# 2021模拟考试（第四套）

# Which of the following statements is related to the Conduct Procurements Process? A. The process of obtaining seller responses, selecting a seller, and awarding a contract B. The process of documenting project purchasing decisions, specifying the approach and identifying potential sellers C. The process of completing each project procurement D. The process of managing procurement relationships, monitoring contract&nbsp;performance and making changes and corrections as needed 下列哪一项与实施采购过程相关？

A、获取卖方答复，选择卖方并授予合同的过程  
B、制定项目购买决议，确定方法和识别潜在卖方的过程  
C、完成每个项目采购的过程  
D、管理采购关系，监督合同履行以及做出所需变更和更正过程

*正确答案：A  
问题解析：实施采购是获取卖方应答，选择卖方并授予合同的过程，所以选A。考点：实施采购。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购*

# A buyer provided the vendors with the project's scope of work. The project manager holds bidder conferences. This is an activity performed during which of the following processes? A. Conduct Procurements B. Plan Procurements C. Control Procurements D. Close Procurements 买方向卖方提供了项目的工作范围。项目经理召开投标人会议。这是在下列哪一个过程中执行的活动？

A、实施采购  
B、规划采购  
C、控制采购  
D、结束采购

*正确答案：A  
问题解析：每个过程要做的事情需要清楚，说明工作范围并召开投标人会议，为实施采购过程的工具。题目最明显的提示是召开投标人会议。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*

# The project manager plans to purchase concrete for a building construction project. The materials is consistent among all vendors, leaving price as the major difference. Which type of vendor response should the project manager request? A. Request for information B. Request for proposal C. Request for quotation D. Statement of work 项目经理计划为一个建设施工项目采购混凝土。所有供应商的材料质量都一样，只有价格差别。项目经理应向供应商请求哪种应对类型？

A、信息请求  
B、建议邀请书  
C、报价邀请书  
D、工作说明书

*正确答案：C  
问题解析：供方选择标准，质量相同仅价格不同，则只需获取各供应商报价即可作为供方选择标准。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目采购管理。报价邀请书：采购文件的一种，用来向潜在卖方征求对通用或标准产品或服务的报价。有时可用来代替建议邀请书。在某些应用领域，其含义可能更狭窄或更具体。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.2实施采购*

# The project manager must decide whether to rent or lease equipment needed for project execution. The rental cost per day is US$50. The leasing cost per day is US$20, plus a one time cost of US$3,000. What is the threshold after which day it will be more practical to lease the equipment rather than rent the equipment? A. 80 days B. 95 days C. 100 days D. 125 days 项目经理必须决定是租赁还是租借项目执行所需的设备。租赁成本为每天50美元。租借成本为每天20美元，加上一次性成本3,000美元。租借设备比租赁设备更合算的阈值是在哪一天之后？

A、80天  
B、95天  
C、100天  
D、125天

*正确答案：C  
问题解析：20X+3000=50X；X=100。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>自制或外购分析*

# 在与项目团队成员的非正式谈话中，项目经理发现某个关键部分的供应商在执行一个已获批准的产品变更时有问题。项目经理接下来应执行下列哪一项？

A、实施对供应商的质量审计  
B、安排一次变更控制会议  
C、供应商的工作绩效审查  
D、与供应商的高级经理谈话

*正确答案：A  
问题解析：此题虽然考查的是控制采购过程的工作，但实际是对审计的理解。因此，如果想要对题目做出正确的选择，先要理解审计。审计可以审查批准变更请求的实施情况，所以，如果供应商在执行这个批准的产品变更时真的有问题，就要对供应商进行审计。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>采购绩效审查*

# The sponsor directs the project manager to achieve a 100% fixed-price contract portfolio with the vendors in the project procurement management plan. However, the project will not complete procurement activities for 10 years, many of the vendors will not sign a standard fixed -price contract. What type of contract should be used? A. Cost plus fixed-fee contract B. Time and material contract C. Fixed price with economic price adjustment contracts D. Cost plus incentive fee contact 项目发起人指示项目经理在项目采购管理计划中与供应商达成一揽子100%的固定总价合同，然而该项目在10年内都将不会完成采购活动，许多供应商都不愿签署标准的固定总价合同。那么应使用哪种类型的合同？

A、成本加固定费用合同  
B、工料合同  
C、总价加经济价格调整合同  
D、成本加激励费用合同

*正确答案：C  
问题解析：总价加经济价格调整合同（FP—EPA）。如果卖方的履约期将跨越相当长的时期（数年），就应该使用本合同类型。它有利于买卖方之间维持多种长期关系。它是一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增降），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。EPA条款必须规定用于准确调整最终价格的、可靠的财务指数。FP—EPA合同试图保护买方和卖方免受外界不可控情况的影响。  
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*

# Under a certain contract, a list of allowable costs is established for supplier reimbursement. The supplier is paid $102,000, of which $80,000 is actual cost. The original cost estimate of the contract is $90,000 and $20,000 is incentive fee. The supplier gets a 20% share of cost savings achieved. This is which of the following types of contracts? A. Fixed-price&nbsp;plus&nbsp;incentive-fee B. Cost-plus-fixed-fee C. Fixed-price with economic price adjustment D. Cost-plus-incentive-fee 在某种特定合同下，确定有可列支成本作为供应商的补偿。供应商已获得$102,000的支付款项。其中$80,000为实际成本。合同原始成本估算为$90,000，$20,000作为奖励酬金。对于实现成本节约，供应商获得其中的20%。这属于下列哪一个合同类型？

A、固定总价加奖励费合同  
B、成本加固定费用合同  
C、可按经济指数价格调整的固定总价合同  
D、成本加激励费用合同

*正确答案：D  
问题解析：有实际发生的成本加奖励，即成本加激励费用合同。  
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*

# During the project, you realize you need a consultant immediately to begin working on a project. What is the MOST appropriate contract type in this situation? A. Fixed price (FP) B. Start work order C. Time and material (T＆M) D. Cost plus fixed fee (CPFF) 项目实施过程中，突然需要一位项目顾问。在这种情况下应该使用何种合同类型？

A、固定总价(FP)  
B、工作订单  
C、工料合同(T＆M)  
D、成本加固定费合同(CPFF)

*正确答案：C  
问题解析：工料合同：在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，经常使用工料合同来增加人员、聘请专家和寻求其他外部支持。  
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*

# The customer and supplier have signed a contract stipulating the project requirements. Due to extensive experience on this type of project, the project manager instructs the planning team to bypass the development of a work breakdown structure (WBS) and begin scheduling resources and tasks. The project manager has dropped one of the customer's requirements from the plan because the project manager's experience has shown that it is NOT needed. Midway through the project, the labor costs exceed the budget by 30 percent. To what reason would this MOST likely be attributed? A. Failure to use parametric estimating techniques B. Unidentified work not being budgeted C. Failure to use non-parametric estimating technique D. Flawed contracting 客户和供应商已经签署了一份合同，合同中约定了项目需求。由于对此类项目具有非常丰富的经验，项目经理指示计划编制团队绕过制订工作分解结构（WBS）这一过程，直接开始安排资源和任务。项目经理从计划中删掉了客户的其中一项需求，因为根据项目经理的经验认定这项需求是没有必要的。但是在项目进行到一半的时候，人工成本就已经超出预算30%了。下列哪个原因最有可能造成这种情况？（&nbsp; ）

A、未能成功使用参数估算技术  
B、未识别的工作没有列入预算  
C、未能成功使用非参数估算技术  
D、有缺陷的缩减材料可能会更贵

*正确答案：B  
问题解析：成本超支，一定是多做了很多范围基准以外的事情。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# 项目经理刚刚结束的这个项目很不顺利，几乎每个步骤都遇到许多风险和问题，于是他决定将这些信息记录下来，供未来的项目作参考，请问项目经理应该做什么？

A、更新项目管理计划  
B、变更请求  
C、经验教训总结  
D、存档项目信息

*正确答案：C  
问题解析：结束项目或阶段的经验教训总结。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# Initial acceptance testing begins on a system upgrade project that is on time and budget. Unexpectedly, the system receives low satisfaction ratings from the staff due terminology used in the system. What should do before test to avoid this happen? A. Identify the most commonly used terminology by using Delphi research B. Understand the organizational culture of the staff stakeholder by identify stakeholders process C. Submit a FAQ list to senior information technology managers D. Create a process to familiarize the staff with industry standard terminology 一个满足时间和预算要求的系统升级项目开始进行初步验收测试。出乎意料的是由于大量使用专业术语，大部分用户对此系统极不满意。为避免这种情况，应该事先执行什么工作？

A、通过使用德尔菲研究识别最常用的术语  
B、在识别相关方的过程中，了解员工相关方群体的组织文化  
C、向公司的高级信息技术管理层提交一份重要问题清单  
D、创建一个流程，让员工熟悉行业标准术语

*正确答案：B  
问题解析：在该项目的规划中，显然没有考虑到员工的文化习惯，因为员工是系统的最终使用者，也就是项目的相关方，所以应该在识别相关方过程里发现他们的期望并进行记录。A和C明显不解决问题。D选项只能是发现问题后的补救措施，而不是事先应该做的工作。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*

# 项目具有高失败风险，然而，如果项目成功，将会使公司进入一个新的业务领域，项目开始后，商业环境气氛发生了变化，项目变成了公司优先业务的首选，若要识别哪些人在项目中存在业务利益，应参考下列哪份文件？

A、人力资源计划  
B、风险登记册  
C、相关方登记册  
D、沟通计划

*正确答案：C  
问题解析：识别相关方过程输出相关方登记册中记录了相关方的业务利益和需求，是识别所有受项目影响的人员或组织，并记录其利益、参与情况和对项目成功的影响的过程。相关方登记册是该过程的成果之一。所属知识领域：项目相关方管理。所属过程组：启动过程组。考点：相关方登记册。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# A key stakeholder is not convinced that the calculated costs provided in the project management plan are accurate, and refuses to approve it. What tool or technique should the project manager use to gain the key stakeholders' support? A．Expert judgment B．Organize process assets C．Enterprise environmental factors D．Integrated change control process 一名关键项目相关方不相信项目管理计划上提供的计算成本是正确的，并拒绝批准，若要获得该关键相关方的支持，项目经理应该使用什么工具或技术？

A、专家判断  
B、组织过程资产  
C、企业环境因素  
D、整体变更控制过程

*正确答案：A  
问题解析：针对这种情况，最好是用事实说话，而不是主观臆断。但鉴于四个选项，可以先排除掉CD，完全跟这个搭不上边。选项A，专家判断：基于应用领域、知识领域、学科、行业或相似项目的经验，专家判断可对制定预算提供 帮助。专家判断可来自受过专门教育或具有专门知识、技能、经验或培训经历的任何小组或 个人。专家判断可从许多渠道获取，包括（但不限于）：执行组织内的其他部门；顾问；相关方，包括客户；专业与技术协会；行业团体。专家判断虽然也是人为的判断，但是有专业知识或信息作为支撑。而选项B组织过程资产是制定预算的输入，不是工具。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.0项目相关方管理综合*

# A project is nearing completion when sponsor A is replaced by sponsor B. What should the project manager do first? A. Meet with sponsor B to determine if any project changes are needed B. Finish the project based on the sponsor A's goals C. Begin change control procedures D. Update the stakeholder register 当新进公司的发起人B替代A时，项目已接近完工，项目经理首先应该怎么做？

A、与发起人B会面，确定是否需要任何项目变更  
B、根据发起人A的目标完成项目  
C、开始变更控制  
D、更新相关方登记册

*正确答案：D  
问题解析：人员变更，更新相关方登记册。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# During the planning phase of a project, the project manager realized that there are differences on the understanding of the project deliverables with a project stakeholder, which results in a strained relationship with that stakeholder. What should the project manager do to address this issue? A. Ignore the stakeholder B. Arrange a session with the stakeholder to understand the reasons behind the differences and address them C. Escalate it to the sponsor so that they can sort it out for the project manager D. Ask the other team members to convince the stakeholder to back down 在项目规划阶段，项目经理认识到与其中一名项目相关方在项目可交付成果方面的理解存在差异，从而造成与该项目相关方的关系紧张。要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

A、忽视该项目相关方  
B、安排一次与该项目相关方的会议，了解造成理解差异的原因，并予以解决  
C、将该问题报给项目发起人，让他们为项目经理解决这个问题  
D、让其他团队成员说服项目的相关方妥协

*正确答案：B  
问题解析：项目经理应该主动积极面对与解决问题。通过有效沟通以管理相关方期望。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# Before seeking endorsement of the project plan, the project manager prepares a stakeholder analysis. Which of the following should be the main factor that project manager must identify? A. Methods or technologies to be used convey the project plan B. Level of participation for each identified stakeholder C. Identify stakeholders according to their judgment and expertise D. Roles, interests, expectations, and influence of the stakeholders 寻求项目计划获得批准之前，项目经理准备了一份相关方分析，项目经理应该主要识别下列哪一项？

A、传达项目计划的方法或技术  
B、每位识别的相关方参与度  
C、根据判断和专业知识识别相关方  
D、相关方的角色，兴趣，期望和影响

*正确答案：D  
问题解析：主要是相关方的基本信息、评估信息和相关方分类。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# 项目相关方来自组织内部或外部，以下对相关方描述错误的是：

A、不同的相关方在项目中的责任和职权各不相同，并且其责任和职权在整个项目生命周期始终保持不变  
B、识别相关方是一个持续的过程  
C、平衡相关方的要求和期望对项目至关重要，如管理不善可能导致项目取消  
D、会受项目决策、活动或结果影响的个人或组织是项目相关方

*正确答案：A  
问题解析：项目相关方在项目不同阶段的参与度与职责可能不尽相同。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.1识别相关方*

# 一家公司希望开始一个新的产品线。项目经理确定了下列活动。由于原材料短缺，活动D延期。在不造成项目延期的情况下，项目经理可以接受该活动延期多少天？&nbsp;

A、20天  
B、10天  
C、15天  
D、0天

*正确答案：B  
问题解析：此题要画网络图，画完后就会发现A-B-E是关键路径，而C/D两个活动和B是并行的。C和D的总浮动时间为10，所以D最多可以延迟10天而不影响项目的进展。  
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*

# 随着项目进展，项目经理预测到即将开展的活动中存在一些风险。项目经理应该使用以下哪一项进行风险分类？&nbsp;

A、风险分解结构  
B、风险管理计划  
C、风险登记册  
D、风险绩效报告

*正确答案：A  
问题解析： 参考“风险类别。规定对潜在风险成因的分类方法。有几种方法可以使用，例如，基于项目目标的分类方法。风险分解结构（Risk Breakdown Structure，RBS）有助于项目团队在识别风险的过程中发现有可能引起风险的多种原因。不同的RBS适用于不同类型的项目”。选择A。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# 项目经理审查项目需求并与主题专家（SME)面谈。规划项目时，很明确并非所有需求都能满足。 项目经理下一步应该怎么做？

A、与关键相关方确定将满足哪些需求。  
B、根据专家判断评价并排列需求的优先顺序。  
C、为每个方案制定详细的计划。  
D、要求项目团队协助。

*正确答案：B  
问题解析：题干中的主题专家就是采用专家判断来排列需求优先顺序。因此选B。 对应专家判断中的需求分析及引导来更好的管理相关方需求。指南142页5.2.2.1。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 项目经理询问一个正在进行当中，跨越不同地理位置项目的情况。项目经理无法及时获得团队成员的状态更新。结果，项目经理无法按照项目发起人的期望，定期沟通项目状态情况。 项目经理应该如何做来避免类似状况发生？（&nbsp; ）

A、向团队成员沟通报告期望  
B、审查沟通管理计划  
C、发起与团队成员的一对一沟通  
D、将这个情况作为一项风险记录在风险登记册中

*正确答案：B  
问题解析： 参考“沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何对项目沟通进行规划，结构化和监控。该计划包括如下信息：传递信息的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻稿等”。出现无法定期沟通的问题，我们要通过沟通管理计划分析解决问题。而现在是问题而非风险了，因此不能选D选项。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 一个新的政府法规将要求对一个处于开发阶段的产品进行变更。项目团队在项目开始时修订项目管理计划用以实施新的需求，而非在后期添加需求。 这应该使用的是什么类型的变更请求？&nbsp;

A、纠正措施  
B、主动措施  
C、预防措施  
D、更新措施

*正确答案：D  
问题解析：参考“更新。对正式受控的项目文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容。”选项D符合题干的内容。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 一个公司准备上马新的项目，4个项目备选，顾问公司对4个项目的现金流量情况给出了如下分析，请问应该上马哪个项目？

A、项目A  
B、项目B  
C、项目C  
D、项目D

*正确答案：C  
问题解析：题干是净现值已经考虑了时间因素，就选净现值最好的选项  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 在被任命管理一个技术项目之后，项目经理注意到在风险登记册中有一长系列风险。为了有效管理这些风险，项目经 理下一步应该创建什么？

A、风险概率评估与假设分析  
B、风险概率与影响分析  
C、根本原因分析  
D、敏感性分析

*正确答案：B  
问题解析：题干中表示识别风险做完了，下一步应该定性风险分析。  
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*

# 在可交付成果验收之后，项目经理正在记录项目相关的经验教训。这时项目经理接到一名相关方的变更请求，请求其支持与其中一个项目主要可交付成果有关的事件。 项目经理应该怎么做？ &nbsp;

A、向相关方澄清该事件必须提交给支持团队。  
B、将该事件记录在问题日志中，并开始采取纠正措施。  
C、向项目团队报告该事件，要求立即采取纠正措施。  
D、将该事件记录在经验教训文档中。

*正确答案：A  
问题解析：项目已验收，不再变更，即使有技术问题，也应该是运营团队负责。客户提出变更请求，不是项目的经验教训。选项B最大的错误是，“并开始采取纠正措施”，就算是项目进行中遇到问题，也要走变更流程，而不是简单的直接执行。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目发起人决定为项目增加一个功能，但影响项目成本、进度和范围。该变更已经获得变更控制委员会的批准。 下列哪个过程可以管理项目经理实施批准的变更？

A、监督风险  
B、控制成本和进度  
C、指导和管理项目工作  
D、实施整体变更控制

*正确答案：C  
问题解析：指导与管理项目工作输入：批准的变更请求。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 项目经理被分配管理一个具有快速变化环境的项目，需求范围难以提前定义。下列哪一个项目生命周期模型应协助项目经理定义较小的增量改进，并为相关方提供大价值？（&nbsp; ）

A、迭代和增量型生命周期  
B、适应型生命周期  
C、预测型生命周期  
D、阶段到阶段关系

*正确答案：B  
问题解析： 项目环境快速变化，项目经理定义较小的增量改进，应选用适应型生命周期。迭代和增量型生命周期相较适应型生命周期迭代周期更长，项目环境更明确。  
对应知识点：1、引论>1.2.4生命周期、阶段关口、过程*

# 项目已验收，可交付成果已提交完毕。但是职能经理却一直担心项目的某个功能不能满足要求，项目经理应该怎么做？

A、与团队成员一起开会解决职能经理的担心  
B、上报发起人  
C、正式收尾项目  
D、询问职能经理担心的原因

*正确答案：C  
问题解析：项目已验收，继续完成结束项目流程即可。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# A project manager is asked to perform a cost-benefit analysis for two potential project. Project A costs US $1.2 billion, with potential benefit of US $6 billion and future operation cost of US $1.5 billion. Project B costs US $1.4 billion, with potential benefit of US $7 billion and future operation cost of US $1 billion. Which project should be recommended by the project manager? A. Project B; the potential benefits minus the costs to implement are greater than the same calculation of project A B. Project A; the cost to implement is less than project B C. Project B; the potential benefits minus the implementation and future operation cost are greater than the same calculation of project A D. Project A; the potential benefits plus the future operating costs are less than the same calculation of project B 项目经理要求为两个潜在项目执行成本效益分析。 项目A成本为12亿美元，潜在效益为60亿美元，未来运营成本为15亿美元。 项目B成本为14亿美元，潜在效益为70亿美元，未来运营成本为10亿美元。 项目经理应该推荐哪一个项目？&nbsp;

A、项目B，其潜在效益减执行成本所得的值大于项目A所得值  
B、项目A，其执行成本小于项目B  
C、项目B，其潜在效益减执行成本及未来运营成本所得的值大于项目A所得值  
D、项目A，其潜在效益加未来运营成本小于项目B所得值

*正确答案：C  
问题解析：选C。成本效益分析出现在制定项目章程的输入中，是对成本和效益进行比较分析的技术。成本效益分析，成本应包含所有成本，包括项目成本及未来运营成本。收益=潜在效益-投资成本-运营成本。所属过程组：启动过程组。所属知识颁域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# 项目发起人和项目经理正在为新的能源厂制定项目章程。有多个厂址可供考虑，但可能影响项目成本。 若要选择合适的厂址，项目发起人和项目经理必须首先执行下列哪一项工作？&nbsp;

A、商业需求  
B、项目范围说明书  
C、商业论证  
D、项目预算

*正确答案：C  
问题解析：选C。商业论证是项目章程的输入。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# 本地供应商无法满足交付日期。项目团队没有预计到这个产品供应的新威胁。进口该产品将让项目成本比使用本地供 应商的花费贵两倍。 项目经理应使用什么来为这项工作提供资金？&nbsp;

A、应急储备  
B、项目预算储备  
C、管理储备  
D、风险应对储备

*正确答案：C  
问题解析：选C。团队没有预计到这个新威胁，属于未知未知风险，应使用管理储备。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目在创建工作分解结构（WBS）过程中，为了便于对项目的管理，项目经理可以：

A、使用外包作为子项目  
B、使用外包作为子组件  
C、罗列出项目全部的工作包和项目活动  
D、将项目的生命周期各阶段作WBS的第一层

*正确答案：B  
问题解析：WBS 的结构可以采用多种形式1.以项目生命周期的各个阶段作为分解的第二层，把产品和项目可交付成果放在第三层。2.以主要可交付成果作为分解的第二层。3.整合可能由项目团队以外的组织来实施的各种子组件。随后，作为外包工作的一部分，卖方需制定相应的合同。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# A project's budget to develop and deploy a company's product is US $10 million. The project manager must plan the project and complete the work within 12 months. After discussions with stakeholders, the project manager evaluates if the product can be developed by internal staff. Which of the following techniques should the project manager use? A. Cost-benefit analysis B. Life cycle cost analysis C. Outsourcing technique D. Make-or-buy analysis 开发并部署公司产品的项目预算为1000万美元。项目经理必须规划项目并在12个月内完成工作，在与相关方讨论之后，项目经理评估是否可以由内部员工开发产品。项目经理应使用下面哪一项技术？&nbsp;

A、成本-效益分析  
B、生命周期成本分析  
C、外包技术  
D、自制或外购分析

*正确答案：D  
问题解析：PMBOK P365，12.1.2.1自制或外购分析。自制或外购分析是一种通用的管理技术，用来确定某项工作最好由项目团队自行完成还是应该从外部采购。本题的关键是最后一句：评估是否可以由内部员工开发产品。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>自制或外购分析*

# 一个新项目已经启动，且已识别许多相关方，但每名相关方对项目范围、预算和进度的期望不同。应该使用 以下哪项工具来为相关方可能产生的影响排定优先级？&nbsp;

A、信息发布计划  
B、权力/利益方格  
C、沟通需求分析  
D、人际关系技巧

*正确答案：B  
问题解析：权力/利益方格，见PMBOK13.1.2.1根据相关方的职权（权力）大小及项目结果的关注（利益）程度进行分类。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 一个大型复杂的项目中，相关方众多。项目经理收集和登记了各相关方的职 权级别、需要关注的紧迫程度和参与项目的适当性。项目经理接下来应该怎样做？

A、使用权力/利益方格或作用影响方格，制定沟通策略  
B、审查经验教训登记册，对相关方进行分类  
C、使用凸显模型，对相关方进行分类  
D、查阅沟通管理计划，制定沟通策略

*正确答案：C  
问题解析：A.题目给出了三个维度，显然不适合在权力利益方格或影响作用方格中显示。B.查阅经验教训登记册有助于相关方分类，但是不如 C 切题 。C.正 确答案。题目给出的维度是相关方权力、紧迫性和合法性，故可使用凸显模型，对众 多相关方进行分类，识别相关方的相对重要性。D.先对相关方进行分类，再根据分类制定有针对性的沟通策略。   
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 供应商通知项目经理材料的交付将延误，项目团队决定用一种更快速的运输保证按时抵达，但是由于预算的限制，使用该方法不能交付全部的所需材料数量，项目经理应该如何处理这个问题？

A、作为次生风险  
B、作为残余风险  
C、作为风险问题  
D、作为权变措施

*正确答案：B  
问题解析：残余风险，采取预定应对措施后仍然存在的风险。也就是那些未能为项目团队所控制的战略风险和各经营流程的流程风险。残余风险是那些未制定主动应对措施的风险，包括已识别但未被接受的风险和未识别出来的风险。据题干描述：虽然采取了更快捷的运输方式来应对可能延迟交付的问题，但是采取措施后仍然有部分材料不能按时交付，符合残余风险的定义。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.0项目风险管理综合*

# 一个已经结束的项目的客户要求项目经理调查导致业务中断和流失的原因。项目经理告诉客户请求必须转给 运营团队，因为项目已正式验收。客户不同意，为了结束讨论，项目经理应进行哪一项？&nbsp;

A、要求项目团队评估根本原因，纠正问题并记录经验教训  
B、审查收尾文件，将其提交给客户，并让运营代表解决该问题  
C、将客户的投诉上报给项目发起人，分配资源解决该问题  
D、审查风险管理计划，确定是否提前识别和规划该问题

*正确答案：B  
问题解析：项目是临时的，项目经理不可能永远在解决已经结束的项目的问题，所以要转交运营团队。收尾文件可能会记录遗留问题的解决对策。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 一名高级副总裁（VP）属于项目相关方，向项目团队成员分配了与项目无关的工作，一名团队成员让项目经理提供应先完成什么的工作指导原则，项目经理应使用哪一份文件来明确项目的职权级别？

A、范围管理计划  
B、项目章程  
C、责任分配矩阵（RAM）  
D、人力资源管理计划

*正确答案：B  
问题解析：只有项目章程中包括项目的职权级别。参考4.1.3.1项目章程“项目审批要求（如用什么标准评价项目成功，由谁对项目成功下结论，由谁来签署项目结束）；委派的项目经理及其权责；发起人或其他批准项目章程人员的姓名和职权”，而A，C和D中都没有项目职权级别。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# 项目团队由12名成员组成，总经理希望包含项目的工程经理，并撤除基础设施经理和风险专家。在此项目中，项目经理应使用多少条沟通渠道？（&nbsp; ）

A、11  
B、55  
C、66  
D、78

*正确答案：B  
问题解析：原有12个人，增加1个工程经理，减去1个基础设施经理和1个风险专家，剩11人。11\*10/2=55。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.0项目沟通管理综合>沟通渠道数*

# 定义范围时，项目团队识别到一个重大预算限制，并得到项目发起人的确定。若要提早识别到这个问 题，项目经理应该事先做什么？

A、将其纳入到总体预算中  
B、定义项目的描述和边界  
C、创建一份相关方名单  
D、记录假设和制约因素

*正确答案：D  
问题解析：题目中提到了“重大预算限制”，这属于项目范围说明书（定义范围过程的输出）代表内容中的假设条件和制约因素。选项D正确。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 项目工作已全部完成，即将进入验收阶段。项目团队完成产品测试，评估项目目前符合时间和预算要求，这时产品经理要求增加一个小的功能更新，这需要计划之外的产品测试，项目经理分析新更新的功能不会导致项目成本和进度的超支。那么请问项目经理应该怎么处理这个请求？

A、由于不会导致成本和进度超支，请求CCB批准该功能的更新  
B、忽视产品经理的要求  
C、分配团队成员测试新的功能更新  
D、一旦项目验收，将新的功能更新作为一项升级实施

*正确答案：D  
问题解析：有变更走流程，要走流程进行综合分析，不能直接忽视，也不能直接批准或执行，如果有“提交变更请求”是可行的，但是选项没有。题干关键字是“项目已经全部完成，即将进入验收阶段”，虽然还没验收，可以提交变更请求，但是一般这种情况下，产品经理作为公司内部人员提出计划之外的功能，我们一般会施加影响，一旦项目验收，可以将新功能更新作为一项升级或者在下一个项目中进行实施。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一名新商务经理加入公司，监管多个项目，一个由该商务经理发起的关键项目即将实施，这时收到增加一个新功能的要求。项目经理应该怎么做？

A、执行定性风险分析  
B、审查相关方管理计划  
C、审查范围管理计划  
D、执行定量风险分析

*正确答案：C  
问题解析：无论是启动还是实施过程中的变更，都需要参考范围管理计划的内容进行定义范围或范围变更。参考5.1，3.1“范围管理计划是项目或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。范围管理计划是制定项目管理计划过程和其他范围管理过程的主要输入。范围管理计划要对将用于下列工作的管理过程作出规定：制定详细项目范围说明书；处理对详细项目范围说明书的变更。该工作与实施整体变更控制过程直接相联（见4.5节）。”，A，B，D都与题干的新功能无关。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# 在项目中途，项目发起人注意到产品缺陷率容限测量值太高。他们要求项目经理更改技术规范降低缺陷率频率。项目经理应该怎么做？

A、提交变更请求更新质量测量指标  
B、请求项目发起人进行质量审计，修订过程  
C、拒绝该要求，因为不能在项目中途更改质量测量指标  
D、更新质量测量指标，并实施质量保证

*正确答案：A  
问题解析：题目中描述的场景是更改技术规范，变更需要遵照变更流程，选项A符合这个流程。选项C直接拒绝了，选项D直接执行都不符合流程。选项B由发起人进行审计，是有问题的。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量*

# 项目经理与不同层次的不同项目相关方沟通，在任何给定时间分享不同类型的项目信息。项目经理需要向某一特定项目相关方组别发送一份数据报告。项目经理应该使用什么沟通方法？（&nbsp; ）

A、交互式沟通  
B、推式沟通  
C、个人沟通  
D、拉式沟通

*正确答案：B  
问题解析：题目中的关键词语是“发送一份数据报告”典型的推式沟通。选项B正确。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 项目经理希望通过将项目产品与竞争对手的产品进行比较得出改进项目质量的方案。项目经理使用的 是什么工具或技术？

A、标杆对照  
B、头脑风暴  
C、故事板（storyboarding）  
D、实验设计（DOE）

*正确答案：A  
问题解析：参考8.1.2.4标杆对照“标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。”  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 项目经理决定与一个测试组进行试点计划，识别最常见的问题，并确定潜在的改进领域。下列哪一项 有助于识别这些问题并将其作为改进领域排列优先顺序？

A、石川图  
B、标杆对照  
C、实验设计  
D、帕累托图

*正确答案：D  
问题解析：参考附录术语表“帕累托图：一种按发生频率排序的直方图，显示每种已识别的原因分别导致的结果数量。”  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>帕累托图*

# 项目管理办公室（PMO）要求更新经验教训作为项目或阶段收尾过程的组成部分。什么时候适合更新经验教训？

A、项目收尾后  
B、在整个项目过程当中  
C、项目收尾前  
D、每个项目阶段收尾时

*正确答案：B  
问题解析：新版考纲比之前更强调经验教训要随时记录。选项B正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.4管理项目知识*

# 项目经理正在准备一份季报，其中包括项目的问题描述，对任何偏差或风险的评论，以及说明项目进展如何统计。哪个值表示项目在实际进度和成本进展方面的健康情况？

A、完工尚需绩效指数（TCPI）和挣值（EV）  
B、净现值（NPV）和内部收益率（IRR）  
C、进度绩效指数（SPI）和成本绩效指数（CPI）  
D、进度偏差（SV）和成本偏差（CV）

*正确答案：C  
问题解析：项目进度和成本方面的健康状况，可以同过SPI/CPI或SV/CV来反映。项目比较而言，比值反映的结果更好。光看偏差，如果同样是20万，对一个金额40万的项目和400万的项目，那个健康情况是天差地别的。   
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 项目组合经理和项目总监抱怨他们缺少制定决策所需的基本项目信息。项目经理了解到这些信息在项 目报告中有提供，而且这两名项目相关方均已被识别接收这些报告。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、审查和更新项目报告  
B、审查并更新相关方登记册  
C、向两名项目相关方发送一封电子邮件，附上最新项目报告  
D、审查并更新沟通管理计划

*正确答案：D  
问题解析：题目中描述项目组合经理和项目总监已经被识别接收这些报告。但是还反馈说信息不足，最可能的原因就是沟通管理计划中信息传递存在问题，应该审查沟通管理计划和按照相关方要求更新沟通管理计划。选项D正确。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 项目团队成员告知项目经理一个项目威胁，评估风险后，项目经理指示团队建立应急储备。项目经理 使用的是哪一种风险应对策略？

A、转移  
B、接受  
C、回避  
D、减轻

*正确答案：B  
问题解析：应对消极风险的策略中有接受，具体做法之一就是建立相应的应急储备。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.5规划风险应对>消极风险应对策略*

# 项目经理和项目团队在一个遥远地方一起工作。在关键阶段，一名关键工程资源请求项目经理准许其 立即离开现场。项目经理应该怎么做？

A、使用人际管理技能劝说该员工留下  
B、通知项目发起人，并允许该工程资源离开  
C、评估对进度计划的影响  
D、要求该工程资源继续工作

*正确答案：C  
问题解析：通常关键资源离开会对项目产生影响，首先应该评估对项目的影响，在此基础上确定。选项A、D的做法都存在一些问题。选项C的做法相对客观。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>风险影响评估*

# 正在制定实施整体变更控制过程时，一名项目团队成员负责定义和安装服务器。团队成员问项目经理是否能将服务器更换成比之前所考虑的更快的服务器。更换的服务器来自相同的厂商，成本近似，项目经理应该怎么做？

A、在接受或拒绝这个变更之前，执行一个正式的评审过程  
B、更新质量管理计划  
C、让团队成员推迟变更，等待进一步通知  
D、提供口头批准，并更新该变更的文件

*正确答案：A  
问题解析：PMBOK4.6变更请求，应根据变更控制系统和配置管理系统中规定的过程来处理，应该评估变更对事件、成本等的影响，并向这些过程提供评估结果。B、D是在变更批准之后做的步骤，错误；C消极，错误。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一家施工公司必须决定在 A 国还是 B 国建造新工厂。假设公司的风险中性，且所有其他风险影响均包含在决策树中，则在 B 国需求强劲的情形下净路径值是多少？

A、9000 万美元  
B、1 亿美元  
C、1.5 亿美元  
D、2.4 亿美元

*正确答案：C  
问题解析：考试很少考复杂的计算题。而此题是简单的预期货币价值分析净路径值=收益-成本，注意，不需要乘概率。B国需求强劲情况下，净路径值4-2.5=1.5  
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*

# 开展估算活动时，项目团队成员讨论各自的职责和职权级别，并对某些已分配活动表示困惑，项目经理应该怎么做？

A、澄清责任分配矩阵（RAM）  
B、指示团队查看组织分层图  
C、说明每一项活动的职责  
D、让团队查看工作分解结构（WBS）和WBS字典

*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活动分配的表格。选A。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 在分配到一个开发项目后，项目经理意识到最近两个可交付成果可能延迟完成，项目发起人要求更新项目信息，向发起人更新之前，项目经理应该做什么？

A、执行关键过程分析  
B、执行趋势分析  
C、使用名义小组技术  
D、审查亲和图

*正确答案：B  
问题解析：术语表：趋势分析是根据历史数据并利用数学模型，预测未来结果的一种分析技术。它利用以往各绩效报告期的数据，确定预算、成本、进度或范围的实际水平与基准间的偏差，并预测在项目执行不发生变更的情况下，在未来某时间点相应参数与基准值的偏差，为了监督风险，应该利用绩效信息对项目执行的趋势进行审查。可使用挣值分析及项目偏差与趋势分析的其他方法，对项目总体绩效进行监控。这些部分的结果可以揭示项目在完成时可能偏离成本和进度目标的程度。A只能判断项目当前的状态是否已延迟，而无法预测后期是否延迟，错误。名义小组和亲和图，都是做完头脑风暴后对这些创意点做选择或归类的工具。不选。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目收尾期间，一名新项目经理接管项目，发现可交付成果与客户批准的产品技术规范不一致，存在功能上的缺失。项目经理接下来应该怎么做？

A、查阅质量管理计划，确保未来能提前识别到问题  
B、最终确定所有活动，并正式完成项目  
C、继续完成收尾流程  
D、分析差异，并提交变更请求解决差异

*正确答案：D  
问题解析：虽然客户未发现缺陷，但有缺陷必须无条件修复。本题为职业道德题目，不能欺骗客户。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理必须估算一个时间表，但之前制定的工作包过于笼统，难以应用估算技术。应使用什么技术来解决这个 问题？

A、滚动式规划  
B、产生替代方案  
C、分析  
D、分解

*正确答案：D  
问题解析：PMBOK6.2.2.1分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术。题干说必须估算一个时间表，而工作包太笼统无法估算，因此需要将工作包分解到更小，便于估算的大小。D正确。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.4创建工作分解结构*

# 一些项目团队成员面临管理冲突和解决问题的困难，从而影响到全队的士气和绩效。项目团队成员不直接向项目经理汇报。谁应该负责改进团队协作并改进工作环境提高绩效？

A、团队领导  
B、项目发起人  
C、人力资源经理  
D、项目经理

*正确答案：D  
问题解析：PMBOK9.3建设高效的项目团队是项目经理的主要职责之一。项目经理应创建一个能促进团队协作的环境。  
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*

# 一家软件公司发起一个新项目，为他们的电话系统构建一个应用程序，且项目团队已经组建。所有项目团队成员都参加了应用程序培训，充分了解该项目的需求以及如何生产一个高质量的产品。项目经理应利用哪一项质量成本在预算范围内执行项目？

A、内部失败成本  
B、预防成本  
C、评估成本  
D、外部失败成本

*正确答案：B  
问题解析：PMBOK8.1.2.3质量成本包括在产品生命周期为预防不符合要求、为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到要求（返工），而发生的所有成本。预防成本包括培训，流程文档化，设备，选择正确的做事时间等。根据题干，培训为预防成本，B正确。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理>质量成本*

# 项目经理正在核对项目可交付成果的正式验收。客户表示担心他们被排除在一些项目活动或决策之外。项目经理应该在哪个文件解决这个问题？

A、沟通管理计划  
B、相关方参与计划  
C、里程碑清单  
D、项目范围说明书

*正确答案：B  
问题解析：在相关方参与计划当中就要写清楚如何管理相关方参与项目活动。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 在创建新的项目进度计划时，项目经理生成关键路径，并为每个任务分配适当的团队成员。进一步分析显示，一些具有专业技能的团队成员将在几个关键任务上过度分配。哪一项工具或技术可以帮助项目经理解决这个问题？

A、资源平衡  
B、进度压缩  
C、蒙特卡洛模拟  
D、进度网络分析

*正确答案：A  
问题解析：参考PMBOK6.5.2.3。“如果共享资源或关键资源只在特定时间可用，数量有限，或被过度分配，如一个资源在同一时段内被分配至两个或多个活动（见图 6-17），就需要进行资源平衡”，据此A符合题意。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# 你所负责的 IT 项目已进入测试阶段。每天的统计结果显示，缺陷数量仍高 于交付标准。经过一轮修复后，你让团队成员使用控制图进行检查，确保达到质 量要求。这是在执行哪个管理过程？

A、管理质量  
B、报告质量  
C、规划质量管理  
D、控制质量

*正确答案：D  
问题解析：A.管理质量是落实质量政策，将质量管理计划中的内容细化为可执行的质量管理活 动的过程。B.没有报告质量这个管理过程。C.规划质量管理是确定质量标准，规划如何达到这些标准的过程 。D.正确答案。控制质量是检查具体的工作过程或成果的质量，确保符合质量测量指标 和高层级质量标准的过程。控制图是控制质量过程使用的数据表现技术之一。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# 一个具有虚拟团队成员的项目开始其执行阶段。团队成员对如何执行工作包的意见存在分歧，这可能会导致团队无法满足截止日期要求。若要确保满足截止日期，项目经理应该怎么做？

A、只用缓和/包容技术解决冲突  
B、召开头脑风暴会议获得承诺  
C、使用合作/解决问题技术解决冲突  
D、使用他们的个人职权来解决冲突

*正确答案：C  
问题解析：最好的冲突解决方法就是合作/解决问题技术，选C。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# 项目经理需身处不同国家的两位副总裁提供意见。应该使用哪种沟通方法？（ ）

A、推式沟通  
B、拉式沟通  
C、选择式沟通  
D、交互式沟通

*正确答案：D  
问题解析：副总裁，属于重要的相关方，应该采取交互式沟通，确保沟通效果。选择D。所属知识领域：项目沟通管理所属过程组：规划过程组  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 你是一个内部项目的项目经理，项目在使用公司一个辅助系统，项目运行中，你发现此系统存在严重问题，可能影响项目的正常交付，而其他人员都没发现此问题，并且此问题可能导致依赖此系统的其他项目也存在风险，此时你应该找谁解决此问题？（&nbsp; ）

A、发起人  
B、项目经理  
C、其他项目的项目经理  
D、运营部门

*正确答案：A  
问题解析：是个严重问题，并且已经影响到了公司的其他项目，只有项目经理的上级能彻底解决。四个选项中A符合。  
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*

# 项目中新增一名项目成员，你是一个纪律严明的项目经理。此项目人员来自一个自由度高的项目团队，出现多次不能按时参加项目例行会议的情况，当你询问他时，他说在忙于可交付成果的工作，他认为可交付成果对项目十分重要，你应该怎么办？

A、开除此成员，因为他影响了项目会议正常召开  
B、了解此成员具体工作内容  
C、同意他的做事风格，因为可交付成果，对项目来说十分重要  
D、重申项目规则的重要性，并要求所有成员必须遵守

*正确答案：D  
问题解析：已经是多次出现不参加例行会议的情况了，说明他没把项目的规则放在心上，需要用D选项来应对。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# 项目经理在为一个项目工作，在该项目中发起人也是客户，由于项目顺利执行，发起人/客户要求项目经理只能在项目遇到困难时才发送状态报告。项目经理下一步应该怎样做？（ ）

A、仅向相关方发送高层级状态更新  
B、跟踪项目并继续向其他相关方通知项目进展情况  
C、更新沟通管理计划  
D、将项目状态报告存储在储存库中，而不是发送给相关方

*正确答案：C  
问题解析：指南377页，10.1.3.1沟通管理计划，沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。包含的信息有：相关方的沟通需求等。题干发起人/客户的要求就是他们的沟通需求。在监督沟通这一过程中，变更请求会导致对沟通管理计划所定义的沟通活动进行调整、采取行动和干预：例如会修正相关方的沟通需求，包括相关方对信息发布、内容或形式，以及发布方式的要求等。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.3监督沟通*

# 项目发起人通知项目经理一种产品可能会对客户健康产生不利，因此，发起人要求项目经理更换生产材料，项目经理应该怎么做？

A、通过遵循整体变更控制过程，并就该事项作进一步调查  
B、立即停止工作，提出变更请求  
C、立即实施该变更并提出变更请求  
D、拒绝该变更，因为超出范围

*正确答案：A  
问题解析：有变更，走流程。遵循整体变更控制流程。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 系统迁移至一个平台时，对另外一个相关系统产生了一个重要问题，项目经理应该怎么做：

A、要求相关团队解决该问题  
B、告知相关方该问题  
C、更新问题日志  
D、更新项目管理计划，确保包含该问题

*正确答案：C  
问题解析：出现问题，首先更新问题日志。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 在一个项目的最终收尾活动期间，项目经理发现项目章程中的项目范围比最终的项目范围成本低，项目经理应该如何处理这些信息？&nbsp;

A、在项目报告中记录项目原始和最终成本  
B、更新项目章程，以包含本文件创建后的所有变更  
C、核实项目管理计划是否更新  
D、审查变更请求，且如果没有包含关键信息，更新变更请求

*正确答案：A  
问题解析：项目己经做完，现在的结论都是经验教训，应该记录下来供将来项目借鉴，A最正确。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目发起人指定一名高级工程师加入指导委员会，负责监督项目管理计划。该工程师，多次不同意项目组制定的计划，并在提交审批前，对项目管理计划表示严重关切。此时项目经理应该怎么做？

A、告知项目发起人此工程师，延误规划时间。  
B、与项目委员会审查项目管理计划，解决该工程师提出的任何问题。  
C、私底下和该工程师进行沟通，了解该工程师关切的问题。  
D、正常提交项目管理计划，再然后在后期根据变更管理流程解决该工程师关切的问题。

*正确答案：C  
问题解析：工程师作为项目指导委员会的一员，是项目的相关方，提出不同意的观点。针对此类情况，不应该盲目接受他的任何反对意见。需要先进行沟通，了解问题的点在哪里，选C更合适  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 项目需要采购产品，包括产品规格，材料种类和质量等级，应该参考什么文件？

A、采购管理计划  
B、采购工作说明书  
C、自制/外购分析  
D、需求文件

*正确答案：B  
问题解析：采购工作说明书的定义，参照PMBOK 12.1.3.4 节  
对应知识点：12、项目采购管理>12.1规划采购管理>采购工作说明书*

# 在一个系统升级项目的早期阶段、两位关键相关方由新加入公司的人员所取代，导致项目延期，项目经理首先应该怎么做？

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

*正确答案：A  
问题解析：相关方变动，第一时间更新相关方登记册  
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*

# 一个公司专门为云技术提供解决方案，一个新项目经理加入该公司的一个项目。随着项目进入执行阶段，提出了许多的变更请求，项目经理不知所措。请问项目经理应该如何解决这一问题？

A、咨询主题专家意见  
B、查阅项目管理计划  
C、征求关键相关方意见  
D、查看项目章程

*正确答案：B  
问题解析：新任项目经理对变更请求不知所措，需要参照项目管理计划确定现在项目应该做什么事情，选择B比较合适  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 执行一个大型项目，需要持续改进，选用哪种质量工具？

A、TQM  
B、PDCA  
C、六西格玛  
D、精细六西格玛

*正确答案：B  
问题解析：参照PMBOK第八章，由休哈特提出并经戴明完善的计划 — 实施 — 检查 — 行动 (PDCA)循环是质量改进的基础。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# 一个项目完工预期人工成本不确定性很高，项目经理需要采取哪种方法评估预算。

A、类比估算  
B、统计技术估算  
C、参数估算  
D、三点估算

*正确答案：D  
问题解析：参照PBBOK6.4.2.4，通过考虑估算中的不确定性和风险，可以提高持续时间估算的准确性。使用三点估算有助于界定活动持续时间的近似区间  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# 一个产品部署实施阶段，项目经理意识到用户非常忙，几乎没有时间测试用户用例，这将会极大影响项目进度，项目经理为客户着想，申请大量的测试人员协助用户进行测试，项目经理此举是：

A、减轻  
B、规避  
C、转移  
D、接受

*正确答案：A  
问题解析：增加测试的人力资源是典型的减轻风险应对策略。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 正在实施的项目中的一个重要资源，由于个人原因离开项目10天，计划外休假。项目经理知道会对项目产生延迟，且没有可替代资源。请问项目经理应该怎么做？

A、分析该情况造成的影响，并实施风险应对措施  
B、使用应急储备，对应项目进度延期  
C、要求该资源的领导采取强制措施，继续在项目中工作  
D、接受项目延期的情况

*正确答案：A  
问题解析：通过关键词计划外定位到未知未知风险。未知未知风险被识别到，先分析影响再制定应对措施并实施。   
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析>风险影响评估*

# 项目经理计划与项目团队成员召开第一次正式会议，为了项目团队成员能配合，项目经理应该做什么？

A、获得总经理的授权  
B、与每个相关方进行面对面的会议  
C、获得项目章程的批准  
D、进行一次团队建设

*正确答案：C  
问题解析：通过项目章程的批准获得了项目经理的授权之后，团队成员才有理由配合你。   
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*

# 一个团队有高级开发人员和初级开发人员。高级开发人员抱怨初级开发人员老是通过发邮件来问问题，他们觉得最好口头沟通。初级开发人员觉得发邮件书面记录效果更好，节省时间。项目经理该怎么办？（&nbsp; ）

A、口头沟通问题，因为适合高级开发人员的方式  
B、评估确定一个沟通准则  
C、定期开会，初级开发人员在开会的时候向高级开发人员问问题  
D、采用发邮件方式

*正确答案：B  
问题解析：高级开发人员和初级开发人员想要的沟通方式不一样，那么我们就通过评估去确定一个沟通准则。沟通方法是通过不同的人的沟通需求去量身定制的。   
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# 在项目执行期间行业趋势下行，产品价格下滑，客户重新协商定价，这导致项目预算减少，项目经理需要大大减少遵循的业务流程才能保证项目成功。项目经理应该怎么办？

A、检查风险报告  
B、审查经验教训  
C、使用精益六西格玛方法  
D、执行成本效益分析

*正确答案：D  
问题解析：既然预算受客户定价的影响，那么就要执行成本效益分析，要确定成本和定价是否合理。   
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 团队成员通知PM需要完成项目以外的一项关键任务，这可能会导致项目延期风险，PM要消除该风险需如何做？

A、与团队成员的经理协商在另外时间完成该任务  
B、从另外一个部门调用人员  
C、与项目发起人反映团队成员的经理违规  
D、指示团队成员经理释放资源已完成任务

*正确答案：B  
问题解析：项目以外的工作，的确是不应该由项目团队成员完成的。但是题干的意思，很显然是很重要的工作，不得不做。B是积极寻找人手来解决，是可选项。另外，根据题意要从选项中选择一个合适的消除风险的措施，相对来说B最恰当。   
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目经理收到项目可交付成果物的验收，并举行了经验教训会议，若要结束项目，项目经理下一步应该做：

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

*正确答案：B  
问题解析：解散资源通常是项目收尾的最后一步。排除A。核实范围是验收时候做的，不是验收后做的，排除C。验收完，经验教训会议完成，后面确实可以更新组织过程资产，也可团队绩效评估。经验教训会议后面紧跟组织过程资产更新，会比较顺畅一些。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 项目经理完成项目计划后需要尽快得到批准，但是项目相关方都分散在各地，为了尽快得到计划的批准，项目经理应该怎么做？

A、通过虚拟会议的形式与所有相关方召开会议，并在会议前发送计划至所有相关方审查  
B、邮件发送项目管理计划，由相关方反馈  
C、根据计划将对应的部分发送至对应相关方获得批准，  
D、把比较集中的关键相关方召集在一起召开关键相关方会议，由关键相关方进行批准

*正确答案：D  
问题解析：理论上是要全部批准的，这里的是分散各地，又提及要快速批准，项目管理计划是重要关键相关方批准的，所以可以选D  
对应知识点：4、项目整合管理>4.2制定项目管理计划*

# 项目发起人发起一项新CRM项目，项目经理应从哪项中确认质量测量标准

A、控制质量  
B、管理质量  
C、规划质量管理  
D、监督沟通

*正确答案：C  
问题解析：质量测量标准是通过规划质量管理过程得到的，并放在了质量管理计划当中。   
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# 项目可交付成果已经完成，但还没有经过客户和发起人的正式签署验收，为结束项目工作，项目经理应该怎么做？

A、跟相关方开会评审项目可交付成果  
B、制定一份项目核对单  
C、开展绩效审查  
D、将该问题记录在问题日志中

*正确答案：A  
问题解析：可交付成功已完成，还未验收，那就开会评审，进行验收。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.5确认范围*

# 在项目开发的生命周期过程中，项目经理了解到人员频繁变更，项目经理为了确保新的相关方能够在目的，目标，效益和战略方向上达成一致，应该采取以下哪种行动？

A、参考经验教训  
B、审核识别相关方  
C、参考相关方参与计划  
D、工作分解结构（WBS）

*正确答案：C  
问题解析：资源频繁变更的情况下让新成员了解项目情况，责任分配矩阵更新、相关方登记册更新，相关方参与计划的了解，都十分有必要。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.4监督相关方参与*

# 项目经理识别到三位相关方具有很高的权利并对项目有很高的支持度，项目经理应该怎么做？&nbsp;&nbsp;&nbsp;

A、随时告知相关方  
B、密切关注相关方  
C、监督相关方  
D、令其满意

*正确答案：B  
问题解析：项目相关方管理中，权利利益方格。第六版未给图。权利大利益重，重点管理，密切关注。权利大，利益相关性低的相关方，令其满意即可。权利小，利益重，随时告知。权利小，利益相关性低，监督即可。  
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 项目团队识别到 ，一个材料供应商不能满足某项需求所需要的材料规格的可能性很高。该项目特别重要，不能延期。准备寻找有能力满足相应需求和技术能力的另外一个供应商同时进行。问该风险应对属于

A、接受  
B、转移  
C、减轻  
D、回避

*正确答案：C  
问题解析：参考讲义243页。 风险是：材料供应商不能满足某项需求所需要的材料规格应对措施：寻找有能力满足相应需求和技术能力的另外一个供应商同时进行选择减轻 减轻：把不利风险事件的概率和/或影响降低到可接受的临界值范围内。例如，选择更稳定的供应商。回避：改变项目管理计划，以完全消除威胁。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.6实施风险应对*

# 项目原计划此刻完成250000，项目经理执行进度进绩效分析时发现，项目预算已完成了225000，成本控制的负责人告知项目经理，目前已花费的成本是210000，请问该项目目前处于什么进度情况？&nbsp; &nbsp; &nbsp; &nbsp;&nbsp;

A、项目超前于进度  
B、项目落后于进度  
C、项目于进度持平  
D、项目正位于关键路径上

*正确答案：B  
问题解析：挣值管理，用这个句式：用时（多少时间），该干（多少活儿PV），花了（多少钱AC），干了（多少活儿EV)。本题该干250000是PV，已花费的成本是210000，是花了多少钱AC，项目预算已完成了225000是干了多少活EV。CV=EV-AC大于0，成本节约SV=EV-PV小于0，进度落后  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# 项目团队完成一项软件系统的开发，在验收过程中发现存在不符合法律规定的情况，项目经理首先应该：

A、更新需求文档  
B、更新项目管理计划  
C、提交变更请求  
D、实施要求的变更

*正确答案：C  
问题解析：PMI的原则，不合规不合法是万万不可以的。所以，提出变更请求就在情理之中了。   
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 项目验收的会议上，项目经理请假没有来，客户提出一项变更，团队一致同意，开始执行，问项目经理回来下一步要干什么

A、向相关方提出不一致?  
B、更新相关方管理计划，并相关方请求批准  
C、向变更控制委员会提交记录变更控制并请求批准  
D、更新风险管理计划，并请求相关方批准

*正确答案：C  
问题解析：有变更，走流程。但是没有走，后续也要补这个流程。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 一个制造企业启动一个新技术的新项目，活动工作包内容比较详细，项目经理有什么方法能保证最准确的项目评估？

A、类比估算  
B、三点估算  
C、自下而上估算  
D、参数估算

*正确答案：C  
问题解析：最为准确的估算方式，就是自下而上的估算。其他都不及他准确。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 某一相关方以项目结束后要求额外的可交付成果而出名，为管理该需求方，避免项目返工，范围蔓延和分歧，项目经理应该：

A、组织会议分享相关方管理计划  
B、发送邮件给相关方，告知其权利和责任，并要求其反馈  
C、组织与相关方的会议，告知其权利和责任  
D、组织会议并发出可交付成果，要求相关方进行正式验收

*正确答案：C  
问题解析：明确划分大家的责任和权利，并且以面对面会议的方式告知比邮件告知效果更好。   
对应知识点：13、项目相关方管理>13.2规划相关方参与*

# 一个制造企业正在执行一个利用新技术和新工艺生产产品的项目，已确认组建工作包的详细信息，并识别了每个工作包的制约因素。管理层希望项目经理提供一份精确的成本估算。项目经理应该使用什么技术来进行估算？

A、类比估算  
B、三点估算  
C、自下而上估算  
D、参数估算

*正确答案：C  
问题解析：最为准确的估算方式，就是自下而上的估算。其他都不及他准确。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# 一个项目在生产过程中产生一些废料，这些废料可用在其它项目中，项目经理申请把这些废料出售给供应商，可以给企业带来收益，项目经理这一做法是那种应对策略？

A、接受  
B、开拓  
C、减轻  
D、分享

*正确答案：D  
问题解析：这是项目风险管理中的机会，是好的机会。另外，是与第三方共赢，故此风险应对方法是分享。   
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 with a life cycle of 10 years is investing $1.5 million at the beginning of the project, with annual income of $500,000 and annual expenditure of $200,000. What is the ROI of the project and the investment payback period PBP?A. ROI 200%，PBP 5 yearsB. ROI 20%，PBP 3 yearsC. ROI 20%，PBP 5 yearsD. ROI 33.3%，PBP 3 years一个生命周期为10年的项目期初投资150万美元，项目年收入50万美元，年支出20万美元。该项目的投资回报率ROI和投资回收期PBP分别是？

A、ROI 200%，PBP 5年  
B、ROI 20%，PBP 3年  
C、ROI 20%，PBP 5年  
D、ROI 33.3%，PBP 3年

*正确答案：C  
问题解析： 投资回报率ROI=年均净现金流（流入-流出）/投资=（50-20 ） /150=20%，假设每年净现金流不变，那么，投资回收期PBP=1/ROI=1/20%=5 年。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*

# A product is test launched. The customer reports a few issues. The cost of correcting these issues is classified as which of the following?A. PreventionB. RepairC. International （Internal） failureD. External failure产品已经试验性地推出市场。但客户报告存在一些问题。用于纠正这些问题的成本应归为下列哪一类成本？

A、预防成本  
B、修复成本  
C、内部损失成本  
D、外部损失成本

*正确答案：D  
问题解析：由客户发现的问题导致的质量成本属于外部失败成本。预防成本：预防特定项目的产品、可交付成果或服务质量低劣所带来的相关成本。评估成本：评估、测量、审计和测试特定项目的产品、可交付成果或服务所带来的相关成本。失败成本（内部/外部）：因产品、可交付成果或服务与相关方需求或期望不一致而导致的相关成本。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*

# Team member on a project are using issue management procedures, but issue description are often completed incorrectly, which slows progress. The project manager has spoken with the team, but not improvement has been observed. What should the project manager do?A. Create a subcommittee to improve the process for writing issue descriptionsB. Track poor performers and address the issue at their next performance reviewC. Provide feedback to the team regarding the amount of rework that has resulted from this problemD. Increase the frequency of team inspections一个项目的团队成员正在使用问题管理程序，但问题描述经常填写不正确，从而导致减慢速度，项目经理已经与团队进行交谈，但没有观察到任何改进。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、创建一个小组委员会，以改进编写问题描述的过程  
B、跟踪表现差的人并在下次绩效评审中说明该问题  
C、向团队提供有关此问题导致的返工量反馈  
D、增加团队检查的频率

*正确答案：C  
问题解析：团队成员经常犯错，项目经理已经与团队交谈却无改善，需要用犯错的后果说服团队注意，避免再犯。A项问题管理程序并没有问题，不需要改进；B项下次没有解决问题；D项检查不能防止问题再次发生，不能解决问题。所属过程组：执行过程组所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队*

# The project is calculated to be completed four days after the desired completion date. You do not have access to additional resources. The project is low risk, the benefit cost ratio (BCR) is expected to be 1.6, and the dependencies are preferential. Under these circumstances, what would be the BEST thing to do? A．Cut resources from an activity B．Make more activities concurrent C．Move resources from the preferential dependencies to the external dependencies D．Remove an activity from the project 估计项目比预期时间延迟4天完成，你不能增加额外资源。项目风险较低，收益成本比率(BCR)是1.6，依赖关系为优先逻辑关系。在这种情况下，最应该：

A、削减某一活动的资源  
B、使多项目活动并行进行  
C、把优先逻辑关系活动的资源转移到外部逻辑关系活动上  
D、删除项目中的一项活动

*正确答案：B  
问题解析：不能增加资源的情况下，只能选择并行以进行进度压缩。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# A project manager is managing his second project. It started one month after the first and both are ongoing. Though his first project is small, this one seems to be growing in size every day. As each day passes, the project manager is beginning to feel more and more in need of help. The project manager has recently heard that there was another project in the company last year that is similar to his second project. What should he do? A. Contact the other project manager and ask for assistance B. Obtain historical records and guidance from the PMO C. Wait to see if the project is impacted by the growth in scope D. Make sure the scope for the project is agreed to by all the stakeholders 一项目经理正在管理他第二个项目，第二个项目在第一个项目开始一个月后启动，两个项目同时进行中。尽管第一个项目很小，但规模与日俱增。每经历一天，项目经理就越加感到需要帮助。最近，项目经理听说去年公司某一项目和自己的第二个项目非常相似，项目经理该如何做？（&nbsp; ）

A、联系那位项目经理寻求帮助  
B、从PMO处获取历史记录及指导原则  
C、等待并确定项目是否会受到范围扩大的影响  
D、确保所有相关方同意项目范围

*正确答案：B  
问题解析：项目管理办公室（Project Management Office，PMO）是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织部门。PMO的职责之一是提供项目管理支持服务。 A不是最佳选项，因为其他项目经理也许不是个经验丰富的导师，他的建议或许不充分，不能对现任项目经理有多大帮助。C是被动接受，但项目经理应该积极应对。D不是最佳选项，也许对项目有所帮助，但不能从实质上解决题干所描述的问题。如果直接联系PMO，项目经理会收到很多项目经理的反馈经验、类似项目的历史信息等，进而得到对自己有用的信息。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.4.4.3项目管理办公室PMO*

# A company has a collection of projects, A, B and C. These projects are prioritized across a common set of criteria based on the company's objectives. Project B has high priority because it will increase the company's market share and reduce dependency on unreliable suppliers. What activity is being performed? A. Capturing market share B. Portfolio management C. Initiating a project D. Program management 某家公司有一些项目，即项目A，B，C。这些项目是根据公司的目标，按照一套相同的标准划分优先顺序。项目B的优先级较高，因为它将会扩大公司的市场份额，减少对不可靠供应商的依赖性。这是在执行什么活动？

A、获得市场份额  
B、项目组合管理  
C、项目启动  
D、项目集管理

*正确答案：B  
问题解析：对不同的项目进行统一的管理，项目组合管理。项目组合是指为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。  
对应知识点：1、引论>1.2.3项目集、项目组合、运营管理*

# You have been assigned as project manager on what could be a "bet the company" project. If the project is successful, management will be carrying you around on a sedan chair, if it fails, you will be in the unemployment line. You realize that to be successful you need to exercise maximum control over project resources. Which form of project organization should you establish for this project? A. Strong matrix B. Projectized C. Project coordinator D. Weak matrix 你负责管理的一个项目，这个项目对你来说是成败在此一举。如果项目成功，那么你的前途无量；如果项目失败，那么你就要被炒鱿鱼。你意识到：为了使项目成功，你必须对项目资源具有最大程度的控制。那么你预备建立哪一种项目组织形式来达到你的目的？（&nbsp; ）

A、强矩阵  
B、项目型  
C、项目协调人  
D、弱矩阵

*正确答案：B  
问题解析：项目型组织结构，项目经理权力最大，控制资源能力最强。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.4.4组织结构类型（项目型职能型矩阵型）*

# A company would like their project selection models stored in a computer database to serve as input for their new projects. The company is updating which of the following? A. Project management information system B. Organizational process assets C. Enterprise environmental factors D. Commercial database 一家公司希望将项目的选择模型存储在计算机数据库中，以作为新项目的依据，这家公司在更新什么？（&nbsp; ）

A、项目管理信息系统  
B、组织过程资产  
C、事业环境因素  
D、商业数据库

*正确答案：B  
问题解析：更新组织过程资产，以备后来项目使用。  
对应知识点：2、项目运行环境>2.3组织过程资产*

# When is an appropriate time to hold the kick-off meeting? A. After the preliminary planning, but before execution B. When the project manager has positive news to share C. Before the project chart is signed D. After the communications plan has been developed&nbsp; 召开项目开工会议的适当时机是什么时候？

A、完成初步计划之后，但是在执行之前  
B、在项目经理有正面消息要分享时  
C、在签署项目章程之前  
D、在制定沟通计划之后

*正确答案：A  
问题解析：注意英文描述为Kick-off meeting，项目开工大会，此会议在项目计划完成，但还未执行项目的时候召开。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。指南86页4.2.2.4。  
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*

# 项目范围变更在所难免，然而要尽可能减少范围变更可以借助于：（ ）。

A、有效完成范围管理过程  
B、花更多时间分析估算是怎样得出的及是谁做估算  
C、请求业主监督规划的所有事项  
D、制定详尽的项目章程

*正确答案：A  
问题解析：有效完成范围管理过程就是对范围变更的最好控制。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# A project manager works for a company that does not use formal project management processes as a result, the company has a history of modifying project requirements throughout the life of the project, often resulting in delays in project completions. What should the project manager update in the current project to control further modifications?&nbsp; A. project scope B. Change management plan C. Stakeholder analysis D. Lessons learned 项目经理为一家没有使用正式项目管理流程的公司工作。因此，该公司具有在整个项目生命期不断修改需求的历史记录，经常导致项目延迟完成。若要控制进一步的修改，项目经理在当前项目中应该更新哪份文件？

A、项目范围  
B、变更管理计划  
C、相关方介析  
D、经验教训

*正确答案：B  
问题解析：关键字分析一若要控制进一步修改：需求不断改变和进度延迟最终都是因为变更管理没有做好，变更计划不完整历致，因些需要重视变更管理，修改变更管理计划。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*

# A project team completes all deliverable. Quality assurance and quality control is performed according to the quality management plan. At the time of testing, the cost performance index is 0.9 and the schedule performance index is 1.2. To obtain user approval, the final product is given to the customer. The customer identifies, that one of the business requirements was not implemented; however, the customer had requested this requirement informally. What should the project manager do? A. Ask the customer to create a change request B. Do not accept the change since it was not agreed in the initial scope C. Implement the changer since it is business critical and the projecthas buffer time available D. Review the stakeholder management strategy and ask i nternal management to provide additional funds to the project 项目团队完成了所有可交付成果。并根据质量管理计划执行了管理质量和质量控制。测试时，成本绩效指数为0.9进度绩效指数为1.2。为获得用户批准，已将最终产品提交给客户。客户发现其中一个业务需求未执行；然而，客户已经非正式地要求这项需求。项目经理应该怎么做？

A、要求客户创建变更请求  
B、不接受变更，因为没有在初始范围中被同意  
C、实施变更，因为对业务很关键，而且项目有缓冲时间  
D、审查相关方管理策略，要求内部管理层为项目提供额外资金

*正确答案：A  
问题解析：对于变更请求，一般的处理步骤应该是先分析，然后交给变更控制委员会审批：另外，变更请求一定是要正式提出的，要文档化。几个答案中B，C，D都有明显的不合理之处：直接决定不接受变更、实施变更或者要求提供额外资金都太武断。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*

# Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE MicrosoftInternetExplorer4 One hospital wants to implement a case system. The project manager of a consulting firm will produce a project charter. Which of the following does a project manager need to make a project charter? A. Project statement of work and organizational process assets B. Project statement of work and process improvement plan C. Enterprise environmental factors and quality management plan D. Business case and risk management plan 一家医院希望实施一个病例系统。一家顾问公司的项目经理将制作项目章程。项目经理需要下列哪一项来制作项目章程？

A、商业论证和组织过程资产  
B、项目工作说明书和过程改进计划  
C、事业环境因素和质量管理计划  
D、商业论证和风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：考的是制定项目章程的输入。所属过程组：启动过程组。所属知识领域：项目整合管理。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程输入*

# 项目经理将公司的基础设施识别为项目章程的一项可能输入依据，为获得技术资料并分析公司的基础设施，项目经理与一个外部专家组开会，项目经理使用的是什么技术？

A、检查技术  
B、德尔菲技术  
C、参数估算  
D、专家判断

*正确答案：D  
问题解析：启动过程组制定项目章程时使用的工具技术，由于是召集专家组开会，因此使用的是专家判断工具。所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：启动过程组。考点：专家判断。  
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*

# 在项目中途，一名团队成员告知项目经理，鉴于项目范围的复杂性，估算的项目进度不充分，项目经理首先应该怎么做？

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

*正确答案：D  
问题解析：根据题意，项目中途，由于项目范围的复杂性，之前估算的项目进度不充分，项目经理首先要处理这个问题，处理的前提是进行详细分析，如果需要就提交变更请求。所属知识领域：项目整合管理。所属过程组：监控过程组。考点：整体变更控制。出处：PMBOK中4.6。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# 项目启动大会计划安排在下周召开，且项目的进程较紧。然而，一名关键相关方拒绝批准项目管理计划，因为对产品性能需求的意见极其不一致。项目经理下一步该怎么办？

A、与关键人相关方会面，并在启动大会前解决问题  
B、召开启动大会，并在之后调整性能需求  
C、承认关键相关方的意见，并获得大多数人的批准  
D、准备变更请求，并提交给关键相关方

*正确答案：A  
问题解析：选笼统的“解决问题”这样的选项。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：13、项目相关方管理>13.3管理相关方参与*

# A customer asks the project manager add three small requirements to the project. The project manager believes these small requirements could be done as part of the current baseline plan and would not impact project resources, cost and time lines. The project manager should do which of the following? A. Include these new requirement and continue to deliver them B. Document the request and have the project team analyze it C. Ask for more time or money from the customer just in case D. Accept the new requirements and inform all stakeholders of the change 客户要求项目经理在项目中增加三个小需求，项目经理认为这些小需求可以作为当前的基准计划组成部分完成，且不会影响到项目资源、成本和进度。项目经理应该采取下列哪一项措施？

A、包含这些新需求，并继续实现这些需求  
B、使用文件记录该需求，并让项目团队分析  
C、为以防万一，向客户要求更多的时间或资金  
D、接收新需求，并通知项目相关方该变更情况

*正确答案：B  
问题解析：有变更，走流程。先提出变更请求，再进行评估，以确定是否批准变更。再对批准的变更予以实施。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# A customer initiates a new strategic project, which must be completed by the end of the year. The project is critical to the strategic success of the customer. An idea about the scope, budget, and timeline has already been discussed. What else should be included in the project charter? A. Approved budget, named resources, and fixed-end date B. Quantified risks, limits and exclusions, and revised milestone dates c. High-level requirements, high-level risks, and identified scope D. Project plan, scope plan, and resource plan 客户启动了一个新的战略项目，该项目必须自年底前完成。该项目对于客户的战略成功至关重要。关于项目范围、预算和进度的意见已经讨论过。项目章程中还应包含哪些内容？

A、批准的预算，制定的资源和固定的完工日期  
B、定量的风险、限制和例外情况，已经修订的里程碑日期  
C、高层级需求，高层级风险和识别的高层级范围  
D、项目计划，范围计划和资源计划

*正确答案：C  
问题解析：项目章程作为一个高层级文档，不定义细节，排除A、B。项目计划是在项目章程制定之后进行的过程的输出。只有选项C是符合高层级特性。（注：所谓高层级，即High-level，是大家俗称的粗粒度）  
对应知识点：4、项目整合管理>4.1制定项目章程>项目章程的内容*

# You are halfway through a major network rollout. There are 300 locations in the United States with another 20 in England. A software seller has just released a major software upgrade for some of the equipment being installed. The upgrade would provide the customer with functionality they requested that was not available at the time the project began. What is the BEST course of action under these circumstances? A. Continue as planned, your customer has not requested a change B. Inform the customer of the upgrade and the impacts to the project's timeline and functionality C. Implement the change and adjust the schedule as necessary because this supports the&nbsp;initial requirements of the customer Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE MicrosoftInternetExplorer4 D. Implement the change to the remaining sites and continue with the schedule 你已经铺设了一半的网络。在美国有300个地点，另外20个在英国。一软件卖方对一些正在安装的设备刚刚发布了一主要的软件升级，升级可以给客户他们所需的功能，这些功能在项目开始时是不具备的。在这种情况下，采取的最好措施是什么？

A、继续按计划进行，你的客户没有要求变更  
B、告诉客户升级和其对项目时间以及功能的影响  
C、实施变更并必要调整进度，因为这符合客户的最初要求  
D、在剩余的地点实施变更，继续按计划进行

*正确答案：B  
问题解析：职业道德和社会责任包括满足客户的最大利益。所以，选项A 不对。本题中，进度和范围已经得到了批准，所有的变更必须通过变更控制过程。所以选项C和D都不对。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 装修公司未经事先批准，擅自为大楼安装了一种与原来设计不同的图案，每平方米的成本将近降低了十美元，了解这一变更后，项目经理的最佳行动方案是：

A、要求安装原来规定的地毯  
B、会见客户解释，祝贺这每平方码1万美元的节省  
C、在变更控制计划里记录变更  
D、确定变更对项目的整体影响

*正确答案：D  
问题解析：已然发生的变更，要先分析其带来的影响。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 施工项目的项目经理获得提供额外混凝土基础的变更通知单批准。该变更使用蒙特卡洛模拟来分析，但是忽略了天气条件。另外，也未考虑到团队成员开展户外工作的身体伤害风险，项目必须按时完成，作为当地某个节日举办会场的部分基础。项目经理接下来应该怎么做？

A、接受项目进度违约，并为未按合同规定时间完成范围支付赔偿金  
B、坚持原始计划，并启动变更撤销合同  
C、将这个新情况保留在顼目团队内部，并希望天气发生变化，允许完成项目  
D、咨询项目发起人，并与主要相关方会面，寻找替代方案

*正确答案：D  
问题解析：已经批准的变更请求，应该予以实施。但是考虑到实际的困难，需积极寻找替代方案。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.3指导与管理项目工作*

# 你正在进行一个通信项目。有关产品和系统的要求已经确定并得到了客户，管理阶层和其它股东的同意。工作正在按照时间表进行之中。到目前各方对进展似乎都很满意。你得知一项新的政府管理方面的要求将会引起项目的一个绩效指标的变更。为使这个变更包括在项目计划之中，你应该：

A、召集一次变更控制委员会会议  
B、改变工作分解包，项目时间表和项目计划以反映该管埋要求  
C、准备变更请求  
D、通知受到影响的股东将要对项目立即采取的新计划

*正确答案：C  
问题解析：有变更，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*

# 新项目用来定义一个新方法，以扩展公司正在生产中的产品的生命周期。项目经理来自工程部，项目成员来自产品管理和市场部。当初步的项目范围和项目计划时，一个相关方通知项目团队说有一个更好的方法来完成其中一个工作包，他甚至提供了一个来自他们部门的技术审核说明来证明通过新方法完成工作包比旧方法更快。项目经理以前在其它项目上有类似的经验，并期望可以在本项目上发生。项目经理要做的第一件事是：

A、联系那个部门并抱怨他们延迟了范围的交付  
B、寻找这一进度变更将怎样影响完成这一工作包的成本和质量  
C、看是否可以把矩阵结构变为职能结构，这样就可以消除所以来自另一部门的接口  
D、询问这一部门是否还有其它变更

*正确答案：B  
问题解析：有变更，走流程！评估变更带来的影响。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.6实施整体变更控制*

# 由于预算减少，项目在执行阶段终止了。项目经理被要求正式收尾项目。项目经理下一步该怎么做？

A、更新变更管理计划，作为项目收尾的组成部分  
B、与团队起草经验教训，并添加到历史数据库  
C、请求增加预算，让项目继续  
D、继续管理项目沟通

*正确答案：B  
问题解析：既然项目终止了，就开始收尾吧  
对应知识点：4、项目整合管理>4.7结束项目或阶段*

# 绩效报告用来向项目相关方提供项目状况、进度和成本信息。为此你收集到的绩效信息与下列哪项进行比较和分析？&nbsp;

A、成本管理计划  
B、绩效基线  
C、实际成本  
D、上面都不对

*正确答案：B  
问题解析：绩效信息应该与绩效基线比较，绩效基线有范围基准、进度基准和成本基准组成。  
对应知识点：4、项目整合管理>4.5监控项目工作*

# Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE MicrosoftInternetExplorer4 You're managing a video game project. Last month, the customer has signed the project requirement specification and scope specification. But now she has a scope change request. She hopes to make the game an interactive game that can be played on both TV and computer. At least in which aspect will this scope change be manifested? A．Modifies the project's agreed-upon scope as defined by the WBS B．Results in a change to all project baselines C．Requires adjustments to cost, time, quality, and other objectives D．Results in a lessons learned 你在负责管理一个视频游戏的项目。上个月客户已经签署项目需求说明和范围说明。但是现在她提出了一项范围变更要求。她希望把这个游戏做成一种在电视和电脑上都能玩的互动式游戏。这种范围变更至少会表现在哪一个方面？（&nbsp; ）

A、修改工作分解结构已经确定的项目范围  
B、导致所有项目基线的变更  
C、需要对成本、时间、质量以及其他目标进行调整  
D、得到一个经验教训

*正确答案：A  
问题解析：范围变更会修改已确定的范围。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.6控制范围*

# During the execution phase of the project, you realized the subcontractors are working with incomplete and different scope statements. As the project manager, what should you do FIRST: A．Check the work completed against the correct scope statements. B．Review the scope of work with the stakeholders. C．Document the inconsistencies to management, calculating the cost of non-conformance. D．Stop all activities until the scope of work is complete. 在项目的实施阶段期间，你发现各分包商在按照不完整并且不相同的范围说明进行工作。作为项目经理，你应该首先做什么？（&nbsp; ）

A、根据正确的范围说明检查已完成的工作  
B、与项目相关方一起审核工作范围  
C、用文件记录与管理不一致之处，计算不一致性的成本  
D、在工作范围完整之前停止工作

*正确答案：B  
问题解析：题干中“分包商在按照不完整并且不同的范围说明进行工作”——说明范围未定义好，需要重新定义范围。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# Despite the project is on track, the project manager is under the pressure of new function requirements from the sponsor and customer. The management process has been defined and followed. The project manager alerts the change control board that too many changes can cause which of the following issue? A. scope creep B. gold plating C. schedule compression D. cost of quality 即使项目成功进展，项目经理依然承受来自发起人和客户多个新功能请求的压力。管理流程已经定义并遵循。项目经理提醒变更控制委员会太多变更可能造成下列哪一项问题？（&nbsp; ）

A、范围蔓延  
B、镀金  
C、进度压缩  
D、质量成本

*正确答案：A  
问题解析：造成范围蔓延的原因有两个方面：一是来自团队内部，一是来自团队外部（高层、客户、发起人或其他相关方）。来自团队内部原因造成的范围蔓延称为“镀金”，来自团队外部原因造成的范围蔓延称为“范围潜变”。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*

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

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

*正确答案：B  
问题解析：需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。所属过程组：监控过程组所属知识领域：项目范围管理  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# A项目经理从B项目经理处接管了一个项目，在过渡期内，下列哪一项文件有助于项目经理A了解该项目的可交付成果？（&nbsp; ）

A、项目章程  
B、工作分解结构  
C、项目状态报告  
D、项目范围说明书

*正确答案：D  
问题解析：项目范围说明书中包括项目的产品描述，产品验收标准，有助于新项目经理了解项目的可交付成果，项目章程中主要描述的是项目目标，成功标准和总体的要求，项目概述。所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 根据相关方登记册和项目章程，项目的业务需要，必须从组织的各职能组获得，为了最终确定业务需求，要求这些职能团队的意见取得一致，应该使用哪一种工具和技术来收集需求？（&nbsp; ）

A、焦点小组法  
B、引导式研讨会  
C、问卷与调查  
D、德尔菲法

*正确答案：B  
问题解析：就是引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。由于群体互动的特点，被有效引导的研讨会有助于建立信任、促进关系、改善沟通，从而有利于参加者达成一致意见。所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。考点：引导式研讨会。出处：指南145页5.2.2.6。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# A project manager defines the activities for the project, using the progressive elaboration technique where the work to be accomplished in the near term was planned in detail and future work was planned at a higher level of WBS. The project manager is using which of the following techniques to define the activities? A. Rolling wave B. Expert judgment C. WBS D. Decomposition 项目经理使用渐进明细技术来定义项目活动，其中对在近期需要完成的工作做详细计划，对未来工作则在更高一级WBS计划。项目经理使用下列哪一项技术定义活动？

A、滚动式规划  
B、专家判断  
C、WBS  
D、分解

*正确答案：A  
问题解析： 关键词渐进明细、近期、未来，显然是滚动计划。 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：6、项目进度管理>6.2定义活动*

# To generate creative ideas during the Collect Requirements Process, the project manager solicits a group of experts through a series of questionnaires, which are kept anonymous and whose answers are went directly back to the project manager. This technique is known as which of the following？ A．Nominal group technique B．Delphi technique C．Brainstorming D．Mind mapping 为了在需求收集过程中产生创新意见，项目经理通过一系列问卷调查来征求专家的意见，问卷调查是匿名形式的，答案将会直接返回给项目经理，这种技术称作下列哪一项？（&nbsp; ）

A、名义小组技术  
B、德尔菲技术  
C、头脑风暴  
D、思维导图

*正确答案：B  
问题解析：德尔非技术：组织专家就某一专题达成一致意见的一种信息搜集技术，相关专家匿名参与。关键字：专家、匿名。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# A new project is launched specific software. During the project kick-off meeting, a team member remembers that on a previous project, they had used the first version of that software tool and it led to a multitude of problems. What should the project manager do next? A. Explain to the team member that technology has changed greatly since the last project. so there will be no issues B. Look in the lessons teamed register for the past project to identify similar risks in the new project C. Escalate the potential risk immediately to the project sponsor so extra funding can be allocated D. Close the project and collect lessons learned, so future projects can benefit from this knowledge 某个新项目将使用特定软件发布，在项目启动大会上，一名团队成员记起在之前的一个项目上，他们已经使用了该软件工具的第一版，但该软件造成许多问题。项目经理接下来应该怎么做？（&nbsp; ）

A、向团队成员解释说，自上一个项目后，技术已经发生了很大变化，以后不会发生问题  
B、查看过往项目的经验教训登记册，识别新项目中的类似风险  
C、立即将潜在风险上报给项目发起人，以便能够获得额外的资金  
D、结束项目并收集项目经验教训，让未来的项目可以从该经验教训中获取

*正确答案：B  
问题解析：根据经验教训，既然以往使用该软件存在许多问题，说明当前项目使用该软件存在风险。需尽可能识别风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# The inter-county connector highway had been in the proposed stage for decades. Neighborhoods have been concerned about ecological impacts, congestion, pollution and noise. In order to gain acceptance, certain community specifications need to be met. Finally, the community and local government have reached an agreement and the project is officially progressing. In order for the project to be successful, what must the project manager do? A. Continuously solicit input from community stakeholders B. Obtain legal representation incase specifications are not met C. Communicate with community stakeholders regarding how the specifications are being met D. Increase the budget since materials will be more costly 县际高速公路项目处于提案阶段已有几十年。附近地区的群众都非常关心生态影响、交通堵塞、环境污染以及噪音等问题，为了能被接受，提案需要满足一定的社区具体需求。最终，社区和当地政府达成了一项协议让项目得以正式进行。为了让项目获得成功，项目经理必须做什么？（&nbsp; ）

A、不断征求社区项目相关方的意见  
B、聘请法律代表，应对与具体需求不符合的情况  
C、就如何符合具体需求问题，与社区项目相关方沟通  
D、增加预算，因为材料可能会更贵

*正确答案：C  
问题解析：项目的目的是满足相关方的需求期望。提供所述社区项目相关方的需求也应该满足。为何不选A，因为收集需求应该有集中的时间段。  
对应知识点：5、项目范围管理>5.2收集需求*

# 在你的项目内，你使用产品分析技术来转换项目概要产品描述为切实的可交付成果和要求。所有下列工具都被使用于产品分析中除了：（&nbsp; ）。

A、价值工程  
B、价值分析  
C、产品分解  
D、利益/成本分析

*正确答案：D  
问题解析：制定出切实的可交付成果和要求，就是定义范围的过程。定义范围的工具包括专家判断、产品分析、备选方案生产、引导式研讨会。其中产品分析技术包括产品分解、系统分析、需求分析、系统工程、价值工程和价值分析等。   
对应知识点：5、项目范围管理>5.3定义范围*

# 项目有三个活动，A活动 5周，B活动要6周，C活动要7周，A活动完成1周后B才能开始，C活动要在B开始后一周才能开始。活动B与活动C的逻辑关系是什么？

A、开始到开始  
B、开始到完成  
C、完成到开始  
D、完成到完成

*正确答案：A  
问题解析：C活动要在B开始后一周才能开始，是开始-开始的逻辑关系。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.3排列活动顺序*

# While planning the project, you discover that an expert resource might be available to work on your project. However, the resource manager will not commit to the resource being on your team at the present time. The BEST thing to do would be to estimate the task: A. As if the expert resource were available B. As though you had an average resource doing the task C. As if you had an inexperienced resource D. Using the Delphi method 在编制项目计划的时候，你发现有一个专家资源利用到你的项目中，但是，资源经理当时却不能承诺把它分配到你的项目团队中，你估算这个任务时应该：

A、按照专家能够利用来估算  
B、按照正常的资源水平来完成任务  
C、按照不熟练资源水平完成任务  
D、使用德尔菲法

*正确答案：B  
问题解析：专家资源不确定是否能到项目中，那就按照普通资源来估算，即正常的资源水平。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.2估算活动资源*

# A project is a week behind schedule because an engineer is not familiar with some of the technology. The project manager assigns a senior resource to mentor the engineer and documents it in the project management plan. This is an example of which of the following? A. Work performance information B．Expert judgment C．Corrective action D．Preventive action 由于工程师不熟悉某些技术，项目落后于进度一周．项目经理任命一名高级资源来指导工程师，并将其记录在项目管理计划中，这属于下列哪一项范畴？

A、工作绩效信息  
B、专家判断  
C、纠正措施  
D、预防措施

*正确答案：C  
问题解析：进度落后已经发生，故此为纠正措施，而非预防措施。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# In the middle of a critical project, the project manager finds finds that the project is behind schedule. Which activity should the project manager perform to bring the project back on track? A．Resource leveling B．Adjusting leads and lags C．Schedule compression D．What-if scenario analysis 在一个关键项目的中间阶段，项目经理发现项目落后于进度。项目经理应该执行下列哪一项活动将项目拉回到正常进度轨道？

A、资源平衡  
B、调整提前期量与滞后量  
C、进度压缩  
D、假设场景分析

*正确答案：C  
问题解析：进度落后，要追回进度，就需要对后续工作进行进度压缩。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# Activity A has duration of 3 days and begins on the morning of Monday the 4th. The successor activity, B, has a finish-to-start relationship with A. The finish-to-start relationship has 3 days of lag, and activity B has duration of 4 days, Sunday is a non-workday. What can be determined from these data? A. The total duration of both activities is 8 days B. Calendar time between the start of A to the finish of B is 11 days C. The finish date of B is Wednesday the 13th D. Calendar time between the start of A to the finish of B is 14 days 活动A的持续期3天，而且要在星期一（4号）开始。接下来的活动B和活动A是首尾相连的关系。这种首尾相连的关系中间又发生了3天的滞后时间，而且活动B的持续时间是4天。星期日是公休日。根据这些数据你能得出下列哪个结论？

A、两项活动的总持续期为8天  
B、从A开始到B结束的日历天数为11天  
C、B活动结束的日期是星期三（13号）  
D、从A开始到B结束的日历天数为14天

*正确答案：B  
问题解析：3+3+1+4=11天。注意：活动A结束并且三天滞后时间后，遇到一个周日公休日，所以得加一天。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划>关键路径法*

# You are about to take over a project from another project manager and find out the following information about the project. Activity Z has an early start (ES) of day 15 and a late start (LS) of day 20. Activity Z is a difficult activity. Cost performance index (CPI) is l.1.Schedule performance index (SPI) is 0.8.There are 11 stakeholders on the project. Based on this information, which of the following would you be the MOST concerned about? A．Schedule B．Float C．Cost D．The number of available resources 你要从另一名项目经理手中接管一个项目，你发现了关于该项目的如下信息：活动Z的最早开始日期为15号，最晚开始日期为20号。活动Z很困难，其成本绩效指数(CPI)为1.1，进度计划执行指数(SPI)为0.8。该项目共有11名相关方。根据如上信息，你最关注的问题是：

A、进度  
B、浮动时间  
C、成本  
D、可用资源数量

*正确答案：A  
问题解析：因为SPI<1，进度落后，故最需关心项目进度。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# Three months into a project, the project manager learns that the project has a CPI of 1.1 and a SPI of 0.84. Three months later the CPI and SPI have changed to 0.9 and 1.0, respectively. In the three month interval, what course of action was likely taken by the project manager? A. Reduced project scope B. Authorized contingency plan C. Increased resources D. Reduced resources 项目开展了三个月时，项目经理得知项目的CPI为1.1，SPI为0.84。但三个月后CPI和SPI分别变成0.9和1.0。在这三个月中项目经理有可能采取了什么行动？

A、减少项目范围  
B、推行应急计划  
C、增加资源  
D、减少资源

*正确答案：C  
问题解析：从两组CPI和SPI可以看出，成本从节约变为超支，进度从落后变为符合进度计划。故在此期间应该采取了赶工，增加资源。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.6控制进度*

# A project manager provides senior management with a status report. The project manager has developed a CPM diagram showing two activities with negative total slack. Which of the following conclusions can management derive from this analysis? A. The two activities are critical activities of the project B. The project manager has miscalculated because it is possible to have at most one activity with negative slack C. Late finish is less than late start for both activities D. The project is progressing ahead of schedule since there are already activities with negative slack 项目经理向高级管理层提供了一份状态报告。项目经理制作了一幅CPM图，其中显示有两项活动的总浮动时间是负的。从该项分析中，管理层可以得出下列哪一项结论？

A、这两项活动是项目的关键活动  
B、项目经理计算错误，因为最多只有一项可能浮动时间为负  
C、两项活动的最晚结束时间都早于最晚开始时间  
D、因为有活动处于负浮动时间，所以项目进度比计划超前了

*正确答案：A  
问题解析：关键路径上的浮动时间为零或负数。正常情况，关键路径上的浮动时间为零。但是如果有进度延迟，而进度基准不变，则此时关键路径上的浮动时间为负数。  
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*

# Diagram shows the sequence of activities for project xyz and its duration. The project manager is asked to reduce the project duration by two weeks, none of the activities can be fast tracked. Activities A and F cannot be crashed; activity G can be crashed by two weeks; and all other activities can be crashed by one week. To meet the new project duration requirement, which of the following will the project manager decide to do? A. Crash activity G B. Crash activities C and D C. Crash activities G and C and D D. Crash activities G and F and C &nbsp; &nbsp; 图显示了XYZ项目的活动顺序及其持续时间。项目经理被要求将项目工期缩短两周，但所有的活动均无法快速跟进。活动A与F无法赶工；活动G的进度可提前两周；其他活动可将进度提前一周；为了满足新的项目工期要求，项目经理将决定采取下列哪种行动？

A、加快活动G的进度  
B、加快活动G和D的进度  
C、加快活动GC和D的进度  
D、加快活动GF和C的进度

*正确答案：C  
问题解析：两条路径START-A-B-C-D-END和START-A-F-G-END都是关键路径。既然活动不能快速跟进，A、F不能赶工，要缩短两周，只能两条路径都分别缩短2周。  
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*

# 公司打算在新的领域开始新的项目，项目团队依据行业模型和行业数据，对一个新项目进行估算请问项目团队使用了什么估算方法？

A、自上而下估算  
B、类比估算  
C、参数估算  
D、专家判断

*正确答案：C  
问题解析：参数估算是一种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估算技术。题干提到了“行业模型和行业数据”  
对应知识点：6、项目进度管理>6.4估算活动持续时间*

# 利用数据，判断何种活动具有最多的浮动时间？&nbsp; &nbsp;活动&nbsp;最早开始日期&nbsp;最晚开始日期&nbsp;B&nbsp;10&nbsp;13&nbsp;D&nbsp;21&nbsp;29&nbsp;E&nbsp;20&nbsp;20&nbsp;G&nbsp;0&nbsp;4

A、B  
B、D  
C、E  
D、G

*正确答案：B  
问题解析：浮动时间=最晚开始日期-最早开始日期。  
对应知识点：6、项目进度管理>6.5制定进度计划*

# If operations on a work package were estimated to cost $1,500 and finish today but, instead, have cost $1,350 and are only two-thirds complete, the cost variance is- A. +$150 B. -$150 C. -$350 D. -$500 如果一个工作包中的部分操作的估算成本是$1,500，并且应该在今天完成。然而实际上成本用了$1,350，而工作只完成了全部的2/3，成本偏差是：

A、+$150  
B、-$150  
C、-$350  
D、-$500

*正确答案：C  
问题解析：PV=1500，AC=1350，EV=1500\*2/3=1000，CV=EV-AC=1000-1350=-350。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.0项目成本管理综合*

# According to earned value report, the project achieved 30% complete. An identified risk which is categorized "known unknown" has occurred, and the PM has chosen to draw funds from contingency reserve and take necessary actions to deal with the problem. What should he do next? A. The schedule baseline should be changed; the cost baseline should not be changed B. The cost baseline should be changed; the schedule baseline should not be changed C. The schedule and cost baselines should not be changed because the event is a "known unknown" D. The schedule and cost baselines should be changed to show the new work 根据挣值报告，项目已经完成了 30%。一个识别的“已知的未知”风险出现了，项目经理只好选择动用风险储备金并采取一些必要的活动来解决风险带来的问题。接下来他该做什么？

A、进度基准应该改变，成本基准不变  
B、成本基准应该改变，进度基准不变  
C、进度和成本基准不应该改变，因为这是一个&ldquo;已知的未知&rdquo;  
D、进度和成本基准都应改变，以反应新的工作

*正确答案：C  
问题解析：针对已知风险，使用应急储备。应急储备包含在成本基准和进度基准中。未知的未知是风险，使用管理储备。管理储备不包含在成本基准中，都是包含在总预算内。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.0项目成本管理综合*

# After identifying the occurrence of a risk with a negative impact to the project's budget, a project manager needs to determine if the remaining contingency allowance is enough. What tool or technique should be used? A．Reserve analysis B. Variance and trend analysis C. Contingency analysis D．SWOT analysis 在识别对项目预算会产生负面影响的风险发生之后，项目经理需要确定剩余的应急储备是否足够，项目经理应该采用下列哪一项工具或技术？

A、储备分析  
B、偏差和趋势分析  
C、应急分析  
D、SWOT分析

*正确答案：A  
问题解析：储备分析包括对时间和资金的储备分析，分析为项目顺利进展而预留的储备。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# Your project management experience has taught you that inappropriate responses to cost variances can produce quality or schedule problems or unacceptable project risk. You are leading a team meeting to discuss the importance of cost control. Many of your team members are new to project management. To introduce this important topic to the team, you note that&nbsp;cost control is concerned with A. Influencing the factors that create change to the cost baseline to ensure that the change is beneficial B. Developing an approximation of the costs of the resources needed to complete the project C. Allocating the overall cost estimate to individual work items D. Establishing a cost baseline 你的项目管理体制经验告诉你对于成本方差做出的不正确的反应可能会产生质量或者进度问题，或者不可接受的项目风险。你正召开一个团队会议来讨论成本控制的重要性。你的很多团队成员都是项目管理的新手。为了将这个重要的议题介绍给大家，你申明成本控制关注的是：

A、影响那些会引发成本基准线变更的因素，确保变更是有益的  
B、对完成这个项目所需资源的成本形成一个大约估计  
C、将全部成本估计分配到工作条目  
D、建立一个成本基准线

*正确答案：A  
问题解析：出处:PMBOK中项目成本控制包括：……对造成成本基准变更的因素施加影响； 选择A  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# The project manager is working on a high-profile project where completing the project within budget is critical. The project manager is new, but well trained and is excited to see that the project is spending less than budgeted. as a result, &nbsp;the project manager was planning to take a holiday when a more senior project manager warned him that he has some important work to do on the project. Why would the senior project manager give such a warning on this project? A. Under budget could mean that work that was scheduled to be done has not been completed. The project manager should look at how the cost performance compares to the schedule performance B. The project manager needs to create a project control system to make sure there are no problems in the future C. A project that is under budget may also have contracts that need to be managed D. Team meetings should be scheduled every week and a holiday would mean that one team meeting would have to be canceled 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？

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：除了AC和PV，还EV需要关心，还有CPI和SPI。选项A最为恰当。  
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 is asked to estimate a project's costs. The' cost and time estimates must be accurate and the detailed cost of every work package is required. Which of the following techniques should be used? A. Top-down estimates B. Rough order of magnitude estimates C. Bottom-up estimates D. Parametric estimates 项目经理被要求估算项目成本。成本和时间估算必须准确，要求详细说明每个工作包的成本。项目经理应适用下列哪一项技术？

A、自上而下估算  
B、粗量级的估算  
C、自下而上估算  
D、参数估算

*正确答案：C  
问题解析：精确、详细的估算，选择自下而上估算方法。7.2.2.4 自下而上估算 自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。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【OK】  
对应知识点：7、项目成本管理>7.2估算成本*

# A two-year project is 50% complete has a schedule performance index of 1.051 and a cost performance index of 1.02, A new project enters the portfolio and is deemed a higher priority than the current project. As a result, the current project loses three key resources. Despite tossing resources, the project manager is asked by senior management to complete the project on time and within budget without additional resources. A. executive resources balance B. crashing C. change the project baseline D. implement deviation analysis 一个为期两年的项目完成了50%，进度绩效指数1.05和成本绩效指数为1.02。一个新的项目进入投资组合，被视为一个优先级并且高于当前的项目。因此，目前项目失去了三个关键资源。尽管资源紧张，但是高级主管仍然要求项目经理按时完成项目，并且按照预算且不会有额外的资源补给。项目经理该怎么做？

A、执行资源平衡  
B、赶工  
C、变更项目基准  
D、实施偏差分析

*正确答案：D  
问题解析：资源平衡：为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术；赶工：通过增加资源，以最小的成本增加来压缩进度工期的一种技术。显然选项A、B都不符合题干。不会有新增的资源。要求按时完成，故不存在变更项目基准，排除C。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本*

# The duration of a project is five months, the total cost initially allocated was US $30,000. The project is in the third month, the total expenditure in the project for the first two months is US $12,500. The project is ahead of schedule and on budget for work completed. What is the cost variance of the project? A. Greater than zero B. Less than zero C. Zero D. One 项目工期为五个月。项目最初费用拨款总额为30,000美元，目前项目处于第三个月。项目前两个月的总支出为12,500美元。项目完工部分超前于进度符合预算。项目的成本差异是多少？

A、大于零  
B、小于零  
C、零  
D、一

*正确答案：C  
问题解析：项目完工部分超前于进度符合预算，即进度超前，预算正常。故成本偏差为0。  
对应知识点：7、项目成本管理>7.4控制成本>挣值管理*

# Your project has had a major defect and you have gotten the project team and the quality engineers involved in problem analysis. There are three different opinions of what the cause of the problem might be. In order to get to the toot of the problem you decide to use a cause-and-effect diagram. Which of the following would BEST describe what the group is involved in? A. Control quality B. Plan quality C. Management quality D. Quality analysis 项目出现了严重缺陷，你将项目团队和质量工程师召集在一起分析问题。关于问题原因，存在三种不同的看法。为了研究问题根本原因，你决定使用因果图。下述哪项能够最恰当的概括项目团队和工程师正在进行的工作？

A、控制质量  
B、规划质量  
C、管理质量  
D、质量分析

*正确答案：C  
问题解析：针对缺陷寻找原因，是管理质量，控制质量是发现偏差的  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# A project is facing a major change to its project deliverables. If the project manager is involved in determining which quality standards are relevant to the change，the project manager must be involved in: A. Quality management B. Perform quality assurance C. Plan quality management D. Perform quality control 某项目的可交付产品需要进行变更。项目经理正在确定由此变更所引起的质量标准的变更。项目经理进行的这些活动属于下列哪一过程？

A、质量管理  
B、实施质量保证  
C、规划质量管理  
D、实施质量控制

*正确答案：C  
问题解析：重新确定质量标准，这属于规划质量管理过程的活动。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# You are project manager for residential construction and you must be especially concerned with building codes particularly in plan quality process. You must ensure the building codes in your project plan because A. Standards and regulations are an input to plan quality B. Quality audits serve to ensure there is compliance with regulations C. They are a cost associated with quality initiatives D. Compliance with standards is the primary objective of quality control 你是一家民用建筑项目的项目经理。在规划质量过程中应特别关注有关建筑的法律法规。你必须确保有关法律法规的要求在项目计划中得以体现，因为：

A、标准和法律法规是规划质量的输入  
B、管理质量是为了确保项目符合相应的法律法规  
C、标准和法律法规是与质量有关的一项成本  
D、符合标准是质量控制的基本目标

*正确答案：A  
问题解析：规划质量管理过程需要参考事业环境因素中的政府法规。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.1规划质量管理*

# A new conference will be developed in two weeks. Last year's conference experienced many issues. However, there are no lessons learned available. The project manager of the coming conference will meet with the project team from last year's conference to examine the issues. Which of the following should the project manager use during this process? A．Pareto chart B．Flowchart C．Fishbone diagram D．Affinity diagram 一次新会议将在两周内召开。去年年底会议经历许多问题。但是，没有可用的经验教训。项目经理将与去年会议的项目团队开会，检查问题的根本原因。在这个过程中项目经理应使用下列哪一项？

A、帕累托图  
B、流程图  
C、石川图  
D、亲和图

*正确答案：C  
问题解析：石川图即鱼骨图，是用来追溯问题的根源，查找根本原因的工具。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>8.2管理质量>因果图*

# Normal 0 7.8 磅 0 2 false false false EN-US ZH-CN X-NONE MicrosoftInternetExplorer4 After the completion of the project work, hold a meeting with the customer to deliver four project results. The customer accepts two of the four outcomes and indicates that the remaining two products do not meet the requirements. Which process should the project manager follow to ensure compliance with client expectations prior to delivery and acceptance of the product? A. Control Quality B. Perform Quality Assurance C. Perform Quality Control Measurement D. Perform Quality Audit 在项目工作完成后，与客户一起召开会议交付四个项目成果。客户接受四个成果中的两个，并表明剩余两个产品不满足需求。交付验收产品之前，项目经理应该遵循哪个流程来确保与客户端期望保持一致？

A、控制质量  
B、执行质量保证  
C、执行质量控制测量  
D、执行质量审计

*正确答案：A  
问题解析：控制质量的作用之一就是确认项目的可交付成果及工作满足主要相关方的既定需求，足以进行最终验收。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 projects schedule performance index is 0.78. After a cause and effect analysis, manager discovers that time was spent on rework, the standard file of the deliverables are not followed. What strategy should the project manager use to address the problem? A. Approve overtime for the document rework B. Ensure quality assurance is performed and implement progress compression techniques C. Create a change request&nbsp;and&nbsp;give the team the extra time&nbsp;to oerform the rework D. Assign experienced resourced 项目进度绩效指数为0.78。因果分析之后，项目经理发现时间都花在可交付成果返工上，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、批准额外时间进行文件返工  
B、确保开展管理质量，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、分配经验丰富的资源

*正确答案：B  
问题解析：进度绩效为0.78，落后于计划，所以需要压缩进度，可采取赶工和快速跟进。管理质量过程可保证遵循了正确的执行标准和采用正确的工具和方法。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*

# Project X is in the testing phase and is behind schedule. The testing team identifies and reports them to the test manager. These defects are attributed to 4 of the 11 requirements. Since the project is behind schedule, the project manager concerned with the high number of defects that are still outstanding.&nbsp;which&nbsp;tool should the project manager use to analyze this situation? A．Histogram B．Pareto chart C．Fishbone diagram D．Fast tracking and crashing 项目X处于测试阶段，并落后于进度，测试团队测试出缺陷，并将其报告给测试经理，这些缺陷归因于11项需求中的4项需求。由于项目落后于进度，项目经理对大量的未解决的缺陷表示担心。项目经理应该采用哪一种工具来分析？

A、直方图  
B、帕累托图  
C、鱼骨图  
D、快速跟进和赶工

*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。帕累托图是第六版之前的概念，是一种特殊的直方图，帕累托法则通常称80/20法则，即80%的问题是由20%的原因导致。在考试中，直方图和帕累托图不会同时作为选项出现，大家理解概念即可。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>帕累托图*

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

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

*正确答案：A  
问题解析：流程图，也称过程图，用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中，所需要的步骤顺序和可能分支。用于展示过程步骤时，可帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或可以纳入质量检查的地方。选项A最合适。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量>流程图*

# A project has specific service level agreements which assure quality of service to the customer which tool can the project manager use to determine that the service is stable or has a predictable performance? A. Control charts B. Pareto charts C. Flowcharting D. Benchmarking 一个项目都有特定的服务水平协议，以保证对客户的服务质量。项目经理应使用什么样的工具来确定该服务的稳定性，以及他的可预测性？

A、控制图  
B、帕累托图  
C、流程图  
D、标杆

*正确答案：A  
问题解析：控制图，用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.3控制质量>控制图*

# A PMO manager is providing the company's project manager with training on project management. The trainer states that for every project, project managers need to identify relevant quality standards for every project and determine how to satisfy them. To which document is the PMO manager referring? A. Quality audit checklist B. Quality management plan C. Quality policy D. Quality assurance plan PMO经理正在为公司的项目经理提供有关的管理方面的培训，他说对于每个项目，项目经理都需要制定相关的质量标准并确定如何满足这些标准。PMO经理所指的是下列哪一份文件？

A、质量审计清单  
B、质量管理计划  
C、质量政策  
D、质量保证计划

*正确答案：B  
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。   
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# A project manager wants to identify the causes that product the large majority of the problems or defects in a project. Which tool should the project manager use to help identify the problem areas? A．Control chart B．Flow chart C．Pareto chart D．Scatter diagram 项目经理希望确定产生项目中大部分问题或缺陷的原因。为帮助确定问题，项目经理应该使用哪项工具？

A、控制图  
B、流程图  
C、帕累托图  
D、散点图

*正确答案：C  
问题解析：帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，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*

# Your project team has encountered a problem never before encountered by any team member. You need to generate possible solution. Which tool or technique below would you use? A. Mind-mapping B. Earned value analysis C. Master production scheduling D. Time-phasing 你的项目团队遇到一个任何成员以前都未遭遇过的问题。你需要为可能的解决方案出谋划策。你愿意使用下列哪种工具？

A、思维导图  
B、挣值分析  
C、主生产进度规划  
D、时序划分

*正确答案：A  
问题解析：未见过的问题，要找出解决方案，用鱼骨图找出其根本原因。也可以用思维导图发散思考每个维度的多种方法或原因。  
对应知识点：8、项目质量管理>8.2管理质量*

# As the project manager for your team, you are told that one of your team members has started the work of a project deliverable. However, now that he is half way into the work, he is beginning to feel intimidated and overwhelmed by the visibility he is receiving from others in the organization due to the importance of his work. What should you do? A. Talk to the team member that you understand and acknowledge any of his concerns, and then offer him support and confidence that you know he will be successful in completing the task due to his proven skills and talent B. Do nothing C. Talk to the team member's manager and ask her to address the problem D. Tell the rest of the team that this deliverable will not be completed on time 作为你们团队的项目经理，你被告知其中一位团队成员已经开始了基于某个可交付成果的工作。然而，因为他是半途加入这项工作的，他开始觉得有些害怕和不安，因为他从组织里其他成员那里观察得知他的工作非常重要。你该如何做？

A、告诉该团队成员你理解并承认他的任何担忧，然后给他提供支持和信心，告诉他具备实力和天赋，可以胜任他的工作  
B、什么也不做  
C、告知该团队成员的经理，让她来处理这个问题  
D、告知团队其他成员该可交付成果不能够及时完成

*正确答案：A  
问题解析：每个团队成员都有其角色与职责，包括新加入的成员。项目经理应该积极主动解决问题（解决题干说的成员害怕与不安，而不是替他做事）。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# A project manager who works in a functional organization wants to build a strong team for the project. However, the functional managers have their own priorities and do not offer him the most 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 team performance assessment C. Follow the change control process and change scope of the project to adjust available resource D. Update the project baseline and communicate the delay to stakeholder about staffing issues 在一个职能型组织中工作的项目经理希望为项目组建一支强大的项目团队，而职能经理们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，调整项目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：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。【OK】  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# A project with a challenging schedule has several stakeholders with conflicting objectives. To ensure the project remains on track, the project manager must assist with team building, handling conflict, and applying active listening. The project is in which of the following stages of team development? A．Adjourning B．Storming C．Norming D．Performing 一个进度计划具有挑战性的项目中，多名相关方的目标互相冲突。为确保项目顺利推进，项目经理必须协助建立关系，处理冲突以及应用积极倾听技巧。项目处于团队发展的哪一个阶段？

A、解散阶段  
B、震荡阶段  
C、规范阶段  
D、成熟阶段

*正确答案：B  
问题解析：在震荡阶段，团队开始从事项目工作，制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同的观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。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>团队建设四个阶段*

# In a matrix organization, an additional resource is required to complete an unfinished task. Project manager requests the resource from a functional manager to obtain the functional manager's approval, which of the following should be included in the project manager's resource request? A. Required skill, resource cost, and duration B. Resource name, start date, and duration C. Type of activity, start date, and duration D. Required skills, start date, and duration 在矩阵式组织中，要求一名额外的资源完成未完成的任务。项目经理向职能经理请求资源，为获得职能经理的批准，项目经理应将下列哪一项包含进资源请求中？

A、需要的技能，资源成本和持续时间  
B、资源姓名，开始日期和持续时间  
C、活动类别，开始日期和持续时间  
D、需要的技能，开始日期和持续时间

*正确答案：D  
问题解析：属于获取资源，输入包括人力资源管理计划，需包括如下信息：（1）角色与职能：定义所需岗位、技术和能力；（2）项目组织图：说明项目所需的人员数量；（3）人员配备管理计划：说明需要每个成员的时候段等。所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目资源管理。资源管理计划具体内容体现（318页章节9.1.3.1。规划过程组输出）  
对应知识点：9、项目资源管理>9.3获取资源*

# A project has consistently missed the delivery dates. After assessing the situation, with the project manager realizes the poor performance is due to a lack of charity for team member's responsibilities. What should the project manager focus on first? A. Create a RACI chart B. Consolidate the role of the leadership C. Negotiation for new team member with stronger skills D. Use reward and coercive power to motivate the-team 一个项目连续错过交付日期，项目团队评估完该情况后，项目经理意识到团队绩效差的原因在于团队成员对于自己的职责缺乏清晰认识。项目经理首先应该关注哪一项？（&nbsp; ）

A、创建RACI矩阵  
B、巩固领导团队的角色  
C、协商获得具有更有技能的新团队成员  
D、使用奖励活强制权利激励成员

*正确答案：A  
问题解析：本题考查项目资源管理，规划资源管理的工具技术，责任分配矩阵。关键词：绩效差的原因已经给出，是团队成员对自己的职责缺乏清晰认识，需要参照责任分配矩阵，责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。RACI是矩阵图的一种，因此选项A正确。B选项：与题意无关。C选项：绩效差的原因是职责不清晰，此选项没有对症下药。D选项：同C。所属过程组：规划过程组<!--[if gte mso 9]><![endif]--><!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# After identifying all tasks to be carried out in the project, the project manager allocates the tasks to each team member based on their skills. The project manager refers to which of the following documents? A．Responsibility assignment matrix B．Work breakdown structure C．Resource breakdown structure D．Work package assignment matrix 在确定项目中所需要开展的所有任务后．项目经理根据每个团队成员的技能分配任务。项目经理参考了下列哪一份文件？

A、职责分配矩阵  
B、工作分解结构  
C、资源分解结构  
D、工作包分配矩阵

*正确答案：C  
问题解析：本题考查项目资源管理，估算活动资源的输出，资源分解结构。关键词：根据每个团队成员的技能分配任务，问参考了哪一项，等于变相的问，哪个选项明确了团队成员的技能。资源分解结构是资源依类别和类型的层级展现，资源类型则包括技能水平、要求证书、等级水平或适用于项目的其他类型。因此本题正确答案为C选项。A选项：责任分配矩阵是具体活动中资源的角色职责，说明已经分配好任务了，现在还是依据技能分配任务的阶段，与题干不符。B选项：工作分解结构WBS 用来显示如何把项目可交付成果分解为工作包，不包含具体团队成员的技能，不正确。D选项：PMBOK指南中没有工作包分配矩阵的说法。所属过程组：规划过程组。<!--[if gte mso 9]> Normal07.8 磅02falsefalsefalseEN-USZH-CNX-NONE <![endif]--><!--[if gte mso 9]> <![endif]--><!--[if gte mso 10]><![endif]-->所属知识领域：项目资源管理。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.2估算活动资源*

# A team member is not performing well on the project because she is inexperienced in system development work. There is no one else available who is better qualified to do the work. What is the BEST solution for the project manager? A. Consult with the functional manager to determine project completion incentives for the team member B. Obtain a new resource more skilled in development work C. Arrange for the team member to get training D. Allocate some of the project schedule reserve 一团队成员表现不佳，因为她没有系统开发工作的经验。此时没有更合适的人选。项目经理最好的做法是：

A、和职能经理商量以决定团队成员的项目完成奖励  
B、找到更有开发工作经验的人  
C、安排团队成员进行培训  
D、分摊一些项目计划准备金

*正确答案：C  
问题解析：项目经理的工作包括为团队成员提供或取得和项目相关的培训，这种培训是项目的直接成本。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# 一项目经理正在解决两名团队成员间的纠纷。一个人说系统应在测试之前集成，另一个说每个系统应该在集成之前分别测试。该项目包含30个人，要集成12个系统。出资人要求集成要按时。了解到冲突之后项目经理对两位成员说：“让我们集成之前先部分测试，集成之后再全部测试”。项目经理这是采用了哪种冲突解决办法？

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

*正确答案：D  
问题解析：选项D 属于妥协。因为存在两名团队成员间的纠纷，且双方坚持的观点对立，而出资人要求按时。参考 PMBOK2012 中 9.5.2.1 ，妥协：寻找能让全体当事人都在一定程度上满意的方案。 因此，采用妥协的方法。   
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# The installation project has a CPI of 1.03 and an SPI of 1.0. There are 14 team members and each team member had input into the final project management plan. The customer has accepted the three deliverable completed so far without complaint and the responsibility assignment matrix has not changed since the project began. The project is being completed in a matrix environment and there are no contracts needed for the project. Though the sponsor is happy with the status of the project, one of the team members is always complaining about how much time his project work is taking. Which of the following would be the BEST thing for the project manager to do? A. Review the reward system for the project B. Try to improve schedule performance of the project C. Meet with the customer to try to extend the schedule D. Gain formal acceptance in writing from the customer 一安装项目的成本绩效指数为1.03，进度绩效指数为1.0。团队有14名成员，每名成员都参与了最终项目管理计划。客户已经接受了现已完成的3项交付成果，没有提出异议。从项目启动开始，责任分配矩阵还没有变动。该项目是在矩阵环境中完成的，不需要合同。虽然发起人对项目状态表示满意，但是一名团队成员总是抱怨说他在项目工作花了太多时间。项目经理最好怎么办？

A、审核项目的奖励体系  
B、改进项目的进度执行  
C、会见客户，试图延长进度计划  
D、从客户的书面材料中取得认可

*正确答案：A  
问题解析：进度没问题，排除选项B、C。此团队成员抱怨工作上花太多时间，跟客户无关，排除选D。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.4建设团队*

# The project manager discovers an unpredictable high-impact risk has become a factor in the project. Self-interest among team members is keeping the issue from being reached, the project manager must act quickly to refocus the team and get the project on tack. Which of following techniques should the project manager use to resolve the issue? A. Compromise B. Collaborate C. Force D. Accommodate 项目经理发现一个不可预料的高影响风险已经成为项目的一个因素，团队成员之间的自身利益导致问题得不到解决，项目经理必须快速行动，让团队重新集中精力，以便项目恢复进度，项目经理应该使用下列哪一项技术来解决问题？

A、妥协  
B、合作  
C、强迫  
D、包容

*正确答案：C  
问题解析：必须快速行动以解决问题，最好的解决方式是强迫。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A project team works, overtime to compensate for resource constraints. The project manager notices a conflict between two team members is causing a split in the project team's dynamics. What should the project manager do first to resolve the conflict and restore the project team's focus? A. Issue a verbal warring to the two team members causing the conflict B. Reallocate the resources to avoid future conflicts C. Meet with the team to identify key issues and allow open discussion to resolve D. Escalate the team conflict to the project sponsor 项目团队加班工作来补偿资源制约条件，项目经理因此注意到两名团队成员之间的矛盾正在导致项目团队精神动力的分散。项目经理首先应该怎么做来解决矛盾并恢复项目团队的注意力？

A、给导致矛盾的两名团队成员签发口头警告  
B、重新分配资源，避免将来产生的冲突  
C、团队开会，确定关键问题所在，并允许公开讨论解决  
D、上报给项目发起人

*正确答案：C  
问题解析：正常情况下，合作/解决问题的方法是最理性的冲突解决方法。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.5管理团队>冲突管理*

# A new project manager is assigned to a project that is already in progress. Because there are so many resources involved, the new project manager is confused about who does what. What document can the new project manager consult to clear their confusion? A. Project organization chart B. Organization breakdown structure C. Responsibility assignment matrix D. Resource breakdown structure 一名新的项目经理被任命管理一个项目，而该项目已经在进行中。由于涉及到的资源非常多，新的项目经理弄不清楚每个人的职责范围。新的项目经理可以参阅什么文件来解除他的困惑？

A、项目组织图  
B、组织分解结构  
C、责任分配矩阵  
D、资源分解结构

*正确答案：C  
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。 从中可知什么人负责哪些事情。  
对应知识点：9、项目资源管理>9.1规划资源管理*

# You have a project team consisting of people from four countries. The project is very important to the company and the project manager is concerned about its success. The length of the project schedule is acceptable. What type of communication methods should you use? A. Informal verbal B. Formal written C. Formal verbal D. Informal written 你的项目团队来自四个不同的国家。项目对于公司非常重要，项目的工期是可以接受的。在选择沟通方法上，你应该使用：（&nbsp; ）。

A、非正式口头  
B、正式书面  
C、正式口头  
D、非正式书面

*正确答案：B  
问题解析：团队横跨几个国家，采用书面沟通最合适。项目特别重要，采用正式沟通更严谨。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.0项目沟通管理综合*

# A team of four sponsors gives a project charter to the project manager. In addition to the project manager, the project team consists of seven members from different functional groups. What is the number of communication channels? A．4 B．21 C．55 D．66 由四名发起人构成的团队向项目经理提供了一份项目章程。除了项目经理以外，项目团队由来自不同职能的七名成员组成。沟通渠道总数有多少？（&nbsp; ）

A、4个  
B、21个  
C、55个  
D、66个

*正确答案：D  
问题解析：潜在沟通渠道的总量为n(n-1)/2，其中，n代表相关方的数量。相关方数量为四个发起人，项目经理以及7个不同职能的项目团队成员。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目沟通管理。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# A project manager prepares to present the project management plan for approval. What should the project manager use to identify attendees at the next meeting? A. Project charter B. Stakeholder register C. Communications management plan D. Project management plan 项目经理准备提交项目管理计划以获得批准。项目经理应该使用什么工具来确定下一次会议参加者？（&nbsp; ）

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

*正确答案：C  
问题解析：项目管理计划已经完成但未批准，要确定批准项目管理计划的人需要参考沟通管理计划，因为在沟通管理计划中记录了那些相关方需要批准该计划，谁应该参加会议。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*

# A stakeholder states that they did not receive the root cause analysis regarding an issue talked in recent meetings during a recent project status meeting. The project manager discovers that the stakeholder is not included in the name list. What should the project manager do next? A. Reference the risk register B. Update the communications management plan C. Perform a change request D. Update the stakeholder register 在近期项目状态会议上，一名相关方表示未收到近期会议上提出的某个问题的根本原因分析。项目经理发现该名相关方没有包含在报告分发名单中。项目经理接下来应该怎么做？（&nbsp; ）

A、参考风险登记册  
B、更新沟通管理计划  
C、执行变更请求  
D、更新相关方登记册

*正确答案：B  
问题解析：导致该问题出现的最直接的原因就是相关方没有出现在报告分发名单中，这说明沟通管理计划的制定有问题。所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目沟通管理。  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# You are managing a project to develop a soy-based, lactose-free, magnesium-rich nutritional drink for the "over 50" market. You have recently heard that the client calls your progress reports the "Code of Hammurabi" because they seem to be written in hieroglyphics and are completely indecipherable to all but an Egyptologist. 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 issues C. Hiring an expert report writer to prepare standard reports D. Engaging in communications planning 你在管理一个项目，该项目开发一种以大豆为原料，不含乳糖，富含镁的高营养饮料。该产品针对的是50岁以上的用户。你最近听说你的客户将你们的项目进度报告称为“汉莫拉比法典”，因为它们看起来是用象形文字书写的，只有埃及人才能读懂。这种情况可以通过以下哪种方法避免：

A、在项目开始的时候就通知客户报告将采用的形式  
B、运用风险管理技术识别来自客户方面的风险  
C、雇佣一名专业报告撰写人员准备标准化的报告  
D、进行沟通计划

*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。PMBOK 规划沟通管理-输出-沟通管理计划  
对应知识点：10、项目沟通管理>10.1规划沟通管理*

# During execution a major problem occurs that you did not include in your risk management plan, you should A. Create a workaround B. Have a brainstorming meeting C. Report to the top management D. Fund the cost from management reserve 在执行项目期间，发生一个在风险管理计划中没有涵盖的重大问题时你将：（&nbsp; ）。

A、建立一个权变措施  
B、召开会议采用头脑风暴法  
C、向高层管理汇报  
D、从管理储备中抽出资金作为处理成本

*正确答案：A  
问题解析：权变措施：在未事先制定应对措施或事先制定的应对措施无效时，针对已发生的威胁而采取的应对措施。权变措施动用管理储备。  
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*

# Your project team has identified several risks related to your project. You decide to take actions to reduce the impact of a particular risk event by reducing the probability of its occurrence. What risk response strategy are you using? A. risk avoidance B. risk acceptance C. risk mitigation D. contingency plan 你的项目团队识别了与项目相关的几个风险，你决定采取措施降低某一个风险事件发生的概率以期降低风险的后果，这种风险应对策略称为：（&nbsp; ）。

A、风险规避  
B、风险接受  
C、风险减轻  
D、应急规划

*正确答案：C  
问题解析：风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受风险影响的风险应对策略。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。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。风险接受是指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施（除非风险真的发生）的风险应对策略。  
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*

# Local experts warn that weather condition may impact the project schedule, what should the project manager do next? A. prioritize the risks identified associated with weather conditions B. continue monitoring the experts' warnings C. request schedule flexibility from the client to complete the project D. removes the potential impacted areas from the project scope 本地专家警告天气情况可能影响项目进度计划，项目经理接下来应该怎样做？

A、将与受影响区域天气情况有关的已识别风险排列优先顺序  
B、继续监控本地专家的警告  
C、向客户请求进度灵活性以完成还项目  
D、从项目范围中去掉可能收到影响的区域

*正确答案：A  
问题解析：题目描述了一个识别风险的结果，即天气会影响进度，敏感词是“接下来”，需要选一个马上开始的选项，识别风险后，应马上做定性分析，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>11.1规划风险管理*

# In the development of a new project the endurance testing is a important activity on the critical path. However, the last facility is occupied by a higher project, which is taking longer than initially planned. What should the project manager do text? A. Perform a rook cause analysis for the delayed project B. Review the risk register for the appropriate response C. Inform the project stakeholders about the delay D. Escalate the issue to senior management 在开发一个新产品时，耐久性测试是关键路径上的一项重要活动。然而，测试设施被一个优先级较高的项目占用，且占用时间比原计划长。项目经理接下来应该怎么做？

A、为延迟的项目开展根本原因分析  
B、审查风险登记册中的适当响应  
C、将延期情况通知项目相关方  
D、将问题上报给高级管理层

*正确答案：B  
问题解析：项目经理应该事先考虑此项重要风险。风险登记册中的应有相应的应对计划，因此在风险发生时要做审查风险登记册的应对计划。选项A：延迟原因已明确，多此一举。选项C和D：项目经理应该努力解决问题，而不是直接通知项目相关方。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*

# During the launch of a new product, an extreme vendor causes a major delay, this cause the project to be terminated. To address this situation, what should the project manager do first? A. Meet with several external vendors to generate solutions to the issue B. Implement proper tools and techniques to solutions as soon as possible C. Identify another external vendor that could provide a similar produce D. Assess impact of this risk to the project, activate the risk response plan, communicate with the stakeholders 在推出新产品期间，一个外部供应商导致大幅延期，延期可能导致项目终止。为解决这种情况，项目经理应该首先做什么？

A、与多名外部供应商开会，产生问题的解决方案  
B、执行正确的工具和技术，在识别问题后尽快解决问题  
C、识别其他能够提供类似产品的外部供应商  
D、评估风险对项目的影响，实施风险应对计划，并与相关方沟通

*正确答案：D  
问题解析：ABC均是风险应对计划的一种，首先应该评估影响，再实施应对计划。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目风险管理。考点：监督风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# Budgets are being reduced by company management; there how to reduce the budget of a critical, ongoing project. The project manager should do which of the following first? A. Submit an updated schedule that reduces cost, and reduce final deliverables B. Dismiss some of the assigned resources and lengthen C. Eliminate the management reserve to keep the project D. Use a sensitivity analysis to evaluate the various risks 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正在进行的项目预算。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，并减少最终可交付  
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：消减预算为一项风险，所以需先评估不同消减预算方法所导致的风险后果，再决定采用哪种方法给项目带来的风险更小。所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目风险管理。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# 指导委员会决定应该减轻一项已识别的风险，项目经理接下来应该怎么做？

A、执行风险登记册中的措施  
B、执行定性风险分析  
C、从风险登记册中移除风险  
D、更新风险管理计划

*正确答案：A  
问题解析：根据题意：已识别的风险应对计划应该已经列入风险登记册，即风险应对规划过程输出的风险登记册中已经包括了减轻已识别风险的风险应对策略，所以选A。所属知识领域：项目风险管理。所属过程组：监控过程组。考点：项目文件（更新）之风险登记册的内容。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# A project manager takes on a project that is new to the company. There is no previous experience from earlier projects. The project team focuses on risk management and begins the process to identify risks. Which of the following are relevant risk identification methods? A. Expert judgment, brainstorming, and Monte Carlo analysis B. Delphi technique, brainstorming, and interviewing C. Brainstorming, expert judgment, and lessons learned D. Risk register, Delphi technique, and stakeholder analysis 项目经理接管了公司的新项目，公司没有这类项目的过往经验，项目团队集中精力于风险管理，并开始识别风险的过程。下列哪一项是风险识别方法？

A、专家判断，头脑风暴和蒙特卡洛分析  
B、德尔菲技术，头脑风暴和访谈  
C、头脑风暴，专家判断和经验教训  
D、风险登记册，德尔菲技术和相关方分析

*正确答案：B  
问题解析：识别风险的工具与技术，选B。参见 PMBOK2012 中 11.2. 2 。考点：识别风险过程的工具与技术。 蒙特卡洛分析不是风险识别方法。没有过往经验，不会用到经验教训。风险登记册是风险识别的输出，不是工具与技术。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.2识别风险*

# A Construction site is damaged by a storm. As a result, the project manager authorize the procurement of replacement materials and additional resource to keep the project on schedule. Which document did the project manager use to make this decision? A. Risk management plan B. Inventory management plan C. Procurement plan D. Quality management plan 施工工地受到风暴破坏。因而，项目经理授权采购替代材料以及获得额外的资源，确保让项目保持进度，作此决定时，项目经理利用了下列哪一份文件？

A、风险管理计划  
B、库存管理计划  
C、采购计划  
D、质量管理计划

*正确答案：A  
问题解析：发生风险后作出应对方案，应对是遵循了风险管理计划。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理>风险管理计划*

# A company replaced an in experienced project manager with an experienced and certified project manager on a project that gained significant importance for the company This measure was taken to ensure that the success of the project was not negatively impacted by the project manager's inexperience. What type of risk strategy has been followed? A．Mitigate B．Accept C．Avoid D．Transfer 在对公司至关重要的项目中，公司委派经验丰富且经过认证的项目经理替代没有经验的项目经理。采取这个措施的目的是为了确保不会因为项目经理缺乏经验而给项目的成功带来不利影响。这是采取哪一类风险战略？

A、风险减轻  
B、风险接受  
C、风险规避  
D、风险转移

*正确答案：C  
问题解析：确保不会带来不利影响，即消除了风险。是风险回避方法。讲义243页，规避：改变项目管理计划，以完全消除威胁。项目经理也可以把项目目标从风险的影响中分离出来，或改变受到威胁的目标，如延长进度、改变策略或缩小范围等。最极端的回避策略是取消整个项目。在项目早期出现的某些风险，可以通过澄清需求、获取信息、改善沟通或取得专有技能来加以回避。题干已经说明是用经验丰富的项目经理取代没有经验的项目经理，目的是确保不会因为项目经理缺乏经验而给项目的成功带来不利影响。这是明显的取得专有技能来加以规避的措施。  
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 execution phase, the project manager tracks and updates the status of planned risks in the risk register. This register also contains risks that are direct outcomes of implementing a risk response. This risk is called which of the following? A．Watch list B．Contingency reserve C．Nominal risk D．Secondary risk 在执行阶段，项目经理跟踪风险并在风险登记册中更新已计划风险的状态。该登记册中还包含属于实施风险响应直接结果的风险。这个风险可称作下列哪一项？

A、监控清单  
B、应急储备金  
C、名义风险  
D、次生风险

*正确答案：D  
问题解析：实施风险响应直接结果的风险即次生风险，又叫二次风险。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.1规划风险管理>风险类别*

# A project manager completed a Monte Carle analysis against two scenarios that the project could encounter. One outcome has a 60% probability of costing US $1 million; the other has a 40% probability of costing US $3 million. What method is being used? A. Delphi technique B. Expected monetary value analysis C. Quantitative risk analysis D. Qualitative risk analysis 项目经理针对项目可能会遇到的二个情景完成了蒙特卡洛分析．其中一个情景的结果是有60%的可能性会花费100万美元。另一个情景的结果是有40%的可能性会花费200万美元，这是用了什么方法？

A、德尔菲法  
B、预期货币价值分析  
C、定量风险分析  
D、定性风险分析

*正确答案：B  
问题解析：典型的预期货币价值分析EMV。  
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*

# At the beginning of a project, the project manager holds a risk workshop with the project team and the key customer stakeholders. After the workshop, they produce a matrix with several risks. Their probabilities, and impacts for the project. What type of risk analysis was performed in the workshop? A. Qualitative risk analysis B. Quantitative risk analysis C. Categorization risk analysis D. Delphi technique risk analysis 在项目开始时，项目经理召开了一次由项目团队和关键客户相关方参加的风险专题会，专题会结束后，他们制作了一个由多个风险及其发生概率和对项目的影响组成的矩阵。在专题会上执行了什么类型的风险分析？

A、定性风险分析  
B、定量风险分析  
C、分类风险分析  
D、德尔菲技术风险分析

*正确答案：A  
问题解析：分析发生概率和影响矩阵是定性风险分析的工具。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.3实施定性风险分析*

# During the project, an incident occurs which impacts the cost of the project, but not the time. The event was previously identified as a potential risk by the project team. What should the project manager do to limit the impact of the incident on the project cost? A. Refer to the risk register to determine the appropriate and agreed upon response B. Analyze the incident, including impact in cost and time, and create a change request C. Develop a workaround and implement this immediately to minimize cost overruns D. Perform a sensitivity analysis to determine the flexibility in cost overruns by different responses 在项目过程中，发生了一个意外。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前被项目团队识别为一项潜在风险。若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

A、查看风险登记册，并确定适当和既定的应对措施  
B、分析该事件，包括对成本和时间的影响，并创建变更请求  
C、制定权变措施，并立即实施，尽可能减少成本超支  
D、执行敏感性分析，确定不同应对的成本超支灵活性

*正确答案：A  
问题解析：之前被项目团队识别为一项潜在风险，应该在风险登记册中有对应的风险应对措施。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# In conducting risk analysis for a large project, the project team creates a project model for simulation. The computations are iterative alive with input values such as cost estimates and activity durations. A probability distribution is then calculated from these iteration. What technique is described? A. Trend analysts B. Herzberg's simulation method C. Delphi technique D. Monte Carle analysis 在为一个大型项目开展风险分析时，项目团队创建了一个用于模拟的项目模型。计算与成本估算和活动工期等输入值迭代。然后从这些迭代中计算出概率分布。这属于哪一项技术的描述？

A、趋势分析  
B、赫茨伯格的模拟方法  
C、德尔菲技术  
D、蒙特卡洛分析

*正确答案：D  
问题解析：此为定量风险分析中的建模和模拟技术，主要的模拟技术有蒙特卡洛分析。考点:蒙特卡洛分析蒙特卡洛分析 (MonteCarloAnalysis)：从可能的成本或持续时间的概率分布中随机选取数值，作为输入，来计算或迭代计算项目成本或工期的一种技术，从而得到项目可能的总成本或完工日期的分布情况。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析>模拟、蒙特卡洛分析*

# Project manager is evaluating the risk associated with possible outcomes of a particular project decision. In this case, it is expected that the decision has a 40% chance of resulting in a loss of $50,000, but a 80% chance of realizing a $200,000 profit. This is an example of what type of risk management process? A. Perform quantitative risk analysis B. Perform qualitative risk analysis C. Plan risk responses D. Control risks 在项目经理正在评估与某个特定项目决策可能结果有关的风险。在这种情况下，预计该决策有40%的可能性导致$50,000的损失，但是有80%的可能性实现$200,000的利润。这是哪一种风险管理过程的示例？

A、实施定量风险分析  
B、实施定性风险分析  
C、规划风险应对  
D、监督风险

*正确答案：A  
问题解析：定量风险分析的预期货币价值分析。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.4实施定量风险分析*

# Weather conditions are identified as critical risks for an offshore wind park development project. To mitigate risks associated with bad weather conditions, the project manager creates a contingency plan to and more time to the planned schedule. At the time of execution a hurricane comes close to the wind park area so that all activities need to be stopped immediately. What should the project manager next? A. Update the risk register and create a change request B. Get additional approval from the steering committee C. Change the schedule of the team members accordingly D. Avoid any chances to keen the project management plan as if was approved 天气条件是海上风力公园开发项目的关键因素。为了避免恶劣的天气的影响，项目经理制定了一个应急计划，并且花了很多的时间来制定计划表。但是在执行的时候，一场飓风来袭，所有的活动就立即停止了。项目经理接下来应做些什么呢？

A、更新风险登记册并创建变更请求  
B、获得指导委员会的额外批准  
C、相应变更团队成员的进度表  
D、避免任何变更，项目管理计划已获批准，所以应该遵守

*正确答案：A  
问题解析：风险发生了，并且对项目产生了巨大影响。故一方面更新风险登记册，一方面创建变更请求。  
对应知识点：11、项目风险管理>11.7监督风险*

# A公司发明一项技术可以提高盈利，并开始一个概念验证项目。为了提高项目成功的可能性，项目经理雇佣了一名高级开发人员，这属于下列哪一种正面的风险策略实例？

A、开拓  
B、分摊  
C、接受  
D、提高

*正确答案：D  
问题解析：开拓策略旨在消除与某个特定积极风险相关的不确定性，确保机会肯定出现。雇佣高级的开发人员，可以提高机会的发送概率或积极影响，但是题干并未指出此举就能确保项目一定成功。提高旨在提高机会的发生概率和/或积极影响。识别那些会影响积极风险发生的关键因素，并使这些因素最大化，可以提高机会发生的概率。提高机会的例子包括为尽早完成活动而增加资源。所属知识领域：项目风险管理。所属过程组：规划过程组。考点：积极风险或机会的应对策略——提高。  
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 for a large international bank has a project team that just implemented an electronic funds project involving four large vendors. The project manager struggled through every phase of the procurement process since the bank had a weak internal contracts department. What would be the MOST appropriate thing to do to ensure the problems are resolved for future projects? A. Document all of the issues in a memo and schedule a meeting with the head of the contract office B. Include an agenda item in the project closedown to discuss these issues in a non-threatening manner C. Address this through contract change control D. Conduct a procurement audit 一个大型国际银行项目团队的经理，刚刚执行了一个包括四个大卖主的电子基金项目。这个项目经理在采购过程的每个阶段都非常辛苦，因为这个银行有个非常弱的内部合同部门。为了确保将来的项目能解决这个问题，下面哪项是最合适的做法？

A、将所有问题记录到备忘录中，并与合同办公室领导计划个会议  
B、在项目收尾时包含一个议程，在非常友好的气氛中讨论这些问题  
C、在合同变更控制执行中始终考虑这些问题  
D、执行采购审计

*正确答案：D  
问题解析：采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程的所有采购过程进行结构化审查。其目的是找出合同准备或管理方面的成功经验与失败教训，供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目的采购合同借鉴。题干问的是确保将来的项目能解决这个问题，采购审计正符合。  
对应知识点：12、项目采购管理>12.3控制采购>审计、采购审计*

# 项目经理准备做项目验收，他发现有两个功能未能实现。但开发人员认为这两个功能不做，客户也不会发现。项目经理应该怎么做？（&nbsp; ）

A、按照开发人员的建议，继续整理验收文件  
B、在项目验收之前，完成这两个功能  
C、审查需求管理计划  
D、提交变更请求

*正确答案：B  
问题解析：项目经理必须遵守职业道德，不能哄骗客户，在验收前把该完成的功能完成了才行。   
对应知识点：3、项目经理角色and项目管理过程*