

说明：模拟题旨在帮助 PMP 学员查漏补缺，模拟题的难度比 PMP 考试题难度低。
本套模拟题及格分数：150 分。

PMP 模拟题三

1、以下描述错误的是：

- A 项目集通常称为大项目。
- B 一个项目可以是独立的，不包含在项目组合或项目集中。
- C 项目可以属于某个项目集。
- D 项目可以属于某个项目组合。

2、下来关于成本管理计划包含的内容描述不正确的是：

- A. 在成本核算中使用的 WBS 组件称为控制账号，每个控制账户都有唯一编码，直接与执行组织的会计制度相联系。
- B. 为了统一规划和监控项目成本，项目成本的计量单位只能用货币。
- C. 项目成本管理计划中需要规定偏差临界值，用于监督成本绩效。例如成本偏差在-10%~10%范围内则无需采取纠正措施，而超过-50%~50%则需要采取相应措施。
- D. 需要规定各种成本报告的格式和编制频率。

3、供应商与项目经理对项目任务有争议。在项目执行期间，一名新项目经理代替了该项目经理。为了管理供应商的争议，新项目经理应该使用下列哪一项工具？

- A、索赔管理
- B、整体变更控制
- C、合同变更控制系统
- D、记录管理系统

4、两个团队成员对项目的产品和成果存在分歧，项目经理应该查看什么文件？

- A. 项目范围说明书

- B. 沟通管理计划
- C. 资源管理计划
- D. 采购工作说明书

5、风险缓解的一个实例是：

- A、在产品的开发中使用尚在试验阶段的新技术
- B、购买保险
- C、选用比较稳定的供应商
- D、如果成本超支，则接受一个较低的利润

6、项目经理与相关方和发起人一起澄清项目范围，完善成本并定义时间线。项目经理准备召开项目开工会（Kick off meeting）。项目经理处于下列哪一个过程组？

- A、启动
- B、执行
- C、监控
- D、规划

7、你们公司的组织结构是平衡（均衡）矩阵，你们的团队成员来自各个职能部门。以下关于平衡矩阵对项目的影响描述不正确的是：

- A. 项目预算由项目经理和职能经理共同管理。
- B. 项目管理人员是全职。
- C. 项目经理的角色是兼职。
- D. 项目资源可用性属于中等。

8、你们公司为多家全球知名汽车厂家供应轮毂。客户近期正在研发一款新型电力驱动的雪地车，要求你们为新型雪地车研发新型轮毂，团队应用质量功能展开（QFD）确定新产品的关键特征，此方法的第一个步骤是：

- A、收集客户需要（又称客户声音 VOC）

- B、编制项目范围管理计划
- C、收集项目绩效数据
- D、编制 WBS

9、公司要实施一项技术创新，必须在今年年底完成。项目经理发现公司给予的预算不足，大大低于行业平均报价。请问项目经理下一步应该怎么做？

- A、建议公司适当削减项目的功能需求。
- B、请求公司重新安排更合适的项目经理。
- C、削减其它项目预算来支持本项目。
- D、寻找一家愿意接受这个低价的实施方

10、下列描述中错误的是：

- A. 有限的预算是项目的制约限制，这些信息通常纪录在假设日志中。
- B. 人员配备、人工费率等是影响成本的因素，在估算成本时应该考虑。
- C. 完工预算中的管理储备是为了应对已识别的风险的费用。
- D. 估算成本有时要考虑间接成本。

11、在项目时间管理中，赶工指的是：

- A、通过重新定义逻辑关系来减少项目工期
- B、为进度风险模型减少计算机网络停工的时间
- C、对所有项目活动施加附加的资源
- D、按优先级对关键路径的活动施加附加的资源

12、组织过程资产是执行组织特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括以下内容，除了：

- A、执行组织使用的正式和非正式的计划、流程和程序。
- B、用于裁剪组织标准流程和程序以满足项目的特点要求的指南和标准。
- C、变更控制系统和工作授权系统。
- D、项目收尾指南或要求。

13、作为一种用来产生和收集项目需求与产品需求的多种创意的技术，头脑风暴法被项目团队广泛使用，以下对于头脑风暴描述错误的是：

- A、一种数据收集技术
- B、对各种创意进行排序
- C、可采用畅所欲言的自由模式
- D、可采用集体访谈方式

14、在项目期间，提交了许多变更请求。有两项特定的变更请求获得批准。项目经理接下来应该怎么做？

- A、立即通知团队成员着手于受影响的活动。
- B、更新项目管理计划中受影响的部分。
- C、评估变更请求的影响。
- D、更新项目进度。

15、你的公司将在马来西亚于其他东南亚国家项目组成员一起启动一个环境开发项目。但是你的公司几乎没有关于这些国家的人的任何经验。作为项目经理，你的最佳做法是什么？

- A、雇佣在那些国家出生的人来处理大部分的沟通
- B、阅读关于这些国家的不同人的书籍
- C、参加语言课程来学习关于那些语言的基本短语
- D、举办培训以对那些国家的人和当地风俗习惯有一个更好的了解

16、项目目前处于执行阶段。项目落后于进度。而且出现成本超支的问题。在这个时候客户提出变更增加需求的请求。项目经理应该采取下列哪个措施？

- A、与团队成员讨论，当前版本是否允许变更。
- B、立即开始变更工作，节省时间和成本。
- C、确定变更已经用文件记录，并遵循变更控制流程。
- D、快速执行变更，以满足客户要求。

17、一位高级管理者注意到项目经理正在与一些团队成员和相关方开会，讨论该项目的质量。项目进度被压缩，CPI为1.1。他们在项目中努力工作，项目经理依据奖励系统对项目团队实施了奖励，整个团队有着强烈的团队意识。这位高层管理者认为进度如此压缩，项目经理可以减少质量会议以节约时间。以下哪项说明了高层管理者的错误？

- A. 改善质量可以减少返工，提高生产率，降低成本。
- B. 改善质量可以增加返工，降低生产率，降低成本。
- C. 改善质量可以减少返工，提高生产率，提高成本。
- D. 改善质量可以增加返工，降低生产率，提高成本。

18、你的项目管理工作令你灰心丧气。只要你达到项目成本目标，管理层就会给你奖励，但是这些目标根本没法达到，因为你无法控制人员配置或采购决策。你必须向职能经理施加压力按计划租借人员，而且你似乎一直在为把合同发包给最好的卖主而与合同管理部门争论不休。由于你的种种抱怨，管理层让你领导一个团队，以推荐一个针对项目团队公平的奖励与表彰系统。你的团队已经完成了报告，并准备向高层管理人员汇报。在谈到具体的计划之前，你想确保包高层管理人员理解奖励系统的基本目标。这个目标是：

- A. 与针对职能经理的奖励系统进行对比，以指出两者的同等地位并显示项目管理对公司的重要性。
- B. 使项目绩效与奖励之间的联系清晰、明确，并且绩效标准可以达到。
- C. 激励项目经理朝着公司所确定的共同的短期与长期目标而努力。
- D. 使人们对组织的项目管理职业感兴趣。

19、 两名项目团队成员对给定要求的解决方案有意见上的分歧，从而降低了团队士气。谁拥有解决这一分歧的初始责任？

- A、项目发起人
- B、项目团队成员
- C、项目经理

D、人力资源经理

20、一个为期 6 个月的项目进入收尾阶段，团队成员完成了 26 个可交付成果，今天一个团队成员告诉有一个可交付成果没有被相关方接受，下列哪项是你下一步采取的行动：

- A、实施控制质量过程
- B、将此事件作为风险记录在风险登记册中
- C、提交变更请求
- D、管理沟通

21、下列关于滚动式规划描述正确的是：

- A、滚动式规划是一种迭代式规划技术。
- B、滚动式规划是一种团队规划不当的结果。
- C、滚动式规划通常用于 PMO 高层级规划项目，团队成员很少使用此方法规划项目。
- D、作为滚动式规划的结果，在项目生命周期的不同阶段，工作的详细程度相同。

22、你是一个项目经理。这个项目要求在 5 周内生产 100 个电子元件。现在是第 3 周的开始，到目前为止你共花了 2000 元制造出了 40 个产品。项目的总预算是 1 万元。请问这种情况下的成本偏差怎样？

- A、提前于进度计划
- B、比预算节约 2000 元
- C、预算超支
- D、项目计划为每花费 1 元完成 2 元的工作

23、. 当项目进入执行阶段时，项目经理了解到团队成员在没有变更范围的情况下，加班进行预期之外的工作。出现这种情况的最大可能原因是什么？

- A、工作分解结构不充分
- B、沟通管理计划不明确

- C、活动成本估算不准确
- D、管理质量过程效率低

24、你和团队在持续不断地监控项目工作，你们需要下列哪项作为输入，除了：

- A、工作绩效信息
- B、变更请求
- C、质量报告
- D、协议

25、项目基准已经被批准，公司 CEO 提出一项新的需求，项目经理应该怎么做？

- A、分析新需求，并将它添加到项目范围中
- B、拒绝，因为不是商业论证的一部分
- C、接受并更新项目章程
- D、要求 CEO 提交一个变更请求

26、一个总价加激励费合同(FPIF)的目标成本是\$130,000，目标利润是\$15,000，目标价格是\$145,000，最高限价是\$160,000，分担比率是 80/20。项目的实际成本是\$150,000，卖方获得多少利润？

- A、\$10000
- B、\$15000
- C、\$0
- D、\$5000

27、你是一个新启动的新建海上油井的项目经理，你和你的团队成员掌握的项目信息很少，但你的管理层要求你们明天制定一个成本计划，你的成本估算是：

- A、粗略量级估算
- B、准确性估算
- C、S 曲线
- D、管理储备

28、下列哪一项不被认为是非一致质量的成本？

- A、废品
- B、返工
- C、保修
- D、过程控制

29、在项目风险管理过程中使用决策树分析的根本好处在于它：

- A、考虑了决策者对风险的态度
- B、迫使人们考虑每项结果的概率
- C、帮助识别并假定项目风险情形
- D、反映了风险是如何连带发生的

30、预防行动是：

- A、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。
- B、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。
- C、向关键项目相关方报告得以批准的任何事。
- D、由高层管理发出的变更项目范围的任何事

31、XYZ 公司有一份要生产 10,000 个小部件，价格为\$100,000 的固定总价合同。直到所有部件都完成才可以开发票。制造每个小部件的预算成本是 \$9。所有部件都应在今天完成，不幸的是项目进度落后了，只完成了 9,000 个，实际制造成本为\$90,000。在这个例子中，进度绩效指数是多少？

- A、1.23
- B、0.9
- C、1
- D、0.81

32、在客户的现场从事项目工作时，你偶然发现了一些客户的私人信息。接下来

你会怎么做？

- A、向项目中的他人寻求谅解。
- B、告诉客户，他的私人信息泄露。
- C、继续项目，仅限于自己知道。
- D、与你的经理评估这一信息。

33、一个项目经理通过计算项目组成员提供的活动历时估算的加权平均值来得到活动历时。他用了哪种方法？

- A、蒙特卡罗分析
- B、图形评审技术
- C、关键路径法
- D、贝塔分布

34、在项目预算内包含应急储备的目的是：

- A、降低范围变更的概率。
- B、增加范围变更的概率。
- C、降低成本超支的概率。
- D、增加成本超支的概率。

35、有关整体变更控制描述错误的是：

- A 在基准确定前，变更无需正式受控于实施整体变更控制过程。
- B 基准确定后，必须通过实施整体变更控制来处理。
- C 在整个项目生命周期中参与项目的任何相关方都可提出变更请求。
- D 变更不能以口头形式提出，必须是书面形式。

36、项目成本控制不包括：

- A、通知适当的项目相关方被批准的变更。
- B、监控成本绩效去发现并理解与成本基线之间的偏差。
- C、记录所有适当的变更正确的与成本基线相比较。

D、分配全部的预算到单独的工作包，从而建立一个成本基线。

37、为了核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足，你们使用质量核对单。质量核对单是哪个过程的工具？

- A、确认范围
- B、管理质量
- C、规划质量计划
- D、监督风险

38、Jake 被授权管理一个多组织共同实施的项目。他自己所在的组织承担主要的工作。Jake 所在组织的质量政策很弱，其他组织都没有明确的质量政策。Jake 应该：

- A、使用他组织中的质量政策，因为他的组织承担主要的工作。
- B、向项目发起人申请额外的经费建立一个质量政策。
- C、向所有组织寻求意见共同明确一个质量政策。
- D、与来自各个组织的项目团队成员一起制定项目的质量政策，但为了避免负面影响不告诉其他人。

39、可以通过下列哪一项直接减少由标准差衡量过程中的随机偏差？

- A、研究散点图。
- B、增加质量检查员。
- C、改进整个生产系统。
- D、确定偏差的形式。

40、一个项目已根据定义的范围完成。为了有助于项目评价，加强客户关系，项目经理希望衡量客户满意度。项目经理应定义哪个知识领域衡量客户满意度？

- A、项目质量管理
- B、项目沟通管理
- C、项目风险管理

D、项目相关方管理

41、项目接近尾声，项目产品已经按计划完成。项目发起人要求项目经理提前向客户交付该产品。项目经理应该怎么做？

- A、与项目发起人沟通，说服他收回请求。
- B、召开相关方会议。
- C、仍按原计划交付产品。
- D、让团队成员展开项目的收尾工作，准备提前交付。

42、下列各项关于质量的说法都是正确的除了：

- A、质量改进依赖于更好的定义和理解项目需求/规格。
- B、项目质量管理必须说明项目管理和项目的产品。
- C、未达到产品或项目质量要求，都会给相关方带来严重的负面后果。
- D、计算机辅助设计系统可以改进质量，唯一的损失是增加了设计成本。

43、一个项目具有以下工作绩效信息：

成本绩效指数（CPI）=1.3

进度绩效指数（SPI）=0.6

完工预算=完工估算

项目经理首先应该做什么？

- A、不采取任何行动，因为 CPI 大于 1。
- B、调查估算错误的成本偏差。
- C、对已完成的工作执行 PERT 分析。
- D、降低成本直至 CPI 等于 1。

44、项目完工预算是\$10,000。项目绩效分析结果：EV= \$2,000，AC=\$1,000. 问：完工估算是多少？

- A 、 8000
- B 、 10000

- C 、 9000
- D 、 20000

45、项目组的其中一位项目成员与其他项目成员都不能和睦相处，项目经理不断收到其他成员对该成员的投诉。项目经理认为该成员的工作能力很好，该问题暂时没有对项目进展造成影响。请问项目经理应该如何解决此问题？

- A、让成员自己解决内部的问题。
- B、找该成员谈话，提醒他改善自己与其他成员相处。
- C、不做任何处理，因为没有影响项目进度。
- D、替换掉该成员，因为已经造成了团队不稳定。

46、如果某个活动的乐观估计是 18 天，标准差是 3。如果最可能估计是 30 天，这个活动在 23 天到 35 天之间完成的概率是？

- A、95.44%
- B、68.26%
- C、99.73%
- D、99.999%

47、所有下列各项都是合同类型除了：

- A、单价
- B、买或自制
- C、成本补偿
- D、时间&材料

48、几家供应商按照客户的招标要求准备投标，在开标前几小时，客户通知项目经理一项招标要求有变化。项目经理应该怎么做？

- A、客户在开标前几小时才通知，时间紧迫，仍按原计划投标。
- B、迅速与客户联系确认，同时咨询公司相关领域专家，向公司领导汇报后，按原计划正式投标。

C、仍按原提案进行投标，在供应商投标前，针对客户该新招标要求进行口头回应，将来走变更流程。

D、针对客户新提出的招标要求，迅速与客户和供应商联系确认并参照招标书的变更流程进行响应。

49、公司最近结束了 5 个成本超支的项目。今天你被授权管理一个新项目，发起人要求新项目成本不能超支，为此你聘请了几位专家与团队一起制定预算。以下各项都是此过程的重要输入，除了：

- A. 相关方登记册
- B. 风险登记册
- C. 范围基准
- D. 协议

50、项目执行过程中，团队在系统集成工作中效率低下，已经造成进度问题，项目经理如何预防此类事情发生？

- A、在管理团队时提倡合作。
- B、在获取资源时建立虚拟团队。
- C、在规划过程确定团队章程。
- D、与团队主管开会。

51、你就职于一家汽车设计公司，为了满足新环保法规的要求，你们公司设计新款新型电动汽车，你被授权管理这个新项目，发起人表示他非常担心新项目中可交付成果和各过程的技术规范有关的变更，以下对你有帮助的是：

- A 配置控制
- B 变更控制
- C 项目文件
- D 工作绩效报告

52、在项目范围规划过程中，WBS 必须开发到：

- A、子项目程度
- B、项目办公室确定的层次
- C、可以适当的进行估算的层次
- D、成本中心层次

53、为了应对日益严重的全球变暖和能源危机问题，政府将投入巨额资金发展绿色能源。你所在的组织刚获得政府授权启动一个项目，你将带领团队在西部地区建设一个大型风力发电厂，今天你和 CCB 一起评估变更请求，你们将确定变更请求是否值得投入相关成本。以下哪项对此有帮助：

- A 独裁型决策制定
- B 备选方案分析
- C 成本效益分析
- D 识别风险

54、公司一个高优先级项目的项目经理离职，你被派遣为新的项目经理，团队已经完成了定性风险分析，发起人要求你尽快实施定量风险分析，但你不确定是否有可用于定量风险分析的资源，以下哪项对你最有帮助？

- A 项目章程
- B 风险登记册
- C 风险管理计划
- D 风险报告

55、项目经理在项目执行过程中发现团队成员违规使用开源软件，违反公司规章并且将严重影响项目的发布。这时候项目经理应该如何处理？

- A、执行风险管理计划。
- B、开除该成员。
- C、在风险登记册中记录该风险。
- D、提交变更请求，删除使用的开源软件

56、X 理论认为：

- A、质量改进依赖于实施质量环
- B、利润来自于满足进度期限
- C、旷工是因为很差的工作条件
- D、工人天生缺乏动力需要强有力的监管

57、你是当地最知名的购物网站的项目经理，每年一次的“黑色星期五”被当地居民视为“购物狂欢节”，为了满足大家的购物需求，你们将全面升级网站。你在规划过程中，一个团队成员向你寻求帮助，他说：“只有新网站开始运行，旧网站系统才能结束”。他不知道如何确定这两项工作的逻辑关系，你建议他使用以下哪种逻辑关系：

- A. FS
- B. FF
- C. SS
- D. SF

58、你和团队在持续不断地监控项目工作，你们需要下列哪项作为输入，除了：

- A 假设日志
- B 风险报告
- C 问题日志
- D 变更请求

59、你和团队开始项目收尾工作，以下哪项是该过程的输入：

- A 协议、验收的可交付成果
- B 批准的变更请求、项目章程
- C 采购文档、变更请求
- D 最终报告、商业文件

60、为了应对日益严重的环境问题，东南亚某国政府决定用清洁的太阳能电厂替

代老旧火电厂。你公司承接这一项目，合同要求新项目必须使用当地的施工团队，团队成员正在制定进度计划，一个团队成员告诉你，当地施工团队所在的行业工会以擅长罢工而闻名，你们必须评估项目进度在不利条件下的可行性，以克服或减轻此意外情况的影响。以下哪种方法有助于团队制定进度计划过程：

- A、类比估算
- B、假设情景分析
- C、关键路径法
- D、储备分析

61、现代质量管理的基本原则是质量更好的获得通过：

- A、设计详细的质量检查机制。
- B、在整个组织内创建一种关注并致力于实现过程和产品质量的文化。
- C、将质量融入项目和产品的规划和设计中，以超出客户的期望。
- D、执行质量圈活动。

62、新项目的合同要求了明确的交付日期，为了让发起人了解项目进展情况，你计划每周五给她发送进展预测信息，以下哪项不属于进度预测信息：

- A、活动实际持续时间。
- B、对项目未来情况的估算或预计。
- C、期望的未来绩效。
- D、在未来对项目造成影响的进度储备信息。

63、你领导着一个跨国项目团队，你的团队成员来自日本、新加坡和印度，彼此之间用英文发电子邮件，他们经常会闹矛盾，你应该采取什么方法解决冲突？

- A、缓和
- B、强迫
- C、妥协
- D、合作

64、项目团队成员以前没有一起工作过，团队开始从事项目工作。但有时也会因

为一些不同的观点和意见而发生争论和冲突。哪个团队建设阶段会出现上述问题？

- A、形成阶段
- B、震荡阶段
- C、规范阶段
- D、解散阶段

65、以下不属于数据分析的是：

- A 备选方案分析
- B 储备分析
- C 质量成本
- D 类比估算

66、为了实现公司全球化的战略，你被授权管理一个跨国项目，你正和团队一起规划项目成本管理，你知道事业环境因素是你考虑的重要因素，以下哪项不属于事业环境因素：

- A、市场条件
- B、货币汇率
- C、财务数据库
- D、商业数据库

67、在项目执行中，用户授权变更范围，并调整了资金。由此带来项目进度的大的变更。则项目进度基准_____：

- A、需要调整以符合范围变更，原进度基准不需要保存。
- B、仍然是原进度基准，但要给出注释以反应已经发生的变更。
- C、需要调整以符合范围变更，但原进度基准仍应保留以备项目后审查。
- D、没有任何意义，因为每一次进度的更新都会改变进度基准。

68、你使用挣值分析持续监督项目绩效，以下关于挣值分析的描述错误的是。

- A、当项目完工时，全部的计划价值都将实现，进度偏差最终等于 0。
- B、AC 是在给定时段内执行某活动而实际发生的成本，AC 没有上限。
- C、执行某活动过程中，实际发生成本小于为该活动分配的经批准预算，则说明成本节约。
- D、成本偏差是实际绩效与成本支出之间的关系，负的 CV 一般不可挽回。

69、你管理的项目包含多个采购合同，按照项目治理要求，你们需要完成所有采购的审计工作。以下对采购审计描述正确的是：

- A、采购审计指对照协议、对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效。
- B、采购审计指对承包商正在执行的工作进行结构化审查，以确保双方对正在进行的工作有共同的认识。
- C、采购审计指按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理。
- D、采购审计指对采购过程的结构化审查，审计有关的权利和义务。

70、你需要获得项目相关方对项目计划的正式批准和签字。为什么你需要项目相关方签字？

- A、获得项目相关方认可
- B、给项目相关方提供机会来改变资源配置
- C、避免法律诉讼
- D、让相关方注意到项目的风险方面

71、现在有一个国家珍稀动物管理项目，该项目由 15 个单独的子项目构成。为了便于管理，你现在要为这个项目建立一个项目管理办公室（PMO），而且还要给这个办公室配备一个项目管理信息系统。这个系统要包括所有有关项目的信息，而且这个系统中的数据是随时可以更新的。要完成这个管理信息系统，你需要收集这 15 个项目所有工作包的相关信息。这些信息构成下列哪项的内容？

- A、项目会计表
- B、工作分解结构(WBS)词典

C、工作分解结构(WBS)模板

D、挣值管理报告

72、质量管理计划描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。以下不属于该计划的是：

A 质量角色与职责。

B 为项目规划的质量控制和质量管理活动。

C 项目使用的质量工具。

D 用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证符合程度。

73、在质量管理过程中，团队成员不能确定两个影响质量的因素之间是否相关，你告诉他，如果这两个因素存在相关性，就可以画出一条回归线。你建议他使用下列哪个方法：

A. 质量成本

B. 实验设计

C. 因果图

D. 散点图

74、发起人要求你在下周五的会议上用条形图向相关方展示每个可交付成果的缺陷数量，以及各过程的不合格次数等信息，你应该使用以下哪种工具和技术？

A 亲和图

B 因果图

C 矩阵图

D 直方图

75、下列关于失败成本的描述都是正确的，除了

A、在产品交付客户之前用于修复缺陷所产生的成本。

B、破坏性测试导致的损失。

C、产品不符合要求引发业务流失而导致的损失。

D、返工和废品

76、根据设计和客户标准，在项目实施阶段要使用从另一国家进口的新型设备，项目经理已经估计到此项目交付周期长，不可控因素将影响项目进度。如果设备无法按时入关，项目经理将如何处理？

- A、变更方案，不使用此设备。
- B、更新风险日志。
- C、实施风险应对计划
- D、等待设备入关并更新项目计划。

77、你从事国防科技和军工行业已经 30 年，最近你所在的组织获得一个国防部授权的新合同，你将带领团队为国防部研发一款新型无人空天飞机，对于你和团队而言，这个项目的大部分工作都将涉及新领域，你们需要降低项目的复杂性。为了确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策和程序，需要对项目实施审计。此类审计通常由谁开展：

- A. 团队的质量工程师
- B. 发起人
- C. 项目经理
- D. PMO

78、作为项目的总承包方，你知道项目所需的资金及时拨付对项目成功实施非常关键。关于资金需求的描述不正确的是：

- A、项目总资金需求包括管理储备。
- B、成本基线累计的结果就是项目资金需求。
- C、项目资金通常以增量而非均衡的方式投入。
- D、资金需求文件中可说明资金来源。

79、你是一个产品开发项目的项目经理。设计团队希望先完成整体设计文档。但是开发团队希望首先完成实用模型，然后再制定整体设计文档。你应使用下列哪

项技术来管理项目团队？

- A、招募和团队章程
- B、冲突管理和影响力
- C、认可与奖励
- D、集中办公

80、你是一个新产品研发项目的项目经理，目的是将现在的个人电脑变得更小、更轻，你的团队成员告诉你在上周的产品测试中发现了一个缺陷，由此缺陷所花费的成本属于以下哪种？

- A、内部失败成本
- B、预防成本
- C、测试成本
- D、外部失败成本

81、你管理一个新能源汽车的研发项目，现在已经进入测试阶段。你们将在各种路况和环境中测试新型汽车的性能。团队成员向你报告，测试地区近期会受台风影响，你的项目将面临更多的风险，由谁来规划风险应对措施？

- A、项目经理
- B、发起人
- C、风险管理专家
- D、风险责任人

82、项目是否能在预算内完成时评价项目成功的标准。发起人要求月报中需要包括完工偏差（VAC）的信息，以下哪个是你项目的完工偏差：

- A、 $BAC - EAC$
- B、 $BAC - EV$
- C、 $BAC - AC$
- D、 $ETC - BAC$

83、一个新产品研发项目已进入执行阶段，为了降低成本，改进质量，提高绩效和客户满意度，团队成员需要优化设计的特定方面，以提高产品最终特性。以下哪个工具和技术对此有帮助：

- A 面向 X 的设计
- B 质量审计
- C 亲和图
- D 控制图

84、完工估算（EAC）是当项目定义的活动被完成后，预期的或计划的所有进度活动，WBS 组成部分或项目的总体最终价值。为了计算 EAC，假设没有管理层干涉，需要下列哪项信息？

- A、到当前日期的 EV 和实际成本 AC
- B、成本绩效指数 CPI 和成本变量 CV
- C、到当前日期的实际成本 AC 和成本绩效指数 CPI
- D、到当前日期的实际成本 AC 和 ETC

85、下列哪项不是成本基线的特点？

- A、是一种基于时间的预算，用来测量和监视项目的成本绩效
- B、显示了贯穿项目生命期的实际成本花费
- C、通过累加各时期估算成本而获得
- D、通常显示为 S 曲线

86、假设 $BAC=200$ ， $AC=120$ ， $EV=80$ ， $CPI=0.666$ 。如果当前的偏差是非典型的，而且类此的偏差在未来不会发生，那么完工估算是？

- A、120
- B、160
- C、200
- D、240

87、下列哪一项用来反映与每个人相关的所有活动以及与每项活动相关的所有成员？

- A、资源直方图
- B、RACI 矩阵
- C、活动资源需求
- D、资源日历

88、你就职于公司的质量管理部门，昨天你对一个新项目实施了质量审计，你准备向相关方上报该项目质量管理问题，并针对过程和产品提出改善建议。你应该使用下列哪项？

- A 质量管理计划
- B 风险报告
- C 质量报告
- D 质量测量指标

89、你的项目团队由六名海洋生物学专家和两名行政助理组成。这个科研项目中的一部分是要开发一套复杂的即时反应系统，该系统需要一些支持产品，目前看来需要从外部购买这些支持产品。 你需要考虑和外部供销商签订合同的事务，但是你的团队中没有人有合同管理方面的经验， 而且本公司中负责合同管理的职员因为其它事务不能进入本项目团队中工作。为了确保这项采购工作的顺畅进行，你必须为团队中的两名成员提供采购管理的培训。公司高层管理者也意识到团队成员采购技能也有利于未来新项目的采购工作。此次有关采购培训费用应该：

- A、由公司支付。
- B、由项目预算直接支付的费用。
- C、由成员个人支付。
- D、在做成本预算时就考虑到的投入。

90、谁最终负责的项目的质量管理？

- A. 项目工程师
- B. 项目经理
- C. 质量经理
- D. 团队成员

91、你管理一个新产品研发项目，该产品将用于最新的移动支付终端，本周五你将按计划评估质量目标实现情况并向客户展示。你应使用下列哪一项？

- A 质量改进方法
- B 问题日志
- C 质量管理计划
- D 测试与评估文件

92、你已将项目的资源需求展示给公司的职能经理，以便他们给你的项目分派人员。今天你被告知项目人员分派比需求少。你将变更下列哪项？

- A、项目章程
- B、风险管理计划
- C、活动持续时间估算
- D、团队绩效评估

93、施工项目的总预算为 5 亿美元。管理储备为 1 亿美元。一个意外事件影响了项目的进度。项目发起人批准使用 5000 万美元的管理储备来应对该事件。修订后的成本基准是多少？

- A、4 亿美元
- B、4.5 亿美元
- C、5 亿美元
- D、5.5 亿美元

94、下列哪项不是控制图的特点？

- A、用来显示随着时间过程的表现情况。

- B、用来判断是否一个过程是稳定的或者有可预期的绩效。
- C、显示了多少不同的因素与潜在问题或效果的关联。
- D、可以用来监控输出变量的类型。

95、质量和等级是不同的，根本区别是：

- A、等级是分配给具有相同功能用途但不同技术特点的产品或服务的类别。
- B、低质量可能不是问题；低等级总是个问题。
- C、确定和交付质量要求层次不是项目经理和项目团队的责任。
- D、确定和交付等级要求层次不是项目经理和项目团队的责任。

96、为了应对激烈的市场竞争，公司决定开拓新领域，你管理着这个新项目。项目面临大量不确定性情况，相关方不断地提出大量变更，按照项目治理的要求，你对所有已批准变更请求进行审查，以核实这些变更请求是否按批准的方式实施。此工作属于以下哪个过程？

- A 实施整体变更控制
- B 监督风险
- C 指导与管理项目工作
- D 控制质量

97、你是负责这个地区最大的医院的项目经理。研究表明患者在治疗前要等候很久。实际上，在过去的几个月中，有一些患者在等待看医生的中途就放弃了。这些意外已经成为一个公共关系的噩梦。你正带领一个项目团队确定问题发生区域，并且提出解决方法并实施。为了评估影响这个问题的因素，你的团队已经决定使用下面哪种技术？

- A、因果图
- B、帕雷托图
- C、散点图
- D、控制图

98、Mack 被授权管理一个大型项目，项目预算 10 亿美元，团队成员超过 200 人，项目将历时 4 年。团队成员被分为 8 个专业小组，每个小组由一名专家担任组长。项目的成功依赖于每个小组成员在团队内部和外部人员合作，Mack 向所有小组组长及其成员做出服务承诺，处处先为他人着想，并且关注成员的成长、学习、发展和自主性。Mack 属于哪种领导力风格？

- A 放任型领导
- B 服务型领导
- C 魅力型领导
- D 变革型领导

99、你的项目管理计划已经完成并被相关方批准。在项目实施阶段，你意识到项目范围的变更是不可避免的。以往你管理的 3 个类似项目都因为范围蔓延而导致失败。为了避免类似事件的发生，你向团队成员说明了范围变更控制系统的重要性。这个系统是指：

- A、一系列正式的、有书面文件记载的程序，这些程序规定了团队成员应该如何执行批准的变更请求。
- B、一套有正式的书面文件记录的流程，其主要作用是用来实施技术和行政的指导和监督，这样做的目的是为了保证项目各个部分的工作能够得以明确，并且有正式文件记录、工作日志 记录和变更报告、变更控制，以及为了保证工作按照预定要求正常进行而进行审核工作。
- C、描述如何对项目范围进行变更的一系列程序，主要包括文书工作、跟踪系统和批准变更必须的审批层次。
- D、有关项目变更的命令，这些命令是为了保证项目的范围管理计划在上级部门审阅和签署之前不会被随意改变。

100、下列关于项目风险管理的说法都是正确的，除了：

- A、识别可能影响项目范围、质量、时间和成本的因素。
- B、对所有的已识别风险制定风险规避措施。
- C、通过风险审计识别风险管理过程的有效性。

D、为每个项目制定统一的风险管理方法，并开诚布公地就风险进行沟通。

101. 质量管理计划描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。以下不属于该计划的是：

- A 客户满意度的分数。
- B 描述了不合格产品的处理方式以及需采取的纠正措施。
- C 如何确保可交付成果和过程达到这一质量水平。
- D 需要质量审查的项目可交付成果和过程。

102、项目已经到了用户接收阶段，一个核心模块的项目开发人员申请休假。整个项目因为时间紧，人手少，项目中的其它开发人员并不能承担核心模块的开发。项目经理应该如何处理？

- A、立刻安排工作交接计划。
- B、说服开发人员推迟休假。
- C、更新风险登记册，执行风险应对措施。
- D、察看风险管理计划，执行风险应对策略。

103、下列有关资源管理计划的内容描述错误的是：

- A. 识别资源，用于识别和量化项目所需的团队和实物资源的方法。
- B. 团队章程，授权团队成员开始项目工作。
- C. 资源控制，依据需要确保实物资源充足可用、并为项目需求优化实物资源采购。
- D. 项目团队资源管理，如何定义、配备、管理和最终项目团队资源的指南。

104、准确和可靠的风险数据是量化风险分析的基本要求。以下哪一项是你应该用来考察对项目风险的完整性、客观性相关性和及时性的评估：

- A、风险数据质量评估
- B、假设条件和制约因素分析
- C、敏感性分析

D、可控性

105、你所在的咨询公司接到一个新项目，以前也做过 2 个类似的项目。但都未做阶段检查。项目未能按期望的预算及时交付，最终项目失败。为避免类似的失败情况。作为项目经理你应该

- A、更加精确地制订预算和活动历时。
- B、将项目按生命周期划分阶段执行，严格执行阶段审查。
- C、加强项目的执行和控制工作。
- D、制订项目风险管理计划。

106、在执行计划时你发现了一个错误，这将导致你无法在指定日期到达里程碑，你最应该做的是：

- A、开发备选方案来实现里程碑日期。
- B、变更里程碑日期。
- C、在项目状态报告中删除任何关于里程碑日期的讨论。
- D、教育团队认识按时到达里程碑的必要性。

107、以下哪项最好的描述了项目中所需的角色：

- A、在项目中某人承担的职务或分配给某人的职务。
- B、使用项目资源，做出决策、签字批准、验收可交付成果并影响他人开展项目工作的权力。
- C、为完成项目活动，项目团队成员必须履行的职责和工作。
- D、为完成项目活动，项目团队成员需具备的技能和才干。

108、最近你很困惑，因为你不知道如何从公司的人力资源库中选择合适的成员加入到你的团队，发起人建议你根据各种因素对团队的不同重要性赋予选择标准不同的权重，如可用性、成本、能力、知识、技能等因素，并据此对潜在资源进行评级或打分。以下哪个方法对此最有效：

- A. 预分派

- B. 供方选择标准
- C. 独立估算
- D. 多标准决策分析

109、为了让相关方及时了解项目信息，你每周 5 按计划将项目绩效报告上传到公司网站，供大家下载阅读。你使用的是哪种沟通方法：

- A. 交互式沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 反馈

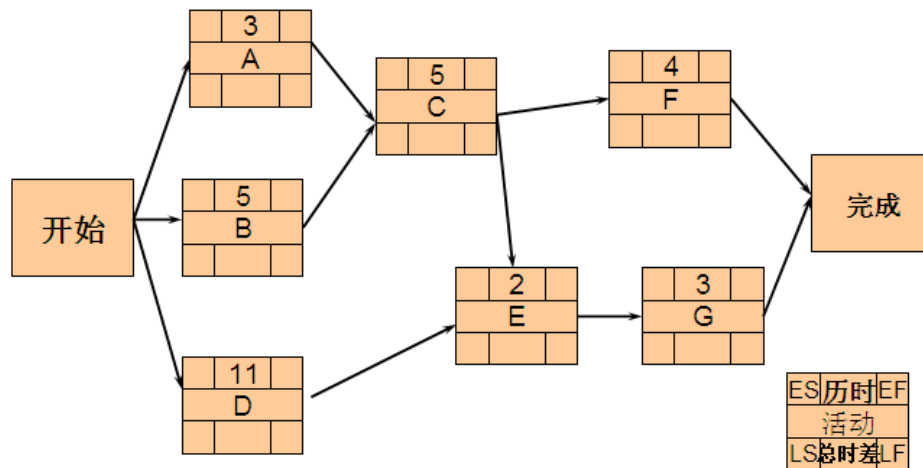
110. 一个项目有下列风险，5%的概率需要增加接收测试，造成 3 个星期的延误；50%的概率下一软件版本的发布将不能再交付日完成，造成 8 个星期的延误；30%的概率可得到一个专家资源，项目减少 4 个星期的时间。那么预期值是多少？

- A、-2.95 周
- B、11 周
- C、-7 周
- D、4.15 周

111、以下哪种质量管理水平的有效性最高：

- A 将质量融入项目和产品的规划和设计中。
- B 在整个组织内创建一种关注并致力于实现过程和产品质量的文化。
- C 让客户发现缺陷。
- D 通过质量保证并纠正过程本身，而不仅仅是特殊缺陷。

112、参考下面的网络图，历时的单位是周，客户要求下面在 16 周内完成，A 和 C 的自由时差是多少？



- A、0、0
- B、3、1
- C、3、0
- D、2、0

113、你是软件工程项目的项目经理，程序设计师已经开始建造软件，测试人员也已经开始创建测试环境。哪个过程包含这些活动？

- A、启动
- B、规划
- C、执行
- D、监控

114、为有效的管理相关方参与，以下都是项目经理可以使用的人际关系技能，除了：

- A、文化意识
- B、政治意识
- C、观察和交谈
- D、偏差分析

115、团队识别出 25 个项目风险，并且已经确定了风险应对策略，为了能顺利实施与风险应对计划相关的措施，团队成员一起开会协商确定了应对措施所需的具

有资质和经验的人员。接下来应该做什么？

- A 更新问题日志
- B 更新项目团队派工单
- C 更新沟通管理计划
- D 更新风险报告

116、你是 PMO 的经理，一个项目经理告诉你，他的项目团队已经处于成熟阶段，下列哪项描述了此团队现在的状态：

- A、团队成员开始协同工作和相互信任。
- B、团队成员调整各自的工作习惯和行为来支持团队。
- C、团队就像一个组织有序的单位那样工作，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。
- D、团队开始从事项目工作，制定技术决策和讨论项目管理方法。

117、为了评估风险管理过程的有效性，团队成员按计划实施风险审计相关活动。发起人想了解风险审计的频率，应查看一下哪项？

- A 风险登记册
- B 风险报告
- C 审计计划
- D 风险管理计划

118、在项目例会中，有两个团队成员在争论使用哪种技术方案交付一个可交付成果，这个工作将在 3 个月后开始。你的项目计划采用滚动式规划方式，每个月底只对下个月的工作进行详细分解和规划，你知道现在暂时不能详细分解 3 个月后的工作，因此暂时还不具备解决此问题的条件，你将如何解决这个冲突？

- A、合作
- B、强制
- C、撤退
- D、妥协

119、为了表扬你的项目所取得的成功，你的上司决定给你们这个五人组织的项目组 2 万元的奖金。这 5 个人中有一个人工作能力欠缺，只完成了很少的项目工作。你应该：

- A、奖金在项目组成员中平均分配。
- B、基于他们的业绩分配这部分奖金。
- C、让大家讨论决定奖金的分配方法。
- D、让项目发起人决定分配方法。

120、下列关于资源直方图的描述正确的是：

- A、通常显示了项目没有充足的资源按进度完成项目。
- B、按一系列时间段显示某种资源的计划工作时间的条形图。
- C、规定可以开展进度活动的可用工作日和工作班次。
- D、纪录每个项目资源在项目中的可用时间段。

121、你和团队刚刚完成了收集需求过程，输出了需求跟踪矩阵，把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果。以下对需求跟踪矩阵的描述哪项是正确的？

- A、描述各种单一需求将如何满足于项目相关的业务需求。
- B、把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，确保每个需求都具有商业价值。
- C、规定了用于整个收集需求过程的工作流程，以便定义和记录相关方的需求。
- D、使团队成员知道应该如何确定所需收集的需求的类型。

122、你负责的这个项目正在开发一个产品，这个产品能让人通过一个复杂的声音识别系统来使用电子邮件。但公司的市场营销部门通知你，公司的一个主要竞争对手正在开发一种类似的产品。你意识到项目风险将越来越多。为了评估风险管理过程的有效性，通常由谁负责确保所有风险审计活动按计划开展？

- A. 风险负责人（risk owners）
- B. 项目经理

C. 发起人

D. PMO

123、在组织一个项目的实施过程中，项目经理必须处理各种冲突。 以下有关项目冲突的陈述哪一项是正确的：

A、如果意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决。

B、冲突的来源包括进度优先性，资源稀缺，合同管理程序以及合同类型。

C、只要可能，冲突要尽量避免。

D、为了尽早处理冲突，项目经理通常采取惩罚措施。

124、为了将复杂的问题简单化，你们为项目创建 WBS，你和团队成员一起把项目可交付成果分解成较小的、更易于管理的组件。对此过程描述错误的是：

A. 本过程的输出是一个结构化的视图。

B. WBS 最底层的组件被称为工作包。

C. 你们将使用滚动式规划将近期需要完成的工作详细分解，而远期的工作暂时无法分解。

D. 对于一些仅仅需要交付某项产品的项目而已，WBS 只包含全部的产品，而不包含项目管理工作。

125、为了保证项目需要时及时获得所需的人力资源，你和团队编制了资源管理计划，以下都属于此计划的内容，除了：

A. 获取资源，关于如何获取项目所需的团队和实物资源的指南。

B. 角色，在项目中某人承担的职务或分配给某人的职务。

C. 组织分解结构，以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。

D. 认可计划，将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。

126、你管理一个风力发电厂项目，项目将在野外实施，你们面临很多风险。项目团队开展审计工作，评估风险管理过程的有效性。此审计属于以下哪个过程？

A 实施风险应对

- B 管理质量
- C 监督风险
- D 规划风险应对

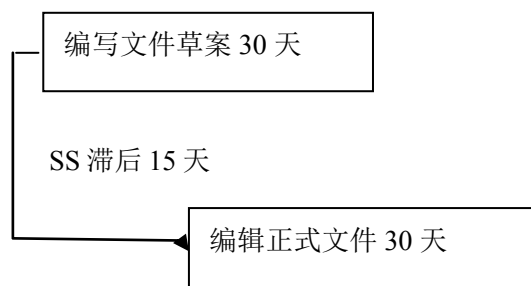
127、你的公司有正式的采购政策。你的项目应该按照公司的采购政策。该政策是以下哪个的一部分？

- A、合同变更控制系统
- B、配置管理系统
- C、组织过程资产
- D、采购管理计划

128、作为项目的总承包商，你团队中一个负责采购的小组，通过他们的努力工作，完成了全部 30 个协议的签订。下列关于协议的描述都是正确的，除了：

- A. 协议是买卖双方之间的法律文件。
- B. 协议规定了卖方有义务提供有价值的东西，买方有义务支付货币或其他有价值的补偿。
- C. 为了确保以清晰的合同语言来描述产品、服务或成果，以满足既定的项目需要，协议通常需要经过审批程序。
- D. 在协议中，卖方通常指承包商、供货商、服务提供商、采购组织和客户。

129、活动间的逻辑关系如下图，完成图中两个活动需要多长时间。



- A. 60 天
- B. 45 天
- C. 30 天

D. 75 天

130、你是一个新产品研发的项目经理，由于制造工程师没有参与设计过程，导致项目在执行中经常要重新设计。项目现在处于收尾阶段，项目经理应该采取什么措施？

- A、控制质量
- B、培训团队成员，提高他们的技能
- C、纪录这个经验教训
- D、确定项目范围

131、在准备风险应对期间，你识别新的风险，你应该做什么？

- A. 添加储备到项目应对新风险，通知管理层。
- B. 记录新风险，评估风险概率和影响。
- C. 编制风险管理计划，规划如何实施风险管理活动。
- D. 添加 10%的应急储备到项目预算，通知客户

132、进度安排灵活性是由什么决定的：

- A、自由时差
- B、总时差
- C、低成本资源
- D、允许最迟结束时间

133、你在管理一个项目，该项目开发一种以大豆为原料，不含乳糖，富含镁的高营养饮料。该产品针对的是 50 岁以上的用户。你最近听说你的客户将你们的项目进度报告称为“汉莫拉比法典”因为它们看起来是用象形文字书写的，只有古巴比伦人才能读懂。可以通过以下哪种方法避免这种情况：

- A、在项目开始的时候就通知客户报告将采用的形式。
- B、运用风险管理技术识别来自客户方面的风险。
- C、雇佣一名专业报告撰写人员准备标准化的报告。

D、实施规划沟通管理过程。

134、你是一个价值\$20,000,000 建筑项目的项目经理。项目实施 5 个月后，项目实际成本是\$5,000,000。挣值绩效分析的结果是项目符合预算，但进度有延迟，EV 是多少？

- A、\$10,000,000
- B、\$5,000,000
- C、\$20,000,000
- D、结果无法计算

135、你管理一个高风险项目，你将与相关方一起识别风险，你们可以使用的工具和技术有哪些？

- A. 访谈、文件分析、假设条件和制约因素分析
- B. 敏感性分析、根本原因分析、会议
- C. 紧迫性分析、风险审计、核对单
- D. 风险概率和影响评估、决策树分析、影响图

136、出现以下哪种情况时，项目的完成日期会改变？

- A、关键路径被缩短。
- B、应急储备不能被使用。
- C、没有浮动时间可以利用。
- D、项目资源被减少。

137、项目正处于规划阶段，你知道项目管理计划的构思和开发都基于一系列的假设条件，并受一系列制约因素的限制，所有假设条件和制约因素是识别风险的来源。以下有关假设条件和制约因素的描述错误的是：

- A. 假设条件是在规划过程中不需要验证即可视为正确、真实或确定的因素。
- B. 制约因素是对项目的执行有影响的限制性因素。
- C. 从假设条件的不准确、不稳定、不一致或不完整可以识别出威胁。

D. 通过清除或放松会影响项目执行的制约因素，可以识别出威胁。

138、公司启动一个新项目，你们将利用风能和太阳能解决电动汽车的续航能力不足的难题。团队一起收集了很多创意，现在需要对这些创意进行排序。一个专家建议你们用系统分析方法建立诸如风险水平、不确定性、价值收益等多种标准来对众多创意进行评估和排序。这是以下哪种技术的实例？

- A. 亲和图
- B. 独裁型决策制定
- C. 联合应用开发
- D. 多标准决策分析

139、你就职于一家软件公司，你们按客户需要开发各种软件。新项目已经进入规划阶段，团队成员正在收集需求，为了让相关方了解产品范围，你们需要将产品范围可视化，显示业务系统的输入、输入提供者，输出和输出接收者。你们应该使用以下哪个工具和技术？

- A. 流程图
- B. 系统交互图
- C. 亲和图
- D. 思维导图

140、为了提高项目团队的绩效，团队组织了两次技术培训，每个月底实施认可和奖励。今天 PMO 的经理实施项目审计，评价你的团队有效性。以下都是评价指标，除了：

- A、团队能力的改进，从而使团队更好地开展工作。
- B、团队成员离职率的降低。
- C、团队凝聚力的加强，从而使成员公开分享信息和经验。
- D、展示项目团队成员的报告关系。

141、一个组织正在考虑一个项目方案，这个项目将耗资\$ 100,000，用 6 个月

交付。他们预测项目将从第 7 个月开始收益，每个月收益\$20,000。项目的回收期是多长时间？

- A、 信息不足
- B、 11 个月
- C、 5 个月
- D、 6 个月

142、你是软件开发项目的项目经理。可行性研究可在任何时间开始需要花费 1 周，需求收集必须在可行性研究完成之后进行需要花费 2 周。设计和测试计划开发可以在需求收集后并列进行。测试计划准备花费 8 周接下来是客户评估，客户评估预计花费 1 周。评估之后，测试数据准备需要花费 6 周。设计花费 6 周接着是开发和单元测试。其中一个模块花费 2 周，另一个模块花费 2 周。模块之间没有依赖关系，可以同时的开发。测试数据准备和开发和单元测试之后，有 2 周的系统测试。关键路径活动的总时差是多少？

- A、 0 周
- B、 1 周
- C、 2 周
- D、 3 周

143、你的项目面临的重要制约因素是时间，团队成员建议你采用快速跟进来加快项目进度，你应审查下列哪种依赖关系：

- A、 强制性依赖
- B、 硬逻辑关系
- C、 选择性依赖
- D、 外部依赖

144、公司拥有多个高优先级项目。但是，公司却没有足够的可用资源来执行所有项目。职能经理和项目经理应该怎么做？

- A、 开会协商资源分配。

- B、按先到先得原则分配资源。
- C、分配资源为多个项目加班。
- D、用现有资源创建一个虚拟团队。

145、你管理的项目已经完成了规划风险应对，对于某些风险，团队成员相信其发生会有充分的预警信号，并制定了应对计划。一个月后，一个团队成员告诉你某个风险的触发条件已发生，接下来你应做什么？

- A. 实施规避策略
- B. 实施开拓策略
- C. 实施应急应对策略
- D. 实施转移策略

146、你被授权管理一个新工厂建设项目，你们公司以前实施过类似的项目，都因活动持续时间估算偏差太大而延误。你的项目下周开始估算活动持续时间，PMO 经理提醒你应该注意帕金森定律对活动的影响，以下对于帕金森定律描述正确的是：

- A. 在保持其他因素不变的情况下，增加一个拥有确定单位产出所需投入的资源会最终达到一个临界点，在该点之后的产出会随着增加这个因素而递减。
- B. 人们只有在最后一刻，即快到期限时才会全力以赴。
- C. 考虑估算中的不确定性，使用最可能时间，最乐观时间，最悲观时间，使用贝塔分布估算出期望持续时间。
- D. 只要还有时间，工作就会不断扩展，直到用完所有的时间。

147、你将项目中的部分工作外包给五个承包商，你计划对承包商正在执行的工作及可交付成果进行结构化审查。你应该实施以下哪个活动？

- A. 审计
- B. 投标人会议
- C. 绩效审查
- D. 检查

148、以下对于项目日历的描述正确的是：

- A. 记录了每个项目团队在项目上的工作时段。
- B. 规定了可以开展进度活动的工作日和工作班次。
- C. 显示了哪些时间段可以被压缩。
- D. 显示了每个活动的历时。

149、你管理一个海外项目，项目实施地点分布在非洲多个国家。一个风险管理专家提醒你关注当地的法律，你们项目实施地点基础设施和交通设施比较落后，当地的天气长年干旱少雨。项目经理应该将上述情况纪录在哪一项风险类别？

- A、管理风险
- B、商业风险
- C、外部风险
- D、技术风险

150、你在使用蒙特卡罗分析为每个进度活动确定可能的活动历时分布，进而计算整个项目持续时间可能结果的概率分布。蒙特卡罗分析是一个什么的例子？

- A、资源平衡
- B、数据分析
- C、进度压缩
- D、假设情景分析

151、你要与一群来自某个北方小岛的商人进行谈判。数个世纪以来，这个海岛的居民都以武断好斗而闻名于世，他们总是喜欢不停地说，而不愿意听别人讲。由于海岛常受大风的袭击，只有强者才能生存下来，这种生活环境也把他们造成了强硬的谈判对手。为了得到年度分红，你在这场谈判不能失败。因此，你必须把注意力放在：

- A、谈判房间的座位安排。
- B、要迎合坐在谈判桌对面的最强有力的谈判对手，来赢得他的信任。

C、积极聆听, 清晰沟通。

D、为谈判进程的每个步骤都设定严格的时间限制并遵守该限制。

152、你的项目已经完成了所有的规划, 现在开始实施具体工作, 你的团队要采购大量原材料, 你们必须明确记录采购价格的确定性估算, 你们知道确定性估算的区间是:

A、-50%~~+50%

B、-25%~~+75%

C、-5%~~+10%

D、-10%~~+10%

153、一个安装水处理设备的项目正在选择合同类型。项目团队拥有带惩罚性条款的详细工作说明书的专业知识。应该使用下列哪一个合同类型

A、成本加固定费用合同

B、成本加激励费用合同

C、固定总价合同

D、工料合同

154、你用项目团队派工单纪录团队成员及其在项目中的角色和职责, 并把人员姓名插入项目管理计划的其他部分。你处在哪个过程?

A、规划资源管理

B、获取资源

C、估算活动资源

D、建设团队

155. 你可以从四个正在进行的项目中选择接管一个项目。项目 1 收益成本率为 1.4, 是高优先级的项目, 关键路径长度为 16 个月, CPI 为 1.2; 项目 2 的 SPI 为 1.1, 使用三个关键的资源, 具有较低的优先级, 成本收益率为 1.1; 项目 3 的 CPI 为 1.2, SPI 为 0.7, 成本收益率为 1.6, 关键路径长度为 1 个月; 项目

4 的 CPI 为 0.82，一个任务有 33 天的浮差，分配到任务 L 上的资源很难获得，其优先考虑为保持成本较低。基于上述因素，你最好接手哪个项目？

- A、项目 1
- B、项目 2
- C、项目 3
- D、项目 4

156、你们公司的首席执行官刚刚给你发了一封电子邮件，让你向所有内部与外部项目相关方做报告；你的项目已经开展了 18 个月了。他安排你在下个星期一发言。那天会有 50 多个人来听你的报告。在准备报告的过程中，你采取的第一个步骤是：

- A. 定义听众
- B. 确定目标
- C. 决定报告所要采用的总体形式
- D. 计划一个报告策略

157、储备分析用于下列哪个过程：

- A、估算活动资源
- B、估算活动持续时间
- C、规划成本管理
- D、实施定量风险分析

158、在一个弱矩阵的组织中，职能经理将项目经理的弟弟派到项目中，并说这是唯一可用的资源。项目经理应该怎么做。

- A、接受，可以获得更多的利益。
- B、拒绝此资源，并向发起人说明风险所在。
- C、接受此资源，因为没有利益冲突。
- D、接受，发展公司事业的同时也提高了自己的事业。

159、一项工作计划工期为 10 天，完成了 50%以后，团队成员发现需要工作 3 天才能完工。问挣值是多少？

- A. 3 天
- B. 5 天
- C. 8 天
- D. 7 天

160、你管理一个石油化工项目，你们将给客户交付一套大型压力容器，主要原材料是新型特种钢材。今天上午一位钢材供应商告诉你，项目所需的钢材下个月可能要涨价，团队认为此风险应对措施超出了项目的范围，因此你们将该风险上报。以下关于上报策略的描述正确的是：

- A. 风险上报给管理层后，就消除了此风险。
- B. 上报策略是将威胁责任转移给管理层。
- C. 威胁一旦上报，就不再由项目团队进一步监督。
- D. 威胁上报后，该威胁就从项目风险登记册中删除。

161、客户对项目可交付成果开展验收测试时，客户发现其中一个关键功能未被识别。

项目经理下一步应该与客户审查哪一项？

- A、职责分配矩阵
- B、项目范围说明书
- C、质量管理计划
- D、采购管理计划

162、为了应对项目中的不确定性，你知道不仅要管理好单个风险，同时兼顾整体项目风险，以下不属于整体项目风险应对策略的是：

- A. 转移或分享
- B. 减轻或提高
- C. 开拓

D. 权变措施

163、在项目规划阶段，质量管理工程师们开会商讨如何测试或检查可交付成果和服务，以满足相关方的需求和期望，以及如何满足产品的绩效和可靠性目标。你建议他们使用以下哪个工具和技术？

- A. 测试与检查的规划
- B. 多标准决策分析
- C. 质量测量指标
- D. 过程分析

164、你正实施一个跨国项目，当地刚刚平息了一场军事政变，社会治安环境很不安定，这些情况导致你的项目面临更多的风险。你和团队一起刚刚完成了风险管理计划，以下各项都属于该计划的，除了：

- A、风险应对责任人（risk owners）及其职责。
- B、制定应急储备和管理储备的使用方案。
- C、确定在项目中实施风险管理过程的时间和频率。
- D、规定将如何记录风险活动以及将如何审计风险管理过程。

165、你的项目团队总共有 12 个人。创建沟通管理计划时，又额外识别出两名项目相关方，他们分别是营销经理和客户的高层管理人员。项目中潜在的沟通渠道有多少？

- A、66
- B、28
- C、91
- D、78

166、你管理的新项目将面临很多风险，比如技术类、外部类、组织类等风险。PMO 经理告诉你，如果能发现导致问题的深层原因并制定预防措施，将减小项目可能面临的损失。下列哪个工具用于识别风险：

- A. 流程图
- B. 概率和影响评估矩阵
- C. 风险分解结构
- D. 根本原因分析

167、在项目实施期间，由于未考虑客户的安全要求，一个关键项延迟交付。该延迟交付影响了项目团队的工作时间。

项目经理应事先在下面那一份文件中识别该制约因素？

- A、项目管理计划
- B、项目范围说明书
- C、风险登记册
- D、假设日志

168、你管理的项目到了执行阶段，你们执行项目管理计划中所确定的工作，以下哪项是指导和管理项目工作过程的输入：

- A. 变更日志
- B. 工作绩效信息
- C. 可交付成果
- D. 变更请求

169、你计划要为公司签署一份提供项目管理培训的合同。你觉得那些预期能够与之签订合同的对象最好是与一所具有授予项目管理专业硕士学位资格的知名大学有一定联系。这个要求属于下列哪项的例子？

- A、设置独立的评估
- B、设定工作说明中的要求
- C、自制外购分析
- D、供方选择标准

170、你决定使用 EVM 评估项目绩效，你可以采用的 EVM 技术包括如下所有，除

了：

- A、加权里程碑法
- B、三点估算法
- C、固定公式法
- D、完成百分比法

171、在项目沟通过程中，谁负责确认信息已被正确理解：

- A. 发起人
- B. 项目经理
- C. 信息发送方
- D. 信息接收方

172、下列哪项不是项目管理过程组的特点？

- A、过程组通过它们的产出的目标联系起来。
- B、一个过程的输出通常成为其他过程的输入或者项目的一个可交付成果。
- C、所有的项目都需要所有的过程，而且所有的交互将应用于所有项目或项目阶段。
- D、当项目被分为阶段时，项目过程组将重复于每个阶段和整个项目生命期有效的推动项目的完成。

173、以下不属于人际关系与团队技能的是：

- A、名义小组技术
- B、观察和交谈
- C、引导
- D、多标准决策分析

174、以下都是规避风险的例子，除了：

- A、消除威胁的原因。

B、把项目目标从风险的影响中分离出来。

C、澄清需求。

D、选用更可靠的供应商。

175、你被授权管理一个项目，可交付成果的一个重要零件需要向外部供应商采购。项目现在已进入收尾阶段，为了结束项目的所有活动，你应该参考下列所有，除了？

A. 问题日志

B. 项目章程

C. 风险报告

D. 最终报告

176、你所在的汽车公司是全球知名顶级跑车制造商，为了减少跑车在行驶中温室气体的排放，公司董事会启动了一个“减少排放 50%”的新项目，项目将研发新型发动机，以达到项目目标。你和团队预期项目将面临很多的风险，为了减轻风险，下列都是你们可以采取的措施，除了：

A、进行更多的测试

B、采用较简单的流程

C、缩小范围

D、开发原型机

177. 团队识别了一个消极风险，经过分析和评估，你们发现无法找到任何其他方式且经济有效地应对策略，因此你们决定不为处理风险而变更项目管理计划。你们采用的是以下哪项应对策略：

A、规避

B、减轻

C、开拓

D、接受

178、你管理的项目已经收尾，一部分团队成员正在准备庆祝会，另一部分团队成员正在编制最终报告。以下哪项不属于最终报告？

- A. 范围目标，范围的评估标准，以及证明达到完工编制的证据。
- B. 质量目标，项目和产品质量的评估标准和相关核实信息。
- C. 成本目标，可接受的实际成本，以及产生的任何偏差的原因。
- D. 项目沟通记录，包括相关方的沟通需求。

179、任何项目都存在不确定性，导致项目会受到风险的影响。为了提高应对风险的效率，并不断优化风险应对，项目团队需要不断监督风险，下列哪个工具对于数据分析是最有效的：

- A、敏感性分析
- B、技术绩效分析
- C、紧迫性分析
- D、问题日志

180、项目经理需要评估风险管理过程的有效性，哪个工具最有效？

- A、风险评估
- B、风险审计
- C、风险登记册
- D、紧迫性分析

181、以下哪项不是收集需求的输入：

- A、协议
- B、假设日志
- C、变更日志
- D、商业文件

182、采购管理计划包含下列哪项内容？

- A、与采购有关的相关方角色和职责

- B、采购工作说明书
- C、自制或外购决策
- D、合同和协议

183、你是一个系统集成项目的项目经理，这个项目能使公众在全省医院的急诊室里购买彩票。你们公司正在开发应用软件，但是，你需要从外部采购硬件。你的转包合同管理者让你准备一份产品说明，在这个例子中，这份产品说明也可以被称做：

- A. 采购工作说明书
- B. 供方选择标准
- C. 项目章程
- D. 合同

184、进度管理计划具有下列特点，除了：

- A、基于活动持续时间估算，确定每个活动的开始日期和完成日期。
- B、规定活动持续时间估算的可接受区间。
- C、可以正式或非正式，非常详细或较为简略。
- D、记录进度管理过程和相关的工具和技术。

185、项目相关方就项目范围达成共识，你们完成了项目范围说明书，并记录了项目除外责任。以下对除外责任描述正确的是：

- A. 将有风险的项目工作转移给卖方。
- B. 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，以减少范围蔓延。
- C. 明确说明哪些工作不属于项目范围，以节约项目成本。
- D. 将非关键活动列为除外责任，以控制进度。

186、关于固定总价合同描述错误的是：

- A、采用固定总价合同，买方需要准确定义拟采购的产品和服务。

- B、卖方有义务完成工作，并承担因不良绩效导致的任何成本增加。
- C、固定总价合同对于卖方有最大的成本风险。
- D、采购价格在一开始就确定，即使范围变更，价格也不允许改变。

187、假设 $BAC=200$ ， $AC=120$ ， $EV=80$ ， $CPI=0.666$ 如果当前的偏差是未来偏差的典型的代表，那么完工估算是？

- A、220
- B、260
- C、300
- D、320

188、下列哪项关于资源平衡的说法不正确？

- A、可用来在特定时间周期内保持所使用的资源在一个稳定的水平上。
- B、通常的一个结果是导致项目的历时比最初的项目进度计划要长。
- C、是一种资源优化技术。
- D、是一种假设情景分析的方法。

189、以下对执行过程组描述正确的是：

- A、遵循变更管理计划实施已批准的变更和纠正措施，以满足项目要求。
- B、监控和评估已识别风险，确定风险触发条件是否已经改变，评估风险应对措施有效性，用以管理项目风险和机会的影响。
- C、根据适当的政策和程序，向项目相关方传达项目管理计划以获得批准。
- D、使用普遍接受的最佳实践做法，存档项目文件和原始记录，以证明符合法律要求和供未来项目和审计使用。

190、你们确定了所有项目活动之间的逻辑关系，估算了每个活动所需工作时段数，并确定了应急储备时间以应对进度方面的不确定性。下一步你们应该做什么？

- A. 确定成本基线，按时间段分配的项目预算。

- B. 识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征。
- C. 采用进度压缩技术是进度落后的项目活动赶上计划。
- D. 完成项目活动而制定具有计划日期的进度模型。

191、你是一个项目经理，服务于一家专门建造豪华犬舍的建筑公司。你们公司主要建造三种类型的犬舍。 公司已经根据多年来的项目经验建立了一套标准的工作分解结构系统， 此 外还建立了一个范围变更控制系统。所有的犬舍都是按照计划建造的。然而，在你最近的项目中， 客户方希望你用一种与以往不同的材料做地基。 因为这个客户的狗睡在水泥地上会起麻疹。尽管这个要求导致了一项范围变更，但后来发现，这个新材料使实际的建筑时间缩短了 20%。在项目结束时，你认识到继续使用这种材料会大大提高你们的工作绩效。你下一步应该：

- A、总结整理学到的经验，并与公司内部其他同事共享这一经验
- B、调整进度基线来标示出时间的缩短
- C、计算进度缩短节约的成本， 并把节约下的成本交给客户
- D、发布一个新的工作方法并规定都要遵循这个方法

192、项目经理发现绩效报告中进度状态的错误信息。项目经理首先应该做什么？

- A、修改进度基准
- B、为错误承担责任
- C、什么也不做
- D、与团队成员讨论未来的行动

193、你的新项目是要研发一款基于虚拟现实技术的便携式电脑，你和团队在考虑最终产品所需的几个重要零件是自制还是外购。下列各项都是影响自制或外购决策的因素，除了：

- A、对专业技术的需求
- B、不愿承担永久雇佣的义务
- C、独立估算的结果
- D、组织当前的资源配置及其技能和能力

194、你被授权管理一个新领域的项目，为了适应新项目的管理，你们对PMBOK指南的49个过程进行了裁减，在风险管理领域你们裁减了2个过程，进度管理领域你们裁减了3个过程。现在你的团队正在项目收尾过程，你们应该重点关注一下哪项工作：

- A. 依据项目管理计划和基准，评估项目绩效的偏差，以便采取纠正措施。
- B. 纪录裁减任何过程的影响。
- C. 协调人员和资源，整合并实施项目活动。
- D. 管理相关方的期望。

195、质量审计是确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程和程序。以下对质量审计的描述都是正确的，除了：

- A、确认已批准的变更请求的实施情况。
- B、描述项目团队将如何实施组织的质量政策。
- C、识别全部正在实施的良好最佳实践。
- D、识别全部违规做法、差距和不足。

196、随着竞争的加剧，某公司不得不调整其项目的总体实施。项目经理必须激励项目团队达到较高的绩效水平。项目经理接下来应该怎么做？

- A、实施奖励制度以提高生产率
- B、审查影响团队绩效的事业环境因素
- C、考虑、招募和变更团队成员以组建一支优秀的项目团队
- D、定期针对成员个人实施绩效评估

197、项目团队成员举行会议并编制了成本管理计划，下一步应该做什么？

- A. 与专家一起使用以往类似项目的参数值，对项目工作所需资源成本进行估算。
- B. 规定项目成本控制临界值和绩效测量规则。
- C. 根据协议信息，制定项目预算。
- D. 使用挣值分析，将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。

198、经过3个月的谈判，你们终于和客户签订了这个新项目的合同。昨天你从老板那里拿到你的授权书，项目已经正式启动，你的团队成员都为你能成为他们的项目经理而感到高兴。以下哪项工作是你们在启动过程组应该做的：

- A. 应用合适的工具和技术进行相关方分析，以调整相关方期望并获得相关方对项目的支持。
- B. 根据项目章程和以往项目的经验教训总结，使用需求收集技术，审查和评估详细的项目需求、制约因素与假设条件，以建立详细的项目可交付成果。
- C. 通过定义项目角色和人员职责来制定一份资源管理计划，以创建项目组织机构图和指导有关资源将被如何分配和管理。
- D. 依据项目沟通管理计划管理项目的信息流动，并传递给相关相关方以保持相关方参与。

199、项目经理计划为一个建设施工项目采购混凝土。所有供应商的材料质量都一样，只有价格有主要区别。项目经理应向供应商提交下列哪一项？

- A、信息请求
- B、建议邀请书
- C、工作说明书
- D、报价邀请书

200、大多数项目实施过程中会出现一些变更，使得项目最终的结果可能偏离最初预期的结果，因此，作为项目经理，你需要尽量地减小变更的影响，并确保在这些变更发生的时候能得到适当的管理。一种可以帮助你达到这个目的的方法是保持项目最初定义的范围和整体的业绩基线。以下这些做法中哪一项不能帮助你达到这个目的？

- A、遵循变更控制程序。
- B、CCB 批准出现的各种变更后，并将其与原有的基准线相结合制作出新的基准线。
- C、持续不断地管理基准线上出现的变化。

D、确保项目范围变更在产品范围变更中得到反映。