1.项目整体管理要综合考虑项目各个相关过程，围绕整体管理特点，以下说法中，（）是不正确的。

A、项目的各个目标和方案可能是冲突的，项目经理要进行统一权衡

B、项目经理要解决好过程之间的重叠部分的职责问题

C、对项目中可能不需要的过程，项目经理就不用考虑

D、项目经理要把项目的可交付物与公司的运营结合起来

**分析：**

大多数有经验的项目管理人员知道并不存在一个惟一的管理项目的方法。为了取得期望的项目绩效，他们在不同的顺序和程度上应用项目管理知识、技术和需要的过程，然而，不需要一个特定的过程并不意味不去确定过程。项目经理和项目团队必须针对每个特定项目确定其中的每一个过程及其实施程度。

**参考答案：C**

**2.** 某公司下设硬件研发部、软件研发部、结构设计部、生产车间等部门，当执行项目遇到硬件问题时，参与项目人员先向自己部门的领导反馈，由部门领导再和硬件部门经理沟通，该组织结构类型的缺点是（33）。

A、组织横向之间的联系薄弱，部门间协调难度大

B、管理成本高，多头领导，难以检测和控制

C、项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享

D、员工缺乏事业上的连续性和保障

**分析：**

A是职能型组织的缺点。B是矩阵型的缺点。C、D是项目型的缺点。

**参考答案：A**

**3.** 可以将组成项目的各个过程归纳为5个过程组，启动过程组包括制定项目章程和（34）两个过程。

A、收集需求 B、识别项目干系人 C、定义范围 D、组织项目团队

**分析：**

教程p153-2.8.1 项目管理过程组

启动过程组定义并批准项目或项目阶段。包括“制定项目章程”和“识别项目干系人”两个过程。

**参考答案：B**

**4.** 为使项目管理团队洞察项目的状况，识别需特别关注的任何方面，项目经理应提供（36）

A、风险登记册 B、工作绩效报告

C、干系人风险承受度 D、进度管理计划

**分析：**

教程p213-4.5.3监控项目工作的成果

2. 工作绩效报告

工作绩效报告是为制定决策、采取行动或引起关注而汇编工作绩效信息所形成的实物或电子项目文件。项目信息可以通过口头形式进行传达，但为了便于项目绩效信息的记录、存储和分发，有必要使用实物形式或电子形式的项目文件。工作绩效报告包含一系列的项目文件，旨在引起关注，并制定决策或采取行动。可以在项目开始时就规定具体的项目绩效指标，并在正常的工作绩效报告中向关键干系人报告这些指标的落实情况。例如，工作绩效报告包括状况报告、备忘录、论证报告、信息札记、推荐意见和情况更新。

**参考答案：B**

**5.** 关于项目目标的描述，不正确的是：（）。

A、项目可以有一个目标，也可以有多个目标

B、项目目标可以量化，也可以不量化

C、项目的成果目标与约束目标可能会冲突

D、项目目标应该是具体的、可实现的

**分析：**

教程p198-4.2.6 项目目标

项目目标要量化。可以量化的目标，例如，时间目标和成本（费用）目标应当有一个允许变动的范围。

**参考答案：B**

**6.** 关于变更申请的描述，不正确的是: （）

A、实施整体变更控制过程贯穿项目始终。

B、变更请求可能包括纠正措施、预防措施和缺陷补救。

C、变更请求必须由CCB来负责审查、评价、批准或否决。

D、实施整体变更过程中涉及到的配置管理活动包括配置识别、配置状态记录、配置核实与审计。

**分析：**

教程p213-4.6 实施整体变更控制

每一个记入文件的变更申请必须由项目管理团队内部的有权者，或者代表某一外部组织的发起人、赞助人或顾客认可或否决。许多时候，整体变更控制过程包括一个负责批准或否决变更请求的变更控制委员会。配置控制与变更控制程序明确规定了这些委员会的角色与责任，并得到了赞助人、顾客和其他项目干系人的同意。许多大组织设立了多层次变更控制委员会的结构，分清了各委员会的责任。如果项目是根据合同进行的，则提出的某些变更必须由顾客批准。

**参考答案：C**

**7.** 关于WBS的描述，不正确的是：（）。

A、WBS必须且只能包括100%的工作。

B、WBS的元素必须指定一个或多个负责人。

C、WBS应该由全体项目成员、用户和项目干系人一致确认。

D、分包出去的工作也应纳入WBS中。

**分析：**

教程p242-5.5.2 分解

3. 注意事项

（1）WBS必须是面向可交付成果的。

（2） WBS必须符合项目的范围。WBS必须包括，也仅包括为了完成项目的可交付成果的活动。

（3） WBS的底层应该支待计划和控制。

（4） WBS中的元素必须有人负责，而且只由一个人负责，尽管实际上可能需要多个 人参与。

（5） WBS的指导。作为指导而不是原则，WBS应控制在4~6层。

（6） WBS应包括项目管理工作（因为管理是项目具体工作的一部分），也要包括分包出去的工作。

（7） WBS的编制需要所有（主要）项目干系人的参与，需要项目团队成员的参与。

（8） WBS并非是一成不变的。

**参考答案：B**

**9.** 项目经理张工带领团队编制项目管理计划，（）不属于编制项目管理计划过程的依据。

A、项目章程 B、事业环境因素

C、组织过程资产 D、工作分解结构

**分析：**

教程p203-4.3.2 制订项目管理计划过程

“制订项目管理计划”这一项目管理过程的依据为：

（1）项目章程。

（2）其他过程的输出结果。

（3）事业环境因素。

（4）组织过程资产。

**参考答案：D**

**10.** （）不属于项目监控工作的成果。

A、进度预测 B、项目文件更新

C、工作绩效报告 D、项目管理计划更新

**分析：**

教程p211-4.5.3 监控项目工作的成果

1. 变更请求

2. 工作绩效报告

3. 项目管理计划更新

4. 项目文件更新

选项A的该过程的输入（依据）。

**参考答案：A**

**11.** 某公司中标一个企业信息化系统开发项目，全同中该项目包括：人事系统、OA系统和生产系统。下图为项目经理制作的WBS，此处项目经理违反了关于WBS的（）原则。

**企业信息化系统**

**OA系统**

**人事系统**

**生产系统**

**用印申请**

**员工培训**

**公文流转**

**邮件服务**

**绩效管理**

**员工培训**

**合同管理**

**考勤管理**

**检修计划**

**运行管理**

**设备管理**

A、WBS需要考虑将不同的人员工作分开

B、WBS中各项工作是为提供可交付成果服务的

C、可以按照系统子系统逐层分解WBS

D、一个工作单元只能从属于某个上层单元

**分析：**

图中，员工培训隶属于2个上层单元，错误。

**参考答案：D**

**12.** （）不属于范围变更控制的工作。

A、确定影响导致范围变更的因素，并尽量使这些因素向有利的方面发展

B、判断范围变更是否已经发生

C、管理范围变更，确保所有被请求变更按照项目整体变更控制过程处理

D、确定范围正式被接受的标准和要素

**分析：**

选项D为确认范围的内容。其余选项为范围变更控制内容。

教程p244-5.6.1 确认范围概述

确认范围的一般步骤如下。

（1）确定需要进行范围确认的时间。

（2）识别范围确认需要哪些投入。

（3）确定范围正式被接受的标准和要素。

（4）确定范围确认会议的组织步骤。

（5）组织范围确认会议。

**参考答案：D**

**13.** 现代项目管理过程中，一般会将项目的进度、成本、质量和范围作为项目管理的目标，这体现了项目管理的（）特点。

A、多目标性 B、层次性

C、系统性 D、优先性

**分析：**

送分题。

**参考答案：A**

**14.** 项目范围说明书（初步）的内容不包括（）。

A、项目和范围的目标

B、产品或服务的需求和特点

C、项目需求和交付物

D、项目计划网络图

**参考答案：D**

**15.** 下图是变更控制管理流程图，该流程图缺失（）。

**提出变更申请**

**影响分析**

**审查批准**

**是否批准**

**实施变更**

**结束**

**是**

**取消变更**

**否**

A、评估影响记录 B、配置审计

C、变更定义 D、记录变更实施情况

**提出变更申请**

**影响分析**

**审查批准**

**是否批准**

**实施变更**

**记录变更**

**实施情况**

**结束**

**是**

**取消变更**

**否**

**参考答案：D**

16.项目管理计划的内容不包括（）。

A、沟通管理计划 B、选择的生命周期模型 C、资源日历 D、成本基准

**分析：**

教程p203-4.3.1 项目管理计划

一个项目管理计划一般包括项目范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、过程改进计划、人员配备管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划等分计划。项目管理计划详略均可，可由一个或多个部分计划，以及其他事项组成。每一个分计划和其他组成部分的详细程度都要满足具体项目的需要。其他组成部分可以包括这些内容：里程碑清单、资源日历、进度基准、成本基准、质量基准、风险登记册等。

项目管理计划记录了计划过程组的各个计划子过程的全部成果，包括：

* 项目管理团队选择的各个项目管理过程。
* 每一选定过程的实施水平。
* 对实施这些过程时使用的工具与技术所做的说明。
* 在管理具体项目中使用选定过程的方式和方法，包括过程之间的依赖关系和相互作用，以及重要的依据和成果。
* 为了实现项目目标所执行工作的方式、方法。
* 监控变更的方式、方法。
* 实施配置管理的方式、方法。
* 使用实施效果测量基准并使之保待完整的方式、方法。
* 项目干系人之间的沟通需要与技术。
* 选定的项目生命期和多阶段项目的项目阶段。
* 高层管理人员为了加快解决未解决的问题和处理未做出的决策，对内容、范围和时间安排的关键审查。

(此题不严谨，四个选项都包含在内)

**参考答案：B**

**17.** 在进行项目可行性分析时，需要在（）过程中针对投入/产出进行对比分析，以确定项目的收益率和投资回收期等。

A、经济可行性分析 B、技术可行性分析

C、运行环境可行性分析 D、法律可行性分析

**分析：**

投入产出以及收益肯定是经济方面的可行性分析

**参考答案：A**

**18.** 、项目范围基线包括（）

A、批准的项目范围说明书、WBS及WBS字典

B、项目初步范围说明书、WBS及WBS字典

C、批准的项目范围说明书，WBS字典

D、项目详细范围说明书、WBS

**分析：**

创建工作分解结构的工具和技术

经过批准的范围说明书、工作分解结构（WBS）和相应的WBS词典组成了范围基准。

**参考答案：A**

**19.** 在创建工作分解结构时，描述生产一个产品所需要的实际部件、组件的分解层次表格称为（）

A、风险分解结构 B、物料清单

C、组织分解结构 D、资源分解结构

**分析：**

物料清单：表述用于加工一个产品所需的子部件的一个列表

**参考答案：B**

20.通常在（）任命项目经理比较合适

A、可研过程之前 B、签订合同之前

C、招投标之前 D、开始制定项目计划前

**分析：**

项目经理在项目章程中任命，项目章程在启动阶段。

制订项目章程

1. 项目章程的作用

（9）委派的项目经理以及职责和职权。

**参考答案：D**

**中级同学题目：**

1、（）不属于项目管理信息系统的子系统。

A、工作授权系统 B、配置管理系统

C、IT 基础设施监控系统 D、信息收集与发布系统

**分析：**

教程p253-6.4.3 指导与管理项目工作的工具与技术-1. 项目管理信息系统

作为事业环境因素的一部分，项目管理信息系统提供下列工具：进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或其他基于IT技术的工具。本系统也可用于自动收集和报告关键绩效指标（KPI）。

**参考答案：C**

2、关于项目范围定义的描述，不正确的是：（）

A、范围定义是制定目标和产品详细描述的过程

B、范围定义过程的输出包括范围管理计划、干系人登记册、需求文件

C、范围说明书是对项目范围、可交付成果、假设条件相同和制约因素等的描述

D、项目进行中，往往需要多次反复开展范围定义的活动

**分析：**教程p271-7.3.1 范围定义-2. 范围定义的输入、输出-2）范围定义的输出

（1）范围说明书。

（2）项目文件更新。可能需要更新的项目文件至少包括；干系人登记册、需求文件、需求跟踪矩阵。

**参考答案：B**

**范围定义的输入和输出！回书上下文通读！**

3、当范围变更导致成本基线发生变化时，项目经理需要做的工作不包括：（）

A、重新确定新的需求基线 B、发布新的成本基准

C、调整项目管理计划 D、调整项目章程

**分析：**

教程p287-7.5.5 项目范围控制的输入、输出-2.项目范围控制的输出

3）项目管理计划更新：（1）范围基准更新；（2）其他基准更新；（3）项目文件更新，至少包括：需求文件、需求跟踪矩阵。

**参考答案：D**

4、关于项目控制进度过程，不正确的是：（）

A、有效项目进度控制的关键是严格按照制定的项目进度计划执行，避免项目偏离计划

B、当项目的实际进度滞后于进度计划时，可以通过赶工、投入更多的资源或增加工作时间来缩短工期

C、项目控制进度的工具与技术有关键路径法、趋势分法等

D、项目控制进度指在发现计划偏离并及时采取纠正措施，以降低风险

**分析：**

教程p316-8.7 进度控制

A与D是互斥的。进度控制的目的并不是“避免项目偏离计划”，而是“发现计划偏离并及时采取纠正措施，以降低风险“。

**参考答案：A**

5、投资者赵某可以选择股票和储蓄存款两种投资方式。他于2017年1月1日用2万元购进某股票，一年后亏损了 500 元，如果当时他选择储蓄存款，一年后将有360元的收益。由此可知，赵某投资股票的机会成本为（）元。

A、500 B、360 C、860 D、140

**分析：**

教程p327-9.1.2 相关术语-2.成本的类型

（5）机会成本：是利用一定的时间或资源生产一种商品时，而失去的利用这些资源生产其他最佳替代品的机会就是机会成本，泛指一切在做出选择后其中一个最大的损失。

农民在获得更多土地时，如果选择养猪就不能选择养其他家禽，养猪的机会成本就是放弃养鸡或养鸭等的收益。假设养猪可以获得9万元，养鸡可以获得7万元，养鸭可以获得8万元，那么养猪的机会成本是8万元，养鸡的机会成本为9万元，养鸭的机会成本也为9万元。

**参考答案：B**

6、关于项目成本估算所采用的技术和工具，不正确的是：（）。

A、成本估算需要采用定量方法，与估算人员的技术和管理经验无关

B、三点估算法涉及最可能成本，最乐观成本和最悲观成本

C、类比估算相对于其他估算技术，具有成本低、耗时少，准确率低的特点

D、在估算活动成本时，可能会受到质量成本因素的影响

**分析：**送分题，排除法即可。教程p333-9.3.3 项目成本估算所采用的技术与工具

**参考答案：A**

7、在职能型组织中，关于项目经理的职责，不正确的是：（）。

A、通过与项目干系人主动、全面的沟通、来了解他们对顶目的需求

B、在互相竞争的众多干系人之间寻求平衡点

C、通过认真、细致的协调，来达到各种需求间的整合与平衡

D、项目经理是项目的预算控制者

**分析：**

职能型组织，项目经理权力很小，不能控制预算。

教程p244-6.1.2 项目经理是整合者

A、B、C为教程原文。

**参考答案：D**