

第

7

章

项目成本管理

1. A. 假设项目已发生成本偏差是典型的，此偏差还会在以后继续同样规模地发生，就采用这个公式。
B. 假设项目已发生的成本偏差是非典型的，且原来预算的成本仍然有效，就采用这个公式。
C. 按过去的成本绩效指数在考核时点重新估算完成项目所需成本。这个方法其实与A一样。
D. **正确答案。**应该采用多种方法计算完工估算，以便相互比较，得出比较合理的完工估算。
参见：PMBOK®指南第220页，解读第149页。
考点与答题技巧：完工估算的计算。
2. A. 还清贷款与投资回收不是同样的概念，也不是可比的概念。
B. **正确答案。**符合投资回收期的定义。投资回收期是指用多长时间能把项目投资收回来，通常是项目建设期加项目投产后的累计运营利润达到投资金额所需的时间。
C. 干扰项，与题干无关。
D. 时间概念不清，而且“股权投资”与“项目投资”不可比。
参见：解读第 138页。
考点与答题技巧：项目的投资回收期。
3. A. A项、B项C项都是项目的原始数据，属于工作绩效数据。
B. 同A。
C. 同A。
D. **正确答案。**偏差值属于工作绩效信息。
参见：PMBOK®指南第225页。
考点与答题技巧：控制成本的输出。
4. A. 机会成本与成本超支无关。
B. **正确答案。**所有已经超支的成本属于沉没成本，而沉没成本是无法收回来的。
C. 固定成本与成本超支或节约无关。
D. 间接成本与成本超支或节约无关。
参见：PMBOK®指南第140页。
考点与答题技巧：沉没成本的含义。
5. A. 挣值管理把项目范围绩效、进度绩效和成本绩效综合起来考察。
B. 同A。
C. **正确答案。**挣值管理中不对质量绩效进行考察。
D. 同A。

参见：PMBOK®指南第217页，解读第148页。

考点与答题技巧：挣值管理、绩效基准。

6. A. **正确答案。**TCPI越小越好，意味着项目资金压力越小。
B. 解释同A。
C. 解释同A。
D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第221页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数（TCPI）。

7. A. 用加速折旧法，每年提取的折旧数不等。越早的年份，提取的折旧数越多。
B. 杜撰出来的说法。
C. **正确答案。**这是直线折旧法的典型做法。
D. 年数总和法是加速折旧法的一种。

参见：解读第 140页。

考点与答题技巧：折旧的计算方法。

8. A. 无法用资源直方图表现累计成本计划。
B. **正确答案。**成本基准是经过批准的、按时间段计列的累计成本计划，可用S曲线表示。
C. 虽然控制图可用于监督累计成本的发生情况，但与题意相关性很小。
D. 不合逻辑的说法。

参见：PMBOK®指南第213页，解读第144页。

考点与答题技巧：成本基准与S曲线。

9. A. **正确答案。**如果成本超支，进度落后，又必须在规定日期完工，就要使用这个公式。
B. 解释同A。
C. 解释同A。
D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第221页，解读第150页。

考点与答题技巧：完工尚需估算的计算方法。完工尚需估算可用多种方法得出，应该掌握各种方法的适用条件。

10. A. **正确答案。**这是在制定预算过程中要考虑的两个储备。
B. 考虑应急储备时间，是项目时间管理的事情。
C. 这是控制成本过程中的储备分析的作用。
D. 这是控制风险过程中的储备分析的作用。

参见：PMBOK®指南第221页。

考点与答题技巧：储备分析。通过本题总结了整本指南各过程储备分析的作用。

11. A. 范围基准是项目管理计划的组成部分，项目管理计划是规划成本管理的输入。
B. 进度基准是项目管理计划的组成部分，项目管理计划是规划成本管理的输入。
C. 项目章程上的总体预算和项目审批要求对项目成本管理有重要影响。
D. **正确答案。**风险登记册是估算成本和制定预算的输入。

参见：PMBOK®指南第196～197页，解读第146页。

考点与答题技巧：规划成本管理的输入。注意：项目管理计划的编制，是一个迭代的过程

程，并不是完全直线式的。理解了这一点，才能理解项目管理计划作为规划成本管理过程的输入。

12. A. 这是规划成本管理过程的主要作用。
B. 这是估算成本过程的主要作用。

C. **正确答案**。成本基准是制定预算过程的输出之一。

D. 这是控制成本过程的主要作用。

参见：PMBOK®指南第208页，解读第144页。

考点与答题技巧：成本管理各过程的主要作用。

13. A. 这是完工尚需估算，在不同时点很可能不同。

B. **正确答案**。这是完工预算，通常保持不变。

C. 这是完工估算，在不同时点可能不同。

D. 这是完工尚需绩效指数，在不同时点可能不同。

参见：PMBOK®指南第224页，解读第150页。

考点与答题技巧：挣值指标的计算时点。

14. A. 项目经理有权决定直接成本的开支。

B. 项目经理有权决定固定成本的开支。

C. 项目经理有权动用应急储备。

D. **正确答案**。项目经理通常无权决定动用管理储备，必须经管理层的批准。

参见：PMBOK®指南第206页，解读第153页。

考点与答题技巧：项目经理对成本开支的权力。

15. A. 成本管理计划中没有工作分解结构。

B. **正确答案**。一方面，根据组织会计制度的要求设立控制账户编码；另一方面，又按控制

制账户编码把项目成本计入组织的成本账。

C. 控制临界值与组织的会计制度没有直接关系。会计制度是关于如何记账（核算成本）的制度。

D. 会计制度与成本估算的准确度和精确度无关。会计记账必须完全准确（不允许哪怕是

1分钱的误差）和精确（必须精确到分）。

参见：PMBOK®指南第199页。

考点与答题技巧：成本管理计划。

16. A. **正确答案**。回归分析是最典型的参数估算，如 $y=ax$ 。

B. 学习曲线是随着经验的积累，人们完成同样一个单位工作所需的时间会逐渐，呈一定

规律地减少。学习曲线也可以说是一种参数估算，但没有回归分析常用。

C. 自下而上估算与参数估算是两种相互独立的技术。

D. 关键路径法估算（CPM估算）是相对于三点估算而言的，只考虑最可能的情况。

参见：PMBOK®指南第205页，解读第124页。

考点与答题技巧：参数估算与回归分析。

17. A. 这是成本绩效指数， $CV=EV/AC=300000/355000=85\%$ 。

B. 错误的计算结果。

C. 错误的计算结果。

D. **正确答案**。 $SPI=EV/PV=300000/370000=0.81$ 。

参见：PMBOK®指南第219页，解读第149页。

考点与答题技巧：进度绩效指数的计算。

18. A. 用什么单位表示成本，与估算的准确性没有关系。

B. **正确答案**。如果通货膨胀比较厉害，不同时期的货币成本就不可比较，而用人日数、人时数等表示的成本却仍可比较。

C. 与题干无关。

D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第201页。

考点与答题技巧：成本的计量单位。

19. A. 对项目总成本做粗略估算是项目启动阶段的工作。

B. **正确答案。**估算成本过程旨在对项目活动的成本进行估算。

C. 未能全面反映估算的成本项。估算的活动成本中肯定包括直接成本，但也可包括间接成本。

D. 未能全面反映应估算的成本项。除人工费以外，也应估算其他各种成本，如材料、设备成本。

参见：PMBOK®指南第200页。解读第143页。

考点与答题技巧：估算成本过程，成本估算应考虑活动所需的全部资源的全部成本。

20. A. **正确答案。**顺推算法用来计算活动的最早开始时间和最早结束时间。

B. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。某个里程碑实现了，就算完成了总工作量的百分之几。

C. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。如50/50规则，就是固定公式法的一种。

D. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。由相关工作的负责人自行计算已经完成的工作量及相应百分比。

参见：PMBOK®指南第199页。解读第151页。

考点与答题技巧：计算挣值的不同方法。

21. A. 仅反映进度无偏差，与是否完工没有关系。

B. 仅反映成本无偏差，与是否完工没有关系。

C. **正确答案。**当挣值等于完工预算时，说明项目的总计划价值已被完全挣回，项目已经完工。

D. 计划价值等于完工预算，只能说明项目应该完工，不能反映实际是否完工。

参见：PMBOK®指南第218页。

考点与答题技巧：挣值管理。项目完工时，累计EV=累计PV=BAC。

22. A. 根据收益递减规律，随着投入的增加，单位投入的产出会逐渐减少。

B. 同A。

C. 同A。

D. **正确答案。**同A。

参见：解读第140页。

考点与答题技巧：边际分析和收益递减规律。

23. A. 不一定有密切关系。

B. **正确答案。**总部管理费通常是按工作的持续时间来分摊的，项目活动的持续时间长短直接决定着分摊的总部管理费的多少。

C. 已发生的成本（如有），直接计入即可，与进度计划没有关系。

D. 固定成本与进度计划没有关系。

参见：PMBOK®指南第203页。

考点与答题技巧：进度计划与成本估算的关系。

24. A. **正确答案。**管理储备是项目预算的组成部分，批准动用的部分，才成为成本基准的组成部分。

B. 管理储备本来就是项目预算的组成部分。

C. 管理储备本来就是项目资金需求的组成部分。

D. 应急储备与管理储备是两种不同的储备。

参见：PMBOK®指南第206页，解读第153页。

考点与答题技巧：管理储备与成本基准。

25. A. 项目详细信息不足，只能用类比估算。

B. 项目的概念阶段信息通常是不足的，适用类比估算。

C. **正确答案。**这是参数估算的适用情形。

D. 类比估算可以快速得到结果。

参见：PMBOK®指南第204页。

考点与答题技巧：类比估算。

26. A. 参数估算的准确度取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。

B. 类比估算的准确度取决于历史信息 and 团队成员的专业程度。

C. 自上而下估算在PMP®考试中通常指的就是类比估算。

D. **正确答案。**上述方法中，最准确的就是自下而上估算，其估算结果经批准后，可以作为项目基准。

参见：PMBOK®指南第205页。

考点与答题技巧：估算方法。各类估算方法的准确性依次是：最准确的自下而上估算，参数估算，最不准确的类比估算（自上而下估算）。

27. A. 偏差分析是控制范围过程的工具与技术。

B. TCPI（完工尚需绩效指数）是控制成本的工具与技术。

C. 挣值管理是控制成本过程的工具与技术。

D. **正确答案。**成本效益分析是规划质量管理过程的工具，也可用于项目选择。

参见：PMBOK®指南第215页，解读第65～66页。

考点与答题技巧：项目监控的工具与技术。

28. A. 需要考虑将向项目收费的全部资源的成本。

B. 应该包括直接成本，可以包括间接成本。

C. 应该包括应急储备。

D. **正确答案。**进行活动成本估算时不需要考虑管理储备，在制定项目预算时可能需要考虑管理储备。

参见：PMBOK®指南第207页，解读第143页。

考点与答题技巧：活动成本估算、应急储备和管理储备。

29. A. **正确答案。**挣值的计算题一般都是EV做被减数或做分子。

B. EV减PV，所得到的是进度偏差。

C. 公式的减数和被减数，反掉了。

D. AC与PV之间没有任何共同的地方，把它们进行比较毫无意义。

参见：PMBOK®指南第218页，解读第149页。

考点与答题技巧：成本偏差的计算方法。要把两个东西进行比较，这两个东西之间既有相同的地方，又有不同的地方。

30. A. 干系人登记册不是制定预算过程的输入，人力资源管理计划是估算成本而非制定预算的输入。

B. **正确答案。**这是制定预算过程的 9个输入中的4个。

C. PMBOK®指南中没有质量基准。

D. 成本基准不是制定预算的输入，而是输出。

参见：PMBOK®指南第209～211页，解读第146页。

考点与答题技巧：制定预算的输入。采用排除法，先把C和D排除掉，再比较A和B，无疑B更符合制定预算过程的定义（把活动成本估算汇总成项目预算，并按WBS要素和时间段计列）。

31. A. 有一点关系，但没有说明机会成本的本质。

B. **正确答案。**这就是机会成本的解释。

C. 做决策时，通常要考虑机会成本。

D. 干扰项，与机会成本无关。

参见：PMBOK®指南第139~140页。

考点与答题技巧：机会成本。

32. A. 虽然不错，但不如 D本质。

B. 虽然不错，但不如 D本质。

C. 不能反映成本超支或节约的原因。

D. **正确答案。**它表明每花 1元钱做了价值多少钱的事情。

参见：PMBOK®指南第219页，解读第149页。

考点与答题技巧：成本绩效指数的含义。

33. A. 可以在成本发生时进行成本核算。

B. 可以在实际交货时进行成本核算。

C. 可以在实际交货时进行成本核算。

D. **正确答案。**不同的干系人会在不同的时间，用不同的方法核算项目成本。

参见：PMBOK®指南第195页。

考点与答题技巧：项目成本核算的时间。进行成本核算的时间，取决于组织的财务会计制度。

34. A. 不全面，尽管此项说法不错。

B. 不全面，尽管此项说法不错。

C. 自下而上估算是从具体活动的成本估算开始，再到工作包、控制账户和整个项目，不一定与相关变量之间的历史关系有关。

D. **正确答案。**可以根据相关变量之间的历史关系进行参数估算或类比估算。

参见：PMBOK®指南第212页，解读第147页。

考点与答题技巧：制定预算的工具与技术。

35. A. 工作分解结构作为范围基准的一部分，是估算成本过程的输入。项目进度计划也是估算成本过程的输入。

B. 人力资源管理计划是估算成本过程的输入，工人分解结构词典作为范围基准的一部分，也是估算成本过程的输入。

C. **正确答案。**质量成本是估算成本过程的工具与技术，而不是输入。

D. 风险登记册和项目进度计划都是估算成本过程的输入。

参见：PMBOK®指南第200页图7-4，解读第146页。

考点与答题技巧：估算成本过程的输入。必须记得：质量成本是工具与技术，而不是输入或输出。

36. A. **正确答案。**如果管理层认为BAC已不可实现，就应试以新预测的EAC为基础计算TCPI。在经过批准后，此EAC就成为新的BAC。

B. 可能导致BAC明显不可实现，但不是必然的。

C. 与题干无关。

D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第221页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数。

37. A. 需要运用储备分析，为活动预留应急储备。
B. PERT估算，即三点估算，是估算成本的工具。
C. 对于外购的货物或服务，卖方的报价是影响成本估算的重要因素。
D. **正确答案。**成本汇总是制定预算过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第204~207页。

考点与答题技巧：估算成本的工具与技术。

38. A. 题干的含义是资金支出易于成本产生。“尽量拖延”，不合理。
B. 与题干无关。
C. 与题干的相关性很小。
D. **正确答案。**在某个时点，成本发生数与资金支出数之差就是应付未付款（债务）。

参见：PMBOK®指南第214页，解读第153~154页。

考点与答题技巧：成本基准与奖金支出，注意：成本的产生时间与资金的支出时间，不一定相同。

39. A. 这是基于 β 分布的三点估算公式。
B. 完全错误的公式，因为分子的系数之和不等于分母。
C. **正确答案。**这是基于三角分布的三点估算公式。
D. 完全错误的公式，因为分子的系数之和不等于分母。

参见：PMBOK®指南第206页。

考点与答题技巧：三点估算。

40. A. 与题干无关。固定成本是不随产量的变化而变化的成本。
B. 与题干无关。可变成本是随产量的变化而变化的成本。
C. 直接成本是可直接计入项目的成本，通常是某个项目专门发生的成本。
D. **正确答案。**间接成本是不能直接计入某个项目，需要在多个项目之间分摊的成本。典型的间接成本是项目执行组织的总部管理费。

参见：解读第139页。

考点与答题技巧：直接成本与间接成本。

41. A. 估算依据中的内容。
B. 估算依据中的内容。
C. **正确答案。**绩效测量规则属于成本管理计划的内容。
D. 估算依据中的内容。

参见：PMBOK®指南第208页。

考点与答题技巧：估算成本过程的输出：估算依据。

42. A. 不能把两者分开来考察，否则成本控制就没有意义。
B. **正确答案。**不但要知道花了多少钱，还要知道花了这些钱做了多少事以及做这些事本应花多少钱。
C. 成本基准并非绝对不可以变更。
D. 这是项目时间管理的事情。

参见：PMBOK®指南第216页。

考点与答题技巧：控制成本的重点。

43. A. **正确答案。**成本预算中可包括管理储备，成本基准中肯定不包括管理储备，成本预算大于或等于成本基准。
B. 应急储备既是成本基准的一部分，也是成本预算的一部分。
C. 应付未付款属于项目的债务，与题干无关。

D. 应收未收款属于项目已付出的预付款，与题干无关。

参见：PMBOK®指南第209页。

考点与答题技巧：成本基准与成本预算。

44. A. 已经花掉的钱，才是沉没成本。
B. 干扰项，与题干无关。
C. 做决策时，绝不能考虑沉没成本。
D. **正确答案**。符合沉没成本的含义。

参见：解读第140页。

考点与答题技巧：沉没成本。

45. A. **正确答案**。资金限制平衡是在既定的资金限制下，确保项目各阶段、各部位和整个项目都有足够的资金。
B. 这是资源平衡的作用。
C. 这与资金限制平衡无关。
D. 这是赶工的作用。

参见：PMBOK®指南第212页。

考点与答题技巧：资金限制平衡，解读第147页。资金限制平衡可能导致对进度计划甚至范围基准的相应修改。

46. A. **正确答案**。 $CV=EV-AC=100-120=-20$ 。
B. 这是进度偏差。
C. 毫无道理的选项。
D. 毫无道理的选项。

参见：PMBOK®指南第218页，解读第149页。

考点与答题技巧：挣值管理中的指标计算。

47. A. 可以把二者等同。
B. 项目资金是一笔一笔拨付到项目上的。
C. 每拨付一笔资金，就是一个阶梯。
D. **正确答案**。项目总资金需求就是项目预算，包含了管理储备。

参见：PMBOK®指南第214页。

考点与答题技巧：项目资金需求。A项和D项是矛盾的，PMP®考试是单项选择题，很多时候，正确选项就在意思相反的两个选项中出现，可以把这种现象归纳为“反义选一法”。

48. A. **正确答案**。估算活动资源是项目时间管理的过程。
B. 估算成本是项目成本管理的第二个过程。
C. 制定预算是项目成本管理的第三个过程。
D. 控制成本是项目成本管理的第四个过程。

参见：PMBOK®指南第193页，解读第141页。

考点与答题技巧：项目成本管理的过程。

49. A. **正确答案**。 CV 、 SV 大于零为好， CPI 、 SPI 大于1为好。
B. 解释同A。
C. 解释同A。
D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第218～219页，解读第149页。

考点与答题技巧：挣值管理。

50. A. 解释同D。

B. 解释同D。

C. 解释同D。

D. **正确答案。**只知道实际成本 AC=5000万美元；计划价值PV=4000万美元，不知道挣值EV，无法判断当前项目状态。

参见：PMBOK®指南第218页，解读第149页。

考点与答题技巧：挣值管理。不知道挣值，肯定无法开展挣值指标的计算和相应的挣值管理。

51. A. 干扰项，PMBOK®指南中无此提法。

B. 成本预算或等于成本基准，或等于项目资金需求，是制定预算过程的输出。

C. 成本基准是制定预算而非控制成本的输出。

D. **正确答案。**成本预测是控制成本过程的输出。成本预测其实就是项目完工估算（EAC）。

参见：PMBOK®指南第225页。

考点与答题技巧：控制成本的输出。

52. A. **正确答案。**成本管理计划的内容之一是绩效测量规则，其中最重要的又是挣值管理规则，包括：控制账户、计算挣值的方法、计算挣值的时间，进行预测的方法等。

B. 过程改进计划是规划质量管理的输出，与挣值管理无关。

C. 挣值管理的规则通常在成本管理计划和进度管理计划中。

D. 挣值管理的规则通常在成本管理计划和进度管理计划中。

参见：PMBOK®指南第149、199页，解读第143页。

考点与答题技巧：成本管理计划的内容。PMBOK®指南中，进度管理计划和成本管理计划的内容非常相似。

53. A. 指南中没有这个公式。

B. **正确答案。**正确的计算CPI的方法。

C. 指南中没有这个公式。

D. 这是进度绩效指数的计算方法。

参见：PMBOK®指南第219页，解读第149页。

考点与答题技巧：挣值计算。

54. A. 启动会议是项目启动阶段的会议。

B. **正确答案。**通常要召开规划会议来编制成本管理计划和其他管理计划。

C. 开踢会议是规划阶段结束时的会议。

D. 本选项的含义不清。

参见：PMBOK®指南第198页。

考点与答题技巧：规划成本管理过程的工具与技术。

55. A. **正确答案。**完工估算等于实际成本加完工尚需估算。由于实际成本是已知的，只要算出完工尚需估算即可。由项目管理团队对ETC进行自下而上估算，最麻烦，但也最准确，因为要开展实际调查。

B. 此方法假设所有剩余工作都将按预算单价完成。

C. 这种方法假设项目将按截至目前的绩效水平继续进行。

D. 如果截至目前的成本绩效和进度绩效都不理想，又须按期完工，则用关键比率来估算。

参见：PMBOK®指南第220~221页，解读第150页。

考点与答题技巧：完工尚需估算的计算。注意：后三种方法比较方便，但不一定能较

好地反映项目后续时期的实际情况。

56. A. 粗略量级估算的准确性为-25%到+75%，是在没有详细数据的情况下进行的初步估算。

B. **正确答案。**准确性在-5%到+10%以内，为确定性估算。

C. 自上而下是一种估算方法，其结果可能是确定性估算。

D. 类比估算的准确性通常不能达到-5%到+10%。

参见:PMBOK®指南第201页，解读第143页。

考点与答题技巧：成本估算的准确度。

57. A. 成本绩效指数针对过去已完成的工作。

B. 进度绩效指数针对过去已完成的工作。

C. **正确答案。**完工尚需绩效指数针对未来的工作。

D. 要确保项目在规定日期完工，就使用关键比率来计算完工尚需估算。关键比率是CPI与SPI的乘积。

参见:PMBOK®指南第221页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数。

58. A. 人工成本是活动成本的重要组成部分。

B. 材料成本是活动成本的重要组成部分。

C. 进行成本估算时，可考虑通货膨胀的风险，并准备相应的应急储备。

D. **正确答案。**做决策时需要考虑机会成本，但机会成本不是实际会发生的成本，不应计入活动成本估算中。

参见:PMBOK®指南第202页。

考点与答题技巧：活动成本估算、成本种类。

59. A. A项、C项和D项共同构成绩效审查的三种方法。

B. **正确答案。**这是识别风险的工具与技术。

C. 同A。

D. 同A。

参见:PMBOK®指南第222~223页。

考点与答题技巧：绩效审查的具体方法。

60. A. 这是自下而上的估算方法。

B. 与参数估算无关。

C. **正确答案。**回归分析是参数估算方法的典型代表，公式为： $y=a+bx_1+cx_2$ 。

D. 利用专家判断，这是类比估算的方法。

参见:PMBOK®指南第205页，解读第124页。

考点与答题技巧：参数估算方法。