

以下是从历年 PMP 考试中抽取的有关范围管理的 180 道典型试题，希望对您考试有所帮助 1

• 第 1 题:

以下哪项基准可用于评估请求的变更或额外的工作是否包含在项目边界之内？

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目管理计划 B 项目范围说明书 C 项目范围管理计划 D 工作分解结构词典

正确答案: B

试题解答: 项目边界通常识别项目所包括的内容, 并且在干系人可能假定某特定产品、服务或成果会是项目组成部分的情况下, 明确说明项目不包括的内容。项目边界被描述为详细的项目范围说明书的一部分内容。【规划】 ____ 项目管理协会, 《项目管理知识体系指南》, 2008 年, 第 115~116 页

• 第 2 题:

During the execution phase of the project, you realized the subcontractors are working with incomplete and different scope statements. As the project manager, what should you do FIRST?

- A. check the work completed against the correct scope statements
- B. review the scope of work with the stakeholders
- C. document the inconsistencies to management, calculating the cost of non-conformance
- D. stops all activities until the scope of the work is complete

在项目执行阶段, 你发现分包商在按照不完整并且不同的范围说明进行工作。作为项目经理, 你应该首先作什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 按照正确的范围说明书检查完成的工作 B 与项目干系人一起审核工作范围 C 用文档记录下管理中的不一致之处并计算不一致的成本 D 在工作范围未完整之前停止工作

正确答案: B

试题解答: 首先需要干系人对项目范围达成共识。

• 第 3 题:

下列关于分解的说法, 错误的是_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 工作包是工作分解结构的底层 B 分解的对象是为提交所需可交付成果而实施的工作 C 工作分解结构是以可交付成果为导向的工作层级分解 D “工作分解结构”中的“工作”是指为完成工作付出的“努力(effort)”本身(这个是活动了)

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3 节前言: 在“工作分解结构”这个词中, “工作”是指经过努力所取得的成果, 如工作产品或可交付成果, 而非“努力”本身。

• 第 4 题:

以下关于产品范围和项目范围的说法, 哪个是正确的? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目范围服务于产品范围 B 项目范围的变化必然引起产品范围的变化 C 产品范围的变化必然引起项目范围的变化 D 产品范围服务于项目范围

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以确保提交符合要求的产品。B. 不是必然会引起变化，例如，增加某项辅助性的项目工作，可能对产品的功能没有任何影响。C. 不是必然会引起变化，尽管很可能引起变化。D. 这个说法不符合逻辑。 考点与答题技巧：项目范围与产品范围。

第 5 题:

你是某主要合同的分包商的项目经理。总承包商曾要求你以具体详尽的方式管理工作。你首先要采取的步骤是_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 遵循总承包商为项目制定的工作分解结构，并利用你在建议书中确定的工作包 B 为由你公司负责的工作包制定一个子项目工作分解结构 C 设立类似于总承包商所用的编码结构，以促进对通用项目管理信息系统的利用 D 编制工作分解结构词典，以说明具体的人员分配
正确答案：B

试题解答：为由你公司负责的工作包制定一个子项目工作分解结构工作包是工作分解结构最低层次的事项。子项目工作分解结构将工作包分解为更详细的内容。当项目经理将某个范围的工作分配给另一个组织时，通常会用到子项目工作分解结构，并且另一个组织的项目经理必须在更详尽的程度上计划并管理该范围的工作。【规划】_____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 118 页

第 6 题:

下列哪个文件详细描述了项目的可交付成果，以及为提交这些可交付成果而必须开展的工作？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 项目管理计划 B 项目章程 C 工作分解结构 D 项目范围说明书

正确答案：D

试题解答：解析：在定义范围的输出中，项目范围说明书十分重要，考生应该掌握项目范围说明书的定义、作用和内容(参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.2.3.1 节项目范围说明书)。、1) 项目范围说明书：详细描述项目的可交付成果，以及为提交这些可交付成果而必须开展的工作 2)详细项目范围说明书的编制，对项目成功至关重要。 作用 1：表明项目干系人之间就项目范围所达成的共识 Common Understanding o 作用 2：使项目团队能开展更详细的规划(WBS、成本、进度和质量规划)。 ?定义范围先于成本、进度、质量、风险的规划，后面很多过程的输入都有项目范围说明书。 ?必须先明确项目范围，制定详细的项目范围说明书并由客膺字之后!才能开始后面的工作。 作用 3：作为将来项目决策的根据，指导项目团队的工作。 作用 4：为评价变更请求或额外工作是否超出项目边界(Project's Boundaries)提供基准。 .看哪个文件能明确客户所要求的工作是否超出范围(项目边界)——范围说明书。 作用 5：更好地定义范围能预防范围变更。 ?范围定义得越仔细，后面发生范围变更的可能性就越小。 ?定义范围时，要全面考虑所有干系人的需求和期望。 注：情况的改变(如项目拨款被缩减)也会影响项目范围，导致项目范围的修订。范围管理的思想是给多少钱，办多少事，要防止范围蔓延和镀金 3)详细的项目范围说明书包括以下内容： ?产品范围描述(Product Scope Description o ?产品验收标准(Product Acceptance Criteria o ?项目可交付成果(Project Deliverables o ?项目的除外责任(ProjectExclusions o ?项目制约因素(Project Constraints o ?项目假设条件(ProjectAssumptions o 注 1：为了便于管理干系人的期望，项目范围说明书可明确指出哪些工作不属于本项目范围。这就是项目的除外责任。 注 2：在 {PMBOK(第 3 版)中，项目范围说明书中包括项目目标，但在第 4 版中，项目范围说明书的

内容里没有列出项目目标，项目目标被列入了需求文件。实际上，对项目目标的描述应该体现在项目范围说明书中。因而，答案为 D。

• 第 7 题:

项目团队通过让干系人填写问卷，从而了解干系人的需求状况，这是什么过程？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 收集需求 B 定义范围 C 核实范围 D 控制范围

正确答案：A

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1 节前言：收集需求是为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程。

• 第 8 题:

下列关于变更请求的说法错误的是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 变更请求需要由实施整体变更控制过程来审查和处理 B 通过范围绩效分析，可能会提出变更请求 C 变更请求包括对范围基准和其他基准的修改 D 变更请求不包括预防措施

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.5.3.3 节：变更请求可包括预防措施、纠正措施或缺陷补救。

• 第 9 题:

什么文件从收集需求直接输出到控制范围？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目章程 B 需求文件 C 需求文件、需求跟踪矩阵 D 项目范围说明书

正确答案：C

试题解答：

• 第 10 题:

The work breakdown structure can BEST be thought of as an effective aid for_____communications.

A. Team

B. Project Manager

C. Customer

D. Stakeholder.

工作分解结构可以被最好的用来提升_____之间的沟通效率

（分值：1 答错扣 0 分）

A 团队 B 项目经理 C 客户 D 项目干系人

正确答案：D

试题解答：

• 第 11 题:

You are taking over a project to develop software for a major hospital chain. After understanding the project requirements, you feel that they should have selected a different technology for this work. Ideally this approach should have been considered in which process?

A. Creating WBS

- B. Activity Definition
- C. Develop Project Management Plan
- D. Define Scope

你正着手一个为大型医院开发软件的项目。在理解项目需求后，你感觉他们必须为这个工作选择不同的技术。理想状态下这个事情应该在哪个过程被考虑？

（分值：1 答错扣 0 分）

- A 创建 WBS B 活动定义 C 开发项目管理计划 **D 定义范围**

正确答案：D

试题解答：题干所描述为 其他方案识别，而此工具是定义范围过程的工具。参考：PMBOK2008 P114。

• 第 12 题:

作为启动过程的一种有效产出，所有假设在项目执行之前必须被明确或被确定为_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

- A 约束 **B 风险** C 成果 D 问题

正确答案：B

试题解答：假设通常涉及某种程度的风险。

• 第 13 题:

以下哪个最好地描述了工作分解结构(WBS)?()

（分值：1 答错扣 0 分）

- A.WBS 是对工作成果的层级分解** B.WBS 是对工作本身的层级分解 CWBS 是对项目产品的层级分解 DWBS 是对项目活动的层级分解

正确答案：A

试题解答：. 正确答案。 B. 工作分解结构中的“工作”是指工作所取得的成果，而不是工作本身。 C. WBS 不等同于项目产品的层级分解，尽管可以有产品分解的内容。 D. WBS 必须是以可交付成果为导向的，其中的要素不能是项目活动。 参见：PMBOK 指南第 116 页。 考点与答题技巧：工作分解结构的分解标准。

• 第 14 题:

维修维护对项目来说至关重要并且

（分值：1 答错扣 0 分）

- A 被划分在项目收尾阶段必须进行的工作 B 在信息系统项目的生命周期中有一个单独的阶段因为计算机系统的 60—70%的生命周期成本大都来自维护 **C 不能为视作项目生命周期的一部分** D 总是被视作一个单独的项目

正确答案：C

试题解答：

• 第 15 题:

Requirement should be detected in which process?

- A、Project audit
- B、Scope control
- C、create WBS
- D、Collect Requirements

项目需求必须在哪个过程确定？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目审核 B 范围控制 C 创建 WBS D 收集需求

正确答案: D

试题解答: PMBOK2008 P105。

• 第 16 题:

下列哪项不是定义范围的工具与技术?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 专家判断 B 备选方案识别 C 引导式研讨会 D 焦点小组会议

正确答案: D

试题解答: 参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.2.2 节定义范围: 工具与技术。

• 第 17 题:

下列哪项是工作绩效测量结果?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 计划与实际技术性能的对比 B 关于项目进展情况的信息 C 哪些可交付成果已开始 D 哪些可交付成果已完成

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.5.3.1 节工作绩效测量结果, 注意区分工作绩效信息和工作绩效测量结果。

• 第 18 题:

你们公司准备启动一个新项目。启动项目通常要考虑投资回收期、投资回报率、净现值等财务指标。在以下四个项目中, 你们应该选择哪个项目? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目 A, 建设期为 2 年, 净现值为 110 万美元 B 项目 B, 建设期为 1 年, 净现值为 100 万美元 C 项目 C, 投资回收期为 1 年, 净现值为 95 万美元 D 项目 D, 投资回收期为 8 个月, 净现值为 94 万美元

正确答案: A

试题解答: A 是正确答案。哪个项目的净现值高, 就选哪个。由于净现值的方法已经考虑了时间因素, 所以就不再单独考虑建设期、投资回收期等时间因素。 考点与答题技巧: 用于项目选择的财务指标。

• 第 19 题:

A project manager has just been assigned to a new project and has been given the project charter. The FIRST thing the project manager must do is:

- A. create a project scope statement.
- B. confirm that all the stakeholders have had input into the scope.
- C. analyze project risk.
- D. begin work on a project management plan.

项目经理刚刚分配到新项目上, 已经完成项目章程。项目经理首先应该做什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 创建项目范围说明书 B 确保所有的干系人有输入到范围中 C 分析项目风险 D 开始项目管理计划上的工作

正确答案: B

试题解答: 选项 B 等于识别干系人。

• 第 20 题:

Verify Scope the process of obtaining stakeholder's formal acceptance of the completed project scope and associated deliverables. In this context, which statement related to Verify Scope correct? A. Verify Scope similar to Quality Control.

B. Quality Control is generally performed before Scope Verification, but these two processes may also be done in parallel.

C. Verify Scope indicates the end of a project.

D. Verify Scope the final sign-off from the sponsor and customer.

核实范围是个过程用来获得项目干系人对项目已完成范围和成果的正式接受。下列关于核实范围说法中正确的是？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 核实范围和质量控制相似 B 质量控制通常在核实范围之前进行，两个过程也可以同时进行 C 核实范围意味着项目的结束 D 核实范围是从出资人或客户那里得到最终的签字

正确答案：B

试题解答：核实范围和质量控制不同；核实范围是成果得到客户或干系人认可的过程，不代表项目结束。参考：PMBOK2008 P123。

• 第 21 题:

在编制工作分解结构的过程中，应该使用分解这个工具与技术。在分解时，可把工作分解结构的第一层分解为以下所有，除了()。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目生命周期的各阶段 B 主要可交付成果 C 子项目 D 项目活动

正确答案：D

试题解答：A. 工作分解结构的第一层可以是各项目阶段。 B. 工作分解结构的第一层可以是主要可交付成果。 C. 工作分解结构的第一层可以是子项目（如拟外包的工作）。 D. 正确答案。工作分解结构中没有项目活动。把工作包分解为活动，是定义活动过程（时间管理知识领域）的工作。 参见：指南第 118 页。 考点与答题技巧：工作分解结构。注意：工作分解结构的最高层是第零层。

• 第 22 题:

产品所具有的特性和功能指什么？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 产品范围 B 项目范围 C 范围基准 D 都不是

正确答案：A

试题解答：在项目的环境中，范围这一术语有两种含义(参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章章首部分)：产品范围(Product Scope)。某项产品、服务或成果所具有的特性和功能。项目范围(Project Scope)。为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而 必须完成的工作。 根据项目管理计划来衡量项目范围是否完成，根据产品需求来衡量产品范围是否完成。 产品范围和项目范围的关系是，为了使项目成果达到产品范围的要求，需要使项目工作达到项目范围的要求。对项目范围进行定义的基础是产品范围。因而，答案为 A。

• 第 23 题:

审核可交付成果以保证完成满意度和正式验收是以下哪一过程的工作？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 控制范围 B 质量控制 C 变更控制 D 核实范围

正确答案：D

试题解答：参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.4 节前言：核实范围是正式验收项目已完成的可交付成果的过程。核实范围包括与客户或发起人一起审查可交付成果，确保可交付成果已圆满完成，并获得客户或发起人的正式验收。

• 第 24 题:

控制范围过程旨在()。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 监督项目的范围状况，管理范围基准的变更 B 确保所有工作都被完成，并在此基础上尽量多做一些工作 C 监控范围变更可能给项目进度、成本和质量带来的影响 D 确保只有得到授权的人才 有资格提出范围变更请求

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。控制范围旨在把范围的实际情况与计划要求相比较，发现并分析偏差，并提出必要的变更请求。最终的目的是要有效管理范围基准变更。 B. 这个说法的后半句有逻辑错误。 C. 这是属于实施整体变更控制过程的事情。 D. 任何人都可以提出范围变更请求。 参见：PMBOK 指南第 125 页。 考点与答题技巧：控制范围过程。

• 第 25 题:

两个部门经常为各自矛盾的目标而产生摩擦，为了查明矛盾的需求和目标。项目经理应该_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 对所有部门实行标准质量控制过程 B 确定在整个项目期间拟执行的标准冲突解决计划 C 实施变更 D 了解干系人的兴趣和优先考虑的事情，书面记录需求并发出通知

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1 节前言：收集需求是为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程，解决目标冲突的方法是明确干系人需求。

• 第 26 题:

以下哪个是收集需求过程的输入？()

(分值：1 答错扣 0 分)

A 项目工作说明书 B 项目范围管理计划 C 干系人登记册 D 干系人管理策略

正确答案：C

试题解答：A. 这是制定项目章程过程的输入。 B. 尽管事实上要用到项目范围管理计划，但 PMBOK 指南中没有出现这个输入。 C. 正确答案。收集需求是指收集干系人的需求，故需要查看干系人登记册。 D. 收集需求过程主要是了解干系人的需求，尚不需要开展干系人管理。 参见：PMBOK 指南第 105 页。 考点与答题技巧：收集需求过程的输入。

• 第 27 题:

项目可交付成果是包括项目的产品、服务或成果以及从属成果的输出。此从属成果应记录于_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 需求管理计划 B 范围管理计划 C 项目范围说明书 D 项目验收标准

正确答案：C

试题解答：项目范围说明书详细描述了可交付成果以及创造该可交付成果所需的工作。辅助成果也被视做可交付成果，并被纳入项目范围说明书。它包括诸如项目管理报告和文件之类的事项。可以采用总结或详细描述的方式对项目范围说明书中的可交付成果加以说明。【规划】 _____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 115 页

• 第 28 题:

在项目的哪个阶段进行变更的代价最小?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 启动阶段 B 组织与准备阶段 C 执行阶段 D 收尾阶段

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 2 章 2.2.1 节项目生命周期的特征的知识点: 变更和纠正错误的代价在项目接近完成时通常会显著增高。

• 第 29 题:

一位项目经理刚刚被派到一个新项目上, 并得到了一份项目范围说明书。这个项目经理必须做的第一件事是()。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 创建 WBS 和 WBS 词典, 建立项目范围基准 B 确认所有项目干系人的需求都已包括在工作范围中 C 建立项目管理团队 D 制订项目管理计划

正确答案: B

试题解答: A. 由于项目范围说明书不是项目经理亲自主持编制的, 他首先必须确认范围说明书的质量, 然后才能创建 WBS 和 WBS 词典, B. 正确答案。先确认项目范围说明书的质量, 包括是否已考虑了全部干系人的需求。 C. 由于项目早已启动, 项目管理团队已经存在。 D. 太笼统。 考点与答题技巧: 项目计划应该反映干系人的要求。

• 第 30 题:

某停车场能容纳 1000 辆车。停车场业主刚刚启动一个改造项目, 以便升级车辆进出管理系统和停车引导系统。为了确保项目成功实施, 必须记录详细的需求。作为项目经理, 你应该怎么做? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 鼓励项目干系人尽早参与进来 B 根据需求确定项目目标 C 对需求变化进行实时监控 D 定期召开项目进展评审会议

正确答案: A

试题解答: A. 正确答案。收集需求过程的一个重要输入是干系人登记册。只有干系人尽早参与, 才能有效地收集需求。 B. 项目章程中规定项目目标, 而制定项目章程过程在收集需求过程之前。 C. 题意未涉及需求变更管理。 D. 与题意无关。 参见: PMBOK 指南第 106 页。 考点与答题技巧: 收集需求过程的输入。尽管 B 也不无道理, 但 A 更贴近 PMBOK 指南中的内容。由于判断所考的知识点是收集需求过程的输入, 所以就选 A。对有些题目, 判断所考的知识点, 非常重要。

• 第 1 题:

小王作为专家被邀请回答问卷, 他的答复只能交给主持人, 以保持匿名状态, 请问这是应用了哪种群体创新技术?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 头脑风暴法 B 德尔菲技术 C 亲和图 D 名义小组技术

正确答案: B

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1.2.4 节：德尔菲技术是由一组选定的专家回答问卷，并将每一轮需求收集的结果再给出反馈。专家的答复只能交给主持人，以保持匿名状态

• 第 2 题:

控制账户主要用于_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 分配资源 B 总账 C 工作分解结构中的元素 D 分账

正确答案：C

试题解答：参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.3.3.1 节：控制账户设置在工作分解结构中的特定管理节点上。

• 第 3 题:

下列哪项将工作包与组织单位联系起来，说明了项目组织安排？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 工作分解结构 B 责任分配矩阵 C 材料清单 D 组织分解结构

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)术语表：组织分解结构是对项目组织的一种层级描述，以便把工作包与相应的执行部门联系起来。

• 第 4 题:

Which statement is false? Progressive elaboration of project scope...

A. ...is a characteristic of projects that accompanies the concepts of temporary and unique.

B. ...means developing in steps. It not should be confused with scope creep.

C. ...signals a weak spot in the scope definition process, caused by incomplete contracts and specifications.

D. ...when properly managed, integrates elaboration of project and deliverable specifications.

下列哪个说法是错误的？项目范围的渐进明细：

(分值：1 答错扣 0 分)

A 是项目的特点结合了临时和独特两个特点 B 意味着发展是在一步一步中，不应与范围蔓延混淆 C 是在定义范围过程较弱的信号，因为不完整的合同和规格导致 D 需要适当的管理，需要用心整合项目和成果规范

正确答案：C

试题解答：PMBOK2008 P112。

• 第 5 题:

Which of the following techniques is the BEST way to determine project objectives?

A. Delphi

B. Earned value

C. Expert interviews

D. Pareto

下列哪项技术是确定项目目标的最佳方法？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 德尔菲技术 B 挣值 C 专家访谈 D 帕累托图

正确答案：A

试题解答：选项 A 属于具体专家判断的一种方法，在项目启动过程可以被使用，用来获得项目干系人对项目目标的期望。

• 第 6 题:

下列哪个过程的输出会直接作为控制范围的输入？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 收集需求 B 核实范围 C 报告绩效 D 制定项目章程

正确答案：A

试题解答：

• 第 7 题:

You have prepared the scope statement and the WBS for your project. You also have an approved project plan. Your project is now under way, but you recognize that, given the nature of project work, scope change is inevitable. You also are aware of the danger of scope creep, having suffered the consequences of it recently. To avoid a similar experience, you meet with your team and decide to establish a project scope change control system. This is –

- A. A collection of formal, documented procedures to define the steps by which official project documents may be changed
- B. A documented process used to apply technical and administrative direction and surveillance to identify and document functional and physical characteristics of items, record and report change, control change, and audit the items and system to verify conformance to requirements
- C. A set of procedures by which project scope may be changed, including the paperwork, tracking systems, and approval levels necessary for authorizing change
- D. Mandatory for use on projects so that the scope management plan cannot be changed without prior review and sign-off

你已经准备好了项目的范围说明和 **WBS**。你的项目计划也已经被批准了。目前你的项目已经开始实施了，但你认识到，基于项目工作的天性，项目范围的变动是在所难免的。由于不久前你就经历过范围不断扩大的折磨，所以这次你对范围蔓延的危险特别留意。为了避免类似事件的发生，你召集了团队会议要建立一套项目范围变更控制系统。这个系统是指：

（分值：1 答错扣 0 分）

- A 一系列正式的、有书面文件记载的程序，这些程序规定了如何修改正式的项目文件的步骤。
- B 一套有正式的书面文件记录的流程，其主要作用是用来实施技术和行政的指导和监督，这样做的目的是为了保证项目各个部分的工作能够得以明确，并且有正式文件记录、工作日志记录和变更报告、变更控制，以及为了保证工作按照预定要求正常进行而进行审核工作
- C 可以使项目范围得到变更的一系列程序，主要包括文书工作、跟踪系统和批准变更必须的审批级别**
- D 有关项目变更的命令，这些命令是为了保证项目的范围管理计划在上级部门审阅和签署之前不会被随意改变

正确答案：C

试题解答：解释：选项 C 是范围变更控制程序的定义。参考：PMBOK2004 CH P104 5.5.2.1。

• 第 8 题:

在研发项目中，需求分析往往是十分困难的。客户可能并不真正清楚他们想要的东西，而且他们的想法可能随着时间的推移和情况的变化而发生改变。面临着客户需求的较大不确定性，研发项目的项目经理最好采用以下哪种方法来收集需求？()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 头脑风暴法 B 观察法 **C 原型法** D 名义小组技术

正确答案: C

试题解答: A. 尽管头脑风暴法作为群体创新技术的一种, 用于收集需求过程; 但是与题意无关。 B. 虽然观察法是收集需求的工具, 但与题意无关。 C. 正确答案。原型法是指在实际制造产品之前, 先造出该产品的实用原型, 并据此征求对需求的反馈意见, 以便逐步弄清客户的需求。 D. 尽管名义小组技术作为群体创新技术的一种, 用于收集需求过程, 但是与题意无关。 参见: PMBOK 指南第 108—109 页。 考点与答题技巧: 收集需求过程的工具与技术: 原型法。

• 第 9 题:

A complete and thorough product description is critical to the development of a concise scope statement. This description should include all but which of the following:

- A. detailed enough to support later project planning
- B. detailed budget and functionality information
- C. relationship between the product/service being created and the business need
- D. strategic alignment with corporate objectives

一个完整的产品描述对于开发精确的范围说明是十分重要的。这个描述不包括下面那个选项?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 足够详细以支持以后的项目计划 **B 详细的预算和功能信息** C 产品/服务和商业需求之间的关系 D 关于共同目的战略合作

正确答案: B

试题解答: 解释: 题干说的是项目工作说明书的内容: 业务需求、战略计划、产品范围说明。参考: PMBOK2008 P75。

• 第 10 题:

项目团队通过让干系人填写问卷, 从而了解干系人的需求状况, 这是什么过程?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 收集需求 B 定义范围 C 核实范围 D 控制范围

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1 节前言: 收集需求是为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程。

• 第 11 题:

Which statement describes best why you should document assumptions?

- A. Assumptions might prove to be wrong. Knowing which assumptions were incorrect allows baseline adjustments in case of project crisis.
- B. Assumption analysis is a valuable tool and technique of Risk Identification during documentation review in a risk identification workshop.
- C. Assumptions limit the project management team's options for decision making because they can not be controlled by the team.
- D. In case of schedule or budget overruns, the documentation of assumptions supports a clear assignment of responsibility.

下列哪个陈述最好的描述了为什么你必须把假设书面记载下来?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 假设可能会证明是错误的，知道哪个假设错误可以使项目在紧要关头调整基准 **B 在风险识别阶段的文档回顾时，假设分析是个有价值的工具** C 假设会限制项目管理团队在决策时的选项，因为假设不能被团队控制 D 万一发生进度或成本超支，假设的文档可以帮助明确职责

正确答案：B

试题解答：假设分析是风险识别过程的工具；选项 C 说的是制约因素；选项 D 是事后推卸责任，不好。参考：PMBOK2008 P419。

• 第 12 题:

系统工程、价值工程、价值分析和系统分析经常用于()。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 备选方案识别 B 可交付成果识别 C 项目制约因素分析 **D 产品分析**

正确答案：D

试题解答：A. 与题目无关，备选方案识别是为项目提出不同执行方案，即为提交项目产品找出两种以上的可用方案。 B. 与题意无关，且没有“可交付成果识别”这个说法。 C. 系统工程、价值工程等是产品分析的技术，与项目制约因素分析无关。 D. 正确答案。产品分析的目的是弄清楚产品的范围，而系统工程、价值工程、价值分析等产品分析的技术。参见：PMBOK 指南第 114 页。 考点与答题技巧：产品分析技术。价值工程、价值分析等技术都是与产品范围有关的技术，追求性价比最优。只有 D 与产品范围直接相关。

• 第 13 题:

完成一个项目所需的时间通常被称之为项目的

(分值：1 答错扣 0 分)

A 实施时间 **B 生命周期** C 操作时间 D 关键路径

正确答案：B

试题解答：

• 第 14 题:

定义活动是识别为完成_而需采取的具体行动的过程。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 项目可交付成果 B 工作分解结构 C 工作包 D WBS 词典

正确答案：A

试题解答：

• 第 15 题:

小张是某项目的项目经理，他遇到了这样的情况：产品的性能没有达到预期的质量标准，但却被客户接受了，这表明进行了什么活动？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 偏差分析 B 返工 C 质量审计 **D 核实范围**

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4 节前言：核实范围是正式验收项目已完成的可交付成果的过程。客户接受就意味着进行了核实范围。

• 第 16 题:

备选方案识别在定义项目范围过程中通常有所助益。可采用的一项技术是_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 敏感性分析 B 决策树 C 数学模型 D 横向思维法

正确答案: D

试题解答: 横向思维法、头脑风暴法, 以及配对比较法是通用管理技术的实例, 这些通用管理技术可用于生成不同方法, 以实施并执行项目工作。【规划】 ____ 项目管理协会, 《项目管理知识体系指南》, 2008 年, 第 114 页

• 第 17 题:

As a project manager, you are aware that project information can be presented using different kinds of breakdown structures. In this context, all the following statements are correct EXCEPT:

A.Resource Breakdown Structure provides hierarchically organized depiction of resources to be used on the project.

B. Organization Breakdown Structure provides a hierarchically organized depiction of the project organization.

C. Bill of Materials presents a hierarchical tabulation of financial bills and other project financials.

D. Risk Breakdown Structure is a hierarchically organized depiction of the identified project risks arranged by risk category.

作为项目经理, 你知道可以使用不同类型的分解结构来展示项目信息。关于此情形下列说法都是正确的, 除了:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 资源分解结构提供层次的方式来组织展示项目使用的资源 B 组织分解结构提供层次的方式来展示组织结构 C 材料清单提供层次的表格来展示财务帐单和其他项目财务信息 D 风险分解结构是个层次化的方式来根据风险类别来展示识别的风险

正确答案: C

试题解答: BOM 是材料清单是用来显示某个产品的组成部分的列表, 不包括财务信息。也可以反推, 其他三个选项都是正确的。参考: PMBOK2008 P280 RBS; P220 OBS 资源分解结构。

• 第 18 题:

以下哪项不是项目启动的输入?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 产品或服务说明 B 组织战略计划 C 项目筛选计划 D 项目章程

正确答案: D

试题解答: 项目章程是输出

• 第 19 题:

尽管当你收集项目需求时有各种不同的工具与技术可供参考, 但支持渐进明细的方法是 ____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 概念 / 思维导图 B 亲和图 C 原型法 D 联合应用设计固会议

正确答案: C

试题解答: 原型通过在制造预期的产品前提供该产品的实用模型, 来获取有关需求的早期反馈。此后, 干系人可用此模型进行体验, 而不是探讨抽象的需求陈述。这种方法支持渐进明细, 因为它用于模型创建、用户体验、反馈生成, 以及原型修正的迭代循环。【规划】 ____ 项目管理协会, 《项目管理知识体系指南》, 2008 年, 第 109 页

• 第 20 题:

事业环境因素包括_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 组织文化 B 基础设施 C 政治氛围和干系人风险承受力 **D 以上皆是**

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 1 章 1.8 节事业环境因素(Enterprise Environmental Factors): 围绕项目或影响项目成败的任何内外部环境因素; 来自任何或所有项目参与单位。事业环境因素可以分为内部的和外部的两大类。内部的(6 项): 组织文化、结构和流程, 基础设施; 现有人力资源状况, 人事管理制度, 公司的工作授权系统, 组织已有的沟通渠道。外部的(6 项): 政府或行业标准, 市场条件, 政治氛围, 干系人风险承受力, 商业数据库, 项目管理信息系统。因而, 答案为 D。相关知识点: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 2 章 2.4.3 节组织过程资产 (Organizational Process Assets): 任何或全部与过程相关的资产, 可来自任一或所有参与项目的组织, 可用于帮助项目成功。包括正式和非正式的计划、政策、程序和指南, 完整的进度计划、风险数据和挣值数据, 项目团队成员通常有责任在项目全过程中对组织过程资产进行必要的更新和补充。可归纳为两大类。1)流程与程序(Processes and Procedures): 模板、流程、标准、政策、程序, 包括安全与健康政策、质量政策和程序, 标准流程定义、工作指南手册、财务控制程序, 变更控制程序、风险控制程序, 工作授权程序, 工作分解结构模板、风险模板、合同模板等。2)共享知识库(corporate Knowledge Base): 历史信息与经验教训、档案, 包括项目档案、财务数据库、问题与缺陷管理数据库

• 第 21 题:

你正在从事新药开发项目, 该药具有改善人类睡眠和促进身高增长的作用。新药产品即将进行临床试验。这时, 产品试验被更加详细地分为三个阶段, 即三次第一阶段试验和四次第二阶段试验以及五次第三阶段试验。这种做法是以下哪一种情况的实例? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 产品生命周期中的质量功能展开 B 依据工作分解结构来定义项目活动 C 谨慎的风险应对 **D 项目生命周期中的渐进明细**

正确答案: D

试题解答: A. 题意与分析产品应具有的功能没有直接关系。 B. 与题意无关。 C. 可以是谨慎的风险应对的一种表现, 但这个选项不如 D 有针对性。 D. 正确答案。起初, 产品试验是一个总的阶段, 随后又被细分为三个阶段。这符合渐进明细的方法(滚动式规划方法)。考点与答题技巧: 项目的渐进明细特性、滚动式规划方法。

• 第 22 题:

下列关于需求的说法, 错误的是_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 需求可以是定性的, 也可以是定量的 B 需求需经主要干系人认可后才能作为基准 C 需求要被记录下来 D 只有明确的需求才能作为基准

正确答案: A

试题解答: 范围管理中的需求与一般意义上的需求概念有所不同, 应该重点关注如下几点(参见 PMBOK 指南》第 4 版 第 5 章 5.1 节前言部分和 5.1.3.1 节需求文件)。

• 第 23 题:

以下哪一项不是项目与运营在产品生命周期交叉的时点?

（分值：1 答错扣 0 分）

A 在项目收尾阶段 B 在新产品开发、产品升级或提高产量时 C 在改善运营或产品开发过程中 D 任命运营经理为项目经理时

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 1 章 1.5 节：项目与运营可以在产品生命周期的不同时间交叉，包括项目收尾阶段，新产品开发、产品升级或提高产量时，改善运营或产品开发过程中，产品退出运行(产品生命周期终点)之前。

• 第 24 题:

以下哪项基准可用于评估请求的变更或额外的工作是否包含在项目边界之内？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目管理计划 B 项目范围说明书 C 项目范围管理计划 D 工作分解结构词典

正确答案：B

试题解答：项目边界通常识别项目所包括的内容，并且在干系人可能假定某特定产品、服务或成果会是项目组成部分的情况下，明确说明项目不包括的内容。项目边界被描述为详细的项目范围说明书的一部分内容。【规划】____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 115~116 页

• 第 25 题:

你在制药业工作。你的项目要对一种叫做芬塔斯提克的药物进行临床试验，该药品用于提高记忆力和刺激头发生长。在项目实施过程中，该产品的试验过程被进一步明确划分为三个阶段，第一阶段的进行四次试验，第二阶段进行五次试验，第三阶段进行六次试验。这种情况是下列工作的一个____的示例

（分值：1 答错扣 0 分）

A 质量功能展开 B 将工作分解结构（WBS）与项目活动进行一一匹配 C 价值分析 D 进一步细化对产品的描述

正确答案：D

试题解答：

• 第 26 题:

When you started creating a Work Breakdown Structure for your project, you soon realized that it was too complicated to be done on a single piece of paper. You then started using a Work Breakdown Structure numbering system to

- A. Determine the complexity of the project
- B. Determine the level at which individual WBS elements are found
- C. Help in automating the WBS using appropriate software
- D. Present justification for the project

当你为你项目开始创建 WBS 时，你很快意识到不能在一张图纸上完成因为太复杂。你开始使用 WBS 编号系统来：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 确定项目的复杂程度 B 确定每个 WBS 元素的层次 C 帮助在合适的软件上使用 WBS D 展示项目的论据

正确答案：B

试题解答：Code of Accounts 账户编码，用来唯一的识别工作分解结构每个组成部分的编码系统，可以直观的显示某个 WBS 元素所属层次。参考：PMBOK2008 P421。

• 第 27 题:

创建工作分解结构的过程可以产生什么？

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目进度计划 B 小组外购 C 项目完工日期 D 风险清单

正确答案: B

试题解答: WBS 中的元素包括了项目所有工作范围, 不一定是自制, 有些需要外购

• 第 28 题:

下列各知识领域除了哪个以外都会影响范围管理？

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 整合管理 B 质量管理 C 沟通管理 D 采购管理

正确答案: D

试题解答:

• 第 29 题:

核实范围的一个主要特征是:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 改进了的成本估算 B 客户接受项目所做的工作 C 改进的进度计划估算 D 改良的项目管理信息系统

正确答案: B

试题解答: 核实范围就是要获得客户或发起人接受

• 第 30 题:

1.0.0 建房

1.1.0 挖掘

1.1.1 探测

1.1.2 挖坑

1.2.0 准备地基

1.2.1 建框架

在此 WBS 清单中工作包是

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 建房 B 挖掘 C 地准备地基 D 以上都不是

正确答案: D

试题解答:

• 第 1 题:

A new project manager is being mentored by a more experienced certified project management professional (PMP). The new project manager is finding it difficult to find enough time to manage the project because the product and project scope are being progressively elaborated. The PMP mentions that the basic tools for project management, such as a work breakdown structure, can be used during project executing to assist the project. For which of the following can a work breakdown structure be used?

A. Communicating with the customer

- B. Showing calendar dates for each work package
- C. Showing the functional managers for each team member
- D. Showing the business need for the project

某个新项目经理来咨询某个具有很多经验的 PMP。新项目经理发现管理项目很困难原因是产品和项目范围需要渐进明细。这个 PMP 提到项目管理的基本工具比如 WBS，可以在项目执行期间使用来帮助项目。下列哪个情况可以使用 WBS？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 与客户沟通 B 显示每个工作包的日历日期 C 为每个团队成员显示职能经理 D 显示项目的商业需求

正确答案：A

试题解答：WBS 用图形方式直观的展示项目的成果组成，有助于与客户交流。参考：PMBOK2008 P445。

• 第 2 题:

某个大项目被分解成 10 个子项目，项目经理收集了这 10 个子项目的所有工作包的具体相关信息，这些信息构成了_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目范围说明书 B 范围基准 C 工作分解结构词典 D 工作分解

正确答案：C

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3.3.2 节。工作分解结构词典是在创建工作分解结构过程中产生并用于支持工作分解结构的文件。工作分解结构词典对工作分解结构组成部分(包括工作包和控制账户)进行更详细的描述。

• 第 3 题:

你率领着一个团队制定项目选择和确定优先级的方法。团队正在考虑各种管理问题，包括财务回报、市场份额以及公众认知度。设立项目选择模型的最重要标准是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 能力 B 现实性 C 易于运用 D 成本

正确答案：B

试题解答：模型应反映公司及其经理的目标；考虑到组织在设备、资金、人员方面受限的现实；纳入风险因素——绩效、成本和技术的时间风险，以及顾客退货的市场风险。【启动】_____Meredith 与 Mantel，2009 年，第 41 页

• 第 4 题:

尽管当你收集项目需求时有各种不同的工具与技术可供参考，但支持渐进明细的方法是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 概念 / 思维导图 B 亲和图 C 原型法 D 联合应用设计固会议

正确答案：C

试题解答：原型通过在制造预期的产品前提供该产品的实用模型，来获取有关需求的早期反馈。此后，干系人可用此模型进行体验，而不是探讨抽象的需求陈述。这种方法支持渐进明细，因为它用于模型创建、用户体验、反馈生成，以及原型修正的迭代循环。【规划】_____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 109 页

• 第 5 题:

一个项目是实施目标管理技术的理想环境，因为

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目管理包括设定组织目标 B 通常对项目使用的是矩阵式的管理环境 C 项目经理的责任是根据公司目标定义的 D 所有项目都应该以目标为导向

正确答案: D

试题解答:

• 第 6 题:

什么是监督项目和产品的范围状态、管理范围基准变更的过程?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目质量管理 B 定义范围 C 核实范围 D 控制范围

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.5 节前言: 控制范围是监督项目和产品的范围状态、管理范围基准变更的过程。

• 第 7 题:

工作包在下列哪一项中进行定义?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 工作分解结构 B 项目章程 C 范围说明书 D 进度计划

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3.2.1 节: “工作包是工作分解结构的底层。”

• 第 8 题:

You are the project manager for the development of a new type of power plant. Your project is making fast progress, and it is getting nearer to the day of product acceptance. Which technique will be most important for product acceptance?

- A. Inspection
- B. Audit
- C. Impact analysis
- D. Team review

你是项目经理, 负责开发新电厂。您的项目进度很快, 即将接近产品接受日期。下列哪个技术对产品接受非常重要?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 检查 B 审计 C 影响分析 D 团队评估

正确答案: A

试题解答: 检查是核实范围的工具, 该过程用来得到干系人对成果的认可。参考: PMBOK2008 P124。

• 第 9 题:

Which of the following statements is false

- A. If the project is terminated early, the Verify Scope is not necessary.
- B. Quality control is primarily concerned with meeting the quality requirements specified for the deliverables
- C. Verify Scope primarily concerned with Acceptance of the deliverables
- D. Quality control is generally performed before Verify Scope

下列哪个说法是不正确的?

（分值：1 答错扣 0 分）

A 如果项目提前终止，核实范围是不必要的 B 质量控制主要关注项目成果是否满足质量要求和标准 C 核实范围主要关注获得成果的接受 D 质量控制通常是在核实范围之前进行

正确答案：A

试题解答：“如果项目提前终止，则项目范围核实过程应当查明并记载完成的水平与程度。”

参考：PMBOK2008 P123。

• 第 10 题:

项目范围说明书不会直接输出到下列哪个过程？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 制定项目章程 B 制定进度计划 C 规划风险管理 D 排列活动顺序

正确答案：A

试题解答：

• 第 11 题:

The project was going well when all of a sudden there were changes to the project coming from multiple stakeholders. After all the changes were determined, the project manager spent time with all the stakeholders to find out why there were changes and to discover any more. The project work has quieted down when a team member casually mentions to the project manager that the team member added functionality to a product of the project. Do not worry they say, "I did not impact time, cost or quality!" What should a project manager do FIRST?

A. Ask the team member how the need for the functionality was determined.

B. Hold a meeting to review the team member's completed work.

C. Look for other added functionality.

D. Ask the team member how he knows there is no time, cost or quality impact.

项目进展顺利，突然有些来自多个干系人的对项目的变更。当所有的变更被确定，项目经理花费大量时间和所有的干系人去找出来为什么有这些变更并发现更多。项目工作放慢了，当项目成员偶然地向项目经理提到有些团队成员增加了项目产品的功能。不要担心他们说的，“我没有影响进度，成本或质量！”项目经理首先应该干什么？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 问团队成员所需的功能是怎样确定的 B 召开会议评估团队成员完成的工作 C 寻找其他更多的功能 D 问团队成员，他如何知道没有影响时间、成本或质量

正确答案：D

试题解答：本题干等于发生了镀金现象，镀金是指“小的范围增加，由团队成员发起”，项目经理需要避免此现象再发生。与之比较接近的是范围蔓延：未得到控制的变更，通常客户发起。参考：PMBOK2008 P125。

• 第 12 题:

In your project, you are in the process of defining the project scope. You will be using all the following tool:

A. Expert Judgment - to determine the details to be included in the scope statement.

B. Project Management Methodology - to aid in developing and controlling the changes to the preliminary project plan.

C. Project Management Information System - to support generation of a preliminary project scope statement.

D. Earned Value Technique - to measure performance of the project as it moves from project initiation through project closure

.在你的项目中，你在定义范围的过程。你将使用下列哪个工具：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 专家判断?去确定范围说明书中的细节 B 项目管理方法论?辅助开发和控制初步项目计划的变更 C 项目管理信息系统. 去支持产生初步的项目范围说明书 D 实现值技术?贯穿项目启动到结束去衡量项目的绩效

正确答案：A

试题解答：PMBOK2008 114。

• 第 13 题:

以下关于产品范围和项目范围的说法，哪个是正确的？()

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目范围服务于产品范围 B 项目范围的变化必然引起产品范围的变化 C 产品范围的变化必然引起项目范围的变化 D 产品范围服务于项目范围

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以便确保提交符合要求的产品。 B. 不是必然会引起变化，例如，增加某项辅助性的项目工作，可能对产品的功能没有任何影响。 C. 不是必然会引起变化，尽管很可能引起变化。 D. 这个说法不符合逻辑。 考点与答题技巧：项目范围与产品范围。

• 第 14 题:

在研发项目中，需求分析往往是十分困难的。客户可能并不真正清楚他们想要的东西，而且他们的想法可能随着时间的推移和情况的变化而发生改变。面临着客户需求的较大不确定性，研发项目的项目经理最好采用以下哪种方法来收集需求？()

（分值：1 答错扣 0 分）

A 头脑风暴法 B 观察法 C 原型法 D 名义小组技术

正确答案：C

试题解答：A. 尽管头脑风暴法作为群体创新技术的一种，用于收集需求过程；但是与题意无关。 B. 虽然观察法是收集需求的工具，但与题意无关。 C. 正确答案。原型法是指在实际制造产品之前，先造出该产品的实用原型，并据此征求对需求的反馈意见，以便逐步弄清客户的需求。 D. 尽管名义小组技术作为群体创新技术的一种，用于收集需求过程，但是与题意无关。 参见：PMBOK 指南第 108—109 页。 考点与答题技巧：收集需求过程的工具与技术：原型法。

• 第 15 题:

以下哪项是由于外部事件引起的变更请求的实例？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 使用政府规定旧版本文件造成的项目范围定义错误 B 执行权变措施方案带来的次生风险 C 适用于当前项目的环境发生了变化 D 由于供货商研发出新的技术使得我们可以使用单个元件替代原来定义的三件套

正确答案：C

试题解答：

• 第 16 题:

The construction phase of a new software product is near completion. The next phase is testing and implementation. The project is two weeks ahead of schedule. What should the project manager be MOST concerned with before moving on to the final phase?

- A. Verify Scope
- B. Quality control
- C. Performance reports
- D. Cost control

新软件产品的建设阶段接近完成了。下个阶段是测试和实施。项目提前进度 2 周。在项目转移到最后阶段时项目经理需要更多关注什么？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 核实范围 B 质量控制 C 绩效报告 D 成本控制

正确答案：A

试题解答：核实范围在项目每个阶段收尾之前进行。参考：PMBOK2008 P123。

• 第 17 题:

你想要将项目的结构设计成每个项目团队成员均需要执行的独立的工作包。工作包是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 处于工作分解结构最低级别的可交付成果 B 具有独特标志的任务 C 所要求的报告水平
D 可分派给不止一个组织单位的任务

正确答案：A

试题解答：处于工作分解结构最低级别的可交付成果工作包是项目或工作分解结构中工作划分的最低或最小单位。可对工作包进行进度安排、成本估算，以及监控。【规划】_____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 116 页

• 第 18 题:

Which of the following is CORRECT in regard to the Control Scope Process?

- A. Effective scope definition can lead to a more complete project scope statement.
- B. The Control Scope process must be done before scope planning.
- C. The Scope Control process must be integrated with other control processes.
- D. Controlling the schedule is the most effective way of controlling scope

下列哪个关于控制范围过程的说法是正确的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 有效的定义范围可以得到更完整的项目范围说明书 B 控制范围过程必须在范围规划之前进行 C 范围控制过程必须和其他控制过程整合到一起 D 控制进度是更有效的控制范围的方式

正确答案：C

试题解答：尽管 A 的描述正确，但不是答案因为没涉及到控制。参考：PMBOK2008 P125。

• 第 19 题:

项目失败的主要原因是

（分值：1 答错扣 0 分）

A 缺少项目式的或者强大的矩阵结构，不良的范围定义，以及缺少项目计划 B 缺少上级管理部门的支持和承诺，项目团队不和谐，以及项目经理缺少领导能力 C 客户需要的不良定位，项目团队工作位置上的分散，以及在整个项目进程中缺乏与客户的沟通 D 组织结构因素，客户需要的不良定位，不合适的项目具体要求，以及不良的计划编制和控制

正确答案：D

试题解答：选项 A 中的项目组织结构、选项 B 中的团队不和谐、选项 C 中的工作位置分散都不是项目失败的必然原因

• 第 20 题:

All of the following are tools for scope verification EXCEPT?

A Product reviews

B Audits

C Walkthrough

D Sensitivity analysis

以下都是核实范围过程使用的工具，除了

（分值：1 答错扣 0 分）

A 产品审查 B 审计 C 走查 D 灵敏度分析

正确答案：D

试题解答：敏感性分析是风险定量分析过程的工具，其余三个选项都是 核实范围 工具 检查的不同说法。参考：PMBOK2008 P124。

• 第 21 题:

产品分析技术不包括哪项？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 价值工程 B 价值分析 C 系统分析 D 物料清单

正确答案：D

试题解答：产品分析技术因应用领域不同而异，每个应用领域通常都具有用来将项目目标转变为有形的可交付成果和需求的公认方法。其他产品分析技术包括产品分解、需求分析，以及系统工程。【规划】_项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 114 页

• 第 22 题:

以下哪个是收集需求的输入？()

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目工作说明书 B 项目章程 C 干系人管理策略 D 采购工作说明书

正确答案：B

试题解答：A. 项目工作说明书是制定项目章程的输入。 B. 正确答案。项目管理人员根据项目章程和干系人登记册来收集需求，形成需求文件、需求管理计划和需求跟踪矩阵。 C. 干系人管理策略不是收集需求过程的输入，而是管理干系人期望过程的输入。 D. 采购工作说明书是规划采购过程的输出，并作为采购文件的组成部分用于实施采购过程。 参见：PMBOK 指南第 105 页。 考点与答题技巧：收集需求过程的输入。

• 第 23 题:

小李接手了一个刚刚开始开发阶段的信息系统项目，此时他发现这个项目没有工作分解结构，哪项是他的最佳选择？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 继续进行项目，同时开始制定 WBS B 停止项目，直到 WBS 制定完成 C 参考 WBS 词典以寻求细节支持 D 向更高层的管理者反映

正确答案：B

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3 节前言：可以针对工作包安排进度、估算成本和实施监控。没有 WBS，便无法进行估算等工作。

• 第 24 题:

在进行项目范围管理的 5 个过程之前，应先进行什么工作？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 规划风险管理 B 项目质量管理 C 项目成本管理 D 制定范围管理计划

正确答案：D

试题解答：在进行项目范围管理的 5 个过程之前，应先进行范围规划(Scope Planning)工作。该规划工作是制定项目管理计划过程(Develop Project Management Plan Process)的一部分，会产生一份范围管理计划(Scope Management Plan)，用来指导项目范围的定义、记录、核实、管理和控制。以上内容参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章章首部分。因此，答案为 D。

• 第 25 题:

需求文件的作用是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 描述如何分析、记录和管理需求 B 描述如何启动产品、服务或成果的变更 C 描述各种单一的需求将如何满足与项目相关的业务需求 D 在整个项目生命周期中对需求进行跟踪

正确答案：C

试题解答：解析：需求文件相关的知识点分述如下(参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1.3.1 节需求文件)。1)需求文件：描述各种单一的需求将如何满足与项目相关的业务需求(Business Need)。2)需求文件的内容是逐步细化的。一开始，可能只有概括性的需求，然后随着信息的增加而逐步细化。3)需求文件中较重要的内容有：·?可跟踪的业务目标和项目目标(Business and Project, Objectives for Traceability)。·?功能要求(Functional Requirements)。可以是写成文本的需求清单，也可以制成模型。·?质量要求(Quality Requirements)。·?验收标准(Acceptance criteria)。·?对执行组织内部或外部团体的影响(Impacts to Other Entities Inside or outside the Performing Organization)。因而，答案为 C。

• 第 26 题:

完成一个项目所需的时间通常被称之为项目的

（分值：1 答错扣 0 分）

A 实施时间 B 生命周期 C 操作时间 D 关键路径

正确答案：B

试题解答：

• 第 27 题:

范围核实

（分值：1 答错扣 0 分）

A 改进成本及计划的准确性，对于使用革新技术及工艺的项目尤为重要 B 是项目移交给前客户的最后一项活动 C 将项目实施中产出的产品及服务特性制成文档 D 与质量控制有区别，范围核实与工作结果的验收有关而不是更正

正确答案：D

试题解答：

• 第 28 题:

对于一个环境治理项目，一个增值变更的例子是：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 由于一个新或者修改的政府规则引起，迫使重新设计项目 B 使用了一种在最初设定范围的时候没有出现的技术，这种技术可以降低项目成本 C 使用一个材料单定义项目范围，材料单上包括了所有的配件和主件 D 矫正设计系统的时候遗漏掉的一个必备特性

正确答案：B

试题解答：增值变更是指有益的变更

• 第 29 题:

项目团队通过让干系人填写问卷，从而了解干系人的需求状况，这是什么过程？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 收集需求 B 定义范围 C 核实范围 D 控制范围

正确答案：A

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1 节前言：收集需求是为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程。

• 第 30 题:

A new project manager has asked you for advice on creating a work breakdown structure. After you explain the process to her, she asks you what software she should use to create the WBS and what she should do with it when she is finished creating it. You might respond that it is not the picture that is the most valuable result of creating a WBS. It is:

- A. A bar chart
- B. Team buy-in
- C. Activities
- D. A list of risks

某个新项目经理请你给她些创建 WBS 的建议，在你解释了这个过程后，她问你需要什么样的软件用以创建 WBS，在创建完之后能得到什么，你可以告诉她在创建 WBS 之后还有些更无形的有价值的事情是：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 横道图 B 团队达成一致 C 活动 D 风险列表

正确答案：B

试题解答：创建 WBS 过程本身也是非正式团队建设活动，有助于大家达成共识。

• 第 1 题:

下列关于需求跟踪矩阵的表述，错误的是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 有助于确保每一项需求在项目结束时都得到实现 B 只在规划和执行中对需求进行跟踪 C 为管理产品范围变更提供了框架 D 连接了需求与需求源

正确答案：B

试题解答：参见《PM: BOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1.3-3 节：需求跟踪矩阵是一张连接需求与需求源的表格，以便在整个项目生命周期中对需求进行跟踪。

• 第 2 题:

小李是某项目的项目经理，最近他对于项目团队经常出现的项目镀金感到担忧，为了确定是否有镀金的发生，哪个文件最有帮助？

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 范围管理计划 B 项目章程 CWBS 词典 D 风险管理计划

正确答案: C

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3.3.2 节: 工作分解结构词典对工作分解结构组成部分(包括工作包和控制账户)进行更详细的描述。

• 第 3 题:

You are the project manager for the development of a new type of power plant. Your project is making fast progress, and it is getting nearer to the day of product acceptance. Which technique will be most important for product acceptance?

A. Inspection

B. Audit

C. Impact analysis

D. Team review

你是项目经理,负责开发新电厂。您的项目进度很快,即将接近产品接受日期。下列哪个技术对产品接受非常重要?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 检查 B 审计 C 影响分析 D 团队评估

正确答案: A

试题解答: 检查是核实范围的工具,该过程用来得到干系人对成果的认可。参考: PMBOK2008 P124。

• 第 4 题:

为了制定项目范围说明书,要了解项目审批要求,那么应该查阅哪个文件?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目章程 B 组织过程资产 C 需求文件 D 工作分解结构

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.2.1.1 节: 项目章程中包含对项目和产品特征的概括性描述,以及项目审批要求。

• 第 5 题:

The result of creating WBS process is:

A. Project schedule

B. Team s meeting of minds

C. Project finish date

D. Risk lists

创建工作分解结构过程的结果是

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目进度计划 B 团队意见统一 C 项目完成日期 D 风险清单

正确答案: B

试题解答: 创建 WBS 过程的成果按 PMBOK 是: WBS、WBS 字典、范围基准等,这道题四个选项都不正确。其实这道题考的是团队建设,在团队建设过程中的工具“团队建设活动”有这么一句话“例如创建工作分解结构,虽然其初衷并不是为了团队建设,但如何计划活动能安排得当,则也会提高团队的凝聚力”,因此这道题正确答案是 B。

• 第 6 题:

核实范围_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 提高了成本和进度安排的准确性，尤其是针对利用创新技术的项目 B 是在转交给客户前，项目执行的最后一项活动 C 书面记录了项目承诺要创建的产品或服务的特性 D 不同于质量控制，因为核实范围涉及工作成果的验收，而非正确性

正确答案：D

试题解答：__不同于质量控制，因为核实范围涉及工作成果的验收，而非正确性记录客户对已完工可交付成果的验收文件是核实范围的一项输出。【监控】项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 123 页

• 第 7 题:

Deliverable oriented hierarchical decomposition of the work to be executed by the project team is called

A.Project Scope Management Plan

B.Requirements

C.Work Breakdown structure

D.Design

面向成果的层次结构用来分解项目团队要执行的工作被称为：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目范围管理计划 B 请求 C 工作分解结构 D 设计

正确答案：C

试题解答：WBS（工作分解结构）是面向成果的工作层级分解，用来组织并定义项目的所有范围。参考：PMBOK2008 P116。

• 第 8 题:

A restriction (e.g. limited budget) that affects the performance of the project is also called a(an): A. Constraint

B.Assumption

C. Kill point

D. Risk

影响到项目执行的约束（如有限的预算）被称为：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 制约因素 B 假设 C 杀点（阶段退出关卡） D 风险

正确答案：A

试题解答：PMBOK2008 P115。

• 第 9 题:

工作分解结构的编码系统允许项目员工_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 估算 WBS 元素的成本 B 提供项目论证 C 确定在哪个级别可以找到 WBS 元素 D 在项目管理计划里使用

正确答案：C

试题解答：参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.3.2.1 节：为工作分解结构组成部分制定和分配标识编码。编码是为了便于管理 WBS 的元素。

• 第 10 题:

收集需求在项目范围管理中至关重要，因为它会成为哪项的基础？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 范围管理计划 B 工作分解结构 C 进度计划 D 范围变更控制系统

正确答案：B

试题解答：收集需求是定义并管理客户的期望。它也涉及定义并记录干系人需求，以实现项目目标。需求成为工作分解结构的基础，此外，成本、进度安排，以及质量规划的制定均是基于需求。【规划】 ____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 105 页

• 第 11 题:

Which of the following is an output of the Collect Requirements process?

A. Requirements traceability matrix
B. Project Scope statement
C. Work breakdown structure
D. Change requests

下列哪个是收集需求过程的输出？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 需求跟踪矩阵 B 项目范围说明书 C 工作分解结构 D 变更请求

正确答案：A

试题解答：PMBOK2008 P111。

• 第 12 题:

由于以前担任过软件项目的经理，你对于被任命为新系统集成项目的项目经理感到很愉快。该项目旨在代替国内现有的空中交通管制系统。你发现需求跟踪矩阵对于软件项目是有帮助的，因此决定在此系统集成项目中采用该矩阵。利用此矩阵有助于确保每个需求都_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 提高质量并支持组织的质量政策 B 由于它与业务目标和项目目标相联系，因此增加了商业价值 C 在服务、绩效、安全、保证，以及合规方面达到一定水平 D 显示了对组织的其他领域以及执行组织外部实体的影响

正确答案：B

试题解答：需求跟踪矩阵是连接需求和需求源的表格，以便在整个项目生命周期对需求进行跟踪。这种方法把每一个需求与业务目标和项目目标联系起来，有助于确保每一个需求都能增加价值。它还在项目生命周期内跟踪需求，以确保项目结束时需求文件中所列的需求均已交付。【规划】 ____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 111 页

• 第 13 题:

关于 WBS 分解到什么程度，下面哪一项是错误的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 直到能够指定责任人或可以外包 B 直到能可靠地估计进度 C 直到能由一个人完成 D 直到能可靠地估计成本

正确答案：C

试题解答：工作包可以分给个人或组织执行，不一定由一个人完成。

• 第 14 题:

下列哪一项是核实范围的输出？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 验收的可交付成果 B 范围基准 C 质量控制测量结果 D 确认的可交付成果

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4.3 节核实范围: 输出。

• 第 15 题:

你是一个项目经理, 管理着一个分布于全世界 5 个不同国家的虚拟团队。根据以往的经验, 你知道: 这些团队成员对于他们的职能经理的要求回应得要比对你的回应要积极得多。考虑到这个问题, 你决定要准备一个

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 针对团队成员的备忘录, 以提醒他们现在是为项目经理工作 B 项目章程 C 针对职能经理的备忘录, 以提醒他们你有权支配他们的员工 D 人力资源管理计划

正确答案: B

试题解答: 项目章程中赋予项目经理权力和职权

• 第 16 题:

哪些过程会直接影响创建工作分解结构?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 定义范围, 控制范围 B 定义范围, 收集需求 C 控制范围, 核实范围 D 收集需求, 核实范围

正确答案: B

试题解答:

• 第 17 题:

你的公司正要向新的领域发展。目前政府部门发出了一个有关历史性研究的招标邀请, 你们公司投了标, 并且最终竞标成功。而你被任命这个项目的经理, 成为政府部门的第一个历史性研究项目的项目经理。然而不幸的是, 你的工作成果没有满足政府对于历史性研究的标准。公司的主席刚刚从政府机关的签约官收到正式通知, 因此, 这个项目将立即中止。现在你必须

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 将项目从开始到目前的这段时间内已有的成果交给合同管理部门的技术代表 B 记录获得的经验教训并且为记录作索引 C 对项目已经完成的工作记录, 明确已经到达的水平和程度 D 关闭项目办公室并且将所有的项目成员重新分配到新的岗位上

正确答案: C

试题解答: 中止的项目也要做好收尾工作

• 第 18 题:

A new project manager is planning a complex hardware installation project. The team consists of 15 people who are experts in their fields. The project manager does not want to manage the project in the detailed level. How far should he decompose the work?

- A. as small as possible because the work is complex
- B. as large as possible because he is dealing with experts
- C. to 1000-hour tasks because it is proper for check-in period
- D. to about 80-hour tasks because it is proper for check-in period

一个新项目经理正在计划一个复杂的硬件安装项目。项目团队由 15 个人组成, 他们都是各自领域的专家。这个项目经理不想在详细层次上对项目进行管理。他应该把项目工作分解到何种程度呢?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 尽可能小, 因为工作复杂 B 尽可能大, 因为他打交道的都是专家 C 分解成每项任务 1000 小时, 因为他打交道的都是专家 D 分解成大约每项任务 80 小时, 因为它适合检查

正确答案: D

试题解答: WBS 应该分解到: 可以可靠的估算费用和时间, IT 行业惯例: 80 小时法则。

• 第 19 题:

下列哪项说法是错误的?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 未得到控制的变更通常称为项目范围蔓延 B 范围蔓延的一种表现形式是镀金 C 范围蔓延和逐渐细化没有太大区别 D 范围蔓延有时会降低客户满意度

正确答案: C

试题解答: 参见 PMBOK(第 4 版)第 5 章 5.5 节前言: 未得到控制的变更通常称为项目范围蔓延, 细化是在范围内的细化, 细化时不能产生范围蔓延。

• 第 20 题:

项目范围:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 只在项目开始时重要 B 在授权项目的合同或其它文件得以批准后就不再重要了 C 从项目概念阶段到收尾阶段都应该加以管理和控制 D 是在项目执行阶段通过变更控制步骤进行处理的问题

正确答案: C

试题解答: 项目范围全程都很重要

• 第 21 题:

核实范围的结果是什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 改进的工作结果 B 改进的进度估算 C 可交付成果 D 项目干系人的正式接受

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4 节前言: 核实范围包括与客户或发起人一起审查可交付成果, 确保可交付成果已圆满完成, 并获得客户或发起人的正式验收。

• 第 22 题:

One of the stakeholders on the project contacts the project manager to discuss some additional scope they would like to add to the project. The project manager asks for details in writing and then works through the scope control process. What should the project manager do NEXT when the evaluation of the requested scope is completed?

A. Ask the stakeholder if there are any more changes expected.

B. Complete integrated change control.

C. Make sure the impact of the change is understood by the stakeholder.

D. Find out the root cause of why the scope was not discovered during project planning.

某个项目干系人联系项目经理讨论些额外的范围他们想增加到项目上。项目经理咨询了详细的信息并书面化执行了范围控制过程。项目经理在被要求的范围评估完成后, 接下来需要做什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 问干系人是不是还有更多变更 B 完成整体变更控制 C 确保项目干系人理解变更的影响
D 找出什么原因导致这些范围没有在项目规划期间被讨论

正确答案: B

试题解答: 控制范围需要确保所有变更请求都经过实施整体变更控制过程的处理。参考:
PMBOK2008 P125。

• 第 23 题:

什么是组织和定义项目总范围的最佳方法?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 范围说明书 B 责任分配矩阵 C 项目章程 D 工作分解结构

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3 节前言: 工作分解结构组织并

• 第 24 题:

在整个项目过程中, 获得客户对已完项目范围及其相应可交付成果的正式验收, 属于下列哪个过程? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 结束项目或阶段 B 结束采购 C 实施质量控制 D 核实范围

正确答案: D

试题解答: A. 结束项目或阶段过程是对已通过验收的可交付成果办理移交手续。 B. 与题意不合。 C. 实施质量控制过程关注可交付成果是否正确(满足质量要求)。 D. 正确答案。核实范围过程旨在与客户或发起人一起审查可交付成果, 确保可交付成果已圆满完成, 并获得他们的正式验收。 参见: PMBOK 指南第 123 页。考点与答题技巧: 核实范围过程。

• 第 25 题:

客户将你的项目范围增加了 52%, 使你的成本估算增加了 3 倍。现在你必须要在被批准的项目计划中改变已编好的计划开始日期和结束日期。接下来应该_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 制定新的进度计划 B 修改进度基准 C 增加资源 D 修改项目范围书

正确答案: A

试题解答: 由题知, 项目范围变更导致了项目的开始结束日期变更, 而制定新的进度计划是进度修正常用的方式。重新制定进度基准只能作为控制进度的最后手段。

• 第 26 题:

以下哪一项不能说明项目使用了工作分解结构?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 进度安排 B 成本估算 C 质量控制 D 风险管理

正确答案: C

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3 节前言: 可以针对工作包安排进度、估算成本和实施监控。进度安排、成本估算、风险管理等都要按照 WBS 来进行, 而质量控制则不用按照 WBS 进行, 质量控制这个过程的输入中没有 WBS。

• 第 27 题:

一个项目是实施目标管理技术的理想环境, 因为

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目管理包括设定组织目标 B 通常对项目使用的是矩阵式的管理环境 C 项目经理的责任是根据公司目标定义的 D 所有项目都应该以目标为导向

正确答案: D

试题解答:

• 第 28 题:

如果要核查项目范围是否符合要求, 必须_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 确保范围定义能反映出项目章程的变更 B 界定已查明问题的起因 . C 核查项目进度计划执行情况 D 实行定期检查、审查和巡检

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4.2 节: 检查是指开展测量、审查与核实等活动, 来判断工作和可交付成果是否符合要求及产品验收标准。检查有时也被称为审查、产品审查、审计和巡检等。

• 第 29 题:

Which of the following BEST describes the Verify Scope process?

- A. It provides assurances that the deliverable meets the specifications, is an input to the project management plan, and is an output of Perform Quality Control.
- B. It ensures that the deliverable is completed on time ensures customer acceptance, and show that the deliverable meets specifications.
- C. It ensures customer acceptance, shows that the deliverable meets specifications, and provides a chance for differences of opinion to come to light
- D. It is an output of Perform Quality Control, occurs before Define Scope, and ensures customer acceptance.

下列哪个最好的描述了核实范围过程?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 提供成果符合规格的保证, 是项目管理计划的输入, 是执行质量控制的输出 B 确保成果及时完成、得到客户接受, 表明成果符合规格要求 C 确保客户接受, 显示成果符合规格要求, 提供个机会及时发现存在的问题 D 是执行质量控制的输出, 在定义范围之前出现, 确保客户接受

正确答案: C

试题解答: 既然项目管理计划在验证范围过程之前完成, 选项 A 不合适。验证范围与时间无关, 不仅是接受, 选项 B 不合适。选项 D 显然不对。 参考: PMBOK2008 P123。

• 第 30 题:

对于把项目范围说明书形成文件, 可以使用下列工具与技术, 除了_____。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 价值工程、价值分析 B 专家判断 C 模板、表格、标准 D 系统工程、系统分析

正确答案: C

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.2.2 节定义范围: 工具与技术。

• 第 1 题:

项目范围变更控制系统是：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 一个已形成文件的正式步骤集合，用于定义变更正式项目文件的步骤 B 一个已形成文件的过程，用于应用技术或行政指令及监督确认并记录任务职能和物理特征。并记录和汇报变更，控制变更，以及审计任务和系统来审核是否符合要求。 C 一套变更项目范围的步骤，包括授权变更所必须的文书工作、跟踪系统和批准级别。 D 项目所必须的，这样在审核和批复前就不能变更范围管理计划。

正确答案：C

试题解答：

• 第 2 题:

下列哪个过程的输出会直接作为控制范围的输入？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目质量管理 B 指导与管理项目执行 C 规划风险管理 D 项目成本管理

正确答案：B

试题解答：

• 第 3 题:

A WBS dictionary is a document which...

A. ...describes technical terms used for scope management.

B. ...describes the details for each component in the WBS.

C. ...translates essential NBS terms for global project teams.

D. ...helps translating functional into technical requirements.

WBS 字典是个文档：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 描述了范围管理所使用的技术条款 B 描述了 WBS 中每个元素的细节 C 为全球项目团队翻译 WBS 的元素 D 帮助翻译功能到技术要求

正确答案：B

试题解答：工作分解结构词典是工作分解结构的支持性文件，对每个组成部分的详细描述。

参考：PMBOK2008 P121。

• 第 4 题:

在工作分解结构自上而下的细分中，将导致()。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 估算准确度降低 B 估算准确度增加 C 管理工作本身的成本更低 D 某些工作的遗漏

正确答案：B

试题解答：A. 估算的准确度应该增加，而不是降低。 B. 正确答案。工作分解结构是把大的目标逐层分解成更小的成果，这种分解能提高估算的准确性。 C. 细分可以提高管理的效果，但会增加管理工作量，导致管理工作本身的成本增加。因此，分解不是越细越好。 D. 与题意没有必然的联系。 参见：PMBOK 指南第 120 页。 考点与答题技巧：工作分解结构。 注意：不要把题目中的“自上而下”与“自上而下估算方法”混淆起来。

• 第 5 题:

核实范围过程旨在()。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 正式验收可交付成果 B 审查项目范围文件的正确性 C 检查可交付成果的技术正确性 D 发现项目范围偏差，管理项目范围基准变更

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。 B. 这个选项与核实范围过程无关。 C. 这是实施质量控制过程的工作。 D. 这是控制范围过程的工作。 参见：PMBOK 指南第 123 页。 考点与答题技巧：核实范围过程。注意区分核实范围过程与实施质量控制过程、控制范围过程。

• 第 6 题:

某个新产品研发项目，研发小组与项目干系人一起罗列出了新产品可以具备的所有功能以及目标用户的各种潜在需求。由于资源有限，研发小组必须对各种功能能够满足用户需求的程度进行排序。研发小组应该使用以下哪个工具？()

(分值：1 答错扣 0 分)

A 联合应用开发 B 头脑风暴法 C 德尔菲技术 D 质量功能展开

正确答案：D

试题解答：A. 联合应用开发是在软件开发行业中广泛应用的技术，强调用户和开发团队一起来明确项目需求，但不强调把功能和需求结合起来并对功能进行排序。 B. 头脑风暴应该已经做完了，因为已经罗列出所有功能和各种需求。 C. 德尔菲技术不强调把功能和需求结合起来并对功能进行排序。 D. 正确答案。质量功能展开强调把功能和需求联合起来考虑，来确定各种功能满足需求的程度，以便对功能进行优先级排序。 参见：PMBOK 指南第 107 页。 考点与答题技巧：收集需求的工具与技术：质量功能展开（属于引导式研讨会的一种）。

• 第 7 题:

以下哪个过程不需要使用任何其他规划过程的输出？()

(分值：1 答错扣 0 分)

A 收集需求 B 定义范围 C 制订进度计划 D 制定预算

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。收集需求过程是规划过程组的第一个过程。它需要来自启动过程组的两个成果，即项目章程和干系人登记册。 B. 定义范围过程需要使用收集需求过程的输出（需求文件）。 C. 制订进度计划过程需要使用其他规划过程的多种输出，如项目范围说明书、工作分解结构、进度网络图等。 D. 制定预算过程也需要其他规划过程的输出，如范围基准、项目进度计划、活动成本估算等。 参见：PMBOK 指南第 105 页。 考点与答题技巧：收集需求过程的输入。

• 第 8 题:

以下关于项目的描述都是正确的，除了_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 产生独特的产品 B 独特的运营方式 C 跨职能部门工作 D 划分阶段进行控制

正确答案：B

试题解答：解析：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 1 章 1.5 节项目管理与运营管理：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服务的一种组织职能，项目需要项目管理，而运营则需要业务流程管理或运营管理。运营是生产重复性结果的持续性工作，它根据产品生命周期中制度化的标准，利用配给的资源，执行基本不变的作业。运营维持组织的长久运转，不会因当前目标的实现而终止，而会根据新的指令继续支持组织的战略计划。与运营的持续性不同，项目(连同团队，也经常连同机会)是临时性的，有明确的终点。 考试中，要特别留心运营、运作、运行这类词语，对应的英文其实就是 Operation，因为在 PMBOK

中，**Project**，和 **Operation** 是工作的两种不同分类。所以，可以说运营可以用项目的方式来进行管理，但是不能说项目是一种特殊形式的运营。因而，答案 **B**。 该题涉及的其他知识点。 项目和运营的共同特征：·由人来做。·受制约因素(包括资源制约因素)的限制。·需要规划、执行和监控。·为了实现组织的目标或战略计划。 二者的联系。 项目与运营可以在产品生命周期的不同点交叉：·在项目收尾阶段。·在新产品开发、产品升级或提高产量时。·在改善运营或产品开发过程时。·在产品退出运行(产品生命周期终点)之前。 在每个时点，随着相关工作的完成，可交付成果和知识在项目与运营间转移。在项目接近结束时，资源从项目转移到运营；而当项目开始时，资源则从运营转移到项目。不同项目需要运营部门为之提供数量不等的资源。基于项目的性质，其可交付成果可能改变或影响既有的运营工作。

• 第 9 题:

在考虑结束某项目之前，应审查什么文件，从而确保已满足了项目范围？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 项目范围说明书 B 项目管理计划 C 项目收尾核对表 D 范围管理计划

正确答案：B

试题解答：项目范围根据项目管理计划进行测量。项目范围说明书和范围基准是项目管理计划的子集。然而，除满足范围这个部分之外，总体计划和所有基准（成本和进度）均要被满足。【收尾】____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 99 页

• 第 10 题:

You are managing a project where you have to deal with team members from different teams. Your observation is some of the team members from sales are aggressive and their thoughts and decisions are Marjory influencing the team decisions. You want to collect the information regarding the project risks and record them in risk register. Which of the following statement is true?

- A. You are doing risk identification process and the best technique to use here is Delphi techniques
B. You are in Risk Planning process and the best method technique here is brainstorming
C. You are in Risk Identification process and best method technique here is Brainstorming
D. You are in Risk Planning process and the best technique here is Nominal group techniques

你在管理一个项目，此刻你会见了来自不同团队的成员。你观察到销售人员比较积极，他们的想法和决策会对团队决策产生很大影响。你想收集项目风险方面的信息并记录到风险登记册中。下列哪个说法是正确的？

(分值：1 答错扣 0 分)

- A 你在风险识别过程，此刻使用的最好的技术是 Delphi 技术 B 你在风险规划过程，此刻使用的最好的技术是头脑风暴法 C 你在风险识别过程，此刻使用的最好的技术是头脑风暴法 D 你在风险规划过程，此刻使用的最好的技术是名义组技术

正确答案：A

试题解答：德尔斐方法的特点：背对背，可以避免受到他人影响。参考：PMBOK2008 P108。

• 第 11 题:

影响项目范围管理方式的组织过程资产的实例是____

(分值：1 答错扣 0 分)

- A 人员政策 B 市场条件 C 源自以往项目的项目档案 D 组织文化

正确答案: C

试题解答: 组织过程资产包括对项目范围管理构成影响的正式和非正式的政策、程序, 以及指南。源自以往项目的项目档案就是一个实例, 项目档案可能存储于经验教训知识库中。【规划】 ____项目管理协会, 《项目管理知识体系指南》, 2008 年, 第 114 页

• 第 12 题:

下列各项除哪项外, 是有关“基层估算”(grassroots_estimate)的正确陈述?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 其准确率范围为-5%到+10% B 也称做工程估算 C 它主要用于工作分解结构的第一级 D 可能需花费数月时间编制它

正确答案: C

试题解答: 估算按正确性以及编制估算的时间进行分类。基层或工程类估算是确定估算, 在获取了项目详细信息之后, 即可编制此类估算。这些估算将利用工作分解结构的工作包层次。

【规划】 ____Kerzner, 2006 年, 第 542 页

• 第 13 题:

一个项目成员向你汇报: 他的工作范围的任务不再有效并建议修改他工作的范围。为了进行这个变更, 需要参照下面哪个文件?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目章程 B 范围管理计划 C 成本管理计划 D 工作分解结构和词典

正确答案: D

试题解答: 工作分解结构和词典可以作为范围基准, 作为变更的参照文件。

• 第 14 题:

哪种工具体现了渐进明细的理念?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 访谈 B 原型法 C 引导式研讨会 D 问卷调查

正确答案: B

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.1.2.8 节的“原型法符合渐进明细的理念”。

• 第 15 题:

以下哪个是收集需求的输入? ()

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目工作说明书 B 项目章程 C 干系人管理策略 D 采购工作说明书

正确答案: B

试题解答: A. 项目工作说明书是制定项目章程的输入。 B. 正确答案。项目管理人员根据项目章程和干系人登记册来收集需求, 形成需求文件、需求管理计划和需求跟踪矩阵。 C. 干系人管理策略不是收集需求过程的输入, 而是管理干系人期望过程的输入。 D. 采购工作说明书是规划采购过程的输出, 并作为采购文件的组成部分用于实施采购过程。 参见:

PMBOK 指南第 105 页。 考点与答题技巧: 收集需求过程的输入。

• 第 16 题:

项目目标需要满足以下哪个标准才能得以明确?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 由项目经理进行沟通 B 由全体成员制定 C 可以量化 D 通知所有的项目干系人

正确答案: C

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 3 版)第 5 章 5.2.3 节：项目目标应可测量

• 第 17 题:

你在管理一个电信项目，由于最近政府出台了一项新的规定，你不得不改变原定的项目范围。对于项目目标作了几个变更。你更新了项目中使用的技术和计划文件。你的下一步是：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 正式通知干系人 B 修改公司的知识管理系统 C 从项目发起人和客户那里获得对范围变更的正式承认 D 准备一个绩效报告

正确答案：A

试题解答：首先通知干系后再走选项 C 的流程

• 第 18 题:

关于 WBS 分解到什么程度，下面哪一项是错误的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 直到能够指定责任人或可以外包 B 直到能可靠地估计进度 C 直到能由一个人完成 D 直到能可靠地估计成本

正确答案：C

试题解答：工作包可以分给个人或组织执行，不一定由一个人完成。

• 第 19 题:

Which document states what is to be accomplished and what deliverables need to be produced?

- A. Project management plan
- B. Project charter
- C. Project scope statement
- D. Performance report

下列哪个文档说明了项目需要产生的成果和需要完成的工作？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目管理计划 B 项目章程 C 项目范围说明书 D 绩效报告

正确答案：C

试题解答：范围说明书用来描述项目的成果及相关需要完成的工作。参考：PMBOK2008 P115。

• 第 20 题:

定义范围过程旨在()。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 制订范围管理计划 B 制定项目范围说明书 C 制定项目工作说明书 D 制定工作分解结构

正确答案：B
试题解答：A. 范围管理计划是在定义范围过程之前应该编制的。 B. 正确答案。定义范围过程的目的是确定产品范围和项目范围，编制项目范围说明书。 C. 项目工作说明书是项目上最早形成的一个文件，涉及产品范围、战略计划、业务需要，用来表达发起人对项目的总体要求。 D. 工作分解结构是创建工作分解结构过程的输出。 参见：PMBOK 指南第 112 页。 考点与答题技巧：定义范围过程的输出。范围包括产品范围和项目范围，A 无关，C 只有产品范围，而 D 是在确定项目范围之后才能开展的工作。

• 第 21 题:

什么时候能够变更范围基准？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 一旦制定，不能变化 B 项目经理认为可以变更的时候 C 变更请求被批准后 D 客户降低项目拨款的时候

正确答案：C

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.5.3.4 节：如果批准的变更请求会对项目范围产生影响，那么范围说明书、工作分解结构及工作分解结构词典都需要重新修订和发布，以反映这些批准的变更。变更的前提是变更请求被批准。

• 第 22 题:

下列哪一项是定义范围的输出？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目章程 B 需求文件 C 工作分解结构 D 项目范围说明书

正确答案：D

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.2.3 节定义范围：输出。

• 第 23 题:

工作分解结构可以用于

（分值：1 答错扣 0 分）

A 与客户沟通的工具 B 表示工作包的日程安排 C 表示团队成员状况 D 表示业务需要

正确答案：A

试题解答：WBS 可用做沟通工具，有利于团队成员之间以及干系人之间的沟通与共识。

• 第 24 题:

Increasing resources on the critical path activities may not always shorten the length of the project because: A. No activities are time-dependent or resource-dependent

B. Activities are always scheduled with optimal number of resources

C. The Project Manager always selects original resources with the highest skill levels

D. Adding more resources may create additional work and produce inefficiencies

在关键路线上增加资源不会总是缩短项目的时间长度,这是因为:

（分值：1 答错扣 0 分）

A 没有活动是依赖时间或依赖资源的 B 总是以最佳的资源数量来安排活动 C 项目经理总选择具有最高技能水平的初始资源 D 增加更多的资源可能产生额外的工作并且导致效率低

正确答案：D

试题解答：

• 第 25 题:

在阶段性收尾回顾会议上，对于既是投资方又是实施者的项目组来说最难决定的是

（分值：1 答错扣 0 分）

A 下一阶段的预算分配 B 批准下一阶段的范围变更 C 批准下一阶段预算的增加 D 取消项目

正确答案：D

试题解答：是否取消项目对于投资方和项目组是最大的矛盾

• 第 26 题:

Which of the following is true?

- A. Discounted cash flow analysis is the least precise of the cash flow techniques as it does not consider the time value of money
- B. NPV is the least precise of the cash flow analysis techniques as it assumes reinvestment at the discount rate
- C. Payback period is the least precise of the cash flow analysis techniques as it does not consider the time value of money
- D. IRR is the least precise of the cash flow analysis techniques because it assumes reinvestment at the cost of capital

下列哪个说法是正确的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 贴现率现金流分析是最不精确的现金流技术，没有考虑货币的时间价值 BNPV 是最不精确的现金流分析技术，它假设再投入的资金是需要折现的 C 回收期分析是最不精确的现金流分析技术，它没有考虑货币的时间价值 DIRR 是最不精确的现金流分析技术，因为它假设再投入的资金以资本为代价

正确答案：C

试题解答：这里的回收期 是指静态回收期，在不考虑货币时间价值的前提下来分析成本收回结束的时间点。Payback period does not consider the time value of money and is therefore the least precise of all the cash flow analysis techniques.

• 第 27 题:

除了__以外下列关于 WBS 的描述都是正确的

（分值：1 答错扣 0 分）

A 为项目活动的组织及实施确定提供一个框架 B 与组织机构图相似 C 将一个项目按序渐近分解细化 D 是一个进度编制工具

正确答案：D

试题解答：

• 第 28 题:

用来描述项目的目标、工作内容、可交付成果和最终产品的文件是：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目章程 B 产品描述 C 范围说明书 D 工作分解结构

正确答案：C

试题解答：

• 第 29 题:

范围说明：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 不包括项目目标，如成本、进度、或质量标准 B 包括一个项目假设和约束条件的说明 C 形成文件，作为准备 PERT/CPM 网络的基础 D 描述 WBS 的结构

正确答案：B

试题解答：

• 第 30 题:

在范围控制中重要的是：确定对于范围基准而言，造成不可接受的偏差的原因。这可以通过哪项实现？

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 根本原因分析 B 控制图 C 检查 D 项目绩效测量结果

正确答案: D

试题解答: 偏差分析是用于范围控制的工具和技术。项目绩效测量结果用于评估偏差的程度, 从而确定偏差的起因, 并决定是否需要采取纠正措施。【监控】 ____项目管理协会, 《项目管理知识体系指南》, 2008 年, 第 127 页

• 第 1 题:

以下哪一项不是项目与运营在产品生命周期交叉的时点?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 在项目收尾阶段 B 在新产品开发、产品升级或提高产量时 C 在改善运营或产品开发过程时 D 任命运营经理为项目经理时

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 1 章 1.5 节: 项目与运营可以在产品生命周期的不同时间交叉, 包括项目收尾阶段, 新产品开发、产品升级或提高产量时, 改善运营或产品开发过程时, 产品退出运行(产品生命周期终点)之前。

• 第 2 题:

All of the following are parts of the scope baseline EXCEPT the:

A. Scope management plan
B. Project scope statement
C. Work breakdown structure
D. WBS Dictionary

下列都是范围基准的组成部分, 除了:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 范围管理计划 B 项目范围说明书 C 工作分解结构 D 工作分解结构字典

正确答案: A

试题解答: PMBOK2008 P122。

• 第 3 题:

在项目范围说明书中明确说明本项目不包括哪些内容, 有助于()。

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目按时完成 B 项目在预算内完成 C 项目在规定的范围内完成 D 管理干系人对项目的期望

正确答案: D

试题解答: A. 与题意无实质性联系。 B. 与题意无实质性联系。 C. 与题意无实质性联系。 D. 正确答案。某些工作, 如果干系人可能误以为是项目的一部分, 那就应该在项目范围说明书中被明确排除在外, 以便干系人不对项目抱有不合理的期望。 参见: PMBOK 指南第 115 页。 考点与答题技巧: 项目范围说明书中的除外责任、管理干系人期望。

• 第 4 题:

在阶段性收尾回顾会议上, 对于既是投资方又是实施者的项目组来说最难决定的是

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 下一阶段的预算分配 B 批准下一阶段的范围变更 C 批准下一阶段预算的增加 D 取消项目

正确答案: D

试题解答: 是否取消项目对于投资方和项目组是最大的矛盾

• 第 5 题:

A prerequisite of effective time management is:

A knowing the dictated project completion date

B having the most advanced software package for project planning, scheduling, and control

C having a good project WBS which identifies the major project deliverables and tasks, and the person responsible for each of them

D having a well staffed scheduling department

有效时间管理的先决条件是:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 了解规定的项目完工日期 B 拥有最先进的项目计划、进度规划和控制软件包 C 拥有一个良好的 WBS 来指明主要的项目可交付成果, 任务和责任人 D 拥有一个良好的进度规划部门

正确答案: C

试题解答: WBS 是定义活动的输入。

• 第 6 题:

下列哪个文件定义了需要正式变更控制的内容?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 配置管理计划 B 变更管理计划 C 范围管理计划 D 需求跟踪矩阵

正确答案: A

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.5.1.1 节配置管理计划。配置管理计划定义配置项, 定义需要正式变更控制的内容, 并为这些配置项和内容规定变更控制过程。

• 第 7 题:

以下哪种情况发生后需要修订工作分解结构?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 分配了额外资源 B 定义了新的项目产品成果 C 改变了项目限制因素 D 定义了了的依赖关系

正确答案: B

试题解答:

• 第 8 题:

项目已经完成, 但客户不愿意批准可交付成果, 与客户多次商谈都没有结果。项目经理能采取的最佳措施是什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 分析客户需求, 增加产品的功能, 并再与客户谈判 B 让客户提出范围变更方案 C 拟订一份辩论稿存档, 准备用于可能面临的法律诉讼 D 重新规定可交付成果的验收标准

正确答案: B

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4.3.2 节。“对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案，并提出适当的变更请求。”客户要变更的第一步应该是提出变更要求。

- 第 9 题:

范围定义中使用的一项关键的工具与技术是_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 模板、表格，以及标准 B 分解 C 专家判断 D 项目管理方法论

正确答案：C

试题解答：专家判断用于分析制定项目范围说明书所需的信息。它被用于任何技术细节。【规划】_____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 114 页

- 第 10 题:

产品的重要方面包括维修和日常运作，这些应当()。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 作为活动包含在项目的工作分解结构中 B 不作为项目的一部分 C 当做一个大型项目的一部分 D 不从项目生命周期中分离出来成为单独的阶段

正确答案：B

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 1 章 1.2 节，维修和日常运作属于运作的范畴，不属于项目，因而，答案为 B。

- 第 11 题:

工作绩效信息包括以下内容，但哪项除外？

(分值：1 答错扣 0 分)

A 人员培训成果 B 已批准且已发生的成本 C 资源利用数据 D 已完工的可交付成果

正确答案：A

试题解答：工作绩效信息是描述工作成就（其中包括成本、质量，以及进度的绩效）的任何数据或信息。人员培训进度安排是与工作成就不直接相关的一项行政事务。【监控】_____项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 127 页

- 第 12 题:

范围基准由以下各项构成，除了_____。

(分值：1 答错扣 0 分)

A 需求文件 B 范围说明书 C 工作分解结构 D 工作分解结构词典

正确答案：A

试题解答：解析：范围基准是项目管理计划的组成部分，包括(参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.3.3_3 节范围基准)以下几部分。 1)项目范围说明书(Project Scope Statement)： ?产品范围描述。 ?项目可交付成果。 ?对产品的验收标准。 2)工作分解结构(WBS)： ?定义每一项可交付成果。 ?把可交付成果分解为工作包。 3)工作分解结构词典(WBS dictionary)： 对每一个工作分解结构要素的工作和技术文件做详细说明。因而，答案为 A。

- 第 13 题:

You are the project manager for a project to upgrade your human resources benefits system for the past seven months. The programmers on your team are 75 percent of the way through the programming and testing work of this project when the board hires a new

Vice President of Human Resources. Within days, the programmers are taken off the project one-by-one to work on the Vice President's new priority Recognition Project. Why would you perform Verify Scope for this scenario?

- A. It determines the correctness and completion of all the work
- B. It documents the level and degree of completion
- C. It determines if the project results comply with quality standards
- D. It documents the correctness of the work according to stakeholder's expectations

你是项目经理，在过去几个月负责你们公司人力资源收益系统的更新项目。当董事会雇佣新的人力资源副总裁时你团队的程序员已经完成了这个项目 75% 的编码和测试工作。这些天，程序员被要求离开此项目而去参加副总裁的新的优先级高的项目。在这种情景下你需要执行核实范围：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 确定所有工作的都是正确的被完成 B 记录下来完成的内容和程度 C 确定项目结果符合质量标准 D 根据项目干系人的期望，记录下来正确完成的工作

正确答案：B

试题解答：核实范围在项目收尾前进行，如果非正常结束项目，需要记录完成的工作内容和程度。

• 第 14 题:

除哪项外，以下涉及范围核实和质量控制的陈述是正确的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 两个过程可并行实施 B 两个过程均将检查作为一种工具与技术 C 范围核实关注的是可交付成果的验收，质量控制关注的是满足可交付成果的质量要求 D 范围核实通常先于质量控制进行

正确答案：D

试题解答：范围核实关注对项目可交付成果的验收，要得以验收通过，可交付成果必须符合要求。质量控制是确保符合要素的一种方式，这是为什么质量控制通常在范围核实之前完成的原因。【监控】 ____ 项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 123 页

• 第 15 题:

可交付成果已经完成，为了让客户接受项目，应该怎么做？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 开展测量、审查与核实等活动 B 把项目可交付成果划分为更小的、更便于管理的组成部分 C 评估偏离范围基准的程度 D 观察个人如何开展工作和实施流程

正确答案：A

试题解答：参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 5 章 5.4.2.1 节的“检查是指开展测量、审查与核实等活动，来判断工作和可交付成果是否符合要求及产品验收标准”。

• 第 16 题:

项目中产品特性的渐进明细需与下列哪项仔细地协调？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 适当的项目范围定义 B 项目干系人 C 范围变更控制系统 D 客户的战略计划

正确答案：A

试题解答：项目规格的渐进明细需仔细地与适当的范围定义相协调，在项目按合同执行的情况下尤为如此。在项目范围（要完成的工作）被适当定义的情况下，即便产品特性被渐进明

细，项目范围仍保持不变。【规划】项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 7 页和第 112 页

• 第 17 题:

项目章程是在哪个项目生命阶段产生的？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 计划编制 B 可行性研究 C 执行 D 启动

正确答案：D

试题解答：

• 第 18 题:

随着项目的复杂程度增大，范围的不确定性级别：

（分值：1 答错扣 0 分）

A 保持不变 B 下降 C 先降后升 D 上升

正确答案：D

试题解答：项目越复杂，不确定性也就是风险越大

• 第 19 题:

在项目执行和收尾阶段，主要的冲突来源是什么？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 进度计划 B 技术问题 C 个性 D 成本

正确答案：A

试题解答：解析：参见科兹纳博士的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》，项目各个阶段最主要的冲突来源：·启动或概念——项目优先级。·开发或规划——项目优先级。·实施或执行——进度。·收尾或结束——进度。因而，答案为 A。

• 第 20 题:

以下关于产品范围和项目范围的说法，哪个是正确的？()

（分值：1 答错扣 0 分）

A 项目范围服务于产品范围 B 项目范围的变化必然引起产品范围的变化 C 产品范围的变化必然引起项目范围的变化 D 产品范围服务于项目范围

正确答案：A

试题解答：A. 正确答案。明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以便确保提交符合要求的产品。B. 不是必然会引起变化，例如，增加某项辅助性的项目工作，可能对产品的功能没有任何影响。C. 不是必然会引起变化，尽管很可能引起变化。D. 这个说法不符合逻辑。 考点与答题技巧：项目范围与产品范围。

• 第 21 题:

项目范围说明书不会直接输出到下列哪个过程？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 制定项目章程 B 制定进度计划 C 规划风险管理 D 排列活动顺序

正确答案：A

试题解答：

• 第 22 题:

When should scope verification be done?

A. At the end of the project

- B. At the beginning of the project
- C. At the end of each phase of the project
- D. During the planning processes

核实范围应该什么时候做？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 在项目结束 B 在项目开始 C 在项目每个阶段结束时 D 规划过程期间

正确答案：C

试题解答：核实范围是个过程，来获得干系人对成果的认可。过程不同于阶段，过程需要在每个阶段进行。参考：PMBOK2008 P123。

• 第 23 题:

项目范围说明书创建于哪个过程组？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 启动 B 规划 C 执行 D 监控

正确答案：B

试题解答：

• 第 24 题:

你的团队从事某合同的相关工作已有三年。昨天你接到通知，你的客户已用尽其全部资源，将因买方的便利而终止合同。你首先要采取的行动是_____。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 将截止当时的工作产品提交给客户代表 B 书面记录经验教训 C 确立并书面记录已完成工作的水平和程度 D 关闭项目办公室并重新委派所有人员

正确答案：C

试题解答：确立并书面记录已完成工作的水平和程度干系人正式验收项目范围是核实范围过程的一部分。若项目在完工前终止，则应确定项目的完工程度并加以记录。【监控】_____ 项目管理协会，《项目管理知识体系指南》，2008 年，第 342 页

• 第 25 题:

Which of the following is NOT an input to the initiating process group?

- A. Company processes
- B. Company culture
- C. Historical WBSs
- D. Project scope statement

下列哪个不是启动过程组的输入？

（分值：1 答错扣 0 分）

A 公司流程 B 公司文化 C 过去的 WBS D 项目范围说明书

正确答案：D

试题解答：范围说明书是规划过程组 定义范围的输出。参考：PMBOK2008 P115。

• 第 26 题:

核实范围过程与实施质量控制过程的关系是()。

（分值：1 答错扣 0 分）

A 经质量检查合格的可交付成果才能进行范围核实 B 经范围核实符合要求的可交付成果才能进行质量检查 C 应根据具体需要，先做质量检查或先做范围核实 D 质量检查和范围核实通常可以同时进行

正确答案: A

试题解答: A. 正确答案。实施质量控制过程得到“确认的可交付成果”，再把“确认的可交付成果”交给核实范围过程验收。 B. 通常先做质量控制，后做范围核实。 C. 通常先做质量控制，后做范围核实。 D. 通常先做质量控制，后做范围核实；有时可同时开展这两个工作。 参见: PMBOK 指南第 123 页。 考点与答题技巧: 质量控制与范围核实的关系。

• 第 27 题:

搜集需求的哪项输出直接影响了创建工作分解结构?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 需求跟踪矩阵 B 项目章程 C 需求文件 D 需求管理计划

正确答案: C

试题解答:

• 第 28 题:

Which of the following documents is not used as input for the Verify scope process?

A. The Project management plan, containing the scope baseline consisting of the project scope statement and its associated WBS and WBS dictionary.

B. The Validated deliverables, completed and checked for correctness by the Perform quality control process.

C. The Requirements traceability matrix, linking requirements to their origin and tracing them throughout the project lifecycle.

D. The RACI matrix, describing accountabilities in case of product rejection.

下列哪项文档不是验证范围过程的输入?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 项目管理计划 B 确认的可交付成果 C 需求跟踪矩阵 D RACI 责任分配矩阵

正确答案: D

试题解答:

• 第 29 题:

在项目生命周期的概念阶段，管理层表示希望每个新项目的效益应超过开发成本。这是以下什么的例子:

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 假定 B 制约因素 C 通过约束优化选择项目 D 一个技术要求

正确答案: B

试题解答:

• 第 30 题:

项目经理已经有了项目章程和干系人登记册，请问下一步该做什么?

(分值: 1 答错扣 0 分)

A 制定项目管理计划 B 创建工作分解结构 C 控制范围 D 收集需求

正确答案: D

试题解答: 参见《PMBOK。指南》(第 4 版)第 5 章 5.1.1 节收集需求: 输入。