

### PMP模拟题二解析

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

1、答案：C

职业道德，公平、公正。

2、答案：A

3、答案：C

4、答案：C

#### 9.5.3.1 变更请求

见 4.3.3.4 节。如果管理团队过程中出现变更请求，或者推荐措施、纠正措施或预防措施影响了项目管理计划的任何组成部分或项目文件，项目经理应提交变更请求。并通过实施整体变更控制过程（见 4.6 节）对变更请求进行审查和处理。

例如，人员配备变更，无论是自主选择还是由不可控事件造成，都会干扰项目团队，这种干扰可能导致进度落后或预算超支。人员配备变更包括转派人员、外包部分工作，或替换离职人员。

5、答案：B

6、答案：D

**规避。**风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受威胁的影响。它可能适用于发生概率较高，且具有严重负面影响的高优先级威胁。规避策略可能涉及变更项目管理计划的某些方面，或改变会受负面影响的目标，以便于彻底消除威胁，将它的发生概率降低到零。风险责任人也可以采取措施，来分离项目目标与风险万一发生的影响。规避措施可能包括消除威胁的原因、延长进度计划、改变项目策略，或缩小范围。有些风险可以通过澄清需求、获取信息、改善沟通或取得专有技能来加以规避。

7、答案：B

需要更新风险登记册中该风险的概率和影响，以及风险状态。

8、答案：B

9、答案：B

10、答案：A

11、答案：A

12、答案：A

1.2.6

13、答案：B

14、答案：B

15、答案：D

资源管理计划包含培训需要。

16、答案：D

3.4.5.1

17、答案：A

18、答案：B

项目经理需要规划采购。没有采购经验，参考组织过程资产和寻求专家帮助是很好的选择，工作外包涉及选择合同类型。

19、答案：D

20、答案：C

21、答案：C

积极风险或机会的应对策略——分享

22、答案：D

23、答案：B

24、答案：D

25、答案：C

4.1.1.1

26、答案：B

27、答案：C

4.3.3.2

28、答案：B

组织内有多个项目，项目之间存在资源冲突，而项目优先级将影响资源冲突。公司高层管理者和/或PMO对公司项目的优先级排序。

29、答案：B

识别风险的工具

30、答案：D

3.5

31、答案：D

1.2.6.2

32、答案：C

选项C描述的是质量测量指标。测量指标指用于显示已实现效益的直接测量值和间接测量值。

33、答案：A

34、答案：B

---

11.1.3.1

35、答案：A

36、答案：C

37、答案：B

全（产品）生命周期成本越低越好

38、答案：B

2.4.4.2

39、答案：A

$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$

40、答案：B

4.4.3.1

41、答案：D

选项A，可以通过赶工或快速跟进压缩关键路径历时；

选项B，允许循环和分支是CDM（条件绘图法）的特点；

选项C，关键路径计算全部活动理论上的开始与完成日期，PERT是三点估算；

选项D，关键路径的总时差为0或负值。

42、答案：C

12.3.2.4

43、答案：A

1.2.4.1

44、答案：B

11.5.3.3

---

45、答案：B

46、答案：A

5.2.3.1

47、答案：A

48、答案：C

49、答案：A

4.5.2.2

50、答案：C

4.6.2.2

51、答案：B

8.1.2.3

52、答案：B

12.1.3.7

53、答案：C

自下而上估算最精确

54、答案：B

4.6.3.1

55、答案：B

1.2.4.3

56、答案：C

先解决问题再付款

---

57、答案：B

58、答案：B

11.1.3.1

59、答案：C

5.2.2.7

60、答案：C

5.2.2.2

61、答案：D

第5章前言

采用适应型生命周期，旨在应对大量变更，需要相关方持续参与项目；因此，应将**适应型项目**的整体范围分解为一系列拟实现的需求和拟执行的工作（有时称为**产品未完项**）。在一个迭代开始时，团队将努力确定产品未完项中，哪些最优先项应在下一次迭代中交付。**在每次迭代中，都会重复开展三个过程：收集需求、定义范围和创建 WBS。**相反，在预测型项目中，这些过程在项目开始时开展，并在必要时通过实施整体变更控制过程进行更新。

**在适应型或敏捷型生命周期中，发起人和客户代表应该持续参与项目，随同可交付成果的创建提供反馈意见，并确保产品未完项反映他们的当前需求。在每次迭代中，都会重复开展两个过程：确认范围和控制范围。**相反，在预测型项目中，确认范围在每个可交付成果生成时或者在阶段审查点开展，而控制范围则是一个持续性的过程。

62、答案：B

63、答案：B

如果成本偏差在控制之内，就不需要重新制定基准。

选项A、C范围和进度的变更都会更新基准；

选项D，原来的成本估算基础不正确，则估算结果也不正确，导致汇总后的预算也不正确，所有必须重新制定成本绩效基准。

64、答案：C

11.4.2.5

模拟——蒙特卡洛技术

65、答案：C

66、答案：C

6.5.2.3

67、答案：B

68、答案：C

69、答案：C

---

70、答案：B

12.1.1.6

71、答案：C

基于合同的沟通，采用正式书面的方式。

72、答案：A

12.2.3.2

73、答案：C

质量控制测量结果作为管理质量过程的输入。

74、答案：C

75、答案：B

识别干系人过程属于启动过程组

76、答案：D

8.2 引言

77、答案：B

8.1.2.5

78、答案：B

8.2.2.2

79、答案：B

9.1.2.2

80、答案：D

9.1.3.2

81、答案：B

11.1.3.1

82、答案：C  
8.2.2.5 审计

83、答案：A  
11.4

84、答案：C  
11.4 引言

85、答案：D

86、答案：D  
PMBOK 414 11.2.2.2 数据收集—核对单

87、答案：A  
11.4.3.1

88、答案：C

89、答案：B

90、答案：C

---

91、答案：A  
11.3.2.6

92、答案：C  
项目范围蔓延，需要加强范围控制，使变更都遵循变更控制流程。

93、答案：B

94、答案：A  
团队成员不支持项目，需要加强团队建设。

95、答案：B  
进度管理计划记录了如何对进度实施变更。

96、答案：B

97、答案：B

11. 1. 1. 6

98、答案：B

99、答案：A

采购引言

100、答案：C

8. 3. 2. 1

101、答案：B

8. 1. 2. 5

102、答案：B

103、答案：A

104、答案：D

6. 5. 2. 3

105、答案：D

4. 2. 2. 2

106、答案：A

107、答案：D

5. 2. 2. 2

108、答案：D

项目三角形制约（范围、成本、进度）的一个因素变更，必定引发其他因素至少一个变更。遵循变更控制系统，收到变更请求后首先要评估变更的影响。

109、答案：C

项目管理计划是所有团队成员共同制定。

110、答案：B

---

11. 7. 2. 1

111、答案：B

12. 1. 2. 2



112、答案：C

出现7点规则表明过程失控，应查找可归属原因。

113、答案：D

**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。

**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。

**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。

---

114、答案：C

项目经理发现项目进度落后，首先应该和团队成员一起寻求解决方案，再向管理层和客户汇报。

115、答案：A

11.2.2.3

116、答案：B

11.5.2.4

117、答案：A

118、答案：B

---

119、答案：C

120、答案：C

供方选择标准为了对卖方建议书进行评级或打分提供依据。

121、答案：A

在项目启动时确定概括性的项目进度约束，项目章程包括总体里程碑进度计划。

122、答案：B

123、答案：A

124、答案：D

团队内部冲突应私下、直接、面对面解决。

125、答案：C

11.2.2.3

126、答案：C

总时差=最晚开始-最早开始=最晚结束-最早结束=5天，活动的总时差为5天，不在关键路径上。

127、答案：C

128、答案：B

#### 一致性成本

预防成本（生产合格产品）

- 培训
- 流程文档化
- 设备
- 选择正确的做事时间

评价成本（评定质量）

- 测试
- 破坏性测试导致的损失
- 检查

在项目期间，用于防止失败的费用

#### 非一致性成本

内部失败成本（项目内部发现的）

- 返工
- 废品

外部失败成本（客户发现的）

- 责任
- 保修
- 业务流失

在项目期间和项目完成后，用于处理失败的费用

129、答案：B

4.6.2.2

130、答案：D

6.5.2.6

131、答案：A

132、答案：B

11.5.2.5

133、答案：B

控制质量所导致的成本属于评估成本。

134、答案：B

4.1.3.1 项目章程

135、答案：D

项目A成本超支，进度提前

项目B成本节约，进度落后

136、答案：B

7.1.3.1

**绩效测量规则。**需要规定用于绩效测量的挣值管理（EVM）规则。例如，成本管理计划应该：

- 定义 WBS 中用于绩效测量的控制账户；
- 确定拟用的 EVM 技术（如加权里程碑法、固定公式法、完成百分比法等）；
- 规定跟踪方法，以及用于计算项目完工估算（EAC）的 EVM 公式，该公式计算出的结果可用于验证通过自下而上方法得出的完工估算。

137、答案：D

8.1.3.2 质量测量指标

138、答案：B

139、答案：C

140、答案：C

11.5.2.4

141、答案：C

PMBOK 11.5.2.5 分享

142、答案：B

8.1.3.1 质量管理计划

143、答案：A

8.2.2.5

144、答案：C

5.2.2.8 原型法

145、答案：D

146、答案：C

147、答案：C

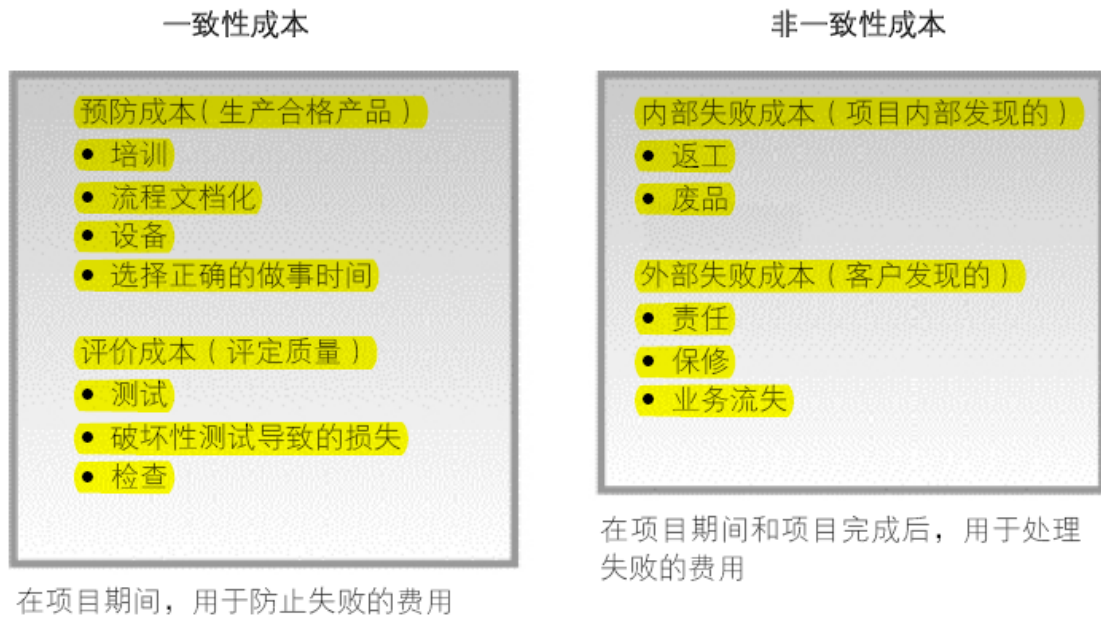
4.1.1.1商业文件

148、答案：A

149、答案：B

10.2.1.3 工作绩效报告

150、答案：C



151、答案：B

152、答案：C

153、答案：B

6.5.2.3

154、答案：C

9.2 引言

估算活动资源过程与其他过程紧密相关，例如估算成本过程。例如：

- ◆ 建筑项目团队需要熟悉当地建筑法规。这类知识常可从当地卖方获取，但是，如果内部劳动力资源对不常用或专门的建筑技术缺乏经验，那么支付额外费用聘请咨询专家，可能就是了解当地建筑法规的最有效的方法。
- ◆ 汽车设计团队需要熟悉最新的自动装配技术。这些必要的知识可以通过聘请顾问、派设计人员参加机器人技术研讨会，或者邀请制造人员加入项目团队等方式来获取。|

155、答案：B

156、答案：B

11.5.2.8

157、答案：D

5.3 定义范围过程引言

158、答案：D

159、答案：C

160、答案：B

5.2.2.5数据表现

161、答案：B

预防胜于检查

162、答案：C

163、答案：C

164、答案：B

9.1.3.1

165、答案：B

11.4.2.5 数据分析—决策树分析

166、答案：A

当解决冲突的条件不成熟，或冲突双方气氛很热烈时，一般采取撤退的方式解决冲突（等到条件成熟或气氛“降温”了再来解决冲突）。

缓解，求同存异。

强迫，解决问题，但破坏了人际关系。

面对和解决问题是最好的解决冲突的方式，结果双赢。

167、答案：D  
D属于规划过程组

168、答案：D  
应了解实际情况。

169、答案：C  
13.2.2.4

170、答案：A  
诚实

171、答案：D

172、答案：C

173、答案：C  
 $120,000 + 10,000 + (100,000 - 120,000) \times 0.3$   
 $= 124,000$

174、答案：D  
一项任务只能有一个人负责  
R = Responsible 执行  
A = Accountable 负责  
C = Consult 咨询  
I = Inform 知情

175、答案：C  
诚实

176、答案：C  
4.3.3.3 问题日志

177、答案：D

---

178、答案：C  
12.1.3.3 招标文件 和 12.2.1.3 采购文档

179、答案：B

## 6.4 估算活动持续时间 引言

---

180、答案：C

收集需求过程之后是定义范围过程，备选方案分析是定义范围的工具。

181、答案：B

PMBOK 286 8.1.3.1 质量管理计划

182、答案：C

8.3.2.4

183、答案：C

5.3.3.1 项目范围说明书

184、答案：A

9.1.3.2 团队章程

185、答案：D

6.5.2.3 资源优化

186、答案：A

8.1.1.4

187、答案：C

188、答案：C

术语表 返工

189、答案：D

4.1.3.1

190、答案：B

191、答案：C

C属于执行过程组—过程分析

192、答案：D

11.4.2.5 数据分析—敏感性分析

193、答案：B

8.1.2.2 数据收集—标杆对照

194、答案：C

诚实、实事求是，为自己的错误负责。

195、答案：B

质量事故责任，管理层负责85%，员工负责15%

196、答案：A

B监控、C规划、D收尾

197、答案：B

198、答案：B

4.2.2.4 会议

199、答案：B

统计抽样可减少检查成本。

200、答案：B