

PMP 练习题一答案

1、参考答案：B。

解析：新的法规导致了一项变更，遵循变更控制程序。

2、参考答案：B。

解析：成本增加属于基准变更，引发的“额外”资金，需要从管理储备中申请获得。

3、参考答案：D。

解析：开拓。如果组织想确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略。此策略将特定机会的出现概率提高到 100%，确保其肯定出现，从而获得与其相关的收益。开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

4、参考答案：C。

解析：质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证符合程度。

5、参考答案：A

解析：本题为变更问题，发起人要求修改范围和成本，都是基准变更，必须走变更流程。BC 都没有走流程，D 是忽略。

6、参考答案：A。

解析：范围基准包括了范围说明书、WBS、WBS 词典。

7、参考答案：D。

解析：首先根据题意，画出进度网络图，可知任务 B 在非关键路径上， $1+3=4$ ，延期 2 天变为

6 天，对项目没影响。

8、参考答案：A。

解析：通过编制项目章程，来确认项目符合组织战略和日常运营的需要。

9、参考答案：A。

解析：寻找供应商属于风险转移策略。

10、参考答案：B。

解析：商业论证是项目章程的输入。

11、参考答案：B。

解析：帕累托图：质量七工具之一，一种按发生频率排序的直方图，显示每种已识别的原因分别导致的结果数量。

12、参考答案：C。

解析： $AC=220$ ， $CV=EV-AC=-20$ ，求得 $EV=200$ 。 $PV=180$ ， $SV=EV-PV=200-180=20$ 。

13、参考答案：C。

解析：内部客户资源希望获知项目状态，这是相关方的沟通需求，要记录在沟通管理计划中。

14、参考答案：A。

解析：担忧某事可能发生，代表了不确定性，是风险，应该先查看风险登记册。

15、参考答案：C。

解析：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。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。

16、参考答案：B。

解析：团队成员通知 PM 将不能满足原定的工作时间，这个资源是关键路径上的唯一资源。一旦失去很有可能会影响整个项目的进度，属于不确定性，PM 首先应该更新风险登记册。

17、参考答案：B。

解析：资源日历表明每种资源的工作时间和非工作时间。

18、参考答案：D。

解析：考点是控制质量的工具，检查。

19、参考答案：B。

解析：首先确定副总裁拒绝采用新文化的根本原因，然后再寻找解决方案。

20、参考答案：B。

解析：通过谈判来获得资源。进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人员。

21、参考答案：C。

解析：项目被搁置审查，可能会导致进度被耽误、或项目被取消的风险。识别了新风险，需要更新风险登记册。

22、参考答案：D。

解析：前任项目经理在没有与团队成员参与的情况下做出决策，发布命令的工作方式属于 X 理论的行为风格。B 和 C 一般用于对于团队中个人行为的驱动力方面。题干询问的是前任 PM 的管理方式。

23、参考答案：B。

解析：相关方“未收到”通知，属于信息传递出现问题，事先应该审查沟通管理计划。

24、参考答案：C。

解析：工作绩效数据是进行预测的第一手数据。

25、参考答案：B。

解析：不缩减范围的前提下，通过进度压缩来满足既定的工期。成本不能够改变，说明赶工无法实现。只能通过快速跟进来并行活动压缩进度。

26、参考答案：C。

解析：矩阵型组织，PM 与资源和资源主管一起分析情况，是最佳的选择。

27、参考答案：C。

解析：工作绩效报告是从绩效测量值中提取信息并进行分析的结果，提供关于项目工作绩效的信息，包括偏差分析结果、挣值数据和预测数据等。

28、参考答案：D

解析：与供应商签订的协议中包含了绩效报告要求，双方有分歧时，查阅该协议最直接。沟通管理计划可以将供应商绩效报告要求体现在管理计划中，但本身作为解决分歧的证据没有协议有效。

29、参考答案：C。

解析：成本效益分析是 PMI 推荐的标准工具，同时考虑平衡成本与获得的效益，来决定投入，以及质量与等级。

30、参考答案：B

解析：外包，即对外进行采购，发现外包服务不满足要求，就按照协议（采购文件）中的规定进行处理。

31、参考答案：B。

解析：在监督风险过程中，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。应该定期进行项目风险再评估。

32、参考答案：B。

解析：NPV=收入现值-支出现值

计算出第一年收入=30/(1+10%)=27.2727

第二年收入=40/(1+10%)²=33.0579

第三年收入=40/(1+10%)³=30.0526 NPV=90.3832-100<0，项目不可接受。

33、参考答案：D。

解析：这是制定项目管理计划的输入，组织过程资产。

34、参考答案：B。

解析：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。

35、参考答案：A。

解析：首先推荐非正式口头沟通，与该名成员私下交流。

36、参考答案：C。

解析：属于人力资源工作方式的变更，在四个选项 C 属于评估变更产生的影响。

37、参考答案：C。

解析： $1+3+3=7, 7*6/2=21$

38、参考答案：A。

解析：检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准，检查可以有效降低不合格产品流入客户手中。

39、参考答案：B。

解析：PM 刚收到项目章程，参加会议的资源很少，有可能是项目事业环境因素考虑不够。不推荐 D 答案的原因在于刚收到项目章程，还没有完成规划，未生成沟通管理计划。

40、参考答案：A

解析：遗漏了法规要求，导致一些问题没有解决。虽然在项目结束时变更的代价会很大，但是法规要求是属于强制性的，必须满足，因此应走变更流程解决。

41、参考答案：A。

解析：投标人会议（又称承包商会议、供货商会议或投标前会议）是在投标书或建议书提交之前，在买方和所有潜在卖方之间召开的会议。

42、参考答案：D。

解析：已知单价、不确定数量或时间，最好使用工料合同。

43、参考答案：D。

解析：进度落后、成本结余。快速跟进：同时进行多项活动、进度可以恢复。解散一些资源：成本削减了，但是进度更落后了，排除 A。挣值管理主要场景是在范围不变的情况下探讨进度与成本状况。没有特别说明的话，通常不考虑范围变更，排除 B。资源平滑：关键路径没有改变，进度还是落后的，排除 C。

44、参考答案：B。

解析：控制采购是管理采购关系，监督合同绩效，实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。本过程的主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。

45、参考答案：D。

解析：有可能发生额外成本，但发起人仍然决定继续推进项目，这是风险接受。风险接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施。

46、参考答案：A。

解析：考点为定义范围的输入。

47、参考答案：D。

解析：推荐首先与当事人直接沟通，最好的做法是与工程师直接开会交谈、找到解决方案。

48、参考答案：A。

解析：根据变更管理流程，变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/文件。

49、参考答案：A。

解析：风险发生后，应该按照应对计划来进行应对。

50、参考答案：C。

解析：考点创建 WBS 的工具—专家判断。

51、参考答案：D。

解析：团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求，导致范围蔓延。PM 应该先了解情况、让客户提出变更请求遵循变更管理流程。

52、参考答案：A。

解析：遵循变更管理流程。

53、参考答案：C。

解析：项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。

54、参考答案：A。

解析：是否可以调整为允许加班，或者聘用额外资源压缩进度工期，都需要提交变更请求。

55、参考答案：A。

解析：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，这种方法可以带来双赢局面。

56、参考答案：B。

解析：项目章程中有项目目的或批准项目的原因。

57、参考答案：D。

解析：由于现有立法，导致一项功能不能按计划去做、影响项目基准，这是项目的制约因素，PM 应该尽早把它识别出来。

58、参考答案：B。

解析：敏捷法：快速适应变化，尽快交付，尽早实现价值。

59、参考答案：B。

解析：题干表明上线之后项目本身并没有问题，通过财务与行政收尾来管理发票问题。

60、参考答案：D。

解析：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

61、参考答案：B。

解析：监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，已经评估风险管理有效性的过程。

62、参考答案：C。

解析：增加资源来赶进度，属于赶工。

63、参考答案：B。

解析：识别风险的工具，文档审查。

64、参考答案：C。

解析：合同收尾前应该先核实可交付成果。

65、参考答案：D。

解析：变更应当遵循整体变更控制过程。

66、参考答案：A。

解析：PM 应该事先制定变更管理计划，控制范围蔓延。

67、参考答案：C。

解析：进度偏差： $SV=EV-PV$ ，进度绩效指数： $SPI=EV/PV$ 。

68、参考答案：A。

解析：确保供应商成本偏差不影响项目成本，最好的办法是签订固定总价合同。

69、参考答案：B。

解析：变更请求获得批准后，下一步更新项目管理计划。

70、参考答案：D。

解析：敏感性分析，确定某个决定对项目具有最大影响。

71、参考答案：C。

解析：将问题按照发生的次数或概率进行排序，然后解决重点问题，要找到改进应用程序的最大机会，说明要找到造成大多数问题的少数原因，使用帕累托图。

72、参考答案：A。

解析：本过程组的主要作用是，定期对项目绩效进行测量和分析，从而识别与项目管理计划的偏差。

73、参考答案：C。

解析：项目范围说明书包括了产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素和假设条件。

74、参考答案：B。

解析：德尔菲技术，有助于减少数据中的偏倚，并防止任何个人对结果不适当地产生过大的影响。

75、参考答案：A

解析：保持原范围，避免镀金。

76、参考答案：B。

解析：强调一致而非差异，这是求同存异。

77、参考答案：C。

解析：一个点大于建议的限值，过程失控。

78、参考答案：C。

解析：工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受，只是客户主观上不太满意而已。但是对于 PM，合同上的工作已经完成了。

79、参考答案：C

解析：考结束项目或阶段的输入。

80、参考答案：B。

解析：用基本规则对项目团队成员的可接受行为做出明确规定。尽早制定并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力。

81、参考答案：B。

解析：让相关方参与准备过程，鼓励相关方参与。

82、参考答案：C。

解析：项目 B 的净现值比项目 A 大。

83、参考答案：C。

解析：需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。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。

84、参考答案：D

解析：避免什么：发起人收到信息过晚 还是进度落后成本超支呢。答案作为参考，A 不相干，B 不专业 C 考虑了团队成员，忽略了发起人 D:指导委员会是项目经理的领导，在会议上汇报情况。

85、参考答案：A。

解析：培训属于预防成本。

86、参考答案：D。

解析：先查看巩固沟通管理计划，才能决定是否要修改。

87、参考答案：C。

解析：三点估算，均值= $(1+4*2+4)/6=2.17$

88、参考答案：A。

解析：确保相关方能够接收到信息，要制定沟通管理计划。

89、参考答案：C。

解析：这个新风险是团队没有预计到的，说明是未知的意外风险，应该动用管理储备。

90、参考答案：D。

解析：强迫/命令。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢一输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。

91、参考答案：B。

解析：项目是动态的，要求采用的管理方法具备快速响应的能力，应对快速变化的环境是敏捷方法的特点。

92、参考答案：A。

解析：为添加的额外功能提交一份变更请求，防止镀金。

93、参考答案：A。

解析：变更控制程序：是指包括变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等。

94、参考答案：A。

解析：识别问题的根本原因用鱼骨图。

95、参考答案：B。

解析：CV<0 成本超支。

96、参考答案：A。

解析：变更和风险，说明要看变更管理计划和风险管理计划，综合来看需要查阅项目管理计划。

97、参考答案：B。

解析：开始新项目需要批准的项目章程。

98、参考答案：A

解析：审计的目的是总结经验教训。更新组织过程资产或者记录在组织共享知识库。A:项目绩效信息和项目评审结果都属于最终报告。B CD 属于执行或监控过程组，都不是收尾的工作；

99、参考答案：A。

解析：问题日志会随新问题的出现和老问题的解决而动态更新。用问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。

100、参考答案：B。

解析：决定自行开发、还是外部购买。

101、参考答案：A。

解析：进度落后，成本结余。

102、参考答案：C。

解析：PMBOK 原文：概率影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。B 属于定量分析范畴。

103、参考答案：D。

解析：考建设项目团队的输出。

104、参考答案：A。

解析： $150000+150000*10\%=165000$

105、参考答案：B。

解析：问题数量和严重程度大大降低，这是风险减轻。

106、参考答案：B

解析：进度落后，低于预算，PM 建议增加额外资源来进行进度压缩。增加额外资源可能会花额外的钱，也需要动用管理储备，会影响成本基准，需要 CCB 来批准。CCB 通常包含发起人。

发起人并没有批准变更的优先权力，所以排除 C。

107、参考答案：D

解析：行业标准属于事业环境因素。

108、参考答案：D。

解析：投标人大会的目的，确保公平公正。

109、参考答案：D。

解析：产品的质量标准发生了变化，首先应该先提交变更请求。

110、参考答案：C

解析：额外的资金，额外的钱，需要通过变更才能获得。

111、参考答案：C。

解析：关键路径 $1-2-4-5, 2+8+8+1=19$ 天。

112、参考答案：D。

解析：项目收尾时应该总结经验教训，以便供未来项目使用。

113、参考答案：D。

解析：发起人离开公司，不仅仅是变更管理那么简单的事了，需要对相关方进行分析，比如分析影响。

114、参考答案：C。

解析：倾听是最重要的沟通技巧。

115、参考答案：A。

解析：在启动过程组时就要制定项目章程，给 PM 授权。

116、参考答案：C。

解析：“项目预算取决于原材料的价格”说明具有一定的不确定性，这是风险。

117、参考答案：D。

解析：需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。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。

118、参考答案：A。

解析：制定项目进度计划的工具：假设情景分析。

119、参考答案：C。

解析：历史限制和制约因素是组织过程资产里的经验教训总结。

120、参考答案：B

解析：变更，批准以后再更新计划。

121、参考答案：B。

解析：客户的变更太多，因此需要制定一份变更管理计划、一个好的变更管理流程，合理的变更相关方才能批准。

122、参考答案：D。

解析：风险和进度提供中都有提及。A 中问题日志不需要因为识别出风险而更新。

123、参考答案：B。

解析：题干说需要提供长期解决方案，说明要让双方都满意。

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。

124、参考答案：A

解析：保持原范围，防止镀金，特别是项目要结束时。

125、参考答案：B。

解析：考控制进度的工具：进度压缩。

126、参考答案：D。

解析：此阶段为 PM 和团队成员之间的磨合期。

127、参考答案：A。

解析：识别到了新的风险，评估风险发生的影响，首先确定失去团队成员的影响。

128、参考答案：C。

解析：进度落后，需要进行进度压缩。不需要和发起人沟通，这是小事。排除 BD

129、参考答案：B。

解析：只有 B 在控制界限内。

130、参考答案：B。

解析：敏感性分析的典型表现形式是龙卷风图，属于定量风险分析。

131、参考答案：A。

解析：变更请求已经获得了批准后，下一步是更新计划/文件、通知相关方、实施变更。

132、参考答案：C。

解析：完成了规划过程，说明完成了项目管理计划的制定，接下来需要获得计划的批准与认可。

133、参考答案：B。

解析：PM 首先要查看章程，里面有项目的目的、目标、批准项目的原因，以及委派的项目经理及其权责。

134、参考答案：A。

解析：考创建 WBS 的工具。

135、参考答案：A。

解析：变更请求已经获得了批准，接下来更新项目管理计划/基准/文件。

136、参考答案：C。

解析：识别大多数问题的主要原因，使用帕累托图。

137、参考答案：B。

解析：考结束项目或阶段的输出。

138、参考答案：A。

解析：项目所需的重要材料只有在一个地区有少量供应，说明资源受限制，使用关键链法。

139、参考答案：B。

解析：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。

140、参考答案：C。

解析：项目工期发生变化，首先应该提交变更请求。

141、参考答案：D

解析： $tcpi = \text{剩余工作量} / \text{剩余资金}$

142、参考答案：D。

解析：确定根本原因，使用石川图。

143、参考答案：D。

解析：定义范围之后是创建 WBS。

144、参考答案：C。

解析：鼓励相关方参与。

145、参考答案：B。

解析：变更不论批准与否都要记录在变更日志当中。

146、参考答案：A。

解析：考控制进度的工具。在网络分析中调整提前量与滞后量，设法使进度滞后的活动赶上计划。

147、参考答案：A。

解析：项目被取消，需要进行收尾。

148、参考答案：D。

解析：识别相关方贯穿项目始终。

149、参考答案：B。

解析：未知风险将要发生，要使用权变措施。

150、参考答案：B。

解析：收尾时需要参考已完成的可交付成果、和未全部完成的可交付成果。

151、参考答案：A。

解析：A 应该翻译为：安排一次与关键相关方的会议，以获得批准继续。项目管理计划制定完后应该获得关键相关方的批准后才能执行。

152、参考答案：A。

解析：CEO 提出了变更，接下来评估变更的影响。

153、参考答案：B。

解析：RACI 矩阵把人和事对应起来。

154、参考答案：B。

解析：资源之前被分配到另一个项目上，PM 要和其他项目团队的 PM 谈判来获得资源。

155、参考答案：D。

解析：为获得项目团队的参与和一致意见，应该召开启动大会。

156、参考答案：B。

解析：项目既然验收，后续就与 PM 无关，应该交由新团队也就是运营团队负责解决。

157、参考答案：D。

解析：应该制定变更管理计划，让变更遵循正式流程。

158、参考答案：D。

解析：紧急情况可以先记录下来，然后获得 CCB 的批准。

159、参考答案：A。

解析：首先区分优先级，优先关注重要的问题。

160、参考答案：D

解析：本题中项目经理的选择是以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，只提供赢一输方案，属于强迫/命令。

161、参考答案：A。

解析：自下而上估算是基于 WBS 的最详细估算。

162、参考答案：A

解析：在 A 和 D 中，选工料合同对买卖双方都有利。

163、参考答案：D。

解析：机会和风险先考虑机会，机会 A 节省 50000，机会 B 节省 18750。

164、参考答案：C。

解析：应该在项目早期就对质量管理计划进行评审，以确保决策是基于准确信息的。

165、参考答案：C。

解析：德尔菲技术，由一组选定的专家回答问卷，并对每轮需求收集的结果给出反馈。只有主持人可以看到专家的答复，以保持匿名状态。

166、参考答案：B。

解析: $(1+4*1.25+3)/6=1.5$

167、参考答案: B。

解析: $200X > 100X + 10000$, 求得 $X > 100$ 。

168、参考答案: A。

解析: 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): 基本信息: 姓名、职位、地点、项目角色、联系方式。评估信息: 主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关。相关方分类: 内部/外部, 支持者/中立者/反对者等。

169、参考答案: D

解析: 参考历史信息和经验教训, 避免重复出错。

170、参考答案: A。

解析: 对项目有不同看法, 这是震荡阶段。

171、参考答案: C。

解析: 集中办公, 建设项目团队的工具, 可以增强集体感, 提高凝聚力。

172、参考答案: A。

解析: 难以识别利益关系的相关方, 可以查阅相关方登记册(相关方登记册), 其中有已识别的相关方的相关信息。

173、参考答案: C。

解析: 副总裁权利高, 与项目相关的利益低, 应该令其满意。

174、参考答案: A。

解析: 在资源分配不合理时应该运用资源平衡。

175、参考答案: C。

解析: 新项目发起人加入, 说明有新的相关方加入, 直接影响相关方登记册(相关方登记册)。

176、参考答案: A。

解析: ABCE 为关键路径 20 天, ABD 17 天, AF 9 天

177、参考答案: D。

解析: 题干中给出信息是在监督风险过程中召开风险状态会议, 会议输出为更新的风险登记册。

178、参考答案: B。

解析: 关闭合同之前, 应先执行检查与审计, 确保项目能够按时按质按技术要求交付全部可交付成果。

179、参考答案：C。

解析：要避免成本透支，事先做的是变更，变更成本基准。

180、参考答案：B。

解析：考点为制定项目管理计划的输入。

181、参考答案：C。

解析： $10+2=12$ ， $12*11/2-10*9/2=21$

182、参考答案：C。

解析：发起人做了终止项目的决策，pm 应该对项目进行收尾。

183、

参考答案：B。

解析：组织过程资产中包含了各种模版，历史信息和经验教训知识库等。

184、参考答案：A。

解析：识别了新的需求，说明有变更，需要走变更管理流程。

185、参考答案：C。

解析：两个来自不同地方的团队成员，说明他们的文化习惯不一样，虽然曾在过往类似项目中一起工作过，拥有共同的知识，这些只是可以加快团队磨合速度，为了减少误解，仍需要明确项目目标和基本规则。

186、参考答案：A。

解析：项目管理计划制定完成，开始执行之前，需要召开启动大会。

187、参考答案：A。

解析：识别风险之后，要做的是定性风险分析，考定性风险分析的工具。

188、参考答案：A。

解析：实际与榜样进行对照后得出最佳实践，这是标杆对照。

189、参考答案：D。

解析：“升级”就是有变化，需要变更，参考变更管理计划。

190、参考答案：D。

解析：帕累托图，识别引起大多数缺陷的少量原因，并为其排序。

191、参考答案：D。

解析：综合考虑不同的观点和意见，采取合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。

192、参考答案：C。

解析：若要避免需求在不经过允许的情况下就随意变更，需要制定变更管理计划。

193、参考答案：A。

解析：减轻包括寻找备用资源。

194、参考答案：A。

解析：由于实施了新的变更才使得落后于进度计划，不满足法律要求。因此接受变更之前事先应该进行风险识别。

195、参考答案：B。

解析：客户希望变更，pm 应该正式书面的提交变更请求，遵循变更管理计划。

196、参考答案：B。

解析：新成立的环境组织表达了担忧，首先应该把该环境组织识别为一名新的相关方。

197、参考答案：D。

解析：项目章程需要获得项目启动者批准与授权。

198、参考答案：D。

解析：团队识别到一个重大预算限制，这是一个制约因素。PM 应该事先将其记录下来。

199、参考答案：B。

解析：向某一特定项目相关方发一份数据报告，这是把信息发送出去，推式沟通。

200、参考答案：B。

解析：在项目全过程中,项目团队成员可以对组织过程资产进行必要的更新和增补。