最新PMP考试真题讲解及答题策略，题型分析

本书文档为本人准备PMP考试过程中对考题回忆的解答和分析，其中包含各个知识点在PMBOK中的链接，方便考生快速查阅，建议下载后阅读。

# 1. 真题及答案分析

1. 持有PMP证书的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理从业者，在管理项目的过程中，必须遵守以下哪个文件中的规定：

    A. PMI的《[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理知识体系指南》（PMBOK指南）

    B. PMI的《[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)集管理标准》

    C. PMI的《组织级[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理成熟度模型》(0PM3)

    D．PMI的《PMI道德与专业行为准则》

    解释：PMI发布的PMBOK指南及其他[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理标准，都不是强制性的，而是指导性的，所以A、B、C都不是正确答案。只有D是正确答案。关于《PMI道德与专业行为准则》，请见本书第14章。

2. 下列哪个最能体现[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的特点：

    A．有明确的目标

    B.有明确的结束时间

    C.需要消耗物质资源

    D.需要每个月重复开展

    解释：本题考[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的概念。只要知道项目的三大特点，就很容易选B，因为它体现了临时性。注意：不要选A，虽然A也是正确的，但它不能把项目与[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)区分开来。运营也有明确的目标（如年度目标）。C也是项目与运营共有的性质。D则完全就是运营。

3. 在实施[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的过程中，应该认真考虑项目产品的维护与持续[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)问题。这种维护与持续运营应该：

    A.是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)收尾阶段的一项重要活动

    B．是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期中的一个阶段，因为生命周期成本中包括维护和持续[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)成本

    C.不是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的一部分

    D.是一个独立的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)

    解释：本题考的是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的[定义](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1075)及[项目生命周期](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=119)。题目中的“维护”和“持续[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)”是指项目完工后在项目产品使用中的维护和持续运营。如果你知道项目的定义，就知道它们不是一个项目，而是持续性、重复性的工作。在学了后文的项目生命周期后，你就可以知道维护和持续运营是项目完成以后的事，不包括在项目生命周期中。考生也需要了解选项B中的“生命周期成本”。正确答案是C。

4. 某公司正在召开一个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)选择[会议](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=175)，要确定计划在后三年上马的一系列项目。参会者对各候选项目与公司战略目标的关系以及各项目的重要性展开了热烈讨论。会议将形成一份候选项目的优先级排序清单。参会者正在做：

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)组合管理

    B．组织级[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理

    C．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)集管理

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)资源管理

    解释：正确答案是A。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)组合管理是为了实现战略目标而选择一系列正确的项目，并且排列项目的优先顺序。[组织级项目管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1077)（Organizational Project Management）只是为项目管理、[项目集](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=269)管理和[项目组合](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=267)管理等创造有利条件。项目集管理把各项目平等看待，不排优先顺序。没有“项目资源管理”这个说法，

5. 在确定项目目标时，应该更加关注下列哪一个？A．时间B.成本C.质量D.同等关注时间、成本、质量

    解释：可能有些人会选C。但，我们很容易否定这个答案。例如，编制投标文件的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，如果太注重文件的质量，以至于错过投标截止时间，这个项目就是彻底失败的。由于题目中没有特别的情景，就只能根据各维度同等重要来做出选择。正确答案是D。

6. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室正在被越来越多的公司重视。下面哪一个是对项目管理办公室的最好描述？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室是组织中指导与支持项目管理的职能部门

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室是专门为大型项目组建的项目部

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室是为项目提供行政支持的部门

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室管理一群相互关联的项目

    解释：正确答案是A。B是完全错误的，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室不同于专为某个项目组建的项目部。C和D都是部分正确，不如A那样完整。有些项目管理办公室仅提供行政支持，但有些还有其他更高级的功能。项目管理办公室管理的项目不一定相互关联。

7. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理对于项目取得成功能起关键作用。许多组织正在把更多的工作当项目来做，从而就需要许多项目经理。项目经理是：

    A．负责管理[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理办公室的人

    B.对比较重要的职能部门的经理的专用称呼

    C.代表[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行组织实现项目目标的个人

    D.特别优秀的专业技术人才

    解释：正确答案是C。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行组织委派项目经理去实现项目目标。A是[项目管理办公室](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=83)经理，不同于项目经理。B是完全错误的说法。项目经理需要懂技术，但不必是技术专家，故D也不对。

8. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理及其领导的项目管理团队必须遵守：

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)指导委员会确定的[项目治理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=114)框架

    B.公司董事会确定的公司治理框架

    C.公司CEO制定的公司[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)规则

    D.公司各职能部门的行政规章

    解释：正确答案是A。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理必须在项目指导委员会确定的[项目治理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=114)框架下开展，不得违反项目治理框架中的规定。B:公司治理框架主要针对日常[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)。C:公司的运营规则可能对项目有一定的影响，但不一定是项目必须遵守的。D:部门行政规章可能对项目有一定影响，但不一定是项目必须遵守的。

9. 涉及多专业领域的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，最好用什么组织形式加以管理？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)式组织

    B．矩阵式组织

    C.职能式组织

    D.直线式组织

    解释：正确答案是B。矩阵式组织最有利于跨部门（专业领域）的横向[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)与整合。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)式组织也可以进行跨部门（专业领域）合作，但需要把各部门（专业领域）的人员招聘到项目部全职工作，只有大型、特大型项目才适合这样做。本题并没有给出适用项目式组织的条件（没有说是大型项目），所以不能选A。职能式组织与直线式组织，其实是一回事，适用于单一专业领域的小项目。

10. 在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行过程中，在你不知情的情况下，你的两个团队成员被他们的职能经理派到另一个刚刚开始的新项目上去了，这给你带来了很大的麻烦。你所在的组织是什么类型的？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)式组织

    B.强矩阵式组织

    C．平衡矩阵式组织

    D.弱矩阵式组织

    解释：正确答案是D。题目所给出的信息是：职能部门经理可以单方面指挥他们的员工，甚至不需要与[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理商量。只有在弱矩阵式或职能式组织下，才能这样（因为职能经理的地位、权力要明显高于项目经理）。在平衡式矩阵下，职能经理需要与项目经理协商。在强矩阵下，职能经理更是没有权力直接、单方面指挥[项目团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=117)成员。在项目式组织下，则根本不存在这样的问题。

11. 以下关于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的哪个说法是正确的？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)越接近完成，风险发生的可能就越大

    B.在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)被正式批准开始之前，有一个[项目生命周期](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=119)的阶段

    C.有经验的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理应该回避有风险的项目

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期在每一个项目上都是一样的

    解释：正确答案是B。在正式启动[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)之前，需要做一些前期准备工作，如可行性研究。通常来说，项目越接近完成，风险就越小。不确定性是项目所固有的，如果C是正确的，项目经理就没有项目可做。[项目生命周期](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=119)通常在不同类别项目上是不同的。

12. 产品生命周期：

    A.等于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期加项目管理生命周期

    B．可以包括几个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期

    C.是指[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)产品建成后的[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)周期

    D.[定义](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1075)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的每个阶段该做什么工作

    解释：正确答案是B。一个产品生命周期中可以包括多个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期。选项A是一个完全错误的说法，因为项目生命周期与项目管理生命周期是完全并行的，不能相加。选项C只包括了产品生命周期的一部分。选项D是项目生命周期。

13. 下列各项都是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理过程组，除了：

    A．可行性研究

    B.执行

    C.规划

    D.收尾

    解释：如果你记住了PMBOK指南中的五大[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理过程组，即启动、规划、执行、监控和收尾，就很容易答对这个题目。正确答案是A。注意：可行性研究可以是启动阶段中的一项工作，但不是PMBOK指南单独列出的一个[项目管理过程组](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=128)或过程。请注意题目中的“除了”。

14. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划编制是项目[规划过程组](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=130)中非常重要的工作。为了编制出切实可行的项目管理计划，项目管理团队应该：

    A．根据需要，多次开展[制定](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=154)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划过程

    B.尽量延长[制定](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=154)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划过程的时间，力争一次就编制好项目管理计划

    C.组织一个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划编制小组，封闭式编制项目管理计划

    D.参考过去[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的[项目管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=164)

    解释：答案是A。[制定](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=154)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划过程通常都需要开展多次，因为项目管理计划需要不断更新。每次更新，就是在做一次制定项目管理计划过程。B:通常不可能一次就编制好项目管理计划。C:由计划编制小组关起门来编制的计划，肯定不会现实可行。D:对编制好项目管理计划有一定的作用，但这个答案很片面。

15. [工作绩效信息](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=189)是下面哪个过程的输出？

  A．[实施整体变更控制](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=278)

  B．[监控](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=183)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作

  C.[制定](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=154)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划

  D.[控制范围](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=392)

  解释：正确答案是D。在[控制范围](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=392)、[控制进度](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=529)、[控制成本](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=615)、[控制质量](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=676)等过程中得到[工作绩效信息](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=189)。A:[实施整体变更控制](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=278)过程负责审批[变更请求](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=179)，得到[变更日志](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1090)更新和[批准的变更请求](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=168)。B:[监控](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=183)[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作过程得到[工作绩效报告](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=199)。C:[制定](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=154)[项目管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=164)过程得到项目管理计划。

16. 有效的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)整合管理，需要强调：A．发挥团队成员个人的作用

    B.有效进行内部控制工作

    C.在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)结合部进行有效联系

    D.有效进行[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人之间的[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)

    解释：四个选项都有一定的道理，但只有C最完整地阐述了整合管理的内涵——只要有结合部就需要整合。另外三个都仅仅表述了整合管理中的一部分内容。

17. 某公司的管理层找到你，想请你出任一个小[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的项目经理，并说你在这方面非常有经验，所以就不需要发布[项目章程](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=156)。你应该做什么？

    A．接受这个任务

    B.告诉管理层，没有[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程就做项目可能产生的不良后果

    C.向管理层要求更高的报酬，然后接受这个任务

    D.动手起草[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程

    解释：正确答案是B。A与C都是专业[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理不能做的，因为不符合项目管理职业的要求。在没有得到管理层授权的情况下，你没有权力起草[项目章程](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=156)，所以D也不对。在告诉管理层没有项目章程做项目可能产生的不良后果后，如果管理层坚持不发项目章程，那你只有拒绝这个任务；如果管理层授权，你可以动手起草项目章程。

18. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程应该包括下列哪项内容？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理及项目管理团队成员名单

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)里程碑进度计划

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成本预算

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围描述

    解释：正确答案是B。A:[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理的名字会出现在[项目章程](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=156)中，但是不会出现项目管理团队成员的名单。C:项目章程中只有粗略的成本估算，没有较准确的成本预算。D:项目章程中只有初步的项目范围描述，没有详细的范围描述。

19. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理计划是指：

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度横道图

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度网络图

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[范围管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=321)

    D.包括[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围、质量、时间、成本、风险等管理计划及其他相关要素在内的综合性计划

    解释：正确答案是D。A:[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度横道图（针对汇总活动的）是[项目管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=164)的组成部分，但不等于项目管理计划。B:[项目进度网络图](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=453)是[项目文件](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1102)的一种，不是项目管理计划的组成部分。C:[项目范围管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=309)计划也是项目管理计划的组成部分，也不等于项目管理计划。项目管理计划是一份经批准的、正式的、综合性的计划文件。只有选项D比较符合这个[定义](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1075)。

20. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理中，运用[工作授权系统](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1092)的主要目的是：

    A．控制什么时候做什么活动

    B.控制谁在什么时候做什么活动

    C.控制什么时候做什么工作以及以什么顺序做这些工作

    D.把工作任务分配给各小组或成员

    解释：正确答案是C。[工作授权系统](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1092)是用来控制在什么时候、以什么顺序进行[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作的。“控制什么时候做什么活动”，是依据[项目进度计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=524)来[控制进度](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=529)；“控制谁在什么时候做什么活动”，是依据资源横道图（进度计划的一种形式）来控制进度；“把工作任务分配给各小组或成员”，则是责任分配矩阵的事情。

21. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)实施过程中，一个[项目团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=117)成员提出了一项[变更请求](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=179)。这个变更对项目的质量没有影响，而且工作量也不大。项目经理理该做什么？

    A.立即实施变更

    B.把[变更请求](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=179)提交给[变更控制委员会](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1101)

    C.拒绝[变更请求](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=179)

    D.评价变更对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)其他方面的影响

    解释：正确答案是D。虽然变更对质量没有影响，但还需要评价对时间、成本、范围、风险等其他方面的影响，然后再采取进一步的行动。在没有对变更进行全面评价之前，不能去找[变更控制委员会](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1101)，更不能立即实施变更。而且，较小的变更一般不需要报给变更控制委员会。选项C，也明显是一种不合适的做法，不能未经评审就加以拒绝。

22. 在下列所有时间都应该开展行政收尾工作，除了：

    A．在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)每个阶段结束时

    B.在整个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)结束时

    C.在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)提前终止时

    D.在新[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理上任时

    解释：正确答案是D。即便是新旧[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理更换，也不需要进行行政收尾。在[项目阶段](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=121)结束、项目提前终止以及整个项目结束时，都要进行行政收尾王作。

23. 在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行过程中，变更是比较常见的。针对变更，项目经理应该：

    A．做出必要的变更

    B．对可能引起变更的因素施加影响

    C.防止不必要的变更

    D.避免一切变更

    解释：正确答案是B。这是最积极、主动的做法，是最先要做的事情。选项A虽然也是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理要做的，却是稍后才做的。选项C内容不够全面，项目经理也需要积极进行有利于项目的变更，而且可以认为“防止不必要的变更”已经包括在“对可能引起变更的因素施加影响”之中。选项D从逻辑上讲是不对的，不可能也不应该避免一切变更。

24. 你被任命为一个新[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的项目经理。虽然你已经从事过多年的项目管理工作，但还从来没有管理过这类项目。现在你需要编制项目计划，你应该依据下列哪项资料？

    A．类似[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的历史资料

    B.你接受过的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)

    C.自己过去的经验

    D.管理层的指示

    解释：正确答案是A。过去类似[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的历史资料，可依靠的程度最高。“你接受过的项目管理[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)”与“自己过去的经验”，虽然是有用的，但与本项目的情况相距比较远。管理层的指示往往只是高层次的指导，对编制具体计划的用途不大。更何况PMI特别强调历史资料（[组织过程资产](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=108)）的作用。

25. 在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行过程中，项目经理不断提醒团队成员要集中精力完成工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构中所规定的[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)，不要去做其他未经批准的工作。项目经理是在关注：

    A．风险管理

    B.范围管理

    C.范围变更管理

    D.[团队建设](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1059)

    解释：正确答案是B。因为[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理关注的是做范围内的事，而且只做范围内的事。其他三个选项与题目的相关性都很差。注意：题目中没有与变更有关的信息，故不能选C。

26. 在与客户的例行见面会上，客户提交了一份书面文件，要求你对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围做一个小的变更。这个客户是你的重要客户之一，你还指望以后从他那里获得更多的合同。你应该如何处理这个变更要求？

    A．同意免费进行这个变更

    B.给客户报一个进行该变更的价格

    C.拒绝这个变更要求

    D.告诉客户你需要评审这个变更对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的影响，然后才能做出决定

    解释：正确答案是D。该变更即便不会对成本产生影响，也不一定就不会对其他方面产生影响，所以不能在没有做合理评估之前，做出“免费进行这个变更”的纯感性决定。现在给客户报价，还为时太早，因为还没有进行评审。简单地拒绝也是不合适的，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围应该是可以变更的。注意：题目中关于该客户的重要性的信息是干扰信息，不应该受它误导。

27. 某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)已经完成了工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构的编制工作。这时，你被安排去接替刚刚辞职的前任项目经理。你上任之后应该做什么？

    A．编制[WBS词典](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1114)

    B.确认主要[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人已经参与了范围说明书与WBS的编制工作

    C.编制[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的进度计划、成本计划及其他相关计划

    D.编制[采购工作说明书](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=935)与[采购文件](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=936)

    解释：正确答案是B。由于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的范围说明书与工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构都不是你本人亲自主持编制的，所以你必须首先确认主要[项目干系人](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=113)是否参与了它们的制定工作。否则，如果某主要干系人的意见（要求）没有被考虑，就会给以后的工作带来较大麻烦。注意：如果你要基于别人的成果开展工作，必须首先确认该成果的合理性和可用性。

28. 工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构是下列谁与谁之间[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)的有效工具之一？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)发起人与项目客户

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理与项目客户

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)团队与项目经理

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人之间

    解释：正确答案是D。选项D包括了其他三个选项的内容。由于工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构可以帮助所有[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人了解项目的内容，所以它是项目干系人之间[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)的有效手段。项目干系人参与工作分解结构编制的过程，就是一个良好的沟通过程。只要工作分解结构确定了，项目干系人就对项目将来要做成什么样子有了统一的认识。如果有疑问，就可以查看工作分解结构及[WBS词典](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1114)，来澄清。

29. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)团队通过合同为某客户做项目。项目团队刚刚完成了一个重要的项目[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)，并自行对其质量进行了[检查](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=689)，发现完全符合质量要求。接下来项目团队应该：

    A．邀请客户来[检查](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=689)[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)的质量

    B.邀请客户对[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)做正式验收

    C.通知客户[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)已经完成，并要求在整个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)完工时再来验收

    D.要求客户支付进度款项

    解释：答案是B。针对该[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)的[控制质量](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=676)过程已完成，紧接着就要做[确认范围](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=376)过程，即由客户对可交付成果进行实质性验收。A太片面。C后半句不符合[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理的要求。D与题目没有直接关系。

30. 某服装生产公司研制了一种男士双面夹克衫。为了实现可以两面换着穿的功能，取消了普通夹克衫常有的胸部内口袋功能。双面夹克衫上市后，销路不理想。公司调查后发现，男士们更需要胸部内口袋功能，而不是两面换着穿的功能。该产品研发中的不当，本来可以通过下列哪个技术来避免？

    A．[群体创新技术](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=334)

    B.质量功能展开

    C.[群体](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=335)[决策](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1063)技术

    D.[焦点小组](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=332)[会议](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=175)

    解释：答案是B。如果使用了质量功能展开技术，就能够对那两个功能做出正确排序。其他三个选项，虽然不是绝对错误的，但是与功能排序没有必然的直接关系。

31. 在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行过程中，两个团队成员就某[工作包](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1120)所包含的内容发生了激烈争论，并来寻求你的调解。你应该查看以下哪个文件，来确认该工作包的内容？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作说明书

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围说明书

    C. [WBS词典](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1114)

    D.工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构

    解释：正确答案是C。在编制[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作说明书与[项目范围说明书](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=359)时，[工作包](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1120)还没有被识别出来，所以不可能在其中描述工作包的内容。而工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构只是列出工作包的名称，不会对工作包进行内容分解或说明。

32. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)网络图中的滞后量是指：

  A．顺推与逆推计算的结果

  B.必须等待的时间

  C. -项活动可以延误的、但不会引起[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)延误的时间

  D. -项活动可以延误的、但不会耽误其紧后活动最早开始时间的时间

  解释：正确答案是B。顺推计算的结果是最早开始或完成时间，逆推计算的结果则是最晚开始或完成时间。选项C指的是活动的浮动时间，选项D指的是活动的自由浮动时间。

33. 在开始数据分析工作之前，必须完成数据的收集工作。请问，数据分析与数据收集之间是什么逻辑关系？

    A．进度依赖

    B.强制性依赖

    C.选择性依赖

    D.外部依赖

    解释：正确答案是B。“进度依赖”是一个杜撰出来的词。注意：如果选项中出现杜撰出来的词汇或说法，一般都是错误的。

34. 在编制[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)计划过程中，应该由谁来[估算活动持续时间](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=476)？

    A．管理层

    B.职能经理

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理

    D.熟悉该活动的团队成员

    解释：正确答案是D。[活动持续时间估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=496)要由将从事该活动的团队成员来做，而不是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理或管理层，更不是职能经理。如果题目改为“谁来负责项目的工期估算”，就应该选项目经理。

35. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理正在领导一个大型软件开发项目的网络计划编制工作，其中某两项活动需要按先后顺序结束，还有两项活动则需依次开始。请问：他们正在使用什么活动排序技术？

    A．[关键路径法](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=515)

    B．箭线法

    C.节点法

    D．横道图法

    解释：正确答案是C。题目中暗示他们要用“完成到完成”与“开始到开始”逻辑关系，所以只能是“节点法”，不可能是“箭线法”。“[关键路径法](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=515)”不是一种活动排序技术，而是进度网络[分析技术](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=194)和工期估算技术。“横道图法”用于活动排序的作用不如网络图，不是一种有效的活动排序技术。注意：这里的横道图，并非逻辑横道图，而是传统的横道图。

36. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理打算邀请30个专家，用[德尔菲技术](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1135)[估算活动持续时间](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=476)。他以前没有用过德尔菲技术，所以向你请教。你可能给他的建议是：

    A．把专家集中在同一个教室中

    B.把专家分成不同的级别，以便重点考虑高级专家的意见

    C.先组织专家开展集体讨论，再请专家分别发言

    D.把专家分散在不同的物理地点，请各入用电子方式与你单线联系

    解释：正确答案是D，专家之间必须绝对背靠背。A和C都违反背靠背的原则。B则违反了一人一票的原则。

    在[估算活动持续时间](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=476)时，需要借助[储备分析](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=584)，考虑活动的风险，预留一定的应急时间。应急时间必须明示。在持续时间估算中，根据风险情况，留有一定的“储备”是必需的，但是不能有“水分”。在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)计划的早期阶段，储备时间可以较多，而后随着项目情况的明了、风险的降低，储备时间可以逐渐减少。

37. 在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度计划的某条路径上有两个活动，互为唯一的紧前紧后关系。那个紧前活动的自由浮动时间是：

    A．零

    B.不知道

    C.等于该活动的总浮动时间

    D.大于该活动的总浮动时间

    解释：答案是A。由于该活动是后续那个活动的唯一紧前活动，即那个紧后活动只受制于该紧前活动，所以该活动的任何延误都会对其紧后活动有影响。

38. 在准备[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的绩效报告时，你发现项目已经发生了-10天的浮动时间。你应该怎么处理这种情况？

    A.向管理层要求延长完工时间

    B.要求[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)团队成员免费赶工来加快进度

    C.如果[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的总体风险不大，就进行快速跟进

    D.不采取任何措施，因为这个浮动时间没有超出允许的范围

    解释：正确答案是C。因为[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的关键路径延误了，应该采取措施加以处理。“向管理层要求延长完工时间”是一种非常消极的做法；“要求[项目团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=117)成员免费赶工”则是违反职业道德要求的；负的浮动时间，都是不允许的，必须加以解决。

39. 某大型软件开发[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)正处于项目计划的编制工作中。已经完成了活动排序、资源估算、工期估算等工作，接着应该做什么工作？

    A．编制[WBS词典](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1114)

    B.进行成本预算

    C.把进度计划提交批准

    D．进行进度计划优化

    解释：正确答案是D。“编制[WBS词典](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1114)”的工作应该已经完成了，“进行成本预算”则与题目相关性很差。“把进度计划提交批准”，现在还不具备条件。这个题目的最好答案其实应该是“[制定进度计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=498)”。“进度计划优化”是进度计划编制的工作内容之一。进度计划只有在经过优化之后，才能定稿并提交批准。注意：本题故意没有把最好的答案写出来，就应选择最接近最好答案的答案。

40. 管理层要求你提前一个月完成[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，你应该如何做？

    A．答应管理层的要求

    B.评估提前完工的影响，然后告知管理层

    C.告诉管理层[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)不可能提前完成

    D.立即开始在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上采用快速工作法，以便提前完成

    解释：正确答案是B。因为你必须评估提前完成可能给[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)带来的综合影响，并把这个影响告诉管理层，以便管理层进一步考虑。选项C是不能做的；选项A、D可能是可以做的，但不能在评价提前完工对项目的影响之前做。

41. 某工厂需要建设一条新生产线。该生产线建设期2年，投产后计划使用40年。管理层要求方案设计时必须综合考虑生产线的建设成本与建成后的使用成本。你应该用以下哪种方法来满足管理层的要求？

    A．生命周期成本法

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)生命周期法

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理生命周期法

    D.[运营](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1089)成本法

    解释：正确答案是A。选项B、C都不符合题意。选项D是一个不规范的说法，而且也不符合题意。注意：在英文中用Life Cycle Cost表示生命周期成本；用Life Cycle Costing表示生命周期成本法；“生命周期成本”一般都是指在整个产品生命周期中所产生的全部成本。

42. 你需要在四个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)中选择一个项目加以启动。项目A的效益成本率为0.9，项目B的投资回收期为3年，项目C的净现值为10万元，项目D的沉没成本是

1万元。假定你无法获得进一步的信息，你会选择：

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)A

    B．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)B

    C．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)C

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)D

    解释：正确答案是C。从理论上讲，任何净现值大于0的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)都是值得做的，当然，净现值越大越好。项目A肯定是不能做的。项目B与D，信息严重不足，我们无法选择它们中的任何一个。

43. 某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)在实施过程中，周围环境发生了较大变化，以至于需要考虑项目是否应提前终止。在做出相应[决策](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1063)时，需要考虑以下所有成本，除了：

    A．直接成本

    B.间接成本

    C.可变成本

    D.沉没成本

    解释：正确答案是D。沉没成本作为已经支出的费用，不影响[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的[决策](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1063)。进行决策时，需要考虑以后还会发生的直接成本、间接成本与可变成本。

44. 某人刚被任命为某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的项目经理，正在指导项目计划的编制工作。你是该项目的主要干系人之一，你想要立即拿到项目的成本预算，但项目经理没有给你。最可能的原因是：

    A．在风险管理策划还没有完成之前，无法确定[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的预算

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程中没有规定成本目标

    C.你没有权利索要[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)预算

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理与你有一些私人恩怨，他不愿意给你

    解释：正确答案是A。在确定[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的详细预算之前，必须对风险加以合理考虑，并把相应的应急储备加进预算中。选项B，[项目章程](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=156)中有成本目标（可能仅规定了一个大区间），但没有详细的成本预算。选项C，不合逻辑。选项D，则不是正常的项目经理应该做的。注意：必须假设项目经理是正常、诚实的人。

45. 基于以前[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的经验，某人正在按每单位面积墙壁、地面、天花板、门、窗及其他要素，编制某办公大楼建设项目的成本预算。他正在使用的估算方法是：

    A．自下而上的估算

    B.[参数估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=581)

    C.[类比估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=580)

    D.自上而下的估算

    解释：正确答案是B。[参数估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=581)与[类比估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=580)都要基于过去[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的经验，但参数估算更偏重把成本[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)成各组成部分（参数），而类比估算更偏重本项目与以前类似项目的整体比较。从题目中，我们无法得出“自下而上”或“自上而下”的结论。

46. 某城市基础设施建设[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，已经完成了50%，而且几乎所有方面都符合计划的要求。突然，项目遇到了一种前所未有的威胁。项目发起人批准动用管理储备来应对。这会导致：

    A.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[成本基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=612)的修改

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[成本基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=612)的增加

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[成本基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=612)的减少

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[进度基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=523)的修改

    解释：发起人批准动用的管理储备需要加入[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[成本基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=612)，故会导致成本基准增加。正确答案是B。A不如B准确。C完全不对。D与管理储备的动用没有直接关系，虽然应对该威胁也可能导致[进度基准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=523)的修改。

47. 截至考核时点，某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的进度绩效指数是1.1，成本绩效指数是1.1。这种情况表明：

    A.成本偏差是由进度偏差引起的

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)使用了能力不足的工人

    C.进度与成本的偏差对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)是有利的

    D.进度偏差是由成本偏差引起的

    解释：正确答案是C。A虽然也存在这种可能性，但是成本偏差与进度偏差没有必然的联系。B完全不对，使用能力不足的工人，通常会导致进度落后，成本超支。D成本节约引起了进度提前，这不符合常理。

48. 质量是指：A．满足管理层的要求B.项目产品符合要求且适合使用C.满足并超过客户对项目产品的期望D.给客户更多的东西解释：正确答案是B。管理层的要求是决定项目[质量标准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1127)的重要因素之一，但不是唯一因素，所以选项A虽然不错，但不够全面。选项C、D都有镀金的成分在内，是不合适的。

    例题8-2 凯思恩( Kaizen)是一种强调质量持续改进的方法。它通过以下哪一项来实现持续改进？

    A.不断取得大的进步

    B.逐渐的增量改进

    C.采用帕累托定律

    D.着眼于质量成本的降低

    解释：正确答案是B。选项A，很难做到，是不现实的。选项C，是一种质量管理的工具，有助于质量持续改进，但与题意有相当的距离。选项D也与题意不相关。

49. 在进行现场[检查](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=689)时，你发现[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的一个重要部件有严重缺陷。你立即召集团队相关成员对该缺陷进行分析，以便找出问题发生的原因。你们正在做的工作属于以下哪个[项目质量管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=635)过程？

    A．[实施质量保证](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=659)

    B.[控制质量](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=676)

    C.[规划质量管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=636)

    D.跟踪质量

    解释：正确答案是B。由于你们正在分析一个具体的质量缺陷并设法解决，显然是处于质量控制阶段，而不是质量保证（关注[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)整体以及做出合格质量）。选项C、D与题意相距甚远，而且PMBOK指南中没有“跟踪质量”这个过程。

50. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)实施过程中，客户要求对工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构中所列的一个主要[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)进行重大变更。由于变更的性质，你必须确定变更后的可交付成果的[质量标准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1127)。你正处于哪个过程中？

    A．[规划质量管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=636)

    B.[实施质量保证](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=659)

    C.[控制质量](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=676)

    D.预防质量缺陷

    解释：正确答案是A。由于你正在为变更后的[可交付成果](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=177)选择[质量标准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1127)，所以是在做[规划质量管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=636)过程的工作。虽然计划编制工作通常在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)执行阶段之前完成，但也需要在项目执行阶段更新计划，也就是说，项目的计划编制与计划执行在某种程度上是重叠进行的。注意：如果是针对原有的可交付成果（未做变更），重新评价原定质量标准对该可交付成果的适用性，就是在做[实施质量保证](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=659)过程。

51. 某客户在某银行办理了一笔较大金额款项的汇款业务。之后，再次[检查](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=689)汇款单据时，发现银行开出的汇款单上写错了汇入账号中的一个数字，虽然客户填写给银行的原始单据上的汇入账号是正确的。客户立即打电话给银行工作人员，被告知这个错误已在银行内部随后的审查程序中得到纠正。该银行：

    A．质量保证与控制工作做得不错，以至于能够在最后关头发现并纠正缺陷

    B.应该改进内部审核程序，以便防止发生外部失败成本

    C.应该告诉客户不要为这样的小问题来麻烦自己

    D.应该认为这种错误是不可避免的，不必采取任何改进措施

    解释：正确答案是B。尽管问题已经在最后关头得到了解决，但客户所拿到的单据也是银行服务“产品”的一个组成部分，所以还是发生了外部失败成本，导致客户满意度的降低。如果银行加强单据打印之前的审核工作，就可以防止这种外部失败成本。

52. 为了判断[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)实施过程是否失控，[项目质量管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=635)人员需要了解：

    A．随机抽样与[统计抽样](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=650)之间的区别

    B.缺陷预防与质量保证之间的区别

    C.质量控制与成本控制之间的区别

    D.随机原因与特殊原因之间的区别

    解释：正确答案是D。特殊原因是非随机原因，表明质量过程失控。其他三个选项与题目不太相关。

53. 某软件开发[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)正处于试运行阶段。在试运行过程中，出现了两个需要纠正的问题。为了更有效地解决这两个问题，你应该确认：

    A．它们之间是否具有一定的相关性

    B.它们是否会影响[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的整体质量

    C.哪个团队成员应该对它们负责任

    D.管理层对它们应该承担的责任

    解释：正确答案是A。遇到了两个问题，首先需要看看它们之间是否有一定的关联度。如果有较高的关联度，那么解决一个问题的同时，另一个问题可能也就解决了。如果两者之间没有关联（相互独立的），就需要为每个问题分别制定解决办法。出现问题之后，最重要的是着手解决它，而不是追究责任。追究责任，通常是以后的事情。

54. 公司刚刚启动了一个复杂的大型[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)。该项目涉及5个国家，有2／3的团队成员分布在不同的国家或地区，而且许多团队成员还是兼职在项目上工作的。为了更好地管理[项目团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=117)，你应该：

    A.准备一份资源甘特图

    B.编制一份人员配备管理计划

    C.编制[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度计划

    D.避免使用[虚拟团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=725)

    解释：正确答案是B。人员配备管理计划有利于更好地管理[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)团队。选项A、C，对项目团队管理可能有一定的作用，但远不如“人员配备管理计划”。选项D，[虚拟团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=725)有它本身的优势；简单地避免使用虚拟团队，不是一个好的选择。

55. 某个来自公司财务部门的团队成员，在你的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上工作了一个月之后，马上就要离开、重回职能部门了。你应该采取什么行动？

    A．他在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上的工作时间很短，你不需要对他的工作业绩作评价

    B.立即招聘另外一个财务人员来接替他的工作

    C.为该成员的工作业绩评价提供输入

    D.着手更新[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的人员配备管理计划

    解释：正确答案是C。团队成员结束在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上的工作时，项目经理应该对他的业绩进行评价。如果成员是兼职或短时间在项目上工作，就需要把他在项目上的表现提供给相应的职能经理，以便职能经理在综合评价该人员表现时加以考虑。根据题意，我们不能得出选项B的结论。选项D，与题目不相干。

56. 你从某职能部门获得了一个人员。该人员加入[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)团队后，你发现他不具备从事本项目工作所需的某些知识。你应该：

    A．把该成员退回给职能部门

    B.对该成员进行适当的[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)

    C.要求他的职能经理对他进行[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)

    D.向管理层报告这个情况

    解释：正确答案是B。选项A不是一个好的选择；选项C，专门针对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)工作来[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)员工，这不是职能经理的事情；选项D，有些小题大做了。注意：职能经理需要对员工进行一般知识与技能的培训，但不需要专门针对某项目的具体需要。针对项目的培训，是项目经理的事情。

57. 你所管理的[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)正处在实施的高峰时期，所在公司又启动了一个新项目。由于公司把新项目的优先程度排在你的项目前面，以至于你的几个重要的团队成员向你提交辞职报告，打算到新项目上去工作。这几个成员的离开，将给你的项目带来很大的麻烦。你应该：

    A.不批准这几个成员的辞职报告

    B．向管理层求助

    C.向[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)发起人求助

    D.要求新[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的经理不要接受这几个人员

    解释：正确答案是B。由于团队成员辞职的问题是因[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的优先顺序排列引起的，所以你只有求助于管理层。选项A与选项D，都不是合理的做法。选项C也不好，因为发起人的主要作用是提供资金。

58. PMP考前[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)班的老师告诉学员，PMBOK指南应该至少看四遍，还要认真读两遍《汪博士解读PMP考试》，还要做至少1 000道模拟试题，以确保通过PMP考试。老师正在使用：

    A.正式权力

    B.参照权力

    C.专家权力

    D.奖励权力

    解释：正确答案是C。考前[培训](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=738)班的老师基本上没有产生于职位的正式权力。题目所涉及的内容也与参照权力或奖励权力无关。

59. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上曾经出现过一个问题。你当时采取措施解决了这个问题。但是，现在同样的问题又出现了。你很可能是忘了：

    A．做[头脑风暴](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1104)

    B.使用[德尔菲技术](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1135)

    C.使用[流程图](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1136)

    D.确认该措施的有效性

    解释：正确答案是D。解决问题的通常步骤是：发现问题，弄清楚问题的根源，制定解决问题的备选方案，做出决定（选择一个方案），实施决定，[检查](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=689)实施情况，确认该决定真正解决了问题（进行事后评价）。其他三个选项都是解决问题可以借用的技术，但不能保证所采取的措施真正有效。

60. 根据天气预报，4小时后将有一场大暴风雨。为了防止损坏，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的一个关键部分必须加以保护。两个[项目团队](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=117)成员对如何保护这个部分争论不休，以至于很可能延误采取保护措施的时间。这种情况下，你应该如何解决他们之间的冲突？

    A．深入分析他们之间产生分歧的原因

    B.允许他们继续争论，直到达成一致意见

    C.命令他们停止争论，并按你的要求采取保护措施

    D.请管理层来裁决

    解释：正确答案是C。在紧急情况下，你不可能允许他们继续争论，也不可能深入分析争论的原因，更来不及请管理层裁决。你只有使用“强制”的解决办法。

61. 哪种[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)理论认为，能真正起激励作用的并不是工作所带来的收入，而是对工作的责任、自我实现的要求以及长远的职业发展等？

    A.戴明的PDCA环

    B．马斯洛的需求层次理论

    C.赫兹伯格的双因素理论

    D.麦格雷戈的X理论与Y理论

    解释：正确答案是C。注意：不要把赫兹伯格的双因素理论与马斯洛的层次需求理论相混淆。这两种理论有一些交叉。马斯洛需求层次理论的生理和安全需求属于保健因素，而尊重和自我发展需求则属于[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)因素；社会需求则可能是保健或激励因素，取决于某个人想要归属的团体的级别。需求层次理论强调低层次需求得到满足之后，才会追求高层次的需求，把各种需求按层次纵向排列；而双因素理论把保健因素与激励因素横向并列。题目中没有任何与层次有关的信息，故不能选B。选项A与题目完全不相干，选项D也与题意不符。

62. [沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)不畅最可能导致的结果是：

    A．管理层不高兴

    B.产生太多的冲突

    C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成本超支

    D.保留许多信息以便提高自己的优势

    解释：正确答案是B。选项A与选项C都可能是[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)不畅的结果，但不是必然的结果。选项D代表的是过去的旧观念，认为需要通过滞留信息（不告诉别人）来保持自己的权威与优势。在现代的新观念下，我们鼓励一定规则下（如尊重知识产权）的充分的信息共享。

63. PMI对报考PMP的人员有[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理经历与教育的背景要求。PMI会随机抽查一些人员所报的经历与教育背景的真实性。被抽到审查的人员必须在规定时间内按规定的格式向PMI邮寄经过相关人员签字的证明材料，否则就会失去考试资格。PMI声明不接受审查材料的电子文件或传真件，这种要求是属于：

    A.非正式书面[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)

    B.正式电子[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)

    C.正式书面[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)

    D.正式口头[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)

    解释：正确答案是C。显然，是属于正式书面[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)。

64. 你是一个新启动[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的项目经理，你需要从职能部门获得相应的专业人员。在与职能经理[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)时，你主要依靠：

    A．公关技能

    B.[谈判](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1065)技能

    C.命令技能

    D.面对问题的技能

    解释：正确答案是B。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理与职能经理打交道，主要依靠[谈判](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1065)、协商的方法；与外界的于系人打交道，主要依靠公关的方法；与管理层打交道，主要依靠面对问题的方法（必须把遇到的困难等，摆在桌面上来向管理层说清楚）。

65. [项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)状态报告应该发送给：

  A.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)发起人

  B.管理层

  C.客户

  D.[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)管理计划中规定的干系人

  解释：正确答案是D。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的各种信息与报告（不仅仅是状态报告）应该发给谁，需要在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=795)[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)管理计划中明确，并按[沟通管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=780)执行。

66. 任何[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)都有一定的风险。风险是指：

  A．不可抗力

  B.对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)有好影响或坏影响的不确定性事件

  C.因承包商管理不善而使[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)无法顺利进行的情况

  D.不利于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成功的任何不确定性事件

  解释：正确答案是B。其他选项都是不完整的，只说明了某一类别的风险。

67. 某些人把基本的生活费拿去炒股，被套牢后无法正常生活。他们的错误在于：

    A．[风险偏好](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1141)大于[风险承受力](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1140)

    B.[风险偏好](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1141)小于[风险承受力](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1140)

    C.[风险承受力](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1140)太低

    D.[风险偏好](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1141)小于[风险临界值](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1139)

    解释：正确答案是A。B是正常的做法，即便被套牢，正常生活也不会受到影响。C:[风险承受力](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1140)高或低，是相对而言的，只是一种客观的存在。D是非常保守的做法，而且是过分保守了。

68. 你的一个团队成员已经完成了对相关风险的定性分析，他来问你下一步该做什么。你应该告诉他：

    A．对风险进行排序

    B.对一些重要的风险进行定量分析

    C.对所有风险都进行定量分析

    D.实施风险应对策略

    解释：正确答案是B。根据定性分析的结果，有些风险要做定量分析，有些不需要（可直接进入[规划风险应对](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=885)过程）。根据题意，选项A的工作，如果是作为定性风险分析的一部分的，应该已经完成了；如果是作为定量风险分析的一部分的，就是以后的事情。选项D，是以后的事情。

69. 你将要开始一个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的风险识别工作，你应该最依赖于：

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)范围说明书

    C.《[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)管理技术》杂志上的文章

    D.以前类似[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的风险情况档案

    解释：正确答案是D。其他三个选项对风险识别也有一定的作用，但作用很有限。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)章程与[项目范围说明书](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=359)，比较粗略，对识别具体的风险作用不大。杂志上的文章，由于不是专门针对本项目的，所以作用也有限。由于PMI很强调历史资料的作用，所以只能选D。

70. 最适合用于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的某种材料，价格较高。为了确保项目成本不超过预算，项目管理团队决定采用另一种较便宜的替代材料。项目管理团队应该注意：

    A．使用替代材料带来的残余风险

    B.使用替代材料带来的进度风险

    C.使用替代材料带来的质量风险

    D.使用替代材料带来的次生风险

    解释：正确答案是D。A明显不对。B和C不如D那样完整，分别是次生风险的一部分。

71. 进行风险的定性与定量分析时，需要考虑下列所有因素，除了：

    A．保险费高低

    B.风险发生的可能性

    C.暴露在风险下的金额

    D.风险是一个什么事件

    解释：正确答案是A。注意：题目所说的是风险分析工作中要考虑哪些因素，而不是风险应对规划工作中要考虑哪些因素。如果是后者，就需要考虑保险费高低。其他三个选项都是风险四要素中的。风险分析需要从风险的四要素入手。

72. 因天气原因造成飞机航班延误，是航空公司必须面对的一个重要风险。某航空公司基于过去5年的历史资料，预估了明年因天气原因而延误的航班架次以及相应的损失。这种航班延误风险对航空公司来说是：

    A．未知未知风险

    B.已知未知风险

    C．已知已知风险

    D.未知已知风险

    解释：正确答案是C。因为既知道风险事件是什么，又可预估发生的概率和造成的损失。没有“未知已知风险”这个说法。

73. 一个50亿美元的大型土木工程，计划采用国际竞争性招标的方式来选择施工承包商。[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)业主在招标文件中要求承包商必须组成联营体（至少有两家承包商参加）才有资格投标。满足业主的这种要求，意味着承包商采取了以下哪种风险管理策略？

    A．风险回避

    B.风险转移

    C．风险减轻

    D.风险接受

    解释：正确答案是C。由于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)很大，一家承包商单独承担施工任务，风险太大。万一干砸了，承包商承担不起。组建联营体，实际上是风险减轻，即减轻风险后果对承包商的影响。说得更准确些，是属于风险分散，由两个或多个承包商来共同承担一个风险。

74. 在固定总价合同中，承包商的利润是：

  A．按每次付款金额的某一比例计算的

  B.不知道的

  C.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)结束时由合同双方一起商量的

  D.随合同工作量的变化而变化的

  解释：正确答案是B。因为题目是从买方的角度来写的。总价合同中的利润对卖方是清楚的，但对买方是不清楚的。其他三个选项都不符合固定总价合同的情况。

75. 你与某人签订了一个小[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的工作合同。项目正处于实施阶段。这时，对方发现，由于情况变化，合同的某些条款变得对他极为不利。他已不打算履行这些[合同条款](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1143)，你应该：

    A．告诉他合同的所有条款都必须履行

    B.如果他不履行这些条款，你就以不履行其他条款来对抗

    C.双方可以讨论修改合同

    D.合同一旦签订，就不能变更

    解释：正确答案是A。选项B，合同任何一方都不能这样做。选项C是可以做的，但应该先要告诉对方选项A的内容。选项D，不符合逻辑。

76. 某总价加[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)费用合同，目标成本为100万元，目标费用为10万元，分成比例为80/20，最高限价为130万元。请问PTA值是多少？

    A. 125万元

    B. 130万元

    C．110万元

    D.无法算出

    解释：正确答案是A。用PTA的计算公式，就可以计算出。

例题12-4 在下列哪种合同下，你最关心合同工作内容的增加？A．总价合同B.成本加固定费用合同C.工料合同    D.成本加[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)费用合同

    解释：正确答案是C。在其他三个选项的合同种类下，买方也关心合同工作内容的增加，但关心的程度不如工料合同。工料合同下，任何工作内容增加，都需要向卖方付钱，而且所付的款项中不仅包括成本，还包括利润。买方对合同工作内容增加的关心程度依次是：工料合同、成本加固定费用合同、成本加[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)费用合同、成本加奖金合同、总价合同。卖方的关心程度的顺序则正好与此相反。

77. 某工程[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进行了施工承包商的招标，共有10家承包商投标。评标工作结束时，招标人决定不接受任何一家的投标。为此，投标价最低的三家承包商想要联名起诉招标方，要求招标方必须接受一家投标。作为一名建筑业律师，你可以给他们什么建议？

    A．应该起诉招标方，因为招标工作不严肃

    B.招标文件是要约，对招标方有法律约束力

    C.不要起诉招标方，因为他有不接受任何投标的权利

    D.如果起诉，自己的投标保证金会被业主没收

    解释：正确答案是c。招标文件是要约邀请，对招标方没有法律约束力，它可以不接受任何一家的投标。投标商的投标才是要约，对投标商有法律约束力，所以投标商在提交投标文件时通常都要提交投标保证金。

78. 合同终止是指：

    A．合同工作成功完成后的合同关门

    B.合同工作没有完成情况下，双方协商终止合同

    C.合同一方不与对方商量，而单方面停止执行合同

    D.根据合同双方的约定，合同关门

    解释：正确答案是D。其中包括合同成功完成后的关门（选项A的情况），也包括合同没有完成情况下由双方协商一致的关门（选项B的情况）。选项C构成合同一方的严重违约。

79. 某施工合同规定，承包商可以免费使用A场地堆放施工材料。但是，当承包商运送施工材料进入该场地时，却遭到了业主方保安人员的阻止，未能顺利进入。作为[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理，你应该：

    A．告诉承包商不要使用这个场地

    B.预计将收到承包商的索赔

    C.签发变更令变更合同

    D.用另外一个场地来代替A场地

    解释：正确答案是B。四个选项好像都正确的，必须从中选择一个最好的、最先发生的。这需要一定的合同管理的背景知识。选项C和选项D也许是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理可以做的事，但不是“立即”要做的，而且必须与卖方协商。选项A不符合合同管理的要求，因为卖方使用该场地的权利是合同赋予的。由于业主违反了合同规定，项目经理应该要预计到承包商会提出索赔。所以，正确答案只能是B。

80. 某土建施工[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的承包商需要从A城市的一个工厂采购某些重要材料。不巧，A城市该工厂所在行业的工人举行为期一周的大罢工，使这些材料不能按时交付并运到项目现场。这些材料的延误会引起整个项目的延误。作为业主的项目经理，你应该：

    A．允许承包商延长[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的完工时间，但不给予承包商经济补偿

    B.要求承包商按原定时间完工，并且不给予任何费用补偿

    C.允许承包商延长[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的完工时间，并且给予承包商相应的经济补偿

    D.告诉承包商他已经严重违约了

    解释：正确答案是A。因为发生的延误是承包商与业主都没有过错的，所以是可原谅但不可补偿的延误。如果业主要求按原定时间完工，就要对承包商的赶工成本给予补偿。选项C的情况，适用于业主有过错但承包商没有过错的延误。

81. 公司正在研究是否启动一个新[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)。应该由以下哪些人来决定对该项目的要求？

    A．[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)发起人

    B.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人

    C.客户

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理

    解释：四个答案都是对的，但B是最好的。其他任何一个答案都不完整，只有B是完整的，而且B包含了另外三个答案。注意：主要[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人都需要对[定义](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1075)项目要求有所贡献。如果在定义项目要求和编制项目计划时，忽视了某个主要干系人的利益，即便以后的项目执行完全符合计划，该干系人也会很不满意。

82. 卖方和合作伙伴两个国际组织、云南及四川的许多县市，以及许多人群与团队。作为[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理，你最关心的是：

    A.应该公开他们之间的利益冲突

    B.这些[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人对项目有不同的需求

    C.这个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)应该是很容易的

    D.[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)实施过程中的[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)是比较简单的

    解释：正确答案是B。由于[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人众多，他们对项目肯定会有一些不同的需求，从而使项目的[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)、实施变得更加困难。如果对这些具有一定竞争性的需求不加以妥善管理，[项目成功](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=115)的可能性就会受到严重影响。

83. 某大型工程建设[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)已经启动。项目发起人与项目经理一起识别出了其他5个[项目干系人](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=113)，准备针对他们编制[干系人管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1024)。你刚接受他们的邀请，出任该项目的管理顾问。你应该给他们提出哪个建议：

    A．重新开展[识别干系人](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1001)过程

    B.立即编制[干系人管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1024)

    C.只需要管理这5个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)干系人

    D.立即编制[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度计划

    解释：正确答案是A。这么一个大型[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，才识别出5个干系人，太少了。一定是[识别干系人](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1001)过程做得不够好，所以需要重新做。

84. 利用凸显模型对干系人进行分析和归类，不需要考虑下面哪个因素？

    A．干系人在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)上的利益大小

    B.干系人对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)施加影响的能力大小

    C.干系人对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)施加影响的紧急程度

    D.干系人对[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)施加影响的合法资格

    解释：正确答案是A。在凸显模型中，没有干系人的利益或利益大小这个维度。

85. 在测试一个部件时，你发现有一个指标比[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)[质量标准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1127)中的规定值略低一些。你认为项目质量标准中的要求太严格了，这个部件的情况不会影响整个项目的质量。你甚至还想要修改质量标准中的这个指标值。你应该：

    A．立即修改[质量标准](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1127)

    B.在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)报告中如实记录质量指标值的偏差

    C.在[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)报告中把实际指标值加高一些，以达到最低规定值的要求

    D.告诉所有团队成员隐瞒这个偏差情况

    解释：正确答案是B。其他三个选项都是违反职业道德的。题目中含有一些误导信息．如“你认为……”，“你甚至想要……”。这些只是你的个人意见，不一定可靠。

86. 某医疗保险机构有50万参保人员。一个药品销售商找到该机构的负责人，索取所有参保人员的个人资料，以便向他们发送促销信息。保险机构的负责人应该：

    A．免费向药品销售商提供这些资料

    B.有偿地向药品销售商提供这些资料

    C.拒绝提供这些资料

    D.提供这些资料，但要求药品销售商严格保密

    解释：正确答案是C。其他任何一个选项都是违反职业道德的。除非当事人同意或者法律规定的特别情况（如司法调查取证的需要），否则医疗保险机构不能把参保人员的个人资料提供给任何第三者。

87. 与某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)发起人打过多年交道的一个人告诉你，该发起人总是会对报上来的[项目预算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1132)砍掉1／3。你的项目正在采用自下而上的方法编制项目预算，你应该：

    A.在计算出成本的真实数值之后，再增加1/3

    B.坚持按真实的[成本](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=630)[预测](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=623)数值上报预算

    C.召集团队开会来决定该怎么上报预算

    D.询问发起人为什么要这样做

解释：正确答案是B。无论如何，你都必须按真实的情况上报预算。选项A是明显违反职业道德的，选项C则是没有必要的（因为你没有选择余地），选项D也是没有必要的（别人告诉你的情况不一定是真实的）。

# 2. 考试答题策略分析

**1. 常用的假设前提条件**

  PMP考试中有一些大家公认的基本前提条件，不需要明说，大家都应该知道。例如：

     ·如果没有明说是什么组织形式，就是矩阵式组织形式。

     ·如果没有明说你是什么角色，就是[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理。

     ·关于合同的题目．如果没有明说你是买方还是卖方，你就是买方。

     ·关于各种组织形式的优缺点，如果没有明说是与什么组织形式比较，就是与职能式组织比较。

     ·任何组织都应该有历史资料的积累，有[组织过程资产](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=108)。

     ·任何[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)都必须有[项目章程](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=156)，有[项目管理计划](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=164)。

**2. 常用的经验式说法**

  经验式说法，也叫大拇指规则。一些常用的经验式说法包括：

     ·工作[分解](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=429)结构的层次一般要控制在4~6层，太多就不便于管理了。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)经理90%的时间花在[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)上面。

     ·在面对面的口头[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)中，有55%的信息是通过“非口头语言”传递的。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)在完成了15Y0一20%以后，项目的累计成本绩效指数CPI就比较稳定。所以这之后的CPI就可以为[预测](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=623)项目完成时的项目总成本提供一个比较快捷的方法。如果在项目完成了15%时，项目的成本是超支的，那么项目最终将是成本超支的。

     ·大约85%的质量责任应该由管理层来承担，一线工人只能承担15%的责任。

     ·在质量控制的控制图中，如果连续有7个点落在目标值的同一边或呈同向变化，就可以判断为过程失控。因为由随机原因引起这种分布的可能性非常小。

     ·帕累托规则，也叫“二八定律”，80%的问题是由20%的原因引起的。

     ·如果没有具体的计算依据，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的应急储备（资金）可按项目总成本的10%计算。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的质量成本至少应该占项目总成本的3%。5%。

**3. 常见的计算题常见的计算题包括：**

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)时间管理中的关键路径、浮动时间、最早开始时间、最早结束时间、最晚开始时间、最晚结束时间。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)时间管理中的工期压缩，主要是赶工，包括赶工的单位成本、可以压缩的工期、总成本最低时的最短工期。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)或活动工期估算，主要是[三点估算](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=492)、标准差、方差、工期估算的区间、在某一工期内完成项目或活动的概率。也可能考到用“工作量×单位工作耗时”或“工作量÷单位时间产量”来计算工期。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成本管理中的现值、净现值、内部报酬率、投资回报率、投资回收期、效益成本比率。一般不会有复杂的计算，可能需要简单的计算，并由此来判断在几个备选

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)中应该选择哪一个。

     ·[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成本管理中的折旧，包括直线折旧法、加速折旧法。

     ·[挣值管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=622)中的各种指标。

     ·计算[沟通](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1061)渠道数量。

     ·风险管理中的概率、预期货币价值、[决策](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1063)树、风险严重性。

     ·人力资源管理中的人员离职率。

     ·采购管理中的合同价格，特别是总价加[激励](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=1060)费用合同或成本加激励费用合同下的合

  同价格计算。第6章和第7章练习题参考答案A.1  三点工期估算某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的三点工期估算结果见附表A-l。附表A-1  某项目的三点工期估算结果

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 活动 | 乐观 | 一般 | 悲观 | 平均工期 | 标准差 | 方差 |
| A | 13 | 25 | 45 | 26.3 | 5.3 | 28.09 |
| B | 15 | 20 | 30 | 20.8 | 2.5 | 6.25 |
| c | 37 | 41 | 55 | 42.7 | 3 | 9 |
| D | 23 | 34 | 50 | 34.8 | 4.5 | 20.25 |
| E | 35 | 55 | 87 | 57 | 8.7 | 75.69 |
| 整个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266) | 123 | 175 | 267 | 181.6 | 11.8 | 139.28 |
|  |  |  |  |  |  |  |

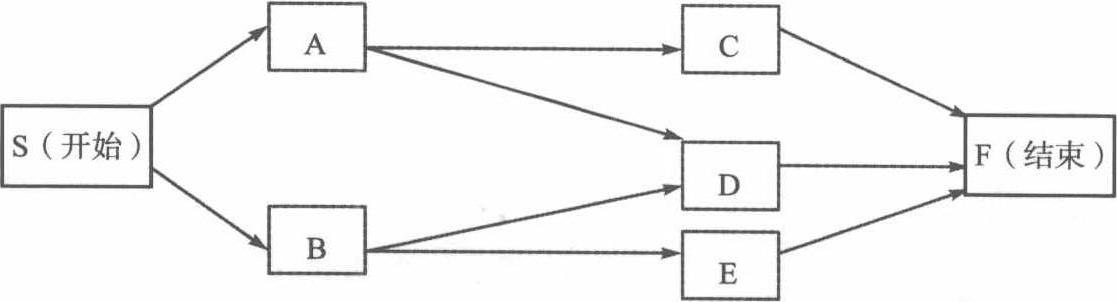
A.2工期压缩（对应本书正文6.4.2节）

    (1)网络图如附图A-l所示。

    (2)网络图中共有四条路径：S-A-C-F，工期15周；S-A-D-F，工期20周；S-B-D-F，工期16周；S-B-E-F，工期18周。关键路径为S-A-D-F。

    (3)计算各活动的赶工费率，得到A=5 000+3=1 667；B=7 000-2=3 500；C=3 000-1=

3 000;   D=3 000-. 3=1 000;   E=4 000-. 3=1  333。



    附图A-I某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的网络图之一

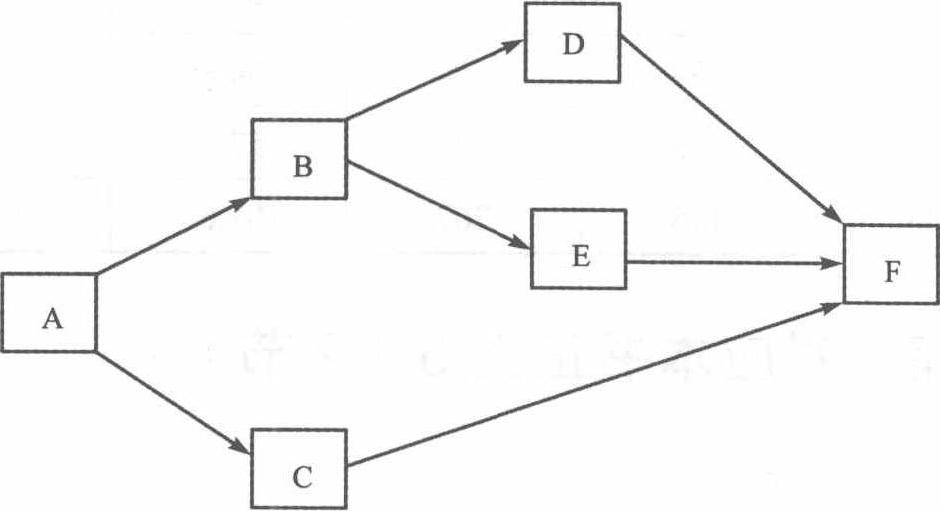
    为了解决负浮动，在考虑单位赶工费率与关键路径之后，确定可以赶工的活动为D、E。注意：E是在D赶工两周导致关键路径发生变化后才出现在关键路径上的。

  (4)先对D进行赶工。由于次关键路径S-B-E-F比关键路径只少两周，所以对D只能先赶2周。D的赶工费用为2 000元。D赶工之后，关键路径变为两条：S-B-E-F和S-A-D-F。为了再压缩一周的工期，需要E赶工，同时又对D赶工；赶工的费用为：1 333+

1 000=2 333（元）（注意：如果不是为了解决负浮动时间问题，这次赶工从成本上讲是不划算的，因为赶工增加的直接费用大于节约的间接费用）。

    解决负浮动时间后，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的总费用为113 533元，其中包括活动A的直接成本10 000元，活动B的直接成本16 000元，活动C的直接成本18 000元，活动D赶工后的直接成本16 000元，活动E赶工后的直接成本26 333元，项目赶工后的总间接费用27 200元。

    两次赶工增加的费用为4 333元，小于所节约的间接费用4 800元，所以总费用节约。A.3浮动时间（对应本书正文6.4.3节）(1)网络图如附图A-2所示。



    附图A-2某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的网络图之二

    (2)关键路径为A-B-D-F，工期为33周。

    (3)各活动的最早开始与结束时间，最晚开始与结束时间，以及浮动时间，见附表

    A-2附表A-2某[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)的最早与最晚时间计算结果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 最早开始 | 最早结束 | 最晚开始 | 最晚结束 | 浮动时间 |
| A | l | 12 | 1 | 12 | 0 |
| B | 13 | 22 | 13 | 22 | 0 |
| c | 13 | 17 | 25 | 29 | 12 |
| D | 23 | 29 | 23 | 29 | 0 |
| E | 23 | 28 | 24 | 29 | 1 |
| F | 30 | 33 | 30 | 33 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |

  (4)由于B在关键路径上，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)结束时间拖后2周。

  (5)加上任务G后A-C-G-F工期为32周，不影响[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)关键路径，所以对项目进度无影响。A.4挣值练习（对应本书正文7.5.4节）计算结果如附表A-3所示。附表A-3  某项目[挣值管理](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=622)计算结果表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 指标 | | 计算过程 | | 结果 | | 对结果的解释 |
| 计划价值(PV) | | 1000+5000+1000 | | 7000 | | 截至考核时点，按计划应该要完成7000元 |
| 挣值(EV) | | 1000十5000+1000x70% | | 6700 | | 截至考核时点，实际已完工作的预算价值为6700元 |
| 实际成本(AC) | | 1100+5100+900 | | 7100 | | 截至考核时点，实际已经花费了7100元 |
| 成本偏差(CV) | | 6700-7100 | | -400 | | 截至考核时点，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)成本已经超支400元 |
| 成本绩效指数(CPI) | | 6700-7100 | | 0.94 | | 截至考核时点，实际花费的每1元钱只做了0.94元的事（按预算价值） |
| 成本偏差百分比(PCV) | | -400-6700 | | -5.97% | | 截歪考核时点，成本偏差占挣值的比重是-5.97% |
| 进度偏差(SV) | | 6700-7000 | | -300 | | 截至考核时点，本来应该已经完成的价值300元的工作，还没有完成，进度落后 |
| 进度绩效指数(SPI) | | 6700÷7000 | | 0.96 | | 截至考核时点，实际进度只是计划进度的96% |
|  | |  | |  | |  |
| 指标 | 计算过程 | | 结果 | | 对结果的解释 | |
| 进度偏差百分比(PSV) | -300+7000 | | —4.29% | | 截至考核时点，[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)进度偏差占计划进度的—4.29% | |
| 完工尚需估算（ETC，按CPI） | (10000-6700)-.0.94 | | 3510 | | 在该考核时点，估计完成剩余工作还需要3510兀 | |
| 完工尚需估算（ETC，按CR） | (10000-6700)-.(0.94x0.96) | | 3657 | | 在该考核时点，估计完成剩余工作还需要3657元（如果必须按期完工） | |
| 完工估算（EAC，按CPI） | 10000-0.94 | | 10638 | | 假定过去的成本绩效是典型的，则在该考核时点重新估算的完成整个[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)所需的成本是10638元 | |
| 完工尚需绩效指数(TCPI，按BAC) | (10000-6700)+(10000-7100) | | 1.14 | | 为了按规定的预算完成[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)，以后的成本绩效指数必须达到1.14，即每花1元钱要做价值1.14元的事情 | |
| 完工偏差（VAC，按CPI） | 10000-10638 | | -638 | | 在该考核时点，估计[项目](http://aliapp01.hellokittycn.com/itemBlockUser.php?id=266)全部完工时将要超支638元（假定照目前的形势继续发展） | |
|  |  | |  | |  | |