

总复习二

1. 项目经理与两名关键相关方开会，这两名相关方都识别到将产生严重项目风险的事件。由于只有有限的资源可用。项目经理应该怎么做？
 - A. 制定风险排序表。
 - B. 实施定性风险分析。
 - C. 实施定量风险分析。
 - D. 更新风险管理计划。

【解析】

识别风险后，下一步是进行定性风险分析。答案：B。

2. 此表包括适用的概率情景，以周为单位计算设计、构造和测试一个开发项目组件所需的工期。使用计划评审技术（PERT）计算时，构造组件活动的工期为几周？乐观最可能悲观设计 1086 构造 201810 测试 181311
 - A. 14 周
 - B. 15 周
 - C. 16 周
 - D. 17 周

【解析】

$(20+4*18+10)/6=17$ 答案：D。

3. 在项目执行期间，相关方向项目经理提供一份已经批准的变更请求，但项目经理却不知道这项请求。项目经理接下来应该怎么做？
 - A. 通知相关方变更控制流程
 - B. 创建一个新的变更请求过程
 - C. 拒绝变更请求
 - D. 实施变更请求

【解析】

变更请求在 PM 不知道的情况下得到了批准，说明变更请求没有走对流程，没有把变更请求提交给对应的相关方审批。项目经理作为变更的管理者，居然都不知道变更，必然是流程除了问题或者没有遵照流程办事，打回去，重新来。答案：A。

4. 在一个项目中途，任命了一名新项目经理。几名项目团队成员表示他们并不了解项目的进展情况。项目经理应该查阅下列哪一份文件来解决这个问题？
 - A. 工作绩效报告
 - B. 沟通管理计划
 - C. 项目管理计划
 - D. 相关方参与计划

【解析】

工作绩效报告。为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注，而汇编工作绩效信息所形成的实物或电子项目文件。例如状况报告、备忘录、论证报告、信息札记、电子仪表盘、推荐意见和情况更新。工作绩效报告，当然包含了项目执行情况。答案：A。

5. 处于职能型组织的项目经理为一项活动分配了一名资源。该资源全身心为项目工作，而该项活动的进度绩效指数（SPI）为 0.79。项目经理下一步应该怎么做？
 - A. 根据资源的绩效重新计算进度
 - B. 与直线经理一起确定纠正措施

- C. 因为其优异的绩效表现奖励该资源
- D. 根据实际进展情况更新进度报告

【解析】

进度落后，与计划发生偏离，PM 应该与职能经理一起确定纠正措施。答案：B。

6. 一家公司正在考虑一项复杂的公司活动。为支持组织活动，管理团队下一步应该怎么做？
- A. 评估新产品或服务的业务需求，可选方案以及可行性
 - B. 制订范围管理计划，识别需求
 - C. 制定项目章程批准项目
 - D. 创建相关方登记册，识别受项目影响的人员和组织

【解析】

该活动还在考虑阶段，应该先进行可行性研究。因为正在考虑。并没有说一定要做。答案：A。

7. 在相关方会议上，确定相关方团体应包含一个以社区为基础的组织（CBO）。项目经理担心包含 CBO 将缺少执行者的支持。项目经理首先应该做什么？
- A. 向 CBO 定期发送更新情况
 - B. 开始执行整体变更控制过程
 - C. 通知执行者，将包含 CBO
 - D. 扩大常规项目状态沟通范围，包含 CBO

【解析】

因为涉及到高管层的意见，建议选 B 答案：B。

8. 项目经理正在管理一个价值 500 万美元的固定总价项目，该项目对范围做了许多变更。作为业务需求会的组成部分，业务架构师确定了一项变更，该变更将涉及 100 小时的额外需求分析。为了记录这项变更，业务架构师应创建下列哪一项？
- A. 项目文件更新，工作绩效信息和项目管理计划更新
 - B. 项目文件更新，变更请求和范围基准
 - C. 变更请求，团队绩效评估和项目管理计划更新
 - D. 组织过程资产更新，沟通管理计划和变更请求

【解析】

和变更有关的，只有 B 选项合适。答案：B。

9. 征求建议邀请书（RFP）答复时，投标人会议的目的是什么？
- A. 允许供应商提供初步概念性设计
 - B. 确保潜在供应商对采购过程达成共识
 - C. 允许买方取消供应商参与投标过程的资格
 - D. 提供一个论坛，与潜在供应商谈判

【解析】

投标人会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。答案：B。

10. 一名在项目执行阶段任命的新项目经理必须与项目相关方开会。若要确定哪些相关方是关键相关方，项目经理应该怎么做？
- A. 审查相关方登记册以及可用的项目数据
 - B. 请求项目章程
 - C. 查阅风险登记册

D. 使用访谈技术

【解析】

相关方登记册是识别相关方过程的主要输出，用于记录已识别的相关方的所有详细信息。答案：A。

11. 软件公司开发一款软件的新版本，包含多个新的改进。开发团队也开发过上一个版本，对项目可以在不进行测试的情况下按时完工并将产品投放到市场非常有自信。不对软件执行测试属于哪一项项目成本？

- A. 非一致性成本
- B. 一致性成本
- C. 合规成本
- D. 不合规成本

【解析】

不对软件测试的情况下按时完工非常有自信，肯定不是非一致性成本（失败成本），反推选择 B。答案：B。

12. 项目实施后，项目管理办公室（PMO）询问是否已实现项目的商业目标。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 开展客户满意度调查
- B. 与项目发起人一起审查项目章程
- C. 执行偏差分析
- D. 进行项目后评价

【解析】

项目章程中有可衡量的目标。答案：B。

13. 一名客户因一家公司两年前未能完成一个项目而起诉该公司。项目管理办公室（PMO）与项目经理确认该客户的运营团队批准项目完成。下列哪一个过程，如果做得正确的话，有助于避免这种情况？

- A. 定义范围
- B. 制定项目章程
- C. 项目收尾或阶段收尾
- D. 管理相关方的参与

【解析】

客户的运营团队批准了项目完成，但是客户却觉得项目没有完成起诉了公司，说明 PM 没有把相关方管理好，应该加强对相关方的管理。收尾一般都是形式主义，PM 的理念，要做好全过程管理，才能有好的收尾，而不是在收尾过程去发现问题。类似这种客户本来验收了，后来又变卦了，解析很确定，就是缺少平时的沟通，相关方参与项目的程度不够，导致被投诉；用书上的话说，就是管理相关方参与没有做好，因此选 D，类似的题目已经很多了，都是这个思路。答案：D。

14. 一些团队成员的内部冲突可能延迟项目。项目经理下一步该怎么做？

- A. 提前并私下解决冲突
- B. 延迟冲突，评估其是否将会在后期影响项目
- C. 将冲突上报给职能经理
- D. 查看资源管理计划并采取纠正措施

【解析】

冲突的首选解决方法是提早依靠冲突的当事人自己私下解决。答案：A。

15. 确认人力资源可用性并获得执行项目任务的团队后,项目经理发现资源不足以满足项目进度计划。项目经理与职能经理开会,职能经理同意为项目工期添加可用资源。项目经理使用的是什么工具或技术?
- A. 谈判
 - B. 招募
 - C. 预分派
 - D. 集中办公

【解析】

PM 与职能经理开会,这是谈判答案:A。

16. 审查项目管理计划时,项目经理确定成本绩效指数为 0.8,而进度绩效指数为 0.7。发生的是下列哪一项?
- A. 关键相关方充分参与
 - B. 项目执行过度
 - C. 项目执行不足
 - D. 项目经理确认存在范围潜变

【解析】

成本超支、进度落后,很有可能是发生了范围潜变。花了很多的钱,却都是无用功,根本没做应该做的事。答案:D。

17. 一个章程已获批准的项目要求拥有特殊技能集的资源,但该资源在类似项目中的需求很高。最终确定项目管理计划之前,项目经理为项目团队招募了两名高技能人才。项目经理执行的是下列哪一项?
- A. 促进团队建设
 - B. 实施责任分配矩阵(RAM)
 - C. 制定资源管理计划
 - D. 获取资源

【解析】

招募,是获取资源的工具。答案:D。

18. 项目经理得知相关方希望比原始期限提前两个月交付最终可交付成果。项目经理下一步应该怎么做?
- A. 按照沟通管理计划管理相关方的期望
 - B. 通过记录相关方的请求并组建变更控制委员会(CCB)来执行整体变更控制过程
 - C. 拒绝请求
 - D. 通过对项目进度计划赶工,减少两个月工期

【解析】

基准变更需要提交给 CCB 来获得批准。答案:B。

19. 在最终确定项目管理计划之前,项目经理考虑记录项目活动之间关系的替代方案。项目经理应使用什么工具描述活动顺序?
- A. 工作分解结构
 - B. RACI 图
 - C. 活动清单
 - D. 项目进度网络图

【解析】

题目问的是什么“工具”描述活动顺序,但是四个选项都不是工具。那就理解为:下列哪一项能够描述活动顺序?答案:D。

20. 一家公司希望采购能在全球使用的客户数据系统。公司程序要求来自不同国家的数据均应保持独立。项目经理可以从哪里找到这个信息？
- A. 项目范围基准
 - B. 需求管理计划
 - C. 需求文档
 - D. 项目管理计划

【解析】

业务需求、相关方需求、项目需求都在需求文件中。答案：C。

21. 管理团队识别可能会延迟某个可交付成果六周时间的新风险。为应对这种情况，项目经理应该首先做什么？
- A. 量化影响
 - B. 分析偏差
 - C. 更新风险登记册
 - D. 执行纠正措施

【解析】

识别到新风险，首先应该更新到风险登记册中。答案：C。

22. 项目经理发现产品可交付成果中存在缺陷，并希望识别根本原因。项目经理应采用哪种工具或方法？
- A. 石川图
 - B. 帕累托图
 - C. 偏差和趋势分析
 - D. 直方图

【解析】

识别根本原因，用石川图。答案：A。

23. 一个向新市场推出创新产品的项目开始了。这是一个保证增长的销售额高于预期数字时机会。为实现这个结果，聘请了一个专业组织来管理产品销售。这属于哪一种风险应对策略的实例？
- A. 接受
 - B. 开拓
 - C. 分享
 - D. 提高

【解析】

聘请专业组织管理，确保机会一定出现。管他请谁，反正就是要保证实现这个结果，那就是开拓的意思。答案：B。

24. 一个项目取决于一个从供应商采购的一件商品。但是，该供应商库存里没有这件商品。项目经理计划从另一个合格供应商处获得采购订单。项目经理下一步该怎么做？
- A. 按照新供应商采购订单的交付周期更新进度计划
 - B. 立即向客户通知该变更并请求批准
 - C. 评估对预算或进度应急储备的影响
 - D. 要求采购部门取消原始供应商的合同

【解析】

考虑换供应商，将要换供应商，首先应该评估对项目的影响。答案：C。

25. 审查制造商的保险文件时，项目经理发现并未投保项目现场的自然灾害保险。下列哪一项将会保护公司的利益？
- A. 更新风险管理计划，以供后续参考
 - B. 通知项目发起人，并与保险公司重新协商
 - C. 与保险公司重新协商，转移财产风险
 - D. 将其作为一项风险添加进风险登记册，并概述其影响

【解析】

为了保护公司的利益，最好上报发起人。注意本题没有问接下来干什么，而是问怎样做才能保护公司利益，需要知会发起人，重新协商保险。此题重点在于保护公司利益，要向发起人汇报，**像这类题目，还有罚款什么的，基本都是要向发起人或者高层汇报的。**答案：B。

26. 一辆运送项目关键产品的卡车发生交通事故，产品被销毁。项目经理应参阅下列哪一份文件获得应急计划？
- A. 风险再评估
 - B. 定量风险分析
 - C. 风险登记册
 - D. 应急储备

【解析】

风险登记册中包括了已识别的风险及其应急计划。答案：C。

27. 一个项目处于执行阶段，这时一名资源突然离开公司。项目经理首先应该做什么？
- A. 请求资源替代
 - B. 检查风险登记册
 - C. 更新人员解散计划
 - D. 审查资源管理计划

【解析】

资源离开了，首先审查资源管理计划，评估对资源的影响，看看下一步应该怎样管理好资源。答案：D。

28. 正式收尾项目时，项目经理应该怎么做？
- A. 关闭风险登记册
 - B. 确认范围
 - C. 更新项目管理计划
 - D. 结束采购工作

【解析】

正式收尾项目时，应该先做确认范围。答案：B。

29. 项目经理正在规划一个大型的多学科项目。项目团队和相关方位于多个地理位置。为确保所有项目相关方和团队成员的有效参与，项目经理应准备下列哪一项？
- A. 工作分解结构（WBS）
 - B. 沟通管理计划
 - C. 风险登记册
 - D. 质量保证计划

【解析】

虚拟团队中，沟通规划尤为重要。答案：B。

30. 项目经理为项目组建了一支技术团队。客户要求 30%的技术团队由当地资源组成。但项目经理发现大部分候选人不具备必要技能。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？
- A. 为技术团队更改客户的特殊要求
 - B. 将主要任务转移给外国团队，并使用当地团队完成剩余工作
 - C. 雇佣当地资源，并提供必要技能培训
 - D. 仅雇佣拥有必要技能的资源

【解析】

项目团队缺乏必要的技能，可以通过培训来提高。答案：C。

31. 项目经理必须为一个新的可交付成果制定质量管理计划。项目经理应该使用什么工具？
- A. 预测
 - B. 绩效审查
 - C. 假设情景
 - D. 流程图

【解析】

考规划质量管理的工具。答案：D。

32. 收到项目可交付成果后，项目发起人拒绝支付最终发票。为避免将来发生这种情况，应采取下列哪一项积极措施？
- A. 按照项目范围的合格标准，执行用户验收测试
 - B. 衡量项目相关方的满意度
 - C. 获得项目最终产品的正式批准
 - D. 与项目发起人开会，审查项目可交付成果

【解析】

没有管理好相关方期望，使得发起人不满意、拒绝支付发票。排除 C 的原因：获得了最终产品批准，只是项目能正常收尾，但如果发起人不满意还是可以拒绝支付。答案：B。

33. 在为一个战略项目招募资源时，项目经理发现一名关键资源将不能执行项目任务。假设该任务的计划不处于关键路径上，应使用什么战略来减轻这个问题？
- A. 尝试减少项目范围
 - B. 获得在周末工作的许可
 - C. 延长项目结束日期并在项目后期解决该问题
 - D. 为项目分配一个技能略差的资源，并增加任务持续时间

【解析】

如因制约因素（如经济因素或其他项目对资源的占用）而无法获得所需团队资源，项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。在不违反法律、规章、强制性规定 或其他具体标准的前提下可以使用替代资源。 答案：D。

34. 项目经理正在从事一个保留客户业务的项目。质量团队测量质量，确定了项目未能满足要求和技术规范的一些方面。项目质量团队应用的是下列哪一个过程？
- A. 管理质量
 - B. 控制质量
 - C. 统计和偏差分析
 - D. 计划质量管理

【解析】

确定了项目未能满足要求和技术规范的一些方面，这是针对结果。答案：B。

35. 在执行下一个项目任务之前，必须完成多项风险减轻活动。风险负责人保证项目经理风险减轻工作已完成，且该工作可以在下一个任务开始。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 更新带有风险结果的风险登记册，并评估残余风险
 - B. 更新项目风险减轻活动产生的经验教训
 - C. 关闭风险登记册中的风险，并释放相关储备
 - D. 批准下一个任务的工作，并评估残余风险

【解析】

实施风险减轻策略之后，需要更新风险登记册、评估残余风险。答案：A。

36. 一名项目团队成员超出其职权，导致其他团队成员之间的困惑。项目经理意识到如果之前更好地定义角色和责任，就可能避免这个困惑。若要更好地定义角色和责任，应改进哪一份文件？
- A. 沟通管理计划
 - B. 相关方参与计划
 - C. 资源管理计划
 - D. 工作分解结构（WBS）

【解析】

资源管理计划中包括了角色和职责、项目组织图、人员配置管理计划。答案：C。

37. 在完成项目的前几个阶段后，项目经理将可交付成果交付给客户。客户请求对已验收的部分可交付成果进行变更。如果将这些变更结合进未来阶段中，将导致进度延期。项目经理应该怎么做？
- A. 通过添加资源调整进度计划，反映客户的变更请求
 - B. 变更任务之间的依赖关系，允许两个任务重叠
 - C. 请求客户使用项目的变更控制过程提出变更请求
 - D. 使用管理储备创建一项任务

【解析】

有变更，就需要遵循变更管理流程。答案：C。

38. 公司拥有一个大型项目，希望进行正式招标。项目经理签发了一份建议邀请书（RFP），但未收到任何建议书。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 审查强制性要求
 - B. 将 RFP 发送给别的供应商
 - C. 建议终止项目
 - D. 邀请供应商另行讨论

【解析】

考实施采购的工具，投标人会议。已经签发了建议邀请书，但是无人应答，应该和潜在投标人开会讨论。答案：D。

39. 项目经理与相关方和发起人一起澄清项目范围、完善成本并定义时间线。项目经理准备召开项目启动大会，正式启动项目。项目经理处于下列哪一个过程组？
- A. 启动
 - B. 执行
 - C. 监控
 - D. 规划

【解析】

kick-off meeting 在规划过程组召开。答案：D。

40. 批准项目范围和技术规范之后，客户要求增加一些次要可交付成果，提升最终产品的价值。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 拒绝变更，除非客户同意增加项目预算
 - B. 评估变更的影响，并签发变更请求
 - C. 要求项目团队确认是否属于次要变更，如果是，则实施这些变更
 - D. 实施变更，加强与客户的关系

【解析】

客户要求变更，应该遵循变更管理流程，先提出变更请求、然后评估变更影响答案：B。

41. 由于洪泛平原沿线发生自然灾害的频率增加，仓库主任希望启动一个项目，审查和更新灾难管理计划。项目经理应该使用下列哪一项来识别项目风险？
- A. 风险概率与影响评估
 - B. 头脑风暴
 - C. 风险评级和排序
 - D. 流程图

【解析】

信息收集技术头脑风暴，是识别风险的工具。答案：B。

42. 在项目规划阶段，项目 A 的项目经理了解到某项活动需要使用特殊设备。而采购安装该设备是项目 B 项目经理的责任。哪一种依赖关系类型反映了这项活动与所需设备之间的关系？
- A. 选择性内部依赖关系
 - B. 选择性外部依赖关系
 - C. 强制性内部依赖关系
 - D. 强制性外部依赖关系

【解析】

项目 A 依赖于这项特殊设备，因此是强制性。而这项设备是另一个项目 B 采购的，所以是外部关系。答案：D。

43. 一名关键相关方通知项目经理关键项目可交付成果不包含在范围基准中。关键相关方提供额外项目可交付成果的进一步详情。根据范围管理计划，项目经理下一步应该怎么做？
- A. 监控项目工作
 - B. 执行整体变更控制
 - C. 确认范围
 - D. 控制范围

【解析】

应该把关键可交付成果添加进范围基准中，管理范围基准的变更就是控制范围。根据范围管理计划，控制范围用于管理范围变更管理。答案：D。

44. 项目经理最近替换了一个全球多文化项目最近聘用的项目经理。在分析项目可交付成果的延期之后，项目经理决定调查隐藏的问题。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 重新制定项目基本规则，并认可和奖励项目团队成员
 - B. 指导表现不佳的资源，并重新确认所有项目团队成员的承诺
 - C. 确定项目团队成员的技能，并按照个人专业知识重新分配任务
 - D. 对所有项目团队成员开展绩效评估

【解析】

在项目过程中进行绩效评估的目的包括澄清角色与职责，向团队成员提供建设性反馈，发现未知或未决问题，制定个人培训计划，以及确立未来目标。答案：D。

45. 在项目会议上，一名团队成员识别到一个风险，并将其提交给项目经理。在评估完风险后，项目团队确定了影响、发生概率和风险应对措施。执行这些活动之前，必须完成哪个过程？

- A. 制定风险管理计划
- B. 识别风险
- C. 实施定量风险分析
- D. 制定风险应对计划

【解析】

在识别风险、风险分析、规划风险应对之前，要做的是规划风险管理。答案：A。

46. 在一个项目接近其第一个关键里程碑时，进度计划受到制约。在讨论一个次要技术问题时，项目经理发现两名项目团队成员之间的紧张情绪。项目经理应该使用下列哪一种冲突解决方案？

- A. 头脑风暴法
- B. 缓解/包容
- C. 撤退/回避
- D. 合作/解决问题

【解析】

冲突的首选解决方案是合作/解决问题。答案：D。

47. 一个项目的施工阶段预期要持续 24 个月。项目发起人委员会担心潜在通货膨胀对项目估算利润的影响，考虑中止该项目。项目经理应该怎么做？

- A. 要求项目发起人委员会决定是否继续该项目
- B. 对潜在承包商进行资格预审，并将结论汇报给项目发起人委员会
- C. 开始招标过程，确定详细的成本，并将结论汇报给项目发起人委员会
- D. 执行敏感性分析，并将结论提交给项目发起人委员会

【解析】

敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。敏感性分析的典型表现形式是龙卷风图，对于那些定量分析显示可能收益大于消极影响的特定风险，龙卷风图也有助于分析冒险情景。答案：D。

48. 下列哪一项属于一个项目的最终任务？

- A. 完成经验教训审查和更新
- B. 将已验收的可交付成果运送给客户
- C. 项目记录存档
- D. 解散项目团队

【解析】

收尾的最后一步，资源解散。答案：D。

49. 在为全球 13 个工厂安装新机器的项目期间，项目团队成员在完成每项任务之后更新了项目管理信息系统（PMIS）。在团队完成安装新机器所需的所有任务时，项目经理应实施哪一项来控制工作质量？

- A. 质量审计
- B. 质量核对单
- C. 质量测量指标
- D. 质量绩效测量

【解析】

质量核对单，是一项结构化的工具，可以用来核对质量是否合格。答案：B。

50. 项目经理正在制定项目的质量管理计划。在确定项目的质量成本（COQ）时，项目经理应考虑下列哪一项？

- A. 培训、检查、奖励和失去业务
- B. 奖励、检查、返工和失去业务
- C. 培训、奖励、返工和失去业务
- D. 培训、检查、返工和失去业务

【解析】

考虑一致性成本与非一致性成本。答案：D。

51. 一家公司为人力资源部门实施了新软件。然而，技术问题导致进度延期并影响项目预算。为解决这种情况，项目经理应接洽下列哪一位相关方？

- A. 软件供应商
- B. 信息技术经理
- C. 人力资源经理
- D. 项目发起人

【解析】

“技术问题”导致进度延期并影响项目预算，应该接洽信息技术经理。答案：B。

52. 一个已批准的战略计划向一个建筑翻新项目分配了 1500 万美元。项目高级主管离开公司，且任命了新的高级主管。项目经理下一步该怎么做？

- A. 更新项目章程
- B. 更新相关方登记册
- C. 更新风险登记册
- D. 更新风险管理计划

【解析】

原高级主管离开公司，任命了新的高级主管，相关方发生了变化。答案：B。

53. 项目经理被任命管理一个新项目。项目发起人已经起草完项目章程的第一稿。项目发起人通知项目经理在之前一个类似项目中某些关键相关方被遗漏了。项目发起人要求项目经理确保所有项目相关方均已识别。若要收集必要信息，项目经理应该采取什么方式？

- A. 查询之前项目的经验教训
- B. 查询之前项目的项目章程
- C. 开始从头准备一份相关方分析
- D. 获得之前项目的项目管理计划

【解析】

查询之前的经验教训总结，看看为什么会遗漏，避免这次出现相同的错误。答案：A。

54. 一个初级项目经理，被分配到公司的一个内部项目。在管理项目知识过程时，他不是很清楚哪份项目文件有助于了解团队拥有和缺乏的知识。如果你是项目管理办公室的一个高级成员，他向你寻求建议，下面哪份文件是他应该参考的？

- A. 项目团队派工单
- B. 相关方登记册
- C. 资源分解结构
- D. 经验教训登记册

【解析】

项目团队派工单：记录了团队成员及其在项目中的角色和职责，可包括项目团队名录，还需要把人员姓名插入项目管理计划的其他部分，如项目组织图和进度计划。

资源分解结构：资源依类别和类型的层级展现。资源类别包括人力、材料、设备和用品。资源类型包括**技能水平**、**等级水平**或适用于项目的其他类型。资源分解结构有助于结合资源使用情况，组织与报告项目的进度数据。答案：C。

55. 作为一个财务问题的结果，卖方 A 将延迟交付一项关键产品。按照应急计划，卖方 B 是一家获批准卖方，可以提供类似产品。项目经理下一步该怎么做？

- A. 向变更控制委员会提交一项变更请求
- B. 与潜在卖方召开投标人会议
- C. 审查商业论证，确保投资回报
- D. 向采购部门提交一份变更请求

【解析】

实施应急计划而引发了变更的，按照变更管理流程提交变更请求。答案：A。

56. 下列哪一项技术可以用于衡量一个项目是否符合组织政策和程序？

- A. 标杆对照
- B. 德尔菲技术
- C. 根本原因分析
- D. 质量审计

【解析】

质量审计用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策，过程与程序。答案：D。

57. 项目团队发现关键活动落后于进度。项目经理必须确定项目何时开始落后于进度。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 修改工作分解结构，确定持续时间长的复杂活动
- B. 修改活动持续时间估算，确定关键活动之前持续时间最长的任务
- C. 使用专家判断，回忆项目中确定的问题
- D. 使用相应的进度基准来确定延误

【解析】

把实际进度和进度基准相比较，就能知道何时开始落后于进度。答案：D。

58. 在一次内部项目团队会议中，进度安排助理分享了项目经理不希望与其他团队成员分享的信息。项目经理立即让该助理停止讨论这个话题，并在团队会议结束后私下见面讨论。项目经理使用的是那种冲突管理类型？

- A. 缓解/包容
- B. 合作/解决问题
- C. 强迫/命令
- D. 撤退/回避

【解析】

项目经理使用权力强行解决冲突。答案：C。

59. 在项目结束时，一名客户询问一个缺失项的情况。为确保所有各项工作均已完成，团队应参考什么文件？

- A. 工作分解结构
- B. 项目范围
- C. 活动清单
- D. 项目管理计划

【解析】

为确保所有各项工作均已完成，项目经理应该参考项目管理计划中的范围基准。WBS 里面是基准的一部分，完没完成工作要看基准，三大基准都在项目管理计划里面，所以选 D。
答案：D。

60. 在一个项目执行中途，客户要求增加从业务前景上看非常关键的功能。这将主要影响到以下哪一个项目管理计划附件？
- A. 配置管理计划
 - B. 范围管理计划
 - C. 风险管理计划
 - D. 沟通管理计划

【解析】

客户要求增加范围，主要影响范围管理计划，其次是配置管理计划。答案：B。

61. 项目经理必须向项目发起人提供绩效数据。为确保之前的状态报告保持一致，项目经理核实信息质量。项目经理使用的是什么技术？
- A. 预测技术
 - B. 偏差分析
 - C. 信息收集
 - D. 核对表分析

【解析】

“为确保与之前的状态报告保持一致”也就是要求没有偏差，需要做偏差分析。答案：B。

62. 由于组织变更，有些职能人力资源不再可能为项目工作。该组织缺乏内部资源来填补空缺。若要解决这个资源问题，项目经理应该怎么做？
- A. 在剩余的职能资源中重新分配工作量
 - B. 评估外部资源
 - C. 重新制定项目进度计划
 - D. 将这个人力资源问题上报给项目发起人

【解析】

如果执行组织不能提供为完成项目所需的人员，就需要从外部获得所需的服务。答案：B。

63. 提交标书或建议书之前，一家公司与所有潜在卖方开会。公司希望确保所有潜在卖方对采购流程有一个明确的共识。该公司正处于下列哪一项采购管理过程组中？
- A. 实施采购
 - B. 规划采购管理
 - C. 控制采购
 - D. 结束采购

【解析】

召开投标人会议是实施采购的工具。答案：A。

64. 完成定义范围过程后，项目经理应使用哪项技术来生成可靠估算并管理成本和活动持续时间？
- A. 分解
 - B. 紧前关键绘图法
 - C. 挣值管理

D. 确立基准

【解析】

创建 WBS，把可交付成果自上而下分解，最底层是工作包，能够可靠地估算和管理工作成本和持续时间。答案：A。

65. 在状态会上，供应商报告他们将会延误软件发布期限，而发布软件是项目继续推进的一个必要条件。项目经理首先应该做什么？

- A. 更新项目管理计划
- B. 与供应商协商一个新的发布日期
- C. 执行变更控制过程
- D. 签发变更请求获得批准

【解析】

C 和 D 中，C 更加完整。答案：C。

66. 一家网络开发公司按时向客户交付产品，但超出原始预算 20%。客户目前正在为一个新网络项目投标。若要增强客户关系，网络开发公司的项目经理在收尾阶段应怎么做？

- A. 索取新网络项目的需求
- B. 进行相关方分析
- C. 与客户开会，审查经验教训
- D. 执行预算控制的纠正措施

【解析】

只有 C 是收尾阶段需要做的。答案：C。

67. 在项目执行期间，一项进度分析显示该项目将不能按时完成。根据合同，由于非客户引起的任何延期将导致财务处罚。项目接下来应该怎么做？

- A. 与高级管理层讨论该问题，并通知客户将不能满足合同约定日期
- B. 要求团队加班工作并满足项目期限，因为客户满意至关重要
- C. 与团队成员确定方案，并将这些备选方案提交给高级管理层
- D. 确定进度压缩的方案，并将这些备选方案提供给团队

【解析】

项目将不能按时完成，将导致罚款。PM 应该和团队成员准备解决方案，提交给管理层，让其做决策。这题关键并不是进度压缩，而是罚款，涉及到额外的资金支出需要向高层或者发起人汇报，免得到时候进度压缩失败，领导们不知道，自己要承担很多责任。答案：C。

68. 由于预算减少，项目在执行阶段终止了。项目经理被要求正式收尾项目。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新变更管理计划，作为项目收尾的组成部分
- B. 与团队起草经验教训，并添加到历史数据库
- C. 请求增加预算，让项目继续
- D. 继续管理项目沟通

【解析】

按照收尾流程，B 是阶段收尾时需要做的。答案：B。

69. 公司的一个子公司承接了一个为期一年的集成项目。在第二个月底，项目状态报告显示项目按计划进展。公司办公室宣布该子公司将在三个月内出售。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 与项目发起人和关键相关方沟通，核实项目是否仍然有关

- B. 立即终止项目，等待子公司出售
- C. 立即取消该项目，因为不在需要该集成项目
- D. 继续进行该项目，知道该部门最后被收购

【解析】

子公司承接了一个为期一年的项目，项目进行到第二个月月底，子公司将在三个月内被收购，对项目来说这是个很大的风险。应该与发起人沟通，核实项目是否有必要继续做下去。答案：A。

70. 制定项目章程之前，项目经理与一名顾问和主题专家一起合作确定任何制约因素。项目经理使用了下列哪一项技术？

- A. 经验教训
- B. 历史信息
- C. 战略计划
- D. 专家判断

【解析】

和主题专家一起合作，这是专家判断。答案：D。

71. 为了报告可交付成果上的质量测量结果，项目经理应该携带什么材料参加相关方会议？

- A. 工作绩效报告
- B. 更新的质量管理计划
- C. 过程改进计划
- D. 质量控制测量结果

【解析】

选项 D 就是质量控制测量结果，是对质量测量结果的记录。答案：D。

72. 项目经理将一项活动分配给团队成员。团队成员按其理解执行活动。但是，执行结果未能满足项目经理的期望。为避免这种情况，项目经理应该事先使用什么工具？

- A. 互动沟通
- B. 积极倾听
- C. 编码和解码
- D. 推式沟通

【解析】

交互式沟通，有来有去，减少误解。答案：A。

73. 由于不可避免的情况，项目在完工前终止。收尾项目时，项目经理应该做什么？

- A. 准备变更管理文档
- B. 准备正式文件说明项目为何终止
- C. 更新效益实现文档
- D. 为团队成员重新分配任务

【解析】

对于提前终止的项目，收尾时应该调查提前终止的原因。答案：B。

74. 一个价值 150,000 美元的项目要求完成以下任务：

任务 1 今天开始，且估算持续时间为 2 天。

任务 2 要在任务 1 结束之后才能开始，且估算持续时间为 8 天。

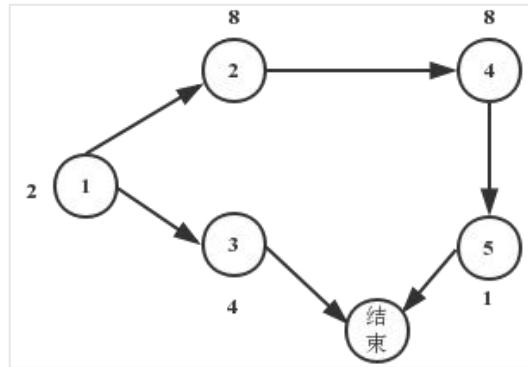
任务 3 要在任务 1 结束之后才能开始，必须在任务 4 开始之前完成，且估算持续时间为 4 天。

任务 4 要在任务 2 结束之后才能开始，且估算持续时间为 8 天。

任务 5 要在任务 4 结束之后才能开始，且估算持续时间为 1 天。
关键路径的持续时间是多少？

- A. 15 天
- B. 17 天
- C. 19 天
- D. 23 天

【解析】



关键路径 1-2-4-5, $2+8+8+1=19$ 天。答案：C。

75. 由于范围潜变，项目团队成员必须工作更长的时间，这导致他们士气低下。在一名团队成员辞职后，其他团队成员必须推迟假期才能保持项目进度计划。在下次项目评审委员会上，项目经理应该采取下列那一项措施？

- A. 使用资源管理计划请求额外的资源
- B. 使用项目管理信息系统请求延长项目进度
- C. 提出一项范围变更，减少团队的工作量
- D. 表明项目能按进度完成，并建议奖励团队成员

【解析】

范围蔓延/范围潜变，未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源作相应的调整）。因为范围扩大，导致出现问题，应该重新按照变更流程进行调整，恢复为正常范围。答案：C。

76. 发起人因费用超标要终止项目，关键相关方不同意，关键相关方认为项目不能仅仅用钱衡量。项目经理需要做一个经验教训总结报告，该文件属于以下哪一项？

- A. 组织过程资产
- B. 项目管理计划
- C. 风险管理计划
- D. 事业环境因素

【解析】

经验教训总结属于组织过程资产。答案：A。

77. 一个潜在客户向项目经理提交了一个为期多年的项目建议邀请书。在提交任何文件之前，项目经理与客户联系，并讨论接收到的信息。接下来，项目经理在内部讨论这些信息。项目经理正在从事下列哪一项工作？

- A. 制定项目章程
- B. 定义高层次范围
- C. 识别高层次风险
- D. 执行关键相关方分析

【解析】

客户提交了建议邀请书（采购文件），在收到客户的信息，开始探讨信息。应该是根据客户的信息，在定义大致的范围，然后再根据范围，识别高层次风险。答案：B。

78. 在执行阶段，一名新的承包商接受一项项目可交付成果。剩余的项目可交付成果并未收到承包商变更的影响。在与新承包商团队召开项目启动大会期间，项目经理首先应解决什么问题？

- A. 讨论成本基准
- B. 审查范围基准
- C. 确定团队的角色和职责
- D. 概述项目经理的角色

【解析】

启动大会 kick-off meeting，是个宏观的务虚会议。答案：C。

79. 项目经理了解到一项变更请求已获批准。这项变更将影响到项目成本和项目进度。项目经理应该怎么做？

- A. 变更基准
- B. 变更风险登记册
- C. 变更工作分解结构
- D. 变更资源计划

【解析】

变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/基准/文件。答案：A。

80. 在项目规划期间，项目团队收集成本估算、交付主要部件以及具体工程设计时间。若要计算整个项目的可能结果分布，项目团队应使用什么技术？

- A. 进度网络分析
- B. 蒙特卡洛模拟
- C. 关键路径法
- D. 资源平衡

【解析】

制定进度计划的工具蒙特卡洛分析。答案：B。

81. 在系统测试期间，按已识别原因的类型或类别记录了失败测试的数量。项目经理首先需要从最大故障领域着手来解决错误。项目经理应使用哪种类型工具或技术？

- A. 控制图
- B. 直方图
- C. 帕累托图
- D. 散点图

【解析】

帕累托图是将引起各种缺陷的原因进行排序。帕累托是直方图的一种特殊形式，题目问的是最大故障，帕累托图就是为了更加突出关键的少数，也就是占比从大到小排序，如果有帕累托肯定首选，没有的话选直方图。答案：C。

82. 项目经理使用加权计划评审技术（PERT）分布。该任务最可能的成本为 35000 美元。如果成功，成本可能少至 25000 美元，且预期不超过 40000 美元。该任务的预期成本是多少？

- A. 33333 美元
- B. 34166 美元
- C. 35000 美元
- D. 40000 美元

【解析】

根据三点估算公式： $(25000+4*35000+40000)/6=34166$ 。答案：B。

83. 一个项目团队由来自项目经理所在公司的 15 名团队成员组成。十名成员来自客户组织，三名团队成员来自外部顾问。项目经理应该在哪份文件中找到有关不同团队成本员角色和职责的定义？

- A. 资源管理计划
- B. 项目组织计划
- C. 人员配备管理计划
- D. 资源分解结构

【解析】

资源管理计划包括了角色和职责、项目组织图。答案：A。

84. 团队将项目工作和可交付成果分成较小且更易于管理的部分。团队应该使用下列那一项的输入？

- A. 需求文件
- B. 分解
- C. 范围基准
- D. 工作分解结构

【解析】

“将工作和可交付成果分成较小且更易于管理的部分”这是创建 WBS 过程，题目在问创建 WBS 的输入。答案：A。

85. 项目过程中可能发生哪三种质量成本类型？

- A. 预防成本、评估成本和失败成本
- B. 环境成本、评估成本和预防成本
- C. 评估成本、人工成本和预防成本
- D. 相关方成本、预防成本和人工成本

【解析】

质量成本包括：预防成本、评价成本、失败成本。答案：A。

86. 在一个弱矩阵组织中，谁负责管理与其将有多多个变更单的施工项目预算？

- A. 承包商
- B. 项目管理办公室
- C. 职能经理
- D. 项目经理

【解析】

弱矩阵组织中，职能经理负责预算，项目经理很少或没有权力。答案：C。

87. 项目团队必须解决一个制造问题。项目团队接下来应该怎么做？

- A. 定义问题、产生解决方案并向管理层建议解决方案
- B. 对这个问题进行头脑风暴、产生解决方案并让项目经理决策。
- C. 向高级经理提供有关制造问题的详情并让他们决策
- D. 为项目经理创建风险管理计划，提交给管理层

【解析】

项目团队也包括了项目经理，应该产生解决方案让管理层来决策。并不是提供问题的详情让管理层决策，排除 C。与风险管理没有关系，排除 D。答案：A。

88. 在执行一个受进度驱动的项目时，进度绩效指数为 0.8。项目经理应用了快速跟进和进度压缩技术，但不成功。项目经理下一步该怎么做？

- A. 启动整体变更控制过程
- B. 对进度基准应用变更
- C. 让发起人增加额外资源
- D. 减少项目范围

【解析】

受进度驱动的项目，SPI=0.8 进度落后，PM 应用了快速跟进和进度压缩但是效果不明显。所以可采取变更进度基准或减少项目范围的方法，这两者都属于整体变更控制。选项 C 是赶工，进度压缩的一种，题干已经说了效果不明显，所以不可取，排除 C。答案：A。

89. 项目经理在与关键相关方召开的集体会议中收集到第一轮需求。但是其中一名项目相关方掌控了谈话，项目经理担心未充分识别所有需求。若要确保通过一种公正方式充分准确记录，项目经理应该采取下列哪一项措施？

- A. 再召开一次会议，将发言的相关方排除在外
- B. 向所有项目相关方提供一个匿名沟通渠道，以便他们提供反馈。
- C. 将需求不完整的潜在风险记录在风险登记册中
- D. 允许实施整体变更控制过程，来收集未来的需求变更

【解析】

提供沟通渠道，有助于减少数据中的偏倚，并防止任何个人对结果不适当地产生过大的影响。选项 C，并不能确保充分识别所有需求。答案：B。

90. 评估项目需求之后，项目经理决定招募一名主题专家，而该主题专家将采用虚拟方式工作。为制定项目沟通计划，项目经理应该怎么做？

- A. 召开会议，并要求内部团队成员促进与虚拟团队成员的沟通
- B. 采取其他措施，设定明确的期望，并澄清团队成员之间的沟通方式。
- C. 更新风险管理计划并与客户进行沟通
- D. 让内部团队和虚拟团队遵循相同的沟通流程

【解析】

在本过程中，需要与项目团队展开讨论和对话，以便确定最合适的方法，用于更新和沟通项目信息，以及回应各相关方对项目信息的相关请求。规划沟通管理的工具“会议”。答案：A。

91. 一名关键相关方要求项目经理量化项目风险。项目经理应使用下列那一份文件来提供所请求的信息？

- A. 成本管理计划和进度管理计划
- B. 进度管理计划和资源管理计划
- C. 资源管理计划和成本管理计划
- D. 范围基准和风险管理计划

【解析】

定量风险分析的输入。答案：D。

92. 在项目执行期间，项目集经理通知项目经理项目将被取消。项目经理下一步该怎么做？

- A. 向其他项目重新分配资源
- B. 与项目发起人和项目集经理开会
- C. 继续阶段完成
- D. 向交付经理创建一份变更请求

【解析】

项目经理接到通知项目将被取消，应该进行项目收尾，做好经验教训总结。答案：B。

93. 谁可以请求与项目预算大幅超支有关的项目变更？

- A. 只有项目发起人
- B. 任何项目相关方
- C. 只有项目经理
- D. 支付额外成本的组织

【解析】

任何相关方都可以提交变更请求。答案：B。

94. 项目目前符合进度和预算。项目中所使用的一个部件突然发生故障，该部件是从外部来采购的，采购合同包括规定供应商应在两周内更换部件的保险条件。此类策略的执行称作？

- A. 风险规避
- B. 风险减轻
- C. 风险接受
- D. 风险转移

【解析】

把风险转移给第三方这是风险转移，“规定供应商应在两周内更换部件的保险条件”这是与供应商签定的合同内容。答案：D。

95. 在状态会议前，项目经理采用电子邮件邮寄进度和绩效报告。这使用的是那种类型的沟通方法？

- A. 互动沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 主动式沟通

【解析】

邮寄进度和绩效报告，这是推式沟通。答案：B。

96. 由于意外情况，一个项目在执行期间停止。六个月后，该组织希望完成项目，并任命了同一个项目经理。项目经理首先应该做什么？

- A. 审查所有启动和规划输出，并与项目相关方确认任何变更
- B. 审查所有启动和规划输出，并修订项目管理计划
- C. 审查项目管理计划并继续执行直到完成项目
- D. 审查所有规划输出，并遵循变更管理计划

【解析】

项目在停止了6个月后再一次启动，这期间或者会有变更，需要与相关方确认后并得到批准后才能更新计划。答案：A。

97. 在项目中途，项目经理必须决定计划预算是否足以完成该项目。项目经理应该计算下列哪一项值再与原始预算对比？

- A. 完工尚需估算
- B. 完工估算
- C. 挣值
- D. 完工预算

【解析】

原始预算为BAC，需要用EAC（完工估算）与之对比。答案：B。

98. 在一家公司项目的分析阶段,由于不同部门的各个关键相关方对基本项目需求意见不一致,项目停止不前。由于没有潜在的解决方案,项目经理上报了项目风险。项目发起人决定终止该项目。下列哪一项是该行动的描述?
- A. 风险规避
 - B. 风险转移
 - C. 风险接受
 - D. 风险减轻

【解析】

终止项目是风险回避。答案: A。

99. 作为控制质量过程的结果,产生变更请求,并由变更控制委员会批准。项目经理下一步该怎么做?
- A. 安排批准变更的实施
 - B. 与变更控制委员会一起评估变更请求
 - C. 评估如果不实施变更的风险
 - D. 执行根本原因分析确定变更的缘由

【解析】

变更请求获得批准后,下一步是更新项目管理计划、实施变更。答案: A。

100. 在创建项目活动详细清单之后,项目经理希望在不更改项目持续时间或可交付成果的情况下估算项目总成本。项目经理应使用下列哪一项估算技术?
- A. 三点估算
 - B. 自下而上
 - C. 类比估算
 - D. 参数估算

【解析】

创建了项目活动的详细清单,可以使用自下而上估算。答案: B。

101. 一家公司与一个客户签订了多个项目的合同。完成第一个项目时,客户对可交付成果不满意,希望重新评价剩余项目。项目经理应该怎么做来满足对未来可交付成果的期望?
- A. 审查质量管理计划
 - B. 管理质量
 - C. 实施变更请求
 - D. 执行质量控制

【解析】

描述将如何实施组织的质量政策,以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。

答案: A。

102. 由于项目经理辞职,一个处于执行阶段的项目已暂停三个月时间。任命新项目经理后,新项目经理首先应该做什么?
- A. 审查进度管理计划
 - B. 审查项目管理计划
 - C. 获得客户对需求和期望的反馈
 - D. 查阅里程碑进度计划

【解析】

暂停了三个月的项目任命了新的 PM 后重新启动,这期间或许会有变数,所以首先应该审查项目管理计划看看进展到哪一步了,原有的需求和期望是什么。然后再确认客户是否有新的需求和期望。答案: B。

103. 项目经理被任命管理一个大型施工项目，收到一个增加 10 层建筑物规模的请求。项目经理开展了实施整体变更控制过程，且变更请求已获得批准。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 通知项目发起人，并向客户开具发票。
 - B. 执行定性风险评估并更新风险登记册。
 - C. 评估变更的影响并与项目团队沟通。
 - D. 更新项目管理计划并实施变更。

【解析】

变更请求已获得批准，按照变更管理流程下一步是更新项目管理计划、实施变更。

答案：D。

104. 项目审查之后，项目经理要求技术主管对所有事故开展因果分析，然后将事故排列优先顺序。应使用下列哪一项工具和技术？
- A. PERT 分析
 - B. 蒙特卡洛分析
 - C. 帕累托图
 - D. 散点图

【解析】

引起缺陷的所有原因按发生频率排列出优先顺序，使用帕累托图。答案：C。

105. 可以使用哪一项工具或技术来监督风险？
- A. 储备分析、问题日志和风险审计
 - B. 风险审计、储备分析和质量审计
 - C. 头脑风暴、风险再评估和状态会议
 - D. 风险审计、技术绩效分析以及储备分析

【解析】

考监督风险的工具。答案：D。

106. 在项目执行期间，项目团队发现一个供应商的可交付成果重复出现缺陷。项目经理应该怎么做？
- A. 执行质量审计。
 - B. 与该供应商的高级管理层讨论该问题。
 - C. 审查采购协议。
 - D. 与供应商一起创建变更请求。

【解析】

采购绩效审查，包括对卖方所编文件的审查、买方开展的检查，以及在卖方实施工作期间进行的质量审计。绩效审查的目标在于发现履约情况的好坏、相对于采购工作说明书的进展情况，以及未遵循合同的情况，以便买方能够量化评价卖方在履行工作时所表现出来的能力或无能。答案：A。

107. 在项目现场会议期间，项目经理通知公司约定范围存在偏差，在下一次会议前，公司仍未解决这个问题。项目经理应该怎么做？
- A. 更新进度计划，显示正确的状态。
 - B. 更新工作绩效报告。
 - C. 确认沟通管理计划。
 - D. 将该问题重新分配给公司。

【解析】

PM 通知公司范围存在偏差，但是公司仍未解决。PM 应该更新绩效报告以便引起关注。工作绩效报告。为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注，而汇编工作绩效信息，所形成的实物或电子项目文件。答案：B。

108. 项目经理决定将一些任务分包给外部服务提供商。哪个过程能确保服务提供商的绩效满足合同要求？

- A. 控制图
- B. 控制采购
- C. 采购谈判
- D. 合同变更控制系统

【解析】

控制采购是管理采购关系、监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程。本过程的主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。答案：B。

109. 在项目的第一个可交付成果执行完后，相关方之间似乎对项目技术规范、时间和成本存在误解。下列那一项必须修订？

- A. 质量管理计划
- B. 项目章程
- C. 项目范围说明书
- D. 进度管理计划

【解析】

相对合理的是范围说明书，章程太粗略了。AD 都是管理计划，没有具体内容，只是指导性的指南。这道题 AD 肯定不能选，管理计划只是计划没有实实在在的指标内容；本项目技术规范就是范围，选 C。答案：C。

110. 项目经理完成项目章程的制定，并与关键相关方一起审查项目章程。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 制定项目管理计划。
- B. 与项目团队一起召开项目启动大会。
- C. 获得项目发起人对项目章程的批准。
- D. 获得相关方对项目章程的批准。

【解析】

新考纲启动过程组任务 6：获得发起人对项目章程的批准，以及对项目经理正式授权，并得到其对项目的支持和认可。答案：C。

111. 项目发起人希望更新项目状态。项目经理应该使用下列哪种方法？

- A. 关键路径法
- B. 采购数据流分析
- C. 预期货币价值（EMV）分析
- D. 挣值管理（EVM）

【解析】

挣值管理（EVM）是把范围、进度和资源绩效综合起来考虑，以评估项目绩效和进展的方法。它是一种常用的项目绩效测量方法。答案：D。

112. 项目经理向项目发起人告知一个与项目外部依赖有关的问题。一个项目合作伙伴需要升级其销售点系统，这在上线日期之前似乎不可能发生。虽然将发生额外成本，项目发起人决定继续向前推进该项目。这属于什么类型的应对？

- A. 预期货币价值（EMV）分析

- B. 第三方风险转移
- C. 货币建模与仿真分析
- D. 风险接受

【解析】

有可能发生额外成本，但发起人仍然决定继续推进项目，这是风险接受。风险接受是指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施（除非风险真的发生）的风险应对策略。答案：D。

113. 定义并记录项目范围时，项目经理首先应查看哪一份文档？

- A. 项目章程
- B. 事业环境因素
- C. 功能需求
- D. 业务需求

【解析】

考定义范围的输入。答案：A。

114. 在项目 A 和 B 上工作的工程师正在失去为项目 A 工作的动力。项目 A 的项目经理应该怎么做？

- A. 与项目 B 的项目经理讨论该问题。
- B. 与项目团队讨论该问题。
- C. 让团队成员为工程师提供鼓励。
- D. 与工程师开会，确定一个满意的解决方案。

【解析】

最好的做法是与工程师直接开会交谈、找到解决方案。答案：D。

115. 在项目执行中途，项目经理确定对生产可交付成果有必要的范围部分，在估算和规划期间被忽略了。变更控制委员会（CCB）批准将这些事项添加进范围说明书的请求后，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新项目文件。
- B. 审查工作绩效报告。
- C. 更新经验教训数据库。
- D. 与客户一起审查影响。

【解析】

根据变更管理流程，变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/文件。答案：A。

116. 项目超前于进度，虽然预算超支。下列哪一项可能是项目进度和成本绩效指数？

- A. 进度绩效指数为 1.20，成本绩效指数为 1.15
- B. 进度绩效指数为 1.10，成本绩效指数为 0.90
- C. 进度绩效指数为 0.95，成本绩效指数为 0.85
- D. 进度绩效指数为 0.90，成本绩效指数为 1.10

【解析】

进度提前、成本超支，说明 $SPI > 1$ ， $CPI < 1$ 。答案：B。

117. 在项目执行期间，一次地震造成轻微损坏，但不会影响进度。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 遵循风险应对计划。
- B. 联系保险公司。
- C. 请求项目发起人指示。

D. 停止项目并命令修复损坏。

【解析】

风险发生后，应该按照应对计划来进行应对。答案：A。

118. 项目经理被任命管理一个项目，但由于监管协定，时间线不可协商。为确保项目相关方和项目团队的一致性，并获得批准开始项目，项目经理应参阅下列哪一项？

- A. 变更管理计划
- B. 沟通管理计划
- C. 项目管理计划
- D. 项目范围说明书

【解析】

项目管理计划获得关键相关方的一致认可和批准后，开始执行。答案：C。

119. 一个施工项目的两名团队成员对安装防护窗意见不一致。根据天气预报，预计 24 小时内项目所在地将有雷暴天气。如果安装未完成，整个项目将受到损害。项目经理应使用哪种冲突解决技巧？

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

【解析】

24 小时内将有雷暴，一旦发生对整个项目都有影响。而此时防护窗是否安装，两名团队成员还未决定，PM 最好采用强迫/命令的方式来解决紧急问题。答案：D。

120. 创建工作分解结构（WBS）时，项目经理必须分解一项名为“招标”的任务。项目经理使用什么来进一步细分任务？

- A. 石川图
- B. 关键链法（CCM）
- C. 专家判断
- D. 类比估算

【解析】

考创建 WBS 的工具。答案：C。

121. 审查项目状态时，项目经理发现团队成员在未向其告知的情况下接受客户变更。这导致额外的工作流程以及未记录的变更。项目经理应该怎么做？

- A. 拒绝变更并实施原始范围。
- B. 更改项目范围，包含这些变更。
- C. 接受变更，并修订范围、进度计划和成本基准。
- D. 审查情况，并执行实施整体变更控制过程。

【解析】

团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求，导致范围蔓延。PM 应该先了解情况、让客户提出变更请求遵循变更管理流程。答案：D。

122. 项目经理收到一项请求，在新产品发布中包含一项安全功能。这项功能未包含在项目管理计划或进度计划中。项目经理确定可以在不影响项目进度或预算的情况下实施这项功能。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 按照变更管理计划签发变更请求。
- B. 要求安全分析员尽快实施该功能。
- C. 拒绝请求。

D. 更新项目管理计划和经验教训文件。

【解析】

遵循变更管理流程。答案：A。

123. 项目经理在一个项目中途辞职了。项目发起人应该使用哪一份文件来将项目职权转移给新项目经理？

- A. 项目管理计划
- B. 商业论证
- C. 项目章程
- D. 项目范围说明书

【解析】

项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。答案：C。

124. 虽然指导委员会的所有成员在一个项目中都有利益，但他们的了解程度有所不同。此外，其中一些成员比另一些成员更有时间参加项目会议。应该改进哪个过程？

- A. 管理相关方参与
- B. 识别相关方
- C. 规划相关方参与
- D. 监督相关方参与

【解析】

题干表述的是做了识别相关方和规划相关方参与，分析出了相关方参与程度是不同的。但是有些人更有空，有些人没空。应该对这些客观问题进行改进、更好的制定计划。

识别相关方：识别项目相关方并对他们进行分析。

规划相关方参与：基于识别的和分析的结果，确定该如何管理相关方，制定相关方参与计划。

管理相关方参与：根据相关方参与计划，引导相关方参与项目工作。

监督相关方参与：监督相关方之间的关系，调整策略和计划，提出变更请求。

答案：C。

125. 在项目实施期间，一名技术团队成员辞职。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提出一项正式的变更请求，并通知所有项目相关方。
- B. 利用专家判断来确定影响。
- C. 更新资源管理计划。
- D. 更新进度管理计划。

【解析】

团队成员辞职了，可能会对进度基准造成影响，可理解为这是一种风险。风险发生后，首先应该评估对项目造成的影响。排除 A 选项的原因：评估团队成员辞职的影响后，确定会对进度基准造成影响，再来提变更请求也不迟。答案：B。

126. 根据项目计划，截至目前为止，按每小时 50 美元的费率，1000 小时的工作已完成。项目经理计算了实际成就，并意识到他们已经按每小时 50 美元的费率，完成 1200 小时 40000 美元的工作。那么项目的成本绩效指数是多少？

- A. 1.5
- B. 1.2
- C. 0.833
- D. 0.667

【解析】

$EV=4$ 万, $AC=50 \times 1200=6$ 万, $CPI=4/6=0.667$ 。 $PV=50 \times 1000=50000$;

$EV=40000$; $AC=50 \times 1200=60000$, $CPI=EV/AC=40000/60000=0.67$; 选 D, 注意 40000 美元是工作量, 而不是实际成本。答案: B。

127. 项目设计经理基于标准输入制定了一份进度计划。项目发起人请求将某项活动的开始时间延迟一个季度, 但这将影响资源可用性。项目经理下一步应该怎么做?

- A. 重新定义项目活动。
- B. 识别风险。
- C. 制定进度计划。
- D. 执行定量风险分析。

【解析】

工程经理的进度计划相当于是初始的进度计划, 工程经理、发起人、资源可用性等都会对最终的进度计划产生影响, 这题应当从 PM 层面继续制定能被主要相关方认可的最终版计划。制定可行的项目进度计划, 往往是一个反复进行的过程。在本过程中, 需要审查和修正持续时间估算与资源估算, 创建项目进度模型, 制定项目进度计划, 并在经批准后作为基准用于跟踪项目进度。这个题的题干简短, 但可能涉及到进度管理、风险管理及资源管理三个过程组, 知识点复杂的情况下建议使用排除法。A 选项建议重新定义项目活动, 而题干中并未提到项目活动的定义有问题, 真正有问题的是启动时间拖迟导致的资源可用性问题排除 A。B 选项的识别风险很可能对我们造成干扰, 识别风险是一项全员活动, 并不是项目经理一个人的职责, 题干中的情况其实已经是风险被识别到了(影响了资源的可用性), 因此接下来应该是风险进行分析并应对, 排除 B。C 选项制定进度计划容易被排除, 因为似乎项目计划已被制定了, 接下来应该是进行调整, 但题干中有个陷阱“进度计划是由项目设计经理制定的。而实际上项目计划应该由项目团队成员一起制定(这个题目里面的团队成员是设计经理牵头), 但最终由项目经理负责定稿。所以这个选项看似离谱其实也是能说通的。D 选项也容易选错, 但通常风险应该先定性再定量, 所以也排除掉。本题 C 选项当选。答案: C。

128. 项目经理收到一名团队成员提交的项目成本报告。然而, 该报告未得到相关方的批准。看起来团队成员未遵循记录和控制项目成本的程序和政策。哪一个过程可用来确定这些政策和程序?

- A. 规划成本管理
- B. 估算成本
- C. 控制成本
- D. 制定预算

【解析】

规划成本管理是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。答案: A。

129. 一项之前已定义并记录的风险在项目过程中触发。这项风险的已识别应对措施是与三个可能供应商的其中一个签订合同。项目经理应该怎么做?

- A. 审查项目进度计划。
- B. 检查供方选择标准。
- C. 查阅风险登记册。
- D. 使用专家判断。

【解析】

已识别的风险发生后, 执行之前规划好的应对措施即可。应对措施是与其中一个供应商签订合同, 这是实施采购。按照输入、工具、输出的顺序, 应该先考虑实施采购的输入: 供方选择标准。答案: B。

130. 项目工期（月） 8. 00

完工预算（BAC） 20, 000 美元

已完工作实际成本（ACWP） 8, 000 美元 实际成本（AC）

已完工作预算成本（BCWP） 7, 500 美元 挣值（EV）

计划工作预算成本（BCWS） 8, 500 美元 计划价值（PV）根据计算的完工估算（EAC），项目经理应该怎么做？

- A. 由于存在成本超支的趋势，向下调整预算。
- B. 由于项目低于预算，重订进度计划基准。
- C. 由于存在成本超支的趋势，向上调整预算。
- D. 由于项目低于预算，采取行动加快活动。

【解析】

$EAC=BAC/CPI\approx 21333$ ，成本将会超支，应该上调预算。答案：C。

131. 在项目启动阶段，项目发起人向项目经理询问已识别的风险情况。项目经理应参考下列哪一项？

- A. 项目章程
- B. 规划风险管理过程
- C. 风险登记册
- D. 监督风险过程

【解析】

项目启动阶段，只能参考项目章程来识别风险。注意题干，启动阶段。答案：A。

132. 公司获得一个城镇公共交通系统的施工项目。在相关方分析期间，由于当地制造公司所有人对当地政府的影响力，项目经理将他们识别作为关键相关方。但是，这些相关方对项目的兴趣不大，因为他们的工厂位于城镇范围之外，且其员工将不使用该交通系统。根据权力/利益方格，项目经理应如何处理这些相关方？

- A. 令其满意
- B. 随时告知
- C. 重点管理
- D. 监督

【解析】

当地制造公司的所有者对政府有影响力，说明权力高。但是对项目兴趣不大，说明利益低。答案：A。

133. 项目已经完成，且已经获得项目可交付成果的最终验收。项目经理这时意识到，由于与另一个正在进行中的项目存在冲突，可交付成果的所有权无法移交运营。项目经理应该怎么做？

- A. 与相关方开会。
- B. 通知项目集经理。
- C. 将问题上报给项目组合经理。
- D. 项目收尾。

【解析】

可交付成果无法移交给运营，这会妨碍本项目收尾。而其他项目不是本项目经理所能解决，必须升级处理，应该将问题上报给管理层。单个项目无论属于或不属于项目集，都是项目组合的组成部分。答案：C。

134. 项目经理被任命管理一个处于另一个国家的大型施工项目。在与项目团队的第一次会议期间，一名主题专家（SME）表达了自己对因突发的设备延期将导致项目不能按时完成的担忧。项目经理应该首先审查哪一份文件来确定相关方对项目进度影响的容忍度？
- A. 项目进度计划
 - B. 风险登记册
 - C. 风险管理计划
 - D. 沟通管理计划

【解析】

可在规划风险管理过程中对相关方的承受力进行修订，以适应具体项目的情况。答案：C。

135. 在项目执行过程中发生为期一周的延期。项目经理确定批准加班将夺回时间损失。但是，项目管理办公室（PMO）的政策禁止加班。项目经理应该怎么做？
- A. 提交变更请求。
 - B. 聘用额外的资源。
 - C. 将延期情况通知项目团队。
 - D. 更新项目进度计划。

【解析】

聘用额外资源压缩进度工期，夺回时间损失。答案：B。

136. 在最终交付一个项目前一周，项目经理发现了由技术团队造成的一个错误。这个错误将导致延期三个月。若要解决这个问题，项目经理应该参阅下列哪一项？
- A. 项目管理信息系统（PMIS）
 - B. 应急计划
 - C. 技术绩效测量
 - D. 变更控制过程

【解析】

PM 发现了由技术团队造成的一个错误，这个错误导致了延期的风险。“这个错误”可理解为应急应对策略的预定条件、触发因素。对于有些风险，项目团队可以制定应急应对策略，即只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。如果确信风险的发生会有充分的预警信号，就应该制定应急应对策略。采用这一技术制定的风险应对方案，通常称为应急计划或弹回计划，其中包括已识别的、用于启动计划的触发事件。答案：B。

137. 项目经理不确定新项目是否与公司的长期目标相符。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 将公司的项目实践与类似项目的项目实践对比。
 - B. 审查公司的最佳实践和规定。
 - C. 咨询公司的战略计划。
 - D. 根据公司的战略经验教训管理项目。

【解析】

直接体现项目要和公司的战略保持一致性。长期目标当然对应的是战略计划了。答案：C。

138. 一个项目需要由一家国外供应商供应的战略材料。项目经理了解到该材料预期将涨价，将会影响项目预算，项目团队找到一家销售这种材料的本地供应商，可以以合理的价格满足项目技术规范。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 使用新价格更新成本基准。
 - B. 执行固定总价合同（FFP）。
 - C. 登记一项新风险，并计划减轻潜在的涨价风险。

D. 提交变更请求，从本地供应商采购材料。

【解析】

预期涨价只是一个可能性，属于风险。选择本地供应商是个潜在的应对策略，但并不是绝对马上就实施的策略。前半段说出了可能涨价的风险，并阐述了涨价对项目产生影响；注意只是可能，说明是一个风险，风险的话就要先进入登记册，然后制定对应的风险应对策略，选 C，你选的 D 不符合 PM 的逻辑，不能看到风险就跑了，而是看到风险要先记录，看有没有应对措施，实在不行再说变更的事情。答案：C。

139. 一名高级项目经理正在管理一支大型专家团队。团队中产生分歧时，高级项目经理考虑每个人的观点并恢复秩序。这描述的是什么冲突解决技术？

- A. 合作/解决问题
- B. 强迫/命令
- C. 妥协/调解
- D. 缓解/包容

【解析】

合作/解决问题。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。答案：A。

140. 项目经理认为员工的休息时间可能对质量控制部门的输出具有直接影响。项目经理应该使用什么工具或技术来研究和识别这个可能的关联？

- A. 散点图
- B. 质量审计
- C. 统计抽样
- D. 直方图

【解析】

散点图，又称相关图，解释因变量 Y 相对于自变量 X 的变化。答案：A。

141. 项目经理举行了庆祝会，庆祝项目圆满完成。在活动上，客户代表告知项目经理最终产品不满足他们的商业需求。若要防止这个问题，项目经理事先应该做什么？

- A. 通知项目相关方项目完工
- B. 核实项目范围
- C. 收集项目相关方的反馈
- D. 审查组织过程资产更新

【解析】

要防止在庆功会上客户否定产品，PM 事先应该做核实范围，也就是确认范围、验收。从客户那里获得签字批准可交付成果的文件。这道题目题干描述不够清晰，庆功会是否代表已经验收，如果说只是内部做完了，自认为需求实现了，那就应该先核实范围再开庆功会，选 B；如果这个庆功会是已经通过验收了，这时候客户还是不满意，那就说明没有收集好相关方的需求反馈，选 C；此题我更倾向于 C，因为时常说的庆功会都代表了项目完结了。答案：B。

142. 一家公司正在制定项目管理计划。项目经理希望通过评估员工之前的绩效评审，来组建一支高效率的项目团队。项目经理应该查阅哪一项规划过程输入？

- A. 资源管理计划
- B. 组织过程资产
- C. 事业环境因素
- D. 项目章程

【解析】

考制定项目管理计划的输入，资源管理过程能够影响事业环境因素。这个题就想问员工绩效，在哪个过程的哪个输入能找到？重点在问输入，而不是过程，可能翻译的有些矛盾，只要你知道**员工绩效属于事业环境因素**就好了。答案：C。

143. 项目经理了解到一名关键团队成员想在一个月内离开项目，将该成员的职责交接给拥有相同专业知识的新成员时间不足，这可能导致项目延期。项目经理应该怎么做？

- A. 执行挣值管理（EVM）分析
- B. 与项目发起人会面，加快新成员的融合
- C. 识别项目发起人的期望，并制定资源管理计划
- D. 调整风险管理计划

【解析】

选项 B 更主动和强调行动解决问题，选项 C 太被动和滞后了。答案：B。

144. 项目相关方发生变化时，为保持有效沟通，项目经理应更新哪份计划？

- A. 范围管理
- B. 需求管理
- C. 项目管理
- D. 资源管理

【解析】

题干中涉及相关方参与计划与沟通管理计划，都包括在 C 中。答案：C。

145. 发现一个新技术项目中的复杂问题后，项目团队难以继续工作。项目经理促成一次团队会议来识别可能的原因。项目经理应是用什么技术？

- A. 鱼骨图
- B. 控制图
- C. 直方图
- D. 帕累托图

【解析】

识别可能的原因使用鱼骨图，又叫鱼刺图、石川图。答案：A。

146. 一位经验丰富的项目经理负责管理一个 IT 项目，该项目与其它公司项目类似。项目经理可以参阅的好资源是什么？

- A. 经验教训
- B. 风险登记册
- C. 质量测量指标
- D. 持续改进

【解析】

参考经验教训，避免犯同样的错误。答案：A。

147. 在产品测试期间，项目团队识别到不满足技术规格要求的结果。分析数据确定原因后，项目团队应怎么做？

- A. 规划质量管理。
- B. 开展质量审计。
- C. 管理质量。
- D. 采取纠正措施。

【解析】

控制质量过程的主要作用包括：（1）识别过程低效或产品质量低劣的原因，建议并/或采取相应措施消除这些原因；（2）确认项目的可交付成果及工作满足主要相关方的既定需求，足以进行最终验收。答案：D。

148. 客户要求生产 50000 台风扇，制造公司的项目经理正在制定质量管理计划。项目经理应使用下列哪一项来减少缺陷并让产品质量达到最大化？

- A. 帕累托图
- B. 控制图
- C. 因果图
- D. 直方图

【解析】

用来识别造成大多数问题的少数原因。答案：A。

149. 项目经理难以管理一次电话会议。多名项目团队成员同时说话，一名成员直接对项目团队领导做出攻击性评论。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 让团队成员集中办公
- B. 利用人员评估工具
- C. 制定基本规则
- D. 开展团队建设活动

【解析】

用基本规则对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力。对诸如行为规范、沟通方式、协同工作、会议礼仪等的基本规则进行讨论，有利于团队成员相互了解对方的价值观。答案：C。

150. 一家汽车公司发布一款新车型，但在最后一刻对车身外形式样作了变更。项目管理计划中的哪些元素可能会受到影响？

- A. 需求、进度计划和风险管理计划
- B. 风险管理计划、成本和范围基准
- C. 质量、相关方和采购管理计划
- D. 需求、质量和沟通管理计划

【解析】

项目管理计划包括：三大基准、13 个子计划。从这个角度理解可以排除 A、C、D。答案：B。

151. 一家公司的系统正在实施过程中。在对服务台登记的事件进行分析之后，项目经理利用这些结果制作了一份直方图。这项活动及其频率应描述为下列哪一项？

- A. 风险应对计划
- B. 质量管理计划
- C. 质量审计计划
- D. 进度管理计划

【解析】

This activity and its frequency should be described in which of the following? 可以翻译为：这项活动及其频率应描述在下列哪一项中？直方图是规划质量管理过程的工具，质量管理计划是规划质量管理的输出。只有 B 最合适。答案：B。

152. 项目经理正在项目收尾的第二阶段，并准备好启动下一个阶段。项目经理下一步该怎么做？

- A. 开始为下一个阶段招募新资源的过程

- B. 开始收集下一个阶段的需求
- C. 确保与之前阶段有关的所有活动均已完成
- D. 释放前一个阶段所使用的资源

【解析】

根据英文翻译为：项目经理正在收尾项目的第二个阶段。下一步应该遵循收尾流程确保该做的已经做完。答案：C。

153. 项目经理根据时间限制，活动列表和可用资源来制定项目进度计划。根据得出的关键路径，项目无法满足要求的里程碑。项目经理要求资源对关键路径上的活动加班，以缩短这些活动的持续时间。这采用了哪一种进度技术？

- A. 快速跟进
- B. 资源平衡
- C. 关键链法
- D. 赶工

【解析】

对关键路径上的活动加班就是赶工。答案：D。

154. 项目团队提前完工将获得奖金。项目经理意识到如果分包商能提前交付某个关键部件，则项目可以提前完工。项目经理为分包商提前交付关键部件提供奖金。项目经理采用了什么策略来处理奖金？

- A. 开拓
- B. 分享
- C. 减轻
- D. 快速跟进

【解析】

分享奖金，把机会外包出去。答案：B。

155. 项目经理根据发生概率以及对项目的潜在影响对项目风险排列优先顺序。项目经理正在进行下列哪一项？

- A. 定量风险分析
- B. 定性风险分析
- C. 进度网路分析
- D. 计划风险分析

【解析】

对风险排列优先顺序，这是在对风险进行定性分析。答案：B。

156. 首席执行官（CEO）询问如何中得一个采购合同。为说明这个流程，项目经理应向 CEO 提供下列哪一项？

- A. 自制或外购决策
- B. 加权标准评分
- C. 卖方建议书
- D. 建议邀请书

【解析】

见英文：how a procurement contract was awarded. 被动时态，怎么被获得一个合同，说 CEO 是乙方的。PM 向 CEO 提供卖方建议书，让其去投标。答案：C。

157. 在升级新电信系统当中，项目团队发现新软件补丁可能在特定环境下的有效运行期间造成不确定性，接受到这个信息后，项目经理准备了额外测试。这是执行什么类型的风险应对策略？

- A. 接受
- B. 减轻
- C. 回避
- D. 转移

【解析】

担心可能出错，PM 准备了额外测试、多做了额外测试，这是减轻。答案：B。

158. 在监控阶段，一名客户请求只需开展 13 个原始计划测试中的其中八个。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 让客户提交一份变更请求
- B. 变更范围基准
- C. 查看合同中的风险/奖励条款
- D. 查看合同中的惩罚条款

【解析】

有变更，遵循变更管理流程。答案：A。

159. 一名团队成员在项目执行阶段报告了一个之前被记录为一个风险的问题。项目经理下一步该怎么做？

- A. 执行风险应对计划，然后重新评估剩余风险
- B. 与客户召开一次会议讨论问题及其影响
- C. 实时定量风险分析并通知所有相关方
- D. 记录问题并与团队审查沟通管理计划

【解析】

团队成员报了一个问题，这个问题之前已被记录为一个风险，下一步是直接执行应对措施。答案：A。

160. 在一次会议上，项目经理注意到一名关键项目团队成员缺乏完成关键路径上任务所需的知识和技能。这会导致延迟项目结束日期，并影响相关方的满意度。为降低这个风险，项目经理下一步该怎么做？

- A. 接受风险，避免增加成本
- B. 将这些具体任务承包给一名专家
- C. 向该团队成员提供培训
- D. 修订进度计划，考虑资源的技能水平

【解析】

选项 C 是减轻。选项 A 是风险接受。选项 B 是风险转移。选项 D 是风险回避。答案：C。

161. 项目经理准备提前于进度计划向客户交付最终产品。检查了质量保证经理的汇总报告后，项目经理注意到少量缺陷，这解释了项目为什么会提前完工。项目经理下一步该怎么做？

- A. 认可质量保证经理和团队
- B. 收集质量测量标准并与质量保证经理执行帕累托分析
- C. 请求执行质量审计
- D. 奖励负责创建产品的团队

【解析】

PM 检查了质量保证经理的汇总报告后发现了缺陷，说明是过程没有做好，应该进行质量审计。识别违规、差距以及不足。答案：C。

162. 为防止项目可能出现的失败影响，项目经理考虑培训、文件过程、测试。项目经理使用的是什么工具？

- A. 一致性成本
- B. 非一致性成本
- C. 成本效益分析
- D. 统计抽样

【解析】

培训、文件记录流程、测试属于一致性成本。答案：A。

163. 管理团队识别到可能会延迟某个可交付成果六周时间的新风险。为应对这种情况，项目经理应该首先做什么？

- A. 量化影响
- B. 分析偏差
- C. 更新风险登记册
- D. 执行纠正措施

【解析】

识别了新风险先记录在风险登记册中。答案：C。

164. 在项目启动期间，项目经理计算项目的回报期。初始成本包含以下成本软件 US\$200,000 合同开放人员 US\$150,000 计算机硬件 US\$30,000 其他 US\$25,000 该项目将实现每年节省 160,000 美元。项目回报期应为下列哪一项？

- A. 2 年
- B. 2.5 年
- C. 3.5 年
- D. 5 年

【解析】

$(200000+150000+30000+25000) / 160000 = 2.5$ 答案：B。

165. 在项目完成后的两周，项目经理联系了曾经对项目可交付成果满意的客户。项目经理让客户完成一份在线调查。在查看客户的正面反馈之后，项目经理下一步该怎么做？

- A. 更新组织过程资产
- B. 让客户作为参考
- C. 更新项目管理计划
- D. 执行配置核实与审计

【解析】

项目收尾流程。答案：A。

166. 使用挣值管理分析之后，项目经理识别到任务 A 的资金有盈余，而任务 B 的资金不足。项目经理希望将任务 A 的资金转移到任务 B。项目经理应使用什么向客户沟通当前资金状况？

- A. 项目管理计划
- B. 绩效报告
- C. 变更请求
- D. 蒙特卡洛分析

【解析】

用绩效报告来和客户沟通。绩效报告包含一系列的项目文件，旨在引起关注，并制定决策或采取行动。答案：B。

167. 一名新项目经理被任命管理一个目前落后于进度并超出预算的项目。与团队成员谈话后，项目经理发现收集需求过程未正确执行。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 快速跟进进度，弥补损失的时间
- B. 审查范围并在必要时签发一项变更请求
- C. 根据当时完工估算，修订进度和预算
- D. 通知客户将延迟交付，并协商赔偿

【解析】

收集需求过程未正确执行，说明范围未明确，有可能需要变更。答案：B。

168. 项目经理必须为一个新的可交付成果制定质量管理计划。项目经理应该使用什么工具？

- A. 流程图
- B. 预测
- C. 绩效审查
- D. 假设情景

【解析】

制定质量管理计划，考规划质量管理的工具。答案：A。

169. 施工公司已经被一个投资者联合体聘请来建设一幢公寓楼。施工公司计划将某些工作分包出去，但是，由于房地产市场价值下跌，他们十分关心企业的盈利性。项目经理与分包商签订的最佳合同类型是什么合同

- A. 成本加固定费用合同
- B. 工料合同
- C. 总价加经济价格调整合同
- D. 成本加激励费用合同

【解析】

一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同进行最终调整。FP-EPA 合同试图保护买方和卖方免受外界不可控情况的影响。答案：C。

170. 一个项目配备了合格的团队成员。但是，在项目的第五个月，项目落后于进度，并超出预算。在两名团队成员离开项目后，团队士气低下。团队成员之间相互不分享信息，存在普遍不信任的氛围。为避免这种情况，项目经理应该完成下列哪一项？

- A. 授权团队成员并鼓舞个人问题解决
- B. 将团队作为一个整体关注，创建一个具有分享观念的有凝聚力团队文化，允许团队成员之间的交叉培训
- C. 改善每名团队成员的知识和技能，提高他们按时完成项目可交付成果的能力
- D. 提出一系列指令，澄清每名团队成员的责任

【解析】

最完善。答案：B。

171. 一个项目的计划价值为 200,000 美元。当前数据表明项目的挣值为 50,000 美元，实际成本为 100,000 美元。该项目的成本偏差（CV）和进度偏差（SV）分别是多少？

- A. $CV=-100,000$ 美元， $SV=-100,000$ 美元
- B. $CV=-50,000$ 美元， $SV=-100,000$ 美元
- C. $CV=-50,000$ 美元， $SV=-150,000$ 美元

D. $CV=-100,000$ 美元, $SV=-150,000$ 美元

【解析】

$PV=20W$; $EV=5W$; $AC=10W$; $CV=EV-AC=-5W$; $SV=EV-PV=-15W$ 。答案: C。

172. 项目管理办公室要求项目经理执行一项质量审计。质量审计的目的是什么?

- A. 实施产品变更
- B. 确定项目活动是否符合组织政策
- C. 衡量客户满意度, 并满足功能性需求
- D. 检查工作产品和可交付成果, 发现缺陷

【解析】

质量审计标准定义。答案: B。

173. 在一个升级公司系统的项目中途, 确定现有硬件和新安装设备之间存在一个不兼容处。项目经理首先应该做什么?

- A. 找出负责设备采购错误的团队成员
- B. 执行定量风险分析
- C. 在问题日志中记录、监控和跟踪问题
- D. 执行定性风险分析

【解析】

“确定”现有硬件和新安装设备之间存在一个不兼容处, 说明不是风险, 是个问题。应该在问题日志中记录、跟踪。答案: C。

174. 项目经理计划召开项目启动大会(kick-off meeting)。将需要提交下列哪一项?

- A. 商业论证、项目目标和沟通管理计划
- B. 项目制约因素、项目方法和质量审计报告
- C. 商业论证、战略背景和风险减轻计划
- D. 项目目标、制约因素和偏差分析

【解析】

启动大会 kick-off meeting, 务虚会议, 不谈具体细节内容。注意启动大会的概念, 答题时看下启动大会的英文, 有两种含义, 如下①启动大会: initiation meeting, 意思就是项目章程发布, 项目可以开始了, 这也是第一次启动大会; ②启动大会: kick-off meeting, 意思就是开踢大会, 就是项目规划阶段的最后一件事情, 所有的规划工作, 所有的各种管理计划全部做完了, 项目管理计划也评审完毕了, 这时候开始真正干活了; BCD 都含有启动规划过程组之外的事情, 只有 A 都在这两个过程内, 所以选 A。答案: A。

175. 最近在一个新产品中发现的缺陷数量上升。高级管理层非常担心, 并要求项目团队调查这个问题。若要确定根本原因, 项目团队应使用什么工具?

- A. 帕累托图
- B. 工作分解结构
- C. 直方图
- D. 石川图

【解析】

找原因用石川图。答案: D。

176. 项目经理管理一个涉及拆除旧建筑并在原地建设新建筑的项目。项目经理获得一些施工车辆可能会无意中经过的临近地段业权人姓名。项目经理首先应该做什么?

- A. 将该地段业权人包含在项目会议中
- B. 将该地段业权人姓名添加到沟通管理计划中

- C. 创建在正常工作时间之外的项目进度计划
- D. 将该地段业权人姓名添加进相关方登记册中

【解析】

该地段业权人也是项目的相关方，应该更新进相关方登记册。答案：D。

177. 在一个弱矩阵型组织中，制定完项目章程后，项目经理列出项目人员配备需求。项目经理询问职能经理有关已识别资源的可用性。规划和控制部门经理指出项目范围与战略计划不一致，无法向前推进。项目经理应该先完成下列哪一项？
- A. 准备一份相关方登记册
 - B. 与职能经理协商，评估商业论证
 - C. 与职能经理组织一次会议，并要求配备项目人员
 - D. 制定沟通管理计划

【解析】

弱矩阵组织，PM 应该与职能经理协商。规划和控制部门经理指出项目范围与战略计划不一致，无法向前推进项目，需要评估 SOW 和商业论证，是否值得做。答案：B。

178. 供应商通知项目经理将不再支持一种项目工具。这可能会影响到项目。项目经理下一步应更新什么内容？
- A. 供应商管理计划
 - B. 项目管理计划
 - C. 沟通管理计划
 - D. 风险管理计划

【解析】

供应商通知 PM 将不再支持一种项目工具，这“可能”会影响项目。可能影响就是风险。准确的来说应该是更新采购管理计划，采购管理计划包括了：风险管理事项、如何识别对履约担保或保险合同的需求，以减轻某些项目风险。选项 D 排除的原因：风险管理计划是程序型计划，一般不会受影响。答案：B。

179. 一名新项目经理审查了项目的文档、信息和数据。因为担心项目延迟，新项目经理希望确定变量之间的关系。项目经理应使用什么工具来确定是否应该对项目进行变更？
- A. 石川图
 - B. 散点图
 - C. 控制图
 - D. 直方图

【解析】

确定变量之间的关系，用散点图。散点图的标准关键字，XXX 的关系，选 B。答案：B。

180. 由于发生之前预测可能会发生的一个事件，项目经理确定将会延误项目里程碑。为了解决这个情况，项目经理增加了资源。但是，一名相关方对这些额外的项目成本有争议。项目经理应使用什么策略来证明需要增加资源？
- A. 接受
 - B. 开拓
 - C. 减轻
 - D. 应急响应

【解析】

“可能会发生的一个事件”是延误项目里程碑的“预警信号”，针对这种情况要制定应急应对策略。一些特定风险发生前有明显的预警信号或预定条件。风险已经发生了，需要应急计划，书上原文。答案：D。

181. 一个新产品开发项目符合进度。在执行阶段结束时，一项新法律颁布，更改了产品的质量标准。项目经理首先应该做什么？
- A. 完成并提交变更请求
 - B. 与发起人沟通变更
 - C. 更新项目的范围管理计划
 - D. 协商获得更多资金，保证项目符合进度

【解析】

新法律颁布，导致更改了产品的质量标准。这是事业环境因素发生了变化，也许会引发项目发生变化。答案：A。

182. 客户拒绝了网站的最终交付，认为网站不方便用户使用。需求文件中规定网站必须方便用户使用。为避免这种情况，项目经理应该事先做什么？
- A. 将质量保证测试外包给一个独立、专业的测试组织
 - B. 从项目验收标准中删除有关定义方便用户使用的客户判断
 - C. 对需求文件可交付物的执行质量控制
 - D. 通知客户这是一个新的需求并执行变更管理流程

【解析】

产品的质量标准中包含方便用户使用这一条，若要避免客户拒绝网站的最终交付，就要执行质量控制。答案：C。

183. 一条新的政府法规将要求对一个处于开发阶段的产品进行变更。项目团队在项目开始时修订项目管理计划用于实施新的需求，而非在后期增加需求。这应使用什么类型的变更请求？
- A. 纠正措施
 - B. 更新措施
 - C. 主动措施
 - D. 预防措施

【解析】

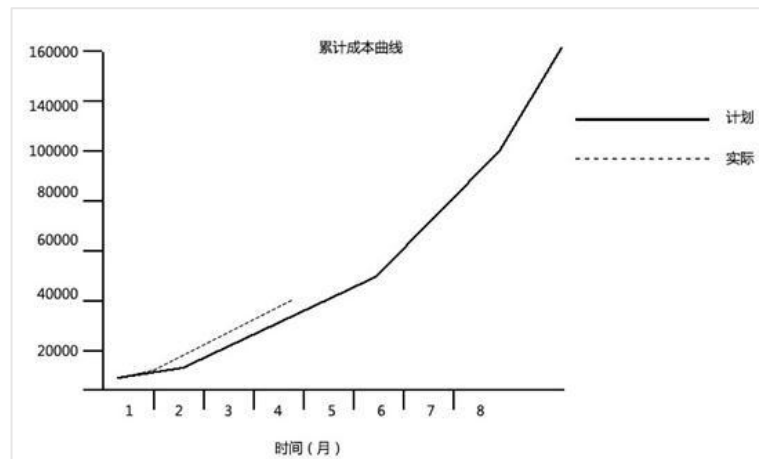
对项目管理计划进行了修订，这是更新。就是变更请求的形式而已，书上原文有所体现，本题是由于新的法规造成计划的更新，所以对应的变更请求的方式是更新。答案：B。

184. 在一次例行项目更新中，项目发起人称项目进度时间之长不可接受。项目经理同意提供一份加快该进度计划的建议书。这属于下列哪一项的实例？
- A. 推式沟通
 - B. 互动沟通
 - C. 成功模型
 - D. 时间线调整

【解析】

有来有去，交互式沟通。答案：B。

185. 根据以下图表所示，项目预算是否有问题？



- A. 缺乏类似完成进度的相关信息，无法得知
- B. 缺乏类似预算相符水平的相关信息，无法得知
- C. 缺乏类似项目风险登记册的相关信息，无法得知
- D. 缺乏类似质量绩效的相关信息，无法得知

【解析】

只是单纯的知道 PV 和 AC，而不知道实际工作量的价值，这并没有什么意义。只有 PV 和 AC，没有 EV，很难确定信息。答案：B。

186. 在为一个战略项目招募资源时，项目经理发现一名关键资源将不能执行项目任务。假设该任务的计划并不处于关键路径上，应使用什么战略来减轻这个问题？

- A. 试图减少项目范围
- B. 分配一个技能稍差的资源在项目上并增加该任务的持续时间
- C. 获得在周末工作的许可
- D. 延长项目结束的时间并在项目后期阶段解决这个问题

【解析】

该任务不在关键路径，有时差，那么可以延期，可以安排技能差的资源并适当增加该任务持续时间。选项 A 和 D 是回避。答案：B。

187. 在项目的系统测试阶段，测试团队发现之前已结局的许多缺陷再次发生。项目经理下一步该怎么做？

- A. 询问技术主管缺陷率突然上升的原因
- B. 确认测试团队使用的是正确的测试方法
- C. 在测试团队的协助之下，分析发生高缺陷率的原因
- D. 提交变更请求减少缺陷

【解析】

缺陷再次发生，应该去分析原因。答案：C。

188. 团队成员担心一位要求苛刻的相关方。团队成员应参考那份文件来正确解决相关方的要求？

- A. 沟通管理计划
- B. 相关方参与计划
- C. 相关方登记册
- D. 影响/作用方格

【解析】

对不同的相关方采取不同的管理策略，参考相关方参与计划去有效管理这位相关方。

答案：B。

189. 五个项目在一名发起人的授权之下，计划在一年内完成。一名拥有项目资源的职能经理开始按照发起人的要求执行所有五个项目。但是，项目经理却认为由于资源和预算有限无法完成所有五个项目。项目经理应在启动阶段怎么做来记录该问题？

- A. 执行成本和时间分析，确定五个项目是否能够在一年内完成
- B. 将该问题记录为所有五个项目共有的高级风险和制约因素
- C. 遵循发起人的要求
- D. 退出该项目

【解析】

答案：B。

190. 为了确保让相关方获得通知，项目经理应该使用下列哪一项？

- A. 项目里程碑、关键问题、预算报告和项目风险更新
- B. 项目里程碑、资源日历、软件修复和测试结果
- C. 项目里程碑、开发检查点、部署进度计划和问题日志
- D. 项目里程碑、预算报告、技术规范和测试进度计划

【解析】

选项 B 排除，因为软件修复，这个只对软件项目。选项 C，开发检查点、感觉偏 IT、软件行业。选项 D，技术规范、测试进度计划，也是对 IT、软件项目题干中，没有说什么项目，要找一个对所有行业、所有项目都通用的。答案：A。

191. 供应商与项目经理对项目任务有争议。在项目执行期间，一名新项目经理代替了该项目经理。为了管理供应商，新项目经理应该使用下列哪一项工具？

- A. 索赔管理
- B. 整体变更控制
- C. 合同变更控制系统
- D. 记录管理系统

【解析】

供应商和 PM 有争议，有争议就需要进行索赔管理。答案：A。

192. 完成项目规划之后，项目经理安排了一次阶段结束会议。在这次会议上，会发生什么情况？

- A. 项目经理审查项目团队成员的绩效
- B. 审查项目可交付成果，并做出继续项目的决定
- C. 高级管理层分析项目经理的绩效
- D. 记录项目的经验教训，项目收尾

【解析】

题目说的是阶段收尾，B 是阶段收尾。选项 D 是项目收尾。答案：B。

193. 项目经理与相关方和发起人一起澄清项目范围，完善成本并定义时间线。项目经理准备召开项目启动大会（kick-off meeting），正式启动项目。项目经理处于下列哪一个过程组？

- A. 启动
- B. 执行
- C. 监控

D. 规划

【解析】

启动大会 kick-off meeting 属于规划过程组。答案：D。

194. 在一次管理会议期间，团队讨论了内部制造项目材料可能延迟的问题。团队决定从第三方制造商采购这些材料。项目经理下一步该怎么做？

- A. 采购工作说明书
- B. 投标人会议
- C. 采购谈判
- D. 独立估算

【解析】

选项 A 是规划采购管理的输出。选项 B、C、D 都是实施采购的工具。应该先规划采购管理、再实施采购。答案：A。

195. 一名关键相关方通知项目经理关键项目可交付成果不包含在范围基准中。关键相关方提供额外项目可交付成果的进一步详情。根据范围管理计划，项目经理下一步该怎么做？

- A. 控制范围
- B. 监控项目工作
- C. 执行整体变更控制
- D. 核实范围

【解析】

可交付成果不包含在基准中，首先应该把可交付成果包含进范围基准，这个过程就是管理对范围基准的变更——控制范围。需要怎么做？步骤、细节，涉及的是整体变更控制。答案：A。

196. 分包商的费用是每小时 100 美元，并补偿所有直接成本。另外，交付完工工时，分包商还将获得 100,000 的费用。这属于哪一种合同类型？

- A. 成本加奖励费用合同
- B. 成本加固定费用合同
- C. 成本加激励费用合同
- D. 总价加激励费用合同

【解析】

成本加固定费用合同的构成=实际成本+固定费用。答案：B。

197. 首席信息官告知项目经理项目使用一个公共文件共享网站的行为违反了公司的安全要求。项目经理应在下列那一份文件中找到这项需求？

- A. 项目安全计划
- B. 组织过程资产
- C. 事业环境因素
- D. 项目管理信息系统

【解析】

PMBOK 第 27 页原话：特定的组织标准，例如政策（如人力资源政策、健康与安全政策）属于组织过程资产。答案：B。

198. 在项目启动期间，项目经理不确定一名董事在成功完成项目中所起到的作用。若要了解该董事的重要性，项目经理下一步该怎么做？

- A. 查看相关方登记册了解董事的职位和影响力
- B. 查看权利/利益方格

- C. 在项目章程获得批准之后，与该董事讨论项目
- D. 访谈该董事了解其意见

【解析】

要了解董事的重要性，也就是想了解董事的影响力，要查阅相关方登记册。因为相关方登记册中记录了相关方对项目的潜在的影响。答案：A。

199. 根据初始估算，一个项目最有可能的活动成本为 4,000 美元，但是最好情况活动成本为 3,000 美元，在最坏情况下，该活动成本为 6,000 美元。使用 PERT，预算活动成本是多少？

- A. 4167 美元
- B. 4333 美元
- C. 4666 美元
- D. 3883 美元

【解析】

根据三点估算公式 $(3000+4*4000+6000)/6=4167$ 。答案：A。

200. 所有项目范围可交付成果均已完成。但是，客户坚持任务项目未全部完成。为了证明项目完工并包含客户的未解决问题，应该使用下列哪一项？

- A. 项目收尾文件
- B. 产品范围说明书
- C. 问题日志
- D. 项目质量管理计划

【解析】

项目或阶段收尾文件包括表明项目或阶段完工的正式文件，以及用来把完成的项目或阶段可交付成果移交给他人（如运营部门或下一阶段）的正式文件。答案：A。