

一模题目 81-100

余卓君

###81. 施工工地收到暴风破坏。因而，项目经理授权采购替代材料以及获得额外的资源，确保让项目保持进度，作此决定时，项目经理利用了下列哪一份文件？

- A. 风险管理计划
- B. 库存管理计划
- C. 采购计划
- D. 质量管理计划

答案：A

风险管理计划 - 风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何安排与实施风险管理活动。包括：方法论、角色与职责、预算、时间安排、风险类别、风险概率和影响的定义、概率和影响矩阵、修订的干系人承受力、报告格式、跟踪。 P316

库存管理计划 - 没有

采购计划 - （采购管理计划）采购管理计划是项目管理计划的组成部分，说明项目团队将如何从执行组织外部获取货物和服务，以及如何管理从编制采购文件到合同收尾的各个采购过程。 P366

质量管理计划 - 质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。 P241

###82. 项目团队正在考虑他们是否能够完成某个特定任务或者他们是否应该从外部来源获取。这项技术称作什么？

- A. 专家判断
- B. 假设情景分析
- C. 自制或外购分析
- D. 汇总活动

答案：C

专家判断 - 专家判断常用来评估本过程的输入和输出。专家的采购判断也可用来制定或修改卖方建议书评价标准。 P365

假设情景分析 - 对各种情景进行评估，预测它们对项目目标的影响的过程。 P579

自制或外购分析 - 自制或外购分析是一种通用的管理技术，用来确定某项工作最好由

项目团队自行完成，还是应该从外部采购。P365

汇总活动 - （概括性活动）作为单个活动来展示的，一组相关的进度活动的集合。
P571

###83. 如果批准的变更影响到工作分解结构，范围和/或进度，则必须更新下列哪一份文件？

- A. 项目管理计划
- B. 项目章程
- C. 质量管理计划
- D. 资源管理计划

答案：A

项目管理计划 - 项目管理计划是说明项目将如何执行、监督和控制的一份文件。P76

项目章程 - 项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。在项目章程中记录业务需要、假设条件、制约因素、对客户需要和高层级需求的理解，以及需要交付的新产品、服务或成果。P71

质量管理计划 - 质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。P241

资源管理计划 - 没有

###84. 下列哪一个过程能实现持续过程改进？

- A. 质量保证
- B. 制定项目管理计划
- C. 控制质量
- D. 风险管理

答案：A

质量保证 - 质量保证旨在建立对未来输出或未完输出（也称正在进行的工作）将在完工时满足特定的需求和期望的信心。P242

制定项目管理计划 - 制定项目管理计划是定义、准备和协调所有子计划，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。本过程的主要作用是，生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据。P72

控制质量 - 控制质量是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。P248

风险管理 - （项目风险管理）项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、实施风险分析、规划风险应对和控制风险等各个过程。项目风险管理的目标在于提高项目中积极事件的概率和影响，降低项目中消极事件的概率和影响。P309

###85. 生产某个项目可交付成果所需的设备是旧的且不可靠。工厂经理建议订购一台新设备，工厂经理向项目经理提交一份变更请求属于下列哪一项？

- A. 纠正措施
- B. 缺陷补救
- C. 防范措施
- D. 更新

答案：C

纠正措施 - 为了使项目工作绩效重新符合项目管理计划而开展的活动，包括应急计划和权变措施。P353

缺陷补救 - 为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。P93

防范措施 - 为确保未来的项目工作绩效符合项目管理计划而开展的活动。P353

更新 - 如果经批准的变更请求对风险管理过程有影响，则应修改并重新发布项目管理计划中的相应组成部分，以反映这些经批准的变更。P353

###86. 在一个复杂的项目中，干系人有着不同的信息需求。下列哪种方法可帮助项目经理满足干系人的期望？

- A. 沟通模型
- B. 沟通管理计划
- C. 沟通矩阵
- D. 沟通范围

答案：B

沟通模型 - 用于促进沟通和信息交换的沟通模型，可能因不同项目而异，也可能因同一项目的不同阶段而异。P293

沟通管理计划 - 沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何对项目沟通

进行规划，结构化和监控。P296

沟通矩阵 – 木有

沟通范围 – 木有

###87. 经验教训最好由谁完成？

- A. 项目经理
- B. 团队
- C. 出资人
- D. 项目干系人

答案：D

PMBOK 上没说，但可以看一下 P401 的 13.2.1.4 组织过程资产

###88. 里程碑持续时间：

- A. 比最长活动的持续时间短
- B. 比它代表的活动的持续时间短
- C. 没有持续时间
- D. 和它代表的活动的持续时间相同

答案：C

里程碑图。与横道图类似，但仅标示出主要可交付成果和关键外部接口的计划开始或完成日期。见图 6-21 的“里程碑进度计划”部分。P182

###89. 某处于执行阶段的项目的完工预算为（BAC）300 美元。在某个特定的时间点，实际成本达到 125（AC）美元。计划价值为 110（PV）美元，挣值为 130（EV）美元。从这个信息中，项目经理可以得出什么结论？

- A. 项目提前于进度
- B. 完工预算将增加
- C. 项目落后于进度
- D. 完工预算将减少

答案：A

$130-110=20$

当 $SV > 0$ ，项目提前于进度。

此题关键公式是： $EV - PV = SV$ 计算进度偏差，故选 A。

###90. 和网络图相比，甘特图能更好的表明：

- A. 逻辑关系
- B. 关键路径
- C. 资源平衡
- D. 进展及状况

答案：D

网络图 - 项目进度网络图是表示项目进度活动之间的逻辑关系（也叫依赖关系）的图形。P159

甘特图 - 横道图。也称为甘特图，是展示进度信息的一种图表方式。在横道图中，进度活动列于纵轴，日期排于横轴，活动持续时间则表示为按开始和结束日期定位的水平条形。P182

网络图表示逻辑关系，甘特图表示时间进展。

###91. 项目团队成员认为能够独立工作，并认为项目经理信任他们能在不严密管理团队的情况下完成任务。项目经理证明的是哪一种管理方式？

- A. 归属需求
- B. X 理论
- C. Y 理论
- D. 权力需求

答案：C

归属需求 - 赞同（讲义二 P133）

X 理论 - 主要体现了集权型领导者对人性的基本判断（讲义二 P131）

Y 理论 - 与 X 理论的理念相反（讲义二 P131）

权力需求 - 影响（讲义二 P133）

###92. 你的项目团队遇到一个任何成员以前都未遭遇过的问题。你需要为可能的解决方案

出谋划策。你愿意使用下列哪种工具？

- A. 思维导图
- B. 挣值分析
- C. 主生产进度规划
- D. 时序划分

答案：A

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。P115

挣值分析 - （规划成本管理-分析技术 P198）

主生产进度规划 - 网络图的关键路径？

时序划分 - 甘特图？

对于没有遇见过的问题，可使用思维导图方法分析并解决问题。

###93. 公司任命一名项目经理管理一个新项目。项目经理可使用下列哪一项作为制定项目管理计划的依据？

- A. 项目管理计划（更新）
- B. 需求管理计划
- C. 项目章程
- D. 工作分解结构

答案：C

项目管理计划（更新） - 项目管理计划是说明项目将如何执行、监督和控制的一份文件。P76

需求管理计划 - 需求管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何分析、记录和管理需求。P110

项目章程 - 项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。在项目章程中记录业务需要、假设条件、制约因素、对客户需要和高层级需求的理解，以及需要交付的新产品、服务或成果。P71

工作分解结构 - 指明了项目的全部组件之间及全部可交付成果之间的相互关系。P125

创建项目章程是制定项目管理计划的第一步，选前原则故选 C。

###94. 因为项目进度不满足时间制约的因素，项目经理将最困难的任务外包给一知道其有能力但昂贵的供应商。该供应商的合同是成本加固定费用合同。项目经理应该更新下列哪一文件？

- A. 进度和成本管理计划
- B. 成本、风险、进度和沟通管理计划
- C. 风险、采购、和进度管理计划
- D. 进度、成本、风险、沟通和采购管理计划

答案：D

详见 P385 控制采购的项目文件更新。

###95. 由于工程师不熟悉某些技术，项目落后于进度一周。项目经理任命一名高级资源来指导工程师，并将其记录在项目管理计划中。这属于下列哪一项范畴？

- A. 工作绩效信息
- B. 专家判断
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

答案：C

工作绩效信息 - 工作绩效信息是从各控制过程收集，并结合相关背景和跨领域关系进行整合分析而得到的绩效数据。P253

专家判断 - 由具有相关知识者为每个具体的、已定义的风险的应对措施做出专家判断。P346

纠正措施 - 为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。P81

预防措施 - 为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。P81

###96. 开发团队观察到两个主要项目变量向相反的方向移动，可能导致项目处于风险当中。项目经理用什么工具或技术来确定这两个变量是如何密切相关的？

- A. 散点图

- B. 帕累托图
- C. 直方图
- D. 偏差分析

答案：A

散点图 - 又称相关图，标有许多坐标点 (X,Y)，解释因变量 Y 相对于自变量 X 的变化。相关性可能成正比例（正相关）、负比例（负相关）或不存在（零相关）。P238

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。在横轴上所示的原因类别，作为有效的概率分布，涵盖 100%的可能观察结果。P237

直方图 - 是一种特殊形式的条形图，用于描述集中趋势、分散程度和统计分布形状。P238

偏差分析 - 很多控制过程都会借助偏差分析来比较计划结果与实际结果。P352

###97. 项目经理希望将质量管理技术引进到项目中。下列哪一个方法可以作为持续质量改进的基础？

- A. 参数估算
- B. 计划-实施-检查-行动循环
- C. 标杆对照
- D. 成本效益分析

答案：B

参数估算 - 参数估算是一种基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的估算技术。P170

计划-实施-检查-行动循环 - （持续改进）由休哈特提出并经戴明完善的计划—实施—检查—行动（PDCA）循环是质量改进的基础。P231 （讲义二 P109）

标杆对照 - 标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。P239

成本效益分析 - 达到质量要求的主要效益包括减少返工、提高生产率、降低成本、提升干系人满意度及提升赢利能力。P235

###98. 可以转移的可保险风险属于下列哪一项？

- A. 法律责任
- B. 客户响应

- C. 资源可用性
- D. 衰退

答案：C

法律责任 - 犯法的行为不可买保险，就像卖毒品，保险公司不会给你理赔。

客户响应 - 第三方意志不可抗拒？

资源可用性 - 如资源意外不可用，可以通过保险转移风险

衰退 - 事物总会衰退，属不可抗拒？

###99. 项目经理必须确定首批 50000 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

标杆对照 - 标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。P239

统计抽样 - 统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查（如从 75 张工程图纸中随机抽取 10 张）。抽样的频率和规模应在规划质量管理过程中确定，以便在质量成本中考虑测试数量和预期废料等。P240

流程图 - 也称过程图，用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中，所需要的步骤顺序和可能分支。P236

实验设计 - 实验设计（DOE）是一种统计方法，用来识别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。DOE 可以在规划质量管理过程中使用，以确定测试的数量和类别，以及这些测试对质量成本的影响。P239

###100. 项目团队正在讨论。幸运的是项目经理已经建立了奖励机制和团队建设，有助于鼓励团队进一步合作。团队最近讨论的一件事是他们是否应自己完成一工作包还是外包给其他人。他们现在肯定是在采购过程的哪个阶段？

- A. 控制采购
- B. 规划采购管理
- C. 实施采购
- D. 结束采购

答案：B

控制采购 - 管理采购关系、监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程。P379

规划采购管理 - 记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方的过程。P358

实施采购 - 获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。P371

结束采购 - 完结单次项目采购的过程。P386