

1. 一个刚入职的新项目经理被任命接管一个项目,但发起人不肯在项目的章程上签字,问不签章程有什么危害?

- A. 项目不能实现目标
- B. 项目会遇到很多困难
- C. 项目没有资源可以利用
- D. 项目经理没有书面任职说明

答案: D。PMBOK 第六版 P81:“项目章程是由项目启动者或发起人发布的,正式批准项目成立,并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件”,如果发起人不签字,项目经理就得不到正式的书面任命。A,B,C 都是项目经理未得到正式授权可能产生的后果,但直接危害还是 D。

2. 地毯供应商未经事先批准,擅自为项目安装了一种与原来设计不同的图案,每平方码的成本将近降低了 1 万美元,了解这一变更后,项目经理的最佳行动方案是? ()

- A. 要求安装原来规定的地毯
- B. 会见客户,祝贺这每平方码 1 万美元的节省
- C. 在变更控制计划里记录变更
- D. 确定变更对项目的整体影响

答案: D。变更流程 1 记录 2 评估 3 提交 4 更新 5 通知。按照顺序,先评估变更的影响。

3. 从部门人员中被提拔的一位项目经理，被任命管理一个 200 万美元的项目。部门经理通知项目团队人员，二周以后进行项目章程评审，项目经理首先应该怎么做？（）

- A. 制定项目管理计划
- B. 会见项目发起人，重新评估商业目标
- C. 召开项目启动会议
- D. 制定项目范围管理计划

答案：B。根据题干，还没有项目章程，需要先制定项目章程，即先参考制定项目章程的输入 PMBOK 第六版 P77：“商业文件”。

4. 政府监管机构要求各公司遵守新的强制性需求，这些要求必须在某个设定日期满足，否则将遭到罚款。为响应该要求，公司启动一个项目并任命了项目经理。项目发起人向项目经理提供了商业论证和效益管理计划。项目经理接下来应处理下列哪一个过程？（）

- A. 制定项目章程.
- B. 制订项目管理计划
- C. 收集需求
- D. 制定项目进度表

答案：A。PMBOK 第六版 P77：“商业论证”和“效益管理计划”是“制定项目章

程”子过程的输入“商业文件”中的内容，最终输出“项目章程”

5. 投资人要求项目经理终止项目，因为项目预算已耗尽。项目经理接下来要做什么？（）

- A. 跟供应商谈判终止外包任务
- B. 准备最后的报告陈述项目问题和可交付成果
- C. 更新项目章程去反映工程和时间
- D. 准备一个变更请求来更新项目范围

答案：B。PMBOK 第六版 P128，总结项目在完工前提前终止后的步骤：

- 1) 在正式的收尾文件中说明项目终止的原因；
- 2) 把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人；
- 3) 总结经验教训，提供未来项目或阶段使用。
- 4) 组织过程资产更新；
- 5) 文件归档；
- 6) 释放资源；

6. 项目发起人启动了一个新项目，该项目涉及他们的客户，多个分包商以及一个虚拟项目组织。项目发起人制定项目章程，来调整下列哪一项两者之间的期？（）

- A. 项目发起人和赞助公司
- B. 客户和项目团队

- C. 分包商和项目团队
- D. 项目经理和赞助公司

答案：B。PMBOK 第六版 P77：“项目章程在项目执行组织与需求组织之间建立起伙伴关系”。B 选项中客户是需求组织，项目团队是项目执行组织。

7. 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

答案：B。题干提示“设计存在缺陷，需要修改”，表明质量有问题，需要提出“缺陷补救”的变更请求，并通过实施整体变更控制流程来最终完成设计的修改。

8. 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. 执行变更流程，评估修复缺陷的影响

答案：D。题干提示“发现一个非关键性的缺陷”，虽然非关键性，但是只要是缺陷，表示质量有问题，必须要解决，需提出“缺陷补救”的变更请求，并通过实施整体变更控制流程来修复该缺陷。

9. 由于业务需求发生变更，项目计划获得批准后两周，在设计中增加了新的功能。一个相关方让项目经理在原始设计上实施新功能。项目经理首先应该怎么做？

()

- A. 变更项目范围
- B. 修订项目章程，包含新的业务需求
- C. 提交变更请求，并获得变更控制委员会的批准
- D. 更新时间计划包含这些更新

答案：C。PPT 上整理的整体变更流程的五步骤：1、记录；2、评估；3、批复（提交给 CCB 批复）；4、更新；5、通知；C 是第三步；A 是变更请求完成整体变更流程后，进行的执行阶段的工作。B 和题意没有相关性，何况项目章程一般不会变更。D 是第四步。

10. 以下哪项最准确地描述了开展项目变更控制的目的？

- A. 确保所有变更都经过审批，确保只有经批准的变更才能纳入计划中
- B. 确保所有的变更都经过变更控制委员会的审批，并在批准后纳入计划中

C.确保把项目变更控制在最小的范围内

D.确保只有最重要的相关方才能提出变更请求，并参与对变更请求的审批工作

答案：A。变更无论大小，都必须经过实施整体变更控制流程的审批。选项 B 错在不是所有的变更都需要经过 CCB 审批，具体变更的审批责任人，由项目管理计划后组织程序中指定，审批人可能是 CCB，但也可能是发起人，PMO 或者是项目经理。选项 C 错在不是所有的变更都是负面的，也不是变更控制越少越好，必要的变更还是需要进行，只要符合流程就可以。选项 D 错在变更人人能提，不是只需关注最重要的相关方的变更的处理。

11. 拟派的项目经理拿到 2 年前完成的商业论证报告，着手项目的启动工作，他首先应该？（）

A. 据此编写项目章程

B. 要求组织对他正式任命

C. 审查商业论证报告的内容和结论

D. 审查并修改商业论证报告

答案：C。题干描述改商业论证报告是 2 年前完成，并且不是该项目经理参与的，因此要确认是否符合现有项目，需要先进行必要的评估。选项 D 错误是因为书 PMBOK 第六版 P78：商业论证属于商业文件，而商业文件不是项目文件，项目经理不可以对它们进行更新或修改，只可提出相关建议。

12. 公司的会计系统项目已在执行阶段接近尾声，这时财务总监发现一个重大需求被遗漏，并要求项目经理立即执行变更。如果按照目前的技术规范生成项目可交付成果，该系统将不可使用。这项变更十分重大，但是如果立即开始工作的话，项目经理有可能在项目期限内完工。项目经理首先应该做什么？（）

- A. 根据项目的变更管理计划开始处理请求
- B. 联系发起人,并询问财务总监是否有权下令变更项目范围
- C. 向财务经理解释变更可能会导致项目延期
- D. 为了不在变更请求过程中损失时间,开始估算、计划并执行变更

答案：A。需求被遗漏，必须要完成才能交付，由于完成需求需要牵涉范围、进度、成本等各方面的综合考量，所以必然需要变更，要做好变更管理，遵循变更管理计划。

13. 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。对于该变更，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. 提交一份新设备的变更请求
- C. 通知发起人此变更并无相关影响
- D. 要求发起人批准变更

答案：B。根据变更的 5 步流程，选项中没有描述第一步记录和第二步评估，所

以 B 选项的第三步优先,是项目经理提交变更请求给 CCB 批复。选项 A,C,D 都是没经过流程的直接地变更或通知或要求变更。

14. 由于工程师不熟悉某些技术,项目落后于进度一周,项目经理任命一名高级职员来领导工程师,并将其记录在项目管理计划中。这属于下列哪一项范畴? ()

- A. 工作绩效信息
- B. 专家判断
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

答案: C。题干提示“因为工程师技术上不足,已经造成了进度落后一周”,所以出现了基准偏差,那么 PMBOK 第六版 P96 四种变更请求,纠正措施——纠偏差,所以选 C。

15. 可交付成果作为独特并可核实的产品、服务能力或其他成果,可以在下列哪项完成时被产出? ()

- A. 项目管理过程
- B. 项目阶段
- C. 整个项目
- D. 上述任意一项

答案: D。书 PMBOK 第六版 P95: 可交付成果是在某一个过程、阶段或项目完

成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、服务或服务能力。

16. 项目即将完工，发起人正要召开产品确认的会议时，客户通知项目经理要对范围进行一项重要变更。此时，项目经理应该？（）

- A. 与团队成员见面讨论确定变更是否可行
- B. 要求客户对变更做详细描述
- C. 向客户解释在这个过程不能进行变更
- D. 通知管理层

答案：B。参考课件上的变更的说明，在正式走变更流程之前，先与变更提出者沟通变更的具体内容，避免不必要的变更。如果确定要走变更流程，则 1 记录 2 评估 3 提交 4 更新 5 通知。选项 B 是走正式的变更流程之前首先要做的事情。变更题目这种情况不多见，但也要注意。

17. 在一个多阶段项目的中途，由于对该项目不再有组织上的需求，发起人终止了项目工作。下列哪种情况可以避免这个现象？（）

- A. 在制定项目管理计划时多花些精力
- B. 正确制定项目商业论证
- C. 在项目开始时分析法律要求
- D. 更为详细的概述项目工作说明书

答案：B。PMBOK 第六版 P78：“组织需要”是商业论证编制的基于原因。题目

表述项目进行到中途，不再有组织需要而不得不中止项目，表明最初没有进行充分的商业论证来确定项目的合理性。

18. 项目经理接管了一个项目，该项目曾在范围管理方面存在挑战。项目变更控制计划要求项目发起人决定是否将变更纳入项目。若要减少当前项目范围的问题，项目经理应该建议下列哪一项？（）

- A. 仍由发起人对变更做出最终决定
- B. 由变更控制委员会来对变更做出最终决定
- C. 由项目经理和发起人对变更做出最终决定
- D. 由整个项目团队对变更做出最终决定

答案：B。PPT 上总结的变更请求批准人的顺序，发起人是项目管理计划中指定的范围变更的审批人，但是题干描述该项目在范围管理方面存在挑战，表明让发起人审批并不合适。所以问的是要减少问题该怎么做，那么就换成由各相关方组成的 CCB 来审批比较全面客观合适。

19. 项目经理通常在什么时候任命？（）

- A. 项目正式启动之后
- B. 项目计划编制开始之前
- C. 项目执行开始之前
- D. 制定项目范围说明书之前

答案：B。PMBOK 第六版 P77：“应尽早确认并任命项目经理，最好在制定项目章程时就任命，且总应在规划开始之前任命”。

20. 项目 A 已经交付给客户 A，而且开始开展收尾活动，项目团队将会转到客户 B 的项目 B 上工作。销售经理要求项目经理提供项目 A 的售后支持。项目经理应执行下列哪一项？（）

- A. 将项目团队转移到项目 B 上，开始新的启动活动
- B. 建议销售经理获得新的资源
- C. 确保项目 A 的特定知识已获收集，并移交组织
- D. 拒绝请求，并查阅合同

答案：C。PPT 上项目或阶段收尾要做的工作：“组织过程资产更新”、“文件归档”

21. 公司不采用 PMBOK 指南知识进行项目管理，项目经理在准备项目章程时，以下哪项是必须考虑的？（）

- A. PMBOK 指南知识和公司的商业期望
- B. 项目管理计划
- C. 组织过程资产和事业环境因素
- D. 项目范围说明书

答案：C。PMBOK 第六版 P78：制定项目章程的输入。

22. 管理项目知识的作用，除了（）

- A. 利用已有的组织知识来创造或改进项目成果
- B. 使当前项目创造的知识可用于支持组织运营和未来的项目或阶段
- C. 防止员工离职
- D. 管理显性和隐性知识，旨在重复使用现有知识并生成新知识

答案：C。书 PMBOK 第六版 P98：管理项目知识的主要作用是利用已有的组织知识来创造或改进项目成果，并且使用当前项目创造的知识来用于支持组织运营和未来的项目或阶段。P100：知识管理指管理显性和隐性知识，旨在重复使用现有知识并生成新知识，所以 A,B,D 都是书上的描述，C 没有提到过，也无法用知识管理来防止离职。

23. 项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的原始技术规定存在偏差，但是满足质量和法律要求。在预算和进度都有制约的情况下，一些团队成员建议保留原始设计，而另一些团队成员坚持改变设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定还是保留当前设计。项目经理下一步应该采取下列哪一项措施？（）

- A. 遵循风险响应矩阵
- B. 变更质量计划
- C. 更新范围管理计划
- D. 遵循变更管理程序

答案：D。由题干中的两点信息：“关键功能与客户的原始技术规定存在偏差”和“协商之后，最终决定还是保留当前设计”可知项目目前的设计是与原始设计不相符，是有变化的，有变化就要提变更，遵循变更管理流程

24. 以下哪项通常不包括在工作绩效数据中？（）

- A. 已完成的故事点
- B. 技术绩效测量结果
- C. 变更请求的数量
- D. 项目的累计成本偏差情况

答案：D。累计成本偏差情况已经不是在执行过程中收集的第一手的资料，是通过将实际成本和基准成本进行计算比较后得到的分析结果，所以属于工作绩效信息，或会体现在工作绩效报告中。其他三项都是指导与管理项目工作过程中输出的工作绩效数据，参见书 PMBOK 第六版 P95。

25. 一名团队成员通知项目经理，一个已分配的任务不能通过常规方法实施。团队成员建议了一个新方法，但可能需要额外的时间，并影响项目基准。项目经理首先应该怎么做？（）

- A. 立即实施变更，满足进度基准
- B. 提交变更请求
- C. 与发起人开会，说明这种情况
- D. 对变更请求进行影响分析

答案：D。PPT 上整理的整体变更流程的五步骤：1、记录；2、评估；3、批复（提交给 CCB 批复）；4、更新；5、通知；D 是第二步；

26. 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 天就能完成。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

答案：B。PMBOK 第六版 P113：“实施整体变更控制是审查所有变更请求，批准变更，管理变更，并对变更处理结果进行沟通的过程”。

27. 以下各项都是项目管理计划的组成部分，除了？（）

- A. 范围管理计划
- B. 范围基准
- C. 项目生命周期
- D. 项目进度计划

答案：D。PMBOK 第六版 P89 表 4-1，项目管理计划包括各个知识领域的管理

计划+基准+其他组件，而项目进度计划不是管理计划，属于项目文件。

28. 在项目完成 75%后，客户要求对项目范围进行意料之外的变更。项目经理接下来应该怎么做？（）

- A、向项目发起人通知范围变更
- B、接受变更请求并更新项目范围
- C、向变更控制委员会提交变更请求
- D、创建变更管理计划

答案：C。变更需要走变更流程，C 是第三步“提交”，B 是第四步“更新”，A 是第五步“通知”。注意，D 说的是创建变更管理计划，而不是创建变更请求。

29. 项目章程最近已获得批准，然而，项目经理忽视了可能延迟进度计划的关键监管要求。若要避免这种疏忽，项目经理应检查什么？（）

- A. 项目管理计划
- B. 组织过程资产
- C. 事业环境因素
- D. 协议

答案：C。“关键监管要求”属于不可控的，对项目产生影响、限制或指令作用的事业环境因素。是制定项目章程的输入。

30. 项目经理发现对产品进行多项细微变更，虽然这些变更很细微，但他们没有在变更控制日志中被记录，也未获得客户的批准，如要确保变更在项目能得到正确的管理，项目经理应该怎么做？（）

- A. 确定与变更有关的成本，并向客户提供额外工作的账单
- B. 告知客户进度已经发生变化，并要求更多资源
- C. 在变更日志中记录变更，并审查潜在影响
- D. 与员工和客户审查变更控制流程

答案：C。题干描述的是现在有流程有日志文件，但团队没有按照流程执行，并不是说流程上有什么问题，因此 D 排除。正确答案为 C，对于变更无论大小，先予以记录，并按照流程进行评估审批。

31. 某个施工项目进入第三周，承包商发现一段地下水管道还没有包含在合同范围内，他们接到客户代表的口头指示，将该水管改向绕出施工工地。承包商下一步应该怎么做：

- A. 按指示将水管改向
- B. 提交变更请求
- C. 分析变更的影响
- D. 提出索赔

答案：C。PPT 上整理的整体变更流程的五步骤：1、记录；2、评估；3、批复（提交给 CCB 批复）；4、更新；5、通知；C 是第二步；

32. 一位客户致电项目经理，要求对项目做微小变更以激活报告功能。项目经理通知开发队实施该报告功能。在测试阶段，发现该报告功能未能满足客户期望。项目经理本应执行下列哪一项（）

- A. 让开发团队提供详细的功能需求
- B. 拒绝实施该变更,因为项目所处阶段较晚
- C. 针对微小变更制定项目变更请求
- D. 通知开发团队并与客户探讨功能详情

答案：C。一位客户致电项目经理，要求对项目做微小变更以激活报告功能。项目经理通知开发队实施该报告功能--是说，客户来电话（口头变更），项目经理直接执行。由于没有走变更流程，导致未能满足客户期望，所以本应该要先有正式的书面的变更请求，并遵循变更流程；

33. 项目启动后，一名关键相关方要求添加另一个可交付成果。项目发起人之前已表示不会给该项目提供额外的资金了。项目经理应该怎么做？

- A. 让项目团队签署联合协议，申请更多的资金
- B. 出示项目范围说明书，拒绝新的要求
- C. 拒绝新的需求，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

答案：D。PMBOK 第六版 P96：“变更请求时关于修改任何文档、可交付成果

或基准的正式提议”。相关方要求变更,就需要先以正式的方式来提出变更请求。

34. 一个组织已经执行过几个项目,由于同样的根本原因,造成巨大的成本超支,若要在将来的项目中避免再次发生这个问题,项目经理应该怎么做? ()

- A. 在组织知识库中整理经验教训
- B. 执行彻底的项目相关方分析
- C. 访谈之前成功项目的项目经理
- D. 使用专家判断

答案: A。PMBOK 第六版 P128:“将在整个项目期间获得的经验教训和知识库归入经验教训知识库,供未来项目使用”,可以提高未来项目成功的可能性。

35. 程序员对软件可交付成果进行了多个、细微的未批准的变更。客户和项目经理在验收测试期间首次得知这些变更,但客户接受了可交付成果。若要防止发生此类偏差,项目经理应该怎么做? ()

- A. 评估潜在客户变更,并定义允许在不遵循正式流程的情况下进行变更的人力投入临界值。
- B. 每周与开发人员开会,提前解决已记录的变更请求。
- C. 与项目干系人一起审查问题,并定义在未批准的细微变更会影响质量的情况下应使用什么储备。
- D. 评估所有潜在变更,只允许遵循正式流程进行变更。

答案：D。题干描述发生了范围蔓延，问如何防止，那么所有变更遵循变更流程就能防止蔓延。

36. 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

答案：B。PPT 上整理的整体变更流程的五步骤：1、记录；2、评估；3、批复（提交给 CCB 批复）；4、更新；5、通知；题目提示第三步已完成，B 是第四步。

37. 成功完成所有项目可交付成果后，项目经理希望收尾项目。项目经理下一步应该怎么做？（）

- A. 获得客户或项目发起人的批准；
- B. 记录经验教训；
- C. 与供应商开会，关闭他们的合同；
- D. 与团队庆祝；

答案：A。参考收尾的流程，选项 A 是收尾流程的第一步“获得验收”。

38. 一个迁移项目正处于最终部署阶段。针对新系统的培训正在进行中，用户建议对某些操作界面进行更改。培训师向项目经理提供这些建议以便实施。项目经理下一步应该怎么做？（）

- A. 建议培训师创建变更请求以获得批准；
- B. 建议培训师不要接受用户的建议；
- C. 与项目团队一起评估这些建议；
- D. 将清单转发给项目团队；

答案：A。用户有界面更改的建议，那么可以通过提出变更流程进行处理，选项A是变更流程的第一步。

39. 在项目收尾阶段，项目经理计划开展全面的项目审查。在转移可交付成果并分发最终项目报告后，项目经理下一步应该怎么做？（）

- A. 准备一份采购计划；
- B. 总结经验教训；
- C. 将项目文件和资料存档；
- D. 获得项目发起人的签署同意；

答案：B。题干描述已完成可交付成果的移交，那么根据收尾流程，选项中B的总结经验教训最优先。

40. 项目经理负责管理一个项目，该项目经历过严重延期，且成本超支 50%。

项目经理识别到已有多个与项目目标和项目管理计划无关的修改。项目经理应该关注哪一个过程才能防止再次发生这个问题？（）

- A. 监控项目工作
- B. 指导与管理项目工作
- C. 实施整体变更控制
- D. 制定项目管理计划

答案：C。题干描述的情况是因为实施了未经流程的变更，导致了延期及成本超支，因此如何防止就可以通过实施整体变更控制这个子过程，对所有变更按流程实施。