# 2021模拟考试（第三套）

# A specialized project team is managing a large project last month engineering consultant submitted the initial design proposal for client review.The project manager learns that the design has been rejected for failing to satisfy customer needs.What should the project manager do in advance to ensure more favorable results?A.Developed a project charterB.Conducted a kick-off meetingC.Created a requirement traceability matrixD.Performed a stakeholder analysis—个专业的项目团队正在管理一个大型项目。上个月，工程顾问提交了最初的设计计划 给客户审查，项目经理得知该设计因未能满足客户需求而被拒绝。若要确保更有利的结果，项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、制定项目章程  
B、召开项目启动大会  
C、创建需求跟踪矩阵  
D、执行相关方分析

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：收集需求输出-需求跟踪矩阵的作用关键词：设计因未满足客户需求而被拒绝，确保有利的结果，事先做什么。意思就是说要确保不被拒绝，应该事先就做好的工作，现在客户是一位需求没满足拒绝设计计划，说明并没有了解到客户的具体需求是什么，就直接进行了相应的规划。为了避免现在造成的问题，应该在事先就尽可能收集客户的需求，收集好需求之后，再来下一步的规划。选项A，项目章程是在启动时候需要制定的，没有具体的需求，只有高层次的需求，详细的需求是在收集需求时收集的。选项B，看英文知道是开工会议，开工会议是在规划阶段完成后，执行开始之前召开的，现在是计划被拒绝了，说明计划没有通过，无法召开开工会议。选项C，需求跟踪矩阵是收集需求的输出，是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。会详细的记录客户的需求，做好需求跟踪矩阵，可以避免现在遇到的问题，所以选项C正确选项D，相关方分析是识别相关方的工具技术，识别相关方是输出相关方登记册的，里面记录的是单个相关方的身份信息和期望，不是详细记录所有相关方的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*

# During the procurement process review, the project manager finds that the implementation cost has increased by 6% since the project is launched, and a change request is approved to reduce the project task to meet the budget. Which project management plan element should the project manager update?A.Procurement Management PlanB.Change Control PlanC.Scope Control PlanD.Risk Control Plan在采购过程评审期间，项目经理发现，自项目启动以来，实施成本增加了6%，为了减少项目工作来满足预算，批准了一项变更请求。 项目经理应更新哪一个项目管理计划要素？

A、采购管理计划  
B、变更管理计划  
C、范围管理计划  
D、风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：题干可以理解为：题目的问题比较费解，可以理解成哪个计划没有做好导致了题目的情景？由于题目中锁的是，在采购过程审查期间发现，是采购过程发生问题，选项中又没有进度成本计划，所以应该更新采购管理计划。A最合适。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 team member suggests using a mobile instant messaging application to allow the team to approve measures to optimize project process and project costs in time. To what should the project manager consult to implement this recommendation？A. Change management planB. Scope manangement planC. Schedule baselineD. Stakeholder engagement plan一名团队成员建议使用移动即时通讯应用程序，以便团队即时批准优化项目进度和项目成本的措施。项目经理应查阅下列哪一项文件来实施这项建议？

A、变更管理计划  
B、范围管理计划  
C、进度基准  
D、相关方参与计划

*正确答案：A  
问题解析：变更需要遵循变更管理计划走变更控制流程。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*

# The project manager has learned that a software can improve the efficiency of current and future project tasks. Because the software is fresh to the Company, the engineer is not familiar with the software. The project manager decides to send the highest level engineer to attend the external training course. What kind of risk response strategy does the project manager use?A. MitigationB. EnhancementC. DevelopmentD. Sharing项目经理得知一款软件可以提高当前和未来项目任务的效率，由于这款软件对公司来说是新软件，工程师不熟悉该软件。项目经理决定派遣最高级别工程师参加外部培训课程。 项目经理采用了何种风险应对策略？

A、减轻  
B、增强  
C、开拓  
D、分享

*正确答案：C  
问题解析：风险事件：这款软件对公司来说是新软件，工程师不熟悉该软件。应对措施：项目经理决定派遣最高级别工程师参加外部培训课程。 最高级别的工程师，是确保培训到位，会使用软件，分配最有能力的资源，减少时间所以是开拓。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 new unsupportive stakeholder joins a project during execution. What should the project manager do to help improve communications with this stakeholder?A.Conduct a communication styles assessment to determine the best way to communicate with the stakeholder.B.Hold a team meeting to introduce the stakeholder to the other team members.C.Revise the stakeholder engagement plan to meet the new stakeholder 's needsD.Speak with the other stakeholders to determine how best to communicate with the new stakeholder一位不支持的新相关方加入一个正在执行的项目，若要帮助改善与该相关方的沟通。项目经理应该怎么做？

A、进行沟通风格评估，以确定与该相关方沟通的最佳方式  
B、召开一次团队会议，将相关方介绍给其他团队成员  
C、修订相关方参与计划以满足新的相关方需求  
D、与其他相关方谈话，以确定与该新相关方的最佳沟通方式

*正确答案：A  
问题解析：本题是相关方的沟通问题，帮助改善与该相关方的沟通，也就是沟通方式的问题，沟通方式是在规划沟通管理过程就订好的，所以应该进行沟通风格评估，以确定与该相关方沟通的最佳方式。A正确。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*

# The Key stakeholders of a large content migration project express doubles about the viability of the new system. What should the project manager do?A. update the communication strategies to address these concernsB. Instruct the stakeholder to support the new projectC. Hold a workshop with stakeholders to document their expectations, concerns and issuesD. Conduct an Organizational awareness campaign to announce content changes一个大型内容迁移项目的关键相关方对新系统的可行性表示怀疑，项目经理应该怎么做？

A、更新沟通策略以说明这些问题  
B、指导该相关方支持新项目  
C、与相关方举行一次研讨会，记录他们的期望、关切点和问题  
D、开展组织意识宣传活动，以宣布内容的变化

*正确答案：C  
问题解析：相关方对可行性表示怀疑，表示项目经理对相关方的期望并不明确，需要联系确定其需求和期望，记录更新相关方登记册并规划相关方参与，选择C。所属过程组：启动过程组 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>13.1识别相关方*

# Where should the project manager archive all relevant project documents and lessons learned?A. Work authorization systemB. Project Management Information System (PMIS)C. Project Data Management SystemD. Configuration Management System项目经理应在哪里存档所有相关项目文件和经验教训？

A、工作授权系统  
B、项目管理信息系统（PMIS）  
C、项目数据管理系统  
D、配置管理系统

*正确答案：B  
问题解析：PMIS 提供信息技术 (IT) 软件工具，例如进度计划软件工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，以及进入其他在线自动化系统（如公司知识库）的界面。自动收集和报告关键绩效指标（KPI）可以是本系统的一项功能。 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*

# During project executing a project team member informs the project manager that based on her observations, the project cannot meet the quality standards set for it. The project manager meets with all parties concerned to analyze the situation. Which part of the quality management process is the project manager involved in?A. Manage QualityB. Quality analysisC. Quality ControlD. Plan Quality Management项目执行过程中，一团队成员告诉项目经理，根据她的研究，项目不能满足所设定的质量标准。于是项目经理和相关各方开会分析当前情况。项目经理正处于质量管理的哪个过程？（&nbsp; ）

A、管理质量  
B、质量分析  
C、控制质量  
D、规划质量管理

*正确答案：A  
问题解析：管理质量的主要作用是，提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。根据没有达到标准分析情况，属于管理质量的做法，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*

# In the project planning stage, the quality assurance manager recommends implementing a triple test environment to ensure product quality. The project manager identified that this would increase the costs and the development and certification environment was sufficient to ensure quality. What should the project manager use to influence the quality assurance manager?A. Cost of Quality (COQ)B. Design Of Experiments (DOE)C. Cost-benefit analysisD. Quality benchmarking在项目规划阶段，质量保证经理建议实现三重测试环境以确保产品质量，项目经理确定这会增加成本，而且开发和认证环境足以保证质量。项目经理应使用什么来影响质量保证经理？

A、质量成本（COQ）  
B、实验设计（DOE）  
C、成本效益分析  
D、质量标杆对照

*正确答案：C  
问题解析：成本效益分析，用来估算备选方案优势和劣势的财务分析工具，以确定可以创造最佳效益的备选方案，可以帮助项目经理确定规划的质量活动是否具有成本有效性。达到质量要求的主要效益包括减少返工、提高生产率、降低成本、提升相关方满意度及提升盈利能力，对每个质量活动进行成本效益分析，就是要比较其可能成本与预期效益。选择C。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*

# During a project meeting,a new stakeholder introduces some ideas on theflow of current process to improve operational efficiency.The project manager identifies that some of these ideas will impact the project's scope,budget,and schedule. What should the project manager do?A. Further discuss the ideas with all stakeholdersB. Ask for more resources to implement the ideasC. Revise the project management plan to include these ideasD. Suggest a simpler way to improve efficiency to the stakeholders在项目会议期间,一位新相关方介绍了对当前流程的一些想法,以改善运营效率。项目经理认为其中一些想法会影响项目的范围,预算和进度计划。 项目经理应该做什么?

A、与所有相关方进一步讨论这些想法  
B、请求更多资源来实施这些想法  
C、修订项目管理计划,以包含这些想法  
D、建议一种更简单的方法,来提高相关方的效率

*正确答案：A  
问题解析：想法会影响项目的范围,预算和进度计划，属于变更，应该与相关方讨论再确定行动。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*

# After identifying high-impact and high-probability risks, the project is at risk. Which tool or technique should the project manager use to determine which risks have the highest impact on the project?A.Probability AnalysisB.Tornado DiagramC.Pareto ChartD.Cause-Effect Diagram在识别高影响、高概率风险后，项目处于危险之中，项目经理应使用哪一项工具或技术来确定哪些风险对项目的影响最大？

A、概率分析  
B、龙卷风图  
C、帕累托图  
D、因果图

*正确答案：B  
问题解析：敏感性分析-龙卷风图的作用。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>11.4实施定量风险分析*

# A project manager presents the project charter to the steering committee.The steering committee is concerned about preassigned resource allocation because the stakeholders are unaware of their participation in the project. What should the project manager have done to avoid this?A. Obtained stakeholders’ expectationsB. Managed stakeholder engagementC. Completed the stakeholder registerD. Defined roles and responsibilities for each stakeholder项目经理向指导委员会展示项目章程，指导委员会非常担心预先分配的资源，因为相关方不知道他们参与了这个项目。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、获得相关方的期望  
B、管理相关方参与程度  
C、完成相关方登记册  
D、定义每个相关方的角色与职责

*正确答案：C  
问题解析：指导委员会非常担心预先分配的资源，所以是相关方的期望和参与度不了解，应该在事先就识别好相关方，识别相关方是分析相关方的利益、参与度和相互依赖性，输出的相关方登记册，所以选项C正确。所属过程组：启动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>13.1识别相关方*

# After receiving a project management office ( PMO ) mandate that work packages must be performed by a preapproved offshore unit ,the project manager updates the risk register. To mitigate the risk of miscommunication between local and offshore teams ,the project manager appoints an offshore coordinator as a single point of contact. What plan should be updated to describe the interactions between the two teams ?A. Project managementB. Stakeholder engagementC. Risk managementD. Communications management在收到项目管理办公室(PMO)规定工作包必须由一家预先批准的海外单位执行后，项目 经理更新了风险登记册，为了减轻本地和海外团队之间沟通不畅的的风险，项目经理任命一 名海外协调员作为单一联络点。 应该更新哪项计划来描述两个团队之间的互动？

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

*正确答案：D  
问题解析：减轻本地和海外团队之间沟通不畅的的风险，沟通的问题，应该更新沟通管理计划解决问题。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 joins a project that is already in progress.The quality audit report shows that some materials provided by a vendor were approved for payment without documentation of approval by the material inspector.The project manager learns that the inspector verbally communicates approval,then later provides the approval documentation. What plan will help the project manager evaluate whether this approval approach is compliant with the project management plan?A.Requirements managementB.Stakeholder engagementC.Communications managementD.Quality management项目经理加入一个已经在进行当中的项目。质量审计报告显示，由一个供应商提供的一些材料在材料检查员没有出具批准文件的情况下，获得付款批准。项目经理得知检查员口头表达了批准意见，然后再提供批准文件。哪一份计划可以帮助项目经理评估这种批准方式是否符合项目管理计划？（&nbsp; ）

A、需求管理计划  
B、相关方参与计划  
C、沟通管理计划  
D、质量管理计划

*正确答案：D  
问题解析：质量审计报告显示，由一个供应商提供的一些材料在材料检查员没有出具批准文件的情况下，获得付款批准，说明是质量审计有问题，所以是管理质量有问题，质量管理计划指导管理质量过程的执行。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>8.1规划质量管理*

# A project manager joins a project that has just started.The sponsor and project team assure the new project manager that the project has an adequate budget and realistic schedule.The project manager is concerned about unplanned events that could threaten the project's success. What should the project manager do?A. Identity and evaluate any project risksB. Request additional funding from the project sponsor for project planningC. Discuss the potential of unplanned risks with the functional managerD. Focus on executing the project as planned项目经理加入一个刚刚开始的项目，项目发起人和项目团队向新项目经理保证有足够的预算和符合实际的进度计划，项目经理担心可能威胁到项目成功的意外事件。项目经理 应该怎么做？

A、识别并评估任何项目风险  
B、请求项目发起人为项目规划提供额外资金  
C、与职能经理讨论潜在的计划外风险  
D、关注按计划执行项目

*正确答案：A  
问题解析：关键句：可能威胁到项目成功的意外事件，这就是风险，应该识别风险并更新风险登记册。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*

# An ongoing project involves the development of a new consumer product.The marketing manager,who is a project stakeholder,requests new product features to increase market share. what should the project manager do?A. Implement the Manage Stakeholder Engagement process.B. Escalate the request to the project sponsor.C. Add a risk to the risk register.D. Implement the Perform Integrated Change Control process.一个正在进行的项目涉及开发新的消费产品。作为项目相关方的市场营销经理要求新的产品功能来提高市场份额。项目经理应该怎么做？

A、实施管理相关方参与程度过程  
B、将该请求上报给项目发起人  
C、在风险登记册中添加一个风险  
D、实施整体变更控制过程

*正确答案：D  
问题解析：要求新的产品功能，范围之外的内容，属于变更问题，有变更走流程。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>4.6实施整体变更控制*

# The first phase of a product development project has been completed. The project team is ready to hand it over to the team during the implementation phase. What should the project manager do before entering the second phase?A. Ask the functional manager to redistribute team membersB. Hold a meeting on lessons learnedC. Obtain the sponsor's approval and notify the stakeholdersD. Obtain formal acceptance of the deliverables一个产品开发项目的第一阶段已经完成，项目团队已经准备好移交给执行阶段的团队，在进入第二阶段之前，项目经理应该做什么？

A、请职能经理重新分配团队成员  
B、召开经验教训会议  
C、获得发起人的批准并通知相关方  
D、获得可交付成果的正式验收

*正确答案：D  
问题解析：参照PMBOK第六版P123，4.7结束项目或阶段。项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括：确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。选择D。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 subject master expert(SME)identifies a major flaw in a vendor's product and requests a corrective action.A key stakeholder disagrees strongly.The project manager discussed the situation with the stakeholder and the SME.What should the project manager do next?A. Project with the corrective action.B. Discuss the issue with the entire project team.C. Escalate the issue to the project sponsor for resolution.D. Obtain a second opinion from another SME..一位项目主题专家(SME)发现供应商产品中存在重大缺陷并请求采取纠正措施,一位关键相关方强烈反对,项目经理与该相关方和该主题专家讨论了这一情况。 项目经理下一步应该做什么?

A、继续进行纠正措施  
B、与整个项目团队讨论该问题  
C、将该问题升级上报给项目发起人解决  
D、获得另一位主题专家的其他意见

*正确答案：B  
问题解析：发现重大缺陷，请求采取纠正措施，是变更，有变更就应该走流程，选项没有提交变更申请，默认已经提交变更请求，应该分析变更。选项B正确。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 manager notices that project activities being completed by one department are all taking slightly longer than planned. To date, none of the Activities/work packages have been on the critical path, nor have they affected the critical chain planning that has occurred. The project manager is bothered by the critical chain problem, since four of the next five critical path activities are being completed by this department. After making three calls, the project manager is finally able to converse with the department manager to determine what is going on. The conversation is slow, because both speak different native languages and they are trying to converse in French, a shared language. To make communication easier, the project manager frequently asks the department manager to repeat back what has been said. The department manager communicates that his staff is following a company policy that requires two levels of testing. During the conversation, the department manager also makes a comment that leads the project manager to believe that the policy may include excessive work. This is the fourth time the project manager has heard such a comment. What is the BEST thing to do?A. Create a better communications management plan that requires only one language to be the universal language on the project and have translators readily available on a moment's notice.B. Contact someone else in the department who speaks the project manager's native language better to confirm the department manager's opinion.C. Find out if the upcoming activities should be re-estimated.D. Work on increasing the effectiveness of the performing organization by recommending continuous improvement of the policy in question.项目经理注意到有一个部门完成每个项目活动花费的时间都比计划长。到目前为止，这些活动/工作包都不在关键路径上，也没有影响到已经发生的关键链计划编制。项目经理担心关键链会出问题，因为接下来的5个关键路径活动中有4个要由该部门完成。项目经理打了3个电话，最后总算能和部门经理说上话了，项目经理想知道发生了什么。对话进行得很慢，因为两个人说的是不一样的母语，他们试着用法语—共同语言—讲话。为了使谈话更容易，项目经理总是让部门经理再说一遍。部门经理说，他的下属遵照一项公司政策，该政策要求2级测试。谈话中，部门经理还作出一些评论，这让项目经理相信该政策会增加工作量。这已经是该项目经理第4次听到这样的评论了。他该怎么办？

A、编制更好的沟通管理计划，要求该项目使用一种语言，并安排翻译随时候命  
B、联系部门中其他的能更流利的说项目经理母语的成员，来确认部门经理的意见  
C、确认接下来的活动是否要重新估算  
D、通过建议持续改进相关政策，提高执行机构的有效性

*正确答案：D  
问题解析：本题的关键在于政策要求2级测试并且政策会增加工作量，所以是政策的问题，应该选择与政策相关的答案。选项D是正确的。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 key project decision requires the support of all stakeholders. The project manager now learns that one key stakeholder was not previously identified. What should the project manager do to prevent this from being an obstacle to the project's progress and success?A. Review the stakeholder register.B. Meet with the project sponsor.C. Update the stakeholder engagement assessment matrix.D. Conduct regular and timely reviews of the communication strategy.一个关键的项目决策需要所有相关方的支持。项目经理现在得知之前未识别到一名关键相关方。 项目经理应该做什么来防止这个问题成为项目进展和成功的障碍？

A、审查相关方登记册  
B、与项目发起人会面  
C、更新相关方参与评估矩阵  
D、定期及时审查沟通策略

*正确答案：C  
问题解析：关键相关方之前未识别到，为了防止该相关方对项目造成影响，需要对其进行管理，完成相关方参与计划的更新。选择C更合适。A选项，相关方登记册不记录对相关方的管理策略。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 manager finishes the first draft of a project management plan,and intends to present to stakeholders for approval.However,the project management plan is long and stakeholders are geographically dispersed.The project manager has limited time to gain approval. What should the project manager do to ensure that review of the plan in completed on time?A. Schedule a meeting with all stakeholders and send the plan for review before the meeting.B. Send the plan to each stakeholders individually,asking them to add their comments and make it for updating,C. Divide the plan into sections and ask select stakeholders to review particular portions based on their areas of expertise.D. Arrange individuals meetings with only the key stakeholders to walk them through the plans项目经理完成了项目管理计划的初稿，并打算将其提交给相关方进行批准，但是，项目管理计划篇幅很长，相关方分散在各地，项目经理获得批准的时间有限。若要按时完成该计划的审查，项目经理应该怎么做？

A、安排一次与所有相关方的会议，并在会议前发送该计划以供审查  
B、将该计划分别发送给每位相关方，要求他们添加他们的评论意见并返回以供更新  
C、将该计划分成若干部分，并要求选定的相关方根据其专业领域审查特定部分  
D、安排只与关键相关方召开单独会议，以便他们完成该计划的走查

*正确答案：A  
问题解析：关键词：项目管理计划篇幅很长，批准时间有限，可以在会前就发送计划给相关方审查，会上发表意见会节省时间。而相关方分散各地，可以使用虚拟会议，A选项正确。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*

# Project stakeholders are concerned about several risks, but can't determine,which will have the greatest impact. What tool or technique should the project manager use to address the stakeholders, concerns?A.Tornado diagramB.Decision tree analysisC.Strengths, weaknesses, opportunities,and threats(SWOT)analysisD.Ishikawa diagram项目相关方担心几个风险，但无法确定哪种风险影响最大。 项目经理应使用什么工具或技术来解决相关方的问题？

A、龙卷风图  
B、决策树分析  
C、优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析  
D、石川图

*正确答案：A  
问题解析：敏感性分析-龙卷风图的作用。选择A。敏感性分析有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响。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>11.4实施定量风险分析*

# A project manager is assigned to a project in the execute. The project manager identified several risk which cause the team to concern .In order to solve the risk, what should the project manager do?A.update the risk register and plan risk responsesB.review the risk management planC.share the updated risk register with all the team memberD.review the project management plan项目经理被任命一个处于执行阶段的项目。项目经理识别到几个导致团队担心的风险，为了规避这个风险。项目经理应该怎么做?

A、更新风险登记册和制定风险应对计划  
B、审查风险管理计划  
C、与所有团队成员分享更新的风险登记册  
D、审查项目管理计划

*正确答案：A  
问题解析：识别到新的风险，首先应该更新风险登记册并且制定风险应对计划。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>11.7监督风险*

# A new project manager assigned to an ongoing project realizes that some deliverables that must be integrated are incompatible. After further review, the manager discovers that the issue resulted from the description of the work to be performed. What document did the project manager review to determine this？A. Work breakdown structure (WBS) dictionaryB. Work breakdown structure (WBS)C. Requirements traceability matrixD. Project scope statement一名新项目经理被任命管理一个正在进行当中的项目，发现一些必须整合的可交付成果不兼容。进一步审查后，项目经理发现问题是由于待执行工作的描述造成的。项目经理查阅的是哪份文件来确定这一点？（&nbsp; ）

A、工作分解结构（WBS）字典  
B、工作分解结构（WBS）  
C、需求跟踪矩阵  
D、项目范围说明书

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：控制范围的输入-范围基准关键词：可交付成果不兼容的文件是由于工作的描述造成。要确定这个结论，应该查看什么文件。 既然要确定这个审查的结论，就需要弄清楚待执行的工作的描述是什么文件，工作的描述是WBS词典中具体定义的，所以这题考查的是WBS词典的内容。四个选项都是文件，掌握他们的具体内容就能解出这道题。选项A，WBS词典是对WBS里面的组件来详细描述可交付成果的文件，是对WBS中的工作进一步详细描述的文件。选项B，WBS是对要实现的可交付成果进行的层级分解，对于工作的详细描述，没有WBS词典更为细致选项C，需求跟踪矩阵是收集相关方的需求的文件，不是描述的具体工作选项D，范围说明书是定义范围的输出，里面是具体的可交付成果，没有对可交付成果的分解，以及没有对工作的详细描述所属过程组：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>5.4创建工作分解结构>输出-WBS词典*

# A project manager is working on a project to launch a new service. The project manager realizes that the technical department does not feel confident about operating the service with the training they have been given. What should the project manager do first?A.Complete a change control requirement and include the lessons learnedB.Advise the team to review the acceptance criteria with the assigned stakeholdersC.Transfer the deliverables to another team who is more confident in operating the serviceD.Stop the project to verify that the operators feel comfortable with the training received项目经理负责管理一个项目，该项目旨在推出一项新服务，项目经理得知，技术部门对于使用已提供的培训来操作这项服务感到不自信。项目经理首先应该怎么做？&nbsp;

A、完成一项变更控制要求并将该问题纳入经验教训中  
B、建议团队与指定的相关方一起审查验收标准  
C、将可交付成果转移给对操作这项服务更有信心的另一团队  
D、停止项目以确认操作员对接受的培训感到满意

*正确答案：A  
问题解析：题干的意思是，因为技术部门对于使用培训的技术服务感到不自信，应该是培训不到位，所以应该继续培训，选项中只有A符合题意，变更控制就是再进行一次变更。经验教训登记册就是将之前培训不到位的情况记录下来，避免下一次遇到相同的问题。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 working on a project with stakeholders distributed across multiple countries. What should the project manager do to ensure effective communication and to obtain stakeholder approval of the project management plan?A. Provide detailed information about the project, including risk, escalation approach, schedule, cost and all deliverables.B. Request assistance from the project sponsor.C. Prepare the relevant party's participation plan and registerD. Communicate the project instructions and expectations of the PMO (office of project management) to obtain the relevant parties' support.项目经理正在为一个项目工作，该项目的相关方分布在多个国家，为确保有效沟通并获得相关方批准项目管理计划，项目经理应该怎么做？

A、提供有关该项目的详细信息，包括风险、升级上报途径、进度计划、成本和所有可交付成果  
B、请求项目发起人协助  
C、准备相关方参与计划和相关方登记  
D、沟通PMO (项目管理办公室)的项目知识和期望，已取得相关方的支持

*正确答案：C  
问题解析：确保有效沟通并获得相关方批准项目管理计划，首先应该通知到各相关方，沟通问题是关键，沟通管理计划是依据相关方登记册来制定。所以首先应该识别相关方，更新相关方登记册。选项C正确。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>13.2规划相关方参与*

# A project has been deviating for several mouths. This status has been emailed to all stakeholders in weekly reports. One key stakeholder just learned of this deviation and is upset that they were only notified via email. What should the project manager have done to prevent this?A.Verified that all stakeholders received and understood each status reportB.Chosen the appropriate communication method for each stakeholderC.Engaged directly with key stakeholders about critical issues or project deviationsD.Planned periodic meetings with key stakeholders to report project status—个项目已经发生偏差几个月了，这种状态已通过电子邮件在每周报告中发送给所有相关方。一位关键相关方刚刚得知这一偏差，并对只通过电子邮件通知他们感到不安。若要预防这个问题，项目经理应该先做什么？

A、确认所有相关方都收到并理解每份状态报告  
B、为每一个相关方选择适当的沟通方法  
C、直接与关键相关方就重要问题或项目偏差进行接洽  
D、计划与关键相关方定期举行会议以报告项目状态

*正确答案：B  
问题解析：相关方对沟通的方式存在疑问，需要审查沟通管理计划，考虑关键相关方的沟通需求，选择合适的沟通方法。选择B。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*

# Two project team members continually disagree on product design. Despite several attempts, the project manager is unable to resolve the issue, and the project is now behind schedule. What conflict resolution technique should the project manager use to immediately resolve this issue?A.Smooth/accommodateB.Compromise/reconcileC.Withdraw/avoidD.Force/direct两名项目团队成员一直对产品设计意见不一致。即使经过多次尝试，项目经理仍无法解决这个问题，项目现在落后于进度计划。项目经理应该使用什么冲突解决技术来立即解决这个问题？（&nbsp; ）

A、缓和/包容  
B、妥协/调解  
C、撤退/回避  
D、强迫/命令

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目资源管理，冲突解决方式的区分。由题意可知，项目经理是已经多次尝试，但是仍然没有解决，已经导致了进度延期，特别是最后问句，需要立即解决。冲突解决方式中的强迫/命令，强迫命令，通常是利用权力来强行解决紧急问题，符合题干说的立即解决。因此本题的正确答案为D选项。A选项：缓和/包容：考虑其他方的需要，关键词是求同存异。B选项：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。C选项：撤退/回避：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。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*

# In a large-scale project, the project manager decides that transferring a risk to a vendor is the best risks response, during project execution,the project managers learns that the vendor is no longer financial capable of covering the risk due to internal problems,It will take three weeks for a new vendor to be appointed.What should the project manager do before the new plan comes into effect?A.update the risk response plan to "avoid" by halting workB.Meet with stakeholders to review the response plan and discuss increase the budget to accommodates the riskC.Proceed with project workD.Review existing safety measures and control and assess the possibility of risk occurring在一个大型项目中，项目经理决定将风险转移给供应商是最好的风险应对措施，在项目执行期间，项目经理了解到该供应商因内部问题不再具有财务能力来承受风险，指定新的供应商需要三周时间，在新计划生效之前，项目经理应该做些什么？

A、更新风险应对计划，通过停止工作来“规避”  
B、与相关方开会审查风险应对计划，并讨论增加预算以适应该风险  
C、继续推进项目工作  
D、审查现有的安全措施和控制措施，并评估风险发生的可能性

*正确答案：D  
问题解析：考点：监督风险。为了确保项目团队和关键相关方了解当前的风险敞口级别，应该通过监督风险过程对项目工作进行持续监督，来发现新出现、正变化和已过时的单个项目风险。选择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*

# A new project sponsor habitually misses weekly status meeting and frequently visits functional manager to discuss the project’s, status,meeting minutes are regularly sent, but appear to remain unread. What should the project manager do next?A.instruct the functional managers to refrain from discussing project statusB.Send the communication management plan to the sponsorC.Resend the weekly meeting minutes to the sponsorD.organize a one-on-one meetings with the sponsor—位新项目发起人习惯性地错过每周一次的状态会议，并经常只能找职能经理讨论项目的状态，定期向其发送会议纪要，但似乎一直未读，项目经理下一步应该怎么做？

A、指示职能经理拒绝讨论项目状态  
B、将沟通管理计划发送给该发起人  
C、将每周会议纪要重新发送给该发起人  
D、与该发起人组织一对一会议

*正确答案：D  
问题解析：发起人习惯错过会议，并且发送的会议纪要一直是未读，说明该发起人不习惯此沟通方式，应该与其开会重新讨论沟通方式。D正确。A消极的处理方式。B管理计划发送没有意义。C重新发送也没有效果，还会是未读。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*

# At the end of an iteration, a team member tells the project manager that a planned task is unfinished because of an issue that appeared days ago but unable to be resolved. What should the project manager do to prevent this type of situation in the future?A. Discuss the issue during the retrospectiveB. Address the issue in the demoC. Discuss the issue during the next iteration planning meetingD. Review the issue in the next daily standup meeting在一次迭代结束时，一位团队成员告诉项目经理，由于几天前出现了无法解决的问题， 一个计划任务未完成。若要在将来避免这种情况，项目经理应该怎么做？

A、在回顾总结会议上讨论该问题  
B、在演示中说明该问题  
C、在下一次迭代规划会上讨论该问题  
D、在下一次迭代每日站立会上审查该问题

*正确答案：A  
问题解析：迭代已经结束，为了避免未来的项目发生相同的问题，应该在总结会上，总结经验和教训。A正确。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：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# While estimating project costs, a project manager works with a subject matter expert (SME) who has historically underestimated the effort necessary to deliver project requirements. In all other areas, however, the SME is a good contributor, well respected, and often requested by stakeholder. To proactively mitigate the risk of underestimation, what should the project manager do?A. Periodically review objectives and requirements with the SME during estimation and use other resources to review the submitted estimates.B.Notify project stakeholders that any estimates submitted by the SME must be increased by 20% percent.C. Ignore previous issues with estimates from this SME and continue with the process unchanged.D. Remove the SME from the project and request a resource who can provide more accurate estimates.在估算项目成本时，项目经理与一位主题专家（SME）合作，该专家曾有低估交付项目需求所需工作的历史。然而，在所有其他领域，该主题专家是一位很好的贡献者，备受尊重，并且经常有相关方需要他。 若要主动减轻低估项目工作的风险，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、在估算期间与该主题专家定期审查目标和需求，并使用其他资源审查提交的估算  
B、通知项目相关方，该主题专家提交的任何估算必须增加20%  
C、忽略与该主题专家有关的估算问题，并继续保持该过程不变  
D、将该主题专家从项目中排除并请求可提供更准确估算的资源

*正确答案：A  
问题解析：本题排除法只能选择A。B是不尊重专家，并且非常武断。C是忽略问题不处理。D是排除专家不正确。 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*

# In midway of a US$1 million project, the project manager conducts an earned value analysis(EVA). The analysis shows a planned value (PV) of US$623,000, an earned value (EV) of US$523,000, and an actual cost (AC) of US$643,000.Based on these numbers, what is the project’s cost variance (CV)and schedule variance(SV)?A. CV = +US$120,000, and SV - +US$ 100,000B. CV = +US$ 100,000, and SV - +US$ 120,000C. CV = -US$100,000, and SV- -US$120,000D. CV = -US$120,000, and SV--US$100,000在一个价值100万美元的项目中途，项目经理进行挣值分析（EVA），分析显示计划价值（PV）为623,000美元，挣值（EV）为523,000美元，实际成本（AC）为643,000美元。 根据这些数字，项目的成本偏差（CV）和进度偏差（SV）分别是多少？

A、CV =+120.000美元，SV =+100,000美元  
B、CV =+100.000美元，SV =+120,000美元  
C、CV =-100.000美元，SV = -120,000 美元  
D、CV = -120.000美元，SV = -100,000美元

*正确答案：D  
问题解析：PV=623000，EV=523000，AC=643000，CV=EV-AC=523000-643000=-120000，SV=EV-PV=523000-623000=-100000。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 project`s final deliverables were recently accepted.Subsequently,a newstakeholder asks to add parameters to suit their requirements. What should the manager do?A. Gather the stakeholder's requirements,and submit a change request.B. Conduct a project review meeting to ensure that all stakeholders are alignedwith the new requirements.C. Ask the sponsor to extend the project's deadline to accommodate implementation of the requirements.D. Prepare project close-out documents,and share the final report with stakeholders.一个项目的最终可交付成果最近已获验收,随后,一位新的相关方要求添加参数以满足其需求。项目经理应该做什么?

A、收集该相关方的需求,并提交变更请求  
B、举行项目评审会议,以确保所有相关方都对新需求保持一致意见  
C、要求发起人延长项目的截止日期,以满足需求的实施  
D、准备项目结束文件,并与相关方分享最终报告

*正确答案：D  
问题解析： 最终可交付成果最近已获验收，已经验收的项目，有新的需求需要另外立项。现在的项目应该还是走收尾流程，所以选择D。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*

# An organization is making significant technology upgrades under strict time constraints. The project team comprises internal and external stakeholders, functional managers, consultants and vendors, one of the key functional managers suggests multiple project changes. What should the project manager do?A.incorporate the suggested changes into the projectB.Ask the consultant how to implement the changesC..Consult the stakeholders about the suggested changesD.Request vendor pricing for the changes一个组织正在严格的时间限制下进行重大的技术升级，项目团队由内部和外部相关方、职能经理、顾问和供应商组成，其中一位关键职能经理提出多项项目变更。项目经理应该怎么做？

A、将建议的变更纳入项目中  
B、询问顾问如何实施这些变更  
C、向相关方咨询建议的变更  
D、要求供应商对这些变更报价

*正确答案：C  
问题解析：一位关键职能经理提出多项项目变更，首先需要分析这些变更是否都需要进行，所以要向相关方咨询建议的变更。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*

# A two-year project is 50% complete has a schedule performance index of 1.051and a cost performance index of 1.02, A new project enters the portfolio and is deemed a higher priority than the current project. As a result, the current project loses three key resources. Despite tossing resources, the project manager is asked by senior management to complete the project on time and within budget without additional resources. What should do next?A. executive resources balanceB. crashingC. change the project baselineD. implements deviation analysis一个为期两年的项目完成了50%，进度绩效指数1.051和成本绩效指数为1.02。一个新的项目进入投资组合，被视为一个优先级高于当前的项目。因此，目前项目失去了三个关键资源。尽管资源紧张，但是高级主管仍然要求项目经理按时完成项目，并且按照预算且不会有额外的资源补给。 项目经理应该怎样做？

A、执行资源平衡  
B、赶工  
C、变更项目基准  
D、实施偏差分析

*正确答案：D  
问题解析：进度绩效指数和成本绩效指数均大于1，表明进度提前，成本节余。这时候资源调离，属于人员的变更，对此类情况，项目经理首先应当分析失去资源对项目的影响，然后再做后续的工作安排，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*

# A project team is concerned that excessive overtime will be required to maintain the schedule currently, one product component is taking twice as long to manufacture. The project manager should investigate the issue by performing which of the following?A. Risk benefit analysisB. Force field analysisC. Root cause analysisD. Cost-benefit analysis项目团队担心为保持进度计划将需要过度加班。目前，一个产品部件需要花两倍时间生产。项目经理应该通过执行以下哪项来调查问题？

A、风险效益分析  
B、力场分析  
C、根本原因分析  
D、成本效益分析

*正确答案：C  
问题解析：根本原因分析是分析技术的一种，应用于“监控项目工作”过程，本题中可以通过根本原因分析找到该产品部件生产时间长的原因。根本原因分析：确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。一项根本原因可能引起多项偏差、缺陷或风险。选择C。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*

# A project manager receives a project performance evaluation report from the project management office (PMO). The report states that one stakeholder believe the scope has been poorly controlled, but no additional details is provided. What should the project manager do?A. Disregard the feedback,since there were no details to support the issueB. Discuss the issue individually with several stakeholder to determine who provided the feedbackC. After sending work performance information, meet with stakeholders to obtain more detailed and address perceived issuesD. Meet with the most senior stakeholders to explain in detail how the scope was properly managed项目经理从项目管理办公室(PMO)收到项目绩效评估报告，该报告指出，其中一位相关方认为范围控制不住，但没有提供额外的细节，项目经理应该怎么做？

A、无视该反馈，因为没有任何细节可以支持这个问题  
B、与几位相关方分别讨论该问题，以确定是谁提供了该反馈  
C、在发送工作绩效信息后，与利害相关方开会以获取更多详细信息并说明所感知的问题  
D、与最资深的相关方开会，详细说明是如何妥善管理范围的

*正确答案：C  
问题解析：相关方认为范围控制不住，但是没有提供额外的细节，说明是他的个人主观判断。针对此类情况，需要先通过得出工作绩效信息，然后与之讨论，管理他的期望和参与，选择C最合适。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 global company is in the midway of deploying a product. However, the product manufacturer has released a new version. The new version must be installed on any newly deployed product. A critical component of the product is not tested on the new version. The Company hopes to launch this new product in all stores before the holiday shopping season arrives by October 31. The additional test will delay the final completion date of the project by one month. What should the project manager do?A.To suspend deployment until October 31 and use this period to complete the necessary testsB.To submit a change request to available resources, test and execute in the new versionC.To update the project management plan, including testing, and revision of the project schedule, most products should be deployed by October 31D.To deploy the products before October 31 and complete the test after deployment—家全球性公司正处于部署一项产品的项目中途。然而，该产品的制造商发布了一个新版本。新版本必须安装在任何新部署的产品上，该产品的一个关键部件未在新版本上测试。公司希望在10月31日之前，赶在假日购物季时，在所有门店推出这项新产品。额外的测试会将项目的最终完成日期推迟一个月。项目经理应该怎么做？

A、暂停部署，直至10月31日之后，并利用这段时间完成必要的测试  
B、向可用资源提交一项变更请求，在新版本中测试并执行  
C、更新项目管理计划，包含测试，并修订进度计划，在10月31日之前部署大部分产品  
D、在10月31日之前部署产品，并在部署完之后完成测试

*正确答案：B  
问题解析：新版本必须安装在任何新部署的产品上，该产品的一个关键部件未在新版本上测试，没有测试但是必须安装部署，只能够提交变更请求，补上范围遗漏，所以选择B。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>5.6控制范围>输出-变更请求*

# Two years after the project was implemented,the project manager is confident that the scope will be delivered as promised,The team is working as planned, and all issues are resolved quickly. Two months before the completion date, the CEO orders a change in scope. What should the project manager do?A.Suggest that the CEO reconsider the scope change due to negative impact on schedule and budgetB.Ask the CEO about the reasons for the scope change, discuss the potential impact, and then take appropriate stepsC.Inform the CEO that the scope change must be done through the proper channelsD.Move forward and document the scope change as required在项目执行两年后，项目经理确信项目范围将按照承诺交付，项目团队按计划工作，所有问题都得到迅速解决，在完成日期前两个月，首席执行官命令执行一项范围变更，项目经理应该怎么做？

A、因为会对进度和预算产生负面影响，建议首席执行官重新考虑该范围变更  
B、向首席执行官询问该范围变更的原因，讨论潜在影响，然后采取适当的措施  
C、告知首席执行官，必须通过适当的渠道进行该范围变更  
D、向前推进并按要求记录该范围变更

*正确答案：B  
问题解析：有变更走流程，收到变更申请后，分析影响。所属过程组：监控过程组<!--[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*

# Halfway through the project, a team member told the project manager that, given the complexity of the project scope, the estimated project was not progressing sufficiently, what should the project manager do first?A.Managing risk and implementing risk response activitiesB.Analyze reports to identify best practicesC.Collecting and documenting lessons learnedD.Perform detailed analysis and submit change requests if needed在项目中途，一名团队成员告知项目经理，鉴于项目范围的复杂性，估算的项目进度不充分，项目经理首先应该怎么做？（&nbsp; ）

A、管理风险并实施风险响应活动  
B、分析报告以确定最佳的行动措施  
C、收集并记录经验教训  
D、执行详细的分析，如需要的话可提交变更请求

*正确答案：D  
问题解析：项目范围的复杂导致项目进度不充分，项目经理首先应该解决这个问题。应该先分析，需要就提交变更。D是首要做法。A这不是风险，是问题。B分析报告不合适，应该是分析问题，报告是形成的工作绩效报告。C是之后行动。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>5.6控制范围>输出-变更请求*

# While developing a project charter, a disagreement on the high-level project description and requirements occurs between the sales and operational teams. What should the project manager do?A.Use expert judgment to complete the project charter.B.Schedule a meeting with the sponsor.C.Apply facilitation techniques for problem solving.D.Complete the project charter with the available details.制定项目章程时，销售团队和运营团队对高层次项目描述和需求意见不一致。项目经理应该怎么做？

A、使用专家判断来完成项目章程  
B、安排一次与项目发起人的会议  
C、应用引导技术解决问题  
D、使用可用的详细信息完成项目章程

*正确答案：C  
问题解析：意见不一致，需要通过引导的方式解决问题。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*

# A project team is composed of 15 team members from the project manager’s company. Ten team members are from the customer’s organization, and three team members are from external consultants. Where should the project manager find a definition of the roles and responsibilities for the various team members?A.Resource management planB.Project organization planC.Staffing management planD.Resource breakdown structure一个项目团队由来自项目经理所在公司的15名团队成员组成。十名团队成员来自客户组织，三名团队成员来自外部顾问。项目经理应该在哪份文件中找到有关不同团队成员角色和职责的定义？（&nbsp; ）

A、资源管理计划  
B、项目组织计划  
C、人员管理计划  
D、资源分解结构

*正确答案：A  
问题解析：团队成员的角色与职责，记录在资源管理计划的责任分配矩阵中。选择A。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 project manager has received a formal letter, stating that a key stakeholder no longer acts as the project leader, but continues to participate in the project as a consultant due to internal adjustment in the organizational structure. Upon the receipt of this information, what should the project manager do?A.To revise project documents and project management planB.To notify the team members that there is no need to send a report to such stakeholder in futureC.To make private communication to verify the reliability of such informationD.To request the project execution organization to explain for performing such adjustment项目经理收到一封正式函件，通知由于组织结构内部调整，某一重要相关方不再作为主抓该项目的负责人，而是作为咨询顾问继续参与项目工作。得到这一信息后，项目经理应该如何处理?

A、修改项目文件和项目管理计划  
B、通知团队成员，以后不需要再给该相关方发送报告  
C、私下沟通，核实该消息的可靠性  
D、要求项目执行组织解释做出这种调整的理由

*正确答案：A  
问题解析：关键句：重要相关方不再作为主抓该项目的负责人。说明相关方发生变化，应该修改相应的文件和计划。本题考查的是监督相关方参与的输出，选项A正确。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*

# Due to an emergency, a team member assigned to an activity with two-day total float leaves a project, it could impact that activity and the overall project. The project team is already having difficulty achieving an upcoming milestone. After adding this to the issue log, what should the project manager do next?A.Evaluate the impact on the project and create optionsB.Update the risk registerC.Request an additional resourceD.Assign a resource from another activity that has more float由于紧急情况，一位分配到具有两天总浮动时间活动的团队成员从项目上离开，这可能会影响活动和整个项目。项目团队目前已经难以实现下一个里程碑。将该问题添加到问题日志后，项目经理下一步应该做什么？

A、评估对项目的影响并创建选项  
B、更新风险登记册  
C、请求额外资源  
D、从具有更多浮动时间的另一个活动中分配一名人员

*正确答案：A  
问题解析：项目团队目前已经难以实现下一个里程碑，这是个问题，已经更新了问题日志之后应该分析影响，进行纠正。所以选择A首先评估影响，再确定下一步行动。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*

# The customer requests the new product to be on the market as soon as possible, the customer asks the project manager to further compress the project progress, what should the project manager do next?A.Informing the customer that the progress cannot be changedB.Request a customer to submit a change requestC.Revise critical paths and notify the team of new progressD.Negotiate the scope of changes and compress progress客户要求新产品必须尽快推向市场，客户要求项目经理进一步压缩项目进度，项目经理接下来应该怎么做？

A、告知客户进度无法更改  
B、要求客户提交变更请求  
C、修订关键路径并将新进度通知团队  
D、协商变更范围，并压缩进度

*正确答案：B  
问题解析：客户要求项目经理压缩进度，进度压缩需要变更，所有首先应该提交变更请求。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 planned increase in raw material costs for a specific procurement item occurs. What should the project manager do first?A. Inform the sponsorB. Perform a reserve analysisC. Conduct the Perform Integrated Change Control processD. Research the reasons for the deviation某个特定采购商品的原料成本预计增加发生，项目经理首先应该怎么做？

A、通知发起人  
B、执行储备分析  
C、执行实施整体变更控制过程  
D、研究偏差的原因

*正确答案：B  
问题解析：预计增加发生，意思是原本识别的风险成本增加已经发生，首先应该更新风险登记册，选项没有，然后需要按照风险登记册去实施应对计划，另外需要通过储备分析来监督项目中应急储备和管理储备的使用情况，判断是否需要增加额外的储备，所以选择执行储备分析。B正确。储备分析如果需要额外的储备则进行实施整体变更控制。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*

# After preparing the work breakdown structure (WBS), the project manager is ready to assign tasks areas to project team members. Subsequently, the project sponsor asks to add requirements that the team feels are unattainable. What should the project manager do next?A.Collect requirements, and conduct a team brainstorming session,B.Using expert judgment to adjust the WBS based of the new requirements.C.Review the project scope and resources to assess the feasibility of satisfying the request.D.Evaluate the impact of the request on the project scope, schedule, and budget.在准备工作分解结构(WBS)之后，项目经理准备将任务区分配给项目团队成员。随后，项目发起人要求增加团队认为无法实现的需求。 项目经理下一步应该怎么做？

A、收集需求，并召开团队头脑风暴会议  
B、根据新的需求使用专家判断来调整WBS  
C、审查项目范围和资源，来评估满足该请求的可行性  
D、评估该请求对项目范围、进度计划和预算影响

*正确答案：D  
问题解析：发起人要求增加团队认为无法实现的需求，有新的变更请求，应该走变更流程，提出变更后应该分析变更的影响。D正确。C不用评估可行性，只是分析影响，影响分析后，可行性是由CCB来评估。 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 manager discovers an unpredictable high-impact risk has become a factor in the project. Self-interest among team members is keeping the issue from being reached. The project manager must act quickly to refocus the team and get the project on tack. which of following techniques should the project manager use to resolve the issue？A.CompromiseB.CollaborateC.ForceD.Accommodate项目经理发现一个不可预料的高影响风险已经成为项目的一个因素，团队成员之间的自身利益导致问题得不到解决，项目经理必须快速行动，让团队重新集中精力，以便项目恢复进度，项目经理应该使用下列哪一项技术来解决问题？（&nbsp; ）

A、妥协  
B、合作  
C、强迫  
D、包容

*正确答案：C  
问题解析：项目必须快速行动，让团队重新集中精力，本题考查冲突的解决方法，只有强迫是能最快解决冲突的方式，所以选择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 project has five main sponsors,three of whom often challenge the project manager on the project’s status.What should the project manager do to ensure continuous support from all sponsors?A. Document this in the issue log.B. Escalate the issue to the project management office(PMO) director.C. Meet with the sponsors to understand their expectations.D. Meet with the team to set expectations.一个项目有五名主要发起人，其中三名常常向项目经理质疑项目的状态。项目经理应如何确保获取所有发起人的持续支持？

A、将该问题记录在问题日志中  
B、将该问题上报给项目管理办公室(PM0)主管  
C、与发起人开会，以了解他们的期望  
D、与团队开会，以设定期望

*正确答案：C  
问题解析：本题属于相关方问题，应管理相关方参与，要确保获得发起人的支持，可以了解他们的期望，然后实现他们的需求。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 project execution, a team member regularly complains that some information is not provided on a timely basis. What should the project manager do?A. Check the team member’s performance history.B. Initiate regular information meetings with all team members.C. Hold a one-on-one meeting with the team memberD. Review the communications management plan.在项目执行期间，一名团队成员经常抱怨说没有及时提供某些信息。项目经理应该怎么做？

A、检查该团队成员绩效历史记录  
B、与所有团队成员定期召开情况通报会  
C、与该团队成员召开一对一的会议  
D、审查沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：关键句：抱怨没有及时提供某些信息。信息的提供依据的是沟通管理计划，现在有疑问，所以首先需要审查沟通管理计划，D正确。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*

# To ensure quality standards are met, a project manager invites external resources to inspect the quality of deliverables. The cost for this inspection can be classified under what cost category?A. PreventionB. AppraisalC. ExternalD. Failure为了确保满足质量标准，项目经理聘请外部资源来检查可交付成果的质量。这种检查的成本可以分为哪些成本类别？

A、预防成本  
B、评价成本  
C、外部成本  
D、失败成本

*正确答案：B  
问题解析：检查质量属于评估成本。选择B。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 sponsor asks the project manager to issue the final project report before the end of the fiscal year so the company can benefit from the profit. The final report is nearly ready, but the customer is withholding acceptance documentation in exchange for receipts unrelated to the project. What should the project manager do?A.Withhold the final report until complete and documented customer acceptance is obtained.B.Distribute the final report to all relevant stakeholders, but record the issue of outstanding customer acceptance documentation.C.Distribute the final report to all stakeholders as though customer acceptance has been obtained.D.Send the final report to the sponsor, but do not distribute further until formal customer acceptance is obtained.项目发起人要求项目经理在财务年度结算之前签发最终项目报告，以便公司可以从利润中受益，最终报告已接近完成。但客户保留了验收文件以换取与项目无关的收据。 项目经理应该怎么做？

A、保留最终报告直至获得完整的文件形式的客户验收为止  
B、将最终报告分发给所有相关方，但要记录未解决的客户验收文件问题  
C、将最终报告分发给所有相关方，大半视同已经 获得客户验收  
D、将最终报告分发给发起人，但在获得正式客户验收之前不将其进一步分发

*正确答案：A  
问题解析：关键句：客户保留了验收文件以换取与项目无关的收据。说明客户还没有验收成果，所以在客户没有验收之前不算完成，不应该分发报告。选项A正确。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 management office (PMO) in a balanced matrix organization must provide the CEO with a quarterly report on project status, progress, resource statistics and portfolio indicators. What should the project manager pay attention to in order to accomplish this goal?A.Communication modelB.Project management information systemC.MeetingD.Performance report一个平衡矩阵组织中的项目管理办公室（PMO）必须向CEO提供某项目状态，进度，资源统计和项目组合指标的季度报告，为完成这个目标，项目经理应该注意什么？

A、沟通模型  
B、项目管理信息系统  
C、会议  
D、绩效报告

*正确答案：D  
问题解析：向CEO提供项目相关信息，是采用报告的形式。工作绩效报告汇集了项目绩效和状态信息，可用于促进讨论和建立沟通。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*

# During the final testing phase, a new project manager requests assistance from subject matter experts (SMEs) to resolve an urgent yield issue with the project. What should be used?A.Expert judgmentB.Ishikawa diagramC.Quality management planD.Control chart在最终测试阶段，新项目经理请求主题专家（SME）协助解决产品的一个紧急产量问题。应使用哪一项？

A、专家判断  
B、石川图  
C、质量管理计划  
D、控制图

*正确答案：A  
问题解析：请求主题专家协助解决，属于专家判断，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*

# Prior to the next meeting, a critical project’s sponsor needs to know its high-level risks and major requirements. The sponsor wants to involve the stakeholders to ensure their levels of engagement, and to identify the main constraints based on the current environment. What should the project manager prepare first for the sponsor?A. Stakeholder registerB. Risk breakdown structure (RBS)C. Risk management planD. Stakeholders engagement assessment matrix下一次会议之前，一名关键项目发起人需要知道项目的高层级风险和主要需求。该项目发起人希望让项目相关方参与，确保他们的参与程度，并根据当前环境识别主要制约因素。项目经理首先应该为发起人准备哪一项？

A、相关方登记册  
B、风险分解结构  
C、风险管理计划  
D、相关方参与度评估矩阵

*正确答案：D  
问题解析：相关方参与度评估矩阵的作用，通过在相关方参与评估矩阵中记录相关方的当前参与程度，比较所有相关方的当前参与程度与计划参与程度（为项目成功所需的），识别出当前参与程度与所需参与程度之间的差距。项目经理可以通过给发起人提供相关方参与评估矩阵来让发起人了解项目相关方参与程度相关信息。选择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*

# Although the quality control process was followed for a deliverable,thecustomers express displeasure with its quality. What should the project manager do first?A. Escalate the issue to the contract manager.B. Perform with the project since the deliverable has passed quality control checks.C.Review the internal quality control process.D.Compare the deliverable’s quality against the acceptance criteria.虽然某个可交付成果已遵循质量控制过程，但客户对其质量表示不满，项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、将该问题升级上报给合同经理  
B、继续执行该项目，因为可交付成果已通过质量控制检查  
C、审查内部质量控制流程  
D、将可交付成果的质量与验收标准进行比较

*正确答案：D  
问题解析：客户对其质量表示不满，不能仅仅因为客户的说法，就变更质量，也不能不理客户的说法。应该执行控制质量，将质量与质量测量指标进行比对。D正确。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*

# While creating a procurement management plan, a project manager discovers that certain resources that exist within the organization are committed to other projects. What should the project manager do to meet this need?A. Perform a make-or-buy analysis.B. Create a work breakdown structure(WBS).C. Develop a risk register.D. Start negotiations for staff assignments.在创建采购管理计划时，项目经理发现组织内部存在的某些资源正在为其他项目效力， 项目经理应该怎么做来满足这种需求？

A、开展自制或外购分析  
B、创建工作分解结构（WBS）  
C、制定风险登记册  
D、开始人员分配谈判

*正确答案：A  
问题解析：参照PMBOK第六版P473，自制或外购分析用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。制定自制或外购决策时应考虑的因素包括；组织当前的资源配置及其技能和能力，对专业技术的需求，不愿承担永久雇用的义务，以及对独特技术专长的需求；还要评估与每个自制或外购决策相关的风险。 对于题干中描述的情景，首先要判断是否需要通过采购的方式完成。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 project manager is verifying that all project-deliverable documents areupdated and all issues are resolveWhat process does this decision?A. Manage project knowledge.B. Close project or phase.C. Monitor and control project work.D. Perform integrated change control.项目经理正在核实所有项目可交付成果文件已更新,且所有问题均已解决。这描述了什么过程？

A、管理项目知识  
B、结束项目或阶段  
C、监控项目工作  
D、实施整体变更控制

*正确答案：B  
问题解析：核实确保所有可交付成果，问题全部解决，属于项目收尾阶段，即结束项目或阶段。参见PMBOK 4.7 结束项目或阶段。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*

# You provide a project cost estimate for the project to the project sponsor. He is unhappy with the estimate, because he thinks the price should be lower. He asks you to cut 15% off the project estimate. What should you do?&nbsp;A.Start the project and constantly look for cost savings.B.Tell all the team members to cut 15% from their estimates.C.Suggest the sponsor that some activities should be cut.D.Don't do anything, because you've reserved more than 15 percent of emergency reserves.你向项目发起人提供了一份项目成本估算。发起人不满意，认为总价应该低一些。他要求你把项目成本估算砍下去15%。你应该？

A、开始项目并持续寻找节约成本的办法  
B、告诉你的团队让他们把各自的估算都砍掉百分之十五  
C、建议发起人有些活动得砍掉  
D、什么都不用做，因为你预留了超过百分之十五的应急储备

*正确答案：C  
问题解析：成本估算是基于客观的前提，发起人要求砍掉，只有建议缩减范围。A发起人没同意无法开始项目。B这样的做法证明估算水分太大；应急储备是用来应对已知-未知风险，D 不对。排除法是C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*

# In a large project, the project manager notices that a developer with certain characteristic often neglects the deadline, what should the project manager do?A.To ascertain if the developer is a shared resource for another project.B.To warn the developer by email to improve their working quality.C.To escalate the issue to his line manager and to request that the issue should be solved immediately.D.To hold a private meeting with this developer and to provide support where applicable.在为一个大型项目工作时，项目经理注意到某个特征的开发人员经常错过最终期限，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、确定该开发人员是否是另一个项目的共享资源  
B、通过电子邮件给该开发人员一个警告，以提高他们的工作质量  
C、将该问题升级上报给该开发人员的直线经理，并要求立即解决该问题  
D、私下与该开发人员开会，并在适用情况下提供支持

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目资源管理，管理团队的最佳实践。由题意可知，一名团队成员总是错过最后期限，这种题是属于管理团队时，团队成员出现问题时的最佳实践题，题干没有给出总是延期的原因，也许是经验不足需要培训，也许是共享资源分配了过多的其他任务，也有可能是其他原因。在没有了解具体情况时，最优解是直接与该成员开会，通过了解和沟通，可以明确团队成员错过最终期限的原因，针对性的进行解决。因此本题的正确答案为D选项。A选项：确认是否为共享资源，只是其中可能的一个原因，能当面沟通是最好的，本题如果没有D选项，A也可行，为第二选择。B选项：作为项目经理要积极主动解决问题，只是给警告太消极。C选项：这是沟通解决无果后才选择的选项。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：管理团队过程是本章节重要过程，考试占比很大，经常是给出团队成员出现某种不好的现象，判断哪个选项是最优解。一般会优先沟通、分析的选项。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# A project manager hires A.resource to develop A.website.The resource abruptly quits without completing the work,and the project manager must hire another resource to complete the job. The newly hired resource changes the website’s design,which overrides the original design. How should the cost associated with the first resourced work be described?A. Indirect costB. Direct costC. Sunk costD. Variable cost项目经理聘请一位资源开发一个网站。该资源在没有完成工作的情况下突然离职，项目经理必须聘请另一位资源来完成这项工作，新聘请的资源更改网络设计，覆盖了原有设计。应如何描述与第一位资源工作相关的成本？（&nbsp; ）

A、间接成本  
B、直接成本  
C、沉没成本  
D、可变成本

*正确答案：C  
问题解析：另一位资源更改了网络设计，且覆盖了原有设计，第一位资源的工作在目前节点成为无效工作，所花费的成本不再计算。沉没成本的概念。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>7.4控制成本*

# During a project's planning phase,required external and internal resources are conflicteWhat should the project manager do to receive this?A.Develop a structure based on lessons learneB.Create a responsibility assignment matrix(RAM).C.Generate a responsible.accountable,consult,and inform(RACI)chart.D.Review a traditional organizational chart.在项目的规划阶段，所需的外部和内部资源会发生冲突，若要解决这个问题，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、根据经验教训建立结构  
B、创建责任分配矩阵：RAM  
C、生成执行、负责、咨询和知情：RACI图  
D、查看传统的组织结构图

*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：在规划阶段，内外部资源发生冲突，最直接的选项是进行冲突管理，此处没有，那么可以考虑引起冲突的因素，内外部资源职责不清晰，容易引发冲突。责任分配矩阵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，减少因为职责不清晰导致的冲突。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。因此选项C正确。A选项：题干没有体现经验教训相关信息，建立结构描述也不明确。B选项：RACI比RAM更适合由内外部资源组成的团队。D选项：组织结构图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，不是项目团队成员的职责划分。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 new functionality is approved for a software development project. Three weeks after approval a team member realizes that the development of this new functionality is already over budget.What should the project manager do next?A.Accept the budge to overruns because it is already approved.B.Stop the development of the new function.C.Submit a change request.D.Update the cost baseline.一项新功能被批准用于软件开发项目，在该功能获得批准三周后，一位团队成员得知这项新功能的开发已经超出预算。项目经理下一步应该怎么做？

A、接受预算超支，因为该功能已获得批准  
B、停止开发新功能  
C、提交变更请求  
D、更新成本基准

*正确答案：C  
问题解析：预算超支是批准之外的事件，只是批准了软件开发项目，所以出现预算超支的情况需要重新走变更流程。 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 works for an organization with a history of completingprojects on time.However,these projects have all experienced issues due to alack of stakeholder's support and their failure to provide information.What should the project manager do at the beginning of a new project to avoidthese issues?A. Manage all stakeholder's expectation,and provide a solution for each one.B. Prepare a communications management plan that includes all stakeholders.C. Identify and prioritize the key stakeholders during the initiating stage.D. Duplicate efforts from previous projects since they ended well.项目经理为一个具有按时完成盈利项目历史记录的组织工作。然而,由于缺乏相关方的支持以及他们未能提供信息,这些项目都经历过问题。若要避免这些问题,项目经理在新项目开始时应该做些什么?

A、管理所有相关方的期望,并为每个人提供解决方案  
B、准备一份包含所有相关方的沟通管理计划  
C、在启动阶段识别关键相关方并进行优先级排序  
D、复制之前项目的工作,因为这些项目结束时都很好

*正确答案：C  
问题解析：缺乏相关方的支持以及他们未能提供信息，是相关方管理的问题，现在要避免这个问题，应该在启动阶段就识别相关方，将其信息记录，所以C正确。所属过程组：启动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>13.1识别相关方*

# A project deliverable has been delivered to the client,but it falls to meet quality standards.What should the project manager do next?A.Review acceptable tolerance levels.B.Adjust the parameters for the next deliverable.C.Conduct remedial work on the deliverable.D.Perform a root analysis,and identify a corrective solution.一个项目可交付成果已交付给客户，但未能满足质量标准，项目经理下一步应该做什么？（&nbsp; ）

A、审査可接受的公差水平  
B、调整下一个可交付成果的参数  
C、对可交付成果进行补救工作  
D、执行根本原因分析，并识别纠正方案

*正确答案：D  
问题解析：D纠正方案不是我们说的变更请求里专用的那个纠正措施，D侧重点是题干下一步，”下一步“是问处理问题的流程，先执行根本原因分析，找出为什么不满足质量标准。D正确。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 development team completed a state-of-the-art software project and plans to initiate the closing phase,However, one key stakeholder refused to sign off due to of non-conformance with the agreed upon deliverables. What should the project manager do to facilitate acceptance?A. Provide a new statement of work (SOW) for the variation in the deliverablesB. Document the non-conformance and start the change management processC. Record the non-conformance and initiate project closureD. Conduct a variance analysis to identify any deviations in deliverables开发团队完成了一个最先进的软件项目，并计划启动收尾阶段。但是，由于不符合约定可交付成果，一位关键相关方拒绝签字。若要促进验收，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、为可交付成果的变更提供新的工作说明书(SOW)  
B、记录不合格情况并启动变更管理过程  
C、记录不合格情况并启动项目收尾  
D、执行偏差分析以确定可交付成果中的任何偏差

*正确答案：B  
问题解析：不符合约定可交付成果，也就是没有达到验收标准，应该找出问题，解决问题，选择B。偏差分析是确定实际绩效与基准的差异程度及原因的一种技术，所以不选D。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>5.6控制范围>输出-变更请求*

# A team member is creating the work breakdown structure (WBS), but the main goals and constraints of the project remain unclear. Which of the following will help team members clarify this issue?A. Meeting MinutesB. Project CharterC. Statement of Work (SOW)D. Project Management Plan一名团队成员正在创建工作分解结构(WBS)，但不清楚项目的主要目标和制约因素。下列哪一项将帮助团队成员澄清这个问题？

A、会议纪要  
B、项目章程  
C、工作说明书(SOW)  
D、项目管理计划

*正确答案：B  
问题解析：题干的意思就是哪一份文件中记录了项目的主要目标和制约因素，考点为项目章程的内容。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*

# For deliverables submitted by different countries' consumption resources, the project manager identified some quality problems and determined that these problems were derived from the quality of materials used by a country. What should the project manager do next?A. Review the project's quality criteriaB. Notify the customerC. Report issue upgrade to senior managementD. Require to use better quality raw materials对于由不同国家消费资源提交的可交付成果，项目经理识别到一些质量问题，确定这些问题来自于某国所使用的材料质量。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、审查项目的质量标准  
B、通知客户  
C、将问题升级上报给高级管理层  
D、要求资源使用质量更好的原材料

*正确答案：A  
问题解析：控制质量的过程中发现问题，首先需要分析质量问题的原因，参照四个选项，A选项是最合适的选择，判断质量标准是否符合规范。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*

# Two days before a project’s delivery date. The project sponsor wants to verify that all deliverable meet the business objectives, and that all the changes were applied throughout the project life cycle. The project manager knows that the project has been well documented from the beginning. What should the project manager provide to sponsor?A.All versions of the project management planB.Requirement traceability matrixC.Project scope statementD.copy of the project charter项目交付日期前两天，项目发起人希望核实是否所有可交付成果均满足业务目标以及在项目生命周期过程中是否已应用所有变更。项目经理从开始就知道文档齐全。项目经理应该向项目发起人提供什么文件？（&nbsp; ）

A、项目管理计划的所有版本  
B、需求跟踪矩阵  
C、项目范围说明书  
D、项目章程副本

*正确答案：B  
问题解析：需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。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>5.6控制范围>输入*

# An organization initiates a large project in a developing country. The project manager, who is also the local stakeholder, is very supportive of this project. During project execution, the project manager is transferred to another country. The new project manager is less supportive of the project because it uses many local resources that could be focusing on other daily responsibilities. What document should the project manager review?A.Organizational process assetsB.Stakeholder engagement assessment matrixC.Project management planD.Stakeholder engagement plan一家组织在一个发展中国家启动一个大型项目。项目经理同时也是当地的一位相关方，非常支持这个项目。在项目执行期间，该项目经理调到另一个国家工作，新项目经理不太支持这个项目&nbsp; ，因为使用了许多专注于其他日常职责的当地资源。 项目经理应该审查哪份文件？

A、组织过程资产  
B、相关方参与度评估矩阵  
C、项目管理计划  
D、相关方参与计划

*正确答案：D  
问题解析：相关方发生变化，针对相关方变化对项目的影响，项目经理应该从相关方参与计划中了解应该如何应对。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 is ready to close a project. What should the project manager do next?A. Manage quality to validate that the deliverables have met standards.B. Measure the project deliverables against the project charter and request customer acceptance.C. Resolve all project risks to ensure that the deliverables will be accepted.D. Review the project management plan to ensure the scope’s completion and request customer acceptance.项目经理已经准备好结束一个项目，项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、管理质量来确认可交付成果是否符合标准  
B、根据项目章程衡量项目可交付成果，并请求客户验收  
C、解决所有项目风险，以确保可交付成果将被验收  
D、审查项目管理计划，以确保完成范围并请求客户验收

*正确答案：D  
问题解析：结束项目需要确认范围，应该是审查项目管理计划，得到客户的正式验收。D更合适。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*

# Following the issuance of the formal proposal, the potential supplier submitted the tender document, and all the Following the issuance of the formal proposal, the potential supplier submitted the bid document, and all the suppliers’ bid packages included two envelopes, one technical proposal and the other financial proposal. Project procurement staff received three quotations: supplier A, 1.2 million USD, B suppliers: 1.4 million USD; Supplier C: 1 million USD. Project procurement staff informed the project manager of the difficulty of selecting proposals. What did the project manager forget to offer to the project purchaser?A.Criteria for resource selection B.List of qualified sellersC.Seller’s proposal D.Homemade or outsourced decisions在正式建议邀请书发出后，潜在供应商提交了投标文件，所有供应商的投标包包括两个信封，一个是技术提案，另一个是财务提案。项目采购人员收到三份报价：A 供应商：120 万美元，B供应商：140 万美元；C 供应商：100 万美元。项目采购人员向项目经理通报了选择提案的困难。项目经理忘记向项目采购人员提供什么？

A、供方选择标准  
B、合格卖方名单  
C、卖方提案  
D、自制或外购决定

*正确答案：A  
问题解析：A选项是供方选择标准，根据题干的情景，选择提案出现困难，是供方选择标准不明确，选择A。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>12.1规划采购管理*

# A project team will go to a new country for new projects. PMO may provide the following support，EXCEPT:A. Provide best practices for projects in this country;B. Provide special training for the laws, culture and local customs of this country;C. Provide templates for the performance report of such projects;D. Provide register of stakeholders in this project.一个项目团队将赶赴一个新的国家开展新项目，PMO可能提供以下支持，除了：（&nbsp; ）。

A、提供在这个国家开展项目的最佳实践  
B、提供针对这个国家法律、文化、当地习俗的专项培训  
C、提供这类项目的绩效报告模板  
D、提供这个项目的相关方登记册

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目管理办公室的职责。PMO的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持，这些方式包括（但不限于）：对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理；识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；指导、辅导、培训和监督；通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度； 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）； 对跨项目的沟通进行协调。选项ABC正确，选项D项目的相关方登记册必须是由项目经理根据项目的独特性逐一识别的。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.4.4.3项目管理办公室PMO*

# The project has more than 1,000 work packages, and is two years long. It is performing with CPI=1.18 and SPI=0.88. What technique should the project manager use to solve this situation?A. Critical path methodB. Resource levelingC. CrashingD. PERT项目包括 1000 多个工作包为期两年，项目 CPI 为 1. 18, SPI 为 0. 88。项目经理应采用何种方法处理该情况？

A、关键路径法  
B、资源平衡  
C、赶进度  
D、PERT

*正确答案：C  
问题解析：进度绩效指数小于1，进度落后，成本绩效指数大于1，成本节余。此类情况，一般采取赶工的方式，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 has completed the review and approval processes for a project's key deliverables. The project manager now needs to prepare a report on product quality and project performance for key stakeholders. What should the project manager use to prepare this?A.Quality metrics and project deliverablesB.Quality inspection reports and the lessons learned repositoryC.Quality control measurements and work performance informationD.Data analysis and performance data项目经理已经完成一个项目主要可交付成果的批准流程，项目经理现在需要为关键相关方编写产品质量和项目绩效的相关报告。 项目经理应该使用什么来编写这份报告？（&nbsp; ）

A、质量测量指标和项目可交付成果  
B、质量检查报告和经验教训知识库  
C、质量控制测量结果和工作绩效信息  
D、数据分析和工作绩效数据

*正确答案：C  
问题解析：本题考查质量报告和绩效报告的输入，排除法只能选择C。知识点见PMBOK第六版P112，工作绩效信息可以用实体或电子形式加以合并、记录和分发。基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注。所以工作绩效报告是基于工作绩效信息编制而成的。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*

# The project manager conducts an inspection with the customer to confirm that the project deliverables meet the product acceptance criteria and fulfill the customer’s expectation. These actions are part of which of the following processes?A. Control QualityB. Close Project or PhaseC. Control ScopeD. Validate Scope项目经理与客户一起进行检查，确认项目可交付成果是否符合产品验收标准并满足客户的期望。这些行动属于下列哪一个过程的组成部分？（&nbsp; ）

A、控制质量  
B、项目或阶段收尾  
C、控制范围  
D、确认范围

*正确答案：D  
问题解析：确认项目可交付成果是否符合产品验收标准并满足客户的期望，这是确认范围。确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程。本过程的主要作用是，使验收过程具有客观性；同时通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。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>确认范围的作用*

# The project manager starts a project in an area with unstable weather conditions that may cause a delay in the project schedule,The project sponsor asks the project manager to eliminate all possible threats to avoid delay penalty. What should the project manager do to fulfill the sponsor’s request?A.Execute an agreement to transfer ownership and liability of the threat to A third partyB.Hire additional inspectors to ensure that all standards are followedC.Ensure all resources understand the possible project threatsD.Accept risks by acknowledging the threats and establishing a separate contingency budget项目经理在天气条件不稳定的区域启动一个项目，这可能会导致项目进度延迟，项目发起人要求项目经理消除所有可能的威胁，以避免延迟处罚，若要满足该发起人的请求，项目经理应该怎么做？

A、执行一份协议以将该威胁的所有权和责任转移给第三方  
B、聘用额外的检查员以确保遵守所有标准  
C、确保所有资源都了解可能的项目威胁  
D、通过确认威胁并制定单独的应急预算来接受风险

*正确答案：A  
问题解析：项目发起人要求项目经理消除所有可能的威胁，以避免延迟处罚。要消除威胁，选项A转移第三方是转移，我方可以不再承担风险，可行的方式。B与风险无关。C了解威胁不能消除风险。D是接受风险的处理方式，不是消除。所以A是最好的方式。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 manager is struggling to identify the complete scope of a large project. What should the project manager review?A.Project scheduleB.Work breakdown structure (WBS) and sequence activitiesC.Network diagramD.Project charter and requirements documentation项目经理正在努力识别一个大型项目的完整范围。项目经理应该审查什么？（&nbsp; ）

A、项目进度计划  
B、工作分解结构（WBS）和排列活动顺序  
C、网络图  
D、项目章程和需求文档

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：定义范围的输入-项目章程和需求文件关键词：正在识别项目的范围，审查什么？识别范围就是在做定义范围，定义范围要审查的文件，就是考定义范围的输入文件，选项中输入定义范围的输入文件的只有D选项选项A，项目进度计划是制定进度计划的输出，是项目的进度基准，不是定义范围的输入选项B，WBS和排列活动顺序都是在定义范围之后的工作选项C，网络图是指进度网络图，也是在定义范围之后得到的。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理引申：考查某一过程输入，输出，这一类型的题目，需要学员对知识点掌握程度非常熟练，这一类型的题都是概念题，没有特别多的做题技巧，只要掌握知识点，就可以做出来  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# A project manager is working on a project with short and simple tasks and very skilled resources. During the testing phase, the project manager notices a high rate of failure and many defects.what should the project manager have done to avoid this?A.implement a quality assurance planB.Required that quality assurance was followed by all resourcesC.Conducted quality control tasks during the testing phaseD.Employed six sigma procedures on all tasks项目经理正在执行一个项目，该项目中包含简短的任务以及技能非常熟练的人员，在测试阶段，项目经理注意到很高的失败率和许多缺陷，若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、实施质量保证计划  
B、要求所有人员都遵循质量保证  
C、在测试阶段期间执行质量控制任务  
D、在所有任务中使用六西格玛程序

*正确答案：B  
问题解析：避免高失败率和缺陷，需要通过事前进行管理质量（质量保证）来解决，题干中简短的任务及技能非常熟练的人员，强调的是全面质量管理，所有人都要参与进来。选择B最恰当。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*

# During a project milestone review,a project manager discusses lessonslearned from the previous phase with the project team.Since there were manytechnical difficulties and conflicts,the team asks the project manager to deferthe lessons learned discussion until after all project milestones are completeWhat should the project manager do?A. Add lessons learned to the issue logB. Capture lessons learned independentlyC. Create an atmosphere of trust where individuals can discuss lessons learnedD. Remove lessons learned since the project is in jeopardy of Dehind schedule.在项目里程碑评审期间,项目经理与项目团队讨论从上一阶段获得的经验教训,由于存在许多技术难题和冲突,项目团队要求项目经理将经验教训讨论会推迟到所有项目里程碑都完成之后。项目经理应该怎么做?

A、在问题日志中添加经验教训  
B、独立收集经验教训  
C、营造一种信任氛围,让个人可以讨论经验教训并分享知识  
D、由于该项目正处于落后于进度的危险之中,因此取消经验教训讨论会

*正确答案：C  
问题解析：收集经验教训是在整个项目期间要做的工作，不能只是等到项目完成后才进行。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 project kick-off meeting, a stakeholder repeatedly tries to add deliverables to the project. What should the project manager do first?A.Ask the stakeholder to refer to the scope management planB.Include the stakeholder in the communication management planC.Request that the stakeholder refer to project statement of work (SOW)D. Ask the stakeholder refer to the change management process项目启动大会期间，一位相关方反复尝试向项目添加可交付成果。项目经理首先应该怎么做？

A、请该相关方查阅项目范围管理计划  
B、将该相关方包含进沟通管理计划  
C、要求该相关方查阅项目工作说明书(SOW)  
D、请该相关方查看变更管理流程

*正确答案：D  
问题解析：反复尝试向项目添加可交付成果，添加成果是变更的问题，有变更走流程。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*

# The project sponsor appoints a senior engineer to the steering committee to help oversee the project management plan.The engineer often disagree with the plans produced by the project team,and expresses critical concerns about the project management plan before it is submitted for approval. What should the project manager do?A.Inform the project sponsor that the engineer is delaying the planning processB.Review the project plan with the steering committee,and address any concerns that are raised by the engineerC.Conduct a private meeting with the engineer to understand and address their concernsD.Submit the project management plan,and address the engineer's concerns at a better time by following change management procedures项目发起人任命一位高级工程师到指导委员会，来帮助监督项目管理计划。该工程师经常不同意由项目团队制定的计划，并在提交标准之前对项目管理计划表达严重关切。项目经理应该怎么做？

A、通知项目发起人，该工程师延迟了规划过程  
B、与指导委员会一起审查项目计划，并解决该工程师提出的任何问题  
C、与工程师进行私下会议，了解并解决他关切的问题  
D、提交项目管理计划，并在以后通过遵循变更管理程序解决该工程的关切问题

*正确答案：C  
问题解析：工程师有疑问，应该与工程师探讨解决这个问题所属过程组：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 task involves the procurement of a specific raw material at regular intervals, Price fluctuation was identified as a risk during planning. The risk response is to exploit a price drop if it occurs. The price of the raw material has now reduced drastically. What should the procurement manager do?A. Purchase the raw material at the existing price.B. Ask the project manager for advice.C. Wait for the prices to further reduce.D. Review the risk register for the recommended action.项目任务涉及定期采购特定的原材料，在规划过程中，价格波动被识别为一项风险。如果风险发生，风险应对措施就是利用价格下降，目前该原材料价格大幅下跌。 采购经理应该怎么做？

A、以现有价格采购原材料  
B、寻求项目经理的建议  
C、等待价格进一步降低  
D、查询风险登记册以获得建议的行动

*正确答案：D  
问题解析：关键句：价格波动被识别为一项风险。说明这个风险已经识别，识别的风险都会登记进风险登记册，现在风险发生，首先应该查询风险登记册中的应对措施。选项D正确所属过程组：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>11.6实施风险应对*

# A project that uses several vendors is estimated to complete in two years.At the end of the first year,a significant budget overrun is identifieConsciousthat project must be brought back under control,the project manager issues achange request.What should the project manager do to support the change request?A.Update the change control progresses.B.Complete a quality audit.C.Conduct a risk workshop.D.Perform a root cause analysis.一个使用多个供应商的项目估计将在两年内完成。在第一年结束时,发现存在重大预算超支。项目经理意识到必须将项目重新拉回控制，因此签发一项变更请求。若要支持这项变更请求，项目经理应该做什么？

A、更新变更控制过程  
B、完成质量审计  
C、召开风险研讨会  
D、执行根本原因分析

*正确答案：D  
问题解析：多个供应商的项目发现重大预算超支，首先应该对此进行原因分析，再进行下一步动作。D正确。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*

# A complex project comprises stakeholders with differing views on thefinal objective.Ultimately,the stakeholders agree on the objective defined bythe project sponsor.The sponsor then retires during the execution phase,which begins to create conflict among stakeholders.The newly appointed sponsor wants to know what can be done to realign stakeholders with the objective. What should the project manager do?A.Closely monitor stakeholder misunderstandingsB.Review the communications management plan to identify the best strategyC.Revise the project charter to address the conflictsD.Influence the stakeholders to follow the agreed-upon objective一个复杂项目包含对最终目标有不同看法的相关方。相关方就项目发起人确定的目标最终达成一致意见。之后,在项目执行阶段,发起人退休,相关方之间从此开始产生冲突。新任命的发起人希望知道如何才能根据目标重新调整相关方之间的关系。 项目经理应该做什么?

A、密切关注相关方的误解  
B、重新审查沟通管理计划,以确定最佳策略  
C、修改项目章程以解决冲突  
D、影响相关方以遵循约定的目标

*正确答案：D  
问题解析：题干中描述的情景，项目经理需要管理相关方参与项目。选择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*

# The project manager performing quality control wants to know if one variable will affect another. What basic quality tools should the project manager use to determine the problem?A.Scatter DiagramB.Control ChartC.Pareto ChartD.Flow Chart执行质量控制的项目经理希望了解一个变量是否会对另一个变量产生影响，项目经理应该使用什么基本质量工具来确定这个问题？（&nbsp; ）

A、散点图  
B、控制图  
C、帕累托图  
D、流程图

*正确答案：A  
问题解析：两个变量之间的关系，使用散点图。A正确。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 auditor wants to verify that there is a cost-benefit analysis that justifies the project. What documents should they review first?A. Project requestB. Project CharterC. Purchase ContractD. Staffing Management Plan项目审计员希望核实是否具有能证明项目合理性的成本效益分析。他们首先应该审查什么文件？

A、项目请求  
B、项目章程  
C、采购合同  
D、人员配备管理计划

*正确答案：B  
问题解析：项目合理性，是指的项目是否值得做，属于商业论证中的内容，商业论证是制定项目章程的输入文件。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*

# In the early stage of a system upgrade project,two key stakeholders are replaced by people new to the compan causing project delays.What should the project manager do first?A. Update the stakeholder register.B. Share the project schedule with the new stakeholders.C. Review the project charter with the new stakeholders.D. Train the new stakeholders on the system-在一个系统升级项目的早期阶段，两位关键相关方由新加入公司的人员所取代，导致项目延期。项目经理首先应该怎么做？

A、更新相关方登记册  
B、与新相关方分享项目进度计划  
C、与新相关方审查项目章程  
D、为新相关方提供系统相关培训

*正确答案：A  
问题解析：两位关键相关方由新加入公司的人员所取代，相关方变化，首先应该更新相关方登记册，选项A正确所属过程组：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 project manager divided a large project into three regions,with a regional coordinator assigned to each one.One coordinator at a remote site reports they are incurring high costs because skilled resources are difficult to fin What should the project manager do?A.Conduct a cost-benefit analysis.B.Estimate the cost of outsourcing the remote site's tasks.C.Analyze the effect of the increased costs on the overall budget.D.Perform an earned value analysis(EVA).项目经理将一个大型项目划分为三个区域，并为每个区域分配一个区域协调员。远程站点的一个协调员报告说，由于难以找到技术熟练的资源，他们产生了高额成本。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、进行成本效益分析  
B、估算外包远程站点任务的成本  
C、分析增加的成本对总体预算的影响  
D、执行挣值分析（EVA）

*正确答案：C  
问题解析：监控过程中收到的对于成本超支的信息，首先要分析影响。选择C。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*

# An international company is looking to expand its organization. Part of this expansion plan includes establishing a series of branch offices in selected geographical locations. The project charter has been drafted by the sponsor .who is now seeking the project manager’s help finalizing the content. Below is an excerpt of the current version of the charter. Project charter excerpt: Overall purpose; expand the company’s presence in growing marking markets and offer more local access to private customers. Objectives: -Establish a number of branch offices. -Increase the number of private customers -Offer a range of services. High level risks: -Limited knowledge of local conditions, rules and regulations -A rapidly developing unstable market -Large number of competitors looking at the same opportunities What should be further improved in the project charter to increase the chances of a successful completion and acceptance?A.Improve the project’s purpose to clarify the overall goalB.Improve the risks by developing a set of clear risk response strategiesC.Improve the objectives and add definitive measure to each of themD.Leave the charter and start converting this into a project management plan一家跨国公司希望扩张组织。其扩张计划的其中一部分包括在选定地理位置建立一系列分支机构。项目发起人已经草拟了项目章程，现在正在寻求项目经理的帮助，最终确定项目章程的内容。以下是当前版本项目章程的摘录。项目章程摘录：总体目的，扩大公司在成长市场的影响力，向私人客户提供更多的本地接入服务。目标：=-建立多个分支机构。=-增加私人客户的数量。=-提供一系列服务。高层次风险：=-对当地条件、和法规的认识有限=-快速发展的不稳定市场=-大量竞争对手都在关注相同的机会。为了提高验收成功的机会，我们应该怎么样来进一步完善项目章程呢？

A、明确该项目的目的，以更好的明确总体目标  
B、制定一套完善的风险应对策略  
C、改进目标，明确每个人的措施和方法  
D、撇开宪章，而是转换到项目管理计划上

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目章程的内容。项目章程包含高层级，总体、整体的东西，没有具体的。所以只有选项A是符合项目章程的。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 meets with a customer to coordinate a large project. During this meeting,the customer demands changes to the scope. What should the project manager do first?A.Advice the customer to submit a formal change request.B.Initiate the scope changes to maintain a good customer relationship.C.Analyze and evaluate the impact of these changes.D.Reject the changes since they are not in the project scope statement.项目经理与客户开会,以协调一个大型项目。在会议期间,客户要求变更范围。项目经理首先应该做什么？

A、建议客户提交一份正式的变更请求  
B、启动范围变更,以维持良好的客户关系  
C、分析并评估这些变更的影响  
D、拒绝这些变更,因为它们不包含在项目范围说明中

*正确答案：A  
问题解析：对于变更，首要要做的就是提出正式的书面的变更请求。选择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*

# A large project has been completed As part of the organizational process assets,what should the project manager submit now&nbsp;?&nbsp;A.Project completion note to the clientB.Stakeholder delivery feedback reportC.Project closure documentsD.Project technical specifications一个大型项目已经完工，作为组织过程资产的一部分，项目经理现在应该提交什么？

A、向客户提交项目完工记录  
B、项目相关方交付反馈报告  
C、项目收尾文件  
D、项目技术规范

*正确答案：C  
问题解析：能够影响结束项目或阶段过程的组织过程资产包括（但不限于）：项目或阶段收尾指南或要求（如经验教训、项目终期审计、项目评价、产品确认、验收标准、合同收尾、资源重新分配、团队绩效评估，以及知识传递）；配置管理知识库，包括组织标准、政策、程序和项目文件的各种版本及基准。所以，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*

# A project manager reviewing the issue log,noticed that the activities assigned to certain team are significant gbehind schedule. What should the project manager do?A.Request that the responsible team members provide an explanation for thedelay and strategies to resolve theissue.B.Ask the responsible team members to bring their activities back on schedules.C.Review the activities with relevant team members to identify strategies for resolution.D.Escalate the issue to the project sponsor for resolution.正在审查问题日志的项目经理注意到，分配给某些团队成员的活动明显落后于进度。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、要求负责的团队成员解释延迟的原因以及解决问题的策略  
B、要求负责的团队成员将他们的活动恢复到正常进度  
C、与相关团队成员一起审查活动，以确定解决策略  
D、将该问题升级上报给项目发起人解决

*正确答案：C  
问题解析：团队成员活动明显落后于进度，说明团队成员工作绩效没达到预期，需要了解原因，找到解决方案。选择C。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*

# During the construction phase, the tunnel part of a city's high-end infrastructure project encountered drainage problems, and the project team was in the process of finding a solution. What should the project manager do after updating the issue log?A. Request a budget allowance and schedule extension.B. Communicate the issue to the steering committee,and periodic progress updates until it is resolveC. fixing the problem to avoid a schedule delay as soon as possibile.D. Employ an external consultant to provide an expert opinion on how to efficiently and cost-effectively resolve the problem.在施工阶段,一座城市的高端基础设施项目隧道部分遇到排水问题,项目团队正处于寻找解决方案的过程。更新问题日志之后,项目经理应该做什么?

A、请求预算补贴和延长进度计划  
B、与指导委员会沟通该问题,并提供定期进度更新,直至解决为止  
C、尽快解决问题,以避免进度计划延迟  
D、聘请一位外部顾问,就如何高效和经济有效地解决问题提供专家意见

*正确答案：B  
问题解析：遇到问题延误进度，已经更新了问题日志，需要寻找解决办法。A是没有寻求解决方法，直接接受问题的方式，C并非具体解决方式。D外部顾问无法解决隧道排水问题。选项B是最佳实践。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*

# Remote project members request that the project meeting time should be changed to the working hours of the remote project team. However, the local team members do not agree with this suggestion. What should the project manager do next?A.To arrange a team meeting with all parties to determine a suitable timeB.To discuss with the sponsor to decide a suitable timeC.To accept the request from the remote team and run it for a certain periodD.To reject the request from the remote team, because it is not included in the communication management plan远程项目团队成员请求将项目会议时间更改为远程项目团队的工作时间内进行。然而，本地团队成员都不同意这项建议。项目经理下一步该怎么做？

A、安排一次与所有各方的团队会议，确定一个适合的时间  
B、与发起人讨论决定一个适合的时间  
C、接受远程团队的请求，并试行一段时间  
D、拒绝远程团队的请求，因为不包含在沟通管理计划中

*正确答案：A  
问题解析：团队内部成员意见不同意，有冲突，需要解决，只有A是面对面解决的方式。B与发起人无关，不选。C和D不能仅仅接受一方的意见，最好的方式是合作解决问题。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>9.5管理团队>冲突管理*

# A project manager is leading a large,complex project with several stakeholders.Some stakeholders are against the project benefits,while some are very supportive. What should the project manager use to classify and properly manage the stakeholders?A. Salience modelB. Power/interest gridC. Impact/influence gridD. Stakeholder cube项目经理正与多位相关方一起管理一个庞大而复杂的项目。一些相关方反对项目的效益, 而另一些则非常支持。项目经理应该使用什么来澄清并正确管理这些相关方？

A、凸显模型  
B、权力/利益方格  
C、影响/影响力方格  
D、相关方立方体

*正确答案：A  
问题解析：一个庞大而复杂的项目中对于相关方的分析使用凸显模型，凸显模型适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。本题考查识别相关方的工具和技术。所属过程组：启动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>13.1识别相关方*

# Approval of the project charter for a software development project has been obtained and the project manager calls a meeting to prepare the project management plan.The project manager learns that the development team members are confused about their roles and responsibilities. What should the project manager have done to avoid this?A.Reviewed the communication management planB.Developed the project resource management planC.Created a stakeholder registerD.Shared the work breakdown structure(WBS)一个软件开发项目的项目章程已获批准，项目经理召集会议准备项目管理计划，项目经理得知开发团队成员对他们的角色和职责感到困惑。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、审查沟通管理计划  
B、制定项目资源管理计划  
C、创建一份相关方登记册  
D、分享工作分解结构（WBS）

*正确答案：B  
问题解析：避免问题，问题是：团队成员对他们的角色和职责感到困惑，团队成员的角色和职责是在责任分配矩阵中，但是选项中没有，选择最接近的答案，资源管理计划。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*

# A global company launches a new project to deliver a quality system across its branches. Key stakeholders are concerned about the levels of engagement for those located outside of company headquarters. What should the project manager do to address this?A.Conduct face-to-face meetings for those located in company headquarters, and email meeting minutes to all team members.B.Share main achievements with all team members, and schedule follow-up calls as required.C.Email all team members with topics relevant to the project.D.Schedule virtual meetings that allow all participants to attend, and email meeting minutes to all team members.一家全球性公司推出一个新项目，在其各分支机构交付一个质量体系。关键项目相关方担心位于公司总部外面的人员参与程度。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、为位于公司总部的人员举行面对面会议，并向所有团队成员发送电子邮件会议纪要  
B、与所有团队成员分享主要成就，并根据需要安排后续追踪电话  
C、使用电子邮件向所有团队成员发送项目相关主题  
D、安排运行所有参与者参加的虚拟会议，并向所有团队成员发送电子邮件会议纪要

*正确答案：D  
问题解析：参照PMBOK第六版9.4.2.3沟通技术。在解决集中办公或虚拟团队的团队建设问题方面，沟通技术至关重要。它有助于为集中办公团队营造一个融洽的环境，促进虚拟团队（尤其是团队成员分散在不同时区的团队）更好地相互理解。选择D。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 work breakdown structure(WBS)for a large project shows that level 2plans provide little information on activities,dependencies,and required resources.What should the project manager do to assess the project's duration?A.Develop a WBS dictionary.B.Perform bottom-up estimating.C.Analyze the resource breakdown structure(RBS).D.Develop the resource calendar.一个大型项目的工作分解结构(WBS)显示,2级项目计划几乎没有提供有关活动,依赖关系以及所需资源的信息。若要评估项目持续时间,项目经理应该做什么?

A、制定WBS字典  
B、执行自下而上估算  
C、分析资源分解结构(RBS)  
D、制定资源日历

*正确答案：A  
问题解析：WBS 词典是针对 WBS 中的每个组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。 WBS 词典对 WBS 提供支持，其中大部分信息由其他过程创建，然后在后期添加到词典中。WBS词典属于范围基准的一部分，作为估算活动持续时间的输入。选择A。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>6.4估算活动持续时间*

# A project progressing on time and within budget is 30 days away from achieving its main milestone.The project manager then learns that a key component to achieve this milestone will be unavailable for 45 days.What should the project manager do?A. Notify stakeholders at the next project status meeting.B. Send an amended progress report to all stakeholders.C. Revise the risk management plan.D. Update the issue log.一个按时按预算进展的项目距离实现其主要里程碑还有30天,然后项目经理了解到实现这一里程碑的关键组件将有45天不可用。项目经理应该做什么?

A、在下一次项目状态会议上通知相关方  
B、向所有相关方发送修订后的进度报告  
C、修订风险管理计划  
D、更新问题日志

*正确答案：D  
问题解析：问题日志用于记录和监督问题的解决。它可用来促进沟通，确保对问题的共同理解。题干中的情景，离里程碑还有30天，而关键组件45天不能用，是一个需要解决的问题，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>4.3指导与管理项目工作*

# During a project's planning phase, the high and fluctuating price of raw materials identified as a risk. After quantitative analysis of two raw materials, item A was chosen instead of item B. During the execution phase, the price of item A rises, making it more expensive than item B. What should the project manager do to resolve this?A. Refer to the risk management plan.B. Review the cost management plan.C. Inform the sponsor.D. Approach the procurement team.在项目规划阶段，原材料的高价格和价格波动被识别为一项风险，在对两种原材料进行定量分析之后，选择了商品A而不是商品B。在执行阶段，商品A的价格上涨，使其比商品B更昂贵。 若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

A、查阅风险管理计划  
B、审查成本管理计划  
C、通知发起人  
D、联络采购团队

*正确答案：A  
问题解析：风险发生，首要查阅风险登记册，但是四个选项中没有，所以判断为风险登记册中没有记录此类风险，需要参照风险管理计划，来对应解决。选择A。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 is being executed when a few changes are brought to the attention of the team. The changes are needed, but everyone has different opinions on what they think is right. What should the project manager do?A.Ensure that the entire team and the stakeholders understand and follow the change management planB.Meet with the project sponsor and the board to address the issueC.Meet with team members to review the issues and request changes when neededD.Apply all requested changes to the project and communicate with the team—个项目正在执行当中，这时一些变更引起团队的注意。这些变更是必要的，但每个人对于他们认为正确的事情都有不同意见。 项目经理应该怎么做？

A、确保整个团队和相关方理解并遵循变更管理计划  
B、与项目发起人和董事会开会解决这个问题  
C、与团队成员来开会审查这个问题，并在需要时请求变更  
D、对项目实施所有请求的变更，并与团队沟通

*正确答案：A  
问题解析： 每个人对于他们认为正确的事情都有不同意见，也就是对变更的意见不同，所以应该走变更流程，A正确。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*

# In the last week of the project, a hurricane affected the delivery date of the project. What should the project manager do?A.Use reserve analytical techniquesB.Update risk registerC.Submit a change requestD.Report it to the project sponsor在项目的最后一个星期，一场飓风导致影响项目的交付日期，项目经理应该怎么做？

A、使用储备分析技术  
B、更新风险登记册  
C、提交变更请求  
D、将其报告给项目发起人

*正确答案：C  
问题解析：飓风属于未知-未知风险，现在飓风已经影响项目的交付日期，应该处理这个问题，C提交变更请求正确。本题考查监督风险的输出-变更请求。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 long-term project has missed several milestones.Senior management met with the project manager to resolve the issues,but the meeting resulted inargument.The leads senior management hires consultants to re-baseline the schedule without the project manager's consent. What conflict-resolution technique does this describe?A.Force/direct.B.Compromise/reconcile.C.Withdraw/avoiD.Collaborate/problem solve.一个长期项目已经错过几个里程碑了。高级管理层与项目经理开会讨论以解决该问题，但会议引发了争论。这导致高级管理层在未经项目经理同意的情况下，聘请顾问重新制定进度计划的基准。 这描述的是哪一种冲突解决技术？（&nbsp; ）

A、强迫/指令  
B、妥协/调解  
C、撤退/回避  
D、合作/解决问题

*正确答案：A  
问题解析：冲突管理。强迫/命令：以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，只提供赢-输方案，通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。高管的做法是“赢输”结局，是强迫命令。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 manager is leading a CEO-approved project to retool the company’s main production facility. The sooner the project is completed, the sooner it will start delivering significant cost savings through automation. A change request by the research department to accommodate new equipment has just been approved by the change control board(CCB). What should the project manager do next?A.Perform a scope reassessment.B.Conduct a quantitative risk analysis.C.Note in the lessons learned that plans should be reviewed with the research department in the future.D.Update the schedule and budget for implementation.一位项目经理正在管理一个由首席执行官批准的项目，以重新装备公司的主要生产设施。项目越早完成，将越早开始通过自动化实现显著的成本节约。变更控制委员会（CCB）刚刚批准了由研究部门提出的对容纳新设备的变更请求。 项目经理下一步该怎么做？

A、执行范围再评估  
B、执行定量风险分析  
C、在经验教训中记录在未来应该与研究部门一起审查计划  
D、更新进度计划和实施预算

*正确答案：D  
问题解析：变更请求通过批准，要更新对应的项目管理计划，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>4.6实施整体变更控制*

# The following is calculated for the project. Earned value=us$200,000 Planned value=us$300,000 Actual cost=us$210,000 What is the status of the project?A. Behind schedule and over budgetB. Ahead of schedule and over budgetC. Behind schedule and under budgetD. On schedule and over budget以下是为项目计算的：挣值=200,000美元，计划价值=300,000美元，实际成本=210,000美元，项目的状态是什么？（&nbsp; ）

A、进度落后，超过预算  
B、提前进度，超出预算  
C、进度落后，但不超过预算  
D、按计划进行，但超出预算

*正确答案：A  
问题解析：挣值分析，SV=EV-PV=-100000，小于0，进度落后；CV=EV-AC=-10000，小于0，成本超支，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*

# A new project manager joins a project in progress. The project manager is unclear about what environmental factors may impact effective information reporting to key stakeholders. What should the project manager refer to understand these impacts?A. Communications management planB. Stakeholder engagement planC. Procurement management planD. Risk management plan一名新项目经理加入一个正在执行中的项目。该项目经理不清楚哪些环境因素可能影响向关键相关方进行有效的信息报告。 项目经理应该查阅下列哪份文件来了解这些影响？

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

*正确答案：B  
问题解析：要清楚哪些因素会影响相关方，应该查阅相关方参与计划。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*

# Key stakeholders on a short-deadline project want to avoid quality control. The project manager knows that a minimum level of quality must be provided. What tool or technique should the project manager use?A. BenchmarkingB. Statistical samplingC. Design of experimentsD. Cost-benefit analysis一个期限很短的项目关键相关方希望避免质量控制。项目经理知道必须提供最低质量水平。项目经理应当使用什么工具或技术？

A、标杆对照  
B、统计抽样  
C、实验设计  
D、成本效益分析

*正确答案：D  
问题解析：成本效益分析，用来估算备选方案优势和劣势的财务分析工具，以确定可以创造最佳效益的备选方案，可以帮助项目经理确定规划的质量活动是否具有成本有效性。达到质量要求的主要效益包括减少返工、提高生产率、降低成本、提升相关方满意度及提升盈利能力，对每个质量活动进行成本效益分析，就是要比较其可能成本与预期效益。选择D。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*

# On the weak and strong matrix organizational structures, the primary condition leading to conflict is（&nbsp; ）.A.Communication barriersB.Conflicting interestsC.Need for consensusD.Ambiguous jurisdictions在弱矩阵和强矩阵组织结构中，可能引发冲突的基本条件是什么？（&nbsp; ）

A、沟通障碍  
B、利益冲突  
C、缺乏共识  
D、权限不明确

*正确答案：D  
问题解析：矩阵型组织：由项目经理与职能经理共同负责安排工作优先级和指挥项目人员的一种组织架构。权责的不明确可能会引发冲突。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）*

# A project manager receives an email requesting modification to a project's baseline.From whom should the project manager request formal approval to implement this change?A. Project customer.B. Project sponsor.C. Project management office(PMO).D. Change control board(CCB).项目经理收到一封电子邮件,要求修改项目基准。若要实施这项目变更,项目经理应该从谁那里请求正式的批准?

A、项目客户  
B、项目发起人  
C、项目管理办公室(PMO)  
D、变更控制委员会(CCB)

*正确答案：D  
问题解析：修改基准的变更申请，都应该由CCB审批。D正确。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 large team is working on a fast-paced project.Key stakeholders are asking team members directly about the project progress. What should the project manager do?A. Ask the steering committee to provide stakeholder with updates.B. Provide periodic formal updates to stakeholder.C. Empower team members to report their understanding of project details to stakeholders.D. Ensure that only the project management office(PMO)provides updates to stakeholders.一个大型团队正在开展一个快节奏的项目。 关键相关方直接向团队成员询问项目进度。项目经理应该做什么?

A、要求指导委员会向相关方提供更新  
B、向相关方定期提供正式更新  
C、授权团队成员向相关方报告他们对项目详情的理解  
D、确保只有项目管理办工室(PMO)向相关方提供更新

*正确答案：B  
问题解析：关键相关方直接向团队成员询问项目进度，是因为他关心进度并且没有收到相关信息，所以应该按照沟通管理计划进行沟通管理，定期发送报告。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 Company's CEO visits a project once every six months. To ensure consistency with the CEO's expectations, which of the following items should the project team confirm?A.Register of StakeholdersB.Statement of Work (SOW)C.Team Communication TemplateD.Project Forecast Document公司的首席执行官每半年视察某个项目一次，若确保与首席执行官的期望保持一致，项目团队应该确认哪一项？

A、相关方登记册  
B、工作说明书(SOW)  
C、团队沟通模板  
D、项目预测文件

*正确答案：A  
问题解析：题干描述的意思是哪一份文件记录了相关方的期望，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 large project is in its closure phase, The client refuses to sign off on project deliverables, mention requirements that were not previously discussed, The project manager requests a meeting with the client to discuss the issue. What should be consulted prior to this meeting?A.Work performance dataB.Acceptance criteriaC.Lessons learned repositoryD.Requirements traceability matrix一个大型项目正处于收尾阶段，客户拒绝签署同意项目可交付成果，提及之前从未讨论过的需求，项目经理要求与客户开会，以讨论该问题。在会议之前应该査阅下列哪一项？（&nbsp; ）

A、工作绩效数据  
B、验收标准  
C、经验教训储存库  
D、需求跟踪矩阵

*正确答案：D  
问题解析：需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。选择D。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：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*

# A project consists of five tasks. -Task A will take five days to complete and can begin immediately. -Task B will take four days to complete, but can begin only after task A has finished. -Task C will take three days to complete, and is independent of any other tasks before it can begin. -Task D will take seven days to complete, but can begin only after task C is finished. -Task E will take five days to complete, but can begin only after both tasks B and D have finished. What is the project's critical path ?A. A—B—EB. C—D—EC. A—B—D—ED. C—B—D—E一个项目由五个任务组成。 —任务A将需要五天时间才能完成，且可以立即开始。 —任务B将需要四天才能完成，但只能在任务A完成后才能开始。 —任务C将需要三天才能完成，并且在开始之前独立于任何其他任务。 —任务D将需要七天才能完成，但只能在任务C完成后才能开始。 —任务E将需要五天才能完成，但只能在任务B和D完成后才能开始。 项目的关键路径是什么？

A、A—B—E  
B、C—D—E  
C、A—B—D—E  
D、C—B—D—E

*正确答案：B  
问题解析：依据题干，可以画出两条路径A-B-E；C-D-E。两条路径的持续时间分别是14天和15天。关键路径是最长的那条，所以是B。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>关键路径法*

# A company is venturing into a new business but has no previous experience in that market. What tool or technique should the project manager use to collect requirements?A. PrototypesB. Expert judgementC. Production analysisD. Decision making一家公司正在冒险进入一项新业务，但之前在该市场中没有经验，项目经理应使用什么工具或技术来收集需求？（&nbsp; ）

A、原型法  
B、专家判断  
C、产品分析  
D、制定决策

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：收集需求的工具技术——原型法关键词：公司进入新业务，并且在市场中没有经验，问题是收集需求的工具技术。在没有经验的情况下，无法使用专家判断，原型法是可以使用的。原型法是指在实际制造预期产品之前，先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈，可以通过原型使得相关方可以体验最终产品的模型，而不是仅限于讨论抽象的需求描述。这对于没有经验的情况下来说，是合适的选择。选项B，专家判断需要经验，需要以往类似项目的需求等内容，所以在本题的条件下无法适用。选项C，产品分析是定义范围的工具技术，产品分析可用于定义产品和服务，包括针对产品或服务提问并回答，以描述要交付的产品的用途、特征及其他方面。选项D，制定决策，主要是通过投票等方式，是在收集需求之后，排序需求时，使用的工具技术，在本题中不合适。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*

# An Agile teams is working on product according to the user stories provided by a team of business analysts. After the fourth sprint, a demo for stakeholders is held and Three completed stories pass, The remaining two stories fail to meet stakeholders expectations. What should the project manager do?A. Ask the business analysts to develop new user storiesB. Review the user stories and issue a change requestC. Confirm stakeholder expectations, then update and rework the user storiesD. Initiate a new project to incorporate revised user stories into the scope of work敏捷团队正在根据商业分析师团队提供的用户故事开发产品。在第四次冲刺之后，相关方举行了一次演示，其中三个已完成的故事获得通过，其余两个故事未能满足相关方的期望，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、要求商业分析师开发新的用户故事  
B、审查用户故事并签发变更请求  
C、确认相关方的期望，然后更新并重新编写用户故事  
D、启动一个新项目，将修订后的用户故事纳入工作范围

*正确答案：C  
问题解析：题干中的情景是敏捷型生命周期项目，敏捷方法用用户故事来显示项目范围（相关方需求和期望），如果没有满足，要重新编写故事即重新确定范围。选择C。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*

# During project execution, a key stakeholder expresses concern about the significant cost of a risk avoidance strategy being implemented by the project manager.What should the project manager tell the stakeholder?A.If the risk is realized, the cost of the project could be higher than the cost of the risk avoidance strategy.B.There is a high probability that the risk will be realized and, therefore, the risk avoidance counts are necessary.C.The risk has a high priority and impact on the risk register.D.They will terminate the risk avoidance strategy to reduce project expense.在项目执行过程中，一位关键相关方对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。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>11.1规划风险管理*

# A project manager is working on a five-year, US$200 million project. Procedural document management is listed as the sponsor’s main requirement, prioritized even above the design itself. After identifying key deliverables in the form of documented designs, the project manager contracts a document controller. In this case, what plan is the key component of the project manager's risk management plan?A. Requirements managementB. Cost managementC. Resource managementD. Quality management项目经理正在管理一个为期五年，价值2亿美元的项目，程序文件管理被列为项目发起人的主要需求，优先级甚至超过了设计本身。在以文件化设计的形式确定关键可交付成果后，项目经理与文件管理员签订合同。在这种情况下，项目经理风险管理计划的关键组成部分是哪份计划？

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

*正确答案：A  
问题解析：风险管理计划的关键组成部分，考查规划风险管理的输入。选项ABCD都是风险管理的输入，又依据程序文件管理被列为项目发起人的主要需求，所以说明重点关注的是需求，所以选择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>11.1规划风险管理*

# During the project implementation, a team member identifies a new requirement from a functional manager who was not previously identified as a project stakeholder. What should the project manager do?A. To hold a meeting with the project sponsor to get feedbackB. To launch the implementation of the overall change control processC. To perform cost-benefit analysis of the requirement executionD. To add the functional manager to the communication management plan在项目执行期间，一名团队成员识别到以前未被识别为项目相关方的职能经理提交了新需求。项目经理应该怎么做？

A、与项目发起人开会，获得反馈  
B、启动实施整体变更控制过程  
C、对需求执行成本效益分析  
D、将该职能经理添加进沟通管理计划

*正确答案：B  
问题解析：新需求，属于变更问题，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*

# A project sponsor, The funding stakeholder, and the client work jointly to conduct a benefit analysis, the sponsor proceeds with the conclusion of the business case and development of the project charter. However, the sponsor failed to consult with other key stakeholders, including key government regulators. What should the project manager do to minimize risk exposure?A.Update the business case to include project feasibilityB.Proactively engage all relevant stakeholder before finalizing the project charterC.Continuously update the business case throughout the project’s life cycleD.Follow normal risk management procedures for the duration of the project项目发起人并且也是提供资金的相关方，和客户一起共同开展效益分析，完成商业论证并制定项目章程。然而，发起人未咨询其他关键相关方的意见，包括主要政府监管机构。若要尽可能减少风险，项目经理应该怎么做？

A、更新商业论证，以包含项目可行性  
B、在最终确定项目章程之前，主动接洽所有相关方  
C、在整个项目生命周期中不断更新商业论证  
D、在项目期间遵循正常的风险管理程序

*正确答案：B  
问题解析：发起人未咨询其他关键相关方的意见，包括主要政府监管机构。在制定项目章程时候忽略相关方的意见。B是没有咨询相关方意见，就主动接洽即可。ACD都是没有理会相关方，不够积极。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 must prepare a stakeholder engagement plan that avoida conflict of interests among stakeholders.What should the project manager use to perform a stakeholder analysis?A.Responsible,accountable,consult,and inform(RACI)chart.B.Plan -do-check-act(PDCA)cycle.C.Data gathering technique.D.Strengths,weaknesses,opportunities,and threats(SWOT)analysis.项目经理必须制定相关方参与计划,以避免相关方之间发生利益冲突。项目经理应该使用什么来执行相关方分析?

A、执行、负责、咨询和知情(RACI)矩阵  
B、计划-实施-检查-行动(PDCA)循环  
C、数据收集技术  
D、优势、劣势,机会与威胁(SWOT)分析

*正确答案：C  
问题解析：本题考查，相关方分析的工具和技术，选项中属于识别相关方的工具和技术的只有C。所属过程组：启动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>13.1识别相关方*

# During project execution,a project sponsor informs the project manager that cash flow constraints have caused the originally budgeted funds to become unavailable.The project sponsor revises fund availability and asks the project manager to continue the project with reduced activities.What should the project manager do first?A.Generate a change request.B.Update to project management plan.C.Update the work breakdown structures (WBS).D.Accept the request and continue the project.在项目执行期间，项目发起人通知项目经理，现金流制约因素已经导致原始预算资金不可用。项目发起人修改资金可用性，并要求项目经理继续执行已减少活动的项目。项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、生成变更请求  
B、更新项目管理计划  
C、更新工作分解结构(WBS)  
D、接受请求并继续执行项目

*正确答案：A  
问题解析：原始预算不可用，修改资金可用性，并且要求减少活动，减少活动是缩减范围，应该走变更流程，首先提交变更请求。 所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围>输出-变更请求*

# Project team members will be rewarded for outstanding work and meeting project cost objectives. Senior manager asks the project manager about the availability and travel preferences of team members. Where can the project manager find the definition criteria and frequency of this award?A.Responsibility Assignment Matrix (RAM)B.Project Management PlanC.Staff Dissolution PlanD.Resources Management Plan项目团队成员将因杰出工作和满足项目成本目标而获得奖励，高级经理向项目经理询问团队成员可用性和旅行偏好，项目经理可以在哪里获得此奖励的定义标准和频率？（&nbsp; ）

A、责任分配矩阵（RAM）  
B、项目管理计划  
C、人员解散计划  
D、资源管理计划

*正确答案：D  
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：团队成员因杰出工作和满足目标获得奖励，在哪里获得奖励的定义标准和频率。奖励的定义标准和频率也就是奖励的相关规则，是包含在资源管理计划之中。资源管理计划中包含认可计划。它是规定将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。因此本题答案为D选项。A选项：责任分配矩阵对应的是具体活动中，资源的角色和职责，与题干不符。B选项：项目管理计划包含了资源管理计划，此选项并不是错误选项，但是资源管理计划更加精确。补充：做题时，如果题干中描述的内容，某个更具体的选项可以全部涵盖时，就选更具体的，如果题干提到多方面，就选更广的选项。C选项：PMBOK指南中没有人员解散计划的说法。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：本题需要大家熟悉资源管理计划的内容，考试中经常会把其中某一项拿出来考察。资源管理计划包括：识别资源、获取资源的方法，角色职责，项目组织图，资源管理的指南，培训策略，团队建设方法，资源控制方法，认可计划等。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# A project team member has delayed the delivery of a work package twice. Its functional manager has notified the project manager that the team member is a green hand and needs time to learn. What should the project manager do?A.To ask the functional manager to replace the team memberB.To discuss the problem privately with the team memberC.To deliver training to the team membersD.To discuss the problem at the team meeting—个项目团队成员已经延迟两次交付一个工作包，其职能经理已经通知项目经理，该团成员资历较新，需要时间学习。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、要求职能经理替换该团队成员  
B、与该团队成员私下讨论该问题  
C、向该团队成员提供培训  
D、在团队会议上讨论该问题

*正确答案：C  
问题解析：团队成员能力水平不够，首先需要通过培训的方式提升其能力。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>9.4建设团队*

# A PM’s company is trying to establish a PMO. The PMP’s boss asks them to instruct possible new project managers on how to create a project charter. What will be the PM’s MOST APPROPRIATE response？A.They agree because they are possible helping to develop the profession.B.They decline because it would be unethical to talk about PMI knowledge without the organization’s permission.C.They decline because they will be spreading confidential information about the project management profession.D.They agree because there will be a personal gain associated with undertaking this activity.PM所在公司打算成立一个 PMO，其上司要求他们指导可能的新项目经理如何制定一份项目章程。PM最适当回应是什么?（&nbsp; ）

A、表示同意。因为他们正在帮助发展项目管理的专业  
B、表示拒绝。因为在未获得组织许可的情况下，告知有关 PMI 的知识是不道德的  
C、表示拒绝。因为他们将会散播有关项目管理专业人员的保密信息  
D、表示同意。因为将会产生与承担此项活动有关的个人利益

*正确答案：A  
问题解析：PMO的作用，参照PMBOK第六版 2.4.4.3，项目管理办公室 (PMO) 是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织结构。支持型PMO担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训。选择A。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.4.4.3项目管理办公室PMO*

# During a requirements planning meeting for a new product development, the product manager reminds the team about the issues experienced in previous project, product manager asks the project manager to provide a plan avoid in this new project. To research this information, what should the project manager do first?A.Conduct a focus group which includes the project manager and product usersB.Speak to the previous project teamC.Schedule the brainstorming session with current project teamD.Consult the lessons learned repository在新产品开发项目的一次需求会议上，产品经理提出在以往项目团队中经历的问题。产品经理要求项目经理提供一份计划，详细说明在新项目中如何规避这些问题，项目经理首先应该怎么做？

A、召集包括项目经理和产品用户在内的焦点小组会议  
B、与之前的项目团队沟通  
C、与当前的项目团队安排一次头脑风暴会议  
D、查询经验教训知识库

*正确答案：D  
问题解析：本题考查规划风险管理的输入，在以往的项目中遇到了问题，现在新的项目开始，希望规避问题，应该查看过往经验教训登记册。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>11.1规划风险管理*

# At the conclusion of a project, there is a compilation of information that serves as the memory and history of the project. That document evaluates the overall success of the project including its strengths and weakness, organization and techniques used to get results. What is the collection of information called?A. Stakeholder feed backB. Post-implementation auditC. Lesson learnedD. Final project report结束项目阶段，需要执行信息编制，作为项目的历史纪录。文件评估了项目的整体成功性，包括项目的优势、劣势、组织以及用于获得结果的技术。这个信息收集过程称作什么？

A、项目相关方的反馈  
B、项目实施后的审计  
C、经验教训  
D、最终项目报告

*正确答案：C  
问题解析：组织过程资产更新--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。可包括问题与风险的信息，以及适用于未来项目的有效技术的信息。每一个阶段的输出是下一阶段的输入。项目收尾阶段更新组织过程资产，其中包含经验教训。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*

# During the approval meeting with the stakeholders, another stakeholder, who has not previously provided input, challenges the project baseline. After lengthy discussions, it becomes clear that final approval cannot be given. What is the appropriate action for the project manager to take?A.Clarity the details of the baseline and evaluate the input date from the planning processB.Explain to the stakeholder why this input cannot be considered at this stage of the projectC.Ask the stakeholder to formulate a change request to evaluate the new situationD.Insist on project plan approval and investigation of the new input at a stage在与相关方召开的批准会上，另一名之前没有提供意见的相关方，质疑项目基准的有效性。在冗长的讨论之后，很明显无法获得最后批准。 项目经理应该采取的适当措施是什么？

A、说明项目基准的详细情况，并从计划过程开始评估意见数据  
B、向相关方解释在该阶段无法考虑这个意见的原因  
C、让相关方提出变更请求评估新的情况  
D、坚持获得项目计划批准，并在后续阶段对新意见开展调整

*正确答案：A  
问题解析：与相关方召开的批准会上，某名相关方质疑项目基准，讨论之后无法获得最后的批准，基准批准之前，无需走变更流程，C不正确。正处在规划阶段，相关方提出的意见应该进行评估，所以A正确。BD都是没有考虑相关方的意见，不正确。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 contracted third-party vendor delivered one of the main components of the project during the execution phase.Although the vendor delivered ontime,the project manager discovers that the component failed to meet the approved standards. Since the project is in its final phase of closure and handover,what should the project manager do?A. Review the component's records and documents.B. Close the project with guidance from the project management office(PMO).C. Note that the component failed of meet standards,communicate it to the vendor,and close the project.D. Investigate the issue by referring to the formal acceptance of the vendor's work.在执行阶段,一个已签约的第三方供应商交付了项目的主要组件之一。虽然该供应商按时交付组件,但项目经理发现该组件未能满足批准的标准。 由于项目处于收尾和移交的最终阶段,项目经理应该做什么?

A、审查该组件的记录和文件  
B、在项目管理办公室(PMO)的指导下结束该项目  
C、将组件未能满足标准记录下来,将其传达给供应商,然后结束项目  
D、通过查阅对供应商工作的正式验收文件来调查该问题

*正确答案：D  
问题解析：组件未能满足批准的标准，应该要调查此问题，不能直接收尾，所以选择D先调查这个问题。考查合同收尾所属过程组：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 team seems to like to argue; they have argued about everything. Luckily the project manager has set in place a reward system and team building sessions that will help and encourage the team to cooperate more. The latest thing they are arguing about is if they should complete a work package themselves or outsource the work to someone else. What part of the procurement process must they be in?A. Control ProcurementsB. Plan Procurement managementC. Conduct ProcurementsD. Close Procurements项目团队正在讨论。幸运的是项目经理已经建立了奖励机制和团队建设，有助于鼓励团队进一步合作。团队最近讨论的一件事是他们是否应自己完成一工作包，还是外包给其他人。他们现在肯定是在采购过程的哪个阶段？

A、控制采购  
B、规划采购管理  
C、实施采购  
D、结束采购

*正确答案：B  
问题解析：自制或外购决策：通过自制或外购分析，做出某项特定工作最好由项目团队自己完成，还是需要从外部渠道采购的决策，属于规划采购管理的内容。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*

# Midway through a US$50.000 project manager conducts an earned value analysis(EVA), The results show that the planned value (PV) isUS$25,000, the earned value (EV) is US$20,000, and the actual cost (AC) is US$15,000, Based on these results, what is the project’s status?A. Behind schedule and over budgetB. Behind schedule and under budgetC. Ahead of schedule and under budgetD. Ahead of schedule and over budget在一个价值50,000美元的项目中途，项目经理进行挣值分析（EVA）。结果显示计划价值（PV）为25,000美元，挣值（EV）为20,000美元，实际成本（AC）为15,000美元。根据这些结果，项目的状态是什么？（&nbsp; ）

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

*正确答案：B  
问题解析：挣值分析，SV=EV-PV=-5000，小于0，进度落后；CV=EV-AC=5000，大于0，成本节余，选择B。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*

# Project manager A realizes that additional resources are required to complete their project on time and asks project manager B for assistance with resources.If project manager B agrees, what document should be reviewed?A. Project staff assignmentB. Resource calendarC. Project organization chartD. Team performance assessments项目经理A认识到需要额外资源来按时完成项目，并请求项目经理B提供资源方面的协助。 如果项目经理B同意，应审查哪一份文件？（&nbsp; ）

A、项目人员配备  
B、资源日历  
C、项目组织图  
D、团队绩效评估

*正确答案：B  
问题解析：资源日历显示每种资源的可用工作日和工作班次的文件，所以首先应该查看B项目的资源日历。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>9.2估算活动资源*

# A project manager is leading a team developing a new online banking application. After 23 months, the team has spent US$100,000 on development and has US$70,000 of the budgeted cost remaining. The targeted completion date is 12 months away, but the team expects completion in nine months. A team member identifies a proven off-the-shelf product that complies with all project specifications, can be purchased for US$60,000, and can be implemented within eight months. What should the project manager consider?A. The to-complete performance index (TCPI)B. Customer or project sponsor acceptanceC. The amount already spent on developmentD. Make-or-buy analysis项目经理正在领导一支团队开发新的在线银行应用程序。23个月后，团队支出100,000美元，剩余预算成本只有70,000美元。目标完成日期还有12个月，但是团队期望能在9个月内就能完成。一名团队成员发现一款成熟的现货产品满足所有项目规范，能够以60,000美元的价格购买到，且能够在八个月内实施。项目经理应该考虑什么？

A、完工尚需绩效指数  
B、客户或项目发起人验收  
C、开发方面已支出的金额  
D、自制或外购分析

*正确答案：D  
问题解析：参照PMBOK第六版P473，自制或外购分析用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。制定自制或外购决策时应考虑的因素包括；组织当前的资源配置及其技能和能力，对专业技术的需求，不愿承担永久雇用的义务，以及对独特技术专长的需求；还要评估与每个自制或外购决策相关的风险。 对于题干中描述的情景，首先要判断是否需要通过采购的方式完成。选择D。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 failure is detected during the project testing phase. Without notifying the project manager, the testing professional analyzes the failure and works with the development team to solve the failure. Due to inadequate communication, the project manager continues to follow the initial defined test timeframe. What should the manager do now?A.To update the Problem Log and determine corrective actionsB.To ignore this failure because it has been solvedC.To issue a change request and follow the change processD.To print the updated test plan and determine corrective actions在项目测试阶段检测到一个故障。在未通知项目经理的情况下，测试人员分析该故障，并与开发团队一起合作解决该故障。由于缺乏沟通，项目经理继续遵循初始定义的测试时限。项目经理现在应该怎么做？

A、更新问题日志，并确定纠正措施  
B、忽略该故障，因为已经解决了  
C、签发变更请求，并遵循变更过程  
D、打印更新后收尾测试计划，并确定纠正措施

*正确答案：C  
问题解析：团队成员已解决故障，但是项目经理并不知道，需要补充相关变更流程，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*

# During the bidding process for a US$1.5 million project, the procurement manager discover that there are two potential companies that could be hired to accomplish the statement of work. Company A is more expensive and has more expertise than company B. However, company B has the project’s budget, but company A dose not. Which of the following processes is the procurement manager in?A.Conduct Bidder ConferencesB.Plan Procurement ManagementC.Conduct ProcurementsD.Administer Procurements在为一个价值 150 万美元的项目招标过程中，采购经理发现了两个潜在的公司符合招标书的工作，A 公司费用较高，但比 B 公司拥有更多的专业知识。然而，B 公司符合项目预算，但 A 公司不符合。采购经理正处于下列哪一个过程？

A、召开投标人会议  
B、规划采购管理  
C、实施采购  
D、管理采购

*正确答案：C  
问题解析：规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在卖方的过程；实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。题干表明已经在看投标文件，是正在进行选择卖方的过程，所以是处于实施采购的过程。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*

# After project sponsor approves for the project charter, the project manager schedules a kick-off meeting. However, four out of seven key stakeholders do not attend this meeting. What should the project manager do?A.Inform the stakeholders’managers that the meeting has taken placeB.Ask sponsors to meet with the four absent stakeholders to discuss the projectC.Provide the project plans, scope and risks to all stakeholdersD.Plan to update the absent stakeholders with project progress reports收到项目发起人批准项目章程后，项目经理安排召开项目启动大会，但是，七位关键相关方中有四位没有参加这次会议，项目经理应该怎么做？

A、告知这些相关方的经理已经召开该会议  
B、请求发起人与四个缺席的相关方开会，以讨论该项目  
C、向所有相关方提供项目计划、范围和风险  
D、计划向缺席的相关方更新项目进度报告

*正确答案：C  
问题解析：启动大会7位相关方，有4位没到。A告知已召开是负面的处理方式，启动大会是要获得发起人的批准。B是请发起人去做不合适，如果是项目经理与4位相关方说明情况则是可以的。D不合适，进度报告是在执行之后才有的。排除法，只能选择C。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*

# After a software project charter is approved, the project manager plans to gather stakeholders , solutions and product requirements. Two key stakeholders leave the project and are replaced by people located in different time zones. What should the project manager do to complete the requirements traceability matrix?A. Use the nominal group technique to collect multiple location inputsB. Facilitate a joint application design (JAD) workshopC. Conduct multiplhold virtual meetingsD. Perform site-sequential requirements reviews在一个软件项目章程获得批准后，项目管理计划收集相关方、解决方案以及产品需求。两位关键相关方离开项目，由位于不同时区的人员取代。若要完成需求跟踪矩阵，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、使用名义小组技术收集多个地区的意见  
B、安排一次联合应用设计(JAD)研讨会  
C、举行多次虚拟会议  
D、执行站点顺序需求审查

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：本题考查的是收集需求的工具技术——引导关键词：正在收集需求，关键相关方被取代，现在要完成需求跟踪矩阵。完成需求跟踪矩阵就是要完成收集需求，所以考察当相关方发生变化时，应该使用什么工具技术来收集需求。选项A，名义小组技术的关键是投票，通过投票来排列最有用的创意。选项B，JAD是引导的具体方式之一，目的是引导相关方的意见达成一致。选项C，虚拟会议是获取资源的工具技术，是在团队在不同地理位置上组件团队的方式。选项D，没有这样的工具技术。首先，确定了考点是收集需求的工具技术，首先排除的就是C和D，因为C不是收集需求的工具技术，D不是工具技术。在AB之间，现在题干的意思是相关方发生变化，为了完成，应该尽可能让相关方达成一致意见来完成。所以B是正确答案。A是在头脑风暴之后进行投票的时候使用的，题干中也没有与之相关的关键词。综上所述，B是正确答案。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# Midway through project execution,a project manager receives multiple calls from a key stakeholder asking for project objectives and activities.The project manager notices that the current level of this stakeholder is not at the desired level. What should the project manager do next to resolve this?A.Update the stakeholder engagement assessment matrix to set this stakeholder's desired engagement level to supportiveB.Mark this issue in the risk register and follow the appropriate actionsC.Submit a change request to update the stakeholder engagement plan and stakeholder engagement assessment matrixD.Meet with the key stakeholder to explain project goals,status reports,activities,and ways to collaborate effectively在项目执行中途，一位项目经理多次收到一位关键相关方的电话要求提供项目目标和活动。项目经理注意到该相关方目前的参与程度与预期参与程度不符。若解决这个问题，项目经理下一步应该怎么做？

A、更新相关方参与评估矩阵，以将该相关方的预期参与程度设置为支持  
B、在风险登记册中标记该问题，并遵循相应的行动  
C、提交一份变更请求以更新相关方参与计划和相关方参与评估矩阵  
D、与关键相关方开会，解释项目目标、状态报告、活动以及有效协作的方式

*正确答案：B  
问题解析：相关方目前的参与程度与预期参与程度不符，相关方参与度问题，应该管理相关方参与。A不能直接更改参与评估矩阵，没有解决问题。选项B首先更新风险登记册，再进行下一步行动，是可行的方式。C应该在B之后进行，D是B之后可能会有的活动。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：11、项目风险管理>11.1规划风险管理*

# An organization unit of a multinational corporation has a very large backing of product enhancements described as user stories on hold. The pending budget was approved last week. What should the newly assigned project manager do as part of initial procedures?A. Document the project life cycle and methodology requirementsB. Prepare a schedule for all user storiesC. Performa a risk assessment of at user storiesD. Assign resource based on previous projects for the same product—家跨国公司的组织单位有大量的产品增强功能待办事项，这些产品增强功能是暂时保留的用户故事。待批准的预算申请在上周获得批准。作为初始程序的一部分，新指派的项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、记录项目生命周期和方法讨论需求  
B、为所有用户故事制定一份进度计划  
C、对所有用户故事执行风险评估  
D、根据以前相同产品的项目分配资源

*正确答案：A  
问题解析：题干中的情景是敏捷型生命周期项目，作为初始程序的一部分，也就是说启动阶段需要准备什么，选择A。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：2、项目运行环境*

# A company is developing a new product.During the testing stage,customers identify a serious defect with it. What should the project manager use to determine an appropriate solution?A.Cause-and-effect diagram B.Six SigmaC.Expert judgementD.Design for X公司正在开发一些新产品，在测试阶段，客户发现该产品的一个严重缺陷。项目经理应该使用什么来确定合适的解决方案？

A、因果图  
B、六西格玛  
C、专家判断  
D、面向X的设计

*正确答案：A  
问题解析：发现了一个缺陷，需要找出解决方案，首先需要通过因果图来找出造成缺陷的根本原因。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*

# During a project’s risk assessment meeting, the probability of one of the items on the watch list occurring drastically, what should the project manager update first?A. Risk management planB. Risk registerC. Assumptions logD. Risk response plan在项目的风险评估会议上，观察清单中的一个风险项发生概率急剧增加。项目经理应首先更新哪一项内容？

A、风险管理计划  
B、风险登记册  
C、假设日志  
D、风险应对计划

*正确答案：B  
问题解析：监督风险，风险发生变化，首先要更新风险登记册，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>11.2识别风险*

# A customer rejects a deliverable because it fails to meet the agreed-upon quality specifications. The project team investigates the issue and determines that vendor-provided parts are of fault. The vendor refuses to correct the situation.What should the project manager review?A. Service level agreement (SLA) estabilished with the vendorB. Procurement management plan and contract agreementsC. Internal quality assurance reportsD. Resource management plan客户拒绝了一项交付成果，因为它不符合约定的质量规格，项目团队调查该问题，并确定供应商提供的零件有问题，供应商拒绝纠正这种情况。项目经理应该审查什么？

A、与供应商订立的服务水平协议(SLA)  
B、采购管理计划和合同协议  
C、内部质量保证报告  
D、资源管埋计划

*正确答案：B  
问题解析：供应商提供的零件有问题，首先应该审查合同。本题考查控制采购输入-协议（合同）；采购管理计划。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*

# A project in the implementation phase experiences resource flows, the project manager and the functional manager disagrees on the specific project resources. What should the project manager do?A. To concentrate the key resourcesB. To use experts' judgmentC. To use negotiation and conflict management skillsD. To review the working performance report—个处于执行阶段的项目经历资源流动，项目经理和职能经理对专用项目资源的意见不一致。 项目经理应该怎么做？

A、让关键资源集中办公  
B、使用专家判断  
C、应用协商和冲突管理技能  
D、审查工作绩效报告

*正确答案：C  
问题解析：意见不一致，属于冲突的管理，应当采取人际关系与团队技能中的谈判以及冲突解决技术。选择C。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*

# Due to issue with the quality process, a project is significantly behind schedule. Project stakeholders insist that the project manager take any action necessary to meet the original timeline.What should the project manager do next?A.Negotiate the quality standards with the stakeholders and update the quality management plan.B.Reprioritize the customer’s list of requirements and adjust the project scope.C.Document all issues in the risk’s register and accept the quality process.D.Review quality checklists to determine the root causes and implement the required changes.由于质量过程的问题，一个项目明显落后于进度计划。项目相关方坚持要求项目经理采取任何必要的行动来满足初始时间表。项目经理下一步应该怎么做？

A、与相关方谈判质量标准并更新质量管理计划  
B、重新确定客户的需求清单优先级并调整项目范围  
C、在风险登记册中记录所有问题并接受质量过程  
D、审查质量核对单以确定根本原因并实施所需的变更

*正确答案：D  
问题解析：因为质量问题，导致进度落后，要满足初始时间表，需要进行相应变更，变更前需要确定原因，分析影响。选择D。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*

# Signs of a potential economic recession were present during the planning stages of a large construction project. The risk of the recession was assigned as low probability and high impact，with an expected duration of 6-12 months.Soon after the project begins,the recession occurs and impacts the project as expected.After six months,the duration of the recession’s impact is changed to 24-36 months. What should the project manager do?A.Extend the project duration by 24-36 months,B.Borrow additional working capital.C.Update the risk registerD.Extend the project duration by 12-24 months.在一个大型施工项目的规划阶段，出现了潜在的经济衰退迹象。之前关于经济衰退的风险被指定为低概率和高影响，预计持续6-12个月。项目开始后不久，发生了经济衰退，并按预期影响项目。6个月后，经济衰退影响的持续时间将更改为24-36个月。项目经理应该怎么做？

A、将项目工期延长24-36月  
B、借用额外的运营资本  
C、更新风险登记册  
D、将项目工期延长12-24个月

*正确答案：C  
问题解析：之前关于经济衰退的风险是低风险，说明经济衰退是已经识别的风险，现在风险发生首先应该更新风险登记册。选项C是正确的。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*

# After a long and frustrating day, your company CEO found himself circling the attendant’s booth at the adjacent parking garage in a futile attempt to find his way out of the building (his limousine driver had taken the day off). He approached the building manager the next day and said he would have his staff design an improved system for vehicle egress and ingress. You are the project manager for this project. You decide to use flowcharting toA.Help analyze how problems occurB.Show dependencies between tasksC.Show the results of a processD.Forecast future outcomes某天晚上下班的时候，由于司机休假，你们公司的 CEO 不得不自己开车。但是他怎么也找不到出楼的路，加上他本来已经比较疲惫了，所以他感到非常恼火。第二天就找人要改善本楼的出入系统，以方便大家进出。而你正是这个出入系统的项目经理，你决定用流程图来做什么事情？

A、帮助分析问题是如何出现的  
B、表明任务之间的依赖关系  
C、说明一个流程的结果  
D、预测未来成果

*正确答案：A  
问题解析：本题考点在于流程图的作用，流程图是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，可帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或可以纳入质量检查的地方。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*

# A project is within budget but behind schedule. There has been pressure from the vice president（VP）of customer experience to finish the product in two months as publicly announced.The VP asks the project manager to shorten the testing phase of the product to meet the published product release date. What should the project manager do next?A.Create a project forecasting report showing the new product release date,which might change the VP’s mind.B.Analyze where and how reductions can be made to meet the VP’s request.C.Inform the testing team that the time frame has been reduced and must be met.D.Analyze possible options to reduce the testing time to comply with the VP’s request.—个项目符合预算，但落后于进度。因为之前已公布将在两个月内完成该产品，客户体验副总裁（VP）为项目施加压力。副总裁要求项目经理缩短产品的测试阶段，以满足已公布的产品发布日期。项目经理下一步该怎么做？

A、创建一个显示新产品发布日期的项目预测报告，这可能会改变副总裁的想法  
B、分析可以进行减少哪些以及如何减少以满足副总裁的要求  
C、通知测试团队，已经缩短时间范围并且必须得到满足  
D、分析缩短测试时间的可能方案，以符合副总裁的要求

*正确答案：D  
问题解析：相关方（客户体验副总裁）提出了缩短测试阶段以满足发布日期的需求，需要根据这个需求分析如何做才能达成，选择D。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 was awarded a contract with a government agency, The original plan was for a small project, with a fixed scope?Later,during project execution, other government agencies begin generating change requests that result in conflicting requirements,However some of these change requests are mandatory to comply with new laws What should the project manager do?A.Escalate it to the change control board (CCB) and gather all stakeholders to prioritize the list of requirementsB.Update the stakeholder engagement plan to include the other government agencies and update the change logC.Finish the project with the original scope and ask the management initiate other projects to process these change requestsD.Ask the CCB for approval prioritize and include the mandatory changes in the scope一家公司被授予某个政府机构的合同。原来的计划是针对一个具有固定范围的小项目，之后，在项目执行期间，其他政府机构开始提出变更请求，导致需求冲突。但是，这些变更请求中有一部分是遵守新法律的必要条件。 项目经理应该怎么做？

A、将该问题升级上报给变更控制委员会(CCB),并召集所有相关方以确定需求清单的优先顺序  
B、更新相关方参与计划，以包含其他政府机构并更新变更日志  
C、按原始范围完成项目，并要求管理层启动其他项目来处理这些变更请求  
D、要求变更控制委员会批准优先级排序并将强制性变更纳入范围

*正确答案：A  
问题解析：其他政府机构开始提出变更请求，导致需求冲突。变更问题需要走变更流程。选项BC没有走变更流程，排除。选项D强制性变更不合理，应该要分析影响确定优先顺序，A正确。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 strict project stakeholder insisted on increasing project requirements. The project manager wants to meet the request, but the request is inconsistent with the business needs. What should the project manager do?A. Approve only requirements that are consistent with business needs and are within the budgetB. Submit the requirement to the change control boardC. Check with the sponsor whether the requirement is inconsistent with the project scopeD. Reject the requirement and notify stakeholders一名严苛的项目相关方坚持要增加项目需求，项目经理希望满足该请求，但是该请求与商业需求不一致。项目经理应该怎么做？

A、仅批准预算内且与商业需求一致的需求  
B、将该需求提交给变更控制委员会  
C、同发起人一起审查该需求是否与项目范围不一致  
D、拒绝该请求并通知相关方

*正确答案：B  
问题解析：增加了商业需求之外的需求，变更的范围，对于此类变更，需要经过CCB的批准，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 project is in progress and the project manager is working with the quality assurance department to improve stakeholders' confidence that the project will satisfy the quality standards. Before they can begin this process, which of the following do they need to have?A. Quality problemsB. Results of process AnalysisC. Quality auditsD. Quality management plan项目正在进展之中，项目经理正与质量保证部门一起，致力于提高相关方对项目将要满足质量标准的信心。在开始该过程之前，他们需要下面哪项内容？（&nbsp; ）

A、质量问题  
B、过程分析的结果  
C、质量审计  
D、质量管理计划

*正确答案：D  
问题解析：质量管理计划定义了项目和产品质量的可接受水平，并描述了如何确保可交付成果和过程达到这一质量水平。致力于提高相关方对项目将要满足质量标准的信心，属于质量管理计划里包含的内容，选择D。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 computer replacement project was delayed for two weeks because the team found quality problems in some components. What should the project manager do?A.Submit a change requestB.Redevelop the project scheduleC.Update the project management planD.Cancel the project一个计算机更换项目延迟了两周时间，因为团队发现一些组件存在质量问题，项目经理应该怎么做？

A、提交变更请求  
B、重定项目进度计划  
C、更新项目管理计划  
D、取消项目

*正确答案：A  
问题解析：计算机更换项目延迟了两周时间，说明项目进度延迟，首先需要提交变更请求，A正确。BC是提交变更请求之后的行动。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 new project manager is developing a project management plan in an area that the project manager has no experience. Which of the following should the project manager reference to benefit from the experience of others?A. Team performance assessmentB. Performance reportC. Historical informationD. Stakeholder register新项目经理正在制定项目管理计划，但项目经理对该项目领域没有经验。若要从其他人的经验中获益，项目经理应该参考下列哪一项？

A、团队绩效评估  
B、绩效报告  
C、历史信息  
D、相关方登记册

*正确答案：C  
问题解析：能够影响制定项目管理计划过程的组织过程资产是大部分规划过程的输入，历史信息属于组织过程资产。选择C。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 is gathering formal project requirements. After conducting stakeholder interviews, the project manager realizes that some objectives are inconsistent with those in the project charter. Based on information learned during the initiation phase, this project must be highly focused to stay within budget limits. To manage requirements and meet stakeholder expectations, what should the project manager do?A. Realign the stakeholder's expectations with the objectives in the project charter.B. Expand the project charter to include the newly identified objectives.C. Remove objectives in the project charter that are not aligned with the stakeholders’objectivesD. Disregard stakeholders’ objectives that may be outside the scope detailed in the project charter.项目经理正在收集正式的项目需求。在进行相关方访谈后，项目经理意识到有些目标与项目章程中的目标不一致。根据在启动阶段获得的信息，必须高度关注该项目，以保持符合预算限制。 若要管理需求并满足相关方的期望，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、将相关方的期望与项目章程中的目标调整一致  
B、扩展项目章程以包含新识别到的目标  
C、删除项目章程中与相关方目标不一致的目标  
D、忽视可能超出项目章程中详述的范围的相关方目标

*正确答案：A  
问题解析：正在收集正式的项目需求，管理需求并满足相关方的期望。正处于收集需求的阶段，相关方有需求应该将期望和目标调整一致。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>收集需求工具技术*

# A team member informed the project manager that a computer virus was shutting down the entire company's workstation. What should the project manager do?A.Announce the occurrence of a serious security problem and report the upgrade to the Crisis Management CommitteeB.Try to determine the type and source of the virusC.Inform the IT security departmentD.Shut down all systems and wait for information on the next step一名团队成员通知项目经理，一种计算机病毒正在关闭整个公司的工作站，项目经理应该怎么做？

A、宣布发生严重的安全问题，并将其升级上报给危机管理委员会  
B、尝试确定病毒的类型及其来源  
C、通知IT安全部  
D、关闭所有系统并等待有关下一步操作的信息

*正确答案：A  
问题解析：计算机病毒关闭整个公司的工作站，超出了项目经理的权限范围，应该采取上报的方式。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>4.3指导与管理项目工作*

# The project manager indicates that a team member in another location always missed the deadline. Since this will affect the progress of the project, what should the project manager do?A.To reassign the member's work to a local memberB.To consider contracting the member's work to a local supplierC.To manage the project without this member and mark this as the project stakeholders ' riskD.To communicate with the member to understand the situation and provide guidance and support项目经理指岀，一名位于另一个地点的团队成员总是错过最后期限。由于这会影响到项目进度，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、将该团队成员的工作重新分配给本地成员  
B、考虑将该成员的工作承包给本地供应商  
C、管理没有该成员的项目，并将此标记为项目相关方的风险  
D、与该成员沟通，了解其情况，并提供指导和支持

*正确答案：D  
问题解析：团队成员绩效出了问题，应当了解原因，给予相应的支持。选择D。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 project manager has been working for three months on a project to launch a new functionality in a company’s website.However,a key stakeholder is dissatisfied because the deliverable fails to meet their expectations. What document should the project manager consult?A. Scope management planB. Project scope statementC. Requirements traceability matrixD. Requirements documentation项目经理已经在一个项目上工作了三个月，该项目是关于在公司的网站上发布了一个新功能，然而，一位关键相关方感到不满，因为可交付成果未能满足他们的期望。 项目经理应该参考什么文件？（&nbsp; ）

A、范围管理计划  
B、项目范围说明书  
C、需求跟踪矩阵  
D、需求文件

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：控制范围的输入-需求跟踪矩阵关键词：相关方对新功能感到不满，认为可交付成果未能满足他们的期望，要参考的文件。所以是要选择将可交付成果和相关方期望对应的文件。相关方期望就是相关方的需求，将需求和可交付成果对应的文件就是需求跟踪矩阵，相关方说不满足，我们要确定是否真的不满足，所以要看需求跟踪矩阵里面的具体内容是什么。选项A，范围管理计划，是范围管理的指南性文件，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围，没有具体的可交付成果，A不正确选项B，项目范围说明书是定义范围的输出，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。包含具体的可交付成果，但是是依据需求跟踪矩阵里面的需求来定义的范围，不是直接将需求和可交付成果对应的文件。选项C，需求跟踪矩阵是将需求和可交付成果连接的表格，需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值和题干相符合。选项D，需求文件是将单一需求转化为满足项目的业务需求的文件。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>5.2收集需求>收集需求输出-需求跟踪矩阵*

# The project manager identifies a task that will require special knowledge but none of the team members have this knowledge. The project manager believes a similar situation will occur in an upcoming project. What should the project manager do next?A. Prepare a training session for the team, taking into consideration cost and time.B. Ask the client to modify deliverables that require this special knowledge.C. Replace members of the learn with more experienced individuals.D. Submit a change request to modify the project scope.项目经理识别到一项需要特殊知识的任务，但团队成员都没有这方面的知识，项目经理认为即将开展的项目也会出现类似的情况。 项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、为团队准备一个培训课程，并考虑到成本和时间  
B、请客户修改需要这些特殊知识的可交付成果  
C、将团队成员更换为更有经验的人员  
D、提交变更请求，以修改项目范围

*正确答案：A  
问题解析：本题考察项目资源管理，建设团队的工具技术，培训。由题意可知，团队成员没有某方面的特殊知识，即将开展的项目也会出现类似情况，这里的情况指的就是团队成员没有相关的知识，可以对应到建设团队的工具培训，因此本题正确答案为A选项。B选项：修改需要特殊知识的可交付成果，被动且消极，不是最优选。C选项：一般在考察培训知识点时，选项中必有一个替换团队成员的干扰选项，需要大家记住，培训的优先级比直接更换成员的优先级更高。D选项：和B选项类似，修改范围适应团队成员没有经验，不能体现积极主动解决问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理引申：在考试中，选项给出的解决方案需要体现出项目经理积极主动解决问题，“世上无难事，只要肯放弃”的思想在考试中不可取。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# Electric bus R&amp;D project, project manager starts collecting needs from customers, then objectively classify and sorting these needs, and set R&amp;D objects to realize these needs. What is he using?A. Joint application design and development (JAD)B. Quality function deployment (QFD)C. User storyD. Backlog电动大客车研发项目，项目经理从收集客户需要开始，然后客观地对这些需要进行分类和排序， 并为实现这些需要而设定研发目标。他用的是？（&nbsp; ）

A、联合应用设计和开发（JAD）  
B、质量功能展开（QFD）  
C、用户故事（User Story）  
D、待办事项列表（Backlog）

*正确答案：B  
问题解析：制造业产品研发项目一般使用质量功能展开QFD（一种引导技术）来识别相关方对产品的需求。见 5.2.2.6。选择B。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>收集需求工具技术*

# Company A’s customer satisfaction survey indicates that customers are leaving for the competition due to deterioration support responsiveness. With the impending deregulation and increased competition, the CEO vows to place priority on improving client experience. What project techniques should be used?A.Q-short.B.Parametric estimation.C.Fish-bone diagram.D.Sensitivity analysis.A 公司的客户满意度调查显示，由于服务水平下降，客户有投向竞争对手的趋势。随着管制解除的迫近和竞争变得越来越激烈，CEO 宣布将改善客户体验摆在第一位，应该使用下列哪一项技术？

A、Q-分类技术  
B、参数估算  
C、鱼骨图  
D、敏感性分析

*正确答案：C  
问题解析：改善客户体验，属于产品的质量管理，应用管理质量的工具，选择C。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*

# A pThe project manager identified a conflict between the schedule priorities of local and virtual team members. The project manager arranged a conference call and adopted an open dialogue and cooperative attitude to manage the conflict. What kind of conflict resolution skills does the project manager use?A.Smooth/accommodateB.Collaborate/problem solveC.Force/directD.Compromise/reconcile项目经理识别到本地和虚拟团队成员之间的进度优先级存在冲突，项目经理安排了一次电话会议，采取了开放式的对话和合作的态度来管理这个冲突。项目经理使用的是哪种冲突解决技巧？（&nbsp; ）

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

*正确答案：B  
问题解析：安排了一次电话会议来管理这个冲突，属于一起合作解决问题的方式，所以选择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>冲突管理*

# A company is working on a critical project that could greatly impact company revenues. The CEO has high interest in the project’s success, and is committed to assigning all necessary resources. What should the CEO’s level of engagement be classified?A.managingB.LeadingC.EngagingD.Supportive一家公司正在执行一个关键项目，而该项目可能极大影响到公司的收入。首席执行官非常关注项目成功，并承诺分配所有必要资源。 该首席执行官的参与程度应如何分类？

A、管理  
B、领导  
C、参与  
D、支持

*正确答案：B  
问题解析：相关方参与度分类，关键词：非常关注，承诺分配所有必要资源，属于领导型。选择B。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*

# Project manager needs to recruit team members from different functional managers. What should the project manager use?A.Resource CalendarB.NegotiationC.RecruitmentD.Skills Diagram项目经理需要从不同职能经理那里招募团队成员。项目经理应使用什么？（&nbsp; ）

A、资源日历  
B、协商  
C、募集  
D、技能图

*正确答案：B  
问题解析：获取资源的方式，选择谈判。选择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>9.3获取资源*

# A project manager has a team of diverse professionals with different backgrounds.During project execution,the project manager notices that one team member is struggling with completing tasks on time and meeting qualityexpectations. What should the project manager do to address this issue?A.Schedule daily meetings with the team to obtain updates from all members.B.Meet privately with the team member to discuss their performance and identify a solution.C.Escalate the performance issue to management.D.Give the team member more time to project tasks.项目经理拥有一支由不同背景的不同专业人士组成的团队，在项目执行期间，项目经理注意到一个团队成员正在艰难的完成任务并满足质量期望。若要解决这个问题，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、安排与团队召开每日会议，以获得所有成员的更新  
B、与该团队成员私下会面，讨论其绩效并确定解决方案  
C、将该绩效问题升级上报给管理层  
D、为该团队成员提供更多时间来适应项目任务

*正确答案：B  
问题解析：团队成员正在艰难的完成任务并满足质量期望，说明团队成员绩效出了问题，应当了解原因，给予相应的支持。提出解决方案。选择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*

# Product testing is nearly complete when the project manager overhears astakeholder mention that the company is likely to rebrand itself.It would result in product redesign.After contacting the marketing manager to validate this,the project manager learns that a decision has not yet been made. What should the project manager do?A.Complete a risk analysis with the project team,and updated the risk register.B.Update the status to include rebranding information within the issue section.C.Complete a change request outlining the cost and time frame impacts.D.Discuss their concerns at a company team-building event.当产品测试即将完成时,项目经理无意中听到一位相关方提到公司可能会重置品牌,这将导致产品重新设计。在联系市场经理核实后,项目经理了解到尚未做出决定。项目经理应该做什么？

A、与项目团队完成风险分析,并更新风险登记册  
B、更新状态报告,以在问题部分中包含品牌重置信息  
C、完成一项变更请求,概述成本和时间表的影响  
D、在公司的团队建设活动中讨论他们的顾虑

*正确答案：A  
问题解析：未作出决定，说明这个事情可能会发生，应当识别为一个风险，应该对应更新风险登记册。选择A。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 company hires a project manager to work on a new project that is similar to one previously completed.A new government regulation was approved during implement project.What should the project manager do next?A. Ask for expert judgmentB. Obtain training on the government regulationC. Refer to the lessons learned repositoryD. Modify the project management plan—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：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。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>4.3指导与管理项目工作*

# The project has been completed on time and the project manager must now ensure that the deliverables meet the quality criteria of customer acceptance. What tool or technology should the project manager use?A. Control chartB. Scatter diagramC. Pareto diagramD. Histogram项目已按时完成，项目经理现在必须确保可交付成果符合客户验收的质量标准。项目经理应该使用什么工具或技术？（&nbsp; ）

A、控制图  
B、散点图  
C、帕累托图  
D、直方图

*正确答案：A  
问题解析：确保可交付成果符合客户验收的质量标准，应该进行控制质量，控制质量的工具控制图。按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。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*

# Important materials require transportation suppliers. If these materials are not delivered on time, the project budget will be severely affected. To reduce this risk, the project manager has subscribed insurance. Which negative risk strategy does the project manager use?A.AvoidanceB.Accept anceC.MitigationD.Transfer重要材料需要运输供应商。如果该材料不能按时交付，项目预算将严重受到影响。为降低这个风险，项目经理购买了保险。项目经理采用了哪一种消极风险策略？

A、规避  
B、接受  
C、减轻  
D、转移

*正确答案：D  
问题解析：为降低这个风险，项目经理购买了保险，购买保险是让第三方来承担风险，是转移的方式。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 team member decides that engaging the customer on some alternative designs is unnecessary if all functionalities are delivered. The entire team decides only to engage the technical department on the designing for best product. After user acceptance testing, the customer complains about the selected design. To ensure that the customer accepts the project deliverables, what should the project manager do?A. Communicate to the customer that the project design is determined by the technical team.B. Ask the customer to accept the project deliverables, as they meet all agreed functional requirements.C. Ensure that both the customer and technical team collaboratively selects the new product design.D. Update the issues log with the design issue and continue with project execution.一位项目团队成员决定，如果所有功能都已经交付，那么让客户参与一些替代设计是不必要的，整个团队决定只让技术部门参与进行最好的产品设计。用户验收测试后，客户对所选的设计有所抱怨。为了确保客户接受项目可交付成果，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、与客户沟通产品设计是由技术团队决定的  
B、要求客户接受项目可交付成果，因为它们符合所有约定的功能要求  
C、确保客户和技术团队协作选择新产品设计  
D、将设计问题更新到问题日志中并继续执行项目

*正确答案：C  
问题解析：A是推卸责任，B是要求客户接受，项目经理没有这个权利。D继续执行项目是需要了解客户的需求的，所以只有C，应该让客户和技术团队协作处理。 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*

# The owner of a consulting company initiates a project to develop a new business model that will increase market share and revenue .because the company has been successful，the management team and consultants do not see the need for a new business model and require the concept before initiation. What should be used to develop the project concept?A.BrainstormingB.Expert judgmentC.Six Sigma techniqueD.Forecasting—家咨询公司的负责人发起一个项目，拟开发一种新的业务，以增加市场份额和收入，由于该公司很成功，管理团队和顾问并不认为需要新的业务模式,并要求在启动项目之前提供项目概念。应该用什么来制定项目概念？

A、头脑风暴  
B、专家判断  
C、六西格玛技术  
D、预测

*正确答案：A  
问题解析：新的业务，制定概念，符合头脑风暴的特点。选择A。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>4.1制定项目章程*

# An experienced project manager joins a project that has been ongoing for six months. During their first meeting with stakeholder, the project manager learns of a customer concern that their expectations are not being met. What should the project manager reference to address this concern?A.Project charterB.Assumption logC.Scope management planD.Stakeholder engagement plan一位经验丰富的项目经理加入了一个已经执行六个月的项目。在与相关方的第一次会议期间，项目经理了解到客户担心他们的期望没有得到满足。 项目经理应该查阅哪一份文件来解决这个问题？

A、项目章程  
B、假设日志  
C、范围管理计划  
D、相关方参与计划

*正确答案：D  
问题解析：客户担心他们的期望没有得到满足，这是相关方参与的问题，可以使用相关方参与计划来解决。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 is beginning the requirements gathering process for a project that has just completed the initiation phase. Project stakeholders are all in the same location but come from different departments with conflicting priorities. Previous project managers have often been required to include new scope during the execution phase, causing unplanned increase to the project budget and delaying the upon schedule, what should the project manager do to gather the requirements in a timely manner while meeting the needs of all stakeholders?A. Conduct a requirements gathering session with all stakeholders to document the initial scope and then break it into smaller pieces of manageable work that can be completedB. Conduct a requirements gathering session with all stakeholders to document full requirements, then close the statement of work (SOW) and reject any new requirementsC. Individually Meet with the most important stakeholders for requirements gathering , then update the SOW with new requirements only from these stakeholdersD. individually meet with all stakeholders to document the scope, and then handle any additional high-priority requirements through the change request process一个项目刚刚完成启动阶段，项目经理正在开始该项目的需求收集过程。相关方都位于同一地点，但来自优先级有冲突的不同部门。之前的项目经理经常被要求在执行阶段包含新的范围，导致项目预算的计划外增加并延长商定的进度计划。在满足所有相关方需求的同时，项目经理应该如何及时收集需求？（&nbsp; ）

A、与所有相关方一起召开需求收集会议，以记录初始范围，然后将其分解为可完成的小部分可管理工作  
B、与所有项目相关方一起召开需求收集会议，以记录全部需求，然后关闭项目工作说明书 (SOW)并拒绝任何新需求  
C、分别与最重要的相关方开会进行需求收集，然后仅在工作说明书中更新这些相关方的新需求  
D、单独与所有相关方开会以记录范围，然后通过变更请求过程处理任何其他高优先级需求

*正确答案：A  
问题解析：收集需求的做法，先收集需求，再定义范围，然后根据定义的范围制定工作分解结构。选择A。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*

# At the end of the quarter,a project sponsor requests that the progress report include a metric to determine if the project will be finished on time or how long it will be delayeWhat should the project manager include in this report?A. Cost performance index(CPI).B. Variance at completion(VAC).C. Schedule variance(SV).D. Estimate at completion(EAC).在一个季度末,项目发起人要求进度报告中包含一个指标,以确定项目是否将按时完成或将延迟多长时间。项目经理应该在这份报告中包含哪个指标?

A、成本绩效指数(CPI)  
B、完工偏差 (VAC)  
C、进度偏差 (SV)  
D、完工估算 (EAC)

*正确答案：C  
问题解析：确定项目是否将按时完成或将延迟多长时间，是进度的偏差与否，可以依据进度偏差或者进度绩效指数来反应项目进度，选项C正确。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*

# The deliverables for a new project are intended to send by email in English and Spanish. But the email in Spanish is mistaken for English and the project team has corrected the problem. Which document should the project manager update now?A. Communication Management PlanB. Historical InformationC. Problem LogD. Lessons Learned Document一个新项目的可交付成果拟使用英语和西班牙语发送电子邮件。但西班牙语的电子邮件被错发成英语，项目团队纠正了这个问题。 项目经理现在应更新哪一份文件？

A、沟通管理计划  
B、历史信息  
C、问题日志  
D、经验教训文件

*正确答案：D  
问题解析：问题已被解决，应将解决方法等作为经验教训记录下来，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*

# When more than 80% of a project is complete, a significant stakeholder requests changes to a process. Other interested parties consider this project change is unnecessary. What should a project manager do?A. implement changes as requiredB. Submit the request to the sponsorC. follow the change management plan to meet the request.D. Inform interested parties that changes are not allowed.一个项目已完成80%以上，这时一位重要相关方请求对一个过程进行更改。其他相关方认为这项目变更是不必要的。 项目经理应该怎么做？

A、按要求实施变更  
B、将该请求提交给发起人  
C、遵循变更管理计划来满足该请求  
D、通知相关方，不再允许进行变更

*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*

# Legislation requires an environmental impact study before a new project can proceed,this will cause a schedule delay and a cost overruns. What should the project manager have done to avoid this ?A.Incorporate the results obtained using the perform integrated change control process into the execution planB.Include the risk in the risk register，then rebaselined the schedule if the risk was realizedC.Requested an exception to implement the project as. is,then considered adding this environmental impact study in a future project’s scopeD.Performed a risk analysis to indicate this possibility and document an approach to follow if the risk materialized新法律要求一个新项目进行环境影响研究后才可以继续执行，这将导致进度延误和成本超支。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A、将使用实施整体变更控制流程活动的结果纳入到执行计划中  
B、将该风险纳入风险登记册中，然后在该风险变成现实时重定进度基准  
C、请求作为例外情况按现状实施项目，然后考虑在未来项目的范围内增加此环境影响研究  
D、执行风险分析以指出这种可能性，并记录当风险变成现实时需要遵循的方法

*正确答案：D  
问题解析：法律要求一个新项目进行环境影响研究后才可以继续执行，法律的要求是计划之外的风险，如果能事先识别，就可以避免这个问题。所以D正确。D是事先识别风险。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>11.3实施定性风险分析*

# A project sponsor directs the project manager to fast track the project to finish three weeks ahead of schedule. After the schedule compression, the project manager finds that major risk have been added to the deliverables. What should the project manager do first?A.Update the risk registerB.Revise the resource management planC.Modify the project management plan and implement the changeD.Record the change and proceed with the project项目发起人指示项目经理快速跟进项目，比进度计划提前三周完成。在进度压缩之后，项目经理发现可交付成果中因此增加了重大风险。项目经理首先应该怎么做？

A、更新风险登记册  
B、修订资源管理计划  
C、修订项目管理计划并实施变更  
D、记录变更并继续执行项目

*正确答案：A  
问题解析：可交付成果中因此增加了重大风险，这是新出现的风险，识别到风险，首先更新风险登记册。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>11.1规划风险管理*

# A project manager must manage potential conflicting stakeholders interests.The stakeholder engagement assessment matrix identifies an influential stakeholder who is resistant to the project. What should the project manager do to sign the stakeholder’s expectations?A.Create the stakeholder engagement plan.B.Communicate the stakeholder engagement plan.C.Meet with all stakeholders to gain consensus on project objectives.D.Updates the stakeholder register.项目经理必须管理潜在的相关方利益冲突，相关方参与评估矩阵识别到一个反对项目且有影响力的相关方。项目经理应该如何记录该相关方的期望？

A、创建相关方参与计划  
B、与其沟通相关方参与计划  
C、与所有相关方开会，对项目目标达成共识  
D、更新相关方登记册

*正确答案：D  
问题解析：识别到相关方，首要更新相关方登记册。选择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 manager for a global company&nbsp; is responsible for several projects with team members located worldwide.How can the project manager ensure that information is delivered to every team member in a timely manner?A.Share all project documents in the company's cloud-based folders.B.Document stakeholders' requirements in the communications management plan.C.Schedule a virtual kick-off meeting with all project members.D.Email notifications and materials to team member.一家全球性公司的项目经理负责多个项目,其团队成员分布在全球各地。项目经理如何能够确保及时向每个团队成员提供信息？

A、在公司的云文件夹中共享所有项目文件  
B、将相关方的需求记录在沟通管理计划中  
C、安排一次所有项目成员均参加的虚拟开工会议  
D、向团队成员发送电子邮件通知和资料

*正确答案：B  
问题解析：确保信息的及时传递，需要通过沟通管理计划。沟通管理计划中记录何人需要何种方式发送何种信息，所以选择B。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 company was acquired by a big company that wanted to focus on its core products and services. The projects in the planning phase are being revised to include the new change management process. The project manager of a project needs continuous high-level input to ensure consistency with the new organizational structure. What should the project manager do to ensure that project changes are managed effectively?A. Reopen the requirements, expand the project to include the new change management process, and designate a team member to take fully responsibility for change management.B. Determine which change controls apply to the project, implement only those relevant and valuable change controls, and escalate the changes to management when necessary.C. Ignore the new change management process and notify the new management that the project requirements have been completed and cannot be changed.D. Implement new change controls and form a Change Control Board (CCB) to track and monitor changes and resolve issues and escalate issues in a timely manner.—家公司被一家大公司收购，这家大公司希望把重点放在其核心产品和服务上。处于规划阶段的所有项目都正在进行修订，以包含新的变更管理程序。一个项目的项目经理需要持续的高级输入，以确保与新的组织结构保持一致。 若要确保项目变更得到有效管理，项目经理应该怎么做？

A、重新开放需求，扩展项目以包含新的变更管理程序，并制定一名团队成员全权负责变更管理  
B、确定哪些变更控制适用于该项目，只实施那些相关且有价值的变更控制，并在必要时将变更升级上报给管理层  
C、忽略新的变更管理过程，并通知新的管理层，项目需求已经完成并且无法进行变更  
D、实施新的变更控制并形成变更控制委员会(CCB)，以跟踪和监控变更.并及时解决问题和升级上报问题

*正确答案：D  
问题解析：公司被收购，要确保变更得到有效管理，应该依据大公司的变更流程。选项D是走变更控制流程，正确。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 procurement department notifies a project manager that the project management software has been updated.Team members have no experience working with this update,but will need the skills to complete the project.What should the project manager do?A.Request additional time to train resources.B.Update the resource management plan.C.Hire an external resource familiar with the update to complete the job.D.Ask the vendor to supply a subject matter expert(SME)to train the team.采购部门通知项目经理项目管理软件已更新。团队成员没有使用此更新过的软件经验，但需要此项技能来完成项目。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、请求额外的时间来培训资源  
B、更新资源管理计划  
C、聘请熟悉这项更新的外部资源来完成工作  
D、要求供应商提供主题专家（SME）来培训团队

*正确答案：B  
问题解析：团队成员能力不够，需要培训，培训首先需要记录在资源管理计划中，所以选择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>9.4建设团队*

# Team members on a project are performing, but fail to meet deadlines due to work overload.Five more resources are added to the team to ease the situation. What development stage does this describe?A. PerformingB. NormingC. StormingD. Forming项目的团队成员正在执行工作，但由于工作超负荷而无法满足截止日期。为了缓解这种情况， 团队又增加了五个资源。 这描述的是哪个团队建设阶段？（&nbsp; ）

A、成熟阶段  
B、规范阶段  
C、震荡阶段  
D、形成阶段

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目资源管理，团队建设五阶段，塔克曼阶梯理论。由题意可知，为了满足截止日期，缓解工作超负荷的情况，团队又增加了五个新资源，新加入成员，这是典型的形成阶段。所以正确答案为D选项。团队建设五阶段的关键词分别为：①形成阶段：形成阶段团队成员互相认识，了解项目情况和角色职责，一般是有新成员加入时出现的情况。②震荡阶段：关键点是团队成员有冲突，意见不一致。③规范阶段：关键词是，协调工作，学习相互信任。④成熟阶段：是一个比较难达到的阶段，关键词是相互依靠，高效解决问题。⑤解散阶段：字面意思，项目结束时会经历的阶段。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：需要大家熟练掌握五阶段的关键词，考试经常给出情境，选择对应阶段。  
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*

# After receiving vendor proposals, what should a project manager use to ensure that the lowest price is within the current market range?A. Independent estimatesB. Proposal evaluation techniquesC. Expert judgmentD. Analytical techniques收到供应商建议书后，项目经理应使用什么来确保最低报价在当前市场范围内？

A、独立估算  
B、建议书评价技术  
C、专家判断  
D、分析技术

*正确答案：A  
问题解析： 对于大型的采购，采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师做出成本估算，并将其作为评价卖方报价的对照基准。如果二者之间存在明显差异，则可能表明采购工作说明书存在缺陷或模糊，或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。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*

# Before approving a team member's request for an urgent leave, a project manager needs to ensure that scheduled activities will not be delayed. What should the project manager first review?A. Responsibility assignment matrix(RAM)B. Resource calendarsC. Resource breakdown structure(RBS)D. Project schedule plan在批准一位团队成员的紧急请假请求之前，项目经理需要确保计划的项目活动不会被延迟。项目经理首先应该审查哪份文件？

A、责任分配矩阵(RAM）  
B、资源日历  
C、资源分解结构(RBS)  
D、项目进度计划

*正确答案：D  
问题解析：团队成员的紧急请假，是不包含在资源日历中的，资源日历变动，项目日历也会变动，应该对照项目日历判断是否会对进度有影响。项目日历是在项目进度计划中，所以选择D。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*

# One project team member reported that because the technical staff who had been cooperating with her had left they needed to re-recruit the replacement one so the original start time of the activity had to be delayed by 2 weeks. Because the project is very important to the company this unexpected situation has caused the management to be very nervous. As the project manager，when you report the progress of the project you insist that the project can be completed on schedule without worrying about it. Why can you say that?A.The activity is on the critical path and you will focus on it;B.The activity is on the non-critical path and the total floating time is greater than 2 weeks;C.The activity is on a non-critical path regardless of how the total project duration is not affected;D.The activity is on the critical path and the team can work overtime.一名项目团队成员报告说因为和她配合的技术人员离职了，需要重新招募替代人员，因此活动原定的开始时间需要顺延2周。因为项目对公司非常重要，这个突发情况导致管理层很紧张。你作为项目经理在汇报项目进展时却坚持说项目可以按期完成，不必担心。你可以这样说的依据是？

A、活动处于关键路径上，你会重点关注  
B、活动处于非关键路径上，且总浮动时间大于2周  
C、活动处于非关键路径上，无论如何不会影响总工期  
D、活动处于关键路径上，团队可以加班赶回来

*正确答案：B  
问题解析：活动延误而不影响项目整体进度，说明该活动在非关键路径上，并且自由浮动时间大于延期的时间。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 property management team advises that their existing office building has reached its capability. A project manager has already started acquiring resources for a new project, which will include outsourced providers and a few external contractors.Which of the following should the project manager consider?A.Forming virtual teams working from multiple locationsB.Allowing team members to work from remote locationsC.Scheduling team members to work in different shifts, hours, or daysD.Submitting a request to relocate the project team物业管理团队通知他们的现有办公大楼已经达到其容量。项目经理已经开始为新项目招募资源，包括外包提供商和一些外部承包商。项目经理应考虑下列哪一项？（&nbsp; ）

A、组建虚拟团队，从多个地点工作  
B、允许团队成员在远程地点工作  
C、安排团队成员在不同班次、时间或日期工作  
D、提交一份请求，重新安排项目团队的工作地点

*正确答案：A  
问题解析：本题考察项目资源管理，获取资源的工具技术，虚拟团队。由题意可知，现有的办公大楼已经达到其容量，而项目经理在为新项目招募资源，说明这些资源不能在这个满员的办公大楼里集中办公，需要采用虚拟团队的办公模式。虚拟团队的使用为招募项目团队成员提供了新的可能性。虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。因此本题正确答案为A选项。B选项：允许团队成员在远程地点工具，对比正确答案，A选项更加强调了虚拟团队的概念，并且项目经理组建，也体现了积极主动性，相对来说A更合适。C选项：安排成员在不同班次工作，总有一部分资源不能正常办公，且浪费了资源。D选项：重新安排整个项目团队的工作地点不是优先考虑的选项。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*

# During a project’s quality review , the team discusses necessary changes to the current quality management plan to meet stakeholder expectations. The current plan includes product-specific items and characteristic, but is missing a vital aspect. What should the project manager do to complete the quality management plan?A.Evaluate the delivery team’s performanceB.Assess the product’s performanceC.Consider the product gradeD.Analyze the value provided to the customer在项目的质量审查期间，团队讨论了对当前质量管理计划的必要变更，以满足相关方的期望，目前的计划包括产品的特定事项和特征，但缺少一个重要方面。若要完成质量管理计划，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、评估交付团队的绩效  
B、评估产品的性能  
C、考虑产品等级  
D、分析提供给客户的价值

*正确答案：C  
问题解析：对当前质量管理计划的必要变更，所以是更新质量管理计划，目前的计划包括的特定事项和特征，说明是已经有了产品的质量标准，但是还缺少一个重要方面，应该要考虑产品的等级。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 holds a meeting with a 15-member team.There are constant interruption,and little is being accomplished. What should the project manager use to resolve this?A. Conflict managementB. Political awarenessC. Nonverbal awarenessD. Active listening项目经理与一个由15人组成的团队召开会议，会议不断发生中断，会议目标几乎没有完成。若要解决这个问题，项目经理应该利用以下哪一项？

A、冲突管理  
B、政治意识  
C、非语言沟通  
D、积极倾听

*正确答案：A  
问题解析：会议不断发生中断，是冲突导致，要对其进行管理，参照四个选项，选择A最合适。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>9.5管理团队>冲突管理*

# An approved project change will require dedicated resources from an IT department. The resource’s manager is unavailable to provide approval, but the resource is needed immediately to ensure that the project stays on schedule. What should the project manager do?A. Assign the new work to existing team members.B. Seek guidance from the project sponsor.C. Tell the resource to start working and get approval when the manager is available.D. Refer to the change management plan.一项批准的项目变更将需要一名IT部门的专用资源。该资源的经理没有空提供批准，但马上需要该资源以确保项目保持进度。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、将新工作分配给现有团队成员  
B、寻求项目发起人的指导  
C、告诉该资源开始工作，并在经理有空时获得批准  
D、查阅变更管理计划

*正确答案：B  
问题解析：变更已经批准，应该执行。但是资源经理未同意，不应该直接命令资源，应该先行沟通，如果沟通搞不定就选择上报，因为超过项目经理的权限。B正确。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 vendor notifies a project manager of a potential delay in the delivery of a module. What should the project manager do?A. Immediately notify the stakeholders.B. Modify the project management plan by adding additional days and record their impact on project time.C. Review the risk management plan to assess risk and then notify the stakeholders.D. Complete the assessment of the impact of the project and update the project management plan.供应商通知项目经理可能延迟交付一个模块。项目经理应该怎么做？

A、立即通知相关方  
B、通过增加额外的天数来修改项目管理计划，并记录它们对项目时间的影响  
C、审查风险管理计划以评估风险，然后通知相关方  
D、完成对项目影响的评估，并更新项目管理计划

*正确答案：C  
问题解析：可能延迟交付一个模块，这是风险。识别风险要更新风险登记册。选项没有，选择更接近的答案，应该依据风险管理计划评估风险制定应对计划，通知相关方。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*

# After completion of a project’s first deliverable,a stakeholder advises that it does not fulfill the business requirements.What should the project manager do next?A. Review the work breakdown structure(WBS) dictionary.B. Submit a change request to add time to fix the deliverable.C. Perform the Validate Scope process.D. Update the project management plan.完成一个项目的第一个可交付成果后，一位相关方告知该可交付成果不满足业务需求。项目经理下一步应该怎么做？（&nbsp; ）

A、审查工作分解结构(WBS)字典  
B、提交一份变更请求，以增加时间修正可交付成果  
C、执行确认范围过程  
D、更新项目管理计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：确认范围的作用。关键词：相关方告知可交付成果不满足业务需求，在相关方认为不满足的时候，我们不能直接下定论，应该首先要确定相关方的说法是不是正确的。既然他说不满足，我们就依据验收标准来确定到底是不是不满足，这个过程是确认范围的过程。选项A，审查WBS词典，WBS词典是对WBS的详细描述，是可交付成果。现在已经完成了可交付成果，是相关方认为不满足需求，应该和需求跟踪矩阵来确认。选项B，现在并没有确定是不是真的不满足，所以不能直接就提交了，如果是不符合，才可能需要提交变更选项C，确认范围，确认范围就是在正式验收可交付成果，能够确定可交付成果是不是符合验收标准。可交付成果要满足的内容，都是在验收标准中，所以C是正确答案选项D，直接更新项目管理计划是不合理的，目前并不能确定项目管理计划有问题。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>确认范围的作用*

# A financier is considering investing money on a future luxurious hotel in a country with economic problem. After several meetings with the market intelligence manager of the company who will develop this hotel, the financier remains skeptical about investing in this project. What should the project manager provide to convince the financier?A. A project plan that considers inflation and gross domestic product(GDP) forecasts.B. A scope development plan.C. A business case that provides forecasts for economic conditions.D. The project's net present value(NPV).一名金融家正在考虑未来投资一家豪华酒店。该酒店所处的国家经济有问题，在与这家酒店的公司市场情报经理进行几次会议之后，该金融家对于投资该项目仍然持怀疑态度。项目经理应该提供什么来说服该金融家？

A、—份考虑通货膨胀和国内生产总值(GDP)预测的项目计划  
B、范围制定计划  
C、提供经济状况预测的商业论证  
D、项目净现值(NPV)

*正确答案：C  
问题解析：打算投资一个项目，还没正式启动。金融家对投资持怀疑态度，说明对项目的启动有所怀疑，要启动项目就需要进行商业价值分析，所以选择商业论证。  
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程>3.7启动过程组*

# At the end of a large project, tensions rise and conflicts between team members become more frequent. The focus of the conflict is because two feuding members are hostile to each other, and the team's attention has been distracted from the project's goals. To restore order, the project manager removed the work of the two members in advance and let others replace them. What kind of conflict resolution strategy does the project manager use?A.ForcingB.AvoidingC.CompromisingD.Solving在一个大型项目快结束时，紧张状态上升，团队成员之间冲突越来越频繁。冲突的焦点是因为两个有宿怨的成员彼此敌对，团队的注意力已经脱离了项目的目标。为了恢复秩序，项目经理打发掉两名团队成员，让其他人代替他们。项目经理使用的是哪种冲突解决策略？（&nbsp; ）

A、强制  
B、回避  
C、妥协  
D、解决

*正确答案：A  
问题解析：项目经理运用职权替换掉了有冲突的团队成员，属于强制的冲突解决策略。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*

# During the testing phase of a US$2 million project, the team discovers several defects. Since deadlines are tight， team members acknowledge that they may be unable to fix all of the defects. What tool or technique should the project manager use to identify where efforts should be concentrated?A.Pareto diagramB.Matrix diagramC.Scatter diagramD.Expert judgement在一个价值200万美元项目的测试阶段，团队发现了一些缺陷。由于截止期限很紧，团队成员承认他们可能无法修复所有缺陷。 若要确定应集中哪些工作，项目经理应该使用什么工具或技术？

A、帕累托图  
B、矩阵图  
C、散点图  
D、专家判断

*正确答案：A  
问题解析：题干中的情景，是要找出众多缺陷中的主要缺陷，应当使用帕累托图。帕累托图是一种特殊的直方图，把缺陷按照从高到低的顺序排列，80%问题是由20%的主要缺陷造成。选择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 project manager received acceptance of project deliverables and held the lessons learned session. To close the project,What should the project manager do next?A. Release the resourcesB. Update the organizational process assetsC. Validate the scopeD. Conduct performance evaluations项目经理收到项目可交付成果的验收，并举行了经验教训会议，若要结束该项目，项目经理下一步应该做什么？

A、解散资源  
B、更新组织过程资产  
C、核实范围  
D、开展绩效评估

*正确答案：B  
问题解析：总结了经验教训之后要对应更新经验教训登记册，更新到组织过程资产中。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*

# During project executing, a team member comes to the project manager because he is not sure of what work he needs to accomplish on the project. Which of the following documents contain detailed descriptions of work packages?A. Work breakdown structure (WBS) dictionaryB. Activity listC. Preliminary project scope statementD. Project scope management plan项目实施阶段，一位团队成员找到了项目经理，因为他不知道哪些工作需要他来完成。以下哪个文件对工作包做了详细描述？（&nbsp; ）

A、工作分解结构词典  
B、活动清单  
C、初步范围说明书  
D、项目范围管理计划

*正确答案：A  
问题解析：关键词：对工作包做了详细描述，工作包是WBS的层级分解，是WBS的最底层，对工作包进行详细描述的WBS词典，WBS 词典是针对 WBS 中的每个组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。WBS 词典对 WBS 提供支持，其中大部分信息由其他过程创建，然后在后期添加到词典中。所以这题的正确答案就是选项A选项B，活动清单是定义活动的输出，活动清单包括每个活动的标识及工作范围详述，主要是对活动的描述，不是对工作包的详细描述。选项C，范围说明书中是具体的可交付成果和验收标准不会对工作包进行详细描述选项D，范围管理计划是规划范围管理的输出，是范围管理的指南性文件，描述如何进行定义范围，确认范围，控制范围的。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理引申：做此类型的题，只需要理解相应的文件是什么过程的输出文件，掌握每份文件的具体内容就可以很容易做出。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构>输出-WBS词典*

# The project manager observes that the project team members have little confidence at the start of the project. At the kick-off Meeting, the benefits of holding a brainstorming session between the project manager and team members are:A. To push the fault-finders to leaveB. To instill confidence in team membersC. To identify risks from the startD. To facilitate communication项目经理观察到项目团队成员在项目开始时感觉没什么信心。在项目启动会议(Kick-Off Meeting)上，项目经理与团队成员进行头脑风暴的好处是？

A、让消极者离开  
B、为团队成员灌输信心  
C、从一开始就识别风险  
D、帮助沟通

*正确答案：B  
问题解析：启动会议（(Kick-Off Meeting)，是指的开工会议，规划阶段结束后，传达项目目标，获得承诺，灌输信心。虽然题干提到了头脑风暴，目的还是为了开工会议，B选项为会议目的，刚好也对应上第一句，项目团队成员在项目开始时感觉没什么信心，所以在会议上的主要目的是让其有信心。选项B正确。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 sponsor informs a project manager that even though a completed project was on schedule, within budget, and met scope requirements, the customer is unsatisfied with the final product. What should the project manager have done to avoid this?A.Scheduled more meetings while developing a quality management plan.B.Ensure that deliverables meet the requirements listed in the quality control measurements.C.Implement the Ishikawa diagram tool.D.Complete the requirements traceability matrix.项目发起人通知项目经理，即使已完成的项目符合进度计划，在预算范围满足范围需求，但客户对最终产品感到不满意。若要避免这种情况，项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、在制定质量管理计划的同时安排更多的会议  
B、确保可交付成果符合质量控制测量结果中列出的要求  
C、实施石川图工具  
D、完成需求跟踪矩阵

*正确答案：D  
问题解析：客户对最终产品感到不满意，但是进度和范围都满足，所以客户不满意的原因是需求问题，应该在需求跟踪矩阵中体现客户的所有需求。D正确。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 scope is verified, and deliverables are completed and accepted by the stakeholders. Based on these deliverables, the organizational process assets and the project plan. What should the project manager do next?A. Close the project or phaseB. Report performance to the teamC. Arrange a kick-off meetingD. Conduct a quality assurance review项目范围已经核实，而且可交付成果已完成，并获得相关方的验收。根据这些可交付成果，组织过程资产和项目计划，项目经理接下来该做什么？

A、结束项目或阶段  
B、将绩效报告给团队  
C、安排项目启动大会  
D、开展质量保证审查

*正确答案：A  
问题解析：验收后，可以开始正式收尾，结束项目或阶段。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 sponsor and a risk department manager are concerned about risk-response implementation for a high-profile project, The sponsor asks the project manager to work with the risk department manager to determine the effectiveness of the risk management process. Who is responsible for ensuring that risk audits are performed appropriately?A. Project sponsorB. Manager of risk departmentC. Project team membersD. Project manager项目发起人和风险部门经理担心一个高端项目的风险应对措施，发起人要求项目经理与风险部门经理合作，以确定风险管理过程的有效性。 谁应该负责确保风险审计得到适当执行？

A、项目发起人  
B、风险部门经理  
C、项目团队员  
D、项目经理

*正确答案：D  
问题解析：确保风险审计得到适当执行，项目经理是确保整个项目正确开展的负责人。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*