

课件练习题解析

题号	答案	解析
练习 1	D	目标需符合 SMART 原则，题干缺失 SMART 要素，所以不是目标，排除 AC 选项；使命描述指用自己的产品和业务来描述自己的使命，题干没有提到该企业的产品和业务，因此排除 B，题干描述的仅仅是口号即方针
练习 2	A	PM 不是管理系列中认可的管理者，因此没有下属，换了企业或项目也不存在升迁，PM 与团队成员之间的关系是合作伙伴关系，但是组织结构如能利于项目开展，PM 支配资源和预算的权限将增大
练习 3	D	PMBOK(6)P105- 4.4.3.4 组织过程资产更新 所有项目都会生成新知识。有些知识应该被编撰，并在管理项目知识过程中被嵌入可交付成果，或者被用于改进过程和程序。创新的方法，是重要的组织过程资产，更新以后做为其他项目团队的输入。题目在问“与其他项目团队分享”，则更新组织过程资产即可，选 D，其他选项：ABC 都不符合题意。
练习 4	A	PMBOK(6)P84-4.2.1.4 组织过程资产。之前暂停的项目会有大量的经验教训。现在需要制定项目计划，以组织过程资产作为制定项目管理计划的输入，A 最合题意。其他选项：B 发起人不负责制定项目计划，CD 商业论证和可行性研究是立项工作不是制定计划工作。
练习 5	A	考察结束项目或阶段-输入。“收尾项目”，表示处于收尾阶段，问要看那些内容，可以理解是收尾阶段的输入，A 和 D 都是收尾的输入，那 A 和 D 怎么选，A 和 D 的区别在于一个是可交付成果，一个是风险登记册，从与相关方开收尾会议的目标出发，对比输入的重要性，可交付成果是必须要有的，因此此题选择最优解 A。B 的变更请求、事业环境因素，C 的工作绩效报告，都不是输入。
练习 6	C	首先要弄清该题干的 3 个角色和关系，开发商、施工单位、分包方，开发商指定施工单位做一个项目，施工单位要外包一部分工作，该题问的是施工单位和分包方之间应该签什么合同，PM 指施工单位的 PM，在这个合同关系中，PM 是甲方，在市场不景气的背景下，甲方的话语权增强，从减少甲方风险又照顾乙方利益的角度应选固定总价合同中的总价加经济调节合同
练习 7	B	根据题意，定义较小的增量改进开发属于适应型开发生命周期，不是迭代开发生命周期
练习 8	C	PMBOK(6)P128- 4.7.3.4 组织过程资产更新。“已经完工”，表示是在收尾阶段，而选项中属于“组织过程资产”的只有 C，收尾更新的组织过程资产包括项目文件、运营和支持档、项目或阶段收尾文件、经验教训知识库 其他选项：ABD 都不属于以上四种类型。
练习 9	B	PMBOK(6)P77- 4.1.1.1 商业文件。一个新项目，首先确定是否值得投资，因此需要进行商业论证，商业论证包含商业需求和成本效益分析，因此 B 完全符合。其他选项：A 没有商业需求，C 没有与相关方进行单向评估的说法，D 还在后面做。
练习 10	B	在职能型组织中，职能经理对项目管理的权限较大，可以命令项目停止
练习 11	B	PM 有五种权力来源，PM 以专业能力和良好的态度征服团队成员，表明 PM 树立起了自己在团队威信，其中包括专业素质和态度，因此是以领导力、影响力和个人魅力取得团队地位的
练习 12	A	无论组织能力如何，都不能夸大组织能力，有欺骗之嫌，影响组织形象
练习 13	C	相关方属于支持型的项目相关方，不具体参与项目领导，项目也没有领导概念
练习 14	B	对于权力大，利益中下的相关方应采用高层次的报告方法沟通
练习 15	D	发起人权利大，利益大
练习 16	C	权力低，利益低，选监督，开发商老板跟政府关系密切不等于开发商老板权利大
练习 17	B	支持 PMO 担当的顾问角色，向项目提供模板、最佳实践、培训、信息渠道，以及来自其他

		的项目的信息和经验教训。
练习 18	A	根据题干判断，客户经理同时为多个项目工作，因此选择矩阵式组织结构。而项目经理管理客户总监，因此选择强矩阵。
练习 19	C	用基本规则来明确项目团队成员和其它相关方应该采取什么行为去引导相关方参与。尽早制定遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力。对诸如行为规范，沟通方式，协同工作、会议礼仪等基本规则进行讨论，有利于团队成员相互了解对方的价值观。
练习 20	D	选项 A 的做法通常是不可取的，或者是最后的做法。选项 B 也不是较好的做法，职能经理介入通常是问题较严重。按照“发现问题-发现问题-解决问题”的万能公式，选项 D 是在选项 C 之前应采取的做法，先找到问题的原因（分析问题），之后是找到解决办法（解决问题）。
练习 21	B	PMBOK(6)4.6 实施整体变更控制。相关方发出邮件“要求变更”，相关方提出变更后，项目经理和团队和分析变更造成的影响。其他选项：ACD 都不是正确的变更流程方式。
练习 22	C	PMBOK(6)4.6 实施整体变更控制。”希望添加一个新的产品功能”，典型的变更题，走变更流程，先提交变更，选 C。其他选项：ABD 都不是变更流程的必须动作。
练习 23	C	PMBOK(6)4.6 实施整体变更控制。“提出多项项目变更”，明显的变更题，走变更流程，变更提出以后，要先分析影响。C 可以理解为实施整体变更控制的工具-专家判断。其他选项：A 蔓延了，B 也是直接问如何实施是不对的，D 也都直接实施了，排除法选 C 更合适。
练习 24	D	PMBOK(6)P228- 6.6.2.6 进度压缩-快速跟进。快速跟进是进度压缩技术其中一种，它将正常情况下按顺序进行的活动或阶段改为至少是部分并行开展。题干说了，要快速跟进，那就并行任务即可，选择 D。
练习 25	A	PMBOK(6)P126-4.7.2.2 结束项目或阶段输入-组织过程资产。在收尾阶段输入的组织过程资产里面，包含了项目终期审计的内容，这些内容需要作为输入最终呈现在项目最终报告中。其他选项：BCD 都不符合题意。
练习 26	A	场景是“加速完成”“最少成本”的情况。理解为要压缩进度，而且考虑成本，进度压缩有两种做法，赶工和快速跟进，与成本相关的就是选项 A 赶工，与返工风险相关的就是选项 B 快速跟进。选项 C 资源平衡针对的是资源情况，和进度与成本并不直接相关，而且资源平衡会带来（关键路径延长）工期延长，不符合加速完成的场景。选项 D 是估算的技术，跟题目不相关。
练习 27	ABE	项目范围声明提供了项目范围，主要交付成果和排除项目的描述。项目范围声明中通常包括的元素包括项目范围说明，可交付成果，验收标准和项目排除项。正确的答案选择描述了可交付成果，验收标准和项目排除项目。错误的答案选择代表应包含在项目章程中或描述工作分解结构(WBS)的要素。
练习 28	B	最悲观 15，最乐观 10，最可能 11，按贝塔分布来计算期望值，工期= $(15+4*11+10)/6=11.5$
练习 29	D	基础收益率为 10%，折现因子第一年为 0.909，第二年为 0.826，第三年为 0.751， $NPV=(30*0.909+40*0.826+40*0.751)-100=90.35-100=-9.65$, NPV 为负，项目不可行，可行性为负
练习 30	D	项目 4 收益回报，预期收益除以成本： $14000/1200*9=129.6\%$,在四个项目中最大

练习 31	C	高质、低档
练习 32	D	向其他成员说明他的优点，引导其他成员接纳认可他
练习 33	B	PMBOK(6)9.5 管理团队。管理团队的过程中，遇到团队成员的问题，都是先私下处理，如果还是解决不了必要时再提升处理级别。 其他选项：A 不能解决个人问题，C 没必要上报，D 先了解原因，再采取措施
练习 34	ACE	<p>每个选项的详细信息：</p> <p>A、焦点小组 正确的。焦点小组是个人和团队评估工具和技术的示例，可以用作该场景暗含的开发团队流程的一部分。有了这个技术，通过小组访谈收集信息，以获取有关特定主题的见解。这些输出可以帮助项目经理更好地了解造成这种情况的根本原因团队中的冲突并找到适当的解决方案。</p> <p>B、角色定义 不正确根据该方案，角色定义已经完成，但是并不能防止团队成员之间缺乏文化差异。冲突很可能具有更深层次的根本原因。需要一种更加个人化的方法来解决这种情况。</p> <p>C、基本规则 正确的。可以将基本规则添加到团队章程中，以帮助制定明确的行为准则，尤其是在新团队成员之间以及整个团队内部。基本规则以及行为准则通常被证明是调解团队中文化差异的有效工具。</p> <p>D、能力测试 不正确能力测试是个人和团队评估工具和技术的示例，可以用作该场景暗含的开发团队流程的一部分。这些测试但是，主要用于评估团队成员的技能和知识，而不是解决团队内部的文化差异。</p> <p>E、会议 正确的。团队建设活动可以成为会议上的议程项目，以帮助团队成员更有效地合作。这样的会议可以用来解决这些问题并团队冲突，并为他们共同找到解决方案。</p>
练习 35	BD	<p>解释:</p> <p>在这种情况下，您将领导并执行项目管理计划中概述的工作，并激发和激励 Scrum 团队生成项目可交付成果。此描述意味着您正在执行直接和管理项目工作”过程。该过程属于执行过程组。实施批准的变更请求是项目执行的一部分。在可用选项中，只有直接执行已批准的变更请求和促进日常站立会议，才能作为”直接和管理项目工作流程的一部分。错误的答案选择代表将在项目启动或计划期间执行的活动，而不是项目执行。</p> <p>请注意，该问题暗示正在使用一种混合方法来管理该项目，即使用敏捷框架(scrum)来生成可交付成果,而整个项目却被项目管理计划所覆盖。尽管变更请求通常不与敏捷方法相关，但是由于该项目并非纯粹的敏捷且已经建立了项目基准，因此至少应将项目基准置于配置控制之下。因此，在这种情况下,可以执行已批准的变更请求。</p>
练习 36	C	帕累托图
练习 37	C	Critical Ratio 分析不是挣值分析，先去掉 AB 两个挣值分析选项，0.7 表明不好的绩效，选比计划差
练习 38	A	控制图的七点运行规律
练习 39	B	<p>任务 A：EV=(6/8)*2200=1650，PV=1650，AC=2000</p> <p>任务 B：EV= (4/6) *1200=800，PV=600，AC=900</p>

		任务 C : $EV=(2/4)*800=400$, $PV=0$, $AC=500$ 任务 D : $EV=160$, $PV=80$, $AC=175$ 总 $EV=1650+800+400+160=3010$, 总 $PV=1650+600+80=2330$, 总 $AC=2000+900+500+175=3575$, $BAC=4360$ $SV=EV-PV>0$, $CV=EV-AC<0$, 进度提前 , 超出预算
练习 40	A	图中 B 点 , 进度 <1 , 成本 <1 , 进度落后 , 成本超支
练习 41	D	PMBOK(6)P534- 13.4.2.5 领导力。首选保持原目标 , 先影响相关方对目标达成一致。选项 : A , 相关方有不同的诉求何理解 , 一般不用误解来描述相关方的诉求。B , 不符合题意。C , 对目标还未形成一致意见 , 无法修改 , 且章程中的目标修改了 , 项目就换成了其他项目。
练习 42	B	PMBOK(6)P499 控制采购-变更请求。合同变更要求首先看合同要求。项目经理签了合同 , 拿了个活 , 已经开始做了 , 被其他供应商的其他团队完成了一部分了 , 所以要更改合同范围。按照初始合同实施变更。 其他选项 : A , 没有合同变更之前 , 不知道怎么开发票。C , 不符合题意。D , 有合同变更出现了才去制定变更何上报流程不可取。
练习 43	B	敏捷项目一个迭代中的变化要与相关方沟通 , 原则上一个迭代中不要变更 , 如果已经改变了 , 只能顺其自然
练习 44	A	PMBOK(6)P442- 11.5.2.4 威胁应对策略。制定应急计划属于风险接受
练习 45	B	PMBOK(6)P397- 风险的核心概念。单个项目风险的定义 : 是一旦发生 , 会对一个或多个项目目标产生正面或负面影响的不确定事件或条件。因此 , 可以看出来风险是有概率的 (没概率的是问题) , 正面 (威胁) 与负面 (机会) 影响 (后果) 的同时 , 风险是还未发生的 (将来的时间表) , 问题是已发生的 (过去的时间表) 。因此 , B 最合适。
练习 46	C	实际花费已经超过最高限价 , 按照固定总价加激励合同类型只支付最高限价价格
练习 47	B	故事板即看板
练习 48	A	PMBOK(6)P377-10.1.3.1 沟通管理计划。题干问题到改善沟通 , 所有的沟通方式、沟通技术、沟通方法都记录沟通管理计划中。后续的具体的沟通行为都按照计划来。 其他选项 : C 不对。B 和 D 是建设团队 , 不解决沟通挑战的问题。
练习 49	C	在非正式场合 , 项目一个工程师过多的透露不该透露的信息 , 这是一个例外事件 , 应进行风险管理 , 更新风险登记册
练习 50	C	工作绩效报告能够提供当前项目状态与预期项目状态的比较。从进度控制、成本控制、质量控制和范围确认中得到的结果 , 有助于项目团队的管理。绩效报告和相关预测报告中的信息 , 有助于确定未来的资源需求 , 开展认可与奖励 , 以及更新人员配备管理计划。