**课后练习-第20章高级项目管理**

【问题 1】 关于项目集管理，说法不正确的是（ ）:

A 、在项目集管理中涉及的相关角色主要包括:项目集发起人、项目集指导委员会、项目集经 理、其他影响项目集的干系人

B 、项目集发起人和收益人是负责承诺将组织的资源应用于项目集，并致力于使项目集取得 成功的人。

C 、项目集指导委员会 负责定义和实施适当的治理实践。

D 、项目经理由执行组织授权，组建并带领团队实现项目集目标的人员。

【参考答案】D

【点评】P573 页。

项目集经理由执行组织授权，组建并带领团队实现项目集目标的人员。----D 不正确。是项 目集经理，不是项目经理。

【问题 2】 关于项目集管理绩效域，说法不正确的是（ ）:

A 、战略一致性：识别项目集输出和成果，以便与组织的目标和目的保持一致的绩效域。

B 、效益管理：定义、创建、最大化和交付项目集所提供效益的绩效域。。

C 、生命周期管理：识别和分析干系人需求、管理期望和沟通，以促进干系人认同和支持的 绩效域。

D 、治理：实现和执行项目集决策，为支持项目集而制定实践，并维护项目集监督的绩效域。

【参考答案】C

【点评】P574 页。

干系人参与：识别和分析干系人需求、管理期望和沟通，以促进干系人认同和支持的绩效 域。-----C ，不正确，是干系人参与，不是生命周期管理

【问题3】 【2023 年上半年-第 62 题】项目集效益管理的主要活动包括:

①效益识别②效益分析和规划③效益交付④效益移交⑤效益维持⑥效益改进 A 、①②③④⑥ B 、②③④⑤⑥ C 、①②④⑤⑥ D 、①②③④⑤

【答案】D

【点评】P575 页。项目集效益管理是定义、创建、最大化和交付项目集所提供 效益的绩效域。主要活动包括：（口诀：十分交易为）效益识别、效益分析和规划、效 益交付、效益移交和效益维持。

【问题 4】 关于项目组合管理，说法不正确的是（ ）:

A 、项目组合管理经理负责建立和实施项目组合管理。

B 、发起人为项目组合提供资源和支持，是整个项目组合的捍卫者，对资源分配和项目组合 的成功负责。

C 、项目组合分析师负责识别、分析和追踪项目组合组件间的依赖关系是否被解决和管理， 对项目组合管理过程的差距，推荐改进方案并帮助实施。

D 、变更控制委员会负责审查变更请求，并做出批准、否决或其他决定，然后亲自去执行。

【参考答案】D

【点评】P578 页。

变更控制委员会负责审查变更请求，并做出批准、否决或其他决定。-----D ，不正确，决策 机构，不是执行机构。

【问题5】【2023 年上半年-第 63 题】 在项目组合管理生命周期中，（ ）属于启动阶段的活动。

A 、确定项目组合组建范围

B 、项目组合组建的优先排列顺序

C 、为项目组合及其组建定义长期路线图

D 、治理机构，发起人和干系人责任的确认

【答案】C

【点评】P579 页。

如下表所示，A ，B ，D 属于规划阶段，C 属于启动阶段----选 C

|  |  |
| --- | --- |
| 启动阶段 | （1）启动阶段拉开了项目组合的序幕  （2）主要活动是验证业务和运营战略，识别项目组合组件，为项目组合及其组 件定义长期路线图,包括财务目标、绩效标准、沟通、治理、干系人的定义与角 色, 以及持续管理计划。 |
| 规划阶段 | （1）制订并评审项目组合管理计划并就主要内容与干系人达成共识。  （2）主要活动包括:  ①项目组合组件范围和管理;  ②执行组件所需的预算;  ③项目组合及组件间的依赖关系识别;  ④风险和问题的识别与应对计划;资源需求; |
|  | ⑤项目组合组件的优先排列顺序;  ⑥治理机构、发起人和干系人责任的确认;  ⑦用来衡量成功的项目组合标准;  ⑧产品或服务的需求与规范。 |

【问题6】【2023 年上半年-第 64 题】

关于组织级项目管理（OPM）框架的描述，正确的是 ( )

A 、OPM 框架的关键要素包括 OPM 方法论、人才管理，知识管理三个方面

B 、组织通过建立和整合被认为最有可能提供预期收益的项目组合、项目集合项目方法论的 要素来开发和改进 OPM 方法论

C 、人才管理侧重于实现绩效改进、创新、经验教训分享、记录最佳实践、流程整合和组织 持续改进的组织目标

D 、知识管理应与项目组合经理、项目集经历和项目经历的职业化发展保持一致

【参考答案】B

【点评】P584-585 页。

OPM 框架的关键要素包括（ 口诀：脂肪官人）:OPM 治理、OPM 方法论、知识管 理和人才管理。--A 错。不是三方面，是四方面

组织通过建立和整合被认为最有可能提供预期收益的项目组合、项目集和项目方法论的 要素来开发和改进 OPM 方法论。----B 正确

为了确保与组织背景和环境保持一致，更适用于不同类型项目需求，应允许项目组合、 项目集和项目在各自的边界范围内，以最匹配项目特定需求的方式应用OPM 方法论。

在 OPM 框架内，知识管理通常侧重于实现绩效改进、创新、经验教训分享、记录最佳实践、 流程整合和组织持续改进的组织目标。----C 错。是知识管理，不是人才管理。

大多数组织都有评估和提供个人绩效反馈的流程，由集中化的职能部门执行。在 OPM 框架下的人才管理，这个职能部门跟踪项目管理群体的职业化发展，晋升评审流程应与已定 义的工作角色和工作级别的要求保持同步，与项目组合、项目集和项目经理的职业化发展保 持一致。--D 错。

【问题7】 关于 OPM 成熟度级别特征，说法不正确的是（ ）:

A 、初始或临时的 OPM 项目绩效无法可靠预测。项目管理极不稳定，高度依赖于执行工作 的人员的经验和能力。

B 、项目层级采用OPM 根据行业最佳实践，在项目或职能层级上计划、执行、监督和控制 项目。

C 、组织定义的 OPM 项目管理是主动的，组织项目绩效是可预测的.

D 、量化管理的 OPM 在优化的组织中，已建立了有效的持续改进，以及一系列测量和度量 指标。。

【参考答案】D

【点评】P578 页。

-----D 不正确，应该是持续优化的 OPM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 级别 5 | 持续优化的 OPM | （1） 组织稳定且专注于持续改进。  （2） OPM 与组织战略的一致性，以及定义好的和可测量的 价值贡献为关注点的OPM 流程，促进了组织的敏捷和创新。  （3）在优化的组织中，已建立了有效的持续改进，以及一系 列测量和度量指标。  （4）项目集和项目的成功率很好，项目组合经过优化以确保 |
|  |  | 业务价值。 |

【问题 8】【2023 年上半年-第 65 题】

关于量化项目管理的描述，不正确的是 ( )

A 、六西格玛和CMMI 模型高成熟度均提供了量化管理的方法和实践。

B 、组织建立的过程性能基线是通过历史数据刻画组织当前的过程能力，为管理决策提供数 据化支持。

C 、识别模型因子时，如两个因子相关性系数为 0.8 ，代表可同时使用这两个因子建立模型。

D 、项目量化目标的定义通常需参考组织的目标要求，客户或服务对象的管理要求，还需结 合项目团队自身过程能力数据。

【参考答案】C

【点评】P591 页。

六西格玛和CMMI 模型高成熟度均提供了量化管理的方法和实践。---A 对，都有数字嘛

P594-建立过程性能基线(Process Performance Baseline ，PPB）的目的是通过历史数据刻画组 织当前项目各个过程的能力，确定过程能力的稳定范围，为管理决策提供数据化支持--B 对。 P596-0.8 强相关，相关性较大，可以建立模型。识别模型因子时，如两个因子相关性系数为 0. 8 ，代表可同时使用这两个因子建立模型 ， 两个因子都相关 0.8 了，多重共线性了，不适 合建模了，得做降维，去掉一个特征。--C 错

项目量化目标的定义通常需参考组织的目标要求，客户或服务对象的管理要求，还需结合项 目团队自身过程能力数据。--D 对

【问题9】 关于 CMMI ，说法不正确的是（ ）:

A 、初始级各个实践域的活动应该能够在组织中得到基本的执行。

B 、管理级简单但完整的一组实践，能够满足实践域的全部目的;不需要使用组织资产或标准。

C 、定义级采用组织标准流程开展各项工作。

D 、优化级使用统计和其他量化技术来监测，完善或预测关键过程领域，从而实现组织或项 目的质量与过程性能目标。

【参考答案】D

【点评】P578 页。

如下表所示。-----D 不正确，量化管理级

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 第 4 级 | 量化管 理级 | （1）所有第 3 级实践的意图和价值都能够达成。另外，组织的管理实现 了量化，实现了可预测。  （2）级别特征主要包括: |
| ①使用统计和其他量化技术来监测，完善或预测关键过程领域，从而实  现组织或项目的质量与过程性能目标;---------D 不正确，量化管理级 |
| ②以统计和量化管理的方式了解组织或项目的效率效能变化，并根据质 量和过程性能目标 |
| 第 5 级 | 优化级 | （1）所有第 4 级实践的意图和价值都能够达成。另外，组织能够充分利 用其管理数据和量化的方法对组织在项目实施的过程中可能出现的不符 合策划的内容进行预防。  （2）级别特征主要包括:  ①使用统计和其他量化技术来优化效率效能并改善组织目标的实现， 包括业务、度量和效率效能以及质量与过程性能目标;  ②能够通过基于量化的持续优化来持续支持组织业务目标的达成。 |