

清晖 PMP—分章练习题

基于 PMBOK®指南第 6 版



清晖 PMP 培训公众账号



清晖项目管理
Changeway Project Management

www.changeway.com.cn

上海清晖管理咨询有限公司，学术部

Shanghai Changeway Management Consulting Co., Ltd.

Global R.E.P. (2460) of Project Management Institute

400-880-5680, 021-64070022

第一章：引论

- 1、项目管理已经成为新环境下必不可少的管理模式，以下都是项目的事例，除了：
 - A. 商用喷气式飞机的研发
 - B. 商业软件应用程序开发
 - C. 会计人员财务统计
 - D. 针对某类疾病展开的药物研究
- 2、作为项目管理从业者，应该能够遵守本行业所规定的价值观，关于价值观：
 - A. 责任、勇敢、诚实、公平
 - B. 责任、尊重、公正、诚实
 - C. 尊重、诚实、公平、公开
 - D. 尊重、勇敢、诚实、公平
- 3、关于目标与可交付成果，哪一个更准确：
 - A. 开展项目是为了通过目标实现可交付成果
 - B. 开展项目是为了通过可交付成果实现目标
 - C. 目标是在一个过程、阶段或项目完成时需要完成的工作
 - D. 可交付成果必须独特并可核实，以有形的物件展示给相关方
- 4、公司项目管理部门正在总结项目结束的原因，作为项目经理，你提供了若干个项目结束原因事例。关于项目结束，不正确的是：
 - A. 无法获得所需的资源
 - B. 项目不会或不能达到目标
 - C. 组织战略或优先级的变更
 - D. 并非所有项目都会结束
- 5、关于商业价值，以下描述正确的是：
 - A. 商业价值是组织从商业运作中获得的收益，这些收益往往不能量化
 - B. 商业价值被视为是一种回报，即以某种投入换取时间、资金、货物或无形的回报
 - C. 商业价值包括有形价值和无形价值，比如股东权益就是无形价值的体现方式
 - D. 商业价值关乎投资者的期望，所以项目经理必须首先是一个商业分析师
- 6、你的公司正在想办法提高工艺流程的升级改造，希望将原来某产品工艺生产的速度提高10%，公司任命你为项目经理，对工艺进行改造，这是一个：
 - A. 基于新技术因素的项目；
 - B. 基于市场需求因素的项目
 - C. 基于相关方需求因素的项目
 - D. 基于业务过程改进因素的项目
- 7、组织通过开展项目管理来满足某个特定的需求，从而实现预期的收益或价值，据统计，全球每年有近40%左右的项目会以失败或不完善而告终，当项目管理不善，或者缺乏有效的项目管理时，会给组织或相关方带来：
 - A. 解决问题和争议

- B. 平衡制约因素对项目的影响
- C. 返工
- D. 在适当的时间交付正确的产品

8、当组织项目管理能力比较强时，能够显著提高组织战略能力，但它不一定能：

- A. 将项目成果与业务目标联系起来
- B. 更有效的展开市场竞争
- C. 支持组织发展
- D. 减轻组织成员的劳动量

9、关于项目、项目集、项目组合，说法正确的是：

- A. 项目集和项目管理的重点在于开展“正确”的项目集和项目
- B. 项目集不是大项目，规模特别大的项目称之为“大型项目”
- C. 项目组合管理注重以“正确”的方式开展项目集和项目
- D. 一个项目至少属于一个项目集，但不一定属于一个项目组合

10、关于项目集，正确的描述是

- A. 项目集是一组相互关联且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动
- B. 构成项目集的各组件之间不一定彼此有直接的相关性
- C. 在整个项目集生命周期中，项目集经理渐进明细高层级的信息，将其转换为详细的计划
- D. 组织开展的大项目往往都是项目集，在投资者角度，它们以优先级的方式被选择

11、你所在的组织正在建设当地一个基础设施项目，涉及内容包括油气站建设、居民供水、供电、市政道路、以及市火车站等建设，组织决定将供水项目归为一类、供电项目 归为一类，通过这种模式来开展基础设施项目的建设，这是一个：

- A. 大型项目
- B. 项目组合
- C. 项目集
- D. 项目

12、关于项目和运营，说法错误的是

- A. 项目和运营会在产品生命周期的不同节点交叉
- B. 运营管理关注产品的持续生产和（或）服务的持续运作
- C. 运营管理重点关注把各种输入转变为输出的过程
- D. 项目和运营的共同特点都是受制于时间的临时性

13、组织项目管理（OPM）旨在：

- A. 确保组织的各个层级都了解组织的战略愿景、支持愿景的举措、目标及可交付成果
- B. 确保组织开展正确的项目并合适的分配关键资源
- C. 使项目符合组织的战略业务目标，项目组合、项目集、项目进行系统化管理
- D. 成为驱动组织战略目标的框架

14、旨在创造最终结果的系统化的一系列活动，以便对一个或多个输入进行加工，生产一个或多个输出，这是一个：

- A. 项目开发生命周期
- B. 项目阶段
- C. 项目管理过程
- D. 项目管理过程组

15、项目经理得到任命后，根据项目的特征决定采取敏捷项目管理的做法来实现项目目标，敏捷项目管理与哪个生命周期特征相匹配：

- A. 迭代型
- B. 增量型
- C. 适应型
- D. 变更型

16、___通过渐进的方式增加产品的功能，___通过一系列重复的循环活动来开发产品，横线处是：

- A. 迭代 增量
- B. 增量 迭代
- C. 计划 适应
- D. 适应 计划

17、项目经理正在思考采用哪种生命周期方式来开展当前的项目，PMO 建议她结合组织当前的知识库来获取，项目经理发现，项目管理生命周期的选择具有很大的灵活性，以下哪种方式对生命周期选择没有帮助：

- A. 确定需要在各个阶段实施的一个或多个过程
- B. 在合适的阶段实施确定的一个或多个过程
- C. 项目经理必须具备业务运营管理方面的技能
- D. 调整阶段的各种属性

18、关于产品生命周期的说法，正确的是

- A. 一个项目生命周期包括若干个产品生命周期
- B. 项目生命周期等同于产品生命周期
- C. 项目生命周期和产品生命周期相互独立，产品可能由项目产生
- D. 产品生命周期过程包括启动、规划、执行、监控、收尾

19、你和项目团队正在判断应该将项目划分为多个便于管理的部分，这些部分被确认为项目的“阶段”，关于项目阶段，以下说法都是错的，除了：

- A. 项目阶段和项目管理过程是一个概念
- B. 一个阶段可能经历启动、规划、执行、监控、收尾过程
- C. 阶段的属性一般包括设计、原型、建造等
- D. 从管理学角度，项目阶段划分的越细越好，有利于团队理解和执行

20、项目团队刚刚完成一个阶段工作，团队开会讨论本阶段工作，目的是：

- A. 进入下一个阶段
- B. 对已完成阶段进行整改
- C. 停留在当前阶段

D. 以上都可能

21、项目管理过程迭代的次数和过程间的相互作用因具体项目的需求而不同，以下哪一个是“根据项目需要，定期开展的过程”：

- A. 制定项目章程
- B. 因团队成员的需要而进行的人员招募
- C. 项目风险识别
- D. 相关方识别过程

22、一位团队成员正在对某产品的功能进行测试，项目经理向他询问测试情况，此成员将测试过程中截止当前的工作完成百分比、质量和技术绩效测量结果、进度计划活动的开始和结束日期等测量值提供给项目经理，这些测量值是：

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息
- C. 工作绩效报告
- D. 项目管理计划

23、___由专门的从业人员所采用的实践、技术、程序和规则所组成的体系

- A. 标准
- B. 基准
- C. 指南
- D. 方法论

24、你的一位团队成员正在向你推荐采用 PMI 发布的《项目管理知识体系指南》来管理项目，她认为完全按照《指南》的规定来开展项目是必要的，但是你知道，需要对《指南》中的内容进行有针对性的裁剪，关于项目裁剪，错误的说法是：

- A. 项目经理与项目团队、发起人或组织管理层合作进行裁剪
- B. 由于每个项目都是独特的，所以有必要进行项目裁剪
- C. 裁剪应处理关于范围、进度、成本、资源、质量和风险的相互竞争关系
- D. 在对于特定项目而言，方法论中的裁剪法是不能进行裁剪的

25、商业论证文件是由谁负责制定和维护的：

- A. 发起人
- B. 客户
- C. 项目经理
- D. 商业分析师

26、关于商业论证，以下说法错误的是：

- A. 商业论证列出了项目启动的目标和理由
- B. 在项目启动之前，通过商业论证，可能会做出继续或终止项目的决策
- C. 需求评估通常是在商业论证之前进行
- D. 项目经理不能扮演商业分析师的角色

27、项目收益管理计划项目实现收益的方式和时间，以及应制定的收益衡量机制。关于项目

收益管理计划，以下描述都是正确的，除了：

- A. 在项目生命周期的早期就应该确定目标收益，据此而制定项目收益管理计划
- B. 项目收益管理计划中描述了诸如目标收益、战略一致性、收益责任人、经济可行性等要素
- C. 在制定项目收益管理计划时，需要依据商业论证和需求评估中的数据和信息
- D. 项目收益管理计划的制定和维护是一项迭代活动，需要在整个项目生命周期进行管理

28、以下哪些指标被认为是确定项目是否成功的重要因素：

- A. 范围、进度、质量、资源
- B. 进度、质量、风险、相关方
- C. 范围、进度、成本、质量
- D. 进度、成本、质量、风险

29、一项可以说明项目是否成功的依据之一是，项目是否达到商业论证中记录的，已经确定的财务测量指标，哪一项数据越小，则说明项目的效益价值越高：

- A. 投资回报率（ROI）
- B. 内部收益率（IRR）
- C. 投资回收期（PBP）
- D. 收益成本率（BCR）

30、项目的成功对于组织而言至关重要，由于相关方对项目期望的不同，可以从多个维度来判断项目的成功，以下都是项目成功的因素之一，除了：

- A. 完成组织从“当前状态”过度到“未来状态”
- B. 遵循治理规则
- C. 项目管理计划得到了相关方的批准
- D. 使相关方满意

31、在项目结项，并正式移交可交付成果的时候，管理层发现，项目从范围、进度、成本角度评估来看是符合要求的，但是从商业角度并没有提供太多的价值，为了避免这种事情发生，应该：

- A. 任命一个能力更为注重的项目经理担此重任
- B. 在项目开展期间不断确保项目和组织业务需要及市场环境目标的一致性
- C. 在项目开展过程中制定详细的项目管理指导计划
- D. 邀请更多的相关方参与项目收尾过程，提供更加客观公正的验收报告

第一章. 引论 参考答案:

1. 答案: C, 参考 PMBOK1. 项目的概念很容易理解, 与运营管理进行对比。
2. 答案: B, 参考 PMBOK3. PMBOK 第六版提到了职业道德价值观, 需要考生记住。
3. 答案: B, 参考 PMBOK4, 关于项目独特性的具体说明
4. 答案: D, 参考 PMBOK5. 项目具有临时性
5. 答案: B, 参考 PMBOK7, 原话。
6. 答案: D, 参考 PMBOK9, 类似组织实施六西格玛价值流图项目, 属于业务流程改进。
7. 答案: C, 参考 PMBOK10, 项目成功和失败会给组织或相关方带来什么
8. 答案: D, 参考 PMBOK11, 并不一定减轻组织成员的劳动量
9. 答案: B, 参考 PMBOK11, 项目、项目集、项目组合
10. 答案: A, 参考 PMBOK14
11. 答案: B, 参考 PMBOK15
12. 答案: D, PMBOK16, 运营不是临时性的
13. 答案: B, 参考 PMBOK17
14. 答案: C, 参考 PMBOK22
15. 答案: C, 参考 PMBOK19
16. 答案: B, 参考 PMBOK19
17. 答案: C, 参考 PMBOK19, 题中为“无帮助”, 即错误答案
18. 答案: C, 参考 PMBOK19
19. 答案: B, 参考 PMBOK20
20. 答案: D, 参考 PMBOK21, 项目阶段决定情况
21. 答案: B, 参考 PMBOK22, 项目管理过程分为三类
22. 答案: A, 参考 PMBOK26, 请熟练知晓工作绩效数据、工作绩效信息、工作绩效报告之间的关系
23. 答案: D, 参考 PMBOK28, 方法论和裁剪
24. 答案: D, 参考 PMBOK28
25. 答案: A, 参考 PMBOK29
26. 答案: D, 参考 PMBOK30, 项目经理可以担任商业分析师的职责
27. 答案: B, 参考 PMBOK33, 收益管理计划中并没有描述经济可行性, 这是商业论证中的内容
28. 答案: C, 参考 PMBOK34, 传统项目管理三重制约是范围、进度、成本, 外加质量, 构成了三角形的三个边和中间的面积部分
29. 答案: C, 参考 PMBOK34, 投资回收期是投资在多长时间能够赚取, 自然是越短越好
30. 答案: C, 参考 PMBOK35, 项目管理计划得到相关方批准, 并不能说明就能够完全不变更
31. 答案: B, 参考 PMBOK35. 如果一个项目在范围、进度、成本等知识领域的角度判断是成功的, 但是从商业角度并未成功, 这是因为业务需要和市场环境在项目完成之前发生了变化。为了避免这种事情发生, 就必须在项目开展期间不断确保项目和组织业务需要及市场环境目标保持一致。

第二章：项目运行环境

1、关于事业环境因素和组织过程资产，说法正确的是：

- A. 事业环境因素往往是一种假设或制约因素
- B. 事业环境因素往往来自组织内部或外部
- C. 组织过程资产往往来自组织内部或外部
- D. 组织过程资产往往是一种假设或制约因素

2、以下哪一项不是事业环境因素：

- A. 你所在公司人员的等级制度和职权关系
- B. 你正在管理项目的项目管理信息系统
- C. 当地政府所要求的生产安全许可说明
- D. 你所在公司 PMO 向你提供的项目管理计划模板

3、由于你所在的公司并未从事过与金融软件相关的项目，可能面临很大的风险，为了知道与之相关的可能风险数据，你向一家金融风险管理机构购买了一份《行业风险研究报告》资料，这是一个什么：

- A. 组织外部的事业环境因素
- B. 组织内部的组织过程资产
- C. 组织内部的事业环境因素
- D. 组织外部的组织过程资产

4、关于组织过程资产，以下说法都正确，除了：

- A. 组织过程资产是执行组织所特有，并使用的计划、过程、政策、程序和知识库
- B. 组织过程资产包括任何项目执行组织的经验教训和历史信息
- C. 组织过程资产包括软件工具、配置管理系统、工作授权系统等
- D. 组织过程资产包括完成的进度管理计划、风险数据和挣值数据

5、哪一个是组织过程资产的事例：

- A. 项目管理信息系统
- B. 配置管理知识库
- C. 配置管理系统
- D. 共享系统和云计算

6、为了有效且高效地开展项目，项目经理需要了解组织内的职责、最终责任、权力等分配情况，这些组织内部的影响因素共同构成一个系统，关于组织系统的构成因素，哪一个不正确：

- A. 管理要素
- B. 治理框架
- C. 组织结构类型
- D. 项目经理能力

7、组织系统组织内各种组件的集合，关于组织系统，说法正确的是：

- A. 组织系统是静态的

- B. 组织系统保持不变
 - C. 系统和其组件可同时优化
 - D. 系统呈现非线性响应
- 8、在组织内部，有关各个层面的、有组织的或有结构的安排，意在确定和影响组织成员的行为。这是一个：
- A. 组织治理的行为
 - B. 组织管理的行为
 - C. 组织沟通的行为
 - D. 组织领导的行为
- 9、组织级项目管理、项目组合管理、项目集管理和项目管理治理框架中，常涉及四个治理领域，分别是：
- A. 一致性、风险、绩效和沟通
 - B. 监督、控制、整合与决策
 - C. 协调、绩效、沟通和决策
 - D. 一致性、风险、监控与控制
- 10、关于项目治理，说法正确的是：
- A. 组织治理和项目治理在本质上是一致
 - B. 项目治理用于指导项目管理活动的框架、功能和过程，从而创造独特的产品、服务或成果，以满足组织、战略和运营目标
 - C. 项目治理从组织层面，明确了应该针对哪些项目进行有效的管理和控制，从中确认该如何选择正确的项目加以管理
 - D. 项目治理用于指导项目管理活动的框架，功能和过程，从而提高运营效率，结合项目管理一起为组织战略达成创造条件
- 11、在组织内部，一些关键职能部门所拥有，或者针对组织而设定的一般管理原则包括以下所有，除了：
- A. 组织授予的工作职权
 - B. 具有纪律性的行为
 - C. 掌握项目管理技能
 - D. 允许任何员工参与计划和实施
- 12、不同的组织结构在项目组织框架中的含义是：
- A. 组织实现目标的能力
 - B. 团队成员的关联程度
 - C. 项目团队成员之间及与项目经理之间的物理位置接近程度
 - D. 项目经理对团队资源的权力水平
- 13、哪种组织结构类型，项目经理对预算的控制最低：
- A. 强矩阵
 - B. 项目导向
 - C. 系统型或简单型

D. PMO

14、以下情况的组织结构中，项目经理更加像一个联络员或协调员，除了：

- A. 系统型或简单型
- B. 集中式
- C. 多部门
- D. 虚拟

15、在矩阵组织中，谁管理资源？

- A. 高级管理层
- B. 职能经理
- C. 项目经理
- D. 人力资源经理

16、PMO 和项目经理的主要职责关系，错误的是：

- A. PMO 对所负责的全部项目的共享资源进行管理
- B. 对跨项目的沟通进行协调
- C. 对特定的项目进行管理，对项目的交付成果负责
- D. 项目经理往往通过 PMO 获取支持，甚至直接听命于 PMO

17、PMO 正在想办法向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训。这是一个什么类型的 PMO：

- A. 支持型
- B. 控制型
- C. 指令型
- D. 约束型

18、你所在的公司是一家吸尘器外包企业，市场人员正在与海外某合作商洽谈新的项目。经过市场部门的谈判，项目顺利合作。由市场人员提供的项目信息进一步进入研发部门，研发部门根据市场部和海外合作方提供的要求，开始进行产品研发，产品研发结束后，又进入生产部门进行试生产，最终确认项目产品符合要求，从而进入批量生产阶段，在这个过程中，各部门所建立的组织结构模式，属于：

- A. 职能（集中式）
- B. 多部门
- C. 项目导向
- D. 混合型

19、哪一种类型的组织结构沟通更为复杂：

- A. 系统型
- B. 职能型
- C. 矩阵型
- D. PMO

20、如果项目团队工作的地点不在同一个物理位置上，被称为是虚拟团队或组织结构，这将给团队的沟通带来很大的困难，面对虚拟团队，项目经理应该：

- A. 让团队成员每天通过邮件或其他通讯方式提交工作情况
- B. 增加团队成员的出差频率，确保大家每天都能够互相见面
- C. 尽可能通过视频会议或语音方式增加可视化沟通
- D. 项目经理应该不停的在各个团队成员之间进行巡视

第二章. 项目运行环境 参考答案:

1. 答案: B, 参考 PMBOK37, 见图和本章第一段文字描述
2. 答案: D, 参考 PMBOK38, D 是组织过程资产。请详细理解事业环境因素和组织过程资产的区别
3. 答案: A, 参考 PMBOK39, 事业环境因素有组织内部和外部说明, 而组织过程资产则没有, 都是来自组织内部的成果
4. 答案: C, 参考 PMBOK39, C 选项是事业环境因素
5. 答案: B, 参考 PMBOK41
6. 答案: D, 参考 PMBOK42.
7. 答案: D, 参考 PMBOK42
8. 答案: A, 参考 PMBOK43
9. 答案: A, 参考 PMBOK44
10. 答案: B, 参考 PMBOK44
11. 答案: C, 参考 PMBOK44
12. 答案: D, 参考 PMBOK47. 这是组织结构中对项目经理权力的最好描述
13. 答案: C, 参考 PMBOK47. 系统型或简单型组织结构下, 预算往往由特定的负责人或操作员管理, 而不是项目经理, 因为此时的项目经理更像协调员, 职能非常小。
14. 答案: D, 参考 PMBOK47, 虚拟型的项目经理全职或兼职, 考虑到虚拟型组织结构的管理和沟通难度, 一般比较少出现系统型虚拟或多部门虚拟。
15. 答案: B, 参考 PMBOK47. 矩阵组织结构两个负责人是项目经理和职能经理, 职能经理提供资源, 项目经理借助资源开展工作, 但是资源来自职能部门。
16. 答案: C, 参考 PMBOK48, 对特定项目进行管理, 这是项目经理的职责, 请区别项目经理和 PMO 的职责
17. 答案: A, 参考 PMBOK48, 属于对 PMO 支持型的定义
18. 答案: B, 参考 PMBOK47, 多部门组织结构类型, 考虑了部门集成作业的特点, 每个部门之间仍然是独立的, 将一个项目拆分成几个环节, 每个职能部门负责其中一个环节。由于大量此类做法, 其过程已经偏向于项目化, 也没有独立的项目经理, 有一位协调员负责协调此过程。
19. 答案: C, 参考 PMBOK47, 矩阵型组织呈现项目经理和职能经理两个领导, 且项目团队来自不同的职能部门, 增加了沟通的复杂性。
20. 答案: C, 参考 PMBOK47, 面对虚拟团队, 既要考虑物美价廉的沟通方式, 也要强调沟通的重要性, 确保信息传递到位。

第三章：项目经理的角色

- 1、在大型项目中，项目经理的角色更像是一个：
 - A. 乐队的歌手
 - B. 乐队的指挥
 - C. 乐队的专家
 - D. 乐队的鼓手
- 2、作为领导和管理项目的责任人，项目经理在团队中的职责应该首先审查各自组织的愿景、使命和目标，确保与产品保持一致，紧接着：
 - A. 组建项目团队并向他们分配任务
 - B. 解释与成功完成产品相关的愿景、使命和目标
 - C. 向团队沟通自己的想法，激励团队成功完成目标
 - D. 向发起人和投资方获取更多的支持和鼓励
- 3、项目经理在项目前期商业分析、商业论证的制定，以及项目组合管理事宜中的角色是：
 - A. 以项目经理的身份主导上述过程的完成和落实
 - B. 以商业分析师的身份主导上述过程的完成和落实
 - C. 以预项目经理的身份参与或辅助上述过程的完成和落实
 - D. 以预商业分析师的身份参与或辅助上述过程的完成和落实
- 4、专注于对某个职能领域或业务部门的管理监督； 负责确保业务运营的高效；
由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人，以上分别是：
 - A. 项目经理、运营经理、职能经理
 - B. 职能经理、项目经理、运营经理
 - C. 运营经理、职能经理、项目经理
 - D. 职能经理、运营经理、项目经理
- 5、根据研究发现，由上级和团队成员指定的项目经理，有 2% 的项目经理排名靠前，他们所具备的人际关系技能、沟通能力、积极态度决定了为何可以脱颖而出，其中，沟通能力更为重要，以下都是沟通能力的表现，除了：
 - A. 通过多种方法（口头、书面、非语言）培养完善的技能
 - B. 不断的以可预见的方式进行沟通
 - C. 通过面对面的方式沟通
 - D. 通过项目经理的影响力范围扩展广泛的人际关系
- 6、项目经理人际网络关系的建立非常重要，这有助于：
 - A. 让相关方参与解决问题，并探寻项目中遇到的官僚主义障碍
 - B. 可以让高级管理层提高对自己的关注度，有利于岗位晋升
 - C. 能够更加轻松的让相关方实现他们的期望和目标
 - D. 在团队管理过程中，不需要使用专家权力和职位权力来解决问题
- 7、根据组织结构的不同，项目经理可能向以下人员汇报工作，除了：
 - A. 职能经理

- B. 项目集经理
C. PMO
D. 客户
- 8、项目经理在组织内部开展项目时，需要致力于项目能够在组织中发挥价值，以下哪个不能从组织角度获得有效的收益：
- A. 展现项目管理的价值
B. 始终提高某位项目经理的个人能力
C. 提高组织对项目管理的接受度
D. 提高组织内现有 PMO 的效率
- 9、根据 PMI 最新发布的《项目经理能力发展框架》，项目经理应该具备哪些能力，其中错误的是：
- A. 技术项目管理
B. 人际关系技能
C. 领导力
D. 战略和商务管理
- 10、与项目、项目集和项目组合管理特定领域相关的知识、技能和行为，这是：
- A. 技术项目管理
B. 人际关系技能
C. 领导力
D. 战略和商务管理
- 11、指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为，可以帮助组织达成业务目标，这是：
- A. 管理
B. 领导力
C. 教练
D. 激励
- 12、为了更好的掌握所负责项目到底为组织能够创造什么价值，项目经理需要充分发挥关于行业、组织的知识和专业技能，从而提项目高绩效，并取得更好的业务成果，这是指项目经理应该具备什么能力：
- A. 领导力
B. 项目管理能力
C. 项目绩效管理能力
D. 战略和商务管理
- 13、某项目经理正在通过各种方式展示其技术项目管理方面的能力，下列哪一个不是技术项目管理的体现内容：
- A. 针对某项目裁剪，选择是否通过传统或敏捷工具、技术和方法
B. 花时间制定完整的计划并谨慎排定优先顺序
C. 与项目发起人、团队和主题专家制定合适的项目交付策略
D. 管理项目要素，包括进度、成本、风险和质量等

14、关于项目经理战略与商业管理能力方面的描述，正确的是：

- A. 项目经理负责做好项目，项目成果的价值由组织判断
- B. 项目经理需要能够向发起人说明战略策略应该如何调整
- C. 项目经理持续关注组织运营工作，因为项目成果为他们提供了支持
- D. 项目经理应该能够将组织的战略、使命、目的和目标等应用到项目中

15、项目经理不仅需要管理项目的能力，还需要在管理过程中发挥诸如领导力等多项综合能力，关于领导力品质，项目经理具备以下多项，除了：

- A. 有远见、积极乐观、乐于合作
- B. 能够向组织其他人说明项目开展的目的和目标
- C. 能够管理各类关系，并处理各类冲突
- D. 展现出诚信正直和文化敏感性，果断、勇敢，能够解决问题

16、项目经理所具备的很多能力和品质，基本都源于处理_____的能力，而_____涉及影响、谈判、自主、和权力。横线处是：

- A. 政治
- B. 文化
- C. 经济
- D. 社会

17、项目经理在行使权力的过程中，可以动用多项权力来影响项目团队或者相关方，你的团队成员认为，哪一项权力对他们最有说服力：

- A. 个性或魅力
- B. 专家
- C. 处罚或强制力
- D. 处于愧疚

18、你所在公司马上就要发起一个新项目，你被任命为项目经理，而且已经发布了项目章程，通过项目章程确认了项目经理在开展此项目的权力，这是一种：

- A. 地位
- B. 信息
- C. 参考
- D. 情境

19、运用一系列已知的预期行为指示另一个人从一个位置到另一个位置。这是对哪个术语的描述：

- A. 管理
- B. 领导力
- C. 协调
- D. 控制

20、作为一个合格的项目经理，应该具备一定的领导能力，常见的领导能力包括：

- A. 直接利用职位权力、维护、做正确的事

- B. 利用关系的力量指导、影响与合作，做正确的事
- C. 依赖控制、关注近期目标
- D. 关注赢利、接受现状、了解方式和时间

21、一位敏捷项目管理从业者正在向团队承诺，她将帮助团队提高敏捷规则是落实，并且在项目开展期间想办法不让其他相关方打扰团队的工作，并帮助团队提高个人的能力，这位敏捷项目从业者正在使用哪种领导风格：

- A. 放任型领导
- B. 交易型领导
- C. 服务型领导
- D. 变革型领导

22、交互型领导风格由哪些领导风格融合而成：

- A. 放任型、服务型、交易型
- B. 交易型、变革型、魅力型
- C. 交易型、服务型、魅力型
- D. 放任型、变更新、交易型

23、在项目管理过程中，相关方、团队等人与人之间在思维、情感和行为的特征方面存在差异，这种差异体现了人的：

- A. 智力
- B. 个性
- C. 风格
- D. 情绪

24、项目经理需要在整个项目管理过程中整合组织内外部各类因素，以便提高项目的价值和成功性，项目经理应该关注的整合层面包括：

- A. 过程层面、认知层面、背景层面
- B. 认知层面、背景层面、管理层面
- C. 背景层面、学术层面、战略层面
- D. 流程层面、业务层面、职能层面

25、在执行项目整合时，项目经理应该关注以下内容，哪个是错误的：

- A. 项目经理与项目发起人携手合作，了解项目的战略目标，并确保项目目标和成果与项目组合、项目集、以及业务领域保持一致
- B. 项目经理负责指导团队关注真正重要的事务并与相关方协同工作
- C. 项目经理在项目推动过程中，需要整合项目管理过程、项目管理知识、以及与项目相关的各类人员
- D. 如果一个项目隶属于一个项目集，此项目的整合工作应该由项目集经理负责，而不是项目经理

26、为了能够更好的实现项目管理工作，某项目经理个人的经验、见解、领导力、技术以及商业管理技能运用到项目管理当中，以便更好的整合项目管理工作，这属于：

- A. 在项目管理过程层面执行的整合

- B. 在项目管理认知层面执行的整合
- C. 在项目管理背景层面执行的整合
- D. 在项目管理组织层面执行的整合

27、以下都是导致项目拥有复杂性的维度，除了：

- A. 系统行为
- B. 人类行为
- C. 不明确性
- D. 渐进明细

28、以下都是导致项目复杂性的原因之一，除了：

- A. 项目缺乏能力卓越的项目经理
- B. 项目包含多个组成部分
- C. 项目不同部分之间存在一系列连接
- D. 项目不同部分之间存在动态交互作用

29、关于项目复杂性的说法，正确的是：

- A. 项目由多个部分组成，彼此之间互相交互，这些交互作用所产生的行为远远大于各个部分简单的相加
- B. 项目由多个部分组成，彼此之间相互交互，这些交互之间所产生的行为远远小于各个部分简单的相加
- C. 项目之所以复杂，是因为其本身充满了复杂性，而不是构成项目的因素所导致的复杂性
- D. “复杂”通常被用来描述容易理解但错综复杂的事务

30、以下关于项目经理的说法，错误的是：

- A. 项目经理通过正式授权被任命，以便能够动用组织资源来开展工作
- B. 在敏捷项目管理中，项目经理可以不用授权，因为其特征是自我组织自我管理的
- C. 项目经理应该在整个生命周期过程大量使用沟通技能，确保信息有效流通
- D. 项目经理可以在项目当中使用领导风格和个性来影响相关方

第三章. 项目经理的角色 参考答案:

1. 答案: B, 参考 PMBOK51, 请详细领悟项目经理和乐队指挥之间的相似性, 项目经理并不是一个纯技术的专家 (比如鼓手或萨克斯手), 而是综合协调和整合专业人员的一个指挥。
2. 答案: B, 参考 PMBOK51, 对于 PMBOK 中列出的一些行动的顺序关系, 也需要记清楚并充分理解。
3. 答案: C, 参考 PMBOK51, 某些组织要求项目经理协助项目的商业分析、商业论证的制定, 以及项目组合管理事宜, 此时的项目经理因为还没有通过制定项目章程正式任命, 也可能是一位预项目经理。
4. 答案: D, PMBOK52, 充分理解三个角色在组织中的意义
5. 答案: C, 参考 PMBOK54, 面对面沟通是方法, 并不是能力。请参考 PMBOK54 页中所描述的一些能力描述
6. 答案: A, 参考 PMBOK54, 详细了解项目经理人际网络关系技能
7. 答案: D, 参考 PMBOK55, 组织的类型是组织内部为了有利于项目开展而设置的项目结构类型, 无论哪种类型, 都是基于组织内的, 从组织的角度不会向外部客户汇报。
8. 答案: B, 参考 PMBOK55, 如果能够提高所有项目经理的能力, 也是实现组织收益的一种体现。当 PMBOK 中只罗列了存在的条目时, 首先选择已经罗列的内容, 再考虑选项中增加的是否合理。PMBOK55 中明确标记了 A、C、D 三条。
9. 答案: B, 参考 PMBOK56, PMBOK 只公布了三个重要能力, 请大家谨记这三个能力: 技术项目管理、领导力、战略和商务管理, 其中人机关系技能属于领导力的一种。
10. 答案: A, 参考 PMBOK56, 谨记技术项目管理的定义, 这是项目经理在一个项目中角色履行的技术方面
11. 答案: B, 参考 PMBOK56, 谨记领导力的描述
12. 答案: D, 参考 PMBOK56, 这是项目经理三大能力之一“战略和商务管理”能力的具体解释。
13. 答案: C, 参考 PMBOK58, 这是战略和商业管理方面的内容, 如果只聚焦于项目自身怎么做好, 就是技术项目管理的要求, 如果涉及其他相关方, 从高层面看问题, 就是战略和商业管理问题。
14. 答案: D, 参考 PMBOK59, A 中项目经理也应该关注项目成果的价值, 这是战略与商业管理中必须强调的, B 中正好相反, C 中运营管理不是项目经理应该关注的, 虽然项目可能为运营提供了支持。
15. 答案: B, 参考 PMBOK61, B 是战略与商业管理能力方面的内容, 项目经理的品质包括多项, 请参考 PMBOK61 的详细说明
16. 答案: A, 参考 PMBOK62, PMBOK 第六版在项目经理能力中强调了政治能力的一面, 政治能力是项目经理如何处理与组织内部各类相关方之间博弈的有力能力。
17. 答案: B, 参考 PMBOK63, 项目经理通过专家权力, 可以让团队成员认识到项目经理更为专业的一面, 是团队成员对项目经理最有说服力的一种权力。
18. 答案: A, 参考 PMBOK63, 地位权力是正式的、权威的、合法的, 常见于组织授权的权力。信息权力是项目经理掌握了大量的信息, 相关方如果要获得这些信息, 必须仰仗于掌握信息的这种权力。参考权力是对他人的尊重或赏识而获得的权力。情境权力则是在特定环境下被临危受命而得到的权力。
19. 答案: A, 参考 PMBOK64, 也要注意领导力的描述: 通过讨论或辩论与他人合作, 带领

他们从一个位置到另一个位置。

20. 答案：B，参考 PMBOK64，请注意区别管理和领导力之间的异同。
21. 答案：C，参考 PMBOK65，项目经理可以拥有多项领导风格，其中服务型领导是：做出服务承诺，处处为他人着想；关注他人的成长、学习、发展、自主性和福祉，关注人际关系、团队和合作；服务优先于领导。在敏捷项目管理中，敏捷项目经理大多采用服务型领导方式。
22. 答案：B，参考 PMBOK65.交互性由交易型、变革型和魅力型三个领导力风格构成。属于一种混合型领导风格
23. 答案：B，参考 PMBOK66，个性包括了智力、情绪、真诚、谦恭、创造力等。
24. 答案：A，参考 PMBOK66，项目经理重点整合的层面是过程、认知、背景。
25. 答案：D，参考 PMBOK66，项目经理也需要在项目集层面实施整合，项目集经理关注的是从项目集层面如何整合各类组件，而项目经理需要关注单个项目如何有效的整合到项目集中。
26. 答案：B，参考 PMBOK67，这属于认知层面的整合，项目经理需要整合的领域包括三个：过程层面、认知层面、背景层面。没有组织层面整合的说法。
27. 答案：D，参考 PMBOK68，项目的复杂性来源于组织的系统行为、人类行为和不明确定性。渐进明细是项目的特征之一，不是造成复杂性的因素。
28. 答案：A，参考 PMBOK68，项目复杂性的原因包括多个维度，但是项目经理能力不足并不是导致项目复杂性的原因
29. 答案：A，参考 PMBOK68，C 的错误是项目本身并不复杂，而是构成其因素导致了复杂性。D 中描述的“复杂”是通常用来描述难以理解但错综复杂的事务，而不是容易理解。
30. 答案：B，参考 PMBOK75，无论组织开展哪种生命周期特征的项目，项目经理都需要通过授权任命。敏捷当中团队自我组织和自我管理并不是此处的解释。

第四章：项目整合管理

- 1、以下都是项目整合管理中的过程，除了：
 - A. 制定项目管理计划
 - B. 指导与管理项目工作
 - C. 制定初步项目范围说明书
 - D. 管理项目知识
- 2、关于项目整合管理，说法正确的是：
 - A. 项目整合管理只能由项目经理负责，且负最终责任
 - B. 项目经理可以委派项目助理或专业能力非常强的成员来负责整合管理
 - C. 由于管理各过程之间是完全独立存在的，所以给整合带来了困难
 - D. 当项目进入到执行过程时，才是整合的关键节点
- 3、以下都是项目整合管理需要进行的工作，除了：
 - A. 编制项目管理计划以实现项目目标
 - B. 确保创造合适的知识并运用到项目中，并从项目中获取必要的知识
 - C. 由于项目自身的独特性，项目或其交付成果并不能和组织相整合
 - D. 管理可能需要的阶段过渡
- 4、项目经理被要求介入项目启动前和收尾后的工作事务当中，以便：
 - A. 在整个生命周期中积累知识并传达给受众
 - B. 开展项目商业论证和收益管理
 - C. 采用敏捷或其他迭代做法，开展商业分析技术
 - D. 提高职能部门的运营管理效率
- 5、项目经理正在和团队探讨采用哪种方法管理当前项目，部分团队建议采用传统瀑布模式，还有一部分团队成为敏捷的做法更符合需求，团队准备对 PMO 提供的方法进行裁剪，在项目裁剪的过程中，应该考虑的因素包括：
 - A. 只需要考虑项目生命周期和开发生命周期
 - B. 只需要考虑项目变更策略和治理策略的问题
 - C. 应该考虑采用哪种管理方法来管理项目
 - D. 应该考虑选择什么样的项目经理来担此重任
- 6、项目经理正在努力整合项目管理过程中的工作，她把对具体产品的规划和交付授权给了项目团队来控制，项目经理通过各种方式营造一个让团队合作的氛围，并让团队有能力应对变更，这是一个什么项目：
 - A. 预测型
 - B. 增量型
 - C. 迭代型
 - D. 适应型
- 7、明确了项目与组织战略目标之间的关系，且在项目执行组织与需求组织之间建立了伙伴关系：

- A. 商业文件
- B. 协议
- C. 项目章程
- D. 假设日志

8、项目经理应该在什么时候被任命：

- A. 总是在制定项目章程时
- B. 总应在规划开始之前
- C. 总是在项目开工会开始的时候
- D. 总是在合同签署之后

9、在组织内部，哪一个不能成为项目发起的主体：

- A. 项目治理委员会
- B. PMO
- C. 项目执行团队
- D. 职能经理

10、商业文件是制定项目章程过程的主要输入，关于商业文件，说法正确的是：

- A. 商业文件是一种项目文件
- B. 项目经理可以对商业文件进行修改
- C. 项目经理只可以对商业文件提出建议
- D. 商业论证和协议都是商业文件的内容

11、在制定项目章程的过程中，大家产生了很多创意，然后对这些创意进行了分析，以便决定是否有必要立项，大家正在使用：

- A. 引导
- B. 冲突管理
- C. 头脑风暴
- D. 焦点小组

12、一位成员正在努力确保参与者有效参与讨论，并且让参与者互相理解彼此的表达，考虑现场人员的所有意见，按照既定决策流程全力支持得到的结论和结果，并且让所达成的行动计划和协议在之后得到合理执行，这位成员正在使用：

- A. 访谈
- B. 引导
- C. 会议
- D. 专家判断

13、以下都是制定项目章程的输出，除了：

- A. 项目目的
- B. 假设日志
- C. 关键相关方名单
- D. 风险登记册

14、项目管理计划应该基准化，以便据此考核项目执行情况和项目绩效，至少应该规定项目的以下基准：

- A. 范围、质量、风险
- B. 范围、进度、质量
- C. 范围、进度、成本、
- D. 范围、成本、质量

15、项目经理正在和团队成员及相关方制定项目管理计划，他们应该考虑诸多因素作为本过程的输入，包括“其他过程的输出”，其他过程的输出指：

- A. 其他各知识领域输出的子计划
- B. 其他各知识领域输出的基准计划
- C. 其他各过程发生变更后对原计划的更新内容
- D. 以上都是

16、在项目计划制定期间，团队正在通过数据收集技术完成本过程的工作，以下都是数据收集的事例，除了：

- A. 头脑风暴
- B. 核对单
- C. 访谈
- D. 引导

17、关于项目开工会议（Kick-off meeting），以下说法错误都是：

- A. 项目开工会议是在项目规划结束和执行前开始
- B. 项目开工会议旨在向项目团队传达项目目标、获得团队对项目的承诺
- C. 项目开工会在项目生命周期过程只开展一次，即项目正式开始之前进行
- D. 项目开工会议旨在阐明每个相关方的角色和职责

18、项目管理计划由以下内容构成，错误的是：

- A. 绩效测量基准
- B. 项目进度网络图
- C. 项目生命周期
- D. 项目开发方法

19、以下都是项目文件的事例，除了：

- A. 相关方参与计划
- B. 假设日志
- C. 项目进度计划
- D. 项目团队派工单

20、项目团队已经开始执行项目工作，一位团队成员不清楚应该以什么作为执行的依据，你告诉她：

- A. 应该参考项目管理信息系统、会议、专家等
- B. 应该参考项目管理计划、项目文件、批准的变更请求等
- C. 应该参考项目工作绩效数据、变更请求、项目文件

D. 应该参考项目可交付成果、问题日志、组织过程资产

21、项目执行过程所需要的工具与技术包括，哪个是错误的：

- A. 专家判断
- B. 项目管理信息系统
- C. 会议
- D. 引导

22、在某一过程、阶段或项目结束时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力，是一种：

- A. 结果
- B. 项目
- C. 可交付成果
- D. 产品组件

23、从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值，这是：

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息
- C. 工作绩效报告
- D. 关键绩效指标

24、关于问题日志的说法，哪个是错误的：

- A. 是项目执行过程中的一个输出
- B. 是项目经理通常遇到的一些问题、差距、不一致或意外冲突的记录
- C. 是项目管理计划的一个组成部分
- D. 问题日志应该在整个生命周期随时更新和监控

25、为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划，进行的有目的的活动，这是：

- A. 纠正措施
- B. 预防措施
- C. 缺陷补救
- D. 更新

26、你正在和敏捷团队进行第一个冲刺的评审会议，敏捷项目经理向你展示了带有图片和数字的 PPT 报告，这是什么的体现：

- A. 显性知识
- B. 隐形知识
- C. 主题知识
- D. 领域知识

27、关于项目知识管理，说法错误的是：

- A. 确保项目团队和其他相关方的技能、经验和专业知识在项目开始之前、开始期间和结束之后得到运用
- B. 知识管理最重要的环节是营造一种相互信任的氛围，激励人们分享知识和关注他人的知识

- C. 知识管理应该强调在过程中将知识记录下来，在项目结束的时候对知识进行分享
- D. 对显性知识和隐性知识的利用，是希望利用旧知识，并生成新知识

28、你正在和团队一起讨论应该如何记录工作当中的知识，以便他们能够真正为组织项目管理带来价值，大家的讨论重点是哪种方式可以有效的获取知识，每个人都提供了建议，你认为错误的是：

- A. 通过与职能部门的人员交流来获取
- B. 参加公司公众号论坛的讨论
- C. 让另一个项目部门的负责人讲一个故事
- D. 上面可能都是

29、知识管理过程中，其输出成果之一是“经验教训登记册”，关于经验教训登记册，说法错误的是：

- A. 记录了遇到的挑战、问题、意识、风险和机会，或其他适用内容
- B. 经验教训登记册是事业环境因素的主要组成部分
- C. 参与项目工作的个人和团队，都应该参与记录项目经验教训
- D. 在整个项目生命周期期间，项目团队实时对经验教训登记册进行更新

30、监控项目工作的主要目的之一是：

- A. 确保项目不发生变更
- B. 对项目未来绩效进行预测
- C. 减少相关方的困扰
- D. 必须由专业的第三方督导

31、团队成员正在努力获取更多有利于项目监控的组件，这些组件可能包括：

- A. 项目管理计划、项目文件、协议、工作绩效数据
- B. 项目基准计划、质量报告、协议、工作绩效信息
- C. 项目配置管理计划、经验教训登记册、专家判断
- D. 事业环境因素、组织过程资产、人际关系与团队技能

32、一位 PMO 管理人员告诉你，采用成本效益分析，可以帮助团队进行项目过程监控，你认为：

- A. 可以，因为成本效益分析方法是数据分析的一种情况
- B. 可以，因为成本效益分析方法是专家判断的一种情况
- C. 不可以，成本效益分析适用于战略管理和商业分析，不适用于此
- D. 不可以，成本效益分析适用于采购管理和风险管理，不适用于此

33、监控项目工作的主要输出成果之一是工作绩效报告，以下都是工作绩效报告的事例，除了：

- A. 趋势线和预测
- B. 敏捷燃尽图和燃起图
- C. 关键绩效指标（KPI）
- D. 挣值图表

34、谁对变更控制承担最终责任：

- A. CCB
- B. 项目经理
- C. 项目团队
- D. PMO

35、在什么情况下项目正式受控于实施整体变更控制过程：

- A. 从项目启动到收尾的所有过程
- B. 只有当项目基准建立之后
- C. 在项目基准建立之前
- D. 只要有人提起变更请求的时候

36、配置管理在实施项目变更控制过程主要包括：

- A. 配置识别、配置状态记录、配置项审核与审计
- B. 编制配置管理计划、更新配置管理计划、风险配置管理计划
- C. 配置控制、配置审计、配置监督
- D. 配置识别、配置审计、配置控制

37、一位团队成员发现在测试报告中有一个存在歧义的解释，这不利于相关方在认知上达成共识，此成员提起了变更请求，她可以以哪种方式提起变更请求：

- A. 必须以口头方式提起
- B. 必须以书面方式提起
- C. 可以以任何方式提起
- D. 考虑成员权限问题，不能以任何方式提起

38、哪种生命周期的项目更加喜欢或善于拥抱变更：

- A. 预测型生命周期
- B. 迭代型生命周期
- C. 增量型生命周期
- D. 适应型生命周期

39、项目当中的一个变更刚刚得到批准，接下来应该：

- A. 分析变更的影响
- B. 更新项目管理计划
- C. 开始执行变更工作
- D. 等待 CCB 的批准

40、实施整体变更控制过程的输入是：

- A. 工作绩效报告、变更请求、事业环境因素
- B. 工作绩效信息、项目管理计划、项目文件
- C. 工作绩效报告、组织过程资产、协议
- D. 工作绩效数据、批准的变更请求、事业环境因素

41、以下都是实施整体变更控制可以采用的工具，除了：

- A. 备选方案分析
- B. 成本效益分析
- C. 独裁型决策制定
- D. 项目管理信息系统

42、以下都是项目行政收尾的事例，除了：

- A. 一个阶段结束时
- B. 项目提前结束时
- C. 整个项目结束时
- D. 项目期间更换的新项目经理任命时

43、项目或阶段结束时，根据项目管理团队和客户、发起人的共同期望，可能会通过以下依据来判断项目是否按照预期完成，除了：

- A. 项目章程
- B. 项目管理系统
- C. 协议
- D. 商业文件

44、在项目收尾过程，客户根据已经提供的验收的可交付成果，通过不同项目变量之间的相互影响来分析某个可交付成果的绩效好坏，客户正在通过什么方法来验收：

- A. 文件分析
- B. 回归分析
- C. 趋势分析
- D. 偏差分析

45、结束项目或阶段过程的输出不包括：

- A. 项目管理计划的更新
- B. 项目文件的更新
- C. 最终产品、服务或成果的移交
- D. 最终报告

第四章. 项目整合管理 参考答案:

1. 答案: C, 参考 PMBOK70, PMBOK 第六版项目整合管理包括 7 个子过程, 分别是: 制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段。
2. 答案: A, 参考 PMBOK72, PMBOK 强调了项目经理对整合负直接责任和最终责任, 必须由项目经理承担。项目管理各过程之间并非完全独立。在整个项目生命周期期间, 不断的进行整合。
3. 答案: C, 参考 PMBOK72。项目的整合包括两个维度: 一是作为一个整体与组织进行整合, 比如符合组织战略或业务需要, 与其他职能部门之间有效协同等。二是项目自身内部管理方面的整合。这在第三章项目经理的角色中已经明确提到。
4. 答案: B, 参考 PMBOK73, 项目整合管理发展趋势和新兴实践中各解释。
5. 答案: C, 参考 PMBOK74, 项目裁剪时需要考虑的因素。AB 都不完整且太绝对。D 并不需要考虑项目经理个人情况。裁剪是在项目经理已经任命后和团队共同要做的工作。
6. 答案: D, 参考 PMBOK74, PMBOK 第六版增加了不少敏捷方面的内容, 在涉及到敏捷方面的词汇和术语时, 需要重点理解和记忆。
7. 答案: C, 参考 PMBOK75, 项目章程明确项目与组织战略目标之间的关系, 确立项目的正式地位, 并展示组织对项目的承诺。
8. 答案: B, 参考 PMBOK77, 项目经理最好在制定项目章程时任命, 总应在规划开始之前。最晚的时间节点就是项目管理计划规划之前。PMP 考试中, 对 PMBOK 中有些措辞的考核是非常严肃的, 考生需要始终关注: 紧接着项目经理该干什么; 最重要的是什么; 靠近临界值的是什么等。
9. 答案: C, 参考 PMBOK77, 在项目经理未正式发起之前, 没有项目执行团队, 所以选 C。项目发起人必须能够用权力和资源, 以便支持项目经理, D 选项中职能经理也可以发起项目, 比如系统型或简单型组织结构、或职能型项目组织结构都可以。
10. 答案: C, 参考 PMBOK78, 商业文件不是项目文件, 项目经理无权对其修改, 只能建议, 这是发起人提供的文件。协议是独立的, 是项目发起方(甲方)和项目执行方(乙方)之间的合作协议(合同)。
11. 答案: C, 参考 PMBOK80。头脑风暴是一种在最短时间产生创意的技术, 应用于制定项目章程, 由两部分组成: 创意产生和创意分析。
12. 答案: B, 参考 PMBOK80, 在本过程中, 项目发起人和执行方可能通过多个技术来完成本过程, 比如通过会议的方式, 让专家进行头脑风暴, 在考试中, 考生必须只能选择一个最正确/准确的答案, 而不能被多个看似都正确的答案误导, 本题就是引导的直接解释。
13. 答案: D, 参考 PMBOK81, 项目目的和关键相关方名单是项目章程中的内容, 所以是制定项目章程的输出, 假设日志也是本过程的输出, 用于记录在项目生命周期中可能碰到的假设和制约, 而不是高层级的假设和制约, 高层级的假设和制约是项目章程中记录的。两者不同。
14. 答案: C, 参考 PMBOK83, PMBOK 整个过程只提到了范围基准、进度基准和成本基准, 这三个是构成项目基准绩效的核心(也是确定的三个)要素。
15. 答案: D, 参考 PMBOK83, 在项目管理计划是由其他各知识领域中的子计划和三大基准计划共同组成, 执行和控制过程可能对原来的基准计划作出调整, 新的建议会重新被纳入到项目管理计划中, 对原计划进行更新。
16. 答案: D, 参考 PMBOK85, 引导是“人际关系与团队技能”的一种形式。考生需要记住常见的数据收集都包括哪些, 大部分数据收集技术的使用在有数据收集工具与技术的项目

管理过程都是通用的。

17. 答案: C, 参考 PMBOK86, 开工会在执行前开始, 但是项目计划会更新, 项目有阶段, 每个阶段前都可能会出现一次开工情况, 而不只是一次。请特别理解开工会议的定义。
18. 答案: B, 参考 PMBOK89, 项目进度网络图是项目文件的一种, 请特别记住和理解项目管理计划和项目文件的区别, 在 PMBOK 第六版中, 将会出现大量的输入和输出都是项目管理计划和项目文件。
19. 答案: A, 参考 PMBOK89, 本页中项目管理计划和项目文件的表格中记录了各自的汇总, 请考生仔细理解和记忆。项目管理计划更多是指导团队应该如何去做一件事, 而项目文件在更多是展示或呈现一个信息或状态。以项目进度计划为主, 进度计划和进度管理计划不同, 前者是一种进度状态的展示, 而后者则是告诉你如何管理进度。
20. 答案: B, 参考 PMBOK90, 依据就是输入, 本过程的输入包括项目管理计划、项目文件(包含多个子文件)、批准的变更请求(团队发现原计划不符合实际需求, 批准通过的变更请求, 再重新更新到项目管理计划中进行执行的部分)、组织过程资产、事业环境因素。而 A 是工具与技术, CD 分别都是输出的内容。一些过程的输入可能经过工具和技术处理后, 会有更新, 重新输出, 比如项目管理计划的更新, 项目文件的更新, 组织过程资产的更新等。
21. 答案: D, 参考 PMBOK94, 指导与管理项目工作过程所使用的工具与技术包括三个: 专家判断、项目管理信息系统(注意其包括了哪些子系统)、会议。
22. 答案: C, 参考 PMBOK95, ABD 三者都可能是可交付成果的一种, 考生必须非常清楚和理解可交付成果的含义。
23. 答案: A, 参考 PMBOK95, 关键绩效指标是工作绩效数据的一种, 但还有其他类型, 工作绩效数据不能说明问题, 必须结合相关背景信息进行解读, 这就成了工作绩效信息。
24. 答案: C, 参考 PMBOK96, 问题日志是一种项目文件, 而不是项目管理计划, 在 PMBOK 中, 涉及到 XX 日志、XX 登记册等, 均属于项目文件的一种。
25. 答案: B, 参考 PMBOK96, 项目变更的主要四个途径, 必须充分理解和记忆。纠正是针对当前问题的, 快要发生变更, 但还没有, 马上采取纠正; 预防是针对未来的, 目前的情况可能会影响未来的, 就提前做好预防。缺陷是针对过去的, 问题已经发生, 需要采取补救。更新是对受控文件的更新调整。
26. 答案: A, 参考 PMBOK100, PMBOK 并无 C 说法, D 说法也需要结合某个知识领域说, 与本题无关, 项目知识管理过程中, 包括显性知识和隐性知识, 其中显性知识是一些容易使用的文字、图片和数字等可视化知识。隐性知识是个体知识或难以明确表达的知识, 如信念、洞察力、经验和“诀窍”等。
27. 答案: C, 参考 PMBOK100, 这是 PMBOK 中提到对知识管理的误区, 应该时刻记录并随时用起来, 而不是等到项目或阶段结束了才使用知识。
28. 答案: D, 参考 PMBOK103, 上述都是知识管理过程工具与技术中的“知识管理”工具, 在学习 PMBOK 时, 对每个输入、工具与技术、输出中的具体子类说明, 都要理解和记忆, 比如这里提到的“讲故事”, 则会在考试中加以延伸, 让考生进行能力扩展。
29. 答案: B, 参考 PMBOK104, 经验教训登记册是组织过程资产的主要组成部分, 而不是事业环境因素的组成部分。
30. 答案: B, 参考 PMBOK107, 这是 PMBOK 在本节中的原话, 是目的之一。A 并不是要确保不发生变更, 变更必不可少, 也无法避免, 监控就是确保要有效变更而不能乱变。C 完全错误。D 中监控必须是项目管理团队本身的工作, 不是第三方审计行为。
31. 答案: B, 参考 PMBOK108。本题问需要哪些有利于项目监控的组件, 就是需要哪些支持, 即输入。组件在 PMBOK 中有提到, 是某个完整整体的组成部分, 被称之为组件,

- 比如项目的阶段、项目集中的子项目、项目计划中的子计划等，都可以是各自主体的组件。A 中工作绩效数据错误，C 中专家判断时工具不是输入，D 中人际关系与团队技能是工具不是输入。B 中基准计划是项目管理计划的组件，质量报告是项目文件的组件。
32. 答案：A，参考 PMBOK111，成本效益分析是监控项目过程中工具与技术的体现，是数据收集中的一种方式，可以适用于此，当然，也可以适用于商业分析中对项目的选择，也适用于采购管理。考生同样要记住本过程中工具与技术提到的专家判断、数据收集等子内容的说明。
33. 答案：C，参考 PMBOK112，考生需要明确工作绩效数据、信息、报告的区别，C 是工作绩效数据的体现方式。
34. 答案：B，参考 PMBOK115，虽然 CCB 是项目审批确认部门，但是仅限于政策上的审核，项目经理需要记录、审查、提起、参与、主导、推动变更的所有过程，CCB 并没有这么多的职责。
35. 答案：B，参考 PMBOK115，在项目基准确定之前，变更无需正式受控于实施整体变更控制过程。一旦确定了项目基准，就必须通过本过程来处理变更请求。
36. 答案：A，参考 PMBOK118，实施整体变更控制过程中涉及到的配置管理内容包括识别配置项、记录并报告配置项状态报告、进行配置项核实与审计。这是实施整体变更控制过程工具与技术“变更控制工具”的内容。
37. 答案：C，参考 PMBOK115，项目管理过程中的任何相关方都可以以任何方式提起变更请求，包括口头、书面、正式、非正式等，但提出的变更请求都必须以正式的书面方式记录。
38. 答案：D，参考 PMBOK115，适应型生命周期就是敏捷项目管理的模式，由于敏捷善于多变，且不稳定，所以相对于预测型（瀑布）更加善于拥抱变更。由于近几年项目管理在敏捷方面的发展越来越多，且项目本身存在很大的独特性（不稳定性），组织更加认为，变更管理是重中之重，考生在涉及到变更管理时要多加理解和涉足。
39. 答案：B，参考 PMBOK115，变更批准以后，应该将已经批准的变更更新到项目管理计划或许项目文件，更新完毕后再进行执行。而分析变更影响则是变更审批之前就应该做的。在考题中，如果问道“接下来应该”，往往是紧接着应该做什么，可能需要做的很多，但是一定要记住是紧接着应该做什么，另外就是默认的被问者是项目经理。
40. 答案：A，参考 PMBOK117，关于实施整体变更控制这一节，需要结合其他监控过程和执行过程一起理解，凡是涉及变更控制的，务必吃透。
41. 答案：D，参考 PMBOK119，AB 分别是本过程数据分析的形式，C 是本过程决策的形式，决策包括独裁型决策制定、投票、多标准决策分析等。D 是指导与管理项目工作的工具与技术。
42. 答案：D，参考 PMBOK123，D 是项目的开始，不是收尾。行政收尾在 PMBOK 第六版被特别标注，指的是从法律、财务、整个项目角度对项目的完结。其最后一个过程就是释放资源，让资源回到各自的职能部门，或者到另一个项目中去。
43. 答案：B，参考 PMBOK124，考核的是项目或阶段结束的输入是什么，其中包括了项目管理计划、项目文件等多个内容，虽然项目文件在本过程看起来展示的内容很多，但是记忆并不难，只要记住项目文件即可，因为在收尾期间是针对所有项目过程和整个项目的工作，参考的文件几乎会包括所有。B 选项是工具和技术。
44. 答案：B，参考 PMBOK126，回归分析作用于项目结果的不同变量之间的相互影响，来分析和判断未来项目（结果）的绩效好坏。选项中的四个都是数据分析的事例。
45. 答案：A，参考 PMBOK127，更新项目管理计划的目的是为了下一阶段或下一个过程继续执行更贴近实际需求的工作，当所有工作都结束了，计划的更新就没有必要了。但是

第五章：项目范围管理

1、关于“范围”，以下说法哪个是错误的：

- A. 产品范围是某项产品、服务或成果所具有的特征和功能
- B. 项目范围是为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作
- C. 项目范围有时也包括产品范围
- D. 产品范围有时也包括项目范围

2、在适应/敏捷型生命周期中，项目的范围管理过程是：

- A. 在项目开始时就对项目可交付成果进行定义，对任何范围变化都要进行渐进管理
- B. 通过多次迭代来开发可交付成果，并在每次迭代开始时定义和批准详细的范围
- C. 采用适应/敏捷型项目生命周期，需要相关方在开始和结束时充分参与
- D. 适应/敏捷型项目生命周期强调了变更，所以适应/敏捷型项目没有范围管理

3、敏捷项目在每次迭代（冲刺）的过程中，都会重复开展：

- A. 收集需求、定义范围、创建 WBS
- B. 规划范围管理、定义范围、确认范围
- C. 收集需求、定义范围、确认范围
- D. 规划范围管理、定义范围、创建 WBS

4、随着项目管理的发展，组织在项目范围管理的范围趋势和新兴实践方面更加注重与商业分析专业人员的合作，以便实现以下目的，除了：

- A. 确定组织的问题，并识别商业需要
- B. 识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案
- C. 收集、记录并管理相关方需求，以满足商业和项目目的
- D. 判断采用哪种结构的 WBS 来管理具体项目

5、在敏捷项目管理中，需求常常被放入哪里进行管理：

- A. 产品路线图
- B. 未完项
- C. 迭代
- D. 回顾

6、在规划范围管理过程中，你可以使用以下技术来推动本过程的实现，除了：

- A. 考虑具备相关专业知识的个人或小组的意见
- B. 通过备选方案分析
- C. 通过会议
- D. 借助项目管理信息系统

7、关于需求管理计划，说法正确的是：

- A. 描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围
- B. 有些组织将其称之为“商业分析计划”
- C. 描述了根据详细项目范围说明书创建 WBS
- D. 需求管理计划是范围管理计划的组成部分

8、需求是：

- A. 根据项目章程中描述而需要满足的高层期望
- B. 根据特定协议或其他强制性规范，产品、服务或成果必须具备的条件和能力
- C. 发起人、管理层、客户的愿望
- D. 是项目经理在项目管理过程中期望得到的某种追求

9、在收集项目需求的过程中，需要以下项目文件的支持，哪个不是项目文件的表示形式：

- A. 假设日志
- B. 相关方参与计划
- C. 经验教训登记册
- D. 相关方登记册

10、为了更好的收集到项目中的需求，你可能需要和各个不同的相关方接触，以便更全面的获得需求的信息，收集需求需要参考以下文件，哪个是错误的：

- A. 项目章程
- B. 商业文件
- C. 需求文件
- D. 协议

11、在收集需求的过程中，一位相关方不愿意在会议期间描述太多她的想法，为了获得此人的想法，你可以通过哪种需求收集技术来实现：

- A. 访谈
- B. 焦点小组
- C. 问卷调查
- D. 标杆对照

12、一位受过训练的主持人正在引导大家进行互动式讨论，这是一个：

- A. 访谈
- B. 焦点小组
- C. 问卷调查
- D. 标杆对照

13、敏捷开发团队共计 8 人，他们以自组织的方式正在开展工作。在进行到第三个迭代的时候，团队就某个需求是否应该纳入本次冲刺产生了争议，大家决定通过决策的方式来获得结果，哪种决策方式不可行：

- A. 一致同意
- B. 大多数同意
- C. 相对多数同意
- D. 多标准决策分析

14、项目经理和团队正在对多个创意进行评估和排序，以便能够系统性的从风险、不确定性、收益等几个角度来判断哪个创意更有价值，团队正在使用：

- A. 独裁型决策制定

- B. 多标准决策分析
- C. 名义小组技术
- D. 质量功能展开

15、在收集需求过程中，项目团队正在采用“名义小组技术”获取需求，主持人已经在活动挂图上记录了所有人的想法，接下来：

- A. 向团队提出一个问题或难题，每个人在深思后写出自己的想法
- B. 集体讨论各个想法，直到全体成员达成一个明确的共识
- C. 个人私下投票，决出各种想法的优先排序
- D. 就挂图上的记录快速做出决定

16、当产品使用者难以或不愿清晰说明他们的需求时，应该采用哪种技术收集需求：

- A. 引导
- B. 观察和交谈
- C. 亲和图
- D. 思维导图

17、在项目环境中，“范围”可以指：

- A. 产品范围和工作范围
- B. 产品范围和项目范围
- C. 项目范围和管理范围
- D. 项目范围和需求范围

18、某公司的项目管理信息系统升级改造，需要把旧系统中的所有数据迁移到新系统，这是一个什么需求类型的事例：

- A. 商业需求
- B. 相关方需求
- C. 过渡需求
- D. 项目需求

19、一位相关方正在通过以下方式描述需求：她将从某个功能中收益，她需要实现什么，她期望获得什么利益。这是一个：

- A. 联合应用设计
- B. 质量功能展开
- C. 用户故事
- D. Moscow

20、项目组正在探讨所开发的系统在企业里如何有效发挥业务价值，团队以所开发系统为出发点，评估与此系统有关的其他人、系统与所开发系统之间如何互动，从而获得更加详细的需求，团队正在应用：

- A. 项目管理信息系统
- B. 系统交互图
- C. 组织系统
- D. 项目管理系统

21、关于原型法，以下说法都是正确的，除了：

- A. 原型法支持渐进明细的理念
- B. 用户故事是原型的一种技术
- C. 原型包括微缩产品、计算机生成的二维和三位模型、实体模型或模拟
- D. 故事板是一种原型技术

22、组织为了满足业务需求和相关方需求，应该通过什么需求来实现：

- A. 解决方案需求
- B. 过渡和就绪需求
- C. 项目需求
- D. 质量需求

23、使用需求跟踪矩阵，以便：

- A. 跟踪每个需求，直到他们都被实现
- B. 确认每个相关方的需求都被记录在矩阵中
- C. 把每个需求与业务目标或项目目标关联起来
- D. 把只有有价值的需求记录在需求跟踪矩阵中

24、哪个过程对需求文件进行过滤，以便筛选出最终的项目需求：

- A. 定义范围
- B. 确认范围
- C. 核实范围
- D. 批准范围

25、借助产品分析可以获得有关项目范围的具体定义，产品分析技术包括以下所有，除了：

- A. 组织系统
- B. 系统分析
- C. 价值分析
- D. 价值工程

26、项目经理和团队成员已经完成了项目范围说明书的内容，一位相关方认为，项目范围说明书包括的内容不应该有：

- A. 可交付成果
- B. 范围基准
- C. 验收标准
- D. 项目除外责任

27、项目经理和团队正在对一个“财务开发系统”创建 WBS，团队完成自上而下逐层细化分解后，接下来需要：

- A. 识别和分析可交付成果及相关工作
- B. 确定 WBS 的结构和编排方法
- C. 为 WBS 组成部分制定和分配标识编码
- D. 核实可交付成果分解的程度是否恰当

28、在采用敏捷/适应型项目管理时，创建 WBS 的过程是将史诗故事依次分解为：

- A. 超级故事
- B. 未完项
- C. 用户故事
- D. 任务

29、关于工作包和规划包的说法，正确的是：

- A. 工作包属于 WBS 中的组件，而规划包不属于
- B. 控制账户可以有多个工作包或规划包
- C. WBS 词典不对工作包或规划包做具体解释
- D. 工作包进一步明确后就成了规划包

30、哪个过程定义了正式验收已完成的项目可交付成果的过程：

- A. 结束项目或阶段
- B. 最终产品、服务或成果移交
- C. 确认范围
- D. 控制质量

31、为了更好的正式验收已完成的项目可交付成果，你需要获得哪些条件的支持：

- A. 需要查看工作绩效信息
- B. 需要核实的可交付成果
- C. 需要验收的可交付成果
- D. 需要变更请求

32、确认范围和控制质量之间的关系，正确的是：

- A. 控制质量过程输出的核实的可交付成果，由项目经理和团队确认通过即可
- B. 只有在控制质量过程完成后，才能进行确认范围过程，以此保证过程完全独立且符合标准
- C. 控制质量和确认范围可以同时开始，但本质上控制质量还是在前面进行
- D. 确认范围和控制质量没有必然关系，两者属于不同的知识领域

33、在确认范围过程中，项目团队采用了以下技术来通过输入获得输出，哪个是正确的技术：

- A. 检查
- B. 引导
- C. 表现
- D. 验收

34、符合验收标准的可交付成果应该满足以下所有条件，除了：

- A. 应该由客户或发起人正式签字批准
- B. 应该能够证明相关方对可交付成果的验收
- C. 验收可交付成果的文件将提交至结束项目或阶段过程
- D. 验收可交付成果的文件将提交至核实可交付成果过程

35、未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整），这是一种：

- A. 变更请求
- B. 范围蔓延
- C. 预防措施
- D. 纠正措施

36、在控制范围的过程中，需要项目管理计划的支持，哪些组件将是本过程的主要参考：

- A. 变更管理计划
- B. 需求文件
- C. 配置管理计划
- D. 绩效测量基准

37、在控制范围过程中，项目管理团队采用偏差分析和趋势分析技术来判断范围基准和实际范围之间的差异，一旦发现偏差就会提出变更请求，偏差分析和趋势分析属于：

- A. 数据收集
- B. 数据分析
- C. 数据表现
- D. 数据管理

38、关于工作分解结构（WBS）的说明，哪个是错误的：

- A. WBS 遵循 100%的原则
- B. WBS 中的每个模块应该都是独特的
- C. WBS 分解只能自上而下
- D. WBS 遵循滚动式规划原则

39、项目假设包括：

- A. 我们假设将会发生的事件，而不是可能发生的风险
- B. 在范围说明书中没有确认的项目约束
- C. 我们考虑的事情，即作为为什么需要项目的基础
- D. 我们认为是真的，但也许不是真的事情

40、一份描述如何管理和控制项目范围的文件被称为：

- A. 项目章程
- B. 需求管理计划
- C. 范围管理计划
- D. 项目范围说明书

第五章. 项目范围管理 参考答案:

1. 答案: D, 参考 PMBOK131. 项目范围和产品范围的解释中, 项目范围有时也包括了产品范围。有别于产品生命周期与项目生命周期, 产品生命周期包括了项目生命周期。
2. 答案: B, 参考 PMBOK131. A 是预测型的解释, C 中需要相关方在敏捷项目中全程参与, 尤其是客户和用户、产品负责人等。D 中, 任何类型的项目都有范围。
3. 答案: A, 参考 PMBOK131. 虽然也可能重复 B, 但并不是常见情况, 在 PMBOK131 中, 明确了敏捷/适应型项目每次迭代(冲刺)时都会重复三个过程: 收集需求、定义范围、创建 WBS。
4. 答案: D, 参考 PMBOK132, ABC 都是项目经理需要和商业分析人员合作, 来判断项目能够为组织商业带来什么需要的目的。而 D 选项则是范围管理计划中应该定义的内容, 针对项目具体该如何分解和管理的要求。
5. 答案: B, 参考 PMBOK132, 敏捷方法中, 把需求列入未完项。
6. 答案: D, 参考 PMBOK136, 考核了本过程的工具与技术。A 是专家判断的形式, B 是数据分析的形式。D 不是本过程的工具与技术。
7. 答案: B, 参考 PMBOK137, A 是范围管理计划的定义, C 属于范围管理计划的内容, D 中需求管理计划属于项目管理计划的内容, 和范围管理计划是平等关系, 都是规划范围管理过程的输出。
8. 答案: B, 参考 PMBOK140. 其他选项都看似正确, 但是不全面, 在 PMP 考试中, 如果碰到多个看起来(有时候会是两个最相似)相似的答案, 请选择描述最完整、最全面、最先的那个。
9. 答案: B, 参考 PMBOK141, 作为收集需求的输入, 项目文件可能涉及 A、C、D, B 选项是项目管理计划的一种。
10. 答案: C, 参考 PMBOK141, C 选项是本过程的输出, 不是输入。PMP 学习过程应该特别注意每个过程的输入、工具与技术、输出, 在实际考试过程中, 题型可能会融入很多场景, 增加了理解的难度。
11. 答案: A, 参考 PMBOK142. 访谈可以获得机密信息, 当一个人在公共场合, 或其他场合无法表露个人机密信息时, 访谈是最好的方式, 因为访谈是一种“一对一”的谈话, 也可以多对多。
12. 答案: B, 参考 PMBOK142. 数据收集技术的一种, 在收集需求时使用, 注意它本身的定义和描述, 在学习过程中要灵活理解每个方法的应用。
13. 答案: B, 参考 PMBOK144, A/B/C 都是投票的形式, 在投票中, B 选项大多数同意, 应该选择奇数人员来投票, 目前是偶数, 可能出现 4 对 4 的局面, 大多数同意适用于奇数人员。
14. 答案: B, 参考 PMBOK144, 多标准决策分析是决策的一种方式, 通过多个因素, 来判断一个需求或创意所占的因素比重最大, 从而做出排序, 选择一因素占比最大最重的那个。
15. 答案: B, 参考 PMBOK144, 名义小组技术包括四个步骤: (1) 向团队提出一个问题或难题, 每个人在深思后写出自己的想法; (2) 主持人已经在活动挂图上记录了所有人的想法; (3) 集体讨论各个想法, 直到全体成员达成一个明确的共识; (4) 个人私下投票, 决出各种想法的优先排序。
16. 答案: B, 参考 PMBOK145, 观察和交谈, 是人际关系与团队技能的一种表现形式。亲和图和思维导图是数据表现的形式。每种技术的解析, 以及使用场景, 都需要数量掌握。
17. 答案: B, 参考 PMBOK131.
18. 答案: C, 参考 PMBOK148

19. 答案：C，参考 PMBOK145，A、B、C 三个都是引导的一种方式。凡是在 PMBOK 中出现的情境事例，或举例说明，都需要认真理解，考试中可能会直接考 PMBOK 中的事例。
20. 答案：B，参考 PMBOK146，系统交互图从业务角度，将所开发的项目与组织内部其他系统、人进行交互来获得系统应该满足什么需求。
21. 答案：B，参考 PMBOK147，原型法是一个重要的收集需求的技术，在瀑布和敏捷中都非常常见，用户故事是引导的一种技术，多用于敏捷项目中。
22. 答案：A，参考 PMBOK148，需求文件记录了单个需要的信息，并把这些需求分为业务需求、相关方需求、解决方案需求、过渡和就绪需求、项目需求、质量需求，其中解决方案需求是为了满足业务需求和相关方需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征。在学习需求分类时，需要充分区别和理解不同类型需求的意义。
23. 答案：C，参考 PMBOK148。A 中并不是要跟踪每个需求，有些需求可能最终不能关联到业务或项目目标上，就会被丢弃。B 的解释是需求文件应该做的。D 中是定义范围的工作，而且也并不完整。
24. 答案：A，参考 PMBOK151，定义范围是从需求文件中选取最终项目需求的过程。
25. 答案：A，参考 PMBOK153，组织系统不是产品分解的技术。产品分析技术包括：产品分解、需求分析、系统分析、系统工程、价值分析、价值工程等。
26. 答案：B，参考 PMBOK154，范围基准是创建 WBS 的输出。项目范围说明书包括：产品范围描述、可交付成果、验收标准、项目除外责任。（也包括假设条件和制约因素等，这些又单独放到假设日志中记录）
27. 答案：C，参考 PMBOK158，在创建 WBS 的过程中，根据 PMBOK 中提供的建议，可以依次按照 A—B—自上而下逐层细化分解—C—D 的顺序完成创建过程。
28. 答案：C，参考 PMBOK160，敏捷项目中将史诗故事（大故事）分解为用户故事（有明确且独立功能的故事），一系列用户故事构成未完项，但用户故事不等于未完项。
29. 答案：B，参考 PMBOK161，范围基准包括：项目范围说明书、WBS、WBS 词典、工作包和规划包，每个术语在范围基准中有明确解释。控制账户下可以有一个或多个工作包，控制账户下有一个或多个规划包。规划包是工作内容已知但是具体的构成活动未知，而工作包是工作内容已知，具体的构成活动也明确。当规划包进一步确认了活动内容后，就成了工作包。
30. 答案：C，参考 PMBOK163，需要特别注意的是，结束项目或阶段是在确认范围（即验收了已完成的可交付成果）后进行的行政管理工作，而不是在结束项目或阶段来验收可交付成果。确认范围从工作内容的完成度上客观的给出了完成结果，同时通过确认可交付成果的完成，来提高最终产品、服务或成果验收的可能性。控制质量则从技术和合规性上提供了能否验收的标准。
31. 答案：B，参考 PMBOK163，“正式验收已完成的项目可交付成果”是确认范围过程，确认范围过程的输入（依据/支持条件）包括：项目管理计划、项目文件、核实的可交付成果、工作绩效数据等。考试过程中题目的描述会很灵活，但是都是围绕 PMBOK 中的输入、工具与技术、输出展开。
32. 答案：C，参考 PMBOK164，控制质量在确认范围的前面开展，也可以同时开展。本质上要先提供经过核实的可交付成果，然后再输出确认的可交付成果。每个知识领域之间都是错综复杂的交互在一起，并非没有关系。
33. 答案：A，参考 PMBOK166，确认范围过程包括两个工具与技术：检查和决策。本题考了确认范围的工具与技术。
34. 答案：D，参考 PMBOK166，D 中的核实可交付成果不是一个过程，而是控制质量的输出。其他三个都是需要在本过程进行的工作。

35. 答案：B，参考 PMBOK168.这是范围蔓延的具体解释，范围蔓延可能导致“镀金”，即做了不该做的事情。
36. 答案：B，参考 PMBOK169，由于项目管理计划和项目文件各自包括了很多子组件，考试中一般不会考核项目管理计划内部子计划的对比，因为根据 PMBOK 中“不限于此”的要求，一个过程的输入或输出可能包括项目管理计划和项目文件中的其他更多组件。但是考生必须清楚的区别项目管理计划和项目文件之间的区别。在一些差异化特别明显的地方，也需要考虑项目管理计划或项目文件组件的不同。
37. 答案：B，参考 PMBOK170，在整个 PMBOK 第六版中，将大多数工具与技术被分类为数据收集、数据分析、数据表现等形式，考生应该能够清楚各个不同数据 XX 都包括哪些内容。PMBOK 无“数据管理”的说法。
38. 答案：C，参考 PMBOK156，WBS 可以通过自下而上的方式来进行，当项目团队对工作内容比较熟悉时，可以先将需要做的具体活动组织起来（底层执行活动），然后再汇总成工作包，然后通过工作包汇总到控制账户，从而实现自下而上的组织方式。
39. 答案：D，参考 PMBOK 中假设日志的定义，从指定项目章程开始，团队就开始建立并更新假设日志，其中记录了假设条件和制约因素，假设虽然是未来事件，但是项目团队必须认为其是真实要发生的，虽然不一定会发生。
40. 答案：C，参考 PMBOK137，范围说明书描述了如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围的内容。

第六章：项目进度管理

1、按需进度计划的理论是依据于：

- A. 约束理论
- B. 看板体系
- C. 用户故事
- D. 瀑布流程

2、项目经理正在和团队一起制定项目进度管理计划，团队需要提出了本过程可能需要的工具和技术，哪个是错误的：

- A. 专家判断
- B. 备选方案分析
- C. 会议
- D. 项目管理信息系统

3、项目进度管理计划规定了：

- A. 必须是详细和正式的
- B. 必须是项目管理计划的组成部分，不能独立成册
- C. 需要明确为编制、监督和控制项目进度建立准则和明确活动
- D. 需要包括活动清单和活动属性

4、“分解”技术适用于以下哪个（些）过程：

- A. 规划进度管理和规划范围管理
- B. 创建 WBS 和定义活动
- C. 确认范围和控制进度
- D. 定义范围和创建 WBS

5、项目经理和团队定义完活动，应该获得：

- A. 活动顺序
- B. 活动时间
- C. 活动属性
- D. 活动名称

6、项目管理团队正在对活动时间如何排列关系进行讨论，两个活动的描述是：代码编写可以在单元测试开始前 5 天开始，这是：

- A. FS+5
- B. FS-5
- C. SS+5
- D. SS-5

7、在排列活动顺序的过程中，项目经理和团队可能需要考虑以下事业环境因素，哪个是错误的：

- A. 政府或行业标准
- B. 项目组合与项目集规划

- C. 进度规划工具
- D. 项目管理信息系统

8、项目团队必须把原型创建出来才能对其进行测试，这是一个：

- A. 强制性依赖关系
- B. 选择性依赖关系
- C. 外部依赖关系
- D. 内部依赖关系

9、在房屋建造过程中，应该先完成卫生管道工程，才能进行电气工程施工，这是一个：

- A. 强制性依赖关系
- B. 选择性依赖关系
- C. 外部依赖关系
- D. 内部依赖关系

10、排列活动顺序常见的工具与技术不包括：

- A. 提前量与滞后量
- B. 项目管理信息系统
- C. 确定和整合依赖关系
- D. 人际关系与团队技能

11、PMO 希望你能够向相关方介绍一下项目进度网络图，你认为哪个说法更能体现项目进度网络图的意义：

- A. 项目进度网络图就是项目进度计划
- B. 项目进度网络图通常用于向管理层汇报项目进展情况
- C. 项目进度网络图用于表示活动之间的逻辑关系
- D. 甘特图是最简单的项目进度网络图

12、关于里程碑，以下说法都正确，除了：

- A. 里程碑是一种特殊的活动
- B. 里程碑是项目中的重要时点或事件
- C. 里程碑的设置是强制性的
- D. 里程碑的持续时间为零

13、高级管理层任命你为项目经理，负责公司最新启动的 ERP 部署项目，在启动阶段，高级管理层希望你能够快速，但不需要太准确的估算工期，你应该采用哪种估算技术：

- A. 类比估算
- B. 自下而上估算
- C. 三点估算
- D. 无法估算

14、在估算活动持续时间的过程中，以下哪个原理可能是错误的：

- A. 在估算活动持续时间的过程中，如果参与估算的人员数量持续增多，估算的准确性可能反而下降

- B. 如果一个人员在 8 小时内完成 1000 行代码的撰写，则增加至两个人员时，可以在 4 小时完成 1000 行代码
- C. 对于一个人工无法估算的活动，采用新技术，则可能达到更好的效果
- D. 项目团队成员可能会有这样的心态，即不到最后一个刻，绝不会全力以赴

15、如果所用的资源每月能够完成 10 个客户订单，那么 100 个客户订单则可能需要 10 个月，这是一个：

- A. 专家判断的例子
- B. 自下而上的例子
- C. 参数估算的例子
- D. 三点估算的例子

16、三点估算没有考虑哪个数值：

- A. 最乐观时间
- B. 最悲观时间
- C. 最可能时间
- D. 最平均时间

17、完成活动 A 所需的时间经过估算如下：

乐观估算时间=8 天；

悲观估算时间=38 天；

最可能估算时间=20 天；

按照三点估算方法进行估算，26 天以后完成的概率大概是：

- A. 8.9%
- B. 15.9%
- C. 22.2%
- D. 28.6%

18、项目经理工作开展的一半的时候，发现了一个之前完全没有预估到的风险，需要延长项目的工期，用考虑使用：

- A. 应急储备时间
- B. 管理储备时间
- C. 让客户接受延误时间
- D. 告诉客户，进度延误

19、估算活动持续时间，项目经理向专家请教，应该让哪些人参与活动持续时间的估算，专家告诉项目经理：

- A. 项目经理自己估算
- B. 由负责具体活动的成员估算
- C. 有 PMO 给出估算数值
- D. 由客户估算

20、项目经理就某个活动的估算时间征求团队成员的意见，其中有两位成员分别伸出了一根手指和两根手指，这表明：

- A. 需要与他们继续讨论
- B. 他们都同意意见
- C. 一根手指表示完全支持
- D. 两根手指表示不支持

21、敏捷项目中估算活动持续时间，说法正确的是：

- A. 敏捷项目没有估算活动持续时间
- B. 敏捷项目在产品未完项中估算活动持续时间
- C. 敏捷项目在用户故事中估算活动持续时间
- D. 敏捷项目在用户故事分解的任务中估算活动持续时间

22、活动持续时间估算完成后，可以获得：

- A. 持续时间估算
- B. 进度基准
- C. 项目日历
- D. 变更请求

23、项目团队正在通过“如果情境 X 出现，情况会怎么样”的技术来制定进度管理计划，这是一个：

- A. 模拟分析
- B. 假设情境分析
- C. 关键路径法
- D. 资源平衡

24、以下都是制定进度计划过程的输入，除了：

- A. 事业环境因素
- B. 协议
- C. 项目文件
- D. 变更请求

25、关于进度网络分析技术，说法正确的是：

- A. 建模技术是一种进度网络分析技术
- B. 进度网络分析一次性就可以达到目标
- C. 资源优化技术不属于进度网络分析技术
- D. 进度网络分析技术是定义活动的工具与技术

26、关于关键路径，以下说法哪个错误：

- A. 关键路径是项目中时间最长的活动顺序，决定着可能的项目最短工期
- B. 关键路径总浮动时间可以是正值、负值或 0
- C. 关键路径的条数可能不止一条，条数越多，就更易于管理
- D. 关键路径用来计算进度模型中逻辑网络路径的进度灵活性大小

27、一条活动不在关键路径上，说明

- A. 这个活动不重要

- B. 这个活动存在浮动时间
- C. 这个活动一直不在关键路径上
- D. 这个活动的持续时间太长

28、一个项目有 7 个活动: A, B, C, D, E, F, 和 G。ABD 可以在任何时候开始, A 需要 3 周, B 5 周, D 11 周。AB 结束后 C 才可以开始。C 需要 6 周。BCD 结束后 E 才能开始。E 需要 2 周。F 需要 4 周, 需要在 C 完成之后才能开始。E 完成之后 G 才能开始。G 需要 3 周。FG 完成之后项目才最终完成。那么:

- A. 活动 A 有 2 周的浮动时间, F 有 1 周的是浮动时间
- B. 活动 F 有 1 周的浮动时间
- C. 整个项目没有浮动时间
- D. 活动 A 有 8 周的浮动时间

29、一个项目包含 7 个活动, ABCDEFG, ABD 可以在任何时候开始, A 需要 3 周, B 5 周, D 11 周 AB 结束后 C 才可以开始, C 需要 6 周, BCD 结束后 E 才能开始, E 需要 2 周, F 需要 4 周, 需要在 C 完成之后才能开始, E 完成之后 G 才能开始, G 需要 3 周, FG 完成之后项目才最终完成, 关键路径是:

- A. 开始, A, C, F 结束
- B. 开始, B, C, E, G 结束
- C. 开始, D, E, G 结束
- D. 两条: 开始 B、C、E、G 结束和开始 D、E、G 结束

30、关于资源平衡和资源平滑, 说法正确的是:

- A. 资源平滑技术可能导致关键路径发生变化
- B. 资源平衡技术可能导致关键路径发生变化
- C. 资源平滑属于资源优化技术, 而资源平衡属于关键路径技术
- D. 资源平衡和资源平滑不适用于进度控制

31、制定进度计划过程的工具和技术可以采用:

- A. 决策
- B. 蒙特卡洛
- C. 引导
- D. 谈判

32、项目团队发现进度已经延误, PMO 的建议是他们可以采取进度压缩技术来压缩工期, 关于进度压缩, 正确的说法是:

- A. 进度压缩需要缩减项目范围
- B. 进度压缩可以在非关键路径上开展
- C. 相对而言, 赶工的风险明显高于快速跟进
- D. 批准加班是一个赶工的事例

33、如果项目组有多余的资源可以投入到已经延误的项目当中, 采用哪种技术进行进度压缩比较合适:

- A. 赶工

- B. 快速跟进
- C. 以上都可以
- D. 以上都不行

34、在敏捷项目中，产品愿景将会驱动哪一个组件交付：

- A. 产品路线图
- B. 发布计划
- C. 冲刺计划
- D. 行动计划

35、敏捷迭代计划中的“功能”通过什么来交付：

- A. 故事点
- B. 用户故事
- C. 故事版
- D. 任务

36、为了便于控制，以及与管理层进行沟通，应该使用：

- A. 甘特图
- B. 里程碑图
- C. 进度网络图
- D. 资源视图

37、以下都是制定进度计划过程的输出，除了：

- A. 进度数据
- B. 项目日历
- C. 变更请求
- D. 事业环境因素

38、在控制进度过程中，关于迭代燃尽图，哪个是正确的：

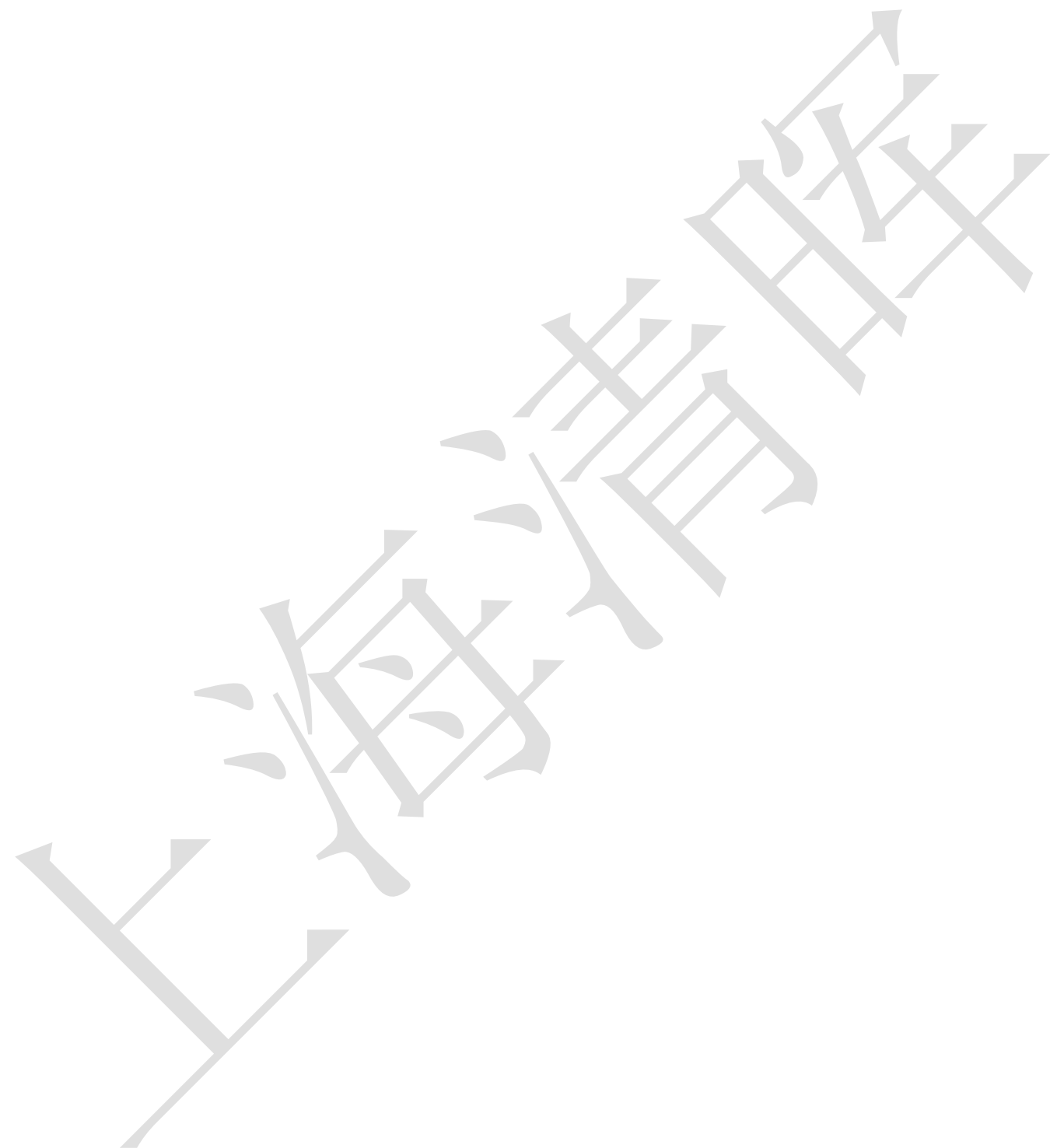
- A. 完成一次迭代后，实际剩余工作一定会减少
- B. 用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作
- C. 理想剩余工作线始终在实际剩余工作线的下方
- D. 迭代速度是一致的，但是每次迭代的工作量并不相同

39、你负责一个复杂的产品开发项目，你公司过去从未做过同类项目。你的项目进度延误了。原计划团队成员应每天花 4 小时完成工作，用 8 周完成。现在需改为每天工作 8 小时，用 4 周完成，项目经理采用的是：

- A. 资源平衡
- B. 赶工
- C. 快速跟进
- D. 假设情景分析

40、为了控制进度，项目经理重新分析项目，以使预测项目的历时。他按进度安排弹性最小的活动来排序，它采用的是什么技术：

- A. 关键路径法
- B. 紧前关系绘图法
- C. 敏捷发布计划
- D. 假设情景分析



第六章. 项目进度管理 参考答案:

1. 答案: A, 参考 PMBOK177, 按需进度计划的理论来自制约和精益生产的拉动式进度计划。而其常用于看板体系, 并不是来源于看板体系。
2. 答案: D, 参考 PMBOK181, 本过程没有项目管理信息系统, 其中 B 选项属于数据分析的一种。
3. 答案: C, 参考 PMBOK181, C 是进度管理计划的完整描述, 项目进度管理计划可以简单和非正式, 也可以独立成册。所有知识领域的管理计划都可以独立成册。D 属于定义活动的输出。本部分需要大家详细掌握项目进度管理计划都包括哪些元素。
4. 答案: B, 参考 PMBOK185, 分解是把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术。
5. 答案: C, 参考 PMBOK186, 在定义活动的输出中, 活动清单中罗列了带有活动名称的活动, 但是并不是没有活动名称的说法, 而且也不严谨。A 和 B 属于排列互动顺序与估算活动持续时间的内容。
6. 答案: D, 参考 PMBOK190、192, 代码编写是前置任务, 单元测试是后继任务, 这是 SS 的关系, 同时第二个任务在开始后开始, 而不是第一个任务开始完成后等待 5 天再开始, 所以是 SS-5 的关系。
7. 答案: B, 参考 PMBOK189, B 选项是组织过程资产, 其他都是事业环境因素, 在考核组织过程资产和使用环境因素时, 很容易将两者混淆来考。这两个必须要分清楚。
8. 答案: A, 参考 PMBOK191, 确定和整合依赖关系中的强制性依赖关系(也叫硬性依赖关系)。
9. 答案: B, 参考 PMBOK191, 属于选择性依赖关系, 书中案例。PMBOK 教材中提到的案例, 都需要理解, 在考试过程中, 有可能考核书中案例。
10. 答案: D, 参考 PMBOK187, 除了 ABC 外, 还有紧前关系绘图法, 共计四个。
11. 答案: C, 参考 PMBOK194, 项目进度网络图仅仅用来表示活动之间的逻辑关系而已, 别无其他。D 中, 传统的甘特图(横道图)并没有逻辑关系。
12. 答案: C, 参考 PMBOK186, 里程碑的设置是强制或可选的。
13. 答案: A, 参考 PMBOK200, 类比估算是一种粗略的估算方法, 在启动阶段可以用来估算项目工期和费用, 而且成本比较低, 也比较快, 准确性比较差, 除非当前估算的项目与过去类似的历史项目非常相似。
14. 答案: B, 参考 PMBOK197, A 是收益递减规律, B 是资源数量, 增加资源并不一定会降低工作时间, 因为两个人的技能不一定相同, 而且还需要磨合。C 是技术进步可能会给估算带来更好的一面, D 是员工激励, 项目经理要考虑帕金森定律。
15. 答案: C, 参考 PMBOK200, 虽然专家也可以判断, 但是专家最终还是用参数来判断的, 所以必须清楚最终、最后、最好、紧接着等这样感觉, 考试中可能会出现两个很相似的答案, 但一定有一个是符合最终、最后、最好、紧接着是什么。
16. 答案: D, 参考 PMBOK201, 没有最平均时间的说法, 即便是平均时间, 也是不对的。
17. 答案: B, 参考 PMBOK201, 标准差 = $(38-8)/6=5$, 26 天在一个正的标准差之外(26 天之外), 则从 26 天往右(正态分布)计算, 正好是 $50\% - (68.3\%/2) = 15.92\%$ 。考生必须记住正态分布中 1, 2, 3 西格玛的区间百分比。
18. 答案: B, 参考 PMBOK202, 这是一个“未知-未知”的场景, 需要考虑管理储备, C 和 D 都不是理想的答案。应急储备是应对已知-未知风险, 项目经理可以自己应对, 管理储备是应对未知-未知风险, 项目经理无法自己面对, 需要请示更高层。
19. 答案: B, 参考 PMBOK196, 应该有最熟悉做这个活动的人员来估算持续时间。
20. 答案: A, 参考 PMBOK203, 这是决策技术。拳头表示不支持, 一根手指到五根手, 五

根手指最支持，三个以下需要继续讨论。

21. 答案：D，参考 PMBOK203，会议技术中提到，敏捷项目对活动的估算，是在用户故事分解为任务以后，在任务层面进行的估算。
22. 答案：A，参考 PMBOK203.其他均属于制定进度计划中的内容。
23. 答案：B，参考 PMBOK213，是一种假设场景的分析和判断，项目组假设某个情况出现后不出现，结果是什么。
24. 答案：D，参考 PMBOK205，变更请求是本过程的输出。
25. 答案：A，参考 PMBOK209，B 的错误在于，进度网络分析是一个持续的过程，直到进度模型建立完成。资源优化技术也属于进度网络分析的一个方法。
26. 答案：C，参考 PMBOK210，关键路径不止一条，但是条数越多对管理越不利。
27. 答案：B，参考 PMBOK210，关键路径是整个项目管理中非常重要的概念，考生必须充分理解关键路径和相关概念。本题中 A，不在关键路径上并不能说明活动不重要，在关键路径上也未必重要，只能说他们各自在不同位置而已。B，关键路径上的浮动时间为 0、正值或负值，但是不在关键路径上的活动一定是有浮动时间的。C 随着项目的推荐，也可能出现非关键路径任务变成关键路径任务，反之亦然。D 与题干无关。
28. 答案：A，参考 PMBOK210，先根据提干，画出项目网络图。之后，就很容易判断答案 A 是正确的。
29. 答案：D。参考 PMBOK210，参考上一道题目画出的网络图。
30. 答案：B，参考 PMBOK211，请仔细理解教材上的解析。
31. 答案：B，参考 PMBOK213，蒙特卡洛技术是一种模拟技术，适用于制定进度计划和定量风险分析。它利用风险和其他不确定性因素，来计算整个项目可能的进度。
32. 答案：D，参考 PMBOK215，进度压缩是重要技术，必须充分理解。无论是赶工和快速跟进，都需要考虑关键路径上的活动来执行，因为关键路径决定了项目的总工期长度。快速跟进风险比较大，赶工则会增加成本。
33. 答案：A，参考 PMBOK215，有多余资源，看起来任何形式都可以，但是 PMP 考试的严谨性决定 必须有一个更为合适的选择，赶工是通过增加资源来压缩关键路径上的活动完成时间。教材中有明确说明。
34. 答案：A，参考 PMBOK216，在敏捷发布计划技术中，从产品愿景开始，驱动产品路线图，再驱动发布计划，再驱动迭代（冲刺）计划，再拆分到最底层可执行任务的行动计划。请详细领悟 PMBOK216 的图标。随着环境变化的增多，敏捷项目管理将成为趋势。PMP 考试并不会涉及太多敏捷考题，所以不用扩展太多敏捷知识，仅限 PMBOK 中提到的理解即可。
35. 答案：B，参考 PMBOK216，查看本页图表，故事点是用于计算故事大小的衡量单位，不是功能交付的表现形式。
36. 答案：A，参考 PMBOK217，传统的甘特图（横道图）是没有逻辑关系的条形图，容易读和理解，适用于向管理层汇报。
37. 答案：D，参考 PMBOK205，本过程没有组织过程资产和事业环境因素的输出（更新）。
38. 答案：B，参考 PMBOK226，A 完成第一次迭代后，虽然完成了一部分工作，但是可能在待办项中又增加了新需求，也可能会保持不变，甚至增多。C 和 A 对于，有可能实际剩余工作完成的更快。D，每次迭代的工作量（用故事点表示的话）都是一样的。
39. 答案：B，参考 PMBOK215，这是一个加班增加工作时间的行为，增加了单天的工作量，从而压缩了整个项目工期。
40. 答案：A，参考 PMBOK210.进度安排的弹性大小由总浮动时间决定，与问题有关只有 A 和 B，但是 B 是图示技术，用于确定活动之间的逻辑关系而不是进度安排的灵活性。D

是分析各种情形，以便使项目进度与计划相符。

第七章：项目成本管理

1、在制定项目成本管理计划的过程中，应该关注：

- A. 项目章程规定了预先批准的财务资源，所以应该作为参考
- B. 协议里面涉及到有关财务金额，所以应该作为参考
- C. 在完成本过程后，获得合同
- D. 在完成本过程后，获得项目章程

2、成本管理计划的内容包括：

- A. 计量单位、精确度、准确度、组织程序链接等
- B. 组织程序链接、控制临界值、绩效测量规则、假设条件等
- C. 报告格式、控制账户信息、制约因素等
- D. 计量单位、控制临界值、控制账户等

3、一个新项目委托你来负责推进，组织之前没有类似项目经验，管理层批准了 100W 美元的预算。你认为应该给一个比较合理的区间，在项目启动阶段，你给管理层的建议是：

- A. 95-110 美元
- B. 75-175 美元
- C. 50-200 美元
- D. 90-100 美元

4、估算成本过程期间，可能需要考虑针对一些大型项目或跨区域项目的结算问题，比如汇率或通货膨胀率等问题，这是一个：

- A. 组织过程资产
- B. 事业环境因素
- C. 假设条件
- D. 确定事件

5、采用专家判断方法来估算成本，哪个说法是错误的：

- A. 专家可能提出是否采用类比估算
- B. 会使用参数估算的人员可能就是专家
- C. 项目经理不可以以专家的身份估算成本
- D. 团队成员当中也会有专家存在

6、对于一批固定资产而言，如果每年提取折旧的额度依次减少，这是：

- A. 加速折旧法
- B. 减速折旧法
- C. 直线折旧法
- D. 累计折旧法

7、参数估算和以下哪个概念相一致：

- A. 学习曲线
- B. 类比估算
- C. 回归分析

D. 决策分析

8、项目经理正在和团队确定，在项目开展期间，哪些费用是项目经理不能直接使用的：

- A. 直接成本
- B. 应急储备
- C. 固定成本
- D. 管理储备

9、成本管理计划定义了哪个应该与执行组织的会计系统相联系：

- A. 工作分解结构
- B. 控制临界值
- C. 控制账户编码
- D. 报告格式

10、关于三点估算，说法错误的是：

- A. 考虑了估算中的不确定性和风险
- B. 界定成本的近似区间
- C. 最可能、最乐观、最悲观三种情况的分子权重累计始终等于 6
- D. 基于三角分布的三点估算公式为（最乐观成本+最可能成本+最悲观成本）/6

11、估算成本常见的数据分析技术不包括：

- A. 备选方案分析
- B. 自下而上估算
- C. 储备分析
- D. 质量成本

12、估算成本管理的工具与技术不包括：

- A. 项目管理信息系统
- B. 决策
- C. 成本汇总
- D. 类比估算

13、哪种估算方法能够更加准确的获得项目的实际成本：

- A. 参数估算
- B. 类比估算
- C. 自上而下估算
- D. 自下而上估算

14、关于项目预算的说法，正确的是：

- A. 项目预算包括经过批准用于执行项目的全部资金
- B. 项目预算包括应急储备，但是不包括管理储备
- C. 项目预算等于成本基准
- D. 项目预算等于项目资金需求

15、制定预算的输入是：

- A. 商业论证
- B. 效益管理计划
- C. 协议
- D. 以上都是

16、成本汇总和以下哪一个方法相对应：

- A. 参数估算
- B. 类比估算
- C. 自下而上估算
- D. 专家判断

17、利用历史信息审核方法，有助于：

- A. 类比估算
- B. 参数估算
- C. 类比和参数估算
- D. 以上都不对

18、制定项目预算过程中，常见的制定预算工具和技术不包括：

- A. 资金限制平衡
- B. 融资
- C. 蒙特卡洛
- D. 数据分析

19、工作包成本等于：

- A. 是所有活动的成本总和
- B. 是所有活动和每个活动应急储备总和
- C. 是所有活动应急储备成本总和
- D. 工作包是估算成本的最底层

20、项目成本管理过程中，对成本控制的重点在于：

- A. 把资金支出与项目工作实际完成情况分开来考察
- B. 考察资金支出与实际完成的项目工作之间的关系
- C. 确保不对成本基准进行变更
- D. 确保项目按时完成

21、在项目成本管理过程中，哪个成本指标在整个项目过程保持稳定：

- A. ETC
- B. BAC
- C. TCPI
- D. EAC

22、以下哪个指标是工作绩效数据的例子：

- A. EV

- B. SV
- C. CV
- D. SPI

23、当项目正式完工后，则表明：

- A. $EV = PV$
- B. $EV = AC$
- C. $EV = BAC$
- D. $PV = BAC$

24、如果 $EV = 30000$ ， $AC = 35500$ ， $PV = 37000$ ，则项目进度绩效指数 SPI 为：

- A. 0.85
- B. 1.25
- C. 1.16
- D. 0.81

25、项目组经过计算获得截止当前项目的成本绩效指数为 $CPI = 0.8$ ，这说明：

- A. 成本超值
- B. 成本结余
- C. 进度超前
- D. 进度落后

26、已经花掉的资金，无论其用途是否合理，都不能再挽回，这是：

- A. 固定成本
- B. 剩余成本
- C. 沉没成本
- D. 间接成本

27、你负责的项目和另一个项目被临时安排在了租用的办公室内，租赁费用无法直接计入你的项目，而需要分摊至另一个项目一起承担，这是：

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

28、项目组正在向相关方报告截止到当前的项目绩效情况，其中 $PV = 110$ ， $EV = 100$ ， $AC = 120$ ，总预算为 150，成本偏差是：

- A. -20
- B. -10
- C. 10
- D. 20

29、随着项目的进展，项目团队可以根据项目绩效来预测完工估算 EAC，哪种估算方法更加准确：

- A. 自下而上的 ETC
- B. 按预算单价的 ETC
- C. 按累计 CPI 进行的 ETC
- D. 按关键比率的 ETC

30、 $SC>0$, $CPI<1$, 说明项目截止到当前:

- A. 进度超前, 成本超值
- B. 进度落后, 成本结余
- C. 进度超前, 成本结余
- D. 无法判断

31、假设项目是按照预算单价完成 ETC 工作的, 则完工估算 EAC 应该是:

- A. $EAC=AC+(BAC-EV)$
- B. $EAC=BAC/CPI$
- C. $EAC=AC+[(BAC-EV)/(CPI*SPI)]$
- D. 以上都不正确

32、完工尚需绩效指数 TCPI, 说法错误的是

- A. 是完成剩余工作所需的成本与剩余预算之比
- B. 为了实现具体的管理目标, 剩余工作的实施必须达到的成本绩效指标
- C. TCPI 的数值应该越大越好
- D. 如果 BAC 已经明显不可用了, 则项目经理应该使用预测的 EAC

33、通常用货币单位来表示项目成本, 但有时候也可能采用非货币形式来表示, 以便:

- A. 提高成本估算的准确性
- B. 消除通货膨胀的影响, 便于成本比较
- C. 估算项目活动的直接成本
- D. 估算项目活动的人工费

34、组织正在考虑选择哪个项目作为发起目标, 发起人最关心的是项目抵抗风险的能力大小, 以及与业界同类项目相比的盈利能力大小, 根据这个要求, 你应该建议发起人基于以下哪个指标来选择项目:

- A. 投资回收期
- B. 贴现率
- C. 内部报酬率
- D. 累计净现值

35、项目绩效测量基准不包括:

- A. 范围基准
- B. 进度基准
- C. 成本基准
- D. 质量基准

36、在项目收尾阶段, 最高级别的冲突来源是:

- A. 进度计划
- B. 行政管理程序
- C. 成本
- D. 人力资源

37、你正对产品进行质量管理工作，发现有些要求并未达到理应达到的完整程度，这造成返工，并增加了整个项目的成本。投资于评价并检验产品是否符合要求，而在产品生命周期内发生的所有成本这一术语被称为：

- A. 生命周期成本
- B. 期望值
- C. 一致性成本
- D. 质量成本

38、假设实际成本是 800 美元；计划价值是 1 200 美元；挣值是 1 000 美元。根据这些数据，可确定有关进度偏差的哪些信息：

- A. 偏差为+\$200，情况是有利的，因为完成的实际进度提前于计划
- B. 偏差为-\$200，完成项目的实际进度比计划慢，说明情况是不利的
- C. 偏差为+\$400，情况是有利的，因为完成实际进度的成本低于预测
- D. 偏差为-\$200，情况落后于进度，关键路径已经偏移

39、项目发起人问你：“现在预计全部工作的成本是多少？”由于你使用挣值，你应当计算：

- A. 完工估算尚需绩效指数 TCPI
- B. 完工尚需估算 ETC
- C. 完工估算 EAC
- D. 完工预算 BAC

40、项目预算第一年为\$150 万，第二年为\$300 万，第三年为\$220 万，第四年为\$80 万。大部分项目预算将在哪个期间被花掉：

- A. 启动项目
- B. 组织和准备
- C. 执行工作
- D. 结束项目

第七章. 项目成本管理 参考答案:

1. 答案: A, 参考 PMBOK235, 考核的是规划成本管理过程的输入。
2. 答案: A, 参考 PMBOK239, 考核了成本管理计划的内容。
3. 答案: B, 参考 PMBOK241, 这是一个粗略级估算结果, 在项目刚开始时, 可以采用这种估算方式。或者对项目完全不了解的情况下, 如果要给出一个估算区间, 粗略级比较合适, 然后随着信息越来越完善, 可以继续使用确定性估算。
4. 答案: B, 参考 PMBOK243, 这是一个事业环境因素, 一般的事业环境因素都是一种约束, 而不是假设, 假设的事件并不能说明对项目有制约。D 完全不相关。
5. 答案: C, 参考 PMBOK243, 专家判断方法几乎贯穿所有过程, 项目经理本身也可以以专家的身份来参与确定。任何能够为项目提供专业知识和建议的人员, 都可以成为特定领域的专家。工具与技术中, 可能联合采用多种做法, 比如专家通过类比估算就是结合了专家判断和类比估算。
6. 答案: A, 参考讲义 157 页, 对于一些常见的成本概念, 请参考讲义内容, 虽然 PMBOK 中并未提及太多 (甚至未提及), 但是考虑它们都是常见的概念, 所以还是需要记住和理解。
7. 答案: C, 参考 PMBOK244, 参数估算利用历史数据之间的统计关系和其他变量来计算成本, 这是一个一元回归分析的事例。
8. 答案: D, 参考 PMBOK245 储备分析定义。应急储备是纳入到成本基准中的, 项目经理只能对成本基准里的费用进行使用, 成本基准加上管理储备是项目预算, 而管理储备是为了防止未知-未知风险的, 只能通过实施整体变更控制后有高级管理层批准后才能使用。
9. 答案: C, 参考 PMBOK239 组织程序链接
10. 答案: D, 参考 PMBOK244, 三角分布的三点估算分母是 3, 不是 6。
11. 答案: B, 参考 PMBOK255, 估算成本提到了三个分析技术, 分布是备选方案分析、储备分析、质量成本。
12. 答案: C, 参考 PMBOK243, 成本汇总是制定预算的工具与技术。
13. 答案: D, 参考 PMBOK244, 这种估算方法相对于其他而言更加准确, 因为它分别针对最底层的活动进行估算, 然后自下而上累计统计。
14. 答案: A, 参考 PMBOK248, 其他的错误在于 B 中项目预算是包括管理储备的, C 中成本基准+管理储备=项目预算, D 中项目预算包括的内容很多, 而不仅仅是资金需求。
15. 答案: D, 参考 PMBOK251, A 和 B 都是商业文件的事例。
16. 答案: C, 参考 PMBOK252, 成本汇总是将成本从活动汇总到工作包, 再从工作包汇总到控制账户, 依次到项目处, 这是一个自下而上的汇总。
17. 答案: C, 参考 PMBOK253, 有助于类比和参数估算。
18. 答案: C, 参考 PMBOK252, 蒙特卡洛是估算工具, D 包括了储备分析。
19. 答案: B, 参考 PMBOK255, D 的错误是, 估算成本是从活动层面开始的 (属于进度管理范畴), 而不是工作包 (属于范围管理范畴)。
20. 答案: B, 参考 PMBOK259。成本控制的重点在于考察项目资金的支出是否稳定, 与实际完成的工作之间是否相互对应。
21. 答案: B, 参考 PMBOK264, BAC 是完工预算, 预算确定好后, 是不会轻易变化的。ETC 是完工尚需估算, 是剩余工作量还需要的费用估算, 是可变的。TCPI 是完成剩余工作所需要的成本与剩余预算之比, 而剩余工作所需要的成本 (分子) 是可变的。EAC, 完工估算也是可变的。
22. 答案: A, 参考 PMBOK261, 工作绩效数据是执行过程收集到的原始可观察数据, 不能

说明任何问题，EV 单独拿出来如果无比较，就无法说明项目截止到当前的好坏，而其他三个都是工作绩效信息的事例，经过对比处理后能够体现项目的局部情况如何。

23. 答案：C，参考 PMBOK261，EV 代表挣取到的工作价值，BAC 等于完工预算。
24. 答案：D，参考 PMBOK261， $SPI=EV/PV$ ，虽然给出了 AC，但是计算过程不需要 AC。
25. 答案：A，参考 PMBOK263，CPI 是成本绩效指数，体现成本，不体现进度。 $CPI=EV/AC$ ，分子 EV 是赚取的价值，当然越多越好，如果小于 AC，则说明实际花的更多，而赚取的更少，所以 CPI 小于 1 时，花的多赚的少，成本超值。
26. 答案：C，参考讲义。对于一些耳熟能详的成本词汇，PMBOK 第六版逐渐不再提示，但是它们仍然是成本领域常用术语，还是需要考生记住和理解。
27. 答案：B，参考讲义。间接成本项目经理很难把控，当多个项目同时使用某个公共平台时，就需要分摊成本。
28. 答案：A，参考 PMBOK262，成本偏差 $CV=EV-AC$ 。
29. 答案：A，参考 PMBOK264。自下而上的 ETC 估算是： $EAC=AC+自下而上的 ETC$ ，AC 是实际花费的金额，ETC 是剩余工作量需要的估算费用，事实上就是对还没有完成的工作，又重新按照自下而上的方式进行了累加估算，再加上已经消耗的 AC，就成了比较准确的 EAC 结果。
30. 答案：A，参考 PMBOK263。通过计算公式可以直接知道结果。涉及到挣值领域的所有英文缩写和意义都必须充分理解。
31. 答案：A，参考 PMBOK265，PMP 考试不会涉及太复杂的计算题，但是考生应该理解和记住一般的公式。
32. 答案：C，参考 PMBOK266， $TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)$ ，分子中的 EV 如果大于 AC，（即 $CV=EV-AC$ 大于 0），则说明成本是结余的，这是希望得到的数据。那么反之 $BAC-EV$ 则小于 $BAC-AC$ 就是我们希望的。所以 TCPI 应该小于 1 时是比较不错的趋势。应该越小越好。PMBOK267 表格中对 TCPI 的定义也说明了，当 TCPI 小于 1 时，轻松完成工作。
33. 答案：B，参考 PMBOK241。
34. 答案：C，参考讲义 24 页，内部报酬率是项目累计净现值为 0 时的贴现率，代表项目产品赢利能力大小和抵御风险能力的大小，越高越好。这类提醒不会涉及太复杂的计算，只需要理解其中的含义即可，这类提醒可以在项目启动过程的商业论证中描述，也可能在成本管理中领域进行考核。
35. 答案：D，项目绩效测量基准包括范围基准、进度基准和成本基准，质量不提基础，而是标准。PMBOK 第六版不再强调三重约束，但是这仍然是项目绩效维度的有力说明。已经成为默认的规则。
36. 答案：A，参考 PMBOK 结束项目或阶段部分，收尾时还没有完成该完成的工作，比如是进度问题，是重要的冲突来源。
37. 答案：D，参考 PMBOK245，对质量成本的准确定义。题中前部分描述返工等事项，是非一致性成本。但是考题问的是在产品生命周期内发生的所有成本，这是质量成本的描述。
38. 答案：B，参考 PMBOK262，挣值是 PMP 考试中必然会考的内容。
39. 答案：C，参考 PMBOK264，“预计全部工作的成本”，是包括了已经花费的实际成本，加上剩余工作的估算成本（而不是剩余工作的的预算成本），应该给发起人的答案是 $EAC=AC+自下而上的 ETC$
40. 答案：C，大部分预算都会在项目执行期间被花掉，这个时候需要购买材料、人员培养、差旅等，消耗很大。

第八章：项目质量管理

1、项目质量管理过程包括：

- A. 规划质量管理、管理质量、监督质量
- B. 规划质量管理、管理质量、控制质量
- C. 规划质量管理、质量保证、控制质量
- D. 规划质量管理、质量保证、监督质量

2、关于项目质量管理的核心概念，说法正确的是：

- A. 项目质量管理关注项目过程管理，而不关注交付成果质量
- B. 项目质量管理针对不同的行业有不同的管理
- C. 质量测量方法和技术针对所有项目可交付成果的定义都是一样的
- D. 质量测量方法和技术针对不同项目可交付成果有不同定义

3、关于“质量”与“等级”的说法，错误的是：

- A. 一个低等级的产品，未必是低质量的
- B. 一个低质量的产品，未必是低等级的
- C. 质量是一系列内在特性满足要求的程度
- D. 等级是符合标准且适合使用

4、组织针对项目或职能进行的质量管理水平最高的层级是：

- A. 通过质量保证检查并纠正过程本身，而不仅仅是特殊缺陷
- B. 将质量融入项目和产品的规划与设计
- C. 在整个组织内创建一种关注并致力于实现过程和产品质量的文化
- D. 当错误发生时，及时对错误进行纠正

5、现代质量管理的要求包括了以下所有，除了：

- A. 让客户满意
- B. 持续改进
- C. 员工的责任
- D. 与供应商互利合作关系

6、关于标杆对照，说法错误的是：

- A. 可用作规划质量管理过程的确认
- B. 是一种常见的数据收集技术
- C. 目的是为了持续的提高要求
- D. 只能在同一领域进行对比

7、对每个活动进行数据分析，以判断要比较其可能成本与预期效益，这是：

- A. 质量成本
- B. 成本效益分析
- C. 访谈
- D. 头脑风暴

8、在投资额外的预防/评估成本时，即没有好处，又不具备成本效益，这是：

- A. 预防成本
- B. 评估成本
- C. 失败成本
- D. 最优成本

9、对产品进行的破坏性试验损失进行的投入，是一种：

- A. 一致性成本
- B. 不一致成本
- C. 沉没成本
- D. 决策

10、项目经理希望了解和估算一个过程的质量成本，她可以借助：

- A. 因果图
- B. 控制图
- C. 流程图
- D. 矩阵图

11、为了更好的识别数据完整性和一些质量方面的问题，项目组请求组织质量部门提供帮助，质量部门把公司相关数据进行了可视化展示，通过商业语言进行描述（非技术语言），以便让项目团队更直观的理解，质量管理部门正在采用：

- A. 思维导图
- B. 逻辑数据模型
- C. 矩阵图
- D. 决策

12、项目团队通过多个比较因素，展示各因素、原因和目标之间的关系强弱，以便识别出对项目成功至关重要的质量测量指标，团队正在使用：

- A. 思维导图
- B. 逻辑数据模型
- C. 矩阵图
- D. 决策

13、谁对项目的质量管理负最终责任：

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

14、管理质量的依据是：

- A. 质量管理计划
- B. 变更请求
- C. 质量报告
- D. 测试与评估文件

15、关于“质量保证”和“管理质量”，哪个说法正确：

- A. 两个概念是相同的
- B. 质量保证包括了管理质量
- C. 管理质量包括了质量保证
- D. 管理质量包括了质量成本中的所有工作

16、基于适应型和预测型生命周期的项目，管理质量的特征是：

- A. 适应型由特定人员进行管理
- B. 预测型由全体人员共同管理
- C. 适应型由全体人员共同管理
- D. 预测型由项目经理一个人管理

17、管理质量过程经常采用的数据收集技术包括：

- A. 亲和图
- B. 核对单
- C. 因果图
- D. 散点图

18、为了能够进一步识别管理质量过程的改进机会，同时检查管理质量期间遇到的问题、制约因素，以及非增值活动，项目组应该采用哪种工具来识别：

- A. 备选方案分析
- B. 过程分析
- C. 文件分析
- D. 根本原因分析

19、因果图和以下哪个技术的本质是一样的：

- A. 亲和图
- B. 根本原因分析
- C. 矩阵图
- D. 决策

20、项目经理怀疑可交付成果的缺陷率跟某个因素有关，可以借助哪个工具确认他的怀疑：

- A. 流程图
- B. 直方图
- C. 矩阵图
- D. 散点图

21、项目执行期间一个可交付成果出现了大量的问题，为了找到主要问题，以便项目组抓到重点问题，项目经理应该推荐使用：

- A. 因果图
- B. 散点图
- C. 直方图
- D. 流程图

22、通常可以借助哪个质量管理工具来确认工作分解结构，帮助开展 WBS 的创建：

- A. 亲和图
- B. 因果图
- C. 直方图
- D. 散点图

23、哪个是对质量审计正确的描述：

- A. 质量审计是规划质量管理过程的工具与技术
- B. 质量审计是控制质量过程的工具与技术
- C. 质量审计是管理质量过程的工具与技术
- D. 质量审计是改进质量过程的工具与技术

24、旨在优化设计过程中的特定方面，并实现对最终产品特性的提高和控制，可以通过哪个技术来实现：

- A. 问题解决
- B. 面向 X 的设计
- C. 质量审计
- D. 测试

25、项目执行期间可能会碰到各种问题，管理质量借助问题解决技术来发现并解决问题，或应对挑战的解决方案，在定义完问题后，应该：

- A. 识别根本原因
- B. 生成可能的解决方案
- C. 选择最佳解决方案
- D. 执行解决方案

26、PDCA 和六西格玛常用于：

- A. 规划质量管理
- B. 质量控制
- C. 质量改进
- D. 质量报告

27、管理质量过程的输出不包括：

- A. 质量报告
- B. 测试与评估文件
- C. 变革请求
- D. 工作绩效信息

28、控制质量过程的依据是：

- A. 项目章程
- B. 协议
- C. 可交付成果
- D. 工作绩效信息

29、通过把需要关注的各种事项进行合理排序，以便有效的收集关于潜在质量问题的有用数据，这是一个：

- A. 核对单
- B. 计数表
- C. 统计抽样
- D. 问卷调查

30、统计抽样包括属性抽样和变量抽样，以下说法都正确，除了：

- A. 如果检查者关心的只是产品质量合格或不合格，应该使用属性抽样
- B. 如果检查者关心产品质量在多大程度上合格，应该使用变量抽样
- C. 属性抽样的结果为合格或不合格，变量抽样的结果为在连续量表上实际所处的位置
- D. 变量抽样和属性抽样之间没有任何关系

31、检验工作产品，以确定是否符合书面标准，这是：

- A. 检查
- B. 预防
- C. 评估
- D. 补救

32、一位相关方想要知道某个过程是否受控，是否稳定，应该给她看：

- A. 因果图
- B. 控制图
- C. 直方图
- D. 散点图

33、经过检查，并被确认为正确的可交付成果，是：

- A. 完成的可交付成果
- B. 核实的可交付成果
- C. 验收的可交付成果
- D. 移交的可交付成果

34、六西格玛追求的目标是，每 100 万个机会当中，只有多少个缺陷：

- A. 3.4
- B. 6.8
- C. 1.7
- D. 0.9

35、当一个过程被认为失控时，你首先应该：

- A. 调整过程
- B. 纠正产品、并找出办法消灭原因
- C. 寻找特殊原因
- D. 寻找特殊原因，如果产品超出规格限制，则纠正产品

36、正确的开展质量审计，有助于：

- A. 项目的产品将具有适用性，并满足安全标准
- B. 不必要遵守所适用的法律和标准
- C. 使纠正措施持续在项目过程中实施
- D. 无需识别质量改进

37、如果由于缺少员工培训和恰当的生产控制而必须返工，那么多少返工成本可以直接归因于生产线上的员工：

- A. 约 15%
- B. 约 50%
- C. 100%
- D. 没有

38、质量报告的形式可以是：

- A. 图形
- B. 数字
- C. 文件
- D. 以上都是

39、控制质量过程的输出是：

- A. 变更请求
- B. 批准的变更请求
- C. 工作绩效数据
- D. 事业环境因素

40、你所在的公司是一个全球跨国企业，公司刚刚面对全体员工发布了一个关于“项目管理质量标准”文件，为了能够快速有效的征求大家对“标准”的反馈意见，你应该采用哪个工具来获得反馈：

- A. 访谈
- B. 引导
- C. 问卷调查
- D. 测试/评估

第八章. 项目质量管理 参考答案:

1. 答案: B, 参考 PMBOK271, 从 PMBOK 第六版开始, 项目质量管理将实施质量保证更改为管理质量, 其内容和定义更加全面的描述了在执行构成中对质量的管理要求。
2. 答案: D, 参考 PMBOK273. 项目质量管理针对过程和可交付成果两个维度, 从管理的角度, 任何类型的项目都需要过程和交付成果两个层面的质量管理。从质量测量技术角度, 不同的交付成果会有不同的测量要求。
3. 答案: D, 参考 PMBOK274, D 仍然是对质量的一个描述, 不属于等级, 其他描述都是正确的。答案选错误的。
4. 答案: C, 参考 PMBOK275. 描述了五个质量管理发展水平。
5. 答案: C, 参考 PMBOK275, 应该是管理层的责任, 而不是员工, 管理层需要承担 85% 的责任。
6. 答案: D, 参考 PMBOK281, 标杆对照可以在从各种不同的角度进行对比, 全局或局部, 同行业或跨行业等。
7. 答案: B, 参考 PMBOK282. 成本效益分析在多个地方使用, 属于数据分析技术, 是用来评估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。
8. 答案: D, 参考 PMBOK282. 对最优成本的定义。大家需要理解这个概念和用意。
9. 答案: A, 参考 PMBOK283, 属于一致性成本的事例。
10. 答案: C, 参考 PMBOK284, 这是对流程表描述中的原话。PMP 考试就是抓住某个一句话描述, 展开提问, 所以务必看清 PMBOK 上的每句话。
11. 答案: B, 参考 PMBOK284. 对逻辑数据模型的具体描述。
12. 答案: C, 参考 PMBOK284, PMBOK 中的原话。
13. 答案: C, 参考 PMBOK 管理层的责任, 项目经理本身对项目负责, 就必须对项目的质量也要负责。
14. 答案: A, 参考 PMBOK288, 考核的是管理质量的输入, BCD 都是管理质量的输出。
15. 答案: C, 参考 PMBOK289, D 的错误在于管理质量是质量成本中一致性工作的体现, 不包括不一致性成本。
16. 答案: C, 参考 PMBOK290, 适应型/敏捷项目中, 由于团队是自组织自我管理, 所以敏捷团队共同负责质量, 他们更像是全才, 而非专才。
17. 答案: B, 参考 PMBOK292, 其他都是数据表现的形式。常见的数据收集、数据分析、数据表现应该能够识别出来。
18. 答案: B, 参考 PMBOK292, 是过程分析的详细说明。
19. 答案: B, 参考 PMBOK293. 都是探寻根本原因的方法, 即都是通过 why-why 分析来获取根本原因, 并最终解决问题。
20. 答案: D, 参考 PMBOK293, 通过两个变量之间的关系变化, 来分析因变量和自变量之间的因素关系。
21. 答案: C, 参考 PMBOK293, 通过条形的多少 (高低) 来暴露主要问题可交付成果的缺陷、数量成因, 并排序, 以便能够找到影响最大的那个。
22. 答案: A, 参考 PMBOK293, 对相似或潜在成因进行分类, 展示可归为一类 (或关注) 的领域, 在收集需求过程就使用了亲和图的方法。
23. 答案: C, 参考 PMBOK294, 审计是管理质量过程中的工具与技术。
24. 答案: B, 参考 PMBOK295, 这是对面向 X 设计的具体描述。
25. 答案: A, 参考 PMBOK295. 问题解决罗列了六个步骤。
26. 答案: C, 参考 PMBOK296, 常用于质量改进。D 选项是管理质量的输出, 不是工具与技术。

27. 答案: D, 参考 PMBOK296, 工作绩效信息是控制质量的输出。
28. 答案: C, 参考 PMBOK298, 控制质量的输入(依据)是项目管理计划、项目文件、批准的变更请求、可交付成果、工作绩效数据、事业环境因素、组织过程资产。
29. 答案: B, 参考 PMBOK302, 这是一个核查表, 也叫计数表。
30. 答案: D, 参考讲义 192 页, 通过产品质量测量结果所在位置来判断产品质量合格情况, 就是将两者紧密的结合在一起考虑的情况。
31. 答案: A, 参考 PMBOK303.对检查的直接定义。
32. 答案: B, 参考 PMBOK304, PMBOK 第六版之前的版本对控制图的考核非常看重, 虽然在第六版精简了描述, 但是考生还是需要对照度有充分的了解。
33. 答案: B, 参考 PMBOK305.项目的可交付成果先通过控制质量进行检查, 在技术和规格标准上没有问题了, 就是核实的可交付成果, 然后移交给确认范围进行工作内容的判断, 如果无误, 就会输出: 验收的可交付成果。
34. 答案: A, 参考讲义 197, 这是一个常规的管理概念, 应该记住。
35. 答案: D, 参考 PMBOK304, 规格线和控制线是不同的, 控制线是项目管理团队来提醒自己的, 超过了也未必就违规或不符合要求, 只是警示项目组应该保持警惕。而规格线则是产品或项目过程强制要求的规范, 一旦触碰就必须采取挽救措施。
36. 答案: C, 参考 PMBOK294。
37. 答案: A, 参考 PMBOK 管理者的责任大概有 85%, 则员工为 15%。这是一个常规管理知识。
38. 答案: D, 参考 PMBOK296, 本题重点考核质量报告。
39. 答案: A, 参考 PMBOK298, 其他均为本过程的输入。
40. 答案: C, 参考 PMBOK303, 对于受众群体众多, 地理位置分散的信息获取, 可以采用问卷调查的方式。

第九章：项目资源管理

1、敏捷项目管理中，团队管理更加偏向于：

- A. 敏捷项目经理领导和管理
- B. 产品负责人领导和管理
- C. 敏捷团队自组织和自我管理
- D. 由 PMO 直接负责管理

2、在阐明团队成员的角色与职责时，哪种类型更为详细：

- A. 层级式
- B. 矩阵式
- C. 文本式
- D. 上述都不对

3、使用以下哪种结构来把组织中的部门与项目中的工作包联系起来：

- A. 工作分解结构
- B. 资源分解结构
- C. 风险分解结构
- D. 组织分解结构

4、责任分配矩阵具有以下作用，除了：

- A. 反映与每个人有关的所有活动
- B. 反映与每个活动有关的所有人
- C. 为每个工作指定唯一责任点
- D. 使每个人都只负责一项工作

5、为了更好的阐述个人、组织和部门的行为方式，让团队有一个统一的规范，项目组应该使用：

- A. 组织理论
- B. 会议
- C. 数据分析
- D. 引导

6、项目经理通过组织理论制定资源管理计划时，特别提到了“有些员工天生是不喜欢工作的，只要有可能，他们就会想办法逃避”，这是一个：

- A. 相信 X 理论的信息
- B. 相信 Y 理论的信息
- C. 保健因素
- D. 激励因素

7、规划资源管理过程的输入是：

- A. 项目章程
- B. 资源管理计划
- C. 团队章程

D. 资源分解结构

8、关于团队章程，说法错误的是：

- A. 团队章程为创建团队价值观、共识和工作指南的文件
- B. 团队章程由项目经理或高层制定，不能有团队成员制定
- C. 所有团队成员都应该遵守团队章程，都分担责任
- D. 尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解、提高生产力

9、估算活动资源的工具与技术不包括：

- A. 类比估算
- B. 参数估算
- C. 备选方案分析
- D. 亲和图

10、估算活动资源的输出是：

- A. 资源需求、估算依据、资源分解结构、资源管理计划
- B. 资源需求、估算依据、资源分解结构、项目文件
- C. 估算依据、资源分解结构、资源管理计划、项目文件
- D. 估算依据、工作分解结构、资源管理计划、项目文件

11、项目经理和团队在获取资源的过程中，可能采用决策技术来选择资源，一般选择标准包括：

- A. 可用性、独特性、时间要求
- B. 可用性、成本、个人风格
- C. 可用性、成本、能力
- D. 可用性、独特性、个人风格

12、人员的预分配不适用于：

- A. 在投标文件中指定的人员
- B. 具有特定知识和技能的人员
- C. 项目章程中任命的项目经理
- D. 合同中要求的优秀人员

13、具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人，被称为：

- A. 项目团队
- B. 虚拟团队
- C. 管理团队
- D. 物理团队

14、项目团队在哪个过程获取资源：

- A. 启动过程
- B. 规划过程
- C. 执行过程
- D. 监控过程

15、以下都是获取资源的最终输出，除了：

- A. 实物资源分配单
- B. 团队成员派工单
- C. 资源日历
- D. 批准的变更请求

16、一个新员工被安排负责项目的资源保障工作，她必须了解项目可用资源的种类、属性、何时可用，以及可用多长时间等信息，这时你建议她可以去查阅：

- A. WBS 词典
- B. 采购管理计划
- C. 资源日历
- D. 资源管理计划

17、项目经理正在想办法改进团队协作、增强人际关系技能、激励员工、减少摩擦，以便提升整体项目绩效，项目经理正在：

- A. 组建团队
- B. 建设团队
- C. 管理团队
- D. 控制团队

18、团队发展的塔克曼模型顺序是：

- A. 形成、震荡、规范、成熟、解散
- B. 磨合、震荡、规范、成熟、解散
- C. 规范、磨合、震荡、成熟、解散
- D. 形成、规范、提高、成熟、解散

19、在矩阵型项目组织中，项目经理可能面临来自不同部门的人员分散在各自部门兼职工作，为了增强团队建设，项目经理最好使用以下哪个工具与技术：

- A. 认可与奖励
- B. 集中办公
- C. 培训
- D. 团队理论

20、为了更好的促进虚拟团队相互理解，可采用的沟通技术包括以下所有，哪种方式最不可取：

- A. 共享门户
- B. 视频会议
- C. 电子邮件/聊天软件
- D. 频繁出差会面

21、哪个理论认为，个人不同程度上的成就需要、权力需要、亲和需要，三种需要行为，管理者应该根据个人更重视的需要来制定激励措施：

- A. 麦克利兰的成就动机理论

- B. 费鲁姆的期望理论
- C. 赫兹伯格的双因素理论
- D. 麦格雷格的 XY 理论

22、认可与奖励应该针对：

- A. 只有少数团队成员能够做到的事情
- B. 人人都能做到的行为
- C. 大多数人能做到的行为
- D. 解决管理层不能解决的问题的能力

23、如果团队成员的技能无法达标，需要对他们进行培训时，应该根据哪个文件安排来进行：

- A. 资源管理计划
- B. 相关方参与计划
- C. 团队章程
- D. 团队绩效评价

24、个人和团队评估有利于：

- A. 团队技能的提高
- B. 替代培训
- C. 增进团队成员之间的理解
- D. 提前完成项目工作

25、团队评价绩效指标不包括：

- A. 个人技能的提升
- B. 团队能力的提升
- C. 团队成员离职率降低
- D. 客户满意度的提高

26、管理项目团队过程时，需要借助哪些工具与技术：

- A. 冲突管理
- B. 专家判断
- C. 情商
- D. 项目管理信息系统

27、为了在管理过程中让团队成员能够有更好的表现和工作动力，项目经理应该：

- A. 向团队成员分配大量的工作
- B. 向团队成员分配富有挑战性的工作
- C. 向团队成员分配具有崭新技术的工作
- D. 向团队成员分配领导安排的工作

28、你所负责的项目正在面临来自组织层面的各种冲突，在项目环境中，冲突往往来自：

- A. 资源稀缺、进度优先级、个人工作风格等
- B. 资源稀缺、成本优先级、个人工作风格等
- C. 个人工作风格、团队性格差异、组织文化差异等

D. 个人工作风格、团队性格差异、沟通语言差异等

29、关于冲突管理，说法错误的是：

- A. 冲突不可避免
- B. 任何冲突都应该以正式的方式解决
- C. 如果管理得当，冲突有利于提高创造力和改进决策
- D. 如果冲突发生了，首先应该由团队成员自己去解决

30、哪种冲突解决办法是“双赢”的结果：

- A. 撤退/回避
- B. 妥协/调解
- C. 强迫/命令
- D. 合作/解决问题

31、两位团队成员就某个争议问题进行讨论，她们最终强调了争议问题的一致性，而非差异，以通过维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方面的需要。这是一个：

- A. 撤退/回避
- B. 缓和/包容
- C. 妥协/调解
- D. 强迫/命令

32、项目管理团队在进行有效决策时，应该考虑以下所有内容，哪个除外：

- A. 着眼于所要达到的目标
- B. 遵循决策流程
- C. 理解风险
- D. 考虑团队成员物理位置的分布

33、识别、评估和管理个人情绪、他人情绪以及团队情绪的能力，是：

- A. 智商
- B. 情商
- C. 能力
- D. 协作

34、项目经理正在展示诸如说服他人，清晰表达观点和立场，积极且有效倾听，了解并综合考虑各种观点等能力，项目经理正在使用：

- A. 领导力
- B. 影响力
- C. 决策
- D. 管理

35、在项目资源管理过程中，控制资源更多关注：

- A. 人力资源
- B. 实物资源
- C. 固定资产

D. 流动资产

36、问题解决的步骤是：

- A. 识别问题、定义问题、调查、分析、检查解决方案、解决
- B. 定义问题、识别问题、调查、分析、解决、检查解决方案
- C. 识别问题、定义问题、调查、分析、解决、检查解决方案
- D. 定义问题、识别问题、调查、分析、检查解决方案、解决

37、一个项目团队成员已经完成了该项目的工作，下面哪项是项目经理必须做的：

- A. 提供该团队成员的项目工作副本
- B. 更新这个团队成员的工作记录，记载获得的新技能
- C. 邀请她/他出席项目收尾酒会
- D. 检查并确认她/他对自己的绩效满意

38、光环效应反应了一种倾向：

- A. 从内部晋升
- B. 聘用最好的人才
- C. 由于一些人在技术领域干的不错，而被调配到了项目经理的岗位
- D. 由于一些人接受过良好的培训，而被调配到了项目经理的岗位

39、在敏捷项目管理中，项目经理（敏捷中可能不直接这么称呼）的领导风格属于：

- A. 交易型
- B. 变革型
- C. 服务型
- D. 魅力型

40、项目经理与团队成员之间很少或没有相互的交流信息，以此为特征的管理方式称为：

- A. 放任型
- B. 交易型
- C. 服务型
- D. 变革型

第九章. 项目资源管理 参考答案:

1. 答案: C, 参考 PMBOK310, 敏捷团队是自组织的, 也是自我管理的模式。敏捷项目经理(在敏捷当中可能不这么称呼)更加偏向于服务式/仆人式的管理。
2. 答案: C, 参考 PMBOK316, 文本式最为详细的描述了团队成员的角色与职责。
3. 答案: D, 参考 PMBOK316, 这是层级式结构的表示, 将工作包与 OBS 对应起来。
4. 答案: D, 参考 PMBOK317, 责任分配矩阵中每项工作只有一个负责人, 但是一个人可能会同时负责多个工作, 而不是只负责一项工作。
5. 答案: A, 参考 PMBOK318, 通过组织理论, 可以阐述个人、组织和部门的行为方式。
6. 答案: A, 参考讲义 207. 麦克格雷格的 XY 理论。
7. 答案: A, 参考 PMBOK312。
8. 答案: B, 参考 PMBOK319, 应该鼓励和邀请团队成员参与, 这样会让团队章程的效果更好。
9. 答案: D, 参考 PMBOK321. 关于亲和图请参考收集需求和质量管理部分。
10. 答案: B, 参考 PMBOK321。
11. 答案: C, 参考 PMBOK332. 通过多标准决策矩阵进行资源选择时, 常见的选择标准包括可用性、成本、能力。
12. 答案: C, 参考 PMBOK333, 项目章程中任命的项目经理属于授权任命, 不是分派。
13. 答案: B, 参考 PMBOK333, 随着信息化水平的提高, 虚拟团队会越来越广泛的应用在项目当中, PMI 与时俱进, 也希望虚拟团队能够借助新技术发挥的更好, 但是也应该识别虚拟团队的优劣。
14. 答案: C, 参考 PMBOK49 个过程图表。
15. 答案: D, 参考 PMBOK328, 变更请求属于获取资源的输出, 而不是批准的变更请求。
16. 答案: C, 参考 PMBOK334. 资源日历标注了资源的工作班次、工作日等工作时间的安排。
17. 答案: B, 参考 PMBOK336, PMBOK 第六版取消了组建团队(只考虑了人员), 新版更改为“获取资源”, PMBOK 中也无控制团队说法。
18. 答案: A, 参考 PMBOK338。
19. 答案: B, 参考 PMBOK340. 根据题干, 分散办公不利于团队互动交流, 为了提高效率和效果, 集中办公是一个不错的行动。
20. 答案: D, 参考 PMBOK340, 在 PMP 考试中, PMI 也会考虑哪种方式最节省高效, 显然在整个题干中频繁出差是很昂贵的行为, 不推荐考虑。
21. 答案: A, 参考讲义 207, 几个常见的理论需要理解和记住。
22. 答案: B, 参考 PMBOK341, 对于团队而言, 人人都能达到的要求, 做到了, 就应该认可和奖励, 而不能设置任何不公平的障碍, PMI 强调公平公正公开。
23. 答案: A, 参考 PMBOK342, 应该按照资源管理计划中规定的要求来推进。
24. 答案: C, 参考 PMBOK342
25. 答案: D, 参考 PMBOK343, 客户满意度是质量管理中的一个指标, 并不是团队管理中的指标。
26. 答案: B, 参考 PMBOK345, 虽然专家判断可以在各个过程使用, 但是要记住, 专家判断也可能是借助其他更为直接的工具来管理本过程, 而在管理项目团队过程中, A、C、D 都是直接推荐的工具与技术, 而 B 不是, 虽然可能会用到专家判断(相对选择答案)。
27. 答案: B, 参考 PMBOK346, 项目经理在管理团队期间, 应该向团队成员分配具有挑战性的工作, 并对优秀绩效进行奖励。D 并不正确, 虽然有些项目团队的工作来自领导的

分配，但是在敏捷项目管理中团队是自组织自我管理的，并不是来自敏捷项目经理或其他人员的分配。即便是传统项目，也不是都由领导分配，而是项目管理计划已经确定的工作。

28. 答案：A，参考 PMBOK348，PMBOK 中提到最大的冲突来源是资源稀缺、进度优先级、个人工作风格等，虽然其他选项中也会导致冲突，但是不是核心和普遍的现象。一定要记住，哪些是最核心、最普遍的，而不是你在实际工作中碰到的个别情况。
29. 答案：B，参考 PMBOK348，一些由团队成员造成的冲突，一般都是建议团队成员自行解决，只有升级到一定层面时，才考虑通过正式方式解决，而且正式解决冲突已经是到了很大冲突的层面。最好的解决冲突方式就是当时双方携手解决。A 选项，冲突不可避免，就好比项目变更不可避免一样。
30. 答案：D，参考 PMBOK349. 在五个冲突解决办法中，撤退/回避—双输；缓和/包容—双赢；妥协/调解—双输；强迫/命令—赢输；合作/解决问题—双赢。
31. 答案：B，参考 PMBOK348. 考生需要对这五个冲突管理充分理解和记忆。考虑到其英文可能更容易理解，请考生参考各自的英文单词一并记忆。
32. 答案：D，参考 PMBOK349，本题考核了决策期间应该关注的问题。团队成员的物理位置不是一个普遍的决策考虑因素。
33. 答案：B，参考 PMBOK349，PMBOK 第六版中强调了项目经理在与他人进行协作时，或者管理团队时，应该学会使用情商。
34. 答案：B，参考 PMBOK250，影响力主要体现在：说服他人，清晰表达观点和立场，积极且有效倾听，了解并综合考虑各种观点，收集相关信息以便解决问题并达成一致意见。
35. 答案：B，参考 PMBOK353，项目资源管理中，控制资源过程关注实物资源，例如设备、材料、设施和基础设施等。人力资源不是控制，而是管理，注意区别人力资源和实物资源在管理和控制方面的差异。
36. 答案：C，参考 PMBOK356，在管理质量过程中也用到问题解决，同样的步骤。
37. 答案：B，参考 PMBOK351，当团队成员完成工作后，项目经理应该更新成员的工作记录，并记录新知识和总结经验教训，项目文件更新中的经验教训登记册中，需要对完成工作的人员信息进行记录更新。
38. 答案：C，参考讲义，这是一个常见的管理术语，一个人在原有的技能方面被放大，这是一个不好的现象。
39. 答案：C，参考 PMBOK 第三章领导力风格，服务型领导强调了服务大于管理，这是敏捷项目管理中常见的管理方式（比如 Scrum Master 更像是服务者而非领导者，当然敏捷当中的 Scrum master 并非传统意义上的项目经理）。请将项目资源管理中项目经理与人力资源方面的内容与第三章项目经理的角色一起考虑复习。将资源估算与第六章进度管理相结合考虑。将实物资源与采购管理相结合考虑。
40. 答案：A，参考 PMBOK 第三章领导力风格，放任型是允许团队自主决策或设定目标，把权力交付给团队自行决策，期间不需要进行相互交流。PMP 考试很灵活，会将 PMBOK 中具体术语的解析进一步发散，但本质意义不会变化。

第十章：项目沟通管理

1、项目经理投入在沟通上的时间占比是：

- A. 50%
- B. 90%
- C. 30%
- D. 40%-60%

2、你正在向某位团队成员确认有关她工作进展的情况，这属于哪个维度的沟通：

- A. 向上沟通
- B. 向下沟通
- C. 横向沟通
- D. 发散沟通

3、在沟通过程中采用 5C 原则，主要是针对：

- A. 口头沟通
- B. 书面沟通
- C. 肢体沟通
- D. 以上都不对

4、有效的沟通活动和工件创建，具有如下基本属性，除了：

- A. 沟通目的明确
- B. 尽量了解沟通接收方，满足其需求和偏好
- C. 监督并衡量沟通效果
- D. 让所有相关方获得同等的信息

5、项目经理应该具备的最重要的技能是下列哪一项：

- A. 谈判
- B. 影响
- C. 沟通
- D. 解决问题

6、在项目环境下，有关沟通的论述哪一个是正确的：

- A. 项目经理必须承担主要责任，以确保发出的信息已经收到
- B. 有效的会议、“作战室”可以促进有效的沟通
- C. 如果一个项目有 12 个人，则其沟通通道有 42 条
- D. 大多数项目经理有 30%的时间投入到沟通中

7、在人与人沟通的过程中，信息同时会通过口头和非口头进行传递，作为一个一般规则，通过非口头暗示传送的信息大概占：

- A. 5%--15%
- B. 20%--30%
- C. 40%--50%
- D. 大于 50%

8、反馈是：

- A. 确认信息被收到
- B. 同意该信息
- C. 总能收到此信息
- D. 无效且浪费时间的信息

9、Stacy 需要为她的项目制定沟通管理计划，下面哪个工具与技术会对她的工作有帮助：

- A. 德尔菲技术
- B. 头脑风暴
- C. 沟通需求分析
- D. 项目管理信息系统

10、下面哪一项不是非正式的沟通事例：

- A. 工程师的笔记
- B. 电子邮件信息
- C. 项目管理计划
- D. 会议讨论期间在板上画的议题

11、沟通有很多种方法，下列哪种情况适合“面对面”的沟通：

- A. 提供一个关键决策的永久记录时
- B. 针对一个团队成员的负面行为时
- C. 鼓励团队成员的创新思维时
- D. 向关键相关方询问信息时

12、项目经理不仅具备技术项目管理方面的能力，还应该具备战略与商务管理能力，在面对投资者或更多相关方的时候，项目经理需要以一人之力面对一群人来沟通，这属于：

- A. 人际沟通
- B. 小组沟通
- C. 公众沟通
- D. 大众传播

13、当发送或接收信息时，沟通障碍可能会影响沟通效果，下面哪项不属于沟通障碍：

- A. 偏见
- B. 态度和情绪
- C. 性别
- D. 反馈

14、沟通风格评估常用于：

- A. 支持项目的相关方
- B. 不支持项目的相关方
- C. 领导
- D. 团队

15、你在努力成为一名优秀的项目经理，你发现自己习惯直接下结论，你想多从被人的角度

看问题，你应该使用：

- A. 换位倾听技巧
- B. 演说技巧
- C. 演示技巧
- D. 积极倾听技巧

16、以下都是工作绩效报告的事例，除了：

- A. 缺陷直方图
- B. 挣值 EV=2
- C. 储备燃尽图
- D. 趋势线和预测

17、会议可以提升沟通的有效性，规划会议时应该采取以下步骤：第一是准备并发布会议议程，第二是确保会议在规定的开始和结束；

紧接着应该是：

- A. 确保适当参与者受邀并出席
- B. 切题
- C. 处理会议中的期望、问题和冲突
- D. 记录所有行动以及分配的行动责任人

18、沟通出现障碍时，容易导致：

- A. 项目被延迟
- B. 增强了信任
- C. 出现冲突
- D. 管理层很生气

19、项目管理中，沟通的特点是：

- A. 沟通局限于有关产品、进度、质量和成本的因素
- B. 应当严格监督沟通，以便让竞争的项目经理得到不公正的优势
- C. 项目经理是整个项目期间各相关方的沟通焦点
- D. 所有项目报告都要在内部和外部共享

20、在沟通的过程中，信息往往会被过滤，哪个体现了信息过滤的概念：

- A. 在规划沟通是使用的一个工具
- B. 当监督人对一个沟通信息的结果进行核实和归类时
- C. 向上、向下、横向沟通时丢失了信息的大部分
- D. A 和 B

21、一个团队成员第一次违反了基本规则，项目经理对他应该采取什么类型的沟通方法：

- A. 正式口头
- B. 正式书面
- C. 走廊交谈
- D. 非正式书面

22、下列哪种情况需要与客户进行正式的书面沟通：

- A. 检查出缺陷
- B. 客户要求附加的额外工作没有包括在合同中
- C. 项目进度延误
- D. 项目成本超值

23、在一个有 5000 名雇员的组织中需要开展一个重组项目，项目团队由每个组织单位中的一名代表组成。识别和满足相关方对项目信息要求的最好方法是：

- A. 沟通管理计划
- B. 责任分配矩阵
- C. 资源管理计划
- D. 组织分解结构

24、依据合同进行的沟通，应当趋向于：

- A. 正式的书面沟通
- B. 正式的口头沟通
- C. 非正式的书面沟通
- D. 非正式的口头沟通

25、项目沟通系统上下级、同级之间的沟通属于：

- A. 内部和外部
- B. 垂直和水平
- C. 局部和全局
- D. 领导和员工

26、史蒂夫需要压缩项目进度，他通过进度压缩技术为关键路径上的活动增加了汤姆和马克，除此之外，他还需要修正：

- A. 工作分解结构
- B. 沟通管理计划
- C. 项目章程
- D. 范围基准

27、项目顺利进入执行阶段，按时且在预算范围内。今天早上，项目发起人来电表示担心，截止到目前他并不知道项目的状态，你告诉发起人你们团队每周都会出一份详细的项目状态报告，并通过电子邮件的方式发送给他。发起人表示电子邮件太没有人情味了，他更喜欢口头确认。这一现象说明以下哪个过程出了问题：

- A. 规划沟通管理
- B. 管理沟通
- C. 监督沟通
- D. 规划相关方管理

28、你刚刚接手公司委派给你的一个新项目，团队成员分别来自各个不同国家和地区，以下哪项是你取得成功管理团队的最佳工具：

- A. 责任分配矩阵

- B. 视频会议
- C. 团队沟通分配矩阵
- D. 人际关系与团队技能

29、项目团队原来有 5 个成员，现在又增加了 5 个，沟通通道增加了多少：

- A. 6 条
- B. 35 条
- C. 2 倍
- D. 20 条

30、你是一个产品开发项目的项目经理。软件设计团队希望先完成整体设计文档，但是软件构件团队希望完成实用模型，然后再制定整体设计文档。你应使用下列哪项技术来管理项目团队：

- A、招募和基本规则
- B、冲突管理和影响力
- C、认可与奖励
- D、集中办公

第十章. 项目沟通管理 参考答案:

1. 答案: B, 参考 PMBOK361, 项目经理大部分时间投入沟通管理中, 90%左右的投入时间已经成为了项目经理默认的投入时间。
2. 答案: B, 参考 PMBOK361, A 是针对比项目经理权力大的人, B 是针对项目经理所辖团队成员或其他(权力小于项目经理)人, C 是和平级的职能经理, 或其他项目经理的沟通。D 选项错误。
3. 答案: B, 参考 PMBOK362.5C 原则是应用书面沟通的原则, 如果在口头沟通前也能够根据书面的 5C 来注意, 会帮助口头沟通达到更为准确的目的。但是 5C 本质上是来源于书面。
4. 答案: D, 参考 PMBOK363, 沟通是基于有助于项目成功的那些信息的交流和传递, 而不是让所有相关方接收到同样的信息, 这显然是不对的。
5. 答案: C, 参考 PMBOK362, 对于项目经理来说, 选项中的能力都是非常重要的, 但是正如本章中所描述的, 项目经理有 90%左右的时间都在沟通, 相对而言沟通就更为重要。另外, 如果本题中增加一个“整合”的选项, 则整合的能力就比沟通更重要。因为项目经理几乎是 100%的整合。还要看题干如何问问题。
6. 答案: B, 参考 PMBOK365, 有效会议和作战室都是加强沟通的有力途径, 在敏捷项目中, 每日站立会议就是增加沟通的有效方法。A 的错误在于, 项目经理并不能确保信息发出的信息能够被收到。确认收到是需要接收方反馈才行。
7. 答案: D, 参考讲义 234. 梅拉宾法则中, 语言 7%, 辅助表达方法 38%, 非语言高达 55%。
8. 答案: A, 参考 PMBOK372, 反馈一定首先是确认信息被收到, 至于是否同意则是另外的结果。C 中总能收到此信息也不对, 也可能是一直等待没有收到信息。
9. 答案: C, 参考 PMBOK366, 本过程的工具与技术比较多, 需要大家理解记住。另外涉及到数据收集、数据分析、数据表现、人际关系与团队技能时, 请注意每个工具下面包括的子工具。这些都可能成为考核对象。
10. 答案: C, 参考 PMBOK360, 不是非正式, 那就是“正式”, 项目管理计划一定是正式的文件。其他形式都是非正式的事例。
11. 答案: B, 参考 PMBOK374, 面对面沟通可以很好的解决负面问题, 其他选项相对来说不用面对面也可以做到很好。
12. 答案: C, 参考 PMBOK374, 沟通方法中, 单个演讲者面向一群人时, 称为公众沟通。
13. 答案: D, 参考 373, 在沟通模型中, 交互双方可能因为当前情绪而影响沟通。
14. 答案: B, 参考 PMBOK375, 沟通风格评估是人际关系与团队技能的一种技术, 主要用于不支持项目的相关方。
15. 答案: A, 参考 PMBOK380, 换位思考或者换位倾听也是项目经理经常使用的一种技巧, 与积极倾听不同的是, 换位思考是站在对方的角度来理解和倾听。积极倾听是站在自己的角度来理解和倾听。
16. 答案: B, 参考 PMBOK382, 这是工作绩效数据, $EV=2$ 如果不和其他数据整合对比, 并不能说明任何问题。工作绩效报告一般从项目整体的角度, 向相关方展示具体情况是什么样的。
17. 答案: A, 参考 PMBOK386, 所有的会议都是有顺序和要求的, 会议是大多数过程的工具与技术。
18. 答案: C, 参考 PMBOK372, 沟通过程中信息流通不畅, 就会导致理解不清或者传递不到位, 就会导致冲突发生。
19. 答案: C, 参考 PMBOK361, A 的错误在于项目中并不局限于这几点, 可以在任何层面开展有助于项目成功的沟通。B 的错误在于违背了项目管理者的职业操守。D 的错误在

于并非所有文档都完全不受控的共享。

20. 答案：C，参考 PMBOK373，信息过滤是信息没有完全按照最开始的数量保留下来，在传递的过程中丢失了一部分。请仔细分析和研究沟通模型图表。
21. 答案：C，参考 PMBOK361，非正式沟通的一种，针对团队成员的初次犯错，项目经理一般都采用非正式的单独交流方式，如果一次错误后又犯了第二次基本规则，则需要正式的书面交谈。
22. 答案：B，参考 PMBOK 第四章实施整体变更控制过程，B 选项是一个变更请求行为，必须通过正式书面方式记录下来，其他三项都可以通过各种方式沟通，维度变更请求都必须正式书面记录。
23. 答案：A，参考 PMBOK377，沟通管理计划描述将如何规划、结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性，满足相关方的期望。B 是工作分配和对应的一个矩阵。没有对项目信息要求的全面描述。
24. 答案：A，参考 PMBOK362.合同是具有法律效应的文件，涉及到法律法规等，需要正式书面。
25. 答案：B，参考 PMBOK361，沟通方法、技巧、能力等有时候会错综在一起，沟通管理非常灵活，考生一般认为都很简单，其实包括了很多软技能方面的行为，反而并不是很容易回答。所以需要考生仔细研读每个领域。
26. 答案：B，参考 PMBOK387，增加人力资源需要更新沟通管理计划。A 属于 D，且两者都不会因为增加资源而做出改变，除非相关方对工作范围有本身的需求变更。C 项目章程不是项目经理可以变动的，这是发起人的工作。
27. 答案：A，参考 PMBOK366，规划沟通管理是基于每个相关方或相关方群体的需求，制定恰当方法和计划的过程。
28. 答案：D，参考 PMBOK375，项目刚刚开始，那就意味着要制定沟通管理计划，制定沟通管理计划的工具与技术当中，人际关系与团队技能包括：沟通风格评估、政治意识、文化意识。
29. 答案：B，参考讲义 237，原来 5 人的沟通条数是 $5 \times (5-1) / 2 = 10$ ，增加 5 人后是 10 人，沟通条数是 $10 \times (10-1) / 2 = 45$ ，增加了 $45-10=35$ 条。PMBOK 第六版没有标记处计算公式，因为这个非常简单，已经成为共识。
30. 答案：B，参考 PMBOK386，这是人际关系与团队管理技能中的冲突管理。

第十一章：项目风险管理

1、关于项目风险管理的说法，正确的是：

- A. 由于项目是临时的，所以难免会有风险存在
- B. 一旦发生，就会对项目的整体造成影响，这是单个项目风险的定义
- C. 项目所有单个风险之和正好等于项目整体风险
- D. 项目整体风险包括了所有单个项目风险和不确定性的其他来源总和

2、项目风险管理旨在利用或强化_____，规避或减轻_____：

- A. 项目团队的风险抵抗力，项目经理的风险承受度
- B. 投资者或发起人的风险兴奋点，大的损失
- C. 正面风险（机会），负面风险（威胁）
- D. 项目经理的抵抗力，项目团队的抵抗力

3、你负责一个海外项目，由于当地马上举行下一届政府选举，每届政府对当地法规的建议可能都是不同的，这个不确定性给你带来的风险，这属于：

- A. 变异性风险
- B. 模糊性风险
- C. 风险韧性
- D. 整合型风险

4、项目管理团队正在通过加强项目韧性来应对突发性风险的发生，以下都是提高应对突发性风险的方式，除了：

- A. 应该为突发性风险预留一定的费用和时间
- B. 采用灵活的项目管理过程，比如强有力的变更管理
- C. 经常预留早期预警信号，以便尽早识别突发性风险
- D. 制定详细的项目管理计划，包括所有能够假设的情况

5、管理储备一般用于：

- A. 项目开始时被识别的风险
- B. 项目开始时未被识别，但是在发生前被识别的风险
- C. 在发生前不可能知道的外部风险
- D. 在任何发生时都不可能知道的风险

6、项目风险管理计划包括了：

- A. 相关方风险偏好
- B. 假设日志
- C. 问题日志
- D. 经验

7、一位新任命的项目经理应对风险的主要策略是接受风险，该项目经理：

- A. 试验风险假设条件
- B. 工作粗鲁盲目
- C. 敢于冒险

D. 讨厌风险

8、以下哪个工具可以对风险进行优先排序：

- A. 风险分类
- B. 相关方风险偏好
- C. 风险概率和影响定义
- D. 风险概率和影响矩阵

9、识别风险应该由哪些人进行：

- A. 项目经理
- B. 项目管理团队
- C. 风险管理专家
- D. 所有项目相关方

10、在识别风险过程中，项目组借助一些常见的战略框架来识别整体项目风险，比如 PESTLE（政治、经济、社会、技术、法律、环境）等，这是一种：

- A. 提示清单
- B. SWOT 分析
- C. 根本原因分析
- D. 文件分析

11、识别风险常见的工具与技术包括：

- A. 亲和图
- B. 矩阵图
- C. 假设条件和制约因素分析
- D. 分解

12、项目组正在采用核对单来识别项目风险，关于核对单，以下说法正确的是：

- A. 核对单可以罗列出所有可能的风险，是一个非常全面的工具
- B. 未罗列在核对单中的风险将不会发生
- C. 核对单中的风险数据是基于类似项目和其他信息来源积累的历史信息知识编制而成
- D. 核对单一般信息稳定，不用更新和完善

13、从项目的优势、劣势、威胁和机会四个维度进行分析，以获得项目可能面临的风险，这是一种：

- A. 文件分析
- B. 根本原因分析
- C. SWOT 分析
- D. 假设条件和制约因素分析

14、项目团队正在规划项目过程中，项目经理正在和团队评估一家海外供应商是否能够如期供货，因为当地正面临工人罢工，这可能会延续到三个月以后的供货时间，但项目组仍然不能确认是否会受到影响，面对这种情况，可能给项目组带来风险，应该通过以下哪个技术进行识别：

- A. 根本原因分析
- B. 假设条件和制约因素分析
- C. SWOT 分析
- D. 文件分析

15、借助会议技术识别项目风险，哪个说法是正确的：

- A. 在大多数研讨会中，都会开展某种形式的头脑风暴，能够有条不紊的获得最终结果
- B. 如果在会议中配备一名经验丰富的引导者，则可能导致所有思想都受制于此引导者
- C. 为了提高效率，应该在会议中加入多个议题，以便都能够解决
- D. 对于比较小型的项目，可能只需要部分团队成员参加来识别风险

16、风险登记册中不包括：

- A. 已经识别的风险清单
- B. 潜在的风险责任人
- C. 潜在的风险应对措施
- D. 风险报告

17、关于项目风险报告的说法，哪一个是正确的：

- A. 风险报告详细的记录了所有单个项目风险的具体情况
- B. 风险报告只在项目过程出现一次，即识别项目风险期间
- C. 风险报告和风险登记册是一样的
- D. 风险报告记录了单个项目风险的概括信息

18、在敏捷项目中，实施定性风险分析通常在什么时候进行：

- A. 每次迭代开始前进行
- B. 每次迭代完成后进行
- C. 在每日站立会议上进行
- D. 在评审会议时进行

19、关于风险分析，以下说法正确的是：

- A. 风险数据质量评估旨在评价关于项目整体风险数据的准确性和可靠性
- B. 风险概率判断了特定风险发生后对某个目标的潜在影响
- C. 通过概率和影响矩阵获得的风险级别存在争议，最后都是项目经理说了算
- D. 低概率和低影响的风险，不被纳入风险登记册中记录，可以直接去除

20、在实施定性风险分析过程中，可能考虑使用以下工具与技术，哪个说法是错误的：

- A. 紧迫性高的风险，必须采取应对措施的时间可能会更短
- B. 风险的邻近性越高，则说明风险发生后对其他项目目标的影响跨度就越长
- C. 风险的潜伏期越久，其影响显现的时间就越长
- D. 如果一个风险与越多的其他风险之间有关系，则说明此风险的连通性就越高

21、项目组已经收集整理了截止目前所能获取的所有单个项目风险，团队决定对这些风险进行分类，分类的目的，以下说法错误的是：

- A. 有助于把精力和注意力集中到风险敞口最大的领域

- B. 可以针对一组相关的风险制定通用的风险应对措施
- C. 可以确定出哪些项目领域最容易被风险影响
- D. 应该在风险登记册中规定可用于风险分类的方法

22、项目团队通过概率和影响矩阵标注了每个风险所在的位置，哪个说法准确的表达了概率和影响矩阵的主要作用：

- A. 基于每个单个风险发生的影响和概率，对它们进行优先级排序，以便进一步分析并制定应对措施
- B. 基于每个单个风险发生的影响和概率，对它们进行分类，以便为创建风险分类提供条件
- C. 组织不可以只针对某一个单独风险制定概率和影响矩阵，因为这无意义
- D. 概率和影响矩阵是一个量化风险数据的工具，可用于定量风险分析

23、一位相关方认为单纯的考虑概率和影响不足以满足对某个特定风险的判断，她希望你可以从两个以上的参数来考虑风险的综合影响值，你应该使用：

- A. 矩阵图
- B. 文本
- C. 层级图
- D. 控制图

24、实施定性风险分析的输出包括：

- A. 假设日志、问题日志、风险登记册、变更请求
- B. 假设日志、问题日志、工作绩效数据、风险报告
- C. 假设日志、问题日志、工作绩效数据、风险登记册
- D. 假设日志、问题日志、风险登记册、风险报告

25、项目组对已选定的重要风险展开定量风险分析，哪个不是定量风险分析使用的工具与技术：

- A. 敏感性分析
- B. 决策树分析
- C. SWOT 分析
- D. 影响图

26、关于定量风险分析，以下说法错误的是：

- A. 定量风险分析可以在规划风险应对过程之后开展
- B. 定量风险分析是判断整体项目风险的重要方法
- C. 通过定性风险分析的风险结果，都必须进一步通过定量风险分析确认
- D. 定量风险分析需要综合考虑所有单个项目风险的来源

27、在项目刚开始的时候，只能判断项目最短工期是 50 天，最长工期是 80 天。这个时候可以使用以下哪种概率分布来表示各种可能工期的概率大小：

- A. 三角分布
- B. 正态分布
- C. 均匀分布
- D. 对数分布

28、哪种技术在定量风险分析中有效的发挥了模拟各种风险因素对项目整体影响的作用：

- A. 敏感性分析
- B. 决策树分析
- C. 蒙特卡洛分析
- D. 人际关系与团队技能

29、哪种工具与技术有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响：

- A. 甘特图
- B. 龙卷风图
- C. 气泡图
- D. 影响图

30、如果一个投资项目的盈利机会为 60%，则其利润可达 200 万美元，同时亏损的机会是 40%，亏损将达到 150 万美元，则这个投资项目的预期货币价值（EMV）是多少：

- A. 60 万美元
- B. 70 万美元
- C. 90 万美元
- D. -50 万美元

31、实施定量风险分析的输出不包括：

- A. 对整体项目风险敞口的评估结果
- B. 项目详细概率分布的结果
- C. 单个项目风险优先级清单
- D. 工作绩效信息和报告

32、项目团队发现，在项目章程中规定的一个重要事项面临很多的风险，项目经理应该采取哪种措施来应对：

- A. 上报
- B. 规避
- C. 转移
- D. 减轻

33、通过变更项目管理计划的某些方面，或改变受负面影响的目标来应对风险，这是一种：

- A. 上报
- B. 规避
- C. 转移
- D. 减轻

34、关于风险转移，以下说法哪个正确：

- A. 风险转移是机会应对策略的一种方式
- B. 采用转移策略，通常需要向承担威胁的一方支付风险转移费用
- C. 风险一旦转移，项目组就不用再承担任何风险

D. 风险转移以后，不需要更新风险登记册

35、项目组通过原型法对一款要开发的新产品进行不断迭代增量，这是哪种风险应对措施：

- A. 规避
- B. 转移
- C. 减轻
- D. 接受

36、威胁和机会的应对策略中，都采用：

- A. 转移、分享
- B. 减轻、上报
- C. 上报、规避
- D. 上报、接受

37、组织将最优能力的资源分配到项目组，以便缩短项目的工期，这是哪种应对措施：

- A. 上报
- B. 开拓
- C. 分享
- D. 提高

38、为了早日完成项目，组织向项目组增加了更多的资源，这是哪种应对措施：

- A. 开拓
- B. 分享
- C. 提高
- D. 接受

39、项目组发现，如果能够在原有的产品中增加一个范围以外的功能，可能增加客户续签下一个合同的可能性，对于这样的机会，项目组应该：

- A. 上报给领导层，进行变更申请，确保这个机会被抓住
- B. 采用分享措施，寻找一个不错的合作方一起共享成功
- C. 应该增加资源，让这个机会提高
- D. 承认这个机会的存在，但不主动采取措施

40、公司首选的供应商工厂发生爆炸，供应商告诉项目经理之前预定的物资不能按时交付。但是这些物资可以被其他物资替换交付，而这在之前的风险管理计划中也有说明。这是一个什么事例：

- A. 应急计划
- B. 弹回计划
- C. 权变措施
- D. 采购决定

41、项目整体风险应对常见的措施不包括：

- A. 转移或分享
- B. 减轻或提高

- C. 接受、拒绝
- D. 规避、开拓

42、在实施风险应对期间，项目管理团队可以采用哪种工具与技术，来确保把商定的风险应对计划以及相关活动，连同其他项目活动一起纳入到整个项目中来：

- A. 专家判断
- B. 人际关系与团队技能
- C. 项目管理信息系统
- D. 会议

43、实施风险应对过程，正确的说法是：

- A. 属于规划过程组
- B. 属于执行过程组
- C. 属于监控过程组
- D. 属于收尾过程组

44、监控项目风险过程的工具与技术包括以下所有，除了：

- A. 技术绩效分析
- B. 储备分析
- C. 审计
- D. 检查

45、关于风险审计，哪个说法是正确的：

- A. 项目经理负责确保按照风险管理计划中规定的频率开展风险审计
- B. 敏捷项目风险监控过程不需要审计
- C. 审计必须有独立的第三方开展
- D. 风险审计适用于实施风险应对过程

第十一章.项目风险管理 参考答案:

1. 答案: D, 参考 PMBOK397, 项目整体发现大于所有单个风险之和, 因为整体风险包括了单个风险的所有, 还考虑了其他来源影响。
2. 答案: C, 参考 PMBOK397, 这是对项目风险管理最宽泛的说明。
3. 答案: B, 参考 PMBOK398, 作为非事件类风险, 正在变得越来越重要, B 选项是非事件类风险中的模糊性风险。考生应该对其他类型的风险也要能够理解。
4. 答案: D, 参考 PMBOK399, D 是错的, 假设和制约是记录在假设日志中的, 属于项目文件。另外, 假设出来的一般都可以归类到已知-未知的风险, 未知-未知是无法穷尽的。
5. 答案: D, 参考 PMBOK399, 管理储备应对未知—未知风险, 这是一种在任何时候都可能发生, 但又完全不知道的风险。
6. 答案: A, 参考 PMBOK405 中有关风险管理计划的包含内容。风险管理计划属于项目管理计划的内容, 而其他三者都是项目文件的内容。
7. 答案: C, 参考 PMBOK407, 每个相关方都会有不同敞口的风险偏好, 比如题干中的项目经理风险偏好属于善于冒险者。
8. 答案: D, 参考 PMBOK408, C 是对 D 的定义, 而 D 是直接用于风险排序。
9. 答案: D, 参考 PMBOK411, 应该鼓励所有项目相关方共同参与识别项目风险。
10. 答案: A, 参考 PMBOK416, 提示清单是识别风险的工具与技术, 是关于可能引发单个项目风险以及可作为整体项目风险来源的风险类别的预设清单。
11. 答案: C, 参考 PMBOK409. 识别风险过程所使用的工具与技术比较多, 但是都容易理解, 考生应该从数据分析、数据收集、人际关系与团队技能来记忆和理解。
12. 答案: C, 参考 PMBOK414, A 的错误在于核对单无法穷尽所有风险, 这一点项目组要注意不断识别新风险。B 的错误和 A 一样, 没有罗列在核对单中的风险可能是没有识别的未知-未知, 而不是不发生。D 的错误在于核对单必须实时更新, 确保识别的新风险被确认, 已经确认的风险被标记。
13. 答案: C, 参考 PMBOK415, 这个比较简单, SWOT 主要从战略层面进行判断和分析, 往往考虑了项目所面临的内部和外部环境的因素。
14. 答案: B, 参考 PMBOK415, 每个项目和项目管理计划都是基于假设, 并受制于一定的制约, 当面临这种情况时, 项目组应该采用假设和制约因素分析来识别项目风险。
15. 答案: D, 参考 PMBOK416, 会议是常见的工具与技术, 在多个过程中都出现过。A 的前面描述是对的, 后面错误, 头脑风暴得出的结果还需要经过其他方法加工整理才能得到有条不紊的结果, 不能马上得到最终结果。B 经验丰富的引导者加入会议, 会提高效率。C 一个会议中最好只探讨一个主题。
16. 答案: D, 参考 PMBOK417, 风险报告是一份单独的输出文件。风险登记册在大类方面包括 ABC, 具体细节会在后续持续更新。
17. 答案: D, 参考 PMBOK418, 风险报告记录整体项目风险情况和单个项目风险的概括信息, 单个项目风险的详细信息记录在风险登记册中, 风险报告需要在生命周期过程不断更新优化, 是一个渐进明细的过程。
18. 答案: A, 参考 PMBOK421.迭代开始前需要制定迭代(冲刺)计划, 分析风险就是在每次迭代计划中进行确认, 在迭代开始前进行。
19. 答案: A, 参考 PMBOK422, 风险数据质量评估、风险概率和影响评估都是定性风险分析的工具与技术, B 所描述的是影响而非概率, C 需要相关方都来决策, D 是需要继续保留在风险登记册持续观察。
20. 答案: B, 参考 PMBOK424, 风险的邻近性是风险在多长时间后会影响到一项或多项目目标, 时间越短则说明邻近性越高。在实施定性风险分析过程中, 考生需要对其他风险

参数评估中罗列的概念深刻理解和记忆。

21. 答案：D，参考 PMBOK425，这是风险管理计划中规定的内容，不是风险登记册。
22. 答案：A，参考 PMBOK425，A 所描述的就是风险概率和影响矩阵的主要作用。B 的错误在于它不是用于风险分类。C 的错误是完全可以单独针对风险进行概率和影响分析。D，概率和影响矩阵是定性风险分析的工具。
23. 答案：C，参考 PMBOK425，层级图从多个维度综合考虑一个风险的影响情况。常见的二维工具是概率和影响矩阵，从概率+影响两个角度分析，常见的三维工具是气泡图，比如可以从检测性、邻近性、影响值三个维度来分析。也可能会涉及到四个、五个维度，都可以借助层级图来判断，气泡图是层级图的一种，适用于三个维度的判断。
24. 答案：D，参考 PMBOK427，D 中都属于项目文件，对这些文件需要持续更新。
25. 答案：C，参考 PMBOK428，SOWT 是定性风险分析的工具与技术。
26. 答案：C，参考 PMBOK429。并非所有风险都需要经过定量风险分析。请仔细阅读本页内容。
27. 答案：C，参考 PMBOK432，以上都属于定量风险分析工具与技术——“不确定性表现方式”的方法。考生只需要记住不确定表现方式是什么，有哪些类型即可，不用研究每个方法的具体细节。本题略微超纲，仅仅用于训练使用。均匀分布是假设各种可能工期的概率都是相同的，即 50 天到 80 天之间，发生的概率是一样的。
28. 答案：C，参考 PMBOK433。蒙特卡洛技术常用于模拟项目风险，在定量风险分析中使用，它综合考虑了单个项目风险和其他各类不确定性因素，通过模型，进行大量的计算来获取模拟数据。考生不需要了解蒙特卡洛的具体计算细节，只需要知道蒙特卡洛是干什么的就可以了。
29. 答案：B，参考 PMBOK434，龙卷风图属于敏感性分析工具中的一种，它有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定来源对项目结果具有最大的潜在影响。
30. 答案：A，参考 PMBOK435。 $EMV=200*60\%+(-150)*40\%=120-60=60$ 。决策树是对多个行动方案进行综合分析判断，从而选择一个最佳的方案。每个方案都按照机会和威胁的综合结果来判断，比如本案例中，通过机会（ $200*60\%$ ）和威胁（ $-150*40\%$ ）进行综合分析，获得最终结果（60）。这个案例只针对单独的一个行动方案进行了 EMV 的计算。需要注意的是，机会和威胁的百分比加起来共计 100%。请对 PMBOK 决策树案例进行充分理解。
31. 答案：D，参考 PMBOK436，定量风险分析的输出是风险报告，其中 A，B，C 分布是风险报告中的内容，而 D 选项一般都是在监督和控制过程中输出，实施定量风险分析是规划过程的工作，从过程组也很容易区分其中的差异。
32. 答案：A，参考 PMBOK442，上报是 PMBOK 第六版新增加的应对措施，是超出项目执行团队可控范围之外的任何风险，或者提议的应对措施超出了项目经理的权力之外。都可以采用上报。本题中涉及到项目章程中的一个重要事项，显然超出了项目经理的权力范围，应该上报给发起人或更高一层的决策者来判断。
33. 答案：B，参考 PMBOK443，规避风险的目的是彻底消除风险，让它发生的概率降低到 0，通过变更项目管理计划的某些方面，或者改变受负面影响的目标，来消除，属于规避措施。
34. 答案：B，参考 PMBOK443，风险转移是应对威胁策略的一种方式。一旦转移以后，还要承担转移以后能否解决风险的风险。当风险转移以后，需要在风险登记册中重新确认责任方等信息。
35. 答案：C，参考 PMBOK443。减轻是通过精简流程，多次测试等各种方式，提前想办法威胁风险发生的概率或影响。比如原型开发就是一种通过不断渐进明细的开发方法，稳步

推进，减轻威胁的一种方法。

36. 答案：D，参考 PMBOK443，应对威胁风险和机会风险都可以采用上报和接受。
37. 答案：B，参考 PMBOK444，开拓是想办法让机会发生的概率增加到 100%，比如通过能力更强的人安排到项目组去负责一件事情，确保某件事成功的概率更高，就是开拓的做法。
38. 答案：C，参考 PMBOK444，通过增加更多的资源来提高项目成功的概率或影响，是一种提高的措施。
39. 答案：D，参考 PMBOK444，这是一个尚未完成的项目，在未确保本项目顺利交付的情况下，即便发现新机会，承认它的存在，但是不主动采取措施，这个题的题干决定了其选项 D 最正确。
40. 答案：A，参考 PMBOK445，应急计划在特定时间发生时使用（原计划失败后选择），是已经识别的已知-未知风险的一种情况。当应急计划失败后，可以针对应急计划继续预防，即采用弹回计划，弹回计划也是已知-未知的风险情况，应急和弹回计划都应该使用应急储备费用和时间来应对。如果弹回计划失败，则采用权变措施，这是未知-未知的风险，应该采用管理储备。
41. 答案：C，参考 PMBOK445，没有“拒绝”的说法。
42. 答案：C，参考 PMBOK451. 题干描述是 PMBOK 中的原话。实施风险应对过程的工具与技术包括专家判断、人际关系与团队技能、项目管理信息系统。
43. 答案：B，参考 PMBOK449，实施风险应对是 PMBOK 第六版新增内容。是确保完成风险应对规划中已经确定的工作内容。
44. 答案：D，参考 PMBOK456，包括数据分析（技术绩效分析和储备分析）、审计、会议。
45. 答案：A，参考 PMBOK457. 无论传统项目还是敏捷项目，在风险控制层面都需要审计，审计可以有项目管理团队自己开展，或者邀请第三方进行。风险审计是风险监控过程的工具与技术。

第十二章：项目采购管理

1、关于固定总价合同，说法正确的是：

- A. 价格完全固定，不允许调整
- B. 买方不需要定义自己所采购的实物资源信息
- C. 对买方而言风险非常大
- D. 如果工作范围发生了变化，则可以调整合同价格

2、项目采购管理过程包括：

- A. 规划采购管理、实施采购、控制采购
- B. 规划采购管理、实施采购、结束采购
- C. 实施采购、控制采购、结束采购
- D. 实施采购、控制采购、结束采购

3、成本补偿合同中，买方为卖方报销合同工作实施的一切可列支成本，并支付一笔费用作为卖方的：

- A. 管理成本
- B. 固定成本
- C. 间接成本
- D. 利润

4、如果无法快速编制出准确的工作说明书的情况下需要采购外部资源或聘请外部人员，应该采用：

- A. 固定总价加经济价格调整合同
- B. 成本加激励费用合同
- C. 成本加奖励费用合同
- D. 工料合同

5、合同类型的选择取决于风险的程度或者项目经理面临的不确定性，从买方的角度，适宜的低风险合同类型是：

- A. 固定总价
- B. 总价加奖励费用合同
- C. 成本加激励费用合同
- D. 成本加奖励费用合同

6、一位项目经理正在负责的项目中有部分建筑工作，而建筑并非公司优势，他的团队有能力创建一个详细的工作说明书以及如果不能满足工作说明书可交付成果的惩罚条款，项目经理正在考虑使用哪种合同最合适，你的建议是：

- A. 固定总价
- B. 成本加固定费用
- C. 成本加奖励费用
- D. 时间和材料合同

7、买方和卖方所签订的激励费用合同中，激励条款的主要目的是：

- A. 降低买方的成本
- B. 帮助卖方控制成本
- C. 实现双方的共同目标
- D. 降低卖方的风险，将风险转移给买方

8、项目经理试图决定是否购买还是租用一台设备用于项目的实施，如果租，每天租金 150 美元。如果购买，则需要一次性支付成本 2000 美元，每日维护成本为 50 美元。这台设备在第几天的时候租用成本和购买成本相等：

- A. 10
- B. 15
- C. 20
- D. 25

9、在正式采购前，供应商选择分析可以通过以下几个维度进行，哪个不是选择的方法：

- A. 最低成本
- B. 仅凭资质
- C. 独有资源
- D. 沟通方法

10、项目组正在查看有关交付方法、合同支付类型、采购阶段等信息，他们正在查看：

- A. 采购管理计划
- B. 采购策略
- C. 招标文件
- D. 采购工作说明书

11、招标文件的形式可以是多样的，以下都是招标文件的名称，除了：

- A. 信息邀请书
- B. 报价邀请书
- C. 建议邀请书
- D. 投标通知

12、哪个文件包含关于合同所需产品或服务的详细属性：

- A. 采购工作说明书
- B. 项目章程
- C. 工作分解结构
- D. 范围管理计划

13、基于服务需求的采购，将供应商提供的服务看作是一种拟采购对象，这时候所使用的文件名称常称作：

- A. 履约文件
- B. 工作大纲
- C. 工作包
- D. 工作说明书

14、在规划采购管理过程中，项目经理希望考场行业情况和供应商能力，了解市场供需情况，以便合理的作出采购的安排，项目经理应该采用哪个工具与技术完成此工作：

- A. 市场调研
- B. 自制或外购分析
- C. 专家判断
- D. 供方选择分析

15、规划采购管理过程的输出包括以下所有，除了：

- A. 自制或外购决策
- B. 独立估算
- C. 变更请求
- D. 选择的卖方

16、项目组已经选择好了供应商，买方和卖方正式签合同是在哪个过程进行的：

- A. 项目启动过程
- B. 项目规划过程
- C. 项目执行过程
- D. 项目监控过程

17、项目团队希望聘请第三方公司来设计和执行一部分项目工作，在选择供应商的时候，以下哪个工具可以确保公平：

- A. 广告
- B. 投标人会议
- C. 建议书评估
- D. 人际关系与团队技能

18、项目经理准备把一工作模块外包给了第三方合作伙伴，供应商受邀参加了会议。项目理由委托一位专业的采购工程师充分估算了一下外包工作模块的成本，项目经理将获得：

- A. 自制或外购决策
- B. 独立成本估算
- C. 供方选择
- D. 合同

19、买卖双方合同正式签署之前，对合同的结构、各方的权利和义务、以及其他条款进行澄清，以便双方达成共识。这是指哪个技术的有效应用：

- A. 专家判断
- B. 投标人会议
- C. 建议书评估
- D. 谈判

20、选定的卖方是指：

- A. 符合要求的投标人
- B. 最有竞争力的投标人
- C. 价格便宜的投标人

D. 资质齐全的投标人

21、合同一旦签署，就具有法律约束力，除非：

- A. 一方不愿意履行
- B. 一方没有能力为其承担的工作提供资金
- C. 它违法了所适用的法律
- D. 有一方宣布其无效

22、当双方就所签署的合作协议发生争议时，请求的变更就成为有争议的变更或潜在的等待变更，把有争议的变更称之为：

- A. 审查
- B. 分析
- C. 索赔
- D. 审计

23、哪一个不是控制采购的工具与技术：

- A. 审计
- B. 检查
- C. 索赔管理
- D. 会议

24、对索赔和争议的处理，哪个顺序最好：

- A. 谈判、仲裁、起诉
- B. 谈判、调解、起诉
- C. 仲裁、谈判、调解
- D. 起诉、调解、谈判

25、， 供应商完成了合同指定的工作内容，但是买方称商业环境变了，他不再需要这些工作。合同应该被视为：

- A. 完成，因为合同中规定的工作都完成了
- B. 应予以调停，因为发生了纠纷
- C. 应予以仲裁，因为合同违约了
- D. 无效，因为市场发生了变化

26、如果买方将以不同货币支付价款给卖方，应该采用哪种类型的合同：

- A. 总价加激励费用合同
- B. 总价加经济价格调整合同
- C. 成本加固定费用合同
- D. 成本加激励费用合同

27、采用成本加激励费用合同时，目标成本是 20 万，目标费用是 3 万，最高费用是 4 万，最低费用 1.8 万，成本分摊比例是 80/20，项目完工时实际成本为 25 万。则买方向卖方支付的激励费用及总费用应该是多少：

- A. 3 万，28 万

- B. 1.8 万, 26.8 万
- C. 2 万, 26.8 万
- D. 2 万, 27 万

28、买方已经与卖方谈成总价加激励费合同。合同目标成本为 20 万美元, 目标利润为 3 万美元。目标价为 23 万美元、买方还谈成了 27 万美元的最高价与 70/30 的分成比率。如果卖方完成合同的实际成本为 17 万美元, 那么买方付给卖方的利润是多少:

- A. 21000
- B. 35000
- C. 39000
- D. 51000

29、一位承包商签署了一份固定金额的正式书面合同, 承建一幢办公大楼。当承包商开始实地工作时, 他发现实际用时与用料都要超过他在投标中包括的工时与材料, 承包商告诉客户, 他要么拥有更多资金, 要么就拒绝完成项目, 承包商可以这么做吗:

- A. 可以, 因为承包商从这个合同赚不到钱, 客户应该理解, 并且客户要么再付一部分费用, 要么就取消合同
- B. 不可以, 合同已经签了, 应该遵守承诺
- C. 不可以, 为什么之前不仔细评估
- D. 可以, 但客户有权对承包商提出违约诉讼

30、你和卖方就项目变更进行了交谈, 并商定了相关的技术内容。之后, 卖方给你打电话, 说明在要求合同管理员进行合同变更时, 遇到了极端的麻烦, 你最好:

- A. 自己作出变更.
- B. 通知项目办公室, 说明需要帮助.
- C. 与合同管理员一起, 解决问题.
- D. 与项目发起人联系, 获取帮助.

31、下列哪一项与实施采购过程相关:

- A. 获取卖方答复, 选择卖方并授予合同的过程
- B. 制订项目购买决议, 确定方法和识别潜在卖方的过程
- C. 完成每个项目采购的过程
- D. 管理采购关系, 监督合同履行以及做出所需变更和更正的过程

32、项目经理开始一个新项目, 获得一份报告, 显示在上一个项目中发生的采购失败情况。这份报告是出自:

- A. 采购文件
- B. 采购管理计划
- C. 经验教训登记册
- D. 问题日志

33、那个输入将有助于监控采购过程来完成工作:

- A. 工作绩效数据
- B. 工作绩效信息

- C. 工作绩效报告
- D. 项目报告

34、在敏捷项目中，项目经理发现，为了满足某个需求，需要采购大量的实物资源，项目经理希望进一步确认这个需求具体满足哪个目标，应该查看：

- A. 需求文件
- B. 需求跟踪矩阵
- C. 相关方登记册
- D. 采购管理计划

35、关于结束的采购，以下说法都正确，除了：

- A. 属于控制采购过程的输出
- B. 结束的采购中不能再有未决索赔或发票
- C. 项目管理团队可以在结束采购之后批准所有可交付成果
- D. 结束采购中应该确认全部款项已经付清

第十二章.项目采购管理 参考答案:

1. 答案: D, 参考 PMBOK471, PMP 考试过程中会对合同进行考核, 请考生充分掌握每个合同类型和意义。
2. 答案: A, 参考 PMBOK460, PMBOK 第六版中项目采购管理包括三个过程: 规划采购管理、实施采购、控制采购。
3. 答案: D, 参考 PMBOK472.
4. 答案: D, 参考 PMBOK472. 工料合同兼顾了固定总价和成本补偿合同的特征。适用于无法快速编制出准确的工作说明书的情况下, 来获取扩充人员、聘用外部专家、或寻求外部支持。
5. 答案: A, 参考 PMBOK471, 这种类型的合同工作范围稳定, 买方很清楚自己需要什么, 一旦合同价格谈妥, 就不能再变更, 如果因为卖方原因导致的增加费用, 将由卖方负担。
6. 答案: A, 参考 PMBOK471, 工作范围能够确定, 就采用固定总价合同。
7. 答案: C, 参考 PMBOK463, 在更先进的风险管理中, 双方选择合适的合同, 目的都是为了平衡双方的风险, 实现目标一致。
8. 答案: C, 参考 PMBOK473 数据分析中, 通过自制和外购分析, 可以判断在第 20 天时达到一致。
9. 答案: D, 参考 PMBOK473, 在供方选择分析中, 根据买方的情况, 可以选择多个维度来筛选供应商, 沟通方法与本题所设没有相关性。
10. 答案: B, 参考 PMBOK476, 采购策略中规定了项目交付方法、具有法律约束力的协议类型, 以及如何在采购阶段推动采购进展。
11. 答案: D, 参考 PMBOK477, 招标文件是征求潜在卖方的建议书。
12. 答案: A, 参考 PMBOK477. 工作说明书包括了拟采购实物的规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约时间等属性信息。
13. 答案: B, 参考 PMBOK478, 工作大纲是采购工作书面书的一种, 采购工作说明书一般所描述的是实物资源的采购, 但购买外部服务也是一种采购行为, 用工作大纲来替代采购工作说明书。工作说明书前面应该加上特定的修饰词才有明确针对性, 比如项目工作说明书、范围工作说明书、采购工作说明书等。
14. 答案: A, 参考 PMBOK473, 市场调研属于数据收集技术。
15. 答案: D, 参考 PMBOK460, 选择的卖方时实施采购过程的输出。
16. 答案: C, 参考 PMBOK482, 实施采购签订合作协议, 属于项目执行过程组。
17. 答案: B, 参考 PMBOK487, 投标人会议是买方和潜在卖方召开的会议, 目的是确保所有潜在投标人对采购要求都清楚且一致理解, 确保没有任何投标人得到特殊优待。
18. 答案: B, 参考 PMBOK479, 独立估算结果用来和选定的供应商信息进行比较。
19. 答案: D, 参考 PMBOK488, 谈判属于人际关系与团队技能中的方法, 谈判时双方或多方进行的交流互动, 以便澄清双方的职责或说明一些规则。有些工具与技术的使用, 在特定场合下会发挥到最大效果, 而在一些常规的场景中, 则可能会无法辨识出到底选择哪个更适用。本题不适用于选择专家判断时, 专家判断是单方面的作出断定。
20. 答案: B, 参考 PMBOK488, 选定的卖方是要签合同的对象, 一定是综合指标得出最优竞争力的投标人。符合要求的投标人是前提, 没有签署协议的也可能符合要求。价格和资质只是一个选择标准, 不能成为最终的选定标准。
21. 答案: C, 参考 PMBOK494, 合同本身起到法律约束作用, 如果确实了“法律”本身的意义, 它的价值就没有了。一方不愿意履行和无力提供资金、或单方面宣布无效都是违背合同法律条款的行为, 适用于合同条款。维度违背了所使用的法律以后, 双方任何一方都可以不遵守。这个一般在合同中都有明确说明。

22. 答案: C, 参考 PMBOK498 索赔管理。索赔管理中, 如果双方无法就变更或争议达成一致, 一方可能向另一方发出索赔, 如果无法自行解决索赔, 则可能要按照合同中规定的进行替代争议解决方案处理。
23. 答案: D, 参考 PMBOK460, 控制采购的工具与技术包括专家判断、索赔管理、数据分析(绩效审查、挣值分析、趋势分析)、检查、审计。
24. 答案: B, 参考 PMBOK498, 最好的方式就是谈判, 如果谈判不行, 就调解(法律调解或第三方调解), 如果还不行, 就按照合同条款进行起诉。
25. 答案: A, 参考 PMBOK494, 卖方完成了合同规定的工作, 即便是外部环境发生变化, 仍然是合同之外的事情, 也并没有说是不可抗拒因素导致, 所以其他方式都不合理。
26. 答案: B, 参考 PMBOK471, 如果买方以不同货币支付, 或者支付周期很长, 一般选择总价加经济价格调整合同。
27. 答案: D, 参考 PMBOK472, 计算题在 PMP 考试中数量不多, 且都比较简单, 合同中近几年考计算题也不多, 考生需要了解, 但不需要太深入研究。 $\text{激励费用} = \text{目标激励费用} + (\text{目标成本} - \text{实际成本}) \times \text{卖方分担比例} = 3 \text{ 万} + (20 \text{ 万} - 25 \text{ 万}) \times 20\% = 2 \text{ 万}$, $\text{支付总费用} = \text{实际成本} + \text{激励费用} = 25 \text{ 万} + 2 \text{ 万} = 27 \text{ 万}$ 。
28. 答案: C, 参考 PMBOK471, 这是一个固定总价加激励费用合同。目标成本=20W, 目标利润=3W, 最高限价 27W, 分成比例买卖双方 7:3, 实际成本=17W。利润=目标利润 - (实际成本-目标成本) X 卖方比例=3W - (17W-20W) X 30%=3W+0.9W=39000。
29. 答案: D, 参考 PMBOK499, 承包商可以对合同内容提出异议, 可以进入谈判, 或协商, 以及诉讼等法律程序。
30. 答案: C, 参考 PMBOK499, 此时应该双方共同解决此问题。
31. 答案: A, 参考 PMBOK482, 这是实施采购的工作。
32. 答案: C, 参考 PMBOK500, 属于项目文件中包括了经验教训登记册, 其中记录了经验和教学信息。
33. 答案: A, 参考 PMBOK492, 这是监控采购过程的输入。在整个项目管理过程中的 49 个子过程, 所有的输入、工具与技术、输出都可能成为考核重点。所以需要考生持续理解。
34. 答案: B, 参考 PMBOK492, 项目文件中包括的需求跟踪矩阵中, 描述了每个需求和与其对应的业务目标关系。需求文件是项目采购管理各过程的输入。
35. 答案: C, 参考 PMBOK499, 项目管理团队应该在结束采购之前, 批准所有可交付成果。,

第十三章：项目相关方管理

1、采用大规模信息收集技术来识别相关方，应该采用：

- A. 问卷/调查
- B. 头脑风暴
- C. 相关方立方体
- D. 凸显模型

2、下述都是相关方分类的方法，除了：

- A. 权力/利益
- B. 权力/影响
- C. 权力/作用
- D. 凸显模型

3、为了有效的识别相关方，需要进行以下活动：（1）对相关方进行分类；（2）识别相关方及其信息；（3）规划相关方参与（4）评估关键相关方期望。正确的步骤是：

- A. （1）--（2）--（3）--（4）
- B. （1）--（2）--（4）--（3）
- C. （4）--（3）--（2）--（1）
- D. （2）--（1）--（4）--（3）

4、以下哪一个文件，可以查看到相关方的基本信息：

- A. 相关方管理计划
- B. 相关方登记册
- C. 相关方分析
- D. 相关方参与度评估矩阵

5、可以基于相关方的哪些利害关系来分析相关方：

- A. 兴趣、权利、所有权、知识、贡献
- B. 兴趣、追求、梦想、知识、所有权
- C. 兴趣、权力、利益、期望、贡献
- D. 兴趣、权力、权利、所有权、能力

6、项目经理正在从多个维度（大于等于三个）对某相关方进行分析，她可以采用以下哪个工具与技术：

- A. 权力/利益方格
- B. 相关方立方体
- C. 凸显模型
- D. 影响方向

7、你是一位正准备开发某信息交互平台产品的项目经理，为了了解更多的需求，你加入了一个在线的相关方社区交流空间，你发现这里的人员众多且复杂，如果要在复杂的人际网络环境中识别和分析相关方相对重要性，你应该采用：

- A. 权力/利益方格

- B. 相关方立方体
- C. 凸显模型
- D. 影响方向

8、在对相关方分类过程中，供应商、政府部门、最终用户等，其影响方向是：

- A. 向上
- B. 向下
- C. 向外
- D. 横向

9、以下都是识别相关方的输入，除了：

- A. 项目章程
- B. 商业文件
- C. 协议
- D. 批准的变更请求

10、适用于规划相关方参与的工具与技术包括：

- A. 标杆对照
- B. 假设条件和制约因素
- C. 相关方参与度评估矩阵
- D. 以上都是

11、在相关方参与度评估矩阵中，相关方参与水平的说法，错误的是：

- A. 不了解型，是不知道项目及其潜在影响
- B. 中立型，了解项目，但是既不支持也不反对
- C. 支持性，了解项目及其潜在影响，并且会支持项目工作及其成果
- D. 相关方参与水平在整个生命周期中都不会发生变化

12、规划相关方参与的输出是：

- A. 相关方登记册
- B. 相关方管理计划
- C. 相关方参与计划
- D. 相关方管理策略

13、管理相关方参与属于：

- A. 启动过程组
- B. 规划过程组
- C. 执行过程组
- D. 监控过程组

14、应该在项目的哪个阶段识别相关方：

- A. 启动阶段
- B. 规划阶段
- C. 执行阶段

D. 收尾阶段

15、关于识别相关方，以下哪个说法是错误的：

- A. 识别相关方越早越好
- B. 识别相关方是项目经理的事
- C. 识别相关方要全面
- D. 识别相关方在整个生命周期都要持续进行

16、管理相关方参与的输出是：

- A. 变更请求
- B. 批准的变更请求
- C. 可交付成果
- D. 工作绩效信息

17、在管理相关方参与时经常使用人际关系与团队技能，以下哪一个不是人际关系与团队技能的表现方式：

- A. 冲突管理
- B. 文化意识
- C. 政治意识
- D. 沟通技能

18、对相关方影响项目的合法资格、主管愿望、促使项目改变的能力的最好描述是：

- A. 利益、权力、影响
- B. 权力、影响、作用
- C. 影响、权力、作用
- D. 作用、权力、影响

19、在项目所有的相关方中间，发起人的主要作用是：

- A. 为项目提供资金支持
- B. 签署项目章程
- C. 参与阶段末评审
- D. 游说更高层管理人员

20、管理相关方参与过程旨在与相关方进行沟通和协作，引导相关方合理参与项目，该过程应该在项目的哪个阶段进行：

- A. 在项目启动阶段
- B. 在组织与准备阶段
- C. 在执行项目阶段
- D. 在整个项目生命周期中

21、项目管理团队已经识别出了项目的相关方信息，下一步应该：

- A. 分析每个相关方的影响，并分类
- B. 评估关键相关方对不同情况可能做出的反应或应对
- C. 制定合理的管理策略

D. 与相关方一起解决问题

22、以下哪项是相关方参与度评估矩阵中的内容：

- A. 相关方联系方式
- B. 相关方的当前参与度与所需参与度程度
- C. 相关方的需求和期望
- D. 相关方管理计划

23、项目章程刚刚发布，接下来你应该：

- A. 制定项目管理计划
- B. 项目开工会
- C. 识别相关方
- D. 邀请客户参与开工会

24、项目经理接手一个项目。此时项目章程已经审批，有项目团队成员16人，进度限制已经明确。项目经理在制定沟通管理计划之前，应该首先做什么：

- A. 识别相关方
- B. 风险规划
- C. 进度计划
- D. 费用预算

25、项目经理向 PMO经理提交项目状态报告。PMO经理认为没有把当地政府机构加入到项目中，因此，公司可能必须支付罚款。项目经理没有做好下面哪项工作：

- A. 识别相关方
- B. 规划沟通
- C. 相关方管理策略
- D. 需求计划

26、在实施一个新的软件功能后，客户抱怨说功能的实现与预期不符。质量控制团队回复说该功能已经通过所有测试，且项目团队已经理解了功能描述。出现这种情况的原因是什么：

- A. 未向客户分发功能描述
- B. 验收标准未充分制订，且未得到项目相关方的同意
- C. 未考虑到客户可能不接受该功能的风险
- D. 范围定义时产品功能描述不够详细

27、项目经理已完成了相关方登记册的相关工作。项目经理接下来应该制订什么：

- A. 相关方管理计划
- B. 范围说明书
- C. 工作分解结构
- D. 项目管理计划

28、项目章程已经完成并发布，项目经理在组织相关方讨论项目计划的时候，没有想到一位关键相关方提出项目的预算成本大大超过了之前的总体估算，要求立即停止项目，请问

项目经理可能忘记做了什么：

- A. 识别出该相关方
- B. 分析相关方的影响
- C. 制作相关方登记册
- D. 制定相关方管理计划

29、项目经理觉得某位相关方有风险，但是该相关方信息敏感，应该怎么做：

- A. 把相关方信息列在风险登记册上
- B. 和这个相关方谈谈
- C. 和项目团队成员开会探讨
- D. 不理睬这位相关方

30、明确项目团队成员和其他相关方应该采取什么行为去引导相关方参与，依靠：

- A. 相关方管理计划
- B. 资源管理计划
- C. 基本规则
- D. 决策

第十三章.项目相关方管理 参考答案

1. 答案: A, 参考 PMBOK511。
2. 答案: C, 参考 PMBOK512, 数据表现中, 没有权力/作用表现方式。
3. 答案: D, 参考 PMBOK504, 识别相关方 (识别相关方及其信息—对相关方进行分类) ---规划相关方参与 (评估关键相关方期望—规划相关方参与)。
4. 答案: B, 参考 PMBOK514, 相关方登记册中记载了已经识别的相关方的基本信息。
5. 答案: A, 参考 PMBOK512, 相关方分析是数据分析的一种情况, 包括了相关方有关兴趣、权利、所有权、知识和贡献方面的单个或综合考虑, 来分析每个相关方在项目中的参与度。
6. 答案: B, 参考 PMBOK513, 相关方立方体从三个及以上的维度, 综合分析项目相关方的影响。
7. 答案: C, 参考 PMBOK513, 凸显模型适用于复杂的相关方大型社区, 或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。用于确定已识别相关方的相对重要性。
8. 答案: C, 参考 PMBOK513, 考生需要了解影响方向的四个不同维度, 以及事例。
9. 答案: D, 参考 PMBOK503. 输入、工具与技术、输出是重点内容。
10. 答案: D, 参考 PMBOK520, 规划相关方参与过程包括很多工具与技术。
11. 答案: D, 参考 PMBOK521, 参与水平会随着项目的推进发生变化, 一个相关方在开始时很支持, 在后面也可能会反对。
12. 答案: C, 参考 PMBOK522, 规划相关方参与的输出只有相关方参与计划。
13. 答案: C, 参考 PMBOK523 或 49 个过程矩阵表。
14. 答案: A, 参考 PMBOK504, 启动过程组制定完项目章程后, 进入识别相关方过程。
15. 答案: B, 参考 PMBOK504, 识别相关方是所有项目团队的事情, 而不是项目经理个人的事情。
16. 答案: A, 参考 PMBOK504, 管理相关方在执行过程中进行, 变更请求在大多数执行过程和监控过程都可能作为输出。
17. 答案: D, 参考 PMBOK527, 沟通技能是独立的工具与技术, 不属于人际关系与团队技能。
18. 答案: B, 参考 PMBOK512,。
19. 答案: A, 参考 PMBOK75, 发起人首先是一个提供资金支持者, 其次是签署项目章程。如果没有资金启动项目, 就不会有项目章程的签署。
20. 答案: D, 参考 PMBOK505, 应该在整个项目生命周期过程持续进行相关方参与引导工作, 让他们始终按照项目预期的方向努力。
21. 答案: A, 参考 PMBOK512, 在识别的过程中, 然后紧接着进行分类。
22. 答案: B, 参考 PMBOK521, 相关方参与度评估矩阵描述了当前和所需参与的程度对比分析。
23. 答案: C, 参考 PMBOK25, 在启动过程组中, 项目章程发布后进入识别相关方过程。
24. 答案: A, 参考 PMBOK507, 先识别相关方, 再制定沟通管理计划。
25. 答案: A, 参考 PMBOK507. 相关方识别出了问题, 没有在刚开始识别完整。
26. 答案: B, 参考 PMBOK523, 应该尽可能管理相关方参与验收标准的制定, 且得到他们的同意。
27. 答案: A, 参考 PMBOK516, 按照相关方管理的四个过程分别是: 识别相关方、规划相关方参与、管理相关方参与、监督相关方参与。
28. 答案: B, 参考 PMBOK512, 一位相关方觉得成本大大超出, 说明已经识别了该相关方, 但是对她的影响没有评估出来。应该分析相关方的影响。

29. 答案: B, 参考 PMBOK523, 人际关系与团队技能中, 处理相关方的信息时需要灵活应对, 应该和信息敏感的相关方单独交流。
30. 答案: C, 参考 PMBOK528.基本规则是对项目团队做出的行为规范的约定, 以便可以引导他们采取什么行为去引导相关方参与。

PMBOK®第六版重点难点之：项目管理计划和项目文件汇总

项目管理计划和项目文件是大多数过程的输入和输出，在一个过程输入时，表明本过程的执行需要项目管理计划/项目文件全部（或部分组件）来支持本过程的开展。在一个过程输出时，表明本过程已经完成交付的内容中，交付了项目管理计划/项目文件的全部（或部分组件），或者更新了项目管理计划/项目文件的部分组件。

项目管理计划和项目文件是不同的：考生必须区别两者之间的关系和各自所起的作用！

项目管理计划	项目文件
1. 范围管理计划	1. 活动属性 19. 质量控制测量结果
2. 需求管理计划	2. 活动清单 20. 质量测量指标
3. 进度管理计划	3. 假设日志 21. 质量报告
4. 成本管理计划	4. 估算依据 22. 需求文件
5. 质量管理计划	5. 变更日志 23. 需求跟踪矩阵
6. 资源管理计划	6. 成本估算 24. 资源分解结构
7. 沟通管理计划	7. 成本预测 25. 资源日历
8. 风险管理计划	8. 持续时间估算 26. 资源需求
9. 采购管理计划	9. 问题日志 27. 风险登记册
10. 相关方参与计划	10. 经验教训登记册 28. 风险报告
11. 变更管理计划	11. 里程碑清单 29. 进度数据
12. 配置管理计划	12. 物质资源分配单 30. 进度预测
13. 范围基准	13. 项目日历 31. 相关方登记册
14. 进度基准	14. 项目沟通记录 32. 团队章程
15. 成本基准	15. 项目进度计划 33. 测试与评估文件
16. 绩效测量基准	16. 项目进度网络图
17. 项目生命周期描述	17. 项目范围说明书
18. 开发方法	18. 项目团队派工单

PMBOK®第六版重点难点之：工具与技术（仅标记分组工具与技术）

一、数据收集技术：用于从各种渠道收集数据与信息。

- 1) **标杆对照**：在收集需求、规划质量管理、规划相关方参与时使用
- 2) **头脑风暴**：在制定项目章程、制定项目管理计划、收集需求、规划质量管理、识别风险、识别相关方时使用
- 3) **核查表**：在控制质量时使用
- 4) **核对单**：在制定项目管理计划、管理质量、控制质量、识别风险时使用
- 5) **焦点小组**：在制定项目章程、制定项目管理计划、收集需求时使用
- 6) **访谈**：在制定项目章程、制定项目管理计划、收集需求、规划质量管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对时使用
- 7) **市场调查**：在规划采购管理时使用
- 8) **问卷调查**：在收集需求、识别相关方时使用
- 9) **统计抽样**：在控制质量时使用

二、数据分析技术：用于组织、评估和评价数据与信息。

- 1) **备选方案分析**：在监控项目工作、实施整体变更控制、规划范围管理、创建工作分解结构、规划进度管理、估算活动持续时间、规划成本管理、估算成本、管理质量、估算活动资源、控制资源、规划风险应对、监督相关方参与时使用
- 2) **其他风险参数评估**：在实施定性风险分析时使用
- 3) **假设条件和制约因素分析**：在识别风险时使用
- 4) **质量成本**：在估算成本、规划质量管理时使用
- 5) **成本效益分析**：在监控项目工作、实施整体变更控制、规划质量管理、控制资源、规划风险应对时使用
- 6) **决策树分析**：在实施定量风险分析时使用
- 7) **文件分析**：在结束项目或阶段、收集需求、管理质量、识别风险、识别相关方时使用
- 8) **挣值分析**：在监控项目工作、控制进度、控制成本、控制采购时使用
- 9) **影响图**：在实施定量风险分析时使用
- 10) **迭代燃尽图**：在控制进度时使用
- 11) **自制或外购分析**：在规划采购时使用
- 12) **绩效审查**：在控制进度、控制质量、控制资源、控制采购时使用
- 13) **过程分析**：在管理质量时使用
- 14) **建议书评估**：在实施采购时使用
- 15) **回归分析**：在结束项目或阶段时使用
- 16) **储备分析**：在估算活动持续时间、估算成本、制定预算、控制成本、实施风险应对时使用
- 17) **风险数据质量评估**：在实施定性风险分析时使用
- 18) **风险概率和影响评估**：在实施定性风险分析时使用
- 19) **根本原因分析**：在监控项目工作、管理质量、控制质量、识别风险、规划相关方参

与、监督相关方参与时使用

- 20) **敏感性分析**: 在实施定量风险分析时使用
- 21) **模拟**: 在制定进度计划、实施定量风险分析时使用
- 22) **相关方分析**: 在规划风险管理、识别相关方、监督相关方参与时使用
- 23) **SWOT 分析**: 在识别风险、规划相关方参与时使用
- 24) **技术绩效分析**: 在监督风险时使用
- 25) **趋势分析**: 在监控项目工作、结束项目或阶段、控制范围、控制进度、控制成本、控制资源、控制采购时使用
- 26) **偏差分析**: 在监控项目工作、结束项目或阶段、控制范围、控制进度时使用
- 27) **假设情景分析**: 在制定进度计划、控制进度时使用

三、数据表现技术: 用于显示用来传递数据和信息的图形方式或其他方式

- 1) **亲和图**: 在收集需求、管理质量时使用
- 2) **因果图**: 在管理质量、控制质量时使用
- 3) **控制图**: 在控制质量时使用
- 4) **流程图**: 在规划质量管理、管理质量时使用
- 5) **层级图**: 在规划资源管理时使用
- 6) **直方图**: 在管理质量、控制质量时使用
- 7) **逻辑数据模型**: 在规划质量管理时使用
- 8) **矩阵图**: 在规划质量管理、管理质量时使用
- 9) **基于矩阵的视图**: 在规划资源管理时使用
- 10) **思维导图**: 在收集需求、规划质量管理、规划相关方参与时使用
- 11) **概率和影响矩阵**: 在实施定性风险分析时使用
- 12) **散点图**: 在管理质量、控制质量时使用
- 13) **相关方参与度评估矩阵**: 在规划沟通管理、监督沟通、规划相关方参与、监督相关方参与时使用
- 14) **相关方映射分析/表现**: 在识别相关方时使用
- 15) **面向文本的格式**: 在规划资源管理时使用

四、人际关系与团队技能: 用于有效地领导团队成员和其他相关方，并与之进行互动。

- 1) **积极倾听**: 在管理项目知识、管理沟通、监督相关方参与时使用
- 2) **沟通风格评估**: 在规划沟通管理时使用
- 3) **冲突管理**: 在制定项目章程、制定项目管理计划、建设团队、管理团队、管理沟通、管理相关方参与时使用
- 4) **文化意识**: 在规划沟通管理、管理沟通、管理相关方参与、监督相关方参与时使用
- 5) **制定决策**: 在管理团队时使用
- 6) **情商**: 在管理团队时使用
- 7) **引导**: 在制定项目章程、制定项目管理计划、管理项目知识、收集需求、定义范围、识别分析、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对时使用

- 8) **影响力**: 在建设项目团队、管理项目团队、控制资源、实施风险应对时使用
- 9) **领导力**: 在管理项目知识、管理项目团队、监督相关方参与时使用
- 10) **会议管理**: 在制定项目章程、制定项目管理计划、管理沟通时使用
- 11) **激励**: 在建设团队时使用
- 12) **谈判**: 在获取资源、建设团队、控制资源、实施采购、管理相关方参与时使用
- 13) **人际交往**: 在管理项目知识、管理沟通、监督相关方参与时使用
- 14) **名义小组技术**: 在收集需求时使用
- 15) **观察/交谈**: 在收集需求、监督沟通、管理相关方参与时使用
- 16) **政治意识**: 在管理项目知识、规划沟通管理、管理沟通、管理相关方参与、监督相关方参与时使用
- 17) **团队建设**: 在建设团队时使用

五、决策技术: 用于从不同备选方案选择行动方案

- 1) **多标准决策分析**: 在实施整体变更控制、收集需求、定义范围、规划质量管理、管理质量、获取资源、规划风险应对、监督相关方参与时使用
- 2) **投票**: 在监控项目工作、实施整体变更控制、收集需求、控制范围、估算活动持续时间、估算成本、监督相关方参与时使用

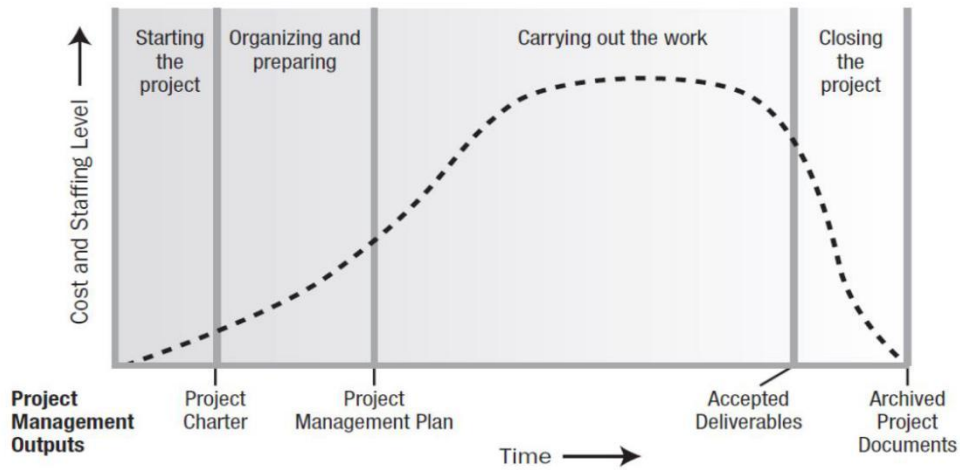
六、沟通技巧: 用于在相关方之间传递信息

- 1) **反馈**: 在管理沟通、监督相关方参与时使用
- 2) **演示**: 在管理沟通、监督相关方参与时使用

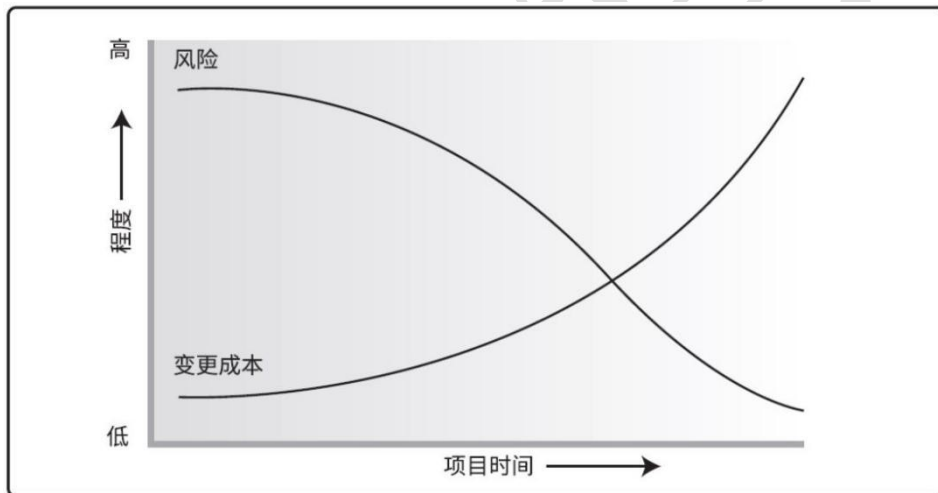
七、未分组的工具与技术 (请参考 PMBOK 第六版附录明细)

PMBOK®第六版重点难点之：补充图解

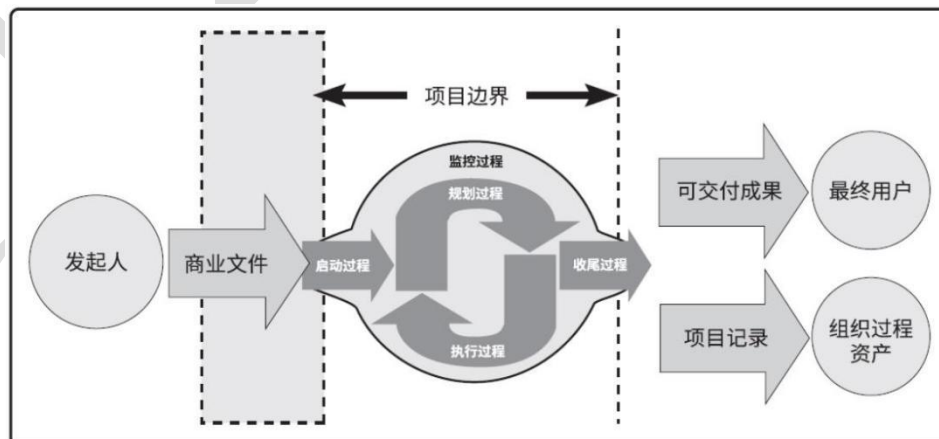
1、通用项目生命周期过程中成本与人力投入分布



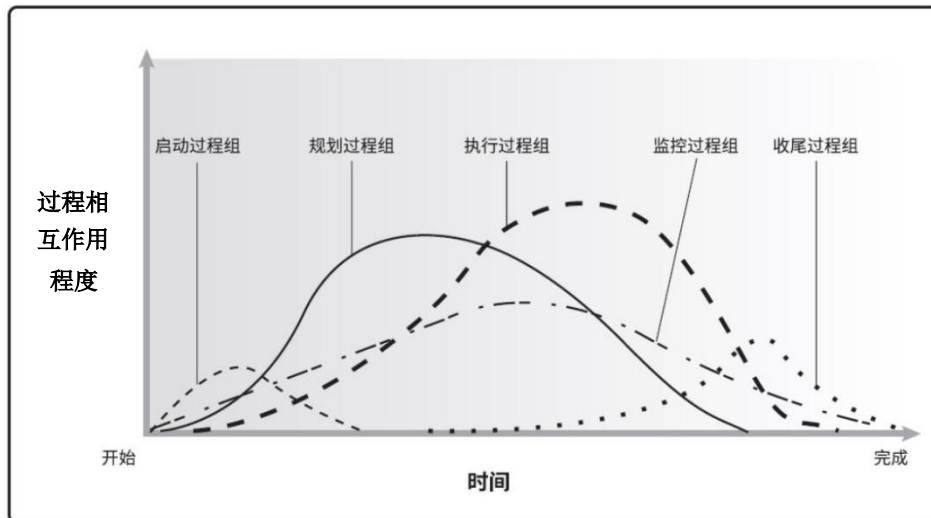
2、通用项目生命周期中随时间变化的变量影响



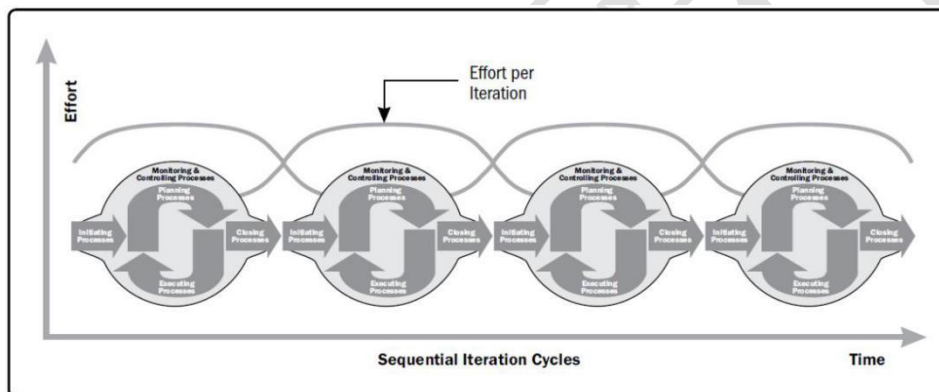
3、项目管理五大过程组之间的相互作用



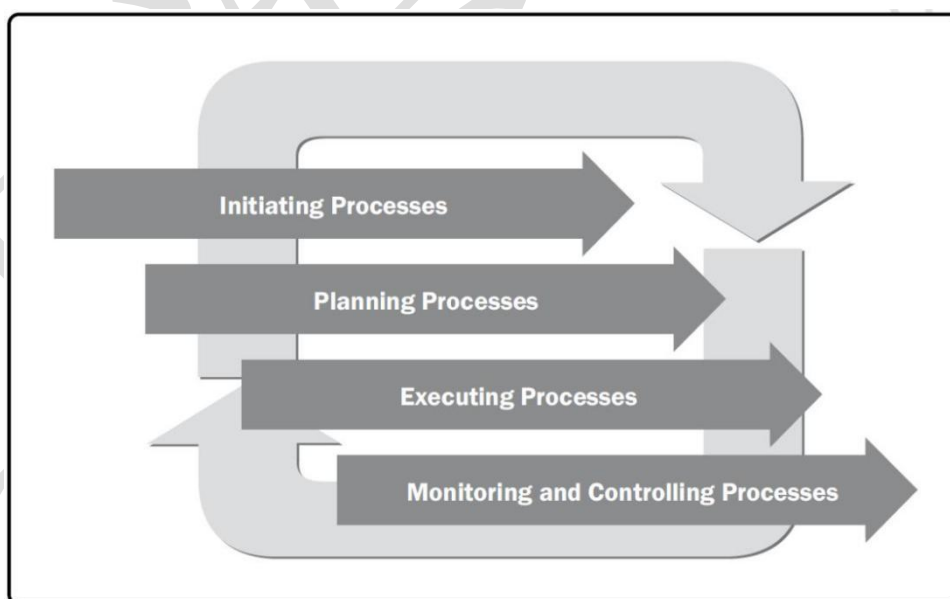
4、项目管理各过程组在项目生命周期过程投入的时间安排



5、跨迭代周期的过程组重复开展所需的投入水平



6、持续阶段中的过程关系



海晖项目管理