



乐凯咨询

# 乐 凯 培 训 学 院

---

来乐凯学PMP，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

## ➤ 浏览选项

快速浏览选项中的内容，如果能看出选项中大致在说什么，可以缩小选择的范围。

## ➤ 注意问题

快速浏览问题，有的时候问题问得很明确，甚至跟题干没有什么太大的关系。

## ➤ 阅读题干（重点）

找出题干中需要你解决的问题，找出关键字，理解这个题目要让你干什么。

## ➤ 定位过程

这个题目目前在哪个过程，问的是这个过程的输入、工具、还是输出。

## ➤ 好中选优

排除明显有错误的选项，留下没有明显错误的选项。



## 1. 浏览选项

- 30. 项目经理加入一个项目，该项目具有可能会发生变更的高层级需求。项目经理识别到工作说明书（SOW）包含一个粗略的预算估算。项目经理应该为这项项目建议哪种合同类型？
  - A. 成本加奖励费用合同 (CPAF)
  - B. 总价加经济价格调整合同 (FP-EPA)
  - C. 工料合同 (T&M)
  - D. 总价加激励费用合同 (FPIF)
  
- 45. 项目的团队成员正在执行工作，但由于工作超负荷而无法满足截止日期。为了缓解这种情况，团队又增加了五个资源。这描述的是哪个团队建设阶段？
  - A. 成熟阶段
  - B. 规范阶段
  - C. 震荡阶段
  - D. 形成阶段



## 1. 浏览选项

- 107. 一个项目按时执行，但客户现在要求比进度计划提前三个星期交付，而不缩小范围。这对组织将有长期效益。项目经理应使用哪一项风险应对策略？
  - A、减轻
  - B、接受
  - C、转移
  - D、开拓
  
- 134. 项目经理正在制定一份高层级的成本估算，以便纳入项目章程。由于项目经理以前完成过类似的项目，应该使用哪一项成本估算技术？
  - A.参数估算
  - B.类比估算
  - C.专家判断
  - D.自下而上估算



## 2. 注意问题

- 17. 一家公司的组织文化是开放的、积极参与的，并重视持续改造，个人员工在会议期间自由表达自己对流程、政策和程序的意见。项目经理希望在项目期间尊重新组织的持续改造价值。项目经理应该从哪里收集经验教训？
  - A.回顾总结会议
  - B.每日站会
  - C.相关方参与计划
  - D.团队章程
  
- 25. 公司的一位高级经理预计会为一个项目提供专门的资源。但是，项目经理还未收到这些资源的名称。项目经理可以和该高级经理分享哪一份文件来行使他们获得资源的职权？
  - A.项目进度计划。
  - B.项目管理计划。
  - C.项目章程。
  - D.项目培训计划。



## 2. 注意问题

■ 67. 项目经理启动了一个新项目，可以使用哪些组织过程资产来了解类似项目所面临的挑战？

- A.组织工作授权系统
- B.经验教训知识储存库
- C.专家判断
- D.工作绩效报告

■ 128. 一家分公司成功完成了其首个内部项目开发经验。大部分项目团队成员现在将回到以前的职位。在结束项目之前，项目经理应该如何提高未来项目的绩效？

- A.请求技能评估
- B.创建项目管理办公室(PMO)
- C.要求将项目团队永久地分配给未来的内部项目
- D.创建组织知识库

### 3. 阅读题干 — 注意题干中的重点描述



#### 找到题目中的关键字、需要或者问题

关键字：额外的、可能、根本原因、是否存在相关关系、新的相关方等等

需要：若要避免这个问题，若要解决这个问题，若要确保

问题：虚拟团队、技能不足、会议礼仪、不遵守变更流程

遇到类似的题目，要根据题目中的关键字、需要或者问题做出选择，**针对题目中的重点内容对症下药**



### 3. 阅读题干 — 找题干中的重点

- 1. 项目经理收到一些相关方对项目利弊的矛盾意见。这会影响其他相关方对该项目如何使组织受益的支持和理解水平。项目经理应该如何调整相关方的意见并获得他们的积极参与?
  - A. 向相关方解释工作说明书(SOW)中概述的业务需求、产品范围描述和战略计划。
  - B. **审查工作说明书和商业论证以识别关键相关方，然后立即召开会议以澄清商业价值**
  - C. 立即与相关方开会，并敦促他们作出决定。
  - D. 将其登记在风险登记册中以记录从而减轻潜在风险
  
- 40. 首席执行官宣布一个新项目，该项目具有成本和时间限制目标，商业论证尚未最终确定。根据经验，项目经理强烈感觉将不能实现这些目标。若要确保项目成功，项目经理应该怎么做?
  - A. 与项目团队协商承诺长时间工作，并快速跟进该项目
  - B. **与首席执行官会面，并强调可以实现的自标**
  - C. 修改项目章程以适应首席执行官的期望
  - D. 将首席执行官的假设条件更新到假设日志中



### 3. 阅读题干 — 找题干中的重点

- 61. 项目经理正在执行一个涉及不同业务部门的全公司项目。在一次规划会议上，项目经理注意到每个部门的具体需求不能引起其他部门的兴趣，这影响到会议的质量。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？
  - A. 石川图和需求跟踪矩阵
  - B. 焦点小组会议和思维导图
  - C. 引导和亲和图
  - D. 头脑风暴和需求跟踪矩阵
  
- 103. 项目团队正在研究一个项目的新批准范围，监管团队在提供对该变更必要的意见方面是不可或缺的。但是，该团队发现监管部门未被列为项目相关方。项目经理下一步应该怎么做？
  - A.指示项目团队确认是否需要进行这项变更
  - B.创建一项新的变更请求并确保监管团队参与这个过程
  - C.收集监管团队的进一步意见，并更新现有变更请求以反映新信息
  - D.确保监管团队包含在变更控制委员会(CCB)中



### 3. 阅读题干 — 找题干中的重点

- 114. 一家公司正在三个不同地区建造新建筑。项目经理感受到一些严重影响关键路径的延迟。经过调查后，项目经理注意到，在他之前监管的一个类似项目中提到缺乏工程师的参与。在当前项目中也是如此，但在公司档案或文档的任何地方均没有提及。若要更好地了解这个潜在问题，项目经理事先应该怎么做？
  - A、将这种情况记录在之前项目的问题日志中
  - B、在项目开始时获得组织过程资产
  - C、在之前项目结束时将经验教训转移到知识库中
  - D、在规划会议期间进行适当的标杆对照
  
- 137. 一家公司想要设计和制造其第一款机器人产品。项目团队成员对机器人的了解有限，不知道如何定义和控制产品性能。若要确保产品性能，项目经理应该怎么做？
  - A. 使用专家判断
  - B. 更新质量测量指标
  - C. 开展统计抽样
  - D. 执行标杆对照

### 3. 阅读题干 — 变更题



乐凯咨询

**变更的本质是对项目管理计划（基准）、可交付成果的修改**

变更往往是出于某种需要，无所谓好与不好；不要看成是问题，也不要看成是风险；

我们更多的是**关注变更的受控，评估对项目管理计划（基准）的影响**，而不是“担心”带来的问题或风险

对待变更的态度：无所谓“欢迎”还是“不欢迎”，**需要变更就变更**，但是要受控

当题干中出现：新的、额外的、设备变化、工作遗漏、范围蔓延、客户要求修改、争论要不要变更、等等均属于变更题。

**变更流程：**（了解变更的具体内容或原因，避免不必要的变更）

1.记录（项目经理书面记录或要求变更提出者提交书面的变更） 2.评估， 3.提交（项目经理提交给CCB）， 4.更新， 5.通知

如果获得批准，就必须要去执行批准的变更，如果其他相关方有意见可以重新提交新的变更

如果变更没有获得批准就直接执行了，则需要：1.停止不良变更（不是停止整个项目）， 2.补变更流程。

### 3. 阅读题干 — 变更题



乐凯咨询

- 向变更请求的提出者了解变更的具体内容或变更的原因，告知变更的流程，防止不必要的变更。

若确认必须变更则走以下5步流程： **1记录、2评估、3提交、4更新、5通知**

- 1、记录：**书面记录变更请求；项目经理书面记录（变更日志），或要求变更提出者提交书面的变更请求。
- 2、评估：**充分了解变更，评估变更带来的影响；与相关方沟通评估出的影响。
- 3、提交：**提交责任人审批；注意，这里的提交是指“项目经理”将变更请求和评估的结果提交给CCB。
- 4、更新：**不管变更通过还是不通过，必须更新变更日志；如果变更通过，更新项目管理计划（文件）；
- 5、通知：**应将变更的结果通知相关（受影响）的相关方。



### 3. 阅读题干 — 变更题

- 50. 在项目执行过程中，项目经理得知一项法规变化将需要实施额外的技术控制。项目经理与团队一起执行了影响评估。项目经理下一步应该怎么做？
  - A. 请发起人提供额外资金以解决新的需求
  - B. 更新范围管理计划
  - C. 将其添加进风险登记册
  - D. 提交一项变更请求，以增加范围
  
- 62. 一个设施改善项目即将完成。客户提供了批准，但注意到一些小缺陷并激活保修程序，客户现在对已移交的设备要求额外批准的范围。项目经理即将开始额外范围的工作。由于保修程序已生效，项目经理应该查阅哪一份计划？
  - A. 质量管理计划
  - B. 变更管理计划
  - C. 采购管理计划
  - D. 需求管理计划



### 3. 阅读题干 — 变更题

- 141. 在项目初始验收期间，客户对项目绩效感到满意。但是，他们要求将交付日期提前一周时间，并向项目经理解释原因。项目经理下一步应该怎么做？
  - A. 更新项目进度计划。
  - B. 与客户进一步澄清实际需要。
  - C. 将问题升级上报给项目发起人。
  - D. 提交变更请求
  
- 160. 一个系统成功发布并且已平稳运行超过两周时间，项目经理要求相关方正式验收，但是一个利益相关方希望做出他们认为易于实施的轻微变更。项目经理应该如何才能获得该变更的正式验收？
  - A. 将该变更升级上报给项目发起人进行验收。
  - B. 更新变更日志，并开始实施。
  - C. 保持约定的验收标准，并请求相关方批准。
  - D. 与团队开会评估该请求。

### 3. 阅读题干 — 变更题



乐凯咨询

- 177. 在一个项目接近完工时，发起人要求承包商改变已安装的照明以符合新标准。承包商应该怎么做？
  - A. 审查工作并提交一份显示工作已完成的报告。
  - B. 请求延长工期并提交变更请求以完成工作。
  - C. 与发起人一起检查新规定，然后提交变更请求。
  - D. 评估成本和进度影响，然后向项目经理提交变更请求。
  
- 68. 在审查进度计划时，项目经理发现由于一个意外问题导致存在严重的范围蔓延。项目经理应该怎么做？
  - A. 停止与该问题相关的工作，并通知项目发起人
  - B. 更新风险登记册并通知发起人
  - C. 向变更控制委员会(CCB)提交变更请求，并更新项目基准
  - D. 使用因果图执行根本原因分析，并更新风险管理计划



### 3. 阅读题干 — 变更题

■ 91. 一个项目已完成80%以上，这时一位重要相关方请求对一个过程进行更改。其他相关方认为这项目变更是不必要的。项目经理应该怎么做？

- A.按要求实施变更
- B.将该请求提交给发起人
- C.遵循变更管理计划来满足该请求
- D.通知相关方，不再允许进行变更

■ 59. 在产品安装过程中，一名项目团队成员发现可交付成果存在一个缺陷。在通知高级经理后，将进行整改以便于产品安装。若要确保产品符合要求，项目经理应该怎么做？

- A. 执行实施整体变更控制过程
- B. 监控项目工作
- C. 更新干系人
- D. 更新风险登记册



### 3. 阅读题干 — 相关方与沟通

相关方的管理在于**管理人**

遇到相关方反对、担忧、抵制、威胁、不支持、不参与，事后提出不同意见等等，均属于相关方题

如果之前没有识别该相关方：更新相关方登记册，做好相关方分析和分类（权力利益）

如果已经识别了该相关方：审查相关方参与计划，或者，管理相关方参与（引导参与，获得支持；谈判沟通，管理期望；处理风险，预测问题；澄清和解决已识别的问题）

如果问**事先要做好什么**：早识别、早分析（相关方分析）、早参与

沟通的管理在于**管理信息传递**

信息流传递的问题才是沟通问题：多发少发，没有及时发，看不懂，不是想要的，不方便阅读，虚拟团队的沟通问题，相关方抱怨沟通不及时，虚拟团队的误解，均是沟通题

常见的选项有：审查管理计划、更新沟通管理计划、创建沟通管理计划，以及跟规划沟通有关的工具：沟通需求分析，沟通风格评估等等

注意区分，是要你管人，还是要你管信息的传递；人的问题属于相关方知识领域、信息传递的问题属于沟通知识领域



### 3. 阅读题干 — 相关方与沟通

- 135. 在每周一次的项目会议上，一位团队成员表示在修订一项可交付成果时，一名销售经理对客户服务过程做出一项重要评论，影响到整个项目。项目经理对销售经理参与项目可交付成果感到吃惊。若要预防这个问题，项目经理应该事先做什么？
  - A.完善风险审查会议，制定风险登记册
  - B.执行相关方分析，并制定相关方参与计划
  - C.将职能团队过程包含进问题日志中，并制定预防措施
  - D.识别项目范围并通知干系人
  
- 113. 一个关键的项目决策需要所有干系人的支持。项目经理现在得知之前未识别到一名关键干系人。项目经理应该做什么来防止这个问题成为项目进展和成功的障碍？
  - A、审查干系人登记册
  - B、与项目发起人会面
  - C、更新干系人参与评估矩阵
  - D、定期及时审查沟通策略



### 3. 阅读题干 — 相关方与沟通

- 79. 一位项目经理加入一个现有项目。第一天，由于可交付成果质量差，一位相关方威胁说停止该项目。项目经理应该如何解决这个问题？
  - A. 检查组织图以了解所有相关方的角色
  - B. 更新问题日志，并将问题升级上报给项目发起人
  - C. 查询权利/利益方格以评估相关方的职权
  - D. 更新沟通管理计划，将该相关方包含进质量报告中
  
- 118. 一位经验丰富的项目经理加入了一个已经执行六个月的项目。在与相关方的第一次会议期间，项目经理了解到客户担心他们的期望没有得到满足。项目经理应该查阅哪一份文件来解决这个问题？
  - A. 项目章程
  - B. 假设日志
  - C. 范围管理计划
  - D. 相关方参与计划



### 3. 阅读题干 — 相关方与沟通

■ 75. 项目经理为一个项目识别了相关方。但是，在分发更新文件时，三位相关方却未收到更新。应该采取哪一项措施来避免这种情况？

- A. 遵循沟通管理计划。
- B. 遵循相关方参与计划。
- C. 更新项目进度计划，以包含状态分发。
- D. 更新事业环境因素，以包含状态分发。

■ 52. 一位不支持的新相关方加入一个正在执行的项目，若要帮助改善与该相关方的沟通。项目经理应该怎么做？

- A. 进行沟通风格评估，以确定与该相关方沟通的最佳方式
- B. 召开一次团队会议，将相关方介绍给其他团队成员
- C. 修订相关方参与计划以满足新的相关方需求
- D. 与其他相关方谈话，以确定与该新相关方的最佳沟通方式



### 3. 阅读题干 — 相关方与沟通

- 152. 在收到项目管理办公室（PMO）规定工作包必须由一家预先批准的海外单位执行后，项目经理更新了风险登记册，为了减轻本地和海外团队之间沟通不畅的风险，项目经理任命一名海外协调员作为单一联络点。应该更新哪项计划来描述两个团队之间的互动？
  - A. 项目管理计划
  - B. 相关方参与计划
  - C. 风险管理计划
  - D. 沟通管理计划
  
- 173. 一名新项目经理加入一个正在执行中的项目。该项目经理不清楚哪些环境因素可能影响向关键干系人进行有效的信息报告。项目经理应该查阅下列哪份文件来了解这些影响？
  - A. 沟通管理计划
  - B. 相关方参与计划
  - C. 采购管理计划
  - D. 风险管理计划



### 3. 阅读题干 — 风险和问题

风险是一种不确定性的事件，**有概率发生**，发生之后会对项目产生积极或消极的影响

问题是**当前客观存在**的情形，已经对项目产生了影响

对于风险来说：1. 未来**可能发生**，2.一旦发生**就会有影响**

对于问题来说：1. **当前客观存在**，2.已经对项目**产生影响**

**风险的题目**（大多数风险题，题干中会明确说到“可能”带来的影响）

**识别到风险：**更新（查阅）风险登记册、定性、定量、规划应对、实施应对

**发生了风险：**已知风险，查阅风险登记册直接应对，如果要用储备，“应急储备”；未知风险：权变，走变更流程，用管理储备。

**问题的题目**

**记录问题日志，分析根本原因（或评估影响），确定解决方案。**

**问题解决的完整步骤：**1.定义，2.识别，3.方案，4.选择，5.执行，6.验证



### 3. 阅读题干 — 风险和问题

- 43. 一个项目依赖于企业主提供资源来执行一项重要任务。由于削减预算会影响他们获取所需资源的能力，一些企业主可能会反对这一要求。项目经理下一步应该怎么做？
  - A. 执行概率与影响评估。
  - B. 更新资源管理计划。
  - C. 使用管理储备来获取更多资源。
  - D. 在风险登记册中添加一个风险。
  
- 94. 一位项目团队成员就不准确的关键验收标准向其他成员推出质疑，指出不准确性可能会降低关键可交付成果的质量。项目经理应该在哪份文件记录这个问题？
  - A. 相关方登记册
  - B. 石川图
  - C. 质量核对单
  - D. 风险登记册



### 3. 阅读题干 — 风险和问题

■ 127. 一个低概率/高影响的技术风险发生了。项目经理应该怎么做?

- A. 提交变更请求来调整成本和进度基准
- B. 进行风险审查，评估其对项目可交付成果的影响
- C. 实施风险登记册中概述的减轻计划
- D. 查询经验教训存储库，了解可能的风险减轻选项

■ 136. 项目任务涉及定期采购特定的原材料，在规划过程中，价格波动被识别为一项风险。如果风险发生，风险应对措施就是利用价格下降，目前该原材料结果大幅下跌。采购经理应该怎么做?

- A. 以现有价格采购原材料
- B. 寻求项目经理的建议
- C. 等待价格进一步降低
- D. 查询风险登记册以获得建议的行动

### 3. 阅读题干 — 风险和问题



■ 46. IT小组拒收一个项目可交付成果，称其不符合现有过程。项目团队认为，对该可交付成果进行返工会导致项目交付延迟三周时间。项目经理应该怎么做？

- A.在风险登记册和问题日志中记录该拒收
- B.向IT小组沟通返工的影响
- C.将该问题升级上报给项目发起人
- D.请IT经理对问题进行根本原因分析

■ 124. 一个矩阵型组织的项目经理注意到一个资源正在进行大量的加班工作来完成项目任务。项目经理下一步应该怎么做？

- A.将该问题上报给项目发起人
- B.将该信息更新到问题日志中
- C.与资源经理讨论这种情况
- D.将该信息更新到风险登记册中



## 4. 定位过程

PMP中最正规的解题方法就是定位，需要仔细分析：

1. 这个题目目前在说哪个子过程
2. 这个题目问的是什么
3. 根据问题，应该选择输入，还是工具，还是输出

**注意：如果没有明确地问输入，工具，还是输出，要注意ITTO的顺序**

先审查输入，审查输入其实就是参考输入

再使用工具和技术

得到所需的输出



## 4. 定位过程，注意ITTO顺序

- 44. 公司业务分析师审查并确认项目的商业论证。若要继续该项目，项目经理下一步应该怎么做？
  - A. 创建项目章程
  - B. 制定范围说明书
  - C. 进行需求获取
  - D. 定义商业价值
  
- 159. 项目经理已经完成一个项目主要可交付成果的批准流程，项目经理现在需要为关键干系人编写产品质量和项目绩效的相关报告。项目经理应该使用什么来编写这份报告？
  - A. 质量测量指标和项目可交付成果
  - B. 质量检查报告和经验教训知识库
  - C. 质量控制测量结果和工作绩效信息
  - D. 数据分析和工作绩效数据

## 5. 好中选优，差中选好，接受世界的不完美



如果选项中都是符合要求的，选择一个最合适的

如果选项中都有一些问题，选择一个相对最合适的

### 排除法

动不动就上报发起人

要求发起人去做事

跟相关方审查沟通管理计划或相关方参与计划

向非CCB人员提交变更请求

冲突时只考虑一方的利益，但又不需要强迫

没有走变更，直接修改项目管理计划或基准

XX管理计划没问题，但是直接去更新了XX管理计划；比如更新风险管理计划

等等

## 5. 好中选优，差中选好



乐凯咨询

■ 5. 一个项目预算为6000万美元，预计需要24个月才能完成。12个月后，该项目完成了60%，并使用了3500万美元。那么预算和进度的状态如何？

- A.符合预算，并超前于进度。
- B.超出预算，但超前于进度。
- C.符合预算和进度。
- D.落后于进度，并超出预算。

■ 11. 一个建筑项目的施工过程已经完成，项目经理希望结束该项目，一些团队成员已经被分配到一个新项目，剩余团队成员不确定在收尾报告中要收集什么信息。项目经理应该怎么做？

- A. 使用从以前类似项目中收集的经验教训完成该报告。
- B. 重新召集已重新分配的团队成员，并立即举行收尾会议。
- C. 与剩余团队成员一起进行项目收尾工作。
- D. 将项目收尾阶段交给负责新项目的项目经理。