**课后巩固练习-第6章项目管理概论**

【问题1】(2023年11月真题)

某跨国企业需要建设覆盖多个国家的人力资源系统，项目经理在规划系统建设时对系统覆盖 多个国家的文化规范、语言、时区等问题进行了充分的调研，确保了该系统满足管理需要， 这是价值驱动的项目管理原则中 ( ) 原则的体现。

A.展现领导力行为 B.驾驭复杂性 C.为实现目标而驱动变革 D.促进干系人参与

【参考答案】B

【点评】 《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4 版 ) 》P210 页 14.原则九：驾驭复杂性----看到语言，时区想到驾驭复杂性---选B

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | |  | | 内容 |
| 1 | | 关键点 | | ①复杂性是由人类行为、系统交互、不确定性和模糊性造成的 ；  ②复杂性可能在项目生命周期的任何时间出现；  ③影响价值、范围、沟通、干系人、风险和技术创新的因素都可能 造成复杂性；  ④在识别复杂性时，项目团队需要保持警惕，应用各种方法来降低 复杂性的数量及其对项目的影响。 |
| 2 | | 复杂性的来源 | | 常见的复杂性来源包括： |
|  |  | | ①人类行为  ②系统交互  ③不确定性和模糊性  ④技术创新 | |
| ① | 人类行为 | | 人类行为包括人的行为、举止、态度和经验，以及它们之间的相互 作用。主观因素的引入也会使人类行为的复杂性加深。位于偏远地 区的干系人可能地处不同的时区，讲不同的语言--选B,看到语  言，时区想到，人类行为，想到驾驭复杂性。遵守不同的文化规 范。 | |
| ② | 系统交互 | | 系统行为是项目要素内部和项目要素之间动态地相互依赖与交互的 结果。例如，不同技术系统的集成可能会增加复杂性，项目系统各 组件之间的交互也可能导致相互关联的风险，造成新的不可预见的 问题。 | |
| ③ | 不确定性和模  糊性 | | 不确定性是缺乏对问题、事件、目标路径和解决方案的理解和认识 而导致的一种状态，是超出了现有的知识或经验的新因素引起的。 模糊性是一种不清晰、不知道会发生什么情况或无法理解某种情况 的状态。 | |
| ④ | 技术创新 | | 技术创新包括产品、服务、工作方式、流程、工具、技术、程序等 的颠覆性创新。创新有助于项目产生新的解决方案，但新技术带来 的不确定性也可能导致项目混乱，从而增加复杂性。 | |

【问题1 .1】 (2023年11月真题) 关于项目的描述，不正确的是：( ) 。

A.项目的需求不复存在，是项目宣告结束的情况之一

B.实现项目目标可能会产生一个或多个可交付成果

C.可交付成果可能会在项目终止后依然存在

D.项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的周期性工作

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P184页

项目基本要素《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P183 页 (点评：了解考选择题)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | 项 目 | | 内容 | | | 例子 | |
| 1 | | 项 目 | | ①为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性 工作。--D不正确  ②实现项目目标可能会产生一个或多个可交付成 果。---B正确 | | | ①春晚  ②软件开发 ③建房子 | |
| 2 | | 临时性 | | ①指项目有明确的起点和终点。  ②不一定意味着项目的持续时间短  ③虽然项目是临时性工作，但其可交付成果可能会 在项目终止后依然存在。---C正确例如，国家纪念 碑建设项目就是要创造一个可以流传百世的建筑  ④项目成果并不一定具备临时性。 | | | 考软考高项：  23年1月开始  23年5月结束 | |
|  | | 项 目  宣告结束情况 | | 主要包括：  ①达成项目目标；  ②不能达到目标；  ③项目资金耗尽或不再获得资金支持；  ④对项目的需求不复存在--A正确 | | |  | |
|  | |  | | ⑤无法获得所需的人力或物力资源；  ⑥出于法律或其他原因终止项目。 | | |  | |
| 3 | | 项 目驱动组织  进行变更 | |  | | | ①医院信息化 项目，让医院 更高效。  ②医院设备CT 设 备 采 购 项 目，诊断能力 进一步提升。 | |
| 图6-1组织通过项目进行状态转换 | | |
|  | | 项目的业务价 值 | | 指特定项目的成果能够为干系人带来的效益。项目 带来的效益可以是有形的、无形的或两者兼而有  之。 | | |  | |
| 效益类型 | | 例子 |
| 有形效益 | | 货币资产、股东权益、公共事业、固 定资产、工具、市场份额 |
| 无形效益 | | 商誉、声誉、商标、公共利益、战略 联盟、品牌认知度 |

【问题2】 关于项目 ，说法正确的是( ) 。

A. PMBOK 是中国软考办开发的一套描述项目管理专业范围的知识体系。

B. 项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的长期性工作。

C. 项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。所以项目成果也一定具备临时性。

D. 项目的业务价值指特定项目的成果能够为干系人带来的有形效益和无形效益。商誉和商标都是无形效益。

【参考答案】 D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P184 页

1.PMBOK 项目管理知识体 系(Project Management Body Of Knowledge,PMBOK) 是由美 国项目管理协会 (PMI) --A 错，不是软考办，是美国PMI 开发的一套描述项目管理专业范 围的知识体系，包含了对项目管理所需的知识、技能和工具的描述。

6.2项目基本要素 《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P183 页 (点评：了解考选择题)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | | 项 目 | | 内容 | | | 例子 | |
| 1 | | | 项 目 | | 为创造独特的 产品、服务或成果而进行的临时性工 作--B错，不是长期，是临时。 | | | ①春晚  ②软件开发 ③建房子 | |
| 2 | | | 临时性 | | ①指项目有明确的起点和终点。  ②不一定意味着项目的持续时间短  ③虽然项目是临时性工作，但其可交付成果可能会 在项目终止后依然存在。例如，国家纪念碑建设项 目就是要创造一个可以流传百世的建筑  ④项目成果并不一定具备临时性。--C错，项目是 临时的，但成果不具备临时性。 | | | 考软考高项：  23年1月开始 23年5月结束 | |
| 3 | 项 目驱动组织  进行变更 | |  | | | ①医院信息化 项目，让医院 更高效。  ②医院设备CT 设 备 采 购 项 目，诊断能力 进一步提升。 | |
| 图6-1组织通过项目进行状态转换 | | |
|  | 项目的业务价 值 | | 指特定项目的成果能够为干系人带来的效益。项目 带来的效益可以是有形的、无形的或两者兼而有 之 。---D正确 | | |  | |
| 效益类型 | | 例子 |
| 有形效益 | | 货币资产、股东权益、公共事业、固 定资产、工具、市场份额 |
| 无形效益 | | 商誉、声誉、商标、公共利益、战略 联盟、品牌认知度 |

【问题3】 说法正确的 是( ) 。

A. 项目管理不善或缺失可能导致，项目超过时限，成本超支等，但不影响组织声誉和项目 质量。

B. 成本，沟通，采购项目管理测量指标，历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素。

C. 项目集就是大项目，是规模、影响等特别大的项且。。

D. 项 目组合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。

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》P184-P187页

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | | | 项目管理 | | 内容 | | 例子 | |
| 1 | | | 项目管理 | | 就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满 足项目的要求。 | | ①软件开发项 目需要管理， 也技术 | |
| 2 | | | 不善或缺 失可能导 致 | | ①项目超过时限；  ②项目成本超支；  ③项目质量低劣；--A错，会影响声誉和质量 ④ 返 工 ；  ⑤项目范围失控；  ⑥组织声誉受损；--A错，会影响声誉和质量  ⑦干系人不满意；  ⑧无法达成目标 | |  | |
| 3 | | | 项目管理  测量指标 | | 时间、成本、范围和质量--B错，时间、成本、范围和  质量  等项目管理测量指标，历来被视为确定项目是否成功的 最重要的因素。确定项目是否成功还应考虑项目目标的 实现情况。 | |  | |
| 4 | | | 项目管理 模式 | | 一个项目可以采用三种不同的模式进行管理(口诀：独组集):独立项目(不包括在项目集或项目组合 | |  | |
|  |  | | 中)、在项目集内、在项目组合内。 | |  | |
| 5 | 项目集 | | ①一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目 集活动，目的是为了获得分别管理无法获得的利益。  ②项目集不是大项 目，大项目是指规模、影响等特别大 的项目。---C错，项目集不是大项目，二者不同。 | | ①建筑业  ②航空航天  ③军事发展计  划  ④造船 | |
| 6 | 项 目组合 | | 指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、 | | ①某基础设施 公司，可能将  油和气、电  力、供水、公 路、铁路和机  场等项目混合 成一个项目组 合。  ②某大型综合 企业集团的项 目组合举例某 大型综合企业 集团旗下拥有  城市广场、酒  店公寓、电子 商务、连锁百  货等若干业务 领域。 | |
| 子项目组合和运营工作。---D正确  组织战略  项目组合示例  项目集 项目集 项目组合  A B A  项目集 项目集  B1 C  项 目 项 目 项 目 项 目 项 目 项 目 项 目 项 目 项 目 运营  2 3 4 5 6 8 9  共享资源和相关方之间的关系 | |
| 图6-2项目组合、项目集、项目和运营 | |

【问题4】 说法正确的是( ) 。

A. 项目和项目组合管理的重点在于以“正确”的方式开展项目集和项目，即“正确地做事”, 而项目集管理则注重于开展“正确”的项目集和项目，即“做正确的事情”

B.项 目经理监督战略变更以及总体资源分配、绩效成果和项目组合风险

C.项目组合通过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收 益；

D. 项目组合通过选择适当的项目集或项目，对工作进行优先级排序，并提供所需资源，与 组织战略保持一致；

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P188-P189 页 3.从组织的角度看：

①项目和项目集管理的重点在于以“正确”的方式开展项目集和项目，即“正确地做事”;执行

②项目组合管理则注重于开展“正确”的项目集和项目，即“做正确的事情”。--决策

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 项 目 | | 项目集 | 项 目组合 | | |
| 重点 | | 正确地做事(执行) | | 正确地做事(执行) | 做正确的事情(决策)  ---A错，项目组合是做正 确的事情(决策) | | |
| 定义 | | 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 | | 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 | 项目组合是为实现战略目  标而组合在一起管理的项  目、项目集、子项目组合  和运营工作的集合 | | |
|  |  | | 所无法获得的效益 | | |  |
| 范围 | 项目具有明确的目标， 范围在整个项目生命周 期中是渐进明细的 | | 项目集的范围包括其项 目集组件的范围。项目 集通过确保各项目集组 件的输出和成果协调互 补，为组织带来效益 | | | 项目组合的组织范围随着 组织战略目标的变化而变  化 |
| 变更 | 项目经理对变更和实施 过程做出预期，实现对 变更的管理和控制 | | 项目集的管理方法是随 着项目集各组件成果和 输出的交付，在必要时 接受和适应变更，优化 效益实现 | | | 项目组合经理持续监督更  广泛的内外部环境的变更 |
| 规划 | 在整个项目生命周期  中 ，项目经理渐进明晰 高层级信息，将其转化 为详细的计划 | | 项目集的管理利用高层 级计划，跟踪项目集组 件的依赖关系和进展。  项目集计划也用于在组  件层级指导规划 | | | 项 目组合经理建立并维护 与项目组合整体有关的必 要过程和沟通. |
| 管理 | 项目经理为实现项目目  标而管理项目团队 | | 项目集由项目集经理管 理，其通过协调项目集 组件的活动，确保项目  集效益按预期实现 | | | 项 目组合经理可管理或协 调项目组合管理人员或对 项目组合整体负有报告职 责的项目集和项目人员 |
| 监督 | 项目经理监控项目开展 中生产产品、提供服务 或成果的工作 | | 项 目集经理监督项目集 组件的进展，确保整体 目标、进度计划、预算 和项目集效益的实现 | | | 项 目组合经理监督战略变  更以及总体资源分配、绩 效成果和项目组合风险  ---B错，是组合经理，看 到战略想到组合。 |
| 成果 | 项目的成功通过产品和 项目的质量、时间表、 预算的依从性以及客户 满意度水平进行衡量 | | 项目集的成功通过项目 集向组织交付预期效益 的能力以及项目集交付 所述效益的效率和效果 进行衡量 | | | 项目组合的成功通过项目 组合的总体投资效果和实 现的效益进行衡量 |
| 作用 | 使组织的且标得以实现 | | 通过对其组成部分进行 协调，对它们之间的依 赖关系进行控制，从而  实现既定收益；  --C错，看到依赖想到 项目集。 | | | 通过选择适当的项目集或 项目，对工作进行优先级 排序，并提供所需资源， 与组织战略保持一致 ；  --D正确，看到排序和战 略想到项目组合。 |

【问题5】 【2023年上半年-第17题】 重在对项目进行优先级排序，并提供所需资源，与组织战略保持一致：( ) 通 过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现一定收益

1. 项目集管理 组织级项目管理

B.项目组合管理 组织级项目管理

C、项目集管理项目组合管理

D、项目组合管理项目集管理

【参考答案】D

【点评】《信息系统项目管理师教程(2023年3月第4版)》 P190

(口诀：组合排序，集依赖，单项看目标)

①项目组合管理：通过选择适当的项目集或项目，对工作进行优先级排序，并提供所需资 源，与组织战略保持一致；

②项目集管理：通过对其组成部分进行协调，对它们之间的依赖关系进行控制，从而实现既定收益；

③项目管理：使组织的且标得以实现。

2.组织内部的事业环境因素

组织文化、结构和治理：包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导力风格、等级制 度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。 ( 23年11 月考过)

【问题6】 以下说法不正确的 是( ) 。

A. 运营管理属于项目管理范围。

B. 运营管理关注产品的持续生产、服务的持续提供。

C. 组织级项目管理旨在确保组织开展正确项目并合适地分配关键资源。

D. 过程资产，治理文件，数据资产，知识资产属于组织过程资产。

【参考答案】A

【点评】P190 页

运营管理不属于项目管理范围。---A不正确

【问题7】 关于组织结构，说法不正确的是( )。

A. 矩阵-强：项目经理权力中到高，管理预算，并且是全职的。

B. PMO:项目经理权力高到几乎全部，资源可用性高到几乎全部。。

C. 职能：项目经理是兼职的。

D. 矩阵-均衡：项目经理权力低到中，并且是全职的。

【参考答案】D

【点评】P193 页

矩阵-均衡：项目经理是兼职的。---D 不正确

【问题8】关于项目管理办公室(PMO), 说法不正确的是( )

A. 控 制 型PMO 控制程度很高。

B. 支持型PMO 担当顾问的角色，控制程度很低，相当于项目资源库

C. 指令型直接管理和控制项目。

D .PMO对跨项目的沟通进行协调。

【参考答案】A

【点评】P194 页

控制型控制程度属于中等。 ---A不正确，中等，指令才是很高。

【问题9】 关于项目经理，说法不正确的是( )。。

A. 项目经理则由执行组织委派， 负责领导团队实现项目目标。

B. 项且经理的负责业务运营的高效性

C. 项目经理需要重点关注三个方面的关键技能包括项目管理、战略和商务、领导力。

D.“领导力”不等同于“管理”。管理是正确做事，领导力是做正确的事。

【参考答案】B

【点评】P196 页

运营经理负责业务运营的高效性。----B不正确

【问题10】【2023年上半年-第18题】 关于项目经理相关能力的描述，不正确的是：( )

A 、项目管理、战略和商务、领导力是项目经理需关注的技能

B、人际交往占据项目经理的绝大部分工作内容

C、领导力关注近期目标，关注可操作性的问题和问题解决

D、战略和商务技能有助于项目经理了解与项目相关的商业因素

【参考答案】C

【点评】P200 管理关注近期目标，领导力关注长期愿景 (画饼)----C 不正确

【问题11】 价值驱动的项目管理知识体系，不包括的是：( )

A 项目管理原则 B、绩效域 C、10 大知识领域 D、 战略交付系统

【参考答案】D

【点评】P201

价值驱动的项目管理知识体系关注价值的实现，包含(口诀：原绩生过知价):项目管 理原则、绩效域、项目生命周期、过程组、10大知识领域和价值交付系统)----D不正确，

价值交付系统不是战略。

【问题12】 项目管理原则包括：( )

① 勤勉、尊重和关心他人；②营造协作的项目团队环境；③促进干系人有效参与；

④优化风险应对； ⑤拥抱适应性和韧性； ⑥为实现目标而驱动变革

⑦节约 成 本

A①②③④⑤⑥

B①②③④⑤⑦

C①③④⑤⑥⑦

D①②③⑤⑥⑦

【参考答案】A

【点评】P202

2.项目管理原则包括 (口诀：勤协参价系 领裁质驾风 拥变) :----选A: 排除⑦节约成 本。选①②③④⑤⑥

(1)勤勉、尊重和关心他人；

(2)营造协作的项目团队环境；

(3)促进干系人有效参与 ；

(4)聚焦于价值；

(5)识别、评估和响应系统交互； (6) 展 现领导力行为；

(7)根据环境进行裁剪；

(8)将质量融入到过程和成果中；

(9)驾驭复杂性；

(10)优化风险应对；

(11)拥抱适应性和韧性；

(12)为实现目标而驱动变革。

【问题13】 【2023年上半年-第20题】 关于项目价值的描述，不正确的是( )

A 、项目存在于组织中，为干系人创造价值

B 、价值以过程为导向并定量定义，以获得预期的经济收益为目标

C 、项目可通过提高效率、生产力、效果或响应能力来创造价值

D、 价值是项目成功的最终指标，可创造满足需要的新产品、服务或结果

【参考答案】 B

【点评】 以成果为导向，创造价值。

P221 页-价值交付系统描述了项目如何在系统内运作，为组织及其干系人创造价值。- --A正 确

P205 页-【原则四：聚焦于价值】④以成果 为 导 向，可帮助项目团队获得预期收益，从而创造 价值；---B不正确。成果为导向，不是过程为导向 。

P221 页 -项目存在于组织中，包括政府机构、科研院所、企事业单位和其他组织，为 干 系 人 创 造 价 值，项目可以通过以下方式创造价值：

①创造满足客户或最终用户需要的新产品，推动必要的变革。

②做出积极的社会或环境贡献；

③提高效率、生产力、效果或响应能力； ---C正确。

④推动必要的变革，以促进组织向期望的未来状态过渡；

⑤维持以前的项目集、项目或业务运营所带来的收益等。

P205 页-【原则四：聚焦于价值】①价值是项目成功的最终指标；---D正确。

【问题14】 关于项目管理原则，说法不 正确的是( )

A 、原则七：根据环境进行裁剪：每个项目都具有独特性

1. 原则八：将质量融入到过程和成果中：质量通过成果的验收标准来衡量

C 、原则九：驾驭复杂性：复杂性只在项目初期出现。

D 、原则十：优化风险应对：风险可能是积极的(机会),也可能是消极的(威胁);

【参考答案】C

【点评】 P210 页

原则九：驾驭复杂性：②复杂性可能在项目生命周期的任何时间出现。----C不正确

【问题15】 关于生命周期，说 法不正确的 是 ( )

A 、所有项目都呈现包含启动项目、组织与准备、执行项目工作和结束项目4个项目阶段的 通用的生命周期结构

B 、成本与人力投入在开始时较低，在工作执行期间达到最高，并在项目快要结束时迅速回

C 、风险与不确定性在项目开始时最小。

D、变更和纠正错误的成本，随着项目越来越接近完成而显著增高。

【参考答案】C

【点评】 P213 页

风险与不确定性在项目开始时最大。 ----C不正确，开始时最大，不是最小。

【问题16】 关于开发生命周期，说法不正确的是( )

A 、预测型适用于已经充分了解并明确确定需求的项目。

B 、迭代型项 目范围通常在项目生命周期的早期确定，但时间及成本会定期修改。

1. 增量型在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果。

D 、适应型每次迭代(“冲刺”)结束时，项目和产品愿景的范围被明确定义和批准。

【参考答案】D

【点评】 P215 页-P216 页

适应型每次迭代前，项目和产品愿景的范围被明确定义和批准。----D 不正确是【前】不是【结束】。

③每 次迭代前 ，项目和产品愿景的范围被明确定义和批准

④每次迭代(“冲刺”)结束时，客户会对具有功能性的可交付物进行审查，审查时关键干系 人会提供反馈，项目团队会更新项目待办事项列表，以确定下一次迭代中特性和功能的优先 级

【问题17】 关于项目管理过程组，说法不正确的 是( )

A 、规 划过程组：明确项目范围、优化目标，并为实现目标制订行动计划。

B、各过程组不会出现重叠。

C 、在采用适应型生命周期的项目上，启动过程通常要在每个迭代期开展。

D 、在敏捷型或适应型项目生命周期中，监控过程通过维护未完项的清单，对进展和绩效进 行跟踪、审查和调整.

【参考答案】B

【点评】 P217 页

过程组在项目或阶段期间的重叠关系如图6-12所示。----B不正确

【问题18】关于土大知识领域，说法不正确的是 ( )

A、范围管理：确保项目做且只做所需的全部工作以成功完成项目。

B、整合管理：识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各个过程和活动。

C、资源管理：从项目团队外部采购或获取所需产品、服务或成果。。

D、项目进度管理：管理项目按时完成所需的各个过程。

【参考答案】C

【点评】P219 页-P220页

项目采购管理：从项目团队外部采购或获取所需产品、服务或成果。----C不正确，是采购管

理 ， 不 是 资 源 管 理 。

【问题19】 关于五个过程组和十大知识领域，说法不正确的 是( )

A、制定项目章程和识别干系人属于启动过程组。 B、结束项目或阶段属于收尾过程组：。

C、管理团队，建设团队和获取资源属于执行过程组。 D、确定范围属于执行过程组。

【参考答案】D

【点评】P219 页-P220页

确定范围属 于监控过程组。-----D错误，不是执行，是监控。

【问题20】 关于绩效域和项目价值的 描 述 ，不正确的是( )

A、项目存在于组织中，为干系人创造价值。

B 、绩效域是一组对有效地交付项目成果至关重要的活动，绩效域在整个项目期间同时运行。

C、价值交付系统包括：项目如何创造价值、价值交付组件和物流。

D 、项目可以推动必要的变革，以促进组织向期望的未来状态过渡

【参考答案】C

【点评】P221页

价值交付系统包括(口诀：价组流) :项目如何创造价值、价值交付组件和信息流。 是信息流，不是物流。