

113、项目经理正在管理一个在组织中处于高优先级的电信项目。定义范围之后，

项目团队下一步将进行下列哪一个过程？

- A. 创建 WBS
- B. 制定预算
- C. 制定人力资源管理计划
- D. 定义活动

114、确认范围应该在（）

- A. 项目结束时
- B. 项目开始时
- C. 项目每个阶段期间
- D. 计划编制期间进行一次

115、WBS 典型的用途是？（）

- A. 去识别合适的项目出资人
- B. 组织和定义项目的所有范围
- C. 定义提供商提供给买主的包括的层次
- D. 在工作元素分配给个人的时间记录

116、在以下哪种情况下，应该采用观察的方法来收集项目相关方的需求？（）

- A. 相关方的数量很少时
- B. 需要用渐进明细的理念来开发需求时
- C. 相关方不愿或不能说明他们的需求时

D. 需要组建焦点小组时

117、范围蔓延是指？

- A. 项目范围的合理延伸
- B. 产品范围的合理延伸
- C. 经过批准的项目范围或产品范围变更
- D. 未得到控制的项目范围或产品范围扩大

118、以下哪一项定义了可交付成果及验收标准（）

- A. 项目章程
- B. 工作分解结构（WBS）
- C. 商业文件
- D. 范围说明书

119、项目有 500 多个客户，为了调研客户满意度，应该用以下哪个工具？

- A. 问卷调查
- B. 访谈
- C. 名义小组技术
- D. 德尔菲技术

120、项目范围管理旨在确保（）

- A. 做尽可能多的工作，使项目尽可能完美

- B. 只做为成功完成项目所需要的工作
- C. 为客户提供额外的产品功能
- D. 确定不包括在项目范围内的工作

121、编制工作分解结构，必须遵守下列哪项规则？

- A. 100%规则
- B. 对称规则
- C. 编号规则
- D. 一次分解到位规则

122、通过下列哪个过程监督项目和产品的范围状态，管理范围基准的变更？

- A. 规划范围管理
- B. 定义范围
- C. 确认范围
- D. 控制范围

123、创建 WBS 的工具是？

- A. 产品分析
- B. 分解
- C. 头脑风暴
- D. 滚动式规划

124、为了减少想法的数量，集中关注大家投票得分最高的想法。可以使用以下哪个技术？

- A. 头脑风暴
- B. 名义小组技术
- C. 亲和图
- D. 思维导图

125、在项目的环境中，“范围”可以指

- A. 产品范围和工作范围
- B. 产品范围和项目范围
- C. 项目范围和管理范围
- D. 项目范围和需求范围

126、下列哪个工具适用于定义跨职能的需求

- A. 焦点小组
- B. 引导
- C. 名义小组
- D. 问卷调查

127、项目经理被任命管理一个现有项目，需要了解项目可交付成果。项目经理应该参考下列哪一份文件？

- A. 项目章程

- B. 项目需求规范
- C. 项目范围说明书
- D. 项目进度表

128、下列哪一项技术有助于减少数据偏见，并避免任何个人对成果产生不当影响？（）

- A. 访谈技术
- B. 头脑风暴技术
- C. 德尔菲技术
- D. 风险审查技术

129、下面哪项是对范围蔓延的最佳描述？

- A. 对批准范围的轻微变更
- B. 项目交付过程中的范围变更
- C. 对项目范围的不可控变更
- D. 对项目范围的可控变更

130、一共 9 人参与需求排序的决策，最后结果显示 4 人同意目前的排序，5 人反对。项目经理决定重新开会讨论需求的排序。这是采用了哪种决策技术？

- A. 投票
- B. 大多数同意
- C. 相对多数同意

D. 独裁型决策制定

131、以下关于产品范围和项目范围的说法，哪个是正确的

- A. 项目范围服务于产品范围
- B. 项目范围的变化必然引起产品范围的变化
- C. 产品范围的变化必然引起项目范围的变化
- D. 产品范围服务于项目范围

132、原型法体现了下列哪种理念

- A. 学习型组织
- B. 相关方参与
- C. 渐进明细
- D. 客户至上

133、“工作分解结构”中的“工作”是指

- A. 为实现项目目标必须开展的活动
- B. 为实现可交付成果必须开展的活动
- C. 具体的工作任务
- D. 作为活动结果的工作产品或可交付成果

134、应该使用哪个技术对收集到的原始需求进行归类，把相似性的各种需求归为一个更大的需求？

- A. 名义小组技术
- B. 思维导图
- C. 流程图
- D. 亲和图

135、用来衡量项目范围完成情况的文件是

- A. 项目管理计划
- B. 项目范围说明书
- C. 项目工作分解结构
- D. 产品需求文件

136、新项目经理接管了一个处于执行阶段的项目。项目经理了解到客户没有提供正确的产品需求。项目经理应采用下列哪一项计划中的描述来分析、记录和管理需求？（）

- A. 范围管理计划
- B. 变更管理计划
- C. 配置管理计划
- D. 需求管理计划

137、在创建 WBS 的过程中，需要使用以下哪个项目文件？

- A. 范围管理计划
- B. 需求管理计划

- C. 需求文件
- D. 需求跟踪矩阵

138、确认范围过程的主要目的是什么？

- A. 确保项目可交付成果按时完成
- B. 通过获得客户对每个可交付成果的及时验收，保证项目不偏离轨道
- C. 确保可交付成果符合技术规范
- D. 给人们提供一个发表不同意见的机会

139、在收集需求过程中，需要逐一、深入地了解每一个相关方的具体需求。最好使用下列哪个技术？

- A. 访谈
- B. 问卷调查
- C. 焦点小组
- D. 引导

140、对于要在未来远期才完成的可交付成果，因信息不充分而无法立即分解到位团队应当怎么处理？

- A. 请求高级管理层下达具体的分解指示
- B. 为不影响 WBS 编制，而强行立即分解到位
- C. 把可交付成果外包出去
- D. 采用滚动式规划的方法



141、在创建工作分解结构时，过细的分解会导致

- A. 管理效率的提升
- B. 数据汇总更容易
- C. 工作实施效率下降
- D. 团队成员责任更明确

142、以下哪个是控制范围过程的输出

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息
- C. 工作绩效报告
- D. 质量控制测量结果

143、发起人或客户主要通过何种方式完成对可交付成果的可接受性验收？

- A. 检查和决策
- B. 检查和偏差分析
- C. 决策和投票
- D. 核对单

144、项目经理正在实施一个公司范围的 it 系统，该系统预期将对组织和其许多相关方产生重大影响，应该使用下列哪一项来收集需求？（）

- A. 问卷调查
- B. 访谈

- C. 原型法
- D. 观察和交谈

145、需求跟踪矩阵通常用于

- A. 规划范围管理
- B. 定义范围
- C. 创建 WBS
- D. 控制范围

146、项目经理与项目相关方开会，收集需求并制作项目需求文档。项目经理下一步该怎么做？

- A. 制定需求基准，并获得关键关系人的批准
- B. 与团队一起创建工作分解结构
- C. 准备一份详细的项目范围说明书
- D. 制定项目管理计划

147、下述关于面向可交付成果的分解层次，正确的说法是？

- A. 所有可交付成果有相同的分解层次
- B. 所有可交付成果应该分解到最大层次
- C. 不同的可交付成果可以有不同的分解层次
- D. 所有可交付成果有不同的分解层次

148、以下哪一个可交付物最佳的定义和组织了项目范围？

- A. 项目章程
- B. 项目范围说明书
- C. WBS
- D. 需求文件

149、下哪个文件定义了可交付成果和验收标准？

- A. 商业文件
- B. 项目管理计划
- C. WBS
- D. WBS 词典

150、项目团队收集所有相关方需求并定义项目范围后，项目团队下一步应做什么？

- A. 定义分配给项目资源的活动
- B. 确认项目范围，满足项目目标
- C. 制定与项目可交付成果一致的进度计划
- D. 将项目的可交付成果分解成可管理的工作内容

151、在执行一个系统集成项目期间，项目经理请求负责验收测试的资源，以便获得客户批准。客户对初始范围请求一项变更。项目经理首先应该怎么做（）

- A. 获得变更控制委员会（CCB）的批准

- B. 更新变更管理计划
- C. 评估对预算和时间的影响
- D. 请求发起人批准

152、团队将项目工作和可交付成果分成较小且更易于管理的部分。团队应使用下列哪一项输入？（）

- A. 需求文件
- B. 分解
- C. 范围基准
- D. 工作分解结构

153、项目团队开发了新产品。项目经理正在努力识别相关方的明确需求，并担心可能影响执行阶段的问题。应采取哪一个策略来尽可能减轻未来返工的风险？

- （）
- A. 焦点小组
  - B. 标杆对照
  - C. 原型制作
  - D. 名义小组

154、下面哪个关于范围变更控制的说法是正确的？（）

- A. 范围变更控制从来都不需要和其它控制过程综合在一起
- B. 控制成本是控制范围的一种有效的方式

- C. 范围变更控制必须和其它控制过程综合在一起
- D. 控制进度是控制范围的一种有效的方式

155、在什么阶段会参考需求跟踪矩阵？（）

- A. 启动
- B. 执行
- C. 收尾
- D. 整个项目生命周期

156、项目团队召开一次会议，定义项目需求并收集各种意见。团队应使用什么技术来为这些意见排序，以便进行审查和分析？（）

- A. 头脑风暴
- B. 名义小组技术
- C. 亲和图
- D. 思维导图

157、项目实施阶段，一位团队成员找到了项目经理，因为他不知道哪些工作需要他来完。以下哪个文件对工作包做了详细描述？（）

- A. 工作分解结构词典。
- B. 活动清单
- C. 项目范围说明书
- D. 项目范围管理计划

158、项目经理正在努力识别一个大型项目的完整范围, 项目经理应该审查什么?

( )

- A. 项目进度计划
- B. 工作分解结构 (WBS) 和排列活动顺序
- C. 网络图
- D. 项目章程和需求文件

159、在项目执行期间, 一名新相关方询问项目的单一需求如何与公司的业务需求保持一致。项目经理应与相关方一起查阅下列哪一份文件 ( )

- A. 项目管理计划
- B. 需求跟踪矩阵
- C. 项目章程
- D. 需求文件

160、客户要求你实施一个正式合同不包括的任务, 你应该? ( )

- A. 了解这个请求, 并建议客户提交一个正式的变更请求
- B. 作为将来业务机会的迹象, 接受客户请求
- C. 否决请求并向项目发起人汇报
- D. 召集项目团队会议并重写项目范围说明书

161、为了更好的收集到项目中的需求，你可能需要和各个不同的相关方接触，以便更全面地获得需求的信息，收集需求需要参考以下文件，哪个是错误的：

- A. 项目章程
- B. 商业文件
- C. 需求文件
- D. 协议

162、一位受过训练的主持人正在引导大家进行互动式讨论，这是一个：

- A. 访谈
- B. 焦点小组
- C. 问卷调查
- D. 标杆对照

163、哪个过程对需求文件进行过滤，以便筛选出最终的项目需求：

- A. 定义范围
- B. 确认范围
- C. 核实范围
- D. 批准范围

164、项目经理和团队成员已经完成了项目范围说明书的内容，一位相关方认为，项目范围说明书包括的内容不应该有：

- A. 可交付成果

- B. 范围基准
- C. 验收标准
- D. 项目除外责任

165、关于工作包和规划包的说法，正确的是：

- A. 工作包属于 WBS 中的组件，而规划包不属于
- B. 控制账户可以有多个工作包或规划包
- C. WBS 词典不对工作包或规划包做具体解释
- D. 工作包进一步明确后就成了规划包

166、以下是访谈中记录的客户要求，哪一项可以作为项目的需求？

- A. 办公场所装修要高档
- B. 软件操作要便捷
- C. 成本控制在合同额的 $\pm 10\%$ 范围内
- D. 购买足够客户使用的车辆

167、以下哪一项明确地说明了哪些内容不属于项目范围的是？

- A. 项目的除外责任
- B. 项目假设
- C. 产品验收标准
- D. 项目制约



168、在工作分解结构自上而下的细分中，将导致

- A. 估算准确度降低
- B. 估算准确度增加
- C. 管理工作本身的成本更低
- D. 某些工作的遗漏

113. 【参考答案】 A

【试题解析】 PMBOK 第六版 P129: “项目范围管理几个子过程的介绍, 定义范围后就是创建 WBS 子过程”。

114. 【参考答案】 C

【试题解析】 确认范围属于监控过程组, 监控过程贯穿项目始终, 在项目的每个阶段, 都需要进行确认范围, 来正式验收该阶段完成的可交付成果, 正式验收的证明文件将提交给结束项目或阶段。

115. 【参考答案】 B

【试题解析】 PMBOK 第六版 P157: “WBS 组织并定义了项目的总范围”。

116. 【参考答案】 C

【试题解析】 PMBOK 第六版 P145: “当产品使用者难以或不愿清晰说明他们的需求时, 就特别需要通过观察来了解他们的工作细节”。

117. 【参考答案】 D

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P168: 未经控制的产品或项目范围的扩大被称为范围蔓延。

118. 【参考答案】 D

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P154, 项目范围说明书的几个组成部分: 产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任。

119. 【参考答案】 A

【试题解析】 题干关键词: 500 多个客户, 代表受访者众多。书 PMBOK 第六版 P143: “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。”

120. 【参考答案】 B

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P129: 项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作, 以成功完成项目的各个过程。

121. 【参考答案】 A

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P161: 通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总, 来确保既没有遗漏的工作, 也没有多余的工作。这有时被称为 100%规则。

其他几个都不是创建 WBS 必须遵循的规则。

122. 【参考答案】 D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P167:控制范围是监督项目和产品的范围状态,管理范围基准变更的过程。

123. 【参考答案】 B

【试题解析】PMBOK 第六版 P158:“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”,是创建 WBS 的工具之一。

124. 【参考答案】 B

【试题解析】题干关键词:投票、得分最高。书 PMBOK 第六版 P144:名义小组技术是用于促进头脑风暴的一种技术,通过投票排列最有用的创意,以便进一步开展头脑风暴或优先排序。

125. 【参考答案】 B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P131:在项目环境中,“范围”有两种含义:产品范围、项目范围。

126. 【参考答案】 B

【答案解析】PMBOK 第六版 P145:“引导与主题研讨会结合使用,研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异”。

127. 【参考答案】 C

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P154:项目范围说明书记录了整个范围,包括项目和产品范围;详细描述了项目的可交付成果。所以如果题目问哪儿找可交付成果和可交付成果的验收标准:首选范围说明书,次选 wbs 词典,再次选范围基准。

128. 【参考答案】 C

【答案解析】德尔菲技术的特点是请专家用匿名的方式,经过多轮的投票而促使最终趋同的结果。由于是匿名和多轮的,因此能够消除主观的偏见因素,促使得到客观的结果。

129. 【参考答案】 C

【试题解析】PMBOK 第六版 P168:“未经控制的产品或项目范围的扩大被称为

范围蔓延“

130. 【参考答案】 B

【试题解析】 题干描述的 9 个人中有 5 个人反对目前排序，最终决定重新讨论新的排序，表示采取了超过 50% 的人的意见，所以属于大多数同意技术。书 PMBOK 第六版 P144：大多数同意是获得群体中超过 50% 人员的支持，就能做出决策的技术。

131. 【参考答案】 A

【答案解析】 PPT 上的表格总结，明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以便确保提交符合要求的产品。只有项目范围实现了，产品范围才能实现。所以项目范围是为产品范围服务的。

132. 【参考答案】 C

【答案解析】 PMBOK 第六版 P147：“原型法支持渐进明细的理念，需要经历从模型创建、用户体验、反馈收集到原型修改的反复循环过程”。

133. 【参考答案】 D

【答案解析】 PMBOK 第六版 P157：“在工作分解结构这个词语中，工作是指作为活动结果的工作产品或可交付成果，而不是活动本身“

134. 【参考答案】 D

【答案解析】 题干关键词：归类。书 PMBOK 第六版 P144：亲和图是用来对大量创意进行分组的技术，以便进一步审查和分析。

135. 【参考答案】 A

【答案解析】 PMBOK 第六版 P131：“项目范围的完成情况是根据项目管理计划来衡量的；产品范围的完成情况是根据产品需求来衡量的”。

136. 【参考答案】 D

【答案解析】 PMBOK 第六版 P137：“需求管理计划描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求”

137. 【参考答案】 C

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P156：创建 WBS 的输入中，A 选项是该过程的输入，但是不属于项目文件。B、D 都不是该过程的输入，C 选项是该过程的输入，又属于项目文件

138. 【参考答案】 B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P163：确认范围是通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。C 选项是控制质量过程的目的。A 选项是进度管理相关的工作。

139. 【参考答案】A

【答案解析】PMBOK 第六版 P142：“访谈是通过与相关方直接交谈获取信息，也可以用于获取机密信息”，一对一的访谈，可以逐一和更深入地了解每个被访者的具体需求，符合题意。

140. 【参考答案】D

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P160：要在未来远期才完成的可交付成果或组件，当前可能无法分解。项目管理团队因而通常需要等待对该可交付成果或组成部分达成一致意见，才能够制定出 WBS 中的相应细节。这种技术有时称做滚动式规划

141. 【参考答案】C

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P160：过细的分解会造成管理努力的无效耗费、资源试用效率低下、工作实施效率降低，同时造成 WBS 各层级的数据汇总困难。所以 C 正确。

142. 【参考答案】B

【答案解析】PMBOK 第六版 P170：“控制范围产生的工作绩效信息包括收到的变更的分类、识别的范围偏差和原因、偏差对进度和成本的影响，以及对将来范围绩效的预测”。

143. 【参考答案】A

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P166：发起人或客户验收可交付成果，属于确认范围子过程。而检查和决策是确认范围的工具，对照计划对可交付成果进行检查，在必要时运用决策技术来决定可交付成果的可接收性。

144. 【参考答案】A

【答案解析】题干关键词“许多相关方”，PMBOK 第六版 P143：“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”。

145. 【参考答案】D

【答案解析】PMBOK 第六版 P148：“需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付，还为管理产品范围变更提供了框架”。根据这个定义，可以了解

需求跟踪矩阵是确认范围和控制范围的输入, 选项中没有确认范围, 所以选择 D。

146. 【参考答案】 C

【答案解析】 收集完需求, 进行定义范围, 输出项目范围说明书。B 是定义范围后的子过程创建 WBS 的输出。

147. 【参考答案】 C

【试题解析】 PMBOK 第六版 P160: “不同的可交付成果可以分解到不同的层次”

148. 【参考答案】 C

【试题解析】 书 PMBOK 第六版 P157: “WBS 组织并定义了项目的总范围”。WBS 是全部工作范围的层级分解, 层级结构通过区分层级、归纳分类等操作对范围进行相应的组织。而 B 选项的项目范围说明书只是对范围进行一个定义描述, 而没有进行相关的组织。

149. 【参考答案】 D

【试题解析】 PMBOK 第六版 P162: “WBS 词典是针对 WBS 中的每个组件, 详细描述可交付成果的文件”, 其中包括的内容中有: 工作描述、验收标准、假设条件、制约因素等等。WBS 只是全部工作范围的层级分解, 没有验收标准等信息的标注。

150. 【参考答案】 D

【试题解析】 题干描述已经收集了需求, 定义了范围, 那么下一步就是创建 WBS, D 选项是创建 WBS 的定义。

151. 【参考答案】 C

【试题解析】 根据 PPT 总结的 5 步变更流程, 选项中没有第一步“记录”, 则排最前的就是第二步“评估”的 C 选项。

152. 【参考答案】 A

【试题解析】 PMBOK 第六版 P156, 题干描述的是创建 WBS 子过程: “把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程”。PMBOK 第六版 P157, “需求文件”是该子过程的输入。

153. 【参考答案】 C

【答案解析】 根据题意, 在“收集需求”阶段, PMBOK 第六版 P147: “原型法是在实际制造预期产品之前, 先造出该产品的模型, 并据此征求对需求的早期反馈,

以及经过足够的反馈循环后，就可以通过原型获得足够的需求信息”，这样就可以尽可能减轻返工风险。

154. 【参考答案】 C

【答案解析】 PMBOK 第六版 P168：“控制范围过程应该与其他控制过程协调开展”。

155. 【参考答案】 D

【答案解析】 PMBOK 第六版 P148：“需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法”。

156. 【参考答案】 B

【答案解析】 收集需求的工具，题干关键词“排序”，PMBOK 第六版 P144：“人际关系与团队技能”中的“名义小组技术”关键词就是投票、优先排序。

157. 【参考答案】 A

【答案解析】 PMBOK 第六版 P162：“WBS 词典是针对 WBS 中的每个组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件，里面有负责的组织、工作描述、验收标准、假设条件和制约因素等各类信息。”

158. 【参考答案】 D

【答案解析】 ITTO 题，定义范围的输入，书 PMBOK 第六版 P152，定义范围的输入中有：项目章程、需求文件。

159. 【参考答案】 D

【答案解析】 书 PMBOK 第六版 P147：“需求文件描述各种单一需求将如何满足与项目相关的业务需求”。

160. 【参考答案】 A

【答案解析】 先和客户充分沟通，了解需求的内容，看能否对可能引起变更的原因施加影响，防止不必要的变更，如必须变更，则走变更流程 5 步骤。

161. 【参考答案】 C



【答案解析】需求文件是收集需求过程的输出，不是该过程的输入。

162. 【参考答案】 B

【答案解析】焦点小组是着急预定的相关方和主题专家，了解他们所讨论的产品、服务或成果的期望和态度。由一位受过训练的主持人引导大家进行互动式讨论。

163. 【参考答案】 A

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P151，定义范围是从需求文件中选取最终项目需求的过程。

164. 【参考答案】 B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 154，项目范围说明书包括：产品范围描述、可交付成果、验收标准、项目除外责任。范围基准是创建 WBS 的输出。

165. 【参考答案】 B

【答案解析】参考 PMBOK161：控制账户下可以有一个或多个工作包，控制账户下有一个或多个规划包。规划包是工作内容已知但是具体的构成活动未知，而工作包是工作内容已知，具体的构成活动也明确。当规划包进一步确认了活动内容后，就成了工作包。

166. 【参考答案】 C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P140：需求包括发起人、客户和其他相关方的已量化且书面记录的需要和期望。选项中只有 C 是具体可量化的内容，A、B、D 都是笼统模糊的，还不能直接作为需求收录。

167. 【参考答案】 A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P154：“项目的除外责任明确说明哪些内容不属于项目范围，有助于管理相关方的期望及减少范围蔓延”。

168. 【参考答案】 B

【答案解析】书 PMBOK 第六版 P161：工作分解结构每向下分解一层，代表对项目工作更详细的定义。由于更详细，也就能让估算准确度更增加。