

总复习五

1. 在一个虚拟组织中，应事先完成下列哪一项来管理规划阶段的项目信息流？

- A. 制定结构化的沟通管理计划。
- B. 制定正式的沟通渠道。
- C. 组建一支在相同时区工作的人员团队。
- D. 审查过往虚拟项目的经验教训。

【解析】

制定良好的沟通管理计划。 答案：A。

2. 由于技术问题，一个项目在早期阶段就停止了。当项目结束时，项目经理应该做什么？

- A. 更新和存档工作分解结构
- B. 更新和存档项目章程
- C. 文件归档和存档经验教训
- D. 对有关问题通知技术监督

【解析】

答案：C。

3. 项目落后于进度两周时间，将会影响产品投入市场的风险越来越高，团队士气也降低。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 提醒项目团队项目的重要性，并要求团队加班工作
- B. 将这个情况报告给项目发起人，增加额外的资源满足预期项目期限
- C. 与团队成员协商，确定一种改进工作组织的方式来压缩进度
- D. 将该情况与关键相关方和项目发起人沟通，并审查新项目结束日期

【解析】

进度落后，需要进行进度压缩。答案：C。

4. 在项目实施期间，一名相关方指出某些可交付成果不符合规范要求。项目经理表示规范要求已在项目会议上讨论过，并已沟通了约定成果，记录在发布的报告中。为避免这种情况，在规划阶段应完成那一项工作？

- A. 在相关方参与计划中分析沟通需求
- B. 将相关方包含在质量管理计划准备过程中
- C. 没有必要采取任何行动，相关方应已查看分发的所有信息
- D. 在项目启动大会上公布可交付成果和期望

【解析】

相关方指出可交付成果不符合规范要求，说明是质量不达标。那么应该做好质量管理，尽早让相关方参与到质量管理计划中。一般这种某个相关方觉得有问题，基本都是前期没有让其足够的参与；这就跟工作一样，比如你们4个人决定了做一个事情，第5个人（比较重要）在做决定的时候并没有参与进来，那到最后必然会有问题；所以这类题目都是需要提前将其参与进来，显而易见，选B。答案：B。

5. 一份由客户委托的外部监控报告识别到项目实施过程中的一个问题，并建议两个纠正措施。在分析报告发现结果之后，项目经理确定该发现结果是基于不正确的数据项目经理接下来应该怎么做？

- A. 开展两个建议的纠正措施
- B. 与客户审查报告，讨论差距
- C. 与监控机构沟通错误

D. 委托第二份报告，反驳第一份报告

【解析】

发现客户委托的外部监控报告中发现的结果是基于不正确的数据，PM 接下来就要拿出证据与客户一起审查结果、讨论差距。不正确的数据来自客户，与监控机构无关；所以你让机构重新做还是错的，要找客户，用报告告诉客户哪里有问题，寻找原因，选 B。答案：B。

6. 制造商识别到他们用于生产工具的生产线有 2.5% 的偏差，偏差在可接受限值之外。项目经理想要确定这个持续缺陷的根本原因项目经理应使用下列哪一个过程分析工具来确定包含根本原因的问题？

- A. 鱼骨图
- B. 亲和图
- C. 帕累托图
- D. 控制图

【解析】

鱼骨图用来确定根本原因。答案：A。

7. 在项目期间，项目经理收到交付新需求的通知。项目经理还了解到两名资源将从项目离开，从而影响了进度。为了评价这些变更和风险对项目执行的影响，项目经理应查阅那一份文件？

- A. 项目管理计划
- B. 工作分解结构
- C. 资源进度计划
- D. 变更管理计划

【解析】

变更和风险，综合来看需要查阅项目管理计划。答案：A。

8. 在项目执行期间，公司被出售，相关方发生变化。一名相关方询问项目如何与公司的业务需求保持一致。项目经理和该相关方将审查下列那一份文件？

- A. 项目管理计划
- B. 相关方参与计划
- C. 项目章程
- D. 需求文件

【解析】

章程中有项目的目的、目标、以及被审批的原因。题目问项目与公司的业务需求保持一致，也就是说此项目是否符合组织战略，从哪里能体现？当然是项目章程。看下书上对项目章程的制定和描述，选 C。答案：C。

9. 在项目启动阶段，项目经理了解到还未签署正式项目合同。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 与项目发起人协商
- B. 停止项目
- C. 咨询项目相关方
- D. 与高级管理层协商

【解析】

发起人解决超出 PM 权限范围外的事。答案：A。

10. 新项目经理被分配管理一个正在进行中的项目，发现成本绩效指数为 0.75，进度延期两周。项目经理应该怎么做来恢复延期的进度？

- A. 审查进度基准
- B. 获得额外的资金

- C. 压缩进度
- D. 执行资源平衡

【解析】

成本超支、进度落后。要恢复进度，需要进行进度压缩。成本绩效指数 0.75，说明成本节约，但是进度延迟，当然要赶工去压缩进度了，选 C。答案：C。

11. 由于质量问题，变更控制委员会批准了一项变更。项目经理必须实施变更以便让项目与项目管理计划保持一致。项目经理首先应该实施那一项工作？
- A. 质量控制
 - B. 缺陷补救
 - C. 纠正措施
 - D. 预防措施

【解析】

题干说了由于“质量问题”，质量问题属于缺陷，应该进行缺陷补救。题干第一句话，这是一个质量问题，当然用缺陷补救；选 B；注意纠正一般说的是进度、成本这些因素偏差使用纠正措施使其满足基准。答案：B。

12. 在项目实施期间，项目经理注意到返工量很大。项目经理应查阅下列哪一项？
- A. 过程改进计划
 - B. 质量测量指标
 - C. 范围说明书
 - D. 质量管理计划

【解析】

PMBOK286 页原话：应该在项目早期就对质量管理计划进行评审，以确保决策是基于准确信息的。这样做的好处是，更加关注项目的价值定位，降低因返工而造成的成本超支金额和进度延误次数。答案：D。

13. 创建一个新系统的开发项目在市场上实施。项目经理交付成本估算，供项目发起人评估。项目经理在估算过程中应考虑什么工具？
- A. 专家判断
 - B. 自下而上估算
 - C. 备选方案分析
 - D. 储备分析

【解析】

四个选项都可以用来估算成本，专家判断用途最广，优先 A。新系统，新项目，自下而上是在有 WBS 的基础上使用的，一上来发起人就要估算结果，只能专家判断。答案：A。

14. 项目将在两周内结束。但是，由于未定义的需求，还有一个任务未完成。在移交给运营团队之前，项目经理应该怎么做？
- A. 收集项目信息，以便将来使用
 - B. 与团队开展经验教训审查
 - C. 确认可交付成果，获得客户的验收
 - D. 召集相关方获得对未完成任务的同意

【解析】

移交之前应该获得客户对可交付成果的验收。答案：C。

15. 一名团队成员不遵守任务交付时间，过去三次项目状态会议都迟到。这影响到项目关键路径。项目经理应该怎么做？
- A. 与该团队成员私下谈谈。

- B. 将该团队成员从关键路径任务上移除。
- C. 在下一项目状态会议上解决该问题。
- D. 忽视该问题。

【解析】

与该名成员沟通。 答案：A。

16. 一项关键活动的专用、专业资源要求从下个月开始在家里工作。项目要求该团队成员未来三个月在现场工作。项目经理应该怎么做？
- A. 向管理层要求替换。
 - B. 与团队成员的经理讨论该问题。
 - C. 分析该团队成员不在现场工作的影响。
 - D. 立即与团队成员讨论该问题。

【解析】

选项 D 的做法最积极。团队成员希望在家工作，但是由于项目需要必须要求未来三个月再现场工作；难道不先去和该成员协商一下吗？直接就接收了他的要求？当然选 D 了，如果协商不成实在无法达成，这时候分析影响等后续工作。答案：D。

17. 项目经理将与三名社区成员和三名内部客户沟通。项目将有多少个沟通渠道？
- A. 10
 - B. 15
 - C. 21
 - D. 36

【解析】

$1+3+3=7, 7*6/2=21$ 答案：C。

18. 项目经理为一个项目规划活动和资源。项目经理应使用什么方法来审查任务之间的相互依赖关系，审查关键路径活动并找到缩短项目持续时间的机会？
- A. 进度网络分析
 - B. PERT 分析
 - C. 里程碑图
 - D. 进度网路图

【解析】

题干的要求是“审查任务之间的相互依赖关系、审查关键路径活动、找到缩短项目持续时间的机会、也就是找到时差”。进度网络分析技术是制定进度计划的工具，包括关键路径法、资源优化技术和建模技术等。进度网络图，只是通过层层汇总得到的一张图而已，但是进度网络分析是一种工具的集合，专门用来分析进度如何调整，如何分配等等。答案：A。

19. 在一个为期两年项目的最终产品测试期间，一项应用程序安排在下个月实施。项目经理发现项目管理计划中忽略了一个强制性可交付成果。然而，开发团队说只需花 15 天能够完成。项目经理应该怎么做？
- A. 重新核实范围
 - B. 实施整体变更控制
 - C. 调整进度计划包含变更
 - D. 执行赶工，满足期限要求

【解析】

“忽略了一个强制性可交付成果”，说明与原计划有偏差，需要变更。答案：B。

20. 项目经理要求团队成员审查项目状态。项目团队成员通过测量、收集、分发绩效信息以及评估测量值和趋势开始。项目经理正处于下列哪一个过程？
- A. 绩效评审
 - B. 监控项目工作
 - C. 执行整体变更控制
 - D. 审计

【解析】

监控项目工作内容包括：跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标。答案：B。

21. 项目经理必须向高级管理层报告项目状态。项目经理应使用哪一项工具从较高层次显示主要可交付成果的状态？
- A. 每周状态图
 - B. 里程碑图
 - C. 控制图
 - D. 甘特图

【解析】

里程碑图体现出主要可交付成果的状态。答案：B。

22. 项目团队发现关键活动落后于进度，项目经理必须确定项目何时开始落后于进度。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 修改工作分解结构，确定持续时间长的复杂活动。
 - B. 修改活动持续时间估算，确定关键活动之前持续时间最长的任务。
 - C. 使用专家判断，回忆项目中确定的问题。
 - D. 使用相应的进度基准来确定延迟。

【解析】

与基准做比较来确定何时落后于进度。答案：D。

23. 项目团队成员认为能够独立工作，并认为项目经理信任他们能在不严密管理团队的情况下交付任务。项目经理证明的是哪一种管理方式？
- A. 归属需求
 - B. X 理论
 - C. Y 理论
 - D. 权力需求

【解析】

人之初，性本勤。答案：C。

24. 一项新产品需要导致成本的广泛召回。若要降低召回几率，项目经理应该怎么做？
- A. 进行在制品检查
 - B. 实行严格的采购过程
 - C. 办理保险
 - D. 遵守风险管理过程

【解析】

召回是非一致成本，要降低非一致性成本，需要增加一致性成本。BD 都不直接相关。答案：A。

25. 与有限资源合作的项目发起人要求项目经理分析项目的质量成本，优化产品质量。为满足项目发起人的需求，项目经理应考虑哪一项一致性成本？
- A. 预防和评估成本

- B. SIPOC 模型
- C. 内部和外部失败成本
- D. 成本效益分析

【解析】

预防和评估成本属于一致性成本。答案：A。

26. 项目团队成员更新了项目任务状态，并发现项目落后于进度。项目经理应使用下列哪一项来评价状态更新对原始基准的影响？
- A. 工作绩效信息
 - B. 资源平衡
 - C. PERT
 - D. 假设情景分析

【解析】

工作绩效信息是对原始观察数据和测量值进行整合分析而得到的结果。答案：A。

27. 一名设计师为一座桥梁制作了设计图纸，并将在下一次会议上提交给客户。在内部设计评审会议上，该名设计师意识到设计存在一个缺陷，需要修改。设计师下一步应该怎么做？
- A. 提出需求变更。
 - B. 提出变更控制流程，修改设计。
 - C. 将问题上报给相关方。
 - D. 修订设计图纸，并将其提交给团队。

【解析】

缺陷补救是变更请求的一种，首先应该提出变更。题干确实有点误导人，但此题目只是为了考察缺陷补救怎么样触发，当然是变更请求输出缺陷补救。选 A。答案：A。

28. 项目经理通过将工作包分解到活动中去，识别并记录产生项目可交付成果的具体行动，结果将产生哪一份文件？
- A. 资源分解结构（RBS）
 - B. 活动资源需求
 - C. 里程碑清单
 - D. 活动持续时间估算

【解析】

考定义活动的输出。 答案：C。

29. 在项目执行阶段，项目经理被替换了。管理层、客户和项目团队成员都对项目的沟通方式感到不满意。项目经理首先应该怎么做？
- A. 更新沟通管理计划
 - B. 查阅相关方登记册
 - C. 创建项目管理信息系统
 - D. 制定相关方参与计划

【解析】

相关方对沟通方式不满意，应该更新沟通管理计划。答案：A。

30. 项目进度计划将近完成时，客户要求对一项可交付成果增加额外的功能。客户获得通知，这项变更将为进度计划增加四周时间。但是，客户和项目团队同意继续。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 添加变更并更新项目进度计划。
 - B. 与团队讨论假设情景分析

- C. 利用进度压缩减少进度。
- D. 重新制定项目进度基准。

【解析】

提交变更，获得批准后要更新计划。我来翻一下，第一句话(客户要求……)，提交变更请求，第二句话(变更将带来……)，分析影响，第三句话(同意继续……)，变更已经批准，然后问你接下来干啥，妥妥的选 A。答案：A。

31. 新项目经理接管一个接近收尾阶段的项目。要求尽快召开一个收尾验收和批准会议，但是，项目经理发现客户可能不接受可交付成果，因为合同中的可交付成果技术规范不明确。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 安排与客户召开会议之前核实合同约定的可交付成果。
 - B. 与客户协商，按现状验收可交付成果。
 - C. 与客户安排一次会议，重新定义可交付成果需求。
 - D. 更新可交付成果技术规范以及项目管理计划。

【解析】

客户有可能不接受，这是一种不确定性。所以在正式验收之前再和客户核实一下合同约定的内容。答案：A。

32. 项目发起人决定为项目增加一个功能，但影响项目成本、进度和范围。该变更已经获得变更控制委员会的批准。下列哪一个过程可以管理项目经理实施批准的变更？
- A. 控制风险
 - B. 控制成本和质量
 - C. 指导和管理项目工作
 - D. 实施整体变更控制

【解析】

指导和管理项目工作的输入是批准的变更。批准变更请求作为指导与项目管理工作的输入，这题就考输入输出。答案：C。

33. 项目经理计划在一个月内部署一个全球性项目。但是，多名经理联系项目发起人，表示缺乏对项目可交付成果的认识。规划期间，项目经理应完成下列哪一项？
- A. 开展项目影响分析、安排进度活动并采取行动
 - B. 审查项目章程澄清范围
 - C. 安排每周风险审查会议
 - D. 识别项目相关方，并将其包含进沟通管理计划中

【解析】

缺乏信息，说明沟通有问题。答案：D。

34. 内部材料制造存在发生延期的可能性。决定部分材料从某一第三方制造商采购。项目经理接下来该做什么？
- A. 选择卖方
 - B. 采购工作说明书
 - C. 需求文件
 - D. 独立估算

【解析】

决定将工作外包，接下来就要编制采购工作说明书。答案：B。

35. 项目经理对一项新服务有个创意，能让其公司在一个新细分市场中开展业务，经过咨询、交流、市场分析和项目评估后，项目经理认为存在进一步定义该项新服务创意的基础。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 识别风险。

- B. 收集需求。
- C. 定义高层次范围。
- D. 创建工作分解结构。

【解析】

开始一个新项目要制定项目章程，C 是章程中的内容。项目未启动，怎么去收集需求？现在要做的是项目启动之前的事情，定义高层次范围，商业论证等等，输出项目章程批准后，才开始收集需求。选 C。项目章程之前就有商业论证，高层次范围，假设条件、制约因素等等，选 C。答案：C。

36. 项目经理估算项目成本，其中包括随市场价格波动的机械零部件。项目经理应使用哪项技术来确保项目将不会超过预算？
- A. 成本汇总
 - B. 储备分析
 - C. 三点估算
 - D. 应急预算

【解析】

市场价格有波动，说明具有不确定性和风险，要给加入一些储备资金来应对未来的风险。不选三点估算是因为：第 1，题干没有给出最乐观、最可能、最悲观。第 2，三点估算不是制定预算的工具，它是估算成本的工具。价格波动，具有不确定性，储备分析用来应急，选 B。答案：B。

37. 公司决定推出一项新产品来增加公司收入。项目经理被选择来管理这个新项目。下列哪一份文件中可以找到高层次需求和相关方期望？
- A. 项目管理计划
 - B. 项目章程
 - C. 相关方登记册
 - D. 活动清单

【解析】

章程中包含高层次需求和相关方期望。答案：B。

38. 在项目实施期间，项目经理使用破冰方法，但由于团队成员的行为差异，产生了许多冲突。现在团队成员已经适应彼此的工作习惯，开始解决问题，合作得很好。团队正在经历团队建设的哪一阶段？
- A. 形成阶段
 - B. 震荡阶段
 - C. 规范阶段
 - D. 成熟阶段

【解析】

规范阶段：协同工作、相互信任。答案：C。

39. 在项目收尾期间，范围内定义的所有可交付成果都已完成。在客户验收之后，发现了一个非关键性缺陷，项目经理接下来应该怎么做？
- A. 保持项目处于未收尾状态，并分配资源修复缺陷。
 - B. 与发起人和指导委员会一起约定行动计划。
 - C. 继续项目收尾阶段并收尾项目。
 - D. 执行变更请求，评估修复缺陷的影响。

【解析】

收尾期间，并且客户已经验收，这时不建议变更，因为变更的代价很大，更何况这个缺陷是非关键性的。记住、验收即项目结束，该收尾继续收尾，转交运营后，小问题直接售后

解决，大问题可能需要重启一个项目，选 C。验收即结束，办理收尾手续移交运营，小问题运营去处理，大问题有可能新开项目，记住，只要验收通过了，项目就结了，剩下的就是整理资料，团队解散了。答案：C。

40. 项目团队必须为一个没有任何之前数据可用的项目开发新技术。项目经理希望确定开发以及制作这项新技术原型的成本。项目经理应使用什么来估算项目成本？

- A. 专家判断
- B. 自下而上估算
- C. 三点估算
- D. 类比估算

【解析】

没有任何历史数据可用，也没有其他特殊说明，只能用专家判断。答案：A。

41. 项目经理正在规划一个新的多公司参与项目，每家公司都有多名项目相关方。项目经理应该使用什么沟通方法？

- A. 互动沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 选择

【解析】

多名相关方需要获取信息，最好采用拉式沟通、主动索取信息。答案：C。

42. 一家公司正着手打造一个创新产品，以解决一个已识别到的商业机会。一名高级经理尝试确定在实施过程中可能面临哪些风险。该高级经理就工厂产能是否足够询问工厂经理，然后与财务副总裁（VP）讨论可用预算以及之前类似项目的财务绩效。项目经理执行的是下列哪一项？

- A. 确定主要相关方的职位，制定影响/作用方格
- B. 收集信息制定风险管理计划
- C. 应用专家判断，制定工作分解结构（WBS）和进度计划
- D. 收集信息制定项目章程

【解析】

识别整体项目的高层次风险。项目经理可以制定章程，可以被授权做，这是很正常，而且书上描述的项目管的发展趋势就是这样，今早的参与到项目中，有多早？最好能商业论证都做了去；这个题目别想多了，就是新项目需要什么，当然是章程，选 D。答案：D。

43. 在项目成功完工之后的客户收尾会议上，客户经理通知项目经理即将到来一个类似项目，成本需要在一小时内提交给项目发起人。项目经理应使用下列哪一项来估算新项目的成本？

- A. 类比估算
- B. 粗略量级估算
- C. 参考性估算
- D. 全面方案估算

【解析】

类似项目可以使用类比估算来估算成本。答案：A。

44. 与项目经理开会之后，客户发送了一封建议新项目的备忘录。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行项目评估，分析项目可行性。
- B. 创建工作分解结构，帮助评估所需的工作。
- C. 开始项目之前，定义项目章程。

D. 创建团队，正式发起项目。

【解析】

新考纲的观点，PM 可以参与商业论证。所以首先进行项目的可研分析，分析可行性。可行性，论证，章程都可以项目经理做，是被授权做的。答案：A。

45. 项目经理必须创建项目管理计划。项目范围是开发一个与市场上已有产品相似的产品，项目经理在另一家公司从事过这类产品的开发工作。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 开始制定项目的时间和成本规划活动。
 - B. 确定前一个项目的数据，并开始时间和成本规划活动。
 - C. 根据经验，在时间和成本规划活动之前，开始记录需求。
 - D. 根据经验，同时准备需求文档以及时间和成本规划活动。

【解析】

首先记录需求、定义范围、再规划时间和成本。答案：C。

46. 项目经理面对以下新风险和机会：风险 A 有 90%的可能性，并将花费 US\$50,000 的成本。风险 B 有 30%的可能性，并将花费 US\$300,000 的成本。机会 A 有 50%的可能性，并将节省 US\$100,000 机会 B 有 15%的可能性，并将节省 US\$125,000，使用预期的货币价值分析，项目经理应首先考虑哪一项风险和机会？
- A. 风险 A
 - B. 风险 B
 - C. 机会 B
 - D. 机会 A

【解析】

机会和风险先考虑机会，机会 A 节省 50000，机会 B 节省 18750。把机会把握住，才更能抵御风险。也可以这么说，抓住机会其实就是为应对风险而做出的储备，所以机会一定是要优先于风险的。答案：D。

47. 产品部署前两个小时，项目团队成员发现一个错误。项目经理应用临时修复：满足关键里程碑。项目经理应用的是下列哪一项？
- A. 应急计划
 - B. 定量风险分析
 - C. 权变措施
 - D. 缺陷补救

【解析】

“项目团队成员发现一个错误”，这是发现了缺陷，PM 应用了临时修复。这是 PM 应用了缺陷补救。发现错误了，赶紧提变更请求输出缺陷修补啊，怎么会跟权变措施有关？这题目跟风险无关。答案：D。

48. 质量保证团队成员通知项目经理在可交付成果中发现了 100 个缺陷。因此，必须中止项目的任何后续工作。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 与团队会面，审查情况并实施过程改进。
 - B. 审阅质量管理计划确定缺陷是否超出公差范围之外。
 - C. 将其登记为风险，并遵循风险管理计划。
 - D. 按照沟通管理计划通知相关方。

【解析】

结果有缺陷，应该调查过程是否有问题，审查过程是否能够改进。质量保证团队，实际上说的就是管理质量这个过程，此过程发现缺陷了，项目经理要与团队一起审查哪里有问题，如果实施过程改进（管理质量的工具）整个过程都属于管理质量的过程。选 A。答案：A。

49. 项目经理与项目相关方开会，报告项目状态。项目经理涉及的是哪一个过程？

- A. 控制沟通
- B. 规划沟通管理
- C. 管理沟通
- D. 管理相关方参与

【解析】

报告项目状态，这是发布信息，即管理沟通。答案：C。

50. 项目经理正在规划一个大型采购活动，希望在提交建议书之前与所有潜在供应商沟通。项目经理使用什么工具或技术？

- A. 投标人会议
- B. 卖方投标分析
- C. 自制或外购分析
- D. 采购审计

【解析】

50、参考答案：A。答案：A。

51. 公司要实施一项技术创新，必须在今年年底完成。项目经理发现公司给予的预算不足，大大低于行业平均报价。请问项目经理下一步应该怎么做？

- A. 建议公司适当削减项目的功能需求。
- B. 请求公司重新安排更合适的项目经理。
- C. 削减其它项目预算来支持本项目。
- D. 寻找一家愿意接受这个低价的实施方。

【解析】

根据 PMI 主义，如果成本与预算发生冲突，首选需要根据既定的预算来调整项目范围。

答案：A。

52. 项目经理为项目的可交付成果定义验收标准。这些应记录在哪里？

- A. 项目章程
- B. 项目范围说明书
- C. 需求管理计划
- D. 工作分解结构（WBS）

【解析】

项目范围说明书包括了产品范围描述、验收标准、主要可交付成果、项目的除外责任。

答案：B。

53. A 公司承接了一个为期 12 个月的合同。当项目进行到一半的时候，突然接到客户的书面通知将项目转移给竞争公司 B。这个时候 A 公司的项目经理下一步应该做什么？

- A. 请求公司管理层的协助。
- B. 启动项目收尾工作。
- C. 查看项目章程中的相关规定。
- D. 查看与客户签署的合同条款。

【解析】

提前终止合同，需要查阅合同中的相关规定。答案：D。

54. 公司的组织结构是矩阵式的，在项目启动的时候，管理层分配给该项目 5 个工程师，分别负责项目的不同专业。工程师的工作经验普遍不足，而且该项目涉及了很多新的领域。项目经理该怎么做？

- A. 组织相关的培训，以提高团队成员的技能。

- B. 申请项目专有工作区域，让大家集中办公
- C. 运用人际关系技能，提高团队凝聚力。
- D. 定期召集项目内部沟通会。

【解析】

经验不足，说明能力不够，需要培训提高。答案：A。

55. 在项目执行期间，项目经理识别到为某些关键活动安排的时间量不正确。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 提交变更请求。
 - B. 与团队讨论该问题。
 - C. 与客户讨论该问题。
 - D. 分析对进度计划的影响。

【解析】

这题认为是一种风险，就是关键路径活动上的估算有错误也不一定会影响到进度基准，比如有些估算少了，有些估算多了。所以应该先分析、评估风险的影响，如果确定要采取风险应对措施，再来提变更请求。答案：D。

56. 客户任命一位来自咨询公司的项目经理。项目经理首先应该做什么？
- A. 为参与项目的客户员工和咨询顾问召开一次项目启动大会。
 - B. 联系关键客户相关方，获得他们的输入并建立关系。
 - C. 要求咨询公司的资源经理审查可用资源。
 - D. 确保正式签发项目章程。

【解析】

在 ABD 三个参考答案中，最优参考答案为 D，项目章程的发布是项目正式启动的标志，接下来再做 B，再做 A。答案：D。

57. 两名项目团队成员对给定要求的解决方案有意见上的分歧，从而降低了团队士气。谁拥有解决这一分歧的初始责任？
- A. 项目发起人
 - B. 项目团队成员
 - C. 项目经理
 - D. 人力资源经理

【解析】

冲突解决的初始责任首先是冲突者双方，然后是项目经理。答案：B。

58. 项目处于执行阶段，并按计划执行。下个月，将开始一项需要专门资源的关键活动。项目经理对预先分配所有必要工作人员的资源管理规划感到满意。然而，职能经理现在通知项目经理，这项关键活动的资源已经辞职。项目经理应该怎么做？
- A. 重新分配整个团队的关键活动。
 - B. 要求人力资源经理帮助留住资源。
 - C. 更新风险登记册，并安排与项目发起人召开紧急会议。
 - D. 与同等技能的资源签订合同。

【解析】

本题考点落在“招募”。预先派资源发生变化后，通过招募来解决。已经辞职，不是可能；没人就招人去，D 的意思就是招人补漏，并没有说谁和谁签合同，一句需求的话而已。答案：D。

59. 一个新的移动应用程序正处于集成测试阶段。为了在激进的市场中保持竞争优势，产品经理要求包含一项新功能。项目经理不同意。项目经理应该怎么做？
- A. 立即实施新功能，尽可能减少进度影响。
 - B. 拒绝实施该功能，尽可能减少对投入市场时间的影响。
 - C. 准备并向变更控制委员会（CCB）提交一份变更请求。
 - D. 审查请求并获得项目发起人的批准。

【解析】

范围基准变更通常由 CCB 来决定。答案：C。

60. 一个软件项目进行到交付前的冲刺阶段，测试人员报了一个主要缺陷，而开发人员认为解决方案需要大面积返工并影响交付。项目经理征询用户代表和项目发起人的意见，前者认为此缺陷虽理论上存在但没发生过；后者则表示交付日期不可改动。项目经理最终把该缺陷记录在问题日志上，并关闭了该缺陷报告。两周后，开发人员找到项目经理，说有一个更好的解决方案，只要一周就能修改这个主要缺陷且不会影响按时交付，想马上动手进行修复，这位项目经理应该怎么做？
- A. 与用户代表及项目发起人沟通新的解决方案。
 - B. 找项目团队一起开会，来评估该开发人员的修改方案。
 - C. 告诉开发人员已经在问题日志上记录了，就不修改了。
 - D. 联系测试组评估修改会带来的测试工作。

【解析】

缺陷补救属于变更，需要首先来评估变更影响，B 与 D 都是评估，推荐选 B，B 可以包含 D 提到的内容。不是说他们意见明确了就不关注了，虽然当时的问题日志意见关闭，但是后期团队成员发现新的方案，就是说发起了一个新的问题，项目经理不能拒绝，应该主动接受积极协调；不能够用之前关闭的问题日志去拨回去，当然在此评估新的方案是否可行了。不是花精力讨论，而是项目经理的职责责任就是在这里，选 B。答案：B。

61. 一个新的建筑项目完成后，项目团队正在等待入住证明，团队必须提供所有建筑文档。下面哪一项是这个文档要包括的？
- A. 事业环境因素
 - B. 配置管理
 - C. 企业知识库
 - D. 已收尾的采购

【解析】

新的建筑项目完成后，团队要提供采购正式收尾的文档后，甲方才能给与颁发入住证明，这个入住证明相当于验收合格的证明。PMBOK 第五版中结束的采购是收尾过程组，本题就问收尾过程组有哪些工作，所以选 D，了解即可。答案：D。

62. 一个正在进行的项目正按进度计划进行，这时一名在项目关键路径上的主题专家（SME）请求请三天假。项目经理应该怎么做？
- A. 通过执行整体变更控制过程提出变更请求。
 - B. 向变更控制委员会（CCB）发送一份变更请求批准。
 - C. 说服 SME 按计划工作；如果不成功，则更新项目管理计划。
 - D. 将其识别为失控的资源风险，更新风险登记册。

【解析】

关键路径上的资源变更可能引起进度基准的变更，这是个风险。先查看有无应急储备，如果实在没办法才提变更。请假和在家工作两回事，请假造成了资源缺口，尤其还在关键路径上，有可能会影响进度，但并不一定就影响，所以这个是风险，先登记去，选 D。答案：D。

63. 一个工期短的小项目要求从外部供应商采购钢棒。虽然双方共同约定了钢棒的单价,但不可能有任何信心确定钢棒数量或项目持续时间。这应该使用哪一个合同类型?
- A. 固定总价合同 (FFP)
 - B. 成本加固定费用合同 (CPFF)
 - C. 成本加激励费用合同 (CPIF)
 - D. 工料合同 (T&M)

【解析】

已知单价、不确定数量或时间,最好使用工料合同。答案: D。

64. 项目进入了施工阶段。这个时候客户提出了一项重要变更,这将会改变项目的预算及进度。作为项目经理将如何处理这个问题?
- A. 查阅项目变更管理计划,根据其要求执行。
 - B. 将变更情况向主管汇报,根据主管的批示执行。
 - C. 按照客户的要求进行变更修改,并向主管汇报变更情况。
 - D. 说服客户不要进行变更,避免带来巨大的损失。

【解析】

参照变更管理计划中对于变更管理的要求进行处理,是正确的。B 参考答案中,主管不能决定涉及基准的变更; C 和 D 明显不对。答案: A。

65. 项目经理通过评估项目范围中的一项自由变更对项目价值的影响来评估该变更的经济意义。项目经理应从哪里找到这项计算的折现率?
- A. 项目资金需求
 - B. 成本管理计划
 - C. 项目章程
 - D. 经验教训

【解析】

成本管理计划给出作为成本管理的方法论及相关要求,包括折现率等。答案: B。

66. 为了准备项目预测信息,项目经理执行了挣值 (EV) 分析。项目经理识别到在下个月前,进度偏差 (SV) 和成本偏差 (CV) 将为负数,而实际成本 (AC) 将超出基准成本 PV,项目经理应该怎么做?
- A. 赶工。
 - B. 使用管理储备。
 - C. 快速跟进进度计划。
 - D. 创建变更请求。

【解析】

成本超支了,不能选 A,管理储备项目经理不能自主决定动用,不能选 B,首选通过快速跟进,在不需要马上增加成本的情况下,赶上进度。成本超支,只能快速跟进。答案: C。

67. 在项目执行阶段中途一名团队成员提出变更建议,能提供更多的灵活性和额外功能。项目需求定义仅需要具有较少灵活性的简单解决方案,而实施这些变更将导致延期。项目经理应该怎么做?
- A. 拒绝该建议,并遵循项目管理计划。
 - B. 通过变更请求将该问题上报给项目发起人。
 - C. 同意变更,并安排更多的资源来保持进度计划。
 - D. 包含变更,并更新项目管理计划。

【解析】

项目范围管理要求做且只做完成项目所需要的全部工作,要按照定义的需求来实施项目,避免镀金。答案: A。

68. 在项目范围获批四个月後，客户请求增加功能，但该请求将可能对项目管理计划产生变更。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 在项目完工之後处理客户的请求。
 - B. 如有应急计划，则进行变更。
 - C. 处理变更请求
 - D. 查阅风险登记册，确定解决方案。

【解析】

对于客户提出的变更，按照变更管理要求理行处理。答案：C。

69. 一个项目已根据定义的范围完成。为了有助于项目评价，加强客户关系，项目经理希望衡量客户满意度。项目经理应定义哪个知识领域并衡量客户满意度？
- A. 项目质量管理
 - B. 项目沟通管理
 - C. 项目风险管理
 - D. 项目相关方管理

【解析】

ISO 质量体系中明确，质量的定义之一就是完成客户潜在和明示的要求，并且是评价客户满意度的依据。答案：A。

70. 项目经理希望确保客户能随时获取项目进度和绩效的最新信息。项目经理应该怎么做？
- A. 创建沟通管理计划。
 - B. 应用挣值管理（EVM）方法论。
 - C. 确定已完成百分比。
 - D. 进行成本效益分析。

【解析】

通过沟通管理计划，了解并明确客户需要的信息的内容，格式，接收频率等。答案：A。

71. 采购部收集供应商报价，并将其提交给项目经理。项目发起人征求项目团队对于供应商选择的建议，项目经理应该怎么做？
- A. 审查报价，并仅根据最佳价格选择报价。
 - B. 召开项目团队会议，获得建议。
 - C. 审查报价并选择之前与公司合作过的供应商。
 - D. 根据是否与选择标准匹配推荐供应商。

【解析】

根据供方选择标准来确定供应商是专业的采购管理行为。答案：D。

72. 因为新产品的早发布有利于先于竞争对手抢占市场，项目发起人要求交付时间提早三个月。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 实施整体变更控制。
 - B. 更新项目管理计划。
 - C. 对引起进度变更的因素施加影响。
 - D. 提出变更请求。

【解析】

关于变更的题，选流程最全的，这是答题技巧。实施整体变更控制是变更的全流程，这是标准的权威答案，不用想。答案：A。

73. 一个软件项目已在最后的用户接收阶段测试中,按照计划明天就要验收。用户突然发现必须要有一个新功能才能使目前的软件往下运行,用户告诉开发人员,必须要明天完成,否则拒绝验收这个软件项目。软件开发人员觉得需要2天时间才能开发完这个功能。项目经理应该怎么做?
- A. 拒绝开发,因为这是新功能要求,不在项目范围之内。
 - B. 要求用户书面提交变更请求,并得到客户方项目经理的批准。
 - C. 加班修改软件来保证明天的项目验收。
 - D. 和开发人员一起分析,找变通方案来解决当前问题。

【解析】

与合同有关的变更按变更管理流程来推进。产品还没有验收,A太绝对了,直接拒绝是不可取的。答案:B。

74. 公司赢得了一个新项目,其中50%的交付部分不是公司熟悉的领域,需要引入分包商。作为项目经理该怎么做?
- A. 制定采购工作说明书
 - B. 召集专家讨论,决定采购方案
 - C. 规划采购管理
 - D. 着手准备一个固定总价的合同框架。

【解析】

引入分包商就是规划采购管理,采购管理不仅仅只做一件事那么简单。C 参考答案包括了A、B、D,选最全的。答案:C。

75. 一位全职项目经理被授权可以调用其他业务部门的技术人员来参与新项目。当技术人员抱怨其本部门业务严重影响了新项目运作时,项目经理有权利协调该技术人员优先完成新项目的工作。该公司属于以下哪个组织?
- A. 强矩阵型组织
 - B. 平衡矩阵型组织
 - C. 项目型组织
 - D. 弱矩阵型组织

【解析】

典型的强矩阵组织特点,对于资源有优先支配权。跨部门、全职、权利较大、三处关键字表明是强矩阵。答案:A。

76. 在最后一刻,项目团队实施了范围说明书中未包含的新功能。若要获得客户的批准,项目经理下一步应执行哪个过程?
- A. 制定范围管理计划
 - B. 核实范围
 - C. 执行整体变更控制
 - D. 执行定性风险分析

【解析】

得到客户的批准,正确的做法就是通过整体变更控制,也是四个选项中最好的参考答案。答案:C。

77. 项目经理意识到项目落后于进度六周时间,超出预算15%。若要预测这个问题并为其制定计划,项目经理应该利用什么?
- A. 进度管理
 - B. 成本管理
 - C. 挣值管理(EVM)
 - D. 风险管理

【解析】

挣值管理可以计算出 EAC, ETC 等预算数值但是不包括制定应对计划。通过风险管理, 提前识别基于进度与成本的风险并制定应对计划。答案: D。

78. 供应商交付了项目的外包模块, 要求项目经理签署正式验收文件。检查之后, 测试团队发现模块中存在一个缺陷。但是供应商拒绝承认缺陷, 争辩说模块是按照约定技术规范开发的。项目经理首先应该怎么做?
- A. 查看质量管理计划, 获得解决方案。
 - B. 使用法律制度, 获得公平解决方案。
 - C. 查看合同, 确认供应商的主张是否有效。
 - D. 提出项目变更请求。

【解析】

外包与供应商管理, 属于采购管理的范围, 要首先查阅合同相关规定。A 与 D 不符合采购管理的做法, 也不适合题意描述, B 参考答案是在根据合同要求沟通无效后最后采取的行动。答案: C。

79. 项目接近尾声, 开发人员也已完成了产品的开发。项目发起人要求项目经理提前向客户交付该产品。项目经理应该怎么做?
- A. 找项目发起人谈话试图说服他收回请求。
 - B. 召开相关方会议。
 - C. 仍按原计划发布产品。
 - D. 让开发人员展开项目的收尾工作, 准备提前交付。

【解析】

项目已经完成项目产品需求, 可以进行提前收尾, PMI 关于项目收尾的管理要求。发起人让你收尾就收尾, 小心发起人不提供资金了。答案: D。

80. 项目组的其中一位项目成员与其他项目成员都不能和睦相处, 并且项目经理不断收到其他成员对该成员的投诉。但项目经理认为该成员的工作能力很好, 并且该问题也没有对项目进展造成影响。请问项目经理应该如何解决此问题?
- A. 让成员自己解决内部的问题。
 - B. 找该成员谈话, 提醒他修正自己的问题。
 - C. 不做任何处理, 因为没有影响项目进度。
 - D. 替换掉该成员, 因为已经造成了团队不稳定。

【解析】

根据题意, 已经有其它成员投诉, 如果选择 A、C 解决方法是消极; 选择 D, 过于直接, 没有做多标准决策。最好的选择是 B, PM 与该成员进行正式的口头沟通谈话。这题是优先团队自己解决, 但是已经不行了, 都说了都投诉了, 那么下一步项目经理要介入了, 选 B 解析说的很清晰呀。答案: B。

81. 项目经理发现一名来自其他部门的重要成员经常出现工作进度滞后的问题, 该情况影响了整个团队的进度。项目经理该如何处理这个问题?
- A. 向其部门主管汇报要求更换人员。
 - B. 要求该成员的主管解决此问题。
 - C. 要求自己的部门主管与该成员的主管解决此问题。
 - D. 安排其他团队成员帮助其完成工作。

【解析】

PMI 默认矩阵型项目组织, 资源发生问题, 项目经理首先与资源提供部门管理者沟通。答案: B。

82. 客户意识到除非在项目中添加一项在规划期间未识别到的任务，否则将不满足要求。团队成员成功执行了这项任务，并在之后的一次周会上通知项目经理。即使是有利的结果，但项目经理对这个信息感到不满，因为任务没有得到必要的批准。哪一份计划概述了批准要求？
- A. 风险管理
 - B. 变更管理
 - C. 范围管理
 - D. 成本管理

【解析】

变更管理计划将对如何变更做出详细规定。答案：B。

83. 几家供应商按照客户的招标要求准备投标，在开标前几小时，客户通知项目经理一项招标要求有变化。作为项目经理应该如何去做？
- A. 客户在开标前几小时才通知，时间不够仍按原计划投标。
 - B. 迅速与客户联系确认。同时咨询公司相关领域专家，向公司领导汇报后，按原计划正式投标。
 - C. 仍按原提案进行投标，在讲标时针对客户该新招标需求进行口头非正式回应，将来走变更流程。
 - D. 针对客户新提出的招标要求，迅速与客户联系确认并参照招标书的变更流程进行响应。

【解析】

四个选项中最专业的作法是D。答案：D。

84. 项目经理在项目执行过程内，项目成员经常出现分歧，发生争执，项目一直超成本而且进度落后。项目经理习惯按照自己的主观意见进行项目沟通，不善于听取其他项目成员意见，同时也对项目成员建立内部学习的平台持不同意见。请问项目经理采用了哪种沟通方式？
- A. 互动沟通
 - B. 拉式沟通
 - C. 独立沟通
 - D. 推式沟通

【解析】

PM 按自己的主观意见进行沟通，不听取其他人意见，这是典型的推式沟通。答案：D。

85. 在一个国际性多语言项目中，项目经理收到一封可能影响项目范围的客户问题邮件。项目经理应该怎么做？
- A. 确认收到该信息并提出变更请求。
 - B. 更新范围说明书和工作分解结构(WBS)。
 - C. 发送一封电子邮件，概述对问题的理解，并请求确认。
 - D. 组织一次团队会议，讨论该问题。

【解析】

C 参考答案属于沟通模型中的反馈。也是职业和专业的做法。答案：C。

86. 在项目进度周会上，一位产品支持经理表达了一项对于客户满意度很重要的担忧，但是这将需要进行一些产品设计变更，PM 接下来应当怎么做。
- A. 将这种担忧记录在问题日志中
 - B. 更新项目管理计划
 - C. 更新风险登记册
 - D. 发起一项变更请求

【解析】

客户表达的是一种担忧，可认为是风险，应该更新进风险登记册中。答案：C。

87. 公司获得一项合同，开发一种产品的生产组装线。客户对一个关键组件的潜在风险十分担心。下列哪一项将帮助团队进入项目的设计阶段？
- A. 开发原型。
 - B. 执行标杆对照。
 - C. 召开客户研讨会。
 - D. 开展六西格玛分析。

【解析】

题干说客户对一个潜在风险十分担心，而“原型法”可以帮助减轻风险，并且也是收集需求的一种方法。答案：A。

88. 在项目收尾阶段，项目经理和他的团队进行了项目总结和检讨，其中包含团队成员各自在项目中的收获和成功分享。他采用了哪种工具？
- A. 汇总报告
 - B. 专家判断
 - C. 分析技术
 - D. 会议

【解析】

结束项目或阶段，通过会议进行经验教训的总结等。答案：D。

89. 一个节约成本的项目产生，为了批准这个项目，需要为发起人准备一份项目章程。章程中表明发起人的需求是更早的实现成本节约。项目经理接下来应当怎么办？
- A. 应用进度压缩技术
 - B. 分析各种观点以达到要求
 - C. 要求增加资金来快速跟进项目
 - D. 拒绝这个要求

【解析】

B 参考答案相当于备选方案分析。项目还没有开始呢，跟进度压缩有什么关系，现在是做章程阶段，发起人有需求就评估下能否满足就可以了，选 B。答案：B。

90. 项目已经到用户测试阶段而用户此时提出了很多产品修改意见。并且也提交了项目变更。尽管项目团队一直在加班来满足这些新功能，但项目不能按照原定计划按时完成。客户强烈要求项目在原时间上线。项目经理应该怎么做？
- A. 添加人员，使项目按照原计划执行。
 - B. 重新制定项目管理计划，缩减项目范围。
 - C. 评估团队绩效，找到改进方法。
 - D. 重新制定项目管理计划，延迟项目上线时间。

【解析】

变更请求遵循了变更管理流程，没有范围蔓延，不应该主动去缩减范围。进度可能会落后，看团队是否能够找到新方法压缩进度。答案：C。

91. 项目经理发现一个新风险，可能影响项目进度计划。项目经理首先应该做什么？
- A. 创建减轻和应急计划。
 - B. 确定风险的概率和影响。
 - C. 安排一次团队会议。
 - D. 确定如何监督风险。

【解析】

识别新风险后，首先进行定性分析。 答案：B。

92. 项目群经理审查四名项目经理提交的月度报告项目经理 A 报告成本偏差 (CV) 为-150,000 美元, 进度偏差 (SV) 为-30,000 美元。项目经理 B 报告成本绩效指数 (CPI) 为 1.08, 进度绩效指数 (SPI) 为 1.15。项目经理 C 的报告要求外包部分可交付成果, 以便按时完成项目。如果使用外包, 则完工偏差 (VAC) 将为-400,000 美元。如果没有外包, VAC 将为 50,000 美元。项目经理 D 报告成本偏差为-30,000 美元, 进度绩效指数为 0.98。项目群经理应该关注哪一个项目?
- A. 项目 A
 - B. 项目 B
 - C. 项目 C
 - D. 项目 D

【解析】

C 项目需要做出决策, 由项目群经理进行决策。因为 C 需要决策, 所以要相对更关注些。进度落后, 成本超支那是项目经理的事情, 他们要确保项目达成; 项目集管理的是各项目的协调, 项目的某些决策; 这道题不是算出来的, 而是区分项目和项目集的意义。答案: C。

93. 项目经理估算某个客户项目的时间和价格。该客户是项目经理的亲友, 在一次休闲聚会中透露了项目价值。项目经理意识到他们的估算低于客户预算, 项目经理应该怎么做?
- A. 提交之前增加估算。
 - B. 保持估算不变。
 - C. 请求透露竞争对手的估算。
 - D. 进行成本效益分析。

【解析】

本题题点在于 PMI 道德与职业规范以及 PM 的专业性, 推荐选择 D 参考答案, 在最终报价前再次进行商业论证 (包括成本效益分析), 根据分析来进行报价。答案: D。

94. 项目经理确定产品可以通过增加额外功能得以改进, 但不影响进度、预算或资源。相信这些新增的功能能满足所有原始需求, 项目经理没有通知客户。这称为什么?
- A. 范围蔓延
 - B. 范围基准
 - C. 范围浮动
 - D. 范围变更

【解析】

未经批准的范围变更, 属于范围蔓延。答案: A。

95. 项目经理最终确定项目范围说明书, 并意识到该项目与去年完成的一个项目类似。根据去年的项目, 项目经理应该重复利用下列哪一项?
- A. 项目章程
 - B. 项目管理计划
 - C. 项目预算
 - D. 工作分解结构 (WBS)

【解析】

与以往范围说明书类似, 说明项目范围类似, 可以直接借鉴去年的预算, WBS 应该按照项目的具体情况编排结构, 不宜直接借鉴。答案: C。

96. 在项目启动大会上, 项目发起人要求对范围, 进度和分配给项目的资源进行多项变更。项目团队发现规划工作没有正确完成。若要防止这个问题, 项目经理应该事先实施的最佳实践是什么?
- A. 将文档更新至项目基准

- B. 定期安排与所有关键项目相关方召开规划会议
- C. 向项目发起人发送项目会议纪要
- D. 将项目发起人的请求登记在问题日志中

【解析】

参考答案：B 解析：会议是高频出现的一个工具，与干键相关方定期召开规划会议，是确保规划被共识的一种有效方法。答案：B。

97. 项目经理最近发现他管理的项目出现进度滞后，费用超出预算等问题。但是没有人及时汇报这些情况。项目经理做好下面哪一项工作就可以避免类似问题？
- A. 变更管理计划
 - B. 沟通模型分析
 - C. 沟通管理计划
 - D. 相关方分析

【解析】

参考答案：C 答案：C。

98. 一家施工公司承包了当地政府的一个桥梁建设项目。项目经理完成了工作分解结构，现在必须估算预算。项目经理使用的是什么工具或技术？
- A. 成本汇总
 - B. 储备分析
 - C. 资金限制平衡
 - D. 历史关系

【解析】

题干说 PM 已经完成了 WBS，因此可基于工作包汇总至 WBS 更高层次来进行累加得到项目预算。 答案：A。

99. 客户与其中一名项目团队成员存在问题。一旦问题得到解决，且客户批准决议，项目经理下一步应该怎么做？
- A. 审查沟通渠道的数量。
 - B. 请求与客户开会。
 - C. 更新问题日志。
 - D. 更新客户沟通需求。

【解析】

已经发生的是问题，未发生而又可能或者担心的是风险。答案：C。

100. 在项目生命周期早期，项目经理打算通过与项目相关方建立合作伙伴关系和联合体，提高项目的成功概率。若要实现这一点，项目经理应该怎么做？
- A. 创建项目相关方参与评估矩阵，识别当前参与程度与所需参与程度之间的差距。
 - B. 将每位项目相关方的利益层级与项目目标映射。
 - C. 通过制定一份执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵记录并澄清相关方的角色。
 - D. 收集并分析潜在相关方的相关信息，确定应考虑谁的利益。

【解析】

A 参考答案为制定相关方参与计划，B 为相关方分析，C 为 RACI，D 参考答案为识别相关方。题干提示为项目生命周期早期，尽早识别相关方，对项目成功非常重要。答案：D。

101. 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，可以提交变更请求减少项目时间表。不要被什么最优秀的资源可用忽悠，其实就是问你想要缩短项目进度，问下一步该干嘛？当然是创建变更请求，此题不要往风险上面想。答案：C。

102. 项目完成后，项目团队在完成经验教训前被重新分配。结果，项目经理无法更新项目的知识库。应在什么时候收集经验教训？

- A. 在整个项目生命周期
- B. 在项目生命周期完成后
- C. 在过程改进期间
- D. 在项目团队会议期间

【解析】

经验教训的总结需要在整个项目生命周期中进行。答案：A。

103. 由于组织变更，项目发起人要求缩短最终项目可交付成果的时间表。项目经理应该怎么做？

- A. 告知项目发起人这项要求不在批准的项目计划内。
- B. 审查资源管理计划，确定是否可以聘用额外资源。
- C. 审查用于批准变更的变更管理计划。
- D. 聘用更多资源。

【解析】

答案：C。

104. 项目经理发现项目的挣值（EV）小于计划价值（PV），且其 EV 大于其实际成本（AC）。为满足计划的进度和预算要求，项目经理应该怎么做？

- A. 解散一些资源。
- B. 提交范围变更请求。
- C. 应用资源平滑。
- D. 考虑快速跟进。

【解析】

进度落后、成本结余。快速跟进：同时进行多项活动、进度可以恢复。解散一些资源：成本削减了，但是进度更落后了，排除 A。挣值管理主要场景是在范围不变的情况下探讨进度与成本状况。没有特别说明的话，通常不考虑范围变更，排除 B。资源平滑：关键路径没有改变，进度还是落后的，排除 C。答案：D。

105. 公司 A 向公司 B 授予一份总价加经济价格调整合同（FP-EPA）。两个月后，公司 B 通知公司 A 某些产品的成本大幅度上涨。这些产品包含在 EPA 条款中。这对项目会产生什么影响？

- A. 公司 B 必须履行其义务并承担所有成本
- B. 公司 A 必须履行其义务并承担所有成本
- C. 公司必须重新谈判，因为产品与 EPA 条款有关
- D. 合同必须终止，因为产品与 EPA 条款有关

【解析】

一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。答案：B。

106. 正在评估一个新项目是否有可行性。主要项目相关方已经识别完成，并已经制定并对项目的高层次概念达成一致意见。开始这个新项目的下一个步骤是什么？
- A. 定义范围。
 - B. 制定成本管理计划。
 - C. 制定项目章程。
 - D. 定义项目管理计划和可交付成果。

【解析】

推荐 C 答案，主要相关方和高层次概念的共识作为制定项目章程的前提条件。你看下书上项目章程里面有什么？有一条“关键相关方名单”，识别相关方和制定章程都在启动过程组，开始识别相关方把主要人物识别出来，列入项目章程中，本题目，已经确定项目可行，主要相关方已经识别完毕，接着就是制定项目章程了，选 C。答案：C。

107. 一个全球性的项目涉及跨国团队成员。来自一个国家的团队成员表示难以收到来自其他国家团队成员的项目进度反馈。项目经理应该怎么做才能确保团队成员间的清晰沟通？
- A. 每周向团队分发一份多语种项目进度报告。
 - B. 通过一个易于访问的在线工具分发项目信息和可交付成果。
 - C. 通过视频会议与所有项目团队成员召开周会。
 - D. 与来自各个国家的团队成员单独召开周会。

【解析】

答案：B。

108. 为了提高其回收部门的生产效率，公司聘请六名新员工并采购了两件新设备。项目经理决定让新员工操作旧设备，让四位经验丰富的员工操作新设备。两周后，生产效率保持不变。项目经理应该使用什么工具来确定根本原因？
- A. 散点图
 - B. 帕累托图
 - C. 控制图
 - D. 石川图

【解析】

查找根本原因通过石川图（鱼骨图）进行。答案：D。

109. 项目经理接手了一个进展到一半的项目。在经过项目绩效审查后，项目经理发现其中一个供应商并不具备完成工作的能力，但项目已进展到一半，更换供应商会带来很大的风险。而不更换势必会造成成本增加以及工期延后。项目经理应该如何应对？
- A. 分析不同情况下所造成的影响，制定方案。
 - B. 寻找新的供应商，在问题再次出现的时候直接替换。
 - C. 协助供应商解决问题，辅助他们完成工作
 - D. 交给采购部门去解决问题，并寻求管理层的帮助。

【解析】

A 答案包含了决策树与 EMV 值的含义，为四个选项中最优选项。答案：A。

110. 项目经理与项目相关方和项目团队一起组织了项目启动大会。会议期间，一些项目相关方表达了不满，并要求变更范围。项目经理应该怎么做来满足项目相关方的期望？
- A. 审查项目章程。
 - B. 与项目相关方开会，了解他们的期望。
 - C. 获得项目发起人的建议。
 - D. 建议项目相关方遵守项目范围。

【解析】

答案：B。

111. 在项目状态会议上，质量保证代表提交的一份控制图显示连续有五个点高于均值，但低于控制上限。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 继续监测，但由于这个过程没有失控，推迟上报。
 - B. 检查风险登记册，并执行相应的风险应对计划。
 - C. 上报，因为这个过程失控。
 - D. 通知项目发起人潜在风险。

【解析】

七点在均值同一侧和一点超出控制线这两种情况属于失控。答案：A。

112. 项目经理识别到四个风险及其相关的概率和对项目目标的影响。组织的风险分类指导如图：基于这个指导原则，哪个风险的等级为中？

概率和影响矩阵										
概率	威胁					机会				
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05
	非常低	低	中等	高	非常高	非常高	高	中等	低	非常低

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

【解析】

图中 A 所在位置为中等风险。答案：A。

113. 项目经理应使用下列那一项技术来制作项目时间和成本预测？
- A. 帕累托估算
 - B. 散点估算
 - C. 三点估算
 - D. 控制估算

【解析】

三点估算可以用来估算时间和成本。 答案：C。

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

【解析】

资源管理计划包括角色和责任，答案：C。

115. 公司项目经理正负责某重要项目的执行。第二天该项目经理接到公司主管的电话，需要他去验收另外一个项目，而负责那个项目的原项目经理已辞职并离开公司。作为该项目经理，应该如何去做？

- A. 按照主管的要求直接与客户取得联系，去验收该项目。
- B. 仔细研读新分配项目的所有项目文件，准备进行项目验收。
- C. 与新分配项目的团队成员取得联系，了解项目情况准备验收。
- D. 因为目前负责的项目很重要，与公司主管沟通拒绝接受另外的项目。

【解析】

推荐 C 答案，包含专家判断的含义，同时项目经理的职责是带领团队工作，而不是自己直接工作。答案：C。

116. 项目经理计划获得资源来执行项目任务。评估与供应商签订的合同，尽量减少发生已识别风险的可能性，这正在执行哪个过程？

- A. 实施采购
- B. 自制或外购分析
- C. 需求文档
- D. 规划采购管理

【解析】

PM 计划获得资源执行任务，评估与供应商签订的合同，这是 PM 在考虑从外部获得所需的服务、规划采购管理。正在评估呢，肯定没有签合同啊，所以在规划阶段。答案：D。

117. 一个项目达到其中途点，这时应该已经完成 200,000 美元的工作。但只执行 180,000 美元的工作价值，实际成本 (AC) 却为 220,000 美元。根据这个信息可以计算出哪一项？

- A. 成本绩效指数 (CPI) = 0.81
- B. 完工估算 (EAC) = 400,000 美元
- C. 完工预算 (BAC) = 500,000 美元
- D. 进度绩效指数 (SPI) = 1.1

【解析】

$EV/AC \cdot PV = 200000$; $EV = 180000$; $AC = 220000$; 所以 $SPI = EV/PV = 0.9$, $CPI = EV/AC = 0.81$, 选 A。答案：A。

118. 评估卖方建议书后，项目经理发现他们的价格存在显著差异。这使得难以比较报价和做出决定。若要确定导致不一致的原因，项目经理应该怎么做？

- A. 举行投标人会议。
- B. 审查采购工作说明书 (SOW)。
- C. 将差异报告给他们的经理。
- D. 审查项目章程。

【解析】

参考答案：B 解析：采购 SOW 应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在的卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果；如果出现明显的报价差异，需要审查是否 SOW 的描述不准确。答案：B。

119. 某公司计划开拓海外市场，在某洲的东南地区新建一个工厂。其竞争对手已经在该地区拥有了多个工厂。政府将该类企业归类为轻度污染企业。在开始发起前，项目发起人应该先做以下哪项工作？

- A. 调查客户战略计划。
- B. 寻求当地政府支持。
- C. 参考公司战略计划。
- D. 进行商业论证评估。

【解析】

项目启动时要进行商业论证来帮助确定是否立项。答案：D。

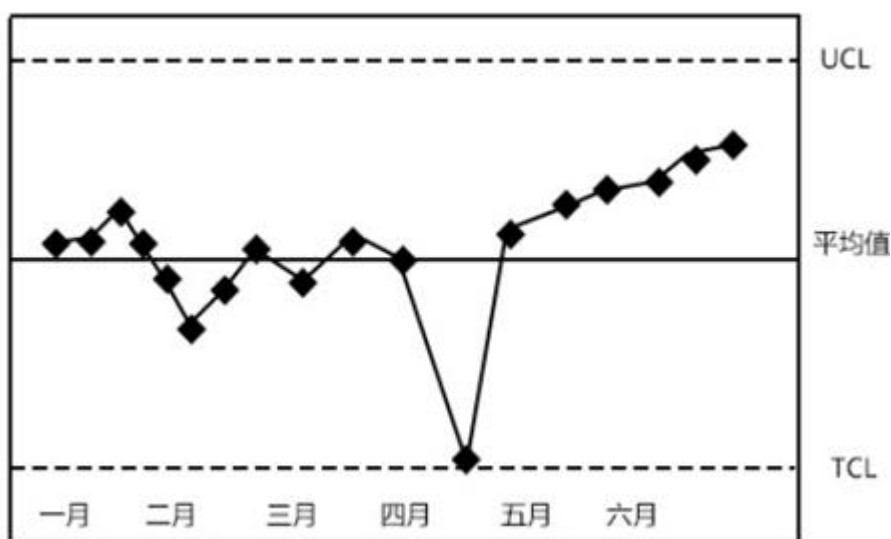
120. 项目在九个月前开始，预计将在三个月内结束。使用挣值管理技术，挣值/计划价值比率大于1。项目目前的状态是什么？

- A. 超出预算
- B. 落后于进度
- C. 低于预算
- D. 超前于进度

【解析】

$SPI=EV/PV$ 大于1，进度提前。 答案：D。

121. 参考控制图，可以对这个过程得出什么结论？



- A. 在控制中，即使四月份后六个测量值偏离平均线
- B. 失去控制，因为二月份和四月份的波动
- C. 失去控制，因为四月份后连续7个点呈上升趋势
- D. 在控制中，因为一个测量值超过平均线下方的三个标准偏差

【解析】

答案：C。

122. 一家公司正在与客户谈项目，该公司的主管要求其项目经理夸大其工作经历，这样能增加获得项目的机率。项目经理该如何处理此问题？

- A. 说服主管不需要夸大自己工作经历，自己有把握完成项目。
- B. 接受主管的建议，尽量夸大自己的经历，拿到项目为主。
- C. 与主管谈，告诉他目前正在管理其他项目，没有时间完成此项目，可以叫其他人代替。
- D. 拒绝主管的建议，并告诉他这样是不对的，会影响公司的形象。

【解析】

题旨在考核 PMI 职业道德，A 与 D 选项中推荐 A 选项。 答案：A。

123. 两名项目组成员一直持有不同意见，并在团队会议上批评对方，对团队产生负面影响。项目经理应该怎么做？

- A. 与这两名团队成员开会，帮助他们找到共同点。

- B. 不采取任何行动，因为这是不影响项目的成本或进度。
- C. 为项目团队发起一项团队建设练习。
- D. 将其中一名团队成员重新分配到另一个项目

【解析】

四个选项中 A 为最优选项。答案：A。

124. 项目发起人要求项目经理核实，公司的质量标准始终得到满足。若要完成这个任务，项目经理应执行什么序列的活动？
- A. 质量计划更新和质量计划基准更新
 - B. 质量审计和管理质量
 - C. 管理质量和控制质量
 - D. 质量核对表审查和控制质量

【解析】

参考答案：C 解析：推荐 C 答案，B 答案中管理质量包含质量审计，通过管理质量和控制质量来确保质量标准得到执行。答案：C。

125. 项目预算为 750,000 美元。在第 42 天时，项目已完成 40%，成本为 500,000 美元。在项目经理报告成本绩效指数后，客户拒绝为项目增加更多资金。若要按时按预算完成项目，项目的完工尚需绩效指数必须为下列哪一项？
- A. 0.6
 - B. 0.8
 - C. 1.4
 - D. 1.8

【解析】

(1) 公式： $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC) = (750000 - 0.4 * 750000) / (750000 - 500000) = 1.8$ 。

(2) 其他

步骤一：完成 40%，剩余 60% 的工作量，如果按照计划，60% 的工作量的分配资金为 $60\% * 750000 = 450000$ (美元)。

步骤二：现在的实际成本(AC)为 500000 美元，客户又拒绝增加资金，所以需要 $750000 - 500000 = 250000$ (美元)去完成原计划 450000 美元的任务。

步骤三：完工尚需绩效指数，可以简单的理解为剩下的工作你需要将 1 块钱当几块钱用才能完成任务，就是 $450000 / 250000 = 1.8$ 。

答案：D。

126. 项目经理要求团队成员在某个特定日期之前提交项目文件。有些团队成员未按时提交文件，声称对提交哪些文件不清楚。项目经理应该怎么做？
- A. 召开项目会议，收集已完成的项目文件。
 - B. 让团队成员监督员指示团队成员提交文件。
 - C. 将该问题报告给客户，并要求他们变更截止日期。
 - D. 审查工作分解结构(WBS)，为团队成员澄清任务。

【解析】

四个选项中 D 为最优选项。答案：D。

127. 项目团队与项目发起人、客户代表、工会谈判代表和卖方代表一起开会，理解每个团体的需求和期望。团队遵循的是哪一个过程？
- A. 识别相关方
 - B. 规划相关方参与
 - C. 控制相关方参与

D. 管理相关方参与

【解析】

收集相关方的需求与期望并记录，属于识别相关方过程。答案：A。

128. 一辆运送项目关键产品的卡车发生交通事故，产品被销毁。项目经理应参阅下列哪一份文件获得应急计划？

- A. 定性风险分析
- B. 定量风险分析
- C. 风险登记册
- D. 应急储备

【解析】

四个答案中，最好的选项为 C。应急计划是事先确定好的，在一定特殊条件可以启动的计划。出现交通事故，产品被销毁，对项目已经产生风险。风险的应对机会直接去风险登记册找去，此题只看后半句就可以直接选 C，因为只有风险登记册才有应对计划。答案：C。

129. 征求建议邀请书(RFP)答复时，投标人会议的目的是什么？

- A. 允许供应商提供初步概念性设计
- B. 确保潜在供应商对采购过程达成共识
- C. 允许买方取消供应商参与投标过程的资格
- D. 提供一个论坛，与潜在供应商谈判

【解析】

投标人会议的主要作用就是确保潜在供应商对采购过程达成共识。在投标书或建议书提交之前，在买方和所有潜在卖方之间召开的会议；会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致理解，保证没有任何投标人会得到特别优待为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件。答案：B。

130. 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。项目经理首先应该做什么？

- 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】

题意描述属于积极风险，查询风险登记册中关于此项积极风险的应对措施。风险并非全部都是不好的，有利的天气，属于积极的风险，同样识别到了先去登记册登记去。答案：C。

131. 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】

题目问首先应该做什么？应该先确定具体担心的问题是什么，再来计划具体行动。以往带有“担心”的题目都有具体的担心什么，这道题没有，所以要先了解情况，再决定是否列为风险。答案：C。

132. 根据项目计划,项目至今为止应已花费 28000 美元,代表按每小时 28 美元的劳动费率,工作 1000 小时。监控成本时,项目经理确定成本绩效指数为 0.8。项目的实际成本为 40000 美元。项目的进度偏差是多少?
- A. -12000 美元
 - B. 4000 美元
 - C. 5600 美元
 - D. 12000 美元

【解析】

解析: $PV=28000$, $CPI=0.8$, $AC=40000$, 求得 $EV=32000$ 。 $SV=EV-PV=32000-28000=4000$ 。
答案: B。

133. 客户对产品质量不满意。项目经理收到一份质量团队提供的图表,图表表明少量的原因导致大部分的问题。质量团队向项目经理提供的是下列哪一项?
- A. 散点图
 - B. 趋势图
 - C. 帕累托图
 - D. 控制图

【解析】

少量的原因导致大量的问题,标准帕累托图。答案: C。

134. 销售新签了一个 100 万美元的合同,并把合同交给了项目经理。而开发人员都在其它项目上,2 周内无法启动开发任务。因为客户要求第二天就要召开项目启动会,所以销售要求项目经理到客户现场开会。项目经理应该做什么?
- A. 拒绝第二天开会,因为根据公司流程要求,完成项目管理计划后才能和客户开会。
 - B. 和销售一起审阅合同,明确项目范围和进度里程碑,然后第二天去开会。
 - C. 拒绝第二天开会,因为没有资源,并告诉销售至少要 2 周后才有开发人员做项目。
 - D. 项目经理第二天和销售一起到客户现场开启启动会。

【解析】

四个选项中最优描述为 B 选项。答案: B。

135. 需要建造一个项目的复杂部分。项目经理决定创建一个实验室规模的模型来管理与这项任务有关的风险。项目经理采用了何种风险策略?
- A. 回避
 - B. 接受
 - C. 减轻
 - D. 转移

【解析】

题意描述可以理解为原型法,属于减轻措施。答案: C。

136. 某部门要实施一个计算机系统项目,项目经理在调研中发现,不同的项目相关方对项目的期望值有很大的矛盾,项目经理担心某些项目相关方会在项目实施过程中设置障碍。请问应该怎么处理?
- A. 和可能设置障碍的相关方改善关系,看看是否可以在某些地方提供帮助。
 - B. 向项目发起人汇报某些相关方的行为,请发起人提前考虑。
 - C. 默默收集某些相关方阻碍行为的证据,作好投诉准备。
 - D. 作为风险记录在案,并制定好应对障碍的计划。

【解析】

推荐 D 答案,作为风险进行管理。答案: D。

137. 项目的董事会要求项目经理接受极端风险，确保关键项目符合进度计划。最新的报告显示，该项目落后于进度计划。项目经理应该怎么做？
- A. 按其当前状态发布可交付成果。
 - B. 将该问题上报给项目发起人。
 - C. 推迟决定，直到提供下一次的工作绩效报告。
 - D. 考虑进度压缩。

【解析】

通过进度压缩来优化进度。答案：D。

138. 项目经理正在管理一个已完工 50% 的建筑施工项目。进度绩效指数 (SPI) 为 1.5，成本绩效指数 (CPI) 为 0.6，在月度项目状态会议上，项目发起人询问项目经理应采取什么措施来改进项目效率。项目经理应如何响应？
- A. 减少分配到项目的资源，降低成本。
 - B. 增加分配给该项目的资源，提高任务完成的速度。
 - C. 提交变更请求增加项目预算。
 - D. 提交变更请求，延长项目进度计划。

【解析】

进度提前，成本超支，可以通过短期减少资源来降低成本。答案：A。

139. 一个项目依靠专业工具来跟踪几个关键路径上的活动。专业工具发生故障，但很快被一个备份工具所取代。下列哪一项能够描述这个情况？
- A. 开拓机会，回避风险
 - B. 有效利用风险回避措施
 - C. 部署一个成功的风险减轻策略
 - D. 通过风险预防管理风险关闭

【解析】

是一个有效的风险减轻措施。答案：C。

140. 项目完成后，客户发现最终产品有问题，并向支持团队提交正式投诉。但是，支持团队没有足够的信息来核实这个投诉。若要防止这个问题，项目经理应该事先做什么？
- A. 项目收尾之前将可交付成果的所有权转移给支持团队
 - B. 收集经验教训并与客户讨论
 - C. 在项目期间衡量客户的满意度
 - D. 分发项目的最终报告，让客户核实

【解析】

最终服务、产品或成果移交，收尾过程输出。答案：A。

141. 一个创新项目的产品需求定义很差。在项目启动大会上，项目经理应该关注哪一点？
- A. 与项目相关方开展需求分析
 - B. 约定工作可交付成果、进度计划、资源和成本
 - C. 与项目相关方一起核实项目章程
 - D. 确保每个人与项目需求保持一致

【解析】

通过核实项目章程与相关方进行高层级共识。缺啥补啥是对，但是选 A 就有点张冠李戴了，人家说的是产品需求定义差，你在那分析相关方没有用。选 C，一起看看章程怎么样。答案：C。

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

【解析】

头脑风暴是识别风险的工具。本题就是在考识别风险工具，当然是B选项，头脑风暴；A是定性分析。答案：B。

143. 初级项目团队成员请求批准工作分解结构(WBS)中所列某项物品的采购订单。审查项目预算后，项目经理发现采购订单上的物品未列入项目预算。造成这个问题的原因是什么？
- A. 在估算成本过程中未将范围基准作为一项输入。
 - B. 在估算成本过程中未使用专家判断。
 - C. 在估算成本过程中未使用采购规划。
 - D. 在估算成本过程中使用自下而上估算法。

【解析】

估算成本的输入包括范围基准。答案：A。

144. 项目团队成员正在参与停工，声援他们的工会成员。出于安全考虑，这项行动导致项目延期三天。项目经理应该如何解决这个问题？
- A. 变更项目进度计划。
 - B. 与工会协商。
 - C. 安排一次头脑风暴会议。
 - D. 签发变更请求。

【解析】

通过变更请求来处理进度计划的变更。答案：D。

145. 一家公司推出一个新产品。项目发起人抱怨成本估算报告不明确，要求项目经理重新估算成本。项目经理应使用什么估算方法获得最可靠的结果？
- A. 自下而上估算
 - B. 三点估算
 - C. 参数估算
 - D. 类比估算

【解析】

四种估算方法，通常认为自下而上（基于WBS分解）的估算最为准确。答案：A。

146. 一个项目按时、按预算、按范围交付。但是，当客户提交了多个索赔后，该项目被认为是失败的。在项目开始时，项目经理应该更加注意下列哪一项？
- A. 与项目发起人建立更强、更主动的关系
 - B. 制定一份更好的资源管理计划
 - C. 执行相关方分析
 - D. 制定一份风险登记册

【解析】

按时、按预算、按范围交付，但项目被认为失败，客户不满意，说明相关方没有管理好。答案：C。

147. 客户请求对项目添加三个新功能，并批准后续的变更请求。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】

根据题意，四个选项中最好的选项为 B，变更被批准后，可以实施变更。答案：B。

148. 当项目进入执行阶段时，项目经理了解到团队成员在没有变更范围的情况下，加班进行预期之外的工作。出现这种情况的最大可能原因是什么？

- A. 工作分解结构不充分
- B. 沟通管理计划不明确
- C. 活动持续时间估算不准确
- D. 资源计划差

【解析】

范围没有变，但是居然要加班进行预期之外的工作，说明 WBS 分解的不充分。如果是时间估算不准确，只是要加班，但是不会有“预期之外”的工作。答案：A。

149. 在项目规划期间，应使用什么技术来数字量化确定风险对总体项目目标的影响？

- A. 制定风险响应计划
- B. 识别风险
- C. 定量风险分析
- D. 定性风险分析

【解析】

通过定量分析来评估对项目总体目标的影响。答案：C。

150. 在项目期间，提交了许多变更请求。有两项特定的变更请求获得批准。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 立即通知团队成员着手于受影响的活动
- B. 更新项目管理计划中受影响的部分
- C. 评估变更请求的影响
- D. 更新项目进度

【解析】

变更批准后，首先更新项目管理计划。答案：B。

151. 项目经理邀请一名有经验的工程师出席项目启动大会，讨论记录的历史限制和制约因素。项目经理使用的是下列哪一项组织资产？

- A. 主题专家
- B. 事业环境因素
- C. 经验教训
- D. 专家判断

【解析】

讨论记录的历史限制和制约因素，这是组织过程资产里的经验教训。答案：C。

152. 项目经理确定项目可交付成果延迟。项目落后于进度，并超出预算 5%。在审查文件和状态报告之后，项目经理下一步该怎么做？

- A. 执行风险再评估，作为控制风险过程的组成部分
- B. 更改进度基准，作为控制进度过程的组成部分
- C. 通过执行整体变更控制流程启动变更

D. 继续项目执行，并在后一个阶段中解决这个问题

【解析】

项目落后于进度，并超出预算 5%。说明需要进度压缩、控制成本，要启动整体变更控制。答案：C。

153. 项目经理对一项新服务有个创意，能让其公司在一个新细分市场中开展业务。经过咨询交流、市场分析和项目评估后，项目经理认为存在进一步定义该项目新服务创意的基础。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 识别风险
- B. 收集需求
- C. 定义高层级范围
- D. 创建工作分解结构

【解析】

进行可行性分析之后，应该定义高层次范围。答案：C。

154. 客户希望在不改变项目完工工期的情况下完成额外工作。项目经理首先应该怎么做？

- A. 通知客户此时难以满足这项需求
- B. 实施变更，因为客户满意度是项目目标
- C. 上报高级管理层获得批准
- D. 签发变更请求，收集客户的需求，并评估对项目的影响

【解析】

客户希望完成额外工作，说明要增加范围，PM 要提交变更请求、评估变更的影响。答案：D。

155. 在新产品开发项目的一次需求规划会议上，产品经理提醒团队在前一次产品发布上经历的问题。产品经理要求项目经理提供一份计划，详细说明在新项目中将如何避免类似的问题若要调查该信息，项目经理首先应该怎么做？

- A. 召集包括项目经理和产品用户在内的焦点小组会议
- B. 与之前的项目团队沟通
- C. 与之前的项目团队安排一次头脑风暴会议
- D. 咨询经验教训知识库

【解析】

避免类似的问题，需要查看经验教训知识库。答案：D。

156. 项目团队完成了项目 A 的可交付成果。公司副总裁宣布项目 B 将分配给项目团队执行。由于项目 A 的可交付成果已完成，团队应能够快速收尾项目 A。为确保项目 A 的成功，项目经理应该采取下列哪一项？

- A. 执行项目 A 的总体质量评审
- B. 核实客户对可交付成果的验收
- C. 审查范围核实文件
- D. 评价项目 A 对公司的影响

【解析】

收尾时应该参考范围基准，确保项目管理计划中的工作已做完。为了确保项目 A 成功，应该怎么办？当然是只有验收通过了项目才算成功，那怎么样就是验收通过了呢？回到书本上有个确认范围这一过程，这个就是让客户做最终确认的，所以选 C，核实范围文件，说的就是确认范围。答案：C。

157. 项目发起人担心在质量控制阶段中报告的多个缺陷，要求项目经理调查这些缺陷的原因。项目经理应该使用什么工具来执行这项任务？

- A. 控制图

- B. 帕累托图
- C. 鱼骨图
- D. 检测

【解析】

调查缺陷原因用鱼骨图。 答案：C。

158. 某个项目可交付成功所需的设备是旧的且不可靠。工厂经理建议订购一台新机器。工厂经理向项目经理提交变更请求记录下列哪一项？
- A. 纠正措施
 - B. 缺陷补救
 - C. 预防措施
 - D. 更新

【解析】

设备是旧的且不可靠，工厂经理建议订购一台新机器。这是为了防止设备出问题，预防措施。答案：C。

159. 项目经理邀请相关方参加项目状态评审。沟通管理计划中包含 12 名成员。还要求包含其他四名成员。那么还需要多少个额外沟通渠道？
- A. 6
 - B. 54
 - C. 66
 - D. 120

【解析】

解析： $12+4=16$, $16*15/2=120$, $12*11/2=66$, $120-66=54$ 。 答案：B。

160. 项目经理安排了一次会议，与项目团队讨论公司的重组。项目经理应该怎么做来确保团队会议有效召开？
- A. 拥有定义良好的议程、目的、目标以及时间框架
 - B. 在会议期间讨论所有议程内容，并保持团队成员各执其责
 - C. 为会议参与者定时安排休息时间
 - D. 按照沟通管理计划邀请相关方

【解析】

确保会议有效召开，需要有一个良好的议程。 答案：A。

161. 一个月前，一项新规定获得变更控制委员会的批准。这项变更将要求团队加快交付日期，提前六个月。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 在整个项目过程中协调批准的变更
 - B. 搁置项目，并分析这项新规定的影响
 - C. 将该信息发送给项目团队，要求他们满足新的时间线
 - D. 向项目发起人报告影响并更新变更日志

【解析】

变更批准后，要落实。分析影响应在变更前进行，包括通知，因此不选 B，D。C 不如 A 全面，A 体现了整体。 答案：A。

162. 客户决定更换信息技术服务提供商供应商 A。客户与供应商 B 协商一项协议立即开始服务。项目收尾前，供应商 A 的项目经理应该怎么做？
- A. 向法律部门寻求如何继续的意见
 - B. 确保向客户转交可交付成果的所有权
 - C. 确保所有相关文档已更新

D. 与供应商 B 协商提供分包商服务

【解析】

对于 A 来说项目已经结束了，需要对 A 进行收尾，做移交。答案：B。

163. 在收尾阶段，由于意外发生的问题，一个施工项目有大量变更日志。项目经理收集项目收尾所需的项目文件。下列那一份文件作为项目收尾的组成部分属于公司知识库？

- A. 变更控制程序
- B. 财务控制程序
- C. 未决问题报告
- D. 组织矩阵

【解析】

知识库指的是组织过程资产的共享知识库，只能是 C。AB 都是程序，是组织过程资产的流程与程序。答案：C。

164. 在收到第一个项目可交付成果后，客户表示某项请求的变更被遗漏，项目将不满足其目标，项目经理下一步该怎么做？

- A. 实施变更，因为只是不在关键路径上的小修改
- B. 实施变更，因为将影响项目目标
- C. 不实施变更，因为将延迟项目
- D. 不实施变更，因为该变更未经批准

【解析】

客户表示某项请求的变更被遗漏，项目将不满足其目标，因此需要实施此变更。

答案：B。

165. 在项目执行阶段，项目经理担心某些团队成员不理解项目目的。似乎对团队、相关方和发起人的期望存在误解。为避免这种情况，项目经理应该事先做什么？

- A. 重新核实需求
- B. 进行相关方分析
- C. 制定沟通管理策略
- D. 召开项目启动大会

【解析】

PM 担心某些团队成员不理解项目目的。对团队、相关方和发起人的期望存在误解。应该召开启动大会，这是启动大会的目的。主题题目问法，“事先”两个字，早早叫到一起开会，把该说的该确认的都搞定，就能有最大避免后面混乱，选 D。答案：D。

166. 公司中标一份合同，项目经理收到执行该合同的通知。若要开始项目，需要下列那一份文件？

- A. 项目章程
- B. 范围说明书
- C. 招标技术规范
- D. 工作分解结构

【解析】

若要开始项目，首先应该制定项目章程。答案：A。

167. 项目章程已批准。接洽相关方时，项目经理发现项目章程包含不完整的信息。谁应该负责为项目经理澄清详细情况？

- A. 项目章程制定者
- B. 项目集经理
- C. 项目发起人

D. 项目管理办公室

【解析】

项目章程，谁批准、谁澄清。答案：C。

168. 委员会将要从提交的一份清单中选择项目。应该使用下列哪一项选择标准？

- A. 战略一致性需求。成本效率和可行性
- B. 根据首席执行官的决定排列项目的优先顺序
- C. 启动具有最佳文件计划的项目
- D. 解决主要相关方的需求

【解析】

选择项目时要符合组织战略，并且值得做。答案：A。

169. 一名新项目发起人接管一个处于执行阶段的项目。项目发起人要求项目经理停止批准项目资源时间表。相反，发起人将该任务分配给另一名团队成员。为了重新建立控制，项目经理下一步应该做什么？

- A. 组织与项目发起人召开会议，确定新的批准流程
- B. 遵循新项目发起人的指示，将任务委托给团队成员
- C. 让项目发起人参考资源管理计划
- D. 让项目发起人参考项目章程中提供的职权

【解析】

本应该由 PM 批准的事情却交给了另一名团队成员，所以需要和发起人重新确定新的流程。不要去威胁发起人，小心不给你钱，建立控制不是拿权利，而是权利受控。发起人换了，发起人老大，重新协商下批准流程。这样后面就不会出现阻碍的情况了，重新建立控制不是为了夺权，而是为了权利受控，能顺利的做事。答案：A。

170. 一名研究工程师发现了一种工艺，能够减少公司销量最好产品的生产成本。为获得竞争优势，公司总裁希望采用这种新工艺，但却担心成本问题。一名项目经理被任命管理该项目。下一步措施是什么？

- A. 定义范围
- B. 准备商业论证
- C. 制定项目管理计划
- D. 创建项目章程

【解析】

担心成本问题，PM 应该参与商业论证。书本上不是说了吗，项目经理最好尽早参与到项目中来，包括前期的商业论证，这样更能有助于对项目的理解，对组织战略方向的把握，有理由提高项目的成功率，正式的任命仅仅是个形式，提前选好人员玩转起来；而且本题目的题干描述，很明显这是一个还没有启动的新项目，需要进行商业论证。答案：B。

171. 高级主管希望开始一项计划，将公司战略和附加价值与业务计划保持一致。应该先制定下列哪一项？

- A. 项目和产品的详细描述
- B. 描述项目可交付成果和创建这些可交付成果所需工作的说明书
- C. 定义如何执行。监控和收尾项目的项目计划
- D. 正式授权一个项目的文件

【解析】

要开始新的项目，首先应该正式被授权。答案：D。

172. 一个千亿公司总部的项目正在规划中，项目团队争论使用敏捷项目管理方法还是使用传统项目管理方法。最终确定项目章程之前应创建什么文件？

- A. 沟通管理计划

- B. 项目管理计划
- C. 工作分解结构
- D. 商业论证

【解析】

考制定项目章程的输入。答案：D。

173. 在一个固定总价合同的项目中，项目经理认为客户的最后一个变更请求可能影响项目的进度计划。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 与相关方开会
 - B. 与团队开会
 - C. 遵循变更控制流程
 - D. 重新谈判合同的剩余部分

【解析】

可能影响计划，说明计划会有变更，需要遵循变更管理流程。答案：C。

174. 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，项目团队有来自不同职能组织的七名成员组成。沟通渠道总数有几个？
- A. 4 个
 - B. 21 个
 - C. 55 个
 - D. 66 个

【解析】

$4+1+7=12$ ， $12*11/2=66$ 。答案：D。

175. 项目经理将项目工作绩效信息包含在项目档案中是出于下列那一项目的？
- A. 作为正式收尾过程的组成部分使用，核实合同开支
 - B. 为了确定项目活动状态并确保满足项目目标和要求
 - C. 为了确认工作绩效信息的准确性，管理项目进展
 - D. 作为项目范围与该项目类似的未来项目的历史信息

【解析】

存档起来作为组织过程资产以便未来项目参考。归档是为了形成组织过程资产，用于后续项目的参考；管理进度是靠控制进度去做的，不是靠归档去做的，所以选D。答案：D。

176. 项目经理完成一个新产品开发项目的规划过程。在继续进入执行过程组之前需要完成的最后一个重要里程碑是什么？
- A. 最终确定项目章程
 - B. 接收执行项目的项目资金
 - C. 获得发起人和相关方的批准
 - D. 执行相关方参与策略

【解析】

计划要获得关键相关方认可和批准后，再开始实施。答案：C。

177. 在一个系统执行项目中，在项目结束前两周发现一个系统功能未包含在范围中。变更已经执行整体变更控制流程。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 按需求说明更新项目管理计划
 - B. 评估变更，并与客户讨论对项目成本的影响
 - C. 拒绝变更，因为项目接近完工，影响将很大
 - D. 与项目相关方一起讨论变更的影响

【解析】

变更已经被批准了，接下来更新计划。答案：A。

178. 一个多项目阶段的发起人离开公司。项目文件已获得批准并满足其目标。资源预算已分配。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 在离开组织的发起人的主管同意下，评估项目的持续需求
- B. 立即开始项目收尾过程
- C. 检测与商业论证的符合性，如果有效则继续
- D. 延迟重新评估，直至在当前阶段结束时使用项目资金

【解析】

发起人离开了，项目如果还是符合组织战略，值得做，可行，那么可以继续下去。

答案：C。

179. 创建项目管理计划之后，项目经理下一步该怎么做？

- A. 起草在预算中授权的风险登记册中的风险减轻计划
- B. 向关键相关方提交项目管理计划并获得他们的批准
- C. 开始分包谈判，尽可能减少进度延期
- D. 执行质量审计并确保存在继续进行的基准

【解析】

项目管理计划制定完后，下一步是获得批准。答案：B。

180. 负责商业交易的高级经理识别到控制交易风险的某个系统需求。高级经理起草了发放项目资金所需的文件。高级经理要求项目经理立即开始项目规划。项目经理首先应该怎么做？

- A. 识别相关方
- B. 制定项目章程
- C. 定义项目范围
- D. 编写商业论证

【解析】

要开始新的项目，首先要做的是制定项目章程。答案：B。

181. 项目经理希望在项目启动阶段执行风险分析。为确保项目成功，项目经理应首先审查下列哪一项组织过程资产？

- A. 更新的项目风险登记册
- B. 风险管理计划和相关方承受力
- C. 历史信息和经验教训
- D. 组织基础设施和市场条件

【解析】

启动阶段，为保证项目成功应该审查经验教训文件。答案：C。

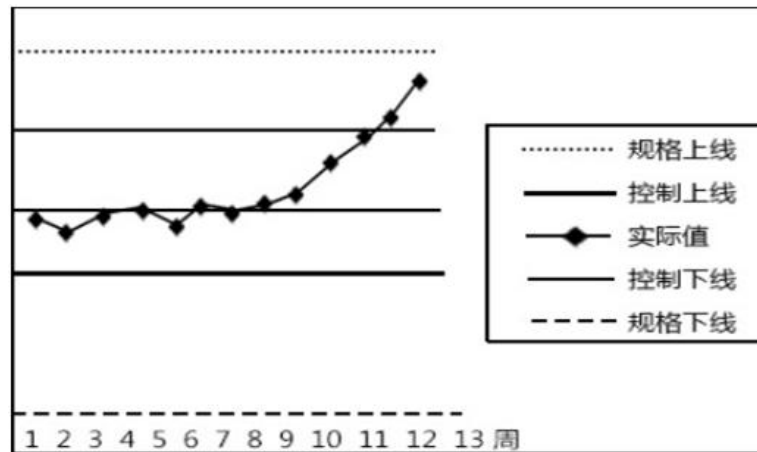
182. 一个国际项目团队分布在四个国家。其中一个外包团队签订的是固定合同，不能满足项目时间线，并交付承诺的质量。技术团队估算延迟 12 个星期。项目经理应该怎么做？

- A. 重新谈判合同
- B. 启动项目变更请求
- C. 更新预测
- D. 更新项目管理计划

【解析】

推迟 12 个星期，说明进度有变更，需要走变更控制程序。答案：B。

183. 项目团队使用以下控制图来监控项目范围中的变更请求。根据这些控制图，可以改进下列哪一项？



- A. 整合变更控制
- B. 收集需求
- C. 管理质量
- D. 控制范围

【解析】

三个数据点落在控制线以外，说明过程失控。这个图是用来监控项目范围中的变更请求数量，过程失控，范围变更的数量太多了，可能会导致范围潜变。需要加强范围管理，控制范围。 答案：D。

184. 在一个生产线中，控制下线设为 301，控制上线设为 320，平均值设为 310。该过程在下列哪一系列中处于控制当中？

- A. 321, 319, 315, 316, 317, 310, 311, 313
- B. 319, 318, 309, 310, 309, 310, 311, 312
- C. 319, 304, 307, 310, 310, 301, 306, 300
- D. 311, 312, 319, 316, 312, 311, 317, 322

【解析】

选项 A：321，超过控制上限 320，过程失控排除 A； 选项 C：300，超过控制下限 301，过程失控排除 C； 选项 D：322，超过控制上限 320，过程失控排除 D。 答案：B。

185. 项目经历产品性能问题。项目发起人建议项目经理对测试过程实施具体改进。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行过程分析，找到问题的根本原因
- B. 与测试团队开会，找到实施建议变更的方式
- C. 修订过程改进计划，更新过程指标
- D. 在项目中执行质量审计时，提高对测试过程的关注

【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。 测试过程改进，实际上是管理质量的内容；那么这里就用到了管理质量工具“过程分析”当然选 A。 答案：A。

186. 由于已完成项目的质量对最终用户非常重要，项目经理简要描述如何向最终用户完成高质量项目。项目经理应该分享下列哪一项？

- A. 质量测试指标
- B. 类似项目的经验教训

- C. 质量管理计划
- D. 沟通管理计划

【解析】

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。

187. 一个库存管理系统的交付按价值\$400 万美元的合同分包。在系统部署期间, 开发商发现测试协议不满足质量要求。需要额外的时间和资金来完成测试。下列哪一项包含评估额外测试以及提供\$20, 000 美元资金的过程?

- A. 风险管理计划
- B. 资源管理计划
- C. 变更管理计划
- D. 质量管理计划

【解析】

额外的资金, 额外的钱, 需要通过变更才能获得。答案: C。

188. 在会议上, 一名团队成员表达了对新开发组件性能的担心。在该组件进行压力测试期间, 时间影响低于定义的性能参数。项目经理接下来应该怎么做?

- A. 利用核对表限制失败的可能性
- B. 推进额外测试, 继续检测组件
- C. 要求纠正措施解决这个问题
- D. 使用不同的工具来测试该组件, 确认所发现的结果

【解析】

时间低于定义的标准, 说明和计划有偏差, 需要采取纠正措施。前半句担心。后半句发生了, 发生了就要改呀, 选 C。答案: C。

189. 一项缩短项目时间线的变更请求获得批准。在执行变更前, 项目经理应执行下列哪一项?

- A. 审查所有建议的纠正措施
- B. 确定对范围的影响
- C. 评估成本影响
- D. 更新项目管理计划

【解析】

解析: 变更请求获得批准后, 下一步需要做的是更新计划。答案: D。

190. 在一个通信项目的状态会议上, 一名团队成员建议采购具有更大处理能力的网络设备。因为对项目预算不会产生影响, 项目经理同意了。对于这项变更, 项目经理首先应该怎么做?

- A. 使用新的技术规格更新范围说明书
- B. 通知发起人此变更无可测量影响
- C. 要求发起人批准变更
- D. 提交一份新设备的变更请求

【解析】

虽然对预算不会产生影响, 但是对其他因素可能会有影响, 需要走变更管理流程。

答案: D。

191. 高级管理层识别了执行一个新仓库管理系统的初步范围和高层次需求。启动该项目必须发生下列哪一项?

- A. 需要定义内部和外部相关方

- B. 项目经理需要批准项目范围说明书
- C. 需要批准项目计划
- D. 需要最终批准财务预算

【解析】

识别相关方是启动过程组做的。答案：A。

192. 在一个软件开发项目的实施过程中，项目经理发现 WBS 遗漏了一项重要的组成部分，如果添加上将会造成超出 10% 的预算。为了将这个遗漏的部分加进 WBS，项目经理应该采取什么措施？
- A. 和团队一起评估各方面影响，发起变更请求
 - B. 立即修改工作分解结构，将遗漏的部分添加进去
 - C. 因为超出预算，不修改 WBS
 - D. 将情况上报发起人

【解析】

有变更，就需要按照变更管理流程去做，首先提出变更请求，评估变更影响。答案：A。

193. 在一个新产品开发项目中，一名团队成员发现能够帮助提供开发速度的工具，并报告给项目经理。项目经理执行一项分析，发现实施这种新工具能够缩短当前的进度 20%，节省成本 10%。项目经理接下来应该怎么做？
- A. 与变更控制委员会开会，讨论该变更
 - B. 认可团队成员并保持当前进度
 - C. 为改进未来项目记录该新工具
 - D. 更新项目进度并为其任务增加缓冲时间

【解析】

进度缩短，成本降低，可能涉及基准的变更，遵循变更管理流程。答案：A。

194. 在矩阵式组织中，项目 A 符合时间和预算要求。当项目 A 完成一半时，项目发起人决定将项目 A 的一些团队成员转移到新项目 B 上。项目 A 的项目经理应该怎么做？
- A. 不采取措施，因为是项目发起人做的决定
 - B. 评估对项目 A 的变更，并与项目发起人一起审查
 - C. 联系职能经理，并请求未来五个月的替代资源
 - D. 请求职能经理，允许剩余团队成员加班工作

【解析】

先评估对项目 A 的影响，再来决定下一步措施。答案：B。

195. 项目经理执行并确认客户的变更请求。但是，将包含额外成本。根本原因分析表明，项目经理未在项目管理计划中识别负责批准变更的职权。项目经理应识别下列哪一项来批准变更？
- A. 配置变更委员会
 - B. 变更控制人员
 - C. 变更控制委员会
 - D. 变更请求批准

【解析】

PM 没有定义变更请求的批准权限，那么默认应该是 CCB 来批准变更。答案：C。

196. 公司完成一个办公楼迁移项目，虽然新办公楼优于旧办公楼，但因为新办公楼离许多员工的家较远，许多员工并不满意。项目经理应该如何解决这种情况？
- A. 创建风险登记册，包括风险概率和影响
 - B. 通过遵循风险应对计划减轻影响

- C. 联系职能经理并更新风险登记册
- D. 将这个风险转移给人力资源部门, 建议更好的工资结构

【解析】

已识别的风险发生, 执行应对措施。 答案: B。

197. 公司内部审计员通知项目经理必须在下一次质量审计时审查项目文档。该审计的目的是什么?
- A. 验证产品质量是否符合客户期望
 - B. 检测是否遵循公司的质量过程
 - C. 确保公司的过程符合 ISO9001
 - D. 满足过程改进建议

【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。 答案: B。

198. 一个项目任务将在周末进行, 并包含客户的员工资源。在周末前三天, 项目经理了解到客户的人力资源经理拒绝为其员工支付加班费。因此, 必须重新安排该项任务的进度。为避免这个问题, 项目经理应该事先完成下列哪一项?
- A. 识别所有项目相关方
 - B. 将加班费包含在项目预算中
 - C. 告知客户在周末完成该项任务的重要性
 - D. 让客户的员工将加班情况通知他们的人力资源经理

【解析】

项目经理了解到客户的人力资源经理拒绝为其员工支付加班费, 说明这是消极相关方, 对项目持抵制态度, 有负面影响。需要加强相关方管理。如果及时识别, 可以制定相关方参与策略, 调动参与。 答案: A。

199. 在项目执行期间, 团队成员意识到工作包中需要完成的任务比最初计划的多。项目经理应该怎么做?
- A. 建议团队成员记录额外的工作量, 创建变更请求
 - B. 指示团队成员完成额外任务, 知道其将不会影响项目基准
 - C. 修改范围, 并安排沟通管理计划与相关方沟通
 - D. 任命另外一个团队成员, 在工作包可以在不延迟项目的情况下完成

【解析】

工作量比计划的要多, 说明有额外的工作量, 需要提交变更请求。 答案: A。

200. 任务 A 的成本估算为 1000 美元, 计划完成日期是 12 月 30 日, 总工期为 10 天。项目经理在 12 月 27 日查看任务进度发现, 任务完成 50%。到目前为止分配给任务 A 的资源已经花了 500 美元。通过增加一名资源, 项目经理使用的是下列哪一项?
- A. 制定预算
 - B. 赶工
 - C. 快速跟进
 - D. 损害控制

【解析】

通过增加资源来压缩工期。 工期 10 天, 还剩 3 天, 成本应花费 700, 实际只有 500, 成本节约了, 所以赶工。 答案: B。

201. 客户要求完成一项额外功能, 项目才算完成。这个功能不在项目范围之内, 且项目团队不知道, 若要完成项目, 必须完成什么?
- A. 拒绝变更, 并继续做执行项目

- B. 调整范围，并继续执行项目
- C. 向变更控制委员会提交变更请求
- D. 调整预算，并继续执行项目

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）增加范围属范围基准变更，需按实施整体变更控制流程进行，C 是变更流程中的步骤，最符合。答案：C。

202. 在项目期间，提交了许多变更请求，有两项特定的变更请求获得批准。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 立即通知团队成员着手于受影响的活动
- B. 更新项目管理计划中受影响的部分
- C. 评估变更请求的影响。
- D. 更新项目进度

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）变更批准后，要记录、通知并更新到计划中去，A 选项的工作是执行，应在上述行动之后。C 在批准前评估。D 与题意无关。答案：B。

203. 项目启动后，一名高级相关方要求添加可交付成果。项目发起人之前表示不会给项目提供额外资金。项目经理应该怎么做？

- A. 让项目团队签署联合，申请更多的资金。
- B. 出示项目范围说明书，拒绝新的要求。
- C. 拒绝新的要求，停止任何进一步的信息收集。
- D. 要求包含所有必要信息的正式变更请求。

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）考核变更流程，要选择最符合变更流程的选项，D 最符合。答案：D。

204. 在某项目的执行阶段，主要相关方使项目发起人确信，有必要变更项目范围。发起人提出了变更申请。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新项目范围说明书
- B. 审查并确认变更申请
- C. 更新并修订 WBS
- D. 更新并修订项目章程

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）考核变更流程，选择最符合流程的选项，选项 B 属于分析影响，其他选项都是不批准就实施。答案：B。

205. 项目组新增一名成员，用以协助缩短时间线。新组员发现，项目的范围因一个初级用户（相关方）向一个团队成员提出非正式请求发生变化。如何应对新发现的情况？

- A. 不通知业主，因为工作已经完成
- B. 取消“不良”变更
- C. 记录并批准变更，因为变更工作已经完成
- D. 撰写变更申请，提交客户审批

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）变更是非正式提出的，必须先正式提出，本题考核变更流程，选择最符合流程的选项。答案：D。

206. 一个为期三年的项目已经进行了一半，当前绩效为 $CPI=1.03$ ， $SPI=1.05$ 。这时一个新项目进入项目组合中，新项目的优先级比当前项目高。项目组合经理将 3 名关键资源调入新项目中，并要求项目经理在不增加额外资源的情况下，按照原来的计划执行完成项目。请问项目经理这时最好的选择是？

- A. 执行资源平衡
- B. 赶工
- C. 提出变更请求
- D. 偏差分析

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）团队成员离开属于人力资源变更，要走变更流程。答案 A 忽略了变更，只考虑如何按时完工。D 选项看似可以选，然而，当前 SPI、CPI 都大于 1，分析不出问题。所以当有变更时需遵循流程，所以最好的答案是选择 C。答案：C。

207. 一个月前，一项新规定获得变更控制委员会的批准。这项变更将要求团队加快项目交付日期，提前六个月。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 在整个项目过程中协调批准的变更
- B. 搁置项目，并分析这项新规定的影响
- C. 将该信息发送给项目团队，要求他们满足新的时间线
- D. 向项目发起人报告影响并更新变更日志

【解析】

（本题考点：监控过程—实施整体变更控制）变更批准后，要落实。分析影响应在变更前进行，包括通知，因此不选 B，D。C 不如 A 全面，A 体现了整体。答案：A。

208. 项目一个可交付成果交付时，客户对可交付成果不满意，称一个需求被遗漏，且是已批准的变更请求，项目经理称从来没听说过该变更请求，接下来项目经理应干什么？

- A. 拒绝变更，因为该变更请求没有
- B. 实施变更，因为关系到可交付成果的验收
- C. 重新提交变更请求
- D. 实施变更请求

【解析】

变更必须按流程进行，项目经理是变更责任人，他不知道该变更，只能说明该变更没有走正式流程，属于非法，应按流程处理。答案：C。

209. 项目接近收尾，项目时间受限，项目发起人要求项目提前三周完成，项目经理接下来应该：

- A. 拒绝变更，因为提出变更时机太晚
- B. 着手变更实施
- C. 针对变更提出解决方案，提交高级管理层
- D. 针对变更提出解决方案，更新时间线，发给团队

【解析】

变更题目应该选择最符合流程的，C 最好。有人选 A，首先项目还没完成，接近收尾而已，另外即便项目收尾，正确答案应该是另立项目，拒绝变更不应选。答案：C。

210. 在质量检查过程中，发现由于批准的变更未实施，有些可交付成果不完整。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 更新项目进度计划
- B. 确定一个纠正措施
- C. 执行缺陷补救

D. 利用应急储备

【解析】

质量检查发现可交付成果不完整，应予以修复，C 的作用主要就是修复可交付成果的质量问题。答案：C。

211. 正在准备一个项目时，一个项目经理考虑如何处理将可能在项目执行期间发生的大量变更。项目经理应该执行下面哪一项？

- A. 第一时间和发起人讨论所有变更，只要它们被提出
- B. 在项目管理计划中说明，大量变更不能被容忍
- C. 事先建立一个整体变更控制流程
- D. 建立风险登记册

【解析】

面对大量变更，必须有程序支持，处理变更。答案：C。

212. 由于质量问题，变更控制委员会批准了一项变更。项目经理必须实施变更以便让项目管理计划保持一致。项目经理首先应该实施哪一项工作？

- A. 质量控制
- B. 缺陷补救
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

【解析】

本题首先定位为变更考点，针对质量问题，用缺陷修复更直接。由于质量问题，这是个缺陷，采用缺陷补救（变更请求包含缺陷补救、纠正、预防、更新）本题选择缺陷补救，选B。答案：B。

213. 项目进度计划将近完成时，客户要求对一项可交付成果增加额外的功能，客户获得通知，这项变更需为进度计划增加四周时间，但是，客户和项目团队同意继续。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 添加变更并更新项目进度计划
- B. 与团队讨论假设情景分析
- C. 利用进度压缩减少进度
- D. 更新制定项目进度基准

【解析】

提交变更，获得批准后要更新计划。答案：A。

214. 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】

本题有争议，若理解为范围变更，应选B最好，否则选择C。要变更当然要先知道怎么变，变更管理计划就是告诉你如何去变更，变更的方法等等，选C。答案：B或C。

215. 有一位项目相关方是出了名的经常提出要求进行项目变更。在项目开始时，项目经理最好是采取什么方法来管理这种情况？

- A. 对这位相关方说几次“不”，使他改掉他的习惯
- B. 尽可能早地让这位相关方参与到项目中

C. 和这位相关方的老板商量办法，把他调到其他项目

D. 要求别把这位相关方列入相关方名单

【解析】

在项目管理过程中让相关方尽早参与项目，可以让其更了解项目，提高满意度。

答案：B。