起人要求项目经理和运营经理制定解决方案以吸引新的用户群体，项目经理立即与运营经理一起召开了由项目经理主导的两部门团队成员的会议，共同讨论如何吸引新的用户群体。项目经理使用的是哪一项技术？

- A.头脑风暴
- B.焦点小组
- C.专家判断
- D.访谈



**试题编号：21029542**



项目经理正在努力获取项目章程的批准以尽快开展项目，但是项目发起人告知项目经理，项目章程中有些问题还未解决，因此他拒绝批准项目章程，项目经理经过进一步的审查发现，关键里程碑信息不清晰，有两项不同的里程碑信息。项目经理应如何解决该问题？

- A.召开会议，与发起人一起讨论
- B.使用专家判断技术，确定新的项目里程碑
- C.使用引导技术，确定项目最终里程碑
- D.结合项目已有信息，确定项目最终里程碑



# 试题编号：21029542



## 考点：引导

**【解题关键】：跨部门跨专业，相关方意见不一致时使用**

项目经理正在努力获取项目章程的批准以尽快开展项目，但是项目发起人告知项目经理，项目章程中有些问题还未解决，因此他拒绝批准项目章程，项目经理经过进一步的审查发现，**关键里程碑信息不清晰，有两项不同的里程碑信息**。项目经理应如何解决该问题？

- A.召开会议，与发起人一起讨论
- B.使用专家判断技术，确定新的项目里程碑
- C.使用引导技术，确定项目最终里程碑**
- D.结合项目已有信息，确定项目最终里程碑



**试题编号：21029532**



为了积极响应环保部门的相关规定，项目经理被任命管理一个垃圾分类的培训项目。发起人认为该培训项目达到的效果是所有参与培训的人员都要掌握所有的垃圾分类知识，而某关键相关方认为只需掌握日常生活中基础的垃圾分类知识即可。项目经理应该如何解决这个问题？

- A. 向发起人和关键相关方提供客户需求
- B. 召开包含发起人和相关方的会议，讨论最终可交付成果的标准
- C. 制定项目管理计划
- D. 将发起人和该关键相关方的观点均记录在项目管理计划中



试题编号：21029532



## 考点：会议

**【解题关键】：开会了解相关方期望和问题所在**

为了积极响应环保部门的相关规定，项目经理被任命管理一个垃圾分类的培训项目。

**发起人**认为该培训项目达到的效果是所有参与培训的人员都要**掌握所有的垃圾分类**知识，而某**关键相关方**认为只需掌握日常生活中**基础的垃圾分类知识**即可。项目经理应该如何解决这个问题？

- A. 向发起人和关键相关方提供客户需求
- B. 召开包含发起人和相关方的会议，讨论最终可交付成果的标准**
- C. 制定项目管理计划
- D. 将发起人和该关键相关方的观点均记录在项目管理计划中



**试题编号：21029519**



项目经理正在管理一个新的项目，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法。项目经理应该怎么做？

- A.进行冲突管理
- B.与发起人一起讨论解决方案
- C.与相关方一起审查该需求
- D.评估该需求的必要性



# 试题编号：21029519



## 考点：冲突管理

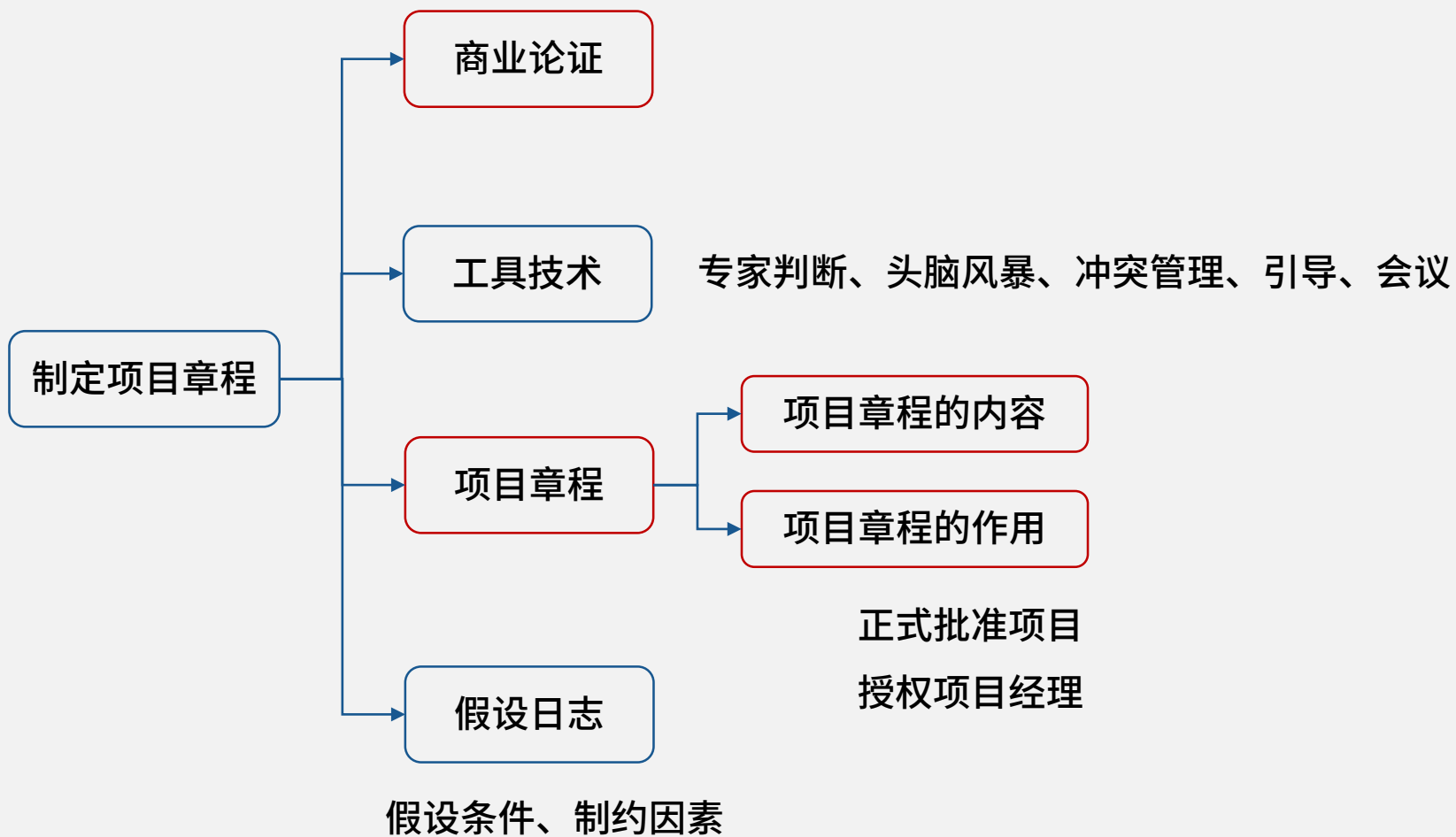
**【解题关键】：相关方出现冲突，解决冲突使用**

项目经理正在管理一个新的项目，由于上一个项目收集需求环节出错导致项目后期出现了一系列问题，因此项目发起人对该项目的需求收集非常重视，并要求项目经理随时报告当前需求收集情况。项目经理告知发起人，**一些关键相关方对某项需求产生了不同的看法**。项目经理应该怎么做？

- A.进行冲突管理
- B.与发起人一起讨论解决方案
- C.与相关方一起审查该需求
- D.评估该需求的必要性



# 制定项目章程







# 制定项目管理计划



## 4.2制定项目管理计划

### 工具技术

专家判断

数据收集：头脑风暴、核对单、焦点小组、访谈

人际关系与团队技能：冲突管理、引导、会议管理

会议

### 输出

#### 项目管理计划

项目管理计划的作用

规划阶段的产出物，执行阶段的先决条件及说明文件，成功的保证

项目管理计划的内容

十大领域的管理计划+三大基准+其他组件

项目管理计划的制定和批准

项目经理和团队完成，重要相关方一致确认

项目管理计划的修改

基准确定后，只能通过实施整体变更控制修改

### 启动会议于开工会议的判断

召开时间

启动会议：启动阶段结束，规划阶段开始之前

开工会议：规划阶段结束，执行阶段开始之前

会议内容

开工会议：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。

启动会议：发布项目章程；任命项目经理赋予其动；用组织资源的权利。



# 制定项目管理计划



## 知识点：输出——项目管理计划

项目管理计划是综合性的计划，是**整合一系列分项管理计划和其他内容的结果**

编制项目管理计划要持续到项目收尾，项目管理计划是渐进明细出来的

项目管理计划**一旦被确定下来，成为基准**，就只有在提出变更请求并经实施整体变更控制过程批准后，才能变更

在项目中，**不是所有的计划都有基准的作用**。例如，有些细节性的计划是某个项目小组自行编制和使用的，项目经理不会依据该计划来考核项目执行情况

完整的项目管理计划，还要包括计划编制所依据的基本资料(或目录)。这些基本资料是计划编制工作的基础，称为支持细节，例如，假设条件、计划编制所用的基本方法等

项目管理计划**可能不只是为了得到管理层的批准，可能还需要得到其他主要项目相关方的批准**



# 制定项目管理计划



## 考点：项目管理计划的作用

项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，整合并综合了所有子管理计划和基准，**是规划阶段的产出物，执行阶段的先决条件。**



# 制定项目管理计划



## 考点：项目管理计划的内容

项目管理计划	
范围管理计划	需求管理计划
进度管理计划	成本管理计划
质量管理计划	资源管理计划
沟通管理计划	风险管理计划
采购管理计划	相关方参与计划
范围基准	进度基准
成本基准	其他组件（变更管理计划，配置管理计划等）



# 制定项目管理计划



## 考点：项目管理计划的内容—基准

1. 基准是一份经过批准的项目计划加上或减去经批准的变更，以便作为比较的基础，据此考核项目执行情况好坏，确定实际绩效是否在可接受的偏差范围内
2. 基准一定是经过高级管理层和主要项目相关方批准的，而不是项目团队自编自用、无须特定批准的细节性计划
3. 除非另行特别说明，都是指最新版本的项目计划，即当前基准**如果要对基准进行变更，只有变更控制委员会才有权力批准**，项目经理无权批准
4. 常见的基准包括具体的**范围基准、进度基准、成本基准**，以及综合性的**绩效测量基准**。
5. 绩效测量基准是经过**整合的项目范围、进度和成本**，用作项目执行的比较依据，以测量和管理项目绩效，常用于挣值测量中



# 制定项目管理计划



## 知识点：启动会议VS开工会议

	项目启动大会	项目开工会议
英文名称	Initiating meeting	Kick-off meeting
召开时间	启动阶段结束时召开的会议	项目管理计划完成后、实施之前召开
会议目的	<ul style="list-style-type: none"><li>发布项目章程</li><li>任命项目经理赋予其动用组织资源的权利</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>传达项目目标</li><li>阐明每个相关方的角色和职责</li><li>获得团队对项目的承诺</li><li>树立团队信心</li></ul>



**试题编号：21029502**



希赛公司启动了一个新项目，目的是为了改善用户使用体验，项目要求必须在三个月内完成，达到上线标准。正式任命项目经理后，项目经理带领团队开始制定项目管理计划，以下属于项目管理计划内容的是？

- A.配置管理计划和经过批准的进度模型
- B.范围管理计划和工作说明书
- C.风险管理计划和风险登记册
- D.绩效测量基准和工作绩效信息



试题编号：21029502



## 考点：项目管理计划的内容

**【解题关键】：十大子计划+三大基准+其他组件**

希赛公司启动了一个新项目，目的是为了改善用户使用体验，项目要求必须在三个月内完成，达到上线标准。正式任命项目经理后，项目经理带领团队开始制定项目管理计划，**以下属于项目管理计划内容的是？**

- A.配置管理计划和经过批准的进度模型**
- B.范围管理计划和工作说明书
- C.风险管理计划和风险登记册
- D.绩效测量基准和工作绩效信息





**试题编号：21029582**



项目经理与客户密切合作来改进一个现有产品，项目管理计划已经确定，并得到了关键相关方的一致认同。在绩效审查会议上，客户口头批准了一项新功能，这已经是第三次额外需求了。若要避免这种情况，项目经理事先应该怎么做？

- A.制定变更管理计划来指导变更流程
- B.将客户批准的变更记录到变更日志
- C.向客户提供已批准的项目管理计划
- D.与客户沟通，尽量避免变更，全力完成可交付成果



试题编号：21029582



## 考点：项目管理计划的内容

**【解题关键】：变更管理计划的作用：如何正式审批和采纳变更请求**

项目经理与客户密切合作来改进一个现有产品，项目管理计划已经确定，并得到了关键相关方的一致认同。在绩效审查会议上，**客户口头批准了一项新功能，这已经是第三次额外需求了**。若要避免这种情况，项目经理**事先**应该怎么做？

- A.制定变更管理计划来指导变更流程
- B.将客户批准的变更记录到变更日志
- C.向客户提供已批准的项目管理计划
- D.与客户沟通，尽量避免变更，全力完成可交付成果



**试题编号：21029627**



项目管理计划包括指南文件和项目基准，用于确定所有项目工作及其执行方式。关于项目基准的说法错误的是？

- A. 确定基准之前，修改项目管理计划无需走变更流程
- B. 基准用于考核项目的执行情况和管理项目绩效
- C. 一旦确定了基准，只能通过实施流程进行更改
- D. 项目基准批准后，只有发起人有权修改



试题编号：21029627



## 考点：项目管理计划的内容

**【解题关键】：基准批准后，需要走流程才能修改**

项目管理计划包括指南文件和项目基准，用于确定所有项目工作及其执行方式。关于项目基准的说法错误的是？

- A. 确定基准之前，修改项目管理计划无需走变更流程
- B. 基准用于考核项目的执行情况和管理项目绩效
- C. 一旦确定了基准，只能通过实施流程进行更改
- D. 项目基准批准后，只有发起人有权修改



**试题编号：21029567**



一家汽车制造商启动了一个新项目，项目经理将团队成员完成的子计划进行整合，并且获得了发起人和关键相关方对项目基准的批准，这是处于哪个时间节点？

- A.准备进入启动阶段
- B.启动阶段结束，规划阶段开始
- C.规划阶段结束，执行阶段开始
- D.正在执行过程中



试题编号：21029567



## 考点：项目基准的制定和批准

**【解题关键】：项目经理和团队完成，重要相关方一致确认**

一家汽车制造商启动了一个新项目，项目经理将团队成员完成的子计划进行整合，并且获得了**发起人和关键相关方对项目基准的批准**，这是处于哪个时间节点？

- A.准备进入启动阶段
- B.启动阶段结束，规划阶段开始
- C.规划阶段结束，执行阶段开始**
- D.正在执行过程中



**试题编号：21029597**



一个大型项目即将完成规划，虽然项目相关方数量众多，但是项目经理还是希望所有关键相关方都应该了解项目计划，有共同的理解，而团队成员应该对项目予以承诺。

项目经理应该做什么？

- A. 举办一次项目开工会议
- B. 通过团队建设的方式激励团队成员
- C. 发送项目管理计划给相关方
- D. 与相关方召开会议审查项目章程



试题编号：21029597



## 考点：开工会议的内容和作用

**【解题关键】：**开工会议旨在①传达项目目标、②获得团队对项目的承诺、③阐明每个相关方的角色和职责。

一个大型项目即将完成规划，虽然项目相关方数量众多，但是项目经理还是希望所有关键相关方都应该了解项目计划，有共同的理解，而团队成员应该对项目予以承诺。

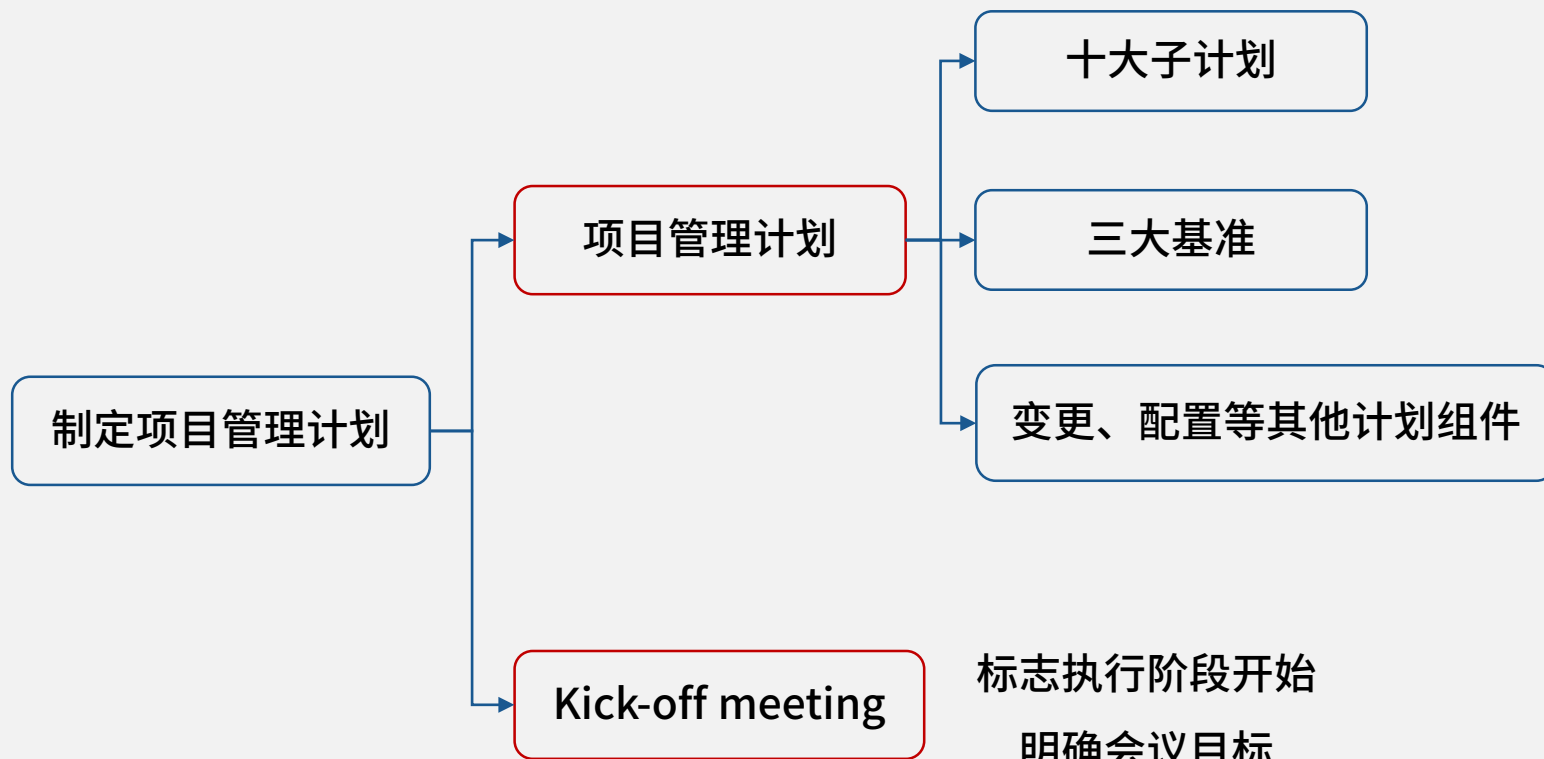
项目经理应该做什么？

- A.举办一次项目开工会议
- B.通过团队建设的方式激励团队成员
- C.发送项目管理计划给相关方
- D.与相关方召开会议审查项目章程





# 制定项目管理计划





# 指导与管理项目工作



## 4.3指导 与管理 项目工 作

### 输入

项目文件

批准的变更请求

批准的变更请求要执行需要在此过程来进行

### 输出

可交付成果

执行首次输出可交付成果，但并不是直接交付，需要经过控制质量和确认范围，最后才是验收之后交付

变更请求

四种变更请求的区别和选择

工作绩效数据

掌握工作绩效数据/工作绩效信息/工作绩效报告三者之间的联系和区别，在何时得到

问题日志

问题的处理流程



# 指导与管理项目工作



## 知识点：输出——可交付成果

可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时，必须**产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力**。它通常是项目结果，并可包括项目管理计划的组成部分

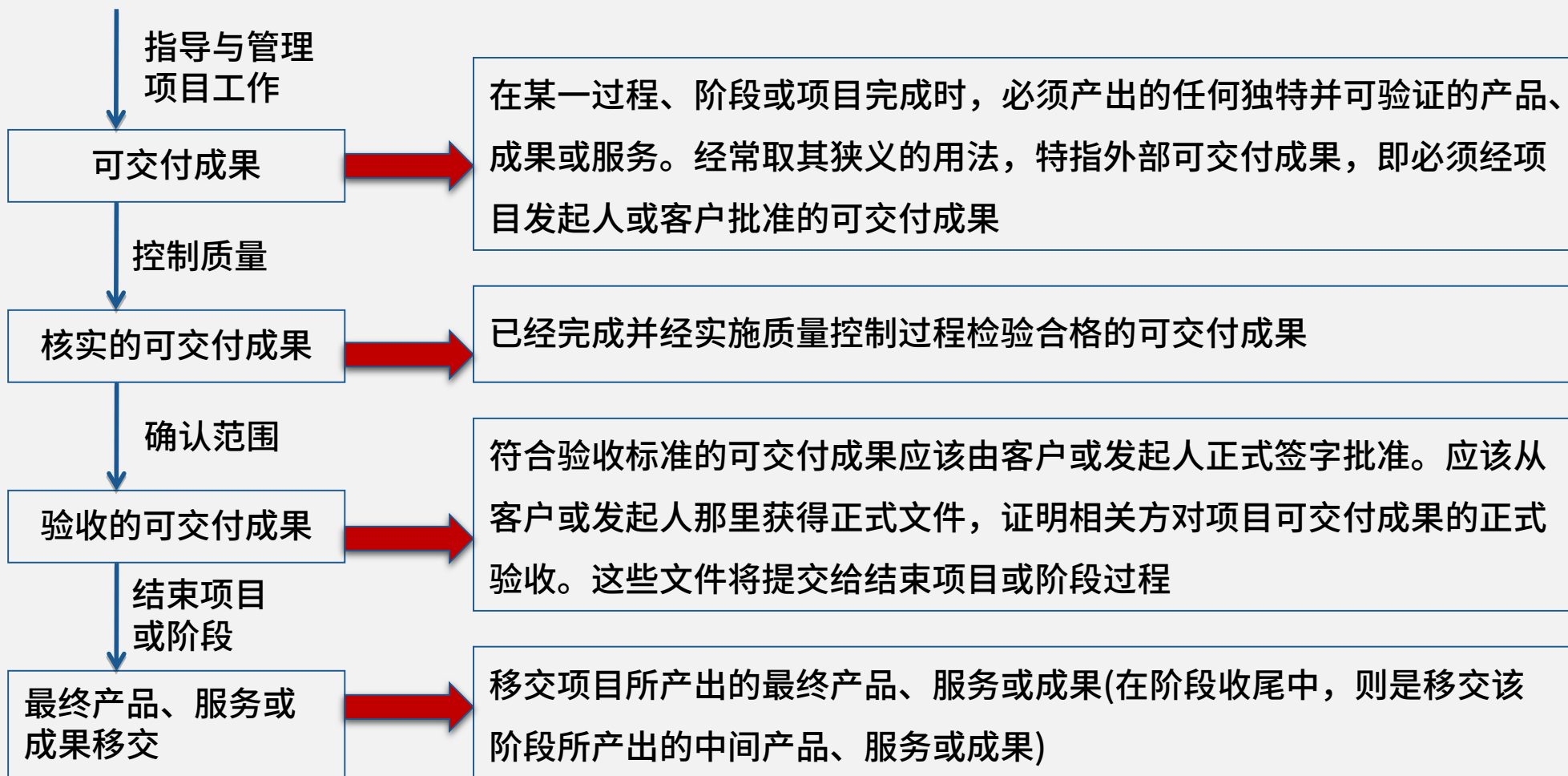
一旦完成了可交付成果的**第一个版本，就应该执行变更控制**。用配置管理工具和程序来支持对可交付成果（如文件、软件和构件）的多个版本的控制。



# 指导与管理项目工作



## 知识点：可交付成果的流向图





# 指导与管理项目工作



## 知识点：输出——变更请求

类型	解释	适用场合
纠正措施	为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动	针对 <b>实际已经出现</b> 的偏差（绩效，检查过程）
预防措施	为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动	针对 <b>将来可能出现</b> 的偏差（防止发生）
缺陷补救	为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动	只针对 <b>质量问题</b>
更新	对正式受控的文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容	针对项目管理计划或项目文件（直接改变计划）



# 指导与管理项目工作



## 知识点：输出——问题日志

问题日志是一种**记录和跟进所有问题**的项目文件，问题日志可以帮助项目经理**有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。**

- |            |              |
|------------|--------------|
| ■ 问题类型     | ■ 问题提出者和提出时间 |
| ■ 问题描述     | ■ 问题优先级      |
| ■ 由谁负责解决问题 | ■ 目标解决日期     |
| ■ 问题状态     | ■ 最终解决情况     |

### 什么时候使用《问题日志》？

1. 已经产生的问题、问题的跟踪、解决方案等都要查看/更新问题日志；
2. 寻找“**问题、缺陷、问题如何解决**”等关键字。



**试题编号：21029598**



采购部门通知项目经理，由于最近生产量的提升，供应商的设备存在不稳定性，在后期可能会超过负载，导致交付组件出现影响。项目经理可以采取以下哪一项？

- A.纠正措施
- B.预防措施
- C.缺陷补救
- D.更新措施



试题编号：21029598



## 考点：变更请求的区分

**【解题关键】：预防措施——防止将来可能出现偏差**

采购部门通知项目经理，由于最近生产量的提升，**供应商的设备存在不稳定性**，在后期可能会超过负载，**导致交付组件出现影响**。项目经理可以采取以下哪一项？

- A.纠正措施
- B.预防措施**
- C.缺陷补救
- D.更新措施





试题编号：21030275



小智老师启动了一个名为“土特产”的项目，其中一个很重要的成果就是煮米饭。在煮米饭的过程中，小智老师发现饭已经烧糊掉了，所以发起变更申请把糊了的米饭加工变成了炒锅巴。请问情景中，小智老师的这种变更申请属于哪一类？

- A. 纠正措施
- B. 缺陷补救
- C. 预防措施
- D. 更新



试题编号：21030275



## 考点：变更请求的区分

**【解题关键】：缺陷补救——针对可交付成果的质量问题**

小智老师启动了一个名为“土特产”的项目，其中一个很重要的成果就是煮米饭。在煮米饭的过程中，小智老师发现饭已经烧糊掉了，所以**发起变更申请把糊了的米饭加工变成了炒锅巴**。请问情景中，小智老师的这种变更申请属于哪一类？

- A. 纠正措施
- B. 缺陷补救**
- C. 预防措施
- D. 更新



**试题编号：21029554**



约翰是一名非常优秀的架构师，在组织的新项目中，客户指定约翰来完成项目的架构工作。但是，除了项目工作外，约翰还负责组织自身搭建系统实现的核心构架，以及帮助其他人扫除技术难点，这导致他的工作量超过负荷，项目无法按计划推进。项目经理首先应该做什么来保证项目正常进行？

- A. 替换另一名资源给客户
- B. 更新风险登记册
- C. 更新问题日志，与团队协商解决方案
- D. 提交变更请求以减少架构工作



# 试题编号：21029554



## 考点：问题日志

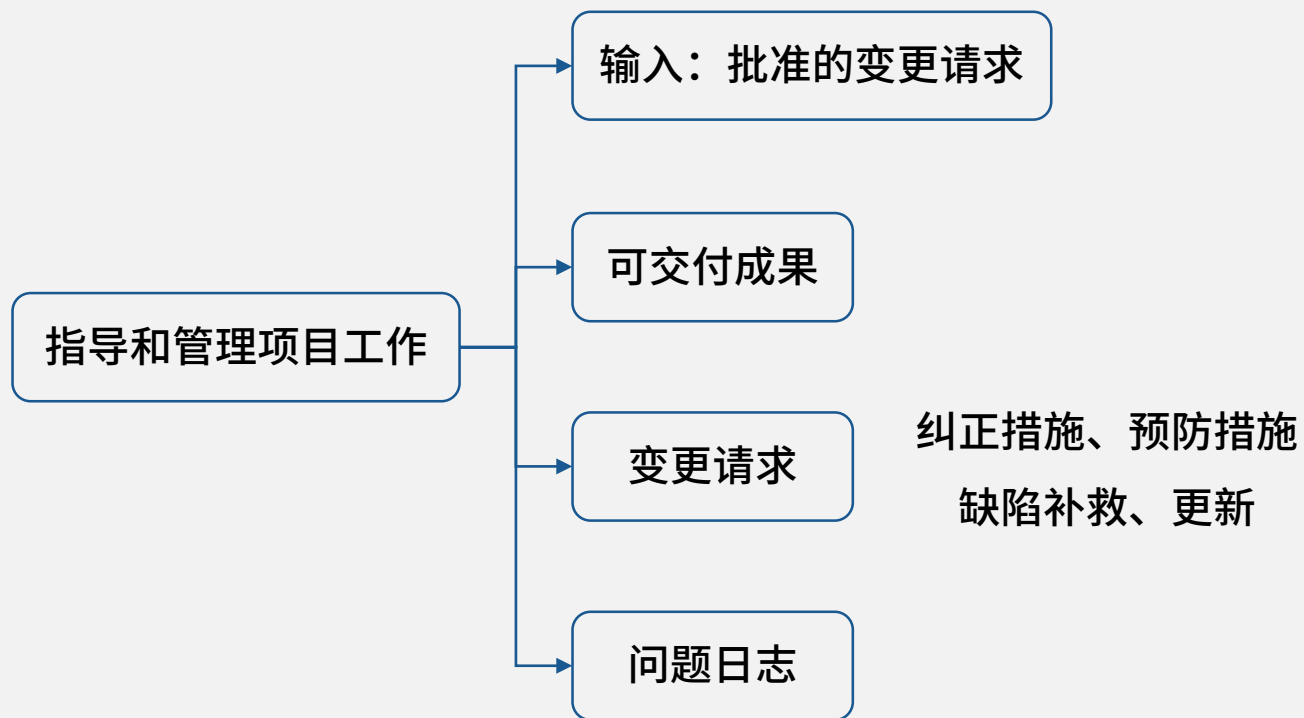
**【解题关键】：** 解决问题的流程，识别到问题首先更新问题日志

约翰是一名非常优秀的架构师，在组织的新项目中，客户指定约翰来完成项目的架构工作。但是，除了项目工作外，约翰还负责组织自身搭建系统实现的核心构架，以及帮助其他人扫除技术难点，**这导致他的工作量超过负荷，项目无法按计划推进**。项目经理**首先**应该做什么来保证项目正常进行？

- A. 替换另一名资源给客户
- B. 更新风险登记册
- C. 更新问题日志，与团队协商解决方案**
- D. 提交变更请求以减少架构工作



# 指导与管理项目工作





# 管理项目知识



## 4.4管理项目 知识

### 显性知识vs 隐性知识

显性知识：图片、文字、文件（易编撰）

隐性知识：信念、洞察力、经验、诀窍

### 输出—经验 教训登记册

作用

避免其他项目，再次发生

更新时间

整个项目生命周期中

环境要求

开放信任的环境



# 管理项目知识



## 知识点：显性知识VS隐性知识

显性知识（易使用**文字、图片和数字进行编撰的知识**）

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”）

因为存在显性和隐性知识，所以知识管理最重要的环节是**营造一种相互信任的氛围**，激励人们分享知识或关注他人知识



# 管理项目知识



## 知识点：经验教训登记册

经验教训登记册可以**包含情况的类别和描述**，经验教训登记册还可包括**与情况相关的影响、建议和行动方案**。经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。

- ◆ 更新时间：经验教训登记册应该**在项目的全生命周期不断更新**
- ◆ 记录内容：经验教训登记册可以记录**项目中遇到的 挑战、问题、意识到的风险或机会等**
- ◆ 解题关键：寻找“历史文件、为了避免未来发生某情况、提高未来项目成功率”等关键字





**试题编号：21029769**



项目经理指派了一名团队成员记录经验教训，项目经理查看经验教训登记册发现还没有任何记录。于是项目经理询问该成员不更新经验教训的原因，该成员反映不清楚应该在何时记录经验教训。项目经理应该怎么告知他？

- A.在项目阶段关口可以记录经验教训
- B.只有项目收尾时才能记录经验教训
- C.只有执行阶段才能记录经验教训
- D.项目全过程都可以记录经验教训



试题编号：21029769



## 考点：经验教训登记册的更新时间

**【解题关键】：整个周期中，定期整理**

项目经理指派了一名团队成员记录经验教训，项目经理查看经验教训登记册发现还没有任何记录。于是项目经理询问该成员不更新经验教训的原因，**该成员反映不清楚应该在何时记录经验教训**。项目经理应该怎么告知他？

- A. 在项目阶段关口可以记录经验教训
- B. 只有项目收尾时才能记录经验教训
- C. 只有执行阶段才能记录经验教训
- D. 项目全过程都可以记录经验教训**



**试题编号：21029791**



项目团队正在承接一个制造项目，项目经理对产品进行检查时，出现了大量的质量问题。进行根本原因分析后，发现质量管理计划出现问题。如果要使其他项目不发生类似的问题，项目经理应该怎么做？

- A.进行严格的质量控制
- B.开展质量审计
- C.提出变更请求
- D.更新经验教训知识库



试题编号：21029791



## 考点：经验教训登记册的作用

**【解题关键】：其他项目、将来、避免再次发生**

项目团队正在承接一个制造项目，项目经理对产品进行检查时，出现了大量的质量问题。进行根本原因分析后，发现质量管理计划出现问题。如果**要使其他项目不发生类似的问题**，项目经理应该怎么做？

- A.进行严格的质量控制
- B.开展质量审计
- C.提出变更请求
- D.更新经验教训知识库**



**试题编号：21029615**



在项目阶段评审会议上，项目经理发现估算的活动时间有偏差，原因是没有通过专家判断来评估项目持续时间的正确性，并且导致了项目延期。若要在以后的项目中避免类似的情况发生，项目经理应该怎么做？

- A.更新经验教训登记册
- B.将其识别为一项风险，并更新风险登记册
- C.更新问题日志
- D.执行根本原因分析，并更新风险管理计划



试题编号：21029615



## 考点：问题日志VS经验教训登记册

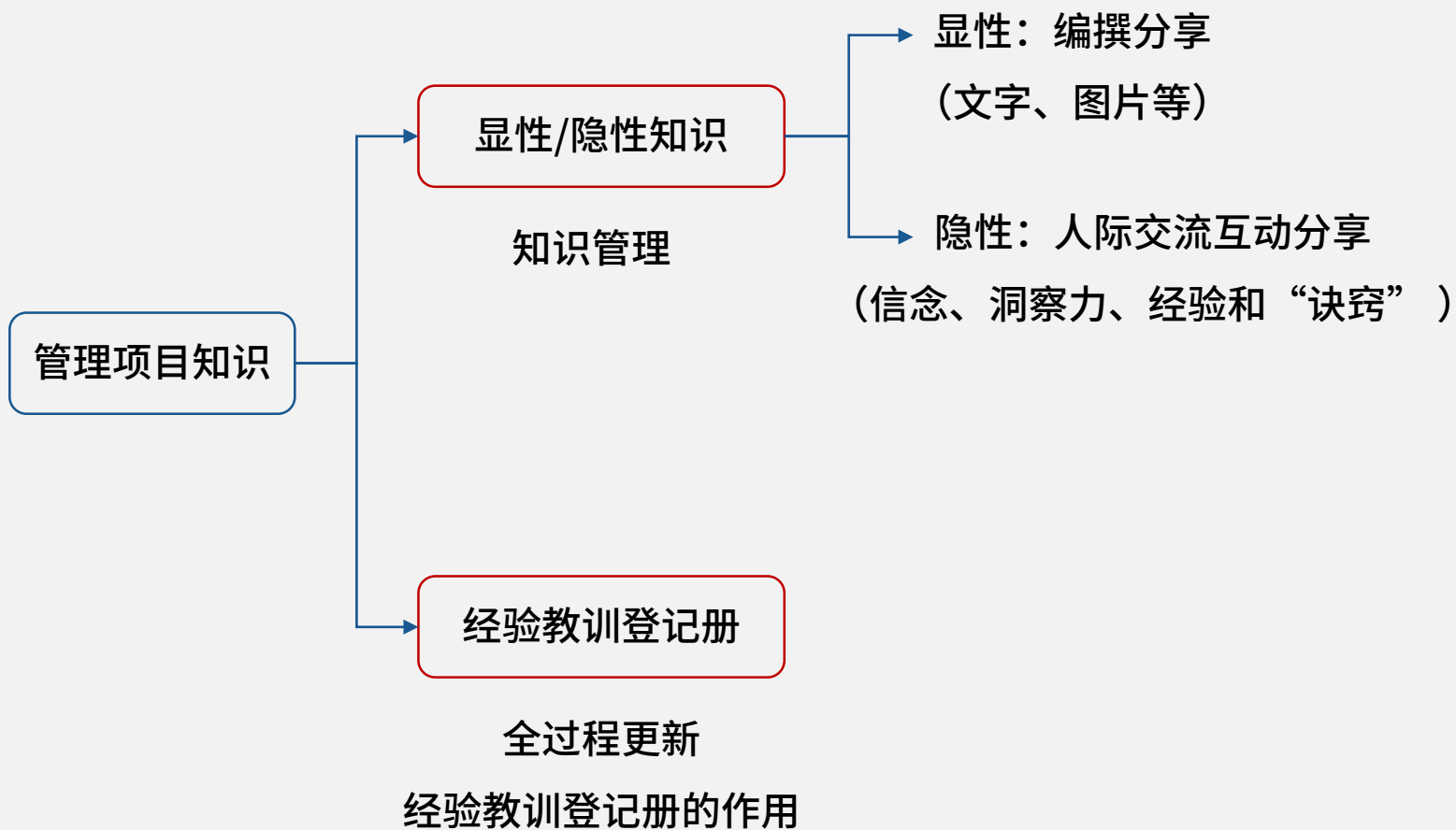
**【解题关键】：**问题日志：识别到问题首先更新、更新问题状态；经验教训登记册：问题解决后的事后、其他项目、将来、避免再次发生

在项目阶段评审会议上，项目经理发现估算的活动时间有偏差，原因是没有通过专家判断来评估项目持续时间的正确性，并且导致了项目延期。若要**在以后的项目中避免类似的情况发生**，项目经理应该怎么做？

- A.更新经验教训登记册
- B.将其识别为一项风险，并更新风险登记册
- C.更新问题日志
- D.执行根本原因分析，并更新风险管理计划



# 管理项目知识





# 监控项目工作



## 4.5 监控项目工作

### 工具

偏差分析

目标绩效与实际绩效之间的差异

趋势分析

基于以往绩效，预测项目后期可能出现的问题

备选方案分析

选择解决偏差的方案

成本效益分析

确定最节约成本的纠正措施

根本原因分析

识别问题的主要原因并消除问题

### 输出

工作绩效报告

工作绩效数据，信息，报告三者对比





# 监控项目工作



## 知识点：工具技术——数据分析技术

工具技术	内容
备选方案分析	从多个维度最终确定要执行的纠正措施或者预防措施
成本效益分析	确定最节约成本的方案
挣值分析	对范围、进度、成本绩效进行综合分析
根本原因分析	识别出现偏差的原因
趋势分析	根据以往结果预测未来绩效
偏差分析	审查目标绩效与实际绩效之间的差异



# 监控项目工作



## 知识点：工作绩效数据/工作绩效信息/工作绩效报告对比

工作绩效数据	工作绩效数据是在 <b>执行项目工作</b> 的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的 <b>原始观察结果</b> 和 <b>测量值</b> 。数据通常是 <b>最低层次的细节</b> ，将交由其他过程从中提炼出信息。在工作执行过程中收集数据，再交由控制过程做进一步分析。
工作绩效信息	在工作执行过程中收集工作绩效数据，再 <b>交由控制过程做进一步分析</b> 。将 <b>工作绩效数据</b> 与项目管理 <b>计划组件</b> 、 <b>项目文件</b> 和其他 <b>项目变量比较</b> 之后生成工作绩效信息。通过这种比较可以了解项目的执行情况。
工作绩效报告	工作绩效信息可以用实体或电子形式加以 <b>合并、记录和分发</b> 。基于工作绩效信息，以实体或电子形式 <b>编制工作绩效报告</b> ，以制定决策、采取行动或引起关注。根据项目沟通管理计划，通过沟通过程向项目相关方发送工作绩效报告。



**试题编号：21029569**



项目经理正在与团队成员一起讨论成本超支风险的应对措施，团队成员认为可以采用转移或减轻的应对策略。原因是转移可以把该风险的消极影响部分转移给第三方，而减轻可以将该风险的影响降低到可接受范围内。经过进一步的讨论，项目经理最终选择了转移的应对策略。项目经理使用了以下哪种分析技术？

- A. 储备分析
- B. 定性风险分析
- C. 备选方案分析
- D. 成本效益分析



# 试题编号：21029569



## 考点：备选方案分析

**【解题关键】：多种解决偏差的方案里做选择，选一个**

项目经理正在与团队成员一起讨论成本超支风险的应对措施，团队成员认为可以采用转移或减轻的应对策略。原因是转移可以把该风险的消极影响部分转移给第三方，而减轻可以将该风险的影响降低到可接受范围内。经过进一步的讨论，**项目经理最终选择了转移的应对策略**。项目经理使用了以下哪种分析技术？

- A. 储备分析
- B. 定性风险分析
- C. 备选方案分析**
- D. 成本效益分析



**试题编号：21029130**



项目经理组织一个笔记本外壳生产项目，在项目的执行过程中，项目经理发现，笔记本外壳的抗压性不合格，需要对外壳生产进行返工，导致了项目进度和成本都受到影响。项目经理应该怎么做？

- A 执行根本原因分析，确定抗压性不合格的原因
- B 执行偏差分析对成本、时间、技术和资源偏差进行综合分析，以了解项目的总体偏差情况
- C 提交变更请求修改可交付成果的范围
- D 上报发起人来解决此问题



试题编号：21029130



## 考点：根本原因分析

**【解题关键】：识别问题的主要原因并消除问题**

项目经理组织一个笔记本外壳生产项目，在项目的执行过程中，项目经理发现，笔记本外壳的抗压性不合格，需要对外壳生产进行返工，导致了项目进度和成本都受到影响。项目经理应该怎么做？

- A 执行根本原因分析，确定抗压性不合格的原因
- B 执行偏差分析对成本、时间、技术和资源偏差进行综合分析，以了解项目的总体偏差情况
- C 提交变更请求修改可交付成果的范围
- D 上报发起人来解决此问题



**试题编号：21029529**



在一项智能冰箱生产制造的项目中，某相关方对项目经理提出质疑，该相关方认为自己的需求并未得到满足，因为没有配备高性能的智能语音装置。项目经理在对可交付成果进行核查后发现，若要满足该相关方的需求，需要增加额外的生产线来进行生产制造。项目经理首先应该做什么？

- A.更新风险登记册
- B.执行偏差分析，并提出预防措施和纠正措施
- C.更新需求跟踪矩阵和项目范围说明书
- D.通知该相关方，需要重新评估其需求的可行性



试题编号：21029529



## 考点：偏差分析

**【解题关键】：确定目标绩效与实际绩效之间的差异**

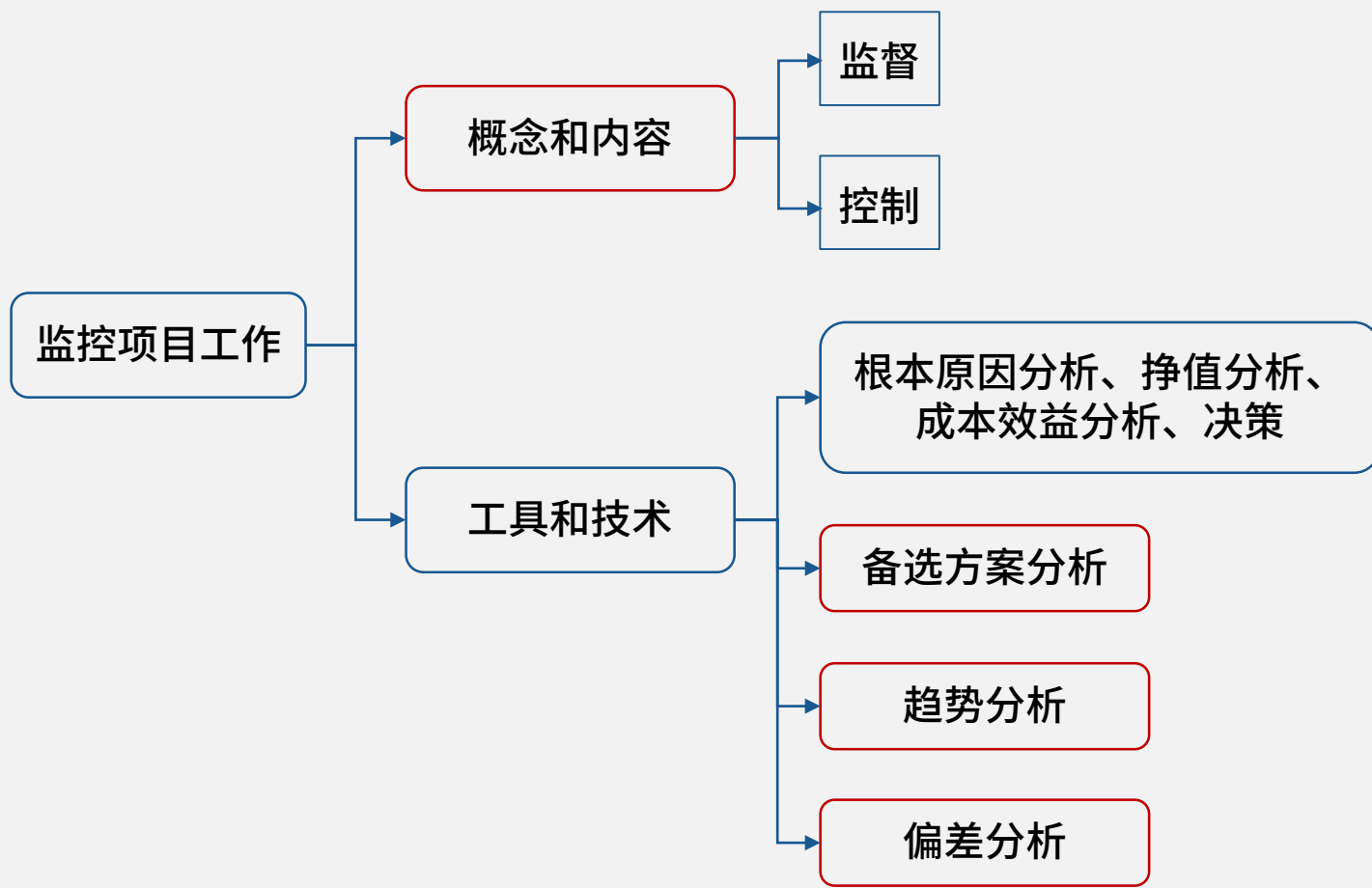
在一项智能冰箱生产制造的项目中，某相关方对项目经理提出质疑，该相关方**认为自己的需求并未得到满足**，因为没有配备高性能的智能语音装置。项目经理在对可交付成果进行核查后发现，**若要满足该相关方的需求，需要增加额外的生产线来进行生产制造**。项目经理**首先**应该做什么？

- A.更新风险登记册
- B.执行偏差分析，并提出预防措施和纠正措施**
- C.更新需求跟踪矩阵和项目范围说明书
- D.通知该相关方，需要重新评估其需求的可行性





# 监控项目工作





# 实施整体变更控制



## 4.6 实施整体变更控制

### 变更的依据

变更管理计划

### 批准变更的权限

不涉及基准的变更

项目经理

涉及基准的变更

CCB

### 变更的流程

团队内部相关方提出变更请求

先分析影响

团队外部相关方移除变更请求

先提出变更请求

已执行的变更未走流程，需要补流程

### 变更日志

所有变更信息及结果（执行或拒绝）均应记录在变更日志中



# 实施整体变更控制



## 知识点：实施整体变更控制的概念

实施整体变更控制是**审查所有变更请求、批准变更**，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更结果进行沟通的过程。

此过程贯穿项目始终，项目经理对此承担最终责任。

**变更请求**可能影响项目范围、产品范围以及**任一**项目管理计划组件或任一项目文件；

在整个项目生命周期的**任何时间**；

参与项目的**任何相关方**都可以提出变更请求。

**核心：有变更，走流程！！！！**



# 实施整体变更控制



## 知识点：批准变更的权限

1. 任何人都可以提出变更请求，但不是任何人都**有权批准变更**
2. 如果是对**项目章程的变更**，只有**签署或批准该章程的人**(通常是管理层)才有权力批准，而项目经理只能提出建议
3. 如果变更是项目管理计划内的(**不改变项目基准**)，那么**项目经理**有权做出决定
4. 如果变更将影响到项目的范围、时间、成本和质量目标，即导致**项目基准的变化**，则只有**变更控制委员会（CCB）**才有权批准（有时候发起人或项目经理充当了CCB角色）
5. **紧急情况下的变更可以不经批准就实施，待事后补办相关手续**
6. 如果项目是按合同来实施的，那么按照合同要求，某些变更请求还需要经过客户的批准

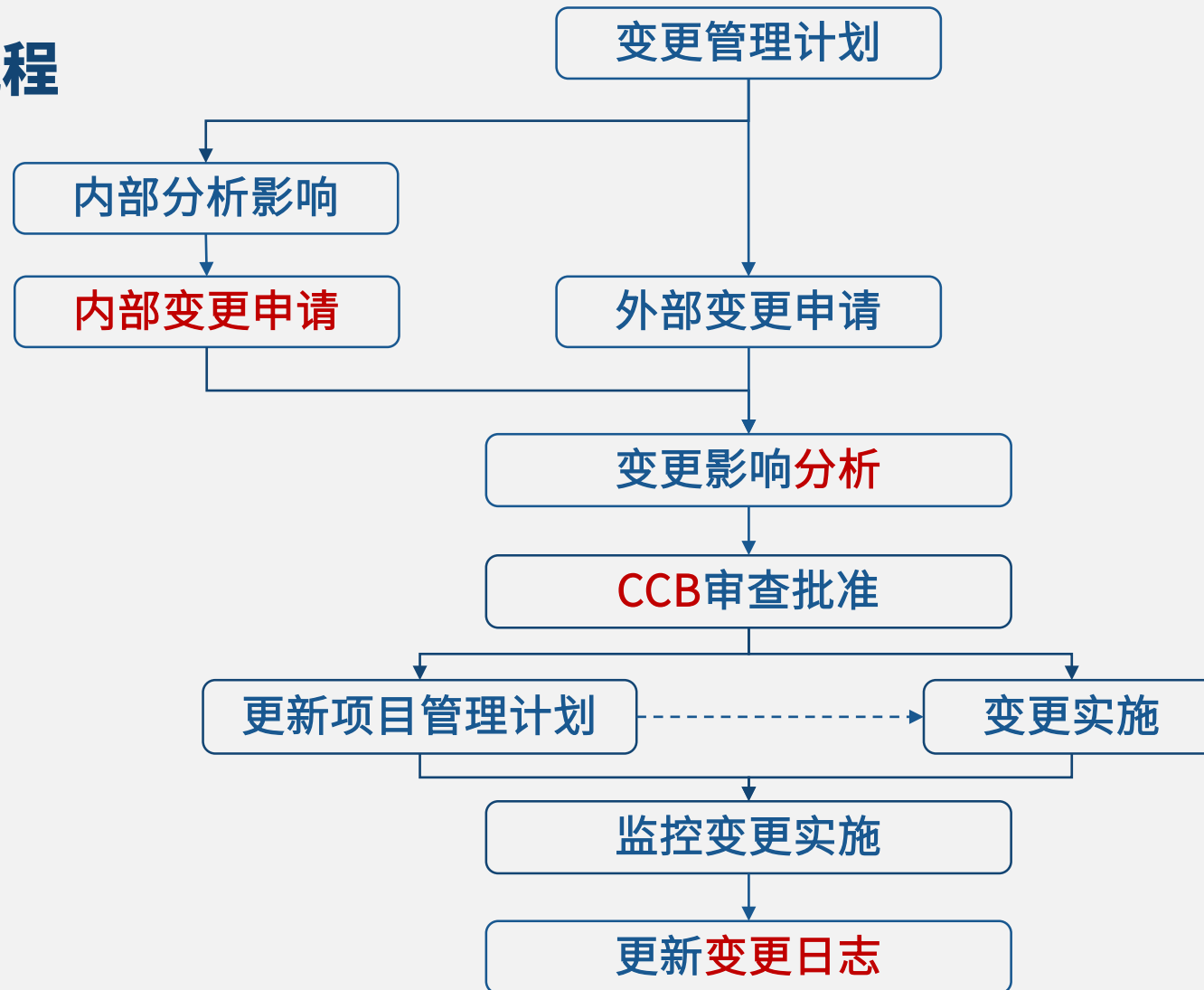


# 实施整体变更控制



## 知识点：变更流程

实施整体变更控制流程



补变更流程



# 实施整体变更控制



## 考点：变更的不同状态处理

变更**一旦批准**怎么做？---更新计划、变更日志，再执行

变更**一旦拒绝**怎么做？---更新变更日志

**没走变更流程**就实施了变更怎么做？---补变更流程



**试题编号：21028822**



项目经理在管理一个由政府、客户、高级管理层等众多相关方参与的项目，现在项目出现了成本大幅超支的问题，谁能提交预算相关的变更？

A 只有高级管理层

B 只有项目经理

C 变更控制委员会（CCB）

D 所有相关方



试题编号：21028822



## 考点：与变更有关的权限

**【解题关键】：所有相关方都可以提出变更**

项目经理在管理一个由政府、客户、高级管理层等众多相关方参与的项目，现在项目出现了成本大幅超支的问题，**谁能提交预算相关的变更？**

A 只有高级管理层

B 只有项目经理

C 变更控制委员会（CCB）

**D 所有相关方**





**试题编号：21029611**



在项目的实行过程中，客户提出了新的需求，该项需求涉及到项目基准的变更，经过项目团队的讨论，认为该项需求是有必要实施的，如果确认实施该项需求，项目经理应该怎么做？

- A 提交变更请求，获得变更控制委员会的批准
- B 与客户协商实施该项需求的相应措施
- C 上报发起人寻求帮助
- D 与团队成员分析后实施相应的策略以满足新需求



# 试题编号：21029611



## 考点：与变更有关的权限

**【解题关键】：CCB是涉及基准的变更批准人**

在项目的实行过程中，客户提出了新的需求，该项需求涉及到项目基准的变更，经过项目团队的讨论，认为该项需求是有必要实施的，如果确保实施该项需求，项目经理应该怎么做？

- A 提交变更请求，获得变更控制委员会的批准
- B 与客户协商实施该项需求的相应措施
- C 上报发起人寻求帮助
- D 与团队成员分析后实施相应的策略以满足新需求



**试题编号：21028961**



某位关键相关方进行现场勘察时发现目前使用的原材料可能会对人体健康产生不利影响，该相关方建议项目经理更换原材料。项目经理应该怎么做？

- A 拒绝该要求，因为并没有其他相关方反馈原材料有问题
- B 要求供应商立即更换原材料
- C 马上停工，直到调查清楚原材料是否有问题
- D 遵循整体变更控制流程，并进一步调查



# 试题编号：21028961



## 考点：变更流程

**【解题关键】：有变更，走流程**

某位关键相关方进行现场勘察时发现目前使用的原材料可能会对人体健康产生不利影响，该相关方**建议项目经理更换原材料**。项目经理应该怎么做？

- A 拒绝该要求，因为并没有其他相关方反馈原材料有问题
- B 要求供应商立即更换原材料
- C 马上停工，直到调查清楚原材料是否有问题
- D 遵循整体变更控制流程，并进一步调查**



**试题编号：21028832**



在一个软件项目中，一位相关方要求实施一个变更，对产品的可交付成果添加一个新需求，该需求只需要修改少量代码即可实现，但项目经理能预估到某位相关方会反对该项变更，项目经理应该怎么办？

- A 实施该项变更，因为该变更很容易实现
- B 提交变更请求，获得变更控制委员会的审批
- C 请求发起人批准
- D 让其他相关方判断是否应该变更



试题编号：21028832



## 考点：变更流程的依据

**【解题关键】：变更管理计划确定如何进行变更流程**

在一个软件项目中，一位相关方要求实施一个变更，对产品的可交付成果添加一个新需求，**该需求只需要修改少量代码即可实现**，但项目经理能预估到某位相关方会反对该项变更，项目经理应该怎么办？

A 实施该项变更，因为该变更很容易实现

**B 根据变更管理计划创建变更请求**

C 请求发起人批准

D 让其他相关方判断是否应该变更



**试题编号：21029080**



在项目的执行过程中，一位关键相关方提出一项能够优化可交付成果的新需求。项目经理认为实施这项新需求对项目的影响很小，而且只需要少量资源就能实现。项目经理接下来应该怎么做？

- A 报告给CCB
- B 与项目团队一起评估审查变更对项目的影响
- C 实施该需求
- D 请求高级管理层审批



# 试题编号：21029080



## 考点：提出变更相关方影响变更的流程

**【解题关键】：团队外部成员：先提变更申请，再分析**

在项目的执行过程中，一位关键相关方**提出一项能够优化可交付成果的新需求**。项目经理认为实施这项**新需求对项目的**影响很小，而且只需要少量资源就能实现。项目经理接下来应该怎么做？

A 报告给CCB

**B 与项目团队一起评估审查变更对项目的**影响

C 实施该需求

D 请求高级管理层审批





**试题编号：21028925**



客户就一项新的需求提出变更，该变更会使项目延期交付。变更控制委员会经过审查分析认为该需求必须要满足，不然项目的可交付成果不能达到应有的效果，所以批准了该项变更。要实施此项变更，项目经理下一步应该怎么办？

- A 更新项目管理计划
- B 更新项目预算
- C 安排变更后的团队分工
- D 更新项目章程



试题编号：21028925



## 考点：变更流程

**【解题关键】：变更批准后，需要更新项目管理计划和变更日志**

客户就一项新的需求提出变更，该变更会使项目延期交付。变更控制委员会经过审查分析认为该需求必须要满足，不然项目的可交付成果不能达到应有的效果，**所以批准了该项变更**。要实施此项变更，项目经理**下一步**应该怎么办？

A 更新项目管理计划

B 更新项目预算

C 安排变更后的团队分工

D 更新项目章程



**试题编号：21029562**



在一个大型项目实施过程中，一位项目的关键相关方提出一个变更，团队成员对此变更进行分析时发现该变更会导致项目的可交付成果超出规划阶段的项目范围，这在该项目中是不能接受的，因此变更控制委员会在审查时拒绝了该变更，项目经理应该怎么办？

- A 将该变更记录在变更日志中，并告知相关方
- B 忽略该变更，继续按照项目管理计划实施该项目
- C 更新经验教训登记册，防止类似变更再提出
- D 要求该相关方重新提交变更请求



# 试题编号：21029562



## 考点：变更流程

**【解题关键】：变更拒绝后，需要更新变更日志**

在一个大型项目实施过程中，一位项目的关键相关方提出一个变更，团队成员对此变更进行分析时发现该变更会导致项目的可交付成果超出规划阶段的项目范围，这在该项目中是不能接受的，因此**变更控制委员会在审查时拒绝了该变更**，项目经理应该怎么办？

- A 将该变更记录在变更日志中，并告知相关方
- B 忽略该变更，继续按照项目管理计划实施该项目
- C 更新经验教训登记册，防止类似变更再提出
- D 要求该相关方重新提交变更请求



**试题编号：21028873**



项目团队正在执行一个政府的提质改造工程，一位团队成员针对项目需求提出了一个改进建议，认为实施该项改进措施会为项目节约10%的资金。项目经理接下来应该怎么做？

- A 获得发起人批准，在项目范围中增加该项改进
- B 要求该成员不要做工作职责外的事
- C 与项目团队分析评估后提出变更请求
- D 要求该成员提交节约资金的报告



试题编号：21028873



## 考点：提出变更相关方影响变更的流程

**【解题关键】：团队内部成员：先分析影响，再提交变更请求**

项目团队正在执行一个政府的提质改造工程，一位**团队成员**针对项目需求**提出了一个改进建议**，认为实施该项改进措施会为项目节约10%的资金。项目经理**接下来**应该怎么做？

- A 获得发起人批准，在项目范围中增加该项改进
- B 要求该成员不要做工作职责外的事
- C 与项目团队分析评估后提出变更请求**
- D 要求该成员提交节约资金的报告



**试题编号：21029092**



在项目实施过程中，一项数据传输功能得到了变更控制委员会（CCB）的批准。在试运行期间，关键相关方提出了质疑，声称，此功能过于繁琐，导致其工作量超过负载。为了获得验收，项目经理应该出示以下哪项文件来说服相关方？

- A. 问题日志
- B. 假设日志
- C. 变更日志
- D. 变更管理计划



试题编号：21029092



## 考点：变更流程

**【解题关键】：变更批准后，需要更新项目管理计划和变更日志**

在项目实施过程中，一项数据传输功能得到了变更控制委员会（CCB）的批准。在试运行期间，关键相关方提出了质疑，声称此功能过于繁琐，导致其工作量超过负载。

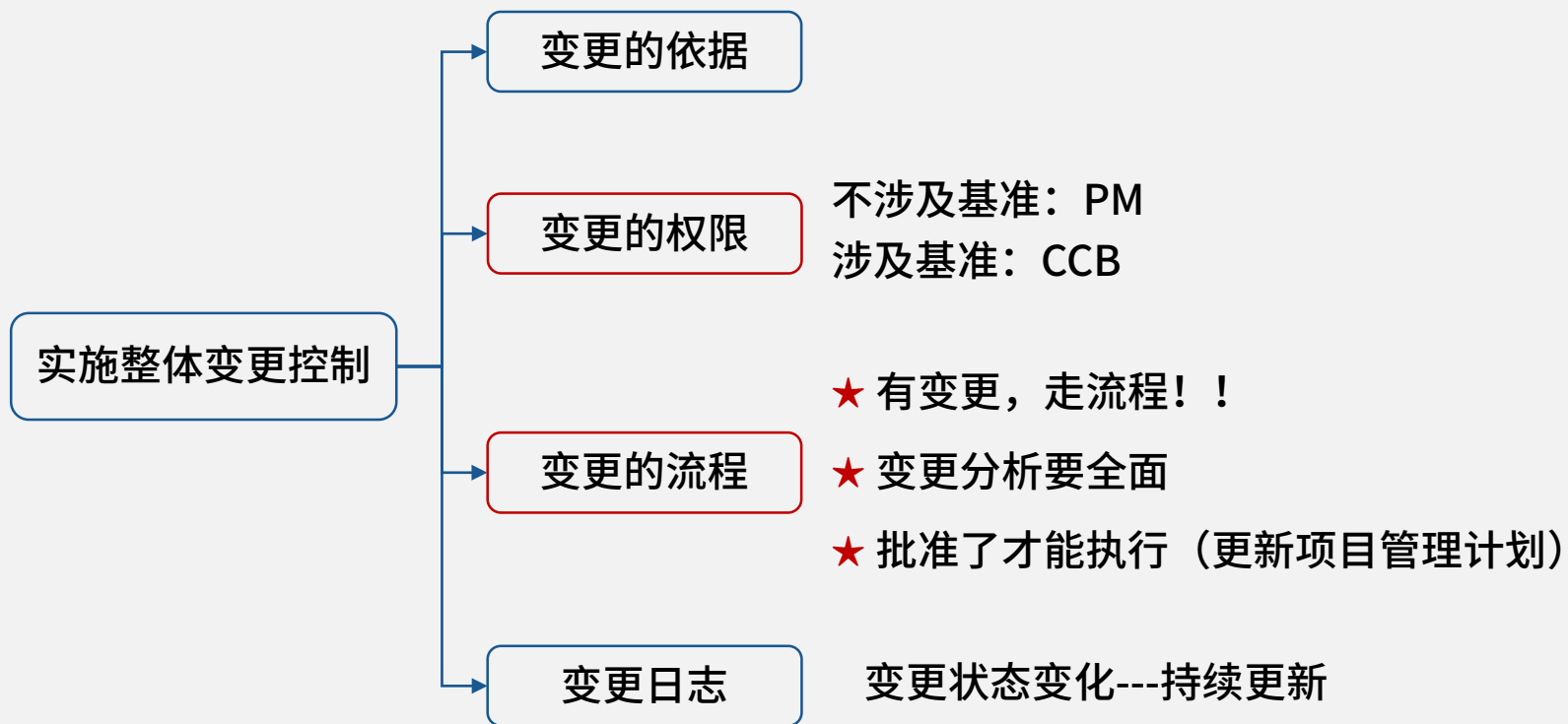
为了获得验收，项目经理应该出示以下哪项文件来说服相关方？

- A. 问题日志
- B. 假设日志
- C. 变更日志
- D. 变更管理计划





# 实施整体变更控制





# 结束项目或阶段





# 结束项目或阶段



## 知识点：行政收尾VS合同收尾

行政收尾是**针对项目和项目各阶段的**，不仅整个项目要进行一次行政收尾，而且每个项目阶段结束时都要进行相应的行政收尾；

而合同收尾是**针对合同**的，每一个合同需要而且只需要进行一次合同收尾

从整个项目说，合同收尾发生在行政收尾之前；如果是合同形式进行的项目，在收尾阶段，先要进行采购审计和合同收尾，然后进行行政收尾。



# 结束项目或阶段



## 知识点：收尾事件的主要顺序

- 1、移交成果
- 2、财务收尾
- 3、满意度调查
- 4、经验教训登记册
- 5、文件更新（组织过程资产更新）
- 6、最终报告
- 7、文件归档
- 8、庆功会
- 9、解散团队

### 不同项目可进行裁剪排序

题目选项肯定能看出先后

比如要先进行文件更新再归档  
文件

比如解散团队一定是最后步骤  
或者选项根本不是收尾该做的，  
可排除



# 结束项目或阶段



## 考点：最终报告的内容

最终报告总结项目绩效，其中可包含诸如以下信息：

- ✓ 项目或阶段的概述；
- ✓ 范围目标、范围的评估标准，以及证明达到完工标准的证据；
- ✓ 质量目标、项目和产品质量的评估标准、相关核实信息和实际里程碑交付日期以及偏差原因；
- ✓ 成本目标，包括可接受的成本区间、实际成本，以及产生任何偏差的原因；
- ✓ 最终产品、服务或成果的确认信息的总结。
- ✓ 进度计划目标包括成果是否实现项目所预期的效益。如果在项目结束时未能实现效益，则指出效益实现程度并预计未来实现情况。
- ✓ 关于最终产品、服务或成果如何满足商业计划所述业务需求的概述。如果在项目结束时未能满足业务需求，则指出需求满足程度并预计业务需求何时能够得到满足。
- ✓ 关于项目过程中发生的风险或问题及其解决情况的概述。



**试题编号：21029015**



一个软件开发项目的最终可交付成果已完成，并获得了客户的验收签字。项目经理正在进行满意度调查，客户对项目十分满意，管理层也很认可项目经理的能力，因此，项目经理立马被任命管理一个新项目。项目经理应该怎么做？

- A. 请求发起人以规避收尾过程
- B. 与团队共同完成项目的收尾工作
- C. 只需归档项目文件归档
- D. 启动高优先级的新项目



试题编号：21029015



## 考点：收尾过程的内容

**【解题关键】：1移交成果、2财务收尾、3满意度调查、4经验教训登记册、5文件更新（组织过程资产更新）、6最终报告、7文件归档、8庆功会、9解散团队**

一个软件开发项目的最终可交付成果已完成，**并获得了客户的验收签字**。项目经理正在进行满意度调查，客户对项目十分满意，管理层也很认可项目经理的能力，因此，项目经理立马被任命管理一个新项目。项目经理应该怎么做？

- A. 请求发起人以规避收尾过程
- B. 与团队共同完成项目的收尾工作**
- C. 只需归档项目文件归档
- D. 启动高优先级的新项目



**试题编号：21029076**



在工艺研发项目的中后期，项目工作的范围、质量、进度、成本都符合计划，一个月后，项目可以进行验收。此时，发起人识别到与法律法规相关的制约因素，考虑到相关风险过高，希赛的高级管理层商议后决定取消该项目。项目经理下一步应该做什么？

- A. 停止项目工作，接手新项目
- B. 继续执行，因为项目所剩工作不多
- C. 释放资源以用于其他项目
- D. 记录取消的原因，开始收尾工作





# 试题编号：21029076



## 考点：提前终止

**【解题关键】：需要完成收尾工作，调查提前终止的原因记录经验**

在工艺研发项目的中后期，项目工作的范围、质量、进度、成本都符合计划，一个月后，项目可以进行验收。此时，发起人识别到与法律法规相关的制约因素，考虑到相关风险过高，**高级管理层商议后决定取消该项目**。项目经理**下一步**应该做什么？

- A. 停止项目工作，接手新项目
- B. 继续执行，因为项目所剩工作不多
- C. 释放资源以用于其他项目
- D. 记录取消的原因，开始收尾工作**



**试题编号：21028994**



根据希赛公司的最新五年战略，各部门结合业务情况都启动了相关项目。小智负责的项目管理改进项目最近已经获得了最终验收。此时，一位新的利益相关方来到了研发部门并要求添加新组件以满足需求。项目经理应该怎么做？

- A. 实施整体变更控制来满足相关方需求
- B. 与团队召开会议，分析变更影响并确定是否实施该变更
- C. 上报发起人，要求提供更多时间和成本
- D. 编制项目最终报告并发送给相关方



# 试题编号：21028994



## 考点：变更的截止时间点

**【解题关键】：一旦验收，就不再进行变更；除非本该做的没做，或者是产品质量问题**

根据希赛公司的最新五年战略，各部门结合业务情况都启动了相关项目。小智负责的项目管理改进项目**最近已经获得了最终验收**。此时，一位新的利益相关方来到了研发部门并**要求添加新组件以满足需求**。项目经理应该怎么做？

- A. 实施整体变更控制来满足相关方需求
- B. 与团队召开会议，分析变更影响并确定是否实施该变更
- C. 上报发起人，要求提供更多时间和成本
- D. 编制项目最终报告并发送给相关方**



**试题编号：21028940**



希赛课改项目已经进入了最终收尾阶段，小智作为项目经理对项目最终的整体绩效进行了审查，评估后发现，完成此项目的实际成本比项目章程中包含的预先批准的财务资源更高，针对这项信息，项目经理应该怎么做？

- A. 编制最终报告，记录成本目标、实际成本，以及产生任何偏差的原因
- B. 修订项目章程以保持绩效的一致性
- C. 更新项目管理计划中的绩效信息
- D. 审查变更日志，确保相关信息已被记录



# 试题编号：21028940



## 考点：最终报告的内容

**【解题关键】：**总结项目绩效

希赛课改项目已经进入了最终收尾阶段，小智作为项目经理对项目最终的整体绩效进行了审查，评估后发现，完成此项目的实际成本比项目章程中包含的预先批准的财务资源更高，针对这项信息，项目经理应该怎么做？

- A. 编制最终报告，记录成本目标、实际成本，以及产生任何偏差的原因
- B. 修订项目章程以保持绩效的一致性
- C. 更新项目管理计划中的绩效信息
- D. 审查变更日志，确保相关信息已被记录



**试题编号：21028848**



希赛中标了一个为重要客户构建数据信息管理系统的项目，已与客户签订了合同并确定了项目章程。五个月后，此项目顺利完成进入收尾，各项指标均符合合同要求。此时，客户要求合同中增加新的范围，项目经理应该做什么？

- A. 与客户沟通，建议签订新合同或补充协议
- B. 请求客户批准范围变更带来的额外预算
- C. 拒绝范围变更，因为项目已结束
- D. 实施客户的要求，因为此客户十分重要



# 试题编号：21028848



## 考点：合同收尾

**【解题关键】：合同完成后需要进行合同收尾**

希赛中标了一个为重要客户构建数据信息管理系统的项目，已与客户签订了合同并确定了项目章程。五个月后，此项目顺利完成进入收尾，**各项指标均符合合同要求**。此时，客户要求**在合同中增加新的范围**，项目经理应该做什么？

- A.与客户沟通，建议签订新合同或补充协议**
- B.请求客户批准范围变更带来的额外预算
- C.拒绝范围变更，因为项目已结束
- D.实施客户的要求，因为此客户十分重要



**试题编号：21028827**



为了改进希赛软件的可操作性，组织发布了一个新项目。经过长期的努力，可交付成果已经完成并获得验收，项目经理召开了经验教训会议。项目经理下一步应该做什么来结束项目？

- A.更新组织过程资产
- B.核实可交付成果的合规性和正确性
- C.与团队召开庆功会来庆祝项目成功
- D.审查团队绩效评估





试题编号：21028827



## 考点：收尾过程的顺序

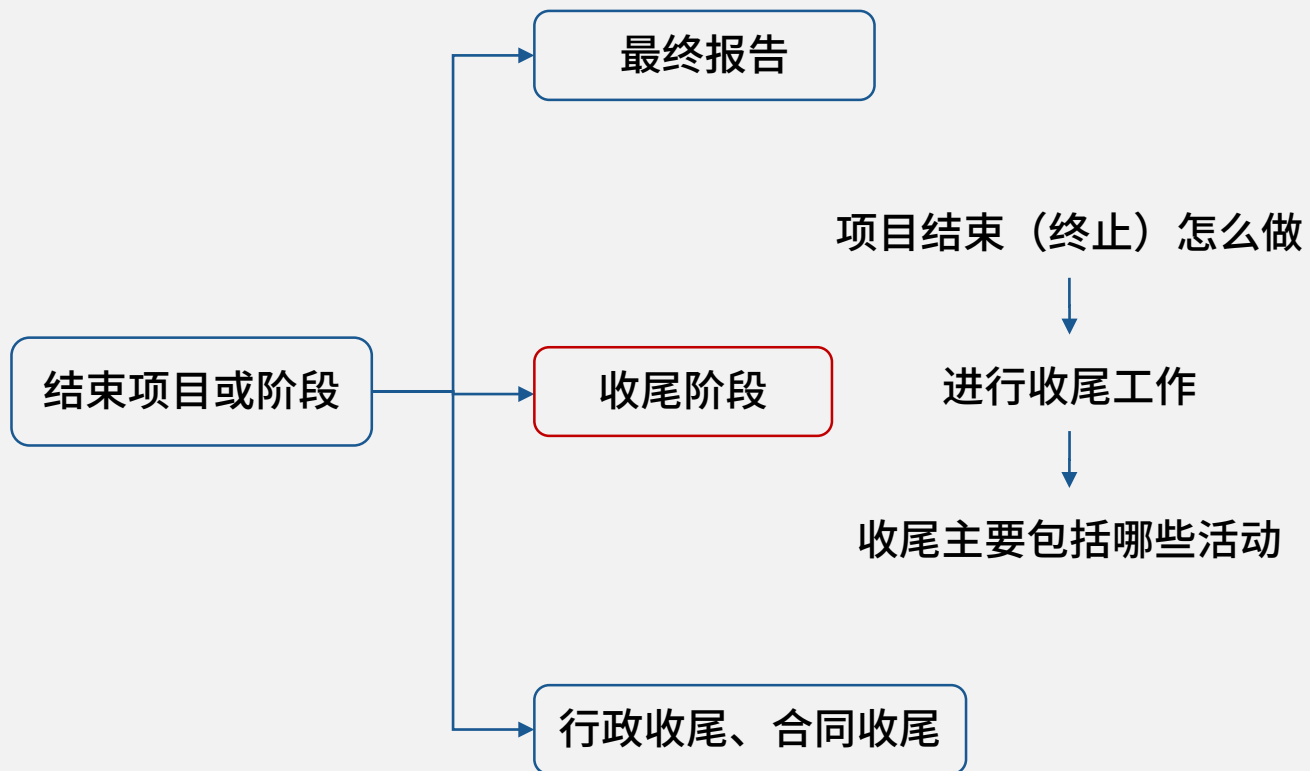
**【解题关键】：1移交成果、2财务收尾、3满意度调查、4经验教训登记册、5文件更新（组织过程资产更新）、6最终报告、7文件归档、8庆功会、9解散团队**

为了改进希赛软件的可操作性，组织发布了一个新项目。经过长期的努力，**可交付成果已经完成并获得验收**，项目经理召开了经验教训会议。项目经理**下一步**应该做什么来结束项目？

- A.更新组织过程资产
- B.核实可交付成果的合规性和正确性
- C.与团队召开庆功会来庆祝项目成功
- D.审查团队绩效评估



# 结束项目或阶段





# 知识点问题合集



1. 什么是**整合管理**？**整合什么**以及如何整合？谁来负责整合？
2. 制定项目章程的定义，过程的作用是什么？什么时候开展？
3. 谁来负责启动项目？谁来**确定章程的发布**？
4. 什么是**商业论证**？商业论证的作用是什么？
5. **项目章程**包含了什么内容，有什么作用？
6. 项目管理计划是什么样的计划？**项目管理计划包括哪几种**？计划是由谁制定的？谁来审批？
7. 为什么项目管理计划的输入中要有其他过程的输出？**项目管理计划和项目文件有什么区别**？
8. **指导与管理项目执行的主要活动**是什么？主要任务是什么？为什么在执行中有变更的产生？
9. 管理项目知识的主要内容及作用是什么？**知识的两个大的分类是什么**？知识管理的主要环节是什么？**经验教训登记册**是做什么用的？主要包括什么？
10. **监控项目工作的主要内容是什么**？监控的依据是什么？监控的结果是什么？工作绩效报告怎么产生的？
11. **变更处理的一般流程**是什么？变更控制委员会的作用是什么？项目经理在变更过程中起什么作用？变更日志包括什么内容？
12. **什么时候可以结束项目或阶段**？异常终止时要不要走结束项目或阶段的流程？项目收尾包括什么内容？

感谢您的观看