

◇ 练习题

1、在组建一支跨职能项目团队时，项目经理没有获得选择团队成员的直接控制权。项目经理应该怎么办？

- A. 与已获任命的团队成员一起开展团队建设活动
- B. 与职能经理协商，确保项目能获得可胜任工作的员工
- C. 让项目团队集中办公，提高项目绩效
- D. 制定基本规则，提出对可接受的团队行为的明确期望

答案:B。PM 没有获得招人的权力，只能与职能经理谈判、协商。考获取资源的工具：谈判。

2、在某历时几年的项目的实施阶段，项目经理发现已指派的资源之一将因日程冲突而不可得。项目经理在查阅资源管理计划后，发现了一个对满足项目要求的替代资源。项目经理执行的是哪一过程？

- A. 建设项目团队
- B. 获取资源
- C. 管理项目团队
- D. 制定资源管理计划

答案:C。解决问题，并协调各种变动，以便优化项目绩效。

3、销售经理称项目可交付成果之一未能满足所需规范。销售经理与项目经理通过会谈消除了分歧并检查了备选方案。项目经理采用的是哪种冲突解决方法？

- A. 强制
- B. 面对/解决问题
- C. 回避
- D. 安抚

答案：B。合作解决问题

4、团队成员 A 希望离开团队，不断抱怨团队成员 B 的个性。项目经理应该怎么办？

- A. 告知团队成员 A 会把团队成员 B 从项目中开除
- B. 解决团队会议上的冲突，并促进解决方案
- C. 与二名团队成员分别谈话，了解他们当前关系的真实情况
- D. 让团队成员尝试合作到项目结束为止

答案：C。与团队成员沟通，了解情况后再来寻找解决方案。

5、一个关键项目接近主要里程碑，但是多个关键可交付成果都面临严重困难。其中一个原因是由于一名项目团队成员以及合同团队中多名资源的休假所造成。若要防止这个问题，项目经理应该怎么做？

- A. 确保所有资源的可用性都已记录在资源日历中
- B. 获得承包商经理的最终承诺



- C. 在项目执行阶段引入一个“无假期”政策
- D. 项目计划获得所有项目资源的批准

答案 A。确保在资源日历里记录

6、实践敏捷方法的开发负责人被任命为一个项目的迭代经理,该负责人与使用瀑布式方法的业务分析师密切合作,但这两个方法的差异已经开始对团队绩效产生负面影响,项目经理分别与开发负责人和业务分析师就这种情况进行会面,但未能解决问题。

项目经理下一步应该怎么做?

- A. 与业务分析师的经理谈话。
- B. 请求提供一位具有敏捷方法经验的新业务分析师。
- C. 为业务分析师提供敏捷方法团队的培训。
- D. 与业务分析师和开发负责人一起召开一次联合会议。

解析: D 是参考答案。敏捷和瀑布方法的不同,导致双方合作有问题,应该与双方一起开会,解决问题。C 是说为业务分析师提供敏捷培训,不全面,应该也为开发负责人提供瀑布培训,并一起研究如何解决问题。

7、项目经理为客户管理一个重要项目。项目进度和成本都在控制当中,一名关键团队成员离开,项目经理无法找到具有相当技能和经验的替代人选。项目经理首先应执行下列哪一项?

- A. 继续张贴招聘广告,直到招到合格资源
- B. 使用技能较低的资源继续项目执行
- C. 获得客户的授权终止该项目
- D. 获得项目管理办公室的协助

答案 B。如因制约因素(如经济因素或其他项目对资源的占用)而无法获得所需团队资源,项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。在不违反法律、规章、强制性规定或其他具体标准的前提下可以使用替代资源。

8、随着竞争的加剧,某公司不得调整其项目总体实施。项目经理必须激励团队达到较高的绩效水平。项目经理接下来应该怎么做?

- A. 实施奖励制度以提高生产率
- B. 审查影响团队绩效的企业环境因素
- C. 考虑、招募和变更团队成员以组建一支优秀的项目团队
- D. 定期针对成员个人实施绩效评估

答案 :A 。PM 要激励项目团队提高绩效,应该使用建设项目团队的工具 —— 认可与奖励。

9、项目经理注意到团队成员正在进行未分配给他们的任务。若要解决这个问题,项目经理应该怎么做?

- A.完成资源分解结构(RBS)
- B.审查执行、负责、咨询和知情(RACI)矩阵
- C.制定工作分解结构(WBS)



D.执行根本原因分析

解析：B 是参考答案。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。

RAM 的一个例子是 RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵。知识点：章节 9.1.2.2

10、在项目执行阶段，发现一个子团队没有为约定的项目目标工作。项目经理应该查询哪份文件？

- A.项目管理计划
- B.资源分解结构（RBS）
- C.项目章程
- D.资源管理计划

解析：D 是参考答案。作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。其中包括了职责，即为完成项目活动，项目团队成员必须履行的职责和工作。知识点：章节 9.1.3.1

11、在项目执行期间，组织的一名主管向项目经理询问一名团队成员的可用性。项目经理应该查阅哪份文件？

- A.组织分解结构（OBS）
- B.采购管理计划
- C.资源日历
- D.相关方登记册

解析：C 是参考答案。资源日历识别每种具体资源的可用性。

12、在一次项目状态团队会议上，一名团队成员与另外一名团队成员在纠正措施方面有不同意见。争论持续升级，语气很快都变得很强硬。其他团队成员没有参与。项目经理直接命令团队使用纠正措施。项目经理使用的是哪种冲突解决技术？

- A. 妥协
- B. 强迫
- C. 撤退
- D. 缓和

答案：B。 PM 利用权力强行解决问题。

13、项目团队存在确定最终设计方案的压力。两名团队成员对某个部件的设计正确与否存在相反观点。若要让所有各方都达到一定程度的满意，项目经理能够使用哪一种技术来解决意见的不同。

- A. 妥协
- B. 面对
- C. 促进
- D. 撤退



答案：A。“若要让各方都达到一定程度上满意”，这是各退一步，妥协/调解。

14、一个施工项目的两名团队成员对安装防护窗意见不一致。根据天气预报，预计 24 小时内项目所在地将有雷暴天气。如果安装未完成，整个项目将受到损害。项目经理应使用哪种冲突解决技巧？

- A.合作/解决问题
- B.缓和/包容
- C.妥协/调解
- D.强迫/命令

答案：D。24 小时内将有雷暴，一旦发生对整个项目都有影响。而此时防护窗是否安装，两名团队成员还未决定，PM 最好采用强迫/命令的方式来解决“紧急问题”。

15、两名工程师在项目会议中就下星期向客户提交的设计方案发生争执。鉴于讨论气氛的紧张性，项目经理决定结束会议并在向客户提交方案前另行安排会议。

采用了哪类冲突解决方法？

- A. 调解
- B. 合作
- C. 面对
- D. 回避

答案：D。冲突并没有解决

16、项目的总建筑师和关键业主代表不能在项目中合作。这对项目进度带来不利影响。项目经理应该如何解决该问题？

- A. 指定一名高级员工作为建筑师和业主代表之间的仲裁人
- B. 要求总建筑师的一线经理与该建筑师讨论这个问题
- C. 找出总建筑师与业主代表的共同利益，确立可能的解决方案
- D. 与项目发起人协商更换关键业主代表

答案：C。总建筑师和关键业主代表有冲突，要综合各方观点，寻求达到共赢的解决方案。

17、项目团队加班工作来补偿资源制约条件。项目经理注意到两名团队成员之间的矛盾正在导致项目团队精神动力的分散。

项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力？

- A. 给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告
- B. 重新分配资源，避免将来产生的冲突
- C. 与团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决
- D. 将团队冲突上报给项目发起人

答案：C。合作解决问题最好。

18、在产生成本绩效基准之后，项目经理意识到项目的估算成本超出项目章程中预期的成本。项目经理接下来应该怎么做？



- A. 向项目发起人提供降低成本的方案
- B. 调整工作分解结构，撤销成本较高的活动，保留成本较低的活动
- C. 建议取消项目，因为成本令人却步
- D. 向项目发起人寻求额外的资金并继续项目

答案：A。积极主动的向发起人提供降低成本的方案。

19、项目经理为客户领导一个产品开发项目。该项目由外部资金赞助，具有严格的付款计划和期限。在项目执行阶段，项目经理发现项目落后于进度。

项目经理应该做些什么？

- A. 执行进度压缩，满足既定的期限要求
- B. 签发变更请求，并让客户批准
- C. 不采取任何行动，因为合同没有规定产品延迟交付的处罚条款
- D. 减少质量审计的数量，实现按时交付

答案：A。进度落后，采取进度压缩满足既定的期限要求。

20、对于一个具有战略意义的重要客户项目，项目经理在确认矩阵组织中的资源可用性时，发现某个关键资源安排在一个内部项目。项目经理首先应采取何种行动？

- A. 与项目赞助人协商推迟项目
- B. 要求项目管理办公室将资源分配到项目
- C. 更新风险登记簿
- D. 与职能经理协商获取该资源

答案：D。PM 在矩阵组织中确认人力资源可用性，也就是获取资源的过程，D 与职能经理协商将资源重新调回项目，这是与职能经理谈判来获得资源。

21、项目需要一位熟练的工程师来执行某个特定任务，但由于工作量大，该工程师不能参与这个项目。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 修改进度计划，以适应该资源
- B. 与职能经理协商该资源的参与
- C. 培训项目团队中的某个成员来执行所需的活动
- D. 要求发起人提供更多的时间来寻找其他资源来执行任务

解析：B 是参考答案。获取资源的时候，资源可用性出现问题，pm 需和职能经理进行谈判。

知识点：章节 9.3.2.2。

22、项目不能分配一名主题专家（SME）。由于缺少主题专家，团队担心不正确的假设将导致返工。项目经理应该怎么做？

- A. 更新风险登记册并将该制约因素升级上报给人力资源经理。
- B. 更新工作绩效报告并更新风险登记册。
- C. 确定是否有可用的主题专家替代。
- D. 为主题专家的任务增加应急储备。



解析：B 是参考答案。识别了返工的风险应将其记录到风险登记册并进行风险管理。

23、项目经理加入一个项目，但项目团队缺乏必要的技能来产生一个关键可交付成果。项目经理应该怎么做？

- A. 将该可交付成果分配给一名拥有学习新技能能力的团队成员
- B. 与项目发起人协商，聘请拥有必要技能的外部资源
- C. 继续执行项目，同时搜寻具有必要技能的分包商
- D. 将培训作为项目管理计划中项目工作的组成部分

解析：D 是参考答案。当团队成员缺乏必要技能时，应该给其提供培训。知识点：章节 9.4.2.6。

24、一个软件开发项目的项目章程已获批准，项目经理召集会议准备项目管理计划，项目经理得知开发团队成员对他们的角色和职责感到困惑。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 创建一份相关方登记册
- B. 分享工作分解结构（WBS）
- C. 审查沟通管理计划
- D. 制定项目资源管理计划

解析：D 是参考答案。项目资源管理计划中包含角色和职责。知识点：章节 9.1.3.1。

25、一个复杂项目拥有 100 多名内部和外部团队成员。在项目过程中，团队成员不断向项目经理询问有哪些资源分配给高层级以及低层级活动的相关信息。他们还要求内部和外部团队成员之间更明确的分工。

哪一项将对项目经理有帮助？

- A. 资源分配矩阵(RAM)
- B. 资源管理计划
- C. 资源日历
- D. 资源分配技能

解析：A 是参考答案。团队成员不了解资源及分工，应该参考 RAM。知识点：章节 9.1