

◇ 练习题

1、项目范围的变更数量上升，并且变更控制委员会正在审批变更。然而，项目经理担心变更控制委员会没有看到这些变更请求的累积效应，并认为项目目前已严重偏离原范围。项目经理应采用何种工具和方法向变更控制委员会展示该问题？

- A. 流程图
- B. 偏差分析
- C. 专家判断
- D. 控制图

答案 D。题干大意是说：变更数量上升，PM 担心 CCB 没有看到这些变更请求的累计效应，PM 应该采用什么工具向 CCB 展示这个问题。应该使用控制图，监控变更请求的数量是否失控。

2、在第一次产品检查时发现了一个重大缺陷。缺陷来源还未确定，但是必须实施纠正措施来满足客户的需求。下列哪一项属于确定缺陷来源的最有效工具？

- A. 直方图
- B. 控制图
- C. 鱼骨图
- D. 散点图

答案 C。确定缺陷来源、找来源、找根本原因用鱼骨图。

3、项目 X 处于测试阶段并落后于进度。测试团队测试出缺陷，并将其报告给测试经理。这些缺陷归因于 11 项需求中的 4 项需求。由于项目落后于进度，项目经理对大量的未解决的缺陷表示担心。项目经理应该采用哪一种工具来分析？

- A. 直方图
- B. 帕累托图
- C. 鱼骨图
- D. 快速跟进和赶工

答案 B。大量缺陷进行分析，二八法则。

4、项目经理必须确定首批 50,000 个产品的质量。
应该使用哪种技术？

- A. 标杆对照
- B. 统计抽样
- C. 流程图
- D. 实验设计

答案：B。控制质量的工具：统计抽样。

5、项目团队可以使用什么工具来核实并记录只有获批的材料才能在产品当中使用？

- A. 材料抽样和测试
- B. 质量核对清单



- C. 控制图
- D. 审计

答案：B。质量核对单是一种结构化工具，通常具体列出各项内容，用来核实所要求的一系列步骤是否已经执行。

- 6、要确定导致最大数量缺陷的原因，应该用以下哪项工具？
- A. 帕累托图
 - B. 因果图
 - C. 控制图
 - D. 流程图

答案：A。帕累托图的作用

7、在监控项目过程时，质量经理注意到四个连续数据点落在平均线的同一侧，没有任何一个超出控制限值。

这个过程的状态是什么？

- A. 过程在控制当中
- B. 过程失控
- C. 过程需要减轻
- D. 过程需要调整

答案：A。过程受控。

8、使用控制图时，下列哪一种情况可以看作是对某个流程失去控制？

- A. 六个连续的点都落在同一个方向
- B. 一个数据点位于控制上限
- C. 七个连续的点落在平均线的下方
- D. 80%的点在平均线的同一侧

答案：C。七点原则，过程失控。

9、项目团队的一些成员通过消除那些不增加项目整体价值的活动，促进项目绩效。

项目团队所做作为下列哪一项？

- A. 规划质量管理
- B. 监督与控制
- C. 制定项目管理计划
- D. 质量保证

答案：D。管理质量有时被称为质量保证。过程分析，管理质量的工具，可以识别过程改进机会，同时检查在过程运行期间遇到的问题、制约因素，以及非增值活动。

10、在项目执行阶段，项目经理注意到需要返工的数量越来越多。

若要解决这个问题，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查质量管理计划



- B. 与客户共同更新质量要求
- C. 与项目团队审查质量核对表
- D. 更新质量测量指标

答案: A. 返工数量越来越多,说明缺陷量已经太多,多到不正常了,说明计划制定的不合理,需要审查计划。预防胜于检查。

11、产品设计被认定为是各种制造问题的根本原因。若要在将来避免面对同样的问题,项目经理应该怎么做?

- A. 执行实施质量管理过程
- B. 审查质量管理计划
- C. 执行实施整体变更控制过程
- D. 更新经验教训知识库

解析: D 是参考答案。避免将来遇到同样的问题,需要更新经验教训。知识点: 章节 2.3.2。

12、项目经理负责管理一个正在进行的项目,该项目存在质量问题。团队成员认为质量保证对项目没有增加任何价值。项目经理首先应该做什么?

- A. 修订项目管理计划
- B. 修订质量管理计划
- C. 执行根本原因分析
- D. 控制质量测量指标

解析: C 是参考答案。题目中提出发现问题,那么接下来就是问题处理的流程的第二步识别根本原因。P295 页。8.2.2.7 问题解决

13、项目经理发现一些可交付成果未能达到约定的质量标准,若要在将来避免发生这个问题,可以使用以下哪一项?

- A. 流程图
- B. 质量核对单
- C. 质量管理和控制
- D. 因果图

解析: D 是参考答案。使用因果图调查问题的根本原因后,消除问题的根本原因就可避免此问题再次发生。知识点: 章节 8.2.2.2。

14、在一个项目里程碑会议之后,项目经理将团队召集在一起审查可交付成果。团队确定不能满足产品质量的预期标准。项目经理应该使用哪一项来识别原因?

- A. 优先顺序矩阵
- B. 石川图
- C. 执行质量保证过程
- D. 控制质量过程

解析: B 是参考答案。因果图, 又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”, 将问题



陈述的原因分解为离散的分支,有助于识别问题的主要原因或根本原因。知识点: 章节 8.2.2.4

15、在核实可交付成果期间,项目经理识别到不同影响级别的多个质量问题。项目经理应该使用什么基本质量工具来对这些问题进行优先级排序?

- A.直方图
- B.帕累托图
- C.控制图
- D.石川图

解析: B 是参考答案。帕累托图,是一种特殊的垂直条形图,用于识别造成大多数问题的少数重要原因。知识点: 帕累托图,见讲义。

16、一个新的制造流程需求要求产品尺寸偏差不能超过一毫米。制造经理表达了担忧,随着时间过去,机器零件将发生磨损并可能超出限值。应使用哪一种基本质量工具来监测?

- A.因果图
- B.帕累托图
- C.核查表
- D.控制图

参考答案: D

解析: 控制图是按时间顺序展示过程数据,并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。控制图有一条中心线,有助于观察图中的数据点向两边控制界限偏移的趋势,用来确定一个过程是否稳定,或者是否具有可预测的绩效。

17、在职能团队交付产品后,项目经理使用统计抽样和检查来确定产品是否达到预期需求。这个过程的输出是什么?

- A.项目范围说明书
- B.质量测量指标
- C.核实的可交付成果
- D.质量审计报告

解析: C 是参考答案。题干描述的工作是属于控制质量过程,其输出是核实的可交付成果。章节 8.3.3.2

18、一个项目可交付成果比进度计划提前实施,项目经理寻求获得客户的验收。然而,一名关键相关方担心质量问题。项目经理应该怎么做?

- A.为该相关方开展项目巡检
- B.更新风险登记册
- C.与客户一起核实质量
- D.检查已核实可交付成果的输出结果

解析: D 是参考答案。相关方担心质量问题,那么把核实确认完质量的可交付成果给他看就能打消担心。控制质量过程的一个目的就是确定可交付成果的正确性。开展控制质量过程的结果是核实的可交付成果,后者又是确认范围过程的一项输入(见 5.5 节),以便正式验



收。知识点：8.3.3.2 核实的可交付成果。P305 页

19、多个可交付成果不满足规定需求，项目经理决定使用散点图。这正在执行那个过程？

- A.实施质量保证
- B.控制质量
- C.规划质量管理
- D.报告质量

参考答案：B 解析：控制质量过程的一个目的就是确定可交付成果的正确性。当发现可交付成果不满足需求规定时使用散点图分析具体原因是在执行质量控制工作。

20、项目已完成 40%。若要提高团队生产力，改善流程的执行，项目经理应该开展下列哪一项？

- A.头脑风暴会议
- B.风险审计
- C.过程优化审计
- D.质量审计

参考答案：D。解析：质量审计针对过程，质量审计的目标之一：积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率。

21、项目的第一个实施阶段已完成，但缺陷率超过质量管理计划的临界值。项目经理必须确定在质量控制活动中哪些工作做得好、哪些工作做得不好以及如何改进过程。这些活动应该在哪个活动过程中实施？

- A.结束项目或阶段
- B.实施整体变更控制
- C.管理质量
- D.规划质量管理

参考答案：C。解析：管理质量过程的主要作用是：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。

22、一家组织的经验教训数据库表明过去的重大项目问题是质量失败。项目经理在制定质量管理过程时决定做得更彻底。为确保质量，项目经理应该怎么做？

- A. 根据项目的范围和需求制定质量管理计划。
- B. 将所有质量控制过程纳入项目中。
- C. 在项目核对单中包含来自过往项目的所有经验教训。
- D. 在风险登记册中添加一个新风险。

解析：A 是参考答案。考规划质量管理计划的输入。知识点：章节 8.1.1.2。

23、干系人询问项目是否正确包含最新的变更请求。

若要向该干系人展示这一点,项目经理应该使用下列哪一项工具？

- A. 质量审计



- B. 过程分析
- C. 帕累托图
- D. 石川图

答案：A。质量审计还可确认已批准的变更请求（包括纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况

24、某个产品的生产线存在多个缺陷。高级经理让项目经理按类别管理缺陷数量，并按照缺陷辨别优先顺序。高级经理向项目经理要求的是哪种质量控制工作？

- A. 散点图
- B. 原因影响分析图
- C. 鱼骨图
- D. 帕累托图

答案：D。帕累托图的特点

25、项目选择委员会必须在项目 A 和项目 B 之间做出选择。项目 A 的投资回报期为 21 个月。项目 B 的成本为 175,000 美元，第一年的预期正现金流为 75,000 美元，之后每季度的正现金流为 50,000 美元。项目经理应该推荐哪一个项目？

- A. 项目 A 或项目 B，因为两个项目的投资回收期相同
- B. 项目 B，因为项目 A 的投资回收期更长
- C. 项目 A，因为项目 B 的投资回收期更短
- D. 项目 B，因为项目 B 的投资回收期更长

答案：B。投资回收期越短越好。

项目 A 的投资回收期是 21 个月。

项目 B 的投资回收期是 18 个月（ $175000 - 75000 - 50000 \times 2$ ，12 个月 + 2 个季度 = 18 个月）。所以项目经理应该推荐项目 B。