



概念题

1.

审题:

本题关键字为“执行过程组”，考查对该过程组内容的理解。

定位:

所有执行过程组的过程。

解析:

选项 A 是管理项目团队的内容，属于执行过程组；选项 B 发生在项目收尾过程总结组织过程资产中；选项 C 发生在启动过程组；选项 D 是规划的内容，发生在规划过程组。

答案 A

2.

审题:

关键字“组织内部”“方法论”“模板”。

定位:

框架•项目管理办公室

解析:

1、“PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，包括（但不限于）：

- 对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理；
- 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
- 指导、辅导、培训和监督；
- 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享文件（组织过程资产）；
- 对跨项目的沟通进行协调。”

2、通过对项目经理办公室概念的理解，可以得出明确的结论。管理项目的政策，方法论和模板有项目经理办公室负责提供。

答案 C

3.

审题:

关键字“主要制约因素”。

定位:

框架•什么是项目管理

解析:

1. 选项 C 中的“客户满意度”虽然没有列在上述原文中，但可在 PMBOK 中多处提及，可视为质量因素的组成部分。

2. ABD 选项都不全面

答案 C

4.

审题:

关键字“最多的”。



定位：

框架•执行过程组

解析：

书中原话，“项目的一大部分预算将花费在执行过程组中。”

答案 D

5.

审题：

关键字“风险”。

定位：

规划过程组•风险管理

解析：

1. PMBOK 中的风险可以是好事，可以理解成（传统意义上的风险+机会），另外风险是不确定的，综上所述，排除 B。
2. 分析常见的风险——火灾：如果发生了火灾，其必然影响成本，所以排除 C，而火灾造成了额外的清理和修复工作就形成了附加的项目范围，所以排除 D。

答案 A

6.

审题：

此题的关键词为“变更控制系统”。

定位：

监控过程组•整合管理

解析：

1. 根据术语表中的定义，“Change Control System [Tool] 变更控制系统：一套程序，描述了如何管理和控制针对项目可交付成果和文档的修改。”可以确定 C 必然正确
2. PMBOK 中并没有对变更控制系统的详细描述，无法确认 ACD 是否正确。但一般意义上的变更控制系统往往是在整个组织范围内使用的，所以可以基本排除 A 和 D。（B 选项暂无排除的根据。）
3. 附录中的术语表中的一些术语在 PMBOK 正文中可能没有提及，但考试中会碰到，所以术语表也是大家着重要关注的点。

答案 C

7.

审题：

本题关键词“除了”，考点是项目基准。

定位：

监控过程组•整合管理•制定项目管理计划

解析：

1. 基准是批准的项目管理计划，而完成项目计划之前必然已完成工作分解结构。
 2. 范围基准是创建工作分解结构的输出。
- 所以 D 错。



答案 D

8.

审题：

本题考点是创建项目需求的主体。

定位：

规划过程组 · 范围管理 · 收集需求

解析：

1. 收集需求是为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程。仔细掌握和管理项目需求与产品需求，对促进项目成功有重要作用。需求是指发起人、客户和其他干系人的已量化且记录下来的需要与期望。
2. PMBOK 中没有“项目范围需求”这个术语，我们可将其理解为项目需求或项目范围。而根据以上知识点，无论如何理解题目，答案都应该选 B
2. 选项 ACD 都不全面。要注意的是，如果题目问的是产品范围，应该选 A。

答案 B

9.

审题：

本题考点是创建工作分解结构的主体。

定位：

规划过程组 · 范围管理 · 创建工作分解结构：工具与技术

解析：

1. 正常情况下，应该是所有团队成员共同参与创建 WBS
2. 在项目很小时，项目经理（B）可能单独创建 WBS，但这只是特殊情况，项目经理一般进行汇总工作。管理层（C）和发起人（D）一般不参与创建 WBS。

答案 A

10.

审题：

本题关键词“核实”、“最需要确保”，考点是核实范围的目的。

定位：

监控过程组 · 范围管理 · 核实范围

解析：

1. 核实范围的主要目的是确保客户接受已完成的可交付成果，所以 C 正确
2. 精确度（A）是质量控制关注的内容，及时性（B）是进度控制关注的内容，（D）是范围控制关注的内容。

答案 C

11.

审题：

本题关键“除了”，考点是创建工作分解结构。

定位：



规划过程组 • 范围管理 • 创建工作分解结构

解析：

1. WBS 由项目团队创建，而不是由项目经理创建（A）
2. 根据书上知识点可知 BCD 的描述正确

答案 A

12.

审题：

此题考查范围基准的制定

定位：

规划过程组 • 范围管理 • 范围基准

解析：

1. 范围基准的三项内容都是由项目团队（B）创建
2. 选项 C 有极强的干扰作用，但像客户 • 发起人等干系人可以会提出期望和需求，却并不会直接参与基准的制定。

答案 B

13.

审题：

本题关键“每个工作包所包括的工作”，考点是工作分解结构词典——支持工作分解结构的文件。

定位：

规划过程组 • 范围管理 • 工作分解结构词典

解析：

1. 书中原话，“工作分解结构词典是在创建工作分解结构过程中产生并用于支持工作分解结构的文件”，可以帮助团队成员清楚了解每个工作包的包含的具体工作，所以 C 对
2. 项目范围说明书（A）和产品范围（B）都没有分解到工作包级别；进度计划（D）是基于活动而不是基于工作包制定的。

答案：C

14.

审题：

本题考点是项目管理软件——这个工具的作用。

定位：

规划过程组 • 时间管理 • 项目管理软件

解析：

1. 书中原话，“项目管理软件有助于规划、组织与管理可用资源，以及编制资源估算。利用先进的软件，可以确定资源分解结构、资源可用性、资源费率和各种资源日历，从而有助于优化资源使用。”“可借助项目管理软件，对照进度计划，追踪项目实际进度，并预测各种变更对项目进度的影响。”根据以上知识点可知 B 正确



2. PMBOK 中的“项目管理软件”是狭义的概念，主要是指用于制定和控制进度的软件。用于管理项目（A），制定完整的项目管理计划（C），制定工作分解结构（D）的软件·系统属于广义的“项目管理软件”，PMBOK 并不使用此概念。

答案 B

15.

审题：

本题关键“除了”，考点是对参数估算概念的理解。

定位：

规划过程组·成本管理·参数估算

解析：

1. 大部份的历史数据一般来源于组织过程资产或外部，并不是来自团队成员（B）。
2. 书中关于“历史关系”的描述中写道，“类比模型或参数模型的准确性及所需成本可能变动很大。它们将最为可靠，如果：
用来建立模型的历史信息准确；
模型中的参数易于量化；
模型可以调整，以便对大项目、小项目和各项目阶段都适用。”

以上知识点摘要并不全是来源于参数模型的描述章节，而是来源于对历史关系的讲解。因此可以看出 PMP 考试即使对概念的考查也是极具灵活性的。

答案 B

16.

审题：

本题关键“使未来…符合…计划而采取的措施”，考点是预防措施的概念。

定位：

执行过程组·指导与管理项目执行

解析：

指导与管理项目执行还需实施已批准的变更，包括：

预防措施：为使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。

答案 A

17.

审题：

本题关键字为“位于均值的同一侧”，考查 7 点规则的理解。

定位：

规划过程组·规划质量

解析：

本题中根据题干中“8 个点位于均值的同一侧”就应该判断出这是考控制图的概念。其中 8 个点是干扰项目。现将 8.1.2.3

- B. 8 点规则：没有这个说法。
- C. 50·50 规则：用于挣值计算。
- D. 3 西格玛规则：没有这个说法。6 西格玛是质量管理方法。



答案 A

18.

审题:

本题关键字为“成本管理”及“除了”，考查对成本管理过程组工具的理解。

定位:

项目成本管理

解析:

本题如果理解各个选项的内容可以很容易得出答案。选项 A、B、C 都是成本管理的工具，选项 D 是时间管理的内容。详见第 7 章成本管理概述。

答案 D

19.

审题:

此题的关键字为“选择性依赖关系”，考查的是对三种依赖关系的理解。

定位:

规划过程组 · 时间管理 · 排列活动顺序

解析:

1. “最佳实践”就是以往经验（A）的一种表现形式。
2. 选项 B 形成的是“外部依赖关系”。
3. 选项 C 和 D 都会形成“强制性依赖关系”。

答案 A

20.

审题:

本题关键字为“控制图”，考查对该概念的理解。

定位:

质量管理过程组

解析:

控制图是用来确定过程稳定性的工具，可以用来判断过程是否失控。

答案 D

21.

审题:

本题关键词“一定会”、“范围变更”，考点是项目范围变更的影响。

定位:

监控过程组 · 范围管理

解析:

1. 根据术语表对范围变更的定义，范围变更几乎总会导致项目成本（B）的变更。
2. 如果这项范围变更仅去除了某项非关键线路上的活动，网络图中的后续活动的最早开始时间（A）不会受到影响。
3. 项目风险的预期货币价值（C）与范围变更没有直接联系。



4. 如果这项范围变更仅导致资源类型的变更，项目中使用资源的数量（D）不会受到影响。

答案 B

22.

审题：

本题关键词“关键路径”、“延迟”、“最应该”，意思就是项目延迟后，应该采取的首选应对措施，考查的是对项目延迟方面知识点的掌握。考点是控制进度的工具。

定位：

监控过程组 • 时间管理 • 控制进度

解析：

1. “关键路径上的活动被延迟了”，需要采取措施使进度落后的活动赶上计划，根据以上知识点，这个措施就是压缩进度（C）。
2. 获得更多资源（A）可以用于进度压缩技术之一的“赶工”，但并不一定是必须的，比如说采用快速跟进时可能并不需要获得更多资源。
3. 告诉客户项目将要延期（B）和削减范围（D）都只有在没有办法压缩进度（C）时才会去考虑。B 是一种消极的做法，通常不予考虑。

答案 C

23.

审题：

本题关键词“最佳”，考点是控制进度的工具。

定位：

监控过程组 • 时间管理 • 控制进度

解析：

1. “某一活动将要延期，这将导致项目不能按时完成”，需要采取措施使进度落后的活动赶上计划，根据以上知识点，这个措施就是压缩进度（A）。
2. 商谈以获得更多资源（C）可以用于进度压缩技术之一的“赶工”，加班工作以赶上进度（D）也是“赶工”的一种。但这两个选择都应该在考虑了可能并不需要增加成本和资源的“快速跟进”后再考虑，而加班工作以赶上进度（D）是 PMI 最不推荐的方法。
3. 要求延长时间（B）都只有在没有办法压缩进度（A）时才会去考虑。B 是一种消极的做法，通常不予考虑。

答案 A

24.

审题：

本题关键词“确定使用”，考点是规划使用这些资源、数量等工作所发生的过程。

定位：

规划过程组 • 时间管理 • 估算活动资源

解析：

1. 估算活动资源虽然没有直接确定资源的使用时间，但是作为其输入的资源日历中列明了资源的使用时间。所以 B 正确。



2. 定义活动 (D) 做的是确定具体行动而不是所需资源, 资源平衡 (C) 着眼于资源的平衡使用而不是确定资源的种类和数量。

3. PMBOK 中没有资源选择 (A) 这个术语

答案 B

25.

审题:

本题关键词“非关键路径”、“重大延期”、“不一定”, 意思就是项目非关键路径上的活动延期时, 哪些工作是必须做的, 哪些工作是不一定做的, 考点是非关键路径延期对项目进度的影响。

定位:

监控过程组 • 时间管理 • 控制进度

解析:

1. 非关键路径上的某个活动发生较长时间的延误, 可能并不会对整体项目进度产生影响, 所以并不一定要更改进度计划 (C)。

2. 研究延期的原因 (A), 评审活动的剩余浮动时间 (D), 重新评估关键路径 (B) 都是偏差产生时必须做的工作。

答案 C

26.

审题:

此题关键字为“估算活动历时过程”, 也就是 PMBOK 中, 项目时间管理的估算活动持续时间过程。

定位:

规划过程组 • 时间管理 • 估算活动持续时间

解析:

1. 持续时间的估算是渐进明细的, 也就是说在初次估算时不可能太精确, 所以估算结果中一般会包括可能结果的范围, 也就是选项 A;

2. 估算由负责具体工作的人来完成可以提高估算的准确性, 由资源经理来完成并不能提高估算的准确性, 所以选项 B 错;

3. 专家判断, 类比估算和参数估算等估算方法都要使用历史信息, 所以选项 C 错;

4. 活动持续时间估算完成后才能计算每条路径的持续时间, 进而明确关键路径, 因此选项 D 错, 逻辑顺序写反了。

答案 A

27.

审题:

此题的关键字是“成本管理计划”, 需要明确该计划中应该包含哪些内容, 哪些内容和成本管理计划无关。

定位:

规划过程组 • 成本管理

解析:



1. 根据第 7 章的概述可知成本管理计划中规定了挣值管理的使用规则，这其中就包括了在 WBS 中用于绩效测量的控制账户。而结合章节 5.4.3 中对控制账户的解释可知，这也就等同于规定了在 WBS 的哪个层级进行挣值计算（D）；
2. 项目成本（A）和预算（C）可视为项目成本管理的输出或结果，但它们本身并不包含在成本管理计划中；
3. 资源如何分配（B）不属于成本管理的内容。

答案 D

28.

审题：

此题关键字为“成本基线”，要清楚什么是成本基线，哪些预算包括在成本基线中。

定位：

规划过程组 • 成本管理

解析：

1. 题干中，项目经理要做的就是制定预算，根据以上知识点，制定预算要汇总所有单个活动或工作包的估算成本。而根据活动成本估算包含应急储备。所以选项 B 正确；
2. 选项 A 和选项 D 应该是在制定预算的估算成本过程中执行；
3. 成本基线只包含应急储备，不包含管理储备，所以选项 C 错。

答案 B

29.

审题：

此题关键词是“挣值”，挣值分析是绩效报告的常见内容。题干也可理解为 4 个选项中，哪个可以利用挣值衡量技术来表述。

定位：

监控过程组 • 整合管理 • 实施整体变更控制

解析：

1. 实施整体变更控制：输入，“工作绩效报告包括：资源可用情况、进度和成本数据、挣值管理报告、燃烧图或燃尽图”，所以选项 A 正确；
2. 选项 BCD 都与题干无任何关系，而且规划控制（B）并不是 PMBOK 中的术语。

答案 A

30.

审题：

此题关键字为“成本管理计划”，需要明确成本管理计划所包含的内容以及无关的内容，也可以用排除法完成该题。

定位：

规划过程组 • 成本管理

解析：

1. 根据成本管理计划的定义及相关知识点描述，可知选项 B 正确；
2. 选项 A 中的“历时估算的规范”是时间管理计划的内容；
3. 选项 C 中的“衡量团队绩效的规范”是人力资源管理计划的内容；



4. 选项 D 中的“需要估算的风险层级”是风险管理计划的内容。

答案 B

31.

审题：

本题考察的是责任分配矩阵的定义，需要明确它和 WBS 以及资源日历的区别，责任分配矩阵关键是明确了具体的责任人(资源)要负责完成什么样的事情(活动)

定位：

规划过程组 • 人力资源管理

解析：

1. 责任分配矩阵对应的是项目团队成员和相关活动，而项目团队成员其实也是项目的资源，结合以上知识点可知选项 C 正确；
2. 责任分配矩阵中主要考虑的是责任，而没有对时间，日程和资源使用量上的计划和安排，所以选项 A、B、D 错。

答案 C

32.

审题：

此题的关键不是“收集信息”，而是“何时收集哪些信息”。

定位：

规划过程组 • 沟通管理 • 规划沟通

解析：

1. 规划沟通管理（B）需要处理“何时以及需要收集哪些信息”；
2. 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（C）在完成收集信息后进行，而挣值（D）与收集信息无关，所以选项 A、C、D 错。

答案 B

33.

审题：

此题关键字“沟通管理计划”，沟通管理计划的目的是让相关干系人得到所需要的信息，不仅仅需要覆盖到项目团队，也需要覆盖到其他干系人。

定位：

规划过程组 • 沟通管理 • 规划沟通

解析：

1. 沟通管理计划是规划沟通过程的输出，根据书上描述的内容可知沟通管理计划需要满足干系人（D）的需求；
2. 选项 A、B、C 都仅是干系人的一部分，不全面。

答案 D

34.

审题：



此题关键字为“权变措施”“除了”，考察的是权变措施的概念，首先需要想到它是风险管理的一部分，是针对未知的风险而采取的临时措施，需要重点区别和应急计划的异同。

定位：

监控过程组 • 风险管理 • 控制风险

解析：

1、书中原话：

11.6.3.2 变更请求

- 有时，实施应急计划或权变措施会导致变更请求。
- 推荐的纠正措施包括应急计划和权变措施。后者是针对以往未曾识别或被动接受的、目前正在发生的风险而采取的、未经事先计划的应对措施。

11.6.3.3 项目管理计划（更新）

如果经批准的变更请求对风险管理过程有影响，则应修改并重新发布项目管理计划中的相应组成部分，以反映这些经批准的变更。

2、根据以上知识点可知选项 A、C、D 的描述都正确，而选项 B 错误（权变措施是针对规划过程中未被识别出来的风险所采取的措施）。但题目问的是哪个不正确，因此答案选（B）。

答案 B

35.

审题：

此题关键字“次生风险”，考察的是“次生风险”的定义。前面一句话是干扰句，讲的是“残余风险”，次生风险是在采取某种风险应对措施时产生的新风险，是最开始风险识别过程中未覆盖到的。

定位：

规划过程组 • 风险管理 • 规划风险应对

解析：

1. 11.5.2 书中原话，“次生风险就是实施风险应对措施的直接结果”（C）；
2. PMBOK 中没有“规划风险”这种风险类型，所以选项 A 错；
3. 选定风险应对策略之前不可能发现次生风险，所以选项 B 错；
4. 次生风险不一定是低级别的风险，仍需要审查，所以选项 D 错。

答案 C

36.

审题：

关键词是“应急计划”，本题考察的是应急计划的定义，需要明确它和权变措施的区别

定位：

规划过程组 • 风险管理 • 规划风险应对

解析：

1. 11.5.2.3 应急应对策略中有对应急计划的说明，选项 A 正确；
2. 选项 B 和 C 是和应急计划完全不同的概念，因此选项 B 和 C 错；
3. 应急计划不一定是在概率分析的基础上制定的，所以 D 错。

答案 A



37.

审题:

此题考察的是“风险应对负责人”的概念，需要明确和风险识别人、风险影响人或组织的区别，“应对”是关键词，意味着需要直接采取应对措施。

定位:

规划过程组 · 风险管理 · 规划风险应对

解析:

1. 根据 11.5 “规划风险应对”的描述可知，风险应对负责人就是负责实施风险应对策略的人 (D)；
2. 选项 A、B、C 不一定会担任风险责任人，所以选项 A、B、C 错。

答案 D

38.

审题:

此题关键字为“投标人会议的结果”，考察的是该会议的定义。

定位:

执行过程组 · 采购管理 · 实施采购

解析:

1. 根据 12.2.2.1 关于“投标人会议”的描述可知选项 C 正确；
2. 投标人会议的书面成果为采购文件中的修正案，而不是合同工作说明书(A)，建议书(B)或合同 (D)。

答案 C

39.

审题:

关键词是“采购审计”、“主要目的”，考察的是采购审计的定义，尤其注意，采购审计虽然审计，但目的和通常意义上的审计不一样，通常意义上的审计是以发现问题为主，采购审计是以分享经验为主。

定位:

规划过程组 · 风险管理 · 结束采购

解析:

1. 根据 12.4.2.1 “审计采购”知识点可知选项 C 并不完整，不能包含采购审计的全部目的，但题目中问的是采购审计的主要目的，因此最接近正确答案；
2. 选项 A、B、D 都不是采购审计的工作内容。

答案 C

40.

审题:

此题关键字为“项目档案”，考察的是项目档案的定义。

定位:

收尾过程组 · 整合管理 · 结束项目或阶段

解析:



1. 项目活动中产生的各种记录以文件形式存在，经整理和索引后作为项目档案保存。因此选项 C 正确；
2. 选项 A 和 B 仅是项目档案的组成部分，因此选项 A 和 B 错；
3. 任何项目，无论其是否重要或复杂都应该将其文件归档，所以选项 D 错。

答案 C

41.

审题：

此题关键字为“范围基准”，考察的是范围基准的定义。

定位：

规划过程组·范围管理·创建工作分解结构

解析：

根据 5.4.3 “范围基准” 知识点可确认选项 B、C、D 正确。

答案 A

42.

审题：

本题关键词是“全部项目可能结果的分布”，题目中能达到这一目标的手段只有蒙特卡罗分析，考察的是考蒙特卡罗分析的定义。

定位：

规划过程组·时间管理

解析：

1. 题干基本上就是蒙特卡罗分析（B）的定义，详见术语表；
2. 根据术语表中的定义，选项 A 与题干描述不符；
3. 选项 C、D 的概念可在其他参考书，比如强书中找到，他们也是规划过程中可能使用到的工具，但与题干描述不符。

答案 B

43.

审题：

此题关键词是“建立概率·影响矩阵”

定位：

规划过程组·风险管理·规划风险管理

解析：

1. 根据 11.1.3.1 中知识点可知规划风险管理（A）过程就需要建立概率影响矩阵。虽然在 PMBOK 中，概率影响矩阵是在实施定性分析过程中讲解和举例，但概率影响矩阵本身是在规划风险管理过程中制定，甚至是由组织在项目开始前制定好并作为组织过程资产。所以 B、C、D 错误。

答案 A

44.

审题：



本题关键字为“假设情景分析”与“项目进度计划”，考查的是对制定项目进度计划的工具的掌握程度。

定位：

规划过程组·制定进度计划

解析：

了解蒙特卡罗分析的定义后，即可得到答案。详见 11.4.2.2 及术语表

A. 关键路径法：关键路径法在不考虑任何资源限制的情况下，沿着项目进度网络路径进行顺推与逆推分析，计算出全部活动理论上的最早开始与完成日期、最晚开始与完成日期。

C. 参数估算：参数估算是利用历史数据与其他变量（如建筑施工中的平方英尺）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。

D. 资源平衡：根据资源制约因素（如资源数量限制或难以管理的资源数量变化）来安排进度计划（开始和完成日期）的进度网络分析技术。

答案 B

45.

审题：

此题关键字为“实际完成工作”的“估算价值”，考察挣值的概念。

定位：

监控过程组·成本管理·控制成本

解析：

1. 正确答案是选项 A。但 7.4.2.1 知识点中并没有明确说挣值（EV）是估计价值，这就要将其与实际成本结合进行理解——实际成本是“实际发生并记录在案的”，而挣值是用“分配给该工作的预算来表示”，预算本身就是一种估算，也就是题干中的“估计价值”；

2. 计划值（PV）针对预定的工作；实际成本是记录在案的成本；成本偏差是挣值与实际成本的差值。所以选项 B，C，D 都不合题意。

答案 A

46.

审题：

此题关键字“买保险”，考察消极风险的应对策略，应理解回避、转移、减轻、接受风险的定义。

定位：

规划过程组·风险管理·规划风险应对工具与技术

知识点：

章节：11.5.2

“1. 消极风险或威胁的应对策略

转移：风险转移是指把某风险的部分或全部消极影响连同应对责任转移给第三方。……

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。”

解析：

根据 11.5.2.1 中“消极风险或威胁的应对策略”可直接得出答案选项 B。

答案 B



47.

审题:

本题考点为 Delphi 技术

定位:

规划过程组 · 范围管理 · 收集需求

解析:

根据术语表中的定义可知，德尔菲技术的主要特点是专家意见。得出答案选项 B。

答案 B

48.

审题:

本题的考点为风险管理中使用德尔菲技术的的目的

定位:

规划过程组 · 风险管理 · 识别风险

解析:

根据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的特点，得出答案选项 C。

答案 C

49.

审题:

此题的关键词是“检查和验收标准”，主要考察在采购管理中检查和验收标准应该在哪个文件中规定

定位:

执行过程组 · 采购管理 · 实施采购

知识点:

解析:

根据 12.2.3 中“协议”的描述可直接得出答案选项 A。书中对协议文件的内容描述列表很长，建议多看几遍和尝试记忆。

答案 A

50.

审题:

此题的关键词是“合同接收以及收尾的要求”，意思是采购管理中，需要的哪个输入文件中定义了收尾要求

定位:

收尾过程组 · 采购管理 · 实施采购

解析:

结合 12.2.3.2 “协议”和 12.4.3.1 “结束的采购”两个知识点可知正式的合同接收以及收尾的要求在合同条款 (C) 中定义。工作说明书 (B) 描述拟采购的产品、服务或成果，建议书 (A) 和 D (采购审计报告) 在 PMBOK 中并未给出详细说明。

答案 C



51.

审题：

此题的关键词是“批准了的配置识别”和“记录和汇报”，意思是记录和汇报已经批准了的配置识别是配置管理的哪种活动

定位：

监控过程组 • 整合管理 • 实施整体变更控制

解析：

根据 4.5 中有关配置管理活动描述的知识点可知题干的描述正是配置状态记录（C）的定义。在以上知识点中还可以找到配置识别（A）和配置核实和审计（D）的定义，但 PMBOK 中未提供对配置定义（B）的描述。

答案 C

52.

审题：

此题的关键词是“冲突解决方法”

定位：

执行过程组 • 人力资源管理 • 管理项目团队

解析：

选项 D 中所列的方法都可以在“9.4.2.3 冲突管理知识点”找到，所以选项 D 正确。选项 A、B 中的“控制”和 C 选项中的“指令”都不是 PMBOK 中的冲突解决方法。

答案 D

53.

审题：

此题的关键词是“保持团队的士气”

定位：

收尾过程组 • 人力资源管理 • 制定人力资源管理

解析：

根据 9.1.3.1 知识点可知 A 正确，需要注意的是虽然此知识点出现在规划过程组，但实际工作是在收尾过程组中进行。团队绩效考核评估（C）和个人考核评估（D）应该在监控过程组中进行。选项 B 新的培训资源计划：如果预计到团队成员不具备所要求的能力，则要制定一个培训计划，并将其作为项目的组成部分。培训计划中也可说明应该如何帮助团队成员获得相关证书，以提高他们的工作能力，从而使项目从中受益。但是并未提及保持士气。

答案 A

54.

审题：

此题关键词是“控制图”

定位：

规划过程组 • 质量管理 • 规划质量

解析：



根据 8.1.2.3 中对控制图的说明可知选项 C 不正确,控制图最常用来追踪批量生产中的重复性活动。选项 A、D 都可在以上知识点中找到,选项 B 在 PMBOK 中没提及。

答案 C

55.

审题:

本题关键字为“确定”,考查的是对估算活动资源过程的理解。

定位:

规划过程组·估算活动资源

解析:

理解了估算活动资源过程的输出后,即可根据题干找到答案。详见 6.4.3

A. 资源选择:没有这个过程。

C. 资源平衡:是制定进度计划的工具,不是过程。

D. 定义活动:定义活动过程中还不能得出对资源使用的需求。

答案 B

56.

审题:

此题关键词是“查看……的实施和有效性”

定位:

监控过程组·风险管理·控制风险

解析:

题干中描述的“风险策略中转移、规避和减轻”就是“风险应对措施”,根据 11.6.2.2 知识点可知风险审计(C)正是题干中所描述的工具方法。选项 A、B、D 的概念都与题干不符。

答案 C

57.

审题:

此题关键词是“风险症状或者警示信号”

定位:

监控过程组·风险管理

解析:

根据术语表中“触发条件”定义可知选项 D 正确。选项 A、B、C 的概念都与题干不符。

答案 D

58.

审题:

此题关键词是“添加资源和活动”

定位:

规划过程组·风险管理·规划风险应对

解析:

根据“11.5 对规划风险应对”的说明可知选项 C 正确。



答案：C

59.

审题：

此题关键词是“风险管理计划”

定位：

规划过程组·风险管理·规划风险管理

解析：

根据“11.1.3.1 风险管理计划的组成部分”可知风险管理计划并不处理单个风险的应对以及在项目中如何实施（D）。选项 A、B、C 都是风险管理计划中必需包含的内容。

答案 D

60.

审题：

本题关键字为“衡量绩效”，考查的是对绩效测量方法的理解。

定位：

质量管理所有过程组

解析：

本题可利用排除法，统计、模拟、平衡（资源平衡）都与衡量绩效无关，而衡量绩效的标准就应该是基准，因此基准对照正确。

B. 抽样：统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查。

C. 模拟：最常用的模拟技术是蒙特卡洛分析（见11.4.2.2 节）。它首先确定每个活动的可能持续时间概率分布，然后据此计算出整个项目的可能工期概率分布。

D. 平衡：资源平衡是对已经过关键路径法分析的进度计划而采用的一种进度网络分析技术。

答案 A

61.

审题：

此题关键词是“工作本身固有的依赖关系”

定位：

规划过程组·时间管理·排列活动顺序

解析：

根据“6.3.2.2 确定依赖关系”的说明可知题干描述的就是强制性依赖关系（A）。选项 B、C 的概念可以在以上知识点中找到；没有内部依赖（D）这种说法。

答案 A

62.

审题：

此题关键词是“获得。。。 ”

定位：

执行过程组·采购管理·实施采购

解析：



根据“12.2 实施采购”的说明可知获得报价、应约、标书、建议书属于实施采购（B）过程。

答案 B

63.

审题：

此题关键词是“控制点”和“测量绩效”

定位：

规划过程组 · 范围管理 · 创建工作分解结构

解析：

5.4.3.1 中有对控制账户（A）的说明，与题干描述相近。选项 C、D 都是相关概念但要注意区分；选项 B 是一种财务报表，与题干完全不相干。

答案 A

64.

审题：

此题关键词是“返工”和“质量成本”

定位：

规划过程组 · 质量管理 · 规划质量

解析：

根据 8.1.2.2 知识点可知废品和返工是内部失败成本（C）的例子。

答案 C

65.

审题：

此题关键词是“系统分析/系统工程、价值工程/价值分析和功能分析”。

定位：

规划过程组 · 范围管理 · 定义范围

解析：

根据 5.3.2.2 知识点可知选项 C 正确。选项 A、B、D 与题干无关。

答案 C

66.

审题：

此题考查的是责任分配矩阵的作用

定位：

规划过程组 · 人力资源管理 · 制定人力资源计划

解析：

1. 根据 9.1.2.1 的知识点可知责任分配矩阵没有时间安排，所以选项 C 的说法不对。

2. 选项 A、B、D 都可以在以上知识点中找到对应内容。

答案 C

67.

**审题：**

此题考查的是四种进度规划方法的作用

定位：

规划过程组 • 项目时间管理 • 制定进度计划

解析：

1. 根据 6.6.2.3 知识点可知关键链法（C）就是题干中描述的进度编制技术。
2. 关键路径法（A）不考虑资源有限性也没有加入缓冲；PERT（B）不是制定进度计划过程的工具；PMBOK 中没有提及资源驱动进度法（D）。

答案 C

68.

审题：

本题的关键在于项目经理对“干系人”的理解以及采取的措施。

定位：

启动过程组 • 项目干系人管理 • 识别干系人

解析：

1. 选项A中，政府官员对项目会有负面影响，需要制定策略确定使其参与项目。
2. 选项C和D中，从解释里面可以认定这属于为数众多的干系人，不需要参加会议。作为该领域的专家，你应该比政府官员更了解终端客户，排除B。
3. 因此，只有选项 A 的理由才是合理且必要的。

答案 A

69.

审题：

本题考察项目经理对可行性研究的理解。

定位：

项目管理框架 • 项目生命周期与组织 • 项目阶段

解析：

书中原话“某个组织可能将可行性研究作为常规的项目前工作，某个组织将其作为项目的第一个阶段，而另一个组织则可能视其为一个独立的项目。”一个项目是否可行，关系到组织是否投入资源到这个项目中去。通常这些工作（包括分析和决策等）需要在项目启动之前去做。A、B、C 三个选项都属于项目可行性研究的范畴，而 D 选项则是项目规划过程的输出，因此，本题选 D。

答案 D

70.

审题：

本题重点考察对项目管理办公室（PMO）这个知识点的理解。

定位：

项目管理框架 • 项目管理办公室

解析：

题干中描述的内容是项目管理办公室的职责之一，尽管项目经理可以从其它地方寻去到帮



助，但项目管理办公室可以提供最专业的技术和支持。因此，本题选 C。

答案 C

71.

审题：

本题题干中描述的内容，包括时间和资源，均属于项目的制约因素。

定位：

项目管理框架·制约因素

解析：

- 1、题干描述的是项目的时间和资源方面的制约因素，详细描述见术语表。因此，本题选 A。
- 2、挣值分析（B）是一种常用的项目管理技术，它将范围、进度和资源综合起来，进而客观测量项目绩效和进展。
- 3、成本收益率（C）是一项常用的会计指标，公式为：成本收益率=利润·成本费用。它表明单位成本获得的利润，反应成本与利润的关系。通常用于项目选择和评估。
- 4、收益递减规律（D）又称边际收益递减规律或递减规律报酬，在技术和其他生产要素的投入量固定不变的条件下，连续地把某一生产要素的投入量增加到一定数量之后，总产量的增量即边际产量将会出现递减现象。

答案 A

72.

审题：

项目章程对于项目的意义。

定位：

启动过程组·项目整合管理·制定项目章程

解析：

项目章程的缺失往往会影响项目的顺利开展，考生应该理解项目章程对于一个项目的意义。在帮助题干中的另一位项目经理时，你应该通过交流帮助他梳理关于项目章程的思路，但项目章程还是需要项目经理本人编制。因此本题选 D。

答案 D

73.

审题：

批准的变更如何处理。

定位：

执行过程组·项目整合管理·指导与管理项目工作

解析：

选项 A 错误，是因为项目的绩效测量偏差并不反映批准的变更，而更关注实际与计划之间的偏差。选项 B 范围核实过程关注的也是结果和计划的符合程度，关注客户正式接受产品，而非反映批准的变更。批准的变更请求应列入计划，而批准的变更请求本身是变更控制流程的输出，排除选项 C。选 D 在 4.3.1 中有说明。

答案 D



74.

审题：

变更管理的流程。

定位：

监控过程组 • 项目整合管理 • 实施整体变更控制

解析：

变更请求由变更控制系统和配置控制系统中所列的过程进行处理。因此本题选 D

答案 D

75.

审题：

变更控制委员会的作用。

定位：

监控过程组 • 项目整合管理 • 实施整体变更控制

解析：

由术语表变更控制委员会的定义可以看出，变更控制委员会的职责包括批准或否决项目变更，制定变更请求（选项 A）和阐明变更（选项 D）通常由变更申请人来提供，制定程序（选项 C）则通常由实施组织来制定，体现在变更控制系统中，因此本题选 B。

答案 B

76.

审题：

创建工作分解结构。

定位：

规划过程组 • 项目范围管理 • 创建工作分解结构

解析：

答案 B。工作分解结构是层级的，因此，低层级的部分是上一级的组成内容。第一层级应该是项目生命周期，而不是产品（选项 A）。工作分解结构不是按照时间顺序排列（选项 C），也不是按照功能领域组织的（选项 D）。

答案 B

77.

审题：

“组织形式”，本题考查几种矩阵型组织结构之间的区别。

定位：

项目管理框架 • 项目生命期与组织 • 组织机构

解析：

答案 C。在平衡矩阵的组织机构里，项目经理有中等的职权，职能经理和项目经理共同为项目预算控制者，所以答案为 C。

答案 C

78.

**审题：**

中文翻译可能引起歧义，应理解为“提高活动成本估算**质量**的关键因素”

定位：

规划过程组 • 项目成本管理 • 估算成本

解析：

活动成本估算是需要团队成员尽可能参与制定的，所以选项 B 和 D 错误。选项 C 并不是提高成本估算的关键因素，而是随着信息越来越详细，估算的区间可缩小。历史数据是成本估算的依据，也是关键因素，所以选项 A 是正确的。

答案 A

79.

审题：

创建工作分解结构

定位：

规划过程组 • 项目范围管理 • 创建工作分解结构

解析：

答案 C。创建工作分解结构过程完成分解工作。产品分析（选项 A）和识别替代方案（选项 D）是在定义范围过程完成的。产品选择（选项 B）在 PMBOK 里面没有提到。

答案 C

80.

审题：

本题考查变更的影响因素

定位：

监控过程组 • 项目整合管理 • 实施整体变更控制

解析：

选项 A 不符合项目的管理思想，选项 C 属于风险应对的范围，选项 D 仅仅考虑了变更对时间的影响。项目经理应该寻找变更发生的根源，减少变更对项目带来的负面影响。只有找到了变更的根源后，才能避免后续发生更多的变更，所以选项 B 是正确的。

答案 B

81.

审题：

本题考查对质量管理的理解

定位：

执行过程组 • 项目质量管理

解析：

答案 A。现代质量管理的基本信条之一是，质量是规划、设计和建造出来的，而不是检查出来的。预防错误的成本通常比在检查中发现并纠正错误的成本少得多。所以选项 A 最确切。选项 B 错误，质量不是检查出来的。选项 C 和 D 都不是实现质量最好的手段。

答案 A



82.

审题：

本题考点为规划过程组要完成的工作

定位：

规划过程组

解析：

- 1、在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当鼓励所有相关干系人参加。
- 2、选项 A 是在启动过程组中完成，选项 C 是在执行过程组中完成，选项 D 是指项目质量保证和质量控制，发生在执行和监控过程组。

答案 B

83.

审题：

本题考查鱼骨图的作用

定位：

监控过程组 • 项目质量管理

解析：

因果图，又称石川图或鱼骨图，直观地显示各种因素如何与潜在问题或结果相联系。选项 A 是直方图；选项 C 是控制图；选项 D 是帕累托图。

答案 B

84.

审题：

本题关键字为“项目章程的变更”及“主要负责”，考查的是对项目发起人主要责任的理解。

定位：

项目整合管理 • 制定项目章程

解析：

项目章程的变更可能直接导致项目的目标发生变更，已经超出项目经理控制的范围，项目经理应该向上汇报。项目章程所规定的应该是一些比较大的、原则性的问题，所以通常不会因项目变更而需要对项目章程做出修改。万一要对项目章程进行修改，只有管理层才有权进行，即谁签发的项目章程，谁才有权修改项目章程。所以，项目章程的修改不在项目经理的权责范围内。

- A. 项目经理：项目经理是执行组织委派其实现项目目标的个人。
- B. 项目团队：。项目团队由项目经理、项目管理团队和其他执行项目工作、但无须参与项目管理的团队成员组成。
- D. 项目干系人：项目干系人是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织（如客户、发起人、执行组织或公众）。

答案 C

85.

审题：

本题考查项目管理计划的创建时间



定位：

规划过程组 • 项目整合管理 • 制定项目管理工作

解析：

答案 B。项目变更管理计划是项目管理计划的一部分，在规划过程组完成。

答案 B

86.

审题：

审题确定此题考查帕累托图

定位：

项目质量管理

解析：

8.1.2.3 “帕累托图是一种特殊的垂直条线图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因”。

B 是因果图。C 是趋势图。D 是控制图。

答案 A

87.

审题：

此题考查项目规划阶段出现的输入、输出及工具技术

定位：

规划过程组 • 项目成本管理 • 控制成本

解析：

1、成本管理三个活动，估算成本、制定预算、控制成本，前两个在规划阶段，控制成本属于监控过程组；

2、成本绩效指数（CPI）是比较已完成工作的价值与实际成本的一种指标。它考核已完成工作的成本效率，是 EVM 最重要的指标。CPI 等于 EV 与 AC 的比值，是控制成本的工具技术，在监控过程组。

3、成本绩效指数是由绩效决定的，所以不可能发生在规划过程组，在监控过程组。其它选项为制定预算的参数，属于规划过程组。

答案 A

88.

审题：

此题考查项目收尾阶段需要进行的工作

定位：

收尾过程组 • 项目整合管理 • 结束项目或阶段

解析：

ABCD 在收尾阶段都有对应工作，我们按照顺序来判断，发生在最后的我们认为是符合题目的。归档发生在解散团队之前，而解散团队是最后一件工作。

答案 C

89.

**审题：**

此题考查项目基准

定位：

规划过程组 • 项目整合管理 • 制定项目管理计划

解析：

范围基准是项目管理计划的组成部分。范围基准包括：

- **项目范围说明书**。项目范围说明书包括产品范围描述和项目可交付成果，并定义用户对产品的验收标准。
- **工作分解结构**。工作分解结构定义每一项可交付成果，并把可交付成果分解为工作包。
- **工作分解结构词典**。工作分解结构词典对每一个工作分解结构要素的工作和技术文件做详细说明。

项目范围基准包含 WBS，而不是用基准来制定 WBS，工作分解结构作为规划过程组的输出是项目管理计划制定的输入，所以工作分解结构在项目管理计划制定之前制定，所以选项 D 错误。

答案 D

90.

审题：

此题考查质量改进方法

定位：

监控过程组 • 项目质量管理 • 控制质量

解析：

检查是出现质量问题后进行的，属于事后控制，与另外三种质量改进方法相比，最不能产生积极结果。统计质量控制一种监测、预报的手段，使不合格品在即将形成或刚开始形成能及时发现，予以阻止。客户跟踪过程，有利于产品的持续改进。

答案：B

91.

审题：

此题考查项目成本估算

定位：

规划过程组 • 项目成本管理 • 估算成本

解析：

选项 A 和 C 发生在制定预算过程，选项 D 发生控制成本过程。

答案：B

92.

审题：

控制图在质量控制的作用

定位：

监控过程组 • 项目质量管理 • 控制质量

解析：



参见 PMBOK8. 1. 2. 3, 控制图反映了可允许的最大值和最小值, 超出规格界限就可能受处罚。特殊原因的定义中明确其是非系统故有的和无法预见的, 所以它不能靠控制图来识别, 所以 A 错误, C 和 D 不是控制图应有的功能。

答案 B

93.

审题:

此题考查质量管理计划

定位:

规划过程组 • 项目质量管理 • 规划质量管理

解析:

质量管理计划可以用来识别风险, 但用来编定风险管理计划并不确切 (答案 B), C 和 D 均不符合现代质量管理信条, 只有 A 符合。

答案 A

94.

审题:

项目矩阵组织的特点

定位:

框架 • 项目生命周期与组织 • 组织结构

解析:

整合是项目经理最主要的工作和职责。项目经理在项目型组织中发挥领导职责, 在职能型组织中主要起沟通作用。谈判的职责主要是对外的。

答案 B

95.

审题:

EVM 中 CV 和 SV 的应用

定位:

监控过程组 • 项目成本管理 • 控制成本

解析:

偏差如果是负值说明项目情况是不好的。选择题问题, 就先看看这四个选项的描述中哪个表明了成本偏差和进度偏差均是负值。选项 B 的描述说明成本偏差是负值, 但进度偏差是正值。选项 C 的描述说明成本偏差是正值, 进度偏差是负值。选项 D 的描述说明成本偏差和进度偏差都是正值。只有选项 A 描述正确。

答案 A

96.

审题:

考查质量规划事前控制及检查的滞后性

定位:

规划过程组 • 项目质量管理

**解析：**

第八章前言中有对项目质量管理的介绍，基本信条之一是，预防胜于检查：质量应该被规划和设计，并且在项目的管理过程或可交付成果生产过程中建造出来（而不是检查出来的）。预防错误的成本通常远低于在检查或使用中发现并纠正的错误成本。

答案 A

97.

审题：

此题考查项目的组织结构

定位：

框架·项目的生命周期与组织·组织结构

解析：

强矩阵型组织则具有项目型组织的许多特征，拥有掌握较大职权的全职项目经理和全职的项目行政人员。强矩阵型组织更适合大规模，具有不确定性和新技术型的项目。A 选项由于“中等技术”而排除；B 选项由于“规模小”而排除；D 选项也不是最适合强矩阵型的组织的描述。

答案 C

98.

审题：

质量审计工具技术的作用

定位：

执行过程组·项目质量管理·实施质量保证

解析：

采取后续措施纠正问题，可以带来质量成本的降低，并提高发起人或客户对项目产品的接受度。其它选项都不能描述质量审计的好处。

答案 C

99.

审题：

完工估算工作出现在预测技术中。

定位：

监控过程组·项目成本管理·控制成本

解析：

完工估算属于控制成本的部分，在监控过程组被完成。

答案 D

100.

审题：

考查项目质量成本，即 COQ

定位：

规划过程组·项目质量管理

**解析:**

第八章前言“管理层的责任”。管理层肩负着为项目提供具有足够能力的资源的相应责任，所以选 A。

答案 A

101.

审题:

本题关键字为“资源”，本题考查的是时间管理中各过程的顺序及各过程输入输出。

定位:

6 项目时间管理

解析:

熟记时间管理各过程顺序及各自输入输出后，本题即可得到答案。

B. 进度计划和项目范围说明书之后：进度计划在估算活动资源及时间后才能做出。

C. 进度计划和工作分解结构之后：进度计划在估算活动资源及时间后才能做出。

D. 项目范围说明书和网络图之前：范围说明书之后有了范围基准才能定义活动。

答案 A

102.

审题:

项目组织结构的特点及应用

定位:

框架·项目证明周期与组织

解析:

矩阵型组织兼具职能型组织和项目型组织特点，跨部门的活动，矩阵型组织较为有效

答案 A

103.

审题:

项目质量管理中等级与质量的联系

定位:

项目质量管理·概述

解析:

参见第八章前言。项目经理与项目管理团队负责权衡，以便同时达到所要求的质量与等级水平，所以 A 错误；低的质量肯定是个问题，所以 B 错误；等级是可以归类用途相同但技术特性不同的产品，所以 D 错误。

答案 C

104.

审题:

不同项目组织的特点

定位:

框架·项目生命周期与组织



知识点：

解析：

在项目型组织中，团队成员通常集中办公，组织的大部分资源都用于项目工作，项目经理拥有很大的自主性和职权。项目型组织中也有被称为“部门”的组织单元，但这些部门或者直接向项目经理报告，或者为各个项目提供支持服务。项目结束，人员将要遣散。因此项目成员在收尾阶段最为焦虑。

答案 C

105.

审题：

此题考查试验设计技术的应用

定位：

规划过程组 • 项目质量管理

解析：

8.1.2.5 实验设计是一种统计方法，用来识别那些因素会对正在开发的流程或正在生产的产品特定变量产生影响。

8.1.2.3 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。根据合同要求而制定的规格的上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。

六西格玛管理法是一种统计评估法，核心是追求零缺陷生产，防范产品责任风险，降低成本，提高生产率和市场占有率，提高顾客满意度和忠诚度。

8.1.2.6 统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查（如从 75 张工程图纸中随机抽取 10 张）。抽样的频率和规模应在规划质量过程中确定，以便在质量成本中考虑测试数量和预期废料等。

答案 B

106.

审题：

此题的关键字为“成本”，意思就是在整个项目管理过程中发生的和成本有关的观点，考察的是如何正确做成本管理。

定位：

监控过程组 • 成本管理 • 控制成本

解析：

项目经理不应该只接受来自管理层的约束和假设，而且评估那些较小规模的工作组成部分可以使估算更准确，所以选项B错误。风险的消除、成本的降低及重新评估只有变更被批准后才会发生，所以选项C错误。选项D描述也不准确，完工估算应该随着项目的进展进行不断更新，另外，历史数据是一种很好的估算方法，但并不是唯一的估算来源。

答案A

107.

审题：

本题关键词为“编制项目计划”，意思就是在做项目整合管理过程中如何做权衡，考察的是规划过程中各种管理计划都会做哪些事情。



定位：

规划过程组·整合管理

解析：

1、在人力资源计划，进度和成本计划时都得考虑使用熟练还是不熟练的劳动力（A），采购管理计划时需要考虑自制外购（C），而成本和质量本身是编制项目管理计划的重要部分（D），所以这题的答案是B。

2、作为业主是不需要考虑供应商利润的，根据合同类型不同，可能需要考虑的是成本和最终的合同总价，所以B选项不正确。

答案B

108.

审题：

本题关键字为“启动过程组”及“完成”。考查的是该过程组包括的活动或过程。

定位：

框架·启动过程组

解析：

A. 对项目可交付成果进行详细描述：制定范围说明书，发生在规划过程组。

C. 识别问题的根本原因：识别问题的原因一定在发现问题以后，因此应该在监控过程组。

D. 确保完成了所有的项目管理过程：已经完成项目管理过程，在收尾过程组。

答案B

109.

审题：

本题关键词为“范围分解”，考察的是工作分解结构的目的。

定位：

规划过程组·范围管理

知识点：

章节：5.3.2 创建工作分解结构：工具与技术

“分解就是把项目可交付成果划分为更小的、更便于管理的组成部分，直到工作和可交付成果被定义到工作包的层次。工作包是工作分解结构的底层，是能够可靠地估算和管理工作成本和活动持续时间的位置。”

解析：

5.4创建WBS中有说明：分解成较小的组成部分目的是使估算的更精确，追踪项目计划和实际状况，通过责任分配矩阵来分配资源等，因此A是最佳答案。B、C、D都是和项目时间管理相关的选项。

答案A

110.

审题：

本题关键字为“收尾过程组”，考察的是在整个项目或项目阶段中五大过程组最后这个过程组所包含的工作。

定位：



收尾过程组

解析：

1、选项A和C是监控功能。选项D发生在执行过程。很多人误选了C，认为收尾包括对客户对产品的接受，但对范围的认可应该发生在整个项目阶段

2、B：采购审计是采购管理中“结束采购”的工具和技术，“结束采购”发生在收尾过程组。

答案 B

111.

审题：

本题关键字“干系人”，考察的是干系人对项目的作用。

定位：

启动过程组·干系人管理

解析：

项目经理决定项目的整体进度（选项 A）。团队成员和其他干系人为项目提供输入因素。尽管项目经理的职责是确定资源需求（选项 C）、制定管理计划（选项 D），但这些都不是最佳的。但是，项目团队也有助于提供约束条件，也能协助制定工作分解结构。

答案 B

112.

审题：

本题目关键字为“完成项目需求”。

定位：

执行过程组

解析：

本题必须理解“项目需求”就是“可交付成果”，而且必须理解“可交付成果”与“确认的可交付成果”、“验收的可交付成果”的区别。

答案 C

113.

审题：

本题关键字为“项目计划”和“变更控制”，考察的是项目管理计划的作用。

定位：

规划过程组·整合管理·制定项目管理计划

解析：

只有有了对照的基准，变更才有意义，如果没有参照物，也就无所谓变更控制。

答案 A

114.

审题：

本题关键词“收尾”，考察的是在项目或者阶段工作中收尾过程组中所包括的工作，注意“除了”。

定位：



框架·收尾过程组

解析：

在项目之初就应该确定绩效测量标准，所以选项 A 是错误的。

答案 A

115.

审题：

范围管理计划，关键字“不正确”

定位：

项目范围管理·规划范围管理

知识点：

解析：

见 5.1.3.1 范围管理计划。选项 D 是在风险管理里面监控的。

答案 D

116.

审题：

此题的关键字是“控制成本”，很显然就是对成本管理控制成本的理解。

定位：

监控过程组·成本管理·控制成本

解析：

此题问的是如何进行成本控制，而非估算问题。选项 B 处理的是范围的问题，选项 C 和 D 只处理估算问题，没涉及成本。

答案 A

117.

审题：

本题关键字“变更请求”，考察的是在什么情况下才可以提出变更请求。

定位：

监控过程组·范围管理·核实范围

解析：

1、变更请求对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案，并提出适当的变更请求，以便进行缺陷补救。变更请求应该由实施整体变更控制过程（见 4.5 节）审查与处理。

2、变更请求是针对基准提出的，B 对整个项目的评估会产生影响，A 比 D 的范围更广，D 更具体、准确一些，C 并不会对项目基线的变动产生任何影响，只会对项目执行产生积极效果。

答案 D

118.

审题：

本题关键字“质量特征”，意思是质量具备的特点，考察的是满足客户实际需要的项目质量应该具备什么特征。



定位：

质量管理

解析：

1、质量是内在一系列特征满足要求的程度。质量被定义为符合要求、规范且适用。A、C、D 阐述的并不意味着满足用户实际需求。

2、规范、安全性等都可能与用户的实际需要有差异，不是完全满足规范、项目产品具有最高的安全性就能和客户的实际需求相符，所以 A、C 都不准确。等级也不同于质量，所以 C 也不正确。

答案 B

119.

审题：

本题关键字为“挣值管理”，考察的是挣值分析在成本管理中的应用。

定位：

监控过程组 • 成本管理 • 控制成本

解析：

成本预测和工作绩效测量结果都属于“控制成本”这一过程的输出，他们都需要使用 EV 来进行分析，所以 B 正确。

答案 B

120.

审题：

本题关键词“监控质量达标”，考察的是谁对产品质量是否达标进行检查和负责。

定位：

监控过程组 • 质量管理 • 控制质量

解析：

项目工程师（选项 A）对设计和规范负责；项目经理（选项 B）对项目质量负责；职能经理（选项 C）负责对产品质量改进的投资，特别是缺陷预防和鉴定需要的投资；只有选项 D，质量经理（质量管理团队）对执行质量方针负责。

答案 D

121.

审题：

本题关键字为“控制范围”，考查的是如何在项目范围管理中进行控制范围这一过程。

定位：

监控过程组 • 范围管理 • 控制范围

解析：

选项 A 描述正确，但它与控制无关。范围规划（选项 B）发生在控制范围过程之前。控制进度并不是进行控制范围的最佳方式，所以选项 D 不对。控制过程不是孤立存在的，任何控制过程的变更都会影响其他控制过程，因此 C 是最佳选项。

答案 C



122.

审题：

本题关键字为“完工估算”。考查的是对完工估算定义的理解。

定位：

项目成本管理·控制成本

解析：

这是定义考察题，只要牢记定义便不会选错。

- A. 完成工作的成本：完成工作的成本，这是挣值分析中的实际成本 AC。
- B. 已完成工作的价值：这是挣值分析中的挣值（EV），是项目活动或工作分解结构组成部分的已完成工作的价值，用分配给该工作的预算来表示。
- D. 完成工作需要花的成本：实际上是完工预算， Budget at Completion (BAC)：项目工作、工作分解结构组成部分或进度活动的所有预算之和，即项目的总计划价值。

答案 C

123.

审题：

“项目优先级降低”，那么意味着该项目在组织获得的支持会减少。那么必然诞生一个新的风险——很可能无法获得足够的资源来应对将来发生的变更。项目经理应该如何面对？

定位：

执行过程组·风险管理·监控风险

解析：

根据题干，项目的优先级降低了，意味着项目所在的组织会调走比较优秀的或比较有能力的资源到组织其他的优先级更高的项目上，这样就导致你的项目没有比较好的资源可以顺利的完成项目，因此项目经理要考虑资源的质量问题，衡量四个选项，A通知客户项目将延期不可行，因为是你所在的组织降低了项目优先级，表现出对客户项目的不重视，这个信息在你还没用采取应对措施之前不应该通知客户，保密还来不及呢；B动用管理储备，以应对发生的变更选项不正确，因为降低优先级这个风险之前是不是被识别过，题干没用说明，尽管是突然降低的，“突然”表示了一个比较紧急的状态，但是不表示这个风险在登记册上就没用，另外，项目经理不能动用管理储备，管理储备是被管理层掌握的，你没权动用，选项没用说获得了批准，即使获得了批准，也不一定是由你来动用，可能管理层直接动用；C削减工作包不可行，因为项目优先级降低了，不代表就不能完成项目目标，不能削减工作包，削减了就符合客户需求了，成果就叫不出去，因此这题尽管四个选项都不是很好，但是衡量的结果是选D。

答案 D

124.

审题：

本题关键字为“总浮动时间”和“自由浮动时间”，考查的是这两个概念对项目的影响差异。

定位：

规划过程组·时间管理·制定进度计划

解析：

自由浮动时间是指在不延误任一紧后活动最早开始日期前提下，某进度活动可以推迟的时间



量。而总浮动时间是在不延误项目完成日期或违反进度制约因素的前提下，某进度活动可以推迟的总时间量(从其最早开始日期起算)。总浮动时间相对于一个路径整体，自由浮动时间相对于紧后活动。

答案 B

125.

审题:

此题考点为 PDM 的概念和应用于哪个过程。要注意：选择的是关于 PDM 的错误说法。

定位:

规划过程组 • 项目时间管理 • 排列活动顺序

解析:

A、B、C 三个选项，都符合 PDM 概念，都是正确的。PDM 是排列活动顺序的工具，不是制定进度计划的工具，详见 6.6.2.2。

答案 D

126.

审题:

此题的关键字为“整合管理过程”，考查的是整合管理所包含的过程。

定位:

项目整合管理

解析:

答案 A。监控项目工作是跟踪、审查和调整项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。制定人力资源管理计划（选项 B）是项目人力资源管理中“制定人力资源计划”的一部分。实施质量保证（选项 C）是质量管理的内容。控制沟通（选项 D）是沟通管理的内容。

答案 A

127.

审题:

本题关键字为“定义活动、排列活动顺序及评估活动持续时间”和“之前”。考查的是对各个项目管理过程次序的理解。

定位:

项目时间管理

解析:

本题使用排除法，定义活动、排列活动顺序及评估活动持续时间都在规划过程组，而答案 A 在启动过程组，可以排除。定义活动之前就需要完成 WBS 的创建，因此 B 排除。D 的说法不规范，PMBOK 中也没有这个定义，可以直接排除。而题干中的三个活动都是为了制定进度计划，因此选项 C 正确。

答案 C

128.

审题:



此题的关键字为“项目进度决策”，考查的在有限资源条件下的项目进度决策问题。包括网络分析方法、资源管理、项目进度决策。

定位：

规划过程组·项目时间管理·制定进度计划

解析：

关键链法在网络图中增加作为“非工作进度活动”的持续时间缓冲，用来确定不确定性，故选择 A；关键路径法是在不考虑任何资源限制的情况下，沿着项目进度网络路径进行顺推与逆推分析，计算出全部活动理论上的最早开始与完成日期、最晚开始与完成日期。不考虑任何资源限制，与题意明显不符。故 C 选项错；PERT 和资源负荷不是网络分析方法，故 B·D 选项错误。

答案 A

129.

审题：

此题的关键字为“规划质量管理过程”，考查的是规划质量管理包括哪些内容，包括输入、输出和使用的工具。

定位：

规划过程组·质量管理·规划质量管理

解析：

选项 C：检查，属于质量控制的工具。其它 3 个选项都是规划质量管理的工具。故本题答案为 C。注意：选项 A. 基准对照，就是标杆对照，从英文上看更容易理解。

答案 C

130.

审题：

此题的关键字为“成本基线”，考查的成本基线的概念。成本绩效基准是经过批准且按时间段分配资金的完工预算（BAC: Budget At Complete），用于测量、监督和控制项目的总体成本绩效。它是每个时间段的预算之和，通常用 S 曲线表示。还考查了成本管理中的几个过程的输出区别。

定位：

规划过程组·成本管理·制定预算

解析：

选项 A，估算活动资源不是成本管理过程的内容。选项 B 和 D，估算成本和控制成本的输出都不包括成本基线。只有选项 C 符合。

答案 C

131.

审题：

此题的关键字为“一个活动”，考查的总浮动时间和自由浮动时间的概念。审题关键：最早开工到最晚开工，不影响完成日期。

定位：

规划过程组·时间管理·制定进度计划

**解析：**

自由浮动时间是指在不延误任一紧后活动最早开始日期的前提下，某进度活动可以推迟的时间量。“自由浮动时间”的对象是“某进度活动”。选项 A 错误，自由浮动时间是指在不延误任一紧后活动最早开始日期的前提下，某进度活动可以推迟的时间量。选项 C 和 D 根本不是时间段的概念，可直接排除。根据以上定义可以看出，选项 B 正确。

答案 B

132.

审题：

本题关键字为“过程组”和“分析衡量…工作”，考查的是对项目各个过程组的理解。

定位：

框架

解析：

本题首先要识别出题干中“分析衡量项目所完成的工作”就是指跟踪、审查和调整项目进展与绩效的工作，因此可以很容易的判断出这是监控过程组的工作内容。

选项A. 启动：启动过程组包含获得授权，定义一个新项目或现有项目的一个新阶段，正式开始该项目或阶段的一组过程。

选项B. 执行：包含完成项目管理计划中确定的工作以实现项目目标的一组过程。这个过程组不但要协调人员和资源，还要按照项目管理计划整合并实施项目活动。

选项D. 收尾：为完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段或合同责任而实施的一组过程。

答案 C

133.

审题：

此题的关键字为“项目管理计划”，考查的是对项目管理计划的理解。本题要注意是“以下除了哪项，其它都不是项目计划的一部分”，也就是要选出是“项目计划的一部分”的选项。

定位：

规划过程组 • 整合管理 • 制定项目管理计划

解析：

只有基线是项目管理计划的一部分。里程碑清单（选项 B）和风险登记册（选项 C）是项目文件的内容。经验教训（选项 D）属于组织过程资产，属于项目收尾过程组的内容。以前项目的经验教训可以成为项目管理计划的输入，但绝不是其内容。

答案 A

134.

审题：

此题的关键字为“最消耗成本”，考查的是对成本估算工具的理解。注意本题问的是消耗成本“最多”的是哪一项”。

定位：

规划过程组 • 成本管理 • 估算成本

解析：



自下而上估算的估算方式需要详细的项目信息，涉及的内容细节和人力最多，因此这种方法是最耗费成本的。类比估算是以过去类似项目的参数值或规模指标为基础，来估算当前项目的同类参数或指标。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。50 • 50 规则不是估算成本的工具与技术。选项 B 和 C 都是可以参考已有的数据进行估算，所用资源较少。选项 D 不是成本估算的方法。因此选 A。

答案 A

135.

审题：

此题考查的是对项目章程的理解。题目的意思应该是：“一项工作完成后，项目章程最应该被用来做以下的哪件事情”。

定位：

规划过程组 • 整合管理 • 制定项目章程

解析：

选项 B 的意思应该是“帮助确定是否应该批准范围变更”，批准范围变更需要看范围变更后与项目章程的差别大小，因此，最需要应用到项目章程。选项 A，确保所有的团队成员都得到了奖赏与项目章程没有直接关系。选项 C，评估变更系统控制的效力，属于变更控制的内容，不是项目章程的内容。选项 D，确保所有项目文件归档工作已经完成，属于收尾过程组，与项目章程也无直接关系。

答案 B

136.

审题：

此题的关键字为“推荐的纠正措施”，考查的是对“推荐的纠正措施”的理解。本题实际是在问“纠正措施是以下哪项的输出”。

定位：

监控过程组 • 成本管理 • 控制成本&风险管理 • 控制风险

解析：

储备分析是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。答案 C 排除。几个选项，只有成本控制的输出包括纠正措施。故选 D。

答案 D

137.

审题：

此题的关键字为“项目阶段和项目生命周期”，考查的是对“项目阶段和项目生命周期”的理解。

定位：

框架 • 项目生命周期

解析：

选项 A 错误，类似的领域和组织可能有类似的项目生命周期，不可能有相同的生命周期。选项 B 错误，项目生命期内的项目阶段通常按顺序排列而有时又相互交叉。选项 C 错误，项目生命周期是各项目阶段的集合，肯定要有明确的项目开始和结束时间。故前 3 项排除，故选



D。

答案 D

138.

审题：

此题的关键字为“全新”“准确估算”，考查的是对 WBS 的理解。“使用全新的系统或方法来做项目工作”是说不使用以往的方法或经验。另外，还要获得准确估算。

定位：

规划过程组 · 时间管理 · 估算活动资源

解析：

根据题干要求，使用全新的系统或方法，就不会是类比法，排除 B。模板法无法确定是否是全新方法，故排除。自上而下的方法，估算不如自下而上的方法准确。选项 D 不行，自下而上法最精确。故选 A。

答案 A

139.

审题：

此题的关键字为“项目章程的目的”，考查的是对项目章程的理解。注意产品接受标准与干系人需求的区别。

定位：

启动过程组 · 整合管理

解析：

项目章程属于启动过程组的内容，从制定项目章程的输出结果看，选项 A、C 和 D，都是项目章程的输出和目的。而选项 B，产品接受标准应该是项目范围说明书的内容，属于规划过程组。

答案 B

140.

审题：

此题的关键字为“监控过程组”，考查的是对监控过程组的理解。监控过程组包括哪些过程。

定位：

框架 · 监控过程组

解析：

管理干系人参与、建设项目团队都在执行过程组，故选 B。

答案 B

141.

审题：

此题的考点‘在项目即将结束时使用网络图的原因’

定位：

项目时间管理 · 制定进度计划

解析：



项目进度网络图是展示项目各进度活动及其相互之间逻辑关系（也叫依赖关系）的图形。网络图用来帮助追踪流程的，网络图可以帮助你有效确定工作完成的时间和顺序。B、C、D是与活动的逻辑关系或者顺序没有关系，所以答案是A。

答案 A

142.

审题：

要保证整个过程的活动符合组织的需求，就需要监控。故本题考察的是监控过程组用到的工具，是控制图的适用范围的理解。

定位：

监控过程组 · 质量管理 · 控制质量

解析：

只有控制图可以保证整个过程活动符合组织需求。标杆对照（选项A）是与其他过程活动进行对比并形成绩效基准，状态报告（选项A）和项目阶段关口（里程碑）（选项D）只是对过程进行记录，不能起到任何保证作用。

答案 C

143.

审题：

此题的关键字为“预算预测”，考查的是对预算预测的掌握程度。

定位：

监控过程组 · 成本管理 · 控制成本

解析：

预算预测是控制成本的输出，当然发生在监控过程组。预测是控制成本的工具与技术，主要用来预测完工估算（EAC）。本题要排除选项B的干扰。

答案 A

144.

审题：

本题关键字为“项目阶段”及“终极项目预算”，考查制定预算过程。

定位：

规划过程组 · 制定预算

解析：

1、项目预算是项目成本管理知识领域，在规划过程组中完成，属于项目计划编制阶段。不要受“终极”这两个字的影响，所有的预算制定都发生在规划阶段。制定预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程，项目预算决定了被批准用于项目的资金。将根据批准的预算来考核项目成本绩效。所以项目预算需要在执行过程前，在制定WBS后执行，即计划编制阶段。

2、本题中文题干中的“终极项目预算”在PMBOK中并没有相同的说法，因此需要参考英文原题“final project budget”来确认。

选项A. 启动阶段：制定预算在规划过程组，应属于规划阶段。启动阶段只有两个活动：制定项目章程，识别干系人。



选项 B. 在项目生命期开始前交给项目经理:本选项是干扰项,考虑到需要制定最终的预算,不可能在项目生命期开始前交给项目经理。

详细 D. 执行阶段:制定预算在规划过程组,应属于规划阶段。整个成本管理中,除了“花钱”,没有在执行阶段的活动。

答案 C

145.

审题:

此题的关键字为“优先级”“集中解决最艰难”,而我们要在题干中区分出各类实施质量工具的侧重点。

定位:

项目质量管理

解析:

1、流程图(选项 A)用来显示该过程中各步骤之间的相互关系,在质量规划过程中,流程图有助于项目团队预测可能发生的质量问题,在控制质量中,可以使用流程图来发现某个或某些失效的步骤,以及识别潜在的过程改进机会,流程图可用于风险分析。流程图不显示问题的重要等级。

2、鱼骨图(选项 B)又称石川图或应果图,直观地显示各种因素如何与潜在问题或结果相联系,可用于根本原因分析。因果图还可用于风险分析。

3、控制图(选项 C)反映某个过程随时间推移的运行情况,以及何时发生了特殊原因引起的变化,导致该过程失控。

答案 D

146.

审题:

此题的关键字为“制定范围基线”,即“范围基准”(项目范围说明书、工作分解结构、工作分解结构词典)由谁制定。

定位:

项目范围管理·范围基准

解析:

客户提出需求后,实施组织的项目团队负责制定范围基线。范围基线包括工作分解结构、工作分解结构词典和项目范围说明书。

答案 B

147.

审题:

此题的关键字为“每个工作包所包括的工作”,考察我们哪个文件会描述工作包工作。

定位:

项目范围管理

解析:

项目范围说明书(选项 A)从高级别层出描述工作。工作包需要具体,以确保团队成员在完成工作的同时避免发生镀金。产品范围(选项 B)并不描述团队成员具体负责的工作。团



队成员应该拥有进度副本，但进度表并不反映每个工作包都包括哪些工作。进度计划（选项 D）确定项目活动的计划开始和结束日期，并确定里程碑，并不描述工作包中的工作内容。工作分解结构词汇表（选项 C）详细描述了工作包。

答案 C

148.

审题：

本题考查点为进度基准的使用时间和作用。

定位：

项目时间管理

解析：

基准是在规划过程中制定的，用来衡量项目绩效，所以选项 B 和 C 错误。对于选项 A 和 D，首先“对比”只是简单的比较，没有分析，而“衡量”有对比并分析的意思，其次，进度基准发生改变，可能会影响项目的成本，范围基准，在选项 A 中只是对比进度绩效有些不妥，所以选项 D 更为准确。

答案 D

149.

审题：

本题考点为变更管理计划的内容

定位：

项目整合管理

解析：

1、变更管理计划在规划过程组被创建，所以 D 不对；其必须包括所有领域内容，不能只关注某一领域，所以 B、C 不对；同时还必须包括控制每一领域的程序和方法，所以选项 A 包括其中。本题可以采用排除法。

2、变更管理计划定义管理项目变更的过程，明确如何对变更进行监控。

答案 A

150.

审题：

此题的考点为项目目标的制定人。

定位：

项目整合管理

解析：

1、项目发起人负责定义项目目标，这些目标包括在项目章程里。

2、补充听老师授课的理解：项目目标是发起人负责制定，项目经理可以辅助制定，但一定是和项目管理团队一起对项目目标的执行者，在执行过程中，干系人会有积极或消极的影响。

答案 B

151.

审题：

本题考点成本管理计划的内容

定位：

项目成本管理 • 规划成本管理

解析：

我们要学习触类旁通，每个管理计划（成本管理计划，进度管理计划，需求管理计划，风险管理计划，沟通管理计划，人力资源管理计划，采购管理计划）的内容一定要记忆。选项 A 在项目文件中记录，选项 B 在人力资源管理计划中描述，选项 C 的预算在项目文件中记录

答案 D

152.

审题：

网络图与甘特图的区别

定位：

项目时间管理 • 制定进度计划

解析：

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。选项 A 使用里程碑图或甘特图。选项 C 使用绩效报告。选项 D 使用的工具是分解。

答案 B

153.

审题：

本题的考点是规划质量的工具，注意关键字“除了”

定位：

项目质量管理 • 规划质量

解析：

1、过程分析是实施质量保证的工具，所以答案为 B。

2、选项 A、C、D 都是质量规划的工具

答案 B

154.

审题：

本题考点为范围管理计划何时创建

定位：

项目范围管理

解析：

此题较简单，制定范围管理计划过程是规划范围管理的输出。范围管理计划的复杂性取决于项目的需求。所以答案为 B，选项 A 为监控过程组，选项 C 和 D 应该在创建范围管理计划之后。

答案 B

155.

**审题:**

本题考察启动过程组，注意关键字“除了”

定位:

框架

解析:

项目范围说明书（选项 B）一般在规划过程制定，是规划过程组“定义范围”的输出。

答案 B

156.

审题:

此题的考点为成本预测的过程。

定位:

项目成本管理·控制成本

解析:

控制成本的输出内容有成本预测，说明为：无论是计算得出的 EAC 值，还是自下而上估算的 EAC 值，都需要记录下来，并传达给相关干系人。

4.4.1.3 中也提出，“通过比较完工估算与完工预算，可以看出项目是否处于可容忍范围内，是否需要提出变更请求。如果项目没有采用挣值管理，则需要提供实际支出与计划支出的差异，以及预测的最终成本”。所以‘评估和管理项目投资成本的预算、标准和监控系统的过程’更加准确。

答案 C

157.

审题:

项目管理的主要关注点

定位:

框架

解析:

1、选项 C 在 1.3 章节有详细说明

2、选项 A 错误，因为应该在项目的整个过程都要不断的识别范围，而不单单在启动阶段。不能避免全部的变更，所以选项 B 错误。项目状态会议（选项 D）不是管理项目的关键。

答案 C

158.

审题:

制定预算

定位:

项目成本管理·制定预算

解析:

1、项目工作所需的资源种类、数量和使用时间，都会对项目成本产生很大影响。进度活动所需的资源及其使用时间，是本过程的重要输入。在估算活动资源过程中，已经确定了开展进度活动所需的人员和材料的种类与数量。活动资源估算与成本估算密切相关。如果项目预



算中包括财务费用（如利息），或者，如果资源的消耗取决于活动持续时间的长短，那么活动持续时间估算就会对项目成本估算产生影响。

2、排除法，A 错，成本预算是根据项目活动以及活动所用资源来确定活动成本的过程，不是进行成本分配；C 错，成本预算过程是确定项目成本基准的过程，属于规划过程组，而控制成本过程是对成本进行评估和监督控制的过程，属于监控过程组。

答案 B

159.

审题：

本题的考点为目标管理，关键字“确定项目的目标及如何使项目符合公司需求”

定位：

框架

解析：

目标管理关注为了满足公司目标所需要的所有活动，如果项目目标跟公司的目标不符，那么这个项目应该被取消。选项 A 为制定人力资源计划的输出，选项 D 为制定 WBS 的输出。

答案 B

160.

审题：

此题的考点为控制质量的工具

定位：

项目质量管理·控制质量

解析：

质量成本是规划质量的内容。

答案 B

161.

审题：

本题考点为定义范围，注意关键字“错误的”。

定位：

项目范围管理·定义范围

解析：

见 5.3 定义范围，职责分配是制定人力资源计划的输出。

答案 C