

作者：李明明

此书关于

项目管理

项目管理总结

2020 年 12 月 3 日

Dedication

我学习项目管理的目的有三个：

- 考取 PMP 证书。
- 开阔自己的视野，从更广的角度去思考问题。
- 指导自己的生活，将项目的知识应用于自己的生活中。

Contents

Contents	i
第一章 价值观与方法论	1
第二章 基本要素	3
2.1 生命周期	3
2.2 项目，项目集，项目组合	3
2.3 五大过程组（做事的哲学方法）	3
第三章 计算	5
3.1 投资回报率	5
3.2 投资回收期	5
3.3 内部收益率	5
3.4 效益成本比率	5
第四章 整合	7
4.1 错题分析	7
第五章 范围	15
5.1 概念	15
5.2 错题解析	15
第六章 进度	31
6.1 常用概念及经验	31
6.2 错题	31
第七章 成本	41
7.1 错题	41

第八章 质量	47
8.1 概念	47
8.2 错题	47
第九章 资源	63
9.1 错题分析	63
第十章 沟通	71
10.1 错题	71
第十一章 风险	79
11.1 错题分析	79
第十二章 采购	87
12.1 错题分析	87
第十三章 相关方	93
13.1 错题解析	93

第一章 价值观与方法论

计划：提前做好计划，提前识别风险

监控：实际与计划是否一致

整合：最合适的人做最合适的事（专家）

范围：只做必须做的事情，不要追求完美

制度：按制度来，不一定卓越但至少不会太差

目标：坚持才能胜利

积累：日积月累形成经验教训

透明：信息公开透明

共赢：双方都受益

职位：只做自己份内的事

第二章 基本要素

2.1 生命周期

- 瀑布
- 迭代
- 增量
- 适应
- 混合

增量与迭代的区别：增量每次完成总项目的一部分，迭代完成一个简化的项目，项目是完整的。

2.2 项目，项目集，项目组合

项目组合是为了实现**战略目标**而组合在一起的。。。项目集是因为客观的关联性，组成集合会提高效率的。。。 (比如，汽车的电池，电控，电机。。。)

2.3 五大过程组（做事的哲学方法）

1. 启动（想干啥）
2. 规划（怎么干）
3. 执行（开始干）
4. 监控（干的咋样）
5. 收尾（干完了）

第三章 计算

3.1 投资回报率

投资回报率 (Ratio of Investment): 投资带来的年化收益率。 $=$ 年均回报 / 投资额

3.2 投资回收期

投资回收期 (PayBack Period): 回收投资的年限。

3.3 内部收益率

内部收益率 (Internal Rate of Return) 衡量项目本身带来受益的指标。只要银行贷款不超过 IRR, 这个项目就有投资的价值。

3.4 效益成本比率

效益成本比例 (Benefit Cost Ratio): 增加的效益和多投入的成本之间的比值。

第四章 整合

4.1 错题分析

6、[单选] 项目经理正在帮助公司推出一件新产品，该产品与将于未来几年推出的一系列新产品很相似。在关闭当前项目时，项目经理应该做什么来帮助未来的项目？

The project manager is helping the company launch a new product that is similar to a series of new products to be launched in the coming years. What should the project manager do to help future projects when closing the current project?

A：向新项目经理提供项目绩效报告

Provide a project performance report to the new project manager

B：记录项目相关方提供的经验教训

Document the lessons learned by project stakeholders in providing relevant information

C：与项目相关方一起审查最后更新的问题日志

Review the last updated issue log together with project stakeholders

D：确保风险登记册处于最新状态，并让项目相关方参与进来

Ensure that the risk register is up-to-date, and involve the project stakeholders

正确答案：B

你的答案：C

解析：解析：PMBOK（6）121-4.7 结束项目或阶段。“帮助未来的项目”，有类似的关键词时，要考虑到经验教训登记册和组织过程资产。又提到了“在关闭当前项目时”，在收尾过程中对经验教训的总结非常重要，也是常出的考点。

7、[单选] 一场重要会议结束后，团队收到客户的负面反馈，原因在获得需求规范时所使用的方法上，团队才意识到这一点。项目经理应该做什么？

After an important meeting, the team receives negative feedback from the customer. The team attributes this issue to the approach used to obtain requirement specifications. What should the project manager do?

A：检查相关方参与计划

Check the stakeholder engagement plan

B：提供经验教训知识库

Provide a lessons learned repository

C：更新范围管理计划

Update the scope management plan

D：与团队一起核实验收标准

Verify the acceptance criteria with the team

正确答案：B

你的答案：D

解析：解析：PMBOK（6）P98-4.4 管理项目知识。“获得需求规范时所使用的方法”，问题经发生了，尽量规避以后再次出现。选项 A，问题的核心是用错了规范，而不是相关方的态度。选项 C，情景里面没有强调是哪一次会议，如果是收尾过程的会议，范围管理计划的更新将失去意义。选项 D，情景中没有提到验收标准存在问题，排除。

12、[单选] 项目关键路径上的任务所需的设备交付延迟了两个星期。项目经理应该做什么？

The delivery of equipment required for tasks on the critical path of the project was delayed by two weeks. What should the project manager do?

A：在风险登记册中登记该事件，并立即通知项目发起人

Register the event in the risk register and notify the project sponsor immediately

B：在问题日志中解决该事件，并在下次项目状态会议上讨论

Resolve the event in the issue log and discuss it in the next project status meeting

C：在问题日志中记录该事件，并立即通知相关方

Document the event in the issue log and notify the stakeholder immediately

D：在风险登记册中记录该事件，并在下次项目状态会议上讨论

Document the event in the risk register and discuss it in the next project status meeting

正确答案：B

你的答案：A

解析：解析：PMBOK (6) P96-4.3.3.4 指导与管理项目工作-问题日志。问题已经出现，所以不应将其当成不确定性事件进行管理，排除 AD。问题日志侧重问题的跟踪解决和聚焦，而不是简单的记录和上报，排除选项 C。

16、[单选] 在设计阶段进行的一项分析表明，项目可能在财务方面不可行。项目经理应该审查什么？

An analysis carried out during the design phase indicated that the project might not be financially possible. What should the project manager review?

A：项目前五年的运营成本

Operating costs for the first five years of the project

B：基于预算线的非营运性投资成本

Non-operating investment cost based on the budget line

C：商业论证中的社会和业务目标效益

Social and business objective benefits in business case

D：基于之前类似投资的预期回报效益

Expected returns based on previous similar investments

正确答案：C

你的答案：B

解析：解析：PMBOK (6) P77-4.1.1.1 商业论证。设计阶段发现财务方面不可行，要回溯看一下商业论证的结果，判断导致问题产生的原因。选项 AB 提到的成本是在规划后的，排除。选项 D，属于商业论证中可能出现的内容。

17、[单选] 在项目执行结束时，项目经理保留了一些团队成员。在这个时间点，团队应该主要关注什么？

At the end of the project execution, the project manager retains some team members. What should the team focus on at this point in time?

A：协商清理、现场恢复、调试和人员培训

Follow-up clean-up, on-site recovery, commissioning and personnel training

B：根据公司政策支持项目的行政收尾程序

Administrative closing procedures to support projects in accordance with company policy

C: 运营新建成的设施, 直到负责人完全有能力运营为止

Operation of the newly built facilities until then they are fully capable of operating

D: 提供支持, 作为与移交相关的保修期的组成部分

Supply of support as part of the warranty period associated with the transfer

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) 121-4.7 结束项目或阶段。本过程的主要作用是, 存档项目或阶段信息, 完成计划的工作, 释放组织团队资源以展开新的工作。向运营团队移交、提供维保服务、培训属于收尾过程的活动, 选项 ACD 可能出现在选项 B 中。

19、[单选] 在项目审查会议期间, 相关方 A 指出已更新一项可交付成果来反映来自相关方 B 的新需求。但是, 相关方 A 未获告知并且不同意这一变更。项目经理下一步应该做什么?

During the project review session, Stakeholder A indicated that it had updated a deliverable to reflect new requirements from Stakeholder B. However, Stakeholder A was not informed and did not agree to the change. What should the project manager do next?

A: 检查变更日志以确认相关方 A 的主张

Check the change log to validate the claim of stakeholder A

B: 从项目中删除新需求

Remove new requirements from the project

C: 要求相关方 A 和 B 之间召开会议以解决冲突

Request a meeting between stakeholders A and B to resolve the conflict

D: 将新需求升级上报给项目发起人

Escalate new requirements to the project sponsor

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P120, 4.6.3.3 项目文件更新-变更日志。变更日志用于记录项目期间发生的变更。当前相关方对变更请求存在争议, 首先查看变更日志中的审批记录。

20、[单选] 在完成一个项目的规划阶段之后，但在执行之前，项目经理需要沟通并获得对项目目标的承诺。项目经理下一步应该做什么？

After completing the planning phase of a project, but before it can be implemented, the project manager needs to communicate and gain commitment to the project objectives. What should the project manager do next?

A: 与所有相关方一起举行开工会议

Hold an kick-off meeting with all stakeholders

B: 通过电子邮件将项目管理计划发送给所有相关方

E-mail the project management plan to all stakeholders

C: 与每个相关方通话，以解释他们的角色与职责

Call each stakeholder to explain their roles and responsibilities

D: 要求项目发起人与所有相关方沟通该计划

Request the project sponsor to communicate the plan to all stakeholders

正确答案: A

你的答案: D

解析: PMBOK 86 4.2.2.4 制定项目管理计划—工具与技术—会议。题目关键“规划后，执行前，获得相关方承诺”，开工会议 (kick-off/start up) "旨在传达项目目标，获得团队对项目的承诺以及阐明相关方的角色和职责”，选 A

24、[单选] 在项目启动阶段，项目经理发现，事业环境因素中最近的变更已对预算产生影响，导致团队完成全部工作范围的事项变得不切实际。项目经理应如何缓解这种情况？

During the project initiation phase, the project manager finds that recent changes of the enterprise environmental factors have had an impact on the budget, making it impractical for the team to complete the full scope of work. How should the project manager deal with this situation?

A: 根据纠正后的预算制定项目管理计划

Develop the project management plan according to the corrected budget

B: 联系项目发起人，更正项目章程并寻求其重新予以批准

Contact the project sponsor to correct the project charter and seek re-approval

C: 找机会缩小项目范围，使之与获批的预算一致

Look for opportunities to narrow the project scope to align with the approved budget

D: 将范围方面的顾虑列为一种风险, 并制定应急计划

Identify concerns on project scope as a risk and develop contingency plans

正确答案: B

你的答案: A

解析: PMBOK P81 4.1.3.1 项目章程。关键词“启动阶段”; 事业环境因素变更影响了工作范围, 因为在启动阶段, 只有项目章程, 含有高层级的需求等信息, 章程由发起人负责, 因此选 B, 对项目章程更新并再次获得批准。此阶段不存在项目管理计划、范围, ACD 错

25、[单选] 项目经理正在管理一个项目, 其供应商负责采购最终组装所需的一种重要材料, 但在进入组装阶段时却发现这种重要材料的交货跟踪记录不翼而飞, 而且这种材料尚未装运。如果这种材料未按估算的交货时间运达, 这可能会导致整个进度计划发生延迟。为解决该问题, 项目经理接下来该做什么?

The project manager was managing a project. The vendor was responsible for purchasing an important material required for final assembly, but it was discovered that the delivery track record of this important material was missing, and this material had not yet been shipped during the assembly phase. If this material does not arrive on estimated delivery time, it may cause a delay in the overall schedule. What should the project manager do next to solve this issue?

A: 记录该情况的所有详细信息, 并更新问题日志

Document all the details of the situation and update the issue log

B: 将该情况报告给项目发起人, 并查明延长项目时限将会产生什么样的影响

Report the situation to the project sponsor and identify what the impact of a time extension will be

C: 转向先前实施的评估过程中发现的次优的合格采购供应商

Move to sub-optimal qualified procurement vendors identified in the previously implemented evaluation process

D: 与采购团队一起评估该情况, 并探索加快交货的所有可能的解决方案

Work with the procurement team to assess the situation and explore all possible solutions to expedite delivery

正确答案：A

你的答案：D

解析：PMBOK P96 4.3.3.3 问题日志。根据题意，材料跟踪记录丢失，已经发生了，属于问题，首先应该记入问题日志，其次分析影响等具体行动。因此选 A。

27、[单选] 在向相关方提交项目管理计划时，项目经理被要求在项目管理计划内记录现有效益管理计划中已确定的项目效益。项目经理该做什么？

When submitting a project management plan to the stakeholder, the project manager is required to document the project benefits identified in the existing benefits management plan within the project management plan. What should the project manager do?

A：确认已识别的项目效益会成为规划的一部分

Validate that identified project benefits will be part of the plan

B：确认在执行阶段会制定效益管理计划

Validate that a benefits management plan will be developed during the execution phase

C：确认已识别的项目效益会受到适当监督

Validate that identified project benefits will be properly monitored

D：确认在项目收尾阶段会制定效益管理计划

Validate that a benefits management plan will be developed at the closure phase of the project

正确答案：A

你的答案：C

解析：解析：PMBOK (6) P86-4.2.3.1 项目管理计划。题干关键词“向相关方提交项目管理计划时”。项目管理计划提交相关方批准时，基准尚未被批准，此时可以对项目管理计划进行多次更新，并无需遵循正式流程，故选 A；BCD 在规划阶段之后的执行、监控、收尾阶段，再对项目管理计划变更，需要遵循整体变更控制流程。

29、[单选] 在项目执行期间，一位技术专家必须暂时休假。在其暂时休假期间，必须开发一项重要的可交付成果。项目经理没有执行这个活动的备用资源。若要在未来的项目中预防这种情况，项目经理应该做什么？

During the execution of the project, a technical specialist must be on leave for the duration of the project. During his sabbatical, he must develop

an important deliverable. The project manager does not have the spare resources to execute this activity. What should the project manager do to prevent this in future projects?

A: 将该问题记录在风险登记册中并对其进行优先级排序

Document the issue in the risk register and prioritize it

B: 修订可交付成果的截止日期

Revise the deadline for deliverables

C: 更新经验教训知识库

Update the lessons learned repository

D: 在项目进度计划中包含缓冲时间

Include buffer time in the project schedule

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P104-4.4.3.1 经验教训登记册。题干关键词“在未来项目中预防这种情况”。为了给未来项目提供经验教训,项目经理应该把相关信息归入经验教训知识库,成为组织资产的一部分,故选 C。选项 ABD 都没有直接点出知识库的更新,错误。

第五章 范围

5.1 概念

亲和图是一种分组技术，用以收集需求和收集创意。

5.2 错题解析

2、[单选] 项目经理经常收到关于某项目的变更请求，但他确保变更控制过程适当地应用中。项目经理本应采取什么措施来防止频繁的变更请求？

The project manager often receive requests for changes to a project, but he ensures that the change control process is being applied appropriately. What should the project manager have done to prevent frequent change requests?

A：确保项目范围获得相关方批准

Ensure the project scope is approved by the stakeholder

B：在项目开始时定义项目范围

Define the project scope at the beginning of the project

C：完成责任分配矩阵 (RAM)

Complete the Responsibility Assignment Matrix (RAM)

D：更新需求矩阵

Update the requirements matrix

正确答案：A

你的答案：B

解析：解析：PMBOK (6) P150, 5.3-定义范围。“确保正妥善应用变更控制过程”，说明整体变更控制流程是起效的。那么问题出在哪里？出在相关方对于项目的期望不确定，所以会频繁的提出变更请求，那么此时要求项目的相关方多想一想、想清楚了再做决定有助于减少类似问题的发生。选

项 B，不是导致问题的根本原因。选项 C，责任分配矩阵通常用于划分活动和资源之间的职责关系。选项 D，对需求矩阵的分析包含在了整体变更控制流程，但现在这个流程没有出现问题，排除。

3、[单选] 在审查一个长期项目期间，相关方对项目经理关于项目绩效已随时间转移而得到改善的主张表示不认同。他们要求提交详细的报告。项目经理应该怎么做？

During the review of a long-term project, stakeholders disagree with the project manager's claim that project performance has been improved over time, and they ask for a detailed report. What should the project manager do?

A：完成趋势分析，并报告结果

Complete the trend analysis and escalate the results

B：确定进度绩效指数 (SPI)，以显示团队的工作效率

Determine the Schedule Performance Index (SPI) to show the team's productivity

C：计算完工尚需估算 (ETC)，以显示潜在的新完成日期

Calculate the Estimate to Complete (ETC) to show potential new finish dates

D：执行偏差分析，并报告结果

Execute a variance analysis and escalate the results

正确答案：A

你的答案：D

解析：解析：PMBOK (6) P170-5.6 控制范围-趋势分析。“对项目得到改善的主张表示不认同”，而趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化，符合题意。选项 B，SPI 体现项目当前的进度情况。选项 C，ETC 用于预测项目的完完工日期，包括在选项 A 当中。选项 D，偏差分析通常用于分析项目的执行情况与计划之间的差距。

4、[单选] 项目可交付成果已经完成，但由于成果不及预想，主要项目相关方不愿接受这些可交付成果。项目经理怎么做？

Project deliverables have been completed, but key project stakeholders are reluctant to accept them because the results are less than expected. What should the project manager do?

A：确保主要项目相关方的要求均得到满足

Ensure that the requirements of key project stakeholders are met

B：与主要项目相关方确认项目范围和可交付成果

Validate project scope and deliverables with key project stakeholders

C: 继续开展项目收尾工作

Continue the project closure

D: 评估项目所受影响, 并相应地激活变更请求过程

Evaluate the impact on the project and activate the change request accordingly

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) 121-5.5 确认范围。“不愿意接受”是主观意见, 是否能够获得验收确认要看验收标准。如果项目的可交付成果虽然不理想但是符合了验收的条件, 项目相关方仍然要签字确认。选项 A, 要看项目相关方的要求是否在验收标准中得以明确。选项 C, 在选项 B 之后。选项 D, 如果项目的可交付成果未能满足验收标准, 要对缺陷通过变更的方式进行补救, 在选项 B 之后。

8、[单选] 项目经理正在启动一个新项目, 发起人和主要相关方对该项目具有特定的协议和保密要求。其中一些相关方之前并无相互合作经验, 或从事过该项目领域的工作。项目经理应主要使用哪种数据收集技术来定义需求?

The project manager is initiating a new project with specific agreements and confidentiality requirements from the sponsor and key stakeholders. Some of these stakeholders have no previous experience of working with each other or have worked in the project area. What data gathering techniques should the project manager primarily use to define requirements?

A: 访谈

Interviews

B: 头脑风暴

Brainstorming

C: 焦点小组会议

Focus group meetings

D: 标杆对照

Benchmarking

正确答案: A

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P142, 5.2.2.2 数据收集-访谈, 访谈是通过与相关方直接交谈, 来获取信息的正式或非正式的方法。访谈也可用于获取

机密信息。

9、[单选] 虽然项目经理已接近在预算范围内按时完成项目，但客户对项目范围提出一项意外需求，结果发现客户想要一个更简单的解决方案。项目经理应该事先采取下列哪项不同做法？

Although the project manager was close to completing the project on time and within budget, the customer made an unexpected demand for the project scope and found that the customer wanted a simpler solution. Which of the following different practices should the project manager take beforehand?

A：与客户一起定义项目范围

Define the project scope with the customer

B：与相关方一起确认项目范围

Work with stakeholders to validate the project scope

C：与客户一起收集需求

Collect requirements with customers

D：在项目团队的帮助下控制范围

Control the scope with the help of the project team

正确答案：A

你的答案：D

解析：解析：PMBOK（6）P150，5.3 定义范围。定义范围是制定项目和产品详细描述的过程。注意关键字“事先”，如果能够提前对解决方案做明确的约定，就能避免争议的发生。选项 B，确认范围是对项目交付成果的验收。选项 C，收集到的需求要经过筛选决策才能列入范围，换言之，不是所有的需求都会列入范围基准。选项 D，控制范围正常执行，从解决方案出现了偏差。

10、[单选] 项目的第一批可交付成果已准备就绪，项目经理请求相关方批准这些可交付成果，其中一位相关方表示，由于某些需求尚未实施，所以尚未完成工作，项目经理认为这些需求超出范围，项目经理现在应该做什么？

The first batch of deliverables of the project are ready, and the project manager asks stakeholders to approve these deliverables. One of the stakeholders stated that the work has not been completed because some requirements have not been implemented. The project manager believes that these requirements are out of scope. What should the project manager do now?

A：与该相关方一起审查质量管理计划

Review the quality management plan with the stakeholder

B: 接受该相关方的立场并实施这些需求

Accept the position of the stakeholder and implement these requirements

C: 对该相关方的新需求应用变更控制过程

Apply the change control process to the new requirements of the stakeholder

D: 与该相关方一起审查项目范围说明书的项目排除部分

Review the project exclusion portion of the project scope statement with the stakeholder

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P161-5.4.3.1 范围基准-范围说明书。在范围上存在分歧, 需要查询范围基准。

11、[单选] 在一个大型的 IT 实施项目中, 客户在确认可交付成果期间发现了缺陷, 并且没有在用户验收测试 (UAT) 上签字, 进行进一步分析之后, 项目经理将报告的缺陷识别为新需求。在这种情况下, 项目经理应该怎么做?

In a large IT implementation project, the project manager identifies the reported defect as a new requirement after the customer discovers a defect during the validation of deliverables and does not sign the User Acceptance Test (UAT) for further analysis. What should the project manager do in this case?

A: 与客户分享验收标准

Share acceptance criteria with customers

B: 实施已识别的新需求

Implement identified new requirements

C: 根据基准计划分析需求

Analyze requirements against a baseline plan

D: 遵循升级上报程序

Follow the upgrade escalation procedures

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P165-5.5.1.1, 范围基准。题干中的关键字是: “确认可交付成果期间” “新需求”。在项目验收期间应以范围基准中的

验收标准为标准核实可交付成果。选项 A 正确。实施新的需求需要实施变更，排除 B。根据基准计划分析需求需要客户售前提交正式的变更请求，排除 C。此时项目未达到失控状态，排除 D。

12、[单选] 项目经理已经非常了解项目相关方的期望，若要有效地规划，项目项目经理接下来应该采取什么行动？

The project manager is well aware of the expectations of the project stakeholders and what should the project manager do next to plan effectively?

A: 根据资源可用性评估所需的能力

Assess the required capabilities based on resource availability

B: 与团队一起举行开工会议

Hold an initiation meeting with the team

C: 发现需要并将其分解为需求

Discover the need and break it down into requirements

D: 确定项目预算和资金来源

Determine the project budget and source of funding

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P141-5.2.1.3, 相关方登记册。题干中的关键字是: “已经非常了解项目相关方的期望” “接下来应该采取什么行动”。所以是选择识别相关方之后最先要进行的子过程, 启动过程组之后, 规划过程组最先的是识别需求, 所以选择 C。估算活动资源和制定预算在识别需求之后, 排除 AD。开工会议在确定项目计划之后, 规划结束, 执行之前, 排除 B。

13、[单选] 在制定范围管理计划期间, 相关方要求将实验技术添加到项目范围内, 以协助产品营销。项目经理应该做什么?

During the development of the scope management plan, the stakeholders request that experimental techniques be added to the project scope to assist in product marketing. What should the project manager do?

A: 将项目储备用于支付试验技术的成本

Use project reserves to cover the cost of pilot technique

B: 根据试验技术的成本增加项目预算

Increase the project budget based on the cost of the pilot technique

C: 将相关方包含在范围规划会议中

Include stakeholders in scope planning meetings

D: 与相关方一起审查范围基准

Review the scope base with the stakeholder

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P136-5.1.2.3, 会议。题干中的关键词: “执行范围管理计划期间”。题目中提到制定范围管理计划期间, 所以寻找选项中规划范围管理的输入或工具, 选项 C 正确。储备用于进度, 成本和风险, 排除 A。此时还没有开始估算成本, 排除 B。制定范围管理计划时还未产生范围基准, 排除 D。

14、[单选] 一个开放新产品的项目包含许多试图影响项目但利益有冲突的相关方。项目经理只完成了项目章程。正在制定项目管理计划, 该计划仅提供产品规范和项目范围的高层级视图。若要构建详细的范围描述。项目经理接下来应该做什么?

A project that opens a new product contains many the stakeholders that have conflicting interests in trying to influence the project sheet. The project manager has only completed the project charter. A project management plan is being developed that provides only a high-level view of product specifications and project scope. To build a detailed scope description. What should the project manager do next?

A: 创建工作分解结构 (WBS)

Create a work breakdown structure (WBS)

B: 实施规划范围管理过程

Implement the plan scope management process

C: 采用相关方的意见制定范围说明书

Use the opinions of the stakeholder to develop a scope statement

D: 在相关方参与计划中列出所有顾虑

List all concerns in the stakeholder engagement plan

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P134-5.1, 规划范围管理。题干中的关键字是: “只完成了项目章程” “高层次试图”。关键词说明, 题设中的场景, 项目经理刚进入规划阶段, 那么需要制定相应的范围管理计划才能开始执行收集需求等制定范围的工作, 选项 B 正确。工作分解结构和范围说明书都依赖范围管理计划, 排除 AC。相关方的顾虑应该登记在相关方登记册中, 排除 D。

15、[单选] 在对非常含糊的报价邀请书 (RFQ) 作出答复以满足某大企业的需求后, 项目经理获得了一个项目。该项目最近刚刚启动。很多细节仍不清晰, 现在正在识别额外需求。项目经理该做什么?

After responding to a very vague request for quotation (RFQ) to meet the needs of a large enterprise, the project manager was given a project. The project has just started recently, and many details are still unclear and additional requirements are being identified. What should the project manager do?

A: 实施紧急变更控制过程, 以分析这一情况

Implement a contingency change control process to analyze the situation

B: 定义范围基准, 并促使客户予以批准

Define Scope baselines and prompt customer approval

C: 阅读并审核合同, 并促使所有文档均获签署

Read and review the contract and cause all documents to be signed

D: 审核当前情况的时间表

Review the schedule for the current status

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P161-5.4.3.1, 范围基准。题干中的关键字: “刚刚启动” “细节仍不清晰” “正在识别额外需求”。根据关键字, 项目经理正在收集需求, 那么接下来的工作是定义范围和创建 WBS。所以选项 B 正确。由于基准还未批准, 所以无需变更, 排除 A。项目经理已经获得项目, 说明章程已经批准, 无需再审核合同, 排除 C。收集需求时, 项目仅有大概时间表, 无参考意义, 排除 D。

17、[单选] 在一个项目中途, 一名新项目经理加入团队。在审查项目管理计划后, 项目经理意识到项目需求存在差距。项目经理下一步应该做什么?

In the middle of a project, a new project manager joins the team. After reviewing the project management plan, the project manager realized that there was a gap in project requirements. What should the project manager do next?

A: 要求项目发起人提供所有遗漏的需求

Request the project sponsor to provide any missing requirements

B: 与项目团队合作以收集所有遗漏的需求

Work with the project team to gather any missing requirements

C: 与关键相关方开会, 以识别与遗漏需求相关的风险

Have a meeting with key stakeholders to identify risks associated with missing requirements

D: 安排一次与关键相关方的需求澄清会议

Schedule a requirement clarification meeting with key stakeholders

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P170-5.6.2.1, 偏差分析。题干中的关键字: “项目中途” “需求存在差距”。根据题干中的关键字, 范围存在差距, 需要进行识别和分析, 所以和相关方安排会议澄清。选项 D 正确。项目发起人负责提供需求, 排除 A。收集需求在规划阶段开展, 此时已经在执行/监控, 排除 B。选项 C 在选项 D 之后。

19、[单选] 项目经理提供项目范围说明书, 但客户希望修改进程-这将显著变更范围, 项目经理首先应该做什么?

The project manager provides the project scope statement, but the customer wants to modify the process - this will significantly change the scope. What should the project manager do first?

A: 变更范围以符合新规范

Change the scope to conform to new specifications

B: 遵循初始规范中定义的范围

Follow the scope defined in the original specification

C: 提交一项变更请求, 以适应新进度

Submit a change request to accommodate the new schedule

D: 更新预算以考虑新规范

Update the budget to consider the new specification

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P166-5.5.3.3, 变更请求。题干中的关键字: “客户希望修改进程” “这将显著变更范围”。根据题意, 首先应该提交变更请求。选项 C 正确。更新范围需要经过变更控制流程, 排除 A。遵循初始规范, 不积极, 排除 B。更新预算是在变更通过后的事情, 排除 D。

21、[单选] 设计团队发现项目经理创建的工作分解结构 (WBS) 遗漏了关键任务。若要避免这个问题, 项目经理应该事先做什么?

A design team discovers that the work breakdown structure (WBS) created by the project manager is missing key tasks. What should the project manager have done to avoid this issue?

A: 主题专家 (SMEs) 的专家判断

Seek expert judgment from subject matter experts (SMEs)

B: 审查过往项目的历史信息

Review historical information from previous projects

C: 创建需求跟踪矩阵

Create a requirements traceability matrix

D: 制定一份石川图

Develop an ishikawa diagram

正确答案: C

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P148-5.2.3.2, 需求跟踪矩阵。题干中的关键字: “创建 WBS 遗漏了任务” “若要避免……实现做什么”。从关键字中可知, 这道题并非为了在事后找出问题的原因, 而是提前做可以避免问题的方法。那么应该考虑哪个答案能够加强对范围和需求的跟踪。选项 C 正确。专家判断和参考历史信息并不能加强需求的跟踪, 排除 AB。石川图用于问题定位, 不能预防。排除 D。

22、[单选] 在举行了几次会议来确定项目活动之后, 项目团队仍然不赞同许多事项。项目经理应该使用什么来达成共识?

After several meetings to identify project activities, the project team still disagreed on many issues. What should the project manager use to reach consensus?

A: 名义小组技术

Nominal group technique

B: 亲和图

Affinity diagrams

C: 大多数原则

The majority principle

D: 一致同意原则

The unanimity principle

正确答案: C

你的答案: A

解析：解析：PMBOK (6) P144-5.2.2.4，大多数同意。题干中的关键字：“团队仍然不赞同许多事项”“使用什么来达成共识”。从题干中可以知道项目经理需要确定决策采用的方式，而由于不赞同许多事情，一致同意不现实，所以选项 C 正确。名义小组，亲和图都不是做决策的方式，排除 AB。由于不赞同许多，所以一致同意原则很难执行，排除 D。

24、[单选] 项目经理与关键相关方开会，设定明确的项目期望，项目经理使用的是什么工具或技术？

The project manager meets with key stakeholders to set clear project expectations. What tools or skills is used by the project manager?

A：产品分析

The product analysis

B：引导

The guide

C：专家判断

The expert judgment

D：多标准决策分析

The Multi-criteria Decision Analysis

正确答案：B

你的答案：A

解析：解析：PMBOK (6) P145，5.2.2.6 收集需求-引导。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。

9、[单选] 项目经理被任命管理一个现有项目，需要了解项目可交付成果，项目经理应该参考下列哪一份文件？

A project manager is assigned to an existing project and needs to understand the project deliverables. The project manager should refer to which of the following?

A：项目章程

Project charter

B：项目需求规范

Project requirements specification

C：项目范围说明书

Project scope statement

D: 项目进度表

Project schedule

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P161-5.4.3.1 范围基准。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。选项 A: 项目章程中记录的是高层次需求。选项 B: 需求规划描述了如何收集和记录需求。选项 D: 项目进度表主要描述进度上的规划。

26、[单选] 项目经理与项目相关方和团队成员开会, 审查范围管理计划、批准的章程和其他需求文档, 专家判断和引导技术用于制定所需产品的详细描述。项目经理还应使用哪一项其他输入?

A project manager meets with project stakeholders and team members to review the scope management plan,the approved charter,and other requirements documentation.Expert judgement and facilitation are used to develop a detailed description of the product required. What other input should the project manager use?

A: 过往项目的经验教训

Lessons learned register from previous projects

B: 假设日志

Assumption log

C: 相关方登记册

Stakeholder register

D: 需求跟踪矩阵

Requirements traceability matrix

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P152-5.3.1.3 项目文件-假设日志, " 制定产品描述" 即为" 定义范围, 题目问输入, 选择假设日志。假设日志识别了有关产品、项目、环境、相关方以及会影响项目和产品范围的假设条件和制约因素。选项 A: 组织过程资产虽是定义范围过程的输入, 但不如选项 B 更重要。选项 CD: 不是定义范围过程的输入。

77、[单选] 项目团队正在努力进行可交付成果的工作, 以满足计划的进度。一名团队成员发现范围蔓延正在影响项目成本。项目经理应该怎么做?

A project team is working hard on deliverables to meet the planned schedule.One team member identifies that scope creep is affecting project

costs. What should the project management do?

A: 执行风险评估和范围变更管理程序

Perform risk assessment and scope change management procedures

B: 允许范围蔓延, 并与变更控制委员会 (CCB) 沟通以获得批准

Allow the scope creep and communicate it to the Change Control Board(CCB) for approval

C: 估算对项目的影响, 并将结果传达给项目相关方

Estimate the impact on the project and communicate the findings to project stakeholders

D: 调查为什么会发生范围蔓延, 并立即启动变更管理程序

Investigate why scope creep occurred and immediately initiate change management

正确答案: D

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P167-5.6 控制范围。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。范围蔓延是失控的表现, 要控制范围和进行风险评估。选项 A: 要控制范围蔓延, 而不是把蔓延的内容添加到范围基准中去。选项 B: 蔓延将导致项目失败。选项 C: 评估的结果要进入到整体变更控制流程, 而不是提交给相关方 (选项没有标明相关方是否是 CCB)。

113、[单选] 项目经理必须创建一个项目的工作分解结构 (WBS), 并分析项目范围的技术细节。项目经理应使用什么工具或技术?

The project manager must create a project's work breakdown structure (WBS) and analyze the technical details of the project scope. What tools or techniques should the project manager use?

A: 头脑风暴

Brainstorming

B: 亲和图

Affinity diagram

C: 专家判断

Expert judgement

D: 紧前关系绘图法

Precedence Diagramming Method (PDM)

正确答案: C

你的答案: D

解析：解析：PMBOK (6) P158-5.4.2.1 专家判断。专家判断是一个频繁用到的工具。已经到了创建 WBS 的阶段，头脑风暴是不适合的，排除 A 选项。亲和图是一种分组技术，用以收集需求和收集创意，不适用于题干中的场景，排除 B 选项。紧前关系绘图法用于制定进度计划，排除 D 选项。

122、[单选] 项目经理正在执行一个涉及不同业务部门的全公司项目。在一次规划会议上，项目经理注意到每个部门的具体需求不能引起其他部门的兴趣，这影响到会议的质量。若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？

A project manager is running a company-wide project involving different business units. During a planning session, the project manager notices that each unit's specific requirements are of no interest to other units, which affects the quality of the meeting. What should the project manager use to resolve specific this?

A：石川图和需求跟踪矩阵

ishikawa diagram and requirements traceability matrix

B：焦点小组会议和思维导图

Focus groups and mind mapping

C：引导和亲和图

Facilitation and affinity diagram

D：头脑风暴和需求跟踪矩阵

Brainstorming and requirements traceability matrix

正确答案：C

你的答案：B

解析：解析：PMBOK (6) P144-5.2.2.5 数据表现-亲和图，PMBOK (6) P145-5.2.2.6 人际关系与团队技能-引导。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。选项 A：通常用于分析问题原因和记录需求。选项 BD：部门之间的观点已经出现了分歧，此时再使用头脑风暴更无法达成共识。

133、[单选] 一家工程咨询公司的设计师已完成设计开发并发布设计用于生产，在核实可交付成果过程中发现设计标准发生了变化，已生产的可交付成果不符合新标准。若要避免这个问题，项目经理应该事先实施哪个规划过程？

A designer for an engineering consulting company has completes the design and releases it for production. During the deliverable verification process, it is discovered that the design standard was changed, and that the produced deliverable fails to comply with it. What planning process should

the project manager have implemented to avoid this issue?

A: 项目整合管理

Project Integration Management

B: 控制质量

Control Quality

C: 规划范围管理

Plan Scope Management

D: 规划质量管理

Plan Quality Management

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P167-5.6 控制范围。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。设计标准的变化没有同步到范围基准, 范围管理有欠缺。选项 A: 没有发现范围的变化, 没有进入到整体变更控制流程。选项 B: 需要质量管理计划。选项 D: 需要输入范围基准, 所以还是范围管理上出现了缺失导致了问题的发生。

146、[单选] 项目经理负责管理一个处于执行阶段的项目, 并希望审查项目范围以进行成本结算, 项目经理发现在工作分解结构 (WBS) 中遗漏了一项可交付成果。项目经理下一步应该怎么做?

A project manager assumes a project during its execution stage and wants to review the project scope for cost settlement. The project manager discovers that some deliverables were missed in the work breakdown structure (WBS). What should the project manager do first?

A: 询问相关方是否需要添加这些遗漏的可交付成果

Ask the stakeholders if these missed deliverables need to be added

B: 请求项目管理办公室 (PMO) 批准这项工作的额外资金

Request that the project management office (PMO) approve additional funds for this work

C: 根据 100% 的规则将工作添加到 WBS 中, 并重新计算项目总成本

Add the work to the WBS according to the 100 percent rule and recalculate the total project cost

D: 要求主题专家 (SMEs) 检查这些可交付成果是否有必要

Ask subject matter experts (SMEs) to check whether these deliverables are necessary

正确答案: C

你的答案：A

解析：解析：PMBOK（6）P167-5.6 控制范围。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。遗漏的可交付成果要添加到范围基准，并重新计算成本。选项 A：“询问相关方”错误。选项 B：是否动用资金、以及资金的来源，要根据整体变更控制流程。选项 D：由项目经理和项目管理团队进行评估。

198、[单选] 项目经理与相关方一起召开一次引导式研讨会，以收集产品需求并制定需求跟踪矩阵。系统开发人员无法参加该研讨会，但请求一份会议记录以审查和确认输出。看完会议记录后，系统开发人员反馈说列出的功能需求与用户的需求无关。若要解决这种情况，项目经理应该怎么做？

A project manager facilitate a workshop with stakeholders to gather product requirements and develop a requirements traceability matrix. The system developer was unable to attend the workshop, but requested a copy of the minutes to review and validate the output. The system developer then provides feedback that the listed functional requirements do not make sense when competed against the user requirements. What should the project manager do to address this?

A：建议系统开发人员参与下次审查会议

Advice the system developer to attend the next review meeting.

B：通知系统开发人员与用户一起审查需求

Inform the system developer to review the requirements with users.

C：更新需求跟踪矩阵以包含需求的相关关系

Update the requirements traceability matrix to include the relevant relationships of the requirements.

D：要求系统开发人员提交变更请求

Ask the system developer to submit a change request.

正确答案：C

你的答案：B

解析：解析：PMBOK（6）P148-5.2.3.2 需求跟踪矩阵。需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。系统开发人员的意见要更新到需求跟踪矩阵当中，供接下来的过程组 5.3 定义范围（选项 AB）展开讨论。因为还没有在收集到的需求基础上形成范围基准，所以此时还不能处理变更请求，选项 D 排除。

第六章 进度

6.1 常用概念及经验

资源平衡的主要目的是在满足交工日期的情况下，尽可能的平衡项目各资源间的负荷，到达资源的均匀和平衡使用。资源平衡的结果往往会导致项目的预期进度比根据关键路径计算的项目周期长。

资源优化包含了资源平衡。

6.2 错题

2、[单选] 项目经理正在估算其组织之前未从事过的一类项目的成本. 应该使用什么方法来估算成本?

The project manager is estimating the cost of a type of project that his organization has not undertaken before. What method should be used to estimate the cost?

A: 参数估算

Parametric estimating

B: 自下而上估算

Bottom-up estimating

C: 自上而下估算

Top-down estimating

D: 三点估算

Three-point estimating

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P202, 6.4.2.5-自下而上估算。“从未从事过的一类项目”，没有可以用以参照的项目，排除参数估算和类比估算。选项

D, 三点估算在估算的过程中兼顾风险因素, 情景中没有强调类似的场景, 排除。

4、[单选] 在进行绩效评审后, 项目经理识别到关键路径上五个工作包的其中一个可能会延迟两周时间。若要确保项目按进度执行, 项目经理应该做什么?

In conducting the report, the project manager identified one of the five work packages on the critical path that could be delayed by two weeks. What should the project manager do to ensure that the project is on schedule?

A: 通知相关方, 并请求更多时间来处理该工作包

Notify the stakeholders and request more time to process the work package

B: 请求额外的资源来处理受影响的工作包

Request additional resources to handle the affected work packages

C: 分析该工作包以确定是否可以使用一些浮动时间

Analyze the work package to determine if some floating time is available

D: 调整受影响工作包的进度管理计划

Adjust the schedule management plan for the affected work packages

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMDOK (6) P215, 6.5.2.6-进度压缩。选项 A, 焦点是工期出现了延迟, 再请求更多的时间, 问题更加严重。选项 C, “关键路径”, 浮动时间为 0。选项 D, 进度管理计划是针对整个项目的, 而不是针对工作包, 错误。

6、[单选] 由于监管要求, 项目的上线日期是固定的, 项目经理在规划阶段运行了关键路径这种方法, 结果显示该项目预计会比规定时间晚两个月完成。项目经理该做什么来纠正这种情况?

Due to regulatory requirements, the project's on-line date is fixed, and the project manager runs a critical path approach during the planning phase, which shows that the project is expected to be completed two months later than the required time. What should the project manager do to correct the project?

A: 更新成本管理计划, 为该项目分配更多资源

Update the cost management plan to allocate more resources to the current project

B: 包含进度计划储备或紧急情况, 并分析新的关键路径

Contain schedule reserves or contingencies, and analyzes new critical paths

C: 进行反向排程, 以重新定义所需的时间和资源

Reverse scheduling to redefine the time and resources required

D: 通过剔除某些活动和缩短期限来缩减项目范围

Eliminate the elimination of certain activities and reduce deadlines to reduce the project scope

正确答案: C

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P209-6.5.2.1 进度网络分析。“上线的日期是固定的”, 所以要以上线日期进行分析, 根据分析的结果调整项目管理计划, 譬如缩小项目范围、追加资源投入等等。选项 ABD 在选项 C 之后。

8、[单选] 项目经理必须确定项目的完成日期。虽然大多数活动都是已知的, 但由于产品交付日期未知, 某些工作包无法安排。项目经理应该使用什么来向相关方提供完工日期估算?

The project manager must determine the project finish date. Although most activities are known, some work packages cannot be scheduled because the product delivery date is unknown. What should the project manager use to provide the stakeholder with an estimate of the finish date?

A: 滚动式规划

Rolling wave planning

B: 蒙特卡洛模拟

Monte Carlo simulation

C: 分解

Decomposition

D: 计划评审技术 (PERT)

Program Evaluation and Review Technique (PERT)

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P213-6.5.2.4 数据分析-模拟。这题易选错成 A。“必须确定项目的完工日期”, 采用滚动式规划就不合适了, 排除 AC 选项。此时需要借助蒙特卡洛技术, 对项目完成日期的可能分布进行预测。

16、[单选] 负责跟踪项目文件的团队成员被指派到另一个项目, 项目经理现在正在寻求项目文件, 以便帮助制定进度计划。项目经理应使用哪些项

目文件?

The team member responsible for tracking project documentation has been assigned to another project, and the project manager is now seeking project documentation. To help make schedule plans, what project documents should the project manager use?

A: 经验教训登记册、里程碑列表、项目团队任务分配表

Lessons learned register, milestones list, project team task assignment list

B: 里程碑列表、资源需求和项目章程

List of milestones, resource requirements, and project charter

C: 范围基准、里程碑列表和活动清单

Scope baselines, milestone lists, and activity lists

D: 活动清单、假设日志和进度基准

Activity lists, assumption logs, and schedule baselines

正确答案: C

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P207-6.5.1 制定进度计划: 输入。题干关键词“帮助制定进度计划”。选项 A 错误, 项目团队任务分配表, 即责任分配矩阵, 具体到每个成员对每个工作包的职责。而项目团队派工单指的是每个成员在项目中的角色和职责, 并未与每个工作包关联起来。责任分配矩阵不是 6.5 的输入; 选项 B 错误, 项目章程不是 6.5 的输入; 选项 C 正确; 选项 D 错误, 进度基准是 6.5 的输出, 而非输入。

17、[单选] 在规划某项目的进度计划时, 项目经理注意到, 项目章程中定义了一个不切实际的时间范围, 而且某些里程碑预期会发生迟延, 项目经理接下来该做什么?

When planning the schedule for a project, the project manager notices that the project charter defines an unrealistic timeframe and that certain milestones are expected to be delayed. What should the project manager do next?

A: 遵守项目章程中规定的时间范围, 因为这是一个业务需求

Comply with the time range specified in the project charter, as this is a business requirement

B: 与有关的相关方开会解决这一偏差

Have a meeting with stakeholders to resolve this variance

C: 调整时间范围, 并寻求项目发起人批准

Adjust the time range and seek approval from the project sponsor

D: 将该风险记录在风险日志中, 并定期审查

Document this risk in the risk log and reviewed periodically

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P207-6.5 需要在整个项目期间不断修订和维护项目进度模型, 确保进度计划一直切实可行。题干关键词“规划项目进度时”。在进度基准被批准前, 可以进行进度计划的更新, 并无需遵循正式的变更流程。在这个时候, 可以直接设法解决这一偏差, 故选 B; 选项 A 错误, 项目章程不是 6.5 的输入; 选项 C 错误, 项目经理无权修改项目章程中的时间范围; 选项 D 错误, 这不是一个风险, 而是一个确定会发生里程碑延期的问题。

21、[单选] 一位经验丰富的项目经理加入团队, 对一个陷入困境的项目执行健康检查。健康检查报告确定所有任务是同时执行的, 并且从项目开始时就不断出现问题。若要提供更好的项目结果, 原先的项目经理应该事先做什么?

An experienced project manager joins the team to execute a health check on a troubled project. The health check report confirmed that all tasks were performed at the same time, and issues continued to occur from the beginning of the project. To provide better project results, what should the former project manager have done beforehand?

A: 审查详细的项目和阶段可交付成果

Review detailed project and phase deliverables

B: 定义项目的制约因素和限制条件

Define project constraints and limitations

C: 记录已识别的风险和假设条件

Document identified risks and assumptions

D: 制定更详细的项目进度计划

Develop a more detailed project schedule

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P205-6.5 制定进度计划。题干关键词“所有任务同时执行”。由于所有任务同时执行并不断出现问题, 可见原先的项目进度计划并没有创建合适的进度模型, 故选 D。选项 ABC 在 D 之前, 问“事先做什么”, 选离问题时间点最近的那个选项。

60、[单选] 项目经理正在为一个新项目制定项目进度计划，根据项目经理的经验，该项目需要两年才能完成。然而，公司总监要求该项目在 18 个月内完成。项目经理应该怎么做？

A project manager has prepared project schedule for a new project. According to the project manager's experience, the project will take two years to complete. However, the company director requests that the project is to be completed in 18 months. What should the project manager do?

A：根据总监的要求修订项目进度计划

Revise the project schedule based on the director's request.

B：使用资源平衡，来平均项目团队成员的任务

Use resource leveling to even out project team member tasks.

C：减少项目范围以满足修订的项目进度计划

Reduce the project scope to meet the revised project schedule.

D：保持项目进度计划不变，但显示这种变更对其他制约因素的影响

Keep the project schedule unchanged, but show the impact this change would have on other constraints.

正确答案：A

你的答案：C

解析：解析：PMBOK (6) P244-6.5.1.2 项目文件-假设日志。假设日志所记录的假设条件和制约因素可能造成影响项目进度的单个项目风险。公司总监要求项目在 18 个月内完成属于“制约因素”，基于这个制约因素来制定进度计划，选择 A。选项 B：资源平衡是用来平衡资源负载，情景中的焦点是工期紧张，资源平衡会使项目周期更长。选项 C：必要时再通过缩减项目范围来满足进度计划要求。选项 D：保持项目进度计划不变，与工期要求不符。

64、[单选] 在为一个有预算限制的项目生成状态报告时，项目经理发现该项目比进度计划落后一周。若要将项目拉回正轨，项目经理应该怎么做？

While generating the status report for a budget-constrained project, the project manager identifies that the project is one week behind schedule. What should the project manager do to bring the project back on track?

A：重新分配关键路径活动的团队成员

Reallocate team members on critical-path activities.

B：向项目发起人要求额外的时间

Request additional time from the project sponsor.

C：请求项目管理办公室 (PMO) 增加团队成员。

Ask the project management office (PMO) for additional team members.

D: 执行资源优化

Perform resource optimization.

正确答案: A

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P215-6.5.2.6 进度压缩-赶工。通过增加资源来压缩进度工期。选项 C, 团队成员是由职能部门经理提供的。选项 B 要求增加额外的时间, 不解决项目进度滞后的问题。选项 D: 资源优化包含了资源平衡。资源平衡会使项目进度延长, 不可选。

68、[单选] 项目经理通过将工作包分解到活动中去, 识别并记录产生项目可交付成果的具体行动, 结果将产生哪一份文件?

A project manager identifies and documents the specific actions that produce project deliverables by breaking down work packages into activities. What document will be produced as a result?

A: 资源分解结构 (RBS)

Resource breakdown structure (RBS)

B: 活动资源需求

Activity resource requirements

C: 里程碑清单

Milestone list

D: 活动持续时间估算

Activity duration estimates

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P186-6.2.3.3 里程碑清单。将工作包分解到活动, 我们定位到定义活动子过程。定义活动输出里程碑清单。选项 A: 是选项 D 的输入选项 B: 是 6.5 制定进度计划的输入选项 D: 在定义活动之后。

72、[单选] 在施工现场可被验收之前, 正为一个关键项目活动寻求获得当地主管部门的批准, 项目经理在为项目制定进度计划时应该做什么?

A key project activity is to seek approval from local authorities before a construction site can be accepted .What should the project manager do when scheduling the project?

A: 避免将该活动放在关键路径上

Avoid putting the activity on the critical path.

B: 执行确定和整合依赖关系

Perform dependency determination and integration.

C: 获得专家判断

Obtain expert judgment.

D: 在风险登记册中添加一个新风险

Add a new risk to the risk register.

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P191-6.3.2.2 确定和整合依赖关系。“当地主管部门的批准”属于外部依赖关系,外部依赖关系是项目活动与非项目活动之间的依赖关系,这些依赖关系往往不在项目团队的控制范围内。选项 A: 要获得批准,即使不在关键路径上,浮动时间不足,同样会影响项目工期。选项 D: 作为一个风险进行跟踪,但题干问的是“在制定进度计划时应该做什么”

86、[单选] 在批准一位团队成员的紧急请假请求之前,项目经理需要确保计划的项目活动不会被延迟。项目经理首先应该审查哪份文件?

Before approving a team member's request for an urgent leave, a project manager needs to ensure that scheduled activities will not be delayed. What should the project manager first review?

A: 责任分配矩阵 (RAM)

Responsibility assignment matrix(RAM)

B: 资源日历

Resource calendars

C: 资源分解结构 (RBS)

Resource breakdown structure(RBS)

D: 项目进度计划

Project schedule plan

正确答案: D

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P222-6.6 控制进度。资源日历发生变化,要结合进度基准评估团队成员请假的影响。当然,评估不局限于进度基准。选项 ABC: 注意,情景中强调了“确保计划的项目活动不会延迟”,所以要首先审查项目进度计划。

170、[单选] 项目经理正在多个国家领导一项产品部署工作，最终部署时间非常紧迫，项目经理必须快速准备估算，项目经理应该使用什么估算技术？

A project manager is leading a product deployment effort in several countries. The final deployment has a tight schedule and the project manager must prepare an estimate quickly. what estimating technique should the project manager use?

A: 类比估算

Analogous estimating

B: 参数估算

Parametric estimating

C: 自下而上估算

Bottom-up estimating

D: 三点估算法

Three-point estimating

正确答案: A

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P200-6.4.2.2 类比估算。类比估算是一种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。相对于其他估算技术，类比估算通常成本较低、耗时较少。类比估算是 4 个选项中用时最少的。

我当初没有选择类比估算的原因是，题目中没有提到类似的项目。

第七章 成本

7.1 错题

1、[单选] 完成进度计划中考虑的所有活动的估算成本为 14, 500 美元。该项目的发起人需要至少 90% 的成本基准确定性水平，按照蒙特卡洛模拟的结果，计算的预计成本为：概率估算成本 40% 10,000 美元 50% 12,000 美元 60% 13,000 美元 70% 15,000 美元 80% 18,000 美元 90% 20,000 美元 100% 21,000 美元若要满足发起人的要求，应急储备应该是多少？

The estimated cost of completing all activities considered in the schedule is \$14,500. The sponsor of the project needs at least 90% of the cost baseline determination level and, based on the results of the Monte Carlo simulation, the estimated cost calculated is: probability estimated cost 40%; \$10,000 50%; \$12,000 60%; \$13,000 70%; \$15,000 80%; \$18,000 90%; \$20,000 100%; \$21,000. What should be the contingency reserve to meet the sponsor's requirements?

A: 5, 500 美元

\$5,500

B: 6, 500 美元

\$6,500

C: 7, 000 美元

\$7,000

D: 8, 200 美元

\$8,200

正确答案：A

你的答案：C

解析：解析：PMBOK (6) P254-7.3.3.1 成本基准。按照 90% 概率的成本基准，20000 美元，其中各活动的累加值是 14500 美元，所以应急储备

要达到 $20000-14500=5500$ 美元。

2、[单选] 在项目执行期间，大家注意到实际支出与基准成本估算相比过高。项目经理下一步应该做什么？

During the execution of the project, it was noted that actual expenditures were too high compared to baseline cost estimates. What should the project manager do next?

A：重新审视项目范围并缩减高成本事项

Re-examine the project scope and reduce high-cost matters

B：查看假设日志以了解哪些成本假设是错误的

Review the assumption log to see which cost assumptions are wrong

C：查看历史数据以获得新的成本估算

View historical data for new cost estimates

D：更新成本预测并与项目发起人讨论选项

Update the cost forecast and discuss options with the project sponsor

正确答案：B

你的答案：A

题干关键词“实际支出超出成本基准”。发生了问题，首先要分析问题，然后才是解决问题，优选 B。选项 ACD 都是在 B 之后可能采取的行动之一。

5、[单选] 一个项目正在经历成本超支，并且预测表明这种成本超支可能会增加。项目经理应该做什么？

A project is experiencing cost overrun, and the forecast shows that this cost overrun may increase. What should the project manager do?

A：要求项目发起人批准使用应急储备

Request the project sponsor to approve the use of the contingency reserve

B：请求项目发起人增加管理储备

Request the project sponsor to increase the management reserve

C：查看商业论证以确定项目的盈利状态，并在必要时建议变更

Review the business case to determine the profitability of the project and recommend changes to if necessary

D：参考项目范围以确定项目的盈利状态，并在必要时建议变更

Refer to the project scope to determine the profitability of the project and recommend changes if necessary

正确答案：C

你的答案：D

解析：题干关键词“成本超支可能会增加”。本题用排除法。选项 A 和 B 错误，因为应急储备和管理储备也包含在项目预算之内；选项 D 错误，因为项目范围无法提供盈利状态的信息；所以选 C。

6、[单选] 某经验丰富的项目经理最近被指派管理某经历破产正在复苏的城市的多个项目。该城市预算紧张。在计算非预期预算以便为项目的现金流突发情况作出调整时，项目经理规划预算时应将哪个成本要素考虑在内？

An experienced project manager was recently assigned to manage a number of projects in a city recovering from bankruptcy. The city is on a tight budget. Which cost factor should the project manager take into account when planning the budget when calculating the unexpected budget to make adjustments for the project's cash flow contingencies?

A：实际成本 (AC)

Actual cost (AC)

B：挣值 (EV)

Earned value (EV)

C：计划价值 (PV)

Planned value (PV)

D：成本偏差 (CV)

Cost variance (CV)

正确答案：D

你的答案：C

解析：解析：PMBOK (6) P262-成本偏差。题干关键词“现金流突发情况”。为了应付现金流突发状况，有必要考虑做储备。做储备的前提是要知道挣值与实际成本之间的差距，才好做储备规划。成本偏差 CV 就是指出了实际绩效与成本支出之间的关系，故选 D。ABC 都不能直接体现“实际”和“预算”之间的差距，排除。

8、[单选] 一位重要的相关方坚持使用替代执行方法，预计会增加项目成本，项目经理应该做什么？

What should the project manager do if a significant stakeholder insists on using alternative execution methods that are expected to increase project costs?

A：向相关方解释无法变更执行方法的原因

Request the stakeholders to explain why you cannot change the execution method

B: 将潜在的方法变更升级上报给项目发起人以获得批准

Report potential method changes and upgrades to the project sponsor for approval

C: 忽略该请求, 并继续执行计划的执行方法

Ignore the request and continue with the planned execution method

D: 评估该相关方的方法, 看看他们的期望是否能够得到满足

Evaluate the methods of the stakeholders to see if their expectations can be met

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P269-7.4.3.3 变更请求。题干关键词“替代执行方法”。相关方其实是提出了变更, 那么就要评估这个变更请求会带来什么影响, 选 D。ABC 都不符合整体变更控制流程。

9、[单选] 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 显下降趋势。项目经理下一步应该怎么做?

After six months of project execution, the project manager determined that the cost performance index (CPI) was 0.9, and the trend analysis showed a significant downward trend in CPI. What should the project manager do next?

A: 提交重定成本基准的变更请求

Submit a change request to reschedule the cost baseline

B: 请求额外的资源

Request additional resources

C: 对项目进度赶工

Work on the project schedule

D: 使用管理储备

Utilization management reserve

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMAOK (6) P269-7.4.3.3 变更请求。题干关键词“CPI 显下降趋势”。项目经理分析项目绩效后, 可能会就成本基准和进度基准, 或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。CPI<1 说明成本已经超支, CPI 显下降趋势说明实际成本将进一步偏离成本基线。选项 A 正确, 通过变更控制程序重新设定成本基线; 选项 BCD 都将进一步使成本超支, 进一步偏离成本基线, 错误。

10、[单选] 在项目执行中，项目经理发现了严重成本超支问题。在进行根本原因分析后，项目经理确定批准的预算与原始估算不一致。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

During project execution, the project manager discovered significant cost overruns. After a root cause analysis, the project manager determines that the approved budget is inconsistent with the original estimate. To avoid this issue, what should the project manager do beforehand?

A: 注意在每次挣值审查期间的趋势，并在第一次出现超支迹象时重新估算

Note trends during each earned value review and re-estimate at the first sign of over-expenditure

B: 预测成本超支，并请求提供更高的应急储备以解决潜在的差距

Anticipate cost overruns and request higher contingency reserves to address potential gaps

C: 在创建成本管理计划期间识别这种差异，并增加预算

Identify these variations during the creation of the cost management plan and increase the budget

D: 减少团队估算的小时数以与原始项目预算保持一致

Reduce the team's estimated hours in line with the original project budget

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P261-挣值分析。题干关键词“避免”、“事先”。此题定位在 7.4 控制成本，应该在控制成本的过程中比较实际成本与成本基线的差距并做好预测，如果发现超支，应采取相应对策，故选 A。选项 B 错误，因为事先预测成本超支没有依据；选项 C 错误，成本管理计划描述如何规划、安排和控制项目成本，并没有识别差异的内容；选项 D 错误，没有通过整体变更控制流程。

12、[单选] 一个正在执行的项目的成本绩效指数 (CPI) 为 1.25，进度绩效指数 (SPI) 为 0.8，计划价值 (PV) 为 10,000 美元，完工预算 (BAC) 为 100,000 美元。为了让项目按计划完成，必须保持的效率是多少？

The cost performance index (CPI) of an ongoing project is 1.25, the schedule performance index (SPI) is 0.8, the planned value (PV) is 10,000, and the budget at completion (BAC) is 100,000. What is the efficiency that must be maintained in order for the project to be completed as planned?

A: 0.728

0.728

B: 0.983

0.983

C: 1.017

1.017

D: 1.563

1.563

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P267-表 7-1 挣值计算汇总表。题干关键词“按计划完成”。本题已知 $CPI=1.25$, $SPI=0.8$, $PV=10000$, $BAC=100000$, 问的是 TCPI 是多少? 需要先求得 EV 和 AC: $EV=SPI*PV=0.8*10000=8000$, $AC=EV/CPI=8000/1.25=6400$. 由于要求按计划完成, 所以 $TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)=(100000-8000)/(100000-6400)=0.983$, 故选 B。

13、[单选] 一个项目预算为 6000 万美元, 预计需要 24 个月才能完成。12 个月后, 该项目完成了 60%, 并使用了 3500 美元。那么预算和进度的状态如何?

A project with a budget of \$60 million is expected to take 24 months to complete. Twelve months later, the project was 60% complete and used \$3,500. What is the status of budget and progress?

A: 符合预算, 并超前于进度

On budget and ahead of schedule

B: 超出预算, 但超前于进度

Over the budget and ahead of schedule

C: 符合预算和进度

On budget and on schedule

D: 落后于进度, 并超出预算

Behind schedule and over the budget

正确答案: A

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P267-表 7-1 挣值计算汇总表。由题干已知, $BAC=6000$ 万, 24 个月完工。12 个月后, $EV=60\%*6000$ 万 $=3600$ 万, $PV=50\%*6000=3000$ 万, $AC=3500$ 万, 则 $SPI=EV/PV=3600/3000>1$, 代表进度超前; $CPI=EV/AC=3600/3500>1$, 代表成本有结余; 综上, 选 A。

第八章 质量

8.1 概念

精益六西格玛是最常用于分析和评估改进机会的质量改进工具。它要解决的问题不仅是控制一个过程的产品一次通过率，还要优化整个生产流程，简化某些动作，缩短生产提前期。项目经理要改造类似项目中遵循的业务流程才能使项目取得成功，可使用精益六西格玛方法。

质量审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。

帕累托图（Pareto chart）是将出现的质量问题和质量改进项目按照重要程度依次排列而采用的一种图表。以意大利经济学家 V.Pareto 的名字而命名的。帕累托图又叫排列图、主次图，是按照发生频率大小顺序绘制的直方图，表示有多少结果是由已确认类型或范畴的原因所造成。帕累托图可以用来分析质量问题，确定产生质量问题的主要因素。帕累托法则往往称为二八原理，即百分之八十的问题是百分之二十的原因所造成的。帕累托图在项目管理中主要用来找出产生大多数问题的关键原因，用来解决大多数问题。

散点图用以标识两个变量之间的关系。

直方图用以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次。

鱼骨图是由日本石川馨所发明出来的，故又名石川图。鱼骨图是一种发现问题“根本原因”的方法，它也可以称之为“因果图”。

8.2 错题

1、[单选] 某新聘项目经理接手了一个正在开展的项目。审查项目管理计划时，该项目经理意识到，质量管理计划偏离了已知的质量要求。项目经理首先应该做什么？

A newly hired project manager took over an ongoing project. When reviewing the project management plan, the project manager realized that the quality management plan deviated from known quality requirements. What should the project manager do first?

A: 与项目相关方一起审查质量管理计划

Review the quality management plan together with project stakeholders

B: 准备并提交更新质量管理计划的变更请求

Prepare and submit a change request to update the quality management plan

C: 确保项目遵循当前的质量管理计划

Ensure that the project follows the current quality management plan

D: 将该项目制定为质量标准可发生变化的敏捷项目

Develop projects as agile projects with good quality criteria

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P306-8.3.3.4 控制质量-变更请求。这道题目容易选 A, 但是要注意“审查项目管理计划时”, 说明选项 A 的内容已经做了, 那么接下来针对发现的问题进行纠正, 所以选 B。选项 C, 管理计划已经不可用。选项 D, 情景中没有提到质量标准灵活多变, 所以采用敏捷的方式进行管理欠妥。

2、[单选] 质量保证团队发现某制造项目未能交付优质产品, 但项目团队成员拒绝接受这些调查结果。项目经理应该如何减轻这一冲突?

The quality assurance team found that a manufacturing project failed to deliver high-quality products, but the project team members refused to accept these investigations. How should the project manager mitigate this conflict?

A: 与项目团队一起审查质量管理计划

Review the quality management plan with the project team together

B: 推动项目团队与质量保证团队开展富有成效的协作

Drive a productive one between the project team and the quality assurance team

C: 继续实施质量管理计划

Continue to implement the quality management plan

D: 要求项目团队接受质量保证调查结果

Request the project team to accept quality assurance

正确答案：A

你的答案：B

解析：解析：PMBOK (6) P288, 8.2-管理质量。质量保证团队和质量控制团队对质量活动没有达成统一意见，此时需要对质量管理计划进行审查。因为问题出在对质量管理活动的分歧上，所以选项 B 将其视为冲突进行管理欠佳，排除。选项 C，在质量管理计划获得认可前继续实施不现实。选项 D，过于武断。

5、[单选] 一所大学有一个项目，为新录取的学生实施新的在线申请系统，试验解决方案显示，大量申请捕捉到不完整和不准确的数据。项目团队、主题专家 (SME) 和关键相关方召开了一次研讨会，以调查这些错误的原因。若要专注于正确的领域进行变更，从而提高数据捕捉流程的质量，项目经理应该与团队一起使用下列哪一项技术？

A university has a project to implement a new online application system for new students, and pilot solutions show that large numbers of applications capture incomplete and inaccurate data. The project team, subject matter experts (SME), and key stakeholders held a workshop to investigate the causes of these errors. To focus on making changes in the right areas to improve the quality of the data capture process, which of the following techniques should the project manager use with the team?

A: 因果图

Cause and effect diagrams

B: 亲和图

Affinity diagrams

C: 影响图

Influence diagrams

D: 鱼骨图

Fishbone diagrams

正确答案：B

你的答案：D

解析：解析：PMBOK (6) P293, 8.2.2.4 数据表现-亲和图。亲和图可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的领域。这道题目容易选 A 或者 D，但是要注意“大量申请捕捉到不完整和不准确的数据”，首先需要对捕捉到的数据进行分类才能展开分析。选项 C，影响图是不确定条件下决策制定的图形辅助工具。它将一个项目或项目中的一种情境表现为一系列实体、结果和影响，以及它们之间的关系和相互影响。

15、[单选] 质量需求已被识别，项目正在测试和评估这些需求。项目经理现在需要将测试结果与质量需求进行对比，以帮助确保这些结果会被接受。项目经理接下来该做什么？

Quality requirements have been identified and the project is testing and evaluating these requirements. Project managers now need to compare test results with quality requirements to help ensure that these results are accepted. What should the project manager do next?

A: 风险审查

The risk review

B: 质量报告

The quality report

C: 数据分析报告

The data analysis report

D: 质量审查

The Quality review

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P298, 8.3-控制质量。“将测试结果与质量需求进行对比”，属于控制质量活动。选项 A，风险审查，属于风险管理工具。选项 B 是控制质量过程的输出。选项 C 是数据分析后的输出。

19、[单选] 某银行财务部门负责人联系项目经理说，该行现有软件需要更新，以便将一组新需求包含进来。因此，项目经理正在实施该应用程序的一个新版本，项目经理查阅了一份可用资源名单，并确定应聘请专家，以便核实所有质量标准是否均已达到。项目经理应首先向专家提供哪个文件以便核实质量标准？

The head of a bank's finance department contacted a project manager, claiming the bank's existing software needed to be updated to include a new set of requirements. As a result, the project manager is implementing a new version of the application and has reviewed a list of available resources and determined that an expert should be hired to verify that all quality criteria have been met. Which document should the project manager first provide to the expert to verify the quality criteria?

A: 质量审计

The Quality audit

B: 质量管理计划

The Quality management plan

C: 问题日志

The Issue log

D: 风险登记册

The risk register

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P286, 8.1.3.1-质量管理计划。质量标准记录在质量管理计划当中。选项 A, 质量审计属于工具。选项 C, 问题日志记录已发现的问题, 侧重于已发现问题的聚焦和跟踪。选项 D, 风险登记册用于记录已识别的不确定性事件。

20、[单选] 在项目执行期间, 监管合规团队公布了新的质量标准。更新质量管理计划时, 项目经理应考虑什么?

During the execution of the project, the regulatory compliance team published new quality criteria. What should the project manager consider when updating the quality management plan?

A: 经验教训登记册

The Lessons learned register

B: 成本效益分析

Cost-benefit analysis

C: 风险登记册

The risk register

D: 事业环境因素

Enterprise environmental factors

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P301, 8.3.1.6-控制质量-事业环境因素。“新的质量标准”是对当前项目的制约, 所以属于事业环境因素。选项 A, 经验教训登记册记录在项目实施期间识别的经验教训。选项 B, 成本效益分析是对财务投入和产出关系的分析。选项 C, 风险登记册记录已识别的风险。

21、[单选] 在某项目中, 需要为某连锁药店生产一系列健康补充品, 客户向项目经理报告称某些产品未达到质量要求, 他们似乎存在同样的缺陷。项目经理该做什么?

In a project to produce a range of health supplements for a chain of pharmacies, the customer reported to the project manager that some prod-

ucts did not meet quality requirements and that they appeared to have the same defects. What should the project manager do?

A: 加强检查

Strengthen inspection

B: 进行根本原因分析

Execute root cause analysis

C: 审视各个过程

Review all processes

D: 增加统计抽样

Increase statistical sampling

正确答案: C

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P294, 8.2.2.5-审计。这道题目很容易选 B。注意情景描述, “似乎存在同样的缺陷”, 属于大面积出现的共性问题, 此时要从流程上和标准上去分析导致质量问题发生的根源。如果针对的是孤立的个案, 宜采用根本原因分析。选项 AD 是在解决当前后可能做出的调整, 这些质量控制活动要更新到质量管理计划。

22、[单选] 虽然已为一个多阶段项目制定了项目管理程序, 但在第一阶段产生了质量较差的可交付成果。项目经理首先应该做什么?

While project management procedures have been developed for a multi-phase project, the first phase has resulted in poor quality deliverables. What should the project manager do first?

A: 识别根本原因

Identify the root cause

B: 审计质量过程

Audit quality processes

C: 更新质量管理过程

Update the quality management process

D: 增加完成质量控制的资源

Increase resources to complete quality control

正确答案: A

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P303, 8.3.2.2-数据分析-根本原因分析。因为情景中没有强调是大面积的共性问题, 所以此时不采用质量审计, 排除 B 选项。选项 CD, 是在解决当前问题后可能做出的调整。

27、[单选] 由于产品的重要性，发起人希望密切监督项目的进展情况，以确保质量超出市场标准。项目经理应该做什么来满足发起人的需求？

Due to a product's high importance, the sponsor wants to closely monitor the project's schedule to ensure that the quality exceeds market criteria. What should the project manager do to meet the sponsor's requirements?

A: 应用关键路径法

Apply the critical path method

B: 使用项目报告

Use project reporting

C: 评估时间提前量和时间滞后量

Evaluate leads and time lags

D: 执行数据分析

Execute data analysis

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P303-8.3.2.2, 数据分析。题干中的关键字: “确保质量超过市场标准”。根据题目关键字需要只有用控制质量来保证产品的质量能够达到标准, 那么选项中选择和控制质量相关的内容, 选项 D 正确。关键路径, 提前量和滞后量都是和进度相关和质量无关, 排除 AC。项目报告包括太多内容, 不够精确, 排除 B。

27、[单选] 在项目执行期间, 由于行业趋势下滑和产品价格下降, 客户重新协商定价, 这导致项目预算减少, 项目经理确定必须大大改造类似项目中遵循的业务流程才能使项目取得成功。项目经理应该做些什么来确定改进的领域?

During project execution, the client renegotiates pricing due to a downward industry trend and falling prices for their product, this results in a decrease in the project's budget, the project manager determines that business processes followed in similar projects must be dramatically improved for the success of this one. What should the project manager do to identify areas for improvement?

A: 检查风险报告

Examine the risk report

B: 审查经验教训

Review the lessons learned

C: 使用精益六西格玛方法

Use the lean six sigma method

D: 执行成本效益分析

Perform a cost-benefit analysis

正确答案: C

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P296-8.2.2.8 质量改进方法-六西格玛。精益六西格玛是最常用于分析和评估改进机会的质量改进工具。它要解决的问题不仅是控制一个过程的产品一次通过率,还要优化整个生产流程,简化某些动作,缩短生产提前期。项目经理要改造类似项目中遵循的业务流程才能使项目取得成功,可使用精益六西格玛方法。选项 A: 属于风险管理的行目档案。选项 B: 通常用于借鉴,情景聚焦在“如何确定”。选项 D: 成本效益分析针对投入成本和质量水平之间的关系。

29、[单选] 公司推出一项新产品,预估实施质量控制系统将花费 100 万美元,预期的故障和潜在维修成本估计为 50 万美元。项目经理应该提出什么建议?

A company launching a new product estimates that implementing a quality control system will cost \$1 million, expected failures and potential repair costs are estimated at US\$500,000. What should the project manager propose?

A: 在做出决定之前考虑声誉损失成本

Factoring in the loss of reputation costs before making A decision

B: 实施质量控制系统,因为这是质量成本 (COQ)

Implementing a quality control system, as this is the cost of quality (COQ)

C: 不实施质量控制系统,因为非一致性成本较低

Not implemented a quality control system, as the cost of nonconformance is less

D: 实施质量控制系统,因为质量控制是最佳实践

Implement a quality control system, as quality control is a best practice

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P282-8.1.2.3 数据分析-质量成本。题干中没有考虑到声誉损失等外部失败成本,因此项目经理应向公司提出需考虑外部失败成本的建议。选项 B: 缺乏逻辑关系,排除。选项 CD: 是否实施,要根据综合考虑的结果后决策。

43、[单选] 一个大型项目包含将由分包商执行的许多阶段。团队成员各自负责一个阶段。项目经理应该使用什么来执行质量管理计划？

A large project contains many phases that will be performed by sub-contractors. Individual team members are each responsible for one phase. What should the project manager use to enforce the quality management plan?

A: 质量测量指标

Quality metrics

B: 质量审计

Quality audits

C: 根本原因分析

Root cause analysis

D: 因果分析

Cause-and-effect analysis

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P294-8.2.2.5 审计。审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。选项 A: 质量测量指标定义了如何衡量质量水平。选项 CD: 通常用于针对具体问题的分析。

71、[单选] 项目经理希望供应商完成他们生产的每个组件的测试,但惊讶地发现并没有进行任何测试。为了恢复,项目团队对组件进行统计抽样。应该在哪里记录测试需求?

A project manager expected a vendor to complete testing of each component they produced, and was surprised to discover that no testing was done. To recover, the project team conducts a statistical sampling of the components. Where should the testing requirements have been recorded?

A: 采购管理计划

Procurement management plan

B: 质量管理计划

Quality management plan

C: 合同变更文档

Contract changes documentation

D: 需求管理计划

Requirements management plan

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P286-8.1.3.1 质量管理计划。质量管理计划中阐述了项目采用的质量标准, 以及需要质量审查的项目可交付成果和过程。选项 A: 采购管理计划提供了关于将从项目外部获取的资源的信息, 包括如何将采购与其他项目工作整合起来以及涉及资源采购工作的相关方。选项 C: 没有提及合同变更。选项 D: 需求管理计划提供了识别、分析和管理需求的方法。

87、[单选] 在创建质量管理计划时, 项目经理确定预防和质量评估的成本非常高, 然而, 增加预算不会减少公司未来的故障维修费用。项目经理应该怎么做?

While creating a quality management plan, a project manager determines that the cost of prevention and quality assessment is very high, however, increasing the budget will not reduce the company's future failure repair costs. What should a project manager do?

A: 修改预算以增加预防和质量评估活动

Revise the budget to increase preventive and quality appraised activities

B: 保持当前的质量活动

Maintain current quality activities

C: 修改预算以解决故障成本问题

Revise the budget to address failure costs

D: 变更制造过程以减少缺陷

Change the manufacturing process to reduce defects

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P282-8.1.2.3 数据分析-成本效益分析。成本效益分析是用来估算备选方案优势和劣势的财务分析工具, 以确定可以创造最佳效益的备选方案。从题干陈述的情景看, 再多的投入并不能带来质量水平的显著提升, 所以排除 AC。选项 D: 生产工艺流程的改造, 也需要投入成本。

101、[单选] 在项目执行期间, 一位高绩效团队成员离职。在此损失之后, 进行了计划的质量审计, 发现工作产品质量标准未达到。项目经理下一步应该怎么做?

During project execution, a high-performance team member leaves. Following this loss, a planned quality audit is conducted that indicates the work products quality standards are unmet. What should the project manager do next?

A: 赶工

Crash the schedule

B: 创建一份因果图

Create a causal-and-effect diagram

C: 查阅资源管理计划

Consult the resource management plan

D: 执行工作绩效数据的储备分析

Perform a reserve analysis of the work performance data

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P293-8.2.2.4 数据表现-因果图。具体的质量问题暴露出来了, 需要通过因果图分析问题发生的根本原因, 用以改进质量管理过程, 所以选 B。选项 ACD: 依赖于分析的结果。

质量未达标, 顺序是: 先找原因, 再做对策; 类似于变更, 先评估变更, 再执行变更;

110、[单选] 在项目的质量审查期间, 团队讨论了对当前质量管理计划的必要变更, 以满足相关方的期望, 目前的计划包括产品的特定事项和特征, 但缺少一个重要方面。若要完成质量管理计划, 项目经理应该怎么做?

During a project's quality review, the team discusses necessary changes to the current quality management plan to meet stakeholder expectations. The current plan includes product-specific items and characteristic, but is missing a vital aspect. What should the project manager do to complete the quality management plan?

A: 评估交付团队的绩效

Evaluate the delivery team's performance

B: 评估产品的性能

Assess the product's performance

C: 考虑产品等级

Consider the product grade

D: 分析提供给客户的价值

Analyze the value provided to the customer

正确答案: C

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P286-8.1.3.1 质量管理计划。质量管理计划中阐述了项目采用的质量标准, 质量标准与产品的特定事项、特征和产品等级相关。选项 A: 属于资源管理领域选项 B: 属于质量控制过程选项 D: 制定项目章程

177、[单选] 项目经理了解到, 由于生产过程不稳定, 产品的拒收率很高, 哪个工具或技术可以帮助项目经理快速分析并确定纠正措施?

A Project manager learns that a product's rejection rate high due to an unstable production process, what tool or technique will help the project manager to make a quick analysis and decide on corrective measures?

A: 因果图

Cause and effect diagram

B: 控制图

Control chart

C: 直方图

Histogram

D: 散点图

scatter diagram

正确答案: A

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P293-8.2.2.4 数据表现-因果图。注意, 情景强调的是快速定位问题, 而不是判断生产过程是否失控, 所以选择因果图而不选择控制图, 排除 B 选项。选项 C: 用以展示每个可交付成果的缺陷数量、缺陷成因的排列、各个过程的不合规次数选项 D: 用以标识两个变量之间的关系。

184、[单选] 由于紧急情况, 一位分配到具有两天总浮动时间活动的团队成员从项目上离开, 这可能会影响活动和整个项目。项目团队目前已经难以实现下一个里程碑。将该问题添加到问题日志后, 项目经理下一步应该做什么?

Due to an emergency, a team member assigned to an activity with two-day total float leaves a project, which could impact that activity and the overall project. The project team is already having difficulty achieving an upcoming milestone. After adding this to the issue log, what should the project manager do next?

A: 评估对项目的影响并创建选项

Evaluate the impact on the project and create options

B: 更新风险登记册

Update the risk register

C: 请求额外资源

Request an additional resource

D: 从具有更多浮动时间的另一个活动中分配一名人员

Assign a resource from another activity that has more float

正确答案: A

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P295-8.2.2.7 问题解决。问题解决是指找到解决问题或应对挑战的解决方案。它包括收集其他信息、具有批判性思维的、创造性的、量化的和/或逻辑性的解决方法。该问题已经记录到问题日志中, 下一步要评估对项目的影响生成可能的解决方案。选项 B: 如果问题可能引发风险, 也要对风险进行评估, 再更新风险登记册。选项 CD: 依赖于对问题的分析结果。

原则: 先评估, 后做决策

189、[单选] 在测试期间, 一位团队成员将某个质量缺陷上报给项目经理, 在与团队进行头脑风暴时, 项目经理得知问题的原因不止一个, 项目经理应该使用哪一项来识别主要原因?

During testing, a team member escalates a quality defect to the project manager. While brainstorming with the team, the project manager realizes there is more than one cause of the problem. Which should the project manager use to identify the primary cause?

A: 散点图

Scatter diagram

B: 统计抽样

Statistical sampling

C: 石川图

ishikawa diagram

D: 定性风险分析

qualitative risk analysis

正确答案: C

你的答案: A

解析：解析：PMBOK (6) P293-8.2.2.4 数据表现-因果图。“识别主要原因”，因果图适用。选项 A：用来判断两个变量之间的关系。选项 B：从目标总体中选取部分样本用于检查。选项 D：风险管理领域。

当初未选择石川图是因为，石川图是用来分析根本原因的，而题目中说的主要原因是主要原因，但作者的意思是，主要原因 = 根本原因。

193、[单选] 项目经理正在执行一个项目，该项目中包含简短的任务以及技能非常熟练的人员，在测试阶段，项目经理注意到很高的失败率和许多缺陷，若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

A project manager is working on a project with short and simple tasks and very skilled resources. During the testing phase, the project manager notices a high rate of failure and many defects. What should the project manager have done to avoid this?

A：实施质量保证计划

Implement a quality assurance plan

B：要求所有人员都遵循质量保证

Required that quality assurance was followed by all resources

C：在测试阶段期间执行质量控制任务

Conducted quality control tasks during the testing phase

D：在所有任务中使用六西格玛程序

Employed six sigma procedures on all tasks

正确答案：B

你的答案：A

解析：解析：PMBOK (6) P288-8.2 管理质量。质量问题反复出现，需要从将质量政策运用于项目，并把质量管理计划转化为可执行的质量活动，所以 B 选项正确。选项 A：目前已经在质量保证计划的实施过程中，由于实施过程存在欠缺，才导致了质量问题的频繁发生。选项 C：频繁和反复出现的问题首先进行质量保证，而不是强化质量控制。选项 D：是质量保证的活动之一而不是全部。

197、[单选] 客户对产品质量不满意。项目经理收到一份质量团队提供的图表，图表表明少量的原因导致大部分的问题。质量团队向项目经理提供的是下列哪一项？

A client is dissatisfied with a product's quality. The project manager receives a chart from the quality team indicating that a small number of sourced caused most of the problems. The quality team provided the project manager with which of the following?

A: 散点图

Scatter diagram

B: 趋势图

Run chart

C: 帕累托图

Pareto diagram

D: 控制图

Control chart

正确答案: C

你的答案: D

解析: “少量的原因”导致“大部分的问题”, 是帕累托图的特征。选项 A: 用来判断两个变量之间的关系。选项 B: 以时间为横轴, 观察变量为纵轴, 用以反映时间与数量之间的关系, 观察变量变化发展的趋势及偏差的统计图。选项 D: 用以判断过程是否稳定。

第九章 资源

9.1 错题分析

2、[单选] 某项目的进度计划已根据受项目范围驱动的资源承诺确定基准，但由于业务优先级造成资源稀释，该项目正发生渐进式延迟。项目经理应该做什么来纠正这一问题？

A project's schedule has been baselined against project-scope-driven resource commitments, but the project is being delayed incrementally due to the dilution of business priorities into resources. What should the project manager do to correct the issue?

A: 遵循风险管理过程

Follow the risk management process

B: 遵循相关方参与过程

Follow the stakeholder engagement process

C: 遵循变更管理计划

Follow the change management plan

D: 遵循沟通管理计划

Follow the communications management plan

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P350-9.5.3.1 管理团队-变更请求。被动的“资源稀释”会造成多大的影响？4 个选项里面整体变更管理流程可以对此进行评估，特别是对可能造成的连锁反应进行分析。选项 A，风险管理过程侧重不确定性事件的管理，资源被稀释已经发生了，所以排除。选项 B，相关方参与是针对相关方进行管理，情景中的焦点是资源管理。选项 D，沟通管理计划针对的是信息如何传递。

6、[单选] 项目团队已成功交付了项目，该成功一定程度上归功于有效的团队建设。下列哪一项对该有效的团队建设有最大贡献？

The project team has successfully delivered the project, and this success is partly attributed to effective team building. Which of the following has the greatest contribution to effective team building?

A: 有效的组织过程

A valid group process

B: 灵活的变更控制程序

Flexible change control procedures

C: 有规律的团队会议

Regular team meetings

D: 挑战性的项目目标

Challenging project objectives

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P341, 9.4.2.4 人际关系与团队技能-团队建设。团队建设是通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。团队建设活动既可以是状态审查会上的五分钟议程，也可以是为改善人际关系而设计的、在非工作场所专门举办的专业提升活动。

10、[单选] 客户和硬件工程团队对用于衡量质量的控制图现值意见不一致。项目经理与两个相关方开会并听取他们的意见，为了继续该项目，项目经理觉得使用双方意见的平均值。这属于下列哪一项的实例？

The customers and hardware engineering teams disagree on the present value of the control chart used to measure quality. The project manager meets with two stakeholders and listens to their opinions. In order to continue the project, the project manager believes that the average of the present values provided by both stakeholders should be used. Which of the following examples does this belong to?

A: 缓解

Ease

B: 妥协

Compromise

C: 解决问题

Problem solving

D: 协作

Collaboration

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P348-9.5.2.1 人际关系与团队技能-冲突管理。“适用双方意见的平均值”, 冲突的双方都做出了让步, 属于妥协策略。

11、[单选] 一位项目团队成员决定优先处理职能性工作, 而不是项目中被分配的任务, 项目经理如何确保项目和所有任务保持正轨?

How does the project manager ensure that the project and all tasks are on track when a project team member decides to prioritize functional work rather than tasks assigned in the project?

A: 与该团队成员讨论动机, 以更好地了解其工作量

Discuss motivations with the team member to better understand their workload

B: 与该团队成员的职能经理会面, 建议将项目任务纳入绩效考核

Have a meeting with the team member's functional manager and recommend that project tasks be included in the performance review

C: 为该团队成员提供薪酬激励, 以完成所分配的项目工作

Provide compensation incentives to the team member to complete the assigned project work

D: 将该团队成员的不合格情况升级上报给其职能经理并请求其他资源

Escalate the team member's nonconformity to their functional manager and request additional resources

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P350-影响力。题干关键词“优先处理职能性工作”。矩阵环境中, 团队成员实际由职能经理管理, 职能经理具有评估绩效等对员工的企业实际权力。项目经理没有实际管理权力, 在题目中当资源在项目和行政工作存在冲突并且优先处理行政工作时, 需要与其职能经理(资源相关方)协商来解决该问题。选项 B, 因在矩阵企业, 对资源滞后处理项目工作, 应与资源上级即职能经理协商, 以促进完成项目工作, 选项中“将项目工作纳入绩效考核”是合适的方案。选项 A 错误, 这不是工作量的问题, 而是工作优先级的问题; 选项 C 错误, 认可和奖励应该在团队成员有优良表现时施行; 选项 D 错误, 采取的措施极端且消极。

16、[单选] 首席执行官(CEO)发布说明, 为了改进各项目之间的资源分配, 明年将对当前的职能型组织结构作出调整, 转而采用一种矩阵结构。

当项目经理就该决定对当前项目的影响询问人力资源经理时，人力资源经理说现有项目的资源分配不会有变。根据这一回答，项目经理仍应审查以下哪项？

The Chief Executive Officer (CEO) announced that in order to improve the allocation of resources between projects, next year, the current functional organizational structure will be adjusted to adopt a matrix structure. When the project manager asked the human resource manager about the impact of the decision on the current project, the human resource manager said that the resource allocation of the existing project would not change. Based on this answer, which of the following should still be reviewed by the project manager?

A: 风险管理计划

The risk management plan

B: 责任分配矩阵 (RAM)

The Responsibility Assignment Matrix (RAM)

C: 资源分解结构

The resource breakdown structure

D: 相关方参与计划

The Stakeholder engagement plan

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P317-责任分配矩阵。题干关键词“组织结构”、“资源分配不会有变”。组织结构发生变化，项目经理关心的是工作包、活动与团队成员之间的关系是否发生了变化，因此要去审查 RAM，选 B。选项 AD 属于知识领域定位错误；选项 C 是按资源类别和类型进行展现的层级列表，不能说明人与工作包之间的关系。

17、[单选] 某项目团队的成员来自多个职能部门，生于不同的时代，这导致他们各有不同的观点，思想和想法。项目经理应如何确保项目得到有效执行？

The members of a project team come from multiple functional departments and are born in different times, which leads to their different viewpoints, thoughts and ideas. How should the project manager ensure that the project is effectively executed?

A: 帮助营造通力协作的决策环境，以便团队能够集体负责开展工作

Help create a collaborative decision-making environment where the team can work collectively

B: 当团队成员之间存在分歧时, 采用举手表决这种决策技术

Use a show of hands as the decision-making technique when there is a disagreement among team members

C: 根据项目管理计划执行项目, 并指派团队成员开展项目进度计划中的任务

Execute the project according to the project management plan and assign team members to carry out the tasks in the project schedule

D: 咨询采购专业人士, 以识别潜在问题和团队所需知识资本

Consult purchasing professionals to identify potential issues and the knowledge capital required by the team

正确答案: A

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P386-人际交往、政治意识。题干关键词“来自于多个职能部门”、“生于不同的时代”“不同观点、思想、想法”。本题采用排除法为宜。选项 B 错误, 题干不涉及决策; 选项 C 错误, 题干与进度计划无关; 选项 D 错误, 题干与采购无关, 也不需要做有关知识资本的工作。综合来看, A 是最佳选项。

我的解释: 举手表决太具体绝对, 排除 B。重点是人家关系, 不是进度, 排除 C。D 侧重知识资本, 而 A 测试集体, A 更合适。

18、[单选] 某项目处于执行阶段, 项目团队已经经过规范阶段, 现处于成熟阶段。该团队出色地完成大量工作、项目经理希望奖励项目团队成员, 但不确定这样做是否会影响团队的积极性。项目经理该做什么?

A project is in the execution phase, and the project team has passed the standardization phase and is now in the mature phase. The team has done a lot of work well, and the project manager wants to reward project team members, but is not sure whether doing so will affect the enthusiasm of the team. What should the project manager do?

A: 在项目整个运行过程中给予团队认可, 而非等项目完成才这样做

Give the team credit throughout the project, rather than waiting until the project is complete

B: 意识到此时奖励项目团队可能会影响他们的工作动力, 因此要等待适当的时机

Realize that rewarding the project team at this point may affect their motivation, so wait for the right moment

C: 信任项目团队, 并宣布将执行阶段结束后奖励最佳团队成员

Trust the project team and announce that the best team members will be rewarded at the closure phase of the execution phase

D: 注意项目团队成员的表现, 等进入收尾阶段后对相关团队成员给予奖励

Pay attention to the performance of project team members, and reward relevant team members after they enter the closure phase

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMAOK (6)P341-认可与奖励。题干关键词“奖励”。项目经理应该在整个项目生命周期中尽可能地给予表彰, 而不是等到项目完成时, 故选 A。选项 BCD 都不能及时地给予团队认可和表彰, 错误。

19、[单选] 管理某公司所有资源的职能部门经理决定将一位资源从一个项目调到另一个项目, 但却未告知这两个项目经理。这两位项目经理应该做什么?

The functional manager who manages all of a company's resources decides to transfer one resource from one project to another without informing both project managers. What should the two project managers do?

A: 请求该职能部门经理停止实施该变更

Request the functional manager to stop implementing the change

B: 要求该职能部门经理提出变更请求

Request a change request from the functional manager

C: 向项目管理办公室 (PMO) 上报该问题

Escalate the issue to the Project Management Office (PMO)

D: 要求与该职能部门经理开会确定解决方案

Request a meeting with the functional manager to determine a solution

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P356-9.6.2.2 问题解决。职能经理管理公司所有资源, 在发生调换成员后, 应实现和职能经理开会, 正面沟通情况以解决问题。ABC 都是直接解决, 是不合适的, 选项 AB 在没有和职能经理沟通的情况下要求职能经理停止变更或者提变更请求, 并不能有效解决问题。其中 C 直接上报领导不合适, 没有尽到项目经理的责任。

22、[单选] 由于对项目方向的意见有冲突，一位团队成员辞职，项目经理应该做什么？

What should the project manager do if a team member resigns due to conflicting opinions about the direction of the project?

A：说服该资源留下来，因为他们对项目团队的成功非常宝贵

Convince the resource to stay, as they are invaluable to the success of the project team

B：立即通知项目发起人，并招募替代人员，以尽可能减少项目偏移

Notify the project sponsor immediately and recruit replacement personnel to minimize project offshoring

C：修改项目团队分配文件，并更新资源管理计划

Modify project team assignment documents and update resource management plan

D：更新资源管理计划，并修改项目进度计划以反映资源短缺

Update the resource management plan and modify the project schedule to reflect resource shortages

正确答案：C

你的答案：D

解析：解析：PMBOK (6) P358-资源管理计划。本题用排除法为宜。选项 A 错误，项目方向有意见的资源一般很难继续合作；选项 B 错误，不是项目经理不能解决的问题，不需要上报发起人；选项 C 正确；选项 D 错误，修改项目进度计划需要走变更流程。

我的解释：CD 都有更新资源管理计划，说 D 需要走变更流程而排除不合适。侧重点是资源和工作，修改进度计划，并不能推导出这个。

第十章 沟通

10.1 错题

1、[单选] 某大型项目的项目经理观察到，相关方的沟通方式将危及项目的成功。项目经理应该做什么来应对这种情况？

The project manager for a large project observes that the way the stakeholder communicates would jeopardize the success of the project. What should the project manager do to deal with this situation?

A: 将该问题上报给发起人，以确保这种情况不会重复发生

Escalate the issue to the sponsor to ensure that it does not recur

B: 参照沟通管理计划，寻求让相关方了解相关情况方面的指导

Refer to the communications management plan and seek guidance for stakeholders to understand the relevant situation

C: 审查事业环境因素 (EEFs)，以建立适当的沟通渠道

Review Enterprise Environmental Factors (EEFs) to establish appropriate communication channels

D: 直接与相关方讨论该问题，以纠正沟通问题

Discuss the issue directly with the stakeholder to correct the communication problem

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P388-10.3 监督沟通。监督沟通是确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。“沟通方式”影响到了项目的成功，要对沟通的问题进行分析，根据分析的结果做出调整。选项 A，是评估后可能做出的决策。选项 BC，可能出现在 D 选项的评估过程。

6、[单选] 某项目已落后于进度计划，项目经理已通过最新的状态报告将此问题上报给指导委员会，某职能部门交付经理建议，他们尚不清楚状态

更新中的报告的进度计划延迟情况。项目经理该做什么？

A project is behind schedule, the project manager has escalated the issue to the steering committee through the latest status report, and a functional delivery manager claims that they are not yet aware of the schedule delays in the status update report. What should the project manager do?

A: 让职能部门经理参阅定期团队状态更新，该问题会在上报前首先予以报告

Have the functional manager refer to regular team status updates, and the issue will be escalated before escalation

B: 更新沟通管理计划，以反映职能部门经理的需求，并发送状态更新的早期草案

Update the communications management plan to reflect the requirements of the functional manager and send early draft status updates

C: 向指导委员会全体成员发送每周进展情况报告，并在开会前收集反馈

Send weekly progress reports to all members of the Steering Committee and gather feedback before meetings

D: 查阅相关方参与计划，并执行相关活动，以确保符合所有相关方的沟通需要

Review the stakeholder engagement plan and execute related activities to ensure that the communication requirements of all stakeholders are met

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P388, 10.3-监督沟通。虽然报告已发送给相关方，但相关方仍然对需要沟通的信息不了解，说明沟通管理计划存在缺陷。要想解决问题，需要从相关方的沟通需求开始梳理，更新沟通管理计划。选项 A，没有从源头上解决问题。选项 B，在选项 D 之后。选项 C，之前发送过。

7、[单选] 一个项目相关方抱怨收到太多信息，另一个相关方却抱怨收到的信息太少，项目经理应该做什么？

One project stakeholder complains about receiving too much information, while another complains about receiving too little information. What should the project manager do?

A: 标记报告的不同部分，并要求相关方仅关注属于他们的部分

Mark the different parts of the report and ask the stakeholders to focus only on the parts that belong to them

B: 制定一份执行、负责、咨询和知情 (RACI) 图, 以确保满足相关方的沟通需求

Develop an Responsible, Accountable, Consulted and Informed (RACI) diagram to ensure that the communication requirements of stakeholders are met

C: 安排召开两个相关方之间的会议以达成妥协

Arrange a meeting between two stakeholders to reach a compromise

D: 进行沟通需求分析以制定一份整体沟通管理计划

Conduct communication requirements analysis to develop an overall communications management plan

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P388, 10.3-监督沟通。对于沟通管理计划的更新, 要根据相关方对信息获取的需求进行分析后决策, 而不能仅仅根据相关方的“抱怨”贸然更新, 所以选项 A 错误。选项 B, RACI 通常用于分配职责与角色。选项 C, 问题的焦点不是冲突, 而是信息传递上存在缺陷。

8、[单选] 在客户举行的一次会议上, 项目经理发现了一个与可交付成果质量相关的重要问题。项目经理该使用哪些沟通方法?

At a meeting with the customer, the project manager identified an important issue related to the quality of deliverables. What communication methods should project manager use?

A: 正式和口头

Formal and oral

B: 正式和书面

Formal and written

C: 非正式和书面

Informal and written

D: 非官方和书面

Unofficial and written

正确答案: B

你的答案: A

解析: “可交付成果质量相关的重要问题”, 关键信息的传递, 需要采用正式、书面的沟通方法。

9、[单选] 刚刚加入一个项目的项目经理注意到团队成员已与客户建立了电子邮件沟通关系。项目经理担心对项目信息的共享方式缺乏控制。项目经理应该做什么？

The project manager who has just joined a project notices that the team members have established an email communication relationship with the customer. The project manager is worried about the lack of control over how project information is shared. What should the project manager do?

A：确保所有客户交互与批准的沟通管理计划保持一致

Ensure that all customer interactions are consistent with the approved communications management plan

B：告知团队所有沟通必须通过项目经理

Inform the team that all communication must go through the project manager

C：要求所有未来的沟通都包含项目发起人

Require all future communications to include the project sponsor

D：审查相关方参与计划，以确定沟通线路的权限

Review stakeholder engagement plan in the plan to determine the authority of communication lines

正确答案：A

你的答案：D

解析：解析：PMBOK（6）P388，10.3-监督沟通。注意审题，”担心对项目信息的共享方式缺乏控制“，说明担心的是沟通管理失控，最好的办法就是要求参与沟通的相关方严格按照沟通管理计划的约定进行沟通。选项BC，必须经过项目经理或项目发起人错误，除非在沟通管理计划中明确。选项D，情景中关注的焦点不是新出现的沟通渠道是否合理。

10、[单选] 项目经理开展的一个项目的相关方位于不同的国家/地区，各自讲着不同的当地语言，项目经理应该如何减少错误传达的发生？

The stakeholders in a project carried out by the project manager are located in different countries/regions and each speak a different local language. How should the project manager reduce the occurrence of miscommunication?

A：让相关方来到项目经理所在国家/地区

Bring the stakeholders to the project manager's country/region

B：使用商定的共同语言

Use the agreed common language

C: 仅使用书面沟通形式

Use written communication only

D: 为相关方安排翻译人员

Arrange translators for the stakeholders

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P366, 10.1-规划沟通管理。相关方分散于不同地区, 且使用不同语言。在规划沟通管理时要针对这个痛点去解决, 采用共同的语言是一种常用的解决办法。选项 A, 让所有的相关方聚集于同一地区不现实。选项 CD, 书面沟通和安排翻译人员也是建立在采用商定的共同语言基础上。

14、[单选] 项目经理为一个项目识别了相关方。但是, 在分发更新文件时, 三位相关方却未收到更新。应该采取哪一项措施来避免这种情况?

A project manager identified stakeholders for a project. However, three stakeholders failed to receive an update when it was distributed. What should have been done to avoid this situation?

A: 遵循沟通管理计划

Follow the communications management plan

B: 遵循相关方参与计划

Follow the stakeholder engagement plan

C: 更新项目进度计划, 以包含状态分发

Update the project schedule to include the status distribution

D: 更新事业环境因素, 以包含状态分发

Update the enterprise environmental factors to include the status distribution

正确答案: A

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P379, 10.2-管理沟通。管理沟通是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。未收到文件, 沟通管理出现了问题, 如何”避免“; 遵循沟通管理计划。选项 B, 相关方参与计划侧重于如何调动相关方参与到项目当中。选项 CD, 是在解决当前问题后做出的调整。

15、[单选] 在一个正在进行的客户特定产品开发项目中, 客户的项目经理发生变化, 新项目经理没有收到关于项目可交付成果的更新信息。项目经理应该怎么做?

During an ongoing, customer-specific product development project, the customer's project manager is changed. The new project manager fails to receive updates about the project's deliverables. What should the project manager do?

A: 更新变更日志

Update the change log

B: 查阅范围文件

Refer to the scope document

C: 查阅干系人登记册

Refer to the stakeholder register

D: 更新沟通管理计划

Update the communications management plan

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P379, 10.2-管理沟通。管理沟通是确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。未收到信息, 沟通管理出现了问题, 首先查阅沟通管理计划, 分析问题出现的原因, 必要时根据相关方沟通需求更新沟通管理计划。选项 AB, 尚未提出变更请求。选项 C, 属于 D 选项的一个环节。

17、[单选] 某虚拟团队正努力按时完成项目可交付成果。项目经理将举行会议, 以便提供直接的解决方案。项目经理应做什么来组织有效会议?

A virtual team is making great efforts to complete the project deliverables on time. The project manager will hold a meeting so as to provide a direct solution. What should the project manager do to organize an effective meeting?

A: 邀请所有项目相关方与会, 以便他们了解项目延迟情况

Invite all project stakeholders and people so that they can understand the project delay

B: 通过保存会议纪要来记录会议情况, 并让团队成员以匿名方式发表意见

Keep a record of the request and ask team members to comment anonymously

C: 向项目团队提供更新后的项目管理计划, 该计划应反映他们在会前能够发现的延迟情况

Provide the project team with an updated project management plan that reflects the delays they can find before the meeting

D: 会前发送进展报告, 以便团队了解可交付成果对项目的影响

Send a report before the meeting so that the team understands the impact of deliverables on the project

正确答案: D

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P386, 10.2.2.6 人际关系与团队技能-会议管理。开会是为了解决问题, 所以是否邀请所有的项目相关方参加会议, 要根据会议的目标来安排, 排除选项 A。问题 B, 会议纪要要在会议结束后输出。选项 C, 情景中没有提到延迟的风险。

18、[单选] 某项目经理的团队成员位于三大洲。项目经理发现, 某些项目团队成员无法及时收到重要信息。项目经理该做什么?

A project manager's team members are located on three continents. The project manager found that some project team members did not receive important information in a timely manner. What should the project manager do?

A: 对所有进度计划做出调整, 以便每个人都能同时工作。从而实现实时沟通和决策

Make adjustments to all schedules so that everyone can work at the same time. This enables real-time communication and decision-making

B: 轮流安排电话会议和视频会议, 以便顾及每个人的日程安排, 使团队成员能够进行互动

Take turns scheduling conference calls and videocons to take into account each person's schedule and enable team members to interact

C: 在分散工作团队之间仅使用电子邮件和书面通信, 以便团队成员保留书面记录

Use only e-mail and written communications between decentralized work teams so that team members can keep written records

D: 启用各团队内的一个中心人物, 限制分散工作团队之间的沟通, 从而减少错误传达的发生

Enable a central person within each team to limit communication between decentralized work teams, reducing the occurrence of false communication

正确答案: B

你的答案：D

解析：解析：PMBOK（6）P392-10.3.2.5 会议。题干关键词“无法及时收到重要信息”。本题用排除法为宜。选项 A 错误，关键词说明这是一个沟通问题，而不是进度计划出了问题；选项 B 正确，交互式的沟通（会议）有利于团队成员交流和分享信息；选项 C 错误，推式沟通效果不如交互式沟通；选项 D 错误，为了减少错误传达而限制沟通是消极的做法。

第十一章 风险

11.1 错题分析

4、[单选] 某软件开发项目的项目发起人对于整体负面项目风险可能会导致项目目标无法实现一事表示忧虑。项目经理可以采取以下哪种策略来调整整体项目风险的级别并优化实现项目目标的可能性？

The project sponsor of a software development project are concerned that overall negative project risks may result in the failure of the project objectives. Which of the following strategies can the project manager adopt to adjust the overall project risk level and optimize the likelihood of achieving project objectives?

A: 举行风险评估研讨会，以便最大程度地降低风险影响估算

Execute risk assessment workshops to minimize risk impact estimation

B: 将高收益要素增加到项目范围之中

Add high-yield elements to the project scope

C: 将风险转移给第三方

Transfer risks to a third party

D: 更改项目的范围和界限

Change the project scope and boundary

正确答案: D

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P445-11.5.2.7 整体项目风险应对策略。取消项目范围中的高风险工作，是一种整个项目层面的规避措施。选项 A，掩耳盗铃，降低估算，并不意味着风险不会发生。选项 B，情景中没有提到高收益因素。选项 C，注意情景中关注的是”调整整体项目风险的级别”，转移后，风险仍然存在，只是损失由第三方承担。

5、[单选] 在审查项目报告时，项目经理识别到一个新的不稳定事件，可

能延迟项目进度计划，为制定减少该事件的计划，项目经理首先应该做什么？

When reviewing the project report, the project manager identifies a new unstable matter that may delay the project schedule. What should the project manager do first in order to develop a plan to reduce this event?

A: 更新风险登记册

Update the risk register

B: 修订进度计划

Modify the schedule

C: 评估对项目的整体影响

Assess the overall impact on the project

D: 执行根本原因分析

Execute root cause analysis

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P409, 11.2-识别风险。“可能影响项目进度计划”，属于风险，要将其添加至风险登记册。接下来对风险进行评估，根据评估的结果制定风险应对计划，选项 BCD 在 A 选项之后。

7、[单选] 一位经验丰富的项目团队成员通知项目经理，一个新风险未在风险登记册中列出。项目经理首先应该做什么？

An experienced project team member informs the project manager that a new risk is not listed in the risk register. What should the project manager do first?

A: 与整个团队开会，讨论项目可能遇到的其他潜在风险

Have a meeting with the entire team to discuss other potential risks to the project

B: 更新风险登记册

Update the risk register

C: 告诉成员继续进行项目工作，因为风险可能不会对项目产生重要影响

Ask members to continue working because the risk may not have a significant impact on the project

D: 分析风险

Analyze the risk

正确答案: B

你的答案：A

解析：解析：PMBOK (6) P453, 11.7-监督风险。“新风险”直接未识别出，要首先更新到风险登记册，然后针对风险进行评估，根据评估的结果制定风险应对计划，选项 D 在 B 选项之后。选项 A，风险已经被识别。选项 C，未经评估即下定论，过于草率。

10、[单选] 关键路径上的其中一项任务被认为具有高风险，因为它是一个全新的创新性任务。项目经理该做什么？

One of the tasks on the critical path is considered high-risk because it is a completely new and innovative task. What should the project manager do?

A：阐明特定需求，以降低不确定性

Clarify specific requirements to reduce uncertainty

B：更新质量管理计划，将更多测试包含进来

Update the quality management plan to include more tests

C：忽视该风险，因为有充足的应急储备

Ignore this risk because there are sufficient contingency reserves

D：更新进度计划，将该任务从关键路径移除

Update the schedule to remove the task from the critical path

正确答案：A

你的答案：B

解析：解析：PMBOK (6) P409, 11.2-识别风险。“具有高风险”，要对风险进行分析评估，根据评估制定应对计划。选项 BD 是可能做出的应对计划。选项 C 是可能选择的应对策略。

17、[单选] 在某道路基础设施项目施工过程中，已根据官方气象预报针对天气情况方面的风险估算安排了部分应急储备。但与项目规划过程中使用的最初预测相比，最新气象预报预测接下来数周的气象条件将更加恶劣。项目经理该做什么？

During the construction of a road infrastructure project, some contingency reserves have been arranged according to the official weather forecast's risk estimates for weather conditions. However, the latest weather forecast predicts worse weather conditions in the coming weeks than the initial forecasts used in the project planning process. What should the project manager do?

A：分析风险相对较小的项目活动剩余未用的应急储备，并在必要时动用它们

Analysis of unused contingency reserves for relatively low-risk project activities and, where necessary, their use

B: 由于根据气象预报可能会出现额外风险, 向变更控制委员会 (CCB) 提出动用管理储备的请求

Submit a request to the Change Control Board (CCB) to use the management reserve, as additional risks may arise based on weather forecasts

C: 确定剩余的应急储备是否足以应对不确定的气象条件, 并在必要时提出变更请求

Determine that the remaining contingency reserves are sufficient to cope with uncertain weather conditions and, if necessary, propose change requests

D: 检查剩余的项目预算是否足以涵盖更加恶劣的气象条件可能会造成的额外风险

Check that the remaining project budget is sufficient to cover the additional risks that may result from harsher weather conditions

正确答案: C

你的答案: D

解析: PMBOKP456 11.7.2.1-监督风险-工具技术-储备分析。关键词“最新预测, 更加恶劣”, 更加恶劣的情况即风险的危害加强, 那么之前规划的风险储备可能是不充足的, 需要进行补充, 补充储备是需要变更的, 所以选项 C 正确。应急储备专项专用, 未用到的需要通过变更释放资源, 排除 A。管理储备适用于未知未知风险, 此风险已知, 排除 B。D 描述正确但是没有 C 全面, 排除 D。

18、[单选] 项目经理向某部门交付系统。其中一个项目供应商在交付关键系统组件方面总是延迟。该项目非常重要, 不得落后于所承诺的进度。项目经理应如何避免将来发生这种情况?

The project manager delivers the system to a department. One of the project vendors is always delayed in delivering critical system components. The project was too important to fall behind the promised schedule. What should the project manager do to avoid this happening in the future?

A: 通过聘请有着出色交付业绩记录的另一个供应商避免风险

Avoid risks by hiring another vendor with an excellent delivery track record

B: 将风险上报给项目发起人, 因为风险超出了项目控制

Escalate the risk to the project sponsor because the risk is beyond the control of the project

C: 通过与现任供应商商定经济处罚条款减轻风险

Mitigate risk by agreeing on economic penalties with current vendors

D: 通过购买针对现任供应商迟延交付的保险来转移风险

Transfer risk by purchasing insurance against delayed delivery by current vendors

正确答案: A

你的答案: D

解析: PMBOKP443-11.5.2.4-规划风险应对-工具技术-威胁应对策略-规避。题目关键字: “如何避免” 避免指风险不在发生, 选择规避策略, 选项 A 正确。上报, 减轻, 转移都无法避免风险的发生, 排除 BCD。

19、[单选] 在某项目执行阶段, 项目经理获悉, 某项目需求可能会发生变更, 这可能会对该项目的成本和进度产生重大影响。在这种情况下, 项目经理应该做什么?

During a project execution phase, the project manager is informed that the requirements for a project may change, which can have a significant impact on the cost and schedule of the project. What should the project manager do in this case?

A: 将该需求的潜在变更增加到项目章程中, 然后立即调整项目成本和进度计划文件

Add potential changes to the requirement to the project charter, and then immediately adjust the project cost and schedule documentation

B: 对风险登记册不作修改, 但就对项目成本和进度计划的影响征得项目发起人批准

There are no changes to the risk register, but the impact on project cost and schedule is approved by the project sponsor

C: 分配必要人员应对该潜在变更, 尽管该应对措施未在风险应对计划中获批

Assign the necessary personnel to respond to this potential change, although the response was not approved in the risk response plan

D: 提出针对潜在变更的变更请求, 并征得变更控制委员会 (CCB) 批准

Make a change request for a potential change and obtain approval from the Change Control Board (CCB)

正确答案：C

你的答案：D

解析：PMBOK 11.6.3.2 实施风险应对-输出-项目团队派工单；关键词“执行阶段，PM 获悉，可能变更，重大影响”表明这是一个风险，且已被识别，应当规划并实施应对，其中实施应对的一个关键措施就是分配资源以应对风险。项目章程变更意味着项目的重新授权，排除 A，从题目中很明显发现了新的风险，需要更新风险登记册，排除 B。变更还没有发生就直接申请潜在变更不正确，排除 D。

23、[单选] 项目技术团队审核期间，先前识别的一个风险现已通过审核。根据这些信息，项目经理应采取哪些措施？

During the project technical team review, a risk previously identified has now been reviewed. Based on this information, what actions should the project manager take?

A：在风险登记册中关闭该风险，但要将相关的应急储备作为未来风险的缓冲

Close risks in the risk register, but use the relevant contingency reserves as a buffer against future risks

B：继续监督该风险，直到项目完成，因为未来还可能会发生该风险

Continue to monitor the risk until the project is completed, as the risk may occur in the future

C：利用相关的风险储备分配额外资源，从而加速项目的推进

Use associated risk reserves to allocate additional resources to accelerate project schedule

D：在风险登记册中将该风险标记为已关闭，并减少相关的应急储备

Mark the risk as closed in the risk register and reduce the relevant contingency reserves

正确答案：D

你的答案：B

解析：PMBOK 11.7.3.4 P458 监督风险，输出，项目文件更新，风险登记册。关键词“审核期间，识别的风险已通过审核”表明风险应对已实施，可以关闭，并将结果更新到风险登记册上。该题容易误导的选项是 B，确实应该继续监督该风险直到项目完成，但不是因为该风险还会发生，而是因为需要监督风险是否发生变化而导致之前实施的应对不再起作用了；由于风险关闭而释放的应急储备应该释放给组织，而不是在项目内继续使用，排除 AC，已关闭的风险不用再继续监督。若有新风险或此生风险应该再记录在

登记册中。

第十二章 采购

12.1 错题分析

1、[单选] 项目团队确定他们需要采购的材料规格、数量和所需的质量等级。接下来应该完成哪一项？

The project team determined the specifications, quantities and required quality levels of the materials we needed to procure. Which one should be done next?

A: 采购管理计划

The procurement management plan

B: 采购工作说明书 (SOW)

The procurement Statement of Work (SOW)

C: 供方选择标准

The source selection criteria

D: 需求文件

The requirements Documentation

正确答案: B

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P477, 12.1.3.4-采购工作说明书。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果,以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。选项 A, 采购管理计划记录了采购过程中的各项活动。选项 C, 供方选择标准是对潜在供应商的评判标准。选项 D, 需求文件是对收集到的需求的汇总。

4、[单选] 项目团队需要获得市场上提供的其他数据,以明确范围中的产品规格。在这种情况下应该使用哪种类型的投标文件?

The project team needs to obtain additional data available on the market to clarify the product specifications in the scope. What type of bid

document should be used in this case?

A: 建议邀请书 (RFP)

The request for proposal (RFP)

B: 报价邀请书 (RFQ)

The Request for Quotation (RFQ)

C: 信息邀请书 (RFI)

The request for information (RFI)

D: 解决方案邀请书 (RFS)

The request for solution (RFS)

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P477, 12.1.3.3 招标文件-信息邀请书。如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息, 就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。

6、[单选] 正处于执行阶段的某项目收到了一个装配组件, 生产该组件需要更多的原材料, 超过了与供应商所立合同的规定。供应商要求为所使用的额外材料付款。项目经理该如何处理这种情况?

A project in the execution phase receives an assembly component that requires more raw materials to produce than is required under a contract with the vendor. The vendor requests payment for the additional materials used. How should the project manager handle this situation?

A: 接受该额外成本, 向供应商支付该成本

Accept the additional cost and pay the vendor the cost

B: 接收这批材料, 但将付款延迟至项目结束

Receive the materials, but defer payment until the end of the project

C: 就降低该批额外材料的价格展开谈判

Negotiate to reduce the price of the additional material

D: 拒绝该额外成本, 让供应商承担该成本

Reject the additional cost and let the vendor bear the cost

正确答案: D

你的答案: C

解析: PMBOK P489 实施采购-输出-协议 (合同): 道德题目, 项目经理应该按照合同做事, 超出合同的部分不应该谈判或接受, D 选项正确。干扰选项 C, 在实际情况中更常见, 但不适用于 PMI 考试答题;

14、[单选] 某组织希望为其网站门户中某一版块采用一种新的理念，CEO 指定了项目经理，并希望立刻选定供应商。项目经理首先应该做什么？

An organization that wanted to adopt a new concept for a section of its web portal, the Chief Executive Officer designated a project manager and wanted to pick a vendor immediately. What should the project manager do first?

A: 了解供应商的期望

Understand vendor expectations

B: 为供应商设定资源选择原则

Set resource selection principles for vendors

C: 根据组织过程资产创建一份供应商清单

Create a list of vendors based on the organizational process assets

D: 为供应商制定行业标杆

Set industry baselines for vendors

正确答案: B

你的答案: C

解析: PMBOK P478 12.1.3.5 规划采购管理, 输出, 供方选择标准。关键词“采用新理念, 选定供应商”意味着这种新理念是选择供应商的关键标准, B 选项合适;

15、[单选] 一家公司决定启动一个战略性项目, 该项目将提供有竞争力的技术进步, 该项目需要某个特定性技术的专家, 但组织无法提供准确的工作说明书 (SOW)。应该使用什么类型的合同?

A company decides to start a strategic project that will provide competitive technological advancement. The project requires experts in a specific technology, but the organization cannot provide an accurate statement of work (SOW). What type of contract should be used?

A: 工料合同 (T&M)

Time and Material (T&M) Contract

B: 固定总价合同 (FFP)

Firm Fixed Price (FFP) Contract

C: 成本加固定费用合同 (CPFF)

Cost plus Fixed Fee (CPFF) Contract

D: 成本加激励费用合同 (CPIF)

Cost plus Incentive Fee (CPIF) Contract

正确答案: A

你的答案：D

解析：PMBOK P472 工料合同定义：无法快速编制出准确的工作说明书，往往使用于聘用专家或外部资源。关键词“需要某个特定性技术的专家，但组织无法提供准确的工作说明书”；选项 A 正确。

18、[单选] 对于一个长期的基础设施项目，由于全球商业环境，项目经理必须获得风险最小的供应商。项目经理应该使用什么合同类型？

For a long-term infrastructure project, the project manager must acquire vendors with the lowest possible risk due to the global business climate. What type of contract should the project manager use?

A：固定总价合同（FFP）

Firm Fixed Price (FFP) Contract

B：成本加固定费用合同（CPFF）

Cost Plus Fixed Fee (CPFF) Contract

C：总价加激励费用合同（FPIF）

Fixed Price Incentive fee (FPIF) Contract

D：总价加经济价格调整合同（FPEPA）

Fixed Price with Economic Price Adjustment (FPEPA) Contract

正确答案：D

你的答案：A

解析：PMBOK P471, 12.1.1.6 合同类型，键字：长期，全球环境，风险最小。风险小需要采取总价合同，长期和不确定的全球环境需要加上经济价格调整，选项 D 正确。

21、[单选] 采购部门要求项目经理提供一个项目的招标文件。这文件中应该包含哪些内容？

The procurement department asks the project manager for a project's bid documents. What should be included in these documents?

A：变更请求

The change requests

B：选择的卖方

The selected sellers

C：质量测量指标

The quality metrics

D：建议邀请书

The request for proposal

正确答案：D

你的答案：C

解析：PMBOK P477, 12.1.3.3 招标文件，三种文件类型（书上原文）。采购文件中不包含变更请求，排除 A。选择的卖方在采购管理计划中，排除 B，质量测量指标是规划质量管理的输出。排除 C。

25、[单选] 某项目从一个新供应商订购了大量计算机备件。项目经理如何在达到项目时间表的同时确保产品质量？

A project ordered a large number of computer spare parts from a new vendor. How can the project manager ensure product quality while sticking to the project schedule?

A：确保提供商在发货前执行质量检查

Ensure that the provider performs a quality check before shipping

B：咨询主题专家 (SME) 应采用哪些标准

Request the subject matter expert (SME) what criteria should be used

C：根据故障率进行抽样检查

Carry out sample checks based on the failure rate

D：为客户购买更多备件

Buy more spare parts for the customers

正确答案：B

你的答案：C

解析：解析：PMBOK (6) P477, 12.1.3.4-采购工作说明书。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。情景的描述突出强调了如何满足质量要求，关于供应商交付产品、服务的要求要在采购工作说明书中明确。选项 AC，无规矩不成方圆，质量检查要基于明确的质量标准，在选项 B 之后。选项 D，按照合同的约定，供应商要承担在维保期间损坏备件的修复，所以为客户购买更多的备件是错误的。

26、[单选] 在交付服务过程中某外包项目报告存在几个人为错误，包括未完成程序，未得到正确遵循的程序以及未执行的一般性检查，总经理发现了这些问题，要求尽快提高服务质量。项目经理首先应该做什么？

During the delivery of services, an outsourcing project reported several human errors, including uncompleted procedures, procedures that were not correctly followed, and general inspections that were not performed. The general manager discovered these issues and requested that the service quality be improved as soon as possible. What should the project manager do first?

A: 将惩罚条款纳入合同, 以迫使该外包公司提高服务交付人员的水平
Include penalty clauses in the contract to force the outsourcing company to improve the level of service delivery personnel

B: 提交变更请求, 将资源的技能质量标准纳入与该外包公司签订的合同

Submit a change request to include the skill quality criteria of the resource in the contract with the outsourcing company

C: 要求该外包公司制定相关过程并对服务交付人员进行培训

Request the outsourcing company is d to develop processes and train service delivery personnel

D: 如果外包公司未提高服务的交付质量, 则与该公司终止合同

Terminate the contract with the company, if the outsourcing company fails to improve the quality of service delivery

正确答案: B

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P492, 12.3-控制采购。“尽快”、“首先”应该做什么, 处理情景中问题的顺序是: 1. 首先查阅合同中是否对此进行约定->2. 如未约定, 对合同进行变更, 将检查标准纳入合同范围->3. 根据新增加的合同条款监督合同的执行。按照这个顺序, 选项 B 最靠前, 正确。选项 A, 仅靠处罚不解决问题。选项 C, 所要求的相关服务要纳入合同范围, 否则外包公司无履行义务。选项 D, 属于变更合同条款后的监督执行过程。

第十三章 相关方

13.1 错题解析

3、[单选] 项目经理正在记录一个有大量相关方项目的相关方参与情况。项目经理对相关方彼此之间的关系不清楚。项目经理该做什么来更清楚地了解这些相关方？

The project manager is documenting the stakeholder engagement of a project involved with a large number of stakeholders. The project manager is not clear about the relationship between the stakeholders. What should the project manager do to understand these stakeholders more clearly?

A: 构建相关方思维导图

Build a Mind-Mapping for the stakeholders

B: 审查各相关方过往的项目文件

Review past project documents of all stakeholders

C: 审查相关方参与度评估矩阵

Review the stakeholder engagement assessment matrix

D: 请求与发起人和团队开会讨论相关方事宜

Request a meeting with the sponsor and team to discuss matters concerned with the stakeholders

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P521, 13.2.2.5 规划相关方参与-思维导图。思维导图用于对相关方信息、相互关系以及他们与组织的关系进行可视化整理。选项 C, 相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较。选项 D, 发起人通常出现在启动和收尾两个过程。

10、[单选] 项目经理计划召开开工会议, 并准备一份全面的演示文稿, 在开工会议期间出席会的人员承诺支持该项目, 但是在项目开始后项目经

理注意到一些相关方根本没有参与。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

The project manager plans to hold an kick-off meeting and prepare a comprehensive presentation in which the participants commit to supporting the project, but after the project starts, the project manager notices that some stakeholders are not involved at all. What should the project manager do beforehand to avoid this issue?

A: 进行相关方分析

Execute a stakeholder analysis

B: 确保相关方充分了解范围

Ensure that the stakeholders are fully aware of the scope

C: 确保所有相关方均收到开工会议记录，其中记录了所有相关方协议

Ensure that all stakeholders receive the minutes of the initiation meeting, which document all stakeholder agreements

D: 请求发起人确保相关方职能经理的承诺

Request the sponsor to ensure the commitment of the stakeholder functional manager

正确答案: A

你的答案: C

解析: 解析: PMBOK (6) P533-13.1.2.3 相关方分析。题干中的关键字: “项目开始后” “一些相关方没有参与” “事先做什么”。根据关键字, 题目要求找出相关方知识领域在执行之前的相关内容, 比如相关方参与计划或相关方登记册等, 所以选项 A 正确。题目中明确相关方出席了开工会议, 所以相关方了解范围也同时收到了会议记录, 排除 BC。发起人不负责确保职能经理承诺, 排除 D。

11、[单选] 一个高收入且项目团队成员超过 50 人的大型软件开发项目正处于执行阶段, 项目需求已收集, 且项目团队在两个月内完成了第一模块, 结果已提交给相关方, 并且团队获得了批准, 但是相关方通知团队新需求之前未沟通过。若要避免这个问题, 项目经理应该在执行阶段做什么?

A large software development project with a high-income team with more than 50 project members is in the execution phase, project requirements have been collected, and the project team completed the first module within two months, the results have been submitted to the stakeholder, and the team has been approved, but the stakeholder have not communicated before notifying the team of the new requirements. To avoid this issue, what

should the project manager do during the execution phase?

A: 召开状态会议和回顾会议, 以发现意外的需求并更新项目管理计划

Hold status meetings and retrospective meetings to identify unexpected needs and update project management plans

B: 与发起人交流并解释该情况, 以获得更多时间来修改新的相关方需求

Talk to the sponsor and explain the situation to get more time to modify the new stakeholder requirements

C: 举行头脑风暴会议以再次收集范围管理计划中的需求, 并一起执行所有需求

Hold brainstorm meetings to re-collect the requirements in the scope management plan and execute all the requirements together

D: 创建相关方分析, 以了解个人期望, 帮助规划正确的方法以便立即编译所有需求

Create stakeholder analysis to understand individual expectations and help plan the right approach to compile all requirements immediately

正确答案: D

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P533-13.3 管理相关方参与。题干中的关键字: “相关方通知新需求之前未沟通” “若要避免这个问题”。根据题意需要寻找防止问题发生的方法, 题目中明确相关方的需求未识别。所以需要进行相关方分析来确认相关方对项目的期望。选项 D 正确。回顾和获得更多的时间都时解决问题的方法, 不是防止的方法, 排除 AB。头脑风暴也是收集需求的办法, 但是不解决不了解相关方需求的问题, 排除 C。

12、[单选] 在部署了一个企业资源管理系统期间, 财务总监辞职并由新财务总监取代。项目经理应该做什么?

During the deployment of an enterprise resource management system, the Finance Director resigned and was replaced by the new Finance Director. What should the project manager do?

A: 发布更新联系人列表和相关方登记册的变更请求, 以包含该财务总监

Post a change request to update the contact list and stakeholder register to include the Finance Director

B: 将项目文档发送给该财务总监, 并请求其进行审查

Send the project document to the Finance Director and request his or her review

C: 请新财务总监更新项目成本管理计划

Request the new Finance Director to update the project cost management plan

D: 与新的财务总监开会, 以介绍项目并了解它们的参与情况

Have a meeting with the new Finance Director to present the projects and understand their engagement

正确答案: A

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P512-13.1.3.1, 相关方登记册。题干中的关键字: “财务总监辞职并由新财务总监取代”。根据题目可知, 有新的相关方加入, 需要更新相关方登记册, 选项 A 正确。财务总监不一定有审查和更新项目文档的权限, 排除 BC。了解新的财务总监的需求在更新相关方登记册之后, 排除 D。

13、[单选] 一位项目经理是在执行阶段中间刚刚任命的, 该项目被延迟, 且两个重要相关方对项目目标有分歧, 文档规定不能与任意相关方直接互动, 应将此角色留给公司的首席信息官。项目经理应该做什么?

A project manager was appointed in the middle of the execution phase, the project was delayed, and two key stakeholders disagreed on the project objectives, and the documentation stated that no direct interaction with any of the stakeholders should be left to the company's Chief Information Officer. What should the project manager do?

A: 执行根本原因分析并升级上报给这两个重要的相关方

Execute root cause analysis and escalate to these two important stakeholders

B: 执行相关方分析, 并将该问题升级上报给高级管理层

Execute a stakeholder analysis and escalate the issue to senior management

C: 执行假设条件和制约因素分析, 并审查相关方参与计划

Execute an analysis of assumptions and constraints and review the stakeholder engagement plan

D: 执行数据分析并审查相关方的角色与职责矩阵

Execute data analysis and review the roles and responsibilities matrix of the stakeholders

正确答案: B

你的答案: D

解析: 解析: PMBOK (6) P512-13.1.2.3, 相关方分析。题干中的关键字: “两个相关方对项目目标有分歧” “文档规定不能与任意相关方直接互动”。由题干可知, 相关方对目标有分歧, 需要了解每个相关方他们的目标时什么。所以执行分析, 并根据提示提交给高层, 选项 B 正确。根本原因分析没有相关方分析直接, 排除 A。相关方参与计划与项目目标无关, 排除 C。角色和职责矩阵与项目目标无关, 排除 D。

14、[单选] 某有着众多相关方的复杂项目处于执行阶段, 此时由于管理层的决定, 项目发起人发生变更。听闻该新项目发起人的消息后, 项目经理应该做什么?

A complex project with many stakeholders is in the execution phase, at which point the project sponsor changes due to management's decision. What should the project manager do when he hears about the new project sponsor?

A: 将项目发起人变更的情况告知变更控制委员会 (CCB), 并使之获批。

Inform the Change Control Board (CCB) of the change of the project sponsor and approve it

B: 安排与新项目发起人举行紧急会议, 告知其最新的工作绩效状态。

Schedule a contingency meeting with the new project sponsor to inform them of their latest work performance status

C: 告知新项目发起人, 需要先完成详细的工作交接才能推荐项目

Inform the new project sponsor that a detailed handover of work is required before the project can be recommended

D: 安排与新项目发起人开会, 了解战略目标, 确保理解一致

Arrange meetings with new project sponsors to understand strategic objectives and ensure consistent understanding

正确答案: D

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P512-13.1.2.3, 相关方分析。题干中的关键字: “项目发起人发生变更”。发起人发生了变化, 由于发起人负责项目章程, 所以需要和其确认他对项目目标的认识和当前项目目标保持一致, 选项 D 正确。发起人变化和变更无关, 排除 A。了解工作绩效在 D 选项之后, 排除 B。选项 C 和题目无关, 排除。

17、[单选] 项目经理注意到，随着项目一拖再拖，很多相关方包括项目发起人都不出席项目状态通报会或阅读项目状态沟通报告。项目经理如何才能提高相关方的参与度？

The project manager notices that as the project drags on, and many stakeholders, including project sponsors, do not attend the project status briefing or read the project status communication report. How can a project manager increase the engagement of stakeholders?

A: 修订沟通管理计划

Revise the communications management plan

B: 使用他们自己的网络联系和影响相关方

Use their own networks to connect and influence stakeholders

C: 修订相关方参与计划

Revise the stakeholder engagement plan

D: 规定必须出席这些会议

Stipulate that these meetings must be attended

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P535-13.4.3.3, 相关方参与计划。题干中的关键字: “很多相关方不出席项目状态通报” “提高相关方参与度”。问题很明确, 提高相关方的参与度, 那么就是相关方参与计划相关的内容, 选项 C 正确。沟通管理计划不提高相关方参与度, 排除 A。影响相关方也需要按照相关方参与计划来执行, 排除 B。规定必须出席太强硬, 排除 D

19、[单选] 某项目经理正在制定最终的项目进度计划, 正在与相关方一起进行最终审核。某技术相关方未出席该重要会议。项目经理接下来应该采取什么措施？

A project manager is developing a final project schedule and is working with the stakeholders to finally review it. A technique stakeholder did not attend the important meeting. What should the project supervisor do next?

A: 将该相关方问题上报给项目发起人, 以寻求支持

Escalate the stakeholder issue to the project sponsor for support

B: 在该技术相关方参加的下次项目团队会议上讨论该技术问题

Discuss the technical issue at the next project team meeting attended by the technique stakeholder

C: 提交项目进度计划, 以便所有相关方都能达成共识并批准该进度计划

Submit a project schedule so that all stakeholders can reach agreements and approve the schedule

D: 与该技术相关方开会, 单独询问其意见, 与其达成一致意见

Have a meeting with the technique stakeholders, ask for their opinions individually, and reach agreements with them

正确答案: D

你的答案: B

解析: 解析: PMBOK (6) P535-13.4.2.6, 会议。题干关键字: “相关方未出席该重要会议”。项目经理需要相关方确认该相关方对与目前项目决议的认同。选项 D 正确。项目未失控, 无需上报, 排除 A。下次会议太消极, 排除 B。要先确认未参与的相关方的意见, 排除 C。

20、[单选] 某国际公司的管理委员会决定为人力资源部门实施一个新的 IT 平台。该项目已指派项目经理, 并已开始识别相关方。项目经理该怎么做?

The management committee of an international company decided to implement a new IT platform for human resources. The project has assigned a project manager and has begun to identify the stakeholders. What should the project manager do?

A: 制作一幅思维导图, 以确保发现所有有关的相关方和职能部门

Create a Mind-Mapping to ensure that all stakeholder and functions are found

B: 让管理委员会提供该项目相关方的姓名

Let the Management Committee provide the name of the stakeholder

C: 将项目发起人和项目团队成员纳入相关方名单, 然后举办启动研讨会, 从而发现其他相关方。

Include project sponsors and project team members in the list of stakeholders, and then hold an initiation workshop to identify other stakeholders

D: 安排与人力资源部门总监开会, 并让他们提供一份受影响相关方的名单

Arrange a meeting with the Director of Human Resources and have them provide a list of affected stakeholders

正确答案: C

你的答案: A

解析: 解析: PMBOK (6) P514-13.1.2.5, 会议。题干中的关键字: “开始识别相关方”。根据题干中的关键字, 寻找识别相关方的工具以及识别相

关方的产出，选项 C 正确。工具无法确保发现所有相关方，太绝对，排除 A。识别相关方不止于名单，还要对相关方进行分析，排除 BD。