

资源管理

1、Your project has been under way for some time, but indicators show that it is in trouble. You have observed all the following symptoms of bad teamwork in your project team except

- A. Frustration
- B. Excessive meetings
- C. Lack of trust or confidence in the project manager
- D. Unproductive meetings

你的项目已经实施了一段时间，但是一些现象表明实施过程中发生了问题。不良的项目团队有以下几个表现，下列哪一项不属于不良项目团队的特征？

- A. 沮丧的士气
- B. 过多的会议
- C. 对项目经理缺乏信任和信心
- D. 无结果的会议

2、During a conflict resolution process, a manager seeks individual opinions from team members. The project manager uses which of the following resolution techniques?

- A. Avoiding
- B. Collaborating
- C. Compromising
- D. Smoothing

在冲突解决过程中，项目经理要求每个团队成员的个人意见。项目经理使用的是下列哪一项解决技巧？

- A.回避
- B.合作
- C.妥协
- D.缓解

3、下列哪一项技术通过检查备选方案解决冲突并要求相关方公开对话来解决异议？

- A. 妥协
- B. 合作
- C. 强迫
- D. 缓和

4、两名项目团队成员都对某个解决方案意见不一致，在两名团队成员之间造成紧张气氛，项目经理下一步该怎么做？

- A. 在风险管理日志中记录该问题
- B. 将冲突作为问题对待，通过检查备选方案来解决
- C. 将冲突上报给项目发起人
- D. 连夜考虑该问题，并在早晨做决定

5、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

6、At a project status team meeting, one team member disagrees with another team member regarding a corrective action. The debate escalates and they are soon both speeding adamantly. Other team members are not participating. The project manager directs the team on the corrective action to use. What conflict resolution technique did the project manager use?

- A. Compromising
- B. Forcing
- C. Withdrawing
- D. Smoothing

在一次项目状态团队会议上，一名团队成员与另一名团队成员在纠正措施方面有不同意见。争论持续升级，很快语气都变得很强硬。其他团队成员没有参与。项目经理直接命令团队使用纠正措施。项目经理使用的是哪种冲突解决技巧？

- A. 妥协
- B. 强迫
- C. 撤退
- D. 缓解

7、Retreating from an actual or potential conflict resolution is which of the following techniques to resolve a conflict?

- A. Smoothing/accommodating
- B. Withdrawing/avoiding
- C. Compromising
- D. Collaborating

从实际或潜在冲突解决方案退出属于下列哪一项冲突解决技巧？

- A. 缓解/包容
- B. 撤退/回避
- C. 妥协
- D. 合作

8、Which of the following conflict resolution techniques is used when the conflicting parties are uncooperative and unassertive?

- A. Withdrawal
- B. Confrontation
- C. Compromise
- D. Smoothing

如果冲突双方虽不配合但也不固执，应该使用下列哪一项冲突管理？

- A. 回避
- B. 面对
- C. 妥协
- D. 缓解

9、In organizing a project, a project manager must deal with conflict. Which statement is true regarding conflict in projects?

- A. A matrix form of organization can produce a lack of clear role definitions and lead to ambiguous jurisdictions between and among functional leaders and project managers.
- B. Sources of conflict include project priorities, PERT/CPM schedules, Administer Procurements procedures, and type of contract.
- C. Conflict is to be avoided whenever possible.
- D. Strong matrix project managers have few human resource conflicts, because they can dictate their needs to functional managers.

在组织一个项目的实施过程中，项目经理必须处理各种冲突。以下有关项目冲突的陈述哪一项是正确的：

- A. 矩阵形式的组织方式可能导致职能划分不清，以及各职能领导和项目经理的职权不明确
- B. 冲突的来源包括项目优先级、PERT/CPM 时间表、管理采购程序以及合同类型
- C. 尽可能地避免冲突
- D. 强矩阵项目的项目经理在人力资源方面的冲突较少，因为他们能够对职能经理提出要求

10、A project manager takes over a large project supported by culturally diverse workforce. Within a week, it becomes clear that there is a significant conflict among two of the groups because the former project manager favored one group with special perks and accommodations. What should the new project manager do?

- A. Immediately begin facilitating a satisfactory resolution to the conflict using a collaborative approach resolution.
- B. Find out why the project manager favored one group.
- C. Post a new set of rules and regulations in a public location for all groups to see.
- D. Report the problem to human resources.

项目经理接手一个大型项目，该项目由不同文化的人员支持。不到一周时间，项目经理就发现其中有两组人员存在明显冲突，因为前任项目经理更偏爱其中一组人员，为他们提供特殊的补贴和住宿条件。新项目经理应该怎么做？

- A. 使用协作的方法，立即开始一个满意的解决方案来减轻冲突
- B. 找出前任项目经理偏爱其中一组的原因
- C. 在公共地点张贴所有成员都能看到的新规则和制度
- D. 向人力资源部报告此事

11、A project team works overtime to compensate for resource constraints. The project manager notices a conflict between two team members is causing a split in the project team's dynamics. What should the project manager do first to resolve the conflict and restore the project team's focus?

- A. Issue a verbal warning to the two team members causing the conflict.
- B. Reallocate the resources to avoid future conflicts.
- C. Meet with the team to identify key issues and allow open discussion to resolve.
- D. Escalate the team conflict to the project sponsor.

项目团队加班工作来补偿资源制约条件。项目经理注意到两名团队成员之间的矛盾正在导致项目团队精神动力的分散。

项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力？

- A. 给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告
- B. 重新分配资源，避免将来产生的冲突
- C. 团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决
- D. 上报给项目发起人

12、Team member A wants to leave the team, complaining about team member B's personality. What should the project manager do?

- A. Talk with both team members separately to understand the facts about their current relationship
- B. Advise team member A that team member B will be removed from the project
- C. Address the conflict in a team meeting and facilitate a resolution
- D. Ask the team members to try to work together until the end of the project

团队成员 A 希望离开团队，不断抱怨团队成员 B 的个性，项目经理应该怎么做？

- A. 与二名团队成员分别谈话，了解他们当前关系的真实情况
- B. 告知团队成员 A 会把团队成员 B 从项目中开除
- C. 解决团队会议上的冲突，并促进解决方案
- D. 让团队成员尝试合作到项目结束为止

13、A junior project team member questions the methods in a proposal submitted from another member. The argument between the team members now is a threat to the project schedule. After careful consideration, the project manager agrees with the junior team member to modify the proposal.

What method is the project manager using?

- A. Collaborate
- B. Smooth
- C. Force
- D. Withdraw

一位初级项目团队成员对一位高级团队成员提交的建议书中的方法提出质疑。这两名团队成员的争论现在威胁到项目进度。仔细考虑之后，项目经理同意初级团队成员的意见，修改建议书。项目经理使用的是什么方法？

- A. 合作
- B. 缓解
- C. 强迫
- D. 撤退

14、In a critical project phase, team performance is decreasing due to internal conflicts among the members. The reason for conflicts is unknown, however, the issues must be resolved.

What should the project manager do next?

- A. Speak separately with each member to understand the reasons for the conflicts and the issues.
- B. Exercise authority as the project manager and force the team to proceed without other issues that could affect project performance.
- C. Speak separately with each member to understand the reasons for the conflicts to resolve themselves.
- D. Escalate the issues to the steering committee.

在一个关键项目阶段中,由于团队成员之间的内部冲突导致团队绩效下降。冲突的原因不明,但是问题必须解决。项目经理接下来应该怎么做?

- A. 与每名团队成员分别谈话,了解冲突的原因并解决问题。
- B. 项目经理行使职权,并在不产生能够影响项目履行的其他问题情况下强迫团队继续工作
- C. 与每名团队成员分别谈话,了解冲突的原因,并允许他们自己解决冲突。
- D. 将该问题上报给指导委员会。

15、After noticing a conflict within the team, the project manager attempts to emphasizing the areas on which the team agrees and de-emphasizing the areas on which the team disagrees. This is an example of which of the following conflict resolution?

- A. Compromise/Reconcile
- B. Smooth/Accommodate
- C. Collaborate/Problem solve
- D. Withdraw/Avoid

在得知团队中发生冲突之后,项目经理尝试通过强调团队达成共识的方面、而不强调未达成共识的方面来解决冲突。这属于以下哪一种冲突管理的范例?

- A. 妥协/调解
- B. 缓解/包容
- C. 合作/解决问题
- D. 撤退/回避

16、The project manager takes over a project in the execution phase. Some of the project members are in the process of looking for other assignments and want to leave the project team due to internal team conflicts.

What method should be used to understand the cause for the conflicts and find solutions?

- A. Smoothing
- B. Compromising
- C. Forcing
- D. Collaborating

项目经理接管一个处于执行阶段的项目。某些项目成员处于寻找其他任务的过程,由于内部团队冲突想要离开项目团队。

若要了解冲突的原因并找到解决方案,应该使用什么方法?

- A. 缓解
- B. 妥协
- C. 强迫
- D. 合作

17、A team member disagrees with specifications provided by the business analyst and continue work on a task. This causes a delay to the project. The project manager arrange meeting between the two team members to discuss their differences. Ultimately the team agree on the specifications and the project is back on track. Which conflict management technique did the project manager use?

- A. Withdraw/ Avoid
- B. Smooth/ Accommodate

C. Focus/ Direct

D. Collaborate/ Problem Solve

一名团队成员不同意业务分析师提供的技术规范，并拒绝继续一项任务的工作，这导致项目停顿，项目经理安排与这两名团队成员之间的会议，并讨论他们的分歧，最终团队成员统一技术规范的意见，并且项目恢复正常速度。项目经理使用的是哪一种冲突管理技术？

A. 撤退/回避

B. 缓解/包容

C. 强迫/命令

D. 合作/ 解决问题

18、Towards the end of a large infrastructure project the tension rises, and conflicts between team members occur more frequently. This affects the productivity of the team, and takes the focus away from completing the scope. To restore order the project manager puts two people off the team and replaces them with others.

What strategy does the project manager use?

A. Forcing

B. Avoiding

C. Compromising

D. Exchanging

在一个大型基础设施项目快结束时，紧张状态上升，团队成员之间越来越经常发生冲突。这影响到团队生产效率，关注的重点是完成工作范围，为了恢复秩序，项目经理开除了两名团队成员，并让其他人代替他们。

项目经理使用的是什么策略？

A. 强迫

B. 回避

C. 妥协

D. 交换

19、One of the project manager's major challenges is organizing and managing the project team in a multi-culture project. What are examples of tools and techniques the project manager could use for this purpose?

A. Observation and conversation, performance appraisals, conflict management.

B. Performance appraisals, conflict management, organization charts.

C. Conflict management, roles and responsibilities, staffing management plan.

D. Issue log, work performance information, roles and responsibilities.

在一个多元文化项目中，项目经理面临的主要挑战之一就是组织和管理项目团队。项目经理可以利用以下哪些工具和技术来组织和管理项目团队？

A. 观察和对话、绩效评估、冲突管理

B. 绩效评估、冲突管理、组织图

C. 冲突管理、角色和职责、人员配备管理计划

D. 问题日志、工作绩效信息、角色和职责

20、A project manager should use which of the following techniques to help them improve communication and reduce differences among project team members?

- A. Co-location.
- B. Virtual teams.
- C. Training.
- D. Negotiation.

项目经理应使用下列哪一种技术来帮助他们改善沟通和减少项目团队成员之间的差异？

- A.集中办公
- B.虚拟团队
- C.培训
- D.谈判

21、A project manager who works in a functional organization wants to build a strong team for the project. However, the functional managers have their own priorities and do not offer him the most experience resources. What should the project manager do next?

- A. Review the roles and responsibilities and update the training needs.
- B. Consult the human resource management plan to validate these profiles and team performance assessment.
- C Follow the change control process and change scope of the project to adjust available resource
- D. Update the project baseline and communicate the delay to stakeholder about staffing issues.

在一个职能型组织中工作的项目经理希望为项目组建一支强大的项目团队，而职能经理们有他们自己的优先顺序，没有提供最有经验的资源。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 审查角色和职责并更新培训需求。
- B. 查询资源管理计划，核实这些情况，并开展团队绩效评估。
- C. 执行整体变更控制流程，调整项目范围以适合可用的资源。
- D. 更新项目基准，并与相关方沟通人员配备问题造成的延期。

22、A team member is not performing well on the project because she is inexperienced in system development work. There is no one else available who is better qualified to do the work. What is the BEST solution for the project manager?

- A. Consult with the functional manager to determine project completion incentives for the team member.
- B. Obtain a new resource more skilled in development work.
- C. Arrange for the team member to get training.
- D. Allocate some of the project schedule reserve.

一团队成员表现不佳，因为她没有系统开发工作的经验。此时没有更合适的人选。项目经理最好

的做法是：

- A. 和职能经理商量以决定团队成员的项目完成奖励
- B. 找到更有开发工作经验的人
- C. 安排团队成员进行培训
- D. 分摊一些项目计划准备金

23、在执行项目期间，项目经理认识到团队的表现不够出色。团队沟通不良。团队成员都独立工作。项目经理应该怎么做？

- A. 与一线经理和项目团队开会，讨论这种情况

- B. 考虑更换某些项目团队成员
- C. 与整个项目团队进行非正式谈话
- D. 请求资金，开展团队建设训练

24、A project team is comprised of suppliers and teams from several different countries. During the project execution, the project manager realizes that due to cultural and language difference, the team lacks cohesion. What should the project manager do to maximize team performance?

- A. Use networking tools
- B. Apply conflict management technique
- C. Promote team-building activities
- D. Implement project performance appraisals

项目团队由来自多个不同国家的供应商和团队组成，在项目经理认识到由于存在文化和语言差异，项目团队缺乏凝聚力。项目经理应该怎么做来尽可能提高绩效？

- A. 使用人际交往工具
- B. 应用冲突管理技术
- C. 推动团队建设活动
- D. 实施项目绩效评估

~~25、The installation project has a CPI of 1.03 and an SPI of 1.0. There are 14 team members and each team member had input into the final project management plan. The customer has accepted the three deliverable completed so far without complaint and the responsibility assignment matrix has not changed since the project began. The project is being completed in a matrix environment and there are no contracts needed for the project. Though the sponsor is happy with the status of the project, one of the team members is always complaining about how much time his project work is taking. Which of the following would be the BEST thing for the project manager to do?~~

- ~~A. Review the reward system for the project.~~
- ~~B. Try to improve schedule performance of the project.~~
- ~~C. Meet with the customer to try to extend the schedule.~~
- ~~D. Gain formal acceptance in writing from the customer.~~

~~—安装项目的成本绩效指数为 1.03，进度绩效指数为 1.0。团队有 14 名成员，每名成员都参与了最终项目管理计划。客户已经接受了现已完成的 3 项交付成果，没有提出异议。从项目启动开始，责任分配矩阵还没有变动。该项目是在矩阵环境中完成的，不需要合同。虽然发起人对项目状态表示满意，但是一名团队成员总是抱怨说他在项目工作花了太多时间。项目经理最好怎么办？~~

- ~~A. 审核项目的奖励体系~~
- ~~B. 改进项目的进度执行~~
- ~~C. 会见客户，试图延长进度计划~~
- ~~D. 从客户的书面材料中取得认可~~

26、The highest point of Maslow's hierarchy of needs is:

- A. physiological satisfaction.
- B. attainment of survival.
- C. need for association.

D. esteem.

在马斯洛需求层次理论中，最高级的需求是：

- A. 生理需求
- B. 生存需求
- C. 社交需求
- D. 自尊

27、The team is experiencing low morale, and significant conflict exists between members. Project meetings are ineffective with multiple team members speaking at the same time. The team is in which of the following stages of development?

- A. Adjourning
- B. Performing
- C. Storming
- D. Forming

团队士气低落。团队成员之间存在严重冲突，多名团队成员同时发言，造成项目会议没有成效。团队处于下列哪一个发展阶段？

- A.解散阶段
- B.成熟阶段
- C.震荡阶段
- D.形成阶段

28、A project manager works in a team of people with different cultures and languages. Training begins, trust is built and the team members are working together toward project goals. The team is in which of the following stages of development?

- A. Forming
- B. Storming
- C. Norming
- D. Adjourning

项目经理所在的团队里，成员来自于不同文化和语言背景。培训开始，建立信任，然后团队成员一起工作，共同实现项目目标。项目团队处于下列哪个发展阶段？

- A.形成阶段
- B.震荡阶段
- C.规范阶段
- D.解散阶段

29、A project with a challenging schedule has several stakeholders with conflicting objectives. To ensure the project remains on track, the project manager must assist with team building, handling conflict, and applying active listening. The project is in which of the following stages of team development?

- A. Adjourning
- B. Storming
- C. Nonmoving
- D. Performing

一个进度计划具有挑战性的项目中，多名相关方的目标互相冲突。为确保项目顺利推进，项

目经理必须协助建立关系，处理冲突以及应用积极倾听技巧。项目处于团队发展的哪一个阶段？

- A. 解散阶段
- B. 震荡阶段
- C. 规范阶段
- D. 成熟阶段

30、The successful project manager must have good negotiation skills that include?

- A. Active listening
- B. Issue escalation
- C. Persuasiveness
- D. Team building

成功的项目经理理必须具备良好的谈判技巧，包括：

- A. 积极倾听
- B. 问题升级
- C. 说服
- D. 团队建设

31、While forming a cross-functional project team, the project manager is not given direct control over the selection of team members. What should the project manager do?

- A. Conduct team-building activities with the assigned team members.
- B. Negotiate with the functional manager to ensure the project receives competent staff
- C. Co-locate the project team to enhance project performance
- D. Establish ground rules to provide clear expectations regarding acceptable team behavior.

在组建一支跨职能项目团队时，项目经理没有获得选择团队成员的直接控制权。项目经理应该怎么做？

- A. 与已获任命的团队成员一起开展团队建设活动.
- B. 与职能经理协商，确保项目能获得可胜任工作的员工.
- C. 让项目团队集中办公，提高项目绩效
- D. 制定基本规则，提出对可接受的团队行为的明确期望.

32、The project manager in a matrix organization is starting a new project , and identifies a critical resource in the organization's staffing inventory.This resource is currently working for the functional manager,and is committed to another project.What technical should the project manager use?

- A. Acquisition
- B. Pre-assignment
- C. Negotiation
- D. Virtualization

一个矩阵式组织中的项目经理正在为一个新项目配备人员，并在组织的人员库中确定了一关键源。而该资源目前隶属于职能经理，并被分配到另一个项目上工作。

项目经理应该使用什么技术？

- A.招募
- B.事先指派

- C.谈判
- D.虚拟化

33、A five-year project reaches its half-way point. While the team performance is good, the project manager is still concerned that the team motivation is low.

What should the project manager do to keep the team motivated?

- A. Document any issue in the project issue log.
- B. Ensure the project RACI chart is accurate.
- C. Use the Delphi technique.
- D. Complete a team performances assessment.

一个为期五年的项目进行到一半。虽然团队绩效没有问题，项目经理担心团队士气低落，项目经理应该怎么做才能保持团队受到激励？

- A. 在项目问题日志中记录任何问题。
- B. 确保项目的 RACI 图准确。
- C. 使用德尔菲技术。
- D. 完成团队绩效评估。

34、项目经理为客户管理一个重要项目。项目进度和成本都在控制当中，一名关键团队成员离开，项目经理无法找到具有相当技能和经验的替代人选。

项目经理首先应执行下列哪一项？

- A. 继续张贴招聘广告，直到招到合格人员
- B. 使用技能较低的资源继续项目执行
- C. 获得客户的授权终止该项目
- D. 跟职能经理协商强行留下关键团队成员，直到做完为止

35、A project manager, who works in a matrix organization, finds that a staff member is often late to the meeting and rude to coworkers. This behavior is placing pressure on the project team. What should the project manager do next?

- A. Remove the staff member from the project
- B. Address the issue with the staff member's functional manager
- C. Organize a meeting with the staff member to understand the reason behind the behavior
- D. Increase the contract for the project team resources to completed the task of staff members

在一个矩阵型组织中工作的项目经理发现一名成员经常在会议中迟到，并且对同事非常粗暴无理。这种行为对项目团队施加了压力。项目经理下一步该怎么做？

- A. 将该名团队成员从项目中开除
- B. 与该名团队成员的职能经理一起解决这个问题
- C. 组织一次与该名团队成员的会议，了解这种行为背后的原因
- D. 为项目团队增加合同资源，已完成该名团队成员的工作任务

36、Project performance appraisals are different from team performance assessments in that project performance appraisals focus on:

- A. how an individual team member is performing on the project.
- B. an evaluation of the project team's effectiveness.
- C. a team building effort.

D. reducing the staff turnover rate.

项目绩效考评不同于团队绩效评估，因为项目绩效考评注重：

- A. 每个团队成员如何执行项目
- B. 项目团队效率评估
- C. 团队建设工作的
- D. 降低员工周转率

37、In the early stage of establishing the project plan, the leadership of the project manager should be:

- A. Coaching
- B. Supporting
- C. Authorization
- D. Directing

在制定项目计划的早期阶段，项目经理的领导方式是：

- A. 教练
- B. 支持
- C. 授权
- D. 指挥

38、The shortcoming of democratic management style is:

- A. Difficult to achieve decisions quickly
- B. The majority rule doesn't always produce appropriate solution
- C. When vote for wrong members in the project team, wrong decision-making will follow
- D. All of the above

民主管理方式的缺点是：

- A. 难以快速决策
- B. 多数原则不一定产生合适的解决方案
- C. 如果在项目团队对有错误的成员进行投票，则产生错误决策
- D. 以上都是

39、You manage a project whose team members have diverse skills and expertise. You want to encourage your staff to pool its knowledge about project issues to make the best decisions possible. The most appropriate management style to use is

- A. Laissez-faire
- B. Democratic
- C. Autocratic
- D. Directive

你负责管理一个项目，项目团队中的成员拥有各种技能和特长。你想要劝说各位成员共享他们关于此项目的相关知识，以便做出更好的决策。最适合该过程的管理风格是：

- A. 自由放任型
- B. 民主型
- C. 专制独裁型
- D. 指导型

40、The team's project manager has little technical knowledge about the project or the organization. On which type of power is the project manager MOST LIKELY to rely?

- A. Coercive
- B. Legitimate
- C. Referent
- D. Delegated

团队项目经理对项目或组织有关的技术知识知之甚少。项目经理最有可能依赖于哪一类型的权力？

- A. 强制型
- B. 奖励型
- C. 暗示型
- D. 法定型

41、You are a project manager leading a cross-functional project team in a weak matrix environment. None of your project team members report to you functionally and you do not have the ability to directly reward their performance. The project is difficult, involving tight date constraints and challenging quality standards. Which of the following types of project management power will likely be the MOST effective in this circumstance?

- A. Referent
- B. Expert
- C. Penalty
- D. Formal

你是一名项目经理，在弱矩阵环境中负责一交叉职能的项目。没有团队成员向你汇报，你也不能奖励他们。项目很难，包括时间很紧，质量标准也很有挑战性。这时，下列哪种项目管理权力可能最为有效？

- A. 暗示权力
- B. 专业权力
- C. 惩罚权力
- D. 正式权力

42、Given that you are neighbors, you and the CEO of your company have established a friendly personal relationship. This fact has not gone unnoticed by your peers and associates. Recently, your company appointed you project manager for a new project that is crucial to achieving next year's financial targets. Which type of power available to project managers might you be able to rely on?

- A. Referent
- B. Reward
- C. Formal
- D. Expert

假定你和公司的 CEO 是邻居，你们的关系比较铁，而公司的同事也都知道你们之间的关系比较好。最近，你的公司任命你为一个新项目的项目经理，而这个项目对实现下一年的财务目标是至关重要的。你会依靠下列哪种权力类型来行使项目经理的权力？

- A. 暗示型
- B. 酬劳型

- C. 正式型
- D. 专家型

43、项目经理受命负责一个处于规划阶段的咨询项目，并应开始制定人力资源计划，但项目经理在阅读项目章程和项目的成本效益分析报告后发现，已任命了三名资深分析师，该例属于下列那一项？

- A. 预分派
- B. 项目员工指派
- C. 组织分解结构
- D. 团队清单

44、After identifying all tasks to be carried out in the project, the project manager allocates the tasks to each team member based on their skills. The project manager refers to which of the following documents?

- A. Responsibility assignment matrix
- B. Work breakdown structure
- C. Resource breakdown structure
- D. Work package assignment matrix

在确定项目中所需要开展的所有任务后，项目经理根据每个团队成员的技能分配任务。项目经理参考了下列哪一份文件？

- A. 职责分配矩阵
- B. 工作分解结构
- C. 资源分解结构
- D. 工作包分配矩阵

45、What does a resource histogram show that a responsibility assignment matrix does not?

- A. Time
- B. Activity
- C. Interrelationships
- D. The person in charge of each activity

资源直方图可以但是责任分配矩阵不能显示的是：

- A. 时间
- B. 活动
- C. 相互关系
- D. 负责每个活动的人

46、What is the description of the types and quantities of required resources for each element of these lower levels of the WBS called?

- A. Resource requirements
- B. Cost estimates
- C. Resource pool description
- D. Expert judgment

如何表述对于 WBS 下层的每个要素所需要资源的类型和数量？

- A. 资源需求

- B. 成本估算
- C. 资源库描述
- D. 专家判断

47、Prior to developing a global project's human resource management plan, what tools should be updated to ensure the plan's accuracy?

- A. Organizational chart and position description
- B. Networking and responsibility assignment matrices
- C. Team-building activities and virtual team inventory
- D. Co-location and pre-assignment matrices

在制定全球性的项目资源管理计划之前，应更新哪一项工具来确保计划的准确性？

- A. 组织机构图与职位描述
- B. 人际交往与责任分配矩阵
- C. 团队建设活动与虚拟团队储备
- D. 集中办公与预分派矩阵

答案解析

1、参考答案：B。

解析：提示：会不在多,项目经理可能超过 50%的时间开会。参考项目资源管理-有效与无效团队的比较-无效团队的特征。

2、参考答案：B

解析：考点为理解管理项目团队中冲突解决方法间的区别。（资源管理）见 9.5.2.1 中的冲突解决方法。正确参考答案是 B 合作，这种方法综合考虑不同的观点和意见，引导各方达成一致的意见并加以遵守。

3、参考答案：B

解析：9.5.2.1，执行过程组 项目资源管理合作/解决问题。通过审查备选方案，把冲突当做需要解决的问题来处理；需要以取舍的态度进行公开对话

4、参考答案：B

解析：面对/解决问题。通过审查备选方案，把冲突当做需要解决的问题来处理；需要以取舍的态度进行公开对话。

5、参考答案：D

解析：9.5.2.1，冲突管理 项目经理征求大多数团队成员意见的方法是合作。

6、参考答案：B。

解析：根据题意，项目经理直接命令，这是使用了强制的冲突处理方法，所以选 B。参见 9.5.2.1。考点：冲突管理。

7、参考答案：B。

分析：9.5.2.1 管理团队-工具-人际关系与团队技能-冲突管理-撤退/回避。

8、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，妥协这是谈判的一个组成部分，谈判是指两个以上的个人或团体彼此有着共同且相互排斥的利益，通过讨论各种可能达成协议方案的过程。

9、参考答案：A。

解析：矩阵型组织由于组织方式最容易出现冲突。B 错因为冲突与使用网络图种类、合同类型无关；C 错因为现代观点认为冲突是有益的(9.5.2.1 上原话：如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策)；D 不合理。

10、参考答案：A。

解析：9.4.2.4、9.5.2.1，合作。综合考虑不同的观点和意见，引导各方达成一致意见并加以遵守。

11、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，冲突解决，开诚布公有利于解决冲突。

12、参考答案：A。

解析：根据题意，解决冲突要先了解情况，了解冲突的真实原因，所以选 A。参见 9.5.2.1。
考点：冲突管理。

13、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，管理项目团队，冲突解决；合作：双方达成协议，解决冲突；缓解：各让一步，未解决冲突；强迫：牺牲一方，成就一方，解决冲突；撤退：逃避，不解决冲突。

14、参考答案：A。

解析：9.5.2.1，冲突管理。团队成员之间发生冲突而影响到项目团队绩效时，项目经理有责任与团队成员单独私下谈话，了解冲突原因，解决冲突。

15、参考答案：B。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能

缓解/包容：强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

16、参考答案：D。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能。要找出冲突原因，肯定是需要成员合作的，如果都不配合，那冲突的原因也是找不出来的，D 参考答案也是最合适的。

合作解决找出解决方案

17、参考答案：D。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能 1.根据题目描述，项目经理与两名有分歧的团队成员一起开会，讨论问题，这是在直面问题，探讨解决方案。2.最终的结果是大家形成了一致的技术规范，没有任何分歧，这是合作的局面。

综合考虑不同的观点和意见，共赢。

18、参考答案：A。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能。冲突管理是管理项目团队过程的一个工具。冲突发生，将引起冲突的一方开除，项目经理这里用到的是强迫的方法，该方法以牺牲其它方为代价，推行某一方的观点，只提供赢-输方案，但具有快速解决问题的优点。

利用权力来强行解决紧急问题。

19、参考答案：A。

解析：9.5.2 管理团队：工具与技术，管理团队的工具与技术。

20、参考答案：A。

解析：9.4.2.1 集中办公。

集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一个物理地点工作，以增强团队工作能力。

21、参考答案：A。

解析：9.4.2.6 培训

项目经理应该按资源管理计划中的安排来实施预定的培训，也应该根据管理项目团队过程中的观察、交谈和项目 绩效评估的结果，来开展必要的计划外培训。

22、参考答案：C

解析：9.4.2.6 培训

如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。

23、参考答案：D

解析：要建设高效的项目团队，项目经理需要获得高层管理者的支持，获得团队成员的承诺，采用适当的奖励和认可机制，创建团队认同感，有效管理冲突，以及在团队成员间增进信任 and 开放式沟通，特别是要有良好的团队领导力。

24、参考答案：C。

解析：建设团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。本过程的主要作用是，改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效

25、参考答案：A

解析：提高进度绩效（选项 B）会使项目提前结束。虽然看上去是个好办法，但是这个项目的绩效很好，进度计划已经得到了改进。项目经理更好的做法是多花点儿时间控制项目，确定它会按照计划完成。如果你选了 C，问问你自己为什么。项目进度绩效没有问题，不必延期。

26、参考答案：D。

解析：本题问的是下列哪项最高级，因为没有自我实现，所以次优选项是自尊。

27、参考答案：C。

所属知识领域：项目资源管理。所属过程组：执行过程组。解析：建设团队的阶段中震荡阶段冲突较多，会议效果不太好，震荡阶段，团队开始从事项目工作，制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员对不同观点和意见不能采取合作和开放的态度，团队环境可能恶化成破坏性的。考点：建设团队工具与技术——团队建设活动，管对建设阶段——震荡阶段。考点：团队建设活动。出处：PMBOK 9.4

28、参考答案：C。

解析：团队建设的 5 个阶段 形成阶段，震荡阶段，规范阶段，成熟阶段，解散阶段 在规范阶段，团队成员开始协同工作，并按团队需要来调整各自的工作习惯和行为，团队成员开始互相信任。

批注 [1]: 这道题的答案更新了

29、参考答案：B。

解析：PMBOK 9.4 团队建设活动的五个阶段（塔克曼阶梯理论）。

30、参考答案：A。

解析：参见 PMBOK 附录 X3.8 谈判，认真倾听，清晰表达，所以参考答案 A。考点：谈判技巧。

31、参考答案：B。

解析：项目经理对选择团队成员不一定拥有直接控制权，在组建项目团队过程中，应该进行有效谈判，与职能经理和执行组织中的其他项目管理团队谈判，获得能够胜任项目的资源，所以选 B。选项 A、C、D 都属于建设团队。只有 B 属于获取资源。

32、参考答案：C。

解析：9.2.2.2，获取资源时，需使用谈判这个工具与职能经理就某个关键资源进行谈判，在许多项目中，人员分派是通过谈判完成的，与职能经理谈判，确保项目能够在需要时获得具备适当能力的人员。考点：获取资源的工具—人际关系与团队技能-谈判。

33、参考答案：D。

9.4.3 建设团队：输出 9.4.3.1 团队绩效评价，通过对团队整体绩效的评价，项目管理团队能够识别出所需的特殊培训、教练、辅导、协助或改变，以提高团队绩效。

34、参考答案：B

解析：排除法，D 已经离开，强留不符合题干。A 题干已经表明无法找到符合条件的人选。C，不合理。选 B。

35、参考答案：C。

解析：9.6.2.2 控制资源-问题解决。解决问题前先澄清和定义问题，了解问题原因。

36、参考答案：A。

解析：这样的问题在考试时可以让人发疯，因为很容易上当。最好的做法是看看这里用的两个名词（项目绩效考评和团队绩效评估），想一想是什么意思再看选项。选项 B、C 和 D 说的是团队绩效评估方面，只有选项 A 正确。项目绩效考评处理的是每个项目成员如何完成工作的，而不是团队在一起工作的如何。

37、参考答案：D。

解析：员工的四个发展阶段和对应的四种领导模式。热情高涨的初学者 VS 指导型（高指导+低支持）D、憧憬幻灭的学习者 VS 教练型（高指导+高支持）A、有能力的谨慎者 VS 支持型（低指导+高支持）B、独立自主完成者 VS 授权型（低指导+低支持）C。
指挥型：项目开始时使用。

38、参考答案：D。

解析：民主型/参与型的优点是易于被成员接受，能够调动员工的积极性；缺点是多数人的决定未必是正确的，而且往往难于快速决策。
民主型允许项目组讨论，并鼓励做决策；为了得到一个很好的决策，往往需要领导来决策；很难迅速决策。

39、参考答案：B。

解析：参考项目资源管理-管理风格：专制独裁型、民主型/参与型、放任型。
团队成员各有所长，都是某方面的专家；便于学习，民主型最适合。

40、参考答案：D。

解析：项目经理权力类型包括以下几种：专制独裁型、民主/参与型、放任型。
法定型：项目经理职位产生的权力，基于一个人在公司的正式地位。

41、参考答案：B。

解析：奖励和专家是权力的最好来源，奖励不在选项中。

1、惩罚权力/强制权力：项目经理职位产生的权力（最不好的权力）

2、参照性权力：狐假虎威权

3、正式权力：项目经理职位产生的权力

4、奖励权力：项目经理职位产生的权力（最好的权力）

5、专家权力：作为技术或者项目管理方面的专家而产生的权力

本题中，PM 处于弱矩阵，自身拥有的权力最有效

42、参考答案：A。

解析：权力的五个主要来源：

法定/正式(legitimate/formal power)

奖励(reward power)

惩罚(coercive/penalty power)

专家(expert power)

潜示(referent power)

潜示：狐假虎威权

43、参考答案：A

解析：如果项目团队成员是事先选定的，他们就是被预分派的，预分派可能是由于在竞标过程中承诺分配特定人员进行项目工作，项目取决于特定人员的专有技能或者项目章程中制定了某些人员的工作分派。

44、参考答案：C。

解析：资源分解结构。

资源分解结构是按资源类别和类型，对团队和实物资源的层级列表，用于规划、管理和控制项目工作。每向下一个层次都代表对资源的更详细描述，直到信息细到可以与工作分解结构（WBS）相结合，用来规划和监控项目工作。

45、参考答案：A

解析：45、参考答案：A

解析：进度计划或甘特图上显示时间、责任，分配矩阵显示工作分解结构的工作包具体用到的资源，资源直方图随时间逐个或分组显示资源的用量

资源日历识别了每种具体资源可用时的工作日、班次、正常营业的上下班时间、周末和公共假期。在规划活动期间，潜在的可用资源信息（如团队资源、设备和材料）用于估算资源可用性。资源日历还规定了在项目期间确定的团队和实物资源何时可用、可用多久。这些信

息可以在活动或项目层面建立，这考虑了诸如资源经验和/或技能水平以及不同地理位置等属性。

46、参考答案：A。

解析：PMBOK 9.2.3.1

通过估算活动资源过程，识别出工作包中的每项活动所需的资源类型和数量。然后，汇总这些资源需求，得出每个工作包的资源估算。资源需求描述的细节数量与具体程度因应用领域而异。在每项活动的资源需求文件中，都应说明每一种资源的估算依据，以及为确定资源类型、可用性和所需数量而做出的假设。

47、参考答案：A。

解析：9.1.3.1 组织图和职位描述。规划资源管理过程的工具与技术-组织图和职位描述。