

复习测试三

1. 在一个工厂的项目建议书谈判期间，客户通知项目经理需要进行一项变更来提高性能。项目经理该怎么做？
 - A. 让项目发起人增加额外资金
 - B. 征求高级管理层的建议
 - C. 更新工作分解结构（WBS）
 - D. 修订风险应对计划

【解析】

项目谈判期间，客户想要变更一项内容，需要高级管理层的参与。答案：B。

2. 项目相关方希望理解已完成 80% 项目的绩效。假设项目以相同速度继续，并使用表中的数字，项目的完工估算（EAC）是多少？

挣值（EV）	600 美元
实际成本（AC）	100 美元
计划价值（PV）	150 美元
完工预算（BAC）	1800 美元
完工尚需估算（ETC）	300 美元

- A. 100 美元
- B. 300 美元
- C. 380 美元
- D. 400 美元

【解析】

$EAC = ETC + AC = 400$ 。 $EAC = AC + ETC$ 是万能公式，为什么说万能，因为 ETC 用的是自下而上，是最准确的。以相同速度 BAC/CPI 确实可以，但也是可估算值。一旦题目告诉你 ETC 了，那毫无疑问选择这个。这就是公式的优先选择顺序问题。答案：D。

3. 在客户验收最终可交付成果后，项目经理分发最终项目报告，收集项目文件用于存档，并与团队开展经验教训会议。还需要完成什么活动？
 - A. 收集工作绩效信息
 - B. 更新问题日志
 - C. 衡量并记录客户满意度
 - D. 记录纠正措施

【解析】

选项 C 是收尾时做的。答案：C。

4. 项目经理对无效率的团队周会感到失望。一些发言更为积极的团队成员都将会议转向他们认为有问题的领域进入长时间的讨论。若要提高会议的效率，项目经理应该怎么做？
 - A. 增加会议时间
 - B. 不让发言更为积极的团队成员参加会议
 - C. 确保没有团队成员感觉受到伤害
 - D. 设定明确的议程，为每个事项限制具体的时间

【解析】

会前，应该做好准备工作，包括确定会议议程、目的、目标和期限；会后，要形成书面的会议纪要和行动方案。答案：D。

5. 当恶劣天气导致进度偏移时，客户感到担忧。项目经理应在何时执行相应的应急应对策略？
- A. 提供资金可用于获得额外资源时
 - B. 客户同意延长进度计划时
 - C. 预测到恶劣天气时
 - D. 发生恶劣天气后立即执行

【解析】

恶劣天气的发生，是有可能导致进度落后的预警信号。对于有些风险，项目团队可以制定应急应对策略，即只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。如果确信风险的发生会有充分的预警信号，就应该制定应急应对策略。答案：C。

6. 项目接近完工，此时项目团队得知即将安装产品的所在地区即将实施新法规。项目经理决定为确保遵守新法规，必须添加一项新功能，而这将影响到资源、进度计划和预算。为遵守这些新法规，需要下列哪一项来沟通和应用于需要的活动？
- A. 风险分解结构（RBS）
 - B. 变更控制
 - C. 问题日志
 - D. 过程分析

【解析】

新的法规导致了一项变更，遵循变更控制程序。答案：B。

7. 项目经理的多学科团队分布在几个国家。每个团队都已准备了各自的预算和资源需求，现在必须融合在一起并与项目章程的估算预算进行对比。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 寻求项目发起人的批准
 - B. 召开项目启动大会
 - C. 收集信息并最终确定预算
 - D. 审查计划并记录成本

【解析】

团队估算了各自活动的资源、估算活动成本，PM 接下来应该使用成本汇总确定项目预算。答案：C。

8. 项目经理被任命管理一个现有项目，他了解到团队 A 负责收集需求，团队 B 负责实施这些需求，而团队 C 负责制定测试计划。这应记录在哪一份文件中？
- A. 职能型矩阵
 - B. 人员管理计划
 - C. 组织分解结构（OBS）
 - D. 执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵

【解析】

RACI 矩阵，把人和事对应起来。答案：D。

9. 在项目执行期间，项目团队对如何使用一项新技术产生误解。结果需要大量返工，导致整体成本增加。项目经理可以从什么渠道获得额外的返工资金？
- A. 关键相关方
 - B. 管理储备
 - C. 应急储备
 - D. 项目发起人

【解析】

“额外的”资金，是从管理储备中申请获得。答案：B。

10. 在执行一个处于落后于进度风险的项目期间，项目经理了解到，某个项目提前完成，公司中技能最高的资源将可用。项目经理坚持让该资源立即分配到他们的项目团队，期望为项目带来积极影响。项目经理应用的是什么策略？

A. 分享
B. 接受
C. 转移
D. 开拓

【解析】

开拓包括把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完成时间，或者，采用全新或改进的技术来节约成本，缩短实现项目目标的持续时间。答案：D。

11. 项目经理 A 认识到需要额外资源来按时完成项目，并请求项目经理 B 提供资源方面的协助。如果项目经理 B 同意，应审查哪一份文件？

A. 项目人员配备
B. 资源日历
C. 项目组织图
D. 团队绩效评估

【解析】

显示了每种资源的可用工作日和工作班次的日历。答案：B。

12. 在装配线上工作时，一名团队成员报告了产品的高失败率。项目经理应使用什么来支持这项证据？

A. 改善方法
B. 名义小组技术
C. 质量测量指标
D. 力场分析

【解析】

质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证质量符合测量指标程度。质量测量指标的例子包括按时完成的任务的百分比、以 CPI 测量的成本绩效、故障率、每天发现的缺陷数量、每月总停机时间、每个代码行的错误、客户满意度分数，以及测试计划所涵盖的需求的百分比（即测试覆盖率）。答案：C。

13. 对于一个在 A 国的系统实施项目，项目经理完成了范围中定义的可交付成果，且获得客户验收。系统之前已成功在多个其它国家实施，但是 A 国的用户对某些功能不满意。收尾项目时，项目经理下一步应该怎么做？

A. 查阅风险登记册，获得减轻策略
B. 与用户开会，了解他们不满意之处
C. 组织一次经验教训会议，为经验教训知识库收集反馈
D. 为客户和用户提供所有项目支持文档，确保满足项目目标并通过验收

【解析】

可交付成果已经获得验收，但是用户对某些功能不太满意。在收尾时应该总结经验教训，了解用户不满意的原因，项目团队今后应该怎么做等等，更新在组织过程资产中，供未来项目使用。答案：C。

14. 项目团队正在努力确定项目管理计划范围基准组成部分。应将哪份文件包含在内？

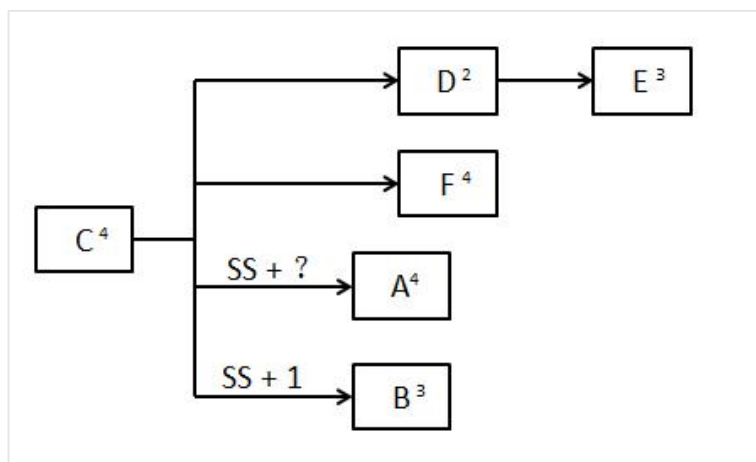
A. 工作分解结构（WBS）字典
B. 风险管理计划
C. 成本管理计划
D. 范围管理计划

【解析】

范围基准包括了范围说明书、WBS、WBS 词典。答案：A。

15. 项目任务如下：任务 A（持续时间 4 天）；任务 B（持续时间 3 天）；任务 C（持续时间 4 天）；任务 D（持续时间 2 天）；任务 E（持续时间 3 天）；任务 F（持续时间 4 天）。任务 D 和任务 F 只能在任务 C 结束后开始。任务 A 和任务 B 可以在任务 C 开始后的任何时间内开始，但是必须在项目结束前完成。任务 E 只能在任务 D 完成后开始。任务 B 是在任务 C 开始一天后才开始的，在执行任务 B 过程中，发生了一件例外事项，导致该任务延期 2 天。为了确保项目按时完成，应采取什么措施？
- A. 为任务 B 添加更多的资源
 - B. 为关键路径上的任务重新分配资源
 - C. 为任务 D 添加更多的资源
 - D. 不需要采取任何措施

【解析】



B 在非关键路径上, $1+3=4$, 延期 2 天变为 6 天, 对项目没影响。关键路径 C-D-E = $4+2+3=9$ 天。此题目解题关键在于: B 工作延迟 2 天后, 算下路径 C-B 有没有超过关键路径的 9 天, 造成项目总时间延迟。C-B 逻辑关系是 C 开始后 1 天开始 B, 因此不延迟的情况下, 路径 C-B 的时间是 4 天。现在 B 延迟 2 天, 那么路径 C-B 的时间就是 $4+2=6$ 天, 小于关键路径 9 天, 所以对总工期不影响, 不需要采取策略。答案: D。(也可用甘特图)

16. 项目经理承担一家公司的一个项目管理, 但该公司正在进行组织变更且即将重组。若要确保该项目与该公司的目的和目标保持一致, 项目经理应该怎么做？
- A. 获得项目章程的批准
 - B. 在项目启动大会上达成协议
 - C. 按照商业论证进行差距分析
 - D. 按照该公司的使命、愿景和价值观分析该项目

【解析】

通过编制项目章程, 来确认项目符合组织战略和日常运营的需要。答案: A。

17. 在参观一个正在执行的项目运营设施并与项目发起人开会后, 新任命的项目经理发现了潜在风险。此外, 一些项目团队成员还向项目经理抱怨道, 在项目执行期间发生了一些突发性事件, 但没有采取纠正措施。项目经理安排召开一次会议来解决这些问题。项目经理应在会议议程中包含哪些内容？
- A. 最大风险、已发生的风险、风险应对、已识别的风险、已关闭的风险和更新的风险登记册
 - B. 最大风险、已发生的风险、风险应对、新风险、已关闭的风险和经验教训

- C. 最大风险、新风险、风险摘要、风险应对和更新的风险登记册
- D. 最大风险、新风险、趋势分析、风险应对和经验教训

【解析】

议程至少应该包括：新任命的 PM 发现的潜在风险（新风险）、发生的突发性事件（已发生的风险）、但没有采取纠正措施（风险应对）、还包括了对于前期风险管理问题的经验教训总结等。答案：B。

18. 承包商落后于进度计划，请求项目经理授权加班工作。项目经理首先应该做什么？
- A. 批准承包商的请求
 - B. 拒绝请求
 - C. 请求变更控制委员会（CCB）批准
 - D. 审查事业环境因素

【解析】

首先审查事业环境因素，是否允许员工加班、如果允许政策又是怎样等等。人事管理制度（如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策，以及考勤制度）。答案：D。

19. 公司决定与一个供应商签署一份固定总价（FFP）合同，实施一个在线银行系统。这使用的是什么风险应对策略？
- A. 转移
 - B. 回避
 - C. 开拓
 - D. 接受

【解析】

找供应商是风险转移。答案：A。

20. 项目经理从一家公司的高级管理层收到一份商业论证，该公司之前曾有在项目执行阶段中途放弃项目且不能提供足够要求资源的历史。项目经理应该怎么做？
- A. 制定工作分解结构（WBS）
 - B. 制定项目章程
 - C. 制定项目管理计划
 - D. 制定战略规划

【解析】

制定项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。本过程的主要作用是，明确定义项目开始和项目边界，确立项目的正式地位，以及高级管理层直述他们对项目的支持。答案：B。

21. 来自公司质量控制部门的检查报告发现有些可交付成果不满足质量技术规范。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 分析数据，质量审计，并更新项目管理计划
 - B. 与相关方协商质量技术规范标准
 - C. 用新的质量技术规范重复测试
 - D. 提交变更请求纠正可交付成果

【解析】

控制质量发现可交付成果不符合要求，接下来应该提交变更请求纠正它。答案：D。

22. 由于个人原因，一名项目团队成员通知项目经理将不能工作两周时间，该团队成员是能够执行一项关键路径任务的唯一资源。项目经理应首先更新哪一份文件？
- A. 工作分解结构

- B. 风险登记册
- C. 资源管理计划
- D. 项目进度计划

【解析】

团队成员通知 PM 将不能满足原定的工作时间，这个资源是关键路径上的唯一资源。一旦失去很有可能会影响整个项目的进度，PM 首先应该更新风险登记册。答案：B。

23. 若要向关键相关方沟通项目管理计划，宣布项目开始，并分享相关信息，项目经理应当使用什么沟通工具？
- A. 状态报告
 - B. 每日站立会议
 - C. 焦点小组会议
 - D. 项目启动大会

【解析】

在启动大会上 PM 要与团队成员沟通项目管理计划、让各方明确各自工作、了解项目目标。启动大会召开完后，项目就正式开工了。答案：D。

24. 项目的成本绩效指数（CPI）为 0.87，进度绩效指数（SPI）为 1.3。项目发起人现在希望对最终产品添加新功能。项目经理怎么做？
- A. 分析添加新功能的时间和成本
 - B. 向项目发起人说明这属于范围蔓延
 - C. 添加功能
 - D. 要求发起人签发一份变更请求

【解析】

发起人希望添加新功能，变更请求应该正式书面。变更的题目都是先提变更请求，后分析影响。为什么有的题目会先分析影响，有两种情况：①答案选项里没有提交变更请求，那就按流程顺序选接下来的分析影响；②变更请求已经在题干情景中提出了，那么答案也自然去选分析影响。答案：D。

25. 由于项目的最终产品不能满足技术规范要求，已提交六个变更请求，请求批准。项目团队检查了记录，且所有过程都是按计划执行的。最初管理期望是整个项目能够在少于三个变更请求的情况下完成。项目经理应该怎么做？
- A. 审查活动清单，因为事项可能太过详细
 - B. 确定是否需要在风险登记册中添加额外的风险
 - C. 审查质量管理计划的输入
 - D. 审查工作分解结构（WBS）活动，因为可能缺少细节

【解析】

控制质量时发现产品不满足技术规范要求。所有过程都是按照计划执行的，但却导致了多于最初期望的变更。说明计划是有问题的，质量管理计划制定的不合理。题干明确说了严格按照计划来的，结果还是悲剧了，那就是计划出了问题。题干又说不能满足技术规范，说明是质量问题，所以审查质量管理计划。答案：C。

26. 收到供应商建议书后，项目经理应使用什么来确保最低报价在当前市场范围内？
- A. 独立估算
 - B. 建议书评价技术
 - C. 专家判断
 - D. 分析技术

【解析】

对于许多采购，采购组织可以自行编制独立估算，或者邀请外部专业估算师做出成本估算，并将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答做比较。答案：A。

27. 项目经理审查进度绩效，并计算出已完成工作的实际成本（AC）是 220，成本偏差（CV）为-20，以及计划价值为 180。项目的进度偏差（SV）是多少？
- A. -40
 - B. -20
 - C. 20
 - D. 40

【解析】

$AC=220$ ， $CV=EV-AC=-20$ ，求得 $EV=200$ 。 $PV=180$ ， $SV=EV-PV=200-180=20$ 。答案：C。

28. 设备供应商通知项目经理交付延迟。项目经理认识到该延迟将影响到整个项目。为了保持进度计划，项目经理决定缩短设备安装时间。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 确定项目关键路径
 - B. 管理供应商合同
 - C. 修订项目进度计划
 - D. 提交变更请求

【解析】

设备延迟交付，PM 为了保持进度计划，缩短设备安装时间。这是预防措施。预防措施属于变更请求的一种，变更遵循变更控制流程。答案：D。

29. 对于过程审查，一家实验室使用精益六西格玛方法。在项目中途，安排一名外部精益顾问进行审计，确保正确应用该方法。这是在做什么过程？
- A. 持续过程改进
 - B. 控制质量
 - C. 工作绩效分析
 - D. 管理质量

【解析】

质量审计是管理质量的工具。答案：D。

30. 一位顾问告知项目经理，一名内部客户资源正在为项目工作，并希望获知项目状态。哪份文件应更新？
- A. 组织图
 - B. 采购合同
 - C. 沟通管理计划
 - D. 会议记录

【解析】

内部客户资源希望获知项目状态，这是相关方的沟通需求。答案：C。

31. 一个网站项目的风险评估显示，某个具体功能的实施比预期复杂。这可能同时影响项目的成本和进度绩效。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 提出一项范围变更请求，将该功能添加到范围除外情况中，并更新风险登记册
 - B. 将该风险登记进风险登记册中，并与关键相关方开会讨论风险应对策略
 - C. 更新风险登记册，审查范围，并与关键相关方评估风险应对策略
 - D. 将该风险登记进风险登记册，并继续项目

【解析】

题干中提到风险评估，说明不是初步的风险识别，是定性或者定量的分析，要更新风险登记册，然后制定应对策略。B 和 C 的主要区别：B 说的是讨论风险应对策略，意思就是没

有策略，现在要讨论；C 说的是评估风险应对策略，意思是有策略，评估是否可以应对。题干中可以看出，这个风险是已经被识别的，那么肯定有最初的应对策略，只是发现了比想象的更复杂，那么要做的就是两件事：第一，更新风险登记册是必须的；第二，评估下之前的应对策略是否可行。综上，选择 C。答案：C。

32. 项目经理需要两名关键主题专家（SME）对项目关键任务的建议，这两名主题专家在为过往项目工作时曾有意见不一致的经历。项目经理应该怎么做？
- A. 创建认可与奖励计划
 - B. 使用冲突管理技术
 - C. 审查企业知识库
 - D. 为新主题专家签发变更请求

【解析】

查看历史信息与经验教训知识库，看看过去是怎么解决的。这题不选 B 是因为，PM 需要两名专家意见，而现在还没发生冲突。答案：C。

33. 由于必要的资源不可用，项目经理无法执行项目。项目经理担忧项目临近结束，却未完成可交付成果。项目经理应该怎么做？
- A. 查阅风险登记册
 - B. 更新工作分解结构（WBS）
 - C. 更新项目管理计划
 - D. 上报给项目相关方

【解析】

担忧某事可能发生，说明这是一种风险，应该先查看风险登记册。答案：A。

34. 一家制造公司为一条新产品生产线识别需求，公司应该怎么做来验证这个需求？
- A. 制定项目管理计划
 - B. 申请资金
 - C. 完成商业论证
 - D. 销售新产品

【解析】

商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。在商业论证中，开展业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性。答案：C。

35. 在项目规划期间，项目经理识别到项目存在大量相关方。项目经理让一名团队成员根据每名相关方的潜在影响或支持来为每名相关方分类，然后才能更新沟通管理计划满足期望。应该使用什么来进行分类？
- A. 资源评估
 - B. 权力利益方格
 - C. 资源直方图
 - D. 相关方分析

【解析】

相关方分析的步骤：分析每个相关方可能的影响或支持，并把他们分类，以便制定管理策略。选项 B 权力/利益方格，是执行相关方分析后，得到的多种分类模型其中的一种。答案：D。

36. 什么系统属于项目管理信息系统（PMIS）的组成部分？
- A. 配置管理
 - B. 沟通管理
 - C. 变更管理

D. 合同变更控制

【解析】

PMIS 提供信息技术 (IT) 软件工具, 例如进度计划软件工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统, 以及进入其他在线自动化系统 (如公司知识库) 的界面。答案: A。

37. 负责开发一个两阶段产品的项目经理决定由不同的供应商完成每个阶段。高级管理层已确定第二阶段不得在第一阶段之前完成。若要防止执行问题, 项目经理应该做什么?
- A. 更新风险管理计划
 - B. 与供应商开会
 - C. 与高级管理层讨论
 - D. 更新采购计划

【解析】

采购管理计划中包括: 如何管理多个供应商、如何在每个合同中规定合同可交付成果的进度日期, 并与制定进度计划和控制进度过程相协调。答案: D。

38. 在项目执行阶段, 新项目经理接管项目, 且所有项目文件已交接。新项目经理确认已经使用了 50% 的预算, 成本绩效指数 (CPI) 为 1.05, 进度绩效指数 (SPI) 为 0.75。项目经理下一步应该做什么?
- A. 签发变更请求
 - B. 更新变更管理计划
 - C. 赶工或快速跟进项目
 - D. 审查范围管理计划

【解析】

成本略结余、进度落后, 可以先采取进度压缩的方式来赶进度。答案: C。

39. 明年, 计划开发五个新产品的发布。客户的投诉和保证成本由项目管理办公室 (PMO) 监测, 并由于不断增加而报告给高级经理。根据这些结果, 高级经理要求项目经理准备一份为下一个产品发布解决这些问题的计划。但是, 不向这项举措提供额外资金。项目经理首先应该怎么做?
- A. 与高级经理和发起人开会, 表明没有额外资金将无法解决该问题
 - B. 衡量质量成本并分析减少不合格成本以及使用预防活动收益的机会
 - C. 将该问题上报给 PMO 并要求任命一名质量专员来支持该项目
 - D. 制定一份改进计划, 并向客户发送一份变更请求缩短产品保证期

【解析】

衡量质量成本, 要降低非一致性成本, 应该增加一致性成本的投入。答案: B。

40. 在为获得项目管理计划批准的会议上, 项目经理得知一名相关方已被替换。项目经理应将该信息记录在哪里?
- A. 风险登记册
 - B. 相关方登记册
 - C. 资源管理计划
 - D. 相关方参与计划

【解析】

相关方用于记录已识别的相关方的所有详细信息。相关方发生了变化, 应该及时更新相关方登记册。答案: B。

41. 一家公司决定实施一个新的供应链系统, 该系统预计将让企业利润提高 15%。财务部门担心其工作量增加, 强烈反对该项目。项目经理应该怎么做?
- A. 管理相关方的期望

- B. 解决冲突，让相关方满意
- C. 协商互惠互利
- D. 更新风险管理计划

【解析】

PM 应该合理管理相关方期望，提升来自相关方的支持，并把相关方的抵制降到最低，从而显著提高项目成功的机会。答案：A。

42. 在项目执行期间，一名团队成员经常抱怨说没有及时提供某些信息。项目经理应该怎么做？
- A. 检查该团队成员绩效历史记录
 - B. 与所有团队成员定期召开情况通报会
 - C. 与该团队成员召开一对一的会议
 - D. 审查沟通管理计划

【解析】

信息没有及时的提供，是沟通出了问题，应该审查沟通管理计划。答案：D。

43. 项目经理正在努力识别一个大型项目的完整范围。项目经理应该审查什么？
- A. 项目进度计划
 - B. 工作分解结构（WBS）和排列活动顺序
 - C. 网络图
 - D. 项目章程和需求文件

【解析】

考定义范围的输入。答案：D。

44. 职能经理需要知道分配给某个项目的某些资源何时可以分配到其他任务上。项目经理应该向职能经理提供什么文件？
- A. 人员解散计划
 - B. 资源日历
 - C. 责任分配矩阵（RAM）
 - D. 人员招募计划

【解析】

资源日历表明每种资源的工作时间和非工作时间。答案：B。

45. 项目经理在一个项目成功之后评估团队绩效。总体来说，团队改进了绩效，从一个没有明确角色与职责的阶段进入组织良好的成熟单位阶段。团队绩效评价应包含什么指标类型？
- A. 人员流失率和激励计划
 - B. 个人技能评估和培训
 - C. 人员流失率和个人技能评估
 - D. 人员的能力和冲突

【解析】

评价团队有效性的指标可包括：个人技能的改进；团队能力的改进；团队成员离职率的降低；团队凝聚力的加强。答案：C。

46. 在漫长的延期后，生产线重新启动。若要核实产品是否仍然满足要求的技术规范，项目经理应该使用什么工具或技术？
- A. 因果图
 - B. 实验设计
 - C. 专家判断

D. 检查

【解析】

考控制质量的工具，检查。答案：D。

47. 为了在不断变化的环境中生存下来，公司必须制定项目管理文化。过去，该组织的愿景主要受供应部门驱动。然而，作为关键项目相关方的供应部门副总裁却拒绝采用新文化。如何能够获得对这种新文化的一致认可？

- A. 邀请供应部门副总裁参加项目会议
- B. 与供应部门副总裁谈话，确定问题的根本原因
- C. 给供应部门副总裁开辅导课
- D. 让管理层安排一次所有项目相关方参与的战略会议

【解析】

首先确定副总裁拒绝采用新文化的根本原因，然后再来找到解决方案。答案：B。

48. 项目经理正在领导一支团队开发新的在线银行应用程序。23 个月后，团队在开发方面已支出 100,000 美元，剩余预算成本只有 70,000 美元。目标完成日期还有 12 个月，但是团队预期在九个月内就能完成。一名团队成员发现一款成熟的现货产品满足所有项目规范，能够以 60,000 美元的价格购买到，且能够在八个月内实施。项目经理应该考虑什么？

- A. 完工尚需绩效指数（TCPI）
- B. 客户或项目发起人验收
- C. 开发方面已支出的金额
- D. 自制或外购分析

【解析】

考虑直接购买现货还是自行开发完成，自制或外购分析。答案：D。

49. 项目经理刚刚被任命管理项目 A，了解到由于人力资源不足，项目落后于进度。经济制约因素阻碍了公司招募新员工。但是，项目经理发现项目 B 即将完工。若要确保项目 A 按进度计划交付，项目经理应该怎么做？

- A. 等到项目 B 完工，然后分配资源给项目 A
- B. 协商并影响需要的资源
- C. 要求项目 B 的团队成员为项目 A 工作
- D. 要求项目 A 的团队成员加班工作

【解析】

通过谈判来获得资源。进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人员。答案：B。

50. 一家公司作为一个由政府发起的基础设施开发项目执行组织。最近选举后，所有正在进行的政府发起的基础设施项目均被搁置审查。项目经理应该更新哪份项目文件？

- A. 范围管理计划
- B. 问题日志
- C. 风险登记册
- D. 项目进度计划

【解析】

项目被搁置审查，可能会导致进度被耽误、或项目被取消的风险。识别了新风险，需要更新风险登记册。答案：C。

51. 一家公司有一个必须在六个月内完成的固定预算项目。项目经理发现项目中存在一个事先未计划的延期，且资源只可用四个月。项目经理担心将不满足进度计划要求，并导致罚款。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 根据延期情况重新协商进度计划
 - B. 记录该风险，并上报给项目发起人
 - C. 获得关键资源对减轻延期的同意
 - D. 通过快速跟进项目对进度计划赶工

【解析】

识别了新风险，首先记录下来，由于此风险很大，可能导致进度计划延期和罚款，因此还要上报发起人。答案：B。

52. 一家公司的软件解决方案合同授予卖方。实施之后，该公司的用户发现了一些该公司支持团队必须解决的问题。包含在采购合同中的支持协议关键条款不明确，全偏向于卖方。项目经理应关注下列哪一个过程来避免这项冲突？
- A. 制定采购管理计划
 - B. 实施采购
 - C. 管理采购
 - D. 控制采购

【解析】

题目问的是本应该关注哪个过程组。PM 本应该关注实施采购过程，合同的正式授予。答案：B。

53. 项目工期为八个月。根据表格，完成项目的新工期为多少？

项目工期（月）	8.00	项目工期（月）	8.00
完工预算（BAC）	20000 美元	完工预算（BAC）	20000 美元
已完工作实际成本（ACWP）	8000 美元	实际成本（AC）	
已完工作预算成本（BCWP）	7500 美元	挣值（EV）	
计划工作预算成本（BCWS）	8500 美元	计划价值（PV）	

- A. 1 个月
- B. 8.6 个月
- C. 9.1 个月
- D. 12 个月

【解析】

新工期=8/SPI=8*8500/7500=9.1。答案：C。

54. 公司的高级管理层为即将到来的节假日引进一项新产品。顾问公司为四个可能产品制定了五年期现金流统计表：产品以 A，B，C，和 D，根据此表，项目经理应推荐开发哪个产品？

产品名称	第一年末净现值（NPV）	第五年末净现值（NPV）
A	US\$-4000 美元	US\$12000 美元
B	US\$-2000 美元	US\$8000 美元
C	US\$-2200 美元	US\$12000 美元
D	US\$-2800 美元	US\$9000 美元

- A. 产品 A
- B. 产品 B
- C. 产品 C
- D. 产品 D

【解析】

NPV 越大越好，第一年 NPV 情况顺序 BCDA，第二年 NPV 情况顺序 CADB。综合来看产品 C 值得开发。答案：C。

55. 由于项目提前于进度计划，一部分项目预算变为可用。为了进一步增强项目绩效，项目经理下一步该怎么做？
- A. 将节省下来的资金分配给项目应急储备
 - B. 任务提前于进度计划完成时奖励项目团队成员
 - C. 将其作为成本节约活动报告给项目发起人
 - D. 寻找机会，奖励和认可项目团队

【解析】

奖励是激励的一种方法，在确认任务提前后，进行激励是增强项目绩效的有效方法。答案：B。

56. 项目经理被任命管理公司的一个技术项目。竞争对手正在使用不同的技术向市场投放相同的产品。结果，公司的项目发起人决定该项目不再有存在的必要性。该公司的项目经理下一步该怎么做？
- A. 解散项目团队
 - B. 终止项目
 - C. 更新项目管理计划
 - D. 项目发起人讨论继续项目的可能性

【解析】

发起人已经决定项目没有存在的必要性，PM 下一步应该进行项目收尾。答案：B。

57. 公司最优秀的人才资源可用，并可在不影响预算的情况下减少项目的时间表。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 将其记录为一项机会，并上报给项目相关方
 - B. 直接聘用该资源为项目工作
 - C. 创建变更请求
 - D. 审查风险应对策略，并开拓机会

【解析】

资源可用，这是确定的事实。可以提交变更请求减少项目时间表。答案：C。

58. 公司希望生产与前一个产品类似的产品，但是希望提高产品的利润率。制造工艺可被改善，可以提供历史信息和最新行业趋势。应该使用什么质量工具或技术？
- A. 组建之前的项目团队完成该项目
 - B. 执行力场分析
 - C. 与项目团队头脑风暴
 - D. 执行标杆对照

【解析】

与之前产品类似的产品，可以执行标杆对照。答案：D。

59. 如果一个项目的完工预算（BAC）为 120,000 美元，完工估算（EAC）为 125,000 美元，实际成本（AC）为 105,000 美元，那么项目的成本偏差（CV）是多少？
- A. -4200 美元
 - B. 5,000 美元
 - C. 15,000 美元
 - D. 20,000 美元

【解析】

$EAC=125000$, $AC=105000$, $BAC=120000$, $EAC=BAC/CPI$ 算出 $EV=100800$,
 $CV=EV-AC=100800-105000=-4200$ 。答案：A。

60. 若要定义工作分解结构（WBS）的工作包层次，项目团队应该做什么？

- A. 分析并识别所有项目可交付成果及其相关工作
- B. 组织和构建所有项目可交付成果
- C. 将项目活动分解成详细的组成部分
- D. 分析并识别所有项目活动的成本和持续时间

【解析】

创建工作分解结构（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程。答案：A。

61. 项目经理估算一个新软件项目的成本。根据过往经验，公司制定了模块屏幕数量和生产一个模块所需的劳动小时数之间的统计关系。应使用什么成本估算技术来利用这项信息？

- A. 类比估算
- B. 参数估算
- C. 自下而上估算
- D. 粗略量级估算

【解析】

制定了统计关系，可用参数估算。答案：B。

62. 两名同事对一个项目交付的产品和服务意见不一致。若要解决这个分歧，项目经理应该查阅下列哪一份文件？

- A. 工作说明书
- B. 资源管理计划
- C. 质量管理计划
- D. 项目管理计划

【解析】

从交付的角度来看，PM 可以查阅项目管理计划中的范围基准。答案：D。

63. 项目经理被任命管理一家电信公司的全球项目。该公司拥有管理此类项目的专业，但项目经理却是刚接触该职位。项目经理应如何提高其成功交付此项目的个人机会？

- A. 查询之前类似项目的经验教训
- B. 关键项目相关方一起审查项目管理计划
- C. 召开项目相关方会议
- D. 执行彻底的风险分析

【解析】

查询之前的经验教训提高个人交付项目的成功率。答案：A。

64. 一名新项目经理被任命管理一个正在进行当中的项目，这个项目是要升级一家大型工厂以容纳新的产品线。为确保成功完成项目，项目经理应该做什么？

- A. 更新相关方参与计划，包含新生产部经理的期望以及对项目的影响
- B. 介绍生产部经理与市场营销项目发起人见面，了解项目基本情况
- C. 向生产部经理发送一份项目章程副本，向其通知项目情况
- D. 与生产部经理面谈，了解他们的优先顺序并理解项目

【解析】

为了确保成功完成项目，应该更新相关方参与计划、管理相关方参与。答案：A。

65. 审查项目进度时，项目经理发现关键路径上的一项活动超出了估算时间。项目经理将该问题记录在项目问题日志中。为了恢复项目进度，项目经理下一步该怎么做？
- A. 调整项目时间提前量和滞后量
 - B. 更改进度基准
 - C. 快速跟进活动
 - D. 赶工

【解析】

进度压缩的工具：赶工、快速跟进。没有特别条件约束的情况下，首选赶工。答案：D。

66. 新项目经理替换了创建项目管理计划的项目经理。与项目团队一起审查状态报告后，新项目经理发现关键可交付成果不包含在范围说明书中。新项目经理下一步该怎么做？
- A. 更新项目管理计划，包含省略的可交付成果
 - B. 制定一份新的项目管理计划，并请求批准
 - C. 查阅风险登记册
 - D. 查阅变更管理计划，并应用该流程到提议的范围变更

【解析】

涉及到范围的变更，应该遵循变更管理流程。答案：D。

67. 在一个软件项目的执行阶段，项目团队发现每四个集成测试周期持续时间为四周，而非两周。为减少对项目进度计划的影响，团队负责人建议执行并行测试周期。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 审查质量管理计划
 - B. 开展管理质量过程
 - C. 与所有项目相关方开展质量审计
 - D. 去除四个测试周期的其中两个

【解析】

快速跟进要监督风险，确保工作质量，预防缺陷、建立信心，所以要管理质量。题干就想表达要快速跟进，但是工作一旦并行，风险就容易出现，通过好的过程去控制风险，所以选 B。答案：B。

68. 项目经理评估了提交给项目发起人、业务分析师、产品设计师的问卷调查结果。该问卷调查的目的是为了定义和澄清业务需求，以及将业务目标和战略保持一致。该项行动属于下列哪一个知识领域？
- A. 项目整合管理
 - B. 项目范围管理
 - C. 制定项目章程
 - D. 启动项目

【解析】

收集需求，属于范围管理知识领域。答案：B。

69. 来自顾问公司的项目经理接管了客户预先批准的项目。提交可交付成果时，发现成本被低估了。项目经理将这个错误报告给高级经理，高级经理强调该项目对公司至关重要。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 在项目管理计划中的后期阶段，增加一个重要估算任务
 - B. 评估减少范围的方案，与预算匹配
 - C. 将该错误上报给项目发起人
 - D. 应用应急策略

【解析】

高级经理并不能解决这个重要问题，PM 启动问题升级程序。答案：C。

70. 项目发起人召开推进/不推进会议，在会上可能批准项目章程。项目经理必须准备输入来支持会上对项目选择标准的审查。项目经理将在下列哪一份文件中发现输入？
- A. 供方选择标准
 - B. 概率与影响矩阵
 - C. 商业论证
 - D. 相关方参与计划

【解析】

商业论证是制定项目章程的输入。答案：C。

71. 公司的 CEO 发起了一个员工职业发展体系项目。在客户批准项目范围和需求后，人力资源专家表示，为避免违反公司的相关政策，不能分享某些信息。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 建议 CEO 更改公司政策，以包容项目的范围和需求
 - B. 更改需求，包容人力资源部门的反对意见
 - C. 安排一次与受影响项目相关方的会议，重新确认项目章程
 - D. 将该情况提交给变更控制委员会（CCB）批准

【解析】

项目范围和需求被批准后，人力资源专家说不能分享一些信息，因此可能涉及到范围和需求的变更，该变更牵涉到基准，需要提交给 CCB 做决定。题目说的有点绕，大概意思就是范围定了，人力资源提出有些东西不能做，做了就违反公司规定，言外之意就是想更改范围，所以是变更，变更就要遵循变更控制流程。答案：D。

72. 项目经理应该使用下列哪一项工具或技术来制定项目章程？
- A. 假设情景分析
 - B. 绩效评审
 - C. 专家判断
 - D. 群体决策

【解析】

考制定项目章程的工具。答案：C。

73. 公司雇佣了一家顾问公司来实施第三方软件。项目分多个阶段，且必须在 18 个月内实施第一阶段。下列哪一项风险应包含进项目章程中？
- A. 在项目开始日期供应商资源可能不可用
 - B. 项目资源未接受有关新软件的正式培训
 - C. 详细项目范围不完整
 - D. 可行性研究确定内部实施是最佳解决方案

【解析】

A、B、D 是比较具体的风险，C 是模糊高层级风险，应包含在章程中。答案：C。

74. 在为一个内部项目制定项目章程时，项目经理意识到一些职能经理的期望与另一些职能经理的期望相冲突，可能对项目产生负面影响。项目经理下一步该怎么做？
- A. 制定沟通管理计划
 - B. 执行相关方分析
 - C. 评估风险
 - D. 上报给项目发起人

【解析】

分析每个相关方可能的影响或支持，并把他们分类，以便制定管理策略。评估关键相关方对不同情况可能做出的反应或应对，以便策划如何对他们施加影响，提高他们的支持，减轻他们的潜在负面影响。答案：B。

75. 在为多家银行实施自动取款机期间，因为职能经理没有对该项目做出承诺，项目经理无法获得所需的项目团队成员。为避免延期以及对客户满意度的影响，项目经理应该使用下列哪一项？
- A. 团队绩效评估
 - B. 上报给项目相关方
 - C. 人际关系技能
 - D. 冲突管理

【解析】

用人际关系技能与职能经理谈判、沟通等，争取得到职能经理的承诺，获得所需团队成员。答案：C。

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

【解析】

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

77. 一家公司正在执行使用一种创新且未经测试技术的项目。哪种合同类型能为开始时无法精确定义工作范围的项目经理更改供应商的灵活性？
- A. 工料合同（T&M）
 - B. 固定总价合同（FFP）
 - C. 成本补偿合同
 - D. 总价加激励费用合同（FPIF）

【解析】

无法精确定义工作范围，说明范围相对确定、但工作量不易确定。而且要有更改供应商的灵活性，最适合的是工料合同。答案：A。

78. 项目经理准备实施一个新项目，在这个项目的规划和设计阶段，涉及跨组织业务所有者。因为项目未达成一致意见，产品的销售价格还未获得批准。进一步延期将影响设计和生产，且在实施过程中可发生偏移。由于年终奖金可能较低，结果一名经理催促开始产品开发。为了解决这种情况，项目经理应该怎么做？
- A. 获得高层次许可，“按现状”开始产品开发
 - B. 开始产品开发
 - C. 开始产品开发之前核实范围
 - D. 允许业务所有者做出决定

【解析】

首先获得高层次许可，这是制订项目章程需要做的事。按“现状”开始产品开发，因为项目的渐进明细性。题干说了一大堆，就是想要项目开始，那么项目要开始那就按照流程来，先获得批准，制定好章程，然后开始执行，选A。答案：A。

79. 一个项目正处于执行阶段，这时任命了一名新项目经理。新项目经理发现超出项目原始范围的工作已被执行。结果产生了较高的成本。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 提出变更请求
 - B. 与项目发起人一起审查成本超支情况
 - C. 执行偏差分析
 - D. 将成本转移至项目的应急储备

【解析】

控制范围的工具，偏差分析。答案：C。

80. 一家公司正在从事项目 A，两周内，该公司将开始项目 B，为了给项目 B 创建一支团队，项目经理请求提供项目 A 的资源。若要确认资源可用性，项目 A 的项目经理应审查哪一份文件？
- A. 项目人员配备
 - B. 资源管理计划
 - C. 项目进度计划
 - D. 人员解散计划

【解析】

资源管理计划提供了关于如何定义、配备、管理及最终遣散项目资源的指南。答案：B。

81. 两名专家对某个技术问题提供了互相冲突的意见。为解决这个问题，项目经理召开了一次会议。但这个问题没有在会议上得以解决，被推迟到未来由其他人解决。项目经理使用的是下列哪一项冲突解决技术？
- A. 撤退/回避
 - B. 妥协/调和
 - C. 缓解/包容
 - D. 合作/解决问题

【解析】

问题没有解决，只是被推迟。答案：A。

82. 项目经理执行预期货币价值（EMV）分析，确定是选择集中技术支持系统还是现场技术支持。根据表中所示的概率和成本，项目经理应选择下列哪一项？

	成本	概率
集中技术支持（最好情况）	550 万美元	0.7
集中技术支持（最差情况）	750 万美元	0.3
现场技术支持（最好情况）	975 万美元	0.8
现场技术支持（最差情况）	1200 万美元	0.2

- A. EMV 为 1020 万美元的现场技术支持
- B. EMV 为 610 万美元的集中技术支持
- C. EMV 为 225 万美元的集中技术支持
- D. EMV 为 240 万美元的现场技术支持

【解析】

集中技术支持 $EMV = 550 \times 0.7 + 750 \times 0.3 = 610$ ，现场技术支持 $EMV = 975 \times 0.8 + 1200 \times 0.2 = 1020$ 。选择成本低的集中技术支持。答案：B。

83. 一家公司高层写信给项目经理主管，投诉最近完成的项目可交付成果低于期望。项目经理与其主管确认管理过程中所涉及的所有项目相关方均对可交付成果感到满意。下列哪一个过程，如果做得正确的话，会避免该公司高层的不满？
- A. 管理质量
 - B. 识别相关方
 - C. 收集需求
 - D. 规划质量管理

【解析】

PM 没有把该高层识别为相关方，或者在识别相关方过程没有正确分析该高层的影响力和利益，导致没有做好正确引导相关方参与的计划。答案：B。

84. 将所有子计划结合进一个综合计划后，项目经理让资源执行项目任务。但是，职能经理不理解为何其团队被要求执行这些任务。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？
- A. 请求所有项目相关方提供所需的项目资源
 - B. 请求每位职能经理同意项目管理计划
 - C. 核实资源可用性，并制定一份新的资源管理计划
 - D. 确保项目发起人直接从职能经理请求资源

【解析】

职能经理签名同意项目管理计划，意味着获得了他们参与项目的承诺。答案：B。

85. 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时间生产。项目经理应该通过执行下列哪一项来调整这个问题？
- A. 根本原因分析
 - B. 力场分析
 - C. 风险效益分析
 - D. 成本效益分析

【解析】

调查产品要花很长时间生产的根本原因。答案：A。

86. 项目已完成 75%，落后于进度计划，并超出预算。团队士气低下。项目总监通知项目团队必须维持当前计划，但是项目经理不同意。项目经理应该如何解决团队士气问题？
- A. 减少所需的加班时间
 - B. 将团队建设活动包含进团队评审会中
 - C. 安排召开每日评审会，确保项目团队继续完成任务
 - D. 将艰难的决定推迟到未来某一日期

【解析】

团队士气低下，应该开展团队建设活动激励团队成员、提高团队凝聚力。答案：B。

87. 一个由金融机构提供资金的项目，收到四家投标方的技术和财务报价评估基于质量和成本，其中 80%技术质量方面，20%放在成本方面（财务评分）。技术质量的最低合格分数为 75。投标方所获得的分数如下所示。哪家投标方将会获得合同？

投标方	技术评分（总分 80 分）	财务评分（总分 20 分）
A	70	18
B	79	14
C	76	16
D	74	20

- A. 投标方 A
- B. 投标方 B
- C. 投标方 C
- D. 投标方 D

【解析】

投标方 B: $79 \times 0.8 + 14 \times 0.2 = 66$ ，投标方 A: $76 \times 0.8 + 16 \times 0.2 = 64$ ，投标方 A 和 D 不合格。因此选择得分最高的投标方 B。答案：B。

88. 供应商未按照约定日期交付产品时发生了一个问题。风险应对计划要求使用替代供应商，该供应商更为昂贵但是可以立即交付。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 召开投标人会议，识别另外的替代供应商
 - B. 提交一份变更请求，使用替代供应商
 - C. 审查应急储备

D. 开展风险审计

【解析】

风险发生了，需要执行应急计划，实施应急计划涉及变更，需要遵循变更控制流程，提交变更请求。不选 C 的原因？变更请求提出了以后，钱是否够、如果不够要变更成本基准，这些事是 CCB 考虑的，变更请求批不批是 CCB 考虑的事，而不是 PM 一个人去考虑的。答案：B。

89. 开发公司的团队交付了准备发布的产品。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 执行可交付成果的客户审查
- B. 更新最终文档
- C. 核实范围并获得项目发起人的验收
- D. 执行质量审计

【解析】

交付了产品，下一步是获得验收。答案：C。

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

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

【解析】

项目进度落后，PM 采用了快速跟进和赶工的方法，但是效果并不好。所以接下来考虑变更进度基准或减少项目范围，这两者都属于整体变更控制。答案：A。

91. 一名没有实际项目经验的新团队成员被分配到一个正在进行当中的项目。项目经理向该团队成员分配了一项困难任务。项目经理现在应该采取什么措施？

- A. 为该新团队成员分配一位指导者，并密切监测他们的进展情况
- B. 建议该新团队成员参加自学培训课程
- C. 允许该新团队成员单独工作，但应每日向项目经理报告工作
- D. 向该新团队成员提供项目管理计划，并指定一名联系人

【解析】

没有经验的团队成员要执行一项困难任务，可以通过培训、指导来提高技术技能。答案：A。

92. 项目经理应该使用下列哪一项输入来解决变更？

- A. 工作绩效报告
- B. 批准的变更请求
- C. 变更目录
- D. 变更控制会议

【解析】

考实施整体变更控制的输入。答案：A。

93. 项目经理的施工项目符合时间、范围以及预算。项目经理了解到有利的天气预报将允许比预期提前执行关键路径上的活动。项目经理首先该做什么？

- A. 修订进度计划
- B. 开始执行整体变更控制过程
- C. 检查风险登记册
- D. 遵循计划的进度计划

【解析】

积极风险，应该先查看风险登记册是否有应对措施。答案：C。

94. 来自 A 国的项目经理与 B 国的技术负责人讨论某个工作包的状态。该技术负责人报告代表会在延期，但是可在下一周恢复进度。一周之后，延期增加，而技术负责人坚持双方都知道存在这个可能性。为避免重复这种情况，项目经理应该怎么做？
- A. 降低该技术负责人所管理工作包其它延期情况的容忍度
 - B. 要求该技术负责人提供书面状态报告
 - C. 确保项目团队拥有完整的理解和认识
 - D. 更新风险登记册

【解析】

将此风险更新进风险登记册并制定应对措施。不选 C 的原因？双方都知道这个可能性，说明不是沟通问题。且题干前面都说了可能会延期，为什么当时不登记风险登记册，评估好影响，制定策略，等后面真延期了就没办法了。所以题目问了避免这种情况，应该怎么办，当然是更新风险登记册，选 D。答案：D。

95. 一个最近安装的存货管理系统的性能测试显示系统不满足性能规范。这属于下列哪一项的实例？
- A. 缺陷
 - B. 疏忽
 - C. 不合格
 - D. 失败

【解析】

不满足规范，就是缺陷。答案：A。

96. 客户请求对项目添加三个新功能，且变更请求已获批准。下一步应该怎么做？
- A. 咨询相关方登记册中的所有项目相关方，确认获得一致意见
 - B. 实施变更
 - C. 修订项目章程
 - D. 确保所有项目团队成员批准变更

【解析】

变更请求被批准后，下一步是实施变更。不可能确保所有相关方获得一致意见，排除 A 和 D。添加了三个新功能没有必要修订项目章程，排除 C。答案：B。

97. 为了改进其产品，确保客户的满意度，一家公司实施了质量过程，将重点放在产品的统计测量。该公司正在实施哪一项？
- A. 培训
 - B. 全面质量管理（TQM）
 - C. 废料而不返工
 - D. 改进检查

【解析】

以客户为导向，以质量为重点进行持续改进。答案：B。

98. 一家公司的执行团队识别到一项产品表现不佳，需要替换。项目发起人要求项目经理启动一项新项目，开发替换产品。项目经理首先应该做什么？
- A. 向项目发起人提交项目章程，用于批准
 - B. 与项目发起人合作，识别替换产品的高层次需求
 - C. 制定项目管理计划
 - D. 识别涉及替换产品并发工作的项目相关方

【解析】

启动新项目，首先应该制定项目章程。说一下章程和高层次需求的区别，章程是确定项目要做了，要上马，就要开始做；高层次需求是在有做项目的想法，去做商业论证，分析高层次需求看值不值得做；本题题干说了“项目发起人要求项目经理启动项目”，选A 答案：A。

99. 由于重新分配关键开发资源，项目暂停三周。项目采用修订的成本和进度基准重新设计。项目发起人要求项目经理提交绩效报告。项目经理应在报告中包含哪些绩效信息？
- A. 状态报告，建议和预测
 - B. 计划评审技术（PERT）分析，状态报告和成本基准更新
 - C. 正当理由，绩效审查和成本基准更新
 - D. 状态报告，进度测量和预测

【解析】

题目就想问你工作绩效报告有什么。排除法。A 中建议不是绩效报告的内容物；B 中计划评审技术、成本基准更新不是绩效报告的内容物；C 中正当理由、成本基准更新不是绩效报告的内容物。选D。答案：D。

100. 项目执行期间，项目团队不确定各自的责任。项目经理应制定下列哪一项？
- A. 相关方分析
 - B. 人员管理计划
 - C. 项目管理计划
 - D. 执行，负责，咨询和知情（RACI）矩阵

【解析】

RACI 矩阵是把人和事联系起来。答案：D。

101. 在项目启动期间，一名关键相关方声称项目不再可行。为评估项目的可行性，项目经理应该怎么做？
- A. 将该相关方推荐给项目发起人
 - B. 拖延项目再评估，直至项目资金在启动阶段结束时用完
 - C. 检查是否与商业论证保持一致，并提交给项目发起人和关键相关方
 - D. 立即开始项目收尾过程

【解析】

再进行商业论证，评估可行性。答案：C。

102. 在人员配备预算内，项目按时交付，且符合客户要求。项目看起来成功推出。但是，就在推出后的三个月，客户对产品表示担心，并提出一个新项目 and 设计变更。在项目收尾期间，项目经理应该已完成什么？
- A. 确认范围
 - B. 衡量客户满意度
 - C. 审查测试报告
 - D. 标准化检查

【解析】

核实范围是确认范围，也就是验收。答案：A。

103. 在风险登记册中的一个风险在项目后期发生。应对这种情况的最有效措施是什么？
- A. 使用管理储备
 - B. 执行定量风险分析
 - C. 执行定性风险分析
 - D. 使用应急储备

【解析】

对于已知风险发生使用应急储备。答案：D。

104. 项目发起人要求项目经理快速实施主要可交付成果。项目经理尝试将资源分配给第一个任务，但意识到资源不可用。为识别所需技能，项目经理应首先参考下列哪一份文件？
- A. 资源日历
 - B. 项目范围说明书
 - C. 资源管理计划
 - D. WBS 字典

【解析】

估算活动资源的输入，资源日历，包括资源可用性、资源类型和资源性质。答案：A。

105. 一名新团队成员加入项目。由于新团队成员之前在公司没有任何经验，项目经理建议团队成员查看公司之前项目的项目文件。这是利用下列哪一项的实例？
- A. 基础设施
 - B. 项目管理信息系统
 - C. 组织过程资产
 - D. 企业环境因素

【解析】

之前项目的项目文件为历史信息，属于组织过程资产，可供新团队成员借鉴。答案：C。

106. 一个项目是为了设立一个新的呼叫中心，培训资料的编制外包给一家外部培训服务提供商。培训提供商接受为其服务签订一份固定总价合同。与分包编制培训资料有关的项目风险属于下列哪一项战略的实例？
- A. 减轻
 - B. 转移
 - C. 接受
 - D. 回避

【解析】

外包给供应商，这是风险转移。答案：B。

107. 一个交付产品原型的项目符合进度计划。但是，实际成本却超过估算成本。项目经理必须确定测量产品质量的过程是否稳定并且可预测。项目经理应该使用下列哪一种工具？
- A. 散点图
 - B. 控制图
 - C. 关键链方法
 - D. 标杆对照

【解析】

确定测量产品质量的过程是否稳定并且可预测，使用控制图。答案：B。

108. 在一个新项目进入开发阶段时，项目经理接到通知，一个关键项目组成部分的转运可能延期。而没有这个组成部分，项目则无法完成。因此，项目经理要求延长项目工期，来适应这个延期。这使用了下列哪一项来管理风险？
- A. 规避
 - B. 减轻
 - C. 利用
 - D. 接受

【解析】

延长工期、改变项目计划来回避风险。规避措施可能包括消除威胁的原因、延长进度计划、改变项目策略，或缩小范围。答案：A。

109. 项目经理完成项目管理计划的制定。已经获得除销售经理以外的所有关键相关方批准。项目经理是否应继续执行项目？

- A. 否：项目经理应完成一份风险登记册，并上报给项目发起人
- B. 否：项目经理应继续遵循过程，并获得销售经理的批准
- C. 是：项目经理应继续并将情况通知项目发起人
- D. 是：项目经理应继续，以避免延期，并尽快与销售经理跟进

【解析】

项目管理计划制定后应该获得关键相关方的批准后才可执行。答案：B。

110. 项目经理被任命管理一个更换过时系统的项目。在安装期间，设备损坏，并要求技术资源修理。必须更新哪一份文件将这种情况与相关方沟通？

- A. 问题日志
- B. 状态报告
- C. 事件管理计划
- D. 资源分配矩阵

【解析】

用问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。答案：A。

111. 由于质量控制问题，项目落后于进度。没有识别缺陷的明显模式。使用定性方法，应使用哪一种质量控制工具来确定缺陷来源？

- A. 直方图
- B. 帕累托图
- C. 散点图
- D. 因果图

【解析】

找原因、找缺陷来源用因果图。答案：D。

112. 发起人要求项目经理提供一个潜在新项目的成本估算。项目资金不能超过 400000 美元。如果粗略量级估算（ROM）的区间在 375000 美元和 875000 美元之间，项目经理应告诉发起人什么？

- A. 用 375000 美元完成项目，留下 25000 美元当作应急储备；项目经理知道通过严格控制，可以保持在这个成本区间之内
- B. 向发起人提供 ROM 区间，让发起人决定是否项目下一阶段提供资金
- C. 向发起人保证在完成详细需求时将会对成本有更好的认识
- D. 向发起人建议不要进行该项目，因为将会超出资金限制

【解析】

把估算区间告知发起人，让其决定是否继续投资。答案：B。

113. 项目已在一年前完工，项目经理和资源已分配到另一个项目。客户向首席运营官发送电子邮件，声称一个可交付成果不符合预期的质量级别，并请求对该可交付成果的变更。在答复客户之前，首席运营官应首先审查什么文件？

- A. 需求管理计划
- B. 客户验收文件
- C. 质量检查报告
- D. 工作说明书

【解析】

根据题干，项目已在一年前完工，说明已经获得客户的认可，并已经完成收尾了。现在客户提出疑问，应该先查看当时的验收文件，找到依据，看是否真如客户所说的那样存在质量问题。答案：B。

114. 在一个国际性项目的启动阶段，项目经理与专家们一起分析项目范围说明书。专家告知项目经理，由于进口限制，一些项目可交付成果不可实现。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 将不可实现的项目可交付成果从项目范围说明书和项目章程中剔除，然后启动该项目
 - B. 按原计划启动项目，且然后产生问题，则将风险转移给外部方
 - C. 与项目发起人和关键相关方开展新的范围和合同谈判讨论
 - D. 将进口限制风险包含近风险管理计划和风险登记册中

【解析】

制约因素导致部分工作无法实现，要与发起人和其他关键相关方开会讨论是否可将受影响的范围进行缩减。答案：C。

115. 在公司迁址到一个新数据中心期间，一名项目团队成员发现新数据中心的电源不足。为了支持在未来三年内的预测增长，将需要 US\$48 万的额外资源。由于项目经理之前已将此识别为一个风险，应使用什么工具来确定应急储备足以涵盖成本？
- A. 状态会议
 - B. 储备分析
 - C. 风险再评估
 - D. 技术绩效测量

【解析】

储备分析是在项目的任何时候，比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。答案：B。

116. 一名拥有关键技术技能的团队成员对项目管理方式不认同。项目经理首先应该怎么做？
- A. 与该名团队成员私下讨论该问题
 - B. 继续项目，因为这不影响项目进度
 - C. 认可团队成员对该项目的贡献和能力
 - D. 在团队会议上解决团队成员的问题

【解析】

团队成员对 PM 的项目管理方式不认同，说明有冲突，最好的冲突解决方法合作解决问题。答案：A。

117. 在得知团队中发生冲突之后，项目经理尝试通过强调团队达成共识的方面，而不强调未达成共识的方面来解决冲突。这属于以下哪一种冲突解决技术的范例？
- A. 妥协 调节
 - B. 缓解 包容
 - C. 合作 解决问题
 - D. 撤退 回避

【解析】

求同存异是缓解/包容。答案：B。

118. 在制定项目预算计划期间。下列哪一项将协助项目经理确定项目总成本？
- A. 成本估算
 - B. 挣值法
 - C. 成本偏差分析
 - D. 成本控制过程

【解析】

成本估算是制定预算的输入。答案：A。

119. 一名团队成员通知项目经理，一个已分解的任务不能通过常规方法实施。团队成员建议了一个新方法，但可能需要额外的时间，并不影响项目基准。项目经理首先应该怎么做？
- A. 立即实施变更，满足进度基推
 - B. 开始变更请求过程
 - C. 与发起人开会，说明这种情况
 - D. 执行变更请求的影响分析

【解析】

遵循变更管理流程。答案：B。

120. 项目经理怀疑最近生产的产品批次中存在一个质量缺陷。但是，对这个缺陷执行测试对产品将是破坏性的。公司下一步应该怎么做？
- A. 对该产品批次执行实验设计
 - B. 从产品批次中随机选择几组来测量缺陷的范围
 - C. 使用预先定义的验收标准执行统计抽样
 - D. 发布当前批次产品，按打折价销售

【解析】

PM 怀疑存在质量缺陷，对缺陷执行测试又具有破坏性，那就从产品中选出一些样品来进行测试。答案：C。

121. 某个系统升级项目的项目经理了解到升级后的系统达不到预期性能。为了提高系统性能，项目经理要求供应商更改一个组件。更改组件的成本不属于项目成本基准的组成部分。这项新组件的资金应来自下列哪一项？
- A. 应急储备
 - B. 管理储备
 - C. 质量成本
 - D. 控制账户

【解析】

不属于项目成本基准的组成部分，说明资金来源于管理储备。答案：B。

122. 远程项目团队成员请求将项目会议时间更改为远程项目团队的工作时间内进行。然而，本地团队成员却不同意这项提议。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 安排一次与所有人的团队会议，确定一个合适的时间
 - B. 与发起人讨论决定一个合适的时间
 - C. 接受远程团队的请求，并试行一段时间
 - D. 拒绝远程团队的请求，因为不包含在沟通管理计划中

【解析】

合作解决问题、争议满足双方要求。现在是两边有分歧，当然要用会议解决，用会议去解决后续参会问题，只不过这次的“会议”是工具，讨论的问题是“会议时间”，用工具解决问题，不要想多了。答案：A。

123. 项目经理发现关键路径上一项活动的开始到结束依赖关系遗漏了。项目进度计划已经与客户沟通。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？
- A. 审查工作分解结构
 - B. 进行进度网络分析
 - C. 制定风险管理计划
 - D. 进行挣值分析

【解析】

进行进度网络分析，分析依赖关系。答案：B。

124. 项目总成本为 US\$200,000。项目管理办公室要求开展一项研究，来验证项目是否会落后于进度。项目有 35% 的机会发生因完工延期所导致的 US\$20,000 罚款。还有 65% 的机会公司将在项目中获利 US\$500,000。那么预期货币价值是多少？

A. US\$118,000
B. US\$293,000
C. US\$318,000
D. US\$325,000

【解析】

$EMV = 35\% \times (-20000) + 65\% \times 500000 = 318000$ 。答案：C。

125. 项目执行过程中，项目经理发现一个关键供应商正经历财务困难，可能中断工作。项目经理应该如何解决这个问题？

A. 组织一次供应商会议，并选择一个新的供应商
B. 请求另一个供应商对剩余工作报价
C. 取消现有合同并向另一个供应商授予类似合同
D. 实施风险应对计划，监督风险

【解析】

识别出新风险，要采取风险应对措施，控制好风险。A、B、C 都是应对措施的一种，D 更全面。答案：D。

126. 项目团队报告项目低于预算。但是，项目发起人仍质疑成本数据的有效性，因为成本似乎超出控制。项目团队必须扩大成本分析并核实报告数据。项目经理应该如何核实团队信息？

A. 审查工作分解结构
B. 使用专家判断
C. 计算成本绩效指数
D. 执行成本效益分析

【解析】

成本到底是超支还是结余要计算成本绩效指数。答案：C。

127. 项目经理被分配管理一个要求苛刻客户的项目，项目是动态的，要求持续改进以及客户反馈。项目经理应该为该项目采用下列哪一个方法？

A. 极端项目管理方法，因为项目目标不明确
B. 敏捷项目管理方法，因为其快速且具有重复性
C. 传统项目管理方法，因为其简单且直观
D. 精益六西格玛管理方法，因为其审核项目的约束和限制

【解析】

项目是动态的，要求采用的管理方法具备快速响应的能力，应对快速变化的环境是敏捷方法的特点。答案：B。

128. 在项目收尾期间，项目经理与客户一起审查可交付成果。客户表示对其中一个可交付成果的担心，且双方都一致认为该可交付成果不符合需求规范文档。项目经理接下来应该怎么做？

A. 接受这个问题为缺陷，并创建变更请求
B. 评价变更并更新项目文档
C. 使用需求跟踪矩阵，核实已完成的需求

D. 证明该可交付成果已经由一名关键用户核实

【解析】

可交付成果不符合规范，说明质量有问题，需要变更，遵循变更管理流程。答案：A。

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

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

【解析】

一位关键用户抱怨，说明没有识别出这名关键相关方的利益，要重新执行相关方分析并更新相关方登记册。答案：C。

130. 一名团队成员向项目经理抱怨项目缺乏对他们所取得成就的鼓励。为避免这个问题，项目经理应在建设团队阶段开展哪一项？

- A. 人员评估工具
- B. 团队绩效评估
- C. 认可与奖励
- D. 资源管理计划

【解析】

问题出在缺乏对团队成员鼓励，为避免这个原因，PM 需要对团队进行认可与奖励。答案：C。

131. 在项目团队对项目风险头脑风暴后，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 分析并进行风险优先排序
- B. 分配风险负责人
- C. 确定风险减轻战略
- D. 向相关方报告风险

【解析】

识别风险后，应该对其进行定性分析。答案：A。

132. 完成产品的最终开发之后，项目经理准备向项目可交付成果的所有权移交给持续支持团队。下列哪一项属于项目下一个阶段的输入？

- A. 经验教训
- B. 项目范围说明书
- C. 项目管理计划
- D. 已完成的里程碑清单

【解析】

结束项目或阶段的输入。答案：C。

133. 当地社区领导表达对开始一个施工项目的担忧，这可能会导致项目延期。项目经理想要分析并记录已识别关键项目相关方的想法。项目经理应该使用下列哪一项？

- A. 权利、利益方格
- B. 沟通管理计划
- C. 相关方参与评估矩阵
- D. 相关方登记册

【解析】

相关方登记册中记录了相关方的主要需求、主要期望、对项目的潜在影响等等。

答案：D。

134. 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】

实施采购是获得卖方应答，选择卖方并授予合同的过程。答案：D。

135. 项目经理被要求估算一项活动的持续时间，利用历史信息，项目经理了解到这个项目活动通常需要 12 天时间完成。项目经理的同事正在管理一个类似项目，并在 10 天内执行了这项活动。但是，职能领域的专家指出，由于项目中的存在的挑战，将需要 18 天时间完成。如果项目经理使用 PERT 估算，那么这项目活动的持续时间将是多少天？

A. 12 天
B. 12.7 天
C. 15.7 天
D. 18 天

【解析】

三点计算公式 $(10+4*12+18)/6=12.7$ 。答案：B。

136. 项目审查之后，项目经理要求技术主管对所有事故开展因果分析，然后将事故排列优先顺序。应该使用下列哪一项工具和技术？

A. PERT 分析
B. 蒙特卡洛分析
C. 帕累托图
D. 散点图

【解析】

按发生频率进行优先排序，使用帕累托图。答案：C。

137. 由于两名团队成员之间的人际冲突，团队士气和生产力受到不利影响。项目经理应使用什么冲突管理技术来立即解决冲突？

A. 缓解、包容
B. 撤退、回避
C. 妥协、调节
D. 强迫、命令

【解析】

立即解决冲突应该用强迫/命令。答案：D。

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

A. 控制质量
B. 管理质量
C. 配置分析
D. 发起人审查

【解析】

达到质量标准，能通过验收测试，这是质量控制。答案：A。

139. 一个项目变更已确定。但是，由于整个项目的风险较高，变更请求委员会拒绝变更。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 与项目管理办公室沟通
 - B. 安排纠正措施
 - C. 在变更日志记录拒绝的变更请求
 - D. 更新项目范围说明书

【解析】

变更请求被拒绝也需要在变更日志中记录。答案：C。

140. 项目经理按照沟通管理计划安排了团队周会。一些团队成员提出由于时间上有冲突，缺席某些会议。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 提供所有会议的会议记录
 - B. 重新安排一个对所有团队成员都适合的时间
 - C. 道歉并说明协调所有团队成员的难度
 - D. 与每名团队成员单独开会

【解析】

时间上有冲突，重新协商一个大家都能参与的时间。答案：B。

141. 在项目执行期间，项目经理了解到项目发起人将派遣由外部顾问组成的团队审查项目活动是否符合进度，满足项目要求和时间线。这属于下列哪一项措施的实例？
- A. 纠正措施
 - B. 反应措施
 - C. 预防措施
 - D. 主动措施

【解析】

执行期间，发起人派遣外部顾问团队审查活动是否符合要求，这是提前预防。答案：C。

142. 在项目中途，相关方抱怨项目范围，并请求新的可交付成果。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 向发起人请求额外资金
 - B. 执行偏差分析并更新工作分解结构
 - C. 澄清相关方的新期望并协商修改请求
 - D. 执行整体变更控制

【解析】

相关方请求新的可交付成果，范围有变化，遵循变更管理流程。答案：D。

143. 项目团队为一个项目制定了工作分解结构（WBS）。项目的完工取决于多个子项目的交付。为进行 WBS，项目团队应该怎么做？
- A. 生成子项目分解
 - B. 使用滚动式规划技术，直至所有可交付成果均已明确并获得一致同意
 - C. 将子项目的可交付成果分为工作包
 - D. 将缺失的可交付成果列为风险等级册中的一个风险

【解析】

在未来远期才完成的可交付成果或组件，当前可能无法分解的可采用滚动式规划技术。

答案：B。

144. 由于外部顾问在没有收到公司内部专家的输入之前无法完成工作，项目超出预算成本。然而，这名内部专家被分配到其他项目上。为避免这种成本增加，在规划阶段应使用哪种技术？
- A. 资源平衡，管理资源约束条件
 - B. 赶工，为项目增加额外资源
 - C. 快速跟进技术，安排并行执行任务，并减少时间
 - D. 成本储备分析，为未规划的成本提供资金

【解析】

为应对成本的不确定性，需要分配一定的预算储备来应对。答案：D。

145. 项目经理的项目团队中有 10 名人员，包括项目团队在内，共有 25 名相关方彼此沟通。存在多少个潜在沟通渠道？
- A. 55
 - B. 300
 - C. 500
 - D. 2450

【解析】

$25 \times 24 / 2 = 300$ 。答案：B。

146. 在一个施工项目中，项目经理希望外包施工现场边界墙的建设。潜在供应商受邀参加会议。采购公司的建筑设计师准备了一份边界墙的施工成本估算，但未与潜在供应商分享。开展采购应使用什么技术？
- A. 独立估算
 - B. 建议书评价技术
 - C. 专家判断
 - D. 筛选系统

【解析】

采用独立估算技术估算出自己的心里价位。答案：A。

147. 在审查任务清单之后，项目经理注意到在项目开始时需要资源比在项目中间需要的资源少。项目经理希望平衡资源需求与资源可提供量之间的关系。这项活动属于下列哪一项的实例？
- A. 资源平衡
 - B. 假设情景分析
 - C. 关键路径法
 - D. 进度压缩

【解析】

平衡资源需求与资源可提供量之间的关系，这是资源平衡。答案：A。

148. 一个全球性公司任命了一位项目管理办公室（PMO）经理。该公司声称虽然项目按时按预算交付了，但是结果却不满足公司的业务需求，并且与战略计划不一致。PMO 经理应提议下列哪一项来纠正这种情况？
- A. 识别没满足期望的风险，并在下一次每周项目会议上提交
 - B. 持续执行质量审计。确保项目结果满足期望
 - C. 审查沟通管理过程，确保高效的绩效报告
 - D. 审查组织项目章程的输入，确保考虑到商业论证

【解析】

审查商业论证，确保项目满足业务需求、并且值得做。答案：D。

149. 与项目团队一起合作制作一份网络图的时候，项目经理注意到一系列活动能够并行执行，且必须按特定顺序完成。这需要哪一种活动排序方法？
- A. 操作绘图法
 - B. 紧前关系绘图法
 - C. 关键路径法
 - D. 箭头绘图法

【解析】

排列活动顺序的工具，紧前关系绘图法 PDM。答案：B。

150. 项目 A 的活动 1 有一个来自项目 B 活动 2 的外部依赖关系（结束到开始）。这个外部依赖关系被识别为项目 A 的一个进度延期风险。然而，项目经理接受风险，并导致延期。接受这个风险之后，项目经理应该完成哪项工作来尽可能降低影响？
- A. 与项目发起人沟通风险的存在
 - B. 在一个项目群中协调两个项目
 - C. 确定应急储备
 - D. 建立管理储备

【解析】

主动接受风险的应对措施是建立应急储备。答案：C。

151. 项目经理被任命管理一个正在进行的项目。在过渡期，项目经理获得与该项目成本有关的完工预算和实际成本数据。可从该数据中确定下列哪一项？
- A. 完工估算
 - B. 完工尚需估算
 - C. 剩余工作
 - D. 剩余资金

【解析】

已知 BAC 和 AC， $BAC - AC = \text{剩余资金}$ 。答案：D。

152. 为了保证一个关键组件稳定运行，项目经理获得更可靠的服务器硬件。但这会增加服务器运作复杂性。项目经理承担的是什么风险类型？
- A. 主要风险
 - B. 次生风险
 - C. 已接受风险
 - D. 残余风险

【解析】

次生风险是由实施风险应对措施导致的新风险。答案：B。

153. 项目经理分配项目资源并开始培训团队成员。项目经理可从那份文件中找到组织培训的必要信息？
- A. 培训计划
 - B. 资源管理计划
 - C. 进度管理计划
 - D. 工作绩效报告

【解析】

培训需要包含在资源管理计划中。答案：B。

154. 在规划风险管理过程中，项目经理识别风险并执行了定性和定量风险分析。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 为监控风险趋势，应用质量管理技术来确定控制措施

- B. 规划风险应对
- C. 向项目发起人提交风险应对建议
- D. 编制风险登记册

【解析】

定性、定量风险分析的下一步是规划风险应对。答案：B。

155. 在规划一个新的呼叫中心项目期间。项目经理请求项目发起人批准将培训材料的开发分包给第三方供应商。如果成功为这个服务协商一个适当的固定总价合同，项目经理将采用下列哪一项风险策略？

- A. 转移
- B. 分享
- C. 回避
- D. 应急

【解析】

将工作分包给供应商，这是风险转移。答案：A。

156. 新项目包括来自不同国家、带有不同期望的相关方。若要确保所有相关方都能获得项目状态通知，项目经理应该怎么做？

- A. 制定沟通管理计划
- B. 制定项目章程
- C. 制定相关方登记册
- D. 制定相关方参与计划

【解析】

按照沟通管理计划来收发信息。答案：A。

157. 项目团队成员位于不同时区。在这种情况下，下列哪一项对项目成果越来越重要？

- A. 沟通管理计划
- B. 风险管理计划
- C. 相关方参与计划
- D. 资源管理计划

【解析】

位于不同时区的成员是虚拟团队，沟通尤为重要。答案：A。

158. 公司的项目经理正在管理一个为期两年的项目，要求与其三个竞争对手合作来满足客户的产品交付要求。由于存在违反反垄断法的潜在风险，每家公司都担心不应分享的信息。结果，项目规划落后于进度。客户注意到公司之间并不合作，签发了一封不可容忍延期的警告信。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 创建一份新相关方分析矩阵，供高级管理层审查
- B. 接触客户，并提出主持额外团队建设活动的提议，提高效率
- C. 制定 RACI 图表，澄清角色和职责
- D. 向高级管理层提交申请，请求与为项目工作的其他公司签订团队合作协议

【解析】

客户注意到公司之间不合作，PM 应该向管理层提交申请，与其他公司签订合作协议。

答案：D。

159. 项目经理接管了一个落后于进度但在预算以内的项目。如果任务没有按顺序进行，则剩余任务可能造成重大风险。下列哪一项技术应用来恢复项目进度？

- A. 要求额外的资源赶项目进度
- B. 将经验不足的团队成员替换为经验更丰富的团队成员

- C. 通过减少不必要的任务恢复进度
- D. 要求额外的资源快速跟进项目

【解析】

通过赶工来进行进度压缩。答案：A。

160. 项目经理被任命管理一个拥有已批准项目章程的开发项目。项目经理与销售总监、人力资源经理和其他关键团队成员开会，审查各自的角色和期望。下列哪一项将是这个讨论会的输出？
- A. 专家判断
 - B. 相关方分析矩阵
 - C. 相关方登记册
 - D. 相关方沟通方法

【解析】

识别相关方是识别他们的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的影响等。用到“会议”作为工具，得到相关方登记册。答案：C。

161. 项目团队执行高层次风险评估，并识别出了表中所示的风险。这种信息类型可以在下列哪项中被发现到？

风险	概率	影响
零件可靠性	0.5	3
多个问题	0.8	4.5
技术人员技能水平	0.6	4
零件可供性	0.4	4
自然灾害	0.4	1.5
设备环境	0.9	1.5
无效的错误监控	0.3	2.5
资源不足	0.15	4.5

- A. 风险评估日志
- B. 风险事件日志
- C. 风险登记册
- D. 风险表

【解析】

风险登记册中列出了风险的概率和影响。答案：C。

162. 项目的可交付成果必须遵守法律指导方针。为了确保满足这些标准，项目经理为项目团队实施了有关这些指导方针的培训。培训成本应归到下列哪一项？
- A. 评价成本
 - B. 预防成本
 - C. 内部失败成本
 - D. 外部失败成本

【解析】

培训属于预防成本。答案：B。

163. 团队成员开始一起工作并调整支持团队的工作习惯和行为属于团队发展的哪一个阶段?
- A. 形成阶段
 - B. 震荡阶段
 - C. 成熟阶段
 - D. 规范阶段

【解析】

在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员开始相互信任。答案：D。

164. 在项目执行阶段，项目经理意识到大部分团队成员并不知道他们在项目中的正式角色。项目经理在获取资源过程中，应解决团队建设的哪一个阶段?
- A. 规范阶段
 - B. 震荡阶段
 - C. 形成阶段
 - D. 解散阶段

【解析】

形成阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。答案：C。

165. 在执行一个信息技术（IT）开发项目过程中，X 国恶劣的天气情况让开发人员不能前往 IT 公司的办公室。为了尽可能减少该风险的影响，项目经理将工作转移给 Y 国的另一个软件开发团队。项目经理的行动属于哪一种风险应对策略的范例?
- A. 风险减轻
 - B. 风险转移
 - C. 管理储备分配
 - D. 应急应对

【解析】

题干说为了尽可能“减少”该风险的影响，PM 将工作转移给 Y 国的另一个软件开发团队。这是减轻风险影响，选用更可靠的供应商。答案：A。

166. 一个为期五年的项目进行到一半，虽然团队绩效没有问题，但项目经理担心团队士气下降。项目经理应该怎么做才能保持团队收到激励?
- A. 完成团队绩效评估
 - B. 确保项目的 RACI 图准确
 - C. 使用德尔菲技术
 - D. 在项目问题日志中记录任何问题

【解析】

团队绩效评价 TeamPerformanceAssessments，是建设团队的输出。选项 A 的意思是完成建设团队的过程可以保持团队受到激励。B 是明确团队成员的角色和职责，并不能激励团队，排除 B。答案：A。

167. 两个团队成员之前存在个人冲突。这两名团队成员互相不说话，项目经理预计到这对项目执行产生直接影响。团队成员正在使用下列哪一项冲突解决技巧?
- A. 撤退、回避
 - B. 合作、解决问题
 - C. 妥协、调解
 - D. 强迫、命令

【解析】

两名成员间存在冲突，但是互相不说话是在避免冲突。答案：A。

168. 因为项目进度不满足时间制约因素，项目经理将最困难的任务外包给一个知道其有能力但昂贵的供应商。该提供商的合同是成本加固定费用合同。项目经理应更新下列哪一份文件？

- A. 进度和成本管理计划
- B. 成本、风险、进度和沟通管理计划
- C. 风险、采购和进度管理计划
- D. 进度、成本、风险、沟通和采购管理计划

【解析】

实施采购的输出，项目管理计划更新。答案：D。

169. 为自动化审计管理流程以及审查之前项目的记录，新项目经理编制相关方登记册。项目经理应该使用下列哪一项作为相关方登记册的参考？

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

【解析】

制定相关方登记册（识别相关方的输出），需要参考项目章程（识别相关方的输入）。答案：C。

170. 项目经理通知可交付成果存在不一致性。应该使用什么工具来确保任务获得一致执行？

- A. 质量核对单
- B. 控制图
- C. 石川图
- D. 蒙特卡洛分析

【解析】

使用质量核对单来进行核对，确保一致性。答案：A。

171. 在一个关键项目阶段中，由于团队成员之间和内部冲突导致团队绩效下降。冲突的原因未知，但问题必须解决。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 与每名团队成员分别谈话，了解冲突的原因并解决问题
- B. 项目经理行驶职权，并在不产生能够影响项目履行其他问题情况下强迫团队继续
- C. 与每名团队成员分别谈话，了解冲突的原因，并允许他们自己解决冲突
- D. 将该问题上报给指导委员会

【解析】

有冲突，提倡先由冲突的当事人自己解决或冲突者的直接领导协调解决。答案：C。

172. 一次新会议将在两周内召开。去年的会议经历许多问题。但是，没有可用的经验教训。新会议的项目经理将与去年会议的项目团队开会，检查问题的原因。在这个过程中项目经理应使用下列哪一项？

- A. 石川图
- B. 帕累托图
- C. 流程图
- D. 亲和图

【解析】

调查问题的原因，使用石川图。答案：A。

173. 一个项目发起人落实一项新的文件控制流程。这项新流程将延迟对项目的访问，将导致人工成本增加及进度延迟。项目经理应该如何整合这项新流程？
- A. 使用风险管理计划评估风险，并向项目发起人报告
 - B. 想出更为有效的文件控制流程用于项目
 - C. 使用变更管理计划实施新需求
 - D. 与项目关系人安排一次会议，进行风险紧迫性评估

【解析】

将导致人工成本增加及进度延迟，说明这是风险，排除 C。答案：A。

174. 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，继续进行项目的下一个任务是什么？
- A. 进行合同谈判
 - B. 创建一份风险采购计划
 - C. 对管理层外包项目的决定进行申诉
 - D. 记录变更请求

【解析】

公司评估了供应商的建议书，下一步是进行合同谈判。答案：A。

175. 项目经理正在创建相关方登记册。除了咨询高级管理层和已经从事相同领域的其他项目经理意外，还应考虑那些其他资源？
- A. 相关方依赖关系图
 - B. 主题专家和行业组织
 - C. 相关方参与计划
 - D. 沟通管理计划

【解析】

选项 B 是 SME，提供专家判断。这题就是问的识别相关方的工具“专家判断”有哪些人而已，很明显选 B。答案：B。

176. 一家客户需要项目团队保证拥有明确的计划，交付令人满意的高质量产品。项目经理应该向客户提供下列哪一项？
- A. 项目章程
 - B. 范围管理计划
 - C. 质量管理计划
 - D. 质量测量指标

【解析】

题干的意思是需要满足 2 个条件：1、有明确的计划。2、交付高质量产品。质量管理计划描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。答案：C。

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

【解析】

识别两个变量之间的关系。答案：D。

178. 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。答案：B。

179. 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，该项目发起人没有直接参与项目，且对可交付成果的利益较低。对该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】

相关方权力高、利益低，要令其满意。答案：B。

180. 项目团队收到对客户所提出新需求的批准变更。项目经理应对基准进行哪些变更？
- A. 修订当前的成本基准，来反应变更
 - B. 对基准无影响
 - C. 创建新的基准来表示从当前时间起的变更
 - D. 更新旧基准，另外创建新基准

【解析】

维护旧的基准，存档在组织过程资产中，同时建立新的基准。答案：C。

181. 在项目执行期间，一个项目落后于进度计划。在评估方案之后，项目经理得出结论，暂时让最活跃的虚拟团队成员集中办公能让项目恢复进度计划。项目经理执行的是下列哪一项？
- A. 建设团队
 - B. 管理团队
 - C. 优化团队
 - D. 平衡团队

【解析】

集中办公是建设团队的工具。答案：A。

182. 在项目规划期间，项目团队收集成本估算，交付主要部件以及具体工程设计时间。若要计算整个项目的可能结果分布，项目团队应使用什么技术？
- A. 进度网络分析
 - B. 蒙特卡洛模拟
 - C. 关键路径法
 - D. 资源平衡

【解析】

蒙特卡洛：先确定每个活动的可能持续时间概率分布，进而算出整个项目的可能工期概率分布。答案：B。

183. 在创建项目活动详细清单之后,项目经理希望在不更改项目持续时间或可交付成果的情况下估算项目总成本。项目经理应使用下列哪一项估算技术?

- A. 三点估算
- B. 自下而上
- C. 类比估算
- D. 参数估算

【解析】

在获得项目活动的“详细清单”后,所以使用自下而上估算。答案: B。

184. 项目经理为一个新项目制定了工作分解结构(WBS)。下列哪一项是创建WBS的有效方法?

- A. 使用可以外包的子项目
- B. 使用可以外包的子组件
- C. 使用增量可交付成果作为分解的工作包层次
- D. 使用项目生命周期的不同阶段作为分解的第二层

【解析】

以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层,把产品和项目可交付成果放在第三层。答案: D。

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

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

【解析】

虽然满足法律和质量要求,但是“关键功能与客户的原始技术规定存在偏差”,与原始相比是有变化的。遵循变更管理流程。答案: D。

186. 项目成功结束,并迁移到公司的一个部门。项目的许多资源成为了公司职能结构的组成部分。这种项目终止类型称为下列哪一项?

- A. 内包
- B. 外包
- C. 添加
- D. 中止

【解析】

成为了公司内部部门。答案: A。

187. 在用户对项目可交付成果开展验收测试时,客户发现其中一个关键功能未被识别。项目经理下一步应该与客户审查哪一项?

- A. 职责分配矩阵
- B. 项目范围说明书
- C. 质量管理计划
- D. 需求跟踪矩阵

【解析】

功能没有识别出来,PM要和客户查看需求追溯矩阵,看看客户到底有没有提过这个需求。答案: D。

188. 高级管理层让项目经理针对必须优先推进的新项目实施快速评估。项目经理未完全掌握提供粗略评估所需的全部要素。项目经理首先应该怎么做？

- A. 建立 WBS
- B. 确定活动
- C. 收集需求
- D. 估算成本

【解析】

首先应该收集需求。答案：C。

189. 项目经理报告项目发生一项延迟。该延迟源于公司产品开发小组的可交付成果质量较低，需要项目团队实施额外工作。然而，产品开发小组的经理并不知晓项目当时需要该可交付成果。项目经理本应怎么做？

- A. 与产品开发经理就需求和项目进度进行沟通
- B. 通知高级管理层，产品开发小组需要质量审计
- C. 调整项目计划，将产品开发纳入项目范围
- D. 通知产品开发经理，项目不接受低质量产品

【解析】

产品开发小组的经理并不知晓项目当时需要该可交付成果。消息没有正确传递，说明沟通管理没有做好。答案：A。

190. 一个项目拥有固定完工日期。从之前的经验看，该客户以不断要求修改项目可交付成果而出名，这会增加无法满足项目期限的风险。为避免这个风险，项目经理应该怎么做？

- A. 执行风险分析并将结果发送给客户，强调无法满足项目期限的高可能性
- B. 制定一份变更管理计划，要求联合批准变更，并将其提交给相关方批准
- C. 使用关键路径法制定进度计划，并将其提交给客户，证明无变更浮动时间
- D. 通知客户项目期间不接受任何变更，除非进行合同评审

【解析】

客户的变更太多，因此需要制定一份变更管理计划、一个好的变更管理流程，合理的变更相关方才能批准。答案：B。

191. 项目经理创建了工作分解结构（WBS）和 WBS 词典。应该使用下列哪一个因素来确定工作包详情和层次？

- A. 自上而下法
- B. 项目的复杂性
- C. WBS 结构的格式
- D. 单个的工作组成部分

【解析】

工作包的详细程度因项目的大小与复杂程度而异。答案：B。

192. 审查完团队成员的技能情况后，项目经理发现缺少某些必要技能。为解决这种情况，项目经理应该怎么做？

- A. 创建一份培训计划，培养需要的技能
- B. 将问题上报给高级管理层
- C. 调整项目范围使之适应团队成员的技能集
- D. 在项目发起人的帮助下申请加入新项目团队成员

【解析】

团队成员缺少必要技能，应该对其进行培训。答案：A。

193. 估算项目任务时，项目经理认为团队已经过培训并且经验丰富。但是当前团队不具备任务要求的专业技能。并且，获得资源将非常困难。项目完成后，这些技能资源将不会保留。若要填补团队的职位，应利用哪种方法？

- A. 预分派
- B. 招募
- C. 谈判
- D. 多标准决策分析

【解析】

团队不具备技能，并且获得资源非常困难，说明组织内部不能提供所需资源。而且项目完成后资源不会保留。基于以上理由应该从外部进行招募。答案：B。

194. 下列哪一过程可促进能力素质、团队互动以及提升项目绩效的整体团队环境？

- A. 管理团队
- B. 获取资源
- C. 选择团队
- D. 建设团队

【解析】

建设团队可以促进个人能力提高、团队互动、提升项目绩效。答案：D。

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

- A. 妥协
- B. 回避
- C. 强迫
- D. 交换

【解析】

PM 使用权力要强行解决问题。答案：C。

196. 一名项目团队成员因个人原因感到疲劳，无法专注其工作并导致项目进度落后。项目经理应该怎么做？

- A. 支持团队成员，并让他们回家休息
- B. 要求管理层替换该团队成员
- C. 针对团队成员采取纪律措施
- D. 通知管理层项目进度将落后

【解析】

采用人性化管理。答案：A。

197. 随着竞争的加剧，某公司不得不调整其项目的总体实施。项目经理必须激励项目团队达到较高的绩效水平。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 实施奖励制度以提高生产率
- B. 审查影响团队绩效的企业环境因素
- C. 考虑、招募和变更团队成员以组建一支优秀的项目团队
- D. 定期针对成员个人实施绩效评估

【解析】

认可与奖励是建设团队的工具。答案：A。

198. 一个项目在拥有矩阵式组织结构的公司中启动。没有招募权限的项目经理可以通过下列哪一项来组建项目团队？
- A. 与公司管理层交流
 - B. 与职能经理协商
 - C. 劝说团队成员加入项目
 - D. 与项目发起人沟通

【解析】

矩阵式结构中，PM 要与职能经理进行谈判来组建项目团队。答案：B。

199. 某个施工项目进入第三周，承包商发现一段地下水管道没有包含在合同范围内。他们接到客户代表的口头指示，将水管改向绕出施工工地。承包商下一步应该怎么办？
- A. 按指示将水管改向
 - B. 提交变更请求
 - C. 分析变更影响
 - D. 提出索赔

【解析】

接到客户口头指示的变更，需要正式书面的记录下来。答案：B。

200. 项目经理决定选择分包商完成项目中的部分可交付成果，分包商履约可能需要几年的时间。双方约定采购合同的总价为履行合同所发生的成本加上一定百分比的费用，并且不考虑供应商的绩效。他们之间采用的是什么合同类型？
- A. 成本加奖励合同
 - B. 工料合同
 - C. 成本加固定费用合同
 - D. 总价加经济价格调整合同

【解析】

“合同所发生的成本加上一定百分比的费用，并且不考虑供应商的绩效。”说明是成本加固定费用合同。答案：C。