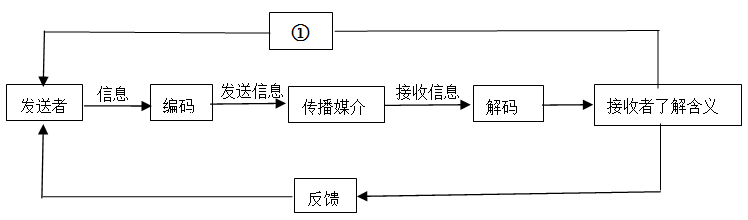
## 13年上

## 试题40

在下面的沟通模型图中，“①”中应填入（40）。



A. 表达

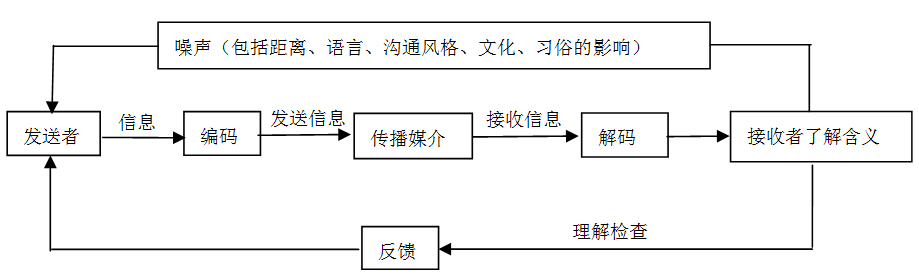
B. 噪声

C. 意见

D. 行动

**分析：**

原图。



上图表示的是一个项目沟通模型，表明想法、观点或信息是如何在发送者和接收者两者间收发的，这个模型的关键因素包括：

* 编码——把想法和观点翻译成其他人不能看懂的语言。
* 通信——发送编码。
* 传播媒介——运送信息的途径。
* 噪声——影响信息传输和读取的因素(例如距离)。
* 解码——把信息翻译成原来的想法和观点。

**参考答案：B**

## 试题41

下面关于沟通管理计划的说法中，不正确的是（41）。

A. 沟通管理计划应是正式的，根据项目需要可以是非常详细或粗略框架式的

B. 沟通管理计划确定了项目干系人的信息和沟通需求

C. 沟通管理计划不一定需要得到客户的正式认可才能实施

D. 沟通管理计划中应包含用于沟通的信息，包括信息格式、内容和细节水平

**分析：**

沟通管理计划也包括项目统计会议、项目团队会议、电子会议、电子邮件的指导。沟通管理计划根据项目需要可以是正式或非正式的，非常详细地或粗略的框架式的。沟通管理计划是包含于整体项目管理计划或者作为其附属计划。

**参考答案：A**

## 试题42

两名新成员最近加入到某项目中，项目组成员原来有6个人，则沟通途径增加了（42）。

A. 21

B. 13

C. 12

D. 8

**分析：**

根据美特卡伏定律，沟通渠道的数目=n\*(n-1)/2，其中n为沟通的人员数量。即2个人有1条沟通渠道，5个人有10条沟通渠道。这样一个具有10个项目干系人的项目就有45个可能的沟通渠道。

本题：

原有渠道：6\*5/2=15；

现有渠道：8\*7/2=28，所以，增加了13。

**参考答案：B**

## 试题43

绩效报告是项目沟通管理中的重要过程，包括收集并分发有关项目绩效信息给干系人，收集和分发的绩效信息包括（43）、进展报告和预测。

A. 状态报告

B. 状态评审结果

C. 生命周期计划

D. 工作说明书

**分析：**

绩效报告步骤包括收集并分发有关项目绩效的信息给项目干系人。通常这些信息包括如何使用资源完成项目目标。这些步骤包括：

* 进度和状态报告——利用多种方法记录项目组的进度状况，如进度计划和预算法，预定工作完成的百分比，硬件完成的百分比，哪些工作已经完成以及哪些工作正在进行。

状态报告介绍项目在某一特定时间点上所处的位置。状态报告要说明的事，从达到范围、时间和成本三项目标上讲明目前所处的状态。状态报告中将项目计划作为基准，衡量已经完成多少工作？花费了多少时间，是否延迟？花费了多少成本，是否超出？可以使用项目成本管理中的挣值分析方法来进行衡量。

进展报告介绍项目组在一定时间内完成的工作。一般是每月完成一次进度报告。项目进展报告是最直接反映项目状况的文件，提交给项目组的管理层和根据项目沟通计划需要提交的其他干系人。项目进展报告可视为每月进行的状态报告，但会更细致、微观一些。进展报告除了需要列示基本的绩效指标，同时需要分析进度滞后(或提前)和成本超出(或结余)的原因，找出根源并提出解决建议，而项目的决策层则据此进行调整与否以及如何调整等问题的决策。

* 预测——预测未来的项目状况以及进度估计。

绩效报告通常需要提供有关范围、进度计划、成本和质量的信息。很多项目也要求有风险和采购方面的信息。提交的报告需要与进度计划或其他依据相一致。

**参考答案：A**

## 试题45

下面关于项目干系人管理的说法中，不正确的是（45）。

A. 项目干系人管理就是对项目的沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题

B. 项目干系人管理应由项目经理之外的职能经理负责

C. 面对面的会议是最有效的沟通和解决干系人之间问题的方法

D. 项目干系人也可以是项目团队成员之外参与项目的人员、其三大职责是参与、审查和反馈

**分析：**

项目干系人管理就是对项目沟通进行管理，以满足信息需要者的需求并解决项目干系人之间的问题。积极地管理项目干系人，提高了项目因为项目干系人之间存在未解决的问题而偏离的可能性，提高操作人员的能力，避免他们在项目进行期间分崩离析。项目经理通常负责项目干系人的管理。

**参考答案：B**

## 试题46

某项目已经按照沟通计划发布了项目信息，此时一些项目可交付成果按照变更控制计划发生了变更，并向所有干系人都发出了变更通知。而项目后期一位干系人表示对该变更并不知情。此时，该项目的项目经理首先应（46）。

A. 对沟通计划进行审核，如需要，对沟通计划进行修改

B. 审核沟通计划，确定为什么干系人不理解自己的职责

C. 确定为什么该干系人不知情

D. 在下次筹划委员会会议上说明该问题，以便其他干系人不会遗忘公布的变更信息

**分析：**

首先：

（1）、对于这道46题，我认为，应该首先确定干系人不知情的原因，因为题干中提到“并向所有干系人都发出了变更通知”，也就是选C。

但是：

（2）、2012年5月，中级 “系统集成项目管理工程师”考试中上午试题59的题干和选项为：

某项目的现状是：已经按照沟通计划发布了项目信息；一些项目可交付成果发生了变更；这些变更时按照变更控制计划做出的；一位干系人在得知以前曾经公布过的项目可交付成果变更时，感觉十分惊讶；其余干系人都收到了变更通知的消息。针对这种情况，项目经理应该\_\_\_\_\_\_。

A、告诉干系人信息公布的日期

B、审核沟通计划，确定为什么干系人不理解自己的职责

C、对沟通计划进行审核，如需要，对沟通计划进行修改

D、在下次项目工作会议上说明该问题，以便其他干系人不会遗忘公布的变更信息

根据选项，利用排除法，答案为C。

因此，根据上述（1）、（2）两点，此46题，选择A、C均对！又是一道有争议的题。

**参考答案：C、A**

## 13下

## 试题44

关于项目沟通技巧的叙述中，（44）是不正确的。

A. 了解项目干系人不同的沟通风格，尽量采用对方能接受的沟通风格

B. 正式和非正式的沟通相结合有利于关系的融洽

C. 有效利用沟通的升级原则，先和对方沟通，然后和对方的上级沟通

D. 尽量多地使用行话可以提高沟通效率

**分析：**

项目沟通的几个原则：

1、沟通内外有别

对内有分歧，对外要一致，一个团队要一种声音说话。面对不同的对象甚至可以选用特定的发言人

2、非正式的沟通有利于关系的融洽

像语言环境一样，人们的语言风格往往和他的意识里扮演的角色有关，在正式场合，说话正规、书面、自我保护的意识也强烈一些。而在私下的场合，人们的语言风格可能是非正规和随意的，反倒能获得更多的信息

3、采用对方能接受的沟通风格

注意肢体语言、语态给对方的感受。无论在语言和肢体表达上，都需要传递一种合作和双赢的态度，使双方无论在问题的解决上还是在气氛上都达到双赢

4、沟通的升级原则

横向沟通有平等的感觉，但合理使用纵向沟通，有助于问题的快速解决。借用联想的沟通四步骤：第一步，和对方沟通；第二步，和对方的上级沟通；第三步，和自己的上级沟通；第四步，自己的上级和对方的上级沟通，这反映了沟通的升级原则

5、扫清沟通的障碍

职责定义不清、目标不明确、文档制度不健全、过多使用行话等都是沟通的障碍。要进行良好的沟通管理，逐步扫清这些障碍

**参考答案：D**

## 试题45-

按照沟通计划安排，项目经理在某财务控制点要根据挣值分析理论向财务总监提交绩效报告，下列绩效报告内容正确的是（45）

A. 按照控制帐号中财务指标，对CPI、CV、BAC进行计算和分析并提出措施

B. 根据控制点基线，对CPI、CV、SPI、SV、BAC进行计算和分析并提出措施

C. 根据控制点基线，对CPI、CV、SPI、SV、ETC 进行计算和分析并提出措施

D. 按照控制账户中财务指标，汇报财务状态、进展报告，进行状态分析

**分析：**

绩效报告包括状态报告、进展度量和预测。

**参考答案：D**

## 14上

## 试题24

某软件的工作量是20000行，由4人组成的开发小组开发，每个程序员的生产效率是5000行/人月，每对程序员的沟通成本是250行/人月，则该软件需要开发（24）月

A.1 B.1.04 C.1.05 D.1.08

**分析：**

4人两-两沟通渠道数：4\*(4-1)/2=6

所以，开发小组的月沟通成本为：250\*6=1500行

所以，开发小组的月生产效率为：5000\*4-1500=18500行

所以，该软件需要开发：20000/18500≈1.08月

**参考答案：D**

## 试题43

（43）是用于编制沟通计划的输入

A.项目章程 B.沟通管理计划 C.沟通频率 D.沟通术语词汇表

**分析：**

11.2.1沟通计划编制的输入

1．组织过程资产

2．项目章程

3.项目管理计划

4.项目范围说明书

**参考答案：A**

## 试题44

下表是一份简单的项目沟通计划，该计划存在的最严重的问题是（44）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 时间 | 地点 | 接收人 | 沟通活动 | 负责人 | 说明 |
| 每周一上午 | 公司 | 项目组 | 周例会 | 项目经理 | 除特殊情况均应参加 |
| 每周五 | 公司 | 公司领导.项目组成员 | 项目情况沟通 | 项目经理 |  |
| 里程碑结束 | 公司 | 项目组全体.公司领导 | 里程碑评审 | 项目经理 |  |
| 每月 | 客户现场 | 项目经理.客户代表 | 项目情况沟通 | 项目经理 |  |

A.缺少沟通时间 B.缺少沟通方式或信息传递方式

C.接收人不明确 D.沟通的负责人不应该都是项目经理

**分析：**

A、B都是严重问题！至于“最严重”，……

**参考答案：B**

## 试题46

（46）是项目干系人管理的主要目的

A.识别项目的所有潜在用户来确保完成项目总体设计

B.避免项目干系人提出不一致的要求

C.通过制订对项目干系人调查表来关注对项目的评价

D.避免项目干系人在项目管理中出现严重分歧

**分析：**

根据常识，排除法。项目干系人管理的主要目的是避免项目干系人在项目管理中出现严重分歧

**参考答案：D**

## 试题53

以下关于绩效报告的说法中，（53）是错误的

A.绩效报告应包含项目的状态报告和进展报告，以及对项目的未来状况的预测。

B.形成绩效报告之前应收集项目的各种数据，进行分析和汇总，这些数据来源于项目执行过程中的记录。

C.通过对项目绩效的分析可能会产生项目变更的需求。

D.绩效报告应该关注项目的重要目标方面的内容，主要是对进度、质量和成本方面的绩效情况的量化分析，风险、采购等定性方面的内容不必纳入绩效报告中。

**分析：**

绩效报告是指搜集所有基准数据并向项目干系人提供项目绩效信息。一般来说，绩效信息包括为实现项目目标而输入的资源的使用情况。绩效报告一般应包括范围、进度、成本和质量方面的信息。许多项目也要求在绩效报告中加入风险和采购信息。报告可草拟为综合报告，或者报导特殊情况的专题报告。

**参考答案：D**

## 试题54

（54）不是绩效报告应当包含的内容

A.绩效目标及其设立依据

B.分析说明未完成项目目标及其原因

C.对预算年度内目标完成情况进行总结

D.项目计划网络图

**分析：**

送分题！排除法即可！

**参考答案：D**

## 14下

## 试题41

在沟通管理中不仅要“用别人喜欢被对待的方式来对待他们”，而且还需要根据自身面临的情况，灵活采取适当的沟通措施。如重复对方的话，让对方确认，以真正了解对方的意图时，一般采用（）

A、假设性问题 B、探寻式问题

C、开放式问题 D、封闭式问题

**分析：**

•谨慎探询真相：询问有利的问题以协助对方和自己思考。

可以重复表述对方的话，对于自己的理解提出问题，让对方确认，以真正了解对方的意图，用对方熟悉的语言把自己的观点表述出来。询问不同类型的问题可以取得不同的效果，如：

封闭式问题——用来确认信息的正确性。

开放式问题——鼓励应征者详细回答，表达情绪。

探询式问题——用来澄清之前谈过的主题与信息。

假设性问题——用来了解解决问题的方式。

四个选项都对！！

**参考答案：D**

## 试题42

沟通计划的编制过程不包括（）

A、确定干系人的沟通信息需求

B、描述信息收集和文件归档结构

C、确定信息传递的技术或方法

D、把所需要的信息及时提供给干系人

**分析：**

在日常实践中，沟通管理计划编制过程一般分为如下几个步骤。

（1）确定干系人的沟通信息需求，即哪些人需要沟通，谁需要什么信息，什么时候需要以及如何把信息发送出去。

（2）描述信息收集和文件归档的结枸。

（3）发送信息和重要信息的格式，主要指创建信息发送的档案：获得信息的访问方法。

**参考答案：D**

## 试题44

在编制项目沟通计划的过程中，对项目干系人分析的目的不包括（）

A、与项目匹配的方法和技术分析

B、辅助制定最佳沟通策略

C、分析和识别干系人在项目中的影响和收益

D、确定干系人的信息需求

**分析：**

项目干系人分析的目的，一是这些分析确定不同的项目干系人的信息需求，二是这些分析可以辨别出对项目干系人的影响和收益，以此帮助项目经理制定出对项目最佳的沟通策略 **参考答案：A**

## 15年上

## 试题41

41、（）一般不属于项目绩效报告的内容。

A、团队成员考核 B、项目预测

C、项目主要效益 D、变更请求

**分析：**

绩效报告的内容

一般来讲，绩效报告需要包括以下内容。

1. 项目的进展和调整情况。
2. 项目的完成情况。
3. 项目总投入、资金到位情况。
4. 项目资金实际支出情况。
5. 项目主要效益情况。
6. 财务制度执行情况。
7. 项目团队各职能团队的绩效。
8. 项目执行中存在的问题及改进措施。
9. 预测——随着项目的进展，根据获得的工作绩效信息对以前的预测进行更新并重新签发。
10. 变更请求——对项目绩效进行分析后，通常需要对项目的某些方面进行变更。这些变更请求应按整体变更控制过程所描述的办法进行处理。
11. 其他需要说明的问题。

**参考答案：A**

## 16年下

## 试题41

41、绩效报告一般不包括（）方面的内容

A. 项目的进展情况

B. 成本支出情况

C. 项目存在的问题及解决方案

D. 干系人沟通需求

**分析：**

管理沟通的工具

4. 绩效报告

绩效报告的工作，一方面要全面收集需要的信息，并且与基准值（基线）进行比较和分析，对后期的工作进行预测和展望。

**参考答案：D**

## 试题42

42、以下对沟通管理计划的理解中，正确的是（）

A. 沟通管理计划不仅包括项目干系人的需求和预期，还包括用于沟通的信息，如格式、内容、细节水平等

B. 由于项目具有独特性，一个公司的各种项目不宜采取统一格式记录及传递信息

C. 对于不同层次的项目干系人，也应规定相同的信息格式

D. 沟通需求分析是项目干系人信息需求的汇总，而项目的组织结构不会影响项目的沟通需求

**分析：**

制订沟通管理计划的输出

沟通管理计划一般应包括以下内容：

（1）干系人的沟通需求。

（2）针对沟通信息的描述，包括格式、内容、详尽程度等。

……

**参考答案：A**

## 试题43

43、对于干系人的管理可使项目预期轨道进行，在进行干系人分析时，可使用权利/利益方格的方法，以下叙述中，正确的是（）

A. 对与权力高、利益低的干系人管理策略是随时汇报、重点关注

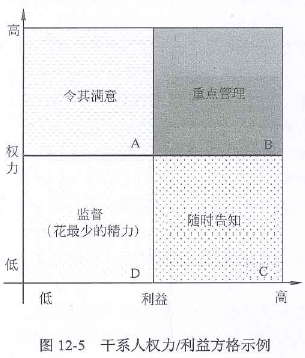
B. 对于权力高、利益高的干系人的管理策略是重点管理、及时报告

C. 对于权利低、利益高的干系人的管理策略是花较少的经历监督即可

D. 对于权利低、利益低的干系人的管理策略是可以忽略不计

**分析：**

识别项目干系人



**参考答案：B**