

1. 项目经理估算开发新产品的价格。在最有可能情景中，成本将会是 10,000 美元；在最好情况下，成本将会是 9,000 美元；在最坏情况下，成本将会是 17,000 美元；如果利用 PERT 加权分析法，项目的预期成本将会是多少？

- A. 9,000 美元
- B. 10,000 美元
- C. 11,000 美元
- D. 12,000 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。

则预期成本为： $(17000+10000*4+9000)/6=11000$ 。

2. 项目是一个需要在 6 个月内完成的固定预算项目，项目团队成员通过加班，可交付成果已经提交，项目经理发现团队成员状态不佳，项目经理应该怎么做？

- A. 集中办公
- B. 开展团队建设活动
- C. 正式收尾项目
- D. 给予奖励

【解析】

答案：B。但是没有相关解析，所以不清楚答案的合理性。

3. 项目经理担心一位关键相关方不能对项目可交付成果提出建议，项目经理首先应该怎么做？

- A. 召开相关方会议
- B. 征求相关方部门其他同事意见
- C. 将问题汇报给发起人
- D. 审查相关方影响矩阵

【解析】

答案：D。先确认相关方的影响，才能确定下一步措施。

4. 项目经理提交项目计划待批准，但没有预留审批的时间。项目经理事先应该如何来减轻这个风险？

- A. 选择一个风险责任人，并将他的应对计划纳入计划文件中
- B. 与项目相关方分享潜在风险
- C. 采取一个具体行动，包括主要策略和备选策略，并制定一个风险责任人
- D. 提前启动项目，以免进度延期

【解析】

事先要减轻风险，当然就要制定风险应对措施和找到对应的风险责任人，答案：C。

5. 项目发起人特别注重和客户的效益分析，项目已经按照进度和预算完成，问项目经理如何管理项目满足客户的预期标准

- A. 确认项目所有工作分解包全部完成，
- B. 确认项目按照预算和进度完成，
- C. 由效益负责人反馈对应工作已完成，
- D. 确保项目所有活动清单已完成

【解析】

虽然题目中已经说到了项目按照进度和预算完成，但是还需要确认核实才能确定满足客户的预期标准。答案：B。

6. 公司计划交付新品,但目前无法获得所需技能,若要启动项目,项目经理需把重点放在哪里?

- A.详细的项目要求
- B.质量控制
- C.高层级风险评估
- D.竞争对手分析

【解析】

D 和题目无关,首先排除。剩下的三个选项中只有 C 选项是在项目启动前来做的,选 C。

7. 鱼骨图有助于:

- A.探究过去的结果
- B.激发思考、组织思路
- C.确定过程是否失控
- D.对问题进行排序

【解析】

因果图,又称鱼骨图或石川图。问题陈述放在鱼骨的头部,作为起点,用来追溯问题来源,激发思考、组织思路,回推到可行动的根本原因。答案: B。

8. 一家在线零售公司需要将其实际库存从当前仓库运输到一个新地点。项目经理接到运输公司的电话, 通知他们其中一辆卡车涉及到一起事故, 大部分存货已损毁。项目经理应该怎么做?

- A.实施风险应对计划
- B.立即联系项目发起人告知该信息
- C.使用类比估算, 确定需要多长时间才能获得一辆新卡车
- D.重新谈判供应商合同, 并转移风险

【解析】

题目中描述的情况是已知-未知的风险(已被通知)应该执行风险登记册中规划的应对政策。答案: A。

9. 在签署项目章程的会议之前,项目经理又识别出项目的额外需求。若要确保所有需求都被考虑到,项目经理应:

- A.推迟会议,直至所有需求均已澄清并包含在项目章程中为止
- B.按原定计划召开会议,让项目章程获得签署同意
- C.推迟会议,并让项目章程保持在开放状态,直至完成规划阶段为止。
- D.将问题上报给一线经理

【解析】

考点: 制定项目章程。

项目章程中需要定义出高层级的项目描述和边界定义。在签署章程之前识别出额外需求,这里说的需求跟收集需求里面的识别需求不是一个概念。收集需求中的识别需求应该是在这个高层级的需求项目边界内去识别。而题干中识额外需求,应该是会影响到这个项目边界的内容。答案: A。

10. 在矩阵组织结构中,导致冲突的主要情况是:

- A.沟通障碍
- B.相互冲突的利益
- C.需要统一意见
- D.管辖模糊

【解析】

矩阵型组织结构有二个领导: 项目经理和职能经理,导致管辖模糊。答案: D。

11. 你负责一两年期酌项目，该项目已经进行了一半，要在全国的外地办事处部署新技术。升级马上就要完成时，一飓风造成了停电。当电力恢复时，所有的项目报告和历史数据都丢失了，没有办法找回。应该怎么做以减轻该风险？

- A.买保险
- B.计划储备基金
- C.监测气象，建立应急计划
- D.在飓风期外安排安装工作

【解析】

风险减轻是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。选项 C 是符合降低风险概率或影响的方法。答案：C。

12. 项目团队就某活动历时进行了三轮专家问卷调查，专家预估活动工期如下：（单位：小时）

	Sam	Peter	Linda	Ted
第一轮	12	17	21	10
第二轮	13	5	23	20
第三轮	19	20	20	22

采用德尔菲技术，如果每小时花费 40 美金，问一共需要多少钱？

- A.1000
- B.840
- C.800
- D.760

【解析】

德尔菲法本质上是一种反馈匿名函询法。其大致流程是：在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈，直至得到一致的意见。

符合德尔菲的特点：专家参与、匿名方式。

从三轮问卷来看，最后趋向于 20 小时。故成本为 $20 \times 40 = 800$ 。答案：C。

13. 在一次项目审查后，项目经理询问风险问题汇总并进行风险优先级排序，此过程需要用到哪种方法？

- A.三点估算
- B.概率影响矩阵
- C.风险评估
- D.风险等级

【解析】

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。考点：实施定性风险分析的工具“概率和影响矩阵”，可对风险进行优先级排序。答案 B。

14. 客户提交了一个变更请求，获得变更控制委员会的批准，该变更应如何执行？

- A.在执行阶段结束时执行，避免与项目计划发生冲突
- B.在项目部署完后，直接以后项目发布执行
- C.根据变更控制流程的详细情况执行
- D.在修订的工作分解结构基础上执行

【解析】

已批准的变更请求要按照变更控制流程来执行。所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：监控过程组。考点：实施整体变更控制流程。答案：C。

15. 你在决定使用什么类型的合同，是否需要标准的采购文档和如何管理多个卖主。你必须记录这些信息在____中？

- A.绩效报告
- B.采购文档
- C.采购管理计划
- D.建议书

【解析】

采购管理计划是项目管理计划的组成部分,说明项目团队将如何从执行组织外部获取货物和服务,以及如何管理从编制采购文件到合同收尾的各个采购过程。采购管理计划包括拟采用的合同类型、如果管理多个供应商等。答案: C。

16. 正在执行一个系统集成项目,项目经理要求负责验收测试的资源,以便获得客户批准,客户对初始的范围请求一次变更,项目经理首先应该怎么做?

- A.获得变更控制委员会批准
- B.更新变更管理计划
- C.评估对预算和时间的影响
- D.请求发起人批准

【解析】

先分析,再判断,再解决。答案: C。

17. 你收到客户通知,他们公司对于你们产品的设计标准有点问题将会影响到整个系统。如果这真的发生了将会对你的项目产生大麻烦。客户一个星期之后来与你讨论你的团队能否在这方面返工。过去与这位客户都是非正式的交流,而这次他要一个正式的会议。你将如何准备这个会议?

- A.更新进度计划并且采取一个被动的角色,因为客户没有告诉你这个潜在问题的细节是什么
- B.确认你的团队已经提高了生产率,让客户看到你们是多么的有效率
- C.通知团队成员让他们准备一份讨论议题
- D.明确每一个成员有他们准备任何议题及所需计划的任务

【解析】

选项 D 准备一个正式的会议,其他选项 A、B 跟准备会议关系不大,选项 C 显得不够重视,跟正式会议不匹配。答案: D。

18. 即使项目成功进展,项目经理依然承受来自发起人和客户多个新功能请求的压力。管理流程已经定义并遵循。项目经理提醒变更控制委员会太多变更可能造成下列哪一项问题?

- A.范围潜变
- B.镀金
- C.进度压缩
- D.质量成本

【解析】

造成范围蔓延的原因有两个方面:一是来自团队内部,一是来自团队外部(高层、客户、发起人或其他相关方)。来自团队内部原因造成的范围蔓延称为“镀金”,来自团队外部原因造成的范围蔓延称为“范围潜变”。所属过程组:监控过程组。所属知识领域:项目范围管理。答案: B。

19. 在一个为期 36 个月的第 28 个月结束时,项目经理得知一家分包商正在重组。这可能导致项目进度计划延期。项目经理应该怎么做?

- A.更新项目管理计划,反映该风险
- B.登记该风险,以供进一步观察

- C.评估项目应急储备
- D.查阅主题专家（SME）的风险分析

【解析】

风险登记册更新必选。C 和 D 选项都在 B 选项后面做。答案：B。

20. 项目经理针对项目可能会遇到的二个情景完成了蒙特卡洛分析. 其中一个情景的结果是有 60%的可能性会花费 100 万美元。另一个情景的结果是有 40%的可能性会花费 200 万美元，这是用了什么方法？

- A.德尔菲法
- B.预期货币价值分析
- C.定量风险分析
- D.定性风险分析

【解析】

典型的预期货币价值分析 EMV。答案：B。

21. 项目经理召开一次头脑风暴会议，识别在产品测试阶段发现的缺陷原因。项目经理应使用下列哪项工具或技术为这些原因排列优先顺序？

- A.名义小组技术
- B.帕累托图
- C.控制图
- D.散点图

【解析】

用于促进头脑风暴的一种技术，通过投票排列最有用的创意，以便进一步开展头脑风暴或优先排序，选择 A，与题干相符。

这个题目误选 B 帕累托图的概率比较高，帕累托图是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数原因。所以它不是用来排序的，它主要是通过排序来识别需要优先解决的问题的。

答案：A。

22. 在偏远地方有个项目，当地交通不便，要运送设备，重型车辆可能交通不便，难以通过。于是在当地找了个车辆租赁公司，由他们提供运输服务。但是这样要花很多费用。请问是风险的那种手段：

- A.规避
- B.转移
- C.减轻
- D.接受

【解析】

找供应商提供服务是典型的转移风险策略。答案：B。

23. 某公司建立了一个项目管理办公室(PMO)，用于协调和管理其众多项目，公司的 PMO 提出了一个具体的项目组织和建议，并作为标准在全公司实施。该组织结构的特点是设置了享有中高级权利（包括控制项目预算）的全职项目经理和全职管理人员。PMO 提出了何种组织结构？

- A.强矩阵
- B.弱矩阵
- C.项目型
- D.职能型

【解析】

教材 47 页，除了强矩阵型组织之外的其他矩阵型组织的项目经理都是兼职。答案：B。

24. 在项目期间，团队成员经历工期延期。由于团队正在努力弥补损失的时间，产品质量将会受到负面影响。为避免在项目生命周期后期质量成本超支，项目经理应该怎么做？

- A.质量保证计划
- B.质量管理计划
- C.质量控制图
- D.质量审计

【解析】

质量审计：采取后续措施纠正问题，可以带来质量成本的降低。

有同学觉得实施质量保证也对，但是PMP考试的答题规则就是，选择包括正确答案的最小结果。质量审计是实施质量保证的工具与技术，比实施质量保证的范围更小。答案：D。

25. 项目发起人通知项目经理一种产品可能会对客户健康产生不利，因此，发起人要求项目经理更换生产材料，项目经理应该怎么做？

- A.通过遵循整体变更控制过程，并就该事项作进一步调查
- B.立即停止工作，提出变更请求
- C.立即实施该变更并提出变更请求
- D.拒绝该变更，因为超出范围

【解析】

既然可能对健康不利，一定要重视。先调查清楚，然后采取具体措施。B、C太着急了，D不符合PMI的职业道德。答案：A。

26. 爱德华需要压缩他的项目进度，因而他扩大他的团队，为关键路径活动增加资源。除此之外，还需要修改？

- A.WBS
- B.沟通管理计划
- C.项目章程
- D.赶工

【解析】

扩大团队，会改变沟通管理计划。进度压缩，范围不变，排除选项A；不会改变项目章程，排除选项C；为关键活动增加资源，就是赶工(即选项D)。答案：B。

27. 一名研发人员被传召履行一段长时间的陪审义务。项目经理要求人力资源经理安排替代人员。得知聘用将需要花两周时间后，项目经理修订项目基准，项目经理应用的是哪个过程组？

- A.启动过程组
- B.监控过程组
- C.规划过程组
- D.执行过程组

【解析】

题干场景包括规划和执行阶段做的事情，而监控过程组贯穿项目整个生命周期，因此B选项正确。答案：B。

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

- A.帕累托图
- B.流程图
- C.石川图
- D.亲和图

【解析】

石川图即鱼骨图，是用来追溯问题的根源，查找根本原因的工具。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。

亲和图：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：C。

29. 项目在完工前终止，项目发起人说明终止的原因是由于缺乏资金。项目经理下一步应该采取下列哪一项？

- A.请求项目发起人寻找其它的项目融资方式，并提出建议，例如向金融机构寻求贷款
- B.请求另一个项目的项目经理启动向其它项目注资的步骤
- C.与项目团队一起集思广益，寻找出项目融资的来源
- D.将经验教训和历史信息存入到经验教训知识库，以备未来项目使用

【解析】

提前终止项目，进行项目收尾管理。答案：D。

30. 一个为期两年的项目获得批准，并分包交付。在执行阶段期间，分包商的可交付成果与客户存在冲突。项目经理下一步该怎么办？

- A.与相关方开会
- B.核实采购协议
- C.核实范围文件
- D.审查采购计划

【解析】

参考“项目采购管理过程围绕包括合同在内的协议来进行。协议是买卖双方之间的法律文件。合同是对双方都有约束力的协议，规定卖方有义务提供有价值的东西，如规定的产品、服务或成果，买方有义务支付货币或其他有价值的补偿。”。

协议，合同，采购协议。

答案：B。

31. 变更控制委员会（CCB）批准了几项项目变更，同时影响了进度和预算。需要下列哪一项？

- A.纠正措施或缺陷补救
- B.纠正或重定进度措施
- C.缺陷修复或重新定义措施
- D.强制或预防措施

【解析】

选A。变更四种类型：预防措施、纠正措施、缺陷补救措施、更新，BCD有无关名词。

32. 你们在为美国能源部做一个项目，来用挣值分析作为绩效报告技术。现在项目已经完成了20%，挣值分析的结果显示CPI为0.67，SPI 0.87。在这种情况下，你应该：

- A.实施额外的资源计划，增加资源并用比预计更多的时间来完成预算的工作量
- B.重新设置进度基线，再进行蒙特卡罗分析
- C.实施一项风险应对审核来帮助监督风险
- D.重新识别风险，实施定性风险分析和实施定量风险分析

【解析】

CPI<1，SPI<1，成本超支，进度落后。此情况最可能是发生了意向不到的风险（动用了管理储备）或者做了范围基准外的工作。故需要考虑一是加强风险管理，二是加强变更控制管理。首先便排除了选项A、B。选项C是风险应对实施，此对后续的项目回归正常进度和预算不会有本质上的作用。选项D是最佳选择。

33. Jake 被任命为一个多组织项目的经理。他自己所在的组织承担主要的工作，质量政策比较弱。其他组织没有质量政策，Jake 需要

- A.使用他组织中的质量政策，因为他的组织承担主要的工作
- B.向项目发起人中请额外的经费建立一个质量规则
- C.向所有组织寻求意见组成一个质量规则
- D.与来自各个组织的项目团队成员一起制定项目的质量政策，但为了避免负面影响不告诉其他

【解析】

一个组织的质量政策弱，其他组织无质量政策。此情况下，需要建立质量政策。答案 C。

34. 在执行项目过程中，项目经理多次收到一位关键相关方的电话要求提供项目目标和活动，项目经理注意到该相关方的参与程度与期望参与程度不符，为了解决该问题，项目经理下一步应该怎么做？

- A.更新相关方参与评估矩阵，将该相关方的参与程度设置为支持
- B.将该问题记录进风险登记册，并遵循相应的措施
- C.提交一份变更请求以更新相关方参与计划和相关方参与评估矩阵
- D.召开项目状态会议，在会上向该相关方解释项目目标，状态报告，活动以及如何有效协作

【解析】

既然相关方的参与程度与期望参与程度不符，那就要提交变更去更新相关方参与计划和相关方参与评估矩。选 C，ABD 做法都错误。答案 C。

35. 相关方识别了一个风险，这个风险能够给项目带来较大的利益，项目经理下一步要做什么（）

- A.通知发起人风险所带来的利益
- B.实施定量风险分析
- C.问题控制
- D.实施识别风险过程

【解析】

这里是识别了风险，紧接着就是风险分析，答案 B。

36. 项目进行中，项目组新加入一位新成员，新成员了解他所属角色的职责，但是没有做过对应角色的相关培训。项目经理接下来应该做什么？

- A. 与新成员开会，沟通项目文件以及背景信息收集，并更新相关方登记册
- B. 要新成员书面确认其对角色职责的理解，然后更新项目章程
- C. 更新项目管理计划
- D. 查看项目章程

【解析】

新成员加入，需首先沟通了解项目信息，并加入相关方登记册，答案 A。

37. 以下哪个选项可以提供项目可交付成果的状态并且提议的变更会被全面考虑。而且在审批前已经归档？

- A.正式的配置管理系统
- B.更新的项目管理计划
- C.更新的工作分解结构
- D.初步项目范围说明

【解析】

Configuration Management System 配置管理系统：整个项目管理系统的一个子系统。它

由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征；控制对上述特征的任何变更；记录并报告每项变更及其实施情况；支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求。该系统包括文件和跟踪系统，并明确了为核准和控制变更所需的审批级别。

答案 A。

38. 作为一名项目经理，你了解一些不同的冲突解决方法。你现在的建筑项目小组的两名成员就防风暴护窗的安装问题发生分歧。他们拒绝听取对方的意见。虽然当时是三月飓风季节六月才来到，一场不同寻常的风暴不到 8 小时就会袭击当地。必须马上安装防护窗，否则整个项目都会遭到破坏。最合适解决冲突的方法是

- A. 双方通融
- B. 折中
- C. 合作
- D. 强制

【解析】

以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢-输方案，通常是利用**权力来强行解决紧急问题**。答案 D。

39. PMP 所在公司打算成立一个 PMO，其上司要求他们指导可能的新的项目经理如何制定一份项目章程。PMP 最 适当回应是什么？

- A. 表示同意。因为他们正在帮助发展项目管理的专业
- B. 表示拒绝。因为在未获得组织许可的情况下，告知有关 PMI 的知识是不道德的
- C. 表示拒绝。因为他们将会散播有关项目管理专业人员的保密信息
- D. 表示同意。因为将会产生与承担此项活动有关的个人利益

【解析】

这是考职业道德，答案 A。

40. 项目经理确定，由于范围蔓延，设计工作落后于进度并超出预算，这属于下列哪一项导致的结果？

- A. 过分浮动
- B. 不确定的管理计划
- C. 未执行变更控制过程
- D. 资金限制

【解析】

范围蔓延是由于未实施变更控制流程导致的。如果实施了变更控制流程，则项目的范围是会被重新界定，范围得到了控制和界定，就不存在范围蔓延的情况。答案 C。

41. 项目发起人要求项目经理提前一个月完成项目。若要满足这项请求，应该使用什么？

- A. 变更控制
- B. 进度控制
- C. 范围控制
- D. 资源控制

【解析】

这是一个变更。可能会采取进度控制，或者缩小范围等予以处理。所以选变更控制。

请注意：PMP 考试全部为单选题。选最合适的选项，即最佳实践。A 选项包含 BCD 选项，答案 A。

42. 在一个系统集成项目期间，项目团队发现没有人能够概述整个系统。项目团队发现重要的问题和中断。为解决这个问题，质量经理应建议下列哪一项工具？

- A.力场分析
- B.工作分解结构
- C.帕累托分析
- D.流程图

【解析】

PMBOK P236 流程图（规划质量管理工具），利用流程图来确定在系统集成期间，问题在哪里。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。答案 D。

43. 下列哪一项是满足客户真正需求的质量特性？

- A.与规范的一致
- B.适用性
- C.安全与环境
- D.高等级

【解析】

符合使用（适用型）是实际需求。答案 B。

44. 在一个关键产品开发项目的实施阶段，项目经理发现 $SPI=0.89$ ， $CPI=1.2$ 。下列哪一项是项目经理最好的做法？

- A.资源平衡
- B.假设情景分析
- C.调整提前量与滞后量
- D.进度压缩

【解析】

7.4 控制成本。此题为挣值管理内容。 $SPI<1$ ，进度延迟。 $CPI>1$ ，成本节约。因为进度延迟，故去进度压缩。进度压缩技术使进度落后的活动赶上计划。若进度压缩、资源平衡都满足时候，首先选择进度压缩。答案 D。

45. 根据管理团队过程中的观察，某位团队成员对所从事的工作技能缺乏，项目经理对该团队成员进行培训和指导，目前正处在哪一个过程中？

- A.组建资源
- B.管理团队
- C.制定人力资源计划
- D.建设团队

【解析】

培训，说明还处于团队建设期，答案 D。

46. 一个项目拥有来自多个地区的资源，目前团队成员之间发生冲突。来自地区 A 的团队成员抱怨来自地区 B 的团队成员不满足约定的时间线，且没有以高效的方式提交项目风险。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

- A.制定明确的基本规则
- B.使用认可与奖励
- C.开展文化意识培训
- D.团队集中办公

【解析】

地区 A 抱怨地区 B 成员不按约定时间工作，工作方式不够高效，说明团队成员间对交付时间约束、高效工作方式等基本规则未达成一致，而造成冲突，因此解决该问题需制定明确的基本规则。答案 A。

47. 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 0.8。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，可以在之后考虑进一步行动

【解析】

SPI=0.8，整体进度延期，说明肯定有任务没有按期完成。仅当期里程碑满足不能说明所有里程碑满足，因此排除 C、D。项目经理首先应该核实是否有逾期任务。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目进度管理。答案 B。

48. 你在努力成为一个优秀 PM，你发现自己习惯直接下结论。你想多从别人角度看问题，应该发展哪项技能？

- A.换位的倾听技巧
- B.演说技巧
- C.演示技巧
- D.积极倾听技巧

【解析】

从对方角度考虑问题，即换位思考。答案 A。

49. 项目团队完成了识别风险过程，在这个阶段，下列哪一项信息应该包含进风险登记册中？

- A.风险优先级和可能的应对措施清单
- B.识别的风险和可能的应对措施清单
- C.潜在应对措施和风险分类清单
- D.识别的风险根本原因和风险优先顺序

【解析】

风险登记册为识别风险过程的输出，包括已识别的风险清单及潜在应对措施清单等内容。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。答案 B。

50. 项目经理管理一个项目实施，项目得到批准，在下一个实施阶段，必须更新哪份/些文件？

- A.进度管理计划、成本管理计划和质量管理机会
- B.项目管理计划
- C.项目章程
- D.风险管理计划和范围管理计划

【解析】

项目已得到批准，也就是项目章程已经签发了，接下来就是项目管理计划了。答案 B。

51. 在编制进度计划时，你创建了每个活动的分布概率用来计算整个项目的历时分布概率。你使用的技术是：

- A.假设情景分析
- B.数学分析
- C.蒙特卡罗分析
- D.资源平衡启发

【解析】

蒙特卡洛分析 基于单项任务的成本和进度的概率分布，模拟出成百上千可能结果的过程，然后应用这些结果生成项目整体层面的概率分布。答案 C。

52. 项目团队完成了软件开发第一阶段的可交付成果,这标志着项目团队已完成新工艺的关键技术指标,这是需要完成的几个可交付成果之一。请问接下来项目团队应该

- A.开展绩效审查
- B.将可交付成果移交运营团队
- C.记录经验教训
- D.记录问题日志

【解析】

完成第一阶段的,还有接着做下一阶段的,一般完成一个阶段,需要做阶段审查,确认是否满足到下一个阶段。答案 A。

53. 项目经理发送一封与内部项目信息报告有关的电子邮件。项目经理应如何创建分发清单?

- A.包含所有客户接口
- B.包含所有项目团队成员
- C.包含所有项目相关方
- D.使用项目沟通管理计划

【解析】

如何沟通的问题,答案都在沟通管理计划中,D 正确。所属过程组:执行过程组。所属知识领域:项目沟通管理。答案 D。

54. 项目团队、客户和产品负责人分散在不同的地方。一个负责重要部件的关键团队成员辞职时,项目符合进度计划。项目经理应该怎么做?

- A.实施风险应对计划
- B. 通知项目发起人
- C. 通知客户项目将延迟
- D. 更新项目管理计划

【解析】

关键资源离职对项目来说是风险,按照风险管理的流程,识别-分析-规划应对-应对风险的顺序,选项 A 正确。选项 C 的问题在于“可能延迟”不一定会延迟。

55. 在项目实施期间,多名供应商参与项目,项目经理与项目相关方、外部顾问和主题专家一起开会定义项目范围。项目经理应该将哪些内容包含作为范围说明书的组成部分?

- A.需求跟踪矩阵、风险登记册、相关方登记册和活动清单
- B.制约因素、进度计划、假设和工作基准结构
- C.范围说明、验收标准、制约因素和可交付成果
- D.技术参考、例外情况、可交付成果和范围基准

【解析】

A 答案都是项目文件。B 中是进度计划,工作基准是项目管理计划。D 中范围基准是管理计划,可交付成果 WBS 也属于管理计划,技术参考属于配置管理计划中的。答案 C。

56. 项目发现很多质量问题,项目理想确定引起大多数质量问题的原因,应该使用什么工具?

- A.帕累托
- B.鱼骨图
- C.控制图
- D.散点图

【解析】

帕累托图,是一种特殊的垂直条形图,用于识别造成大多数问题的少数重要原因。答案 A。

57. 由于可交付成果在质量偏差分析中差别比较大,项目团队希望根据质量管理计划分析,该变更已经被 CCB 批准,项目经理应该更新什么文件?

- A.变更文件
- B.变更管理计划
- C.项目管理计划
- D.采购工具说明书

【解析】

既然变更请求已经被批准,接下来就需要更新项目管理计划,将被批准的变更也纳入到项目管理计划中。答案 C。

58. 由于机场罢工几天,进口设备无法正常运输,项目经理接下来怎么处理?

- A.执行定性风险分析
- B.执行定量风险分析
- C.和团队成员一起查看风险影响
- D.执行应对措施

【解析】

风险已识别,下一步执行定性风险分析,从而为后续分析或行动提供基础。答案 A。

59. 在项目期间发生了多个计划内的风险,工作只完成了 15%项目经理应该使用什么技术来评估剩余的应急补助是否做够应对风险?

- A.净值管理
- B.风险审计
- C.风险重新评估
- D.储备分析

【解析】

监控项目风险过程的使用工具储备分析,是为了评估剩余的储备是否可以应对剩余的风险。所属知识领域:项目风险管理。所属过程组:监控过程组。考点:监控风险过程的工具——储备分析。答案 D。

60. 一个制造项目预期每周将交付 100,000 件产品。周缺陷率不大于 0.01%。在过去四周,测量到的缺陷率是 0.3%、0.1%、1%和 0.45%。项目经理集合了一支专家队,判定原材料不满足质量技术规范。团队决定将有必要修订原材料检查过程 项目经理应该如何处理这项信息?

- A.执行优势、劣势、机会与威胁 (SWOT)分析
- B.提出变更请求
- C.请求额外的质量资源
- D.开展一致成本研究

【解析】

题干提到已经确定修订原材料检查过程,并且问如何处理这项修订。应该是走变更流程。B 选项正确。而 A 只是在做风险识别,与题干的如何处理修订过程不相符。答案 B。

61. 关于责任分配矩阵,下面哪一个说法是不对的?

- A.它详细说明人员的角色分配
- B.它详细说明角色和职责
- C.它详细说明员工何时分配到任务上
- D.它和 WBS 或者范围定义相关联

【解析】

责任分配矩阵没有时间属性。资源直方图才有时间属性。答案 C。

62. 企业资源规划（ERP）项目经理要求与变更经理沟通所有相关方的需求和期望。在哪里可以找到这个 信息？

- A.活动资源需求
- B.相关方管理计划
- C.相关方登记册
- D.变更管理计划

【解析】

题目中“相关方的需求和渴望”是选项 C 相关方登记册的主要类容。答案 C。

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

- A.启动
- B.规划
- C.执行
- D.监控

【解析】

规划过程组包含明确项目范围，优化目标，为实现目标制定行动方案的一组过程。作为规划过程组的输出，项目管理计划和项目文件将对项目范围、时间、成本、质量、沟通、资源、风险、采购和相关方参与等所有方面做出规定。根据题干，澄清范围，完善成本，定义时间线都是规划过程组的工作。答案 B。

64. 公司标准详细规定网页应在四秒内加载。现在的网页加载时间为六到八秒，而修改数据库是唯一的解决方案。项目经理应该怎么做？

- A.评估修改对项目的影响
- B.执行风险分析
- C.记录该问题，并提交变更请求
- D.实施修改

【解析】

解析：变更请求应该由变更控制系统和配置管理系统中规定的过程来处理，获得正式的变更请求后，应该评估变更对时间、成本等的影响，并向这些过程提供评估结果。根据变更控制流程，正式提出变更请求是第一步。答案 C。

65. 项目规划中，识别了风险，由于对处理结果不满意，主题专家离开了项目团队，为了确保项目继续，项目必须引入新的专家，请问项目经理需要什么工具或文件？

- A.专家判断
- B.应急应对计划
- C.敏感性分析
- D.决策树分析

【解析】

题干看着应该是学长记得不是很清晰，PM 需要主题专家，需要使用专家判断技术其他几个选项，跟题干的专家都关系不大。答案 A。

66. 你是一个负责为某公司提供机械配件的项目经理，哪种合同你最不用担心范围控制和进度变更？

- A.成本加激励费用合同
- B.固定总价合同
- C.工时材料合同
- D.成本加固定费用合同

【解析】

工料合同，买方为工与料付费，卖方最担心范围变更与进度变更。答案 C。

67. 虽然项目相关方认为预算已经足够了，但是项目进行到一半时，成本绩效指数(CPI)为 0.7。为了找出原因，几名项目相关方审计该项目，发现该项目的成本预算是用类比估算法做出的。虽然项目估算是活动估算累加得出的，但是项目相关方认为估算时忽略了一些东西。下列哪项是忽略的内容？

- A.应使用估算成本衡量成本绩效指数(CPI)
- B.应使用进度绩效指数(SPI)，而不是成本绩效指数(CPI)
- C.应使用自下而上估算法
- D.未考虑历史数据

【解析】

自下而上估算是一种估算项目持续时间或成本的方法，通过从下到上逐层汇总 WBS 组件的估算而得到项目估算。如果无法以合理的可信度对活动进行估算，则应将活动中的工作进一步细化，然后估算资源需求。接着再把这些资源需求汇总起来，得到每个活动的资源需求。活动之间可能存在或不存在会影响资源利用的依赖关系。如果存在，就应该对相应的资源使用方式加以说明，并记录在活动资源需求中。答案 C。

68. 某家公司有一些项目，即项目 A，B，C。这些项目是根据公司的目标，按照一套相同的标准划分优先顺序。项目 B 的优先级较高，因为它将会扩大公司的市场份额，减少对不可靠供应商的依赖性。这是在执行什么活动？

- A.获得市场份额
- B.项目组合管理
- C.项目启动
- D.项目集管理

【解析】

对不同的项目进行统一的管理，项目组合管理。项目组合是指为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。答案 B。

69. 质量控制报告显示项目的一个模块正在遭遇最大数量的缺陷。项目期限很快将到来，项目发起人非常希望获得状态更新，项目经理首先应该做什么？

- A.获得变更请求的批准
- B.审查该模块的质量矩阵
- C.执行根本原因分析
- D.修复缺陷并推迟发布

【解析】

控制质量是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。作用包括：识别过程低效或产品质量低劣或铲平质量低劣的原因，建议并/或采取相应措施消除这些原因。A 应先提出变更请求，错误；B 质量矩阵为陌生词汇，错误；D 消极的做法，错误。答案 C。

70. 项目经理使用一名资源完成网页开发功能，该资源提前离职，导致功能未完成。项目经理重新招募一名资源完成该功能，此资源推反了以前的设计重新开发。对于项目来说，第一名离职的资源是什么成本？

- A.直接成本
- B.间接成本
- C.沉没成本
- D.预防成本

【解析】

已经发生的成本并没有实现相应功能的成本可定义为沉没成本，答案 C。

71. 项目发起人要求项目经理提前一个月完成项目。若要满足这项请求，应该使用什么？
- A.变更控制
 - B.进度控制
 - C.范围控制
 - D.资源控制

【解析】

这是一个变更。可能会采取进度控制，或者缩小范围等予以处理。所以选变更控制。请注意：PMP 考试全部为单选题。选最合适的选项，即最佳实践。答案 A。

72. 一个项目处于收尾阶段，项目经理可以从哪里找到定义移交给买家支持组织的相关信息？
- A.移交文档
 - B.支持计划
 - C.采购管理计划
 - D.采购工作说明书

【解析】

项目处于收尾阶段，项目需要移交给买家，移交计划记录相关的信息。PMBOK 中找不到直接的依据。参考 PMI 的其他标准。答案 A。

73. 项目经理管理一个项目实施，项目得到批准，在下一个实施阶段，必须更新哪份/些文件？
- A.进度管理计划、成本管理计划和质量管理机会
 - B.项目管理计划
 - C.项目章程
 - D.风险管理计划和范围管理计划

【解析】

项目已得到批准，也就是项目章程已经签发了，接下来就是项目管理计划了。答案 B。

74. 在确定项目中所需要开展的所有任务后，项目经理根据每个团队成员的技能分配任务。项目经理参考了下列哪一份文件？
- A.职责分配矩阵
 - B.工作分解结构
 - C.资源分解结构
 - D.工作包分配矩阵

【解析】

资源分解结构中描述了团队成员的技能。其他选项的文件中没有。答案 C。

75. 在项目中途更换了新项目经理，之前的项目经理有遗漏一些重要风险的情况，新项目经理组织会议，要求项目的重要相关方参加对遗漏的风险进行识别，请问新项目经理需要参考的文件有：
- A.商业分析师日志
 - B.风险登记册
 - C.相关方登记册
 - D.项目章程

【解析】

识别可能漏掉的风险可以先查看风险登记册，查看已经识别的风险。答案 C。

76. 项目经理收到外包第三方的可交付成果。项目经理可以查阅哪一份文件来审查有关该可交付成果的评估信息？

- A. 采购协议
- B. 供方选择标准
- C. 采购工作说明书（SOW）
- D. 采购管理计划

【解析】

项目经理评估供应商可交付成果应该依据双方签订的合同，签订的合同或协议是双方工作的最主要依据。选项 A 正确。选项 D 采购工作说明书 SOW 是规划采购的输出，用于指导进行实施采购，不是合适的选项。答案 A。

77. 一个可交付成果未能达到预期的结果，但是客户依然正式验收了。下述哪项最好地描述了这项活动？

- A. 检验
- B. 返工
- C. 质量审计
- D. 确认范围

【解析】

确认范围就是让客户验收可交付成果，答案 D。

78. 项目经理在构建新项目时发现质量问题，应该使用什么来跟踪审查后续质量问题？

- A. 变更控制程序
- B. 质量分析
- C. 风险审查
- D. 问题日志

【解析】

质量问题用问题日志来跟踪，答案 D。

79. 项目工期为五个月。项目最初费用拨款总额为 30,000 美元，目前项目处于第三个月。项目前两个月的总支出为 12,500 美元。项目完工部分超前于进度符合预算。项目的成本差异是多少？

- A. 大于零
- B. 小于零
- C. 零
- D. 一

【解析】

项目完工部分超前于进度符合预算，即进度超前，预算正常。故成本偏差为 0，答案 C。

80. 在项目的什么阶段，相关方对项目的最终产品影响能力最强？

- A. 执行
- B. 开发
- C. 概念
- D. 收尾

【解析】

项目相关方的影响力在开始最大，随项目进展而减弱，答案 C。

81. 一个项目无法满足约定的交付进度计划，这将导致大额罚款。项目经理应该怎么做？

- A. 准备并提交一份建议纠正措施
- B. 遵循相关方管理计划中的过程

- C. 检查项目应急情况
- D. 检查进度计划，确定是否能够通过赶工缩短

【解析】

一旦进度落后，首先考虑进度压缩，答案 D。

82. 项目经理收到一名关键相关方的请求，需要对产品添加两个功能，而这将令项目延期三个月，项目经理首先应该怎么做？

- A.立即终止项目管理计划根据需要调整进度
- B.与关键相关方开会，了解他们的要求
- C.更新风险登记册
- D.让一名员工与相关方会面

【解析】

按照整体变更控制流程，项目经理收到变更请求后，首选要了解变更请求，所以选 B。
所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：监控过程组。考点：变更控制流程。答案 B。

83. 使用信息收集技术来识别风险，很重要的一点是要把偏见降低到最低水平，你应该使用什么技术？

- A.访谈
- B.德尔菲法
- C.同行审查
- D.名义小组技术

【解析】

降低偏见，最合适的工具是德尔菲法。

德尔菲技术是组织专家达成一致意见的一种方法。项目风险专家匿名参与其中，通过多轮投票，达成一致意见。答案 B。

84. 项目在一个局势不稳定地区进行，为了避免预估成本不准确，可以选择什么类型的合同。

- A.总价+激励合同
- B.供料合同
- C.总价加固定费用合同
- D.成本加激励合同

【解析】

"局势不稳定，估算不准确，项目存在一些变数，故不适合固定总价类合同，排除 A/C。
工料合同一般有明确指向，比如项目小，需要临时聘用一些专家等，故排除 B。

需求不明确的，一般选成本补偿类合同，只有 D 选项可选。答案 D。