

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。

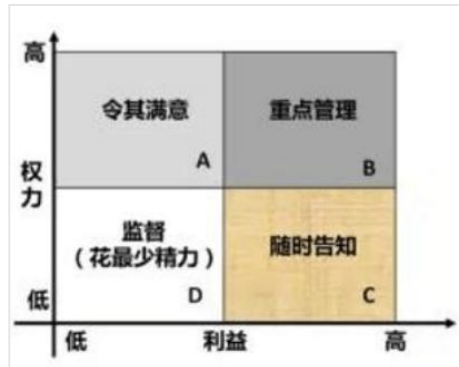
10. 项目经理发现一个高级主管相关方对项目有极大的影响，但是对项目没有兴趣。对该相关方应使用哪种方式？

- 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？

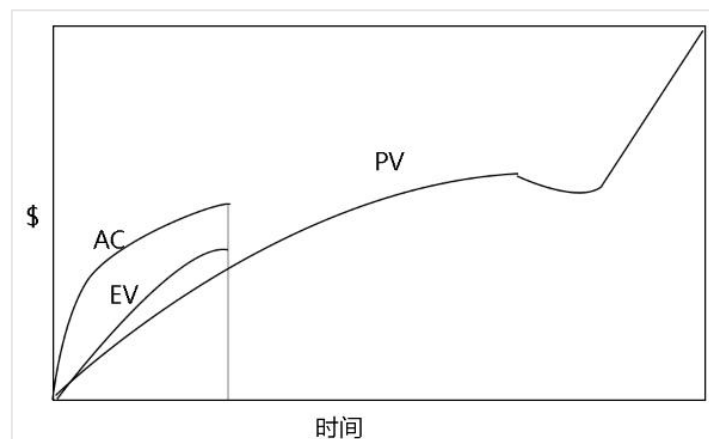
- A. 更新资源管理计划和进度基准
- B. 将变更单提交给变更控制委员会批准
- C. 向项目发起人提交变更请求，用于批准
- D. 增加额外的资源，因为有充足的可用资金

【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】

$50\% \times 10 = 5$ 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 $[(Tp+Tm+To)/3]$ 还是贝塔分布 $[(Tp+Tm*4+To)/6]$ ，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量来赶回进度的。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。

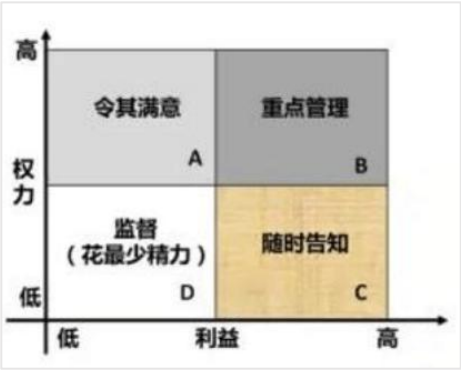
119. 一家公司开始一个关键项目。执行项目发起人是公司的高级副总裁,拥有较高的决策权。然而,该项发起人没有直接参与项目,且对可交付成果的利益较低。执行项目发起人应使用下列哪一项相关方管理策略?

- 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. 项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。