

# 模拟考试(一)

中公教育1912期PMP模考解析

1. 在收尾阶段，由于意外发生问题，一个施工项目有大量变更日志。项目经理收集需要的**项目文件**。下列哪一份文件作为项目收尾的组成部分属于公司的知识库？

- A. 变更控制程序
- B. 财务控制程序
- C. 未决问题报告**
- D. 组织矩阵

答案：C

解析：A,B属于组织过程资产，但和具体项目无关。D属于事业环境因素。

PMBOK 4.7.3.3 项目最终报告包含项目过程中发生的风险或问题解决情况概述。

2. 在**制定项目章程**的过程中，项目经理确认了许多可能性很高的风险，并认为项目将会失败。适当的下一步措施是什么？

- A. 停止为项目工作，因为风险太高
- B. 停止制定项目章程，开始制定风险管理计划
- C. 继续制定项目章程，并开始制定风险管理计划
- D. 继续制定项目章程，然后与项目相关方一起审查项目章程**

答案：D

解析：项目经理无权决定是否继续或停止项目，同时，风险管理计划的编制属于启动后开展的工作，制定章程期间只识别高层级风险。

3. 项目达到**收尾阶段**，且所有可交付成果均已验收，项目经理接下来应该怎么做？

**A. 创建项目收尾报告**

B. 开展需求收尾

C. 创建工作绩效收尾

D. 实施质量保证

答案：**A**

解析：“收尾阶段”=>收尾过程组=>（只有结束项目或阶段一个过程）。

教材没有关于需求首尾和工作绩效收尾的提法，质量保证是在范围确认前开展的，和收尾无关。PMBOK 127 描述了结束项目或阶段的输出，提到准备收尾报告。

4. 项目经理被批准执行一个价值 1200 万美元为期三年的项目，6 个月后，25%项目已完成，项目团队开支为 400 万美元。计算完进度绩效指数和成本绩效指数后，下一步应该做什么？

- A. 要求更多资金
- B. 执行偏差分析**
- C. 制定绩效预测
- D. 提交变更请求



答案： B

解析： PMBOK 257页， 成本控制的工具中， 挣值分析后的工具是 “偏差分析”

5. 项目经理将项目计划给相关方，并且获得他们的支持。后来，一个相关方说详细的沟通**计划需要改变**。项目经理和相关方讨论这个计划，他们也同意项目经理给出的**调整建议**。接下来，项目经理应该怎么做？

A. 创建附属文件中的沟通管理计划

**B. 制定一个变更请求，并提交给变更控制委员会**

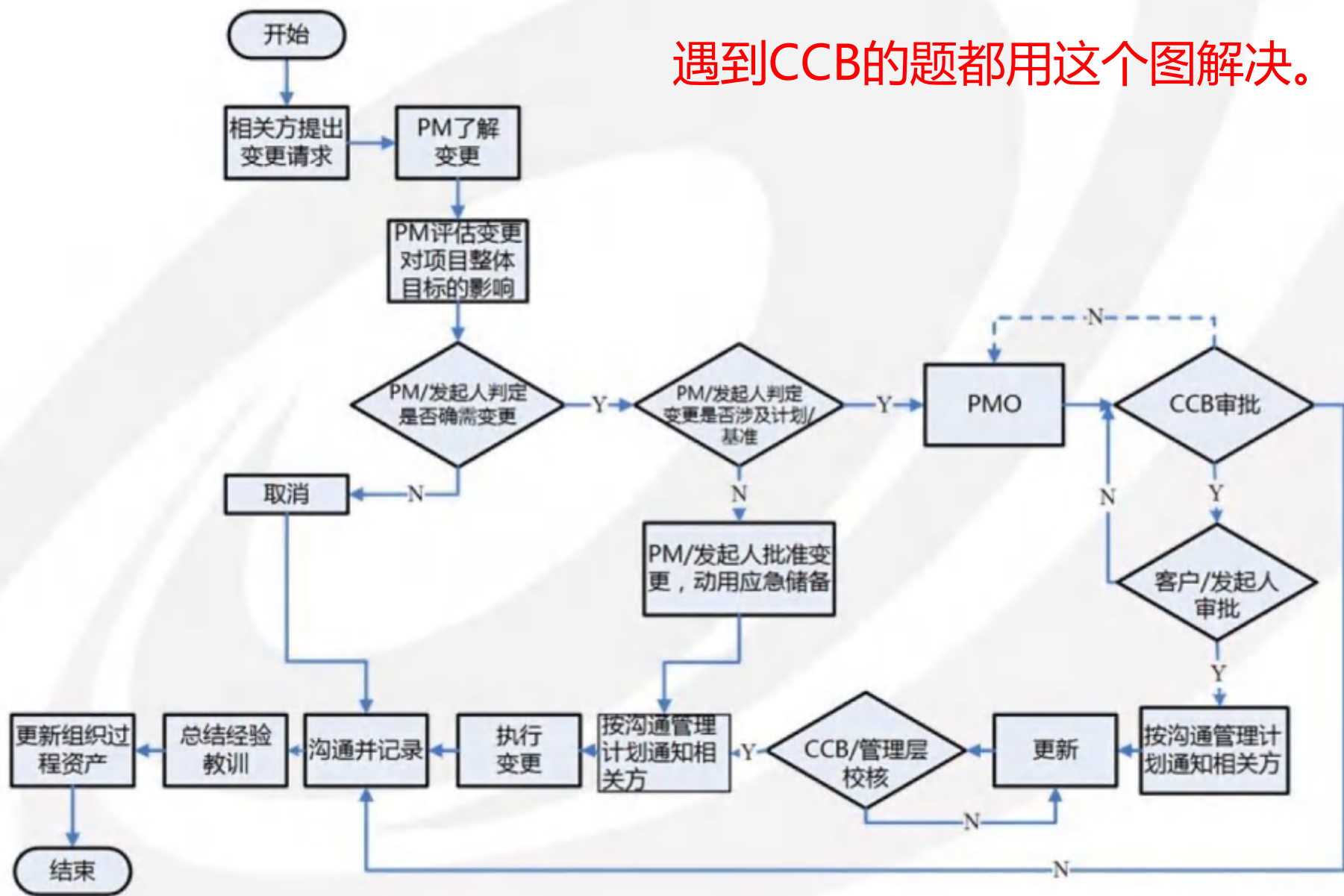
C. 项目计划不变，与之前相关方批准的保持一致

D. 更改交流计划，并请求相关方的批准

答案：**B**

解析：动到计划/基准的，一律要走CCB，变更沟通计划需要按照变更控制流程进行。

遇到CCB的题都用这个图解决。





6. 什么时候开始识别项目关键**制约因素**？

- A. 在定义活动阶段
- B. 在计划编制阶段
- C. 在项目启动阶段**
- D. 在项目启动会议上

#### 4.1.3.2 假设日志

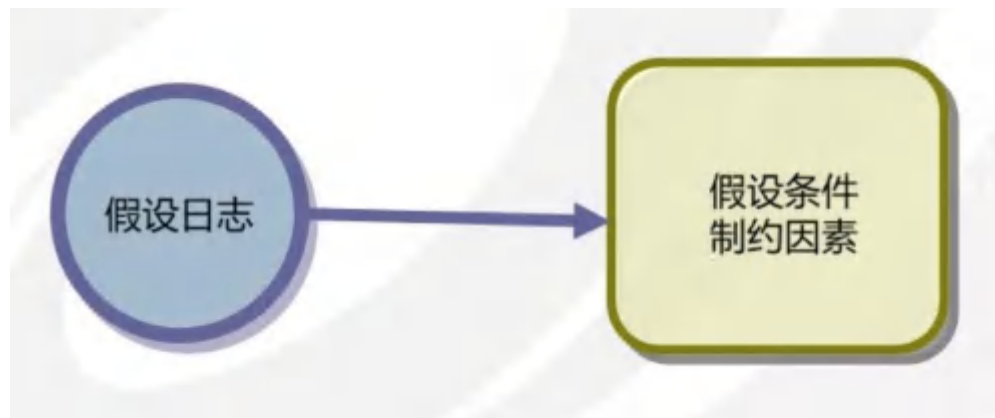
通常，在项目启动之前编制商业论证时，识别高层级的战略和运营假设条件与制约因素。这些假设条件与制约因素应纳入项目章程。较低层级的活动和任务假设条件在项目期间随着诸如定义技术规范、估算、进度和风险等活动的开展而生成。假设日志用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

答案：C

解析：制定项目章程的输出-假设日志，而启动会上可能只是公布项目章程。



#### 4.1 制定项目章程



知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 监控项目工作 4.6 实施整体变更控制	4.7 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求		5.5 确认范围 5.6 控制范围	

7. 在项目依赖外部供应商和承包商时，下列哪份文件描述了如何使用项目管理系统？

A. 工作说明书

B. 谅解备忘录

C. 意向书

**D. 项目管理计划**

答案：D

解析：项目管理系统 Project Management System: 用于管理项目的各种过程、工具、技术、方法、资源和程序的集合。 (项目管理系统不是项目管理信息系统)

项目管理计划，描述如何执行、监督、控制和结束项目的文件。

8. 项目经理被分配到位于另外一个国家的大型企业。项目经理已经制定了合适的项目计划，**并成功实施了项目各个阶段**。目前，项目经理正在收集项目过程中的经验教训，项目经理目前处于哪个阶段？

- A. 启动阶段
- B. 规划阶段
- C. 执行阶段
- D. 收尾阶段**

答案：D

解析：关键词：**并成功实施了项目各个阶段**。说明已经到了阶段收尾，选收尾阶段更切题。请注意并不一定是收尾阶段才需要收集经验教训。

9. 目前的迭代结束，客户说产品没有达到验收标准。作为敏捷管理人员，响应是

- A. 在下一个迭代列表中添加它。
- B. 延长迭代的持续时间。
- C. 取消当前迭代。
- D. 忽略客户的意见，因为任务在迭代过程中是固定的。

答案：A

解析：一旦我们从客户那里得到反馈，某个迭代的成果没有通过验收，我们需要添加到下一个迭代中。

10. 项目经理在执行一项任务，日程非常紧张，项目预算也有限，活动之间是相互依赖的关系的。为了遵守约定的项目计划基准，下面哪个应该密切监查？

A. 风险和缓解计划

**B. 关键路径上的活动**

C. 整体变更控制

D. 由较少经验的资源执行的任務

答案：B

解析：关键路径的执行情况关系到工期是否会被延误。时间紧又没钱，盯紧进度。

11. 项目团队加班工作来补偿资源制约条件。项目经理注意到两名团队成员之间的**矛盾**正在导致项目团队精神动力的分散。项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力？

- A. 给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告
- B. 重新分配资源，避免将来产生的冲突
- C. 团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决**
- D. 上报给项目发起人

答案：C

解析：处理矛盾首先要寻求的最佳方案是争取解决问题，而不是寻找替代方案。

12. 在每周项目治理会议期间，项目经理注意到两名成员对一个关键决定意见不一致，项目经理介入双方多个观点和见解并进行干预，最终达成两名成员的共识。项目经理使用了哪种冲突解决方法？

- A. 合作、解决问题
- B. 缓和、包容
- C. 妥协、调解
- D. 强迫、命令

答案：A

解析：综合多方观点达成共识：合作。合作是最好的解决冲突的方法。



13. 启动实施项目新系统时会遇到麻烦，由于对项目可交付成果的讨论广泛且矛盾。（一个实施新系统的项目由于可交付成果的广泛而矛盾的讨论而难以启动。）项目经理离开公司，一个新的项目经理接手这个任务。那么新的项目经理首先应该采取什么行动？

- A. 正式确定项目管理计划，并传达给相关利益方
- B. 将问题升级给项目发起人，并请求支持处理正在进行的讨论
- C. 制定工作分解结构，并传达给所有相关方
- D. 形成一套完整的项目章程，并且能够得到项目发起人和关键相关方的支持

答案：D

解析：项目还处于启动阶段，在制定项目章程的过程中更换了项目经理（启动过程组的输出是项目章程，也就是项目章程还没最后确定。），新的项目经理来了后，首先是完成项目章程的制定。注意，争论的问题实际是总体可交付成果而不是工作分解结构。

14. 项目相关方要求对项目范围进行重大变更。该变更对于相关方来说至关重要。项目经理对变更开展了必要分析，现由于对项目成本和进度产生的影响，变更需要得到变更控制委员会(CCB)的批准，但 CCB 拒绝变更。项目经理接下来应该怎么做？

A. 由变更委员会做出决定，因为这个变更对相关利益者以及整个项目的成功与否起至关重要的作用

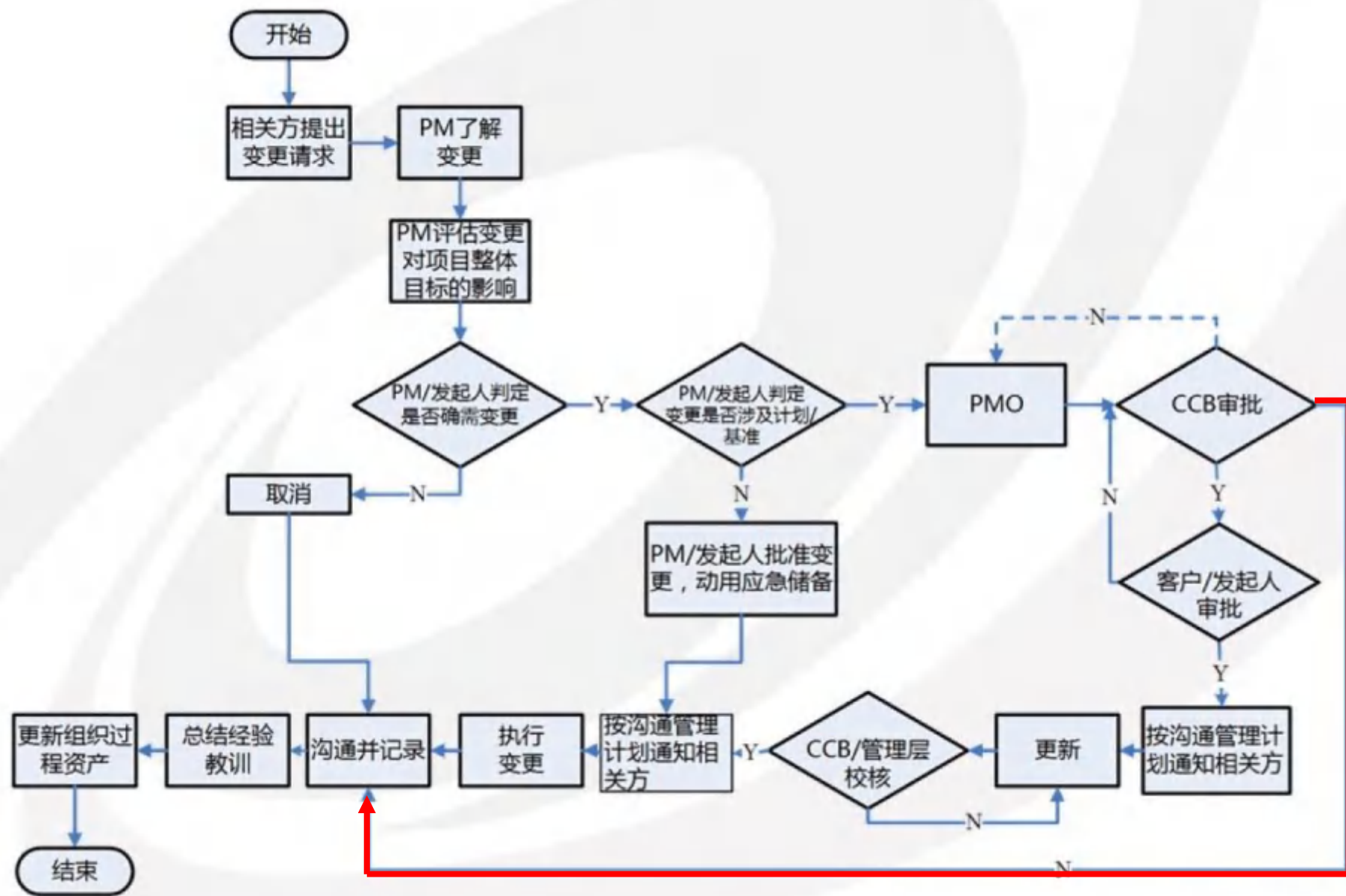
**B. 接受变更委员会的决定，通知相关方和项目组这个情况**

C. 建议停止该项目，进行新的要求收集

D. 与变更委员会成员单独会面，以此来影响和改变他们的决定

答案： B

解析： CCB的决定是一裁终局的，必须遵守。对于被否决的变更，应通知提出变更请求的相关方。(见CCB图)



15. 在一个实施项目目中，开发阶段工作已经外包给一支海外团队。在执行项目期间，海外团队通知说有**重要信息遗漏**，但是国内设计团队说已经提供所有设计文档。造成这这种情况最有可能的原因是什么？

**A. 未正确创建沟通管理计划**

B. 两支团队相处得不好

C. 项目经理缺乏沟通技巧

D. 未正确创建风险管理计划

答案：**A**

解析：沟通计划问题，比如没有在计划中明确如何对接收到的信息进行确认和反馈。

16. 客户申请破产，项目在完工前结束。项目经理应首先在最终项目报告中包含什么文件？

- A. 经验教训
- B. 将未完成的可交付成果转移给运营小组
- C. 项目绩效报告
- D. 项目终止原因**

答案：D

解析：P128

#### 4.7.3.4 组织过程资产更新

需要更新的组织过程资产包括（但不限于）：

- ◆ **项目文件**。在项目活动中产生的各种文件，例如项目管理计划，范围文件、成本文件、进度文件和项目日历；以及变更管理文件。
- ◆ **运营和支持文件**。组织维护、运营和支持项目交付的产品或服务时所需的文件。可包括新生成的文件，或对已有文件的更新。
- ◆ **项目或阶段收尾文件**。项目或阶段收尾文件包括表明项目或阶段完工的正式文件，以及用来将完成的项目或阶段可交付成果移交给他人（如运营部门或下一阶段）的正式文件。在项目收尾期间，项目经理应该回顾以往的阶段文件，确认范围过程（见 5.5 节）所产生的客户验收文件，以及合同协议（如果有的话），以确保在达到全部项目要求之后才正式关闭项目。如果项目在完工前提前终止，则需要正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。
- ◆ **经验教训知识库**。将在整个项目期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用。

17. 项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的原始规范存在偏差，但是满足质量和法律要求。在预算和进度都有制约的情况下，一些团队成员建议保留原始设计，而另一些团队成员坚持修改设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定是保留当前设计。项目经理下一步应该采取下列哪一项措施？

- A. 遵循风险响应矩阵
- B. 变更质量计划
- C. 更新范围管理计划
- D. 遵循变更管理程序**

答案：D

解析：要与计划/基准保持一致，目前已经不一致了，但还是要改计划/基准。

(CCB只适用于瀑布式)



18. 一名监控流程的团队成员正在查看产品的控制图，有六个连续的点低于平均值，但是都在控制值范围内。项目经理应采取下列哪种行动？

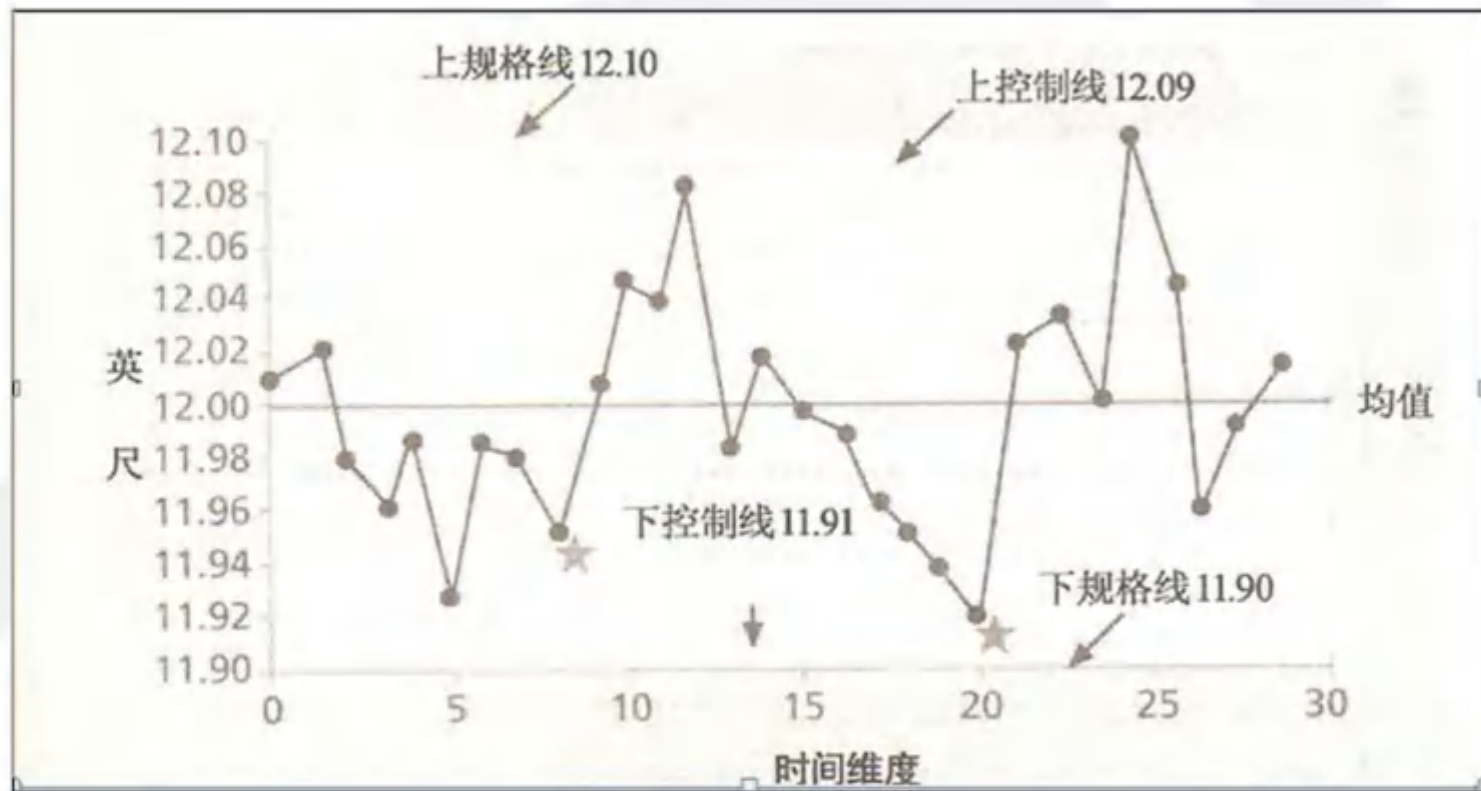
- A. 调整流程
- B. 创建石川图
- C. 执行实验设计
- D. 不需要采取任何行动**

答案：D

解析：控制图失控的两种情况：七点规则和超出控制线。



## 项目质量管理——控制质量

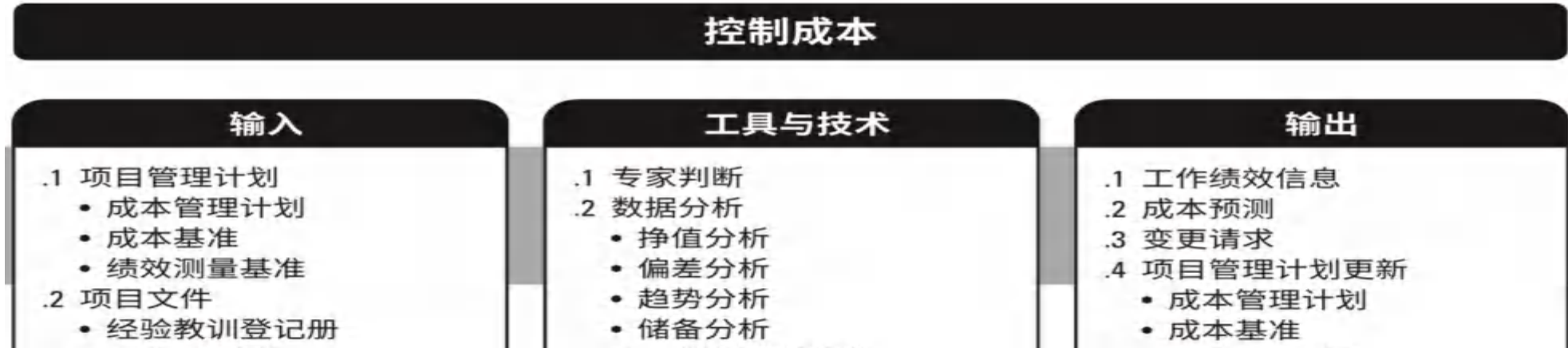


- 1、处于控制过程时，所有变量都由随机事件引发，不需调整
- 2、处于失控状态时，过程变量由非随机事件引发，需要调整，消除它们
- 3、七点运行定律：7个数据都低于/高于平均值；7个点连成一条线上升/下降
- 4、非随机事件：7点规则；数据超出控制界限

19. 一个为期两年的项目完成了 50%，进度绩效指数 1.051 和成本绩效指数 1.02。一个新的项目进入投资组合，被视为一个优先级为高于当前的项目。因此，目前项目失去了三个关键资源。尽管资源紧张，但是高级主管仍然要求项目经理按时完成项目，并且按照预算且不会有额外的资源补给，此时应当采取的措施是（）

- A 执行资源平衡
- B. 赶工
- C. 变更项目基准
- D. 实施偏差分析**

答案：D 解析：



20. 项目团队包括一名资源，但该资源同时致力于其他四个项目。项目经理得知资源在项目期间不可用。项目经理计划持续评估项目的进展，并根据资源的可用性制定应急方案。这属于风险应对的哪一项实例？

- A. 接受风险
- B. 回避风险
- C. 转移风险
- D. 控制风险

答案：A

解析：接受风险：适用于风险比较小，或者没有办法应对，就用接受风险（啥都不做，只是观察，最多准备储备）。

21. 面对公司最新的某款手游活跃用户急剧下降，公司市场部建议下调游戏的资费，而公司研发部则认为主要是某竞争对手推出了某个更加风靡的新款游戏，应投资开发一款更新的游戏。公司管理层委托某商业分析师就该问题开展商业分析，最后结论居然是：由于游戏所处的数据中心最近空调系统经常出现故障导致系统故障影响了客户感知导致了活跃用户的减少，对于该商业结论：

A. 非常失败，因为解决方案没有最终落地为项目

**B. 成功，只是问题的解决方案不需要采用项目的方式**

C. 非常失败，因为没有解决商业问题

D. 成功，因为这样才是最省钱的方式

答案：B

解析：项目是为了解决问题或抓住机会，但是反之不是必然的。

22. 项目可交付成果获得批准，且项目经理收到最终付款。目前正在执行采购审计。谁会提供项目收尾的正式授权？

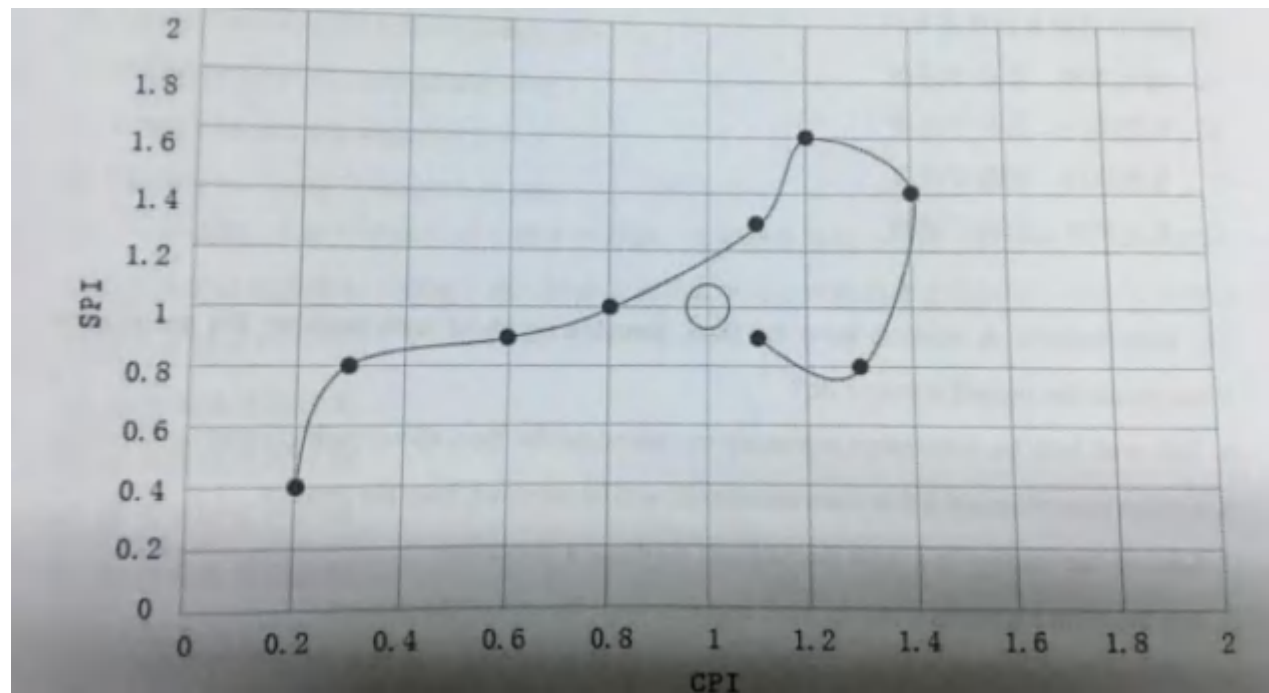
- A. 项目团队
- B. 主题专家
- C. 项目发起人**
- D. 项目联络员

答案：C

解析：P166 5.5.3.1 符合验收标准的可交付成果应该由客户/发起人正式签字批准。

23. 图表中每一个数据点都代表一个项目的报告期，当前项目周期 8 的状态如何？

- A. 超出预算，落后于进度
- B. 在预算内，落后于进度**
- C. 在预算内，超前于进度
- D. 超出预算，超前于进度



答案： B

解析： 第8个点的 $SPI < 1$ ， $CPI > 1$ ，因此进度落后，但是成本在预算内。



24. 团队成员 A 希望离开团队，不断抱怨团队成员 B 的个性，项目经理应该怎么做？

**A. 与二名团队成员分别谈话，了解他们当前关系的真实情况**

B. 告知团队成员 A 会把团队成员 B 从项目中开除

C. 解决团队会议上的冲突，并促进解决方案

D. 让团队成员尝试合作到项目结束为止

答案：A

解析：先了解他们的具体情况和冲突的原因。



25. 项目发起人要求项目经理停止项目，因为分配的预算已花完，项目经理接下来应该怎么做？

A. 与客户谈判完成剩余任务

**B. 准备最终报告，记录项目问题和可交付成果**

C. 更新项目章程，并反映最终日期

D. 准备变更请求，更新项目范围

答案： B

解析：项目经理应接下来开展收尾工作，包括分析原因，移交成果，准备项目报告，总结经验教训等。

26. 一个为期 12 个月的项目进入第 3 个月时，进度绩效指数（SPI）为 0.99，三个月后，SPI 显示项目明显落后于进度。项目经理认识到客户没有对**新的需求做决定**，产生这种结果的原因是什么？

- A. 没有整体管理计划
- B. 没有质量管理计划
- C. 没有风险管理计划
- D. 没有变更管理计划**

答案：D

解析：对于新需求迟迟没有得到确认，说明是变更管理计划有问题。

27. 项目团队完成了一个大型项目，但是客户对产品不满意，并称目标未完成。若要确定团队是否已经满足了对客户的义务，项目经理应该查阅哪一份文件？

**A. 项目范围说明书**

B. 工作分解结构（WBS）

C. 项目章程

D. 核实的可交付成果

答案：A

解析：P154

28. 一位初级项目团队成员对一位高级团队成员提交的建议书中的方法提出质疑。这两名团队成员的争论威胁到项目进度。仔细考虑之后，**项目经理同意初级团队成员的意见**，修改建议书。项目经理使用的是**什么方法**？

- A. 合作
- B. 缓解
- C. 强迫**
- D. 撤退

答案：**C**

解析：强迫特点是项目经理单方面做决定，不过多考虑冲突双方谁赢谁输。牺牲一方满足另一方。

29. 关于隐性知识，下列哪一项是正确的？
- A. 由某人持有的关于商业、项目或活动的信息。
  - B. 这是一种风险，当它由一个人持有。
  - C. 未经证实的信息。
  - D. 以上所有**

答案：D（C选项翻译有点问题）  
PMBOK P100

知识通常分为“显性知识”（易使用文字、图片和数字进行编撰的知识）和“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”）两种。知识管理指管理显性和隐性知识，旨在重复使用现有知识并生成新知识。有助于达成这两个目的的关键活动是知识分享和知识集成（不同领域的知识、情境知识和项目管理知识）。

一个常见误解是，知识管理只是将知识记录下来用于分享；另一种常见误解是，知识管理只是在项目结束时总结经验教训，以供未来项目使用。这样的话，只有经编撰的显性知识可以得到分享。因为显性知识缺乏情境，可作不同解读，所以，虽易分享，但无法确保正确理解或应用。隐性知识虽蕴含情境，却很难编撰。它存在于专家个人的思想中，或者存在于社会团体和情境中，通常经由人际交流和互动来分享。

从组织的角度来看，知识管理指的是确保项目团队和其他相关方的技能、经验和专业知识在项目开始之前，开展期间和结束之后得到运用。因为知识存在于人们的思想中，且无法强迫人们分享自己的知识或关注他人的知识，所以，知识管理最重要的环节就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的知识。如果不激励人们分享知识或关注他人的知识，即便最好的知识管理工具和技术也无法发挥作用。在实践中，联合使用知识管理工具和技术（用于人际互动）以及信息管理工具和技术（用于编撰显性知识）来分享知识。

30. 一家跨国公司希望扩张组织。其扩张计划的其中一部分包括在选定地理位置建立一系列分支机构。项目发起人已经草拟了项目章程，现在正在寻求项目经理的帮助，最终确定项目章程的内容。以下是当前版本项目章程的摘录。 项目章程摘录：

总体目的，扩大公司在成长市场的影响力，向私人客户提供更多的本地接入

服务目标：-建立多个分支机构。-增加私人客户的数量-提供一系列服务。

高层次风险：-对当地条件、和法规的认识有限-快速发展的不稳定市场-大量竞争对手都在关注相同的机会。

为了提高验收成功的机会，我们应该怎么样来进一步完善项目章程呢？

A. 明确该项目的目的，以更好的明确总体目标

B. 制定一套完善的风险应对策略

**C. 改进目标，明确每个人的措施和方法**

D. 撇开章程，而是转换到项目管理计划上

**答案： C (翻译有点问题： Improve the objectives and add definitive measure to each of them: 改善目标并为每个目标添加明确的措施)**

解析： 目标的SMART原则。

31. 项目经理正在测试新的网络基础设施时，供应商发现由于存在硬件缺陷，**一个组件必须升级**，那么，项目经理接下来应该怎么做？

**A. 生成变更请求**

B. 执行变更分析

C. 更新 RACI 矩阵

D. 修订相关方登记册

答案：**A**

解析：“必须升级”已经不需要做分析了。



32. 在一个多阶段项目的中途，**由于对该项目不再有组织上的需求**，发起人终止了项目工作。下列哪种情况可以避免这个现象？

A. 在制定项目管理计划时多花些精力

**B. 正确制定项目商业论证**

C. 在项目开始时分析法律要求

D. 更为详细地描述项目工作说明书

答案：**B**

解析：项目的商业需求属于在项目决策阶段定义的，具体是在商业论证上描述。

商业论证是制定章程的输入。P75

33. 一家组织收到五家资格预审合格的项目服务供应商的建议书，供应商的选择将以多项指定标准的评估为基础，**现在要求根据提交的建议书缩减到二名供应商**。若要获得缩减名单，项目经理应该使用下列哪项工具或技术？

A. 供应商分级系统

**B. 加权系统**

C. 合同谈判

D. 独立估算

针对国际项目，评估标准还可包括“本地内容”要求，例如，在提议的关键员工中要有本国人。

针对不同的标准，可以用数值分数、颜色代码或书面描述，来说明卖方满足采购组织需求的程度。这些标准是加权系统的组成部分，可据此以加权打分的方法排列所有建议书的顺序，以便确定谈判的顺序，并与某个卖方签订合同。

答案：B

解析：所谓的加权系统就是多标准分析，综合考虑资质、质量、技术，价格等等因素。PMBok 479

34. 寻求项目计划获得批准之前，项目经理准备了一份相关方分析，项目经理应该识别下列哪一项？

- A. 传达项目计划的方法或技术
- B. 每位识别的相关方参与度
- C. 根据判断和专业知知识识别相关方
- D. 相关方的角色，兴趣，期望和影响**

#### 13.1.2.3 数据分析

适用于本过程的数据分析技术包括（但不限于）：

- ◆ **相关方分析**。相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，例如，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。相关方的利害关系可包括（但不限于）以下各条的组合：
  - **兴趣**。个人或群体会受与项目有关的决策或成果的影响。
  - **权利（合法权利或道德权利）**。国家的法律框架可能已就相关方的合法权利做出规定，如职业健康和安全。道德权利可能涉及保护历史遗迹或环境的可持续性。
  - **所有权**。人员或群体对资产或财产拥有的法定所有权。
  - **知识**。专业知识有助于更有效地达成项目目标和组织成果，或有助于了解组织的权力结构，从而有益于项目。
  - **贡献**。提供资金或其他资源，包括人力资源，或者以无形方式为项目提供支持，例如，宣传项目目标，或在项目与组织权力结构及政治之间扮演缓冲角色。
- ◆ **文件分析**。见 5.2.2.3 节。评估现有项目文件及以往项目的经验教训，以识别相关方和其他支持性信息。

答案：D

解析：识别相关方工具：相关方分析。

PMBOK 13.1.2.3 相关方分析。

35. 当前项目共有 10 名项目相关方，而之前完成项目只有 5 名相关方，请问当前项目增加了多少沟通渠道？

- A. 5
- B. 10
- C. 35**
- D. 45

答案：C

解析： $10 * (10 - 1) / 2 - 5 * (5 - 1) / 2 = 35$

36. 在一个设计项目开始两个月后，客户要求对产品作修改。在**没有通知项目经理的前提下就做了这项变更**。在最终测试阶段，测试结果与当初计划不同。这种情况是下列哪项例子？

- A. 测试计划定义不完善
- B. 质量管理计划编制不完善
- C. 使用范围变更控制的技能差**
- D. 不坚持沟通计划

答案：C

解析：问题出在变更管理流程没有遵守。

37. 在敏捷开发团队中，开发人员估计完成一项活动所需的时间，假设没有中断，这样就可以有效地完成 100%的工作，该时间称为（ ）。

A. 搁置时间。

B. 周期时间。

C. 实际时间。

**D. 理想的时间。**

#### 6.6.2.1 数据分析

可用作本过程的数据分析技术包括（但不限于）：

- ◆ **挣值分析**。见 7.4.2.2 节。进度绩效测量指标（如进度偏差（SV）和进度绩效指数（SPI））用于评价偏离初始进度基准的程度。
- ◆ **迭代燃尽图**。这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。它基于迭代规划（见 6.4.2.8 节）中确定的工作，分析与理想燃尽图的偏差。可使用预测趋势线来预测迭代结束时可能出现的偏差，以及在迭代期间应该采取的合理行动。在燃尽图中，先用对角线表示理想的燃尽情况，再每天画出实际剩余工作，最后基于剩余工作计算出趋势线以预测完成情况。图 6-24 是迭代燃尽图的一个例子。

答案： D



38. 在项目执行期间，客户与项目经理一起评审项目状态，客户意识到预期工作未包含在工作说明书中。项目经理下一步应该采取什么措施？

A. 将变更请求提交给变更控制委员会批准

B. 评审项目进度表适应新的请求

**C. 调用变更请求过程**

D. 实施快速跟进，以超出客户期望

答案：**C（有变更提变更请求或走变更流程）**

解析：将请求提交给变更控制委员会属于调用变更过程中的一个环节。先要分析变更请求对项目目标的影响，再提交至CCB。



39. 一个项目连续错过交付日期，项目团队评估完该情况后，项目经理意识到团队绩效差的原因在于**团队成员对于自己的职责缺乏清晰认识**。项目经理首先应该关注哪一项？

**A. 创建 RACI 图**

B. 巩固领导团队的角色

C. 协商获得具有更高技能的新团队成员

D. 使用奖励和强制权利激励成员

RACI 矩阵	人员				
活动	安	本	卡洛斯	迪娜	艾德
创建章程	A	R	I	I	I
收集需求	I	A	R	C	C
提交变更请求	I	A	R	R	C
制定测试计划	A	C	I	I	R

R = 负责 A = 问责 C = 咨询 I = 通知

图 9-4 RACI 矩阵示例

答案：**A**

解析：RACI矩阵用于定义各位成员的职责。P317

40. 在一个施工项目，管道工程正在进展中时，**客户要求一项变更**。客户需要额外的管道出口，这将会增加管道工程的成本。项目经理首先应该怎么做？

A. 拒绝变更，因为会增加项目成本

**B. 查阅项目管理计划，看看应如何处理变更**

C. 查阅合同看是否有与这种情况有关的任何条款

D. 做出变更，因为客户要求

答案：**B**

解析：调用变更管理流程先，先通过项目管理计划了解变更管理计划（包含在项目管理计划中）。

P105页面输出“变更请求”，P113页项目变更管理计划是输入，之后做判断**最**后变更

41. 在质量控制期间，项目经理发现超出产品 A 的控制限值结果比质量测量指标中规定的频率高。项目经理决定启动质量审计。谁应该执行质量审计？

**A. 公司或外部审计员**

B. 负责产品 A 的团队成員

C. 其他团队成员

D. 项目经理

答案：**A**

解析：P294，如组织内部的审计部门，项目管理办公室，或组织外部的审计师。

42. 开发并部署公司产品的项目预算为 \$1000 万美元。项目经理必须规划项目并在 12 个月内完成工作，在与相关方讨论之后，**项目经理评估是否可以由内部员工开发产品**。项目经理应使用下面哪一项技术？

- A. 成本-效益分析
- B. 生命期成本分析
- C. 外包技术
- D. 自制或外购分析**

答案：D

解析：P466 规划采购管理的工具：自制或外购分析

43. 项目经理记录一个客户的新系统开发项目的高层次需求。讨论过程中，项目经理意识到**客户中每个人对需求有不同的理解**。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 等待客户决定他们想要的是什么
- B. 编写一份报告，按项目经理的理解解释客户的需求
- C. 安排一次与客户的会议，澄清需求。**
- D. 继续按理解执行项目

答案：C

解析：P138，收集需求的工具与技术。

44. 在近期项目状态会议上，一名相关方表示未收到近期会议上提出的某个问题的根本原因分析。项目经理发现该名相关方没有包含在报告分发名单中。项目经理首先应该怎么做？

- A. 参考风险登记册
- B. 更新沟通管理计划
- C. 执行变更请求
- D. 更新相关方登记册

答案：D

解析：P377, 沟通管理计划，描述如何管理项目沟通，以提高有效性。

45. 项目经理必须创建项目管理计划。下列哪一项应包含进项目管理计划中？

- A. 成本绩效基准、质量控制计划、绩效报告和进度基准
- B. 项目范围说明书、范围基准、进度基准和风险管理计划**
- C. 采购文档、工作基准结构、变更请求和质量管理工作计划
- D. 采购管理计划、成本绩效基准、质量绩效报告和采购文档

答案：B

解析：项目管理计划包括10大子计划，3大基准以及变更管理，配置管理，生命周期类型，开发方法等。不包含任何执行和监控过程才产生的报告等。（见下页）



## 项目管理计划12+6

项目管理计划	项目文件	
1. 范围管理计划	1. 活动属性	19. 质量控制测量结果
2. 需求管理计划	2. 活动清单	20. 质量测量指标
3. 进度管理计划	3. 假设日志	21. 质量报告
4. 成本管理计划	4. 估算依据	22. 需求文件
5. 质量管理计划	5. 变更日志	23. 需求跟踪矩阵
6. 资源管理计划	6. 成本估算	24. 资源分解结构
7. 沟通管理计划	7. 成本预测	25. 资源日历
8. 风险管理计划	8. 持续时间估算	26. 资源需求
9. 采购管理计划	9. 问题日志	27. 风险登记册
10. 相关方参与计划	10. 经验教训登记册	28. 风险报告
11. 变更管理计划	11. 里程碑清单	29. 进度数据
12. 配置管理计划	12. 物质资源分配单	30. 进度预测
13. 范围基准	13. 项目日历	31. 相关方登记册
14. 进度基准	14. 项目沟通记录	32. 团队章程
15. 成本基准	15. 项目进度计划	33. 测试与评估文件
16. 绩效测量基准	16. 项目进度网络图	
17. 项目生命周期描述	17. 项目范围说明书	
18. 开发方法	18. 项目团队派工单	

46. 一名项目经理被任命管理一个正在进行当中的项目。新项目经理可以在下列哪一份文件中寻找基准方面的信息？

**A. 项目管理计划**

B. 项目范围说明书

C. 项目章程

D. 项目需求

答案：A

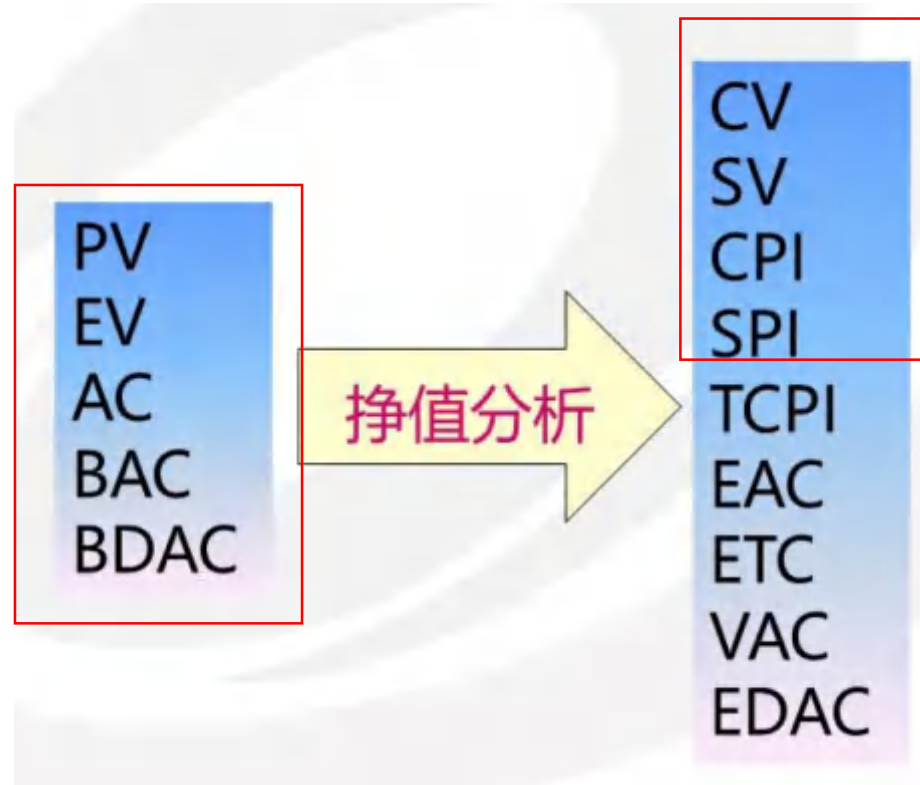
解析：同上题。

47. 项目经理完成三个月的工作，成本偏差为  $\$-3,000$  美元，挣值分析显示下列哪一项？

- A. 有利；项目的执行效率比计划高
- B. 不利；项目的执行效率比计划低**
- C. 有利；项目提前于进度
- D. 不利；项目落后于进度

答案：B

解析： $CV < 0$ ，说明成本出了问题。



48. 在推出新产品期间，一个外部供应商导致大幅延期，延期可能导致项目终止。为解决这种情况，项目经理应该首先做什么？
- A. 与多名外部供应商开会，生成针对该问题的解决方案
  - B. 执行正确的工具和技术，在识别问题后尽快解决问题
  - C. 识别其他能够提供类似产品的外部供应商
  - D. 评估风险对项目的影晌，实施风险应对计划，并与相关方沟通**

答案：D

解析：描述的问题是一个风险，风险应对手段很多，而C则只能说可能是风险应对的一个选项。

49. 一个**超出预算**的项目还未完成，由于**供应商**合同是成本加利润合同，请问项目经理接下来该怎么做？

**A. 执行采购绩效审查**

B. 将供应商合同变更为固定总价合同

C. 暂停支付，直至完成合同约定的可交付成果为止

D. 实施严格的变更控制过程

答案：**A**

解析：采购超出了预算，首先是分析超预算的原因，手段就是开展采购绩效审查。

P498 控制采购的工具

50. 下列哪一项包含在整体变更控制之内？

Which of the following inputs are included in integrated change control?

**A. 项目管理计划、变更请求和工作绩效报告**

A. 项目管理计划、变更请求和工作绩效报告

B. 经验教训、项目计划更新和工作绩效报告

C. 额外的规划和纠正措施

D. 变更控制系统



答案：A

解析：

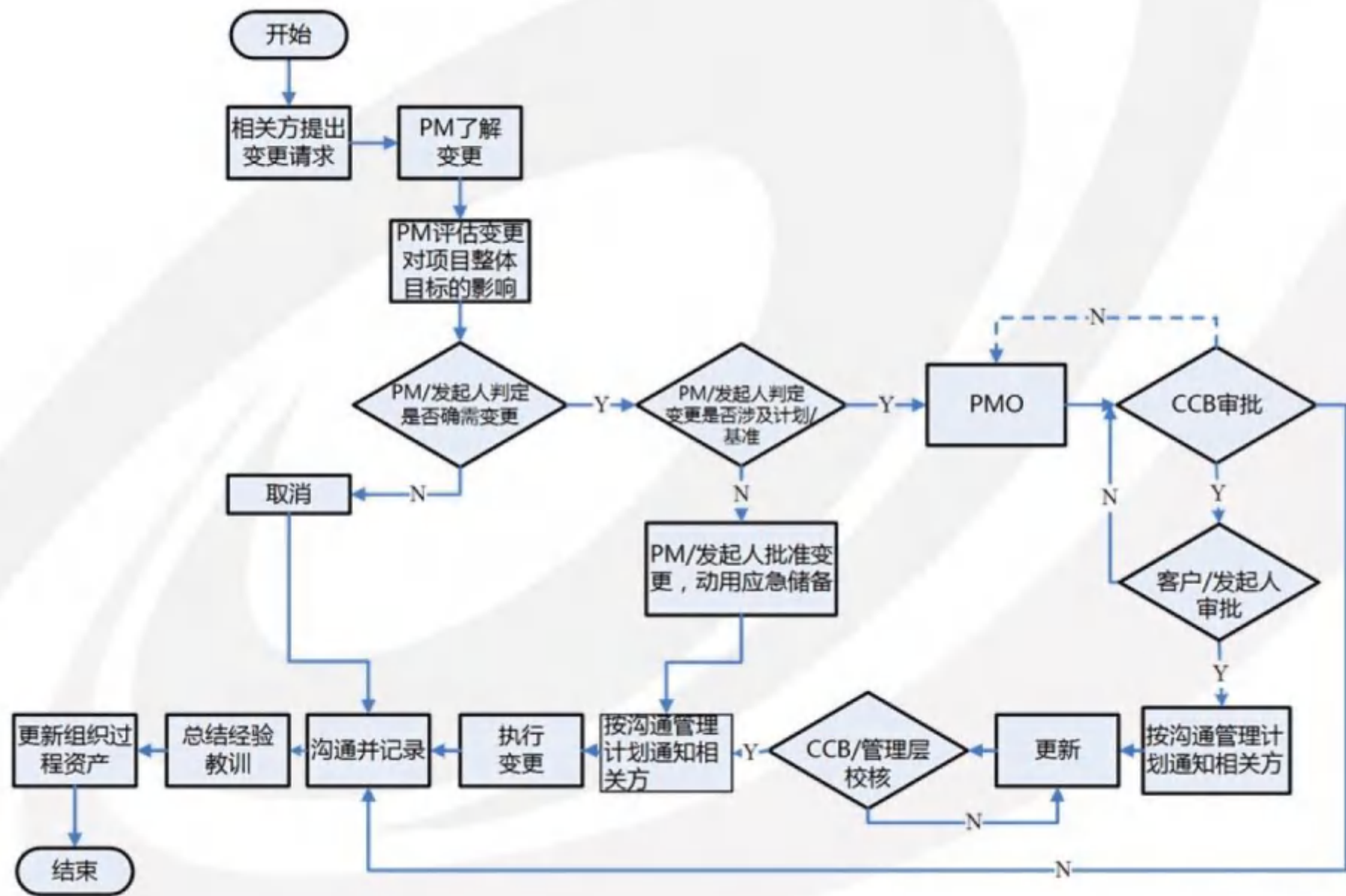
51. 项目发起人要求对某个可交付成果进行修改。该请求**经过了评审和批准**。项目经理的首要任务是什么？

- A. 评审项目的变更管理流程
- B. 收集团队成员的意见和准备风险评估
- C. 确定工作需要，以便做出改变
- D. 更改日志中的变更请求状态**

答案：D

解析：变更批准后，在执行过程中落实变更前，一是要更新变更日志，二是要更新项目管理计划。 P113





52. 审查项目管理计划时，项目经理确定成本指数为0.8，而进度绩效指数为0.7，发生下列一项？

- A. 关键相关方未充分参与
- B. 项目执行超前
- C. 项目执行欠佳**
- D. 项目范围蔓延

答案：C

解析：SPI 和 CPI 都小于1，项目绩效不好。

53. 项目有两个可交付成果是完整的，但由于财务原因，项目被取消，请问项目经理接下来该怎么办？

- A. 向客户交付项目文档并完成合同
- B. 核实可交付成果，并将其交付给客户
- C. 记录项目失败教训并确定项目收尾程序**
- D. 提交项目收尾文件并进行资源遣散

答案：C

解析：接下来主要是分析原因并开展项目收尾，由于项目失败，因此分析原因主要是记录失败教训。而项目收尾包括移交成果，提交项目文件，遣散资源等，只有C是比较全面的。P128

54. 在项目执行期间，团队成员意识到工作包中需要完成的任务比最初计划的多。项目经理应该怎么做？

- A. 修改范围，并按照沟通管理计划与相关方沟通
- B. 指示团队成员完成额外任务，知道其将不会影响项目基准
- C. 建议团队成员记录额外的工作量，并创建变更请求**
- D. 任命另外一名团队成员，使工作包可以在不延迟项目的情况下完成

答案：C

解析：有变更提变更请求。不能镀金

55. 项目经理被任命一个处于执行阶段的项目。项目经理识别到几个导致团队担心的风险，为了**规避**这个风险。项目经理应该怎么做？

- A. 更新风险登记册和制定风险应对计划**
- B. 审查风险管理计划
- C. 与所有团队成员分享更新的风险登记册
- D. 审查项目管理计划

答案：A

解析：识别到新的风险时，要重新对风险进行分析并制定应对计划。

56. 敏捷型项目大行其道，更多新的知识、更多变的需求，更多元的团队，等等，项目管理方法必须更加关注如何适应敏捷型项目，因此项目经理的关注点在于营造一个合作型的氛围，确保团队能应对变更，这是因为：

A. 整合已经没有象传统项目那么重要了

**B. 越是适应型的项目，越应该给予团队更多自主决策的机会**

C. 项目经理的知识难以满足敏捷型项目的需要

D. 在敏捷型项目中，项目经理容易被架空

答案：**B (排除法也可以选)**

解析：敏捷项目同样需要整合；敏捷强调团队参与决策和自组织团队。

57. 在一个关键活动开发期间，一名关键队成员宣布他将离开项目。这个**风险之前未作为风险清单的组成部分被识别到**。这个行为将可能影响到项目进度计划。项目经理应该怎么做？

- A. 与客户协商推迟项目交付日期
- B. 提出变更请求减少关键活动的复杂性
- C. 评价和评估对项目进度和成本的影响**
- D. 与人力资源部门安排一次紧急会议

答案：C

解析：识别到新的风险，应对风险进行定性和定量分析，再考虑如何应对。



58. 公司 A 向客户交付了一个项目。但是，在下一个项目中，客户没有将公司 A 列入合作名单中，公司 A 确定与客户的关系在上一个项目的执行过程中被破坏了。公司 A 的项目经理应使用什么工具或技术来确保与客户保持良好的关系。

**A. 在每个阶段结束时通过收集客户的反馈测量客户的满意度**

B. 联系客户确定不在名单中的原因

C. 在项目开始时创建质量管理计划

D. 在每个阶段结束时执行风险评估

答案：A

解析：收尾阶段一个很重要的工作是测量客户的满意度，具体见结束项目过程 PMBOK 123页。

59. 由于另外一位项目经理离职，你接手了他的项目。你所在的公司是一个**职能型的组织，不同部门之间互相充满敌意**。你负责的这个项目是一个大型的项目，项目活动均是公司之前没有接触过的。你发现项目文件还是比较齐全，包括项目章程、项目管理计划和工作分解结构等等。项目进度和预算均在计划内。然而，团队会议上的气氛总是很紧张，与会者即兴的发言充分表明他们对项目非常不满。**你和主要相关方评估了所有的主要项目文件，大家一致认为这些文件都还是很准确的**，但这种举措似乎没有解决实际问题。出现此种问题的最佳原因应该为：

- A. 团队成员之间存在个性冲突，需要你来发现并给予解决
- B. 此项目没有一个有效的发起人，所以没有较高的优先级
- C. 相关方对项目的完成结果存在不同的期望
- D. 公司的组织结构及动因妨碍了团队成员之间有效的协作**

答案：D

解析：造成该问题的原因是事业环境因素，即组织结构存在的固有特点。

60. 在一个固定总价合同的项目中，项目经理认为客户的最后一个变更请求可能会影响到项目进度，项目经理接下来应该怎么做？

A. 与关系人开会

B. 与团队开会

**C. 遵循变更控制流程**

D. 就合同剩余部分重新谈判

答案：C

解析：有变更先提变更请求或走变更流程。

61. 在项目执行期间，相关方向项目经理提供一份**已经批准**的变更请求，但项目经理却不知道这项请求。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 通知相关方变更控制流程
- B. 创建一个新的变更请求过程
- C. 拒绝变更请求
- D. 实施变更请求**

答案：D

解析：面对已批准的变更请求，必须无条件执行。

62. 客户希望在不改变完工日期的情况下完成额外工作。项目经理首先应该怎么做？

- A. 通知客户此时难以满足这项需求
- B. 实施变更。因为客户满意度是项目目标
- C. 上报高级管理层获得批准
- D. 签发变更请求，收集客户的需求，并评估对项目的影晌**

答案：D

解析：有变更先提变更请求或走变更流程。

63. 一名新项目经理在项目的某个阶段收尾结束后接受管理该项目。新项目经理怀疑在前一个阶段中存在延误。要确认这一点，项目经理应该审查下列哪一项？

- A. 经验教训
- B. 项目章程
- C. 进度绩效指数 (SPI)
- D. 工作绩效报告**

答案：D

解析：容易误选为C。应注意，项目可能分为多个阶段，项目经理接手时，可能已经完成了一个或者多个阶段，单看总的SPI并无法识别是前个阶段还是上上个阶段还是更靠前的阶段发生的延误。而且SPI与延误并不能严格对应。

64. 一个项目将在周末进行，并包含客户的员工资源，在周末的前三天，项目经理得知**资源经理拒绝**为其员工支付加班费。因此，必须重新安排该任务的进度。为避免这个问题，项目经理应该事先完成下列哪一项？

- A. 将加班费包含在项目预算中
- B. 告知客户周末完成这项任务的重要性
- C. 让客户的员工将加班情况通知他们的人力资源经理
- D. 识别所有项目相关方**

答案：D

解析：这是个相关方管理的问题。即使通知并无法保证资源经理能够同意为资源支付费用。只有识别，预测到该经理可能不支持给资源支付费用才有可能提前去做好相关的沟通说服工作。



65. 一个满足时间和预算要求的系统升级项目开始进行初步验收测试。出乎意料的是由于大量术语的运用，导致系统收到来自员工的低满意度评价。为避免这种情况，应该事先执行什么工作？
- A. 通过使用德尔菲研究识别最常用的术语
  - B. 在识别相关方的过程中，了解员工相关方群体的组织文化**
  - C. 向公司的高级信息技术管理层提交一份重要问题请单
  - D. 创建一个流程，让员工熟悉行业标准术语

答案：B

解析：相关方问题，相关方不支持项目，没有管理好相关方，选B。

66. 在发起人批准项目后，任命了项目经理。项目经理应首先审查下列哪一项？

A. 供应商合同

**B. 批准的项目章程**

C. 批准的项目预算

D. 客户要求

答案：**B**

解析：项目刚被批准，只有通过批准的项目章程可供查阅。见P75，指定项目章程，是第一个输出。

67. 一个多阶段项目**发起人离开公司**，项目文件已获得批准并满足其目标。资源预算已到位。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 在离开组织的发起人的主管同意下，评估项目的持续需求
  - B. 立即开始项目收尾过程
  - C. 检查与商业论证的符合性，如果有效则继续需求**
  - D. 延迟重新评估，直至项目结束资金已经完全使用

答案：C

解析：项目发起人是项目的批准人，项目发起人离开后最重要的是重新评价项目的商业价值，因此需要重新评价与商业论证的一致性。

68. 工程师发现了一种工艺，能够减少热销产品的浪费情况，公司总裁希望采用这种新工艺，但却担心成本问题。项目经理的下一步措施是什么？

A. 定义范围

**B. 准备商业论证**

C. 制定项目管理计划

D. 创建项目章程

答案：B

解析：商业论证是在项目决策前对项目的财务可行性，技术可行性，运营可行性进行分析研究。

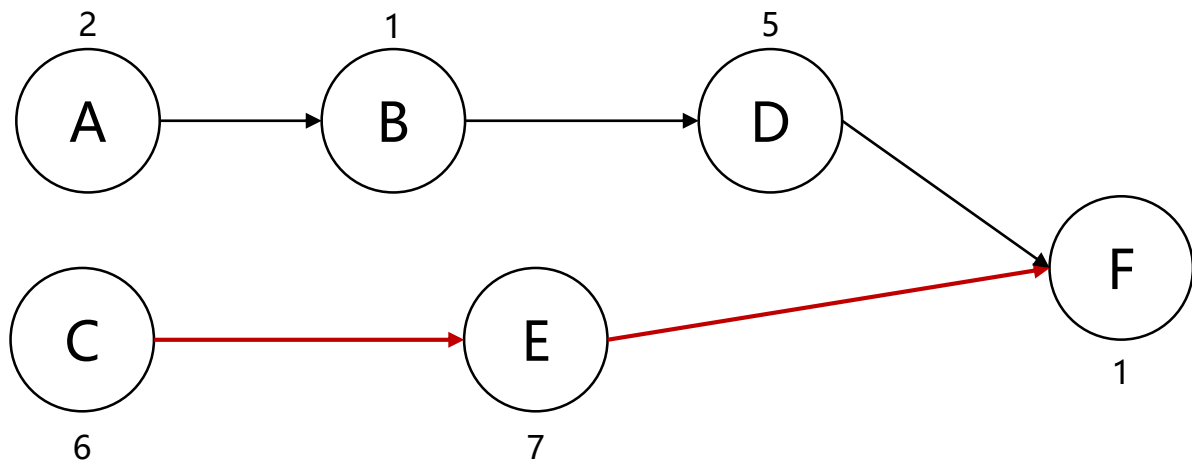
69. 一个项目可以分解为以下活动：如果某资源不可用，导致活动 A 延期六周，则对项目有什么影响？

- A. 项目会被延期 6 周
- B. 项目不会被延期
- C. 活动 F 将被延期 5 周开始
- D. 项目将被延期 1 周**

活动	紧前活动	持续时间（周）
A	开始	2
B	A	1
D	B	5
C	开始	6
E	C	7
F	D, E	1
结束	F	---

答案：D

解析：



70. 项目经理了解到一份获得批准的新标准将导致范围变更。为了确定谁应该接收变更请求相关信息。项目经理应该参考：

- A. 相关方登记册
- B. 沟通方法登记册
- C. 沟通管理计划
- D. 变更控制文件

答案：A

解析：

71. 项目经理安排了五名项目相关方召开的启动大会。每名项目相关方在组织中承担的职责不同。项目相关方在启动大会中的作用是什么？

- A. 正式签署同意该项目
- B. 对项目成功做出承诺**
- C. 为资源分配提供意见
- D. 识别项目风险

答案： **B**

解析：先看英文题干是kick-off meeting，属于开踢会议，故选B做出承诺。 **见下页**关于启动会议与开踢会议的特点和区别。



## 项目启动会

- Initiating Meeting
- 启动阶段结束时召开
- 内容：
  - 发布项目章程
  - 任命项目经理
  - 授予PM动用组织资源的权力
  - 宣布项目正式立项
  - .....

## 项目开工会

- Kick-Off Meeting
- 也叫项目开踢会
- 规划阶段结束，项目执行之前召开
- 内容：
  - 介绍项目目标和项目计划
  - 获取主要相关方的支持
  - 团队成员相互认识，获得成员承诺
  - 宣布项目进入执行阶段
  - .....

72. 一名新项目发起人接管一个处于执行阶段的项目。项目发起人要求项目经理停止同意项目资源时间表。相反，发起人将该任务分配给另一名团队成员。若要重新确立**控制权**，项目经理下一步应该做什么？

- A. 组织与项目发起人召开会议，确定新的批准流程
- B. 遵循新项目发起人的指标，将任务委托给团队成员
- C. 让项目发起人参考人力资源管理计划
- D. 让项目发起人参考项目章程中提供的职权**

答案：D

解析：项目章程对项目经理的职权作出定义（见下页）。

## 项目章程

### 相关知识

- 项目章程一旦批准意味着项目正式启动
- 发起人编制，或由发起人与项目经理一起合作编制
- 由发起人、PMO等批准
- 确立项目地位，授权PM使用组织资源

### 内容

- 项目的目的、目标和成功标准
- 主要可交付成果
- **高层级需求、范围、风险、进度（里程碑）、成本等**
- 关键相关方
- 项目经理职责职权
- .....

73. 在项目过程中，发生了一个意外。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前**被项目团队识别为一项潜在风险**。若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

**A. 查看风险登记册，并确定适当和既定的应对措施**

B. 分析该事件，包括对成本和时间的影响，并创建变更请求

C. 制定权变措施，并立即实施，尽可能减少成本超支

D. 执行敏感性分析，确定不同应对的成本超支灵活性

答案：A

解析：该风险之前已经被识别，属于已知风险，在执行前已经进行分析并规划应对措施，因此只需要查看风险登记册中的应对措施。权变措施是针对未识别风险作出的应对举措。敏感性分析是分析单个变量对项目整体的影响。

74. 指导委员会发现某项目的计划很差，希望终止该项目。项目经理被要求**启动项目收尾**。项目经理应该怎么做？

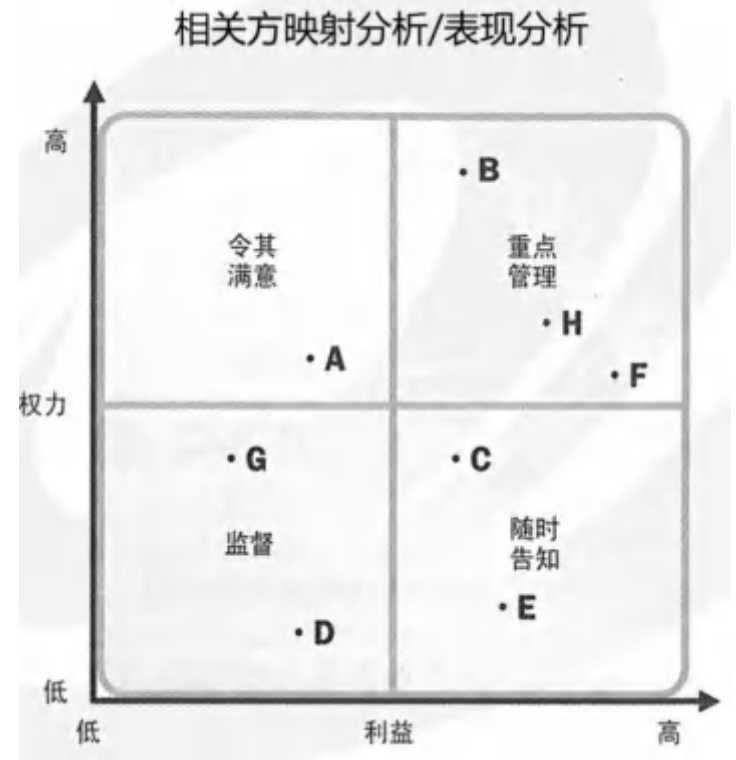
- A. 核实项目范围
- B. 发布项目信息
- C. 报告项目绩效结果
- D. 审查项目文件**

答案：D

解析：P121 项目收尾的输入 “项目文件”

75. 在项目**启动阶段**，项目经理得知相关方可能以多种积极和消极的方式影响项目，在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少相关方的人数
- B. 执行一项相关方分析，并按照权利、利益方格给相关方分组**
- C. 将管理行动集中在关键相关方上
- D. 更新风险登记册



答案：**B**

解析：P507 启动过程组-识别相关方-工具-相关方分析



76. 项目经理终止一份包含两部分设计报告的合作，因为第一部分不能满足工作说明书中的标准，在新一轮提议申请后，选择委员会将新合同授予另外一个设计师。在**合同收尾**过程中，项目经理应进行下列哪一项？

**A. 审查采购过程**

B. 更新项目管理计划

C. 将终止合同包含进经验教训文档中

D. 为终止的合同准备一份完工证明

答案：**A**

解析：题目所阐述的是，项目将设计部分外包给其他单位，也就是采购了设计服务。接着发现所选择的设计方的能力或者所做出的成果不符合要求，因此实际开展的是采购审计，采购审计既审计选择服务商的过程，也审计采购的绩效。



77. 项目经理开始管理一个新项目，并着手准备项目启动会议上的幻灯片演示文稿。项目经理对演示什么内容甚是忧虑。下列哪一项内容不应包含在项目经理的演示文稿中？

- A. 项目计划好的活动
- B. 不同项目阶段的资源分派
- C. 与项目实施有关的风险
- D. 经验教训**

答案：D

解析：题干英文kick-off meeting，项目刚开始，还没有经验教训，选D。  
ABC都可以在开踢会议上面介绍。

## 项目启动会

- Initiating Meeting
- 启动阶段结束时召开
- 内容：
  - ▶ 发布项目章程
  - ▶ 任命项目经理
  - ▶ 授予PM动用组织资源的权力
  - ▶ 宣布项目正式立项
  - ▶ .....

## 项目开工会

- Kick-Off Meeting
- 也叫项目开踢会
- 规划阶段结束，项目执行之前召开
- 内容：
  - ▶ 介绍项目目标和项目计划
  - ▶ 获取主要相关方的支持
  - ▶ 团队成员相互认识，获得成员承诺
  - ▶ 宣布项目进入执行阶段
  - ▶ .....

78. 偏差分析往往不够，因为在某个时间点即使发现偏差不存在，趋势仍然可能正在持续走坏，关于趋势分析的说法，错误的是：

- A. 帮助预测绩效
- B. 应尽早并定期开展
- C. 能改善项目实际成本**
- D. 可根据趋势分析结果提出必要的预防措施建议

答案：C

解析：实际成本AC为某个时点已经发生的成本，无法改变。趋势分析预测未来，并不能改变过去已发生的成本。

79. 项目团队完成了项目 A 的可交付成果，公司副总裁宣布项目 B 将分配给项目团队执行。项目 A 的可交付成果已完成，团队应能够**快速收尾项目 A**。为确保项目 A 的成功，项目经理应该采取下列哪一项？

- A. 执行项目 A 的总体质量评审
- B. 核实客户对可交付成果的验收**
- C. 审查范围核实文件
- D. 评价项目 A 对公司的影响

答案：**B**

解析：完成了可交付成果，为了收尾，首先应当完成对可交付成果的验收（范围确认）。排除法也可以选B。（收尾过程的工具）

80. 高层管理团队，项目发起人和项目经理在计划完工日期之前六个月终止一个项目。项目经理接下来应该怎么做？

A. 审查问题日志并尝试结束所有悬而未决的问题，如有的话

**B. 制定程序调查并记录原因**

C. 用经验教训和历史信息更新知识库

D. 解散团队成员，让其为其他项目工作

答案：B

解析：项目提前终止，首先应当调查终止的原因。（收尾过程的输出）

81. 在项目的**收尾阶段**，项目管理办公室要求评价项目使用的项目管理方法。项目经理应怎么做？

**A. 执行收尾**

B. 开展实施后分析

C. 制作项目收尾报告

D. 开展团队成员评价

答案：**A**

解析：对项目管理方法的评价不应当由项目团队来开展，项目组应继续开展收尾。

82. 项目提前结束。若要记录完成的工作量，项目经理下一步应该怎么做？

A. 核实范围过程

**B. 执行项目收尾**

C. 开展实施后审查

D. 合同收尾

答案：B

解析：继续执行收尾，项目工作量的记录等均属于收尾时所编制的项目报告的一部分。



83. 项目经理得知一名新团队成员完成了他们的第一个工作包。项目经理感到很吃惊，因为该工作包原本落后于进度计划，而现在却能按时完成。项目经理首先应该怎么做？

- A. 确认已对该工作包应用质量管理计划
- B. 祝贺该团队成员按时完成工作包
- C. 在接受工作包前核实范围**
- D. 更新项目进度计划

答案：C

解析：范围核实（确认范围）才是真正确认工作包是否已经完成并符合要求。做验收。

84. 在升级公司的会计应用程序项目中，项目经理每周发送一次有关项目状态以及后续活动的电子邮件。该应用程序的一位关键用户**抱怨应用程序停用影响他们的工作绩效**。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 按照计划活动继续工作
- B. 向主管报告关键用户的情况
- C. 审查相关方分析并更新包含该关键用户**
- D. 审查相关方分析并通知相关方将关键用户包含在所有有电子邮件中

答案：C

解析：相关方不支持项目问题，选C。

85. 项目经理**发送一封**与内部项目信息报告有关的**电子邮件**。项目经理应如何创建分发清单？

- A. 包含所有客户接口
- B. 包含所有项目团队成员
- C. 包含所有项目相关方
- D. 使用项目沟通管理计划**

答案：D

解析：按计划和流程做事。

86. 为了要完成某项目，项目经理从境外购买了一份基于该项目的技术规范标准。 请问该技术规范在购买成本属于下列哪一项？

- A. 评价成本
- B. 外部失败成本
- C. 内部失败成本
- D. 预防成本



答案： D

解析： 技术规范是用来打造高质量产品，属于预防成本。

87. 一个平衡矩阵组织中有一个项目涉及不同职能部门。当项目发生变更时，常会发生进度计划问题和项目延期。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 与项目发起人和项目相关方评估变更请求
- B. 建立包含关键项目相关方的变更控制委员会（CCB）**
- C. 更新沟通管理计划和相关方管理计划
- D. 在提交给项目发起人之前，和项目团队核实每个变更

答案：B

解析：解决问题先要建立流程，这才是长效解决机制。变更管理有问题，那么重要的是建立变更流程，选B。

88. 团队 1 在 2 周迭代中完成 30 个故事点，团队 2 只完成 15 个故事点，团队成员多于团队 1。你是两个团队的敏捷管理者。在这种情况下，你如何处理？

- A. 要求 Team 2 完成更多的故事点，比如团队 1。
- B. 增加团队 2 中的资源数量，以匹配团队 1 的故事点。
- C. 赞同故事点对团队来说是不同的，这是正常的。**
- D. 增加 2 队的奖金，激励他们完成更多的故事。

答案：C

解析：每个团队对故事点的定义不一样，不能在团队之间进行比较。

89. 在一个关键项目阶段中，由于团队成员之间的内部冲突导致团队绩效下降，冲突的原因不明，但是问题必须解决。项目经理接下来应该怎么做？

**A. 与每名团队成员分别谈话，了解冲突的原因并解决问题**

B. 项目经理行使职权，并在不产生能够影响项目履行的其他问题情况下强迫团队继续工作

C. 与每名团队成员分别谈话，了解冲突的原因，并允许他们自己解决冲突

D. 将该问题上报给指导委员会

答案：A

解析：最佳选择：解决问题。看英文更清楚。C不一定是自己能解决的问题或冲突。



90. 一家公司的仓储设施受到风暴影响，这对项目的完成日期和里程碑产生不利影响。项目经理应查阅哪一份文件来找到将解决这种情况的**这些人员角色和职责**？

- A. 相关方管理计划
- B. 风险管理计划**
- C. 资源管理计划
- D. 沟通管理计划

#### 11.1.3.1 风险管理计划

风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。风险管理计划可包括以下部分或全部内容：

- ◆ **风险管理战略**。描述用于管理本项目的风险的一般方法。
- ◆ **方法论**。确定用于开展本项目的风险管理的具体方法、工具及数据来源。
- ◆ **角色与职责**。确定每项风险管理活动的领导者、支持者和团队成员，并明确他们的职责。
- ◆ **资金**。确定开展项目风险管理活动所需的资金，并制定应急储备和管理储备的使用方案。

答案： **B**

解析： PMBOK11.1.3.1 风险管理活动成员的角色和职责在风险管理计划中定义。

91. 在为一个大型项目开展风险分析时，项目团队创建了一个用于模拟的项目模型。计算与成本估算和活动工期等输入值迭代。然后从这些迭代中计算出概率分布。这属于哪一项技术的表述？

- A. 趋势分析
- B. 赫茨伯格的模拟方法
- C. 德尔菲技术
- D. 蒙特卡洛分析**

答案：D

解析：对蒙特卡洛模拟的描述。PmBok P433

92. 项目经理得知一款软件可以提高当前和未来项目的效率，但由于公司刚刚采用这款软件，工程师还不熟悉该软件，项目经理于是决定派遣高级工程师替换原来的项目工程师。项目经理采用了何种风险策略？

- A. 减轻
- B. 增强**
- C. 开拓
- D. 分享

答案： B

解析： 高级工程师更熟悉，有利于抓住机遇（提高发生概率）

93. 在项目开始时，定义并批准了一份沟通管理计划。在喝咖啡的时候，项目经理听说有一些**项目相关方认为该管理计划可能存在问题**。项目经理如何确保解决这些问题？

- A. 审查责任分配矩阵（RAM）
- B. 在项目内部网站发布所有更新
- C. 管理相关方参与项目的程度
- D. 更新沟通管理计划**

答案：D

解析：沟通是根据相关方沟通需求来的，相关方都有意见了，现在问你怎么解决，答案中如果有问题日志，或者跟相关方沟通选项可以选，但是没有，选更新沟通来管理计划来解决问题。

94. 一个新项目已经启动，且已识别许多相关方，但每名相关方对项目范围、预算和进度的期望值不同，应该使用一下哪项工具来为**相关方可能产生的影响排定优先级**？

- A. 信息发布计划
- B. 权力/利益方格**
- C. 沟通需求分析
- D. 人际关系技巧

答案：**B**

解析：相关方排序分级的工具：**权力利益方格**。

◆ **权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格。**基于相关方的职权级别（权力）、对项目成果的关注程度（利益）、对项目成果的影响能力（影响），或改变项目计划或执行的能力，每一种方格都可用于对相关方进行分类。对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目，或相关方之间的关系很简单的项目，这些分类模型非常实用。

95. 项目经理领导着一支包括其本人在内的 12 名成员组成的跨职能团队。在创建沟通管理计划时，团队确定出两名额外的项目相关方。这两名额外的项目相关方是项目发起人以及公司副总裁。潜在的沟通渠道有多少个？

A. 24

**B. 91**

C. 14

D. 78

答案：B

解析： $14*(14-1)/2=91$ 。

96. 在得知团队中发生冲突之后，项目经理尝试通过**强调团队达成共识的方面，而不强调未达成共识的方面**来解决冲突。这属于以下哪一种冲突解决技术的范例

- A. 妥协/调解
- B. 缓解/包容**
- C. 合作/解决问题
- D. 撤退/回避

答案：**B**

解析：求同存异 — 缓解。（见下页）



## 常用的五种冲突解决方法

**撤退/回避：**一方撤出，躲开，拖延，推给别人处理

**缓解/包容：**求同存异，减轻

**妥协/调解：**各方各让一步

**强迫/命令：**推行一方观念，另一方服从，利用权力强行解决紧急问题

**合作/解决问题：**综合考虑各种意见，各方达成一致

97. 出于个人原因，项目发起人通知项目经理更换表现良好的团队成员。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 与发起人讨论重新考虑这个请求，因为团队成员表现良好，对项目成功有价值
- B. 只有对项目有利，才接受项目发起人的请求
- C. 接受项目发起人的请求，并使用合格资源更换团队成员
- D. 忽视项目发起人的请求，因为项目经理负责该资源

答案：A

解析：**项目经理需要使用软技能对发起人施加影响力。**

实际上是一个相关方管理的问题，撤换人员可能因为对方对这个项目不再重视或不了解该成员对项目的重要性，因此需要通过沟通技能进行说服。

98. 在一个职能型组织中工作的项目经理希望为项目组建一支强大的项目团队，而职能经理们有他们自己的优先顺序，**没有提供最有经验的资源**。项目经理接下来应该怎么做？

**A. 审查角色和职责并更新培训需求**

- B. 查询人力资源管理计划，核实这些情况，并开展团队绩效评估
- C. 执行整体变更控制流程，调整项目范围以适合可用的资源
- D. 更新项目基准，并与相关方沟通人员配备问题造成的延期

答案：**A**

解析：**能力不足首选培训**。在一个职能型组织中，派谁是由职能经理决定的，在无法改变获取的资源的情况下，需要通过建设团队（一个管理过程）来提升团队的能力，培训正是建设团队的一个工具。

99. 一个向外国交付设备的项目正处于规划阶段，目前，该国存在不稳定风险。这种社会不稳定性对项目构成多种风险。为减轻这些风险，项目经理应该怎么做？

- A. 取消项目
- B. 为此项目购买保险
- C. 与当地银行协商通过信用证付款
- D. 在合同中包含令公司免交和少交各项费用的具体条款**

答案：D

解析：A是规避，B和C是转移，D才是减轻。

100. 团队不能遵循项目技术规范。但是，没有这个问题的正式报告。结果，项目经理无法确认团队是否有执行工作的技术能力。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 申请由质量保证团队进行质量审计审查
- B. 执行质量控制流程
- C. 与项目发起人审查这种情况
- D. 询问团队成员有关他们满足项目要求的技术问题

答案：A

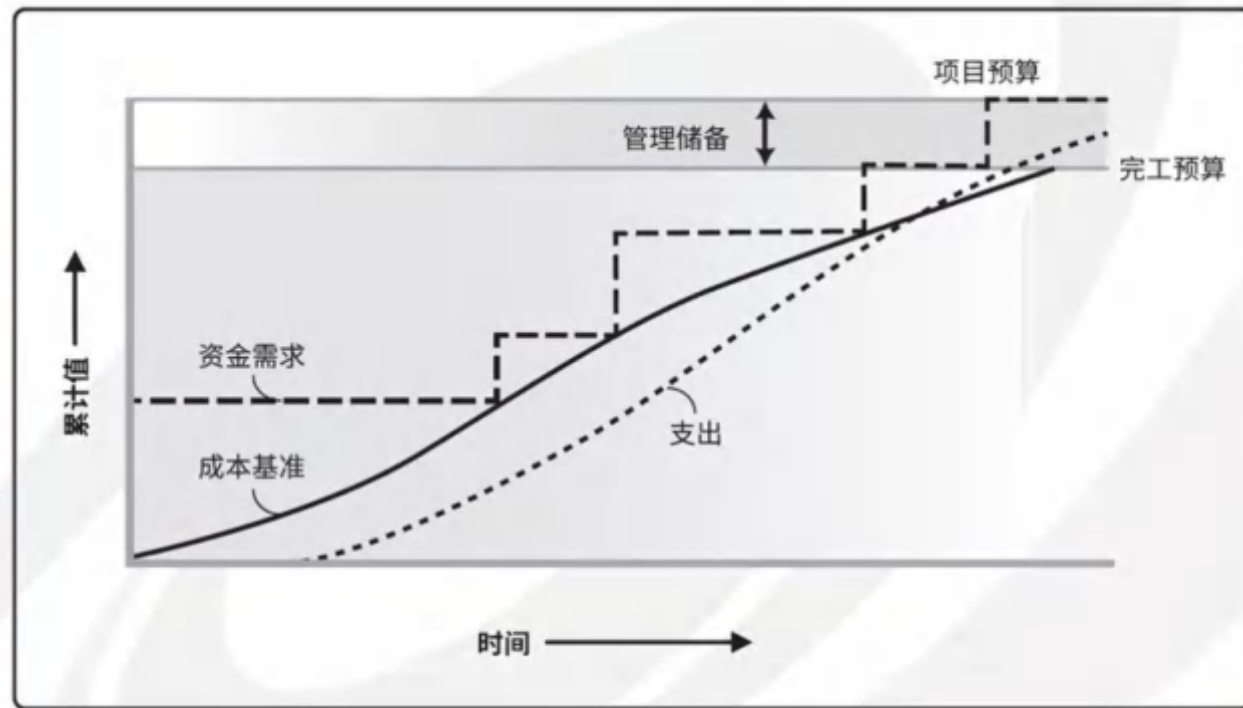
解析：质量审计是对团队是否（具有能力）严格执行管理过程的遵守程度的审查。

101. 项目工期为五个月。项目最初费用拨款总额为 30,000 美元，目前明显处于第三个月。项目前两个月的总支出为 12,500 美元。项目完工部分超前于进度**符合预算**。项目的成本差异是多少？

- A. 大于零
- B. 小于零
- C. 零**
- D. 一

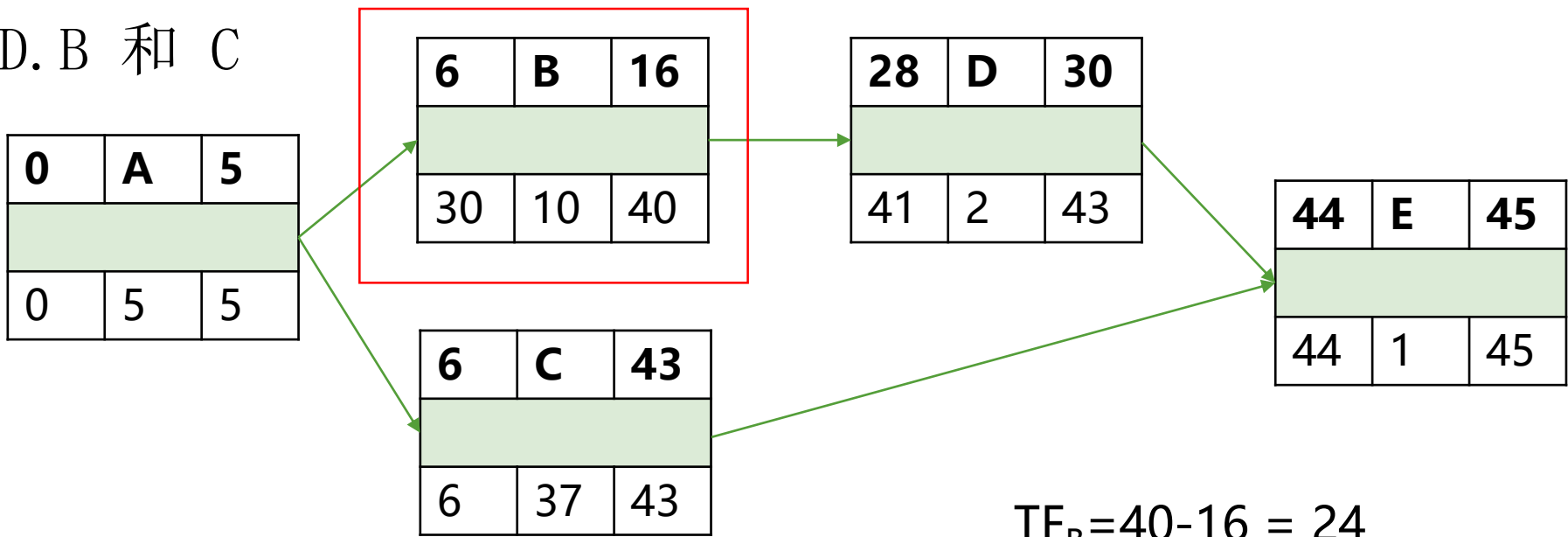
答案：C

解析：符合预算，因此成本偏差为0。



102. 如果任务 B 有 12 天的自由时差，而且有 24 天的总时差。假设其最早开始日期被推迟 26 天，那么项目的完工日期将会受到什么影响？

- A. 该任务将不再位于关键路径上
- B. 紧后活动的开始日期将被延后 14 天
- C. 项目的完工日期将会延后 2 天**
- D. B 和 C



$$TF_B = 40 - 16 = 24$$

$$FF_B = 28 - 16 = 12$$



0	A	5
0	5	5

6 32	B	16 42
30 32	10	40 42

28 42	D	30 44
40 42	2	42 44

6	C	42
6 8	36	42 44

42 44	E	45 47
42 44	3	45 47

103. 项目 X 已完成 60%，落后于进度且超出预算，由于其他更高优先级的项目，项目发起人已经撤出资金，而且部门经理已经将所有团队成员分配给项目 Y，项目经理应该怎么做？

A. 修订项目管理计划，把变化反映在范围中

B. 为项目 Y 召开一次会议

**C. 记录并存档项目 X 的经验教训**

D. 为项目 X 计算 EAC 和 ETC

答案：C

解析：项目经理应当开展收尾工作，只有 C 是属于收尾工作。

104. 项目进度绩效指数为 0.86，因果分析之后，项目经理发现时间都花在返工上了，结果可交付成果被拒绝，因为项目团队不遵循文件标准。项目经理应使用什么策略来解决这个问题？

- A. 批准额外时间进行文件返工
- B. 确保实施质量保证，执行相应的进度压缩技巧**
- C. 创建变更请求，向团队提供额外的时间执行返工
- D. 分配有经验的资源代替目前资源

答案：B

解析：题干一直在说质量问题。直接问题是进度落后，根本原因是没有遵循质量保证程序造成返工。解决办法就是保证遵循质量标准，然后通过赶工把之前落后的进度赶上去。

105. 项目经理接管一个处于执行阶段的项目。某些项目成员处于寻找其他任务的过程，由于内部团队冲突想要离开项目团队。若要了解冲突的原因并找到解决方案，应该使用什么方法？

- A. 缓解
- B. 妥协
- C. 强迫
- D. 合作**

答案：D

解析：合作是最好的解决冲突的办法。

106. 通过使用保险来转移风险是可行的。假设某固定资产总价值是 300 万元，该资产受到破坏的概率是 2.5%。若购买保险，则保险费用是 4 万元。请问，在这种情况下值得去购买保险吗？

- A. 由于保险费用等于资产可能损失的费用，所以购买保险没什么优点
- B. 由于保险费用低于损失预期值，所以最好是购买保险**
- C. 由于保险费用低于损失预期值，卖保险不可取
- D. 从给出的信息无法判断

答案：B

解析：EMV（预期货币价值）=  $300 * 2.5\% = 7.5 > 4$ ，因此应当买保险。

107. 客户在接受设计之后提出了一项**范围变更请求**。这个变更可能对许多项目组成部分产生影响。项目经理最适当的回应是什么？

- A. 说服客户推迟变更
- B. 对此变更造成费用和进度的影响进行详细的分析，并召开项目团队会议
- C. 如果该变更十分关键，则进行变更，并通知变更控制委员会
- D. 估算变更对于成本和进度的影响，在实施变更之前获得批准**

答案：**D**

解析：变更前分析影响并获得批准。B没有D全面。

108. 某团队采用敏捷的产品开发方法开发软件产品，董事长承诺给予足够的资金支持，但是项目开工后不久，组织突然通知预算将削减 30%，该变故对项目的影响最可能是：

A. 项目范围应保持不变

**B. 应对产品功能需求重新排列实施的优先级**

C. 按照原来的优先级开展，到截止时间完成什么就发布什么

D. 项目成本应保持不变

答案： B

解析： **有些非功能优先级降低，功能性需求的优先级抬升。** 每个功能满足一定的需求，在投资不足的情况下，可能需要重新排列需求优先级，其中有可能把某些重要但是功能点实施起来成本比较高的原来级别高的需求降级。



109. 敏捷项目的最不喜欢的合同类型是,

- A. 时间和材料合同
- B. 分阶段合同。
- C. 敏捷迭代合同。
- D. 固定价格合同。**

答案: **D**

解析: 拥抱变化

110. 一家组织和分包商已经识别出对项目的一项潜在积极影响。项目经理被要求制定应对积极影响的措施。项目经理需要做什么？

- A. 调查选择方案, 与分包商建立风险分享合作关系, 共同管理机会
- B. 减轻风险, 保证项目处于范围之内
- C. 什么都不做, 遵守项目章程
- D. 将该机会提交给项目发起人制定下一步措施

答案：A

解析：一个分享机会的场景，只有A是在说机遇的应对策略：分享。

111. 虽然项目相关方认为预算已经足够了，但是项目进行到一半时，成本绩效指数(CPI)为 0.7。为了找出原因，几名项目相关方审计该项目，发现该项目的成本预算是用类比估算法做出的。虽然项目估算是活动估算累加得出的，但是项目相关方认为估算时忽略了一些东西，下列哪项是忽略的内容？

- A. 应使用估算成本衡量成本绩效指数 (CPI)
- B. 应使用进度绩效指数(SPI)，而不是成本绩效指数(CPI)
- C. 应使用自下而上估算法**
- D. 未考虑历史数据

答案：C

解析：整体而言自下而上的估算最准确。

112. 买方向卖方提供了项目的工作范围。项目经理召开投标人会议。这是在下列哪一个过程中执行的活动？

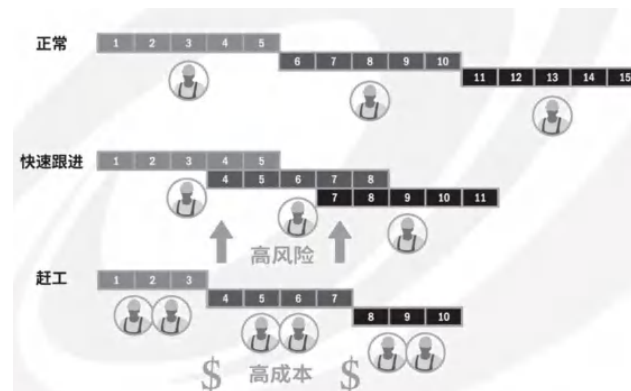
- A. 实施采购
- B. 计划采购
- C. 管理采购
- D. 结束采购

答案：A

解析：投标人会议属于实施采购阶段用于澄清采购文件中疑问的工具。

113. 在项目执行阶段，项目经理意识到关键路线上的某个任务延期了。项目经理决定**快速跟进**关键路线活动。这项决定对项目的可能影响是什么？

- A. 项目将与进度保持一致，但是成本和风险都将比较高
- B. 项目将保持在预算内，但是时间和风险都将比较高
- C. 项目的风险较低，但是成本和时间都将比较高
- D. 项目将与进度保持一致，并将保持在预算之内，但是风险比较高**



答案：D

解析：快速跟进目的是加快进度，与赶工相比，可能增加成本，但是由于将串行工作改为并行，会带来质量风险。主要增加风险，选D更好一点。

114. 在一个软件开发项目中，开发人员发现一个可以提高速度的新工具。项目经理分析发现这种新工具能够缩短当前开发阶段 20%，并节省10%的项目成本。在变更控制委员会批准之后，项目经理修订了项目进度。这属于哪种风险应对类型？

A. 开拓

B. 接受

C. 增强

D. 转移

答案：A

解析：采用该工具后，目标就达成，因此属于开拓。开拓是将机会增大到100%。

P455

115. 公司决定推出一项新产品来增加公司收入。项目经理被选择来管理这个项目。下列哪一份文件中可以找到高层次需求和相关方期望？

- A. 项目管理计划
- B. 项目章程**
- C. 相关方登记册
- D. 活动清单

答案： B

解析： 高层次 — 项目章程。（见下页）

#### 4.1.3.1 项目章程

项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息，例如：

- ◆ 项目目的；
- ◆ 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- ◆ 高层级需求；
- ◆ 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- ◆ 整体项目风险；
- ◆ 总体里程碑进度计划；
- ◆ 预先批准的财务资源；
- ◆ 关键相关方名单；
- ◆ 项目审批要求（例如，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（例如，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。

项目章程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。



116. 一个项目的 CPI 比较稳定。项目发起人增加了十个附加活动，对该项目的 CPI 有什么影响？

- A. CPI 变好
- B. CPI 变坏
- C. CPI 不变
- D. 无法确定**

答案：D

解析：CPI取决于完成工作量与完成工作的实际成本之间的大小关系。

如果是指对**未来CPI**有什么影响，则无法确定；

如果是指对现在**当前CPI**有什么影响，则不变。

117. 在项目执行期间，**团队成员提出纠正措施**，帮助满足客户提出的需求。项目经理应该怎么做？

A. 将其包含在经验教训数据库中

**B. 遵循变更管理计划**

C. 将其正确地记录在问题日志中

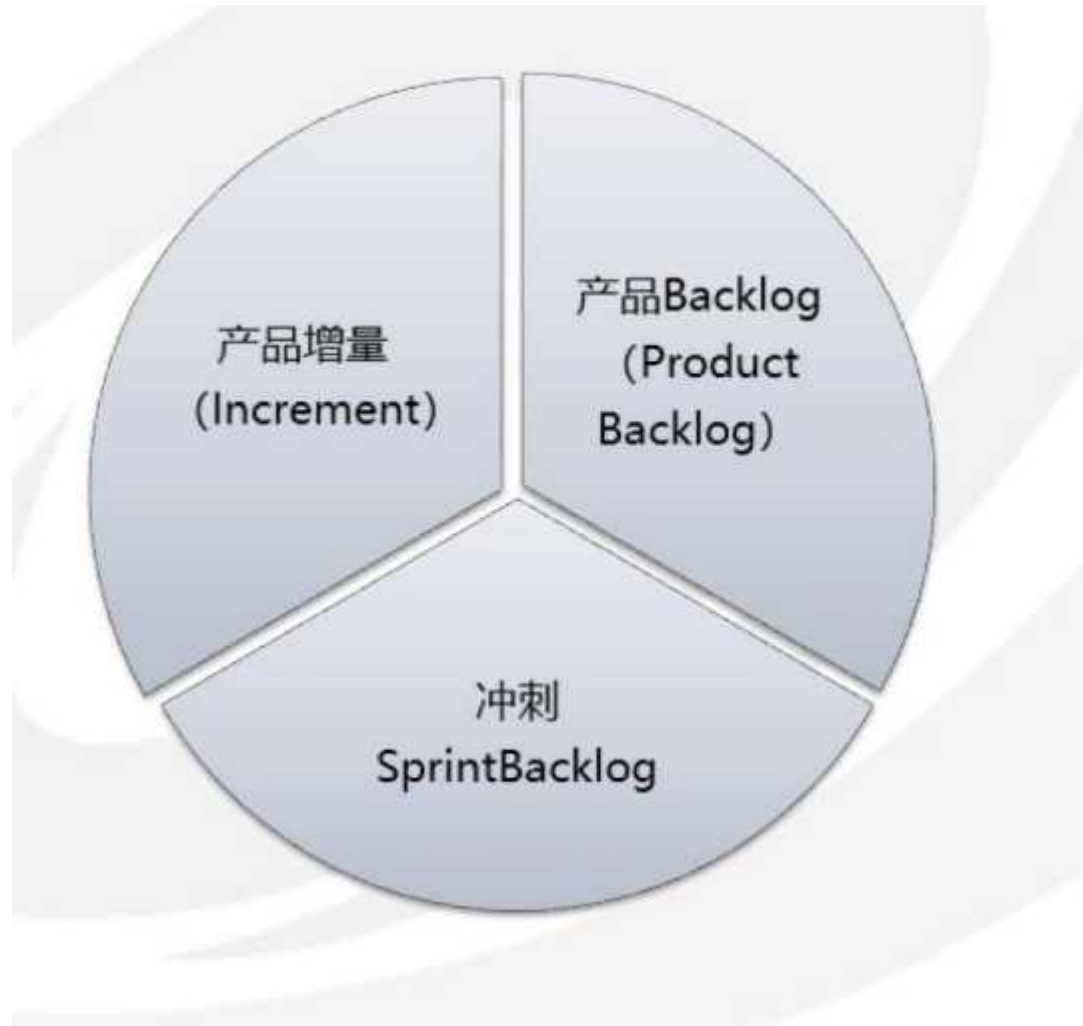
D. 更新项目管理计划

答案：**B**

解析：有变更提变更请求或走变更流程。

118. 首先为客户提供最有价值的需求，让客户满意，因为他们开始意识到利益。这种产品交付被称为

- A. 迅速交货。
- B. 快速交货。
- C. 以上均无。
- D. 增量交付。**



答案：D

解析：

119. 一家公司的组织形式是每个职能经理负责各自的项目部分。在这种类型的组织中,项目经理的典型角色是什么?

**A. 协调员和联络员**

B. 分包商

C. 主管

D. 项目组合经理

答案: **A**

解析: 这种结构是职能型结构, 项目经理一般不是专职的, 作为联络员或者协调员。

120. 一个为期五年的项目进行到一半，虽然团队绩效没有问题，项目经理担心团队士气低落，项目经理应该怎么做才能保持团队受到激励？

- A. 在项目问题日志中记录任何问题
- B. 确保项目的 RACI 图准确
- C. 使用德尔菲技术
- D. 完成团队绩效评估**

答案：D

解析：题干在描述建设团队过程，只有D与团队建设过程有关系（输出）。

开展团队绩效评估后，能够给团队提供关于他们获得成绩的反馈，让团队可以感知到他们所获得的成绩并因此受到奖励和鼓舞。

121. 医院希望实施一个病例系统。一家顾问公司的项目经理将制作项目章程。项目经理需要下列哪一项来制作项目章程？

**A. 项目商业论证和组织过程资产**

B. 项目商业论证和过程改进计划

C. 事业环境因素和质量管理计划

D. 商业论证和风险管理计划

答案：A

解析：制定项目章程过程的输入。

122. 按照项目技术规范，人力资源(HR)信息系统已完成。在一次使用新HR系统后**人力资源经理表示旧系统比新系统提供更多的信息**。若要防止这种情况，项目经理应该做什么？

A. 制定应急计划

**B. 运行适当的相关方分析**

C. 创建工作分析结构

D. 提出一项变更请求

答案：**B**

解析：相关方的期望，相关方不满意，相关方管理领域。

应尽早开展相关方分析，了解人力资源经理对该项目的态度和期望。



123. 一个复杂项目的项目经理正在从事风险应对规划活动。作为风险管理方面的专家，项目经理考虑选择风险转移方案，**风险转移**的主要影响是什么？

- A. 项目经理不再负责项目成果
- B. 涉及到为承担风险的一方支付额外费用**
- C. 涉及向风险承担的一方转移项目管理责任
- D. 项目经理不能执行风险转移

答案：**B**

解析：**转移风险要承担一部分的费用**，但是并非转移项目管理的责任，从分包的角度看，总包方要对分包的质量负连带责任。

124. 项目经理希望**监控管理质量有效性**。要做到这一点, 他们应该实施哪项工具和技术?

- A. 检查
- B. 质量分析
- C. 绩效审查
- D. 质量审计**

答案: **D**

解析: **题干中描述管理质量, D是管理质量工具。**

质量审计就是对质量保证过程进行监控, 手段主要是通过查验各种质量记录来判断是否按照标准和规程去操作;

125. 在产品开发项目期间，所有客户沟通都是根据合同完成的。但**当前客户并不同意项目经理所描述的项目范围**，若要确定合规性，那么项目经理应该怎么做？

- A. 与客户开会并约定新的验收标准
- B. 使用需求跟踪矩阵
- C. 查阅项目范围说明书**
- D. 收集技术工作绩效数据，揭示绩效差距

答案：C

解析：验收标准是项目范围说明书的一部分。

126. **项目相关方坚持要增加项目需求**。项目经理希望满足该需求，但是许多需求超出预算并会使项目基准偏移。项目经理接下来应该怎么做？

A. 估算并批准与商业需求一致的请求

**B. 提交变更控制委员会 (CCB) 审议**

C. 召开项目会议，依据项目范围说明书评审请求

D. 通知项目发起人

答案： **B**

解析： 有变更提变更请求或走变更流程。

127. 为过程管理及审查之前的项目的需要，新项目经理编制相关方登记册。项目经理应该使用下列哪一项作为相关方登记册的参考？

- A. 显示审计管理流程所有步骤的多职能流程图
- B. 之前项目记录中的沟通管理计划
- C. 新项目的详细章程**
- D. 审计管理流程的客户调查数据

答案：C

解析：项目章程里面有关键相关方名单。

128. 管理层要求敏捷团队制定一个详细的项目计划。敏捷教练的反应应该是：

- A. 告诉管理层，敏捷项目不需要这个计划。
- B. 要求团队停止工作，并准备详细的项目计划。
- C. 准备详细的项目计划。
- D. 抓住机会，向高级管理人员学习敏捷原则。**

答案：**D**(Take the opportunity to educate the senior management on agile principles)

解析：

129. 敏捷方法以未完项来代表尚待完成的工作，与预测型生命周期项目一样，在进度控制过程中，也需要开展进度数据的分析，对于敏捷方法，其一般采用**进度数据分析工具**是：

A. 燃尽图

B. 挣值法

C. 偏差分析

D. 根本原因分析

答案：A

解析：燃尽图是敏捷里面监控项目进度的可视化工具。



130. 成本储备应:

- A. 隐蔽, 以防止管理层不批准该项资金
- B. 加到每项任务上, 以防止客户知道该储备金的存在
- C. 由管理层掌握, 用来填补成本超支
- D. 加到项目的基本成本上, 用来解决风险问题**

答案: **D**

解析: **成本的储备为了应对风险, 应该明示。** 应急储备为项目经理管理, 管理储备为管理层管理。

131. 项目经理对一项新服务有个创意，能让其公司在一个新细分市场中开展业务。经过咨询、联网、市场分析和项目评估后，项目经理认为存在进一步定义该项新服务创意的基础。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 识别风险
- B. 收集要求
- C. 定义高层次范围**
- D. 创建工作分解结构

答案：C

解析：只有C是项目章程有关，题干主要在叙述商业论证，接下来应该制定项目章程。

132. 某项目经理将要完成一个新产品开发项目的**规划过程**，在进入执行过程组之前需要完成的重要里程碑是什么？

- A. 最终确定项目章程
- B. 接收项目资金以开始执行
- C. 获得发起人和相关方的批准**
- D. 执行相关方管理策略

答案：C

解析：项目管理计划需要被批准。

133. 某项目经理目前负责一个项目，旨在推出一项新的网络服务。项目经理计划让支持团队执行此项目工作。支持团队由于不具备必要的专业知识而**不愿承担工作**，并声称他们从未听说过该项目。该问题的根本原因是什么？

A. 未实施沟通计划

**B. 项目经理未能让所有相关方参与进来**

C. 支持团队不愿承担此项工作

D. 项目经理未对缺乏专业的知识风险加以识别

答案：**B**

解析：相关方不支持项目，属于相关方管理的问题。

134. 项目经理的资源有限，**无法获得更多资源**。当前项目已经出现延期，请问项目经理应该如何做才能不令项目完成时间延期？

- A. 资源平滑
- B. 资源平衡
- C. 快速跟进**
- D. 赶工



答案：**C**

解析：资源优化不能解决进度问题，资源有限不能赶工，故选C。

135. 项目经理获得供应商回复，**并选择了一名供应商**提供项目的其中一个关键组成部分。项目经理完成的是下列哪个过程？

- A. 控制采购
- B. 指导和管理项目工作
- C. 规划采购管理
- D. 实施采购**

答案：**D**

解析：实施采购：招标、投标、评标、授标四部分。

136. 某个施工项目进入第三周，承包商发现一段地下水管道没有包含在合同范围内，他们接到客户代表的口头指示，将水管改向绕出施工工地，承包商下一步应该怎么做？

- A. 按指示将水管改向
- B. 提交变更请求
- C. 分析变更要求**
- D. 提出索赔

答案：**C (先分析评估，再决策，再行动)**

解析：相关方提出变更请求后项目团队应先分析请求及带来的影响，如果认为不可行应向相关方说明原因。

137. 在变更控制中项目计划很重要是因为项目计划

- A. 提供了变更管理的基准线**
- B. 提供了有关项目业绩的信息
- C. 警示项目团队在将来可能产生问题的方面
- D. 被预期在项目整个过程中会变更

答案：A

解析：项目管理计划提供了基准，所谓变更就是对计划和基准的变更。



138. 一名团队成员识别到分配给他们的其中一个任务处于项目的关键路径上，很可能延期，项目经理应该立即做什么？

**A. 审查风险登记册并在需要时更新**

B. 为该任务分配额外资源

C. 准备一份更新的项目进度计划，并创建基准

D. 将该问题与项目发起人沟通

答案：A

解析：项目可能延期属于一项风险，应予以记录。

139. 项目发起人要求项目团队更改信息技术资源，为了确定如何继续项目，项目经理应参考哪一份文件？

- A. 变更管理计划
- B. 资源计划
- C. 风险管理计划
- D. 应急计划

答案：A

解析：有变更提变更请求或走变更流程。

人力资源作出调整后，势必会影响进度等，因此需要开展变更控制流程。

140. 项目团队识别到一个紧急事件，要求立即进行变更。由于进度有限制，没有足够的时间按规定进行变更控制流程。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 停止项目，直到变更获得变更控制委员会的批准为止
- B. 建立新的变更控制委员会来评估变更
- C. 通知项目发起人并询问意见
- D. 首先记录变更，并在之后获得变更控制委员会的批准**

答案：D

解析：有变更提变更请求或走变更流程。没有时间走流程，以后也需要补办手续。总之变更需要受控。

141. 团队成员都在执行他们熟悉的业务，而避开他们不熟悉的流程。这在团队中形成了一定的冲突。项目经理应该怎么做才能解决这个问题？

- A. 分配明确的角色和职责**
- B. 与团队成员的直接上司进行谈话
- C. 与团队成员协商
- D. 获得项目发起人的澄清

答案：A

解析：明确责任和职责(RACI矩阵)，在这个基础上，对不熟悉的流程可以通过培训等来解决。

142. 该项目的教训是在整个项目中对历史信息的不恰当运用，那么应使用以下何种工具来找到这个问题的原因呢？

- A. 鱼骨图
- B. 控制图
- C. 流程图
- D. 直方图

答案：A

解析：鱼骨图找根本原因。

143. 一个交付产品原型的项目符合进度计划。但是，实际成本却超过估算成本。项目经理必须确定产品**质量的过程是否稳定**并且可预测。项目经理应该使用下列哪一种工具？

A. 立场分析

**B. 控制图**

C. 关键路径

D. 标杆对照

答案：**B**

解析：过程是否稳定 — 控制图。

144. 一位新雇用的项目经理接受任命管理**三个收尾项目**。这些项目都已完成，正要进行最终审查。可项目经理发现，在项目的五个阶段中，没有任何一个是在执行审查的基础上做出继续/不继续的决定。应该做什么？

A. 确认所有完成的文档并宣布项目结束

B. 召集每个项目的相关方开会，计划弥补遗漏的项目阶段审查

**C. 确认文档审核完成以及每个阶段可交付成果的验收、记录经验教训、对所有项目执行最终审查并存档项目文档**

D. 这些项目收尾工作不会增加任何价值，且浪费了可应用于其他项目的时间

答案：C

解析：执行项目收尾需要开展的工作，至于所发现的问题，可以作为经验教训进行总结和记录。

145. 在与项目团队进行估算讨论期间，项目经理被告知某项活动在最好情况下能够在 4 天内完成，最坏情况下能够在 9 天内完成，但最可能得需要花 5 天完成。使用三点估算，这项活动预期多少天？

- A. 4 天    B. 5 天    **C. 5.5 天**    D. 6.5 天

答案：C

解析：  $(4+9+4*5)/6=5.5$ 。



146. 在项目发起人同意变更之后，项目经理记录，提交并批准变更。这项变更对本项目有利，但是对另一个无关的项目造成不利影响，项目经理应该做什么来避免这个问题？

A. 在项目进入执行阶段后限制变更

**B. 与团队一起评估变更的影响**

C. 批准变更之前执行风险评估

D. 批准变更请求之前与变更控制委员会一起评审所有变更

答案：**B**

解析：问题出在批准变更前没有进行影响分析。

147. 项目团队由来自多个不同国家的供应商和团队组成，在项目经理认识到由于存在文化和语言差异，**项目团队缺乏凝聚力**。项目经理应该怎么做来尽可能提高绩效？

- A. 使用人际交往工具
- B. 应用冲突管理技术
- C. 推动团队建设活动**
- D. 实施项目绩效评估

答案：**C**

解析：缺乏凝聚力是在说团队建设过程。

148. 在收到第一个项目成果后，客户表示一个重要的功能缺失导致项目将不能实现目标。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 实施变更，因为它只是一个小的修改
- B. 实施变更，因为它会影响项目目标
- C. 不实施变更，因为它会导致项目进度延迟
- D. 实施变更，但应先通过变更控制流程批准**

答案：D

解析：有变更提变更请求或走变更流程。

149. 在项目工作完成后，与客户一起召开会议交付四个**项目成果**。客户接受四个成果中的两个，并表明剩余**两个产品不满足需求**。交付产品之前，项目经理应该遵循哪个流程来确保与客户期望保持一致？

- A. **控制质量**
- B. 执行质量保证
- C. 执行质量控制测量
- D. 执行质量审计

答案：**A**

解析：题干描述控制质量过程，控制质量的输出“核实可交付成果”

150. 工作分解结构建立后，项目经理通过头脑风暴发启动了识别风险过程。该过程指出了一些潜在风险。项目经理应该怎么做？

- A. 更改项目范围以回避风险
- B. 接受风险并将其预期值纳入项目预算
- C. 确定潜在响应**
- D. 实施变通方案以回避风险

答案：C

解析：识别风险后，应该分析、规划应对措施。

151. 来自公司质量控制部门的检查报告发现**有些可交付成果不满足技术规范**，项目经理应该怎么做？

- A. 分析数据，改善质量保证活动并更新项目管理计划
- B. 与相关方协商质量技术规范标准
- C. 提交变更请求纠正交付成果**
- D. 用新的质量技术规范重复测验

答案：C

解析：发现质量不符合要求首先是纠正，这个是治标的问题。接着才是解决治本的系统性问题（比如没有遵守质量保证流程或者质量流程本身有问题），则需要通过质量审计发现问题或者通过过程改进来改善流程。**如果题干写大量缺陷，则选A。**

152. 下列哪一份项目文件中记录**相关方风险容忍度**的修订结果？

- A. 项目章程
- B. 项目范围说明书
- C. 风险管理计划**
- D. 风险登记册

答案：C

解析：PMBOK 11.1.3.1 **风险管理计划**：

相关方风险偏好。应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。特别是，应该针对每个项目目标，把相关方的**风险偏好表述成可测量的风险临界值**。这些临界值不仅将联合决定可接受的整体项目风险敞口水平，而且也用于制定概率和影响定义。以后将根据概率和影响定义，对单个项目风险进行评估和排序。

153. 由于组织结构的变化，相关方 A 承担了新的责任，并已经从指导管理委员会辞职。相关方 A 替代者相关方 B，提出与项目商业利益有关的问题。项目经理首先应该怎么做？

- A. 在问题登记册中记录该问题，并更新项目利益
- B. 更新项目管理计划
- C. 与相关方会面，包括项目发起人
- D. 更新相关方登记册，并参考相关方管理策略**

答案：D

解析：出现了新的相关方，应登记，并针对该相关方重新规划相关方管理。



154. 一个**已经结束的项目**的客户要求项目经理调查导致业务中断和流失的原因。项目经理告诉客户请求必须转给运营团队，因为项目已正式验收。客户不同意，为了结束讨论，项目经理应进行哪一项？

- A. 要求项目团队评估根本原因，纠正问题并记录经验教训
- B. 审查收尾文件，将其提交给客户，并让运营代表解决该问题**
- C. 将客户的投诉上报给项目发起人，分配资源解决该问题
- D. 审查风险管理计划，确定是否提前识别和规划该问题

答案：**B**

解析：项目已经结束并移交运营，业务中断和流失属于运营阶段出现的问题。提交项目收尾文件的目的是表明项目本身已经按照要求达成各项目目标。

155. 项目经理正在为必须遵守最终期限的项目制定人力资源计划，该项目会**涉及五个不同国家的专家团队**，而该团队成员的专业水平对项目成功和实现最终期限交付将起决定性作用。那么项目经理该怎么做？

- A. 通知项目发起人可能产生的影响，并让他们进行调整决策
- B. 分配新资源并减少项目范围，以满足最终期限
- C. 计划一个可行的虚拟团队环境，并确保跨时区完成工作**
- D. 使用更多本地资源来对项目进行赶工

答案：C

解析：面对工作地点，首先应主动采用虚拟团队解决跨区域协同的问题。团队工作地点分散不等于资源不足，也不等于低效率。

156. 在一个产品开发项目结束时，客户满意度调查结果显示客户对于**多个有价值的功能未包含在交付成果中**感到失望。这些调查结果的可能原因是什么？

- A. 工作分解结构定义不良
- B. 需求定义不良**
- C. 风险登记册未保持更新
- D. 团队在地理上是分散的

答案：**B**

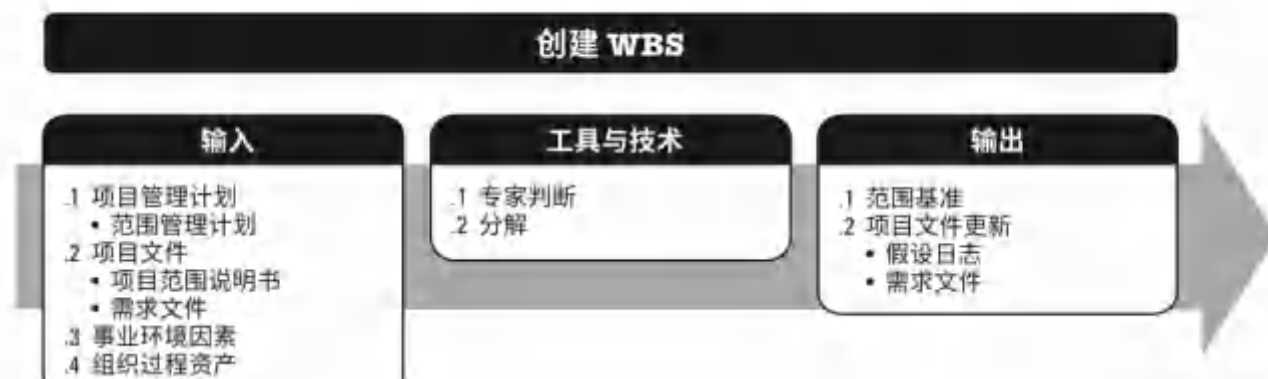
解析：功能对应需求，需求收集不完整导致这些功能的开发没有收纳进项目范围。

157. 当一位项目经理受命进行一个大型项目，并创建了工作分解结构时，该结构包括？

- A 关键路径
- B. 项目范围**
- C. 成本估算
- D. 任务/资源分配

#### 5.4 创建 WBS

创建工作分解结构（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。本过程的主要作用是，为所要交付的内容提供架构，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。图 5-10 描述本过程的输入、工具与技术和输出。图 5-11 是本过程的数据流向图。



答案： B

解析： WBS主要描述项目范围，是范围基准的一部分。

158. 在项目收尾期间，一个项目发起人抱怨说，项目并没有提高部门Java 编程的知识，因此，项目并没有完成。客户已经接受了该项目。项目经理确定所有的规定的目标和可交付成果都已经达到。他并没有找到Java编程是一个目标的证据。对项目的来往信函的审核表明没有提到该可交付成果。这个项目经理应：

**A. 结束项目**

- B. 重新计划项目，把新目标纳入计划
- C. 与团队开会讨论这个问题并找出解决方案
- D. 请项目相关方参与，帮助解决这个问题

答案：A

解析：JAVA培训不属于本项目范围，因此项目范围已经完成，应该进行收尾。

159. 一个过去一直可靠的供应商正在为项目提供电源，然而该供应商因为更换了项目经理导致电力供应中断。应在哪份文件中记录这项失败及其减轻措施？

A. 风险登记册

B. 问题日志

C. 采购管理计划

D. 验收标准

答案：A

解析：描述的是一个风险问题，即因项目经理更换这一事件带来电力中断这一影响。

160. 在一个项目状态评审中，项目成本绩效指数是 0.94。这意味着什么呢？

- A. 已完成的工作成本超支
- B. 项目很有可能会提前完成
- C. 执行的工作比计划更有效率
- D. 进度基准的偏差为 6%

答案：A

解析：CPI<1，表示成本超支。

161. 在交付一个关键产品期间，识别到一个问题将会延迟项目二周时间。在评估该问题时，很清楚的是，某个团队成员一个月前已经注意到这个风险，但是没有向项目经理上报。谁应该为没有识别到这个项目风险负责？

- A. 项目风险经理
- B. 项目发起人
- C. 项目团队成员
- D. 项目经理**

答案：D

解析：项目经理为项目的风险负终责。



162. 在一个大型基础设施项目快结束时，紧张状态上升，团队成员之间越来越经常发生冲突。这影响到团队生产效率，关注的重点是完成工作范围，为了恢复秩序，项目经理开除了两名团队成员，并让其他人代替他们。项目经理使用的是说明策略？

- A. 强迫
- B. 回避
- C. 妥协
- D. 交换

答案：A

解析：开除成员肯定是强迫。强迫一般用在情况比较紧急，时间比较紧迫的情况下。

163. 项目经理提供了一份月度进度报告。提供的信息显示实际成本(AC)为20 万美元, 成本绩效指数(CPI)为 0.85, 项目计划价值(PV)为 23 万美元。则表示项目情况如何了?

- A. 项目成本用在另一个项目上了
- B. 项目当前的主要问题是需提高生产效率**
- C. 项目进度较项目成本更有挑战性
- D. 当前工作比预期更有效率

答案: **B**

解析:  $AC=20$ ,  $PV=23$ ,  $CPI=0.85$ ,  $EV=AC \times CPI=17$ ,  $SPI < 1$ , 选B。

164. 每次测试项目部件，**该部件都通过用户的验收测试并满足所有要求。**项目经理反复实施和执行哪一个过程？

- A. 控制质量**
- B. 执行质量保证
- C. 配置分析
- D. 发起人审查

答案：**A**

解析：题干描述控制质量过程，对产品进行测试属于控制质量。

165. 一个项目团队分布在多个国家，他们正在就正在交付的项目和如何开发项目达成一致意见。项目经理应该做些什么来缓解团队成员之间的紧张关系，打破文化障碍，改善沟通？

- A. 要求团队只通过电子邮件沟通清楚地记录问题。
- B. 与高级管理层讨论这个问题，并建议团队在同一个地方办公。
- C. 监控性能，并在下一回顾中详细讨论这些问题。
- D. 每天与各个团队举行每日站会。**

答案：D

解析：虚拟团队需要多沟通，每天开站会（用电子白板）是一个良好实践。

166. 优势，劣势，机会与威胁(SWOT) 分析能帮助项目经理确定下列哪一项？

- A. 相关方期望
- B. 任务说明
- C. 项目风险**
- D. 客户需求

答案：C

解析：识别风险工具——SWOT分析。

167. 所谓的以质量取胜，意味着质量超越竞争对手往往能给产品带来良好的市场前景。在质量规划过程中，将实际或计划的项目实践或项目的质量标准与可比项目的实践（甚至有时候是竞争对手的同类项目）进行比较，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。这里阐述的工具或方法是：

- A. 成本效益分析
- B. 专家判断
- C. 标杆对照**
- D. 质量成本分析

答案：C

解析：标杆对照的定义。

168. 天气条件是海上风力公园开发项目的关键因素。为了避免恶劣的天气的影响，项目经理制定了一个应急计划，并且花了很多的时间来制定计划表。但是在执行的时候，一场飓风来袭，所有的活动就立即停止了。项目经理接下来应做些什么呢？

**A. 更新风险登记册并创建变更请求**

B. 获得指导委员会的额外批准

C. 相应变更团队成员的进度表

D. 避免任何变更，项目管理计划已获批准，所以应该遵守

答案：**A**

解析：风险发生后，通过风险登记册来更新风险的状态，同时通过变更控制为实施各种救援措施而变更成本，进度等。

169. 项目经理向高级管理层提供了一份状态报告。项目经理制作了一副 CPM 图，其中显示有两项活动的总浮动时间是负的，从该项分析中，管理层可以得出下列哪一项结论？

**A. 这两项活动最可能是项目的关键活动**

B. 项目经理计算错误，因为最多只有一项可能浮动时间为负

C. 两项活动的最晚结束都早于最晚开始时间

D. 因为有活动处于负浮动时间，所以项目进度比计划超前了

答案：A

解析：CPM上的活动就是关键活动，关键路径的活动为负，进度延误。



170. 控制图会向项目经理提供什么信息？

- A. 指出偏差分析的需求
- B. 说明流程是如何随着时间表现的**
- C. 帮助项目经理改变项目范围
- D. 识别项目风险

答案： **B**

解析： 控制图用来判断流程是否稳定。

171. 实物资源管理着眼于以有效和高效的方式，分配和使用成功完成项目所需的实物资源，如材料、设备和用品。为此，组织应当拥有如下数据：（当前和合理的未来的）资源需求、（可以满足这些需求的）资源配置，以及资源供应。不能有效管理和**控制资源**是项目成功完成的风险来源，关于实物资源管理，下列说法**错误的是**：

- A. 未能确保关键设备或基础设施按时到位，可能会推迟最终产品的制造
- B. 订购低质量材料可能会损害产品质量，导致大量召回或返工
- C. 保存太多库存可能会推迟最终产品的制造**
- D. 如果库存量太低，就可能无法满足客户需求，会造成组织盈利下降

答案：C

解析：资源管理前言部分，PMBOK原话。

实物资源管理着眼于以有效和高效的方式，分配和使用成功完成项目所需的实物资源，如材料、设备和用品。为此，组织应当拥有如下数据：（当前和合理的未来的）资源需求、（可以满足这些需求的）资源配置，以及资源供应。不能有效管理和控制资源是项目成功完成的风险来源。例如：

- ◆ 未能确保关键设备或基础设施按时到位，可能会推迟最终产品的制造；
- ◆ 订购低质量材料可能会损害产品质量，导致大量召回或返工；
- ◆ 保存太多库存可能会导致高运营成本，使组织盈利下降；另一方面，如果库存量太低，就可能无法满足客户需求，同样会造成组织盈利下降。

172. 关于团队章程的说法，**错误**的是：

- A. 尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力
- B. 讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观
- C. 由项目经理亲自负责制定可发挥最佳效果，因为制定团队章程是项目经理的主要职责之一**
- D. 可定期审查和更新团队章程，确保团队始终了解团队基本规则，并指导新成员融入团队

答案：**C**

解析：团队章程应该由团队成员一起制定。PMI反对自己关起门来制定规则或计划，然后交由团队去执行和实施，一定要尽量保证相关方的参与度。

173. 确定需求应从分析下列哪一项的信息开始：

- A. 项目章程以及问卷或调查
- B. 组织项目资产和项目范围说明书
- C. 项目章程和相关方登记册**
- D. 相关方登记册和项目范围说明书

答案：C

解析：项目章程提供高层次需求，相关方登记册提供了需求的来源。

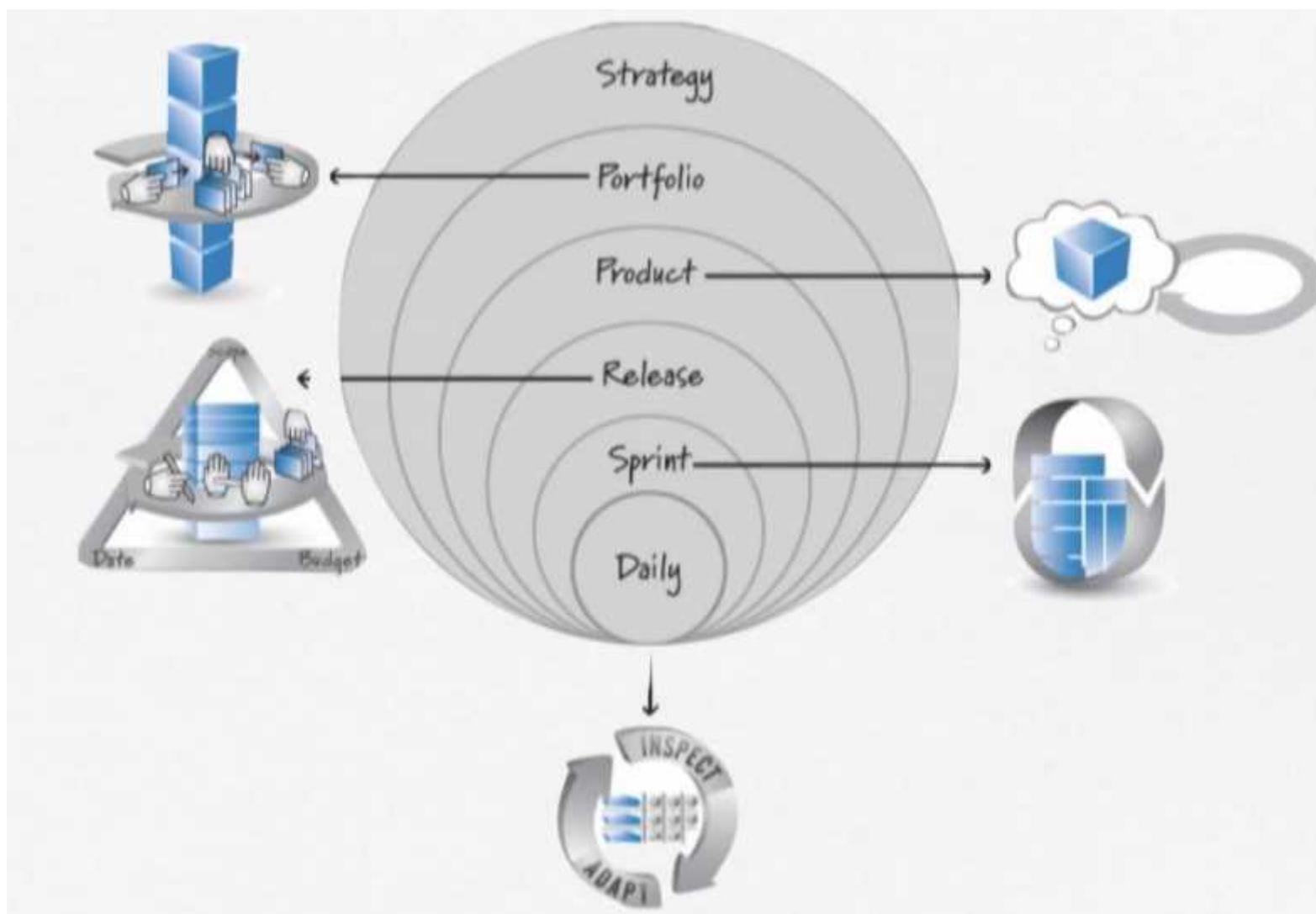
174. 在敏捷项目中，在三个不同的层级上进行的计划技术被称为：

- A. Monte Carlo 分析
- B. 投资组合管理
- C. 德尔菲技术
- D. 渐进明细**

答案：D

解析：敏捷的核心理念。排除法选D。其实敏捷有6个层次的规划：战略、项目组合、产品、版本、迭代以及每日站会（见下页）。

# 多层次规划



175. 项目经理接手一个大型项目，该项目由不同文化的人员支持。不到一周时间，**项目经理就发现其中有两组人员存在明显冲突**，因为前任项目经理更偏爱其中一组人员，为他们提供特殊的补贴和住宿条件。新项目经理应该怎么做？

- A. 使用协作的方法，立即开始一个满意的解决方案来减轻冲突**
- B. 找出前任项目经理偏爱其中一组的原因
- C. 在公共地点张贴所有成员都能看到的新规则和制度
- D. 向人力资源部报告此事

答案：**A**

解析：解决问题是解决冲突的最佳办法。



176. 在项目执行阶段，项目团队识别出了一项严重的项目计划偏差。项目范围定义正确，但是计划却遗漏了一些技术可交付成果，从而影响了进度和计划成本。为确保项目成功，项目经理应该如何做？

A. 让客户支付偏差的成本

**B. 提交变更请求，通知该情况的相关方，获得他们的支持**

C. 与团队协商，加班工作，减少进度和成本影响

D. 与客户协商，减少项目范围，避免偏差

答案：B

解析：有变更提变更请求或走变更流程。

正确做法应该是再次制定工作分解结构并更新范围基准，因此需要进行变更。



177. 新调来的项目经理想了解现有项目团队建设所处的阶段，以制定团队建设的相关办法和举措，他发现目前团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责，同时团队成员倾向于相互独立，而不一定开诚布公。目前团队所处的阶段是：

A. 形成阶段

B. 震荡阶段

C. 成熟阶段

D. 规范阶段

有一种关于团队发展的模型叫塔克曼阶梯理论 [19, 20]，其中包括团队建设通常要经过的五个阶段。尽管这些阶段通常按顺序进行，然而，团队停滞在某个阶段或退回到较早阶段的情况也并非罕见；而如果团队成员曾经共事过，项目团队建设也可跳过某个阶段。

- ◆ **形成阶段。**在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段，团队成员倾向于相互独立，不会开诚布公。
- ◆ **震荡阶段。**在本阶段，团队开始从事项目工作、制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。
- ◆ **规范阶段。**在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会学习相互信任。
- ◆ **成熟阶段。**进入这一阶段后，团队就像一个组织有序的单位那样工作，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。
- ◆ **解散阶段。**在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者，在结束项目或阶段过程中，释放人员；解散团队。

答案：A

解析：PMBOK原话：

178. 项目处于执行阶段。成本绩效指数为 1.2, 进度绩效指数为 0.8。下列哪一项最恰当描述了项目实际情况?

- A. 超出预算但超前于进度
- B. 未超出预算并超前于进度
- C. 未超出预算但落后于进度**
- D. 超出预算并落后于进度

答案: C

解析:  $CPI > 1$ , 成本节省;  $SPI < 1$ , 进度落后。

179. 项目经理要求风险经理开展每月的**定量风险分析**。风险经理应该提交什么？

**A. 蒙特卡洛累积图**

B. 风险重新评估

C. 概率和影响矩阵

D. 根据概率和影响等级来识别风险

答案：**A**

解析：A 风险定量分析，B 监督风险，C 定性分析，D 识别风险。

180. 针对项目的特点，项目经理在规划沟通管理过程中为员工制定了**社交媒体**政策，项目经理的主要考虑因素是：

- A. 项目环境
- B. 易用性
- C. 技术的可用性和可靠性
- D. 信息的敏感性和保密性**

答案：**D**

解析：社交媒体面向社交网络，圈子比较大，应注意保密。

181. 项目经理正在执行一项解决方案，该解决方案涉及许多新兴技术。结果项目经理预期原始的项目规划文件可能需要在项目生命期内多次更新，以便调整总体项目方向。项目经理应该怎么做？

A. 制定详细的项目组织图，授权行业专家批准任何必要的技术范围变更

B. 制定与高层领导直接的和动态的沟通路径，让他们参与每个变更请求

C. 通知高层领导一旦确定失败风险，项目就无法进展

**D. 设计并执行一项整体变更控制系统，以报告、控制并记录对原始项目基准的变更**

答案：D

解析：有变更走变更流程。

182. 项目经理完成了项目章程。项目经理需要做的下一个活动是什么？

**A. 创建详细的相关方登记册**

B. 创建需求文件

C. 创建相关方管理策略

D. 创建质量管理计划

答案：A

解析：相关方的识别属于启动过程组，这是其一。另外一个原因是，开展各知识领域规划过程都需要相关方的参与，因此将相关方登记册的完善作为完成项目章程后的第一要务。启动过程组的两个过程。

183. 项目经理与**客户一起进行检查**，确认项目可交付成果是否**符合产品验收标准**并满足客户的期望。这些行动属于下列哪一个过程的组成部分？

- A. 控制质量
- B. 项目或阶段收尾
- C. 控制范围
- D. 确认范围**

答案：D

解析：题干描述确认范围过程，相关方验收可交付成果。



184. 项目经理被要求估算项目成本。成本和时间估算**必须准确**，要求详细说明每个工作包的成本。项目经理应适用下列哪一项技术？

- A. 自上而下估算
- B. 粗量级的估算
- C. 自下而上估算**
- D. 参数估算

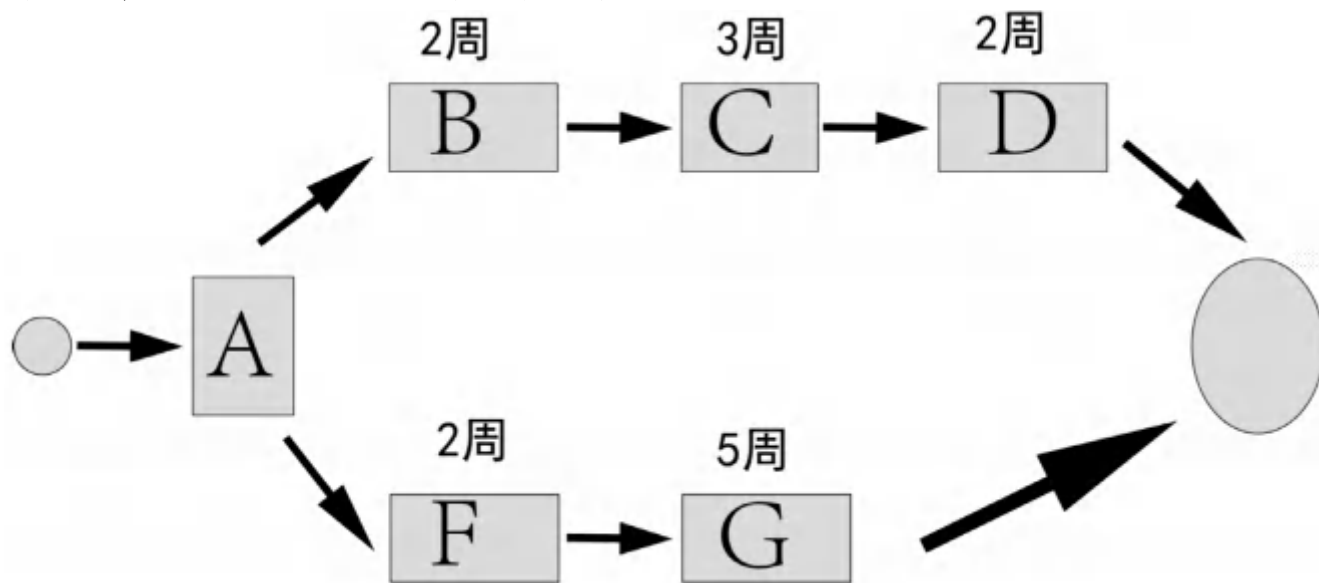
答案：C

解析：估算必须准确，自下而上是最准确的估算。



185. 图显示了 XYZ 项目的活动顺序及其持续时间。项目经理被要求将项目工期缩短两周，但所有的活动均无法快速跟进。活动 A 与 F 无法赶工：活动 G 的进度可提前两周；其他每项活动可将进度提前一周：为了满足新的项目工期要求，项目经理将决定采取下列哪种行动？

- A. 加快活动 G 的进度
- B. 加快活动 G 和 D 的进度
- C. 加快活动 G C 和 D 的进度**
- D. 加快活动 G F 和 C 的进度



答案：C

解析：项目有两条关键路径，必须让两条都缩减同样的工日才能最后实现缩短2周的目的。其中除了对G赶工外，对B,C,D总共需要提前2周。

186. 项目团队遵循**过程改进**计划中说明的步骤来识别必须的改进。该任务应在哪一个过程组中执行？

- A. 计划
- B. 执行**
- C. 监控
- D. 收尾

答案：**B**

解析：题干在描述管理质量过程。

187. 赶工期间需要遵循的两个主要原则是什么？

- A. 对非关键路径上以及赶工成本最少的活动赶工
- B. 对关键路径上以及赶工成本最少的活动赶工**
- C. 对关键路径上以及赶工成本最多的活动赶工
- D. 对非关键路径上以及赶工成本最多的活动赶工

答案：**B**

解析：赶工肯定赶关键路径的活动，其他路径的活动赶工作用有限。赶工会增加成本，尽量选赶工成本小的活动赶工。

188. 哪些工具和技术可以用来**监控风险**？

- A. 风险审计，检查和状态会议
- B. 状态会议，风险登记册和风险重新评估
- C. 状态会议，偏差和趋势分析和和变更请求
- D. 风险审计，储备分析和状态会议**

答案：**D**

解析：监督风险的工具。状态会议是指风险审查会（主要考察风险本身有效性以及风险应对措施的有效性）。

189. 下列哪一项与实施采购过程相关？

- A. 获取卖方答复，选择卖方并授予合同的过程**
- B. 制定项目购买决议，确定方法和识别潜在卖方的过程
- C. 完成每个项目采购的过程
- D. 管理采购关系，监督合同履行以及做出所需变更和更正的过程

答案：A

解析：A 实施采购（招标、投标、评标、授标），B 规划采购，CD 控制采购。

190. 下列哪一项属于质量审计的目标？

A. 识别差距和缺点

B. 制作变更请求

C. 制作质量指标

D. 确定因果图

#### 8.2.2.5 审计

审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。质量审计通常由项目外部的团队开展，如组织内部审计部门、项目管理办公室 (PMO) 或组织外部的审计师。质量审计目标可能包括（但不限于）：

- ◆ 识别全部正在实施的良好及最佳实践；
- ◆ 识别所有违规做法、差距及不足；
- ◆ 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践；
- ◆ 积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率；
- ◆ 强调每次审计都应对组织经验教训知识库的积累做出贡献。

答案：A

解析：质量审计是识别团队在执行质量过程中的差距和缺点。

191. 下列哪一项属于质量控制的范畴？

A. 确定项目和产品的质量要求和/或标准

B. 确定工作是否能持续改进

**C. 提出措施建议，消除产品性能不符合要求的根本原因**

D. 确定项目活动是否符合组织和项目政策

答案：C

解析：A 规划质量，B（过程改进）和D（质量审计）属于管理质量。

192. 在开发一个新产品时，耐久性测试是**关键路径上**的一项重要活动。然而，测试设施被一个优先级较高的项目占用，且占用时间比原计划长。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 为延迟的项目开展根本原因分析
- B. 审查风险登记册中的适当响应**
- C. 将延期情况通知项目相关方
- D. 将问题上报给高级管理层

答案：**B**

解析：看看这个问题是不是以前被识别为风险以及是否规划好了应对措施。



193. 采购规划中运用了下列哪种工具和方法？

- A. 储备分析
- B. 自制或外购分析**
- C. 招标人会议
- D. 供应商投标分析

答案：**B**

解析：规划采购的工具。储备分析为成本、进度、风险管理所用。投标人会议及建议书评审为实施采购所用。

194. 项目经理正在向管理层汇报，确定出一个负的进度偏差和正的成本偏差。下列哪一项结论是合理的？

- A. 项目落后于进度，但是可以通过增加资源赶上进度
- B. 项目超前于进度，但是超出预算，需要进一步调查
- C. 项目落后于进度，超出预算，并引发特别关注
- D. 项目超前于进度，低于预算，进展无明显事件

答案：A

解析：SV<0, 进度落后；CV>0, 成本节省；所以可以赶工来赶进度。

195. 矩阵型组织需要应对双重焦点的外部压力， \_\_\_\_和具备高信息处理能力的压力。

- A. 职责明确的压力
- B. 减少重复工作的压力
- C. 资源共享的压力**
- D. 形式化沟通的压力

答案： C

解析： 矩阵型组织， 团队成员可能同时为多个项目工作。

196. 某个施工项目的计划成本是 100,000 美元，在完成实际工作的 40% 之后，实际成本为 60,000 美元。项目的成本绩效指数是下列指数的哪一个？

A. 0.6

**B. 0.67**

C. 1.5

D. 1.6

答案：**B**

解析： $BAC=10$ 万， $EV=4$ 万， $AC=6$ 万， $CPI=EV/AC=0.67$ 。

197. 项目团队决定对风险进行分类和优先级排序，其中在分类过程中，需要使用两个以上的参数，对于工具和技术的选择，你的建议是：

A. 层级图

B. 概率和影响矩阵

C. 风险数据质量评估

D. 风险概率和影响评估

答案：A

解析：考风险定性分析的工具，两个以上的参数，选层级图，层级图一般考虑三个参数对风险进行分类和排序。

#### 11.3.2.6 数据表现

适用于本过程的数据表现技术包括（但不限于）：

◆ **概率和影响矩阵。** 概率和影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。此矩阵对概率和影响进行组合，以便于把单个项目风险划分成不同的优先级组别（见图 11-5）。基于风险的概率和影响，对风险进行优先级排序，以便未来进一步分析并制定应对措施。采用风险管理计划中规定的风险概率和影响定义，逐一为单个项目风险的发生概率及其对一项或多项项目目标的影响（若发生）进行评估。然后，基于所得到的概率和影响的组合，使用概率和影响矩阵，来为单个项目风险分配优先级。

组织可针对每个项目目标（如成本、时间和范围）制定单独的概率和影响矩阵，并用它们来评估风险针对每个目标的优先级别。组织还可以用不同的方法为每个风险确定一个总体优先级别。即可综合针对不同目标的评估结果，也可采用最高优先级别（无论针对哪个目标），作为风险的总体优先级别。

◆ **气泡图。** 如果使用了两个以上的参数对风险进行分类，那就不能使用概率和影响矩阵，而需要使用其他图形。例如，气泡图能显示三维数据。在气泡图中，将每个风险都绘制成一个气泡，并用x轴值、y轴值和气泡大小来表示风险的三个参数。图 11-10 是气泡图的示例，其中，x轴代表可监测性，y轴代表邻近性，影响值则以气泡大小表示。

198. 项目经理管理一个产品开发项目。产品通过测试，且最终版本将向客户发布。项目发布之前客户发现在最终发布版本中**必须修复一个关键问题**。客户同意支付由于产品变更而产生的相关费用。项目经理首先应该怎么做？

A. 拒绝客户的请求，并建议在后续版本中修复这个问题。

B 与变更控制委员会开会，批准该变更

**C. 准备变更请求表, 详细说明修复问题**

D. 与发起人开会评估变更的影响

答案：C

解析：**有变更提变更请求或走变更流程。B是让CCB审批，不是跟他们开会。**

先对问题进行记录并详细说明变更事项，评估影响主要是团队内部先评估而不是直接和相关方开会。

199. 项目经理的变更请求**获得变更委员会的批准**，并且会影响到项目进度。实施变更的下一步是什么？

- A. 重订项目基准
- B. 向某个团队成员分配变更请求
- C. 更新项目管理计划**
- D. 修改预算

答案：C

解析：变更流程：变更请求被批准后需要更新**变更日志和项目管理计划**，再按照更新后的计划执行变更。

200. 项目经理被任命管理一个开发项目。在测试过程中，发起人决定变更产品的其中一个主要功能。项目经理将会使用下列哪一项来涵盖这个开发成本？

- A. 管理储备
- B. 应急储备
- C. 成本储备
- D. 约束条件储备

答案：A

解析：发起人自己决定的变更，属于未知未知风险，用管理储备。