# 2021模拟考试（第七套）

# 两名项目团队成员经常对项目工作方法产生分歧和冲突，若要解决这种情况，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、与这些团队成员的职能经理进行面对面的会谈  
B、审查团队绩效数据以确定这是否影响项目  
C、组织团队建设活动以增强团队关系  
D、使用冲突管理技能，营造一个积极的工作环境

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目资源管理，管理团队的工具技术，冲突管理。题干关键词：经常产生分歧和冲突，团队已经产生了分歧冲突，应该使用冲突管理的方法，来处理冲突问题，营造一个积极的工作环境。因此本题正确答案为D选项。A选项：默认是平衡型矩阵组织，项目经理职能经理权力相当，成员产生冲突项目经理可以解决时，无需上升到职能经理层面。B选项：审查是否影响项目，不符合题干“若要解决该问题”，如果没影响，也是要解决冲突，如果有影响，更应该解决冲突。C选项：团队建设则是为了改善团队整体氛围，增进团队成员互动，如果是团队整体氛围不好，绩效下降，不熟悉等等，可以优先选择团队建设。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>9.5管理团队>冲突管理*

# 根据该表格，活动B的自由浮动时间是多少？

A、0天  
B、1天  
C、2天  
D、3天

*正确答案：B  
问题解析：<p><img src="https://static.educity.cn/images/shiti/2020-09/25/J7VJk3w9Zd.jpg"></p> 关键路径题，需要画出图，本题图形比较复杂，如下图所示题干问，B的自由浮动时间，由于AC需要6天，AB需要5天，关键路径为ACDGH=14天，D在关键路径上所以没有浮动时间，而D活动的紧前活动为BC，B不能影响到关键活动D的最早开始时间，否则对关键路径会产生影响，所以B的自由浮动时间为4-3=1天。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划>关键路径法*

# After holding several meetings to define project activities,a project team still disagrees on many items.What should the project manager use to achieve consensus?A. Nominal group techniqueB. Affinity diagramC. MajorityD. Unanimity在举行了几次会议来确定项目活动之后，项目团队仍然不赞同许多事项。项目经理应该 使用什么来达成共识？

A、名义小组技术  
B、亲和图  
C、大多数原则  
D、—致同意原则

*正确答案：C  
问题解析：可用于决策达成共识的技术包括（但不限于）投票。投票可以包括用下列方法进行决策：一致同意、大多数同意或相对多数原则。当项目团队几次会议仍然无法一致同意的时候，采用大多数同意的原则。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 risk was realized on site for a project.This risk was recorded in the risk register.The investigation team concludes that the risk could have been prevented if proper risk management had been performed.What should the project manager have done to avoid this?A. Reviewed lessons learned from previous projectsB. Updated the existing risk management planC. Assigned risk owners to the items on the risk registerD. Created risk mitigation action for the identified risks—个风险在项目现场变成现实，这个风险记录在风险登记册中，调查团队得出结论，如果进行了适当的风险管理，本可以预防这个风险。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、审查过往项目的经验教训  
B、更新现有风险管理计划  
C、为风险登记册上的事项指定风险责任人  
D、为已识别到的风险创建减轻行动

*正确答案：C  
问题解析：注意题干问的是若避免这个问题，为风险登记册的事项指定风险责任人是最佳实践，因为风险识别了，但是没有管理好导致风险发生了。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*

# 一个项目预计将为某个业务单位带来20%的盈利增加。在项目后期，项目经理发现该项目实现了 30%的盈利增长。一个关键相关方坚持在范围中添加更多功能，以进一步提高盈利能力。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、与该关键相关方会面以了解这些功能的性质，并准备范围变更请求以获得批准。  
B、与该关键相关方和项目发起人讨论此事，如果发起人批准，则继续进行变更。  
C、通过确保项目章程中的预期可交付成果与已执行项目保持一致来准备最终项目报告，并与该关键相关方沟通此报告。  
D、安排一次全体相关方会议，该关键相关方可以在会议室提出范围变更，并请求其他相关方的正式批准。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查整合管理-实施整体变更控制-有变更走流程。关键词：相关方坚持在范围包含更多功能，有变更走流程，只有A选项符合变更流程。B选项，涉及基准的变更由CCB决策，不是发起人一个人决定。C选项，没有解决相关方坚持要求变更的现状。D选项，同B，涉及基准的变更由CCB决策，不是相关方。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# 在项目执行期间，项目经理发现在规划期间未考虑政府法规，经过详细分析后，项目经理解决了这个问题。若要阻止再次发生这个问题，项目经理应该做什么？

A、将该过程记录在风险登记册中。  
B、在问题日志中记录该事项。  
C、更新经验教训。  
D、向指导委员会通知解决方案。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查组织过程资产 - 经验教训。关键词：解决问题后，问避免再次发生这个问题，针对未来情况，需要更新经验教训登记册。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# 项目经理得知一个关键运营资源正在考虑辞职，因为她的问题没有得到解决。项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、让项目发起人找到并分配一个替代资源  
B、与运营经理协调应急计划  
C、将该资源的任务紧急  
D、与该资源合作，以了解他的顾虑和问题

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：资源管理 - 控制资源 -问题解决。关键词：正在考虑辞职（就是还没辞职），想要辞职的原因是她的问题没有得到解决，已经说的很清晰了，选择D选项，了解她的顾虑和问题。ABC选项都不是首先应该考虑的。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 在项目执行阶段，批准了一批监管法律，责令立即遵守。这项法律将影响项目的范围, 进度和成本。项目经理首先应该做什么？

A、减轻风险。  
B、更新项目管理计划。  
C、将问题升级上报给高级管理层。  
D、开始变更请求过程

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：整合管理 - 实施整体变更控制 - 有变更走流程。关键词：监管法律会影响到项目各基准，因此需要开始变更请求过程，选择D选项。注意这个题，虽然说的是法律，事业环境因素引起的变更，我们必须遵守不可改变，但是同样应该走变更流程更新对应的计划和基准来主动应对。A，没有强调事先有应对计划；B，不能直接更新项目管理计划；C，可以通过变更流程来控制，提交给CCB也会决策，不属于需要上报的严重问题。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目执行阶段安装设备时，项目经理发现了大量导致返工、项目延期和预算超支的缺陷。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、招募一位质量经理定制更多质量管理计划  
B、反复更新并重新确定进度和预算的基准，以反映修订后的时间范围和成本  
C、确保在合同谈判期间规定有供应商质保条款  
D、制定定期审查和审计计划，以确保符合项目规范

*正确答案：D  
问题解析：关键词：执行阶段发现了大量缺陷。若要避免，事先做什么， 也就是问题还没发生时，如何做才能避免问题的发生，需要在执行时就定期审查项目状态和计划，确保是符合项目规范的，比如质量管理上，需要确保实际质量管理工作符合质量管理计划，其他方面也是如此，因此选择D选项。错误选项：A，制定更多质量管理计划，本身不能避免问题，必须保证是根据质量管理计划来做的；B，同A，基准本身不能保证问题不出现；C，本题是我们自己项目上的问题，不属于采购管理内容，与题干关联不大。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 在执行一个高技术项目期间,高层管理人员在不通知项目经理的情况下重新分配核心团队。整合新团队成员将増加项目进度延迟的可能性。若要确定适当的响应措施，项目经理应更新哪份文件？

A、经验教训储存库  
B、工作分解结构(WBS)字典  
C、团队技能矩阵  
D、风险登记册

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：风险管理-风险信息变动，更新风险登记册。关键词：对新团队进行整合将増加项目进度延迟的可能性，注意是“增加”“可能性”，属于风险，若要确定适当的响应措施，应该更新风险登记册，在风险登记册中记录了风险相关的信息和应对措施。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# —个建设项目已经完成并收尾。一个月后，出现一个缺陷。 谁将负责纠正这个缺陷？（&nbsp; ）

A、项目经理  
B、项目发起人  
C、运营部门  
D、项目团队

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：结束项目或阶段关键词：项目已完成并且收尾，收尾后，项目交付的产品、服务或成果可转交给另一团队或组织（一般为运营团队），并由其在整个生命周期中进行运营、维护和支持。  
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程>3.1项目经理角色*

# —个项目需要使用新技术，若要管理此类风险，项目经理应参考哪份文件？

A、风险报告  
B、风险应对计划  
C、风险登记册  
D、风险管理计划

*正确答案：D  
问题解析：关键词：管理风险，应该参考什么文件。选择D选项，风险管理计划是描述如何安排与实施风险管理活动的指南性文件，包含我们使用的风险管理战略，方法论，实施风险管理的频率，报告格式，如何跟踪等等。如果强调如何管理风险，选优风险管理计划；如果强调风险如何应对解决，优先风险登记册。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理*

# 客户向敏捷项目经理抱怨团队未能处理客户提交的请求，相反，团队为当前迭代选择了高优先级任务。敏捷项目经理应该做什么？

A、告诉团队处理客户的请求，并推迟已选择任务的工作。  
B、要求团队同时处理他们的选择和客户的请求。  
C、告知客户团队根据优先级确定他们的工作。  
D、建议客户参加敏捷培训以更好地了解流程。

*正确答案：C  
问题解析：本题考察敏捷项目管理，选择C选项。在敏捷中强调的是最大价值化，敏捷中，是把需求都放在产品待办事项列表里，优先级排序，然后团队自己选择优先级最高的最有价值的，把这些放到冲刺待办事项列表，开始一个冲刺迭代，如果有变更，是都放到第一个列表里进行优先级排序，在下一个迭代里选出来开发，不管需求如何变化，我们总是在做最有价值的事情，因此适用于快速变化，需求不确定的环境，追求最大价值。  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 核对已完成的工程工作进行随机检查时，发现某些组件不符合标准。工程经理向项目经理保证，不符合标准组件的数量很少，不会影响整体项目质量。项目经理应该做什么？

A、记录工程经理的评论，并继续推进项目以避免延期。  
B、坚持要求团队拆除已完成的工作并替换不符合标准的组件。  
C、使用统计抽样来验证组件的质量是否在可接受的水平内。  
D、参考既定的质量保证政策和程序，以确定适当的措施。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：质量管理 - 问题解决，选择D选项。关键词：随机抽查时发现某些组件不符合标准，工程经理保证，数量很少，不会影响整体项目质量。但是这只是工程经理的保证，我们需要参考既定的质量保证测试和程序，正视且重视质量问题，以确定适当的措施，决定下一步动作。C选项确定质量是否在可接受水平本身没问题，但是使用的方法，统计抽样是在总样本中随机抽取，并不能完全代表所有组件质量。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 由于商品价格上涨，分包商希望増加其月度发票，项目经理拒绝该请求。什么类型的合同会证明项目经理这一行为的合理性？

A、固定总价合同(FFP)  
B、总价加经济价格调整合同(FPEPA）  
C、工料合同(T&amp;M)  
D、成本加固定费用合同(CPFF)

*正确答案：A  
问题解析：本题考察：采购管理，合同类型选择。关键词：哪种类型合同证明项目经理行为的合理性，题干中项目经理做出的行为是：拒绝分包商增加月度发票的行为，因此选择固定总价合同。固定总价合同中，货物采购的价格在一开始就已确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更），不会因为价格上涨就增加成本。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# 项目团队讨论并批准了一项变更请求。实施变更后，项目经理确定其无法提高设计质量。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、变更项目的质量管理计划  
B、识别风险，并更新风险登记册和风险减轻计划  
C、审查范围基准，并更新项目管理计划  
D、遵循整体变更控制流程

*正确答案：D  
问题解析：本题考试：整合管理，实施整体变更控制，有变更走流程。关键词：实施变更无法起作用，注意第一句话，是项目团队讨论并批准了此变更，变更批准的主体不应该是项目团队，所以事先应该遵循整体变更控制流程，通过综合分析，书面记录，变更控制委员会决策，做出对于变更更加准确的判断。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一家公司正在几个国家部署一个新的解决方案。项目经理负责协商多个虚拟团队，其中一个交付解决方案团队向另一位经理报告工作。在一次组织会议期间，该解决方案团队宣布，由于技术问题，预期解决方案将延迟两个月。项目经理在该会议之前没有意识到这种延迟，现在必须重新制定所有部署的进度计划。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、要求直接管理所有团队，以确保监督项目的可交付成果  
B、在进度计划中添加特定任务，以解决可能发生的可未知延迟  
C、确认团队中拥有具备虚拟团队经验的高素质技术专家  
D、确保与所有团队定期举行会议，以分享关键信息并预测问题

*正确答案：D  
问题解析：关键词：项目经理负责“协商”多个虚拟团队，在一次会议上，项目经理才得知解决方案会使得计划延迟两个月，需要重新部署计划，这是事先没有意识到的，说明团队之间缺乏实时有效的沟通，选择D选项。关于A选项，本身后半句监督项目可交付成果没错，但是实时沟通了解也能监督，不一定非得是直接要求管理所有团队，题干一开始就说了项目经理是负责协商的，事先怎么做，肯定是D选项更优。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 在测试一个新产品期间，项目团队发现一个问题只能通过新产品版本进行修复，但是， 该版本只能在三个月后才可用。若要有所应对，项目经理应该事先做什么？

A、识别风险和潜在风险应对措施  
B、在进度计划中添加安全边际  
C、为团队提供估算技术方面的培训  
D、包含一个质量专家作为相关方

*正确答案：A  
问题解析：关键词：新版本不可用的问题，事先可以识别为风险，并制定潜在的风险应对措施。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 项目经理正在评估一个新产品的可行性，根据以往的经验，产品经理确信可以缩短产品的开发时间，但是，开发团队的主管没有被说服。&nbsp;若要确定时间表的可行性，项目经理应该做什么？

A、接受产品经理的专家预测。  
B、进行风险分析以确定其影响。  
C、与开发主管和产品经理进行头脑风暴。  
D、将该问题升级上报给项目发起人。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：有可能缩短时间表，具有不确定性，注意B选项的风险分析指的是对于风险中的机会，确定是否真的有能够缩短时间表的机会。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# 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，可能会显著影响潜在的销售数量，并可能影响项目范围。项目经理应该怎么做？

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

*正确答案：A  
问题解析：本题考察：风险管理。关键词：产品市场需求发生变化，可能会影响销售数量和项目范围，带来的影响是具有不确定性的，识别到风险后，需要规划风险应对，更新风险登记册，选择A选项。C是包含于A的某一种情况，A更全面。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# —个对时间敏感的项目需要位于不同时区的团队参与。项目经理注意到一个团队始终无法配合其他团队的进度，这导致频繁的延迟和返工。若要确保项目的顺利和及时执行，项目经理应该做什么？

A、指示延迟的团队自行定期更新项目进度。  
B、更新沟通管理计划以确定应共享哪些信息、向谁共享以及何种频率共享。  
C、将该问题升级上报给项目发起人，并请求他们指示延迟的团队将其活动与项目的时区保持一致。  
D、用更合作的团队成员替换不配合的团队成员。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：不同时区团队，有一团队无法“配合”其他团队进度。本题可以采用排除法，A选项，指示延迟团队自行更新项目进度，并没有解决问题；C选项，上报发起人，强制保持时区一致也不现实；D选项，团队成替换，是严重程度比较高的时候会采取的后期做法，一般不会优先考虑。在本题中，不同时区，考察虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通，包括可能产生孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、难以跟进进度和生产率，以及可能存在时区和文化差异。因此对于沟通管理计划的要求会很高，选项B选项。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 项目经理正在识别一个项目章程的风险，该公司最近宣布，所有IT项目必须使用第三方云基础构架实施。项目经理可以使用什么作为公司第一个基于云的IT项目的风险相关输入来源？（&nbsp; ）

A、事业环境因素  
B、组织过程资产  
C、外部顾问  
D、组织知识库

*正确答案：A  
问题解析：关键词：所有IT项目必须使用第三方云基础构架实施，必须使用，客观存在且无法改变，属于事业环境因素。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.2事业环境因素*

# 项目经理完成了项目章程，并得知项目发起人没有空正式授权项目启动，项目经理下一步应该做什么？

A、审查项目章程以查看是否有另一方可以对其进行授权。  
B、请求与相关方开会以确定后续步骤。  
C、与职能经理开会，以讨论这种情况。  
D、停止该项目，直到项目发起人来回位置。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察：项目章程批准的权限。关键词：项目发起人没有空正式授权项目启动 ，在项目章程中会记录，发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权，如果发起人无法授权，首先应该查看项目章程中是否有另一方可以对其进行授权，选择A选项。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 项目经理正在管理一个项目，以减少公司生产过程中的缺陷。项目经理统计计算了控制界限和改进生产过程的绩效。明天，项目经理将与发起人会面，以说明实施结果。若要向发起人提供该信息，项目经理应该做什么？

A、使用因果图，以识别质量缺陷可能产生的影响。  
B、准备一份控制图以确定该过程是否稳定。  
C、演示直方图以按来源说明缺陷数量。  
D、创建一份散点图以显示计划与实际情况。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：统计计算了控制界限和改进生产过程的绩效，对应控制图。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。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。上下控制界限不同于规格界限。控制界限根据标准的统计原则，通过标准的统计计算确定，代表一个稳定过程的自然波动范围。项目经理和相关方可基于计算出的控制界限，识别须采取纠正措施的检查点，以预防不在控制界限内的绩效。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 在一个项目接近完成时，客户请求未包含在已批准项目范围内的额外功能。客户表示如果没有该功能，将不会提供项目验收。项目经理下一步应该做什么？

A、与项目发起人讨论客户的需求，并请求获得他们的批准。  
B、要求客户遵循已批准的工作说明书(SOW)并避免变更。  
C、分析増加新功能的影响，并仅在不影响进度计划时将其包含在内。  
D、收集有关该功能的更多信息，并向变更控制委员会(CCB)提交变更请求。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察：整合管理，实施整体变更控制，有变更走流程。关键词：客户请求未包含在范围内的变更，没有该功能将不提供验收，说明项目虽然接近收尾但是还没有验收，是可以有变更的。因此选择D选项， 有变更走流程，涉及基准的变更提交给CCB决策。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理正在管理一个项目，扩建一个小镇上的创造工厂，在上一次镇议会会议期间, 当地居民询问了由于这项工程即将关闭的道路情况，然后，这些当地居民被添加到相关方参与计划中。若要确保与当地居民进行富有成效的沟通，项目经理应该做什么？

A、在下次镇议会会议期间举行互动问答会议。  
B、向镇议会成员提供在下一次会议期间介绍的信息。  
C、使用当地报纸和社交媒体来沟通事件及其影响。  
D、发布公告牌，其中包含计划的活动及其对工作场所入口处的影响。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察：沟通方法的选择。关键词：进行富有成效的沟通，富有成效，对应交互式沟通。本题与之前另一题差不多，那是另一题强调的是，同步像相关方传递项目状态，要求实时且覆盖范围广，所以选择推式沟通。本题中，富有成效，所以对应交互式沟通。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 项目经理参与了多个产品实施项目。这些项目的主要任务是设置许多产品配置项。这是由一个分包商手动完成，但该分包商具有由于配置错误而导致可交付成果被拒绝的记录。项目经理应该使用什么工具或技术来对可交付成果进行质量控制。

A、统计抽样  
B、核对表  
C、根本原因分析  
D、问卷调查

*正确答案：B  
问题解析：关键词：任务是设置许多产品配置项，由一个分包商手动完成，但分包商具有由于配置错误而导致可交付成果被拒绝的记录。有前科，在做质量管理的时候需要核对。核对单是一种结构化工具，通常列出特定组成部分，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足。因此选项B选项，通过核对单合适分包商配置步骤满足质量标准。A选项统计抽样，是从总样本中随机抽取一部分，不能以一部分代表所有，每个步骤都应该确保质量。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 在项目执行过程中，一位关键相关方对应项目经理实施一项风险规避策略的大量成本表示担心，项目经理应该告诉相关方什么信息？

A、如果这个风险变为现实，则项目成本可能高于风险规避策略的成本。  
B、这个风险变成现实的概率很高，因此风险规避成本是必要的。  
C、这个风险在风险登记册中的优先级和影响均较高。  
D、他们将终止风险规避策略，以减少项目开支。

*正确答案：C  
问题解析：C。规避成本很高，是由于风险具有高优先级和高影响，所以花费更多的成本去进行规避，C选项的高影响可以是风险一旦发生，对于成本的影响（就包含了A），也有可能风险发生会对进度，目标，其他方面造成高影响，所以A仅仅只是成本方面的影响，过于片面。比如：一个风险，发生概率极低，但是发生了会导致大量成本损失，这样的风险并不是我们使用大量成本进行规避的原因。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 项目经理管理的项目的进度绩效指数(SPI)为0.9,成本绩效指数(CPI)为1.3, 当前关键活动的总行动时间为-4天，任务关系都是完成到开始(FS)。若要将项目拉回正轨，项目经理应该做什么？

A、使用快速跟进技术。  
B、应用赶工技术。  
C、减少项目范围。  
D、修订项目进度计划。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：进度绩效指数0.9<1，且关键路径总浮动时间为负4天，代表进度延期。成本绩效指数为1.3>1，成本有结余，所以在进度压缩时，会优先考虑赶工，选择B选项。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 一个项目由一个发起人和两个主要业务部门提供项目资金，所有各方均要求更频繁的和单独的会议和报告。项目经理应该做什么？

A、更新沟通管理计划。  
B、要求两个项目成员向各个部门提供每周状态报告。  
C、同意向发起人和业务部门提供更频繁地会议和报告。  
D、由于额外的管理工作量，拒绝提供更多会议和报告的请求。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：各方均要求更频繁的和单独的会议和报告，沟通问题，需要更新沟通管理计划，根据各方不同的沟通需求制定合适的沟通方式。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 在审查一个项目的商业论证和成本效益分析后，项目经理确定最终结果是不利的。项目经理下一步应该做什么？（&nbsp; ）

A、与发起人核实他们对商业论证的解释是否正确。  
B、修改商业论证以确保项目仅交付积极的结果。  
C、修订成本效益分析，仅显示满足相关方意图的积极结果。  
D、将该顾虑告知项目指导委员会，并请求一项需求变更。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：审查商业论证和成本效益分析后，项目经理确定最终结果是不利的，商业论证出现问题，首先应该与发起人进行核实，选择A选项。错误选项：项目经理无权直接修改商业论证，只能参与建议，B错误；C选项，仅显示满足相关方意图的积极结果，不现实也不道德；D选项，当前商业论证阶段，还没有变更控制流程一说，这里也不是需求变更。  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 三个类似的项目（A、B和C）具有相同的计划持续时间，所有这些项目均延迟了，项目集经理估算：项目A有50%的可能性延迟10天；项目B有25%的可能性延迟12天；项目C有20%的可能性延迟20天；根据项目集经理的估算，哪个项目有望先完成？

A、A  
B、B  
C、C  
D、信息不足，无法确定

*正确答案：B  
问题解析：本题考察：预期货币价值分析，决策树。关键词：题干给出的是可能的延期时间，问哪个项目有望先完成，应该选择预期货币值最小的（概率乘以天数），也就是B选项（没有说明情况下，可以默认三个项目同时开始）。   
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# 一位经验丰富的项目经理加入团队，对一个陷入困境的项目执行健康检查。健康检查报告确定所有任务是同时执行的，并且从项目开始时就不断出现问题。若要提供更好的项目结果，原先的项目经理应该事先做什么？&nbsp;

A、审查详细的项目和阶段可交付成果  
B、定义项目的制约因素和限制条件  
C、记录已识别的风险和假设条件  
D、制定更详细的项目进度计划

*正确答案：D  
问题解析：因为所有任务是同时执行，说明没有按照进度计划一步一步来，导致后面出现一系列的问题，所以最开始项目经理就行该制定好项目进度计划避免出现后续一系列的问题，选项D正确。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*

# 一个施工项目的已批准成本基准包含一些已识别风险的储备。在执行阶段，发生了一 次地震，但该项目并未考虑此风险，需要资金进行灾后恢复。项目经理应该做什么？&nbsp;

A、无需寻求授权即可変更项目的成本基准，并继续进行项目工作。  
B、向变更控制委员会(CCB)提交申请，以获得额外资金和成本基准变更。  
C、在未咨询CCB的情况下，使用已识别风险的储备来支付灾后恢复成本。  
D、要求管理层授权将已识别风险的储备用于支付灾后恢复成本。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察：风险管理，管理储备。关键词：地震，事先未识别到此风险，因此确定属于未知未知风险，应对未知未知风险应该使用管理储备，四个选项中，只有B选项是使用管理储备的流程，管理储备变动涉及基准，项目经理无权直接使用。B选项正确。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 项目经理正在管理一个与公司之前项目类似的项目。在审查该项目的经验教训后，项目经理发现团队进行的变更未能遵循批准的变更管理进程。但是，这些变更不影响该项目的预算或进行计划。在推进新项目时，项目经理应该做什么？

A、遵循之前项目中使用的变更管理过程。  
B、记录变更必须遵循变更管理过程。  
C、増加应急储备以包容任何未经批准的变更。  
D、要求团队成员根据具体情况记录所有变更。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察：实施整体变更流程控制，有变更走流程关键词：在推进新项目时要注意什么，题干给出的情境是，之前类似项目发生团队变更未能遵循变更流程，虽然没影响到预算计划，但是不管有没有涉及到基准，都应该有对应的变更流程对变更进行控制，因此选择B选项。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# —些关键相关方未参加初步项目会议。在这次会议之后，项目经理应该做什么？

A、通知项目发起人。  
B、执行高层级风险分析。  
C、评估相关方参与计划。  
D、评估沟通管理计划。

*正确答案：C  
问题解析：这里是相关方未参加初步会议，不是说由于沟通管理计划做的不好没来参加，强调的是相关方没参加初步会议，会议之后我们重新评估这些相关方他们的期望不是说相关方没收到消息，也不是参与程度不符合（如果是不符合，那应该是遵循相关方参与计划而不是评估）  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# 项目团队正在与客户就某个软件实施项目密切合作。客户指定一个单一联系点以促进项目活动。需要该联系人来确保构建产品，以便相关用户可以启动测试阶段，由于工作量大, 该联系人无法执行其分配的活动，导致项目严重延迟。若要确保及时交付项目，项目经理首先应该做什么？

A、要求客户提供额外的联系点。  
B、执行风险再评估以确保识别风险。  
C、将该问题添加到问题日志中并查找备选方案。  
D、在未审查产品的情况下启动测试。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：已经导致严重延期，首先做什么。已经对项目产生了影响，因此是问题而不是风险，有问题，首先更新问题日志，再讨论对应的解决方案来解决问题。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 几个星期以来，项目经理一直报告项目在正常进行中，现在却突然报告项目滞后于进度计划，项目经理意识到某个项目风险管理不当，且其负责人在不同时区远程工作。项目经理应当更加注意下列哪一项？

A、资源过度承诺和沟通不畅。  
B、包容性和资源隔离不足。  
C、语言障碍和缺乏问责制。  
D、项目发起人的指导不足。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：项目滞后于进度计划风险管理不当（有可能是资源过度分配），不同时区（沟通不畅），四个选项中只有A选项更合适。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 在项目过程中，项目经理得知一位关键相关方被替换了。虽然新的相关方表达了对项目范围的理解，但他们仍想坚持几项新的需求，而这将影响项目的成本和进度计划。项目经理下一步应该做什么？

A、请求相关方经理支持保持当前的需求。  
B、通知项目发起人将发生的延迟情况以及将増加的费用。  
C、要求之前的相关方与新的相关方讨论此事。  
D、与新的相关方一起评估项目延迟和成本影晌的细节。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察：整合管理，实施整体变更控制。关键词：相关方被替换，有了新的需求变更，将影响成本进度基准，有变更走流程，最首先要做的是提交正式书面的变更请求，但是四个选项中，与变更流程相关的只有D选项，评估分析变更。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目会议期间，项目经理观察到多个团队成员正在报告一个活动。但是，这份报告缺少关于一个关键任务的信息。项目经理首先应该做什么？

A、调查未报告的任务，并验证信息。  
B、将任务报告的角色分配给一个团队成员。  
C、识别负责该任务的人员，并让他们对其进行报告。  
D、开始团队讨论以获得他们对任务的意见并确保达成一致。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：报告缺少一个关键信息，注意是缺少，不是报告意见不一致，所以首先应该识别活动负责人，要求进行报告，补充相关信息。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 在招标过程中，根据在项目执行期间某位高级资源可用的假设条件制定了项目管理计划，一旦向组织授予合同，项目经理就从职能经理那里了解到这些高级资源将不可用，结果将可能造成进度计划延迟两周时间。项目经理应该做什么？

A、更新项目进度计划以反映该延迟情况，并通知项目相关方。  
B、评估恢复进度延迟的方案，并将结果更新到风险登记册中。  
C、将进度计划的变更更新到风险管理计划中，并执行相应的应急计划。  
D、设计一份分阶段实施项目管理计划，以便客户能更快地收到可交付成果。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：使用了高级资源可用的假设条件来制定了计划，假设条件与风险的关系：一旦假设不成立就可能会产生风险。此时假设条件失效，高级资源将不可用，可能造成进度计划的延迟，所以这是属于风险， 应该规划风险应对，更新风险登记册，选择B选项。错误选项：C选项，说法有问题，进度计划变更更新到风险管理计划中，且风险管理计划不会有具体风险和应对措施，注意审题。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 项目团队的成员不断错过约定的截止日期，在与团队进行多次对话之后，项目经理了解到成员正在努力准确估算任务持续时间。若要改善未来的持续时间估算，项目经理应该做什么？

A、执行根本原因分析，以确定该问题的原因。  
B、鼓励团队将任务分解成最小的组成部分。  
C、要求团队把持续时间估算技术标准化。  
D、持续时间估算技术添加到沟通管理计划中。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：团队成员错过约定日期的原因已经给出了，因为团队成员正在努力“准确”的估算任务持续时间，项目经理应该给出指导意见。准确估算，应该使用自下而上估算，而自下而上估算 要求WBS分解的到最底层， 鼓励团队将任务分解成最小的组成部分，便于进行准确的估算。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 项目经理必须在其结束项目或阶段过程中关闭所有采购活动，项目经理下一步应该做什么？

A、庆祝该项目的成功。  
B、验收项目可交付成果。  
C、获得移交项目的批准。  
D、将文件存档在项目管理信息系统（PMIS）中。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：关闭采购。这里是侧重点是项目经理要结束采购，根据PMBOK指南定义，为关闭项目合同协议或项目阶段合同协议所必须开展的活动，例如nn确认卖方的工作已通过正式验收；nn最终处置未决索赔；nn更新记录以反映最后的结果；nn存档相关信息供未来使用。四个选项中只有D选项是结束采购的内容。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# —个项目正在实施过程中，并且没有在进度计划或成本方面出现任何偏差，项目经理了解到，公司组织结构可能会发生变更，可能需要更换作为项目发起人的首席信息官。项目经理应该做什么？

A、在问题日志中记录该问题，并更新相关方登记册。  
B、将该问题升级上报给项目指导委员会，并更新相关方登记册。  
C、更新风险登记册，并找到可能的项目发起人替代人员。  
D、将其记录在风险登记册中，并密切监控风险。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：公司组织结构可能发生变更，可能更换作为项目发起人的首席信息官。这些都是具有不确定因素的不确定事件，不是问题，属于风险。有风险首先应该更新风险登记册，排除AB，C选项的找到发起人替代人员，发起人更换为谁，不是项目经理决定的，因此选择D选项。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 矩阵型组织中的一个复杂项目的项目经理正在准备项目章程。项目经理应该获得谁的批准？

A、公司CEO  
B、项目发起人  
C、项目经理的职能经理  
D、负责承担可交付成果的职能经理

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目章程批准的权限，谁发起谁有权批准修改，项目章程应该获得发起人的批准。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 一个优化项目的项目经理认为范围管理计划已完成。已经制定并准备最终确定工作分解结构（WBS）。一位关键相关方识别到一项他认为被忽视并且应纳入范围的新需求，他认为如果不解决这个问题，项目将失败。项目经理应该做什么？

A、拒绝相关方的新需求  
B、将需求纳入项目中。  
C、将该问题升级上报给项目发起人决策。  
D、评估这个新需求对项目产生的影响

*正确答案：D  
问题解析：关键词是相关方自己认为，需要进行确认影响，D是选项中最合适的选项  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 启动了一个项目来开发软件，将客户扫描的文件上传到中央存储。在开发期间，识别到一个可能导致最初预期时间加倍的主要风险。项目经理应该做什么？

A、提交变更请求。  
B、使用专家判断。  
C、更新风险登记册。  
D、指派一个开发人员来解决这个问题。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：识别到一个可能导致最初预期时间加倍的主要风险。识别到风险，首先更新风险登记册，选择C选项。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目执行六个月后，项目经理确定成本绩效指数（CPI）为0.9，且趋势分析显示CPI&nbsp;呈下降趋势。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、提交重定成本基准的变更请求  
B、请求额外的资源  
C、对项目进度赶工  
D、使用管理储备

*正确答案：A  
问题解析：关键词：成本绩效指数（CPI）为0.9，且趋势分析显示CPI 显下降趋势。成本绩效指数0.9<1，负的成本偏差是无法挽回的，所以几个选项中，BC选项是针对进度，排除解决成本偏差可以提交变更请求来重新定义成本基准。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 一个多单元住宅开发项目正处于规划阶段。在项目期间，将迁移现有的供电电源到地 下，地方当局通知项目经理，开发现场旁边的区域可能也需要迁移其供电电源。这将使项目预算增加12%,持续时间增加22%。项目经理首先应该做什么？

A、继续迀移供电电源到地下。  
B、更新风险登记册  
C、获得项目发起人的批准以继续进行额外的工作。  
D、更新项目管理计划以考虑对预算和时间的影响。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：可能需要迁移，不确定性事件，遇到风险，首先应该更新风险登记册，之后再规划风险应对。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 在计划的项目完工日期前六个月，项目经理被替换，若要了解该项目，新项目经理首先应该做什么？

A、与团队开会。  
B、检查里程碑列表。  
C、审查项目管理计划。  
D、研究最近的工作绩效信息。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-项目管理计划关键词：要了解该项目，首先做什么，应查看项目管理计划项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾的文件，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。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# —位团队成员对项目可交付成果提出改进建议，该团队成员认为客户会对该改进感到满意，并因此会考虑为公司分配更多项目。项目经理应该做什么？

A、在提交变更请求之前评估和分析改进的影响。  
B、获得高级管理层的批准，将该改进添加进项目范围。  
C、要求该团队成员仅将精力集中在已批准的项目范围上。  
D、与项目团队会面，以确定项目预算将如何受到影晌。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-整体变更流程关键词：团队成员提出建议。团队成员提出的建议属于内部提出的变更请求，首先应该分析影响。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在客户确认并验收产品时，项目团队庆柷产品的成功交付。项目发起人要求项目经理管理下一个项目。项目经理下一步应该做什么？

A、分析新项目的风险。  
B、重新分配已结束项目的资源。  
C、安排召开新项目的开工会议。  
D、完成已结束项目的经验教训。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查结束项目或阶段的收尾流程关键词：在客户验收产品时。选项中比较考前的就是D，完成已结束项目的经验教训。注意题干“庆祝产品的成功交付”并不是收尾流程中的庆功会，收尾流程中的庆功会主要是项目全部完工结束的庆祝会，认可与奖励相关方的业绩等等。收尾事件的主要顺序：1、移交成果2、财务收尾3、满意度调查4、经验教训登记册5、文件更新（组织过程资产更新）6、最终报告7、文件归档8、庆功会9、解散团队  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理正在管理一个新的，有风险的成本节约项目。该项目需要外部和内部相关方的合作，并需要与待安装新设备的安全操作相关的大量培训。 项目经理应该做什么？

A、参考之前的经验教训，以识别高层级风险，并将其记录在风险登记册中。  
B、使用专家判断，以列出高层级风险，并将其记录在风险登记册中。  
C、与关键相关方开会，以确定关键的可交付成果和高层级项目需求。  
D、准备一份包含预期结果和成本效益分析的商业论证。

*正确答案：C  
问题解析：本题关键词：新的项目，内外部合作，大量培训，应该与关键相关方开会确定关键的可交付成果和高层级需求AB错在高层级风险不应该记录在风险登记册中 ， CD之间，题干提及了内部和外部相关方，以及培训的需求，选择C选项更合适。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 已在项目早期进行风险识别和评估。并将减轻措施纳入设计中。在执行阶段，一个承包商识别到新风险，项目经理授权承包商制定风险应对措施并继续进行项目，但承包商遇到更复杂的问题，无法继续工作。在识别新风险时，项目经理应该事先做什么？

A、在风险登记册中记录这些风险，并将其升级上报给项目发起人解决。  
B、在风险登记册中记录这些风险，并将其升级上报给设计师解决。  
C、停止项目工作，并替换未能识别这些风险的设计师。  
D、停止项目工作，并替换未能减轻这些风险的承包商。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查识别风险的输出-风险登记册关键词：识别新的风险。识别新的风险应该在风险登记册中记录这些风险，题干问的是事先，排除CD，AB选项中上报一般指上报发起人，所以选择A  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 在收到授权的范围更新后，项目经理重新制定进度计划，项目经理下一步应该做什么？

A、继续执行项目，然后通知发起人。  
B、通知相关方以获得他们的支持。  
C、开始项目执行，然后通知团队。  
D、通知团队并获得他们的支持。

*正确答案：B  
问题解析：本题关键词：范围更新，重新制定进度计划。范围更新并制定了新的进度计划之后应该通知相关方以获得他们的支持，B选项的相关方就包含了ACD，选择B  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一家组织启动一个项目来实施一个新的企业资源规划(ERP)系统，某一第三方就该系统的某个具体模块对ERP供应商提成了侵权索赔。如果该第三方的侵权索赔成功，项目经理应该怎么做？

A、坚称ERP供应商已获得该模块的权利，以便组织可以继续使用该模块。  
B、要求ERP供应商将该模块免费更换为同等相当的模块。  
C、坚持让ERP供应商退还该模块的成本，包括所有相关的实施费用。  
D、取消合同。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目经理的诚信正直、遵守法律的品质。关键词：第三方侵权索赔成功，则说明供应商的侵权是事实，违反了法律要求，项目经理应该要遵守法律，取消与该供应商的合同。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 项目经理正在管理一个新项目，该项目必须遵循项目经理和团队都不熟悉的流程，项目范围已正确定义，并且已详细记录新流程。但是，团队继续遵循旧流程，从而产生质量问题。项目经理应使用什么工具或技术来确定出现这种情况的原因？&nbsp;

A、石川图  
B、核对表  
C、统计抽样  
D、测试/产品评估

*正确答案：A  
问题解析：本题考查管理质量的工具与技术-石川图。关键词：确定出现这种情况的原因。因果图，又称“鱼骨图”、“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。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 变更控制委员会(CCB)批准一项重大变更请求，以重新构建某个项目的交付模型，对于正在执行阶段的实施，项目经理必须让预测性规划方法适应敏捷方法。但是，监控和收尾仍将保持预测性。 在项目经理开始这个过程之前需要批准什么？

A、让进度计划适应任务排序和关键路径  
B、迭代进度计划、适应的用户存储和已完成的定义(DoD)  
C、所有计划迭代的测试用例和责任分配矩阵(RAM)  
D、迭代次数并让工作分解结构(WBS)适应一个未完成项

*正确答案：B  
问题解析：本题的意思是现在正在执行阶段了，现在要在执行阶段用敏捷方法。但是监控和收尾又保留原来的。选项中属于敏捷的做法的就是B 关于敏捷的题，一般记住几个相关概念就可以，做题的时候也可以使用排除法  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 在审査了每月进度报告后，项目经理发现项目的进度绩效指数(SPI)低于1.0,由于关键路径活动没有报告延迟，项目经理应该做什么？

A、审查非关键路径活动的可用浮动时间。  
B、通知相关方该项目进展正常。  
C、快速跟进关键路径活动。  
D、估算项目成本的超支。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目进度管理-挣值分析题干关键词：SPI低于1，但是关键路径没有延迟。首先应该看非关键路径，是不是非关键路径发生改变，导致关键路径发生了改变，先要调查原因。A就是在查原因。B选项SPI低于1说明是有进度问题的，并不是进度正常；C题干表明关键路径活动没有延迟所以无需进行进度压缩活动；D题干信息与项目成本无关。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 一个项目的工作说明书(SOW)要求在六个月内交付项目，项目经理担心时间表不合理。为解决这种情况，项目经理应该怎么做？

A、按照SOW制定项目管理计划  
B、请求额外的资源  
C、与主题专家(SMEs)和发起人会面，以设定可实现的期望  
D、通知项目发起人不能满足时间表

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目进度管理-规划进度管理关键词:时间表不合理。为了解决SOW中对于六个月交付项目的不合理期望问题，选项中最好的做法是与SME和发起人会面，重新设定可实现的交付期望。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.1规划进度管理*

# 在安装一个新软件程序期间丢失了重要数据。团队把这个问题记录进问题日志，后来IT团队通过技术恢复了数据，项目按计划继续进行。项目经理下一步应该做什么？

A、更新问题日志。  
B、创建一份石川图。  
C、制定残余风险的风险应对措施。  
D、查询沟通管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查问题日志的更新。关键词：丢失了重要数据，IT团队能够恢复。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保问题得到调查和解决。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 一位团队成员在工作之外与项目发起人会面，并发现项目发起人有一些新的期望，然后该团队成员向项目经理更新此信息。项目经理担心团队成员正在进行的项目相关对话不在正式沟通渠道中。项目经理应该做什么？

A、向高级经理寻求关于如何处理沟通问题的建议。  
B、更新沟通管理计划，记录这个新的沟通渠道。  
C、委派该项目团队成员处理与项目发起人的所有项目沟通。  
D、向项目发起人提醒沟通管理计划以及这种方法的意义。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查沟通管理计划中的沟通渠道。关键词：对话不在正式沟通渠道中。也就是说沟通渠道是不在沟通管理计划里面的，所以当有新的沟通渠道出现时是可以更新沟通管理计划，记录新的沟通渠道的。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 项目团队收到的原材料未能满足产品的质量需求，供应商的合同中没有记录质量规范。项目经理应该做什么？

A、拒绝该材料并创建一份新合同。  
B、要求供应商替换该材料。  
C、请求供应商采取纠正措施。  
D、创建一份变更单以变更合同。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目采购管理-控制采购。关键词：未记录质量规范。说明未满足质量需求是因为合同章没有记录合同规范，所以可以创建一份变更以改变合同。A选项错在不应该是一份新的合同。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 项目经理正在制定将在客户场所内执行的一个项目的项目进度基准，最近媒体上有传言称客户公司的所有权可能发生变化。项目经理应该如何应对这些传言？

A、在完成其他计划之前，更新风险管理计划中的风险应对措施。  
B、在进度基准中的任务之间添加浮动时间以延长关键路径。  
C、优先考虑非现场活动，以避免客户场所的潜在中断。  
D、修改与客户的合同，以最大限度地降低项目风险。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目风险管理-规划风险应对。本题关键词：所有权可能发生变化，所以是风险，C是风险应对的一种方式，万一所有权发生变化，就先不考虑到他们公司现场去做活动，免得场所到时候不方便 ，避免用不了的问题。也可以通过排除法来选择。A选项描述有误，风险管理计划中没有风险应对措施。B不能直接延长项目，时间还是这么多时间，事情还是要做的。D直接修改合同不妥，此时还是风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 在项目开工会议之后，一位关键相关方被立即替换，项目经理首先应该做什么？

A、更新相关方登记册  
B、更新相关方参与计划。  
C、向新的相关方发送所有项目文档。  
D、安排召开第二次开工会议。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目相关方管理-识别相关方。关键词：关键相关方被立即退换，说明会识别到新的相关方，需要更新相关方登记册。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# 一位新的项目经理最近在他们当前的组织中结束了一个项目。新项目经理使用了他们之前公司的最终项目报告格式，一位相关方评论说，虽然缺少了几条关键信息，但他们更喜欢这种格式。项目经理下一步应该做什么？

A、向其他项目经理提供报告的副本，并鼓励他们使用该报告。  
B、使用批准的格式重新编写报告，然后与他们的经理讨论如何改进报告。  
C、考虑项目收尾完成的报告，并将该报告的副本存挡。  
D、与项目团队开会，以审查项目报告格式并获得反馈意见。

*正确答案：D  
问题解析：本题关键词：使用之前项目的最终报告格式，缺少关键信息。项目经理使用的是之前的最终报告格式，收到一位相关方的反馈意见是缺少关键的信息，所以下一步应该审查这个报告格式，获取更多的反馈意见，选择D。题干问的是下一步，ABC都是D可能的后续步骤。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 在项目开工会议期间，一位相关方确定某个项目可交付成果不符合环境法。项目经理应更新哪一项内容？&nbsp;

A、需求列表  
B、问题日志  
C、风险登记册  
D、质量测试需求

*正确答案：B  
问题解析：本题考查问题日志的更新。关键词：不符合环境法。这是一个问题，发生问题首先应该更新问题日志。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理意识到，根据当前的进展情况，项目将被延迟，若要让项目重回正轨，项目经理首先应该做什么？

A、评估关键路径。  
B、快速跟进活动。  
C、増加更多资源。  
D、赶工。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查控制进度-进度压缩。关键词：让项目重回正轨。项目将被延迟，为了让项目重回正轨，应执行进度压缩，题目问的是首先，首先应该先评估分析关键路径。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 一个相关方升级上报一个项目的高优先级变更。项目经理下一步应该做什么？

A、更新项目进度计划。  
B、遵循实施整体变更控制过程。  
C、修订变更曰志。  
D、参考相关方参与计划。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更流程。关键词：上报优先级变更。有变更，走流程，流程的第一步就是提交变更请求。ACD都是后续的步骤。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目团队正在为某一高端客户构建新的软件功能。客户坚持要为此功能添加额外的功能，认为该额外功能相对简单并且包含在合同中。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、指示项目团队开始处理额外要求  
B、向变更控制委员会(CCB)提交一项请求以立即做出决策  
C、审查合同以澄清项目范围  
D、说服客户重新考虑该变更，因为项目按进度计划执行

*正确答案：C  
问题解析：客户认为该额外功能相对简单并且包含在合同中，首先应该要确定是不是包含在合同之内，如果没有再进行变更。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 在项目执行中，项目经理发现了严重成本超支问题。在进行根本原因分析后，项目经理确定批准的预算与原始估算不一致。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、注意在每次挣值审查期间的趋势，并在第一次出现超支迹象时重新估算  
B、预测成本超支，并请求提供更高的应急储备以解决潜在的差距  
C、在创建成本管理计划期间识别这种差异，并増加预算  
D、减少团队估算的小时数以与原始项目预算保持一致

*正确答案：A  
问题解析：关键词：批准的预算与原始估算不一致。严重成本超支的原因是估原始估算与预算不一致，所以应该事先在控制点上进行核查的时候就进行重新估算，避免造成更大的错误。B选项的意思是接受成本超支，用应急储备应对，不符合题干的事先预防。C选项项目经理不能直接增加预算。D选项事先直接减少团队估算，并不能确保后续不会造成超支。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 客户的运营团队直接通知现场项目团队在可交付成果中包含额外功能。这些额外功能会增加成本，并可能影响进度计划。项目经理应该做什么？

A、允许团队执行额外工作，并向客户开具发票以获得额外费用。  
B、将额外工作纳入项目范围中。  
C、要求发起正式变更，并讨论变更带来的影响。  
D、将该事项升级上报给项目发起人，并在项目中包含额外的范围。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更流程。关键词：上报优先级变更。有变更，走流程，流程的第一步就是提交变更请求，然后讨论分析影响。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# —个项目已经获得批准，且团队已准备好收集需求，关键参与者和主题专家(SMEs) 未能参加需求收集会议，这会影响项目的进度计划和执行。项目经理应该做什么？

A、审查项目章程，并将问题升级上报给项目集经理。  
B、更新资源管理计划并请求分配新的资源。  
C、在风险登记册中记录该问题，并在领导会议期间报告。  
D、参考相关方参与计划并确保相关方按照资源协议参与。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目相关方管理-管理相关方参与。关键词:未能参加会议，影响进度计划的执行，应该参考相关方参与计划，使用引导相关方参与的特定策略或者方法，来确保相关方按照协议参与，以防影响进度计划的执行。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理与相关方分享项目目标，并尝试获得他们对项目的承诺，项目经理在项目这个阶段做什么？

A、制定相关方参与计划  
B、实施资源管理计划  
C、召开项目开工会议  
D、执行相关方分析

*正确答案：C  
问题解析：本题考查开工会议的内容。关键词：分享项目目标，获得对项目的承诺，是在召开项目的开工会议。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关的的角色和职责。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 一家公司聘用一名项目经理来管理与之前完成的一个项目类似的新项目。在该项目执行期间一项新的政府规定获得批准。项目经理下一步应该怎么做？

A、请求专家判断  
B、获得这项政府规定的相关培训  
C、参阅经验教训知识库  
D、修订项目管理计划

*正确答案：A  
问题解析：关键词：新的政府规定。虽然之前完成了一个类似的项目，但是政府出台的新规定是经验教训知识库中没有的，所以应该先请求相关领域专家进行判断，再进行下一步行动。选项A正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 在编写第三份进度报告时，项目经理注意到团队成员未能记录他们的任务绩效，若要评估这些任务的进度并最终完成报告，项目经理应该做些什么？

A、使用趋势分析来预测进度。  
B、让团队成员提交他们的进度。  
C、更新问题日志以报告未提交的进度情况。  
D、使用剩余活动计算平均进度。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：未能记录任务绩效。题干的目的是评估这些任务进度并且最终完成报告，虽然没有记录绩效信息，那就让团队成员再提交就可以了。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 在项目执行期间，一位技术专家必须暂时休假。在其暂时休假期间，必须开发一项重要的可交付成果。项目经理没有执行这个活动的备用资源。若要在未来的项目中预防这种情况，项目经理应该做什么？

A、将该问题记录在风险登记册中并对其进行优先级排序。  
B、修订可交付成果的截止日期。  
C、更新经验教训知识库。  
D、在项目进度计划中包含缓冲时间。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查经验教训知识库。关键词：在未来的项目中预防这种情况。经验教训知识库记录关于以往项目选择决策的结果以及以往项目绩效的信息等等，为了在未来的项目中预防这种情况，应该把信息更新到经验教训库，成为组织过程资产的一部分，以供未来参考。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# 生产某种特定产品多年后，公司已获得一个高端客户授予的合同。已制定新的项目管理计划并获得所有关键相关方的批准。然而，初步实验表明质量水平仍然遵循旧的标准。项目经理应该做什么？

A、分配一个团队，以执行质量审计。  
B、将该问题上报给发起人和关键相关方。  
C、通过质量经理强调新合同的重要性。  
D、签发变更请求，以回到之前的质量水平。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目质量管理-质量审计。关键词：质量水平仍然遵循旧的标准审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序，现在是标准不符合，所以应该进行审计。   
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 由于没有空，具有批准权限的相关方拒绝了参与项目开工会议的邀请。该项目时间紧迫，及时开工对于满足截止日期至关重要。项目经理应该做什么？

A、升级上报给项目发起人。  
B、在没有它们参加的情况下举行项目开工会议。  
C、将会议重新安排在他们能够参与的时间。  
D、询问与会者以确定开工会议是否有必要。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查问题解决方式-上报。关键词：具有批准权限的相关方拒绝参与项目开工会议。这个项目的时间紧迫，项目经理无法解决的情况下可以上报发起人解决。也可以采取排除法，B不能在没有参加的情况下举行会议，因为这些相关方是有批准权限的，需要及时得到相关方的批准开工；C题干表明项目时间紧迫，重新安排不合适；D重点应该是解决批准的问题而不是开工会议必不必要的问题。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# —个项目主要里程碑的期限是一周，由于健康问题，实施可交付成果的关键资源无法工作三天时间。由于对客户的承诺，项目发起人不接受任何里程碑变更。项目经理应该做什么？

A、向客户解释该情况，并要求延期。  
B、使用应急储备来増加一位新团队成员。  
C、优化项目进度计划中的时间提前量和滞后量。  
D、要求该关键资源加班完成任务。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：项目发起人不接受任何里程碑变。由于关键资源三天无法工作，可以使用应急储备，增加一位团队成员完成工作。A选项，项目发起人不接受里程碑的变更，所以A不可选；C选项，提前量和滞后量的使用，需要在项目有这个浮动时间的时候才能使用。现在是资源的问题；D选项，因为健康问题无法工作，加班不合适。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目经理前往另一个国家执行最终可交付成果的上线过程，到达后，项目经理得知， 由于任务计划在当地假曰期间完成，关键资源将不可用，而延迟上线将使最终项目的交付处于危险之中。若要避免这个问题，项目经理应该在项目开始时完成哪一项工作？

A、创建一份团队日历并围绕该信息创建项目进度计划。  
B、要求所有团队，无论在哪个国家，均遵循总部的日历。  
C、制定加班预算以补偿在假期工作的资源。  
D、存在风险登记册中包含各个国家日历的影响。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目进度管理-制定进度计划-项目日历。关键词：当地节假日。项目日历规定可以开展季度订货的可用工作日的工作班次，项目日历就确定了整个项目的公休，事先应该包含这个当地假日的信息来创建进度计划。   
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 在对风险登记册进行定期审查时，项目团队确定某个高概率风险已不再适用。项目经理应做什么？

A、更新风险登记册。  
B、提交变更请求。  
C、将其从风险登记册中删除。  
D、修订项目管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目风险管理-风险登记册。关键词：某个高概率风险已不再适用，应更新风险登记册对该风险的信息记录。风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息，风险信息的变更也要记录更新风险登记册。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 项目发起人通知项目经理一项新的政府法律被批准了，该法律将影响项目的进度计划和预算，这种可能性作为一种主动接受的威胁包含在风险登记册中。项目经理下一步应该做什么？

A、更新风险管理计划，并记录经验教训。  
B、向变更控制委员会(CCB)提交一份变更请求。  
C、使用应急储备来管理这种情况。  
D、评估管理储备来控制该风险。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目风险管理-规划风险应对-接受策略关键词：这种可能性作为一种主动接受的威胁包含在风险登记册。应急储备是在进度或成本基准内，为主动应对已知风险而分配的时间或资金。A选项：风险管理计划是指南性文件，不包含具体的风险，无需更新；B选项，应急储备是包含在成本基准的，所以无需提交变更请求；D’选项，管理储备针对未知的风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 发起人启动了一个实施正常变更的项目，已识别了项目相关方，并且发起人要求项目经理根据他们的影响力和权力提供相关的参与的政策。项目经理应该查阅什么？

A、访谈相关方  
B、使用相关方映射(影响)分析  
C、参考相关方登记册  
D、使用数据分析技术

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目相关方管理-相关方登记册。关键词：影响力和权力。相关方登记册是识别相关发过程的输出，记录关于已识别相关方的信息，包括身份信息、评估信息、相关方的分类。题干的权利和影响力都记录在相关方登记册中，所以项目经理可以参考查阅相关方登记册，选C。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方>相关方登记册*

# 在收尾会议上，项目发起人表示根据项目评估，项目取得成功。但一位相关方却不同意，因为没有实现他们的需求。项目经理指出，相关方的需求在项目范围说明书中被称为项目除外情况。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、忽略相关方的争论并继续进行收尾会议  
B、建议进行项目评估以确保项目已完成  
C、建议将这些需求作为另一个项目的范围  
D、在问题日志中添加该问题

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目范围管理的除外责任。关键词：收尾期间，项目除外情况。项目除外责任是排除在项目之外的内容，是不属于项目范围的，相关方因为没有实现项目之外的需求而不同意，项目经理可以建议将这些需求作为另一个项目的范围，另起项目开展。A选项过于消极，相关方的争论不能忽视；B选项相关方的这个需求是项目之外的，不包含在范围的，所以无需再进行评估，题干表明项目已经成功；D选项这时候不是本项目应该记录的问题了。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 一位先前不活跃的相关方参与程度突然増加，这种意外的参与导致了一些变更请求。项目经理应该做什么？

A、向相关方解释变更请求过程。  
B、审查已批准的有关相关方请求的期望。  
C、与该相关方开会，以评估变更请求。  
D、要求相关方与发起人讨论这些请求。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制。关键词：导致了变更请求。有变更之后需要进一步进行了解与评估，选项C合适。A选项，无需解释变更请求过程；B选项，现在题干还只是变更请求的状态，需要进行了解评估，得到批准之后实施即可；D选项，有变更走流程，变更流程中不需要相关方与发起人讨论，而是与项目经理讨论。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目发起人将管理所有项目方面的职责委派给项目经理。在项目执行中，一位关键相关方要求包含在项目规划期间遗漏的一项变更，预算包括用于在任何未知事件的10%应急预算。项目经理应该做什么？

A、评估该变更的影响，以确保进一步行动。  
B、通知该相关方，现在包含变更为时已晚。  
C、在同意继续之前与项目发起人讨论该变更。  
D、在确认其符合预算之后实施该变更。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更流程。关键词：关键相关方要求一项变更。有变更，走流程，收到相关方的变更申请后，先评估影响，选A。B选项，题干并未提及变更为时已晚；C选项，变更不涉及发起人，无需与发起人讨论；D选项，不应该确认符合预算就实施，需要评估综合的影响。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 自项目开始以来，作为项目经理同事的职能经理一直公开反对该项目，在讨论项目里程碑交付的团队会议期间，职能经理评论该里程碑没有实现，因为它无法满足质量需求。项目经理应该做什么？

A、接受他们的意见避免与职能经理发生冲突。  
B、向发起人升级上报该职能经理缺乏协作的能力。  
C、忽略该职能经理的评论并接受该里程碑。  
D、与职能经理一起审查里程碑的质量验收标准。

*正确答案：D  
问题解析：相关方提出异议，不应该直接妥协或者拒绝，所以AC都不合适，B选项项目经理应该积极主动解决问题，最好的做法是遵循相关方参与计划，了解他的疑虑，协作解决问题，D最合适，可以先核实职能经理的说法，确认是否没有满足质量需求，再进行后续行动。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 在项目收尾期间，负责批准最终交付成果的相关方辞职，剩余的相关方无法就接受可交付成果达成共识。项目经理应该做什么？&nbsp;

A、确认可交付成果满足原始需求。  
B、指定另一个相关方来处理该批准。  
C、为负责可交付成果的相关方投票。  
D、结束该项目，并记录经验教训。

*正确答案：A  
问题解析：项目经理不负责制定谁来验收，BC排除，也不能不验收就结束项目，D排除。综合选择A最佳，A的意思是负责验收的人不在了，就参照原始的需求，客观评价解决。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理在一家医院实施一个流程，通过减少患者等待时间来提高客户满意度。项目开工会议的召开日期已计划好了。若要提高开工会议的成功机会，项目经理应该做什么？

A、将议程集中在商业论证的内容上。  
B、讨论可以提高项目成功率的风险策略。  
C、保留会増加关键相关方抵制的信息。  
D、提前与相关方沟通，根据相关方量身定制的沟通，提供相关信息。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查开工会议的作用。关键词：提高开工会议的成功机会。开工会议的目的是为了传达项目目标，阐明每个相关方的角色和职责，获得团队对项目的承诺，D选项是最佳实践。A选项商业论证此时已经完成，开工会议与商业论证无关；B选项开工会议的目的不包括风险策略；C选项与题干无关。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作>4.3.1开工会议*

# 在采购收尾期间，一个承包商说，合同期限太短，因为没有考虑项目执行期间发生的某些事件。项目经理应该做什么？

A、解释说合同条款遵循标准协议。  
B、分析项目的问题日志。  
C、协商延长未来合同期限。  
D、将该问题上报给项目发起人。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目采购管理-合同收尾。关键词：在采购收尾期间。合同收尾：确保所有争议都已解决，产品必须都被验收，所有支付都已履行，卖方绩效分析、评价和记录，合同变更记录，合同争议记录，经验教训总结，组织过程资产更新（采购文档归档、预审合格卖方清单更新、卖方绩效评估文件等等）。选项中只有B是具体做法，ACD都不是合同收尾需要考虑的事情。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目团队刚刚为一个客户的项目制定了高层级时间表，客户抱怨说他们需要在更短的时间内完成项目。项目经理应该做什么？

A、让商业需求与客户的期望保持一致。  
B、快速跟进活动以缩短项目的持续时间。  
C、与团队确定如何缩短持续时间。  
D、让他们的主管管理客户关系。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目进度管理-制定进度计划-进度压缩。关键词：需要在更短的时间内完成项目，选择进度压缩，根据实际情况来判断，所以选择C，与团队确定如何缩短持续时间。选项A题干与商业需求无关；选项B快速跟进是进度压缩的一种方式，不过本题有更好的C选项，根据实际情况确定选择快速跟进还是赶工等方式缩短项目持续时间；选项D项目经理应该积极主动解决问题。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 在项目管理计划获得批准一周后，一位相关方通知项目经理，所需工作的水平不是该相关方期望的水平。若要避免这种情况，项目经理事先应该审查哪一项？

A、工作分解结构（WBS）  
B、项目管理计划  
C、沟通管理计划  
D、相关方参与计划

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目相关方管理-相关方参与计划。关键词：所需工作的水平不是该相关方期望的水平。避免出现工作与相关方期望不一致的情况发生，要事先考虑相关方参与计划。所需工作的水平不是该相关方批准的水平，说明这个相关方达不到要求，我们之前识别的时候就出现了问题，所以相应的参与计划也不合适。所以我们事先就审查好相关方登记册，或者相关方参与计划。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个供应商通知项目经理项目关键路径上的某个可交付成果将会延迟，一位关键开发人员辞职，该供应商无法找到替代开发人员。项目经理识别到一位内部开发人员可以帮助保持项目的正常进行。项目经理首先应该做什么？

A、要求该内部资源立即开始工作，然后通知关键相关方已确定解决方案。  
B、修订项目的风险登记册，以反映使用内部资源而非供应商资源的新风险。  
C、让供应商处理该问题，因为项目的采购协议规定这是供应商的责任。  
D、更新问题日志，并审查采购协议以确保适当修改资源需求。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理-问题日志。关键词：识别到一位内部开发人员可以帮助保持项目的正常进行。关键成员的离职找到了替代解决方案，首先应该更新问题日志，涉及供应商，所以审查采购协议。选想D正确。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件。选项ABC都不是首先应该做的事情。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理正在与一个供应商合作交付项目的一部分，该供应商的每周状态报告表明将按时提供下一个可交付成果。但最近的供应商电子邮件却表明他们尚未开始工作。可交付成果要求于下周交付。项目经理下一步应该做什么？

A、更新风险登记册并监控供应商的风险。  
B、要求该供应商在所有未来沟通中包含完成率。  
C、致电该供应商，以便在可交付成果到期日之前审查关注的领域。  
D、通知该供应商有关延迟交付的处罚条款。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目风险管理-识别风险-风险登记册。关键词：供应商尚未开始工作。供应商可能无法按时完成，这是一个风险，首先需要识别并更新风险登记册，选项A正确。选项BCD都不是首先应该做的事情。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理加入一个团队，为最近进入新业务领域的公司启动并交付第一个项目，公司的未来依赖于这一举措。若要制定项目章程，项目经理应该做什么？

A、动员项目团队，并组织一次问题解决研讨会，以完善项目的范围和成本估算。  
B、假设已知项目风险，并根据历史数据和经验教训创建项目章程。  
C、识别相关方和监管要求，定义范围，并立即开始项目的规划阶段。  
D、了解监管要求，让关键相关方和发起人参与，并识别高层级风险。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理-制定项目章程。关键词：制定项目章程。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逾期交付的产品、服务或成果的高层级信息，包含项目目的、整体项目风险等等，选项D正确。选项A的描述是在定义范围和估算成本，不是制定项目章程，项目章程指包括高层级的范围和整体预算；选项B的描述不如选项D准确；选项C描述的是定义范围。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# —位重要的相关方坚持使用替代执行方法，预计会增加项目成本，项目经理应该做什么？

A、问相关方解释无法变更执行方法的原因。  
B、将潜在的方法变更升级项目CCB以获批准。  
C、忽略该请求，并继续执行计划的执行方法。  
D、评估该相关方的方法，看看他们的期望是否能够得到满足。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更流程。关键词： 预计会增加项目成本。有变更，走流程，涉及基准的变更应该升级给CCB批准。选项A，题干并没有表明这个变更是无法执行的；选项C，不能忽略相关方的请求；选项D，评估分析虽然也是要做的，但是涉及基准应该走流程由CCB审批，题干表明客户坚持使用，最好还是升级上报给CCB，选项B更佳  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 管理层将一个国际项目分配给一位新项目经理。这是该项目经理第一次与团队合作，团队成员位于两个国家，数量平均分布，一个团队由最合适作为个人工作的成员组成，另一个团队由最适合作为团队工作的成员组成。项目经理该怎么做？

A、更新风险登记册  
B、要求团队在项目期间以相同的风格工作  
C、修订沟通管理计划  
D、为团队设置虚拟协作工作环境，以便每天签到

*正确答案：C  
问题解析：本题考察沟通管理计划的作用题干中说明了国际团队，并且团队成员也分布在不同的国家，首先应该做好沟通，选项C正确。选项A，风险登记册，是在识别到风险的时候更新的，现在题干不是说识别到了风险，而是要确保团队成员的合作。选项B，虽然题干说到了风格，但是要求团队成员按照一个风格来工作并不能发挥团队的长处，应该采用合适的沟通方式，来发挥不同团队成员的优势。选项D，虚拟团队是一种方式，但是虚拟团队的目的不是为了签到。应该要保证团队成员的绩效，首先还是要做好沟通所属过程组：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>沟通管理计划*

# 项目经理正在领导一个高度敏感的政府项目，按时交付该项目至关重要。第三方供应商按时交付一个关键项目组件，但不满足规范要求。目前尚不清楚交付的组件是否会按照批准的项目设计进行。项目经理应该做什么？

A、接受该组件并按时交付该项目。  
B、要求退还该项目的款项，并告知相关方该延迟情况。  
C、与客户协商接受不合格的组件。  
D、拒绝该组件并重新订购，并且重新制定项目的进度计划。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察-控制采购中的内容。本题关键词：第三方供应商按时交付一个关键项目组件，但不满足规范要求。不满足规范要求，也就是没有满足质量标准，应该拒绝组件。虽然按时交付非常重要，但是质量不合格还是应该要拒绝，选项D正确。A 接受不合适B 要求退还也不能解决问题，首先应该要给客户一个答复C 不合格的组件肯定不能接受  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 在项目管理计划批准后不久，项目经理加入团队，正式请求项目分配必要的资源。批准项目管理计划的IT主管拒绝释放两名IT团队成员，因为他们觉得没有这些团队成员无法管理。为避免这个问题，应事先完成哪一份计划？（&nbsp; ）

A、资源管理计划  
B、质量管理计划  
C、成本管理计划  
D、需求管理计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查规划资源管理输出-资源管理计划关键词：请求项目分配必要的资源 ，IT主管拒绝释放两名IT团队成员。由此判断是关于分配资源的问题，应该查看资源管理计划。选项A正确。其他的选项与资源分配没有关系。   
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# 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，进行一些变更，并评估新的需求。若要保证项目开发的产品或服务现在具有运营支持，项目经理应该怎么做?

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

*正确答案：A  
问题解析：本题考察结束项目或阶段-收尾流程关键词：要保证项目开发的产品或服务现在具有运营支持。已经结束的项目，确保有运营支持，必须要完成项目的移交，A正确。B 验收之后还需要移交才能够获得运营的支持。所以B在A之前就必须完成  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 一家供应商称因为某项主要功能未包含在约定的范围内，所以未能实施。项目团队不认同这一说法，项目经理下一步应该做什么？

A、将该问题升级上报给项目发起人解决。  
B、签发一份报价邀请书(RFQ),聘请新的供应商。  
C、要求法律部门对供应商采取行动。  
D、审查采购管理计划和合同协议。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察控制采购关键词：供应商说未实施，团队成员不同意。团队成员和供应商之间关于范围内容存在冲突，首先应该看合同。合同中说明了应该要执行的所有内容。采购中出现分歧，首先看合同，D正确A 上报是在超过权限才会使用，一般不会上报B和这个供应商的冲突应该要解决，不能直接就换供应商了C不是直接就走法律程序，应该相互先谈判，谈判的依据就是合同。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 项目经理聘请项目协调员组织即将召开的项目会议。由于这是一个大型、复杂的项目， 相关方经常变更，项目协调员对应该邀请谁感到困惑。项目协调员应该邀请谁？

A、仅限高管级别的人员  
B、高管级别的人员及其他们的直接下属  
C、根据影响/影响力方格识别的相关方  
D、在相关方参与计划中识别的相关方

*正确答案：D  
问题解析：本题考察管理相关方参与的输入-相关方参与计划。关键词：复杂的项目， 相关方经常变更，要组织相关方进行会议，应该查看相关方参与计划中关于相关方参与程度的描述，影响相关方从不支持到支持。所以选项D正确。虽然识别相关方是在相关方登记册，但是这里是要管理相关方参与，所以D也更合适AB说法都很片面，不正确C识别相关方的工具没有影响影响力方格  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理正在确定一个具有非常详细风险登记册的项目预算。若要估算应急储备，项目经理应该做什么？

A、询问另一个项目经理。  
B、以保险成本为基础。  
C、执行定量分析  
D、考虑法律规定

*正确答案：C  
问题解析：本题考察风险分析-定量风险分析。关键词：确定一个具有非常详细风险登记册的项目预算，要估算应急储备。题干的意思就是已经识别了风险，更新了风险登记册，下一步应该进一步量化风险，确定风险的影响，来估算应急储备。选项C正确A询问不能明确的估算储备B储备是需要量化的，不是保险成本就好  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# 一位新团队成员在一个月前加入团队，并接受了资源管理计划中规定的必要培训，这位新团队成员无法按时完成分配的任务，从而影响到团队绩效。项目经理下一项应该怎么做？（&nbsp; ）

A、识别所需的额外培训并更新资源管理计划  
B、将问题升级上报给管理层，要求将该团队成员调到另一个项目，并找到一个经验更丰富的资源作为替代  
C、与该团队成员讨论这个问题，并一致达成意向具有可测量纠正措施的行动计划  
D、在下一次计划的绩效评估中解决该团队成员的培训需求

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划资源管理-问题解决关键词：团队成员接受了必要的培训，但是还是无法完成任务，并且影响到了团队绩效产生了偏差，首先应该与之谈话讨论确定根本原因，再确定下一步动作。选择C选项。A：是C之后可能的步骤，如果确定是因为需要更多的培训，可以再考虑A。B：升级上报太消极，项目经理要主动解决问题。D：下一次解决不合理，已经影响绩效，应该要处理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 一个项目的主要成功标准之一是系统响应性。若要识别超出可接受限制且需要改进的系统性能，项目经理应该使用哪种工具或技术？

A、石川图  
B、控制图  
C、帕累托图  
D、质量改进图

*正确答案：B  
问题解析：本题考察 控制质量的工具技术-控制图关键词：识别超出可接受限制且需要改进的系统性能。意思就是要确定哪些是在合格范围内，但是处于失控的状态，需要加以改进的性能，就是控制图的描述A石川图是出现问题找原因的，这里不是缺陷，是在可接受限制内C帕累托是二八原则找主要原因的，也不符合题意。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# 由于客户认为项目不满足要求，因此不愿对项目签字同意。客户希望对某些可交付成果进行返工。团队不同意，因为这不属于约定项目需求的组成部分。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、审查验收标准和其他项目输出文件  
B、让团队遵守客户要求，对可交付成果进行返工  
C、要求团队确定未满足需求的原因  
D、请求额外资金以满足对可交付成果进行返工的要求

*正确答案：A  
问题解析：本题考查确认范围-验收标准。关键词：客户认为项目不满足要求，要求返工。团队认为不是约定的需求。所以是对于是否符合验收标准存在争议，参照范围说明书里的标准。选择A。B直接遵守客户要求不合理，因为也许本来验收标准我们就达到了，所以首先应该是审查。C审查之后才能知道是不是没有满足。D同A。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 项目工作已经完成，且可交付成果已获验收。在项目的质保期内，识别到一个影响环境的缺陷。谁应该负责解决这个问题？&nbsp;

A、项目经理  
B、环境部门  
C、项目发起人  
D、运营部门

*正确答案：D  
问题解析：本题考察-结束项目或阶段-收尾关键词：项目已完成，已经移交。质保期的意思就是移交之后有一个保修期一样。这个期间发生问题由运营团队接手解决。所以D正确A项目经理是移交之前的负责人  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 一份项目章程获得批准，并在开工会议期间完成需求简报。谁应负责提供项目支持使其向前发展？

A、客户  
B、项目发起人  
C、项目经理  
D、技术架构部

*正确答案：B  
问题解析：考察提供项目支持的相关方关键词：负责提供项目支持使其向前发展，需要发起人或者是项目启动者的支持，才能够对项目有一个好的发展，所以B正确C项目经理是使得项目按照目标执行的负责人。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作>4.3.1开工会议*

# 在项目执行期间，一名关键发起人被替换，新发起人向项目经理发送文本信息，请求提供项目信息。这些信息已在项目生命周期的几次会议之后提供给前任发起人，项目经理处于严格的时间限制之下并希望处理该请求。项目经理应该做什么？

A、分配一名项目沟通人员提供该信息。  
B、通过电子邮件以制作的形式向新发起人提供所有请求信息。  
C、以沟通管理计划中列出的格式发送信息。  
D、要求新发起人查看与前任发起人举行的会议记录。

*正确答案：C  
问题解析：本题考察沟通管理计划的作用关键词：发起人被替换，请求项目经理提供项目信息。所以这里考察的是信息的传递，应该遵循沟通管理计划，选项C正确。ACD都是可能在沟通管理计划中记录的方式  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 项目经理收到来自两个有影响力相关方的冲突请求，项目经理应该做什么？

A、参考相关方参与计划获得最佳方案。  
B、与项目发起人开会以确定如何解决冲突。  
C、忽略这两个请求以避免向项目部添加未经批准的范围。  
D、进行成本效益分析以确定哪个请求更适合项目。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察-管理相关方参与-相关方参与计划关键词：收到来自两个有影响力相关方的冲突请求，说明相关方之间产生了问题，应该遵循相关方参与计划来管理相关方的参与。选项A正确B是直接找领导，太消极C是忽略也不合理D 不是请求的问题，是相关方的参与问题。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理正在准备为一个进展顺利的项目授权购买大量设备。然后，客户发现了可以取代项目大部分当前配置的新技术。项目经理应该做什么？

A、确定新技术的影响。以做出最适合的决策。  
B、推迟任何采购，直到明确客户希望如何继续。  
C、与客户进行成本效益分析，以确定最合适的操作。  
D、调查新技术，并在适当时将其纳入项目范围和预算。

*正确答案：C  
问题解析：题干关键词：发现了可以取代项目大部分当前配置的新技术，下一步应该确定新技术是否合理。首先应该与客户去沟通，确定成本效益，确定使用这项技术，是否是值得的，能不能获得效益，如果可以再考虑这项技术对项目带来的影响。选项C正确选项A，确定新技术的影响，是在确定与客户沟通后，新技术有效益，才会进一步去分析技术带来的影响。  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 一个大型复杂项目的项目经理了解到，一位关键相关方反对在项目后期批准的变更，项目经理不愿冒犯这位相关方，但也不希望延迟该项目。&nbsp;项目经理应该做什么？

A、与该相关方一起审查沟通管理计划。  
B、取消已批准的变更，以满足相关方的要求。  
C、让相关方参考变更日志,以显示变更批准。  
D、与相关方一起讨论相关方参与计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考察-整体变更控制流程-变更流程关键词：关键相关方反对在项目后期批准的变更，批准的变更，说明是已经走了变更流程的，所以可以让相关方去看变更日志，确定这是已经批准过的。选项C正确。选项A，不是沟通的问题，是批准的变更，他不同意，应该要确定执行批准变更的权利，所以是变更日志。选项B，批准的变更不能取消。选项D，不是相关方的参与问题。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在敏捷项目的每日站会期间，开发人员提出了一个影响产品质量并需要解决方案的问题，项目经理应该做什么？

A、扩展冲刺。  
B、召开一次回顾会议。  
C、与团队确定根本原因。  
D、允许开发团队解决该问题。

*正确答案：D  
问题解析：本题考察敏捷项目关键词：敏捷项目中的每日站会。敏捷强调自组织团队，允许团队自己解决问题 ，项目经理不参与决策，只是仆人式领导，为团队扫清障碍。所以敏捷就是让团队去解决问题，选项D正确  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 在一个项目中，项目经理希望向相关方报告项目的进度绩效。若要获得这些信息，项目经理应该做什么？

A、计算项目的总浮动时间。  
B、从团队获得项目报告和反馈意见。  
C、将关键路径上的任务结束日期与基准结束日期进行对比。  
D、确定活动的开始和完成日期是否在项目持续时间的最短路径上。

*正确答案：C  
问题解析：本题考察控制进度关键词：项目经理需要报告项目的进度绩效，要获得绩效信息，就应该将实际和基准去做比较，确定进度绩效信息。所以选项C正确。选项A 总浮动时间和进度绩效没有关系选项B 要获得信息，然后再来绘制报告选项D 与进度绩效也没有关系  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目可行性研究确定了应该创建什么产品。现在，开发与原始需求冲突的另一种产品的一项变更请求，已经获得批准，在变更请求获得批准前已进行数据分析。项目经理应该怎么做？

A、实施该变更请求  
B、拒绝该变更请求  
C、请求详细的数据分析报告  
D、请求新产品的可行性研究

*正确答案：A  
问题解析：本题考察-实施整体变更控制-批准的变更关键词：变更请求已经获得批准，已经获得批准的变更，下一步应该是记录之后去执行。所以选项A正确选项B，批准的变更不应该拒绝。选型CD与变更流程没有关系  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 由于等待必要的法律认可，一个项目被推迟，项目发起人希望项目经理在进行最少的预算变更情况下保持进度计划。项目经理做什么？

A、对剩余进度计划赶工。  
B、快速跟进剩余活动。  
C、提出迭代发布计划。  
D、请求修改范围。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察控制进度-进度压缩关键词：项目被推迟，在进行最少的预算变更情况下保持进度计划。意思说需要在最少成本增加的情况下，需要拉回进度。拉回进度，需要使用进度压缩。进度压缩包括赶工和快速跟进，赶工会更多的增加成本，所以选择快速跟进。选项B正确  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 在项目执行期间，对三个变更请求进行分析，因为最近触发了一个重大的已识别项目风险，项目经理应该做什么？

A、要求发起人増加预算，以包容所有变更。  
B、在风险登记册中创建这些变更请求的优先级。  
C、确定每个变更请求对项目预算的影响程度。  
D、检测风险管理计划中所列的操作实施变更。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查变更流程关键词：变更请求触发了一个重大的已识别项目风险。应该进一步分析每个变更请求的影响，来确定具体的行动。选项C正确选项A，需要分析之后才能确定是否增加预算选项B，变更不是创建在风险登记册中选项D，变更的实施是在变更管理计划中。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 由于一项新的政府法律，某个重要可交付成果的截止曰期将延迟一周，一个相关方拒绝接收新的可交付成果，因为他们不同意法律的解释方式。若要让可交付成果获得验收，项目经理下一步应该做什么？（&nbsp; ）&nbsp;

A、将该问题升级上报给项目发起人  
B、审查验收标准，并使用说服技巧获得验收  
C、安排一次发起人和相关方之间的会议，并暂停项目  
D、签发变更请求，并记录该拒绝验收的情况

*正确答案：A  
问题解析：本题考查确认范围。关键词：相关方不同意法律的解释，法律的内容不是项目经理可以确定的，所以超出了项目经理的权利，应该上报，选项A正确。选项B，是政府颁布的新的法律，验收标准中没有包含。并且也需要确定是符合法律的才能获得验收。选项C，暂停项目不合理。选项D，如果是不符法律的才会变更，所以不能直接就变了。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 项目经理在一个陌生的国家工作，项目经理在很大程度上依赖于在该地区生活了十多年的项目团队成员的支持，该团队成员与相关方合作，并尊重当地文化和习俗。&nbsp;这代表的是什么工具或技术？

A、沟通能力  
B、专家判断  
C、人际关系与团队技能  
D、文化意识

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-管理相关方参与-人际关系与团队技能关键词：陌生的国家，依赖于团队成员的支持才能够与相关方更好的沟通。运用的方式是尊重当地文化和习俗，所以是人际关系与团队技能。选项C正确D选项，C就包含了D选项  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# —个项目的最后一次状态报告显示成本绩效指数（CPI）为0.8，进度绩效指数（SPI）为0.8，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、要求増加预算  
B、应用赶工技术  
C、请求批准加班  
D、使用快速跟进技术

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-挣值管理关键词：成本绩效指数（CPI）为0.8，进度绩效指数（SPI）为0.8，说明成本超支，进度落后。进度落后需要拉回进度，需要使用进度压缩技术。又因为成本超支，所以不能使用赶工的方式，所以应该进行快速跟进。选项D正确。选项A增加预算是在快速跟进如果无法拉回进度的情况下，需要走变更来改基准，才会增加预算。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 客户和服务提供者商定了项目章程，项目经理安排一次面对面会议，以审查和评估项目的要求。但是，来自客户方的一些参与者无法参加此次会议。项目经理应该做什么？

A、在所有参与者没有全部在场的情况下举行会议。  
B、使用合作工具将所有参与者包含在会议中。  
C、与无法参加的参与者安排一次单独的会议。  
D、询问发起人如何在所有参与者没有全场的情况下继续进行。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查启动会议关键词：客户方的一些参与者无法参加此次会议。商定了项目章程之后的会议，是启动会议，与会相关方都是关键相关方。现在无法参与，可以采用合理的工具来协助参与，比如视频会议的方式。选项B正确选项A 需要参与的参与者没有参与举行会议，没有达到此次会议的目的。如果有工具能够参与肯定是最合理选项C，最好是与会者全部参与。选项D，项目经理应该自己来解决问题，不能有问题就上报  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 一位团队成员通知项目经理，供应商延迟交付一个重要部件，由于潜在的影响，该团队成员希望项目经理允许直接通知发起人并生成与这种情况相关的警报。项目经理应该查阅哪一份计划？

A、采购管理计划  
B、沟通管理计划  
C、相关方参与计划  
D、风险管理计划

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-风险管理计划的作用关键词：供应商延迟交付一个重要部件，潜在的影响。说明供应商延迟交付，对我们项目来说是有潜在影响的，所以对我们项目来说是风险，应该查看风险管理计划中关于应对风险的具体描述，选项D正确。题干的重点是在于潜在影响，后面的描述都是对潜在影响的描述。如果题干问的是和供应商之间的问题，应该查看的是合同。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理*

# 一位项目团队成员抱怨说，相关方已连续两周未收到项目会议更新。而另一位团队成员 回复说，所有相关方均已及时收到项目会议更新。若要防止这种混淆，项目经理应该做什么？

A、审查沟通管理计划，并确保相关方接收更新。  
B、检查相关方登记册，以确保信息正确更新。  
C、检查相关方参加计划，以确保相关方的参与度很高。  
D、研究资源管理计划，并确保适当地跟踪团队绩效。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-沟通管理计划的内容关键词：两个团队成员之间，关于相关方收到信息的说法不一，出现了混淆。信息的接收应该是在沟通管理计划中明确的。所以为了防止混淆，应该先审查沟通管理计划来确保信息的接收。选项A正确。选项B，不是没有识别到的相关方，所以不用检查相关方登记册选项C，题干也不是相关方参与程度的问题。选项D，是团队成员关于信息的接收有不一致的说法，不是绩效问题  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 项目经理正在管理一个安装地下专用设施的项目。公司安全办公室通知项目经理，新法规要求为地下工程提供额外的设备，该设备价格昂贵，未包含在原始预算中。此外，所需的资源培训将导致多个关键路径的延迟。项目经理首先应该做什么?

A、提交正式的变更请求。  
B、重定范围和进度基准。  
C、将该问题升级上报给项目发起人。  
D、创建一份培训进度计划和采购订单。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：新法规要求为地下工程提供额外的设备，设备没有在预算中。说明有了变更，有变更需要走流程，流程第一步就是提交变更请求，选项A正确选项BCD都不是变更流程的正确方式  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# —家公司决定启动一个战略性项目，这项目将提供有竞争力的技术进步，该项目需要某特定性技术的专家，但组织无法提供准确的工作说明书(SOW)。有应该使用什么类型的合同？

A、工料合同(T&amp;M)  
B、固定总价合同(FFP)  
C、成本加固定费用合同(CPFF)  
D、成本加激励费用合同(CPIF)

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-合同的选择关键词：组织无法提供准确的工作说明书，说明范围不明确，总价类的合同不适用。又因为项目需要某特定性技术的专家。所以采用工料合同。工料合同的适用范围：1、在不能很快编写出准确工作说明书的情况下2、使用工料合同增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持3、金额小、工期短、不复杂的项目可以有效使用  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# 一家公司开发了一种创新的，提升性能的产品设计，已启动一个项目来完成构建产品，&nbsp;该项目涉及现场和远程团队。若要避免各个团队之间的沟通不畅，项目经理应该做什么？

A、使用适当的沟通规划来解决差异。  
B、要求团队接受文化意识培训。  
C、创建新闻通话以沟通项目决策和状态。  
D、在不同地点组织团队建设活动。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-规划沟通管理-沟通管理计划关键词：避免各个团队之间的沟通不畅，沟通需要做好规划，沟通管理计划可以避免沟通不畅的问题，所以选项A正确。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 在一个项目中，一家公司替换了其CEO,该CEO提出了一项新的五年战略计划。目前的项目为完全符合这一新战略，但项目发起人希望修改项目的范围以适应该战略。项目经理应该做什么？

A、要求项目发起人发起变更请求。  
B、修订项目章程，以反映范围变更。  
C、在风险登记册中包含变更的影响。  
D、更新项目管理计划，以包含该变更。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：项目发起人希望修改项目的范围以适应该战略。修改范围就是范围的变更，需要走变更流程。第一步是提交变更请求，选项A正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理正在管理一个关键项目，该项目的范围已经最终确定并获得批准，在项目执行中，客户建议一项变更，但该变更将影响基准，并需要额外的20, 000美元和四周时间， 客户认为有必要进行变更，但不同意调整时间表和预算。项目经理应该做什么？

A、拒绝该变更，因为超出范围。  
B、更新进度计划，以包含该变更。  
C、向变更控制委员会(CCB)提交该请求。  
D、分包该变更以降低成本。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查实施整体变更控制-有变更走流程关键词：客户建议一项变更，但不同意调整时间表和预算。变更的影响只要CCB批准了就可以调整，不是客户决定的。所以有变更，走流程就好。应该向CCB来提交请求。选项C正确。选项A不能直接拒绝变更选项B没有批准的变更不能直接更新计划  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 由于内部需求，项目主题专家(SME)的职能经理要求项目发起人将该SME调离，该SME对该项目十分关键，他的决定将对项目的进度计划产生严重风险。项目经理应该做什么？

A、请求与项目发起人和职能经理开会。  
B、释放该SME并更新项目进度计划。  
C、与该SME交谈，请求其留在项目中。  
D、向项目发起人请求提供额外资金以聘请一位新SME。

*正确答案：A  
问题解析：题干关键词：SME的职能经理要将专家调离，但是专家对于项目非常重要。超出了项目经理的权限，需要上报发起人，需要发起人和职能经理来沟通。选项A正确选项B专家对项目很重要，不能直接就释放了选项C，是职能经理的更改要求，与专家沟通没有作用选项D，如果和职能经理协商，此专家可以留在本项目，就无需聘请新的专家了  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一名新项目经理收到一份项目章程草案，哪些信息将帮助项目经理参与完成这份文件？

A、商业论证  
B、项目速度计划  
C、成本基准  
D、项目管理系统(PMIS)

*正确答案：A  
问题解析：本题考查制定项目章程的输入题干关键词：哪些信息帮助完成项目章程，所以是制定项目章程的输入，选项中只有A商业论证是制定项目章程的输入。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 为了增强客户服务，项目团队希望添加未包含在范围说明书中的一个功能，项目经理首先应该做什么？

A、提交正式的变更请求。  
B、请求发起人的批准。  
C、更新项目可交付成果。  
D、修订项目管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制流程-有变更走流程关键词：添加未包含在范围说明书中的一个功能，添加功能就是要变更。有变更走流程，流程第一步，提交变更请求。选项A正确  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理B临时替换休探亲假的项目经理A,在一次每周进度会议期间，项目经理B发现两名团队成员对可交付成果的质量存在冲突，项目经理B审查质量管理计划，发现未明确定义质量标准，难以轻松衡量质量。项目经理B应该做什么？

A、与两位团队成员交谈以尝试解决争议。  
B、等待项目经理A回来，然后再指出问题。  
C、保持质量标准，因为这将使可交付成果获得更多的批准。  
D、签发变更请求，以更新质量管理计划。

*正确答案：D  
问题解析：考查实施整体变更控制本题关键词：审查质量管理计划，发现未明确定义质量标准。说明是质量管理计划有问题，应该更新质量管理计划有变更，走流程，首先应该签发变更请求。选项D正确  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目执行期间，监管合规团队公布了新的质量标准，更新质量管理计划时，项目经理应考虑什么？

A、经验教训登记册  
B、成本效益分析  
C、风险登记册  
D、事业环境因素

*正确答案：D  
问题解析：本题考察规划质量管理的输入关键词：监管合规团队公布了新的质量标准是监管合规团队公布的标准，是不可以改变的制约因素，所以属于事业环境因素。选项D正确  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 项目经理刚刚完成风险管理计划，并且完成了识别风险，项目经理下一步应该做什么？

A、执行优势，劣势，机会和威胁(SWOT)分析。  
B、执行定性风险分析。  
C、实施风险应对。  
D、更新假设日志。

*正确答案：B  
问题解析：考查识别风险之后的过程关键词：已经完成了风险管理计划，识别了风险，接下来应该进行风险分析了，风险分析，首先就是定性分析。选项B正确  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# 在一次规划会议期间，一位相关方通知项目经理即将进行的组织变更可能会使所有项目管理计划无效。若要让项目保持政策执行，项目经理应该做什么？

A、在组织变更到位之前，终止规划。  
B、为多种组织场景制定计划，以便快速调整项目。  
C、将组织变更风险添加到风险管理计划中，并继续规划。  
D、将组织变更信息更新到问题日志中，然后继续规划。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：组织变更可能会使所有项目管理计划无效组织变更是属于事业环境因素的变更，应该要做一些可能的备选方案。不能完全不准备，直接放弃。选项B正确，可以依据情景来制定计划。选项C的风险应该是添加到风险登记册中。并且重点不只是识别风险，题干表达的是明确告知会导致计划失效。选项D组织的变更计划会无效，需要保证执行，更新问题日志也不能保证直接执行。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 在项目规划期间，关键相关方不同意所需的测试和检查，若要解决这个问题，项目经理首先应该做什么？

A、安排一次相关方会议。  
B、参考组织过程资产。  
C、探索经验教训知识库。  
D、执行成本效益分析。

*正确答案：A  
问题解析：考查管理相关方参与关键词：规划期间，关键相关方不同意所需的测试和检查为了解决相关方不同意的问题，应该组织相关方的会议，与相关方多沟通，并且正在规划期间，沟通可以直接作出更改。选项A正确  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 在项目执行中，与相关方召开的会议中产生了多项变更请求。项目经理应该做什么？

A、将这些变更请求升级上报给项目管理办公室(PMO)。  
B、向项目发起人提交这些变更请求，以获得批准。  
C、向变更控制委员会(CCB)提交这些变更请求。  
D、接受并将这些变更请求整合到项目管理计划中。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查实施整体变更控制流程变更提出来，不直接拒绝也不直接接受。有变更，走流程，首先提交变更请求，然后由CCB来批准  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在一个活动落后于进度计划的项目后期，一个新的项目经理加入团队，项目经理发现相关方并不知道该项目的状态。新项目经理应该做什么？

A、当项目回到正轨时通知相关方。  
B、立即向所有相关方发送工作绩效报告。  
C、确定哪个相关方应对延迟负责。  
D、审查风险报告，然后通知相关方。

*正确答案：B  
问题解析：项目经理应该正直，有问题暴露问题，信息要同步。排除A虽然B所说的所有相关方，不那么确切靠谱，其他选项更不合适。选项C，应该是咱们团队为项目延迟负责。选项D题干未提及风险事宜，就是项目状态。选靠近题干的B。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 由于对项目方向的意见有冲突，一位团队成员辞职。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、说服该资源留下来，因为他们对项目团队的成功非常宝贵  
B、立即即通知项目发起人，并招募替代人员，以尽可能减少项目偏移  
C、修改项目团队分配文件，并更新资源管理计划  
D、更新资源管理计划，并修改项目进度计划以反映资源短缺

*正确答案：C  
问题解析：本题考查资源管理。关键词：员工已经辞职，既然辞职了，强行说服肯定无济于事，排除A。选项B，通知发起人肯定不正确，只是资源离职的事情，应该主动解决问题，排除B。C可选。D显得被动了，人少了，不是被动的说人少了，进度要延迟，而应该主动去找到资源，或者重新调整分配计划。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 项目经理正在与技术和商业专家以及项目团队一起召开商业需求确认研讨会。商业专家认为他们的意见未被考虑，因为一位高级技术专家不断强加他们对商业领域相关事项的观点。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、将该高级技术专家排除出研讨会  
B、暂停研讨会以重新定义研讨会参与规划  
C、私下要求该高级技术专家将其反馈意见限制在他们自己的领域中  
D、单独与技术和商谈专家会面以解决冲突

*正确答案：D  
问题解析：选项A直接排除，肯定是不好的做法。选项B，暂停会议会耽误进度，如果有更好的解决办法肯定更好。选项C，“私下”这个词不是很好，另外单独与某一方说也不是很好，应该合作解决问题。选项D，既然是商业专业，和技术的问题，所以就将他们的问题单独开会来解决，选项D正确。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 一位新项目经理加入了由高级项目经理监督的项目,发起人要求新项目经理制定质量管理计划，项目经理应该怎么做？

A、向高级项目经理咨询已制定的质量过程和计划，并在选择适当的标准时寻求指导  
B、与客户开会收集需求  
C、要求发起人提供成本效益分析和标杆对照样本  
D、提交变更请求推迟了质量管理计划的发展计划直到质量矩阵和质量检查表被创造

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-规划质量管理题干关键词：要求新项目经理制定质量管理计划，项目经理是中途加入的，所以在原来的基础上加以修整即可，A是合适的做法。B是推翻前面项目经理的工作，全部重来，不合适。C不能要求发起人给你提供内容呀D既然要你制定制定管理计划，就不是要推迟的，D非常消极  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 在项目执行阶段，客户的单一联系人员发生变化,项目经理希望与该联系人讨论某些问题，但他始终没空。项目经理应该做什么？

A、遵循沟通管理计划。  
B、将该问题提交给指导委员会。  
C、要求团队成员尝试联系他们。  
D、将该问题升级上报给高级管理层。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：项目经理希望与该联系人讨论某些问题，但他始终没空。始终没空，说明项目经理已经反复沟通，无法解决，可以通过上报解决。选项D正确  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个高知名度项目的项目经理必须告知相关方一个会导致延迟的问题，项目经理安排一次视频会议以便明确传达问题，以及立即接受到反馈意见。项目经理使用的是什么沟通方法？

A、推式沟通  
B、拉式沟通  
C、网络沟通  
D、交互式沟通

*正确答案：D  
问题解析：本题考查沟通的方式关键词：安排一次视频会议以便明确传达问题，以及立即接受到反馈意见。说明不仅需要获取信息，还需要获得反馈，这是交互式沟通的案例。选项D正确  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通方法*

# 在与相关方开会以准备项目章程时，就项目的收益和组织的战略目标不一致进行讨论，项目经理应该做什么？

A、更新商业论证以满足组织的战略。  
B、建议将项目效益与组织的战略目标保持一致。  
C、继续制定项目章程以纳入项目效益。  
D、通过请求项目发起人帮助完成项目章程来重定会议方向。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察-商业论证关键词：正在准备项目章程，讨论收益和组织目标，作为项目经理，建议是最合适的做法，选项B正确选项A项目经理无法直接更新商业论证选项C，出现了问题了，不能够继续制定项目章程，需要解决问题选项D，正在和相关方开会中，项目经理可以建议，直接请求发起人，不是会议中的  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 职能部门经理做出的一项决策对项目产生负面影响，项目经理首先应该做什么？

A、与职能经理交谈，让他们了解他们决策的影响。  
B、让公司高管参与确定职能经理决策的影响。  
C、向职能经理提供其决策产生的问题清单。  
D、咨询其他经理，看看他们是否也曾与该职能经理发生同样的问题。

*正确答案：A  
问题解析：已经产生了负面影响，作为项目经理应该直面问题，遵循相关方参与计划与相关方沟通，A是最合适的做法B是上报，项目经理应该主动解决，排除B  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理正在管理一个项目，该项目与最近完成的一个项目类似。高级管理人员要求快速启动项目。若要加快启动过程，项目经理应该做什么？

A、重复利用之前项目的周期报告。  
B、查看其它项目经理的问题曰志。  
C、审查先前已存档项目的估算信息。  
D、降低项目的复杂性，因为它具有相同的风险。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：该项目与最近完成的一个项目类似，说明具有类似项目，应该参照组织过程资产。选项C正确选项A，即使是类似项目，也不能直接就使用之前的报告了，错误选项B，每个项目都有自己项目的不同问题，可以看组织过程资产，不能直接看问题日志选项D，风险肯定是不相同的，复杂性不能直接降低  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# 虽然已为一个多阶段项目制定了项目管理程序，但在第一阶段产生了质量较差的可交付成果。项目经理首先应该做什么？

A、识别根本原因。  
B、审计质量过程。  
C、更新质量管理过程。  
D、増加完成质量控制的资源。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：第一阶段产生了质量较差的可交付成果。说明产生了质量问题，首先应该识别原因，选项A正确选项B是审计过程，审计过程是在执行过程中使用的，现在已经产生问题了，应该对这个问题去处理，所以首先应该识别原因。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 一家公司正在几个国家部署一个新的解决方案,已包含安全审计作为每次部署的质量检查组成部分。第一次部署后进行的安全审计结果发现了违反安全的行为以及不合规问题。项目经理应该做什么？

A、组织团队研讨会以执行根本原因分析并定义纠正措施计划。  
B、审查质量管理计划，以确认是否包含安全要求。  
C、与安全审计员协商降低已发现问题的重要性。  
D、验证质量要求与解决方案是一致，并更新质量管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：发现了违反安全的行为以及不合规问题。识别出问题，应该按照问题处理的流程去解决：更新问题日志-识别根本原因-列出可能的解决方案-备选方案分析-按照选定的方案去解决-完成后再次更新问题日志。选项A正确  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 项目团队成员升级上报了一个关键相关方的情况，该相关方拒绝了一个主题专家(SME)的确定的广泛分析的结果。该相关方是强硬拒绝，而不提供拒绝分析的任何理由。 项目经理应如何处理这种情况？

A、要求项目团队和相关方达成共识。  
B、与相关方开会，以讨论这个问题。  
C、将该问题立即升级上报给项目发起人。  
D、在作出决策之前先研究分析。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查管理相关方参与关键词：相关方强硬拒绝，而不提供拒绝分析的任何理由。这是相关方的态度问题，应该遵循相关方参与计划与他沟通，选B选项A直接要求达成共识，还是无法了解情况选项C，先管理相关方参与，不行才上报  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 在项目启动会议期间，项目发起人告诉项目经理和团队项目章程即将完成。然而，甶于存在在紧迫的期限内满足政府监管要求的压力，发起人希望立即开始工作。项目经理下一步应该做什么？

A、告诉发起人在团队可以确定资源之前需要授权的项目章程。  
B、让团队继续进行资源识别和需求收集。  
C、创建产品功能未完成项，以识别任何可能的瓶颈。  
D、在章程和资金获得批准的情况下，制定另一次开工会议的计划。

*正确答案：A  
问题解析：章程没有完成，首先需要有批准的项目章程才能开始后续的工作，所以选择A  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 一家组织正在几个不同的国家/地区执行一个大型业务转型项目。相关方包括来自不同文化背景和年龄组的经理，项目信息主要通过电子邮件和社交媒体沟通。一个相关方抱怨说他们没有充分获得项目进展情况的通知。项目经理应该做什么？

A、在所有项目会议中包含相关方。  
B、要求相关方定期查收电子邮件。  
C、建立深层次的信任关系。  
D、遵循多方面的沟通方法。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查规划沟通管理关键词：相关方抱怨说他们没有充分获得项目进展情况的通知。说明沟通不畅，应该遵循沟通管理计划中的沟通方式来进行沟通。考虑每个相关方的沟通需求，并选择不同的沟通方式。选项D正确。选项A并不是所有的会议都需要包含所有的相关方，要看沟通需求的。选项B如果这个相关方的沟通需求不是电子邮件，是需要修改的  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 在一个项目的早期阶段，项目经理与许多相关方开会，就项目的目标、关键可交付成果和预算达成共识。项目经理现在可以完成哪份文件?

A、项目管理计划  
B、商业论证  
C、项目章程  
D、可行性计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目章程的内容关键词：项目的目标、关键可交付成果和预算达成共识，这些都是项目章程的主要内容，选项C正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 六个月后，位于五个不同国家的项目团队完成了任务。项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、请求验收项目可交付成果  
B、为关键相关方安排一次项目收尾会议  
C、解散项目团队以优化资源分配  
D、准备技术文件以便移交给运营

*正确答案：A  
问题解析：本题考查确认范围。关键词：项目团队完成了任务，工作完成后，首先获得验收，再进入收尾阶段。BCD都在A之后。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 一个项目的初始商业需求已完成。发起人通知项目经理该项目必须在六个月内完成，项目经理安排与发起人召开一次会议。在这次会议上，项目经理应做什么？

A、准备工程分解结构(WBS)。  
B、讨论该项目的关键可交付成果和成功因素。  
C、介绍该项目的关键里程碑和风险。  
D、审查项目章程，并对进度计划达成一致意见。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：初始商业需求已完成，现在召开的会议是启动会议，另外基于题干信息，进度是关键指标，需要与团队和重要相关方就此达成一致意见，所以选项D正确  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# —个项目已获得批准，且资源管理计划已到位。项目经理联系职能经理，并要求他们所在地区的主题专家（SME）分配给项目团队。然而，由于年终收尾活动，首席财务官拒绝从其他部门分配主题专家。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、请求发起人使用他们的影响力来释放该资源  
B、为该项目雇用一个新的永久性资源  
C、推迟该项目直到该资源可用为止  
D、获得一个临时、技能熟练的外部资源

*正确答案：D  
问题解析：关键词：首席财务官拒绝从其他部门分配主题专家，拒绝的情况下，先确定是否能够获得一个临时的外部资源，选项D正确。如果无法获取，再寻求发起人的帮助。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# —家组织正在开展一个软件应用程序开发项目，有不同的相关方参与到该项目的不同阶段。项目经理应该如何让相关方在整个项目过程中参与？

A、使用来自相关方的信息来制定项目需求  
B、定期与所有相关方确认关键项目决策  
C、让相关方参与制定项目商业论证  
D、不断与所有相关方分享项目状态报告

*正确答案：D  
问题解析：本题考查管理相关方参与关键词：让相关方在整个项目过程中参与，应该跟相关方同步项目状态，可以更好调动大家的积极性，选项D正确选项A，直接使用相关方的信息来制定需求，说法不正确，应该是收集相关方的需求选项B，关键决策不是所有的相关方都需要参与的选项C，商业论证是发起人的权利，不是所有相关方参与制定的  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个大型全球项目的相关方代表不同的文化和层次，项目经理安排一次会议以满足相关方的需求，其中一位相关方将远程参加会议。会议目标是分享重要的项目信息，并从每个相关方获得良好的承诺水平。在与这些不同受众打交道时，项目经理应该做什么？

A、分享简明扼要的会议议程一列出所有本次的项目任务及其负责人接受的截止曰期。  
B、定制沟通计划，以满足每个相关方的个人需求和背景，并获得相关方的信任。  
C、使用标准的沟通方式，以确保每个人都觉得无论背景如何，他们都能得到平等对待。  
D、提供该组织明确的会议议程，描述一些相关方无法在当地参加的原因，让他们感觉有被代表.

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-沟通管理计划本题关键词：与这些不同受众打交道时，应该怎么做？打交道就是要做好沟通，沟通应该制定沟通管理计划，按照相关方的沟通需求来进行沟通，选项B正确。对于选项C，每个人的需求不尽相同，也不是所有的相关方都是同等重要。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 在项目执行期间，项目经理了解到，税收规划可能发生变化，并且增加的报告要求可能会影响项目。项目经理应该更新下列哪一项内容？

A、风险登记册  
B、问题日志  
C、变更日志  
D、项目管理计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-识别风险的输出关键词：税收规划可能发生变化，并且增加的报告要求可能会影响项目题干用了两个可能，这是识别到了项目风险，识别到了风险应该更新风险登记册，选项A正确。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*