# 9月25日试题：（本试题不能代替模拟题，请各位同学按照正常进度复习）

181. 为了确定项目成本，项目经理利用一个过往类似项目的实际成本（AC），项目经理使用的是哪一种估算技术？

A. 参数估算

B. 类比估算

C. 自下而上估算

D. 三点估算法

解析：答案B。本题考估算成本工具—类比估算。成本类比估算是指以过去类似项目的参数值(如范围、成本、预算和持续时间等)或规模指标(如尺寸、重量和复杂性等)为基础，来估算当前项目的同类参数或指标。

182. 项目经理聘用一名供应商交付关键部件，供应商未能按期交付，项目经理根据合同条款提出索赔，提供商拒绝接受该索赔。

项目经理能够如何解决这种情况？

A. 寻求调解员的帮助

B. 将该问题上报给项目发起人

C. 与该供应商谈判

D. 将问题提交给法律部门

解析：答案C。本题考控制采购工具—索赔管理。如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，甚至对变更是否已经发生都存在分歧，那么被请求的变更就成为有争议的变更或潜在的推定变更。有争议的变更也称为索赔、争议或诉求。在整个合同生命周期中，通常应该按照合同规定对索赔进行记录、处理、监督和管理。 如果合同双方无法自行解决索赔问题，则需要按照合同中规定的替代争议解决(ADR)程序进行处理。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。

183. 一个利用新技术开发产品的项目获得批准，审查项目章程后，项目经理确定，由于多个未知要素难以准确定义，项目实施可能非常复杂。

项目经理应该使用什么工具或技术来收集项目需求的意见？

A. 头脑风暴

B. 访谈

C. 焦点小组会议

D. 引导式研讨会

解析：答案A。本题考收集需求工具—数据收集（头脑风暴）。题目中的四个选项多属于收集需求的工具，但是题目特别强调了“多个未知要素难以准确定义”，那么就需要使用头脑风暴这种思维发散式的收集需求方法，来尽量确定相对的未知要素。

184. 项目落后于进度，项目团队发现，通过应用一个替代方法，他们可以加快关键路径上的一个项目可交付成果，然而，这将增加项目成本。

项目经理应该怎么做？

A. 增加额外的项目资源

B. 对所有方法开展决策树分析

C. 获得替代方法的批准

D. 将增加的成本更新到项目预算中

解析：答案B。本题考风险规划流程。项目团队发现一个替代方法，但是这个替代方法会对项目造成积极或消极的影响，说明发现了一个风险。风险识别后，要进行风险的定性分析或定量分析，所以四个选项中B选项最好。C选项应该在B选项分析后再去获得批准。

185. 最新的项目状态报告显示进度绩效指数（SPI）为0.8，成本绩效指数（CPI）为1.3。它还表明项目团队自项目开始以来一直在加班工作。

项目经理应该怎么做？

A. 增加更多资源，让项目回到正常的进度计划

B. 提交变更请求，延长项目完成日期

C. 开展技能差距矩阵，以便在必要时进一步建设团队

D. 与团队共享状态，让项目回到正常的进度计划

解析：答案A。本题考控制进度工具—进度压缩（赶工）。赶工。通过增加资源，以最小的成本增加来压缩进度工期的一种技术。赶工的例子 包括:批准加班、增加额外资源或支付加急费用，来加快关键路径上的活动。当前挣值结果是进度落后，成本超支，这时候可以使用赶工中增加资源的方法来解决。

186. 一家公司计划推出一个新的数字银行解决方案，在项目启动时，识别到一个关键依赖关系，需要在产品推出前获得监管部门的批准，这被添加到风险登记册，并由项目经理积极监控。目前，仍未获得监管部门的批准，这可能会导致产品推出延期。

项目经理如何能够减轻该风险？

A. 准备风险应对措施

B. 在风险登记册中更新并跟踪该风险

C. 调整项目进度计划，包含应急应对措施

D. 评估被拒绝监管批准的可能性

解析：答案B。本题考监督风险工具—会议（风险审查会），输出—项目文件更新。当前已经做完了项目的风险审查，识别了新风险，下一步应该更新风险登记册。

187. 项目中有一些团队成员被分配到多个项目，在关键项目阶段，由于对该项目的参与程度，一名成员无法完成可交付成果。

在规划阶段，项目经理应制定下列哪一项？

A. 相关方登记册

B. 相关方参与计划

C. 相关方参与度评估矩阵

D. 相关方分析

解析：答案B。本题考规划相关方参与输出—相关方参与计划。管理相关方的参与程度，最早在规划相关方参与过程进行，其输出是相关方参与计划。

188. 项目经理加入一个项目，但项目团队缺乏必要的技能，来产生一个关键可交付成果，项目经理应该怎么做？

A. 将该可交付成果分配给一名拥有学习新技能能力的团队成员

B. 与项目发起人协商，聘请拥有必要技能的外部资源

C. 继续执行项目，同时搜寻具有必要技能的分包商

D. 将培训作为项目管理计划中项目工作的组成部分

解析：答案D。本题考建设团队工具—培训。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

189. 一名关键项目团队成员生病将影响项目进度，在分析可用选项之后，项目经理将项目进度计划延长一周。

项目经理使用的是哪一项风险应对策略？

A. 回避

B. 转移

C. 减轻

D. 接受

解析：答案A。本题考规划风险应对工具—威胁应对策略（规避）。风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受风险影响的风 险应对策略。通常包括改变项目管理计划，以完全消除威胁。项目经理也可以把项目目标从风险的影响中分离出来，或者改变受到威胁的目标，如延长进度、改变策略或缩小范围等。

190. 项目经理执行一次分析，并获得挣值（EV）为60，000美元，计划价值（PV）为75，000美元，实际成本（AC）为60，000美元。项目目前的状态是什么？

A. 符合进度，但超出预算

B. 落后于进度，但符合预算

C. 落后于进度，并超出预算

D. 符合进度，并符合预算

解析：答案B。本题考控制成本工具—数据分析（挣值分析）。EV=60000，PV=75000，AC=60000，得出CV=EV-AC=0，SV=EV-PV=-15000，所以进度落后，符合预算。

# 9月24日试题：（本试题不能代替模拟题，请各位同学按照正常进度复习）1err

161. 一名新成员加入团队，该团队的报告结构发生多次变更，若要快速令这名新团队成员适应，项目经理应查询哪一份文件？

A. 项目组织图

B. 层级资源图

C. 责任分配矩阵（RAM）

D. 资源管理计划

解析：答案D。本题考规划资源管理输出—资源管理计划。资源管理计划包括了项目组织图，其以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。能够解决该团队的结构发生变更而导致的混乱问题。由于本题的资源管理计划包含了项目组织图，所以答案选择D比A更好。

162. 在新项目启动会期间，因为项目将需要采购新设备，生产经理拒绝接受批准的章程。然后，项目经理通知项目发起人，由于生产经理缺席，章程未能包括设备采购。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 与客户一起审查生产经理关切的问题

B. 记录生产经理关切的问题，并在项目启动大会之后获得他们的支持

C. 开展另一项成本效益分析，包括生产经理的反馈

D. 向生产经理解释设备成本不会影响项目业务价值

解析：答案B。本题考规划相关方参与输出—相关方参与计划。生产经理属于重要相关方，该相关方属于抵制类的相关方，那么应该记录该相关方的问题，并想办法制定相应的措施，来满足相关方的期望。

163. 项目经理正在执行一个高端公共工程项目，该项目具有一个多元化且忙碌的项目相关方团队，项目相关方的公共部门非常担心，因为这个项目直接影响到他们的社区。

项目经理应使用什么来与这个项目相关方团体沟通？

A. 推式沟通

B. 互动沟通

C. 项目相关方通知

D. 项目报告

解析：答案B。本题考规划沟通管理工具—沟通方法（互动沟通）。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话 题达成共识的最有效的方法。在项目执行时，面对面沟通是最有效的沟通方法。

164. 高级管理层希望在管理项目相关方的期望时提高项目经理的人际关系与团队技能。应建议哪种培训类型？

A. 商业头脑

B. 组织行为

C. 冲突解决

D. 沟通技能

解析：答案D。本题考管理相关方参与工具—人际关系与团队技能。在与相关方的管理过程中，沟通技能是首选技能，即使是冲突管理，也是在沟通技能的基础上施展。

165. 由于超出项目经理控制的原因，项目落后于进度，一名有影响力但很少参加项目更新会议的高级经理抱怨项目延期。

项目经理应该怎么做？

A. 管理沟通并签发变更请求

B. 更新相关方登记册和风险日志

C. 监督沟通并更新项目文件

D. 更新问题日志并监督相关方的参与程度

解析：答案D。本题考监督相关方参与输入—项目文件（问题日志）。相关方抱怨，也就是相关方的期望没有满足，应该将其记录在问题日志中，并在后续的监督相关方参与过程中加以控制，调动相关方参与。本题和沟通无关，所以A和C选项不选。由于没有相关方变化，所以B不选。

166. 项目经理按时按预算完成一个多阶段项目，然而，高级管理层却对项目结果不满意。

若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A. 定期审查商业论证

B. 跟踪变更请求

C. 获得对问题日志的批准

D. 在项目收尾时完成经验教训

解析：答案A。本题考项目商业论证内容。项目商业论证指文档化的经济可行性研究报告,用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有 效性论证,是启动后续项目管理活动的依据。商业论证列出了项目启动的目标和理由。它有助于在 项目结束时根据项目目标衡量项目是否成功。商业论证是一种项目商业文件,可在整个项目生命周期中使用。

167. 在项目章程批准之后，在规划采购启动时，项目经理应考虑哪个关键事项？

A. 工作分解结构（WBS）

B. 采购管理计划

C. 事业环境因素

D. 资源管理计划

解析：答案C。本题考规划采购管理输入—事业环境因素。本题中A和C都属于规划采购管理的输入，但是题目特别强调了项目章程批准之后。那么目前的规划过程可能还没有范围基准，所以选择C会更合适。

168. 项目已接近完工，董事总经理坚定地认为，该产品令公司效率提高30%，然而，许多最终用户抱怨产品难以使用。

项目经理应该怎么做？

A. 请求其他最终用户提供意见

B. 说服董事总经理重新考虑一些产品功能

C. 收集负面用户反馈，并签发变更请求

D. 收集用户反馈并审查商业论证

解析：答案D。本题考监控项目工作输入—工作绩效信息。项目中出现了负面消息，但是项目中的关键相关方仍然坚持原策略，这时候项目经理应该收集反馈信息进行总结和整合来考虑项目的收益。

169. 变更控制委员会（CCB）批准了由一名项目团队成员提出的预防措施，下一步应该怎么做？

A. 执行整体变更控制过程

B. 修订沟通管理计划 没有提及？

C. 实施预防措施 更新文件，通知相关方，执行批准的变更？

D. 评估预防措施的影响

解析：答案C。本题考实施整体变更控制过程内容。CCB已经批准了变更，下一步需要更新项目管理计划、分发相关方信息，之后执行变更。四个选项中只有C符合变更流程。本题不能选A，执行整体变更控制过程，包括了批准变更等内容，和题目重叠。

170. 客户请求一个主要项目可交付成果的设计变更并获得批准，测试工程师反对该变更。因为它将影响产品的合同约定性能要求。

项目经理应该怎么做？

A. 列出一个问题

B. 执行纠正措施

C. 更新风险登记册

D. 执行因果分析

解析：答案A。本题考指导与管理项目工作输出—问题日志。在管理相关方的过程中遇到了问题，可以将其记录下来，以便后续处理。

# 9月23日试题：（本试题不能代替模拟题，请保证正常的复习进度）2err

151. 一个项目仍在等待一项新法规的批准，这将导致项目的里程碑延期一些，在通知项目相关方之前，项目经理需要衡量延期情况。

应该使用什么来确定滞后时间？

A. 趋势分析

B. 关键路径法（CPM）

C. 资源优化

D. 挣值管理（EVM）

解析：答案B。本题考控制进度工具—关键路径法。检查关键路径的进展情况有助于确定项目进度状态。关键路径上的偏差将对项目的结束日期产生直接影响。评估次关键路径上的活动的进展情况，有助于识别进度风险。

152. 项目经理为一个新的内部项目识别关键项目团队成员，若要令这些成员参与项目，项目经理应该怎么做？

A. 与他们各自的资源经理协商

B. 制定沟通管理计划

C. 制定相关方参与计划

D. 创建资源管理计划

解析：答案C。本题考规划相关方参与输出—相关方参与计划。相关方参与计划是项目管理计划的组成部分，为有效调动相关方参与而规定所需的管理策略。本题不能选A，A选项可以理解为获取资源的工具—谈判。但是题目中项目经理识别了团队成员，实际是识别了相关方，这些相关方已经是团队成员，所以选A错误。

153. 在一个施工项目的执行阶段，由于环境问题，当地居民希望停止该项目。项目经理应该怎么做？ 事先应该怎么做？？看英文原文

A. 检查事业环境因素

B. 安排召开变更控制委员会（CCB）会议

C. 查看风险管理计划

D. 审查假设情景分析

解析：答案A。本题考指导与管理项目工作输入—事业环境因素。当地居民对环境的要求属于外部的限制因素，应该在项目开始的时候就识别出来。本题不能选C，如果C选项是风险登记册的话可以选，因为风险登记册记录了项目中的风险。

154. 项目即将完成时，一名关键项目相关方指出当地立法变化将影响的主要可交付成果。项目经理应该怎么做？

A. 将该问题上报给项目发起人

B. 记录该问题并详细调查需求

C. 在风险登记册中包含一个变更需求的风险

D. 对主要可交付成果的影响执行成本效益分析

解析：答案C。本题考识别风险输出—风险登记册。项目中出现了风险，应该先记录在风险登记册中，然后再进行分析。本题容易误选D选项，因为成本效益分析是在项目早期进行，而题目强调是项目即将完成时，所以不选D。

155. 评估当前风险后，项目经理意识到未考虑团队成员的暑期休假，这将影响项目进度计划。

项目经理应该怎么做？

A. 向项目发起人报告进度延期

B. 向相关项目相关方讨论缓解方案

C. 更新进度基准

D. 赶工

解析：答案B。本题考规划风险应对输出—项目文件更新（风险登记册）。风险识别并评估后，应该进行相应的风险应对措施的规划，所以本题选择B最合适

156. 在每周项目治理会议期间，项目经理注意到两名成员对一个关键决定意见不一致，项目经理通过纳入多个观点和见解进行干预，最终导致两名成员达成共识。

项目经理使用的是哪种冲突解决技巧？

A. 合作/解决问题

B. 缓和/包容

C. 妥协/调解

D. 强迫/命令

解析：答案A。本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。合作/解决问题。综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。

157. 一个软件升级项目的首席开发人员提出一些增强功能建议，认为这些增强功能会改进项目整体实施和最终用户体验，项目经理应该怎么做？

A. 提交变更请求

B. 确定对进度计划和成本的影响，评估该变更的可行性

C. 与项目相关方开会，确定是否应该包含这些增强功能

D. 批准建议的增强功能

解析：答案B。本题考变更控制流程。当有相关方提出变更请求，项目经理都应该先评估变更的影响，再将变更提交给CCB，所以答案B比A要好。

158. 一名担任参与产品规划的主管，要求全部的项目可交付成果提高产品产量，该主管的权力/利益等级分类是哪一项？

A. 监督

B. 令其满意

C. 重点管理

D. 随时告知

解析：答案C。本题考识别相关方工具—数据表现（权力/利益方格）。根据权力/利益方格的分类，该主管属于高权力（主管）高利益（要求项目提高产量）的相关方，对其应该进行重点管理。

159. 一个施工项目签订总价加激励费用（FPIF）合同，在项目规划阶段，项目经理发现由于暴风雨季节即将来临，会出现延期的高风险，项目经理制定风险减轻策略和应急储备，在执行阶段，天气预报预测不会发生暴风雨，因此项目经理更新风险日志。

在下一次风险审查会议上，项目经理应该采用什么样的风险应对策略？

A. 接受

B. 分享

C. 增强

D. 开拓

解析：答案A。本题考规划风险应对工具—威胁应对策略。由于预期的风险不会发生，所以没有必要使用其他的风险应对方式，接受该风险即可。

160. 项目结果对金融市场活动具有高度敏感性和依赖性，因此，公司的财务顾问提交了每日汇率预测，项目预算规划使用了具有高汇率变化的保守估量。项目经理现在希望评审这个预算。使用当前的金融条件更新一个可能的新情景的概率和影响。

项目经理应该查阅哪份文件？

A. 相关方登记册

B. 风险登记册

C. 经验教训

D. 市场条件

解析：答案B。本题考实施定性风险分析工具—数据分析（概率影响分析）、数据表现（概率影响矩阵），输出—风险登记册。对风险进行概率影响矩阵分析后，应该更新风险登记册，所以相应地概率影响结果也进入风险登记册。

# 9月22日试题：（本试题不能代替模拟题，请大家保持正常复习进度）0err

141. 项目可行性研究确定了应该创建什么产品。现在，开发与原始需求冲突的另一种产品的一项变更请求，已经获得批准，在变更请求获得批前已进行数据分析。

项目经理应该怎么做？

A. 实施该变更请求

B. 拒绝该变更请求

C. 请求详细的数据分析报告

D. 请求新产品的可行性报告

解析：答案A。本题考指导与管理项目工作输入—批准的变更请求。变更请求已经获得批准，下一步执行实施即可。

142. 在一个项目的施工阶段，项目经理发生了一起意外事故，导致其无法工作两个月时间。发起人任命一名团队成员担任代理项目经理，但团队的整体绩效下降。

可以做些什么来帮助项目团队？

A. 代理项目经理应该举行团队建设会议

B. 发起人应该让别人来管理团队

C. 代理项目经理应进行绩效审查并奖励相应的团队成员

D. 正在休假的项目经理应该远程管理团队

解析：答案A。本题考建设团队工具—人际关系与团队技能（团队建设）。由于项目团队中项目经理的变动，导致了团队整体绩效下降，这需要进行团队建设来提高团队整体绩效。

143. 一个项目团队成功实现了一个关键里程碑，为此，团队满足了一个新工艺的关键技术需求，然后使用该工艺开发了几个类似可交付成果的第一个。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 开展绩效评估

B. 将该项目移交给运营团队

C. 记录经验教训

D. 确保已记录最终成本

解析：答案C。本题考管理项目知识输出—经验教训登记册。根据题意，该项目会产生多个相似的可交付成果，那么第一个可交付成果开发过程中产生的经验教训就十分重要，可以帮助项目经理在后续的成果开发中起到重要的参考作用。

144. 在一个为期两年的新高速公路建设项目的前八个月中，由于缺乏一种机械，项目落后于进度计划。

这属于哪一项事业环境因素？

A. 组织结构

B. 基础设施

C. 相关方风险临界值

D. 可持续性

解析：答案B。本题考事业环境因素内容。缺乏的机械属于基础设施的范畴。

145. 项目经理正在执行一个新的项目，以解决之前完成的一个项目中的差距，项目经理首先应该做什么？

A. 计划使用相同的项目资源

B. 准备项目管理计划

C. 定义需求，并最终确定范围

D. 参阅经验教训文件

解析：答案D。本题考指导与管理项目工作输入—组织过程资产（经验教训知识库）。项目在执行过程组，在没有特别说明的情况下，可以归到指导与管理项目工作过程中去。而且题目还提到了“之前完成的一个项目”，那么在执行工作时应该参考之前项目的经验教训文件，也就是组织过程资产。

146.在可交付成果审查期间，项目经理发现过去两周有两名成员在为同一个任务工作。若要防止这个问题，项目经理应该事先做什么？

A. 审查执行、负责、咨询和知情（RACI）图

B. 监督资源管理计划

C. 使用资源平衡工具进行进度分析

D. 使用资源平滑工具

解析：答案A。本题考规划资源管理工具—数据表现（矩阵型）。题目描述“有两名成员在为同一个任务工作”说明成员对自己的角色和职责不明确，可以通过RACI矩阵来明确角色和职责，以避免出现题目的问题。本题不能选B，“监督”资源管理计划是指资源管理计划已经定型，保证资源管理计划正常实施，而题目描述的问题属于资源管理计划没有做好，所以选B并不合适。

147. 一位新团队成员加入一个项目，项目经理的纪律严明，并期待按时参加每周会议，这位新成员来自一个文化自由的组织，由于习惯，一直迟到参加各种会议，当问到为什么迟到时，该团队成员回应说他们忙于处理可交付成果，他们认为应该优先处理可交付成果。

项目经理应该怎么做？

A. 暂停该团队成员的工作并解释这种行为是不允许的

B. 两次与该团队成员会面，解释守时至关重要

C. 忽略这种行为，因为这名团队成员正在确保总过不受影响

D. 强调基本规则并影响团队，以便所有人都了解并遵守这些规则

解析：答案D。本题考规划资源管理输出—团队章程。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则,有助于 减少误解,提高生产力;讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域,团队成员可以了解彼 此重要的价值观。由团队制定或参与制定的团队章程可发挥最佳效果。所有项目团队成员都分担责 任,确保遵守团队章程中规定的规则。可定期审查和更新团队章程,确保团队始终了解团队基本规 则,并指导新成员融入团队。

148. 一个项目的成本绩效指数（CPI）为1.2，且关键路径上的一个可交付成果落后于进度。

如果项目经理将项目带回正轨，项目会发生什么情况？

A. 活动将并行执行

B. 范围将被修改

C. 成本和风险将会增加

D. 将导致返工

解析：答案C。本题考控制进度工具—进度压缩（赶工）。从题干的信息来考虑，CPI=1.2，说明成本节约，而且进度落后，那么就可以使用赶工方法来解决问题。赶工是通过增加资源,以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术。赶工的例子包括:批准加班、增加额外资源或支付加急费用,来加快关键路径上的活动。赶工只适用于那些通过增加资源就能缩短持续时间的,且位于关键路径上的活动。但赶工并非总是切实可行的,因它可能导致风险和/或成本的增加。

149. 在一个新产品开发项目中，项目经理发现需求是概念性的，并且很难获得所有相关方的共识。若要获得对项目需求的共识，项目经理可以怎么做？

A. 制造一个原型

B. 与其他组织进行标杆对照

C. 进行需求巡检

D. 与相关方一起召开头脑风暴会议

解析：答案A。本题考收集需求工具—原型法。原型法是指在实际制造预期产品之前,先造出该产品的模型,并据此征求对需求的早期反馈。 因为原型是有形的实物,它使得相关方可以体验最终产品的模型,而不是仅限于讨论抽象的需求描述。原型法支持渐进明细的理念,需要经历从模型创建、用户体验、反馈收集到原型修改的反复循环过程。在经过足够的反馈循环之后,就可以通过原型获得足够的需求信息,从而进入设计或制造阶段。

150. 在一个价值50,000美元的项目中途，项目经理进行挣值分析（EVA）。结果显示计划价值（PV）为25,000美元，挣值（EV）为20,000美元。实际成本（AC）为15,000美元。

根据这些结果，项目的状态是什么？

A. 落后于进度，并超出预算

B. 落后于进度，但低于预算

C. 超前于进度，并低于预算

D. 超前于进度，但超出预算

解析：答案B。本题考控制成本工具—挣值分析。CV=EV-AC=5,000美元；SV=EV-PV=-5,000美元，说明进度落后，成本节约。

# 9月21日试题：（本试题不能代替模拟题，请大家保持正常复习进度）2err

131. 一个项目中参与的关键人员的期望、潜在影响和利益记录在哪一份文件中？

A. 沟通管理计划

B. 相关方参与计划

C. 相关方登记册

D. 权力/利益方格

解析：答案C。本题考识别相关方输出—相关方登记册。相关方登记册是识别相关方过程的主要输出，用于记录已识别的相关方的所有详细信息， 包括(但不限于):

 身份信息。姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色。

 评估信息。主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段。

 相关方分类。用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目 经理选择的其他分类模型，进行分类的结果。

132. 一个项目开始时，项目经理被要求准备一份快速、高层次成本估算，该项目经理之前从事过一个具有类似规模和复杂性的项目。

项目经理应使用下列哪项工具或技术准备估算。

A. 三点估算和质量成本

B. 卖方投标分析和群体决策技术

C. 专家判断和类比估算

D. 自下而上估算和储备分析

解析：答案C。本题考制定项目章程工具—专家判断。估算成本工具—类比估算。在项目早期，进行高层级成本估算，可以借助专家判断；由于项目经理，具备类似项目经验，可以使用类比估算方法。类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。

133. 虽然前两个可交付成果是完整的，但由于财务原因，项目被取消，项目经理应该怎么做？

A. 向客户交付项目文档并完成合同

B. 核实可交付成果的验收并将其转移给客户

C. 记录经验教训并正式确定项目收尾

D. 提交收尾文档并解散资源

解析：答案C。本题考结束项目或阶段输出—组织过程资产更新。本题可以使用排除法，由于题目并没有提到合同问题，所以不选A；项目中途终止，并没有完整的可交付成果可以移交，所以不选B；提交收尾文档并解散资源过于草率，不如C选项合适。

134. 在两个产品的项目可交付成果中识别到缺陷，项目经理必须提交一份报告识别并判断这些缺陷。哪一个基本质量工具将帮助项目经理完成这项工作？

A. 散点图

B. 鱼骨图

C. 控制图

D. 流程图

解析：答案B。本题考规划质量管理工具—七种基本质量工具（因果图）。•因果图，又称鱼骨图或石川图。问题陈述放在鱼骨的头部，作为起点，用来追溯问 题来源，回推到可行动的根本原因。

135. 客户批准了最终产品，项目经理收到所有部门的报告，项目经理下一步应该怎么做？

A. 查看沟通管理计划，并共享最终项目报告

B. 执行结束采购过程，并记录经验教训

C. 安排一次项目结束评审会议，并解散资源

D. 安排一次所有团队成员参加的会议，庆祝项目成功

解析：答案D。本题考结束项目或阶段工具—会议。项目已经收尾，可以进行相关的庆祝会议。A选项不可选，项目报告应该进行总结和归档；B选项不可选，题目没有明确说明采购的结束；C选项的资源解散应该在D选项后进行。

136. 哪一份计划将帮助项目经理减轻分布在不同地址位置的团队经历隔离和误解的问题？

A. 过程改进计划

B. 资源管理计划

C. 沟通管理计划

D. 相关方参与计划

解析：答案C。本题考获取资源工具—虚拟团队。虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。现代沟通技术(如电子 邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等)使虚拟团队成为可行。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得尤为重要。所以，在虚拟团队中，沟通管理计划最为重要。

137. 项目团队执行了一次偏差分析，项目的预测完工估算（EAC）大于完工预算（BAC）。项目团队应使用哪一项来确定偏差的原因和程度？

A. 预测

B. 储备分析

C. 偏差分析

D. 趋势分析

解析：答案C。本题考控制成本工具—数据分析（偏差分析）。在EVM中，偏差分析用以解释成本偏差(CV = EV – AC)、进度偏差(SV = EV – PV)和完工偏差(VAC = BAC – EAC)的原因、影响和纠正措施。可以实施进一步的分析，以判定偏离进度基准的原因和程度，并决定是否需要采取纠正或预防措施。

138. 项目已按时执行，项目经理现在必须确保可交付成果符合客户验收的质量标准。项目经理应该使用什么工具或技术？

A. 控制图

B. 散点图

C. 帕累托图

D. 直方图

解析：答案A。本题考控制质量工具—数据展示（控制图）。控制图，用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。根据协议要求而制定的规格上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。可以理解为客户的质量标准被定义为相应地规格上下限。

139. 项目审计员希望核实是否具有能证明项目合理性的成本收益分析。他们应该首先查看哪份文件？

A. 项目请求

B. 项目章程

C. 采购合同

D. 资源管理计划

解析：答案B。本题考制定项目章程输入—商业论证。商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。高于项目级 别的经理和高管们往往使用该文件作为决策的依据。在商业论证中，开展业务需要和成本效 益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界。所以项目章程可以证明项目的成本收益分析的合理性。

140. 项目经理负责管理为一家公司提供服务的项目，希望将项目风险降至最低，项目经理应该选择哪种合同类型？

A. 总价加经济价格调整合同（FP-EPA）

B. 成本加激励费用合同（CPIF）

C. 成本加固定费用合同（CPFF）

D. 总价加激励费用合同（FPIF）

解析：答案C。本题考规划采购管理输入—组织过程资产（合同类型）。所有合同中，成本补偿类合同对于卖方的风险最小，其中成本加固定费用合同的风险，要小于成本加激励费用合同。

# 9月18日试题：（本试题不能代替模拟题，请保证正常的复习进度）2err

121. 一个进展顺利的项目开始错过一些交付日期，项目经理确定，在制定项目进度计划时，并未考虑到团队成员的休假计划。

若要避免这个问题，在规划项目时，项目经理应该事先做什么？

A. 定义进度管理计划

B. 执行风险规划

C. 定义资源管理计划

D. 执行沟通规划

解析：答案C。本题考规划资源管理输出—资源管理计划。资源管理计划说明将在 何时、以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久。它描述了如何满足项目对人力资源的需求。所以考虑人员配备的问题，以便考虑进员工的休假情况。

122. 在一个复杂的长期项目上，项目经理采用一种方法，详细规划近期工作，并在更高层次规划未来工作。这描述的是什么？

A. 分解

B. 滚动式规划

C. 解决方案行动规划

D. 调整时间提前量和滞后量

解析：答案B。本题考定义活动工具—滚动式规划。滚动式规划是一种迭代式规划技术，即详细规划近期要完成的工作，同时在较高层级上粗略规划远期工作。滚动式规划是一种渐进明细的规划方式。

123. 项目相关方请求变更性能规格，沟通变更将会提高一个正在进行当中的设计项目产品性能。项目经理应查阅项目范围说明的哪些元素，来确保请求在范围之内？

A. 高层级产品请求

B. 产品验收标准

C. 高层级项目风险

D. 可测量的项目目标

解析：答案B。本题考定义范围输出—项目范围说明书。项目范围说明书中包括了6项内容，分别是产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素、假设条件。本题中四个选项只有B属于项目范围说明书。

124. 对一个关键项目的要求是产品的持续可追测性，质量团队建议在制造过程的每个步骤创建检查点，然而，这些检查点耗费了宝贵的时间和资源。

项目经理应执行什么类型的分析来确定适当的检查点数量？

A. 备选方案分析

B. 成本效益分析

C. 帕累托图

D. 石川图

解析：答案B。本题考规划质量管理工具—数据分析（成本效益分析）。对每个质量活动进行成本效益分析，就是要比较其可能成本与预期效益。所以在可以控制的时间和资源的情况下来尽量确定检查点数量，应该使用成本效益分析。

125. 在项目执行过程中，项目经理发现供应的材料晚到，且在某些情况下还不正确。项目经理应该怎么做？

A. 更新质量计划

B. 拒绝向供应商付款

C. 执行风险分析

D. 修改项目进度计划

解析：答案C。本题考监督风险工具—会议（风险审查会）。项目经理识别了新的风险，那么就应该进行风险分析，以便做出相应的风险应对。

126. 一个软件升级项目的首席开发人员提出一些增强功能建议，认为这些增强功能会改进项目整体实施和最终用户体验，项目经理应该怎么做？

A. 提交变更请求

B. 确定对进度计划和成本的影响，评估该变更的可行性

C. 与项目相关方开会，确定是否应该包含这些增强功能

D. 批准建议的增强功能

解析：答案B。本题考变更控制流程。当有相关方提出变更请求，项目经理都应该先评估变更的影响，再将变更提交给CCB，所以答案B比A要好。

127. 一家公司总监决定免费发布下一个手机应用版本，但仍要求其产生为前一个版本同样的收入，项目经理下一步应该怎么做？

A. 执行挣值（EV）分析

B. 执行预期货币价值（EMV）分析

C. 创建一个市场条件模型

D. 获得项目发起人提供的商业论证

解析：答案D。本题考制定项目章程输入—商业文件（商业论证）。下一个版本还没有发布，项目等待启动，对于项目在多阶段项目中，可通过对商 业论证的定期审核，来确保项目能实现其商业利益。在项目生命周期的早期阶段，发起组织 对商业论证的定期审核，有助于确认项目仍然与商业论证保持一致。项目经理负责确保项目 有效地满足在商业论证中规定的组织目的和广大相关方的需求。 本题不能选B，预期货币价值分析。预期货币价值(EMV)分析是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方法(不确定性下的分析)。

128. 项目经理应在哪里存档所有相关项目文件和经验教训？

A. 项目知识库

B. 项目管理信息系统（PMIS）

C. 项目数据管理系统

D. 配置管理系统

解析：答案A。本题考组织过程资产内容（共享知识库）。共享知识库的内容之一是历史信息与经验教训知识库(如项目记录与文件、完整的项目收尾信息与文件、关于以往项目选择决策的结果及以往项目绩效的信息，以及从风险管理活动中获取的信息)。

129. 项目的质量团队识别到一个产品偏差，应用了纠正措施并记录该措施，这属于下列哪一项的实例？

A. 收集经验教训

B. 核实可交付成果

C. 变更管理计划

D. 减轻风险

解析：答案A。本题考控制质量输出—组织过程资产更新。组织过程资产更新的内容包括了经验教训文档。偏差的原因、采取纠正措施的理由，以及从控制质量中得到的其他经验教训，都应记录下来，成为项目和执行组织历史数据库的一部分。

130. 项目经理A识别到一个卖家绩效存在严重缺陷，项目经理B正在考虑新项目使用同一个卖家。

项目经理B应审查下列哪一项？

A. 索赔管理

B. 采购管理计划

C. 组织过程资产

D. 采购工作说明书（SOW）

解析：答案C。本题考组织过程资产内容。本题考组织过程资产，在共享知识库中包括了历史信息与经验教训知识库(如项目记录与文件、完整的项目收尾信息与文件、关于以往项目选择决策的结果及以往项目绩效的信息，以及从风险管理活动中获取的信息)。

# 9月17日试题：（本试题不能代替模拟题，请保证正常的复习进度）1err

111. 在第三方供应商交付项目组件后报告发生故障。项目经理在供应商的支持下应用应急计划。

为了确保风险应对措施的有效性，项目经理应该怎么做？

A. 更新风险登记册

B. 开展风险审查会

C. 更新工作说明书（SOW），包含该应对措施

D. 执行供应商绩效再评估

解析：答案B。本题考监督风险工具—会议（风险审查会）。本题的关键字在“风险应对措施的有效性” 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。

112. 在团队会议期间，三名项目相关方对项目管理计划的意见不一致，其中一名相关方告诉其他相关方项目流程拥有授权序列，另外两名相关方感到困惑，因为在他们参加的上一次会议中并未提到该信息。

若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A. 为每次会议制作会议纪要

B. 向每个团队成员发送电子邮件提醒，详细说明会议讨论

C. 核查当前沟通方法

D. 更新沟通管理计划

解析：答案D。本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。题目首先能够定位到沟通问题，也就是信息传递不到位，或者信息出现沟通阻碍，那么从PMBOK的角度，任何工作的执行、监控、应对都是按照计划来实施，所以当出现沟通问题，首先查看的是计划，所以为了避免问题，在项目早期应该将计划做得更好，来避免后面遇到的问题，这样的理解是最直接的。

113. 项目章程最近已获得批准，然而，项目经理忽视了可能延迟进度计划的关键监管要求。

若要避免这种疏忽，项目经理应检查什么？

A. 项目管理计划

B. 组织过程资产

C. 事业环境因素（外部的包括法律法规）

D. 协议 法律？还是应该指的是合同。。不是法律

解析：答案C。本题考制定项目章程输入—事业环境因素。监管要求属于事业环境因素的一部分，应该在制定项目章程的时候就参考该因素。

114. 团队成员都在执行他们熟悉的任务，而避开他们不喜欢的任务。这造成团队成员之间的冲突。

项目经理应该怎么做？

A. 分配明确的角色和职责

B. 与团队成员的直线经理谈话

C. 与团队成员协商

D. 获得项目发起人的澄清

解析：答案A。本题考规划资源管理工具—数据表现（责任分配矩阵），输出—资源管理计划。项目团队成员的冲突来源于角色和职责的不明确，导致成员只执行他们自己熟悉的工作，如果明确角色和职责，那么就能够有效地避免和解决这类冲突。

115. 在执行阶段，客户告诉项目经理，三个现有工具的软件版本已更改，现在，三个接口必须以不同方式实施。

项目经理应该怎么做？

A. 更新工作分解结构（WBS）

B. 更新风险登记册

C. 开始变更管理过程

D. 审查项目管理计划

解析：答案C。本题考指导与管理项目工作输出—变更请求。项目中要实施不同的方法，那么就需要更新项目管理计划，更新的前提是要提交变更请求，走变更流程，所以要开始变更管理过程。

116. 项目经理正在实施一个预算紧张的项目，为确保项目成功，项目经理在制定项目章程时应使用什么？

A. 经验教训

B. 质量测量指标

C. 战略计划

D. 成本基准

解析：答案A。本题考制定项目章程输入—组织过程资产。制定项目章程，需要组织过程资产，由于项目预算紧张，可以查看以往的经验教训，来启动项目。本题的迷惑项是C，项目工作说明书中包括了产品范围描述、业务需要、和战略计划。但是战略计划并不能对预算紧张起到作用，所以不选C。

117. 由于组织管理层的变化，一名新的项目相关方被分配到项目上，新的项目相关方请求高层级需求以及职权级别相关的信息。

项目经理应该提供什么来帮助这个相关方？

A. 范围管理计划

B. 项目章程

C. 项目范围说明书

D. 项目管理计划

解析：答案B。本题考制定项目章程输出—项目章程。项目章程共有12项内容，其中包括了高层级需求和委派的项目经理及其权责。符合题意。

118. 一名项目相关方对一些项目可交付成果的验收标准提出异议，该异议得在下一次项目指导委员会会议期间解决，项目经理必须在会议前向委员会主席介绍详情。

项目经理应该如何准备这项工作？

A. 更新风险登记册

B. 审查工作绩效数据

C. 查看质量管理计划

D. 确定项目相关方所提出问题的根本原因

解析：答案C。本题考规划质量管理输入—项目管理计划。验收标准的界定可能导致质量成本并进而导致项目成本的显著增加或降低。满足所有的验收标准意味着发起人和客户的需求得以满足。所以该过程的质量管理计划，对于澄清验收标准等指标是有促进意义的。

119. 一名团队成员不清楚项目经理的主要职责和职权级别，哪一份文件可以帮助团队成员了解这一点？

A. 项目章程

B. 项目管理计划

C. 组织结构

D. 资源管理计划

解析：答案A。本题考制定项目章程输出—项目章程。项目章程共有12项内容，其中包括了委派的项目经理及其权责。符合题意。

120. 项目经理要求所有团队成员在整个项目过程中遵守质量标准和方向，若要实现要求的质量，团队成员应查阅哪一份文件？

A. 质量测量指标

B. 质量管理计划

C. 质量核对单

D. 质量保证计划

解析：答案B。本题考规划质量管理输出—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。本题不能选A，因为题目更多要求如何实现质量，需要的是指导文件，而不仅仅是测量指标。

# 9月16日试题：（本试题不能代替模拟题，请保证正常复习进度）2err

101. 一家公司发现有几个项目要实施。在制定商业论证时，公司使用净现值（NPV）来确定项目的优先级。

公司应该首先开始哪个项目？

A. NPV=15,000美元，投资回收期为三年

B. NPV=15,000美元，投资回收期为五年

C. NPV=-25,000美元，投资回收期为三年

D. NPV=-25,000美元，投资回收期为五年

解析：答案A。本题考商业论证中的项目选择标准。题目中涉及了两个指标，分别是NPV（净现值）和PBP（回收期），NPV越大越好PBP越小越好，综合考虑A选项最好。

102. 一个工厂扩建项目已接近完成50%，这时一群当地居民组成一个维权组织来抗议该项目，项目经理应该怎么做？

A. 执行相关方分析，并相应调整相关方参与计划

B. 通知项目发起人，该维权组织体现了项目进度的一个风险

C. 与该维权组织开会，将其需求添加到该项目中

D. 教育该维权组织，让其了解该项目将为社区带来的好处

解析：答案A。本题考监督相关方参与工具—数据分析（相关方分析），输出—项目管理计划更新（相关方参与计划）。“维权组织”是一个新的相关方，对项目出现了抵制，那么就需要对该新的相关方进行分析，并更新相关方参与计划来解决这些相关方抵制问题。

103. 项目经理发现项目可交付成果与发起人期望之间存在若干不一致之处。为确保一致，项目经理应该制定下列哪一项？

A. 风险登记册

B. 相关方参与计划(/相关方登记册)

C. 沟通管理计划

D. 工作分解结构（WBS）

解析：答案B。本题考规划相关方参与输出—相关方参与计划。题目强调可交付成果与发起人期望之间存在不一致之处，也就是相关方的期望没有满足，如果制定好相关方参与计划，可以管理好相关方的期望，满足相关方期望。

解析：答案B。本题考识别相关方输出—相关方登记册。可交付成果的制定来自于相关方的需求，而相关方的需求来自相关方登记册，所以当成果和期望不一致时，应该先确定是否创建了相关方登记册，以便后续制定成果。

104. 在一个施工项目的执行阶段，由于环境问题，当地居民希望停止该项目，项目经理应该怎么做？

A. 检查事业环境因素

B. 安排召开变更控制委员会（CCB）会议

C. 查看风险管理计划

D. 审查假设情景分析

解析：答案A。本题考指导与管理项目工作输入—事业环境因素。当地居民对环境的要求属于外部的限制因素，应该在项目开始的时候就识别出来。本题不能选C，如果C选项是风险登记册的话可以选，因为风险登记册记录了项目中的风险。

105. 已根据批准的范围启动一个项目，在实施项目设计过程中，一位团队成员表示该产品在特定情景下不能满足需求。解决这个问题将增加范围和成本，且项目将错过最后期限。项目发起人不提供额外的资金来支持这个项目。

项目经理应该怎么做？

A. 进行风险分析并向项目发起人更新进展

B. 执行实施整体变更控制过程

C. 纠正问题，以让客户满意

D. 通知客户并协商接受风险

解析：答案A。本题考风险领域内容。团队成员识别到一个问题，该问题只有在特定情景下才会发生，所以属于风险，由于风险的不确定性，不能就直接进行项目的变更，应该进行风险的分析并制定相应的应对措施，并通知相关方，以便相关方理解风险的概率和影响及重要程度。

106. 创建项目章程的项目发起人需要已包含工作的成本估算，由于组织已经完成许多类似的项目，发起人寻求项目经理的帮助。

项目经理应该使用什么来创建适合的估算？

A. 粗略量级估算（ROM）

B. 自下而上估算

C. 类比估算

D. 专家判断

解析：答案C。本题考估算活动持续时间工具—类比估算。“创建项目章程”代表早期，“已经完成类似项目”代表有历史数据，所以选择类比估算最好。类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据,来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。类比估算以过去类似项目的参数值(如持续时间、预算、规模、重量和复杂性等)为基础,来估算未来项目的同类参数或指标。

107. 在项目执行过程中，以为关键相关方要求对范围进行重大修改，以实现更好的价值。项目经理应该怎么做？

A. 修订项目章程，包含该请求

B. 收集数据并提出正式的变更请求

C. 拒绝该请求，因为其将影响项目交付

D. 请求额外的资源来实施该请求

解析：答案B。本题考指导与管理项目工作输出—变更请求。如果要对项目范围作出重大修改，那么需要提交变更请求，得到批准后才可以纳入到项目范围内。

108. 在项目规划阶段，质量保证经理建议实施三重测试环境以确保产品质量，项目经理确定这项建议将会增加成本，而且开发和认证环境将足以保证质量。

项目经理应该用什么来影响质量保证经理？

A. 质量成本（COQ）

B. 实验设计（DOE）

C. 成本效益分析

D. 质量标杆对照

解析：答案C。本题考规划质量管理工具—数据分析（成本效益分析）。实施三重测试环境确实能够保证质量，但是会带来成本增加，由于当前的开发环境已经足以保证质量，那么就要看付出的成本是否能够带来相当的效益，所以本题选择C比较好。

109. 一个产品开发项目的第一阶段已经完成，项目团队已经准备好将最终产品转移给负责执行第二阶段的团队。

在进入第二阶段之前，项目经理应该做什么？

A. 请职能经理重新分配团队成员

B. 召开经验教训会议

C. 获得发起人的批准并通知相关方

D. 获得可交付成果的正式验收

解析：答案B。本题考结束项目或阶段工具—会议（经验教训总结会）。在进入新阶段之前，一定要收尾第一阶段，四个选项中只有B属于项目经理可控制的收尾内容。

110. 在项目执行过程中，以为相关方要求一名团队成员执行与项目无关的紧急任务，这名团队成员接受该请求。导致其项目相关活动延迟，项目经理是在一次状态报告会上得知这一情况。

项目经理应该怎么做？

A. 要求该团队成员加班工作弥补损失的时间

B. 通知相关方无法满足计划的交付日期

C. 强调遵循沟通管理计划的重要性

D. 建议重新规划项目活动

解析：答案C。本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。项目中出现变更项目经理应该第一时间被告知，但是从状态报告会上才得知此情况，说明这属于沟通没有规划好或没有遵循已经制定好的沟通计划导致，所以本题选C最合适。

# 9月15日试题：（本试题不能替代模拟题，请保证正常复习进度）2err

101. 项目合同规定了专业资源，在审查项目范围时，项目经理和承包商确定采购小组应选择工料合同（T&M），而不是固定总价（FFP）合同。

项目经理应该怎么做？

A. 通知承包商合同不能变更，因为合同是具有约束力的法律文件

B. 寻求批准变更请求，修改合同

C. 执行偏差分析，作为控制成本过程的组成部分

D. 等待采购小组提出合同变更

解析：答案B。本题考控制采购输出—变更请求。项目采购允许通过变更请求来更改合同。在合同收尾前，经双方共同协商，可以根据协议中的变更控制条款，随时对协议进行修改。这种修改通常都要书面记录下来。

102. 项目经理收到项目相关方针对项目范围提供的信息，但这些信息存在冲突，项目经理能够使用什么来澄清详细信息？

A. 投票和名义小组技术

B. 专家判断和引导技术

C. 行业标准和历史信息

D. 项目相关方识别的迭代

解析：答案A。本题考收集需求工具—决策（投票），人际关系与团队技能（名义小组）。“项目经理收到针对范围提供的信息”，这其实就是指需求。本题关键在于需求的“澄清”上。专家判断用来提供专业知识，引导的目的是为了使意见达成一致，投票是对不同的意见进行筛选，名义小组是为了给多个意见进行排序，所以总体来看，A选项更好一些。

103. 为解决具有挑战性的客户请求，启动了一个项目，该项目必须在短时间内交付，项目经理应该怎么做来尽可能提高项目的成功率？

A. 安排采购会议，加快采购

B. 将问题上报给项目发起人

C. 开始执行项目活动

D. 与团队一起制定详细计划

解析：答案D。本题考制定项目管理计划输出—项目管理计划。项目高效率的执行依赖于完善的项目管理计划，所以四个选项中D最合适。

104. 项目经理评审了各种项目文件，并创建了一段可能影响项目的风险清单以及其特性。这个过程将产生哪一份文件？

A. 风险登记册

B. 风险管理计划

C. 风险分解结构（RBS）

D. 风险影响评估

解析：答案A。本题考识别风险输出—风险登记册。风险是对项目造成消极或积极影响的不确定事件，风险清单和风险相关特性都是记录在风险登记册中的。

105. 项目经理收到项目发起人的反馈，可靠性、安全性和性能是项目的关键。项目经理下一步应该怎么做？

A. 执行范围管理

B. 创建工作分解结构（WBS）

C. 更新项目管理计划

D. 记录需求文件

解析：答案D。本题考收集需求输出—需求文件。发起人反馈的内容，包括可靠性、安全性、性能等，都属于项目的需求，需求应该记录在需求文件中，再考虑其他工作。本题不能选A，执行范围管理过于笼统；B选项应该在D之后做；C选项需要先提交变更再更新计划。

106. 在项目执行期间，项目相关方请求与项目经理开会审查项目状态，此信息已通过电子邮件分发。项目经理应该怎么做？

A. 审查沟通管理计划，确定正确的沟通渠道，并与项目相关方讨论

B. 安排会议并更新沟通管理计划

C. 按照沟通管理计划重新发送电子邮件

D. 更新沟通管理计划，更改项目状态沟通方法

解析：答案A。本题考监督沟通输入—项目管理计划（沟通管理计划）。沟通管理计划记录了相关方之间的沟通需求。而此题目的意思是项目状态的信息已经分发，但是相关方并不了解项目状态，那么项目经理应该首先审查沟通管理计划中是否包括了该相关方或沟通方式是否错误，以便做后续操作。

107. 在一个新系统实施项目的测试阶段后期，一名新项目经理接管。在用户测试期间记录了数百个未解决的系统缺陷，而距离测试完成只剩两周时间了，开发团队不可能解决所有问题。

项目经理应该怎么做？

A. 将未解决缺陷顺延到另一个项目解决

B. 创建一份因果图，跟踪问题的根本原因

C. 与项目相关方一起排列未解决缺陷的优先矩阵

D. 向领导委员会签发一份变更请求，重订项目进度计划的基准

解析：答案C。本题考规划质量管理工具—决策（多标准决策分析—优先矩阵）。由于时间紧迫，不能解决所有问题，所以对于问题要进行优先排序，先解决最重要的。优先矩阵。用来识别关键事项和合适的备选方案，并通过一系列决策，排列出备选方案的优先顺序。A和D选项消极；B选项于事无补。

108. 项目的进度绩效指数（SPI）为0.8，成本绩效指数（CPI）为1.1，若要将项目拉回正轨，项目经理应该怎么做？

A. 使用管理储备

B. 清除非关键路径上的活动

C. 外包一些活动

D. 对项目进度赶工

解析：答案D。本题考控制进度工具—进度压缩（赶工），控制成本工具—挣值管理。从题目的挣值数据来看，目前项目状态是进度落后，成本节约。我们可以使用赶工方法来压缩进度。赶工通过增加成本来压缩进度。

109. 项目团队成员将因杰出工作和满足项目成本目标而获得奖励，高级经理向项目经理询问团队成员的可用性和旅行偏好。项目经理可以在哪里获得此奖励的定义标准和频率？

A. 责任分配矩阵（RAM）

B. 项目管理计划

C. 人员解散计划

D. 资源管理计划

解析：答案D。本题考规划资源管理输出—资源管理计划（认可计划）。认可计划。将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。

110. 在核实可交付成果期间，项目经理识别到不同影响级别的多个质量问题，项目经理应该使用什么基本质量工具来对这些问题进行优先排序？

A. 直方图

B. 优先矩阵

C. 控制图

D. 石川图

解析：答案B。本题考规划质量管理工具—决策（多标准决策分析—优先矩阵）。多标准决策分析工具(如优先矩阵)可用于识别关键事项和合适的备选方案,并通过一系列决策排列出备选方案的优先顺序。四个选项中，用来做优先排序的，只有优先矩阵。

# 9月14日试题：（本试题不能代替模拟题，请保证正常复习进度）1err

91. 一名关键相关方希望在产品中包含一个新的软件程序，该软件的集成需要变更一些配置，可能会影响项目的成本和进度计划。

项目经理应该怎么做？

A. 请求项目发起人批准该变更

B. 分析应急储备

C. 创建变更请求

D. 修改项目范围

解析：答案C。本题考控制范围输出—变更请求。范围的变化，需要先提交变更请求。本题不能选B，变更的评估不限于应急储备。

92. 一个用于替换过时交易处理系统的解决方案商业论证已获得批准，然而，预算仅限于在线交易。这项信息应记录在哪一份文件中？

A. 项目管理计划

B. 项目章程

C. 成本管理计划

D. 问题日志

解析：答案B。本题考制定项目章程输出—项目章程。新项目的商业论证获得批准，商业论证是制定项目章程的输入，本题中得“这项信息”是指“预算仅限于在线交易”，这属于制约因素和高层级风险，记录在项目章程中。

93. 在完成项目规划阶段后，一名关键项目相关方离开公司，项目经理下一步应该怎么做？

A. 更新沟通管理计划

B. 重新进行相关方分析

C. 向项目发起人请求替换项目相关方

D. 开始执行项目

解析：答案B。本题考监督相关方参与工具—数据分析（相关方分析）。项目中相关方的变化，需要重新更新风险登记册，包括相关方的分析和评估信息，需要重新做相关方分析。

94. 团队完成了一个大型项目，但是客户对产品不满意，并称项目未完成，若要确定团队是否已经满足其对客户的义务，项目经理应查阅哪一份文件？

A. 项目范围说明书

B. 工作分解结构（WBS）

C. 项目章程

D. 移交的可交付成果

解析：答案A。本题考定义范围输出—项目范围说明书。范围说明书中包括了验收标准，也就是对客户的义务，项目是否满足要求，可以查阅范围说明书。

95. 一名新项目经理被任命管理一个正在执行的项目，针对这个项目，三天内将召开一次重要的里程碑核实会议，若要确保相应人员受邀参加会议，项目经理应该怎么做？

A. 请求高级管理层提供建议

B. 参照以往里程碑核实会议的与会者

C. 与项目团队讨论该问题

D. 查看相关方参与计划

解析：答案D。本题考管理相关方参与输入—相关方参与计划。“确保相应人员受邀参加会议”属于管理相关方参与范畴，此过程需要参考相关方参与计划给予指导。

96. 一名业务经理，同时也是项目发起人，收到组织领导者的一份备忘录，密码的安全性已受到入侵，应为新项目增强安全性，业务经理下一步应该怎么做？

A. 创建项目文件

B. 确定相关方需求

C. 更新安全服务等级协议（SLA）

D. 制定项目章程

解析：答案D。本题考制定项目章程输出—项目章程。为新项目增强安全性属于新的项目，业务经理是项目发起人，项目的启动需要先有项目章程。

97. 来自一个内部部门的相关方抱怨说收到项目经理发送的过多的项目买入策略相关邮件。

项目经理应该怎么做？

A. 查阅沟通管理计划

B. 审查相关方参与计划

C. 实施冲突管理策略

D. 执行相关方管理策略

解析：答案A。本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。规划项目沟通对项目的最终成功非常重要。沟通规划不当，可能导致各种问题，例如，信息传递延误、向错误的受众传递信息、与相关方沟通不足，或误解相关信息。所以当相关方抱怨邮件过多，说明沟通出现问题，应该先查看沟通管理计划，判断是否是沟通规划问题，然后再做后续措施。

98. 在项目初步分析期间，项目经理应该如何确定新产品或服务的可行性？

A. 可行性研究

B. 需求分析

C. 组织环境资产审查

D. 相关方分析

解析：答案A。本题考制定项目章程输入—商业文件（商业论证）。商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。高于项目级别的经理和高管们往往使用该文件作为决策的依据。在商业论证中，开展业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界。通常由商业分析师根据各相关方提供的输入信息，完成这些分析。

99. 供应商建议项目经理，为了满足要求的规格，需要更换特定材料。为确保成本基准不受影响。项目经理应该审查下列哪一项？

A. 成本预测

B. 挣值（EV）分析

C. 管理储备

D. 应急储备

解析：答案D。本题考估算成本工具—数据分析（储备分析）。为应对成本的不确定性，成本估算中可以包括应急储备(有时称为“应急费用”)。应急 储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应 急或减轻措施的已识别风险。应急储备是成本基准中的一部分，如果要保证成本基准不受影响，应该考虑完整的应急储备。

100. 一个过去一直可靠的供应商正在为项目提供电源，然而，最新的单元未通过质量测试。

应在哪份文件中记录这项失败及其减轻措施？

A. 风险登记册

B. 问题日志 已经发生

C. 采购管理计划

D. 验收标准

解析：答案B。本题考指导与管理项目工作输出—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。

# 9月11日 试题：（本试题只做参考，不能替代模拟试题，请保证正常复习进度。）2err

81. 项目发起人批准了项目章程，该项目是在两个城镇之间修建一条道路，若要确保两个社区均了解该项目的特性，项目经理应该怎么做？

A. 与主题专家（SMEs）一起制定工作说明书（SOW）

B. 与项目团队一起头脑风暴项目可交付成果

C. 与关键项目相关方一起召开项目开工大会 澄清目的

D. 与项目所有人一起评审项目管理计划

解析：答案C。本题考制定项目管理计划工具—会议（开工会）。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。

82. 一个项目跨越不同国家，且时间紧迫，公司未来的成功取决于是否满足最后期限。

项目经理应该使用什么来提高团队执行能力？

A. 基本规则

B. 集中办公

C. 虚拟团队

D. 培训

解析：答案A。本题考规划资源管理输出—团队章程。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则,有助于减少误解,提高生产力;讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域,团队成员可以了解彼此重要的价值观。

83. 在风险管理规划期间，项目团队决定外包一项关键服务，并与供应商签订了服务水平协议（SLA）。

项目团队使用的是哪一项风险应对策略？

A. 回避

B. 减轻

C. 接受

D. 转移

解析：答案D。本题考规划风险应对工具—威胁应对策略（转移）。风险转移可采用多种工具，包括(但不限于)保险、履约保函、担保书和保证书等。可以利用合同或协议把某些具体风险转移给另一方。所以一般外包属于转移风险。

84. 一个项目已经支出350万美元，现在已完成400万美元的工作，该项目的计划价值（PV）为800万美元，主题专家（SME）估算还需要600万美元来完成该项目，完成该项目的技术方法不再有效。

当前的完工估算（EAC）是多少？

A. 800万美元

B. 950万美元

C. 1000万美元

D. 1150万美元

解析：答案B。本题考控制成本工具—数据分析（挣值分析）。根据题意，PV=800，EV=400，AC=350，ETC=600。本题求EAC，可以直接使用EAC=AC+ETC的计算公式来计算，350+600=950。

85. 一个项目已经获得项目发起人的批准，执行项目章程时，项目经理应考虑什么？

A. 工作分解结构（WBS）

B. 完工估算（EAC）

C. 计划基准

D. 整体项目风险

解析：答案D。本题考制定项目章程输出—项目章程。项目章程中有12项内容，四个选项中只有D选项属于项目章程的内容。

86. 为了满足客户的时间差要求，在全球不同位置聘用了两个项目团队，团队成员共同商定项目的状态会议日程。

团队成员将在哪个塔克曼阶梯段开始合作？

A. 形成阶段

B. 规范阶段

C. 震荡阶段

D. 成熟阶段

解析：答案B。本题考建设团队前言部分内容。塔克曼阶梯理论中对规范阶段的描述为：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，团队成员开始相互信任。

87. 在项目执行期间，项目经理发现由于团队成员在可交付成果交付到期日之前休假而导致延期，为避免这个问题，应事先更新下列哪一项？

A. 资源管理计划

B. 资源日历

C. 沟通管理计划

D. 风险管理计划

解析：答案B。本题考获取资源输出—资源日历。资源日历识别了每种具体资源可用时的工作日、班次、正常营业的上下班时间、周末和公共假期。在规划活动期间,潜在的可用资源信息(如团队资源、设备和材料)用于估算资源可用性。 资源日历规定了在项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久。

88. 项目经理召开团队讨论会，讨论质量管理计划，三名团队成员认为质量保证无法为项目增值。项目经理应该怎么做？

A. 将这些团队成员介绍给执行发起人进行澄清

B. 评估质量保证的绩效

C. 提醒这些团队成员，执行质量保证可以降低项目成本

D. 让这些团队成员参加质量管理培训

解析：答案D。本题考管理质量过程内容。管理质量过程中主要做质量保证工作。QA的重要性不言而喻，如果不理解QA的重要性，应该让其参加质量管理培训，来提高质量意识。而且当前正在讨论质量管理计划，也就是规划质量管理过程，是在规划过程组，所以是对QA的预测，而不是在做了QA之后才发现其没用，所以本题选择D最合适。

89. 为一个关键业务系统开发新接口将影响500名用户，项目经理希望确认项目相关方对项目的参与程度，并传递关于关键里程碑的信息。

项目经理能够如何完成这项工作？

A. 召开项目开工大会

B. 开展一次团队建设活动

C. 实施认可与奖励计划

D. 审查项目章程

解析：答案A。本题考制定项目管理计划工具—会议（开工会）。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。

90. 项目发起人要求立即对具有明确任务的新项目进行估算，项目经理认为这个项目与另一个最近完成的项目类似。

项目经理应该使用什么来确定估算？

A. 储备分析和成本汇总

B. 专家判断和成本估算

C. 资金平衡和储备分析

D. 类比估算和成本汇总

解析：答案D。本题考估算成本工具—类比估算；制定预算工具—成本汇总。成本类比估算是指以过去类似项目的参数值(如范围、成本、预算和持续时间等)或规模指标(如尺寸、重量和复杂性等)为基础,来估算当前项目的同类参数或指标。在估算成本时,这项技术以过去类似项目的实际成本为依据,来估算当前项目的成本。

# 9月10日试题：（本试题不能代替模拟题，请按照正常进程复习）1err

71. 签约的供应商将范围限于工作说明（SOW）描述，这可能不足以满足项目需求，可能导致项目在完成之前超出预算和进度计划。

项目经理应该怎么做？

A. 对供应商实施风险审计

B. 识别风险并将其记录在风险管理计划中

C. 将该情况提交给变更控制委员会（CCB）

D. 要求供应商遵守SOW

解析：答案C。本题考控制采购输出—变更请求。供应商的工作可能导致项目绩效落后，那么可能需要对采购工作进行修改变更，那么需要CCB来进行评估、受理和审批。本题的B选项是干扰项，我们可以识别风险，但是识别到的风险是记录在风险登记册中，而不是风险管理计划。

72. 项目经理识别到一个高影响/低概率风险有可能发生，项目经理应该怎么做？

A. 更新风险管理计划

B. 通知项目相关方

C. 开展风险审查会

D. 提交变更请求

解析：答案C。本题考监督风险工具—会议（风险审查会）。在监督风险中，经常需要识别新风险，对现有风险进行再评估，以及删去已过时的风险。当识别到风险时，可以开展风险审查会识别风险和评估，然后更新到风险登记册中。

73. 一个发展中国家的政治变更可能影响那里即将完成的一个项目，项目经理应该怎么做？

A. 接受风险

B. 执行风险分析

C. 通知相关方

D. 赶工

解析：答案B。本题考项目风险管理领域内容。识别到了新风险之后，应该进行风险的定性分析或定量分析，才能规划风险应对。所以答案选B。

74. 项目经理正在收尾一个已经由相关方验收，团队感觉工作已经完成的项目。项目经理下一步应该怎么做？

A. 记录经验教训

B. 要求相关方反馈

C. 完成工作绩效评估

D. 解散团队成员

解析：答案A。本题考结束项目或阶段输出—组织过程资产更新。项目收尾时应该优先进行经验教训的总结。本题不能选D，解散项目团队是收尾的租后一件事情。

75. 项目经理正在创建一份月度进度报告，提供的信息显示实际成本（AC）为20万美元，成本绩效指数（CPI）为0.85，计划价值（PV）为23万美元。

这说明了什么？

A. 资源已被拉到另一个项目上了

B. 资源已经赶工提高生产率

C. 资源发现范围更有挑战性

D. 资源的工作比预期更有效率

解析：答案C。本题考控制成本工具—数据分析（挣值分析）。EV=AC\*CPI=20\*0.85=17，PV=23，AC=20，说明目前项目状态是成本超支，进度落后。我们对选项进行分析：

 A选项，如果资源减少，那么工作效率不变，只会导致进度落后，不一定会导致成本超支；

 B选项，如果已经赶工提高生产率，那么应该进度提前；

 C选项，工作范围比预想的要大，由于要做更多的事情，可能就会导致进度落后，成本超支；

 D选项，工作更有效率，只会让绩效更好。

综合考虑，选择C会更好。

76. 一个设计虚拟团队的项目获得批准，项目经理希望制定详细的项目管理计划，促进沟通。应该使用哪种沟通方法？

A. 协作

B. 互动沟通

C. 推式沟通

D. 拉式沟通

解析：答案C。本题考获取资源工具—虚拟团队。虚拟团队的使用为招募项目团队成员提供了新的可能性。虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。虚拟团队最好使用电子邮件这类的推式沟通方法。

77. 项目经理需要从不同职能经理招募团队成员，项目经理应使用什么？

A. 资源日历

B. 协商

C. 募集

D. 技能图

解析：答案B。本题考获取资源工具—人际关系与团队技能（谈判）。谈判的主要对象是职能经理。

78. 一名新项目经理必须了解项目相关方在项目中的利益、关系、期望和影响。项目经理也必须利用这些关系建立联系。

下列哪一项将帮助项目经理完成这项工作？

A. 相关方分析

B. 人际关系技巧

C. 分析技术

D. 相关方参与度评估矩阵

解析：答案A。本题考识别相关方工具—数据分析（相关方分析）。题目中描述“必须了解项目相关方在项目中的利益、关系、期望和影响”，这属于识别相关方过程的范畴，四个选项中只有A选项属于识别相关方工具。

79. 公司正在规划一个为期一年价值数百万美元的项目，来替换其底层基础设施，项目经理希望确定风险优先顺序及其发生概率，确保项目资金得到有效管理。

项目经理应该遵循下列哪一个过程？

A. 实施定性风险分析

B. 实施定量风险分析

C. 制定风险响应计划

D. 监督风险

解析：答案A。本题考实施定性风险分析过程定义。题目强调要“确定风险优先顺序及其发生概率”，这正符合定性风险分析过程的定义。实施定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响,对风险进行优先排序,从而为后续分析或行动提供基础的过程。

80. 项目收尾时，项目经理审查上一个阶段收尾信息，以确定所有项目工作是否完成。项目经理还必须做什么？

A. 集合团队，认可他们对项目付出的努力

B. 通知项目发起人项目已收尾

C. 在组织过程资产中更新经验教训

D. 执行偏差分析

解析：答案C。本题考结束项目或阶段输出—组织过程资产更新。在项目收尾时，需要进行组织过程资产的更新，其中包括历史信息 — 把历史信息和经验教训信息存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。可包括问题与风险的信息，以及适用于未来项目的有效技术的信息。

# 9月9日试题：（本试题不能代替模拟题，请按照正常进程复习）3err

61. 项目经理收到设备采购的两份标书，采购部门坚持接受最低报价，而制造部门更愿意选择性能最好但价格更高的设备，为满足项目预算，项目经理选择最便宜的报价。

项目经理使用的是哪种冲突管理技巧？

A. 妥协/调解

B. 撤退/回避

C. 缓和/包容

D. 强迫/命令

解析：答案D。本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。项目中有两种意见，分别是采购部门和制造部门的意见，这两个意见有冲突，结果项目经理同意了一方而否决了另一方，这属于“强迫/命令”的冲突处理解决方法。强迫/命令。以牺牲其他方为代价,推行某一方的观点;只提供赢—输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。

62. 项目经理被任命管理一个复杂项目，正在收集初始项目信息，项目经理得知，在项目的预授权阶段对项目的可行性进行了讨论。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 开始审查商业论证，假设和效益，以获得资金批准

B. 与相关项目相关方开会，支持项目的可行性评估

C. 审查项目章程，以确认记录在文件中的效益与项目相关方的假设相一致

D. 在假设项目可行性之前开展成本效益分析

解析：答案C。本题考制定项目章程输出—项目章程。通过本题描述，我们可以判断出目前项目还在启动过程组中，四个选项都属于启动过程组内容，可以使用排除法。A选项错误，项目启动不会批准资金，批准资金是在规划过程组；B、D错误，项目的可行性评估以及成本效益分析都属于商业分析师的工作内容，并不属于项目经理的职责，所以选C最好。

63. 项目经理与项目相关方开会，获得关于如何最好地向施工现场输送用品的信息和知识，这使用的是哪种沟通方法类型？

A. 互动沟通

B. 内部沟通

C. 拉式沟通

D. 推式沟通

解析：答案A。本题考规划沟通管理工具—沟通方法（互动沟通）。互动沟通。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。

64. 下列哪一项表明缺少沟通管理计划？

A. 项目相关方接受会议通知，但未参加

B. 项目发起人批准项目范围说明，但没有表达他们对一个关键假设的担忧

C. 项目发起人抱怨说，他们没有收到每周状态更新，虽然项目经理声称已经通过短信发送这些更新

D. 由于一个意外事件未能识别为风险，项目进度计划需要延期

解析：答案C。本题考规划沟通管理输出—沟通管理计划。规划项目沟通对项目的最终成功非常重要。沟通规划不当，可能导致各种问题，例如，信息传递延误、向错误的受众传递信息、与相关方沟通不足，或误解相关信息。C选项描述的内容，说明信息没有传递到位，应该先查看沟通管理计划。

65. 客户要求项目经理提供额外规格，设计团队领导向项目经理保证，该变更将需要很少资源，可以在不影响进度计划的情况实现，并且不需要更新项目文件，项目经理强调需要记录该请求并遵循变更控制系统。

项目经理视图避免下列哪一项？

A. 成本超支

B. 增加新风险

C. 范围蔓延

D. 镀金

解析：答案C。本题考控制范围输出—变更请求。未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。本题注意不能选镀金，镀金是指项目团队成员主动做额外的事情，而本题的额外要求是客户提出来的，所以只能选C。

66. 在开始执行项目之前，公司的流程要求项目相关方完成并批准+/-10%的估算，项目团队应使用什么工具或技术来满足这项要求？

A. 类比估算

B. 专家判断

C. PERT

D. 自下而上估算

解析：答案D。本题考估算成本工具—自下而上估算。题目要求的估算区间为+/-10%，是相对确定的估算，而A、B是相对粗略的估算，不能选；C选项考虑了风险和不确定性，和本题无关。所以选择相对准确的自下而上估算是比较合适的。

67. 项目发起人要求在项目范围中增加某些在项目启动期间未识别到的事项，并同意增加预算来满足这项请求，项目经理首先应该怎么做？

A. 将此事项交给变更控制委员会（CCB）

B. 分析对时间线和预算的影响

C. 同意该请求，并更新项目文件

D. 建议高级管理层决定是否增加项目范围

解析：答案B。本题考实施整体变更控制过程内容。在变更流程中，项目经理在识别到变更后应该进行评估，评估后提交给CCB进行受理、评估和审批。

68. 一名关键项目发起人要求项目经理实施一项新功能，而该功能可能影响项目的最后期限，项目团队必须评估这项请求的影响。

项目经理应如何成功利用实施整体变更控制过程？

A. 使用项目管理计划作为输入

B. 检查项目章程

C. 考虑批准的变更请求

D. 审查进度计划和成本基准

解析：答案A。本题考实施整体变更控制输入—项目管理计划。题目描述“如何成功利用实施整体变更控制过程”，也就是说需要一个可以成功实施变更的指导文件，那么就可以考虑项目管理计划，因为其中包括了变更管理计划和配置管理计划。

69. 测试总监通知项目经理，没有足够的资源来完成测试需求，由于公司重组，项目经理无法聘请新资源。

项目经理应该怎么做？

A. 与项目相关方安排一次会议，确定如何弥补差距

B. 审查进度计划，确定是否有足够的储备来弥补差距

C. 审查风险管理计划，确定相应的措施 ? ？？风险登记册？

D. 从另一个项目重新分配资源

解析：答案C。本题考规划风险应对输入—项目管理计划（风险管理计划）。项目中没有足够的资源，无法聘请新资源，这都属于风险，当风险识别后要考虑风险的应对措施。

70. 项目经理负责管理一个项目，该项目将实施一项新技术，若要识别与项目相关的风险，项目经理应使用哪一项？

A. 项目章程

B. 项目管理计划

C. 专家判断 制定项目章程？

D. 影响图

解析：答案C。本题考识别风险工具—专家判断。题目强调了“使用”，那么一般对应的是工具，应考虑了解类似项目或业务领域的个人或小组的专业意见。项目经理应该选择相关专家，邀请他们根据以往经验和专业知识来考虑单个项目风险的方方面面，以及整体项目风险的各种来源。项目经理应该注意专家可能持有的偏见。

# 9月8日试题：（本试题不能代替模拟题，请按照正常进程复习）3err

41. 项目发起人和客户通知项目经理他们对产品结果满意，项目经理下一步应该怎么做？

A. 解散项目团队并收集经验教训

B. 向项目相关方提供最终审查报告，并获得他们的反馈

C. 结束采购并向承包商付款

D. 获得项目相关方的正式验收，并结束项目

解析：答案A。本题考结束项目或阶段内容。发起人和客户表达了对产品的满意，说明客户的满意度调查完成，这些工作是在收尾过程组进行的。B、C、D三个选项都是在满意度调查前进行的，所以选择A是最好的。

移交，财务收尾，满意度，经验教训，文件更新，最终报告，归档，庆功会，解散

42. 在项目执行期间，团队成员提出纠正措施，帮助满足项目需求，项目经理应该怎么做？

A. 将其包含在经验教训数据库中

B. 遵循变更管理计划

C. 将其正确地记录在问题日志中

D. 更新项目管理计划

解析：答案B。本题考指导与管理项目工作输出—变更请求。纠正措施是变更请求的一种，变更请求的实施要遵循变更管理计划，所以正确答案应该为B。

43. 项目经理需要快速批准项目计划，为了估算获得批准所需的时间，项目经理必须决定哪些批准人可能需要特定注意。

下列哪一项将帮助项目经理决定这个问题？

A. 检查绩效报告

B. 执行相关方分析

C. 应用分析技术

D. 参与观察和对话

解析：答案B。本题考识别相关方工具—数据分析（相关方分析）。本题有“挖坑”嫌疑，先是要批准项目计划，然后又要估算时间，其实最关键的是要确定具体的相关方，所以这里用到了识别相关方的工具，也就是相关方分析，所以答案为B。

44. 一个项目的团队成员位于不同国家，由于团队必须审查大量信息，应该采用什么方法进行沟通？

A. 内部网站，知识库和经验教训数据库

B. 即时通讯（IM）和会议

C. 视频会议和电话会议

D. 电子邮件，信件和备忘录

解析：答案D。本题考规划沟通管理工具—沟通方法。由于团队成员位于不同的国家，那么时差是团队沟通的最大障碍，这时候采用电子邮件这样的推式沟通是最好的方法。

45. 在重新分配到另一个角色后，一名关键项目相关方要求从所有与项目相关的电子邮件中排除，项目经理应该怎么做？

A. 更新沟通管理计划

B. 检查相关方参与计划

C. 将该问题上报给项目发起人

D. 修订相关方登记册

解析：答案D。本题考监督相关方参与输出—项目文件更新（相关方登记册更新）。项目中的相关方发生了变化，应该先更新相关方登记册，再考虑更新相关方参与计划或沟通管理计划。

46. 由于项目经理未能遵守项目范围，项目发起人拒绝验收项目，若要核实这一点，项目经理应该查阅哪份文件？

A. 需求管理计划

B. 范围管理计划

C. 工作分解结构（WBS） ???

D. 需求跟踪矩阵

解析：答案B。本题考规划范围管理输出—范围管理计划。范围管理计划是项目或项目集管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。所以是否遵守项目范围，应该参考范围管理计划。

47. 由于不断变化的立法，项目团队识别到大量额外的需求，项目经理要求团队针对每个需求提交变更请求。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 变更范围和基准

B. 审查变更管理计划，并按该计划执行

C. 安排召开变更控制委员会（CCB）会议，加快批准

D. 向CCB提交时间和成本偏差请求

解析：答案B。本题考实施整体变更控制输入—项目管理计划（变更管理计划）。变更管理计划记录了变更如何执行，所以本题选择B最合适。

48. 项目经理得知一款软件可以提高当前和未来项目任务的效率，由于这款软件对公司来说是款新软件，工程师不熟悉该软件，项目经理决定派遣高级工程师参加外部培训课程。

项目经理采用了何种风险策略？

A. 减轻

B. 提高

C. 开拓

D. 分享

解析：答案C。本题考规划风险应对工具—机会应对策略（开拓）。开拓。如果组织想要确保机会得以实现，就可对具有积极影响的风险采取本策略。本策略旨在消除与某个特定积极风险相关的不确定性，确保机会肯定出现。直接开拓包括把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完成时间，或者，采用全新或改进的技术来节约成本，缩短实现项目目标的持续时间。题目中项目经理想要使用新软件（新技术），而且派遣了关键资源（高级工程师），这都属于开拓的范畴。

49. 对于一个新的研发项目，必须估算一些有风险活动的成本，为确保提高准确性，项目经理应使用什么估算技术？

A. 参数估算

B. 类比估算

C. 质量成本（COQ）

D. 三点估算法

解析：答案D。本题考估算成本工具—三点估算。通过考虑估算中的不确定性与风险，使用三种估算值来界定活动成本的近似区间，可以提高活动成本估算的准确性。题目中的关键词“风险活动”、“提高准确性”，都符合对三点估算的描述。

50. 项目经理资源有限，无法获得更多资源，项目经理应该使用什么技术来充分利用现有资源，而不会令项目完成时间延期？

A. 资源平滑

B. 资源平衡

C. 快速跟进

D. 赶工

解析：答案A。本题考制定进度计划工具—资源优化（资源平滑）。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。本题不能选B，资源平衡会导致进度延长。

# 9月7日试题：（本试题不能代替模拟题，请按照正常进程复习）0err

31. 两名项目团队成员对项目的优先级意见不一致，他们的电子邮件辩论影响到团队的士气和合作，项目经理在与两名成员交谈之后解决了这个问题。

项目经理应如何预防类似问题？

A. 迭代只需要正式沟通的需求

B. 修订沟通管理计划

C. 将问题上报给该团队成员的直线经理

D. 举行团队建设研讨会，以改善团队沟通

解析：答案D。本题考建设团队工具—人际关系与团队技能（团队建设）。目前项目中遇到的问题影响到了团队的士气和合作，所以应该进行团队建设活动，来提高士气、增强沟通。D选项属于团队建设活动的一种。本题中的问题不是由于沟通问题导致，所以不能选B。

32. 在项目执行期间，项目经理收到一个新需求的请求。若要确定该请求是否将变更范围。项目经理应查阅哪一份文件？

A. 范围管理计划

B. 产品范围描述

C. 项目范围协议

D. 范围基准

解析：答案D。本题考控制范围输入—项目管理计划（范围基准）。若要确定新需求是否要变更范围，可以直接将新需求与范围基准做偏差分析即可。本题不能选A，范围管理计划是项目或项目集管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。本身并没有范围的描述，所以不能用来确认该请求是否会变更范围。

33. 项目经理正在准备向项目相关方收集财务文件清单，这些信息将在项目状态会议上进行审查，以便可以向承包商付款并履行合同。

这正在执行哪个过程？

A. 控制成本过程

B. 控制采购过程

C. 监控过程

D. 结束项目或阶段

解析：答案B。本题考控制采购内容。控制采购前言部分描述内容如下：

合同管理活动可能包括:

1. 收集数据和管理项目记录，包括维护对实体和财务绩效的详细记录，以及建立可测量的采购绩效指标;

2. 完善采购计划和进度计划;

3. 建立与采购相关的项目数据的收集、分析和报告机制，并为组织编制定期报告;

4. 监督采购环境，以便引导或调整实施;

5. 向卖方付款。

34. 在项目批准之前，客户审查了最终项目成果并请求提供类似项目如何能够更有效的相关信息。项目经理应该怎么做？

A. 提供用户验收测试的记录结果

B. 提供文件形式的经验教训信息

C. 与项目相关方一起开展头脑风暴会议

D. 交付产品的功能和技术文档

解析：答案B。本题考结束项目或阶段输入—组织过程资产。题目描述的“类似项目如何能够更有效的相关信息”，可以理解为项目中的经验教训，可以复用到其他的类似项目中使用。

35. 项目经理负责管理一个项目，该项目正处于规划阶段，项目经理必须快速识别哪些项目相关方需要最多关注。

项目经理可以从哪里找到这个信息？

A. 相关方参与计划

B. 相关方登记册

C. 执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵

D. 问题日志

解析：答案B。本题考规划相关方参与输入—项目文件（相关方登记册）。相关方登记册中记录了所有关于相关方的信息，包括了需要最多关注的信息。

36. 项目经理发现一些团队成员不清楚其职责和活动，哪一项工具或技术能够帮助项目经理明确定义这些职责和活动？

A. 组织图

B. 工作分解结构（WBS）

C. 执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵

D. 项目管理信息系统（PMIS）

解析：答案C。本题考规划资源管理工具—数据表现（责任分配矩阵—RACI矩阵）。责任分配矩阵(RAM)是用来显示分配给每个工作包的项目资源的表格。它显示工作包或活动与项目团队成员之间的关系。矩阵图能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人员。RAM的一个例子是 RACI(执行、负责、咨询和知情)矩阵。

37. 质量经理发现一个重大质量问题，解决问题之后，下一步应该怎么做？

A. 将该问题记录在问题日志中

B. 更新经验教训登记册 解决问题之后???

C. 修订质量核对表

D. 更新绩效文档

解析：答案B。本题考控制质量输出—项目文件更新（经验教训登记册）。质量问题解决后，可以对经验教训进行总结，即组织过程资产更新。

38. 项目团队正通过估算每个工作包来制定项目预算，团队使用过往项目的统计值和历史数据。

这使用的是什么估算工具或技术？

A. 储备分析

B. 类比估算

C. 专家判断

D. 参数估算

解析：答案B。本题考估算成本工具—类比估算。成本类比估算是指以过去类似项目的参数值(如范围、成本、预算和持续时间等)或规模 指标(如尺寸、重量和复杂性等)为基础,来估算当前项目的同类参数或指标。在估算成本 时,这项技术以过去类似项目的实际成本为依据,来估算当前项目的成本。题目中的关键字“过往项目的统计值和历史数据”和类比估算的描述相吻合。

39. 在项目中途，一名新项目经理加入团队，指导委员会要求更新其可交付成果的状态以及跟踪每个可交付成果。

项目经理应该查阅哪份文件？

A. 工作分解结构（WBS）

B. 需求跟踪矩阵

C. 工作绩效数据

D. 紧前关系图

解析：答案B。本题考收集需求输出—需求跟踪矩阵。题目已经明确说明要“跟踪每个可交付成果”，已经将答案指向需求跟踪矩阵了。求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。使用需 求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。

40. 在评估到项目发起人识别到的紧急问题时，一名主题专家（SME）确定该问题对项目的可交付成果影响不大，项目经理首先应该怎么做？

A. 提出变更请求

B. 使用德尔菲技术

C. 更新项目管理计划

D. 更新问题日志

解析：答案D。本题考管理相关方参与输出—项目文件更新（问题日志）。项目中识别出了问题，应该先更新到问题日志中，然后再寻求解决方法。

# 9月4日 试题：（本试题不能代替正常模拟题，请大家保证自己的复习进度）1err

21. 在测试新的网络基础设施时，供应商发现由于存在潜在硬件缺陷，一个组件必须升级，若要令其他团队有效参与项目，项目经理应该怎么做？

A. 生成变更请求

B. 执行优势、劣势、机会与威胁（SWOT）分析

C. 更新执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵

D. 修订相关方登记册

21. 解析：答案D。本题考管理相关方参与输入—项目文件（相关方登记册）。题目明确说明想要让其他的团队有效参与项目，这属于调动相关方的内容，属于管理相关方参与的内容，所以要调动相关方，需要先具备一个完整的相关方登记册。本题不能选C，如果是内部团队，可以使用RACI矩阵，但是外部团队并不直接分派工作，所以还是以调动相关方为主。

22. 项目经理举行项目开工会议（kick-off meeting），宣布项目开始，项目经理应期望在这个会议中实现什么目标？

A. 团队承诺以及项目的理解

B. 项目发起人对项目范围、进度计划和预算的批准

C. 项目相关方对项目管理计划的正式批准

D. 制定风险管理计划供项目相关方审查

22.解析：答案A。本题考制定项目管理计划工具—会议（开工会）。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。综合来看，答案A最符合要求。

23. 在开发阶段结束时，一名关键开发人员因工作量繁重而想要辞职，但是，该开发人员的专业知识在用户验收测试和调试期间至关重要。

项目经理应该怎么做？

A. 查看资源日历，以获取资源平衡机会

B. 要求人力资源部门替换该开发人员

C. 将该问题上报给开发人员的直线经理

D. 将该问题上报给项目管理办公室（PMO）

23. 解析：答案A。本题考制定进度计划输入—项目文件（资源日历），工具—资源优化。题目描述开发人员辞职的理由是“工作量繁重”，说明资源的需求和供给之间出现了矛盾，这时候应该使用资源平衡等方法来优化资源的使用，来避免出现该问题。

24. 一个制造航空仪表的项目将按照严格的技术规格进行。制造过程中部件将经过测试，不满足技术规范的部件将返工或报废。

下列哪一项将报告作为一致性成本？

A. 评价成本

B. 外部失败成本

C. 内部失败成本

D. 预防成本

24. 解析：答案A。本题考规划质量管理工具—数据分析（质量成本）。本题需要注意，返工或报废虽然属于非一致性成本，但是本题的关键在于“测试”，测试属于评价成本。

25. 一个处于执行阶段的项目经历资源流动，项目经理和职能经理对专用项目资源的意见不一致。

项目经理应该怎么做？

A. 让关键资源集中办公

B. 使用专家判断

C. 应用协商和冲突管理技能

D. 审查工作绩效报告

25. 解析：答案C。本题考管理团队工具—人际关系与团队技能（冲突管理）。项目经理和职能经理的意见不一致，产生了冲突，应该使用冲突解决方法来解决。

26. 一名团队成员关心如何在项目和他们职能经理分配的日常任务之间平衡工作量，项目经理应该怎么做？

A. 要求该团队成员对项目给予更高的优先级

B. 要求职能经理提供额外的资源来协助他们的日常任务

C. 要求职能经理指导该团队成员 排除法？

D. 将该问题上报给项目发起人

26. 解析：答案C。本题考资源管理内容。项目经理可以邀请职能经理对团队成员的疑问进行澄清，来减轻成员的担心。本题可以使用排除法。A选项错误，团队成员不能决定项目优先级；B选项错误，题目主要在于成员担心工作量冲突，而不是资源的多少；D错误，该问题不应该由发起人来解决。所以相对来讲C最好。

27. 产品不符合规范，一名项目相关方要求更换产品并纠正生产过程。

若要确定这个失败的类型和成本，应使用“计划质量管理”过程中的哪个工具或技术？

A. 成本效益分析

B. 力场分析

C. 质量成本（COQ）

D. 预期货币价值（EMV）分析

27. 解析：答案C。本题考规划质量管理工具—质量成本。题目中描述的“失败的类型和成本”这表示的是外部失败成本的内容，而且题目还强调是“计划质量管理”的工具，和题目吻合。

28. 采购部门要求项目经理提供一个项目的采购文件，这些文件中应包含哪些内容？

A. 变更请求

B. 选择的卖方

C. 质量测量指标

D. 供方选择标准

28. 解析：答案D。本题考实施采购输入—采购文档（供方选择标准）。采购部门要求项目经理提供采购文件，说明目前属于实施采购过程。四个选项中只有D选项属于采购文档的内容。

29. 最新项目报告显示进度绩效指数（SPI）为1.1，成本绩效指数（CPI）为0.9，项目经理应该怎么做？

A. 对进度计划赶工，让项目回到正轨

B. 确定成本偏差的原因，并选择纠正措施

C. 识别机会，减少项目范围

D. 继续监控成本和进度

29. 解析：答案B。本题考控制成本工具—数据分析（偏差分析）。从提供的信息来看，项目进度提前，成本超支，应该对成本出现的问题进行根本原因分析，以便做后续的纠正措施。A选项错误，赶工是在进度落后时做的；C选项错误，减少项目范围不是项目经理主动去考虑的，及时要减少范围，也应该先有变更请求；D选项过于消极，对题目没有积极性作用，所以不选。

30. 在项目执行阶段，项目经理发现工作分解结构（WBS）中遗漏一个工作包，项目经理应该怎么做？

A. 压缩进度计划以适应来自该工作包的额外工作量

B. 更新项目进度计划和人力资源计划

C. 分析影响以及为让项目回到正轨将要采取的变更 先识别评估变更再添加WBS

D. 将遗漏的工作包添加到WBS

30. 解析：答案C。本题考控制范围输出—变更请求。工作包的遗漏会导致项目不能按目标完成，所以要及时纠正，提交变更请求，让项目回归正轨。

# 9月3日试题：（本试题不能替代模拟题的人作用，请保证正常的复习进度）4err

11. 项目经理获得项目相关方的高层次参与，其互动合作是相互、可靠和互相协作的。

项目经理有效地利用哪一项来建立融洽的关系？

A. 专家判断

B. 谈判技能

C. 外向型

D. 人际关系技巧

11. 解析：答案D。本题考建设团队工具—人际关系与团队技能。人际关系与团队技能有时被称为“软技能”，是因富有情商，并熟练掌握沟通技巧、冲突解决方法、谈判技巧、影响技能、团队建设技能和团队引导技能，而具备的行为能力。这些软技能都是建设团队的宝贵资产。例如，项目管理团队能用情商来了解、评估及控制项目团队成员的情绪，预测团队成员的行为，确认团队成员的关注点及跟踪团队成员的问题，来达到减轻压力、加强合作的目的。

12. 在项目会议期间，团队成员提出一项新技术，可以提高可交付成果的质量，项目团队支持该变更。但一些项目相关方称该变更与项目需求相矛盾。

收到变更请求之后，变更控制委员会（CCB）应该怎么做？

A. 考虑其对项目管理计划的影响

B. 要求团队准备案例供项目发起人考虑

C. 提出包含新技术的第二个项目阶段

D. 应用群体决策技术

12. 解析：答案D。本题考实施整体变更控制工具—决策。本题要注意，问题的主语是CCB，而不是项目经理，所以变更流程中变更请求提交给CCB进行决策和审批，四个选项中有D选项属于决策技术。

13. 项目经理指出，一名位于另一个地点的团队成员总是错过最后期限，由于这会影响到项目进度，项目经理应该怎么做？

A. 将该团队成员的工作重新分配给本地成员

B. 考虑将该成员的工作承包给本地供应商

C. 管理没有该成员的项目，并将此标记为项目相关方的风险

D. 与该成员沟通，了解其情况，并提供指导和支持

13. 解析：答案D。本题考建设团队工具，管理团队工具—人际关系与团队技能。项目中出现了人力资源的问题，不管是否本题员工，都属于项目团队一员，应该寻求人力资源方法予以解决。项目管理团队能用情商来了解、评估及控制项目团队成员的情绪，预测团队成员的行为，确认团队成员的关注点及跟踪团队成员的问题，来达到减轻压力、加强合作的目的。本题不能选C，虽然可以将此情况标记为风险，但是该员工属于团队内的医院，不能只管理没有该成员的项目。

14. 一家公司花了三年时间研发新产品，他们现在希望创建一份项目计划来推出产品。在项目开始之前，项目经理应该如何理解项目相关方的期望？

A. 与项目团队和主题专家（SMEs）一起召开会议

B. 引导头脑风暴会议

C. 审查组织过程资产

D. 使用帕累托和亲和图分析

14. 解析：答案B。本题考制定项目章程工具—数据收集（头脑风暴），人际关系与团队技能（引导）。题目描述，在项目开始之前，我们可以定义为启动过程组，在制定项目章程时，可以使用引导和头脑风暴，来了解和收集相关方期望。本题的A选项可以归到专家判断，也属于制定项目章程的工具，但是在启动阶段，还没有形成一个完整的项目团队，所以这种说法并不合适。

15. 项目经理在公司项目发起人离职后负责管理项目，项目相关方已经参与分析项目范围和需求。但是，在项目执行阶段，他们无法就某些范围达成一致意见。

为确保项目成功完工，项目经理应该怎么做？

A. 更新项目章程并获得变更请求批准

B. 暂停项目，直到达成对这些范围项的一致意见

C. 创建风险登记册，并制定风险减轻计划

D. 与项目相关方和发起人开会，达成对这些范围项的一致意见

15. 解析：答案D。本题考指导与管理项目工作工具—会议。在项目执行时出现的意见不一致，可以通过各种形式的会议来解决并达成一致。本题不能选A，首先项目章程不是项目经理更新，而且题目中也没有提到变更请求；B错误，直接暂停项目过于消极；C错误，对于已经发生的问题，不能记录在风险登记册中，风险是未发生的不确定事件。

我估计大家都在纠结第15题，这道题首先用排除法排除A和B项，大家主要纠结在D项上。其实题目的关键词是“相关方无法达成一致”，而D选项的开会，正好符合了“合作/解决问题”的冲突策略，也能使意见达成一致。这里出现了“发起人”，这个发起人有可能是以前的发起人，也有可能是新发起人，其实这并不重要，出题人出题不会在这方面去挖坑。至于C选项能不能选，也许是个可选项，但是这道题明显是处理“人”方面的事情，所以选C不太切题。

16. 在一个开发项目中，项目经理和供应商就交付某个具体部件的固定总价合同达成一致协议，在项目中途，项目团队发现供应商的产品需求发生变化。

项目经理首先应该做什么？

A. 重新评估自制或外购分析

B. 召开一次新的投标人会议

C. 参阅变更管理计划

D. 更新工作说明书（SOW）

16. 解析：答案C。本题考控制采购输入—项目管理计划（变更管理计划）。项目采购中出现的任何变化，都应该参照变更管理计划来进行。A错误，自制外购分析是在规划采购时进行；B错误，投标人会议是在授予合同之前进行的；D错误，工作说明书是合同的一部分，要想更改需要先提交变更。

17. 批准项目章程之后，人力资源总监要求增加项目范围，一名项目团队成员在没有通知项目经理的情况下增加了这些范围。

项目经理应该怎么做？

A. 与该团队成员讨论该问题

B. 执行实施整体变更控制过程

C. 寻求项目发起人的指导

D. 与项目管理办公室（PMO）一起审查范围变更

17. 解析：答案B。本题考控制范围输出—变更请求。没有经过变更控制的范围增加属于范围蔓延，对于没有经过变更流程的范围增加，需要后续补变更。

18. 在项目执行阶段，一场自然灾害损毁了关键供应商的工作，虽然损毁程度尚未确定，但项目团队收集有关项目风险和后果的信息。

若要解决最相关的风险，首先应该做什么？

A. 定性风险分析

B. 定量风险分析

C. 风险数据质量评估

D. 风险临界值计算

18. 解析：答案A。本题考风险流程内容。根据风险知识领域的过程顺序，识别风险后，应该进行风险的定性分析和定量分析，才能规划风险应对。由于已经识别到了风险，那么下一步就进行定性风险即可。C选项虽然属于定性风险工具，但是A更全面。题目中并没有特别提到风险和成本和进度相关，所以不能选B。D选项错误，风险临界值属于事业环境因素，而不是定性或定量分析的内容。

19. 一个项目已经分包给宣布破产的供应商，项目经理遵循批准的行动，但是一名项目相关方质疑该行动是否适当。

项目经理应该向该项目相关方分享什么文件？

A. 风险登记册

B. 风险紧迫性评估

C. 影响分析

D. 定性分析

19. 解析：答案A。本题考监督风险输入—风险登记册。由于风险发生，风险的应对措施是写在风险登记册中的，如果有人质疑，应该拿出风险登记册来澄清。

20. 一个项目的预算短缺100万美元，项目经理获得项目发起人的批准，从另一个项目获得资金。

项目经理使用的是哪一项风险应对技术？

A. 规避

B. 转移

C. 减轻

D. 接受

20. 解析：答案D。本题考规划风险应对工具—威胁应对策略（接受）。风险接受是指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施的风险应对策略。这一策略在不可能用其他方法时使用，或者其他方法不具经济有效性时使用。该策略可以是被动或主动的。最常见的主动接受策略是建立应急储备，安排一定的时间、资金或资源来应对风险。

# 9月2日试题：（本试题不能替代模拟题的人作用，请保证正常的复习进度）2err

1. 为改进某个产品的最终价值，客户要求项目经理升级项目的现有技术，因为这超出了原始范围。项目经理应该怎么做？

A. 获得变更控制委员会（CCB）的批准

B. 如果预算增加则接受该请求

C. 与团队开会，确定对项目的总体影响

D. 拒绝该请求，因为其将延迟项目

1.解析：答案C。本题考控制范围输出—变更请求。范围的变更需要提交变更请求，进入变更流程。变更流程中首先需要评估变更的影响，再提交给CCB审批，所以从顺序上来看，选择C最好。

2. 项目经理发现公司的质量保证（QA）部门可能没有足够的人员根据合同约定的进度计划测试项目产品，项目经理首先应该怎么做？

A. 审查问题日志

B. 更新风险登记册

C. 取消一些关键测试

D. 压缩进度

2.解析：答案B。本题考识别风险输出—风险登记册。题目中的关键词是“可能”。也就是说，项目经理发现的情况有可能发生，也有可能不发生，即可能对项目目标造成消极或积极影响的不确定事件。发现了风险，应该先将其记录到风险登记册中。

3. 一名严苛的项目相关方坚持要增加项目需求，项目经理希望满足该请求，但是许多需求超出预算并与商业需求不一致。项目经理应该怎么做？

A. 仅批准符合预算并与商业需求一致的请求

B. 将请求提交给变更控制委员会（CCB）

C. 与项目发起人开会，根据项目范围说明书评审请求

D. 拒绝请求，并通知项目相关方

3.解析：答案B。本题考监控项目工作输出—变更请求。项目中有新需求增加，需求的增加需要提交变更请求，变更请求得到CCB批准后才能将需求加入到项目管理计划中。本题的C选项是个干扰项，变更流程中可以进行变更评审，但是题目中提到了“预算”和“商业需求”，说明在成本和范围方面都有新需求产生，那么只查看范围说明书是不够的。

4. 一个平衡矩阵型组织中有个项目涉及不同职能领域，当批准变更但未通知受影响的项目相关方时，会发生进度计划问题和项目延期。

若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A. 与项目发起人和项目相关方评估变更请求

B. 建立了包含关键组织项目相关方的变更控制委员会（CCB）

C. 更新沟通管理计划和相关方参与计划

D. 在提交给项目发起人之前，与项目团队审查每个变更

4.解析：答案C。本题考监督沟通输出—项目管理计划更新（沟通管理计划、相关方参与计划）。项目中对于变更状态的沟通，是写在相关方参与计划和沟通管理计划中的，这两个计划制定完善，能够避免出现沟通问题。

5. 项目经理确定项目已超出预算，并将需要管理储备来完成项目，为完成项目，项目经理应该怎么做？

A. 获得项目发起人批准使用管理储备

B. 修改成本基准并使用管理储备

C. 获得项目发起人的批准，包含额外资金

D. 执行实施整体变更控制过程，并修改成本基准

5.解析：答案D。本题考估算成本工具—储备分析，制定预算输出—成本基准。PMBOK在成本基准中有明确描述：在成本基准之上增加管理储备，得到项目预算。当出现有必要动用管理储备的变更时，则应该在获得变更控制过程的批准之后，把适量的管理储备移入成本基准中。

6. 项目完成后，项目经理发现一些团队成员仍在从事项目活动，若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A. 制定有效的沟通管理计划

B. 对项目收尾

C. 结束采购

D. 制定有效的资源管理计划

6.解析：答案B。本题考结束项目或阶段过程内容。项目完成，意味着项目应该进行收尾，收尾时包括解散团队和解除相关方与项目的关系，所以如果团队成员仍在从事项目活动，那么需要通过项目收尾来解决。

7. 项目经理为一次高风险采购举行投标人会议，会议期间，一些潜在供应商提出了项目经理无法回答的问题。

获得这些问题的答案之后，项目经理下一步该怎么做？

A. 将问题答案包含进更新的采购工作说明书（SOW），并将其转发给所有潜在供应商

B. 向每个潜在供应商提供他们具体问题的直接答案

C. 与所在潜在供应商召开电话会议以提供答案

D. 邀请所有潜在供应商进行后续现场访问以提供答案

7.解析：答案A。本题考实施采购工具—投标人会议。会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每个回答。可以运用相关技术来促进公平，例如，在召开会议之前就收集投标人的问题或安排投标人考察现场。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件中。

8. 项目执行期间，客户请求进行一个小变更，在执行高层级审查后，开发人员确定进行变更所需的工作影响较小且可被吸收。

项目经理下一步应该怎么做？

A. 要求开发人员继续进行修改

B. 签发变更请求

C. 更新问题日志

D. 向所有项目相关方沟通提议的变更

8.解析：答案B。本题考指导与管理项目工作输出—变更请求。项目中出现了变更，如论影响大小，只要不在原计划中的，一律要提交变更请求。

9. 一个新项目的可交付成果拟通过英语和西班牙语发送电子邮件，但西班牙的电子邮件被错发成英语，项目团队纠正了这个问题。

项目经理现在应更新哪一份文件？

A. 沟通管理计划

B. 历史信息

C. 问题日志

D. 经验教训登记册

9.解析：答案D。本题考监督沟通输出—项目文件更新（经验教训登记册）。项目团队已经纠正了沟通问题，说明应该已经提交了变更或更新了沟通管理计划，那么下一步应该对问题进行经验教训总结。需要更新经验教训登记册，记录问题的原因、所选纠正措 施的理由，以及其他与沟通有关的经验教训。

10. 在项目开始时，定义并批准了一份沟通管理计划，在喝咖啡休息时间，项目经理听到一些项目相关方表达了可能成为问题的潜在担忧。

项目经理如何确保解决这些问题？

A. 审查责任分配矩阵（RAM）

B. 在项目的内部网站发布所有更新

C. 将相关方遇到的问题记录在问题日志中

D. 更新沟通管理计划

10.解析：答案C。本题考指导与管理项目工作输出—问题日志。在管理相关方过程中遇到了问题，应该先记录到问题日志中，之后解决掉这些问题。

8、供应商通知项目团队，他们可以执行一个选项，为产品增加一个功能。该功能在项目章程中被列为一个可选需求交付，对成本或进度没有影响。 项目经理应该怎么做？ 【单选】 更新风险登记册

191、 项目经理得知团队可以在项目中实施一项小变更，而这项小变更可能会给公司带来巨大的机会。一项初步分析表明，这项变更对客户没有负面影响，且团队同意继续实施这项变更。 项目经理下一步应该怎么做？ 【单选】 将该机会记录在风险登记册

52、 在项目执行期间，客户请求对可交付成果进行一个小变更。客户表示该变更不会产生财务影响。 项目经理应该怎么做？【单选】要求客户提交一份正式的变更请求

56、一个项目按时执行，但客户现在要求比进度计划提前三个星期交付，而不缩小范围。这对组织将有长期效益。 项目经理应使用哪一项风险应对策略？ 【单选】 开拓(专家，培训也属于开拓)

 一个项目已经交付了一个应用程序。但是，在与相关方的会议中，发现该产品没有达到法律要求。项目经理应该怎么做？【单选】



A. A：更新需求文档



B. B：修订项目管理计划



C. C：提出变更请求



D. D：实施要求的变更

解析：本题考结束项目或阶段输出—项目文件更新。题目描述“项目已经交付了一个应用程序”，在所有过程中，只有结束项目或阶段过程会涉及到交付。而四个选项中只有A是结束项目或阶段的输出。

 161、 在敏捷项目部署期间，客户对可交付成果不满意并要求进行变更。敏捷项目经理下一步应该怎么做？【单选】



A. A：将这些变更添加到问题日志



B. B：在交付期间整合实时变更



C. C：在下次评审会议期间纳入这些变更



D. D：尽可能地限制变更

解析：本题考敏捷管理。在敏捷管理中，每个迭代中的工作相对固定，如果出现变更，将会在下个迭代中执行。