

## 入门作业 65 题答案

### 框架：

1. **答案 C。**题干中描述的是项目优先级问题，这个不是项目经理、项目管理团队及项目团队的职责，而是 PMO 的职责，参考 PMBOK 干系人部分的讲解。
2. **答案 C。**职能组织中项目经理拥有较小的权力，所以选项 A 错误。团队成员在项目上工作的时间数量取决于组织的需要，而不是组织结构，所以选项 B 错误。职能组织是直线式管理，弹性很小，所以选项 D 错误。
3. **答案 B。**管理干系人期望、建设项目团队在执行过程组。
4. **答案 C。**合同未签署时就开始项目工作，有很大的风险，C 是最佳答案。
5. **答案 D。**项目范围说明书（选项 D）是规划过程组的输出。
6. **答案 D。**首先建立项目章程。项目的必要性不需要在讨论。C 是项目选择的方法，与当前项目无关。
7. **答案 A。**PMBOK 中 2.1.3 跨部门的活动，矩阵型组织较为有效。
8. **答案 D。**一道考察 CCB 的题目。记住，只有 CCB 才有权批准变更。
9. **答案 C。**PMBOK 2.2.1 中指出只有发起人才有权力决定章程的修改，因为章程是发起人签发的。
10. **答案 B。**在弱矩阵中，职能经理拥有权力。

### 整体管理：

1. **答案 C。**PMBOK 中 术语表，变更管理过程应该是正式的，项目经理应该将变更进行记录，以方便审计变更的原因。
2. **答案 C。**出处：PMBOK 中 术语表，工作授权系统：为确保工作按规定时间与顺序进行而采取的一套项目工作正式审批程序。其主要机制通常是对一项具体活动或者一组工作的书面动工核准书。
3. **答案 C。**工作授权系统（选项 A）描述了团队成员何时应该开始工作包的内容。变更控制系统（选项 B）帮助跟踪、批准或拒绝、控制变更等。项目管理信息系统（选项 D）帮助项目经理了解项目的进展。只有配置管理系统（选项 C）包括了控制文件。
4. **答案 D。**PMBOK 中 4.5 变更控制系统  
A—显然不正确，这会影响客户关系。B—这个属于镀金，也是不正确的。C—这个可能会引起矛盾。D—这个是正确的，对于任何变更，首先要评估其影响。然后采取相应的变更流程。
5. **答案 B。**当执行部分出问题一定要回到规划或更早的启动部分去找寻原因。选项 A 是项目经理容易犯的错误。题干没有任何信息表明必须要更改基线，所以选项 C 不妥。项目经理应该强有力地控制项目，而不应该向选项 D 那样。但项目发生很多变更时，最明智的做法就是确认项目章程中业务描述是否还有效，所以选项 B 正确。

### 范围管理

我们帮助优秀的你更优秀！

1. **答案 B。**参见 PMBOK 中 5.3，定义范围的工具与技术。
2. **答案 A。**项目范围说明书（选项 B）是定义范围过程的输出，工作分解结构（选项 C）是创建工作分解结构过程的输出，变更需求（选项 D）是确认范围和控制范围过程的输出。
3. **答案 D。**选项 A、B、C 都是范围基准的内容，而范围基准又是确认的输入。检查（选项 D）是确认范围的工具之一。
4. **答案 C。**项目结束时“将产品交给客户”，所以只有“获得客户签字认可”才标志“产品确认”，而项目的范围包含“为完成产品应该开展的工作”，是项目为了计划和控制进度、成本、质量等目标自己定义的事，所以项目范围的确认是“确保所有工作都已完成”。
5. **答案 C。**创建工作分解结构过程完成分解工作。

## 时间管理

1. **答案 A。**参数估算是利用历史数据与其他变量之间的统计关系，来估算诸如成本、预算和持续时间等活动参数。
2. **答案 B。**定义活动的输出-活动清单。
3. **答案 C。**选择这样问题的时候，要注意选择对项目和公司影响最小的方法。选项 A 和 D 会给项目带来负面影响，另外，他们还需要项目以外人员的批准。选项 B 永远不是首选方法，实际上，项目经理也许还有时间赶上原始进度。选项 C 完全在项目经理的控制权限内，而且不需要项目外的人员活动批准。
4. **答案 C。**PMBOK 中 6.2.1 定义活动的输入包括：范围基准（范围说明书、WBS、WBS 词典组成），进度管理计划，事业环境因素和组织过程资产。
5. **答案 B。**网络图比甘特图更能展示活动之间的项目依赖关系。尽管某些软件中甘特图也能展示依赖关系，但不容易理解。

## 成本管理

1. **答案 D。**项目绩效评审发生在控制成本过程，不是制定预算的输入。
2. **答案 A。**PMBOK 中 7.2.2.4 自下而上估算是基于活动详细信息进行的估算。
3. **答案 A。**PMBOK 中 7.4.2.2 完工估算（EAC）是控制成本过程的输出。
4. **答案 C。**概念题，考点估算成本的方法。（成本管理）。
5. **答案 B。**机会成本即因为选择了本项目而必须放弃另一个项目的收益。

## 质量管理

1. **答案 A。**见 8.1.2.4-标杆对照。
2. **答案 B。**过程分析是实施质量保证的工具。
3. **答案 C。**首先，我们应该判断当前的过程是什么？既然提到了“提高干系人对项目遵循质量标准的信心”，自然是“质量保证”。A 是质量控制的输出，B 是质量规划的输出，D 是质量保证的工具，而非输出。如果 D 改成质量审计报告，就入选了。
4. **答案 D。**PMBOK 中流程图（选项 A）不显示问题的重要等级。鱼骨图（选项 B）识别问题的可能存在的原因。控制图（选项 C）显示时间和过程结果的问题。
5. **答案 A。**选项 B 和 C 都是质量管理计划的组成部分。质量管理计划是项目管理计划的

**我们帮助优秀的你更优秀！**

一部分。正确答案是选项 A，质量管理计划。

## 人力资源管理

1. **答案 B。**团队建设过程的输入包括人力资源管理计划，项目人员分派和资源日历。  
出处：PMBOK 9.3.1 建设项目团队：输入
2. **答案 D。**冲突管理是管理项目团队的工具。值得提醒的是 C，项目启动会是项目团队建设的重要工具。出处：PMBOK 9.4.2.3 管理项目团队：工具与技术。
3. **答案 A。**管理项目团队和报告绩效的输出中有变更请求该项内容。
4. **答案 A。**分析：PMBOK 中 9.4.2.3 管理项目团队-工具-冲突管理-妥协。
5. **答案 C。**此题考察对激励理论相关知识点的了解  
此题结合排除法较好选择  
A 选项中 X 理论是消极的因素，可以排除；  
C 选项 Y 理论是积极的，且包含 D 选项，D 选项可以排除  
相关知识点如下：  
期望理论：人们喜欢干成功概率高而且回报丰厚 的事情  
双因素理论：激励因素（升职）、保健因素  
X 理论：人都是懒惰的，需要严加管教；  
Y 理论：每个人都是积极主动的，领导主要是创造良好的环境。  
成就动机理论：成就需要、权力需要、亲和需要。  
马斯洛需求层次：生理（薪水）、安全、社交、尊重、自我实现

## 沟通管理

1. **答案 D。** PMBOK 10.1.1 规划沟通管理的输入。
2. **答案 B。** 规划沟通管理的工具或技术：沟通需求分析、沟通技术、沟通模型、沟通方法。
3. **答案 B。** 规划沟通管理需要处理“何时以及需要收集哪些信息”（290 页）；正式报告（A）处理的是传递信息而不是收集信息，干系人管理在完成收集信息后进行，而挣值与收集信息无关，所以选项 A、C、D 错。
4. **答案 A。** 此题主要解决的是沟通人员增加带来的沟通渠道增加的问题，选项 A 正确。  
资源的增加一般不会增加使用奖励权力（选项 B）的难度。选项 C 的描述本身就不正确。  
选项 D 在题干中没有涉及。
5. **答案 A。** 项目经理应该花费大量的时间在沟通上。请记住这个数字。

## 风险管理

1. **答案 C。** PMBOK 中 11.5.2.1 为所有的风险都能制定应对策略是不可能的，也是不现实的。
2. **答案 B。** PMBOK 中 术语表，权变措施是之前没有识别出的风险的应对计划。
3. **答案 A。** PMBOK 中 11.5.2.2，分享积极风险的定义。
4. **答案 C。** 出处：PMBOK 中 11.6.2 “控制风险-工具与技术-2. 风险审计”。“风险审计，检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险管理过程的

**我们帮助优秀的你更优秀！**

有效性。”。

5. 答案:B。出处:PMBOK 中 11.2.2 “识别风险-工具与技术-2. 信息收集技术-德尔菲技术”，“德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。”。

## 采购管理

1. 答案 D。A, B, C 为结束采购的输入，而 D: “协商解决” 为结束采购的工具；参见 PMBOK 12.4.1.2。
2. 答案 A。B、C 中的招标会出现于实施采购阶段，C 中的审计于管理采购阶段，D 中的加权系统于实施采购的选择买方阶段。参见：PMBOK 12.1.3.1。
3. 答案 C。规划采购的输出包括采购管理计划、采购工作说明书、自制或外购决策、采购文件、供方选择标准和变更请求。
4. 答案：A。分析 12.4 结束采购-工具-记录管理系统。
5. 答案：D。参见“PMBOK 12.1.1.9”，成本加激励费用合同（CPIF），为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。在 CPIF 合同中，如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超出部分。

## 干系人管理

1. 答案 B。参考 PMBOK 13.3. 要清楚其他选项是哪些过程组的工具。
2. 答案 D。参考 PMBOK 13.2. 要清楚其他选项是哪个过程组的输出。
3. 答案 A。任何变更都应该通知干系人。而 B、C、D 其实都可以算是干系人的一部分，只有 A 最全面。
4. 答案 B。在项目的早期就识别干系人，并分析他们的利益、期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。随后可以指定一个策略，用来接触每个干系人并确定其参与项目的程度和时机，以便尽可能提高他们的正面影响，降低潜在的负面影响，因此选 B。
5. 答案 D。在干系人信息发生变化、识别出新干系人、原有干系人不再参与或影响项目，或者需要对特定干系人进行其他更新时，就需要更新干系人登记册。

## 计算

1. 答案 A。这个问题你需要绘制网络图的。  
请注意，几乎也列出了所有其他的人可能会以选择的答案。
2. 答案 D。PERT,  $1SD = (36 - 6) / 6 = 5$ ,  $T = (6 + 36 + 4 \times 21) / 6 = 21$ ,  $1SD, 68.26\%$ 。
3. 答案 B。  
“方案 A,  $EMV = 40\% \times 1.5 + 30\% \times 0.6 + 30\% \times 1 = \$1.08$  亿  
方案 B,  $EMV = 50\% \times 1.3 + 20\% \times 0.8 + 30\% \times 1 = \$1.11$  亿
4. 答案：C。当  $SV > 0$ ，表明进度超前，反之，当  $SV < 0$ ，表明进度滞后；当  $SPI > 1$ ，表明进度超前；反之，当  $SPI < 1$ ，表明进度滞后；当  $CV > 0$ ，表明成本节约，反之，当  $CV < 0$ ，表明成本超支；当  $CPI > 1$  表明成本节约，反之，当  $CPI < 1$ ，表明成本超支。

我们帮助优秀的你更优秀！

---

5. 答案A。标准差 =  $(P-0) / 6 = (18 - 12) / 6 = 6 / 6 = 1$ 。

我们帮助优秀的你更优秀！