

1.重新修订范围基准，属于？

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

答案：D。更新基准的变更，在变更流程的第4步“更新”中实施的，而实施整体变更控制子过程，属于监控过程组。

2.项目经理与客户一起进行检查，确认项目可交付成果是否符合产品验收标准并满足客户的期望。这些行动都属于下列哪一个过程的？()

- A. 控制质量
- B. 项目或阶段收尾
- C. 控制范围
- D. 确认范围

答案：D。PMBOK第六版 P163：“确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程”。

3.客户拒绝验收某个项目可交付成果，并要求项目经理修补缺陷。项目经理首先应该做什么？()

- A. 准备变更请求

- B. 更新项目管理计划
- C. 了解并记录没有验收的原因
- D. 执行实施质量保证过程

答案：C。可交付成果如果没有通过验收，1.记录原因。2.提交变更请求做缺陷补救。

4. 在一个项目的用户验收阶段，业务用户识别到多个新需求。这些变更被提交给变更控制委员会。为了实施新的需求，项目经理接下来应更新哪一项？()
- A. 项目管理计划和报告过程
 - B. 变更日志和范围管理计划
 - C. 范围基准和变更管理计划
 - D. 变更日志和项目管理计划

答案：D。根据题意，在确认范围阶段，需要提出变更，并已进行到整体变更流程的第三步“批复（提交给 CCB 批复）”，因此根据 PPT 总结的 5 步变更流程，第四步需进行“更新”，无论变更请求是否被批准，都必须更新“变更日志”，如果审批成功，则需更新项目管理计划或项目文件。

5. 您的项目班子刚完成某项目。尽管可交付成果符合合同规定的要求，但客户希望在最后验收前做若干小小的范围改动。更好的执行哪一过程，可能更好的预防这种情况的发生？

- A. 定义范围
- B. 确认范围
- C. 实施质量控制
- D. 控制范围

答案：A。PMBOK 第六版 P150：“定义范围是制定项目和产品详细描述的过程，主要作用是描述产品、服务或成果的边界和验收标准”，题干描述在最后验收前客户还在希望范围变更，那要预防就是在定义范围的时候就应该更清晰地定义边界和验收标准，避免验收时对范围还有分歧而需要变更。

6. 项目团队收集所有相关方需求并定义项目范围后，项目团队下一步应做什么？

- A. 定义分配给项目资源的活动。
- B. 核实项目范围,满足项目目标。
- C. 制定与项目可交付成果一致的进度计划。
- D. 将项目可交付成果分解成可管理的工作内容。

答案：D。题干关键词：收集需求，定义范围，接下来应该把可交付成果分解成较小的更易于管理的组件，创建 WBS。

7. 项目经理被任命管理一个新启动的项目。项目经理应该使用哪项工具和技术来创建项目范围说明书？

- A. 与相关方进行访谈
- B. 审查和修订项目章程
- C. 产品分析
- D. 启动一个产品原型的开发

答案：C。创建项目范围说明书属于定义范围过程，书 PMBOK 第六版 P150：
定义范围的工具中，包含产品分析，其他 A,B,D 都不是该过程的工具。

8. 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。项目经理应该将哪项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. 产品范围描述、验收标准、除外责任和可交付成果
- D. 技术参考、除外责任、可交付成果和范围基准

答案：C。PMBOK 第六版 P154：“项目范围说明书的几个组成部分：产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任”。

9. 一名关键相关方通知项目经理关键项目可交付成果不包含在范围基准中。关键相关方提供额外项目可交付成果的进一步详情。根据范围管理计划，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 监控项目工作
- B. 执行整体变更控制
- C. 确认范围
- D. 控制范围

答案：D。易错题，“根据范围管理计划”，范围管理计划中，如何维护范围基准的是控制范围。

10. 客户的公司一共有 5 个部门，每个部门 8 个人。项目团队决定分别找各个部门召开座谈会，了解具体需求。可以使用以下哪种收集需求的技术？

- A. 访谈
- B. 问卷和调查
- C. 焦点小组
- D. 引导式研讨会

答案：C。题干关键词：分别、座谈会。焦点小组的关键词是“同职能”，引导式研讨会的关键词是“跨职能”、“跨部门”。题干描述是去各个部门分别召开座谈会，并没有将各个部门的人召集一起开，所以属于焦点小组技术。A 和 B 都不是座谈会的形式。

11. 项目经理与所有相关方安排了一次会议，审查并批准项目管理计划以及所有子计划，在进行细微变更之后，获得批准继续进行下一个阶段。项目经理下一步

该怎么做？（）

- A. 以项目管理计划为基准，然后处理细微变更
- B. 更新项目管理计划，并将其发送给所有相关方
- C. 继续下一个阶段，然后审查细微变更
- D. 与建议细微变更的相关方单独开会

答案：B。根据题意分析，变更流程已完成了第三步批复（提交给 CCB 批复），并获得审批通过，因此后续进行 B 选项的第四第五步：“更新”和“通知”

12. 项目经理制定了一份项目范围的详细描述，项目经理应该使用下列哪一项工具和技术来提交项目范围说明书？（）
- A. 绩效审查、偏差分析、分解和储备分析
 - B. 专家判断、偏差分析、备选方案分析和产品分析
 - C. 绩效审查、产品分析、备选方案分析和储备分析
 - D. 专家判断、产品分析、备选方案分析和引导

答案：D。ITTO 题，PMBOK 第六版 P150，定义范围子过程的几个工具。

13. 项目团队使用哪个技术可以审查项目绩效的变化，以判断绩效是正在改善还是正在恶化？（）
- A. 偏差分析
 - B. 趋势分析

C. 回归分析

D. 挣值分析

答案：B。书 PMBOK 第六版 P170：趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化。

14. 一名项目经理被任命管理一个目前滞后于进度并超出预算的项目。与团队成员谈话后，项目经理发现收集需求过程未正确执行。项目经理接下来应该怎么做？（）

A. 快速跟进进度，弥补损失的时间

B. 根据当前完工估算，修订进度和预算

C. 通知客户将延迟交付，并协商赔偿

D. 审查范围并在必要时签发一项变更请求

答案：D。范围是龙头，没有正确定义范围，就无法进行后续准确的进度计划、成本估算等等工作。因此题干已明确收集需求未正确执行，那么首先就是要先将范围弄清楚再做其他的。

15. 项目经理参加一个客户的新系统开发项目高层的需求，讨论过程中，项目经理意识到他们每个人都对需求有不同理解。项目经理接下来应该怎么做（）？

A. 等待客户决定他们想要的是什么

B. 编写一份报告，按项目经理的理解解释客户的要求

C. 安排一次与客户的会议，澄清需求

D. 继续按理解执行项目

答案：C。PMBOK 第六版 P145：“引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见”。

16. 一个施工项目的项目团队完成了第一版工作分解结构(WBS)。团队成员询问是否有必要将项目团队的工作包含进 WBS 中。项目经理应向该团队成员提供下列哪一项建议？()

- A. 没有必要包含这项工作，因为这个不属于产品范围的组成部分
- B. 这项工作应包含在预算中，但不包含在 WBS 中
- C. 没有必要包含这项工作，因为它属于一项间接成本
- D. 这项工作应包含在 WBS 中

答案：D。PMBOK 第六版 P161 第一行，WBS 应该包含项目管理工作。

17. 项目团队在项目规划阶段收集需求。客户的信息技术团队所提交的某些需求与客户的商务部提出的需求相冲突。应使用下列哪一项来与相关方解决这个问题？()

A. 开展访谈

B. 引导式研讨会

C. 召集焦点小组会议

D. 执行需求头脑风暴

答案：B。题干关键词：客户信息团队与商务部（多个部门，跨职能）、需求有冲突（需要协调差异）。PMBOK 第六版 P145：“引导与主题研讨会结合使用，可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异”。

18. 进行自制或外购分析之后，项目经理将已经包含进工作分解结构(WBS)的可交付成果外包，项目经理应该采取下列哪一项措施？()

A. 将需要外包的可交付成果从 WBS 中移除

B. 将需要外包的可交付成果保留在 WBS 中

C. 创建另一个 WBS，仅包含将需要外包的可交付成果

D. 拿到选定外包提供商后才对 WBS 进行更改

答案：B。PMBOK 第六版 P159：“WBS 的结构可以采用多种形式，例如：纳入由项目团队意外的组织开发的各种较低层次组件（如外包工作）”。

19. 项目大部分已完成，然而客户希望进行一个范围工作的大的变更，项目经理应该？()

A. 会见项目团队确定是否进行此变更

B. 请客户描述变更内容

C. 说明在项目的这一点不能进行变更

D. 告知管理层

答案：B。先和客户充分沟通，了解变更的内容，看能否对可能引起变更的原因施加影响，防止不必要的变更，如必须变更，则走变更流程 5 步骤。

20. 对某个可交付成果的产品范围提出变更，需要考察将会影响到哪个需求和业务目标的实现。这应该查阅以下哪个文件？()

- A.需求文件
- B.需求跟踪矩阵
- C.变更日志
- D.项目范围说明书

答案：B。书 PMBOK 第六版 P148：使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵还为管理产品范围变更提供了框架。

21. 项目经理应该使用什么方法来准确收集项目需求，并从多个不同国家的项目相关方获得反馈？()

- A. 问卷调查
- B. 焦点小组
- C. 引导式研讨会
- D. 访谈

答案：A。题干关键词“不同国家”，PMBOK 第六版 P143：“问卷调查适用于一下情况：受众多样化，需要快速完成调查，受访者地理位置分散，并且适合开展统计分析”。

22. 审查项目状态时，项目经理发现团队成员在未向其告知的情况下接受客户变更，这导致额外的工作流程以及未记录的变更。项目经理应该怎么做（）？

- A. 拒绝变更并实施原始行为
- B. 更改项目范围，包含这些变更
- C. 接受变更，并修订范围、进度计划和成本基准
- D. 审查情况，并执行实施整体变更控制过程

答案：D。项目团队成员在没经过整体变更流程的情况下，接受了客户变更，造成了范围蔓延。在已经形成范围蔓延的事实情况下，要对蔓延的部分进行整体变更流程的审核，通过记录评估及向 CCB 提交批复，确认蔓延的部分是可以增补变更流程来确认变更的事实，还是要通过变更流程来回退蔓延前的状态。所以 D 选项是符合正式的流程的。

23. 下列哪一项属于项目可交付成果变更的审查、批准和管理过程？（）

- A. 确认范围
- B. 定义范围
- C. 监控项目工作

D. 实施整体变更控制

答案：D。注意问的是可交付成果“变更”的审查和管理，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、管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，变并对变更处理结果进行沟通的过程”。

24. 项目经理注意到项目相关方对需求意见不统一时会出现紧张的讨论。项目经理没有采取将所有人召集在一起进行头脑风暴，而是使用书面调查问卷，采用匿名的方式收集信息，并询问每个人对未来状态的意见。项目经理使用的是什么技术 ()

- A. 德尔菲技术
- B. 名义小组技术
- C. 引导式研讨会
- D. 焦点小组

答案：A。题干关键词：匿名。德尔菲的关键词。

25. 项目经理准备与相关方召开工作会议，包括分配的主题专家（SMEs）。项目经理应使用什么来分解项目的范围和可交付成果？ ()

- A. 工作分解结构(WBS)
- B. 范围分解结构
- C. 需求跟踪矩阵

D. 工作包

答案：A。书 PMBOK 第六版 P161：WBS 是对项目团队为实现项目目标、创建所需可交付成果而需要实施的全部工作范围的层级分解。

26. 项目经理正在领导一个新产品开发项目，该项目目前执行顺利。在项目中途，客户希望通过减少功能来简化产品，同时保持项目的进度和成本。项目经理应该怎么做？（）

- A. 向变更控制委员会（CCB）提交一份变更请求。
- B. 请求项目发起人批准。
- C. 更新变更管理计划。
- D. 减少产品功能。

答案：A。客户提出范围变更（减少功能），则必须走变更流程。选项 A 是变更流程中第三步提交 CCB 批复。

27. 一个项目分多个阶段执行，项目团队完成了第一阶段的可交付成果，第一阶段的可交付成果正在被完整核实，目前正在执行下列哪个项目过程？（）

- A. 确认范围过程
- B. 管理质量过程
- C. 控制范围过程
- D. 控制质量过程

答案：D。题干描述正在核实可交付成果，最终要输出核实的可交付成果，因此是控制质量过程。控制质量输出核实的可交付成果后，作为确认范围的输入，由客户或发起人对核实的可交付成果验收，输出验收的可交付成果。

28. 引导讨论各种主意的会议时，项目经理应使用什么工具或技术来收集需求？

- () A. 概念/思维导图
- B. 头脑风暴
- C. 焦点小组会议
- D. 多标准决策分析

答案：B。题干关键词：各种主意。表示需要引导所有参会人员尽量表达自己的想法，从而收集更多的创意。书 PMBOK 第六版 P142：头脑风暴是收集需求的工具之一，并符合题意描述。其他选项虽然也都是收集需求的工具，但不符合题意描述。

29. 项目经理正在整理用于验收产品可交付成果的文件。 验收可交付成果时。

项目经理应该做什么？ ()

- A. 收尾项目可交付结果。
- B. 将可交付成果文件存档。
- C. 转移可交付成果的所有权。

- D. 获得客户对可交付成果的反馈。

答案：D。验收可交付成果属于确认范围过程，书 PMBOK 第六版 P166：确认范围的输出有验收的可交付成果，符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准。应该从客户或发起人那里获得正式文件，证明相关方对项目可交付成果的正式验收。也就是 D 选项描述的获得客户反馈。选项 A 错在还在验收，没有到收尾阶段；选项 C 是在验收完成后到收尾阶段进行的移交；选项 B 是选项 C 完成后在收尾阶段的文件归档。

30. 项目处于执行阶段。运营团队请求一项变更，该变更被确定为超出项目范围之外，在变更控制委员会(CCB)审查时被拒绝了。项目经理应该怎么做？()

- A. 不采取行动,因为变更已被拒绝。
- B. 更新经验教训，可以与其他项目团队分享变更请求的原因。
- C. 通知运营团队变更不能够得到满足，但可以在未来考虑。
- D. 更新变更日志，并通知项目相关方变更已被拒绝。

答案：D。题干描述的是变更请求完成了第 3 步的“提交 CCB 批复”，选项 D 描述的是接下来的第 4 步“更新”，至少要更新变更日志，还可能更新项目管理计划和文件。然后是第 5 步“通知”。

31. 在审查一个工期紧张的项目工作分解结构 (WBS) 时，项目发起人对是否需要项目文档提出质疑。项目经理应该怎么做：

- A. 同意项目发起人，并将文档活动推迟到下一个阶段
- B. 通知项目发起人，项目文档对符合项目范围有必要
- C. 向项目发起人解释需要项目文档进行审计或者供未来项目参考
- D. 接受项目发起人的质疑，并修订 WBS

答案：C。题干描述的意思是因为工期紧张，所以发起人觉得 WBS 中可以不包含项目文档的制作。但是作为 PM，应该很清楚项目文档的重要性，既是可交付成果的一部分，又需要整理归档后作为未来参考使用，而且已经包含在 WBS 中，表明属于项目范围，因此工期再紧张，也需要向发起人解释这部分工作的重要性

32. 项目经理举行了庆祝会，庆祝项目圆满完成。在活动上，客户代表告知项目经理最终产品不满足他们的商业需求。若要防止这个问题，项目经理事先应该做什么（）

- A. 通知项目相关方项目完工
- B. 确认项目范围
- C. 收集项目相关方的反馈
- D. 审查组织过程资产更新

答案：B。书 PMBOK 第六版 P163：“确认范围过程的主要作用是：使验收过程具有客观性；同时通过验收每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性”

33. 创建一个团队执行一个项目，该项目已经过规划和设计，目前正处于执行当中，在项目执行期间，项目经理的主管通知必须变更某个特定功能。项目经理下一步应该怎么做？（）

- A. 与团队开会并计划实施该变更。
- B. 与客户开会，说明该变更对项目的必要性。
- C. 评估变更并分析影响。
- D. 忽视该请求，因为项目已经过规划和设计。

答案：C。选项 C 是变更流程中的第 2 步：评估，在所有选项中是最先进行的步骤。选项 A 是如果变更请求批准后进行的具体实施措施；选项 B 错在沟通的对象不对，如需在变更流程前沟通，应是和变更提出者“项目经理的主管”沟通；选项 D 错在有相关方提出变更请求，不能直接忽视，需要通过变更流程最终确认如何处理。

34. 一家公司正在开发一种软件应用程序，以帮助客户执行特定服务。在测试过程中，客户发现该应用程序无效。项目经理应该怎么做？（）

- A. 进行任何必要的应用程序变更。
- B. 确保软件工程师理解需求。
- C. 检查确定应用程序是否满足需求。
- D. 收集客户的要求。

答案：C。题干描述客户在测试过程中发现了应用程序无效，这表明是在“确认

范围”过程，书 PMBOK 第六版 P166：检查是确认范围的工具之一，是指开展测量、审查与确认等活动，来判断工作和可交付成果是否符合需求和产品验收标准。因此当客户反映应用程序无效时，项目经理需要通过检查先予以确定是否情况属实，再进行其他措施。选项 A,B,D 都是确认了情况后可能要做的事。

35. 在一个软件项目的实施中途，范围基准已设定，且代码开发开始。这时，一名关键相关方要求项目经理包含一份新的增值范围需求清单。项目经理应该怎么做？()

- A. 执行这些需求的影响分析。
- B. 将这些需求包含在范围当中，并修订范围基准。
- C. 审查范围管理计划。
- D. 处理变更请求。

答案：D。相关方要求包含新的范围，那么就需要走变更。选项 D 表示的是使用整体的变更流程来处理变更请求，所以是最全面的描述。

36. 项目经理已经识别到相关方的高层次商业需求。该项目有大量相关方，每个相关方都有不同的需求集，包括法律、环境、规模、内部和安全。项目经理希望在整个项目生命周期将这些需求与它们的起源相联系。项目经理应该使用什么？()

- A. 调查
- B. 需求原型

- C. 需求跟踪矩阵
- D. 工作分解结构 (WBS)

答案：C。书 PMBOK 第六版 P148：“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”。

37. 项目团队完成产品测试,评估项目目前符合时间和预算要求。这时产品经理要求增加一个小的功能更新,需要计划之外的产品测试。项目经理应该怎么做?

- ()
- A. 提交变更请求,获得该功能更新的批准。
- B. 忽略产品经理的需求。
- C. 分配团队成员测试新的功能更新。
- D. 一旦项目验收,将新的功能更新作为一项升级实施。

答案：A。题干描述：需要计划之外的产品测试。表示这个活动本身不在范围内，如要增加需走整体变更流程。选项 A 描述的是 5 步变更流程中的第三步提交 CCB 批复，在其他选项中步骤最优先。选项 B 错在不能直接忽略，需走变更流程确定是否批准还是拒绝；选项 C 错在不能不经过流程直接实施变更；选项 D 错在对于变更请求如需推迟处理也必须要经过审批流程确定。

38. 在完成一个分配的可交付成果工作之后, 团队成员决定添加新功能, 来满足客户。项目经理接下来应该怎么做? ()

- A. 请求项目发起人的许可更新项目章程
- B. 允许团队成员继续工作，因为新功能将改进最终产品
- C. 将新功能添加进需求文档中
- D. 审查需求和 WBS 任务，控制可能的范围蔓延

答案：D。题干表明目前是“团队成员决定添加新功能”，属于未经控制的变更，有镀金的嫌疑，所以需要进行范围控制，防止范围蔓延

39. 公司计划发布一款新的软件产品。应对市场需求。项目经理组织一次与所有内部项目相关方的会，讨论并整合输入和想法。项目经理执行的是下列哪一项？

- ()
- A. 思维导图
- B. 决策分析
- C. 亲和图
- D. 头脑风暴

答案：A。题干关键词：整合。书 PMBOK 第六版 P144：思维导图是将头脑风暴中获得的创意整合成一张图，用以反映创意之间的共性与差异，激发新创意，是收集需求的工具之一。

40. 新产品经理的成功取决于产品的快速交付。项目章程和范围说明书已经创建，高级管理层要求项目经理在两周内提供准确的预算。项目经理创建 WBS，而这

项工作需要八天时间。高级管理层建议不做 WBS，认为项目范围说明书和项目章程中包含估算所需的足够信息。项目经理应该怎么做？()

- A. 不做 WBS 并使用历史记录，向其他经理咨询并参考专业文献。
- B. 向项目管理办公室咨询，是否允许不做 WBS。
- C. 仅使用范围说明书，因为其包含项目范围描述，项目可交付成果和验收标准
- D. 创建 WBS，因为他是规划、成本估算和风险分析的框架。

答案：D。题干关键词：需要提供准确的预算。项目范围说明书中虽然有可交付成果和验收标准的详细描述，但是作为文字描述来说，并不有利于进行管理以及估算。而 WBS 是全部工作范围的层级分解，通过将可交付成果和项目工作分解成较小的更易于管理的组建，来更直观地展示全部范围，从而能从最底层的工作包开始估算，再逐层汇总至项目层面，最终得到较为准确的预算。所以虽然需要花费点时间，但是创建 WBS 对提供准确的预算是有必要。