

乐凯 PMP 第七章刷题解析

1. 答案：C。题干问的是如何“制定预算”，考的是制定预算的 ITTO，选项 C 描述的是制定预算的工具“专家判断”、“储备分析”。选项 A 和 D 不是制定预算的工具和方法；选项 B 的“分析个别”描述不准确，仅对个别可交付成果分析，不能最终汇总制定完整的预算。
2. 答案：D。项目目前已经做了三个月了，而且预算和进度都是符合要求的，说明项目按目前的情况是可以按原计划完成任务（五个月）的，即两个月后就能达到 $EV=BAC$ 。
3. 答案：B。项目 B 投资额为 12 万，第一年 12 个月有 6 万正现金流，第二年每一季度都有 3 万正现金流，那么到第二年的第二季度结束，也就是总共 18 个月就可以收回所有的投资，所以 B 项目的投资回收期是 18 个月。选择项目优先选择投资回收期短的，因此选项 B 正确。
4. 答案：A。题干描述：时间点是关键目标， $CPI>1$ ，表示成本节余； $SPI<1$ ，表示进度落后；所以可以通过增加资源赶工的方式，来压缩进度，满足时间点目标要求。
5. 答案：A。非典型偏差： $ETC=BAC-EV=0$ ，说明 $EV=BAC$ ，项目

已经完成。

典型偏差： $ETC = (BAC - EV) / CPI$ ，题目说了 $CV=0$ ，成本符合，那么 $CPI=1$ ， $ETC = BAC - EV = 0$ ，说明 $EV=BAC$ ，项目已经完成。另 $SPI>1$ 表示进度提前，加上成本符合，所以项目不仅完成，而且绩效很好。

6. 答案：D。题干关键词“类似”，书 PMBOK 第六版 P244：“成本类比估算使用以往类似项目的参数值或属性来估算当前项目的同类参数或指标”。

7. 答案：C。 $BAC=100$ 万， $EV=50$ 万， $AC=60$ 万， $PV=50$ 万， $CPI=50/60=0.83$ ， $SPI=1$ 。

8. 答案：C。项目进度 $= EV/BAC = 1000/5000 = 20\%$ 。EAC 默认为典型偏差， $EAC = BAC/CPI = BAC/(EV/AC) = 5000/(1000/1200) = 6000$ 。

9. 答案：A。 $BAC = 200$ ； $AC=500$ ； $EV=100$ ；题干提示：“剩余部分期望能按时按预算继续完成”，则为非典型， $EAC = AC + BAC - EV = 500 + 200 - 100 = 600$

10. 答案：D。 $AC=100000$ ； $PV=120000$ ； $CPI=0.8$ ；

$EV=AC \times CPI=100000 \times 0.8=80000$ ； $SPI=EV/PV=80000/120000 \approx 0.67$ ；

11. 答案：A。 $AC=75000$ ； $BAC=100000$ ； $EV=100000 \times 60\%=60000$ ； $CPI=EV/AC=60000/75000=0.8$ ；题干提示：“决定未来的开支应保持在当前的绩效水平上”，则为典型， $EAC=BAC/CPI=100000/0.8=125000$

12. 答案：D。 $BAC=200+300+400+500=1400$ ； $EAC=AC+ETC=150+350+420+480=1400$ ； $EAC=BAC$ ，完工估算符合完工预算。

13. 答案：C。题干描述：因为额外的范围增加，导致成本超支。表明范围变更没有经过整体变更的评估、审批、更新等流程，导致成本基准没有和增加的范围匹配才会超支。因此如果对于额外增加的范围执行变更请求流程，如有必要在评估审批后，更新相应的成本基准，就能防止成本透支了；

14. 答案：B。 $BAC=4000$ (时间为单位 $BAC=4$)； $EV=1600$ ； $PV=(4000/4) \times 2=2000$ ；

$SPI=EV/PV=1600/2000=0.8$ 。以时间为单位计算
 $EAC=BAC/SPI=4/0.8=5$ 。

15. 答案：C。本题有点难，考得也很细致，由于 SPI 测量的是项目的总工作量，所以还需要对关键路径上的绩效进行单独分析，以确认项目是否将比计划完成日期提前或推迟完工。PMBOK263 页

16. 答案：B。 $PV=10000$ ； $AC=12000$ ； $SPI=1.3$ ；
 $EV=PV \times SPI=10000 \times 1.3=13000$ ； $CPI=EV/AC=13000/12000>1$ ；

17. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P264：随着项目进展，项目团队可根据项目绩效，对完工估算（EAC）进行预测，预测的结果可能与完工预算（BAC）进行比较，确认偏差，根据偏差情况来确定 BAC 是否还足以完成项目，是否还可行。

18. 答案：C。已知 BAC 和 AC，只能得到选项 C。A、B 选项要计算计算 EAC\ETC 均还需要 EV，没告知 EV 无法计算；D 是干扰项。

19. 答案：D。 $BAC=60000$ ； $BAC-EV=40000$ ；那么 $EV=20000$ 。
由于 $AC=27000$ ， $CV=-7000$

20. 答案：C。用时间作为单位进行挣值管理： $BAC=5$ ； $PV=2$ ； $EV=1$ ；
 $SPI=EV/PV=1/2=0.5$ 。没明确说明认为是典型， $ETC = (BAC-EV) / SPI = (5-1) / 0.5=8$

21. 答案：D。题干要求提供“绩效测量指标”，书 PMBOK 第六版 P261：

挣值管理 EVM 把范围基准、成本基准和进度基准综合起来，形成绩效测量基准。其他三个都是具体的指标，不是分析方法

22. 答案：A。 $BAC=300$ ， $AC=125$ ， $PV=110$ ， $EV=130$ 。
 $SV=EV-PV=130-110=20>0$ ，表示在这个时间点，进度是提前的。
完工预算 BAC 是全部计划工作的预算价值，是预算的不会根据当前时间点的状态而改变的。

23. 答案：A。书 PMBOK 第六版 P259：成本控制包括——对造成成本基准变更的因素施加影响等。

24. 答案：B。A 和 C 不符合项目的实际进展情况，先分析相可能的方法，如果有必要再提出变更请求。

25. 答案：C。自下而上的估算，需要对每个工作进行成本估算并逐层汇总。

26. 答案：B。成本发生了变化，需要走变更流程，更新成本基准。

27. 答案：D。估算需要有合理的估算依据。

28. 答案：A。发生了意外风险，需要使用管理储备。意外风险属于

未知风险，无法识别。未知风险使用的是管理储备。

29. 答案：B。最低 1 亿美元，最高是最低的 3 倍就是 3 亿美元，最可能为 $1 \times 1.25 = 1.25$ 亿，三点估算为任何提示默认为贝塔分布，所以均值 = $(1 + 3 + 1.25 \times 4) / 6 = 1.5$

30. 答案：C。首先进行偏差分析，看看偏离基准的程度，决定是否需要做相关的纠正措施。

31. 答案：C。TCPI 是完成剩余工作所需的成本与剩余预算之比，值越大，意味着剩余需要实现的价值要大于剩余的钱，所以做起来会比较更困难，因此 C 是说反了。

32. 答案：A。BAC=10W，EV=7.5W，PV=8W，AC=7.2W。不需要细算， $EV < PV$ ，那么 $SPI < 1$ ； $EV > AC$ ，那么 $CPI > 1$ ，成本结余，满足条件的只有 A。

33. 答案：D。成本计划中无成本，但是有准确度。有人意识到准确度发生变化，成本管理计划可能不在有效。当管理计划本身可能出问题的时候，一样需要变更。A 和 C 都是直接更新了，D 说的是评估；

34. 答案：B。典型算法： $EAC = BAC / CPI$ ，

$CPI = 120000 / 125000 = EV / AC$,
 $EV = 120000 / 125000 * 105000 = 100800$;
 $CV = EV - AC = 100800 - 105000 = -4200$; 非典型算法 : $EAC = AC + BAC - EV$; $EV = 105000 + 120000 - 125000 = 100000$;
 $CV = EV - AC = 100000 - 105000 = -5000$; 选项中只有 B 符合非典算法。

35. 答案: C。 $SPI = EV / PV = 7500 / 8500$; 用时间作为单位进行挣值管理: $BAC = 8$; 未明确提示用典型: $EAC = BAC / SPI = 8 / (7500 / 8500) \approx 9.1$;

36. 答案: A。 $EV = \text{实际工作量} \times \text{预算单价} = 9 * (6000 / 36) = 1500$

37. 答案: A

$PV = 3000$ 万, $EV = 3600$ 万, $AC = 3500$ 万, 进度提前, 成本节约, 只能选 A 。

38. 答案: C。新功能的开发超出预算, 要么是当初在批准的时候没有考虑到对成本的影响, 要么是影响评估不正确。不管怎么说, 比较合适的做法是重新评估, 并提交变更请求。

39. 答案: B。机械零部件的价格随着市场价格波动, 说明成本有不确定性, 为应对成本的不确定性, 可以使用储备分析进行成本估算。

40. 答案：A。TCPI 意思是剩余工作每用一块钱需要干多少事，这个值越小越好。TCPI 为 0.5 就意味着每花 1 块钱只要干 0.5 元的活，所以 A 描述正确。

乐凯 PMP 培训