

1、参考答案：D。

解析：敏感性分析，确定某个决定对项目具有最大影响。

2、参考答案：C。

解析：将问题按照发生的次数或概率进行排序，然后解决重点问题，要找到改进应用程序的最大机会，说明要找到造成大多数问题的少数原因，使用帕累托图。

3、参考答案：A。

解析：本过程组的主要作用是，定期对项目绩效进行测量和分析，从而识别与项目管理计划的偏差。

4、参考答案：C。

解析：项目范围说明书包括了产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素和假设条件。

5、参考答案：D。

解析：行政收尾程序：存档项目信息，更新组织过程资产，供组织未来的项目参考和使用。

6、参考答案：B。

解析：德尔菲技术，有助于减少数据中的偏倚，并防止任何个人对结果不适当地产生过大的影响。

7、参考答案：B。

解析：适应型生命周期适用场景：需要应对快速变化的环境，需要和范围难以事先确定，或者能够以有利于干系人的方式定义较小的增量改进。

8、参考答案：A。

解析：保持原范围，避免镀金。

9、参考答案：B。

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

10、参考答案：B。

解析：强调一致而非差异，这是求同存异。

11、参考答案：B。

解析：范围说明书包括了产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素、假设条件。

12、参考答案：C。

解析：一个点大于建议的限值，过程失控。

13、参考答案：C。

解析：工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受，只是客户主观上不太满意而已。但是对于 PM，合同上的工作已经完成了。

14、参考答案：A。

解析：工作绩效信息是从各控制过程中收集并结合相关背景和跨领域关系，进行整合分析而得到的绩效数据。

15、参考答案：D。

解析：多个小项目，从组织层面，复合型，相对合理。

16、参考答案：B。

解析：变更影响了进度和预算，不需要缺陷补救排除 A、C。没有强制的说法，排除 D。

17、参考答案：A。

解析：缺乏必要技能，应该对其进行培训。

18、参考答案：C

解析：考结束项目或阶段的输入。

19、参考答案：B。

解析：PMBOK 277 页：用基本规则对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力。

20、参考答案：D。

解析：实验设计是一种统计方法，用来识别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。DOE 可以在规划质量管理过程中使用，以确定测试的数量和类别，以及这些测试对质量成本的影响。

21、参考答案：B。

解析：让干系人参与准备过程，鼓励干系人参与。

22、参考答案：C。

解析：项目 B 的净现值比项目 A 大。

23、参考答案：C。

解析：需求跟踪矩阵是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。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。

24、参考答案：C。

解析：商业论证，制定项目章程的输入：从商业角度论证项目是否值得投资。

25、参考答案：A。

解析：培训属于预防成本。

26、参考答案：D。

解析：先查看巩固沟通管理计划，才能决定是否要修改。

27、参考答案：C。

解析：识别了新风险，应该先定性分析 C

第二步：A 定量分析

第三步：B 规划风险应对

第四步：最后 D 执行应急计划。

28、参考答案：C。

解析：三点估算，均值= $(1+4*2+4)/6=2.17$

29、参考答案：A。

解析：确保干系人能够接收到信息，要制定沟通管理计划。

30、参考答案：C。

解析：这个新风险是团队没有预计到的，说明是未知的意外风险，应该动用管理储备。

31、参考答案：D。

解析：强迫/命令。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢一输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。

32、参考答案：C。

解析：解散项目团队之前，需要做的是总结经验教训、庆功会。

33、参考答案：C。

解析：参数估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量，来进行项目工作的成本估算。

34、参考答案：B。

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

35、参考答案：C。

解析：新项目可以参考历史数据，范围类似但其他相关条件例如资源使用和之前的项目并不一定类似，顾参考历史经验并使用专家判断更为合理，选择 C。组织过程资产包括经验教训，C 包括 D。

36、参考答案：A。

解析：采购管理计划，说明项目团队如何从执行组织外获取货物和服务，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。

37、参考答案：A。

解析：1月、2月、3月项目的CPI和SPI都从大于1移动到小于1。

38、参考答案：A。

解析：为添加的额外功能提交一份变更请求，防止镀金。

39、参考答案：A。

解析：变更控制程序：是指包括变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等。

40、参考答案：A。

解析：识别问题的根本原因用鱼骨图。

41、参考答案：B。

解析：CV<0 成本超支。

42、参考答案：B。

解析：储备分析，控制风险的工具。

储备分析，是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

43、参考答案：C。

解析：优先矩阵。用来识别关键事项和合适的备选方案，并通过一系列决策，排列出备选方案的优先顺序。先对标准排序和加权，再应用于所有备选方案，计算出数学得分，对备选方案排序。

44、参考答案：A。

解析：变更和风险，说明要看变更管理计划和风险管理计划，综合来看需要查阅项目管理计划。

45、参考答案：D。

解析：识别大多数问题的少量原因，最好使用帕累托图，帕累托图是特殊的直方图。

46、参考答案：B。

解析：开始新项目需要批准的项目章程。

47、参考答案：D。

解析： $SPI = EV/PV = 7500/8500 < 1$ ，进度落后。

48、参考答案：D。

解析：commitment 承诺、许诺，委任。acceptance 接纳、接受。题干说项目经理已经获得项目发起人对项目的承诺、委任和接纳，这是项目章程的作用。

49、参考答案：A。

解析：问题日志会随新问题的出现和老问题的解决而动态更新。用问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。

50、参考答案：B。

解析：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。

51、参考答案：A。

解析：先分析当前问题，再找到原因、提供解决方案。

52、参考答案：B。

解析：决定自行开发、还是外部购买。

53、参考答案：B

解析：对可交付成果进行最终验收，是确认范围（即核实范围）过程的内容。

54、参考答案：C。

解析：项目经理接到通知项目将被取消，应该进行项目收尾，做好经验教训总结。

55、参考答案：A。

解析：进度落后，成本结余。

56、参考答案：A。

解析：政府颁布新的法规提高了零件进口关税，这是确定的事实，是变更。

57、参考答案：C。

解析：PMBOK 原文：概率影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。B 属于定量分析范畴。

58、参考答案：B

解析：本题目的重心放在意识到所有信息应与所有项目团队分享，在启动阶段就应当已经开始分享项目信息。

59、参考答案：D。

解析：考建设项目团队的输出。

60、参考答案：D

解析：总经理做出的决策对项目影响较大，已经超出了项目经理的处理范围，首先应请求发起人的指导。

61、参考答案：C。

解析：施工团队领导要求项目经理实施应急计划，应急计划记录在风险登记册中。

62、参考答案：D。

解析：冲突的首选解决办法是合作/解决问题。

63、参考答案：C。

解析：首先记录需求、定义范围、再规划时间和成本。时间和成本需要范围作为输入。

64、参考答案：A。

解析： $150000 + 150000 * 10\% = 165000$

65、参考答案：B。

解析：问题数量和严重程度大大降低，这是风险减轻。

66、参考答案：B

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。CCB 通常包含发起人。

发起人并没有批准变更的优先权力，所以排除 C。

67、参考答案：B。

解析：根据项目计划，将可交付成果的所有权移交给指定干系人，以促进项目收尾。

68、参考答案：D

解析：行业标准属于事业环境因素。

69、参考答案：D。

解析：投标人大会的目的，确保公平公正。

70、参考答案：D。

解析：产品的质量标准发生了变化，首先应该先提交变更请求。

71、参考答案：C。

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

72、参考答案：C

解析：额外的资金，额外的钱，需要通过变更才能获得。

73、参考答案：D。

解析：项目管理计划相当于项目经理和项目发起人之间的协议，其中规定了项目完工的标准。

74、参考答案：C。

解析：考控制质量的工具：统计抽样。

75、参考答案：C。

解析：关键路径 $1-2-4-5, 2+8+8+1=19$ 天。

76、参考答案：A。

解析：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。

77、参考答案：D。

解析：项目收尾时应该总结经验教训，以便供未来项目使用。

78、参考答案：建议选 A。

解析：会议，需要与项目团队展开讨论和对话，以便确定最合适的方法，用于更新和沟通项目信息，以及回应各干系人对项目信息的相关请求。

79、参考答案：C。

解析：避免干系人回忆不起对话，空口无凭、可以立字为证。

80、参考答案：D。

解析：发起人离开公司，不仅仅是变更管理那么简单的事了，需要对干系人进行分析，比如分析影响。

81、参考答案：C。

解析：启动大会的性质：沟通和协调会议，让各方都明确各自的工作及熟悉相关干系人，明确各方的承诺。

82、参考答案：C。

解析：倾听是最重要的沟通技巧。

83、参考答案：A。

解析：在启动过程组时就要制定项目章程，给 PM 授权。

84、参考答案：A。

解析：上报发起人，让发起人重新考虑此问题。

85、参考答案：B。

解析：一名工会代表对工作有抱怨，应该让其积极参与到项目中来，鼓励干系人

参与，能够提高项目成功的概率。

86、参考答案：D

解析：此风险在风险登记册中已记录。但策略效果不好，风险并没有被减轻，需要制定弹回计划来应对，动用了管理储备。
未分配的项目预算，不一定等于管理储备。

87、参考答案：C。

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。

88、参考答案：D。

解析：项目发生重大变更，这是变更管理。

89、参考答案：D。

解析：需求跟踪矩阵是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。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。

90、参考答案：A。

解析：制定项目进度计划的工具：假设情景分析。

91、参考答案：A。

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。

92、参考答案：D。

解析：项目章程中包括了委派的项目经理及其权责。

93、参考答案：A。

解析：核实范围是确认范围，也就是验收。项目所有交付物都验收后可以开始收尾。

94、参考答案：B。

解析：排列活动顺序的工具，紧前关系绘图法。

95、参考答案：D。

解析：专家权力：作为技术或项目管理方面的专家而产生的权力。

96、参考答案：A。

解析：找供应商是风险转移。

97、参考答案：A。

解析：PM 要积极主动。

98、参考答案：B。

解析：完工前就终止的项目，需要调查和记录提前终止的原因。

99、参考答案：C

解析：制定项目管理计划使用引导技术；引导技术是指引导者运用适当的技术，帮助和促进一群人达成协议，关注大家的共同目标。引导式技术中有头脑风暴。

100、参考答案：C。

解析：历史限制和制约因素是组织过程资产里的经验教训总结。

101、参考答案：C。

解析：题干说“客户坚持同时实施阶段工作”，这是快速跟进改变依赖关系。

102、参考答案：D。

解析：只有 PV 和 AC，单纯知道这两个数值没有意义。没有 EV，很难确定信息。

103、参考答案：C。

解析：股东权益和品牌知名度都在商业价值中得到提及。

104、参考答案：B

解析：变更，批准以后再更新计划

105、参考答案：B。

解析：客户的变更太多，因此需要制定一份变更管理计划、一个好的变更管理流程，合理的变更干系人才能批准。

106、参考答案：D。

解析：购买了保险，是风险转移。

107、参考答案：B。

解析：团队成员包括了 PM 在内。 $10 \times 9 / 2 = 45$ ， $12 \times 11 / 2 = 66$ ， $66 - 45 = 21$

108、参考答案：B。

解析：范围变更，是涉及了基准的变更，需要使用交互式沟通，即交互沟通。

109、参考答案：D。

解析：风险和进度提供中都有提及。A 中问题日志不需要因为识别出风险而更新。

110、参考答案：B。

解析：处于项目早期，评估商业价值。

111、参考答案：B。

解析：题干说需要提供长期解决方案，说明要让双方都满意。合作/解决问题。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引

导各方达成共识和承诺。

112、参考答案： A

解析：保持原范围，防止镀金，特别是项目要结束时。

113、参考答案： B。

解析：考控制进度的工具：进度压缩。

114、参考答案： A。

解析：I-J在关键路径上，压缩一天，关键路径为11天。

115、参考答案： D。

解析：此阶段为PM和团队成员之间的磨合期。

116、参考答案： A。

解析：识别到了新的风险，评估风险发生的影响，首先确定失去团队成员的影响。

117、参考答案： D。

解析：NPV=0时，投资额回收之时。

118、参考答案： C。

解析：进度落后，需要进行进度压缩。

不需要和发起人沟通，这是小事。排除BD

119、参考答案： A

解析：名义小组技术。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。

120、参考答案： B。

解析：只有B在控制界限内。

121、参考答案： B。

解析：敏感性分析的典型表现形式是龙卷风图，属于定量风险分析。

122、参考答案： A。

解析：考组建项目团队的输出。

123、参考答案： A。

解析：主要可交付成果，只有里程碑图能够呈现。

124、参考答案： A。

解析：变更请求已经获得了批准后，下一步是更新计划/文件、通知干系人、实施变更。

125、参考答案：C。

解析：完成了规划过程，说明完成了项目管理计划的制定，接下来需要获得计划的批准与认可。

126、参考答案：D。

解析：对项目管理计划进行了修改，这是更新。

127、参考答案：A。

解析：审查干系人管理计划，看如何管理这位干系人。

128、参考答案：B。

解析：PM 首先要查看章程，里面有项目的目的、目标、批准项目的原因，以及委派的项目经理及其权责。

129、参考答案：A

解析：根据题干描述发现资源分配产生了冲突。接下来要做的事就是解决这个冲突，选项 B、C、D 都是解决冲突可以使用的方法。

130、参考答案：A。

解析：考创建WBS的工具。

131、参考答案：A。

解析：变更请求已经获得了批准，接下来更新项目管理计划/基准/文件。

132、参考答案：C。

解析：识别大多数问题的主要原因，使用帕累托图。

133、参考答案：D。

解析：采购绩效审查即审计，是一种结构化的审查，依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的情况。包括对卖方所编文件的审查、买方开展的检查，以及在卖方实施工作期间进行的质量审计。绩效审查的目标在于发现履约情况的好坏、相对于采购工作说明书的进展情况，以及未遵循合同的情况，以便买方能够量化评价卖方在履行工作时所表现出来的能力或无能。

134、参考答案：D。

解析：团队成员报了一个问题，这个问题之前已被记录为一个风险，下一步是直接执行应对措施。

135、参考答案：B。

解析：考结束项目或阶段的输出。

136、参考答案：A。

解析：项目所需的重要材料只有一个地区有少量供应，说明资源受限制，使用关键链法。

137、参考答案： B。

解析：赶工：通过增加资源，以最小的成本增加来压缩进度工期的一种技术。

138、参考答案： A。

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。

139、参考答案： C。

解析：项目工期发生变化，首先应该提交变更请求。

140、参考答案： C。

解析：两个逻辑网络浮动时间为0，说明有2条关键路径。

141、参考答案： C。

解析：潜在技术故障，可理解为风险。

142、参考答案： B。

解析：Training for a duty required by the project本项目需要的岗位培训。

143、参考答案： D

解析： $tcpi = \text{剩余工作量} / \text{剩余资金}$

144、参考答案： D。

解析：确定根本原因，使用石川图。

145、参考答案： D。

解析：定义范围之后是创建WBS。

146、参考答案： C。

解析：鼓励干系人参与。

147、参考答案： B。

解析：三点估算默认贝塔分布。

148、参考答案： B。

解析：变更不论批准与否都要记录在变更日志当中。

149、参考答案： A。

解析：考控制进度的工具。在网络分析中调整提前量与滞后量，设法使进度滞后的活动赶上计划。

150、参考答案： B。

解析：与分包商产生了分歧，首先应该查看协议。

151、参考答案：B。

解析：关键路径法不考虑资源限制，而实际上资源不是无穷尽的，因此需要使用资源优化技术。

152、参考答案：C。

解析：意外风险发生，成本偏差小于0，成本超支。动用管理储备

153、参考答案：A。

解析：项目被取消，需要进行收尾。

154、参考答案：A。

解析：保证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。

155、参考答案：C。

解析：此题重点在于向干系人传递信息。

156、参考答案：D。

解析：算出来的IRR是20%，所以最大的融资成本本题中是15%

157、参考答案：A。

解析：项目管理计划包括了三大基准和13个子计划。

158、参考答案：D。

解析：识别干系人贯穿项目始终。

159、参考答案：B。

解析：未知风险将要发生，要使用权变措施。

160、参考答案：D。

解析：过程分析，发现非增值活动，实施质量保证的工具。

161、参考答案：A。

集中办公，也被称为“紧密矩阵”，是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一个物理地点工作，以增强团队工作能力。

162、参考答案：B。

解析：收尾时需要参考已完成的可交付成果、和未全部完成的可交付成果。

163、参考答案：A。

解析：A应该翻译为：安排一次与关键干系人的会议，以获得批准继续。项目管理计划制定完后应该获得关键干系人的批准后才能执行。

164、参考答案：D。

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。

165、参考答案：A。

解析：CEO提出了变更，接下来评估变更的影响。

166、参考答案：D

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。

167、参考答案：D。

解析：质量审计针对过程，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。

168、参考答案：B。

解析：RACI 矩阵把人和事对应起来。

169、参考答案：C。

解析：章程中有项目的目的、目标、以及被审批的原因。

170、参考答案：B。

解析：资源之前被分配到另一个项目上，PM 要和其他项目团队的 PM 谈判来获得资源。

171、参考答案：D。

解析：为获得项目团队的参与和一致意见，应该召开启动大会。

172、参考答案：B。

解析：项目既然验收，后续就与PM无关，应该交由新团队也就是运营团队负责解决。

173、参考答案：D。

解析：应该制定变更管理计划，让变更遵循正式流程。

174、参考答案：D。

解析：紧急情况可以先记录下来，然后获得 CCB 的批准。

175、参考答案：C

解析：考查干系人管理计划的内容：干系人之间的关系和潜在交叉。

176、参考答案：C。

解析：考识别风险的工具。

177、参考答案：A

解析：提前约定好允许调整的规则，避免买卖双方受外界不可控因素的影响，使

用总价加经济价格调整合同。

178、参考答案： C。

解析： 预测方法是分析技术的一种。

179、参考答案： B

解析：客户要求立即采取措施属于缺陷补救，是变更请求，需要根据变更控制的要求来采取行动。

180、参考答案： A。

解析：首先区分优先级，优先关注重要的问题。

181、参考答案： A。

解析：考制定项目章程的输入：项目工作说明书（老版本里的内容）和组织过程资产。

182、参考答案： A。

解析：自下而上估算是基于 WBS 的最详细估算。

183、参考答案： B。

解析：参考之前的经验和教训，避免犯同样的错误。

184、参考答案： B。

解析：权力高、利益低，这是一位权力大、但不太关心项目的干系人，应该执行高层次、粗略的报告。

185、参考答案： A

解析：在 A 和 D 中，选工料合同对买卖双方都有利。

186、参考答案： D。

解析： 机会和风险先考虑机会，机会 A 节省 50000，机会 B 节省 18750。

187、参考答案： D

解析：成本超支、进度落后，很有可能是发生了范围潜变。花费了超支的成本，进度落后，很可能做了不应该做的事。

188、参考答案： C。

解析：题目说的是阶段收尾，C 是阶段收尾。选项 D 是项目收尾。

189、参考答案： A。

解析：在整个项目中实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监督残余风险、识别新风险，以及评估风险过程有效性的过程。

190、参考答案： C。

解析：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。

191、参考答案：A。

解析：核对单是一种结构化工具，通常具体列出各项内容，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行。基于项目需求和实践，核对单可简可繁。许多组织都有标准化的核对单，用来规范地执行经常性任务。

192、参考答案：C。

解析：德尔菲技术，由一组选定的专家回答问卷，并对每轮需求收集的结果给出反馈。只有主持人可以看到专家的答复，以保持匿名状态。

193、参考答案：C。

解析：开会商定新项目范围，这是在定义范围，考定义范围的工具。

194、参考答案：A。

解析：子公司承接了一个为期一年的项目，项目进行到第二个月月底，子公司将在三个月内被收购，对项目来说这是个很大的风险。应该与发起人沟通，核实项目是否有必要继续做下去。

195、参考答案：A。

解析：独立估算技术，估算出自己的心里价位。将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答做比较。（此题考的是老版本里的内容，独立估算是实施采购过程的工具，在第六版里调整为规划采购的输出，学员在做题的时候需注意一下。）

196、参考答案：B。

解析： $(1+4*1.25+3)/6=1.5$

197、参考答案：B。

解析： $200X > 100X + 10000$ ，求得 $X > 100$ 。

198、参考答案：A。

解析：干系人登记册是识别干系人过程的主要输出，用于记录已识别的干系人的所有详细信息，包括（但不限于）：

基本信息：姓名、职位、地点、项目角色、联系方式。

评估信息：主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关。

干系人分类：内部/外部，支持者/中立者/反对者等。

199、参考答案：D。

解析：未达到质量要求肯定是个问题，而低等级不一定是个问题。

质量，满足要求的程度。

等级，功能多少。

材料能抵御极端天气条件，高质量。

产品只有基本设计，功能简单，等级低。

200、参考答案：D。

解析：要沟通当前资金状况，需要使用工作绩效报告。工作绩效报告。为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注，而汇编工作绩效信息，所形成的实物或电子项目文件。例如，状况报告、备忘录、论证报告、信息札记、电子报表、推荐意见或情况更新。