**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**

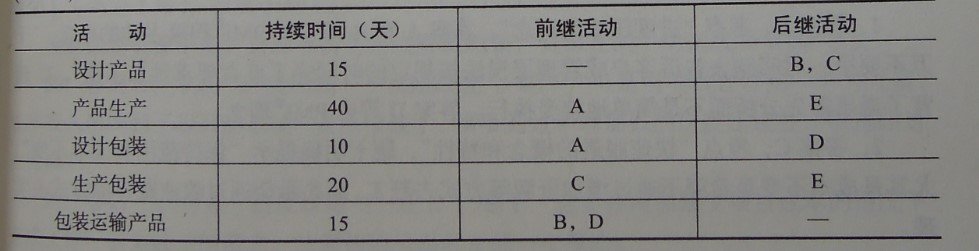
**D 项目队伍成员不愿意转到一个新分配的岗位上**

**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。

13.在向干系人提交项目管理计划时，项目经理注意到其中一名几乎没有组织 权力的干系人表现出不感兴趣，项目经理应使用什么方法来管理该干系 人？

* A

监察该干系人

* B

密切管理该干系人

* C

保持让该干系人满意

* D

保持让该干系人获得通知

解析

答案：A。根据权力/利益方格，干系人权力利益都低的情况，只需麦对干 系人花最小的精力进行监督即可。如果权力/利益都高的情况，则需要对干 系人进行重点管理.

6.项目经理管理一个资源分散在许多国家的项目，在项目执行期间，识别 到某些团队对于按时满足关键可交付成果十分吃力。项目经理应该怎么做?

* A

启动团队绩效评估，并确定需要采取的行动来解决识别的问题

* B

与团队召开项目启动大会确保所有团队都符合项目目标

* C

减少受影响团队的工作范围，将某些工作转给其他团队

* D

启动一次团队建设活动，激励团队

解析

答案：A。团队对于满足可交付成果十分吃力，项目绩效差时，项目经理应该 启动绩效评估，寻找导致绩效低下的根本原因，并确定可能的措施来解决团队 的问题

项目经理分析后得出的结论是，项目的成本绩效指数为80%,到目前为止的项目实际成本为100 000美元，但是预计到目前的成本应为120 000美元。 项目的进度绩效指数是（ ）。

* A

0.96

* B

0.83

* C

0.76

* D

0.67

解析

答案：D.題目表明  AC=10 万，PV-12 万，CPI=0.8,问 SPI-?根据 CPI 和AC，可推出EV=8万，那么SPI就应是8万/12万=0.67,选D。

一个为期12个月的项目进入第3个月时，进度绩效指数(SPI)为0.99。三个月后．SPI显示项目明显落后于进度。项目经理认识到客户没有对新的需求做决定，产生这种结果的原因是什么

* A

没有整体管理计划

* B

没有质虽管理计划

* C

没有风险管理计划

* D

没有变更管理计划

解析

D。没有对新的需求做决定，说明对变更的确认不及时；没有变更管理计划。

以下各项都是风险减轻的例子，除了（ ）

* A

用应急储备来弥补风险发生造成的损失

* B

采用一个太复杂的方法

* C

进行多次实验

* D

选择一个更稳定的供应商

解析

A.正确答案。建立应急储备是风险接受中的主动接受策略。 B.这是风险减轻的例子，采用不太复杂的方法可以降低风险发生的概率。 C.这是风险减轻的例子，进行多次实验可以降低风险发生的概率，例如高科技产品出 厂前进行多次实验，可以减少产品质量风险发生的概率。 D.这是风险减轻的例子，以便降低采购到不符合项目要求的产品的风险。 参见：PMBOK®指南第345页。 考点与答题技巧：风险减轻策略与风险接受策略

开展实施后项目审查的目标是什么？

* A

分析项目是否达到其目标

* B

发出变更请求

* C

审查项目风险

* D

进行团队成员的绩效评估

解析

A 执行过程中的项目审查主要目的就是看项目是否符合项目计划并满足相关目标要求。

关键路径的时差为负20天（-20)天，如果关键路径有两个活动，这可能意味着什么？

* A

必须评估关键路径以决定实际的时差

* B

预期提前20天完成项目

* C

每个活动时差为负20天

* D

要满足项目完工要求，可能需要历时压缩

解析

选项“C.每个活动有-20天的时差”只是部分正确，但是PMBOK Guide更愿意讲“每个活动有-20天的总时差”。时差为负，需要采取进度压缩来满足进度目标。

某个干系人有合法资格参与项目，也很乐意参与项目，但他对项目的建议大多数都没有应用价值。该干系人属于以下哪种？ ( )

* A

作用大、影响小、权力小

* B

权力大、影响大、作用大

* C

权力小、影响大、作用小

* D

权力犬、影响大、作用小

解析

A.合法资格是指权力，乐意参与是指影响，所提建议的适用性是指作用。 B.解释同A。 C.解释同A。 D.正确答案。属于权力大、影响大，但作用小。 参见：PMBOK®指南第396页。 考点与答题技巧：干系人分析和归类。

项目经理确定，由于范围蔓延．设计工作落后于进度并超出预算。这属于下列哪—项导致的结果?

* A

过分浮动

* B

不确定的管理计划

* C

未执行变更控制过程

* D

资金限制

解析

C。范围蔓延属于控制范围过程执行不到位，未执行变更控制过程。

项目章程已经完成并发布,项目经理在组织干系人讨论项目计划的时候，没有想到一位关键干系人提出项目的预算成本大大超过了之前的总体估算，要求立即停止项目，请问项目经理可能忘记做了什么？

* A

识别出该干系人

* B

分析干系人的影响

* C

制作干系人登记册

* D

制定干系人管理计划

解析

参考答案：B 解析：该干系人已经识别，排除选项A。根据题干,该干系人的影响远远超过预期，说明之前没有做好干系人分析。干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。干系人分析也有助于了解干系人之间的关系，以便利用这些关系来建立联盟和伙伴合作，从而提高项目成功的可能性。参见《项目管理知识体系指南》第5版第395〜396页。

根据赫兹伯格的双因素激励理论，如果不能获得成就、认可、责任、提升或晋升，员工将会：

* A

员工将会疏远组织，甚至离开组织

* B

缺乏激励，但不会对工作产生不满

* C

缺乏激励，并且对工作产生不满

* D

只有在工资没涨的情况下表现出不满

解析

根据赫兹伯格的双因素激励理论，如果不能获得成就、认可、责任、提升或晋升，员工将会：

沟通管理计划通常不包括( ) 。

* A

项目干系人的沟通需求

* B

项目主要里程碑和目标日期

* C

接收信息的人或组织

* D

信息分发的时间框架和频率

解析

A.这是沟通管理计划的内容，不同的项目干系人对项目信息有不同的要求。 B.正确答案。这是项目章程、进度管理计划和进度计划中的内容。 C.这是沟通管理计划的内容，明确了项目信息应该向谁传递。 D.这是沟通管理计划的内容，明确了项目信息应该在干系人需要的时候被传递。 参见：PMBOK®指南第296页。 考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。

项目经理因为采用了某种方法，会使项目的情况发生变化，但这个变化，会使项目提前完成，项目经理决定采用增加关键资源这种方法，项目经理采取的下列哪种风险应对策略？( )。

* A

共享

* B

增强

* C

接受

* D

开拓

解析

答案：D。这是一个机会风险的例子，增加关键资源使项目提前完成，消除不确定性，确保机会肯定出现，这是属于开拓的应对策略

项目经理必须分析假设来识别:

* A

风险

* B

制约因素

* C

不确定因素

* D

权变措施

解析

每个项目和每个已识别的风险都是基于一套特定的假想、设想或假设的。 假设分析是检验假设条件在项目中的有效性，并识别因其中的错误、变化、矛盾或片面性所致的项目风险。

在人力资源管理过程组中，为了定义项目角色和责任，项目经理负责理清项目的接口。下列哪项阐述了三种项目接口的类型？

* A

进度接口，成本接口和质量接口

* B

团队接口，客户接口和分包商接口

* C

干系人接口，组织接口和高级管理层接口

* D

组织接口，技术接口和人际接口

解析

D.项目经理与项目管理团队一起指导已计划好的项目活动，并管理项目内的各种技术接口和组织接口。

在组织战略发生变化之后，以下哪个也要发生变化（）

* A

项目范围

* B

项目集范围

* C

项目组合范围

* D

子项目范围

解析

A.项目范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。 B.项目集范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。 C.正确答案。项目组合的范围与组织战略直接相关。 D.子项目范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。 参见：PMBOK®指南第8页表1-1。 考点与答题技巧：组织战略与项目组合。注意：A、B、D三个选项并不是绝对错误的; 相比较而言，项目组合范围最直接地受组织战略变化的影响。

下列哪一个是用来确定项目最长持续时间的最佳项目管理工具？

* A

WBS

* B

网络图

* C

横道图（甘特图）

* D

项目章程

解析

答案：B。横道图（甘特图）可以显示项目的结束日期，但它不是用来确定工期的。项目章程也可能包括一个强制的结束日期，但不是这个项目持续时间的逻辑确定。网络图从工作分解结构中将工作包取出并添加依赖关系。通过网络图中活动的依赖关系，我们可以找到多个活动路径，并确定时间最长的、关键的路径，网络图是最好的答案。