# 全部 变更 相关题目

# 9、一个制造项目预期每周交付100，000件产品，周缺陷率不大于0.01%。在过去四周，测量到的缺陷率却是0.3%、0.1%、1%和0.45%。项目经理集合了一支专家队，判定原材料不满足质量技术规范。团队决定将有必要修订原材料检查过程。n项目经理应如何处理这项信息？

A 执行优势、劣势、机会与威胁（SWOT）分析。  
B 提出变更请求  
C 请求额外的质量资源。  
D 开展一致成本研究

*正确答案：B  
问题解析：纠正措施，变更请求的一种常见形式。*

# 10、在执行一个受进度驱动的项目时，进度绩效指数为0.8。项目经理应用了快速跟进和进度压缩技术，但不成功。项目经理下一步该怎么做？

A 对进度基准执行变更  
B 启动整体变更控制过程。  
C 让发起人增加额外资源  
D 减少项目范围

*正确答案：B  
问题解析：考点：制定进度计划、工具、进度压缩。实施整体变更控制。确定的是BCD都无法直接执行，都需要经过A整体变更控制。*

# 30、一个人力资源项目已经进行了一半，一切都很顺利，无论是进度还是成本，项目经理都控制得很好，通过挣值预测，项目能够提前完成，还能节省成本。项目经理正沉浸在胜利的喜悦中，因为提前并节省成本的完成项目工作，他和他得团队都能得到一笔项目奖金。突然一名项目团队成员说明刚接到高层电话，要求进行一项大的变更，因为项目目前的实施方式违反了一条政府法令。如果要进行这样的变更，项目要花更多的成本，而且还要延迟。项目经理显然有些东西在启动和规划时没有考虑到，是下列哪一项？

A 事业环境因素  
B 定量风险分析  
C 组织过程资产  
D 质量管理计划

*正确答案：A  
问题解析：考点：事业环境因素。事业环境因素（EEFs）是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。参考：PMBOK 2.2。*

# 36、在一个项目的执行阶段，客户希望让IT总监参与剩余可交付成果的批准过程。该名IT总监在项目中不是重要角色，但是被识别为一个高层级/低利益同事。由于在项目开始时只收集到高利益相关方的需求，这危及剩余可交付成果的批准。项目经理下一步该怎么做？

A 更新风险登记册，并将此识别为可能导致延期的风险。  
B 暂停项目执行，直到收集到该名IT总监的所有需求。  
C 要求客户代表签发一项目变更请求。  
D 向客户解释在这个阶段提出变更的影响。

*正确答案：C  
问题解析：考点：实施整体变更控制。客户希望增加审批人，涉及到对计划的调整，属于变更范畴，按照变更流程进行。参考：PMBOK 4.6。*

# 46、获知一个潜在项目变更后，项目经理执行了影响分析，项目经理然后提交了变更请求供变更控制委员会（CCB）审查和批准。CCB批准变更并准予实施，项目经理应首先更新哪一项内容？

A 风险登记册  
B 项目章程  
C 项目管理计划  
D 质量管理计划

*正确答案：C  
问题解析：变更被批准后，需要更新项目管理计划以反映批准的变更。考点：实施整体变更控制、输出、项目管理计划更新。参考：PMBOK 4.6。*

# <p><img src="http://public.huixiangtiandi.com/image/ueditor/img/667fbdb8d3e5b3fd2ae38b1e1d0c684e.jpg"></p>58、项目团队使用以下控制图来监控项目范围中的变更请求，根据控制图中的监控结果，可以改进下列哪一项？

A 整合变更控制  
B 收集需求  
C 控制范围  
D 实施质量保证

*正确答案：C  
问题解析：*

# 72、一个库存管理系统的交付按价值400万美元的合同分包，在系统部署期间开发商发现测试协议不满足质量要求，需要额外的时间和资金来完成测试。下列哪一项包含评估额外测试以及提供20000美元资金的过程？

A 风险管理计划  
B 资源管理计划  
C 变更管理计划  
D 质量管理计划

*正确答案：C  
问题解析：需要额外的时间和资金，所以通过变更管理计划来对变更控制过程提供指导。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 80、此项目章程要求使用一种新的方法来延长公司某一半成品产品的生命周期。项目经理来自于工程部门，团队成员来自于产品管理及市场部。当其中一位相关方通知项目团队有一种新的方法能完成某一工作包之后，初步范围说明书及项目计划完成了。甚至他们还提供了一封技术审核邮件来说明新方法的确比老方法要快。n项目经理跟这个部门以前也有类似的经验，所以他希望同样的经历也在这个项目上发生。首先，项目经理应该做什么？

A 联系这个部门，再次抱怨他们由于没能及时提供范围而错失了最终期限。  
B 评估进度变更如何影响完成此工作包的成本及产品质量  
C 确认是否能把矩阵环境变成职能组织，这样就会避免同他部门的界面接触。  
D 询问此部门是否还有其他变更。

*正确答案：B  
问题解析：考点：实施整体变更控制流程。应该先对变更影响进行评估，然后再进行其他工作。参考：PMBOK 4.6。*

# 82、项目A的交付取决于项目B，项目A的项目经理发现项目B提交了一项变更请求，这会使项目B推迟两个月。项目A的项目经理下一步该怎么做?

A 与项目B的项目经理协商拒绝项目B的变更请求  
B 审查项目A的风险应对计划，获得风险减轻措施。  
C 创建一项变更请求，反映项目A后续的进度偏移  
D 要求项目A的项目发起人干预

*正确答案：B  
问题解析：考点：实施风险应对。实施风险应对 — 执行商定的风险应对计划的过程。参考：PMBOK 11.6。*

# 86、一家组织选择了一个新的软件开发平台，旨在提高进度绩效15%，这个平台将用于所有组织项目，为了解决与这项变更有关的风险，项目经理应该使用下列哪一项风险管理方法？

A 转移  
B 减轻  
C 回避  
D 分享

*正确答案：D  
问题解析：项目目标旨在提高绩效，并且涉及所有的组织，应该采用积极风险或机会的应对策略，所以选考点：规划风险应对、工具、机会应对策略。*

# 95、在项目执行期间，项目经理收到一个对基线的变更请求。CCB验证和批准了这项变更请求。n项目团队下一步应该怎么做？

A 通知分包商  
B 评估变更影响和成本  
C 修改风险登记册  
D 更新项目管理计划

*正确答案：D  
问题解析：已经批准的变更请求，直接更新计划。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6.3。*

# 118、项目经理收到内部质量审计的结果。结果报告了多个项目缺点以及待改进之处。项目经理下一步应该怎么做？

A 实施建议并开展跟进质量审计来确认问题已得到解决  
B 创建审计建议变更请求  
C 使用流程图来排列缺点的优先顺序  
D 执行审计建议的成本效益分析来计算建议的价值

*正确答案：B  
问题解析：质量审计是管理质量的工具和技术，目前处理保证阶段。可以提出变更请求，并提交给整体变更控制过程，以全面考虑改进建议，可以为采取纠正措施，预防措施或缺陷补救而提出变更请求，所以B正确，根据审计的建议提出质量相关变更请求。考点：管理质量、输出、变更请求。参考：PMBOK 8.2.3.3*

# 121、在最近的一次变更控制会上，变更控制委员会批准对项目新增4项活动。这种变更会对CPI有何影响？

A 会导致CPI 提高  
B 会导致CPI降低  
C 对CPI 没有影响  
D 可能导致CPI提高或降低

*正确答案：C  
问题解析：考点：控制成本、工具、挣值分析。挣值管理用于评估已完成项目绩效的测量方法，现在项目新增4项活动，可能会调整未来的进度、成本基准，但不会引起之前基准的变化，所以对当前项目绩效无影响。参考：PMBOK 7.4.2.2*

# 127、相关方通知项目集经理一些项目需求被遗漏了。询问项目经理之后，项目集经理了解到由于项目临近收尾，有遗漏的项目需求未包含进来，项目集经理通知相关方任何偏差都会影响全球项目集。项目经理下一步该怎么做？

A 与相关方和项目集经理开会讨论是否进行变更  
B 与客户开会协商在未来项目中将会考虑新需求  
C 登记遗漏的需求，并遵循当前的变更控制过程做出决定  
D 将这个问题上报给项目集经理和高级管理层

*正确答案：C  
问题解析：考点：实施整体变更控制。遗漏需求，还将影响到项目集，作为变更，按照整体变更控制流程进行。参考：PMBOK 4.6。*

# 137、一个为期2年施工项目的设备是在项目开始时订购的，将需要花17个月时间制造和交付。一年后由于法规变更，必须修改设备的技术规格，项目经理接下来应该怎么做？

A 评估该变更的影响，获得项目发起人对变更的批准，并与供应商协商  
B 获得项目发起人对该变更的批准，与供应商协商并更新风险管理计划  
C 评估该变更的影响，要求项目发期人延期，并与供应商协商  
D 要求项目发起人延期，与供应商协商并更新采购管理计划

*正确答案：A  
问题解析：遵循变更控制流程，先评估，后获得批准。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 166、你最近加入到ABC公司作项目经理。即将离职的项目经理提到，最近发布了几个新的变更请求。客户处于同样的办公室可以直接和项目团队进行交互，有时，会非正式的提出产品的新变更。如果变更比较小，项目团队成员通常同意这些变更。项目经理发现确定活动的优先级，确保每个进度表的任务被完成非常困难。这个项目有50个团队成员，在团队中有些对工作不满。你首先应该做什么？

A 创建详细的项目范围说明书  
B 使项目目标和组织目标一致  
C 确保合适的项目范围控制  
D 召开所有相关方会议来确定和解决最明显的问题

*正确答案：C  
问题解析：考点：控制范围。题中描述的场景，体现出该项目并未对范围进行管理，从而出现了范围蔓延的现象。应制定合理的变更管理计划来对项目范围进行管控。参考：PMBOK 5.6。*

# 169、在一个新产品开发项目中,一名团队成员发现一种能够帮助提高开发速度的工具，并将其报告给项目经理。项目经理执行一项分析，发现实施这种新工具能够缩短当前开发阶段20％，节约项目成本。n项目经理接下来应该怎么做？

A 认可团队成员并保持当前进度。  
B 与变更控制委员会开会，讨论变更。  
C 为改进未来项目记录该新工具。  
D 更新项目进度并为其他任务增加缓冲时间。

*正确答案：B  
问题解析：考点：实施整体变更控制。项目经理要抑制那些对项目不利的变更，使变更对项目有益。参考：PMBOK 4.6。*

# 171、在某个部署项目发生变更之后，项目经理评估导致延迟项目完工的影响。制定计划并报组织的变更控制委员会，并获得该委员会的批准，项目完成后，销售团队转达了客户对延期交付的投诉，该产品依赖于这个部署项目。 n解决这种情况不同的做法是什么？

A 变更之后，更新到部署团队的进度表  
B 开展风险减轻活动，减少变更对进度的影响  
C 项目干系人参与变更控制委员会  
D 向项目干系人沟通变更的工期

*正确答案：B  
问题解析：题目中因为变更造成交付延期，这本身是一种风险，由于产品依赖于这个部署项目，所以风险无法规避和转移，那么只能用减轻来降低造成的影响。*

# 174、在一个软件开发项目中，开发人员发现一个可以提高开发速度的新工具。项目中新工具能够缩短当前开发阶段20%，并节省10%的项目成本。在变更控制委员会批准之后，项目经理修订了项目进度。n这属于什么风险应对类型？

A 开拓  
B 接受  
C 增强  
D 转移

*正确答案：A  
问题解析：考点：规划风险应对、工具、机会的应对策略。能够缩短工期、降低成本，应用了新工具，属于积极风险应对中的开拓。*

# 177、如果在整个项目范围内运用配置管理系统的同时配以变更控制过程，将达到除下列哪项外的目标？

A 建立一种先进的方法，以便规范地识别和提出对既定基准的变更.并评估变更的价值和有效性  
B 分析各项变更的影响，为持续验证和改进项目创造机会  
C 在实施整体变更控制过程中记录每个相关方的具体责任  
D 建立一种机制，以便项目团队规范地向有关相关方沟通变更的批准和否决情况

*正确答案：C  
问题解析：考点：实施整体变更控制、配置管理。配置管理，配置识别、配置记录、配置核实和审计。*

# 179、项目团队收到对客户所提出新需求的批准变更。项目经理应对基准进行哪些变更？n

A 修订当前成本基准，来反应变更  
B 创建新的基准来表示从当前时间起的变更  
C 对基准无影响  
D 更新旧基准，另外创建新基准

*正确答案：B  
问题解析：对基准的变更，只能针对今后的情况，而不能变更以往的绩效。这有助于保护基准和历史绩效数据的严肃性。所以选考点：实施整体变更控制、输出、项目管理计划更新。*

# 192、在项目执行期间，相关方向项目经理提供一份已经批准的变更请求，但项目经理却不知道这项请求。项目经理接下来应该怎么做？

A 通知相关方变更控制流程  
B 创建一个新的变更请求过程  
C 拒绝变更请求  
D 实施变更请求

*正确答案：A  
问题解析：考点：实施整体变更控制。PM应该对变更请求进行整合，随后提交CCB审批。题干中PM不知道变更请求，所谓的已批准的变更请求有效性不确定，所以参考：PMBOK 4.6。*

# 2、项目的质量保证部门最近对项目进行了质量检查，得到了一系列的发现和建议。其中有一条建议看起来非常关键，应该采纳，因为它能影响到能否向顾客成功地提交项目产品。如果这条建议没有得到采纳的话，产品很可能达不到要求。下一步你应该怎么做？

A 召开一次项目团队会议，看看应该由谁来负责这个问题  
B 重新制定这个问题的负责人  
C 马上进行产品的返工  
D 发布一项变更要求以采取必要的纠正措施

*正确答案：D  
问题解析：可以提出变更请求，并提交给实施整体变更控制过程，以全面考虑改进建议。可以为采取纠正措施、预防措施或缺陷补救而提出变更请求。考点：管理质量，输出，变更请求。参考：PMBOK 8.2.3.3。*

# 12、你正在管理一个有5个转包商的项目，需要监控合同的实施、费用的支付以及与供应商洽谈的各种问题。其中一个转包商呈报了一项旨在扩大其工作范围的变更请求。出于以这项请求的考虑，你决定批准这个合同变更。这些活动都属于下列哪项涉及的范畴n

A 控制采购  
B 实施采购  
C 规划采购  
D 控制范围

*正确答案：A  
问题解析：控制采购是管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。考点：控制采购管理过程。参考：PMBOK 12.3*

# 17、工程部门发现成本会计系统出了问题，要求系统部门立即分析原因并尽快解决问题。你是另外一成本会计系统项目的项目经理，管理层已经向变更控制委员会提出变更，要求在你的项目上增加一项新工作。你所在项目的成本绩效指标（CPI）是1.2，进度绩效指标（SPI）是1.3。所以你有空间增加此项新工作，同时不影响项目成本和进度。但是你发现新工作与项目章程不符。经过一些分析后你发现，新工作与现有工作不能互相替代，但可同时完成。新工作仍需不同的技术支持。那么你应该n

A 制定项目目标  
B 重新估算项目进度，把工程部门的意见考虑进去  
C 在相关方的帮助下对新工作实施范围核实  
D 识别现有工作的具体变更

*正确答案：D  
问题解析：变更被提出，下一步是评估变更对项目的影响，D是最接近的答案。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 21、一位客户致电项目经理，要求对项目做微小变更以激活报告功能。项目经理通知开发团队实施该报告功能。在测试阶段，发现该报告功能未能满足客户期望。项目经理本应执行下列哪一项？

A 让开发团队提供详细的功能需求  
B 拒绝实施该变更，因为项目所处阶段较晚  
C 针对微小变更制定项目变更请求  
D 通知开发团队并与客户探讨功能详情

*正确答案：C  
问题解析：*

# 29、 规划项目时，项目经理预期在整个项目实施过程中，产品需求将频繁变更，项目经理希望减轻在每个版本产品丢失信息的风险。为了降低这种风险，项目经理首先应该在项目管理计划中包括？n

A 运行图  
B 因果图  
C 变更管理计划  
D 配置管理计划

*正确答案：D  
问题解析：配置管理计划定义哪些是配置项，哪些配置项需要正式变更控制，以及针对这些配置项的变更控制过程。考点：制定项目管理计划，输出，配置管理计划。实施整体变更控制、工具、变更控制工具。参考：PMBOK 4.2.3.1、4.6.2.2*

# 30、项目经理刚从客户那里收到一项变更，此变更不会影响进度，也很容易完成。项目经理首先应该做什么？n

A 立即实施变更  
B 联系发起人以得到允许  
C 求助变更控制委员会  
D 评估“三重约束”的其他组成部分

*正确答案：D  
问题解析：D选项中，三重约束就是项目管理中的经典三角形“范围、时间、成本”，此变更不会影响到时间，是否会影响到成本和范围？项目团队需要对其评估后，随变更请求一同提交CCB。考点：整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 35、你在为你的公司实施一个项目管理方法。该方法要求你的公司建立一个变更控制委员会。以下哪一项是对变更委员会的最佳描述：n

A 建议在各种规模的项目中都采用  
B 按照要求通过它来批准或者拒绝变更请求  
C 由项目经理管理，项目经理同时担任委员会秘书  
D 由主要的项目小组成员组成

*正确答案：B  
问题解析：CCB是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。考点：实施整体变更控制、变更控制委员会（CCB）。参考：PMBOK 4.6。*

# 40、公司的会计系统项目已在执行阶段接近尾声，这时财务总监发现一个重大需求被遗漏，并要求项目经理立即执行变更。如果按照目前的技术规范生成项目可交付成果，该系统将不可使用。这项变更十分重大，但是如果立即开始工作的话，项目经理有可能在项目期限内完工。项目经理首先应该做什么？n

A 联系项目发起人，并询问财务总监是否有权下令变更项目范围  
B 向财务经理解释变更可能会导致项目延期  
C 根据项目的变更管理计划开始处理请求  
D 为了不在变更请求过程中损失时间，开始估算、计划并执行变更

*正确答案：C  
问题解析：所有的变更都要经过变更控制流程。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。变更人提出申请；对变更申请综合分析；提交审批；批准后，更新文件或计划；通知受影响的相关方，按计划执行批准的变更；对被批准的变更情况进行跟踪*

# 58、一位相关方要和项目经理讨论增加项目范围。项目经理要求一份详细的书面材料，然后通过范围控制流程处理。如果被要求增加的范围评估工作已经完成，接下来你该

A 询问相关方是否还有其它变更  
B 实施整体变更控制  
C 确保相关方充分了解变更的影响  
D 查找规划阶段没有发现问题的根本原因

*正确答案：B  
问题解析：范围控制已经完成，下一步应该进行综合分析，然后告知相关方变更的影响，提交给CCB。考点：控制范围、实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 59、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质量保证和质量控制。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实现，不过，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，而求项目有缓冲时间  
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。考点：监控过程组，项目整合管理，实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 74、在半途接受管理一个项目集，该项目集负责所有影响组织财政年度运营的所有项目。包括迁址以及重新设计。在最近一次更新会议上，其中一项变更的沟通让大家意识到新地址将比实际所需要的小。n项目经理可以从哪里找到这个信息？

A 风险报告  
B 问题日志  
C 采购管理计划  
D 状态报告

*正确答案：B  
问题解析：一个已知问题，查询问题日志即可。考点：问题日志。4.3.3.3*

# 80、一项目在执行过程中，项目相关方建议做出重大变更，这会造成项目的第3次全面检查。同时，项目经理发现一个主要的工作包没有完成，因为一名团队成员的领导把他调到另一个重要性更高的项目中去了。项目经理最好和谁谈这个问题？

A 团队  
B 高级管理层  
C 客户  
D 出资人

*正确答案：D  
问题解析：对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人，题干中提到“另一个重要性更高的项目”，项目的优先级已经超过项目经理的控制范围，最好找发起人谈这个问题。考点：项目相关方，发起人。*

# 83、项目经理将项目计划给相关方，并且获得了他们的批准。后来，一个相关方说详细的交流计划需要改变。项目经理和相关方讨论这个计划，他们也同意项目经理给出的调整建议。接下来，项目经理应该怎么做？

A 创建附属文件中的沟通管理计划  
B 制定一个变更请求,并提交给变更控制委员会  
C 项目计划不变，与之前利益相关者批准的保持一致  
D 更改沟通计划，并请求相关方的批准

*正确答案：B  
问题解析：项目计划已经获得了批准，随后提出改变，那就要遵循变更控制过程。所以选B。考点：监控过程组，项目整合管理，实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 92、四位项目经理边吃午餐边讨论他们的项目，大部分时间他们都在抱怨公司里项目如何难管理。有些抱怨相关方及其引起的变更，其他则抱怨很难使项目人员相互协作。其中一位项目经理想关注于他们所从事项目的矩阵型组织结构的优势。那么，以下哪项被提及了？

A 提高了项目经理对资源的控制  
B 项目团队有多个老板  
C 沟通变得更容易了  
D 报告变得更容易

*正确答案：A  
问题解析：考点在题干的最后一句 “矩阵型组织结构的特点中的优势”。矩阵型组织的优缺点，“优点：资源利用率高，项目经理对资源的控制力强，有利于跨部门协调工作；缺点多重汇报，沟通复杂，项目经理和职能经理容易产生权利纠纷，项目经理对项目成员没有足够的权力”。考点：组织结构。参考：PMBOK 2.4.4*

# 98、下列哪项描述的是应急储备金？

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

*正确答案：C  
问题解析：应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知—未知”风险。考点：估算成本，工具，储备分析。参考：PMBOK 7.2.2.6*

# 100、一名相关方联系项目经理询问为什么项目团队在进度计划中签发了一项变更。项目经理认为之前已与相关方讨论过变更，但是相关方回忆不起对话。若要在将来避免这个问题，项目经理应该采取什么不同措施？

A 召开焦点小组会议  
B 创建一份问题日志  
C 选择不同的媒介  
D 实行推进技术

*正确答案：C  
问题解析：现在存在的问题是沟通有问题，场景是口头沟通，导致目前对沟通内容记忆不清，造成沟通无效的结果。所以应该考虑修正沟通管理计划，对此类沟通采用合理有效的媒介。考点：规划沟通管理，工具，沟通模型。参考：PMBOK 10.1.2.4*

# 101、你的项目管理体制经验告诉你对于成本偏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：控制成本是监督项目状态，以更新项目成本和管理成本基准变更的过程。本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对成本基准的维护。项目成本控制包括：对造成成本基准变更的因素施加影响；考点：控制成本。参考：PMBOK 7.4*

# 102、项目相关方要求对项目范围进行重大变更。该变更对于相关方来说至关重要。项目经理对变更开展了必要分析，现由于对项目成本和进度产生的影响，变更需要得到变更控制委员会（CCB）的批准，但CCB拒绝变更。项目经理接下来应该怎么做？

A 由变更委员会做出决定，因为这个变更对相关方以及整个项目的成功与否起至关重要的作用  
B 在变更日志中记录变更委员会的决定，通知相关方和项目团队这个情况  
C 建议停止该项目，进行新的要求收集  
D 与变更委员会成员单独会面，以此来影响和改变他们的决定

*正确答案：B  
问题解析：CCB对变更的审批与否有决定权，所以CCB拒绝以后，项目经理记录并通知相关方。变更控制委员会负责接收与审查变更请求，并批准或否决这些变更请求。变更控制委员会的所有决策都应记录在案，并传递给相关方，以便采取后续措施。考点： 监控过程组，项目整合管理，实施整体变更控制，工具，变更控制会。参考：PMBOK 4.6*

# 136、项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的原始技术规定存在偏差，但是满足质量和法律要求。在预算和进度都有制约的情况下，一些团队成员建议保留原始设计，而另一些团队成员坚持修改设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定是保留当前设计。项目经理下一步应该采取下列哪一项措施

A 遵循风险响应矩阵  
B 变更质量计划  
C 更新范围管理计划  
D 遵循变更管理程序

*正确答案：D  
问题解析：可交付成果与客户的要求不一致，即意味着需要发生变更，必须按程序得到批准。本题与其他选项无关。考点：监控过程组，项目整合管理，实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6*

# 137、你负责管理一个大项目，涉及到20个内部主要相关方，他们分别代表7个大公司。这个大项目涉及到8个不同的承包商，他们的工作必须相互协调。你直接管理的项目团队有六个团队领导。每个团队领导各带领一支由15人组成的团队。因此，你认识到必须投入大量的精力进行有效的整体变更控制。这意味着你主要关心

A 影响引发变更的因素、判断变更发生以及变更发生后对实际变更的管理  
B 保持基准线的整体性，整合产品和项目的范围，在各个不同的知识领域之间协调变更  
C 整合来自项目的不同职能部门的可交付成果  
D 建立一个变更委员会来监视所有的项目变更

*正确答案：A  
问题解析：考点在最后一句“有效的整体变更控制主要关心什么”。 综合评价变更及其后果，协调各种类型的项目变更，确保变更从总体上有利于项目。 B和C整合，变更控制是综合评价变更，而不是整合。D变更控制委员会是变更控制系统的一部分。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 146、一名关键的项目相关方要求团队成员对某项功能进行了一些小修改。团队成员认为该变更所涉及的时间很短。因此在没有通知项目经理的情况下，就实施了变更。在确认范围期间，项目经理发现了团队成员的修改。在执行详细的分析之后，项目经理发现团队成员的初步分析并不完整。这项修改需要投入额外的人工量和时间。项目经理下一步应该怎么做？

A 撤销团队成员所包含的变更，执行下一个阶段，相应的同时通知项目相关方.  
B 与项目相关方讨论该变更的重要性，强调对成本和进度的进一步影响。如果项目相关方坚持要将该变更包含在内，向变更控制委员会报告该变更，以获得批准。  
C 通知项目相关方由于变更对成本和进度的进一步影响。在目前项目所处的阶段，不能将变更包含在内  
D 将项目相关方直接与团队成员交流的事上报给项目发起人

*正确答案：B  
问题解析：B选项对变更管理的流程描述比较完整。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 148、由于你的项目涉及的复杂的技术和不同相关方的数目，你不得不建立了几个变更控制委员会（一个技术审查委员会，一个工程审查委员会，和一个结构控制委员会）。现在你的项目团队成员威胁你说：创立这么一个官僚委员会将毁损你的形象。你对他们指出：一个变更可以不通过任何委员会的参与而自动得到批准。这样的变更的一个例子是

A 由项目发起人建议提出  
B 一个紧急情况的结果  
C 由客户提出的建议  
D 由于一个新的法令规则而产生的命令

*正确答案：B  
问题解析：在很多项目中，根据项目角色与职责文件的规定，项目经理有权批准某些种类的变更请求。 在某些特殊的紧急情况下，变更可自动确认，无需经过批准，但所有的变更最后都应该有评价。 考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 151、一家跨国公司聘用了一家施工公司来为其全球总部建设一座20层的办公大楼，项目发起人要求办公大楼增加第21层，这层办公楼未在原始计划中，项目经理要求发起人批准标准的项目变更请求。但是，项目发起人拒绝并认为电子邮件批准已经足够充分。下列哪一份文件将避免这种类型的问题?

A 定义明确并被批准的变更管理计划  
B 详细的变更请求登记册  
C 详细并被批准的工作分解结构  
D 合同签署授权矩阵

*正确答案：A  
问题解析：题目场景PM和发起人对审批变更请求的形式意见不一致，应该通过变更管理计划进行约定，变更管理计划描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。考点：制定项目管理计划、输出、项目管理计划、变更管理计划。参考：PMBOK 4.2.3.1。*

# 161、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游戏。这种范围变更至少会表现在哪一个方面？

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：范围基准（更新）。如果批准的变更请求会对项目范围产生影响，那么范围说明书、工作分解结构及工作分解结构词典都需要重新修订和发布，以反映这些批准的变更。B选项和C选项，其他因素未必发生变更。考点：控制范围，输出，项目管理计划更新，范围基准更新。参考：PMBOK 5.6.3.3。*

# 163、作为项目整合管理人员，你的主要工作是协调大量承包商的工作。你目前的项目是用完全依靠全球卫星定位的空中交通控制系统替代老的系统。项目已经接近尾声。你有15个承包商和大量的其它供货商。其中几个承包商非常容易共事。你的组织未来还将再次雇佣他们。其中一个承包商每隔一周就提出变更请求，要求增加经费。另一个从来没有提出过变更要求。两个公司在遵守管理规定方面遇到了困难，但是都还够按时交货。在项目结束阶段你应该：

A 进行趋势分析  
B 通过挣值评估在本项目中获得的经验  
C 要求每个承包商与你单独见面，费用由他们自己承担  
D 进行采购审计

*正确答案：D  
问题解析：采购审计是指对从规划采购过程到管理采购过程的所有采购过程进行结构化审查。其目的是找出可供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目借鉴的成功经验与失败教训。考点：控制采购，工具，审计。参考：PMBOK 12.3.2.5。*

# 164、在项目执行阶段，项目发生了很多变更，项目经理应该

A 一直等待，直到了解了所有的变更，然后打印一个新的进度表  
B 根据需要尽快实施被批准的变更，但是保留原有的进度基准  
C 只实施管理层批准的变更。  
D 实施任何变更前要通知管理层

*正确答案：B  
问题解析：本题解题技巧，原则错误排除法（排除绝对性的描述，比如只、全部、绝对），见到绝对的说法，一般都是错的，比如C选项，只实施管理层批准的变更。项目经理应该更多的去控制项目，而不是C和D所反应的内容。选项A是很多项目经理容易犯错的一个错误。项目经理对项目的监控应该贯穿于整个项目始终。考点：实施整体变更控制。参考：PMBOK 4.6。*

# 172、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，并且花了很多时间来指定计划表。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。n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，项目管理计划己获批准，所以应该遵守

*正确答案：A  
问题解析：监控过程组项目风险管理风险发生时，需要更新风险登记册，更新风险的状态； 另外，即使在之前己有应急计划，也需要再提变更请求。考点：监督风险、输出。参考：PMBOK 11.7.3.4。*

# 175、在项目执行过程中，一名相关方确定了一个新需求，但该需求将会直接影响到项目现有的其中一个可交付成果，该可交付成果对于项目是否成功起到着关键作用。项目经理接下来应该来应该怎么做？

A 为该需求创建变更请求  
B 停止变更，并按原计划进展  
C 寻求项目发起人对变更的批准  
D 审查范围并作相应修改

*正确答案：A  
问题解析：B、C、D选项都不符合整体变更控制过程,所以A。考点：整体变更控制机制、流程。参考：PMBOK 4.6。*

# 180、下列哪项最准确？

A 一个完善的工作说明（SOW）可以来证明对承包商价格变更申请的拒绝是正当的  
B 固定价格合同把成本风险转移给买方，应该是卖方作追求  
C 一旦成本基准计划建立并批准后，承包商的价格变更申请就不可能了  
D 在与合同承包商的合同中清楚的表明具体的变更程序是良好的做法

*正确答案：D  
问题解析：A和C选项太绝对了。B选项固定价格合同风险转移给了卖方。D选项正确。在合同收尾前，若双方达成共识，可以根据协议中的变更控制条款，随时对协议进行修改。通常要书面记录对协议的修改。考点：控制采购。参考：PMBOK 12.3。*

# 7、项目经理主持一个建立数据中心的项目。客户向项目经理提交了一个重大变更，坚持这项修改必须尽快包含在内。这涉及到对预算和总体进度延长的变化。n项目经理接下来应该怎么做？

A 建议客户将变更作为另一个项目来做  
B 在下一次变更控制委员会会议上提交客户的请求  
C 包含客户的变更并重订预算和进度基准  
D 忽视该需求，因为有关项目的预算和进度基准已达成一致

*正确答案：B  
问题解析：变更控制流程*

# 11、项目经理在截止日期向项目相关方发送变更请求日志。 这描述了什么过程？

A 监督沟通  
B 规划沟通  
C 报告绩效  
D 管理相关方参与

*正确答案：D  
问题解析：变更日志，是管理相关方参与的输入。变更日志用于记录项目期间发生的变更。应该与适当的相关方就这些变更及其对项目时间、成本和风险等的影响进行沟通*

# 12、测试团队通知项目经理一个关键项未通过测试，要求重新设计。该风险已经识别，并制定了一份正式的减轻计划。如果立即实施该计划，将让项目保持进度计划和预算。项目经理应该怎么做？

A 安排一次权变措施会议，并采取纠正措施  
B 获得立即实施该减轻计划的变更请求批准  
C 立即审查减轻计划并执行重新设计  
D 通知项目发起人，并将其记录在风险登记册中

*正确答案：B  
问题解析：已识别风险，所以A选项排除。C选项，题目并未体现出减轻计划规划的有问题，所以排除。D选项直接排除。所以B，已识别风险触发时，提出执行应急计划的变更请求*

# 19、除了几个变更之外，项目一切进展的很好。项目的成果将来要安装在公司内不同的七个部门，而且将会大大提高它们的运营绩效。项目使用14 个管理过程。项目经理是一位技术专家，同时在沟通和管理人员方面也得到过很好的培训。以下哪项最有可能导致项目出现问题？

A 项目经理在理解公司环境方面没有得到培训  
B 由于项目将对公司带来极大益处，所以项目应该得到更多的监管  
C 项目应该采用更多的项目管理过程  
D 有些相关方没有识别出来

*正确答案：D  
问题解析：相关方未识别出来，可能导致需求的变更*

# 22、项目信息已按沟通计划发布，一些项目可交付成果已经按变更控制计划做了变更。当项目经理通知到对某一项目可交付成果以前已公布过变更时，一项目相关方表示惊讶，而所有他相关方都收到了含有该项变更通知的信息。问项目经理该如何处理此事?

A 弄清该相关方为什么未收到信息并告诉他该信息是何时发布的  
B 审查沟通计划以确定为什么该相关方不理解他的职责  
C 审查沟通计划，必要时做修改  
D 在下一次筹划指导委员会上谈及该情况，以使其他人不错过公布的变更

*正确答案：C  
问题解析：首先查看沟通管理计划中是否记录该相关方对此信息的沟通需求，如果需要进行此类信息的沟通，则再去查明沟通过程出现此问题的原因*

# 24、一个固定总价项目已完工50%，项目经理预计项目可以按时完工。但是由于外部监管意外发生变更，最终成本可能高于计划成本。项目经理首先应该怎么做？

A 执行风险再评估  
B 分析增加成本的变更，并提交客户  
C 将应急储备用于额外成本  
D 减少资源，削减成本

*正确答案：A  
问题解析：最终成本可能高于计划，存在不确定性，开展风险管理*

# 30、客户提出一项重要的需求变更，由于此举将影响项目成本和进度，需要由变更控制委员会（CCB）批准。CCB 决定批准变更，项目经理下一步应该如何做？

A 执行 CCB 批准的变更，因为变更对相关方以及对项目成功都是至关重要  
B 将 CCB 的决定写进变更日志中，并将情况通知给相关方和项目团队  
C 建议暂停项目，并开展新需求收集工作  
D 会见相关方，并影响他们改变决定

*正确答案：B  
问题解析：变更控制流程，CCB 批准变更后，先进行记录并通知相关相关方，再执行变更，执行后再变更结果通知相关方*

# 34、项目计划定稿三十天之后，一名相关方分享了一份新的规定，这个信息规定会明显改变项目的范围，会出现在哪个文件中？

A 问题日志  
B 观察清单  
C 风险触发因素  
D 变更请求

*正确答案：D  
问题解析：改变范围必须走变更控制流程，通过变更控制流程就需要提交变更请求*

# 38、在质量检查过程中，发现由于批准的变更未实施，有些可交付成果不完整，项目经理接下来应该怎么做？

A 更新项目进度计划  
B 确定一个纠正措施  
C 执行缺陷补救  
D 利用项目应急储备

*正确答案：C  
问题解析：缺陷补救。为了修正不一致的产品或产品组件而进行的有目的的活动。*

# 40、在与客户召开的项目状态会议上，客户希望获得某项目可交付成果，但是项目经理不认为该可交付成果属于项目范围， 项目经理确认该可交付成果是一个新需求。项目经理应该遵循下列哪一个流程？

A 实施整体变更控制  
B 审查工作分解结构  
C 更新范围管理计划  
D 实施风险评估

*正确答案：A  
问题解析：变更控制相关考点，增加需求要遵循变更流程。只有 A 是一个流程性的，其他都不是*

# 43、项目经理登记了一项变更请求，并将其发给项目发起人批准。项目发起人答复该批准过程不是他们的责任。n项目经理应该怎么做？

A 与发起人一起查看批准的变更管理计划  
B 与发起人一起定义和批准变更管理计划  
C 与发起人一起确定变更控制委员会的批准  
D 与发起人一起确认变更管理计划的批准

*正确答案：A  
问题解析：变更请求的批准在变更管理计划中进行定义*

# 60、项目经理发现一名技术主管批准了比预期更为昂贵的解决方案，技术主管坚持称这对满足项目可交付成果十分必要，如要避免将来出现意外问题，项目经理遇到这种情况应该如何做？

A 创建沟通计划  
B 将这件事情作为一个风险  
C 控制项目计划  
D 创建变更管理计划

*正确答案：D  
问题解析：变更控制。 技术主管没有经过变更控制过程直接进行了变更，所以缺少变更管理计划， 需要创建变更管理计划定义变更流程和审批的角色与权限*

# 69、你正管理着一个具有五个分包商的项目。你必须监督合同履行、付款并管理供应商界面。一家分包商递交了变更请求，希望扩大其工作范围。你根据对此请求的评审，决定对合同进行修订。以上属于哪项活动？

A 实施采购  
B 控制采购  
C 形成合同  
D 解决争议

*正确答案：B  
问题解析：监督合同履行、 付款并管理供应商界面， 属于控制采购过程*

# 71、你是项目的监控人员。项目经理需要了解项目未来一年的成本，以判断这个项目的预算应该增加还是减少，他要求你向他呈交一份项目成本预测报告。你在做预测时，除了一般的信息资源以外，下列各项中你还应该考虑哪一项？

A 类似项目的成本估算  
B 工作分解结构  
C 项目进度时间表  
D 现有的变更要求

*正确答案：D  
问题解析：控制成本过程， 项目成本控制是实施整体变更控制的一部分，把成本绩效基准与实工作绩效信息相比，判断是否需要进行变更。预测根据项目执行过程中产生的工作绩效信息来进行，并在必要时更新和重新发布预测。所以需要对现有的变更请求也考虑进去。而 A、B、C 选项都不能作为预测的根据*

# 72、根据对你正在进行的项目的质量控制测量结果，管理层意识到必须立即对物料需求计划（MRP）编制系统实施修正措施，以预防将来可能会在其他项目中出现的问题，并尽量减少返工。为了实施所需的变更，你应该遵循？

A 组织的质量政策  
B 质量管理计划  
C 已确立的操作定义与程序  
D 整体变更控制程序

*正确答案：D  
问题解析：所有变更需要遵循整体变更控制程序*

# 88、一个产品开发商的关键部件遭遇供应商的中断， 未来的部件交付将会延迟几个星期，结果会导致生产被停止。有一个替代供应商表示能够提供相同质量的部件，但是使用该供应商将需要变更技术规范。变更技术规范以及证明该部件合乎质量要求的成本为 260 万美元，而且需要八周时间，原供应商的部件将会无限制延期的可能性为 50%. n项目经理应该怎么做？

A 推迟项目，直至规定部件继续供应为止  
B 开展更换供应商对项目成本、质量和风险的影响评估  
C 放弃风险分析，立即开始采用替代供应商，让项目保持进度  
D 采用应急计划中的替代供应商，并在一旦原始供应商继续交付时，平衡两家供应商的交付量

*正确答案：B  
问题解析：D选项看似正确但不是PMI倡导的，现在已知原来供应商部件延期的概率为50%， 说明已经进行了定性分析，下一步要进行定量分析*

# 94、一个项目的交付成果面临重大的变更。如果项目经理参与确定与该变更相应的质量标准，那么他也必须参与？

A 管理质量  
B 质量保证  
C 规划质量管理  
D 控制质量

*正确答案：C  
问题解析：规划质量，识别项目及其产品的质量要求和标准，并书面描述项目将如何达到这些要求和标准的过程*

# 99、项目变更控制委员会批准了三个变更请求，但拒绝了一个。项目经理应如何执行变更控制委员会的决定？

A 更新项目管理计划  
B 与请求人一起审查被拒绝的请求  
C 审查未来的变更请求清单  
D 关闭问题日志

*正确答案：A  
问题解析：变更请求被批准或否决，都应更新变更日志。如果批准变更请求，那么还需更新项目管理计划或项目文件*

# 108、你正在管理着公共事业的一个项目，这个项目是政府出资的。当你完成了某个工作包 50％的工作时，你发现你购买的某些用来支持这项活动的材料是错误的。你需要的是不同的材料，而且必须马上订购。由于事情紧急，你召集了团队会议，讨论怎样做这项必要的变更。这个事件的主要原因是什么？

A 供方选择不充分  
B 缺少变更控制系统  
C 开发的工作分解结构不完善  
D 在接受专家对某人推荐的错误材料的建议中判断失误

*正确答案：C  
问题解析：活动所需资源采购错误，很可能是由于WBS分解不清晰或WBS词典中的资源需求错误导致，所以选C。事情紧急，紧急情况下PM可以进行变更，所以无法肯定判断是B选项中描述的没有变更控制*

# 112、以下关于变更控制的描述是不正确的，除了：

A 固定价格合同将减少变更控制  
B 变更很少能对项目带来实际的好处  
C 合同应该包括处理变更的程序  
D 合同不应该包括处理变更的程序

*正确答案：C  
问题解析：合同变更属于整体变更的一部分，需要在变更管理计划中定义*

# 133、项目经理收到客户的变更请求，利用了专家判断来评估变更的影响，两名专家给出了互相矛盾的意见。 项目经理应该怎么做？

A 召开一次决策会  
B 进行三点估算法  
C 允许专家整理他们不同的意见，并且提供新的意见。  
D 遵循最受信任专家的意见

*正确答案：A  
问题解析：整体变更控制的工具，除了用专家判断，还有一个工具就是变更控制会，以会议形式决定是否批准，还是否决*

# 138、在项目执行阶段，一个已识别的风险成为问题，根据更新的风险登记册，一个已定义的应急计划可以解决这个问题。这应急计划是有效的。该措施能够在没有增加额外成本的情况下，由某个项目团队成员在执行期间快速实施。 n项目经理首先应该怎么做？

A 实施风险登记册定义的应急计划  
B 将变更请求带到变更控制委员会上  
C 与客户讨论应急计划，因为有可能改变项目范围  
D 力图避免对范围基准的任何变更

*正确答案：B  
问题解析：实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程审批*

# 141、在一个设计项目开始两个月后，客户要求对产品作修改。在没有通知项目经理的前提下就做了这项变更。在最终测试阶段，测试结果与当初计划的不同。这种情况是下列哪项例子？

A 测试计划定义不完善  
B 质量管理计划编制不完善  
C 使用范围变更控制的技能差  
D 不坚持沟通计划

*正确答案：C  
问题解析：对变更的管理应该遵循流程*

# 143、风险登记册中的一个风险已经发生，转变成问题日志，此问题涉及到进度变更，项目经理又将其记录到变更日志当中。此时项目经理应该如何做？

A 暂不理会  
B 提交变更请求  
C 按风险应对措施处理  
D 向发起人报告

*正确答案：B  
问题解析：记录变更日志、评估分析影响、提交变更请求*

# 162、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周期不断变更需求的历史记录，经常导致项目延迟完成。 为了控制进一步的修改，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 相关方分析  
D 经验教训

*正确答案：B  
问题解析：变更管理计划定义了变更控制流程，以及定义了变更的角色、职责和权限*

# 177、在活动排序期间，你识别并记录活动的依赖关系，下列所有的都是活动排序过程的输出除了

A 项目进度网络图  
B 活动属性更新  
C 请求的变更  
D 里程碑清单

*正确答案：C  
问题解析：排列活动顺序输出包括项目进度网络图和项目文件更新（活动清单、活动属性、里程碑清单、假设日志）*

# 178、项目快结束了，并且按客户要求提交了可交付成果，其中一位项目成员认为将此产品再完善一下，能够更好的适应于其它项目，你应该如何处理？

A 对公司有利，接受此变更  
B 向发起人争取变更的预算  
C 按变更流程进行管理，并争取更多预算  
D 拒绝变更，因为目标已达成

*正确答案：D  
问题解析：项目经理带领团队做且仅做项目范围之内的工作，非客户提出的范围变更通常不应考虑，否则镀金*

# 185、你刚刚得知一位团队成员已经对项目增加了一项很小的额外功能。 假设增加这个额外功能不会对项目进度和成本带来任何不利影响，那么针对这个变更，你应该如何做？

A 加以鼓励，并自豪地通知客户  
B 了解所增加的功能的情况  
C 对变更效果进行追踪  
D 表扬该团队成员的创新精神

*正确答案：B  
问题解析：团队成员之前的工作是在镀金，理论上是不允许发生的，如果发生了，首先要查看了解增加的功能的情况，之后与相关方沟通，有必要的话，要实施变更流程*

# 196、在项目执行中，用户授权变更范围，并调整了资金。由此带来项目进度的大的变更。则项目进度基准?

A 现在成为新的进度，包括变更，原进度基准不再适用  
B 仍然是原进度基准，但要给出注释以反应已经发生的变更  
C 需要调整以反映范围变更，但原进度基准仍应维护以备项目后审查  
D 没有任何意义，因为每一次进度的更新都会改变进度基准

*正确答案：C  
问题解析：因采用进度压缩技术造成变更时，也可能需要更新进度基准。对基准的变更，只能针对今后的情况，而不能变更以往的绩效。这有助于保护基准和历史绩效数据的严肃性*

# 20、项目实施中，项目业主通常有权在项目工作结束前发出指令进行工作范围变更。如果业主在项目将要结束时突然口头要求承包商进行某范围变更，且坚持不发布书面变更令。这种情况下应该怎么做？

A 实施该变更的成本将全部由业主承担  
B 业主应在变更实施之前支付一半的成本。在变更完成之后再支付另一半  
C 承包商将承担与该变更有关的全部风险  
D 如果变更不大，承包商应该实施该变更

*正确答案：C  
问题解析：如果业主坚持不发布书面的变更令，就无法通过正式的变更控制体系评估、处理变更，供应商将承担变更的全部风险。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 22、在一个系统执行项目中，在项目结束前两周发现一个系统功能脱离范围，变更已经通过变更流程批准。项目经理接下来应该怎么做？

A 更新项目管理计划  
B 评估变更，并与客户讨论对项目成本的影响  
C 拒绝变更，因为项目接近完工，影响将很大  
D 与项目相关方一起讨论变更的影响

*正确答案：A  
问题解析：变更已审批通过，按需要更新项目管理计划知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 29、项目经理的上一个项目曾在范围管理方面遇到麻烦，发起人疲于审批范围变更，而范围变更进而又引发了一系列严重问题。在总结了这个教训之后，项目经理在本项目上应该怎么做?

A 建议发起人保留对范围变更的审批权力  
B 建议由自己和发起人共同对范围变更进行审批  
C 建议发起人授权变更控制委员会(CCB)对范围变更进行审批  
D 建议发起人授权项目管理团队对范围变更进行审批

*正确答案：C  
问题解析：CCB 负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 40、在项目执行过程中，一位关键相关方要求对范围进行重大整改，以实现更好的价值，项目经理应该怎么做？

A 修订项目章程，包含该请求  
B 收集数据并提出正式的变更要求  
C 拒绝该请求，因为其将影响项目交付  
D 请求额外的资源来实施该请求

*正确答案：B  
问题解析：变更需要走变更流程，实施整体变更控制。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 48、一个项目中途，发起人想要改变交付进度计划，项目经理下一步应该怎么做？

A 确定这对项目关键路径的影响  
B 将其添加到问题日志中  
C 提出一项变更请求  
D 使用进度压缩技术

*正确答案：C  
问题解析：实施整体变更控制。先发起变更请求。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 53、在一个项目的最终阶段，一名关键相关方识别到产品缺失关键功能，必须增加这些功能才能在市场上具有竞争力。项目经理应该怎么做？

A 修订范围管理计划  
B 更新质量核对表  
C 遵循变更管理计划  
D 查看工作说明书（SOW）

*正确答案：C  
问题解析：变更需遵循变更控制流程。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 56、项目合同规定了所需的专业资源，在审查项目范围时，项目经理和承包商确定采购小组应选择工料合同（T&M)，而不是固定总价合同（FFP），项目经理应该怎么做？

A 通知承包商合同不能变更，因为合同是具有约束力的法律文件  
B 寻求对变更请求的批准，修改合同  
C 执行偏差分析，作为控制成本过程的组成部分  
D 等待采购小组提出合同变更

*正确答案：B  
问题解析：控制采购-变更请求。过程组：监控知识领域：采购*

# 59、当项目接近完工时：

A 就不再需要风险管理  
B 变更成本一般会增加  
C 高优先级风险发生的可能性会增加  
D 不再需要应急储备

*正确答案：B  
问题解析：第二部分1.5 项目生命周期。做出变更和纠正错误的成本，通常会随着项目越来越接近完成而显著增高。知识点：项目生命周期*

# 84、客户要求变更项目，这会增加项目风险。你应先做下列哪项？

A 在新的成本估算中算进该风险的期望货币值  
B 和客户谈关于该变更的影响  
C 和团队分析变更的影响  
D 变更风险管理计划

*正确答案：C  
问题解析：提出变更后，先分析变更影响。知识点：变更控制流程过程组：监控知识领域：整合*

# 90、一个项目延迟交付，且需要进行变更才能获得理想的可交付成果质量级别，项目经理提出一个正式的变更请求，并与所有相关方沟通变更，然后项目经理得知这种沟通方式未能满足相关方期望，项目经理应该怎么做

A 审查沟通管理计划和相关方参与计划  
B 签发变更要求，在项目管理计划中包含相关方的期望  
C 与项目发起人开会，以更好地了解相关方的期望  
D 遵循沟通管理计划，并签发一份状态报告

*正确答案：A  
问题解析：沟通管理计划，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。相关方参与计划用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动知识点：监督相关方参与、输入、项目管理计划(沟通管理计划、相关方参与计划)过程组：监控知识领域；相关方*

# 100、下列选项中，谁将参与变更控制委员会?

A 项目经理  
B 职能经理  
C 关键项目相关方  
D 项目经理和职能经理

*正确答案：C  
问题解析：变更控制委员会(CCB)：一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。由组织确定的其成员。知识点：变更控制委员会过程组：监控知识领域：整合*

# 106、谁可以请求与项目预算大幅超支有关的项目变更？

A 只有项目发起人  
B 任何项目相关方  
C 只有项目经理  
D 支付额外成本的组织

*正确答案：B  
问题解析：在整个项目生命周期的任何时间，参与项目的任何相关方都可以提出变更请求知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 112、作为一个财务问题的结果，卖方A将延迟一项关键产品。项目经理识别到另一个卖方，可以提供类似产品。项目经理下一步该怎么做？

A 向变更控制委员会提交一项变更请求  
B 与潜在卖方召开投标人会议  
C 审查商业论证，确定投资回报  
D 向采购部门提交一份变更请求

*正确答案：A  
问题解析：控制采购过程管理采购关系，监督合同绩效，实施必要的变更和纠偏，关闭合同。替换供应商，需要提交变更申请，走变更流程。知识点：控制采购过程组：监控知识领域：采购*

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

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

*正确答案：D  
问题解析：范围蔓延又称范围潜变，指未经控制范围增加。管理一个项目需要平衡相互竞争的制约因素，范围的变化通常会影响一个或多个其他因素的变化，失去控制很可能就会影响项目成功。知识点：控制范围过程组：监控知识领域：范围*

# 136、一名工程师在没有提交变更请求的情况下，完成一名项目相关方的可交付成果变更要求。项目经理应该怎么做？

A 获得为何进行变更的相关信息  
B 审查变更的影响，并提交变更请求  
C 更新问题日志  
D 指示该工程师撤销变更

*正确答案：C  
问题解析：已发生的变更，未经流程处理，首先记录问题。知识点：指导与管理项目工作、输出、问题日志过程组：执行知识领域：整合*

# 137、办公楼建设项目已进入内部装修阶段，某一重要相关方来项目进行视察，口头要求给所有办公室增加百叶窗帘。这项工作本不在项目工作范围内。此时，项目预算还有较大结余。作为项目经理，你最好做什么？

A 直接拒绝他的要求  
B 请他提交正式的书面变更请求  
C 动用项目预算满足他的要求  
D 评估此项变更带来的影响

*正确答案：B  
问题解析：按照变更控制流程，首先提出变更请求，然后进入变更流程，进行影响评估知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 141、在一个IT系统实施项目的执行阶段，客户要求开发团队变更。这些变更已经被批准，然而项目经理认为这些变更与原始项目需求有冲突。项目经理应该怎么做？

A 更新变更日志  
B 提出变更请求  
C 修订变更管理计划  
D 执行预防和纠正措施

*正确答案：A  
问题解析：实施整体变更控制做出批准、推迟或否决的决定，在变更日志中记录所有变更请求的处理情况。知识点：实施整体变更控制、输出、批准的变更请求过程组：监控知识领域：整合*

# 143、项目团队定期向客户演示软件。客户在这些演示中请求变更，然后团队完成这些变更。这导致团队落后于进度计划。若要预防这个问题，项目经理应该事先做什么？

A 使用快速跟进  
B 将这种变更定义为项目风险  
C 创建一个变更控制过程  
D 分配更多的项目资源

*正确答案：C  
问题解析：实施整体变更控制，审查所有变更，并对记录在案的变更进行综合评审，考虑对项目整体影响，做出批准、否决或推迟的决定。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 160、项目交付日期前两天，项目发起人希望核实所有可交付成果是否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？

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：需求跟踪矩阵含有与需求相关的信息，包括如何确认需求。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是都能交付。知识点：确认范围、输入、项目文件(需求跟踪矩阵）过程组：监控知识领域：范围*

# 165、午餐时，你会遇到一位管理大化工厂项目的同事。你的同事很担心，因为客户是不理性的，要求进行对范围和成本产生严重影响的变更，客户也没有准备好接受对时间表和成本产生的额外影响。同事寻求你的建议，此时应该怎么做？

A 拒绝让步，不做任何改变  
B 要求其执行组织的管理层对客户提起法律诉讼  
C 最终客户永远是对的,所以继续进行改变吸收对成本，进度和范围的影响  
D 与客户建立会议，以更好地了解变更的必要性要求

*正确答案：D  
问题解析：整体变更控制流程。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 177、项目团队成员担心一项批准的变更请求会增加范围，延长时间线，但是却不增加预算。项目经理应该怎么做？

A 寻求可选替代方案，在现有预算范围内管理工作  
B 要求管理层增加预算  
C 激励团队面对挑战  
D 拒绝批准的变更请求

*正确答案：A  
问题解析：备选方案分析技术用于评估变更请求，并决定哪些请求可接受、应否决或修改知识点：实施整体变更控制、工具技术、数据分析(备选方案分析)过程组：监控知识领域：整合*

# 181、在合同执行过程中，买方的一名团队成员要求卖方编制并提交了一份合同规定之外的特殊的项目工作绩效报告。卖方为此向买方提出了额外费用索赔，以弥补它编制报告的支出。针对这种情况，买方的采购管理员应该怎么做？

A 拒绝卖方的索赔要求，并调查团队成员为什么索要这份报告  
B 请团队成员提出变更请求，以便把该报告加进合同中  
C 向卖方支付费用补偿，并采取合理措施  
D 防止团队成员以后再索要类似报告

*正确答案：B  
问题解析：索赔管理，谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。其次考虑按合同中规定的程序，用替代争议解决方法(ADR)去处理。知识点：控制采购、工具技术、索赔管理过程组：监控知识领域：采购*

# 186、由于项目执行期间的范围变更，项目经理确定供应商必须对一个已在使用的产品模块进行变更，项目经理应该先做什么？

A 准备一份变更请求，以更新供应商的合同条款  
B 检查采购管理计划和合同条款  
C 将此信息更新到风险登记册和问题日志  
D 直接与供应商谈判达成一致

*正确答案：B  
问题解析：采购相关的变更，先看采购管理计划和合同条款。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 196、在与客户进行设计讨论期间，一个所谓的功能被认定为过时，客户的项目经理同意可以将该功能从范围中删除。项目经理下一步应该怎么做？

A 在项目范围中删除这一项  
B 遵循正式的变更管理过程  
C 与项目发起人一起审查变更  
D 修改关键路径

*正确答案：B  
问题解析：实施整体变更控制。审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 200、在一个软件开发项目的实施过程中，项目经理发现WBS遗漏了一项重要的组成部分，如果添加上将会造成超出 10%预算。为了将这个遗漏的部分加进WBS，项目经理应该采取什么措施？

A 将情况上报发起人  
B 立即修改工作分解结构，将遗漏的部分添加进去  
C 因为超出预算，不修改 WBS  
D 和团队一起评估各方面影响，发起变更请求

*正确答案：D  
问题解析：变更控制流程。知识点：实施整体变更控制过程组：监控知识领域：整合*

# 18、A team member is eager to add new features being considered by the customer to the project deliverable. Before beginning work on these new features, whose approval is required?一名团队成员急于将客户正在考虑的新功能添加到项目可交付成果中。在开始为这些新功能工作之前，需要谁的批准？

A Project manage  
项目经理  
B Change control board (CCB)  
变更控制委员会（CCB）  
C Project sponsor  
项目发起人  
D Subject matter expert (SME)  
主题专家（SME）

*正确答案：B  
问题解析：基准的变更需要获得CCB的审批后方可执行。考点：实施整体变更控制*

# 23、A company has a change control board (CCB) policy that specifies it will hold monthly meetings to evaluate and review change requests. A project is being executed that require faster response times due to an aggressive timeline and goals. What should the project manager do?一家公司具有一项变更控制委员会（CCB）政策，规定其每月举行一次会议来评估和审查变更请求。一个项目正在执行过程中，由于时间表和目标较为激进，需要更快的响应时间。项目经理应该怎么做？

A Update the risk register, and notify stakeholders that the CCB policy will prevent project change requests.  
更新风险登记册，并通知相关方，CCB政策会阻止项目变更请求。  
B Request a special procedure for the project so that the team can push change requests assuming CCB approval.  
为该项目申请一个特殊程序，以便团队可以在假设CCB 批准的情况下推动变更请求。  
C Outsource the project to an external company not bound by the CCB policy to allow for a more streamlined change process.  
将该项目外包给一家不受CCB 政策约束的外部公司，以便简化变更过程。  
D Plan the project so that any task can be delayed without affecting the critical path.  
对项目进行规划，以便可以在不影响关键路径的情况下延迟任何任务。

*正确答案：A  
问题解析：排除法来选。选项B和C规避变更流程，排除；选项D不相关，排除。选项A，识别到风险做记录以进行风险管理，且未回避遵守变更流程，属于稳妥的做法。考点：识别风险、输出、风险登记册*

# 40、A computer replacement project is delayed by two weeks because the team discovered quality issues with some components. What should the project manager do next?一个计算机更换项目延迟了两周时间，因为团队发现一些组件存在质量问题。项目经理下一步应该怎么做？

A Submit a change request  
提交变更请求  
B Reschedule the project  
重定项目进度计划  
C Update the project management plan  
更新项目管理计划  
D Cancel the project  
取消项目

*正确答案：A  
问题解析：变更需要先提出变更请求。考点：实施整体变更控制*

# 42、During design discussions with the customer, a required functionality is identified as obsolete. The customer’s project manager agrees that it can be removed from the project scope.What should the project manager do next?在与客户进行设计讨论期间，一个所需的功能被认定为过时。客户的项目经理同意可以将其从项目范围中删除。项目经理下一步应该怎么做？

A Remove the item from the project scope  
从项目范围中删除这一项  
B Follow the formal change management process  
遵循正式的变更管理过程  
C Review the change with the project sponsor  
与项目发起人一起审查变更  
D Modify the critical path  
修改关键路径

*正确答案：B  
问题解析：变更需要遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 44、Project team members are used to performing changes outside of the established change control process. In a team meeting, another change request was issued to the company board of directors. What should the project manager do?项目团队成员习惯于在制定好的变更控制过程之外进行变更。在一次团队会议上，向公司董事会发出另一个变更请求。项目经理应该怎么做？

A Accept the change request and continue to manage the project to meet its requirements and schedule  
接受该变更请求，并继续管理项目以满足其要求和进度计划  
B Notify the requester that the change should be handled through the change control process  
通知请求者应该通过变更控制过程来处理变更  
C Conduct a team-building session and hope that the team gets back on track after all thechanges  
召开一次团队建设会议，希望团队在所有变更之后重新走回正轨  
D Ask the project sponsor for details about changes and project performance  
向项目发起人询问有关变更和项目绩效的详细信息

*正确答案：B  
问题解析：变更需要遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 46、During a status meeting, one of the client’s employees asks the project manager for a new product feature. The project manager is unsure who has the authority to approve this request.To what document should the project manager first refer?在一次状态会议上，客户的一名员工要求项目经理提供新的产品功能。项目经理不确定谁有权批准请求。项目经理首先应该查阅哪份文件？

A Change log  
变更日志  
B Change management plan变更管理计划  
C Responsible, accountable, consult, and inform (RACI) matrix  
执行，负责，咨询和知情（RACI）矩阵  
D Organizational process assets  
组织过程资产

*正确答案：B  
问题解析：变更管理计划为变更提供指导，明确了CCB的成员，及其角色和职责。考点：实施整体变更控制、输入、变更管理计划*

# 54、A specialized resource is contracted for a project. Upon review of the project scope, the project manager and the contractor determine that the procurement group should have selected a time and material (T&M), rather than a firm fixed price (FFP) contract. What should the projectnmanager do?项目合同规定了专业资源。在审查项目范围时，项目经理和承包商确定采购小组应选择工料合同（T&M），而不是固定总价（FFP）合同。项目经理应该怎么做？

A Inform the contractor that the contract cannot be changed since it is a binding and legal document.  
通知承包商合同不能变更，因为合同是具有约束力的法律文件  
B Seek approval of a change request to amend the contract  
寻求批准变更请求，修改合同  
C Perform a variance analysis as part of the Control Costs process  
执行偏差分析，作为控制成本过程的组成部分  
D Wait for the procurement group to initiate a contract change  
等待采购小组提出合同变更

*正确答案：B  
问题解析：遵循变更流程修改合同。考点：控制采购、输出、变更请求*

# 55、A project manager is ready to close the fourth phase of a project, but one stakeholder refuses to move forward unless an out-of-scope feature is added to the deliverable. What should the project manager do next?项目经理准备收尾一个项目的第四阶段，但是一位相关方拒绝向前推进项目，除非在可交付成果中增加一个范围之外的功能。项目经理下一步应该怎么做？

A Initiate the change request process  
开始变更请求过程  
B Add the feature  
增加该功能  
C Review the stakeholder register  
审查相关方登记册  
D Meet with the project stakeholders与项目相关方会面

*正确答案：A  
问题解析：变更按照变更流程处理。考点：实施整体变更控制*

# 58、A project manager receives a request to send out status reports to additional stakeholders.What should the project manager update?项目经理收到一个请求，向额外的项目相关方发送状态报告。项目经理应更新哪一份文件？

A Project charter  
项目章程  
B Change log  
变更日志  
C Communications management plan  
沟通管理计划  
D Stakeholder management plan  
相关方参与计划

*正确答案：B  
问题解析：有变更先记录。考点：实施整体变更控制*

# 61、During the execution of a submarine modernization project, the customer demands the installation of a new periscope. What must the project manager do?在执行一个潜艇现代化项目期间，客户要求安装新的潜望镜。项目经理必须怎么做？

A Check the feasibility, prepare the budget, and obtain change request approval  
检查可行性，准备预算，并获得变更请求批准  
B Conduct the Perform Integrated Change Control process, obtain budget approval and execute the change, request.  
执行实施整体变更控制过程，获得预算批准，并执行变更请求  
C Prepare a change request obtain approval from the change control board (CCB), and implement the change.  
准备变更请求，获得变更控制委员会（CCB）的批准，并实施变更  
D Check the feasibility, prepare a quote and the budget, and obtain customer approval.  
检查可行性，准备报价和预算，并获得客户的批准

*正确答案：C  
问题解析：变更按流程处理。考点：实施整体变更控制*

# 72、Due to scope changes during project execution, the project manager identifies that a provider must make changes to a product module already in use. What should the project manager do first?由于项目执行期间的范围变更，项目经理确定供应商必须对一个已在使用的产品模块进行更改。项目经理首先做什么？

A Prepare a change requests to update contract terms with the provider.准备一份变更请求，以更新供应商的合同条款  
B Check the procurement management plan and the contract terms  
检查采购管理计划和合同条款  
C Update the risk register and issue log with this information  
将该信息更新到风险登记册和问题日志  
D Negotiate directly with the provider to reach an agreement  
直接与供应商谈达成协议

*正确答案：B  
问题解析：涉及到供应商的变更，需依照合同进行处理，避免违约。考点：控制采购、输入、协议*

# 81、A project is initiated based on the approved scope. During implementation of the project design, a team member states that the product will not meet the requirements in a particular scenario. Fixing the issue will increase the scope and costs, and the project will miss the deadline.The project sponsors do not have additional funding to support the project. What should the project manager do?已根据批准的范围启动一个项目。在实施项目设计过程中，一位团队成员表示该产品在特定情景下不能满足需求。解决这个问题将增加范围和成本，且项目将错过最后期限。项目发起人不提供额外的资金来支持这个项目。项目经理应该怎么做？

A Perform a risk analysis and update the project sponsor.  
进行风险分析并向项目发起人更新进展。  
B Conduct the Perform Integrated Change Control process.  
执行实施整体变更控制过程  
C Correct the issue to satisfy the customer.  
纠正问题，以让客户满意。  
D Inform the customer and negotiate for risk acceptance.  
通知客户并协商接受风险。

*正确答案：B  
问题解析：遵循变更流程解决该问题。考点：实施整体变更控制*

# 86、A key stakeholder asks the project manager to implement a new feature that may affect the project deadlines. The project team must evaluate the impact of the request. What should the project manager do to successfully employ the Perform Integrated Change Control process?一名关键项目发起人要求项目经理实施一项新功能，而该功能可能影响项目的最后期限，项目团队必须评估这项请求的影响。项目经理应如何成功利用实施整体变更控制过程？

A Use the project management plan as an input.  
使用项目管理计划作为输入  
B Check the project charter.  
检查项目章程  
C Consider approved change requests.  
考虑批准的变更请求  
D Review the schedule and cost baselines.  
审查进度计划和成本基准

*正确答案：A  
问题解析：项目经理应参考项目管理计划中的变更管理计划来开展实施整体变更控制过程。考点：实施整体变更控制、输入、变更管理计划*

# 87、project is delayed and a change is needed to obtain the desired quality level of the deliverables. The project manager issues a formal change request and communications the change to all stakeholders. The project manager then learns that this communications approach failed to meet stakeholders’ expectations. What should the project manager do?一个项目延迟交付，且需要进行变更才能获得理想的可交付成果质量级别。项目经理签发正式的变更请求，并与所有相关方沟通变更。然后项目经理得知这种沟通方式未能满足相关方的期望。项目经理应该怎么做？

A Review the communications management and stakeholder management plans.  
审查沟通管理计划和相关方参与计划。  
B Issue a change request to include stakeholders’ expectations in the project management plan.  
签发变更请求，在项目管理计划中包含相关方的期望  
C Meet with the project sponsor to better understand stakeholders’ expectations.  
与项目发起人开会，以更好地了解相关方的期望。  
D Follow the communications management plan, and issue a status report.  
遵循沟通管理计划，并签发一份状态报告。

*正确答案：A  
问题解析：沟通方式未能满足干系人的期限，需要审查相应的沟通管理计划和相关方参与计划。考点：沟通管理计划、相关方参与计划*

# 89、After beginning work on an approved work package, a team member learns that the project management plan was not updated. What should the team member do?在开始进行一个已获批准工作包的工作之后，一名团队成员了解到项目管理计划未更新。该团队成员应该怎么做？

A Issue a change request to update the project management plan.签发变更请求，以更新项目管理计划。  
B Delay the work until the project manager updates the project management plan.  
推迟工作，直到项目经理更新项目管理计划。  
C Continue the work, and ask the project manager to update the project management plan  
继续工作，并要求项目经理更新项目管理计划。  
D Request the sponsor’s permission to continue work pending the project management plan update.  
请求发起人许可在等待项目管理计划更新的同时继续工作。

*正确答案：A  
问题解析：变更要按变更流程来处理，先提出变更。考点：实施整体变更控制*

# 90、During a project s initiating phase, the project manager reviews the lessons learned knowledge base. The project manager learns that a previous project failed due to constant scope creep. This project cannot afford additional time or budget. What should the project manager do to avoid project failure?在项目启动阶段，项目经理审查了经验教训知识库。项目经理得知，之前有一个项目由于不断的范围蔓延而失败，这个项目无法负担额外的时间或预算。为避免项目失败，项目经理应该怎么做？

A Reject all out-of-scope change requests.  
拒绝所有超出范围的变更请求  
B Manage key stakeholders’ expectations  
管理关键相关方的期望  
C Escalate this information to the sponsor.  
将该信息升级上报给发起人  
D Include strict and formal process approval changes.  
包含严格和正式的过程批准变更

*正确答案：D  
问题解析：应该严格遵循变更管理流程，来避免范围蔓延。考点：实施整体变更控制*

# 97、During project execution, a team member identifies that a now requirement wassubmitted by a functional manager who was not previously identified as a project stakeholder.What should the project manager don在项目执行期间，一个团队成员识别出职能经理提交了新需求，该职能经理以前未被识别为项目的相关方。项目经理应该怎么做？

A Meet with the project sponsor to obtain feedback.  
与项目发起人开会，获得反馈  
B Initiate the Perform Integrated Change Control process.  
启动实施整体变更控制过程  
C Perform a cost-benefit analysis of the requirement.  
对需求执行成本效益分析  
D Add the functional manager to the communications management plan.  
将该职能经理添加进沟通管理计划

*正确答案：B  
问题解析：变更按照变更流程处理。考点：实施整体变更控制*

# 98、After approval of a project charter, the human resource director requests additions to the project’s scope. A project team member makes these additions without notifying the project manager. What should the project manager do?批准项目章程之后，人力资源总监要求增加项目范围。一名项目团队成员在没有通知项目经理的情况下增加了这些范围。项目经理应该怎么做？

A Discuss it with the team member.  
与团队成员讨论该问题  
B Conduct the Perform Integrated Change Control process.  
执行实施整体变更控制过程  
C Seek guidance from the project sponsor.寻求项目发起人的指导  
D Review the scope changes with the project management office (PMO)  
与项目管理办公室（PMO）一起审查范围变更

*正确答案：B  
问题解析：所有变更都要通过实施整体变更控制，只有得到批准的变更才能被执行。考点：实施整体变更控制*

# 100、Six months into project execution, the project manager determines that the cost performance index (CPJ) is 0.9 and a trend analysis shows that the CPI has a downward trend. What should the project manager do next?项目执行六个月后，项目经理确定成本绩效指数（CPI）为0.9，且趋势分析显示CPI 呈下降趋势，项目经理下一步应该怎么做？

A Submit a change request for cost rebaselining.  
提交重订成本基准的变更要求  
B Request additional resources.  
请求额外的资源  
C Crash the project schedule.  
对项目进度赶工  
D Use the management reserve.  
使用管理储备

*正确答案：A  
问题解析：CPI<1，说明成本超支，而且继续下降，可以考虑对成本基准提出变更。考点：控制成本、输出、变更请求*

# 104、A project manager joins a project that is nearing design-phase completion. Although all design drawings were approved by the client. The project manager discovers several chart changes that were included in the final design, these changes have yet to be reviewed and approved. What should the project manager do next?项目经理加入一个设计阶段接近完成的项目。虽然客户已经批准所有设计图纸，但项目经理发现包含在最终设计中的多项客户变更，这些变更尚未经过审核和批准。项目经理下一步应该怎么做？

A Submit a change request to the client to document the charges.  
向客户提交变更请求记录这些变更  
B Implement the Perform integrated Change Control process  
实施整体变更控制过程  
C Review the change management plan with the client  
与客户一起审查变更管理计划  
D Stop all work to mitigate the impact of changes on coat time and quality  
停止所有工作，减轻这些变更对成本、时间和质量的影响

*正确答案：B  
问题解析：所有变更都应该通过实施整体变更控制处理变更。考点：实施整体变更控制*

# 114、During project execution, a key stakeholder asks to significantly modify the scope to achieve better value. What should the project manager do?在项目执行过程中，一位关键相关方要求对范围进行重大修改，以实现更好的价值。项目经理应该怎么做？

A Modify the project charter to include the request  
修订项目章程，包含该请求  
B Collect the data and initiate a formal change requests  
收集数据并提出正式的变更请求  
C Reject the request as it will impact project delivery  
拒绝该请求，因为其将影响项目交付  
D Ask for additional resources to implement request  
请求额外的资源来实施该请求

*正确答案：B  
问题解析：变更遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 121、A project is being executed when a few changes are brought to the attention of the team.The changes are needed, but everyone has different opinions on what they think is right. What should the project manager do?一个项目正在执行当中，这时一些变更引起团队的注意。这些变更是必要的，但每个人对于他们认为正确的事情都有不同意见。项目经理应该怎么做？

A Ensure that the entire team and the stakeholders understand and follow the change management plan  
确保整个团队和相关方理解并遵循变更管理计划  
B Meet with the project sponsor and the board to address the issue  
与项目发起人和董事会开会解决这个问题  
C Meet with team members to review the issues and request changes when needed  
与团队成员来开会审查这个问题，并在需要时请求变更  
D Apply all requested changes to the project and communicate with the team  
对项目实施所有请求的变更，并与团队沟通

*正确答案：A  
问题解析：项目经理需要引导大家对变更管理计划达成共识，并按变更流程处理变更。考点：实施整体变更控制*

# 131、A project has ended, however, the project manager and project team members are still called to solve technical problems, make some small changes, and evaluate new requirements, what should the project manager do to guarantee the product or service developed by the project is now operational support?一个项目已经结束。然而，项目经理和项目团队成员仍然被要求解决技术问题，进行一些小变更，并评估新的需求，着重保证项目开发的产品或服务现在具有运营支持。项目经理应该怎么做？

A Perform a project handoff  
执行项目移交  
B Obtained project acceptance  
获得项目验收  
C . Disbands the project team and finds a new project  
解散项目团队并找到一个新项目  
D Fulfill all remaining needs as the product is still under development  
就像产品仍在开发中一样满足所有剩余需求

*正确答案：A  
问题解析：为转入运营团队提供支持，项目经理需进行正式移交。考点：结束项目或阶段、输出、最终产品服务或成果移交*

# 144、A company was awarded a contract with a government agency. The original plan was for a small project, with a fixed scope, Later, during project execution, other government agencies begin generating change requests that result in conflicting requirements, However some of these change requests are mandatory to comply with new laws. What should the project manager don?一家公司获得某个政府机构的合同。原来的计划是针对一个具有固定范围的小项目，之后，在项目执行期间，其他政府机构开始提出变更请求，导致需求冲突。但是，这些变更请求中有一部分是遵守新法律的必要条件。项目经理应该怎么做？

A Escalate it to the change control board (CCB) and gather all stakeholders to prioritize the list of requirements  
将该问题升级上报给变更控制委员会（CCB），并召集所有相关方以确定需求清单的优先顺序  
B Update the stakeholder management plan to include the other government agencies and update the change log  
更新相关方参与计划，以包含其他政府机构并更新变更日志  
C Finish the project with the original scope and ask the management agencies and update the change log  
按原始范围完成项目，并要求管理层启动其他项目来处理这些变更请求  
D Ask the CCB for approval prioritize and include the mandatory changes in the scope  
要求变更控制委员会批准优先级排序并将强制性变更纳入范围

*正确答案：B  
问题解析：排除法。*

# 151、A project manager determines that a project is over budget and will require management reserves to complete the project. What should the project manager do to complete the project?项目经理确定项目已超出预算，并将需要使用管理储备来完成项目。为完成项目，项目经理应该怎么做？

A Obtain sponsor approval to use management reserves  
获得项目发起人批准使用管理储备  
B Modifies the cost baseline and use management reserves  
修改成本资源并使用管理储备  
C Obtain sponsor approved to include additional funds  
获得项目发起人的批准，包含额外资金  
D Conduct the perform Integrated Change Control process and modifies the cost baseline  
执行实施整体变更控制过程，并修改成本基准

*正确答案：D  
问题解析：动用管理储备时，需要通过实施整体变更控制，并在变更得到批准后，将管理储备移入到成本基准中。考点：实施整体变更控制*

# 158、A demanding stakeholder insists on adding project requirements. The project manager wants to accommodate the requests, but many of the requirements exceed the budget and are misaligned with business needs. What should the project manager do?一名严苛的项目相关方坚持要增加项目需求。项目经理希望满足该请求，但是许多需求超出预算并与商业需求不一致。项目经理应该怎么做？

A Approve only the requests that are within budget and align with business needs  
仅批准符合预算并与商业需求一致的请求  
B Forward the requests to the change control board (CCB)  
将请求提交给变更控制委员会（CCB）  
C Meet with the sponsor to review the requests against the project scope statement  
与项目发起人开会，根据项目范围说明书评审请求  
D Deny the requests and inform the stakeholder  
拒绝请求，并通知项目相关方

*正确答案：B  
问题解析：基准的变更需要获得CCB的审批。考点：实施整体变更控制*

# 160、During a project’s execution phase, a regulatory law is approved that mandates immediate compliance. This law will impact the projects scope, schedule and cost. What should the project manager do first?在项目执行阶段，批准了一项监督法律，责令立即遵守。这项法律将影响项目的范围、进度和成本。项目经理首先应该做什么？

A Mitigating the risk  
减轻风险  
B Update the project management plan  
更新项目管理计划  
C Escalate the issue to senior management  
将问题升级上报给高级管理层  
D Initiate the change request process  
开始变更请求过程

*正确答案：D  
问题解析：批准的法律将影响范围、进度和成本，说明需要采取变更措施。考点：指导与管理项目工作、输出、变更请求*

# 166、During project execution, the customer requests a minor change. After performing a high-level review, the developer determines that the effort to make the change has minimal impact and can be absorbed.What should the project manager do next?项目执行期间，客户请求进行一个小变更。在执行高层级审查后，开发人员确定进行变更所需的工作影响较小且可被吸收。项目经理下一步应该怎么做？

A Ask the developer to proceed with the modification  
要求开发人员继续进行修改  
B Issue a change request  
签发变更请求  
C Update the issue log  
更新问题日志  
D Communicate the proposed change to all stakeholders  
向所有项目相关方沟通提议的变更

*正确答案：B  
问题解析：变更无论大小都需要遵循变更流程。考点;实施整体变更控制*

# 175、During the execution phase, a project manage realizes that a deviation from the project management plan is required to achieve desired project outcomes. What should the project manager do next?在执行阶段，项目经理意识到需要偏离项目管理计划才能实现理想的项目成果。项目经理下一步应该怎么做？

A Update the project schedule  
更新项目进度计划  
B Execute the Implementation  
执行实施  
C Submit a change request  
提交变更请求  
D Modify the project baselines  
修改项目基准

*正确答案：C  
问题解析：变更需要遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 178、In the third month of a six months project, a senior manager asks the project manager to include a new feature without impacting cost and time. What should the project manager do?在为期六个月项目的第三个月，一位高级经理要求项目经理在不影响成本和时间的情况下增加一项新功能。项目经理应该怎么做？

A Update the project plan to include the new feature  
更新范围计划，包含新功能  
B Create a change request and evaluates the impacts  
创建变更请求并评估影响  
C Discussed the request with the sponsor  
与发起人讨论该请求  
D Update the project documents  
更新项目文件

*正确答案：B  
问题解析：变更需要遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 186、Stakeholders claims that a feature is missing from a deliverable. This feature was not mentioned in any prior discussions and was not included in the acceptance criteria, however, the stakeholders insist that the feature is necessary to take full advantage of the deliverable. What should the project manager do?相关方称一个可交付成果中遗漏一项功能。之前的任何讨论中都没有提到这项功能，也没有被纳入验收标准。然而，相关方却坚持认为这项功能是必要的，可以充分利用该可交付成果。项目经理应该怎么做？

A Implement the deliverable and submit a change request for the missing feature  
实施该可交付成果并为遗漏的功能提交变更请求  
B Implement the deliverable and begin work on the missing feature  
实施该可交付成果并开始遗漏功能的工作  
C Defer implementing the deliverable and submits a change request for the missing feature  
推迟实施该可交付成果并为遗漏的功能提交变更请求  
D Defer implementing the deliverable and begin work on the feature  
推迟实施该可交付成果并开始遗漏功能的工作

*正确答案：A  
问题解析：变更需要遵循变更流程。考点：实施整体变更控制*

# 188、During the last week of the project, a strong storm causes damage and impacts the project’s delivery date? What should the project manager do?在项目的最后一个星期，一场强风暴造成损害并影响项目的交付日期。项目经理应该怎么做？

A Use the reserve analysis technique  
使用储备分析技术  
B Update the risk register  
更新风险登记册  
C Submit a change request  
提交变更请求  
D Report it to the project sponsors  
将其报告给项目发起人

*正确答案：C  
问题解析：意外风险发生应立即进行应对，需要提交变更请求。考点：实施风险应对、输出、变更请求*

# 192、Midway through a project, the sponsor wants to change the delivery schedule. Whatshould the project manager do next?在一个项目中途，发起人想要改变交付进度计划。项目经理下一步应该怎么做？

A Determine how this impact the project’s critical path  
确定这对项目关键路径的影响  
B Add it to the issue log  
将其添加到问题日志中  
C Initiate a change request  
提出一项变更请求  
D Use schedule compression techniques  
使用进度压缩技术

*正确答案：C  
问题解析：变更需要先提交变更请求。考点：实施整体变更控制*

# 198、A system launched successfully and has been running smoothly for more than two weeks.The project manager requests formal acceptance from stakeholder, but one stakeholder wants to make a slight change they believe will be easy to implement. What should the project manager do to gain formal acceptance of the change?一个系统成功发布并且已平稳运行超过两周时间，项目经理要求相关方正式验收，但是一个利益相关方希望做出他们认为易于实施的轻微变更。项目经理应该如何才能获得该变更的正式验收？

A Escalate the change to the project sponsor for acceptance.  
将该变更升级上报给项目发起人进行验收  
B Update the change log, and begin implementation.  
更新变更日志，并开始实施  
C Maintain the agreed-upon acceptance criteria, and request stakeholder approval.  
保持约定的验收标准，并请求相关方批准  
D Meet with the team to evaluate the request.  
与团队开会评估该请求

*正确答案：D  
问题解析：任何人任何时间都可以提出变更请求，并且都需要遵循变更控制流程。考点：实施整体变更控制*

# 5、政府法律变更会对现有项目产生潜在影响，项目风险减轻计划用于解决潜在影响以及要求的行动，在政府法律变更发生之后，执行了必要措施，但是导致了新的风险。n这属于哪一种风险类型？

A 触发风险  
B 残余风险  
C 次生风险  
D 减轻风险

*正确答案：C  
问题解析：考点：规划风险应对，输出，项目文件更新（次生风险）。解析：次生风险的概念：次生风险是实施风险应对措施的直接结果。*

# 12、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？

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：考点：范围蔓延。解析：未经控制的范围变更，称之为范围蔓延。*

# 14、项目团队识别到一个紧急事件，要求立即进行变更。由于进度计划有限，没有足够的时间遵循标准的变更控制流程。项目经理接下来应该怎么做？

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

*正确答案：D  
问题解析：考点：实施整体变更控制。解析：紧急情况下，PM有权批准变更，但事后也要执行流程。参考：PMBOK 4.6。*

# 20、项目经理接到一个变更请求，该变更请求会影响到项目进度，对于谁应该对变更请求的执行做出决定存在不确定性。n下列哪一个选项中的文件需要更新？

A 质量计划和风险登记册  
B 沟通计划和风险登记册  
C 项目计划和变更管理计划  
D 变更管理计划和风险登记册

*正确答案：D  
问题解析：考点：整体变更控制、风险管理。解析：“变更请求会影响到项目进度”，说明存在风险，应该更新风险登记册；“对于谁应该对变更请求的执行做出决定存在不确定性”说明变更管理计划定义不清楚。参考：PMBOK 4.6、11。*

# 29、项目经理接管了一个正处于设计阶段的项目，而且刚开始就收到源源不断的变更请求，在这种情况下，下列哪一项最有帮助？

A 参与项目的项目发起人  
B 定义明确的范围管理计划  
C 变更控制委员会  
D 变更评估系统

*正确答案：C  
问题解析：考点：实施整体变更控制。解析：变更控制流程，确保经过CCB批准的变更才能执行。参考：PMBOK 4.6。*

# 43、依据项目管理计划的标准，项目经理遇到问题，并就此提出变更请求，变更请求获得批准，被执行和记录在项目文件中。项目经理应该记录问题和采取的措施记录在哪里，以便未来项目获益？

A 项目章程  
B 经验教训  
C 项目管理计划  
D 状态报告

*正确答案：B  
问题解析：解析：组织过程资产的更新，为了使未来其他项目获益。考点：组织过程资产。*

# 47、在项目执行过程中，你要求你的供应商能够变更其中的一些条款，供应商答应了你的请求，做出了相应的变更，但就在如何补偿其为了该变更而付出的额外支出时，你们发生了分歧。在这种情况下，以下都是你的选择，除了。

A 你应该按照合同规定对索赔进行记录、处理、监督和管理  
B 通过谈判解决该索赔问题  
C 按照合同中规定的替代争议解决(ADR)程序进行处理  
D 坚持自己的观点，不再进行进一步的沟通

*正确答案：D  
问题解析：考点：控制采购、工具、索赔管理。解析：如果合同双方无法自行解决索赔问题，则需要按照合同中规定的替代争议解决（ADR）程序进行处理。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。*

# 51、项目经理被任命管理一个将开始实施阶段的现有项目。在查看规划文件时，发现一些需求没有被范围说明书的定义包含在内，项目经理下一步该怎么做？

A 在工作分解结构中补充丢失的需求  
B 修改范围声明并开始执行  
C 按变更控制流程来处理  
D 会见发起人来定义产品需求

*正确答案：C  
问题解析：解析：变更按照整体变更流程进行。考点：整体变更控制机制、流程。参考：PMBOK 4.6。*

# 65、下列关于控制范围过程的说法都是正确的，除了

A 控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程  
B 控制范围过程用于在变更实际发生时对变更进行管理，并需要与其他控制过程整合在一起  
C 可以通过编制清晰和简明的规范及严格遵守该规范来避免范围变更  
D 范围控制包括确定偏离范围基准的原因和程度，并决定是否需要采取纠正或预防措施

*正确答案：C  
问题解析：考点：控制范围；解析：范围变更无法避免，但可以通过流程来进行管控。参考：PMBOK 5.6。*

# 78、一个管道施工项目的项目分包商提议升级管道材料质量，而这不会影响进度或成本。这项材料变更已经获得批准。应使用下列哪一项来记录这项变更？

A 成本管理计划  
B 风险登记册  
C 合同  
D 配置管理系统

*正确答案：D  
问题解析：解析：项目的任何相关方都可以提出变更请求。尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。考点：整体变更控制，工具，参考：PMBOK 4.6。*

# 97、项目发起人要求对某个可交付成果进行修改，该要求经过CCB的审核和批准。项目经理的首要任务是？

A 评审项目的变更管理流程  
B 收集团队成员的意见，并准备一次风险评估  
C 确定变更所需工作  
D 在变更日志中记录变更的影响

*正确答案：D  
问题解析：考点：实施整体变更控制，输出，变更日志。解析：变更日志用来记录项目过程中出现的变更。应该与相关的相关方沟通这些变更及其对项目时间、成本和风险的影响。被否决的变更请求也应该记录在变更日志中。*

# 107、项目启动后，一名高级相关方要求添加另一个可交付成果，项目发起人之前已说明不会给项目提供额外的资金了。项目经理应该怎么做？

A 让项目团队签署联合协议，申请更多的资金  
B 出示项目范围说明书，拒绝新的要求  
C 拒绝新的要求，停止任何进一步的信息收集  
D 要求包含所有必要信息的正式变更请求

*正确答案：D  
问题解析：考点：整体变更流程。解析：无论谁提出的变更，均要走变更流程来执行*

# 116、在一个施工项目，管道工程正在进展中时，客户请求一项变更，客户需要额外的管道出口，这将增加管道工程的成本。项目经理首先应该怎么做

A 拒绝变更，因为它将会增加项目成本  
B 查看项目管理计划，查看应如何处理变更  
C 查询合同看是否有与这种情况相关的任何条款  
D 做出变更，因为客户要求

*正确答案：C  
问题解析：答案：B。考点：财务测量指标。解析：净现值是反映项目投资获利能力的指标，数值越大越好。净现金流量折算成现值-初始投资值=净现值。参考：PMBOK 1.2.6.4*

# 122、一个新的项目经理接手一个落后于进度和预算的项目。与团队沟通后，项目经理发现收集需求过程未有效实施。项目经理接下来应该做什么？

A 快速跟进以弥补失去的时间  
B 以当前的完工估算修改计划及预算  
C 通知客户，可交付成果交付将延期并商谈补偿  
D 检查范围，如果需要提起变更请求

*正确答案：D  
问题解析：考点：控制范围，输出，变更请求。解析：过程有问题，先核实具体问题，并分析问题、制定方案，随后提交变更请求；对范围绩效的分析，可能导致对范围基准或项目管理计划其他组成部分提出变更请求。变更请求可包括预防措施、纠正措施、缺陷补救或改善请求。变更请求需要经实施整体变更控制过程的审查和处理。参考：PMBOK 5.6.3.2*

# 128、某一特殊的相关方以多次发起变更而闻名。项目之初，项目经理可以通过何种方法避免此情况发生：

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

*正确答案：B  
问题解析：解析：在整个项目生命周期中，有效识别和分析相关方，引导他们合理参与，并有效管理他们对项目的期望和参与，对项目成功至关重要。*

# 133、一个项目拥有固定完工日期，从之前的经验看，该客户以不断要求修改项目可交付成果而出名，这会增加无法满足项目期限的风险。为避免这个风险，项目经理应该怎么做

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

*正确答案：B  
问题解析：考点：实施整体变更控制。解析：变更管理计划可以防止变更管理过程失控。参考：PMBOK 4.6*

# 139、在为一项已获得批准的变更请求工作时，项目团队添加了一个不属于已批准变更请求的功能。项目经理认为这项功能将十分有益。若要管理这个额外的变更，项目经理下一步应该做什么？

A 提交一份新的变更请求用户批准  
B 执行相关方分析  
C 将额外功能记录作为原始变更请求的组成部分  
D 咨询项目发起人

*正确答案：A  
问题解析：解析：选项B、D排除，C选项篡改原变更请求也排除，所以选A；考点：整体变更控制机制、流程。参考：PMBOK 4.6*

# 144、一个为期12个月的项目进入第3个月时，进度绩效指数（SPI）为0.99。三个月后，SPI显示项目日期明显落后于进度。项目经理认识到客户没对新的需求做决定，造成这种结果的原因是什么？

A 没有整体管理计划  
B 没有质量管理度划  
C 没有风险管理计划  
D 没有变更管理计划

*正确答案：D  
问题解析：考点：制定项目管理计划，输出，项目管理计划（变更管理计划）；实施整体变更控制，输入，项目管理计划（变更管理计划）。解析：变更管理计划，用来明确如何对变更进行监控*

# 146、在执行阶段，项目团队预期到客户可能要求一套新的需求，这已经登记为一项风险。今天，客户正式通知新需求已经生效。项目经理下一步应该怎么做

A 更新风险登记册和风险管理计划  
B 创建与风险有关的风险应对计划  
C 更新风险登记册并创建变更请求  
D 按照新需求调整进度表

*正确答案：C  
问题解析：解析：客户正式通知新需求已经生效，风险已经发生，所以需要更新风险登记册。此外，客户提出新需求，所以需要按照整体变更控制流程，来提交变更请求*

# 149、公司的项目A目前符合进度并在预算之内。但是总经理希望抓住新的业务机会，要求启动项目B。为了按时交付项目B，项目A的大部分资源必须转移到项目B。n项目经理接下来应该怎么做？

A 通知总经理项目A已经由项目章程强制要求并具有优先级  
B 与变更控制委员会的负责人讨论对项目A的影响，并请求作出决定  
C 在拥有最小团队规模的情况下继续项目A的工作，并开始项目B  
D 与项目发起人联系并讨论该情况

*正确答案：B  
问题解析：考点：实施整体变更控制。解析：总经理要求将项目A的资源转移到项目B，这实际上是一项变更请求，应该按照变更流程进行处理，所以相对来说，B选项与CCB讨论对项目的影响并请CCB做决策，比较合适。参考：PMBOK 4.6*

# 151、作为项目经理的你，负责为某一企业设计一项应用性的软件系统。设计过程中，你发现采用新的B技术比之前与客户商议的A技术会同样达到客户要求的产品功能，并且资金和工期会节省。在这种情况下，你应该怎么办?

A 按照客户要求和合同的规定，继续采用原来的A技术  
B 向上级管理者反映情况，为自己的公司节省资源  
C 使用B技术，并且记录在个人经验库中  
D 向变更控制会以及客户反映实际情况，经过客户的同意和上级管理者批准

*正确答案：D  
问题解析：考点：整体变更控制；解析：按照整体变更控制流程进行。*

# 157、项目已经完成，但客户不愿意批准可交付成果，与客户多次商谈都没有结果。项目经理能采取的最佳措施是什么?

A 分析客户需求，增加产品的功能，并再与客户谈判  
B 让客户提出范围变更方案  
C 拟订一份辫论稿存档，准备用于可能面临的法律诉讼  
D 重新规定可交付成果的验收标准

*正确答案：B  
问题解析：考点：确认范围，输出，变更请求。解析：对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案；可能需要针对这些可交付成果提出变更请求以进行缺陷补救。变更请求应该由实施整体变更控制过程进行审查与处理。*

# 159、你目前在一个开发紧张的项目环境中，项目中充斥着大量的变更，相关方持续地参与其中，需求和开发迭代速度很快，几乎每周都迭代一次，大家都工作得热火朝天。这属于哪种项目生命周期？

A 预测型生命周期  
B 接驳型生命周期  
C 迭代和增量型生命周期  
D 适应型生命周期

*正确答案：D  
问题解析：考点：项目生命周期类型，适应型生命周期。解析：适应型生命周期（也称为变更驱动方法或敏捷方法），其目的在于应对大量变更，获取相关方的持续参与。适应型生命周期也包含迭代和增量的概念，但不同之处在于，迭代很快（通常2-4周迭代1次），而且所需时间和资源是固定的。*

# 171、有效的沟通对于项目的成功至关重要。范围变更、限制条件、假设、整合与界面要求，重叠的角色和责任以及其它许多因素都对沟通提出了挑战。沟通上的障碍很有可能导致：

A 生产力下降  
B 敌意增强  
C 士气低落  
D 冲突增加

*正确答案：D  
问题解析：考点：规划沟通管理。解析：沟通规划不当，可能导致各种问题，例如，信息传递延误、向错误的受众传递信息、与相关方沟通不足，或误解相关信息。沟通上的障碍会出现信息传递错误、对方对信息本义理解错误、错误的沟通方法导致的信息传递不到位等情况，这些都会导致冲突的增加。虽然ABC看起来都是正确的，但是相对来说，D选项更直接。*

# 174、你是负责一个大型政府合同的项目经理。合同一年前签署，将历时3年，涉及数百万美元。你没有参与合同的订立和建立变更控制过程，但现在你面对着来自出资人和高级管理层泛滥的变更申请。首先你应该做什么？

A 请求高级管理层拨付更多的管理储备以避免潜在的财务问题  
B 告诉出资人和高级管理层任何变更在此时都是超范围的，不予考虑  
C 与法律部门协商确信你没有做任何违法的事  
D 会见项目出资人和高级管理层来讨论这个问题和潜在的解决方案

*正确答案：D  
问题解析：考点：项目相关方，发起人。解析：对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。所以选D。*

# 187、项目一切进展顺利，突然几个相关方提出一些变更。所有变更确定后，项目经理开始与所有相关方讨论变更发生的原因，同时发掘是否还存在更多的变更。当一成员突然提到他给产品增加了一项功能时，全场一片寂静。“请不要担心，我不会影响项目的时间、成本及产品质量。”他说。作为项目经理，你首先应该：

A 询问这位团队成员增加此项功能是如何确定的  
B 召开会议，审查这位团队成员所完成的工作  
C 寻找其他增加了的功能  
D 询问这位项目团队，他怎么知道不会影响进度、成本及质量。

*正确答案：D  
问题解析：考点：变更已发生，先听取成员依据，确认变更对项目带来的影响。*

# 189、项目经理正在领导执行一项解决方案，该解决方案涉及许多新兴技术。结果项目经理预期原始的项目规划文件可能需要在项目生命期内多次更新，以便调整总体项目方向。项目经理该怎么做？

A 制定详细的项目组织图，授权行业专家批准任何必要的技术范围变更  
B 制定与高层领导直接的和动态的沟通路径，让他们参与每个变更请求  
C 通知高层领导一旦确定失败风险，项目就无法进展  
D 设计并执行一项整体变更控制系统，以报告、控制并记录对原始项目基准的变更

*正确答案：D  
问题解析：考点：实施整体变更控制。解析：频繁变更，更加需要对变更进行整体分析、评估、管理。*

# 195、你被分配到项目上，这个项目使用的是固定总价合同。你的客户通知你今天早上他们坚决要确定项目范围的细节。你同意这个请求是对项目有益的，你相信他们会提供一个变更请求来增加项目范围，你接下来应该做什么？

A 接受客户的请求，认真记录你自己花费在执行这个变更的额外的成本和工作时间并用合适的费用通知客户  
B 执行实现值分析评估项目当前状态，把数据交流提供给变更控制委员会以便他们对客户的请求做出最好的决策  
C 检查合同，项目章程，范围说明书和其他项目和合同相关的文档，评估范围变更的影响，向变更控制委员会和发起人讨论这种情形  
D 找到项目销售部门进行交流，和他们找到共同的解决方案用最好的方式拒绝请求，通过考虑你所在公司和客户的商业和战略价值

*正确答案：C  
问题解析：*

# 14、一个新的会计体系正在被执行，客户要求对其中一份报告进行格式变更，根据项目总工程师的要求更足够简单，且项目经理要求立即变更。然而，在发放月报时，会计人员抱怨说此前这些信息不用再体现新的报告中。这种情况应该如何来进行避免？

A 要求变更控制委员会评估变更  
B 让会计经理参与会计测试  
C 拒绝在未作讨论的情况下变更  
D 制定一个管理变更的计划

*正确答案：D  
问题解析：题目描述变更没有经过变更流程而直接执行的情况，因为变更流程中包括变更信息分发相关方环境，如果没有变更流程，这个环节就会被忽略*

# 20、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。这个变更使用蒙特卡罗模拟来分析，但是忽略了天气条件。此外，项目团队成员户外工作的身体伤害风险没有考虑进去。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。 n项目经理接下来应该怎么做？

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

*正确答案：C  
问题解析：本题考变更流程，接到变更请求需要先分析，分析后如果问题严重，需要找相关方说明相应的情况，如果有合适的替代方案最好*

# 31、在与你的客户进行的一个非正式会议中，你被提供了一大笔金钱激励，目的是更改产品配置，以符合此客户的个人需要。这个改变可能导致项目成本增加和进度延迟。你应采取的行动是

A 不接受此激励，并劝告客户向变更控制委员会提交一个请求  
B 接受此激励，并发出一个内部配置更改请求给项目组  
C 在接受此激励前，获得有关请求和客户的个人需要的补充信息  
D 推迟对此激励的接受，直到你能确保使自己免于任何法律责任

*正确答案：A  
问题解析：按流程进行管理。拒绝不当获利*

# 37、项目经理接到客户对于产品质量属性的负面反馈，为解决这个问题，对制造工艺进行了改进，若要评估工艺变更对解决期望的改进是否有效，下列哪一项质量控制工具对项经理最有帮助？

A 实验设计  
B 帕累托图  
C 控制图  
D 因果图

*正确答案：C  
问题解析：A 选项是用来确定特定变量影响的；B 选项是用来识别造成大多数问题的少数重要原因的；D 选项是用来查找根本原因的。都不能查看改进后是否有效。控制图可以根据运行情况来查看改进结果是否有效*

# 46、项目经理处于一个长期项目的中间，这时研发团队发现了一个重大失误，这个失误需要执行较大的变更来解决，但该变更可能同时影响到时间和预算计划。 n项目经理首先应该做什么？

A 分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会  
B 实施变更请求，并在之后通知相关方  
C 实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会  
D 分析变更请求，并将其提交给指导委员会

*正确答案：A  
问题解析：变更控制流程，对于变更请求应该先分析，如果需要变更再提交给CCB*

# 57、在执行阶段，市场部通知项目发起人中心小组提供了产品的混合审查，需要进行细微变更，项目发起人指示项目经理包含变更，因为该变更不会改变范围或预算。 n项目经理接下来应该怎么做？

A 记录要求的变更  
B 为执行变更分配职责  
C 与受影响方沟通该变更  
D 召集团队来评估变更的影响

*正确答案：A  
问题解析：变更控制流程。对于口头的变更请求，需要先记录*

# 66、下列哪一项属于项目可交付成果变更的审查、批准和管理过程

A 确认范围  
B 实施整体变更控制  
C 核实项目  
D 监督和控制项目工作

*正确答案：B  
问题解析：实施整体变更控制过程内容*

# 77、在执行阶段，项目团队预期到客户可能要求一个新的需求。这已经登记为一项风险，但后来正式通知新需求已经生效。项目经理下一步应该怎么做？

A 更新风险登记册并创建变更请求  
B 创建与风险有关的风险应对计划  
C 更新风险登记册和风险管理计划  
D 按照新需求调整进度表

*正确答案：A  
问题解析：这是一个已知未知风险，当发生时直接启用应急应对方案—提交变更请求即可*

# 80、在一个系统执行项目中，在项目结束前两周发现一个系统功能脱离范围，已经过变更流程批准。项目经理接下来应该怎么做?

A 按需求说明更新管理计划  
B 评估变更，并与客户讨论对项目成本的影响  
C 拒绝变更，因为项目接近完工，影响将很大  
D 与项目相关方一起讨论变更的影响

*正确答案：A  
问题解析：BD选项工作应该在流程前开展，C选项不确定是否具有此权力*

# 100、项目经理主持一个项目，包含来自客户、供应商以及分包商的各方资源。在项目执行阶段客户通知项目经理，出于削减成本目的，其中一些分配给供应商的任务应重新分配给客户自身。 n项目经理接下来应该怎么做？

A 请求管理层的帮助  
B 参考变更管理计划  
C 参考作为采购管理计划组成部分的合同  
D 按照要求改变任务分配

*正确答案：B  
问题解析：合同（协议）并非纳入采购管理计划，所以C排除。A选项直接找管理层协助也欠妥。D直接更改任务分配也会产生风险。如果变更应遵循变更控制流程，参考变更管理计划*

# 101、相关方询问项目经理是否正确包含最新的变更请求。 若要向相关方展示这一点，项目经理应该使用下列哪一项工具？

A 过程分析  
B 帕累托图  
C 石川图  
D 质量审计

*正确答案：D  
问题解析：质量审计还可确认已批准的变更请求（包括更新、纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况*

# 110、在一个软件项目中，一项外部变更请求获得批准，并正在执行。这包含了新的工作包以及额外的完工资金。这些资金将被记录在哪些项目文件中？n

A 在应急储备金中  
B 在批准的变更请求和变更管理计划中  
C 在成本基准和批准的变更请求中  
D 在成本绩效指数和完工预算中

*正确答案：C  
问题解析：制定预算输出—成本基准。成本基准可以理解为工作包成本估算与应急储备之和。当因变更请求成本基准发生变化时，也记录在批准的变更请求中*

# 119、项目范围一时很难确定下来，且项目团队之前执行过此类工作。进度绩效指数为0.7，在调查完差异后，项目经理发现在现场工作的其中一名团队成员被项目发起人要求去执行其认为对项目很重要的部分。若要避免出现这种问题，项目经理应采取下列哪一项行动？

A 改进项目沟通，确保所有需求都得到满足  
B 根据新的需求对项目范围进行变更  
C 给同事提供明确的说明，停止范围蔓延  
D 开展变更必须通过变更控制委员会进行的沟通

*正确答案：D  
问题解析：范围、进度、资源都有问题，先确保所有的变更都受控*

# 124、项目经理和团队成员正在完成某大型软件安装项目上的一系列关键活动。他们周六晚工作到很晚的时候，情况紧急促使项目经理必须决定一项进度变更。结果会导致项目延期2周。接下来项目经理应该怎么做？

A 立即记录该项变更，然后在变更控制委员会上班的第一时间向他们汇报  
B 寻找自由浮动时间，争取赶回项目进度  
C 实施配置管理以得到管理层的批准，然后再实施变更  
D 审核详细的风险评估制定流程，确认是否包含了其他未识别的风险，并制定相应的风险应对计划

*正确答案：A  
问题解析：紧急情况下，先执行，事后再执行变更控制流程*

# 125、项目预算被证明是不准确的，SPI是1.1。团队成员背离了活动属性，发起人将自己安置在变更控制委员会里，项目经理应该做什么？

A 说服发起人离开变更控制委员会  
B 重新计算项目进度  
C 重新估算活动属性  
D 计算成本绩效指数

*正确答案：D  
问题解析：题干描述的问题是预算不准确，先计算成本绩效指数，在找偏差分析原因*

# 132、对于变更请求过程的完整性以及获准变更请求的实施跟踪， 由谁承担最终责任？

A 项目赞助人  
B 项目经理  
C 项目团队成员  
D 变更控制委员会

*正确答案：B  
问题解析：实施整体变更控制”过程前言原话： “实施整体变更控制过程贯穿始终，项目经理对此负最终责任*

# 135、变更控制委员会通知项目经理他们的项目变更请求已获批准。这项变更将影响到项目成本和项目进度。项目经理应该怎么做？

A 变更基准  
B 提交变更请求  
C 变更工作分解结构  
D 变更资源计划

*正确答案：A  
问题解析：根据变更流程，当变更请求被批准后，如果涉及到基准，需要变更基准*

# 138、为开始项目收尾过程，项目经理移交了一个必须由客户验收的可交付成果。客户提出一项需要大量额外工作的变更请求。 项目经理应执行下列哪一项？

A 记录变更请求的全部影响  
B 说服客户这个阶段不充许变更  
C 执行请求的变更，因为项目收尾受到影响  
D 拒绝变更请求，因为此请求是在批准的范围之外

*正确答案：A  
问题解析：客户提出了一项变更请求，但是是否接受并执行变更流程，都需要先记录变更请求的影响*

# 141、依据项目管理计划的标准，项目经理遇到问题，并就此提出变更请求。变更已经被批准、并执行和记录在项目文件中。项目经理应该将经验、问题和采取的措施记录在哪里，以便未来项目获益？

A 项目章程  
B 经验教训  
C 项目管理计划  
D 状态报告

*正确答案：B  
问题解析：题目中描述的是组织过程资产更新，把历史信息和经验教训存入经验教训知识库，为未来项目提供有效技术信息*

# 144、网络供应商告诉项目经理，最近的这次地震会对关键零件的交付产生影响。于是团队成员开会讨论对项目整体造成的影响。讨论结果为：对人员培训无影响，对风险和成本管理有影响。但现在还不能确定是否对质量基准造成影响。项目团队正在做什么？

A 配置管理  
B 工作授权分析  
C 状态评审会议  
D 整体变更控制

*正确答案：D  
问题解析：开会讨论变更可能对项目产生的影响*

# 150、一项修改主要可交付成果的变更请求已获得批准， 这否定了多项任务并引起其它任务返工。但在开始执行时，工作并没有按照计划进行，项目团队之间也产生了冲突。 执行变更时项目经理应该怎么做？

A 为团队增加更多资源，这对执行变更有利  
B 将绩效差的负面后果通知团队，让他们可以执行变更  
C 向团队解释为什么需要变更，确保他们仍然可以受到激励来执行变更  
D 向相关方提供变更文件来评估和计划执行变更

*正确答案：C  
问题解析：AB排除。D选项对变更的评估应该在提交CCB审核前完成，题目并未表现出对此变更没有进行影响评估。工作没有按照计划进行，此外成员之间产生冲突，原因还是成员对变更的不认可。应该让成员达成共识，并说明变更并不会对绩效产生影响*

# 152、项目经理发现对产品进行了多项细微变更。 虽然这些变更很细微， 但它们没有在变更日志中记录，也未获得客户的批准。若要确保类似的变更在项目中能得到正确的管理，项目经理应该怎么做？

A 确定与变更有关的成本，并向客户提供额外工作的帐单  
B 告知客户进度已经发生变化，并要求更多资源  
C 在变更控制日志中记录变更，并审查潜在影响  
D 与员工和客户审查变更控制流程

*正确答案：D  
问题解析：变更控制流程。变更没有很好地按流程进行，需要检查变更控制流程*

# 155、在项目执行期间， 作为客户业务资本投资商的一名重要相关方不同意一项重要的范围变更，项目经理应该怎么做？

A 告知相关方变更范围已经太迟了  
B 同意相关方的范围变更  
C 为相关方的范围变更应用变更管理计划  
D 终止项目，因为项目范围与客户的业务不一致

*正确答案：C  
问题解析：变更请求需要根据变更管理计划中的变更流程进行*

# 193、项目经理收到季度项目绩效报告后， 在测量和控制风险时发觉有必要实施应急计划，项目经理应该怎么做？

A 更改项目工作分解结构以适应应急计划的实施  
B 提出项目变更请求  
C 重新设定项目基线，以执行应急计划  
D 提出问题并报告上级主管

*正确答案：B  
问题解析：实施应急计划需要提交变更请求，经过变更控制流程实现风险应对措施的执行*

# 196、在项目执行期间，客户识别出没有包含在合同之内的新需求。项目经理首先应该怎么做？

A 向高级管理层报告，并要求当作例外情况对待  
B 记录变更需求，并按变更控制过程执行  
C 如果没有影响到进度，则重新评估该新需求  
D 更新范围并且变更客户新需求

*正确答案：B  
问题解析：在范围外的新需求， 需要先进行记录， 并按照变更控制流程来进行*

# 198、客户要求新产品必须尽快推向市场，客户要求项目经理进一步压缩项目进度，项目经理接下来应该怎么做？

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

*正确答案：B  
问题解析：客户提出新需求，需要让用户正式提出变更请求，然后根据变更控制流程进行*

# 20、干系人询问项目是否正确包含了最新的变更请求，若要向干系人展示这点，项目经理使用的工具和技术是?

A 过程分析  
B 帕累托图  
C 石川图  
D 质量审计

*正确答案：D  
问题解析：通过质量审计工具可以确认已批准的变更请求，包括纠正措施、缺陷补救和预防措施的实施情况。同时需要注意，质量控制过程对所有已批准的变更请求进行审查，以核实它们是否已按批准的方式得到实施*

# 51、为了限制与变更有关的风险。项目经理执行了一个审计，确保新的最小或最大限值要求能被正确执行，测试将进行10次，测试结果用图表示可视化分析，使用哪种质量工具?

A 控制图  
B 统计抽样  
C 帕累托图  
D 散点图

*正确答案：A  
问题解析：控制图上的点反映了测试的结果以及测试结果是否超出了控制的最小或最大限制的要求，超出控制点意味着过程失控需要立即采取措施。*

# 、45、以下关于项目管理过程组或过程的说明，不正确的是( )。

A 项目管理过程组在不同类型的项目上都是相同的  
B 当项目发生变更时，项目管理过程也发生变更  
C 在不同项目上，各项目管理过程组一般都有基本相同的依赖关系和顺序关系  
D 项目进人执行阶段后，仍然可以开展规划过程组的过程

*正确答案：B  
问题解析：项目管理过程的变更与项目变更之间没有必然联系。*

# 、13、 项目经理处于一个长期项目的中间，这时研发团队发现了一个重大失误，这个失误可以通过对项目范围执行较大的变更来解决，但该变更可能同时影响到时间和预算计划。项目经理首先应该做什么?

A 分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会  
B 实施变更请求，并在之后通知干系人  
C 实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会  
D 分析变更请求，并将其提交给指导委员会

*正确答案：A  
问题解析：根据变更控制流程。干系人提出变更请求，项目经理必须确保变更进行正式书面的记录，并对变更进行风险分析和影响评估之后，提交CCB进行审查和批准，批准之后的变更才可以付诸实施。项目管理指导委员会主要是对项目的优先级进行评估。*

# 、15、变更控制委员会(CCB)是什么职能的组织?( )

A 由主要干系人的代表组成，负责审批项目基准变更  
B 由主要干系人的代表组成，负责审批所有变更  
C 由项目执行组织中的高级管理人员组成，负责审批项目基准变更  
D 由项目经理领导的变更管理委员会

*正确答案：A  
问题解析：这是CCB的定义*

# 、22、为进行项目收尾过程，项目经理移交了一个必须由客户验收的可交付成果，客户提出一项需要大量额外工作的变更请求。项目经理应执行下列哪一项?

A 记录变更请求的全部影响  
B 说服客户这个阶段不允许变更  
C 执行请求的变更，因为项目收尾受到影响  
D 拒绝变更请求，因为此请求是在批准的范围之内

*正确答案：A  
问题解析：客户提出变更请求，项目经理首先需要对变更进行风险评估和影响分析，然后提交CCB审批，所有变更请求的内容以及结果必须记录在变更请求日志中，并传递给相关干系人。*

# 、25、以下哪个最好地描述了开展项目变更控制的目的?( )

A 确保所有变更都经过审批，确保只有经批准的变更才能纳入计划中  
B 确保所有变更都经过变更控制委员会的审批，并在批准后纳入计划中  
C 确保把项目变更控制在最少的范围内  
D 确保只有最重要的干系人才能提出变更请求，并参与对变更请求的审批工作

*正确答案：A  
问题解析：变更无论大小，都必须经过实施整体变更控制过程的审批。*

# 、27、指导与管理项目工作过程需要实施经批准的变更请求，其中不包括下列哪项?( )

A 纠正措施  
B 改进措施  
C 预防措施  
D 缺陷补救

*正确答案：B  
问题解析：*

# 、29、 以下哪个不是实施整体变更控制过程的工具与技术?( )

A 专家判断  
B 会议  
C 备选方案分析  
D 项目变更评审

*正确答案：D  
问题解析：虽然在本过程中需要进行变更评审，但PMBOK指南中并未列出这个工具与技术。*

# 、30、下列哪项不是整体变更控制的内容?( )

A 对可能引起变更的因素施加影响  
B 在整个项目期间和整个项目范围内协调各种类型的变更  
C 确保项目的绩效测量基准不发生变化  
D 当变更实际发生时对变更进行管理

*正确答案：C  
问题解析：在项目执行过程中，项目的基准不是不能变，而是要通过整体变更控制过程使其有序地变(如果必要)。*

# 、35、以下关于变更请求的说法都是正确的，除了( )。

A 变更请求包括对所有项目文件或计划的更新  
B 变更请求包括为使未来项目绩效与项目计划一致而采取的纠正措施  
C 变更请求包括为降低消极风险发生的概率而采取的预防措施  
D 变更请求包括针对质量缺陷的补救建议

*正确答案：A  
问题解析：这个答案太绝对。变更请求包括对正规受控(经过批准)的项目文件或计划的调整，不针对非受控的项目文件或计划。而且，并非所有的“更新”都属于“变更。*

# 、36、指导与管理项目工作过程需要做下列各项，除了 ( )。

A 实施由管理层提出的变更请求  
B 按项目管理计划的规定，实施各种项目活动  
C 随项目实施收集工作绩效数据  
D 管理各种技术、人际和组织接口

*正确答案：A  
问题解析：管理层提出的变更请求也需要审批，而不能直接实施。*

# 、41、以下哪个不是实施整体变更控制过程的输入?( )

A 项目管理计划  
B 工作绩效报告  
C 工作绩效数据  
D 变更请求

*正确答案：C  
问题解析：工作绩效数据只是原始资料，过于繁杂，不适合直接用于对变更的评审。*

# 、44、关于实施整体变更控制，以下哪个说法是正确的?( )

A 整体变更控制只针对较大的变更，而不必针对较小的变更  
B 整体变更控制要针对所有变更，无论大小  
C 整体变更控制通常由变更控制委员会进行  
D 整体变更控制只针对关于项目计划的变更请求，而不针对各种纠正措施建议

*正确答案：B  
问题解析：实施整体变更控制过程旨在审查所有变更请求。*

# 、45、以下关于变更请求的说法都是正确的，除了( )。

A 可以由外部或内部项目相关方提出  
B 可以来自项目相关方的自由选择或新颁布法律的强制要求  
C 可以是直接提出的，或从某种事情上推断出来的  
D 可以是项目相关方以正式或非正式的形式记录的

*正确答案：D  
问题解析：变更可以口头提出，但是必须以书面形式记录*

# 、46、 项目经理刚从客户那里收到一个变更要求，它不会影响项目的时间而且容易完成。项目经理应该首先做什么?

A 尽可能快的实施这个变更  
B 与项目出资人联系以获得批准  
C 送交变更控制委员会  
D 评估对其他项目制约因素的影响

*正确答案：D  
问题解析：其他对该项目的影响应该首先被评估，这些影响包括范围、成本、质量、风险、资源和客户满意度。一旦它们被评估，变更控制委员会，如果有的话，可以批准或拒绝变更。*

# 、49、被否决的变更应当被记录于( )。

A 变更管理计划  
B 配置管理计划  
C 变更日志  
D 问题日志

*正确答案：C  
问题解析：变更请求无论批准与否，都要记录在变更日志中。*

# 、50、实施整体变更控制过程包括以下各项，除了( )。

A 提出变更请求  
B 审批变更请求  
C 否决变更请求  
D 更新变更请求状态

*正确答案：A  
问题解析：实施整体变更控制过程旨在审批已提出的变更请求。*

# 、51、 依据项目管理计划，项目经理遇到问题，提出变更请求批准后，执行并记录与项目文件。项目经理应将经验、问题和应采取措施记录在哪里以便未来获益?

A 项目章程  
B 经验教训文件  
C 项目计划  
D 状态报告

*正确答案：B  
问题解析：把经验教训信息包括问题与风险的信息，以及适用于未来项目的有效技术的信息，应该存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。*

# 、52、执行以下哪项会导致基准的变更?( )

A 采取措施预防不利绩效偏差的出现  
B 采取措施使进度落后的某个工作包赶上进度计划  
C 对存在质量缺陷的某个工作包进行返工  
D 在工作分解结构中新增一个工作包

*正确答案：D  
问题解析：工作分解结构是范围基准的组成部分。修改工作分解结构，肯定就导致范围基准的变更，也可能导致进度基准和成本基准的相应变更。*

# 8、通过下列哪个过程监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更?

A 规划范围管理  
B 定义范围  
C 确认范围  
D 控制范围

*正确答案：D  
问题解析：题干即为控制范围的主要工作内容*

# 14、对于可交付成果变更的分析、评估以及审批，是在以下哪个过程完成的?

A 控制范围  
B 核实范围  
C 实施整体变更控制  
D 实施质量控制

*正确答案：C  
问题解析：对于可交付成果变更的跟踪审批主要是通过整体变更控制过程进行处理的，而控制范围主要是评估项目的范围绩效和控制项目范围的蔓延。*

# 13、控制进度一般不涉及以下哪一项?( )

A 判断项目进度的当前状态  
B 确定进度变更是否已经发生  
C 管理实际发生的进度变更  
D 为尽快完工而变更进度计划

*正确答案：D  
问题解析：可能需要，但不是必然要这样做的。从综合的角度来看，“尽快完工”不一定是好事。*

# 32、Charles发现他的一个主要客户正在提高一个产品关键部件的成本。为了弥补这些成本，他

A 将向管理层提出追加投入以弥补差额  
B 将使用管理备用以弥补超出控制范围的差额  
C 将使用成本变更控制过程以批准动用储备  
D 将超出预算并在项目结束后寻求原谅

*正确答案：C  
问题解析：*

# 29、在项目执行期间，某个关键团队成员尚未完成相关工作，就被转派到另一个新启动的项 目。这时，应该?

A 要求延长工期  
B 要求增加预算  
C 提出变更请求  
D 招聘新成员来从事剩余的工作

*正确答案：C  
问题解析：人员转派导致无法按原来的项目计划执行，就需要提出变更请求。*

# 54、下列各项除了\_\_之外都是降低团队动力的迹象。

A 范围变更  
B 项目人员流动  
C 旷工  
D 团队成员之间的冲突

*正确答案：A  
问题解析：旷工、项目人员流动和团队冲突都是团队动力降低的迹象。一个项目经理必须及时采取措施。注意，不停的范围变更也可以起到涣散团队的催化剂作用*

# 20、监督沟通过程会导致的组织过程资产更新，通常包括对报告格式的更新和相关的经验教 训。以下所有都应该记录在经验教训文档中，除了?

A 问题的起因  
B 所采取的纠正措施  
C 采取该纠正措施的理由  
D 变更请求状态更新

*正确答案：D  
问题解析：变更请求状态更新在变更日志中完成，而变更日志是实施整体变更控制过程的输出*

# 22、项目经理将变更请求通知变更控制委员会，这是?

A 推式沟通  
B 纠正措施  
C 公开沟通  
D 预防措施

*正确答案：A  
问题解析：把信息发送给需要了解信息的特定接收方，这是属于推式沟通的方法。*

# 10、在风险监控中，项目经理发现有必要执行风险应急计划，项目经理应该?

A 改变项目工作分解结构  
B 提交变更请求  
C 重新设置项目基准，以执行应急计划  
D 上报管理层

*正确答案：B  
问题解析：项目经理实施应急计划或权变措施会导致变更请求，在获得CCB批准后方可执行。选项A和C应该是在变更被批准之后的工作。*

# 6、控制采购过程通常会涉及到以下哪些系统?

A 财务管理和应付账款系统、项目变更控制系统  
B 索赔管理系统、合同变更控制系统  
C 索赔管理系统、项目变更控制系统  
D 财务管理和应付账款系统、合同变更控制系统

*正确答案：D  
问题解析：能够影响控制采购过程的事业环境因素包括（但不限于）：合同变更控制系统；市场条件；财务管理和应付账款系统；采购组织的道德规范。*

# 8、在成本加固定费合同内，费用如何改变

A 不能改变  
B 如果签发变更令，则可以改变  
C 如果发生意外成本超支，只能增加10000  
D 在特定情况下，可以降低

*正确答案：B  
问题解析：改变固定费合同的唯一方法是商谈合同变更，通常以变更令的形式出现。*

# 10、下列各项都是合同变更控制系统的组成部分，除了?

A 变更批准层次  
B 跟踪系统  
C 争议处理程序  
D 哪些合同变更不需要书面文件

*正确答案：D  
问题解析：任何合同变更都需要书面文件。*

# 18、以下对规划采购管理的输出描述正确?

A 采购策略、招标文件、合同、自制或外购决策、独立成本估算  
B 招标文件、供方选择标准、变更请求、采购工作说明书  
C 独立成本估算、自制或外购决策、采购管理计划、卖方建议书  
D 卖方建议书、招标文件、供方选择标签、独立成本估算

*正确答案：B  
问题解析：供方选择标准通常是采购文件的一部分。*

# 21、控制采购过程的成果有哪些?

A 结束的采购、采购文档更新、经验教训登记册更新、变更请求  
B 支付进度表、验收报告、供应商绩效报告  
C 支付进度表、采购文档更新、经验教训登记册更新、变更请求  
D 采购文档更新、经验教训登记册更新、变更请求、支付系统

*正确答案：A  
问题解析：参见控制采购的输出。*

# 39、控制采购过程可能会用到下列哪些输入?

A 协议、采购文档、工作绩效数据、变更请求  
B 需求文件、质量报告、假设日志、经验教训登记册、项目团队派工单  
C 协议、采购文档、需求文件、质量报告、工作绩效信息  
D 假设日志、经验教训登记册、工作绩效数据、批准的变更请求

*正确答案：D  
问题解析：参见控制采购过程输入。*

# 46、下列所有关于变更控制的陈述都是不正确的，除了?

A 一个固定总价合同对变更的要求最小化  
B 变更很少为项目提供真正的利润  
C 合同应包括适应变更的程序  
D 更加详细的描述会消除变更的条款

*正确答案：C  
问题解析：虽然详细的规定可能会减少变更的需要，但它们并不会消除变更条款。合同应该包括适应变更的程序。*

# 9、项目经理在截止日期向项目利害关系者发送变更请求日志这描述了什么过程?

A 管理沟通  
B 规划沟通  
C 控制沟通  
D 管理相关方参与

*正确答案：A  
问题解析：按照沟通管理计划收集相关信息并传递给信息接受者，这是管理沟通过程的活动。*

# 12、识别相关方过程，可能会导致以下项目文件的更新，除了？

A 假设日志  
B 变更日志  
C 问题日志  
D 风险登记册

*正确答案：B  
问题解析：大量关于相对权力、利益和相关方参与度的信息，都是基于一定的假设条件的。应该在假设日志中记录这些假设条件。在本过程中产生的新问题应该记录到问题日志中。风险登记册记录在本过程中识别，并通过风险管理过程加以管理的新风险。*

# 17、一位相关方因喜欢变更而出名。哪一个方法是项目经理在项目开头处理这个情况的最好方法?

A 多次对那位相关方说“不”来防止他提出更多的变更。  
B 让那位相关方尽早地参与到项目之中。  
C 和那位相关方的老板谈话，寻找方法使相关方的活动转向另一个项目。  
D 让那位相关方不要包括在相关方的名单之内。

*正确答案：B  
问题解析：项目经理无法回避相关方，因为他在项目中利害枚关。项目经理可以说:“不”，但是这并不能解决根本问题。处理这些变更没有太多好的方法，唯一选择是让相关方尽早地参与到项目之中来。之所以产生变更，通常是因为在项目早期缺少输入。如果项目经理早点开始和相关方进行有效的沟通，会有很大的机会在计划过程的早期就发现这些变更，那时候对项目的影响还是比较小的。*

# 29、监督相关方参与过程的输出可能不会导致以下哪个项目文件的更新?

A 相关方登记册  
B 风险登记册  
C 变更日志  
D 问题日志

*正确答案：C  
问题解析：监督相关方参与过程可能会导致项目文件更新，包括风险登记册、相关方登记册、问题日志、经验教训登记册的更新。*

# 49、以下哪个不是管理相关方参与过程的输入?

A 问题日志  
B 变更日志  
C 变更请求  
D 沟通管理计划

*正确答案：C  
问题解析：变更请求是管理相关方参与过程的输出，不是输入。*

# 56、以下过程都会导致变更请求，除了?

A 管理相关方参与  
B 规划相关方参与  
C 监督相关方参与  
D 识别相关方

*正确答案：B  
问题解析：规划相关方参与过程的输出是相关方参与计划。*

# 57、项目启动后，相关方要求添加可交付成果，但发起人不再给额外资金，项目经理应?

A 申请资金  
B 拒绝相关方的要求，并出示项目范围说明书  
C 拒绝，并停止收集信息  
D 要求提交正式的变更请求

*正确答案：D  
问题解析：相关方提出增加费用的变更，需要遵循整体变更控制流程，首先提出正式书面的变更请求，然后进行评估提交CCB审查。选项A，获得资金是发起人的职责。*

# 59、由于不可预料的天气原因，一个主要建设项目遇到了很多进度方面的变更。谁最应该知道这些变更信息?

A 相关方。  
B 发起人。  
C 项目团队。  
D 职能经理。

*正确答案：A  
问题解析：任何变更都应该通知相关方。而B,C,D其实都可以算是相关方的一部分，只有A最全面。*