

一模题目 1-20

廖伟彬

1.

项目团队成员向项目经理汇报工作。项目收尾之后，项目团队解散并被分配到另一个项目中去。这种组织属于下列哪一种组织结构？

- A. 复合型组织
- B. 职能型组织
- C. 项目型组织
- D. 矩阵型组织

答案：C

- **职能型组织**：项目团队成员向职能经理汇报；项目团队成员有“家”的感觉。
- **项目型组织**：项目团队成员向项目经理汇报；项目结束后项目团队解散，项目团队成员没有“家”的感觉。
- **矩阵型组织**：项目团队成员同时向项目经理和职能经理汇报；项目结束后项目团队解散。
- **复合型组织**：与矩阵型组织类似。（PMBOK P22）

——

###2.

配置管理描述了如何使用指导和监督来控制项目范围。下面哪个任务不是在该管理过程中执行的内容：

- A. 建立先进的方法以提出对既定基准的变更
- B. 通过对变更影响的分析来为项目改进创造机会
- C. 建立向干系人沟通变更审批情况的沟通机制
- D. 允许对变更的自动承认

答案：D

考点：实施整体变更控制（PMBOK P94）

变更控制系统是配置管理系统的一个子系统。

实施整体变更控制是审查所有变更请求，批准变更，管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。该过程审查所有针对项目文件、可交付成果、基准或项目管理计划的变更请求，并批准或否决这些变更。本过程的主要作用是，从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的项目风险。

所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。变更请求应该由变更控制系统和配置控制系统中规定的过程进行处理。应该评估变更对时间和成本的影响，并向这些过程提供评估结果。

D项错误。控制范围输出：变更请求，变更请求需要经实施整体变更控制过程的审查和处理，不能自动承认。（PMBOK P140）

— —

###3.

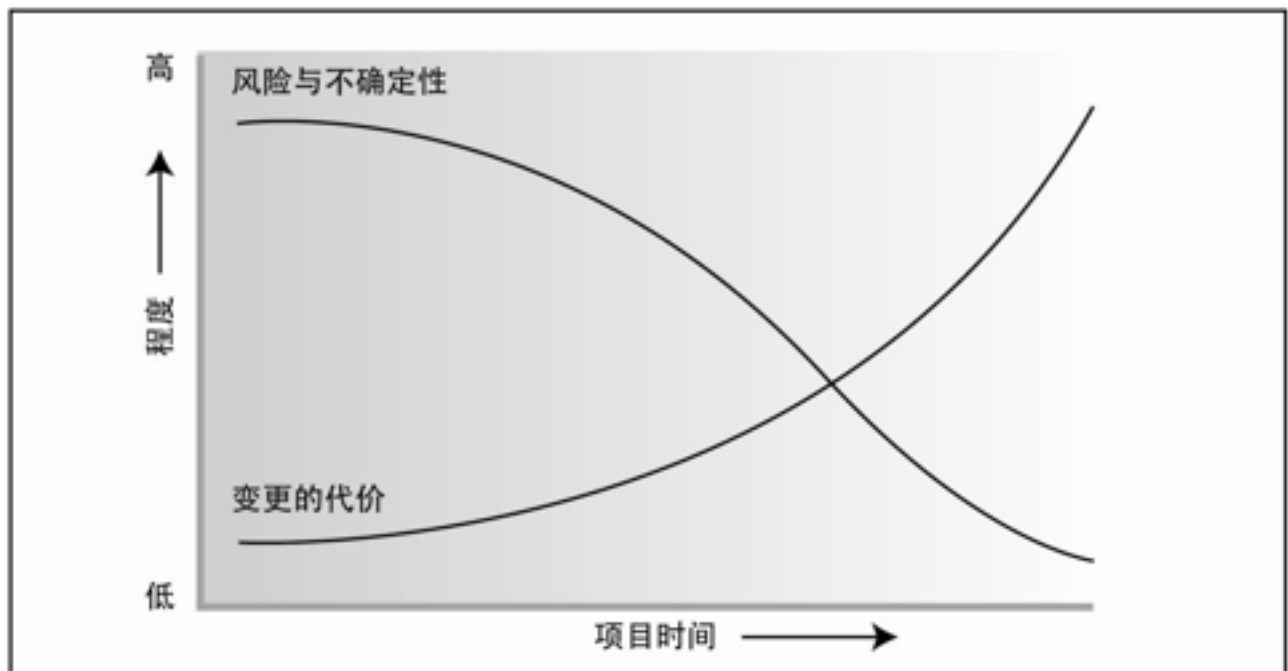
在下列哪个阶段中，项目存在最大的风险和不确定性？

- A. 开发执行阶段
- B. 启动概念形成阶段
- C. 实施阶段
- D. 收尾阶段

答案：B

风险与不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随着决策的制定与可交付成果的验收而逐步降低。

变更和纠正的代价在项目接近完成时通常会显著提高。（PMBOK P40）



— —

###4.

一家公司使用了供应商来交付多个项目可交付成果。在项目过程中，供应商的可交付成果范围需要增加，项目经理应该使用下列哪一项技术来启动供应商的范围变更？

- A. 合同风险管理系统
- B. 合同变更控制系统
- C. 合同管理系统
- D. 合同谈判系统

答案：B

合同变更控制系统规定了修改合同的过程。它包括文书工作、跟踪系统、争议解决程序，以及各种变更所需的审批层次。合同变更控制系统应当与整体变更控制系统整合起来。
(PMBOK P383)

其他几个在书本上没有涉及到。

——

###5.

在项目中识别和控制产品结构功能设计特性的过程出现在下列哪一项中？

- A. 项目管理方法论
- B. 配置管理系统
- C. 采购管理计划
- D. 质量管理计划

答案：B

配置管理系统：整个项目管理系统的子系统。它由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征；控制对上述特征的任何变更；记录并报告每项变更及其实施情况；支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求。该系统包括文件和跟踪系统，并明确了为核准和控制变更所需的审批级别。（PMBOK P585）

配置管理系统的目的在于保持项目产品的正确和完备。

配置管理系统的作用为：

- 识别产品或组成部分的功能与实体特征；
- 控制上述特征的变更；
- 记录、报告每一变更及实施状况；
- 核实产品或组成部分与需求相一致。

包含在整体变更控制中的配置管理活动：

- **配置识别：** 识别与选择配置项，从而为定义与核实产品配置、标记产品和文件、管理变更和明确责任提供基础。
- **配置状态记录：** 为了能及时提供关于配置项的适当数据，应记录和报告相关信息。此类信息包括已批准的配置识别清单、配置变更请求的状态和已批准的变更的实施状态。
- **配置核实与审计：** 通过配置核实与配置审计，可以保证项目的配置项组成的正确性，以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施，从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

——

###6.

项目发起人的最佳角色为：

- A. 帮助计划活动
- B. 确定项目目标
- C. 识别不必要的项目约束条件
- D. 帮助将项目管理计划整合在一起

答案：B

考点：发起人的角色和职责

尽管发起人可能会帮助计划一些活动（选项A），但这毕竟不是他唯一的职责。有些项目的约束条件（选项C）来自于发起人，但这些约束条件一定是必要的。项目团队制定项目管理计划（选项D），只是由发起人或其他领导层批准实施。项目目标在项目章程中得以阐述，而发起人负责制定项目章程，所以选项B正确。

——

###7.

一个全球项目有多个未定义条件。若要理解假设的影响，以及规划如何减轻不确定性因素而产生的影响，项目经理应使用什么技术？

- A. 假设情景分析
- B. 敏感性分析
- C. 预期价值分析
- D. 决策分析

答案：A

考点：定量风险分析和建模技术（实施定量风险分析：工具与技术）PMBOK P338

假设情景分析是对各种情景进行评估，预测它们对项目目标的影响（积极或消极的）。假设情景分析就是对“如果情景X出现，情况会怎样？”这样的问题进行分析，即基于已有的进度计划，考虑各种各样的情景，例如，推迟某主要部件的交货日期，延长某设计工作的时间，或加入外部因素（如罢工或许可证申请流程变化等）。可以根据假设情景分析的结果，评估项目进度计划在不利条件下的可行性，以及为克服或减轻意外情况的影响而编制应急和应对计划。

假设情景分析是一种建模技术，是指定进度计划的一种工具与技术。（PMBOK P180）

敏感性分析：用以帮助确定哪些风险对项目具有最大潜在影响的一种定量风险分析和建模技术。它考察当其他不确定因素都保持基准值不变时，单个不确定项目因素的变动对特定目标所产生的影响程度。分析结果常用龙卷风图表示。

预期货币价值分析：当某些情况在未来可能发生或不发生时，计算平均结果的一种统计技术。常在决策树分析中使用。

预期货币值，又称风险暴露值、风险期望值。正值表示机会，负值表示风险。

决策分析：一般指从若干可能的方案中通过决策分析技术，如期望值法或决策树法等，选择其一的决策过程的定量分析方法。

— —

###8.

对要交付的产品和服务的描述可从下面那里找到？

- A. 项目计划
- B. 项目工作说明书
- C. 项目范围
- D. 项目整体计划

答案：B

项目工作说明书（Statement of Work, SOW）是对项目需交付的产品、服务或成果的叙述性说明。对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需求，来提供工作说明书。对于外部项目，工作说明书则由客户提供，可以是招标文件（如建议邀请书、信息邀请书、投标邀请书）的一部分，或合同的一部分。

SOW应包括以下内容：

- **业务需要**。组织的业务需要可基于市场需求、技术进步、法律要求、政府法规或环境考虑。通常，会在商业论证中，进行业务需要和成本效益分析，对项目进行论证。
- **产品范围描述**。记录项目所需产出的产品、服务或成果的特征，以及这些产品、服务或成果与项目所对应的业务需要之间的关系。

- **战略计划。**战略计划文件记录了组织的愿景、目的和目标，也可包括高层级的使命阐述。所有项目都应该支持组织的战略计划。确认项目符合战略计划，才能确保每个项目都能为组织的整体目标做贡献。

— —

###9.

采购审计已经结束，合同收尾也已完成。作为合同收尾的组成部分，项目经理应该利用下列哪一项工具来管理合同文件？

- A. 利用记录管理系统来存档文件
- B. 利用PMIS来更新组织过程资产
- C. 利用互联网来发布文件
- D. 利用采购文档，这是一整套索引化的合同

答案：A

考点：结束采购（PMBOK P389）

注意**A记录管理系统**是结束采购的工具与技术。

项目经理采用记录管理系统来管理合同、采购文档和相关记录。它包含一套特定的过程、相关的控制功能，以及作为项目管理信息系统一部分的自动化工具。该系统包含可检索的合同文件和往来函件档案。

B和D，**组织过程资产更新**是结束采购的输出。

可能需要更新的组织过程资产包括（但不限于）：

采购档案。一套完整的、带索引的合同文档（包括已结束的合同）。采购档案应该纳入最终的项目档案中。

— —

###10.

项目经理收到月度项目绩效报告后，在监督和控制风险时发现有必要实施应急计划，项目经理应该怎么做？

- A. 更改项目工作分解结构以后适应应急计划的实施
- B. 提出项目变更请求
- C. 重新设定项目基线，以执行应急计划
- D. 提出问题并报告上级主管

答案：B

控制风险过程中，实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程（见4.5节）审批。（PMBOK P353）



###11.

一名新团队成员加入项目。由于新团队成员之前在公司没有任何风险管理经验，项目经理要求团队成员查看公司之前项目的项目文件，这是利用下列哪一项的实例？

- A. 基础实施
- B. 项目管理信息系统
- C. 组织过程资产
- D. 事业环境因素

答案：C

组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括来自任何（或所有）项目参与组织的，可用于执行或治理项目的任何产物、实践或知识。这些过程资产包括执行组织所特有并使用的正式和非正式的计划、流程、政策、程序和知识库。过程资产还包括组织的知识库，如经验教训和历史信息。组织过程资产可能还包括完整的进度计划、风险数据和挣值数据。组织过程资产是大部分规划过程的输入。在项目全过程中，项目团队成员可以对组织过程资产进行必要的更新和增补。

组织过程资产可分成以下两大类：

- 1. 流程与程序；
- 2. 共享知识库。

###12.

为了控制进度，项目经理重新分析了项目状况，目的是预估项目工期。通过浮动时间来分析活动之间的逻辑关系。她使用了什么技术？

- A. 关键路径法
- B. 流程图
- C. 前导图
- D. 工作分解结构

答案：A

关键路径法：制定进度计划：工具与技术

关键路径法是在进度模型中，估算项目最短工期，确定逻辑网络路径的进度灵活性大小的一种方法。这种进度网络分析技术在不考虑任何资源限制的情况下，沿进度网络路径顺推与逆推分析，计算出所有活动的最早开始、最早结束、最晚开始和最晚结束日期，

网络前导图（紧前关系绘图法）排列活动顺序：工具与技术

紧前关系绘图法（PDM）是创建进度模型的一种技术，用节点表示活动，用一种或多种逻辑关系连接活动，以显示活动的实施顺序。活动节点法（AON）是紧前绘图法的一种展示方法，是大多数项目管理软件包所使用的方法。

——

###13.

一个项目拥有固定完工日期。从之前的经验看，该客户以不断要求修改项目可交付物出名。这会增加无法满足项目期限的风险。

为避免这个风险，项目经理应该怎么做？

- A. 执行风险分析并将结果发送给客户，强调无法满足项目期限的风险
- B. 规定一份变更管理计划，要求联合批准变更
- C. 使用关键路径法制定进度计划，并将其提交给客户
- D. 通知客户项目期间不接受任何变更，除非进行合同评审

答案：B

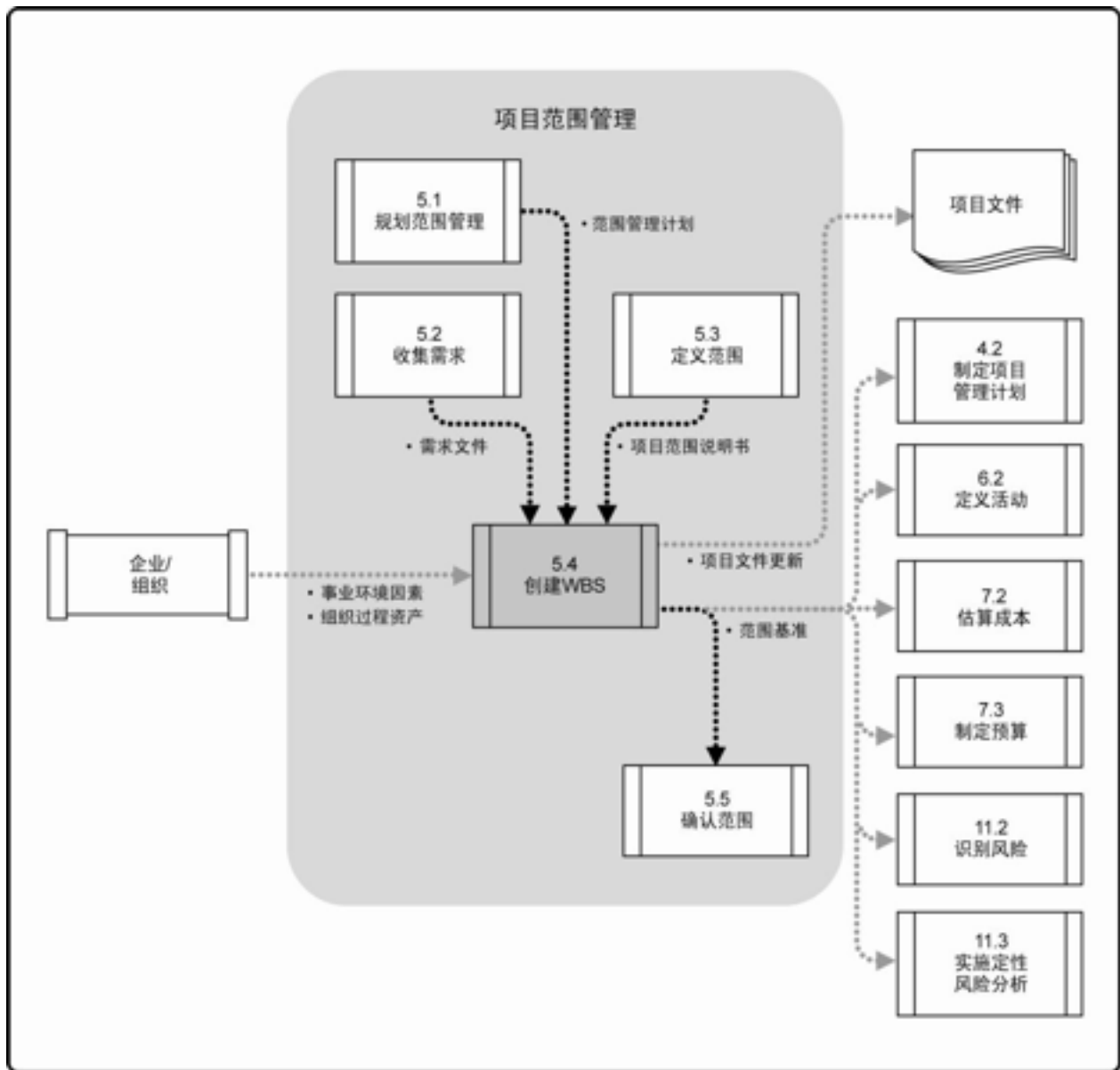
本题考查如何控制范围。

PMBOK P138 控制范围输入

项目管理计划中的以下信息可用于控制范围：

变更管理计划。变更管理计划定义管理项目变更的过程。

——



###14.

WBS及WBS词典已经完成，项目团队开始识别风险。发起人找到了项目经理，要求制定一个100,000美元的责任分配矩阵。项目的在三个国家进行，使用人员14人。项目预计风险很小，而且项目经理以前做了很多类似的项目。接下来项目经理应该所什么？

- A. 理解类似项目发起人的经验教训
- B. 创造活动清单
- C. 确保项目范围得到了定义
- D. 完成风险管理，制定责任分配矩阵

答案：B

首先看看项目团队选择计划的顺序。了解发起人看起来是个不错的想法，因为发起人也是项目干系人，了解他们也是分析干系人的一部分，但这应该发生在WBS创建前。在规划项目时，项目范围就已经定义了（选项C是定义项目范围说明书的另一种说法）。选项D不是最佳答案，因为其它工作，如创建网络图、制定责任分配矩阵等应该在风险有效识别前完成。只有活动清单（选项B）在WBS和WBS词典后完成。

--

###15.

在项目执行过程中，一名干系人确定了一个新需求，但该需求会直接影响到项目现有的其中一个可交付成果，该可交付成果对于项目是否起着关键作用。项目经验接下来应该怎么做？

- A. 为该需求创建变更请求
- B. 停止变更，并按原计划进展
- C. 寻求项目发起人对变更的批准
- D. 审查范围并作相应修改

答案：A

如果在项目工作的实施过程中发现问题，就需要提出变更请求，对项目政策或程序、项目范围、项目成本或预算、项目进度计划或项目质量进行修改。（PMBOK P92）

--

###16.

为了在需求收集过程中产生创新意见，项目经理通过一系列问卷调查来征求专家的意见，问卷调查是匿名形式的，答案将会直接返回给项目经理，这种技术称作下列哪一项？

- A. 名义小组技术
- B. 德尔菲技术
- C. 头脑风暴
- D. 思维导图

答案：B

考点：群体创新技术（收集需求：工具与技术）

德尔菲技术（名义小组的一种）是组织专家达成一致意见的一种方法。项目风险专家匿名参与其中。组织者使用调查问卷就重要的项目风险征询意见，然后对专家的答卷进行归纳，并把结果反馈给专家做进一步评论。这个过程反复几轮后，就可能达成一致意见。德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。

名义小组技术：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。

管理者先选择一些对要解决的问题有研究或者有经验的人作为小组成员，并向他们提供与决策问题相关的信息。小组成员各自先不通气，请他们独立思考，要求每个人尽可能把自己的备选方案和意见写下来。然后再按次序让他们一个接一个地陈述自己的方案和意见。在此基

础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案，当然，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

在集体决策中，如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组法。在这种方法下，小组成员互不通气，也不在一起讨论、协商，小组只是名义上的。这种名义上的小组可以有效地激发个人的创造力和想像力。

头脑风暴：一种通用的数据收集和创意激发技术。通过召集一组团队成员或主题专家，来识别风险、提出创意或问题解决方案。

概念/思维导图：把从头脑风暴中获得的创意整合成一张图的技术，以反映创意之间的共性与差异，激发新创意。

以上都属于群体创新技术，是收集需求的工具和技术。

——

###17.

在项目执行期间，项目经理发现某个资源未得到充分利用。资源平衡的目的是下列哪一项？

- A. 尽量减小资源负荷的变化
- B. 尽量增加资源负荷的变化
- C. 尽量减少资源的负荷
- D. 尽量增加资源的主动性

答案：A

考点：资源优化技术（制定进度计划：工具与技术）

资源平衡。为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。如果共享资源或关键资源只在特定时间可用，数量有限，或被过度分配，如一个资源在同一时段内被分配至两个或多个活动，就需要进行资源平衡。也可以为保持资源使用量处于均衡水平而进行资源平衡。资源平衡往往导致关键路径改变，通常是延长。

资源平滑。对进度模型中的活动进行调整，从而使项目资源需求不超过预定的资源限制的一种技术。相对于资源平衡而言，资源平滑不会改变项目关键路径，完工日期也不会延迟。也就是说，活动只在其自由和总浮动时间内延迟。因此，资源平滑技术可能无法实现所有资源的优化。

——

###18.

项目经理向发起人分发每周状态报告。报告中应包含下列哪一项？

- A. 项目组织图
- B. 详细的风险分析
- C. 团队培训计划
- D. 已完成工作百分比

答案：D

考点：报告绩效（管理沟通：工具与技术）PMBOK P301

报告绩效是指收集和发布绩效信息，包括状况报告、进展测量结果及预测结果。应该定期收集基准数据与实际数据，进行对比分析，以便了解和沟通项目进展与绩效，并对项目结果做出预测。

需要向每位受众适度地提供信息。可以是简单的状态报告，也可以是详尽的报告；可以是定期编制的报告，也可以是异常情况报告。简单的状态报告可显示诸如“完成百分比”的绩效信息，或每个领域（即范围、进度、成本和质量）的状态指示图。

较为详尽的报告可能包括：

- 对过去绩效的分析；
- 项目预测分析，包括时间与成本；
- 风险和问题的当前状态；
- 本报告期完成的工作；
- 下个报告期需要完成的工作；
- 本报告期被批准的变更的汇总；
- 需要审查和讨论的其他相关信息。

—

###19.

某公司的项目管理办公室（PMO）负责协调不同国家的项目。有些项目在财务上不成功。PMO给组织带来的其中一个好处是什么？

- A. 为公司项目提供适当的监督
- B. 为成功项目提供监督
- C. 让资源留在成功项目中
- D. 只需要定期审查不成功的项目

答案：A

考点：PMO的职责（PMBOK P11）

PMO是负责对所辖各项目进行集中协调管理的一个组织部门，其职责可以涵盖从提供项目管理支持到直接管理项目，PMO不是只为某种特定项目如成功的项目或不成功的项目提供

支持的，所以本题除了A选项以外其他的选项都是错误的，所以选A。PMO通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度。

—

###20.

一家公司希望开始一个新的产品线。项目经理确定了下列活动。

图示	活动	时间	前一项	后一项
A	设计产品	20天	-	B、C
B	制造产品	40天	A	E
C	设计包装	10天	A	D
D	制造包装	20天	C	E
E	包装并运输产品	15天	B、D	-

由于原材料短缺，活动D延期。在不造成项目延期的情况下，项目经理可以接受该活动延期多少天？

- A. 20天
- B. 10天
- C. 15天
- D. 0天

答案：B

考点：进度时间参数计算

CP：A-B-E；TD：75；

CP：A-C-D-E；TD：65；

TF：10