

成本管理

1、 You are asked to prepare a budget for completing a project that was started last year and then shelved for six months. All the following would be included in the budget EXCEPT?

- A. Fixed costs
- B. Sunk costs
- C. Direct costs
- D. Variable costs

公司要你编制一个去年启动、而后搁置的项目的预算。下列哪项不包括在预算中？

- A. 固定成本
- B. 沉没成本
- C. 直接成本
- D. 可变成本

2、 A project is ahead of schedule, which the budget is overrun. Which of the following could be the schedule and cost performance indices?

- A. schedule performance index is 1.20 and the cost performance index is 1.15
- B. schedule performance index is 1.10 and the cost performance index is 0.09
- C. schedule performance index is 0.95 and the cost performance index is 0.85
- D. schedule performance index is 0.90 and the cost performance index is 1.10

某项目进度超前，但是预算超支，下列哪一项可能是项目进度和成本绩效指数？

- A. 进度绩效指数为 1.20；成本绩效指数为 1.15
- B. 进度绩效指数为 1.10；成本绩效指数为 0.90
- C. 进度绩效指数为 0.95；成本绩效指数为 0.85
- D. 进度绩效指数为 0.90；成本绩效指数为 1.10

3、 During a project performance review meeting, the project manager shares with the team that actual costs are below the initial estimates and that the schedule is performing well, slightly better than the planned baseline. Using earned value management, how would CPI and SPI indexes perform in Situation like this?

- A. $CPI > 1.0$; $SPI < 1.0$
- B. $CPI > 1.0$; $SPI > 1.0$
- C. $CPI < 1.0$; $SPI > 1.0$
- D. $CPI < 1.0$; $SPI < 1.0$

在项目绩效审核会上,项目经理告诉团队实际成本低于初始估算，进度执行良好，比计划的基准还稍好一些。在这种情况下使用挣值管理，CPI 和 SPI 的指数的表现如何？

- A. $CPI > 1.0$; $SPI < 1.0$
- B. $CPI > 1.0$; $SPI > 1.0$
- C. $CPI < 1.0$; $SPI > 1.0$
- D. $CPI < 1.0$; $SPI < 1.0$

4、 The project stakeholder adds ten more additional activities to the project. What will this impact the CPI?

- A. CPI will become better

- B. CPI will become worse
- C. CPI will keep the same
- D. No way to confirm

一个项目的 CPI 比较稳定。项目发起人增加了十个附加活动，对该项目的 CPI 有什么影响？

- A. CPI 变好
- B. CPI 变坏
- C. CPI 不变
- D. 无法确定

5、During a project status review, a project finds that cost performance index is 0.94. What does this mean?

- A. There is a cost overrun for work completed
- B. The project most likely will end ahead of schedule
- C. work performed is more efficiently than plan
- D. progress standard deviation is 6%

在一个项目状态评审中，项目成本绩效指数是 0.94。这意味着什么呢？

- A. 已完成的工作成本超支
- B. 项目很有可能会提前完成
- C. 执行的工作比计划更有效率
- D. 进度基准的偏差为 6%

6、The project is in the execution phase. The cost performance index is 1.2 and the schedule performance index is 0.8. What is the best description of the project actual situation?

- A. Over budget and ahead of schedule
- B. Under budget and ahead of schedule
- C. Under budget and behind schedule
- D. Over budget and behind schedule

项目处于执行阶段。成本绩效指数为 1.2，进度绩效指数为 0.8。下列哪一项最恰当的描述了项目实际情况？

- A. 超出预算但超前于进度
- B. 未超出预算并超前于进度
- C. 未超出预算但落后于进度
- D. 超出预算并落后于进度

7、The difference between the cost baseline and the cost budget can be BEST described as?

- A. The management reserve
- B. The contingency reserve
- C. The project cost estimate
- D. The cost account

成本基准和成本预算的区别是：

- A. 管理储备
- B. 应急储备
- C. 项目成本估算
- D. 成本帐目

8、 Which of the following scheduling techniques incorporates a form of risk assessment?

- A. Program evaluation and review technique
- B. Arrow diagramming method
- C. Precedence diagramming
- D. Critical path method

下列哪一项进度安排技术包含一种风险评估形式？

- A. 计划评审技术
- B. 箭线绘图法
- C. 紧前关系绘图法
- D. 关键路径法

9、 What type of baseline includes a combination of scope, schedule and cost?

- A. Quality baseline
- B. Integrated baseline
- C. Performance measurement baseline
- D. Overall project baseline

下列哪种基线综合了范围，进度和成本？

- A. 质量基线
- B. 综合基线
- C. 绩效测量基准
- D. 总体项目基线

10、 Who controls the indirect (overhead) costs of a project?

- A. Project manager
- B. Executive management
- C. Cost accounts manager
- D. Internal auditor

是谁控制一个项目的间接成本（管理费）？

- A. 项目经理
- B. 高级管理层
- C. 成本帐目经理
- D. 内部审计员

11、 Company ABC is evaluating three consulting companies to find a consultant to perform professional services. They request information on how the three consulting companies allocate fringe benefits to their clients. What type of cost is company ABC asking about?

- A. Variable
- B. Fixed
- C. Direct
- D. Indirect

ABC 公司正在对三家咨询公司进行评估，希望选出一名顾问来做专业的服务。他们要求三家公司提供如何向客户分配边际利润的信息。ABC 公司询问的这类成本属于：

- A. 可变成本

- B. 固定成本
- C. 直接成本
- D. 间接成本

12、The project manager is working on a high-profile project where completing the project within budget is critical. The project manager is new, but well trained and is excited to see that the project is spending less than budgeted. as a result, the project manager was planning to take a holiday when a more senior project manager warned him that he has some important work to do on the project. Why would the senior project manager give such a warning on this project?

- A. Under budget could mean that work that was scheduled to be done has not been completed. The project manager should look at how the cost performance compares to the schedule performance.
- B. The project manager needs to create a project control system to make sure there are no problems in the future.
- C. A project that is under budget may also have contracts that need to be managed.
- D. Team meetings should be scheduled every week and a holiday would mean that one team meeting would have to be canceled.

项目经理正负责一个高端项目，而完成项目的关键就是控制预算。项目经理是位新手，但经过专业培训，他看到项目的花费低于预算非常激动，所以计划休假一段时间，这时一个高级项目经理警告他说，项目还有很多很重要的工作需要完成。那位高级项目经理为何提出这样的警告？

- A. 实际花费低于预算有可能意味着进度内有些活动还未完成，项目经理应该对比一下成本绩效和进度绩效。
- B. 项目经理需要制定一个项目控制系统，确保将来不会发生问题。
- C. 尽管实际花费低于预算，但还会有合同需要管理。
- D. 每周需要召开团队会议，休假意味着将取消团队会议。

13、Your cost forecast shows that you will have a cost overrun at the end of the project. Which of the following should you do?

- A. Eliminate risks in estimates and re-estimate.
- B. Meet with the sponsor to find out what work can be done sooner.
- C. Cut quality.
- D. Decrease scope.

你的成本预测显示在项目末期时，你的成本会超支。你应采取下列哪项措施？

- A. 消除估算和重估的风险
- B. 会见出资人，找出哪项工作能够最快完成
- C. 降低质量
- D. 减少范围

14、Your project management experience has taught you that inappropriate responses to cost variances can produce quality or schedule problems or unacceptable project risk. You are leading a team meeting to discuss the importance of cost control. Many of your team members are new to project management. To introduce this important topic to the team, you note that Cost control is concerned with

- A. Influencing the factors that create change to the cost baseline to ensure that the change is beneficial
- B. Developing an approximation of the costs of the resources needed to complete the project
- C. Allocating the overall cost estimate to individual work items
- D. Establishing a cost baseline

你的项目管理体制经验告诉你对于成本方差做出的不正确的反应可能会产生质量或者进度问题，或者不可接受的项目风险。你正召开一个团队会议来讨论成本控制的重要性。你的很多团队成员都是项目管理的新手。为了将这个重要的议题介绍给大家，你申明成本控制关注的是：

- A. 影响那些会引发成本基准线变更的因素，确保变更是有益的
- B. 对完成这个项目所需资源的成本形成一个大约估计
- C. 将全部成本估计分配到工作条目
- D. 建立一个成本基准线

15、The seller tells you that your activities have resulted in an increase in their costs. You should:

- A. recommend a change to the project costs.
- B. have a meeting with management to find out what to do.
- C. ask the seller for supporting information.
- D. deny any wrongdoing.

卖方告诉你，你的经营活动使得卖方的成本增加了。你应该：

- A. 建议变更项目成本
- B. 会见管理层，找到解决办法
- C. 寻求卖方提供支持信息
- D. 拒绝承认做错事

16、The initial cost of your project is \$25,000, which will save the company \$6,000 year for the next four years. Using the data in the following table, if your company wants a 12% ROI, what is NPV of the project?

- A. -\$1,000
- B. -\$6,772
- C. +\$1,758
- D. +\$6,772

你项目的初始成本是\$25,000，这将在以后四年内每年节省公司\$6,000。根据以下表格数据，如果利率是 12%，那么项目的净现值是多少？

年	10%	12%
1	0.909	0.893
2	0.826	0.797
3	0.751	0.712
4	0.683	0.636

- A. -\$1,000
- B. -\$6,772
- C. +\$1,758
- D. +\$6,772

17、项目经理使用挣值分析和其他方法来预测项目成本和进度目标的潜在偏差，这使用的是哪一个技术？

- A.绩效报告
- B.风险重新评估
- C.储备分析
- D.偏差和趋势

18、While reviewing the project management plan, the project manager determines that cost performance index is 0.8 and the schedule performance index is 0.7. Which of the following is occurred?

- A. A key stakeholder was not adequately involved
- B. The project is over performing
- C. The project is under performing
- D. The project manager determined there was scope creep

审查项目管理计划时，项目经理确定成本指数为 0.8，而进度绩效指数为 0.7，发生下列一项？

- A.关键相关方未充分参与
- B.项目执行超前
- C.项目执行欠佳
- D.项目范围蔓延

19、An investigation shows that the lowest possible cost to perform a project is US\$100 million. Further inquiry. It is found that similar project were for 25% more three times more than the lowest cost estimate. Using all of the provided estimates, which of the following should

- A. US\$100 million
- B. US\$150 million
- C. US\$200 million
- D. US\$250 million

一项调查显示执行一个项目的最低可能成本为 1 亿美元。进一步调查同类项目比估算多 25%，而另一个项目成本比最低成本估算多三倍。使用提供的估算，下列哪一项应作为成本估算？

- A. \$1 亿美元
- B. \$1.5 亿美元
- C. \$2 亿美元
- D. \$2.5 亿美元

20、A customer calls for competitive bidding of a project. The customer states the project cost is \$1.5 million. Bidder X, whose annual revenue is \$0.5 million, is part of bidding process Annual net cash flow from the potential customer's project is \$0.25 million.

What is the payback period in this case as per Bidder X?

- A. 0.5years

B. 2 years

C. 3 years

D. 6 years

客户对一个项目采取竞争性投标。客户规定项目成本为 150 万美元。年收入 50 万美元的 X 投标方，也参与该招标过程。该潜在客户项目获得的年净现金流为 25 万美元。

根据 X 投标方的情况，在这种情况下投资回收期是多长时间？

A. 半年

B. 2 年

C. 3 年

D. 6 年

21、An organization is considering a project opinion which will cost \$ 100,000 and take 6 months to deliver. It is foreseen that benefits will start being delivered at month 7 providing \$ 20,000 per month. What is the payback period?

A. Information is insufficient

B. 11 months

C. 5 months

D. 6 months

一个组织正在考虑一个项目方案，这个项目将耗资\$ 100,000，用 6 个月交付。他们预测项目将从第 7 个月开始赢利，而后每个月赢利\$20,000。项目的回收期是多长时间？

A. 信息不足

B. 11 个月

C. 5 个月

D. 6 个月

22、在某个项目预计工期进行到一年时，项目经理发现实际成本为 75,000 美元，而项目预算为 100,000 美元，经过详细分析之后，项目经理发现项目活动已完成 60%，委员会决定未来开支将保持在目前水平。

那么项目的完工尚需估算是多少？

A. 25,000 美元

B. 50,000 美元

C. 60,000 美元

D. 91,667 美元

23、Company ABC adopt year-summary for decritiation of asset. They spent \$17,000 purchasing one computer. It is estimated that the computer can be sold with \$2, 000 three years later. Thus, how much will be the asset decritiation of this computer in year three?

A. 5000

B. 4500

C. 7500

D. 2500

ABC 公司通常用年和法来计算资产的折旧。他们花 1.7 万元买了一台计算机，估计三年后能卖 2000 元。那么第三年的折旧是多少？

A. 5000 元

- B. 4500 元
- C. 7500 元
- D. 2500 元

~~24、Based the information in question 212, which will most likely be completed within time and cost constraints?~~

- ~~A. Project A~~
- ~~B. Project B~~
- ~~C. Project C~~
- ~~D. Both A and B answers~~

~~如 212 题所述, 哪个项目最有可能按时并在预算内完成?~~

- ~~A. 项目 A~~
- ~~B. 项目 B~~
- ~~C. 项目 C~~
- ~~D. 项目 A 和项目 B~~

245、A project is about two-thirds complete.

Earned Value=1000

BAC=1500

AC=1350

What is the ETC for the project at this time?

- A. 675
- B. 650
- C. 500
- D. 150

项目即将完工三分之二。

挣值=1000

BAC=1500

AC=1350

项目此时的 ETC 为多少?

- A. 675
- B. 650
- C. 500
- D. 150

256、The asphalt highway project that the project manager is managing is 50% complete. The PM planned on having 4,000 square yards of asphalt placed by now, but in actuality. They've finished placing 8,000 square yards. The estimated cost forth is work was \$ 1 per square yard. The actual cost for this work is \$ 8,000.

What does this tell the project manager?

- A. EV is 2.
- B. SPI is 2.
- C. SPI is 0.50.
- D. SV is 0.50

项目经理管理的沥青公路项目已完工 50%。项目经理原本计划到现在为止铺 4000 平方码的沥青。而实际上他们已经铺完了 8000 平方码。这项工作的估算成本为 1 美元/平方码，实际花费 8000 美元。这告诉项目经理什么信息？

- A. EV is 2.
- B. SPI is 2.
- C. SPI is 0.50.
- D. SV is 0.50

267、You are about to take over a project from another project manager and find out the following information about the project. Activity Z has an early start (ES) of day 15 and a late start (LS) of day 20. Activity Z is a difficult activity. Cost performance index (CPI) is 1.1. Schedule performance index (SPI) is 0.8. There are 11 stakeholders on the project. Based on this information, which of the following would you be the MOST concerned about?

- A. Schedule
- B. Float
- C. Cost
- D. The number of available resources

你要从另一名项目经理手中接管一个项目，你发现了关于该项目的如下信息：活动 Z 的最早开始日期为 15 号，最晚开始日期为 20 号。活动 Z 很困难，其成本绩效指数（CPI）为 1.1，进度计划执行指数（SPI）为 0.8。该项目共有 11 名相关方。根据如上信息，你最关注的问题是：

- A. 进度
- B. 浮动时间
- C. 成本
- D. 可用资源数量

278、A project manager manages a project using EVM. During project execution, the project manager finds the following:

SV>0

SPI>1.0

CV<0

CPI=0.85

Which of the following describes the project accurately?

- A. Ahead of schedule and on budget
- B. On schedule and on budget
- C. Ahead of schedule and over budget
- D. Behind schedule and over budget

项目经理使用 EVM 管理项目。在项目执行期间，项目经理得到以下数据：

SV>0

SPI>1.0

CV<0

CPI=0.85

下列哪一项是这个项目的准确描述？

- A. 进度超前，符合预算

- B.进度和预算符合预期
- C.进度超前，但超出预算
- D.进度落后，并超出预算

2829、If operations on a work package were estimated to cost ¥1,500 and finish today but, instead, have cost ¥1,350 and are only two thirds complete, the cost variance is

- A. +¥150
- B. -¥150
- C. -¥350
- D. -¥500

如果一个工作的动作估计花费成本 1500 美元，这个工作今天结束，但是却花费了 1,350 美元而且只完成了三分之二，那么成本偏离是

- A. +150 美元
- B. - 150 美元
- C. - 350 美元
- D. - 500 美元

2930、The project manager's analysis concludes the project's cost performance index is at 80%. The project's actual cost to date is US\$100, 000, but the project was predicted to cost US\$120,000 to date. What is the project's schedule performance index?

- A. 0.96
- B. 0.83
- C. 0.76
- D. 0.67

项目经理分析后得出结论，项目的成本绩效指数为 80%，到目前为止项目的实际成本为 100,000 美元，但是预计到目前的成本应为 120,000 美元，项目的进度绩效指数为？

- A. 0.96
- B. 0.83
- C. 0.76
- D. 0.67

301、项目情况报告显示，实际成本超出计划 20% 并且挣值等于计划价值。项目经理得知，一些资源将于下星期临时休假。下列关于项目的陈述哪一项正确？

- A. 需要调整成本基线
- B. CPI 小于 1
- C. SPI 小于 1
- D. 无需采取措施

312、在绩效审核期间，项目经理发现项目的进度绩效指数大于 1.0，这说明什么？

- A. 比原计划完成更多的工作
- B. 比原计划完成更少的工作
- C. 项目按计划顺利进展
- D. 只完成了计划在这个时间点完成的工作

323、进度显示任务已完成 70%。虽然项目经理计划的工作价值 8,000 美元，但实际上完成的工作价值为 5,000 美元，衡量团队实际完成工作的美元价值是什么指标？

- A.完工预算
- B.挣值
- C.实际成本
- D.计划价值

334、项目的实际成本为 2,000 美元，挣值为 2,100 美元，计划价值为 2,400 美元，下列哪一项将

会是项目的进度偏差(SV)和成本偏差(CV)

- A.SV=300 美元 CV=-100 美元
- B.SV=-300 美元 CV=100 美元
- C.SV=300 美元 CV=100 美元
- D.SV=-300 美元 CV=-100 美元

345、A project in execution has a budget at completion of US \$ 300. At a particular point of time, the actual cost is US \$ 125, the planned value is US\$110 and the earned value is US \$ 130. From this information, what can the project manager conclude?

- A. Project is ahead of schedule
- B. Budget at completion will increase
- C. Project is behind schedule
- D. Budget ant completion will decrease

某处于执行阶段的项目的完工预算为 300 美元。在某个特定的时间点，实际成本达到 125 美元。计划价值为 110 美元，挣值为 130 美元。从这个信息中，项目经理可以得出什么结论？

- A. 项目提前于进度
- B. 完工预算将增加
- C. 项目落后于进度
- D. 完工预算将减少

356、A project manager of a large project shares the performance information and prepares the progress report. Which of the following methods will enable the project manager to quantify the variances?

- A. Work performance reports.
- B. Judgmental method
- C. Reporting method
- D. Earned value

一个大型项目的项目经理分享绩效信息，并准备进度报告。下列哪一个方法能够让项目经理量化偏差？

- A. 工作绩效报告
- B. 判断方法
- C. 报告方法
- D. 挣值

367、Halfway through the scheduled duration of a project, the project manager finds the actual

cost is US\$75,000 and the project budget is US\$100,000. Following a detailed analysis the project spending will be maintained at the current performance rate. What is the estimate at completion for the project?

- A. US\$125,000
- B. US\$135,000
- C. US\$166,667
- D. US\$175,000

在项目预计工期中途，项目经理发现实际成本为 75,000 美元，但项目总预算为 100,000 美元。经过详细的分析，项目经理发现项目活动已完成了 60%，委员会决定未来的开支应保持在当前的绩效水平上，那么该项目的完成估算会是多少？

- A. 125,000 美元
- B. 135,000 美元
- C. 166,667 美元
- D. 175,000 美元

378、A variance report shows $(PV) = \$120$, $(EV) = \$100$, and $AC = \$120$.

Based on the above, which statement is correct?

- A. Behind schedule and on budget
- B. Ahead of schedule and over budget
- C. Behind schedule and over budget
- D. Ahead of schedule and on budget

一项偏差报告显示 $PV = \$120$ 。 $EV = \$100$ 和 $AC = \$120$ 。基于上述数据，下列哪种说法是正确的？

- A. 落后于进度，符合预算
- B. 超前于进度，超出预算
- C. 落后于进度，超出预算
- D. 超前于进度，符合预算

3839、A project manager has completed a detailed WBS and cost estimates for each work package to create a cost baseline from this data, the project manager would:

- A. Use the highest level of the WBS to estimate analogously.
- B. Sum up the work package and risk contingency reserve estimates.
- C. Roll up work package estimates into a project total and add management reserves.
- D. Gain expert opinions of the project total costs.

项目经理制定了详细的 WBS，并为每个工作包都进行了成本估算。要想根据这些信息制定成本基线，项目经理应该：

- A. 使用 WBS 最高层级的信息进行近似地估算。
- B. 将对工作包的估算和风险应急储备进行汇总。
- C. 将对工作包的估算汇总在一起，然后再加上管理储备。
- D. 让专家针对项目总成本给出意见。

3940、There is an international collaborative project plan. The project manager is assigned to produce a viable project plan to implement project. The project sponsor says that it may be necessary to crash the project. As the project manager determines the project funding

requirements are needed to complete the task?

- A. Activity cost estimates basis of estimates, scope baseline, project schedule, resource calendars, contracts, and organizational process assets
- B. Scope baseline, Stakeholder register, cost performance baseline, schedule baseline register, enterprise environmental factors, and organizational process
- C. Work performance measurements, budget forecasts, organizational process assets updates, change requests, project management plan updates, and project documents updates
- D. Control threshold, performance measurement, process description, process rates, unit measures, and cost per work breakdown structure measures.

某国际合作项目计划制造并向市场投放一种创新工具，项目经理受命对该项目的实施指定可行的项目计划，项目赞助人称，项目可能需要赶工，项目经理在确定项目资金需求时，需要下列哪些辅助以完成任务？

- A. 活动成本估算、估算依据、范围基线、项目进度表、资源日历、合同以及组织过程资产
- B. 范围基线、利害关系者登记簿、成本、绩效基线、进度基线、风险登记簿、企业环境因素和组织过程资产
- C. 工作绩效评估、预算预测、组织过程、资产更新变更请求、项目管理计划更新和项目文件更新
- D. 控制界限、绩效评估、过程说明、过程费率单位措施及各工作分解结构措施的成本

4041、The project manager is asked to estimate a project's costs. The cost and time estimates must be accurate and the detailed cost of every work package is required. Which of the following techniques should be used?

- A. Top-down estimates
- B. Rough order of magnitude estimates
- C. Bottom-up estimates
- D. Parametric estimates

项目经理被要求估算项目成本。成本和时间估算必须准确，要求详细说明每个工作包的成本。项目经理应适用下列哪一项技术？

- A. 自上而下估算
- B. 粗量级的估算
- C. 自下而上估算
- D. 参数估算

答案解析

1、参考答案：B。

解析：沉没成本（选项 B）是搁置项目之前已经花出去的成本。原则：继续进行已搁置的项目时，不考虑沉没成本。

成本估算是完成活动所需资源的可能成本的量化评估，是在某特定时点，根据已知信息所做出的成本预测。

2、参考答案：B。

解析：7.4.2.2-数据分析

所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目成本管理。解析：挣值管理—挣值分析。根据题目描述，进度超前，预算超支，因此 SPI 大于 1，CPI 小于 1，B 正确。

3、参考答案：B。

解析：7.4.2.2-数据分析

CPI 大于 1 表示节省预算；SPI 大于 1 表示进度提前。

4、参考答案：D。

解析：没有给出所增加的额外活动与预算间的关系，所以无法判断。

5、参考答案：A。

解析：7.4.2.2-数据分析，挣值管理的 CPI 定义，小于 1 说明成本超支。

6、参考答案：C。

解析：7.4.2.4。选C。考点：CPI, SPI。

7、参考答案：A。

解析：7.3.3.1 管理储备不包含在成本基准中，但是项目预算的一部分

8、参考答案：A。

解析：见 7.2.2.5 中的三点估算相关内容和附录中的计划评审技术定义。因为在计划评审技术中采用三点估算法，考虑了估算中的不确定性和风险，从而提高了活动持续时间估算的准确性。正确参考答案是 A，其他三个方法均为制定进度计划所采用的技术，其中参考答案 D 关键路径法不考虑任何资源限制，不包含风险评估内容；而参考答案 B,C 知识用以表示活动间的排序和逻辑关系，也没有包含风险评估内容。

9、参考答案：C。

解析：参见 7.4.2.1 挣值管理，把范围、进度和资源绩效综合起来考虑，称为绩效测量基准 PMB

10、参考答案：B。

7.2.3.1-成本估算

解析：如果间接成本也包含在项目估算中，则可在活动层次或更高层次上计列间接成本。

11、参考答案：D。

7.2.3.1-成本估算

解析：成本管理领域的拓展。边际利润属于企业一般管理费用，属于间接成本。间接成本是无法直接追溯至某个具体项目的成本，因此只能按某种规定的会计程序进行累计并合理分摊到多个项目中。

12、参考答案：A

解析：1、项目在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系，项目需要控制成本，但是要建立在完成项目范围内所有工作的基础上，所以 A 是正确参考答案；2、因为项目控制系统应该在规划过程组完成，所以选项 B 错误。尽管选项 C 描述本身不错，但并不能说由于休假就会给合同带来问题。

13、参考答案：A。

解析：看一看本题中哪个选项的负面影响最小，你不必会见出资人来进行选项 B。选项 C 和 D 总是有负面影响。负面影响最小的是选项 A。

14、参考答案：A。

解析：7.4 在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系，有效成本控制的关键在于，对经批准的成本绩效基准及其变更进行管理。

15、参考答案：C。

解析：这是一道社会责任/采购/成本问题。题干中包含索赔。最佳的做法是取得支持以找出

原因并采取纠正措施。在选项 C 和协商后，最可能发生选项 A。选项 D 是不道德的。选项 B 是会见管理层，这应该在你掌握全部信息之后再进行。

16、参考答案：B。

解析： $= -25000 + 6000 \times (0.893 + 0.797 + 0.712 + 0.636) = -6772$

17、参考答案：D

解析：所属知识领域：项目成本管理。所属过程组：监控过程组。解析：偏差分析是一种事后审查，以便找出导致基准与实际绩效之差异的原因。如果可行，还要分析偏差的发展趋势，并记录关于偏差原因与影响领域的任何发现

18、参考答案：C。

解析：详见挣值 SPI、SPI 概念。

19、参考答案：B。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。解析：根据三点估算法，最低 1 亿，最可能 1.25 亿，最多 3 亿，因此该项目成本 $= (1 + 4 \times 1.25 + 3) / 6 = 1.5$ 亿

20、参考答案：D。

解析：投资回收期：按照现金流计算公司收回初期投资的确切时间长度，没有考虑资金的时间价值，是最不确切的项目选择。

$150 / 25 = 6$ 年

21、参考答案：B。

解析：以每个月赢利 \$20,000 的速度，在原来 6 个月的基础上还需要 5 个月才能补偿 \$100,000 的项目成本。因此项目的回收期是 11 个月。

22、参考答案：B

解析：监控过程组，项目成本管理。EV=60000；

$CPI = 60000 / 75000 = 0.8$; $EAC = BAC / CPI = 100000 / 0.8 = 125000$; $ETC = EAC - AC = 50000$ 。或用 CPI 完成剩余 40000 的工作，需要花钱： $40000 / 0.8 = 50000$

23、参考答案：D。

解析：年数总和法的计算公式为：年折旧率 $= \{ (\text{折旧年限} - \text{已使用年限}) \times 2 / \text{折旧年限} \times (\text{折旧年限} + 1) \} \times 100\%$ 。年折旧额 $= (\text{固定资产原值} - \text{预计净残值}) \times \text{年折旧率}$ 。年数总和法的计算公式为：年折旧率 $= \{ (\text{折旧年限} - \text{已使用年限}) \times 2 / \text{折旧年限} \times (\text{折旧年限} + 1) \} \times 100\%$ 。年折旧额 $= (\text{固定资产原值} - \text{预计净残值}) \times \text{年折旧率}$ 。

~~24、参考答案：C~~

~~解析：(略)~~

245、参考答案：A

解析：所属知识领域：项目成本管理。所属过程组：监控过程组。解析：项目已经完成了三分之二了，绩效基本固定，典型的偏差计算当前的 $CPI = 1000 / 1350$ 。

$EAC=1500/(1000/1350)$ 。 $ETC=EAC-AC=675$ 。 或 $ETC=500/(1000/1350)=675$ 。

256、参考答案：B

解析： $SPI=EV/PV=8000/4000=2$

267、参考答案：A

解析：本题涉及多个知识领域。你掉进计算 Z 的浮动时间的陷阱了吗？一活动的浮动时间和股东的数量在本题中不能告诉你任何事，所以选项 B 和 D 不对。成本绩效指数大于 1，进度计划执行指数小于 1，所以最要担心的是进度计划。

278、参考答案：C

解析：当 $SV>0$ ，表明进度超前，反之，当 $SV<0$ ，表明进度滞后；当 $SPI>1$ ，表明进度超前；反之，当 $SPI<1$ ，表明进度滞后；当 $CV>0$ ，表明成本节约，反之，当 $CV<0$ ，表明成本超支；当 $CPI>0$ 表明成本节约，反之，当 $CPI<1$ ，表明成本超支。

289、参考答案：C

解析：出处：PMBOK 7.4.2.1 （7.4.2.2）控制成本-工具与技术-1.挣值管理公式：

$PV=1500$

$AC=1350$

EV

$CV=EV-AC$

$SV=EV-PV$

计算：

$EV=1500 \times (2/3)=1000$

$CV=EV-AC=1000-1350=-350$

2930、参考答案：D

解析： $AC=100000$ ， $EV=80000$ ， $PV=$ 计划成本 $=120000$

$EV=80\% \times 100000=80000$ ， $SPI=80000/120000=0.67$ ，选 D。考点：挣值管理。

304、参考答案：B

解析：参见 PMBOK 7.4.2.1 （7.4.2.2）

$EV=PV$ $AC>PV$

312、参考答案：A

解析：参见 PMBOK 7.4.2.2

偏差分析

323、参考答案：B

解析：所属知识领域：项目成本管理。所属过程组：监控过程组。解析：挣值（EV）是项目活动或工作分解结构组成部分的已完成工作的价值，用分配给该工作的预算来表示（是已完成工作经批准的预算）。

334、参考答案：B

解析：所属知识领域：项目成本管理。所属过程组：监控过程组。 $SV=EV-PV$ 。 $CV=EV-AC$ 。考点：挣值管理。出处：PMBOK 7.4.2.1（7.4.2.2）

345、参考答案：A。

解析：挣值计算，经过计算 SV 和 CV 都大于 0，所以项目状态比较好，选 A。参见 PMBOK 中 7.4.2.2。考点：挣值计算。

356、参考答案：D。

解析：挣值法是综合了项目范围、进度计划和资源，测量项目绩效的一种方法。通过比较计划工作量、实现价值与实际花费成本，来评价项目执行的成本和进度绩效，从而实现量化。注意选项 A 项目绩效报告时在实现价值分析后形成的对项目的客观评价，是沟通项目各利害关系人的沟通报告的重要组成部分。

367、参考答案：A。

解析： $CPI=60000/75000=4/5$ $100000/4/5=125000$ ，（完工估算 $EAC=100000/4/5=125000$ ）PMBOK 7.4.2.1（7.4.2.2），考点：挣值计算。

378、参考答案：C。

解析：PMBOK 7.4.2（7.4.2.2） $CV=EV-AC=-\$20$ ； $SV=EV-PV=-\$20$ 。

389、参考答案：B。

解析：所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。题干中，项目经理要做的就是制定预算，根据以上知识点，制定预算要汇总所有单个活动或工作包的估算成本。而根据活动成本估算包含应急储备。所以选项 B 正确。

3940、参考答案：A。

解析：参见 PMBOK 7.3.1 制定预算的输入：活动成本估算，范围基准，项目进度计划，资源日历，合同，组织过程资产，选 A。考点：制定预算的输入。

4041、参考答案：C。

解析：7.2.2.4 自下而上估算

自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算；然后把这些细节性成本向上汇总或滚动到更高层次，用于后续报告和跟踪。自下而上估算的准确性及其本身所需的成本，通常取决于单个活动或工作包的规模和复杂程度（或其他属性）。