

PMP章节习题课

《1-3章》

主讲：默默



知识点总结





考点：项目的定义及其特点

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。



考点：项目的作用

项目驱动变革

项目创造商业价值



项目



考点：项目启动背景

应对影响组织的持续运营和业务战略的因素：

- 1、符合法规、**法律**或社会要求；
- 2、满足相关方的要求或**需求**；
- 3、执行、变更业务或技术**战略**；
- 4、创造、改进或修复**产品**、过程或服务。



组织级项目管理



考点：项目集管理VS项目组合管理

项目集管理

项目集是一组**相互关联**且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便**获得分别管理所无法获得的利益**。

项目集管理重点关注项目间的依赖关系，并有助于找到管理这些依赖关系的最佳方法。

项目组合管理

项目组合是指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作；项目组合中的项目或项目集**不一定彼此依赖或有直接关系**。



组织级项目管理



考点：项目管理VS运营管理

运营管理

运营是通过开展**持续的活动**来**生产同样的产品**或**提供重复的服务**的一种组织职能。

运营管理关注产品的持续生产和（或）服务的持续运作。

与项目管理共同点	与项目管理不同点
由人来做	项目是 临时 的；运营是 持续 的
受制于有限的资源	项目的目标是达到相应的目标从而 结束项目
需要规划、执行和控制	运营的目标是为了 维持业务的经营
为了实现组织的目标或战略计划	



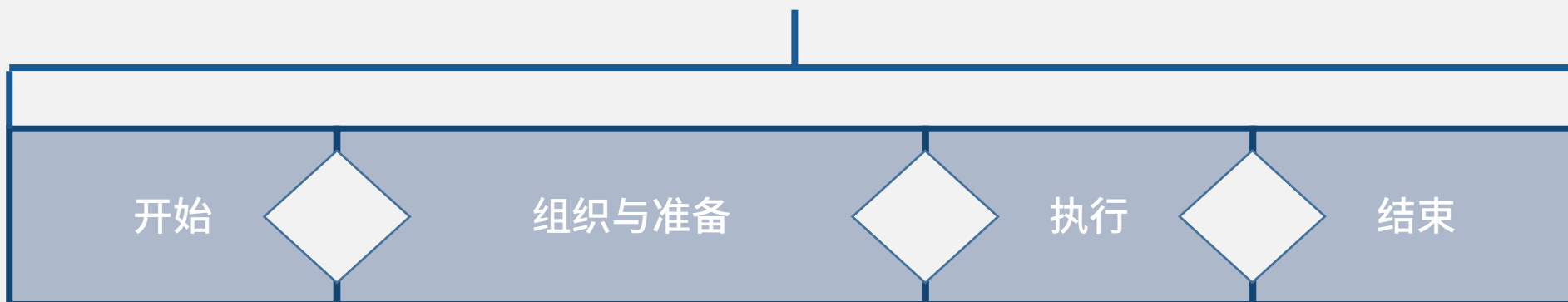
项目管理



考点：项目生命周期VS开发生命周期

项目生命周期指项目从**启动到完成**所经历的一系列阶段。

项目生命周期



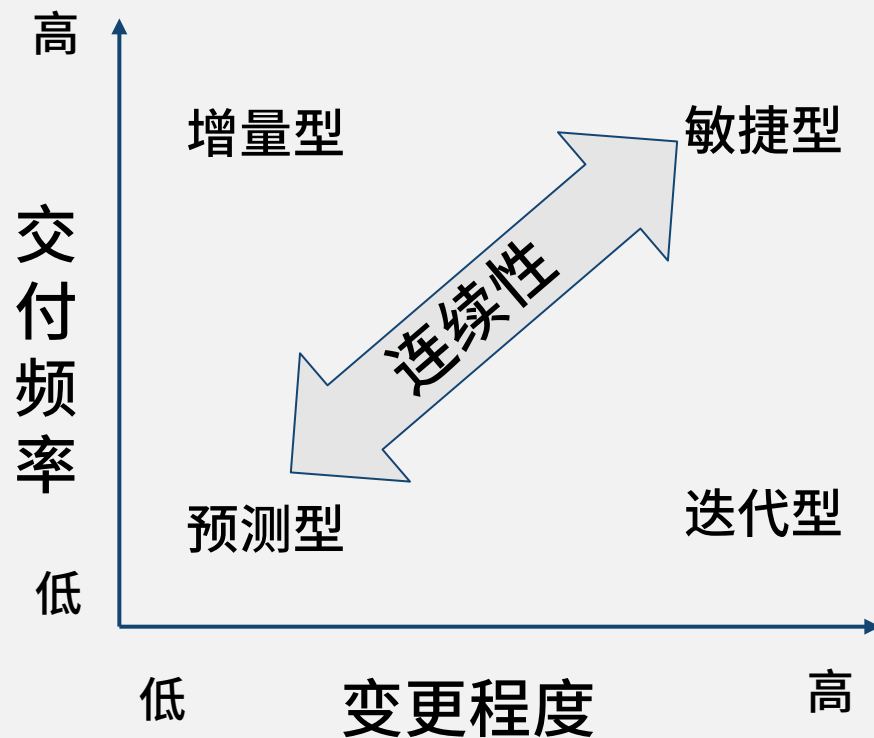


项目管理



考点：项目生命周期VS开发生命周期

开发生命周期可以是预测型、迭代型、增量型、适应型或混合型的模式



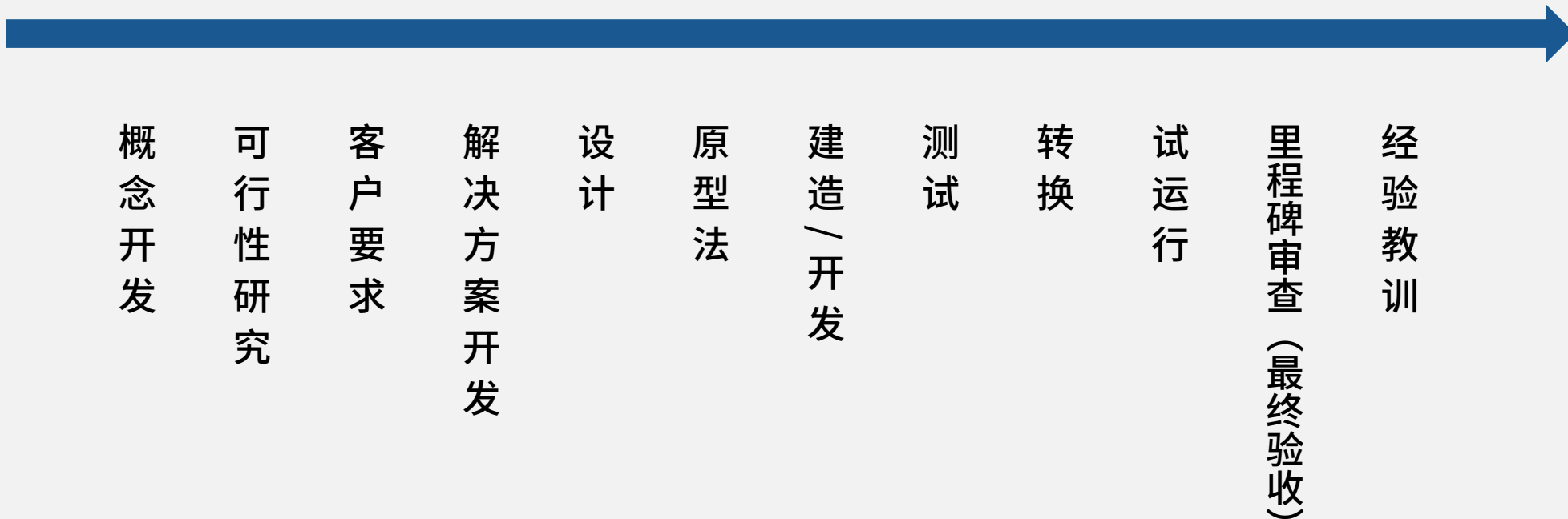


项目管理



考点：项目阶段

项目阶段是一组具有逻辑关系的项目活动的集合，通常以**一个或多个可交付成果的完成**为结束。

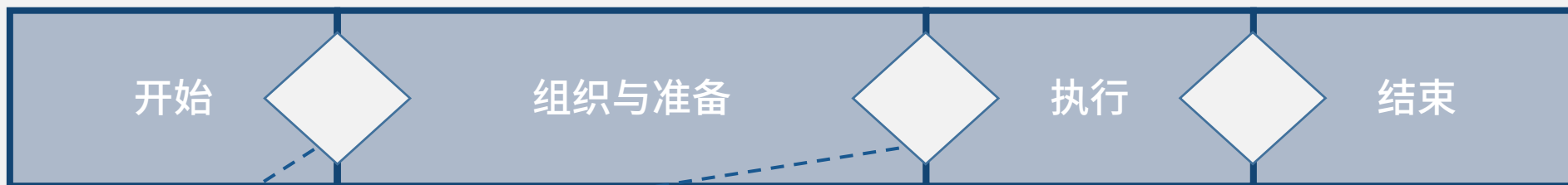




项目管理



考点：阶段关口



阶段关口 在项目阶段结束时进行，将项目的绩效和进度与项目和业务文件比较，以判

断是否可进入下个阶段。文件包括：

项目商业论证；

项目章程；

项目管理计划；

效益管理计划。



项目管理



考点：项目过程组

项目管理过程	旨在创造最终结果的系统化系列活动，以便对一个或多个输入进行加工，生成一个或多个输出。
项目管理过程组	项目管理过程组是只对项目管理过程进行逻辑分组，以达成项目的特定目标。项目管理过程组包括启动、规划、执行、监控和收尾。 项目管理过程组不同于项目阶段。
项目管理知识领域	按所需知识内容来定义的项目管理领域，并用其所含过程、实践、输入、输出、工具和技术进行描述。



项目管理



考点：商业文件—需求评估

需求评估通常是在**商业论证之前**进行，包括了解业务目的和目标、问题及机会，并提出处理建议。需求评估结果可能会在商业论证文件中进行总结。

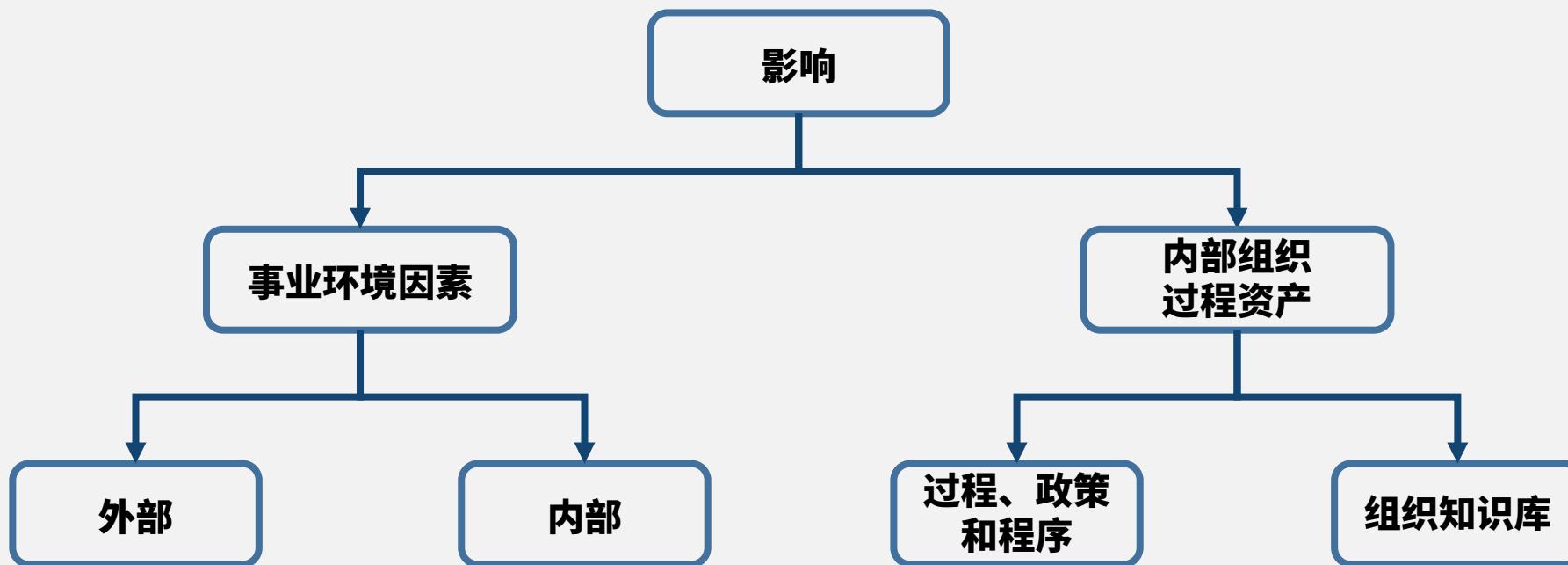
项目商业文件	定义
项目商业论证	文档化的经济可行性研究报告 ，用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效性论证，是启动后续项目管理活动的依据
项目效益管理计划	对 创造、提高和保持项目效益 的过程进行定义的书面文件。



两大影响因素



考点：组织过程资产VS事业环境因素



事业环境因素源于**项目外部**（往往是**企业外部**）的环境,组织过程资产源于**企业内部**,可能来自企业自身、项目组合、项目集、其他项目或这些的组合。



两大影响因素



考点：组织过程资产VS事业环境因素

事业环境因素	组织过程资产
客观存在	可累加的
可能有帮助或者障碍	对未来有帮助的
项目经理必须遵守	项目经理可选择使用



组织结构类型



考点：组织结构类型的比较和选择

组织结构类型	预算管理人	工作安排人	项目经理的角色	资源可用性
职能（集中式）	职能经理	职能	几乎无	极少或无
矩阵—弱	职能经理	职能	协调员	低
矩阵—平衡	混合	职能	兼职	低到中
矩阵—强	项目经理	项目经理（职能）	全职	中到高
项目导向	项目经理	项目	全职	高到几乎全部

注：考试中不明确说明，默认使用平衡矩阵



组织结构类型



考点：组织结构类型的比较和选择

如果是简单、单一的项目，就选择**职能型**(也称为直线型/集中式)组织

如果是跨专业，需要**多个部门合作**的项目，就选择**矩阵型**组织

如果项目经理需要**最大限度地控制资源**，就选择**项目型**组织

如果没有明确规定是什么组织形式，**默认就是矩阵型组织形式**

关于各种组织形式的优缺点，如果没有明确规定是与哪种组织形式进行比较，默认就是与**职能型组织**进行比较

如果没有明确规定考生的角色，默认就是**项目经理**



项目管理办公室 (PMO)



考点：PMO

项目管理办公室 (PMO)

对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织结构。

PMO 有几种不同类型：

- **支持型** 担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践，以及来自其他项目的信息和经验教训。
(资源库)
- **控制型** 不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从。(控制程度中等)
- **指令型** 直接管理和控制项目。项目经理由 PMO 指定并向其报告。(控制程度高)



项目经理的能力



考点：人才三角

PMI人才三角©

- ◆ **技术项目管理**——与项目、项目集和项目组合管理特定领域相关的知识、技能和行为，即角色履行的技术方面。
- ◆ **领导力**——指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为，可帮助组织达成业务目标。
- ◆ **战略和商务管理**——纵览组织概括并有效协商和执行有利于战略调整 and 创新的决策和行动。



PMI's Talent Triangle



项目经理的能力



考点：项目经理的职业道德

做一个圣人

为天地立心，
为生民立命，
为往圣继绝学，
为万世开太平。



习题编号：21030978



希赛为了帮助学员更好地学习PMP知识，由小智老师负责了一个“习题课”的录制项目。这个录制项目完成后，视频能够给之后所有的学员使用。在这种情况下，对于项目的临时性这一特点，下列哪一项的描述是正确的？

- A 录制项目符合项目临时性，因为录制会结束
- B 录制项目所创造的视频也符合项目临时性
- C 录制项目不符合临时性，因为录制的视频可以给之后所有学员使用
- D 录制项目符合临时性，因为录制周期很短



习题编号：21030978



考点：项目的临时性

【解题关键】：有明确的开始和结束时间，是项目的特点，不是可交付成果的特点

希赛为了帮助学员更好地学习PMP知识，由小智老师负责了一个“习题课”的录制项目。这个录制项目完成后，视频能够给之后所有的学员使用。在这种情况下，对于**项目的临时性**这一特点，下列哪一项的描述是正确的？

A 录制项目符合项目临时性，因为录制会结束

B 录制项目所创造的视频也符合项目临时性

C 录制项目不符合临时性，因为录制的视频可以给之后所有学员使用

D 录制项目符合临时性，因为录制周期很短



习题编号：21029803



公司正在开展一个运动会logo设计项目，项目团队对这项任务感到无比光荣和自豪。团队认为自己在进行了项目是独一无二的，颇具独特性。团队成员A和团队成员B就项目的独特性展开了讨论，以下关于项目独特性的说法，哪一项不是错误的？

- A.项目的团队成员和别的项目团队成员都不相同
- B.可交付成果仅指独特的产品
- C.项目不会使用与其他项目相同或相似的工具
- D.即使某些项目可交付成果和活动中存在重复的元素，但是不会改变项目工作本质上的独特性



习题编号：21029803



考点：项目的独特性

【解题关键】：可用重复元素，但是项目是独特的

公司正在开展一个运动会logo设计项目，项目团队对这项任务感到无比光荣和自豪。团队认为自己在进行了项目是独一无二的，颇具独特性。团队成员A和团队成员B就项目的独特性展开了讨论，以下**关于项目独特性的说法，哪一项不是错误的**？

- A.项目的团队成员和别的项目团队成员都不相同
- B.可交付成果仅指独特的产品
- C.项目不会使用与其他项目相同或相似的工具
- D.即使某些项目可交付成果和活动中存在重复的元素，但是不会改变项目工作本质上的独特性**



习题编号：21030993



某项目处于前期准备阶段，项目经理正在进行需求评估和商业论证工作，他准备根据这些内容整理出一份项目的效益管理计划。项目经理应该怎么做？

- A.就效益的交付情况申请发起人的批准
- B.向客户承诺项目的效益一定会被实现
- C.与职能部门一起核实效益管理计划
- D.与所有关键相关方开会，就商业效益达成一致



习题编号：21030993



考点：效益管理计划

【解题关键】：项目效益管理计划

某项目处于前期准备阶段，项目经理正在进行需求评估和商业论证工作，他准备根据这些内容整理出一份项目的效益管理计划。项目经理应该怎么做？

- A.就效益的交付情况申请发起人的批准
- B.向客户承诺项目的效益一定会被实现
- C.与职能部门一起核实效益管理计划
- D.与所有关键相关方开会，就商业效益达成一致



习题编号：21029079



一大型IT公司的金融事业部目前有三个项目正在进行中，上个月，项目A的团队成员认为项目B团队成员完成功能较慢，而影响到了项目A的进度，于是发生了冲突，项目B的团队成员与项目C的团队成员也会发生类似的冲突，项目经理曾组织多次会议，但无任何成效。以下哪个角色适合来解决这类问题？

A 项目组合经理

B 项目集经理

C 项目管理办公室

D 项目发起人



习题编号：21029079



考点：项目集管理

【解题关键】：互相影响、制约、依赖、获得分开管理无法获得的价值

一大型IT公司的金融事业部目前有三个项目正在进行中，上个月，项目A的团队成员认为**项目B团队成员完成功能较慢，而影响到了项目A的进度**，于是发生了冲突，项目B的团队成员与项目C的团队成员也会发生类似的冲突，项目经理曾组织多次会议，但无任何成效。以下哪个角色适合来解决这类问题？

A 项目组合经理

B 项目集经理

C 项目管理办公室

D 项目发起人



习题编号：21029785



A公司有三个项目准备启动，项目1，2和3都是为了实现同一个战略目标而开展的，公司正在对这三个项目进行优先级排序。这是在执行什么活动？

- A.运营管理
- B.项目组合管理
- C.项目启动
- D.项目集管理



习题编号：21029785



考点：项目组合管理

【解题关键】： 共同的战略目标

A公司有三个项目准备启动，项目1，2和3都是为了实现同一个战略目标而开展的，公司正在对这三个项目进行优先级排序。这是在执行什么活动？

A.运营管理

B.项目组合管理

C.项目启动

D.项目集管理



习题编号：21030980



组织发布了一个新系统开发项目，计划在4个月内完成开发工作，完成开发后，新系统将移交运维部门进行维护和支持。根据这些信息，以下说法错误的是？

- A.移交后的维护和支持工作不属于项目
- B.项目和运营在时间上可能会有一定交叉
- C.项目的目标是为了完成新系统的开发
- D.开发工作和运维工作之间没有联系



习题编号：21030980



考点：项目和运营的区别

【解题关键】：项目：临时性、独特性；运营：持续性、重复性

组织发布了一个新系统开发项目，计划在4个月内完成开发工作，完成开发后，新系统将移交运维部门进行维护和支持。根据这些信息，以下说法**错误**的是？

- A.移交后的维护和支持工作不属于项目
- B.项目和运营在时间上可能会有一定交叉
- C.项目的目标是为了完成新系统的开发
- D.开发工作和运维工作之间没有联系



习题编号：21030979



为了保持战略一致性，客户与项目经理合作展开一个项目，此项目能有效提高客户公司在市场中的声誉。这是以下哪一项的例子？

- A.推动组织变革
- B.获取更多的资金效益
- C.获得商业价值
- D.提升品牌认知度



习题编号：21030979



考点：商业价值

【解题关键】：商业价值分类有形价值和无形价值

为了保持战略一致性，客户与项目经理合作展开一个项目，此项目能有效**提高客户公司在市场中的声誉**。这是以下哪一项的例子？

- A.推动组织变革
- B.获取更多的资金效益
- C.获得商业价值**
- D.提升品牌认知度



习题编号：21030985



一家组织首次开展新业务线的产品开发项目，与客户交涉后发现，客户方无法对可交付成果进行详细描述，只能给出大概的需求想法，后期通过审查部分可交付成果再进行补充。项目经理应该建议采取以下哪种生命周期？

- A.预测型
- B.适应型
- C.迭代型
- D.增量型



习题编号：21030985



考点：开发生命周期的区分

【解题关键】：变更频率高，交付次数多是适应型

一家组织首次开展新业务线的产品开发项目，与客户交涉后发现，客户方无法对可交付成果进行详细描述，只能给出大概的需求想法，后期通过审查部分可交付成果再进行补充。项目经理应该建议采取以下哪种生命周期？

A.预测型

B.适应型

C.迭代型

D.增量型



习题编号：21029555



下列对商业价值的描述，哪一项不是正确的？

- A.从商业运作中获得的可量化净效益
- B.指特定项目的成果能够为相关方带来的效益
- C包括有形效益（如货币资产和股东权益）和无形效益（如：商誉和品牌认知度）
- D.进行项目管理过程中可以获得商业价值，但运营项目不能创造商业价值



习题编号：21029555



考点：项目和运营+商业价值

【解题关键】：项目：临时性、独特性；运营：持续性、重复性，都能产生商业价值

下列对商业价值的描述，哪一项**不是正确**的？

- A.从商业运作中获得的可量化净效益
- B.指特定项目的成果能够为相关方带来的效益
- C包括有形效益（如货币资产和股东权益）和无形效益（如：商誉和品牌认知度）
- D.进行项目管理过程中可以获得商业价值，但运营项目不能创造商业价值**



习题编号：21030990



一家游戏开发公司在三年前开发了一款手游，受到客户和广大用户的喜爱。由于市场的发展以及手游本身寿命影响，用户量逐渐流失。此项目的发起人正在与相关方开会，重新制定商业论证，目的是？

- A.确定项目所需的成本
- B.挽回流失的业务和用户
- C.确定项目是否还值得继续投资
- D.获取更大的效益



习题编号：21030990



考点：商业论证的作用

【解题关键】：是否值得投资

一家游戏开发公司在三年前开发了一款手游，受到客户和广大用户的喜爱。由于市场的发展以及手游本身寿命影响，用户量逐渐流失。此项目的发起人正在与相关方开会，**重新制定商业论证，目的是？**

- A. 确定项目所需的成本
- B. 挽回流失的业务和用户
- C. 确定项目是否还值得继续投资**
- D. 获取更大的效益



习题编号：21029626



某市市长信箱最近半年收到过多次市民的反馈，若开机动车出行，则停车非常困难。市委希望以商圈为中心，把附近的停车场信息互通，当市民需要在某商圈内停车时，可快速找到附近有车位的停车场，以缩短找车位的时间，负责该项目的项目经理首先要做什么？

- A.组织与市民开会，收集他们的信息
- B.执行并比对多个方案的商业论证
- C.执行并比对多个方案的成本与其带来的收益
- D.进行需求评估，以核实感知到的商业利益



习题编号：21029626



考点：需求评估

【解题关键】：项目目标、业务目标、开展项目最先要做的的事情

某市市长信箱最近半年收到过多次市民的反馈，若开机动车出行，则停车非常困难。**市委希望以商圈为中心，把附近的停车场信息互通**，当市民需要在某商圈内停车时，可快速找到附近有车位的停车场，以缩短找车位的时间，负责该项目的项目经理**首先**要做什么？

- A.组织与市民开会，收集他们的信息
- B.执行并比对多个方案的商业论证
- C.执行并比对多个方案的成本与其带来的收益
- D.进行需求评估，以核实感知到的商业利益**



习题编号：21029595



项目经理正在管理一个为期三年的项目，该项目的一半工作组件是外包给供应商来做的，项目开始一年后，其中有一名团队成员忽然离开项目，项目经理立即与职能经理协商，调入另一资源来替代。该资源在之前项目中没有采购管理的经验。项目经理告知新成员，可以查阅公司之前项目的项目文件。新成员使用了什么？

- A.组织文化、结构和治理
- B.项目管理信息系统
- C.组织过程资产
- D.事业环境因素



习题编号：21029595



考点：组织过程资产

【解题关键】：主观累加、一定有利、可裁剪使用

项目经理正在管理一个为期三年的项目，该项目的一半工作组件是外包给供应商来做的，项目开始一年后，其中有一名团队成员忽然离开项目，项目经理立即与职能经理协商，调入另一资源来替代。**该资源在之前项目中没有采购管理的经验。**项目经理告知新成员，可以**查阅公司之前项目的项目文件**。新成员使用了什么？

A.组织文化、结构和治理

B.项目管理信息系统

C.组织过程资产

D.事业环境因素



习题编号：21030996



政府新的食品安全法律法规已经颁布，这势必会对项目的开展产生影响。项目经理准备召集相关方就该影响进行分析，并商量出解决对策。这属于什么影响项目的类型？

- A.质量测量指标
- B.组织过程资产
- C.未知-未知风险
- D.事业环境因素



习题编号：21030996



考点：事业环境因素

【解题关键】：客观存在、有利有弊、必须遵守

政府新的食品安全法律法规已经颁布，这势必会对项目的开展产生影响。项目经理准备召集相关方就该影响进行分析，并商量出解决对策。这属于什么影响项目的类型？

- A.质量测量指标
- B.组织过程资产
- C.未知-未知风险
- D.事业环境因素



习题编号：21031001



职能经理和项目经理因为资源分配问题发生了分歧，职能经理不仅要管好职能部门，还要对项目团队的工作进行督查。如果发现项目工作开展得不够到位，他会立即联系项目经理，要求项目经理对工作进行改进。这属于哪种组织结构类型？

- A.项目型
- B.弱矩阵型
- C.平衡矩阵型
- D.职能型



习题编号：21031001



考点：组织结构类型

【解题关键】：矩阵型：项目经理和职能经理共同参与管理，根据项目经理的职权判断

职能经理和项目经理因为资源分配问题发生了分歧，职能经理不仅要管好职能部门，还要对项目团队的工作进行督查。如果发现项目工作开展得不够到位，他会立即联系项目经理，要求项目经理对工作进行改进。这属于哪种组织结构类型？

A.项目型

B.弱矩阵型

C.平衡矩阵型

D.职能型



习题编号：21031006



公司的管理层就项目经理的知识储备和专业技能展开了讨论。第一种想法是：项目经理需要具备管理知识；第二种想法是：项目经理需要具备项目管理知识；第三种想法是：项目经理需要具备熟练的专业技能；第四种想法是：项目经理可以涉及管理，项目管理以及专业技能多方面的知识。通过哪种想法可以选出最佳的项目经理？

- A.第一种想法
- B.第二种想法
- C.第三种想法
- D.第四种想法



习题编号：21031006



考点：项目经理的能力三角

【解题关键】： 商务管理-技术项目管理-领导力

公司的管理层就项目经理的知识储备和专业技能展开了讨论。第一种想法是：项目经理需要具备管理知识；第二种想法是：项目经理需要具备项目管理知识；第三种想法是：项目经理需要具备熟练的专业技能；第四种想法是：项目经理可以涉及管理，项目管理以及专业技能多方面的知识。通过哪种想法可以选出最佳的项目经理？

- A.第一种想法
- B.第二种想法
- C.第三种想法
- D.第四种想法



习题编号：21031009



一IT项目经理正在管理一个政府项目，在项目经历了半年之后，项目经理正在准备让客户进行验收，此时项目经理发现有一个原计划有的功能没有完成，项目经理与团队成员沟通，团队成员告知项目经理，他参与过几个类似的项目，之前的客户也要求有类似功能，但是功能完成之后，他们从来不会用到，所以团队成员认为，该功能不做也没关系。项目经理应该如何做？

- A 按原计划邀请客户进行验收
- B 完成该功能，再邀请客户进行验收
- C 审查范围管理计划
- D 提交变更请求



习题编号：21031009



考点：项目经理的职业道德

【解题关键】：做一个圣人,选最高大上的选项

一IT项目经理正在管理一个政府项目，在项目经历了半年之后，项目经理正在准备让客户进行验收，此时项目经理发现有一个原计划有的功能没有完成，项目经理与团队成员沟通，团队成员告知项目经理，他参与过几个类似的项目，之前的客户也要求有类似功能，但是功能完成之后，他们从来不会用到，所以团队成员认为，该功能不做也没关系。项目经理应该如何做？

A 按原计划邀请客户进行验收

B 完成该功能，再邀请客户进行验收

C 审查范围管理计划

D 提交变更请求



引论知识点总结



1. 项目的**定义，特点**，作用，启动背景是什么？
2. 什么是**项目管理、项目集管理和项目组合管理**？他们之间的区别和联系是什么？
3. 什么是运营管理，如何区分**运营管理与项目管理**？
4. 什么是项目生命周期，什么是开发生命周期，开发生命周期的类别和特点是什么？
5. 什么是**阶段**，影响阶段划分的因素有哪些？
6. 什么是**阶段关口**，关口决策包括哪些内容？
7. 什么是项目管理过程，什么是项目管理过程组，五大过程组分别是什么，主要内容是什么？过程组与阶段的区别与联系是什么？
8. 项目管理十大知识领域分别是什么？五大过程组与十大知识领域的对应关系是什么？



二、三章知识点总结



1. 什么是**事业环境因素**，什么是**组织过程资产**，两者的**特点**分别是什么？
2. **组织的类型**有哪几种，各自的特点和使用场景分别是什么？
3. 什么是**项目管理办公室**？主要职责是什么？PMO有哪几种类型？各自的特点是什么？
4. 项目经理的定义是什么？角色和职责是什么？需要具备什么能力和素养？
5. **PMI的人才三角**是什么？



感谢您的观看