

1 引论

1. _____ 是指为实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。
- A. 项目组合
 - B. 项目集
 - C. 生命周期
 - D. 运营

【解析】

教材 11 页，答案 A。

2. 下面哪一个项目生命周期，是通过在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果？只有在最后一次迭代之后，可交付成果具有了必要和足够的能力，才能被视为完整的。
- A. 迭代型生命周期
 - B. 增量型生命周期
 - C. 预测型生命周期
 - D. 混合型生命周期

【解析】

教材 19 页，答案 B，看题要仔细，是通过在预定的时间区间内**渐进增加**产品功能的一系列迭代来产出可交付成果，题目中的迭代有误导性。

3. 项目从开始到完成经过的一系列阶段叫做_____
- A. 项目阶段
 - B. 项目生命周期
 - C. 阶段关口
 - D. 项目管理过程

【解析】

答案 B。

4. 下面哪一个过程，贯穿整个项目生命周期，尤其是当项目使用滚动式规划或者适应型开发方法时
- A. 项目章程
 - B. 结束项目或阶段
 - C. 定义活动
 - D. 以上都不是

【解析】

答案 C，教材 22 页。

5. 在一个项目生命周期中，通常有一个或多个阶段与产品、服务或成果的开发相关。这些阶段叫做？
- A. 项目集生命周期
 - B. 项目组合生命周期
 - C. 运营生命周期
 - D. 开发生命周期

【解析】

答案 D，教材 19 页。

6. 按所需知识内容来定义的项目管理领域，并用其所含过程、做法、输入、输出、工具和技术进行描述被称作？
- A. 项目生命周期
 - B. 项目管理过程
 - C. 项目管理过程组
 - D. 项目管理知识领域

【解析】

教材 18 页，答案 D。

7. 项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。以下哪项不是项目组合管理的目的？
- A. 确定团队和实物资源分配的优先顺序
 - B. 提供决策透明度
 - C. 管理可能影响项目集内多个项目的项目集风险
 - D. 指导组织的投资决策

【解析】

- ① 指导组织的投资决策
- ② 选择项目及项目集的最佳组合方式，以达成战略目标
- ③ 提供决策透明度
- ④ 确定团队和实物资源分配的优先顺序
- ⑤ 提高实现预期投资回报的可能性
- ⑥ 实现对所有组成部分的综合风险的集中式管理

教材 15 页，答案 C。

8. _____旨在创造最终结果的系统化的系列活动，以便对一个或多个输入进行加工，生成一个或多个输出
- A. 项目生命周期
 - B. 项目管理过程
 - C. 项目管理过程组
 - D. 项目管理知识领域

【解析】

项目管理过程：



项目管理过程组：启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组、收尾过程组。
教材 18 页，答案 B。

9. 在组织级项目管理中，_____的成功通过_____向组织交付预期效益的能力以及_____交付所述效益的效率和效果进行衡量。
- A. 项目
 - B. 项目集
 - C. 项目组合

D. 运营

【解析】

教材 13 页，表 1-2，项目集的成功描述，答案 B。

10. 项目可以分解为不同的阶段或子组件。这些阶段或子组件的名称通常说明了该阶段完成的工作类型。以下哪一项不是阶段名称的例子？

- A. 可行性研究
- B. 原型法
- C. 试运行
- D. 以上都不对

【解析】

教材 20 页。A、B、C 选项都是阶段名称，所以选择 D 选项。

11. 在组织项目管理中，_____有一个组织范围，它会随着组织的战略目标变化而变化。

- A. 项目
- B. 项目集
- C. 项目组合
- D. 运营

【解析】

教材 13 页，表 1-2，答案 C。

2 项目运行环境

1. 所有以下选项都是项目管理办公室的职能除了：

- A. 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- B. 指导、辅导、培训和监督
- C. 对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理
- D. 识别和制定组织方法，行政实践和规则

【解析】

PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，这些方式包括（但不限于）：

- ① 对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理；
- ② 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
- ③ 指导、辅导、培训和监督；
- ④ 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- ⑤ 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）；
- ⑥ 对跨项目的沟通进行协调。

答案：教材 49 页，答案 D。

2. 卡拉正在管理一个项目团队，负责实施一个医院信息系统。在她收集项目需求的时候，她必须询问与已有的信息技术和组织当前正在使用的软件相关的事业环境因素。作为卡拉询问这个的一部分，她应该做什么？

A. 卡拉应该联系她的组织目前的外包商来了解他们的 IT 软件的功能，以确保她的团队实施的能够达到兼容的效果

B. 卡拉应该联系她的组织的经理并且询问他们沟通渠道，以确保在项目进程中，团队能够与必要的 IT 团队进行沟通

C. 卡拉应该明确目前使用的系统的配置，以确保她的团队在配置这个医院管理系统时能够使用这些资源

D. 卡拉应该明确该组织的雇员所有的 IT 和软件相关的技能,从而在新的医院管理系统实施后能够安排培训计划

【解析】

以下是组织内部的事业环境因素:

① 组织文化、结构和治理。例如包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导风格、等级制度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。

② 设施和资源的地理分布。例如包括工厂位置、虚拟团队、共享系统和云计算。

③ 基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。

④ 信息技术软件。例如包括进度计划软件工具、配置管理系统、进入其他在线自动化系统的网络界面和工作授权系统。

⑤ 资源可用性。例如包括合同和采购制约因素、获得批准的供应商和分包商以及合作协议。

⑥ 员工能力。例如包括现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识。

答案: C。组织内部事业环境因素中的资源可用性。

3. Elsa 刚被聘为 RadarComet, 一家卫星广播公司, 新的项目经理。作为她面试的一部分, 她被问到, 是否熟悉组织的系统。她的经理, Anna, 知道她需要熟悉 RadarComet 的组织系统, 以便有效的规划和达成组织目标。现在, Elsa 已经被聘用了, 她想与负责开发组织系统的人或团队一起讨论。理想情况下, 应该是谁?

A. 作为项目经理, Elsa 负责开发她将使用的组织系统

B. 为组织系统由管理层负责, 所以 Elsa 应该首先与她的经理 Anna 讨论

C. 因为组织系统由每个项目团队成员为每个项目开发, 所以 Elsa 应该首先与分派到她项目上的其他团队成员讨论

D. 因为组织系统由所有相关方设计, 所以 Elsa 需要与她的管理层, 同事, 客户, 供应商和任何对她的项目感兴趣的外部团体讨论

【解析】

答案: B。教材 43 页原文, 组织系统通常由管理层负责。

4. Hansel 和 Gretel 最近成为一家软件开发公司的员工。该公司开发数以百计的移动设备应用程序, 并促进在这些应用程序内的购买行为。由于 Hansel 和 Gretel 被聘为项目经理, 他们须在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系。在他们的组织中, 这个职责属于哪里?

A. Hansel 和 Gretel 是项目经理, 这意味着他们在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系

B. 项目管理办公室在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系

C. 职能部门在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系

D. 经营者在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系

【解析】

答案: B。教材 48 页原文, 项目管理办公室在组织的项目组合、项目集、项目与组织考评体系之间建立联系。

5. Fareed 是一个 PMO 经理, 在他的组织中有 37 个项目经理。他们依赖 Fareed 的团队提供工具和流程, 他们需要在他们的角色中获得成功。Fareed 向他组织的首席运营官 Zak 报告。Zak 依赖 Fareed 去确保项目组合, 项目集和项目管理方法与 OPM 一致。Fareed 使用一个常见的治理框架去达成一致。OPM 代表什么?

A. OPM 代表组织级项目组合管理

B. OPM 代表组织级项目集管理

C. OPM 代表组织级项目管理。

D. OPM 不代表上述内容

【解析】

OPM (Organizational Project Management) : 组织级项目管理, 答案: C。

6. 西部平原公司项目管理办公室的领导正在实施一项新的战略规划活动。希望通过同时展示财务评估和其他额外的绩效评估指标, 例如客户满意度, 产品创新和社会责任, 为领导力提供更综合的视角。能实现这个目标的被称为:

A. 如果该领导希望能够与绩效评估同时展示财务评估, 组织级项目管理是展示信息的最佳工具。

B. 平衡计分卡能够通过同时展示财务评估和其他评估指标为领导力提供一个更全面的视角

C. 质量管理标准是测量客户满意度, 产品创新和社会责任的最好工具。

D. CMMI3 级是测量客户满意度, 产品创新和社会责任的最好工具, 同时能够展示财务评估和其他评估指标为领导力提供一个更全面的视角

【解析】

答案: B。解析暂不清楚。

7. Fiona 是一家名为雷达彗星的卫星技术公司的工程师。她被分配到一个项目组, 她将与一位地理空间技术员, 一位信号操作员和一位项目经理一起并肩工作。这个项目团队的组织方式是哪种组织类型的一个例子?

A. 这是一个有机型组织结构例子, 因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作, 项目经理很少或没有职权

B. 这是一个职能型组织结构例子, 因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作, 项目经理很少或没有职权

C. 这是一个多部门组织结构例子, 因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作, 项目经理很少或没有职权

D. 这是一个混合型组织结构例子, 因为项目团队在一个灵活的工作组安排中并行工作, 项目经理很少或没有职权

【解析】

答案: A。PMBOK, 47 页, 表 2-1。有机简约型特点: 灵活人员并肩工作。

8. Leigh Anne 是 Echo 的项目经理。Manny 最近被分配到 Leigh Anne 的项目团队。Manny 最近向 Leigh Anne 解释, 因为他被分配到多个项目, 他不确定他需要向谁报告, 同时职能经理也在分配工作给他, 他不知道被分配的工作的优先级。基于这些信息, Manny 和 Leigh Anne 的公司是什么组织结构?

A. Manny 和 Leigh Anne 不得不做职能经理分配给他们的工作, 这是职能型组织的特点

B. Manny 和 Leigh Anne 最有可能工作在一个弱矩阵结构的组织

C. Manny 和 Leigh Anne 是项目经理, 所以他们最有可能工作在一个 PMO 结构的组织

D. Manny 和 Leigh Anne 被分配到项目工作, 这意味着组织可能是项目导向的结构

【解析】

因为 Manny 工作在多个项目里且还收到来自他职能经理的工作任务。这种情形不太可能发生在职能型或项目导向型组织。PMBOK, 47 页, 表 2-1, 答案: B。

9. 露西是她组织中的项目经理, 她在公司的项目管理办公室工作, 项目管理办公室提供表格, 模板, 软件和一些怎么最好管理刚刚分配给她的项目的建议, 基于这些信息, 露西的公司最可能是哪种类型的项目管理?

A. 露西的公司最可能是顾问型项目管理, 因为项目管理办公室在她的项目上跟她商量(咨询)通过提供工具和建议

B. 露西的公司最可能是支持性项目管理, 因为项目管理办公室支持她的努力和确保她

的成功。

C. 露西的公司最有可能是控制型项目管理，因为项目管理办公室控制工具和流程，露西能够使用履行她的职责。

D. 露西的公司最有可能是指令型项目管理，因为项目管理办公室给露西提供指令怎样管理她的项目

【解析】

教材 48 页支持型的定义，教材上没有顾问型这一类型。

10. 你是公司的项目经理。你正在和项目组一起说明项目生命周期以及你将如何管理项目范围变动。如果你的公司是一家以项目为导向的公司，谁来做与变更控制流程相关的决策？

A. 在项目导向型公司变更控制决策是由项目经理负责的

B. 因为公司是项目导向型，变更管理决策是由整个项目团队负责的

C. 公司采用项目组来为职能经理完成任务。在这种公司，变更管理决策也是由职能经理负责的

D. 在项目导向型公司，项目管理办公室最具权威。任何变更请求都需要升级到项目管理办公室来做决定。

【解析】

答案 A，教材 47 页，项目为导向项目经理的权限最高。

11. 你是你组织的项目经理，你正在和你的项目团队一起解释项目生命周期的方法和你将如何管理项目范围变更的提议，你的公司是一个弱矩阵的公司，谁将做出与变更控制过程相关的决定？

A. 因为变更发生在项目中，项目经理最终负责做变更的决定

B. 因为组织是弱矩阵，项目团队必须对变更达成共识，而不是让某一个人做决定。

C. 项目经理负责项目的目标，在一个弱矩阵中，职能经理保持对变更控制决策的权威

D. 由于在项目经理和职能经理之间没有明确的权限定义，变更控制决策应该升级到 PMO 以解决问题。

【解析】

教材 47 页，表 2-1，弱矩阵中职能经理掌握权威。

12. 哪一种类型的 PMO 直接管理和控制项目。对项目的控制程度很高。

A. 指令型

B. 支持型

C. 控制型

D. 独裁型

【解析】

教材 48 页，指令型控制度很高。指令型>控制性>支持型。

13. 金尼是伽马公司新招聘的项目经理。她之前是在一家哈特福德企业工作，一家职能型组织结构的企业，但是伽马公司是弱矩阵型。在弱矩阵型企业中，谁在项目资金中拥有最大的权力？

A. 项目经理在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力

B. 职能经理在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力

C. PMO 在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力

D. 项目发起人在弱矩阵中对于项目资金拥有全部权力

【解析】

教材 47 页，弱矩阵种职能经理最有话语权，答案 B。

14. 您正在为分配给您的新项目制定项目章程。 以下哪项不是事业环境因素的一部分？

- A. 从以前的项目中吸取的教训
- B. 工作授权系统
- C. 影响您项目的政府和行业标准
- D. 了解公司的哪些部门通常在项目上工作

【解析】

1、以下是**组织内部的事业环境因素**：

组织文化、结构和治理。例如包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导风格、等级制

度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。

设施和资源的地理分布。例如包括工厂位置、虚拟团队、共享系统和云计算。

基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。

信息技术软件。例如包括进度计划软件工具、配置管理系统、进入其他在线自动化系统的网络界面和工作授权系统。

资源可用性。例如包括合同和采购制约因素、获得批准的供应商和分包商以及合作协议。

员工能力。例如包括现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识。

2、以下是**组织外部的事业环境因素**：

市场条件。例如包括竞争对手、市场份额、品牌认知度和商标。

社会和文化影响与问题。例如包括政治氛围、行为规范、道德和观念。

法律限制。例如包括与安全、数据保护、商业行为、雇佣和采购有关的国家或地方法律法规。

商业数据库。例如包括标杆对照成果、标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库。

学术研究。例如包括行业研究、出版物和标杆对照成果。

政府或行业标准。例如包括与产品、生产、环境、质量和工艺有关的监管机构条例和标准。

财务考虑因素。例如包括货币汇率、利率、通货膨胀率、关税和地理位置。

物理环境要素。例如包括工作环境、天气和制约因素。

答案：A。

15. 你是一个新建设项目的项目经理。这里有几个建筑准则是你的团队必须在设计和实施阶段必须遵守的。建筑准则是以下什么的例子？

- A. 标准
- B. 政府颁布的行业标准
- C. 质量管理关注点
- D. 范围规划

【解析】

教材 39 页 2.2.2，但不太清楚答案。

3.项目经理的角色

1. Chao 是亚利桑那州一家公司的项目经理。他的公司被雇来建造一个大型长城项目，他被任命为项目经理。这不是 Chao 唯一的项目，但肯定是他最大的项目。事实证明，Chao 的这家公司在推进建设之前没有获得必要的法律许可，这需从其他项目中转移一些资源来解决这个问题。Chao 的其他项目，其他独立项目或同一项目集的其他项目可能会对项目造成影响，原因除了：

- A. 对相同资源的需求
- B. 共用相同资金

- C. 可交付成果的接受或发布
- D. 项目与组织的目的和目标的一致性

【解析】

项目经理需要积极地与其他项目经理互动。其他造成影响，原因包括（但不限于）：
对相同资源的需求；
资金分配的优先顺序；
可交付成果的接受或发布；
项目与组织的目的和目标的一致性。

教材 54 页 3.3.3，B 选项的正确描述应该是‘资金分配的优先顺序’，答案：B。

2. Larry 是一个组织的 PMO 的负责人，在全国各地拥有数百名项目经理。该公司刚刚完成了年度绩效审核周期，Larry 正在审核有关他的项目经理在主管领域被评为沟通，关系建设技术专长，有效性和态度等方面数据的报告。如果 Larry 的公司与其他公司类似，那么研究指出，在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前百分之多少的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度？

A. 研究指出，在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前 8% 的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度

B. 研究指出，在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前 6% 的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度

C. 研究指出，在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前 4% 的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度

D. 研究指出，在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前 2% 的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度

【解析】

教材 53 页 3.3.2，排名前 2%。

3. Renee 准备参加 PMP 考试。她提交了考试申请并顺利通过了审核，现在她将参加为期一周的培训班，以帮助她准备考试。当她正在等待搭乘飞机去参加培训时，她阅读了一篇文章，同时了解到，最近 PMI 研究将项目管理能力发展（PMCD）框架通过使用 PMI 人才三角应用于项目经理。这也让 Renee 更加确信，随后的培训和后续认证将为她提供相关信息和技能。Renee 通过文章中的链接来了解 PMI 人才三角 @。以下关于 PMI 人才三角 @ 的陈述是正确的？

A. PMI 人才三角@包括技术项目管理，领导力，战略和商务管理，但不包括敏捷项目管理

B. PMI 人才三角@包括领导力，战略和商务管理以及敏捷项目管理，但不包括技术项目管理

C. PMI 人才三角@包括技术项目管理，战略和商务管理以及敏捷项目管理，但不包括领导力

D. PMI 人才三角@包括技术项目管理，领导力和敏捷项目管理，但不包括战略和商务管理

【解析】



PMI 人才三角包括技术项目管理、领导力、战略和商务管理，答案：A。

4. 你是一家跨国公司的 PMO 负责人。每年你都会发现，与往年相比，会有更多的启动项目的请求。这种上升趋势表明目前有放缓迹象，事实上，你的公司似乎正在通过项目实施越来越多的战略。每年，这些项目都因此变得越来越复杂。你将需要雇用更多的项目经理。要成为项目经理的角色，尤其是考虑到你的团队处理项目的复杂性，领导力将变得至关重要。以下所有内容都是您的项目经理的重要领导技能，除了：

- A. 项目经理应该能够帮助描述产品的产品、目的和目标，能够构建梦想并向他人诠释愿景
- B. 有效的项目经理可以通过建立信任来管理关系和冲突，从而与他人交流
- C. 一个优秀的项目经理并不过分乐观，期待的事情不会像计划一样好，这样不至于让你太失望
- D. 项目经理需要能够通过有效沟通来管理相关方，团队成员以及客户的期望

【解析】

教材 61 页 3.4.4.2，答案：C。

5. Peter 是一个非常小的公司的项目经理。他频繁的约见新的供应商或者潜在客户，以便推进他的项目。Peter 已经发现，通过使用一个简单的策略，他能在与他们会面之后，很快的赢得青睐或合作。他需要做的所有事情是去找到一种方式赞扬正在与他讨论的这个人。或者发现他们共同拥有的一些事情，比如一个运动队或者母校。用哪一个词可以表示这个策略？

- A. 迎合
- B. 专家
- C. 奖励
- D. 情境

【解析】

教材 63 页，答案：A。

6. Felina 是一个软件实施项目的项目经理。三天前，这个软件应该进入 Beta 测试。客户提出一个变更命令，要求完全重新设计接口。这种类型的重新设计是史无前例的，Felina 发现她自己正处于危机的中心。在过去的几周里，她在团队中的领导地位一直很小，但现在她必须跳到团队的前面，迅速找出一个方法实现客户要求的变更命令。这种情况下，Felina 使用的是什么形式的权力？

- A. Felina 正在使用强制权力，因为她将必须强迫其他人做他们通常不愿意做的事情
- B. Felina 正在使用信息权力，因为她从客户收到信息，并且必须与项目团队沟通交流这些信息，以获得支持
- C. Felina 正在使用参考权力，她通过她之前的主体工作获得了一些声誉，在这个基础上，她号召，说服项目团队跟随她度过这段有压力的时间

D. Felina 正在使用情境权力，因为这个情境使得她更深入的参与到项目团队中

【解析】

参考（例如因为他人的尊重和赞赏，获得的信任）；

信息（例如收集或分发的控制）；

情境（例如在危机等特殊情况下获得的权力）；

处罚或强制力（例如给予纪律处分或施加负面后果的能力）；

教材 63 页，答案：D。

7. Jenny 是乔治亚州亚特兰大的项目经理。她最近加入了一个专业小组，可与其他同行见面。本周专业小组正在举办一个网络活动。Jenny 决定去参加，因为她希望这次活动能帮助她在她的行业创造更多的联系和结盟，并最终帮助她成为一个更成功的项目经理。这是什么形式的权力？

A. Jenny 将获得迎合权力，因为如果他们曾帮助过她，将会对她的关系产生负面影响

B. Jenny 会得到惩罚性的权力，因为如果她为了利益或者信任联系他们，她将不得不回馈他们

C. Jenny 可从那些联系和结盟中获取到的权力，可以被称为关系。因为有了这些关系，她会处于更好的位置

D. 通过增加人际关系 Jenny 将拥有情境权力，因为人际关系将提高她的工作地位

【解析】

教材 63 页，容易错选 D 选项，通过人际关系获取的是关系权利。答案：C。

8. 项目经理对于项目取得成功起关键作用。许多组织正在把更多的工作当项目来，从而就需要许多项目经理。项目经理是：

A. 负责管理项目办公室的人

B. 对比较重要的职能部门的经理的专用称呼

C. 由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人

D. 特别优秀的技术人才

【解析】

项目经理的角色不同于职能经理或运营经理。一般而言，职能经理专注于对某个职能领域或业务部门的管理监督。运营经理负责保证业务运营的高效性。项目经理是由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。答案：C。

9. 项目经理在组织内的影响力描述，最合适的是？

A. 项目经理应该时刻关注行业知识，获取新的知识来改进当前项目。

B. 项目经理应该积极的与组织中其他项目经理合作，以确保项目目标为组织的战略目标服务。

C. 项目经理应该不断学习项目管理专业知识，以便更好的管理项目。

D. 项目经理应该持续推动项目管理事业的发展，知道并帮助其它行业的项目管理过程

【解析】

项目经理的角色解析：ABCD 都是项目经理的影响力范围，但题干问的是组织内的影响力。

10. 路克是他所在组织的项目经理。他的同龄人喜欢同他一起工作，因为他接受他人不同的个性。他对他的同事表现出宽容的态度，正因如此，在他项目中工作的人愿意奉献自己以使项目取得成功。以下关于路克的描述最正确的是？

A. 路克的同龄人因为他的包容和正确态度喜欢和他一起工作，这种行为也可称作谦恭。

B. 路克接受他人不同的个性，并对他的同事表现出宽容的态度的行为也可称为真诚。

C. 路克找到一个同其它同龄人相处的新方法，这样增加了整个办公室的气氛，这种行为也可叫做创造力。

D. 路克宽容他人，显示了对别人背景和传统的包容，这种行为也可以叫做文化。

【解析】

真诚（例如，接受他人不同的个性，表现出包容的态度）；

谦恭（例如，能够举止得体、有礼貌）；

创造力（例如，抽象思维、不同看法、创新的能力）；

文化（例如，具备对其他文化的敏感性，包括价值观、规范和信仰）；

情绪（例如，能够感知情绪及其包含的信息并管理情绪，衡量人际关系技能）；

智力（例如，以多元智能理论衡量的人的智商）；

管理（例如，管理实践和潜力的衡量）；

政治（例如，政治智商和把事办好的衡量）；

以服务为导向（例如，展现出愿意服务他人的态度）；

社会（例如，能够理解和管理他人）；

系统化（例如，了解和构建系统的驱动力）。

教材 63 页，答案：B。

11. Maddie 是一家 IT 公司的新项目经理，该公司是一个以项目为基础的组织。在加入这家公司之前，Maddie 在 IT 服务提供商担任了 30 多年的项目经理。Maddie 对电子产品、软件开发和数据仓库技术有着深刻的理解，并被认为是她所在领域的专家。她现在的项目组，然后正在推迟 Maddie 的建议并挑战她对这个项目的了解。因为 Maddie 是一个新人，项目团队的理由是她很可能不理解组织里的工作原理。Maddie 在这个场景中有什么类型的权力？

A. Maddie 拥有专家权力，因为她拥有丰富的经验和对团队将从事的项目类型的技术理解

B. Maddie 拥有地位权力，因为她被分配到一个基于项目的组织中团队的项目经理。

C. Maddie 具有情境权力，因为情境要求 Maddie 拥有的信息，而团队的其他成员需要这些信息才能获得成功

D. Maddie 拥有信息权力，因为她对团队将与之合作的技术有内在的了解，而且随着时间的推移，团队将会依赖她的专业知识。

【解析】

地位（有时称为正式的、权威的、合法的，例如组织或团队授予的正式职位）；

信息（例如收集或分发的控制）；

参考（例如因为他人的尊重和赞赏，获得的信任）；

情境（例如在危机等特殊情况下获得的权力）；

个性或魅力（例如魅力、吸引力）；

关系（例如参与人际交往、联系和结盟）；

专家（例如拥有的技能和信息、经验、培训、教育、证书）；

奖励相关的（例如能够给予表扬、金钱或其他奖励）；

处罚或强制力（例如给予纪律处分或施加负面后果的能力）；

迎合（例如运用顺从或其他常用手段赢得青睐或合作）；

施加压力（例如限制选择或活动自由，以符合预期的行动）；

出于愧疚（例如强加的义务或责任感）；

说服力（例如能够提供论据，使他人执行预期的行动方案）；

回避（例如拒绝参与）。

在这个案例中，是地位权力，因为 Maddie 是这个组织的新手，而且团队不承认他在技术方面的专长。教材 63 页，答案：B。

4.项目整合管理

1. 你是一个项目经理，最近被分配到一个数百万的高度复杂项目上。由于可以预见项目管理的工作量会非常高，你的项目发起人坚持让你雇用一個项目管理团队来协助你的工作，作为指导意见，他建议你授权除了项目整合以外的所有项目管理领域。作为一个资深的项目管理专家，你为什么不能授权项目整合管理给他人？

- A. 不需要授权项目整合管理，因为整个项目管理团队对此承担最终责任
- B. 项目整合管理不能被授权给他人，因为项目发起人独立对此负责
- C. 项目整合管理不能被授权给他人，因为项目经理对此承担最终责任
- D. 这是每个项目成员的责任，包括项目经理，发起人，项目管理团队等

【解析】

答案：C，教材 72 页。

2. 作为一个大型项目的项目经理，由于该项目对公司意义重大，高级管理层慎重要求项目经理确保在整个项目中仔细地管理该项目的知识输出。同时，他们期望项目经理在知识管理中能避免常见的误解。

以下各项中，哪项不是知识管理中常见的误解？

- A. 知识管理只是将知识记录下来用于分享
- B. 知识管理只是在项目结束时总结经验教训，以供未来项目使用
- C. 只有经编撰的显性知识可以得到分享，当显性知识缺乏情境时，可作不同解读
- D. 激励人们分享知识，可以使知识管理工具和技术更好地发挥作用

【解析】

答案：D，教材 100 页。

3. 你是一个为期一年的项目的项目经理，该项目仍处于项目启动阶段，由于项目刚刚完成制定项目章程过程，你被要求在日常项目组合审查会议上向管理层汇报该过程的输出。

你应该在该会议上呈现何种相关文件？

- A. 项目章程，因为它是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且意义重大
- B. 假设日志，因为它是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且对管理非常有用
- C. 项目章程和商业论证，因为它们是制定项目章程过程的主要可交付成果，并且意义重大
- D. 项目章程和假设日志，因为它们是制定项目章程过程的主要可交付成果

【解析】

答案：D，教材 81 页。

4. 一个项目经理正在其项目中对知识进行管理。他聘请了临时的 PMO 资源来搜集并记录项目团队和相关方在已有知识外获得的新知识，并使用易懂的文字、图片和数字及时直接添加到知识库中。由此获得的知识是_____？

- A. 隐性知识，因为它是基于人们的合作，以及知识和经验的分享
- B. 显性知识，因为它是易使用文字进行编撰的知识，便于使用知识库分享
- C. 复杂知识，因为它是从多人收集而来，并易使用文字进行编撰，通过知识库分享
- D. 它既可以被视为是隐性知识，因为它是基于人们的经验，也可以被视为是显性知识，因为它是易使用文字进行编撰的知识

【解析】

答案：B，教材 100 页。

5. 朱丽亚是一个项目经理。相关方要求她为产品提供更多的功能。她可以使用“实施整体变更控制”过程的哪些工具和技术？

- A. 专家判断，风险识别
- B. 专家判断，会议，相关方分析
- C. 专家判断，会议，变更控制工具
- D. 变更控制工具，项目文件更新

【解析】

答案：C，教材 113 页。

6. 一个项目经理正在管理着一个 IT 能力提升项目，项目可交付成果包括新服务、软件安装、用户指南文档。项目经理对他将如何管理项目中的知识存在困扰，例如他不太清楚到底该使用哪些工具和技术来正确管理知识。下列哪一项不属于知识管理的工具和技术？

- A. 讲故事不属于知识管理的工具和技术，因为它不专业
- B. 知识展会和茶座不包含在内，因为不是知识分享技术
- C. 经验教训登记册不属于知识管理的工具和技术，因为它不是知识分享技术
- D. 工作跟随和跟随指导不包含在内，因为它只是脱产培训技术

【解析】

答案：C，教材 102 页。

7. 你被指派为公司内部项目的项目经理，在项目管理方面，你有良好经验。因为项目都是独特的，所以你正考虑对这个项目的整合管理过程做裁剪，以适应该项目的性质和要求。虽然您很清楚地了解到，裁剪的范围可能会很广，甚至会包括知识管理和变更这些组件，但以下哪一个您不会考虑做裁剪？

- A. 我不会考虑项目生命周期和开发生命周期，因为它们都与项目整合无关。
- B. 我不会考虑项目治理和变更，因为它们是通用标准，不应该被裁剪。
- C. 我不会考虑知识管理，因为它足够灵活，不需要调整。
- D. 我不会考虑团队管理，因为它与项目整合裁剪主题无关。

【解析】

因为每个项目都是独特的，所以项目经理可能需要裁剪项目整合管理过程。裁剪时应考虑包括（但不限于）：项目生命周期、开发生命周期、管理方法、知识管理、变更、治理、经验教训、效益。

答案：D，教材 74 页。

8. 你被聘为一个新项目的项目经理，因为是新的组织，你要求你的团队帮助你收集不同相关方的数据，以了解他们在整个组织中的权力和影响力的不同程度，然而团队却看不到这样做的好处，但你坚持要正确地规划沟通来确认正式和非正式的权力关系。这是一个什么例子？

- A. 强大的人际交往技能，他正规划以非常有效的方式与不同相关方进行接触
- B. 沟通技巧和建立融洽关系的技巧，因为他规划与相关方沟通时考虑了所有方面
- C. 政治意识，因为他在规划沟通过程中关注项目环境和组织政治环境的分析
- D. 使相关方参与的技巧，因为他规划与相关方沟通时考虑了所有方面

【解析】

积极倾听：积极倾听有助于减少误解并促进沟通和知识分享。

引导：引导有助于有效指引团队成功地达成决定、解决方案或结论。

领导力：领导力可帮助沟通愿景并鼓舞项目团队关注合适的知识和知识目标。

人际交往：人际交往促使项目相关方之间建立非正式的联系和关系，为显性和隐性知识的分享创造条件。

政治意识：政治意识有助于项目经理根据项目环境和组织的政治环境规划沟。

答案：通过分析感觉只有 C 选项最合适，教材 104 页。

9. 一个项目经理正在进行一个项目，他委派团队中的四个协调员维护四个过程的输出和文件。他们每一个人都有责任积极地跟踪过程输出并保持文件的一致性。随着项目的进展，他期望有一个版本的经验教训文档作为四个过程中的一个过程的输出。他应该问哪个协调员？

- A. 负责监控、跟踪制定项目章程过程输出的项目协调员
- B. 负责监控、跟踪制定项目管理计划过程输出的项目协调员
- C. 负责监控、跟踪指导与管理项目工作过程输出的项目协调员
- D. 负责监控、跟踪管理项目知识过程输出的项目协调员

【解析】

答案：D，教材 104 页。不是完全理解。

10. 对于在完工前就提前终止的项目，应该在哪个过程中调查和记录提前终止的原因？

- A. 结束项目或阶段
- B. 指导与管理项目工作
- C. 制定项目管理计划
- D. 适用于所处阶段的具体过程

【解析】

答案：A，教材 128 页。

11. 变更控制委员会（CCB）是什么职能的组织？

- A. 正式的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更
- B. 由负责批准或否决项目基准变更的主要项目团队成员所组成
- C. 由负责批准或否决项目基准变更的主要行政人员所组成
- D. 由负责批准或否决项目基准变更的高级管理人员所组成

【解析】

CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。

答案：A，教材 115 页。

12. 项目章程记录了如下内容，除了：

- A. 详细的项目预算
- B. 委派的项目经理及其职责和职权
- C. 总体里程碑进度计划
- D. 项目目的

【解析】

项目章程记录了如下：

- ① 项目目的；
- ② 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- ③ 高层级需求；
- ④ 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- ⑤ 整体项目风险；
- ⑥ 总体里程碑进度计划；
- ⑦ 预先批准的财务资源；
- ⑧ 关键相关方名单；
- ⑨ 项目审批要求（例如，用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- ⑩ 项目退出标准（例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- ⑪ 委派的项目经理及其职责和职权；
- ⑫ 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

答案：A，教材 81 页。

13. 以下各项都是项目管理计划的组成部分，除了：

- A. 范围管理计划
- B. 范围基准
- C. 资源管理计划
- D. 相关方登记册

【解析】

答案：D，教材 89 页，表 4-1。

14. 一个初级项目经理被分配到一个公司内部项目，这个项目的目标是提升公司数据客户服务。在进行项目整合规划的过程中，关于哪些工具和程序可以支持对可交付成果的多个版本的控制，他感到很困惑。如果你是 PMO 的高级成员，他向你征求意见，你会选择下面哪一个作为你的意见？

- A. 你应该告诉他，这是变更管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- B. 你应该告诉他，这是配置管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- C. 你应该告诉他，这是范围管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制
- D. 你应该告诉他，这是需求管理工具和程序，用于支持可交付成果的多版本控制

【解析】

一旦完成了可交付成果的第一个版本，就应该执行变更控制。用配置管理工具和程序来支持对可交付成果（如文件、软件和构件）的多个版本的控制。

答案：B，教材 95 页。

15. 你最近被指派为公司一个内部项目的项目经理，该项目原来的项目经理离开了，你替代他的位置。项目仍然在项目启动阶段，为了解项目背景，你决定浏览所有项目文件。为了获取和了解项目目标以及项目对业务目标的贡献的相关信息，你应该浏览哪一份相关文件？

- A. 商业论证，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- B. 效益管理计划，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- C. 项目需求文件，因为它包含了整个项目背景和我需要的其他信息
- D. 商业论证和效益管理计划，因为前者包含了目标，后者提供了期望的效益

【解析】

答案：D，教材 77 页。

16. 在一个建设大型地铁项目过程中，你的项目团队在技术图纸上发现了一个重要缺陷。在此基础上，他们不得不找到并执行权变措施来避免延时和减轻技术问题，他们下一步应该怎么做？

A、详细记录问题和权变措施，创建项目管理计划的变更请求，然后提交给负责做变更控制决策的人。

B、权变措施只应在技术层面执行。只要不影响到项目的桥梁功能或者概算配置，就可以不需要变更请求。

C、可追溯的正式文档没有必要。可以创建一些额外的文档描述权变措施并且签上你自己的名字，然后在下一次定期地 CCB 会议上提出来。

D、项目执行过程中，在项目计划文档和实际执行之间发生这种情况很正常。只要维护好产品的功能状态就没有问题。

【解析】

答案：A，教材 119 页。

17. 作为正在运行的项目的项目经理。项目管理团队正在讨论整合包含哪些特性，他们在完成讨论后准备了一份他们同意成为整合特性的列表。整合包含以下特性，除了？

- A. 统一
- B. 合并

- C. 规范
- D. 沟通

【解析】

在项目管理中，整合兼具统一、合并、沟通和建立联系的性质，这些行动应该贯穿项目始终。

答案：C，教材 69 页。

18. Robert 是质量分析师，是一个质量改进项目的项目经理，这个项目旨在提高安全支付网关的稳定性和功能性。他希望借助决策矩阵，根据一系列预定义的准则，用系统分析方法评估变更请求。你会推荐 Robert 使用什么工具？

- A. 备选方案分析
- B. 敏捷项目中的投票形式
- C. 多标准决策分析
- D. 面向 X 的设计

【解析】

多标准决策分析：该技术借助决策矩阵，根据一系列预定义的准则，用系统分析方法评估变更请求。

答案：C，教材 119 页。

19. 项目经理正在管理 IT 容量升级项目，项目可交付成果包括新服务，软件安装和用户指南文档。项目经理在考虑他将如何在项目章程制定过程中准备项目章程，例如他很困惑在这个过程中应该使用哪种工具和技术作为人际关系和团队技能，下列哪项不应包括在内？

- A. 冲突管理
- B. 引导
- C. 会议管理
- D. 访谈

【解析】

可用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）：冲突管理、引导、会议管理。

答案：D，教材 80 页。

20. 以下关于变更请求的说法都是正确的，除了：

- A. 可以由外部或内部项目相关方提出
- B. 可以是直接或者间接的
- C. 参与项目的任何相关方都可以提出
- D. 项目相关方口头提出就可以

【解析】

变更可以口头提出，但必须以书面形式记录。答案：D，教材 115 页。

21. 变更请求包括：

- A. 纠正措施
- B. 项目管理计划的更新
- C. 缺陷补救
- D. 以上都是

【解析】

变更请求（见 4.3.3.4 节）可能包含纠正措施、预防措施、缺陷补救，以及对正式受控的项目文件或可交付成果的更新，以反映修改或增加的意见或内容。

答案：D，教材 117 页。

22. 以下哪个文件授权项目经理为开展项目活动而动用组织资源？

- A. 项目章程
- B. 项目管理计划
- C. 项目工作说明书
- D. 项目文件

【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，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

答案：A，教材 81 页。

23. 某公司的管理层找到你，想请你出任一个小项目的项目经理，并说你在这方面非常有经验，所以就不需要发布项目章程，你应该做什么？

- A. 接受这个任务
- B. 告诉管理层，没有项目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. 动手起草项目章程

【解析】

A 与 C 都是专业项目经理不能做的，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，所以 D 也不对。答案：B 选项。

24. 指导与管理项目执行过程需要做下列各项，除了

- A. 实施由管理层提出的变更请求
- B. 按项目计划的规定，实施各种项目活动
- C. 随项目实施收集工作绩效数据
- D. 管理各种技术接口和组织接口

【解析】

变更请求由相关方（干系人）提出。实施前需要评估影响。

答案：A，教材 92 页。

25. 以下哪个是结束项目或阶段过程的输入

- A. 完成的可交付成果
- B. 验收的可交付成果
- C. 确认的可交付成果
- D. 最终的可交付成果

【解析】

答案：B，教材 125 页。记住就行。

26. 你在结束项目或阶段的过程。你完成所有项目管理过程组中的所有活动。你还回顾以往的阶段文件，客户验收文件，项目移交文件。这些文件也被称为：

- A. 项目或阶段收尾文件
- B. 项目计划
- C. 历史信息
- D. 项目记录

【解析】

答案：A，教材 128 页。

27. 项目章程已经制定，项目已正式授权且项目已经任命全职的项目经理。对于项目需要解决的业务需求、高级别项目描述和产品需求有明确的描述，预算也得到了批准。基于此信息，项目经理应该首先从以下的选项中执行什么活动？

- A. 领导和执行项目管理计划中的工作并执行批准的变更以达到项目目标
- B. 定义、准备和协调所有子计划并将其整合为一个全面的项目管理计划。
- C. 跟踪、审核和报告进度，以满足项目管理计划中规定的绩效目标
- D. 审核所有变更请求，批准变更，并管理可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并传达其处置方式。

【解析】

答案：项目章程已经建立，接下来是制定项目管理计划。答案：B。

28. 你处于一个一年期项目的中期。在指导与管理项目工作过程中，以下哪项不是输出？

- A. 可交付成果
- B. 项目管理计划更新
- C. 事业环境因素
- D. 变更请求

【解析】

答案：C 选项是输入，教材 90 页。

29. 以下哪一项不是项目章程的内容：

- A. 项目要求
- B. 授权项目经理
- C. 工作包分解到活动
- D. 初始进度里程碑

【解析】

- ① 项目目的；
- ② 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- ③ 高层级需求；
- ④ 高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果；
- ⑤ 整体项目风险；
- ⑥ 总体里程碑进度计划；
- ⑦ 预先批准的财务资源；
- ⑧ 关键相关方名单；
- ⑨ 项目审批要求（例如，用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；
- ⑩ 项目退出标准（例如，在何种条件下才能关闭或取消项目或阶段）；
- ⑪ 委派的项目经理及其职责和职权；
- ⑫ 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权

答案：C，教材 81 页。

30. 批准的变更请求在哪个过程执行？

- A. 指导与管理项目工作
- B. 监控项目工作
- C. 实施整体变更控制
- D. 制定项目管理计划。

【解析】

监控项目工作中提出变更，在实施整体变更控制中批准变更，并且在指导与管理项目工作中实施。在监控项目工作时，需要一直关注变更和评估影响，将变更提交给变更控制委员会审批。如果被批准，在指导与管理项目工作过程实施。个人理解为一个迭代的过程，答案：

A。

5.项目范围管理

1. 一个大型软件公司的 PM，你的 PMO 建议你开始使用适应型生命周期方法。这将更好地适应即将到来的项目，因为发起人和客户代表希望能持续参与项目，随同可交付成果的创建提供反馈意见，并确保产品未完项反映他们的当前需求。你认为这种方法可以让你做出何种应对？

A. 大量变更，和相关方对项目的持续参与。在适应型或敏捷型生命周期中，通过多次迭代来开发可交付成果，它更适用于不断改变的开发环境，需要在不同的迭代中持续管理相关方参与

B. 少量变更，和相关方对项目的持续参与。在项目开始时就对项目可交付成果进行定义，但在整个项目中需要相关方的高度参与

C. 少量变更，需要少量相关方参与。在项目开始时就对项目可交付成果进行定义，在整个项目中不需要相关方的高度参与

D. 大量变更，需要少量相关方参与。适应型项目的整体范围将被分解为一系列拟实现的需求和拟执行的工作，只需要少量和不同项目相关方的交互

【解析】

教材 131 页，答案 A。

2. 是一位高级项目经理，他决定为项目开发采用预测生命周期。他知道项目可交付成果是在项目开始时就被定义的，而对范围基准的任何更改只能通过正式的变更控制来完成。由于项目尚处于初期阶段，范围非常粗略。客户想要修改范围的某些部分，山姆应该如何回应客户的要求？

A. 接受客户的要求并立即修改需求。客户满意度是所有 PM 都应该追求的重要 PMI 价值。

B. 拒绝客户的要求。因为在预测生命周期方法中，范围是不能更改的，任何更改都应该经过正式的变更控制程序。

C. 在项目初期就和客户一起定义项目的可交付成果，并确保范围在整个项目过程中渐进明细。

D. 等待可交付成果定义完成后，再来看看客户是否仍然有相同的修改请求。只是判断高层级范围是不正确的。

【解析】

教材 131 页，答案 C。

3. veendra 是一家总部设在英国的国际电信公司的全球化 PM。他即将开始他的当前项目的范围规划过程，并希望确保他有一个坚实和正确的范围管理计划，避免任何无价值的部分。应该从范围管理计划中排除哪些组成部分？

A. 范围说明书准备过程，因为对项目/产品范围定义、确认及控制不适用

B. WBS 创建过程，因为对定义和制定项目范围没有帮助

C. 需求优先级排序过程，因为这是需求管理计划的一部分，而不是范围管理计划。

D. 确定如何审批和维护范围基准的过程，因为这与变更管理计划相关

【解析】

需求优先级排序过程属于需求管理计划的一部分，而非范围管理计划。范围管理计划包括：制定项目范围说明书、根据详细项目范围说明书创建 WBS、确定如何审批和维护范围基准、正式验收已完成的项目可交付成果。

教材 137 页，答案 C。

4. 戴夫是一位技术工程师专家,他在一个专门从事应用测试的全球组织中担任项目经理的角色。他目前正处于一个具有高要求、高风险和重大不确定性的项目的开始,项目范围尚未被项目团队理解。你认为敏捷方法有助于戴夫解决他的项目困境吗?

A. 是的。敏捷方法特意在项目早期缩短定义和协商范围的时间,并为持续探索和明确范围而延长创建相应过程的时间

B. 是的。敏捷方法特意在项目早期花费较多时间定义和协商范围,这将有助于与相关方达成需求共识

C. 是的。敏捷方法特意在项目后期缩短定义和协商范围的时间,这将提高项目的灵活性以及客户与相关方的参与程度

D. 不是。敏捷方法在项目早期定义和协商范围的时间很少,也不会花费更多时间去与客户达成共识。

【解析】

教材 133 页,答案 A。

5. 从事大型跨国公司软件开发工作的商业分析专业人士。您正朝着获得 PMP 证书的方向努力,在准备期间,您学习了项目范围管理中的发展趋势和新兴实践。以下哪项不属于这些趋势和做法?

A. 必要时转换管理阶段

B. 确定问题并识别商业需要

C. 识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案

D. 推动项目集或项目的产品、服务或最终成果的成功应用

【解析】

趋势和做法包括:

① 确定问题并识别商业需要;

② 识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案;

③ 收集、记录并管理相关方需求,以满足商业和项目目标;

④ 推动项目集或项目的产品、服务或最终成果的成功应用

教材 132 页,答案 A。

6. Tracy 是一个咨询公司的项目经理团队的项目经理,负责项目管理和交付解决方案的工作。她的一个团队成员向她寻求关于某种文件,该文件描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。你认为 Tracy 给团队成员最好的建议是什么?

A. 业务发展计划将是最好的选择,因为它包含对需求管理工作的实际讨论

B. 范围管理计划,因为它规定了如何正式接受完成的项目可交付成果

C. 商业案例,因为它包含了高水平的项目工作范围和完成项目的理由

D. 需求管理计划,因为它包括配置管理活动,如何启动变更,如何分析其影响,如何进行追溯、跟踪和报告

【解析】

需求管理计划是项目管理计划的组成部分,描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。教材 137 页,答案 A。

7. 关于产品范围和项目范围的说法,哪个是正确的?

A. 项目范围服务于产品范围

B. 项目范围的变化必然引起产品范围的变化

C. 产品范围等于项目范围

D. 产品范围服务于项目范围

【解析】

在项目环境中,“范围”这一术语有两种含义:

产品范围：某项产品、服务或成果所具有的特征和功能。

项目范围：为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。**项目范围有时也包括产品范围。**

项目范围大于产品范围，项目范围服务于产品范围，项目范围包括产品范围。教材 131 页，答案 A。

8. 确认范围的描述，哪一项是不正确的：

- A. 正式验收已完成的项目可交付成果的过程
- B. 通过确认每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性
- C. 使验收过程具有客观性
- D. 应该由项目发起人来审批

【解析】

不仅仅是发起人，应该是项目相关方，答案 D。

9. 需求的工具与技术中，通常采取“一对一”的形式的是：

- A. 访谈
- B. 问卷调查
- C. 头脑风暴
- D. 焦点小组

【解析】

教材 142 页，答案 A。

10. 工作分解结构最低层的要素是：

- A. 控制账户
- B. 规划包
- C. 规划要素
- D. 工作包

【解析】

工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。教材 158 页，答案 D。

11. 在项目发起人大量减少项目资金的情况下，下面哪种做法是正确的？

- A. 要求发起人额外增加资金
- B. 按照预算缩小范围
- C. 由于减少了资金，项目已经不可能继续执行
- D. 适当降低质量标准以完成项目

【解析】

发起人减少资金，可以考虑缩小范围，但不能降低质量。答案 B。

12. 编制工作分解结构，必须遵守下列哪个规则？

- A. 100%规则
- B. 对称规则
- C. 编号规则
- D. 一次分解到位规则

【解析】

通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总，来确保既没有遗漏的工作，也没有多余的工作。这有时被称为 100% 规则。

教材 161 页，答案 A。

13. 以下哪项是收集需求过程的工具与技术？

- A. 控制图
- B. 鱼骨图
- C. 系统交互图
- D. 龙卷风图

【解析】

教材 146 页，答案 C。

14. Kevin 是一个项目经理，在一家软件公司开发一款模拟游戏 APP。这个 APP 是面向 7 到 12 岁的孩子。一些孩子在清楚表达他们的需求上有困难，而其他的孩子却不愿意配合需求收集工作。他决定在孩子们使用类似 APP 的时候去观察。在这种情况下，Kevin 扮演的是哪个角色？

- A. 参与观察者，因为他实际上正在进行发掘隐藏需求的过程和程序
- B. 工作观察员，因为他正在观察并记录孩子使用类似 APP 的情况
- C. 一般观察者，因为他没有直接参与收集需求的工作，他将其委托给他的协调员
- D. 引导者，因为他正在为这次活动安排资源包括时间和设备

【解析】

教材 145 页，答案 A。

15. Jerome 是一个产品经理，他目前为一家大型金融银行工作，管理一个安全支付网关项目。客户希望敏捷方法论可以应用到这个项目。Jerome 希望以有意义的方式分解目前的工作范围，以便团队可以在此基础上开始工作。对于 Jerome 想进行的活动分解，下面哪一个是最合适的？

- A. 考虑产品未完项，因为它有用户故事，这些故事一般上有三种：长篇故事，主题，故事
- B. 考虑 WBS，因为它以分层的形式，包含了需要被项目团队执行的整个工作范围
- C. 选择长篇故事是最好的选择，因为在敏捷方法中，长篇故事可以被分解成用户故事
- D. 上述没有合适的，因为敏捷不考虑工作分解结构这种分类方式

【解析】

如果采用敏捷方法，可以将长篇故事分解成用户故事。教材 160 页，答案 A。

16. 你是一个建筑项目经理，工作在英国的一个复合住宅建筑项目上。这个项目是复杂的，有许多输出，阶段，活动外包给供应商。你想去结构化你的项目，以便每个项目团队成员有一个独立的工作包去执行。哪种 WBS 结构合适？

- A. 以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层，产品和项目可交付成果放在第三层
- B. 以主要可交付成果作为分解的第二层，在这层不需要包含项目阶段
- C. 将由项目团队以外的组织开发的各种较低层次组件纳入进 WBS
- D. 以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层，产品和项目可交付成果放在第三层；或者以主要可交付成果作为分解的第二层；或者纳入由项目团队以外的组织开发的各种较低层次组件，如外包工作

【解析】

教材 158-159 页，答案 D 最合适。

17. 你是大型软件公司的项目经理，致力于为项目管理领域的专业人员开发网络应用程序。你当前处于开发阶段，想收集功能、质量和业务需求。此外，PMO 要求你通过当前这个项目，改进软件开发过程。你认为可以使用的最好的工具是什么？

- A. 使用用户故事。用户故事是对所需功能的简短文字描述，经常产生于需求研讨会
- B. 考虑到正在开发的应用程序的范围，客户声音将是最佳选择
- C. 考虑 JAD（联合应用设计或开发），JAD 会议注重把业务主题专家和开发团队集中

在一起收集需求

D. QFD（质量功能展开）将是最好的选择，因为它有助于确定新产品的关键特征

【解析】

① 用户故事：描述哪个相关方将从功能中受益，他需要实现什么，以及他期望获得什么利益。

② JAD 会议：适用于软件开发行业。这种研讨会注重把业务主题专家和开发团队集中在一起，以收集需求和改进软件开发过程。

③ QFD 有助于确定新产品的关键特征

教材 145 页，答案 C。

18. 以下哪项是分解的最佳描述？

A. 等待任务过期，以便它可以分解为更小的任务

B. 将项目可交付成果划分为更小、更便于管理的工作包

C. 分类工作包

D. 将工作包分解成可计划的可交付成果

【解析】

分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术；工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。

教材 58 页，答案 B。

19. 你是大型玩具制造商的项目经理。你即将开始收集你的新项目需求。你收到来自不同业务部门以及来自供应商的许多要求，你想确保你对它们进行了正确分类。产品应该执行的行动、流程、数据和交互属于哪个分类？

A. 这些是业务需求，因为它们描述组织的高层级需要，包括问题，机会和为什么要开展项目的理由

B. 这些是解决方案需求，因为它们描述了产品的特性，功能和特点。

C. 这些是功能需求，因为它们描述产品应具备的功能，包括产品应执行的交互

D. 这些是非功能要求，因为它们是对功能需求的补充并描述产品正常运行所需的环境条件和质量要求

【解析】

① 业务需求：整个组织的高层级需要，例如，解决业务问题或抓住业务机会，以及实施项目的原因。

② 相关方需求：相关方或相关方群体的需要。

③ 解决方案需求：为满足业务需求和相关方需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征。解决方案需求又进一步分为功能需求和非功能需求：

1) 功能需求。功能需求描述产品应具备的功能，例如，产品应该执行的行动、流程、数据和交互。

2) 非功能需求。非功能需求是对功能需求的补充，是产品正常运行所需的环境条件或质量要求，例如，可靠性、保密性、性能、安全性、服务水平、可支持性、保留或删除等。

④ 过渡和就绪需求。这些需求描述了从“当前状态”过渡到“将来状态”所需的临时能力，

⑤ 如数据转换和培训需求。

⑥ 项目需求。项目需要满足的行动、过程或其他条件，例如里程碑日期、合同责任、制约因素等。

⑦ 质量需求。用于确认项目可交付成果的成功完成或其他项目需求的实现的任何条件或标准，例如测试、认证、确认等。

教材 148 页，答案 C。

20. 您正在管理一个软件项目。在对新实现的功能进行演练期间，您的团队会向您展示他们添加的新功能，旨在帮助客户产品的工作流程更为简易。客户并没有要求这个功能，但它确实看起来会让产品更易于使用。该团队使用自己的时间开发它，因为他们想让客户满意。你知道这个变更可能永远不会通过变更控制。这个例子是什么？

- A. 镀金
- B. 范围蔓延
- C. 备选方案分析
- D. 进度偏差

【解析】

客户并未提出，开发人员自己添加，完全不是必要的功能，叫镀金。范围蔓延则是客户或发起人每次提出小功能，累积后造成范围扩大（蔓延）。答案 A。

21. Adam 是一位 IT 项目经理，负责启动一个新项目。他开始收集他的新项目的项目需求。有人建议他不要收集产品需求，因为这些是行业规范并且更接近业务分析师的工作范围。基于此，关于收集需求过程的陈述哪些是不正确的？

- A. 需求包括产品、服务或成果必须具备的条件或能力，以满足协议或其他强制性规范
- B. 需求包括发起人、客户和其他相关方的已量化和且书面记录的需要和期望
- C. 需求为项目章程，项目管理计划和范围说明书奠定基础
- D. 需求应该被足够详细地探明、分析和记录，将其包含在范围基准中，并在项目执行开始后对其进行测量

【解析】

让相关方积极参与需求的探索和分解工作（分解成项目和产品需求），并仔细确定、记录和管理对产品、服务或成果的需求，能直接促进项目成功。需求是指根据特定协议或其他强制性规范，产品、服务或成果必须具备的条件或能力（A 选项）。它包括发起人、客户和其他相关方的已量化且书面记录的需要和期望（B 选项）。应该足够详细地探明、分析和记录这些需求，将其包含在范围基准中，并在项目执行开始后对其进行测量（D 选项）。需求将成为工作分解结构（WBS）的基础，也将成为成本、进度、质量和采购规划的基础。

教材 140 页，答案 C。

22. 范围管理计划是项目管理计划的重要组成部分。因为它为整个项目生命周期内项目范围管理提供了指引。范围管理计划：

- A. 包含产品需求
- B. 如何定义、制定、控制、验证项目范围
- C. 定义范围时，哪些是主要相关方
- D. 高层级的项目范围可交付成果

【解析】

范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。

教材 137 页，答案 B。

23. 基准是经过批准的以时间段为准的规划（对于项目、WBS、工作包或活动进度），如有批准的变更，再加上或减去批准的变更。在此背景下，对已商定的项目范围基准的任何修改都应归因于：

- A. 变更请求
- B. 绩效报告
- C. 项目管理计划更新
- D. 项目文档更新

【解析】

答案 A。

24. 在你的项目中，监督项目和产品的范围状态和管理范围基准变更的过程是以下哪项？
- A. 确认范围
 - B. 控制范围
 - C. 定义范围
 - D. 收集需求

【解析】

控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。教材 133 页，答案 B。

25. 你的公司正在开发一个新的产品线，你的任务是管理项目设计和开发其中一个新产品。这是被开发的第一个新产品，你希望确保需求都被良好定义和捕获。为了这个目的，你希望让关键的跨职能的相关方召集在一起定义产品需求。有效的会议有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。这是一个什么例子？
- A. 焦点小组
 - B. 引导与主题研讨会
 - C. 名义小组技术
 - D. 问卷调查

【解析】

引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。引导与主题研讨会适合跨职能小组。教材 145 页，答案 B。

26. 您会在哪个文档中找到账户编码标识，工作描述，负责的组织和进度里程碑？
- A. WBS
 - B. PERT 图表
 - C. WBS 词典
 - D. 角色和职责矩阵

【解析】

教材 162 页，答案 C。

27. 以下哪个是控制范围过程的输出？
- A. 工作绩效信息
 - B. 工作绩效数据
 - C. 工作绩效报告
 - D. 质量测量指标

【解析】

工作绩效信息是确认范围、控制范围的输入。教材 170 页，答案 A。

28. 以下哪个不是定义范围过程的工具？
- A. 专家判断
 - B. 产品分析
 - C. 备选方案分析
 - D. 文件分析

【解析】

教材 153 页 5.2.2.3，答案 D，文件分析是收集需求的工具。

29. 以下哪个不是收集需求过程的输入？
- A. 范围基准
 - B. 范围管理计划

- C. 需求管理计划
- D. 相关方参与计划

【解析】

范围基准是创建 WBS 的输出，是确认范围和控制范围的输入。答案：A。

30. 下列四个选项中，属于规划范围管理的输出的是：

- A. 范围管理计划、需求管理计划
- B. 范围管理计划、范围说明书
- C. 需求管理计划、项目文件的更新
- D. 范围管理计划、组织过程资产

【解析】

范围管理计划，需求管理计划。教材 134 页，答案 A。

6.项目进度管理

1. 新分配给外部客户软件开发项目的项目经理。由于所需的软件是全新的概念，预计在整个产品开发生命周期中会有大量的变更。为了以最好的方式管理这个项目，你接下来会采用哪种方法以应对大量的变更？

- A. 我将采用瀑布式方法，因为该项目需要非常严格的治理才能交付
- B. 我将采用预测型方法，因为该项目需要非常严格的治理才能交付
- C. 我将采用适应型方法，因为该项目是适应生命周期，并需要使用多阶段的方法，以便有效地管理
- D. 以上答案都不正确，任何一种生命周期都不希望发生大量的变更，因为变更不利于项目管控，并将导致范围蔓延

【解析】

适应型生命周期在产品开发中的应用越来越普遍，很多项目都采用这种进度计划方法。这种方法的好处在于，它允许在整个开发生命周期期间进行变更。

其中 A、B 选项预测型也叫瀑布式。教材 177 页，答案 C。

2. 在大型项目上工作的项目经理，您聘请了项目协调人员来维护项目管理计划和项目文档，将其存储到文档库中，并使其保持最新。在做项目进度计划时，你向他解释说，你将会采用按需进度计划，他似乎对此不太熟悉，进而向你咨询这是哪个体系，你的答案是什么？

- A. 这种方法通常用于基于制约理论的 Scrum 体系。
- B. 这种方法通常用于基于制约理论的精益体系。
- C. 这种方法通常用于基于制约理论的 FDD 体系。
- D. 这种方法通常用于基于制约理论的看板体系。

【解析】

拓展知识：

敏捷开发以用户的需求进化为核心，采用迭代、循序渐进的方法进行软件开发。

① Scrum：是敏捷开发的一种，是一种以人为本，迭代式增量软件开发的过程，以英式橄榄球争球队形（Scrum）为名，因此可以想象，整个团队是高效而富有激情的。以人为本，即 Scrum 开发特别强调沟通，要求团队所有人员都坐着一起工作，通过高效的沟通解决问题。

② FDD：特征驱动开发（FDD），是敏捷开发方法中的一种，他来源与新加坡的一个大型软件开发项目，由著名软件专家 Jeff de Luca、Eric Lefebvre、Peter Coad 共同提出的。它强调特征驱动，快速迭代，即能保证快速开发，又能保证适当文档和质量。

答案说明：

按需进度计划：这种方法通常用于看板体系。教材 177 页，答案 D。

3. 不属于规划进度管理的工具是：

- A. 专家判断
- B. 数据分析
- C. 引导技术
- D. 会议

【解析】

教材 179 页，答案 C。

4. 活动过程最终输出是：

- A. 可交付成果
- B. 活动
- C. 工作包
- D. 工作任务

【解析】

答案 B。

5. 一个产品经理，目前为一家大型美国银行工作，管理一个安全支付网关项目。你准备为下一个迭代制定工作时间表。你正在为冲刺计划会议做准备，这个会议将是设定工作节奏和讨论产品未完项的绝佳机会。谁应该与你一起出席这个会议？

- A. 项目经理，是关键人物，因为他将按优先级排序产品未完项
- B. 开发团队，因为他们将估算进入冲刺未完项的高优先级条目的工作量
- C. 产品经理，因为他是唯一一个可以在有关产品的问题上，给团队提供咨询，给出指导意见

D. 项目经理，产品经理（他将对产品未完项按优先级排序），开发团队（他们将估算进入冲刺未完项的高优先级条目的工作量）

【解析】

教材 203 页，答案 D。

6. 属于规划进度管理输出的是哪一项？

- A. 活动清单
- B. 进度管理计划
- C. 里程碑清单
- D. 项目文件更新

【解析】

教材 179 页，答案 B。

7. 哪个不是定义活动过程的输出？

- A. 活动清单
- B. 活动属性
- C. 活动顺序
- D. 里程碑清单

【解析】

定义活动过程的输出：活动清单、活动属性、里程碑清单。教材 183 页，答案 C。

8. Anke 是一个敏捷项目经理，为 E 支付开发一个在线应用。他的开发团队想看看迭代中的剩余工作。因为产品负责人和团队能够决定需要开发的内容和产品放行所需的时间。他决定去问问这个项目的敏捷教练 Anke。Anke 应该建议 Mike 什么？

- A. Up/Down 条形图，易读，且普遍被使用在敏捷方法论中
- B. 发布燃尽图，图形展示一个时间盒内的剩余工作和剩余时间

- C. 迭代燃尽图，用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作
- D. 产品审核图，用于预测趋势线。预测迭代结束时可能出现的偏差，并据此在迭代期间采取合理行动

【解析】

迭代燃尽图。这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。教材 226 页，答案 C。

9. 关于进度数据的说法，错误的是：

- A. 进度数据至少应包括进度里程碑、计划活动、活动属性以及已知的全部假设条件与制约因素
- B. 在进度模型中，把进度计划看成是自变量，进度数据是因变量
- C. 进度数据可以包括资源直方图、现金流量预测以及订货与交货进度计划等
- D. 有了进度数据和进度模型，就可以很方便地更新项目进度计划

【解析】

项目进度模型中的进度数据是用以描述和控制进度计划的信息集合。**进度数据至少包括进度里程碑、进度活动、活动属性，以及已知的全部假设条件与制约因素**（A 选项），而所需的其他数据因应用领域而异。经常可用作支持细节的信息包括（但不限于）：

进度数据还可包括资源直方图、现金流预测，以及订购与交付进度安排等其他相关信息（C 选项）。教材 177 页。

其中 B 选项说法反了，应该是把进度计划看成因变量，进度数据看成自变量。答案 B。

10. 下面哪一个是排列活动顺序的工具：

- A. 专家判断
- B. 三点估算
- C. 确定和整合依赖关系
- D. 备选方案分析

【解析】

排列活动顺序的工具具有：紧前关系绘图法、确定和整合依赖关系、提前量与滞后量、项目管理信息系统。教材 187 页，答案 C。

11. 你被公司指定为一个项目的项目经理，你同意你的项目团队使用拳头五指技术来投票决策某个关键的决定。在月会中，你围绕移除一个关键性的功能的问题进行讨论移除这个功能，这个功能将极大地增加项目的时间和成本，但是可以在项目第二阶段交付，其中一个项目组成员举起 5 个手指。这意味着什么？

- A. 这表明他赞成留下这个功能，他不支持这个决定。
- B. 这表明他对自己的决定还不确定，最好与团队成员进一步讨论。
- C. 这表明他赞成移除该功能，他完全支持这个决定。
- D. 这表明他对这个决定有适度的支持，但这并不意味着他完全支持这个决定。

【解析】

项目经理会让团队成员针对某个决定示意支持程度，举拳头表示不支持，伸五个手指表示完全支持，伸出三个以下手指的团队成员有机会与团队讨论其反对意见。项目经理会不断进行举手表决，直到整个团队达成共识（所有人都伸出三个以上手指）或同意进入下一个决定。

教材 203 页，答案 C。

12. Robert 是一名敏捷项目经理，致力于开发项目管理招聘的在线应用程序。后台积压了满满的工作项目，用户故事已经完成分裂成冲刺，并且需要计划在特定时间范围内完成所有功能。根据敏捷发布规划，哪种关系是正确的？

- A. 产品愿景驱动发布计划
- B. 产品路线图驱动产品愿景

- C. 发布计划决迭代计划
- D. 任务创建以交付迭代计划

【解析】

产品愿景驱动产品路线图，产品路线图驱动发布规划，发布规划决定迭代计划，迭代计划安排功能开发。教材 216 页，答案 C。

13. 采用三点估算法估算活动持续时间，需要搜集下列各项信息，除了：

- A. 最可能时间
- B. 期望时间
- C. 最乐观时间
- D. 最悲观时间

【解析】

答案 B。

14. 关键路径通常是指：

- A. 特别重要的路径
- B. 时差为负值的路径
- C. 时差为正值的路径
- D. 时差为零的路径

【解析】

教材 210 页，答案 D。

15. 以下所有都是制定进度计划过程的输出，除了：

- A. 项目日历
- B. 进度管理计划
- C. 进度数据
- D. 进度基准

【解析】

制定进度计划过程的输出：项目日历、进度数据、进度基准。答案 B。

16. 通常在项目的哪个阶段运用参数估算方法来估算项目持续时间或成本？

- A. 启动
- B. 规划
- C. 执行
- D. 监控

【解析】

教材 25 页，答案 B。

17. 在进度计划制定过程中，下列哪项将为初步的活动历时估算提供最好的基础？

- A. 行业协会发布的劳动生产率信息
- B. 咨询专家的经验
- C. 项目团队的经验
- D. 去年某个类似项目的进度计划

【解析】

教材 200 页，答案 D。

18. 活动清单中应该包括：

- A. 项目所需的主要进度活动
- B. 项目所需的全部进度活动

- C. 项目所需的进度活动及其属性
- D. 项目所需的进度活动及其标识及工作范围描述

【解析】

活动清单包含项目所需的进度活动。对于使用滚动式规划或敏捷技术的项目，活动清单会在项目进展过程中得到定期更新。**活动清单包括每个活动的标识及工作范围详述，使项目团队成员知道需要完成什么工作。**教材 185 页，答案 D。

19. 在控制进度过程中，对项目进度的变更，可能会对以下哪项提出变更请求？
- A. 进度基准
 - B. 项目管理计划的组成部分
 - C. 范围基准
 - D. 进度基准、范围基准和/或项目管理计划的其他组成部分

【解析】

通过分析进度偏差，审查进展报告、绩效测量结果和项目范围或进度调整情况，可能会对**进度基准、范围基准和/或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。**教材 229 页，答案 D。

20. 在制定进度计划时，如何设法克服资源制约因素的不利影响？
- A. 赶工
 - B. 使用蒙特卡洛方法
 - C. 采用快速跟进方法
 - D. 进行资源平衡

【解析】

资源优化技术是根据资源供需情况，来调整进度模型的技术，包括（但不限于）：资源平衡、资源平滑。教材 247 页，答案 D。

21. 定义活动过程是对以下哪项进行定义和规划？
- A. 进度活动
 - B. 工作包
 - C. 汇总活动
 - D. 里程碑

【解析】

定义活动是识别和记录为完成项目可交付成果而须采取的具体行动的过程。本过程的主要作用是，将工作包分解为**进度活动**，作为对项目工作进行进度估算、规划、执行、监督和控制的基础。教材 183 页，答案 A。

按需进度计划：这种方法通常用于看板体系。

22. 为了加快项目进度，你决定在全部的文件编写工作结束之前 3 天就开始文件印刷的版面设计工作。这是一种什么逻辑关系？
- A. 带时间滞后量的开始到开始关系
 - B. 带时间提前量的完成到开始关系
 - C. 带时间提前量的开始到开始关系
 - D. 带时间滞后量的完成到开始关系

【解析】

原计划是文件编写完了开始印刷，标准的 FS（即完成到开始），现在是为了赶进度，把印刷提前了，无非就是原逻辑上增加了一个提前量，即带 3 天提前量的完成到开始，B 选项正确。

23. 以下哪项不是排列活动顺序过程的输入？

- A. 活动清单
- B. 活动属性
- C. 进度管理计划
- D. 工作分解结构

【解析】

排列活动顺序过程的输入：活动清单、活动属性、进度管理计划。工作分解结构应该是输出，但是暂时不清楚是哪个过程的输出。教材 187 页，答案 D。

24. 以下关于资源平衡的说法都是正确的，除了：

- A. 在项目各时段中平均分配资源，以便制定出平稳的进度计划
- B. 根据资源制约因素，来调整进度计划
- C. 解决同一资源在同一时间被分配至两个工作的问题
- D. 优化项目进度计划

【解析】

A 选项错在平均分配，资源分配应该是一共凸形的曲线，前面少，中间多，后面少，怎么能是平均分配。有的过程很少的资源就够了，资源平衡是为了合理利用资源，防止一个资源过度分配。答案 A。

25. 活动持续时间估算应该由谁来进行？

- A. 项目经理
- B. 项目团队中最熟悉具体活动的人
- C. 职能经理
- D. 项目管理团队

【解析】

此题为在书中明确说明，按照实际情况来看确实由最熟悉活动人员来进行估算，项目经理控制把关。教材 196 页，答案 B。

26. 控制进度一般不涉及以下哪一项？

- A. 判断项目进度的当前状态
- B. 确定进度变更是否已经发生
- C. 管理实际发生的进度变更
- D. 根据客户需求变更进度计划

【解析】

答案 D。

27. 用快速跟进的方法来压缩进度，是指：

- A. 通过加班工作，使项目提前完工
- B. 以强有力的奖励手段，使项目提前完工
- C. 把工作并行实施，使项目提前完工
- D. 加快关键路径上的活动的进度，使项目提前完工

【解析】

教材 215 页，答案 C。

28. 在制定进度计划过程中，为每个活动创建一个可能的持续时间分布，并使用它来计算项目总的可能的分布结果。你使用的技术是：

- A. 参数估计
- B. 数学分析
- C. 模拟

D. 资源平衡

【解析】

计算项目总的可能分布结果：假设情景分析、模拟，本题选择模拟。教材 213 页，答案 C。

29. 在你的项目中，你希望包含基于历史数据的重大事件在里程碑列表中。这样的里程碑是：

- A. 选择性的
- B. 强制性的
- C. 法定的
- D. 权威的

【解析】

里程碑是项目中的重要时点或事件，里程碑清单列出了所有项目里程碑，并指明每个里程碑是强制性的（如合同要求的）还是**选择性的（如根据历史信息确定的）**。里程碑的持续时间为零，因为它们代表的是一个重要时间点或事件。教材 186 页，答案 A。

30. 你们的团队正在为新产品发起广告宣传活动。你被项目发起人委派完成一些里程碑，但仅能使用可用的技术资源。从项目管理的角度来看，这属于：

- A. 制约因素
- B. 假设条件
- C. 选择性依赖关系
- D. 强制性依赖关系

【解析】

答案 A。

7.项目成本管理

理论知识点：

- 1) AC [Actual Cost] 实际成本：完成工作的实际成本是多少？
- 2) PV [Planned Value] 计划值：应该完成多少工作？
- 3) EV [Earned Value] 挣值：完成了多少预算工作？
- 4) BAC [Budget cost at completion] 基线预算成本：全部工作的预算是多少？不改变成本基准，BAC 就不会发生变化
- 5) CV [Cost Variance] 成本偏差（EV-AC）
- 6) SV [Schedule Variance] 进度偏差（EV-PV）
- 7) CPI [Cost Performance Index] 成本执行指数
- 8) SPI [Schedule Performance Index] 进度执行指数
- 9) ETC [Estimate (or Estimated) To Complete] 完工时尚需成本估算：到完成时，剩余工作量还需要多少成本,ETC 也就是估计完成项目的剩余工作成本
- 10) EAC [Estimate at completion] 完成预估：全部工作的成本是多少？是根据项目的绩效和风险量化对项目最可能的总成本所做的一种预测。

真题：

1. 项目发起人要求您提供项目的状态报告，您需要根据以下数据在报告中包含完工估算信息。EAC 会是多少？

项目实际成本\$350,000

项目完工预算\$500,000

挣值\$250,000

- A. \$516,000
- B. \$155,000
- C. \$700,000
- D. \$850,000

【解析】

EAC：完工(总)预算，花了 350000 的钱只完成了 250000 的工作，完成比(CPI)为 5/7。预算为 500000，完工总预算 $500000 \div 5/7 = 700000$ ，答案 C。

2. 在进行一项为期 12 个月的任务，以 1,000,000 美元的价格建立一个 4000 页的网站。你应该每 3 个月花费 25 万美元。6 个月后，你确定只有 40 万美元的工作已经完成，而产生的成本是 800,000 美元。ETC 是多少？

- A. \$2,000,000
- B. \$1,500,000
- C. \$1,000,000
- D. \$1,200,000

【解析】

ETC：完工尚需成本，即剩下的工作还要多少成本。6 个月完成 40 万的工作，总的工作量为 100 万，所以还需要 2.5 倍的成本。

$EAC = 2.5 \times 800000 = 2000000$ ，则 $ETC = EAC - AC = 1200000$ 。答案 D。

3. 一家大型咨询公司雇用来为他们评估一个软件项目。您可以访问项目的 CPI 和 EV，但不知道 AC。CPI 为 0.92，EV 为\$172,500。项目实际花了多少钱？

- A. \$158,700
- B. \$172,500
- C. \$187,500
- D. 信息不足，无法计算

【解析】

$CPI = EV/AC$ ，则 $AC = EV/CPI = \$172500/0.92 = \187 ，答案 C。

4. 在管理一个建筑项目，在办公楼里安装新的门框。你计划花 12,500 美元在这个项目上，但是你的成本比预期的高，现在你担心你的项目花费太多的钱。什么数字告诉你计划花费的钱和实际花费在项目上的差额？

- A. AC
- B. SV
- C. CV
- D. VAC

【解析】

C 选项： $CV = EV - AC$ ；

D 选项： $VAC(\text{完工偏差}) = BAC - EAC$ 。

答案 C。

5. 项目, 目前, EV 是 15000, PV 是 12000, AC 是 11000。以下哪一项描述符合你的项目?
- A. 项目进度提前, 成本结余
 - B. 项目进度落后, 成本结余
 - C. 项目进度提前, 成本超支
 - D. 项目进度落后, 成本超支

【解析】

$EV > AC$, 成本结余。 $EV > PV$, 进度提前。 答案 A。

6. 项目经理, 在粗略成本估算时, 你考虑可能引起成本变化的包括风险在内的所有因素。在目前您的项目在启动阶段, 你的团队提出了一个粗略成本估计。这可能是在:
- A. $-75\% + 90\%$
 - B. $-25\% + 75\%$
 - C. $-10\% + 25\%$
 - D. $-5\% + 10\%$

【解析】

粗略量级估算 (Rough Order of Magnitude, ROM), 其区间为 -25% 到 $+75\%$; 之后, 随着信息越来越详细, 确定性估算的区间可缩小至 -5% 到 $+10\%$ 。 答案 B。

7. 在管理一个总预算为 36000 美元在一年要完成的项目。在第 6 个月末, 项目是按计划进行的, 然而, 这个项目的实际成本是 20,000 美元。项目的成本偏差是多少?
- A. +2000 美元
 - B. -2000 美元
 - C. +16000 美元
 - D. -6000 美元

【解析】

成本偏差 $CV = EV - PV = (36000 * 12/6) - 20000 = -2000$, 答案 B。

8. 经理通常有权决定项目预算中的各种类型的开支, 除了:
- A. 直接成本
 - B. 固定成本
 - C. 应急储备
 - D. 管理储备

【解析】

管理储备归上层管理, 不归项目经理管。 答案 D。

9. 挣值是 300,000 美元, 实际成本是 355,000 美元, 计划价值是 370,000 美元, 项目的进度绩效指数是:
- A. 85%
 - B. 125%
 - C. 116%
 - D. 81%

【解析】

$SPI = EV / PV = 300000 / 370000 = 0.81$, 答案 D。

10. 沉没成本是:
- A. 管理储备中还没有用于项目的资金
 - B. 已经列入项目预算的人力资源成本
 - C. 为了防止过去的努力白费, 而在进行决策时必须考虑的成本
 - D. 已经花掉的资金, 无论其用途是否合理

【解析】

沉没成本是指以往发生的，但与当前决策无关的费用。答案 D。

11. 制定预算过程的主要输入包括：

- A. 范围基准、风险登记册、人力资源计划和组织过程资产
- B. 成本估算、范围基准、项目进度计划和成本管理计划
- C. 活动成本估算、风险登记册、项目进度计划和合同
- D. 成本基准、范围基准、项目进度计划和项目经理意见

【解析】

教材 248 页，答案 B。

12. 以下各项主要用于项目成本控制，除了：

- A. 趋势分析
- B. 偏差分析
- C. 挣值分析
- D. 成本效益分析

【解析】

教材 257 页，D 选项是属于质量管理中规划质量过程的工具和技术，答案 D。

13. 以下哪个代表着项目已经完工？

- A. $EV = PV$
- B. $EV = AC$
- C. $EV = BAC$
- D. $PV = BAC$

【解析】

答案 C。

14. 机会成本是：

- A. 开展一个新项目而必须付出的代价
- B. 为做一件事而放弃做另外一件事，假如做另外一件事可能得到的收益
- C. 做决策时无需考虑的虚拟成本
- D. 未来要开支的所有成本

【解析】

机会成本是指企业为从事某项经营活动而放弃另一项经营活动的机会，或利用一定资源获得某种收入时所放弃的另一种收入。答案 B。

15. 成本基准中通常包括以下各种成本，除了：

- A. 活动所需全部资源的成本
- B. 直接成本和间接成本
- C. 应急储备
- D. 管理储备

【解析】

教材 254 页，管成本基础不包含理储备，答案 D。

16. 项目绩效报告中包括如下数字： $PV=110$ ， $EV=100$ ， $AC=120$ ，总预算为 150。成本偏差是多少？

- A. -20
- B. -10
- C. +10

D. +20

【解析】

成本偏差 $CV=EV-AC=100-120=-20$ ，答案 A。

17. 以下哪项是执行组织可以使用的完工估算预测技术：

A. $EAC=AC+[(BAC-EV)/(CPI*SPI)]$

B. $EAC=AC+(BAC-EV)$

C. $EAC=BAC/CPI$

D. 以上都是

【解析】

教材 267 页，答案 D。

18. 为了确保项目按既定预算完工而必须在后续阶段达到的绩效水平，可以用哪个指标来衡量？

A. 成本绩效指数

B. 进度绩效指数

C. 完工尚需绩效指数

D. 项目关键比率

【解析】

完工后还需要完工尚需绩效指数，答案 C。

19. 无法直接记入某个项目的成本，就只有用某种方法分摊到相关项目中。这种成本是：

A. 固定成本

B. 可变成本

C. 直接成本

D. 间接成本

【解析】

答案 D。

20. 规划成本管理的输出是：

A. 成本计划

B. 成本管理计划

C. 项目文件更新

D. 项目管理计划更新

【解析】

答案 B。

21. 估算成本过程旨在：

A. 对项目总成本作一个粗略的估算

B. 估算项目中各项活动的成本

C. 估算项目活动的直接成本

D. 估算项目活动的人工费

【解析】

答案 B。

22. 项目的成本偏差等于：

A. EV 减 AC

B. EV 减 PV

C. AC 减 EV

D. AC 减 PV

【解析】

答案 A。

23. 预计的项目总成本为 100 000 美元。在制定预算过程中，项目团队把预算确定为 95,000 – 110,000 美元。这种估算是：

- A. 粗略量级估算
- B. 确定性估算
- C. 自下而上估算
- D. 类比估算

【解析】

粗略量级估算（Rough Order of Magnitude, ROM），其区间为 -25% 到 +75%；之后，随着信息越来越详细，确定性估算的区间可缩小至 -5% 到 +10%。答案 B。

24. 以下哪个基准不用于挣值测量：

- A. 范围基准
- B. 进度基准
- C. 质量基准
- D. 成本基准

【解析】

挣值分析将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。EVM 把范围基准、成本基准和进度基准整合起来，形成绩效测量基准。教材 261 页，答案 C。

25. 下列哪项是估算成本的工具？

- A. 质量成本
- B. 学习曲线
- C. 自上而下
- D. 关键路径法

【解析】

专家判断、类比估算、参数估算、自下而上估算、三点估算、数据分析（备选方案分析、储备分析、质量成本）、项目管理信息系统、决策。教材 240 页，答案 A。

26. 可以使用以往类似项目的参数值或属性来估算成本的工具是？

- A. 参数估算
- B. 类比估算
- C. 自下而上估算
- D. 参数估算或类比估算

【解析】

类比估算使用以往类似项目的参数值或属性来估算。

参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量，进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。

教材 244 页，答案 B。

27. 项目成本管理包括下列所有过程，除了：

- A. 估算资源
- B. 估算成本
- C. 制定预算
- D. 控制成本

【解析】

答案 A。

28. 控制成本过程的输出包括：

- A. 成本概算
- B. 成本预算
- C. 成本测算
- D. 成本预测

【解析】

教材 257 页，控制成本过程输出包括：工作绩效信息、成本预测、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新。答案 D。

29. 什么情形下应该使用 EAC 为基础来计算完工尚需绩效指数（TCPI）？

- A. 管理层认为 BAC 已明显不可行
- B. 项目成本超支比较严重
- C. 项目进度落后比较严重
- D. 项目必须在规定的时间内完工

【解析】

教材 264 页，答案 A。

30. 项目经理进行项目决策时，需要考虑以下各种成本，除了：

- A. 间接成本
- B. 固定成本
- C. 可变成本
- D. 沉没成本

【解析】

沉没成本是指以往发生的，但与当前决策无关的费用。答案 D。

8.项目质量管理

1. Tim 是一个应用开发项目的敏捷教练和项目经理。项目范围是为电视布线公司开发一个支付 APP。他将开始第一个冲刺，并且想设置质量管理的角色和职责。在敏捷项目中，质量管理由谁执行？

- A. 项目经理
- B. 项目发起人
- C. 客户
- D. 所有团队成员

【解析】

在敏捷项目中，整个项目期间的质量管理由所有团队成员执行；但在传统项目中，质量管理通常是特定团队成员的职责。教材 290 页，答案 D。

2. Isabelle 是一个工业设计项目的项目经理。她发现过去几年她所有的项目都出现了某种缺陷，她认为有可能是她公司正在使用的流程存在问题因而导致了这种缺陷。她使用石川图作为项目中出现的这一趋势做根本原因分析，以便她能提出过程改进的建议，以避免将来再出现这个问题。她在做什么过程？

- A. 规划质量管理
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 定型风险分析

【解析】

石川图（因果图）是管理质量活动中的一种工具或技术，教材 288 页，答案 B。

3. Hana 是中国一家大型电信公司的 PMO。关于目前运行的项目不符合组织和项目的政策、过程与程序的问题引起了很多关注。她希望执行一个结构化且独立的流程用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序。她可以在哪个过程中执行此活动？

- A. 规划质量管理
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 实施配置项目验证和配置审计

【解析】

题干中描述的为审计相关内容，其中审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。

审计属于管理质量中的一种工具与技术。教材 294 页，答案 B。

4. 一家石油天然气公司的项目经理，正在观察一处公司旧址的关闭情况。质量控制过程的结果发现了一些问题，并与你的主要交付物之一相关联。该项目在这个问题被解决，事情回到正轨之前无法关闭。通常解决问题的方法包括以下几点，除了？

- A. 识别正在执行的所有良好和最佳实践，并在组织内相似项目中引入或执行这些良好的实践
- B. 识别根本原因。将所发现问题的原因分解成离散分支，来帮助找出问题的主要或根本原因
- C. 生成可能的解决方案并选择最佳解决方案
- D. 执行解决方案并验证解决方案的有效性

【解析】

问题解决方法通常包括以下要素：

- ① 定义问题；
- ② 识别根本原因；
- ③ 生成可能的解决方案；
- ④ 选择最佳解决方案；
- ⑤ 执行解决方案；
- ⑥ 验证解决方案的有效性。

教材 295 页，答案 A。

5. 负责管理客户支持热线项目的开发。您希望提高产品的最终特性，包括可靠性、调配、装配、制造、成本、服务、可用性、安全性和质量。降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度都是您想要满足的关键因素。什么工具对您最有帮助？

- A. 考虑面向 X 的设计，因为它可以在产品设计期间应用，旨在优化设计的特定方面
- B. 选择鱼骨图，因为它将问题陈述的原因分解成离散的分支，有助于识别问题的主要或根本原因
- C. 检验包括测量，检查和验证等活动，以确定工作和可交付成果是否符合要求和产品验收标准
- D. 逻辑数据模型，因为它们是组织数据的可视化表示，用商业语言描述并且独立于任何特定技术

【解析】

面向 X 的设计 (DfX) 是产品设计期间可采用的一系列技术指南，旨在优化设计的特定方面，可以控制或提高产品最终特性。DfX 中的“X”可以是产品开发的不同方面，例如可靠性、调配、装配、制造、成本、服务、可用性、安全性和质量。使用 DfX 可以降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度。

教材 295 页，答案 A。

6. 一家石油天然气公司的项目经理，正在关注公司一处旧站点的关闭情况。这个站点有很多质量问题，需要从质量角度进行密切管理。您正在查看 PMI-PMBOK 指南中定义的管理质量过程中应产生的输出，下列哪一项不是管理质量过程的输出？

- A. 质量报告
- B. 质量测量指标
- C. 测试和评估文件
- D. 变更请求

【解析】

管理质量过程的输出：质量报告、测试和评估文件、变更请求。质量测量指标是规划质量管理过程的输出。教材 296 页，答案 B。

7. 一家跨国游戏公司的项目经理，目前她正管理着一款小型儿童游戏的研发项目，该游戏的目标群体是 4 到 7 岁的儿童，其规模与苏之前管理的任何一个项目相比都要小很多，因此需要对该项目进行裁剪，下列哪一项不是在对项目进行裁剪时，质量管理过程需要考虑的内容？

- A. 估算和预算。因为估算达到质量要求的成本，或者估算不符合要求的成本的活动是一样的。
- B. 政策合规与审计。因为质量工具，技术和模板中，是不会考虑组织中已有的质量政策和程序的。
- C. 持续改进。因为这是一个组织层级的话题，不会对项目产生任何影响。
- D. 相关方参与以及和供应商的协作环境，都会对裁剪项目产生影响。

【解析】

每个项目都是独特的，因此项目经理需要裁剪项目质量管理过程。裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

政策合规与审计：组织有哪些质量政策和程序？组织使用哪些质量工具、技术和模板？

标准与法规合规性：是否存在必须遵守的行业质量标准？需要考虑哪些政府、法律或法规方面的制约因素？

持续改进：如何管理项目中的质量改进？是在组织层面还是在单个项目层面进行管理？

相关方参与：项目环境是否有利于与相关方及供应商合作？

教材 276 页，答案 A。

8. 特是跨国事件管理公司的项目经理。他目前正在攻读项目管理硕士学位，并在项目管理项目中研究质量管理的主题。他被要求写一篇关于质量管理趋势的论文。下列哪一项不是项目质量管理的趋势或新兴实践？

- A. 客户满意，因为了解、评估、定义和管理需求与质量管理方法无关。
- B. 挣值管理和完整的性能指标以及其他项目报告测量。
- C. 管理层的责任，因为质量管理要求项目团队的全体成员参与。
- D. 与供应商的互利合作关系，因为一个组织应该注重长期利益而不是短期收益。

【解析】

项目质量管理的趋势和新兴实践：客户满意、持续改进、管理层的责任、与供应商的互利合作关系。

教材 290 页，答案 B。

9. Alex 是一个专业招聘 App 开发项目的项目协调员，该项目存在开发过度的情况。Alex 对质量管理的意义感到困惑。他向您寻求关于质量管理方面的帮助和指导。作为一名经验丰富的项目经理，以下哪个陈述跟质量管理无关？

- A. 项目质量管理需要兼顾项目的管理和项目的可交付成果两方面。
- B. 质量的测量方法和技术则需视专门针对项目所产生的可交付成果类型而定

C. 通过让项目团队超负荷工作来满足客户的需求，可能会增加利润，但同时也会提高整体项目风险等级。

D. 为满足项目进度目标，而匆忙完成预定的质量检查，可能会导致诸如检验疏漏，利润下降，以及实施后的风险增加等情况发生。

【解析】

项目质量管理需要兼顾项目管理与项目可交付成果两个方面（A 选项），它适用于所有项目，无论项目的可交付成果具有何种特性。质量的测量方法和技术则需专门针对项目所产生的可交付成果类型而定（B 选项），例如，对于软件与核电站建设的可交付成果，项目质量管理需要采用不同的方法和措施。无论什么项目，若未达到质量要求，都会给某个或全部项目相关方带来严重的负面后果，例如：

为满足客户要求而让项目团队超负荷工作，就可能**导致利润下降**（C 选项描述错误）、整体项目风险增加，以及员工疲劳、出错或返工。

为满足项目进度目标而仓促完成预定的质量检查，就可能造成检验疏漏、利润下降，以及后续风险增加（D 选项）。

教材 273 页，答案 C。

10. 莉莉是一个项目经理，负责英国咨询公司的过程改进项目。她的任务是管理新开发的软件的质量。她对在质量管理知识领域中使用不同的过程感到困惑。她希望得到你的帮助，下列过程中的哪一个与过程改进有关。

A. 规划质量管理过程，因为质量管理计划是项目管理计划的一个组成部分，它描述了适用的政策、程序和指南，包括与过程改进相关的政策、程序和指南。

B. 管理质量过程，因为它包括所有的质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。

C. 控制质量过程，因为它确保使用质量过程并确保其使用能够满足项目的质量目标。

D. 范围管理过程，因为它提高过程和活动的效率与效果，以获得更好的成果和绩效。

【解析】

管理质量有时被称为“质量保证”，但“管理质量”的定义比“质量保证”更广，因其可用于非项目工作。在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程，旨在高效地执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求。管理质量包括所有质量保证活动，还与**产品设计和过程改进**有关。

教材 289 页，答案 B。

11. Matt 是一家大型金融集团的项目经理，在亚洲南部工作。他目前正在攻读项目管理硕士学位，并被要求验证在研究论文中提出的一些概念。以下是 PMI-PMBOK 中关于管理质量过程的描述，哪一项是不正确的？

A. 质量保证定义比管理质量更广，因其可用于非项目工作

B. 管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计有关

C. 在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程

D. 质量保证旨在高效的执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求

【解析】

管理质量有时被称为“质量保证”，但**“管理质量”的定义比“质量保证”更广**，因其可用于非项目工作。在项目管理中，质量保证着眼于项目使用的过程，旨在高效地执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求。管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。

教材 289 页，答案 A。

12. 控制图在均值线的一侧有 7 个连续的数据点，这时首先应该怎样处理？

A. 不采取任何行动，因为没有超出控制界限

B. 告诉客户

- C. 停止生产
- D. 查明原因，寻求解决办法

【解析】

及时查明导致过程失控的原因，并在出现结果失控(质量不合格)前尽快解决。教材 304 页，答案 D。

13. 以下关于标杆对照的说法都是正确的，除了：
- A. 识别可比项目的最佳实践，提出本项目的质量改进意见
 - B. 建筑项目不能用软件开发项目的做法作为标杆
 - C. 可以为本项目的绩效考核提供一个基础
 - D. 可以据此确定项目质量标准

【解析】

作为标杆的项目可以来自执行组织内部或外部，或者来自同一应用领域或其他应用领域。标杆对照也允许用不同应用领域或行业的项目做类比。

教材 281 页，答案 B。

14. 在项目监控过程中，你可以做出项目产品不符合要求的结论，如果：
- A. 质量偏差超过控制上限或下限
 - B. 质量偏差超过规格上限或下限
 - C. 质量偏差呈现随机变化
 - D. 质量偏差呈现有规律的变化

【解析】

控制界限是用来确认制程是否稳定，规格界限是用来确认产品是否符合规格，稳定了并不一定符合标准，符合标准的也不一定就稳定了，二者没有包含关系。

教材 304 页，答案 B。

15. 控制图中表明失控的描述不正确的是：
- A. 1 个点超出规格界限
 - B. 连续 7 个点在均值上方
 - C. 有连续 7 个点在均值下方
 - D. 连续 6 个点在均值线上

【解析】

链接：<https://pan.baidu.com/s/1g8KT29FK6e6mhuqmc7YTeg>，提取码: cg65。在视频第 5 分钟，有详细解释。

答案 D。

16. 当一个过程处于受控状态中，对此过程可以怎么做？
- A. 不应该调整该过程
 - B. 应该调整该过程，以便提高产品质量
 - C. 应该在项目阶段结束时，及时调整该过程
 - D. 应该为了使工作更具挑战性，而调整该过程

【解析】

受控不需要调整，答案：A。

17. 质量审计的目标包括以下所有，除了：
- A. 总结质量管理的经验教训
 - B. 识别谁应该对质量问题负主要责任
 - C. 识别有效的质量管理做法
 - D. 确定对质量政策的遵守程度

【解析】

质量审计目标可能包括（但不限于）：

- ① 识别全部正在实施的良好及最佳实践；
- ② 识别所有违规做法、差距及不足；
- ③ 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践；
- ④ 积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率；
- ⑤ 强调每次审计都应对组织经验教训知识库的积累做出贡献

教材 294 页，答案 B。

18. 以下关于项目质量管理的说法都是正确的，除了：

- A. 项目质量管理既要考虑项目管理的质量，又要考虑项目产品的质量
- B. 项目质量管理同时兼顾项目过程的质量和项目结果的质量
- C. 项目质量管理方法适用于所有的项目，无论项目会产出怎样的结果
- D. 项目质量管理是为了保证项目结果达到尽可能高的质量标准

【解析】

达到保证质量的目标即可，无需追求过高的质量标准，答案 D。

19. 以下关于质量成本的说法，哪个是正确的？

- A. 增加评估成本，以便节约其他成本
- B. 增加保修成本，以便节约其他成本
- C. 增加外部失败成本，以便节约其他成本
- D. 增加内部失败成本，以便节约其他成本

【解析】

答案 A，但是找不到具体的原文解析，相关介绍在教材 282 页。

20. 过程分析旨在：

- A. 发现非增值活动
- B. 提高项目产品质量
- C. 降低生产成本
- D. 满足相关方满意度

【解析】

过程分析可以识别过程改进机会，同时检查在过程期间遇到的问题、制约因素，以及非增值活动。教材 292 页，答案 A。

21. 一个项目经理因为项目成本问题而闷闷不乐。项目出现了大量的返工和报废，总成本逐步上升，如果你是这名项目经理的指导者，你可以提供最好的建议是？

- A. 这种情况是项目自然而然的事情，不需要忧虑。
- B. 通过培训及过程改进
- C. 考虑沉没成本
- D. 考虑边缘成本

【解析】

防止出现返工，应该加强培训，做好预防，预防胜于检查。答案 B。

22. 流程图中通常包括以下所有，除了

- A. 每个步骤的活动
- B. 每个活动的责任人
- C. 相关的决策点
- D. 相关活动的时间顺序

【解析】

流程图里不会有人，教材 284 页，答案 B。

23. 保修成本是下面哪项成本的一个例子。

- A. 内部失败成本
- B. 评估成本
- C. 外部失败成本
- D. 客户满意成本

【解析】

教材 283 页的图，答案 C。

24. 关于质量审计的描述错误的是哪一项？

- A. 可由内部或者外部进行
- B. 可以带来质量成本的降低
- C. 可事先安排或者随机进行
- D. 执行已确认的变更

【解析】

采取后续措施纠正问题，可以降低质量成本，并提高发起人或客户对项目产品的接受度。质量审计可事先安排，也可随机进行；可由内部或外部审计师进行。教材 295 页，答案 D。

25. 项目经理正在检查项目执行期间所遇到的问题、制约因素以及所发现的非增值活动，并设法在以后克服这些问题以及减少非增值活动。他正在做：

- A. 规划质量
- B. 管理质量
- C. 控制质量
- D. 实施质量审计

【解析】

答案 B。

26. 控制图中的控制上限和控制下限表明：

- A. 项目团队不受处罚的最大偏差范围
- B. 产品质量合格与不合格的分界线
- C. 生产过程不需采取纠正措施的界限
- D. 判断项目成败的重要统计依据

【解析】

教材 304 页，答案 C。

额外知识点：

控制界限是用来确认制程是否稳定（波动范围），规格界限是用来确认产品是否符合规格，稳定了并不一定符合标准，符合规格也不一定稳定。

27. 关于质量的说法，以下哪项是正确的？

- A. 质量偏低不是问题，等级偏低是个问题
- B. 质量是一系列内在特性满足要求的程度
- C. 质量中明确或隐含的需求是需求开发的依据
- D. 质量决定着项目产品的功能多少

【解析】

质量作为实现的性能或成果，是“一系列内在特性满足要求的程度”（ISO 9000）。等教材 274 页，答案 B。

28. 为什么说质量是计划出来的而非检查出来的？

- A. 通过计划可以降低质量并且使用了较少的花费

- B. 通过计划可以改进质量而且使用了较少的花费
- C. 通过计划可以降低质量而且使用了较多的花费
- D. 通过计划可以改进质量而且使用了较多的花费

【解析】

质量管理核心理念：预防胜于检查。教材 74 页，答案 B。

29. 下列哪项属于一致性质量成本的例子？

- A. 返工
- B. 培训
- C. 废品
- D. 保修费用

【解析】

一致性成本（规避失败成本）：为了预防出现质量问题所花费的成本。

非一致性成本：出现质量问题后，用于挽救（控制）花费的成本。

教材 282-283 页，答案 B。

30. 项目经理需要确定将来用于检查质量的目标值、控制界限、规格界限以及进行质量检查的频率。他应该使用以下哪个工具与技术？

- A. 控制图
- B. 标杆对照
- C. 流程图
- D. 实验设计

【解析】

答案 A，控制图的定义在教材 304 页。

9.项目资源管理

1. 哪一个是赫兹伯格激励-保健理论中的保健因素？

- A. 对优秀工作的认可
- B. 自我实现
- C. 与同事和经理良好的关系
- D. 干净的衣服

【解析】

激励因素包括工作本身、认可、成就和责任；保健因素包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等。激励因素偏重于内在，保健因素偏重于外在。答案：C。

2. 你正在规划一个项目，该项目与另一个项目使用了一个共同的团队。另外那个项目目前正在被公司执行。关于项目人员什么时候可用，你应该咨询什么？

- A. 你项目的项目进度
- B. 项目团队正在执行的的项目的项目经理
- C. 团队正在执行的项目的资源管理计划
- D. 你项目的沟通管理计划

【解析】

资源管理计划可以根据项目的具体情况分为团队管理计划和实物资源管理计划。其中关于项目人员的分配最直观的是查看资源管理计划。答案：C。

3. 你正在管理一个设计项目。你发现把所有团队成员带进一个单独的房间工作，可以增加他们的交流，并且有助于构建社区感。这被称为什么？

- A. 作战室
- B. 虚拟团队
- C. 社交活跃的团队
- D. 公共区域

【解析】

答案：A。

4. 莎莉是一个进行中的项目的项目经理。她雇用了一个项目协调员来负责资源管理计划。在计划资源管理过程中，该项目协调员无法确定管理项目资源所属的趋势和新兴实践 – 准时制 (JIT) 生产、Kaizen（持续改善）、全面生产维护 (TPM)、约束理论等 – 所以他去咨询项目经理，以下哪项是正确的？

- A. 告诉项目协调员，这些是情商相关的趋势和新兴实践的示例
- B. 告诉项目协调员，这些是时间管理相关的趋势和新兴实践的示例
- C. 告诉项目协调员，这些是自组织团队相关的趋势和新兴实践的示例
- D. 告诉项目协调员，这些是资源管理方法相关的趋势和新兴实践的示例

【解析】

资源管理方法：过去几年，由于关键资源稀缺，在某些行业中出现了一些普遍的趋势，涌现出很多关于精益管理、准时制 (JIT) 生产、Kaizen（持续改善）、全员生产维护 (TPM)、约束理论等方法的文献资料。

情商 (EI)：项目经理应提升内在（如自我管理和自我意识）和外在（如关系管理）能力，从而提高个人情商。

自组织团队：随着敏捷方法在 IT 项目中的应用越来越普遍，自组织团队（无需集中管控运作）越来越多。对于拥有自组织团队的项目，“项目经理”（可能不称为“项目经理”）的角色主要是为团队创造环境、提供支持并信任团队可以完成工作。成功的自组织团队通常由通用的专才而不是主题专家组成，他们能够不断适应变化的环境并采纳建设性反馈。

答案：D。

5. 史蒂夫新加入一个项目，他是来接替一个已经离职的项目经理的工作的。项目发起人要求他尽快完成项目团队的招募工作，因为项目已经进入实施阶段，但目前只有 60% 的成员到位。史蒂夫费劲千辛万苦完成了团队成员的招募工作。但似乎团队成员之间是一个个相对独立的个体，始终不能像一个有机整体那样高效工作。谁应该来负责建设高效团队？

- A. 项目发起人，项目团队招募工作被推迟，归根结底是因为他没能及时招到一个新的项目经理。
- B. 之前的项目经理，他应该在离开项目之前就应该完成整个团队的招募工作，他的行为不符合根据 PMI 的行为准则。
- C. 高效团队的建设是项目经理的职责，不管团队成员是在什么时候被招募的。
- D. 整个项目团队应该共同担负起构建一个高效的团队的责任，从而让团队充满士气，高效合作。

【解析】

项目经理既是项目团队的领导者又是项目团队的管理者。除了项目管理活动，例如启动、规划、执行、监控和关闭各个项目阶段，项目经理还负责建设高效的团队。

教材 309 页，答案：C。

6. 项目经理正在管理一个软件开发项目。这个项目属于适应性的生命周期，因此他需要雇佣敏捷团队并用敏捷的方法来管理它。随着项目进入实施阶段，项目经理需要决定最好使用什么样的资源和资源类型？

- A. 项目经理应为他的敏捷团队聘请通用的专才。因为他们能够不断适应变化的环境并

采纳建设性反馈。

B. 项目经理应为他的敏捷团队聘用专门的开发者。因为他们有优秀的产品知识。

C. 项目经理应为他的敏捷团队聘用主题专家因为他们有权威并且能够用经验来提供支持。

D. 项目经理应为他的敏捷团队聘用高层管理人员因为他们能够提供有力的资金保障。

【解析】

教材 310 页，答案：A。

7. 为了更好地完成工作任务，通常用责任分配矩阵来为每一项工作指定：

A. 唯一的责任人

B. 两个责任人，以便相互帮助

C. 三个责任人，以便集体领导

D. 一个或以上的责任人，视具体情况而定

【解析】

矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。

教材 310 页，答案：A。

8. 资源管理计划不包括：

A. 识别资源

B. 获取资源

C. 培训

D. 沟通方式

【解析】

资源管理计划包括识别资源、获取资源、角色与职责、项目组织图、项目团队资源管理、培训、团队建设、资源控制、认可计划。教材 318 页，答案：D。

9. 高效的项目团队应该：

A. 以领导为导向

B. 以工作为导向

C. 集中办公

D. 通过电子网络联系

【解析】

答案：B，对事不对人。

10. 哪个管理理论认为人们可以决定自己的努力方向？

A. Y 理论

B. 赫兹伯格理论

C. 马斯洛需求层次理论

D. X 理论

【解析】

X 理论，人性本懒，需要制度约束；Y 理论，人性本勤，自主工作。

马斯洛需求层次理论：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

答案：A。

11. 评价团队有效性的指标包括：

A. 个人技能的改进、胜任力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高

B. 项目经理的权威加强、团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高

C. 个人技能的改进、团队能力的改进、团队凝聚力提高、项目业绩提高

D. 团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高、项目业绩提高

【解析】

教材 343 页，答案：A。

12. 可以使用以下哪种结构来把组织中的部门与项目中的工作包联系起来？

- A. 工作分解结构
- B. 资源分解结构
- C. 风险分解结构
- D. 组织分解结构

【解析】

教材 316 页，答案：D。

13. 作为获取资源的输出，资源日历通常用来记录：

- A. 项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久
- B. 项目团队成员的正常工作时间以及在假期中工作的报酬标准
- C. 项目在何时需要何种以及多少资源
- D. 需要资源平衡的资源种类

【解析】

教材 334 页，答案：A。

14. 下面哪个不是获取资源的工具？

- A. 预分派
- B. 谈判
- C. 决策
- D. 培训

【解析】

教材 328 页，答案：D。

15. 在矩阵式管理之下，项目经理应该如何取得项目所需的人力资源？

- A. 指令职能部门经理提供所需的人力资源
- B. 从执行组织外部招聘尽可能多的人力资源
- C. 直接向职能部门中的员工发出加入项目团队的邀请信
- D. 与职能部门经理就所需人力资源进行谈判

【解析】

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）谈判。很多项目需要针对所需资源进行谈判。

教材 332 页，答案：D。

16. 你正在给一位重要客户管理一个工业设计项目。两个组员对项目优先级有不同意见。其中一个想要特定的行为优先而另一个认为应该等到项目最后。你和两个人一起制定一个妥协的方案，这些行为不会安排在最初或最后，而是在项目中期结束。没人会对这个解决方案特别不高兴。妥协的另一个名称是：

- A. 双赢方案
- B. 赢-输方案
- C. 双输方案
- D. 回避方案

【解析】

撤退/回避：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

缓和/包容：强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

妥协/调解：为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。

强迫/命令：以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢 — 输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。

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，这种方法可以带来双赢局面。

教材 349 页，题目具有干扰性，答案：C。

17. 你是一名杰出的技术架构师。你的项目发起人相信你可以胜任项目经理，这是什么的案例：

- A. 专家概念
- B. 皮格马利翁效应
- C. 加勒提亚效应
- D. 光环效应

【解析】

皮格马利翁效应：你相信什么就来什么，给自己定个目标，每天都在想，一直想，就会有种力量驱使你为这个目标作出一些事情实现它。

加勒提亚效应：与皮格马利翁效应相反，就是你不想什么偏要什么，比如等公交车很多人都有感慨，来的总是你不想来的，你需要等的总是等不到。

光环效应：你是某一行业的专业，你是公司某一部门的领袖，你在各个领导同事面前都有非常好的评价，大家觉得即便是来一个新的你没有做过的事情都能把它做的很好，这就叫光环。

答案：D。

10.项目沟通管理

1. Jack 是一个项目经理，负责一个软件开发项目。该软件被期望成为员工创意的催化剂。项目经理预期在项目的生命周期中，会有大量的变化，因为想法仍然在概念开发阶段。于是，项目经理重点关注团队成员的选择和团队沟通。下列哪一项是最好的团队位置策略？

- A. 团队选择应该基于最合适的资源，在同一个区域，同一栋楼集中办公
- B. 团队选择应该基于最好的可用资源，考虑他们在广泛区域的分布情况
- C. 团队选择应该基于最好的可用资源，考虑他们虚拟协同办公的能力
- D. 团队选择应该基于最合适的资源，考虑集中办公成员和虚拟团队结合的方式

【解析】

教材 365 页，答案：A。

2. 分配到一个项目做项目经理。你在管理项目上有好的经验，并且密切关注项目管理的新兴趋势，为了用可能的最好方式管理项目，你考虑在项目沟通管理上使用新兴实践。下面哪一个你将不会考虑作为项目沟通管理的新兴做法？

- A. 将相关方纳入项目评审范围
- B. 将相关方排除在项目评审之外
- C. 多面性沟通方法
- D. 社交工具的使用日益增加

【解析】

项目沟通管理的发展趋势和新兴实践包括（但不限于）：

将相关方纳入项目评审范围、让相关方参加项目会议、社交工具的使用日益增多、多面性沟通方法。教材 364 页，答案：B。

3. 项目经理接到通知，他的项目上新出现了一个重大的关键问题。因为这个问题与项目团队的某位技术专家有关，且由于这个问题的紧急性和严重性，项目经理决定和技术专家去作战室讨论。项目经理使用的是什么类型的沟通方法？

- A. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了推式沟通方法
- B. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了拉式沟通方法
- C. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了小组沟通方法
- D. 通过在作战室与技术专家讨论，项目经理使用了人际沟通方法

【解析】

应该采用不同方法来实现沟通管理计划所规定的主要沟通需求：

- ① 人际沟通：个人之间交换信息，通常以面对面的方式进行。
- ② 小组沟通：在三到六名人员的小组内部开展。
- ③ 公众沟通：单个演讲者面向一群人。
- ④ 大众传播：信息发送人员或小组与大量目标受众（有时为匿名）之间只有最低程度的联系。

- ⑤ 网络和社交工具沟通：借助社交工具和媒体，开展多对多的沟通。

教材 374 页，答案：D。

4. 项目经理工作在一个小型 IT 构建项目，在项目规划期间，项目经理很关注由项目沟通带来的工作量。特别是，在选择合适的沟通模型时。他的目标是确保信息被发布，不管信息是否到达目标听众或者是否被理解。什么沟通方法最适合这个项目？

- A. 发送方和接收方
- B. 互动沟通
- C. 推式沟通
- D. 拉式沟通

【解析】

项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种。这些方法可以大致分为：

- ① 互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。

② 推式沟通：向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通中，可以采用的沟通工件包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客、新闻稿。

③ 拉式沟通：适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

教材 374 页，答案：C。

5. 项目团队来自四个不同的国家。项目对于公司非常重要，项目的工期是可以接受的。在选择沟通方法上，你应该使用：

- A. 非正式口头
- B. 正式书面
- C. 正式口头
- D. 交互式沟通

【解析】

重要信息，用正式书面，答案：B。

6. 团队原来有 5 个成员，现在新增加 5 个，沟通渠道增加了多少？

- A. 45
- B. 25
- C. 2 倍

D. 35

【解析】

沟通渠道计算公式： $n*(n-1)/2$ ，答案：D。

7. Alex 是一名从事软件开发项目的项目经理。所需的软件是一个电子商务门户，它将作为多种产品的销售门户。预计该项目会在其生命周期中发生大量变更，项目经理决定采用敏捷方法管理项目并将设置每日站会。你认为每日站会将讨论什么？

- A. 会议将讨论前一天的成绩和问题以及当天的工作计划
- B. 会议将讨论当天的成绩和问题，以及第二天的工作计划
- C. 会议将讨论当前的风险和问题以及可能的缓解计划
- D. 会议将讨论前一天的问题和第二天的计划，并发布可能的缓解计划

【解析】

项目会议应邀请项目外部甚至组织外部（若适当）的相关方参与。敏捷方法中的一些做法适用于任何类型的项目，例如，简短的每日站会。在每日站会上，项目团队和主要相关方就前一天的成绩和问题以及当天的工作计划展开讨论。

教材 364 页，答案：A。

8. 经理成功交付了一个大型 IT 项目。尽管面临许多挑战，项目经理和他的项目团队克服了挑战并完成了项目交付。然后他安排了一个会议，与其他项目经理和他们的团队分享项目的良好实践。这类沟通属于哪种沟通维度？

- A. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于正式沟通维度
- B. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于非正式沟通维度
- C. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于向下沟通维度
- D. 在这种情况下，项目经理进行的沟通属于横向沟通维度

【解析】

沟通活动可按多种维度进行分类，包括（但不限于）：

- ① 内部：针对项目内部或组织内部的相关方。
- ② 外部：针对外部相关方，如客户、供应商、其他项目、组织、政府、公众和环保倡导者。
- ③ 正式：报告、正式会议（定期及临时）、会议议程和记录、相关方简报和演示。
- ④ 非正式：采用电子邮件、社交媒体、网站，以及非正式临时讨论的一般沟通活动。
- ⑤ 层级沟通：相关方或相关方群体相对于项目团队的位置将会以如下方式影响信息传递的形式和内容：

- 1. 向上沟通：针对高层相关方。
- 2. 向下沟通：针对承担项目工作的团队和其他人员。
- 3. 横向沟通：针对项目经理或团队的同级人员。
- ⑥ 官方沟通：年报，呈交监管机构或政府部门的报告。
- ⑦ 非官方沟通：采用灵活（往往为非正式）的手段，来建立和维护项目团队及其相关方对项目情况的了解和认可，并在他们之间建立强有力的关系。
- ⑧ 书面与口头沟通：口头（用词和音调变化）及非口头（肢体语言和行为），社交媒体和网站、媒体发布。

教材 361 页，答案：D。

9. Adam 是一个项目经理，负责内部项目。Adam 正在研究项目沟通，他打算采用灵活的，往往为非正式的手段来建立和维护项目团队和项目相关方对项目情况的了解和认可，并在他们之间建立紧密关系，这种情况采用的沟通类型是下列哪一种？

- A. 这种情况指的是被称为官方沟通的沟通类型。
- B. 这种情况指的是被称为非官方沟通的沟通类型。
- C. 这种情况指的是被称为层级沟通的沟通类型。

D. 这种情况指的是被称为外部沟通的沟通类型。

【解析】

见上题解析，教材 361 页，答案：B。

10. Amanda 是项目经理指派的项目协调员，负责在项目中进行多项活动。项目经理指派她负责全面进行项目沟通管理。正如项目经理解释的那样，项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定战略以确保沟通对相关方行之有效，那么第二部分是什么呢？

A. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分识别与沟通策略相关的风险。

B. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。

C. 项目沟通管理由两部分组成。第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是告知相关方沟通策略，并获得批准。

D. 第二部分是与相关方沟通和合作，以满足他们的需求和期望，解决问题，并促进相关方的合理化参与。

【解析】

项目沟通管理包括通过开发工件，以及执行用于有效交换信息的各种活动，来确保项目及其相关方的信息需求得以满足的各个过程。项目沟通管理由两个部分组成：第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。

教材 359 页，答案：B。

11. 一个项目经理担心有沟通误解的问题。因此项目经理计划使用书面和口头交流的 5C 原则作为基础负责项目管理团队沟通。他打算用沟通技巧来支持书面和口头交流的 5C 原则。下列哪一个他不考虑？

A. 与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换

B. 提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力

C. 强化团队成员开展如下活动的技能：说服个人、团队或组织采取行动

D. 与相关方谈判以说服他们接受完成的项目成果或最终项目产品

【解析】

书面沟通的 5C 原则需要用下列沟通技巧来配合：

① 积极倾听：与说话人保持互动，并总结对话内容，以确保有效的信息交换（A 选项）。

② 理解文化和个人差异：提升团队对文化及个人差异的认知，以减少误解并提升沟通能力（B 选项）。

③ 识别、设定并管理相关方期望：与相关方磋商，减少相关方社区中的自相矛盾的期望。

④ 强化技能：强化所有团队成员开展以下活动的技能（C 选项）：

说服个人、团队或组织采取行动；

激励和鼓励人们，或帮助人们重塑自信；

指导人们改进绩效和取得期望结果；

通过磋商达成共识以及减轻审批或决策延误；

解决冲突，防止破坏性影响。

教材 363 页，答案：D。

12. 一个项目经理安排了一位项目协调员进行项目的沟通管理。在规划沟通管理期间，项目协调员询问项目经理，关于有效的沟通活动和工件创建具有什么样的基本属性，以下哪一项不属于这些基本属性？

A. 沟通目的明确

B. 尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好

C. 通过磋商达成共识以及减轻审批或决策延误

D. 监督并衡量沟通的效果

【解析】

有效的沟通活动和工件创建具有如下基本属性：

沟通目的明确；

尽量了解沟通接收方，满足其需求及偏好；

监督并衡量沟通的效果。

教材 363 页，答案：C。

13. 你正管理一个关键项目，这个项目是由位于 8 个国家的项目成员组成的虚拟团队。有时，通过电话会议，团队成员很难互相理解对方表达的意思。从沟通管理的角度来看，信息传递和理解的困难也可以称为：

A. 困扰

B. 噪音

C. 干扰

D. 编码解码分解模型

【解析】

教材 373 页，答案：B。

14. 项目经理发现一个团队成员的工作表现不佳。他处理这个问题的最好沟通方法是：

A. 正式书面沟通

B. 正式口头沟通

C. 非正式书面沟通

D. 非正式口头沟通

【解析】

答案：B。

15. 沟通管理计划通常不包括：

A. 相关方的沟通需求

B. 项目主要里程碑和目标日期

C. 接收信息的人或群体

D. 用于传递信息的方法或技术

【解析】

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：

① 相关方的沟通需求；

② 需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；

③ 上报步骤；

④ 发布信息的原因；

⑤ 发布所需信息、确认已收到，或作出回应（若适用）的时限和频率；

⑥ 负责沟通相关信息的人员；

⑦ 负责授权保密信息发布的人员；

⑧ 接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；

⑨ 用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；

⑩ 为沟通活动分配的资源，包括时间和预算；

⑪ 随着项目进展，如项目不同阶段相关方社区的变化，而更新与优化沟通管理计划的方法；

⑫ 通用术语表；

⑬ 项目信息流向图、工作流程（可能包含审批程序）、报告清单和会议计划等；

⑭ 来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。

教材 377 页，答案：B。

16. 广泛使用（ ）沟通很可能有助于解决复杂问题

- A. 口头
- B. 正式
- C. 非口头的
- D. 书面

【解析】

书面沟通，可以保留证据，帮助解决复杂问题。

17. Jack 需要为他的项目制定沟通管理计划。下面哪个工具或者技术不应该被考虑？

- A. 沟通技术
- B. 沟通需求分析
- C. 沟通模型
- D. 相关方登记册

【解析】



教材 366 页，答案：D。

18. 关于项目信息在网站上的发布这是属于：

- A. 交互式沟通
- B. 口头沟通
- C. 推式沟通
- D. 拉式沟通

【解析】

项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种。这些方法可以大致分为：

① 互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。

② 推式沟通：向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。这种方法可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。在推式沟通中，可以采用的沟通工件包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、博客、新闻稿。

③ 拉式沟通：适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。

教材 374 页，答案：D。

19. 关于监督沟通的描述不正确的有：

- A. 在整个项目期间开展
- B. 确保满足相关方对信息的需求
- C. 会使用到项目管理信息系统
- D. 用到变更日志

【解析】

问题日志，不是变更日志。



教材 388 页，答案：D。

20. 在沟通管理中，强调向正确的人提供正确的信息，也强调只提供所需要的信息。前者 and 后者分别是指：

- A. 及时的沟通，充分的沟通
- B. 有效率的沟通，有效果的沟通
- C. 充分的沟通，及时的沟通
- D. 有效果的沟通，有效率的沟通

【解析】

向正确的人提供正确的信息（把该发的信息发给该发的人）叫做有效果，答案：D。

11.项目风险管理

1. 一个项目的项目经理，该项目是为你所在组织的雇员建设儿童保育设施，您的组织分布在 10 个不同的地点，项目期长达 3 年。你预测你的一些项目团队成员会在项目中期离开项目，并且在风险登记册中记录了该预测。为了分级表示，这种风险将归入下列哪一类？

- A. 管理风险，与项目管理，项目集/项目组合管理和运营管理密切相关
- B. 技术风险，与范围定义，需求定义，估算、假设和制约因素密切相关
- C. 商业风险，与客户稳定性，合伙企业与合资企业，供应商与卖方密切相关
- D. 外部风险，与竞争，环境/天气，法律，以及地点/设施密切相关

【解析】

教材 406 页，答案：A。

2. 组织正在用所有的新软件和实时报表软件，更新它目前的 PMO 信息系统基础设施。已识别的项目风险，根据风险水平以及其他考虑因素（比如：发生频率，影响的时间，以及与其他风险的关系），已经进行了优先级排序，并写入清单列表。确定单个项目风险的相对优先级，这是已经做了什么过程？

A. 实施定性风险分析过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施

B. 实施定量风险分析过程，因为生成的优先级列表一般被用于，将风险发生的可能性值和风险发生后果的规模值，转换为相应的风险等级

C. 规划风险应对过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施

D. 实施风险应对过程，因为它为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施

【解析】

教材 421 页，答案：A。

3. 一个项目的项目经理，该项目是为你所在组织的员工实现儿童保育设置，组织的员工在英国。分析风险数据和特征的时候，你发现一个特定的关系到儿童安全保障的风险。该风险被一名或多名相关方认为很要紧。以下特征中，哪一个适用于这个特定的风险？

A. 连通性，该风险与其他的单个项目风险存在关联的程度

B. 可监测性，对风险发生或即将发生进行监测的容易程度

C. 密切度，这个风险的密切度高，因为它被认为是很要紧的

D. 战略影响力，与安全和保障相关，应该赋予该风险更强的优先级

【解析】

紧迫性：为有效应对风险而必须采取应对措施的时间段。时间短就说明紧迫性高。

邻近性：风险在多长时间后会影响到一项或多项项目目标。时间短就说明邻近性高。

潜伏期：从风险发生到影响显现之间可能的时间段。时间短就说明潜伏期短。

可管理性：风险责任人（或责任组织）管理风险发生或影响的容易程度。如果容易管理，可管理性就高。

可控性：风险责任人（或责任组织）能够控制风险后果的程度。如果后果很容易控制，可控性就高。

可监测性：对风险发生或即将发生进行监测的容易程度。如果风险发生很容易监测，可监测性就高。

连通性：风险与其他单个项目风险存在关联的程度大小。如果风险与多个其他风险存在关联，连通性就高。

战略影响力：风险对组织战略目标潜在的正面或负面影响。如果风险对战略目标有重大影响，战略影响力就大。

密切度：风险被一名或多名相关方认为要紧的程度。被认为很要紧的风险，密切度就高。

教材 424 页，答案：C。

4. Layton 是一个项目经理，目前为他所在的大型组织的关键项目中一个工作，该项目处在初步风险应对的制定中。他与组织的风险委员会一起工作，为单个项目风险识别风险责任人，以便风险责任人可以为已识别的风险负起责任。关于识别过程，下面哪一个是错误的？

A. 识别风险时，要同时考虑单个项目风险，以及整体项目风险的来源

B. 应鼓励所有项目相关方包括发起人，参与单个项目风险的识别工作

C. 可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待规划风险应对时审核和确认

D. 可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认

【解析】

识别风险时，要同时考虑单个项目风险，以及整体项目风险的来源（A 选项）。风险识别活动的参与者可能包括：项目经理、项目团队成员、项目风险专家（若已指定）、客户、项目团队外部的主题专家、最终用户、其他项目经理、运营经理、相关方和组织内的风险管理专家。虽然这些人员通常是风险识别活动的关键参与者，但是还应**鼓励所有项目相关方参**

与单个项目风险的识别工作（B 选项）。项目团队的参与尤其重要，以便培养和保持他们对已识别单个项目风险、整体项目风险级别和相关风险应对措施的主人翁意识和责任感。

应该采用统一的风险描述格式，来描述和记录单个项目风险，以确保每一项风险都被清楚、明确地理解，从而为有效的分析和风险应对措施制定提供支持。可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待**实施定性风险分析过程**确认（C 选项）。也可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认（D 选项）。

教材 411 页，答案：C。

5. Rberto 是一位项目经理，与宾夕法尼亚办公室一起，在新的办公园区租用了一栋建筑物，去满足 Top Dogs 员工扩招的需求。他需要生成一个风险报告，用于与风险责任人和其他受影响的相关方，交流已识别单个项目风险的概述信息。为了得到这份报告，Roberto 应该做什么？

- A. 规划风险管理
- B. 识别风险
- C. 规划风险应对
- D. 实施风险应对

【解析】

教材 418 页，答案：B。

6. 组织正在使用新软件和实时报表软件更新 PMO 信息系统基础设置。针对风险发生概率，以及风险发生后对项目三个方面的影响（成本，绩效和进度），已经使用专家意见进行了评估，并将评估结果转移到一个风险映射矩阵。这是什么的例子？

- A. 实施定性风险分析过程，因为机会和威胁已经被展现在一个概率和影响矩阵中
- B. 实施定量风险分析过程，因为矩阵使用了数字值表示概率和影响程度
- C. 规划风险应对过程，因为设计的矩阵需要按照项目风险管理过程，被记录，分析和沟通
- D. 实施风险应对过程，因为设计的矩阵将按照项目风险管理过程，用于记录，分析和沟通

【解析】

实施定性风险分析，使用项目风险的发生概率、风险发生时对项目目标的相应影响以及其他因素，来评估已识别单个项目风险的优先级。

额外知识点：风险概率与影响评估是实施定性风险分析中的技术与工具。

教材 420 页，答案：A。

7. Ron 是一个项目经理，目前管理着一个为大型教育机构开发学习资料的项目。该项目是一个项目集的一部分，这个项目集的目的是改变整个北非的整体高等教育。最近，项目发起人，主题专家以及卖方，建议 Ron 关注识别整体项目风险来源的重要性。他将使用哪些战略框架去识别？

- A. VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）
- B. TECOP, PESTLE, VUCA
- C. TECOP（技术、环境、商业、运营、政治）
- D. PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）

【解析】

某些常见的战略框架更适用于识别整体项目风险的来源，如 PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）、TECOP（技术、环境、商业、运营、政治），或 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）。

教材 416 页，答案：B。

8. 双松医疗广场项目的项目经理，项目目标是建立一个最先进的医疗资源中心。在分析风险数据和特征时，你发现一个有关员工安全保障的特定风险。风险影响一项或多项项目目标之前的这段时间，可以用下面哪个特性描述？

- A. 邻近性，风险影响项目目标之前的时间短，说明邻近性高
- B. 紧迫性，风险影响项目目标之前的时间短，说明紧迫性高
- C. 潜伏期，风险影响项目目标之前的时间短，说明需要潜伏期
- D. 战略影响力，这与安全保障相关，应该给予更高的优先级

【解析】

紧迫性：为有效应对风险而必须采取应对措施的时间段。时间短就说明紧迫性高。

邻近性：风险在多长时间后会影响到一项或多项项目目标。时间短就说明邻近性高。

潜伏期：从风险发生到影响显现之间可能的时间段。时间短就说明潜伏期短。

可管理性：风险责任人（或责任组织）管理风险发生或影响的容易程度。如果容易管理，可管理性就高。

可控性：风险责任人（或责任组织）能够控制风险后果的程度。如果后果很容易控制，可控性就高。

可监测性：对风险发生或即将发生进行监测的容易程度。如果风险发生很容易监测，可监测性就高。

连通性：风险与其他单个项目风险存在关联的程度大小。如果风险与多个其他风险存在关联，连通性就高。

战略影响力：风险对组织战略目标潜在的正面或负面影响。如果风险对战略目标有重大影响，战略影响力就大。

密切度：风险被一名或多名相关方认为要紧的程度。被认为很要紧的风险，密切度就高。

教材 424 页，答案：A。

9. Larry 是一个项目经理，目前正在制定初步的风险应对措施。初步的风险应对措施会在以下哪个过程进行识别、记录、审查和确认？

- A. 实施定性风险分析过程
- B. 实施定量风险分析过程
- C. 规划风险应对过程
- D. 实施风险应对过程

【解析】

可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待实施定性风险分析过程确认。也可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划**风险应对过程**审查和确认。

教材 411 页，答案：C。

10. Layton 是一位项目经理，目前正在为一个大型组织重点项目开发初步风险应对措施。他正在与风险委员会合作来识别每个项目风险的风险责任人，以承担已识别风险的责任。这些责任人的角色提名会在哪个过程进行确认？

- A. 实施定性风险分析过程
- B. 实施定量风险分析过程
- C. 规划风险应对过程
- D. 实施风险应对过程

【解析】

可以在识别风险过程中为单个项目风险指定风险责任人，待**实施定性风险分析过程**确认。也可以识别和记录初步的风险应对措施，待规划风险应对过程审查和确认。

教材 411 页，答案：A。

11. 麦克是一个非常复杂的软件项目的项目经理，有 5 个项目协调员协助他。这些项目协调员都是去年毕业的，并且对专业项目管理毫无经验。在一个团队会议上，麦克询问目前已识别的变异性和模糊性风险的分类。变异性和模糊性风险是以下哪项的类型？

- A. 突发性风险，因为变异性和模糊性风险只有在发生后才能被发现
- B. 整合式风险管理，因为变异性和模糊性风险是整合式风险管理的一部分
- C. 非事件类风险，因为整合式风险管理属于这一类型，并需要被识别和管理
- D. 未知-未知的，因为变异性和模糊性风险只有在发生后才能被发现

【解析】

变异性和模糊性风险属于非事件类风险。

教材 398 页，答案：C。

12. 项目经理迈克所管的项目非常复杂。他虽有五个项目协调员，但这五个人都是去年刚刚毕业，对项目管理这一行完全陌生。在一次内部的会议上，针对当前项目风险管理，迈克对其目标和到底需要做什么提出了质疑，下面关于项目风险管理的说法，哪一项是错误的？

- A. 项目风险管理旨在识别和管理由其他项目管理流程确认的风险
- B. 项目风险管理的有效性，直接影响着项目的成败
- C. 风险有可能导致项目偏离目标计划和未能实现明确的项目目标
- D. 个别项目风险会对一个或多个项目目标有正面或负面的影响，并可能影响整个项目目标的达成

【解析】

项目风险管理旨在利用或强化正面风险（机会），规避或减轻负面风险（威胁）。未妥善管理的威胁可能引发各种问题，如工期延误、成本超支、绩效不佳或声誉受损。把握好机会则能够获得众多好处，如工期缩短、成本节约、绩效改善或声誉提升。

教材 397 页，容易看出答案：A。

13. 针对特定事件专门设计的应对措施指？

- A. 风险再识别
- B. 权变措施
- C. 应急计划
- D. 弹回计划

【解析】

权变措施是未经计划的应对措施，不利的风险发生时来不及进行计划分析工作，只能根据当时的情况马上采取措施。

应急计划不行时启动弹回计划，弹回计划是应急计划的一种特殊形式。

教材 445 页，答案：C。

14. 通过风险分析过程决定已经识别的一个风险事件无法避免、也不能减轻或保险。这是个关键的风险事件，一旦发生可能造成项目失败。项目经理最佳的选择是：

- A. 贬低风险的重要性，让项目团队找到一个克服任何失败的方法
- B. 让项目评估小组继续分析该风险时间，直到降低预期负值
- C. 非常关注，加强管理该风险事件和所有的其他相关事件
- D. 忽略风险评估，因为不管赋予什么值，都只是一个估计，绝对不会完全等同于预期的状态

【解析】

不能规避，也不能减轻或保险（转移），那就只有接受。答案：C。

15. 给项目分配最有能力的资源，以确保抓住某个机会，这是属于：

- A. 接受
- B. 提高

- C. 开拓
- D. 分享

【解析】

提高：提高策略用于提高机会出现的概率和（或）影响。

开拓：开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

教材 444 页，答案：C。

16. 次生风险是：

- A. 一个风险引起的另一个风险
- B. 因应对一个风险而直接导致的另一个风险
- C. 不太重要的风险
- D. 非紧急发生的风险

【解析】

教材 439 页，答案：B。

17. 设计工程师通知你，找到了更便宜的零部件，但是你不能确认该零部件会否影响产品的性能，你必须首先：

- A. 考虑使用新部件会带来的风险
- B. 拒绝更换
- C. 根绝承包商的固定价来评估零部件的成本
- D. 与现有的厂商就这个新部件协商一个更低的价格

【解析】

不确定性即为风险，答案：A。

18. 最有可能导致项目风险管理失败的因素是：

- A. 风险应对计划不起作用
- B. 风险监控不力
- C. 缺乏风险登记册
- D. 项目范围说明书不够详细

【解析】

先后顺序，风险都未识别，风险管理肯定失败。答案 C。

19. 你被委任为项目经理，负责一个新的通讯项目。项目看上去有很多风险，但还没人对此评论，以评估项目结果可能的变化范围。你现在需要做什么？

- A. 监督风险
- B. 识别风险
- C. 量化风险
- D. 规划风险应对

【解析】

风险未明确，需首先进行风险识别，答案：B。

20. 在风险的概率和影响矩阵中，高风险区域的机会：

- A. 最容易抓住，但产生的效益最低
- B. 最容易抓住，且产生的效益最高
- C. 最难抓住，应该得到最大程度的监控
- D. 最难抓住，但是产生的效益最高

【解析】

概念理解，答案：B。

21. 所有已经识别的风险都要经过下列所有过程，除了

- A. 实施定性风险分析
- B. 实施定量风险分析
- C. 规划风险应对
- D. 监督风险

【解析】

教材 429 页，并非所有的项目都要实施定量风险分析。答案：B。

22. 某项目是高风险项目，风险管理特别重要。在分析项目风险时，项目管理团队需要开展风险数据质量评估，以便：

- A. 使定量风险分析所依据的数据更加可靠
- B. 更好地进行风险应对规划
- C. 使定性风险分析具有较高的可信度
- D. 更有效地监控风险

【解析】

风险数据是开展定性风险分析的基础。风险数据质量评估旨在评价关于单个项目风险的数据的准确性和可靠性。使用低质量的风险数据，可能导致定性风险分析对项目来说基本没用。

教材 423 页，答案：C。

23. 下面哪一个不属于威胁应对策略：

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 面对

【解析】

上报、规避、转移、减轻、接受。教材 442 页，答案：D。

24. 以下哪个是定量风险分析的工具与技术？

- A. 风险数据质量评估
- B. 决策树分析
- C. 风险概率和影响矩阵
- D. 专家访谈

【解析】

模拟、敏感性分析（龙卷风图）、决策树、影响图。教材 433-436 页，答案：B。

25. 龙卷风图经常是下列哪种分析的表现形式？

- A. 敏感性分析
- B. 预期货币价值分析
- C. 决策树分析
- D. 模拟分析

【解析】

教材 434 页，答案：A。

26. 你正在和风险责任人一起针对多个风险制定应对策略，这时你发现一个很难处理的风险，如果处理需要更高级别的相关方调动组织资源，你应该

- A. 将风险汇报给更高的层次
- B. 置之不理，因为你没有能力
- C. 如果风险够大，尽最大努力避免风险发生

D. 将风险的影响降低到可接受范围

【解析】

超出项目经理能力的风险，采用上报策略，教材 442 页，答案：A。

27. Laura 正在管理一个涉及在多个地点开工的项目。以往的项目在某个现场已经失败。Laura 最初的行动是：

- A. 查明潜在风险及其概率
- B. 增加应付潜在问题的管理准备金
- C. 增加现场的资源
- D. 调整范围和关闭现场办事处

【解析】

首先识别风险，答案：A。

28. 以下哪项不是实施定性风险分析的技术：

- A. 气泡图
- B. 人际关系与团队技能
- C. 风险概率和影响评估
- D. 龙卷风图

【解析】

龙卷风图属于敏感性分析中的表示形式，敏感性分析是定量风险分析中的一种技术活工具。教材 419 页，答案：D。

29. 风险管理计划中通常包括下列哪项？

- A. 被指定的风险责任人
- B. 风险管理战略
- C. 风险应对措施
- D. 风险登记册

【解析】

风险管理战略、方法论、角色与职责、时间安排、风险类别、相关方风险偏好、风险概率与影响定义、概率和影响矩阵、报告格式、跟踪。教材 405 页，答案：B。

30. 迈克是项目经理，正在处理一个非常复杂的软件项目。有 5 名项目协调员协助迈克，他们刚刚毕业，属于项目管理专业的新人。在他们的一次会议上，迈克团队提出了以下关于风险管理的说明。下列哪个陈述不是正确的？

- A. 在较高层面识别出的某些风险，将被授权给项目团队管理，因为风险可能是项目集或项目组合的一部分。
- B. 在较低层面识别出的某些风险，将可能上交给较高层面去管理（如果在项目之外管理最有效）。
- C. 在项目中，通过瀑布式风险过程的人可以遵循一种循序渐进的方法，只考虑项目的生命。
- D. 在敏捷方法中，在每次迭代开始时以及在执行过程中都要处理风险

【解析】

整合式风险管理。项目存在于组织背景中，可能是项目集或项目组合的一部分。在项目、项目集、项目组合和组织这些层面上，都存在风险。**应该在适当的层面上承担和管理风险。在较高层面识别出的某些风险，将被授权给项目团队去管理（A 选项）；而在较低层面识别出的某些风险，又可能上交给较高层面去管理（如果在项目之外管理最有效）（B 选项）。**应该采用协调式企业级风险管理方法，来确保所有层面的风险管理工作的一致性和连贯性。这样就能使项目集和项目组合的结构具有风险效率，有利于在给定的风险敞口水平下创造最大的整体价值。

12.项目采购管理

知识点

1. 规划采购管理：要不要买，有哪些家可买【采购决策和方法，识别潜在卖家】
2. 实施采购：从中找一家买（招标，投标，选标，授标，合同谈判，签合同）
3. 控制采购：你产品做的怎么样

真题：

1. Alan 是一个项目经理，正在进行一个项目的规划阶段。项目经理当前正在和项目团队一起规划采购管理。在围绕规划采购管理过程的工具和技术讨论中，一些团队成员不确定，什么是采购策略的目标。在你看来，下面哪一个不是采购策略中规定的方法？

- A. 告诉他们，交付方法不会被视为采购策略中的一种方法
- B. 告诉他们，合同支付类型不会被视为采购策略中的一种方法
- C. 告诉他们，招标文件不会被视为采购策略中的一种方法
- D. 告诉他们，采购阶段不会被视为采购策略中的一种方法

【解析】

应该在采购策略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议类型，以及如何在采购阶段推动采购进展。方法包括：交付方法、合同支付类型、采购阶段。

教材 476 页，答案：C。

2. 项目经理正在为了减轻项目风险而工作。在与项目团队的每月例会中，项目采购被一个项目团队成员提出来。项目经理回应说，他将在建议邀请书中向受邀的卖方披露可用预算，然后在此预算内选择技术建议书得分最高的卖方。项目经理使用的是哪一个供方选择分析技术？

- A. 上述案例中，项目经理使用的是仅凭资质的供方选择分析技术
- B. 上述案例中，项目经理使用的是最低成本的供方选择分析技术
- C. 上述案例中，项目经理使用的是独有来源的供方选择分析技术
- D. 上述案例中，项目经理使用的是固定预算的供方选择分析技术

【解析】

常用的选择方法包括：

① 最低成本：最低成本法适用于标准化或常规采购。此类采购有成熟的实践与标准，有具体明确的预期成果，可以用不同的成本来取得。

② 仅凭资质：仅凭资质的选择方法适用于采购价值相对较小，不值得花时间和成本开展完整选择过程的情况。买方会确定短名单，然后根据可信度、相关资质、经验、专业知识、专长领域和参考资料选择最佳的投标人。

③ 基于质量或技术方案得分：邀请一些公司提交建议书，同时列明技术和成本详情；如果技术建议书可以接受，再邀请它们进行合同谈判。采用此方法，会先对技术建议书进行评估，考察技术方案的质量。如果经过谈判，证明它们的财务建议书是可接受的，那么就会选择技术建议书得分最高的卖方。

④ 基于质量和成本：在基于质量和成本的方法中，成本也是用于选择卖方的一个考虑因素。

⑤ 一般而言，如果项目的风险和（或）不确定性较高，相对于成本而言，质量就应该是一个关键因素。

⑥ 独有来源：买方要求特定卖方准备技术和财务建议书，然后针对建议书开展谈判。由于没有竞争，因此仅在在有适当理由时才可采用此方法，而且应将其视为特殊情况。

⑦ 固定预算：固定预算法要求在建议邀请书中向受邀的卖方披露可用预算，然后在此预算内选择技术建议书得分最高的卖方。因为有成本限制，所以卖方会在建议书中调整工作的范围和质量，以适应该预算。买方应该确保固定预算与工作说明书相符，且卖方能够在该预算内完成相关任务。此方法仅适用于工作说明书定义精确、预期不会发生变更，而且预算固定且不得超出的情况。

教材 474 页，答案：D。

3. 经理收到一个来自客户的请求，客户希望缩短项目时间线。这个变更请求被 CCB 批准，通过让外部供应商并行完成一些项目工作包来缩短项目时间线。于是项目经理创建了 TOR（工作大纲），文档包括：需要执行的任务，需要达到的标准等。项目经理还可以用哪个采购文件替代工作大纲？

- A. 项目经理可以使用 RFI(信息邀请书)代替工作大纲
- B. 项目经理可以使用 RFQ(报价邀请书)代替工作大纲
- C. 项目经理可以使用 RFP(建议邀请书)代替工作大纲
- D. 项目经理可以使用采购工作说明书（SOW）代替工作大纲

【解析】

教材 399 页，答案：D。

4. Anke 是一个项目的项目经理，该项目是为了提高客户对来自 IT 帮助台电话支持的满意度。项目的一部分是制定一个提高满意度的计划，这将需要满意率和其他变量的相关性分析。这份分析服务将由供应商来完成，并且她希望核实分析服务的验收方法。Anke 应该从哪寻找这些信息？

- A. 采购管理计划
- B. 采购策略
- C. 工作说明书
- D. 招标文件

【解析】

采购编制工作说明书（SOW），教材 478 页，答案：C。

5. 经理史蒂夫正在处理项目的采购工作，项目正处于执行阶段。此时对项目交付提出一项新要求，相应的，项目经理开始规划采购管理过程来满足紧急需求。以下哪项不是规划采购管理的输出？

- A. 采购策略不是规划采购管理过程的输出
- B. 协议不是规划采购管理过程的输出
- C. 招标文件不是规划采购管理过程的输出
- D. 供方选择标准不是规划采购管理过程的输出

【解析】



教材 460 页，答案：B。

6. 通用贸易公司正在全面开展基于环境的项目。由于公司不具备任何生产设施或运营，只依赖其内部项目经理并通过采购获取其他资源。策略是使用交钥匙式，设计—建造（DB），设计—招标—建造（DBB），设计—建造—运营（DBO）以及建造—拥有一运营—转让（BOOT），哪种交付方法最适合这种描述？

- A. 专业服务项目的交付方法
- B. 工业或商业施工项目的交付方法
- C. 采购阶段
- D. 合同支付类型

【解析】

一旦完成自制或外购分析，并决定从项目外部渠道采购，就应制定一套采购策略。应该在采购策略中规定项目交付方法、具有法律约束力的协议类型，以及如何在采购阶段推动采购进展。

① 交付方法：对专业服务项目和建筑施工项目，应该采用不同的交付方法。

1) 专业服务项目的交付方法包括：买方或服务提供方不得分包、买方或服务提供方可以分包、买方和服务提供方设立合资企业、买方或服务提供方仅充当代表。

2) 而工业或商业施工项目的交付方法包括（但不限于）：交钥匙式、设计-建造（DB）、设计-招标-建造（DBB）、设计-建造-运营（DBO）、建造-拥有-运营-转让（BOOT），及其他。

② 合同支付类型。合同支付类型与项目交付方法无关，需要与采购组织的内部财务系统相协调。它们包括（但不限于）以下合同类型及其变种：总价、固定总价、成本加奖励费用、成本加激励费用、工料、目标成本及其他。

1) 总价合同适用于工作类型可预知、需求能清晰定义且不太可能变更的情况；

2) 成本补偿合同适用于工作不断演进、很可能变更或未明确定义的情况；

3) 激励和奖励费用可用于协调买方和卖方的目标。

③ 采购阶段。采购策略也可以包括与采购阶段有关的信息，这种信息可能包括：

1) 采购工作的顺序安排或阶段划分，每个阶段的描述，以及每个阶段的具体目标；

2) 用于监督的采购绩效指标和里程碑；

3) 从一个阶段过渡到下一个阶段的标准；

4) 用于追踪采购进展的监督和评估计划；

5) 向后续阶段转移知识的过程。

教材 476 页，答案：B。

7. 是他公司内部项目的一名项目经理。该项目包括需要由供应商交付的工作包。由于工作包的细节是明确的且所有的需求也很明确，项目经理只需要获得供应商如何满足需求和/或需要多少成本的信息。需要使用哪种招标文件来达到此目的？

- A. 在上述情况下，项目经理需要使用信息邀请书（RFI）来达到此目的
- B. 在上述情况下，项目经理需要使用报价邀请书（RFQ）来达到此目的
- C. 在上述情况下，项目经理需要使用建议邀请书（RFP）来达到此目的
- D. 在上述情况下，项目经理需要使用意向书（LOI）来达到此目的

【解析】

使用不同文件的条件如下：

① 信息邀请书 (RFI)：如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。

② 报价邀请书 (RFQ)：如果需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少成本的更多信息，就使用报价邀请书。

③ 建议邀请书 (RFP)：如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。

教材 477 页，答案：B。

8. 项目经理，你正在为项目选择卖方来完成一个工作包的交付。由于该项目是一个软件开发项目，项目采用适应型方法以期用最佳方式来管理可交付成果。关于适应型环境中的采购管理，以下说法都是正确的，除了：

- A. 在敏捷型环境中，项目经理可能需要与特定卖方协作来扩充团队
- B. 协作关系能够营造风险共担式采购模型，让买方和卖方共担项目风险和共享项目奖励
- C. 在大型项目上，可能针对某些可交付成果采用适应型方法，而对其他部分则采用更稳定的方法
- D. 以上关于适应型环境中的采购管理的说法都正确

【解析】

题干中说的是适用型方法。

在敏捷型环境中，可能需要与特定卖方协作来扩充团队（A 选项）。这种协作关系能够营造风险共担式采购模型，让买方和卖方共担项目风险和共享项目奖励（B 选项）。

在大型项目上，可能针对某些可交付成果采用适应型方法，而对其他部分则采用更稳定的方法（C 选项）。在这种情况下，可以通过主体协议，如主要服务协议（MSA），来管辖整体协作关系，而将适应型工作写入附录或补充文件。这样一来，变更只针对适应型工作，而不会对主体协议造成影响。

教材 465 页，答案：D。

9. 布莱恩是一个项目经理，最近刚入职一家普通贸易公司，领导一个大型项目。由于公司性质，项目很大程度上取决于供应商交付的主要项目产出，这意味着项目管理需要对项目采购有深入的了解。关于项目采购管理，下列哪个陈述是错误的：

- A. 根据应用程序区域，协议可以是契约、服务水平协议（SLA）、对协议备忘录（MOA）的理解或采购订单。
- B. 与大多数其他项目管理过程相比，在采购过程中可能会有重大的法律责任和惩罚。
- C. 项目经理通常被授权签署采购文件的法律协议。
- D. 项目经理不必是采购管理法律法规方面的训练有素的专家，但应该熟悉采购过程，以便对合同和合同关系做出明智的决定。

【解析】

虽然项目经理不必成为采购管理法律法规领域的专家，但应该对采购过程有足够了解，

以便做出与合同及合同关系相关的明智决定。通常情况下，**项目经理无权签署**对组织有约束力的法律协议，这项工作仅由具备相关职权的人员执行。

教材 460 页，答案：C。

10. 约翰是一个项目经理领导一个客户解决方案的交付。由于他所在公司的能力问题，为了确保项目能按时交付，这个项目计划将由多个供应商来实施。这意味着项目经理需要有深度的项目采购知识。以下关于项目采购的描述哪个不正确？

A. 开展国际合作的项目经理应牢记，无论合同规定如何详尽，文化和当地法律对合同及其可执行性均有影响

B. 在于采购办公室协作确保遵守组织的采购政策的同时，项目发起人必须确定所有采购都能满足项目的具体需要

C. 大多数组织都有相关的书面政策和程序，来专门定义采购规则，并规定谁有权代表组织签署和管理协议

D. 在复杂项目中，可能需要同时或先后管理多个合同。在这种情况下，不同合同的生命周期可以在项目生命周期的任何阶段开始与结束。

【解析】

采购合同中包括条款和条件，也可包括买方就卖方应实施工作或应交付产品的其他规定。在与采购办公室协作确保遵守组织的采购政策的同时，**项目管理团队必须确定所有采购都能满足项目的具体需要**（B 选项，不是项目发起人）。因应用领域不同，协议可以是合同、服务水平协议（SLA）、谅解备忘录、协议备忘录（MOA）或订购单。

大多数组织都有相关的书面政策和程序，来专门定义采购规则，并规定谁有权代表组织签署和管理协议（C 选项）。在世界各地，组织虽然用不同的名称来称呼负责采购的单位或部门，如购买部、合同部、采购部或收购部，但其实际职责大同小异。

虽然所有项目文件可能都要经过某种形式的审查与批准，但是，鉴于其法律约束力，合同或协议需要经过更多的审批程序，而且通常会涉及到法务部。在任何情况下，审批程序的主要目标都是确保合同充分描述将由卖方提供的产品、服务或成果，且符合法律法规关于采购的规定。通常把描述产品、服务或成果的文件作为独立的附件或附录，以便合同正文使用标准化的法律合同用语。

在复杂项目中，可能需要同时或先后管理多个合同（D 选项）。这种情况下，不同合同的生命周期可在项目生命周期的任何阶段开始与结束。买卖方关系是采购组织与外部组织之间的关系，可存在于项目的许多层次上。

因应用领域不同，卖方可以是承包商、供货商、服务提供商或供应商；买方可能为最终产品的所有人、分包商、收购机构、服务需求者或购买方。在合同生命周期中，卖方首先是投标人，然后是中标人，之后是签约供应商或供货商。

教材 461 页，答案：B，应该是项目管理团队，不是项目发起人。

11. 马特是一个经验丰富的项目经理。他被指定为一个软件开发项目的项目经理。他知道项目的独特性，所以他在考虑裁剪项目的采购管理过程来适应项目的本质和需求。你会建议马特不用考虑哪些以下的因素？

A. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑物理地点

B. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑项目的重要性

C. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑承包商的可用性

D. 建议他裁剪项目采购管理过程时不用考虑治理和法规环境

【解析】

因为每个项目都是独特的，所以项目经理需要裁剪项目采购管理过程。裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

① 采购的复杂：只开展一次主要的采购，或者需要在不同时间向不同卖方进行多次采购（会提高采购的复杂性）？

② 物理地点：买方和卖方在同一或邻近地点，或者位于不同时区、国家或大洲？

③ 治理和法规环境:组织的采购政策是否和当地相关的法律法规兼容? 当地的法律法规会如何影响合同审计工作?

④ 承包商的可用性: 是否有具备工作执行能力的承包商可供选择?

教材 465 页, 答案: B。

12. 一个新的项目经理正在项目的执行阶段进行工作。他发现需要从一个外部供应商采购一些工作包。由于项目经理所在的公司有严格的关于和供应商打交道的规定, 该项目经理只能使用预先批准的卖方清单中的供应商。他在哪儿能找到他的项目的预先批准的卖方清单?

- A. 该项目经理能从项目文件夹中找到项目的预先批准的卖方清单
- B. 该项目经理能从项目管理计划中找到项目的预先批准的卖方清单
- C. 该项目经理能从事业环境因素中找到项目的预先批准的卖方清单
- D. 该项目经理能从组织过程资产中找到项目的预先批准的卖方清单

【解析】

组织使用的各种合同协议类型也会影响规划采购管理过程中的决策。能够影响规划采购管理过程的组织过程资产包括 (但不限于):

- ① 预先批准的卖方清单。
- ② 正式的采购政策、程序和指南。
- ③ 合同类型。

教材 471 页, 答案: D。

13. 亚当是项目的项目经理, 他正在进行项目采购。由于公司对于这种类型的业务不熟悉, 项目存在人力资源能力方面的限制。项目被计划为需要依赖供应商来交付大部分的项目产出。这意味着项目经理需要拥有非常丰富的采购经验。以下关于项目采购管理的描述哪个不正确?

- A. 对于有些项目来说, 卖方可能是项目执行组织内部但是属于项目外的某个小组或部门
- B. 对于大型复杂的项目, 卖方可能在授予合同后才成为整合式项目团队的一部分
- C. 在签署国际合同时, 应该在合同中明确规定对合同的法律管辖权
- D. 在更成熟的组织中, 由项目经理来开展实际的采购和合同工作

【解析】

在小型组织或初创企业, 以及未设置购买、合同或采购部门的组织, 项目经理可以拥有采购职权, 能够直接谈判并签署合同 (分散式采购)。在更成熟的组织中, 由专设部门开展实际的采购和合同签署工作, 即采购、谈判和签署合同 (集中式采购)。

教材 462 页, 答案: D。

14. 以下关于工料合同的说法都是正确的, 除了:

- A. 工料合同是一种混合类型合同, 既有成本补偿合同的特点, 也有总价合同的特点
- B. 按卖方的实际成本给予付款, 外加一定的利润
- C. 买方没有明确规定合同的总价值
- D. 在合同授予时, 采购的准确数量没有明确规定

【解析】

向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本 (可报销成本), 外加一定的利润。只能看出与 B 选项有微小的差距。

教材 472 页, 答案: B。

15. 如果潜在卖方的报价明显低于买方的独立估算, 则可能表明以下所有, 除了

- A. 潜在卖方没有全面响应采购工作说明书
- B. 潜在卖方误解了采购工作说明书
- C. 采购工作说明书有缺陷

D. 如果该潜在卖方中标，就可以为买方节约大量成本

【解析】

一分钱一分货，答案：D。

16. 你已经发出了建议邀请书，潜在供应商有一些疑问。你决定开一次会来澄清工作说明书，以便每个人都能理解。你此时正处在下列哪个阶段？

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

【解析】

投标人会议（又称承包商会议、供应商会议或投标前会议）是在卖方提交建议书之前，在买方和潜在卖方之间召开的会议，其目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，并确保没有任何投标人会得到特别优待。

教材 487 页，答案：B。

17. 在成本补偿合同下，买方为卖方报销合同工作实施的一切可列支成本，并支付一定的费用作为卖方的：

- A. 管理费
- B. 固定成本
- C. 间接成本
- D. 利润

【解析】

成本补偿合同：此类合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），外加一笔费用作为卖方的利润。教材 472 页，答案：D。

18. 可以在总价合同中加入经济价格调整条款，以便应对：

- A. 工作范围变更的风险
- B. 现场条件变化的风险
- C. 通货膨胀的风险
- D. 生产效率低下的风险

【解析】

总价加经济价格调整 (FPEPA)。这种合同适用于两种情况：卖方履约期将跨越几年时间，或将以不同货币支付价款。它是总价合同的一种类型，但合同中包含了特殊条款，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价格进行最终调整。

教材 399 页，答案：C。

19. 在成本加奖励费用合同下，买方为卖方报销一切合法成本，并且：

- A. 向卖方支付一笔固定的费用
- B. 就成本节约部分，按事先确定的分享比例，与卖方分享
- C. 基于买方对卖方绩效的主观判断，向卖方支付利润
- D. 在不超过最高限额的情况下，按合理标准向卖方支付利润

【解析】

成本加奖励费用 (CPAF)。为卖方报销一切合法成本，但只有在卖方满足合同规定的、某些笼统主观的绩效标准的情况下，才向卖方支付大部分费用。**奖励费用完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定，并且通常不允许申诉。**

教材 472 页，答案：C。

20. 固定总价合同对于买方的一个优点是：

- A. 很小的风险
- B. 成本风险大
- C. 成本风险小
- D. 风险被所有参与共担

【解析】

一口价，后续产生的成本超支由卖方承担，买方成本风险小，答案：C。

21. 通常，买方比较喜欢的合同类型是：

- A. 固定总价合同
- B. 成本补偿合同
- C. 单价合同
- D. 工料合同

【解析】

教材 471 页，答案：A。

22. 作为控制采购的输入之一，批准的变更请求不包括：

- A. 根据新发布的法规，对合同可交付成果的质量标准的修改
- B. 根据买方意见，卖方对本月付款申请书的修改
- C. 根据经济体格调整条款，对合同价格的修改
- D. 买方单方面决定的对付款时间的推迟

【解析】

批准的变更请求可能包括对合同条款和条件的修改，例如，修改采购工作说明书、定价，以及对产品、服务或成果的描述。与采购相关的任何变更，在通过控制采购过程实施之前，都需要以书面形式正式记录，并取得正式批准。在复杂的项目和项目集中，变更请求可能由参与项目的卖方提出，并对参与项目的其他卖方造成影响。项目团队应该有能力去识别、沟通和解决会影响多个卖方的工作的变更。

教材 496 页，答案：D。

23. 项目出现了一个紧急情况，你立即需要一名合同管理专家为你提供咨询服务，在这种情况下，你可能使用下列哪种合同？

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

【解析】

工料合同（又称时间和手段合同），是兼具成本补偿合同和总价合同特点的混合型合同。这种合同往往适用于：在无法快速编制出准确的工作说明书的情况下扩充人员、聘用专家或寻求外部支持。

教材 472 页，答案：D。

24. 管理层让一个项目经理把项目的一部分分包给一家管理层与之合作过很多次的公司。在这种情况下，项目经理最应关注的是：

- A. 合同条款
- B. 分包工作的成本
- C. 满足管理层的时间预期
- D. 确认该公司具有完成项目的资格

【解析】

以前合格，不代表现在还合格，答案：D。

25. 客户请求一个变更，这将需要你去获得新的设备。你需要决定买还是租用这个设备，租用此设备的每日租金为 150 美元，购买此设备需要投入 2,000 美元，每日维护费用为 50 美元。你大概需要使用此设备 12 天，你会选择怎么做？

- A. 请客户进行一个 2,000 美元的变更指令
- B. 只租用 7 天以便减少成本
- C. 租用此设备
- D. 购买此设备

【解析】

$150X=2000+50X$ ，算出临界值为 20，大于 20 购买，小于 20 租赁，答案：C。

26. 买方已经与卖方谈成总价加激励费合同。合同目标成本为 20 万美元，目标利润为 3 万美元。目标价为 23 万美元，买方还谈成了 27 万美元的最高价与 70/30 的分成比率。如果卖方完成合同的实际成本为 17 万美元，那么买方付给卖方的利润是多少？

- A. 39000
- B. 21000
- C. 35000
- D. 51000

【解析】

教材 471 页， $(20000-17000) \times 0.3+30000$ ，答案：A。

27. 下面哪一个不是控制采购的工具：

- A. 检查
- B. 审计
- C. 数据分析
- D. 采购谈判

【解析】



教材 496 页，答案：D。

28. 以下各项都是规划采购管理过程的输出，除了

- A. 采购管理计划
- B. 采购策略

- C. 建议书
- D. 供方选择标准

【解析】



教材 466 页，答案：C。

29. 实施采购过程包括下列所有工作，除了：

- A. 编制采购文件
- B. 获取卖方建议书
- C. 建议书评价
- D. 确定中标者并授予合同

【解析】

编制属于规划阶段，答案：A。

30. 选定的卖方是以下哪个过程的输出：

- A. 规划采购管理
- B. 实施采购
- C. 控制采购
- D. 监督采购

【解析】

选定的卖方是在建议书评估或投标评估中被判断为最有竞争力的投标人。对于较复杂、高价值和高风险的采购，在授予合同前，要把选定的卖方报给组织高级管理人员审批。

教材 488 页，答案：B。

13.项目相关方管理

1. Barb 是她组织的一名项目经理，她被分配到一个预计持续两年的项目。目前她的项目还处于启动阶段。她知道她将不得不与其他项目经理或中层管理人员进行谈判，在稀缺项目资源上，她与它们存在竞争关系。关于这些项目经理，下列哪项陈述是对的？

- A. 完成相关方分析后，Barb 将这些项目经理分类为向上影响力
- B. 完成相关方分析后，Barb 将这些项目经理分类为向下影响力
- C. 完成相关方分析后，Barb 将这些项目经理分类为向外影响力，因为他们从项目团队

的外部对项目施加影响

D. 完成相关方分析后, Barb 将这些项目经理分类为横向影响力

【解析】

① 权力利益方格、权力影响方格,或作用影响方格:基于相关方的职权级别(权力)、对项目成果的关注程度(利益)、对项目成果的影响能力(影响),或改变项目计划或执行的能力,每一种方格都可用于对相关方进行分类。对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目,或相关方之间的关系很简单的项目,这些分类模型非常实用。

② 相关方立方体:这是上述方格模型的改良形式。本立方体把上述方格中的要素组合成三维模型,项目经理和团队可据此分析相关方并引导相关方参与项目。作为一个多维模型,它将相关方视为一个多维实体,更好地加以分析,从而有助于沟通策略的制定。

③ 凸显模型:通过评估相关方的权力(职权级别或对项目成果的影响能力)、紧迫性(因时间约束或相关方对项目成果有重大利益诉求而导致需立即加以关注)和合法性(参与的适当性),对相关方进行分类。在凸显模型中,也可以用邻近性取代合法性,以便考察相关方参与项目工作的程度。这种凸显模型适用于复杂的相关方大型社区,或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性。

④ 影响方向:可以根据相关方对项目工作或项目团队本身的影响方向,对相关方进行分类。可以把相关方分类为:

- 1) 向上(执行组织或客户组织、发起人和指导委员会的高级高级管理层);
- 2) 向下(临时贡献知识或技能的团队或专家);
- 3) 向外(项目团队外的相关方群体及其代表,如供应商、政府部门、公众、最终用户和监管部门);
- 4) 横向(项目经理的同级人员,如其他项目经理或中层管理人员,他们与项目经理竞争稀缺项目资源或者合作共享资源或信息)。

⑤ 优先级排序:如果项目有大量相关方、相关方社区的成员频繁变化,相关方和项目团队之间或相关方社区内部的关系复杂,可能有必要对相关方进行优先级排序。

教材 513 页,答案: D。

2. 被分配到预计将持续 5 年的一个关键基础设施项目上。在项目的启动阶段,你和你的团队正在确定已识别的相关方的重要性并将其分类在网格中。哪一个工具和技术对此有用?

A. 你和你的团队将利用权力/态度/利益方格技术,确定和分类相关方,以便你能用多种不同的方式评估每一个相关方

B. 你和你的团队将使用影响方向技术,确定每一个相关方是有利于或反对你的项目。基于这个分析,你将决定如何对待他们。

C. 你和你的团队将使用相关方立方体技术,在将相关方分类到网格之前,对每一个相关方执行多维度分析

D. 你和你的团队将使用凸显模型去分析相关方,这有助于你完成任务。

【解析】

① 权力利益方格:对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目,或相关方之间的关系很简单的项目,这些分类模型非常实用。

② 相关方立方体:作为一个多维模型,它将相关方视为一个多维实体,更好地加以分析,从而有助于沟通策略的制定。

③ 凸显模型:适用于复杂的相关方大型社区,或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性。

④ 影响方向:

⑤ 优先级排序:

教材 513 页,答案: D。

3. Ben 是一个项目经理，正在进行相关方分析。他所用的工具包含权利、态度和利益，据此分析并引导相关方参与项目。Ben 使用的是什么数据表现技术？

- A. 权利/态度/利益方格
- B. 权利/态度方格和权利/利益方格
- C. 相关方立方体
- D. 凸显模型

【解析】

相关方立方体是权利利益方格的改良形式。本立方体把上述方格中的要素组合成三维模型，项目经理和团队可据此分析相关方并引导相关方参与项目。作为一个多维模型，它将相关方视为一个多维实体，**更好地加以分析，从而有助于沟通策略的制定。**

教材 513 页，答案：C。

4. 一个数据分析项目的项目经理，这个项目将持续 2 个月。在进行相关方分析的过程中，你发现大多数相关方之间的关系都很简单。基于此信息，以下哪一种技术可以对相关方分类？

- A. 相关方立方体
- B. 凸显模型
- C. 权利/利益方格
- D. 影响方向

【解析】

权利利益方格：对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目，或相关方之间的关系很简单的项目，这些分类模型非常实用。

教材 512 页，答案：A。

5. 作在政府刚批准的一条新建收费公路的项目上。当地一些居民反对建设这条收费公路且他们正在游说其他人反对此项目。有些人似乎担心高速公路上的交通噪音，另一些人则认为由于公路规划的位置，他们可能需要搬迁。下列哪一项将被认为是有效的项目相关方，应该在你的项目中识别和管理？

- A. 城市的居民
- B. 政府雇员
- C. 游说团体
- D. 上面的都是相关方

【解析】

答案：D。

6. Megan 是一家软件公司的项目经理。她目前被分配到使用敏捷方法的开发团队。Megan 喜欢敏捷，因为它允许开发团队专注于产出并响应不断变化的需求，同时不会浪费生产时间。关于相关方参与敏捷方法，下列哪些陈述是正确的？

A. Megan 邀请所有相关方参与项目会议和审查，或将项目工件发布到公共空间，提倡高度透明

B. Megan 邀请所有相关方参与项目会议和审查，或将项目工件发布到公共空间，提倡终责制

C. Megan 邀请所有相关方参与项目会议和审查，或将项目工件发布到公共空间，提倡责任制

D. Megan 邀请所有相关方参与项目会议和审查，或将项目工件发布到公共空间，提高开发压力

【解析】

为加快组织内部和组织之间的信息分享，**敏捷型方法提倡高度透明。**例如，邀请所有相

关方参与项目会议和审查，或将项目工件发布到公共空间，其目的在于让各方之间的不一致和依赖关系，或者与不断变化的项目有关的其他问题，都尽快浮现。

教材 506 页，答案：A。

7. 在识别相关方过程，下面哪一项是这个过程的输出？
- A. 相关方登记册，项目文件更新
 - B. 项目文件更新，组织过程资产更新
 - C. 组织过程资产更新，相关方登记册
 - D. 相关方登记册，项目文件更新，组织过程资产更新

【解析】



教材 507 页，答案：A。

8. 相关方参与的工具不包括：
- A. 专家判断
 - B. 会议
 - C. 数据分析
 - D. SWOT 分析

【解析】



教材 516 页， SWOT 分析是项目风险管理--识别风险的工具与技术。答案：D。

9. 规划相关方参与的专家判断来源包括：

- A. 项目经理
- B. 主题专家
- C. 类似项目的项目团队成员
- D. 以上全部

【解析】

答案：D。

10. 相关方参与计划中不正确的描述是：

- A. 可以是正式或非正式的
- B. 非常详细或者高度概括
- C. 确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动
- D. 是项目文件的组成部分

【解析】

相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。基于项目的需要和相关方的期望,相关方参与计划可以是正式或非正式的,非常详细或高度概括的。

相关方参与计划可包括(但不限于)调动个人或相关方参与的特定策略或方法。

教材 522 页，答案：D。

11. 关于监督相关方参与的描述不正确的是：

- A. 全面监督相关方之间的关系
- B. 引导相关方合理参与项目
- C. 将负面相关方排除在外
- D. 维持或提升相关方参与活动的效率和效果

【解析】

监督相关方参与是**监督项目相关方关系**(A 选项)，并通过修订参与策略和计划来**引导相关方合理参与项目的过程**(B 选项)。本过程的主要作用是，随着项目进展和环境变化，**维持或提升相关方参与活动的效率和效果**(D 选项)。本过程需要在整个项目期间开展。

教材 530 页，答案：C。

12. 下面哪个工具不属于管理相关方参与：

- A. 沟通技能
- B. 相关方分析
- C. 冲突管理
- D. 专家判断

【解析】

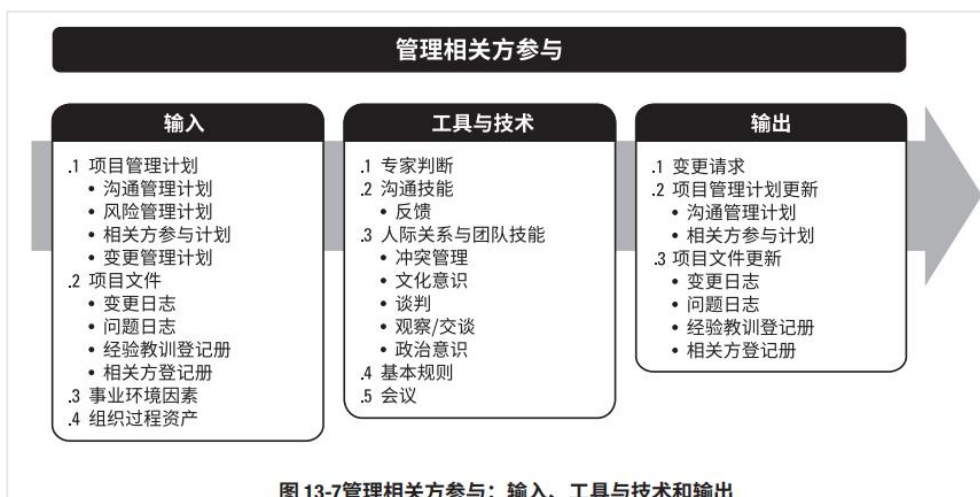


图 13-7 管理相关方参与：输入、工具与技术和输出

相关方分析师识别相关方过程中的工具。教材 523 页，答案：B。

13. 相关方登记册中通常包括：

- A. 相关方的身份信息、评估信息和相关方分类
- B. 相关方的身份信息、分类和管理策略
- C. 相关方的身份信息、所在位置和权力
- D. 相关方的身份信息、所在位置和态度

【解析】

相关方登记册是识别相关方过程的主要输出。它记录关于已识别相关方的信息，包括(但不限于)：

- ① 身份信息：姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色。
- ② 评估信息：主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段。
- ③ 相关方分类：用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目经理选择的其他分类模型，进行分类的结果。

教材 514 页，答案：A。

14. 识别相关方过程的输入包括：

- A. 资源管理计划
- B. 项目范围说明书
- C. 相关方参与计划
- D. 相关方登记册

【解析】



教材 507 页，答案：C。

15. 关于管理相关方参与的描述不正确的是什么：

- A. 在整个项目期间开展
- B. 满足其需要与期望
- C. 解决出现的问题
- D. 进行相关方分析

【解析】

D 选项相关方分析是识别相关方的工具，答案：D。

16. 下面哪一个不是监督相关方参与的输入

- A. 相关方参与计划
- B. 问题日志
- C. 变更日志
- D. 工作绩效数据

【解析】



教材 530 页，答案：C。

17. 在团队会议中，项目的总设计师反对在农田附近建造工厂。要避免这种情况发生，需要进行以下哪项活动？

- A. 与项目总设计师进行一对一会议
- B. 管理相关方参与
- C. 监督相关方参与
- D. 规划相关方参与

【解析】

识别后是规划，根据相关方的需求、期望、利益及对项目的潜在影响来制定相关策略。
答案：D。

18. John 正在识别项目的相关方，他发现一些相关方并不支持该项目，但是，他们可以直接影响项目的实施。最终，John 将这些人加入到相关方登记册中，这是因为：

- A. 尽管他们并非相关方，但是在识别相关方的过程中，已经将他们的名字登记在册了
- B. 尽管他们并非相关方，但是他们对项目有足够的影响力
- C. John 将他们加入到相关方登记册，是因为他们是潜在的相关方

D. 这些人是对项目有消极影响的相关方，而且必须对他们密切管理

【解析】

相关方不仅包括对项目有积极影响的人，也包括对项目有消极影响的人。
教材 504 页，答案：D。

19. 要最大程度获得相关方对项目的支持，应该怎么做？

- A. 尽量回避对项目有反对意见的相关方
- B. 解决与相关方之间的实际问题
- C. 主动影响相关方，防治相关方对项目有不合理的期望
- D. 调动相关方适当参与项目的决策和项目的执行

【解析】

鼓励相关方参与项目工作，是获得相关方支持的最好方法，答案：D。

20. 项目章程已经完成并发布，项目经理在组织相关方讨论项目计划的时候，没有想到一位关键相关方提出项目的预算成本大大超过了之前的总体估算，要求立即停止项目，请问项目经理可能忘记做了什么？

- A. 识别出该相关方
- B. 分析相关方的影响
- C. 制作相关方登记册
- D. 制定相关方参与计划

【解析】

邀请到了这位相关方参与讨论会，说明已识别并登记入相关方登记册，最可能的选项是 B 选项，答案：B。

总复习一

1. 项目审计透露,关键项目组件不满足项目要求,从而导致审计团队签发一份非一致报告。下列那一份项目计划中提供有应对非一致性报告的程序？

- A. 质量管理计划
- B. 风险管理计划
- C. 变更控制计划
- D. 过程改进计划

【解析】

质量管理计划中有应对非一致性报告的程序，关键组件不满足项目要求，导致审计团队签发非一致性报告，审计是审计政策、过程、程序等不足之处。说明没有达到质量要求，质量管理计划说明如何达到项目的质量要求。答案：B。

2. 在一个弱矩阵组织中，项目经理经历了与同时也是项目团队成员的职能经理共事合作的困难。该团队成员负责的项目任务没有按照进度计划完成。这个问题已经不止一个场合与该团队成员讨论过，但仍无任何改进。

接下来项目经理应该怎么做？

- A. 将问题上报给人力资源部门解决
- B. 与项目发起人沟通这个问题，并请求解决支持
- C. 安排一次团队会议，讨论状态和选择方案
- D. 更新风险登记册和问题日志

【解析】

对题理解不充分，没有注意该问题已经不止一个场合与该团队成员沟通过，还是无任何改进，需要将问题升级。

弱矩阵组织中，PM 的权力小于职能经理。问题多次探讨没有改进，PM 只能寻求发起人的支持。

答案：C。

3. 在项目执行期间,其中一个关键路径任务延迟了。项目经理接下来应该怎么做?
- A. 使用管理储备,避免预算超支
 - B. 执行假设分析,确定对未来关键路径任务的影响
 - C. 更新最晚开始日期,最晚完成日期并重新计算关键路径
 - D. 分析网络图,确定哪些任务可以并行运行

【解析】

先分析并行加快进度、再决策、最后执行。关键任务延迟了，需要进行进度压缩：赶工或快速跟进。答案：D。

4. 项目落后于进度,但低于预算。下列哪一项描述了项目状态?

SPI=进度绩效指数

CPI=成本绩效指数

- A.SPI 为 1.1,CPI 为 1.1
- B.SPI 为 0.9,CPI 为 1.1
- C.SPI 为 0.9,CPI 为 0.9
- D.SPI 为 1.1,CPI 为 0.9

【解析】

$SPI=EV/PV$ ， $CPI=EV/AC$ 。答案：B。

5. 项目经理开始一个新项目，并希望了解类似项目的成功和失败。但是，只有存档收尾文档。项目经理应参阅哪一封项目文件来交付新项目?

- A. 工作分解结构
- B. 可能性影响矩阵
- C. 项目章程
- D. 经验教训

【解析】

了解类似项目的成功和失败，是经验教训总结。答案：D。

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

- A. 控制质量
- B. 结束项目或阶段
- C. 控制范围
- D. 确认范围

【解析】

确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程，教材 163 页。答案：D，容易错选 A。

7. 项目团队担心为保持进度计划将需要过度加班。目前，一个产品部件需要花两倍的制造时间。项目经理应该通过执行下列哪一项来调查这个问题?

- A. 风险效益分析
- B. 假设条件和制约因素分析
- C. 根本原因分析
- D. 成本效益分析

【解析】

调查这个问题应该分析根本原因。答案：C。

8. 公司希望进行一个新的财务应用程序。完成自制或外购分析之后，公司审查了所有供应商的建议书并选择了其中一家供应商。继续进行项目的下一个任务是什么？

- A. 创建一份风险采购计划
- B. 对管理层外包项目的决定进行申诉
- C. 进行合同谈判
- D. 记录更新请求

【解析】

答案：C，不是太理解。

9. 一家公司定义一个新项目的高层次描述。为了制定项目范围，项目经理应该怎么做？

- A. 指示项目团队收集技术需求
- B. 不采取任何行动，因为项目经理还未任命到项目上
- C. 就分配到项目的预算方面与项目发起人达成一致意见
- D. 与客户召开工作会议，以便更好地理解项目期望

【解析】

题干是要求定义高层次范围，理解项目期望才能明确范围边界、定义高层次范围。

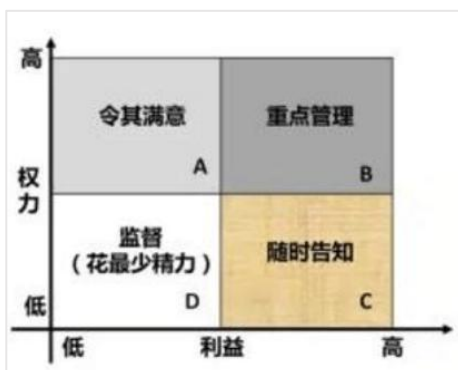
答案：D。

10. 项目经理发现一个高级主管相关方对项目有极大的影响，但是对项目没有兴趣。对该相关方应使用哪种方式？

- A. 重点管理
- B. 监督
- C. 令其满意
- D. 随时告知

【解析】

权利利益矩阵：（横坐标利益、纵坐标权利。（令其满意、重点管理、监督、随时告知）首字母LZJS(两种角色)）



答案：C。

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】

一致性成本（规避失败成本）：为了预防出现质量问题所花费的成本。

非一致性成本：出现质量问题后，用于挽救（控制）花费的成本。

不对软件执行测试节约了一致性成本。

答案：B。

12. 由于出现多个质量问题，公司延期发布产品。项目经理应使用下列哪一项工具来说明产品质量问题的发生频率以及最常见的原因？

- A. 直方图
- B. 因果图
- C. 控制图
- D. 统计抽样

【解析】

直方图用数字和柱形的相对高度，直观地表示引发问题的最普遍的原因。答案：A。

13. 项目发起人和相关方希望立即开始一个项目。项目目标 and 需求已在之前的会议中讨论过。但是，项目经理认为可以开始项目之前还有一些未决的任务。为了开始项目，项目经理需要下列哪一项？

- A. 经批准的项目管理计划
- B. 经批准的项目章程
- C. 项目资金估算
- D. 已定义的工作说明书

【解析】

开始一个新项目必须获得经批准的项目章程。答案：B。

14. 项目经理制定了一份严格的沟通管理计划，并定期向所有相关方发送有关项目进度的邮件。然而，一名相关方却抱怨说没有收到有关项目进展的足够信息。项目经理应该怎么做？

- A. 编辑相关方分析矩阵并为相关方调整沟通管理计划
- B. 提高相关方对所有可用组织过程资产的了解
- C. 重新评价沟通管理计划，并相应调整需求
- D. 与相关方召开一次会议，并亲自提交项目状态

【解析】

相关方抱怨没有收到信息，沟通出了问题，应该调整沟通管理计划。答案：A。

15. 在项目开始时，项目经理发现团队成员和关键相关方对项目范围和可交付成果的意见不一致。为获得项目团队的参与和一致意见，项目经理接下来该怎么做？

- A. 将项目范围和一致同意的可交付成果发送给所有相关方
- B. 将问题上报给高级管理层，并请求他们的支持
- C. 在问题日志中记录问题，并继续执行项目
- D. 与所有关键相关方和项目团队成员一起召开项目启动大会

【解析】

项目启动会是务虚会议（务虚会议，是我国的一种会议，指各级政党、政府机关、军队、企事业单位等的决策层就组织机构整体战略或某项具体工作，从政治、思想、政策、理论等诸方面进行讨论，达成共识，创造理论、制定路线、提出纲领、确立原则的会议。），安排成员见面、确立职责、设定团队目标。答案：D

16. 由四名发起人构成的团队向项目经理提供了一份项目章程。除了项目经理以外，项目团队由来自不同职能组织的七名成员组成。

沟通渠道总数有多少？

- A. 4

- B. 21
- C. 55
- D. 66

【解析】

沟通渠道公式 $n*(n-1)/2 = (4+1+7) * (4+1+7-1) / 2 = 66$ ，答案：D。

17. 因为项目经历过程失败,项目经理应使用哪种方法来确定存在的问题以及改进机会?
- A. 趋势图
 - B. 亲和图
 - C. 流程图
 - D. 头脑风暴法

【解析】

流程图也叫过程图，过程失败需要使用过程图来分析哪个环节出错了。答案：C。

18. 在识别完一项技术风险后,项目经理决定雇佣一名高级资源加入项目团队。项目经理使用的是什么风险应对策略?
- A. 减轻
 - B. 识别
 - C. 接受
 - D. 专家判断

【解析】

雇佣更高级的资源，这是减轻。答案：A。

19. 项目经理从事一个信息技术（IT）基础设施项目。因为项目团队注意到网络设置和项目计划存在问题,他们预期日期将会收到负面影响。电信经理要求项目团队确定原因,以便 IT 指导委员可以做出决策。项目团队应使用哪项工具?
- A. 石川图
 - B. 控制图
 - C. 影响图
 - D. 帕累托分析

【解析】

确定根本原因用石川图（鱼骨图、因果图），答案：A。

20. 一个为期六个月的项目目前处于第三个月,并已完成 20%。项目预算为 300 美元,而当前的支出为 180 万美元。项目经理向项目发起人报告了这个状态。项目当前的成本绩效指数（CPI）和进度绩效指数（SPI）分别是多少?
- A. CPI=0.33 和 SPI=0.40
 - B. CPI=0.60 和 SPI=0.50
 - C. CPI=1.20 和 SPI=2.00
 - D. CPI=3.00 和 SPI=2.50

【解析】

$CPI = EV/AC = (20\% * 300) / 180 = 0.33$ ， $SPI = EV/PV = (20\% * 300) / 150 = 0.4$ ，答案：B。

21. 在审查一家公司的已完成项目后,公司认识到数据的完整性不能得到充分核实。下列那一项对避免这个问题有帮助?
- A. 经验教训
 - B. 质量审计
 - C. 项目范围管理
 - D. 正确的文档存档

【解析】

数据不完整说明文件、文档有缺失，要避免这个问题需要进行正确的文件归档。正确的文档存档能保证完整性。答案：D。

22. 当地工厂受到某个自然灾害的影响。项目经理得知项目所需的产品是从该地采购的。为了应对这种自然灾害，项目经理首先应该做什么？

- A. 与相关方讨论评估风险
- B. 修订进度计划，适应潜在的延期
- C. 在风险登记册中单列一项
- D. 要求采购部门得出替代方案

【解析】

要应对已发生的风险，需要定性、定量分析，答案：A。

23. 在项目早期阶段，项目经理意识到项目预算取决于原材料的价格。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 更新范围说明书
- B. 在价格上涨之前采购原材料
- C. 更新风险登记册
- D. 要求变更请求

【解析】

“项目预算取决于原材料的价格”说明具有一定的不确定性，这是风险，答案：C。

24. 在一个项目的用户验收阶段，业务用户识别到多个新需求，这组变更被移交给变更控制委员会。

为了实施新的需求，项目经理接下来应更新哪一项？

- A. 项目管理计划和报告过程
- B. 变更日志和范围管理计划
- C. 范围基准和变更管理计划
- D. 变更日志和项目管理计划

【解析】

变更请求获得批准后，需要更新项目管理计划（12个子计划（包括B选项范围管理计划））和文件。答案：D。

25. 在项目实施期间发现多个缺陷，这对完成下一个里程碑造成风险。然而，应急储备却未受影响。一些团队成员认为如果已经识别并解决主要问题，大部分缺陷将得到解决。

接下来，项目经理应该使用哪一项工具？

- A. 因果图
- B. 亲和图
- C. 散点图
- D. 直方图

【解析】

多个缺陷中要识别并解决主要问题，应该使用直方图。答案：C。

26. 在实施后评审期间，客户总监表示对项目团队所交付的质量不满意。另外，客户担心预算超支。项目经理应该做什么来改进客户对下一个项目的满意度？

- A. 与项目团队开会，审查并修订项目管理计划
- B. 加强预算和质量的监控活动
- C. 增加项目状态会议的频率
- D. 与已收尾项目的相关方和项目团队开会收集经验教训

【解析】

做好经验教训总结以便未来项目参考。答案：C。

27. 一个跨国项目包含来自全球 11 个不同地方的团队成员。项目经理发现由于文化差异，有两个地方的绩效不如预期。项目经理应该怎么做来改善绩效？

- A. 实施一套共同的行为准则
- B. 执行质量评估和控制
- C. 审查和更新相关方分析
- D. 审查并改进沟通管理计划

【解析】

绩效不如预期的原因是由于文化差异造成的，PM 应该利用基本规则来统一团队成员的行为。都说了有文化差异，既然有差异，那就先统一，沟通的再好，没有标准有啥用。

答案：A。

28. 项目经理制定了所需的范围，确保满足相关方的期望。下列哪一项能让项目经理确保项目团队交付高品质的产品或服务，同时满足客户的需求？

- A. 质量管理计划
- B. 质量政策
- C. 质量控制过程
- D. 管理质量过程

【解析】

质量管理计划是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。

部分同学选择控制质量，首先要理解控制质量的含义，是对确定的成果物按照定制的质量目标去检查，确保符合质量目标，那么问题来了，如果最开始质量目标定的就不行，并不是高标准怎么办？如何保证题干描述的信息？所以交付高品质和让客户满意的前提是先把质量管理计划做好，定义好质量目标，确定好如何管理控制质量，这才是根本。

答案：D。

29. 在一次需求审查会议中，项目经理意识到一个关键业务领域代表没有参加会议，这让需求审查存在风险。为确保所有受影响的领域都有适当人员代表，项目经理应完成下列哪一项工作？

- A. 执行相关方分析
- B. 修订组织图
- C. 完成相关方参与评估矩阵
- D. 审查资源管理计划

【解析】

相关方分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。答案：A。

30. 在项目施工阶段，项目发起人决定对内部设计进行重大修改。项目经理首先应该审查哪一项？

- A. 范围基准
- B. 范围管理计划
- C. 变更管理计划
- D. 配置管理计划

【解析】

对内部设计进行重大修改，这是变更。变更如何进行，需要审查变更管理计划。提出变更了，当然先看怎么变，就先看变更管理计划。答案：C。

31. 项目经理通知项目发起人，项目落后于进度。项目发起人威胁要取消项目，因为项目发
起人不希望错过目标完成日期。

项目经理应使用下列哪一项技术来加快项目进度？

- A. 资源平衡
- B. 快速跟进
- C. 赶工
- D. 重定基准

【解析】

采取进度压缩来加快项目进度，没有其他条件制约下首选赶工。答案：C。

32. 发起人向董事会提交的项目总体进度相关信息不准确且过时。为了让发起人做好未来向
董事会提交更新的准备，项目经理首先应该做什么？

- A. 向发起人发送一份更新的项目进度计划，并重点突出变化
- B. 与发起人开会，确定所有报告要求
- C. 为发起人准备每日项目状态报告
- D. 更新项目沟通管理计划

【解析】

题干说到相关信息不准确且过时，沟通出了问题，应该更新沟通管理计划。答案：D。

33. 在项目执行期间，项目经理与关键相关方开会，提交项目状态报告，这是第四次会议，
高级经理的参与度下降，他们更希望单独审查信息，而不想参加会议。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 根据请求取消项目状态报告会议和邮件报告
- B. 重新评价相关方参与计划和沟通管理计划
- C. 按照当前沟通管理计划执行项目
- D. 咨询项目发起人，决定相关方的参与方法

【解析】

相关方有其他想法和需求，需要对相关方重新评估和管理，同时改变沟通方式。

答案：B。

34. 进入执行阶段之前，项目经理准备向关键相关方提交项目管理计划批准。获得关键相关
方批准，可确保下列哪一项？

- A. 相关方承诺投入到该项目中
- B. 将最佳资源分配到项目中
- C. 项目将被完成
- D. 项目将符合时间和预算要求

【解析】

获得关键相关方的批准是获得相关方的参与承诺，答案：A。

35. 在项目执行期间，一名项目经理被任命。该项目目前正在经历功能蔓延和预算超支。项
目发起人要求项目经理提交一份报告，说明需求发生差距的原因以及如何控制这些差距

项目经理应该参考下列那一份文件？

- A. 项目管理计划
- B. 成本管理计划
- C. 变更管理计划
- D. 范围管理计划

【解析】

功能蔓延、预算超支说明范围、成本超支，控制这些差距就需要进行变更，需要参考变

更管理计划。需求发生差距的原因要查看需求管理计划。需求管理计划、变更管理计划属于项目管理计划。

答案：A。

36. 在一个施工项目的第七个月，挣值绩效数据显示进度偏差为-US\$1.5 万。到目前为止，项目符合进度或者超前于进度。项目经理预定下周向管理委员会报告项目状态。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 更新问题日志反应当前问题
- B. 从管理储备中转移 US\$150 万来弥补短缺
- C. 提交变更请求，允许进度延误
- D. 审查项目进度计划和关键路径

【解析】

答案：D。

37. 在项目测试阶段,职能经理抵制对公司战略上有重要意义的一项实施。该风险及其应对措施已记录并在之前的风险讨论会上讨论过。

在这个风险触发后,项目经理首先应该怎么做？

- A.接洽抵制变化的职能经理,明确该变化的好处,并获得他们的批准
- B.让职能经理有时间去意识到使用新系统的好处
- C.上报给项目发起人要求干预
- D.使用项目经理的职权,实施该项变化

【解析】

管理相关方参与：通过沟通引导相关方参与程度。提升相关方的支持，并把相关方的抵制降到最低。这个题目就是沟通的方式问题，先私下，逐步转为正式，最后实在不行上报。

答案：A。

38. 在阶段执行期间,相关方要求变更,变更包括获得新的分包商。变更按照变更管理计划批准,并准备实施。为了尽可能减少这个变更的影响,在变更批准期间应更新下列哪一项？

- A.风险紧迫性评估文件
- B.风险登记册
- C.采购文件
- D.沟通矩阵

【解析】

题干的意思是要减少“换分包商”这个变更的影响，换分包商是一个风险，应该记录进风险登记册，以便后续对其进行分析、制定应对措施等。

答案：B。

39. 在项目执行期间，营销团队测试了一个新销售应用程序的第一版。在测试期间，团队确定地区销售报告是基于不正确的业务逻辑，需要修复，这可能影响测试阶段的持续性。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 按进度计划保持计划活动
- B. 更新项目管理计划
- C. 要求额外的资金来减轻延期影响
- D. 记录并提交变更请求

【解析】

修复缺陷属于变更请求的一种，答案：D。

40. 在一个职能型组织结构中，拥有关键完工日期的项目落后于进度，但按照挣值分析，目前仍低于预算。为了按时交付项目，项目经理建议增加五个技能娴熟的资源。

项目经理接下来应该怎么做？

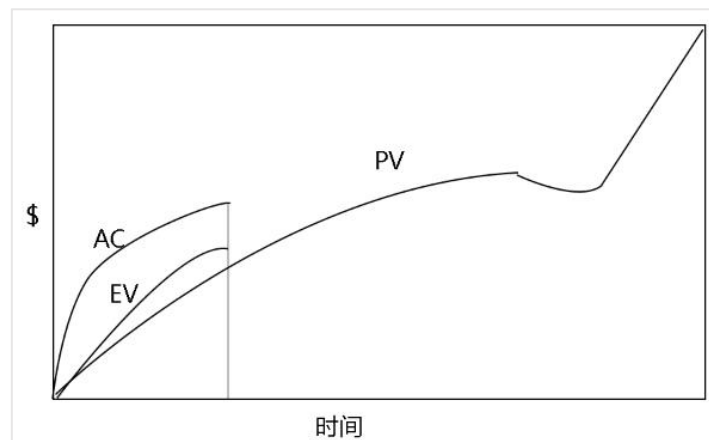
- A. 更新资源管理计划和进度基准
- B. 将变更单提交给变更控制委员会批准
- C. 向项目发起人提交变更请求，用于批准
- D. 增加额外的资源，因为有充足的可用资金

【解析】

进度落后，低于预算，PM 建议增加额外资源来进行进度压缩。增加额外资源可能会花额外的钱，也需要动用管理储备，会影响成本基准，需要 CCB 来批准。

答案：B。

41. 使用成本进度图的项目当前状态是什么？



- A. 超出预算，但超前于进度
- B. 超出预算，并落后于进度
- C. 低于预算，并超前于进度
- D. 低于预算，但落后于进度

【解析】

$AC > PV$ ，超出预算； $EV > PV$ ，进度超前。答案：A。

42. 项目发起人要求项目团队更换信息技术资源。为了确定如何继续项目，项目经理应该参考下列那一份文件？

- A. 变更管理计划
- B. 资源管理计划
- C. 范围管理计划
- D. 应急计划

【解析】

如何进行变更应该参考变更管理计划，答案：A。

43. 分配到一个为期 10 天任务的开发人员完成了 50% 的任务。在每周状态评审会上，项目经理发现团队成员希望加班工作三天来完成该任务该任务的挣值是多少？

- A. 7 天
- B. 6.25 天
- C. 5 天
- D. 4 天

【解析】

50%*10=5 天，答案：B。

44. 在一个拥有多名初级团队成员的项目中，高级团队成员注意到相同问题反复发生，及时提供了如何避免这些问题的建议。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 使用缓解/包容的方法
- B. 开展团队建设学习
- C. 更新变更管理计划
- D. 更新问题日志，并确保团队监控问题日志

【解析】

初级团队成员的机能水平有限，导致问题反复发生，应该对其进行培训提高技能水平。
答案：B。

45. 一名高级财务经理首次参加项目状态会议。项目经理应该在会议上分享以下哪一项项目信息？

- A. 更新的项目管理计划
- B. 详细的成本和预算信息
- C. 之前的项目状态报告
- D. 标准项目状态报告信息

【解析】

首次参加状态会议，最好是提供标准的项目状态报告信息给这位相关方。答案：D。

46. 为识别项目可交付成果中的次要缺陷，项目经理使用了一种昂贵的质量测试程序。如果能识别这些缺陷，可交付成果将更可能被验收，且返工成本也将更低。在执行质量检测之前，项目经理应该怎么做？

- A. 向项目相关方通知设计质量测试的成本
- B. 为该质量测试开展成本效益分析
- C. 监控并记录缺陷结果
- D. 将实验设计方法用于质量测试分析

【解析】

昂贵的质量测试程序，说明代价高，分析一下是否值得使用。答案：B。

47. 在实施阶段期间，项目由于公司的重组问题终止。项目发起人要求项目经理正式收尾项目。项目经理首先应该做什么？

- A. 审查项目风险管理计划
- B. 记录该情况，并就下一步措施与相关方沟通
- C. 鼓励相关方与发起人协商
- D. 收集并在项目管理信息系统中存档项目数据

【解析】

项目提前终止，项目收尾。答案：D。

48. 一名关键项目资源从公司辞职。拥有所需技能的所有其他资源目前被分配给其他项目了。为了减轻对项目进度的影响，项目经理应该怎么做？

- A. 通知项目发起人项目将会延期
- B. 在人力资源经理的帮助下雇用一名新资源
- C. 与职能经理协商资源的可用性
- D. 在项目团队中重新配备项目职责

【解析】

默认在平衡矩阵组织结构中做项目，获得资源要和职能经理谈判。答案：C。

49. 项目经理对可能发生的项目风险进行评级,关注风险的重要性和优先级来采取措施。项目经理使用的是哪一项技术?

- A.概率和影响矩阵
- B.风险数据质量评估
- C.定量风险分析
- D.风险紧迫性评估

【解析】

对风险进行评级,关注优先级,这是风险定性分析,使用选项 A 工具。B 和 D 也是风险定性分析的工具,B 是考察风险数据的准确性、可靠性; D 是评估哪些风险是当前最紧急、最需要关注的。

答案: A。

50. 一家公司没有足够的内部资源来交付一个项目设计。因此,公司决定外包一部分。为确保项目的外包成本保持在预算范围内,公司应使用哪种合同类型?

- A. 成本补偿合同
- B. 固定总价合同
- C. 工料合同
- D. 成本加固定费用合同

【解析】

固定总价合同是一口价,可以控制预算。固定合同也是买方最喜欢使用的合同,因为对买方的风险较低。答案: B。

51. 人力资源总监开展纸面形式的员工绩效审查,希望将这种低效率过程替换为一种网络在线自动化解决方案。下一步将制定:

- A. 项目管理计划
- B. 工作分解结构
- C. 建议邀请书
- D. 项目章程

【解析】

开展一个新项目,首先应该制定项目章程。答案: D。

52. 因为技术问题,项目在早期阶段停止了,项目收尾时,项目经理应该怎么做?

- A. 更新并存档工作分解结构
- B. 更新并存档项目章程
- C. 记录并存档经验教训
- D. 将相关问题通知技术主管

【解析】

项目收尾时要记录并总结经验教训,答案: C。

53. 一个为期两年施工项目的设备是在项目开始时订购的,将需要花 17 个月建造和交付。一年后,由于法规变更,必须修改设备的技术规格。

项目经理接下来应该怎么做?

- A. 评估变更的影响,获得项目发起人对该变更的批准,并与供应商协商
- B. 获得项目发起人对该变更的批准,与供应商协商并更新风险管理计划
- C. 评估该变更的影响,要求项目发起人延期,并与供应商协商
- D. 要求项目发起人延期,与供应商协商并更新采购管理计划

【解析】

评估变更影响,获得批准,遵循变更管理流程。答案: A。

54. 在实施一项已获批准的项目变更期间，项目发起人表明实施时间比预期长。项目发起人要求项目团队采用另一种方法，利用另一个项目团队的资源。项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行项目发起人的要求
- B. 继续实施已批准的项目变更
- C. 评估对进度和预算的影响
- D. 获得项目团队的反馈

【解析】

直接执行发起人的要求和或不管发起人的要求都是不对的，排除 A 和 B。项目发起人要求项目团队采用另一种方法，需要重新进行评估。答案：C。

55. 在最近一次项目指导委员会会议上，额外功能的变更请求获得批准。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 指示开发团队继续当前的项目管理计划
- B. 更新项目管理计划和其他必要的项目文件
- C. 与开发团队开会，讨论变更请求
- D. 指示开发团队完成额外功能

【解析】

变更请求获得批准后，下一步是更新项目管理计划/项目文件。答案：C。

56. 在与一名供应商谈判期间，项目经理使用成本类比估算节省时间。估算技术执行得很差，成本估算不足，对项目持续造成负面影响。项目经理应在下列那一封文件中包含这个信息？

- A. 风险登记册
- B. 变更请求
- C. 经验教训
- D. 范围基准

【解析】

经验教训总结应该把项目执行中成功与失败进行记录，答案：C。

57. 一个职能型组织中的项目经理受聘管理一个产品开发项目。没有项目管理办公室，而且组织还未制定项目管理标准。为确保项目成功，项目经理应在前两周做什么？

- A. 执行关键相关方分析，符合期望并获得项目支持
- B. 创建并获得创建项目管理标准的批准
- C. 创建项目章程并获得营销总监的批准
- D. 评估组织环境，识别成功实施项目的障碍

【解析】

新项目首先制定项目章程，答案：C。

58. 在一个弱矩阵式组织中的项目执行期间，职能经理、项目发起人和项目经理讨论如何提高团队成员的知识和技能。谁应该负责解决这些需求？

- A. 职能经理
- B. 人力资源部门
- C. 项目经理
- D. 项目发起人

【解析】

弱矩阵环境中，职能经理的权力大于项目经理。项目经理只有在强矩阵是全职，其他全是兼职。答案：A。

59. 估算成本为 500 万美元的项目已获批准且资金到位。如果项目在 500 万美元以内完成，项目经理将根据节省的任何成本，有权获得 1% 的奖金。在项目完成时，应记录并存档节省的实际成本和支持的资金金额、该信息可以出于下列那一项目的在未来项目中使用？

- A. 估算预算
- B. 确定项目经理的未来补偿
- C. 帮助未来的供应商选择
- D. 添加到经验教训文档库中

【解析】

将这些信息添加到经验教训文档中，供未来项目参考。答案：D。

60. 在一个软件项目的中途，客户希望添加一项额外功能，但不增加成本。项目经理应该怎么做？

- A. 与客户讨论该请求，了解对项目的影响
- B. 将该请求上报给高级管理层，寻求建议
- C. 同意添加功能，提高客户满意度并验证可行性
- D. 拒绝请求，因为这不属于约定工作范围的组成部分

【解析】

直接同意和直接拒绝都是不对的，排除 C 和 D。应该与客户先讨论增加额外功能的影响。答案：A。

61. 项目经理决定使用分包商执行项目将比内部执行项目更有利。什么过程将确保分包商的绩效满足约定需求？

- A. 规划采购管理
- B. 实施采购
- C. 控制采购
- D. 计划采购

【解析】

控制采购过程确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。答案：C。

62. 指导委员会希望更换项目经理 A。项目经理 A 的公司决定保留项目经理 A 在项目上作为备份，同时分配项目经理 B 作为项目主管。下列那一项过程被用来解决这个问题？

- A. 监控项目工作
- B. 管理团队
- C. 实施整体变更控制
- D. 管理相关方参与

【解析】

涉及项目治理和高层决策，是管理相关方的范畴。如果这个题这样问，接下来应该怎么办，那么这个题选变更没问题，但是题目问的这个是属于一个过程，意思就不一样了，管理相关方参与输出变更请求，问的是过程，没问要干什么。答案：D。

63. 项目经理管理一个要求高、工期短的项目。在团队会议中，工程设计团队通过转化话题中断会议，从而引发其他与会者的问题。在项目执行期间，如何才能避免这些问题？

- A. 规划沟通时制定会议模板
- B. 将终端会议的成员排除会议
- C. 在问题日志中记录问题，并与项目发起人讨论
- D. 限制参加每次会议的团队成员

【解析】

会前做好准备工作、有良好的会议议程、目标。B 太极端，排除。答案：A。

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

项目经理接下来应该怎么做？

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

【解析】

题干说团队不能遵循项目技术规范，PM 接下来应该执行质量审计。质量审计是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。

这道题我拆分翻译一下：

第一句话：什么叫团队不能遵循技术规范，这个句子意思就是说团队没有遵循要求的程序、方法去做事；

第二句话：没有这个问题的正式报告，意思就是项目经理能看出来不符合规范，但是没有去做过评审验证分析；

第三句话：无法确认是否有执行工作的能力，意思并不是个人或团队的技术能力，而是说这样不符合规范的做事能不能把事情做好；

三句话总结起来就是，团队工作不符合组织的规范，不确定能不能有效执行任务，并且还不知道哪里不遵循了，因此通过质量审计去识别违规做法、不足。

答案：A。

65. 项目超出预算，但是之前已经确定出多个减低成本的机会。项目经理希望利用这些机会。

项目经理应首先审查下列哪一项？

- A. 风险登记册
- B. 成本管理机会
- C. 变更控制系统
- D. 风险管理计划册

【解析】

“机会”是积极的风险，风险登记册中有风险清单和潜在的应对措施。答案：A。

66. 项目团队由十名团队成员组成。由于范围增加，后续有增加了两名团队成员。

那么增加了多少个沟通渠道？

- A. 20
- B. 23
- C. 24
- D. 21

【解析】

$0 \times 9 / 2 = 45$ ，增加后 $12 \times 11 / 2 = 66$, $66 - 45 = 21$ 。答案：D。

67. 项目经理有 12 名团队成员/项目相关方需要沟通。在项目执行阶段，有五名成员被开除，一名新项目相关方提出额外需求。

在监控阶段，项目经理将拥有多少条沟通渠道？

- A. 28
- B. 30
- C. 35
- D. 44

【解析】

$12 - 5 + 1 = 8$ ， $8 \times 7 / 2 = 28$ 。答案：A。

68. 项目经理获得供应商回复,并选择了一名供应商提供项目的其中一个关键组成部分。项目经理完成的是下列哪一个过程?

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

【解析】

选定了供应商,就是实施采购,获得卖方应答并选择卖方。答案:D。

69. 项目团队根据每个活动的最可能、乐观和悲观估算创建了一份成本估算。团队使用的是下列哪一项估算技术?

- A. 参数估计
- B. PERT 加权平均值
- C. 自下而上估算
- D. 专辑判断

【解析】

最可能、乐观、悲观,PERT 计划评审技术。答案:B。

70. 在一个关键活动开发期间,一名关键团队成员宣布他将离开项目。这个风险之前未作为风险评估的组成部分被识别到。这个行为将可能影响到项目进度计划。

项目经理首先应该怎么做?

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

【解析】

识别到新风险后,应该评估风险可能的影响。答案:C。

71. 在推出新产品期间,一个外部供应商导致大幅延期。延期可能导致项目终止。为解决这种情况,项目经理应首先做什么?

- A. 评估风险对项目的影响,实施风险应对计划,并与相关方沟通
- B. 执行正确的工具和技术,在识别问题后尽快解决问题
- C. 识别其他能够提供类似产品的外部供应商
- D. 与多名外部供应商开会,产生问题的解决方案

【解析】

供应商的大幅延期“可能”导致项目终止,说明识别出了新风险,要进行风险分析、评估影响,实施风险应对等。答案:A。

72. 公司拥有多个高优先级项目。但是,公司却没有足够的可用资源来执行所有项目。直线经理和项目经理应该怎么做?

- A.开会协商资源分配
- B.按先到先得原则分配资源
- C.分配资源为多个项目加班
- D.用现有资源创建一个虚拟团队矩阵

【解析】

通过谈判获得资源。答案:A。

73. 在发起人批准项目后,任命了项目经理。项目经理应首先审查下列哪一项?

- A. 供应商合同

- B. 批准的项目章程
- C. 批准的项目预算
- D. 客户需求

【解析】

答案：B。

74. 在项目规划阶段,项目经理根据资源可用性估算任务持续性时间。项目经理应该如何获得资源提供者的承诺?

- A. 与职能经理分享项目管理计划和资源管理计划
- B. 向人力资源部门发一封电子邮件,并附上完整的资源请求表
- C. 让职能经理参与制定计划并获得他们的批准
- D. 向职能经理保证资源将在完成任务后遣散

【解析】

让关键相关方支持或承诺的最好办法就是:让相关方参与计划的制定并获得他们的承诺和批准, 答案: C。

75. 在项目状态会议期间,两名经理讨论下一个里程碑的可交付成果功能。如果团队成员按计划交付,可交付成果将不符合期望。

若要确保项目交付所有业务关键功能,项目经理下一步应该怎么做?

- A. 开展需求跟踪矩阵的审查
- B. 分析合规性矩阵,解决差异
- C. 将其识别为一个风险,并将其添加到风险日志
- D. 执行偏差分析

【解析】

需求跟踪矩阵:把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。题干说“如果按计划交付,可交付成果将不符合期望”。说明需求的来源有问题,应该开展需求跟踪矩阵的审查。答案: A。

76. 公司 A 向客户交付了一个项目。但是,在下一个项目中,客户没有将公司 A 的响应考虑在短名单中,公司 A 确定与客户的关系再上一个项目的执行过程中被损害了

公司 A 的项目经理应使用什么工具或技术来确保与客户保持更为良好的关系?

- A. 在每个阶段结束时通过收集客户的反馈测量客户的满意度
- B. 联系客户确定答复不在名单中的原因
- C. 在项目开始时创建质量管理计划
- D. 在每个阶段结束时执行风险评估

【解析】

阶段结束时收集客户的反馈测量客户的满意度,及时了解客户并改进,确保与客户保持良好关系。答案: A。

77. 项目经理必须在三个月内开发一个新产品。项目经理报告最可能的估算为 45 天。但是,如果另一个项目的资源能提前提供,则可以再 28 天内完成。如果资源只有在较晚日期才能提供,则这项工作可能需要超过 56 天才能完成。根据提供的数据,项目的预期完工时间是多少?

- A. 42 天
- B. 44 天
- C. 45 天
- D. 46 天

【解析】

PERT (三点估算), 题目中没有说明使用三角分布 $[(T_p+T_m+T_o)/3]$ 还是贝塔分布

$[(T_p+T_m*4+T_o)/6]$ ，则默认使用贝塔分布。 $(28+4*45+56)/6=44$ 答案：B。

78. 项目经理必须决定是租赁还是租借项目执行所需的设备。租赁成本为每天 50 美元。租借成本为每天 20 美元，加上一次性成本 3000 美元。

租借设备比租赁设备更划算的阈值是在那一天之后？

- A. 80 天
- B. 95 天
- C. 100 天
- D. 125 天

【解析】

$50x=20x+3000$ ，计算方程 $x=100$ 天。答案：B。

79. 某项活动的最可能成本是 2000 美元。乐观成本是 1500 美元。悲观成本是 3100 美元。那么预期活动成本是多少？

- A. 2000 美元
- B. 2100 美元
- C. 2300 美元
- D. 3100 美元

【解析】

PERT（三点估算），题目中没有说明使用三角分布 $[(T_p+T_m+T_o)/3]$ 还是贝塔分布 $[(T_p+T_m*4+T_o)/6]$ ，则默认使用贝塔分布。 $(1500+4*2000+3100)/6=2100$ 。答案：B。

80. 在项目执行阶段,项目经理意识到项目团队成员在软技能方面存在差距。项目经理确定并记录根本原因。

项目经理使用的是下列哪一项？

- A. 经验教训
- B. 问题日志
- C. 风险管理计划
- D. 需求跟踪矩阵

【解析】

经验教训是记录项目成功经验与失败的教训。选项 B：问题日志是记录有质疑或争议的观点或事项，议而未决的观点或事项，或者有对立看法或异议的观点或事项。

答案：A。

81. 新产品的成功取决于产品的快速交付。项目章程和范围说明书已经创建。高级管理层要求项目经理在两周内提供准确的估算。项目经理希望创建工作分解结构（WBS），而这项工作需要八天时间，再加两周时间才能提交估算，项目经理应该怎么做？

- A. 不做 WBS 并使用历史记录，向其他经理咨询并参考专业文献
- B. 向项目管理办公室咨询，是否允许不做 WBS
- C. 适用范围说明书，因为其包含项目范围描述、项目可交付成果和制约因素
- D. 创建 WBS，因为他是规划、成本、预算估算和风险分析的框架

【解析】

虽然高级管理层建议不做 WBS，但是 PM 还是应该创建 WBS。因为工作包是 WBS 最底层的组件，能够可靠地估算和管理工作成本和持续时间。需要按时交付，时间不够，可以采取其他方法压缩工期。答案：D。

82. 在项目建设阶段，项目发起人制定一名新的行业专家（SME），将批准项目的测试阶段。项目的需求是之前的 SME 记录并批准的，但该 SME 已不再为项目工作。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 通过记录的需求指导新 SME 核实这些需求
- B. 创建变更请求, 因为团队构成发生了变化
- C. 不采取任何措施, 因为新 SME 必须遵守之前批准的需求
- D. 安排一次团队建设活动, 促进团队发展

【解析】

先确定项目需求是否与新的 SME 相符合。SME 只是批准项目的测试阶段, 团队构成并没有发生变化, 排除 B。

答案: A。

83. 项目未按预期进展。项目经理希望提高项目验收的可能性, 解决还未变成问题的担心, 和发现需要讨论的事情。项目经理应该使用什么管理方法?

- A. 项目团队管理
- B. 沟通管理
- C. 相关方参与管理
- D. 风险管理

【解析】

“解决还未变成问题的担心”没有成为问题说明这是风险, 要做好风险管理。答案: D。

84. 客户拒绝了对产品的一项变更, 即使已遵循变更控制过程。项目经理首先应该怎么做?

- A. 执行配置项核实和审计
- B. 审查详细的变更控制日志
- C. 审计变更授权
- D. 评估变更控制绩效

【解析】

遵循了变更控制过程的一项产品变更, 被客户拒绝了, 要执行配置核实和审计, 再进行核实一下。通过配置核实与审计, 确保项目的配置项组成的正确性, 以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施, 从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

答案: A。

85. 项目已完成 40%。若要提高团队生产力, 改善流程的执行。项目经理应该开展下列哪一项?

- A. 头脑风暴法
- B. 风险审计
- C. 过程优化审计
- D. 质量审计

【解析】

质量审计是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。

质量审计的目标: 积极、主动地提供协助, 以改进过程的执行, 从而帮助团队提高生产效率。答案: D。

86. 项目经理必须定义新项目角色和职责的明确分工。若要现实与某个资源有关的所有活动以及与某个活动有关的所有团队成员, 项目经理应该使用哪一项工具或技术?

- A. 组织分解结构
- B. 资源分解结构
- C. 工作分解结构
- D. 责任分配矩阵

【解析】

组织分解结构 (OBS): 是一种特殊类型的组织表。为项目每个部分指定对其负责组织部门的层次结构。

资源分解结构 (RBS)：按照资源种类和形式而划分的资源层级结构，它是项目分解结构的一种，通过它可以在资源需求细节上制定进度计划，并可以通过汇总的方式向更高一层汇总资源需求和资源可用性。

工作分解结构 (WBS)：以可交付成果为导向对项目要素进行的分组，它归纳和定义了项目的整个工作范围每下降一层代表对项目工作的更详细定义。

责任分配矩阵是将活动与成员关联起来。

答案：D。

87. 公司必须在 A、B、C、D 四个项目中决定。

项目 A 的成本为每月 4500 美元，预计运行 14 个月，产生收入 80000 美元。

项目 B 的成本为每月 6700 美元，预计运行 9 个月，产生收入 75000 美元。

项目 C 的成本为每月 5600 美元，预计运行 13 个月，产生收入 90000 美元。

项目 D 的成本为每月 8000 美元，预计运行 11 个月，产生收入 100000 美元。

公司应该选择下列哪一个项目？

A. 项目 A

B. 项目 B

C. 项目 C

D. 项目 D

【解析】

项目 A： $80000 - 4500 \times 14 = 80000 - 63000 = 17000$

项目 B： $75000 - 6700 \times 9 = 75000 - 60300 = 14700$

项目 C： $90000 - 5600 \times 13 = 90000 - 72800 = 17200$

项目 D： $100000 - 8000 \times 11 = 100000 - 88000 = 12000$

答案：C。

88. 一家公司将在接下来的数月内重组。项目经理与新成立的项目团队开会,评估项目的风险。项目经理可以使用什么技术来识别高风险？

A. 决策树分析

B. PERT 图

C. SWOT 分析

D. 挣值分析

【解析】

识别风险的工具：SWOT 分析，答案：C。

89. 一个已经完成 25% 的项目完工预算为 100000 美元，而实际成本为 50000 美元。假设剩余工作将按已发生的相同成本绩效指数执行，则项目的完工估算是多少？

A. 200000 美元

B. 150000 美元

C. 125000 美元

D. 75000 美元

【解析】

典型偏差：花 50000 只组 25%，那么全部就需要 200000。答案：A。

90. 项目经理被任命管理一个处于执行阶段的项目。项目经理识别到导致团队担心能否满足限制的多个风险。项目经理应该怎么做？

A. 更新风险登记册和制定风险应对计划

B. 审查风险管理计划

C. 与所有团队成员分享更新的风险登记册

D. 审查项目管理计划

【解析】

识别到多个新风险，应该更新风险登记册并制定应对计划。答案：A。

91. 准备每周状态报告时，项目经理注意到该周的计划里程碑满足。但是，项目的进度绩效指数为 0.85。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 核实所有里程碑
- B. 核实是否有任何逾期任务
- C. 由于所有里程碑均已满足，不需要任何行动
- D. 由于所有里程碑均已满足，可以再之后考虑进一步行动

【解析】

$SPI=0.85$ 进度落后，里程碑却满足。说明有逾期任务未完成。答案：B。

92. 项目的成本绩效指数为 1.25，进度绩效指数为 0.81。项目经理希望与原始进度一致。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 通过重叠活动快速跟进进度
- B. 分配一名额外的团队成员，加快项目进度
- C. 请求额外资金
- D. 分析关键路径

【解析】

快速跟进（A 选项）、赶工都可以加快进度。本题中成本绩效指数为 1.25，成本结余，进度落后。PM 希望与原始进度一致，可以用钱来压缩进度。选择赶工。

满足答案：B。

93. 在项目执行期间，项目发起人离开公司。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行整体变更控制
- B. 分散项目权利和决策制定
- C. 制作一份项目状态报告
- D. 进行相关方分析

【解析】

发起人离开公司，对项目的影响很大。通过对相关方进行分析，识别出相关方的利益、期望和影响。答案：D。

94. 项目经理开始执行一个两年期项目。设备仅要求在项目最终阶段中使用。项目经理必须决定何时采购该设备。为了降低与可供性和装运问题有关的风险，一名团队成员向项目经理建议提前一年采购设备。总成本支出将不会有变化出于以下何种原因，项目经理应该避免团队成员的建议？

- A. 他影响工作分解结构
- B. 他影响完工预算
- C. 他降低挣值
- D. 它增加流动资本

【解析】

发起人离开公司，对项目的影响很大。通过对相关方进行分析，识别出相关方的利益、期望和影响。答案：D。

95. 公司有一个价值 75000 美元，为期一年关于升级某个客户财务管理软件的固定总价合同。在项目的第 11 个月，项目已完成 85%，项目成本为 68000 美元。客户要求公司执行额外的编程工作，并将增加 25000 美元的合同价值。项目的进度绩效指数为 0.93，成本绩效指数为 0.94。该项目的挣值状态是什么？

- A. 超出预算并落后于进度
- B. 超出预算但符合进度

- C. 符合预算和进度
- D. 符合预算但落后于进度

【解析】

$SPI=0.93$ 进度落后, $CPI=0.94$ 成本超支, 答案: A。

96. 创建项目状态报告时, 项目经理注意到所有偏差衡量均为正数。项目目前的状态是什么?

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

【解析】

$CV=EV-AC$ 、 $SV=EV-PV$ 均大于 0, 说明成本结余、进度提前。答案: A。

97. 一个施工项目遇到了获得许可的问题。因此,项目进度受到不利影响。为了反映这个进度变更,项目经理应使用下列哪一项工具或技术?

- A.调整时间提前量和时间滞后量
- B.资源平衡
- C.缺陷修理
- D.PERT 分析

【解析】

在网络分析中调整提前量与滞后量, 设法使进度滞后的项目活动赶上计划。

B 选项资源平衡解决的是需求和供给的问题,不符合题意;

C 选项没关系,排除;D 选项的目的是计算每项活动的完成时间,排除。

剩下的 A 可以选,毕竟延迟的任务可以靠调整提前量和滞后来赶回进度的。答案: A。

98. 按照项目技术规范, 人力资源 (HR) 信息系统已经完成。在第一次使用新 HR 系统后, 人力资源总监表示旧系统比新系统提供更多的信息。若要防止这种情况, 项目经理应该做什么?

- A. 制定应急计划
- B. 进行适当的相关方分析
- C. 创建工作分解结构
- D. 提出一项变更请求

【解析】

人力资源总监表示旧系统比新系统提供更多的信息, 说明这位相关方对新系统期望很高, 然后并没有满足他。为了避免这种情况, PM 应该对相关方进行分析, 识别、了解相关方的期望。 答案: B。

99. 一个制造项目处于进度制约之下。交付时, 一大批部件被废弃, 因为这些部件未满足最低要求。在项目管理计划中, 这被识别为一个潜在责任。

项目经理应该采取下列那种措施?

- A. 参考质量管理计划并确认质量指标是否适合
- B. 研究行业标准和事业环境因素
- C. 审查项目管理计划以创建更现实的进度计划
- D. 审查并跟踪计划风险应对措施的执行

【解析】

前期已经识别到风险了,结果还是交付时出现问题,审查风险应对是否执行了。答案: D。

100. 一个新的整合项目包括交付未发布的软件产品。确定该软件产品测试方法的适当时间范围是什么？

- A. 准备质量管理计划的同时
- B. 在整合测试开始时
- C. 开始性能测试时
- D. 在最终完成软件产品期

【解析】

什么时间确定软件产品的测试方法？应该在规划质量管理过程时。答案：A。

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

【解析】

更新组织过程资产的经验教训知识库中，供未来项目使用。答案：D。

102. 制定项目的进度计划时，项目经理拥有足够的信息，来详细说明项目第一阶段进度计划。在开始项目执行时，项目经理认为在获得更多信息后将制定下一阶段的详细进度计划。项目经理采用了哪一项进度安排技术？

- A. 迭代生命周期
- B. 分解
- C. 滚动式规划
- D. 适应性生命周期

【解析】

滚动式规划：近期制定的详细，未来远期制定的粗略。答案：C。

103. 一个项目取决于供应商的可交付成果。但是，该供应商无法按时交付产品。客户现在希望替换掉项目经理。若要补偿延迟交付情况，项目经理事先应该做什么？

- A. 执行采购审计监督
- B. 执行偏差分析
- C. 选择可替代的供应商
- D. 使用应急计划应对

【解析】

首先执行偏差分析，看看偏差到底有多少，再来决定怎么补偿。答案：C。

104. 一个项目由于质量和进度问题被取消了。此外，竞争对手刚刚发布了一个类似产品。项目经理被分配管理一个具有固定期限要求的新项目。项目经理应该怎么做，来确保不会再次发生同样的问题？

- A. 开展绩效审查，并应用纠正措施。
- B. 使用之前项目最终报告中提供的信息。
- C. 对工作分解结构应用滚动式规划。
- D. 将主题专家分配到处于关键路径上的任务。

【解析】

预防同样问题不再发生，参考之前的历史资料获取经验教训。答案：B。

105. 董事会上讨论了一个可能的项目延期情况。董事长要求提出建议措施来加快项目进度。这属于哪种变更请求类型的实例？

- A.缺陷补救
- B.纠正措施
- C.预防措施
- D.快速跟进

【解析】

变更请求类型：

① 更新：更新变更。

② 纠正措施：是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。纠正措施的目的是防止不合格的再次发生，是为长久的计划。

③ 缺陷补救：是为了修正不一致产品或产品组件的有目的的活动。其中提到的缺陷是指项目组成部分中不能满足要求或规范，需要修补或更换的瑕疵或缺点。

④ 预防措施：确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。

答案：C。

106. 在解决一个项目问题的同时,项目团队产生了通过共同属性将问题直接联系起来的想法。项目经理使用的是什么技术?

- A.关系图
- B.亲和图
- C.多标准决策分析
- D.网络图

【解析】

把大量收集到的事实、意见或构思等语言资料，按其相互亲和性（相近性）归纳整理这些资料，使问题明确起来，求得统一认识和协调工作，以利于问题解决的一种方法。

答案：B。

107. 接近项目阶段结束时，项目经理发现职能经理对项目的实施情况非常担心。若要解决这个问题，项目经理首先应该采取的措施是什么？

- A.按计划完成项目阶段，并在后期与职能经理开会解决这个问题
- B.在风险登记册中记录这个问题，并评估其对项目的可能影响
- C.确定职能经理具体担心的问题
- D.审查组织过程资产，确定相应的行动措施

【解析】

首先确定职能经理担心的是什么问题。答案：C。

108. 客户没有验收某个项目可交付成果。原因已记录在文件上，并要求项目经理修补缺陷。项目经理首先应该做什么？

- A.准备变更请求
- B.更新项目管理计划
- C.了解没有验收的原因
- D.执行管理质量过程

【解析】

可交付成果没有通过验收，客户要求 PM 进行缺陷补救，说明相关方提出缺陷补救的变更请求。答案：A。此题为什么不选 C 选项？疑问。

109. 项目经理正在管理一个为期多年的项目。随时间的过去,行业中的技术工具和技术发生了变化。为确保项目能为客户产生最高的质量成果,应使用下列哪一项？

- A.因果图
- B.控制图
- C.持续改进

D.帕累托图

【解析】

答案：C。

110. 项目经理收到内部质量审计的结果。结果报告了多个项目缺点以及待改进之处。项目经理下一步应该怎么做？

- A.实施建议并开展跟进质量审计来确认问题已得到解决
- B.创建审计建议变更请求
- C.使用流程图来排列缺点的优先顺序
- D.执行审计建议的成本效益分析来计算建议的价值

【解析】

质量审计后，输出变更请求。可确认已批准的变更请求（包括更新、纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况。答案：A。

111. 项目团队了解到某个卖方正在经历财务困难,可能会对项目产生风险。项目经理接下来应该怎么做？

- A.接受风险并密切监视卖方的可交付成果。
- B.通过对合同增加处罚条款转移风险。
- C.通过为风险购买保险减轻风险。
- D.通过识别替代卖方避免风险。

【解析】

供应商有困难，应该合作并一起克服。但也要及时监控，做好风险管理。注意题干,只是可能而已,不一定发生,登记风险、制定风险应对计划并监控,A 就是这个意思,BCD 都把它当成事实了,想要直接采取措施,不可取。答案：A。

112. 一个项目的计划价值为 200,000 美元。当时数据表明项目的净值为 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】

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

113. 在项目可交付成果获得验收后，项目相关方却不愿使用安装的系统。相关方认为未提供适当的培训，并希望项目实施团队在系统正式投入使用日期后的前 60 天内为其团队提供协助。项目经理下一步应该怎么做？

- A.分配一支人员减少的项目团队为该团队提供最多 30 天的协助
- B.建议项目发起人启动新项目
- C.忽视这项投诉，因为项目可交付成果已获得验收
- D.要求项目相关方的经理强制团队开始使用已安装的系统

【解析】

可交付成果获得验收后，与当前项目无关。但可以考虑作为一个新项目启动。答案：B。

114. 一条长约 36 英里的公路施工项目预算为 6000 万美元，必须在 24 个月内完成。在第八个月结束时，已经花了 2500 万美元，并完成了 9 英里。项目发起人请求提交一份状态报告，包括净值(EV)。那么在第八个月结束时项目的 EV 是多少？

- A. 1500 万美元

- B. 2000 万美元
- C. 3200 万美元
- D. 3500 万美元

【解析】

$EV=9/36*6000=1500$ 。答案：A。

115. 项目经理因为某个特定工作说明书(SOW)与一家公司签订合同。但是，该公司目前不能履行合同的部分条款和条件。

项目经理下一步应该怎么做？

- A.提出变更请求
- B.启动项目收尾活动
- C.启动协议中规定的协商程序
- D.要求该公司分包其不能履行的部分合同条款和条件

【解析】

协商谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。答案：C。

116. 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。项目经理应该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.遵循发起人的要求
- C.退出该项目
- D.将该问题记录为所有五个项目共有的高级别风险和制约因素

【解析】

在启动阶段识别高层次风险和项目制约因素,A 选项不是启动阶段中执行的操作。答案：D。

117. 项目管理办公室(PMO)为一个正在进行的项目执行质量审计。发现项目经理不了解企业质量政策，因此项目不满足要求。项目经理下一步应该怎么做？

- A.执行项目管理计划的风险审查
- B.更新经验教训数据库
- C.与项目团队一起审查审计结果
- D.更新项目管理计划

【解析】

PMO 在阶段末进行项目后评价发现了问题，PM 应该总结经验教训更新组织过程资产。质量审计作为管理质量的工具技术，他的输出项有经验教训登记册。答案：B。

118. 分包商的公司不能根据合同条款执行服务,项目经理接下来应该怎么做？

- A.查看采购协议中的提前终止条款。
- B.与团队成员头脑风暴。
- C 更新风险管理计划。
- D.请求与项目发起人开会获得建议

【解析】

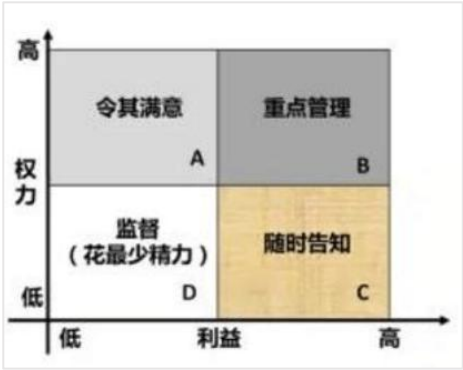
分包商不能根据合同条款执行服务，说明项目要提前终止，需要查看协议中关于提前终止条款。答案：A。

119. 一家公司开始一个关键项目。执行项目发起人是公司的高级副总裁，拥有较高的决策权。然而，该项发起人没有直接参与项目，且对可交付成果的利益较低。执行项目发起人应使用下列哪一项相关方管理策略？

- A.重点管理
- B.令其满意
- C.随时告知
- D.监督

【解析】

权利利益矩阵：（横坐标利益、纵坐标权利。（令其满意、重点管理、监督、随时告知）首字母LZJS(两种角色)）



答案：B。

120. 目经理希望将项目章程发给项目相关方。应该使用哪一种沟通方法？

- A.交互式沟通
- B.拉式沟通
- C.推式沟通
- D.面对面沟通

【解析】

发给相关方，推式沟通。章程发布，两个特点：①1 对多：②确保相关方收到；符合题干特点，A 和 D 都属于一对一或者讨论阶段，现在是要发布，PASS 掉，拉式沟通不一定相关方会主动去看，不能选，所以选择推式沟通。答案：C。

交互式沟通：在双方或多方之间同时进行多向信息交换，多数情况下是口头沟通。常见的方式有面对面的会议、电话会议、视频会议、网络聊天室（群）等。