

PMP模拟题一解析

说明：请大家务必认真核对答案和解析，在PMBOK上找到相应内容，真正理解和掌握相关知识点。

1 答案：A

1.2.4.1和PMBOK P666 图X3-1

2 答案：C

满足客户的需求。

3 答案：B

估算成本

粗略量级估算区间-25%~+75%

确定性估算区间-5%~+10%

4 答案：D

5 答案：A

本题考点：自制或外购分析

自制： $7 \times 4000 \times 3 + 2000 = 86000$

外购： $80000 + 1000 = 81000$

6 答案：A

7 答案：D

D是执行过程组

8 答案：B

本题考点：规划风险应对和执行风险应对

9 答案：B

10 答案：B

11 答案：A

12 答案：B

项目A回收期21个月

项目B回收期18个月

13 答案：B

表 1-1促成项目创建的因素示例

14 答案：D

CPI为1.2 >1，表示成本节约

SPI为0.89<1，表示进度滞后

项目经理做好的做法是压缩进度，快速跟进不会增加成本，如果赶工就会增加成本，前期成本有节约。

15 答案：B

PMBOK P306 8.3.3.6 问题日志

16 答案：B

实施采购的工具技术

选项A规划采购的工具——自制外购分析

选项B实施采购的工具——投标人会议

选项C控制采购的工具——绩效审查

选项D控制采购的工具——索赔管理

17、答案：B

---

18 答案：A

固定总价加激励支付金额计算方法：

卖方实际成本+目标利润+（目标成本-实际成本）×分摊比例。将计算结果与最高限价比较，如果超过最高限价，则最终按最高限价支付。

19 答案：D

按照变更流程，变更被CCB批准后，更新变更日志的信息和受影响的项目管理计划。

20 答案：C

本题考点：储备分析和管理储备

21 答案：D

22 答案：C

---

23答案：D

D是监控过程组

24 答案：C

11.3.2.6 数据表现一层级图

25 答案: A

工作绩效报告

26 答案: A

当风险发生时, 需要更新风险登记册中的相关信息, 并提出变更请求, 执行风险应对措施。

27 答案: C

4.2.2.4

28答案: A

项目基准是否符合行业标准是在规划过程明确的。

29 答案: D

5.2.2.6

30答案: A

31 答案: B

4.7

32 答案: A

$CPI < 1$ , 则  $CV < 0$

33 答案: C

5.3.3.1

34 答案: D

35、答案：A

36 答案：D

本题考点：成本管理计划

37 答案：B

---

38 答案：A

本题考点：采购审计

13.3.2.5

39 答案：C

40、答案：C

---

41 答案：C

本题考点：次生风险和残余风险

- 对策实施之后预计仍将残留的风险，以及主动接受的风险。
- 实施风险应对措施直接造成的二次风险。

42 答案：B

43 答案：D

2.4.4.3

44 答案：B

4.6.2.2

45 答案: D

46 答案: D

1.2.2

47 答案: D

4.1.1.1 商业文件

48 答案: C

6.6.2.1

49 答案: A

50 答案: D

---

收尾过程做好经验教训的记录。

51 答案: C

52 答案: C

本题考点: 预期货币值EMV

$50\% \times 40,000 + 50\% \times (-25,000) = 7,500$

53 答案: B

---

54 答案: B

题干明确“不可知的员工罢工”，可视为未知-未知风险。

55 答案: D

本题考点: 未知-未知风险使用管理储备应对;

56 答案: A

项目已经完成, 客户希望增加项目范围, 先收尾此合同, 然后针对新增工作签订新合同。

57 答案: D

58 答案: B

本题考点: 预测

如果BAC已明显不再可行, 以已完工工作的AC为基础, 重新估算剩余项目工作,

$EAC = AC + \text{自下而上的ETC}$

59 答案: C

60 答案: D

61 答案: C

62 答案: C

4.1

项目由项目以外的机构来启动, 如发起人、项目集或项目管理办公室 (PMO)、项目组合治理委员会主席或其授权代表。项目启动者或发起人应该具有一定的职权, 能为项目获取资金并提供资源。项目可能因内部经营需要或外部影响而启动, 故通常需要编制需求分析、可行性研究、商业论证或有待项目处理的情况的描述。通过编制项目章程, 来确认项目符合组织战略和日常运营的需要。不要把项目章程看作合同, 因为其中未承诺报酬或金钱或用于交换的对价。

63 答案: D

11.7 控制风险的工具与技术—储备分析

64 答案: D

术语表

65 答案: B

66 答案: D

5.2.3.2

67 答案: C

68 答案: D

假设条件

提示: 区别制约因素和假设条件, 参考项目范围说明书和术语表。

69 答案: C

70 答案: B

9.5.2.1 冲突管理

71 答案: A

72 答案: A

73 答案: C

3.4.4.3



74 答案: B

#### 11.7.2.3 会议

适用于本过程的会议包括（但不限于）**风险审查会**。应该定期安排风险审查，**来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性**。**在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的问题，以及总结可用于当前项目后续阶段或未来类似项目的经验教训。**根据风险管理计划的规定，风险审查可以是定期项目状态会中的一项议程，或者也可以召开专门的风险审查会。

75 答案: C

76 答案: C

项目可以创造:

- 一个产品，可能是其他产品的组成部分、某个产品的升级，也可能本身就是最终产品；
- 一种服务或提供某种服务的能力（如支持生产或配送的业务职能）；
- 对现有产品线或服务线的改进（如实施六西格玛项目以降低缺陷率）；
- 一种成果，例如某个结果或文件（如某研究项目所创造的知识，可据此判断某种趋势是否存在，或判断某个新过程是否有益于社会）。

77 答案: B

本题考点: 关键路径

关键路径的历时确定了项目的历时。

题干没有说明任务B是否在关键路径上，所有无法计算项目的完成日期。

78 答案: B

79 答案: C

项目管理“三重制约”一范围、时间和成本。如果时间和成本都不能满足，项目经

理可以提出变更请求，对范围进行调整。

80 答案：A

选项A，追加资金表示项目范围增加，需要重新制定基线；

选项B，承包公司内部的变动对项目不一定有直接影响；

选项C，不明确对关键路径的影响

选项D，没有明确对项目的影响因素。

81 答案：A

11.5.2.5

**开拓。**如果组织想确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略。此策略将特定机会的出现概率提高到 100%，确保其肯定出现，从而获得与其相关的收益。开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

82 答案：B

11.3.1.1

83答案：D

84 答案：B

4.1.1.1

85 答案：D

项目管理工作属于项目范围，项目管理失控将给项目带来损失。

86 答案：B

4.6.2.2 变更控制工具

术语表：配置管理系统

87 答案：D

2.4.4.3 PMO

88 答案：D

89 答案：A

90 答案：C

91 答案：C

题干信息显示，执行变更时没有遵循变更控制流程。

92 答案：B

最悲观时间-最乐观时间=24 天

93 答案：C

12.1.3.1 采购管理计划

94 答案：B

11.5.2.4

95 答案：B

8.2.2.5 质量审计

96 答案：B

11.5.2.4 规避

97 答案: B

6.5.3.4

98 答案: B

本题考点: 关键路径CPM

99 答案: B

100、答案: D

101 答案: C

102 答案: C

103答案: A

104 答案: B

---

105 答案: A

106 答案: D

质量测量指标

质量测量指标作为管理质量和质量控制的输入

107 答案: B

管理冲突最佳方法一解决问题: 关注分歧, 找出原因, 解决问题。

108 答案：C

4.5

109 答案：B

创建WBS的过程，是团队达成共识的过程。

输出WBS，“副产品”是团队认同。

110 答案：B

项目团队名录

**项目团队名录 Project Team Directory：**列有*项目*团队成员及其在项目中的角色和信息沟通方式和渠道。

111 答案：D

PMBOK P304 8.3.2.5 数据表现—控制图

112 答案：A

113 答案：D

机会成本和投资额不作为项目选择的参考标准。

114 答案：B

115 答案：A

项目拒绝镀金。

116 答案：C

本题考点：滚动式规划

117 答案: A

4.5.3.1

118 答案: D

实施定性风险分析、实施定量风险分析

119 答案: B

5.2.2.2

120 答案: D

121 答案: C

A、虚拟团队是9.3、9.4的工具

B、规划资源管理的输出;

C、反映工作与项目团队成员之间的联系,是规划资源管理的工具;

D、项目团队名录是9.3的输出

122 答案: D

项目期望历时 =  $(16 + 20 \times 4 + 36) / 6 = 22$

期望成本 =  $22 \times 140 = 3080$

123 答案: D

---

124 答案: A

本题考点: 基于非典型偏差计算EAC

$EAC = AC + (BAC - EV)$

$= 100,000 + 300,000 - 150,000$

=250,000

125 答案: B

本题考点: 潜在沟通渠道的计算公式

$N*(N-1)/2$

提示: 此类考题, 请注意问题是“增加了...”还是“增加到...”

126 答案: A

本题考点: 12.1.3.4 采购工作说明书

127 答案: B

确定项目工作就是确定项目范围。收集相关方的需求后编制项目范围说明书, 再分解WBS。

128 答案: D

控制图能识别出引起失控的特殊原因 (非常规事件)

129 答案: D

本题考点: 风险登记册

130 答案: B

题干表明需要活动G的时间要提前, 需要压缩活动G之前的历时。

131 答案: C

本题考点: 实施风险定量风险

132 答案: C

本题考点: 预测

133 答案：A

质量审计——实施管理质量的工具

冲突管理——建设团队和管理团队的工具

认可与奖励——建设团队的工具

134 答案：D

4.5

进度预测是输入

工作绩效报告是输出

135 答案：B

本题考点：建设项目团队的工具

136. 答案：A

11.1.3.1 风险管理计划

137 答案：B

138 答案：C

项目组织图属于资源管理计划，是规划资源管理过程的输出。

139 答案：B

本题考点：规划风险应对

140 答案：B

本题考点：估算依据



141 答案: A

术语表—触发条件

142 答案: C

9.2 估算活动资源过程需要资源日历作为输入

143 答案: B

144 答案: B

4.6.1.6

145 答案: D

本题考点: 8.2.2.1 质量核对单

#### 8.2.2.1 数据收集

适用于本过程的数据收集技术包括 (但不限于) 核对单 (见 11.2.2.2 节)。核对单是一种结构化工具, 通常列出特定组成部分, 用来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。基于项目需求和实践, 核对单可简可繁。许多组织都有标准化的核对单, 用来规范地执行经常性任务。在某些应用领域, 核对单也可从专业协会或商业性服务机构获取。质量核对单应该涵盖在范围基准中定义的验收标准。

146 答案: B

#### 4.3.3.3 问题日志

在整个项目生命周期中, 项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理, 以免影响项目绩效。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件, 所需记录和跟进的内容可能包括:

- ◆ 问题类型;
- ◆ 问题提出者和提出时间;
- ◆ 问题描述;
- ◆ 问题优先级;
- ◆ 由谁负责解决问题;
- ◆ 目标解决日期;
- ◆ 问题状态;
- ◆ 最终解决情况。

147 答案： A

148 答案： A

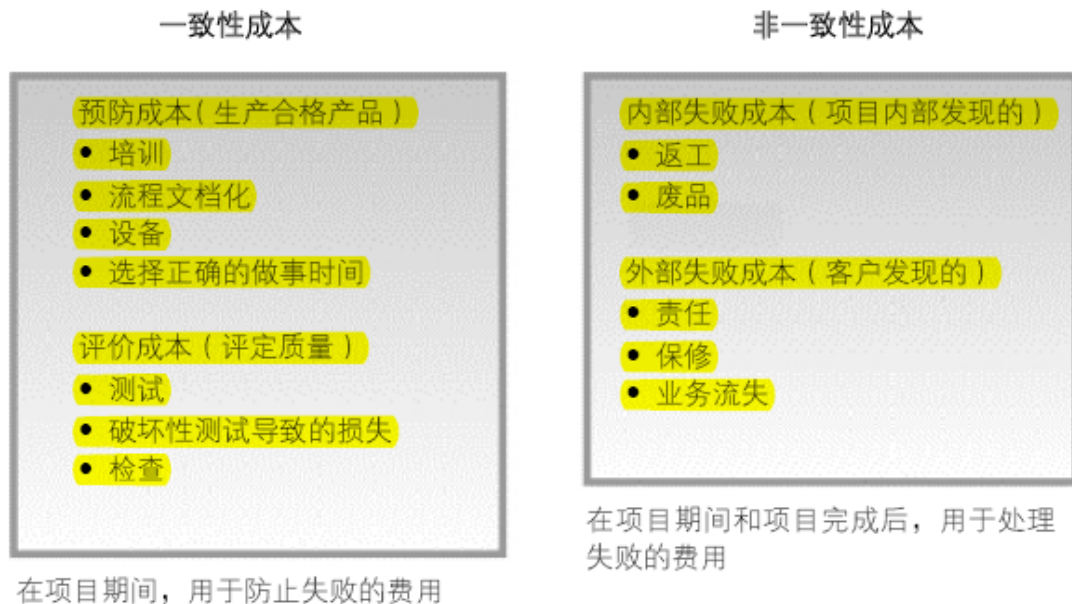
7.1.2.2

#### 7.1.2.2 数据分析

适用于本过程的数据分析技术包括（但不限于）**备选方案分析**。备选方案分析可包括审查筹资的战略方法，如自筹资金、股权投资、借贷投资等，还可以包括对筹集项目资源的方法（如自制、采购、租用或租赁）的考量。

149 答案： D

150 答案： D



151 答案： B

7.4.3.4

**成本基准。**见 7.3.3.1 节。在针对范围、资源或成本估算的变更获得批准后，需要对成本基准做出相应的变更。在某些情况下，成本偏差可能太过严重，以至于需要修订成本基准，以便为绩效测量提供现实可行的依据。

152 答案: B

153 答案: C

本题考点: PMO的职责

154 答案: B

155 答案: B

本题考点: 预分派

#### 9.3.2.3 预分派

预分派指事先确定项目的实物或团队资源,可在下列情况下发生:在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作;项目取决于特定人员的专有技能;在完成资源管理计划的前期工作之前,制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作分派。

156 答案: B

#### 7.3.2.5 资金限制平衡

应该根据对项目资金的任何限制,来平衡资金支出。如果发现资金限制与计划支出之间的差异,则可能需要调整工作的进度计划,以平衡资金支出水平。这可以通过在项目进度计划中添加强制日期来实现。

157 答案: B

A、C属于收尾过程组, D属于执行过程组—实施管理质量

158 答案: B

8.1.2.5

**流程图。**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。它通过映射水平价值链的过程细节来显示活动、决策点、分支循环、并行路径及整体处理顺序。图 8-6 展示了其中一个版本的价值链，即 SIPOC（供应商、输入、过程、输出和客户）模型。流程图可能有助于了解和估算一个过程的质量成本。通过工作流的逻辑分支及其相对频率来估算质量成本。这些逻辑分支细分为完成符合要求的输出而需要开展的一致性工作和非一致性工作。用于展示过程步骤时，流程图有时又被称为“过程流程图”或“过程流向图”，可帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或可以纳入质量检查的地方。

159 答案：D

12.1.3.3 招标文件（属于采购文档）

#### 12.1.3.3 招标文件

招标文件用于向潜在卖方征求建议书。如果主要依据价格来选择卖方（如购买商业或标准产品时），通常就使用标书、投标或报价等术语；如果其他考虑因素（如技术能力或技术方法）至关重要，则通常使用建议书之类的术语。具体使用的采购术语也可能因行业或采购地点而异。

取决于所需的货物或服务，招标文件可以是信息邀请书、报价邀请书、建议邀请书，或其他适当的采购文件。使用不同文件的条件如下：

- ◆ **信息邀请书 (RFI)。**如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。
- ◆ **报价邀请书 (RFQ)。**如果需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少成本的更多信息，就使用报价邀请书。
- ◆ **建议邀请书 (RFP)。**如果项目中出现问题和解决办法难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。

160 答案：B

总时差 = 活动最晚开始时间 - 活动最早开始时间

总时差可以为正值、0 或负值。

161 答案：B

162 答案：C

本题考点：主动接受策略

**接受。**风险接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施。此策略可用于低优先级威胁，也可用于无法以任何其他方式加以经济有效地应对的威胁。接受策略又分为主动或被动方式。最常见的主动接受策略是建立应急储备，包括预留时间、资金或资源以应对出现的威胁；被动接受策略则不会主动采取行动，而只是定期对威胁进行审查，确保其并未发生重大改变。

163 答案：D

7.4.2.2

164 答案：D

本题考点：规划质量管理的定义

**8.1 规划质量管理** — 识别项目及其可交付成果的质量要求和/或标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和/或标准的过程。

165 答案：C

9.4建设团队

- ◆ **形成阶段。**在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段，团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。
- ◆ **震荡阶段。**在本阶段，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。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。
- ◆ **规范阶段。**在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会学习相互信任。
- ◆ **成熟阶段。**进入这一阶段后，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。
- ◆ **解散阶段。**在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者，在结束项目或阶段过程中，释放人员，解散团队。

166 答案：B

本题考点：进度控制

先查绩效信息，看此风险是否影响项目关键路径。

167答案：D

D属于启动过程组

168 答案：C

本题考点：挣值技术、CV、SV计算

PV=11,000

EV=12,500

AC=13,000

CV=-500

SV=1500

169 答案：B

#### 12.3.2.3 数据分析

用于监督和控制采购的数据分析技术包括（但不限于）：

- ◆ **绩效审查**。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。其中包括确定工作包提前或落后于进度计划、超出或低于预算，以及是否存在资源或质量问题。
- ◆ **挣值分析 (EVA)**。见 7.4.2.2 节。计算进度和成本偏差，以及进度和成本绩效指数，以确定偏离目标的程度。
- ◆ **趋势分析**。见 4.5.2.2 节。趋势分析可用于编制关于成本绩效的完工估算 (EAC)，以确定绩效是正在改善还是恶化。关于完工估算方法的详细信息，见 7.4.2.2 节。

170 答案：D

#### 12.1.3.4 采购工作说明书

依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书（SOW），仅对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。根据采购品的性质、买方的需求，或拟采用的合同形式，工作说明书的详细程度会有较大不同。工作说明书的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。

采购工作说明书应力求清晰、完整和简练。它需要说明所需的附加服务，例如，报告绩效，或对采购品的后续运营支持。在采购过程中，应根据需要对工作说明书进行修订，直到它成为所签协议的一部分。

171 答案：A

$BAC=AC+BAC-EV$

172 答案: B

相关方沟通需求变化, 需要审查并更新沟通管理计划和相关方参与计划

173 答案: B

本题考点: 关键路径

原关键路径: START-G-I-C-D-END (23周)

任务J增加一周, START-G-I-J-END

路径历时也增到23周, 关键路径增加一条, 风险增加。

174 答案: A

本题考点: 关键活动总时差为0

175 答案: C

4.5.2.4 模拟—蒙特卡罗

模拟。模拟是把单个项目风险和不确定性的其他来源模型化的方法, 以评估它们对项目目标的潜在影响。最常见的模拟技术是蒙特卡罗分析 (见 11.4.2.5 节), 它利用风险和其他不确定资源计算整个项目可能的进度结果。模拟包括基于多种不同的活动假设、制约因素、风险、问题或情景, 使用概率分布和不确定性的其他表现形式 (见 11.4.2.4 节), 来计算出多种可能的工作包持续时间。图 6-18 显示了一个项目的概率分布, 表明实现特定目标日期 (即项目完成日期) 的可能性。在这个例子中, 项目按时或在目标日期, 即 5 月 13 日之前完成的概率是 10%, 而在 5 月 28 日之前完成的概率是 90%。

176 答案: C

$EV=AC, PV<EV$

177 答案: A



从组织的角度来看项目、项目集和项目组合管理：

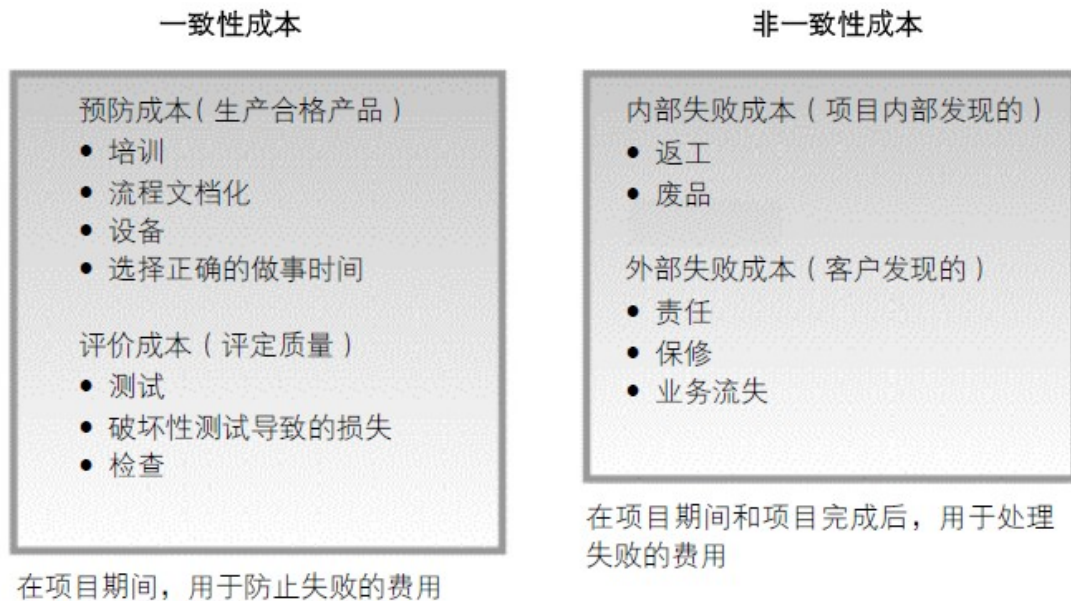
- ◆ 项目集和项目管理的重点在于以“正确”的方式开展项目集和项目；
- ◆ 项目组合管理则注重于开展“正确”的项目集和项目。

178 答案：C

参考质量管理引言部分

179 答案：D

本题考点：质量成本（一致/非一致）



180 答案：B

本题考点：决策树、机会成本

机会成本：选择一个机会而放弃的另一个机会的收益。（被放弃的机会的收益就是机会成本）

181 答案：A

3.4.5.1



研究显示项目经理可以采用的多种领导力风格。在这些风格中，最常见的包括（但不限于）：

- ◆ 放任型领导（例如，允许团队自主决策和设定目标，又被称为“无为而治”）；
- ◆ 交易型领导（例如，关注目标、反馈和成就以确定奖励，例外管理）；
- ◆ 服务型领导（例如，做出服务承诺，处处先为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福祉；关注人际关系、团体与合作；服务优先于领导）；
- ◆ 变革型领导（例如，通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造，以及个人关怀提高追随者的能力）；
- ◆ 魅力型领导（例如，能够激励他人；精神饱满、热情洋溢、充满自信；说服力强）；
- ◆ 交互型领导（例如，结合了交易型、变革型和魅力型领导的特点）。

182 答案：B

4.7.1.1

183 答案：A

184 答案：A

题干描述的大项目只识别出6个项目风险，所以需要重新审核识别风险过程。

185 答案：C

4.3.3.1可交付成果

186 答案：D

187 答案：C

本题考点：挣值技术计算

$CV = EV - AC = 5,000$  成本节约

$SV = EV - PV = -5,000$  进度落后

188 答案：A

收集需求过程之后是定义范围过程

189 答案：D

4.7.2.2

190 答案：C

本题考点：质量成本

191 答案：A

11.3.2.3 数据分析

192 答案：B

本题考点：活动清单

193 答案：A

194 答案：A

识别相关方的工具——相关方分析

195 答案：C

196 答案：A

应对措施引发的风险叫次生风险，需要记录次生风险并实施定性和定量分析，规划应对措施。

197 答案：B

198 答案：C

199 答案：B

审查已批准的变更请求是实施质量控制过程的工具

200、答案：C

本题考点：质量审计