

PMP 备考知识的细节支持（第 2 版）®

整理：guojiayoung（项目管理者联盟/www.mypm.net 的 ID）

附注二十四、：

PMP 模拟练习题 200 道

1. 你们公司为其项目管理专业人员建立了一个奖励与表彰系统。项目成本绩效被用来为确定是否给予奖励的一个标准。你应该怎样做才能确保奖励反映真实的绩效？

- a. 把加班算作工作的一部分
- b. 制定成本基准计划
- c. 利用挣值管理对绩效进行监测
- d. 将可控制成本与不可控制成本分开来估算与预算

2. 你在某家著名的医药公司工作。你们公司有很多项目机会，没有足够的资源来完成这些项目。你正领导着一个团队，来确定对项目进行选择并排定其优先次序的方法。你团队正在考虑诸多不同的管理问题，其中包括财务利润，市场份额以及公众形象。你告诉团队，在建立项目选择模型的诸多指标中，最重要的指标是：

- a. 能力
- b. 现实性
- c. 易于使用
- d. 成本

3. 一个新项目。公司的现有人员只符合项目的部分要求；项目的其他方面对你们公司来说是全新的领域。你知道有一些供应商专门生产这一类产品，他们能达到您的大部分要求。你正在准备项目计划，决定如何最好地为项目配置人员，以及满足项目所有的资源需求。你应该做的第一步是：

- e. 进行自制/外购分析
- f. 进行市场调查
- g. 用 RFP 的形式向供应商征求方案，确定是否应该把项目包出去
- h. 仔细查看采购部门提供的符合要求的供应商名单，向被挑选的供应商发送征求 RFP。

4. 定将公司的项目经理组织起来，成立一个 PMP 备考学习小组。每个人都很想拿到这个证书，因为首席执行官已经决定给每个获得该证书的人 5000 美元的奖金。你应该采用哪一种沟通方式去组织学习小组？

- a. 横向的
- b. 正式的

c. 纵向的

d. 外部的

5. 项目团队成员通常会在完成项目工作的过程中获得新的技能并提高现有技能的熟练程度。当这一切发生的时候，对人力在资源数据库中的雇员技能信息进行即使更新就显得很重要。这一项工作应该在以下哪一个过程中完成？

a. 资源计划编制

b. 团队建设

c. 沟通计划编制

d. 管理收尾

6. 为了监测已明确的错误和缺陷的数量，以及还没有发现的错误或缺陷的数量，你应该-

a. 设计一个实验

b. 进行趋势分析

c. 使用检查表

d. 进行审计

7. 使用进度变更控制系统的一个好处是，它包括了：

a. 汇报进度绩效的要求

b. 衡量进度绩效的要求

c. 对进度变更所带来的重大影响进行评估的方法

d. 授权进度变更所需要的审批层次

8. 你的项目团队由六位海洋生物学专家和两位行政助理组成。该科研项目包括开发一个复杂的能够利用可现货供应的广告产品的实时编程系统。你想把这部分工作外包。没有任何团队成员有合同管理方面的经验，而且，没有任何合同部门的人员能介入这个项目。为了有效地与承包上建立关系，你必须派两名团队成员参加项目采购管理培训。直接与间接的培训成本应该：

a. 由你的组织支付

b. 直接从项目预算中扣除

c. 由采购部门支付

d. 将其作为成本预算的一个输入

9. 你现在正负责建造怀俄明州埃文斯通的第一个溜冰场。你们公司雇佣了一个承包商来管理项目，并且使

用了总价合同。那位从来没有走出过印第安纳州科科莫的成本工程师，在准备建议书的时候做出了重大的贡献，他确定了承包额，这有利于收益率目标。这个例子表明：

- a. 专业的成本估算建议总是必要的
- b. 在制定项目计划的过程中，每一个项目干系人都可能贡献出有用的技能与知识
- c. 对于总价合同，理想的成本估算方法师，使用一个参数模型，并将其余专家的判断结合起来考虑
- d. 一个人即使不清楚当地的情况，也能提供准确的信息

10. 你的两个团队成员对哪个项目管理软件是最适合的争议了几个星期。你对他们的争论感到厌倦。因此，你决定开个会，帮他们寻求共同点和合理的解决方案，由此就这个问题达成一致意见。你会采用怎样的方式来解决冲突？

- a. 退出
- b. 缓和
- c. 解决问题
- d. 妥协

11. 你正在为一个项目团队工作，这个项目团队的任务是，确定在过去的两年里国际渔业屠杀的鲸鱼数量。你们公司从美国商务部那里获得了一笔 40 万美金的基金用于该项目。最终报告必须要在一个月之后提交。你已经准备了一个算法来计算被杀鲸鱼的总数，整个计算要基于 1980 年~1990 年间在格兰德卡曼所发现的搁浅的鲸鱼样本。你原来希望能获得这些数据，将其作为这个研究项目的一部分，但是你的管理层把基金中的 35 万美元挪作他用。最后期限很快就要到了，而且你的项目经理已经要求你利用并不完整的数据完成这个项目。下个星期二，你就得向首席执行官正式陈述你得到的结果。而最终报告也必须提交给商务部以获得预期的资金。在这种情况下，你应该：

- a. 根据你对课题的知识进行粗略的估算，并完成该项目
- b. 以书面和口头陈述的形式解释你不能完成该项目的原因是数据不完整
- c. 利用其它组织的研究结果作为你工作的基础，即使你自己不能得到原始数据
- d. 通知管理层你需要更多的时间，并正式申请延期

12. 你在医药领域工作。你的项目是为一种名为泛塔斯蒂卡（Fantastica）的要进行临床试验，这种药有助于提高人的记忆力并促进毛发生长。在项目进行过程中，产品被更加明确地描述为 4 个第一阶段试验、5 个第二阶段试验，以及 6 个第三阶段试验。这种情况是以下哪方面的实例？

- a. 质量功能的扩展
- b. 将项目活动与工作分解结构（WBS）紧密结合

c. 对产品描述的不断完善

d. 价值分析

13. 你正在负责组织中的一个系统集成项目，这个项目有很多内部客户。你刚开始准备项目计划。因为你的组织中有很多人对这个系统及其进展感兴趣，你决定制定一个项目沟通管理计划。在制定这个计划的过程中，你要采取的第一步骤是：

a. 分析、评估项目干系人对信息的需求

b. 确定一个进度表，标明进行每种沟通的时间

c. 对你打算发布的信息进行描述

d. 为所有的项目文件设立一个文件柜，以方便大家查阅

14. 你正在为全国动物明星管理工程建立一个项目管理办公室（PMO），这个项目管理办公室（PMO）由 15 个独立的项目。项目管理办公室将采用一个项目管理信息系统。这个系统是一个包含所有项目数据的在线数据库。你要收集每个项目的所有工作组成部分的描述。这些信息将成为以下哪一个的组成部分？

a. 账目表

b. 工作分解结构（WBS）词典

c. 工作分解结构（WBS）模板

d. 挣值管理报告

15. 你管理着一个项目，这个项目中的团队成员有不同的技能与专长。你想要鼓励你的团队成员在一些项目问题上只是共享，以尽可能做出最佳决策。最为合适的管理风格是：

a. 放任型

b. 民主型

c. 独裁型

d. 指示型

16. 团队建设活动包括管理与采取一些特别的个人行动来提高团队的绩效。很多行动产生的附属效应也可能是团队绩效的提高。以下哪一个例子表明某些行动也能使团队绩效提高？

a. 确定团队绩效的目标，停下次要的工作以审查达到这些目标的最佳方法

b. 将所有的团队成员集中到一个地点办公

c. 建立一个基于团队的奖励与表彰系统

d. 让非管理层的团队成员参与到计划编制过程中来

17. 在面对面的沟通中，信息同时在语言的层次上和非语言的层次上传递。一般来讲，百分之几的信息事实上是通过非语言的线索传递的？

- a. 5%~15%
- b. 20%~30%
- c. 40%~50%
- d. 大于 50%

18. 缺陷的等级排序应当用来指导改正措施。以下哪一项体现了排序基本原则：

- a. 趋势分析
- b. 验收
- c. 控制图
- d. 帕雷托图

19. 绩效报告用来向项目干系人提供有关项目范围、进度、成本以及质量的信息。以下哪一项陈述最准确地描述了这个过程？

- a. 变更控制委员会（CCB）接收绩效报告，并提出变更申请以对项目的某些方面作出修改
- b. 绩效报告着重审查挣值分析，以确定是否有必要因为成本超出了限度而对预算进行修正
- c. 项目绩效报告应该包括详细的现状报告，描述业绩的进展报告，以及对未来的状况和发展做出的预测
- d. 绩效报告包括直方图、流程图以及横道图，以显示网络的依存关系与相互联系

20. 你所在的公司是著名的通过外购进行项目管理服务的供应商。最近，公司周转资金短缺。为了获得稳定的收入来源，公司对某个招标项目（IFB）进行了投标，并赢得了市府的“垃圾回收服务”合同。虽然管理层对赢得这份合同感到非常高兴，但是你们公司原来计划购买的垃圾车已经被卖给别人，你们公司原来计划使用的垃圾掩埋场已经关闭，而且，项目经理们对公司的新口号“我们不说废话，我们只拉废物”表示反对。今天是星期四，下星期一就应该开展工作了。首席执行官认为这个项目的成功机会很小，并且打算约见市长以结束合同，因为公司没有能力完成这项工作。这被称做：

- a. 到期
- b. 正式接受
- c. 中止
- d. 终止

21. 你建立了一个变更控制委员会，负责批准、推迟或驳回对电子设备项目的变更申请。在建立委员会的时候，你设立了具体的程序来控制它的运作。程序要求所有已批准的变更都要在以下哪一项中反映出来？

a. 绩效衡量基准计划

b. 变更管理计划

c. 质量保证计划

d. 项目计划

22. 你最终被任命为公司里的某个重要项目的经理。你以前作为一名团队成员为其他项目经理与职能经理工作时，曾因为整个团队在动员大会之后很少碰面而感到沮丧。这使得你觉得自己不知道项目到底进展到哪里了。有时候，你收不到给上级的进展报告的复印件。你认为，与整个团队分享信息是非常重要的。作为项目经理，你展开的第一项活动就是建立一个信息检索系统。你采用的分享信息的方法将会包括以下所有的选项，除了：

a. 手工归档系统

b. 项目管理软件

c. 项目内部网

d. 电子数据库

23. 你正在开发一个产品，这个产品能够用高级的语言识别系统来收发电子邮件。公司的市场营销部门刚刚通知你，公司的一个主要竞争对手正在开发类似产品。当初，你决定使用资源平衡，因为早期开始的进度计划表明某些特定的时段会比其他时段需要更多的资源，而且当时你也没有很大的完成项目的时间压力。而现在你有压力了。要在市场上击败你的竞争对手，需要制定一个尽可能接近原来计划的项目进度计划。要做到这一点，你应该使用：

a. 资源控制

b. 相反的资源分配

c. 关键链进度计划编制

d. 资源再分配

24. 你正在为一个高难度的野外建筑项目工作。你离开祖国已经有好几个月了。而且你已经不想再喝那种当地员工特别喜爱喝的饮料——发了酵的羊奶。你现在最想要的就是一杯啤酒。最后，你问别人，为什么当地人不像你们国家的人那样喝啤酒。那个人看着你，非常严肃地说，“你的民族优越感真强啊。”他在责备你犯了以下哪一个错误？

a. 寻找行为的原因

b. 相信自己文化固有的优越性

c. 用老眼光看待他的群体

d. 讲究控制而不是和谐

25. 自从你设立了一个“约会服务”俱乐部，你的保龄球场的业务就一直蓬勃发展。因此，你需要在建一个保龄球场，并且已经准备好了一份招标书（IFB），在这份招标书里，你对所需的供给、设备以及服务作了必要的描述。你坚信，这份招标书对所有的供应商平等、公正。你想避免招标内容含混不清，因为你不想与供应商进行谈判。你已经在招标书中说明，合同不一定授予出价最低的供应商。在这种情况下，你应该准备好：

- a. 禁止供应商公开参与投标，因为你需要时间来考虑该把合同给谁
- b. 以书面形式向所有的供应商尽可能详细地论证你的合同裁决决策
- c. 通知中标供应商，并告诉其他的投标者招标工作已结束
- d. 限制邀请投标供应商的数量，以减少冲突

26. 你的团队正在进行一个跨项目，这个项目是在一个多山的小国建立一个区域性的手机通讯网络。工作了 10 天之后，一个重要的政治激进分子死于一场不幸的坠机事故，这一事件引起了全国性打暴乱。工作不能再继续下去了，你的团队只能打道回府。类似于国家动乱的风险通常需要：

- a. 预先准备好风险管理计划，并在整个项目生命周期中不断地审查这个计划
- b. 灾害恢复措施，而不是风险管理
- c. 周期性地风险审计与项目风险评审
- d. 建立资料库或风险数据库，以作为风险教训的基础

27. 质量控制测试与测量的结果被用于：

- a. 作为质量计划编制的一个输入
- b. 确定一个操作定义
- c. 绘制一张控制图
- d. 作为质量保证的一个输入

28. 你是某个项目的财政控制。你的项目经理要求你向他提供一份有关未来 12 个月的项目成本预测报告。他需要了解这方面信息，以决定是否必要增加或减少这个重大建筑项目的预算。除了一些常规的信息来源，你还应该考虑以下哪一项？

- a. 类似项目的成本估算
- b. 工作分解结构（WBS）
- c. 项目进度计划

d. 现有的变更申请

29. 为了有效地利用统计质量控制，项目团队应当了解_____ 之间的差异

a. 预防与质量控制

b. 特殊原因与随机原因

c. 属性抽样与统计抽样

d. 控制界限与操作定义

30. 某个联邦机构雇用你管理一个为期 3 年、预算为 300 万美元的项目。如果项目要求有所变化，你可以在每个财政年度末得到追加的资金。你也许可以将这些资金用于你的项目。你决定建立一个成本变更控制系统来：

a. 定义何时需要向项目追加应急资金

b. 定义成本基准计划变更地程序

c. 确定产生成本偏差的原因

d. 确定是否需要更新预算

31. 你正管理着这样一个项目：在新几内亚巴布亚岛的摩利斯毕港建设一个极其先进、技术上非常复杂的反黑客数据中心。这个数据中心将拥有五百多台服务器，以帮助世界上某个最大的零售商在亚洲开发一个电子商务程序。虽然这一地区有相当大的经济优势，但是潜在的台风威胁是你决定创建一个应急计划，这样，万一该中心被洪水淹没，你还可以在马尼拉运作。这是哪一种风险应对措施？

a. 消极规避

b. 缓解

c. 积极接受

d. 转移

32. 你正在制定一份项目计划。你已经确定聘用一位对项目至关重要的专家，她的经验对于项目的成功将会有极其大的价值。但是，你不知道她什么时候可以来为项目工作。因此，你假设了一个开始日期。这个例子表明，假设通常会涉及到一些风险，这是因为假设：

a. 基于应吸收的教训

b. 可能没有任何先例

c. 包括一些限制项目管理团队的选择范围的因素

d. 包括一些被认为是正确的、真实的或确定的因素

33. 你最近完成了一个重要的环境整治项目，这个项目涉及到当地一个发电厂的危险废弃物的处理。你的客户已经接收了这个项目，而且向你们公司支付了费用。六个多星期前，这个项目就已经正式收尾了。现在，你正在为一个新的项目工作，碰巧的是，这个新项目也是在同一个发电厂进行的。在新项目的工作过程中，你发现在前一个项目中已经交付的处理系统中可能有一个缺陷。你重新看了一下那个项目的图纸，发现有不完善的地方。还没有其他人确认过你所发现的问题。你相信，即使真的有问题，在大约 5 年的时间里也不会暴露出来。在这种情况下，你应该：

- a. 什么都不用做，因为那个项目已经结束，并且客户也已经在他们自己独立检验的基础上接收了工作
- b. 以口头与书面的形式向你的管理层通报这个情况，并要求派其他人对你所发现的问题进行确认
- c. 直接与客户联系，告诉他们潜在的问题，这样，他们就能修改你的合同以纠正问题
- d. 立即为未来的项目改进你的质量保证与项目审查系统

34. 因为你在大学里学的是财物，你被要求参与公司的项目选择过程。项目选择委员会的主席要你为项目的选择确定一些基本的原则与可行的方法。你也知道，公司通常不会批准一个成本大于收益的项目，因此，你建议使用折现现金流分析的方法。这个方法部分基于这样一个经济学原理：今天的 1 美元在一年以后的价值通常超过 1 美元。使用这个方法时，如果_____，公司就可以考虑接受这个项目。

- a. 在项目生命周期中，被估算出的所有现金流的净现值总和与利润相等
- b. 现金流入的当前净值要比现金流出的当前净值大一个特定的数量或百分比
- c. 未来预期的所有现金流的总现值初以最初的现金投入，所得的值大于 1
- d. 投入回收期从项目的第二年开始

35. 你们公司正在建立一个质量成本方法，以确定若干质量问题的相对重要性，并识别出降低成本的主要机会。你们公司相信，这一方法有助于对是否成功的达到了质量目标作出评估。在建立这一方法的过程中，要求把成本归入四个类别：预防成本、鉴定成本、内部失败成本以及外部失败成本。但是，你在检查质量成本时发现，培训成本以及与之相关的成本已经成为了一个主要因素。培训成本应被归入以下哪一类中？

- a. 预防成本
- b. 鉴定成本
- c. 内部失败成本
- d. 外部失败成本

36. 你的组织采用了等级分明的组织结构，这个结构有着严格的规则与政策以及严格的监督控制。团队成员个人不能参与解决问题，也不能使用创造性的方法来计划并实施工作。但是，因为公司的许多工作涉及到危急情况的处理，这种独裁性的管理风格还是有一些好处的。你的组织具有以下哪一种理论的特点？

a. Ouchi 理论

b. 麦戈雷格的 X 理论

c. 马斯洛的自尊理论

d. 弗鲁姆的期望理论

37. 你已经为项目制定了范围说明与工作分解结构（WBS）。项目计划也已经批准了，在进行之中。但是你发现，项目工作的本质决定了范围变更是不可避免的。你还发现范围由慢慢扩大的危险，而你最近也已经遭受到了它带来的不良后果。为了避免类似的情况发生，你召集团队，决定建立一个项目范围变更控制系统。它是：

a. 一套正式的、以文件形式记录的程序，它定义了更改正式的项目文件所要遵循的步骤

b. 一个以文件形式记录的过程，这个过程用于应用技术与行政的指导与监督，以确认并记录各工作项的职能与自然特征，记录并汇报变更、控制变更，并审计工作项与系统，以核实是否与要求相符

c. 项目范围变更时应遵循的一套程序，这套程序包括文书工作、跟踪系统以及对变更进行授权所需的审批层次

d. 在项目中强制使用，这样的话，没有预先的审查与审批，范围管理计划就不能变更

38. 在管理当前项目的时候，非常重要的一点时，利用以往项目中吸取的教训来改进组织的项目管理过程。因此，在项目收尾程序中，对_____进行回顾就显得非常重要。

a. 已发生的次要风险

b. 识别风险的检查表

c. 工作分解结构（WBS）词典

d. 团队成员的简历

39. 你正在进行项目收尾的工作。在项目的最后这几个紧张忙乱的日子里，大部分冲突来自于：

a. 进度问题

b. 成本超支

c. 技术问题

d. 客户拒收

40. 组织可以用来改进沟通与团队合作的一个方法就是使用一个紧密矩阵。这个方法还可以促进：

a. 快速跟进

b. 并行管理

c. 资源平衡

d. 地理上分散的团队或虚拟团队的工作

41. 无论是在弱矩阵组织结构中，还是在强矩阵组织结构中，导致冲突的首要原因都是：

- a. 沟通障碍
- b. 相互冲突的利益
- c. 需要达成一致意见
- d. 权限不清

42. 你是你们公司投产的一个新产品的项目经理。你意识到，要想让项目获得成功，你的团队就必须具有：

- a. 一套有关产品的适用的技能与知识
- b. 较高层次的人员来帮助这个新项目中较低层次的团队成员
- c. 一个自动化的项目管理信息系统
- d. 定期的现状回顾会议

43. 你为一家著名的便服与西装生产商工作。你正在管理这样一个项目：重新设计零售店的布局，以提高客户流量与效率。许多项目工作必须在现场完成，而且需要店员的积极配合。许多店员是某个非常有影响力的协会的终身会员，那个协会因领导劳工闹事而著名。你的进度计划的一个重要组成部分必须是：

- a. 资源能力矩阵
- b. 缓冲措施与应急储备
- c. 资源日历
- d. 资源柱状图

44. 你是一个团队的成员，你的团队正在为你们公司新的无线录音机生产线制定一份项目计划。在制定计划的过程中，团队审查了诸多工作项目。你们在制定计划的诸多要素时，应该考虑到项目计划制订中的一些约束条件。以下哪一项是约束条件的实例？

- a. 以往绩效的记录
- b. 来自于类似项目的财务报告
- c. 事先确定的预算
- d. 从以往项目中吸取的教训

45. 你被安排出国对一个大型的通信项目进行谈判。到达酒店以后你收到一封邀请函，邀请你与谈判对手共进晚餐。吃饭的时候，你们主要谈一些无关紧要的话题，极少提及业务上的事。主人问了你许多有关家庭、兴趣方面的问题，还问你有没有亲戚或朋友住在他们国家。他们还想了解你的许多个人背景，例如，

你所受的教育、专长，以及还有哪些公司与你有业务上的往来。他们以非常礼貌的方式向你提问，但是，你不知道他们到底想从你这儿得到什么。第二天早上，当你到达时，主人非常热情地和你打招呼。尽管你已经准备好开始谈判，但是，在大家谈及业务之前，还是花了至少 30 分钟的时间讨论家庭与周末探险。考虑到他们这样一种工作方式，主人的文化应该是以下哪一种特点而著名？

- a. 高度重视背景
- b. 不太重视背景
- c. 友好
- d. 感情丰富

46. 某人估算下班回家很可能会需要 1 小时。当进一步追问她时，她估算在路面交通状况最好的情况下走这段路程可能只需要 45 分钟的时间，而在路面交通状况最差的情况下可能需要长达 1 小时 45 分钟的时间。根据这些估算，我们可以得到的标准偏差是多少？

- a. 10 分钟
- b. 15 分钟
- c. 50 分钟
- d. 60 分钟

47. 为了减轻项目团队成员日益增强的压力，你决定在每一次项目现状会议中安排动力瑜伽训练。你需要雇用某个人来进行这些培训。根据组织的项目管理方法，转包合同部门会通知你在开始采购前，你必须制定以下哪一份文件？

- a. 工作说明
- b. 采购管理计划
- c. 评估方法
- d. 合同条款与条件

48. 你正在进行一项复杂的采购工作。在签订合同之前，你必须与卖方就诸多条款达成协议，这些条款包括职责与权力、适用的条款与条件、合同的贷款、技术与业务管理方法以及价格。你安排了一次谈判会议。卖方将派 8 名代表参加会议，你将派出 10 名代表。因为这次采购实在它复杂了，所以合同谈判应该_____来操作？

- a. 通过一个外部联络员
- b. 通过解决争议的备选方案程序
- c. 作为一个具有特定输入与输出的独立的过程

d. 通过与卖方达成一个合伙协议

49. 你是一个州政府机构的承包商。你们公司最近为州政府完成了一个水资源管理项目，并且在今天收到了最后结算单的应付款。采购审计已经进行过了。合同已收尾的正式通知应该由谁提交给你们公司？

- a. 州政府的项目经理
- b. 负责合同管理的人员
- c. 项目控制官员
- d. 项目赞助商或所有者

50. 为了在激烈的市场竞争中生存下来，你们的网络公司正试图进入新的市场。公司正在考虑对一个由外省的交通部门发出的征求建议书（RFP）进行投标，以开发一套自动化系统用于对快要越过路上中线的司机发出警告。这是一个大型的合同，而公司也需要收入来维持其电子商务的业务。但是，公司意识到，按照政府部门的工作方式，在所提交的建议书中，通常都是本最低、又能在技术上达到要求的建议书中标。根据你对市场以及其它公司可能的投标情况的了解，你担心公司系统工程师的人工费用可能太高了。因为你是 PMI 成员，也因为你在项目管理方面的专长，你被指定为建议书审查团队的成员，以找到降低项目成本的方法。你应该对管理层提出以下哪一项建议？

- a. 降低当前的人工成本，以使其与竞争对手的人工成本相似。如果中标，就从其他项目中抽出部分资金，向项目中的每一个人支付额外的费用以补偿较低的工资。
- b. 将当前的人工费用与价值工程方法结合起来使用，作为降低整体成本的方法。
- c. 将现有职员的简历放在建议书里。但计划雇用人工费用较低的新职员；如果赢得了这个项目，就使用新雇用的职员。
- d. 使用一个参数模型，并用定总价的方式提交一份与众不同的成本建议书。

51. 你是人力资源部门的一名人事管理专家。你最近被指派到一个新的项目团队。团队正在为这样一个项目工作：建立一个以团队为基础的奖励与表彰系统，这个系统适用于公司所有的项目。这个项目的持续时间超过一年，并且有的团队成员至少一半时间投入在项目工作中，其他成员属于人力资源部门。项目章程应该由谁颁布？

- a. 项目经理
- b. 人力资源部门的领导
- c. 项目以外的管理者
- d. 管辖人力资源部门的大型项目管理办公室（PMO）的一位成员

52. 你想要构建一个项目，让每一个项目团队成员都有一个独自完成的工作包。工作包指的是一个：

- a. 位于工作分解结构（WBS）的最低层次的可交付成果
- b. 具有一个独特标识的任务
- c. 所需的汇报层次
- d. 可以被分派给一个以上组织单元的任务

53. 你正管理着一个团队。团队成员全部都在不同的地理区域工作，并且只有一、两次碰头的机会。项目已经进行了几个月了，而你强烈地感觉团队成员并没有把他们自己看做是一个团队或者团队在一起的一个集体。为了改善这个状况，你应该：

- a. 确保项目团队中的每一个成员都利用电子邮件作为沟通的一种形式
- b. 规定团队必须遵循组织的愿景与使命
- c. 创建标志与结构以使分散的工作集体团结起来
- d. 向团队成员提供最新的沟通技术，并规定必须使用这个最新技术

54. 你的项目团队正在设计与制造一种永久不会卡住的“智能拉链”。你建立了一个项目质量管理体系，并且正在整个项目中实施质量保证与质量控制。你发现有可能会需要返工。但是，返工这个词从来没有在你的组织中使用过。你解释说，返工：

- a. 在特定的情况下是可以接受的
- b. 是一种基于质量控制测量的调整
- c. 是为了使工作项符合要求而采取的措施
- d. 不会成为一个问题，如果能较早地发现错误

55. W. 爱德华·戴明的 14 个要点之一的早期论调，鼓励公司“通过在一开始就把质量融入到产品中去的方法，停止对大规模检验的依赖。”戴明指出，产品通常总是在下线时接受检验，或在某些主要阶段接受检验。有缺陷的产品要么丢弃，要么返工。这两种做法都是很浪费钱的。事实上，这两种方法意味着公司在付钱给工人，让他们制造有缺陷产品，然后再对这些有缺陷产品进行修正。戴明后来还是承认了检验的价值，并把自己的观点更正为：人们应当“理解检测的目的”。他说道，“必须要以一种专业的方法实施检验，而不是蜻蜓点水般地实施检验。”这种说法支持了 PMBOK 的观点，PMBOK 指出，检验可以用来确定结果是否与要求相符。检验还可以被称做：

- a. 控制测试
- b. 走查
- c. 统计采样
- d. 检查表

56. 你的技术上的团队领导已经制定了一份申请，要求对你的项目进行一个增值的变更，这将会导致项目范围的扩展。为了有助于评价变化程度，你得对任何变更所带来的影响进行评估，你规定了必须使用挣值。

这种做法是_____ 的实例。

- a. 绩效衡量技术
- b. 配置管理过程
- c. 成本会计程序
- d. 范围报告机制

57. 你的技术上的团队领导泰德提议了一个在成本增幅较少的情况下改进项目整体质量的措施。项目控制负责人苏哈则推荐了一个缩短项目进度但同时减少产品功能的方法。在你看来，提高质量与加快进度都是非常重大的问题。虽然你认为泰德与苏哈都能从彼此的身上学到一些东西，但是他们通常更喜欢持不同的观点。你需要一种冲突解决方法来提供一个长远的解决方案。你决定使用以下哪一种方法：

- a. 面对问题
- b. 解决问题
- c. 合作
- d. 缓和

58. 你的项目办公室的领导最近在尝试攀登珠穆朗玛峰时命丧黄泉。你成为项目办公室的新领导。因为在你们组织的项目计划和项目进度老是混淆在一起，所以你非常迫切地想要“整顿一下”。不幸的是，许多项目经理认为计划就是进度。你知道计划远远不止进度，你决定对项目计划应该包括的内容制定一些基本原则。你的基本原则规定，工作分解结构（WBS）：

- a. 不需要包括在计划之中，因为它可以被反映在进度表中
- b. 应该成为范围管理计划的一部分
- c. 应该被确定，但仅仅是位于第二个层次
- d. 应该被确定，并且位于实施控制的层次

59. 沟通对于运作业务与管理项目来说至关重要，但是，当你在外国与使用不同语言的人一起工作时，沟通变得更加关键。作为外国人，成为一名有效的沟通者的唯一最好方法就是：

- a. 学习并使用当地的语言
- b. 依赖翻译
- c. 主要强调正式的、书面的沟通
- d. 利用身体姿势以及其他一些非语言的沟通形式来表达你的意思

60. 你正在与一家韩国公司合作建立合资企业以开发一个大型电子培训程序。在与公司总裁第一次交流的过程中，你提到了自己知道几个韩国单词。总裁对于你能熟悉韩语表示既惊奇又高兴，你们之间的关系在一开始就变得相当友好。向对方表露自己知道对方的语言最好地表现了以下哪一个特征？

- a. 自信的谦逊
- b. 真正的灵活性
- c. 积极进取的洞察力
- d. 夸张

61. 历史信息用于：

- a. 把当前的绩效与未来可能会发生的教训进行比较
- b. 制定项目干系人管理计划
- c. 对未来团队成员的技能与能力进行评估
- d. 作为项目启动的一个输入

62. 一家设计公司的总裁要求其雇用的建筑师向某个建筑承包商的项目管理团队解释设计网格球顶的考虑因素。建筑师并没有参与这个建筑公司的当前项目，但是，建筑公司的业务是那个设计公司总裁的姐夫。这个例子表明：

- a. 组织界面、技术界面与人际关系界面经常会在项目中同时发生
- b. 项目经理应该根据指令链进行沟通
- c. 建筑师的参与是组织计划编制中的一个限制条件
- d. 你应该永远按照老板的指令做事

63. 你正在管理一个建筑项目，建造一个新的城市供水系统。合同要求你使用一种特殊的、保证不会腐烂的钛管道系统设备。合同还要求你用氮石螺钉来连接管道系统。因为氮石的质量密度是其重量的 16 倍，所以在安装螺钉前，必须将管子在地面上放置整整 10 天。在这个例子中，10 天的时间段被定义为：

- a. 滞后时间
- b. 领先时间
- c. 浮动时间
- d. 时差

64. 马斯洛开发了一个模型，以解释在个人的整个生命发展周期中，动机过程是如何与人类的需求变化联系起来的。这一模型有 5 个层次。责任感、成就感以及能力感是哪一个层次的要求？

- a. 自我实现
- b. 社会
- c. 自尊
- d. 生理

65. 团队建设基于：

- a. 项目的组织结构
- b. 提供给项目团队的培训
- c. 每一个团队成员的个人发展
- d. 项目组织所具有的合作、坦诚沟通，以及相互信任的氛围

66. 你计划发包一个合同来为你们公司提供项目管理培训。你认为一个重要的考虑因素时，任何一个备选的承包商都要与颁发项目管理专业硕士文凭的重点大学有关系。这是____ 的实例。

- a. 建立一个独立的评估标准
- b. 制定你的工作说明的要求
- c. 建立一个权衡系统
- d. 建立一个甄别系统

67. 你正领导一个项目团队开发一种植入组织，这种植入组织用离子化的质子撞击人的前额皮层并产生一种精神上的感觉。由于这是一个技术上非常复杂的项目，所以你要跟踪与管理许多成本。这些成本包括直接成本与间接（企业一般管理）成本。你发现管理企业的一般管理成本特别困难，这是因为它们：

- a. 是在诸多项目的基础上进行分摊处理的
- b. 仅指直接劳动力成本
- c. 仅指项目所需的设备与材料
- d. 通常不在项目经理的掌握之中

68. 当一个过程被认为正处于控制之中时，这个过程：

- a. 不应该被调整
- b. 可能不会为了改进而被更改
- c. 表明了由预期事件或正常原因引起的差异
- d. 不应该因任何理由而被检测或返工

69. 管理储备用于：

- a. 在项目初期识别出来的风险
- b. 在项目初期没能识别出来，但是在其发生之前已知晓的风险
- c. 不能在其发生之前知晓的风险，因为它们是外部风险
- d. 不能在其发生之前知晓的任何风险

70. 项目档案是：

- a. 项目产品的文件记录
- b. 项目中应吸取的教训
- c. 一套完整的、标有索引的项目记录
- d. 只对组织中最重要、最复杂的项目进行项目归档

71. 客户将你的项目范围扩大了 65%。这使得你的成本评估增加了 4 倍。现在，你必须在已批准的项目进度计划中更改已设定的开始日期与结束日期。你要采取的的第一个步骤应该是：

- a. 为进度重新编制基准计划
- b. 修改合同
- c. 使用新的目标进度
- d. 增加资源

72. 因为你的项目团队成员在大楼中的不同区域工作，所以他们抱怨一点都没感觉到自己是在一个团队中工作。为了改变这种状况，你开发了一个项目标识，并把这个标识印在 T 恤衫上，希望能对项目有所推动，但这一招没有起作用。你的下一个步骤会是：

- a. 开始发行通讯刊物
- b. 为项目创造一种神秘感
- c. 设立一个项目“战事室”
- d. 颁布一些基本原则，规定团队成员应该如何与其他项目干系人进行交流

73. 你收到副总裁急急忙忙打来的电话。她告诉你她将在 15 分钟后会见一位未来的客户，讨论一个复杂的大型网络公司项目。她让你在 30 秒内大概地考虑一下项目的成本将会是多少。你很快地想了想一些类似的以往项目，一些不可预知的因素，然后报给她一个数字。你刚才提供的是哪一种估算？

- a. 确定性的
- b. 预算
- c. 数量级

d. 详细级

74. 元信息传递、辅助语言学、第二级信息以及沟通的隐含因素，这些都是指：

- a. 沟通的技能
- b. 沟通的要求
- c. 实施宽容与妥协的方法
- d. 非语言的沟通

75. 你正管理着一个国际咨询团队，为把箭鱼加工成冰冻鱼干的过程制作一套综合性的规则。你经常与渔业代表一起参加一些专业会议和科学会议，以了解最新的鱼肉加工做法与方法以保护消费者。在最近的一次会议中，一位制造商给了你一些市场营销方面的资料，其中包括一份购买熏鲑鱼的优惠券，凭着这份优惠券，你可以在该制造商的任何鱼产品店享受一年的优惠。虽然熏鲑鱼是你最喜爱的食品之一，但是你现在一直在为是否应该把优惠券还给那个制造商而进行思想斗争。在这种情况下，你可能应该：

- a. 拒绝接受这份礼物，因为这可能会被诠释为中饱私囊
- b. 弄清制造商是否给与会的每一个人都提供了这份优惠券，如果是的话，就接受
- c. 接受这份礼物，然后，当你回到工作岗位时，把这件事告诉你的项目赞助商
- d. 接受这份礼物，即使这种做法不符合国际会议举办国的风俗

76. 你是一个新系统项目的项目经理。管理层希望你的项目能够取得较高的成本收益比。虽然你想要花时间与金钱来开发一些能够提高项目长期价值的功能，但是你的一个主要编程服务供应商雇用了高级人员，因而其成本比其他供应商都要高。当你与项目干系人一起工作时，你应该：

- a. 把项目干系人归入不同的组别，这样的话，就更容易识别他们
- b. 积极主动地减少那些可能会对项目产生不利影响的项目干系人活动
- c. 注意到这样的事实：项目干系人通常会有彼此不同的目标，因此对项目干系人的管理变得非常困难
- d. 认识到角色与职责有可能会重叠

77. 一个汽车设计团队应该熟悉最新的汽车装配技术。团队可以通过许多方法来获得这方面的知识：可以雇用一位全职的课题专家，可以雇用一位顾问，可以派一位现有的设计工程师参加有关机器人技术的研讨会，还可以把制造部门的某些人员引进团队。每一种方法的相关成本必须包括在项目计划之中。这个例子表明了_____的重要性。

- a. 在定义活动之前，先要完成资源计划编制
- b. 确保制定一个资源分配矩阵，并将其当做一个控制工具来使用
- c. 使资源计划编制与成本估算紧密协调起来

d. 将资源计划作为挣值的一个输入

78. 作为项目经理，你可以选择向客户提交以下 3 个系统中的任何一个：一个全功能系统，这个系统不仅满足最低要求，而且提供诸多特殊功能（“奔驰”）；一个能满足客户的最低要求的系统（“Yugo”）；以及一个满足最低要求，同时还有一些附加功能的系统（“丰田”）。下面的决策树上标出了准时概率以及相关的利润与亏损。“丰田”系统的期望值是多少？

利润/亏损

100000 美元

准时

概率=60%

延误

奔驰 概率 40%

(30000 美元)

50000 美元

准时

概率 90%

丰田

延误

概率 10%

Yugo （10000 美元）

10000 美元

准时

概率 99%

延误

概率 1%

(1000 美元)

a. 9900 美元

b. 44000 美元

c. 45000 美元

d. 48000 美元

79. 项目计划编制方法是指导项目团队制定项目计划的结构化方法。你正在位公司开发一个项目计划编制方法，你想让这个方法既包括“硬”工具又包括“软”工具。以下哪一项是“软”工具的实例？

a. 项目管理软件

b. 一个持续的改进目标

c. 简短的启动会议

d. 成本会计代码

80. 你的质量保证部门最近对你的项目实施了一次质量审计，他们发现了许多问题并提出了许多建议。其中的一项建议似乎非常关键而且应该加以实施，因为这项建议会对产品是否能成功地交付给客户产生影响。如果不把建议付诸实施，产品就不能达到要求。你的下一步措施应该是：

a. 召开项目团队会议，确认由谁来负责解决这个问题

b. 重新分派那个应对这个问题的疏忽负责的团队成员

c. 立即对产品进行返工

d. 提交变更申请以实施所需的修正措施

81. 最需要谈判技巧的 3 种项目情景是：

a. 与职能经理合作以确保获得资源来支持项目，向项目团队成员提供绩效评估，制定工作分解结构（WBS）

b. 制定工作分解结构（WBS），确定总体进度计划，管理项目变更

c. 启用分包商，制定项目范围说明，在项目的进行过程中管理变更

d. 从上级管理层那儿获得对项目的支持，与职能经理合作，建设项目团队

82. 根据对你正在进行的项目的质量控制测量结果，管理层意识到必须立即对材料需求计划编制（MRP）系统实施修正措施，以预防将来可能会在其他项目中出现的问题，并尽量减少返工。为了实施所需的变更，你应该遵循：

a. 组织的质量政策

b. 质量管理计划

c. 已确立的操作定义与程序

d. 综合变更控制程序

83. 你们公司的首席执行官刚刚给你发了一封电子邮件，让你就你的项目向所有以确认的内部与外部项目

干系人做报告；你的项目已经开展了 18 个月了。他安排你在下个星期一发言。那天会有 50 多个人来听你的报告。在准备报告的过程中，你采取的第一个步骤是：

- a. 定义听众
- b. 确定目标
- c. 决定报告所要采用的总体形式
- d. 计划一个报告策略

84. 买方与卖方达成了一个固定价格加奖励费用的合同。合同的目标成本为 20 万美元，目标利润为 3 万美元，目标价格为 23 万美元。买方还经谈判确定最高价格为 27 万美元，分享比例为买方：卖方=70/30。如果卖方完成合同所花的实际成本为 17 万美元，那么，买方应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

85. 大部分项目会有变化，这是因为项目通常会表现出一些对组织来讲会是独特的或不同的东西。你想尽可能地减少项目变更所带来的影响，并且想确保变更能处于你的管理控制之下。想要这样做的一个办法就是坚持执行原先已定义好的项目范围以及综合性的绩效基准计划。这可能通过以下方式实现，除了：

- a. 否决新的变更
- b. 批准变更，并将变更融入修订后的基准计划
- c. 对基准计划的变更进行持续不断的管理
- d. 确保产品范围的变更能反映项目范围的变更

86. 你的项目第一年的预算为 150 万美元，第二年的预算为 300 万美元，第三年的预算为 220 万美元，第四年的预算为 80 万美元。大部分的项目预算花费在_____时期。

- a. 项目计划的制定
- b. 项目计划的实施
- c. 综合变更控制
- d. 项目的启动

87. 你的项目管理实践告诉你，你主要负责对实施项目活动与任务进行授权，以此来实施项目计划，并产生项目可交付成果。但是，由于你所在的组织不是一个纯粹的项目化组织，所以你不能直接参与人力资源部门的行政活动。因此，你需要：

- a. 将这些职能转包出去
- b. 制定一份对职责进行详细描述的项目团队章程，让人力资源部门的一位成员在上面签字
- c. 确保你的团队成员充分了解行政要求，以确保符合这些要求
- d. 让人力资源部门的领导亲自批准你的项目人员配置计划

88. 根据首席工程师的估算，完成一个工作包很可能会需要 50 个星期的时间。如果一切顺利，这个工作包可能会在 40 个星期内完成，但是，在最糟糕的情况下，完成这个工作包可能会需要 180 个星期。根据计划评审技术（PERT），对这个工作包的预期工期的估算是多少？

- a. 45 个星期
- b. 70 个星期
- c. 90 个星期
- d. 140 个星期

89. 你正在和一群来自新英格兰的业务专业人员共进午餐。每一个人都叫了一份汤作为开胃菜。当你开始进餐的时候，你听到了让你感觉非常不舒服的声音：喝汤时，十个人同时发出很响的吮吸声。你们国家的人从来不这样喝汤。你所受的教育是吃东西时不能发出声音。但是，当你坐在那儿时，你意识到你的业务伙伴所受的教育使他们以一种和你完全不一样的方式吃东西。你对自己说，“这是我第一次遇到文化差异。”然后，你也开始发出很响的吮吸声。你把个人的偏见放到了一边，并采取了下一步措施，即：

- a. 把别人的生活方式融入你自己的生活方式
- b. 全球性地寻求新思想
- c. 乐于变化
- d. 理解并尊重他人

90. 你准备与一群来自一个北部小岛的人举行谈判会议。几个世纪以来，岛国人一直以好斗和武断而著称，他们更喜欢滔滔不绝的发表自己的见解，而不愿意听别人讲话。并且，在这个岛国狂风肆虐的土地上，只有强者才能生存，这样的环境造就了这些特别强硬的谈判者。为了得到你的年终奖金，你在和他们谈判的时候，绝对不能处于不利地位。因此，你必须集中精力去：

- a. 布置谈判室
- b. 讨好对方最强有力的谈判者，以赢得他的信任
- c. 积极地倾听
- d. 为谈判过程中地每一个步骤设定并遵循严格的时间限制

91. 在全世界的各大城市里租用办公室都非常昂贵。在美国，每平方英尺办公室的租金大约时 80 美元。在

东京，每平方米的租金大约时 5 万日元。这些“平均数”能帮助你根据租用面积的大小计算出在这些城市租用办公室要花多少钱。这样的估算是_____的实例。

- a. 为什么美国应该采取米制系统
- b. 参数模型
- c. 自下而上的估算
- d. 租赁数据

92. 你是一个为期两年的项目的项目经理，这个项目现在已经进入了第二年。自从项目开始以来，某些项目角色与职责已经发生了变化。一些团队成员已经离开了项目，而另一些则加入进来。另外，有几个已完成的工作包还没有得到正式签收。一些团队成员认为他们应该对某些工作包进行审查，或者至少是提供输入。由于一位主要团队成员的突然离去，有 3 个工作包落后于进度计划 5 个星期。你似乎不知道该由谁来负责众多的项目活动。为了控制这个项目，你需要：

- a. 根据当前的资源要求，为原来的人员配置管理计划重新制定基准计划
- b. 转变为项目化的组织结构，以获得对资源分配的最大限度的控制
- c. 与你的团队合作建立一个职责分配矩阵
- d. 通过将技术带头人分配到最关键的活动中去，创建新的劳动分工

93. 你是一个系统集成项目的项目经理，这个项目能使公众在全省医院的急诊室里购买彩票。你们公司正在开发应用软件，但是，你需要从外部采购硬件。你的转包合同管理者让你准备一份产品说明，在这个例子中，这份产品说明也可以被称做：

- a. 工作说明
- b. 合同范围说明
- c. 项目章程
- d. 合同

94. 你的项目管理工作令你灰心丧气。虽然只要你达到项目成本目标，管理层就会给你奖励，但是这些目标根本没法答道，因为你无法控制人员配置或采购决策。你必须向职能经理施加压力按计划租界人员，而且你似乎一直在为把合同法包给最好的卖主而与合同管理部门争论不休。由于你的种种抱怨，管理层让你领导一个团队，以推荐一个针对项目经理的、公平的奖励与表彰系统。你的团队已经完成了报告，并准备向高层管理人员汇报。在谈到具体的计划之前，你想确保包高层管理人员理解奖励系统的基本目标。这个目标是：

- a. 与针对职能经理的奖励系统进行对比，以指出两者的同等地位并显示项目管理对公司的重要性

- b. 使项目绩效与奖励之间的联系清晰、明确，并且是可以达到的
- c. 激励项目经理朝着公司所确定的共同的短期与长期目标而努力
- d. 使人们对组织的项目管理职业感兴趣

95. 你正在港口城市麦伦克利亚管理着一个跨国合资建筑项目。麦伦克利亚市政当局通过了一项法律，要求派一位代表参与前期的项目计划编制与决策。你已经被清楚地告知，当局想得到某种形式的“非法定的”工作报酬。你以前从来没有在这个国家工作过，所以你不了解与这些政府官员合作的最好方法。他们的参与非常关键，这是因为需要他们同意发放进口设备、供给以及材料所需的许可证与通行证。对你来说，最好的做法是：

- a. 完全遵循当地的风俗，即使这意味着你必须向当地的官员支付“报酬”
- b. 即使在这种情况下也完全遵守你自己国家的法律、法规以及要求
- c. 杜绝明知故犯的不正当的职业行为
- d. 认识到政府参与项目的必要性，为了达到成功而不择手段

96. 你的团队没有采用你所提议的工作分解结构（WBS），而是制定了一份材料单来定义项目的工作组成部分。客户在看了这份文件以后发现有必要进行一个范围变更，并随后撰写了一份变更申请，在这个例子中，这份变更申请是_____的结果。

- a. 一个外部事件
- b. 在定义产品范围时所犯的一个错误或疏忽
- c. 一个增值的变化
- d. 在定义项目范围时所犯的一个错误或疏忽

97. 如果成本偏差与进度偏差相同，并且两者都大于零，那么：

- a. 成本偏差是由进度偏差引起的
- b. 偏差对项目是有利的
- c. 进度偏差可以轻易地修正
- d. 劳动力费用自项目开始起逐步升高

98. 进展报告中的 50-50 法则被用来：

- a. 精确计算挣值（EV）
- b. 提供一个对挣值（EV）进行统计概算的好办法
- c. 确定进度偏差

d. 用货币来衡量进度偏差

99. 在项目的收尾阶段，许多行政问题必须得以解决和完成。所关心的一个重要问题就是对项目的效果作出评估。完成这个任务的一个方法是：

- a. 准备一份绩效报告
- b. 实施检验
- c. 进行绩效审查
- d. 实施采购审计

100. 欠沟通与过沟通都可能会在项目中引起问题。你想要确保你所收集的项目进展与现状的信息对项目干系人有实际意义。为了确定具体的标准，你准备进行项目干系人分析，然后确定项目干系人信息需求的详略水平。这可以在_____之中得到。

- a. 绩效衡量基准计划
- b. 项目管理方法体系
- c. 项目策略与方法
- d. 沟通管理计划

101. 活动 A 的工期为 3 天，始于 4 号，星期一的早上。后续活动 B 与活动 A 之间的关系是结束——开始。结束——开始的关系有 3 天的滞后期，而活动 B 的工期则为 4 天。星期日是非工作日。根据以上的数据，你可以得到什么结论？

- a. 两项活动的总工期是 8 天
- b. 从活动 A 开始到活动 B 结束，在日历上的时间跨度是 11 天
- c. 活动 B 的结束日期是 13 号，星期三
- d. 从活动 A 开始到活动 B 结束，在日历上的时间跨度是 14 天

102. 在参与世界各地的众多项目之后，你发现人们有时会把别人归类。你从文化意识的培训中了解到，这是应对复杂环境的一种方法。你还知道许多人把你们国家的人归入“无礼”和“粗野”的一类人。事实上，你觉得当前的项目团队就已经把你归类为无礼的人。因此，你应该：

- a. 根据其他团队成员母国的固有模式来对待他们
- b. 把注意力集中在自己的个性上
- c. 采取消极的态度，并无视这个状况
- d. 以与他们的期待相反的方式行事

103. 你的组织正在上一个新项目，这个项目的团队成员分布在世界上的 5 个国家。经验告诉你，处在矩阵环境中的团队成员有时会更在意他们各自的职能经理，而不是你——他们的项目经理。考虑到这些问题，你决定准备一份：

- a. 备忘录提交给团队成员，提醒团队成员他们现在在为你工作
- b. 项目章程
- c. 备忘录提交给职能经理，提醒他们你有权利领导他们的职员
- d. 人力资源管理计划

104. 你被任命为一个可以说是“在和公司打赌”的项目的项目经理。如果项目成功，管理层会用八抬大轿来表彰你；如果项目失败，你就要加入失业者的队伍。你意识到，要想获得成功，就需要对项目资源实施最大限度的控制。你应该为项目建立以下哪一种项目组织形式？

- a. 强矩阵
- b. 项目化的
- c. 项目协调者
- d. 弱矩阵

105. 现在，你正躺在汽车旅馆的床上，听着空调系统把暖风打入你的房间。你正在为明天要面对一个极其难对付的客户而忧心忡忡。突然，电话铃响了：是米尔克姆&弗里斯姆公司的高级合伙人打来的。他把你从当前的项目中抽出来，并把你分配到了另一个项目。你的项目管理经验告诉你，在理想的状况下，项目经理的选择和使命应该在以下哪一段时间内进行？

- a. 在启动过程中
- b. 在项目计划编制过程中
- c. 在项目生命周期的概念阶段结束的时候
- d. 在项目生命周期的开发阶段开始之前

106. 项目协调员与项目联络员这两种组织形式的主要差异是：

- a. 在项目联络员的组织形式中，通常不存在对项目很强的责任
- b. 项目协调员本人不能做出或实施决策
- c. 项目联络员只能作为管理层与项目团队之间的调解人行事
- d. 项目协调员向组织中更高一层的管理者汇报

107. 越来越多的项目会有国际化的活动与多样化的项目干系人。因为对这种类型的项目来说，时间、成本以及绩效的目标可能会大相径庭，因此启动大会（甚至是那些电子化的启动大会）就显得特别重要。以下

各项都是启动大会的目标，除了：

- a. 建立工作关系，并为全球化的沟通建立标准化格式
- b. 审查项目计划
- c. 确定个人与集体的职责与义务
- d. 讨论有关合同的具体法律问题

108. 你正管理着一个有 5 个分包商的项目。你必须监测合同的绩效，支付款项，联系供应商。其中一个分包商提交了一份变更申请，要求扩展他的工作范围。你决定审核这份要求，然后裁定一个合同修正。所有这些活动都属于：

- a. 合同管理
- b. 合同实施
- c. 合同构成
- d. 合同解决

109. 因为项目范围发生了重大变更，所以已批准的成本基准计划也发生了变更。你的下一步措施应该是：

- a. 估算范围变更的大小
- b. 进行预算更新
- c. 用文件形式记录应吸取的教训
- d. 实施以核准的范围变更

110. 你为美国能源部开展的一个项目使用挣值分析作为绩效报告的技术。你的项目已经完成了 20%。最近一次的挣值分析结果显示，成本执行指数（CPI）为 0.67，进度执行指数（SPI）为 0.87。在这种情况下，你应该：

- a. 实施额外的资源计划编制，增加资源，并且在需要的时候进行超时工作，以完成已预算好的工作量
- b. 为进度重新设定基准，然后使用蒙特卡罗分析
- c. 实施风险应对审计以帮助控制风险
- d. 更新对风险的识别以及定性与定量风险分析

111. 在你准备对项目中的合同进行收尾时，你应该审查以下所有种类的文件，除了：

- a. 正在收尾的合同的合同文件
- b. 采购审计
- c. 发票与支付记录

d. 卖方绩效报告

112. 作为项目经理，你试着全神贯注地倾听以更好地理解对方的观点。采用这样的方法时，你应该：

- a. 复制信息的内容
- b. 追问，然后评估内容
- c. 评估内容，然后提出建议
- d. 重新描述信息并体会感受

113. 你正在为加拿大某个省工作。按照合同要求你每天都要到政府事务办公室的现场。在上个月中，由于严重的暴风雪天气，你有 3 天没能到办公室。你的缺席是可被接受的，这是因为合同中有一项叫做_____的条款。

- a. 非心神健全
- b. 突发事件
- c. 不可抗力
- d. 变更事项

114. 你的项目有诸多不同的工作结果。你正在收集有关这些工作结果的信息，例如，已经产生或消耗了哪些成本，已经完成了哪些可交付成果，以及还有哪些可交付成果还未完成。你将在以下哪一个过程中使用到这些信息？

- a. 项目计划实施
- b. 综合变更控制
- c. 绩效报告
- d. 范围核实

115. 你是你们组织项目办公室的经理，你必须经常决定该给哪些项目分配额外的资源。你还要建议哪些项目应该启动、继续或取消。能够帮助你做出这些决策的一个方法是：

- a. 为项目确定一个总体风险等级
- b. 评估定量风险分析结果的趋势
- c. 对风险与条件排定优先次序
- d. 评估定性风险分析结果的趋势

116. 很久以前，你就已经放弃了使用项目进度计划编制软件，因为你觉得这个软件功能太多，太错综复杂了。而且，你也扔掉了老板给你的有关“限制条件的理论”的书籍，因为你不能理解那些“细节繁琐的程序”。

为了使自己的生活简单一点，使血压低一点，你决定为每一项活动计算出简单明了的较早与较晚开始日期与结束日期。因此，你决定使用：

- a. 甘特图
- b. 图形评审技术（GERT）
- c. 关键路径法（CPM）
- d. 蒙特卡罗分析

117. 你正管理着一个重大的跨项目，在客户的饭店里组织非现场赛马赌博。你的客户最近刚刚获得马尔科姆·鲍德利奇奖章，并在其所有的工作中强调质量的重要性。根据合同的规定，你既要制定项目计划又要制定质量管理计划。你的核心团队正在制定一份项目质量管理计划。在制定这份计划的过程中，你要采取的的第一个步骤是：

- a. 确定在质量管理过程中所使用的具体衡量标准
- b. 为项目确定质量标准
- c. 为项目制定质量政策
- d. 为项目确定具体的质量管理角色与职责

118. 冲突会引起一些使项目进程延缓的问题。虽然每一个冲突状况都是独特的，但是项目经理的目标确实不变的，即，获得使每个人都满意的、多赢的解决方案。在选择冲突解决方法的时候，要考虑许多因素，例如，冲突的种类、时间压力、人员以及人员所持的立场。项目经理最常用来解决冲突的方法是：

- a. 妥协
- b. 面对问题
- c. 缓和
- d. 谈判

119. 你们公司是世界著名的老年弹簧单高跷销售商，公司的业务一直上下起伏不定。最近，你们花大价钱请来的咨询师在完成了调查研究以后，将业绩“滑坡”的原因直接归结为：你们组织不是一个学习型的组织。似乎没有人分享信息，而且大家仍在以爷爷辈的方式管理当前的项目。你确信咨询师的意见是正确的，并决定做一些改变。因此，你们公司将定期开展“学习活动”。你雇用了一位学习办公室主任来完成这些任务。为了达到这个目标，她的第一个建议就是确保公司支持：

- a. 项目团队会议
- b. 进展过程中的客户审查会议
- c. 启动大会

d. 拟定基准测试计划讨论会

120. 在私营企业工作了 10 年以后，你最近加入了一家政府机构。你以前的老板是国防物资的承包商，他制定了详细的项目管理方法来进行诸多进展过程中的审查。虽然项目管理对于政府机构来说是一个相当新的概念，但是这个政府机构已经定义了包括 4 个阶段的项目生命周期，这 4 个阶段是概念、定义、实施与结束。虽然机构的项目生命周期没有规定应该何时进行项目审查或者应该进行多少项目审查，但是我相信，在每个项目阶段结束的时候审查项目绩效是非常重要的。这种审查的目标是：

- a. 根据项目基准计划，确定完成项目需要多少资源
- b. 根据以往绩效，调整进度与成本基准计划
- c. 让客户接受项目的可交付成果
- d. 决定项目是否应该继续进入下一个阶段

121. 分解是一种即可用于范围定义，又可用于活动定义的技术。与范围定义中的分解相比较，以下哪一项最恰当地描述了解在在活动定义中所承担的角色？

- a. 以工作分解结构（WBS）中工作包的形式描述最终输出
- b. 将最终输出描述为可交付成果或具体的工作项
- c. 将最终输出描述为活动步骤
- d. 分解在范围定义与活动定义中的使用方法相同

122. 工作分解结构（WBS）应该用于风险识别的过程，这是因为它：

- a. 确认所有必须被完成的工作，因此，它有助于识别潜在的风险来源
- b. 确认所有必须被完成的工作，因此，它包括了项目中所有的风险
- c. 有助于将项目中所有必须完成的工作组织起来
- d. 确认工作包，这样就能够分配具体的职责

123. 你是一个大型项目的项目经理，你的核心团队包括 8 位高级雇员，他们都是各自领域的技术专家。团队成员都是一些富于创造力的人，他们喜欢按着自己的意愿完成任务，而无视这些任务在项目进度计划中出现的先后顺序。你很担心这种非正式的做事方法会非常有害，特别是涉及到项目进度的制约、多界面以及外部依赖关系时。因此，你召开了一个团队会议，来讨论需要遵循的程序，以确保工作能够及时地、按照正确的顺序完成。在这次会议中，你定下了一个：

- a. 进度管理计划
- b. 工作授权系统
- c. 变更控制系统

d. 项目管理信息系统

124. 在最近的一次项目现状审查会议上，某个团队成员总是对其他人横加批评，好像总想要贬低其他人在团队中的地位。这个人扮演了以下哪一个破坏性的团队角色？

- a. 想得到别人认可的人
- b. 阻碍者
- c. 进攻者
- d. 支配者

125. 上个月，你的客户在那个电子游戏项目的需求定义文件与范围说明上签了字。今天，她要求对项目的范围进行变更。她想把它做成一个能够在电视与个人电脑上玩的互动式游戏。这样的范围变更至少会：

- a. 更改双方已商定的、已在工作分解结构（WBS）中定义好了的项目范围
- b. 导致所有项目基准计划的变更
- c. 要求对成本、时间、质量以及其他目标进行调整
- d. 产生一个应吸取的教训

126. 项目是运用目标管理这一技术的一个理想环境，这是因为：

- a. 项目管理涉及到设定组织目标
- b. 项目通常是通过一个矩阵管理环境进行管理的
- c. 项目经理的职责是根据公司的目标来定义的
- d. 所有的项目都应该绝对以目标为导向

127. 你的客户已正式接受了你的项目。你的下一步应该是：

- a. 将接收文件分发给其他相关的项目干系人
- b. 将接收文件归入项目档案
- c. 与你的同事一起把应吸取的教训记录下来
- d. 进行项目审计

128. 你是一家建筑公司的项目经理，你们公司专门建造豪华型狗窝。你们公司建造 3 种不同类型的狗窝。经过了一段时间以后，你们制定了标准的工作分解结构（WBS）与范围变更控制系统。大部分狗窝都是按照计划建造的。但是，在你最近的一个项目中，一个小狗主人想要你在铺设地基的时候使用一种不同的材料。他的小狗“菲多”好像睡在混凝土上会发疹子。虽然这构成了一个范围变更，但是事实证明这种新材料将实际建筑时间缩短了 20%。项目结束时，你意识到继续使用这种材料会很大程度地改进你的建筑操作。

你的下一步应该是：

- a. 把应吸取的教训记录下来，并在公司内部传阅
- b. 调整进度基准计划以显现时间上的节省
- c. 根据进度缩短的情况，计算节省下来多少钱，然后把这些钱还给小狗的主人
- d. 颁布一个新方法，并规定要使用这种新方法

129. 你正在按照合同为某个汽车公司的某个产品开发项目工作，开发一辆“新千年的 Yugo”。最初，产品被定义为“先进的个人交通工具”。后来，该产品被定义为“不需要用汽油的先进的个人交通工具”。最后，经过设计工程师一整夜的热烈切磋，该产品被定义为“不需要用汽油的、低于 15000 美元的、不会发出噪音的、先进的个人交通工具”。这是逐步完善产品特征的一个例子。但是，虽然产品特征是被逐步完善的，但是我们必须仔细地要把这些产品特征与_____协调起来。

- a. 正确的项目范围定义
- b. 项目的项目干系人
- c. 范围变更控制系统
- d. 客户的战略计划

130. 你负责一个在整个组织内开设的项目管理培训课程。在这种情况下，你的无形业绩是：

- a. 能够把培训内容有效地运用到实践中去的雇员
- b. 为每一个课程准备的培训资料
- c. 为完成课程的每一个人颁发的结业证书
- d. 在你的广告目录中加上培训的经历

131. 以下哪一种计算方法不能被用来确定完工估算（EAC）？

- a. 最新挣值（EV）加上剩余项目预算
- b. 最新实际成本（AC）加上对所有剩余工作的新估算
- c. 最新实际成本（AC）加上剩余预算
- d. 最新实际成本（AC）加上根据一个绩效因素进行修改后得到的剩余预算

132. 结束了整整一天的艰难工作之后，你们公司的首席执行官在附近的停车场里开着车绕着值班亭打转，可就是找不到开出那栋大厦的路（开他这辆豪华车的司机这天正好休假）。第二天，他找到大厦的经理，说是想要让他的职员为车辆的进出设计一个更好的系统。你就是这个项目的项目经理。你决定使用流程图来：

- a. 帮助分析问题是如何产生的

b. 显示任务之间的依赖项

c. 显示一个过程的结果

d. 预测未来的结果

133. 一个项目的文化会在诸多周期阶段对项目的成功产生重大影响。你是一个跨项目的经理，你的团队成员拥有多种文化背景，因此，你应该在项目的进展过程中营造一种能使团队的工作成绩最大化的氛围。虽然大部分人都是站在自己文化的立场上审视其他文化的价值观，但是项目的文化重心会在不同的周期阶段有所变化。在收尾阶段，首要的中心是：

a. 参与

b. 竞争

c. 强调信息传递

d. 合作

134. 修改项目进度基准计划应慎重，这是因为：

a. 修订必须要得到管理层的批准

b. 项目进度的历史数据会被遗失

c. 必须进行根源分析

d. 对于在后面的进度中所描述的活动，不能对其进度恢复做出计划编制

135. 你所在的公司希尔特奈特是一家著名的营养食品经销商，你们的产品生产周期短，而且不受法律限制。管理层想要开拓新市场并开发新产品，以增加收益。你正领导着一个团队你所在的公司希尔特奈特是一家著名的营养食品经销商，你们的产品生产周期短，而且不受法律限制。管理层想要开拓新市场并开发新产品，以增加收益。你正领导着一个团队来确认潜在的产品。由于你在信息技术方面的背景与兴趣，你建议开发无线通讯产品。但是，当你把这个想法提交上去审核的时候，高级管理层告诉你这个产品与组织的核心能力不相符合。你还得考虑推荐其他的产品，这时，你需要把管理层的指导方针作为_____来使用。

a. 假设

b. 约束

c. 规范

d. 技术要求

136. 有些人相信，要进行有效的对话，对话双方之间就必须要保持 20 英寸的距离（即 51 厘米）。但是，在某些文化群体中，对话双方距离的正常范围是 14 英寸~15 英寸（即 36 厘米~38 厘米）；而另一些群体则认为理想的距离应该是 9 英寸~10 英寸（即 23 厘米~25 厘米）。在有些文化群体中，人们可能会在谈判的

时候把门敞开；而有些文化群体的人则可能喜欢把门关上。有些人觉得在他们与对方之间应该隔着一张办公桌。在跨文化沟通的过程中，这种非语言的沟通非常重要。这被称做：

- a. 空间关系学
- b. 人际空间动力学
- c. 姿态学
- d. 语言学

137. 假设你和你们公司的首席执行官是邻居，而你们之间已建立了友好的个人关系。你的同事与合伙人并不知道有这么一回事。最近，公司将你任命为一个新项目的项目经理，这个新项目对公司是否能完成下一年度的财政目标至关重要。你能够依赖以下哪一种项目经理可以使用的权力？

- a. 指示性权力
- b. 奖励权力
- c. 正式权力
- d. 专家权力

138. 作为项目经理，你意识到团队建设对项目的成功至关重要。因此，你打算对你们团队运行的技术环境进行审查。这些信息可以在_____中找到。

- a. 团队章程
- b. 项目计划
- c. 人员配置管理计划
- d. 组织的政策与指导方针

139. 在与客户打交道的时候，项目经理应该：

- a. 以诚相待，只有这样，项目组织才会免遭投诉
- b. 努力建立一种友好、诚信以及坦率的关系
- c. 鼓励客户扩大项目范围，以使利润最大化
- d. 做任何能够使客户满意并赢得更多业务的事情

140. 规避指的是：

- a. 未经计划的、对消极风险事件的应对
- b. 在意外事件发生时遵循的行动计划
- c. 根据风险管理计划中的描述，在某种风险发生时作出的具体应对

d. 一种积极主动的、经计划的风险应对方法

141. 你召集了你的项目团队以讨论控制进度的最佳方法。你想对那些会改变进度的因素施加影响。你还想知道进度何时变更，这样的话，你就能在变更发生的时候对他们进行控制。你与你的团队成员合作，为衡量并汇报进度的绩效制定一个基础，你会同意使用：

- a. 进度管理计划
- b. 网络图
- c. 项目进度
- d. 技术基准计划

142. 你为罗沃·斯罗波维恩公司工作，这个公司只雇用惯用左手的人。整个公司的文化都基于惯用左手。公司里有左手用的办公桌、左手用的剪刀、左手用的削铅笔刀以及左手用的咖啡杯。甚至大多数人的绰号都是“左撇子”。当公司决定进军全球时，它在全世界都沿用了其左撇子文化。有一次，一位新上任的经理在一次人事会议上提出，公司里如果能有一些惯用右手的人提出对事物的不同看法，那样效果会很好。这样的多样性可能会对公司产生以下哪一种影响？

- a. 不会产生任何影响
- b. 只会引起问题
- c. 要么引起问题，要么带来好处
- d. 会同时引起问题并带来好处

143. 你们公司运营着当地最大的化学家工厂，你们公司被控告向市内的河流非法倾倒有毒物质，引起了鳄鱼数量的成倍增长。其结果是当地狗的数量急骤减少。法庭已发布命令要求必要的清除活动必须在 2 月 15 日之前完成。这样的约束是_____的实例。

- a. 一个重要事件
- b. 一个主要的里程碑
- c. 一个强加的时间
- d. 一个外部依赖项关系

144. 项目管理过程描述、组织并完成项目工作。以产品为导向的管理过程定义并建造项目的产品。因此，一个项目管理过程与一个以产品为导向的管理过程：

- a. 在整个项目中相互重叠并互相作用
- b. 由项目生命周期定义
- c. 关于项目工作的描述与组织

d. 在每一个应用领域都很相似

145. 在所有的项目冲突中，50% 以上的冲突是发生在以下哪 3 个领域中的？

- a. 个性、成本目标以及进度
- b. 成本目标、行政程序以及进度
- c. 进度、项目优先级别以及人力资源
- d. 个性、项目优先级别以及成本目标

146. Taguchi 法的目的是：

- a. 管理物资的流动，以更好地监督和控制
- b. 使用统计技术来计算“损失函数”，以确定生产那些未达到目标价值的产品的成本
- c. 设计、分组与管理诸多生产作业，这些作业是能够自给、灵活地进行开始——完成过程的单元
- d. 在各个过程阶段中进行协调与沟通

147. 以下哪一个术语描述了合同中的那些与两个或更多的项目相关、但不能独立算到任何一个项目中的成本？

- a. 可变
- b. 直接
- c. 间接
- d. 部分可变

148. 最近，你们公司在已有的高尔夫设施系列中引入了一套新的“金属木”。这种“金属木”是由钛、铀以及锰组合制成的。你们公司宣称用这种球棒击球每次都会多 80 码的距离。产品上市后获得巨大的成功。美国职业高尔夫球协会巡回赛中的每一个重要的得奖者都买了一套。但是，在过去的几个星期中，事情变得一团糟。球棒使高尔夫选手在击球时球向左弯、偏离赛道或出手太重。有一个高尔夫选手甚至说这种球棒打出的都是“混账球”。你决定进行一次失败模式与临界状态的分析以：

- a. 分析产品上市后的产品发展周期，以确定优点与缺点
- b. 评估与现有产品的设计与制造相关的失败模式与原因
- c. 评估与新产品的设计与制造相关的失败模式与原因
- d. 帮助管理层对其现有的制造过程设定优先级别以防止失败

149. 行政收尾不能拖到项目结束以后才进行，这是因为：

- a. 有用的信息可能会被遗漏

- b. 项目经理可能会被重新分配任务
- c. 到那时，项目的团队成员可能会被重新分配任务
- d. 卖方急于得到支付款项

150. 进度执行指数若小于 1.0 则表明：

- a. 项目落后于它原来计划完成的工作的货币价值
- b. 至今为止实际已完成的挣值为 100%
- c. 项目已经永久性地损失了时间
- d. 项目可能没有按进度执行，但是项目经理不需要担心

151. 你正管理着一种酶的开发，这种引起广泛争议的转基因酶能够生产不含脂肪的鸭子。这种酶必须达到政府的健康标准，而且必须生产出满足客户期望的鸭子。昨天，你召开了一次团队会议，向团队解释项目的目标。团队中有 6 个人都是反对转基因食品联盟的会员，他们立即站出来从基本理念与道德上反对这个项目。你努力想说服他们为项目工作，你解释说你会在这项工作中使用最好的质量管理计划。其中一个团队成员突然停了下来，要求知道这样一份计划的目的是什么。你解释说，任何一份质量管理计划的目的都是：

- a. 确保遵循与在实验室里使用动物做实验有关的所有规定
- b. 确保过程的及时调整
- c. 在项目绩效的每一个方面提高质量
- d. 确保遵循质量管理计划

152. 你们组织的研究部门分离出一种高级的细菌，这种细菌与海藻结合可以产生一种可生物降解的复合材料。销售部门相信这种材料应该用于生产穿了一次以后就可以仍在花园里当肥料的袜子。管理层让你决定是否应该启动一个项目来生产这种产品系列。因此，你需要准备：

- a. 可行性研究
- b. 投资收益报告
- c. 自制/外购分析
- d. 项目章程

153. 你需要为你的电子商务项目确定具体的资源、人员、设备以及材料。你还必须确定每一项资源的数量，以及何时需要用到这些资源来实施项目活动。这一独特的工作要求在众多不同的项目计划编制过程中建立界面。相关项目计划编制过程的输出应该通过_____来用于资源计划编制。

- a. 资源分配矩阵

b. 工作分解结构（WBS）

c. 范围说明

d. 组织分解结构（OBS）

154. 逐步完善是整合了暂时与独特这两个项目特征。在制定项目计划的过程中，逐步完善在_____方面也是非常重要的。

- a. 假设
- b. 结束条件
- c. 项目管理信息系统
- d. 组织的政策和程序

155. 币值波动、政治上的不稳定以及国家政府、地区政府与特殊利益集团之间的竞争，可能会影响到跨国项目的管理。跨国项目的项目经理应该认识到多文化环境中的一些主要因素，并把重点放在：

- a. 建立一个绩效报告系统
- b. 开发一个沟通管理系统
- c. 建立并遵循一个信息发布的进度计划，以应付信息沟通的需求
- d. 为正式的、书面的项目报告使用翻译服务

156. 最新数据显示每年有一万多名飞机乘客被从头顶的行李柜里掉下来的行李砸伤。这类事故中的 90% 以上导致坐在靠过道位子上的乘客头部受伤。你最近被分派管理一个使坐在飞机的靠过道位子上的乘客更安全的项目。你进行了自制/外购分析，并决定将改进型行李柜的设计与制造包给外部的承包商。但是，你的航空公司不能向你提供合格供应商的名单。你也不想跟一个供应商做这项重要工作。因此，项目团队需要制定一份合格供应商的清单。通常来讲，以下哪一种方法对项目团队来说不是特别有效？

- a. 广告
- b. 因特网
- c. 行业目录
- d. 相关的地区协会

157. _____是衡量绩效的基准。

- a. 计划值（PV）
- b. 挣值（EV）
- c. 实际成本（AC）

d. 已设定进度的工作的实际成本（AVWS）

158. 你是负责公司里的 5 个项目的项目经理。其中的一个项目就快要结束了，其大部分的团队成员已经重新分派了工作。今天，项目经理问你，她是否可以在项目正式收尾之前离开，这样，她就可以接受一个她必须在 3 天之内报到的新任务，不然的话，那个任命就要给别人了。你知道这个项目还有许多管理细节有待完成。你所能采用的最好的做法是：

- a. 任命另一个人担任收尾经理，放项目经理去接受新任命，问她是否可以参加最终的客户会议
- b. 把项目经理留在项目中，因为她是某些管理事务进行收尾的最恰当人选
- c. 尽管你有诸多其他的职责，你还是亲自对项目进行收尾
- d. 让项目经理向新任命报到，但是让她在业余时间（例如，晚上与周末）完成收尾的任务

159. 你最近刚完成某个项目团队的工作，在这个项目中，你大量地超时工作以赶上要求很高的进度计划。虽然在一开始，与计算机设计相关的任务对你来说非常合适，但是后来你还被要求制定许多技术文件，并完成若干简直是不可思议的编程任务。制定技术文件与编程的任务并不是你原先的任务的组成部分，而且不在你的专业范围之内。你不得不在许多周末和晚上加班，以把事情办妥。你不知道自己为什么必须要做那些事，也不知道为什么不在项目一开始就分派好那些事。现在，你正管理着公司的另一个项目，你想避免类似情况的发生。因此，你应该：

- a. 确保所有的工作都能在用于范围合适的范围说明中找到
- b. 使用那些包括资源柱状图与资源平衡的项目管理软件
- c. 确保工作分解结构（WBS）足够详细，并确保所有活动的细节都能得到充分的定义
- d. 使用关键链进度设定，强调用缓冲期来处理可能发生的、未经计划的事件

160. 在项目的概念阶段，管理层表示希望每一个新产品的预期收益都要超过它的开发成本。这是_____的实例。

- a. 假设
- b. 结束条件
- c. 使用结束优化法来选择项目
- d. 技术要求

161. 为了吸取你们公司由千年虫引起的信息系统问题的教训，你最终说服了管理层从项目一开始就考虑系统维护的问题。但是，无论项目需要考虑什么样的设计因素，维护都应该：

- a. 总是在收尾阶段作为一项要实施的活动包括进去
- b. 在信息系统项目的生命周期中作为一个独立的阶段，这是因为在计算机系统的周期成本中，通常有 60%

~70% 都花费在维护上

- c. 不被视作项目生命周期的一部分
- d. 被视作一个独立的项目

162. 你被任命为一个新项目的项目经理，你必须准备一份项目计划。为了帮助你给这个项目制定一个框架，你决定制定工作分解结构（WBS）以显示所涉及的工作的重要性与复杂性。没有任何工作分解结构（WBS）模板可供你参考。为了制定工作分解结构（WBS），你要做的第一件事应该是：

- a. 为每一个项目可交付成果确定成本与工期估算
- b. 确定主要的项目可交付成果
- c. 确定每一个项目可交付成果的组成部分
- d. 确定需要完成的主要任务

163. 在选择最适合的项目组织形式时，要采取的第一步骤是：

- a. 创建工作分解结构（WBS），并让它来决定项目的组织结构
- b. 制定一份初始的项目计划，并确定负责每一项任务的职能部门
- c. 参加高级管理层制定的项目章程
- d. 制定项目进度计划，包括自上而下的流程图，并确定执行每一项任务的职能部门

164. 你的某些团队成员经常有斗嘴、旷工以及绩效达不到标准的行为。你已经计划让整个团队在当地的山区参加一系列的活动，包括芳香疗养、品酒、静思以及泡温泉浴。另外，你还计划了一些更为紧张激烈的活动，如大槌球与草地保龄球。你在这件事上投入时间与金钱所要达到的首要目标是改善：

- a. 团队绩效
- b. 士气
- c. 质量
- d. 个人绩效

165. 作为项目经理，你意识到了现状回顾会议的重要性。但是，你也意识到你的团队成员与其他主要的项目干系人都非常繁忙，不想参加这些会议。你正进入世界上最高级的整形鞋的临床试验的第二阶段。因为正处在项目的实施阶段中，这些会议：

- a. 应该经常召开，以在目标与方法上获得一致意见，并实现这些目标与方法
- b. 可以减少开会次数
- c. 需要被强化以克服松散现象

d. 必须按进度计划定期进行，以记录病人的反应

166. 以下哪一项工具可用于分析一个设计，确定其功能，并评估这些功能对成本的影响？

- a. 帕雷托图
- b. 价值分析
- c. 配置管理
- d. 价值工程

167. 当卖方违反了合同，买方不能收到：

- a. 补偿赔偿
- b. 惩罚赔偿
- c. 清算赔偿
- d. 间接赔偿

168. 你正在公司内实施一个项目管理方法。该方法要求你们公司建立一个变更控制委员会。以下哪一条陈述最好地描述了一个变更控制委员会？

- a. 建议将其用于所有的（大型与小型的）项目
- b. 在需要时被用来批准或否决变更申请
- c. 由项目经理管理，同时他也是委员会的秘书
- d. 有项目的主要团队成员组成

169. 在进行了自制/外购分析并审查其结果之后，你们公司决定制定一个医药研究项目的项目管理服务合同。因为你们公司不熟悉项目管理，并且不知道合同中所需的整个服务范围，所以最恰当的做法是制定一个

- a. 总价合同
- b. 固定价格加奖励费用合同
- c. 成本加成本百分比合同
- d. 时间加材料合同

170. 在项目中，你需要将成本分配到会发生成本的时间段。为了达到这个目标，你应该：

- a. 确定项目的组成部分，并分配成本
- b. 将项目进度计划作为成本预算的一个输入
- c. 制定详细的、精确的成本估算

d. 制定成本绩效计划

171. 你们公司的项目按时完成率低得可怜。情况如此糟糕，公司中的某个人正在将项目失败的故事寄到有名的项目管理刊物。你们的项目管理办公室（PMO）主任的照片已数次出现在这些令人尴尬的文章中，而他也已经完全失望地认为，组织中的任何人都无法找出项目完成率低的原因。因此，他雇用了一位咨询师来查明究竟是什么方面出了问题。在查阅应吸取的教训资料以确定这些失败的根本原因时，咨询师应该查看以下所有的信息，除了：

- a. 新的或已修订的活动工期预算
- b. 修改过的活动顺序
- c. 备用进度方案的分析
- d. 进度更新

172. 你正在开发一种能改进夜间广播节目播送的无线电频率（RF）技术。如果项目获得成功，“人为介入”的需要就会大大降低，利润就会飙升，而且管理层会为项目团队中的每一个人买一辆跑车。这是你期盼已久的机会，所以你很想把事情办好。你抓起了你的《项目管理知识体系指南》（PMBOK），吹掉上面的灰尘，开始研读风险管理那一章。首先，你选了 15 位项目干系人进行访谈。他们包括房屋业主、雇员、商人、无线电频率（RF）技术制造商以及孩子。你让每一个项目干系人估算出使用无线电频率（RF）技术的最乐观的节目播送时间、最悲观的时间以及最有可能的时间。这些举措表明，下一步你计划：

- a. 使用三角形概率分布
- b. 进行敏感性分析
- c. 以决策树的形式进行决策分析
- d. 确定风险应对策略

173. 你是一家著名的谷物与粮食制造公司的项目经理。你正在开发一种含口蹄疫疫苗的动物饲料。你的项目赞助商最近刚获得乔治华盛顿大学的项目管理高级资格证书，她要你描述一下这个项目的产品总范围。你告诉她，它是：

- a. 整体管理控制计划的汇总
- b. 在工作分解结构（WBS）中出现的、包含非项目管理要素的工作包
- c. 工作分解结构（WBS）与项目活动清单
- d. 已得到项目干系人认可的项目要求

174. 你正管理着在这个城市里最后几块土地上建造豪华住宅区的项目。在这个项目中，项目的所有者强调要及时地完成项目，并在合同中规定，如果工作完成得早，你和你的公司都能得到奖励。但是，国际盪洗

台安装行业协会正打算为提高工资而罢工，而某个环保组织则对在阳台上安装圆盘式卫星电视天线会对成年鸣禽带来的不利影响表示关注。在这个项目中，你需要：

- a. 找到合适的解决方案来解决项目干系人之间的分歧
- b. 在解决项目干系人的分歧时，把项目所有者的要求列在首位
- c. 仔细管理所有的沟通，并仅在大家需要知道的时候才发布现状信息
- d. 根据规范建造住宅区，不担心其他任何项目干系人

175. 你制定了一份整体项目计划和一个项目进度计划。你将其提交给管理委员会，并得到了批准。主要的项目干系人也接受了计划。现在是把它们分发出去的时候了。无论是项目计划还是进度计划，都应该被分发给：

- a. 执行组织内的所有项目干系人
- b. 所有的项目干系人
- c. 项目团队成员与项目赞助商
- d. 在沟通管理计划中列出的人员

176. 你为你的新项目组织起来的团队包括 3 个全职工作的人员以及 5 个兼职支持项目的人员。所有的团队成员互相之间都认识，而且以前都合作过。为了确保项目启动成功，你要采取的第一个步骤应该是：

- a. 单独会见每一个团队成员以讨论任务的分配
- b. 制定职责分派矩阵，并将其分发给每一位团队成员
- c. 向团队成员分发项目计划与工作分解结构（WBS）
- d. 召开项目启动大会

177. 因为你认识到了成本控制的重要性，所以你确定了一些可接受的偏差，以作为挣值管理系统的一部分。项目变更是不可避免的，一些“不可接受的”偏差会发生。在每一个“不可接受的”偏差发生之后，你首先要做的是以下哪一件事？

- a. 更新预算
- b. 修订成本评估
- c. 调整项目计划
- d. 记录应吸取的教训

178. 你的工作领域是系统的整合，你的主要工作是协调诸多承包商的工作。你的当前项目是将空中交通控制系统替换为一个完全依赖全球卫星定位装置的系统，这个项目已经接近尾声。你有 15 个主要的承包商以及其他众多的卖主。有些承包商很容易合作，你们组织会在今后再次雇用他们。有一个承包商几乎每两个

星期就要提交一次变更申请，要求得到更多的钱。而另一个承包商从来不交货。有两家公司没能达到某些管理要求，但是他们达到了技术交付日期的要求。现在，你已经进入了收尾阶段，你应该：

- a. 进行趋势分析
- b. 利用挣值来评估应吸取的教训
- c. 要求每一个承包商单独与你见面，以使它们处于不利地位
- d. 进行采购审计

179. 你正在为一个通信项目工作。客户、你的管理层以及其他主要的项目干系人已经确定了产品与系统的要求，并在这些要求方面达成了一致意见。项目工作正在按照进度计划进行着。每个人对于当前的进展状况似乎都挺满意的。你刚刚知道的一条新的规章制度会使项目的绩效规范有所变化。为了确保这个变更被融入项目计划，你应该：

- a. 召开变更控制委员会会议
- b. 修改工作分解结构（WBS）、项目进度计划以及项目计划，以反映新的要求
- c. 制定变更申请
- d. 立即向所有受影响的项目干系人通报要在项目中采取的新方法

180. 你的项目经理在很久以前就已经是 PMI 的成员了，但是他涉嫌违背了 PMI 的知识产权政策方针，因为他在没有首先向 PMI 申请许可的情况下，将《项目管理知识体系指南》（PMBOK）中的部分内容复印并分发给某个公司赞助的、在海外开设的培训课程的学员。PMI 道德审查委员会现在正在对这起案件的具体情况进行调查。你并没有直接经历这起案件，但是记得两年前发生的另一件事，你的项目经理曾经因滥用 PMI 的商标而受到 PMI 的高级督导的申诉。你在 6 个月前加入了 PMI，也阅读过了道德标准。昨天，道德审查委员会的成员让你回答一系列有关你的项目经理的错误行为的问题。在这种情况下，你：

- a. 不会牵涉进来，因为你不是道德事件的参与方
- b. 在违背道德的行为与相关信息的收集方面，有责任与 PMI 合作
- c. 没有任何责任，因为在所谓的滥用事件发生时，你还不是 PMI 的成员
- d. 没有义务向 PMI 提供任何信息，因为你没有直接经历当前案件

181. 你在营养鸡公司工作，你们公司正在上一个项目以完全根除沙门氏菌对产品的威胁。你是这个项目的经理，你刚结束了酝酿阶段。这个阶段的可交付成果是：

- a. 项目计划
- b. 工作说明
- c. 项目章程

d. 资源数据表

182. 作为项目经理，你知道有许多不同的解决冲突的方法。在你当前的建筑项目中，有两个团队成员在防暴风雨窗的安装方面争论不休。他们都拒绝倾听对方的意见。虽然现在只是 3 月，而且飓风季节在 6 月之前是不会开始的，但是据预测，一场反常的暴风雨将在 8 个小时内袭击你们这个地区。现在必须要把窗安装上去，否则，整个项目都会处于危险之中。在这种情况下，你能使用的最适合的冲突解决方法是：

- a. 调和
- b. 妥协
- c. 合作
- d. 强制

183. 在“顶点”项目的第 4 个月中，计划的累积支出是 10 万美元。实际支出总计 12 万美元。“顶点”项目现在的情况如何？

- a. 它赶在进度计划之前
- b. 它因成本超支而陷入困境
- c. 它将在原先的预算内完成
- d. 所提供的信息不够充分，不能作出评估

184. 以下哪一个是运用于风险管理的修正措施的实例？

- a. 进行风险审计
- b. 编制额外风险应对计划
- c. 实施应急计划
- d. 进行风险评审

185. 你们公司的项目评审委员会（PRC）每个季度聚集一次，对任何预算超过 200 万美元的项目进行审查。你最近被晋升为高级项目经理，并被分派到其中的一个大项目中，这个项目是开发下一代计算机辅助制造（CAM）程序。项目评审委员会（PRC）要你在它的下一次会议中陈述项目的目标、工作内容以及可交付成果。因此，你需要准备以下哪一份文件？

- a. 项目章程
- b. 产品描述
- c. 范围说明
- d. 工作分解结构（WBS）

186. 你是 PMI 成员，为瑞典的一家国防系统承包商工作。你们公司正考虑向一个政府合同提交建议书，而你就是建议书经理。评估标准中规定的一个要求时，项目经理必须是 PMP。你认为卡特里娜是担任这份工作的合适人选，但是她要在提交建议书的截止日期的两个星期之后才参加考试。卡特里娜拥有项目管理的硕士学位以及所需的经验。她已经为参加考试准备了几周，她自信能通过考试。而且她还有所需的技术专长。理查德是公司里的另一位 PMP，他已完全投入另一个项目。在准备建议书时，你应该：

- a. 将理查德作为项目经理的人选并提交其简历，因为他是 PMP；合同裁定之后，在客户同意的基础上把他换成卡特里娜
- b. 提交卡特里娜的简历并说她是 PMP，因为你知道她能通过考试并得到资格证书
- c. 在你的建议书中指明卡特里娜在 PMP 资格证书方面的现状，并将她作为项目经理的人选并提交其简历
- d. 在建议书中将拉斯作为项目经理的人选并提交其简历。拉斯是 PMP，她申请过公司的一个职位，但还未被录用

187. 美国印第安人事务局外包给你们公司一个合同，以修复纳瓦霍保护区的小学。一个叫“印第安人优先”的合同条款要求你在保护区内雇用“土生土长的”劳工与分包商。这是以下哪一个限制条件的实例？

- a. 社会
- b. 经济
- c. 环境
- d. 法律

188. 你们组织颁布了项目计划之中的信息条款指南。其中的一项是描述你的项目管理方法或策略。你应该放在以下什么文件中？

- a. 项目章程
- b. 范围说明
- c. 衡量进度绩效与成本绩效的基准计划
- d. 来自于其他知识领域的独立的管理计划

189. 个人的谈判行为必定会受到其文化的影响。但是，诸如教育与经验的其他一些因素也会产生作用。并且，随着时间的推移，生活在一种与其自身的文化有所不同的文化中的个人可能会接受新文化中的一些特征，可能会参照一个新的体系来指导他的行为举止。在谈判方面，这说明了_____的重要性。

- a. 始终正视你正与之谈判的、属于某个特定文化群体的成员的对方
- b. 跨越文化上的陈旧观念，把人们视作具有独特个性特征与经历的个体
- c. 认识到文化上的陈旧观念应该被看做所有跨国谈判的起始点

d. 变得极度地依赖有关文化的知识，将其作为所有谈判的基石

190. 你最近刚从日本旅游回来，在这次公司赞助的旅行中，你参观了世界上最大的 soba 面条厂；你已经成为连续改进或改善质量理念（kaizen）的忠实支持者。你的当前项目是在公司的高层管理人员的办公室里安置双层床，以让高层管理者能偶尔休息一下。即使这个项目与制造面条相去甚远，kaizen 的原则仍会相当适用。用于持续改进的 kaizen 法强调：

- a. 客户满意度比成本更重要
- b. 运作中的根本性变化
- c. 累积性的改进
- d. 质量小组活动以提高士气

191. 范围核实：

- a. 提高成本与进度的精确度，特别是在使用到革新技术的项目中
- b. 是在把项目提交给客户之前所实施的最后一项活动
- c. 记录项目所应创造的产品或服务的特征
- d. 不同与质量控制，范围核实是关于工作结果的接受程度，而非正确程度

192. 你为一家高科技的研发组织工作，你理解风险管理对于项目的成功的重要性。因为你的团队经常在信息不完整的基础上做出决策，你问你的经理是否可以派两名团队成员参加风险管理培训课程。你还建议购买一个软件包来帮助分析风险。虽然你的经理很欣赏你的建议，但是她告诉你她没钱培训员工或购买软件。她要你尽全力识别风险、分析风险，并对风险作出应对，她说她会寻找其他方法。今天，她把你叫到她的办公室。她了解到项目管理办公室有 3 名受过风险管理培训的员工。他们将对你的项目实施审计。风险审计与风险评审之间的主要差别在哪里？

- a. 风险评审在主要阶段结束以后实施；审计在项目完成之后实施
- b. 项目的项目干系人实施风险审计；管理层实施评审
- c. 项目团队实施风险评审；来自项目以外的人员实施风险审计
- d. 没有区别；他们事实上是相同的

193. 你一直梦想到国外居住，而现在你已被任命管理一个总部设在海外的跨项目。这份工作听上去令人兴奋，但是你必须要考虑某些事情。例如，那个地方不说你的母语。天气情况也很糟糕，经常下雨，非常潮湿，还偶尔有地震。食物完全不同，那儿没有你从小就爱吃的馅饼。你住的公寓只有你现在住的公寓面积的一半，可你要付的房租却是现在的两倍。还有诸多不同的文化差异。在你列举接受这项任命的优缺点时，有一个首要的问题是你在说“是”或“不”之前必须诚实地回答的。那个问题是：

- a. 将与之一起工作的人和我之间有什么样的共同点
- b. 我该如何把我的文化意识与知识转化为我可以在项目中使用的实用技巧
- c. 我该如何继续改进我的技巧并提高文化接受能力与适应性的水平
- d. 我的适应性有多强

194. 你最近被任命为项目管理的副总裁。因此，你将参与所有持续时间超过 1 年，涉及到主要客户，或估算成本超过 100 万美元的项目的绩效审查。为了为这些审查作准备，为了确保这些审查有意义并能用来确定未来的项目方向，你认为项目经理必须要确保：

- a. 提供有关工作结果的准确、连贯的信息
- b. 在所有项目中使用挣值分析
- c. 在会议开始之前，与会者可以得到所有的项目文件
- d. 重点在成本与进度偏差上，而非范围、资源、质量与风险上

195. 你们公司是鸡肉加工商，最近你们公司在产品方面出现了一些与健康有关的恐慌。在不同的地理区域发生了一些相互独立的事件，但这些事件都是在相同的 3 个星期内发生的。公司过去从来没有产品安全性方面的顾虑，而且相信其检验系统不存在任何问题。但是，公司最近引入了一个新的加工系统。你是这个系统的项目经理，现在，你被要求领导一个团队来调查情况并实施任何所需的变更。为了帮助你分析这个新的过程，你和你的团队决定使用以下哪一种技术？

- a. 系统流程图
- b. 试验设计
- c. 帕雷托分析
- d. 控制图

196. 你曾经与哈里在一个团队工作过，多年来，哈里一直是公司里最有人气的、最成功的项目经理之一。哈里备受尊敬，并因其出众的专业技术与正直在整个公司与业界有极高的声誉。当哈里离开公司去为你们的一个主要竞争对手工作时，人们震惊万分，但很快就恢复了平静。哈里离开若干个月之后，打电话问你是否可以给他一份他在 MCCA W 项目中使用的章程的更新版本。他说他只是想把他当前的章程与他曾经为 MCCA W 项目制定的章程进行比较，因为那份章程非常详细而且效果很好。在这种情况下，你应该：

- a. 给他一个更新版本，因为是他制定了原来的章程，并且他基本上知道这份章程所包含的内容
- b. 不给他更新版本；请他到办公室来，让他在你的座位上看这份章程
- c. 给他一个更新版本，同时，让他签一份保密协议
- d. 不给他更新版本；他所提出的了解文件内容的要求是不合理的

197. 你已经被任命负责领导一个团队在三个备选的项目中选出一个项目。项目是开发一种瘧子解毒剂。当你们聚集在会议室的时候，许多团队成员已经决定了该使用哪一种项目选择技术。有些人提议使用内部收益率（IRR），有些人则倾向于使用收益——成本比（BCR）。在决定使用哪一种方法的过程中，你要采取的的第一个步骤应该是：

- a. 将诸多选择技术进行比较与对照，并确认每一个技术的优点与缺点
- b. 确认公司内最经常使用的技术，看看它是否适用于这个项目
- c. 选择大部分团队成员都熟悉的方法
- d. 确认管理层的理念与愿望

198. 以下哪一个因素对项目沟通作出了最重要的贡献？

- a. 外部反馈
- b. 评估绩效
- c. 项目经理缓和团队冲突
- d. 安排人员在同一个场所

199. 你的 10 位项目干系人每人都有一份项目计划。在绝大部分项目干系人都参加的项目评审会议上，这份计划被用作衡量绩效的基准计划。他描述了项目的目标、可交付成果、结束以及假设，并包含了有关项目干系人的期望的信息。许多项目干系人在这些会议上提出了他们所关心的问题，并不断强调他们对确保项目达到他们的要求的关注。像这样的外部反馈是：

- a. 项目的团队章程的一个要求
- b. 团队建设的一个输入
- c. 项目干系人管理计划中的一项
- d. 组织的计划编制过程的一个输出

200. 质量似乎是你们公司的信条。首先，你们公司获得了 ISO9000 证书。现在，首席执行官想要得到马尔科姆·鲍尔德利奇奖章。每一个项目都有一个与组织的设想与使命相一致的质量陈述。所有的项目都提供内部与外部的质量保证，以：

- a. 提供项目能达到相关质量标准的信心支持
- b. 监测具体的项目工作结果，以指出他们是否符合相关的质量标准
- c. 确定方法，以根除产生不能令人满意的结果的原因
- d. 使用检验，以排除过程中的错误

答案：

- 1.d
- 2.b
- 3.a
- 4.a
- 5.d
- 6.c
- 7.d
- 8.a
- 9.b
- 10.b
- 11.b
- 12.c
- 13.a
- 14.b
- 15.b
- 16.d
- 17.d
- 18.d
- 19.c
- 20.d
- 21.d
- 22.d
- 23.d
- 24.b
- 25.b
- 26.b
- 27.d
- 28.d
- 29.b
- 30.b
- 31.c

32.d
33.b
34.b
35.a
36.b
37.c
38.b
39.a
40.b
41.d
42.a
43.c
44.c
45.a
46.a
47.b
48.c
49.b
50.b
51.c
52.a
53.c
54.c
55.b
56.a
57.c
58.d
59.a
60.c
61.d
62.a

63.a

64.c

65.c

66.d

67.d

68.a

69.d

70.c

71.c

72.c

73.c

74.d

75.a

76.c

77.c

78.b

79.c

80.d

81.c

82.d

83.b

84.c

85.d

86.b

87.c

88.b

89.d

90.c

91.b

92.c

93.a

94.b

95.c

96.d

97.b

98.b

99.c

100d

101.b

102.d

103.b

104.b

105.a

106.d

107.d

108.a

109.b

110.d

111.b

112.d

113.c

114.c

115.a

116.c

117.c

118.b

119.d

120.d

121.c

122.a

123.b

124.c

125.a
126.d
127.a
128.a
129.a
130.a
131.a
132.a
133.c
134.b
135.a
136.a
137.a
138.b
139.b
140.a
141.c
142.b
143.c
144.a
145.c
146.b
147.c
148.c
149.a
150.a
151.c
152.a
153.b
154.a
155.b

156.a

157.a

158.a

159.c

160.b

161.c

162.b

163.b

164.a

165.b

166.d

167.b

168.b

169.d

170.b

171.d

172.a

173.a

174.a

175.d

176.d

177.d

178.d

179.c

180.b

181.c

182.d

183.d

184.c

185.c

186.c

187.d

188.d

189.b

190.c

191.d

192.c

193.d

194.a

195.d

196.d

197.d

198.d

199.b

200.a

[本文发表于 2004 年 2 月 9 日 17:06:03]