# 2021模拟考试（第九套）

# 在项目移交会议期间，客户的发起人对项目表示满意并提供口头批准。项目经理下一步应该做什么?

A、指示会计部门发送发票。  
B、与项目团队一起关闭经验教训登记册。  
C、获得客户对项目收尾文件的批准。  
D、发布会议纪要，提及该口头批准。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目收尾，正式验收。关键词：在确认范围阶段，是对可交付成果的验收，然后进入收尾进行移交，在收尾阶段会对整个项目进行验收签字。在此题中，客户发起人口头批准，是问题所在，必须要进行书面正式的最终批准，选择C选项。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*

# 项目发起人对于批准项目章程心存顾虑。他们发现相关方提议的某些项目内容要么被砍掉，要么优先级下降；他们希望将这些项目内容包含进来。项目经理应该如何消除这些顾虑?

A、运用原型法确认哪些项目内容将发挥作用。  
B、向相关方征求建议，以帮助解决该问题。  
C、延长项目期限，以便将更多项目内容包含进来。  
D、进行成本效益分析，以选择哪些项目内容包含进来。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查成本效益分析。关键词：项目内容被砍掉或者优先级降低，发起人希望包含这些内容，因为只是发起人的疑虑，作为项目经理可以通过成本效益分析来确定到底哪些内容是值得做的，成本效益分析在成本效益分析中会把成本估算与项目拟实现的效益进行比较，选择D选项。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 项目经理正与一位关键团队成员一起处理项目可交付成果相关事宜。该团队成员告诉项目经理说其收到两家公司的录用通知书，并称其正在认真考虑此事。项自经理已将这—情况列为潜在风险，并拟定了相应的风险减轻行动。项目经理应采取何种风险减轻行动以应对此风险?

A、让另一位团队成员与该关键团队成员一起工作，并要求其每天汇报情况。  
B、请求该关键团队成员在项目完成前不要离职。  
C、提高该关键团队成员的薪酬。以防其决定离开项目。  
D、安排与该关键团队成员定期开会，监控项目进展情况。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险应对。关键词：关键资源称已经收到了两家公司的录取通知书，资源有离职风险，已经识别，需要减轻对项目带来的影响。在AD选项中考虑，A选项是与另一名团队成员一起与之工作，一旦此资源离职是可以直接替换或者在找到更好的人员之前暂时接替的，有影响，也是也是属于减轻了影响。而D选项，监控项目进展，在资源离职风险发生后其实还是没有对离职带来的影响本身进行减轻，因此选择A选项更合适。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*

# 项目经理正与某知名供应商合作执行一个项目。该供应商在公司其他项目的供货交付上出现过严重延迟。鉴于之前的延迟现象，这将作为项目风险纳入其中。按照项目进度计划，项目经理应于下月收到该供应商的供货。针对该供应商的适当风险应对措施是什么?

A、在合同中包含一个条款，要求该供应商在未遵守进度计划时支付违约金。  
B、向该供应商发送电子邮件，就供应物资交付日期向其发出提醒。  
C、邀请该供应商的一位代表提前讨论供应物资交付计划。  
D、制定一位风险责任人监控所列风险的状态，以帮助确保及时交货。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查控制采购，已识别风险应对。关键词：供应商曾经有延期交付的习惯，当前已经识别到了风险，但是风险还没发生，对于供应商的绩效，最好的办法是实施监控，D选项更合适，指定一位风险负责人，监控风险状态，确保及时交付货物。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购、风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 供应商正在供应一个制造周期为六个月的项目组件。该组件目前已延迟两周时间，但规定在下周开始的一项关键路径活动需要该组件。项目经理应该怎么做?

A、让供应商查阅合同，提醒他们有义务按时交付。  
B、如果供应商满足交付日期，则向供应商提供奖励。  
C、执行偏差分析。  
D、执行储备分析。

*正确答案：D  
问题解析：这是一项风险，虽然目前延迟交付了两周，且下周可交付成果要用于关键路径上，但依然是会有正常交付或延迟交付的可能性。此时应做储备分析以确认剩余储备量是否与剩余风险量仍然合理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 在一次项目绩效审查会议上。两名团队成员意识到他们一直在进行相同的技术设计。两位团队成员都说该设计符合他们的工作描述，希望对方停止开展该设计方面的工作。争执开始升级，项目经理要快速控制形势。项目经理应该做什么来解决这一问题？（&nbsp; ）

A、安排与两位团队成员举行私人会议讨论该问题  
B、查看职位描述，以确定孰是孰非  
C、审查责任分配矩阵（RAM）  
D、将该任务分配给完成比例更高的团队成员

*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：两名团队成员对于同一工作任务有争执，要确认情况，可以审查责任分配矩阵，责任分配矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。因此选择C选项。A选项：单纯开会讨论该问题也不能确定到底谁负责。B选项：注意题干说了，两名成员都说该设计符合他们的工作描述，单看职位描述是不能确定具体活动谁负责的。比如希赛的助教老师们，职责工作描述是一样的，都是解答大家的疑惑，发布五题，但是具体某个班级谁负责发布五题？此选项为易错选项。D选项：此选项消极，没有针对性解决问题。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*

# 项目团队接到开发新产品的任务。由于团队成员之间并无合作共事的经历，因此无法就推进项目最有效的方式达成一致。项目经理应该如何推进项目？（&nbsp; ）

A、向团队详细介绍如何开发产品  
B、积极管理产生的任何冲突  
C、根据需求重组项目团队  
D、开展团队建设活动

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目资源管理，建设团队的工具技术，团队建设。关键词：团队成员无合作共事的经历，无法达成一致。针对团队成员无合作经历，可以开展团队建设活动，建设团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。本过程的主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。因此选择D选项。A选项：题干的问题的团队成员之间人际问题，对于最有效的方式不能达成一致，并不是团队成员不知道如何去进行开发，这个选项跟题干关联不大。B选项：冲突管理是发生了冲突，采取冲突解决方案，团队建设则是为了改善团队整体氛围，增进团队成员互动，为的就是减少和避免冲突，所以这一题针对根源问题，团队成员无共事经历，更好的是进行团队建设。C选项：因为没有共事经验，直接重组项目团队，过于消极。所属过程组：执行过程组<!--[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>9.4建设团队*

# 项目经理在加入一个正在执行的项目之后，发现未执行相关方识别。项目经理应该怎么做?

A、审查项目移交文件以确定是否有必要进行相关方识别。  
B、执行相关方识别，制定相关方登记册，并更新风险登记册。  
C、规划相关方参与并评估相关方对项目的潜在影响。  
D、通知项目发起人，将该活动包含在项目范围中，并确保由额外的资源来处理该活动。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查识别相关方，更新相关方登记册。关键词：当前出现的问题是，一个正在执行的项目，没有识别相关方，所以当务之急是进行相关方的识别，创建相关方登记册。B选项后半句更新风险登记册是针对前期未识别相关方可能带来的风险进行识别记录。因此选择B选项。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>13.1识别相关方*

# 项目经理受聘负责一个新项目。鉴于不可预见的公司需求，管理层坚持要求必须在最初分配的一半时间内完成工作。项目经理首先应该做什么?

A、向供应商征求建议邀请书（RFP），以便达到压缩后的进度计划。  
B、以书面形式记录变更请求，并将之提交给变更控制委员会（CCB）。  
C、生成新的工作分解结构（WBS），以便提供确定的完成时间结果。  
D、将该请求上报给项目组合经理，因为声誉受损的风险很高。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：由于事业环境因素的影响，管理层坚持要求必须在最初分配的一半时间内完成工作 ，相当于进度基准发生变化。涉及基准的变更，需要通过变更流程，先批准更新计划，然后按照最新计划工作。因此选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整体管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理最近受聘于一家服务公司。该公司最大的客户是一家重要的上市公司。该服务公司过去一直能够从该客户赢得几个合同。但该客户的采购政策最近有所变化。项目经理应该做什么来使这一问题有所改观?

A、建议管理层转而关注更宽松的采购政策。  
B、与该客户采购部门建立关系，以克服政策障碍。  
C、请求致函该客户，并在信中提出针对其新采购政策的修改建议。  
D、分析该公司的采购程序，并向管理层提交包含具体建议的报告。

*正确答案：D  
问题解析：关键词：本题中，项目经理所在公司是乙方。甲方公司采购政策有变动，作为乙方项目经理，四个选项中最优解是D选项，分析甲方公司变化后的采购程序，并向管理层提交包含具体建议的报告。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：12、项目采购管理>12.2实施采购*

# 项目经理已经整理了一些信息以进行项目的下一阶段。若要继续进行项目执行阶段。哪份/些文件需要获得批准?

A、进度管理计划、成本管理计划和质量管理计划  
B、项目管理计划  
C、项目章程  
D、风险管理计划和范围管理计划

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目管理计划的批准。关键词：若要继续进行项目执行 。下一阶段进入执行阶段，在规划阶段到执行阶段的节点上，应该举行开工会议，审批项目管理计划。因此选择B选项。B包含了A和D，项目章程是启动阶段结束进入规划时需要发起人批准的。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*

# 项目经理被指派负责一个新组建的项目团队。鉴于其中一位团队成员在上一个项目中的表现，不同的相关方都对其表示质疑，在这种情况下，项目经理应该做什么?

A、审查相关方参与计划，确保该团队成员不会直接与这些相关方打交道。  
B、从高级管理层寻找该团队成员的替代人选。  
C、倾听这些相关方的意见，并运用软技能努力改善相互间的关系。  
D、确保该团队成员有出色表现并监督项目进展情况。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查相关方管理，人际关系与技能。关键词：相关方因为某位团队成员在上一项目的表现对此成员表示质疑，并不是当前项目上团队成员已经产生了不良问题，对于相关方的担心和质疑，作为项目经理可以通过人际关系与技能尽量改善团队成员与相关方之间的关系，积极倾听相关方意见，主动沟通。因此选择C选项。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*

# 某新聘项目经理接手了一个正在开展的项目。审查项目管理计划时，该项目经理意识到，质量管理计划偏离了已知的质量要求。项目经理首先应该做什么?

A、与项目相关方一起审查质量管理计划。  
B、准备并提交更新质量管理计划的变更请求。  
C、确保项目遵循当前的质量管理计划。  
D、将该项目制定为质量标准可发生变化的敏捷项目。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施整体变更控制流程。关键词：项目经理确定质量管理计划偏离了质量标准，这是题目给出的客观条件，我们是站在项目经理的角度上发现了问题，一般不会去质疑自己质疑题干（比如A，就是觉得项目经理可能说的不对），本题是典型的有变更走流程，要更新质量管理计划，首先提交变更请求，在变更流程中相关方会知晓，如若涉及基准，由 CCB做最后决策。因此选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理在审查商业效益计划时，应采取哪些措施来确保项目相关方的支持和认同?

A、提供项目成本估算和潜在投资回报率的清晰明细。  
B、给出提供项目成本储备的依据和假设。  
C、让相关方参与进来，使预期的商业效益与项目可交付成果保持一致。  
D、向相关方提供关于项目可交付成果可能会遇到的风险的高层级评估。

*正确答案：C  
问题解析：情境是审查商业效益计划，问如何确保项目相关方的支持和认同，相关方是站在利益干系人的角度上，需要强调成本效益，首先排除BD选项，B只是给出了成本，D只给出了项目风险。在AC选项中，A选项给出的是当前的成本估算和潜在投资回报率，虽然给出了回报率，但是毕竟是未来的虚的东西，对比C选项，让相关方参与，确保项目成果符合预期的商业效益，C选项更加合适。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# 项目经理最近被指派接管一个为期18个月的项目。该项目已经运行了6个月，项目经理与即将离任的项目经理举行了移交会议。该前任项目经理告知该新项目经理该项目符合进度计划要求，但已超预算。该项目的进度绩效指数（SPI）和成本绩效指数（CPI）指标分别是多少?

A、该项目的进度绩效指数为1，成本绩效指数为0.9。  
B、该项目的进度绩效指数为0.9，成本绩效指数为1。  
C、该项目的进度绩效指数为1.4，成本绩效指数为1.2。  
D、该项目的进度绩效指数为1，成本绩效指数为1.2。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查挣值管理，spi cpi计算。关键词：符合进度计划要求（有进度绩效指数spi=1是最优先考虑的，其次才是spi>1进度超前的情况），但已超预算（cpi一定是小于1）。根据以上信息可以判断，A选项完全符合题干所描述的情况，因此选择A选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本、进度管理  
对应知识点：7、项目成本管理>挣值管理*

# 项目经理发现一名新的团队资源不具备完成分配给其的角色所需的技能。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、请求该资源的职能经理提供替代资源  
B、与该资源的职能经理开会，制定该资源的发展培训计划  
C、撤回该资源，并让现有团队成员承担额外角色  
D、接受该资源，但向其分配更合适的任务以匹配其技能组合

*正确答案：B  
问题解析：本题考查资源管理-培训。关键词：简而言之，技能不够，完成不了任务，典型的技能不足，首选培训。因此选择B选项。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*

# 一个项目接近尾声。内部评估已经完成，项目团队报告称所有可交付成果均已完成，但在外部确认过程中却发现这些可交付成果未达到测量标准。在这种情况下，项目经理首先应该做什么?

A、解决质量问题。  
B、提交变更请求。  
C、与项目团队一起修改测试计划。  
D、将所有检查结果增至项目管理信息系统（PMIS）。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施整体变更控制过程。关键词：外部确认过程中却发现这些可交付成果未达到测量标准，需要进行缺陷补救，缺陷补救指的为了修正不一致产品或产品组件而进行的有目的的活动，属于变更请求的一种，首先应该提交变更请求，分析缺陷补救返工带来的影响，对应更新计划后实施。因此选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目发起人授权项目经理可在必要时增加任何资源。销售部门的一位员工被纳入相关方登记册。在执行期间，项目经理注意到，该销售人员数次均未参会。当项目经理向该相关方询问其为何未参会时，该相关方说其职能经理为其安排了其他需要完成的任务。项目经理本应采取什么措施来防止这种情况发生?

A、根据公司政策将项目目标告知所有相关方。  
B、将销售部门的职能经理纳入相关方参与计划。  
C、确定适当的沟通渠道，以便与该职能经理和销售人员沟通。  
D、将项目经理已获授权可为项目增派资源的情况告诉该销售人员的职能经理。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查相关方管理。关键词：某位共享资源在我们需要使用的时候，被其职能经理安排了其他任务，问事先，在这个情况没发生前做什么。B选项，将职能经理纳入相关方参与计划，就那些相关方管理是最合适的，相关方参与计划也会有沟通需求，相关方管理策略等等。通过题干无法判断是沟通不到位还是沟通了无效，B选项比C更全面。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*

# 在采用混合结构的组织中，职能经理将关键项目团队成员重新分配给优先级更高的临时任务。正因如此，关键成员在完成可交付成果时出现延迟。项目经理预料这会对项目进度计划产生影响。项目经理应该首先采取哪项措施?

A、请求项目发起人安排更多资源。  
B、立即将这些变更告知项目相关方。  
C、将受影响任务从关键路径中剔除。  
D、安排与项目团队成员举行会议。

*正确答案：D  
问题解析：职能经理将关键资源分配给了优先级更高的临时任务，强调了是优先级更高，且是临时的，项目经理预料到会对进度计划产生影响，首先应该与项目团队进行开会沟通协商，比如将非关键路径资源先向关键路径倾斜等等方式，这是首先可以做的。因此选择D选项。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：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 项目集发起人对一位项目经理信心不足，并向项目集经理抱怨称该项目经理未像其他项目经理那样提供准确而及时的信息，该项目经理如何才能挽回项目集发起人的信心?

A、找到已根据相关方参与计划分享项目最新情况的证据，并将此信息发送给项目集经理。  
B、更新项目的相关方参与计划，提高与项目集发起人开会的频率。  
C、与项目集发起人开会，了解期望差距，并相应地更新相关方参与计划。  
D、运用软技能重获项目集发起人的信心，并确保项目集发起人经常收到后续最新情况。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：项目集发起人抱怨项目经理未能及时提供信息，我们站在项目经理的角度，是这个发起人对于项目参与程度的一个判断失误，他比我们当前判断的，更加想参与项目，想要更多的获取信息，当前信息频率或者方式无法满足他，因此我们可以与项目集发起人开会，沟通了解期望差距，了解他到底想要什么，并且对应的更新相关方参与计划，进行相关方的管理。因此选择C选项。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*

# 客户直接与团队成员接洽，提出偏离项目范围的变更请求。项目经理应该做什么?

A、重新定义项目范围，以包含这些变更。  
B、寻求项目发起人的批准。  
C、审查项目预算  
D、向客户解释变更请求过程。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：客户直接向团队沟通提出涉及范围基准的请求，理论上是有变更走流程，在四个选项中，只有D选项更合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目团队正在努力满足产品开发的截止日期。项目发起人提示团队省略质量检测以确保满足此截止日期。项目经理应该做什么?

A、更新项目进度计划，并要求变更控制委员会（CCB）删除质量检查。  
B、要求团队加班工作，并取消质量检查以快速跟进该项目。  
C、使用管理储备来纠正和快速跟进检查期间的质量问题。  
D、告知发起人，取消计划的质量检查可能会导致风险增加。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查质量管理。关键词：为了节省时间，发起人提出省略质量检测以确保满足截止时间，省略，就是本来要做，现在不做了。对于发起人的错误看法，做为项目经理，应该告知发起人，取消计划的质量检查可能会导致风险增加，可能会造成更严重的后果。因此选择D选项。选项A、首先要求CCB用的不恰当，再次删除质量检查可能造成检查疏漏，利润下降，以及后期风险增加。选项B、直接取消质量检查可能造成检查疏漏，利润下降，以及后期风险增加。选项C、首先管理储备是为未知-未知风险准备的，再次如果发起人会延长时间，所以就不需要用到快速跟进了，而且快速跟进是让非并行的活动并行，可能导致返工和风险增加，所以首先要做的是D。<!--[if gte mso 9]><![endif]-->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*

# 某咨询公司正在为某制造公司的大量运营过程实施增强计划，以期降低生产成本。其中几个新过程仍由待某职能经理批准，但该职能经理现在却因病请假，该经理无法尽早回来，导致审批过程无法按时完成。项目经理应该做什么?

A、提交变更请求，增加完成审批过程所需时间，并在所有过程获批后实施增强型运用过程。  
B、实施已批准的增强型运营过程，并提交变更请求，推迟审批过程的实施。  
C、提交变更请求，以规避在等待审批的增强型运营过程的审批过程，并实施所有已获批的增强型运营过程。  
D、实施已获批的增强型运营过程，并提交变更请求，将待审批过程的实施从项目范围中移除。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：其中几个过程仍未被批准，部分未被批准，可以先实施已经批准的部分，对于审批过程无法按时批准的情况，可以提交变更请求，增加完成审批过程所需的时间。因此选择B选项更合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 某项目的进度计划已根据受项目范围驱动的资源承诺确定基准，但由于业务优先级造成资源稀释，该项目正发生渐进式延迟。项目经理应该做什么来纠正这一问题？

A、遵循风险管理过程。  
B、遵循相关方参与过程。  
C、遵循变更管理计划。  
D、遵循沟通管理计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考察实施整体变更控制。关键词：进度计划已经确定，基准形成，但是由于资源问题导致进度延期，进度上偏差要解决可以使用纠正措施，纠正措施属于变更请求的一种，所以选择C选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 相关方审核并批准了项目管理计划。在测试和确认阶段，其中一位关键相关方对某项需求提出顾虑，辩称需要进行一项变更，但该变更与项目范围不符。&nbsp;项目经理应该怎么做？

A、提出变更请求。  
B、审查变更管理问题日志。  
C、从紧急情况预算中划拨资金。  
D、将该变更告知指导委员。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察实施整体变更控制。关键词：在测试和确认阶段，相关方提出变更，典型的有变更走流程，选择A选项，提交变更请求。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理正在一个资源匮乏的组织中领导一个复杂的项目。预计所有团队成员将在项目结束后立即回到常规角色。若要编制经验教训，项目经理应该做什么?（&nbsp; ）

A、在整个项目中定期进行经验教训  
B、使用书面调查收集经验教训，节省团队成员的时间  
C、仅从代表每个职能领域的关键团队成员收集经验教训  
D、要求发起人强制要求在项目结束时进行经验教训

*正确答案：A  
问题解析：本题考查经验教训的收集。关键词：预计所有团队成员将在项目结束后立即回到常规角色，对于经验教训的收集，是应该在全项目生命周期中进行经验教训收集的，A更加合适。 所属知识领域：项目整合管理-管理项目知识  
对应知识点：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# 项目发起人已要求项目经理修改项目管理计划，以便在进度计划之前完成项目。该项目没有额外预算。项目经理应该如何修改项目管理计划才能确定能否提早交付项目?

A、计算实耗时间（elapsed,time）与实际时间（actual time）。  
B、包含负浮动时间分析。  
C、包含关键路径。  
D、尽可能赶工加快项目进度计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目进度管理-制定进度计划目前需要“确定能否提早交付项目”，在进度计划中包含关键路径可以进行有针对性的进度分析，从而得出进度压缩的方法。  
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*

# 每周项目会议通常需要大约两个小时来审查整个项目。但令人遗憾的是，项目发起人未参加最近的三次会议。项目经理应该做什么来使这种情况有所改观?

A、与项目发起人沟通，讨论具体情况并协商一致。  
B、通过电子邮件向项目发起人发送与项目状态相关的所有信息。  
C、重新安排上次会议，并邀请项目发起人参加新会议。  
D、要求项目发起人派代理人参加未来所有会议。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：每周都有项目会议，发起人未参加最近的会议，问如何改观，针对关键相关方不参会的情况，应该进行相关方管理，最好的方式是先了解情况，明确为什么不来参会，并且协商达成一致，A选项最合适。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理希望为项目期间发生自然灾害的可能性做好准备。项目经理应该首先在哪个过程中记录这个问题?

A、识别风险  
B、实施风险定性分析  
C、实施风险定量分析  
D、监督风险

*正确答案：A  
问题解析：关键词：发生自然灾害的可能性 ，属于风险， 首先在哪个过程中记录 ，最开始是在识别风险中进行记录并更新风险登记册的。 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>11.2识别风险*

# 项目经理注意到一个问题已数周未得到解决。预期从相关方处获得的特定输入文件对完成任务非常重要，但该任务是非关键路径的一部分。在这种情况下，项目经理首先应该做什么?

A、确认该任务能留有多少浮动时间。  
B、根据相关方参与计划上报该问题。  
C、实施与该延迟输入相关的减轻计划。  
D、直接联系该相关方并索要文件。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：注意，任务活动依赖于从相关方处获取的特定文件，但是这个活动是非关键路径活动，首先应该确认有多少浮动时间，不影响到关键路径的等待时间，再做下一步决策。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>6.5制定进度计划>关键路径法*

# 项目经理正在估算其组织之前未从事过的一类项目的成本，当前已经明确范围基准。应该使用什么方法来估算成本？

A、参数估算  
B、自下而上估算  
C、自上而下估算  
D、三点估算

*正确答案：B  
问题解析：本题考查成本估算工具技术。关键词：注意题干说的，是组织从未从事过，没有组织过程资产可以参考，首先排除C选项，自上而下估算即类比估算。在余下三个选项中，因为题干明确，当前范围基准明确，即有了范围说明书，WBS与WBS词典，最好的估算方式应该是自下而上估算，通过从下到上逐层汇总WBS组件的估算而得到项目估算。因此选择B选项。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*

# 项目经理正在帮助公司推出一件新产品，该产品与将于未来几年推出的一系列新产品很相似。在关闭当前项目时，项目经理应该做什么来帮助未来的项目？（&nbsp; ）

A、向新项目经理提供项目绩效报告  
B、记录项目相关方提供的经验教训  
C、与项目相关方一起审查最后更新的问题日志  
D、确保风险登记册处于最新状态，并让项目相关方参与进来

*正确答案：B  
问题解析：本题考查经验教训。关键词：现在的产品和未来几年的一系列产品相似，项目经理应该做什么来帮助未来的项目。 对未来有帮助，需要收集经验教训，选择B选项。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：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# 某新项目经理就如何确定一个项目是否处于正轨向一位经验丰富的项目经理寻求建议。该新项目经理需要在本周举行的项目治理会议上将项目状态告知发起人。该经验丰富的项目经理应向该新项目经理给出什么样的建议?

A、将项目的实际绩效与项目基准进行比较，并识别是否存在任何偏差。  
B、将项目的实际绩效与上次会议上传达的项目状态进行比较。  
C、与团队一起审查项目进度计划和获批的范围，并识别是否存在任何偏差。  
D、安排与项目团队举行会议，向其询问可交付成果的进展情况

*正确答案：A  
问题解析：关键词：要确定一个项目是否处于正轨 ，判断项目是否有偏差，是通过实际的绩效和基准对比得到的偏差。因此选择A选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 一个改造生产设施效率的项目正在进行中。运营团队提出一个重大变更，该变更应该会显著地提高效率，但也会对项目的成本和进度计划造成负面影响。项目经理应该做什么?

A、确定预算会如何变化。  
B、审查相关方参与评估矩阵。  
C、遵循变更管理计划。  
D、确定项目测量指标会如何变化。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：提出变更请求，会涉及到基准的变化，典型的有变更走流程。因此选择C选项，遵循变更管理计划，指导变更流程。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*

# 项目团队确定他们需要采购的材料规格、数量和所需的质量等级。接下来应该完成哪一项?

A、采购管理计划  
B、采购工作说明书（SOW）  
C、供方选择标准  
D、需求文件

*正确答案：B  
问题解析：本题考查采购管理-采购工作说明书。关键词：确定他们需要采购的材料规格、数量和所需的质量等级，是属于工作说明书的内容。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。工作说明书的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。。因此选择选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>采购工作说明书*

# 项目A中的客户请求与项目经理开会，因为该客户对可交付成果是否符合所有需求和规范没有信心。项目经理在准备此次会议时应采用什么样的策略?

A、核实事业环境因素（EEFs）和过程。  
B、记录可靠数据，并核实是否已达到验收标准。  
C、带上变更控制委员会（CCB）日志和登记册，并向该客户展示这些日志和登记册。  
D、审查与该客户签订的合同中所记载的测试方法。

*正确答案：B  
问题解析：关键词：客户对可交付成果是否符合所有需求和规范没有信心，注意是客户没有信心，作为项目经理，应该解决相关方的疑虑，解决的是可交付成果是否满足需求的疑虑。因此选择B选项最合适，针对可交付成果去核实是否已经达到验收标准，用数据说话。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：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 在前任项目经理离任后，某新项目经理被指派负责一个项目。该新项目经理审查了当前的问题日志和会议纪要，并与项目发起人进行了沟通。项目发起人告诉项目经理企业生存环境异常严峻，并要求项目经理按时完成该项目，以增加公司收入。项目经理应该做什么来达到项目发起人的要求?

A、审查风险登记册，了解是否存在会导致发生延迟的风险事件。  
B、更新工作分解结构（WBS），了解是否需要开展其他工作。  
C、将所有事项在经验教训知识库中载明。  
D、将各项活动增至项目进度计划，以保证项目绩效。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：应该做什么来达到项目发起人的要求，发起人的要求是，按时完成项目，是对于进度上的要求，四个选项中，只有A选项更合适，着重关注那些会导致进度延期的风险。因此选择A选项。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：11、项目风险管理>11.1规划风险管理*

# 项目经理过多的收到关于某项目的相关方变更请求，但其会确保正妥善应用变更控制过程。项目经理本应采取什么措施来防止频繁的变更请求?

A、确保项目范围获得相关方批准。  
B、在项目开始时定义项目范围。  
C、完成责任分配矩阵（RAM）。  
D、更新需求矩阵。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：项目经理过多的收到了变更请求，虽然其称会遵循变更流程。遵循变更流程本身不是问题，但是在PMBOK指南中对于涉及基准的变更，有明确到，项目经理应该对引起这些变更的因素施加影响，虽然会遵循流程，但是过于频繁的变更，也是需要提前把控的。出现频繁变更的情况，可能是前期在定义基准时，没有考虑到相关方的实际需求，在AB选项中，B只是说定义范围，而A强调了定义的范围需得到相关方的认可，至少把当前的需求确定好，达成一致。因此选择A选项。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：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目规划期间，项目经理收到一项建议，通过使用质量较低的材料可以显著地降低成本，而这些材料仍然可以满足基本的质量要求。但是，一位关键相关方却表达了担忧。项目经理应该做什么?

A、与项目管理办公室（PMO）重新评估该建议。  
B、立即更新质量管理计划，并分发以获得批准。  
C、向该相关方保证会有一个筛选建议的质量过程。  
D、将该建议转交给项目质量部门做决定。

*正确答案：C  
问题解析：注意题干是在规划期间，项目经理收到了一个建议，通过使用质量较低的材料可以显著地降低成本，而这些材料仍然可以满足基本的质量要求，材料可以满足质量要求，但是相关方表示了担忧，需要解决的是相关方的担忧问题，对于提出的这个建议进行核实筛选，进行确认。选择C选项更合适。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：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目章程已批准。销售部门的一位关键相关方致电项目经理。称不用将其载入相关方登记册，该关键相关方的团队在项目交付前不会开展任何工作。他们没有时间开展与项目相关的工作。项目经理应该做什么？

A、将该相关方从状态报告分发名单中移除，但仍将其记为原始相关方。  
B、向该相关方说明，他们的参与度很低，并将其保留在相关方登记册中，  
C、将该关键相关方的抵制情况告知发起人，并请求其介入。  
D、安排与该相关方开会，向其说明其角色，并商定未来向其提供项目状态方面的最新情况。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查相关方管理。关键词：关键相关方称不用将其登记相关方登记册，没有时间参与项目，作为项目经理最好是先去影响，D选项，安排与该相关方开会，向其说明其角色，并商定未来向其提供项目状态方面的最新情况，是一个沟通商定的过程。比起其他几个选项会更加合适。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理正在监督一个有多份设计文件的项目，项目团队成员总是迟交文件，导致项目审计失败。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、将绩效差距报告给项目团队成员的主管，让他们为任务分配更多时间  
B、审查组织过程，安排与项目团队成员讨论，以定义有效的记录过程  
C、当各份文件到期时，为项目团队安排设计文件审查活动  
D、将问题登记在项目风险登记册中，并监督疏漏和预期送达的可能性和严重性

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目资源管理-管理团队关键词：团队成员迟交文件，应该与团队成员了解原因，解决问题，B选项合适。选项A，既然是项目团队成员，项目经理应该对项目成员进行管理，直接上报主管不合适；选项C，已经迟交文件了，还要等到过期才审查，过于消极；选项D，问题记录在问题日志，不是风险登记册。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*

# 在项目执行期间，财务团队领导发现税务问题更复杂，需要的时间比原先分配的时间要多得多。项目经理应该做什么?

A、与财务团队领导讨论变更项目计划。  
B、添加更多资源，以保持项目进度计划。  
C、提交一项变更请求，以更新项目管理计划。  
D、通知项目团队，项目将会延期。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词：需要的时间比原来多，说明是要对进度基准进行修改，有变更，走流程，流程的第一步就是提交变更请求，选项C正确。选项A，有变更走流程，不应该直接就与财务领导讨论，走变更流程就包含了A；选项B，不能直接添加资源，需要走变更流程；选项D，先提交变更请求，流程中就包含了通知相关方。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*

# 项目经理正向客户移交可交付成果，但却遇到问题。因为客户不断增加新的测试，拒绝接收。三次尝试后仍未进行正式移交。项目经理应该做什么来解决这一问题?

A、商定与项目发起人一起审查合同规定需求的标准程序。  
B、按客户要求增加新测试，并再次尝试促使客户对移交表示同意。  
C、将该问题上报给法务部门，因为这是客户的合同义务。  
D、在进度计划中增加更多时间，以便应对转移可交付成果时发生的延迟。

*正确答案：A  
问题解析：三次尝试后仍未移交，此时属于项目经理也无法解决的情况，可以则上报，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>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理发现，团队在过去几次冲刺期间速度有所下降。在与团队讨论后，项目经理发现，完成开发工作的实际时间要比估算时间多很多，这导致团队承诺在冲刺开始时的工作量超过其负荷能力。因此，项目经理决定与开发经理和项目团队共同努力使估算过程标准化。项目经理接下来应该做什么?

A、更新问题日志，以反映将采用的减轻策略。  
B、为团队实施一系列与估算相关的关键绩效指标（KPIs）。  
C、从风险登记册中删除与估算过程相关的任何风险。  
D、使用自动工具进一步精简开发活动。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-问题日志关键词：实际时间比估算多，决定开会。首先实际时间比估算多可以当做一个进度问题，应该记录在问题日志，而题干表明的解决措施是与开发经理和项目团队开会，这是一种解决方案，接下来应该同步更新进问题日志。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，A选项正确。选项B，题干已经提出解决方案，接下来应该更新问题日志，B选项不是接下来要做的事情；选项C，不应直接删除风险；选项D，不是接下来应该做的事情，是之后可能的步骤。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>4.0项目整合管理综合*

# 一位初级项目经理必须为一个新项目制定全面的风险管理计划。项目经理详细审查了项目管理计划。项目经理应该参考哪一份其他文件?

A、质量管理计划  
B、资源管理计划  
C、经验教训登记册  
D、工作分解结构（WBS）

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划风险管理-输入关键词：制定风险管理计划。考查规划风险的应对，题干中已经详细审查了项目管理计划，参考哪一份其他文件，选项中不属于项目管理计划的只有C。 选项ABD都属于项目管理计划所属过程组：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>11.1规划风险管理*

# 在一个项目的最终阶段，客户不同意某些已实施可交付成果的准确性。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、实施需求确认  
B、执行变更管理程序和变更控制委员会（CCB）审查  
C、执行质量管理规划  
D、与客户一起执行测试脚本情景评审

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目范围管理。关键词：客户不同意可交付成果的准确性，不是说没有达到准确性，而是不同意基准，所以事先应该确认好需求，并确认需求得到满足，防止后续不同意的情况出现。选项B，与变更无关；选项C，未表明是未达到准确性，是不同意准确性，关键在于需求的收集与确认是否满足；选项D，测试脚本情景评审，意思就是一起评审测试方法等，无法避免题干的问题。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 项目经理所在的大型公司正在启动一个与之前项目截然不同的新项目。项目经理根据该公司的经验识别了一个高概率风险。项目经理向外部专家征求意见，这些专家发现了其他风险。项目经理应该做什么?

A、为专家识别的新风险指派一名风险责任人。  
B、登记专家识别的风险。  
C、登记旨在控制新识别风险的行动。  
D、为专家识别的新风险编制风险管理计划。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目风险管理-风险登记册关键词：专家发现了其他风险。新识别的风险首先应该更新在风险登记册，选项B正确。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*

# 在交付确认会议上，客户与项目团队发现，由于对范围中的需求存在误解，开发了一个不必要的功能。客户按计划接收了交付。项目经理应该做什么?

A、与项目团队一起对该问题进行调查，并提出计划，以防将来发生类似情况。  
B、向客户提交针对额外功能的合同变更事项，以涵盖增加的项目成本。  
C、创建因果图，以确定造成该误解的根本原因。  
D、向变更控制委员会（CCB）提出变更请求，以回到原始状态，去除附加不必要的功能。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理关键词：需求存在误解。需求的误解导致开发了不必要的功能，这是一个问题，应该登记在问题日志，但是客户接受并且已经交付，所以可以当做经验教训防止未来发生类似的情况，A选项正确。选项B，题干未提及成本相关；选项C，原因就是误解了；选项D，客户接受并且已经成功交付，不需要再请求变更回到原始状态。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>4.0项目整合管理综合*

# 一个项目实施团队需要满足一份非常严格的进度计划。相对于已完成的事项，这样会导致正在进行的工作超过负荷。为了解决这个问题，项目经理需要获得额外的资源。项目经理应该向发起人提供什么理由来支持追加资源的请求?

A、防止整个项目延迟交付。  
B、提高团队生产力  
C、在实施过程中推动资源平衡优化。  
D、帮助提高团队士气。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目进度管理-控制进度关键词：非常严格的进度计划。此时工作已经超负荷，需要增加资源，题干中表明进度计划严格，所以可以以超负荷的情况可能导致进度延迟理由来支持追加资源的请求，A选项正确。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*

# 某项目团队正准备要推出首批可交付成果，对此首席信息官（CIO）表现出浓厚的兴趣，并开始跟进项目状态。首席信息官开始通过电子邮件向其中一位团队成员请求定期状态更新，该团队成员将该请求转发给了项目经理。项目经理应该做什么?

A、让该团队成员向首席信息官发送档案资源中的最新报告。  
B、与首席信息官开会讨论该请求，并相应地更新沟通管理计划。  
C、请求首席信息官根据当前的沟通管理计划等待下一份状态更新报告。  
D、为首席信息官制定新的详细的状态报告模板和进度计划，因为这是一项高可见性请求。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目沟通管理关键词：CIO请求定期状态更新，属于沟通需求，项目经理应该与CIO了解需求，并相应的更新沟通管理计划，B选项正确。选项A，首先应该了解需求再进行后续的规划；选项C，此时CIO有心的沟通需求，不能忽视还是按照原来的，应该积极主动沟通更新计划；选项D，同A。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>10.3监督沟通*

# 在进行绩效评审后，项目经理识别到关键路径上五个工作包的其中一个可能会延迟两周时间。若要确保项目按进度执行，项目经理应该做什么?

A、通知相关方，并请求更多时间来处理该工作包。  
B、请求额外的资源来处理受影响的工作包。  
C、分析该工作包以确定是否可以使用一些浮动时间。  
D、调整受影响工作包的进度管理计划。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查进度压缩-赶工关键词：延迟两周时间。进度的延迟可以采用进度压缩的方式，进度压缩包含快速根进和赶工，选择中B选项增加资源就是属于赶工。选项A，进度延迟首先考虑进度压缩，而不是直接请求延长时间；选项C，这些工作包处于关键路径，一般关键路径的浮动时间为零；选项D，应该更新的是进度计划而不是进度管理计划。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>6.5制定进度计划*

# 在识别完相关方之后，项目经理得知客户尝试变更项目范围，这使得难以制定最终的项目范围。首席执行官希望解决这种情况，避免项目延期。项目经理应该做什么?

A、与客户开会，根据项目管理计划商定项目范围。  
B、与首席执行官商谈对项目举措进行优先级排序，并调整范围管理计划。  
C、向客户解释拥有详细项目范围说明书的重要性。  
D、请一组专家来决定商业论证中应包含哪些事项。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目相关方管理关键词：避免项目延期。题干中表明的问题是客户尝试变更范围，导致难以制定最终的范围，而要避免项目延期，需要解决问题，此时还是在尝试添加，项目经理可以与客户解释范围的重要性，影响和引导相关方。选项C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>5.3定义范围*

# 项目团队正在执行一个分两阶段开展的项目。该项目目前处于第一阶段，第一阶段不涉及任何成本，因为成本均计入下一阶段。某位团队成员在此阶段无法轻松报告进度绩效指数（SPI）。项目经理应该做什么?

A、审查项目管理计划，以便将成本分配到两个阶段，并计算挣值（EV）。  
B、使用挣值和计划值（PV）指标监控进度计划。  
C、将该阶段无法报告进度绩效指数这一情况报告给项目管理办公室（PMO）。  
D、将项目分成多个部分并选择替代指标。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查挣值分析关键词：不涉及任何成本。SPI的计算需要挣值和计划值，而第一阶段不涉及成本，所以可以选择替代指标报告进度绩效信息，选项D正确。选项A，题干的情景就是第一阶段不涉及成本，所以无需分配成本；选项B，不涉及成本无法计算挣值；选项C，一般积极解决问题不选择上报，而且也不应该是上报给PMO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>挣值管理*

# 一场重要会议结束后，团队收到客户的负面反馈。由于在获得需求规范时所使用的方法，团队才意识到这一点。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、检查相关方参与计划  
B、提供经验教训知识库  
C、更新范围管理计划  
D、与团队一起核实验收标准

*正确答案：B  
问题解析：本题考查收集需求的输入。关键词：获得需求规范是所使用的的方法，此时可以查看经验教训知识库，经验教训知识库主要提供收集需求的技术，选项B正确。选项A，相关方参与计划主要解决相关方参与的问题；选项C，范围管理计划主要针对范围信息，这里不是范围的问题；选项D，此时还在获得需求，没有定义范围。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*

# 在工程设计会议期间，项目发起人对项目范围进行重大变更让项目经理感到非常吃惊。项目经理首先应该做什么?

A、分析该变更的整体影响。  
B、调整项目管理计划和基准。  
C、找到该变更的根本原因。  
D、确定该变更将如何影响进度计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词：范围的重大变更，有变更，走流程，流程的第一步是提交变更请求，但是选项没有，选项中最先的就是A，分析影响。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*

# 某软件开发项目的项目发起人对于整体负面项目风险可能会导致项目目标无法实现一事表示忧虑。项目经理可以采取以下哪种策略来调整整体项目风险的级别并优化实现项目目标的可能性?

A、举行风险评估研讨会，以便最大程度地降低风险影响估算。  
B、将高收益要素增加到项目范围之中。  
C、将风险转移给第三方。  
D、更改项目的范围和界限。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查风险的应对措施-转移关键词：优化实现目标的可能性，可以通过调整风险级别， 指南原话，如果整体项目风险的级别很高，组织无法有效加以应对，就可能需要让第三方代表组织对风险进行管理，现在就是风险级别的问题，我们可以选择第三方来进行管理。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>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# 项目经理有三个月的时间为即将到来的贸易展交付复杂的电子商务项目，这个截止日期至关重要，因为管理层渴望提升公司在市场上的竞争优势。若要确保项目实现其目标，项目经理应该做什么?

A、开始制定项目管理计划。  
B、使用快速跟进计划压缩技术。  
C、确定关键成功因素和高层级交付策略。  
D、制定项目的相关方参与计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查制定项目章程关键词：确保实现项目目标，项目的成功标准记录在项目章程，应该确定项目的成功标准，确定关键的成功因素以及高层级的交付战略，选项C正确。选项A，首先应该确定成功标准再去制定项目管理计划；选项B，此时未出现延期问题，无需快速跟进；选项D，与相关方参与计划无关。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*

# 由于监管要求，项目的上线日期是固定的，项目经理在规划阶段运行了关键路径这种方法，结果显示该项目预计会比规定时间晚两个月完成。项目经理该做什么来纠正这种情况?

A、更新成本管理计划，为该项目分配更多资源。  
B、包含进度计划储备或紧急情况，并分析新的关键路径。  
C、进行反向排程，以重新定义所需的时间和资源。  
D、通过剔除某些活动和缩短期限来缩减项目范围。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查制定进度计划关键词：规划阶段。此时正在制定进度计划，pmbok指南207页。制定进度计划是一个反复的过程，应该基于获取的最佳信息调整确定进度计划。选项C正确，反向排程，就是基于最终期限反向安排进度，重新定义时间和资源。选项A，此时还在规划阶段，最好是制定出更好的进度计划，而不是考虑后期赶工；选项B，与储备和紧急情况无关；选项D，首先应该确定是否有新的可行的进度计划，而不是直接修改范围。所属过程组：过程组所属知识领域：项目管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 一个旷日持久的项目接近尾声。客户告知项目经理，所发送的部分收尾文件未达到文件的新技术标准。客户声明其在该周刚刚发布新版本，且必须尽快发送新文件以关闭项目。项目经理该如何处理这种情况?

A、根据该新标准更新所有文件，并将它们重新提交给客户，以便进行项目验收。  
B、告知客户所签署的合同义务文件未包含该新标准。  
C、更新项目风险登记册和项目管理计划，以符合该新标准。  
D、继续编制所有收尾文件，不理会该新标准。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查合同的约束作用。关键词：未满足新标准。此时项目已经在收尾阶段，未满足的是新的技术标准而不是合同中规定的标准，所以可以告知客户合同中未包含，这时的变更可以建议另起项目，选项B正确。选项AC，收尾阶段一般不接受变更；选项D，不应忽视相关方。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：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# 项目经理正在为一个首选客户执行一个公司内部项目，该项目的主要可交付成果工作由分包商执行。为满足客户需求，项目发起人不断要求对可交付成果的范围进行变更。若要预防对项目产生影响，项目经理下一步应该做什么?

A、向承包商提交变更，并更新项目计划。  
B、向董事会升级上报这个问题。  
C、拒绝这些变更，因为数量过多。  
D、与承包商磋商，以分析这些要求的影响。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查实施整体变更控制关键词：范围变更，避免产生影响，有变更，走流程，选项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*

# 在一次项目团队会议上，项目经理收到某团队成员可能会离职加入另一家公司的消息。项目经理该做什么?

A、与客户一起更新计划的可交付成果，以应对这一新情况。  
B、向该项目团队成员提供更好的福利，使其留在项目中。  
C、检查风险登记册，必要时实施风险应对措施。  
D、将该问题上报给高层管理人员，等待其提供解决方案。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查风险登记册的作用关键词：可能离职。这是一项风险。此时可以审查风险登记册看是否已经识别为一项风险，如果有必要的时候就执行风险登记册中的应对措施。选项C正确。选项ABD都是属于可能的应对方式之一，都包含在C里面了。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>11.1规划风险管理*

# 项目经理正管理着某实行集中式组织结构的组织的一个战略性项目。项目经理正编制资源管理计划，其中一位技术水平很高的资源（人员）想加入该项目。项目经理该做什么来将该资源分配至该项目？（&nbsp; ）

A、与人力资源经理商讨将该资源分配至该项目事宜  
B、向项目发起人说明应让该资源加入项目团队的理由  
C、与该资源的职能经理沟通，了解其下一阶段的工作安排  
D、确保该资源未负责其他任务后，将其纳入资源管理计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查获取资源的工具与技术-谈判集中式组织，即职能型组织 关键词：将资源分配至项目，说明是在获取资源，选项中C就是使用人际关系与谈判技能和职能经理沟通获取资源，C选项正确。选项A，先与职能经理沟通和了解；选项B，获取资源时除非超出权限或者无法解决等情况出现时才选择上报；选项D，不应是确定没有其他任务再纳入资源管理计划，资源可以是共享资源，应该先与其职能经理沟通。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*

# 一家公司获得一份多年合同，为政府客户提供技术服务。该合同概述了对人员的专业技术技能、认证和安全调查的具体要求，在项目执行阶段初期，项目集经理通知项目经理，新的政府法规改变了项目的人员要求。若要确保项目资源的可用性，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、与当地招聘公司合作，确定并招聘技术工人  
B、发布内部工作申请以利用公司现有的员工队伍  
C、更新资源管理计划，以反映新需求  
D、分析项目的活动顺序，持续时间和资源需求

*正确答案：C  
问题解析：本题考查资源管理计划。关键词：新的政府法规改变了项目的人员要求，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南，也记录了角色与职责。人员要求有改变，可以通过更新资源管理计划体现。选项ABD都是后续可能的步骤。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>9.1规划资源管理*

# 项目经理正在记录一个有大量相关方项目的相关方参与情况。项目经理对相关方彼此之间的关系不清楚。项目经理该做什么来更清楚地了解这些相关方?

A、构建相关方思维导图。  
B、审查各相关方过往的项目文件。  
C、审查相关方参与度评估矩阵。  
D、请求与发起人和团队开会讨论相关方事宜。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察规划相关方参与-工具与技术关键词：相关方彼此之间的关系不清楚 ，可以通过思维导图对于相关方之间的关系进行可视化展现。项目管理思维导图是一种用于可视化组织信息的绘图法。质量思维导图通常是基于单个质量概念创建的，是绘制在空白的页面中央的图像，之后再增加以图像、词汇或词条形式表现的想法。思维导图技术可以有助于快速收集项目质量要求、制约因素、依赖关系和联系。思维导图用于对相关方信息、相互关系以及他们与组织的关系进行可视化整理。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*

# 某大型项目的项目经理两周前举行了启动会议。会议邀请未发送给其中一位关键相关方，造成了一些误解。项目经理该做什么来应对这种情况?

A、将启动会议演示文稿和摘要发送给相关方。  
B、请项目发起人与相关方会面，确定他们对项目的目标及期望。  
C、与未受邀参加启动会议的相关方举行审查会议。  
D、让相关方相信这是错误，但了解项目的目标非常重要。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理关键词：会议邀请未发送给关键相关方造成误解，可以单独与该相关方沟通，澄清误解，分享项目管理计划与项目目标等，选项C正确。选项A，仅仅只是发送PPT与摘要，没有对误解进行澄清，不妥；选项B，清发起人与该相关方会面不妥；选项D，与澄清误解无关，不足以澄清 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>4.3指导与管理项目工作*

# 项目章程已获项目发起人批准，但并非所有相关方都认同项目的关键可交付成果。项目经理该做什么来获得认同?

A、更新项目章程，更改可交付成果，以满足相关方的需要。  
B、将该问题上报给发起人，说明某些相关方不予认同。  
C、更新风险登记册，列明不认同的相关方的顾虑。  
D、向发起人寻求帮助，以便重新与相关方的期望达成一致。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理关键词：获得认同。项目章程记录主要可交付成果，此时相关方对于关键可交付成果的意见不统一，最好的方式的引导达成一致，但是选项没有，项目章程谁批准，谁修改，可以寻找发起人的意见和帮助，以便重新与相关方的期望达成一致，选项D正确。A，项目章程谁批准，谁修改，项目经理没有权利直接修改项目章程和更改可交付成果；B，说明不予认同并不能解决问题；C，题干的目的是获得认同，登记在风险登记册并不能解决问题。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>4.3指导与管理项目工作*

# 由于为炼钢厂运送的消耗品无法按时交货，某大型项目可能会发生延迟。而没有这些物资，施工也无法继续。项目经理该做什么来管理这一延迟?

A、重订项目时间表，将炼钢厂的延迟情况考虑进来。  
B、根据合同，要求供应商为该延迟支付延迟损害赔偿金。  
C、修改项目里程碑列表，将炼钢厂的延迟情况考虑进来。  
D、与供应商协商，向炼钢厂交付最低数量的消耗品。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目采购管理关键词：这些物资，施工也无法继续 ，施工无法继续这是一个问题，可以与供应商进行谈判协商，交付最低数量的消耗品，解决无法施工的问题，从而进一步减轻延迟的问题所属过程组：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>12.2实施采购>采购谈判*

# 某项目处于启动阶段，由于监管要求，项目经理需要在指定日期完成该项目。针对进度计划的首次高层及估算表明完成日期会比要求晚两个月。项目经理该做什么来纠正这种情况?

A、通过剔除某些活动和缩短期限来缩减项目范围。  
B、使用进度计划的赶工技术，在缩短期限的同时使项目范围保持不变。  
C、将该问题上报项目发起人，并讨论加快交付的选项。  
D、与项目团队开会，调整进度计划，使之适应业务需要。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目进度管理-制定进度计划关键词：进度计划的首次高层及估算表明完成日期会比要求晚两个月，制定进度计划是一个反复迭代的过程，应该基于获得的租价信息调整进度计划，当前的估算预计比指定日期晚两个月，可以重新制定进度计划以满足指定日期，选项D正确。选项A，是无法重新制定更好的进度计划之后才可能考虑的；选项B，同A；选项C，没有超出权限/范围/无法解决等情况，一般不选择上报；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*

# 在某项目收尾阶段，一位相关方发现，所有项目可交付成果均符合要求，但可交付成果不再符合业务需要，项目经理应采取什么措施来防止在项目末期发生这种情况？（&nbsp; ）

A、审查并更新需求跟踪矩阵  
B、将项目的实际绩效与项目管理计划进行比较  
C、定期检查单个项目风险的状态  
D、督所发生的已获批变更的实施情况

*正确答案：A  
问题解析：本题考查需求跟踪矩阵的作用。关键词：业务需要。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未交付成功的一种表格，为了在未来避免出现类似的情况，应该审查需求跟踪矩阵确保可交付成果满足对应的业务需求，选项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：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*

# 项目经理正管理着一个为期两年的项目。由于该项目已至中间点，项目发起人要求提供最新情况。原始预算为200万美元，当前支出为120万美元，大约45%的工作已完成。进度绩效指数（SPI）和预算状态的准确概述是什么?

A、项目的进度绩效指数为0.9，未超预算。  
B、项目的进度绩效指数为0.9，超出预算。  
C、项目的进度绩效指数为1.2，未超预算。  
D、项目的进度绩效指数为1.2，超出预算。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查进度绩效指数（SPI）和成本绩效指数（CPI）的计算。 SPI=EV/PV。CPI=EV/AC关键词：已至中间点 ，说明PV是预算的一半，也就是100万。EV是已完成工作的计划价值，EV=45%\*200=90万元； 所以SPI=EV/PV=90/100=0.9,.成本绩效指数CPI=EV/AC=90/120=0.75<1，说明超出预算，选项B项正确。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>挣值管理*

# 项目经理正在为一个政府项目管理风险识别过程。鉴于该项目的政治影响，多数主要相关方已经表现出高度的风险厌恶情绪。项目经理应对这样的风险如何进行规划?

A、规避和转移风险  
B、倾向于作出“镀金式”的回应  
C、对风险过程展现出高层级的承诺  
D、识别重要和不重要的威胁

*正确答案：A  
问题解析：多数主要相关方已经表现出高度的风险厌恶情绪 ，此时应该转正规避好转移风险最佳所属过程组：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*

# 为减轻具有高概率和影响的已识别风险而实施已定义的行动要求采取额外步骤，而这些步骤将扰乱项目的关键路径。项目经理该做什么?

A、遵循沟通管理过程。  
B、遵循变更管理过程。  
C、遵循相关方参与过程。  
D、遵循风险管理过程。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词：额外步骤，扰乱关键路径，说明是变更，有变更，走流程，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*

# 在一个新项目的规划阶段，公司重组改变了许多员工的角色。项目经理下一步应该做什么?

A、更新相关方登记册。  
B、审查需求跟踪矩阵，并重新制定商业论证。  
C、请求发起人允许变更项目管理计划。  
D、加快项目交付进度计划，以避免范围蔓延。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查相关方登记册的更新。关键词：改变了许多员工的角色，需要更新相关方登记册相关方登记册记录相关方的信息，包括身份信息、评估信息和相关方分类，A选项正确。选项BCD度不是最先的事情，题干问的是下一步。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>相关方登记册*

# 项目经理正在为某公司开展一个系统更新项目。该公司通过某供应商购买会提高工作效率的产品。在合同谈判期间，项目经理意识到，该供应商尚未充分测试其产品，实施该产品会使不确定性和风险增加。项目经理该做什么才能减轻项目面临的风险?

A、告知管理层鉴于供应商产品存在大量缺陷，且需要必要的定制数量。因此风险太大而无.法进行整合。  
B、将测试持续时间延长三周，主动应对各种错误，并增加成本结算，以考虑新的测试资源。  
C、停止开展项目规划工作，直到该供应商能够完全确认其产品，并延长项目管理计划的期限，以便将新供应商的限期纳入其中。  
D、要求供应商的合同包含一个条款，以奖励方式激励供应商交付无缺陷产品，并让供应商负责解决缺陷问题。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目风险管理-减轻风险关键词：减轻面临的风险。减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响。选项D正确，包含条款以降低发生的概率。选项A，不积极主动，没有减轻该风险；选项B，延长计划不属于减轻措施；选项C，不积极主动；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>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# 在审查一个长期项目期间，相关方对项目经理关于项目绩效将随时间转移而得到改善的主张表示不认同。他们要求提交详细的报告。项目经理应该怎么做?

A、完成趋势分析，并报告结果。  
B、确定进度绩效指数（SPI），以显示团队的工作效率。  
C、计算完工尚需估算（ETC），以显示潜在的新完成日期。  
D、执行偏差分析，并报告结果。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查趋势分析。关键词：长期，绩效将随时间而改善。趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化，选项A正确。如果是要审查实际的绩效与基准的偏差，才是偏差分析。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>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理在选择适合的团队成员以交付项目方面遇到挑战，在一次状态会议上，负责关键交付里程碑的项目团队负责人告知项目经理，由于职能经理变更了最初分配的团队成员，且新成员最近才加入团队，因此项目将出现延迟。项目经理接下来该做什么？（&nbsp; ）

A、告知相关方这是执行计划中的一项变更，并向变更控制委员会（CCB）发出变更请求  
B、与职能经理讨论这一情况，并告知其新团队成员必须经过充分的培训  
C、与职能经理协商，并评估最初分配的资源能否用于此次交付  
D、与新团队成员举行会议，解释该项目的总体目标及其对组织的重要性

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目资源管理-获取资源的工具与技术关键词：变更最初分配的成员，项目延期。此时需要解决资源问题，从而改善绩效，谈判是获取资源的方式，可以先采用谈判协商的方式获得资源，选项C正确。选项ABD都不是接下来应该进行的步骤，题干问的是接下来应该怎么做。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>9.3获取资源*

# 在起草项目章程时，项目经理意识到有两个关键相关方的项目利益存在冲突，若要确保项目章程获得批准，项目经理应该做什么？

A、请求发起人决定哪个相关方的利益最符合项目方向。  
B、要求管理层从项目中去除其中一个相关方。  
C、关注这些相关方的共同利益。  
D、确定哪个相关方的利益对项目更有利。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查制定项目章程的工具与技术关键词：相关方利益存在冲突，应该使用引导策略，确保相关方参与，互相理解，考虑所有意见，引导达成一致，选项C正确。选项A，此时项目章程还未批准，项目经理应该积极解决问题；选项B，不能忽略相关方的意见；选项D，存在冲突最好应该引导达成一致，不能直接根据利益来抉择所属过程组：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*

# 在项目执行期间，项目经理听到有关项目将被取消并且团队将被解散的谣言。项目经理与项目发起人会面，并了解到谣言是假的。项目经理希望在其影响团队绩效之前停止这种谣言，假设项目的沟通管理计划已规定了使用高层级和正式的沟通策略，项目经理应该做什么?

A、与团队和发起人召开会议。  
B、向所有项目团队成员发送电子邮件并抄送给发起人。  
C、与每名团队成员单独会面。  
D、给每个团队成员打电话。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目沟通管理关键词：正式的沟通策略。正式的沟通包含报告、正式会议、会议议程和记录、相关方简报和演示等，选项A正确。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>10.1规划沟通管理*

# 首席执行官（CEO）已指派项目经理开发一个人力资源（HR）人才管理系统。该系统设计将于一年后推出，以实现当地政府的监管要求。在系统需求收集过程中，项目经理收到人力资源部门不同层级的用户提出的许多请求。由于项目进度计划的时间很紧张，因此不可能满足所有用户的请求，此外一些请求与其他请求有冲突。为了确保项目取得成功，项目经理该做什么？（&nbsp; ）

A、请求当地政府豁免其遵守监管要求  
B、与首席执行官讨论项目面临的困难，并请求延迟项目期限  
C、确定用户需求的优先级，并使其与首席执行官保持一致，以便对项目范围做出最终决定  
D、与人力资源部门的所有用户举行表决会，直到他们所有人就项目范围达成共识

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目范围管理。关键词：不可能满足所有用户的请求，且有冲突，应该对需求进行优先级排序，并且处理冲突问题，C选项正确。选项A，不能直接要求豁免遵守监管要求；选项B，项目经理应该积极主动的解决问题，B不主动；选项D，项目进度计划比较紧张，知道所有人达成共识不妥。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*

# 在项目执行阶段提出进行重要变更的请求。遵循并记录了变更控制程序。但是，关键团队成员对某些变更感到不安。因为它们将会影响可交付成果。若要确保实施这些变更，项目经理应该做什么?

A、通知这些关键团队成员遵守变更管理计划。  
B、要求这些关键团队成员与其他团队成员一起审查范围变更。  
C、建议这些关键团队成员审查项目管理计划中的程序。  
D、要求这些关键团队成员的职能经理帮助他们更好地了解范围变更。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：确保实施这些变更，变更需要按照变更管理计划中的流程来走，遵循了流程就可以实施变更，所以选项A正确。 选项BCD都没有按照遵循变更流程。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*

# 在某项目执行阶段后期。一位客户代表建议一项似乎是轻微变更的改进且执行该变更 对项目成本和进度计划不会产生重大影响。项目经理接下来该做什么?

A、让客户在变更控制委员会（CCB）会议上提交变更请求以待审查。  
B、实施该改进请求，因为它对成本和进度计划只有轻微影响。  
C、说明由于项目处于执行阶段的后期，无法实施改进。  
D、与客户协商，以降低项目另一部分的成本压力。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：提出了变更请求，有变更应该走流程，不是相关方说不影响就不影响，应该综合分析之后由CCB来批准请求。选项B，不能直接就实施，应该综合分析影响。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*

# 一家供应商公司的几名团队成员正在现场为一个项目工作。在第一次月度项目更新会议期间，供应商的主要资源提供了有关项目状态，问题和挑战的非常详细的信息。在会议之后，一位关键相关方抱怨说：很难了解项目的整体健康状况。若要避免这个问题，项目经理应在会议之前做什么?

A、向所有关键相关方发送一份简短报告，总结项目的健康状况。  
B、制定一份沟通管理计划，并与供应商的主要资源进行审查。  
C、将会议的议程、目标和预期结果传达给所有与会者。  
D、与供应商团队一起预演会议，并提供反馈意见，以澄清每个人的角色。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-沟通管理计划-沟通需求关键词：相关方抱怨很难了解整体健康状况。资源做了非常详细的信息，但是没有说明整体的健康状况，说明没有了解相关方的沟通需求，要避免这个问题，事先就应该识别到沟通需求，按照沟通需求来制定沟通管理计划，并且传达到主要资源来审查整体状况，选项B正确。选项A，是事后可能会有的具体方式，但是题干问的是避免选项C，传达会议议程，还是无法满足具体相关方的沟通需求选项D，题干不是角色不清的问题，D与题干没有直接联系。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*

# 一家公司的变更控制委员会（CCB）每两周开一次会。项目将在下周交付，项目经理必须在交付之前进行重大的系统变更，变更控制委员会在未来两周都不会开会。若要确保项目按时交付，项目经理应该做什么?

A、提交紧急变更请求。  
B、向变更控制委员会提交变更请求，以便在下一次会议上审查该变更。  
C、向发起人发送电子邮件请求变更批准。  
D、将该问题升级上报给技术副总裁。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更走流程关键词：CCB两周开一次会，但是项目下周就要交付了，又必须要变更。但是CCB两周不会开会，为了确保交付，可以提交紧急变更请求，请求CCB来批准。选项A正确选项B，如果在下一次会议上审查变更，项目都已经交付了，就没有审核意义了选项C，不是发起人来批准变更请求的选项D，也不是副总裁来批准变更请求，如果有紧急变更请求的选项肯定是最好的。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>4.6实施整体变更控制*

# 某公司在过去六个月里与其五家供应商一起成功建立了一个数据交换系统，该公司与第六家供应商模仿该系统解决方案、但在部署后第一天就遇到重大问题。哪个因素导致该项目出现问题?

A、忽略了经验教训数据库。  
B、缺少关键相关方的参与。  
C、未清晰界定风险管理数据库.  
D、未完整研究第六家供应商的历史数据。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目启动前更多了解信息关键词：与第六家供应商合作后，部署后第一天就遇到重大问题，前五家都没问题，说明没有更多的了解供应商的信息，可能并不适合在第六家做同样的部署，所以合作事先应该更多的了解双方背景，选项D合适。选项A，不是我们企业的经验知识库，是没有研究合作企业。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*

# 一家公司正在执行一个关键的转型项目，其中几个职能经理未被识别为相关方，因此，这些职能经理未被包含进项目开工会议。现在，该项目处于其执行阶段。这些职能经理正在表达对项目进展的担忧。并要求改变方向，项目经理应该做什么?

A、向这些职能经理发送电子邮件，解释说该项目已处于执行阶段。  
B、与这些职能经理分享项目管理计划。  
C、与这些职能经理一起举行研讨会。讨论该项目。  
D、要求这些职能经理提出变更请求以解决他们的顾虑。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-识别新的相关方并管理其参与关键词：之前没有将职能经理识别为相关方，职能经理表达了对项目进展的担忧，要求改变方向，应该怎么办？之前没有识别，首先应该识别，并且需要管理相关方的参与，既然表示担忧，我们应该一起召开会议，讨论项目，解决他们担忧的问题。选项C正确选项A，是至这些相关方的意见于不顾，就说已经在执行阶段了，不能改方向的意思，并没有管理相关方的参与。选项B，分享项目管理计划也可能无法解决相关方的担忧，相关方有疑问，如果可以一起讨论，那就当面解决更好。选项D，如果开会了确定要变更才会变，相关方首先要了解项目，如果讨论后并不需要变更就无需变了。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*

# 在集中式组织中，团队成员因日常业务职责而没有足够的时间处理项目任务，从而导致项目的延迟。项目经理应首先做什么来减轻这种情况？（&nbsp; ）

A、与这些成员的职能经理协商。让他们有更多时间开展项目工作  
B、与项目发起人协商，让这些成员有更多时间开展项目工作  
C、与团队成员开会，解释情况并让他们做出承诺  
D、重新设定项目的基准，根据资源分配情况制定更加切合实际的进度计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-获取资源-谈判协商关键词：集中式组织，说明是职能型组织，没有足够的时间处理项目任务，导致项目延迟了，说明职能经理还安排了职能任务，所以可以和职能经理协商，获取资源的时间。选项A正确。选项B，项目经理不是没有权利，遇到问题应该努力解决，协商是和职能经理来协商的。选项C，解释情况让他们作出承诺，如果时间不够，即使团队成员承诺也没有时间来做项目任务。选项D，项目的基准不是项目经理说改就改的，并且现在题干是要减轻团队成员没时间做项目的问题，改基准是非常消极的做法。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*

# 一些关键相关方不能参加预定的项目启动大会，项目负责人要求项目经理继续举行会议，因为他们还要参加其他会议。项目经理应该做什么确保顺利召开项目启动大会，以便能够开始执行项目？

A、在没有太多项目负责人参与的情况下继续召开会议。  
B、取消会议，并单独跟进各个相关方。  
C、推迟会议，直到所有相关方和项目负责人都可以参加。  
D、重新安排会议，以便除项目负责人以外的所有相关方都可以参加。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-开工会议的召开关键词：关键相关方不能召开启动会议，负责人要求继续举行，要顺利开始执行项目项目经理应该怎么做？开工会议的目的是传达项目的目标，树立团队信心的，但是现在关键相关方无法参加，继续召开也无法达到开工会议的目的，所以可以推迟会议，选项C正确。选项A，在没有太多项目负责人参与的情况下，后期会导致很多变化选项B，开工会议目的就是为了可以正式开始执行项目，不可以取消选项D，开工会议所有的相关方都需要参加，不能排除某些相关方所属过程组：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>4.3.1开工会议*

# 变更控制委员会（CCB）批准的一项变更会使项目的执行情况有所改观。项目经理接下来应该做什么?

A、评估其对预算和进度计划的影响，并重新确定基准。  
B、将该变更纳入范围管理计划。  
C、告知变更请求者实施该变更（inform the change requester to implement the change）。  
D、动用项目应急储备实施该变更。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：CCB批准的变更，接下来应该怎么做？既然CCB已经批准了，接下来就应该是执行了，C的意思就是告诉请求变更的人，我们可以开始实施变更了。选项C正确。选项A，已经批准了，说明已经进过了分析影响的过程。选项B，记录变更的不是范围管理计划，而是变更日志，需要更新的是项目管理计划选项D，CCB批准的是涉及基准的变更，使用的不是应急储备，是成本基准之外的内容来实施。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*

# 项目经理正在领导着一个具有多元文化、来自于不同地区的团队。项目刚开始时，团队成员间配合的十分困难。在团队建设震荡期，项目经理接受了这一点，但震荡期过后，该团队却没有进展。项目开始落后于进度计划。项目经理应使用什么样的冲突解决技术？（&nbsp; ）

A、撤退/回避  
B、缓和/包容  
C、合作/解决问题  
D、强迫/命令

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-管理团队-冲突的解决方式关键词：过了震荡器后，团队还是没有进展，还是配合困难，说明团队之间是有冲突了，需要对冲突进行处理，在题干没有给出制约的情况下，冲突最优的解决方式是合作解决问题，选项C正确。选项A，撤退是没有解决冲突本身，只是不去处理，如果继续不处理会造成更大的问题。选项B，缓和和包容也是不对冲突本身处理，而是求同存异，也不合适。选项D，强迫是最快的冲突处理方式，题干没有要求快速解决，只说如何解决，合作更好。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>冲突管理*

# 项目经理被指派领导一个项目团队交付某大型项目。虽然该团队中的各类专家非常精通各自的技术领域，但他们对良好的项目管理实践却知之甚少甚至一无所知。该团队经常向项目经理提出请求，这可能会打乱项目的进程。项目经理该如何应对这种情况?

A、利用团队会议就项目管理的原则和实践培训团队成员。  
B、对团队成员逐一评估，并将相关培训纳入资源管理计划。  
C、激励所有团队成员获取项目管理知识。以帮助确保项目取得成功。  
D、请求项目发起人提供更加适合的团队成员。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-建设团队-培训关键词：专家都精通自己的领域，但是对其他的方面一无所知，这样会打乱进程，所以题干的意思就是团队人员技能不够，应该要培训。培训首先要纳入资源管理计划中，选项B正确选项A，培训首先应该做好规划，应该纳入资源管理计划之中，并且没有评估也无法确定从何培训。选项C，仅仅是激励没有意义，因为团队不是没有激情，而是不知如何去做。选项D，项目经理需要积极的解决问题，不要遇事就找发起人所属过程组：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*

# 在一个漫长且麻烦的项目结束前，项目发起人向项目经理分配了新工作，团队成员正在休假。项目经理应做什么来确保项目完成?

A、说服发起人推迟新项目，直至项目任务完成。  
B、雇佣新的团队成员加入项目团队。  
C、从该组织的过程数据库复制经验教训。  
D、将项目任务委派给有领导之责的团队成员。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-收尾流程关键词：发起人已经分配了新的工作给项目经理，本项目已经结束，要确保项目完成，选项ABCD说的都是收尾的意思，项目经理应该要把本项目的收尾给做好，再来开始新的项目。选项A正确。选项B，团队在休假不是已经离职，并且只要确保完成，不是要开始一个新的项目，B也不是确保完成的选项。选项C，不能复制经验教训直接就作为本项目的经验教训选项D，项目经理应该对项目负责，没有完成项目之前不能开始新的项目，委派给新的团队成员，他也不一定能够确定之前的项目是否已经完成，毕竟不了解情况。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*

# 项目经理管理着一个刚刚启动的大型项目。项目经理正在决定该向咨询以确认是否会取得效益，从而能够将这些效益纳入效益管理计划中。项目经理该做什么？（&nbsp; ）

A、与最密切相关的职能经理一起核实效益情况。  
B、向服务提供商确认所有商业效益已交付。  
C、取得发起人批准，确认已经交付了效益。  
D、与所有关键相关方开会，确认他们就稳定的商业效益达成一致。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-商业论证关键词：项目经理要了解是否会取得效益，项目的效益是在启动之前做的商业论证之中，所以应该与发起人联系来了解，但是选项没有从发起人处了解，只有关键相关方，也是可以的，因为关键相关方是可以尽早参与项目的，确定是否有效益，是否值得投资的，选项D正确。选项A，不是与职能经理讨论项目的效益情况，职能经理不负责项目的效益选项B，供应商和效益也没有联系选项C，现在是项目经理不了解情况，不是商业论证没有被批准，C和题干说的咨询没有直接的联系。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：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 刚刚指挥某项目的项目经理负责一个落后于进度计划，超出预算、资源不足，且遇到其他问题的项目。项目经理首先应该做什么?

A、启动项目绩效审查。  
B、审查项目管理问题日志。  
C、审查该项目的经验教训文件。  
D、执行分析，以审查沉没成本。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-问题日志关键词：项目经理刚负责一个问题很多的项目，首先应该怎么做？首先应该看这个项目的问题日志中记录的关于这些问题的情况，了解是否被解决，是否有待解决的问题。选项B正确选项A，绩效不是首先要检查的，首先应该了解问题的情况选项C，经验教训文件是没有问题日志中记载的关于问题如何识别，如何解决等内容，所以问题日志更加详细。选项D，沉没成本是已经发生的成本，再去考虑已经没有意义，毕竟已经追不回来，应该避免未来花费更多的成本所属过程组：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*

# 在审查项目报告时，项目经理识别到一个新的不稳定事件，可能延迟项目进度计划，未记录减少该事件的计划。项目经理首先应该做什么?

A、更新风险登记册。  
B、修订进度计划。  
C、评估对项目的整体影响。  
D、执行根本原因分析。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-识别风险-更新风险登记册关键词：识别到一个新的不稳定事件，不稳定事件就是风险，新识别到了风险，应该更新风险登记册，选项A正确。选项B，可能发生延迟还没有真的延迟，不用修订进度计划选项C，更新风险登记册之后，再分析风险的影响选项D，还不是问题，如果是问题发生，需要更新问题日志之后分析原因。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*

# 项目经理发现某些项目未最终完成在组织中记录相关结果的工作，项目经理希望当前的项目避免发生这种情况。项目于经理该做什么来防止发生这种情况?

A、更清晰地定义团队成员的退出标准。  
B、对部分结果进行核实，以符合范围管理计划。  
C、在项目管理信息系统（PMIS）中建立适用于收尾程序的适当工作流程。  
D、指挥项目管理员将文件归入项目管理信息系统。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-收尾流程关键词：某些项目没有最终完成记录结果的工作，也就是项目的收尾流程中的记录归档没有做好，现在要防止这样的情况，应该定好一个收尾程序，来记录项目的相应的内容和收尾的相应工作。选项C正确。选项A，不是团队退出标准不清晰，退出标准是在项目章程之中的，现在是收尾的内容没记录，说明差了收尾的程序。选项B，与范围管理计划没有联系选项D，如果没有C专门设立一个收尾程序，选择D也可以，但是现在C在，需要选择最优解。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*

# 在正式结束项目之前，项目经理审查了所有相关项目文件。并根据合同向第三方供应商支付现金。供应商未能接受付款，而是请求更多资金。项目经理下一步应该做什么?

A、将风险添加到风险登记册中并联系供应商。  
B、遵循变更控制程序来变更供应商。  
C、将供应商的请求升级上报给项目发起人。  
D、让采购团队参与解决供应商请求。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-合同收尾关键词：项目结束了，和供应商进行合同收尾的时候，供应商要求更多的资金。资金本来就是在合同中定好的，我们应该按照合同来进行支付，如果选项有看合同的选项是最好的，但是没有，合同是采购部门和供应商来签订的，项目团队的事情已经解决，现在有冲突可以请采购部门来参与解决问题，选D正确。选项A，对于项目来说，这不是风险了，供应商是明显的耍赖，需要依据合同解决。选项B，不是正在选择供应商阶段还可以变更供应商，现在是已经结束了，要收尾选项C，更多的资金要求，供应商明显是不合理的，项目经理应该积极的按照合同解决问题，不行可以走法律程序，不应该联系发起人。有D的选项更合适。采购部门对于合同是最为了解的所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理正在管理一个对天气情况敏感的项目，项目经理决定购买自然灾害方面的保险。这是用的是什么风险应对策略?

A、规避  
B、减轻  
C、接受  
D、转移

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-风险的应对方式-转移关键词：买保险，就是转移的方式，选项D正确选项A，规避是消除风险选项B，减轻是降低风险发生的影响选项C，接受是不做处理，或者建立应急储备所属过程组：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>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# 项目经理启动一个团队分散在许多国家的大型项目。在审查之前项目的经验教训后，项目经理发现来自某些国家的团队成员有不同的方法来处理问题和争论意见，这些常造成冲突，导致效率降低，并破坏了团队建设成效。项目经理应该如何防止这种情况再次发生?

A、在制定相关方参与计划时考虑文化差异。  
B、制定具有文化意识的沟通管理计划。  
C、鼓励团队重新回到震荡阶段，以解决发生的冲突。  
D、创建相关方参与计划，避免冲突文化之间的直接互动。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-沟通管理计划关键词：某些国家团队成员有不同的方法来处理问题和意见，会造成冲突，所以是跨国团队带来的影响，没有统一的处理方式，文化差异的不同带来的问题，应该关注文化差异，制定沟通管理计划，积极沟通，避免后续发生同样问题。选项B正确。选项A，相关方参与计划是管理相关方参与的策略，这里是团队内部是事情，应该是资源的问题，首先要确保沟通，制定规章制度。选项C，现在正在震荡阶段，无需重新回到选项D，不能避免文化之间的直接互动，意思是相同国家的团队在一起互动，他国的就不互动了，肯定是不行的所属过程组：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>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 在一个项目开始期间，相关方请求为产品增加一个次要功能，该功能并非最初定义的项目范围中的一部分。项目经理该做什么?

A、开始变更控制过程。  
B、实施所请求的变更。  
C、忽略对项目范围的变更。  
D、更新项目管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：相关方请求增加功能，功能不是最开始定义的内容，典型的变更题目，走流程即可，选项A正确。选项B，实施变更需要在批准变更，更新项目管理计划之后选项C，不能直接忽略，需要对变更作出处理选项D，项目管理计划也需要批准后才能更新。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*

# 某敏捷项目的项目经理在项目中招聘了新的项目成员并立即为他们分配任务。这些新团队成员均完成了所分配的工作，但该团队却未实现业务目标。项目经理本应采取什么措施来避免发生这种情况?

A、为新团队成员分配更明确的任务。  
B、与新团队成员一起审视产品愿景。  
C、召开另一次启动会议，并让新团队成员与会。  
D、向新团队成员提供敏捷方法培训。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-敏捷项目的处理关键词：完成了任务，但是没有实现业务目标，说明没有理解任务的目的。项目经理应该在事先与其说清楚，整体项目的内容和目标，其实也就是愿景，来帮助理解。选项B正确选项A，不是任务不明确，是任务的最终目的不清楚选项C，启动会议是规划项目之前，主要是关键相关方参加的，审查项目章程的。选项D，题干没有说新成员不会使用敏捷方法，所以无需培训。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 某项目团队正在为客户开发解决方案。尽管该项目团队已经开发出了该解决方案的主要功能，但某特定功能的开发工作却未按时开始。现在存在一个风险，即该项目团队要求延长三个月来开发该特定功能。项目经理该做什么?

A、与项目发起人协商延长项目交付期限。  
B、购买可提供相同所需功能的现成商用解决方案。  
C、通过加薪，来最大程度地减少延迟的影响。  
D、聘请外部资源减轻延迟风险。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-延迟风险的处理方式关键词：特定功能没有按时开始，导致团队成员要求延长三个月来开发特定功能，对于项目团队来说额外的功能时间需要太长，可以另外聘额外的资源来减轻这个风险。选项A，不能因为没有按时开始带来的风险，让组织来承担，应该尽可能减轻风险。选项B，已经有了一个解决方案，现在是延期的风险问题的处理选项C，加薪也不一定能减少延迟，和D相比，D更合理。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*

# 项目经理正在制定进度计划，并将所有团队成员何时能够加入项目工作考虑其中，该项目只有一台3D打印机，多项任务同时要求使用该3D打印机。项目经理应如何管理该3D打印机的可用性？（&nbsp; ）

A、可按各任务准备就绪时的顺序使用打印机  
B、自由浮动时间最多的任务可先使用打印机  
C、将3D打印机作为一种资源纳入资源管理计划  
D、将3D打印机记录为组织分解结构（OBS）中的一个要素

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-资源管理计划-资源的可用性。关键词：多项任务同时需要3D打印机，打印机是物力资源，同时要使用，就需要排列一个合理的使用时间，交叉错开，避免耽误时间，资源管理计划就包括资源的配备和资源的管理，所以选择C。选项A，如果准备好的时间相同，就导致时间的浪费。选项B，浮动时间最多，又最优先，更加不合理，最紧急的反而没时间使用。选项D，组织分解结构是组织结构的内容，不是资源。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*

# 项目经理将开始某新IT项目的风险识别过程。查询经验教训知识库后，项目经理发现并无该项目的记录，这些项目的前任项目经理几个月前从公司离职。项目经理应如何开始识别风险？

A、找到先前项目的团队成员并对其进行访谈。  
B、根据自己先前的项目管理经验建立一份检查单。  
C、审查关于项目进度计划的建设和制约因素。  
D、邀请项目的技术团队参加头脑风暴研讨会。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-识别风险-专家判断关键词：项目再组织知识库中没有记录，前任项目经理已经离职，应该如何开始识别风险，首先应该了解之前项目的进度等等相应的内容，现在都没有记录，是之前的项目经理没有交接好的原因，所以之前项目的团队成员沟通了解更多的信息。选项A正确选项B，不能依据之前的项目经验来做，因为之前的项目和此项目是否类似也不知道选项C，制约因素是客观存在的，对识别风险来说没有很大的帮助选项D，仅仅是技术团队不能带来很好的帮助，应该是和团队成员沟通更合理所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 一位经验丰富的项目团队成员通知项目经理，一个新风险未在风险登记册中列出。项目经理首先应该做什么?

A、与整个团队开会，讨论项目可能遇到的其他潜在风险。  
B、更新风险登记册。  
C、告诉成员继续进行项目工作，因为风险可能不会对项目产生重要影响。  
D、分析风险。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-识别风险-更新风险登记册关键词：新识别的风险没有在风险登记册中，说明是新识别的，还没有更新风险登记册，首先就应该更新，所以B正确。选项A，题干问的首先，识别到风险，首先要更新风险登记册。选项C，识别到风险需要更新，不能依据主观判断是否重要选项D，更新风险登记册之后再分析风险。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理正在开展一个颇受关注的项目，需要与项目管理办公室（PMO）团队定期沟通，以提供项目进展报告，项目管理办公室随后定期将项目进展情况告知高管团队。该项目之前一切正常，但却突然被报告为落后于进度计划。项目经理本应采取什么措施来阻止这种情况发生?

A、确保所告知的信息清晰且前后一致。  
B、更新项目的沟通管理计划。  
C、将沟通的职责直接交由资深管理人员承担。  
D、将沟通的职责交由项目团队成员承担。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-规划沟通管理-沟通管理计划关键词：定期告知进展情况，之前一切正常，突然落后于进度计划，选项都是和沟通有关的内容，说明要选择沟通，进展报告突然的变化，说明沟通内容不合理，沟通的方式有问题，所以事先应该制定好沟通管理计划避免问题。选项B正确。选项A，不是信息不一致的问题，是信息不及时传递的问题选项C，沟通的职责不一定是资深管理人员承担，只要沟通管理计划实现制定好，就按照沟通管理计划做就好选项D，题干问的本来应该怎么做，不是职责承担的问题所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 项目团队在规划阶段进行详细分析后，最初指定的一项可交付成果已被识别为不具有相关性。在范围审查会议上，客户对这些变更表示同意。项目经理应采取什么措施来有效执行此协议?

A、遵循已获批的变更管理程序。  
B、要求团队成员在变更等待批准期间开展工作。  
C、要求客户允许在变更等待正式批准期间开展与其的相关工作。  
D、寻求项目管理办公室（PMO）的指导，以避循变更管理程序。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更走流程关键词：可交付成果不具有相关性，需要变更，要执行变更应该怎么做？走变更应该走流程，按照变更程序来进行变更，选项A正确选项B，变更只有批准了才能执行，没批准之前不可做选项C，变更的执行是团队来做，在批准之后选项D，有了变更管理程序就按照批准的程序走流程即可，无需再寻求指导。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*

# 某工程项目已成功完成，项目经理已实现所有目标，现在需要传达项目成果，项目经理接下来该做什么?

A、编制卖方绩效评估文件。  
B、填写经验教训并编制收尾报告。  
C、确保已根据采购合同支付所有款项。  
D、更新风险登记册。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-结束项目或阶段-收尾流程关键词：项目已经完成，要传达项目成果，应该依据项目收尾流程来移交，进行收尾。选项中只有B是收尾流程的内容选项A，和收尾流程没有联系选项C，不是没有支付，是要传达项目的成果选项D，现在不是风险，无需更新风险登记册。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*

# 某项目开始时，项目团队全面地识别并记录了相关风险。但仍可能会发生某些风险，客户对此情况颇为不满。项目经理该做什么？

A、在项目的整个生命周期内继续监控风险。  
B、向客户提供详细的风险应对计划。  
C、将目前的项目风险状况告知所有项目相关方。  
D、对项目进行影响分析。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-监控风险关键词：识别了风险，但是可能会发生其他的风险，应该怎么办？风险不是第一次识别就能全部识别的，需要后期的不断监控，可能会识别出新的风险，所以选项A正确选项B，识别了风险就会有风险应对计划，是在风险登记册中，也无需向客户提供选项C，告知目前的风险状况不能保证未来不发生其他的没识别的风险，所以要持续监控选项D，影响分析是识别风险之后会分析风险。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：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 由于相关方认为项目的估算成本与之前的类似项目相比非常低，因此他们要求项目经理重新进行成本估算。项目经理应做什么?

A、更新挣值（EV）评估以确定遗漏的成本。  
B、制定新的方法来计算成本。并制作新的成本估算。  
C、审查工作分解结构（WBS），并重新制作成本估算。  
D、确定管理和应急储备，并更新成本。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-估算成本-自上而下估算关键词：项目的估算成本与之前的类似项目相比非常低，说明怀疑估算的可信度，应该使用准确度更高的估算方式，选项C正确。自下而上估算就是从WBS最底层层层往上来估算。选项A，挣值和成本估算没有直接联系选项B，准确的估算就是自下而上，C是更具体的选项D，题干不是说估算成本低，是因为没有加上储备，所以D也与题干无关。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*

# 在第一次回顾期间，项目经理识别并记录了几个问题。在第二次回顾期间，这些问题依然存在。项目经理在第一次回顾期间本应采取什么措施?

A、与团队分享问题日志。  
B、根据所记录的问题制定行动计划。  
C、请求团队跟进所有问题。  
D、用行动项目清晰定义问题日志中的问题。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-问题的处理关键词：两次回顾会议，问题一直存在，说明第一次识别问题之后并没有处理问题，所以本来在第一次发现之后就应该为问题来制定解决措施，并且处理。选项B正确。选项A，记录了问题日志，但是没有处理问题，也没有含义选项C，跟进问题的前提还是要有应对措施才好选项D，不是问题日志的问题没有定义清楚，是根本没有解决。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：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 在项目执行过程中，具有不同个性和工作风格的团队成员不断产生争论。项目经理应使用哪一种冲突解决方案来有效地解决这个问题？（&nbsp; ）

A、撤退/回避  
B、缓和/包容  
C、妥协/调解  
D、合作/解决问题

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-管理团队-冲突的解决方式关键词：执行过程中，不断产生争论。题干中没有给出冲突的处理，也没有任何其他要求，在这样的情况下，最好的解决冲突的方式是合作。选项ABC不是最好的解决方式。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*

# 项目经理正在管理一个虚拟团队，一名虚拟团队成员未能参加几次重要的项目会谈。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、直接与该团队成员交谈以澄清期望  
B、向该团队成员的职能经理提出该问题  
C、提醒该团队成员参加下一次团队会议  
D、请求发起人支持举行一次团队建设活动

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-建设团队-谈判关键词：虚拟团队成员未参加几次重要的项目会谈，从这句话可能出现是沟通的问题，或者是管理团队成员参与的问题。再看选项，都是关于管理团队的选项，所以排除沟通的问题。既然是成员多次未参加，首先应该了解团队成员的情况，与他沟通是首先要做的，所以选项A正确。选项B，项目经理没有了解情况，直接与职能经理沟通有告状的嫌疑。选项C，首先应该了解他的情况，看看是因为什么没有参加，再来提醒。选项D，团建主要是提高团队的绩效的。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*

# 项目经理正在为一个项目工作。该项目由于人员流动，相关方登记册经常发生变化。若要请内部保相关方都能了解他们的职责，项目经理应该做什么?

A、定期与所有相关方召开面对面会议。  
B、确保更新和沟通相关方参与计划。  
C、每当新的相关方加入项目时，安排一次团队建设活动。  
D、让相关方在下一次团队建设活动中进行非正式自我介绍。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-管理相关方参与-相关方参与计划关键词：相关方登记册经常发生变化，要保证内部相关方了解职责。看到职责很多同学都会选择责任分配矩阵，但是选项没有，要确保了解，首先是沟通要到位，其次是要按照相关方参与计划来管理相关方，所以选项B正确选项A，定期召开会议可能是B中相关方参与计划中的具体方式选项C，团建是在团队绩效低下时使用的，现在主要是确保了解职责选项D，做好了沟通和相关方参与计划就能确保及时了解。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>13.4监督相关方参与*

# 在某典型的矩阵型组织中，项目经理收到一位工程师资源的辞职信。项目经理该做什么来确保项目不会受到影响？（&nbsp; ）

A、与职能经理协商安排替代资源  
B、请求人力资源经理填补该空缺  
C、延迟接受辞职时间，直至替代资源完全入职  
D、修改资源管理计划，应对未来的辞职问题

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-获取资源-谈判关键词：矩阵型组织，收到了辞职信，要确保项目不受影响，应该要补齐这个辞职的人，项目就不会收到影响。获取资源首先是和职能经理协商获取资源，没有才会外部招聘，所以这题选择A。选项B，首先应该是与职能经理来协商。选项C，已经辞职，项目经理没有权利要求员工延迟辞职。选项D，要确保本次项目不受影响，D是应对未来辞职的问题，和题干不符合。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>9.3获取资源*

# 某公司先前没有使用项目管理方法的经验，该公司最近为一个新的项目管理办公室（PMO）聘请了首位项目经理。该公司开展业务已有数年时间，一直在开展竞标工作。项目经理该做什么来评估一个新项目的可行性?（&nbsp; ）

A、审查并分析该公司过去两年的经验教训知识库  
B、与负责投标事务的职能经理开会审查当前的管理过程  
C、请求项目发起人编制一个项目管理计划模板  
D、与财务部门开会分析先前投标的成功之处

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-评估可行性。关键词：没有项目管理方法经验，是一个新的项目经理，要评估新项目的可行性，项目经理首先应该了解整个公司的情况，再来判断是否可行，选项A正确，依据知识库来分析公司的情况。选项B，首先要做的是了解公司的情况，职能经理不是专业的评估项目的可行性的。选项C，还在评估项目可行性，还无需执行项目管理计划。选项D，先前的成功都在知识库中可以看到。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>2.3组织过程资产*

# 作为客户代表的一位关键主题专家（SME）饶有兴趣地发现某项功能被纳入项目范围。通过变更控制过程，变更控制委员会（CCB）已对该功能进行沟通、定价、评估及否决。尽管如此，该主题专家仍执着地坚持要求该功能纳入项目范围，并继续宣扬该所需功能的差异之处。项目经理该做什么?

A、寻找为该功能重要的替代性机会。  
B、继续执行原来商定的范围。  
C、将该问题上报给该主题专家的职能经理。  
D、在风险登记册中提出一项内容。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：CCB已经对这个变更进行了否决，但是主题专家仍然要纳入范围，有变更，应该走流程，现在CCB已经拒绝了，就不应该加入这个范围。所以应该按照原来的范围来进行执行，选项B正确。选项A，项目经理不应该为了CCB拒绝的变更继续努力选项C，及时上报也不是上报给职能经理，并且上报也没有意义选项D，这是变更的问题，不是风险。与风险无关所属过程组：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*

# 项目经理正在管理一个敏捷项目，供应商在交付许可证时发生延迟，而该许可证对于解决方案的实施至关重要。项目现在处于暂停状态，客户希望客户经理尽快采取应对措施。项目经理应该做什么来减轻这一问题?

A、与相关方举行会议，评估延迟的影响，并更新项目管理计划。  
B、审查供应商合同并就该延迟问题执行任何处罚条款。  
C、执行风险报告中规定的应急计划。  
D、评估对其他项目可交付成果的影响，并更新项目管理计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-问题的应对关键词：供应商已经发生延迟，延迟对本项目造成了暂停状态，注意题干的问题，问题是应该做什么减轻这个问题，所以要选择能够解决目前问题的选项。选项A，评估影响，更新项目管理计划，意思就是没有对延迟做处理，而是直接按照延迟的情况来改计划。选项B，审查处罚条款也不能有减轻问题的措施选项C，应急计划是能够减轻风险的选项。并且风险报告可以提供关于整体项目风险的来源的信息，以及关于已识别的单个项目风险的概述信息。有些同学认为应急计划应该在风险登记册中，但是指南上所属，根据风险管理计划的安排，风险报告中可能也包含其他的内容。所以本题依据情景可以选择C。选项D，和选项A是一样，都是直接更新了项目管理计划，没有对延迟作出处理所属过程组：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*

# 项目经理被任命管理一项新举措，项目发起人希望立即开始制定项目进度计划，因为公司高管希望团队能够快速交付。项目经理应该做什么?

A、与相关方一起创建甘特图。  
B、与团队一起制定工作分解结构（WBS）。  
C、与发起人一起完成项目章程。  
D、根据加快的进度计划于团队一起记录风险。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-项目章程的作用关键词：公司高管希望团队能够快速交付，发起人希望立即开始项目进度计划，但是项目经理刚刚被任命一项新项目，首先要有的是项目章程，所以C正确选项ABD都是在项目章程有了之后才会有所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的作用*

# 一位新的高级经理最近加入了组织。项目经理发现，该高级经理的潜力对于项目的成功有很大的影响力。项目经理希望获得该高级经理的支持和认同，认为其可让该高级经理了解参与项目的价值。项目经理接下来应该做什么?

A、确保该新经理了解项目经理的成功经历和各种资质，并努力该其留下深刻印象。  
B、将该新经理的高影响力情况记录在项目管理计划中，并参照已确定的可激励相关方认同的策略。  
C、在相关方参与计划中相应减少与其他相关方的沟通，重点关注该新经理。  
D、告知项目团队新经理的潜在影响力，确保他们只谨慎与其讨论积极的项目进展情况。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-管理相关方参与关键词：高级经理的潜力对项目成功有很大帮助，希望获得他的认同应该怎么办？高级经理也是项目的相关方，既然是相关方，为了获得认同，应该管理相关方参与，管理相关方参与是按照相关方参与计划中的策略类进行。选项B，项目管理计划包含相关方参与计划，所以可以按照其中策略来进行管理，选项B正确选项A，了解项目经理的资质也许是一种方式，但是具体如何管理是按照相关方参与计划来的。选项C，不应该因为某一个相关方，检查其他相关方的沟通选项D，意思让团队与之谨慎沟通，并且只告诉积极的方面，这是错误的做法。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>13.4监督相关方参与*

# 某运营经理在度假。在该运营经理不在岗期间，项目将转移至运营部门。运营经理可以如何确认该转移已成功完成?

A、检查质量控制文件的完整性和准确性。  
B、检查工作绩效信息，并审查已获批的验收标准。  
C、与项目发起人一起确认项目的收尾情况。  
D、审查质量报告，并运行核实活动的图表数据。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-收尾的流程关键词：要确认可交付成果转移到运营部门是成功的，应该怎么做？转移之前必须要验收，所以可以看整个项目的收尾情况，确定收尾之前是否已经验收，是否完成了收尾。选项C正确。选项ABD都不是项目验收的内容，只有C收尾之前必须做完验收才能移交。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*

# 项目经理将项目章程草案提交给运营经理，运营经理就该项目对团队的影响表达了顾虑，并将所顾虑之事上报给项目发起人。项目经理应更新那个文件来定义与该投诉相关的活动?

A、效益管理计划。  
B、资源管理计划。  
C、相关方参与计划。  
D、沟通管理计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查相关方参与计划13.2.3.1关键词：确定如何根据相关方的需求、利益和影响让他们参与项目决策和执行，查看相关方参与计划。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*

# 在某项目开始时，项目经理发现存在跨地区的相关方，且直接联系小组讨论的机会有限。在这种情况下，项目经理应使用以下哪种方法来收集相关方反馈？（&nbsp; ）

A、问卷调查  
B、焦点小组  
C、头脑风暴  
D、相关方分析

*正确答案：A  
问题解析：本题考查收集需求的工具与技术，数据收集的方式5.2.2.2关键词：问卷调查适用于众多人数，地理位置分散，适合开展统计分析，本题跨地区为关键词。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围方管理  
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*

# 向职能经理报告的资源将暂时向项目经理报告，直到项目完成为止。虽然项目经理对项目执行和客户可交付成果的各个方面拥有职权，但职能经理决定工作的优先级，有时还会抽出资源来交付其他关键工作。这描述的是哪种组织类型？（&nbsp; ）

A、弱矩阵型组织  
B、项目化团队  
C、职能团队  
D、强矩阵型组织

*正确答案：A  
问题解析：本题考查组织类型的特点。关键词：弄清楚职能经理和项目经理的关系，职责权限就可以区分出答案，职能经理和项目经理一起协同属于矩阵型，题干说到项目经理对客户和可交付成果有职权，但职能经理的权利大于项目经理，所以是弱矩阵型。  
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）*

# 在指派项目经理前，公司营销团队批准了新项目的项目章程。当发送项目章程给项目经理审查时，项目经理发现了几个问题，包括缺失和不正确的假设。项目经理接下来该做什么?

A、将观察结果记录在假设日志，问题日志和风险登记册中。  
B、将观察结果上报给项目发起人，并请求安排时间审查和修改项目章程。  
C、联系客户，并请求时间审查和修改项目章程。  
D、参照项目章程中的假设，继续推进规划阶段。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目章程4.1.3.1关键词：项目章程代表项目正式成立，并且授权项目经理动用组织资源开展项目活动，项目章程的缺失和不正确会妨碍项目经理开展工作，所以需要上报发起人尽快审查和修改。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*

# 在项目执行阶段进行状态审查期间，项目经理意识到没有可用的预算来解决一个项目可交付成果的偏差,，若要解决这项偏差并将其与原始项目基准保持一致，项目经理下一步应该做什么?

A、执行变更管理程序并更新变更日志  
B、审查偏差，并更新项目管理计划  
C、确认过程并在问题日志中记录该偏差  
D、更新决策树以反映该偏差

*正确答案：A  
问题解析：本题考查实施整体变更控制关键词：这里的偏差有很多种情况，若范围，功能等，题干说若要解决这项偏差并与基准保持一致，可以理解为若氛围出现了偏差，想修正可交付成果达到交付标准，那应该怎么做，走变更流程并记录即可。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*

# 某供应商正在交付多个项目，这些项目由组织内的其他项目经理依据同一份主合同进行管理，项目B的其中一位项目经理目前正就与项目A相关的重要问题与该供应商沟通，这一情况正导致几项重要活动发生延迟，同时正造成与有关相关方持续产生极具挑战性的冲突。项目经理A应如何解决该问题?

A、让高级管理层解除项目B的经理的职责。  
B、安排与项目发起人和项目B的经理开会。  
C、向该供应商和项目B的经理发送电子邮件。  
D、调整项目进度计划，以便说明关键活动发生延迟的原因。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查规划风险应对11.5.2.4 威胁应对策略中的上报关键词：题目中出现的问题已经不是A项目经理的权限内能处理的，所以需要上报到上级进行协调处理。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*

# 项目经理被指派负责一个全新的项目。项目发起人说该项目对公司来说非常重要，要求项目经理在两周内给出实施方法建议。项目经理接下来该做什么?

A、根据之前类似项目的经验教训数据库识别高级别风险。  
B、告知项目发起人风险级别很高，因为项目经理以前未曾开展过此类项目。  
C、在项目管理计划中安排更多时间，将此作为涵盖任何可能风险的管理储备。  
D、让项目发起人和风险管理部门实施定性风险分析，并制作风险应对计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查识别风险输入11.2.1.2项目文件中的经验教训登记册关键词：排除法，查看选项可以定位到识别风险的知识点，题干中问到项目经理接下来做什么，这是按照时间逻辑来选择答案，2周内时间紧迫，最好的方式就是参考过往类似的项目经验。A答案正确。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*

# 项目经理加入一个项目，该项目与公司最近完成的一个项目类似。项目经理希望创建一份项目相关方名单。项目经理应该参考哪一项来完成这项任务？（&nbsp; ）&nbsp;

A、组织过程资产  
B、商业论证  
C、经验教训知识库  
D、效益管理计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查组织过程资产2.3关键词：最近完成了一个类似的项目，新项目完全可以参照以往积累的组织过程资产，与经验教训知识库相比会更加全面，所以选A。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# 涉及制造关键设备的项目正处于收尾阶段。虽然目前项目团队很满意，但是项目经理却担心，由于产品质量偏差，在产品投入使用之前必须获得新的监管批准。目前的计划是另一个团队将在项目的下一阶段管理批准活动。项目经理应该做什么?

A、将该问题识别为后续阶段的项目风险。  
B、签发变更请求，将监管批准的额外范围包含进当前项目阶段。  
C、寻求职能经理的许可，继续进行项目的下一阶段，以支持批准过程。  
D、在最终报告中记录与该问题有关的产品质量数据。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查实结束项目或阶段4.7.3关键词：项目经理做自己该做和能做的事情，题目中项目经理担心产品质量偏差需要进行新的批准，而下一阶段由另一个团队管理，所以项目经理将此信息记录到经验教训知识库和最终报告中即可。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*

# 在季度管理会议期间，发现项目的完成日期将延期。尽管影响这一延期的问题始于项目早期阶段，但之前的多次季度会议纪要都显示项目进展正常。项目经理应该做什么?

A、更新项目进度计划并证明延期的正当理由。  
B、审查沟通管理计划，以改善沟通的准确性。  
C、确保使用有效的方法来沟通项目的状态。  
D、增加项目状态沟通的频率。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查沟通管理计划关键词：有效沟通的概念，正确的格式、正确的时间提供信息，并让信息产生正确的影响。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*

# 在项目的规划阶段，一名关键相关方提出一个可能危及项目成功的关注点。项目经理下一步应该做什么?

A、将该关注点转交给变更控制委员会（CCB），并请求变更批准。  
B、在范围内考虑该关注点，并继续项目规划。  
C、将该关注点包含在风险登记册中，并确定一种风险应对措施。  
D、与该相关方协商减轻该问题。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查识别风险11.2.3.1风险登记册关键词：题干中关键相关方提出关注点，就是在进行识别风险的专家判断和数据收集，对应的输出就是将此关注点记录到风险登记册，并识别风险应对措施。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

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

A、请求验收项目可交付成果。  
B、与关键相关方安排一次项目收尾会议。  
C、解散项目并优化资源分配。  
D、准备技术文件以转移给运营者。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查结束项目或阶段关键词：排除法，团队完成了任务，应该进入收尾阶段，四个答案有时间顺序，验收成果→开收尾会议→技术文件转移→解散资源，问题是首先做什么，A选项。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*

# 项目经理制作了一份进度计划：根据这份进度计划，关键路径是什么?

A、A-B-D-G-H  
B、A-C-E-F-H  
C、A-C-D-G-H  
D、A-B-D-F-H

*正确答案：B  
问题解析：本题考查制定进度计划6.5.2.2关键路径法关键词：按照题目课画出5条活动路径，找到其中最长的一条路径就是关键路径所属过程组：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*

# 某虚拟团队正努力按时完成项目可交付成果。项目经理将举行会议，以便提供直接的解决方案。项目经理应做什么来组织有效会议？

A、邀请所有项目相关方与会，以便他们了解项目延迟情况。  
B、通过保存会议纪要来记录会议情况，井让团队成员以匿名方式发表意见。  
C、向项目团队提供更新后的项目管理计划，该计划应反映他们在会前能够发现的延迟情况。  
D、会前发送进展报告，以便团队了解可交付成果对项目的影响。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查指导与管理项目工作4.3.2.3会议+10.2.2.6会议管理关键词：题干问的是做什么来组织有效会议，那肯定是做好会前的准备，4个选项中D最合适。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>4.3指导与管理项目工作*

# 一家技术公司严重依赖产品开发，以此增强其竞争优势并提高其领域的准入门槛，项目经理面临的众多问题涉及项目的不同方面，包括工作流、深度学习和产品缺陷。项目经理应使用什么样的工具或技术来解决任何产品缺陷?

A、差距分析-可将问题的原因细化到互不相连的分支。  
B、散点图-可表示各变量之间的关系。  
C、活动网络图-可显示问题和缺陷并跟踪项目。  
D、根本原因分析-可更好地了解问题。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查管理质量8.2.2.2数据分析关键词：题干提到项目经理面临的问题涉及很多方面，那需要找到导致产品缺陷的根本原因在哪，D选项的根本原因分析就是针对偏差、缺陷、风险的一种分析技术，一项根本原因可能会引起多项偏差、缺陷和风险。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*

# 在新的系统部署项目中，项目经理知道用户很忙，几乎没有时间参与用户验收测试，这将对项目进度造成重大风险， 项目经理决定让更多的测试人员来参与协助用户验收测试。经理采用的是哪种类型的风险应对策略?

A、减轻  
B、规避  
C、转移  
D、接受

*正确答案：A  
问题解析：本题考规划风险应对，11.5.2.4 威胁应对策略关键词：增加更多的测试人员，用于减少客户验收时出现风险的概率，A选项。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*

# 在从前任项目经理那里接管项目后，项目经理发现团队成员经常在未经正式批准的情况下进行变更。新项目经理应该做什么？

A、确保团队成员遵循变更管理计划。  
B、咨询前任项目经理以确定原因。  
C、创建一份配置管理计划并获得批准。  
D、要求职能经理替换团队成员。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查监控项目工作关键词：题干中提到的问题出现“未批准擅自变更”，团队没有遵守规则或没有可参照的依据，制定变更管理计划并要求团队遵守基本规则即可。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*

# 在项目实施过程中，客户设备受到意外破坏。客户发来电子邮件，向高级管理人员投诉客户管理团队， 客户经理然后将该消息转发给项目经理。项目经理该做什么？

A、安排与客户的面对面会议以聆听他们的顾虑。  
B、给客户写电子邮件来简要解释该问题并表达歉意。  
C、审查项目预算以确定是否提供适当的赔偿。  
D、审查沟通管理计划以确定下一步工作。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查识别风险11.2.2数据收集关键词：客户投诉，项目经理需要对此风险进行识别和处理，通过访谈进行最有效，能获得真实可信的意见。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：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 当客户提出紧急变更请求, 以解决影响其运营效率的问题时，项目经理正处于项目的完成过程中。项目经理应立即做什么?

A、找到项目团队中能够实施这些变更的专家，然后指派其尽快解决这些问题。  
B、向客户解释这些问题本应早些提出，他们需要等项目完成后才能着手解决这些问题。  
C、审查项目范围说明书，首先了解这些问题是如何产生的，然后更新风险登记册和问题日志。  
D、根据变更管理计划记录所请求的变更，并在采取任何进一步行动获得适当的批准。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查实施整体变更控制关键词：客户提出变更，在项目完成前，走整体变更控制流程。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*

# 项团队已成功交付了项目，该成功一定程度上归功于有效的团队建设。下列一项对该有效的团队建设有最大贡献？（&nbsp; ）

A、有效的组织过程  
B、灵活的变更控制程序  
C、有规律的团队会议  
D、挑战性的项目目标

*正确答案：C  
问题解析：本题考查建设团队的工具与技术9.4.2关键词：4个选项中只有会议是属于建设团队的工具和技术，选C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# 某项目经理必须在涉及各部门之间协调和协作的项目中实施新功能。该实施工作颇受关注，高层管理人员正在跟踪进展情况，因为他预期会为组织带来巨大收入。项目经理该做什么来确保在项目预算内成功实施该新功能?

A、明确职责并将之分配给各部门内的各个角色。  
B、经常开会，审查项目进度。  
C、聘请更多资源，确保项目如期完成。  
D、将该功能外包给以更低成本实施过类似工作的供应商。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查制定预算的输入关键词：确保项目在预算内成功实施新功能，应该创建WBS把工作分解到位，基于正确的工作分解，进行成本预算的输入之一就是范围基准的WBS。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理进行  
对应知识点：7、项目成本管理>7.3制定预算*

# 由于内部限制，项目经理收到项目发起人的一封减少预算的电子邮件。项目经理发现，项目发起人最近频繁削减重要可交付成果。项目经理应该怎么做?

A、将该情况作为风险记录在风险登记册。  
B、将该情况记录在相关方登记册。  
C、将该情况作为问题记录在问题日志。  
D、将该情况记录在经验教训知识库。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查指导与管理项目工作问题日志4.3.3.3关键词：排除法，题目中提到发起人频繁消减重要可交付成果，和减少预算的邮件，A选项 题干信息较少，无法分辨为风险，所以不能直接记录到风险登记册；出现了一些问题，首先记录到问题日志，B、D选项与题干信息无关。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>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理正在管理一个公路建设项目，客户是当地政府。环保组织最近发现，该公路的某一特定路段可能会对保护区产生影响，环保组织对此表示了担忧。政府将开始与他们进行协商。项目经理应该如何管理相关方的期望?

A、根据相关方参与计划行事。  
B、专注于管理政府期望。  
C、将环保人士的要求增列为新需求。  
D、等待政府与环保组织的磋商结果。

*正确答案：A  
问题解析：题干的最后一句话，如何管理相关方的期望，相关方参与计划就是基于相关方的期望进行管理的。   
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个团队经理领导一个创新项目，该项目将为公司创建持久的价值、项目经理召开一次团队会议，进行头脑风暴并细分项目的范围。在这次会议上，项目经理和团队应该做什么？（&nbsp; ）

A、查看项目范围说明书  
B、创建项目章程  
C、生成工作分解结构（WBS）  
D、制定并向WBS分配识别码

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：创建工作分解结构的基本概念关键词：召开会议来细分项目的范围。细分范围就是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件，是将定义好的范围来进一步细化，也就是在进行创建工作分解结构。选项A，范围说明书是定义范围的输出，会议上做的是细分范围，细分范围输出的工作分解结构选项B，项目章程中没有详细的可交付成果，范围是高层级的描述，不会细分。选项C，创建WBS就是在做细分项目范围的工作，所以选项A正确选项D，制定并向 WBS分配识别码，是在做WBS词典，WBS词典是详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件，不是在细分这个过程所属过程组：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>5.4创建工作分解结构>输出-WBS*

# 在将新产品转移给运营团队的项目收尾会议期间，团队注意到还有三个未处理的可交付成果。项目经理应该做什么?

A、在结束项目之前完成这三个可交付成果。  
B、删除这三个可交付成果并结束该项自。  
C、要求运营团队在没有这三个可交付成果的情况下接受该产品。  
D、影响运营团队完成三个未处理的可交付成果。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查结束项目或阶段4.7关键词：在结束项目或阶段过程时必须确定可交付成果已交付客户并得到正式验收，必须交付完后才能正式结束项目。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*

# 最近的燃油税增加直接影响了项目的成本，项目经理之前将该问题识别为一项风险并将其记录在风险登记册中。项目经理下一步应该做什么？

A、分析成本影响，并更新风险评估矩阵。  
B、应用减轻计划，并使用项目的应急资金。  
C、重新评估影响，并将结果传达给相关方。  
D、向发起人请求额外资金。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施风险应对11.6关键词：已经识别该风险并记录在风险登记册，下一步就是进行规划风险应对，通过工具与技术找到应对措施，针对此风险，因是外界不可控因素，使用减轻来降低风险发生的影响，B选项。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*

# 项目团队积极性不高，其工作效率也在下降。这将导致项目进度计划面临风险。项目经理该做什么来鼓励团队？（&nbsp; ）

A、了解团队成员的个人需要，并通过满足他们的需要鼓励其提高绩效  
B、运用服务型领导法并计划团队建设活动，以帮助鼓励团队成员提高绩效  
C、审查团队章程，并使用与团队成员的个人需要相关的行动更新团队章程  
D、请求项目发起人提供可为团队建设活动分配的额外预算

*正确答案：B  
问题解析：本题考查建设团队9.4关键词：团队积极性不高，工作效率下降，如何鼓励团队。根据定义，建设团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。本过程的主要作用是，改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦以及提升整体项目绩效。团队建设属于建设团队过程的工具技术，可以到达鼓励团队，提高项目绩效的目的。因此选择B选项。A选项，满足团队个人需求，没有B选项合适。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# 项目发起人因被大量工作所淹没，未能批准项目章程。他们现在想知道为什么项自还没有开始。项目经理应该做什么?

A、解释批准项目章程对正式授权和资源分配有必要。  
B、告诉发起人，批准项目章程将正式确定项目范围、进度和成本基准。  
C、澄清批准项目章程将正式确定项目管理计划。  
D、解释批准项目章程对正式确定工作绩效数据有必要。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目章程4.1关键词：项目章程是正式批准项目并授权项目经理使用资源的文件，实际上项目章程的发布等于项目正式得到批准，所以需要与发起人沟通明确其重要性。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 项目经理必须设计一个具有符合实际时间表的项目章程，项目经理刚接触这个角色，且组织之前没有管理过类似的项目，因此，没有过去的数据可用于创建时间表。项目经理应该使用什么工具或技术来创建一份符合实际的时间表?

A、专家判断  
B、类比估算  
C、参数估算  
D、敏捷发布规划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查估算活动持续时间-工具与技术关键词：排除法，题干中提到需要创建一个时间表，没有类似的项目可以参考，BC淘汰，D选项为制定进度计划的工具与技术，与题意不符。故选择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*

# 项目经理必须确定项目的完成日期。虽然大多数活动都是已知的，但由于产品交付日期未知，某些工作包无法安排。项目经理应该使用什么来向相关方提供完工日期估算?

A、滚动式规划  
B、蒙特卡洛模拟  
C、分解  
D、计划评审技术（PERT）

*正确答案：B  
问题解析：本题考查6.5.2.4 数据分析中的模拟-蒙特卡洛模拟关键词：通过题目定位到制定进度计划，通过模拟工具可以对进度进行估算，此过程的工具是蒙特卡洛模拟。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*

# 在项目执行过程中，一个有影响力但不支持的相关方得知项目的成本偏差。这位相关方感到很不高兴，认为是有意隐瞒这些信息并计划将该问题升级上报给公司的副总裁（VP）项目经理应该做什么?

A、立即联系副总裁，解释说这位相关方正在制造不必要的冲突。  
B、确保成本管理计划中的估算准确、高效和协调。  
C、审查风险管理计划，以确定是否对成本执行适当的风险概率和影响评估。  
D、重新审视沟通管理计划，并确保每位相关方都能够通过适当的渠道接受到所需详细程度的信息。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查10.1.3.1沟通管理计划关键词：题干中主要问题是相关方没有接收到对应的信息造成的误会，作为项目经理一定要明确知道，谁在什么时间，需要什么信息。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*

# 项目经理正管理着一个创新项目，该项目将为客户部署新技术。但项目经理从一篇杂志文章中获悉，这种将要部署的技术存在一个弱点。项目经理该做什么才能尽量减少对项目的影响?

A、立即将已识别的潜在风险的最新情况告知项目负责人。  
B、对技术主题专家（SMES）进行访谈并与其讨论以确认潜在风险。  
C、阅读其他文章，收集更多信息。  
D、进行假设和制约因素分析。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查识别风险中11.2.2.2数据收集 访谈关键词：发现技术的一个弱点，为了减少对项目的影响，就是对此问题进行识别，就目前来说，还无法确定为风险，所以需要进行识别，此过程的工具与技术中数据收集中多个工具，结合通过对专家的访谈可以更加深入的了解风险。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目团队由来自不同职能部门的成员组成。对这些成员来说，项目工作是他们主要职责之外的额外职责。项目经理应该做些什么才能清楚地了解团队成员的可用性？（&nbsp; ）

A、创建并维护资源日历  
B、制定团队章程  
C、请求项目发起人与职能经理进行协商  
D、亲自与职能经理协商

*正确答案：A  
问题解析：本题考查规划资源管理中的项目文件（资源日历）。关键词：识别出各种具体资源的可用时间，包括工作日、上下班时间、班次、假期等，有利于进行下一步规划。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>9.2估算活动资源*

# 某市的高铁项目正在接受市政会审查，原因是项目屡次请求增加预算和延长进度计划，以应对意外风险事件，该项目当前预测的经济问题将超过成本预支，项目经理该做什么?

A、接受相关风险，继续推进当前计划。  
B、请求增加应急资金，以管理任何无法预见的风险。  
C、对当前风险管理过程的有效性进行风险审查。  
D、提交变更请求，以待市政会审查。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查监督风险中的工具与技术，审计关键词：审计是评估风险管理过程的有效性，高铁项目多次出现成本和进度问题，应该对所面临的风险管理进行审计。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*

# 某全球项目集团对将到访甲国/地区，以便实施经公司办公室授权的解决方案，指派一名当地项目经理管理实施工作，部分关键相关方对成本效益分析不算满意，希望延迟项目实施。项目经理应如何平衡每个人的期望？

A、忽略相关方的意见，继续推进项目的实施工作。  
B、将相关方的顾虑和可能发生的延迟上报给全球项目集组织。  
C、重新进行成本效益分析，提出其他效益。  
D、提交变更请求，以便将可交付成果从范围中剔除出去，并降低成本。

*正确答案：B  
问题解析：A选项：排除，不能无视相关方的意见B选项：最佳实践，重要相关方对于项目成本效益分析的质疑，超出了项目经理的权限，上报是一种合适的做法C选项：排除，项目经理不能直接对成本效益分析进行修改D选项：排除，现在相关方只是质疑，不要直接按照他们的想法去做所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 项目经理加入一个新的创新项目，但其中一个相关方未能提供其需求。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、制定项目章程，然后与该相关方分享  
B、完成项目可交付成果，并在执行期间添加该相关的需求  
C、通知发起人该相关方未能提供其需求  
D、在继续之前，联系该相关方以获得其需求

*正确答案：D  
问题解析：本题考查收集需求。关键词：相关方没有提供需求，项目经理主动沟通，只有收集需求完毕才好进行下一步工作。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*

# 项目经理正在与一个很大的团队总结经验教训，希望大家提出建议，项目经理该如何收集这些信息？（&nbsp; ）

A、标杆对照  
B、焦点小组  
C、问卷调查  
D、访淡

*正确答案：C  
问题解析：本题考查收集需求的工具与技术，数据收集的方式5.2.2.2关键词：对于团队人数众多的情况，数据收集采用问卷调查。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*

# 项目经理正在管理一个项目实施一个新的客户关系管理(CRM)平台,在制定开发进度计划时，发起人提出，该系统必须具有可处理100万条客户记录的可扩展性。项目经理应在哪一个过程记录该标准?

A、管理质量  
B、持续改进  
C、规划质量管理  
D、控制质量

*正确答案：C  
问题解析：本题考查8.1 规划质量管理关键词：规划质量管理是识别项目及可交付成果的质量要求和标准所属过程组：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*

# 项目经理发现某可交付成果已被多次拒绝。项目经理调查发现，每次做出改进后，某关键相关方就会拒绝该可交付成果。项目经理如何才能推进该项目？（&nbsp; ）

A、引入主题专家（SME），以提高可交付成果的质量，然后更新验收标准  
B、记录项目发起人的新需求，并确保其开发  
C、更新质量管理计划，然后指派一位团队成员对该可交付成果进行返工  
D、参照商定的验收标准，以便相关方能够接受该可交付成果

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：项目范围管理--确认范围关键词：多次拒绝可交付成果使用排除法，从选项入手。选项A，题干没有说是因为可交付成果的质量问题而被拒绝，所以排除。选项B，题干中没有说到发起人，所以排除。选项C，拒绝可交付成果的原因还不知道呢，怎么能直接更新管理计划，然后进行返工，排除。选项D，最佳实践，参考验收标准。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*

# 采购部门需要向全球不同的供应商采购项目所需的各种商品，所有采购订单均已发送给供应商并已按要求处理。项目经理随后收到客户提出的变更请求，由于项目经理未及时通知采购部门，运抵的所有物品都是按原来的需求所提供。项目经理本应做什么来确保该信息按时通知到采购部门?

A、编制一份状态更新报告，并将之发送给所有相关方。  
B、直接联系供应商，并将该变更告知他们。  
C、包括变更控制程序和采购过程的登记。  
D、与项目团队开会讨论该变更，并将之记录在风险管理计划中。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目整合管理--实施整体变更控制关键词：收到客户的变更请求，有变更，走流程题干问的是项目经理应该做什么来确保信息通知到采购部门选项A，不符合题意选项B，供应商是采购部门与之联系的，不需要项目经理去联系选项C，最佳实践选项D，说法不对，记录在风险管理计划中不对，如果是风险也是登记在风险登记册所属过程组：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*

# 在最终项目报告中，项目经理宣布项目取得成功。但是，两位相关方不同意，因为他们的个人请求未得到满足。项目经理应该怎么做?

A、根据相关方的反馈意见，更新项目报告，宣布项目失败。  
B、让相关方查阅原始成功标准，并讨论他们的请求是如何得到满足的。  
C、忽视这两位相关方的意见，因为项目按时、按预算交付，并且具有高质量。  
D、向这两位相关方承诺他们的个人请求将在以后交付。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查本题考查：项目整合管理--结束项目或阶段关键词：最终报告结束项目或阶段-最终报告包括：项目或阶段概述、范围 目标、质量目标、项目或产品质量评估标准、成本目标、最终产品、服务或成果的确认信息总结。 选项A，不符合题意选项B，最佳实践选项C，忽视肯定是不行的选项D，还不确定他们的个人请求，直接承若，这种做法不对。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*

# 项目经理在第三次迭代开始时加入一个项目。之前迭代的相关文档可用，但是前任项目经理已不在公司工作。由于在之前迭代中遇到的问题，第三次迭代的运行落后于计划。若要防止这种情况再次发生，项目经理应该做什么?（&nbsp; ）

A、联系前任项目经理获得经验教训  
B、询问团队成员以确定可能影响项目的因素  
C、审查历史数据和经验教训  
D、评估项目周边条件，并调整进度计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目整合管理-指导与管理项目工作。本题属于敏捷题目，项目经理新上任，之前的迭代中遇到问题，那么从选项入手，最直接的就是查阅之前项目的历史数据与经验教训文档才能确认前面迭代中的问题。 所以选C。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：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# 某大型项目的项目经理观察到，相关方的沟通方式将危及项目的成功。项目经理应该做什么来应对这种情况?

A、将该问题上报给发起人，以确保这种情况不会重复发生。  
B、参照沟通管理计划，寻求让相关方了解相关情况方面的指导。  
C、审查事业环境因素（EEFs），以建立适当的沟通渠道。  
D、直接与相关方讨论该问题，以纠正沟通问题。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目沟通管理--管理沟通关键词：相关方沟通方式危机项目成功选项A，PMP中一般能自己解决的，都不要去“麻烦”发起人选项B，最佳实践选项C，沟通问题首选不是审查事业环境因素选项D，本来沟通就有问题，再讨论也解决不了问题 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*

# 为了满足一个重要的销售目标，一位相关方请求将项目的完成日期提前一个月。项目经理应该做什么?

A、在问题日志中记录该请求。  
B、更新项目进度计划和预算。  
C、与相关方协商。  
D、评估该请求的影响。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：项目整合管理--实施整体变更控制关键词：请求提前一个月完成根据题干意思，属于项目变更，选项A，变更不应该在问题日志中记录，要记录应该在变更日志中记录选项B，变更都没批准，不能直接修改进度计划和预算选项C，没有实质性的作用选项D，最佳实践，走变更流程第一步，评估变更对项目的影响所属过程组：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*

# 在某能源项目中，相关方受邀参加一个旨在确定进度计划会议。新的政府法规已经颁布，它们可能会对项目进度计划产生严重影响。项目经理接下来应该做什么?

A、将该问题上报给项目发起人。  
B、与项目团队一起进行影响分析。  
C、实施整体变更控制。  
D、实施定性风险分析。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目风险管理--识别风险关键词：政府法规，可能，严重影响选项A，一般问题不要去“麻烦”发起人选项B，最佳实践，识别风险后进行风险分析，包含定性和定量风险分析，进而去规划风险应对选项C，可能影响，先分析再做决定，所以不需要实施变更流程控制选项D，定性风险分析侧重于对风险进行优先级排序，本题是政府法规可能会严重影响到进度 ，那么优先级没有必要再去排所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 在一个项目期间识别到的技术问题得到了有效解决，项目经理希望正式采用该解决方案的方法，并在整个组织中利用该方法。项目经理能够如何完成这项工作?

A、在项目管理计划中存档该决定。  
B、将问题日志分发给整个公司。  
C、将该解决方案更新到经验教训登记册中。  
D、要求技术团队记录该解决方案。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目整合管理--管理项目知识关键词：解决方案，未来可用题干意思是项目经理有个好的解决方案，在未来希望在整个组织中都使用到该解决方案，那么从选项入手，无疑是C，因为经验教训登记册在项目早期创建，作为管理项目知识的输出。因此，在整个项目期间，它可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。参与工作的个人和团队也参与记录经验教训。可以通过 视频、图片、音频或其他合适的方式记录知识，确保有效吸取经验教训。 在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。作为组织过程资产后，在以后项目中就可以查阅到该解决方案，也可以得到利用。所以选C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*

# 项目经理正在开展一个复杂的项目，团队由具有不同背景的各类专业人士组成。在项目进入执行过程中，项目经理注意到其中一个团队成员难以按客户要求完成任务。客户之前就已发现这一问题。项目经理应使用哪种工具来帮助该团队成员避免该问题?

A、检查单—可确保在向客户交付前所有需求均已实现。  
B、工作绩效报告—可查找质量测量指标。  
C、控制图—可识别已完成的任务是否达到预期标准。  
D、问题日志—可跟踪客户何时提出该问题。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：项目整合管理--指导与管理项目工作题干说其中一位团队成员难以按客户要求完成任务，并且客户之前就发现这一问题，问的是怎样来帮助该团队成员避免问题。以前就发现，现在又出现，团队都是专业人士，说明不是能力问题，只是没有get到客户提出的问题。所以最佳选项为D。选项A，PMP没有检查单这种说法选项B，说法错误，工作绩效报告中没有质量测量的指标选项C，控制图是控制质量的工具，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。一般在追踪批量生产中的活动过程是否稳定时使用。选项D，最佳实践所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 质量保证团队发现某制造项目未能交付优质产品，但项目团队成员拒绝接受这些调查结果。项目经理应该如何减轻这一冲突?

A、与项目团队一起审查质量管理计划。  
B、推动项目团队与质量保证团队开展富有成效的协作。  
C、继续实施质量管理计划。  
D、要求项目团队接受质量保证调查结果。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目质量管理--控制质量选项A，最佳实践，审查质量管理计划，查看是否质量真的不好，然后再考虑接下来怎么做选项B，不能解决实质性的问题选项C和D，达不到减轻冲突的的效果，可能会让冲突更加剧。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*

# 在一个为期12个月的项目交付阶段，项目经理得知项目开发人员需要安全许可才能继续执行工作。之前在风险研讨会上未将该问题识别为一项风险。由于这将导致项目延期两个月，因此批准一项变更请求以延长进度计划。项目经理下一步应该做什么?

A、确保在问题日志中记录该问题并从风险登记册中删除该问题。  
B、将该问题解决方案更新到经验教训登记册中。  
C、将该已识别的风险更新到风险登记册中，并在问题日志中记录该问题。  
D、修订风险管理计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目风险管理--实施风险应对选项A，未识别的风险不会等级到风险登记册，那么删除说法就是错的选项B，发生了问题，应该记录到问题日志中，至于经验教训登记册，是在实施风险应对过程中，对于解决风险遇到的困难、挑战、障碍，如何有效解决的方法，都记录在经验教训登记册中。选项C，最佳实践选项D，风险管理计划一般不需要修改，识别到风险更新的是风险登记册所属过程组：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>11.2识别风险*

# 一个项目完成了80%，但是大部分可交付成果未能达到质量管理计划中列出的标准。确定根本原因后，项目经理应该怎么做?

A、提交详细说明所需纠正措施的变更请求。  
B、将不合规情况通知项目发起人和相关方。  
C、更新经验教训，并通知项目团队。  
D、审查并对基准进行必要的变更。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目质量管理--控制质量PMBOK（6）P306-8.3.3.4 控制质量-变更请求。控制质量为了提高评估绩效，确保项目输出完整、正确且满足客户期望成果，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。选项A，最佳实践，解决问题选项B和C，只是通知没有得到解决，排除选项D，违背了PMP的套路，不能说完不成就去改基准。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*

# 多客户项目中的一位客户正在请求变更，这将影响所有其他客户，即便他们仅会影响部分预算。项目经理该如何应对这种情况？

A、告知客户范围外的变更需要延长项目进度计划。  
B、告知客户实施这些变更需要增加资金。  
C、告知客户所有变更均会受到变更控制委员会（CCB）审查。  
D、在其他客户审查完成这些变更后，磋商让所有变更在较晚时间发生。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目整合管理--实施整体变更控制关键词：一个客户请求变更，会影响其他客户遇到变更，那么遵循有变更，走流程，那么只有C选项是变更流程中节点所属过程组：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*

# 相关方请求对未经批准就实施的项目范围进行变更，这项变更将影响到成本和进度。项目经理应该做什么?

A、与相关方一起开会讨论额外的成本。  
B、将额外成本和时间制约因素告知项目发起人。  
C、向变更控制委员会（CCB）提交一份变更请求。  
D、修订成本和进度基准。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目整合管理--实施整体变更控制题干描述相关方请求项目范围进行变更，遇到变更，那么遵循有变更走流程个，只有C选项符合，所以答案为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*

# 项目经理加入刚刚被一家公司批准的项目，该项目具有明确定义的批准和启动项目流程。项目经理应首先制定哪一份文件?

A、项目章程  
B、项目进度计划  
C、工作说明书（SOW）  
D、商业论证

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目整合管理--制定项目章程关键词：项目经理加入刚刚批准的项目项目被刚刚批准，说明项目刚启动，那么接下来就是制定项目章程，编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目获得中使用组织资源的文件。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*

# 某关键相关方请了长假，代行其责的相关方在公司颇有影响，已对需求提出顾虑，项目经理该做什么?

A、实施整体变更控制。  
B、管理相关方参与。  
C、将这作为适应型生命周期变更予以接受。  
D、联系原来的相关方讨论该问题。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目相关方管理--管理相关方参与因为关键相关方请长假，而代行其责的相关方在公司颇有影响，说明新增了一个颇有影响的相关方，那么接下来就是需要管理好相关方的参与。选项A，题干没有说要变更，只是对需求提出顾虑，不是变更，所以排除选项B，最佳实践选项C，与题干无关选项D，既然有代行其责的相关方，那么一般不需要再去联系请长假的相关方。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*

# 项目经理识别到一个发生概率为0.3的风险。该风险对预算的潜在后果为200，000美元。若要解决这个风险，项目经理应该设置多少应急成本?

A、6,000美元  
B、60,000美元  
C、140,000 美元  
D、260,000美元

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目风险管理--实施定量风险分析PMBOK（6）11.4 实施定量风险分析-预期货币价值分析。0.3╳200000=60000美元，答案为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*

# 项目经理加入一个新的组织以及一个正在执行的项目，该项目超出预算。在与团队成员交谈时，项目经理得知在这个组织中超出预算是正常的。项目经理希望减少进一步增加成本的机会。若要实现这个目标，项目经理应该做什么?

A、查阅风险登记册。并与相关方讨论解决方案。  
B、要求举行项目每日站交会，并继续监测进展情况。  
C、识别可以释放的资源以降低成本。  
D、接受超出预算在该组织中并不罕见。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目风险管理--规划风险应对题干问的是为减少进一步增加成本，项目经理应该怎么做，增加成本是一个风险，识别到风险，那么应该规划应对措施。而且根据PMBOK (6) P437-11.5处理整体项目风险敞口，应对单个项目风险而制定可选方案、 选择应对策略并商定应对行动。所以推荐答案选A所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 一个项目的计划工作预算成本为250，000美元，项目期间已执行工作预算成本为225，000 美元。项目经理报告说，实际支出金额为210，000美元，这表明项目的绩效如何?

A、项目落后于进度。  
B、项目超前于进度。  
C、项目符合进度。  
D、项目目前处于关键路径上。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目进度管理--控制进度的工具与技术中的挣值分析pmbok指南261-263页计划价值（PV）=25万，挣值（EV）=22. 5万，实际成本（AC）=21 万。进度偏差（SV）=EV-PV=-2.5万，进度偏差（SV）小于0，说明项目落后于进度属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# 项目经理刚刚指派负责某个大型项目。项目经理已与所有相关方举行了启动会议（Kick-off meeting），启动会预定开始前的几分钟，项目经理收到两位相关方发来的抱歉便条，因为他们无法参会。这些相关方的支持对于项目成功非常重要。在这种情况下，项目经理该做什么?

A、推迟会议，直至所有相关方都能参会。  
B、告知这些相关方启动会将继续举行，随后将详细情况告知他们。  
C、说明参加启动会的重要性，并请求他们重新安排其他事务。  
D、告知项目客户某些相关方很棘手。

*正确答案：B  
问题解析：题干说开会前几分钟，得知有两位相关方无法参会，说明会议即将开始了，其他相关方可能都已经到会议室了。而且是大型项目，说明相关方会比较多选项A，会议都要开始了，直接推迟，不是特别妥当选项B，最佳实践，因为已经是开会前几分钟了，最好就是继续举行，然后将相信信息报告给无法参会的两个相关方选项C，都开会前几分钟说不能参会，肯定是有更重要的安排，排除选项D，忌讳把问题抛给客户。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*

# 在一个先前的项目中，项目经理未能在过程早期确定关键相关方，且该项目超出预算。项目经理该做什么来防止新项目出现该问题?

A、进行商业论证，了解关键相关方的需要。  
B、审查该组织的结构，并记录相关方的需要。  
C、审查公司政策和指引，以帮助与经理和董事沟通。  
D、将项目管理计划用作指南，以帮助了解哪些风险可能会使成本增加。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目相关方管理--识别相关方本题题干描述在先前的项目中，由于项目经理未能在早期识别关键相关方，导致项目超出预算，项目经理为防止出现同样的问题，那么就需要吸取教训，要尽早识别相关方，并且记录相关方的需要。选项A，说法错误，相关方需要不是进行商业论证出来的。选项B，最佳实践，选项C，与题干无关选项D，与题干无关所属过程组：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*

# 关键路径上的其中一项任务被认为具有高风险，因为它是一个全新的创新性任务。项目经理该做什么?

A、阐明特定需求，以降低不确定性。  
B、更新质量管理计划，将更多测试包含进来。  
C、忽视该风险，因为有充足的应急储备。  
D、更新进度计划，将该任务从关键路径移除。

*正确答案：A  
问题解析：题干描述，因为一项全新的创新任务，被认为具有高风险，使用排除法从选项开始选项A，相比其他选项最合适选项B，与题干无关，排除选项C，风险被识别出来，肯定不能直接忽视，排除选项D，不符合PMP套路，不能有风险就规避，而是要解决问题。所以排除  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目关键路径上的任务所需的设备交付延迟了两个星期。项目经理应该做什么?

A、在风险登记册中登记该事件，并立即通知项目发起人。  
B、在问题日志中记录该事件，并在下次项目状态会议上讨论。  
C、在问题日志中记录该事件，并立即通知相关方。  
D、在风险登记册中记录该事件，并在下次项目状态会议上讨论。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目整合管理--监控项目工作PMBOK (6) P113-4.5.3.4监控项目工作输入-项目文件更新-问题日志。在本过程中产生的新问题应该记录到问题日志中。交付延迟己经发生了，是一个问题，不是风险。选项A，问题已经发生了，已经不是风险了，排除选项B，相对其他选项的最佳实践，选项C，不是立即去通知相关方，排除选项D，问题已经发生，不属于风险了，排除所属过程组：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*

# 项目经理刚刚受聘于某公司。该公司参与了涉及不同客户的数个投标机会。以便赢得合同，提供项目管理服务。项目经理注意到，其所在公司的合同定价明显高于其他公司的合同，高层管理者向项目经理寻求建议，了解可以采取什么样的措施来使这种情况有所改观。项目经理该如何应对?

A、审视行业最佳实践，改进该公司的项目管理服务。  
B、持续参与投标，因为该公司参与的越多，其获得合同的可能性越大。  
C、分析该公司当前的预算准备过程，并根据行业最佳管理实践提出改善建议。  
D、建议聘请市场影响战略专业人士，以便该公司能够在投标时有更出色的表现。

*正确答案：C  
问题解析：关键词：合同定价明显高于其他公司的合同题干描述由于合同定价明显高于其他公司，问要赢得提供项目管理服务的合同，应该采取什么样的措施。选项A，与题干无关，题干并没有说该公司的项目管理服务不好。选项B，要分析根本原因，而不是撒网式的投标。选项C，最佳实践选项D，目前是因为定价高，聘请市场影响战略的专业人士也不一定能改善，不合适  
对应知识点：7、项目成本管理>7.3制定预算*

# 项目经理已获得使项目转让获批所需的所有签字，但较晚时间加入项目的一位新相关方拒绝接受该转让。项目经理可以使用以下哪项来证明该转让是正确之举?

A、商业论证  
B、项目章程  
C、需求跟踪矩阵  
D、相关方登记册

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目章程内容，项目章程包含项目退出标准，可以用来向新相关方说明转让退出该项目的原因。选项A，商业论证是从商业视角描述必要的信息，并且据此决定项目的期望结果是否值得所需投资。与本题题干没太多关系选项B，最佳实践选项C和D，与本题题干无关  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 一个之前识别到的项目风险已成为一个问题，有可能导致所有项目工作立即停止，且停工时长未知。项目经理应该做什么？

A、使用实施风险应对流程。  
B、暂停项目，并解散所有项目团队成员，直至另行通知。  
C、召开一次紧急指导委员会会议，征求如何最好地解决问题的指导。  
D、请求质量管理团队帮助解决该问题。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目风险管理--实施风险应对关键词：已识别到的项目风险成为问题，说明已识别风险发生，因为是之前已经识别的风险，首先应该按照风险登记册中的风险应对方式来应对，所以选A选项A，最佳实践，比较直接选项B，C，D，都可能是其中的一种解决方法，都太片面。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*

# 在可交付成果审查期间，项目经理发现过去两周有两名成员在为同一个任务工作。若要防止这个问题，项目经理应该事先做什么？（&nbsp; ）

A、审查执行、负责、咨询和知情（RACI）图  
B、监督资源管理计划  
C、使用资源平衡工具进行进度分析  
D、使用资源平滑工具

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。关键词：两名成员在为同一个任务工作，题干把这种现象定义成了问题，说明这是不允许的，而责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清，可以防止出现题干中同一任务两人做的问题。因此选择A选项。选项B，资源管理计划中也有角色职责，但是是整体描述性的，不是针对某个具体活动，与责任分配矩阵同时出现时，责任分配矩阵更具体，优先级更高。选项C，资源平衡是一种资源优化技术，对项目进度计划进行调整以优化资源分配，并可能会影响关键路径。与问题没太大关系。选项D， 资源平滑是一种资源优化技术，在不影响关键路径的情况下使用自由浮动时间和总浮动时间。与问题没太大关系。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*

# 在实施纠正措施时，高级管理人员致电项目经理，建议实施项目改进策略，因为服务相关方对项目当前的绩效和中间结果不满意。进度绩效指数（SPI）为1.05，成本绩效指数（CPI）为1。在这种情况下，项目经理该做什么?

A、调整实际进展的净值（EV），以降低成本绩效指数。  
B、检查项目可交付成果的状态和质量控制测量指标。  
C、告知相关方，项目正按照进度计划和成本测量指标正常进行。  
D、审查项目状态，并与其他类似项目进行标杆对照。

*正确答案：B  
问题解析：由题干进度绩效指数（SPI）为1.05，SPI>1时，说明已完成的工作量超过计划，成本绩效指数（CPI）为1，说明到目前为止所花费的成本等于预算成本，根据这两项数据说明成本和进度是没有问题的，那么针对目前相关方不满意，项目经理该做什么？从选项入手选项A，成本没问题，排除选项B，最佳实践，选项C，相关方都不满意了，肯定是某些地方出问题了，得寻找并解决，排除选项D，说法太笼统，没有B选项合适  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目经理正管理的一个项目最近被取消。该取消已获批，项目经理被要求快速关闭，以便管理一个高优先级的项目。在这种情况下需要提交什么样的条件？

A、应提交载明已完成及未完成的可交付成果文件。  
B、应提交记录取消原因的变更请求。  
C、应提交载明有关相关方可项目交付成果的最终验收情况。  
D、对于已取消项目，无需完成任何文件。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目整合管理--结束项目或阶段题干描述项目被取消，并且已获批，被要求快速关闭， 那么项目必须要经过一个收尾过程，来对项目关门，才算真正结束，选项A，最佳实践选项B，提交变更请求说法错误，如果把变更请求几个字删除，那么选项该没毛病选项C，可交付成果的验收是在确认范围过程中完成的，因为项目是被取消，而且要求项目经理快速关闭，可能都还没有可交付成果的验收，所以选项排除选项D，说法错误，即使是取消的项目也需要进行收尾。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*

# 项目经理正规划一个将以迭代方式实施的项目。在详细的范围规划期间，一位相关方强调提出了项目章程中未识别的一个制约因素。项目经理该如何应对该制约因素?

A、将该制约因素记录在假设日志中，并继续进行详细的范围规划。  
B、根据该新的制约因素评估项目风险和成本受到的影响。  
C、停止详细的范围规划过程，并请求项目发起人修改项目章程。  
D、根据制约因素更新风险登记册，然后继续进行详细的项目规划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：假设日志的作用假设日志记录整个项目生命周期的所有条件和制约因素，选项A正确。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：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>假设日志*

# 项目可交付成果已经完成，但由于成果不及预想，主要项目相关方不愿接受这些可交付成果。项目经理怎么做？（&nbsp; ）

A、确保主要项目相关方的要求得到满足  
B、与主要项目相关方确认项目范围和可交付成果  
C、继续开展项目收尾工作  
D、评估项目所受影响，并相应地激活变更请求过程

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目范围管理-确认范围。题干描述虽然项目可交付成果已经完成，主要相关方又不愿意接受这些可交付成果，最直接的做法就是与不愿意接受的相关方确认项目范围和可交付成果，所以选B。选项A，题干说了可交付成果已完成，如果相关方的要求没有在项目范围内，那么属于变更了，所以排除。选项B，最佳实践。选项C，需要获得相关方验收，才能进行收尾工作， 根据题干描述，排除该选项。选项D，还没确定相关方为啥不接受可交付成果，就走变更流程，不合逻辑。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*

# 根据项目管理计划，按进度绩效范围（SPI）测量，10%的计划偏范围可接受的。在获得测量指标过程中，项目经理收集了以下信息：计划价值（PV）=1,000美元；净值（EV）=850美元。项目经理该做什么?

A、举行经验教训会议。  
B、提交变更请求。  
C、更新问题日志。  
D、更新风险登记册。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目进度管理--控制进度的工具与技术，挣值分析根据项目经理收集的信息PV=1000,EV=850，题干给出测量进度绩效是使用SPI，那么计算进度绩效指数SPI=EV/PV=850/1000=0.85,SPI<1.0,说明已完成的工作量未达到计划要求，而且题干说10%的计划偏差可接受，目前已经超过可接受范围，偏向于选C,首先就是更新问题日志，要解决问题再根据分析是否需要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：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# 在某项目中, 一些相关方请求对初始工作范围作出几项变更。大家已就这些变更达成一般性共识，但对进度计划和预算的影响尚未得到适当分析和管理。分包商对于这些变更不知所措，当前采用的是总价合同。分包商采用哪种合同降低财务风险?

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

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目采购管理--合同分类根据题干，一些相关方对初始工作范围作出几项变更，因为当前合同是总价合同，分包商对于这些变更不知所措。题目问是分包商采用哪种合同降低风险，分包商属于卖方，可采用成本补偿类合同。并且需要激励其释放成本，需要采用激励费用合同，所以选择成本加激励合同。选C，选项A，固定总价合同，对买方来说，风险最小，对卖方来说，风险最大，排除选项B，工料合同是合同双方均担风险的合同，排除。选项D，激励费和奖励费主要区别是激励费的规则和计算方法是事先约定并潜在合同中的，卖方自己就可以算得出来。而奖励费是买方根据卖方表现给的，没有规则和计算公式。激励的条件不止是成本，可以是工期、质量等其它项目制约因素。针对降低卖家风险来说，C会更合适所属过程组：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*

# 由于可交付成果随机样本的质量偏差很大，项目团队建议根据质量标准测试所有可交付成果，变更控制委员会（CCB）批准了该建议。项目经理应该更新哪一份文件?

A、变更管理计划  
B、项目管理计划  
C、工作说明书（SOW）  
D、变更请求

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目整合管理--实施整体变更流程控制关键词：CCB已批准变更根据变更流程，CCB批准后需要更新项目管理计划和变更日志，所以选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*

# 一个项目必须向客户交付1,000个零件，质量管理计划规定百分之五的缺陷率是可接受的，质量经理希望将缺陷率降低至百分之二，但是，这会增加每单位质量成本（COQ）。项目经理应该做什么?

A、将项目目前的缺陷率保持在百分之五。  
B、继续改进项目的缺陷率，从百分之五降至百分之二。  
C、更新质量管理计划以反映百分之二的缺陷率。  
D、提交变更请求以将缺陷率降低到百分之二。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：项目质量管理--控制质量关键词：质量经理希望降低缺陷率，会增加单位质量成本说明相关方提出了需求，而且需求影响到成本，那项目经理积极的做法是提交变更请求，走流程，推荐选D选项A，也是可以，但是没有D显得积极主动。选项B，直接降低缺陷率，没考虑成本选项C，说法不对选项D，最佳实践，体现出项目经理的积极主动性。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*

# 项目经理已决定与项目最密切相关的相关方一起举行头脑风暴会议，以进一步定义产品功能。由于议程很满，几乎不可能同时安排所有有关的相关方参会。项目经理应应用什么样的技术才能举行头脑风暴会议？（&nbsp; ）

A、与能参会的相关方开会，并将会议结果告知其他相关方  
B、收集整个相关团队中每个人的想法，并建立一种表决制度来确定这些想法的优先级  
C、安排于较晚的日期举行头脑风暴会议，这样就不太可能发生进度计划冲突  
D、安排与项目团队举行头脑风暴会议，并改进项目章程

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目范围管理--收集需求。题干描述项目经理决定与最密切相关方举行头脑风暴，由于相关方议程很满，几乎不可能同时安排所有相关方开会，题干是问应用什么技术才能举行头脑风暴会议。选项A，最佳实践。选项B，应该先解决参与问题。选项C，后半句说法不对，安排较晚，还是不能确定都能参加，而且还可能影响进度。选项D，说法不对，项目章程是发起人批准的，项目团队成员没有权限改进项目章程。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*

# 一家组织必须执行一个具有明确目标的项目。但由于缺乏知识，发现难以确定具体需求。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、制定技术规范，以供发起人核实和批准  
B、定义初步范围说明书，用于项目规划  
C、创建并获得工作分解结构（WBS）的批准  
D、建议推迟项目，直至可以定义更多规范为止

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：规划过程组--定义范围关键词：难以确定具体需求难以确定具体需求，所以需要收集需求。收集需求需要不断迭代，难以确定，按照渐进明细的特点，可以先进行初始的定义范围，来用于整体项目规划。选项A，与题干无关。选项B，最佳实践。选项C，创建WBS是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。是在收集需求和定义范围之后要做的事。选项D，太过消极。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 一个开始某种药物工业生产的项目需要某个研发组织制定配方。若要制定符合实际的项目进度计划，项目经理应该做什么?

A、执行资源平衡。  
B、考虑外部依赖关系。  
C、创建进度计划储备。  
D、审查项目的关键路径。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：项目进度管理--规划进度管理关键词：项目需要某个研发组织制定配方，说明项目的进度依赖于研发组织，所以应该考虑活动之间的依赖关系，选择B最合适所属过程组：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>6.3排列活动顺序*

# 某供应商联系项目经理，解释说由于台风破坏了他们的制造工厂，他们无法交付一个至关重要的项目组件，合同涉及保密条款和不可抗力条款。项目经理该做什么?

A、启动索赔调查。  
B、修订风险管理计划。  
C、根据合同处罚供应商。  
D、根据合同避免处罚供应商。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：项目采购管理--控制采购供应商解释说由于台风，导致了无法交付一个项目组件，合同又涉及不可抗力条款，所以需要调查清楚选项A，最佳实践选项B，说法错误，风险管理计划是规划阶段做的选项C、D，先要调查好再进行下一步操作，在选项A之后所属过程组：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*

# 项目经理正在起草一个新项目的沟通管理计划。除其他事项外，项目经理尤其需要决定如何就该项目问题进行沟通。项目经理该做什么?

A、确保所有项目沟通均由项目经理发起。  
B、允许处理该问题的团队直接与最终用户打交道。  
C、争取关键相关方就如何沟通问题达成共识。  
D、确保项目发起人已注意到所有问题。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：项目沟通管理--规划沟通关键词：如何就该项目的问题进行沟通选项A，说法太过牵强，所有项目问题沟通均由项目经理发起，项目经理要累死了。选项B，实际项目中，不建议处理问题的团队直接和最终用户打交道。选项C，最佳实践选项D，说法错误所属过程组：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*

# 项目经理正在管理一个大型施工项目，该项目包括为当地市政会设计和建设大型基地设施系统。其中一项项目可交付成果于最近完成，在不增加项目成本的前提下对设计做出了细微变更。该项目的下一个阶段即将开始，项目经理希望立即开始下一个阶段的工作，以便遵守交付进度计划，并使相关方满意。项目经理接下来该做什么?

A、将变更请求提交给变更控制委员会（CCB），寻求使最近完成的可交付成果的设计变更获批。  
B、将可交付成果的完成情况以及下一个阶段的开始情况告知经市政会授权的当事方。  
C、开始项目的下一个阶段，将已完成的可交付成果的批准工作增至下一个阶段。  
D、与经市政会授权的当事方一起审查可交付成果的验收标准，以便在进入下一个阶段前获得批准。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查实施整体变更控制关键词：对设计做出了细微变更，不管变更的大小，只要涉及到基准问题都要走变更流程，避免人为的细微，未来造成麻烦。A答案正确所属过程组：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*

# 项目经理正管理着项目集领域中的一个项目。项目经理已请求项目可交付成果预约和反馈，但尚未收到团队的任何答复。项目经理希望这种情况上报给上级，但不确定该如何继续。项目经理该做什么来防止将来的项目发生这种情况?

A、创建一份电子表格，帮助他们跟踪项目问题并确定其优先级。  
B、创建一份计划，定义应于何时向谁交付哪些信息。  
C、创建一份文件，概述如何管理，执行和控制该项目集。  
D、创建一份文件，表明其一开始就参与项目的人的期望。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查沟通管理计划关键词：未收到团队的任何答复，并且不清楚找谁沟通这些问题，关键就在于没有做好沟通管理计划，沟通管理计划中明确了相关方的信息和沟通需求的安排。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*