# 2021模拟考试（第五套）

# 虽然你的公司的投标报价不是最低的，但客户希望发挥你公司的良好表现，愿意把合同授予给你。要赢得合同，客户要求你把项目管理成本消除掉，客户说你的管理流程已经很好了，项目管理使你的成本发生了不必要的膨胀，那你应该：

A、消除项目管理成本，依赖经验来管理  
B、减少那些与项目团队沟通、会议、客户评审等相关的费用  
C、减少会议，但不降低项目经理的薪水  
D、叙述那些不使用项目管理而导致成本增加的过去的项目事例

*正确答案：D  
问题解析：项目管理成本是不可省略的。不能为了赢得合同而圈住自己画地为牢。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# In a project to upgrade a company's accounting application, the project manager emails regarding the project's status and the next activities. A key user of the application plain that application outages are affecting their work performance. What should the project manager do next? A. Continue working according to planned activities B. Report the key user to their supervisor C. Review the stakeholder analysis and update to include D. Review the stakeholder analysis and inform all stakeholders to include the key users' emails 在升级公司的会计应用程序项目中，项目经理每周发送一次有关项目状态以及后续活动的电子邮件。该应用程序的一位关键用户抱怨应用程序停用影响他们的工作绩效。项目经理接下来应该如何做？

A、按照计划活动继续工作  
B、向主管报告关键用户的情况  
C、审查相关方分析并更新包含该关键用户  
D、审查相关方分析并通知所有相关方将该关键用户包含在所有电子邮件中

*正确答案：C  
问题解析：关键用户不知道应用程序停用升级，说明未将该关键用户识别为干系人，需要更新相关方登记册并管理相关方的需求，满足其愿望和要求。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目相关方管理。【ok】  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一家公司决定开发一个软件解决方案，后来却发现不是所有的需求都就绪，且不同相关方对解决方案的看法不同。应实施哪一个执行过程来改善这种情况？

A、管理相关方参与  
B、收集要求  
C、定义范围  
D、识别相关方

*正确答案：A  
问题解析：管理相关方参与是为满足相关方的需要而与之沟通和协作，并解决所发生的问题的过程。管理相关方参与针对项目相关方开展沟通活动，以便影响他们的期望，处理他们的关注点并解决问题：通过与相关方谈判以及对相关方实现项目目标的意愿施加影响，来积极管理相关方的期望，提高相关方验收项目的可能性。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目相关方管理。考点：管理相关方参与。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A particular stakeholder has a reputation for making many changes on projects. What is the BEST approach a project manager can take at the beginning of the project to manage this situation? A. Say—No—to the stakeholder a few times to dissuade him from submitting more changes B. Get the stakeholder involved in the project as early as possible C. Talk to the stakeholder's boss to find ways to direct the stakeholder's activities to another project D. Ask that the stakeholder not be included in the stakeholder listing 某一特殊的相关方以多次发起变更而闻名。项目之初，项目经理可以通过何种方法避免此情况发生：

A、不断对他说不，以阻止他提出更多的变更  
B、让他尽早参与项目  
C、直接找他的老板，要求把他的工作分配到别的项目上  
D、把他排除在相关方名单外

*正确答案：B  
问题解析：尽早参与，尽可能多收集其需求。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# During the project initiation phase, the project manager becomes aware that the stakeholders may be influencing the project in multiple positive and negative ways. What should the project manager do in this situation? A. Assign a task to top management and the project sponsor to reduce the number of stakeholders B. Perform a stakeholder analysis and group the stakeholders by using a power/interest grid C. Concentrate management actions on key stakeholders D. Update the risk register 项目启动阶段，项目经理意识到项目关系人可能给项目带来正面与负面的影响。这种情况下，项目经理应该怎么做？

A、给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少相关方的人数  
B、执行一项相关方分析，并按照权利、利益方格给相关方分组  
C、将管理行动集中在关键相关方上  
D、更新风险登记册

*正确答案：B  
问题解析：需要相关方分析。相关方分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。通过相关方分析，识别出相关方的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来。  
对应知识点：13、项目相关方管理>相关方分析*

# 项目相关方从A换成B，项目经理担心相关方变更对项目的影响，应该先做？

A、和相关方B谈谈，确定对项目的影响  
B、更新相关方登记册  
C、修改成本基准  
D、修改进度基准

*正确答案：B  
问题解析： 识别了新相关方，先更新相关方登记册。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# Up&nbsp;and&nbsp;down&nbsp;the&nbsp;organization&nbsp;and&nbsp;with&nbsp;peers&nbsp;are&nbsp;what&nbsp;dimensions&nbsp;of&nbsp;communication? A.&nbsp;Internal&nbsp;and&nbsp;external B.&nbsp;Vertical&nbsp;and&nbsp;horizontal C.&nbsp;Internal&nbsp;and&nbsp;Intra-team D.&nbsp;Global&nbsp;and&nbsp;local 组织上下级和同级之间沟通属于哪种沟通？

A、内部和外部的  
B、垂直的和水平的  
C、团队内部的和团队间的  
D、全局的和局部的

*正确答案：B  
问题解析：垂直沟通和水平沟通的定义  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.0项目沟通管理综合*

# 公司的新产品系列将在两个月内发布，95%的项目任务均已完成。但是，管理层却决定终止产品发布并取消项目。 项目经理下一步该怎么做？

A、立即停止所有项目任务  
B、按原计划完成项目  
C、释放资源并记录项目状态  
D、收尾项目并更新经验教训

*正确答案：D  
问题解析：项目终止，总结经验教训。取消项目也属于结束项目的一种方式，需要进行项目收尾。因此选择收尾项目的活动D。而A、B和C都有不属于收尾的活动  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 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？&nbsp;

A、规避  
B、接受  
C、减轻  
D、转移

*正确答案：D  
问题解析：参考“风险转移可采用多种工具，包括（但不限于）保险、履约保函、担保书和保证书等。”选择D。  
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*

# 在项目实施阶段，项目经理必须沟通范围变更，并获得跨国关键相关方的批准。项目经理应采用下列哪一种沟通方法？（&nbsp; ）

A、推式沟通  
B、交互式沟通  
C、相关方沟通  
D、拉式沟通

*正确答案：B  
问题解析：题干中提到了项目经理和关键相关方双方都要反馈意见。因此是交互式沟通，选B。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 项目执行过程中，项目经理就集中技术支持和现场技术支持2种方案犹豫不决，如图，项目经理应选用哪种方法?

A、集中技术支持EMV385  
B、集中技术支持EMV610  
C、现场技术支持EMV890  
D、现场技术支持EMV320

*正确答案：C  
问题解析：第一个方案，如果采用集中技术支持，那他70%的可能性收益是550，30%的可能性收益是750，所以这个方案的预期货币价值就是550乘以0.7+750乘以0.3=610，就是B选项：550\*0.7+750\*0.3=610 第二个方案同理：950\*0.6+800\*0.4=890，因此选择收益更大的C选项  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理完成项目工作，并通过了客户的验收。完成最终的项目验收文件之后，最终测量指标为： &nbsp; 成本绩效指数（CPI)=1.1 &nbsp; 进度绩效指数（SPI)=0.7 &nbsp; 完工预算（BAC)=400，000美元。一名关键相关方要求进行重大范围变更。项目经理首先应该怎么办？&nbsp;

A、分析可能的方案以及其他对项目管理计划的影响。  
B、与团队开会，讨论变更请求的可行性。  
C、拒绝范围变更，因为项目已经通过验收。  
D、提出变更请求，并与项目发起人沟通紧急情况。

*正确答案：C  
问题解析：项目已经验收，不再受理变更申请。如果确实有需要，可以以补充协议或者开启新的项目完成。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 有人建议项目经理在信息技术活动中使用龙卷风图。项目团队应该正在使用什么项目风险管理技术？&nbsp;

A、定性风险分析  
B、定量风险分析  
C、概率分布  
D、预期货币价值分析

*正确答案：B  
问题解析：实施定量风险分析的工具与技术包括专家判断、数据收集、敏感性分析和建模和模拟技术等，其中敏感性分析的典型表现形式就是龙卷风图。指南434页。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析>敏感性分析（龙卷风图）*

# 在升级新电信系统当中，项目团队发现新软件补丁可能在特定环境下的有效运行期间造成不稳定性。接收到这个信息 后，项目经理准备了额外测试。 这是执行什么类型的风险应对策略？&nbsp;

A、接受  
B、减轻  
C、回避  
D、转移

*正确答案：B  
问题解析：参考“减轻措施的例子包括采用不太复杂的流程，进行更多的测试，或者选用更可靠的供应商。”，选择B。  
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*

# 你带领团队编制了项目章程和项目管理计划，一切严格按计划实施。发起人为项目分批次注入资金。一年后，项目因资金链裂而暂停三个月。本月发起人又再次为项目注入了资金。作为项目经理你首先应该采取的行动是（ ）

A、要求发起人一次性注入剩余项目资金  
B、重新审阅项目章程  
C、分析项目继续执行下去的风险  
D、按计划实施剩余的项目工作

*正确答案：B  
问题解析：A.发起人可以分阶段注入项目资金。 B. 正确答案。项目暂停过，应该先审查项目继续做下去，项目章程中的项目目的和目标 是否还能实现。如不能实现，就要和发起人协商修改C.先审查项目章程中的整体项目风险，再分析各种单个项目风险。D.项目暂停过，原来的计划不一定还适合使用。  
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*

# 项目经理被任命管理一个为期多年的项目。在创建工作分解结构( WBS)过程中，项目团队无法分解将在项目后期发生的某些阶段。项目经理应该怎么做？&nbsp;

A、适当的时候，开展滚动式规划  
B、回到需求收集阶段  
C、为这些阶段预估WBS分解  
D、减少项目范围

*正确答案：A  
问题解析：作为规划包，后续再滚动式分解  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# 项目经理根据发生概率以及对项目的潜在影响对项目风险排列优先顺序。项目经理在执行的是下列哪一项

A、定量风险分析  
B、定性风险分析  
C、进度网络分析  
D、计划风险分析

*正确答案：B  
问题解析：定性风险分析的特点就是风险概率和影响分析和排序。因此选B。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>概率和影响矩阵*

# 项目经理正负责一个高端项目，而完成项目的关键就是控制预算。项目经理是位新手，但经过专业培训，他看到项目的花费低于预算非常激动，所以计划休假一段时间，这时一个高级项目经理警告他说，项目还有很多很重要的工作需要完成。那位高级项目经理为何提出这样的警告？&nbsp;

A、实际花费低于预算有可能意味着进度内有些活动还未完成，项目经理应该对比一下成本绩效和进度绩效  
B、项目经理需要制定一个项目控制系统，确保将来不会发生问题  
C、尽管实际花费低于预算，但还会有合同需要管理  
D、每周需要召开团队会议，休假意味着将取消团队会议

*正确答案：A  
问题解析：评估项目绩效的不止有CPI，还有SPI，成本节约可能是因为进展缓慢造成的，所以要综合考虑。A答案就是这个意思。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目接近完工，但另需要$120,000美元来完成该项目。虽然该项目已经花费了$100万美元，出于各种情况，项目发起 人要求项目经理终止该项目。 发起人做出这个决定的原因可能是：

A、在这种情况下，实际成本为项目的直接成本  
B、在这种情况下，实际成本为项目应急储备的一部分  
C、在这种情况下，实际成本为项目的间接成本  
D、该决定不考虑沉没成本

*正确答案：D  
问题解析：决定项目要不要取消不应该考虑已经发生的沉没成本，因此选择D。而其他选项都不对，实际成本包括直接和间接成本。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.0项目成本管理综合*

# 项目经理识别出可能对一个战略项目目标产生负面影响的多个问题。项目经理下一步该怎么办？ &nbsp;

A、确保根据对项目目标的影响对每个问题赋予优先级  
B、召开一次特别项目会议，将问题委派给团队成员  
C、获得项目发起人的批准，变更项目目标  
D、使用项目应急储备，分配额外的资源解决问题

*正确答案：A  
问题解析：风险管理流程 识别风险后应进行定性风险分析，依据风险概率与影响矩阵对风险赋予优先级  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>概率和影响矩阵*

# 项目经理在项目执行阶段离职后，项目发起人任命了一名新项目经理。新项目经理发现项目可能不能按时交付。 项目经理下一步应该怎么做？&nbsp;

A、对项目进度赶工。  
B、更改项目完成日期。  
C、执行定量风险风险分析。  
D、更新风险登记册。

*正确答案：D  
问题解析：识别风险 新项目经理识别出项目有不能按时交付的风险后应更新风险登记册  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 尽管历经艰难，项目经理还是获得了四位发起人对项目章程的同意，这个预算为$4，000，000的项目获得了批准。到目前为止，项目成本偏差为-$500，最近一次的绩效评估也是积极的。当项目进入第二阶段时，一非关键路径活动的团队成员宣布辞职，活动L的浮动时间由2天变成了4天。只发生了一项未识别的风险，而且影响不大。最近一次质量评审表明，项目使用的是上次实验设计的结果。根据这些信息，项目经理接下来该做什么？

A、完成第一阶段的收尾工作  
B、快速跟进项目，以便增加更多的浮动时间  
C、评审管理计划  
D、和高级管理层一起研究问题带来的额外风险

*正确答案：C  
问题解析：最近一次质量评审表明，项目使用的是上次实验设计的结果。第二阶段开始后要进行完整的项目管理生命周期，所以相对而言评审项目计划更好。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 新到组织的项目经理被分配管理一个具有多名相关方的项目。项目经理希望确定哪些相关方是内部的、哪些相关方是外部的。 若要了解相关方的角色，项目经理应该查阅哪一份文件？

A、相关方登记册  
B、相关方风险  
C、相关方参与计划  
D、相关方沟通模型

*正确答案：A  
问题解析：相关方登记册，相关方分类：内部/外部。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方>相关方登记册*

# 公司管理层正在削减预算，因此必须做出如何削减某个关键、持续项目预算的决定。 项目经理首先应该怎么做？

A、提交能够减少成本的更新进度计划，并减少终可交付成果的范围  
B、解散某些分配的资源并延长项目时间线  
C、减少管理储备以保持项目进行  
D、使用敏感性分析评估不同风险

*正确答案：D  
问题解析： 削减项目预算可能会造成项目风险，使用敏感性分析来评估削减项目不同部分（如削减人力成本、削减办公成本）的预算造成的风险并进行比较，从而选择产生风险最小的部分进行预算削减  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析>敏感性分析（龙卷风图）*

# 为了收集相关方的需求，项目经理安排了一名主持人，与相关方开展互动讨论，这采用的是哪种技术和工 具？

A、产品分析  
B、访谈  
C、标杆对照  
D、焦点小组

*正确答案：D  
问题解析：焦点小组多有主持人，且讨论比访谈更激烈  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# A team member concerned about the quantity of irrelevant emails about the project, and he believed that one deliverable would be delayed because reading and replying the emails cost him too much time. What should the project manager do? A. Ask the team member to work overtime to complete the work B. Ask the project team to change the communications management plan C. Reinforce the time management plan guidelines with the project team D. Reinforce the communications management plan guidelines with the project team 担心与项目无关的邮件数量，一名团队成员认为其中一个可交付成果将延迟，因为时间都用在读和回复邮件上。项目经理应该怎么做？ （&nbsp; ）

A、要求团队成员加班完成工作  
B、要项目团队更改项目沟通管理计划  
C、与项目团队一起巩固时间管理计划  
D、与团队成员一起巩固沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析： 选D。担心与项目无关的邮件，时间都花在阅读和回复邮件上，说明信息没有按照合适的方式发送给合适的人员，是沟通计划出现问题，在沟通计划中说明什么信息应该发送给何人，保证信息发送时不会遗漏相关人员，也不会打扰到无关人员。沟通管理计划主要是规定“谁以什么样的方式通过什么样的途径发送给谁仟么样的信息”的计划，根据题干，应该是项目成员对如何发送、发送给谁等要求不明确，所以首先不应该是更改，应该是巩固沟通计划指南。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*

# Company A completed a project to a client. However, it was not on the shortlist for a next project. Company A was sure that the relationship with the client was damaged during the previous projects cooperation. What tools or techniques should the project manager of Company A use to maintain the relationship with client? A. To collect feedbacks from the client to measure it's satisfaction at the end of each phase B. To contact the client to make sure why was it not on the shortlist C. To create a quality management plan at the start of the project D. To perform a risk assessment at the end of each phase 公司A向客户交付了一个项目。但是，在下一个项目中，客户没有将公司A列入合作名单中，公司A确定与客户的关系在上一个项目的执行过程中被破坏了。公司A的项目经理应使用什么工具或技术来确保与客户保持良好的关系？

A、在每个阶段结束时通过收集客户的反馈测量客户的满意度  
B、联系客户确定不在名单中的原因  
C、在项目开始时创建质量管理计划  
D、在每个阶段结束时执行风险评估

*正确答案：A  
问题解析：客户是重要的相关方，保持与客户的保持良好关系，需要积极的对相关方进行管理。积极收集、分发相关方对项目工作的反馈意见，用于调整和提高项目的未来绩效。B、C、D选项和相关方管理都不太相关。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>13.0项目相关方管理综合*

# 项目已经交付实施一年后，PMO需要确认该项目的商业价值是否实现，项目经理应该：

A、查看项目经验教训总结  
B、对客户开展满意度调查  
C、制定商业论证  
D、对项目进行评审

*正确答案：D  
问题解析：“确认该项目的商业价值是否实现”A不合适，A主要是面向未来，为下次项目做准备。B也没有实际用途，客户满意不一定就实现了商业价值C应该是立项前做的，不对。所以选D，完成项目了再评审一次，看看是否商业价值真实现了。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 供应商的可交付成果不符合质量要求，项目被宣布终止。针对赔偿的问题，项目经理必须：

A、采用应急储备加以应对  
B、依据合同的条件和条款  
C、拒绝赔偿  
D、开展采购审计

*正确答案：B  
问题解析：赔偿肯定要按照合同来，合同才是法律依据。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>合同提前终止*

# 由于项目经理担心客户误解项目的复杂性，导致做出不准确的决策。在项目状态会议上，决定邀请客户工程经理以帮助理解。项目经理突然意识到新的工程经理对项目具有深入了解。 项目经理接下来应执行下列哪一项？

A、要求项目发起人将该工程经理指定为项目焦点。  
B、开始向工程经理发送工作绩效信息  
C、将该工程经理登记为一名项目相关方  
D、影响该工程经理支持项目

*正确答案：C  
问题解析：识别相关方 识别相关方是识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织……  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方>相关方登记册*

# 项目经理识别到能提升项目可交付成果的一个有利的机会，为了确保抓住该机会，项目经理组建了专业的团 队开展此项目工作，项目经理采取的是哪种应对措施？&nbsp;

A、开拓  
B、提高  
C、分享  
D、接受

*正确答案：A  
问题解析：由确保得开拓。关键词，确保必须成功。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>积极风险应对策略*

# A project manager terminates a contract for the design of a two-part repot, because the first part did not meet the criteria in the statement of work. After a new request for proposal, the selection committee awards a new contract to another designer. During the contract closure process, the project manager should do which of the following? A. Review the procurement processes B. Update the project management plan C. Include the terminated contract in the lessons learned documentation D. Prepare a completion certificate for the terminated contract 项目经理终止一份包含两部分设计报告的合同，因为第一部分不能满足工作说明书中的标准，在新一轮提议申请后，选择委员会将新合同授予另外一个设计师。在合同收尾过程中，项目经理应进行下列哪一项？

A、审查采购过程  
B、更新项目管理计划  
C、将终止合同包含进经验教训文档中  
D、为终止的合同准备一份完工证明

*正确答案：A  
问题解析：首先分析出考点是采购，在结束采购过程中，进行采购审计。A其实指的是采购审计。是合同收尾，不是项目收尾。先有了采购审计，然后才能进行B、C、D。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>审计、采购审计*

# 项目经理注意到在风险登记册中记录的风险未被减轻。若要管理这个风险，项目经理需要从下列哪一项获得资金？&nbsp;

A、预算储备  
B、未分配的项目预算  
C、应急储备  
D、管理储备

*正确答案：C  
问题解析： 储备分析：已知-未知风险应使用应急储备应对。题干描述风险登记册中已记录该风险，但风险影响未被减轻，属于已知-未知风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 一家采矿公司批准一个制定有毒材料处理指南的项目。该项目的关键商业驱动因素是什么？

A、组织需求  
B、技术进步  
C、社会需求  
D、法律需求

*正确答案：D  
问题解析：参考69页 4.1.1.2商业论证“法律要求（如油漆制品厂批准一个项目，来编写有毒物质处理指南）；”  
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*

# 一名项目团队成员发现并登记了一个项目事故，并制定和实施了纠正措施。一个月后，另一名项目团队成员出现了具有相同需求的类似事故。项目经理应查阅哪一份文件了解这些事故并与团队沟通该信息?

A、问题日志  
B、绩效报告  
C、风险登记册  
D、变更日志

*正确答案：A  
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。A符合题干说的了解事故。而C与题干说的事故不符。D不记录。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目执行期间，公司聘用了一名新采购副总裁（VP）。虽然项目范围与采购领域无关，但应使用哪一 项相关方管理策略？

A、随时告知  
B、监督  
C、令其满意  
D、重点管理

*正确答案：C  
问题解析：参考：图13-4相关方权力/利益方格事例，权利大，利益小应该令其满意。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 项目处于执行阶段，一个预计问题，具有较高优先级和重大影响，现在已经变成一个严重问题。项目 经理应该怎么做？

A、为该问题制定减轻措施  
B、与关键相关方讨论该问题  
C、提出变更请求  
D、查阅风险登记册中的行动计划

*正确答案：D  
问题解析：当风险发生后，应该根据风险登记册中的内容进行处理。而C选项应该在D的后面做。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 在产品的下一个版本中，可以实施三个可能功能。但是公司的资源只足以实施一个项目。项目经理应 该怎么做？

A、创建工作分解结构（WBS）  
B、执行可行性研究  
C、建立一个供应商、输入、过程、输出、客户（SIPOC）模型  
D、获得更多资源

*正确答案：B  
问题解析：参考附录术语表Business Case商业论证：文档化的经济可行性研究报告，用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效论证，是启动后续项目管理活动的依据。而C是质量流程图，针对质量与题干不符。  
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*

# 公司计划发布一款新的软件产品，应对市场需求。项目经理组织一次与所有内部项目相关方的研讨会， 讨论输入和想法。项目经理执行的是下列哪一项？

A、思维导图  
B、决策树  
C、亲和图  
D、头脑风暴

*正确答案：D  
问题解析：所有内部项目相关方的研讨会 ，这就是头脑风暴强的一种体现形式，而且是AC的前提和基础。在会议上对信息进行组织，对大量创意进行分组的操作就是亲和图的操作。其中概念/思维导图，是把从头脑风暴中获得的创意整和成一张图的技术，以反映创意之间的共性与差异，激发新创意。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 项目经理正在从事项目的持续完善过程，发现一些项目活动不符合定义的政策和流程。项目经理应该 使用什么来发现类似问题？

A、根本原因分析  
B、检查  
C、专家判断  
D、审计

*正确答案：D  
问题解析：参考8.2.2.2质量审计是用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化的、独立的过程。”A选项是分析问题，不是发现问题。B选项是检查最终结果。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 项目经理必须审查部分项目管理计划，来创建成本管理计划。项目管理计划的哪些部分可为制定成本管理计划提供最多详情？

A、进度管理计划  
B、项目范围说明书  
C、项目章程  
D、成本基准

*正确答案：A  
问题解析：根据题意，进度管理计划是规划成本管理中的输入，是项目管理计划里的重要部分 。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.1规划成本管理*

# 在制定项目进度计划过程中，项目发起人要求项目经理在不会造成不可接受成本增加的情况下，比原先要求的时间提早交付项目。项目经理应怎么做？

A、使用快速跟进技术  
B、减少工作分解结构（WBS）中的活动  
C、外包一些工作  
D、让团队加班工作

*正确答案：A  
问题解析：要提前交付就涉及到进度压缩，我们知道进度压缩的方法有快速跟进、赶工和调整减少范围。A. 使用快速跟进技术，既提高速度又不增加成本，最优选项。B. 减少工作分解结构（WBS）中的活动 一般这种情况很少用，需要和客户商量并修改合同C. 外包一些工作 这个和赶工是一个意思，会增加成本D. 让团队加班工作，增加成本  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目发起人担心项目会对组织的竞争优势产生负面影响。项目经理可以使用什么来了解该影响？

A、优势、劣势、机会与威胁（SWOT）分析  
B、假设情景分析  
C、专家判断  
D、风险分析

*正确答案：A  
问题解析：SWOT是分析组织优势带来的各种项目机会，以及由组织劣势引发的各种威胁。选项A符合题目中的场景。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理>风险类别*

# 由于缺乏供应商支持，实施了将一个外部软件模块替换成内部模块的权变措施。由于没有供应商答复的计划日期，项目经理应该怎么做？

A、等待供应商的答复，并将该问题上报给项目发起人  
B、将该权变措施作为一项变更请求提交给变更控制委员会（CCB）  
C、遵循范围管理计划  
D、更新问题日志

*正确答案：B  
问题解析：PMBOK11.6.3.2实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程审批。B正确。根据题干，此题目涉及风险知识领域，C错误；A消极，错误。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目符合进度计划并在预算范围内，项目经理与项目相关方定期审查。一名项目相关方声称，直到一位同事提到，他们才知道一项重要变更请求。项目经理知道所有项目相关方都收到这一变更请求的通知。项目经理应该审查什么？（&nbsp; ）

A、项目管理计划  
B、相关方登记册  
C、变更管理计划  
D、沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：通过题干中的关键信息捕捉到题目的侧重点在于沟通问题而不是相关方问题，因此选D。注意题目中和沟通对应的关键词“通知”。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 一个施工项目的执行阶段进入六个月时，一个新成立的环境组织表达其对项目影响的担忧。项目经理 首先应该做什么？

A、将该问题上报给项目发起人  
B、将该环境组织的人作为相关方管理计划中的一名新项目相关方  
C、忽略这个问题，并继续按计划执行活动  
D、与环境组织的代表开会评审环境影响报告

*正确答案：B  
问题解析：题目中描述的场景“新成立的环境组织”是项目新增的相关方，首先应更新相关方登记册，选项B正确。选项D可能是后续的步骤。选项A上报给发起人不正确，项目经理应先处理问题。选项C的做法是消极做法不可取。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方>相关方登记册*

# 在与首选供应商的一次非正式午餐会议上，来自项目团队的一名工程师讨论到他们即将征求建议书的 未来产品优势。会后，该工程师告诉项目经理他可能与该潜在供应商分享了过多详情。项目经理应该如何解决这个问题？

A、修订采购管理计划  
B、召开投标人会议  
C、更新风险登记册  
D、更新合格卖方清单

*正确答案：B  
问题解析：采购管理过程中对潜在卖方应采取“公平公正公开”的方式，不能让任何一方受优待。投标人会议是在提交标书前召开的会议，“会议的目的是保证所有潜力在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待”，选项B正确。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购>投标人会议*

# 招募项目经理时，项目发起人列出面试人选的候选名单。项目发起人应将哪项技能列为最高选择标准？（&nbsp; ）

A、进度安排  
B、沟通  
C、规划  
D、问题解决

*正确答案：B  
问题解析：PMBOK项目沟通理解知识领域中，项目经理的绝大多数时间都用于与团队成员和其他相关方的沟通，无论这些成员或相关方是来自组织内部（位于组织的各个层级上）还是组织外部。沟通能力是项目经理最重要的一项能力。  
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程>3.1项目经理角色*

# 一个基于内部部件架构的产品创建项目进度网络图。外部接口的同步开发和完成对产品开发识别的一 些任务如下： 任务 A：开发产品架构 任务 B：基于定义的架构开发产品部件 任务 C：开发外部接口 以上这些任务之间的关系应怎么定义？

A、任务 A 是任务 B 的紧后任务，是完成到开始（FS）关系：任务 B 和任务 C 是完成到完成（FF）关系  
B、任务 B 是任务 A 的紧后任务，是完成到开始（FS）关系：任务 B 和任务 C 是完成到完成（FF）关系  
C、任务 A 是任务 B 的紧后任务，是开始到完成（SF）关系：任务 B 和任务 C 是开始到开始（SS）关系  
D、任务 B 是任务 A 的紧后任务，是开始到完成（SF）关系：任务 B 和任务 C 是开始到开始（SS）关系

*正确答案：B  
问题解析：<p><img src="http://www.educity.cn/tiku/uploadfiles/2016-11/a3ed333002444e01bef91247468fd041\_.png"></p>根据题干，项目进度网络图如下： 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*

# 为了解项目经理应向每个项目相关方团体投入多少时间和精力，应使用哪一项工具或技术对项目相关方进行分类？

A、专家判断  
B、责任分配矩阵（RAM）  
C、权力利益方格  
D、分析技术

*正确答案：C  
问题解析：PMBOK13.1.2.1权力/利益方格。根据相关方的职权（权力）大小对项目结果的关注（利益）程度进行分类。A、B、D均不能为相关方进行分类，错误。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 项目处于执行阶段，运营团队请求一项变更。该变更被确定为超出项目范围之外。在变更控制委员会（CCB）审查时被拒绝了。项目经理应该怎么做？

A、不采取行动，因为变更已被拒绝  
B、更新经验教训文件，可以与其他项目团队分享变更请求的原因  
C、通知运营团队变更不能够得到满足，但可以在未来考虑  
D、更新变更日志，并通知项目相关方变更已被拒绝

*正确答案：D  
问题解析：PMBOK4.6.3.1全部变更请求的处理请求的处理结果，无论批准与否，都要在变更日志中更新。PMBOK4.6.3.2应该与相关的相关方沟通这些变更及其对项目时间＼成本和风险的影响。排除法排除　A、C；选D。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 质量控制报告显示项目的一个模块正在遭遇最大数量的缺陷。项目期限很快将到来，项目发起人非常 希望获得状态更新，项目经理首先应该做什么？

A、获得变更请求的批准  
B、审查该模块的质量矩阵  
C、执行根本原因分析  
D、修复缺陷并推迟发布

*正确答案：C  
问题解析：PMBOK8.3控制质量是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。作用包括：识别过程低效或产品质量低劣或铲平质量低劣的原因，建议并/或采取相应措施消除这些原因。A应先提出变更请求，错误；B质量矩阵为陌生词汇，错误：D消极的做法，错误；选C。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 在执行某 IT 项目时，项目经理警告，由于当地经常停电，主服务器可能会死机。项目经理签署合同， 从当地公司额外租用一台服务器。项目经理使用的是什么策略？

A、分享  
B、转移  
C、减轻  
D、增强

*正确答案：C  
问题解析：PMBOK11.5.2.1风险减轻是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。A、D针对积极的风险，错误。转移通常涉及第三方，B错误。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 两名项目相关方对一个项目所产生的效益意见有冲突。项目经理应该怎么做？

A、查看相关方登记册，并执行相关方替换策略  
B、查看相关方参与计划，并核实效益评估矩阵  
C、与相关方开会，管理他们的期望  
D、与项目发起人开会，并执行相关方应急计划

*正确答案：B  
问题解析：先查看相关方参与计划中对这两个相关方的管理策略，结合对效益的评估情况，寻找合适的解决方案。了解了这些之后下一步可能需要开会，但是B在C之前。A后半句替换相关方错误，相关方是不能替换的。D错误，还没到麻烦发起人的级别。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 在项目接近收尾时，所有功能已经完成。有一位团队成员提出要增加一项新功能，你的最佳反应是？

A、拒绝，因为这是要“镀金”  
B、与客户商订，如果客户要增加这项功能，按照变更流程进行变更  
C、记录这个变更，并通知公司管理层  
D、同意，因为能提升客户满意度

*正确答案：A  
问题解析：团队成员增加新功能，这属于“镀金”行为。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 客户不满意承包商提供的技术数据，要求提供额外的项目绩效信息。若要避免这个问题，承包商应该事先审查哪一项？

A、执行、负责、咨询和知情矩阵  
B、相关方沟通需求分析  
C、定性风险分析  
D、责任分配矩阵

*正确答案：B  
问题解析：沟通问题，审查相关方沟通需求分析。选B。  
对应知识点：13、项目相关方管理>相关方分析*

# 项目执行3个月后交付客户，这是一个开发新网站的项目，但最终客户不满意，称很多功能没有满足客户的期望。项目经理应该查看哪个文档？

A、范围管理计划  
B、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：需求文件描述各种单一需求将如何满足与项目相关的业务需求，只有明确的、可跟踪的、完整的、相互协调的，且主要相关方愿意认可的需求，才能作为基准。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，通过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，不容易遗漏需求。需求跟踪矩阵才能追溯到此相关方的何种期望没有得到满足。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 公司计划交付新品，但目前无法获得所需技能，若要启动项目，项目经理需把重点放在哪里？

A、详细的项目要求  
B、质量控制  
C、高层级风险评估  
D、竞争对手分析

*正确答案：C  
问题解析：D和题目无关，首先排除。剩下的三个选项中只有C选项是在项目启动前来做的，选C。  
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*

# 一家公司要求项目经理为一项新装配技术启动一个项目，项目资源可以为公司平均工作15年，并认为他们可以立即开始项目，项目经理应该怎么做来启动这个过程？

A、制定一份培训计划  
B、召开项目启动大会（initiAl meeting）  
C、创建项目管理计划  
D、制定一份激励计划

*正确答案：B  
问题解析：启动项目，必须要通过项目启动大会（Initiating meeting）发布正式的项目章程。选择B。所属知识领域：项目整合管理所属过程组：启动过程组  
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*

# 一个新启动的项目，要求在六个月内完成，项目团队参考历史数据和经验评估认为可以在六个月内完成，但是项目发起人觉得六个月不可能完成。项目经理应该用什么来准确地评估项目持续时间？？

A、专家判断  
B、关键路径法  
C、三点估算  
D、自下而上估算

*正确答案：D  
问题解析：通过分析题意，D自下而上估算才能判断6个月的评估是否准确。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 项目已经进行了6个月，项目经理观察到该项目的cpi为0.9，并且该cpi有很明显的下降趋势。请问这时候项目经理该如何处理？

A、使用额外的资源  
B、使用管理储备  
C、赶工  
D、提交关于更改成本基准的请求

*正确答案：D  
问题解析：CPI=0.9说明成本超支，而且还在继续超支，在四个选项中只有D提交变更请求才能处理了。B是应对未知未知风险的，C是应对进度延后的，A就算要使用也是在D之后了。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# 经理与团队成员正在进行头脑风暴，征集信息，项目经理知道不同意见均有不同风险。下一步项目经理如何跟项目发起人反馈项目信息？

A、因果图  
B、帕累托图  
C、亲和图  
D、风险登记册

*正确答案：C  
问题解析：把头脑风暴产生的信息整理和分类了之后才能反馈给项目发起人，所以需要用到亲和图。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>亲和图*

# 作为一个团队的候选项目经理人选，项目经理加入了一个新项目，在首次会议上，项目经理发现对于技术决策有太多不同的意见，团队成员彼此并不尊重，会议起到相反的效果。该团队所处的阶段为:

A、震荡阶段  
B、形成阶段  
C、规范阶段  
D、成熟阶段

*正确答案：A  
问题解析：有不同的意见，有冲突，彼此不尊重不信任是震荡阶段的特征。  
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*

# 客户提出可交付成果不符合规范，存在质量问题，项目团队经确认是供应商的问题，但是供应商拒绝接受该请求，项目经理应该审查什么文件？

A、与供应商签订的服务协议  
B、采购管理计划和合同协议  
C、需求管理计划  
D、资源管理计划

*正确答案：B  
问题解析：在采购过程中，供应商有问题，直接按照合同应对，首先审查合同，再结合采购管理计划去做，选B。   
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>审计、采购审计*

# 一家在行业内有实力的公司为了增加新的盈利点，决定开发新业务模式。用什么方法制定概念?

A、头脑风暴  
B、专家判断  
C、6西格玛  
D、预测

*正确答案：A  
问题解析：头脑风暴可用于提出创新概念，选A。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程工具与技术*

# 一个工程项目涉及多个相关方，项目截止还有3个月，项目可交付成果进度延迟，已采取措施提交变更，并审批通过。并通知了发起人和相关方。其中有一个相关方表示并未收到通知。要解决这个问题，项目经理应该：

A、查阅相关方登记册和项目沟通计划  
B、更新相关方登记册  
C、与相关方沟通，确定问题反馈  
D、让发起人与相关方沟通问题

*正确答案：A  
问题解析：相关方的沟通问题，查阅相关方登记册和项目沟通计划确认问题即可。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# 在项目启动阶段，项目经理审查了经验教训知识库，项目经理得知，之前有一个项目因蔓延而失败，这个项目无法负担额外的时间和预算。为避免项目失败，项目经理应该怎么做？

A、拒绝所有超出范围的变更请求  
B、管理关键相关方的期望  
C、将该信息升级上报给发起人  
D、包含严格和正式的过程批准变更

*正确答案：D  
问题解析：范围变更经过了严格正式的变更控制流程就可以避免范围蔓延，进而避免项目失败。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理核实所要求的一系列步骤是否得到执行，项目经理应该使用什么工具分析？

A、因果图  
B、控制图  
C、质量核对单  
D、经验教训

*正确答案：C  
问题解析：质量核对单的定义，参照8.2.2.1  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 一公司计划扩大其网站的服务范围，项目经理要根据已批准的项目章程搜集相关需求信息，为了就项目的可交付成果达成一致，项目经理需要做哪些工作？

A、与相关方和主题专家召开焦点小组会议  
B、对关键相关方进行引导  
C、与相关方举行头脑风暴  
D、访谈项目发起人和关键相关方，了解更多需求信息

*正确答案：B  
问题解析：参照PMBOK5.2.2.6，引导有利于相关方达成一致意见。正确答案选项B选项A焦点小组是召集预定的相关方和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成果的期望和态度。焦点小组的引导指的是主持人引导大家进入主题。焦点小组并未体现达成一致。引导因具有群体互动的特点，有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通。从而有利于相关方达成一致意见。选项D与题干无关所属过程组： 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*

# 汇率突然急剧变化，引起项目成本增加27%，项目经理应该使用下列哪一项来应对？

A、找第三方引入资金  
B、使用管理储备  
C、改变基准  
D、使用应急储备

*正确答案：B  
问题解析：未知-未知风险，采用管理储备解决  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>应急应对策略*

# 一个供应商为项目执行六个月的供应服务，目前该供应商已经延迟交付成果两周，项目经理确认该成果将在下一周应用到关键路径上，项目经理接下来怎么做？

A、提醒供应商查阅合同，有义务按照合同提供该成果  
B、告诉供应商如果满足了进度要求提供了成果，将给予奖励  
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：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目经理完成了资源获取，接下来开始估算项目完成时间，项目经理查找了组织的经验知识库，找到了一个类似的项目进行估算，项目经理用了以下哪种方式方法估算项目持续时间

A、参数估算  
B、计划评审技术  
C、类比估算  
D、专家判断

*正确答案：C  
问题解析：关键词：类似项目，属于类比估算  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 有ABCD四个风险概率和影响结果如下表： 表格内容： 项目（第一列），发生概率（第二列），影响结果（第三列） A，20% ，90000美元 B,70%,20000美元 C,90%,21000美元 D,40%,8000美元 在进行定性风险分析时，可以得到对abdc风险从高到低排序：

A、CABD  
B、DBAC  
C、BADC  
D、DCBA

*正确答案：A  
问题解析：分别计算：A=90000\*20%=18000；B=20000\*70%=14000；C=21000\*90%=18900；D=8000\*40%=3200；排序为CABD，选择A  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>概率和影响矩阵*

# 在一次项目进度会议上，技术经理提出必须扩大储罐的尺寸，技术经理认为储罐的尺寸不扩大将会导致项目失败，要求项目经理口头确认 ，项目经理让其为这个提议准备好书面文件。项目经理建议技术经理查阅以下哪份文件：

A、风险管理计划  
B、采购管理计划  
C、沟通管理计划  
D、变更管理计划

*正确答案：D  
问题解析：变更需要参照变更管理计划，走实施整体变更控制程序。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在项目执行过程中识别到了一个新的风险，为了评估该风险对项目目标的影响，项目经理应该通过以下哪项：

A、风险登记册  
B、概率和影响矩阵  
C、风险分解结构（RBS）  
D、经验教训知识库；

*正确答案：B  
问题解析：参照PMBOK11.3.2.6，概率和影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。此矩阵对概率和影响进行组合，以便于把单个项目风险划分成不同的优先级组别。采用风险管理计划中规定的风险概率和影响定义，逐一对单个项目风险的发生概率及其对一项或多项项目目标的影响（若发生）进行评估。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# 在对施工现场进行检查期间，很明显安装的设备不符合政府标准，相关方现在不同意验收标准，项目经理事先应该怎么做以避免这种情况的发生？

A、使用冲突解决技能  
B、提交变更请求  
C、应用质量控制程序  
D、与所有相关方达成一个解决方案

*正确答案：C  
问题解析：参照PMBOK5.7 ，控制质量是为了评估绩效，确保项目输出完整、正确并满足客户期望，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。主要作用是，核实项目可交付成果和工作已经达到主要相关方的质量要求，可供最终验收。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 一个项目必须与拥有特定产品的供应商合作，项目经理为项目创建了风险应对计划，并识别了具体风险，项目执行期间，供应商得知其产品和功能还可以用于其他公司的产品，项目经理就此信息应该怎么做？

A、与供应商开会确定实施方法  
B、审查风险登记册或风险报告，确认已指定风险应对措施  
C、提交变更请求将产品功能应用到所有项目  
D、与相关方开会开会讨论，以确定其是否有兴趣新增功能

*正确答案：B  
问题解析：针对已识别风险，先审查风险登记册或风险报告。选择B比较合适  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 一个大型的IT项目实施过程组，一个负责小组负责软件架构，因为一些原因，延迟完工。其他的活动要等这个活动完成才能开始。由于其他人力资源可能会冲突，导致无人可用。请问项目经理应该怎么做?

A、与资源经理分析情况，并重新制定资源管理计划。  
B、因为资源冲突，正好可以要求招聘。  
C、更新沟通管理计划。  
D、更新新项目进度，让重新回到控制中。

*正确答案：A  
问题解析：资源经理负责资源的调配，出现资源冲突无人可用的情况，需要找资源经理分析出原因，并找出解决方案，进而更新资源管理计划。   
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 职能经理向项目经理通知了关于项目的一个关键资源的问题，该关键资源对项目方向和进度表示严重的关切，对于这种情况，项目经理应该怎么做?

A、向该关键资源强调遵循沟通管理计划的重要性，有问题要和项目经理先沟通  
B、采取一项行动，进一步了解该关键资源关切的问题，并针对问题做一项计划  
C、将该问题记录到问题日志，在下一次状态会议中与团队讨论该问题  
D、与职能经理和该关键资源开会，就提出的问题进行讨论

*正确答案：B  
问题解析：题目已经说明了该关键资源关切的问题，项目经理就不能视而不见，要了解问题解决问题， B选项就是在了解相关方需求，并针对需求制定对应的需求管理计划。 C选项不符合主动解决问题的思想原则，不可选。D选项并没有体现出解决问题的措施，仅停留在对问题的探讨阶段。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE 一个项目预期预算（BAC）为15000，项目执行期间完成的工作价值为12500，项目经理报告说实际成本为12000。项目的情况为？

A、进度落后。  
B、进度超前。  
C、进度符合。  
D、无法判断

*正确答案：D  
问题解析：通过题目的挣值数据，只能算得成本偏差大于0，成本绩效指数大于1，从而推导出项目成本的状态，并不能推导出项目进度的状态，ABC三个选项错误，只能选择D选项。   
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目开始前，两个相关方对于可交付成果相互矛盾。项目经理如何解决？

A、提供客户的详细需求  
B、与相关方开会讨论可交付成果和验收标准  
C、制定项目计划和项目范围  
D、允许对于可交付成果的不同意见

*正确答案：B  
问题解析：有矛盾就讨论清楚，并确定验收标准。   
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 项目经理收到pmo提供的项目绩效反馈，其中有一位相关方提出了认为范围控制不佳，但没有提供具体的详细说明，请问项目经理应该怎么办？

A、无视这项反馈，因为没有相关说明  
B、与相关方沟通，讨论出谁提供的反馈  
C、提供工作绩效报告，并与相关方开会，确认可能的问题  
D、与项目资深的一位相关方沟通，向他阐述该项目已经良好地执行了项目管理

*正确答案：C  
问题解析：ABD都是在逃避责任，不可选。只有C选项直面了问题，可选。   
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 项目经理发现本地团队与虚拟团队之间存在进度优先级上的冲突。项目经理安排了一次电话会议来解决此问题。项目经理使用的是哪种冲突解决方式？

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

*正确答案：C  
问题解析：有冲突，处理的方式是用电话会议来解决，很显然就是合作/解决问题的方式。妥协强调各自退让一步；强迫说的是采取一方的而舍弃另一方的；缓和重在强调一致性。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 可行性研究决定创建什么产品，现在，开发与最初需求冲突的另一种产品的一项变更请求已经被批准，批准前已经进行了数据分析，项目经理应该怎么做

A、执行该变更请求  
B、拒绝该变更请求  
C、请求更详细的数据分析  
D、请求产品可行性研究

*正确答案：A  
问题解析：对于已经批准的变更请求，需要更新项目管理计划，然后按照执行。选择A。所属知识领域：项目整合管理所属过程组：监控过程组  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在测试阶段，一位团队成员将某个质量缺陷升级上报给项目经理，在与团队成员进行头脑风暴时，项目经理得知问题的原因不止一个。项目经理应使用哪一项来识别根本原因？

A、散点图  
B、统计抽样  
C、石川图  
D、定性风险分析

*正确答案：C  
问题解析：根本原因分析，用因果图（也叫石川图，鱼骨图，why-why图   
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>因果图*

# 在项目执行过程中，项目经理发现一个新技术可以节约项目成本，但是需要增加投入一笔成本。项目经理申请变更，变更控制委员会批准变更。但是首席财务官不同意，拒绝此变更。项目经理应该怎么办？

A、直接实施此变更  
B、拒绝变更  
C、放弃变更  
D、让项目发起人与首席财务官沟通

*正确答案：D  
问题解析：PM和CCB都同意了，来了一个CFO大BOSS不同意，只能找靠山抱发起人的大腿了。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 多位相关方提出要求，导致项目成本预算超出，为了管理这个问题，项目经理在规划过程中应当怎么做（）

A、审查相关方优先级  
B、只记录关键相关方  
C、收集所有相关方的需求  
D、识别相关方

*正确答案：A  
问题解析： 参考指南518页，为满足项目相关方的多样性信息需求，应该在项目生命周期的早期制定一份有效的计划；然后随着相关方社区的变化，定期审查和更新该计划。包括：当其他项目过程（如变更管理、风险管理或问题管理）的输出导致需要重新审查相关方参与策略。既然大家的需求都堆到一起，已经让成本超支，定是不能答应的。此时应该查看大家的重要程度优先级，也是极好滴！  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 项目经理与项目相关方一起讨论需求，但有些相关方提出的需求不切实际且超出范围，项目经理应该怎么做？

A、记录需要澄清的需求和所有需求  
B、直接删除低层级的需求  
C、将所有需求包含进范围说明书中  
D、拒绝任何变更

*正确答案：A  
问题解析：任何提出的都记录下来，是正确的做法。但是不切实际的，肯定是不做的，故做一个标记，表示后期需要澄清，是极好滴。   
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# A key project activity is to seek approval from local authorities before a construction site can be accepted .What should the project manager do when scheduling the project?A. Avoid putting the activity on the critical path.B. Perform dependency determination and integration.C. Obtain expert judgment.D. Add a new risk to the risk register.在施工现场可被验收之前，正为一个关键项目活动寻求获得当地主管部门的批准，项目经理在为项目制定进度计划时应该做什么？

A、避免将该活动放在关键路径上  
B、执行确定和整合依赖关系  
C、获得专家判断  
D、在风险登记册中添加一个新风险

*正确答案：B  
问题解析：关键项目活动寻求获得当地主管部门的批准，当地主管部门的批准与活动是一个外部依赖关系。外部依赖关系制的是：项目活动与非项目活动之间的关系。所以在计划时，应该确定和整合依赖关系。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*

# The project selection committee must make a choice between project A and Project B, project A has an investment return period of 21 months, the cost of Project B is $175000, the expected positive cash flow for the first year is $75000, and the positive cash flow for each quarter is 50000 USD, which should the project manager choose?A. Project A or project B, as two project investment return periodsB. Project B because the investment return period for project A is&nbsp; shorter&nbsp;&nbsp;C. Project A, because Project B has a longer investment return periodD. Project B because the investment return period for Project B is shorter项目选择委员必须在项目 A 和项目 B 之间做出选择，项目 A 的投资回报期为 21 个月，项目B 的成本为 175000 美元，第一年的预期正现金流为 75000 美元，之后每季度的正现金流为 50000美元，项目经理应选择哪一个？

A、项目 A 或项目 B，因为两个项目投资回报期一样  
B、项目 B，因为项目 A 的投资回报期更短  
C、项目 A，因为项目 B 的投资回报期更长  
D、项目 B，因为项目 B 的投资回报期更短

*正确答案：D  
问题解析： 投资回收期指标可以作为项目选择的一种方法，根据题意，计算可以得出，项目A的投资回收期是21个月，项目B的投资回收期是12个月加上两个季度6个月，即18个月，所以最佳选项是D。考点：投资回收期。参考：PMBOK第6版（7.1）。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>7.1规划成本管理*

# The requirement for a critical project is the continuous traceability of the product, and the quality team recommends creating checkpoints at each step of the manufacturing process. However, these checkpoints consume valuable time and resources. What type of analysis should the project manager perform to determine the appropriate number of checkpoints?A. Alternative analysisB. Cost-benefit analysisC. Pareto chartD. Ishikawa map对一个关键项目的要求是产品的持续可追溯性，质量团队建议在制造过程中的每个步骤创建检查点。然而，这些检查点耗费了宝贵的时间和资源。 项目经理应执行什么类型的分析来确定适当的检查点数量？

A、备选方案分析  
B、成本效益分析  
C、帕累托图  
D、石川图

*正确答案：B  
问题解析：质量检查点耗费宝贵的时间和资源，针对这种情况应该选择合理的检查点，找到最佳平衡，可以使用成本效益分析。成本效益分析：用来比较项目成本与其带来的收益的财务分析工具。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*

# As an experienced project manager, you know that the project monitoring starts from kick-off and closing. You also know that the important purpose of project monitoring is to identify issues before it becomes too late to solve. Which of the following tools is the most beneficial for you to identify issues before it becomes too late to solve?A. Cause and Effect DiagramB. Pareto chartC. Scatter diagramD. Control chart作为一个有经验的项目经理，你知道监控工作贯穿从项目启动到收尾的全过程。你也知道，项目监控的重要目的是要在还有时间解决问题时发现问题。下列哪个工具最有利于你在还有时间解决问题时发现问题?

A、因果图  
B、帕累托图  
C、散点图  
D、控制图

*正确答案：D  
问题解析：由题意可知，项目监控的重要目的是要在还有时间解决问题时发现问题。项目希望还有时间解决问题的时候发现问题，所以是使用控制图在过程中监控，及时发现问题。因果图：一种分解技术，有助于追溯造成非预期结果的根本原因。帕累托图是一种按发生频率排序的特殊直方图，显示每种已识别的原因分别导致了多少缺陷。帕累托图用于识别造成大多数问题的少数重要原因。散点图是一种展示两个变量之间的关系的图形，它能够展示两支轴的关系，一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。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 team is developing a project budget by estimating each work package.The team uses statistical values and historical data from past projects. What estimating tool or technique is being used?A. Reserve analysisB. Analogous estimatingC. Expert judgmentD. Parametric estimating项目团队正通过估算每个工作包来制定项目预算。团队使用过往项目的统计关系和历史数据。这使用的是什么估算工具或技术？

A、储备分析  
B、类比估算  
C、专家判断  
D、参数估算

*正确答案：D  
问题解析：注意题干中表明了历史数据和统计值，这是在使用参数估算。储备分析：一种分析技术，用来明确项目管理计划各组成部分的基本特征及其相互关系，从而为项目的工期、预算、成本估算或资金需求设定储备。类比估算：使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。专家判断：基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专业知识而做出的，关于当前活动的合理判断。这些专业知识可来自具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任何小组或个人。参数估算：基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的一种估算技术。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A project manager suggests training a software development team on until testing techniques that can be applied during the coding phase. In addition, the project manager recommends the procurement of a server to run test cases during software development. Of what is this an example?A. Quality management budgetB. Prevention cortsC. Appraisal costsD. Software testing budget项目经理建议为一个软件开发团队提供单元测试技术培训，该技术可以在编码阶段应用。另外，项目经理建议在软件开发期间采购一台服务器来运行测试用例。 这个例子是什么？

A、质量管理预算  
B、预防成本  
C、评价成本  
D、软件测试预算

*正确答案：B  
问题解析：<p><img src="https://static.educity.cn/images/shiti/2019-10/311/NctARcRb3H.png"></p>题干描述的是预防成本和评价成本。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 portion of a project's deliverable are being validated point to client handover.Team members responsible for quality audits fined some defective parts in one of the items.They send them to the reworked by the assembly-lineteam,which will increase coats. How is this coast of quality(COQ)categorized?A.Internal failure coastsB.External failure coastsC.Prevention coastsD.Appraisal coasts在向客户移交之前,对项目可交付成果的一部分进行核实。负责质量审计的团队成员在其中一项可交付成果中找到一些有缺陷的部分,他们将其发回给装配线团队返工,这将增加成本。 这种质量成本(COQ)如何分类?

A、内部失败成本  
B、外部失败成本  
C、预防成本  
D、评估成本

*正确答案：A  
问题解析：<p><img src="https://static.educity.cn/images/shiti/2019-10/243/wvKdgqu9GF.png"></p>项目中发现的失败-返工属于内部失败成本。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*

# The project cannot be assigned to a subject matter expert (SME). Due to the lack of SME, the team fears that incorrect assumptions may mislead employees. What should the project manager do?A. Update the risk register and report the constraint upgrade to the human resources managerB. Update work performance report and risk registerC. Determine if there is no alternative subject matter expert availableD. Increase the emergency reserve for the SME task项目不能分配一名主题专家（SME），由于缺少主题专家，团队担心不正确的假设误导员工，项目经理应该怎么做？

A、更新风险登记册并将该制约因素升级上报给人力资源经理  
B、更新工作绩效报告并更新风险登记册  
C、确定是否没有可用的主题专家替代  
D、为主题专家的任务增加应急储备

*正确答案：A  
问题解析：考查项目资源管理-获取资源，资源获取不到是一项风险，同时需要使用人际关系与团队技能-谈判进行解决，与职能经理谈判，确保项目在要求的时限内获得最佳资源，直到完成职责。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*

# The project manager has just been assigned to manage a project in the middle of the execution phrase. The project has had a high turnover rate of project resources. What should the project manager do FIRST?A. Organize a team-building event to improve team morale.B. Talk to the project sponsor to get commitment for project resources.C. Check the staffing management plan.D. Move the most active team members to the same room to enhance their ability to perform as a team.项目经理刚刚接受任命去管理一个处于执行阶段中期的项目。该项目的项目人员流动率很高。项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、组织一个团队建设活动，改进团队士气  
B、与项目发起人沟通，以获得保证项目人员的承诺  
C、检查人员管理计划  
D、将最积极的团队成员调到同一间房间，增强他们作为一个团队的执行能力

*正确答案：A  
问题解析：考查项目资源管理-建设团队，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。团队成员流动率很高，需要建设团队，提高团队绩效的方法有培训、认可与奖励、团队建设等。团队建设是通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# The project manager is developing a HR plan for the project that must follow deadlines. A team member has recently been assigned to another country, and the professional level of the team members is critical to the success of the project and deadline, but the available local resources vary in professional levels. What should the project manager do?A. To notify the project sponsors of the possible impact and allow them decide the final action planB. To allocate new resources and reduce the scope of the project to meet the deadlineC. To plan a viable virtual team environment and ensure that all team members in the time zone should make commitmentsD. To use more local resources to rush for the progress of the project项目经理正在为必须遵循最终期限的项目制定人力资源计划。一名团队成员最近被分配到另外一个国家，该团队成员的专业水平对项目成功和实现最终期限至关重要。而可用的本地资源专业水平各不相同。 项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、通知项目发起人可能产生的影响，并让他们决定最终的行动方案  
B、分配新资源并减少项目范围，以满足最终期限  
C、计划一个可行的虚拟团队环境，并确保时区的所有团队成员的承诺  
D、使用更多本地资源来对项目进度赶工

*正确答案：C  
问题解析：考查项目资源管理-建设团队，团队成员不能一起工作，可以使用建设团队的工具技术-虚拟团队解决。虚拟团队的使用能带来很多好处，例如，使用更多技术熟练的资源、降低成本、减少出差及搬迁费用，以及拉近团队成员与供应商、客户或其他重要相关方的距离。虚拟团队可以利用技术来营造在线团队环境，以供团队存储文件、使用在线对话来讨论问题，以及保存团队日历。 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 key team member makes a critical mistake that will result in a significant project delay in accordance with the stakeholders engagement plan, The project manager meets with stakeholders to discuss this issue. What information should the project manager present during the meeting?A. Training plan for the team to avoid similar mistakesB. Description of new provisions to prevent similar issue from occurringC. Options for amending the scope to maintain the project scheduleD. Root cause analysis, explaining why the mistake occurred一位关键团队成员犯了一个严重错误，将导致项目严重延迟。按照相关方参与计划，项目经理与相关方开会讨论此问题。在会议上，项目经理应该提供什么信息？

A、团队的培训计划，以避免类似错误  
B、说明防止类似问题发生的新规定  
C、修改范围以保持项目进度计划的方案  
D、根本原因分析，解释错误发生的原因

*正确答案：A  
问题解析：团队成员犯错导致项目严重延迟，与相关方开会讨论该问题，需要有解决方案，不能只汇报问题。避免错误以后再发生，A项培训是有效的选择。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*

# Your country has held the sport of bowling in high esteem ever since indigenous bowlers first introduced it to your region 3,000 years ago. You are the project manager for a government-approved national monument to the sport: a marble-and-titanium structure in the form of a bowling pin. This monument is expected to last for centuries. In this situation, the concept of being temporary, which is part of the definition of a project？ A. Does not apply because the project will have a lasting result B. Does not apply to the product to be created C. Recognizes that the project team will outlive the actual project D. Does not apply because the project will not be short in duration 自从3000年前第一次将保龄球运动引入到你的国家，你的国家一直把保龄球运动视为一种高尚的运动。作为一个项目经理，你需要为政府建造一个大理石--钛结构的保龄球饰针的运动纪念碑。这个纪念碑预期能够持续几个世纪。在这种情况下，下列哪一项是描述项目的临时性概念？

A、不适合，因为项目的结果会一直持续  
B、不适合于项目所创造的产品  
C、认为项目团队将比本项目要长寿  
D、不适合，因为这个项目不是在短期内就可以完成的

*正确答案：B  
问题解析：项目的过程是临时的，但项目所创造的产品、服务或成果一般不具有临时性。所以项目的临时性不适合要建造的产品。  
对应知识点：1、引论>1.2.1项目*

# 某公司建立了一个项目管理办公室(PMO)，用于协调和管理其众多项目，公司的PMO提出了一个具体的项目组织和建议，并作为标准在全公司实施。该组织结构的特点是设置了享有中高级权利（包括控制项目预算）的全职项目经理和全职管理人员。PMO提出了何种组织结构？（&nbsp; ）

A、强矩阵  
B、弱矩阵  
C、项目型  
D、职能型

*正确答案：A  
问题解析：项目生命周期与组织，表2-1在强矩阵型组织中设置有设置了享有中高级权利（包括控制项目预算）的全职项目经理和全职管理人员。  
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）*

# Project management processes ensure the effective flow of the project throughout its existence. Product-oriented &nbsp;processes specify and create the project's product. Therefore, project management process and product-oriented process（&nbsp; ）. A． Overlap and interact throughout the project B． Are defined by the project life cycle C． Are concerned with describing and organizing project work D． Are similar for each application area 项目管理过程确保项目自始至终顺利进行。产品导向过程说明并创造项目产品。因此项目管理过程和产品导向过程（&nbsp; ）。

A、是重叠的并且在整个项目期间是交互影响的  
B、由项目的周期决定的  
C、与对项目工作的描述和组织有关  
D、在每个应用领域都是类似的

*正确答案：A  
问题解析：项目管理过程和产品导向过程是重叠的。  
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程>3.6项目管理过程组及相互作用*

# The requirement to complete the project in three months using only four resources is an example of: A. constraints B. earned value analysis components C. benefit cost ratios D. law of diminishing returns 项目要求在三个月内完成，而只投入4个资源，这是一个什么情况的例子？

A、制约因素  
B、实现值分析组成  
C、收益成本比率  
D、收益递减法则

*正确答案：A  
问题解析：制约是指限制因素。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>假设日志*

# What is the LAST thing to do in project closure? A. Complete the lessons learned B. Provide the client with all pertinent documentation C. Update the archives D. Release the team 在项目收尾时最后应该做的是：

A、完成经验总结  
B、提供给客户所有相关的文档  
C、更新档案  
D、解散团队

*正确答案：D  
问题解析： 结束项目或阶段是完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段的过程。本过程的主要作用是，总结经验教训，正式结束项目工作，为开展新工作而释放组织资源。 可见释放组织资源是最后一步，推理也可以知道，如果人都解散了，还找谁来总结经验教训呢？所以解散项目团队肯定是最后一步。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# You are a project manager and are in the Closing processes of the project. Your customer has been presented with a formal acceptance and sign-off document. They refuse to sign, claiming the product does not meet their expectations. You know that this situation could have been prevented by doing all of the following except:&nbsp; A. Documenting the client's requirements&nbsp; B. Performing quality audits during the process C. Documenting the customer's refusal to sign D. &nbsp;Requesting sign-off at important milestones&nbsp; 你是项目经理，你的项目已到收尾阶段。你给客户提交了一份正式验收和需要签字的文件，客户拒绝签字，声称产品没有满足他们的期望。你知道这种情况可以通过下列行为来避免，但不包括：

A、记录归档客户需求  
B、在过程中进行质量审计  
C、记录客户拒绝签字  
D、要求对重大里程碑签字

*正确答案：C  
问题解析：选项C是事后行为，不能起到事前的避免作用。其他三项是事前行为。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# You are a project manager and are in the Closing processes of the project. Your customer has been presented with a formal acceptance and sign-off document. They refuse to sign, claiming the product does not meet their expectations. You know that this situation could have been prevented by doing all of the following except:&nbsp; A. Documenting the client's requirements&nbsp; B. Performing quality audits during the process C. Documenting the customer's refusal to sign D. &nbsp;Requesting sign-off at important milestones&nbsp; 你是项目经理，你的项目已到收尾阶段。你给客户提交了一份正式验收和需要签字的文件，客户拒绝签字，声称产品没有满足他们的期望。你知道这种情况可以通过下列行为来避免，但不包括：

A、记录归档客户需求  
B、在过程中进行质量审计  
C、记录客户拒绝签字  
D、要求对重大里程碑签字

*正确答案：C  
问题解析：选项C是事后行为，不能起到事前的避免作用。其他三项是事前行为。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# One of your senior technical specialists informs you a major design flaw exists in a systems development project you are managing. You are already testing the system and planned to roll it out to more than 5,000 users in a month. You know that changing the design now will cause severe cost and schedule overruns. As project manager, what should you do first? A. Issue a stop work order until you understand the extent of the project B. Notify your project sponsor immediately to see if there are additional funds available to work on this problem C. Notify your senior management and let them decide what to do D. Hold a meeting as soon as possible with key members of your project team to discuss possible solutions to the problem 你的一个资深技术专家告诉你，你所管理的系统开发项目中存在一个大的设计缺陷，系统已经进行测试并计划一个月后给5000名用户布署使用。你知道改变设计将会造成重大的进度延迟和成本超支。作为项目经理，你首先应该：

A、发出一个停工单，直到了解了项目的范围  
B、立即通知项目发起人，看看有没有额外资金投入来解决这个问题  
C、通知高级管理层，让他们来决定下一步的行动  
D、尽快和你的项目团队关键成员开一个会议讨论解决问题的可能方案

*正确答案：D  
问题解析：项目经理要积极主动，先准备方案。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# A new team member joins a project. Because the new team member does not have any previous risk management experience in the company, the project manager ask that the team member review documents in the company's previous projects. This is an example of leveraging which of the following? A. Infrastructure B. Project management information systems C. Organizational process assets D. Enterprise environmental factors 一名新团队成员加入项目。由于新团队成员之前在公司没有任何风险管理经验，项目经理要求团队成员查看公司之前项目的项目文件。这是利用下列哪一项的实例？（&nbsp; ）

A、基础实施  
B、项目管理信息系统  
C、组织过程资产  
D、事业环境因素

*正确答案：C  
问题解析：公司之前的项目文件就是经验教训，属于组织过程资产。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：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# A project manager is completing the planning process for a new product development project. What is the last major milestone to be completed before proceeding to the execution group? A. finalize the project charter B. receive project funding to execute C. obtain sponsor and stakeholder approval D. execute the stakeholder management strategy 某项目经理将要完成一个新产品开发项目的规划过程。在进入执行过程组之前需要完成的重要里程碑是什么？

A、最终确定项目章程  
B、接收项目资金以开始执行  
C、获得发起人和相关方的批准  
D、执行相关方管理策略

*正确答案：C  
问题解析：执行项目前必须有项目管理计划，而项目管理计划必须得到发起人和相关方的批准认可。知识点：项目管理计划。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# After the project baseline is approved, the project manager finds that one requirement was omitted. The project manager should do which of the following? A. Update the baseline B. Ignore the requirement C. Discuss with the sponsor D. Create a change request 项目基准获得批准后，项目经理发现一项需求被忽略了。项目经理应该采取下列哪一项措施？

A、更新项目基准  
B、忽略该需求  
C、与项目发起人讨论  
D、创建变更请求

*正确答案：D  
问题解析：变更控制要遵循流程，基准批准后发现问题，走变更流程解决，所以选。考点：变更控制机制、流程。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# Following the standards included in the project management plan, a project manager experiences an issue and proposes a change request. The change request is approved, implemented, and documented in the project documentation. Where should the project manager record the experiences, issues, and actions taken to benefit future projects? A. Project chart B. Lessons learned C. Project management plan D. Status report 依据项目管理计划的标准，项目经理遇到问题，并就此提出变更请求，变更请求获得批准，被执行和记录在项目文件中。项目经理应该记录问题和采取的措施记录在哪里，以便未来项目获益？

A、项目章程  
B、经验教训  
C、项目管理计划  
D、状态报告

*正确答案：B  
问题解析：根据题意，项目经理要记录变更请求以及变更请求执行过程，并且为以后的项目提供参考，所以要记录在经验教训文件中，不能记录在项目章程和项目管理计划中，也不能记录在状态报告中，因为状态报告的作用是显示项目进展状态不是为今后的项目提供帮助并收益。所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：收尾过程组。考点：经验教训。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# The project manager is in the middle of a long-team project when a major error is discovered by the development team. This error can be fixed by implementing a large change to the scope of the project. This change could influence both fine and budget plans. What should the project manager do first? A. Analyze the change request and present it to the change control board B. Implement the change request and inform the stakeholders afterwards C. Implement the changer request and present it to the change control board afterwards D. Analyze the changer request and present it to the steering committee 项目经理处于一个长期项目的中间，这时研发团队发现了一个重大失误，这个失误可以通过较大的变更解决，但该变更可能同时影响时间和预算计划。项目经理应该先做什么呢？

A、分析变更请求并提交给控制委员会  
B、执行的变更请求，然后通知的股东  
C、执行变更请求，然后提交给变更控制委员会  
D、分析变更请求，并提交给督导委员会

*正确答案：A  
问题解析：此题考查变更流程。首先应该分析该变更对范围、进度和成本三方面的影响，然后将变更请求提交变更控制委员会审批。故选项A正确。B和c，变更请求未获批准前是不允许执行的。D变更控制不涉及督导委员会。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。考点：实施整体变更控制。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# &nbsp;A project manager leads a product development project. The product passes test, and version will be released to the client. Before the release date, the client discovers an issue must be fixed in the final release. The client agrees to pay for the fix caused by client's product design. What should the project manager do next? A. Decline the client's request and suggest fixing it in a later version B. Moot with the change control board approve the change C. Prepare a change request form that details the fix D. Conduct a meeting with the sponsor to assess the impact of the change 项目经理管理一个产品开发项目。产品通过测试，且最终版本将向客户发布。发布前发现在最终发布版本中必须修复一个关键问题。客户同意支付由于客户产品设计产生的费用。项目经理首先应该怎么做？

A、拒绝客户的请求，并建议在后续版本中修复这个问题  
B、与变更控制委员会开会，批准该变更  
C、准备变更请求表，详细说明修复问题  
D、与发起人开会评估变更的影响

*正确答案：C  
问题解析：本题目主要涉及变更流程部分：提交变更请求→分析变更影响→批准或否决变更。答案A不对，客户已经同意支付，也就意味着客户已经同意解决这个问题了。D选项本身描述有误。一般不会找发起人，除非是超出了项目经理权限范围之外，无法解决。分析影响正常情况下应该是与项目团队一起完成的工作。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A project team identifies an emergency, which requires an immediate change. Due to schedule, there is not enough time to follow a standard change control process. What should the project manager do next? A. Stop the project until change is approved by the change control board B. Establish a new change control board to assess the change C. Inform the project sponsor and ask for advice D. Document the change first and obtain approval from change control board 项目团队识别到一个需要立即进行变更的紧急事件。由于进度计划有限，没有足够时间遵循标准的变更控制流程。项目经理接下来应该怎么做？

A、停止项目，直到变更获得变更控制委员会的批准为止  
B、建立新的变更控制委员会来评估变更  
C、告知项目发起人并询问意见  
D、首先记录变更，并在之后获得变更控制委员会的批准

*正确答案：D  
问题解析：实施整体变更控制特殊紧急情况允许先实施变更，再走变更流程获取批准。答案A不对，题目说明了紧急事件，如果停止一直等待，往往造成不良的结果。答案B不对，建立后还需要审批，还需要时间，也不符合题目要求。答案C不对，项目经理应该首先评估先自己解决。答案D正确，首先执行，并且记录变更，后面把相应的流程补上。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 must create the project management plan. Which of the following should be included in the project management plan? A. Cost performance baseline, quality control plan, performance reports, and schedule baseline B. scope baseline, schedule baseline, and risk management plan C. Procurement documentation， work baseline structure, change requests, and quality management plan D. Procurement management plan, cost performance baseline, quality performance report, and procurement documentation 项目经理必须创建项目管理计划。下列哪一项应包含进项目管理计划中？

A、成本绩效基准、质量控制计划、绩效报告和进度基准  
B、范围基准、进度基准和风险管理计划  
C、采购文档、工作基准机构、变更请求和质量管理计划  
D、采购管理计划、成本绩效基准、质量绩效报告和采购文档

*正确答案：B  
问题解析：项目管理计划所包括内容，此处应选B。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目整合管理。简单来说，就是各个知识领域的子计划+需求管理计划、过程改进计划+三大基准（范围、进度、成本）排除法，A，绩效报告不对；C，变更请求不对；D，质量绩效报告不对；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*

# 某长期项目己在A公司开展了近两年，项目因发生延迟，需额外增加一年方能完工，此时B公司收购了公司A。B公司的新产品系列和战略计划并不包括本项目的预期产品成果。项目经理应该怎么做？

A、继续项目直至产品完成，之后做出关闭项目决定  
B、向董事会提交该项目，要求将项目产品纳入公司产品  
C、立即解散所有资源，因为项目即将关闭  
D、根据正式决策终止，并记录项目

*正确答案：D  
问题解析：根据题意项目已经不符合公司战略，因此项目将按照正式的决策来决定是否继续进行或收尾，并进行行政收尾工作即记录项目，无论项目正常结束或异常终止均需进行管理收尾，并记录项目信息，与立项相同，结项也需要正式批准。所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：收尾过程组。考点：结束项目或阶段。出处：PMBOK2012中4.6。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目管理办公室为客户完成了一个为期一年的资产管理项目，但还未验收，客户要求延长项目以含概其最近收购的资产，项目经理接下来应该执行下列哪一项？

A、记录此变更，并发起正式的变更申请  
B、拒绝接受变更单，并完成原始的工作范围  
C、审查并分析客户的变更请求  
D、发一份回馈建议供客户考虑

*正确答案：A  
问题解析：提出变更请求→分析及评估影响→批准或否决变更。审查分析客户的变更请求是在变更请求提出之后需要做的事，C选项在A选项之后。A选项正确，应该将此变更先记录并正式提交申请。所属过程组：监控过程组。考点：实施整体变更控制流程。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在计划某个系统实施时，项目经理遇到一个不满意的职能经理。职能经理质疑项目经理继续执行项目的权利。项目经理应向职能经理提供下列哪一份文件？

A、项目章程  
B、项目管理计划  
C、项目范围说明书  
D、组织结构图

*正确答案：A  
问题解析：项目章程中写明了委派的项目经理及其职责和职权。考点：项目章程的作用  
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*

# A project manager discovers that a work package has been completed for substantially less cost than planned. Which of the following is NOT among the first things to consider doing? A. Make sure all project processes were followed B. Make sure the right resources were used C. Make sure all the work was done D. Identify ways to increase the result 项目经理发现，某一工作包实际花费比预算少很多。以下都是首先要考虑做的事情，除了：

A、确保遵循了所有的项目流程  
B、确保合理地使用了资源  
C、确保所有工作已经完成  
D、识别增加结果的各种方法

*正确答案：D  
问题解析：本题考察的是怎样进行偏差分析。做偏差分析的时候，应该对照估算成本时所需考虑的各个因素进行一一对照。2、A ，B，C 分别从工作程序，资源，以及范围基准等方面对可能造成成本偏差的原因进行考察，从而了解导致成本偏低的原 因，并由此确定是否需要采取纠正措施。 3、选项 D 是在了解了成本偏差根本原因的基础上的经验总结和举一反三活动。但它不是首先需要考虑的事情。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# An experienced project manager in a projective organization is approaching the project phase. What should the project manager do next? A. Check for a new multiyear project allocation B. Compare actual project performance against the original plan C. Inform the customer that the project will be closed D. Obtain acceptance from the customer 在一个项目组织中经验丰富的项目经理接近项目的收尾阶段。项目经理接下来怎么做？

A、核对一个为期多年新项目的项目分配  
B、将实际项目绩效与原计划对比  
C、通知客户项目将会收尾  
D、获得客户的验收

*正确答案：D  
问题解析：项目接近收尾阶段，需要获取客户的验收，才能结束项目或阶段。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project to implement a new system has trouble launching due to extensive and contradictory discussions regarding the project deliverables. The project manager leaves the company, and a new project manager is assigned to the task. What should be the first action for the new project manager? A. Formalize the project management plan and communicate this to relevant stakeholders B. Escalate to the project sponsor and request support in handling the ongoing discussions C. Develop a work breakdown structure and communicate this to all relevant stakeholders D. Formalize a project charter and request approval from the sponsor and key stakeholders 由于对项目可交付成果的讨论广泛且矛盾，实施一个新系统的项目难以启动。项目经理离开公司，一个新的项目经理接手这个任务。那么新的项目经理首先应该采取什么行动？

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

*正确答案：D  
问题解析：在项目启动阶段就遇到问题，新项目经理接手，最恰当的做法是获取发起人及高层领导支持，重新制定项目章程，获得授权动用组织资源开展项目活动。  
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*

# Project X is 60% completed, behind schedule and over budget. The sponsor has withdrawn funding due other higher priority projects and the department manager has reassigned all team members to Project Y. What should the project manger do? A. Revise the project management plan to reflect the change in scope B. Meeting for Project Y C. Document and archive lessons learned on Project X D. Calculate the EAC and ETC for the Project X 项目X已完成60%，落后于进度且超出预算。由于其他更高优先级的项目，项目发起人已经撤出资金，而且部门经理已经将所有团队成员分配给项目Y。项目经理应该怎么做？

A、修订项目管理计划，把变化反映在范围中  
B、为项目Y召开一次会议  
C、记录并存档项目X的经验教训  
D、为项目X计算EAC和ETC

*正确答案：C  
问题解析：项目中断，应该进行项目收尾，结束项目或阶段。选项C符合。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 你被任命去负责更新公司的IT设施，具体来说，就是要带领你的团队实施公司的财务总账系统，改善会计和房地产流程，开发租赁追踪纪录系统，并实施人力资源和工资单系统。你的团队已经完成了启动/计划活动，并获得了项目章程、项目范围和具体工作包的批准。你的团队正在完成所有的工作包，但是你收到一个变更请求，要求你为租赁追踪纪录系统增加额外的报表功能。幸运的是，你判断这一功能变更对范围、进度、成本这三个重要要素并没有影响。接下来，哪一个选项是你的最佳行动？

A、既然该变更对项目没有影响，也很容易实施，就实施这一变更请求  
B、就如何实施这一变更请求调查备选方案，使它对项目的影响降至最低  
C、评估这一变更请求对项目其他约束条件的影响  
D、让变更控制委员会审核这一变更请求

*正确答案：C  
问题解析：走变更流程，先评估变更影响，再决定是否批准变更。选项D的“审核”一般是审核结果。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A new project manager is planning a complex hardware installation project. The team consists of 13 people who are experts in their fields. The project manager does not want to micromanage the project. How far should he decompose the work? A．As small as possible because the work is complex B．As large as possible because he is dealing with experts C．To 1000-hour tasks because he is dealing with experts D．To about 80-hour tasks because it will make the work less complex 一个新项目经理正在规划一个复杂的硬件安装项目。这个团队由13名成员组成，他们都是各自领域的专家。这个项目经理不想管理此项目所有细节。他需要将工作分解到何种程度？

A、因为项目很复杂所以要尽可能细  
B、尽可能分解的要大，因为他在与专家们合作  
C、分解到1000小时的任务，因为他在与专家们合作  
D、分解到80小时左右，因为这样可以减少工作复杂程度

*正确答案：D  
问题解析：工作包是位于WBS每条分支最底层的可交付成果或项目工作组成部分。作为一种经验法则，8/80规则建议工作包的大小应该至少需要8小时来完成，而总完成时间也不应该大于80小时。讲义创建工作分解结构有讲。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# You are having difficulty estimating the cost of a project. Which of the following BEST describes the most probable cause of your difficulty? A．Inadequate scope definition B．Unavailability of desired resources C．Difficulty in scheduling D．Lack of adequate budget 在估算某个项目成本时遇到些困难。下面哪项最好的描述了出现这些困难的大多数原因？

A、不充分的范围定义  
B、想要得到的资源不可用  
C、进度规划中的困难  
D、缺乏足够的预算

*正确答案：A  
问题解析：范围是基础，当范围不确定时，估算时间或成本就会遇到困难。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# Project manager completes the project scope statement. In addition to the organizational policies that will impact the project, what should the project manager do next? A. Create a work breakdown structure B. Define project deliverable C. Develop a communications plan D. Create a project charter 项目经理完成了项目范围说明书，除了将会影响项目的组织政策以外。项目经理下一步做什么？

A、创建工作分解结构  
B、定义项目可交付成果  
C、指定沟通计划  
D、创建项目章程

*正确答案：A  
问题解析：根据题意，完成了项目范围说明书是说定义范围过程已经完成，下一步要创建工作分解结构，所以选A。考点：规划过程的大致顺序。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# 项目经理可以从哪些文件中获得项目可交付成果及其验收标准的相关详细信息？

A、WBS，WBS词典，范围说明书  
B、WBS，RACI，风险登记册  
C、WBS，RBS，WBS词典  
D、WBS，范围说明书，进度基准

*正确答案：A  
问题解析：项目范围说明书中包括可交付成果及其验收标准，WBS和WBS词典与范围说明书一起构成范围基准，因此最合适的选项是A。所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。考点：范围说明书，范围基准。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# At the end of a project, a project manager determines that the project has added four areas of functionality and three areas of performance. The customer has expressed satisfaction with the project. What does this mean in terms of success of the project? A. The project was an unqualified success B. The project was unsuccessful because it was gold plated C. The project was unsuccessful because the customer being happy means they would have paid more for the work D. The project was successful because the team had a chance to learn new areas of functionality and the customer was satisfied 项目期末，一项目经理确定该项目增加了4项功能和3项绩效。客户对项目表示满意。这对该项目是否成功来说，下列哪一项的描述更加合适？

A、该项目绝对成功了  
B、该项目没成功，因为它镀金了  
C、该项目没成功，因为客户满意意味着他们为这个项目支付的更多了  
D、该项目成功了，因为团队有机会学习新的功能，客户也很满意

*正确答案：B  
问题解析：项目范围管理是确保项目做且只做所需的全部工作。项目团队擅自增加的工作成果，是镀金。在项目管理领域，镀金不是好现象，同样表示项目是失败的。（此失败虽非项目未能完成的彼失败，但是在项目管理领域，都是失败）。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# A project manager is assigned to a multiyear project. During creation of the work breakdown structure (WBS), the project team is unable to decompose some of the phases that will occur during later stages of the project. What should the project manager do? A. Conduct rolling wave planning when appropriate B. Return to the requirements gathering stage C. Estimate WBS decomposition for those phases D. Reduce the project scope 项目经理被任命管理一个为期多年的项目。在创建工作分解结构(WBS)过程中，项目团队无法分解将在项目后期发生的某些阶段。项目经理应该怎么做？

A、适当的时候，开展滚动式规划  
B、回到需求收集阶段  
C、为这些阶段预估WBS分解  
D、减少项目范围

*正确答案：A  
问题解析：滚动式规划：一种迭代式的规划技术，对近期要完成的工作进行详细规划，对远期工作只做粗略规划。   
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# You have just joined the project management office after five years of working on projects. One of the things you want to introduce to your company is the need to do WBS. Some of the project managers are angry that you are asking them to do "extra" Which of the following would be the BEST thing you could tell the project work. Managers to convince them to use WBS? A. Tell them it will prevent work from slipping through the cracks B. Tell them that it is not needed C. Tell them it is required if the project involves contracts D. Tell them it is the only way to identify risks 五年项目管理经验后，你被调到项目管理办公室工作。你向公司介绍的第一件事情就是制作WBS的重要性。一些项目经理很生气，因为你在要求他们做“额外工作”。为了说服项目经理使用WBS，你首先应该怎么做？

A、告诉他们WBS可以避免工作遗漏情况发生  
B、告诉他们不需要使用WBS  
C、告诉他们如果项目涉及合同，则需要WBS  
D、告诉他们WBS是识别风险的唯一方法

*正确答案：A  
问题解析：要说服其他项目经理使用WBS，应该说WBS可以为大家带来的好处。选项B、C不符合PMI管理理念。选项D显然是错的，识别风险的方法很多，使用WBS只是其中之一。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# A community interest group has a key interest in a project. They demand that all adjustments to project cost or schedule be reviewed by them prior to formally issuing the change request. Where would a project manager document this demand from the community interest group? A. Requirements documentation B. Project charter C. Formal acceptance documentation D. Change register 社区利益群体在一个项目中具有关键利益。他们要求正式发布变更请求之前，有关项目成本和进度的所有调整都需要经过他们的评审，项目经理应该将社区利益群体的要求记录在下列哪种文件当中？

A、需求文件  
B、项目章程  
C、正式验收文件  
D、变更登记表

*正确答案：A  
问题解析：作为关键相关方，其需求信息要记录在需求文件中。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 你是一家公用事业公司的项目经理。由于最近石油价格的上涨，公司让你探索更便宜的替代能源。你编制了范围管理计划。但是经过审核，你发现范围管理计划写的模糊不清。一个不合格的范围管理计划会直接影响下述选项，除了：

A、制定详细的范围说明书作为未来决策基础的能力  
B、对完成项目活动所需资源制定预算的能力  
C、控制项目范围变更的能力  
D、正式验收项目交付成果的能力

*正确答案：B  
问题解析：范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。范围管理计划要对将用于下列工作的管理过程做出规定：1；制定项目范围说明书（包括产品范围描述、可交付成果、验收标准、项目的除外责任）、2；根据详细项目范围说明书创建WBS、3；确定如何审批和维护范围基准、4；正式验收已完成的项目可交付成果。<p>由上可知，对A,C,D三项均有直接影响。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>5.1规划范围管理*

# 项目在世界各地都有团队，要制定项目范围说明书，你应该怎么做？

A、召集所有团队成员到相同地点制定  
B、召集所有团队领导到同一地点开会，再回去各自开会  
C、召集所有团队领导开视频会议，并叫他们去收集和修改项目范围说明书，并且不断反馈，直到达成最终的版本  
D、召集所有团队成员开视频会议，并叫他们去收集和修改项目范围说明书，不需要反馈直接通过

*正确答案：C  
问题解析：鉴于地理分散的实际困难，把大家召集到一起来制定范围说明书不合适。排除A/B，范围说明书需要项目成员认同，故需要讨论与反馈，排除D。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# A project team is behind schedule in delivering software code to the customer. To meet the deadline, the project manager asks the team to work evening and weekend. The project manager should be concerned about which of the following? A. The deliverable could be produced earlier than the customer expects B. The quality management plan could have extensive changes C. The code could have more errors and additional functional testing may be needed D. The project manager should trust the experienced team's processes 项目团队在向客户交付程序代码时落后于进度。为满足期限，项目经理要求团队在晚上和周末加班。项目经理应该关注下列哪一项？

A、可交付成果可以比客户预期提前生产  
B、质量管理计划可能有大量变化  
C、代码可能有更多错误，且可能需要额外的功能测试  
D、项目经理应信任有经验团队的处理

*正确答案：C  
问题解析：赶工的风险之一就是项目质量的影响。尤其是当团队经常加班的情况下，很容易因为疲劳产生质量问题。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目进度管理。【OK】  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# While preparing a weekly status report, the project manager notices that the planned milestones for the week were met. However, the project's schedule performance index is 0.8. What should the project manager do next? A. Verify all milestones B. Verify whether there are any overdue tasks C. As all milestones were met, no action is required D. As all milestones were met, further action could be considered at a later time 准备每周状态报告时，项目经理注意到该周的计划里程碑满足。但是，项目的进度绩效指数为0.8。项目经理接下来应该怎么做？

A、核实所有里程碑  
B、核实是否有任何逾期任务  
C、由于所有里程碑均已满足，不需要任何行动  
D、由于所有里程碑均已满足，可以在之后考虑进一步行动

*正确答案：B  
问题解析：SPI=0.8，整体进度延期，说明肯定有任务没有按期完成。仅当期里程碑满足不能说明所有里程碑满足，因此排除C、D。项目经理首先应该核实是否有逾期任务。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*

# The project manager leads a product development project for the customer. The project is externally funded with a strict payment plan and deadline. During the project execution phase, the project manager identifies that the project is behind schedule. What should the project manager do? A. Perform schedule compression to reach the determined deadline B. A change request and approve it with the customer C. The contract does not identify penalties for late product deliveries D. Make the delivery on time 项目经理为客户领导一个产品开发项目。该项目由外部资金赞助，具有严格的付款计划和期限。在项目执行阶段，项目经理发现项目落后于进度。项目经理应该做些什么呢？

A、压缩执行进度，以达到所规定的期限  
B、更改请求和批准客户  
C、在合同中没有确定为延迟交付产品的处罚规则  
D、按时交付产品

*正确答案：A  
问题解析：选项B和C都是消极的应对措施，项目经理应该努力确保项目能够按时完成。选项D只是说明了要达到的目标，但是没有描述所使用的工具和技术。只有选项A既描述了将采取的对策也描述了要达到的目标，是最佳答案。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*

# 项目要求为关键路径上多个任务的制定资源。整个项目工期的资源是充足的，但是在某个特定月份不能始终充足。项目经理应应用哪种技术？

A、资源平衡  
B、赶工  
C、制定受资源制约的进度表  
D、快速跟进

*正确答案：A  
问题解析：关键字分析-整个项目工期中资源充足，但某个特定月份不充足，只需资源在关键路径/非关键路径之间的平衡。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*

# You have a project with the following activities: Activity A takes 40 hours and can start after the project starts. Activity B takes 25 hours and should happen after the project starts. Activity C must happen after activity A and takes 35 hours. Activity D must happen after activities B and C and takes 30 hours. Activity E must take place after activity C and takes 10 hours. Activity F takes place after Activity E and takes 22 hours. Activities F and D are the last activities of the project. Which of the following is TRUE if activity B actually takes 37 hours? A. The critical path is 67 hours B. The critical path changes to Start, B, D, End C. The critical path is Start, A, C, E, F, End D. The critical path increases by 12 hours 您有一个具有以下活动的项目：活动a需要40小时，可以在项目启动后启动。活动B需要25小时，应该在项目开始后进行。活动C必须在活动A之后进行，需要35小时。活动D必须在活动B和C之后进行，需要30小时。活动E必须在活动C之后进行，需要10小时。活动F发生在活动E之后，需要22小时。活动F和D是项目的最后活动。如果活动B实际需要37小时，则下列哪项是正确的？

A、关键路径67小时  
B、关键路径改变为开始-B-D-结束  
C、关键路径是开始-A-C-E-F-结束  
D、关键路径增加了12小时

*正确答案：C  
问题解析：你是否注意到这问题读起来是多么难?这样的用词是有意味的，为您进行真正的考试时对问题的理解做准备。考试绝对不会考这么复杂的计算题。看着这种情况，您会看到，有三个路径通过网络。此项目只有三条路径：START--A-C-E-F--END，START--A-C-D--END和START---B-D--END。第一条路径40+35+10+22=107，第二条路径：40+35+30=105，第三条路径：37+30=67。故第一条路径是关键路径，历时107小时。【OK】  
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*

# The project manager provides the project sponsor with an expected activity cost for adding a new feature. The project manager refers to the WBS and historical data, and estimates that the activity requires 20 days realistically, 32days in worst case scenario and 14days in a best case scenario. If the cost per day is $140, what is the expected cost to add the new feature? A．$2,520 B．$2,940 C．$3,080 D．$3,640 项目经理向项目发起人提供增加一个新功能所需的预计活动费用。项目经理参考WBS和历史数据后，预计这项活动实际上需要20天，在最坏情况下的需要32天，在最好情况下需要14天。如果每天的费用为$140元，则增加这项新功能的预计费用是多少？

A、$2,520  
B、$2,940  
C、$3,080  
D、$3,640

*正确答案：B  
问题解析：首先根据题干利用三点估算的贝塔分布计算出活动持续时间：(32+20\*4+14)/6=21天。然后计算出总的费用：21\*140=2940。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# 如图所示的网络图中，每个活动的历时：A=4，B=5，C=3，D=5，E=4，F=5，G=6，H=6，K=3，M=2，N=3[单位：星期]。总历时是多少？

A、20星期  
B、17星期  
C、18星期  
D、16星期

*正确答案：C  
问题解析：关键路径为START-B-E-H-N-END，计算得到5+4+6+3=18。  
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*

# 活动J与紧后活动K是完成开始关系并滞后一天，J和紧后活动L是开始开始关系并滞后2天。如果K的最迟开工为11号，最迟完工为15号；L的最迟开工为11号，最迟完工为15号；J的历时为5天，那么，J的最迟开工和最迟完工是：

A、最迟开工为5号，最迟完工为9号  
B、最迟开工为6号，最迟完工为11号  
C、最迟开工为6号，最迟完工为10号  
D、最迟开工为5号，最迟完工为11号

*正确答案：A  
问题解析：这个题目是已知紧后活动来求紧前活动。我们看到K的最迟开始是11，而它和J的关系是完成-开始+1，所以可以推出J活动最迟完成时间应该是11-1-1=9。既然J活动本身要持续5天，所以它应该最迟在第5天开始，持续5天才能最迟在第9天完成。再看L活动，它和J的关系是J SS+2 L, L的最迟开始时间是11，所以J的最迟开始时间应该是11-2=9。有两个最迟则应该取小，所以答案应该选A，J的最迟开工为5号，最迟完工为9号  
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*

# 下图如果任务1比预计时间延长了2个月，对项目的影响是什么？

A、项目历时延长一个月  
B、项目风险增加了  
C、项目历时延长两个月  
D、项目时差增加了两个月

*正确答案：B  
问题解析：关键路径S-4-6-8-E，总时长12个月。任务1所在的路径S-1-2-7-E总时长10个月。任务1延长2个月，其所在的路径的时长变为12个月，其路径变为关键路径。由原来1条关键路径变为现在2条关键路径。任何一条关键路径延误，都会导致项目延误。故风险增加了。  
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*

# 一个周期为10天的项目，在第6天计划完成600K的工作，但实际已经花费800K，CPI=0.6。如果按照现在的绩效水平，请问最新的完工工期为几天？

A、9  
B、10  
C、11  
D、13

*正确答案：D  
问题解析： 依照现有的水平，问完工工期，只需要考虑进度便可。 PV=600，EV=CPI\*AC=0.6\*800=480.SPI=EV/PV=480/600=0.8。 完工工期=10/SPI=10/0.8=12.5天。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# 请参考下图：任务A、B、C 和D都在关键路径上；所有任务的历时估计都为5天，成本为5,000美元。在第11天结束时，任务A、B已经完成，任务C完成50%。花费了13,000美元。项目当前状态为？

A、进度落后，在预算内  
B、进度提前，在预算内  
C、进度提前，预算超支  
D、进度落后，预算超支

*正确答案：C  
问题解析：依照题干可以知道：PV=11，EV=10+5/2=12.5，AC=13，从而计算得到SV=EV-PV>0进度超前，CV=EV-AC<0，成本超支。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# You are a project manager working through the determine budget process. Your project scope statement provides for a budget of $75,000, but it was prepared last year prior to your detailed analysis. Which of the following tools and techniques will you NOT use? A. Cost aggregation B. Reserve analysis C. Funding limit reconciliation D. Cost of Quality 你是项目经理，正处于制定预算过程。你手里的项目范围说明书给出了一个75,000美元的预算，但是那是去年在你没有进行详细分析之前的一个预算。下面的各种工具和技术，你将不会用到：

A、费用汇总  
B、准备金分析  
C、资金限制平衡  
D、质量成本

*正确答案：D  
问题解析： 制定预算过程的工具。   
对应知识点：7、项目成本管理>7.0项目成本管理综合*

# Which of the following options describes contingency reserve? A. Budget reserved for unplanned changes to project scope and cost B. Budget reserved for covering poor performance C. Budget reserved for unplanned but potential required changes that can result from realized risks identified in the risk register D. Budget reserved for covering cost overrun due to approved changes 下列哪个选项描述的是应急储备金？

A、为未计划的项目范围和成本变更而储备的预算  
B、为掩盖较差的业绩而储备的预算  
C、为未计划但是可能由于风险登记册中登记风险成真而潜在要求的变更而储备的预算  
D、为支付批准变更所产生的超支费用而储备的预算

*正确答案：C  
问题解析：应急储备对应的是风险中已知的未知。管理储备对应的风险中未知的未知。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# You are responsible for preparing a cost estimate for a large World Bank project. You decide to prepare a bottom-up estimate because your estimate needs to be as accurate as possible. Your first step is to A. Locate a computerized tool to assist in the process B. Use the cost estimate from a previous project to help you prepare this estimate C. Identify and estimate the cost for each individual work item D. Consult with subject matter experts and use their suggestions as the basis for your estimate 保证负责为世界银行的一个大项目准备成本估计。因为你的估计需要尽可能的准确，所以你决定准备一个自下而上的估计。你的第一步是：

A、确定在进程中需要的计算工具  
B、利用前面的项目成本估计来帮助准备这个成本估计  
C、确定并且估计每一个工作条目的成本  
D、向这个方面的专家咨询，并且将他们的建议作为你的估计的基础

*正确答案：C  
问题解析：自下而上估算：首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算；然后把这些细节性成本向上汇总或“滚动”到更高层次，用于后续报告和跟踪。自下而上估算的准确性及其本身所需的成本，通常取决于单个活动或工作包的规模和复杂程度。   
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A company's business has been seriously impacted due to cheaper imports. The company creates a project team to explore new product options to increase the revenue from the current value of $100 million. The project team drafts two product options: Produce A has a 409rochance of increasing revenue to $150 million and a 30% chance of reducing revenue to $60 million due to warranty claims. It also has a 30% chance that there will be no impact on revenue. Product B has a 50%chance of increasing revenue to $130 million and 20% chance of reducing revenue to $80 million due to warranty claims and litigation. There is a 30% chance that revenue will remain the same. Which produce provides the best EMV? A. Option A with EMV of $108 million B. Option B with EMV of $111 million C. Option A with EMV of $111 million D. Option B with EMV of $108 million 廉价的进口商品已经严重影响公司的业务。公司组建一支项目团队，开发新产品方案，希望在目前的$1亿营业收入基础上有所提高。项目团队起草了两套产品方案：产品A有40%的可能性将收入提高到$1.5亿，但有30%可能性因保证索赔使收入会降低至$6,000万，还有30%可能性对收入无影响。产品B有50%的可能性将收入提高到$1.3亿，但有20%可能性因保证索赔和诉讼使收入会降低至$8,000万，还有30%的可能性收入将保持不变。哪项产品能够提供最佳的EMV？（&nbsp; ）

A、方案A，EMV为$1.08亿  
B、方案B，EMV为$1.11亿  
C、方案A，EMV为$1.11亿  
D、方案B，EMV为$1.08亿

*正确答案：B  
问题解析：分别计算：方案A：40%\*1.5+30%\*0.6+30%\*1=1.08。方案B：50%\*1.3+20%\*0.8+30%\*1=1.11。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析>预期货币价值分析、EMV、决策树*

# Task A has a cost estimate of US $1,000 and a scheduled completing date of December 30, with a total duration of 10 days, The project manager reviews the project if task on December 30 and it is only 70% complete. The resource assigned to task A has spent US $600 to date. What is the planned value? A．US $400 B．US $600 C．US $700 D．US $1,000 任务A的成本估算为1,000美元，计划完成日期为12月30日，总工期为10天。项目经理在12月30日审查任务的进度，发现只完成70%。到目前为止分配给任务A的资源已经花了600美元。计划价值是多少？

A、400美元  
B、600美元  
C、700美元  
D、1,000美元

*正确答案：D  
问题解析：计划12月30日完成，故PV=BAC=1000。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# Halfway through the scheduled duration of a project, the project manager finds the actual cost is US $75,000 and the project budget is US $100,000. Following a detailed analysis the project spending will be maintained at the current performance rate. What is the estimate at completion for the project? A. US $125,000 B. US $135,000 C. US $166,667 D. US $175,000 在项目预计工期中途，项目经理发现实际成本为75,000美元，但项目总预算为100,000美元。经过详细的分析，项目经理发现项目活动已完成了60%，委员会决定未来的开支应保持在当前的绩效水平上。那么该项目的完成估算会是多少？

A、125,000美元  
B、135,000美元  
C、166,667美元  
D、175,000美元

*正确答案：A  
问题解析： EV=100\*60%=60，CPI=EV/AC=60/75。 EAC=BAC/CPI=100/(60/75)=125(k)。 【OK】  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# 为期两年的项目已完成一半。进度绩效指数为1.05，成本绩效指数为1.02。一个新项目进入项目组台中，且优先级比当前项目高。结果当前项目失去三名关键资源。即使失去资源，高级管理层还是让项目经理在不增加额外资源的情况下按时按预算完成项目。项目经理应该考虑的下一步措施是什么？

A、进行资源平衡  
B、进行赶工或快速跟进  
C、实施绩效审查  
D、变更项目基准

*正确答案：C  
问题解析：人员被调离，管理层拒绝增加人员，先分析人员调离后的影响，然后再考虑具体如果做。绩效审查是指测量、对比和分析进度绩效，如实际开始和完成日期、已完成百分比及当前工作的剩余持续时间。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 根据下图中的决策树分析，如果项目经理选择了建造而不是采购，那么机会成本是多少？

A、-$1,500  
B、$3,500  
C、$1,500  
D、$5,000

*正确答案：B  
问题解析：机会成本是指选择一个项目，放弃另外一个项目，另外一个项目有可能带来的收益。采购带来的收益：12000\*50%-5000\*50%=3500。即不选择采购方式的机会成本是3500。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.0项目成本管理综合*

# 你是一个新型液晶电视研发项目的项目经理，产品现已实验性的推出市场。客户发现该新型液晶电视每次连续工作5小时后出现一个小故障。由此所花费的成本属于以下哪种？

A、内部失败成本  
B、预防成本  
C、测试成本  
D、外部失败成本

*正确答案：D  
问题解析： 已经推出市场，这个就不是内部的预防成本，也不是测试成本，而是非一致成本，或叫失败成本。因为发生情况的时候产品已推出市场，故称为外部失败成本。 外部失败成本系指产品送至顾客后，因无法达到客户所要求的质量，致产生的损失。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理>质量成本*

# 因为你的质量过程没有达到客户期望的4西格玛要求，你的一些产品被拒绝，很有可能你不能再从这个客户这里获得相同的商机。从质量角度而言：由于你的产品被拒绝而引发的相关成本可以归为：

A、一致性成本  
B、客户维持成本  
C、失败成本  
D、执行成本

*正确答案：C  
问题解析：非一致性成本或失败成本。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理>质量成本*

# You are preparing a diagram that plots two variables, the dependent variable and the independent variable, to see the relationship between the two elements. What kind of diagram are you using? A. Cause-and-effect diagram B. Control chart C. Flowchart D. Scatter diagram 你准备采用两个变量来作图，一个是自变量，一个是因变量。为了表明这两个变量的关系，你准备采用哪种作图方式？

A、因果图  
B、控制图  
C、流程图  
D、散点图

*正确答案：D  
问题解析：质量7工具中，只有散点图涉及到自变量和因变量。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>散点图*

# As a project manager, you are managing an international project and your contract requires you to prepare both a project plan and a quality management plan. Your core team is preparing a project quality management plan. Your first step in developing this plan is to A. Determine specific metrics to use in the quality management process B. Identify the quality standards for the project C. Develop a quality policy for the project D. Identify specific quality management roles and responsibilities for the project 作为项目经理，你管理着一个国际项目。项目合同要求项目经理必须编制项目计划和质量管理计划。项目团队的主要成员正在编制质量管理计划。为编制该计划，首先你需要做什么？

A、确定在质量管理过程中所需要的具体的度量指标  
B、识别适合于该项目的质量标准  
C、确定该项目的质量政策  
D、明确该项目的质量管理职责

*正确答案：C  
问题解析：规划质量管理过程的输入：组织过程资产中的质量政策。质量政策: 项目质量管理知识领域中的专有政策，是组织在实施质量管理体系时必须遵守的基本原则。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# The schedule performance index of a project is 0.86. After a cause and effect analysis, the project manager discovers that most of time was spent on reword. The deliverables are rejected. What strategy should the project manager use to solve this issue? A. Approve overtime for the document reward B. Ensure quality assurance is performed and implements schedule compression technic C. Create a change request to give the team the extra time D. Assign experienced resources to instead of the current ones 项目进度绩效指数为0.86，因果分析之后，项目经理发现时间都花在返工上了，结果可交付成果被拒绝，因为项目团队不遵循文件标准。项目经理应使用什么策略来解决这个问题？

A、批准加班  
B、执行管理质量，执行相应的进度压缩技巧  
C、创建变更请求，向团队提供额外的时间执行返工  
D、分配有经验的资源代替目前资源

*正确答案：B  
问题解析：进度延迟的原因在于质量不合格，所以要执行管理质量过程。由于已经落后于进度，所以还要压缩进度。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*

# 在项目执行期间，团队成员通知项目经理，有一个工作包未到达质量标准，为了分析工作包究竟哪个地方未达到标准，项目经理希望与项目所有相关方开会，项目经理是在参与质量管理过程的那一部分？

A、规划质量管理  
B、管理质量  
C、分析质量成本  
D、控制质量

*正确答案：B  
问题解析：【本题有过修改】在PMBOK老版本中，对于识别质量低劣的原因对应的是控制质量，且老版本中管理质量=实施质量保证在PMBOK第六版中（现在考试版本），实施质量保证变成了管理质量，定义：本过程的主要作用是，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。根据定义，我们会优先选择B，管理质量此题属于新旧版本中知识点变化引起的冲突，不必太纠结  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 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 problems B. Results of process Analysis C. Quality audits D. 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？

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：质量管理计划描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。是质量管理的基础。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# The project manager wants to introduce quality management techniques to the project. Which methodology can be used as a basis for continuous quality improvement? A. Parametric estimating B. Plan-do-check-act cycle C. Benchmarking D. Cost-benefit analysis 项目经理希望将质量管理技术引进到项目中。下列哪一个方法可以作为持续质量改进的基础？

A、参数估算  
B、计划-实施-检查-行动循环  
C、标杆对照  
D、成本效益分析

*正确答案：B  
问题解析：持续改进，最好有个循环。PDCA环满足题干。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.0项目质量管理综合*

# While conducting a project review, the project manager identifies &nbsp;a set of defects. A few of those defects were not as same frequency as the others, but caused greater damage to the project. In this situation, which tool would be the most appropriate to track defects with greater damage potential? A. Scatter diagram B. Pareto chart C. Histogram D. Graphs 执行项目评审时，项目经理识别出了一组缺陷。有些缺陷发生的频率不如另外一些缺陷，但却对项目造成更大的损失。这种情况下，哪种工具最适合用来跟踪造成更大损失可能的缺陷？

A、散点图  
B、帕累托图  
C、直方图  
D、图表

*正确答案：B  
问题解析：某一类缺陷导致的多个问题，用帕累托图最合适。帕累托图用于识别造成大多数问题的少数重要原因。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>帕累托图*

# 如下图所示标出了产品连续的测量值，以下哪个正确？

A、过程需要调整，因为有8个点在目标值上侧  
B、过程不需要调整，因为有连续的6个点在目标值上侧  
C、过程不需要调整，因为只有5个点在目标值下侧  
D、从图中看不出来过程是否需要调整

*正确答案：B  
问题解析：8.1 规划质量管理。控制图中，如果（1）某个数据点超出控制界限，或（2）连续7个点落在均值上方，或（3）连续7个点落在均值下方，就认为过程已经失控。 从图上可以看出最多只有连续6个点处于同一侧，并且没有任何一点超出控制界限，证明本过程未失控。B选项正确。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# You have just been assigned as project manager for a large telecommunications project. This one-year project is about halfway done. The project team consists of five sellers and 20 of your company's employees. You want to understand who is responsible for doing what on the project. Where would you find such information? A. Responsibility matrix B. Resource histogram C. Gantt chart D. Project organization chart 你被分配为大型电信项目的项目经理。这个一年的项目已经完成一半。项目团队由五个提供商和20名你公司的职员组成。你希望了解在这个项目中谁负责干什么，在哪里可以找到此类信息？

A、责任分配矩阵  
B、资源柱状图  
C、甘特图  
D、项目组织图

*正确答案：A  
问题解析：责任分配矩阵：一种展示项目资源在各个工作包中的任务分配的表格。 RACI矩阵是责任分配矩阵的一种常见类型，使用执行、负责、咨询和知情等词语来定义相关方在项目活动中的参与状态。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# A project manager working in a functional organization wants to build a strong project team. However, the functional managers have their own priorities and do not offer the experience resources. What should the project manager do next? A. Review the roles and responsibilities and update the training needs B. Consult the human resource management plan to validate these profiles and carry out develop performance assessment C. Implement overall change control process, and adjust range to fit the available resources D. Update the project baseline and communicate the delay to stakeholder about the issues 在一个职能型组织中工作的项目经理希望为一个复杂项目组建一支强大的项目团队。然而职能经理有他们自己的优先顺序，没有提供最有经验的资源。项目经理接下来应该怎么做？

A、审查角色和职责并更新培训需求  
B、查询人力资源管理计划，核实这些情况，并开展团队绩效评估  
C、执行整体变更控制流程，调整范围以适合可用的资源  
D、更新项目基准，并与相关方沟通人员配备问题造成的延期

*正确答案：A  
问题解析：无法得到最好的资源就需要后续进行培训来达到要求的水平。项目经理没有获得最有经验的资源。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，审查角色所需技能并准备对其进行培训。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*

# 项目经理受命负责一个处于规划阶段的咨询项目，并应开始制定人力资源计划。但项目经理在阅读项目章程和项目的成本效益分析报告后，发现，已任命了三名资深分析师，该例属于下列哪一项？

A、预分派  
B、项目员工指派  
C、组织分解结构  
D、团队清单

*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，预分派。由题意可知，当前处于规划阶段，应开始制定资源计划，发现已经任命了三名资深分析师，这是事先确定的资源，属于预分派。预分派可在下列情况下发生：在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作；项目取决于特定人员的专有技能；在完成资源管理计划的前期工作之前，制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作，本题属于最后一种预分派情况。因此本题正确答案为A选项。B选项：PMBOK指南中没有项目员工指派的说法。C、D选项与题干无关。所属过程组：规划过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# While forming a cross-functional project team, the project manager is not given direct control over the selection of team members. What should the project manager do? A. Conduct team-building activities with the assigned team members B. Negotiate with the functional manager to ensure the project receives competent staff C. Co-locate the project team to enhance project performance D. Establish ground rules to provide clear expectations regarding acceptable team behavior 在组建一支跨职能项目团队时，项目经理没有获得选择团队成员的直接控制权，项目经理应该怎么做？

A、与已获任命的团队成员一起开展团队建设活动  
B、与职能经理协商，确保项目能获得可胜任工作的员工  
C、让项目团队集中办公，提高项目绩效  
D、制定基本规则，提出对可接受的团队行为的明确期望

*正确答案：B  
问题解析：不能直接选择，就通过与职能经理谈判获得项目所需资源。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# A project manager works in a team of people with different cultures and languages. Training begins, trust is built and the team members are working together toward project goals. The team is in which of the following stages of development? A. Forming B. Storming C. Norming D. Adjourning 项目经理所在的团队里，成员来自于不同文化和语言背景。培训开始，建立信任，然后团队成员一起工作，共同实现项目目标。项目团队处于下列哪个发展阶段？

A、形成阶段  
B、震荡阶段  
C、规范阶段  
D、解散阶段

*正确答案：C  
问题解析：已经一起各自，共同实现项目目标，这是规范阶段。  
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*

# Two of your team members have been arguing for the past several weeks about which project management software will work best for the project. You are tired of listening to them. So you decide to conduct a meeting to see whether they can reach consensus on the matter by identifying common points of agreement and striving for fair resolution. Which style of conflict resolution will you employ? A．Withdrawal B．Smoothing C．Problem solving D．Compromise 你的项目团队中有两名成员在过去几周的时间里一直在争论对于这个项目来说哪个项目管理软件最有效的问题，而你已经对他们的争论感到厌烦。因此，你决定要召集一次会议，借机看看他们能否在意见上求同存异，进而向着最佳的解决方案努力。你将使用下列哪种类型的争端解决方法？

A、退步型  
B、缓和型  
C、问题解决型  
D、妥协型

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目资源管理，冲突解决方式的区分。由题意可知，关键词“求同存异”，努力争取解决问题，但是并没有说解决问题了。求同存异是冲突解决方法中缓和/包容的关键词。因此本题正确答案为B选项。A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。C选项：合作/解决问题：综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。D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。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 takes over a large project supported by culturally diverse workforce. Within a week, it becomes clear that there is a significant conflict among two of the groups because the former project manager favored one group with special perks and accommodations. What should the new project manager do? A. Immediately begin facilitating a satisfactory resolution to the conflict using a collaborative approach resolution B. Find out why the project manager favored one group C. Post a new set of rules and regulations in s public location for all groups to see D. Report the problem to human resources 项目经理接手一个大型项目，该项目由不同文化的人员支持。不到一周时间，项目经理就发现其中有两组人员存在明显冲突，因为前任项目经理更偏爱其中一组人员，为他们提供特殊的补贴和住宿条件。新项目经理应该怎么做？

A、使用协作的方法，立即开始一个满意的解决方案来减轻冲突  
B、找出前任项目经理偏爱其中一组的原因  
C、在公共地点张贴所有成员都能看到的新规则和制度  
D、向人力资源部报告此事

*正确答案：A  
问题解析：此情形，项目经理应该积极主动的寻求满足双方的解决方案。选项B/C/D都不合适。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# You are managing a project to develop nutritional soda for the "under 20" market. You have recently heard that the client calls your progress reports the "Code of Crap" because they seem to be written in a foreign language and incomprehensible. This situation could have been avoided by- A. Informing the client at the start of the project of the types of reports they will receive B. Using risk management techniques to identify client reports C. Hiring an expert report writer to prepare standard reports D. Develop a communication plan 你管理一个面向20岁以下市场的营养饮料的开发项目，你最近听说客户把你的进展报告称为“天书”，难以理解。这种情况可以通过什么来避免？（&nbsp; ）

A、在项目开始的时候告诉客户他们将收到的报告类型  
B、使用风险管理技巧来识别客户报告  
C、雇佣专家来撰写标准报告  
D、制定一个沟通计划

*正确答案：D  
问题解析：客户看不懂报告，说明沟通不到位。通过制定沟通计划，明确沟通对象与沟通方式，甚至包括文件格式。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# Your project is well into the execution phase and remains on time, on budget and on specification. This morning, your project sponsor called to express concern about the project. Based on the schedule baseline, the project should be nearing implementation, but the sponsor does not know the current status of the project. You remind the sponsor that your team produces a detailed status report weekly and distributes it via e-mail. The sponsor indicates that e-mil is too impersonal and verbal updates are preferred. This situation suggests problems with which of the following project management processes? A. Plan communications management B. Management communications C. Control communications D. Stakeholder management 项目顺利进入到执行阶段，按时、在预算内并符合规范。今天早上，项目出资人来电话表示担心。基于进度基准，该项目接近执行阶段，但该出资人不清楚项目目前状态。你提醒他你们团队每周出一份详细的项目状态报告并通过电子邮件发送。该出资人表示电子邮件太没人情味而喜欢口头确认。这一现象说明下列哪个管理过程出了问题？（&nbsp; ）

A、规划沟通管理  
B、管理沟通  
C、监督沟通  
D、相关方管理

*正确答案：A  
问题解析：规划沟通管理应该估计到相关方喜好的沟通方式。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# A project team has members in 4 different locations with varying information systems. The project manager works with the project team. To determine how project information will be distributed, these methods are detailed in which document? A. Overall project plan B. Activity definition C. Communication management plan D. Staffing management plan 项目团队成员工作在具有不同信息系统的四个地方，项目经理与这些成员一起工作，要想确定如何发布项目信息，下列哪个文件中详细描述了信息发布方法？（&nbsp; ）

A、项目总体计划  
B、活动定义  
C、沟通管理计划  
D、员工管理计划

*正确答案：C  
问题解析：在沟通管理计划中应该明确什么信息在什么时候以何种方式分发给谁。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# The project manager invites stakeholders to a project status review. The communication management plan includes 12 members. There are requests to include for 2 members. How many additional communication channels are required? A. 6 B. 25 C. 66 D. 120 项目经理邀请相关方参加项目状态评审。沟通管理计划中包含12名成员。同时额外请求增加2名相关方。那么还需要多少个额外沟通渠道？（&nbsp; ）

A、6个  
B、25个  
C、66个  
D、120个

*正确答案：B  
问题解析：增加成员前沟通渠道：12\*(12-1)/2=66；增加2名成员后沟通渠道：14\*(14-1)/2=91；需额外沟通渠道为：91-66=25；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>10.0项目沟通管理综合*

# 项目会议上，项目经理发现社区负责人（这个项目的关键相关方）由于未收到通知而没有参与会议，可能因此会导致对公司罚款。这是以下哪个过程没做好？（&nbsp; ）

A、规划沟通  
B、识别相关方  
C、管理沟通  
D、项目管理计划

*正确答案：A  
问题解析：在沟通管理计划中应该明确什么信息在什么时候以何种方式分发给谁。如果沟通出现问题，说明规划沟通过程没有做好。A选项正确。C选项，管理沟通的主要作用是促成项目团队与相关方之间的有效信息流动。主要体现在沟通技术、沟通方法、沟通技能等的选择与管理，还应允沟通活动具有灵活性，允许对方法和技术进行调整，以满足相关方及项目不断变化的需求。与题干的描述的“未收到通知”无关。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# A project manager advises the project sponsors of a significant project cost overrun. The sponsors want to know why they were not advised earlier of this situation. What should the project manager have done to address this issue prior to the sponsors' feedback? A. Create a communication plan to address the needs of the project stakeholders B. Invite the project sponsors to team meeting for regular updates C. Add contingency to the project budget so overspend is absorbed into project costs D. Cut back on project resources to the project to recover cost overrun as a matter of urgency 项目经理向项目赞助人通知了一项重大项目超支，赞助人想知道为什么没有较早通知该情况。在赞助人反馈前，项目经理本应采取何种措施解决该问题

A、制定沟通计划，处理项目利害关系者的需求  
B、邀请项目赞助人参加团队会议进行定期更新  
C、将意外支出加入项目预算，从而将超支纳入项目成本  
D、消减项目资源以紧急弥补成本超支

*正确答案：A  
问题解析：相关方对沟通不满意，说明沟通管理计划未制定或不够好。沟通管理计划应满足项目相关方沟通需求。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# In an implementation project, the development phase has been outsourced to an off-shore team. During the execution of the project, the off-shore team states that vital information to proceed in the development is missing. However, the on-shore design team has stated that all design documents have been provided. What could most likely be the cause of this situation? A. The communications management plan has not been created properly B. The two teams do not get along well with each other C. Project managers lack communication skills D. The risk management plan has not been created properly 在一个实施项目中，开发阶段的工作已经外包给一支海外团队。在执行项目期间，海外团队通知说有重要信息遗漏，但是国内设计团队说已经提供所有设计文档。造成这这种情况最有可能的原因是什么？（&nbsp; ）

A、未正确创建沟通管理计划  
B、两支团队相处的不好  
C、项目经理缺乏沟通技巧  
D、未正确创建风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：说明团队成员之间沟通不到位。这是沟通管理计划没做好。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# You are in the middle of project execution and find that you are running out of money due to unanticipated changes. What is the BEST thing to do? A. crash or fast track the project B．Re-evaluate the risk analysis and contingency funding C. Ask for a change to the project budget D. Use resources that do not charge against the project 你在项目实施阶段的中期发现，由于未预料的变更，你的钱要花光了。最佳的措施是什么？（&nbsp; ）

A、对项目进行赶工或快速跟进  
B、重新评诂风险分析和应急准备金  
C、要求对项目预算做变理  
D、使用不对项目收费的资源

*正确答案：B  
问题解析：储备分析是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# Your team has identified a possible positive outcome from your project. Management assigns the most senior staff to make sure that component is developed as quickly as possible. This is an example of: A. Opportunity mitigation B. Opportunity acceptance C. Opportunity sharing D. Opportunity exploitation 你的团队为项目识别出一个可能发生的积极结果。因此，管理团队分配了最有经验的高级工程师以确保该组件被尽可能快的开发结束。这是什么的例子？（&nbsp; ）

A、机会转移  
B、机会接受  
C、机会分享  
D、机会开拓

*正确答案：D  
问题解析：题干是典型的机会开拓例子。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>积极风险应对策略*

# The design engineers inform you that a cheaper component is available, but you are not sure whether it will impact the performance. You must first: A. Refuse the change B. Evaluate the cost of the component relative to the contract's fixed price C. Consider the risk associated with using the new part D. Negotiate a lower price for that new component from your existing vendor 设计工程师通知你，找到了更便宜的零部件，但是你不能确认该零部件会否影响产品的性能，你必须首先：（&nbsp; ）。

A、拒绝更换  
B、根据承包商的固定价来评估零部件的成本  
C、考虑使用新部件会带来的风险  
D、与现有的厂商就这个新部件协商一个更低的价格

*正确答案：C  
问题解析：不能确定，即存在风险，需分析风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# A company plans to upgrade its point-of-safe system with new technology to improve products and competitiveness. To minimize the technology risk, the company conducts a proof-of concept and builds a prototype. This risk response strategy is an example of which of the following? A. Accept B. Avoid C. Militate D. Transfer 一家公司计划使用新技术升级其销售点系统，提高生产力和竞争力。为了尽可能减小技术风险，公司开展了概念验证并制造一个原型。这种风险应对策略属于下列哪一项的实例？（&nbsp; ）

A、接受  
B、回避  
C、减轻  
D、转移

*正确答案：C  
问题解析：风险应对策略，通过题目描述POC原型验证工作，可以判断利用的是减轻策略。P345给出了减轻措施的例子：采用不太复杂的流程，更多的测试，选用更可靠的供应商，可能需要开发原型，以降低从试验台模型放大到实际工艺或产品过程的风险。因此选C。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# During the development of a key activity, a key team member announces that he will leave the project. This risk was not previously identified as part of the risk assessment. This is likely to impact the project schedule. What should the project manager do first? A. Negotiate a delay in the project delivery date with the customer B. Propose a change request to reduce the complexity of the critical activity C. Evaluate and assess the impact to the project schedule and cost. D. Schedule an urgent meeting with the human resources department. 在一个关键活动开发期间，一名关键团队成员宣布他将离开项目。这个风险之前未作为风险清单的组成部分被识别到。这个行为将可能影响到项目进度计划。项目经理首先应该怎么做？

A、与客户协商推迟项目交付日期  
B、提出变更请求减少关键活动的复杂性  
C、评价和评估对项目进度和成本的影响  
D、与人力资源部门安排一次紧急会议

*正确答案：C  
问题解析：风险控制过程是识别新风险并对已识别风险进行再评估的过程。对于识别的新风险需要先进行影响分析。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目风险管理。【OK】  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# The project manager suspects that one team member strongly influenced other team members during a risk identification meeting. What information gathering method is preferred to avoid undue influence? A．Delphi technique B．Brainstorming C．SEOT analysis D．Interviewing 在风险识别会上，项目经理怀疑一名团队成员严重影响到其它团队成员。若要避免不适当的影响，应首选哪一种信息收集方法？

A、德尔菲法  
B、头脑风暴  
C、SWOT分析  
D、访谈

*正确答案：A  
问题解析：识别风险工具与技术之信息收集技术：德尔菲技术，防止任何个人对结果产生不恰当影响。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# After a project review, the project manager asks a summarize of all the incidents and then prioritize the incidents, which method should be used? A. PERT B. Probability Impact Matrix C. Risk Assessment D. Risk ranking 在一次项目审查后，项目经理询问风险问题汇总并进行风险优先级排序，此过程需要用到哪种方法？

A、三点估算  
B、概率影响矩阵  
C、风险评估  
D、风险等级

*正确答案：B  
问题解析：所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目风险管理。考点：实施定性风险分析的工具“概率和影响矩阵”，可对风险进行优先级排序。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# A project has a fixed completion date. From precious experience, the customer is know to demand constant modifications to project deliverables, which adds to the risk of missing the deadline. What should the project manager do to avoid this risk? A. Perform a risk analysis and send the results to the customer, highlighting the high of missing the deadline B. Prepare a change management plan that require joint approval of changes, and stakeholders for approval C. Prepare a schedule using the critical path method and present it to the customer demonstrating there is no float for changes D. Inform the customer that no change will be accepted during the project, unless a review takes place 一个项目拥有固定完工日期。从之前的经验看，该客户以不断要求修改项目可交付物出名。这会增加无法满足项目期限的风险。为避免这个风险，项目经理应该怎么做？

A、执行风险分析并将结果发送给客户，强调无法满足项目期限的风险  
B、规定一份变更管理计划，要求联合批准变更  
C、使用关键路径法制定进度计划，并将其提交给客户  
D、通知客户项目期间不接受任何变更，除非进行合同评审

*正确答案：B  
问题解析：风险存在的原因是变更控制机制不健全，要改变这种情况可以引入完善的变更控制机制，对变更进行审批。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目整合管理。或者：A、C选项在避免变更风险程度上都不如B选项直接，而D选项做法不符合PMI相关方管理政策。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*

# During project execution, the customer indicates that there will be limited access to the test facility due to several concurrent projects. This change may lead to schedule delays. To minimize the negative impact, what should the project manager do next? A. Advise the customer about schedule creep B. Check the risk register for approved corrective actions C. Perform a risk analysis D. Update the project schedule according to this change 在项目执行期间，客户表示由于多个项目同时进行，对进入测试设施设置限制。这项变化可能导致进度延期。若尽可能减少负面影响，项目经理下一步应该怎么做？

A、通知客户进度潜变  
B、查看风险登记册中已批准的纠正措施  
C、执行风险分析  
D、按照这项变化更新项目进度计划

*正确答案：B  
问题解析：项目出现影响项目进度的时间，出现了风险，要进行风险控制。答案A不对，要先主动采取措施，不能首先就通知客户延期。答案D不对，变化只是可能引起延期，要先采取措施。答案B和答案C乍一看好像都对，但是如果遇到风险的话第一步要做的肯定是查看风险登记册中已记录的风险应对措施，如果有的话就采用实施。如果没有，再进行风险分析，这有个先后顺序，所以答案B是正确答案。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目风险管理。【OK】  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 在执行下一项目任务之前，风险管理团队要求减轻多个风险，风险负责人向项目经理确保风险任务已完成，可开始下一个任务，项目经理接下来应该怎么做？

A、批准开展下一个任务的工作，并评估残余风险  
B、评估残余风险，并关闭风险登记册  
C、在风险登记册中更新风险结果，并评估残余风险  
D、与相关方一起对减轻任务开展审查，并要求更新风险

*正确答案：C  
问题解析：减轻风险的任务完成后项目经理应评估残余风险，更新风险登记册。所属知识领域：项目风险管理。所属过程组：监控过程组。考点：监督风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# Project projections show that the project will fall behind in the testing phrase. This event was documented as a known risk at the project's beginning due to the time to market imperative because the project is currently in the analysis phrase, the project manager decides to outsource the testing function and begin discussions with the chosen vendor. Of which risk strategy is this an example? A. Avoidance B. Transference C. Sharing D. Mitigation 项目预测显示项目将在测试阶段落后于进度，由于产品上市的时间是强制性的，在项目开始时，这个事件就被记录为已知风险。由于目前项目尚处于分析阶段，项目经理决定将测试任务外包，并开始与选定的供应商讨论。这是哪个风险策略的事例？

A、回避  
B、转移  
C、分享  
D、减轻

*正确答案：B  
问题解析：风险转移是指项目团队把威胁造成的影响连同应对责任一起转移给第三方的风险应对策略。转移风险是把风险管理责任简单地推给另一方，而并非消除风险。风险转移策略对处理风险的财务后果最有效。  
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*

# The customer asks the project manager to have the system online within one week, There are still bugs in the system, but the project manager wants to meet the customer's desire to have the system running on time. The project manager should choose which of the following risk strategies? A．Mitigate B．Accept C．Transfer D．Avoid 客户要求项目经理在一星期内让系统上线。系统仍然有些小缺陷，但是项目经理希望满足客户的愿望，让系统按时上线。项目经理应该选择以下哪个风险策略？

A、缓解  
B、接受  
C、转让  
D、避免

*正确答案：B  
问题解析：让系统带着小缺陷上线，就是接受系统有bug的风险。  
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*

# The project manager of a software application development project suspects that one of the programmers on project is likely to quit in the future. What could be an effective contingency plan to counter this perceived risk? A. Hire additional programmers as a contingency measure to take over when this risk materializes B. Have another developer work with the programmer, capturing the code while it is written and debrief frequently C. Talk to the programmer and ask them to sign an undertaking not to quit during the project D. Replace the programmer with another competent developer who is not likely to quit 一个软件应用程序开发项目的项目经理怀疑项目中的一名程序员将来有可能辞职。若要应对这个事先意识到的风险，有效的应急计划是什么？

A、雇佣额外的程序员作为应急措施，在这个风险发生时接替辞职的程序员  
B、让另一名开发人员与该程序员一起工作，获取已写好的代码并经常询问情况  
C、与程序员谈话，让他签署一份在项目期间不辞职的承诺书  
D、安排另一个能胜任且不准备辞职的程序员替换他

*正确答案：A  
问题解析：对于人力离职风险，可以采取应急措施，在风险发生时有所应对  
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*

# 在项目启动阶段，项目经理邀请一名财务分析师、一名法律顾问、一名采购员以及一名电气工程师，来创建一份项目风险清单。会议讨论期间，专家们在便签纸中记录风险，并将便签纸贴在墙上让项目经理可以收集和分析风险。项目经理使用了下列哪一项技术来识别风险？

A、头脑风暴  
B、根本原因分析  
C、访谈  
D、德尔菲技术

*正确答案：A  
问题解析：这是在指南414页11.2.2.2识别风险的工具与技术→数据收集→头脑风暴：头脑风暴的目标是获取一份全面的单个项目风险和整体项目风险来源的清单。通常由项目团队开展头脑风暴，同时邀请团队以外的多学科专家参与。可以采用自由或结构化的形式开展头脑风暴，在引导者的指引下产生各种创意。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 在风险应对规划中，你在研究可选方案，决定减低对你项目目标造成影响的威胁。当你展示风险应对规划给你的项目相关方看时，她不满意如此应对项目中的这个风险，她建议减少项目范围。这是一个什么的例子？

A、不恰当的项目风险管理因为这样会对项目范围产生直接影响  
B、风险规避  
C、风险减轻  
D、风险转移

*正确答案：B  
问题解析：显然是要通过减少项目范围以规避此风险。  
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*

# You are the project manager for an outdoor concert event scheduled for 1 year from today. You're working on the procurement plan for the computer software program that will control the lighting and screen projections during the concert. You've decided to contract with a professional services company that specializes in writing custom software programs. You want to minimize the risk to the organization, so you'll opt for which contract type? A. Fixed price incentive fee B. Cost plus fixed fee C. Firm fixed price D. Cost plus incentive fee 你是一场户外音乐会的项目经理，该活动1年后的今天举行。你正在制定采购计划，该计划是关于用于控制音乐会灯光和屏幕的计算机软件程序。你已决定与一家专业从事软件程序编写的公司签订合同。你想使组织的风险降到最小，因此你将选择哪种合同类型？

A、总价加奖励费用合同  
B、成本加固定费用合同  
C、固定总价合同  
D、成本加奖励费用合同

*正确答案：C  
问题解析：固定总价合同FFP，采购的价格在一开始就确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）。对买方而言，风险最小。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.0项目采购管理综合*

# You plan to award a contract to provide project management training for your company. You decide it is important that any prospective contractor have an association with a major university that awards master's certificates in project management. This is an example of A．Setting up an independent evaluation B．Preparing requirements for your statement of work C．Establishing a weighting system D．Establishing a screening system 你计划要为公司签署一份提供项目管理培训的合同。你觉得那些预期能够与之签订合同的对象是与一所具有授予项目管理专业硕士学位资格的知名大学有一定联系。这个要求属于下列哪项的例子？

A、设置独立的评估  
B、设定工作说明中的要求  
C、建立一个评价系统  
D、建立一个筛选系统

*正确答案：D  
问题解析： 希赛补充知识： 加权打分法：按有关评价标准对各投标进行打分，并对各标准赋予一定的权重，然后加权汇总，得到各潜在卖方的排名顺序。 筛选系统：设置某些门槛，逐步淘汰掉达不到标准的潜在的卖方。可以经过多轮淘汰，直到剩下最后一个潜在卖方。用于淘汰的标准，在各轮逐渐提高 独立估算：把潜在卖方的价格与买方事先编制的独立估算(俗称“标底”)进行比较，按差异大小进行打分。如果两者之间存在明显差异，则可能表明SOW存在缺陷(或不明确)，以及/或者潜在的卖方误解了(或未能完全响应)SOW。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>供方选择标准*

# A customer has requested a change that requires you to obtain new equipment. You need to decide whether to lease or buy the equipment. The daily lease cost is US $150. The cost of purchasing the item is US $2,000 for the investment cost and US $50 for the daily cost. You will need to use the item for about 12 days. What should you do? A. Lease it B. Buy it C. Ask the customer for a US $2,000 change order D. Lease it for only seven days to try to save cost 客户请求一个变更，这将需要你去获得新的设备。你需要决定买还是租用这个设备，租用此设备的每日租金为150美元，购买此设备需要投入2,000美元。设备每日维护费用为$50美元。你大概需要使用此设备12天，你会选择怎么做？

A、租用此设备  
B、购买此设备  
C、请客户进行一个2,000美元的变更指令  
D、只租用7天以便减少成本

*正确答案：A  
问题解析：租赁成本：150\*12+50\*12=2400，购买成：2000+50\*12=2600元。租赁合适。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>自制或外购分析*

# A company wants to proceed with a new financial application. After completing buy or make analysis, the company reviews all vendor proposals and choose one vendor. What should do next? A. Create a risk of purchasing plan B. Project management outsourcing decisions to appeal C. Contract negotiations D. Record change request 公司希望进行一个新的财务应用程序。完成自制或外购分析之后，公司审查了所有供应商建议书并选择了其中一家供应商。接下来应该做哪一项？

A、创建一份风险采购计划  
B、对管理层外包项目的决定进行申诉  
C、进行合同谈判  
D、记录变更请求

*正确答案：C  
问题解析：实施采购阶段，已经确定供应商，下一步进行采购谈判签订合同。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目采购管理。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购>采购谈判*

# A project manager obtains seller responses, as well as selects a seller to provide one of the project's key components. The project manager completed which of the following processes? A. Control Procurements B. Direct and Manage Project Work C. Plan Procurement Management D. Conduct Procurements 项目经理获得供应商回复，并选择了一名供应商提供项目的其中一个关键组成部分。项目经理完成的是下列哪一个过程？

A、控制采购  
B、指导和管理项目工作  
C、规划采购管理  
D、实施采购

*正确答案：D  
问题解析：根据题目描述，完成了选择卖方，确定是属于采购管理知识领域的实施采购，实施采购是获取卖方应菩，选择卖方井授予合同的过程。P371，12.2。那么答案自然也就是D。实施采购输出的就是选定的卖方、协议、资源日历，这些和题目都完全吻合。其他几个答案均无法满足题目要求，A是完成了采购后的，C是计划采购执行的，B所属的知识领域都不对。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目采购管理。【OK】  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购*

# 项目经理与一家供应商合作提供专业服务。专业服务合同的总价将包括完成工作范围的成本再加一部分比例的项目成本，不考虑供应商绩效这种采购属于哪种合同类型的范畴？

A、成本加奖励合同  
B、工料合同  
C、成本加固定费用合同  
D、按经济价格调整的总价合同

*正确答案：C  
问题解析：成本加固定费用合同不考虑绩效，选C。考点：合同类型。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.0项目采购管理综合>合同类型等*

# Management has promised you part of the incentive fee from the customer if you complete the project early. While finalizing a major deliverable, your team informs you that the deliverable meets the requirements in the contract but will not provide the functionality the customer needs. If the deliverable is late, the project will not be completed early. What action should you take? A. Provide the deliverable as it is B. Inform the customer of the situation and work out a mutually agreeable solution C. Start to compile a list of delays caused by the customer to prepare for negotiations D. Cut out other activities in a way that will be unnoticed to provide more time to fix the deliverable 管理层已经向你保证如果你提前完成该项目，客户会给你一部分奖励。在最后完成一主要的交付成果时，你的团队告诉你该交付成果满足合同的要求但是不能提供客户所需的功能。如果晚提交该项交付成果，那么项目将不能提前完成了。你应该采取什么措施？

A、就这样递交交付成果  
B、告诉客户情况是这样的，寻找一个双方都能接受的解决方法  
C、开始由客户编写引起延误的列表以准备谈判  
D、悄悄削减其它活动以为修复该交付成果节约时间

*正确答案：B  
问题解析：项目经理应该是正直诚实、积极主动寻求问题解决方案。  
对应知识点：0、考试指导>答题技巧*

# A contracted firm is not meeting quality standards and the deliverables are frequently late. The project manager discovers there are no existing contract terms that could ensure a better. What should have been done by the project manager to prevent the seller's low performance? A. Have the project manager's team do an impact analysis B. Conduct procurement performance reviews C. Conduct a risk reassessment D. Be involved during the contract elaboration 签约公司未达到质量标准，并且可交付成果频繁延迟。项目经理发现，现有合同条款无法确保卖方提高绩效。为避免卖方的低绩效，项目经理本应采取何种行动？

A、让项目经理团队执行影响分析  
B、实施采购绩效审查  
C、实施风险再评估  
D、参与合同的详细拟定

*正确答案：B  
问题解析：采购绩效审查是一种结构化的审查，依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的情况。包括对卖方所编文件的审查、买方开展的检查，以及在卖方实施工作期间进行的质量审计。绩效审查的目标在于发现履约情况的好坏、相对于采购工作说明书的进展情况，以及未遵循合同的情况，以便买方能够量化评价卖方在履行工作时所表现出来的能力或无能。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# When faced with a lack of historical data a project manager makes various assumptions.A number of these assumptions prove incorrect triggering at least one high-impact issue. What should the project manager have used to avoid this?A. Explicit knowledgeB. Enterprise environmental factorsC. Expert judgementD. Organizational process assets当前面临缺乏历史数据时，项目经理会做出各种假设，许多这些假设被证明是不正确的，至少引发了一个高影响的问题。若要避免这个问题，项目经理应该事先使用什么？（&nbsp; ）

A、显性知识  
B、事业环境因素  
C、专家判断  
D、组织过程资产

*正确答案：B  
问题解析：缺少历史信息，D没有意义；项目经理自己做了大量假设，本身也是属于一种专家判断，在历史信息缺乏的情况下，直接专家判断是不一定准确的。缺少历史信息是现实情况，也是项目经理无法影响的客观因素，若要避免这个问题，首先要确定事业环境因素有些啥（比如行业标准，公司规章制度，基础设施），才能做出符合实际的假设（不实际的假设：违法，只有1万你非假设我们有100万等等）。可以说，专家判断在没有历史信息的情况下，其实也是参考事业环境因素，通过现实的不可控制约因素来做出合理假设，而不是错误的根本不符合实际的假设。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.2事业环境因素*