

综合(前三章)

1、 Which analysis technique is used to determine the basic underlying reason for a variance, defect or risk?

- A. Root cause analysis
- B. Schedule baseline analysis
- C. Cost variance analysis
- D. Problem analysis

若要确定偏差、缺陷或风险的基本潜在原因，应使用下列哪一项分析技术？

- A. 根本原因分析
- B. 进度基准分析
- C. 成本偏差分析
- D. 问题分析

2、 Understanding the Halo effect is very important, because there is such kind of tendency:

- A. The interior promotion
- B. Hires the best
- C. Promotes those who excel at respective area of technology to be project managers
- D. Promotes those who have had project management training experience to be project managers

了解光环效应非常重要，因为有这样一种趋势：

- A. 内部提拔
- B. 聘用最优秀的
- C. 提拔那些在某技术领域优秀的人作为项目经理
- D. 提拔那些受过项目管理培训的人作为项目经理

3、 At what point during the project would the project manager review control measures?

- A. In the planning stage
- B. In the initiation and execution stages
- C. Continually during the project
- D. During project closure stage

在项目的什么时间点，项目经理将会审查控制措施？

- A. 在计划编制阶段
- B. 在启动和执行阶段
- C. 在项目过程中持续审查
- D. 在项目收尾阶段

4、 When a project manager approaches the end of their company' s big project, the company' s organizational structure, objective and Strategies have changed. What should the project manager take from the following methods?

- A. Speak with the line one manager to ensure the whole resources should continue to complete the task which assigned before.
- B. Check if there is budget available to continue the project following the master schedule.
- C. Disregard the change in goals and strategies and continue to run the end.

D. Inquire with the project sponsor as to whether or not the project still fits the company's Strategies.

在项目经理快要结束公司的大型项目时，公司的组织结构、目标和战略发生变化。项目经理必须采取下列哪一项措施？

- A. 与一线经理谈话保证所有资源能够继续完成之前分派的任务。
- B. 检查预算是否足以让项目总进度表执行。
- C. 忽视在目标和战略方面发生的变化、继续运行项目，直至项目结束。
- D. 询问项目发起人，看项目是否符合公司的战略。

5、The main focus of life cycle costing is to :

- A. estimate installation costs.
- B. estimate the cost of operations and maintenance.
- C. consider installation costs when planning the project costs.
- D. consider operations and maintenance costs in making project decisions.

生命周期成本法的重点是：

- A. 估算安装成本。
- B. 估算营运和维护成本。
- C. 规划项目成本时，考虑安装成本。
- D. 作出项目决策时，考虑营运和维护成本。

6、During project executing, one of the electrical engineers informs the project manager that the life cycle cost of the new heating and air conditioning system is higher than the life cycle cost of another heating and air condition system. What should the project manager do?

- A. Determine if there is room in the project budget for the additional cost.
- B. Select the product with the lower life cycle cost.
- C. Select the product with the best life cycle cost to earned value ratio.
- D. Select the product with the lowest maintenance cost to life cycle cost ratio.

项目执行过程中，一电气工程师告诉项目经理，某一新空调系统的生命周期成本比另外一空调系统的生命周期成本要高。项目经理应该怎么做？

- A. 确定项目是否有足够的费用支付这项额外成本。
- B. 选择生命周期成本较低的产品。
- C. 选择挣值比率中生命周期成本最佳的产品。
- D. 选择生命周期成本比率中维修费用最低的产品。

7、Which of the following attributes is true for a competency?

- A. It is a smallest unit of dimension of competence.
- B. It affects only a minor part of one's job.
- C. It correlates with performance outside the scope of the job.
- D. It can be improved through training and development.

对于资格来说，下列哪一项特征是正确的？

- A. 它是功能最小的单位或维度。
- B. 它只能影响到一个人工作较小的一部分。
- C. 它与工作范围之外的绩效有关。
- D. 它可以通过培训和发展得以提高

8、Your management has decided that all orders will be treated as projects and that project managers will be used to update orders daily, resolving issues and ensuring that the customer formally accepts the product within 30 days of completion. Revenue from the individual orders can vary from U.S. \$100 to U.S. \$150,000. The project manager will not be required to perform planning or provide documentation other than daily status. How would you define this situation?

- A. Because each individual order is a temporary endeavor, each order is a project.
- B. This is program management since there are multiple projects involved.
- C. This is a recurring process.
- D. Orders incurring revenue over \$100,000 would be considered projects and would involve project management.

你的管理层觉得所有订单都看作项目，项目经理需每日更新订单情况，以便随时解决问题确保客户在完工后 30 天内接受产品。每个订单收入在 100 美金到 150,000 美金之间。项目经理只要每日更新项目状况，不需要执行计划或提供文件。你如何定义此种情况？

- A. 因为每个订单都是临时努力，每个订单就是一个项目。
- B. 这是多项目管理，因为涉及到很多个项目。
- C. 这是个重复的过程。
- D. 订单收入在 100,000 美金之上的才可称作项目，才能运用到项目管理。

9、Project management methodology is used internationally; project will achieve aim best when it is agreed upon or accept by?

- A. Project manager
- B. Project team
- C. Functional manager
- D. Project sponsor

项目管理方法论在国际范围内被广泛应用,当谁认同和接受这些方法时，最有利于实现项目目标？

- A. 项目经理
- B. 项目团队
- C. 职能经理
- D. 项目发起人

10、An organization is considering developing and using a maturity model for project management. What is the major reason for using this type of model?

- A. Help the organization improve its project processes and systems
- B. Satisfy governmental regulations
- C. Satisfy financial regulations
- D. Help the organization compete in the global marketplace

一个组织正在考虑开发并使用一个成熟模型进行项目管理。使用这种模型的主要原因是什么？

- A. 帮助组织改善项目过程和系统
- B. 符合政府法规
- C. 符合财务制度
- D. 帮助组织在全球市场竞争

11、A company's management team wants to hire a resource to manage a software update to the company's existing product; the product is one of several in a department that has other important activities. Which of the following candidates should be selected to manage the software update?

- A. Experienced software developer
- B. External consultant
- C. Department manager
- D. Part-time project manager

一家公司的管理团队希望雇佣一名资源，来管理对公司现有产品的软件升级。该产品是某个部门多个产品的其中一个产品，且该部门还有其它重要活动。那么应该选择下列哪一个候选人来管理软件更新？

- A. 经验丰富的软件开发人员
- B. 外部顾问
- C. 部门经理
- D. 兼职项目经理

12、All of the following are the responsibility of a project manager EXCEPT?

- A. Maintain the confidentiality of customer confidential information.
- B. Determine the legality of company procedures.
- C. Ensure that a conflict of interest does not compromise the legitimate interest of the customer.
- D. Provide accurate and truthful representations in cost estimates.

下列哪项不是项目经理的责任？

- A. 为客户的信息保密
- B. 决定公司的程序是否合法
- C. 确保利益冲突不会损害客户的合法利益
- D. 在估算成本中提供准确可信的说明

13、Who is ultimately responsible for quality management on the project?

- A. Project engineer
- B. Project manager
- C. Quality manager
- D. Team member

谁最终为项目质量管理负责？

- A. 项目工程师
- B. 项目经理
- C. 质量经理
- D. 团队成员

14、Which of the following BEST describes the project manager's role during the contracting process?

- A. Project manager has only inner involvement.
- B. Project manager should be the negotiator.
- C. Project manager should supply an understanding of the risks of the project.

D. Project manager should tell the contract manager how the contracting process should be handled.

下列哪项最好的说明了项目经理在签订合同时的职责？

- A. 项目经理很少参与
- B. 项目经理必须是谈判代表
- C. 项目经理应表示理解项目的风险
- D. 项目经理应告诉合同经理签订合同过程应如何处理

15、During the delivery of a key product, an issue is identified that will delay the project by two weeks. While assessing the issue, it becomes clear that a team member was aware of this risk a month earlier but did not escalate it to the project manager. Who is responsible for not identifying this project risk?

- A. Project risk manager
- B. Project sponsor
- C. Project team member
- D. Project manager

在交付一个关键产品期间，识别到一个问题将会延迟项目二周时间。在评估该问题时，很清楚的是，某个团队成员一个月前已经注意到这个风险，但是没有向项目经理上报。谁应该为没有识别到这个项目风险负责？

- A. 项目风险经理
- B. 项目发起人
- C. 项目团队成员
- D. 项目经理

16、Two project managers have just realized that they are in a weak matrix organization and that their power as project managers is quite limited. One figures out that he is really a project expediter and the other realizes he is really a project coordinator. How is a project expediter different from a project coordinator?

- A. The project expediter cannot make decisions.
- B. The project expediter can make more decisions.
- C. The project expediter reports to a higher-level manager.
- D. The project expediter has some authority.

两位项目经理认识到他们处于弱矩阵组织中，且权力非常有限。其中一位认为自己其实就是一名项目联络员，另一位则是一名项目协调员。项目联络员不同于项目协调员之处在于？

- A. 项目联络员不能做决定。
- B. 项目联络员可以做很多决定。
- C. 项目联络员向更高级经理汇报。
- D. 项目联络员拥有一定权力。

17、The project manager determines that there is a lack of understanding of the overall expectations. What should the project manager do during initiating and planning phases?

- A. Obtained approval from the functional managers for resource assignments
- B. Establishing and published the project schedule and the work breakdown
- C. Developed a human resource management plan with the director of human resource

D. Communicated the project management plan in the project kick-off meeting

项目经理意识到缺乏对项目以及总体期望的了解。在启动和规划阶段，项目经理应该采取什么措施？

- A. 获得职能经理对资源分配的批准
- B. 制定并公开项目进度计划和工作分解结构
- C. 与人力资源总监一起制定资源管理计划
- D. 在项目启动大会上沟通项目管理计划

18、The project manager scheduled a kick-off meeting with five stakeholders. Each stakeholder has a different responsibility in the organization.

What are the stakeholders' roles at the kick-off meeting?

- A. Sign-off on the project
- B. Demonstrate commitment to project success
- C. Provide input into resource allocation
- D. Identify risks to the project

项目经理安排了五名项目相关方召开的启动大会。每名项目相关方在组织中承担的职责不同。项目相关方在启动大会中的作用是什么？

- A. 正式签署同意该项目
- B. 对项目成功做出承诺
- C. 为资源分配提供意见
- D. 识别项目风险

19、The project manager is starting a new project and is preparing the kick-off presentation slides. The project manager is worried about what information put in the presentation. Which item should the project manager discard from their presentation?

- A. Project scheduled activities
- B. Resource assignments for the different project phases
- C. Risks associated with project implementation
- D. Lessons learned

项目经理开始管理一个新项目，并着手准备项目启动会议上的幻灯片演示文稿。项目经理对演示什么内容甚是忧虑。下列哪一项内容不应包含在项目经理的演示文稿中？

- A. 项目计划好的活动
- B. 不同项目阶段的资源分派
- C. 与项目实施有关的风险
- D. 经验教训

20、Which of the following is true?

- A. An experienced Project Manager will avoid project that contain uncertainty
- B. There can be a project life cycle stage before the actual and approval to proceed with the project
- C. Risk is always highest toward the end of a project when time is running out
- D. A project doesn't really finish because the product and/or services that were delivered need supporting

下列哪项是正确的？

- A. 一个有经验的项目经理会避免含有不确定性的项目
- B. 在实际决策和批准项目进行之前可以有一个项目生命周期阶段
- C. 项目在接近结束时的风险总是最高
- D. 因为所交付的产品或服务需要支持，所以一个项目没有真正的结束

21、A project manager, who works in a rapidly changing environment, priorities requirements and schedules work so that the highest-priority deliverables can be finished in 3 weeks periods. The project manager is using which project life cycle approach?

- A. Intuitive
- B. Predictive
- C. Adaptive
- D. Iterative

在一个快速变化环境中工作的项目经理，将收集到的需求清单按照优先顺序进行分组排序。让优先级最高的可交付成果在 3-4 周内完成。项目经理正在使用哪一种项目生命期方法？

- A. 直觉
- B. 预测
- C. 适应
- D. 反复

22、A consulting firm was awarded a mega credit card processing system revamping project. Having failed to deliver the expected product within budget the last two mega projects, what approach should the consulting firm take in the initial stages of the project to avoid past failures?

- A. Allow employees to work overtime.
- B. Move its best employee from smaller projects to this mega one
- C. Divide the project into multi-phases project
- D. Hire additional technical employees from overseas market

一家咨询公司获得一个大型信用卡处理系统改进项目。在过去已经有两个大型项目未能按预算交付预期产品的情况，为避免再次发生这种失败，该咨询公司应该在项目初始阶段采取哪种方法？

- A. 允许雇员加班工作
- B. 将其最好员工从较小的项目调进大型项目中
- C. 将项目分成一个多阶段项目
- D. 在海外市场雇用额外技术工人

23、The project's team members report to the project manager. After the closure of the project, the team is released and allocated to another project. The organization follows which of the following structures?

- A. Composite
- B. Functional
- C. Projectized
- D. Strong matrix

项目团队成员向项目经理汇报工作。项目收尾之后，项目团队解散并被分配到另一个项目中。这种组织属于下列哪一种组织结构？

- A. 复合型组织

- B. 职能型组织
- C. 项目型组织
- D. 矩阵型组织

24、The project manager of chain of stores is considering opening a new store in either location A or location B. The project manager delivered the following information.

Project location A: payback period is 18 months, NPV is -250.

Project location B: payback period is 24 months, NPV is 300.

Which project would be recommended to the selection committee by the project manager?

- A. Project location A, because the payback period is shorter than the payback for project location B
- B. Project location B, because it's NPV is a positive number
- C. Project location A, because it's NPV is a negative number
- D. Project location B, because it's payback period is greater than the payback period

一家连锁店的项目经理目前正考虑在地点 A 或地点 B 开一间新店。项目经理给出以下信息：

项目地点 A：投资回报期为 18 个月，净现值为-250。

项目地点 B：投资回报期为 24 个月，净现值为 300。

项目经理将会向选择委员会推荐哪个项目？

- A. 项目地点 A，因为投资回报期比项目地点 B 短
- B. 项目地点 B，因为净现值为正数
- C. 项目地点 A，因为净现值为负数
- D. 项目地点 B，因为投资回报期比项目地点 A 长

25、You are a project manager for a large consulting firm. Your superior has just asked for your input on a decision about which project your company should pursue. Project A has an internal rate of return (IRR) of 12 percent. Project B has a predicted benefit cost ratio (BCR) of 1.3. Project C has an opportunity cost of U.S. \$75,000. Project D has a payback period of six months. If you had to choose based on this data, which project would you select?

- A. Project A
- B. Project B
- C. Project C
- D. Project D

你是一名大型咨询公司的项目经理，你的上司要你提供公司应采纳哪个项目的意见。项目 A 的内部收益率(IRR)为 12%，项目 B 的预计投资收益率(BCR)为 1.3，项目 C 的机会成本为 75,000 美元，项目 D 的投资回收期为 6 个月。假如你要根据上述信息做出选择，那么你会选择哪个项目？

- A. 项目 A
- B. 项目 B
- C. 项目 C
- D. 项目 D

26、在项目早期阶段，项目经理被要求编制项目发布文件，项目经理应优先处理哪些重点？

- A. 了解项目目标和项目范围
- B. 获得管理委员会的认可

- C.确认项目团队成员的分配
- D.计划召开项目启动会议

27、You are halfway through a major network rollout. There are 300 locations in the United States with another 20 in England. A software seller has just released a major software upgrade for some of the equipment being installed. The upgrade would provide the customer with functionality they requested that was not available at the time the project began.

What is the BEST course of action under these circumstances?

- A. Continue as planned, your customer has not requested a change.
- B. Inform the customer of the upgrade and the impacts to the project's timeline and functionality.
- C. Implement the change and adjust the schedule as necessary because this supports the customer's original request.
- D. Implement the change to the remaining sites and continue with the schedule.

你已经铺设了一半的网络。在美国有 300 个地点，另外 20 个在英国。一软件卖方对一些正在安装的设备刚刚发布了一主要的软件升级，升级可以给客户他们所需的功能，这些功能在项目开始时是不具备的。在这种情况下，采取的最好措施是什么？

- A. 继续按计划进行，你的客户没有要求变更
- B. 告诉客户升级和其对项目时间以及功能的影响
- C. 实施变更并必要调整进度，因为这符合客户的最初要求
- D. 在剩余的地点实施变更，继续按计划进行

28、A project manager is working on a critical, high revenue project. They find that the customer is conducting some illegal business and the project could be indirectly affected. These facts are shared with top management, but the top management insists upon continuing the project to deliver in the interest of the company. What should the project manager do?

- A. Request top management to release them from this project and work on another project
- B. Resign as top management is not listening to them though they are honest on the customer's business
- C. Continue on this project as top management is fine with customer's business.
- D. Continue on this project as top management has taken the decision in the interest of the company

项目经理目前正在从事一个关键的高收益项目。他们发现客户正在开展一些非法业务，且项目可能会间接受到影响，这些事实已经通知高层管理，但是高层管理坚持继续从事项目，为了公司的利益交付项目。

项目经理应该怎么做？

- A.请求高层管理让其退出这个项目，从事另一个项目。
- B.辞职，因为高层管理不听取他们的意见，即使他们如实汇报客户的业务。
- C.继续这个项目，因为高层管理对客户的业务很满意。
- D.继续这个项目，因为高层管理是以公司的利益做决定的。

29、A project manager is developing a project for a client working on a time-and-material contracts. They have performed an earned value analysis and verified that the project can be completed earlier and under the original estimated budget. The development team, however,

was contracted by the project manager's company under a fixed-price contract. This means the profit for the project manager's company will decrease and the project manager's bonus, based on the project margin, will also be less than expected.

What should the project manager do?

- A. Inform clients that they now is included some requirements that they are original deleted
- B. Ask the development team slowdown in order to realize the expected profit in this project
- C. Tell clients this project can be finished earlier
- D. Add new works to meet the original budget

项目经理正在为客户开发一个项目，该项目正在履行一份工时工料合同。他们执行了一项挣值分析，确认该项目可以提前完工，并且少于原始的预算。然而，开发团队与项目经理所在公司签属的合同却是固定总价合同。这意味着项目经理所在公司获得的利润将会减少，而且根据项目利润，项目经理所获得的奖金也会比预计的少。项目经理应该怎么办？

- A. 通知客户，现在已经加进来一些原先因为预算有限而从项目范围中删除的需求。
- B. 告诉项目团队放慢速度让项目可以实现预计的利润。
- C. 告诉客户项目可以提前完成。
- D. 增加新的工作，以符合原始的项目预算。

30、A project manager has very little project experience, but he has been assigned as the project manager of a new project. Because he will be working in a matrix organization to complete his project, he can expect communications to be:

- A. simple.
- B. open and accurate.
- C. complex.
- D. hard to automate.

一位经验不足的项目经理被分配到了一个新项目上做项目经理，因为将来他所从事的项目为矩阵组织。那么他所期望的沟通形式为：

- A. 简单的
- B. 公开但准确的
- C. 复杂的
- D. 难以自动操作

31、In a projectized organization the project team:

- A. reports to many bosses.
- B. has no loyalty to the project.
- C. reports to the functional manager.
- D. will not always have a home.

纯项目组织结构中项目团队：

- A. 向多个老板汇报。
- B. 对项目不忠诚。
- C. 向职能经理汇报
- D. 总是没有家的感觉。

32、A project manager works in a weak matrix organization. The functional manager assigns the project manager's spouse to the project manager's project. The functional manager insists that

the spouse is the only resource available. What should the project manager do in this situation?

- A. Accept the resource as it is beneficial to the project and the spouse's career growth.
- B. Refuse the resource and communicate the risks to the sponsor.
- C. Suggest that the organization assign a different project manager to manage the project.
- D. Accept the resource as there is no conflict of interest because the project manager and their spouse report to different managers.

项目经理在一个弱矩阵式组织中工作。职能经理将项目经理的配偶分配到项目经理所管理的项目中工作。职能经理坚持说项目经理的配偶是唯一可用的资源。

在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 接受该资源，因为这样对项目以及配偶的事业发展都有好处。
- B. 拒绝该资源，并向项目发起人传达风险所在。
- C. 建议组织分配别的项目经理来管理项目。
- D. 接受该资源，项目经理和其他配偶向不同的经理汇报工作，因此不存在利益冲突。

33、Which of the following organizational structures allows the project manager to have complete authority?

- A. Strong matrix
- B. Functional
- C. Balanced matrix
- D. Projective

下列哪一种组织结构允许项目经理拥有全部职权？

- A. 强矩阵
- B. 职能型
- C. 平衡矩阵
- D. 项目型

34、The customer has given a list of requirements to the project manager. After reviewing the list, the project manager coordinates a meeting in order to be introduced, to present the list to key stakeholders and to present information from a similar recently closed project file.

This type of meeting is part of what process?

- A. Initiating a project
- B. Closing a project
- C. Administering procurement management.
- D. Defining a WBS

客户向项目经理提供了一份需求清单。看完该清单后，项目经理安排了一次征集意见的会议，向关键项目相关方介绍清单内容，并提供了最近刚收尾的类似项目文件信息。此类会议属于下列哪个过程组的组成部分？

- A. 项目启动
- B. 项目收尾
- C. 行政采购管理
- D. 定义 WBS

答案解析

1、参考答案：A。

解析：参考 PMBOK 术语表 2 根本原因分析定义：用来确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。一项根本原因可能引起多项偏差、缺陷或风险。

2、参考答案：C。

解析：又称成见效应光晕现象，是指在人际相互作用过程中形成的一种夸大的社会印象，正如日、月的光辉，在云雾的作用下扩大到四周，形成一种光环作用。常表现在一个人对另一个人（或事物）的最初印象决定了他的总体看法，而看不准对方的真实品质，形成一种好的或坏的成见。所以光环效应也可以称为一点概面效应。是主观推断的泛化、定势的结果。因为一个人技术优秀那么认为此人管理技术也优秀，是光环效应的体现。

3、参考答案：C。

解析：PMBOK /4.5 监控项目工作，监控项目工作是跟踪、审查和报告整体项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。本过程的主要作用是，让相关方了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动，以及通过成本和进度预测，让相关方了解未来项目状态。本过程需要在整个项目期间开展。

4、参考答案：D。

解析：战略计划：所有项目都应支持组织的战略目标。

5、参考答案：D。

解析：PMBOK -第 7 章引言-项目成本管理的核心概念，产品生命周期成本。

生命周期成本法定义：是一种计算发生在生命周期内的全部成本的方法，通常被理解为产品生产周期成本法，以此来量化产品生命周期内的所有成本。

项目的立项、执行需要复合组织战略、经营需要，项目管理与运营管理只是产生生命周期的不同阶段，所以作出项目决策时，考虑营运和维护成本。

6、参考答案：B。

解析：PMBOK -第 7 章引言-项目成本管理的核心概念，产品生命周期成本。

1、产品的生命周期成本也是项目成本的一种，一般来讲，选择生命周期成本较低的费用，B 是正确参考答案；

2、项目不能支付多余的费用，所以 A 错误，没有选项 C 和 D 的说法；

3、此题的场景是无用场景。

7、参考答案：D。

解析：素质冰山模型，包括 1. 知识，2. 技能，3. 社会角色 4. 自我概念，5. 特质（性格），6. 动机，其中第 1、2 项大部分与工作所要求的直接资质相关，我们能够在比较短的时间使用一定的手段进行测量。可以通过考察资质证书、考试、面谈、简历等具体形式来测量，也可以通过培训、锻炼等办法来提高这些素质。第 3、4、5、6 项往往很难度量和准确表述，

又少与工作内容直接关联。只有其主观能动性变化影响到工作时，其对工作的影响才会体现出来。考察这些方面的东西，每个管理者有自己独特的思维方式和理念，但往往因其偏好而有所局限。管理学界及心理学有着一些测量手段，但往往复杂不易采用或效果不够准确。

8、参考答案：C。

PMBOK /1.2.1 项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。接受订单生产明显是重复性的工作。

PMBOK -1.2.3.4 运营管理&1.2.3.5 运营与项目管理，订单生产是重复性的工作。

9、参考答案：B。

解析：术语表-方法论，由专门的从业人员所采用的做法、技术、程序和规则所组成的体系。项目管理方法对从事项目管理至关重要，项目团队的认同和接受有利于实现项目的标准化管理。

10、参考答案：A。

解析：排除法

11、参考答案：D。

解析：根据题意，新雇佣的资源是为了管理软件更新项目，所以应该雇佣一个项目经理，项目经理是实现项目目标的个人，所以选D。参见PMBOK 中 1.6 及 2.2。考点：项目经理的职责。

12、参考答案：B。

解析：项目经理没有权力或能力决定公司程序的合法性。注意：实务和程序有很明显的不同。应该报告所有不道德的实务。比如，项目经理必须报告欺诈行为。欺诈一般不是公司的程度。但是，项目经理不在其位，就不能决定公司程序是否依照现有的法律。

PMBOK -2.2 事业环境因素&2.2.2 组织外部的事业环境因素，程序是否合法非项目团队可控的条件。

13、参考答案：B。

解析：PMBOK -3.2 项目经理的定义，由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人，实现客户满意所需达成的质量目标是项目目标之一。

14、参考答案：C。

解析：作为项目经理，你知道项目的风险是什么。你需要确定合同中包含处理这些风险的条款。

15、参考答案：D。

解析：PMBOK -第 11 章引言-项目风险管理的核心概念，项目风险管理的有效性直接关乎项目成功与否，PMBOK -3.2 项目经理的定义，由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人

16、参考答案：A。

解析：PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响

项目协调员向高层经理汇报工作，且拥有一定的决策权力。项目联络员无权做决定。

17、参考答案：D。

解析：项目管理计划中包含了项目的详细范围，目标等信息，可以通过在启动大会上和大家分享这些信息让相关方了解项目的总体期望。

除启动会外，其他选项均是详细计划内容，工作顺序上应该先开工。

18、参考答案：B。

解析：启动会议的主要目的是确定成员的角色和职责，并获得承诺。

启动会议的主要目的是介绍干系人的角色和职责，授权并获得承诺，不讨论工作细节。

19、参考答案：D。

解析：启动会与目标和初步规划相关。

20、参考答案：B。

解析：PMBOK -1.2.1 项目，定义&1.2.6 项目管理商业文件，图 1-8 需求评估与关键业务/项目文件的相互关系。

1.2.6 中指明在项目启动之前通过商业论证，可能会做出继续/中止项目的决定。商业论证，需求评估，效益管理计划作为项目的前期工作根据项目的情况可选择的进行，他不是一个通用的项目生命周期阶段。

21、参考答案：C。

解析：适应型生命周期。PMBOK -1.2.4.1 项目和开发生命周期，适应型生命周期（也称为变更驱动方法或敏捷方法），其目的在于应对大量变更，获取相关方的持续参与。适应型生命周期也包含迭代和增量的概念，但不同之处在于，迭代很快（通常 2~4 周迭代 1 次），而且所需时间和资源是固定的。

22、参考答案：C。

解析：PMBOK -5.3.3.1 项目范围说明书-可交付成果，时序上 C 比其他选项早。

23、参考答案：C。

解析：此题分析的关键在于团队成员向 PM 汇报。

PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响。

24、参考答案：B。

解析：PMBOK -1.2.6.4 项目成功标准，财务测量指标，净现值法（NPV）：指标大小受贴现率影响，贴现率高低将会影响方案的优先次序，不能反映项目本身所能达到的报酬率，它是一个绝对数指标，反映投资效益，适用于互斥方案间的择优。回收期法（payback period）：回收期法计算简单并且容易为决策人所正确理解。缺点在于不仅忽视时间价值，而且没有考虑回收期以后的收益。主要用来测定方案的流动性而非营利性。

25、参考答案：A。

解析：本题是关于项目选择的，也可以放在其它章节中。为了解释这些信息，你要知道每项是什么。选项 B 不适合用投资回报率，选择选项 C 或 D 的信息不足，所以只能选 A，其回报

率为 12%，其收益很明显。

26、参考答案：A

解析：PMBOK -4.1.3.1 项目章程，目标和粗略的范围描述是章程的一部分。

27、参考答案：B

解析：职业道德和社会责任包括满足客户的最大利益。所以，选项 A 不对。本题中，进度和范围已经得到了批准，所有的变更必须通过变更控制过程。所以选项 C 和 D 都不对。

28、参考答案：B。

解析：面对违法行为应采取最强硬的抵制措施。

29、参考答案：C。

解析：利益冲突问题和其他禁止的职业行为--确保利益冲突问题不影响客户或顾客的合法利益或影响/干扰职业判断的责任

30、参考答案：C。

解析：矩阵组织结构中的项目成员来自于组织的各个部门，所以沟通很复杂。

PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响。

31、参考答案：D。

解析：项目组织的主要不足就在于项目结束时，团队成员被解散，没有一个职能部门（家）可以返回。

PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响。

32、参考答案：C。

解析：情景分析题。（职业道德）从职业道德的角度出发考虑问题，参考答案 A 和 D 可以被排除；因为项目经理的配偶是唯一可用资源，所以项目如果进行一定需要该资源，参考答案 B 可以排除；在弱矩阵组织中项目经理的主要职能是协调，所以为了避免潜在风险的出现，可以建议组织分配别的项目经理到该项目。

*提示：对已职业道德问题，考生可以从西方人的角度看待问题。

33、参考答案：D。

解析：项目型组织中，项目经理拥有全部的权力，所以选 D。

PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响。

34、参考答案：A。

解析：PMBOK -1.2.4.5 通过启动过程，定义初步范围和落实初步资源，识别那些将相互作用并影响项目总体结果的内外相关方，选定项目经理。