# 2021模拟考试（第一套）

# A team completes a prototype of a new product utilizing the latest technology. During testing, it fails to meet performance specifications, What should the project manager do ?A.Renegotiate the performance specifications with the project sponsor.B.Perform a root cause analysis to Identify the reason.C.Submit a deviation request to the change control board(CCB).D.Inform the sponsor, and implement corrective actions团队利用最新技术完成了新产品的原型。在测试期间，产品不符合性能规格。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、与项目发起人重新协商性能规格  
B、执行根本原因分析，找出原因  
C、向变更控制委员会（CCB）提出偏差请求  
D、通知发起人，并实施纠正措施

*正确答案：B  
问题解析：产品不符合性能规格，首先要找出问题的原因，选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A project has consistently missed the delivery dates. After assessing the situation, with the project manager realizes the poor performance is due to a lack of charity for team member’s responsibilities. What should the project manager focus on first?A. Create a RACI chartB. Consolidate the role of the leadershipC. Negotiation for new team member with stronger skillsD. Use reward and coercive power to motivate the team一个项目连续错过交付日期，项目团队评估完该情况后，项目经理意识到团队绩效差的原因在于团队成员对于自己的职责缺乏清晰认识。项目经理首先应该关注哪一项？

A、创建RACI图  
B、巩固领导团队的角色  
C、协商获得具有更高技能的新团队成员  
D、使用奖励和强制权利激励成员

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。关键词：绩效差的原因已经给出，是团队成员对自己的职责缺乏清晰认识，需要参照责任分配矩阵，责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。RACI是矩阵图的一种，因此选项A正确。B选项：与题意无关。C选项：绩效差的原因是职责不清晰，此选项没有对症下药。D选项：同C。所属过程组：规划过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# You are the project manager in charge of a commercial office building project. You understand that the applicable building code and fire regulations issued by the government authorities are the important basis for you to conduct quality management. You must ensure that the project quality plan meets the requirements under applicable regulations. What effect will these regulations have?A. is the input to the planning quality management processB. contribute to quality management upgradingC.will lead to an increase in project quality costD.contribute to improved quality of building construction 你是一个商业写字楼建设项目的项目经理。你知道政府部门发布的相关建筑法规、消防法规等，都是你开展质量管理工作的重要依据。你必须保证项目质量计划符合相关法规的要求。这些法规将产生什么作用？（&nbsp; ）

A、是规划质量管理过程的输入  
B、有助于进行质量管理革新  
C、会导致项目质量成本的上升  
D、有助于楼房建设质量的优化

*正确答案：A  
问题解析：质量计划符合法规的要求，法规作为规划质量管理过程中的输入，事业环境因素。选择A。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# While executing a project that is lagging behind the schedule, the project manager must try a new device. A local organization that will be affected by the project required an immediate stop of the project because there was no opportunity for them to approve the project. To avoid this problem, what should the project manager do in advance?A.Use conflict management technologyB.Get all stakeholders to sign and approve the project charterC.Use negotiation and influence skillsD.Implement stakeholder engagement plan在执行一个几乎落后于进度的项目时，项目经理必须试运行一台新设备。一个会被该项目影响的当地组织要求立即停止项目，因为没有向他们提供批准项目的机会。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、使用冲突管理技术  
B、获得所有相关方签署和批准项目章程  
C、使用谈判和影响技巧和技能  
D、实施相关方参与计划

*正确答案：D  
问题解析：被项目影响的当地组织干扰到了项目的执行，说明是相关方管理的问题。选项A冲突管理技术是管理相关方方参与的工具和技术，但是不能避免这个问题。选项B批准项目章程是发起人的权利，B 说法错误。选项C也不能避免这个问题的发生。需要避免问题需要将管理相关方参与过程实施好，也就是实施相关方参与计划。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A project sponsor has provided project objectives; and the project manager is working to appropriately determine what should be included in the project charter. On what should the project manager focus?A. High-level requirementsB. Requirements documentationC. Requirements traceability matrixD. Project scope statement项目发起人已经提供了项目目标，项目正在努力去合理确定项目章程中应包含哪些内容。项目经理应该关注什么方面？

A、高层级需求  
B、需求文件  
C、需求跟踪矩阵  
D、项目范围说明书

*正确答案：A  
问题解析：项目章程包含的内容，只有A选项符合。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# A project manager is developing a high-level cost estimate for inclusion in the project charter. Since the project manager previously completed similar projects, what cost-estimating technique should be used?A.ParametricB.AnalogousC.Expert judgmentD.Bottom-up项目经理正在制定一份高层级的成本估算，以便纳入项目章程。由于项目经理以前完成过类似的项目，应该使用哪一项成本估算技术？（&nbsp; ）

A、参数估算  
B、类比估算  
C、专家判断  
D、自下而上估算

*正确答案：B  
问题解析：项目经理以前完成过类似的项目，有类似的经验。选项A：参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量（如建筑施工中的平方英尺），来进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用。需要有参数模型，本题中不适用。选项B：类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术，这是一种粗略的估算方法，有时需要根据项目复杂性方面的已知差异进行调整，在项目详细信息不足时，就经常使用类比估算来估算项目持续时间。所以选项B正确。选项C：专家判断是依据有经验的人的经验进行。不是估算技术。选项D：自下而上估算是一种估算项目持续时间或成本的方法，通过从下到上逐层汇总 WBS 组成部分的估算而得到项目估算。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A project manager is developing the stakeholder engagement plan and identifies a stakeholder with a high level of power and a low level of interest in the project. How should the project manager deal with this stakeholder?A.Manage closelyB.Keep informedC.MonitorD.Keep satisfied项目经理正在制定相关方参与计划，并识别到一位权力等级较高但在项目中利益较低的相关方，项目经理应该如何对待该相关方？

A、重点管理  
B、随时告知  
C、监督  
D、令其满意

*正确答案：D  
问题解析：本题考查识别相关方的工具与技术：权力利益方格。权力高利益高的相关方应该重点管理；权力高利益低的相关方应该令其满意；权力低利益高的相关方应该随时告知；权力低利益低的相关方应该监督管理。本题识别的是对项目成功存在很低的兴趣但是拥有足够的影响力也就是权力高利益低的相关方应该令其满意，所以是D所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# A project is falling behind schedule due to several quality issues that request extensive rework. The project manager’s initial review reveals that design changes were the major cause of this rework. What should the project manager do next?A.Review the quality management plan to ensure that it has ;been updated in line with the change log.B.Ask stakeholders to stop all change requests until the current quality issues are resolved.C.Instruct the quality manager to present the design changes to the project team as soon as possible.D.Defer any new design change requests until the current rework has been resolved.由于一些需要大量返工的质量问题，一个项目落后于进度。项目经理的初步审查表明，设计变更是这次返工的主要原因,项目经理下一步应该做什么？

A、审核质量管理计划以确保己更新该计划，与变更日志保持一致。  
B、要求相关方在当前质量问题得到解决之前停止所有变更请求。  
C、指示质量经理尽快向项目团队展示设计变更。  
D、推迟任何新的设计变更请求，直到解决当前的返工问题为止。

*正确答案：A  
问题解析：设计变更是这次返工的主要原因，变更后没有更新计划，没有通知相关方导致了返工的问题。那么项目经理应该解决这个问题，应该要审核更新计划，选项A正确。选项B停止所有变更不能从源头解决问题。选项C和D都不是正确的处理方式所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A design team was assigned to develop a new technology. To allow the company to comply with new government regulations, what should be used to collect product design attributes?A. Control chartB. Requirements traceability matrixC. Work breakdown structure (WBS)D. Affinity diagram一个设计团队被分配开发一项新技术，让公司能够符合新的政府规定，什么能够收集产品设计属性？（&nbsp; ）

A、控制图  
B、需求跟踪矩阵  
C、工作分解结构（WBS）  
D、亲和图

*正确答案：B  
问题解析：题干问的是：用什么来收集产品设计属性。选项A，控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。规格上限和下限是根据要求制定的，反映了可允许的最大值和最小值。选项B是收集需求阶段的输出。选项C工作分解结构是创建WBS的输出。选项D亲和图用来对大量创意进行分组的技术，题干没有体现分类。考点：收集需求所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求输出-需求跟踪矩阵*

# During deliverables verification, the project manager identifies several quality issues with differing impact levels. What basic quality tool should the project manager use to prioritize the issues?A. HistogramB. Pareto&nbsp; chart&nbsp;&nbsp;C.Control chartD.Ishikawa diagram 在核实可交付成果期间，项目经理识别到不同影响级别的多个质量问题。项目经理应该使用什么基本质量工具来对这些问题进行优先级排序？（&nbsp; ）

A、直方图  
B、帕累托图  
C、控制图  
D、石川图

*正确答案：B  
问题解析：帕累托图（Pareto chart）是将出现的质量问题和质量改进项目按照重要程度依次排列而采用的一种图表。选B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>帕累托图*

# Over the past ten months, a lot of defects have occurred in the project implementation phase. The number of new defects varies from month to month. Which of the following items should the project manager refer to to determine the trend of such defects?A. Control chartB. Scatter DiagramC. Flow ChartD. Statistical Sampling在过去十个月，在项目实施阶段出现了大量缺陷。新缺陷数量每个月都不同。项目经理应该参考下列哪一项来确定这些缺陷的趋势？（&nbsp; ）

A、控制图  
B、散点图  
C、流程图  
D、统计抽样

*正确答案：A  
问题解析：项目经理可以利用控制图来确定大量缺陷的趋势。选项A：控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。最佳实践。选项B：散点图可以测量质量特性间的相关关系。选项C：流程图展示引发缺陷的一系列步骤：1、问题出在哪个环节；2、质量成本；3、识别非增值流程（顺序、步骤）。选项D：统计抽样 ：从目标总体中选取部分样本用于检查。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# For a new R&amp;D project, it is necessary to estimate the cost of some risky activities. What estimation techniques should the project manager use to ensure high accuracy?A. Parameter estimatingB. Analogous estimatingC.Cost of Quality (COQ)D.Three-point estimating method 对于一个新的研发项目，必须估算一些有风险活动的成本。为确保高准确性，项目经理应该使用什么估算技术？（&nbsp; ）

A、参数估量  
B、类比估量  
C、质量成本（COQ）  
D、三点估算法

*正确答案：D  
问题解析：关键词：有风险活动。选择三点估算。三点估算：通过考虑估算中的不确定性与风险，使用三种估算值来界定活动成本的近似区间，可以提高单点成本估算的准确性。选择D。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# The project manager joined a project whose design was close to completion. Although the customer has approved all the design drawings, the project manager found that the final design contained several customer changes that had not yet been reviewed and approved. What should the project manager do next?A. Submit a change request to the customer to record these changesB. Perform integrated change control processC.Review the change management plan with the customerD.Stop all work to reduce the impact of these changes on cost, time and quality 项目经理加入一个设计阶段接近完成的项目，虽然客户已经批准所有设计图，但项目经理发现最终设计中包含了多项客户变更，这些变更尚未经过审核和批准。项目经理下一步应该怎么做？

A、向客户提交变更请求以记录这些变更  
B、实施整体变更控制流程  
C、与客户一起回顾变更管理计划  
D、停止所有工作以减轻变更对成本、时间和质量的影响

*正确答案：B  
问题解析：有变更走流程，选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# An organization is kick-starting a project in an emerging market whereregulation will rapidly and continuously change during its life cycle.The projectsponsor asks the project manager for a budget forecast. What tools and techniques should the project manager use to provide this?A. Analogous estimating.B. Three-point estimating.C. Parametric estimating.D. Bottom-up estimating.一家组织正在一个新兴市场启动一个项目。这个市场的法规将在项目的生命周期中快速而持续地发生变化，项目发起人要求项目经理提供预算估测。 项目经理应使用什么工具或技术来提供预算估测？（&nbsp; ）

A、类比估算  
B、三点估算  
C、参数估算  
D、自下而上估算

*正确答案：B  
问题解析：关键词：法规快速持续地变化，说明存在风险和不确定性。所以选择三点估算最恰当，选择B。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# During the execution phase of a system development project, a key developer takes extended and unplanned leave due to personal reasons. The Project manager knows that without a replacement resource, the project schedule is at risk. What should the project manager do immediate to ensure that the schedule is not adversely affected?A. Meet with all developers to determine options for reassigning development tasksB. Ask the functional manager for another skilled developerC. Ask the project sponsor for suggestions for handing the resource issuesD. Review the project scopes to reduce development tasks and realign the schedule accordingly在一个系统开发项目的执行阶段，一位关键开发人员由于个人原因，需要延长并进行计划外休假。项目经理知道，如果没有替代资源，项目进度计划就会面临风险。项目经理应该立即采取哪些措施来确保进度计划不会受到不利影响？

A、与所有开发人员开会，以确定重新分配开发任务的方案  
B、请求职能经理提供另一位技能熟练的开发人员  
C、请求项目发起人提供有关处理资源问题的建议  
D、审查项目范围以减少开发任务，并相应的重新调整进度计划

*正确答案：B  
问题解析：资源缺少，可以通过谈判获取替代资源来解决，B选项合适。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# A finance department is implementing a new system for budget planning and forecasting. Rumors are circulating about how the new system will make the department more fragmented and less efficient. How should the project manager handle this ?A. Update the communication management plan to include the financial department employees during system developmentB. Ensure that organizational changes are addressed in the change management plan and introduced at an acceptable rateC. Review the change management plan with the finance department employees to ensure that process changes are documented correctlyD. Assure the finance department that the change management plan will incorporate their concerns财务部门正在实施一个预算规划和预测的新系统。关于新系统如何令部门更加分散和效率低下的传言正在流传。项目经理应该如何处理这个问题？

A、更新沟通管理计划，以在系统开发期间包含财务部门员工  
B、确保组织变更在变更管理计划中得到说明，并以可接受的速度引入  
C、与财务部门员工一起审查变更管理计划，以确保正确记录过程变更  
D、向财务部门保证变更管理计划将考虑他们的担心

*正确答案：A  
问题解析：传言正在流传说明沟通不到位，因为没有及时发布正确的信息。所以，需要更新审查或创建沟通管理计划，或者做好沟通规划。选项A：最佳实践。选项B：不是变更问题。选项C：解释同B。选项D：解释同B。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目沟通管理。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# A subcontractor,working at a very fast pace,falls to complete official acceptance procedures for project deliverables.The client's team inspects thedeliverables and creates a long list of defects.What should the project manager have done to avoid this?A.Held frequent status meetings with the client.B.Had an internal quality team check the deliverables.C.Implemented a quality management plan.D.Requested a prototype from the client.一个分包商虽然工作速度非常快，但却未能完成项目可交付成果的正式验收程序。客户的质量团队检查了可交付成果,并创建了一份很长的缺陷清单。若要避免这个问题,项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、经常与客户举行状态会议  
B、让一个内部质量团队检査可交付成果  
C、遵循质量管理计划  
D、要求客户提供原型

*正确答案：C  
问题解析：首先审题，出现了质量问题，质量问题需要避免应该从质量上着手。选项A经常举行状态会议，并不能避免质量缺陷。选项B检查可交付成果能够在交付之前发现质量缺陷，但是不能避免质量缺陷，无法解决问题。选项D提供原型是在交付成果与需求不一致的情况下有一定的帮助，不能解决质量缺陷。正确答案是C，质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。它描述了项目管理团队为实现一系列项目质量目标所需的活动和资源。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# A product manager suggests design changes to add product value when compared with competitive products.These changes will benefit the company,but involve extra activities. What should the project manager do?A. Update the scope statement with the changes.B. Submit a change request to the change control board(CCB).C.Add the changes to the work breakdown structure(WBS).D.Increase the budget to accommodate the changes.产品经理建议进行设计变更,以便与竞争产品相比时增加产品价值。这些变更将会让公司受益,但涉及额外的活动。 项目经理应该做什么?

A、将这些变更更新到范围说明书中。  
B、向变更控制委员会(CCB)提交一份变更请求。  
C、将变更添加至工作分解结构(WBS)。  
D、增加预算,以包容这些变更。

*正确答案：B  
问题解析：有变更走流程，涉及额外的活动，说明影响到基准，先提交正式的书面的变更申请，通过CCB审批才能进行变更，选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# Since the client was on leave,a project manager handed over the deliverables of a successfully completed project to the client's project manager. One month later,the accounts team informs the project manager that client approval was rejected and involves were unpaid What should the project manager have done to avoid this?A. Obtained sign-off from the client' s representativeB. Ensured that the contract indicated a customer payment processC.Ensured quality deliverables through the projectD.Escalated the client's unavailability to the sponsor由于客户休假,项目经理将已完成项目的可交付成果移交给客户方的项目经理。一个月后，财务团队通知项目经理，客户拒绝批准且未按发票付款。若要避免这个问题,项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、获得客户代表的签字  
B、确保合同中注明客户付款流程  
C、确保整个项目的可交付成果质量  
D、将客户不在岗的问题升级上报给发起人

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：确认范围的基本概念关键词：移交可交付成果后，客户拒绝批准，未按发票付款，要避免这个事情，事先的做法。已经移交，说明已经收尾了，但是客户并不按照发票上的金额付款，而且拒绝批准可交付成果，说明这个可交付成果还没有得到客户的验收。但是原本，在确认范围的时候，客户正式验收只有，就应该获得客户的验收签字的，验收签字后就会相应的凭据，要求其按照发票付款，所以事先应该做好确认范围的工作。选项A正确选项B，客户现在不是不知道付款的流程，是知道如何付款的，只是不想付那么多钱，所以不是流程的问题。选项C，质量问题在确认范围的时候，就不应该验收通过，现在是客户接受了，但是一个月后反悔了，如果正式验收签字后，要修改，是需要走变更流程的，所以确保了质量，也不能保证客户会按时付款选项D，上报是在无法解决问题之后的上报，题干现在问的是事先怎么做？要选择事先的做法。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目范围管理引申：关于确认范围和控制质量的区别确认范围是客户或者发起人验收已核实的可交付成果，控制质量是内部核实可交付成果，所以先进行控制质量，然后进行确认范围。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围>确认范围的作用*

# Product design is identified as the root cause of various manufacturing problems.What should the project manager do to avoid facing these same problem in the future?A.Conduct the Perform integrated change control process.B.Update the lessons learned knowledge base.C.Implement the Perform Quality Management process.D.Review the quality management plan.产品设计被认定为是各种制造问题的根本原因。若要在将来避免面对同样的问题,项目经理应该怎么做?

A、执行实施整体变更控制过程。  
B、更新经验教训知识库。  
C、执行实施质量管理过程。  
D、审查质量管理计划。

*正确答案：B  
问题解析：首先审题，要在将来避免同样的问题。选项A实施整体变更控制不是避免问题，是发生问题后的补救措施。选项C管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程，不是避免将来不发生。选项D同样与题干无关。正确答案选项B，经验教训登记册是指将经验教训用于改进项目绩效，以免重犯错误。登记册有助于确定针对哪些方面设定规则或指南，以使团队行动保持一致。参照指南104页加以理解所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# A malfunction occurs during a presentation of a new information system.At the next status meeting,the project manager discovers that the malfunction was resolved independently by two team members in two different ways. What should the project manager have done to prevent this duplication of tasks?A.Updated the risk registerB.Met with team members to discuss a solutionC.Documented the problem in the issue logD.Issued a change request在新信息系统演示期间发生故障。在下一次状态会议上，项目经理发现两名团队成员以两种不同的方式独立解决该故障。若要预防任务重复，项目经理应该事先做什么？

A、更新风险登记册  
B、与团队成员开会，讨论解决方案  
C、将该问题记录在问题日志中  
D、签发变更请求

*正确答案：C  
问题解析：两种不同的方式是属于一个问题，所以是更新问题日志。风险是可能性，问题是确定性，现在要预防重复首先更新问题日志，问题日志同样也是识别风险的输入，最后输出为经验教训登记册，所以事先需要更新问题日志。选项A这不是风险，风险是还没发生可能发生，问题是已经发生。选项B开会讨论解决方案不是事先做的事情。选项D同样是事后所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# A project manager runs regular virtual meetings with the team,During the execution phase,the project manager notices that two particular team members frequently argue and disagree,which causes meeting overruns and distractions for the rest of the team.What should the project manager do?A. Discuss the issue with the team members,and seek resolution from management if the behavior continues.B. Advise these team members that their behavior violates the team charter,and remove them from the team.C. Ask these team members' functional managers to address this behavior.D. Recognize this as part of the storming stage,and arrange a team-building activity.项目经理与团队定期举行虚拟会议。在执行阶段,项目经理注意到两名特定团队成员经常争辩和发生分岐,这导致会议超时并让团队其他成员分心。项目经理应该做什么？

A、与团队成员讨论问题,如果继续存在该行为,则寻求管理层的决议  
B、告知这些团队成员他们的行为违反了团队章程,并将他们从团队中开除  
C、要求这些团队成员的职能经理解决这种行为  
D、认识到这是震荡阶段的一部分,并安排团队建设活动

*正确答案：D  
问题解析：团队成员之间有冲突属于团队发展的震荡阶段，可以安排团队建设活动，尽量早点认可团队并且遵守项目的规则，有利于减少大家的误解，提高工作效率。选项A：除非战略和管理的问题或其他紧急的问题，基本上不要上报管理层。选项B：随意开除团队成员并不是一个好的做法。选项C：项目经理应该积极解决事情，而不是推给职能经理。选项D：最佳实践。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队>团队建设四个阶段*

# During a project to create an organizational business plan,the project manager facilitates strengths,weaknesses,opportunities,and threats(SWOT) analysis workshop with senior management.What progress is the project manager implementing?A. Perform Qualitative Risk Analysis.B. Plan Risk Responses.C. Plan Risk Management.D. Identify Risk.在创建组织业务计划的项目期间,项目经理促成与高级管理层一起召开优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析研讨会。项目经理正在实施的是哪一个过程?

A、实施定性风险分析。  
B、制定风险响应计划。  
C、规划风险管理。  
D、识别风险。

*正确答案：D  
问题解析：SWOT分析是识别风险的工具，选择D。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A large-scale agile project has been kicked off to build a new project. Several teams are working simultaneously on new and enhanced features. The project manager faces major scaling challenges to ensure that the different features are created and work in harmony. What should the project manager do to address this?A. Deliver through a large sprint of collaborative work.B. Use the same team for development, integration, and testing.C.Drive the work across multiple releases.D.Perform sufficient up-front planning to manage interdependencies.一个制作新产品的大型敏捷项目已经启动几个团队正在同时开展新功能和增强功能方面的工作。项目经理面临严重的扩展挑战,以确保不同功能的创建并协作,若要解决这种情况,项目经理应该做什么？

A、通过大量协作工作进行交付。  
B、使用相同的团队进行开发、集成和测试。  
C、将工作划分为多个版本。  
D、执行充分的前期规划以管理依赖关系。

*正确答案：C  
问题解析：根据题干信息，得知这是一个符合敏捷生命周期的项目，对于此类项目，首先需要分成多个迭代版本，逐步完善项目要求，选项C符合。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.4生命周期、阶段关口、过程*

# A team member claims that a supplier has filed to meet deliverables requirements. What document will help the project manager determine the validity of this claim?A. Supplier offerB. Procurement statement of work (SOW)C.Procurement management planD.Work breakdown structure (WBS)一名团队成员声称一名供应商未能满足可交付成果要求。哪一份文件将帮助项目经理确定这项主张的有效性？

A、供应商出价  
B、采购工作说明书（SOW）  
C、采购管理计划  
D、工作分解结构（WBS）

*正确答案：B  
问题解析：采购工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。选择B。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>采购工作说明书*

# A project manager realizes that project stakeholders are apprehensive about project deliverables and timelines.What should the project manager do?A. Meet with concerned parties to understand their concerns.B. Review the project management plan to reduce stakeholder uncertainties.C.Ask the sponsor to reassure the stakeholders.D.Review the assumption log with the stakeholders.项目经理意识到项目相关方对项目可交付成果和时间表感到担忧。项目经理应该做什么?

A、与感到担忧的相关方开会，以了解他们的担忧。  
B、重新审视项目管理计划,以减少相关方的顾虑。  
C、要求发起人让相关方放心。  
D、与相关方一起查阅假设日志。

*正确答案：A  
问题解析：相关方表示担忧，首先应该了解情况，明确相关方担忧的是什么，选择A。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A project is instantiated within a company that has a matrix organizational manager with no hiring authority, could acquire a project team by doing which of the following?A. Network with the company's managementB. Consultation with functional managersC. Persuade team members to join the projectD. Communicate with the project sponsor一个项目在拥有矩阵式组织结构的公司中启动。没有招聘权限的项目经理可以通过下列哪一项获得项目团队？

A、与公司管理层交流  
B、与职能经理协商  
C、劝说团队成员加入项目  
D、与项目发起人沟通

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目资源管理，获取资源的工具技术，协商/谈判。由题意可知，矩阵型组织结构，职能经理与项目经理共存，而项目经理没有招聘权限时，可以找职能经理协商谈判获取资源。因此本题正确答案为B选项。A选项：获取资源属于资源管理过程，归属于项目经理职责范围内，不应该优先选择上报管理层、发起人的选项。C选项：团队成员归属于职能部门或其他项目团队，获取资源谈判对象不是成员自身，需要和成员上级职能经理协商。D选项：理由同A。所属过程组：执行过程组。<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# A lengthy construction project encountered some issues during the procurement process,which continue to occur. During an investigation, some team members want to know when they should capture lessons learned. How should the project manager respond?A. During the project life cycle.B. At the end of the project.C. At the end of the project phase.D. At each learning level.一个漫长的施工项目在采购过程中遇到一些问题，这些问题在调查过程中还在继续发生,一些团队成员希望知道他们应该在何时收集经验教训。 项目经理应该如何答复？

A、在项目生命周期期间  
B、在项目收尾时  
C、在项目阶段收尾期间  
D、在每个学习关口

*正确答案：A  
问题解析：考点：管理项目知识。项目在整个生命周期期间收集经验教训，选择A。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# Stakeholders expressed concerns about a non-colocated team’s understanding of expectations and instructions ,as previous experience with this team have resulted in rework, what communication method should the project manager implement to address this?A. Push communicationB. Mass&nbsp; communication&nbsp;&nbsp;C. Pull&nbsp; communication&nbsp;&nbsp;D. Interactive communication&nbsp;&nbsp;&nbsp;相关方表示非常担心某一非集中办公团队对项目期望和指示的理解，因为有之前与该团队合作导致返工的经验，项目经理应该釆用什么样的沟通方法来解决这个问题？

A、推式沟通  
B、集中沟通  
C、拉式沟通  
D、交互式沟通

*正确答案：D  
问题解析：题干中是要解决非集中办公团队的沟通问题，问希望采取的沟通方式。既然之前有和该团队合作导致返工的经验，所以要更加注意保持沟通顺畅。选项A： 推式沟通：向特定接收方发送、确保发送不确保理解。选项B： 集中沟通在指南中没有特别说明，用来凑足选项的。选项C： 拉式沟通：大量复杂信息或大量信息受众、自行访问。选项D： 交互式沟通：是在两方或多方之间进行的实时多向信息交换，最好的沟通方式，所以是最佳实践。所属过程组： 执行过程组。所属知识领域： 项目沟通管理。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# The main product line of your company is instant noodles. Your products have been very popular among consumers, no quality issues concerning food safety occurred. But you have received three consumer complaints about quality issues in the last month, claiming diarrhea after eating your instant noodles. The product complained by consumers is a new product type, including a new seasoning. It is added on a dedicated production line. The senior management of the company appoints you as a team leader to look into the issues that occurred. Which of the following techniques do you and your team decide to use?A.Experiment designB.Control diagramC.Flow diagramD.Pareto chart你所在的公司主要生产方便面。你们的产品一直很受消费者的欢迎，更没有出现任何与食品安全有关的质量问题。但是，最近一个月，你们已经接到三次关于质量问题的消费者投诉，说是在食用方便面之后发生腹泻。被消费者投诉的产品，是一种新型的产品，其中有一种新的调味品。它是通过一条专门的产品线添加的。公司高级管理层任命你领导一个团队来调查所发生的问题。你和你的团队决定使用以下哪一种技术？（&nbsp; ）

A、实验设计  
B、控制图  
C、流程图  
D、帕累托图

*正确答案：C  
问题解析：流程图，也称过程图，用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中，所需要的步骤顺序和可能分支，有助于了解和估算一个过程的质量成本。可以帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或其他质量问题的地方。所以选择C正确。选项A实验设计是在初始阶段的预防，无法调查问题原因。选项B控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。规格上限和下限，是根据要求制定的，反映了可允许的最大值和最小值。这是一条专门的作业线添加，是一个流程，所以控制图会暴露问题，无法解决问题。选项D帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。项目团队优先要处理那些导致最多缺陷的原因。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# A project manager is leading a medium-priority project in a balanced matrix company.Some of this project`s team members are now required for higher-priority projects. What should the project manager do to determine what resources are availablefor their project?A. Check with each resource to undermine their workloadB. Review the resource management plan.C. Ask the project management office(PMO).D. Communicate with the functional managers.项目经理在一个平衡矩阵式组织中管理一个中等优先级项目。现在,更高优先级的项目需要该项目的一些团队成员。 若要确定哪些资源对其项目可用,项目经理应该做什么?

A、与每个资源核对,以了解他们的工作量。  
B、审查资源管理计划。  
C、询问项目管理办公室(PMO)。  
D、与职能经理沟通。

*正确答案：B  
问题解析：资源管理计划：包含如何管理分配项目资源。项目经理想要确定哪些资源可用，可查询项目管理计划中资源的能力，角色等信息。选择B。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# The delivery time is near but the project is behind schedule. Facing with the Christmas holidays, the project manager needs to choose between asking all team members to give up their holidays with overtime compensation and delay the delivery of the project and bear the penalty. Which of the following analytical techniques does he need?A. Reserve analysisB. Earned value analysisC.Alternative analysis.D.Cost-benefit analysis.交期临近但项目进度落后，马上面临圣诞节长假，项目经理需要在让所有团队成员放弃假期支付加班补偿和延期交付项目承担罚款之间做出选择，他需要用以下哪一个分析技术？

A、储备分析  
B、挣值分析  
C、备选方案分析  
D、成本效益分析

*正确答案：C  
问题解析：让团队成员加班和延期交付项目都是当前的备选方案，项目经理需要综合分析得失利弊做出选择，这个分析技术是备选方案分析。选择C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# A Project manager successfully closes out a projects on time and under budge, the final product is transferred to the operation and the proper paperwork is filed, a few weeks later, a vendor-supplied part breaks.but is still under warranty, the operations manager calls the project manager and demands corrective actions, including using the remaining project budget to pay for repairs. What should the project manager do next?A. Reopen the project ’determine if there are enough remaining funds to pay for repairs.and perform corrective actionsB. Advise the operation manager to review the procurement documents and follow warranty claim procedures as stated in the vendor’s contractC. Ask the legal department to take legal action against the vendor for restitution of costs associated with replacement and installation of the partD. Escalate the issue to senior management for protection from any potential actions the operation manager may take项目经理在预算范围内按时成功收尾,几周后，供应商提供的一个部件发生故障，但仍在保修期内，运营经理致电项目经理并要求釆取纠正措施，包括使用剩余的项目预算来支付维修费用。项目经理下一步应该怎么做？

A、重新审查项目，确定是否有足够的剩余资金来支付维修费用，并执行纠正措施  
B、建议运营经理审查采购文件，并遵循供应商合同中规定的保修索赔程序  
C、要求法务部门对供应商采取法律行动，以赔偿与更换和安装部件相关的成本  
D、将问题升级上报给高级管理层，以防止运营经理可能采取任何可能的行动

*正确答案：B  
问题解析：采购问题，首先查看合同。选择B。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project manager realizes that data gathering is insufficent and does not conform to the quality management plan. This oversight will seriously affect the project's constraints. What should the project manager do next?A. Submit a change request to revise the quality management plan.B. Conduct a cause-and-effect analysis, and report the results to the project sponsor.C. Determine the root cause of the nonconformance.D. Inform the project sponsor, and request a meeting with stakeholder to revise the quality management plan.项目经理意识到数据收集不足并且不符合质量管理计划，这种疏忽将严重影响项目的制约因素。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、提交变更请求，以修订质量管理计划  
B、遵行因果分析，并将结果报告给项目发起人  
C、确定不合格的根本原因  
D、通知项目发起人，并要求与相关方开会，以修订质量管理计划

*正确答案：C  
问题解析：关键词：不符合质量管理计划。说明不符合质量标准，应该通过管理质量来解决。A不对，不符合要求不应该修改管理计划，BD不对，管理质量不需要向发起人报告。选择C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A project manager with a diverse team is faced with handing conflict，as some team members are uncooperative. What should the project,manager do?A. Conduct regular conference calls to iterate the common goals，and to explain that members should work together as a team.B. Meet with the uncooperative team members.C. Conduct a team-building exercise with all team members.D. Email team members explaining that such behavior will not be tolerated.因为一些团队成员不合作，一个拥有多元化团队的项目经理需要处理冲突，项目经理应该怎么做？

A、定期召开电话会议反复重申共同目标，并向该团队成员解释应该作为一个团队共同合作  
B、与不合作的团队成员开会  
C、与所有团队成员一起进行团队建设活动  
D、向所有团队成员发送一封电子邮件解释说，这种行为是不能容忍的

*正确答案：C  
问题解析：团队成员之间的冲突问题，可以用团队建设来解决。选项A：解决冲突用团队建设的方式更好。选项B：没有团队 建设合适。选项C：团队建设可以营造良好的工作环境，最佳实践。选项D：没有积极解决问题。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# During a project meeting,a team discovers that an issue closed three months ago is still active and negatively impacting the project's budget.What should the project manager do to avoid this from reoccurring?A.Ask the team to monitor potential issues.B.Document the issue as a risk in the risk register.C.Update the issue log,and monitor corrective actionsD.Keep meeting minutes nearby to track all issues.在项目会议期间,一个团队发现三个月前关闭的问题仍然处于活跃状态,并对项目的预算产生负面影响。若要防止这种情况再次发生,项目经理可以做什么?

A、要求团队监督潜在问题。  
B、将该问题作为一项风险记录在风险登记册中。  
C、更新问题日志,并监督纠正措施。  
D、将会议纪要就近保存,以跟踪所有问题。

*正确答案：C  
问题解析：选项A已经发生的问题，不是潜在问题，监督没有效果。选项B问题不是风险，无需登记在风险登记册。选项D不是会议纪要引发的问题，会议纪要无法防止问题。正确答案C，问题没有解决才会再次发生，所以应该时刻更新问题日志，并且确保其得到解决。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# Some members of a project team work from home.During a weekly video-conference,much time is wasted due to line disconnection or dropped participants,background noise,strong interference, or multiple people speaking simultaneously. People are becoming annoyed and ask not to participate. What should the project manager do?A. Change the frequency of the weekly meetings to monthly.B. Request that all the team members meet physically for the weekly meeting.C. Define and train the team on a set of minimum requirements,rules for home and remote offices,and meeting etiquette.D. Hold individual meetings with team members and consolidate the information in meeting minutes for distribution.项目团队的一些成员在家工作。在每周一次的视频会议中，由于参会者断线或掉线、背景噪音，强干扰多人同时发言，导致损失很多时间，参会人员感到恼火，要求不要参加这种会议。 项目经理应该怎么做？

A、将每周一次的会议频率更改为每月一次  
B、要求所有团队成员本人每周亲自到场参加一次会议  
C、为在家和远程办公的同事定义一套会议规则和会议礼仪的最低要求并培训团队  
D、与每名团队成员单独召开会议，并整理信息生成会议记录以供分发

*正确答案：C  
问题解析：选项A会议频率的更改并不能解决出现的问题；选项B亲自到场会增加各种成本，也不合适；选项D单独召开，会增加时间成本，不可取。选项C是会议管理的处理方式。在召开会议过程中必须要做好会议管理，会议管理需要实现制定会议规则。这是属于团队章程中的基本规则以及会议指南。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理>团队章程*

# During a software development project, a developer discovers a new tool that could increase development speed. The project manager’s analysis finds implementing the new tool could shorten the current development phase by 20% and save 10% of the project’s cost. After approval from the change control board, the project manager revises the project schedule. What is the type of risk response?A.ExploitB.AcceptC.EnhanceD.Transfer在一个软件开发项目中，开发人员发现一个可以提高速度的新工具。项目经理分析发现这种新工具能够缩短当前开发阶段20%，并节省10%的项目成本。在变更控制委员会批准之后，项目经理修订了项目进度。这属于哪种风险应对类型？

A、开拓  
B、接受  
C、增强  
D、转移

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险应对类型。风险应对包括：积极风险应对和消极风险应对。本题是将能够节省成本的技术引进，所以是积极风险应对。积极风险应对包括：上报、开拓、分享、提高和接受。选项A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。本题是知道能节省成本的技术并且把握住了，所以是开拓。A正确选项B接受机会是指承认机会的存在，但不主动采取措施。选项C增强实则就是提高。提高策略用于提高机会出现的概率和（或）影响。提前采取提高措施通常比机会出现后尝试改善收益更加有效。选项D转移是消极风险应对措施。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# During the final stage of a project,a key stakeholder proposes a new improvement for the main deliverable.The team disagrees with this.What should the project manager do?A. Log it the risk registerB. Submit a change requestC. Review the communications management planD. Examine the change management plan在一个项目的最终阶段，一位关键相关方提出对主要可交付成果的新改进意见。团队不同意进行改进。项目经理应该怎么做？

A、将该情况记录在风险登记册中  
B、提交变更请求  
C、审查沟通管理计划  
D、审查变更管理计划

*正确答案：B  
问题解析：团队不同意，但是变更并非是团队成员批准，涉及基准的由CCB批准，不涉及基准的是项目经理有权决定是否变更。所以有变更走流程即可，首先提交变更请求。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project is initiated by Flight-safety stakeholders to develop a solution to prevent aircraft from landing on the wrong runway. These stakeholders are concentrating on a solution for large airline. Although private pilots rather than commercial pilots are responsible for over 90 percent of incorrect runway events. What can the project manager do to ensure that the problem is effectively addressed and the intended benefits are delivered?A. Document the stakeholders’ assumptions that concentrating on large airlines will effectively mitigate incorrect runway eventsB. Meet with stakeholders to discuss how critical it is for the scope to cover the needs of both commercial and private pilotC. Balance stakeholders perspective,concentrating first on mitigating high-profile incorrect runway landing by airline, and then focusing on private pilots at a later dateD. Adjust the project scope based on the number of stakeholders who represent large airlines飞行安全相关方启动了一个项目，以制定解决方案，防止飞机降落在错误的跑道上。这些相关方正专注于一个针对大型航空公司的解决方案，尽管是私人飞行员(而非商业飞行员)要为90%以上的错误跑道事件负责。若要确保有效解决这个问题并提供预期的效益，项目经理可以怎么做？&nbsp;

A、记录这些相关方的假设，专注于大型航空公司将有效减少错误跑道事件  
B、与相关方开会，讨论范围中同时涵盖商业和私人飞行员需求的重要性  
C、平衡相关方的观点，首先专注于减轻航空公司层面错误跑道降落的问题，然后在以后关注私人飞行员的问题  
D、根据代表大型航空公司的相关方数量调整项目范围

*正确答案：B  
问题解析：“防止飞机降落在错误的跑道上”，这是安全问题，必须严肃对待。选项A： 这里并不是假设，“私人飞行员(而非商业飞行员)要为90%以上的错误跑道事件负责”是实际情况。选项B：既然 “私人飞行员(而非商业飞行员)要为90%以上的错误跑道事件负责”，所以不应该仅仅关注于“一个针对大型航空公司的解决方案”，要同时涵盖商业和私人飞行员需求，最佳实践。选项C：“私人飞行员(而非商业飞行员)要为90%以上的错误跑道事件负责”，不是抓大放小，必须严肃对待。选项D：直接调整项目范围并不合理，起码要走变更流程。所属过程组：启动过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# The project manager adds a project that is in the implementation phase and has endured a major delay, budget overruns and scope spreading. The project manager hopes to discuss a change at the upcoming Change Control Board (CCB) meeting, which will get the project back on track. What should the project manager say at the CCB meeting?A. Changed cost and its impact on the scheduleB. Changed cost and financial benefitsC. Impact on the Change Log and ScheduleD. Impact on the Change Log and financial benefits of such change项目经理加入一个项目，该项目正处于实施阶段，曾遭遇重大延期，预算超支和范围蔓延。项目经理希望在即将举行的变更控制委员会(CCB)会议上讨论一项变更，该变更将会让项目回到正轨。 项目经理在CCB会议上应说什么？

A、变更成本及其对进度计划的影响  
B、变更成本和财务效益  
C、对变更日志及进度计划的影响  
D、对变更日志的影响及变更的财务效益

*正确答案：A  
问题解析：变更要全面分析各方影响，选项A会更为完善，是最佳实践。选项BCD没有选项A全面。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# Midway through a project,a key project team member requests two months leave for personal matters. What should the project manager do first?A. Ask this key team member if the leave can be postponedB. Negotiate with the functional manager for a replacementC. Evaluate the impact on the projectD. Review the resource management plan在一个项目中，一位关键项目团队成员因私事请假两个月，项目经理首先应该怎么做？

A、询问这位关键团队成员是否可以推迟请假  
B、与职能经理协商替换一名团队成员  
C、评估对项目的影响  
D、审查资源管理计划

*正确答案：C  
问题解析：关键项目团队成员因私事请假，应该先分析对项目的影响，再决定下一步的措施。选项A：项目经理没有在积极主动地解决问题。选项B：先要确定影响。选项C：解释同B。选项D：解释同B。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# A vendor communicates that the delivery of a project item will be delayed by two weeks.What should the project manager do?A. Implement the Perform Integrated Change Control process.B. Conduct a variance analysis.C. Review the contract clause for liquidated damages.D. Identify a way to conduct schedule compression,供应商沟通说，某个项目事项的交付将延迟2周时间。项目经理应该怎么做？

A、实施整体变更控制过程  
B、执行偏差分析  
C、审查合同中的违约赔偿条款  
D、确定一种执行进度压缩的方法

*正确答案：A  
问题解析：题干表明进度改变，所以应该变更流程来严格控制。选项A：进度受到影响，考虑实施整体变更控制。选项B：将延迟2周时间，这是还没发生的，注意偏差分析是已经发生和实际的偏差。选项C：供应商过来沟通，还是先分析再决定。选项D：解释同C。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# During a project review meeting, the project team member working on activity AD advises the project manager that it will take three more days to complete the activity. The organization's senior manager asks the project manager to find ways to deliver the project according to the original baseline plan, even though it may need additional budget. What should the project manager use to meet the senior manager's needs?A. Use fast trackingB. Use fast crashingC. Apply critical chain methodD. Apply leads and lags在项目评审会上，从事活动 AD 的项目团队成员通知项目经理，完成该活动还需要三天，组织的高级经理要求项目经理，即使需要额外的预算，也必须找到方法，按原定基准计划交付项目。项目经理应该使用什么方法来满足高级经理的需求？

A、使用快速跟进  
B、使用赶工  
C、应用关键链法  
D、应用时间提前量和时间滞后量

*正确答案：B  
问题解析：按原定基准计划交付项目，所以要进行进度压缩，因为可以需要额外的预算，所以可以赶工。选项A：快速跟进的风险比较大。选项B：最佳实践。选项C：关键链法，是考虑了缓冲时间。预留一个总缓冲时间。这里时间是不够的。选项D：提前量+滞后量又可称作：快速跟进。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目进度管理。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# A team has been struggling with delivering tasks on time,and the project manager needs to better understand ways this can potentially delay the project.To what should the project manager refer to analyze the problem?A. Risk management plan.B. Issue log.C. Project management plan.D. Work performance reports.团队一直在努力按时交付任务,项目经理需要更好地了解潜在会延迟项目的可能性。项目经理应该查阅下列哪一份文件来分析这个问题?

A、风险管理计划。  
B、问题日志。  
C、项目管理计划。  
D、工作绩效报告。

*正确答案：D  
问题解析：工作绩效报告中包括进度偏差、进度绩效指数，关键路径总时差，可以分析潜在延误，选择D。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# In the development of a new project the endurance testing is an important activity on the critical path. However, the last facility is occupied by a higher project. Which is taking longer than initially planned. What should the project manager do text?A. Perform a root cause analysis for the delayed projectB. Review the risk register for the appropriate responseC. Inform the project stakeholders about the delayD. Escalate the issue to senior management在开发一个新产品时，耐久性测试是关键路径上的一项重要活动。然而，测试设施被一个优先级较高的项目占用，且占用时间比原计划长。项目经理接下来应该怎么做？

A、为延迟的项目开展根本原因分析  
B、审查风险登记册中的适当响应  
C、将延期情况通知项目相关方  
D、将问题上报给高级管理层

*正确答案：B  
问题解析：试设施被一个优先级较高的项目占用，且占用时间比原计划长，这是一个风险。项目经理应该事先考虑到这个风险，风险登记册中有风险应对计划，所以首先要查看风险登记册。选项B正确。选项A延迟的原因已经明确，无需调查。选项C和选项D没有体现项目经理的主动性，项目经理应该要努力解决问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# A project involves team members from all over the world and has generated many different opinions. The new project manager increases productivity by successfully assisting teamwork and problem solving. What tool or technology should the project manager use?A. Conflict managementB. Communication modelC.Overall decision-making techniquesD.Virtual team 一个项目涉及位于全球各地的团队成员，产生了许多不同意见，新项目经理通过成功协助团队协作和问题解决提高生产力。项目经理使用的是什么工具或技术？

A、冲突管理  
B、沟通模型  
C、整体决策技术  
D、虚拟团队

*正确答案：A  
问题解析：团队产生不同的意见，需要通过冲突管理的方法来解决，选择A。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A project sponsor reviews the project and questions some of the project risks.The sponsor asks the project manager to analyze the effect of these risks on overall project objectives. What should the project manager conduct?A.Quantitative and qualitative risk analysesB.Assumption and constraint analysisC.Strengths,weakness,opportunity, and threats(SWOT)analysisD.Checklist analysis项目发起人对项目进行审查并对一些项目风险提出质疑，项目发起人要求项目经理分析这些风险对项目总体目标的影响。项目经理应该执行下列哪一项？

A、定量和定性风险分析  
B、假设条件和制约因素分析  
C、优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析  
D、核对单分析

*正确答案：A  
问题解析：项目发起人要求项目经理分析这些风险对项目总体目标的影响，也就是已经识别了风险，要进行风险分析。风险分析包括定性风险分析和定量风险分析。选项A包含两者最完备。选项BCD都是识别风险时用到的工具技术。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# A project sponsor constantly demands that a project is delivered as quickly as possible.The project manager identifies an issue that will delay the projectby one week.What should the project manager do?A. Send an updated report with a revised schedule and budget to the entire team.B. Document the delay in the project management plan,and communicate it to the sponsor.C. Devise a recovery plan to minimize the impact,and meet with the project sponsor to discuss it.D. Ask a subject matter expert(SME)to personally discuss the issue with the project sponsor.项目发起人不断要求尽快交付项目。项目经理识别到一个将会让项目延迟一周时间的问题。项目经理应该做什么?

A、向整个团队发送包含修订后进度计划和预算的更新状态报告。  
B、在项目管理计划中记录这项延迟,并与发起人沟通该问题。  
C、制定恢复计划以尽量减少影响,并与项目发起人开会讨论该问题。  
D、请一位主题专家(SME)亲自与项目发起人讨论该问题。

*正确答案：C  
问题解析：在项目的进行过程中，遇到了问题，项目经理要发挥主观能动性，解决问题，B过于消极，排除，D没有正面面对这个问题，排除。对于A和C，识别问题首先要分析问题，判断是否需要变更，如果需要，走流程，得到批准的变更申请后，再对应更新相应计划文件，所以，C是最佳实践。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# A company plans to hold a regional meeting, the last such meeting was unsuccessful, and the upper level asks you to ensure that the meeting will be successful. What tools would you use to analyze the problems of the last meeting and determine the successful holding of this meeting?A.Ishikawa diagramB.HistogramC.Control chartD.Pareto chart某公司计划举行一个区域会议，上次的类似会议没有成功,上层要求你确保这次会议能够圆满成功。为了分析上次会议的问题以及确定成功举行本次会议，你会用到什么工具？（&nbsp; ）

A、石川图  
B、直方图  
C、控制图  
D、帕累托图

*正确答案：A  
问题解析：选项A石川图，又称“因果图”、“why-why分析图”和“鱼骨图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因，没有排序。选项B直方图是一种展示数字数据的条形图，可以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次数，或项目或产品缺陷的其他表现形式。选项C控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。选项D帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。项目团队首先要处理那些导致最多缺陷的原因。本题要求分析上次会议没有成功的主要原因，选择A。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>因果图*

# The client asked the project manager to release the system one month in advance. Project manager and team evaluated the influence, and then puts forward two change requests, one is to subcontract sub-project M to a professional external team which his team is not good at, the other, removing function X which is uncertainty and needs innovative research from the project scope, and transfer it to the development team directly lead by technical director. What is the risk response strategy for the project manager?A. transfer and report.B. transfer and mitigation.C.transfer and avoid.D.avoid and report.客户要求项目经理提前一个月让系统上线。项目经理组织团队进行了影响分析后提出了两个变更请求，一是将自己团队不擅长的子项目M分包给更为专业的外部团队，二是申请将需要创新性研发，且不确定性很强的功能X从本项目范围中移出，上交给由技术总监负责的开发团队。项目经理分别采取的是哪种风险应对策略？

A、转移、上报  
B、转移、减轻  
C、转移、规避  
D、规避、上报

*正确答案：C  
问题解析：将自己不擅长的工作外包属于典型的风险转移；把工作从范围中移出，不管交给谁做，从项目的角度都是规避了这个工作带来的风险。上报是如果项目团队或项目发起人认为某威胁不在项目范围内，或提议的应对措施超出了项目经理的权限，就应该采用上报策略。所以选择C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# A manufacturing company is implementing a project to produce a new product using new technology and processes.Details of the component work packages have been defined and constraints for each component have been identified.Management would like to obtain a precise cost estimate of the project. What estimating technique should the project manager use?A.Analogous&nbsp;estimation&nbsp;&nbsp;B.Three-point&nbsp; estimation&nbsp;&nbsp;&nbsp;&nbsp;C.Bottom-up&nbsp; estimation&nbsp;&nbsp;&nbsp;&nbsp;D.Parameter estimation—家制作公司正在实施一个利用新技术和新工艺生产新产品的项目。已经确定组建工作包的详细信息，并识别到每个组件的制约因素。管理层希望获得该项目的精确成本估算。项目经理应该使用什么估算技术？（&nbsp; ）

A、类比估算  
B、三点估算法  
C、自下而上估算  
D、参数估算

*正确答案：C  
问题解析：管理层希望获得该项目的精确成本估算，判断选项中哪个估算更为精准。选项A类比估算，类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术，这是一种粗略的估算方法，有时需要根据项目复杂性方面 的已知差异进行调整，在项目详细信息不足时，就经常使用类比估算来估算项目持续时间。选项B三点估算，通过考虑估算中的不确定性和风险，可以提高持续时间估算的准确性。使用三点估算有助于界定活动持续时间的近似区间。需要有最可能，最悲观以及最乐观。选项C自下而上估算，自下而上估算是一种估算项目持续时间或成本的方法，通过从下到上逐层汇总 WBS 组成部分的估 算而得到项目估算。最为具体和精确，所以选项C正确。选项D参数估算，参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量（如建筑施工中的平方英尺），来进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用。需要有参数模型，本题中不适用，并且精确地估算对应的就是自下而上估算，参数估算没有自下而上估算精确所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A virtual team is working on a project for a customer with global presence. Due to organizational restructuring, the team will be reduced from 70 to 58 members. What should the project manager do?A. Co-location the remaining team members to enhance their ability to perform as A teamB.Obtain additional funds to improve communication technology to build better understanding among team membersC. Update the project management plan with the newly available information and&nbsp; Change Control Procedure&nbsp;&nbsp;D. Update the work breakdown structure (WBS) and ensure that all activities are completed on time一个虚拟团队正在为一个全球客户开发一个项目。由于组织重组，团队将从70人减少到58人，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、将剩余的团队成员集中在一起办公，以提高他们作为团队执行工作的能力  
B、获得额外资金以改善沟通技术，以便在团队成员之间建立更好的共识  
C、通过变更流程和新的可用信息更新项目管理计划  
D、更新工作分解结构（WBS）并确保所有活动按时完成

*正确答案：C  
问题解析：人数变动，沟通渠道数也会巨大变动。资源变动，会导致任务分配，工作计划安排等都有变化。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# A project involving new national education standard is underway. During the verification of the prepared textbook, a team member discovers that some books are noncompliant with predefined project standard. Which should the project manager reference to verify this confirm ?A. Scope baseline and quality checklistB. Schedule baseline and quality auditC. Project baseline and quality metricsD. Scope baseline and quality metrics一个涉及国家教育新标准的项目正在执行中，在确认准备好的教科书期间，团队成员发现某些书籍不符合事先定义的项目标准。项目经理应该参考下列哪一项来确认这个问题？（&nbsp; ）

A、范围基准和质量核对单  
B、进度基准和质量核对单  
C、项目基准和质量测量指标  
D、范围基准和质量测量指标

*正确答案：D  
问题解析：范围基准：经过批准的范围说明书、工作分解结构（WBS）和相应的WBS词典，能够通过正式的变更控制程序进行变更，并被用作与实际结果进行比较的依据。质量测量指标：对项目或产品属性及其测量方式的描述。质量核对单：用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行的结构化工具。进度基准：经过批准的进度模型，能够通过正式的变更控制程序进行变更，并被用作与实际结果进行比较的依据。项目基准：包含项目范围基准、成本基准、进度基准的项目基准。质量测量指标主要是一种用来测量的指标，主要是衡量。质量核对单对具体情况进行核对，核实。选项A：核对单对具体情况进行落实，质量测量指标更能作为一个标准来进行比对。选项B：不涉及进度问题。选项C：解释同选项A、B。选项D：“某些书籍不符合事先定义的项目标准”，应该对比范围说明书中的验收标准和相应的质量测量指标来确认。最佳实践。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理、项目范围管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# In the project execution phase, the project manager notices a conflict between the junior team members and the senior team members. What should the project manager do to improve this situation?A. To update the communication management planB. To record the problem in the Risk RegisterC. To hold a meeting with junior team members to discuss the problemD. To organize a team building activity在项目执行阶段，项目经理注意到初级团队成员和高级团队成员之间存在冲突。若要改善这种情况，项目经理应该怎么做？

A、更新沟通管理计划  
B、将该问题记录在风险登记册中  
C、与初级团队成员开会，讨论该问题  
D、组织一次团队建设活动

*正确答案：D  
问题解析：团队成员之间存在冲突，可以进行团队建设。建设项目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。选项A：这里不是沟通问题。选项B：不是风险问题。选项C：并没有改善冲突。选项D：最佳实践。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# A team member has developed an innovative approach to narrow the project timeline. What should the project manager update to share this approach with other project teams?A.Project Management PlanB.Enterprise environmental FactorsC.Project Management Information System (PMIS)D.Organizational Process Assets一名团队成员已经制定一种创新方法，来缩短项目时间表。若要与其他项目团队分享该方法，项目经理应该更新什么？

A、项目管理计划  
B、事业环境因素  
C、项目管理信息系统(PMIS)  
D、组织过程资产

*正确答案：D  
问题解析：首先审题，制定了一种新的方法，应该更新什么。新的方法是一个好的经验，可以放在组织过程资产。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项 目的管理。它的作用是为以后项目提供借鉴，分享经验教训。所以正确答案是D选项A项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和 基准，以及管理项目所需的其他信息。是指导项目执行的文件选项B事业环境因素（EEFs）是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。选项C项目管理信息系统是管理项目的工具。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# During a city hall project meeting,the mayor presents a proposal to refurbish the city`'s central park.Several store owners request weekly project progress reports. What should the project manager update?A. Stakeholder engagement plan.B. Communications management plan.C. Statement of work(SOW).D. Project commissioning plan.在市政厅项目会议期间,市长提出翻新该城市中央公园的建议。一些商店业主请求提供每周项目进度报告。项目经理应更新哪一项内容?

A、相关方参与计划。  
B、沟通管理计划。  
C、工作说明书。(SOW)  
D、项目调试计划。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：请求提供每周项目进度报告。属于沟通问题，应当参照沟通管理计划解决，选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# An assumption used to develop the project management plan proved invalid during the execution phase.As a result,the next project milestone will be unmet. What should the project manager do first to get the project back on track?A. Use the project contingency allowance to allocate more resourcesB. Conduct qualitative and quantitative risk analysesC. Adjust the scope of work to meet the agreed-upon project baselineD. Perform the corresponding risk-response action在执行阶段,用于制定项目管理计划的假设被证明无效,结果,下一个项目里程碑将无法满足。若要将项目拉回正轨,项目经理首先应该做什么？

A、使用项目应急补贴来分配更多的资源  
B、执行定性和定量风险分析  
C、调整工作范围,以满足商定的项目基准  
D、执行相应的风险应对措施

*正确答案：D  
问题解析：在执行阶段，做规划时的假设没有成立，而且，下一个项目里程碑将无法满足，意味着风险发生，所以应该实施风险应对。选项A：应该按照已经规划好的应对措施来，没有C合适。选项B：风险发生，应该实施应对。选项C：不应该直接调整项目基准，应该走变更流程，风险应对应该看之前确定的应对措施。选项D：最佳实践。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# During a project's execution phase,the project manager learns that some stakeholders are hesitant to accept approved changes because they believe thechanges are unnecessary.These changes have minimal effect on the project'scost and schedule baselines. What should the project manager do?A.Execute the issue to senior management.B.Ask the change control board(CCB)to re-review the approved changes.C.Meet with these stakeholders do address their concerns.D.Execute the changes since their impact is insignificant.在项目执行阶段,项目经理了解到一些相关方认为已批准的变更是不必要的,所以他们对接受这些变更犹豫不决,这些变更对项目的成本和进度基准影响很小。 项目经理应该做什么?

A、将该问题升级上报给高级管理层。  
B、要求变更控制委员会(CCB)重新审查批准的变更。  
C、与这些相关方开会,打消他们的顾虑。  
D、执行这些变更,因为它们的影响微不足道。

*正确答案：C  
问题解析：题干给出变更已经被批准，需要执行，但是相关方不接受变更，所以是相关方的问题，需要管理相关方参与。选项A上报是消极的处理方式，相关方参与问题项目经理有能力自行解决。选项B项目经理没有权利要求CCB重新审查批准。选项D不考虑相关方的想法，直接执行不是合适的方式。正确答案是C，相关方有疑问，开会了解情况之后解决问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A project with a firm fixed price(FFP) contract has reached its final milestone,The project manager is confident with the final product and endorses it to the client.After a week,the sponsor informs the project manager that the client is filing a lawsuit against their firm for the product they endorsed. What should the project manager have done to avoid this situation? Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE A.Validated the number of work hours charged by the project team to the client B.Retested the product before endorsing it to the client C.Spent time with the client to understand the project’s requirements D.Requested a formal written notice from the client that the contract was completed —个釆用固定总价（FFP）合同的项目已经到达其最终里程碑，项目经理对最终产品充满信心，并向客户宣传该产品，一周后，项目发起人通知项目经理，客户正在针对其所认可的产品向他们公司提起诉讼。项目经理应该事先做什么来避免这种情况？（&nbsp; ）

A、确认项目团队向客户收费的工作小时数  
B、向客户宣传该产品之前重新测试该产品  
C、花时间与客户一起了解项目的需求  
D、要求客户正式书面通知合同已经完成

*正确答案：B  
问题解析：本题只能综合判断。先看题，客户对产品不满意，而且要诉讼。什么情况下会被诉讼呢？然后看选项，A与题目联系不大，B质量不合格被诉讼的可能性比较大，所以宣传之前重新测试，确保产品质量符合，C 需求没沟通好被诉讼？不可能吧，而且沟通好需求，就能保证产品做出来符合质量吗？D要求客户书面完成合同，就可以避免被诉讼吗？质量不合格也是有权诉讼的。所以综合来说，选B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理*

# A project manager is leading a product development project,Consumers across multiple countries, will use the product and the development team will working in different geographic locations. When developing the implementation strategy，what should the project manager do first?A. Create A work breakdown structure (WBS) to understand the specific details of the required workB. Develop a Gantt Charts to identify resources and responsibilities for each locationC. Identify key assumptions，constraints and other factors that may impact project successD. Review the organizational structure to effectively work with teams from different locations项目经理正在管理一个产品开发项目，有许多国家的消费者将使用该产品，而且开发团队将在不同的地理位置工作，在制定实施策略时，项目经理首先应该做什么？

A、创建工作分解结构(WBS)以了解所需工作的具体细节  
B、制定甘特图以确定每个地点的资源和职责  
C、确定可能影响项目成功的关键假设条件，制约因素和其他因素  
D、审查组织结构，以便与来自不同地点的团队进行有效协作

*正确答案：C  
问题解析：开发团队将在不同的地理位置工作，这是限制性因素，属于事业环境因素。选项A： 与事业环境因素的关系不大。选项B：横道图（甘特图）：能体现项目进展的状态，说法不准确。选项C： 比较全面的说明了该考虑的事业环境因素。选项D： 组织结构只是用来显示汇报关系。所属过程组： 规划过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# A project manager identifies and registers multiple risk, and then drafts a risk response plan for the project. However, due to funding constraints and the sponsor’s unwillingness to create a budget for uncertain activities, the risk response plan is not approved. What should the project manager do?A. Escalate the issue to senior stakeholders.B. Request approval of a risk response plan that addresses the high-priority risks.C. Review the organizational process assets regarding budget utilization from other projects.D. Accept the sponsor’s decision, and continue with project.项目经理识别并登记多个风险，然后为项目起草一份风险应对计划。然而，由于资金限制以及发起人不愿意为不确定的活动创建预算，风险应对计划未获批准。项目经理应该怎么做？

A、将该问题升级上报给高级相关方  
B、请求批准风险应对计划，以解决高优先级风险  
C、审查有关其他项目预算利用率的组织过程资产  
D、接受发起人的决定，并继续执行项目

*正确答案：A  
问题解析：资金的限制，发起人不愿意，导致未获批准，超出了项目经理的职权，应该通过上报的方式解决，选择A。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# Although the first two deliverables are complete, the project is cancelled for financial reasons. What should the project manager do?A. To explain to the management that the project should continueB. To quickly get into the closing stageC. To demobilize resourcesD. To analyze the reasons internally and submit relevant recommendations虽然前两个可交付成果是完整的，但由于财务原因，项目被取消。项目经理应该做什么？

A、向管理层解释项目应该继续下去  
B、迅速进入收尾阶段  
C、进行资源遣散  
D、内部分析原因，并提交相关的建议

*正确答案：B  
问题解析：既然项目已经被取消了，也就不能再继续项目工作，准备进入收尾阶段。选项A：由于财务问题，被取消，已经是做不下去了。选项B：最佳实践。选项C：收尾阶段的最后工作，不是非常全面。选项D：并没有建议的必要，已经不能继续。所属过程组：收尾过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# The progress of the project becomes very tight and delayed delivery should be unacceptable. The functional manager requests that a resource be transferred to a project at the higher priority, but the team member is engaged in a critical path activity. What should the project manager do to avoid negative impacts on the project?A.To request the project sponsor to ensure that another resource is providedB.To discuss the situation with the functional managerC.To modify the schedule to use floating timeD.To use balance of resources项目的进度很紧张，延迟交付不可接受。职能经理要求将一名资源调至优先级更高的项目，但是，该团队成员正在从事一个关键路径活动。 若要避免对项目的负面影响，项目经理应该怎么做？

A、请求项目发起人确保提供另一名资源  
B、与职能经理讨论该情形  
C、修改进度计划以使用浮动时间  
D、使用资源平衡

*正确答案：B  
问题解析：由题意可知，职能经理要求将一名资源调至优先级更高的项目，但是这资源现在正在从事一个关键路径活动，延迟交付不可接受。这是资源使用冲突问题，首先需要面对面与职能经理沟通让其了解情况，再进行其他方式。所以选项B正确。A选项：最好的方式是此资源不动， A是B协商无果之后的步骤。C选项：同样是在选项B之后可能的步骤，不会优先使用浮动时间。D选项：资源平衡是根据资源制约因素对开始日期和完成日期进行调整的一种技术，一般会导致关键路径变化，导致延期，不符合当前情境。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->引申：考试中默认平衡型矩阵组织结构，即项目经理与职能经理共存且权力相当，当获取新资源或者产生资源使用上冲突时，优先选择与职能经理协商，此知识点为本过程常考知识点。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# During project discussions with key stakeholders,a few stakeholder express their disagreement on the project's potential benefits.How should the project manager facilitate the meeting?A. Update the risk register.B. Assess the business case with the stakeholders.C.Consult with the change control board(CCB).D.Review the requirements documentation with the stakeholders. 在与关键相关方进行项目讨论期间,一些相关方表达了他们对项目潜在收益的不同意见。项目经理应该如何引导会议?

A、更新风险登记册。  
B、与相关方一起评估商业论证。  
C、咨询变更控制委员会(CCB)。  
D、与相关方一起审查需求文档。

*正确答案：B  
问题解析：相关方对项目的收益有不同意见，参照商业论证。选B。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# A project manager is leading project teams across various countries and time zones.When developing the stakeholder engagement plan,the project manager must consider that several stakeholders have conflicting views regarding scope,and project quality.What should the project manager do first?A. Meet individually,either in person or remotely,with each stakeholder to obtainbuy-in.B. Hire an expert cultural-differences coach to develop a strategy to address theissue.C. Apply tools and techniques to assess stakeholders'influence,power,and impact.D. Perform a risk assessment of cultural differences,and update the risk registeraccordingly.项目经理领导着位于不同国家和时区的项目团队。在制定相关方参与计划时,项目经理必须考虑到几个相关方在范围和项目质量方面存在相互冲突的观点。项目经理首先应该做什么？

A、与每个相关方当面或远程会议以获得支持。  
B、聘请文化差异专家教练来制定解决该问题的策略。  
C、应用工具和技术来评估利益相关者的影响力、权利和影响。  
D、对文化差异执行风险评估,并相应更新风险登记册。

*正确答案：C  
问题解析：题干中描述的情景是制定相关方参与计划时，不同相关方观点冲突的问题。为了解决问题，首先应该对相关方进行分析，然后根据具体问题去对应解决。参照四个选项，C选项是最佳实践。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# An organization preparing for a large strategic project hires an international company with experience in this arenThis company speaks different language and has cultural differences.The project manager knowsthat communication is a primary reason that projects fail,and is concernedabout their lack of experience with foreign stakeholders. What should the project manager do to properly manage the informationflow?A.Leverage the experience of the foreign company to communicate with the&nbsp; stakeholders.B.Develop a communication strategy that addresses the needs of both the project and its stakeholders.C.Follow best practices of written communicationD.Hire professionals who speak both the local and foreign language正在准备一个大型战略项目的组织雇佣了在该领域有丰富经验的一家国际公司。该公司使用不同的语言,并有文化差异。项目经理知道沟通是项目失败的主要原因,并担心他们缺乏与外国相关方打交道的经验。 若要正确管理信息流,项目经理应该做什么?

A、利用外国公司的经验与相关方进行沟通。  
B、制定沟通战略,以满足项目及其相关方的需求。  
C、遵循书面沟通的最佳实践。  
D、聘请会说当地语言和外语的专业人士。

*正确答案：B  
问题解析：沟通是项目失败的主要原因，沟通问题找沟通管理计划。选项A经验不能做好沟通。选项B是规划沟通管理的方式，制定沟通战略。规划沟通管理是基于每个相关方或相关方群体的信息需求、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。选项B正确。选项C沟通的方式仅仅是书面沟通并不完善。选项D可能是沟通管理计划中的沟通方式，所以CD都可能是包含在B中的。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# In reviewing a project’s status, a project manager discovers that they are not being informed about customer changes accepted by team members. This leads to redundant work flows and undocumented changes. What should the project manager do?A.Reject the changes and implement the original scope.B.Change the project scope to include the changes.C.Accept the changes and modify the scope, schedule, and cost baselines.D.Review the situation and conduct the Perform Integrated Change Control process.审查项目状态时，项目经理发现团队成员在未向其告知的情况下接受客户变更。这导致额外的工作流程以及未记录的变更。 项目经理应该怎么做？

A、拒绝变更并实施原始范围  
B、更改项目范围，包含这些变更  
C、接受变更，并修订范围.进度计划和成本基准  
D、审查情况，并执行实施整体变更控制过程

*正确答案：D  
问题解析：团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求。有变更必须走流程，应该了解情况之后，让客户提交变更请求遵循整体变更控制流程，选项D正确。选项A项目经理需要审查情况之后，再进行下一步措施，不能直接拒绝变更。选项B未经批准的变更，不能直接更改范围。选项C需要批准之后才能接受变更。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project manager receives a report from the team that new widgets being created fail to meet the requirements of the project specifications .The report lists multiple causes for the non-conformance under several problem areas, which could lead to the problem's root cause. What type of data representation tool or technique did the team use?A.Flowchart.B.Histogram.C.Affinity diagram.D.Ishikawa diagram.项目经理从团队收到一份报告，称正在创建的新组件未能符合项目规范的要求，这份报告列出了各个问题领域中不合格的多种原因，而这可能识别出问题的根本原因。团队使用的是哪一种数据表示工具或技术类型？（&nbsp; ）

A、流程图  
B、直方图  
C、亲和图  
D、石川图

*正确答案：D  
问题解析：题干给出运用了技术识别出问题的根本原因。选项A流程图，也称过程图，用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中， 所需要的步骤顺序和可能分支，有助于了解和估算一个过程的质量成本。选项B直方图是一种展示数字数据的条形图，可以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次数，或项目或产品缺陷的其他表现形式。选项C亲和图是把大量收集到的事实、意见或构思等资料按亲和性对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的领域。选项D石川图，又称“因果图”、“why-why分析图”和“鱼骨图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。所以D正确。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>因果图*

# Critical project materials are scheduled for delivery by air freight from another country. However there is a delay in the delivery, because a major volcanic eruption in that region caused flights to be suspended for two weeks. What should the project manager do to resolve this and bring the project back on track?A. Change suppliers and purchase materials from other countries.B. Ask the supplier to find ail alternative delivery method.C. Ask the supplier to cover the cost of the cost of the delay.D. .Revise the project schedule and request an extension.项目计划从另一个国家空运关键项目材料。但是，由于该地区发生重大火山爆发导致航班暂停两周时间，因此延迟交付。 若要解决这个风险并将项目带回正轨，项目经理应该怎么做？

A、更换供应商并从其他国家采购材料。  
B、要求供应商设法找到另一种交付方法。  
C、要求供应商支付延迟成本。  
D、修订项目进度计划并请求延期

*正确答案：B  
问题解析：风险是航班停飞，可以考虑其他的运输渠道，可以考虑海运、陆运，或先海运再空运。所以选择B。选项A是在选项B之后的情况，实在解决不了运输问题，再考虑从他国采购。选项C无法解决问题。选项D是消极的处理方式所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# A project manager is leading a complex cross-cultural project with over 600 team members located in different countries. A few members from one of the countries are unable to understand what is going on during the daily stand up calls. What should the project manager do?A. Update the communication management planB. Revise the stakeholders engagement planC. Focus on the storming stage of team buildingD. Emphasize the performing stage of team building项目经理正在领导一个复杂的跨文化项目，该项目有600多名团队成员，分布在不同的国家，来自其中一个国家的一些成员无法理解每日站会电话会议期间发生的情况，项目经理应该怎么做？

A、更新沟通管理计划  
B、修订相关方参与计划  
C、关注团队建设的震荡阶段  
D、重视团队建设的成熟阶段

*正确答案：A  
问题解析： 无法理解每日站会电话会议期间发生的情况，所以这是沟通问题，需要更新沟通管理计划。选项A： 最佳实践。选项B： 是沟通问题，不是相关方问题。选项C： 是沟通问题，不是团队建设问题。选项D： 解释同C。所属过程组： 监控过程组。所属知识领域：项目沟通管理。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# During an ongoing,customer-specific product development project, the customer's project manager is changed.The new project manager fails to receive updates about the project’s deliverations. What should the new project manager do?A.Update the change log.B.Refer to the scope document.C.Refer to the stakeholder register.D.Update the communications management plan.在一个正在进行的客户特定产品开发项目中，客户的项目经理发生变化，新项目经理没有收到关于项目可交付成果的更新信息。新项目经理应该怎么做？

A、更新变更日志  
B、查阅范围文件  
C、查阅相关方登记册  
D、更新沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：关键字“没有接收到信息”，在这里客户的新项目经理没有收到信息，是说明沟通中的报告接收方没有项目经理。所有首先应该更新沟通管理计划。选项D正确。选项AB与题干无关选项C相关方登记册是出现了新的相关方，或者是某相关方未识别所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# When a project manager informs the sponsor that the project is behind schedule, the sponsor insists that scope must be reduced to meet the deadline. The project manager believes that the project should be delivered later with full scope. What should the project manager do next?A. Accept the project sponsor’s demands.B. Ask the project team for a solution.C. Maintain the original scope, but deliver later than planned.D. Ask change control board (CCB) to make the final decision.当项目经理通知项目发起人项目落后于进度计划时，项目发起人坚持削减范围以满足项目期限。项目经理不同意，认为项目应延迟交付全部范围。项目经理下一步应该怎么做？

A、接受项目发起人的要求  
B、要求项目团队提供解决方案  
C、保持原始范围，但比计划晚交付  
D、要求变更委员会（CCB）做出最终决策

*正确答案：D  
问题解析：范围变更应该获得批准。选项A：不能贸然同意请求，变更应该进行整理变更控制流程。选项B：项目经理应该积极解决问题，变更控制流程的主要责任人是项目经理。选项C：既然发起人提出这种需求就应该经过变更控制流程，不应该忽视发起人的意见。选项D：涉及范围的重大变更，不是项目经理能够自行解决的，所以涉及基准的变更应该交给CCB决策。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project is over. However, the project manager and project team members are still required to solve technical problems, make small changes and evaluate new requirements. What should the project manager do to ensure that the products developed by the project now have operational support?A. Execute project transferB. Obtain project acceptanceC.Disband the project team and find a new projectD.Meet all remaining requirements just like in product development一个项目已经结束，然而项目经理和项目团队成员仍然被要求解决技术问题,进行一些小的变更，并评估新的需求，若要保证项目开发的产品现在具有运营支持，项目经理应该怎么做？

A、执行项目转交  
B、获得项目验收  
C、解散项目团队并找到一个新项目  
D、就像产品在开发中一样满足所有剩余需求

*正确答案：A  
问题解析：为了获得运营支持，需要结束项目转交。选择A。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project requires specialized technical expertise from the engineering.department.However,the senior engineer is leading a team on separate project,and the only available resource is an entry-level engineer.The senior engineer is highly regarded by the customer and the preferred by the project manager. What should the project manager do first to obtain the senior engineer's participation in this project?A.Develop a job description using the senior engineer's qualifications to hire a comparable senior engineer.B.Immediately ask the project sponsor to escalate this resource requirement.C.Meet with the engineering department manager to discuss options for making the senior.D.Demand that the senior engineer is assigned to increase customer confidence in the delivery of a quality product.一个项目需要工程部门的专业技术知识。但是,高级工程师正在领导另一个单独项目的团队,唯一可用的资源是一位初级工程师。高级工程师受到客户的高度推崇,也受到项目经理的青睐。项目经理首先应该做什么才能让高级工程师参与这个项目?

A、使用高级工程师的资历拟定工作描述,以聘请一位资质相当的高级工程师。  
B、立即要求项目发起人升级上报这项资源要求。  
C、与工程部门经理开会,讨论可让高级工程师参与的方案。  
D、要求分配高级工程师,以提高客户对交付优质产品的信息。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查获取资源。获取资源是先于人际关系与团队技能（谈判对象），获取资源的顺序：职能经理——其他项目团队——外部组织、卖方、承包商。没有获取资源这一项的话，协商就是最佳选项。首先需要协商获取资源，所以正确答案是C。选项A聘请要在无法从内部获取之后。选项B上报问题是消极的处理方式，项目经理需要积极主动。选项D项目经理没有权利要求。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# A project manager determines that two company trucks assigned to activity will be unavailable for the project on the schedule date.The project manager decides to obtain external quotes for hiring one truck on that date in case the company trucks are unavailable.Which risk response strategy does the project manager use?A. MitigateB. AvoidC. TransferD. Exploit项目经理确定分配到一项活动的两辆公司卡车可能在预定日期不可用于该项目。项目经理决定获得在当天雇用一辆卡车的外部报价，以防公司卡车不可用。 项目经理利用的是哪一项风险应对策略？

A、减轻  
B、规避  
C、转移  
D、开拓

*正确答案：A  
问题解析：这是一道关于风险应对的习题。风险：卡车不可用；应对措施：从外部雇用了一辆卡车，防止卡车不可用；这属于减轻中的减轻风险发生后造成的影响，选A。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# During a stakeholder meeting to discuss a new project,the operations manager indicates that they were unaware that the project manager had the authority to use resources from their department.What should the project manager do?A. Ask the sponsor to meet with the operations manager.B. Meet individually with the operations manager to clarify expectations.C. Send a formal memo of notification to the operation manager.D. Provide the operation manager with a copy of the project charter.在讨论一个新项目的相关方会议上,运营经理表示他们不知道项目经理有权使用他们部门的资源。项目经理应该做什么?

A、让发起人与运营经理会谈。  
B、与运营经理单独会面以澄清期望。  
C、向运营经理发送正式的通知备忘录。  
D、向运营经理提供一份项目章程的副本。

*正确答案：D  
问题解析：项目章程中规定了项目经理的职责和权力，选择D。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# While monitoring the project schedule, the project manager realizes that the phase one milestone will exceed the schedule deadline and run over into the start of phase two, However, phase two cannot start until the phase one milestone is reached and its results presented,What should the project manager do to meet phase one’s timeline and deliver the expected results?A. Brainstorm with the project team and review several what-if scenariosB. Use the project calendar to calculate for limited resources and project uncertaintiesC. Develop the critical path to identify the longest time for completing phase oneD. Consider fast tracking phase one. although it would increases the risk在监督项目进度的同时，项目经理发现第一阶段里程碑将超过进度计划的期限并延续到第二阶段开始。但是，在达到第一阶段里程碑并提交其结果之前，无法开始第二阶段，若要满足第一阶段的时间表并交付预期的结果，项目经理应该怎么做？

A、与项目团队进行头脑风暴并审查几个假设情景  
B、使用项目日历来计算有限的资源和项目的不确定性  
C、制定关键路径，以确定完成第一阶段的最长时间  
D、考虑快速跟进第一阶段，尽管这会增加风险

*正确答案：D  
问题解析：题干表示第一阶段延误，所以考虑能够追回进度的措施。选项A： 头脑风暴假设情景并不适合于追回进度。选项B： 计算资源和项目不确定性也不是追回进度的方法。选项C： 确定关键路径，并没有采取追回进度的措施。选项D： 快速跟进是进度压缩技术，最佳实践。所属过程组： 监控过程组。所属知识领域： 项目进度管理。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# Stakeholders have agreed on project deliverables, key milestones, and roles and responsibilities. The project manager meets with the business analyst to assess the project’s detailed requirements. What should the project manager do first?A. Arrange a requirements review meetingB. Share the project charterC. Develop the scope management planD. Review the work breakdown structure (WBS)相关方已就项目可交付成果，关键里程碑以及角色与职责达成一致意见，项目经理与商业分析师开会，以评估项目的详细需求，项目经理首先应该怎么做？

A、安排需求评审会议  
B、分享项目章程  
C、制定范围管理计划  
D、审查工作分解结构(WBS)

*正确答案：B  
问题解析：根据题干的信息可以推断，项目章程已经被批准，所以首先应分享项目章程。选项A： 项目章程中有大方向的需求，可以根据项目章程分解需求，收集具体的需求。选项B： 最佳实践。选项C： 这里是要项目的详细需求，不是要做计划。选项D： 现在还在评估需求。所属过程组： 启动过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# At the end of the development phase, a key developer wants to resign due to heavy workloads, but the developer's expertise is critical during the user acceptance testing and trial run. What should the project manager do?A. To view the Resource Calendar for resource balancing opportunitiesB. To require the HR Department to replace the developerC. To report the issue to the developer's line managerD. To report the issue to the Project Management Office (PMO)在开发阶段结束时，一名关键开发人员因工作量繁重而想要辞职，但是，该开发人员的专业知识在用户验收测试和调试期间至关重要。 项目经理应该怎么做？

A、查看资源日历，以获取资源平衡机会  
B、要求人力资源部门替换该开发人员  
C、将该问题上报给开发人员的直线经理  
D、将该问题上报给项目管理办公室(PMO)

*正确答案：A  
问题解析：这里是资源问题，先分析存在的问题，然后再解决问题。查看资源日历，以获取资源平衡机会。资源平衡可以协调项目过程中出现的相关问题。选项A：资源平衡：为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约因素对开始日期和完成日期进行调整的一种技术。最佳实践。选项B：项目经理应该积极解决问题。选项C：解释同B。选项D：解释同B。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目进度管理。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# A project is experiencing difficulties and the project status report is due.However,the project sponsor is on leave. What should the project manager do?A. Ask team members to directly communicate the project's progress to their business contacts.B. Send the status report to the project management office(PMO),and ask the PMO manager to distribute a summary.C.Send the status report as planD.Hold distribution of the status report until the project sponsor returns. 一个项目遇到困难,且项目状态报告到期。但是,项目发起人正在休假。 项目经理应该做什么?

A、要求团队成员直接将项目进度传达给他们的业务联系人。  
B、将状态报告发送到项目管理办公室(PMO),并要求PMO经理分发摘要。  
C、按计划发送状态报告。  
D、暂停分发状态报告,直到项目发起人休假回来。

*正确答案：C  
问题解析：项目状态报告到期，应该按照沟通管理计划发送状态报告，与发起人是否休假无关，选择C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# The first two projects that have always been on the normal progress track experience serious delays. The project manager has identified significant issues. Where should the project manager report the project status?A. Project ScheduleB. Work Performance ReportC. Problem LogD. Stakeholders' Meeting前两个一直处于正常进度轨道的项目开始经历严重延期。项目经理已经识别到重大问题。项目经理应在哪里报告项目状态？

A、项目进度计划  
B、工作绩效报告  
C、问题日志  
D、相关方会议

*正确答案：B  
问题解析：工作绩效报告中包含状态报告和进展报告，因此选择B最合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# Due to sudden and extreme exchange rate fluctuations,the cost of imported project equipment has increased by 27 percent.What should the project manager do to mitigate this cost overrun?A. Absorb the additional cost using change control procedures.B. Fund the additional cost using the management reserve.C. Revise the cost baseline to reflect current conditionsD. Subsidize the cost overrun with the contingency reserve.由于突然和极端的汇率波动，进口项目设备的成本增加了27%。项目经理应该如何减轻这个成本超支问题？

A、使用变更控制程序来吸收额外成本  
B、使用管理储备支付额外成本  
C、修改成本基准以反映当前状况  
D、采用应急储备补贴成本超支

*正确答案：B  
问题解析：突然和极端的汇率波动，极端的，这是事先没有预料到的，属于未知未知风险，可以申请使用管理储备。选项A：说法不是很好，未知未知风险，先确定使用管理储备。选项B：最佳实践。选项C：基准修改应该走变更程序。选项D：应急储备是应对已知未知风险。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# During the project, an incident occurs which impacts the cost of the project, but not the time. The event was previously identified as a potential risk by the project team. What should the project manager do to limit the impact of the incident on the project cost?A.Refer to the risk register to determine the appropriate and agreed upon responseB.Analyze the incident, including impact in cost and time, and create a change requestC.Develop a workaround and implement this immediately to minimize cost overrunsD.Perform a sensitivity analysis to determine the flexibility in cost overruns by different responses在项目过程中，发生了一个意外。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前被项目团队识别为一项潜在风险。若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

A、查看风险登记册，并确定适当和既定的应对措施  
B、分析该事件，包括对成本和时间的影响，并创建变更请求  
C、制定权变措施，并立即实施，尽可能减少成本超支  
D、执行敏感性分析，确定不同应对的成本超支灵活性

*正确答案：A  
问题解析：该影响被团队识别为一项风险，说明是已经识别的风险，识别风险的输出是风险登记册，风险登记册中包含风险的应对计划，所以要限制影响，首先需要查看风险登记册，选择A。选项B分析事件，在识别过程中已经分析，所以B错误。选项C权变措施是针对未识别风险，动用的是管理储备。选项D是风险分析，已识别的风险已经有了风险应对计划。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# A project manager learn member could not meet assigned deadline because adequate support was not received. An overloaded resource, who is directly managed by a functional manager in another department was scheduled to support this team member, but was unable,no other resources are available within the organization. What should the project manager do?A. Engage with the overloaded resource’s functional manager,and review the resource scheduling planB. Ask the team member to engage with the overloaded resource to resolve the problemC. Ask the overloaded resource’s functional manager to resolve the issueD. Meet with the team to resolve the issue项目经理得知，因为未得到足够的支持，一位团队成员无法满足指定的截止日期。原计划由另一个部门的职能经理直接管理的一位人员能支持该团队成员，但因其超负荷无法完成，组织内没有其他资源可用。项目经理应该怎么做？

A、联系该超负荷人员的职能经理，并审查资源管理计划  
B、要求该团队成员与该超负荷人员联系，以解决该问题  
C、要求该超负荷人员的职能经理解决该问题  
D、与团队开会，以解决该问题

*正确答案：A  
问题解析：根据题意，因为支持团队成员的人员超负荷无法完成，导致团队成员的工作得不到支持，因此无法按时完成工作。因为支持人员是另一个部门的职能经理管理，需要与其沟通，A是最佳实践。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# To meet new government tax regulations under development,an organization initiates a project to revise its enterprise resource planning(ERP)system.What should the project manager do when managing this project?A. Place it on hold until the new regulations have been clearly defineB. Create a time and material(T&amp;M)contract.C. Use a fixed price with economic price adjustment(FPEPA).D. Develop a flexible statement of work(SOW)that has a clear exit clause.为了满足正在制定的政府税收新法规,一家组织启动了一个项目,来修改其企业资源规划(ERP)系统。在管理这个项目时,项目经理应该做什么?

A、将其搁置,直到新法规得到明确规定  
B、创建一份工料合同(T&amp;M)  
C、使用总价加经济价格调整合同(FPEPA)  
D、制定一份灵活的工作说明书(SOW),规定明确退出条款

*正确答案：B  
问题解析：题干表明，新法规还在制定，所以修改其企业资源规划(ERP)系统的具体范围不确定，无法快速制定出工作说明书，可以使用工料合同。选项A：这是消极的做法。选项B：最佳实践。选项C：总价加经济价格调整合同(FPEPA)：卖方履约期将跨越几年时间，或将以不同货币支付价款。允许通货膨胀、某些特殊商品的成本增加(或降低)。一般适用于不太可能变更的情况。选项D：双方合作，以合同为准，D的方式不够准确。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目采购管理。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# A company has a Change Control Board(CCB) policy that stipulates that a meeting should be organized once a month to evaluate and review change requests. A project is in the process of implementation, but due to tight schedule and radical goals, a faster response time is needed. What should the project manager do?A. Update the risk register and notify the stakeholders that the CCB policy will block the project change requestB. Apply a special procedure for the project, so that the team can promote change request assuming CCB approval.C. Outsource the project to an external contract that is not subject to CCB policy to simplify the change processD. Control the project to delay any task without affecting the critical path一家公司具有一项变更控制委员会政策，规定其每月组织一次会议来评估和审查变更请求，一个项目正在执行过程中，由于时间表和目标较为激进，需要更快的响应时间。项目经理应该怎么做？

A、更新风险登记册，并通知相关方，CCB政策会阻止项目变更请求  
B、为该项目申请一个特殊程序，以便团队可以在假设CCB批准的情况下推动变更请求  
C、将该项目外包给一个不受CCB政策的外部合同，以便简化变更过程  
D、对项目进行控制，以便在不影响关键路径的情况下延迟任何任务

*正确答案：B  
问题解析：这是一道关于实施整体变更控制的习题。关键词，需要更快的响应时间。有变更走流程，但是这个流程是可以根据项目实际情况来自己定义的，所以B选项是最佳实践。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A number of supplier specific requirements for new project delivery are not included in the scope of a common effort with the supplier to process the required content for a new project. What should a project manager do?A. Inform project stakeholders that important system functions cannot be included in the scope due to supplier contract constraintsB. Insist that the supplier include important functions to ensure the success of the software project and include essential functionsC. Modify the contract with the supplier to take into account the change request process that can be used to implement important functionsD. Remove less important content from supplier scope and add content that has been identified as important system function项目经理正与新批准的供应商共同努力交付一个软件项目，在收集需求时，超出范围的几个内容被确定为重要的系统特征，供应商合同不包括关于如何处理超出范围的内容的条款。项目经理应该做什么？

A、告知项目相关方说，由于供应商的合同限制，重要的系统功能无法包含在范围之中  
B、坚持要求供应商将重要功能包含进来，确保该软件项目取得成功，并包含必不可少的功能  
C、与供应商共同修改合同，以便将可用来实现重要功能的变更请求过程考虑进来  
D、将不太重要的内容从供应商的范围删除，并增加已被确定为重要系统功能的内容

*正确答案：C  
问题解析：既然供应商供合同不包括关于如何处理超出范围的内容的条款，那么应该增加处理范围变更的流程。合同是可以进行修改的，但是不能直接修改，需要走流程。 所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目采购管理。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>采购绩效审查*

# During project planning,the project manager wants to transfer as many cost overrun risks as possible to the supplier.What type of contract should the project manager use?A. Firm fixed price(FFP).B. Fixed price with economic price adjustment(FPEPA).C.Cost plus incentive fee(CPIF).D.Cost plus fixed fee(CPFF). 在项目规划期间,项目经理希望将尽可能多的成本超支风险转移给供应商。项目经理应使用哪一个合同类型?

A、固定总价(FFP)。  
B、总价加经济价格调整(FPEPA)。  
C、成本加激励费用(CPIF)。  
D、成本加固定费用(CPFF)。

*正确答案：A  
问题解析：题中提到供应商，说明项目经理是买方。对于买方项目经理，最喜欢的合同类型为固定总价合同。选择A。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# A contractor is performing a renovation project based on a firm fixed price (FFP) contract. During the project, the contractor makes multiple small changes that are still within the project’s scope In addition, several stakeholders request more changes. What should the project manager do?A. Amend the contract to incorporate the changesB. Add the scope changes to the change logC. Refer the communication management planD. Consult the change management plan承包商正在根据固定总价(FFP)合同执行一个翻新项目。在项目期间，承包商进行了多项仍在项目范围内的小变更，此外，一些相关方要求进行变更。项目经理应该怎么做？

A、修改合同以纳入这些变更  
B、将这些超范围变更添加到变更日志  
C、查阅沟通管理计划  
D、查阅变更管理计划

*正确答案：D  
问题解析：一些相关方要求进行变更。项目经理应该怎么做？注意关键词“变更”，任何变更都要变更控制流程。选项A： 直接修改合同，没有经过变更流程。选项B： 没有经过变更流程就添加进变更日志，这应该是变更流程中比较后面的工作。选项C： 这里是变更问题，不是沟通问题。选项D： 查阅变更管理计划，然后确定整体变更控制流程，这是最佳选项。所属过程组： 监控过程组。所属知识领域： 项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A new project stakeholder is assigned to the project due to changes in the organization's management. The stakeholders of a new project request high-level requirements and information concerning the level of authority. Which document should the project manager review to help the project stakeholders?A. Scope Control PlanB. Project CharterC. Statement of Project ScopeD. Project Management Plan由于组织管理层的变化，一名新的项目相关方被分配到项目上。新的项目相关方请求高层级需求以及职权级别相关的信息。若要帮助该项目相关方，项目经理应查阅哪份文件？

A、范围管理计划  
B、项目章程  
C、项目范围说明书  
D、项目管理计划

*正确答案：B  
问题解析：相关方请求高层级需求及信息，高层级的需求在项目章程中体现。项目章程提供项目的高层级描述和要求，此外还包括可能影响项目资源管理的关键相关方名单、里程碑概况，以及预先批准的财务资源。选项B正确选项A 范围管理计划是项目或项目集管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。选项C项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。它记录了整个 范围，包括项目和产品范围；详细描述了项目的可交付成果；还代表项目相关方之间就项目范围所 达成的共识。是具体的需求选项D项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和 基准，以及管理项目所需的其他信息。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# During testing, a team member escalates a quality defect to the project manager. While brainstorming with the team, the project manager realizes there is more than one cause of the problem. Which should the project manager use to identify the primary cause?A. Scatter diagramB. Statistical samplingC. ishikawa diagramD. qualitative risk analysis在测试期间，一位团队成员将某个质量缺陷上报给项目经理，在与团队进行头脑风暴时，项目经理得知问题的原因不止一个，项目经理应该使用哪一项来识别主要原因？（&nbsp; ）

A、散点图  
B、统计抽样  
C、石川图  
D、定性风险分析

*正确答案：C  
问题解析：项目经理了解了质量缺陷，并且发现导致这样的质量问题的原因不止一个，所以为了识别主要原因就要用查找主要原因的工具。选项A：散点图：两点关系，自变量和因变量的关系。一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。选项B：统计抽样：从目标总体中选取部分样本用于检查。选项C：正确答案，石川图即鱼骨图，是用来追溯问题的根源，查找根本原因的工具。符合题意。选项D：定性风险分析：通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A project manager is assembling the documents for the acceptance of product deliverables. Upon acceptance of the deliverables, what should the project manager do?A. Close the project deliverables.B. Archive the deliverable documents.C. Transfer ownership of the deliverables.D. Obtain customer feedback on the deliverables.项目经理正在整理用于验收产品可交付成果的文件。验收可交付成果时，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、收尾项目可交付结果  
B、将可交付成果文件存档  
C、转移可交付成果的所有权  
D、获得客户对可交付成果的反馈

*正确答案：D  
问题解析：验收可交付成果，正在做确认范围，是看客户对项目团队的可交付成果是否满意，满足了他的需求，接受就签字，不接受就不会签字，这属于客户对可交付成果的反馈。选项A：这里的问题是验收，需要让客户满意才行。选项B：还没有验收，所以不是存档。选项C：还没有获得客户的意见，没法转交。选项D：最佳实践。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目范围管理。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# Some previously unidentified stakeholders report that they have not beenkept informed regarding the status of a critical project even thought their functional areas are largely impacteWhat should the project manager dofirst?A. new strategy for to determine the status of communication projects.B. Invites all stakeholders to the State meetings.C. review project communication methods.D. check and update the stakeholders register.一些之前未识别到的相关方报告说,他们的职能领域受到很大影响,但没有持续通知他们关键项目的状态。项目经理首先应该做什么?

A、确定沟通项目状态的新策略  
B、邀请所有相关方参加状态会议  
C、审查项目的沟通方法  
D、检查并更新相关方登记册

*正确答案：D  
问题解析：之前未识别到的相关方报告，所以说首先应该更新相关方登记册。选项A：这里是没有识别的相关方没有持续通知，所以不是沟通问题。选项B：这些相关方没有被识别，首先不应该是邀请所有相关方。选项C：与沟通无关。选项D：没有识别的相关方，识别到以后首先检查和更新相关方登记册，最佳实践。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目相关方管理。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# Some internal stakeholders complain to the project manager that they are unable to properly perform their tasks as they are not receiving required project update. What should the project manager do first? A. Ask the stakeholders to identify ways to obtain project updates independentlyB. Change the mode of stakeholder communicationC.Increase the frequency of project updatesD.Review the communication management plan to ensure that all stakeholders are included一些内部相关方向项目经理抱怨因为他们没有收到所需的项目更新，所以他们无法正确执行任务，项目经理首先应该怎么做？

A、要求相关方确定独立获取项目更新的方式  
B、改变相关方沟通的模式  
C、增加项目更新的频率  
D、审查沟通管理计划，确保包含所有相关方

*正确答案：D  
问题解析：典型的沟通问题，首先审查沟通管理计划。选D所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# A project manager is leading a company's first digital transformation project.After reviewing the project charter,the project manager believes that the scope is too loosely define What should the project manager do next?A. Interview stakeholders to identify the high-level requirements.B. Create a project plan with a detailed work breakdown structure(WBS).C. Brainstorm with stakeholders do more accurately define the scope.D. Discuss the scope with the project sponsor.项目经理正在管理一家公司的第一个数字化转型项目。在审查项目章程草案后,项目经理认为范围定义过于宽松。项目经理下一步应该做什么?

A、访谈相关方,以识别高层级需求。  
B、创建具有详细工作分解结构(WBS)的项目计划。  
C、与相关方进行头脑风暴,以更准确地定义范围。  
D、与项目发起人讨论范围。

*正确答案：A  
问题解析：对于项目章程里的内容，是高层级的，参照四个选项，通过访谈相关方来识别高层级需求；而高层级需求不是通过头脑风暴和所有相关方进行的。选A更合适。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# The project manager needs to alternate between two projects with tight deadlines. Despite limited time, he decides to take lessons from these two projects. How should the project manager take lessons?A. Record lessons learned at the completion of each projectB. Request help from the knowledge management departmentC.Archive all project meeting recordsD.Record lessons learned regularly from the start-up phase.项目经理在两个期限紧迫的项目之间轮替，尽管时间有限，但他决定从这两个项目中收集经验教训。项目经理应该如何收集经验教训？

A、在每个项目完成时记录经验教训  
B、请求知识管理部门的帮助  
C、存档项目会议的所有会议记录  
D、从启动阶段开始，定期记录经验教训

*正确答案：D  
问题解析：收集经验教训是在整个生命周期内需要持续做的事情，选择D。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# In 12-month project,a vendor informs the project manager that required project equipment will be delayeAfter further investigation,the project manager learns that this vendor has a reputation for underperforming.What should the project manager have done to prevent this?A. Check the updated risk register and issue log.B. Added a backup vendor to vendor list.C. Include a contingency buffer in the schedule baseline.D. Reviewed the lessons learned documents from other projects.在一个为期12个月的项目中,供应商通知项目经理所需的项目设备将被延迟,经过进一步调查后,项目经理得知在其他项目中该供应商在业绩表现方面口碑不佳。若要避免这个问题,项目经理应该事先做什么?

A、检查更新后的风险登记册和问题日志。  
B、在供应商名单中添加备份供应商。  
C、在进度计划基准中包含应急缓冲。  
D、查看其它项目的经验教训文档。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：供应商口碑不佳。为了避免这个问题，应该事前识别，这些历史信息记录在组织过程资产中其他项目的经验教训登记册里，选择D最恰当。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# A project manager leading an inexperienced project team identifies that business requirements document may not be completed on time.Since thiscould impact the start of the next activity,the project manager arranges for extra resources to reduce the uncertainty.What should the project manager do next?A. Amend the issue log.B. Update the risk register.C. Perform a quantitative risk analysis.D. Revise the project schedule.项目经理正领导一支缺乏经验的项目团队,发现业务需求文件可能无法按时完成。由于这可能会影响下一个活动的开始,项目经理安排了额外资源来减少不确定性。项目经理下一步应该做什么?

A、修改问题日志  
B、更新风险登记册  
C、执行定量风险分析  
D、修订项目进度计划

*正确答案：B  
问题解析：风险（大多数是可预测的）是一种不确定的事件或条件，一旦发生，会对至少一个项目目标造成影响。积极的就是机会，消极的就是威胁。考试字眼：可能、将、潜在、担心（这些都是在识别风险）。注意关键词“可能”、“不确定”，所以这里是识别到一项风险，所以要更新风险登记册。选项A：这里是风险不是问题，风险发生了才会变成问题。选项B：最佳实践。选项C：识别到风险需要先更新风险登记册，再分析选项D：计划性的东西一般不会随便修改。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A geographically dispersed team successfully completed a project, The project manager wants quickly obtain the team’s feedback for statistical analysis. Which method should the project manager use?A. Video conferenceB. Focus groupC. QuestionnairesD. Email 一个地理位置分散的团队成功完成了一个项目，项目经理希望快速获得团队的统计分析反馈，项目经理应该使用下列哪种方法？

A、视频会议  
B、焦点小组会议  
C、调查问卷  
D、电子邮件

*正确答案：C  
问题解析：一个地理分散的团队收集团队的统计分析和反馈，项目经理可以使用的就是调查问卷。选项A：视频会议是一种可有效地与虚拟团队沟通重要技术，但是对于地理分散的成员来说并不现实。选项B：焦点小组：召集预定的相关方和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成果的期望和态度的一种启发式技术。会议并不现实，其次焦点小组作为启发式技术，是收集想法的。选项C：问卷调查：地理位置分散、适合数理统计、人员较多。很符合题意，最佳实践。选项D：电子邮件向特定接收方发送、确保发送不确保理解，在这里获取反馈并不适合。所属过程组：收尾过程组。所属知识领域： 项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# Changes in government laws can have a potential impact on existing projects. Project riskmitigation plans are used to address potential impacts and actions required. After the change ofgovernment law, the necessary measures were implemented, but the new risks were caused. What type of risk does this belong to?A. Trigger riskB. Residual riskC.Secondary riskD.Mitigate risk 政府法律的变更会对现有项目产生潜在影响。项目风险减轻计划用于解决潜在影响以及要求的行动。在政府法律变更发生之后，执行了必要措施，但是导致了新的风险。这属于哪种风险类型？

A、触发风险  
B、残余风险  
C、次生风险  
D、减轻风险

*正确答案：C  
问题解析：次生风险的概念，选C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# During implementation of the software development project, the project manager find an important component was not included in the word breakdown schedule, but it is 10% over budget. To include the component in the revised WBS, which step should the project manager implement?A.Report the situation to the sponsorB.Immediately modify the WBS, add the missed component in itC.Do not make change, it will cause over budgetD.Assess the impact of various aspects with the team, initiating change requests在一个软件开发项目的实施过程中，项目经理发现WBS遗漏了一项重要的组成部分，如果添加上将会造成超出 10%预算。为了将这个遗漏的部分加进WBS，项目经理应该采取什么措施？

A、将情况上报发起人  
B、立即修改工作分解结构，将遗漏的部分添加进去  
C、因为超出预算，不修改 WBS  
D、和团队一起评估各方面影响，发起变更请求

*正确答案：D  
问题解析：在执行阶段发现 WBS 有遗漏。选项A上报是非常消极的处理方式。选项B添加进去会产生一定的影响，立即修改不在项目经理的权限范围内选项C是重要的组成部分，不修改同样会产生影响选项D是正确答案。执行阶段发现 WBS 有遗漏，需要首先评估遗漏工作对范围、进度、成本、质量等各方制约因素的影响，然后发起变更请求，执行整体变更流程。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project manager met with relevant stakeholders to discuss risk-response strategies.The project manager noted that there was a generally pessimistic attitude toward the organization's ability to deliver the project deliverables within its defined scope,budget,and schedule. What should the project manager do?A. Meet with the project sponsor to understand the organizational culture.B. Ask the sponsor for advice on how to deal with these different risk assessments.C. Reassess all risk outcomes,and update the risk register.D. Understand and address stakeholders' concerns.项目经理与相关方开会,讨论风险应对策略,项目经理指出,对于组织在规定的范围、预算和进度计划内交付项目的能力,人们普遍持悲观态度。 项目经理应该做什么?

A、与项目发起人开会,以了解组织文化。  
B、询问发起人有关如何处理这些不同风险评估的建议。  
C、重新评估所有风险结果,并更新风险登记册。  
D、了解并解决相关方担忧的问题。

*正确答案：D  
问题解析：遇到问题首先了解原因，再决定如何处理，选择D。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# A project team member challenged other members on inaccurate critical acceptance criteria, pointing out that inaccuracies could reduce the quality of critical deliverables. Which document should the project manager document this issue?A. Stakeholder registerB. Ishikawa diagramC. quality checklistD. Risk register—位项目团队成员就不准确的关键验收标准向其他成员提出质疑，指出不准确性可能会降低关键可交付成果的质量。项目经理应该在哪份文件记录这个问题？

A、相关方登记册  
B、石川图  
C、质量核对单  
D、风险登记册

*正确答案：D  
问题解析：关键词：可能会降低对于可能发生的因素在项目中归结为风险，应当记录在风险登记册中，所以选D。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# Quality inspection reveals a manufacturing defect. To continue the project, the project manager must quickly determine the underlying cause. Which type of analysis can be used to accomplish this?A. Pareto ChartB. TrendsC. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)D. Root Cause质量检査揭示了一个制造缺陷。若要继续该项目，项目经理必须快速确定深层原因。可以使用什么类型的分析来完成这项工作？（&nbsp; ）

A、帕累托图  
B、趋势  
C、优势、劣势、机会与威胁（SWOT）  
D、根本原因

*正确答案：D  
问题解析：确定深层原因就是要进行根本原因分析。选项A：帕累托图：排序（80/20,80%的问题是由20%的原因导致的）。选项B：趋势并不能确定原因。选项C：优势、劣势、机会与威胁（SWOT）分析也不是确定原因。选项D：最佳实践。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A crucial important project adds a new stakeholder,This stakeholder approaches each team member to obtain information about the project’s objectives and status, what should the project manager do to provide the stakeholder with this information ?A. Invite the stakeholder to regular project status meetingsB. Email the project charter to the stakeholder then follow up with a phone callC. Ask the stakeholder to speak with the functional manager and project sponsorD. Ensure that the stakeholder receives all required information from team members一个至关重要的项目增加了一个新的相关方。该相关方与每位团队成员联系，以获取有关项目目标和状态的信息。项目经理应该如何为该相关方提供这些信息？

A、邀请该相关方参加定期的项目状态会议  
B、将项目章程通过电子邮件发送给该相关方，然后通过电话跟进  
C、要求该相关方与职能经理和项目发起人交谈  
D、确保该相关方从团队成员那里收到所有必要的信息

*正确答案：A  
问题解析：首先，这是相关方的问题，该相关方与每位团队成员联系，并且直接从成员处获得信息，这对项目来说是比较负面的。其次，这是沟通问题，因为涉及如何获取信息。选项A： 项目经理积极地解决问题，最佳实践。选项B： 项目相关方希望获取有关项目目标和状态的信息，发送项目章程并不合适。选项C： 没有体现项目经理的积极性。选项D：相关方直接向成员索取信息是负面的，最好不要这样。所属过程组： 执行过程组。所属知识领域： 项目相关方管理、项目沟通管理。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# Organizational restructuring occurred during a project’s implementation and a key stakeholder was replaced. The new stakeholder has high interest in the project’s success and enough influence and can significantly impact its outcome. After performing a stakeholder analysis, how should the project manager handle this new stakeholder?A.Monitor any change in stakeholder in stakeholder expectation.B.Keep the stakeholder informed of the project’s progress/status.C.Ensure stakeholder is satisfied with the project’s progress/status.D.Manage the stakeholder’s expectation closely.在项目实施期间发生组织重组，一名关键相关方被替换。新的相关方对项目成功存在很高的兴趣并拥有足够的影响力，对项目结果产生重大影响。在执行相关方分析之后，项目经理该如何处理该新项目相关方？

A、监测相关方期望发生的任何变化。  
B、保持向相关方通知项目进度/状态。  
C、确保相关方满意项目进度/状态。  
D、密切管理相关方的期望。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查识别相关方的工具与技术：权力利益方格。权力高利益高的相关方应该重点管理；权力高利益低的相关方应该令其满意；权力低利益高的相关方应该随时告知；权力低利益低的相关方应该监督管理。本题识别的是对项目成功存在很高的兴趣并拥有足够的影响力也就是权力高利益高的相关方应该重点管理，所以是D所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A project has a schedule performance index(SPI)of 1.2 for all project work,and an SPI of 0.8 for the critical path.How should the project managerclassify this project?A. On schedule.B. On schedule and at risk.C.Behind schedule.D.Ahead of schedule.一个项目的所有项目工作进度绩效指数(SPI)为1.2,关键路径的SPI为0.8,项目经理应该如何对这个项目进行分类?

A、符合进度。  
B、符合进度,但有风险。  
C、落后于进度。  
D、超前于进度。

*正确答案：C  
问题解析：进度判断，关键路径的SPI小于1，进度落后。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# During project delivery, quality audits reveal an unidentified product requirement. What should the project manager do?A. Review and update the risk reports.B. Update the test and evaluation documentation.C. Send the product requirement to the quality management team.D. Use a contingency response to take corrective action.在项目交付期间，质量审计揭示了一个未识别到的产品需求。 项目经理应该怎么做？

A、审查并更新风险报告  
B、更新测试和评估文档  
C、将产品需求发送给质量管理团队  
D、使用应急应对来采取纠正措施

*正确答案：D  
问题解析：先审题：未识别的产品需求，这是识别新风险，识别到了风险首先需要更新风险登记册。选项A风险报告是用于汇报的文件，应该是更新风险登记册。选项B更新测试和评估文档也不正确。选项C新的产品需求，需要通过申请变更来进行处理，不应直接提交。选项D是风险登记册中的风险应对计划，正确。考点：识别风险所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A project manager is leading a product deployment effort in several countries. The final deployment has a tight schedule and The project manager must prepare an estimate quickly.what estimating technique should the project manager use?A. Analogous estimatingB. Parametric&nbsp; estimating&nbsp;&nbsp;C. Bottom-up&nbsp; estimating&nbsp;&nbsp;D. three-point&nbsp; estimating&nbsp;&nbsp;项目经理正在多个国家领导一项产品部署工作，最终部署时间非常紧迫，项目经理必须快速准备估算，项目经理应该使用什么估算技术？（&nbsp; ）

A、类比估算  
B、参数估算  
C、自下而上估算  
D、三点估算法

*正确答案：A  
问题解析：题干信息“最终部署时间非常紧迫”，既然要快速估算，那么应该是类比估算，这是最快的。选项A：类比估算：省钱、快速、粗略。选项B：参数估算：由历史数据和参数模型两个条件共同决定。选项C：自下而上估算：汇总的过程，最为精确。选项D：三点估算：通常在不确定因素比较大时进行使用，风险和不确定的时候才用。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理、项目进度管理。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A project team is struggling with prioritizing project risks.What should the project manager instruct the team to do next?A. Perform a decision tree analysis.B. Develop a probability and impact matrix.C.Create influence diagram.D.Conduct a cost-benefit analysis. 项目团队正在努力为项目风险进行优先级排序，还未完成。项目经理应该指示团队下一步做什么?

A、执行决策树分析。  
B、制定概率和影响矩阵。  
C、创建一份影响图。  
D、进行成本效益分析。

*正确答案：B  
问题解析：对风险进行优先级排序，属于定性风险分析，需要用到概率影响矩阵，选择B。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>概率和影响矩阵*

# During a project schedule validation meeting, the project sponsor requests that an important software feature be delivered one month earlier than planned. The project manager suggests task tracking the schedule. Which solution corresponds with the project manager's suggestion?A. Postponing documentation activitiesB. Adding resources to testing and documentation activitiesC.Reducing the durations of testing and documentationD.Overtopping the testing and documentation phases 在项目进度计划确认会议上，项目发起人要求比原计划提前一个月交付一项重要的软件功能，项目经理建议快速加快跟进进度。哪一个解决方案与项目经理的建议相对应？

A、推迟文档活动  
B、为测试和文档活动增加资源  
C、减少测试和文档活动的持续时间  
D、测试和文档阶段并行

*正确答案：D  
问题解析：进度压缩，题中关键词，加快跟进进度，用快速跟进的方式，D符合。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# During the second stage of a five-stage project, issues are encountered that must be resolved immediately,what should the project manager do ?A. Meet with company executives and request more time to apply change control proceduresB. Identify corrective actions, understand the schedule and cost impact, and employ the perform integrated change control processC. Quickly mobilize experts,fix the issues within the allotted time, and update the issue log, change log, schedule, budget and status reportD. Roll back stage two’s delivery, update the schedule,and inform the project stakeholders在一个五阶段项目的第二阶段，遇到必须立即解决的问题，项目经理应该怎么做？

A、与公司高管开会，请求提供更多时间来应用变更控制程序  
B、确定纠正措施，了解进度和成本影响，并应用实施整体变更控制过程  
C、快速调动专家，在规定的时间内解决问题，并更新问题日志、变更日志、进度计划、预算 和状态报告  
D、回退第二阶段的交付，更新进度计划，并通知相关方

*正确答案：B  
问题解析：“在规定的时间内解决问题”，发现了问题，无论是纠正措施、缺陷补救，还是预防措施，这些都是变更请求的一种，应该严格按照变更流程进行。选项A：除开战略和管理储备的问题，项目经理最好能够自己解决问题。选项B：确定纠正措施来解决问题，并由变更控制系统控制，最佳实践。选项C：包含的内容比较混乱，在规定的时间内解决问题，并不能够直接进行，应该按变更流程来。选项D：没有经过变更流程控制。所属过程组： 执行过程组。所属知识领域： 项目整合管理。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# After a project meeting, the marketing manager asked to add an online service feature to the company’s website. What should the project manager do first?A. Review the budget and incorporate the changeB. Update the change management planC. Execute the change control processD. Conduct failure mode and effect analysis (FMEA) of the requested change一次项目会议后，市场营销经理要求在公司网站上添加一个在线服务功能，项目经理首先应该怎么做？

A、审查预算并合并该变更  
B、更新变更管理计划  
C、执行变更控制过程  
D、对请求的变更进行失效模式与影响分析(FMEA)

*正确答案：C  
问题解析：市场营销经理要求添加功能，说明这是新的需求，需要进行范围变更，既然是变更，那么就应该按照变更控制流程来。选项A： 直接合并变更，不可取。选项B： 直接更新变更管理计划，也不可取。选项C： 最佳实践，按照变更控制过程来完成这一范围变更。选项D： 指南中没有包含这种说法。所属过程组： 监控过程组。所属知识领域： 项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project manager determines that the a project's schedule performanceindex(SPI)is 1.2,and its cost performance index(CPI)is 0.8.What is the project a current status? A. Behind schedule and under budget.B. Ahead of schedule and under budget.C.Behind schedule and over budget.D.Ahead of schedule and over budget. 项目经理确定项目的进度绩效指数（SPI）为1.2，成本绩效指数（CPI）为0.8.项目目前的状态是什么？（&nbsp; ）

A、落后于进度，但低于预算  
B、超前于进度，并低于预算  
C、落后于进度，并超出预算  
D、超前于进度，但超出预算

*正确答案：D  
问题解析：挣值分析，根据SPI和CPI判断项目进度，选D。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# A key resource resigns during project execution.What should the project manager do first?A.Update the schedule.B.Conduct an impact analysis.C.Inform the stakeholders.D.Submit a change request.一位关键资源在项目执行期间辞职。项目经理首先应该怎么做？

A、更新进度计划。  
B、执行影响分析。  
C、通知相关方。  
D、提交变更请求。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目资源管理，管理团队的最佳实践。<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->由题意可知，关键资源在项目执行期间辞职，这是资源离职的最佳实践，需要结合选项判断。选项B关键资源离职可以分析这件事情产生的影响，影响强烈需要制定解决措施。因为本题的最优解为B选项。A选项：不会直接更新进度计划来被动适应资源离职问题，应该积极主动解决问题。C选项：通知相关方不一定是必要行为。D选项：注意题干问的是“首先”怎么做，需要先分析影响之后再确定解决措施，D是B之后可能要做的。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理引申：做题时经常会看到“首先”“接下来”“下一步”怎么做，有这种问句时，需要考虑选项之间的逻辑关系，选择最优先做的选项。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# The project team has discovered that causes of the product defects can be summarize to five, and each cause has a different number of defects. Which tool can help the project manager to determine the priorities of these causes to deal with?A. Pareto chartB. Fishbone diagramC. HistogramD. Scatter diagram项目团队发现造成产品缺陷的原因可以归纳为5种，而且每种原因导致的缺陷数量是不同的，以下哪个工具有助于帮助项目经理确定解决这些缺陷原因的优先顺序？（&nbsp; ）

A、帕累托图  
B、鱼骨图  
C、直方图  
D、散点图

*正确答案：A  
问题解析：选项A帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。项目团队首先要处理那些导致最多缺陷的原因。所以选择A。选项B鱼骨图，又称“因果图”、“why-why分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因，没有排序。选项C直方图是一种展示数字数据的条形图，可以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次数，或项目或产品缺陷的其他表现形式。选项D散点图用来表述两个变量之间的关系。它能够展示两支轴的关系，一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>帕累托图*

# Due to cross-cultural differences, stakeholders of a multinational project fail to approve the project management plan. To mitigate this issue. What should the project manager have done?A. Reviewed/updated the issue log to reflect that project management plan may not receive approvalB. Requires earlier feedback from the stakeholdersC. Updated the stakeholders register and paid attention to non-verbal cuesD. Trained the team on a common communication language由于跨文化差异，一个跨国项目的相关方未能批准项目管理计划。为减轻这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、审查/更新问题曰志，以反映项目管理计划可能不会获得批准  
B、要求相关方提前反馈  
C、更新相关方登记册并注意到非语言线索  
D、用一种通用的沟通语言培训团队

*正确答案：C  
问题解析：相关方问题，应该关注相关方登记册，跨国项目的跨文化差异，关注非语言线索，选择C最合适。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A customer requests a scope change that will impact the approved budgetand schedule.However,the customer claims that the change is minor. What should the project manager do first?A. Approve the change and immediately revise the project management plan.B. Validate the request with the customer,and perform an impact analysis.C.Submit a change request to the customer for the scope change.D.Accept the request,but adjust the schedule and budget accordingly.客户请求了一项范围变更,将影响批准的预算和进度计划,但是,客户称这项变更很小。项目经理首先应该做什么?

A、批准变更，并立即修订项目管理计划。  
B、与客户核实请求,并执行影响分析。  
C、向客户提交该范围变更的变更请求。  
D、接受该请求,但相应地调整进度计划和预算。

*正确答案：B  
问题解析：有变更走流程，客户提出变更申请，先分析影响，选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A team member is working the required hours, but is delivering inadequate output. What should the project manager do first?A. Notify the human resource department that the team member is under performing.B. Meet with the team member to determine the reasons for low performance.C. Allocate some of the team member's work to other team members.D. Advise the team member of the consequences for not delivermg the work.一位团队成员在要求的时间内工作，但是交付的工作成果不足，项目经理首先应该怎么做？

A、通知人力资源部门，该团队成员表现不佳  
B、与该团队成员会面，以确定低绩效的原因  
C、将该团队成员的一些工作分配给其他队成员  
D、告知该团队成员不交付工作的后果

*正确答案：B  
问题解析：考查PMBOK 9.5管理团队，管理团队是跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。团队成员工作不到位，需要先与团队成员沟通了解原因，确定绩效低的原因，再采取措施解决。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# Based on the input of a senior team member,a corrective action is implemented to address a design issue,after implementation,the team discover that the corrective action falls to improve design quality. What should the project manager have done to prevent do?A.Referred to the change management plan,and ensure that change requests were formally authorizeB.Ensured the design's corrective action was inspected and held a lessons learned session.C.Identified the risks,and documented the sources of overall project risks.D.Consulted the quality management plan,and assured that inspections and audits were conducte根据一位高级成员的意见,实施纠正措施以解决设计问题,实施后,该团队发现纠正措施未能提高设计质量。若要避免这个问题,项目经理应该事先做什么?

A、参考变更管理计划,并确保变更请求得到正式授权。  
B、确保检查设计的纠正措施并召开经验教训会议。  
C、识别风险,并记录整体项目风险的来源。  
D、查阅质量管理计划,并确保进行检查和审计。

*正确答案：A  
问题解析：纠正措施不能提高设计质量，纠正措施是变更处理方法。所以是变更没有发挥实际的效果，可能是没有按照变更管理计划执行。正确答案是选项A应该实施整体变更请求 需要通过流程控制，对纠正措施进行评估。选项B检查纠正措施不能避免这个问题。选项C这不是风险问题。选项D是变更计划的问题，不是质量管理计划所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A team member is eager to add new features being considered by the customer to the project deliverable. Before beginning work on these new features, whose approval is required?A. Project managerB. Change control board(CCB)C. Project sponsorD. Subject matter expert(SME)—位团队成员急于将客户正在考虑的新功能添加到项目可交付成果中。在开始为这些新功能工作之前，需要谁的批准？

A、项目经理  
B、变更控制委员会(CCB)  
C、项目发起人  
D、主题专家(SME)

*正确答案：B  
问题解析：注意关键词“新功能添加”，所以这里出现了范围变更，应该走变更流程，涉及基准的变更都应该由CCB审批。选项A：一般的变更，不涉及基准的变更才由项目经理批准解决。选项B：涉及范围基准，所以由CCB审批，最佳实践。选项C：大部分问题不要上报发起人(上报一般是事态紧急和PM职权之外的，比如战略和项目章程)。选项D：主题专家没有这个权限。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# During the project testing, multiple defects have been identified. As the team is still solving the defect backlog, the risk of cost overruns has now increased. What should the project manager do? A.To report the issue to the project sponsorB.To use conflict management technique to review and prioritize defectsC.To submit a change request to resolve the defectD.To request additional resources to handle the defect backlog在项目测试期间，识别到多个缺陷。由于团队还在解决积压的缺陷，项目成本将会超支的风险现在已经增加。 项目经理应该怎么做？

A、将该问题上报给项目发起人  
B、采用冲突管理技术来审查和确定缺陷的优先级  
C、提交更变请求来解决缺陷  
D、请求额外的资源来处理缺陷积压

*正确答案：C  
问题解析：项目由于缺陷积压导致风险增加，现在重点应该放在，如何解决缺陷，而缺陷补救是属于变更的一种，所以可以依据变更请求来解决问题。选项C正确。选项A上报是消极的处理方式。选项B冲突管理技术是人际关系与团队技能，并不能用于确定缺陷优先级。选项D增加资源也要提出变更请求，属于提出变更请求之后的具体应对措施之一，未走流程且不全面。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# When testing a new network infrastructure, the supplier finds that a component must be upgraded due to potential hardware defect. What should the project manager do to ensure that the team is effectively involved in the project?A. To generate a change requestB. To perform the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) AnalysisC. Update Responsible, Accountable, Consulted, and Informed (RACI) MatrixD. To revise the stakeholders register在测试新的网络基础设施时，供应商发现由于存在潜在硬件缺陷，一个组件必须升级。为确保团队有效参与项目，项目经理应该怎么做？

A、生成变更请求  
B、执行优势、劣势、机会与威胁（SWOT）分析  
C、更新执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵  
D、修订相关方登记册

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。关键词：为确保团队有效参与项目，责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配，目的都是要确保每个工作包都有明确的责任人，确保全体团队成员都清楚地理解其角色和职责，从而有效参与项目，因此选项C正确。A选项：此为易错选项，变更请求解决的是前半句，升级组件的问题，但是不符合题干的问句，如何确保团队有效参与项目。如果直接问，项目经理应该怎么做，则选择此选项。B选项：SWOT分析是识别风险的工具技术，与题意无关。D选项：相关方登记册记录了相关方信息，与题意无关。所属过程组：规划过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# The project manager is developing a project plan, on short notice project sponsor asks the project manager to create an initial rough estimate of project cost to satisfy requirements for the upcoming fiscal budget. The project manager uses which of the following for estimating the project cost?A. Bottom-up estimatingB. Three-point estimatingC. Analogous estimatingD. Parametric modeling项目经理正在制定一个项目计划。项目赞助人得知后，立即让项目经理针对项目成本开展初始粗略评估，以满足未来财政预算的需求。项目经理采用下列哪一项评估项目成本？（&nbsp; ）

A、自下而上估算  
B、三点结算  
C、类比估算  
D、建立参数模型

*正确答案：C  
问题解析：这是在项目初期的成本估算，并且要求快速，所以类比估算最好。选项A：自下而上估算：是汇总的过程，最为精确。选项B：三点估算（贝塔分布）通常在不确定因素比较大时进行使用，风险和不确定的时候才用。选项C：类比估算：省钱、快速、粗略，一般在项目启动、项目前期的时候用到的比较多。选项D：参数估算：由历史数据和参数模型两个条件共同决定。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# During the start of the new project, the production manager refuses to accept the approved Charter because the project would require the procurement of new equipment. However, the project manager informs the project sponsor that the Charter fails to include equipment procurement due to the absence of the production manager. What should the project manager do next?A. To review the concerns of the production manager with customerB. To record the concerns of the production manager and get their support after the project kick-off meetingC. To conduct another cost-benefit analysis, including feedback from the production managersD. To explain to the production manager that the equipment will not affect the business value of the project.在新项目启动会议期间，因为项目将需要采购新设备，生产经理拒绝接受批准的章程, 然而，项目经理通知项目发起人，由于生产经理缺席，章程未能包括设备采购。 项目经理下一步应该怎么做？

A、与客户一起审查生产经理关切的问题  
B、记录生产经理关切的问题，并在项目启动大会之后获得他们的支持  
C、开展另一项成本效益分析，包括生产经理的反馈  
D、向生产经理解释设备成本不会影响项目业务价值

*正确答案：B  
问题解析：这里生产经理拒绝接受批准的章程，属于相关方问题，选项B可以理解为管理相关方参与。选项A：与客户无关。选项B：最佳实践。选项C：成本效益分析，不属于相关方问题。选项D：没有选项B专业。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目相关方管理。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A project manager meets with the production support manager to transfer ownership of a new application to the application support team.During the meeting.the production support manager expresses concern that the documentation provided is inadequate for them to assume support.What should the project manager do?A. Close out the project and capture the issue in lessons learned.B. Ask the production support manager to have the technical writer update the documentation outside of the projects.C. Ask the technical writer to fix the documentation and reschedule the support transfer meeting.D. Request approval from the change control board(CCB)before making any changes to the documentation.项目经理与生产支持经理开会，将新应用的所有权转移给应用支持团队。会议期间，生产支持经理表达了担忧，指出所提供文件不足以让他们承担支持。 项目经理应该怎么做？

A、收尾项目并在经验教训中收集该问题  
B、要求生产支持经理让技术文件作者在项目之外更新文件  
C、请技术文件作者修改文件，并重新安排支持转移会议  
D、在对文件进行任何变更之前，请求更变控制委员会（CCB）的批准

*正确答案：D  
问题解析：在开会商量转移应用的所有权，表明项目进入收尾阶段。生产支持经理表明文件不够，需要对文件进行调整，范围发生了变化。理论上最合适的做法是把新增的范围另起一个项目来解决，但是选项中没有，所以对于范围文件的变更，应该走流程，选择D最合适。A选项中，经验教训登记册不用来解决问题，只记录项目的经验和教训。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project manager is finalizing the project charter for a new project .A key stakeholder then proposes new requirements that vary slightly from the original. What should the project manager do?A.Ask the project sponsor for additional funds to accommodate the new requirements and brainstorm other options.B.Review the stakeholder register to reclassify the stakeholder and update the project charter with the new requirements.C.Review the memorandum of understanding(MOU)to redefine the initial intention of the project and include the new requirements in the project charter.D.Meet with stakeholders and the sponsor to discuss the impact of the new requirements and obtain consensus.项目经理正在为新项目确定项目章程。此时一名关键项目相关方提出与原先略有不同的新需求。项目经理应该怎么做？

A、要求项目发起人增加额外资金以适应新需求，并对其它方案召开头脑风暴  
B、审查项目相关方登记册，重新分类项目相关方，并根据新的需求更新项目章程  
C、审查谅解备忘录(MOU)，重新定义项目的初始意图，并将新需求包含进项目章程中  
D、与项目相关方和项目发起人开会，讨论新需求的影响，并获得一致意见

*正确答案：D  
问题解析：制定项目章程阶段，遇到冲突问题。选项A要求增加额外资源不合理，在没有取得一致意见的情况下，不能够编制项目章程，没有权利要求增加额外资源；选项B项目章程还未制定，无需更新。选项C一个关键相关方的需求需要通过一致意见才能加入项目章程，C不合适。制定项目章程阶段，要和项目发起人达成一致意见才能制定项目章程选项D更为合适。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# Because a project involves an industry with which they are unfamiliar,aproject manager is having difficulty defining the quality standards and metricsfor its project. What should the project manager do?A. Consult the lessons learned registers of similar projectsB. Closely monitor the project's qualityC. Decline the project manager positionD. Bring an expert to the project team由于项目涉及一个他们不熟悉的行业，项目经理很难定义其产品的质量标准和测量指标。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、查询类似项目的经验教训  
B、密切监督项目质量  
C、拒绝项目经理的职位  
D、带一位专家到项目团队

*正确答案：D  
问题解析：不熟悉的行业，定义质量标准和测量指标，选用专家判断，答案D符合。A选项不合适，经验教训记录的是之前项目的经验和教训总结，没有质量标准和测量指标。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# A key project is behind schedule and over the budget. A detailed analysis by the Project Management Office (PMO) reveals that not all key persons are identified and there is no active process to approach and manage these persons. What corrective action should the project manager take?A. To improve the Stakeholders' Participation PlanB. To view power/interest gridC. To control the degree of stakeholders' participationD. To update the communication control plan—个关键项目落后于进度，并超出预算。项目管理办公室(PMO)的详细分析透露，并非所有关键人员都被识别，并且没有积极的过程来接洽和管理这些人员。项目经理应该采取什么纠正措施？

A、改进相关方参与计划  
B、查看权力/利益方格  
C、控制相关方参与程度  
D、更新沟通管理计划

*正确答案：A  
问题解析：题干描述的问题是相关方参与的问题，首先需要通过审查改进相关方参与计划来解决，选择A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# A complex project has more than 100 internal and external team members.During the project,team members constantly ask the project manager for information on which resources are assigned to high-and low-level activities.They also request clearer divisions between internal and external members. What would help the project manager?A.Responsibility assignment matrix (RAM)B.Responsible, accountable, consult, and inform(RACI) chartC.Resource breakdown structure (RBS)D.Organizational breakdown structure (OBS)一个复杂项目拥有100多名内部和外部团队成员。在项目过程中，团队成员不断向项目经理询问有哪些资源分配给高层级以及低层级活动的相关信息。他们还要求内部和外部团队成员之间更明确的分工。 哪一项将对项目经理有帮助？

A、责任分配矩阵(RAM)  
B、执行、负责、咨询和知情（RACI）矩阵  
C、资源分解结构(RBS)  
D、组织分解结构（OBS）

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->关键词：题干询问内部和外部团队明确的分工，团队成员不清楚职责时，可以查看责任分配矩阵。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。RAM 的一个例子是 RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵，如果团队是由内部和外部人员组成，RACI 矩阵对明确划分角色和职责特别有用。由于资源来自不同的部门，所以AB选项比较起来，RACI更为适用，选项B正确。C选项：资源分解结构是资源依类别和类型的层级展现，不是职责划分。D选项：组织分解结构是对项目组织的层级表现，展现的是活动和执行这些活动的组织单元之间的关系，比如采购部门负责某采购活动，属于组织层面的工作划分，不是内外部成员的具体职责，与题干不符。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目资源管理引申：RAM矩阵和RACI图都可以明确资源的角色职责，如果二者同时出现，大概率考察的是RACI图针对内外部成员更适用的特点。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# A manufacturer is experiencing a large number of returned items due to production line errors and defects. The product manager suspects that the root causes may be training and/or poor inventory purchasing and sorting processes. Which to should be utilized to determine the precise root causes of the production problems?A.Pareto chartB.HistogramC.Quality control chartD.Ishikawa diagram由于生产线错误和缺陷，制造商正面临大量产品退货，产品经理怀疑根本原因可能是培训和/或库存采购和货物分类流程较差，若要确定生产问题的准确的、根本原因，应使用下列哪一项工具？（&nbsp; ）

A、帕累托图  
B、直方图  
C、质量控制图  
D、石川图

*正确答案：D  
问题解析：选项A帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。项目团队首先要处理那些导致最多缺陷的原因。选项B直方图是一种展示数字数据的条形图，可以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次数，或项目或产品缺陷的其他表现形式。选项C质量控制图，控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。选项D石川图，又称“因果图”、“why-why分析图”和“鱼骨图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因，没有排序。所以选择D所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>因果图*

# Your company adopts a functional organizational structure. All departments are self-governed with division of labor and cannot cooperate effectively for the completion of cross-departmental work. You have been just appointed by the company management as the project manager of a large project. You find the project kick-off and planning documents are complete, including statement of work, project charter, project management plan and project documents. According to the project communication plan, you are presiding over the project status review meeting. Although the project execution is in full consistency with the plan, but the project team members who are present at the meeting showed great dissatisfaction with the project unconsciously. What is the most likely reason for this?A. Project team members make unreasonable requests for the projectB. The senior management provides inadequate support for the projectC.Stakeholders have different requests for the projectD.Functional organizational structure does not apply to this large project 你所在的公司采用职能型组织结构，各部门各自为政、分工负责，不能为完成跨部门的工作而有效合作。受管理层的委派，你刚刚接任某个大型项目的项目经理。你发现该项目的启动和计划文件都比较齐全，拥有项目工作说明书、项目章程、项目管理计划和项目文件等。按照项目沟通计划的规定，你正在主持召开项目状态评审会议。尽管项目执行完全符合计划，但是参加会议的项目团队成员不经意间流露出了对项目的很大的不满。存在这种情况，最可能的原因是什么?（&nbsp; ）

A、项目团队成员对项目有不合理的要求  
B、高级管理层对项目的支持力度不够  
C、不同的相关方对于项目有不同的要求  
D、职能型组织结构不适用于这类大型项目

*正确答案：D  
问题解析：根据题干，职能型组织结构，各部门各自为政、分工负责，不能为完成跨部门的工作而有效合作。选择D。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.4.4组织结构类型（项目型职能型矩阵型）*

# During project implementation,the marketing department informs the project manager that the product's market requirements have changed,These changes were not anticipated,may significantly influence potential sales numbers,and could impact project scope.What should the project manager do?A. Plan to use the contingently reserves and update the risk mitigation plan.B. Use earned value management(EVM)methods.C. Plan risk responses and update the risk register.D. Apply forecasting method在项目实施过程中,营销部门通知项目经理说,产品的市场需求已经发生变化。之前未曾预料到这些变化,可能会显著影响调查的销售数量,并可能影响项目范围。项目经理应该怎么做？

A、计划使用应急储备并更新风险减轻计划  
B、使用挣值管理(EVM)方法  
C、规划风险应对,并更新风险登记册  
D、应用检测方法

*正确答案：C  
问题解析：之前未曾预料到这些变化,所以这里是识别到了新的风险，接下来应该规划风险应对，并且更新风险登记册。选项A：应急储备应该是已知未知风险的应对，这里并不是。选项B：与挣值管理无关，是风险问题。选项C：最佳实践。选项D：是风险问题。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# After joining a construction project, the project manager learned that it would take more than 90 days to receive a construction permit. As a result, the expected start time may be delayed. What should the project manager review before submitting the project charter for approval?A. Enterprise environmental factorsB. Organizational process assetsC. Risk registerD. Risk management plan加入一个施工项目后，项目经理得知需要超过90天的时间才能收到一个施工许可，结果，预期开始时间可能被延迟，提交项目章程供批准之前，项目经理应该审查什么？

A、事业环境因素  
B、组织过程资产  
C、风险登记册  
D、风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：事业环境因素是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。这里的施工许可就属于事业环境因素，这是无法控制的。项目章程在批准之前就应该审查事业环境因素。选项A：最佳。选项B：与题干无关。选项C：这里不是风险，属于不可控制的因素。选项D：计划阶段文件和计划，启动阶段只审查高层级风险。所属过程组：启动过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# During the manufacturing phase of a project, an error is detected in the engineering drawings, The error results in significant rework and cost overruns. The project manager performed a root cause analysis and discovers that the drawings was not checked according to procedures. What should the project manager do to ensure that this does not happen in future projects?A.Identify and confront the resource responsible for the mistakeB.Capture the findings in the lessons learned repositoryC.Update the quality management planD.Inform all other project managers在项目的实施阶段，在工程图纸中发现一个错误，该错误导致重大的返工和成本超支， 项目经理执行根本原因分析，并发现未根据程序检査图纸。项目经理应该做些什么来确保在未来的项目中不会发生这种情况？

A、识别并面对导致错误的人员  
B、收集经验教训储存库中的结果  
C、更新质量管理计划  
D、通知所有其他项目经理

*正确答案：B  
问题解析：首先审题，确保在未来的项目中不会发生这种情况。选项A仅仅从人员入手不能保证将来不发生相同的问题。选项C如果是根据程序检查图纸，则项目质量管理计划有问题，题干并不是，所以不是质量管理计划的问题。选项D通知其他的项目经理不能保证不发生。正确答案B经验教训登记册是指将经验教训用于改进项目绩效，以免重犯错误。登记册有助于确定针对哪些方面设定规则或指南，以使团队行动保持一致。考点：经验教训登记册所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# The project manager of a project was replaced. The new project manager identified that the project exceeded the budget and was behind the schedule. What should the new project manager do first?A.Ask the project sponsor to increase the budget and extend the scheduleB.Obtain the sponsor's authorization to reorganize the teamC.Reduce the scope to meet initial budget and scheduleD.Identify improvement areas and strengthen monitoring一个项目的项目经理被替换，新的项目经理识别到项目超出预算并落后于进度计划，新项目经理首先应该做什么？

A、要求项目发起人增加预算并延长进度计划  
B、获得发起人授权重新组织团队  
C、减少范围去满足初始预算和进度  
D、识别改进区域加强监控

*正确答案：D  
问题解析：新的项目经理识别到项目超出预算并落后于进度计划，应该进行偏差分析并分析问题原因。依据影响程度确定是否提交变更。选项A与选项C直接进行变更，不正确。变更需要CCB的批准。选项B重新组织团队不切实际。选项D更为合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# Upon receipt of a software development project deliverable,the customer identifies that their coding standards, were not followed and that the final product fails to meet quality requirements. What should the project manager do next?A. Review the quality management planB. Conduct a quality auditC.Review the project baselineD.Negotiate with the customer to accept the deliverable 在收到软件开发项目的可交付成果时，客户发现没有遵守他们的编码标准，最终产品不符合质量要求。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、查看质量管理计划  
B、开展质量审计  
C、审查项目基准  
D、与客户协商接受可交付成果

*正确答案：A  
问题解析：最终产品不符合质量要求，需要参照质量管理计划来调整修正。质量审计针对有没有按照流程来处理，这时候要做的不是审计是否按照流程，所以B不对。选A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A key stakeholder is concerned about the project because the projectmanager fails to provide status updates.What should the project manager do?A. Review the communications management plan with all team members.B. Send an updated communication management plan to the stakeholders.C. Meet with the stakeholder to provide the updates.D. Conduct project review meetings with all stakeholders.由于项目经理未能提供项目状态更新,一位关键相关方对项目感到担心,项目经理应该做什么?

A、与所有团队成员一起审查沟通管理计划。  
B、将更新后的沟通管理计划发送给相关方。  
C、与该相关方开会,以提供更新。  
D、与所有相关方一起召开项目评审会议。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：未能提供项目状态更新，感到担心。说明是沟通的问题，应该审查沟通管理计划，选择A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# Before authorizing resource assignments, a company’s project management office(PMO) requires that the project manager present the approved project charter. However, the project sponsor is on vacation for the next three weeks. Stakeholders want the project to start as soon as possible. What should the project manager do ?A. Hold the project until the sponsor approves the project charter.B. Authorization from the portfolio governance board.C. Find resources that can informally start the project to avoid delays.D. Review the main project milestones to identify potential task compression to avoid delays.在授权资源分配之前，公司的项目管理办公室(PMO)要求项目经理出示批准的项目章程。 但是，项目发起人将在未来三周内休假，相关方希望项目尽快开始。 项目经理该怎么做？

A、暂停项目，直到发起人批准项目章程为止  
B、获得项目组合治理委员会的授权  
C、找到可以非正式启动项目的资源，以避免延期  
D、审查主要项目里程碑，识别潜在的任务压缩以避免延期

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目章程的批准，项目由项目以外的机构来启动，如发起人、项目集或项目管理办公室（PMO）、项目组合治理委员 会主席或其授权代表。项目启动者或发起人应该具有一定的职权，能为项目获取资金并提供资源。题干给出发起人没有时间，那么可以选择其他有权利批准项目章程的人来批准。所以选择B。选项A暂停项目，项目相关方希望尽快开始，暂停不是最好的处理方式。选项C项目的启动必须正式批准项目章程，不应非正式启动。选项D压缩项目会使得项目出现各种问题，不合适。考点：制定项目章程所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# A project manager is having problems closing a project because the stakeholders did not accept the majority of the deliverables described in the project charter. What should the project manager do?A. update the project charterB. Submit a change requestC. Update the scope management planD. Validate the scope项目经理在收尾一个项目时遇到问题，因为相关方不接受项目章程中描述的大部分可交付成果，项目经理应该怎么做？

A、更新项目章程  
B、提交变更请求  
C、更新范围管理计划  
D、核实范围

*正确答案：D  
问题解析：验收不通过，先确认一下结果，选项D在选项B之前。选项A：项目经理并不能随意更新项目章程。选项B：先要核实客户方的行为是否合理，也就是可交付成果是否真的是我方没有做好导致的不接受。选项C：计划类的东西不要随意更新。选项D：最佳实践。所属过程组：收尾过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project that should have been 80 percent completed by now is only 75 percent completed. The total project budget is US$100,000and the actual cost of work performed(AC)is US$72,000. What can be determined from this information?A.The project is under budget, has a schedule performance index(SPI)of 0.94, and a cost performance index(CPI)of 1.04.B.The project is over budget,has an SPI of 1.07, and CPI of 0.96.C.The project is over budget,has an SPI of 0.96, and CPI of 1.04.D.The project is under budget,has an SPI of 0.94, and CPI of 0.96.到目前为止本该完成百分之八十的一个项目只完成了百分之七十五，项目总预算为100,000美元，已完成工作实际成本（AC）为72,000美元。根据这些信息可以确定什么？（&nbsp; ）

A、该项目低于预算，其进度绩效指数（SPI）为0.94，成本绩效指数（CPI）为1.04  
B、该项目超出预算，其SP1为1.07，CI为0.96  
C、该项目超出预算，其SPI为0.94，CPI为1.04  
D、该项目低于预算，其SPI为0.94，CP1为0.96

*正确答案：A  
问题解析：由题意可知，计划完成百分之八十，只完成了百分之七十五，又因为总预算是100000，所以PV=8万，EV=7.5万，AC=7.2万，SPI=EV/PV=7.5/8=0.94<1 CPI=EV/AC=7.5/7.2=1.04>1进度落后，成本节省。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# During project execution,the project manager discovers delays due to team members taking vacations before the deliverables’due dates.What should have been updated to avoid this?A. Resource management planB. Staffing management planC. Communications management planD. Risk management plan 在项目执行期间，项目经理发现由于团队成员在可交付成果交付到期日之前休假而导致延期。为避免这个问题，应事先更新下列哪一项？

A、资源管理计划  
B、人员配备管理计划  
C、沟通管理计划  
D、风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。团队成员在可交付成果交付到期日之前休假而导致延期，本应该制定好资源日历（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）来避免这个问题，而资源管理计划中规定了如何管理资源的流程，比如要合理安排资源使用日期，休假必须需要遵循资源日历，如果遵循了这样的流程，不会出现题干的问题。选A。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# During the planning phase of a software development project, the company is offered an incentive to deliver the product two months earlier than the agreed upon delivery date. The project manager for the product development asks the programmer to start coding before the requirements and design are completed. Which scheduling technique is the project manager applying in this situation?A.CrashingB.Fast implementationC.Fast trackingD.Phased implementation在一个软件开发项目的规划阶段，如果比承诺交付时间提前两个月交付产品，公司将获得一份奖励，产品开发的项目经理让编程人员在需求和设计完成之前开始代码编写。这种情况下，项目经理在应用哪项进度技术？

A、赶工  
B、快速执行  
C、快速跟进  
D、分阶段执行

*正确答案：C  
问题解析：题干表明，项目经理让编程人员在设计完成前开始编写，这是一种进度压缩的方式。进度压缩技术是指在不缩减项目范围的前提下，缩短或加快进度工期，以满足进度制约因素、 强制日期或其他进度目标。包括：赶工和快速跟进。赶工是通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术；快速跟进是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。边设计边编程，这是快速跟进的方式。考点：进度压缩。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# A political change happened in a developing country may affect a project that is about to be completed there. What should the project manager do?A. To accept the riskB. To perform risk analysisC. To notify stakeholdersD. To rush for work—个发展中国家的政治变更可能影响那里即将完成的一个项目。项目经理应该怎么做？

A、接受风险  
B、执行风险分析  
C、通知相关方  
D、赶工

*正确答案：B  
问题解析：注意关键词“可能影响”，说明是识别到一项风险，识别到风险最首先是更新风险登记册，但是这里最好的应该是执行风险分析。选项A：没有分析之前不好确定风险应对措施。选项B：风险已经识别，之后进行风险分析，最佳实践。选项C：没必要通知相关方。选项D：分析之后才能确定具体的措施，而且题干并没有表明是进度受到影响。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# A customer asked the project manager to deliver a project in 60 days thatwas previously scheduled for delivery in 90 days.No activities can be performed in parallel.The requested change is approved by the change controlboard(CCB).What should the project manager do to fulfill this request?A. Create a contingency reserve for the project schedule.B. Crash the project schedule.C. Create phases in the project schedule.D. Fast track the project schedule.客户要求项目经理在60天内交付项目,而之前原本计划在90天内交付,没有可以并行执行的活动,请求的变更已经获得变更控制委员会(CCB)的批准。若要满足这项要求,项目经理应该做什么?

A、为项目进度计划创建应急储备。  
B、对项目进度计划赶工。  
C、在项目进度计划中创建项目阶段。  
D、快速跟进项目进度计划。

*正确答案：B  
问题解析：在不缩减项目范围的前提下，加快进度工期，是进度压缩。因没有可以并行执行的活动，只能采用赶工，不能采用快速跟进。选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# A company is ready to re-initiate a project that was put on hold. Unfortunately, the entire project team was released. What should the project manager use to replan the project?A. Lessons learned repositoryB. Sponsors'inputC. Business caseD. Feasibility study一家公司准备重新启动一个暂停的项目。遗憾的是，整个项目团队均已解散。项目经理应该使用什么来重新制定项目计划？

A、经验教训储存库  
B、项目发起人的意见  
C、商业论证  
D、可行性研究

*正确答案：A  
问题解析：这是一个曾经做过的项目，所以要利用好组织过程资产。选项A： 经验教训属于组织过程资产，最佳实践。选项B： 项目经理负责制定项目计划，这是项目经理应该积极解决的事情，不应该有事就找发起人。选项C：商业论证用于确定项目是否达到了经济可行性研究的预期结果，是用来确定项目的可行性。与项目计划的关系不大。选项D：也是对项目可行性进行研究，确定是否可行。与项目计划的关系不大。 所属过程组： 规划过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# The project is terminated before completion. The project sponsor indicates the reason for the termination is a lack of funds. Which of the following actions should the project manager take next?A. Request the sponsor find alternative ways of funding the project and suggest certain references, e.g. seeking loans from financial institutions.B. Request a project manager from another project to initiate steps needed to fund their project.C. Brainstorm with the project team to find sources of funding for the project.D. Transfer lessons learned and historical information to the lessons learned knowledge base for used by future projects.项目在完工前终止,项目发起人说明终止的原因是由于缺乏资金。项目经理下一步应该采取下列哪一项？

A、请求项目发起人寻找其它的项目融资方式，并提出建议，例如向金融机构寻求贷款  
B、请求另一个项目的项目经理启动向其它项目注资的步骤  
C、与项目团队一起集思广益，寻找出项目融资的来源  
D、将经验教训和历史信息存入到经验教训知识库，以备未来项目使用

*正确答案：D  
问题解析：项目在完工前终止，缺乏资金，所以项目无法继续进行下去，所以要结束项目。选项A：这不是项目经理应该做的事情。选项B：既然已经终止，就应该结束项目。选项C：解释同B。选项D：项目或阶段收尾时，应把历史信息和经验教训信息存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。所属过程组：收尾过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project manager joins a complex project that has volatile requirements and a long lead time.The client wants multiple deliverables to move to market more quickly,and requires some functionalities to improve profitability. What approach should be recommended for this project?A.WaterfallB.IncrementalC.IterativeD.Agile项目经理加入一个复杂项目，该项目的需求不稳定且交付周期长。客户希望多个可交付成果能更快地进入市场，并且需要一些功能来提高盈利能力。应该为这个项目推荐什么方法？（&nbsp; ）

A、瀑布式  
B、增量  
C、迭代  
D、敏捷

*正确答案：D  
问题解析：关键词：需求不稳定，可交付成果更快地进入市场。符合适应型生命周期的特点，选择D。依据见PMB0K276页最后一段第1行，属于敏捷方法。  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# A facility improvement project is about to be completed. What plan should the project manager refer to in order to manage the scope change?A.Quality management plan.B.Change management plan.C.Procurement management plan.D.Requirement management plan.一个设施改善项目即将完成。客户现在对设备要求额外批准的范围，为了管理范围变更，项目经理应查阅哪一份计划？

A、质量管理计划  
B、变更管理计划  
C、采购管理计划  
D、需求管理计划

*正确答案：B  
问题解析：额外批准的范围，本题考查的是范围变更。控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对范围基准的维护，且需要在整个项目期间开展。范围变更也属于控制范围过程。控制范围的输入包括项目管理计划中的变更管理计划，依据指南169页得出，选择B。选项ACD与范围变更没有联系。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# During project execution, a high-performance team member leaves.Following this loss, a planned quality audit is conducted that indicates the work products quality standards are unmet. What should the project manager do next?A.Crash the scheduleB.Create a causal-and-effect diagramC.Consult the resource management planD.Perform a reserve analysis of the work performance data在项目执行期间，一位高绩效团队成员离职。在此损失之后，进行了计划的质量审计，发现工作产品质量标准未达到。项目经理下一步应该怎么做？

A、赶工  
B、创建一份因果图  
C、查阅资源管理计划  
D、执行工作绩效数据的储备分析

*正确答案：B  
问题解析：产品质量标准未达到，也就是产品有缺陷，必须修复。选项A赶工不能修复产品缺陷。选项C资源已经离职，现在是产品问题，资源管理计划无法解决产品问题。选项D与题干无关。只有选线B修复缺陷可以先找缺陷原因，用因果图来找缺陷原因，对症处理。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>因果图*

# A team member is concerned because a key techniques expert is uncooperative with a critical dependency. The project manager meets with the expert to understand the situation and develop a solution. What technical did the project manager use to resolve this situation?A. Smooth/accommodateB. Compromise/reconcileC. Collaborate/problem solveD. Force/direct—名团队成员感到很担心，因为一名关键技术专家对一项关键的依赖关系不配合。项目经理与该专家会面，了解情况并制定解决方案。 项目经理使用了什么技术来解决这种情况？

A、缓和/包容  
B、妥协/调解  
C、合作/解决  
D、强迫/命令

*正确答案：C  
问题解析：关键词：会面，了解情况并制定解决方案。属于合作/解决问题的冲突处理方式，选择C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A new project manager assumes a project after its planning phase, what should the new project manager review To identify the team’s roles and responsibilities ?A.Organizational chartB.Resource management planC.project charterD.work breakdown structure (WBS)一位新项目经理负责管理一个处于规划阶段之后的项目。新项目经理应该审查什么以确定团队的角色和职责？

A、组织结构图  
B、资源管理计划  
C、项目章程  
D、工作分解结构(WBS)

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理，资源管理计划的内容。关键词：规划阶段之后，确定团队的角色职责。题干问，团队的角色和职责在什么之中，没有限定是文件或者是工具，可以联想到资源管理计划或责任分配矩阵。资源管理计划中明确了团队成员的角色职责，符合题干的“确定团队角色职责”，因此本题正确答案为B选项。选项A：组织结构图，自上而下地显示整个组织的架构及其相互关系，但是不是用于明确团队角色职责的，不正确。选项C：项目章程中与角色职责相关的部分为：委派的项目经理及其职责和职权；发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。不是团队成员的角色职责，不正确。选项D：工作分解结构是将可交付成果做分解，对应的是工作包的高层级的职责，不是团队成员角色的具体职责，不正确。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目资源管理<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->引申：资源管理计划中的角色职责是经常考到的内容，需要区分于责任分配矩阵，二者同时出现时，责任分配矩阵更具体优先级更高。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# An organizational change management project includes stakeholders from various departments, and the project manager interviews all stakeholders to collect project requirements, but some appear to be unrealistic and out of scope. What should a project manager do?A. Document all requirements to be clarified and analyzedB. Exclude the low-level requirements from the requirements documentC. Included all requirements in the statement of work (SOW)D. Update the stakeholders register to include the requirements 一个组织变更管理项目包含来自不同部门的相关方，项目经理与所有相关方访谈，以收集项目需求，但有些需求似乎不切实际并且超出范围。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、记录需要澄清和分析的所有需求  
B、从需求文件中排除低层级需求  
C、将所有需求包含进工作说明书（SOW）中  
D、更新相关方登记册以包含这些需求

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：收集需求过程的定义——收集需求是为实现目标而确定、记录并管理相关方的需要和需求的过程。关键词：有些需求不切实际并且超出范围。正在收集需求，收集需求应该要详细的记录相关方的需要，项目经理认为不切实际的需求也都是要记录下来的，所以既然客户提出了就应该详细记录，如果不能实现，或者不切实际在后续定义范围的时候会定义清楚范围说明书。所以这题选项A正确选项B，排除低层级需求的做法不正确，相关方提出的需求都应该记录在需求文件或需求跟踪矩阵之中，不能因为低层级就排除。选项C，工作说明书中不记录具体的需求，记录需求的文件是需求文件，需求跟踪矩阵选项D，相关方登记册也不是记录需求的文件。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求输出-需求跟踪矩阵*

# The functional manager hires a new team member that the project manager identified as a good project resource. The project manager later realizes that the new resource lacks some technical expertise that is required for a successful project. What should the project manager do next?A. Release the resource and assign the resource to another project.B. Insure new team member obtains the required technical training.C. Required the functional manager to ensure that the team member obtains the necessary training.D. Update project management plan to modify the project scope to accommodate the lack of technical expertise.职能经理雇佣了一名新团队成员，项目经理认定其为一名优秀的项目人员，但是项目经理在后来认识到这名新成员缺乏一些让项目成功所必须的技术专业知识。项目经理下一步该怎么做？

A、释放该人员，并将该人员分配到另一个项目上  
B、确保新团队成员获得必要的技术培训  
C、要求职能经理确保团队成员获得必要培训  
D、更新项目管理计划，修订项目范围，以适应技术技能缺乏的情况

*正确答案：B  
问题解析：新的团队成员是一名优秀的项目人员，但是缺乏一些专业知识，所以可以进行培训，获取所需知识。选项A：不是积极解决问题的方式。选项B：培训是建设团队的工具和技术，最佳实践。选项C：项目经理应该积极解决，不应该推给职能经理。选项D：计划性的东西一般情况下不轻易变动。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# A meeting to present,discuss,and approve the project management plan is schedule for tomorrowr but a project sponsor is suddenly unavailable for another week.To prevent a delay in the project's start,what should the project manager do?A. Continue with the meeting as scheduled,and execute the project based only on the remaining project sponsors input.B. Reschedule the meeting for a date when all project sponsors are available.C. Continue with the meeting as schedule,and then Send the meeting minutes to the absent sponsor requesting immediate feedback.D. Discuss the issue with the other project sponsors.提交、讨论并批准项目管理计划的会议计划将于明天举行，但一个项目发起人突然在未来一周内都没有空。若要防止项目启动延迟，项目经理应该怎么做？

A、继续按计划开会，并仅根据其余项目发起人的意见执行项目  
B、将会议重新安排在所有项目发起人都有空的日期举行  
C、继续按计划开会，然后将会议记录发送给缺席的发起人并要求即时反馈  
D、与其他项目发起人讨论该问题

*正确答案：C  
问题解析：既然要防止项目启动延迟，那么就应该继续按计划开会。一个项目发起人突然在未来一周内都没有空，批准计划时不能出席会议，可以单独找他来批准。选项A：肯定要收集所有相关方的意见。选项B：不是积极解决问题的方式。选项C：最佳实践。选项D：缺席的发起人的意见也要考虑。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目相关方管理。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# During the project progress meeting, a stakeholder informs the team that the technical issue previously identified has been resolved, but the stakeholder warns that the same issue may occur in other team project.What should the project manager do in theplace?A. To update the issue logB. To prepare a risk reportC.To communicate with the project sponsor as to this warningD.To update the lessons learned register 在项目进展会议期间，一位相关方通知团队之前识别的技术问题已经得到解决，但是，该相关方警告说，其他团队项目可能会发生相同的问题，项目经理应该怎么做？

A、更新问题日志  
B、准备一份风险报告  
C、与项目发起人沟通该警告  
D、更新经验教训登记册

*正确答案：D  
问题解析：经历过的问题，为了给其他项目作参考，应该总结教训，更新经验教训登记册。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# A key stakeholder threatened to sue the contractor because a key function could not be implemented as expected, but the contractor thought that they had performed the contract as agreed. Before the procurement action, which document should the project manager check?A. Quality management planB. Requirements traceability matrixC.Project scope statementD.Acceptance criteria 一位关键相关方威胁起诉承包商，因为一个关键功能无法按预期执行，承包商却认为他们已经按照约定履行了合同。在采购行动之前 ，项目经理应该查看哪份文件？

A、质量管理计划  
B、需求跟踪矩阵  
C、项目范围说明书  
D、验收标准

*正确答案：C  
问题解析：采购行动之前，需要根据范围说明书中对于项目的描述。参照PMBOK第六版P154，项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。它记录了整个范围，包括项目和产品范围；详细描述了项目的可交付成果；还代表项目相关方之间就项目范围所达成的共识。选择C。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# When the Project Charter is prepared for approval, the project manager finds that there are conflicts between the two stakeholders concerning the expectations of key deliverables. What should the project manager do first to resolve the expected conflicts and complete the Project Charter?A.To hold a problem solving meeting with key stakeholdersB.To report the issue to the Project SponsorC.To use experts' judgement to determine deliverablesD.CTo reduce deliverables in the Charter for later definition在编制项目章程用于批准时，项目经理发现有两名相关方对关键可交付成果的期望有冲突。若要解决期望冲突问题并完成项目章程，项目经理应该首先做什么？

A、与关键相关方一起召开一个问题解决会  
B、将该问题上报给项目发起人  
C、使用专家判断来决定可交付成果  
D、在章程中减少可交付成果用于后期定义

*正确答案：A  
问题解析：本题考查相关方，问题解决方式。题干给出：两名相关方有冲突，那么首先应该解决这个问题，最直接的，就是先一起召开一个问题解决会，所以选择A。选项B上报发起人的方式太过消极，不是项目经理解决不了的事情，都不应该上报。选项C有矛盾有冲突，首先要开会了解冲突之后再确定解决方式，C不合适。选项D减少可交付成果不是项目经理应该做的事情。所以首先应该通过沟通了解问题并分析问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A quality oversight occurs, and the additional cost incurred are approved by the change control board(CCB)，The probability of further quality issues is high, what should the project manager do?A. Update the risk register in accordance with the risk management planB. Update the lessons learned repository to ensure that future risks are mitigatedC. Create a cause-and-effect diagram to analyze the impact of quality oversightD. Request support from the quality manager发生了质量疏忽，变更控制委员会(CCB)批准了所产生的额外费用，但发生进一步质量问题的可能性很高，项目经理应该怎么做？

A、根据风险管理计划更新风险登记册  
B、更新经验教训储存库以确保减轻未来风险  
C、创建因果图以分析质量监督的影响  
D、请求质量经理提供支持

*正确答案：A  
问题解析： “进一步质量问题的可能性很高”，关键词“可能性”，第一反应应该是风险。选项A： 识别到新的风险，更新风险登记册，最佳实践。选项B： 更新经验教训是总结性工作，是之后要做的。选项C： 说法不是很准确。选项D： 推卸责任的做法。所属过程组： 规划过程组。所属知识领域： 项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# While developing software for a company, provider receives several new customer requests that incorporated into the system. The software is delivered on time but is rejected because a senior manager believes it does not align with the requirements. What should the provider's project manager have done to avoid this?A. Reviewed the requirements traceability matrix.B. Requested the involvement of their senior management to discuss the requirements with the customer’s senior management.C. Conducted the Perform Integrated Change Control process and updated the project documents and baseline.D. Validated the project scope.在为一家公司开发软件时，供应商收到几个新的客户请求，这些请求都包含在系统中，软件按时交付，但因为高级管理人员认为软件不符合要求而拒收该软件。 若要避免这个问题，供应商的项目经理应该事先做什么？

A、审查需求跟踪矩阵。  
B、请求高级管理层与客户高级管理层一起讨论需求。  
C、执行实施整体变更控制过程，并更新项目文件和基准。  
D、核实项目范围。

*正确答案：C  
问题解析：本题有几个角色要区分开，是供应商收到了客户的变更请求完成变更，但是管理人员认为不符合要求，说明没有按照变更流程完成对应更新，所以应该选C选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project team received new untested instructions to complete release activities, which resulted in significant project delays .After resolution of the issue, and during the lessons learned activities, the project manager senses hostility among multiple team members. What should the project manager do to ensure the lessons learned session is successful?A. Create a nonjudgmental environment for all participantsB. Speak separately with each individual to obtain their feedbackC. Work only with the resource manager to draft the lessons learned sessionD. Postpones the lessons learned session to a later date项目团队收到了新的未经测试的指令，以完成发布活动，这导致了项目的重大延迟。在解决该问题之后，以及在经验教训活动期间，项目经理感知到多个团队成员之间的敌意。若要确保经验教训活动取得成功，项目经理应该怎么做？&nbsp;

A、为所有参与者创建一个无偏见的环境  
B、与每个人单独交谈以获得他们的反馈  
C、仅与资源经理一起起草经验教训活动  
D、将经验教训活动推迟到以后的日期

*正确答案：A  
问题解析：知识管理最重要的环节就是营造一种相互信任的氛围，激励人们分享知识或关注他人的知识。总结经验教训要营造那样一种环境和氛围，促使交流，才能确保经验教训活动取得成功。选项A：创建一个无偏见的环境，有利于总结经验教训，最佳实践。选项B：与每个人单独交谈，不利于大家分享自己的知识，进行经验教训总结。选项C：仅与资源经理来做经验教训总结是不合适的，要总结大家的经验教训。选项D：项目经理应该积极地解决问题，没有特殊情况，没有必要推迟。所属过程组： 执行过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# On the last day of development, the project leader of the software development team announces that an unexpected power outage could result in an extension. Due to limited testing time, there is a heated discussion between the software development director and the test supervisor. Which of the following conflict resolution techniques will provide a long-term solution?A. Compromise/MediationB. Cooperation/Problem solvingC. Mitigation/InclusionD. Forcing/Commanding在开发的最后一天，软件开发团队的项目主管宣布由于意外停电可能导致延期。由于测试时间有限，软件开发主管和测试主管之间展开激烈的讨论。下列哪一项冲突解决技术将提供长期解决方案？

A、妥协/调解  
B、合作/解决问题  
C、缓解/包容  
D、强迫/命令

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目资源管理，冲突解决方式的区分。关键词：展开激烈讨论，问哪一项冲突解决技术将提供长期解决方案，可知两方发生冲突。在冲突解决方式中，合作/解决问题是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，可以达到最有益的长期解决问题。因此本题的正确答案为B选项。选项A：妥协/调解：为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案，关键词为各退一步。选项C：缓和/包容：考虑其他方的需要，关键词是求同存异。选项D：强迫/命令：以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，通常是利用权力来强行解决紧急问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->引申：一般题干没有给出其他信息，只说发生了冲突需要解决时，优先级最高的冲突解决方式为合作/解决问题，这种方式是最能长期解决问题，提供双赢的方式。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A company successfully completes its first in-house project developmentexperience.Most of the project term well now return to their previous positions.Before closing the project,what should the project manager do toimprove performance on future projects?A. Ask that project team be permanently assigned to future in-house projects.B. Create an organizational knowledge base.C. Request a skill assessment.D. Create a project management office(PMO).一家公司成功完成了其首个内部项目开发经验。大部分项目团队成员现在将回到以前的职位,在结束项目之前,项目经理应该如何提高未来项目的绩效？

A、要求将项目团队永久地分配给未来的内部项目  
B、创建组织知识库  
C、请求技能评估  
D、创建项目管理办公室(PMO)

*正确答案：B  
问题解析：注意关键词“提高未来项目的绩效”，所以是利用好组织过程资产。选项A：没有这种说法。选项B：最佳实践。选项C：请求技能评估并不能提高未来绩效。选项D：与题意不符。所属过程组：收尾过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A company plans to introduce a new digital banking solution. At the project kick-off, a key dependency is identified that requires regulatory approval before the product launch. This is added to the Risk Register and is actively monitored by the project manager. Currently, it has not yet been approved by the regulatory authority, which may lead to delay of product rollouts. How can a project manager mitigate this risk?A. To prepare for risk response actionB. To update and track the risk in the Risk RegisterC. To adjust the project schedule, including emergency response actionD. To evaluate the possibility of being rejected by the regulatory—家公司计划推出一个新的数字银行解决方案。在项目启动时，识别到一个关键依赖关系，需要在产品推出前获得监管部门的批准。这被添加到风险登记册，并由项目经理积极监控。目前，仍未得到监管部门的批准，这可能会导致产品推出延期。 项目经理如何能够减轻该风险？

A、准备风险应对措施  
B、在风险登记册中更新并跟踪该风险  
C、调整项目进度计划，包含应急应对措施  
D、评估被监管拒绝的可能性

*正确答案：A  
问题解析：既然要减轻风险，那就要确定相应的措施。选项A：为了减轻风险，准备风险应对措施，最佳实践。选项B：题目问的是，项目经理如何能够减轻该风险？这里没实际解决问题。选项C：问的是减轻风险，而不是进度，而且计划性质的不能随便更改。选项D：与题干没有关系。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# During the execution phase of an IT infrastructure project,the IT manager requests a more expensive server than the one that was initially included in the budget.What should the project manager do?A.Conduct a risk assessmentB.Initiate a change requestC.Validate the request with a scope statementD.Approve the request在一个IT基础设施设备项目的执行阶段，IT经理要求提供比预算中最初包含的服务器更昂贵的服务器，项目经理应该怎么做？

A、执行风险评估  
B、提出变更请求  
C、在范围说明书中核实该请求  
D、批准该请求

*正确答案：B  
问题解析：要求提供比预算中最初包含的服务器更昂贵的服务器，这是变更问题，有变更走流程。首先需要提交变更请求。 选项B为正确答案。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project team learns of new regulatory laws that may impact the project,the project manager performed a quantitative analysis and identifies a significant financial impact if this risk is triggered .What should the project manager do?A. Update the risk registerB. Engage an insurance company to cover the riskC. Influence the sponsor to delay the the law until the the project is completedD. Revise the project budget 项目团队了解到新监管法律可能影响项目，项目经理执行定量分析并确定了如果触发此风险的重大财务影响，项目经理应该怎么做？

A、更新风险登记册  
B、聘请保险公司来承担该风险  
C、影响发起人延迟实施法律，直到项目完成  
D、修订项目预算

*正确答案：A  
问题解析：识别风险，风险分析，都应该对应更新风险登记册。选择A。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A project sponsor requests immediate estimates for a new project with well-defined tasks.The project manager determines that this project is similar to another recently completed project.What should the project manager use to determine the estimates?A. Reserve analysis and cost aggregationB. Expert judgment and cost estimatingC. Funding reconciliation and reserve analysisD. Analogous estimating and cost aggregation项目发起人要求立即对具有明确任务的新项目进行估算。项目经理认为这个项目与另一个最近完成的项目类似。项目经理应该使用什么来确定估算？（&nbsp; ）

A、储备分析和成本汇总  
B、专家判断和成本估算  
C、资金平衡和储备分析  
D、类比估算和成本汇总

*正确答案：D  
问题解析：关键词：类似，说明应该采用类比估算，选D。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A team reviewing the issue log realizes that a key deliverable may delayed,which will impact the project schedule by a few months.This project has highpriority within the company's portfolio What should the project manager do?A. Describe the impact in the issue logB. Update the project's schedule baselineC.Ask the project sponsor for supportD.Add a new,high-probability risk register 审查问题日志的团队意识到一项关键可交付成果可能会延期,这将影响项目进度计划几个月时间。该项目在公司的投资组合中具有更高的优先级。 项目经理应该做什么?

A、在问题日志中描述其影响。  
B、更新项目的进度基准。  
C、请求项目发起人的支持。  
D、在风险登记册中添加一个新的,高概率风险。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：可能会延期，将影响项目进度。表明这是一个风险，对于风险的识别，首先更新风险登记册，选项D符合。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# During the budget approval process, the project manager makes some initial estimations that include scope and potential risk reserves. After submitting the budget for approval,the project manager is asked to submit one that is more accurate. What should the project manager do next?A. Run a bottom up Estimate and provide A new budgetB. Perform a cost-benefit analysis to support the current budget estimationsC. Conduct a top-down estimates and provide new budgetD. Review the rationalisation of the estimates to ensure that they are accurate and current在预算批准过程中，项目经理进行了一些初步估算，包括范围和潜在的风险储备。在提交预算以供批准后，要求项目经理提交更准确的预算。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、进行自下而上估算并提供新的预算  
B、执行成本效益分析以支持当前的预算估算  
C、进行自上而下的估算并提供新的预算  
D、审查估算的合理性，以确保其准确和最新

*正确答案：A  
问题解析：要求项目经理提交更准确的预算，所以选择自下而上的估算方式。选项A：自下而上估算是汇总的过程，最为精确。选项B：现在是要求更准确的预算，和进行成本效益分析关系不大。选项C：自上而下的估算并不会很准确。选项D：项目只是做了初步的估算，现在要求更加精确的估算，当然要进一步估算。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A project stakeholder complains about the quality of deliverables.The project manager believes that these deliverables meet the project's quality standards. What tool or technique should the project manager use to support this?A. Scatter diagrams.B. Cause-and-effected diagrams.C. Control charts.D. Histograms.一个项目相关方对某些可交付成果的质量颇有微词。项目经理认为，这些可交付成果符合项目的质量标准。项目经理应使用什么工具或技术来支持这一点？（&nbsp; ）

A、散点图  
B、因果图  
C、控制图  
D、直方图

*正确答案：C  
问题解析：控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。虽然控制图最常用来跟踪批量生产中的重复性活动，但也可用来监测成本与进度偏差、产量、范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。所以选择C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# A new project is kicked off, and resources are acquired from many different departments. There are limited, shared resources who are concerned about what their roles will be. What should the project manager have these shared resources reference?A.Responsibility assignment matrix(RAM)B.Resource management planC.Resource calendarsD.Resource allocation skills&nbsp;&nbsp;一个新项目已启动，资源来自许多不同部门。有一些有限的共享资源担心他们的角色是什么。项目经理应该让这些共享资源参考下列哪一项？

A、责任分配矩阵(RAM)  
B、资源管理计划  
C、资源日历  
D、资源分配技能

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。关键词：共享资源担心角色是什么。共享资源指的是被两个或以上项目团队或职能部门使用的资源，共享资源一般身兼数职，因此更加需要明确在某个项目上的角色职责。团队成员不清楚职责时，可以查看责任分配矩阵。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配，因此选项A正确。B选项：资源管理计划中也有角色职责，但是与责任分配矩阵同时出现时，责任分配矩阵更具体，优先级更高。C选项：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。如果题干问的是资源何时可用，与工作时间相关，则选C选项。D选项：PMBOK指南中没有资源分配技能的概念。所属过程组：规划过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# A work package for delivering IT solution implementation projects is in preparation, and the project manager checks the acceptance criteria, noting that deliverables do not meet two of the acceptance criteria list. To avoid this problem, which of the following should the project manager complete in advance during project development?A. Held inspections.B. Examined the check-sheets.C.Conducted testing.D.Reviewed the checklist.一个用于交付IT解决方案实施项目的工作包正在准备中，项目经理检查验收标准，注意到可交付成果不符合验收标准清单中的两项。若要避免这个问题，在项目开发期间，项目经理应事先完成下列哪个？（&nbsp; ）

A、进行检查  
B、检查核查表  
C、进行测试  
D、重新审查清单

*正确答案：C  
问题解析：参照PMBOK第六版 P304，测试是一种有组织的、结构化的调查，旨在根据项目需求提供有关被测产品或服务质量的客观信息。测试的目的是找出产品或服务中存在的错误、缺陷、漏洞或其他不合规问题。早期测试有助于识别不合规问题，帮助减少修补不合规组件的成本。选择C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A project manager completes the development of the project charter and reviews it with key stakeholders. What should the project manager do next?A.Develop the project management plan.B.Conduct a kick-off meeting with the project team.C.Obtain project charter approval from the sponsor.D.Obtain project charter approval from the stakeholders.项目经理完成项目章程的制定，并与关键相关方一起审查项目章程。项目经理下一步应该怎么做？

A、制定项目管理计划  
B、与项目团队一起召开项目启动大会  
C、获得项目发起人对项目章程的批准  
D、获得相关方对项目章程的批准

*正确答案：C  
问题解析：审题，已经完成了项目章程的制定，并且一起审查了项目章程。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，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息。所以在审查之后要获得项目章程的批准，才能有后续的动作。项目章程只能由项目启动者或者发起人来批准。所以选择C所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# This week, we plan to complete the laying of 2000 square meters of road bricks, 1800 square meters have been completed, and the actual cost is $52500&nbsp; &nbsp; . If the budget unit price of road brick is $35 &nbsp;&nbsp;&nbsp;/ m2, what is the cost performance index of this week's project? （ ）A.0.8B.1.2C.1.5D.1.0本周计划完成2000平方米道砖的铺设，实际完成了1800平方米，实际花费了52500美元。如果道砖的预算单价为35美元/平米，本周项目的成本绩效指数是多少？（ ）

A、0.8  
B、1.2  
C、1.5  
D、1.0

*正确答案：B  
问题解析：由题干可知，EV=实际完成工作×预算单价=1800平方米×35 美元/平方米=63000 美元。故成本绩效指数，CPI=EV/AC=63000美元/52500美元=1.2。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# A team member identifies a simple change that will improve product quality without impacting the project budget.What should the project manager do?A. Ask the sponsor for their advice regarding the suggested change.B. After reviewing the change,include it in the quality management plan.C. Meet with the team member to assess the impact,and follow the change control process.D. Have team members include it in their assignments as quickly as possible.一名项目团队成员确定了一个简单的变更,可以在不影响项目预算的情况下提高产品质量。项目经理应该做什么?

A、请求发起人对所提议的变更提出建议。  
B、在审查变更之后,将其包含在质量管理计划中。  
C、与团队成员开会,以评估影响,并遵循变更控制过程。  
D、让团队成员尽快将其包含在其分配的任务中。

*正确答案：C  
问题解析：有变更，走流程，选择C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# While preparing a project's fourth status report,the project manager learns that the client is migrating to a system.The client advises that tomaintain uniformity,and to ease the review of project report,all future reports should be submitted using the new system,since the criginat System was defined as the software to be used during progress reporting,the project manager records this as a lessons learned What is the value of reporting this as a lesson learned?A. It could be used as a basis for preventing a lawsuit.B. It can be identified as a possible issue.C. It can be used a basis for recommending contrast-team flexibility.D. It will help prevent software specification omissions in future.在准备项目的第四份状态报告时,项目经理了解到客户正在迁移到新系统。客户通知为了保持一致性,以及为了简化项目报告的审查,所有未来的报告均应使用新系统提交。由于原始系统被定义为在进度报告期间使用的软件,因此项目经理将该问题记录为经验教训。将该问题作为经验教训报告的价值是什么?

A、它可以作为防止法律诉讼的依据。  
B、它可被识别为一个可能发生的问题。  
C、它可以作为建议合同团队保持灵活性的依据。  
D、它将有助于防止未来合同中软件规范的遗漏。

*正确答案：D  
问题解析：经验教训的作用，用于改进绩效，避免重复犯错，选择D。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# A project manager in a matrix organization notice that a resource is working a significant amount of overtime to complete project assignments. What should the project manager do next?A. Escalate the issue to the project sponsor.B. Update the issue long with this information.C. Discuss the situation with the resource’s manager.D. Update the risk register with this information.一个矩阵型组织的项目经理注意到一个资源正在进行大量的加班工作来完成项目任务。项目经理下一步应该怎么做？

A、将该问题上报给项目发起人  
B、将该信息更新到问题日志中  
C、与资源经理讨论这种情况  
D、将该信息更新到风险登记册中

*正确答案：B  
问题解析：一个资源正在进行大量的加班工作来完成项目任务，所以这是项目过程中存在的一个问题，应该更新问题日志。选项A：大部分问题不要上报发起人(上报一般是事态紧急和PM职权之外的，比如战略和管理储备)。选项B：最佳实践。选项C：应该先更新问题日志，之后进行讨论，考虑解决方案。选项D：这不算是一个风险，是实际发生的问题。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# Two of the most critical resource on a project team privately informs theproject manager that they have resigned and will leave the project within a month.These member are very popular,and others in the team turn to them for advice and support. What should the project manager do?A. Conduct a team meeting to announce the resignations and address any concerns.B. Ask the team members to refrain from discussing their resignations so thatmorale is not impacteC. Postpone action,since the two members are still on the team for anothermonth.D. Send an email to all team members to inform them of the resignations.项目团队中两名最关键的资源私下告知项目经理他们已经辞职并将在一个月内离开项目,这两位成员非常受欢迎,团队中的其他成员也向他们寻求建议和支持。 项目经理应该做什么？

A、举行团队会议,宣布这两名成员辞职并解决任何疑虑  
B、要求团队成员不要讨论这两位成员辞职的信息,以免士气受到影响  
C、推迟行动,因为这两名成员仍会在团队待一个月  
D、向所有团队成员发送一封电子邮件,告知这两名成员辞职的信息

*正确答案：A  
问题解析：项目团队中两名最关键的资源准备离职，这会影响到团队的完整性，项目经理举行会议解决大家的疑虑，可以稳定士气，有利于继续进行项目。选项A：最佳实践。选项B：不利于稳定士气。选项C：项目经理应该积极解决问题。选项D：不利于稳定士气。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# The project manager notices that the conflict between two team members is distracting the project team. How should the project manager resolve conflicts and restore the project team's attention?A. To issue a verbal warning to the two membersB. To reallocate resources to avoid future conflictsC.To hold a meeting with the team to identify critical problem and allow for the open discussionD.To report this to the sponsor 项目经理注意到两名团队成员的矛盾正导致项目团队精神动力分散。项目经理应该怎么解决矛盾并恢复项目团队注意力？

A、给这两人签发口头警告  
B、重新分配资源，避免将来冲突  
C、与团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决  
D、上报发起人

*正确答案：C  
问题解析：团队冲突的问题，在众多的冲突解决方式中，采用合作/解决问题的解决方式，通常可以达到最好的效果，选C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A project manager is leading a project to expand a manufacturing plant in a small town.During the last city council meeting,local residents raised about the project.The project manager adds the local residents to the stakeholder engagement plan.What should the project manager do to address their concerns?A. Submit an article to the local newspaper explaining the expansion and how it will benefit the community.B. Place a bulletin board outside the city hall to provide project progress updates.C. Hold an interactive question and answer session during the next city council meeting.D. Use TV and radio spots to keep them informed about the project and their concerns.项目经理正在领导一个项目,扩建一个小镇上的制造工厂。在上次市议会会议期间，当地居民对该项目表示担忧。项目经理将当地居民添加到相关方参与计划中,项目经理接下来应该做什么来解决他们的顾虑?

A、向当地的报纸提交一份文件,解释该扩建及其对社区的好处。  
B、在市议会厅外安装一个滚动屏幕以提供项目进度更新。  
C、在下次市议会会议期间召开互动问答会议。  
D、使用电视和广播点让他们了解项目及其担忧的问题。

*正确答案：D  
问题解析：相关方参与的管理，需要选择合适的沟通方式，针对居民对项目的担忧，保证沟通覆盖度，采取推式沟通会更合适，选择D选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# For the past six months,a project manager has struggled with defining aproject`s scope.The project team has been working with the customer to makesmall adjustments to the requirements but is taking longer than expecte What should the project manager do to complete the scope?A. Facilitate a workshop to agree on the final requirements.B. Provide training to the team on collecting requirements best practices.C. Conduct a data-gathering meeting to review the collected requirements.D. Internally finalize the requirements with the team,and share them with the client.过去六个月中，项目经理一直在努力定义项目的范围。项目团队一直与客户合作，对需求进行小幅调整，但耗时超过预期。若要完成范围定义，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、安排召开研讨会，就最终需求达成一致意见  
B、为团队提供有关需求收集的最佳实践培训  
C、召开数据收集会议，以审查收集到的需求  
D、与团队一起在内部最终确定需求，并分享给客户

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：定义范围的工具技术-引导关键词：客户一直对需求进行小幅调整，要完成范围定义。正在做的事情是定义范围，客户一直在做调整，说明没有与客户达成一致意见，耗时超过预期的情况下可以通过引导达成一致来定义范围。选项A就是引导式研讨会，可以将团队和客户的意见达成一致来推进项目。选项B，培训是在技能不够的时候进行的，现在是客户的调整，不是团队技能不够，所以B不正确选项C，收集需求是完成定义范围的前提，但是这里问题是客户在不断对需求进行调整，不是没有收集需求。所以选项C也无法解决根本问题。选项D，内部确定的做法不正确，收集需求本就是收集所有相关方的需求，不能仅仅就团队内部决定了，应该是内部和客户都达成一致意见才行。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围>定义范围的工具技术*

# In the project implementation stage, the cost performance index changes from 0.89 to 1.2, and the progress performance index is 0.9. What is the current status of the project?A. The project is experiencing cost overrun and schedule delayB. The project is experiencing cost balance and schedule delayC. Project progress ahead of schedule and cost overrunD. Project progress ahead of schedule, cost balance项目执行阶段，成本绩效指数从0.89变成1.2，进度绩效指数是0.9，项目目前处于哪个状态？（&nbsp; ）

A、项目正在经历成本超支，进度延迟  
B、项目正在经历成本结余，进度延迟  
C、项目进度超前，成本超支  
D、项目进度超前，成本结余

*正确答案：B  
问题解析：成本绩效指数从0.89变成1.2，进度绩效指数是0.9，成本绩效指数＞1，而进度绩效指数＜1，所以项目目前的状态是成本结余，进度延迟，选B。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目进度管理，项目成本管理。  
对应知识点：7、项目成本管理>挣值管理*

# Just prior to closing a project, the project manager conducted an earned value analysis (EVA). The analysis shows that the schedule performance index (SPI) is 0.7 and the cost performance index (CPI) is 1.0. What do these results indicate about the project?A. The project was behind schedule and within budget, but was canceled before all deliverables were finishedB. The project was on schedule and over budget, but was canceled before all deliverables were finishedC. All deliverables were finished, and the project was completed ahead of schedule and within budgetD. All deliverables were finished, and the project was completed on schedule and over budget 在收尾项目之前，项目经理进行了挣值分析（EVA），分析表明，进度绩效指数（SPI）为0.7，成本绩效指数（CPI）为1.0，这些结果说明项目处于什么状态？（&nbsp; ）

A、该项目落后于进度计划，在预算范围内，但在完成所有可交付成果之前被取消了  
B、该项目符合进度计划，超出预算，但在完成所有可交付成果之前被取消了  
C、所有可交付成果均已完成，项目已提前完成，并符合预算范围  
D、所有可交付成果均已完成，项目按进度计划完成，但超出预算

*正确答案：A  
问题解析：挣值分析，根据SPI和CPI判断项目状态，选择A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# The latest quality report for a deliverable show major non-compliance issues with quality standards.During a team meeting,a functional manager points out that the budget will not support implementation of these standards,and claims that they are unimportant at this stage of the project. What should the project manager do?A. Accept the expert judgement of the functional manager,and revise the quality management.B. Ask the project sponsor for a budget increase to implement the quality standards.C. Update the project management plan to include a new risk associated with quality compliance.D. Review the quality management plan,and apply appropriate corrective actionsregarding the budget.一项可交付成果的最新质量报告显示了质量标准方面的重大不合规问题，在团队会议期间，职能经理指出预算将不支持这些标准的实施，并称这些问题在项目的这个阶段并不重要。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、接受职能经理的专家判断，并修改质量管理计划  
B、要求项目发起人增加预算以实施质量标准  
C、更新项目管理计划，以包括与质量合规相关的新风险  
D、审查质量管理计划，并对预算采取适当的纠正措施

*正确答案：D  
问题解析：质量标准方面的重大不合规问题，所以是优先审查质量管理计划。选项A：计划性的东西一般不会随便修改，要按流程进行。选项B：项目经理应该积极解决事情，大部分问题不要上报发起人（上报一般是事态紧急和PM职权之外的，比如战略和管理储备）。选项C：解释同A。选项D：质量问题优先审查质量管理计划，然后确定相应的措施。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A project requires that some servers be purchased from external vendors. Standard procedure requires that three vendor quotations be obtained before making a purchasing decision. What should the project manager do?A. Send out an invitation for bid (IFB).B. Prepare a request for proposal (RFP).C. Submit a purchase order (PO).D. Send out an invitation for negotiation.一个项目要求从外部供应商购买一些服务器。标准程序要求在做出采购决策前需考虑三个供应商的报价。项目经理应该怎么做？

A、发出投标邀请书(IFB)  
B、准备建议邀请书（RFP）  
C、提交采购订单（PO）  
D、发出洽谈邀请

*正确答案：A  
问题解析：项目要求从外部购买服务器，既然要考虑三个供应商的报价，那就发出投标邀请。选项A：投标邀请书：为所有供应商报价提供他们方案的平等的机会。选项B：建议邀请书：如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。选项C：采购订单：采购方直接向供应商下单的，并未体现供应商报价的环节。选项D：洽谈邀请：双方当事人对一定的经济事项经过初步洽谈，达成共同意向，并经双方有权机构原则批准同意进行之后，由其中的一方主动向对方发出邀请，请其派代表就合同内容和履约方式等细节作进一步的详细谈判。如果达成一致意见，即可正式签订合同。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目采购管理。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购>建议书评价*

# A project is ending and has exceeded expectations,the sponsor asks to spend the remaining budget recovering another project. What should the project manager do next?A. Conduct a lessons learned meeting.B. Spend the remaining budget before closing the project.C. Obtain delivery acceptance from the customer.D. Hold a closure meeting with the team.一个项目即将结束，该项目超出预期。发起人要求花费剩余的预算来补偿另一个项目。 项目经理下一步应该怎么做？

A、召开经验教训会议。  
B、在结束项目之前花完剩余的预算  
C、获得客户的交付验收。  
D、与该团队一起召开收尾会议。

*正确答案：C  
问题解析：项目的预算，不能给其他项目使用，应该按流程结束项目，结束项目首先要获得客户的最终验收，选择C。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# The project manager finds that the Company's quality assurance (QA) Department may not have enough personnel to test the project product according to the contracted schedule. What should the project manager do first?A.To review the issue LogB.To update the Risk RegisterC.To cancel certain non-critical testsD.To compress the schedule项目经理发现公司的质量保证（QA）部门可能没有足够的人员根据合同约定的进度计划测试项目产品。项目经理首先应该怎么做？

A、审查问题日志  
B、更新风险登记册  
C、取消一些非关键测试  
D、压缩进度计划

*正确答案：B  
问题解析：没有足够的人员去测试产品，这是缺少人员。缺少资源是识别到的风险，识别风险的输出是风险登记册，所以首先需要更新风险登记册，选项B正确。选项A问题日志是记录和监督问题信息，这里缺少资源不是问题，因为没有产生不好的影响。选项C和选项D是在识别风险之后可能会做的事情所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A project manager learns that the government plans to introduce a new regulation that might affect their current project.What should the project manager do first?A. Inform the change control board(CCB),and revise project parameters.B. Updated the risk register,and develop a response.C.Perform a risk analysis,and add a contingency reserve to the cost baseline.D.Call government contacts to obtain more information. 项目经理得知政府计划通过新法规,可能影响其当前项目。项目经理首先应该做什么?

A、通知变更控制委员会(CCB),并修改项目参数。  
B、更新风险登记册,并制定应对措施。  
C、执行风险分析,并在成本基准中添加应急储备。  
D、致电政府联系人以获取更多信息。

*正确答案：B  
问题解析：风险发生首先审查风险登记册，如果没有记录，需要参照风险管理计划识别风险，更新风险登记册并制定应对措施，选择B。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# A project manager is overseeing a serious risk that is neither avoidable,controllable,nor transferable.Since this risk requires extra funding,what should the project manager do?A. Perform a qualitative risk analysis.B. Escalate the risk to an external party.C.Mitigate the risk.D.Use the contingency reserve. 项目经理正在监督一个不可避免、不可控制、也无法转移的严重风险,由于这个风险需要额外的资金,项目经理应该做什么?

A、执行定性风险分析。  
B、将该风险升级上报给一个外部方。  
C、减轻风险。  
D、使用应急储备。

*正确答案：D  
问题解析：对于已知-未知风险，使用应急储备来应对，选D。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# During a review meeting,a developer identifies a risk in the product's performance .What should the project manager do?A. Use expert judgment for an independent risk assessment.B. Assign another developer to fix the issue.C. Initiate a change request.D. Update Risk register.在评审会议期间,开发人员识别到存在产品性能的风险。项目经理应该做什么?

A、使用专家判断进行独立风险评估。  
B、分配另一名开发人员解决该问题。  
C、提出变更请求。  
D、更新风险登记册。

*正确答案：D  
问题解析：识别到风险，首先应该更新风险登记册。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# In a construction project, subject matter experts (SMEs) have differing opinions about how to identify potential project risks regarding construction materials,these opinions will influence each other. To identify the risks, the project manager should recommend that the SMEs use which of the following?A. Delphi techniqueB. BrainstormingC.InterviewingD.Root cause analysis在一个施工项目中，主题专家们（SME）对如何识别材料方面的潜在项目风险持有不同意见，这些意见将相互产生影响。若要识别风险，项目经理应建议 SME 使用下列哪一项？

A、德尔菲技术  
B、头脑风暴法  
C、访谈  
D、根本原因分析

*正确答案：A  
问题解析：识别风险的工具和技术，对于不同意见，德尔菲法可以达成一致。其他几个选项无法达成一致。选择A。德尔菲技术是组织专家达成一致意见的一种方法。项目风险专家匿名参与其中。组织者使用调查问卷就重要的项目风险征询意见，然后对专家的答卷进行归纳，并把结果反馈给专家做进一步评论。这个过程反复几轮后，就可能达成一致意见。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。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# At the second delivery milestone of an IT project. A quality assessment is Performed ,A number of issues are raised, and the project manager wants to understand the trend about quality and whether or not there are related variables. What tool or technique should the project manager use?A. Ishikawa diagramB. Scatter diagramC. Pareto chartD. Statistical sampling在一个IT项目的第二个交付里程碑中执行了质量评估。由于提出了许多问题，项目经理希望了解质量趋势以及是否存在相关变量。项目经理应该使用哪一项工具？（&nbsp; ）

A、石川图  
B、散点图  
C、帕累托图  
D、统计分析

*正确答案：B  
问题解析：项目经理希望了解质量趋势以及是否存在相关变量，可以使用散点图。选项A：石川图：进行原因的分析，用于寻找原因。选项B：散点图：两点关系，自变量和因变量的关系。一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。选项C：帕累托图：排序（80/20,80%的问题是由20%的原因导致的）。选项D：统计分析：通过调查和整理的统计资料，进行科学分析。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目质量管理。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# The project manager is comparing two solutions for the project. The probability of success is 80% for solution 1. If it works it could save $1 million for the project but if it doesn't work it's going to cost you a million dollars on the project. Solution 2 has 50% probability of success success can save $2 million failure would increase the cost of $1 million. So which solution should the project manager recommend? What is the reason?A. Solution 1 because the EMV of solution1 is $1000000 more than the EMV of solution 2.B. Solution 2 because it can save a million more than the solution1.C. Solution 1 because its probability of success is 30% higher than that of solution 2.D. solution 2 because the EMV of solution2 is $200000 more than the EMV of solution 1.项目经理正在为项目准备两个备选方案，方案1成功的概率80%，如果成功可以为项目节省100万美元，但是失败了的话要增加100万美元的成本；方案2成功的概率50%，成功的话可以节省200万美元，失败会增加100万美元的成本。那么项目经理应该推荐哪个方案？理由是？

A、方案1 因为预期货币价值EMV比方案2多10万  
B、方案2 因为成功的话比方案1多节省100万  
C、方案1 因为成功的概率比方案2高30%  
D、方案2 因为预期货币价值EMV比方案1多20万

*正确答案：A  
问题解析：决策树，计算预期货币价值EMV，可以分别计算每个方案成功和失败的收益/损失\*概率，省的钱就是收益，取正数；增加的钱就是损失，取负数。方案1:0.8\*100-0.2\*100=60。方案2:0.5\*200-0.5\*100=50。选项A：最终取预期货币价值 EMV 高的方案。选项B：应该选方案1。选项C：不能得出这样的结论。选项D：应该选方案1。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析>预期货币价值分析、EMV、决策树*

# Project to implement a new system has trouble launching due to extensive and contradictory discussions regarding the project deliverables. The project manager leaves the company, and a new project manager is assigned to the task. What should be the first action for the new project manager?A.Formalize the project management plan and communicate this to relevant stakeholdersB.Escalate to the project sponsor and request support in handling the ongoing discussions.C.Develop a work breakdown structure and communicate this to all relevant stakeholders.D.Formalize a project charter and request approval from the sponsor and key stakeholders.启动实施项目新系统时会遇到麻烦，由于对项目可交付成果的讨论广泛且矛盾。项目经理离开公司，一个新的项目经理接手这个任务。那么新的项目经理首先应该采取什么行动？

A、正式确定项目管理计划，并传达给相关利益方  
B、扩大项目发起人，并请求支持处理正在进行的讨论  
C、制定工作分解结构，并传达给所有利益相关者  
D、形成一套完整的项目章程，并且能够得到项目发起人和关键利益相关者的支持

*正确答案：D  
问题解析：审题，启动项目时遇到麻烦，说明项目还没有启动。选项A项目管理计划是规划阶段，不正确。选项B扩大发起人的说法错误，项目经理没有权利更改项目的发起人。选项C工作分解结构是在规划阶段所做，错误。正确答案D，项目需要批准的项目章程才能正式启动，项目章程记录关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# During a milestone review meeting, a stakeholder complains that they do not understand the project status reports, The stakeholder believes that these reports do not contain information relevant to their department. What should the project manager do to address this?A.Meet with the stakeholder to determine their reporting needs.B.Arrange a regulating meeting with this stakeholder to avoid future complaints.C.Update the communications management plan to address the stakeholder’s concerns.D.Revise the risk management plan to mitigate similar situations in the future.在一个里程碑评审会议上，一位相关方抱怨他们不了解项目状态报告,相关方认为这些报告不包含与其部门相关的信息。 若要解决这种情况，项目经理应该怎么做？

A、与相关方开会以确定他们的报告需求。  
B、与该相关方安排定期会议，以避免未来的抱怨。  
C、更新沟通管理计划，以解决相关方担忧的问题。  
D、修订风险管理计划以减轻未来的类似情况。

*正确答案：C  
问题解析：审题，相关方抱怨他们不了解项目状态报告，说明是没有将这些信息传递给相关方，则是沟通的问题，应该首先审查并更新沟通管理计划。选项C正确。选项A不是需求问题，是信息没有传递到位。选项B会议已经安排，但是信息还是不完备，定期安排会议同样解决不了问题。选项D不是风险问题。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# A project manager is managing an automation project designed to reduce defective and damaged products. Three weeks after the implementation of the new automated production line, the added defects in the final product have exceeded the target level. What tools or techniques can the project manager use to identify what is causing this increase?A. Control chartB. Scatter diagramC.Ishikawa diagramD.Process analysis项目经理正在管理一个旨在减少有缺陷和受损产品的自动化项目。实施新的自动化生产线三周后，最终产品中增加的缺陷已超过目标水平，若要确定导致缺陷增加的原因。项目经理可以使用什么工具或技术？（&nbsp; ）

A、控制图  
B、散点图  
C、石川图  
D、过程分析

*正确答案：C  
问题解析：关键词：确定原因。石川图的作用，选C。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# A key project stakeholder informs the project manager that formal approval is unneeded to proceed with projects under $1 million. What should the project manager do next?A. Proceed with the project without formal approval.B. Ask for feedback from the project sponsor, and obtain written approval to proceed.C. Update the project charter to indicate that formal approval is unneeded, and proceed with the project.D. Inform the project management office (PMO) that formal approval is unneeded and proceed with the project.一名项目关键相关方通知项目经理，项目价值低于 100 万美元的项目不需要正式批准就可以执行。项目经理下一步应该怎么做？

A、在没有正式批准的情况下继续执行项目。  
B、要求获得项目发起人的反馈，并获得书面批准继续执行。  
C、更新项目章程说明无需正式批准，并继续执行项目。  
D、通知项目管理办公室（PMO）无需正式批准，并继续执行项目。

*正确答案：B  
问题解析：相关方通知不能作为依据，要启动一个项目，必须要有发起人审批通过的项目章程，选择B。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>发起人及授权*

# In the project implementation phase, a project stakeholder asks the project manager to join the optimization of a new process. What should the project manager do?A.To execute and perform the overall change control process.B.To review the project with the process expert.C.To assign the optimization project to the team.D.To refuse to attempt of scope spreading.在项目执行阶段，一名项目相关方要求项目经理加入一个新过程的优化。项目经理应该怎么做？

A、执行实施整体变更控制过程  
B、与过程专家一起审查项目  
C、将优化项目分配给团队  
D、拒绝范围蔓延的尝试

*正确答案：A  
问题解析：加入新过程优化，是变更的问题。有变更走流程，选项A是正确答案。选项B审查项目不能加入新过程的优化。选项C在没有批准之前是不能够执行。选项D有变更，申请即可，未经批准的变更实施后才是范围蔓延。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# The project sponsor asks the project manager to complete the project one month ahead of schedule. What should be used to accommodate this request?A. Change controlB. Schedule controlC.Scope controlD.Resource control项目发起人要求项目经理提前一个月完成项目。若要满足这项请求，应该使用什么？

A、变更控制  
B、进度控制  
C、范围控制  
D、资源控制

*正确答案：A  
问题解析：提前一个月完成，属于变更管理，选A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*