

题号：121

答案：B

涉及 PMBOK 的内容：8.1.3.1 质量管理计划（P246）

答案分析过程：

质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何对属性进行测量。通过测量，得到实际数值。测量指标的可允许变动范围称为公差。例如，对于把成本控制在预算的 $\pm 10\%$ 之内的质量目标，就可依据这个具体指标测量每个可交付成果的成本并计算偏离预算的百分比。质量测量指标用于实施质量保证和控制质量过程。质量测量指标的例子包括准时性、成本控制、缺陷频率、故障率、可用性、可靠性和测试覆盖度等。

核对表是质量核对，质量控制阶段，散点图，又称相关图，标有许多坐标点（X,Y），解释因变量 Y 相对于自变量 X 的变化。相关性可能成正比例（正相关）、负比例（负相关）或不存在（零相关）。如果存在相关性，就可以画出一条回归线，来估算自变量的变化将如何影响因变量的值。

实验设计（DOE）是一种统计方法，用来识别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。DOE 可以在规划质量管理过程中使用，以确定测试的数量和类别，以及这些测试对质量成本的影响。

---

题号：122

答案：D

涉及 PMBOK 的内容：6.4.1.4 资源日历（P166），6.6.1 制定进度计划（P178）

答案分析过程：资源分解结构按照资源类别和资源类型，提供了已识别资源的层级结构，资源日历中的资源可用性、资源类型和资源性质，都会影响进度活动的持续时间。储备分析是估算活动持续时间的。蒙特卡洛模拟法是储备分析的一个方法。

---

题号：123

答案：C

涉及 PMBOK 的内容：7.2.2 估算成本：工具与技术( P208 ) ,7.2.2.4 自下而上估算( P209 )

答案分析过程：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。

---

题号：124

答案：C

涉及 PMBOK 的内容：8.1 规划质量管理 ( P236/238 )

答案分析过程：质量规划应与其他规划过程并行开展。例如，为满足既定的质量标准而对可交付成果提出变更建议，就可能导致成本或进度计划调整，并需要就该变更对相关计划的影响进行详细风险分析。

---

题号：125

答案：B，量级估算

涉及 PMBOK 内容：7.2 估算成本 ( P205 )，估算 ( P534 )

答案分析过程：

所谓成本估算是指对完成的项目活动所需的资金进行的**近似估算**的过程，答案 A 比较笼统不够具体，在项目启动阶段需要进行粗糙的估算，该估算称之为**量级估算**，根据题意项目处在启动阶段且没有任何详细的工程数据，其余两项均没有这样的估算修饰词( 初步估算、概念估算、可行性估算、量级估算和确定性估算 )

---

题号：126

答案：C，谈判

涉及 PMBOK 内容：9.2 组建项目团队（P272）

答案分析过程:

#### 9.2.2.2 谈判

在许多项目中，通过谈判完成人员分派。例如，项目管理团队需要与下列各方谈判：

**职能经理。确保项目能够在需要时获得具备适当能力的人员，确保项目团队成员能够、愿意并且有权在项目上工作，直到完成其职责。**

执行组织中的其他项目管理团队。合理分配稀缺或特殊人力资源。

外部组织、卖方、供应商、承包商等。获取合适的、稀缺的、特殊的、合格的、经认证的或其他诸如此类的特殊人力资源。特别需要注意与外部谈判有关的政策、惯例、流程、指南、法律及其他标准。

在人员分派谈判中，项目管理团队影响他人的能力很重要，如同在组织中的政治能力一样重要。例如，职能经理在决定把杰出人才分派给哪个项目时，将会权衡各竞争项目的优势和知名度。

---

题号:127

答案:D 里程碑报告

涉及 PMBOK 的内容 :4.2.3.1 项目管理计划( 77 ) ,6.6.3.2 项目进度计划( P186 ) ,6.2.3.3 里程碑清单(P156),7.2 估算成本 ( P205 )

横道图。也称为甘特图，是展示进度信息的一种图表方式。在横道图中，进度活动列于纵轴，日期排于横轴，活动持续时间则表示为按开始和结束日期定位的水平条形。横道图相对易读，常用于向管理层汇报情况。为了便于控制，以及与管理层进行沟通，可在里程碑之间或横跨多个相关联的工作包，列出内容更广、更综合的概括性活动（有时也叫汇总活动）。

在横道图报告中应该显示这些概括性活动。见图 6-21 中的“概括性进度计划”部分，它按 WBS 的结构罗列相关活动。

里程碑图。与横道图类似，但仅标示出主要可交付成果和关键外部接口的计划开始或完成日期。见图 6-21 的“里程碑进度计划”部分。

里程碑是项目中的重要时点或事件。里程碑清单列出了所有项目里程碑，并指明每个里程碑是强制性的（如合同要求的）还是选择性的（如根据历史信息确定的）。里程碑与常规的进度活动类似，有相同的结构和属性，但是里程碑的持续时间为零，因为里程碑代表的是一个时间点

项目管理计划是说明项目将如何执行、监督和控制的一份文件。它合并与整合了其他各规划过程所输出的所有子管理计划和基准。

答案分析过程:答案中的四项其实都可以提供给高层,但是根据题目,高层想快速定位问题,看到一份简要说明关键点的文件,只有里程碑报告这种简明扼要的报告性文件

---

题号:128

答案:B

涉及 PMBOK 的内容:3.7 收尾过程组(P58)

答案分析过程:

项目终止的原因是由于,目标实现了,目标消失了(市场发生了变化),目标不可能实现了(管理失败导致,资金不足导致等),根据题意,首先排除答案 C 和 D,发起人主动提出合同的终止此时再进行需求变更没有意义,对导致问题进行解释不够专业,答案 A 更适合在项目进行阶段进行的缺陷补救,只有答案 B 符合题意,项目中途/提前终止最大的可能是由于目标消失了,市场变化导致盈利可能性减少.

---

题号:129

---

---

答案:A

涉及 PMBOK 的内容：项目质量管理（P232）

答案分析过程：其实 PMBOK 直接给出了解题的原话，摘自项目质量管理

在与 ISO 保持兼容性的前提下，现代质量管理方法力求缩小差异，交付满足既定要求的成果。现代质量管理方法承认以下几方面的重要性：

客户满意。了解、评估、定义和管理要求，以便满足客户的期望。这就需把“符合要求”（确保项目产出预定的成果）和“适合使用”（产品或服务必须满足实际需求）结合起来。

题号：130

答案：C

涉及 PMBOK 的内容：9.3.2.3 团队建设活动（P281）

答案分析过程：

形成阶段。在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。

震荡阶段。在本阶段，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观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。

规范阶段。在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员开始相互信任。

成熟阶段。进入这一阶段后，团队就像一个组织有序的单位那样工作。团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题

解散阶段。在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，再释放人员，解散团队；或者，在结束项目或阶段过程（见 4.6 节）中解散团

队。

根据团队建设活动的五个阶段和题干的描述可以得知 ,只有在震荡阶段团队成员之间的矛盾是最多的 ,冲突也是比较严重的。

---

题号 : 131

答案 : B

涉及 PMBOK 内容 : 8.1.3.2 过程改进计划 ( P246 )

答案及分析 :过程改进计划是项目管理计划的子过程 ,主要记录了项目管理过程和产品开发过程分析的步骤 ,以识别增值活动 ,项目经理需要确定过程的边界 ( 包括责任人和干系人 ) ,配置 ,测量目标 ,绩效改进目标 ,答案 A 属于干系人没问题 ,答案 C 属于干系人也没问题 ,答案 D 好像过程改进计划中不会去考虑直接排除 ,答案 B 最具概括性 ,和过程改进子计划中的识别增势活动很贴切。

---

题号 : 132

答案 : B

涉及 PMBOK 内容 : 4.5.1 实施整体变更控制 ( P95 )

答案分析过程 :在项目的执行和监控阶段 ,涉及到项目计划和各个子计划 ,基准 ,文件的更改都需要提交变更请求 ,有些比较大的变更需要变更委员会批准 ,有些比较小的项目经理直接批准就可以 ,总之一项目的管理过程中有变更是不可避免的 ,但是频繁的变更是一种风险 ,作为项目经理要事实对项目的变更控制 ,根据题意选项 B 符合

---

题号 : 133

答案 : C

涉及 PMBOK 内容 : 5.4.3.1 范围基准 ( P133 )

答案分析过程 : 项目范围说明书。项目范围说明书包括对项目范围、主要可交付成果、假

设条件和制约因素的描述，书中的原话

---

题号：134

答案：B

涉及 PMBOK 内容：帕累托图（P242），7.2.2.3 参数估算（P210）

答案分析过程：帕累托图主要用于识别问题原因，传说中的 28 原理，肯定不对。答案 B 参数估算是一种常用的项目定量估算方法，在成本估算中需要引入专家判断这一技术，但是专家判断需要借助对应的方法，净值管理没找到这个鬼东西，是不是传说的挣值管理？如果是，他也是评估项目绩效和进度的方法。

---

题号：135

答案：B

涉及 PMBOK 内容：11.5.2 规划风险应对：工具与技术（P348）

答案分析过程：在消极应对风险中有四个方法（规避，转移，减轻，接受），在积极应对风险中同样有四个方法（开拓，提高，分享，接受）根据题意同时处理消极和积极风险，答案当然是接受。

---

题号：136

答案：A

涉及 PMBOK 的内容：4.1.3 制定项目章程（P72）

答案分析过程：书中对此没有直接的答案，但是在老师的授课期间有提到，其中有两个比较重要的会议，其中第一个是项目启动会议，该会议是在完成项目章程之后，指定项目经理，并且制定项目经理的职权和可使用的资源之后召开的会议。另外一个会议是开踢会议，该会议是在项目管理计划制定结束之后，项目正式执行之前开始的会议，所以根据提议，答案是

A

---

题号：137

答案：C

涉及 PMBOK 的内容：8.1.2.6 统计抽样 ( P245 ) , 8.1.3.4 质量核对单 ( P247 ) , 8.2.2.2 质量审计 ( P252 )

答案分析过程：废料成本属于预期成本，通过统计抽样来判断质量管理中计划中的废料率，质量核对主要是对已经完成的产品进行质量控制，修正不正确零件属于质量审计，这三个均不属于预防，而是属于已经发生了的预防

---

题号：138

答案：B

涉及 PMBOK 的内容：第 11 章 项目风险管理 ( P313 )

答案分析过程：实施定量风险分析，就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析的过程。识别风险，主要是判断哪些风险可以记录在风险登记手册中，并且详细记录风险的特征；控制风险，主要是跟踪已识别的风险，监督残余的风险，识别新的风险，新生风险等。根据题意 B 比较合适

---

题号：139

答案：A

涉及 PMBOK 的内容：8.1.3.2 过程改进计划 ( P273 )

答案分析过程：书中的原话

过程边界。描述过程的目的、过程的开始和结束、过程的输入输出、过程责任人和干系人。

过程配置。含有确定界面的过程图形，以便于分析。

过程测量指标。与控制界限一起，用于分析过程的效率。



绩效改进目标。用于指导过程改进活动。

---

题号：140

答案：B

涉及 PMBOK 的内容：12.3.2.2 采购绩效审查 ( P389 )

答案分析过程：采购绩效审查是一种结构化的审查，依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的情况。包括对卖方所编文件的审查、买方开展的检查，以及在卖方实施工作期间进行的质量审计。绩效审查的目标在于发现履约情况的好坏、相对于采购工作说明书的进展情况，以及未遵循合同的情况，以便买方能够量化评价卖方在履行工作时所表现出来的能力或无能。这些审查可能是项目状态审查的一个部分。在项目状态审查时，通常要考虑关键供应商的绩效情况。

---

题号：141

答案：D

涉及 PMBOK 内容：12.1.1.9 组织过程资产 ( P367 )

答案分析过程：总价合同是为既定的产品，服务或者成果的采购设定的一个总价，允许范围变更，当范围发生变更合同的价格也会上涨( 固定的总价合同，总价加激励费用的总价合同，总价加经济经济价格调整合同 )；成本补偿合同，此类合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），外加一笔费用作为卖方的利润（成本加固定费用合同（CPFF），成本加激励费用合同（CPIF），成本加奖励费用合同（CPAF））；工料合同（T&M）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

---

题号：142

答案：D

涉及 PMBOK 内容：12.4 结束采购（P392），12.4.2.1 采购审计（P394）

答案分析过程：项目进入尾声，意味着需要启动项目收尾过程组，在项目收尾过程组中，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。

---

题号：143

答案：B

涉及 PMBOK 内容：1.4 项目组合管理、项目集管理、项目管理和组织级项目管理之间的关系（P6）

答案分析过程：项目集是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动，以便获得分别管理所无法获得的利益。项目组合管理是指为了实现战略目标而对一个或多个项目组合进行的集中管理。项目组合管理重点关注：通过审查项目和项目集，来确定资源分配的优先顺序，并确保对项目组合的管理与组织战略协调一致。简言之项目组合管理主要是为了组织战略和商业利益对项目进行的优先级排序，项目集管理主要是为了实现单个项目分别管理无法获得利益，往往项目都是有一定的关系。

---

题号：144

答案：A

涉及 PMBOK 内容：第 11 章 项目风险管理（P314），11.3 实施定性风险分析（P333）

答案分析过程：实施定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。本过程的主要作用是，使项目经理能够降低项目的不确定性级别，并重点关注高优先级的风险。

---

题号：145

答案：C

涉及 PMBOK 内容：10.1.2.1 沟通需求分析（P296）

答案分析过程：项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度。潜在沟通渠道的总量为  $n(n-1)/2$ ，其中， $n$  代表干系人的数量。例如，有 10 个干系人的项目，就有  $10(10-1)/2=45$  条潜在沟通渠道

---

题号：146

答案：C

涉及 PMBOK 内容：7.2.2.3 参数估算（P209）

答案分析过程：简单计算题

---

题号：147

答案：D

涉及 PMBOK 内容：7.4.2.1 挣值管理（P221）

答案分析过程：挣值管理提供了进度偏差，成本偏差，进度绩效指数，成本绩效指数等技术工具

---

题号：148

答案：D

涉及 PMBOK 内容：4.1 制定项目章程（P67）

答案分析过程：制定项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。本过程的主要作用是，明确定义项目开始和项目边界，确立项目的正式地位，以及高级管理层直述他们对项目的支持

---

题号：149

答案：D

涉及 PMBOK 内容：8.1.2.3 七种基本质量工具（P241）

答案分析过程：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。在横轴上所显示的原因类别，作为有效的概率分布，涵盖 100%的可能观察结果。横轴上每个特定原因的相对频率逐渐减少，直至以“其他”来涵盖未指明的全部其他原因。在帕累托图中，通常按类别排列条形，以测量频率或后果。因果图（鱼骨图）又称石川图或鱼骨图，用于识别风险的起因。散点图，又称相关图，标有许多坐标点（X,Y），解释因变量 Y 相对于自变量 X 的变化。相关性可能成正比例（正相关）、负比例（负相关）或不存在（零相关）。如果存在相关性，就可以画出一条回归线，来估算自变量的变化将如何影响因变量的值。

---

题号：150

答案：B

涉及 PMBOK 内容：10.1.2.4 沟通方法（P299）

答案分析过程：正式书面沟通，适合复杂，重要的事情；正式口头沟通，适合需要立即得到反馈的事情，非正式书面沟通适用于在以后查询但不太重要的事情；非正式口头适用于既不重要也不需要以后查询的事情。根据题意，在规划阶段，比如项目管理计划，项目章程等必须使用正式书面的沟通。

