




PMBOK指南(第6版)

课堂练习解析



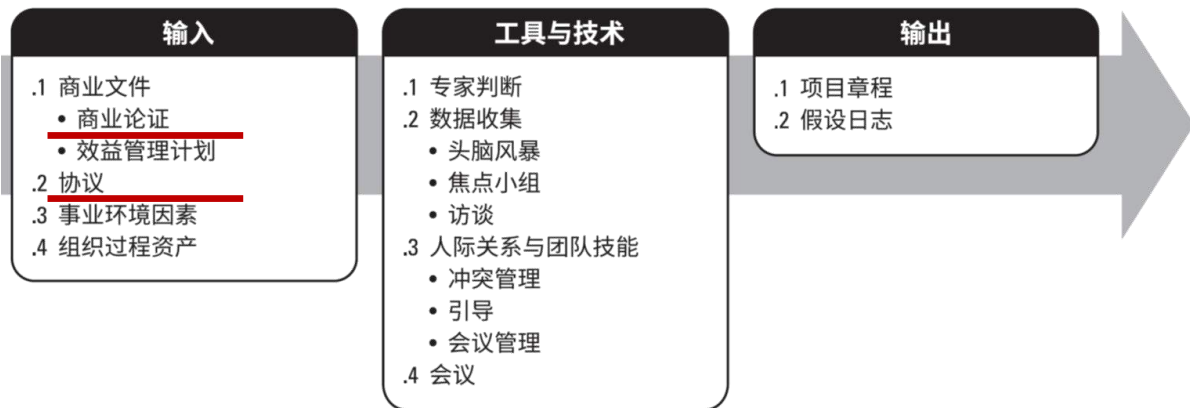
项目整合管理

01.政府监督机构要求各公司遵守的强制性要求. 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工作说明书和商业论证. 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. 制定项目管理计划
- C. 收集需求
- D. 制定项目进度表

考点: 制定项目章程输入

分析:



02.已经确定了总体里程碑计划和总体预算，那么项目处于哪个管理过程组？

- ✓ A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 监控

考点：项目章程

分析：项目章程主要内容包括：

- 可测量的项目目标和相关的成功标准；
- 假设条件和制约因素；
- **总体里程碑进度计划；**
- **总体预算；**
- 委派的项目经理及其权责；
-

03.项目管理计划一定要具备可行性，这样才能用来管理项目。以下哪个选项是获得现实可行性管理计划的最佳方法？

- A. 根据项目经理的输入信息，由发起人创建项目计划。
- B. 根据项目经理的输入信息，由职能经理创建项目计划。
- C. 根据高层的输入信息，由项目经理创建项目计划。
- ☒ D. 根据团队成员的输入信息，由项目经理创建项目计划。

考点：项目目管理计划

分析：项目管理计划由项目经理负责整合与创建，但需要团队成员的输入信息。团队成员才是各方面的专家。这种自下而上的项目计划才具有“现实可行性”。

04.新项目经理正在制定项目管理计划，但项目经理对该项目领域没有经验。若要从其他人的经验中获益，项目经理应该参考下列哪一项？

A. 团队绩效评估

B. 绩效报告

☒ C. 历史信息

D. 相关方登记册

考点：制定项目管理计划输入-组织过程资产

分析：能够影响制定项目管理计划过程的组织过程资产包括：

- 标准化的指南、工作指示、建议书评价准则和绩效测量准则。
- 项目管理计划模板
- 变更控制程序，包括如何批准和确认变更。
- 以往项目的项目档案。
- **历史信息与经验教训知识库。**

.....

05. 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资源来指导工程师，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

考点：执行过程的输出-变更请求-纠正措施

分析：纠正措施是为了使项目工作绩效重新与项目计划一致而进行的有目的的活动。因为项目进度已经落后，为了改善这种情况，请专家来指导，不是专家判断，是采取的纠正措施

06.执行过程组的主要目标是什么？

- A.跟踪并审查项目进度
- B.管理利害关系者的期望
- ☒ C.满足项目目标和规范
- D.监控进度表

考点：项目整合管理--执行过程组引言

解析：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，以满足项目要求和规范。

07.一团队成员电话告知项目经理，称某一系统的实际速度与预计速度存在偏差。项目经理很吃惊，因为在计划阶段做绩效衡量时没发现此问题。如果项目经理开始评估是否要对偏差作出应对计划时，项目经理处于项目的哪个管理过程？

A. 启动

B. 执行

☒ C. 监控

D. 收尾

考点：监控过程组

分析：监控过程组包含跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更的一组过程。这一过程组的关键作用是持续并有规律地观察和测量项目绩效，从而识别与项目管理计划的偏差。

08. 确保配置条目得到登记评估、批准、跟踪并正确实施是下列哪一项配置管理过程的实例？

- A. 配置协调
- B. 配置状态统计
- ☒ C. 配置核实与审计
- D. 配置条目识别

考点：整体变更控制流程—配置管理

分析：配置管理活动包括：

- 配置识别。
- 配置状态记录。
- 配置核实与审计。配置核实与配置审计能保证项目配置项组合的正确性，**保证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。

09.项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的与最初的技术规定存在偏差，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修改设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定是保留当前设计。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

考点：整体变更控制流程

分析：协商的结果是客户接受了当前设计，但这与最初的需求不一致，即意味着发生了变更，必须按程序得到批准。本题与其他选项无关。

10.若要完成一个过程，阶段或项目，必须获得下列哪一项的批准？

- A. 预算 ☒ B. 可交付成果 C. 资源 D. 进度表

考点：结束项目或阶段引言

分析：项目或阶段收尾时，需要进行以下工作：

- 获得客户或发起人的验收，以正式结束项目或阶段；
-

项目范围管理

- 01.项目期末，一项目经理确定该项目增加了4项功能和3项绩效。客户对项目表示满意。这对该项目是否成功来说，是什么意思？
- A. 项目绝对成功了
 - ☒ B. 项目没成功，因为它镀金了
 - C. 没成功，因为客户满意意味着他们为这个项目支付的更多
 - D. 项目成功了，因为团队有机会学习新的功能，客户也很满意

考点：范围管理引言

分析：项目范围管理包括确保项目做且仅做所需要的全部工作。在项目定义的工作范围以外，项目团队主动增加的额外工作叫做镀金，应避免。

02.你的上司（公司研发副总裁）把项目的成功定义为提供开发的“最佳艺术”。市场营销副总裁主要关注的是“全球领先的产品”。技术副总裁（这个项目的客户）主要关注的是新特性。下列哪项最恰当地描述了你应做的？

- ☒ A. 确保要求被定义为可测量的条款
- ☐ B. 集中精力于新特性
- ☐ C. 确定需要新特性地额外项目相关方，以便朝那个方向平衡
- ☐ D. 集中精力把项目做成最新技术

考点：收集需求引言

分析：收集需求是为实现项目目标而定义并记录相关方的需求的过程。需求是指发起人、客户和其他相关方的**已量化**且记录下来的需要与期望。项目一旦开始，就应该足够详细地探明、分析和记录这些需求，**以便日后进行测量**。

03.社区利益群体在一个项目中具有关键利益。他们要求正式发布变更请求之前，有关项目成本和进度的所有调整都需要经过他们的评审。项目经理应该将社区利益群体的要求记录在下列哪种文件当中？

- ☒ A. 需求文件 B. 项目章程 C. 正式验收文件 D. 变更登记表

考点：收集需求输出-需求文件

分析：需求文件描述各种单一的需求将如何满足与项目相关的业务需求。包括了相关方对沟通和报告的需求。

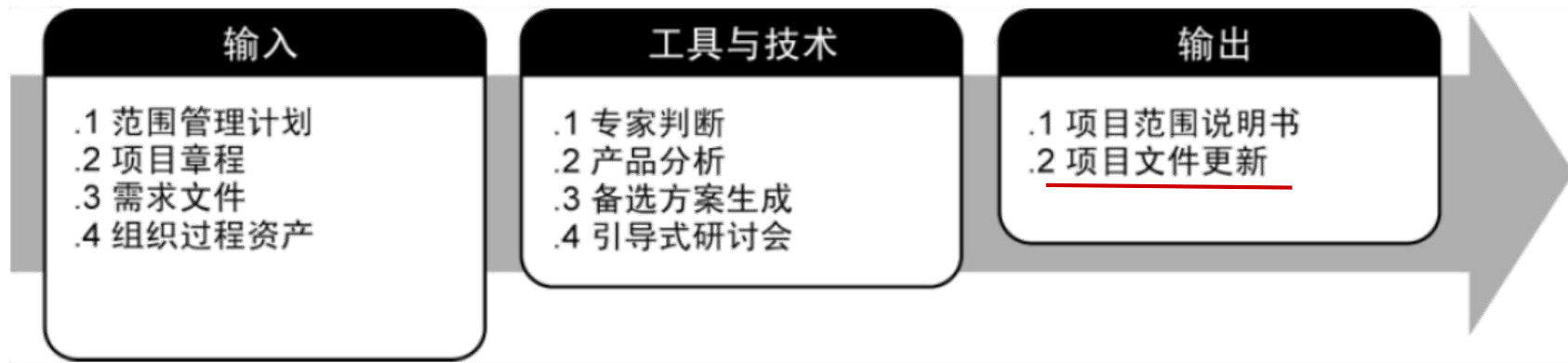
本章练习

04. 下列哪一项属于定义范围过程的输出？

- ☒ A. 项目文件更新
- B. 项目章程
- C. 工作分解结构
- D. 产品分析

考点：定义范围的输出

分析：



05.在下列哪一个过程组中，项目可交付成果将会被分成较小较容易管理的部分？

A. 启动

☒ B. 计划

C. 执行

D. 监控

考点：创建WBS

分析：根据题意，题干描述的是创建WBS过程，属于规划过程组，所以选B

06. 下列关于WBS的说法哪种是正确的？

- ☒ A. 工作组成描述常常包含在工作分解结构词汇表中
- ☐ B. 工作分解结构是定义范围的输入
- ☐ C. 工作分解结构最低层次是工作包而且不能再分解
- ☐ D. 工作分解结构未包含的工作可能在项目范围内

考点：WBS定义

解析：

- A-WBS词典对WBS组成部分进行更详细的描述。
- B-WBS在定义范围之后生成；
- C-工作包可以在定义活动过程继续分解为一系列活动；
- D-WBS含且仅含项目所需完成的全部工作（100%原则）

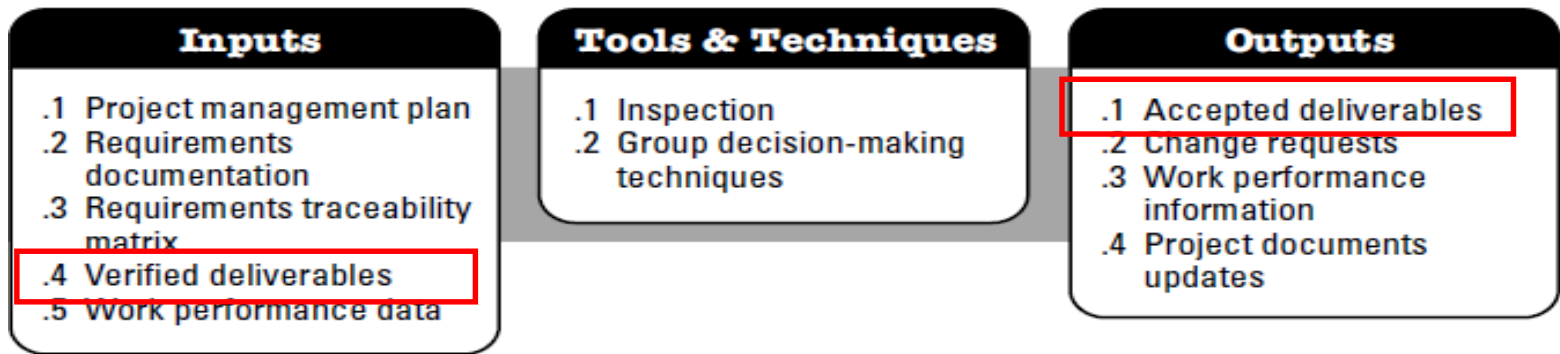
本章练习

07. 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已经过完整性确认。目前正在执行下列哪一项过程？

- A. 范围确认过程
- B. 质量保证过程
- C. 范围控制过程
- D. 质量控制过程

考点：确认范围

分析：



08.下列哪一项直接（或作为其他文件的参数）纳入详细的项目范围说明书？

- A. 范围说明、质量计划、沟通计划、除外计划和工作说明书
- B. 范围说明、项目时间表，可交付称成果、项目预算和除外情况
- ✓ C. 范围说明、验收标注、可交付成果、除外情况，制约因素假设条件
- D. 项目章程，需求文件和组织过程资产

考点：项目范围说明书

分析：详细的项目范围说明书包括以下内容：

- 产品范围描述、验收标准、可交付成果、项目的除外责任、制约因素……

09.为什么项目验收标准是项目范围文件的重要组成部分？

A. 能让项目相关方接受产品

B. 它表示对需求的签署验收

☒ C. 它确定产品的满足条件

D. 它定义了确认项目相关方需求的正式方式

考点：项目范围说明书

分析：项目范围说明书中产品验收标准：定义已完成的产品、服务或成果的验收过程和标准。

10.产品的所有功能均已完成。但开发人员建议增加一项新功能。项目经理应该采取下列哪一项措施？

- A、避免，因为这是画蛇添足。
- B、接受，因为会增加项目的价值。
- C、将变更向管理层报告。
- D、征求客户对于增加功能的意见

考点：控制范围

分析：虽然项目中的变更往往不可避免，但我们坚决反对任何形式的“蔓延”和“镀金”。

项目进度管理

01.项目里程碑清单是：

- A. 由每个相关方生成的
- B. 所有项目活动的一系列工期
- C. 进度基准
- ✓ D. 所有里程碑，包括强制的和可选的

考点：定义活动输出 - 里程碑清单

分析：里程碑是项目中的重要时点或事件。里程碑清单列出了所有里程碑，并指明每个里程碑是强制的还是选择性的，所以选D。

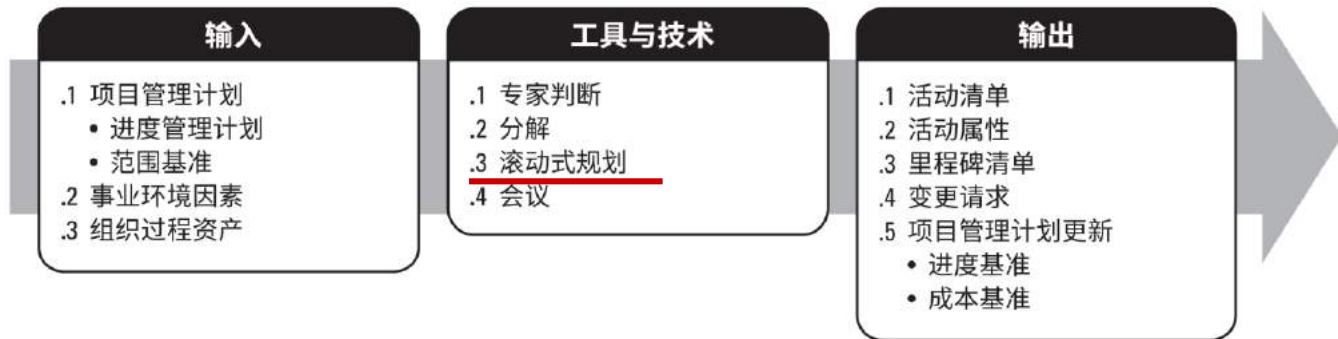
进度基准经过批准的进度模型，其中包含基准开始日期和基准结束日期。

02. 项目经理使用渐进明细技术来定义项目活动，其中对在近期需要完成的工作做详细计划，对未来工作则在更高一级WBS计划。项目经理使用下列哪一项技术定义活动？

- ✓ A、滚动计划 B、专家判断 C、WBS D、分解

考点：定义活动工具与技术 - 滚动式规划

分析：



本章练习

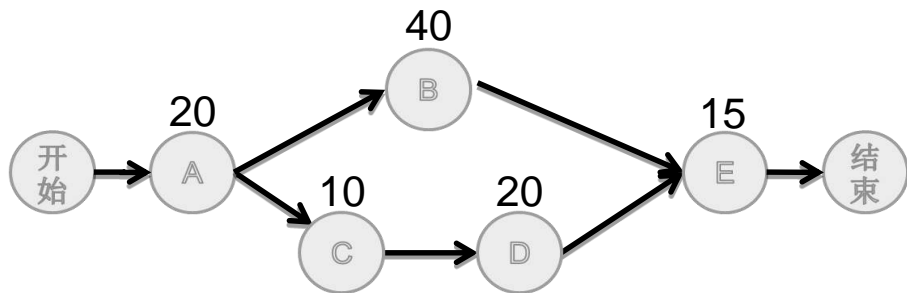
03.一家公司希望开始一个新的产品线。项目经理确定了下列活动。由于原材料短缺，活动D延期。在不造成项目延期的情况下，项目经理可以接受该活动延期多少天？

A.20 天 **B.10 天** C.15 天 D.0 天

图示	活动	时间	前一项	后一项
A	设计产品	20 天	-	B,C
B	制造产品	40 天	A	E
C	设计包装	10 天	A	D
D	制造包装	20 天	C	E
E	包装并运输	15 天	B,D	-

考点：紧前关系绘图法

分析： 关键路径是A-B-E，历时75天；
次关键路径是A-C-D-E，历时65天。故，
活动D延期的可接受时间是10天



04.项目经理确定在工程开始15天后可以将一个软件提供给质量保证组，这在项目计划上是如何表示的？

A. 完成-到-完成-15

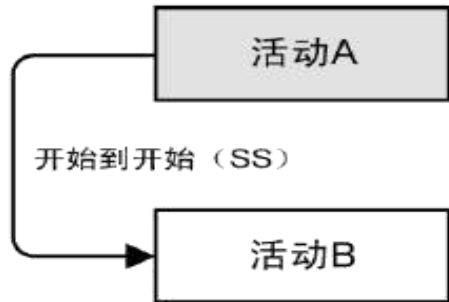
B. 完成-到-开始+15

C. 完成-到-开始-15

☒ D. 开始-到-开始+15

考点：排列活动顺序 - 紧前关系绘图法

分析：



05. 当估算活动持续时间时，不应该考虑下列哪项因素？

- A. 资源能力
- B. 分配到一项任务的资源数量
- C. 历史信息，如果有的话
- ☒ D. 开销率

考点：估算活动持续时间输入(

分析：A和B均属于资源日历，C属于组织过程资产。

资源开销率：计算资源任务成本，即资源的单位成本

06. 项目团队开始为一个实施项目计划活动。过去三个类似实施项目的工期分别是7周、8周和15周。根据贝塔分布公式分析，新项目预期工期是多少？

A. 8.5

✓ B. 9

C. 10

D. 12

考点：估算活动持续时间工具 - 三点估算 - 贝塔分布

分析： $t_E = (t_o + 4t_M + t_P) / 6 = (7 + 4 \times 8 + 15) / 6 = 9$

07.项目经理审查了职责分配矩阵，确定在项目执行阶段某个特定资源将会出现冲突，为了优化资源可用性，项目经理希望保持资源的平衡利用。项目经理应该使用下列哪种方法？

- ✓ A. 资源平衡 B. PERT C. 关键路径 D. 赶工

考点：进度规划工具：资源优化--资源平衡

分析：资源平衡是为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。

资源平衡可以为保持资源使用量处于均衡水平而进行资源平衡。

08. 项目经理向高级管理层提供了一份状态报告。项目经理制作了一幅CPM图，其中显示有两项活动的总浮动时间是负的。从该项分析中，管理层可以得出下列哪一项结论？

- ✓ A. 这两项活动是项目的关键活动
- B. 项目经理计算错误，因为最多只有一项可能浮动时间为负
- C. 两项活动的最晚结束时间都早于最晚开始时间
- D. 因为有活动处于负浮动时间，所以项目进度比计划超前了

考点：排制进度计划工具-关键路径法

分析：项目活动的总浮动时间为负数，说明该活动已经延期，并将导致整个项目延期。因此这两项活动是项目的关键活动

09.项目管理计划导致一个持续时间较长的进度表。如果不能改变网络图，但有充足人员时，你应该：

- A. 快速跟进项目
- B. 资源平衡
- ✓ C. 赶工
- D. 蒙特卡罗分析

考点：制定进度计划工具-进度压缩-赶工

分析：为了压缩进度，可以赶工或快速跟进。

首先，网络图不能更改，这消除了快速跟进（选项A）

其次，题干表示人员充足，因此选择C

资源平衡（选项B）通常延长了进度表。

蒙特卡罗分析（选项D）为假设情景分析技术，不直接强调此情况的限制性。

10.项目经理必须在尽可能短的时间内完成项目。为做到这一点，项目经理决定安排相互独立的任务，以便可以同时执行。项目经理使用的是什么技巧？

- A. 压缩项目时间（赶工）
- B. 允许团队成员加班工作
- ☒ C. 项目快速跟进
- D. 安排分阶段实施

考点：控制进度工具-进度压缩-快速跟进

分析：快速跟进适用于“选择性依赖”关系，但不适用于“强制性依赖”关系。

项目成本管理

01.项目项目经理正在制定一个项目计划。项目赞助人得知后，立即让项目经理针对项目成本开展初始粗略评估，以满足未来财政预算的需求。项目经理采用下列哪一项评估项目成本？

A. 自下而上估算

B. 三点估算

☒ C. 类比估算

D. 建立参数模型

考点： 估算成本

分析： 成本类比估算是以过去类似项目的参数值（如范围、成本、预算和持续时间等）或规模指标（如尺寸、重量和复杂性等）为基础，来估算当前项目的同类参数或指标。在估算成本时，这项技术以过去类似项目的实际成本为依据，来估算当前项目的成本。这是一种粗略的估算方法，有时需根据项目复杂性方面的已知差异进行调整。

02.项目经理被要求估算项目成本。成本和时间估算必须准确，要求详细说明每个工作包的成本。项目经理应适用下列哪一项技术？

- A. 自上而下估算
- B. 粗量级的估算
- ☒ C. 自下而上估算
- D. 参数估算

考点：成本估算工具-自下而上估算

分析：自下而上估算是一种估算项目持续时间或成本的方法，通过从下到上逐层汇总WBS组件的估算而得到项目估算。

03. 下列哪一项成本估算技术包含一种风险评估形式？

- ☒ A、计划评审技术 B、箭线绘图法
C、紧前关系绘图法 D、关键路径法

考点：成本估算工具：计划评审技术 / PERT

分析：三点估算 通过考虑估算中的不确定性和风险，可以提高活动持续时间估算的准确性。这个概念源自计划评审技术（PERT）。

04. 下列哪个选项描述的是应急储备金？

A. 为未计划的项目范围和成本变更而储备的预算。

B. 为掩盖较差的业绩而储备的预算

✓ C. 为未计划但可能由风险登记册中登记风险成真而潜在要求的变更而储备的预算。

D. 为支付批准变更所产生超支费用而储备的预算。

考点：估算成本工作：储备分析

分析：应急储备是为未规划但可能发生的变更提供的补贴，这些变更由风险登记册中所列的已知风险引起（known unknown）。

管理储备则是为未规划的范围变更与成本变更而预留的预算（unknown unknown）

05.项目经理在确定项目资金需求时，需要下列哪些辅助以完成任务？

- ✓ A. 活动成本估算、估算依据、范围基线、项目进度表、资源日历、合同以及组织过程资产
- B. 范围基线、利害关系者登记簿、成本绩效基线、进度基线、风险登记簿、企业环境因素
- C. 工作绩效评估、预算预测、组织过程、资产更新变更请求、项目管理计划更新
- D. 控制界限、绩效评估、过程说明、过程费率单位措施及各工作分解结构措施的成本

考点：制定预算的输入

分析：

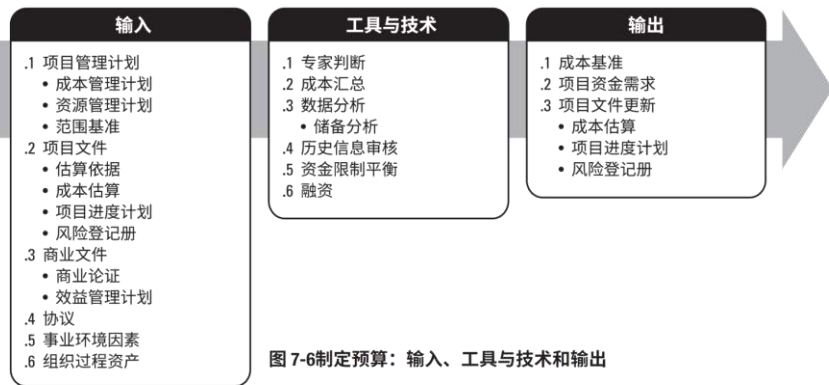


图 7-6制定预算：输入、工具与技术和输出

06.项目项目处于执行阶段。成本绩效指数为1.2，进度绩效指数为0.8。下列哪一项最恰当的描述了项目实际情况？

- A. 超出预算但超前于进度 B. 未超出预算并超前于进度
✓ C. 未超出预算但落后于进度 D. 超出预算并落后于进度

考点：挣值管理

分析：

指标	定义	公式	作用
进度绩效指数 (SPI)	是测量进度效率的一种指标，表示为挣值与计划价值之比	$SPI=EV/PV$	它反映了项目团队利用时间的效率
成本绩效指数 (CPI)	是测量预算资源的成本效率的一种指标，表示为挣值与实际成本之比	$CPI=EV/AC$	用来测量已完成工作的成本效率

07. 一个项目的CPI 比较稳定。项目发起人增加了十个附加活动，对该项目的CPI 有什么影响？

- A. CPI 变好 B. CPI 变坏 C. CPI 不变 ☒ D. 无法确定

考点：挣值计算

分析： $CPI = EV/AC$ ，题干中明确表示活动增加了，但预算增加了吗？

本章练习

08. 已知挣值=200000美元，计划价值=300000美元，实际成本=210000美元，请问当前的项目的状态是什么？

- ✓ A. 进度落后，超过预算 B. 提前进度，超出预算
C. 进度落后，但不超过预算 D. 按计划进行，但超出预算

考点：挣值计算

分析：

	状况	造成状况的可能原因
1	$CPI < 1$, $SPI < 1$: 超支、落后	团队绩效低下；范围蔓延；原定基准不合理
2	$CPI < 1$, $SPI > 1$: 超支、超前	赶工
3	$CPI > 1$, $SPI < 1$: 节约、落后	资源没有投到项目中
4	$CPI > 1$, $SPI > 1$: 节约、超前	团队绩效高效；原定测量基准不合理
5	$CPI = 1$, $SPI = 1$: 与计划一致	完美的项目管理控制

本章练习

09.项目即将完工三分之二。挣值=1000；BAC=1500；AC=1350。项目此时的ETC为多少？

- ✓ A. 675 B. 650 C. 500 D. 150

考点：挣值计算

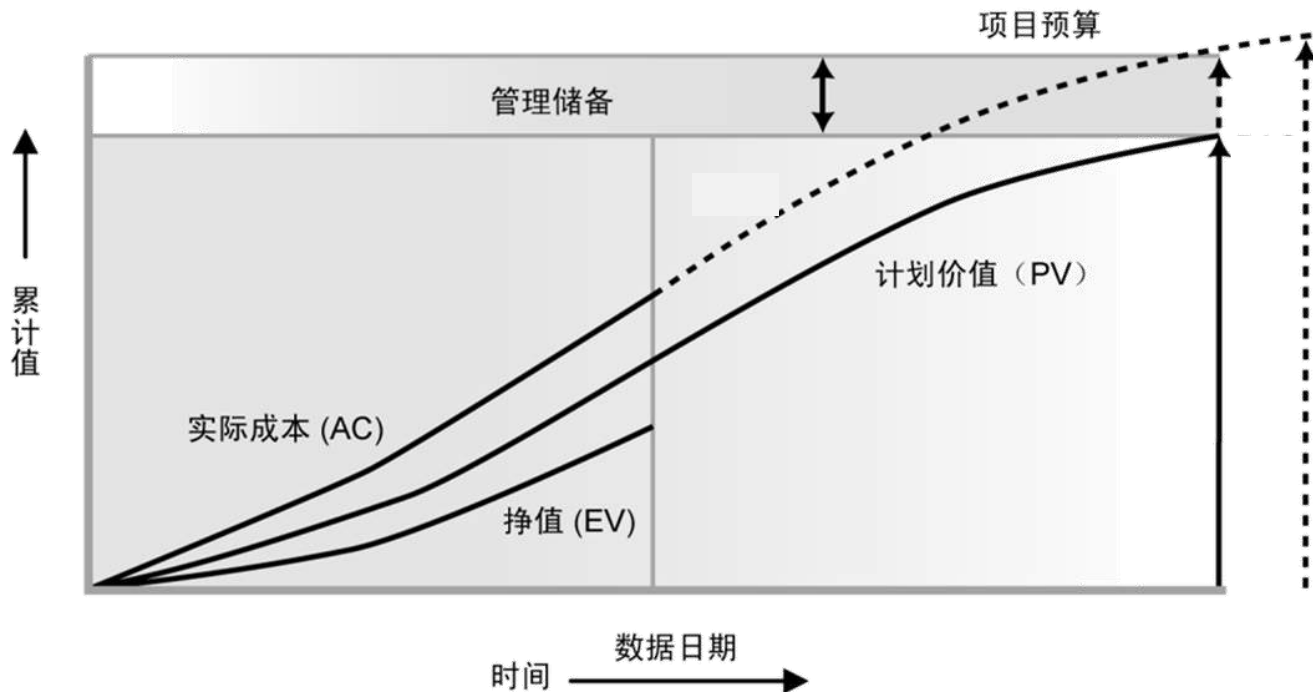
分析： $CPI = EV/AC = 1000 / 1350 = 0.741$
 $ETC = (BAC - EV) / CPI = 500 / 0.741 = 675$

$$\frac{1350}{1000} = \frac{X}{1500} \Rightarrow \overset{EAC}{X=2025} \Rightarrow ETC = EAC - AC = 2025 - 1350 = 675$$

本章练习

10.在图上画出以下指标

进度偏差	SV
成本偏差	CV
完工预算	BAC
完工估算	EAC
完工偏差	VAC
完工尚需估算	ETC



项目质量管理

01.一个项目已经启动，项目经理正在制定质量管理计划。质量管理计划于下列哪一项有关？

☒ A. 描述在项目中是如何执行质量控制的

B. 包含质量核对表

C. 确定定性和定量参数

D. 包含帕累托图

考点：质量管理计划 定义

分析：质量管理计划说明项目管理团队将如何实施执行组织的质量政策。它是项目管理计划的组成部分或子计划。

质量管理计划为整体项目管理计划提供输入，包括项目的质量控制、质量保证和持续过程改进方法

02.质量成本包括：

- ☒ A. 发生在确保生产和提交验收产品及服务方面的所有费用
- ☐ B. 只用于防止、检查和纠正上的费用
- ☐ C. 用于废品、由于缺陷而进行的返工、客户退货和担保的费用
- ☐ D. 高层管理的费用

考点：质量规划工具:质量成本

分析：质量成本包括在产品生命周期中为预防不符合要求，为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到要求（返工）而发生的所有成本。

03.某项目要求完成多项产品. 其中一个产品的技术规范规定每200立方英尺最多允许有12个瑕疵. 这属于下列哪一项范畴?

- ☒ A. 质量测量指标 B. 质量控制
C. 过程测量指标 D. 质量审核

考点：规划质量输出：质量测量指标

分析：根据题意，技术规范的规定是缺陷率，属于质量测量指标，因此，此题应选A。注意这题重点考察的是质量测量指标和过程测量指标的区别。过程测量指标是过程改进计划中内容是指与控制界限一起，用于分析过程的效率，显然不符合本题的题意

➤ 04.下列哪一项质量工具用来识别存在于两个变量中变更的关系？

A、趋势图

B、帕累托图

☒ C、散点图

D、直方图

考点：散点图

分析：散点图是一种展示两个变量之间的关系的图形，它能够展示两支轴的关系，一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。

05. 下列哪项不属于质量审计？

- A. 决定项目活动是否与组织政策一致
- B. 决定低效和无效的政策
- ☒ C. 通过瑕疵修复
- D. 确定实施核准的变更请求

考点：质量审计目的

分析：质量成本包括在产品生命周期中为预防不符合要求，为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到要求（返工）而发生的所有成本。

06.项目的教训是在整个项目中对历史信息的不恰当运用，那么应使用以下何种工具来找到这个问题的根本原因呢？

- ✓ A. 鱼骨图
- B. 控制图
- C. 流程图
- D. 直方图

考点：质量管理工具—根本原因分析法

分析：鱼骨图，又称因果图、石川图，可直观的显示各种因素如何与潜在问题或结果相联系，因此要寻找问题的原因，选用鱼骨图。

07.控制图会向项目经理提供什么信息？

A. 指出偏差分析的需求

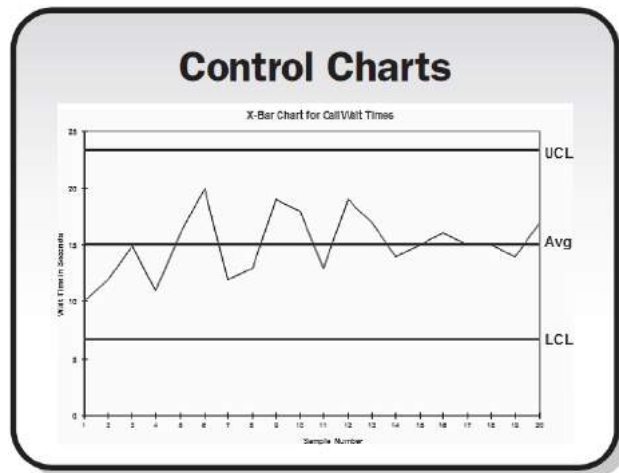
☒ B. 说明流程是如何随着时间表现的

C. 帮助项目经理改变项目范围

D. 识别项目风险

考点：质量管理工具—控制图

分析：控制图是按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。控制图有一条中心线，有助于观察图中的数据点向两边控制界限偏移的趋势

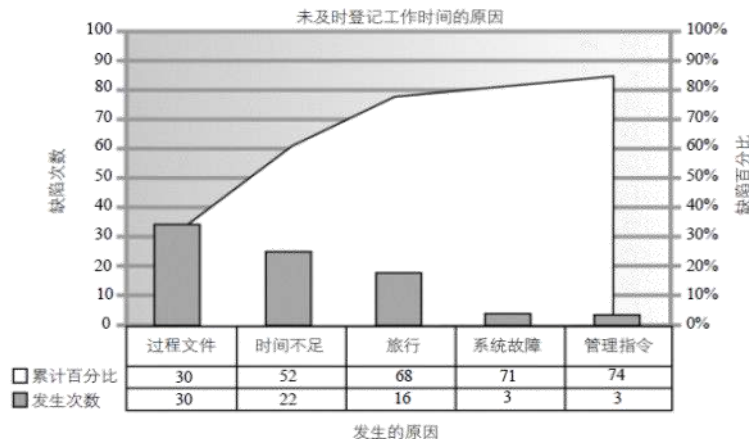


08. 执行项目评审时，项目经理识别出了一组缺陷。有些缺陷发生的频率不如另外一些缺陷，但却造成了更大的损失。这种情况下，哪种工具最适合用来跟踪造成更大损失可能的缺陷？

- A. 散点图 ☒ B. 帕累托图 C. 直方图 D. 图表

考点：控制质量工具-帕累托图

分析：帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。



09.项目团队负责制造10,000个小零件。基于集中检查500个零件的批次质量是实施质量控制工具哪一种的实例？

- A. 质量审计 B. 帕累托原则 ☒ C. 统计抽样 D. 检查

考点：控制质量工具—统计抽样

分析：统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查。抽样的频率和规模应在规划质量管理过程中确定，以便在质量成本中考虑测试数量和预期废料等。

10. 项目在计划阶段，项目经理尝试识别可能会在生产过程影响产品和工艺参数的因素。使用统计方法，项目经理能够通过利用下列哪一项来确定适当的测试及其对质量成本的影响？

A. 成本-效益分析

☒ B. 试验设计

C. 统计过程控制

D. 控制图

考点：规划质量工具 - 实验设计

分析：实验设计的定义：“实验设计是一种统计方法，用来识别哪些因素会对正在开发的流程或正在生产的产品的特定变量产生影响。应在规划质量过程中使用实验设计，来确定测试的类别、数量，以及这些测试对质量成本的影响。”

项目风险管理

01.下面哪些过程属于风险管理的范畴？

- A. 监控、规划管理和绩效报告
- B. 规划应对、识别和项目相关方管理
- ✓ C. 识别、规划应对和实施定量分析
- D. 规划应对、实施定量分析和统计抽样

考点：风险管理的内容

分析： 略

02. 下列哪份项目文件中记录相关方风险偏好的结果？

- A. 项目章程
- B. 项目范围说明书
- ☒ C. 风险管理计划
- D. 风险登记册

考点：规划风险管理输出-风险管理计划

分析：应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。

03. 识别风险中最常用的技术是什么？

A. 资源直方图

B. 帕累托图

C. 散点图

☒ D. 德尔菲技术

考点：识别风险的工具与技术

分析：德尔菲技术。德尔菲技术是组织专家达成一致意见的一种方法。项目风险专家匿名参与其中。组织者使用调查问卷就重要的项目风险征询意见，然后对专家的答卷进行归纳，并把结果反馈给专家做进一步评论。这个过程反复几轮后，就可能达成一致意见。德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。

04. 风险的概率和影响评估是在哪一个项目风险管理过程中执行的？

- A. 制定风险管理计划
- B. 识别风险
- ☒ C. 开展定性风险分析
- D. 规划风险应对

考点：实施定性风险分析引言

分析：在实施定性风险分析是，选择熟悉相应风险类别的人员，以访谈或会议的形式进行风险评估。通过访谈或会议，评估每个风险的概率级别及其对每个目标的影响。还应记录相应的说明性细节，例如，确定风险级别所依据的假设条件。根据风险管理计划中的定义，对风险概率和影响进行评级。

在风险定性、定量规划以及监控时都会涉及到风险评估

05.在项目开始时，项目经理召开了一次由项目团队和关键客户相关方参加的风险专题会，专题会结束后，他们制作了一个由多个风险及其发生概率和对项目的影响组成的矩阵。在专题会上执行了什么类型的风险分析？

- ☒ A.定性风险分析 B.定量风险分析
C.分类风险分析 D.德尔菲技术风险分析

考点：实施定性风险分析-概率影响矩阵

分析：

概率和影响矩阵										
概率	威胁					机会				
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

对目标（如成本、时间、范围或质量）的影响（相对量表）

按发生概率及一旦发生所造成的影响，对每一个风险评级。在矩阵中显示组织对低风险、中等风险与高风险所规定的临界值。根据这些临界值，把每个风险分别归入高风险、中等风险或低风险。

图 11-10 概率影响矩阵

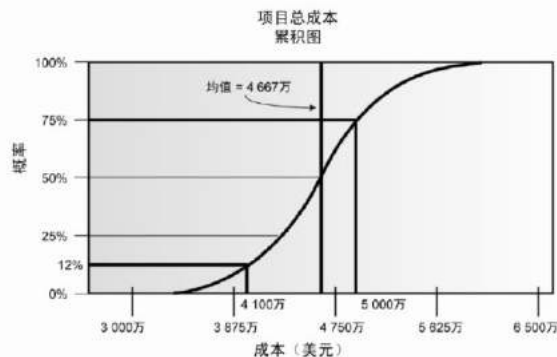
06.在为一个大型项目开展风险分析时，项目团队创建了一个用于模拟的项目模型。计算与成本估算和活动工期等输入值迭代。然后从这些迭代中计算出概率分布。这属于哪一项技术的描述？

- A. 趋势分析 B. 赫茨伯格的模拟方法 C. 德尔菲技术 ☒ D. 蒙特卡洛分析

考点：定量风险分析工具-蒙特卡洛分析

分析：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。

✓ 赫茨伯格—双因素理论



使用图11-13中的数据和三角分布，得到本累积分布曲线，显示该项目以4 100万美元完成的可能性是12%。如果组织比较保守，想要有75%的成功可能性，那就需要把预算定为5 000万美元（约包括22%〔（5 000万美元-4 100万美元）/4 100万美元〕的应急储备）。

07.在项目经理正在评估与某个特定项目决策可能结果有关的风险。在这种情况下，预计该决策有20%的可能性导致\$50,000 的损失，但是有80%的可能性实现\$200,000 的利润。这是哪一种风险管理过程的示例？

- ☒ A. 实施定量风险分析
- ☐ B. 实施定性风险分析
- ☐ C. 规划风险应对
- ☐ D. 监控风险

考点：定量风险分析工具-决策树

分析：定量风险分析和建模技术中的决策树/预期货币价值分析/EMV 技术,是当某些情况在未来可能发生、也可能不发生时，计算平均结果的一种统计方法（即不确定性下的分析）。

08. 由于爆炸发生工厂是公司的首选供应商，供应商告诉项目经理之前预定的货物不能按时交付。幸亏其他货物可以替换这些货物，这样项目经理就使用此供应商的货物，这也是在之前的风险管理计划中提到的。这个例子是下面的哪个呢？

A. 一个应急计划

B. 一个应急津贴

C. 一个可能的变通方法

D. 后备计划

考点：规划风险应对输出-风险登记册

分析：略

09.项目团队发现项目有可能暴露于重大财务风险当中。若要管理这类风险，应该

A. 回避

B. 分享

☒ C. 转移

D. 接受

考点：风险应对策略—转移

分析：风险转移是指把某风险的消极影响连同应对责任转移给第三方。转移风险策略对处理风险的财务后果最有效。

财务风险是指企业在各项财务活动中由于各种难以预料和无法控制的因素，使企业所获取的最终财务成果与预期的经营目标发生偏差，从而形成的使企业蒙受经济损失或更大收益的可能性。

10. 一家公司采取全球化作为风险减轻战略，应对发达经济体中增长前景缩小的问题。在风险评审委员会召开的会议上，项目经理了解到公司的全球收入并未按预期速度增长。项目经理处于项目生命期中的哪个阶段？
- A、风险规划阶段
 - B、执行风险响应阶段
 - ☒ C、监控风险阶段
 - D、关闭风险登记册过程

考点：监控风险工具-会议

分析：项目风险管理应该是定期状态审查会中的一项议程。该议程所占用的会议时间长短取决于已识别的风险及其优先级和应对难度。越经常开展风险管理，风险管理就会变得越容易。经常讨论风险，可以促使人们识别风险和机会。

项目采购管理

01. 某一年期项目在进行六个月后SPI为0.5，合同根据合同条款终止。由哪一过程处理合同的提前终止？
- A. 结束项目或阶段
 - B. 报告项目绩效
 - ✓ C. 控制采购
 - D. 管理质量

考点： 结束采购

分析： 合同提前终止是结束采购的一个特例。合同可由双方协商一致而提前终止，或因一方违约而提前终止，或者为买方的便利而提前终止（如果合同中有这种规定）。

02.项目经理希望确定计划采购的服务提供商，项目经理应该参考下列哪一项？

- A. 广告
- B. 投标人会议
- ☒ C. 合格卖方名单
- D. 之前项目的经验教训文件

考点：实施采购过程的输入：合格卖方清单

分析：能够影响实施采购过程的组织过程资产包括：

- 潜在的和以往的合格卖方清单；
- 关于卖方以往相关经验的信息，包括正反两方面的信息；
- 以前的协议。

03.项目团队正在考虑他们是否能够完成某个特定任务或者他们是否应该从外部来源获取. 这项技术称作什么?

- A. 专家判断
- B. 假设情景分析
- ✓ C. 自制或外购分析
- D. 汇总活动

考点：规划采购工具—自制外购分析

分析：自制或外购分析是一种通用的管理技术，用来确定某项工作最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。

04.作为记录管理系统的一部分，你试图确保所有的采购记录都已记入文件并加上了索引。下列哪项你不必担忧？

A. 建议书

B. 工作声明

C. 条款

☒ D. 谈判过程

考点：管理采购工具-记录管理系统

分析：记录管理系统用来管理合同、招标文件和相关记录，不会用来跟踪谈判。

05.在项目执行阶段，供应商选择团队收集评估资料，做出选择客户关系的决策。对于这项工作，项目经理会采取下面那个方法呢？

- ✓ A. 建议评估表
- B. 自制或外购表
- C. 采购工作描述
- D. 挣值分析

考点：实施采购工具-建议书评价技术

分析：对于复杂的采购，如果要基于卖方对既定加权标准的响应情况来选择卖方，则应该根据买方的采购政策，规定一个正式的建议书评审流程。在授予合同之前，建议书评价委员会将做出他们的选择，并报管理层批准。

B是规划采购的工具

C是规划采购的输出

D是控制成本和进度的工具

06.评估一份建议书时，下列哪一项是有效评估标准？

A. 验收标准

B. 采购过程

✓ C. 财务能力

D. 采购保证计划

考点：规划采购的输出-供方选择标准

分析：供方选择标准可以包括：

- 对需求的理解。
- 总成本或生命周期成本。
- 技术能力。
- 风险。
- 管理方法。
- 技术方案。
- 担保。

➤**财务实力。**

- 生产能力和兴趣。
- 企业规模和类型。
- 卖方以往的业绩。
- 证明文件。
- 知识产权。
- 所有权。

07. 买方和卖方商定了一个总价加激励的合同，合同的目标成本是200000美元，目标利润是30000美元，目标价格是230000美元，双方还商定了最高价格为270000美元，分享比率为70/30，如果卖方完成合同的实际成本为170000美元，那么买方要向卖方支付多少利润？

- A. 21000美元 B. 35000美元 ☒ C. 39000美元 D. 51000美元

考点：规划采购输-合同类型

分析：

- 1、奖励： $(200000 - 170000) \times 30\% = 9000$
- 2、卖方利润： $30000 + 9000 = 39000$
- 3、 $170000 + 39000 = 209000 < 270000$ 少于最高限价。

08. 下列哪种合同类型是由目标成本(Target Cost)、利润(Profit)、最高价(Ceiling Prices)、共享比率(Shared Ratio)或风险(Risk)组成?

- ☒ A. 固定价加激励费 B. 工料 C. 成本加固定费 D. 固定总价

考点：规划采购输入-合同类型

分析：

固定总价加激励 = 实际成本 + 目标费用 + (目标成本 - 实际成本) * 分摊比例

- 1) 计算值 > 价格上限，取上线；
- 2) 计算值 < 价格上限，取计算值

09. 签约公司未达到质量标准，并且可交付成果频繁延迟。项目经理发现，现有合同条款无法确保卖方提高绩效。为避免卖方的低绩效，项目经理本应采取何种行动？
- A. 让项目经理团队执行影响分析
 - ☒ B. 实施采购绩效审查
 - C. 实施风险再评估
 - D. 参与合同的详细拟定

考点：控制采购的工具-采购绩效审查

分析：采购绩效审查旨在依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的情况。

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。

10. 采购审计指对从规划采购过程到管理采购过程的整个采购过程的结构性的回顾。 采购审计的主要目标是什么？

- A. 测定你目前的合同问题，以便对合同条款进行更改和修正
- ✓ B. 鉴别成功和失败从而能借鉴到此项目或执行组织的其他项目的采购事项
- C. 确保卖方按照合同所列条款执行
- D. 确保买方按照合同所列条款执行

考点： 结束采购工具-采购审计

分析： 采购审计目的是找出可供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目借鉴的成功经验和失败教训

项目资源管理

01.项目团队资源管理计划有什么功能？

- A、它描述项目角色和责任。
- B、它是一份组织图，表明哪个组织单位负责哪个工作细目。
- ☒ C、它描述人力资源何时、如何加入和退出项目团队
- D、它包括有给定工作的资格、职责、权限的工作名称构成的书面大纲。

考点：项目团队资源管理计划

分析：人员配备管理计划是项目管理计划的一个组成部分，关心的是在合适的时间将合适的人分配到合适的工作岗位上去。包括：招募、资源日历、遣散、培训、奖励、合规、安全。

02.在大型项目中,可在不同层次制订责任分配矩阵(RAM)。下列那个选项体现了RAM的层次?

- ✓ A. 高层次可定义项目团队中的各小组分别负责WBS 中的哪部分工作, 而低层次则可在各小组内为具体活动分配角色、职责和职权。
- B. 低层次仅可以用来指定特定活动的职权级别
- C. 所有层次都可以用来指定角色,职责及特定活动的职权级别
- D. 高层次允许个人查看与其有关的所有活动

考点：人力资源管理工具：组织图-RACI矩阵

分析：书上原文。

03.项目经理必须为客户实施一个战略项目。该项目中包含一名特定的技术工程师，该项目经理应该与下列哪一方谈判？

- A. 所有项目相关方
- B. 项目发起人和项目总监
- ☒ C. 职能经理和其他项目管理团队
- D. 人力资源经理和项目领导

考点：组建项目团队工具：谈判

分析：许多项目中，人员分派是通过谈判完成的。例如，项目管理团队需要与下列各方谈判： 职能经理；执行组织中的其他项目管理团队；外部组织、卖方、供应商、承包商等

04.以下各选项中，项目经理会为虚拟团队项目采取的最重要的措施是哪一个？

- A. 将项目计划发放给所有成员。
- ☒ B. 制定一份沟通管理计划。
- C. 获取并分析团队成员的期望。
- D. 审查团队成员的技能。

考点：组建项目团队工具--虚拟团队

分析：在虚拟团队的环境中，规划沟通变得更为重要。可能需要多花些时间，来设定明确的期望，促进沟通，制定冲突解决方法，召集人员参与决策，以及共享成功的喜悦。

05.项目经理刚接受任命去管理一个处于执行阶段中期的项目。该项目的人员流动率很高。项目经理首先应该做什么？

- A. 组织一个团队建设活动，改进团队士气。
- B. 与项目发起人沟通，以获得保证项目人员的承诺。
- C. 检查资源管理计划。
- D. 将最积极的团队成员调到同一间房间，增强他们作为一个团队的执行能力

考点：建设项目团队输出：团队绩效评价

建设项目团队工具：团队建设活动

分析：

评价团队有效性的指标可包括：个人技能的改进、团队能力的改进、团队成员离职率的降低；

提高团队绩效的方法包含：培训、团队建设活动、集中办公等。

06.项目经理接手一个大型项目，该项目由不同文化的人员支持。不到一周时间，项目经理就发现其中有两组人员存在明显冲突，因为前任项目经理更偏爱其中一组人员，为他们提供特殊的补贴和住宿条件。新项目经理应该怎么做？

- A. 使用协作的方法，立即开始一个满意的解决方案来减轻冲突
- B. 找出前任项目经理偏爱其中一组的原因
- C. 在公共地点张贴所有成员都能看到的新规则和制度
- D. 向人力资源部报告此事

考点：冲突解决方法

分析：现在的冲突已经在明面上了，就应该首先立刻解决它。

PMI最为推荐的冲突解决措施之一就是合作

B、C、D都是之后需要做的事情。

07.在与利益相关者的项目计划介绍会议上，针对一个问题进行了讨论，并达成了一项协议，各方都持相同意见。然而，过了一段时间后，项目经理从一个主要利益相关者那里收到一封电子邮件说他们改变主意了。他们对这个问题的看法有所改变，希望各方能够一起重新讨论新的方法和选择。项目经理应首先尝试哪种解决冲突的方法呢？

- ☒ A. 妥协 B. 强迫 C. 调和 D. 撤退

考点：冲突解决方法

分析：妥协各让一步，项目经理不坚持协议不能改变，对方需要对改变陈述理由。妥协就是寻找能让全体当事人都在一定程度上满意的方案，是很好的冲突解决方法。

B强迫不改变主意不妥。

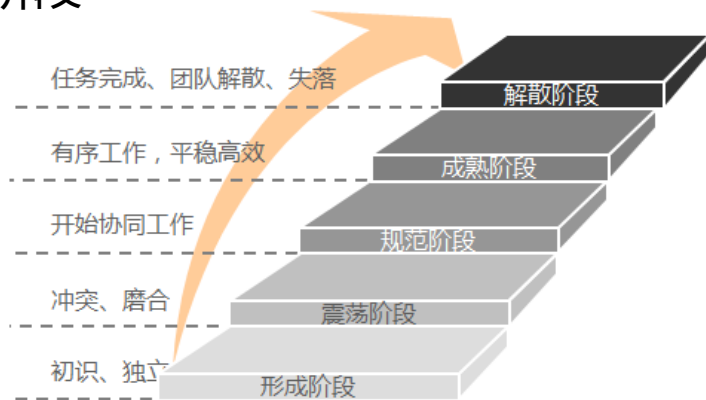
C调和求同存异，并没解决问题。

D撤退躲避于事无补。

08.项目经理观察到某些项目团队成会员开始一起工作并调整工作习惯，但是，他们彼此不互相信任。项目经理可以得出下列哪一项关于团队的结论？

- A. 团队处于发展的规划阶段，很有可能前进到执行阶段
- ✓ B. 团队处于发展的规范阶段，很有可能倒退回震荡阶段
- C. 团队处于发展的震荡阶段，很好有可能前进到规划阶段
- D. 团队处于发展的震荡阶段，很有可能倒退回组建阶段

考点：团队建设的阶梯理论



09.项目经理接管一个执行阶段的项目，在对项目进度进行初步审查期间，项目经理注意到与特定关键路径活动有关的信息不完整，有些活动还存在风险。项目经理如何才能确定每项活动的责任？

A.工作分解结构

☒ B.责任分配矩阵

C.组织分解结构

D.风险登记册

考点：人力资源管理工具：组织图-RACI矩阵

分析：责任分配矩阵可以表示每项活动的职责，一种将项目组织分解结构与工作分解结构联系起来的结构，有助于确保项目工作范围的每个组成部分都被分配给了某个人或某个团队。

10. 项目经理感觉到项目会议的成效很差，与会者都没做好准备，无法遵照会议议程。项目经理应该怎么做来改变项目团队的态度？
- A. 首先开始改变个人行为，更好地为下一个会议做准备
 - ☒ B. 填写一份关于会议文化和会议规矩的备忘录
 - C. 在下一次会议开始时讨论做好会议准备的重要性
 - D. 开展较少但更为重要的会议

考点：建设项目团队工具-基本规则

分析： A是个人行为，与团队无关。C应在B之后。D会议宜按需召开。与会者都没做好准备，无法遵照会议议程是缺乏基本规则的表现。项目经理应该制定基本规则，对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则，可减少误解，提高生产力。故选项B正确。 。

项目沟通管理

- 01.项目发起人通知项目经理组织结构发生了一项变更。项目经理下一步应该怎么做？
- A. 通知发起人，变更将会增加成本
 - B. 要求项目发起人符合整体变更控制过程
 - ☒ C. 更新沟通计划，反映新的结构
 - D. 组织与新的项目相关方群体的会议

考点：规划沟通管理引言

分析：规划沟通过程与事业环境因素有密切联系，因为组织结构对项目的沟通需求有重大影响，组织结构发生变化将导致沟通渠道的变化。

02.相关方感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解，因此，不能正确做出决定。若要决绝这个问题，应该怎么做？

- ☒ A. 审查沟通需求
- ☐ B. 减少报告数量
- ☐ C. 包含一个常用术语表
- ☐ D. 添加解释性附件

考点：规划沟通管理工具-沟通需求分析

分析：通过沟通需求分析，确定项目相关方的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。项目资源只能用来沟通有利于项目成功的信息

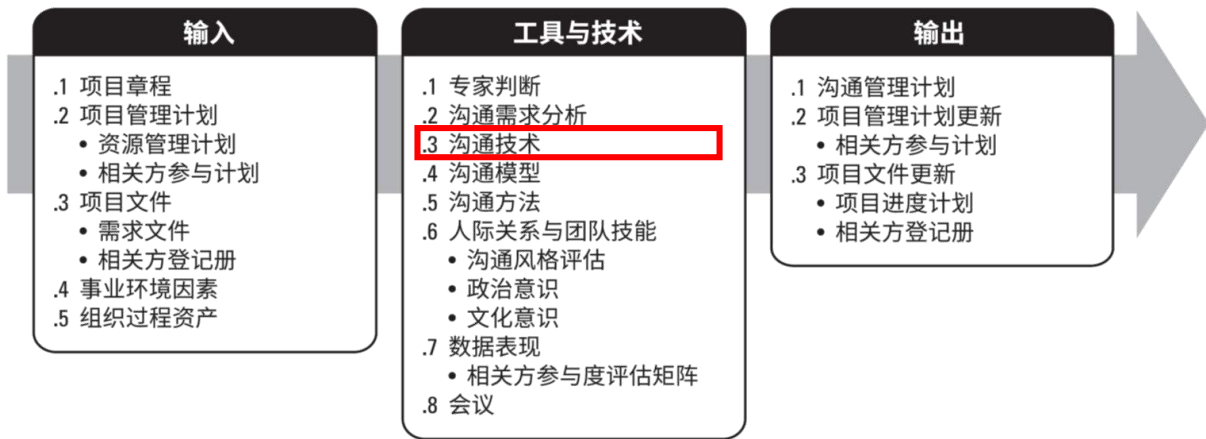
执行过程中的问题往往要回到规划阶段找原因。相关方感觉收到的信息复杂难以理解，是因为没有收集到相关方有效的沟通需求，没有正确的规划沟通，包括合适的沟通内容和沟通方式。因此需要审查沟通需求。

03.项目经理目前正在处于项目规划阶段，努力确定项目关系人的信息需求。项目经理将使用下列哪一项工具或技术？

- A. 沟通管理计划 **B. 沟通技术**
C. 专家判断 D. 信息收集和检索系统

考点：规划沟通工具-沟通技术

分析：



04.有效沟通中一个最普遍的陷阱是:

A. 没有选择正确的方法

B. 没有换位思考

✓ C. 假定一个信息一旦发出, 就会被接收到

D. 以上都是

考点: 规划沟通工具-沟通模型

分析: 沟通中信息发出者常犯的错误就是认为, 信息一旦发出就能被接受者接受和理解, 而现实中往往相反。所以PMI 认为, 信息的发出者要对信息的接受付全责。

05.项目经理了解到一份获得批准的新标准将导致范围变更。为确定谁应该接收变更请求的相关信息。项目经理应参考：

- A. 相关方登记册
- B. 沟通方法登记册
- ✓ C. 沟通管理计划
- D. 变更控制文件

考点：规划沟通-输出-沟通管理计划

分析：沟通管理计划包括将要接收信息的个人或小组。

06.一项目团队由来自4个国家的人组成，该项目很重要，项目经理很担心它能否成功。项目进度规划得很合理。项目经理应该使用何种沟通方法？

A. 非正式口头

☒ B. 正式书面

C. 正式口头

D. 非正式书面

考点：规划沟通管理引言

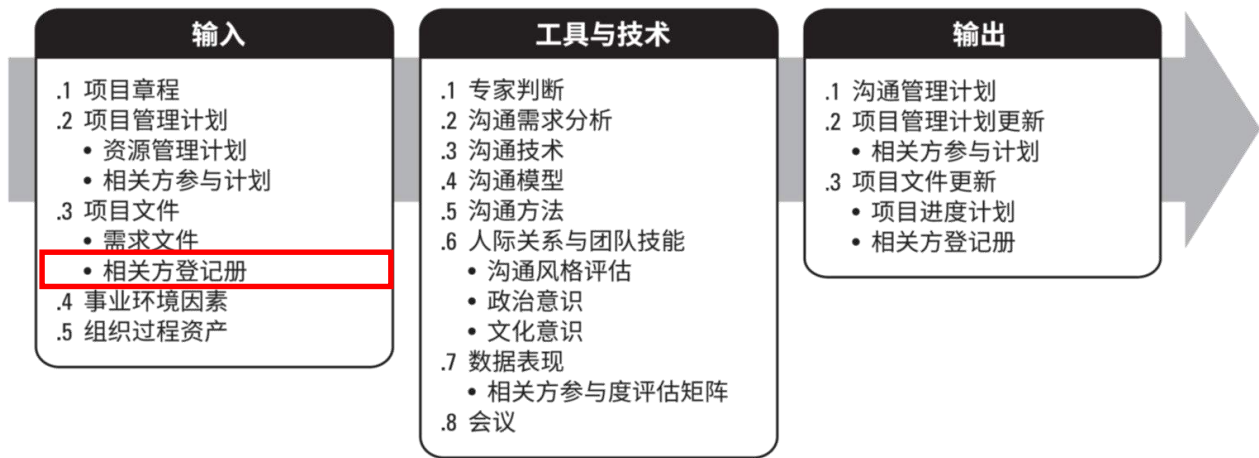
分析：一般认为文化的差异会导致团队成员的距离感，故需要用到“正式书面”沟通。

07.项目经理让新的项目团队成员承担沟通管理的责任。作为承担该责任的组成部分，项目经理让团队成员创建一份沟通管理计划。若要创建该计划，则需要下列哪一项？

- A、项目章程 ☒ B、相关方登记册 C、需求文档 D、风险管理计划

考点：制定沟通管理计划输入-相关方登记册

分析：



08.你在准备一个综合项目计划和一个项目时间表。你将它们提交给筹划指导委员会，并得到了批准。有关各方也接受了计划。现在是分发这些计划的时候了。项目计划和时间表应该分发给：

- A. 组织中执行项目的所有有关各方
- C. 项目小组成中和项目发起人

- B. 项目所有的相关方
- ☒ D. 在沟通管理计划中指明的人

考点：规划沟通-输出-沟通管理计划

分析：沟通管理计划通常包括以下内容：
...将要接收信息的个人或小组。

本章练习

09.如果项目中有六名相关方，那么存在多少潜在的沟通渠道？

A. 36

B. 18

☒ C. 15

D. 6

考点：沟通渠道计算

分析：沟通渠道= $n*(n-1)/2=6*5/2=15$

10. 一个项目中有20个相关方，项目快结束时，又确定了另外5个相关方。在项目结束时新增了多少个沟通渠道？

A. 190

☒ B. 110

C. 300

D. 75

考点：沟通渠道计算

分析：原本沟通渠道= $n*(n-1)/2=25*24/2=300$ 。

变更后沟通渠道= $n*(n-1)/2=20*19/2=190$ 。

新增渠道= $300-190=110$

项目相关方管理

01.在哪个项目管理过程组中识别相关方？

- ☒ A. 启动、规划、执行、监控和收尾过程组
- ☐ B. 启动和规划过程组
- ☐ C. 规划和监控过程组
- ☐ D. 监控和收尾过程组

考点：识别相关方

分析：所有过程组，虽然识别相关方这个过程属于启动过程组，但识别相关方这个工作要在所有过程组进行实时，并实时更新相关方登记册，对相关方进行管理。

识别相关方是一个持续性的过程。

02.在项目启动阶段，项目经理得知相关方可能以多种积极和消极的方式影响项目。

在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少相关方的人数
- ✓ B. 执行一项相关方分析，并按照权利、利益方格给相关方分组
- C. 将管理行动集中在关键相关方上
- D. 更新风险登记册

考点：识别相关方

分析：在项目的早期就识别相关方，并分析他们的利益、期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。随后可以制定一个计划，用来接触每个相关方并确定其参与项目的程度和时机，以便尽可能提高他们的正面影响，降低潜在的负面影响。

03.寻求项目计划获得批准之前，项目经理准备了一份相关方分析，项目经理应该主要识别下列那一项？

- A. 传达项目计划的方法或技术
- B. 每位识别的相关方参与度
- C. 根据判断和专业知识识别相关方
- ☒ D. 相关方的角色，兴趣，期望和影响

考点：识别相关方工具：相关方分析

分析：在项目或阶段的早期就识别相关方，并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。

04.项目以外的个人破坏主要的可交付成果. 若要预防这个问题, 项目经理可以更好地制定下列哪一份文件?

- A. 范围说明书
- B. 工作分解结构
- ✓ C. 相关方登记册
- D. 项目管理计划

考点: 识别相关方输出-相关方登记册

分析: 相关方登记册用于记录相关方的所有详细信息, 包括:

- 基本信息。姓名、职位、地点、项目角色、联系方式。
- 评估信息。主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期哪个阶段最相关。
- 相关方分类。内部/外部, 支持者/中立者/反对者等。

05.当新进公司的发起人B 替代A 时，项目已接近完工，项目经理首先应该怎么做？

A.与发起人B会面，确定是否需要任何项目变更

B.根据发起人A 的目标完成项目

C.开始变更控制

✓D.更新相关方登记册

考点：管理相关方参与输出：相关方登记册

分析：在相关方信息发生变化、识别出新相关方、原有相关方不再参与或影响项目，或者需要对特定相关方进行其他更新时，就需要更新相关方登记册

06.项目经理在与客户合作过程中出现了困难，项目完成后，客户称项目没有达到他们的满意水平。若要避免这种结果，项目经理应该在整个项目过程中怎么做？

- A.在项目的每一阶段告知客户他们的请求都已在执行
- ☒ B.了解、评估、定义和管理客户期望
- C.向客户发送技术规范，供客户审查和批准
- D.识别并更换项目团队中的责任方

考点：管理相关方参与

分析：管理相关方参与是在整个项目生命周期中，与相关方进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进相关方合理参与项目活动的过程。本过程的主要作用是，帮助项目经理提升来自相关方的支持，并把相关方的抵制降到最低，从而显著提高项目成功的机会。

- 07.项目遇到了一个未预料到的问题，高级技术领导建议的解决方案没有被团队成员们接受。结果高级技术领导很受挫折。项目经理应该采用哪种技能解决这个问题？
- A. 培训技能 B. 技术技能 C. 硬技能 ☒ D. 软技能

考点：管理相关方参与工具-人际关系技能

分析：关注人的感受，处理人际关系的技术统称为“软技术”
与工作相关，处理人机界面的方法称之为“硬技术”。

08. 由于相关方的进度制约条件，项目发起人要求项目经理放弃项目启动大会。下列哪一个项目管理过程被忽视了？

- ☒ A. 管理相关方参与
- B. 规划沟通
- C. 管理项目团队
- D. 组建团队

考点：管理相关方参与引言

分析：管理相关方参与是指在整个项目生命周期中，与相关方进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际问题，并促进相关方合理参与项目活动的过程。

启动大会的作用是什么？启动大会主要内容是：成员互相认识建立联系，自上而下的要求，自下而上的承诺；分配工作，明确责任，因此最合适的选项是管理相关方期望，所以选A。

09.项目中某一特殊的相关方以多次发起变更而闻名。项目之初，项目经理可以通过何种方法避免此情况发生：

- A. 不断对他说“不”，以阻止他提出更多的变更
- ☒ B. 让他尽早参与项目
- C. 直接找他的老板，要求把他的工作分配到别的项目上
- D. 把他排除在相关方名单外

考点：管理相关方参与引言

分析：管理相关方参与包括以下活动：

- 调动相关方适时参与项目，以获取或确认他们对项目成功的持续承诺。
- 通过协商和沟通，管理相关方的期望，确保实现项目目标。
- 预测相关方在未来可能提出的问题。需要尽早识别和讨论这些关注点，以便评估相关的项目风险。

10. 在项目执行过程中,你被任命为项目经理。项目各项指标都在基线的允许范围内,如果客户对项目绩效不满意,你首先应该做什么?

A. 与项目团队一起讨论

B. 重新计算基线

C. 重新商谈合同

☒ D. 与客户见面

考点: 控制相关方参与工具-会议

分析: 把它当做一个风险来对待, 首先进行识别。如果说项目是按基线要求进行的, 客户还是不满意, 其原因可能有:

1. 规划时没有完全识别客户需求, 导致范围定义的缺失;
2. 客户又有新的想法和需求。

注意你是在执行过程中被任命的, 没有参与初期的规划过程。此时, 与客户面对面沟通是解决问题的首要方法。

A photograph of a sandy surface with several footprints. Two large, dark footprints are visible on the left and right sides, with smaller, lighter footprints trailing behind them. The word '谢谢' is centered in the middle of the image.

谢谢