

乐凯 PMP 每日一练-第 7 章-解析

225、【参考答案】 C

【试题解析】 PMBOK 第六版 P254：成本基准是“制定预算”过程的输出。”

226、【参考答案】 A

【试题解析】 PMBOK 第六版 P242：“工作分解结构属于范围基准，指明了项目全部可交付成果及其各组成部分之间的相互关系”，是估算成本过程的输入。

227、【参考答案】 C

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P261：“挣值是对已完成工作的测量值，用该工作的批准预算来表示，是已完成工作的经批准的预算”。

228、【参考答案】 C

【试题解析】 $SV=EV-PV$ ； $SPI=EV/PV$ ；

229、【参考答案】 B

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P241：通常用某种货币单位进行成本估算，但有时也可采用其他计量单位，如人时数或人天数以消除通货膨胀的影响，便于成本比较。

230、【参考答案】 B

【试题解析】 项目落后进度，那么 $SPI < 1$ ；低于预算，那么 $CPI > 1$ ，所以 B 选项符合。

231、【参考答案】 D

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P244：自下而上估算是对单个工作包或活动的

成本进行最具体、细致的估算，再向上汇总到更高层次。所以相对其他几种估算准确性更高。

232、【参考答案】 A

【试题解析】 PMBOK 第六版 P263：“进度绩效指数（SPI）是测量进度效率的一种指标”。

233、【参考答案】 C

【试题解析】 PMBOK 第六版 P241：在项目生命周期中，项目估算的准确性亦将随着项目的进展而逐步提高。在启动阶段可得出项目的粗略量级估算，其区间为-25%到+75%；之后，随着信息越来越详细，确定性估算的区间可缩小至-5%到+10%。

234、【参考答案】 A

【试题解析】未在风险登记册中识别的，就是未知风险。书 PMBOK 第六版 P252：“管理储备用来应对会影响项目的‘未知-未知’风险”。

235、【参考答案】 C

【试题解析】 $CPI > 1$, 成本节约； $SPI < 1$, 进度落后。

236、【参考答案】 D

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P248：“制定预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程”。

237、【参考答案】 C

【试题解析】 EV 是实际完成工作的预算价值。BAC 是全部计划工作的预算价值。

当 $EV=BAC$ 的时候，意味着实际完成工作的价值和全部计划工作的价值等同，也就是实际完成了全部的计划工作，也就意味着已经完工。

238、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P256：项目资金通常以增量的方式投入，并且可能是非均衡的，呈现阶梯状。如有管理储备，则总资金需求等于成本基准加管理储备。而项目预算也是成本基准加管理储备。所以项目总资金需求就等于项目的成本预算。

239、【参考答案】D

【试题解析】根据题干描述 $AC=5000$ 万， $PV=4000$ 万，由于不知道 EV ，无法进行成本偏差和进度偏差的计算，因为无法判断状态。

240、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P253：应该根据对项目资金的任何限制，来平衡资金支出。

241、【参考答案】B

【试题解析】PPT 上补充的机会成本的定义。

242、【参考答案】D

【试题解析】A 选项是 EAC 典型的算法，B 选项是 EAC 非典型的算法，C 选项是典型算法公式变换后的结果。所以综合选 D

243、【参考答案】C

【试题解析】项目 A： $CPI<1$ ， $SPI>1$ ，表示成本超支，进度提前；项目 B： $CPI>1$ ， $SPI<1$ ，表示成本节约，进度落后；综合只有选项 C 符合题干描述。

244、【参考答案】 C

【试题解析】 选项 B、D 表示偏差，选项 A 反映的是时间利用效率。

245、【参考答案】 D

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P246：成本估算包括对完成项目工作可能需要的成本、应对已识别风险的应急储备，以及应对计划外工作的管理储备的量化估算。成本估算应覆盖项目所使用的全部资源。如果间接成本也包含在项目估算中，则可在活动层次或更高层次上计列间接成本。

246、【参考答案】 B

【试题解析】 PMBOK 第六版 P245：“随着项目信息越来越明确，可以动用、减少或取消应急储备。应急储备是成本基准的一部分，也是项目整体资金需求的一部分。”应急储备用来应对那些会影响下古墓的已知—未知风险“。

247、【参考答案】 C

【试题解析】 “如果保持这个趋势”——典型偏差。预计成本是 BAC，实际完工成本： $EAC=BAC/CPI=200000/1.04=192,307.692$ 。

248、【参考答案】 D

【试题解析】 未明确提示为典型， $EAC=BAC/CPI$ 。但是不知道 EV，AC，无法计算 CPI，也无法计算 EA

249、【参考答案】 D

【试题解析】 PPT 上对补充的沉没成本的定义：任何已发生的成本，与是否合理无关。在决定是否继续某个出了问题的项目时，不应该考虑沉没成本。

250、【参考答案】 B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P240：估算成本是对完成项目工作所需资源成本进行近似估算的过程。选项 A 是规划成本管理过程的定义。选项 C 是制定预算过程的定义。选项 D 描述的不够全面。

251、【参考答案】B

【试题解析】BAC 是完工预算，在规划时通过估算成本、制定预算等过程输出的结果，一般是不会改变，除非和最终的完工估算差距太大，导致预算不可行，才可能通过整体变更流程进行变更。而其他三个选项：ETC（完工尚需估算）、EAC（完工估算）、TCPI（完工尚需绩效指数）都是在项目实施期间，在不同的时间点是有不同的结果值，是随时间变化而变化的。

252、【参考答案】C

【试题解析】A 项目 SPI、CPI 都小于 1，说明项目进度落后，成本超支，排除选项 A 和 B；B 项目 SPI、CPI 都大于 1，说明项目进度提前，成本节约，故排除选项 D。

253、【参考答案】B

【试题解析】 $BAC=100000$ ； $AC=60000$ ； $EV=100000 \times 40\% = 40000$ ； $CPI=EV/AC=40000/60000 \approx 0.67$ 。

254、【参考答案】C

【试题解析】三点估算，未明确说明就是贝塔分布，套用公式，均值 = $(9000 + 17000 + 10000 \times 4) / 6 = 11000$ 。

255、【参考答案】C

【试题解析】购买项目的电脑是专为该项目使用的，因此属于该项目的直接成本。其他几项都是要分摊到各个项目上的费用，因此不是直接成本。

256、【参考答案】 C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P267：完工估算是完成所有工作所需的预期总成本，等于截至目前的实际成本加上完工尚需估算。

257、【参考答案】 B

【试题解析】 $CV < 0$ ，只是代表成本超支。进度情况不确定。

258、【参考答案】 A

【试题解析】已知 $EV=2000$ ， $AC=1000$ ， $BAC=8000$ ， $CPI=EV/AC=2000/1000=2$ ；题干未明确提示默认为典型： $EAC=BAC/CPI=8000/2=4000$ ；

259、【参考答案】 D

【试题解析】CPI 由 1.1 变为 0.86，代表成本从节约到超支，意味着有成本投入和消耗。SPI 由 0.8 变为 1，代表进度从落后到符合，意味着进度赶上来了。选项中赶工是通过直接的成本增加来缩短进度，但题干描述无法判断只用了赶工，也可能用到快速跟进。所以这 2 种情况都有可能符合题意逻辑，D 选项更为全面，如没有 D 的话，可优先选择 C。

260、【参考答案】 A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P252：管理储备不包括在成本基准中，但属于项目总预算和资金需求的一部分。当动用管理储备资助不可预见的工作时就要把动用的管理储备增加到成本基准中，从而导致成本基准变更。

261、【参考答案】 B

【试题解析】PMBOK 第六版 P244：“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”。

262、【参考答案】 A

【试题解析】出现了进度偏差和成本偏差,表明进度控制和成本控制都没有做好,而项目中监控工作的最终负责人就是项目经理,所以选 A。

263、【参考答案】 A

【试题解析】根据挣值管理的公式: $SPI=EV/PV$; $SPI>1$ 表示进度提前, A 符合。

264、【参考答案】 D

【试题解析】机会成本是因为选择一个项目而放弃另一个项目,另一个项目可能带来的利益。所以并不是项目中实际的成本,因此不会在估算成本时进行考虑。

265、【参考答案】 C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P248: 制定预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本,建立一个经批准的成本基准的过程。成本基准也是制定预算过程的输出。选项 A 是规划成本管理的作用;选项 B 是估算成本的作用;选项 D 是控制成本的作用。

266、【参考答案】 A

【试题解析】目前 $SV=EV-PV=300-290>0$ 表示进度提前, $CV=EV-AC=300-250>0$ 表示成本节约,但这只是当前时点的状态,不代表完工时进度和成本也都会和当前状态一致,所以 C,D 都是错误的。

267、【参考答案】 C

【试题解析】C 选项描述的过去的的数据、各因素之间的量化关系,就是参数估算的关键词。书 PMBOK 第六版 P244: 参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量,来进行项目工作的成本估算。

268、【参考答案】 A

【试题解析】 $SPI=EV/PV=100/200=0.5$ 。以时间为单位， $AC=2$ ， $BAC=5$ ， $EAC=BAC/SPI=5/0.5=10$ 周。 $ETC=EAC-AC=10-2=8$ 周

269、【参考答案】D

【试题解析】用成本赶进度，那么对于目前已经超支的成本（ $CPI<1$ ）来说，会进一步超支，因此 CPI 会变得更小，而要求赶上进度，那么进度会从 $SPI<1$ 变为 $SPI=1$ ，所以进度会符合。

270、【参考答案】A

【试题解析】题干关键词“公式”，书 PMBOK 第六版 P244：“参数估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量，来进行项目工作的成本估算”。

271、【参考答案】A

【试题解析】根据题干描述， $BAC=100000$ ， $AC=50000$ ， $EV=100000*25\%=25000$ ，提示说假设剩余工作按已发生的相同成本绩效指数执行，说明是典型，那么 $EAC=BAC/CPI=100000/(25000/50000)=200000$ 。

272、【参考答案】D

【试题解析】根据题干描述， $BAC=750,000$ ， $AC=500,000$ ， $EV=750000*40\%=300000$ 。要求按时按预算完成项目，那么 $TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)=(750000-300000)/(750000-500000)=450000/250000=1.8$

273、【参考答案】A

【试题解析】根据题干描述： $BAC=300$ ， $AC=180$ ， $PV=300*(3/6)=150$ ， $EV=300*20\%=60$ ； $CPI=EV/AC=60/180=0.33$ ， $SPI=EV/PV=60/150=0.4$ ，综合 A 正确。

274、【参考答案】B

【试题解析】根据题干得知： $AC=75000$ ， $BAC=100000$ ， $EV=100000*60\%=60000$ 。未来开支保持在目前水平代表的是典型。那么

$EAC = BAC / CPI = 100000 / (60000 / 75000) = 125000$ 。 $ETC = EAC - AC = 125000 - 75000 = 50000$ 。

275、【参考答案】 D

【试题解析】以时间为单位进行挣值管理的计算，对于典型的情况，可是使用公式 $EAC = BAC / SPI$ 。根据题干只知道 AC 的时间单位为 2 天，但是 2 天实际花费了多少钱并没有告知，而 CPI 的计算必须使用货币单位计算，因此在不知道 AC 的实际花费多少钱的情况下，无法通过公式得到 EV，也因此无法算出 SPI，也就无法判断 EAC 是多少天。

276、【参考答案】 A

【试题解析】 $BAC = 300$ ； $AC = 125$ ； $PV = 110$ ； $EV = 130$ ； $SV = EV - PV = 130 - 110 = 20$ ； $SV > 0$ 表示进度超前

277、【参考答案】 A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P254：“成本基准是经过批准的、按时间段分配的项目预算，不包括任何管理储备，只有通过正式的变更控制程序才能变更，用作与实际结果进行比较的依据。”

278、【参考答案】 D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P266：“TCPI 是指为了实现具体的管理目标，剩余工作的实施必须达到的成本绩效指标”。它的大小意味着剩余的钱完成剩余的工作的难易度

279、【参考答案】 C

【试题解析】题干描述符合预算，那么成本偏差 $CV = 0$ 。

280、【参考答案】 C

【试题解析】 $BAC = 2000$ ， $AC = 1500$ ， $EV = 2000 * 2 / 3 = 1333$ ， $CV = EV - AC = 1333 - 1500 < 0$ ，表示成本超支。由于未告知 PV，所以无法判断进度偏差。因此 C 正确。



乐凯 PMP 培训