

1. 公司的会计系统项目已在执行阶段接近尾声，这时财务总监发现一个重大需求被遗漏，并要求项目经理立即执行变更。如果按照目前的技术规范生成项目可交付成果，该系统将不可使用。这项变更十分重大，但是如果立即开始工作的话，项目经理有可能在项目期限内完工。项目经理首先应该做什么？\_\_\_\_\_。
- A. 联系项目相关方，并询问财务总监是否有权下令变更项目范围
  - B. 向财务经理解释变更可能会导致项目延期
  - C. 根据项目的变更管理计划开始处理请求
  - D. 为了不再变更请求过程中损失时间，开始估算、计划并执行变更
2. 为进行项目收尾过程，项目经理移交了一个必须由客户验收的可交付成果，客户提出一项需要大量额外工作的变更请求。项目经理应执行哪一项？\_\_\_\_\_。
- A. 记录变更请求的全部影响
  - B. 说服客户这个阶段不允许变更
  - C. 执行请求的变更，因为项目收尾收到影响
  - D. 拒绝变更请求，因为此请求是在批准的范围之内
3. 在产品的规划会上，营销团队告知项目经理，由于竞争对手在市场上的活动，某些产品的发布须提前三个月。项目经理应该将这项请求过程记录在哪里？\_\_\_\_\_。
- A. 项目章程
  - B. 工作分解结构
  - C. 变更管理计划
  - D. 风险登记册
4. 项目收尾，经验教训总结就记录在下列哪个文件中？\_\_\_\_\_。
- A. 事业环境因素
  - B. 核对表
  - C. 风险管理计划
  - D. 组织过程资产
5. 批准的变更影响 WBS、项目范围和进度，则项目经理应更新\_\_\_\_\_。
- A. 资源管理计划
  - B. 项目章程
  - C. 质量管理计划
  - D. 项目管理计划
6. 你管理的项目有 23 位成员，以及其他 6 位关键利害关系者。两位项目成员发现了实施方法



上的问题，解决这个问题需要更新项目计划文件和其他相关细部计划，有个利害关系者曾经指出，项目延期是不可接受的，而项目成员告诉你说该变更会导致项目团队错过至少一个关键期限，处理该问题的最佳方法是\_\_\_\_\_。

- A. 分析该变更对项目工作、日程和进度的影响
- B. 拒绝变更，因为它会导致项目延期
- C. 在告诉利害关系者之前就变更在项目内部达成一致，以便获得团队对变更的支持
- D. 作出相应变更并要求团队实施变更

7、在某个建筑物施工期间，识别到以下活动：

活动 A，需要 10 天；

活动 B、C 和 D，分别需要 5 天、7 天和 9 天，必须在完成活动 A 后完成；

活动 E，需要 3 天，应在活动 B 和 C 后完成；

活动 F，需要 3 天，只有在活动 C、D 和 E 最终完成后才能完成；

关键路径是什么？

- A. A-D-F
- B. A-B-E-F
- C. A-C-E-F
- D. A-C-F

8、一名关键项目相关方对正在提供设备的糟糕质量感到担忧。项目发起人之前告知项目经理这名相关方是长期客户并且是项目的关键影响者。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查和更新项目管理计划
- B. 实施管理质量确保使用适当的质量标准
- C. 将相关方的担忧记录在问题日志中
- D. 签发变更请求，确保可交付成果的质量符合相关方的要求

9.一家公司推出一个新产品。项目发起人抱怨成本估算报告不明确，要求项目经理重新估算。项目经理应使用什么估算方法获得最可靠的结果？

- A. 自下而上估算
- B. 二点估算
- C. 参数估算
- D. 类比估算

10.为继续项目计划，一个项目要求获得来自一个子项目的可交付成果，这在未来十分必要。项目团队应该使用什么技术来制定工作分解结构（WBS）？

- E. 滚动式规划
- B. 偏差分析
- C. 分解
- D. 鱼骨图

第一题答案：C。项目临近收尾提出的变更请求必须按照变更管理计划，遵循整体变更控制程序来对变更进行处理，通常根据变更评估的结果影响，相关方取消变更或者另起一个新项目

第二题答案：A。客户提出变更需求，项目经理首先需要对变更进行风险评估和影响分析，然后提交 CCB 审批，所有变更请求的内容及结果必须记录在变更请求日志中，并传递给相关方。

第三题答案：A。产品规划会上要求产品发布提前三个月，这反映了相关方的初步要求和期望，应该记录在项目章程的总体里程碑进度计划中。

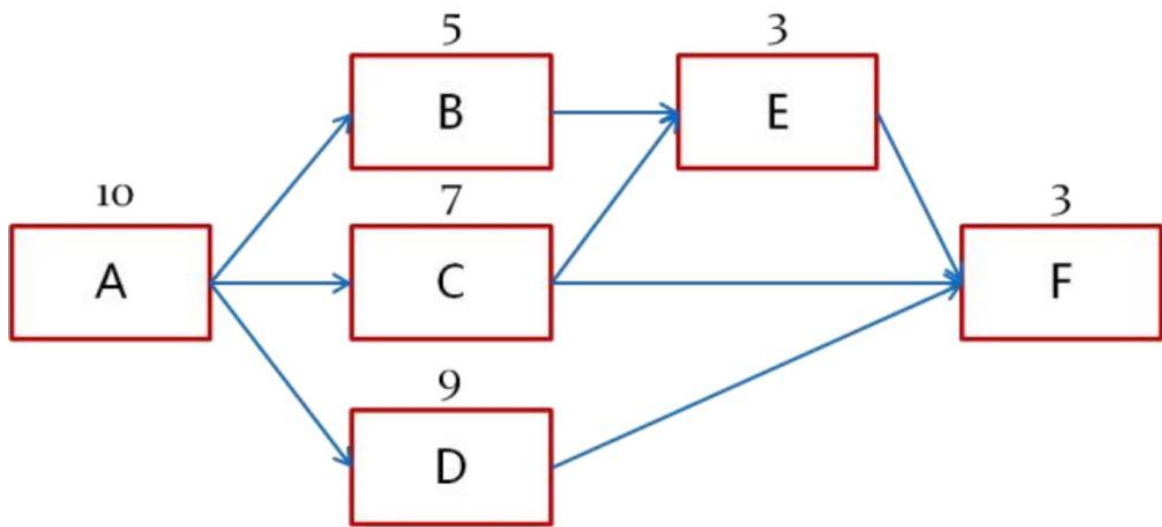
第四题答案：D。项目经验教训总结转移到所得经验知识库，记录在组织过程资产中。

第五题答案：D。批准的变更影响了范围基准和进度，首先需要更新的内容包括（但不限于）项目管理计划中的范围和进度基准。

第六题答案：A。根据变更控制流程的步骤，项目经理需要对项目的变更进行影响评估，然后再提交正式的变更请求；而利害关系者的需求分析由项目管理团队进行。

第七题参考答案：C

题解：题目中描述的场景是识别关键路径。这类题目按照解题顺序很容易做对。按照题目条件画出进度网路图如下：



列出所有路径并将每个活动的持续时间相加：A-B-E-F (21 天)，A-C-E-F (23 天)，A-C-F (20) ， A-D-F (22)，最长 A-C-E-F 是关键路径。

第八题参考答案：D

题解：题目中描述的场景是“关键相关方对正在设备糟糕的质量感到担忧”，应该理解成设备不符合质量要求，下一步采取的行动要解决这个问题。选项 D，提交变更请求确保可交付成果符合质量要求，四个选项中相对最佳。选项 A 和 C，与质量管理不直接相关，选项 B 管理质量关注的是管理过程及有效性，与可交付成果（设备）不相关。

第九题参考答案：A

题解：PMBOK7.2.2.4 自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算；然后把这些细节性成本向上汇总或“滚动”到更高层次，用于后续报告和跟踪。

第十题参考答案：C

题解：PMBOK5.4.2.2 分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术。本题考的是创建 WBS 过程的工具，此过程工具是：专家判断和分解，因此 C 正确。