**NO.3 :您选的项 正确选择**

**项目范围说明书（）。**

**A 用来记录项目的主要可交付成果及所需开展的项目工作**

**B 有助于创建WBS**

**C 用来明确怎样对已完可交付成果进行正式确认与接受**

**D 用来指导对项目范围变更请求的审批**

**解析**

**A.正确答案。符合PMB0K®指南中对项目范围说明书的描述。 B.未阐述项目范围说明书的本质，尽管项目范围说明书是创建WBS的依据之一。 C.这是项目范围管理计划的内容之一 D.项目范围说明书对审批范围变更请求有—定的作用，但作用不大；因为其中对项目 范围的描述还不是很具体。 参见：PMBOK®指南第123~124页 考点与答题技巧：项目范围说明书的用途。尽管B和D也有一定的道理，但不像A那 样本质地说明了项目范围说明书。**

**NO.4 :您选的项 正确选择**

**在团队会议中产生了许多意见分歧，项目经理使用征集多数代表意见来解决冲突，这称作下列哪一项技术？（）**

**A 回避**

**B 强迫**

**C 撤退**

**D 合作**

**解析**

**答案. D 综合大家的一致意见并解决冲突属于合作的策略，这是面对和解决问题的基础。选项A、C是从当前冲突中退出，并未解决冲突。**

**NO.5 :您选的项 正确选择**

**在项目收尾阶段，很多项目经理都倾向于尽可能推迟人员的重新分配，这是因为：**

**A 他们被迫面对这一过程中可能发生的人际冲突**

**B 他们相信没有人想离开项目**

**C 职能经理不愿意让项目成员回到职能部门**

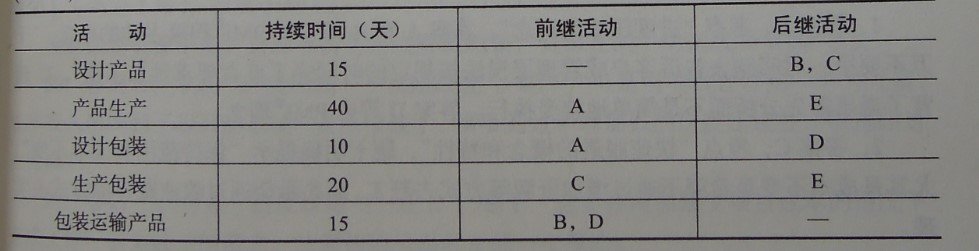
**D 项目队伍成员不愿意转到一个新分配的岗位上**

**解析**

**项目收尾后，项目团队成员的重新分配不当有可能会引发冲突，重新分配团队成员是项目经理必须面对的挑战。**

**NO.**1 :

家公司希望开始一个新的产品线。项目经理确定了下列活动，活动D资源缺乏，要延迟交货。在不影响项目进度的情况下，项目经理最多允许活动D延迟几天？



* A

15 天

* B

20 天

* C

10 天

* D

30 天

解析

考点“浮动时间”。两条路径：路径1，A-B-E，为关键路径，共70天

借助统计关系和效率单位来开展的估算方法是( )

* A

类比估算

* B

参数估算

* C

自下而上估算

* D

三点估算

解析

A.类比估算是凭经验进行的主观估算，不用统计关系作依据。 B.正确答案。这是参数估算的典型特点，统计关系，如y = ax;效率单位如每单位工作量需多长时间。 C．从活动或工作包层面逐层向上汇总的估算方法。 D.不确定性下的估算方法，考虑最乐观、最可能、最悲观情况，用三点估算公式。 参见：PMBOK®指南第170页。 考点与答题技巧：参数估算。

以下哪项是对质量审计的正确描述?( )

* A

质量审计是规划质量管理过程的工具与技术

* B

质量审计是控制质量过程的工具与技术

* C

质量审计是实施质量保证过程的工具与技术

* D

质量审计是改进质量过程的工具与技术

解析

A.规划质量管理过程中需要确定质量审计的频率和方法（包括在质量管理计划中），但 不会实际开展质量审计。 B.质量审计旨在总结经验教训，以便过程改进。与质量控制无直接关系。 C.正确答案。质量审计旨在过程改进，是实施质量保证过程的重要工作。 D.PMBOK®指南中无“改进质量过程。 参见：PMBOK®指南第247页 考点与答题技巧：质量审计作为实施质量保证的工具与技术。

在项目实施过程中，应该使用以下哪个工具来了解风险的发展趋势、识别新风险、删去已过时的风险？（）

* A

技术绩效测量

* B

偏差和趋势分析

* C

风险审计

* D

风险再评估

解析

A.技术绩效测量是控制风险过程的工具，但只用于监测技术风险。 B.偏差与趋势分析是控制风险过程的工具，但与识别新风险和删去已过时风险无直接关系。 C.风险审计用于检查风险管理过程的有效性，是控制风险过程的工具，但不会直接识别新风险和删去已过时的风险。 D.正确答案。在控制风险过程中，通过风险再评估，能识别新风险、删去已过时的风险，并了解风险的发展趋势（需多次开展风险再评估）。 参见：PMBOK®指南第351页。 考点与答题技巧：控制风险过程的工具与技术

在下列哪一个阶段项目发起人对项目的范围、质量、时间和成本有最大的影响力：

* A

概念阶段

* B

规划阶段

* C

执行阶段

* D

收尾阶段

解析

A.风险与不确定性随项目时间的推进程度减轻，最大的风险的就是取消项目，P40。念阶段就是对项目论证的阶段，属于项目生命周期的早期。干系人对项目的影响力通常在启动阶段影响力最大

项目经理不能确定先开始设计还是先生产，这二者是什么依赖关系？

* A

强制性依赖关系

* B

外部依赖关系

* C

选择性依赖关系

* D

顺序关系

解析

“项目经理不能确定”是指项目经没有能力而不是没有权力确定二者关系，因此二者关系应该是可以根据领域内最佳实践由项目团队确定的，是选择性依赖关系。

以下各项主要用于项目控制，除了（ ）

* A

偏差分析

* B

TCPI

* C

挣值管理

* D

成本效益分析

解析

A.偏差分析是控制范围过程的工具与技术。 B.TCPI (完工尚需绩效指数）是控制成本的工具与技术。 C.挣值管理是控制成本过程的工具与技术。 D.正确答案。成本效益分析是规划质量管理过程的工具，也可用于项目选择。 参见：PMB0K®指南第215页 考点与答题技巧：项目监控的工具与技术。

为了降低低项目风险，在项目实施期间，项目经理决定变更一个在次关键路径上的活动资源。如果她不清楚如何对变更进行正规的实施，她应该查看什么？

* A

配置管理计划

* B

变更控制系统

* C

综合变更控制

* D

变更控制委员会

解析

答案：B。正式变更的规定应该在项目规划期间建立，而且必须遵循公司任何现有的政策。若需参照这些，应査看项目变更控制系统。

而合同中已经包括了一套

项目经理认识到可交付成果必须经过一名网络设计专家审查，但该专家目前不在公司。项目经理需要搜集一名提供商来协助这项任务。若要说明这些项目需求，建议邀请书中应包含下列哪—项？

* A

风险分解结掏

* B

组织分解结构

* C

工作分解结构

* D

工作说明书

解析

D。合同中的项目范围定义在采购工作说明书中。P367 12.1.3.2 采购工作说明书。

召开项目启动大会的适当时机是什么时候?

* A

完成初步计划之后，但要在执行之前

* B

在项目经理有积极消息要分享时

* C

在签署项目章程之前

* D

在制定沟通计划之后

解析

参考答案：A 解析：项目管理计划制定好，召开启动大会(相当于动员大会），然后就开工干活（即执行）。其他可行的时间点还包括：项目开始的时候，以及每个项目阶段开始的时候。

一个新系统集成项目的大部分工作就要完成的时候，供应商交给你一套详细的合同收尾程序。而合同中已经包括了一套收尾程序，你应该：

* A

首先让他提交变更单

* B

获得管理层批准后再修改收尾程序

* C

建立一套更加完善的收尾程序

* D

评估该新程序的质量，如果更好，则予采用

解析

A.如果供应商提交的程序与合同不符，则应该走合同变更程序，因此选择A。

确认范围过程与控制质量过程的关系是（ ）

* A

经质量检查合格的可交付成果才能进行范围确认

* B

经确认范围符合要求的可交付成果才能进行质量检查

* C

应根据具体需要，先做质量检查或先做范围确认

* D

由客户开展庚量控8,由項目团队开展范围确认

解析

A.正确答案。控制质量过程得到“核实的可交付成果”，再把“核实的可交付成果” 交给确认范围过程验收。 B.通常先控制质量，后确认范围。 C.通常先控制质量，后确认范围。 D.质量控制由项目团队开展，范围确认由客户开展。 参见：PMBOK®指南第133~ 134页， 考点与答题技巧：控制质量与确认范围的关系。

定义范围的一个输入是( )

* A

项目工作说明书

* B

需求文件

* C

工作分解结构（WBS)

* D

需求跟踪矩阵

解析

A.这是制定项目章程过程的输入。 B.正确答案。需求是项目范围的基础。 C.这是之后的创建WBS过程的输出。 D.这是确认范围和控制范围过程的输入，但不是定义范围过程的输入。 参见：PMBOK®指南第121页 考点与答题技巧：定义范围过程的输人。注意需求文件与需求跟踪矩阵的区别。需求跟踪矩阵是用于监控（保踪）需求的实现情况的。

出色的项目经理应该既是管理者又是领导者。领导涉及以下各项，除了（ )。

* A

为干系人创造利益

* B

有效地沟通

* C

激发和激励人们

* D

确定方向

解析

A.正确答案。尽管好的领导工作可以使干系人获得利益，但这并不是领导的直接目的9 B.这是领导的部分内容。领导是指构建愿景（确定方向）、把愿景传达给下级（与下级 沟通愿景）并激励下级朝愿景努力。 C.这是领导的部分内容。 D.这是领导的部分内容。 参见：PMBOK®指南第513~514页。 考点与答题技巧：领导的概念。

成功的项目沟通管理始于下列哪—步？

* A

识别利害关系者

* B

管理利害关系者期望

* C

规划沟通

* D

发布信息

解析

A 分析四个答案，A工作是最靠前的。

项目预算8 000美元，计划8天完成。执行1天后，花了 1 000美元完成了 2 000 美元的工作，请问当前的EAC是多少？

* A

8 000美元

* B

7 000美元

* C

6 000美元

* D

5 000美元

解析

题目未告诉是典型偏差还是非典型偏差。因此都要算一下。根据EAC计算的两个公式：EAOBAC/CPI、EAC=BAC-CV,分别得出 EAC=4000 美元和 EAC=7000 美元。