PMP®冲刺模拟试题（二）

1、项目经理将运用混合型方法开始一个项目，但注意到某些团队成员仅了解预测型方法。项目经理首先需要做什么才能获得出色的项目绩效?

A.评估每名团队成员所需的培训。

B.向所有团队成员提供混合型方法方面的培训。

C.指导缺乏混合型方法知识的团队成员在工作中学习。

D.对团队进行改造，将混合型方法方面的专家包含进来。

2、在项目执行规划研讨会后，所有干系人均讨论、细化了项目范围并达成一致意见。在审查文档之后，项目经理发现在项目生命周期中没有与范围变更相关的参考。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做?

A.要求项目发起人更新范围，以保护这项变更

B.确保范围变更得到管理层的批准

C.继续执行项目并根据需要讨论任何范围变更

D.讨论遗漏范围变更程序的主题并制定范围变更流程

3、由于财务问题，客户取消了一个接近完成的项目。项目经理下一步应该怎么做?

A.立即解散所有项目资源

B.请求项目发起人批准停止工作

C.记录经验教训

D.完成剩余任务

4、某敏捷项目的项目发起人告知项目负责人说，一位高管希望了解项目进展情况。项目负责人该做什么?

A.邀请该高管来到项目会议室，以确定项目的信息发射源是否满足其需要。

B.主动联系项目管理办公室，向其索取状态报告模板，并按该模板的格式提供项目最新情况。

C.让项目发起人或产品负责人提供最新情况，因为产品负责人应尽力使团队免受障碍因素影响。

D.提供项目共享驱动器的链接，以便该高管能够搜索其感兴趣的任何工件。

5、一位关键干系人没有空批准项目范围说明书，项目经理下一步应该怎么做?

A.跟进该干系人以获得批准

B.审查干系人参与计划

C.暂停所有项目活动

D.更新批准过程以删除此干系人的要求

6、在项目测试期间，识别到多个缺陷。由于团队还在解决积压的缺陷，测试将会超支的风险现在已经增加。项目经理应该怎么做?

A.将该问题上报给项目发起人

B.采用冲突管理技术来审查和确定缺陷的优先级

C.提交更变请求来解决缺陷

D.请求额外的资源来处理缺陷积压

7、指导委员会已要求在运用敏捷方法方面经验丰富的项目经理提供某中型项目剩余任务的说明。项目经理可以使用哪些工具提供此信息?

A.业务需求文档分析

B.发布燃尽图

C.剩余用户故事的故事点

D.替代指标

8、项目经理与生产支持经理开会，将新应用的所有权转移给应用支持团队。会议期间，生产支持经理表达了担忧，指出所提供文件不足以让他们承担支持。项目经理应该怎么做?

A.收尾项目并在经验教训中收集该问题

B.要求生产支持经理让技术文件作者在项目之外更新文件

C.请技术文件作者修改文件，并重新安排支持转移会议

D.在对文件进行任何变更之前，请求更变控制委员会的批准

9、在一个时间紧迫的项目期间，项目经理注意到两名团队成员之间的冲突让项目进度停滞不前。项目经理应该做些什么来恢复工作和管理冲突?

A.将这两名团队成员分开以防止冲突影响项目

B.请求干系人帮助团队成员达成妥协

C.要求双方通过分析情况来解决冲突，并与他们合作找到共同解决方案

D.指示团队成员采取一种管理并继续项目

10、作为组织变更管理团队的一员，项目经理必须让项目团队了解任何变更。项目经理需要避免出现任何误解或抗拒情绪，以便确保项目团队将会支持公司的任何变更。项目经理应该做什么

A. 定期与团队开会，确保他们了解相关变更。

B. 核实团队成员的变更意愿。

C. 与有抗拒情绪的成员举行会议，以促使项目顺利实施。

D. 对团队发挥影响力，向其沟通任何变更。

11、法律要求一个新项目进行环境影响研究后才可以继续执行，这将导致进度延误和成本超支。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.将使用实施整体变更控制过程活动的结果纳入到执行计划中

B.将该风险纳入风险登记册中，然后在该风险变成现实时重定进度基准

C. 请求作为例外情况按现状实施项目，然后考虑在未来项目的范围内增加此环境影响研究

D. 执行风险分析以指出这种可能性，并记录当风险变成现实时需要遵循的方法

12、项目经理得知，因为未得到足够的支持，一位团队成员无法满足指定的截止日期。原计划由另一个部门的职能经理直接管理的一位人员能支持该团队成员，但因其超负荷无法完成，组织内没有其他资源可用。项目经理应该怎么做?

A.联系该超负荷人员的职能经理，并审查资源进度计划

B.要求该团队成员与该超负荷人员联系，以解决该问题

C.要求该超负荷人员的职能经理解决该问题

D.与团队开会，以解决该问题

13、一个项目的团队成员位于不同国家。由于团队必须审**查大量信息**，应该采用什么方法进行沟通?

A. 内部网站、知识库和经验教训数据库

B. 即时通讯和会议

C. 视频会议和电话会议

D.电子邮件、信件和备忘录

14、在与新组建的团队启动项目后不久，项目经理发现团队成员对意见分歧极为直言不讳。若要在团队建设过程中鼓励进展，项目经理应该怎么做

A. 要求团队成员专注于完成任务

B. 营造一个反馈和肯定的环境，巩固支持团队的习惯

C. 强调团队成员之间达成共识以尽量减少冲突的重要性

D. 经常审查并评估团队和项目绩效

15、在系统升级后，客户向支持团队抱怨他们无法使用该系统。支持团队没有接受过从事升级工作的项目团队的培训。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做

A.查看支持团队的培训计划，并安排培训课程

B. 应将问题升级上报给项目发起人，并建议项目团队接管支持职能

C. 遵循变更管理计划，采取必要的纠正措施以满足客户的期望

D. 与部署团队合作，安排修复升级问题

16、团队成员对问题日志中大量**未解决的技术问题感**到不满。项目经理应该怎么做?

A. 解释说这些问题应通过让主题专家参与解决。

B.请求更多时间来分析未完成的事项。

C.将该情况上报给项目发起人，获得支持。

D.提交变更请求，替换项目经理。

17、项目经理正在管理一个由跨职能团队执行的软件重新设计项目。该公司正在进行敏捷转型，项目管理办公室发布了更新后的政策和程序，要求当前项目迭代开发整合到项目管理方法中。若要确保每次迭代交付都考虑质量，项目经理应该怎么做?

A. 与干系人以及和项目团队合作，以确保有明确定义的"已经完成"定义（DoD）

B. 将测试和验证活动分配给具有功能背景的团队成员

C. 安排该项目最后一次迭代的所有测试活动，以便整个团队可以关注干同一目标

D. 分配专门的软件测试人员，以确保在整个项目生命周期中进行测试

18、承包商正在根据固定总价合同执行一个翻新项目。在项目期间，承包商进行了多项仍在项目范围内的小变更，此外，一些干系人要求进行变更。项目经理应该怎么做?

A. 修改合同以纳入这些变更

B.将这些超范围变更添加到变更日志

C.查阅沟通管理计划

D. 查阅变更管理计划

19、某项目正处于执行阶段。该项目的生命周期被定义为预测型;但一项主要的可交付成果将渐进地移交给客户。所指派的资源经验丰富、非常可靠，而且乐于做出项目经理过去在其他项目中每次增量式交付之后所做的决定。项目经理应该做什么?

A. 告知团队虽然这是一个混合型的环境，但必须仍由项目经理负责做出决定。

B. 就让资源做出决定一事与产品负责人商量。

C.对团队的决定予以支持，并将决策的职责转移给他们。

D. 安排举行指导委员会会议，争取其批准此请求。

20、在一个软件项目章程获得批准后，项目管理计划收集干系人、解决方案以及产品需求。两位关键干系人离开项目，由位于不同时区的人员取代。若要完成需求跟踪矩阵，项目经理应该怎么做?

A.使用名义小组结束收集多个地区的意见

B.安排一次联合应用设计研讨会

C.举行多次虚拟会议

D.执行站点顺序需求审查

系统之前答案是否有误？

21、一家保安公司正在免费为当地的避难所实施门禁控制。营销团队计划通过善意的宣传活动，确保整体覆盖，包括广播和电视广告，并让避难所及其发起人参与。这描述的是哪一项风险应对策略?

A.风险分析

B.风险增强

C.风险接受

D.风险分摊

22、公司的一个项目在最后一个迭代结束前在既定的范围、进度计划和预算内成功交付。但在项目的庆祝仪式上，其中一位业务干系人却表示，他认为该项目非常失败，因为它未增加任何商业价值。项目经理本应采取什么措施来避免这种认知?

A.确认是否已制定沟通管理计划，使业务于系人认识到项目的成功之处。

B.让业务干系人参加冲刺评审会议。

C.与发起人和关键干系人一起确定产品待办事项列表中的优先要务，以便交付商业利益。

D.为关键干系人开展收尾调研。

23、项目经理正在为新项目确定项目章程。此时一名关键项目干系人提出与原先略有不同的新需求。项目经理应该怎么做?

A. 要求项目发起人增加额外资金以适应新需求，并对其他方案召开头脑风暴。

B. 审查项目干系人登记册，重新分类项目干系人，并根据新的需求更新项目章程。

C. 审查谅解备忘录，重新定义项目的初始意图，并将新需求包含进项目章程中。

D. 与项目干系人和项目发起人开会，讨论新需求的影响，并获得一致意见

24、在将项目投入生产之前，一名新项目经理加入团队，项目经理了解到，运营问题妨碍任务按时完成。项目经理应该审查哪个过程?

A.控制风险

B.控制范围

C.控制质量

D.控制进度

25、市场团队正过渡到对项目运用混合型方法。市场主管对混合型方法所知甚少，项目经理需要获得该主管的支持，因为他/她是关键干系人。项目经理该做什么来获得该支持?

A.向市场主管提供混合型方法方面的指导。

B.让市场主管参加每日例会。

C.让市场团队成员向该主管提供指导。

D.培训市场团队，让该主管了解相关情况。

26、在不稳定时期开发项目时，必须避免预算偏差方面的风险。这应该使用哪一个合同类型?

A.总价加经济价格调整合同（FP-EPA）

B.工料合同（T&M）

C.总价加激励费用合同（FPIF）

D.成本加激励费用合同（CPIF）

27、在项目规划期间，项目经理识别到多个风险。为减轻这些风险的影响，项目经理应该怎么做?

A.将风险规避视为风险应对策略

B.遵循先前项目的风险管理计划

C.执行储备分析

D.执行决策树分析并让干系人参与应对措施选择过程

28、鉴于先前与某客户共事的经验教训，项目经理注意到，客户对发送给他待其审批的文件的处理时间比较长，总是超过约定时间表，在与该客户举行的初始启动会上，项目经理应该如何为新项目解决此问题?

A.更新项目风险登记册，在其中注明可能会发生延误的情况。

B.告知客户需要额外增加资源，使客户有更多时间审核待审批文件。

C.告知客户其有责任审批相关文件。

D.与客户共同确定可接受的文件审批期限。

29、在一个IT项目的第二个交付里程碑中执行了质量评估。由于提出了许多问题，项目经理希望了解质量趋势以及是否存在相关变量。项目经理应该使用哪一项工具?

A.石川图

B.散点图

C.帕累托图

D.统计分析

30、项目团队正通过估算每个工作包来制定项目预算。团队使用过往项目的统计值和历史数据。这使用的是什么估算工具或技术?

A.储备分析

B.类比估算

C.专家判断

D.参数估算

31、在一个新的产品改进项目启动过程中，项目经理发现历史数据表明，一个类似项目曾导致客户投诉，称相比先前的产品版本，改进后产品的用户体验更差。项目经理如何才能防止该新项目出现这种结果?

A.界定高层级风险，并在完成工作分解结构后制定风险减轻计划。

B.将一个用户焦点小组确定为对结果有很大影响的外部干系人。

C.聘用顾问进行效益分析，并将分析结果作为项目章程的输入内容。

D.聘用多名外部用户对产品进行验收测试。

32、项目经理加入一个项目，该项目要在两年内更换现有的IT系统。项目经理下一步应该做?

A.与干系人一起执行效益分析

B.确定商业需求和预期效益

C.根据与干系人的讨论执行项目评估

D.制定项目管理计划

33、项目经理通过每周一次的电子邮件与相关方沟通。在接下来的委员会管理会议上，一名干系人对得知项目的状态感到很惊讶，并表明其从未收到任何更新。若要在将来避免这种情况，项目经理应该怎么做?

A.查阅项目章程

B.确保遵循沟通管理计划

C.邀请该干系人参加未来的项目会议

D.密切管理该干系人

34、项目经理正在领导的一个项目呈现出超过成本基准的趋势。项目经理应首先做什么来管理预算?

A.告知干系人项目完成时会超出预算。

B.向项目发起人寻求帮助，使预算重回正轨。

C.与项目团队开会分析实际成本，以确定偏差。

D.提出变更请求（包括分析），以增加预算。

35、高级管理层希望在管理项目干系人的期望时提高项目经理的人际关系技能，应建议哪种培训类型

A.商业头脑

B.组织行为

C.冲突解决

D.沟通技能

36、项目经理正在管理一个项目，在五个不同国家的建设商店，这些商店的范围相似，但每个国家的建筑团队都是当地的。虽然公司总部执行与地点无关的相同质量标准但总是担心不符合要求。若要预防这个问题，项目经理应该做什么?

A.在整个项目中执行检查，以识别和纠正不符合要求项

B.在质保期内进行检查以识别不符合要求项

C.在项目规划期间定义并沟通明确的质量测量指标

D.在项目结束时执行全面的质量检查

37、为项目供应一款特殊设备的供应商报告称，由于次级供应商遇到技术问题，交货可能会迟延。为了保持进度计划，该供应商提议弃用该次级供应商的组件，代之以与项目规则中规定的组件不同的类似部件。项目经理接下来该做什么?

A.坚持要求使用符合项目规格的组件，并将设备空运过来，以减轻迟延风险。

B.接受更换提议，以便使采购活动正常进行。

C.提示供应商使用符合项目规格的部件，并更新进度计划。

D.咨询主题专家的意见，了解该变更提议可否接受。

38、一个项目的团队成员来自多个具有文化差异的国家，他们一起工作的很好。一天，一个团队成员做了一个令人不快的手势，冒犯了另一名团队成员，另一名团队成员对项目经理报告这个问题。项目经理应该做什么?

A.要求两名团队成员努力解决他们之间的误解

B.对作出冒犯性手势的团队成员进行纪律处分，并告知其职能经理

C.提醒团队成员他们过去的积极关系，并暗示他们忽略这个问题

D.单独与团队成员交谈以指出文化差异，然后进行调解讨论

39、一名团队领导不断地错过项目会议，迟到或不愿意参与，项目经理不确定为什么会这样。项目经理应该做什么?

A.通过审查角色与职责分析该情况，然后使用干系人映射分析对该团队领导进行分类

B.与该团队领导交谈，比较了解他们的问题，重申项目角色与责任，并获得他们的承诺

C.与该团队领导会面，倾听他们的顾虑，记录情况，并更改会议计划以避免冲突

D.遵循正式的治理结果，审查沟通管理计划，并指示该团队领导参加会议

40、项目获批后，一位关键干系人告知项目经理，当前的项目管理策略未界定清楚。该关键干系人还向项目经理表明其不想举行会议。项目经理首先应该做什么?

A.继续与不隶属于该关键干系人的团队举行会议。

B.让项目发起人运用权力对该关键干系人施压，以便按获批的期限推进项目。

C.邀请该关键干系人加入项目的变更控制委员会，讨论项目策略调整事宜。

D.分享项目文件，邀请该关键干系人讨论其任何顾虑。

41、风险登记册中记录了一项风险，即根据之前的观察结果，某种材料价格可能会上涨，然而，这材料的价格涨幅超过预期，该项目的成本绩效指数（CPI）为1.05，离完工还有一年时间。项目经理下一步该做什么?

A.重新评估该风险的影响和战略

B.使用该项目的应急储备

C.申请批准管理储备

D.接受该风险并记录经验教训

42、在准备项目进度计划时，项目经理意识到项目要在八个月内完成，考虑到材料交付**可能**造成延迟后，项目经理应该怎么做?

A.向指导委员会提交变更请求，更新进度计划

B.发布进度计划草案以供项目团队审查。

C.与发起人一起审查项目进度计划

D.使用额外的应急时间来优化进度计划

43、项目经理被指派交付某组织旗舰店产品的一个关键解决方案。重要的成功因素包括敏捷性，**市场适应能力和对市场上产品/服务的快速响应能力**。为了确保公司取得成功，项目经理应该采取的其中一项关键活动是什么?

A.与项目发起人一起审查项目目标，以商定更加现实且可实现的项目目标和可交付成果。

B.请求项目发起人增拨资金，以雇佣额外的技能熟练的资源，并提高项目交付方法和结果的质量。

C.定期审查项目的计划、目标和可交付成果，以确保获取所有相关数据，从而继续进行明智的项目决策。

D.在进行市场观察后创建商业论证，然后将之提交给发起人，以便修改项目可交付成果，从而达到新界定的目标。

44、在完成项目章程后，项目经理召开了干系人会议，在这次会议期间，项目经理分享了已批准的项目章程，以确保对关键可交付成果、里程碑及干系人角色与职责达成共识，一位干系人没有参加这次会议。项目经理应该做什么?

A.参考有关如何发布项目章程以供缺席干系人审查的沟通管理计划

B.检查干系人登记册，以确定谁可以将项目章程的内容通知缺席的干系人

C.检查干系人参与计划，以确定如何与缺席的干系人分享项目章程

D.查看资源管理计划，以获得缺席干系人的电子邮件地址，然后通过电子邮件向他们发送项目章程。

45、在调试一个项目的最终产品期间，客户的顾问通知项目经理新的需求，必须对产品的设备制造商进行重新配置，这将导致产品延期，客户认为这项变更对更新交付产品很重要，项目经理应该做什么?

A.与客户召开开会，进行成本效益分析

B.询问制造商该过程情况

C.说服客户在此期间避免变更

D.启动变更管理程序

46、某项目处于知识转移阶段，几名主题专家（SME）前往客户现场开展知识转移活动。SME 捕捉到各种过程方面的偏差，但未与项目团队分享这些信息。项目经理如何才能确保在团队内完成知识转移?

A.让项目管理办公室（PMO）使团队成员能够实时看到这些偏差，并推动团队成员解决相关问题。

B.让项目团队在项目收尾阶段举行一次经验教训会议，将该问题包含进来。

C.让项目团队与客户举行一次偏差日志审香会议，强调指出该项目可能无法按进度计划上线。

D.让 SME 将知识转移文档上传至项目管理信息系统，从而向所有其他成员分享这些文档。

47、一个地理位置分散项目团队完成了一个项目，项目经理想快速收集大量的反馈，项目经理应该使用以下哪种方法?

A.视频会议

B.焦点小组会议

C.调查问卷

D.电子邮件

48、在实施一个关键项目的可交付成果时，**新的监管经理**对可交付成果是否遵守某一环境法表示关注，项目经理下一步应该做什么?

A.修改可交付成果以遵守环境法，并将结果告知新的监管经理

B.提交一份变更请求，从范围中删除可交付成果有遵守该环境法

C.签发一份变更请求，将监管经理纳入项目的干系人参与计划

D.在风险登记册中记录一项可交付成果风险，并与项目团队制定减轻计划

49、在某项目进行期间，一名初级团队成员接洽项目经理，寻求风险减轻方面的指导和建议。项目经理该如何应对?

A.让该初级团队成员请教开发风险减轻策略的高级团队成员。

B.告知该初级团队成员风险减轻不属于他们的工作。

C.提供指导并为该初级团队成员跟进一些开发活动。【应该翻译成发展活动，及培训能力提升活动】

D.告诉该初级团队成员可从经验教训中找到相关信息。

50、干系人表示非常关心某一非集中办公团队对项目期望和指示的理解，因为有之前与该团队合作过程中出现返工的经历，项目经理应该采用什么样的沟通方式来解决这问题?

A.推式沟通

B.集中沟通

C.拉式沟通

D.交互式沟通

51、项目经理正在管理一个在偏远的国际地点运营的项目，当地官员对该项目存在重大分歧，项目经理决定推迟项目的工作，直到解决分歧为止，即使必须延长项目进度计划。项目经理使用的是哪一项威胁应对策略?

A.上报

B.规避

C.转移

D.接受

52、一家组织已经为政府完成了一个重要项目，所有可交付成果均已提交，但尚未收到正式验收，似乎是由于选举后政府发生变化导致的，该项目不符合新政府的**目标，也未被验收**。项目经理应该做什么?

A.与新政府召开新的需求收集会议。

B.与新政府一起审查工作说明书和可交付成果。

C.寻求法律顾问搜查新政府解决问题的方案。

D.继续进行正式的收尾程序，同时记录经验教训。

53、一个项目干系人抱怨收到太多信息，而另一个干系人却抱怨收到的信息太少，项目经理应该做什么?

A.标记报告的不同部分，并要求干系人仅关注属于他们的部分

B.制定执行、负责、咨询和知情（RACI）表，以确保满足干系人的沟通需求

C.召开干系人之间的会议以获得干系人妥协

D.进行沟通需求分析并制定出沟通管理计划

54、产品团队正在运用原型法开展工作，以交付一个为期多年的业务计划，几个用户故事需要更长时间才能交付。项目经理该做什么?

A.在回顾会议上确定风险和解决方法。

B.确定跨职能部门依赖关系，并规划在下一个迭代中应用一个探针。

C.在提供项目更新期间，并将延误的情况告知干系人。

D.发现沟通管理计划中的不足并相应地解决它们。

55、项目经理结束了一个重要的组织转型项目，项目发起人通知项目经理，由于信息是保密的，所有项目文件应直接交付给他们，而不是上传到项目知识经验库。项目经理下一步应该做什么?

A.将文件交给发起人，并删除所有项目记录。

B.建议给予访问控制的程序，以提供受限访问。

C.将发起人的请求告知审计团队。

D.按照原始流程发布文件。

56、在起草项目章程时，项目经理意识到有两个关键干系人的项目利益存在冲突，若要确保项目章程得到批准，项目经理应该做什么?

A.请求发起人决定哪个干系人的利益最符合项目方向。

B.要求管理层从项目中去除其中一个干系人。

C.关注这些干系人的共同利益。

D.确定哪个干系人的利益对项目更有利。

57、一家公司正在多个国家集成一款新的软件组件，在测试期间，可能会检测到问题。若要考虑这些潜在问题的影响，项目经理应该做什么?

A.协商延迟部署进度计划

B.组织定期团队会议以管理风险应对措施

C.查看与供应商签定的合同，以评估延迟的影响

D.添加更多资源以确保满足进度计划

58、项目经理正在对项目收尾，在审查期间他们确认了与监管要求相符合。项目经理下一步应该做什么

A.告知干系人结果。

B.在下一次状态会议上提交结果。

C.将结果存档在项目管理信息系统上。

D.根据结果请求变更控制委员会的批准。

59、在项目的第三个迭代期间，两名现有团队成员被取而代之。随着项目进行下一个迭代，团队速度下降，绩效开始下滑。项目经理该做什么?

A.该问题上报给项目发起人。

B.举行团队建设活动，以解决关键绩效指标（KPI）问题。

C.引导团队回到形成阶段和震荡阶段。

D.与人力资源部门讨论生产效率下降的问题。

60、一个项目里程碑的交付日期即将来临，由于通勤问题，一个资源必须开始在家里工作，工作布置不受影响，预计所有资源的生产力将保持不变。项目经理下一步应该做什么?

A. 与团队开会，以评估是否需要重新分配任务。

B. 通过电子邮件向项目发起人通知他们包含虚拟团队成员的情况。

C. 变更资源管理计划以包含该资源的新工作条件。

D. 修改该里程碑的交付日期，以考虑包含虚拟团队成员的情况。

61、在项目中途，项目经理注意到他们未能识别一个干系人。干系人对项目范围不了理解。项目经理首先应该做什么?

A.向新的干系人介绍范围，然后尝试影响他们支持项目。

B.维持原始干系人登记册，以保护早期识别的干系人。

C.将该问题告知指导委员会。

D.要求项目团队更新干系人登记册，并向新的干系人介绍项目范围，以及尝试影响其支持项目。

62、在管理某项目时，项目经理刚刚**注意到**，尽管前几张月度发票都很清晰，但还是受到客户质疑，所收到的实际发票款项也出现延误支付的情况，而且未按合同约定的付款日程表支付，最近的发票只是获得部分支付。项目经理该做什么?

A.将未付款的情况增加到问题日志中，并对付款情况持续跟踪。

B.与客户举行会议，以解决该问题。

C.审查过往项目，了解与付款相关的经验教训。

D.安排与项目团队开会，并更新采购管理计划。

63、一个项目已经执行了两个多月，出乎意料的是项目经理收到一封来自高级管理层的电子邮件，邮件指出项目发起人正在请求更新项目开工会议的日期。项目经理未能执行哪项活动?

A.为项目管理计划制定基准。

B.完成干系人参与计划。

C.批准变更管理计划。

D.最终确定进度管理计划。

64、一个施工项目挖掘期间发现了历史文物，项目经理通知客户和当地文物部门，由于文物部门收集这些文物所需的时间该项目被推迟了。项目经理应该做什么?

A.变更进度计划，以包容延期。

B.通知管理层，并提交一份紧急变更请求。

C.更新并分发干系人参与计划。

D.修订资源管理计划，并通知团队。

65、发起人支持运用敏捷方法。项目经理正在考虑如何推出敏捷方法并争取项目团队成员和干系人的认同。项目经理首先应该做什么?

A.确定如何运用敏捷技术（包括组织培训和沟通）进行组织变革。

B.选择当前的一个预测型项目，定义方法，并提高敏捷培训，以便执行项目的剩余部分。

C.先从一个复杂性适当的试点项目开始，并向受景影响的人员提供敏捷培训。

D.确定将需要哪些敏捷软件工具，来支持组织中的敏捷交付。

66、一个预计在五年内完成的项目涉及多个分包商，在第一年结束时已经有大量的预算超支，项目经理确定原因是一个分包商在不断进行变更。若要在将来避免发生这个问题，项目经理可以做什么?

A.更新经验教训知识库

B.确保记录所有变更请求

C.进行项目审计，以确定过程沟通

D.修订采购管理计划，以排除这一分包商

67、项目经理正在执行一个项目，该项目中包含简短的任务以及技能非常熟练的人员，在测试阶段项目经理注意到很高的失败率和许多缺陷。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.要求团队成员实施管理质量过程

B.要求所有人员都遵循质量改进要求

C.在测试阶段期间执行质量控制任务

D.在所有任务中使用六西格玛程序

68、一位项目经理正在管理一个处于启动阶段的网络项目。该项目经理注意到政府网络安全主任最近发布的一部数据保护条例。项目经理该做什么?

A.纳入这一变更，将之视为干系人需求的一个变更。

B.对项目做出调整，将组织治理与项目治理联系起来。

C.告知网络安全主任，这属干范围蔓延，将在下一阶段予以考虑。

D.告知网络安全主任，该变更将会被视为一项变更请求。

69、在创建项目风险登记册时，项目经理及其团队应该考虑什么?

A.可能影响项目进度计划的因素。

B. 如何获得发起人对章程的批准。

C.获得客户批准登记册的方式。

D.制定干系人登记册的方法。

70、项目团队正处于某企业一个项目的规划阶段，该项目最近经历管理层变更。该企业中的一些新经理尚未完全接触公司的项目管理过程。一些项目团队报告说，对项目进展的方式感到混淆。项目经理应该做什么?

A.增加向干系人发送报告文件的频率。

B.聘请外部顾问来管理项目的沟通方面。

C.与不同干系人层面召开清晰、具体的沟通会议。

D.与发起人开会，确保高层级管理层对该项目的参与。

71、某零售连锁店正在评估一个项目，以更换其在多个地点的所有门店的支付系统，该项目未超过门槛金额，但预期会增加市场份额，改善客户服务并留住更多客户，该项目计划基于从各阶段回顾会议了解的情况分段实施。该企业应如何增加该项目的价值?

A. 在各阶段的效益管理计划中，对预期的有形和无形效益进行量化。

B. 向专家请教降低成本和增加项目财务价值的方法。

C. 让效益负责人重新评估所识别的针对财务效益的结果产生影响的风险。

D. 使用鱼骨图查明效益负责人财务效益较低的根本原因。

72、在风险登记册中记录的一个项目风险是特定机器组件的潜在故障，发生该故障的概率很低，因此没有包含备用组件的预算。项目经理应该怎么做?

A. 寻找可以降低风险但延长进度计划的内部机械代替。

B. 定期监控风险概率，以确保其不会发生显著变化。

C. 建立应急储备以避免任何后续预算问题。

D. 由于概率很低，从风险登记册中删除该项。

73、一个高知名度项目的项目经理收到一个关键干系人对某个主要可交付成果的抵制，为了避免出现进度延迟风险，项目经理安排一次团队会议讨论方案并获得反馈意见。项目经理使用的是哪种冲突解决技术?

A.撤退/回避

B.缓和/包容

C.妥协/调解

D.合作/解决问题

74、项目的成本偏差（CV）为500美元，该项目已完成40%，其实际成本（AC）为1200美元。该项目的成本效率是多少?

A.0.42

B.1.42

C.2.4

D.4.8

75、在与团队一起召开开工会议后项目经理开始分配工作，**但由于与其他项目存在冲突**，一位团队成员拒绝开始工作。项目经理首先应该做什么?

A.请项目发起人帮助与职能经理进行谈判。

B.签发一份变更请求，以将该资环替换成另一位合适的资源。

C.与职能经理会面，讨论冲突的任务，努力解决问题。

D.查看沟通管理计划，并将该问题通知有关干系人。

76、一位曾在敏捷环境中工作过的新团队成员让项目团队的一些成员感到泪丧。这位新团队成员每天都会接近团队成员，试图参加每日站立会。项目经理应该做什么?

A. 就项目团队正在使用的方法，为该新团队成员提供辅导。

B. 安排会议，让项目团队查阅沟通管理计划。

C. 向项目团队成员发送电子邮件，概述沟通策略。

D. 让项目团队其他成员继续与该新团队成员开展讨论。

77、在从前任项目经理那里接管项目后，项目经理发现团队成员经常在未经正式批准的情况进行变更。新项目经理应该做什么?

A.确保团队成员遵循变更管理计划。

B.咨询前任项目经理以确定原因。

C.创建一份配置管理计划并获得批准。

D.要求职能经理替换团队成员。

78、一家公司有两个正在进行的项目来增强一个在线门户网站。项目 A 与后端系统集成，而项目B提供业务关键功能。项目B的完成取决于项目A，但项目A存在一些问题。若要处理这些问题，项目经理应该做什么?

A.创建一份因果图

B.分配一位质量管理专家

C.生成一份亲和图

D.生成一份散点图

79、在一个迭代期间，某团队一直在努力应对各种问题。项目负责人推进讨论这些问题，团队达成新的共识。在下一个迭代期间，一些同样的问题再次出现。项目负责人接下来该做什么?

A. 让团队自我组织，并确定防止这些问题再次发生的最佳方式。

B. 强烈建议团队确定这些问题是否再次出现，因为共识未得到遵循。

C. 将这些共识发布在显眼的地方，以便所在团队成员都能看到。

D. 将这些问题通知高层管理人员，让他们审视与团队达成共识的重要性。

80、在审查项目报告时，项目经理识别到一个新的不确定事项。项目经理首先应该做什么?

A.更新风险登记册

B.修订进度计划

C.评估对项目的整体影响

D.执行根本原因分析

81、一个项目的技术主管不熟悉也没有去过执行项目所在地区的文化。在与客户举行项目会议期间，技术主管发表了该地区文化中被认为具有攻击性的评论。项目经理应该做什么?

A.要求替换该技术主管，以表达对客户的诚意。

B.要求该技术主管在会议期间不要发表评论以避免尴尬。

C.将该技术主管重新分配到可让他被客户文化包容的地区。

D.分配一位本地资源以充当该技术主管和客户之间的中间人。

82、某食品公司正在运用预测型方法开发一种新产品，该产品目前正处于测试阶段，鉴于测试反馈的特点，项目经理己决定采用迭代方法，在其中一个迭代结束时，政府颁布了一部与该产品相关的法规。项目经理接下来该做什么?

A. 重新进行测试，使试验符合新法规。

B. 进行评估，以确认在下一个迭代中遵守该新法规。

C. 举行迭代审查会议，以应对该新法规。

D. 就项目范围提出变更请求，以确保遵守该新法规。

83、在一个项目中途一名新项目经理加入团队，在审查项目管理计划后，项目经理意识到项目需求存在差距。项目经理下一步应该做什么?

A.要求项目发起人提供所有遗漏的需求。

B.与项目团队合作以收集所有遗漏的需求。

C.与关键干系人开会，以获得遗漏需求相关的风险。

D.安排一次与关键干系人的需求沟通会议。

84、由于两个重要的干系人A和B之间冲突而未能合作，项目因此被推迟。干系人参与计划规定项目经理可能不会与这些干系人中的任何一个进行直接交互，这使得调解员的角色都给了公司的CIO，但是，项目经理确实与干系人A具有非正式的个人关系，在接待期间干系人A表示他们希望实施附加功能，但这些功能不会对项目产生负面影响。项目经理下一步要做什么?

A.与CI0开会以解释该功能，并要求他们寻求干系人B对实施该功能的同意。

B.了解该附加功能及其影响。

C.遵循干系人参与计划，并告知 CI0干系人A希望实施附加功能。

D.遵循变更管理程序来实施该功能。

85、一位项目经理正在跟进一个项目，但一位关键干系人不接受该项目的关键绩效指标（KPI）结果。该项目经理使用哪种工具或技术?

A.专家判断

B.变更控制工具

C.自主决策

D.系统交互图

86、项目经理正在为一个新的备受推崇的客户管理一个项目，商业论证正在纳入项目章程，该章程定义了项目结束日期，但未定义中间的里程碑。由于满足中间里程碑是客户的主要优先事项，项目经理下一步应该做什么?

A.在风险登记册中包含中间项目里程碑成就。

B.与团队讨论如何增强监控和报告方法。

C.根据该信息分析客户的组织实践。

D.与发起人一起审查商业论证，以了解高层级的进度风险。

87、一位组织外部的项目经理正在管理一个节约成本的项目。该项目虽然在组织内不受欢迎，但却是项目发起人的高度优先事项。项目发起人是该组织最高管理层的一员。且该组织在非常政治的环境中运作。项目经理几乎没有得到团队成员的支持。他们被警告说关键的干系人可能会抵制开工会议。项目经理应该做什么 ?

A.与每位干系人进行一对一会谈，以便在会议之前获得支持

B.确保邀请所有干系人参加开工会议并提供书面邀请

C.要求项目发起人与每位干系人交谈，以便在会议之前获得他们的支持

D.升级上报给项目发起人，要求他们命令每个干系人出席会议

88、项目经理正在领导一个项目，该项目的几位干系人来自公司其他职能部门。其中一位干系人刚刚晋升为另一个职能部门的负责人，该部门也是该项目的一个干系人。项目经理应该让项目团队更新哪项内容来确保与干系人保持适当沟通?

A.项目管理计划

B.沟通管理计划

C.干系人参与计划

D.干系人登记册

89、在项目中途采购专家继续延长病假，项目经理应该做什么?

A. 记录并评估风险

B.将该问题升级上报给项目发起人

C.聘请新的采购专家

D.快速跟进采购专家的活动

90、一个项目的范围说明书已经得到发起人和关键干系人的一致同意，在制定工作分解结构期间，其中一个干系人请求一项新需求。项目经理应该做什么?

A.分析该请求对项目的影响

B.向变更控制委员会提交该请求

C.将该请求升级上报给项目发起人

D.接受该干系人的请求

91、某项目正在实施一个新系统，项目经理已确定，最好使用Scrum和看板方法的组合完成该项目，产品负责人对如何开始交付所要求的功能非常困惑。项目经理应该如何帮助产品负责人?

A.创建一个工作分解结构，并向产品负责人说明可交付成果。

B.就如何创建产品待办事项列表向产品负责人提供指导。

C.鼓励团队细化项目任务。

D.讨论产品负责人在项目团队内的职责。

92、项目经理对项目有一个想法，即提高组织跨职能流程的效率。该项目将需要两名团队成员和一小部分职能领域的预算。项目经理下一步应该做什么?

A.分配资源并启动项目

B.识别项目发起人

C.编写项目章程

D.制定项目管理计划

93、由于管理优先级，一位团队成员暂时被重新分配到另一个项目，该团队成员并没有在执行关键路径上的活动。项目经理应该做什么?

A.与其他项目经理开会，以确定共享该资源的方法

B.通知项目发起人，该团队成员的重新分配不会影响项目

C.延迟该成员正在执行的非关键路径活动

D.评估重新分配该资源的影响，并制定解决该问题的方案

94、一个新组建的团队已经习惯于敏捷实践。项目负责人注意到，尽管他们的绩效符合期望，但很多团队成员对日常团队实践感到厌烦。在这种情况下，项目负责人该做什么?

A.允许团队自我组织，让他们在回顾会议上分析情况并自行纠正问题。

B.强烈建议团队探索提高绩效的新方法，使情况发生改观。

C. 与团队成员进行个别谈话，确定他们希望做什么来使团队内的情况发生改观。

D.让团队向高层管理人员报告这一情况，征求建议。

95、项目经理必须向一家组织的业务单位交付一个主要项目。在审查项目成本和预算活动后，项目经理发现项目的成本预计比业务单位的预算高50%。该预算是使用专家判断和类比估算制定的。项目经理下一步应该做什么?

A.要求干系人将项目预算增加 50%

B.与干系人开会，以确认项目的成本估算

C.优化范围和交付日期以符合预算制约因素

D.修改项目的成本基准以与新的成本估算保持一致

96、一个大型而复杂的 IT 项目正处于其执行阶段。由于预算问题该组织将开发外包给一个海外团队。项目经理得知该海外团队负责人正在直接向客户发送任务进度更新。项目经理首先应该做什么?

A.与该海外团队负责人和客户开会，就新的沟通管理计划达成一致意见

B.将批准的沟通管理计划发送给该海外团队负责人

C.向该海外团队负责人解释干系人参与计划

D.将该问题升级上报给海外管理团队解决

97、某公司希望在竞争激烈的市场上提高其某一产品的商业价值。为此，该公司委托项目团队开展一个项目，以创建一个原型，该团队增量式构建了该原型。项目经理应将哪项行动作为优先要务?

A.确保项目发起人知道上市日期。

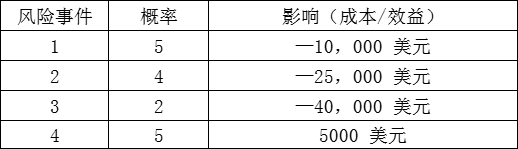
B.尽快交付商业价值。

C.强调使用看板方法。

D.实施"计划-实施-检查-行动"（PDCA）周期。

98、作为项目审查过程的一部分。团队识别了潜在风险、发生概率及其潜在影响。

根据此表格，哪些事件对项目的财务状况影响最大?



A.风险事件1和2

B.风险事件2

C.风险事件3

D.风险事件2和4

99、一个矩阵型组织中的项目处于执行阶段中途，一位关键资源从项目中退出，职能经理提供了一位具有较少主题经验的替代资源。项目经理应该做什么?

A.派送经验较少的资源参加培训课程

B.要求项目发起人支持保留该关键资源

C.对执行经理解释该变更的影响

D.聘请经验丰富的外部资源作为替代资源

100、一位技术方面的主题专家发现某事件应被记录为项目的经验教训。该主题专家让项目经理写下，记录该事情，并将其纳入经验教训登记册中。项目经理应该做什么?

A.主动负责并引导团队将这些信息记录下来。

B.让该主题专家记载并记录该事件。

C.请求该主题专家在项目结束阶段之前耐心等待。

D.将记录任务分配给某一项目团队成员。

101、一个客户签署了产品的固定总价合同。他们现在请求一项变更以修改某一功能。项目经理应该做什么?

A.修改合同以反映所请求的变更

B.向变更控制委员会提交变更请求

C.与干系人一起审查变更管理计划

D.拒绝该变更，因为该变更不包含在合同中

102、项目团队正在努力满足产品开发的截止时间，项目发起人指示团队省略质量检查以满足此截止时间。项目经理应该怎么做?

A.更新项目进度计划，并要求变更控制委员会删除质量检查

B.要求团队加班，并取消质量检查以快速跟进该项目

C.使用管理储备来纠正和快速跟进检查期间的质量问题

D.告知发起人，取消计划的质量检查可能会导致风险增加

103、一个建筑项目的一个关键干系人花在工地上很多时间，干扰团队的工作。在这种情况下，项目经理该做什么?

A.努力理解该关键干系人的顾虑，并在例行的项目状态报告中提供反馈。

B.安排一个会议，与团队成员共同解决该关键干系人的顾虑。

C.将情况上报至项目发起人，因为该关键干系人的行为正在影响进度。

D.向该关键干系人着重表明，项目正在如期推进。

104、一个项目使用本地和海外资源，资源之间关系紧张，因为本地资源以为海外资源一主题专家的工作时间比他们少，项目经理根据本地的工作环境确定海外资源的工作时间足够长。项目经理应如何解决这种冲突?

A.向人力资源专家咨询意见。

B.为海外团队成员分配更多工作。

C.开展团队建设活动，让团队达成一致意见。

D.添加更多资源以减少本地团成员的工作量。

105、一位主题专家通知职能经理项目落后于进度计划，经过调查，项目经理发现该主题专家说的不是该项目，而是与该项目无关的个人工作，项目经理首先应该做什么?

A.与该主题专家和职能经理会面，以确保项目沟通遵循沟通管理计划。

B.让职能经理参考最新状态报告，并指示该主题专家不要沟通此类型问题。

C.将该问题上报给发起人，并使用沟通管理计划为该主题专家提供支持。

D.让该主题专家参考最新状态报告，并指示职能经理不要分享此类信息。

106、在审视原型时，质量团队发现了一些偏差，虽然它们不会影响主要功能，但却有可能在未来成为问题，为了避免未来发生重大问题，该团队建议采取纠正措施，但这需要额外资金。该项目已经预算紧张，甚至已经动用了应急储备。项目经理应该做什么?

A.向项目发起人报告，该产品工作正常，但该项目预算紧张。

B.让质量团队弃用该样品，转而使用新样品进行测试。

C.询问产品设计师为何在设计阶段未将该偏差考虑在内。

D.与干系人共同评估和启动变更请求流程。

107、如风险管理计划中所述，工程团队必须遵循特定说明以确保机器运行顺畅。但是该团队未能正常运营并错过了风险管理计划中包含的制定维护计划日期，机器操作员坚持认为没有必要遵循维护计划，因为机器运行良好。项目经理应该做什么?

A.接受该操作员的建议，因为他们是风险主题专家

B.变更风险管理计划以符合操作员的建议

C.执行风险评估，并更新风险登记册

D.遵循当前风险管理计划

108、在一起为制定项目章程而召开的会议期间。项目经理发现未识别商业需求，并且未执行成本数据分析，项目经理首先应该做什么?

A.更新商业论证

B.继续制定项目章程

C.立即拒绝该项目

D.向项目发起人提出建议

109、某团队已准备开始与一个客户一起开展一个项目，该客户过去很难共事，因其无法准确描述自己的需求。项目经理应该运用什么样的方法来消除该障碍因素?

A. 制定并监督一个到期日明确的计划，以减少完成产品的时间。

B. 与产品负责人共同定义最小可行性产品。

C. 遵循预测型方法，以便每个可交付成果均可被正式接受。

D. 通过培训增强团队的谈判技能和软技能。

110、项目处于执行阶段，项目发起人是一位高级管理人员。众所周知他是一位挑衅，要求严格的干系人。若要确保富有成效的项目沟通，项目经理应该做什么?

A. 更新风险登记册，将与发起人的沟通识别为一项项目风险

B. 与发起人安排召开定期状态会议，以沟通项目进展

C. 确保每周向所有干系人发送项目状态报告

D. 确保沟通管理计划与所有干系人保持一致

111、在一个开发工具的项目结束时，一位干系人对所花费的时间、精力和金钱提出质疑。项目经理组织与所有干系人举行会议，接着发生几次争论。若要防止这种沟通失败，项目经理应该事先使用什么项目文件?

A. 项目进度计划

B. 批准的预算

C. 项目管理计划

D. 效益分析

112、早在执行阶段，项目经理就发现，事业环境因素最近发生的变化将使实施成本大幅减少，而且还将缩减项目进度计划。项目经理该如何应对这种情况?

A. 与项目团队开会决定如何使用剩余预算。

B. 在项目收尾之前将额外预算留作管理储备。

C. 给予团队额外时间，使其能够在原定期限内完成任务。

D. 遵照项目上报政策和沟通管理计划。

113、来自职能领域的一位团队成员对可交付成果进行频繁变更，妨碍了项目的整体绩效。若要预防这个问题，项目经理应该做什么

A. 更新所有项目基准

B. 与变更控制委员会讨论该问题

C. 确保应用整体变更控制过程

D. 与干系人一起审查批准的范围

114、项目经理加入一个项目，该项目将影响一家组织内几乎所有业务领域。在项目开始之前项目经理被警告说，不直接参与项目的某个特定干系人对项目的成功至关重要。该间接干系人是组织部门意见领袖，强烈反对该项目。若要确保项目不受该间接干系人的阻碍，项目经理应该做什么?

A.与所有间接干系人进行电子沟通

B.组织一次与所有干系人召开的会议

C.将该问题升级上报给项目发起人

D.与该间接干系人安排一对一会议

115、一名外部项目经理正在管理着一家大公司的新办公室的建设工作，项目管理计划规定必须与训练有素的外部资源订立合同，尤其对重要的项目要素加以修改和验证，由于成本高昂（尽管在项目预算之内），客户拒绝了启用外部资源。项目经理应该如何解决这一问题?

A. 雇佣相关资源，以便实现项目目标。

B. 评估后果，与客户会面并向其解释可能会出现的情况。

C. 尽力通过公司内部其他项目的资源实现目标。

D. 与客户开会，向其说明将不会履行该任务。

116、在一个多阶段项目的第二阶段遇到必须立即解决的问题。项目经理应该怎么做?

A.与高管开会，请求提供更多时间来应用变更控制程序

B.确定纠正措施，了解进度和成本影响并应用实施整体变更控制过程

C.快速调动专家，在规定的时间内解决问题，并更新问题日志、变更日志和进度计划

D.回到第二阶段的交付，更新进度计划，并通知干系人

117、在项目执行阶段提出进行重要变更的请求，遵循并记录了变更控制程序。项目的一些关键团队成员对这些变更控制不安，因为他们将会影响可交付成果。若要确保实施这些变更，项目经理应该做什么?

A. 通知这些关键团队成员遵守变更管理计划

B. 要求这些关键团队成员与其他团队成员一起审查范围变更

C.建议这些关键团队成员审查项目管理计划中的程序

D.要求这些关键团队成员的职能经理帮助他们更好的了解这些变更

118、为了对一个新项目（该项目与去年实施的一个项目非常相似）进行估算成本，项目经理与来自先前项目的专家组开会，该专家组采用的是三点估算技术。项目经理将估算的预算提交至项目发起人，以待审批，项目经理是公司的新人，他/她忧心忡忡，因为预算超出了预期。项目经理应该做什么?

A.运用软技能说服项目发起人批准该新的预算估算。

B.回顾去年项目得历史信息和经验教训，以证明新预算估算的合理性。

C.将预算方法改成更准确，自下面上的成本估算。

D.审视组织流程评估，以确定是否在预算估算中考虑了应急储备。

119、一家在竞争激烈的商业环境中运营的公司委托一个项目团队来提高其可扩展性。若要确保项目成功，项目经理应该做什么?

A. 创建项目章程

B.组建项目团队

C.执行项目评估

D.制定项目管理计划

120、项目经理A和B正在独立执行项目。这些项目依赖其下一个可交付成果的相同关键资源，两位项目经理都在尝试为他们的团队获得该资源。项目经理A下一步应该做什么?

A.将该关键资源添加到项目A的资源管理计划中

B.将该资源的时间平均分配给项目 A和B

C.询问该关键资源哪个项目优先

D.请求与项目经理B召开调解会议

121、为了开展一个敏捷项目，将一个客户设计成矩阵型组织，项目经理正在现场与来自该组织不同部门的关键干系人一同开展工作。项目经理应该如何应对不同的干系人?

A. 项目经理正在客户的营业场所开展工作，因此他/她遵循所有关键干系人的指示。

B.这是一个敏捷项目，因此仅听从项目经理的主管和该组织职能部门经理的指示。

C. 由于观点各异，因此要进行干系人分析并根据结果行事。

D.所有干系人都很重要，因此项目经理应该遵循管理层和关键干系人的指示。

122、在项目执行期间，客户请求一项变更，且该变更似乎不会影响项目的速度计划或时间表，项目经理应该做什么?

A.生成变更请求单

B.与团队开会评估影响

C.更新项目管理计划

D.组建变更控制委员会

123、在与产品负责人交流后，一位项目团队开发人员为当前迭代添加了一项关键功能。以确保新的销售，该团队已经开始开发该功能，项目经理下一步应该怎么做?

A. 指示项目团队停止开发该功能

B. 建议开发团队与产品负责人协商后共同决定

C. 如果不影响当前正在进行的任何其他功能的交付，指导团队完成该功能的开发

D. 将该问题升级上报给人力资源部门，以确保产品负责人将来不会怪罪

124、由于供应商与项目经理之间沟通失误，可交付成果所需的一项主要输入内容缺失。由于该可交付成果缺失，项目的关键路径被延长，项目经理接下来该做什么?

A.开始审计供应商的流程和程序。

B.执行应对计划，与供应商共同应对该问题。

C.与该供应商一起审视从先前项目吸取到的经验教训。

D.对项目开展过程中出现的供应商问题进行详细分析。

125、无法结束项目或阶段过程的主要因素是什么?

A.缺乏彻底的风险评估

B.对变更请求的分析不充分

C.未能获得项目章程的正式签署

D.缺乏客户对可交付成果的正式验收

126、由生产部门提交的一项变更请求可能会影响采购程序，采购部门目前不参与变更控制过程。项目经理应该做什么?

A.邀请采购部门参加变更控制委员会会议

B.参考变更管理计划获取有关如何继续的内容

C.要求采购部门接受该变更请求

D.通知生产部门，该强求被拒绝，由于该变更请求有潜在影响

127、项目经理负责的一个项目接近尾声，几项任务现在其实已经完成可移交给客户，项目经理该怎么做?

A.更新整个项目的质量管理计划。

B.结束已完成的项目任务。

C.更新整个项目的沟通管理计划。

D.让客户确认并接受已完成的任务。

128、某项目的目标是通过新的商业模型来评估客户体验，管理层推荐了某个特定的分包商来建立该模型。项目经理审查了经验教训库，并注意到在之前的几个项目中该分包商未能达到制定的标准，项目经理应该做什么?

A. 确定并聘请不同分包商来执行所需的活动。

B. 修改合同以确保包含对不合标准工作的处罚条款。

C. 使用有关记录上的建议和推荐的行动。

D. 与分包商协商，以获得承诺不再发生不合标准的工作。

129、一位新项目经理了解到，分配给团队的工作已分解到最低层级，该项目经理审查了工作，感觉缺少某些额外的有用信息。项目经理应审核以下哪项?

A.需求跟踪矩阵

B.项目章程和范围说明书

C.WBS词典

D.业务需求文档

130、在项目中途进行期间，项目经理听到有关该项目将被取消并且团队将被解散，项目经理与发起人会面并了解到流言是假的，项目经理希望在其影响团队制止流言的传播，假设项目的沟通管理计划已确定了使用高层级和正式的沟通的方式，项目经理应该怎么做?

A.与团队和发起人召开会议。

B.向所有项团队成员发送电子邮件并抄送给发起人。

C.与每名团队成员单独会面。

D.给每个团队成员打电话。

131、项目经理被任命管理一项新举措。项目发起人希望立即开始制定项目进度计划，因为公司高管希望团队能够快速交付项目经理应该做什么?

A.与干系人一起创建甘特图

B.与团队一起制定工作分解结构

C.与发起人一起完成项目章程

D. 根据加快的进度计划与团队一起记录风险

132、项目经理了解到，项目发起人对项目需求的开发工作不满意，为了使项目重新达到发起人的期望，项目经理该做什么?

A.进行干系人评估。

B.与团队一起查看项目目标图。

C.确认团队应该使用哪些模板。

D.审阅风险管理计划。

133、项目开工会议的召开已计划好了，项目经理希望避免在验收过程中再次经历过去与此客户的误解和延误。项目经理应该在这次会议上提交什么?

A.风险管理计划、变更管理计划和组织流程资产

B.工作绩效数据、变更管理计划和工作分解结构

C.质量指标、责任分配矩阵和里程碑清单

D.范围管理计划、质量管理计划和需求跟踪矩阵

134、发起人刚刚发布了一个政治敏感项目的章程，项目经理应该如何与项目干系人沟通这项批准的章程?

A.请求发起人将章程纳入项目管理计划

B.将章程发送给所有干系人，并要求他们提供意见

C.与所有干系人和发起人开会，以介绍章程

D.将章程和执行计划分发给干系人

135、在一个项目的实施阶段，一位新指派的团队负责人接洽项目经理，以核实团队的任务和进度计划，这项工作未按计划取得进展，因为该团队负责人缺乏管理经验。这可能会造成项目延误。项目经理该做什么?

A. 向新指派的团队负责人提供辅导。

B.让人力资源总监指派一名高级团队负责人。

C.将可能发生的延误问题告知项目发起人。

D.直接管理项目团队，以避免发生项目延误。

136、一家公司在为位于几个不同国家的附属公司部署新的解决方案。项目经理安排在对所有干系人最方便的某个日期和地点召开开工会议。然而，该公司现在已经冻结了年底之前的差旅。项目经理应该做什么?

A.取消该会议，并将项目文件发送给干系人进行强制审查

B. 向项目发起人要求提供预算例外情况，以按计划执行会议

C.将面对面会议更改为虚拟会议以获得干系人的承诺

D.重现安排开工会议，因为与干系人的面对面会议是强制性的

137、一个开发新产品的项目包含许多试图影响项目但利益冲突的干系人，项目经理只完成了启动过程，正在制定项目管理计划，该计划仅提供产品规范和项目范围的高层级视图。若要构建详细的范围描述，项目经理接下来应该做什么?

A.创建工作分解结构。

B.实施规划和管理过程。

C.采用干系人的意见制定范围说明书。

D.在干系人参与计划中列出所有顾虑。

138、项目团队采用混合型框架进行项目交付，在执行某项目时，团队获悉客户提出一项新的合规需求，必须先于任何其他需求交付。项目经理该如何应对这种情况?

A.与合规团队成员开展协作，审查并优先交付该需求。

B.将合规负责人纳入干系人名单，并等待举行下一次状态会议。

C.将该新的合规需求增至待办事项列表，因为技术团队无法腾出人手开展相关工作。

D.让该团队将该合规需求纳入当前冲刺并交付该需求。

139、在项目启动期间，项目经理为一个项目整合分布在全球的团队协作，该项目的成功取决于项目成员之间的合作和团队协作。若要确保这些多元文化团队的成功，项目经理应该做什么?

A.制订一份考虑文化差异和团队建设的沟通管理计划

B.创建一份风险管理计划，确认与多语种团队协作的风险

C.制定一份考虑文化差异和团队建设的资源管理计划

D.制定干系人参与计划，以分析团队成员的需求和文化差异

140、一家公司正在几个国家部署一个新的解决方案，已包含安全审计作为每次部署后的质量检查，第一次部署后进行的安全审计结果发现了违反安全的行为，以及不合规问题。第二次部署后的安全审计结果发现了同样的问题。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.审查质量管理计划，以验证是否包含安全要求

B.与安全审计员协商降低已发现问题的重要性

C.验证质量要素与解决方案是否一致，并更新质量管理计划

D.在第一次审计后制定一份行动计划，以确保问题不再发生

141、在某运营职能部门的一个项目执行期间，项目经理遇到范围变更和关键任务交付延误的问题，项目经理该如何应对这种情况?

A.提出变更请求，以修改范围并调整时间表。

B.召集团队会议，以决定是否应该作出这些变更。

C.在每周项目报告中，将这些顾虑告知项目管理办公室。

D.进行影响分析，并将成果提交给指导委员会，以待其审批。

142、项目团队决定变更某个关键可交付成果的方法，在指导委员会会议期间，干系人表示了新方法对进度影响的担忧。若要解决这个问题，项目经理应该做什么?

A.确保进度计划不受方法变更的影响

B.调整项目进度计划和跟踪指标，与新方法保持一致

C.将新修改后的方法更新到经验教训知识库

D.指示团队创建关于新方法的直观表示

143、承包商完成了一个大型项目的工作，项目经理结束了该项目。承包商延迟提交发票且被财务部门拒绝了该发票，并注释"项目采购订单已关闭"。若要避免这种情况，项目经理事先应该做什么?

A.要求承包商在项目开始时提交发票

B.允许授权对延迟的发票付款

C.确保承包方了解发票提交时间表

D.与干系人一起审查正式的财务里程碑，作为项目收尾的一部分

144、在一个项目的编程活动中，每个模块预计持续 35天，但第1个模块的编程就已经用了45天，项目经理应该做什么?

A.让团队加班加点按时完成可交付成果。

B.向项目发起人提交变更请求，以便更改进度计划。

C.检查范围，核实是否存在范围蔓延的问题，使项目符合进度计划。

D.评估情况，确定相关方法，以便在不影响基准的前提下压缩进度计划。

145、一个已识别到的风险发生了，从而触发了另一个已识别的风险。项目经理首先应该做什么?

A.审查风险登记册

B.进行风险审计

C.提交变更请求

D.执行制定的风险减轻措施

146、一家公司正在几个不同的国家陆续部署新的解决方案。来自其中一个国家的干系人向团队成员提出许多问题，包括要求提供其他国家的项目文件，即使访问受限。项目经理应该怎么做?

A. 在该国家安排一次特别会议，以提供所有请求的信息

B. 为该国家提供项目文档存储库的完全访问权限

C. 指示团队成员在该国家出现问题时通知项目经理

D. 参考沟通管理计划，以了解哪些信息可以向该国家提供

147、在可行性研究期间，项目经理得知预算必须低于某个目标成本。项目经理之前没有管理过这种类型的项目，应该做什么?

A. 与专家一起召开焦点小组会议，以确定是否可能保持低于目标成本

B. 查看之前的类似项目，以确定提供的目标成本是否切合实际

C. 调查二手设备和材料的可用性，以保持低于目标成本

D. 密切管理团队以确保估算值低于目标成本

148、一位新项目经理刚加入一家公司，引入了回顾总结方法，收集项目执行过程中的经验教训。这种做法对项目有什么影响?

A.可能会发生责备会议

B.剩余的工作可能会有所改善

C.将不考虑领导的意见

D.信息收集可能会变得更有效率

149、在一次回顾会议上，很多项目团队成员表示，由于受到其他团队的干扰和请求帮助的影响，他们在各个迭代期间未能完成任务，作为团队促进者，项目经理应该做什么来避免发生这种情况?

A.与受影响的项目团队成员再次会面，告诉他们不要降低团队的产能。

B.确定问题的根本原因，并与所有项目团队成员一起界定基本规则，以便最大程度地减少干扰因素。

C.建议团队成员改进规划，并缩小其故事的规模。

D.聘请一名教练，帮助所有项目团队提高自行解决问题的能力。

150、一个可交付成果的最新质量报告显示出严重的质量合规缺陷。分配的质量资源告诉项目经理没有足够的时间来同时实施质量标准并满足进度计划，项目经理应该做什么?

A.更新项目管理计划以包含新的质量合规风险

B.指示该资源继续工作，并请求变更质量管理计划

C.审查质量管理计划，并应用相应的纠正措施

D.雇佣一位新资源来实施可交付成果的质量要求

151、一家组织有一个大型项目管理办公室，最近聘请了一名新的项目经理。在最初的几个月内，新项目经理不断错过最后期限。应该给新项目经理提供什么提醒?

A.在问题日志中记录所有项目问题，并持续监控这些问题

B.更经常的与项目团队开会，以确保满足最后期限

C.修订项目进度计划，为项目可交付成果提供更多的准备时间

D.经常与项目发起人开会，以讨论项目问题

152、项目经理正与某 Scrum团队一起开展一个项目，该团队总是超过最后期限，指导委员会对该项目非常担心，因为它能否交付预期价值尚不清楚，做了一些分析之后，项目经理发现，一名团队成员存在能力错配的情况。项目经理该做什么?

A.接受该错配导致项目在最后期限前无法完成的风险。

B.提供适当培训，对该错配予以弥补。

C.更新项目进度计划，以反映该延误。

D.向团队强调达到商定的最后期限的重要性。

153、一个项目刚刚完成了启动阶段。项目经理必须让干系人参与以便进一步确定项目目标。最高级别干系人要求批准所有项目需求，项目经理知道其他干系人将不会同意这一做法。项目经理应该如何收集需求?

A.从该高级干系人那里收集目标，并向所有干系人发送更新以获得他们的意见

B.允许该高级干系人批准所有需求，并为规划阶段增加时间

C.从项目中开除该高级干系人，并继续进行需求审查

D.记录该高级干系人拥有最终批准权时将产生的风险

154、一个呼叫中心设施建在一个住宅社区附近。配有一台发电机，以维持不间断的电力供应，项目完工后几个月，该社区的市政办公室收到居民对噪音水平的投诉。若要避免这个问题，项目经理应该关注哪一点?

A.问题管理

B.风险管理

C.沟通管理

D.采购管理

155、一位关键的项目干系人在一个复杂的敏捷项目开始时就表现出兴趣，但是随着冲刺的推进，由于需要承担额外的职责，该关键干系人参与度下降，几个冲刺过后，该关键干系人拒绝了一项功能方面的可交付成果，下一个冲刺期间，团队需要对被拒绝的可交付成果进行返工。项目经理本来应该采取什么措施来避免发生这种情况?

A.记录项目愿景和目标

B.分析于系人属性中的变化

C.让关键干系人参与决策过程

D.根据干系人的需要对干系人沟通进行定制

156、在项目开工会期间，一位具有影响力的干系人对提起的每个问题都提出质疑。这导致会议落后于进度计划。项目经理应该做什么?

A. 安排一次跟踪会议

B. 要求项目发起人干预

C. 限制参与者评论的数量

D. 创建未解决的疑问或问题列表

157、一位负责新系统设计可交付成果的项目团队成员辞职，该团队成员当时处于设计可交付成果的中期，该设计可交付成果与项目后期部分存在依赖关系。项目经理下一步应该做什么

A.修订资源管理计划，以反映该变更

B.安排一次项目团队会议，以沟通变更

C.通知该团队成员的职能经理，以重新确认资源需求

D.更新项目进度计划以反映设计可交付成果的变更

158、项目经理参加他们公司的年度绩效会议。在演示过程中项目经理意识到一个重要的干系人可能被排除在当前项目之外。项目经理应该做什么?

A.接洽管理层以确认是否应该排除该干系人

B.评估排除该干系人的风险，并更新风险登记册

C.要求项目发起人将该干系人包含在项目中

D.执行干系人分析，并变更干系人登记册

159、作为战略计划的一部分，某公司决定实施一个新的软件平台，以便管理一个集中的文档库，一些需求很明确，但是一些需求需要更多细节。项目经理应首先做什么决定如何管理该项目?

A.确定最适合该项目的生命周期方法。

B.将所有需求记录进待办事项列表，以便将来进行详细分析。

C.根据团队的经验选择一个预测型的开发生命周期。

D.将相关需求拆分，把它们安排进单独的项目里，并应用不同的方法。

160、一个项目正在一个远程，可交付成果的一部分是完整的，但下一部分取决于设备的安装才能继续。供应商表示虽然项目经理根据计划已准备好交付该设备，但他们无法找到将其运输到现场的方法。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.创建具有缓冲时间的交付进度计划

B.执行自制或外购计划

C.完成详细的采购管理计划

D.制定更为详细的风险管理计划

161、一家公司准备重新组织一个管理的项目，遗憾的是整个项目团队均已解散，项目经理应该使用什么来重新制定项目管理计划?

A.经验教训知识库

B.项目发起人的意见

C.商业论证

D.可行性研究

162、项目经理正在实施一个新软件系统。部门中的一些员工质疑该变更的必要性，觉得该新系统会阻碍当前的流程。项目经理本应在项目开始时采取什么措施来防止出现这种**抵制**?

A.确保鼓励在项目验收之前实施变更的公司文化。

B.让来自公司各个层面的干系人参与进来，以便每个人都理解该变更。

C.鼓励领导层与通常对变更持抵制态度的部门讨论该变更。

D. 创建沟通管理计划，对与干系人沟通的方法做出概述。

163、在项目收尾阶段，项目经理注意到其中一项可交付成果尚未得到批准。项目经理该怎么做?

A.将该问题升级上报给高级管理层，并获得最终项目批准

B.确定可交付成果未被批准的原因，并将其记录在问题日志中

C.提交变更请求以延长项目结束日期和最终项目批准

D.与分配给该可交付成果的授权干系人会面并获得他们的批准

164、在项目执行阶段。某些活动会延迟，因为供应商未能按时交货。这种情况之前在项目早期阶段发生过。若要避免再次发生这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.在首次发生该问题时调用合同的供应商处罚条款

B.在采购管理计划中定义产品交付日期

C.进行因果分析以执行纠正措施

D.将该问题包含在变更管理计划中，并定期监控该问题

165、项目经理正在领导一个处于高级阶段的项目。风险登记册中所识别的所有高层级风险均已解决，对项目不再构成风险。只有低层级风险仍然存在。项目经理现在应该做什么?

A.降低项目风险的优先级，因为所剩余风险均为低层级风险。

B.对已识别的风险重新评估，并更新风险登记册。

C.通知干系人所有高层级风险均已解决。

D.将低层级风险重新归类为高层级风险。

166、项目经理正在领导部署业务单位的一个关键解决方案，该解决方案的范围已获得批准。在项目执行阶段，一位新的业务主管加入该组织并改进该业务单位的市场战略，该业务主管现在要求添加新功能。项目经理下一步应该做什么?

A.通知项目团队，并确保将变请求纳入进度计划和预算中

B.告知新业务主管这是不可能的，因为项目已经处于执行阶段

C.确定执行、负责、咨询和告知（RACT）矩阵中识别的于系人影响

D.要求该业务主管遵循变更管理计划并提交正式的变更请求

167、项目经理正试图获得项目可交付成果的批准。未参与需求收集过程的一个干系人不愿意批准可交付成果，因为他们认为他们的需求没有得到满足。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A.定期更新干系人的登记册

B.制定干系人参与计划

C.与所有干系人定期修订需求登记册

D.将该向更丰富包含进沟通管理计划

168、某研发团队即将完成一个为期两年的计划。项目经理正在重点关注该项目的收尾活动。以下哪项活动应被视为优先要务?

A.标记产品待办事项列表的完成状态，并更新沟通管理计划。

B.释放资源，并安排项目的完成庆祝活动。

C.确保按计划开展知识转移活动。

D.召开指导委员会会议，告知其项目已完成。

169、一家公司正在考虑新生产机器的方案，指派一位项目经理来评估商业论证。运营主管提倡选择一款年产量最高的机器，财务主管估算一款产量较低的机器每单位成本较低，而工程主管支持采购一款采用最新技术的机器。项目经理应该做什么?

A.评估每个方案与公司战略的一致性

B.根据质量标准确认机器的产量合格性

C.与项目团队进行头脑风暴以确定最佳方案

D.根据年度生产计划验证机器的额定产量

170、项目经理开始了一个新项目，必须确保团队成员和干系人都经过适当培训。在与团队会面之后，项目经理发现，所有资源都拥有不同的敏捷方法方面的经验。项目经理该做什么?

A.充分而完整地提供一种敏捷方法方面的指导。

B.确保团队对敏捷形成共识。

C.确保团队了解所有敏捷技术。

D.不组织培训，因为团队对敏捷已经非常了解。

171、某敏捷项目正处于16个迭代中的第8个迭代。上一次迭代审查会议结束后，团队成员收到安全部门的反馈，该反馈指出了项目必须遵守的法规。项目经理应采用哪两种措施?（选择两项）

A.向安全部门询问相关法规的详细信息。

B.让产品负责人将需求纳入产品未完项。

C.让团队成员分析纳入相关法规的影响。

D.向干系人询问相关法规的优先级。

E.让团队成员将需求纳入下一个迭代。

172、某新团队成员被增加到一个自组织团队中。该新团队成员不愿开口说话和参加团队讨论或参与决策。团队应采取哪两种措施来让该新团队成员参与进来?（选择两项）?

A.向项目经理报告该新团队成员的行为。

B.指导该新团队成员提高对团队活动的参与度。

C.强迫该新团队成员参加被视为很容易的活动。

D.针对各种想法和观点，推动举办一场开诚布公的讨论。

E.重新审查团队关于团队行为和准则的讨论。

173、某为期多年的大型项目需要高技能员工才能成功部署。管理团队和项目发起人分析了资源需求，并同意为项目雇佣长期职工，以避免潜在的预算超支问题，但在项目开展过程中存在员工流动的风险，这对交付产生影响。项目经理应采取哪两种措施来减轻这种风险?（选择两项）

A.引入一个奖励计划，对资源绩效进行激励和奖赏。

B.通过培训、辅导和指导推动项目团队提高能力。

C.增加训练有素的员工，以便培养后备资源。

D.说服高层管理人员雇佣第三方员工。

E.与管理层开会讨论将项目分解成较小的项目。

174、在项目执行期间，项目经理注意到，只有一名团队成员拥有构建产品所需的其中一项技术技能。项目经理担心，这将来可能会对质量和进度计划产生影响，因为多数即将开展的活动将至少需要三名具备该特定技能的团队成员。项目经理应采取哪两种措施来避免团队成员不符合资格要求?（选择两项）

A.将该新技能教给整个团队。

B.鼓励团队成员结对工作，并进行知识共享。

C.增加需要此类能力的活动预计所需时间。

D.与外部培训师一起开展培训活动。

E.将相关活动从路线中剔除。

175、项目经理观察到，两名团队成员在各种会议上一直公开地争论不休，为了推销自己的想法，他们分别直接与发起人单独沟通，并做出决定，从未知会项目经理和其他团队成员。项目经理应采取哪两种措施?（选择两项）

A.在下一次会议上重申基本规则，确保所有团队成员都清楚这些规则。

B.让团队成员自行解决问题。

C.解决每名团队成员的行为问题。

D.直接与他们的经理讨论这种行为，并请求他们纠正这种行为。

E.与其他项目经理讨论这一情况，并请求他们提供建议。

176、由于时间方面的制约因素，项目发起人通常会让项目经理免去项目回顾会议，但项目经理会通过减少准备和讨论的时间，坚持保留这一重要会议。项目经理的这些措施可能会导致的两个问题是什么?（选择两项）

A.参加研讨会的团队缺乏方向和积极性

B.聚焦于负面情况，对进一步的改进不感兴趣

C.进行的很多讨论要么无果而终，要么可能会形成太多结果

D.其他团队的经验教训不会被纳入考虑范围

E.回顾研讨会的时间管理计划不会得到更新

177、某项目团队最近完成了为某公司开发一个自动化薪资管理系统的首个冲刺。项目经理已安排与产品负责人和团队成员举行冲刺规划会，以讨论接下来应该开展哪些功能方面的工作。为了使该会议富有成效且产生预期结果，项目经理需要哪两条信息?（（选择两项）

A.产品待办事项列表

B.冲刺章程

C.公司使命和愿景

D.冲刺目标

E.燃尽图

178、某项目团队在完成某任务时发生延误，而结果证明该任务比预估的更加复杂，该任务非常重要，可能会对当前的迭代目标造成影响。以下哪两个方案将有助于团队努力克服该问题（选择两项）

A.进行根本原因分析。

B.进一步拆分任务并重新估算。

C.创建风险管理计划。

D.将该问题上报给项目发起人。

E.举行回顾会议。

179、某公司一直在对其当前的业务模式实施变革，该变革需要借助多个敏捷团队实施一个复杂的项目。项目经理应让测试团队将以下哪三个方案作为测试机制?（选择三项）

A.涵盖所有可能选择项的实验性方法。

B.基于行为和测试驱动开发的测试

C.独立的个人测试

D.持续集成

E.安全性和性能测试

180、某预测型组织最近决定转向敏捷交付方法，正在进行的项目仍将由项目经理领导。由于项目A预算意外超支，高层管理人员对敏捷项目团队是否已做好对项目预算进行自我管理的准备缺乏信心。项目A的项目经理应该采取哪两种措施?（选择两项）

A.邀请高层管理人员参加站会，向其提供开支方面的状态报告。

B.与高层管理人员就开支问题确定上报层级。

C.让敏捷教练向高层管理人员提供项目开支周报。

D.邀请高层管理人员参加每个冲刺的回顾会议，以便对开支作出评估。

E.在敏捷教练的帮助下创建信息发射源，使开支可视化。

PMP冲刺模拟试题（二）参考答案

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A | D | C | A | B | C | B | C | D | D |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| D | D | A | C | A | B | A | D | C | C |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| D | B | D | D | A | D | D | D | B | D |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| A | D | B | C | C | A | D | D | C | D |
| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| A | D | C | A | D | D | C | D | D | D |
| 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| B | B | D | B | B | A | B | C | B | C |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| D | A | B | B | C | A | A | D | A | C |
| 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
| A | B | D | B | C | A | A | C | A | A |
| 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 |
| D | C | D | D | A | D | A | B | A | A |
| 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
| B | C | D | A | B | A | B | B | A | A |
| 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 |
| C | D | B | C | A | D | C | D | B | B |
| 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 |
| C | D | C | D | B | C | A | B | D | D |
| 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 |
| C | A | B | B | D | B | D | C | C | A |
| 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 |
| C | A | D | C | A | C | C | A | C | A |
| 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 |
| B | D | D | D | A | D | B | B | B | C |
| 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 |
| A | B | A | B | B | D | B | D | A | D |
| 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 |
| A | B | B | C | B | D | B | C | A | A |
| 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 |
| BD | BD | BC | BD | AB | AC | AD | AB | ABD | BE |

PMP冲刺模拟试题（二）参考解析

1、参考答案：A

参考解析：有些员工不了解混合型方法开发项目，是缺乏知识的表现。可以先获得员工的培训需求，再针对性的安排培训。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、 在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。

知识点：本题考培训

PMBOK第6版：P342

2、参考答案：D

参考解析：项目经理发现缺少范围变更相关的参考，即缺少范围变更流程，那么要对该主题进行讨论，并制定流程。

知识点：本题考解决问题

PMBOK第6版：P356

3、参考答案：C

参考解析：如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

知识点：本题考结束项目或阶段

PMBOK第6版：P123

4、参考答案：A

参考解析：一位高管希望了解项目进展，但是没有获得期望的沟通。项目负责人可以和该高管进行面对面沟通，确认其沟通需求，再采取下一步行动。

知识点：本题考管理沟通

PMBOK第6版：P379

5、参考答案：B

参考解析：干系人没有空批准项目范围说明书，项目经理有必要设法促进该干系人的参与。具体可以参照相关方参与计划，它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略 和行动。

知识点：本题考相关方参与计划

PMBOK第6版：P522

6、参考答案：C

参考解析：导致测试超支风险的原因是缺陷的积压，因此需要对缺陷进行补救。缺陷补救是变更的一种。

知识点：本题考变更请求

PMBOK第6版：P96

7、参考答案：B

参考解析：迭代燃尽图展示的是当前剩余的故事点，可以满足指导委员会的需求。

知识点：本题考燃尽图

敏捷实践指南：P62

8、参考答案：C

参考解析：生产技术经理对所提供的文件不满意，说明可交付成果没有被验收。那么项目经理有必要安排更新文件，重新安排转移。

知识点：本题考结束项目或阶段。

PMBOK第6版：P123

9、参考答案：D

参考解析：团队成员的冲突导致进度的停止，且项目时间紧急，要快速恢复进度就要快速解决冲突。选项A，将团队成员分开属于回避冲突，选项B是妥协，选项C是合作，可以从根本上解决冲突,但是需要花费一定时间解决。D选项是强迫，虽然不能从根本上解决问题，但是可以快速解决冲突。

知识点：本题考冲突管理

PMBOK第6版：P349

10、参考答案：D（项目变革管理）

参考解析：在矩阵环境中，项目经理对团队成员通常没有或仅有很小的命令职权，所以他们适时影响相关方的能力，对保证项目成功非常关键。影响力主要体现在如下各方面： 说服他人； 清晰表达观点和立场； 积极且有效的倾听； 了解并综合考虑各种观点等。对于本题目，项目经理通过影响力啦避免出现误解和抗拒情绪，和团队沟通变更。

知识点：本题考影响力

PMBOK第6版：P350

11、参考答案：D

参考解析：法律要求对项目造成威胁，可能导致进度和成本问题。发现了新的风险，首先登记到风险登记册，但是选项中没有。D选项相当于记录风险后进行的风险分析，再进行风险应对规划。

知识点：本题考项目风险管理（这是是指早提的整体风险识别，PESTLE分析）

PMBOK第6版：P395

12、参考答案：D

参考解析：项目缺少资源，职能经理也没有资源可以委派，这对项目来说是个问题。可以运用戴明公式解决这个问题。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P295 [13.3.2.5]

13、参考答案： A，

参考解析：注意大量信息,符合拉式沟通的特点，二选项B、C是交互式沟通，D是推式沟通，都不适合沟通大量的信息。

知识点：沟通方法

14、参考答案：C

参考解析：项目启动不久，团队刚刚组建完毕，处于震荡阶段，为了使团队尽快向规范和成熟阶段发展，团队成员应尽量达成共识，减少冲突。

知识点：本题考建设团队

PMBOK第6版：P336

15、参考答案：A

参考解析：根据题干可知，系统升级后的培训是必要的，但是没有展开过培训，因此需要查看是否有相应的培训计划，并安排培训。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

知识点：本题考培训

PMBOK第6版：P342

16、参考答案：B

参考解析：这个题目建议采用排除法。遇到问题，团队应该先尝试自行解决，A违背了积极主动原则。选项C，属于上报，不能选。选项D，遇到问题不尝试解决，而是变更项目经理，不合理。只有选项B，请求更多的时间解决问题是最合理的。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P295

17、参考答案：A

参考解析：为了保证交付质量，必须要有对需求和验收标准有明确的定义。而DoD是团队需要满足的所有标准的核对单,只有可交付成果满足该核对单才能视为准备就绪可供客户使用。

知识点：本题考DoD

敏捷实践指南：P151

18、参考答案：D

参考解析：题干中干系人要求进行变更，就应该遵守变更管理计划或者整体变更控制程序。变更管理计划，描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。

知识点：本题考变更管理计划

PMBOK第6版：P89

19、参考答案：C

参考解析：渐进式交付属于适应型生命周期，适应型周期倡导的是团队自组织。项目经理不分配任务，任务由团队成员自行认领。

知识点：本题考团队自组织

PMBOK第6版：P9

20、参考答案：C

参考解析：需求跟踪矩阵是收集需求的输出，本题目考察收集需求的工具。现在相关方位于不同时区，属于虚拟团队，因此可以通过虚拟会议来收集需求。

知识点：本题考收集需求的工具

PMBOK第6版：P148

21、参考答案：D

参考解析：对于避难所和发起人来说，免费为避难所实施门禁控制，并做善意宣传，是一个积极的风险，即是机会。项目组让避难所及发起人参与该机会，属于分享的应对策略。分享涉及到将应对机会的责任转移给第三方，使其享有机会所带来的部分收益。

知识点：本题考分享

PMBOK第6版：P444

22、参考答案：B

参考解析：业务干系人认为项目没有增加任何商业价值，说明该干系人认为有价值的需求没有体现在交付物上。项目评审会议是向相关方和客户展示交付物的会议，通过评审会议获得相应反馈以便改进。因为，如果该业务干系人可以加入到评审会议，提出对交付物的意见，则可以避免问题中出现的问题。

知识点：本题考展示/评审（尽早获得反馈）

敏捷实践指南:P55

23、参考答案：D

参考解析：从题干可以知道项目章程还没有获得批准，关键干系人有新的需求，项目经理可以通过与该干系人开会沟通影响，达成一致。

知识点：本题考制定项目章程

PMBOK第6版：P75

24、参考答案：D

参考解析：运营问题妨碍项目按时完成，影响的是项目进度，因此项目经理应审查控制进度过程。控制进度是监督项目状态，以更新项目进度和管理进度基准变更的过程。本过程的主要作用是在

整个项目期间保持对进度基准的维护，且需要在整个项目期间开展。

知识点：本题考控制进度

PMBOK第6版：P223

25、参考答案：A

参考解析：项目经理在敏捷项目中属于服务型领导，作为服务型领导应该做出服务承诺，处处先为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福祉；关注人际关系、团体与合作；服务优先于领。需要特别注意的是服务型领导要引导、协助、帮助、支持、教练辅导（coaching），不要指示(instruct)、命令、要求、替团队做决定。

知识点：本题考服务型领导

PMBOK第6版：P153

26、参考答案：C

参考解析：题干中提到不稳定时期开发项目，意味着项目范围可能不确定，可以采用成本补偿合同，为了避免预算观察，可以给予适当激励费用，即成本加激励费用合同。成本加激励费用合同是为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。

知识点：本题考合同类型

PMBOK第6版：P471

27、参考答案：D

参考解析：题干问的是如何减轻风险的影响，决策树是定量风险分析的工具，通过定量风险分析确定具体风险的影响程度，制定相应的应对策略，可以减轻风险的影响。其他选项没有减轻风险的作用。

知识点：本题考实施定量风险分析和规划风险应对

PMBOK第6版：P430

28、参考答案：D

参考解析：本题目建议采用排除法。启动会议上，还没有风险登记册，排除A。项目经理没有办法控制客户是否增加资源，排除B。审批相关文件本身就是客户的责任，但是一直有该问题，项目经理告知客户其审批文件的职责，沟通比较生硬，可能会影响与客户关系，排除C。最后只剩下选项D，和客户共同定义一个能否接受的文件审批时间。

知识点：本题考问题解决

PMBOK第6版：P295

29、参考答案：B

参考解析：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。

知识点：本题考散点图

PMBOK第6版：P293

30、参考答案：D

参考解析：参数估算是一种基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的估算技术。

知识点：本题考参数估算

PMBOK第6版：P200

31、参考答案：A

参考解析：类似项目的经验表明现在的改进项目有收到客户投诉的风险，但是目前项目还处于启动阶段，只能界定高层级风险，在规划阶段制定风险减轻计划。

知识点：本题考规划风险应对

PMBOK第6版：P438

32、参考答案：D

参考解析：题干中给出的信息是两年内更换现有系统，说明项目已经完成了前期的评估工作，因此下一步应该是制定项目管理计划。

知识点：本题考项目管理计划

PMBOK第6版：P86

33、参考答案：B

参考解析：干洗人对项目状态感到惊讶，表示没有收到项目更新，说明沟通不畅。项目沟通应该遵守沟通管理计划。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。

知识点：本题考沟通管理计划

PMBOK第6版：P378

34、参考答案：C

参考解析：项目成本呈现出超出成本基准的趋势，为了了解实际情况，可以通过挣值分析，挣值分析将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。

知识点：本题考挣值分析

PMBOK第6版：P260

35、参考答案：C

参考解析：冲突管理是人际关系技能的一种。

知识点：本题考人际关系技能

PMBOK第6版：P80

36、参考答案：A

参考解析：检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准。检查的结果通常包括相关的测量数据，可以在任何层面上进行。可以检查单个活动的成果，也可以检查项目的最终产品。检查也可称为审查、 同行审查、审计或巡检等。在整个项目期间进行检查，可以提前发现和预防问题。

知识点：本题考检查

PMBOK第6版：P303

37、参考答案：D

参考解析：供应商建议采用类似组件的供应商，应该遵循变更管理流程。作为客户，项目经理有必要组织分析变更的可行性，

知识点：本题考实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

38、参考答案：D

参考解析：虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通，包括可能产生孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、难以跟进进度和生产率，以及可能存在时区和文化差异。所以，项目经理首先应该先沟通文化差异，然后进行调节。由于团队成员有文化差异，团队成员之间可能无法自行解决冲突，排除选项A。

知识点：本题考虚拟团队

PMBOK第6版：P311

39、参考答案：C

参考解析：团队领导在项目的参与度不高，属于管理相关方参与的知识点。通过面对面的沟通，了解情况，采取措施。管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与的过程。本过程的主要作用是，让项目经理能够提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制。

知识点：本题考管理相关方参与

PMBOK第6版：P523

40、参考答案：D

参考解析：关键干系人认为项目管理策略未到到其期望，因此不想举行会议。项目经理可以分享项目文件，然后了解该关键相关方的顾虑，管理其期望。

知识点：本题考管理相关方参与

PMBOK第6版：P523

41、参考答案：A

参考解析： “某种材料价格可能会上涨”是之前风险登记册里的风险（已经识别的风险），风险监控过程中，发现这材料的价格涨幅超过预期。所以需要做新的风险评估，以支持

风险应对规划。

知识点： 风险评估 （定性/定量风险分析）

PMBOK第6版：P418-P428

42、参考答案：D

参考解析： 题干“材料交付可能造成延迟后”是个风险，那么需要评估，并且制定应对策略。D为应对已识别风险的应急储备（应急储备，是基准的组成部分），并说明动用应急储备的条件。

知识点： 规划风险应对

PMBOK第6版：P439

43、参考答案：C

参考解析： 题干“适应能力和对市场上产品/服务的快速响应能力”，强调变化，并且实现价值交付。定期审查项目计划和可交付成果。项目管理计划应足够强大，可以应对不断变化的项目环境。这种敏捷性有利于随项目进展产出更准确的信息。

知识点：发展趋势和新兴实践

PMBOK第6版：每个知识领域

44、参考答案：A

参考解析：题干“以确保对关键可交付成果、里程碑及干系人角色与职责达成共识”，共同管理计划有发布信息的原因，以及发送信息和确认信息的频率或时限。可以获得相关方的反馈，以达到共识。

注：沟通管理规划过程应该整个项目期间定期开展。

知识点： 沟通管理计划的内容

PMBOK第6版：P377

45、参考答案：D

参考解析： 题干“客户的顾问通知项目经理新的需求”，这是一项变更请求，需要遵循变更控制流程

知识点： 4.6实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

46、参考答案：D

参考解析： 题干“SME 捕捉到各种过程方面的偏差，但未与项目团队分享这些信息。”，那么需要通过知识管理，信息管理来实现知识的共享。

信息管理工具和技术用于**创建人们与知识之间的联系**，可以有效促进简单、明确的显性知识的

分享，包括（但不限于）：

1）编撰显性知识的方法，例如，如何确定经验教训登记册的条目；

2）经验教训登记册；

3）图书馆服务；

4）信息收集，例如搜索网络和阅读已发表的文章；

5）项目管理信息系统 (PMIS)。项目管理信息系统通常包括文档管理系统。

知识点： 管理项目知识的工具—信息管理

PMBOK第6版：P102，P103

47、参考答案：C

参考解析： “想快速收集大量的反馈”

1）A和B都不会有大量，D很少有反馈。

2）问卷调查是指设计一系列书面问题，向众多受访者快速收集信息。问卷调查方法非常适用于以下情况：受众多样化，需要快速完成调查，受访者地理位置分散，并且适合开展统计分析。

知识点： 收集需求的工具，也是项目过程中数据收集的方法

PMBOK第6版：P143

48、参考答案：D

参考解析：“新的监管经理对可交付成果是否遵守某一环境法表示关注”，可交付成果可能不满足环境法是个风险，需要记录在风险登记册。选项ABC是先处理新干系人的问题，新干系人只是怀疑，这件事未必是存在的

知识点： 风险管理（识别风险，规划风险应对）

PMBOK第6版：P409，P437

49、参考答案：D

参考解析：题干“寻求风险减轻方面的指导和建议”其实是规划风险应对的参考信息，即11.5规划风险应对的输入。组织过程资产的类似项目的经验教训登记册可以作为参考。

知识点： 规划风险应对的输入

PMBOK第6版：P440-441

50、参考答案：D

参考解析： “集中办公”能实现面对面，交互式沟通。没有B集中沟通的说法，其他三项式沟通方法。

知识点： 沟通方法

PMBOK第6版：P374

51、参考答案：B

参考解析： 题干关键词“推迟项目的工作，直到解决分歧为止”；推迟是规避的解决方法。

1）撤退/回避。 从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

2）缓和/包容。 强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

3）妥协/调解。 为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。

4）强迫/命令。 以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢 — 输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。

5)合作/解决问题。 综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达

成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。

知识点： 有五种常用的冲突解决方法

PMBOK第6版：P349

52、参考答案：B

参考解析： 这一题选择D是不合适的，因为尚未验收。新的政府关注目标，因此审查范围说明书是合理的，因为里面有目标和交付成果，还有验收标准。建议选择B

知识点： 收尾程序

53、参考答案：D

参考解析： “一个项目干系人抱怨收到太多信息，而另一个干系人却抱怨收到的信息太少”，相关方（干系人）没有获得对的信息：说明需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度不对。可能够用管理计划的内容不合适，需要调整沟通管理计划

知识点： 沟通管理计划的内容。

PMBOK第6版：P377

54、参考答案： B

参考解析： 题干“需要更长时间”，说明时间进度有更新的需求，需要评估新的交付时间，以及受交付时间影响的其他信息。

A没有相关性，B探针，也叫刺探，用于针对“项目中短暂的时间间隔通常长度固定在此期间团队开展研究或针对方案的某个方面进行原型研究验证其可行性。”

知识点： 变更，项目整合管理，敏捷知识点刺探

PMBOK第6版：NA

55、参考答案：B

参考解析： 题干“结束了一个重要的组织转型项目”结束项目需要更新经验教训知识库，用于“将在整个项目期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用。”对于保密性要求的，可以通过限制权限，仅保证有权知晓的相关方能够取得信息。

知识点： 4.4管理项目知识的输出，4.7结束项目或阶段的输出

PMBOK第6版：P105，128

56、参考答案:A

参考解析： “两个关键干系人的项目利益存在冲突”会影响项目章程的批准。

1）相关方的期望和风险临界值。会影响项目章程的制定。

2）项目章程确保相关方在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

3）项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

A为推荐选项，因为项目发起人对项目章程负责。

知识点： 4.1制定项目章程

PMBOK第6版：P81

57、参考答案:B

参考解析： “可能会检测到问题”是概率事件，这些事件发生会对项目造成影响。则对项目来说是风险，需要做好风险应对措施，即11.5规划风险应对，该过程需要在整个项目期间开展。

知识点： 11项目风险管理

PMBOK第6版：P395

58、参考答案：C

参考解析： “项目经理正在对项目收尾”，即4.7结束项目或阶段。“审查期间他们确认了与监管要求相符合”。确认可交付成果已通过验收，确定已达到退出标准，正式关闭合同，评估相关方满意度，收集经验教训，传递项目知识和信息，以及庆祝成功。

知识点： 4.7结束项目或阶段

PMBOK第6版：P121，P127

59、参考答案: B

参考解析： “两名现有团队成员被取而代之”“团队速度下降”。由于团队成员变化，影响团队的速度。那么需要尽快让团队回到信任、协作阶段，可以通过团队建设实现。，提高团队成员的知识和技能，以提高他们完成项目可交付成果的能力，并降低成本、缩短工期和提高质量。

知识点： 团队建设

PMBOK第6版：P338

60、参考答案：C

参考解析： “一个资源必须开始在家里工作”，形成了虚拟团队。 参考9.3.2.4虚拟团队，是获取资源的一种方式。新的资源管理计划需要考虑虚拟团队的管理。

当然，可能受影响的还有沟通管理计划（本题选项没有涉及）

知识点： 资源管理计划，虚拟团队

PMBOK第6版：P318，P332

61、参考答案：D

参考解析： “他们未能识别一个干系人”识别到新的相关方，首先需要更新相关方登记册；“干系人对项目范围不了理解”，向其介绍范围以获得支持。相关方登记册还是一致在考的知识点

知识点： 项目相关方管理，相关方登记册

PMBOK第6版：P503，P514

62、参考答案:A，

参考解析： 这一题选择A更合适，题目中提示只是注意到，所以先记录问题，然后再跟踪解决。

知识点：问题解决

PMBOK第6版：P295

63、参考答案: B

参考解析： 这一题建议选择B，“邮件指出项目发起人正在请求更新项目开工会议的日期”，说明项目发起人对项目进展情况不明确。定性为高层干系人的参与问题，而不是进度问题。

知识点：干系人参与

64、参考答案:B

参考解析： “由于文物部门收集这些文物所需的时间该项目被推迟了”，项目被推迟，进度发生变更，需要遵循变更控制计划

知识点：4.6实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

65、参考答案：C

参考解析： “推出敏捷方法并争取项目团队成员和干系人的认同。”通过相关性，敏捷是为了适应新兴实践的方法，需要逐步过度，并且通过培训使得相关方了解敏捷方法。

根据相关性，选C

知识点： 相关性

PMBOK第6版：NA

66、参考答案：A

参考解析： 题干“将来避免发生这个问题”，那么本项目需要做好经验教训知识库，作为以后项目的输入，避免发生同样的问题。

将在整个项目期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用。

知识点： 经验教训知识库

PMBOK第6版：P128

67、参考答案：A

参考解析： “在测试阶段项目经理注意到很高的失败率和许多缺陷。”质量控制过程发现很多缺陷。

1）管理质量的作用“提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因”

2）因此，可以推断，管理质量没有做好，所以选A请团队成员做好管理质量。

知识点： 8.2管理质量

PMBOK第6版：P288

68、参考答案：D

参考解析： “政府网络安全主任最近发布的一部数据保护条例”将影响当前项目。属于事业环境因素变更，对项目对来的影响。

1）变更包括①预防②纠偏③缺陷补救④更新

2）此题考虑影响，实施变更，属于预防。

知识点： 4.6实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

69、参考答案：A

参考解析： “创建项目风险登记册”，该活动开始与11.2识别风险。A是识别风险的输入或者工具。

补充，风险登记册的内容也是常考的知识点。

知识点： 11.2识别风险

PMBOK第6版：P409

70、参考答案：C

参考解析： “一些项目团队报告说，对项目进展的方式感到混淆”消息传递不清楚，属于沟通管理计划的内容，需要审查沟通管理计划，有必要需要更新沟通管理计划。

选项没有和沟通管理计划相关。其中C是属于管理沟通的活动，选择了交互式沟通，以应对成员变化，需求或期望的变化

知识点：

PMBOK第6版：P374

71、参考答案：A

参考解析： “该项目计划基于从各阶段回顾会议了解的情况分段实施。”分阶段实施，并且做好回顾。每个阶段关口都需要做好审查，可能需要考虑项目过程之外的事件。

阶段都有时限，有一个起始点、结束点或控制点（有时称为阶段审查、阶段关口或控制关口，也可以用其他类似名称）。在控制点，需要根据当前环境，重新审查项目章程和商业文件。

知识点： 阶段关口

PMBOK第6版：P21 P547

72、参考答案：B

参考解析： “发生该故障的概率很低，因此没有包含备用组件的预算。” 低概率和影响的风险将被列入风险登记册中的观察清单，以供未来监控。定性风险分析可以识别风险响应差异。

知识点： 定性风险分析

PMBOK第六版：P423

73、参考答案：D

参考解析：“冲突解决”，9.5管理团队，冲突管理，一直都有考题。“项目经理安排一次团队会议讨论方案并获得反馈意见。”这是一种面对面，协作解决的态度解决问题。

1）撤退/回避。 从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

2）缓和/包容。 强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

3）妥协/调解。 为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。

4）强迫/命令。 以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢 — 输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。

5）合作/解决问题。 综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。

知识点： 冲突解决

敏捷实践指南： P348

74、参考答案：B

参考解析： CV=500，AC=1200，EV-AC=CV：因此，EV=1700

成本效率CPI=EV/AC=1700/1400=1.42

知识点： 挣值分析

PMBOK第6版：P261

75、参考答案:C

参考解析： “由于与其他项目存在冲突，一位团队成员拒绝开始工作。” 冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格差异等。C是以合作态度解决冲突的表现

1）撤退/回避。 从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

2）缓和/包容。 强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

3）妥协/调解。 为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，但这种方法有时会导致“双输”局面。

4）强迫/命令。 以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢 — 输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。

5）合作/解决问题。 综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。

知识点： 冲突解决

敏捷实践指南： P348

76、参考答案：A

参考解析： “这位新团队成员每天都会接近团队成员”让团队成员沮丧，那么让新的团队尽快融入团队。比如培训。

知识点： 团队建设

PMBOK第6版：P342

77、参考答案：A

参考解析： “经常在未经正式批准的情况进行变更”这不是良好的作业方法，请项目团队成员尊重项目管理计划，遵循变更控制流程，有序变更即可

知识点： 4.6实施整体变更控制

PMBOK第6版：P113

78、参考答案：C

参考解析： “但项目A存在一些问题。若要处理这些问题”亲和图，可以识别最应关注问题，二八法则，最应关注的少量问题可能带来最多的影响。

知识点： 8.2管理质量的工具

PMBOK第6版：P293

79、参考答案：A

参考解析： 这一题选择A更好，首先这些问题是团队的问题，不是环境障碍，团队应该自组织找到解决方案。

知识点： 自组织团队

80、参考答案：A

参考解析： “项目经理识别到一个新的不确定事项”不确定事件，即可以参考风险管理；和风险相关的A更新风险登记册（11.2识别风险的输出）

知识点： 风险管理，识别风险

PMBOK第6版：P417

81、参考答案：D

参考解析：题目中，项目的技术主管没有考虑不同地区的文化差异，发表了具有攻击性的评论，因此，项目经理应当考虑文化差异，分配当地资源作为中间人，可以解决此类冲突问题。

知识点：本题考查“文化意识”

PMBOK第6版：P376

82、参考答案：C

参考解析：

Sprint Review 的目的是检视 Sprint 的成果并确定未来的适应性。Scrum Team 向关键利益攸关者展示他们的工作结果，并讨论 Product Goal 的进展情况。

在 Sprint Review 期间，Scrum Team 和利益攸关者将评审在这次 Sprint 中完成了什么，以及环境发生了什么变化。基于这些信息，与会者可以就下一步的工作进行协作。 Product Backlog 也可能会进行调整以适应新的机会。Sprint Review 是一个工作会议，Scrum Team 应避免将其仅限于展示。

Sprint Review 是 Sprint 的倒数第二个事件，Sprint Review 是有时间盒限定的，以一个月的 Sprint 来说，最多为 4 个小时。 对于更短的 Sprint，Sprint Review 通常所需的时间更短。

83、参考答案：D

参考解析：项目需求存在差距，项目经理可以通过会议澄清相关方的需求。C选项的重点不在于澄清需求，而是遗漏需求的相关风险。

知识点：本题考查“收集需求的工具与技术”

PMBOK第6版：P142

84、参考答案：D

参考解析：干系人A表示希望实施附加功能，属于变更，需要遵循项目的变更控制程序。

知识点：本题考查“实施整体变更控制”

PMBOK第6版：P115

85、参考答案：A

参考解析：只有A是控制成本的工具，其它都不是监控绩效的工具。

知识点：

86、参考答案：D

参考解析：项目章程记录了高层级的项目描述和边界、高层级的需求和风险。客户关注的是中间里程碑的时间，也就是项目进度。因此，我们需要了解高层级的进度风险。

知识点：本题考查“规划风险管理的输入：项目章程”

PMBOK第6版：P402

87、参考答案：A

参考解析：在项目环境中，冲突不可避免。通过一对一会谈，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。

知识点：本题考查“冲突管理”

PMBOK第6版：P348

88、参考答案：B

参考解析：题干中的核心问题是如何确保与干系人保持适当沟通，因此，本题重点是沟通问题，而不是相关方管理问题。沟通管理计划中规定了需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度等情况。通过更新沟通管理计划，以确保适当的沟通。

知识点：本题考查“沟通管理计划”

PMBOK第6版：P377

89、参考答案：A

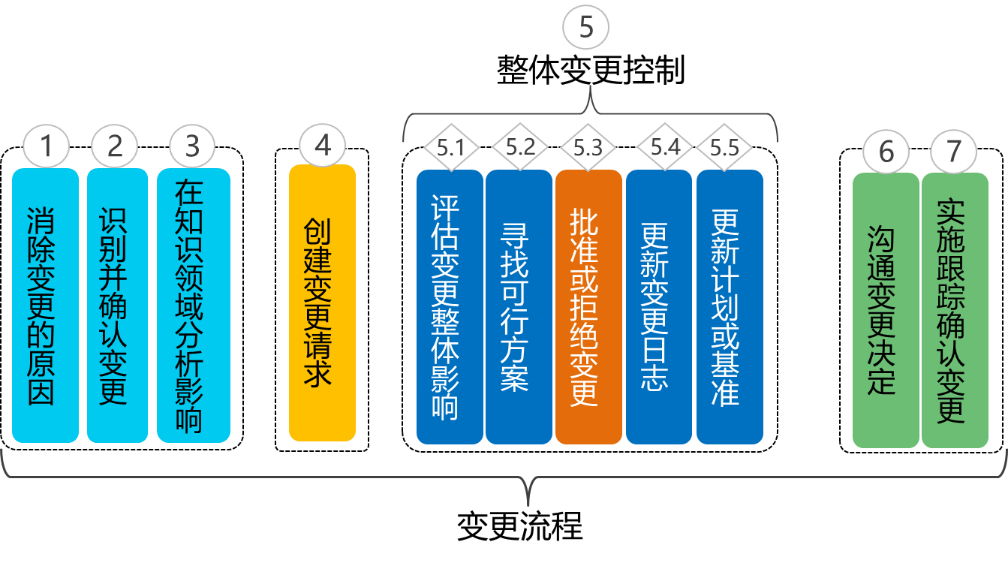
参考解析：项目中途采购专家继续延长病假可能会对项目产生影响，因此应该识别为一个风险并进行记录和评估。

知识点：本题考查“识别风险”

PMBOK第6版：P409

90、参考答案：A

参考解析：一个干系人请求一项新需求属于变更请求，变更请求需要遵循项目变更控制程序。在向变更控制委员会提交请求前，需要对变更请求进行分析评估，以确认该请求对项目的影响。实施整体变更控制的一般流程如下：



知识点：本题考查 “实施整体变更控制”

PMBOK第6版：P113

91、参考答案：B

参考解析：本题中提及将使用Scrum和看板方法的组合完成该项目，说明这是敏捷场景。敏捷中，项目经理是一个仆人式领导，当项目团队遇到困难时，项目经理作为教练要帮助团队排除障碍。

Scrum Master 服务于产品负责人，包括：

1)尽量确保 Scrum 团队中的每个人理解目标、范围和产品领域

2)找到有效管理产品待办列表的技巧

3)帮助 Scrum 团队理解“清晰准确的产品待办列表项”的重要性

4)在经验主义的环境中理解长期的产品规划

5)确保产品负责人懂得如何安排产品待办列表项来最大化价值

6)理解并实践敏捷

7)按要求或需要引导 Scrum 事件

知识点：本题考查“Scrum Master的职责”

敏捷实践指南：P38

92、参考答案：C

参考解析：制定项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。本过程的主要作用是，明确项目与组织战略目标之间的直接联系，确立项目的正式地位，并展示组织对项目的承诺。项目经理有一个想法，想要通过项目的方式实现，需要资源和预算，就需要编写项目章程以获得正式的批准和授权。

知识点：本题考查“制定项目章程”

PMBOK第6版：P75

93、参考答案：D

参考解析：遇到问题可以采用“戴明公式”进行分析，首先应该调查研究，然后再分析，根据分析结果制定行动计划，最后才是行动。一位团队成员被分配到另一个项目，产生了一个问题，因此需要评估该问题的影响，然后制定相应的解决方案。

知识点：本题考查“问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P182、P295

94、参考答案：A

参考解析：敏捷团队是自组织团队，自组织团队能够自行决定如何最好地完成其工作。回顾会议可以有效促进团队自我提升改善。

知识点：本题考查“自组织团队、回顾会议”

敏捷实践指南：P50

95、参考答案：B

参考解析：题中描述的场景处于规划过程的估算成本子过程，尚未形成成本基准。此时，项目经理发现所需成本比之前估算的高出50%，只需要和干系人开会，确认项目成本估算即可。

知识点：本题考查“估算成本”

敏捷实践指南：P240

96、参考答案：A

参考解析：题中呈现的是一个沟通问题，即团队需要就如何进行进度的沟通达成一致。沟通管理计划用于确定项目信息将如何、何时、由谁来进行管理和传播。通过和海外团队负责人和客户开会，就沟通达成一致，并形成新的沟通管理计划。

知识点：本题考查“管理沟通，更新沟通管理计划”

PMBOK第6版：P387

97、参考答案：B

参考解析：从题目提供的信息“竞争激励，增量构建”来判断，这一题应该考察的是敏捷项目相关的知识。根据敏捷“原则1，我们的最高目标是通过尽早和持续地交付有价值的软件来满足客户。”这一题应该选择B最符合敏捷的做法。看板方法也是一种具体敏捷方法，至于项目到底要采用哪中敏捷方法来达成尽快交付的原则题目中没有信息可以支撑。所以不选择看板方法。PDCA循环是一般的管理原则，相关性没有选项B更直接。

知识点：本题考查 “敏捷十二原则”

敏捷实践指南：P9

98、参考答案：B

参考解析：风险事件2发生的概率为4，影响为-25,000美元，4\*（-25,000）= -100,000美元，对项目的财务状况影响最大。其他风险事件计算方法相同。

知识点：本题考查 “实施定性风险分析”

PMBOK第6版：P419

99、参考答案：A

参考解析：替代资源经验有所欠缺，可以通过培训来帮助新团队成员提升能力。

知识点：本题考查 “团队建设，培训”

PMBOK第6版：P342

100、参考答案：B

参考解析：在整个项目期间，经验教训登记册需要不断更新。参与工作的个人和团队也应参与记录经验教训。一般经验教训誰提谁记录，项目经理主要责任是促进人们记录、分享和使用项目上的知识，包括经验教训。

知识点：本题考查 “经验教训登记册”

PMBOK第6版：P104

101、参考答案：C

参考解析：这一题选C更好，变更控制计划里面最准确地反映了特定项目的变更管理流程。

知识点：本题考查 “实施整体变更控制”

PMBOK第6版：P113

102、参考答案：D

参考解析：质量检查属于质量控制，而控制质量通过测量所有步骤、属性和变量，来核实与规划阶段所描述规范的一致性和合规性。省略了质量检查会增加项目风险。

知识点：本题考查“质量控制”

PMBOK第6版：P299

103、参考答案：B

参考解析：一个关键干系人在工地上花了很多时间，说明他对项目有顾虑，不放心。因此，通过安排会议，与团队一起解决该关键干系人的顾虑。选项A也有解除顾虑的意思，但是是项目经理自行去理解其顾虑并通过报告的形式提供反馈；而选项B是安排会议，通过团队和该关键干系人的互动沟通来了解其顾虑并加以解决；因此，选项B更优。

知识点：本题考查“管理相关方参与”

PMBOK第6版：P523

104、参考答案：C

参考解析：团队之间出现冲突，可以通过团队建设的方式加以改善。团队建设可以改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。

知识点：本题考查“团队建设”

PMBOK第6版：P336

105、参考答案：A

参考解析：项目经理发现主题专家与其职能经理在项目沟通上有误，因此，项目经理需要与该主题专家和其职能经理会面，确保项目沟通遵循沟通管理计划。在沟通管理计划中有需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度，这些可以理解为文件的版本相关的规定。

知识点：本题考查 “沟通管理计划”

PMBOK第6版：P377

106、参考答案：D

参考解析：纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致，而进行的有目的的活动，属于变更请求的一种，也需要遵循变更控制程序。

知识点：本题考查 “纠正措施，实施整体变更控制”

PMBOK第6版：P112，113

107、参考答案：C

参考解析：机器目前运行良好，但是没有遵循维护计划，也就是可能存在机器故障的风险，而工程团队必须遵循特定说明以确保机器运行顺畅，说明机器故障会对项目产生严重影响。识别到新风险应该先记录下来，然后按照风险管理的流程进行应对。

知识点：本题考查 “监督风险，更新风险登记册”

PMBOK第6版：P458

108、参考答案：D

参考解析：在项目启动阶段，项目经理首先要制定项目章程。项目章程包含来源于商业文件中的相关项目信息。既然商业文件不是项目文件，项目经理就不可以对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议。

知识点：本题考查“项目章程”

PMBOK第6版：P78

109、参考答案：B

参考解析：最小可行性产品（MVP）被用来提高产品的交付速度和尽早获得产品的反馈。产品只包含足够的特性或可交付成果以获得反馈；然后可以将此反馈用于产品的未来增量开发。

知识点：本题考查“最小可行产品，MVP”

敏捷实践指南：P23

110、参考答案：B

参考解析：本题目考察管理相关方参与，管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与的过程。与发起人安排召开定期状态会议，以沟通项目进展，确保有效的项目沟通。

知识点：本题考查“管理相关方参与”

PMBOK第6版：P522

111、参考答案：C

参考解析：一位干系人对项目花费的时间、精力、金钱提出质疑，包括项目进度、项目资源、项目成本等方面。项目管理计划包含了多个子计划：

* 范围管理计划。确立如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。
* 需求管理计划。确定如何分析、记录和管理需求。
* 进度管理计划。为编制、监督和控制项目进度建立准则并确定活动。
* 成本管理计划。确定如何规划、安排和控制成本。
* 质量管理计划。确定在项目中如何实施组织的质量政策、方法和标准。
* 资源管理计划。指导如何对项目资源进行分类、分配、管理和释放。
* 沟通管理计划。确定项目信息将如何、何时、由谁来进行管理和传播。
* 风险管理计划。确定如何安排与实施风险管理活动。
* 采购管理计划。确定项目团队将如何从执行组织外部获取货物和服务。
* 相关方参与计划。确定如何根据相关方的需求、利益和影响让他们参与项目决策和执行。

项目经理事先使用项目管理计划能够避免干系人在项目的最后对所花费的时间、精力和金钱提出质疑。

知识点：本题考查“项目管理计划”

PMBOK第6版：P87

112、参考答案：D

参考解析：这一题考察沟通管理计划的内容和机会应对策略。在沟通管理计划中规定了上报步骤。如果项目经理认为某机会不在项目范围内，超出了项目经理的权限，就应该采取上报策略。事业环境因素的变化已经超出了PM的管辖范围，因此应该上报。

知识点：本题考查 “沟通管理计划，机会应对策略”

PMBOK第6版：P377，444

113、参考答案：C

参考解析：任何人都可以提出变更请求。当团队成员提出变更请求时，应该按照整体变更控制流程进行处理。

知识点：本题考查 “实施整体变更控制”

PMBOK第6版：P113

114、参考答案：D

参考解析：在开展管理相关方参与过程时，应该根据沟通管理计划，针对每个相关方采取相应的沟通方法。项目管理团队应该使用反馈机制，来了解相关方对各种项目管理活动和关键决策的反应。反馈的收集方式包括但不限于会议。题中要确保项目不受特定干系人的阻碍，因此，有该干系人安排一对一的会议，单独沟通。

知识点：本题考查 “管理相关方参与”

PMBOK第6版：P527

115、参考答案：B

参考解析：当遇到问题的时候，可以使用戴明公式。题中项目需要外部资源对对重要的项目要素加以修改和验证，然而客户拒绝了启用外部资源。因此，需要分析评估客户拒绝的影响，并告知客户可能会出现的情况。

1）调查研究、确认信息

2）分析影响，分析原因；

3）制定计划，寻找方案；

4）采取行动。

知识点：本题考查 “问题解决，戴明公式”

PMBOK第6版：P356

116、参考答案：C

参考解析：问题不一定会导致变更，因此和变更相关的选项A和B可以先排除。项目遇到必须立即解决的问题，那答案的核心应该围绕快速解决问题；问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决，因此倾向于选择C。C选项中除了更新问题日志，还有提及了更新变更日志和进度计划，问题的产生不一定会导致变更和进度计划的更新，因此此两项未必会更新，但是综合来看选择C相对合适些。

知识点：本题考查 “问题解决、问题日志”

PMBOK第6版：P295，96

117、参考答案：A

参考解析：变更管理计划是项目管理计划的一个组成部分，定义了管理项目变更的过程。变更管理计划描述了在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。一些关键团队成员对变更控制不安，因此，确保遵守变更管理计划，能够消除或降低这些关键团队成员的不安。

知识点：本题考查 “变更管理计划”

PMBOK第6版：P88，169

118、参考答案：B

参考解析：专家组采用三点估算技术进行成本估算，项目经理还是担心，可以采用其他的估算方法进行验证。由于这是一个新项目，还处于项目早期，缺乏详细的项目信息，因此无法使用自下面上的估算方法。题中提及该项目与去年实施的一个项目非常相似，因此可以采用类比估算，参考去年项目的历史信息，以验证新预算估算的合理性。

知识点：本题考查 “类比估算”

PMBOK第6版：P200

119、参考答案：D

参考解析：项目章程是由项目发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动；项目管理计划是描述如何执行、监督和控制项目的一份文件。确定项目是否成功是项目管理中最常见的挑战之一。时间、成本、范围和质量等项目管理测量指标历来被视为确定项目是否成功的最重要的因素。项目管理计划中包括了进度管理计划、成本管理计划、范围管理计划、质量管理计划等等子计划。

知识点：本题考查 “项目管理计划”

PMBOK第6版：P34，87

120、参考答案：D

参考解析：资源有冲突，应该寻求合作的方式进行解决，可以首先与另外一个项目的项目经理沟通，一起商讨解决方案。

知识点：本题考查“获取资源”

PMBOK第6版：P328

121、参考答案：C

参考解析：“项目经理与来自组织不同部门的关键干系人共同开展工作”，不同部门的干系人可能会有不同的需求，对项目有不同的要求。项目经理要对干系人进行分析，根据分析结果有区别的对待干系人。

知识点：本题考查相关方分析

PMBOK第六版：P512

122、参考答案：A

参考解析：“客户请求一项变更”，按照变更管理流程处理，首先提交变更请求。

知识点：本题考查“变更管理流程-变更请求“

PMBOK第六版：P117

123、参考答案：B

参考解析：产品待办事项列表由产品负责人负责，活动的增删，优先级顺序的调整等都应该由产品负责人来决定。团队有新的功能需要添加，要与产品负责人协商决定。

知识点：本题考查产品负责人的职责、产品待办事项列表。

敏捷实践指南：P41、P52

124、参考答案：B

参考解析：由于“沟通失误”导致“。。。关键路径被延长”，问题已经发生，需要双方合作来解决问题，执行应对计划，以减轻对项目的影响。

知识点：本题考查问题解决-合作共赢

125、参考答案：D

参考解析：结束项目或阶段过程的第一步是要获得可交付成果的正式验收，没有正式验收就无法结束项目或阶段过程。

知识点：本题考查项目或阶段收尾

PMBOK第六版：P121

126、参考答案：B

参考解析：生产部门提交了变更请求可能会影响采购程序，接下来怎么做，需要参考变更管理计划。变更管理计划描述在整个项目期间如何正式的审批和采纳变更请求。

知识点：本题考查变更管理计划

PMBOK第六版：P88

127、参考答案：D

参考解析：项目接近尾声，任务已经可移交给客户，首先获得客户对已完成任务的签收确认。

知识点：本题考查项目收尾流程

PMBOK第六版：P121

128、参考答案：C

参考解析：项目经理从经验教训库中得知该分包商曾经有未能达到标准的历史，参考经验教训登记册的建议和推荐行动来进行供应商管理。经验教训知识库：将整个项目期间获得的经验教训和知识总结归纳，供未来项目参考。

知识点：本题考查经验教训知识库

PMBOK第六版：P128

129、参考答案：C

参考解析：工作分配已到最底层，但还是缺少某些信息，通过审查WBS词典来确定缺失的信息。WBS最底层的组成部分成为工作包，其中包括计划的工作。WBS是对项目团队为实现项目目标、创建所需可交付成果而需要试试的全部工作范围的层级分解。

知识点：本题考查WBS词典

PMBOK第六版：P156

130、参考答案：A

参考解析：项目中途出现流言，通过召开会议向团队澄清，以减轻流言对团队造成影响。

知识点：本题考查“相关方参与、会议”

PMBOK第六版：P516、P86

131、参考答案：C

参考解析：项目章程是由项目发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。项目经理需要首先获得批准后的项目章程，才能开始项目工作，所谓的名正才能言顺。不论相关方怎么催促，项目经理都要按流程办事，不能随意忽略某些流程。

知识点：本题考查”项目章程“

PMBOK第六版：P81

132、参考答案：A

参考解析：发起人对项目需求开发工作不满意，通过相关方分析来确定发起人的期望。相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息。

知识点：本题考查“相关方分析”

PMBOK第六版：P512

133、参考答案：D

参考解析：开工会议是项目正式进入执行阶段的标志，开工会议的一个目的是获得相关方对项目的承诺。在开工会议上与客户共同讨论需求，确认范围以及质量，获得客户的承诺，可以有效避免发生与客户的误解和延误。

知识点：本题考查“开工会议”

PMBOK第六版：P86

134、参考答案：C

参考解析：发起人刚刚发布了项目章程，项目经理组织相关方开会，在会上介绍章程的批准情况。项目章程是是正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

知识点：项目章程

PMBOK第六版：P81

135、参考答案：A

参考解析：新指派的团队负责人缺乏管理经验，项目经理应该向其提供辅导，帮助负责人学习掌握管理经验。此题可以采用排除法，选项B，项目经理无权要求人力资源总监更换团队负责人；选项C上报发起人不够积极主动；选项D，不符合组织原则，项目经理不能越过团队负责人直接负责项目。

136、参考答案：C

参考解析：开工会议的日期和地点已经确定，公司内部的相关方由于无法出差而不能出席原计划的开工会议。把面对面的开工会议改为线上虚拟会议一样能够达到开工会议的目的，开工会议最重要的目的是为了获得相关方对项目的承诺，对会议形式没有强制性的要求。

知识点：开工会议

PMBOK第六版：P86

137、参考答案：C

参考解析：本题考查制定范围说明书，项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述，它记录了整个范围，包括项目和产品范围；详细描述了项目的可交付成果；还代表项目相关方之间就项目范围所达成的共识。题目中项目涉及利益冲突的相关方，要制定范围说明书，需要参考干系人的意见，收集不同干系人的需求。

知识点：本题考查项目范围说明书

PMBOK第六版：P154

138、参考答案：A

参考解析：客户提出新的高优先级合规需求，项目经理应该积极响应，与合规团队协作，优先交付合规需求。选项B等待下一次状态会议，不够积极主动；选项C只是将合规需求添加到待办事项列表，没有执行，不满足客户高优先级的要求；选项D将合规需求直接纳入当前冲刺违背迭代规则，在一个冲刺的中途不能改变冲刺待办事项列表。

知识点：本题考查混合型框架下的变更应对。

139、参考答案：C

参考解析：团队成员文化多元且分布在全球各地，项目经理在制定资源管理计划时要考虑到文化差异。注意题目的问题是确保该多元文化团队的成功，通过制定恰当的资源管理计划可以确保团队的成功。即不是沟通问题，也不是风险问题，更不是相关方参与问题，所以不选ABD.

知识点：本题考查资源管理计划

PMBOK第六版：P318

140、参考答案：A

参考解析：两次部署后的安全审计结果发现了同样的不合规问题，通过审查质量管理计划，确认质量管理计划中是否包含有相关的合规性安全要求。

知识点：本题考查质量管理计划

PMBOK第六版：P286

141、参考答案：B

参考解析：项目执行期间遇到范围变更和关键任务交付延迟的问题，按照变更管理流程来处理。不选A的原因是涉及到了“关键任务交付的延迟”，所以需要先评估下到底要不要变更。变更控制的一般流程如下图所示：

图片包含 文本

描述已自动生成

知识点：本题考查“变更控制流程”

PMBOK第六版：P113

142、参考答案：D

参考解析：干系人担心新方法会影响进度，团队通过创建新方法的直观表示，（直观表示的意思就是能够很明显的看出来新方法是否会影响进度）消除干系人的担忧，获得支持。

知识点：本题考查“问题解决”

143、参考答案：D

参考解析：项目经理已经结束了项目，但是承包商还有发票尚未提交，说明项目经理没有按照流程进行项目收尾。如果要避免这种情况，项目经理事先应该把财务收尾纳入项目收尾的过程中，作为项目收尾的一部分。

知识点：本题考查“项目或阶段收尾”

PMBOK第六版：P123

144、参考答案：D

参考解析：第一个模块延迟了10天，根据戴明公式，接下来要先查明原因，评估情况，再制定应对措施。A、B、C都是评估后可能采取的应对措施之一。戴明公式即遇到问题时遵循：1）调查研究、确认信息；2）分析影响，分析原因；3）制定计划，寻找方案；4）采取行动。所采取的行动应该遵循积极主动的原则，而非拖延、不分析就求助、忽略和简单拒绝。

知识点：本题考查“问题解决-戴明公式”

PMBOK 第六版：P295

145、参考答案：A

参考解析：已识别的风险发生了，首先是更新风险登记册，以核实确定风险登记册中制定的应对措施。选项A的重点是“风险登记册”，不用关注是“审查”还是“更新”，都不影响选项A的正确性。选项B是审核风险的应对过程是否按照计划进行；选项C是执行风险应对时可能的步骤；选项D是执行风险应对的步骤，不是首先要做的。

知识点：本题考查“风险管理流程”

PMBOK第六版：P396

146、参考答案：D

参考解析：其中一个国家的干系人要求项目经理提供“其他国家的项目文件”，这是一种沟通交流，需要按照沟通管理计划来处理。通过审查沟通管理计划来确定是否能够向其提供要求的文件。沟通管理计划中的相关参考内容如下：

1）计划要沟通什么What?，即相关方的沟通需求；需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；

2）计划（与）谁沟通Who?，即负责沟通相关信息的人员，包括；1）负责授权保密信息发布的人员；2）接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；

知识点：本题考查“沟通管理计划”

PMBOK第六版：P377

147、参考答案：B

参考解析：项目经理之前没有管理这类项目的经验，通过查阅类似项目的经验教训做为参考，制定合理的成本预算。关于经验教训登记册，PMBOK指南中的说明如下：

经验教训登记册可以包含情况的类别和描述，经验教训登记册还可包括与情况相关的影响、建议和行动方案。经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。经验教训登记册在项目早期创建，作为本过程的输出。因此，在整个项目期间，它可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。参与工作的个人和团队也参与记录经验教训。可以通过视频、图片、音频或其他合适的方式记录知识，确保有效吸取经验教训。在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。

知识点：本题考查“经验教训登记册”

PMBOK第六版：P128

148、参考答案：B

参考解析：收集项目执行过程中的经验教训，可以用来指导后续的项目工作，使后续的项目工作得到改善优化。回顾是一个重要的实践，原因是它能让团队学习、改进和调整其过程。按照解决问题的方式进行处理，按照戴明公式1）调查研究、确认信息；2）分析影响，分析原因；3）制定计划，寻找方案；4）采取行动。

知识点：本题考查“回顾”的作用

PMBOK第六版：P128

149、参考答案：B

参考解析：团队成员由于“受到其他团队的干扰和帮助请求”的影响，导致迭代任务未能完成。作为团队促进者，应该帮助团队成员专心于迭代任务，不受外界的干扰。选项B首先确定“干扰和帮助请求”的原因，根据原因界定一个基本规则，以使团队成员少受外界的干扰。选项A,只是要求团队成员不要降低产能，而不帮助解决问题，这是强人所难；选项C故事规模的大小不由团队决定的；选项D，题目的问题不是团队成员“解决问题的能力低”

知识点：本题考查“戴明公式，团队规则”

150、参考答案：C

参考解析：可交付成果发生了严重的质量缺陷，应参考质量管理计划实施缺陷补救措施。

知识点：本题考查“缺陷补救”

PMBOK第六版：P112

151、参考答案：A

参考解析：新的项目经理经常错过最后期限，这是个问题，需要记录在问题日志中以进行监控。问题日志是在整个项目生命周期中，通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件

知识点：本题考查“问题日志”

PMBOK第六版：P96

152、参考答案：B

参考解析：一名团队成员“能力错配”，意思就是该成员的能力达不到项目的要求，项目经理应该为该成员提供适当的培训，帮助该成员提升技能，i缩小与项目需求之间的差距。

知识点：本题考查“团队建设-培训”

PMBOK第六版：342

153、参考答案：A

参考解析：项目启动阶段，项目经理收集项目需求，需要获得所有项目干系人的批准和承诺。“最高干系人要求批准所有需求，其他干系人可能会不同意这一做法”，作为项目经理，不能忽视任何一位干系人的需求，所以选项A先从高级干系人哪里收集需求，向所有干系人询问意见，有助于项目经理完成收集需求活动。

知识点：本题考查“收集需求”

PMBOK第六版：P138

154、参考答案：B

参考解析：若要避免居民投诉，项目经理应该事前关注发电机噪音扰民的问题，该问题在项目完工前，属于项目风险，需要提前做好风险管理。

知识点：管理风险，项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、开展风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险的各个过程。项目风险管理的目标在于提高正面风险的概率和（或）影响，降低负面风险的概率和（或）影响，从而提高项目成功的可能性。

知识点：本题考查“风险管理”

PMBOK第六版：P401

155、参考答案：B

参考解析：关键干系人的参与度下降，项目经理应该提前发现这种变化，并通过干系人分析来做好应对措施。

知识点：本题考查“干系人参与”

PMBOK第六版：P523

156、参考答案：D

参考解析：一位有影响力的干系人在开工会议上，提出了很多问题，导致会议进度落后于计划。项目经理应该把为解决的疑问和问题记录下来，在开工会议后设法获得答案和解决方案，以回应干系人的疑问。

知识点：本题考查“开工会议、问题日志、相关方参与”

157、参考答案：B

参考解析：项目中期一位团队成员辞职，可交付成果与项目后期存在依赖关系，需要与团队共同讨论沟通该变更的影响。如果只是团队成员辞职，那么选项A修订资源管理计划反映该变更也可选。但是题目还提及到该成员辞职的时间是设计可交付成果的中期，且会影响的后期，只是修订资源管理计划就不能解决项目经理面对的问题了。所以需要与团队开会，进行沟通讨论，共同制定下一步的应对计划。

知识点：本题考查“问题解决、团队会议及变更”

158、参考答案：D

参考解析：项目经理意识到“一位重要相关方可能被排除再项目之外”，接下来项目经理需要执行相关方分析，以确认是否有相关方没包含在项目中，如果有，就需要通过变更相关方登记册把遗漏的相关方包含进来。

知识点：本题考核“相关方分析、相关方登记册”

PMBOK第六版：P521、P514

159、参考答案：A

参考解析：一个项目如何管理，首先需要确定的是采用什么样的生命周期，不同生命周期具有不同的管理方式。当前项目部分需求明确，部分需求不够清晰，项目经理应该根据需求的特点来选择合适的项目生命周期。

知识点：本题考查“项目生命周期”

PMBOK第六版：P19

160、参考答案：D

参考解析：设备怎么运输到安装现场，这对项目来说是一个潜在风险，需要提前制定风险管理计划。现在的状况是“设备无法运输到安装现场”，若要避免该问题，项目经理“事先”需要制定详细的风险管理计划。

知识点：本题考核“风险管理计划”

PMBOK第六版：P405

161、参考答案：A

参考解析： 制定项目管理计划是定义、准备和协调项目计划的所有组成部分，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。其输入为：项目章程、其他过程的输出、事业环境因素、组织过程资产。而经验教训登记册属于组织过程资产。

知识点：本题考查“制定项目管理计划的输入”

PMBOK第6版：P82

162、参考答案：B

参考解析： 这题虽然说的是变更问题，但其考察的是相关方管理的内容。“一些员工质疑变更的必要性”说明各相关方对此变更并不了解，若要降低质疑和抵制，项目经理应当让各相关方尽早参与进来，引导相关方合理参与变更的过程，增加其支持，降低其抵制。

管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与的过程。本过程的主要作用是，让项目经理能够提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制。

知识点：本题考查“管理相关方参与”

PMBOK第6版：P523

163、参考答案：B

参考解析： 收尾阶段，一项可交付成果尚未得到批准，应该先找到未被批准的原因，再有针对性的采取解决措施。选项A，直接上报，不符合积极主动原则，项目经理应当先尝试解决问题。选项C，在未识别到原因的情况下，直接采取延长结束日期，做法太消极。

知识点：本题考查“问题解决/戴明公式”

PMBOK第6版：P295

164、参考答案：C

参考解析： 题目中已经提到“这种情况之前在项目早期阶段发生过”，项目经理应该事先找到造成该结果的原因，之后后再与供应商进行采购活动。根本原因分析常用于发现导致问题的深层原因并制定预防措施。

知识点：本题考查“根本原因分析”

PMBOK第6版：P415

165、参考答案：B

参考解析： 更新风险登记册，记录在监督风险过程中产生的关于单个项目风险的信息，可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施，等等。

知识点：本题考查“监督风险的输出-项目文件更新-风险登记册更新”

PMBOK第6版：P458

166、参考答案：D

参考解析： 关键词“要求增加新功能”这属于变更，有变更应当遵循整体变更控制流程。

知识点：本题考查“变更管理流程”

PMBOK第6版：P115

167、参考答案：B

参考解析：相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。 相关方参与计划可包括（但不限于）调动个人或相关方参与的特定策略或方法。题目中相关方“未参与需求收集过程”这说明项目经理为做好相关方参与计划，未能有效引导相关方参与需求收集过程，导致其抵制项目。

知识点：本题考查“规划相关方参与”

PMBOK第6版：P522

168、参考答案：C

参考解析： 在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。但选项A是说“标记产品待办事项列表的完成状态”一般敏捷框架下会使用产品待办事项列表管理需求，而且敏捷环境下的需求是不确定的，是按照价值高低优先级排序，不能确保所有工作都能得到开发。所以选项A 不合适。按照收尾流程，接下来最重要的工作应当是文件归档，也就是要做好知识转移活动。选项D未必是一定要做的活动。

知识点：本题考查“结束项目或阶段”

PMBOK第6版：P123

169、参考答案：A

参考解析： 题目中的关键词是“项目经理来评估商业论证”，解决方案是否合适，项目是否成功，首先要讨论的是该方案是如何支持组织的业务战略并与之保持一致。

知识点：本题考查“战略一致性”

PMBOK第6版：P546

170、参考答案：A

参考解析： 参考解析：根据考试大纲管理领域-Task13:“确定适当的项目方法论/方法和实践”，还有人员领域-Task5：“确保团队成员/相关方得到充分培训”。项目经理应该制定合适的培训方案，并对团队成员精心培训，敏捷没有哪一种方法是最好的，团队在使用敏捷方法时应该不断地通过回顾进行优化。另外如果方法不统一，造成大量的沟通成本和管理成本，增加了项目失败的风险。

敏捷方法据统计有两千多种，所谓掌握所有技术既不可能，也无必要，所以C错误。选项D，不安排培训也是错误的，与题意相反，题意是如何进行培训。选项B，只确保对敏捷方法达成共识，也就是只有正确的敏捷价值观认知，不统一工作方法，现实中是无法运行项目的，价值观和原则必须落实到方法论上才能应用于实践。

知识点：本题考查 “培训，生命周期选择”

PMBOK第6版：P342；敏捷实践指南：P32

171、参考答案：BD

参考解析：敏捷实践是拥抱变更的，对于变更的处理方式与传统的项目管理是不同的。敏捷团队通过评审会来展示/演示交付成果，并获得相关方的反馈。这些反馈是否需要加入product backlog（即是否需要变更PB）由PO来决定，是否需要在下一个迭代中体现这些变更，则需要通过挑战backlog的优先级来决定。所以本题应询问相关方关于变更的优先级和要求PO审查PB。

知识点：本题考查 “敏捷原则-价值驱动交付”

敏捷实践指南：P9

172、参考答案：BD

参考解析： 该团队成员不愿开口说话，可以通过举办各种活动等团队建设，来强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。帮助各团队成员更加有效地协同工作。另外，团队成员参与度不高，项目经理应当引导其积极参与，可以通过沟通或领导力技能促进成员积极参与项目。管理团队是跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。

知识点：本题考查“管理团队、团队建设”

PMBOK第6版：P341、345

173、参考答案：BC

参考解析： 通过培训或培养后备资源可以减轻风险发生的影响。风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响。提前采取减轻措施通常比威胁出现后尝试进行弥补更加有效。减轻措施包括采用较简单的流程，进行更多次测试，或者选用更可靠的卖方。还可能涉及原型开发（见 5.2.2.8 节），以降低从实验台模型放大到实际工艺或产品中的风险。如果无法降低概率，也许可以从决定风险严重性的因素入手，来减轻风险发生的影响。例如，在一个系统中加入冗余部件，可以减轻原始部件故障所造成的影响。

知识点：本题考查“风险应对措施-减轻”

PMBOK第6版：P443

174、参考答案：BD

参考解析：团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。极限编程中的结对编程实践，反馈时间是最短的，一个人写代码，另一个在现场看，编码错误或对需求的误解会立刻被发现并给予反馈。

知识点：本题目考查问题解决流程及“建设团队：工具与技术”。

PMBOK第6版：P341-344

175、参考答案：AB

参考解析：团队成员应该遵守团队章程，不能直接与项目发起人沟通。此外，团队成员之间有冲突，项目经理应该允许团队成员自行解决。D属于升级问题，不能选。

知识点：本题考查“团队章程和冲突管理”

PMBOK第6版：P320和P348

176、参考答案：AC

参考解析： 回顾会议一定要讲清回顾会议的目标与过程，减少回顾会议的准备和讨论时间，会导致缺乏会议方向，同时会议也可能达不到期望的效果。

回顾会议的步骤：

1、预设会议基调（为了营造一种便于讨论问题的和谐气氛，让参与者积极发言，鼓励大家一起去讨论在未来我们需要做的事情。）

2、收集数据

3、分析原因

4、采取行动

5、回顾收尾

知识点：本题考查“冲刺回顾会议”

敏捷实践指南：P50

177、参考答案：AD

参考解析： 在冲刺计划中，团队从产品待办事项列表中选择排序较高的用户故事纳入当前迭代中进行开发。在一个冲刺开始时，要明确本次迭代的目标，即开发团队通过估算、设计能力和过往的表现来预估并定义冲刺的目标。

知识点：本题考查“冲刺计划会议”

敏捷实践指南：P55

178、参考答案：AB

参考解析：题目中提到，“任务发生延误”对于这个问题，应当进行根本原因分析，找到根本原因后再采取有效的应对措施。另外，“任务更加复杂并且重要”，通常来讲面对复杂任务可以采取分解的办法将复杂的任务拆解成更小的任务来处理。

知识点：本题考查“问题解决”

PMBOK第6版：P295

179、参考答案：ABD

参考解析： 选项A, “实验性方法”也就是指刺探（时间盒研究或实验）。使用刺探来可以有效处理复杂项目。刺探对学习很有用，可以在诸如评估、验收标准定义以及通过产品了解用户行为的流程中使用。在团队需要学习一些关键技术或功能要素时，刺探会很有帮助。选项B、测试驱动开发 (TDD) 和行为驱动开发 (BDD)。在编写/创建产品之前编写自动化测试，实际上可以帮助人员设计产品，防范产品错误。对于非软件项目，要考虑如何通过“测试驱动”团队的设计。硬件和机械类项目经常使用模拟进行设计的中间测试。选项D, 持续集成。无论产品如何，都要频繁地将工作集成到整体中，然后再进行重新测试，以确定整个产品仍然按照预期工作。

知识点：本题考查“测试实践”

敏捷实践指南：P56

180、参考答案：BE

参考解析：选项A，站会是团队成员的内部会议，只有开发人员参加（其他人参加只能听，不能发言），它是一个暴露问题的会议，只提出问题，并不在会议上解决问题，同时，它也不是一个状态报告会议。选项B，因为当前项目A已经出现预算超支的问题，对于后面的预算使用情况应当与高层做好沟通。选项C,这种做法更属于传统预测下的汇报方式，在敏捷中与外部相关方沟通时，通常使用信息发射源实现可视化、来促进沟通。选项D，回顾会议的目的是为了发现哪些方面需要改进，在每个迭代之后都会开展回顾会议，团队成员聚在一起审视和提升工作方法和团队合作。而不是让高层来做评估的。选项E,信息发射源是一系列用高可视化展示信息的方式，包括大图表、图形以及项目数据概要信息。这些工具，有时候代表“可视化控制”，可以快速向干系人展示项目的状态，并且这些信息经常在一些高流量的并且最大曝光度的地方被展示。也就是说通过实时展示预算情况，来管理高层人员对预算的信心。

知识点：本题考查“信息发射源”

敏捷实践指南：P103