

总复习四

1. 一个初级项目团队成员对一位高级团队成员提交的建议书中方法提出质疑。这两名团队成员的争论现在威胁到项目进度。仔细考虑之后，项目经理同意初级团队成员的意见，并指示团队修改建议书。项目经理使用的是什么方法？

- A. 合作
- B. 缓解
- C. 强迫
- D. 撤退

【解析】

牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，这是强迫。答案：C。

2. 一个进度计划具有挑战性的项目中，多名相关方的目标互相冲突。为确保项目顺利跟踪，项目经理必须协助建立关系、处理冲突以及应用积极倾听技巧。项目处于团队发展的哪一个阶段？

- A. 解散阶段
- B. 震荡阶段
- C. 规范阶段
- D. 成熟阶段

【解析】

多名相关方的目标互相冲突，团队目前处于震荡阶段。答案：B。

3. 在质量保证审计之后，项目经理收到一份正式的变更请求，提出修订一封部件图纸。项目经理先查看下列那一份计划？

- A. 项目管理计划
- B. 变更管理计划
- C. 配置管理计划
- D. 质量管理计划

【解析】

正式提出了变更请求，应该查看变更管理计划怎样实施。答案：B。

4. 为提高信任度和改善人际关系，一个虚拟团队的项目经理安排了一次非现场团队的建设活动。然而，由于进度冲突，一名关键团队成员不能参加活动。为避免这个冲突，项目经理应已经审查那些内容？

- A. 项目人员配备
- B. 资源日历
- C. 项目进度
- D. 项目组织图

【解析】

资源日历包含资源的工作时间和非工作时间。答案：B。

5. 项目经理与将提供额外资源完成关键项目任务的外部供应商协商合同条款。为了减少项目风险，项目经理应选择什么合同类型？

- A. 成本补偿合同
- B. 固定总价合同
- C. 总价加激励费用合同
- D. 工料合同

【解析】

减少风险，对甲方有利的合同是总价合同。答案：B。

6. 项目团队完成了一个从旧数据库转变到新数据库的项目。在经验教训方面，项目经理下一步该怎么做？

- A. 在相关方收尾会议上提交给发起人
- B. 提交给客户确保协议
- C. 确保信息储存在一份项目文件中
- D. 确保信息储存在公司知识库中

【解析】

经验教训要及时归纳，并保留在公司的组织过程资产中。答案：D。

7. 项目经理分析项目需求，并发现有些需求之间存在冲突。为解决这个冲突，项目经理应首先做什么？

- A. 通知发起人需求冲突
- B. 与团队合作，设计一个解决方案最低限度地满足所有需求
- C. 制定一个计划，管理相关方参与，并制定风险应对计划
- D. 将需求与项目范围说明书对比，确定是否需要变更请求

【解析】

解析：合作解决问题。答案：B。

8. 一个项目一直错过交付日期。在与项目团队评估该情况后，项目经理意识到绩效差是由于每名团队成员的职责缺乏明确性。项目经理首先应该关注哪一项？

- A. 创建 RACI 图
- B. 巩固领导团队的角色
- C. 协商获得具有更强技能的新团队成员
- D. 使用奖励和强制权力激励团队

【解析】

绩效差是由于每名团队成员的职责缺乏明确性，所以应该明确每位成员的职责，制定 RACI 矩阵。答案：A。

9. 在项目启动大会上，首席执行官（CEO）提出的变更将会影响项目范围。项目经理应如何响应。

- A. 通知 CEO 项目团队将调查所建议变更的影响
- B. 通知 CEO，范围已最终确定，无法变更
- C. 按 CEO 请求，接受变更
- D. 在项目实施阶段考虑 CEO 的变更

【解析】

直接拒绝、直接接受都是不对的，排除 BC。D 太不积极了。答案：A。

10. 那一个任务在 RACI 图中的分配正确？

团队成员	#1	#2	#3	#4	#5
单位测试	R	A	I	C	A
集成测试	I	A	C	A	R
系统测试	I	R	C	I	A
用户验收测试	R	A	C	I	A

- A. 任务 1
- B. 任务 2

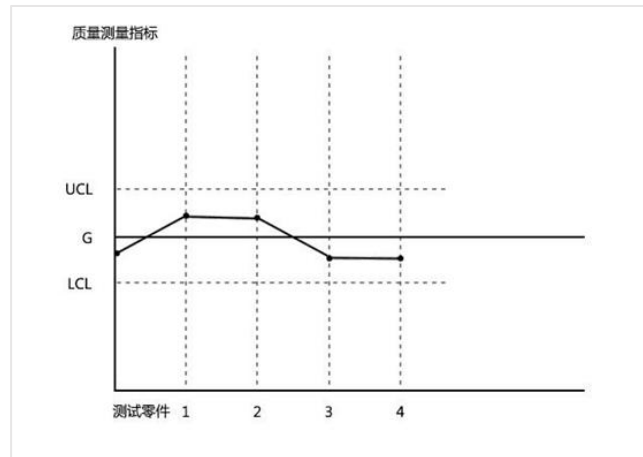
C.任务 3

D.任务 4

【解析】

每个任务只能有一个人负责，只有一个 A。关于 RACI 请以 PMBOK 原文为终极依据，一个项目有且只能有一个 A 其他不做限制。答案：C。

11. 在测试零件 4 结束时，项目经理查看了控制图。这个控制图会说明说明？



A. 质量符合预期

B. 质量预期不可实现

C.自从测试开始起，质量未得到改善

D. 质量与预期不符

【解析】

过程受控，七点规则。答案：A。

12. 项目经理发现团队会议由于主导讨论的人迟到而中断。若要提高团队会议的效率，项目经理应该怎么做？

A. 使用专业引导师

B. 认可按时到达的团队成員

C. 为团队会议设定基本规则

D. 开展团队建设活动

【解析】

会议由于主导讨论的人迟到而中断，若要提高团队会议的效率应该制定基本规则。

答案：C。

13. 项目团队安装一个新的操作系统。实施之前，该团队在一个较小独立的网络中测试该系统，并发现一些问题。发现这些问题的解决方案之后，团队仍然碰到实际问题。然后，问题数量和严重程度大大降低。项目团队使用的是下列哪一项？

A. 转移风险

B. 减轻风险

C. 接受风险

D. 规避风险

【解析】

团队先在一个较小独立的网络中测试。问题数量和严重程度大大降低，这是减轻风险。

答案：B。

14. 新项目经理接管了一个处于执行阶段的项目。项目经理了解到客户没有提供正确的产品需求。项目经理应采用下面哪一项计划中的活动？

- A. 范围管理计划
- B. 变更管理计划
- C. 配置管理计划
- D. 需求管理计划

【解析】

项目经理了解到客户没有提供正确的产品需求，要查看需求管理计划怎样分析、记录和管理需求，也包括了配置管理活动。例如，如何启动产品变更，如何分析其影响，如何进行追溯、跟踪和报告，以及变更审批权限。答案：D。

15. 一家自行车公司发布了一款拥有五年质保期的新车蓝系列。材料能抵御极端天气条件。产品广受用户接受，且视为是系列中的顶级产品。产品只有基本设计，无额外功能。下列哪一项是该产品的描述？

- A. 高档、高质
- B. 低档、低质
- C. 高档、低质
- D. 低档、高质

【解析】

产品只有基本设计，无额外功能，说明低档。但是功能强大，说明高质量。答案：D。

16. 一个项目包含多名相关方，50 名团队成员，多个工作现场，以及相关方和团队成员可能需要在项目过程中任何时间查看的大量信息文件。若要解决项目的信息需求，项目经理应使用哪一个沟通方式？

- A. 互动沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 发送-接收

【解析】

众多相关方需要在项目过程中任何时间查看的大量信息文件，采取拉式沟通，主动索取信息。答案：C。

17. 项目经理希望为一个新项目制定资源分解结构（RBS）。一名团队成员称该团队已经为一个类似现有项目制定了 RBS。项目经理下一步该怎么做？

- A. 将现有项目的 RBS 与组织的标准模板进行对比
- B. 使用现有项目的 RBS 节约时间
- C. 使用组织的标准模板创建一份新的 RBS
- D. 使用现有项目 RBS 的适用类别

【解析】

与组织的标准模板对比一下看看是否可以拿来用。答案：A。

18. 项目经理发现一名关键团队成员将在两周内离开组织。该名团队成员正在为处于关键路径上的任务工作。项目经理首先应该做什么

- A. 确定该名团队成员的影响
- B. 核实是否能够变更范围
- C. 更新工作分解结构
- D. 更换团队成员

【解析】

首先确定失去团队成员的影响。答案：A。

19. 公司总监要求项目经理实施一个新的财务系统。项目经理应使用什么技术获得高层次项目范围？

- A. 开展自制或外购分析
- B. 与信息技术总监开会开展一项分析
- C. 与公司的财务专家和企业所有者定义需求
- D. 收集财务应用程序供应商的需求

【解析】

PM 使用什么技术获得高层次范围，高层次范围是大概的范围、宏观的范围。应该与公司高层定义需求。答案：C。

20. 在与资源经理协商之后，项目经理制定项目管理计划。在项目启动大会上，资源经理称一名资源在进度计划后期才可用。项目经理下一步该怎么做？

- A. 在风险登记册中添加该资源风险
- B. 记录该变更，并审查和更新项目管理计划
- C. 在资源可用性中沟通该延迟，并管理相关方的参与水平
- D. 不采取其他行动，因为该问题已在项目启动大会上讨论过了

【解析】

题干说：“资源经理称一名资源在进度计划后期才可用。”英文是：“theresource only can be available in the late state of project period”这是确定的，而不是 will、to be，这是确定的，不是风险。排除 A。启动大会是预示着项目的开始执行，这时候职能经理可以有自己的意见、项目经理应该听取并平衡各方的需求；所以本题并不属于资源经理去干涉阻挡，记录下情况调整下资源分配就好了。但是如果换个问法，在项目执行过程中，资源经理想要……这时候就是积极主动协商了。项目启动大会就是为了听取相关方的想法、平衡各相关方的需求，资源经理说一名资源后期可以使用，这是一个事实，并不是风险，那么项目经理就需要记录调整一下资源分配，如果发现前期没这资源不行，再去沟通。答案：B。

21. 一些团队成员的内部冲突可能延迟项目，项目经理下一步该怎么做？

- A. 提前并私下解决冲突
- B. 延迟冲突，评估其是否将会在后期影响项目
- C. 将冲突上报给职能经理
- D. 查看资源管理计划并采取纠正措施

【解析】

PMBOK 提倡依靠冲突的当事人自己解决，其次可以通过冲突者的直接领导协调解决。先 A，A 解决不了再 C。B 太不积极了。答案：A。

22. 项目接近完工，但另需 120,000 美元来完成该项目。虽然该项目已经花费 100 万美元，处于各种情况，项目发起人要求项目经理停止该项目。在这种情况下，实际成本为：

- A. 项目的直接成本
- B. 项目应急储备的一部分
- C. 项目的间接成本
- D. 该决定不考虑沉没成本

【解析】

实际成本可以包括直接成本和间接成本。排除 A 和 C，太片面。答案：D。

23. 项目团队成员之间的工作方式存在冲突。项目经理决定实施一种方式改进团队成员之间的关系项目经理使用的是什么工具或技术？

- A. 团队建设活动
- B. 冲突管理
- C. 团队绩效评估

D. 集中办公

【解析】

项目团队成员之间的工作方式存在冲突，要改进关系需要采用冲突管理。答案：B。

24. 在一个软件执行项目中，一个风险在发生前已被识别。风险减轻计划成功执行，且项目进度计划未受到影响。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 更新风险观察清单
- B. 核实是否可能发生次生风险
- C. 检查风险减轻是否是永久性的
- D. 确保没有残余风险

【解析】

已知风险发生后，执行了风险减轻措施。下一步要更新风险登记册，控制风险。风险观察清单就是风险登记册，风险应对完了，当然要更新登记册。风险应对策略已经被执行，且进度未受到影响（说明无次生风险）直接更新风险登记册，选 A。答案：A。

25. 已将项目管理计划分发给所有关键相关方。然而，项目发起人和客户有意见，并希望做一些改进。谁应负责收取该反馈并采取适当的行动？

- A. 变更控制委员会
- B. 项目发起人
- C. 项目经理
- D. 项目团队

【解析】

实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。答案：C。

26. 项目期间发生了意外风险。分析风险之后，项目经理发现为了让项目成功有必要减轻风险，但是会增加项目成本。项目经理下一步该怎么做？

- A. 获得高级管理层的批准，增加项目资金
- B. 安排一次经济项目团队会议，讨论该风险未包含进风险登记册的原因
- C. 获得高级管理层的批准，使用应急储备减轻风险
- D. 与项目团队安排一次会议，讨论推进项目的计划

【解析】

意外风险发生，动用管理储备，由管理层批准。答案：A。

27. 估算一项活动成本时，团队成员估算下一年要花费 5000 美元聘用一名顾问，划分如下 4500 美元，顾问费 200 美元，下一年的通货膨胀余量 300 美元，不可预见成本的缓冲项目经理接下来应该怎么做？

- A. 估算 4700 美元
- B. 估算 5000 美元，并附加说明
- C. 估算 5000 美元，并更新成本基准
- D. 估算 4800 美元

【解析】

4500 活动成本，200 应急储备，300 管理储备。为应对成本的不确定性，成本估算中可以包括应急储备。答案：A。

28. 项目预算工期为四天，分配的预算为 4000 美元。项目经理按每天 1000 美元分配一项资源以按计划时间完成工作。在第二天结束时，所执行的工作量预估金额为 1600 美元。如果资源的生产率保持相同，项目预计将于何时完成？

- A. 第 6 天
- B. 第 5 天

C. 第 4 天

D. 第 3 天

【解析】

第二天结束时 $PV=2000$, $EV=1600$, $SPI=EV/PV=0.8$, $EAC=4/0.8=5$ 。4000 美元计划 4 天完成, 实际 2 天干了 1600 美元的活, 那就相当于一天干了 800 美元的活, 问你按照当前效率需要多少天完成? 然后这道题目就可以翻译成这样, 一共 4000 美元, 一天 800 美元, 问你几天干完? 当然是 5。答案: B。

29. 在一个职能型组织中工作的项目经理希望为一个复杂项目组建一支强大的项目团队。然而, 职能经理有他们自己的优先顺序, 没有提供最有经验的资源。项目经理接下来应该怎么做?

- A. 审查角色和职责并更新培训需求
- B. 查询资源管理计划, 核实这些情况, 并开展团队绩效评估
- C. 执行整体变更控制流程, 调整范围以适合可用的资源
- D. 更新项目基准, 并与相关方沟通人员配备问题造成的延期

【解析】

资源经验不足、能力可能不够, 应该进行培训。答案: A。

30. 在每周项目审查会议上, 项目经理讨论了不同类型的项目风险。应使用下列那一项风险量化工具?

- A. 概率分布
- B. 概率和影响矩阵
- C. 数据质量评估
- D. 风险紧迫性评估

【解析】

定量风险分析的工具答案: A。

31. 为保证下一次项目交付, 两个项目团队在相同的时间范围内需要相同的关键资源。项目经理首先应该做什么?

- A. 通知客户将延迟交付
- B. 通知资源加班工作完成两项活动
- C. 审查资源管理计划并联系一家首选顾问公司
- D. 与两名团队领导安排一次联合问题解决会议, 确定可能的行动

【解析】

积极的主动解决问题。答案: D。

32. 项目经理确定了哪些风险对项目产生的影响最大, 并计划使用敏感性分析模型。项目经理目前处于下列哪一个过程?

- A. 识别风险
- B. 实施定量风险分析
- C. 监督风险
- D. 实施定性风险分析

【解析】

敏感性分析是定量风险分析的工具。答案: B。

33. 在项目收尾阶段, 项目经理提交了最后一个项目可交付成果, 并运行验收标准。但是, 在验收项目之前, 客户希望增加额外功能。

- A. 同意包含该需求
- B. 按照新的请求更新项目管理计划

- C. 审查变更影响，并开始变更管理过程
- D. 因为项目处于收尾阶段，拒绝任何变更

【解析】

题干说：在验收项目之前，客户提出变更，所以是遵循变更管理流程。如果是收尾阶段，并且验收之后客户提出变更，答案就选 D。客户没有验收，想变更就变呗，但是要走变更流程，所以选 C。答案：C。

34. 一个全球项目有多个未定义条件。若要理解假设的影响，以及规划如何减轻不确定性，项目经理应使用什么技术？

- A. 假设情景分析
- B. 敏感性分析
- C. 预期货币价值分析
- D. 决策分析

【解析】

题干都问你假设的影响，那就是假设情景分析，你说的敏感性分析是不是基于假设，而摆在你面前的几个因素实实在在的存在，然后逐一作为变量进行分析，这才叫敏感分析。答案：A。

35. 当与客户合作核实可交付成果时，客户通知项目经理多项必须的数据字段缺失。客户表示这些数据字段已包含在需求当中。项目团队应该在以下哪一个过程中发现这个错误

- A. 识别标杆
- B. 报告绩效
- C. 控制范围
- D. 控制质量

【解析】

需求没有被正确执行，导致客户验收时出现问题。问题本应该在控制范围时就发现。答案：C。

36. 设计团队意识到了在风险登记册中已识别的一个风险。结果，项目支出将增加 15%。项目经理下一步该怎么做？

- A. 执行风险管理计划中识别的风险应对措施
- B. 集合设计团队讨论其他方案
- C. 通知关键相关方一个项目风险影响到项目预算
- D. 减少其他任务的支出 15%，平衡并保持在预算之内

【解析】

已识别的风险发生，执行之前规划好的应对措施即可。答案：A。

37. 在客户最终验收可交付成果期间，项目经理遭遇到其他地方团队的反对意见。项目经理所在公司开展了一次根本原因分析，发现项目并未充分考虑项目的环境因素。这本应该在下列那一个过程中完成？

- A. 启动
- B. 监控
- C. 规划
- D. 执行

【解析】

项目经理必须在每个过程中考虑组织过程资产和事业环境因素，即使它们没有被明确地列为输入，尽早考虑组织过程资产和事业环境因素。答案：A。

38. 项目经理与销售经理一起合作答复建议邀请书（FRP）。客户对一个仍处于开发阶段的新产品功能非常感兴趣。销售经理要求项目经理在答复中包含可提供该功能的内容项目经理应该怎么做？

- A. 按照销售经理的建议答复
- B. 将该问题上报给项目发起人
- C. 通知客户无法提供该产品功能
- D. 拒绝答复该 RFP

【解析】

比较稳当的做法是上报发起人，咨询他的意见。新产品还在开发，如果在建议邀请书中就列出来风险太高。排除 AC 和 D 太绝对了，不积极主动。答案：B。

39. 在准备每月相关方会议时，项目经理识别到一个可能影响项目进度的资源可用性问题。项目经理认为如果问题能在几周内解决，则不会影响到进度。项目经理下一步该怎么做？

- A. 设法解决问题，以便不影响进度
- B. 招募额外资源解决这个问题
- C. 在月度会议上与相关方讨论这个问题
- D. 与项目团队开会，头脑风暴讨论如何解决这个问题

【解析】

B 拖得时间太久了，不够积极。C 月度会上讨论，不够积极、时间较长。A 包括 D，“设法”可以是与团队开会，也可以是别的方法，说的比较虚了。答案：A。

40. 项目经理正在管理一个在组织中处于优先级的电信项目。定义范围之后，项目团队下一步应该做以下哪一个过程？

- A. 创建 WBS
- B. 制定预算
- C. 制定资源管理计划
- D. 定义活动

【解析】

定义范围之后是创建 WBS。答案：A。