# 2021模拟考试（第八套）

# 在获得所有关键相关方批准项目章程的前一天，项目经理发现了未包含在项目章程中的需求。项目经理应该做什么?

A、将所有新需求添加到项目范围中，并将修订后的项目章程提交给相关方。  
B、坚持项目章程中列出的原始需求。  
C、对项目第二阶段的新需求进行优先级排序。  
D、与关键相关方召开会议，以讨论新需求及优先级。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理-制定项目章程。关键词：由关键相关方批准项目章程，批准之前（也就是没批准），识别到新需求。选项A或B，直接添加或直接拒绝不是最优选。针对新需求的识别，既然是题干给出的“由关键相关方批准项目章程”，最好的方式是与关键相关方讨论，讨论新需求的优先级。D选项是最佳实践。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 在设计阶段进行的一项分析表明，项目可能在财务方面不可行。项目经理应该审查什么?（&nbsp; ）

A、项目前五年的运营成本  
B、基于预算线的非营运性投资成本  
C、商业论证中的社会和业务目标效益  
D、基于之前类似投资的预期回报效益

*正确答案：C  
问题解析：本题考查商业论证。关键词：可能在财务方面不可行。项目是否值得做，可行性分析，对应找商业论证。商业论证从商业视角描述必要的信息，并且据此决定项目的期望结果是否值得所需投资。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 一个施工项目的采购经理已向项目经理发送一封电子邮件，说明水泥的成本可能超出预算金额，该项目必须在接下来的两周内进行水泥交付。项目经理首先应该做什么?

A、实施风险应对  
B、与商品供应商协商  
C、向其他供应商索取报价  
D、联系项目发起人以获得更多资金

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险管理-实施风险应对。关键词：水泥“可能”超出预算，当前水泥成本超支是不确定性事件，属于风险，最优解应是识别风险，更新风险登记册。但是题干明确，项目必须在接下来两周水泥交付，因此需要实施风险应对。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 政府发起了一个建设新公路的项目，任命的项目经理告知相关方项目章程已批准。项目经理正在制定项目管理计划，这时收到环境组织发来的电子邮件，询问项目的目标和开始日期。若要处理这种情况，项目经理应该做什么?

A、执行相关方分析并与相关方进行沟通。  
B、回复电子邮件，并提供了所请求的信息。  
C、与相关方和团队进行头脑风暴会议。  
D、相应地更新沟通管理计划。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查识别相关方-相关方分析-问题解决。关键词：环境组织询问项目目标和开始时间，环境组织是属于新识别的相关方，需要进行相关方分析并且对应的进行沟通，相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，例如，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 项目经理正在管理一个施工项目。在项目执行期间，客户经常要求施工团队成员提供信息。客户称，似乎项目的进展与计划不符。由于还必须管理其他项目，项目经理不能每天前往施工现场。项目经理应该做什么?

A、与客户开会，以审查沟通管理计划。  
B、任命一位检查以确认项目进度，并成为与客户联系的唯一联络点。  
C、更新沟通管理计划以添加新的客户沟通渠道。  
D、与客户更频繁地召开会议，以提交项目的状态报告。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查沟通管理-沟通信息出现问题。关键词：客户经常要求团队成员提供信息，并且认为项目进展似乎有偏差，说明客户对于信息的获取不到位。典型的沟通问题，选择A选项，与客户开会，审查沟通管理计划，目的是找出当前沟通问题以进行改进。先了解需求，再做出决定，其他选项是直接做出决定。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*

# 项目经理和产品经理均为各自的可交付成果参与管理某个供应商。但是，由于沟通不一致，与该供应商产生冲突。此外，产品经理比项目经理拥有更多职权。项目经理应该如何继续?

A、更新风险登记册。  
B、查询项目管理计划。  
C、查看项目的组织结构图。  
D、与产品经理一起进行冲突解决方案。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查冲突解决。关键词：由于沟通不一致，导致与第三方供应商发生冲突，而产品经理职权更大，所以应该与产品经理一起进行冲突解决管理过程，选择D选项。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 供应商在活动开始日期前四个工作日对材料发货。如果材料在交付给项目团队之前需要两个工作日的运输时间，还需要一个工作日在采购公司进行仓储程序，对于该材料的预期交付状态，下列哪一项说法是正确的?

A、团队将在活动开始日期当天接收到材料。  
B、团队将在活动开始日期后一天接收到材料。  
C、团队将在活动开始日期前一天接收到材料。  
D、团队将在活动开始日期前两天接收到材料。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查进度管理-估算活动持续时间。关键词：活动开始前四天发货，两天运输，一天仓储程序，因此团队将在活动开始日期前一天接收到材料，选择C选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 项目经理正在管理一个接近完成的大型项目。项目经理必须将最终项目报告发送给所有相关方，但这时收到其中一位公司高管发来的电子邮件，询问项目的状态。项目经理应该如何处理这一请求?

A、请该高管参加下一次进展会议。  
B、确保该高管包含在沟通管理计划中。  
C、查看风险登记册以查找适当于该高管的回复。  
D、将项目里程碑发送给该高管。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查沟通管理-沟通信息出现问题。关键词：项目接近收尾，相关方发来邮件询问项目状态，首先应该进行核实，确保该相关方包含在沟通管理计划中，选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 一个由政府资助的大型建筑项目的监管要求规定，承包商的项目工作应持续进行视觉监控，哪种方法适合满足这项合规义务?

A、通过现场网络摄像头进行视频反馈  
B、由现场摄影师拍摄照片  
C、使用无人机进行视频反馈  
D、在每周提交的文件附上照片

*正确答案：A  
问题解析：本题考查采购管理-控制采购。关键词：持续进行视觉监控，通过现场网络摄像头进行视频反馈，只有A选项符合“持续”，其他选项都不是实时持续的。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 项目经理正在管理一个在偏远的国际地点运营的项目。在项目的执行阶段，发生了一个全国性事件。项目经理担心项目可能会受到负面影响，并与项目集经理联系，项目集经理同意在项目受到负面影响的情况下提供资源以实施应急计划。项目经理应用了什么管理策略?

A、升级上报  
B、转移  
C、减轻  
D、接受

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险管理-消极应对措施选择。关键词：由项目集经理同意在项目受到负面影响的情况下提供资源实施应急计划，属于消极风险应对措施中的上报。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 一个项目的范围是采购和部署由某一特定相关方请求的25台设备。在设备测试期间，该相关方称该设备没有按预期工作。采购团队先前已核实过已收到正确的设备。项目经理下一步应该做什么?

A、将设备退回给供应商，因为其不符合规定的要求。  
B、联系供应商解决该问题，并继续部署设备以保持进度。  
C、要求该相关方提供所述设备的详细规范。  
D、与供应商和项目团队一起解决顾虑，并启动相关的风险应急计划。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查采购管理-问题解决。关键词：设备测试期间，相关方称设备有问题，相关方有质疑，但是采购团队已经核实设备的正确性，首先应该与涉及的供应商团队一起审查，解决相关方顾虑。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 客户已经签字批准某个给定的可交付成果。在后来的检查中，项目经理被告知该可交付成果不符合当地政府的规定，并且该可交付成果是按照客户的非正式请求建造的。客户否认这一点。应该用下列哪一项来确定可交付成果不符合政府规定的原因?

A、矩阵图  
B、控制图  
C、鱼骨图  
D、项目状态报告

*正确答案：C  
问题解析：本题考查质量管理常用工具技术。关键词：可交付成果不符合政府规定，要确定不符合的原因，使用鱼骨图。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。选择C选项。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*

# 项目经理正在制定一个新项目的成本管理计划，该计划基于已批准的项目章程信息。这是一个创新项目，并且该公司过去没有交付过类似的项目。项目经理下一步应该做什么?

A、使用项目章程的可交付成果进行类比估算。  
B、要求项目团队在公司以外寻找类似项目。  
C、制定工作分解结构（WBS）以进行自下而上的成本估算。  
D、制定具有应急储备的预算草案，以应对未知因素。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查规划成本管理。关键词：注意题干给的情景是在正在制定成本管理计划，没有经验，问下一步，只有B选项符合要求，其他选项都是在做具体成本估算，成本管理计划是不涉及具体成本预算的。公司外的类似项目，比如标杆对照等等。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*

# 一个复杂的项目分为几个阶段。当项目团队得知审计部门未接受一个可交付成果时，项目经理正在收尾一个次要阶段，在该阶段期间，由于失误未通知审计部门，但审计部门在收尾会议期间对可交付成果进行抱怨。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、计划让审计部门在下一阶段再次确认可交付成果  
B、分析没有包含审计部门的原因，并确保将其包含进未来阶段  
C、计划在该阶段内对这一可交付成果进行返工，并获得审计部门的正式验收  
D、使用偏差分析从审计部门获得正式反馈，以结束该阶段

*正确答案：C  
问题解析：本题考查范围管理-确认范围。关键词：审计部门未接受可交付成果，可交付成果出现问题，应该缺陷补救进行返工，并获得审计部门的验收。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围>确认范围的作用*

# 项目章程已完成。项目经理正在寻找发起人批准，在于发起人和主要相关方召开的会议开始时，发起人告诉项目经理他们将在两周内离开公司，等待新发起人批准章程会更好。其他相关方不想等待，因为这样会推迟项目。在讨论期间，该发起人停止会议并要求重新安排在下周召开会议。该发起人使用的是什么冲突解决技巧？（&nbsp; ）

A、预防  
B、缓解  
C、撤退  
D、强迫

*正确答案：C  
问题解析：本题考查冲突管理的几种对策。关键词：冲突分为两方，发起人方意见是，两周内会离开，项目章程留给新发起人批，另一方是相关方，不想推迟会议，想要马上批准。此时发起人停止会议并安排在下周会议，是属于逃避回避问题，推迟延后解决。选择C选项。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 一个试点项目即将收尾，项目团队希望收集所克服的挑战以及机会，以供将来工作所用。他们会在哪里记录这些信息?

A、组织过程资产  
B、工作绩效报告  
C、项目管理计划  
D、经验教训登记册

*正确答案：A  
问题解析：本题考查结束项目或阶段-组织过程资产。关键词：即将收尾，收集挑战机会，以供未来工作所用。指南104页原话：在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分，一般涉及到以后的项目，将来的项目，用组织过程资产 ，会更正式 。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 在一个项目的规划阶段，项目经理了解到发起人在过去三年中消除了其他项目中的一些重要可交付成果，从而产生了负成本偏差。项目经理下一步应该做什么?

A、记录经验教训。  
B、将该问题包含在风险矩阵中。  
C、正确定义范围基准。  
D、在问题日志中记录该问题。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查识别风险，相关方管理多个知识点。关键词：当前是规划阶段，了解到发起人过去三年有消除成果导致负成本偏差的情况，发起人曾有随意变更导致成本变化的不良记录，是当前项目的风险，应该进行风险/相关方管理。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理在开始项目之前得知一个高风险事项，项目经理已完成风险分析，并得出结论认为该风险是正面、高影响、低概率的风险。项目经理应该怎么做?

A、进行成本效益分析。  
B、安排风险头脑风暴会议。  
C、采取行动以捕捉不确定性的正面影响。  
D、进行优势、劣势、机会和威胁（SWOT）分析。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查风险管理-规划风险应对。关键词：已经识别风险，并且进行了分析，接下来应该规划风险应对，选择C选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 项目经理正在管理一个为期两年的敏捷项目，每月迭代一次。项目经理在项目启动期间识别到以下风险:“行业和相关方使用的新技术的快速发展可能会降低交付价值。”项目经理可以使用哪种方法来减轻所述的风险?

A、利用相同技术制定基准，对过去的项目进行标杆对照。  
B、在每次迭代时审查并更新项目管理计划和风险管理计划。  
C、在合同中包含一项应急条款，以确保在出现变更时获得额外资金。  
D、延长每次迭代，以允许有更多时间和资源来减轻该风险。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查敏捷相关知识。关键词：敏捷项目，每两月迭代一次。敏捷不会延长每次的迭代，它是time-boxed，敏捷是在每次迭代中进行计划的制定和风险的管理，选择B选项。所属知识领域：项目敏捷管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 项目经理正在为一家公司的运营部门实施项目。项目经理接到运营部门技术人员的电话，要求变更项目范围。该项目处于执行阶段，这些变更可能会导致项目进度延迟。项目经理应该如何处理该变更请求?

A、拒绝所请求的变更，因为项目处于执行阶段。  
B、实施所请求的变更，因为该变更不会对项目预算产生任何影响。  
C、要求提交正式的变更请求并通过变更控制委员会（CCB）寻求批准。  
D、忽略所请求的变更，因为可能导致项目进度计划延迟。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：相关方要求变更项目范围，执行阶段。典型的有变更走流程，涉及基准的变更是由CCB决策。选择C选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理被要求为已明确定义范围的可交付成果的项目确定最适合的项目实施方法，但项目资金具有高度不确定性。每项可交付成果的资金取决于客户对先前可交付成果的验收，否则项目将被终止。哪种项目方法最适合?（&nbsp; ）

A、预测  
B、迭代  
C、增量  
D、敏捷

*正确答案：C  
问题解析：本题考查生命周期的选择。关键词：每项可交付成果的资金都取决于客户对先前可交付成果的验收，说明至少是多次交付的，只能在CD中选择。因为是已明确定义范围的项目，所以选择增量更合适，比如建房子，可以是按照计划，建一栋交付一栋。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.4生命周期、阶段关口、过程*

# 一个项目处于执行阶段，但项目经理正在从客户那里收到大量范围变更请求。项目经理应该在项目早期做些什么来避免这种情况？（&nbsp; ）

A、确保已制定完整的响应行动计划  
B、确保已充分定义需求  
C、确保项目章程已获得批准  
D、确保验收标准已获得批准

*正确答案：B  
问题解析：关键词：注意提问是：如何在早期避免，避免执行阶段客户提出的大量范围变更，范围变更，无非是我要这个不要那个，都是属于客户对于可交付成果的需求，应该在早期明确需求并且定义充分。选择B选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 由于不同部门的几个关键相关方，某个项目的范围变化很大。项目经理应该如何检查所交付范围的成本?

A、使用范围变更请求表并根据范围变更估算成本。  
B、找到消除任何范围变更的机会，并使用快速交付策略。  
C、促进频繁、渐进地交付客户价值，并确认团队是否按技术的速度工作。  
D、继续跟踪绩效报告中的成本，并将状态报告各管理层进行解决。

*正确答案：A  
问题解析：关键词：范围变动的情况下如何估算成本，排除法只有A选项符合题意。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# 在控制项目工作的同时，团队发现进度绩效指数（SPI）为0.8，成本绩效指数（CPI）为0.95。如果该项目的进度计划是优先事项，且没有其他可用资源，项目经理应该做什么?

A、使用赶工  
B、使用快速跟进  
C、使用资源平衡  
D、使用资源平滑

*正确答案：B  
问题解析：本题考查控制进度-进度压缩。关键词：根据绩效指数，当前项目状态是，成本超支，进度延期，题干给出，进度计划是优先项，所以要进行进度压缩，而没有其他可用资源且成本超支，则选择进度压缩中的快速跟进。选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 当一个关键相关方离开公司并且来自同一职能领域的另一个人被分配到该项目时，项目已执行六个月，项目经理在所有项目文档中更新了这一信息。在下一次相关方的项目审查会议之前，项目经理应该做什么?

A、将所有项目文件发送给新的相关方。  
B、与新相关方开会，向其介绍自己和团队。  
C、让新相关方了解项目中任何未解决问题的最新情况。  
D、确定计划的沟通是都满足新相关方的需求。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查沟通管理。关键词：相关方发生变化，在下一次相关方审查会议之前，项目经理应该针对变化的相关方，确保沟通管理计划满足新相关方的沟通需求，比如新相关方需要沟通什么信息，需不需要参会等等。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>10.2管理沟通*

# 项目经理正在管理一个正在进行的复杂项目，该项目面临众多不受控制的新需求，而这些需求会影响到成本、质量和进度。项目经理已经审查了项目管理计划和经验教训知识库，并没有找到关于如何在项目中处理更新请求的指导。项目经理计划的哪个部分缺失了?

A、角色与职责文件  
B、需求跟踪矩阵  
C、变更管理计划  
D、相关方参与计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：不受控制的新需求，会影响到基准，然而找不到如何处理变更请求的指导，说明新项目管理计划缺失了变更管理计划。变更管理计划是指导变更程序的相关文件。选择C选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理刚刚完成一个大型项目，但不确定该项目的执行情况如何。项目经理正在考虑获得反馈以衡量相关方满意度的各种可能性。项目经理应该做什么?

A、通过查看经验教训和任何纠正措施，参考经验教训登记册。  
B、通过查看提出的问题，进度及解决方案来检查问题日志。  
C、与相关方举行非正式会议，以感谢他们对项目做出的贡献。  
D、创建对关键相关方的问卷调查并查看他们的回复。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查收尾阶段-相关方满意度调查。关键词：完成了项目，考虑获得反馈以衡量相关方满意度，要获取相关方满意度，只有D选项更加贴合题意。选择D选项。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目团队落后于进度，并认为通过省略记录经验教训，仍然可以满足所需的交付到期日。项目经理应该做什么?

A、支持团队不希望记录下一个可交付成果经验教训的想法。  
B、与项目团队合作压缩项目进度，以包含经验教训。  
C、在下一个可交付成果截止日期的进度计划中增加几周时间，并与相关方沟通该变更。  
D、与每个项目团队成员单独会面，以识别提高生产力的机会。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查经验教训的更新，控制进度。关键词：题干出现的问题的，进度落后，成员想用省略经验教训的方法来节省时间。不做经验教训是不可行的，既然进度落后，那么可以压缩进度，同时经验教训也要进行。选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 项目经理无法实施变更，因为实施变更所需的资源不直接归属项目经理的职权。项目经理可以使用什么方法来实施变更?

A、安排角色与职责分配会议，以审查项目组织结构图。  
B、更新变更管理计划以包含组织资产并使用已批准的计划。  
C、请求项目发起人将所有变更请求直接发送给该工作所需的资源。  
D、请求该工作所需的资源直接分配给项目经理。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查资源管理，资源使用冲突。关键词：实施变更资源不直接归属项目经理，在题干没有说明的情况下，是默认平衡型矩阵，出现资源使用冲突，可以选择谈判，首先安排角色职责分配会议进行沟通，审查组织结构。四个选项中只有A更合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# 一项新的政府法规要求将财务资源添加到项目中，由于这项法规，一位新的关键相关方要求添加另一项项目活动。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、执行新的活动，因为它是关键相关方请求的活动  
B、记录关键相关方的请求并执行变更请求程序  
C、使用分配给其他活动的资金来执行该关键相关方的请求  
D、更新进度计划以包含新活动，因为它是关键相关方请求的活动

*正确答案：B  
问题解析：本题考查实施整体变更控制。关键词：新的关键相关方要求添加另外一项项目活动，典型的有变更走流程，选择B选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围>输出-变更请求*

# Scrum主管意识到项目团队在几个产品发布过程中呈指数级增长，因此，沟通开始成为一项重大挑战。Scrum主管应该做什么?

A、修改现有的项目沟通管理计划，以反映团队的成长。  
B、确保有更大的会议室可以进行Scrum仪式。  
C、建立Scrum of Scrums，以协调并整合沟通流。  
D、争取更好的协作工具，更有效地作为团队进行合作。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查敏捷管理-敏捷团队沟通。关键词：Scrum主管，说明是敏捷管理，在敏捷管理中，团队成员呈指数级增长，说明团队成员越来越多，为了更好的改善团队之间的沟通，可以建立Scrum of Scrums,协调并整合沟通流。选项A，在敏捷中没有项目沟通管理计划，团队都是互动交流选项BD仅仅只是利用工具，比较片面，选项C是最佳实践。所属知识领域：敏捷管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 由于针对特定地区的禁令，一个工厂的建设已经停工四个月。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A、制定项目制约因素的优先级列表  
B、对项目进度计划赶工  
C、将其识别为一项风险添加进风险登记册中  
D、记录所有假设条件

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目风险管理-识别风险。关键词：避免这个问题，由于特定地区的禁令导致停工，事先可以把停工识别为一项风险添加进风险登记册，执行风险分析之后规划风险的应对，C选项符合。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理在一个全球项目中使用某个地理位置的特定术语。由于对这些术语的理解有限，一些相关方拒绝了项目计划。项目经理下一步应该做什么?

A、使用在线翻译工具将该计划翻译成各种相关方的语言并重新分发。  
B、要求拒绝该计划的相关方使用专业翻译人员来帮助他们理解。  
C、与相关方讨论术语问题，并在该计划中添加词汇表以供将来参考。  
D、修改术语使其更加适用化，以便所有相关方能够普遍理解并统一该计划。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目沟通管理管理-管理沟通。关键词：对术语的理解有限，说明是沟通计划中对于沟通需求与信息形式有误，同时也是一个问题，应该与相关方沟通，解决相关方的问题，C选项合适。可以通过词汇表对于术语进行解释，以供相关方理解。选项A，并不是语言不通的问题而是对于专业术语的理解问题；选项B，相对于选项C而言成本更大，而且没有体现项目经理的主观能动性；选项D，不应该是修改术语，而是增加队术语的解释所属过程组：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>10.2管理沟通*

# 项目经理被要求为一家公司在IT安全领域的新业务创建商业论证。由于以前没有完成过这类项目，公司内部几乎没有什么专业知识。项目经理首先应该做什么?（&nbsp; ）

A、咨询主题专家（SME）。  
B、执行市场分析并最终确定项目需求。  
C、识别关键相关方并与他们开会，以讨论新的业务活动。  
D、建议管理层不要从事这项业务，因为缺乏相关经验。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-商业论证。关键词：商业论证，没有专业知识。此时正在创建商业论证，而公司内几乎没有专业知识，项目经理首先应该咨询主题专家，咨询专业的意见。选项BC，此时还在创建商业论证的阶段，BC都不是首先应该做的事情；选项D，太消极，没有体现项目经理的主观能动性。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 项目经理正在与来自许多不同国家的相关方管理项目。在最近一次的进账审查会议期间，一个供应商惊讶地发现需求已经发生变更。该供应商对这一变更提出了担忧，因为已经根据之前的需求对其可交付成果进行大量投资。若要处理这种情况，项目经理应该做什么?

A、与该供应商分享批准的变更请求。  
B、使用项目预算应急资金来解决问题。  
C、与该供应商和相关方就可能的解决方案进行协调，并提出变更请求。  
D、将这一严重问题告知变更请求负责人，并将该变更还原为原始需求。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目采购管理-控制采购的输出-变更请求。供应商对变更提出担忧，因为需要大量的投资。首先项目经理应该积极解决供应商的担忧问题，然后针对解决措施提出变更请求，选项C合适。选项A，意思是告诉供应商这个变更已经获得批准，但是没有B主动解决担忧的问题；选项B，是可能的解决方式之一，但是不如C选项D，除非超出权限/超出范围/项目经理无法解决/紧急情况等，否则一般不选择上报的选项。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 某个战略项目的一个关键相关方与项目经理联系，表达对项目不值得投资的担忧。项目经理应该要求该关键相关方查看哪一份文件?（&nbsp; ）

A、已签署的项目章程  
B、获批准的商业论证  
C、成本管理计划  
D、公司的商业计划

*正确答案：B  
问题解析：本题考查 商业论证。关键词：项目不值得投资的担忧。商业论证是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性的论证，是启动后续项目管理活动的依据，本题中相关方担忧值不值得投资，可以查看商业论证。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 变更控制委员会（CCB）拒绝了一位关键相关方提出的变更要求。项目经理应该做什么? .

A、通知该关键相关方这一由CCB做出的决定。  
B、要求CCB重新考虑并再次审查变更请求。  
C、请求发起人审查并批准变更请求。  
D、实施该关键相关方请求的变更。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词：CCB拒绝了变更。CCB拒绝变更之后应该首先记录在变更日志，然后通知相关方变更的处理结果，选项A合适。选项B，CCB拒绝变更，如果有异议可以再次申请变更，而不是要求CCB重新考虑；选项C，涉及基准的变更由CCB审查和批准，不是发起人；选项D，变更被拒绝，不能无视结果继续实施。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理正在管理一个项目，该项目的主要可交付成果未通过其最终验收测试。该项目目前落后于进度计划并超出预算。因为必须创建替代的可交付成果。项目经理应该使用什么过程来确定失败的原因?

A、根本原因分析  
B、备选方案分析.  
C、分解  
D、关键路径法

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理-根本原因分析。关键词：确定失败的原因。根本原因分析是确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术，用于识别问题的根本原因并解决问题。选项A符合。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目经理正在开展一个关键的跨国项目。该项目非常复杂，计划在三年内完成。项目经理正在与来自经济不稳定国家的机构承包商合作，这些承包商担心他们无法在项目的整个生命周期内保证其服务的固定价格。项目经理应该考虑哪些预防措施?

A、登记该风险，并在变更管理计划中制定相应程序以处理这些变更。  
B、通知发起人，并要求为任何意外情况提供更大的预算。  
C、通知采购经理并要求采购部门直接与这些供应商处理该问题。  
D、设置项目过程中不能超过的最高价格。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目风险管理-规划风险应对关键词：保证固定价格。承包商因为经济不稳定而担心无法保证其服务的固定价格，这是一个风险，事先可以规划风险的应对措施，D就是具体的一种方式，可以事先设定一个最高的价格，并设置相应手段尽量保证不会超过这个最高价格。选项A，前后不对应，可以识别为风险，但是题干并未提及变更相关；选项B，除非超出权限/超出范围/项目经理无法解决/紧急情况等，否则一般不选择上报的选项；选项C，太消极，没有体现项目经理的主观能动性。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*

# 一个项目的发起人正在批准公司最重要客户的变更请求，并要求主动包含进项目中，这些变更会对项目的进度和成本造成负面影响。若要阻止这些负面影响，项目经理应该做什么?

A、使用并增加应急储备以支付这些变更的费用。  
B、将所有新变更更新到项目管理计划中。  
C、请求此发起人避免包含更多变更。  
D、请求此发起人使用变更控制委员会（CCB）继续推进。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词：阻止这些负面影响。有变更，走流程，该变更会对进度成本造成负面的影响，项目经理应该对变更进行综合分析，明确该变更请求的影响，已经涉及基准，应该提交给CCB进行审查和批准。选项D符合。选项A，变更还未知是否批准，A是默认批准的行为，不符合；选项B，B是变更批准后的行为；选项C，所有的变更都必须经过严格的变更控制流程，而非发起人一人决定。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目团队的一位资源位于组织所在国家之外。该资源分配到一项重要的可交付成果。将下个月到期交付。项目经理刚刚得知在临近该可交付成果的截止日期，该资源将会有一段较长的国定假日假期。因此，存在该可交付成果将不能按时完成的风险。若要减轻这个潜在风险，项目经理应该做什么?

A、要求该资源在法定假日期间工作，以确保按时完成可交付成果。  
B、要求该资源前往总部，以按时完成该可交付成果。  
C、分配一位能够按时完成该可交付成果的其他资源。  
D、告知相关方有关该资源的可交付成果可能存在的风险和延迟情况。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目风险管理-规划风险应对关键词：减轻该风险。风险不能按时交付，可以采用分配能够按时完成的其他资源进行风险的应对，选项C符合。选项A，这不符合人道主义精神，而且假期是法定的，资源有权休假，项目经理无权要求加班；选项B，项目经理无权直接要求该变动选项D，仅告知无法减轻该风险。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 新产品开发经理和项目经理在项目测试阶段遇到-一个问题，并且成功实施了纠正措施在项目更新会议期间，产品开发经理讨论到测试的成功，但没有提到问题，发起人向团队成功进行测试表示祝贺。项目经理下一步应该做什么?

A、向团队和项目发起人更新测试阶段的结果。  
B、修改问题日志，因为该问题对项目没有影响。  
C、查看沟通管理计划以决定应通知谁。  
D、更新经验教训并要求召开一次更新会议。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理关键词：成功实施了纠正措施，可以当做一个经验教训，更新会议旨在传达项目阶段的问题与更新事项，产品开发经理未能提及，项目经理应当补充传达，选项A正确。选项B，问题已解决，无需修改问题日志；选项C，此时会议上提出即可；选项D，前半句正确，后半句再次开会不妥。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 在一个虚拟项目团队中，有一名团队成员始终对用于加入项目状态会议的技术存有疑问，这些问题阻碍了该团队成员积极参与这些会议。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、将该团队成员替换为拥有更多技术经验的人员  
B、单独致电该团队成员以传达项目状态  
C、请另一位团队成员跟进并向该团队成员提供更新  
D、与该团队成员单独开会，共同寻找解决方案

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目资源管理-管理团队关键词：阻碍团队成员积极参与会议。首先应该了解这个团队成员的情况，并且制定解决方案，来管理资源的参与，D选项符合。选项A，积极主动解决问题，而不是直接替换；选项B，B可能是解决问题的方式，但是也不是很好，不如D；选项C，不如D，做题选择最佳实践。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 项目经理希望确保在实验阶段分配给团队成员的特定项目任务均能正确地完成。若要管理这些任务，项目经理应该进行哪一项工作?

A、召开问题解决会议，以讨论所执行的工作  
B、对所执行的工作进行质量管理计划审查  
C、对所执行的工作进行根本原因分析  
D、对所执行的工作进行审计

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目质量管理-质量审计关键词：确保任务正确完成。审计适用于确定项目活动是否遵循了项目和组织的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。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*

# 一个正在进行的大型电影项目的项目经理需要在紧迫的期限内完成该项目的三个阶段，高管们决定增加预算和时间，以确保满足每个阶段的标准。项目经理已更新进度计划以反映预算和时间增加的情况。项目经理下一步应该做什么?

A、查看质量管理计划中的要求。  
B、将更新的进度计划传达给相关方。  
C、将提及的任务添加到进度管理计划中。  
D、更新范围管理计划中的成功标准。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制关键词:已更新进度计划以反映预算和时间，已经更新项目计划，接下来需要通知相关方。ACD都不是接下来需要做的事情。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理目前正在为一个强制性监管项目制定项目进度计划。项目经理正在接受来自不同相关方的意见，并发现他们中许多人估算的完工时间超出既定的结束日期。项目经理下一步应该做什么?

A、通知发起人并请求修改结束日期以适应所提出的进度计划。  
B、向相关方提醒项目制约因素并请求修改他们的意见。  
C、确定一个可以保证项目在结束日期之前完成的新关键路径。  
D、对项目管理计划进行赶工，以减少对所提出的进度计划进行延期。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目进度管理-制定进度计划关键词：正在制定进度计划。制定进度计划是分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度制约因素，创建进度模型的过程，制定进度计划是一个反复进行的过程，估算的完工时间超过的限制，可以重新制定进度计划，确定关键路径，从而确定最短工期，选项C合适。选项A，项目经理应该积极主动解决问题，一般不要上报发起人；选项B，题干完工日期不能实现，不是相关方意见的问题，修改意见并不能解决问题；选项D，此时项目进度计划还未确定，可以重新规划，D是确定计划后仍延期可以采取的措施，不符合当前情况。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*

# 项目经理和有关相关方就最终产品功能达成一致意见，最终功能列表中包含的功能项多于项目章程中所列的功能项。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做?

A、记录会议纪要以支持进度计划和预算更新。  
B、准备变更请求并将其提交给变更控制委员会（CCB）。  
C、更新跟踪矩阵以包含新功能。  
D、更新采购文件以包含新功能。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更控制。关键词：多于项目章程中所列功能项。最终功能列表中包含的功能项增加，属于范围的变更，有变更，走流程，选项B合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在一个住房项目中，房地产开发商和建筑承包商对由建筑承包商完成的工作质量意见不一致。房地产开发商拒绝支付已经完成的工作，并且还要求折扣。项目经理应该如何解决这个问题?

A、聘请第三方来检查所完成的工作并确定应该提供的折扣。  
B、建议改善住房项目，以补偿房地产开发商的期望。  
C、让房地产开发商计算折扣价格作为所谓不良工作质量的处罚。  
D、鼓励双方使用合同协议中规定的其他争议解决程序。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目采购管理-控制采购关键词：意见不一致。在整个合同生命周期中，通常会按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理，如果合同双方无法自行解决索赔问题，则可能不得不按照合同中规定的程序，用替代争议解决办法（ADR）去处理，选项D符合。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# Y项目采取敏捷方法。项目团队中没有Scrum主管，且项目经理具有很强的技术背景。项目经理在该项目中的主要角色是什么?

A、推进者  
B、产品负责人  
C、风险责任人  
D、跨职能团队成员

*正确答案：A  
问题解析：本题考查敏捷管理。关键词：敏捷方法，没有Scrum主管。Scrum主管通常属于团队的促进者，确保遵循敏捷流程，引导、指导、消除障碍，题干没有Scrum主管，有很强技术背景的项目经理，那么项目经理在项目中需要同时承担Srum主管的角色-推动者，选项A符合。选项B，产品负责人的主要职能是指导产品的开发方向，创建待办事项列表，根据商业价值排序任务，提供反馈；选项C，主要针对风险的管理；选项D，跨职能团队成员，拥有各种必要技能，以常规节奏交付潜在可发布产品，核心职责是在短时间内交付任务。所属知识领域：敏捷管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 一个中型项目的项目经理最近得知一些相关方强烈反对正在实施的项目。若要解决这种问题，项目经理应该做什么?

A、对相关方进行优先级排序，以便更好地了解如何处理这些问题。  
B、向所有相关方发送调查问卷，以确定他们在项目中的利益。  
C、根据专家判断，与相关方沟通并解决他们的顾虑。  
D、安排相关方研讨会，以解决为何不应该执行项目的任何顾虑。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目相关方管理-管理相关方参与关键词：强烈反对正在实施的项目。管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与的过程，可以使用沟通技能解决相关方的问题，比如展开引导式研讨会，就问题达成一致，选项D符合。选项A，仅进行排序并不能解决问题，题干强调的是解决问题选项B，仅确定利益不能解决问题选项C，也是一种方法，但是没有D好，D更侧重于引导达成一致并解决问题，做题选择最佳实践。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个大型项目的首席业务分析师一直工作到很晚，以最终确定下一次冲刺的需求。在每周一次的团队主管会议上，项目经理了解到团队中有几位业务分析师有空闲时间。若要确保工作量均匀，项目经理应该做什么?

A、安排一次团队内部讨论，以重新分配项目团队中的工作。  
B、查看未完成需求列表，并将其重新分配给具有空闲时间的团队成员。  
C、指示有空闲时间的业务分析师负责更多项目任务。  
D、延迟下一次冲刺的开始日期，以便有更多时间来收集需求。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目敏捷管理关键词：业务分析师有空闲时间。冲刺代表是敏捷管理，在敏捷管理中允许团队自行解决问题，首席业务师工作时间很长，而有团队成员有空闲时间，可以安排一次内部讨论会，讨论重新分配工作，选项A符合。选项B，意思是说把未完成的需求全部分配给有空闲时间的成员，这是不妥的；选项C，不如A，没有针对性解决首席业务室工作很晚的问题选项D，与题干无关，没有解决题干的问题。所属知识领域：项目敏捷管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 一个项目正处于执行阶段，其风险管理计划已经实施，风险分析正在进行当中。如何将已识别风险的影响传达给相关方?

A、对已识别的风险进行机会管理，以获得附加价值。  
B、使用亲和图和矩阵图显示即将发生的风险的原因。  
C、绘制概率和影响矩阵或层级结构图以确定风险的优先级。  
D、计算风险应对所需的必要应急资金和时间缓冲。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目风险管理-实施定性风险分析关键词：风险的影响。风险定性分析是通过评估单个项目发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为或许分析或行动提供基础的过程，选项C中的概率和影响矩阵/层级结构图属于风险定性分析的工具与技术，符合。选项A，属于风险的管理，不符合题干分析影响的目的；选项B，属于分析风险的原因，不符合题干选项D，属于规划风险应对，不符合所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# 聘请了一名项目经理为一家跨国公司开发产品。在编写项目章程的关键可交付成果时，项目经理有两种技术选择，但不确定使用哪一种。其中一种更安全，另一种成本更低。若要确定项目的关键可交付成果，项目经理应该做什么?

A、与项目发起人确定需求。  
B、根据项目经理的经验选择最佳需求。  
C、与客户开会，以了解他们的技术需求。  
D、使用成本更低的技术以维持预算。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理关键词：确定项目的关键可交付成果。正在编写项目章程，不是项目章程已经批准了之后的修改。既然还在编制，项目经理就可以把技术需求找对应的相关方定好，然后再去获得项目章程的批准就好。选项A，正在编写项目章程，不是项目章程已经批准了之后的修改，关键可交付成果不是由发起人一人决定；选项B，不能单凭经验做决策，应该更多的收集意见；选项D，先收集意见再确定，而不是直接就确定。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 在一次项目状态会议期间，一名团队成员通知项目经理，完成可交付成果所需的基本组件的价格意外上涨。项目经理应该做什么?

A、分析价格上涨对项目的影响。  
B、查阅采购管理计划。  
C、更新风险管理计划以适应新情景。  
D、在项目预算中包括上涨的价格。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目风险管理-识别风险关键词：价格意外上涨。题干未标明价格意外上涨对于项目的影响，所以可以识别为一项风险，应该进行风险的分析，然后决定后续实施策略，选项A正确。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 一家公司正在几个国家部署一个新的解决方案，这一新解决方案对这些国家均具有战略意义。因为该解决方案将允许这些国家为其客户推出新的产品。负责交付解决方法的团队宣布预计发布将延迟两个月时间。部署解决方案的团队无法并行管理多个部署。部署项目经理应该做什么?

A、雇用外部高级别的资源，以便按照最初的计划进行部署。  
B、进行风险分析，并与所有国家合作制定减轻计划和新的进度计划。  
C、审查项目报告并密切监控各国的部署进度，以告知相关方。  
D、请求发起人向交付解决方案的团队添加新资源并满足最初里程碑。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目风险管理-规划风险应对关键词：预计发布将延迟两个月时间，无法并行管理部署。发布预计延迟，这对于部署团队来说是一项风险，识别风险之后应该进行风险分析，规划风险应对，选项B符合。选项A，不如B，如果B实施无效，可以考虑A，做题应选择最佳实践；选项C，不积极主动，识别风险应该进行分析然后规划应付；选项D，一般不选择上报。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 相关方识别工作已完成，并且相关方位于许多不同国家，项目经理需要基于项目章程中确定的高层级需求所提出的详细需求。为了快速从这些相关方收集信息，应采用的最佳数据收集技术是哪一项？（&nbsp; ）

A、与各相关方召开单独的会议  
B、与相关方召开Web会议  
C、焦点小组会议  
D、调查

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：收集需求工具技术——问卷调查关键词：相关方位于不同国家，要确定详细需求，又需要快速从相关方收集，使用的工具技术。地理位置分散，快速收集需求的工具技术就是问卷调查。所以这题正确答案是选择D选项A，召开单独会议，也就是访谈。访谈无法快速收集需求，不能满足题干的需求选项B，地理位置分散的情况下，Web会议会需要时差，也不能满足条件选项C，焦点小组是召集预定的相关方或者专家开会，获得更多期望，也许要将相关方召集在一起，也无法满足条件。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# 在执行一份预算有限的项目期间，一些团队成员建议通过跳过质量管理来节省资金，项目经理应该做什么?

A、请求发起人增加预算  
B、要求相关方变更质量标准  
C、由于预算有限，接受团队的建议  
D、教育团队了解质量管理的重要性

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目质量管理关键词：团队成员跳过质量管理来节省资金，这是不合适的行为，质量管理是项目管理中的重要环节，不做质量管理会带来更严重的后果。选项A，一般不选择上报的选项，而且增加预算应该走变更控制流程；选项B，题干是跳过了质量管理，这是不合理的行为，与质量标准无关；选项C，质量管理不容忽视。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*

# 一位新发起人被分配到一个项目，项目经理发现项目章程中有不正确的信息项目经理应该做什么?

A、召开项目团队会议来纠正问题  
B、查看项目的商业论证文件  
C、请求发起人批准更正项目章程  
D、提交变更请求表以变更原始项目章程

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-制定项目章程关键词：项目章程中有不正确的信息。项目章程谁批准谁修改，只有发起人才有修改的权利，项目经理可以提意见，请求发起人批准更正项目章程，C选项正确所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 一所大学有一个项目，为新录取的学生实施新的在线申请系统，试验解决方案显示，大量申请捕捉到不完整和不准确的数据。项目团队、主题专家（SME）和关键相关方召开了一次研讨会，以调查这些错误的原因。若要专注于正确的领域进行变更，从而提高数据捕捉流程的质量，项目经理应该与团队一起使用下列哪一项技术?

A、因果图  
B、亲和图  
C、影响图  
D、鱼骨图

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目质量管理-管理质量关键词：专注于正确的领域进行变更。本题考查管理质量的工具与技术：亲和图。亲和图是对大量创意进行分组的技术，可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应该关注的领域，选项B正确。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>亲和图*

# 一家公司正在为处于不同国家的几家分支机构部署新的战略利益解决方案。安装该解决方案的团队中受过专门培训的资源有限，无法并行管理多个部署。第一个国家的部署项目延迟，现在与下一个国家的部署同时进行。项目经理宣布，由于缺乏资源，所有国家的部署都将推迟。若要避免这种情况，项目经理事先应该做什么？（&nbsp; ）

A、更密切地监控第一个国家部署的进度，并告知所有相关方  
B、要求每个国家提供额外预算，以便为部署雇佣高级资源  
C、在团队中包含额外资源，让他们可以接受产品培训并能够部署产品  
D、查看每个分支机构的需求优先级，并与他们一起制定新的部署进度计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划资源管理-培训。题中关键矛盾点在于团队中受过专门培训的资源有限，若要避免这种情况，需要提前应对。培训是一种很好的做法。综合ABCD四个选项，C最合适。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# 一个相关方通知项目经理其没有收到每周项目状态报告，即使其已经参加了项目开工会议。项目经理应该做什么?

A、审查沟通管理计划  
B、调整相关方登记册以包含该相关方  
C、将该问题升级上报给项目发起人  
D、将最近报告转发给该相关方

*正确答案：A  
问题解析：本题考查规划沟通管理-沟通管理计划。关键词：相关方没有收到项目状态报告，状态报告的信息也就是信息的发送。信息的收发应该是在沟通管理计划中确定的，所以这题选择A选项B，这是已经识别的相关方，不用再更新相关方登记册选项C，项目经理应该积极主动处理问题，不应该升级上报；选项D，仅仅将这次的报告转给相关方，如果没有把词相关方包含在沟通管理计划中，还是会遇到选择的情况所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 一位新项目经理正在接管一个项目，该项目是为处于另一个国家的公司执行的。项目经理得知该项目具有固定价格，并且该项目是以当地货币支付的，而当地货币一直在波动。项目发起人认为这风险太大，并希望项目经理在下一次风险评估委员会处理该问题。项目经理应该在风险评估委员会中提出什么建议?

A、接受风险  
B、规避风险  
C、转移风险  
D、减轻风险

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划风险管理-风险应对策略-转移题干关键词：当地货币一直在波动，风险很大，要处理货币风险。在第五版教材中写到：对于重大财务风险应该使用转移策略。这是以前的知识点，但是还偶有考到，所以还需要掌握。选项C正确。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 在一个项目的实施阶段，一位高级业务相关方要求关闭分配给其的风险，因为该相关方要调到不同岗位并且风险尚未实现。项目经理首先应该做什么?

A、关闭风险，因为该请求来自风险负责人  
B、重新评估风险并考虑对其进行降级处理，因为到目前为止没有任何影响  
C、通过将现有风险转移给另一个项目团队成员来分担该风险  
D、在问题日志中创建一个问题并与发起人讨论该风险

*正确答案：C  
问题解析：本题考查风险登记册-风险责任人关键词：关闭分配给他的风险，因为他要调走了。但是不是调走了风险就不存在了，风险还没有发生，说明风险还是存在的。风险责任人不在了，应该更换一位风险责任人，所以选项C正确选项A不能直接关闭风险，风险还未发生还需要进一步跟踪选项B不能降级处理，风险的影响并没有减轻，还需正常跟踪选项D这是风险，不是问题，不应该是更新问题日志。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*

# 项目经理开始为一个正在进行中的项目工作。项目经理很快将与项目发起人开会，以审查项目的总体范围和预期的可交付成果。项目经理应该如何准备这次会议?

A、审查进度预测  
B、检查甘特图  
C、与项目团队成员进行访谈  
D、审查项目章程

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-制定项目章程-项目章程的内容关键词：审查项目的总体范围和预期可交付成果，项目的总体范围是在项目章程之中。项目章程里面都是总体的，整体的，高层级的内容等等。所以这题选择D选项A、B都是进度相关的内容，与范围没有直接联系。选项C，访谈是用来收集相关方需求的，现在是要看总体范围，要确定包含总体范围的文件才对。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 一家供应商延迟交付关键路径中包含的关键产品。交付后，项目团队拒绝该产品并将其退回给该供应商。在评估影响时，项目团队确定该供应商可能无法满足所需的质量。项目经理下一步应该做什么?

A、取消与该供应商的合同  
B、将这种情况包含在风险登记册中  
C、与该供应商重新协商合同  
D、将该问题升级上报给变更控制委员会（CCB）

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-识别风险-风险登记册关键词：交付后拒绝了，在之前评估影响的时候就发现了供应商可能没有办法满足所需的质量。可能代表对我们项目也可能会有影响，所以作为风险来识别，更新风险登记册。选项B正确选项A，因为可能无法满足质量，就直接和他取消合同，是不合理，取消合同需要双方共同同意选项C,质量问题，不是合同里面不包含，只是供应商没有达到，所以重新协商合同没有意义选项D，CCB是处理我们自己项目的变更内容的，现在只是供应商可能达不到质量，不能直接就变更了。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 在项目执行结束时，项目经理保留了一些团队成员。在这个时间点，团队应该主要关注什么?

A、协商清理、现场恢复、调试和人员培训  
B、根据公司政策支持项目的行政收尾程序  
C、运营新建成的设施，直到负责人完全有能力运营为止  
D、提供支持，作为与移交相关的保修期的组成部分

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-结束项目或阶段-收尾流程关键词：项目执行结束时，应该关注什么？再看选项，选项都是关于收尾的内容，只有B是按照收尾流程来进行收尾的，选项B正确选项ACD都是在收尾流程中需要做的内容。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目团队的设计工程师在设计过程中进行了少量补充，这些变更通过采购添加到合同中。但在开始实施之前，项目经理并不知道这些变更。由于这些变更，项目成本将略有增加。项目经理应该立即做什么?

A、终止合同，并重新开始整个设计过程以减轻风险  
B、与团队开会，向他们提醒变更控制过程，并进行风险评估  
C、通知承包商未经授权的设计变更将从合同中删除  
D、审查并批准变更，更新预算和进度计划，然后继续执行项目

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：设计工程师添加了内容，但是项目经理不知道这些变更，应该走流程，将这些变更内容添加进去。选项B就是与团队分析，走变更控制流程。风险评估的描述虽然不是非常合适，应该是分析影响，但是排除法，B也更为合适。选项A，终止合同，不合理，合同内部的变更，也是按照变更流程来走就好，不是直接就终止选项C，通知承包商删除，意思就是工程师添加了，项目经理直接说删掉他添加的，按照之前的来就好。对于变更，项目经理不能直接就否定，应该综合分析影响之后，走正常的流程才可以选项D，项目经理没有权利批准基准之外的变更。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目经理负责交付一个高知名度项目。项目经理了解该项目有预算和时间限制。职能经理将无法提供所需的人力资源。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、拒绝该项目  
B、协商资源  
C、与外部资源签订合同  
D、升级上报给项目发起人

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目资源管理，获取资源的工具技术，谈判。关键词：高知名度项目，职能经理无法提供所需资源，说明现在的项目资源不够，应该获取资源，获取资源首先是协商，但是现在职能经理明确无法提供资源了，所以可以通过与外部供应商谈判来获取资源。因此选项C正确，是能够直接解决问题的选项。选项A：不能因为资源不够，这个项目就不做了，拒绝项目非常的消极。选项B：职能经理确定无法提供资源，协商没有作用。选项D：超出权限范围内才选择上报的选项。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->引申：获取资源时谈判的对象有：职能经理、其他项目团队、外部组织或供应商，考的最多的是与职能经理谈判。当题干给出无法从职能经理获取资源时，考虑其他获取资源的方式，一定要体现项目经理的主动性。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# 在执行阶段，项目经理遇到一个组件问题。项目经理担心该问题对项目制约因素的影响。因此项目经理主动要求工程师修改该组件的设计以解决问题，从而导致计划外的工作。若要避免计划外的工作，项目经理事先应该做什么?

A、要求客户提出该设计变更的变更请求  
B、将该问题信息更新到风险登记册中  
C、评估该问题导致的风险的可能性和影响  
D、在问题日志中创建一个问题，并与有关相关方沟通该问题

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-识别风险-风险分析关键词：遇到一个组件问题，担心组件问题对本项目的影响，于是直接走要求修改了。但是担心组件对项目的影响，说明问题并没有对我们项目产生影响了，还是可能，所以是风险，既然之前识别了首先是作为风险来应对，更新风险登记册，分析风险，制定应急计划，如果发生，直接按照应急计划执行即可。选项C正确。选项A，不是客户提出的设计变更，是项目经理提出的，所以A不正确选项B，问题信息是组件的问题，是组件问题带来的项目影响，应该更新风险登记册，不是组件问题更新风险登记册选项D，对于本项目来说还不是一个问题。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理被分配到一个大型设计项目，由来自多个地方的团队负责交付该项目。项目经理刚刚得知，由于客户的请求，其中一位任务负责人通过在设计中添加一些新功能修改了工作范围。项目经理应该做什么?

A、撤销这些变更，以遵守原始工作范围  
B、拒绝这些变更，并向客户解释原因  
C、接受该任务负责人所做的变更  
D、为此修改提出变更请求

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-有变更，走流程关键词：客户要求添加新功能，修改工作范围，典型的有变更走流程，首先应该提交变更请求，选项D正确选项ABC，项目经理没有权利直接撤销，拒绝或者接受变更，应该按照流程，提交之后，分析影响再来确定如何做。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在执行一个废物处理项目时，项目经理发现团队成员已经开始处理直接来自客户指示的任务。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、停止超出项目范围说明书的工作并提交变更请求  
B、继续处理已经开始的任务并修改基准  
C、举行风险评审委员会会议，并将已经开始的任务添加到风险日志中  
D、将项目分拆成两个项目，以保持范围分离并另外向客户收费

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-控制范围-范围蔓延的应对方式。关键词：团队成员直接处理来自客户指示的任务，客户指示的是团队外部的指示，团队没有走流程，直接做了，就是范围蔓延。对于范围蔓延应该首先停止超出范围说明书的部分，然后将超出部分走变更流程才对，所以选项A正确。选项B，没有走流程直接就改基准是错误的。选项C，不是风险，是变更。选项D，项目经理没有权利直接分拆项目。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# 项目经理正在执行一个多阶段网络项目。第1个阶段计划于下个月完成。第2个阶段处于启动阶段，预算批准已过期。但是，项目经理有可待批准的策略。项目经理应该使用什么来对此监控并帮助确保延期不会影响项目绩效?

A、问题日志  
B、行动日志  
C、假设日志  
D、变更日志

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-变更日志关键词：有待批准的策略，待批准就是变更请求还没有批准，只要走了变更流程就不会影响到项目的进度了。选项D正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在最初的项目进度安排期间，一位内部关键相关方宣布其已经与某一供应商商定了一些交付日期。若要确保满足约定日期交付的所有先决条件均已履行，项目经理应该使用什么技术?

A、选择性依赖关系  
B、强制性依赖关系  
C、内部依赖关系  
D、完成到完成依赖关系

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-排列活动顺序的工具技术-确定和整合依赖关系关键词：确保满足约定日期交付的所有先决条件均已履行，意思就是要保证交付之前所有的紧前活动都已经做完，这就是强制性依赖关系。强制性依赖关系要求必须先做什么后做什么。选项B正确选项A选择性依赖关系，意思是活动与活动之间没有必须谁先做完，谁才能做，是可选择的，与题干不符合。选项C内部依赖关系，意思是在团队内部的控制范围之内，与题干无关。选项D说的是逻辑关系，表示活动A完成了，活动B才能叫完成。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*

# 项目经理正在开始一个为期两年的项目，并与团队一起召开风险分析研讨会。一位团队成员确定政府将在三个月内实施一项新法律，这将直接影响到项目的进度和成本。项目经理下一步应该做什么?

A、通知发起人对项目进度计划的延期  
B、更新问题日志并分析其优先级  
C、请求授权使用管理储备  
D、更新风险登记册并定义纠正措施

*正确答案：D  
问题解析：本题考查监督风险-风险登记册关键词：风险研讨会中发现了一个风险能够给项目带来直接影响，应该更新风险登记册中的应急应对计划，如果发生直接按照风险登记册来应对即可。选项D正确。选项A，通知发起人延期进度计划，做法非常消极，识别到影响，应该想办法来减轻，不是直接就延期了选项B，现在是风险研讨会，讨论的是尚未发生的风险，应该是更新风险登记册更为合适。选项C，管理储备是用来应对未知未知风险的发生，现在尚未发生。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 一家公司正在冒险涉足新的业务运营范围。这一环境有不同的法规，需求和客户期望，该公司正在利用现有的运营模式，内部知识和专业知识在该领城开展项目。项目经理下一步应该做什么?

A、生成与项目相关的假设条件  
B、将高层级风险升级上报给发起人  
C、收集历史项目信息  
D、获得批准，以继续进行该项目

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-假设日志关键词：新的业务范围，有新的法规，但是公司正在用的是现有的运营模式。说明和现在的业务范围是不匹配的，说明是有假设条件和制约因素存在的。首先应该更新假设日志，选项A就是假设日志中的假设条件。选项B，题干并没有说到风险，且上报是在超出权限时才考虑上报。选项C，现有新业务有新法规，更多收集历史信息没有作用。选项D，以现在的情况，无法获得批准。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 一位拥有高权力、高影响力的项目发起人通常会以未包含在沟通管理计划中的不同格式对相应信息提出多个请求。这令项目经理感到非常沮丧，不确定应如何解决该问题。项目经理应该如何解决这个问题?

A、将该请求升级上报给职能经理，以获得有关如何与项目发起人合作的建议  
B、对于先前已提供的信息，延迟回应该发起人，以避免浪费资源  
C、修改沟通管理和相关方参与计划，以反映该发起人的风格和需求  
D、仅以沟通管理计划中规定的格式提供信息，并向发起人提醒该计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-相关方参与计划以及沟通管理计划关键词：发起人尝尝以没有在沟通管理计划中的格式来沟通，并且还提出多个请求，说明相关方的参与度很高，并且沟通管理计划没有满足相关方的需求，所以也需要修改沟通管理计划。选项C正确选项A，项目经理应该积极主动的解决问题，不应该上报，并且上报也不是上报给职能经理。选项B，延迟回应的做法非常消极，不正确。选项D,相关方有不同的需求时候，应该满足不同的沟通需求，不能仅仅以原本的沟通管理计划沟通。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>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 项目经理每天都在现场与客户的首席技术官（CTO）、部门经理和团队成员一起工作。项目经理对于互相冲突的需求和优先级感到困感。项目经理应该做什么?

A、记录这些需求和优先级，并请部门经理帮助最终确定需求和优先级  
B、遵循CTO的需求和优先级，因为客户的CTO具有最高职权  
C、执行相关方分析，以根据相关方的参与确定需求  
D、将该情况报告给项目经理的经理并寻求解决方案的建议

*正确答案：C  
问题解析：本题考查管理相关方参与-相关方的需求管理关键词：多个相关方的需求产生冲突，并且不清楚优先级，应该执行相关方分析，来管理优先级。选项C正确本题如果不知如何选择，也可以采用排除法。选项A，记录需求和优先级是正确的，但是后半句请部门经理帮助确定，就是项目经理没有自己积极主动解决问题。排除选项B，直接单方面遵循某一个相关方的需求也是不合理的，排除选项D，也是上报的方式，不正确。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 由于新的组织质量政策，要求项目经理更新质量管理计划，项目经理得知一个关于组织质量政策的类似项目刚刚结束。若要开始整个项目，项目经理应该做什么?

A、参考上一个项目的经验教训  
B、向上一个项目的项目经理询问专家建议  
C、向组织的高层管理人员寻求指导  
D、制定新的指标作为组织过程资产

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-经验教训登记册关键词：刚刚结束一个类似项目，说明是有经验教训可以借鉴，要开始一个新的项目，应该首先看组织过程资产，上一个项目的经验教训，A正确。选项B，首先做的是看经验教训，B是A之后的可能项。选项C，既然有经验，肯定首先看经验，不是找高层选项D，错在制定新的指标，如果D是看组织过程资产那也是可以选择的。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 部署一个项目时，某些用户报告了仅偶尔发生的一个问题。团队不知道如何重复模拟该问题。项目经理下一步应该做什么?

A、等待并观察统计记录，看看该问题是否可以接受  
B、更新问题日志并指定一位专家以确定根本原因  
C、将该问题升级上报给管理层并寻求额外的资源以获得支持  
D、与团队沟通、定义职责并更新风险登记册

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-问题日志关键词：用户报告了发生的一个问题，团队不知道怎么重复模拟。意思就是说用户说了一个问题之后，团队成员不知道怎么重现这个问题。首先发生了一个问题应该更新问题日志，其次应该指定责任人 ，找到问题的根本原因进行解决问题。选项B正确选项A，等待并观察，说明不对成员的不专业做处理，不合理。选项C，遇到问题，项目经理应该积极处理，不应该是升级上报选项D，问题不应该更新到风险登记册所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 为了监控项目结果的质量，一个复杂项目的项目经理获得批准并实施某个六西格玛计划，该六西格玛计划将在项目收尾阶段后继续有效。谁将确定项目结果的最终质量成本?

A、项目经理  
B、项目管理团队  
C、项目集管理团队  
D、质量管理团队

*正确答案：C  
问题解析：本题考查质量成本的关注者关键词：前面都可以不用看，只有最后问题是关注点，就是谁来确定质量成本，指南上明确表述由于项目的临时性，针对产品生命周期的COQ 决策，通常是项目集管理、项目组合管理、PMO 或运营的关注点。所以选项中符合的只有C。ABD解释同C。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 项目经理正在从事一个进展顺利的敏捷项目。在过去的几次冲刺中，需求没有变化，但团队成员在审查和回顾会议期间不断重复同样的意见。若要提高效率。项目经理应该做什么?

A、减少分配给每次会议的时间  
B、关闭经验教训登记册  
C、增加冲刺的时间  
D、取消项目审查和回顾会议

*正确答案：A  
问题解析：本题考查敏捷项目关键词：需求没有变化，团队提出的是重复的问题，说明多次会议并没有什么结果，在需求没有变化，项目没有其他问题的时候，可以不用召开那么多次会议，所以可以减少会议的频率或者会议的时间。选项A正确选项B不能关闭经验教训登记册选项C需求没有变化，无需增加冲刺时间选项D不能直接取消审查和回顾会议了。  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 在章程审查会议上，一位影响力较高的相关方提出了一些问题，并要求项目经理更改成本效益分析中使用的数据，以确定产品的商业需求。项目经理下一步应该做什么?

A、根据请求的变更，执行另一次成本效益分析  
B、向相关方询问有关该请求的详细信息  
C、向项目发起人通知所请求的数据变更  
D、咨询团队，了解所请求的数据变更

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-制定项目章程-效益管理计划关键词：相关方要求项目经理更改成本效益分析数据，应该首先与相关方沟通，确定这个请求的信息，再来判断是否合理。选项B正确。选项A，是直接就按照相关方的改变了，不合理，应该判断更改要求的合理性。选项C，项目经理应该求证之后才能告知发起人，不能直接修改选项D，是相关方的要求，咨询团队无法得到更加详细的信息。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 在一次回顾会议上，一位团队成员观察到质量问题在不断增加。项目经理应该做什么?

A、指示团队继续专注于功能，并确保质量问题不会延迟项目的交付  
B、要求包含在每次回顾会议中，对每个质量问题进行评论，并确保在每次冲刺结束前全面解决质量问题  
C、进行根本原因分析，并确保质量原则融入整个生命周期  
D、创建一个专门针对已识别质量问题的单独冲刺，并将待办列表的任何变更通知产品负责人

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-敏捷项目-问题的处理流程关键词：质量问题不断增加，既然出现了问题，就应该分析原因，来解决问题。选项C正确选项A，做法是忽略了质量问题，错误选项B，回顾会议上已经提出问题了，应该要解决问题，但是解决问题首先是找原因，所以C在B之前选项D，无需单独冲刺，并且也是应该找原因才能知道具体的办法是什么。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：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 在项目的规划阶段，公司进行组织结构变革，项目经理认为大多数相关方已经发生变化。项目经理应该使用哪种工具或技术来验证相关方是否已经发生变化?

A、问卷调查  
B、决策矩阵  
C、鱼骨图  
D、思维导图

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-识别相关方的工具和技术关键词：认为大多数相关方发生变化，应该通过识别相关方的工具技术来判断是否发生变化，选项中只有A。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# 由于预算问题，项目团队决定使用具有较高测试不确定性的低成本设备来降低成本。但是，测试结果不稳定并且会产生差异，其中一名团队成员了解这一情况，并提议使用测试不确定定性较低的高分辨率设备来提高测试质量。项目经理应如何回应此提议?

A、由于预算限制拒绝该提议，并遵循质量管理计划  
B、接受该提议，因为高分辨率设备测试不确定性较低，能够产生精确的测试结果  
C、评估该提议，以确定高分辨率设备是否能够以较低的测试不确定性产生精确的测试结果。  
D、接受该提议，因为在考虑质量保证时预算不是问题

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-规划质量管理工具技术-质量成本关键词：团队和团队成员的建议不同，团队成员建议使用高分辨率的设备来测试。关于这个建议，首先应该评估建议是否合理，能够达到测试的目的才可以，选项C正确。选项A是不管团队成员的建议，直接按照之前的规定来，既然提出了建议，应该要考虑建议是否合理。选项BD都是没有评估直接接受，也是不合理的。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 项目经理正在与虚拟团队一起最终确定项目的详细需求。若要确保对所收集的数据有信心，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、制定并分发问题日志  
B、定期确认范围  
C、更新项目管理计划  
D、进行面对面或在线访谈

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-收集需求的工具技术。关键词：正在确定需求，要确保对收集的数据有信心，意思就是要确保收集需求的数据是相关方的真实反馈，应该对相关方进行在线访谈，确保正确性。正在进行收集需求。选项A，制定问题日志，问题日志是记录项目中发现问题的内容，与收集需求无关。选项B，定期确认范围，确认范围是正式验收项目的可交付成果，与收集需求的数据没有联系。选项C，更新项目管理计划，与确保收集需求数据的信心，另外收集需求得到的是需求跟踪矩阵，还无需更新项目管理计划。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# 项目经理正在领导一个同时具有内部团队和外部供应商的大型项目。项目经理通过其中一个相关方发现外部供应商提供的产品质量不符合要求。项目经理下一步应该做什么?

A、启动变更管理过程以进行调整  
B、查看基础合同中的规范  
C、与该供应商开会以重新谈判合同  
D、告知供应商管理层可能采取的处罚措施

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-控制采购-合同关键词：发现供应商提供的产品质量不符合要求。和供应商之间的问题，首先应该要查看合同，选项B正确。选项A，要确定合同的规范，是否真的不符合标准，才会要求供应商进行调整。选项C，不符合质量不是直接就谈判改合同，应该是先看合同中的内容确定。选项D，解释同B。要先看合同内部的要求，才能确定下一步。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 项目经理发现其中一名团队成员在没有通知项目经理的情况下与客户沟通项目可交付成果和项目进度事宜。项目经理应该做什么?

A、与该团队成员沟通资源分解结构（RBS）  
B、在下一次计划的进度会议中讨论该情况  
C、与该团队成员沟通执行、负责、咨询和知情（RACI）图表  
D、每天向客户发送包含团队成就更新的电子邮件

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-沟通管理计划-责任分配矩阵本题关键词：没有通知项目经理，团队成员直接与客户沟通项目内容。这是沟通的问题和团队成员的角色职责问题。项目经理应该更新沟通管理计划，并且与团队沟通责任分配矩阵，确保团队理解自己的职责。选项C正确。选项A，资源分解结构中没有团队成员的角色和职责，只有整个项目内部有哪些实物资源，人力资源等等。选项B，现在已经出现问题了，不能再下一次会议上再去讨论，应该要积极解决。选项D，每天向客户发送，应该要依据客户的沟通需求，应该发送才能发送。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 项目团队需要获得市场上提供的其他数据，以明确范围中的产品规格。在这种情况下应该使用哪种类型的投标文件?

A、建议邀请书（RFP）  
B、报价邀请书（RFQ）  
C、信息邀请书（RFI）  
D、解决方案邀请书（RFS）

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-规划采购管理输出-招标文件关键词：要获得市场上提供的其他数据以及明确产品规格，也就是要得到产品信息。应该采用信息邀请书。信息邀请书是需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息。所以选项C正确。选项A，建议邀请书是在项目中出现问题且解决办法难以确定的时候使用。选项B，报价邀请书是在需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少成本的更多信息。选项D，采购文件中，没有解决方案邀请书。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# 组织的职能经理也是当前项目中一位团队成员的直接主管，该职能经理要求项目经理提供该团队成员工作绩效的每周摘要。该职能经理和项目经理不在同一地理区域。项目经理应该做什么?

A、在每周末打电话，快速向该职能经理汇报所执行的任务  
B、拒绝该职能经理的请求并将该情况升级上报给指导委员会  
C、每周向该职能经理发送一封电子邮件，其中包含所执行任务的简短列表  
D、与职能经理每周召开一次会议，以审查所执行的任务

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目沟通管理--管理沟通流程。关键词：提供工作绩效每周摘要，职能经理和项目经理不在同一地理区域选项A，在周末打电话，并且是快速汇报，正式的沟通不适合打电话。选项B，不能直接拒绝选项D，因为职能经理和项目经理不在同一地理区域，每周召开会议不现实，并且还说到审查所执行的任务，其实职能经理只要求提供每周摘要，审查任务的工作属于项目经理的工作。综合考虑C选项最贴切所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 在项目结束时，客户决定最终验收未完成，并且他们需要在产品添加新功能，在这种情况下，项目经理应该做什么?

A、审查合同  
B、检查范围基准  
C、记录变更请求  
D、实施纠正措施

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目采购管理--控制采购流程关键词：项目结束，添加新功能选项BCD,都属于项目进行阶段可能会做的，目前项目已经结束了。综合考虑选项A最合适，首先应该查看合同所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>合同提前终止*

# 一个项目处于危险之中，该项目落后于进度计划，并且资源有限，项目经理是在项目执行阶段刚刚任命的。项目经理首先应该采取什么措施?

A、召开项目团队会议  
B、要求管理层提供额外资源  
C、修订项目管理计划  
D、审查工作绩效报告

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理，监控阶段关键词：资源有限，进度落后由于项目经理刚刚被任命，那么项目经理需要了解项目情况，然后再做进一步的措施，综合考虑，D选项更合适所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目团队已完成一个软件项目的最终可交付成果，所有权已转移给软件支持团队，以支持软件向前发展，但软件支持团队发现若干缺陷。项目经理下一步应该做什么?

A、将缺陷修复的责任转移给下一个启动的新软件项目  
B、请求把这些项目标开发完成后的缺陷提交给软件支持  
C、更新质量管理计划并输入缺陷列表  
D、在经验教训登记册中包括最近的缺陷

*正确答案：D  
问题解析：本题考察项目整合管理--结束项目或阶段关键词：已移交支持团队，下一步本题项目已经移交至支持团队，相当于项目已经结束了，问的是下一步该做什么，最佳选项是总结经验教训。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 预算办公室通知项目经理，将在工作包级别对每个项目的成本偏差进行施控。在项目的成本估算活动中，项目经理应该做些什么才有可能在工作包级别控制成本?

A、使用类比估算  
B、使用工作分解结构（WBS）  
C、使用参数估算  
D、估计已完成百分比

*正确答案：B  
问题解析：本题考察项目成本管理--估算成本的输入关键词：成本估算需要成本估算，那么前提是需要创建工作分解结构（WBS），所以选项B最合适所属过程组：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*

# 产品已交付给客户，且客户已验收可交付成果。两个月后，由于没有相应的外部发布文件，项目经理无法对项目进行收尾、在启动项目之前，项目经理应该事先做什么?

A、聘请一位监督员来审查外部法规  
B、安排一次与客户的会议，以协商外部需求  
C、与项目团队一起审查所有项目需求  
D、审查公司内部的项目收尾过程

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整体管理--结束项目或阶段关键词：无法收尾产生项目经理无法对项目进行收尾的原因是公司流程不健全，综合分析D选项最合适选项A不合逻辑选项B和C无法进行收尾，客户已验收可交付成果，跟需求没太多关系所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整体管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 在状态会议之后，项目经理发现存在未正确记录的问题。其原因是项目相关方和项目团队成员正在使用项目经理不知道的新聊天软件工具进行沟通。项目经理应该对使用这一新聊天软件工具做出什么回应?

A、向两组人员发送项目备忘录，指示他们不要使用新的聊天软件工具  
B、要求项目团队成员发送使用新聊天软件工具交流的所有沟通记录  
C、要求项目团队成员审查使用新聊天软件工具进行的讨论，并每天更新问题日志  
D、更新并分发有关使用这一新聊天软件工具的沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目沟通管理--管理沟通关键词：聊天工具选项A，项目管理中尽量少用强迫命令方式选项B和C，针对本题目问题没有实际意义，综合考虑D最合适所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 项目经理刚刚完成了一个潜艇现代化项目的项目管理计划。对于跨多个职能部门和理解水平的许多相关方而言，这是一个高知名度项目。若要确保项目管理计划获得批准，项目经理可以做些什么?

A、要求项目发起人批准项目管理计划作为第一步，然后与其他相关方沟通这种情况，以帮助批准项目  
B、为相关方安排会议并提供适当的信息以获得他们的批准  
C、分别与每个相关方进行访谈，以便单独获得项目管理计划的批准  
D、制定相关方登记册，然后选择最重要的相关方以获得他们的批准

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理--制定项目管理计划关键词：获得批准选项A，项目发起人不批准项目管理计划。选项C，需要相关方打成一致意见的不适合用单独访谈来获得批准选项D，不能忽略非关键的相关方选项B正确，想要计划获得批准那么需要相关方达成一致的意见所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 项目经理与关键相关方开会，设定明确的项目期望，项目经理使用的是什么工具或技术？（&nbsp; ）

A、产品分析  
B、引导  
C、专家判断  
D、多标准决策分析

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目范围管理-收集需求工具。关键词：与关键相关方开会，设定明确的项目期望。说明是在收集需求。概念题，把主要相关方召集在一起定义产品需求属于使用引导工具。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# 在一个多阶段项目期间，其中一位组件负责人一直未能共享测试详情并提供口头状态更新。这个问题在每周状态电话会议期间提出，并引发项目经理与该组件负责人之间对状态报告不合理的争执。项目经理应如何处理这种情况?

A、记录该组件负责人的不合规情况并通过指导委员会标记该风险  
B、指导该组件负责人至项目管理办公室（PMO）以获取报告指南  
C、将该情况升级上报给项目集主管并建议更换该组件负责人  
D、与该组件负责人进行一对一会谈，就报告合规性达成一致意见

*正确答案：D  
问题解析：关键词：争执，说明有冲突从选项入手，项目管理中处理冲突问题的时候，应该尽量让相关方达成一致，所以D选项最合适所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目完成约80%后，客户要求对最终产品进行项变更。项目团队找到了两种可能的方法来进行变更，一种是实施解决方案的更简单、 更快捷的方法。另一种是更好但更复杂的解决方案。在团队决定使用更复杂的解决方案之后，他们发现之前的估算不正确，并且将需要更长的时间来实施这项变更。若要管理范围变更，项目经理事先应该做什么?

A、选择更简单的解决方案，以便在不影响项目进度计划的情况下更快地满足需求  
B、说服客户，由于技术复杂性，这项变更会带来较高的项目风险  
C、向变更控制委员会（CCB）提交两种解决方案，以便他们根据业务需求做出决定  
D、确保使用的估算技术适合该项目

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整体管理--实施整体变更控制关键词：管理范围变更选项A，项目管理最忌讳的就是有变更直接满足需求选项B，不能直接拒绝客户的变更选项D，说法不对有变更走流程，整体考虑选C最合适所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一个项目需要采取预防措施以满足安全需求，并避免在审计时采取纠正措施。其中一个相关方不认同项目的成功标准.项目经理应如何在收尾报告中捕获绩效?

A、使报告与验收标准和已完成定义(DoD) 保持一致  
B、遵循满足退出标准所需的操作  
C、使用进度绩效指数(SPI)和成本绩效指数(CPI)来衡量成功  
D、查看在整个项目过程中维护的项目风险和问题登记册

*正确答案：C  
问题解析：关键词：成功标准，捕获绩效，纠正措施。题目说到避免在审计时采取纠正措施。纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。而且问题问的是捕获绩效。所以从选项入手，只有选项C是绩效信息。所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 在一个以项目为导向的公司中执行某个项目期间，发起人希望将其中一位资源替换为具有更广泛技术专长的人员。项目经理应该做什么?

A、与相关方交谈以保持当前的资源池  
B、升级上报给项目管理办公室(PMO) 以解决该问题  
C、生成变更请求以更改资源管理计划  
D、根据客户的要求培训当前资源

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整体管理--实施整体变更控制关键词：发起人希望替换资源，属于更变，有变更走流程综合考虑C选项最合适所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在执行阶段的中间，一件昂贵设备的生产时间延期，导致及时完成项目有风险。项目经理下一步应该做什么?

A、检查风险登记册中是否已识别到该风险并应用相关的减轻措施  
B、将该问题升级上报给设备供应商的管理层，以便他们能够解决  
C、向项目发起人咨询最佳处理方式，以获得发起人的支持  
D、向其他供应商订购，以在需要时提供备选方案

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险管理--识别风险关键词：执行阶段中间，完成项目有风险。识别到风险，第一步先去检查风险登记册，所以选项A最合适选项B，识别到风险，应该先检查风险登记册中无该风险的应对措施。选项C，尽量不去“麻烦”发起人。选项D，不合适，已经是执行阶段的中间所属过程组：执行过程组所属知识领域：实施风险应对  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目经理的虚拟团队正处于某个冲刺的中途，其复杂的任务落后于进度计划。在每日站会上,团队的一位新成员打断会议并要求每个人在当前冲刺之前定义他们的职位以及他们正在进行的工作。项目经理应该做什么?

A、通过回答新成员的问题立即处理这种情况  
B、郑重地通知该团队成员，这将在另一次会议中得到最好的处理  
C、让每个团队成员解释他们的角色以及他们日常活动的细微差别  
D、要求团队将注意力集中在新团队成员身上，并回答任何问题以进行澄清

*正确答案：B  
问题解析：本题考查整合管理--指导项目管理工作关键词：每日站会敏捷类项目，有问题，在每日站会上曝出来，事后专门可以讨论这个问题。选项A，每日站会不适合立即处理新问题。选项B，最佳实践。选项C，每日站会时间不长，不适合让每个团队成员解释选项D，不合适，每日站会需要简洁。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 一家公司决定创建项目管理办公室(PMO) 并聘请他们的第一位项目经理来管理一个集成项目。虽然该公司已经营多年，但他们之前没有使用项目管理方法的经验。在没有最佳实践和历史记录的情况下，项目经理应如何处理潜在的项目挑战?

A、包含有关如何收集项目管理计划中的经验教训的详细说明  
B、在风险登记册上创建一条关于缺乏项目管理方法经验的条目  
C、与职能经理开会，并要求他们开始收集经验教训  
D、在公司缺乏经验的基础上，调整减轻策略中可接受的风险范围

*正确答案：B  
问题解析：关键词：处理潜在的项目挑战。说明识别到风险题目说没有历史记录，与选项A经验教训的详细说明有冲突选项B，最佳实践，识别到风险，第一步先去检查风险登记册选项C，要求只能经理收集经验教训，这显然是不合适的选项D，不能说有问题反而规避问题所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 一位新团队成员被分配到项目团队。该成员已经习惯于一种生产效率极低且不强制执行截止日期的不同交付方法。而新的交付方法是整体的，因此生产效率较低的人员对团队绩效的整体生产效率具有更大的影响。项目经理可以采用什么策略来解决与该新成员的冲突？（&nbsp; ）

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

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目资源管理--管理团队工具之冲突管理。关键词：解决冲突。选项A，最佳实践，这种方法可以带来双赢的局面。考查冲突的解决策略，一般选择正面的。选项B，新成员刚被分配到项目，不适合使用命令方式解决冲突。选项C，由于新成员效率低会影响团队的生产效率，所以肯定不能妥协。选项D，缓和/包容是强调一直而非差异，为维持和谐与关系而退让一步，因为新成员效率会影响团队，实际项目中一般是不能退让的。所述过程组：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*

# 与一家风险规避型金融公司合作的项目经理刚刚启动了一个新项目。项目发起人非常担心项目可能超出预算，并希望项目经理确认不会发生这种情况。为了减轻发起人的顾虑，项目经理应该做什么?

A、执行优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析  
B、使用历史数据分析  
C、创建概率和影响矩阵  
D、执行蒙特卡洛模拟

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目风险管理--实施定量风险分析关键词：发起人担心可能超出预算。属于已经识别到风险，为了减轻发起人顾虑，那么项目经理需要分析可能超支的风险。使用定量风险分析更加准确。选项A，属于识别风险的工具选项B，风险分析中没有历史数据分析的工具选项C，是定性风险分析的工具，定性风险分析是主观的，项目没有定量风险分析准确。选项D，最佳实践，属于风险定量分析的工具所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# 一个工程交付团队的其中一名成员定期编制月度进度报告的子部分。过去一个月出现了一些项目挑战，许多项目可交付成果远远落后于进度计划。客户得知这些问题，并希望提前获得状态报告的副本以向其高级管理层更新这一情况。该报告目前仅为草稿，包含敏感信息，当该团队成员询问是否可以发送时，项目经理尚未对其进行审查。项目经理应该做什么?

A、要求该团队成员审查更新后的相关方参与计划  
B、确保问题日志中包含所有问题  
C、要求该团队成员查阅沟通管理计划  
D、查看风险登记册，以确保如何减轻延误的影响

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目沟通管理--管理沟通关键词：报告为草稿，包含敏感信息选项A，题目说客户想要获得状态报告，跟相关方参与计划没什么关系选项B，跟题目的问题没什么关系选项C，最佳实践，先查阅沟通管理计划，然后再做下一步的处理选项D，这里不属于风险所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 某个相关方一直要求变更项目范围。且此类范围变更与项目原始需求不一致，其中一项变更是在项目启动日期前一个月提出的。预计这项变更将导致重大项目延迟。项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、根据批准的项目管理计划继续发布日期  
B、向项目指导委员会通知项目延迟风险  
C、向变更控制委员会（CCB）提交一份变更请求  
D、更新变更管理文件

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理-实施整体变更流程关键词：范围变更。有变更走流程。从选项入手，根据题目，有变更走流程，那么选项C最合适。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围>输出-变更请求*

# 项目经理目前有两个项目正在执行中。项目经理要休假两个星期，并为这些项目指定了代理项目经理，休假回来后，项目经理与代理项目经理开会讨论项目的状态，并了解到在将项目状态更新发送给其中一个项目的团队后，收到来自关键相关方的投诉。若要避免这种相关方的问题，项目经理应该事先做什么?

A、确保代理项目经理具有相关方参与计划和沟通管理计划  
B、要求代理项目经理在问题日志中记录任何问题  
C、要求代理项目经理根据其自己的沟通方式向团队发送状态更新  
D、与代理项目经理就风险管理计划进行详细讨论

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目沟通管理--管理沟通关键词：关键相关方投诉。题目是问要避免这种相关方问题，题目问的是应该事先做什么，那么从选项入手，选项A，最佳实践，选项B，记录问题那还是不会达到避免这种问题产生选项C，太强硬，不合适选项D，不合乎逻辑所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.2管理沟通*

# 在一个项目结束时，客户接受产品规格，但发起人不接受，发起人表示产品的质量太高，并且以正常的价格点生产成本太高。项目经理向发起人答复质量是按计划履行的。项目经理下一步应该做什么?

A、请求发起人签发变更请求。  
B、根据项目管理计划，在不进行任何变更的情况下交付产品。  
C、请求额外的预算和/或时间来完成具有所需质量的产品。  
D、安排一次团队会议讨论发起人的变更。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目整合管理--结束项目或阶段关键词：项目结束，客户接受，发起人不接受。本题重点在于项目已经结束了，结果符合计划，客户也接受，所以按计划交付给客户。所以B选项最合适。发起人的意见属于相关方的问题，如果项目没有结束，那么有变更走流程，此时就是A选项比较合适所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 完成进度计划中考虑的所有活动的估算成本为14, 500美元。该项目的发起人需要至少90%的成本基准确定性水平，按照蒙特卡洛模拟的结果，计算的预计成本为:若要满足发起人的要求，应急储备应该是多少?&nbsp;&nbsp;

A、5, 500美元  
B、6, 500美元  
C、7,000美元  
D、8, 200美元.

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目成本管理--估算成本根据公式：完工预算(BAC)=活动估算成本+应急储备，得到应急储备=完工预算(BAC)-活动估算成本=20000-14500=5500，所以选A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*

# 客户和硬件工程团队对用于衡量质量的控制图现值意见不一致。项目经理与两个相关方开会并听取他们的意见，为了继续该项目，项目经理觉得使用双方意见的平均值。这属于下列哪一项的实例？（&nbsp; ）

A、缓解  
B、妥协  
C、解决问题  
D、协作

*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，两方对于控制图现值意见不一致，而项目经理决定使用双方意见的平均值，注意关键点就是这个平均值，平均值取的是双方数值的中间数，对于冲突双方来说，都是各退一步，各退一步对应冲突解决方式中的妥协/调解，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案。因此本题正确答案为B选项。A选项：缓和/包容：考虑其他方的需要，关键词是求同存异。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：同C，二者是差不多的意思。所属过程组：执行过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 在监控期间, 客户识别到一个需要变更产品需求的产品缺陷,该项目已经落后于进度。项目经理下一步应该做什么?

A、应用进度压缩技术将项目拉回原来的进度  
B、将该问题升级上报给项目发起人  
C、通知客户，一旦项目恢复进度，将会处理这些问题。  
D、向变更控制委员会（CCB）提交变更请求。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目整合管理--实施整体变更控制关键词：需要变更产品需求产品需求需要变更，那么最佳实践有变更走流程，选择D最合适所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一位低薪采购人员在项目的关键阶段提前一个月提出辞职通知，使项目面临超支风险。虽然处于一个矩阵型环境，但项目经理对职能经理有影响力，可以要求对该采购人员加薪。项目经理首先应该做什么?

A、要求职能经理给该采购人员加薪  
B、咨询职能经理并查看风险管理计划以指导确定应对措施  
C、与管理团队召开会议，以讨论下一步行动  
D、更新风险登记册并请求提供新的采购人员

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目风险分析--实施风险应对关键词：低薪资源提出了辞职申请，导致项目风险增加。题干提及到职能经理，那么首先最好与职能经理协商沟通，也可以查看风险管理计划帮助确定应对措施为最佳实践，风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。本题只有B选项更合适。D选项后半句请求提供新的采购人员是直接给出某种解决方案了，不符合逻辑顺序，不一定是这种做法，A同理。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目经理负责管理一个涉及与多个外部供应商合作的客户项目。该项目的最终结果是由某家印刷供应商印刷信件以履行项目。在集成测试期间，项目经理得知该印刷供应商尚未准备好进行印刷，这影响到项目的签字批准。在规划期间需要明确定义什么?

A、信件模板任务需要在规划期间确定  
B、履行项目的印刷商需要在规划期间识别  
C、需要与印刷供应商分享项目和交付计划  
D、在此阶段准备的进度计划应包括外部依赖关系

*正确答案：D  
问题解析：本题考查项目进度管理--制定进度计划从选项入手，供应商的工作影响项目的签字批准，使用排除法，属于依赖关系，只有在进度计划里包含了依赖关系，那么按照进度计划执行，在集成测试期间，应该是依赖方都需要准备好自己的任务。选D最合适所属过程组：规划规程组所属知识领域：项目进度计划  
对应知识点：6、项目进度管理>6.3排列活动顺序*

# 项目经理正在管理一个大型项目，该项目涉及负责一些关键可交付成果的承包商。项目经理发现项目团队没有处理他们认为属于该承包商的许多问题。但是，根据服务水平协议（SLA）,团队需要在将问题转移给承包商之前满足升级上报标准。项目经理应该做什么?

A、需要承包商帮助解决所报告的问题。  
B、要求承包商和项目团队得出解决方案。  
C、审查并将所报告的问题更新到问题日志中。  
D、召开一次内部会议以讨论和处理这些问题。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目采购管理--控制采购题目所说的服务水平协议即合同，选项A和B，因为根据合同，转移问题需要上报，所以还没有上报之前不能去要求承包商解决。选项C，最佳实践，先把问题记录在问题日志中选项D，本来问题属于承包商的，不应该内部去处理所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 在一家没有集成文件管理系统的小公司中，有个项目即将完成。若要确保项目信息存档并可供未来参考，项目经理应该做什么?

A、召开经验教训会议  
B、收集相关方的所有经过确认的文件  
C、与项目负责人讨论该问题并寻求建议  
D、为项目管理信息系统（PMIS）请求进步的预算

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目整合管理--结束项目或阶段本题考查经验教训，第一步应该先召开经验教训会议，记录经验教训。选项A，最佳实践，选项B，与题目矛盾选项C，项目经理就是项目负责人选项D，不属于项目经理在当前项目即将完成需要考虑的事情所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理正在开展一个新的内部项目，所有从属计划已经有备好并获得批准，项目经理现在需要申请项目管理计划的批准，有权变更该计划的其中一个关键相关方突然必须出差，而且不知道什么时候会回来。项目经理应该做什么?

A、将项目管理计划提交给交更控制委员会（CCB）进行批准  
B、等待该关键相关方回来,并获得其对项目管理计划的批准  
C、获得所有其他关键相关方的批准，并将项目管理计划提交给发起人进行批准  
D、将这种情况通知相关方并提交项目管理计划以供发起人批准

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目整合管理--制定项目管理计划正常的批准计划的人是关键相关方，发起人也是关键相关方之一，选项C最合适选项A，变更才需要CCB批准。选项B，因为题目说不知道什么时候回来，所以不能等待选项D，不如C全面所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 项目经理正在管理一个数字化转换项目该项目涉及团队在整个公司开展业务方式的大规模变更。目前，该项目正处于规划阶段，在进入执行阶段之前，项目经理应该做什么?

A、尽早识别项目相关方并让所有相关方参与进来  
B、向整个公司范围发送电子邮件，说明该项目的重要性  
C、安排一次与相关方召开的会议，告知他们其在项目中的任务分配  
D、更新沟通管理计划以反映项目的重要性

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：制定项目管理计划的工具与技术 4.2.2.4会议正确选项C，规划之后，执行之前，应该启动开工会议。所属过程组：制定项目管理计划所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 在每周举行一次的项目会议期间，团队成员和相关方抱怨每天收到大量电子邮件，项目经理应该做什么?

A、减少每天发送电子邮件最大数量限制  
B、创建在线共享云储存电子邮件以增强沟通  
C、召开开工会议以并制定相关方责任矩阵  
D、查看项目的沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：规划沟通管理输出10.1.3.1沟通管理计划正确选项D，团队收到大量电子邮件，证明管理沟通没有做好，这种时候项目经理需要审查沟通管理计划里面的要求进行调整。所属过程组：规划沟通管理所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 一位项目经理最近受雇管理一个现有项目，该项目落后于进度，并且几乎没有存储项目文件。新项目经理认识到需要遵守法定要求并为将来的审计做好准备。但团队关注的重点仅在于交付最终结果。项目经理应该如何解决这一冲突?

A、要求团队为将来的审计保留大量文档  
B、与将使用该技术的人员开会，以确定哪些关键文档是必要的,并要求团队遵守  
C、保留风险登记册，问题日志和质量测量指标等文件  
D、咨询内部归档专家，以阐明组织内的归档政策，并将这些政策应用于该项目

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：项目整合管理中指导和管理项目工作正确选项D，有规则就要遵守，经验教训登记册有助于确定对哪些方面设定规则或指南，以使团队行动保持一致。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 一家施工组织的变更管理政策规定，不涉及项目基准的变更可以由职能经理修订和批准，但涉及基准的变更必须由变更控制委员会（CCB）修订。CCB每月开一次会， 负责供水项目的项目经理必须获得使用应急储备的授权并继续项目，但下一次CCB项目会议将在两周后召开。项目经理应该做什么?

A、获得管理层的授权，以更新成本基准，记录变更并通知相关方  
B、向CCB提交变更请求并等待批准使用应急储备  
C、请企业相应的职能经理的批准  
D、将该问题升级上报管理层并等待解决

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：制定预算7.3.3.1成本基准正确选项C，成本基准的变更需要通过变更控制程序，应急储备是成本基准的一部分，但使用应急储备无需变更。所属过程组：制定预算所属知识领域：项目成本管理  
对应知识点：7、项目成本管理>7.3制定预算*

# 在审查项目可交付成果时，相关方之间就是否正式接受可交付成果存在分歧，项目经理应该使用什么来解决该分歧?

A、相关方参与计划  
B、资源管理计划  
C、质量管理计划  
D、范围管理计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：管理相关方参与的输入13.3.1.1项目管理计划中相关方参与计划和工具与技术13.3.2.3 人际关系与团队技能 冲突管理正确选项A，出现分歧，属于冲突管理，应该使用对于的输入相关方参与计划中的沟通策略来引导相关方参与项目。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一个企业资源规划（ERP）实施项目正处于执行阶段，一名新项目经理被分配到该项目，并与几个关键相关方开会。其中一些相关方表达了对该项目整体成功的不确定性。项目经理下一步应该做什么?

A、查阅项目风险管理计划  
B、审查可衡量的风险阈值  
C、浏览项目风险登记册  
D、查看该风险的概率和影响矩阵

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：识别风险-输入-风险管理计划正确选项A，风险管理计划提供如何识别项目风险的信息，以及关于以识别单个项目风险的概述信息。所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 一个项目具有多个迭代，其项目经理正在努力就交付团队面临的问题达成共识。问题很广泛，涉及大的多数项目和相关方团队若要达成共识，项目经理应该做什么?

A、举行经验教训会议  
B、召开一次回顾会议  
C、举行相关方分析会议  
D、召开相关方头脑风暴会议

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：敏捷型项目管理PMBOK 665页附录X3正确选项C，排除法，需要项目经理促使团队达成共识，A、B、D选项都没有将分歧方达成一致的内容。所属过程组： 所属知识领域：  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 质量保证主题专家（SME）发现制剂团队在制造药物时没有遵循合规程序，若要防止这个问题，项目经理应该是先做什么?

A、审查质量管理计划  
B、审查质量测量指标文件  
C、审查质量改造方法  
D、审查质量基准文件

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：控制质量管理 的输入 质量管理计划正确选项A，题干中显示没有遵循合规程序，质量管理计划中包含“如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标”。所属过程组： 监控过程组所属知识领域：项目质量管理  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 项目经理正在启动一个新项目，发起人和主要相关方对该项目具有特定的协议和保密要求。其中一些相关方之前并无相互合作经验，或从事过该项目领域的工作。项目经理应主要使用哪种数据收集技术来定义需求？（&nbsp; ）

A、访谈  
B、头脑风暴  
C、焦点小组会议  
D、标杆对照

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：收集需求工具技术——访谈关键词：具有特定的协议和保密要求，使用什么工具技术。需要保密，使用的就是访谈。访谈是通过与相关方直接交谈，来获取信息的正式或非正式的方法，访谈也可用于获取机密信息。所以这题的正确答案就是选择A。选项B，头脑风暴是获得创新创意的信息的工具。选项C，焦点小组是召集预定的相关方或者专家开会，获得更多期望，无法满足保密要求，因为要召集在一起开会。选项D,标杆对照是需要有可比对象，来识别最佳意见的工具技术。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# 在开始一个工作包时，负责完成该工作包的员工突然从公司离职。项目经理将这个问题输入问题日志中，并发现该工作包位于关键路径上。项目经理应该如何解决这个问题？（&nbsp; ）

A、快速跟进该项目  
B、批准加班完成该工作包  
C、雇用替代资源  
D、使用进度储备

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：管理团队，团队发生变更，根据PMBOK指南：如因制约因素（如经济因素或其他项目对资源的占用）而无法获得所需团队资源，项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。在不违反法律、规章、强制性规定或其他具体标准的前提下可以使用替代资源。正确选项C，关键路径上的关键资源，“不得不使用也许能力和成本不同的替代资源”。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*

# 在项目审查会议期间，相关方A指出己更新一项目可交付成果来反映来自相关方B的新需求。但是，相关方A未获告知并且不同意这一变更。项目经理下一步应该做什么?

A、检查变更日志以确认相关方A的主张  
B、从项目中删除新需求  
C、要求相关方A和B之间召开会议以解决冲突  
D、将新需求升级上报给项目发起人

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：实施整体变更控制4.6.3.1 批准的变更请求正确选项A，变更问题，需要变更前审查文件确认一下，可用排除法。所属过程组： 监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 虽然项目经理已接近在预算范围内按时完成项目，但客户对项目范围提出一项意外需求，结果发现客户想要一个更简单的解决方案。项目经理应该事先采取下列哪项不同做法？（&nbsp; ）

A、与客户一起定义项目范围  
B、与相关方一起确认项目范围  
C、与客户一起收集需求  
D、在项目团队的帮助下控制范围

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：收集需求5.2.3.1需求文件正确选项C，解决方案属于收集需求的工作。所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求输出-需求跟踪矩阵*

# A公司正处于一个项目的收尾阶段，一项审计报告称缺少必需的归档功能， 在进行进一步调查时，发现存档功能未包含在开发合同中。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做?

A、执行整体变更控制过程  
B、结束当前项目并启动一个新项目  
C、将项目移回规划阶段  
D、请求开发人员提出建议

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：实施整体变更4.6正确选项A，收尾阶段发现功能遗漏，可进行变更申请，B选项错误，项目经理不能自己决定项目，只能建议。所属过程组： 监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目的第一批可交付成果已准备就绪，项目经理请求相关方批准这些可交付成果，其中一位相关方表示，由于某些需求尚未实施，所以尚未完成工作，项目经理认为这些需求超出范围，项目经理现在应该做什么？（&nbsp; ）

A、与该相关方一起审查质量管理计划  
B、接受该相关方的立场并实施这些需求  
C、对该相关方的新需求应用变更控制过程  
D、与该相关方一起审查项目范围说明书的项目除外责任

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：定义范围5.3.3.1 项目范围说明书正确选项D，可交付成果无法通过，需要检查范围说明及验收标准。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围>范围说明书*

# 项目经理刚加入一家组织，并被分配到一个当前处于规划阶段的项目，参与该项目的每个人都对该项目非常感兴趣，他们正在催促项目经理将其推进到下一阶段，在审查项目的各种计划时，项目经理发现没有明确的成本管理计划。项目经理下一步应该做什么?

A、启动项目执行并使用项目管理计划作为缺失信息的输入  
B、通知发起人并请求提供更多时间来修改成本管理计划  
C、使用工作分解结构（WBS）根据以往的经验来估算活动的成本  
D、查看项目章程以制定成本管理计划

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：制定项目管理计划4.2.3.1项目管理计划正确选项D，作为项目整合管理中规划阶段最重要的输出项目管理计划中，包含成本管理计划，若没有的话必须要制定。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*

# 客户要求为当前合同供应额外的设备，项目经理要求团队评估该请求并提交变更建议书，包括120000美元的成本增量以及整个供应的交付时间延期4周，客户已通过变更单接受合同的价格增量，但他们没有变更交付日期，项目经理应该做什么?

A、签署接收变更单并更新风险登记册  
B、请求与客户再次开会，以讨论4周的交付延期时间  
C、要求人力资源经理雇用额外的资源来快速跟进项目  
D、向部门经理报告，由于这一额外供应，项目利润率得到改善

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：控制计划6.6.3.5 项目文件更新中风险登记册变更建议书 ，客户反馈回来的情况是接受了成本变更，没有接受进度变更，在这种情况下，项目经理只能根据客户批准的变更执行，而对于未批准的变更进行风险分析。 选项A正确所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理正在为一个大型项目起草质量管理计划，根据最近类似项目的经验，项目经理知道一些分包商倾向于使用经验不足的资源，从而导致可交付成果质量不足。项目经理应该如何最大限度的减少可能出现的任何质量问题?

A、对所有里程碑可交付成果强制要求并执行全面检查  
B、在项目生命周期中增加质量检查的频率  
C、修订分包商合同中有关此情景的处罚条款  
D、在质量管理计划中包含资源的最低资格要求

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：规划质量管理8.1.3质量管理计划正确选项D，排除法，质量角色和职责；A项太绝对，B项增加质量检查频次可以减少质量问题，但耗时耗力，不是最优选，C还未签订合同，无需修改。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*

# 当项目经理休假时，团队成员无法决定是利用内部资源还是获得外部支持，团队不确定如何进行采购工作，以及应在预算和风险因素中获得什么。团队成员接下来应该做什么?

A、将该问题升级上报给指导委员会  
B、审查采购管理计划  
C、重新检查变更管理计划  
D、查看所有外部活动的成本估算

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：规划采购管理12.1.3.1采购管理计划 pmbok p475正确选项B，不知道做什么就找对应的计划文件，“可能影响采购工作的制约因素和假设条件”所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>采购管理计划*

# 在一个大型的IT实施项目中，客户在确认可交付成果期间发现了缺陷，并且没有在用户验收测试（UAT）上签字，进行进一步分析之后，项目经理将报告的缺陷识别为新需求。在这种情况下，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、与客户分享验收标准  
B、实施已识别的新需求  
C、根据基准计划分析需求  
D、遵循升级上报程序

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：定义范围5.3.3.1 项目范围说明书正确选项A，验收无法通过，需要同步验收标准。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目采购管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围>范围说明书*

# 项目经理计划召开开工会议，并准备一份全面的演示文稿，在开工会议期间出席会议的人员承诺支持该项目，但是在项目开始后项目经理注意到一些相关方根本没有参与。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么?

A、进行相关方分析  
B、确保相关方充分了解范围  
C、确保所有相关方均收到开工会议记录，其中记录了所有相关方协议  
D、请求发起人确保相关方职能经理的承诺

*正确答案：A  
问题解析：本题考查：识别相关方工具与技术一些相关方没有参与到项目中，为了避免这个情况应该怎么办，选项A，相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，例如，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。如果早期把这些信息识别分析出来，那么可以避免题干的问题。为最佳实践选项B、太片面，不一定只了解范围选项C、说法太绝对，不是所有相关方参加了开工会议，就能支持项目项目D、说得太片面所属过程组： 启动过程组所属知识领域：识别相关方  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# 从事某个部署项目的项目经理正在启动项目并收集客户的需求，在项目经理提交分析结果时，客户代表不同意分析结果并提出其他优先事项。若要防止这种情况，项目经理应该事先做什么?

A、在开始审查时解释变更请求管理过程  
B、将该问题升级上报给客户代表的经理以对优先事项保持一致。  
C、将需求列表发送给相关方并安排一次会议  
D、确保已识别关键相关方的期望

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：识别相关方的作用正确选项D，相关方反对需求收集的结果，进行相关方管理所属过程组： 启动过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# 一个项目正在设计一种新型的膝关节置换术，设计团队已经学习了如何选择制造材料的新方法。应在何时记录该经验教训?

A、在评估使用新材料的风险之后  
B、在质量控制过程中  
C、在收集相关方的意见后  
D、在项目期间或收尾期间

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：组织过程资产2.3.2组织知识库；指导和管理项目工作4.3.3.7组织过程资产更新；结束项目和阶段4.3.7.4组织过程资产更新正确选项D，全生命周期都需要记录，更新组织过程资产所属过程组： 执行过程组、收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# 一个高收入且项目团队成员超过50人的大型软件开发项目正处于执行阶段，项目需求已收集，且项目团队在两个月内完成了第一模块， 结果已提交给相关方，并且团队获得了批准，但是相关方通知团队新需求之前未沟通过。若要避免这个问题，项目经理应该在执行阶段做什么?

A、召开状态会议和回顾会议，以发现意外的需求并更新项目管理计划  
B、与发起人交流并解释该情况，以获得更多时间来修改新的相关方需求  
C、举行头脑风暴会议以再次收集范围管理计划中的需求，并一起执行所有需求  
D、创建相关方分析，以了解个人期望，帮助规划正确的方法并便及时识别所有需求

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：管理相关方参与13.3正确选项D，相关方抱怨没有沟通过新需求，如何避免在执行阶段出现问题，进行相关方管理，事先进行相关方分析，收集需求所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理已经非常了解项目相关方的期望，若要有效地规划项目，项目经理接下来应该采取什么行动？（&nbsp; ）

A、根据资源可用性评估所需的能力  
B、与团队一起举行开工会议  
C、发现需要并将其分解为需求  
D、确定项目预算和资金来源

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：收集需求5.2正确选项C，已经非常了解相关方的期望，接下来就开始收集需求。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 一个项目落后于进度，并超出预算，原始范围也发生了重大变化，哪个活动应该成为新任命项目经理的当务之急?

A、查看可以调整的关键路径活动，以缩短时间范围并减少费用  
B、冻结项目范围以防止进-步的范围蔓延，从而控制成本和进度  
C、执行风险分析以确定是否存在额外成本、范围和进度偏移的风险  
D、根据项目章程评估项目，并与发起人开会以审查商业论证

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：制定项目章程4.1.3.1正确选项D，项目的成本、范围、进度都出现严重问题，就要审核项目的可行性。所属过程组： 启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 项目的一个主要阶段已经结束，项目经理希望召开经验教训会议，这个阶段很困难许多目标都没有实现，参与者对提供反馈意见犹豫不决。若要解决这种情况，项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、请一位独立协调者召开会议  
B、与主体专家SME进行头脑风暴  
C、该项目发起人推进该会议  
D、与每位项目团队成员单独访谈

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：收集需求 工具与技术 数据收集5.2.2.2 访谈正确选项D，团队成员对于参加经验教训犹豫不决，需要单独访谈，找到原因。所属过程组： 执行过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求>收集需求工具技术*

# 一个为期多年的施工项目，初始阶段已在指定的三个月内按预算完成。项目经理已经从关键相关方那里获得签字批准，即该阶段所需的所有可交付成果均已完成。项目经理下一步应该做什么?

A、继续进行采购审计  
B、确保获得项目集经理的签字批准  
C、开始规划项目的下一阶段  
D、继续进行该阶段的行政收尾

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：结束项目和阶段4.7正确选项D，成果已交付并签字批准，项目可以进入收尾阶段所属过程组： 收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 已聘请项目经理负责管理一个新项目，且项目章程已获批准，准备项目开工，会议需要哪些文件?

A、范围管理计划。  
B、质量管理计划。  
C、项目管理计划。  
D、商业论证。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查：制定项目管理计划4.2.3项目管理计划正确选项C，制定项目管理计划过程组的重要输出就是“项目管理计划”文件。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*

# 由于团队分布在多个时区，一个虚拟团队的项目经理难以跟踪进度和生产效率，若要增强沟通项目经理应该做什么？（&nbsp; ）

A、设置一个看板  
B、建立信息共享门户  
C、创建并更新问题日志  
D、更新经验教训登记册

*正确答案：B  
问题解析：本题考查：建设团队9.4.2.3沟通技术-共享门户正本题考察项目资源管理，建设团队的工具技术，沟通技术。<!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->关键词：多时区，虚拟团队，难以跟踪进度和生产效率，如何增强沟通。根据PMBOK指南定义，共享门户，也就是共享信息库（例如网站、协作软件或内部网）一类的，对虚拟项目团队很有帮助。因此本题的正确答案为B选项。A选项：看板，是敏捷中的概念，看板可以是电子看板，电子看板也可以属于信息共享的一种特殊情况， B选项比A选项更加的全面。C选项：问题日志，不管是不是虚拟团队都可以跟踪问题，没有起到虚拟团队增强沟通的作用。D选项：同C。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# 在最近召开的一次项目状态会议期间，发现了可能危及项目可行性的新重大风险，项目经理已完成该风险的文档和定性分析。项目经理下一步应该做什么?

A、继续实施风险应对  
B、继续进行定量分析  
C、继续执行备用策略  
D、更新风险登记册

*正确答案：D  
问题解析：本题考查：实施定性风险分析11.3.3.1项目文件更新正确选项D，用实施定性风险分析过程生成的新信息，去更新风险登记册。所属过程组： 规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# 在制定范围管理计划期间，相关方要求将实验技术添加到项目范围内，以协助产品营销。项目经理应该做什么?

A、将项目储备用于支付试验技术的成本  
B、根据试验技术的成本增加项目预算  
C、将相关方包含在范围规划会议中  
D、与相关方一起审查范围基准

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划相关方参与过程。在制定范围管理计划时应对相关方提出的需求，应首先分析相关方的参与情况再引导相关方参加范围讨论会议。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 在部署了一个企业资源管理系统期间，财务总监辞职并由新财务总监取代。项目经理应该做什么?

A、发布更新联系人列表和相关方登记册的变更请求，以包含该财务总监  
B、将项目文档发送给该财务总监，并请求其进行审查  
C、请新财务总监更新项目成本管理计划  
D、与新的财务总监开会，以介绍项目并了解它们的参与情况

*正确答案：A  
问题解析：本题考查监督相关方参与过程。根据题目给出情景目前相关方发生变更，应该优先进行相关方登记册更新工作。原则上更新相关方登记册无需实施变更控制流程，如果选择走流程也不能算错误，故选择A选项。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# 在完成一个项目的规划阶段之后，但在执行之前，项目经理需要沟通并获得对项目目标的承诺。项目经理下一步应该做什么?

A、与所有相关方一起举行开工会议  
B、通过电子邮件将项目管理计划发送给所有相关方  
C、与每个相关方通话，以解释他们的角色与职责  
D、要求项目发起人与所有相关方沟通该计划

*正确答案：A  
问题解析：本题考查制定项目管理计划过程。关键词：获得对目标的承诺。故选择开工大会  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 一位项目团队成员决定优先处理职能性工作，而不是项目中被分配的任务，项目经理如何确保项目和所有任务保持正轨?

A、与该团队成员讨论动机，以更好地了解其工作量  
B、与该团队成员的职能经理会面，建议将项目任务纳入绩效考核  
C、为该团队成员提供薪酬激励，以完成所分配的项目工作  
D、将该团队成员的不合格情况升级上报给其职能经理并请求其他资源

*正确答案：B  
问题解析：本题考查获取资源过程的工具与技术-人际关系与团队技能。目前团队成员决定执行其他职能性工作应选择与其职能进行进行沟通谈判。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# 发起人为项目团队提供了一个新产品的高层级愿景，计划在三个月内在行业贸易展上发布该产品，项目经理应该使用哪种进度安排技术?

A、为处于迭代中的工作制定进度计划，以概述项目时间表，并随着时间的推移细化详细需求  
B、对临时任务制定进度计划，以显示时间表中的提前量和滞后量，并随着时间的推移替换他  
C、为项目进度计划制定基准，并限制对产品的范围变更  
D、使用蒙特卡洛模拟提供8期范围，显示模糊的需求对进度计划的影响

*正确答案：A  
问题解析：本题考查的是项目的特点。只有高层级愿景并且时间要求紧迫，可以采用渐进明细的方式推进项目工作。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.1规划进度管理*

# 在项目执行期间，大家注意到实际支出与基准成本估算相比过高。项目经理下一步应该做什么?

A、重新审视项目范围并缩减高成本事项  
B、查看假设日志以了解哪些成本假设是错误的  
C、查看历史数据以获得新的成本估算  
D、更新成本预测并与项目发起人讨论选项

*正确答案：B  
问题解析：本题考查的是发生问题后的处理逻辑，第一步更新问题日志题目中未给明确选项，第二步分析问题的原因和影响，只有B选项在进行发生问题后的原因分析故选择B选项。ACD选项都已经在执行问题应对了，应该在B选项之后进行。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 一位项目经理是在执行阶段中间刚刚任命的，该项目被延迟，且两个重要相关方对项目目标有分歧,文档规定不能与任意相关方直接互动，应将此角色留给公司的首席信息官。项目经理应该做什么?

A、执行根本原因分析并升级上报给这两个重要的相关方  
B、执行相关方分析，并将该问题升级上报给高级管理层.  
C、执行假设条件和制约因素分析，并审查相关方参与计划  
D、执行数据分析并审查相关方的角色与职责矩阵

*正确答案：B  
问题解析：相关方发生冲突，且超出项目经理的管理权限范围，故选择上报。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 一位有影响力的职能领导从项目中开除了一位关键团队资源，这一行动将对关键路径上的活动造成负面影响。项目经理应该做什么?

A、与该职能领导协商，并影响其转变决定  
B、让发起人与该职能领导讨论这名资源的重要性  
C、分析对项目管理计划的影响并提交变更请求  
D、遵循资源管理计划获取替代资源

*正确答案：C  
问题解析：本题考查的是发生问题后的处理逻辑，第一步更新问题日志题目中未给明确选项，第二步分析问题的原因和影响。故选择C选项  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 软件团队的一名成员识别到一些最近开发的软件中可能存在的不合格情况，但软件编写人员不同意。项目经理应该如何回应？（&nbsp; ）

A、等到下一次自动测试，确定是否存在缺陷  
B、将两名人员安排在一起，立即讨论并解决问题  
C、要求发现问题的成员紧急纠正，以便在下一次发布中提供  
D、在下一次回顾会议中记录该分歧以供讨论

*正确答案：B  
问题解析：本题考查项目资源管理-冲突管理。关键词：可能存在不合格情况，以及两方意见不一致，对于冲突的管理，最好的解决方案是合作/解决问题，B选项合适。选项AD都需要时间等待，不主动。选项C，题干说是可能不合格，不代表是问题。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 项目经理正在使用以下风险矩阵信息进行风险分析。公司的风险临界值为对避免成本高于预期货币价值的风险应对措施不作计划。根据下表，哪些避免策略符合公司的风险临界值?

A、策略3和4  
B、策略2、3和4  
C、策略1和3  
D、回答该问题所需数据不足

*正确答案：A  
问题解析：本题考查风险预期货币价值和应急储备大小比较，只有3、4应对策略低于EMV  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# 一位影响力很大的相关方向项目团队提出一项请求，该相关方发现，该请求并非某需求的一部分，但它会给委员会和项目发起人留下深刻印象。项目经理该做什么?

A、让该相关方遵循变更控制过程使其请求获批  
B、接洽项目发起人，了解该变更能否列入预算和范围  
C、动用应急预算将该变更纳入项目范围  
D、将相关方的请求上报给项目发起人，以确认是否需要实施该变更

*正确答案：A  
问题解析：本题考查的是实施整体变更控制过程，涉及基准的变更，要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*

# 项目经理将已被批准的项目管理计划提供给相关方。在项目执行过程中，一位有影响力的相关方开始经常提交主要的变更请求。项目经理该做什么?

A、向变更控制委员会（CCB）提交这些变更  
B、遵循相关方参与度评估矩阵  
C、审视沟通管理计划  
D、将该问题上报给项目发起人

*正确答案：A  
问题解析：本题考查的是实施整体变更控制过程，项目管理计划批准后，相关方提出的变更请求需要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*

# 某供应商正在交付某复杂产品的一项改进。需求文件中未对某重要功能适当界定。项目经理该做什么？（&nbsp; ）

A、所需功能一经确定，即提交变更请求  
B、熟悉采购和缔约过程  
C、在项目的整个实施过程中让用户参与进来，以便定义和详述需求  
D、进行市场调查，以便备选供应商可以交付所需功能

*正确答案：C  
问题解析：本题考查的是收集需求及定义范围过程，应在收集需求和定义范围过程使相关方参与进来，C选项为最佳实践。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 一位新项目经理正在为一家大型航空公司领导找一个软件开发团队，该项目团队负责将软件从旧平台升级到一个更加现代化的平台。一天，项目经理获悉，项目团队的技术负责人已决定接受另一家公司的一个职位，并已发出通知。项目经理首先应该做什么？（&nbsp; ）

A、查阅进度基准计划，确定更换该资源会对关键路径产生什么样的影响，并对里程碑作出适当调整  
B、查阅成本基准计划，确定更换该资源会对预算产生什么样的影响，并适当地重新分配资金  
C、查阅风险管理计划，确定对于资源管理是否存在规定的行动步骤  
D、确保文档均保持最新状态，并安排一系列会议，使资源之间完成知识转移

*正确答案：D  
问题解析：关键词：项目团队的技术负责人已经决定接受另一家公司的职位，已决定则是出现了问题，应该更新问题日志。选项没有，题干问首先应该做什么？首先应该确定完成资源之间的知识转移，也就是走人员离职的程序。选项D正确。选项A、B都不是首先应该做的内容，是离职之后的分析影响，确定具体的步骤。选项C，风险管理计划中是描述如何管理风险的，现在已经发生，不是风险是问题。所以C不合适。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 某有着众多相关方的复杂项目处于执行阶段，此时由于管理层的决定，项目发起人发生变更。听闻该新项目发起人的消息后，项目经理应该做什么?

A、将项目发起人变更的情况告知变更控制委员会（CCB），并使之获批  
B、安排与新项目发起人举行紧急会议，告知其最新的工作绩效状态  
C、告知新项目发起人，需要先完成详细的工作交接才能推荐项目  
D、安排与新项目发起人开会，了解战略目标，确保理解一致

*正确答案：D  
问题解析：发起人变更应与新发起人确定项目章程，确保目标上理解一致，先开会沟通，故选择D选项  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程*

# 在监督项目进展情况时，项目经理希望对可交付成果做出评估，因为它们与预期不符。该复杂项目的项目经理应该做什么?

A、与能够共同确认是否达到质量标准的关键相关方举行会议  
B、让外部质量专家参与进来，让他们审核可交付成果的质量  
C、根据质量管理计划中设定的标准，使用质量控制技术测试可交付成果  
D、将质量中可能存在的不符之处记录在风险登记册中,并制定减轻计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查的控制质量过程，对可交付成果做出评估即为检查过程，估计定位到控制质量过程  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 作为敏捷管理从业人士，项目经理已接受某新公司提供的工作岗位。直到第三个迭代，项目一直进展的非常好，但从第四个迭代开始，项目团队开始注意到速率大幅下滑，项目现在已经进入了第七个迭代,但燃尽图仍未见好转的趋势。这种情况发生的原因是什么?

A、每日站立会议要么未举行，要么效率低下  
B、看板图未被用于组织和跟踪变更工作  
C、产品负责人未举行待办事项列表梳理会议  
D、回顾会议要么未举行，要么效率低下

*正确答案：D  
问题解析：本题考查敏捷项目回顾会议定义，Sprint回顾会议是Scrum团队检视自身并创建下一个Sprint改进计划的机会。目的在于1.检视前一个Sprint中关于人、关系、过程和工具的情况如何2.找出并加以排序做得好的和潜在需要改进的主要方面；同时制定改进Scrum团队工作方式的计划。   
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 项目经理的客户刚刚发布了项目相关方变更的消息，新相关方位于另一国家/地区。下周将前往项目经理所在国家/地区参与项目状态会议。项目经理获悉，新相关方在先前项目中都是至关重要的参与者。由于当前项目在某些项目可交付成果方面遇到问题，项目经理接下来应如何与新相关方打交道?

A、每两周与其举行一次虚报会议，向其介绍项目状态，并向其寻求支持  
B、将该相关方载入分发列表，每周向其发送项目状态邮件  
C、将该相关方载入相关方登记册和沟通管理计划  
D、与该相关方开会，询问其有何期望，并向其说明已建立的沟通渠道。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查相关方管理过程，新识别到的相关方应该纳入相关方登记册加以识别并对其沟通需求制定沟通管理计划  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 在某新项目规划阶段，项目经理正在制定进度计划。在识别与数据管理相关的活动时，项目经理发现，政府法规要求供应商在开始工作之前先取得數据保护证明认证。项目经理该做什么?

A、要求与客户开会，请求其放弃数据保护认证要求。  
B、审核并记录这些活动，并评价对工作分解结构(WBS) 的影响。  
C、要求与项目发起人开会，建议其在取得认证前停止一切工作。  
D、审视并记录这些活动，并针对工作分解结构(WBS)向项目相关方提出变更请求。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查制定项目管理计划过程，在规划阶段对文件的更改不需要走变更流程  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 某项目从一个新供应商订购了大量计算机备件。项目经理如何在达到项目时间表的同时确保产品质量?

A、确保提供商在发货前执行质量检查。  
B、咨询主题专家（SME）应采用哪些标准。  
C、根据故障率进行抽样检查。  
D、为客户购买更多备件。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查规划采购管理过程，保证质量制定标准优先级在检查之前，故选择B  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理*

# 某拥有尖端科技的公司的领导团队颇为高调。针对该领导团队管理的产品组合的变更管理过程，该公司正在制定一种新的敏捷方法，变更请求在待办事项列表中进行管理和控制。该团队正在扮演哪种正式的敏捷角色?

A、变更控制委员会（CCB）  
B、产品负责人  
C、团队成员  
D、促进者

*正确答案：B  
问题解析：本题考查敏捷管理过程，敏捷管理中能够有权对待办事项列表进行管理和控制的只有产品负责人  
对应知识点：14敏捷项目管理>敏捷项目管理*

# 某大型项目的项目经理正在将所有可交付成果的所有权转移至项目相关方。其中一位相关方通知称，正转移的可交付成果未达到项目范围所述质量标准。项目经理接下应该做什么?

A、在风险登记册中记录异议，并请求批准转移可交付成果。  
B、使用渐进明细更新项目范围，并让相关方批准可交付成果。  
C、请求举行包括相关方和其他项目团队成员的会议，以评估相关方的顾虑。  
D、停止可交付成果转移过程，并与项目指导委员会一起修订项目进度计划，修订时应考虑转移迟延的情况。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查相关方管理过程，结果验收时，相关方不认可，用排除法C为最佳实践  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理正在领导某当地家具连锁店新计算机系统的实施工作。其中最重要的程序员抱怨称，某关键相关方提出的已获批的范围变更请求导致他们的工作负荷增加。该程序员威胁称，如果不给他们加薪，他/她就会离开项目。项目经理接下来该做什么？（&nbsp; ）

A、确定该风险的影响，并根据公司政策更新风险登记册  
B、更新公司的经验教训记录，并寻找该程序员的替代人选  
C、与该资源会面，以更好的理解其顾虑， 并与其职能部门经理谈话  
D、为该资源加薪，以避免进度计划未来发生迟延

*正确答案：C  
问题解析：本题考查管理冲突过程，资源发生抱怨情绪应先于其进行沟通疏导，在看情况向其职能经理汇报。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 某产品设计项目正处于执行阶段中期。由于可交付成果质量差，该项目的客户满意度指数很低，在与项目团队就此事进行讨论期间，新指派的项目经理发现团队成员未按质量管理计划进展，每个人都忙于为被拒可交付成果返工。该新项目经理该做什么?

A、告知团队成员质量管理计划将如何帮助他们减少返工时间，并指示他们遵循计划。  
B、招聘专用资源执行质量检查，并请求团队成员每周出具状态报告。  
C、将情况上报给项目发起人，并指出前任项目经理未妥善管理项目。  
D、告知客户其面临的艰难情况，并请求其不要因轻微质量问题拒绝可交付成果。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查控制质量管理过程的输入，质量管理计划中对项目质量管理方式有明确的方法指导，在项目执行过程中需按照质量管理计划的规定进行质量管理工作。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 某项目经理正在开展一个价格固定的客户项目。在执行阶段中途，客户告知项目经理，项目范围需要加以完善。使其契合公司新宣布的全球战略，请求采取的行动对于公司非常重要。但它构成对项目的主要变更，会使项目范围实质性地扩大。项目经理该如何处理这种情况?

A、进行挣值（EV）分析，核对向变更控制委员会（CCB）提供的所有信息。  
B、接受客户的请求，计算新增成本，并将成本告知客户。  
C、在内部讨论如何通过谈判拒绝客户的请求。  
D、验证项目章程和其他相关项目文件中的详细信息。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查实施整体变更控制过程，遇到变更问题，先分析再走流程。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在最后一次冲刺回顾会议上，几位相关方对遗留软件系统中新开发的功能表达了不满之意。项目经理审视了相关方的反馈，发现所开发的功能和需求和测试案例不相符。项目经理应如何确保未来不会再出现该偏差?

A、就批准根据规范开发的功能的重要性与相关方沟通。  
B、重新审视与各功能相关的验收标准，并确保相关方同意。  
C、为项目进度计划安排更多时间，以应对规范与已开发功能之间的差异。  
D、与产品负责人讨论开发最低可行产品的重要性。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查管理相关方过程，相关方对可交付成果存疑应先进行内部审计在就结果与相关方沟通，故B属于最佳实践  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 某公司的设施经理负责组织的一场年度会议必须于每年八月在公司总部召开，在该年度会议期间，总部不得进行任何施工作业，今年项目经理安排全年在总部开展施工工作。7月。设施经理要求项目经理停工，以便为年度会议准备会议室。项目经理本应在项目早期阶段采取什么措施来避免发生这种情况?

A、让设施经理另寻备选会议地点。  
B、让设施经理重新安排今年的开会日期。  
C、请求某些相关方支持全年进行施工作业。  
D、将项目管理计划告知所有相关方。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查制定项目管理计划过程，总部会议与项目实施工期撞车，应先发布项目管理计划  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 项目经理正在领导某颇受关注的预测型项目的收尾工作,为了收集客户满意度方面的信息，项目经理正在安排与并非本地人的人员举行面对面的会议。项目经理为什么采用这种信息收集技术。

A、访谈可让项目经理获得收集信息和澄清相关方反馈的最佳机会。  
B、访谈可帮助项目经理加强与相关方的关系。  
C、对于非敏捷项目而言，使用访谈是最佳实践做法。  
D、项目差旅预算允许采用这种访谈方法。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查规划沟通管理过程，面对面的交互式沟通有助于获得私密信息并得到相关方的真实想法  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.0项目沟通管理综合*

# 市政会正在考虑将该市连各主要商业区连接起来，以缩短出行时间，主管该计划的项目经理应实施的第一项任务是什么?（&nbsp; ）

A、组织与公众开会，收集其偏好方面的信息。  
B、开展可选方案的工程可行性研究并对比。  
C、进行可选方案的成本效益分析并对比。  
D、进行需求评估，以核实感知到的商业利益。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查商业论证。关键词：正在考虑商业区的连接，项目经理实施的第一项任务是什么？正在考虑说明还没有立项，还没正式启动项目，要想启动项目，在制定项目之前，先要确定商业论证，要有商业利益才行。选项D正确。选项A收集需求是在启动项目之后的规划阶段要做的事情。选项B目前还没有确定正式连接，还没有多个备选方案。选项C解释同B。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：1、引论>1.2.6项目管理商业文件*

# 旨在建设新运输系统的施工项目已经启动，一位土木工程师提出顾虑，指出该施工项目缺乏历史数据，项目经理该做什么?

A、修订项目章程.  
B、联系项目发起人  
C、规划风险管理  
D、创建沟通管理计划

*正确答案：C  
问题解析：本题考查规划风险管理关键词：施工项目缺乏历史数据，按道理缺乏就应该查看组织过程资产，但是选项没有，我们可以作为风险来进行管理，首先应该要具备管理风险的文件，风险管理计划，所以应该进行规划风险管理，选项C正确。选项A不能因为缺乏历史数据，就直接修改项目章程，并不是说章程有问题。选项B项目经理应该主动积极解决问题，没超过权限不应该上报选项D沟通管理计划和历史数据没有直接的联系所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理*

# 项目上线前一个月，供应商在未告知项目经理的前提下对其可交付成果做出变更。这些变更会直接影响项目的上线时间表。项目经理该如何处理这种情况?

A、记录高优先级的变更请求  
B、更新质量管理计划并通知CCB  
C、批准变更并实施该变更请求  
D、更新进度基准并提交CCB

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-变更流程关键词：供应商在没有告知的情况下变更了可交付成果，项目经理应该怎么办？对于我们项目来说，应该要提交变更进度基准的请求到CCB批准。但是选项没有。我们可以先将供应商的变更记录下来，然后提交寻求批准。选项A正确。选项B与质量管理计划没有任何联系选项C项目经理没有权利批准变更选项D应该是先提交批准之后，才能更新基准。排除法也更适合选择A。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 某直接装运项目已在甲国成功实施。项目经理被要求在乙国实施同样的解决方案。项目经理对风险的主要考量因素应该是什么?（&nbsp; ）

A、乙国主题专家(SME)的能力  
B、乙国的政治氛围、法律和法规规定  
C、乙国存在的沟通挑战  
D、乙国的采购成本

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-事业环境因素。关键词：在甲国成功实施之后要到乙国来实施相同的方案，应该首先解决两国国情不同的问题。选项B正确。选项ACD都是需要考虑的问题，但是首先要考虑的还是事业环境因素。所属过程组：启动过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：2、项目运行环境>2.2事业环境因素*

# 某大型项目处于执行阶段。项目经理收到关键相关方的很多变更请求。这些请求会对项目的时间、成本和质量产生影响。此外。当项目经理将该风险上报给项目发起人时，发起人接受了所有变更。项目经理应如何避免将来发生的这种情况?

A、与所有相关方-起制定并确认一个变更请求过程。  
B、只要项目发起人接受这些风险，那就接受这些变更。  
C、指派能够快速适应任何新变更的技能非常熟练的团队成员。  
D、为项目考虑更多紧急情况，并寻求项目发起人批准。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制-变更流程关键词：项目经理收到很多变更请求，变更请求的影响分析了之后，发起人将变更全接受了。按道理变更应该是CCB来批准的，所以现在的问题就是没有严格的变更流程。为了避免未来发生这样的情况，应该事先定好变更流程，选项A正确。选项B，变更的批准应该是CCB批准的，不应该是发起人单方面决定，所以B不正确选项C，是目前这个项目中，接受了变更之后可能要做的下一步，和题干不符合选项D，没有找到问题的根源，没有解决问题。所属过程组：监控过程组所属只是领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 在某道路基础设施项目施工过程中，已根据官方气象预报针对天气情况方面的风险估算安排了部分应急储备。但与项目规划过程中使用的最初预测相比，最新气象预报预测接下来数周的气象条件将更加恶劣。项目经理该做什么?

A、分析风险相对较小的项目活动剩余未用的应急储备，并在必要时动用它们。  
B、由于根据气象预报可能会出现额外风险，向变更控制委员会(CCB) 提出动用管理储备的请求。  
C、确定剩余的应急储备是否都足以应对不确定的气象条件，并在必要时提出变更请求。  
D、检查剩余的项目预算是否足以涵盖更加悉劣的气象条件可能会造成的额外风险。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-识别风险-应急储备关键词：已根据风险估算安排了应急储备，但是天气会更加恶劣，已经识别的风险，首先还是判断应急储备是否能够应对，如果不能就需要走流程申请管理储备来应对，选项C正确。选项A，风险较小的应急储备还是要预留在那里，应对可能发生的风险的，这个风险的储备不够需要使用到管理储备。选项B，不能直接就动用了管理储备，应该先分析应急储备是否能够应对选项D，项目预算是包含了成本基准和管理储备的，范围太大了。所属过程组：监控过程组所属只是领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 正处于执行阶段的某项目收到了一个装配组件，生产该组件需要更多的原材料，超过了与供应商所立合同的规定。供应商要求为所使用的额外材料付款。项目经理该如何处理这种情况?

A、接受该额外成本，向供应商支付该成本。  
B、接收这批材料，但将付款延迟至项目结束。  
C、就降低该批额外材料的价格展开谈判。  
D、拒绝该额外成本，让供应商承担该成本。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-采购管理-合同的内容关键词：超过了与供应商所立合同的规定，只有固定总价类的合同，才是一口价合同，事先就确定好了的，后期不会再变化，所以超出部分，需要供应商自己来承担。选项A，如果是成本补偿类的合同，就是我们来承担了。但是题干的信息说明是固定总价类选项B，不应该接收付款 的要求选项C，无需开展谈判，按照合同办事就好。所属过程组：监控过程组所属只是领域：项目采购管理  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购*

# 在启动会议后，项目经理对相关方的权利和利益有了更深的了解。项目经理应将这些信息记在何处?

A、相关方参与计划  
B、相关方的机密记录。  
C、沟通管理计划  
D、风险登记册

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-相关方管理-相关方新词关键词：对相关方有更深的了解了，应该将相关方的权利利益记录在哪里，这些信息都是相关方的身份信息，评估信息等等，应该记录在相关方登记册之中，但是选项没有。排除法选择相关方参与计划更为合适，因为可以通过记录这些信息，来制定管理相关方参与的策略。选项A正确。选项BCD解释同上所属过程组：规划过程组所属只是领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 某项目已落后于进度计划，项目经理已通过最新的状态报告将此问题上报给指导委员会，某职能部门交付经理建议，他们尚不清楚状态更新中的报告的进度计划迟延情况。项目经理该做什么?

A、让职能部门经理参阅定期团队状态更新，该问题会在上报前首先予以报告。  
B、更新沟通管理计划，以反映职能部门经理的需求，并发送状态更新的早期草案。  
C、向指导委员会全体成员发送每周进展情况报告，并在开会前收集反馈。  
D、查阅相关方参与计划，并执行相关活动，以确保符合所有相关方的沟通需要。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-沟通管理-沟通管理计划关键词：职能部门不清楚状态更新中的报告进度计划延迟的情况，说明他们不清楚相关的信息，信息的传递应该要更新沟通管理计划，来把他们包含在报告分发单中间。选项B正确选项A，因为没有给他们发送相关的信息，他们也无法参阅选项C，发信息首先也需要更新在沟通管理计划中的，并且指导委员会也许并不需要全部分发。选项D，相关方参与计划无法确保符合沟通需求，最终是落实在沟通管理计划上。所属过程组：规划过程组所属只是领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理>沟通管理计划*

# 项目经理已准备好举行启动会议，但发现一位有影响力的相关方尚未接受邀请，尽管已多次提醒，但该相关方始终不予积极响应。项目经理接下来该做什么?

A、按计划举行启动会议，并在启动会议后单独向该有影响力的相关方提供简报。  
B、在启动会议之前，请求与该有影响力的相关方开会，以便获得其支持。  
C、推迟项目启动会议，直至所有相关方达成一致意见。  
D、将该问题上报项目发起人，请求其出面干预。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-相关方管理-管理相关方参与关键词：有影响力的相关方没有接受邀请，并且是多次提醒无果。说明项目经理已经努力了，但是还是起不到效果，可以选择上报发起人来解决。选项D正确选项A，因为是非常有影响力的相关方，万一举行了之后，他再说不行，那就没有任何效果选项B，已经多次努力了，还是没有办法，继续也没有效果。选项C，推迟的做法比较消极，如果他一直不同意，那就一直无法开始了。所属过程组：执行过程组所属只是领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# 项目经理所效力公司的项目发起人是一名非常忙碌的高管， 经常到世界各地出差，项目经理应如何就项目进展情况与该项目发起人沟通?

A、定期将项目最新进展情况通过电子邮件发给该项目发起人。  
B、在该项目发起人提出请求后，随即向其发送项目最新进展情况邮件。  
C、在该项目发起人不出差时与其举行面对面的会议。  
D、安排与该项目发起人和项目团队成员举行视频点播会议。

*正确答案：A  
问题解析：本题考察沟通管理，沟通方式的选择。关键词：发起人经常全世界出差，对于项目进展沟通，可以选择定期将项目最新进展发送给发起人，BC选项都比较消极，D选项视频会议不符合跨国地区时差的特点。因此选择A选项。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目沟通管理  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 项目经理正管理着一个大型跨文化项目。由于合规要求，项目团队需要在特定截止期限前进行变更。两个团队正在着手于开展功能开发工作。项目经理最近了解到，在集成测试方面，该项目以落后于进度计划10天。该延迟发生的原因是什么?

A、需求未清晰定义。  
B、在实施阶段，团队沟通未以适当方式进行。  
C、相关方一直在不断提出新的变更请求。  
D、项目团队未遵循变更请求过程。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-进度延误的原因关键词：特定截止期限前进行变更，但是最后进度已经延期10天，需要判定最可能的原因。本题ABCD都可能会导致延期，但是要选择最可能的选项。是因为变更导致的延期，很有可能是没有走变更流程，判定好变更可能带来的影响，还是按照之前的进度基准，导致进度延期。所以选择D。所属过程组：监控过程组所属只是领域：项目进度管理  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# 董事会已批准某项目的进度计划和预算，项目经理收到项目发起人的紧急电子邮件，由于某部刚获批的监管法律。后者请求实施备选方案，压缩进度计划。项目经理想起先前关于相同情形的一次讨论。项目经理首先应该做什么?

A、提出变更请求，变更进度计划和已获批的预算。  
B、查看风险登记册，并使用它来分析进度计划。  
C、赶工加快进度计划，以便能在新的截止期限前完成项目。  
D、安排与发起人开会，解释进度计划不能修改的原因。

*正确答案：B  
问题解析：本题考查-实施风险应对-风险登记册的应对计划关键词：请求实施备选方案，想起先前关于相同情形的一次讨论。说明这是之前讨论过的事情，是事先预料的，既然是已识别到的风险，现在发生首先应该看风险登记册中的应对计划，选项B正确。选项A，如果不是事先识别的，就需要提交变更请求。选项C，是选项B中可能的具体方案选项D，做法非常消极，必须要做到的事情，不能解释。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 在某IT项目中，开发团队必须在某模块发布后对其应用各种意外修复，以便解决用户提出的某些问题。这导致运营中断和客户不满意。项目经理接下来该做什么?

A、与适当的相关方举行审核会议，以识别并记录经验教训。  
B、查阅现有的经验教训知识库，了解过去记录的类似情况。  
C、指导项目团队提高可交付成果的质量，并制定监督进展情况的新措施。  
D、与相关方开展调研，以衡量在这些修复应用之后的客户满意度

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-项目收尾-经验教训总结关键词：开发团队要修复具体发布的模块内容，导致运营和客户不满意。说明对于项目来说是已经完成验收移交了，作为项目经理只能针对本次项目来进行经验总结，所以选择A。选项B，已经移交收尾的项目，如果没有出现要质量问题要变更，项目经理就无需再处理，所以要总结经验，不是要想办法解决。选项C，是在收集经验后，在未来项目中需要做的事情选项D，这不是项目经理需要做的事情，是运营需要做的后期维护所属过程组：收尾过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目管理办公室(PMO)经理指派项目经理负责一个潜在的新项目。几位项目相关方向不了解所提议项目的目标和目的。为了解和确认相关方的业务需求，项目经理首先应做什么?（&nbsp; ）

A、完成需求评估  
B、完成项目章程  
C、要求客户提交项目管理计划  
D、要求客户提交项目章程

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-项目启动前的需求评估关键词：需要了解相关方的也许需求，首先应该怎么做？虽然题干提到了项目的目标和目的，但是主要是为了了解和确认相关方的业务需求。在指南30页的最后一段内容表示：需求评估通常是在商业论证之前进行，包括了解业务目的和目标、问题及机会，并提出处理建议。需求评估结果可能会在商业论证文件中进行总结。所以这题选择A。选项B，项目章程是正式启动项目的要求，但是这里还刚加入一个潜在项目，首先应该是分析商业论证，要了解需求，应该是需求评估。选项C，D说法是错误的，不是客户来提供项目章程或者项目管理计划。  
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程>3.7启动过程组*

# 项目经理向某部门交付系统。其中一个项目供应商在交付关键系统组件方面总是迟延。该项目非常重要，不得落后于所承诺的进度。项目经理应如何避免将来发生这种情况?

A、通过聘请有着出色交付业绩记录的另一个供应商避免风险。  
B、将风险上报给项目发起人，因为风险超出了项目控制。  
C、通过与现任供应商商定经济处罚条款减轻风险。  
D、通过购买针对现任供应商迟延交付的保险来转移风险。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-风险应对措施-避免关键词：供应商总是延迟，要在以后避免。所以风险是供应商延迟，替换一个供应商就是完全规避了现在这个供应商带来的风险，选项A正确。选项B，是风险上报，不是规避选项C，是风险减轻，同样没有规避。选项D，是风险转移，也不是规避。所属过程组：执行过程组所熟知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对*

# 项目经理正管理着一个数据隐私项目。在执行阶段， 某位颇具影响力的相关方要求项目经理确保识别所有风险。项目经理该做什么?

A、与相关方一起查阅项目章程。  
B、开展假设和制约因索分析活动。  
C、与相关方分享风险管理计划。  
D、搜索组织过程资产库，探寻是否存在风险。

*正确答案：C  
问题解析：本题考查-风险管理计划-识别风险的指导关键词：相关方要求项目经理确保识别所有风险，应该按照风险管理计划中的内容来确保识别风险的正确性，选项C正确。A，项目章程中只有高层级风险，没有说明如何识别风险B，假设和制约因素分析是假设日志的内容D，可能是其中一个风险，但是不全面。所属过程组：规划过程组所属知识领域：项目风险管理  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 某项目对于公司战略至关重要，其关键项目目标是交付某特定服务功能，人们对该项目的绩效心存顾虑。项目经理应如何消除这些顾虑?

A、提出增拨资金的正式请求，以便获得成功交付项目所器的所有资源。  
B、提出正式的变更请求，以便重新确定交付其他可交付成果的优先顺序,并重新重点关注支付该至关重要的功能。  
C、记录风险，因为并无发生项目迟延的迹象，并通过标准的监督方法继续执行。  
D、执行挣值(EV)分析，对基准与实际结果进行对比，从而确定纠正措施或预防措施。

*正确答案：D  
问题解析：本题考查-监控项目工作-挣值分析关键词：对绩效心存顾虑。挣值分析是将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较，一决定是否有必要进行变更。采取纠正措施或者预防措施的技术，相关方对绩效方面有顾虑，则可以采用挣值分析，D正确。A，针对的是成本和资源，不够全面，有顾虑首先应该进行分析才能确定后续步骤，A是可能的一种方式，但不是必然要做的；B，没有解决绩效的顾虑问题；C，不积极主动，没有解决顾虑问题。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目整合管理  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目经理正在管理的一个跨国产品开发项目具有来自众多国家/地区的相关方，在最近与主要项目发起人举行的进展情况会议上,负责实现产品工业化的提供商惊讶地发现。自从会议以来，某需求已经发生变更，该提供商提出了关于该变更的关键顾虑，为其已根据早前的需求大幅增加了资本支出。项目经理本应采取什么的不同措施来避免发生这种情况?

A、项目经理应针对该变更请求进行详细的相关方分析，并从一开始就让该提供商参与进来，以确保他们的顾虑会得到解决。  
B、项目经理本不应该邀请该提供商参加进展情况审查会议，因为该提供商仪负贵产品工业化事务，而不负责审批需求。  
C、项目经理本不应该批准会导致项目资本支出增加的需求变更。  
D、项目经理本应要求该供应商不要在进展情况审查会议上提出顾虑，因为这并非适当的场合。

*正确答案：A  
问题解析：本题考查-实施整体变更控制流程关键词：供应商惊讶发现已经变更，说明这个供应商是不知道这些变更的，为了事先避免没有参与进来导致的支出大幅增加的顾虑，项目经理应该事先就对变更进行详细的分析，让供应商提前参与进来，选项A正确。B，题干不是审查会议，是进展情况会议，而且B并不能解决避免发生的问题；C，涉及基准的变更由CCB批准，不是项目经理D，不积极主动，并没有解决题干的问题。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>4.6实施整体变更控制*

# 某项目正在其生命周期的不同阶段取得进展，当前的项目相关方不再参与项目工作，项目经理首先应该做什么?

A、与受项目工作或项目结果影响最大的相关方协商。  
B、审视相关方所在社区，并更新相关方参与计划。  
C、确保所有团队成员都参加相关方参与的活动。  
D、了解离有成效的相关方参与的价值。

*正确答案：B  
问题解析：本题考察相关方变化时要做什么。关键词：当前相关方不再参与项目工作，对于相关方变动，信息的变化，需要更新对应的相关方登记册及相关方参与计划，这里四个选项只有B选项更合适。所属过程组：监督过程组所属知识领域：项目相关方管理  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*