

变更题（测试 1-测试 5）

测试 1

6. 项目接近完工，此时项目团队得知即将安装产品的所在地区即将实施新法规。项目经理决定为确保遵守新法规，必须添加一项新功能，而这将影响到资源、进度计划和预算。为遵守这些新法规，需要下列哪一项来沟通和应用于需要的活动？

- A. 风险分解结构（RBS）
- B. 变更控制
- C. 问题日志
- D. 过程分析

6、参考答案：B。

解析：新的法规导致了一项变更，遵循变更控制程序。

18. 承包商落后于进度计划，请求项目经理授权加班工作。项目经理首先应该做什么？

- A. 批准承包商的请求。
- B. 拒绝请求。
- C. 请求变更控制委员会（CCB）批准。
- D. 审查事业环境因素。

18、参考答案：D。

解析：人事管理制度属于事业环境因素，也属于组织过程资产。审查D事业环境因素，是否允许员工加班、如果允许，加班政策又是怎样的等。

人事管理制度（如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策，以及考勤制度）属于事业环境因素。

21. 重新分配人员将导致项目延期。项目经理应该怎么做？

- A. 查阅人员配备管理计划。
- B. 提出变更请求。
- C. 招募新资源。
- D. 修订项目进度计划。

21、参考答案：A。

解析：将导致延期，不是已经导致延期，所以不选B，重新分配人员可能导致进度延期，可以通过谈判、招募等获得资源，应该参考人员配备管理计划。

PMBOK324页：估算活动资源的输入：组织过程资产里关于人员配备的政策和程序。

24. 项目的成本绩效指数（CPI）为0.87，进度绩效指数（SPI）为1.3。项目发起人现在希望对最终产品添加新功能。

项目经理怎么做？

- A. 分析添加新功能的时间和成本。
- B. 向项目发起人说明这属于范围蔓延。
- C. 添加功能。

D. 要求发起人签发一份变更请求。

24、参考答案：D。

解析：发起人希望添加新功能属于变更，变更应当通过变更控制流程，变更控制流程的包括正式书面文档、审批层次、跟踪系统。选项D为第一项。

28. 设备供应商通知项目经理交付延迟。项目经理认识到该延迟将影响到整个项目。为了保持进度计划，项目经理决定缩短设备安装时间。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 确定项目关键路径。

B. 管理供应商合同。

C. 修订项目进度计划。

D. 提交变更请求。

28、参考答案：D。

解析：设备延迟交付，PM 为了保持进度计划，缩短设备安装时间属于预防措施。

56. 供应商通知项目经理无法满足一项需求。项目经理应查阅哪一份文件来确定如何处理此供应商合同的变更请求？

A. 变更管理计划

B. 项目管理计划

C. 工作说明书(SOW)

D. 采购协议

56、参考答案：D。

解析：采购协议中包括“变更请求处理”，见PMBOK489页。对于处理供应商的合同变更，查阅协议比选项A更好。

65. 承包商请求一项变更，但该变更将影响客户的项目和商业目标。变更通知单要求立即批准，以防项目停工。

项目经理应该怎么做？

A. 与承包商协商，尽可能减少影响

B. 由于其紧急性，批准变更

C. 中止工作，直到探索到其它可选方案

D. 请求项目发起人批准

65、参考答案：A。

解析：承包商提出了变更请求，根据变更管理流程下一步应该评估变更的影响、寻找解决方案。

74. 项目经理将最终产品移交给客户，并解散项目团队。客户后来联系项目经理，需要添加一个新功能。

项目经理应该怎么做？

A. 创建变更请求。

- B. 召回项目团队成员。
- C. 建议客户启动一个新项目。
- D. 通知项目指导委员会。

74、参考答案：C。

解析：产品已经移交、项目团队也已解散，说明项目已经收尾，收尾之后的需求，建议重新启动项目。

87. 在项目结束时，项目经理发现已批准的范围中遗漏多项法规要求，因此导致未解决，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提出一项变更请求，解决这些要求。
- B. 指示团队成员在项目收尾之前进行变更。
- C. 开始一个新项目，将这些要求作为范围。
- D. 使用管理储备来解决这些要求。

87、参考答案：C。

解析：遗漏了法规要求，导致一些问题没有解决。在项目结束时不建议变更，代价会很大。建议开启一个新项目来解决这些要求。

99. 由于组织变更，项目发起人要求缩短最终项目可交付成果的时间表。项目经理应该怎么做？

- A. 告知项目发起人这项要求不在批准的项目计划内。
- B. 审查人力资源管理计划，确定是否可以聘用额外资源。
- C. 审查用于批准变更的变更管理计划。
- D. 聘用更多资源。

99、参考答案：C。

解析：选项C应该翻译为：审查用于批准变更的变更管理计划。

103. 项目经理被任命管理一个大型施工项目，收到一个增加10层建筑物规模的请求。项目经理开展了实施整体变更控制过程，且变更请求已获得批准。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 通知项目发起人，并向客户开具发票。
- B. 执行定性风险评估并更新风险登记册。
- C. 评估变更的影响并与项目团队沟通。
- D. 更新项目管理计划并实施变更。

103、参考答案：D。

解析：变更请求已获得批准，按照变更管理流程下一步是更新项目管理计划、实施变更。

106. 在项目执行期间，项目团队发现一个供应商的可交付成果重复出现缺陷。项目经理应该怎么做？

- A. 执行质量审计。
- B. 与该供应商的高级管理层讨论该问题。

- C. 审查采购协议。
- D. 与供应商一起创建变更请求。

106、参考答案：A。

解析：采购绩效审查，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。

115. 在项目执行中途，项目经理确定对生产可交付成果有必要的范围部分，在估算和规划期间被忽略了。变更控制委员会（CCB）批准将这些事项添加进范围说明书的请求后，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新项目文件。
- B. 审查工作绩效报告。
- C. 更新经验教训数据库。
- D. 与客户一起审查影响。

115、参考答案：A。

解析：根据变更管理流程，变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/文件。

121. 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范围。
- 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。

121、参考答案：D。

解析：团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求，导致范围蔓延。PM应该先了解情况、让客户提出变更请求遵循变更管理流程。

122. 项目经理收到一项请求，在新产品发布中包含一项安全功能。这项功能未包含在项目管理计划或进度计划中。项目经理确定可以在不影响项目进度或预算的情况下实施这项功能。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 按照变更管理计划签发变更请求。
- B. 要求安全分析员尽快实施该功能。
- C. 拒绝请求。
- D. 更新项目管理计划和经验教训文件。

122、参考答案：A。

解析：遵循变更管理流程。

125. 在项目实施期间，一名技术团队成员辞职。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提出一项正式的变更请求，并通知所有项目干系人。
- B. 利用专家判断来确定影响。
- C. 更新人力资源管理计划。
- D. 更新进度管理计划。

125、参考答案：B。

解析：团队成员辞职了，可能会对进度基准造成影响，是不确定性，是一种风险。风险发生后，首先应该评估对项目造成的影响。排除A选项的原因：评估团队成员辞职的影响后，确定会对进度基准造成影响，再提变更请求。

135. 在项目执行过程中发生为期一周的延期。项目经理确定批准加班将夺回时间损失。但是，项目管理办公室（PMO）的政策禁止加班。

项目经理应该怎么做？

- A. 提交变更请求。
- B. 聘用额外的资源。
- C. 将延期情况通知项目团队。
- D. 更新项目进度计划。

135、参考答案：A。

解析：是否可以调整为允许加班，或者聘用额外资源压缩进度工期，都需要提交变更请求。

138. 一个项目需要由一家国外供应商供应的战略材料。项目经理了解到该材料预期将涨价，将会影响项目预算，项目团队找到一家销售这种材料的本地供应商，可以以合理的价格满足项目技术规范。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 使用新价格更新成本基准。
- B. 执行固定总价合同（FFP）。
- C. 登记一项新风险，并计划减轻潜在的涨价风险。
- D. 提交变更请求，从本地供应商采购材料。

138、参考答案：C。

解析：预期涨价只是一个可能性，属于风险。选择本地供应商是个潜在的应对策略，但并不是马上就实施的策略。

153. 一名新项目经理负责管理一个处于执行阶段的项目，为避免中断正在进行中的工作，项目经理首先该怎么做？

- A. 更新变更控制日志。
- B. 实施整体变更控制过程。
- C. 修订干系人登记册。
- D. 审查风险登记册。

153、参考答案：B。

解析：新项目经理上任，通过规范的变更流程防止正常的项目工作被各种要求打断。

162. 项目经理批准一个产品发布的一项增强功能。这应记录在哪一份文件中？

- A. 项目章程
- B. 变更日志
- C. 工作说明书（SOW）
- D. 变更请求

162、参考答案：B。

解析：批准产品的一项增强功能，这是变更。变更不论批准与否，都要记录在变更日志中。

174. 在项目启动阶段识别到的一个风险在执行阶段发生了。影响很大，可能导致项目环境的重大变更。

项目经理应该怎么做？

- A. 在变更日志中创建一项新变更，执行影响分析，并准备一份项目状态报告。
- B. 更新风险登记册，创建并持续监控问题日志当中的问题。
- C. 在问题日志中创建一项新问题，并立即通知干系人。
- D. 更新风险登记册，并在变更日志中创建一项新变更，包含风险登记册中的详情。

174、参考答案：B。

解析：已识别的风险发生了，即成为一个问题，此问题可能导致“项目环境”重大变更，所以应该先更新风险登记册、再创建问题日志，对此问题进行持续的监控，选择B。

“项目环境”可理解为事业环境因素，事业环境因素如果发生变化是不需要提变更请求的，排除A和D。

185. 在项目执行期间，项目经理收到客户组织中不同部门提交的两项变更请求。在与项目团队分析了变更请求后，项目经理得出结论，执行第一项变更将影响到第二项变更的执行。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 同时发起两项变更请求，并在执行阶段解决不兼容问题。
- B. 与项目发起人和两个部门的代表开会，确定优先顺序。
- C. 与项目团队和项目发起人开会，确定优先顺序。
- D. 与项目团队和两个部门的代表开会，确定优先顺序。

185、参考答案：B。

解释：本题考点不明确，只能使用排除法。A的意思是先变更，不考虑相互影响，这肯定是错误做法；后面三个选项都把问题当成优先级问题，区别在于谁参与决策，相对而言，B最全面，发起人和两个部门都是该问题的重要影响者，都参与更好。本题也可以理解为，有冲突，要面对，必须要当事人参与；或理解为超出项目经理能力范围，求助于发起人。也是B最好。

190. 客户验收测试即将结束，但是客户要求提供批准之前进行一项变更。项目经理应该怎么做？

- A. 应用核实范围过程。
- B. 通知项目发起人。
- C. 进行变更，并获得批准。
- D. 通过实施整体变更控制过程将该请求添加进范围当中。

190、参考答案：D。

解析：变更应当遵循整体变更控制过程。

193. 项目经理刚刚被任命管理一个正在进行中的项目,了解到许多批准的变更请求还未解决。项目经理应该遵循下列哪一个流程?

- A. 核实范围
- B. 控制沟通
- C. 指导与管理项目工作
- D. 实施整体变更控制

193、参考答案：C。

解析：已经被批准的变更正在等待解决、正在等待执行。指导与管理项目工作是为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作,并实施已批准变更的过程。批准的变更请求,是指导与管理项目工作的输入,有待执行。关注英语单词Pending的已批准的变更请求相当于待办事项,是C的输入。

196. 项目范围已经历不断增长,这对进度和成本造成负面影响。若要尽可能减少这些影响,项目经理最好应事先完成哪一项?

- A. 制定变更管理计划
- B. 请求项目发起人批准
- C. 改进沟通
- D. 评估项目需求,制定项目可交付成果

196、参考答案：A。

解析：PM应该事先制定变更管理计划,控制范围蔓延。

200. 变更请求已经获得变更控制委员会（CCB）的批准。项目经理下一步应该怎么做?

- A. 执行变更。
- B. 更新项目管理计划。
- C. 更新项目基准。
- D. 通知项目发起人。

200、参考答案：B。

解析：变更请求获得批准后,下一步更新项目管理计划。

测试 2

16. 变更控制委员会（CCB）批准了一些影响项目进度和预算的变更。下列哪一项应该是必需的？

- A. 纠正措施或缺陷补救
- B. 纠正措施或重定进度措施
- C. 缺陷补救或重新定义措施
- D. 强制或预防措施

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AC。没有强制的说法，排除D。

38. 在为一项已获批准的变更请求工作时，项目团队添加了一个不属于已批准变更请求的功能。项目经理认为这项功能将十分有益。

若要管理这个额外的变更，项目经理下一步应该做什么？

- A. 提交一份新的变更请求用户批准。
- B. 执行干系人分析。
- C. 将额外功能记录作为原始变更请求的组成部分。
- D. 咨询项目发起人。

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. 项目经理开始一个建设新厂房的项目。客户提出如果修改项目基准，项目经理必须经过多级审批。为了记录这些审批环节，项目经理应制定下列哪一项？

- A. 变更控制程序
- B. 问题日志
- C. 干系人管理计划
- D. 干系人登记册

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。

56. 在新产品开发项目期间，政府颁布新的法规，提高了零件进口关税。项目经理下一步该怎么做？

- A. 向变更控制委员会提交变更请求。
- B. 询问发起人应如何解决这个问题。
- C. 评估风险登记册。
- D. 使用应急预算。

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。

66. 在一个职能型组织结构中，拥有关键完工日期的项目落后于进度，但是按照挣值分析，目前仍低于预算。为了按时交付项目，项目经理建议增加五个技能娴熟的资源。

项目经理下一步该怎么办？

- A. 更新人力资源管理计划和进度基准。
- B. 将变更单提交给变更控制委员会批准。
- C. 向项目发起人提交变更请求，用于批准。
- D. 增加额外的资源，因为有充足的可用资金。

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。

70. 一个新产品开发项目符合进度。在执行阶段结束时，一项新法律颁布，更改了产品的质量标准，项目经理首先应该做什么？

- A. 与发起人沟通变更。
- B. 更新项目沟通管理计划。
- C. 协商获得更多资金，保证项目符合进度。
- D. 完成并提交变更请求表。

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。

72. 一个库存管理系统的交付按价值\$400 万美元的合同分包。在系统部署期间，开发商发现测试协议不满足质量要求。需要额外的时间和资金来完成测试。

下列哪一项包含评估额外测试以及提供\$20,000 美元资金的过程？

- A. 风险管理计划
- B. 资源管理计划
- C. 变更管理计划
- D. 质量管理计划

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。

80. 在项目执行期间，项目发起人离开公司。项目经理下一步该怎么做？

- A. 实施整体变更控制。
- B. 分散项目权利和决策制定。
- C. 制作一份项目状态报告。
- D. 进行干系人分析。

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。

105. 一个项目拥有固定完工日期。从之前的经验看，该客户以不断要求修改项目可交付成果而出名，这会增加无法满足项目期限的风险。

为避免这个风险，项目经理应该怎么做？

- A. 执行风险分析并将结果发送给客户，强调无法满足项目期限的高可能性。
- B. 制定一份变更管理计划，要求联合批准变更，并将其提交给干系人批准。
- C. 使用关键路径制定进度计划，并将其提交给客户，证明无变更浮动时间。
- D. 通知客户项目期间不接受任何变更，除非进行合同评审。

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。

124. 预防措施已经获得变更控制委员会（CCB）的批准。项目经理下一步该怎么做？

- A. 实施该措施。
- B. 为风险添加应急储备。
- C. 请求项目发起人的授权。
- D. 签发变更请求。

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。

126. 一条新的政府法规将要求对一个处于开发阶段的产品进行变更。项目团队在项目开始时修订项目管理计划用以实施新的需求，而非在后期添加需求。

这应该使用什么类型的变更请求？

- A. 纠正措施
- B. 主动措施
- C. 预防措施
- D. 更新措施

126、参考答案：D。

解析：对项目管理计划进行了修改，这是更新。

131. 项目经理了解到一项变更请求已获批准。这项变更将影响到项目成本和项目进度。

项目经理应该怎么做？

- A. 变更基准。
- B. 变更风险登记册。
- C. 变更工作分解结构。
- D. 变更资源计划。

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。

139. 在一个符合进度计划的为期12 个月项目的第六个月,项目发起人通知项目经理项目必须在三个月内完工。项目经理下一步该怎么做?

- A. 要求团队成员加班工作,以适应缩短的进度计划。
- B. 要求额外的资金赶工。
- C. 记录变更请求,并执行整体变更控制。
- D. 要求更多资源快速跟进进度计划。

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。

148. 项目正在进行当中,项目经理从公司离职,任命了一名新的项目经理。发起人让新项目经理检查一名关键干系人修改请求的状态。

项目经理可以从哪里找到这个信息?

- A. 项目文件更新
- B. 变更日志
- C. 干系人管理计划
- D. 沟通管理计划

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。

154. 客户拒绝了对产品的一项变更,即使已遵循变更控制过程。项目经理首先应该做什么?

- A. 执行配置核实和审计。
- B. 审查详细的变更控制日志。
- C. 审计变更授权。
- D. 评估变更控制绩效。

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。

165. 在项目启动大会上,首席执行官(CEO)提出的变更将会影响项目范围。项目经理应如何响应?

- A. 通知CEO项目团队将调查所提议变更的影响。
- B. 通知CEO范围已最终确定,无法变更。
- C. 按CEO请求接受变更。
- D. 在项目实施阶段考虑CEO的变更。

165、参考答案: A。

解析:CEO提出了变更,接下来评估变更的影响。

174. 项目团队识别到一个紧急事件,要求立即进行变更。由于进度计划有限,没有足够的时间遵循标准的变更控制流程。

项目经理下一步该怎么做?

- A. 停止项目，直到变更获得变更控制委员会的批准为止。
- B. 建立新的变更控制委员会来评估变更。
- C. 通知项目发起人并询问意见。
- D. 首先记录变更，并在之后获得变更控制委员会的批准。

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。

179. 项目团队在其试验阶段交付一个系统，客户识别到影响最终用户的一个问题。在项目团队为这个问题工作一周后，客户通知项目经理的主管该问题未得到解决，并要求立即采取措施。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 审查项目登记册，并采取相应措施。
- B. 审查实施整体变更控制过程，并采取相应措施。
- C. 审查质量管理计划，并采取相应措施。
- D. 审查沟通管理计划，并采取相应措施。

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。

测试 3

10、一个制造项目预期每周将交付100,000件产品，周缺陷率不大于0.01%。在过去四周，测量到的缺陷率却是0.3%、0.1%、1%和0.45%。项目经理集合了一支专家队，判定原材料不满足质量技术规范。团队决定将有必要修订原材料检查过程。项目经理应如何处理这项信息？

- A. 执行优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析。
- B. 提出变更请求。
- C. 请求额外的质量资源。
- D. 开展一致成本研究。

10. 答案：B

解析：“修订”对象是“过程”，即改进过程，属于质量保证过程中的变更问题，需要提交变更请求，改进过程。

21、由于缺乏供应商支持，实施了将一个外部软件模块替换成内部模块的权变措施。由于没有供应商答复的计划日期，项目经理应该怎么做？

- A. 等待供应商的答复，并将该问题上报给项目发起人
- B. 将该权变措施作为一项变更请求提交给变更控制委员会(CCB)
- C. 遵循范围管理计划
- D. 更新问题日志

21. 答案：B

解析：关键词，权变措施，其他为干扰。风险发生，题干中提出了实施权变措施，选项应选提交变更请求。

25. 项目工作完成后三个月，客户继续请求对可交付成果进行一些小变更，称项目仍在继续进行。客户的运营团体已经使用这些可交付成果，并无任何问题，但是管理层仍未验收该项目。项目经理应该采取什么措施？

- A. 联系法律部门，根据合同启动法律诉讼
- B. 根据范围核实的验收文件协商项目收尾
- C. 通知客户所有活动均已执行并宣布项目收尾
- D. 进行变更，因为是有必要的，并且可能对未来客户关系有利

25、参考答案：B。

解析：按照收尾流程，根据范围核实（即范围确认）的验收文件来进行收尾。

26. 项目经理已经收到多个批准的需求变更。所有变更均按照变更控制流程进行。六个月后，团队无法确定已完成进度的百分比。为避免这种情况，项目经理应该怎么做？

- A. 确保项目进度计划包含所有批准的变更，并已与项目团队沟通
- B. 安排与团队召开一次周会，审查项目管理计划，并包含相应的变更
- C. 识别并分析可交付成果以及分配给每名团队成员的相关工作
- D. 构造和组织工作分解结构

26、参考答案：A。

解析：确保变更均按照变更控制流程进行，并与团队及时沟通。

29、在可交付成果阶段，一个价值数十亿美元的项目遇到严重的质量问题。彻底调查和分析识别到根本原因，现在需要重新定义项目范围。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新经验教训知识库。
- B. 修订采购管理计划。
- C. 通知关键项目干系人。
- D. 执行变更管理计划。

29. 答案：D

解析：变更基线走变更管理。

45、项目发起人担心多个项目范围变更，并希望了解未来的范围变更对项目可交付成果的完成有何影响。项目经理应是用什么工具或技术来解决这个问题？

- A. 蒙特卡洛模拟
- B. 专家判断
- C. 趋势分析
- D. 德尔菲技术

45. 答案：C

解析：此题考点不是非常清晰，用排除法。首先排除了D，德尔菲技术是达成一致意见和本题无关。蒙特卡洛模拟：基于单项任务的成本和进度的概率分布，模拟出成百上千种可能结果的过程，然后应用这些结果生成项目整体层面的概率分布。和本题无关，没有概率问题。

B 无针对性。

监控项目工作过程的工具——分析技术的定义和本题切合，在项目管理中，根据可能的项目或环境变量的变化，以及它们与其他变量之间的关系，采用分析技术来预测潜在的后果。分析技术包括了趋势分析。故选择C。

53、项目经理接到来自供应商的电话，说由于工厂发生洪水，可交付成果将发生严重延期。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 检查协议或采购订单。
- B. 更新项目进度计划。
- C. 提交一份合同变更请求。
- D. 确认工作说明书(SOW)。

53. 答案：A

解析：先查看协议或采购相关信息，如有需要才会提交变更。故选择A。

59、在一个IT 系统实施项目的执行阶段，客户要求开发团队变更。这些变更已经获得批准。但项目经理认为这些变更与原始项目需求有冲突。项目经理应该怎么做？

- A. 更新变更日志
- B. 提出变更请求

- C. 修订变更管理计划
- D. 执行预防和纠正措施

59. 答案：A

解析：项目经理认为变更与原始项目有冲突并不代表变更管理流程不需要执行。故选择A，先登记变更日志，然后看是否要采取其他行动。

85、项目团队定期向客户演示软件。客户在这些演示中请求变更，然后合并这些变更。这导致团队落后于进度计划。若要预防这个问题，项目经理应该是先做什么？

- A. 使用快速跟进
- B. 将这种变更定义为项目风险
- C. 创建一个变更控制过程
- D. 分配更多的项目资源

85. 答案：C

解析：变更问题，由于没有变更流程导致的。事先应该创建变更流程，并用于管理所有变更

94、项目的主要干系人要求对一个优先问题立即采取纠正措施，并批准项目经理继续。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 请求变更控制委员会(CCB)的批准。
- B. 评估对关键路径的影响，并更新进度基准。
- C. 更新问题日志。
- D. 继续进行变更。

94. 答案：A

解析：纠正措施是变更，要采取纠正措施走变更流程。干系人提出变更请求，并授权（authorize）项目经理去执行，纠正措施尚未批准，只是被授权，应该由CCB批准。B只分析进度影响，不全面；C，变更不记录问题日志中；D 没有意义。

101. 在项目执行两周时，团队成员报告客户询问工程师有关一个可能的新功能问题。项目经理下一步该怎么做？

- A. 与客户讨论变更项目范围的风险。
- B. 记录客户的问题，并根据变更管理计划进行。
- C. 告知客户任何变化都将导致更高的成本。
- D. 评估影响，并与客户一起审查项目范围。

101. 参考答案：A

解析：根据题意，这只是一个可能的变更，PM需要对可能引起变更的因素施加影响以及评估风险影响。

114、项目经理担心大量的变更请求已经导致项目偏离其原始目的。哪一份文件有助于评估这些变更请求的影响？

- A. 问题日志
- B. 项目范围说明书

C. 需求跟踪矩阵

D. 范围基准

114. 答案：C

解析：是否偏离原始要求，需求跟踪矩阵包含原始需求，并逐步跟踪，确保这些原始需求在项目结束时都成为相应的可交付成果。PMBOK148页最后一句“需求跟踪矩阵还为管理产品范围变更提供框架”，与本题问题十分对应。

另外：使用需求跟踪矩阵，可以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。

116、执行项目后评价时，项目经理识别到产品设计是各种制造问题的根本原因。项目经理下一步应该怎么做？

A. 更新风险登记册。

B. 审查项目管理计划。

C. 应用实施整体变更控制过程。

D. 更新经验教训知识库。

116. 答案：D

解析：项目后评估，是在项目结束或终止后进行，总结项目管理过程的经验教训。根本原因，也属于经验教训。A 只针对还在执行的项目。项目已完成或终止，后评估是反省过程，不需要对完成或终止的项目采取措施，C也不选。

120. 一个项目符合进度计划，且接近最终交付日期。在状态会上，干系人要求项目经理在项目收尾之前包含一个额外的可交付成果。这个可交付成果之前讨论过，但是，没有协议约定包含该可交付成果。项目经理首先应该做什么？

A. 将可交付成果包含进项目中。

B. 执行影响分析。

C. 核实范围说明书。

D. 创建变更请求。

120. 参考答案：D

解析：创建变更请求属于正式变更流程的开始。

121、在项目执行期间，项目经理注意到一个成本偏差。采取措施之前，应查看哪一项计划？

A. 变更管理计划

B. 需求管理计划

C. 风险管理计划

D. 进度管理计划

121. 答案：A

解析：纠正措施也是变更，需要遵循变更流程。本题选项中如果有成本管理计划，更优先。

122、在项目执行期间，一名团队成员建议增加一个新功能，将为客户提供高价值。但需要一些额外成本。项目经理应该怎么做？

- A. 批准团队成员的建议。
- B. 拒绝团队成员的建议。
- C. 与客户谈话。
- D. 咨询变更控制委员会 (CCB)。

122. 答案：D

解析：新功能，应该走变更流程。

135、在项目执行期间，项目经理得知必须包含一个新项目干系人的需求。这将需要三天时间实施，但预期不会影响关键路径。项目经理应该怎么做？

- A. 实施整体变更控制过程
- B. 签发变更请求
- C. 更新干系人登记册
- D. 从项目团队获得专家判断

135. 答案：A

解析：看英文，是干系人的新需求，不是新干系人的需求。因此还是变更问题，不是新识别了干系人。A是变更题目的通吃选项。

138、一名工程师在没有提交变更请求的情况下，完成一个项目干系人的一项可交付成果设计变更请求。项目经理应该怎么做？

- A. 获得为何进行变更的相关信息。
- B. 审查变更的影响，并提交变更请求。
- C. 更新问题日志。
- D. 指示该工程师撤销变更。

138. 答案：B

解析：范围变更问题，应该执行变更流程，做了也要补流程，B 最符合变更流程。

158、用户验收测试后，项目发起人要求变更一个在需求定义阶段约定的功能。项目经理应该怎么做？

- A. 立即实施变更，更新项目管理计划。
- B. 向变更控制委员会 (CCB) 提交一份变更请求。
- C. 更新需求追踪矩阵。
- D. 要求项目发起人批准，并实施变更。

158. 答案：B

解析：范围变更，走变更流程。

159、在每周项目会议上，在问题日志中发现40个新事件。项目经理应该怎么做？

- A. 通知项目发起人，项目将延期交付来解决这些问题。
- B. 根据这些问题对项目的影响来确定这些问题的优先级。
- C. 启动变更控制程序。
- D. 要求团队成员专注于解决这些问题。

159. 答案：B

解析：问题，都要安排人、设定时间解决。问题很多是，要分一下轻重缓急，要先排序。本题是常识题。

164、一个新的关键组件在项目执行期间获得批准。在产品发布之后，业务经理抱怨说，这个组件对财务预测产生负面影响。项目经理应从哪里获得业务经理的验收？

- A. 变更控制委员会 (CCB) 沟通
- B. 干系人分析文档
- C. 变更日志
- D. 问题日志

164. 答案：C

解析：业务经理抱怨是管理干系人参与，题干最后一句英文翻译应为：项目经理本应该事先在哪里得到了该干系人的同意、认可？题目问题是因为变更批准后，没有就变更对时间、成本等风险的影响与相关干系人沟通导致。

177、一个项目落后于进度计划并超出预算，且应急储备已经用尽。若要使用管理储备，项目经理应该怎么做？

- A. 更新成本基准。
- B. 重订项目基准。
- C. 执行储备分析。
- D. 启动变更控制程序。

177. 答案：D

解析：要使用管理储备要提交变更申请，变更批准后，才有AB。C是分析剩余储备和剩余风险的关系，仅指应急储备。

179、收到变更控制委员会 (CCB) 批准一个变更请求后，项目经理实施了变更。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 更新预算。
- B. 执行预期货币价值 (EMV) 分析。
- C. 修订配置管理计划。
- D. 更新经验教训。

179. 答案：D

解析：变更批准后五步曲。变更实施后，要跟踪效果，即总结（该变更的）经验教训，并记录。

190、在一个项目的最终阶段，一名关键干系人识别到产品缺失关键功能，必须增加这项功能才能在市场上具有竞争力。项目经理应该怎么做？

- A. 修订范围管理计划。
- B. 更新质量核对表。
- C. 遵循变更管理计划。

D. 查看工作说明书 (SOW)。

190. 答案：C

解析：范围变更题目，应严格遵守变更流程。

199、项目经理目前正在管理一个制造新产品的项目。研发工程师建议一项设计变更，改进性能。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 请求客户批准该设计变更。
- B. 要求项目团队评估该设计变更对项目范围的影响。
- C. 认可团队成员的建议。
- D. 更新项目管理计划，包含该设计变更。

199. 答案：B

解析：范围变更问题，走变更流程。B 是分析影响。本题应属于外部变更，因为题目把团队成员和研发工程师严格区分了。

测试 4

3. 在质量保证审计之后，项目经理收到一份正式的变更请求，提出修订一份部件图纸。项目经理先查看下列哪一份计划？

- A. 项目管理计划
- B. 变更管理计划
- C. 配置管理计划
- D. 质量管理计划

3、参考答案：B。

解析：正式提出了变更请求，应该查看变更管理计划怎样实施。

9. 在项目启动大会上，首席执行官（CEO）提出的变更将会影响项目范围。项目经理应如何响应。

- A. 通知CEO项目团队将调查所建议变更的影响
- B. 通知CEO，范围已最终确定，无法变更
- C. 按 CEO 请求，接受变更
- D. 在项目实施阶段考虑CEO的变更

9、参考答案：A。

解析：考变更管理流程。直接拒绝、直接接受都是不对的，排除BC。

20. 在与资源经理协商之后，项目经理制定项目管理计划。在项目启动大会上，资源经理称一名资源在进度计划后期才可用。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 在风险登记册中添加该资源风险
- B. 记录该变更，并审查和更新项目管理计划
- C. 在资源可用性中沟通该延迟，并管理干系人的参与水平
- D. 不采取其他行动，因为该问题已在项目启动大会上讨论过了

20、参考答案：B。

解析：题干说：“资源经理称一名资源在进度计划后期才可用。”英文是：“the resource only can be available in the late state of project period”这是确定的，而不是will、to be，这是确定的，不是风险。排除A

33. 在项目收尾阶段，项目经理提交了最后一个项目可交付成果，并运行验收标准。但是，在验收项目之前，客户希望增加额外功能。

- A. 同意包含该需求
- B. 按照新的请求更新项目管理计划
- C. 审查变更影响，并开始变更管理过程
- D. 因为项目处于收尾阶段，拒绝任何变更

33、参考答案：C。

解析：题干说：在验收项目之前，客户提出变更，所以是遵循变更管理流程。如果是收尾阶段，并且验收之后客户提出变更，答案就选D。

41. 项目经理与所有干系人安排了一次会议，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，并将其发送给所有干系人
- C. 继续下一个阶段，然后审查细微变更
- D. 与建议细微变更的干系人单独开会

41、参考答案：B。

解析：细微变更已经获得批准，下一步是更新项目管理计划、通知受变更影响的干系人。

47. 一个项目取决于一个从供应商采购的一件商品。但是，该供应商库存里没有这件商品。项目经理计划从另一个合格供应商处获得采购订单。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 按照新供应商采购订单的交付周期更新进度计划
- B. 立即向客户通知该变更并请求批准
- C. 评估对预算或进度应急储备的影响
- D. 要求采购部门取消原始供应商的合同

47、参考答案：C。

解析：项目经理决定从另一个供应商处获得订单，这是变更，先了解变更、评估变更影响。

55. 作为一个财务问题的结果，卖方A 将延迟交付一项关键产品。按照应急计划，卖方B 是一家获批准卖方，可以提供类似产品。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 向变更控制委员会提交一项变更请求
- B. 与潜在卖方召开投标人会议
- C. 审查商业论证，确保投资回报
- D. 向采购部门提交一份变更请求

55、参考答案：A。

解析：实施应急计划而引发了变更的，按照变更管理流程提交变更请求。

65. 在状态会上，供应商报告他们将会延误软件发布期限，而发布软件是项目继续推进的一个必要条件。

项目经理首先应该做什么？

- A. 更新项目管理计划
- B. 与供应商协商一个新的发布日期
- C. 执行变更控制过程
- D. 签发变更请求获得批准

65、参考答案：C。

解析：C和D中，C更加完整。

75. 由于范围潜变，项目团队成员必须工作更长的时间，这导致他们士气低下。在一名团队成员辞职后，其他团队成员必须推迟假期才能保持项目进度计划。

在下次项目评审委员会上，项目经理应该采取下列哪一项措施？

- A. 使用人力资源管理计划请求额外的资源
- B. 使用项目管理信息系统请求延长项目进度
- C. 提出一项范围变更，减少团队的工作量
- D. 表明项目能按进度完成，并建议奖励团队成员

75、参考答案：C。

解析：范围蔓延/范围潜变，未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源作相应的调整）。因为范围扩大，导致出现问题，应该重新按照变更流程进行调整，恢复为正常范围。

79. 项目经理了解到一项变更请求已获批准。这项变更将影响到项目成本和项目进度。

项目经理应该怎么做？

- A. 变更基准
- B. 变更风险登记册
- C. 变更工作分解结构
- D. 变更资源计划

79、参考答案：A。

解析：变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/基准/文件。

88. 在执行一个受进度驱动的项目时，进度绩效指数为0.8。项目经理应用了快速跟进和进度压缩技术，但不成功。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 启动整体变更控制过程
- B. 对进度基准应用变更
- C. 让发起人增加额外资源
- D. 减少项目范围

88、参考答案：A。

解析：受进度驱动的项目， $SPI=0.8$ 进度落后，PM应用了快速跟进和进度压缩但是效果不明显。所以可采取变更进度基准或减少项目范围的方法，这两者都属于整体变更控制。选项C是赶工，进度压缩的一种，题干已经说了效果不明显，所以不可取，排除C。

93. 谁可以请求与项目预算大幅超支有关的项目变更？

- A. 只有项目发起人
- B. 任何项目干系人
- C. 只有项目经理
- D. 支付额外成本的组织

93、参考答案：B。

解析：任何干系人都可以提交变更请求。

96. 由于意外情况，一个项目在执行期间停止。六个月后，该组织希望完成项目，并任命了同一个项目经理。

项目经理首先应该做什么？

- A. 审查所有启动和规划输出，并与项目干系人确认任何变更
- B. 审查所有启动和规划输出，并修订项目管理计划
- C. 审查项目管理计划并继续执行直到完成项目
- D. 审查所有规划输出，并遵循变更管理计划

96、参考答案：A。

解析：项目在停止了6个月后再一次启动，这期间或者会有变更，需要与干系人确认后并得到批准后才能更新计划。

99. 作为控制质量过程的结果，产生变更请求，并由变更控制委员会批准。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 安排批准变更的实施
- B. 与变更控制委员会一起评估变更请求
- C. 评估如果不实施变更的风险
- D. 执行根本原因分析确定变更的缘由

99、参考答案：A。

解析：变更请求获得批准后，下一步是更新项目管理计划、实施变更。

119. 一名团队成员通知项目经理，一个已分解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，并不影响项目基准。项目经理首先应该怎么做？

- A. 立即实施变更，满足进度基推
- B. 开始变更请求过程
- C. 与发起人开会，说明这种情况
- D. 执行变更请求的影响分析

119、参考答案：B。

解析：遵循变更管理流程。

128. 在项目收尾期间，项目经理与客户一起审查可交付成果。客户表示对其中一个可交付成果的担心，且双方都一致认为该可交付成果不符合需求规范文档。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 接受这个问题为缺陷，并创建变更请求
- B. 评价变更并更新项目文档
- C. 使用需求跟踪矩阵，核实已完成的需求
- D. 证明该可交付成果已经由一名关键用户核实

128、参考答案：A。

解析：可交付成果不符合规范，说明质量有问题，需要变更，遵循变更管理流程。

139. 一个项目变更已确定。但是，由于整个项目的风险较高，变更请求委员会拒绝变更。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 与项目管理办公室沟通。
- B. 安排纠正措施。
- C. 在变更日志记录拒绝的变更请求。
- D. 更新项目范围说明书。

139、参考答案：C。

解析：变更请求被拒绝也需要在变更日志中记录。

142. 在项目中途，干系人抱怨项目范围，并请求新的可交付成果。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 向发起人请求额外资金。
- B. 执行偏差分析并更新工作分解结构。
- C. 澄清干系人的新期望并协商修改请求。
- D. 执行整体变更控制。

142、参考答案：D。

解析：干系人请求新的可交付成果，范围有变化，遵循变更管理流程。

152. 在项目执行期间，项目发起人离开公司。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 执行整体变更控制
- B. 分散项目权利和决策制定。
- C. 制作一份项目状态报告。
- D. 进行干系人分析。

152、参考答案：D。

解析：发起人离开公司，对项目的影响很大。通过对干系人进行分析，识别出干系人的利益、期望和影响。

163. 项目正在进行当中，项目经理从公司离职，任命了一名新的项目经理。发起人让新项目经理检查一名关键干系人修改请求的状态。项目经理可以从哪里找到这个信息？

- A. 项目文件更新
- B. 变更日志
- C. 干系人管理计划
- D. 沟通管理计划

163、参考答案：B。

解析：变更日志里有变更请求的状态。

169. 项目经理收到客户的一封请求变更紧急邮件。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 记录请求并开始变更请求过程
- B. 要求项目发起人紧急批准
- C. 实施变更，然后通知变更控制委员会
- D. 评估变更请求，并继续进行变更

169、参考答案：A。

解析：首先记录变更，然后遵循变更管理流程。

184. 为获得性能问题的可见性，一份质量保证报告建议在项目测量过程进行变更。但是，如果实施变更，将会影响到客户的交付日期。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 通知发起人，并询问如何解决这种情况的相关建议。
- B. 实施变更，满足要求的性能问题可能性。
- C. 为客户实施交付日期，但并不实施变更。
- D. 评估实施变更和不实施变更的影响。

184、参考答案：D。

解析：先评估变与不变的影响，再来决定下一步措施。

195. 准备项目时，项目经理考虑如何处理在项目执行过程中可能发生的重大变更。项目经理应采取下列哪一项措施？

- A. 在项目发起人请求变更时立即与他们讨论所有变更
- B. 在项目管理计划中明确表示不允许有重大变更
- C. 确保建立变更控制委员会，在发生这种情况时立即处理

D. 通知项目团队，所有变更都必须由项目经理批准

195、参考答案：C。

解析：重大变更应该确保获得变更控制委员会的批准。

198. 项目经理开始一个建设新厂房的项目。客户提出如果修改项目基准，项目经理必须经过多级审批。为了记录这些审批环节，项目经理应制定下列哪一项？

A. 变更控制程序

B. 问题日志

C. 干系人管理计划

D. 干系人登记册

198、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。

测试 5

7. 在干系人会议上，确定干系人团体应包含一个以社区为基础的组织（CBO）。项目经理担心包含CBO将缺少执行者的支持。

项目经理首先应该做什么？

A. 向CBO 定期发送更新情况

B. 开始执行整体变更控制过程

C. 通知执行者，将包含CBO

D. 扩大常规项目状态沟通范围，包含CBO

7、参考答案：B。

解析：如果确定需要包含CBO，则需要更新干系人管理计划和沟通管理计划，应执行整体变更控制过程。

8. 项目经理正在管理一个价值500 万美元的固定总价项目，该项目对范围做了许多变更。作为业务需求会的组成部分，业务架构师确定了一项变更，该变更将涉及100 小时的额外需求分析。

为了记录这项变更，业务架构师应创建下列哪一项？

A. 项目文件更新，工作绩效信息和项目管理计划更新

B. 项目文件更新，变更请求和范围基准

C. 变更请求，团队绩效评估和项目管理计划更新

D. 组织过程资产更新，沟通管理计划和变更请求

8、参考答案：B。

解析：范围变更，本题考的是控制范围的输出：变更请求、项目管理计划更新（范围基准更新）、项目文件更新（需求文件和需求跟踪矩阵）。

18. 项目经理得知干系人希望比原始期限提前两个月交付最终可交付成果。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 按照沟通管理计划管理干系人的期望
- B. 通过记录干系人的请求并组建变更控制委员会（CCB）来执行整体变更控制过程
- C. 拒绝请求
- D. 通过对项目进度计划赶工，减少两个月工期

18、参考答案：B。

解析：基准变更需要提交给CCB来获得批准。

37. 在完成项目的前几个阶段后，项目经理将可交付成果交付给客户。客户请求对已验收的部分可交付成果进行变更。如果将这些变更结合进未来阶段中，将导致进度延期。

项目经理应该怎么做？

- A. 通过添加资源调整进度计划，反映客户的变更请求
- B. 变更任务之间的依赖关系，允许两个任务重叠
- C. 请求客户使用项目的变更控制过程提出变更请求
- D. 使用管理储备创建一项任务

37、参考答案：C。

解析：有变更，就需要遵循变更管理流程。

40. 批准项目范围和技术规范之后，客户要求增加一些次要可交付成果，提升最终产品的价值。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 拒绝变更，除非客户同意增加项目预算
- B. 评估变更的影响，并签发变更请求
- C. 要求项目团队确认是否属于次要变更，如果是，则实施这些变更
- D. 实施变更，加强与客户的关系

40、参考答案：B。

解析：客户要求变更，应该遵循变更管理流程，先提出变更请求、然后评估变更影响。

66. 新项目经理替换了创建项目管理计划的项目经理。与项目团队一起审查状态报告后，新项目经理发现关键可交付成果不包含在范围说明书中。

新项目经理下一步该怎么做？

- A. 更新项目管理计划，包含省略的可交付成果
- B. 制定一份新的项目管理计划，并请求批准
- C. 查阅风险登记册
- D. 查阅变更管理计划，并应用该流程到提议的范围变更

66、参考答案：D。

解析：涉及到范围的变更，应该遵循变更管理流程。

71. 公司的CEO发起了一个员工职业发展体系项目。在客户批准项目范围和需求后，人力资源专家表示，为避免违反公司的相关政策，不能分享某些信息。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 建议CEO更改公司政策，以包容项目的范围和需求
- B. 更改需求，包容人力资源部门的反对意见
- C. 安排一次与受影响项目干系人的会议，重新确认项目章程
- D. 将该情况提交给变更控制委员会（CCB）批准

71、参考答案：D。

解析：项目范围和需求被批准后，人力资源专家说不能分享一些信息，因此可能涉及到范围和需求的变更，该变更牵涉到基准，需要提交给CCB做决定。

88. 供应商未按照约定日期交付产品时发生了一个问题。风险应对计划要求使用替代供应商，该供应商更为昂贵但是可以立即交付。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 召开投标人会议，识别另外的替代供应商。
- B. 提交一份变更请求，使用替代供应商。
- C. 审查应急储备。
- D. 开展风险审计。

88、参考答案：B。

解析：实施应急计划要提交变更请求。

90. 在执行一个受进度驱动的项目时，进度绩效指数为0.8，项目经理应用了快速跟进和进度压缩技术，但不成功。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 启动整体变更控制过程。
- B. 对进度基准应用变更。
- C. 让发起人增加额外资源。
- D. 减少项目范围。

90、参考答案：A。

解析：受进度驱动的项目，SPI=0.8进度落后，PM应用了快速跟进和进度压缩但是效果不明显。所以可采取变更进度基准或减少项目范围的方法，这两者都属于整体变更控制。选项C是赶工，进度压缩的一种，题干已经说了效果不明显，所以不可取，排除C。

92. 项目经理应该使用下列哪一项输入来解决变更？

- A. 工作绩效报告
- B. 批准的变更请求
- C. 变更目录

D. 变更控制会议

92、参考答案：A。

解析：考实施整体变更控制的输入。

96. 客户请求对项目添加三个新功能，并批准后续的变更请求。

下一步应该怎么做？

- A. 咨询干系人登记册中的所有项目干系人，确认获得一致意见
- B. 实施变更
- C. 修订项目章程
- D. 确保所有项目团队成员批准变更

96、参考答案：B。

解析：变更请求被批准后，下一步是实施变更。

不可能确保所有干系人，排除A和D。添加了三个新功能没有必要修订项目章程，排除C。

105. 董事会上讨论了一个可能的项目延期情况。董事长要求提出建议措施来加快项目进度。这属于哪种变更请求类型的实例？

- A. 缺陷补救
- B. 纠正措施
- C. 预防措施
- D. 快速跟进

105、参考答案：C。

解析：可能发生延期，并没有真的延期，提出建议加快项目进度确保不延期。

108. 客户没有验收某个项目可交付成果。原因已记录在文件上，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. 了解没有验收的原因
- D. 执行实施质量保证过程

108、参考答案：A。

解析：缺陷补救是一种变更请求。

110. 项目经理收到内部质量审计的结果。结果报告了多个项目缺点以及待改进之处。

项目经理下一步应该怎么做？

- A. 实施建议并开展跟进质量审计来确认问题已得到解决
- B. 创建审计建议变更请求
- C. 使用流程图来排列缺点的优先顺序
- D. 执行审计建议的成本效益分析来计算建议的价值

110、参考答案：B。

解析：实施质量保证后，可以提出变更请求，并提交给实施整体变更控制过程，以全面考

虑改进建议。可以为采取纠正措施、预防措施或缺陷补救而提出变更请求。

131. 在最后一刻，项团队实施了范围说明书中未包含的新功能。若要获得客户的批准，项目经理下一步应执行哪个过程？

- A. 制定范围管理计划
- B. 核实范围
- C. 执行整体变更控制
- D. 执行定性风险分析

131、参考答案：C。

解析：未包含的新功能要获得客户的批准，首先应该进行变更，把新功能添加到范围基准中。

138. 一个项目符合进度计划，且接近最终交付日期。在状态会上，干系人要求项目经理在项目收尾之前包含一个额外的可交付成果。这个可交付成果之前讨论过，但是没有协议约定包含该可交付成果。

项目经理首先应该做什么？

- A. 将可交付成果包含进项目中
- B. 执行影响分析
- C. 核实范围说明书
- D. 创建变更请求

138、参考答案：D。

解析：若要包含额外的可交付成果，首先应该提交变更请求。

141. 在项目范围批准四个月後，客户请求增加功能，但该请求将可能对项目管理计划产生变更。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 在项目完工之后处理客户的请求
- B. 如有应急计划，则进行变更
- C. 处理变更请求
- D. 查阅风险登记册，确定解决方案

141、参考答案：C。

解析：客户提出变更请求，PM下一步应该处理变更。

142. 在一次会议上，客户要求改变产品的颜色。项目团队同意这是有一个小变更，将不会对成本，范围，进度或风险产生影响，会议上，项目经理给予口头批准。

下列哪一项说法适用这个决定？

- A. 可接受，只要项目发起人批准
- B. 不可接受，因为所有变更请求均必须获得变更控制委员会 (CCB) 的批准
- C. 不可接受，因为变更请求必须使用标准模版书面提交
- D. 可接受，只要已记录变更情况

142、参考答案：D。

解析：不会对成本、范围、进度或风险产生影响，PM可自主决策，但也要进行正式书面记录。

160. 一位项目经理发现，他们的大部分时间都花在管理客户的变更请求，导致没有时间执行其他项目管理活动。若要控制这种情况，项目经理应进行下列哪一项？

- A. 让变更控制委员会 (CCB) 审查未来的所有客户变更请求
- B. 执行干系人分析，并根据分析结果更新沟通管理计划
- C. 创造一种方法，以有条理的方式处理客户的所有变更请求，并遵守项目管理计划
- D. 记录问题，并上报给项目发起人

160、参考答案：C。

解析：应该制定一个有效的变更管理流程。

162. 在项目的收尾阶段，项目经理提交了最后一个项目可交付成果，并运行验收标准。但是，在验收项目之前，客户希望增加额外功能。

项目经理下一步该怎么做？

- A. 同意包含该需求
- B. 按照新的请求更新项目管理计划
- C. 审查变更影响，并开始变更管理过程
- D. 因为项目处于收尾阶段，拒绝任何变更

162、参考答案：C。

解析：验收之前，客户提出变更请求，遵循变更管理流程首先评估变更的影响。

181. 向外部客户交付新计算机应用程序后，客户要求补充系统文档。项目经理首先应该做什么？

- A. 检查应急储备是否足以进行变更
- B. 更新项目预算和进度计划包含变更
- C. 要求客户提交变更请求
- D. 要求项目团队提供请求的文档

181、参考答案：C。

解析：首先应该让客户提交变更请求。

185. 参与产品核实活动的一名关键用户代表提出对项目方法中所述的一些任务和可交付成果进行变更，这些变更将对规划阶段所定义的核实策略造成相当大的影响。

项目经理首先应该做什么？

- A. 将该关键用户代表从核实团队开除
- B. 将项目管理办公室 (PMO) 包含进讨论中
- C. 向关键用户代表发送一封电子邮件，并附上规划阶段中所述的约定方法
- D. 保留职权，并确保按计划执行核实策略

185、参考答案：B。

解析：关键用户提出对项目管理方法中的一些内容进行大的变更，PM应该把PMO也包含进讨

论中。因为PMO的职能是给予项目提供指导、辅导、监督，制定项目管理方法以及识别最佳实践。

187. 在为一个项目制定项目管理计划时，项目经理发现项目章程中的高层次需求不明确。项目经理应特别注意哪项计划？

- A. 变更管理计划
- B. 人力资源管理计划
- C. 采购管理计划
- D. 沟通管理计划

187、参考答案：A。

解析：高层次需求不明确，有可能会有变更。

196. 项目第一阶段符合进度计划，且接近完成。第二阶段取决于第一阶段的完成。技术团队发现一个缺陷，且项目经理确定必须修补这个缺陷才能继续项目。项目经理首先应该怎么做？

- A. 变更项目管理计划，在不影响进度计划的情况下包含缺陷修补工作。
- B. 向变更控制委员会 (CCB) 提交变更请求，供其审查和批准。
- C. 与项目团队开会，审查发现结果，并确定所需的下一步行动。
- D. 将修补工作添加进风险登记册，并重新计算成功概率。

196、参考答案：B。

解析：缺陷补救是变更请求的一种，需要遵循变更管理流程。

198. 作为控制质量过程的结果，产生变更请求，并由变更控制委员会批准。项目经理下一步该怎么做？

- A. 与变更控制委员会一起评估变更请求
- B. 安排批准变更的实施
- C. 评估如果不实施变更的风险
- D. 执行根本原因分析确定变更的缘由

198、参考答案：B。

解析：四个答案中，B最好。变更请求被批准，下一步是更新项目计划，实施变更。