1906课堂模拟一错题集

53，54，58，59，60，61，64，66，69，71，76，77，81，82，86，88，91，94，96，99，100，101，102，107，108，110，116，117，118，120，122，126，130，131，132，133，136，137，138，139，140，141，142，143，144，145，147，150，157，159，160，162，168，169172，177，179，180，181，183，184，190，191，193，195，197，198，200

1.项目经理正在遵循一个价值 200.000 美元项目的风险管理计划,该计划中提出的其中

一个风险已经实现,项目经理按照所述内容实施了该计划,但是,他们担心尚未考虑到

某些结果。

项目经理应该怎么做?

A.将该问题升级上报给相关方以做出决定

B.使用专家判断来获得其他观点

C.应用头脑风暴技术来选择解决方案

D.执行敏感性分析以了解风险应对的结果

解析:B 是参考答案。考点风险管理,实施风险应对措施后还需要考虑残余风险或

次生风险。在这种情况下需要重新识别风险。B 选项为识别风险的工具。参考

PMBOK 11.2.2.1

PM感觉制定的风险应对措施不踏实，需要对风险作再评估

3.在新项目启动会议期间, 因为项目将需要采购新设备, 生产经理拒绝接受批准的章程。

然后项目经理通知项目发起人,由于生产经理缺席,章程未能包括设备釆购。

项目经理下一步应该怎么做?

A.与客户一起审查生产经理关切的问题。

B.记录生产经理关切的问题,并在项目启动大会之后获得他们的支持。

C.开展另一项成本效益分析,包括生产经理的反馈。

D.向生产经理解释设备成本不会影响项目业务价值。

解析：A，这道题准确的说没有正确答案，退而求其次，选A。干系人反对的时候，需要搞清楚他反对的原因，所以这里需要搞清楚生产经理反对的原因，选A的话，这里的客户也可以是发起人

6.由于超出项目经理控制的原因,项目落后于进度,一名有影响力但很少参加项目更新

会议的高级经理抱怨项目延期。

项目经理应该怎么做?

A.管理沟通并签发变更请求

B.更新相关方登记册和风险日志

C.控制沟通并更新项目文件

D.更新问题日志并控制相关方的参与程度

解析:D 是参考答案。项目进度落后的问题需要更新问题日志并进行解决,同时需

要监督这名干系人的参与。监督相关方参与是监督项目相关方关系,并通过修订参与

策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。知识点:章节 13.4 和 4.3.3.3

7.项目经理在收尾一个项目时遇到问题,因为相关方不接受项目章程中描述的大部分可

交付成果,项目经理应该做?

A.更新项目章程

B.提交变更请求

C.更新范围管理计划

D.核实范围

解析:D 是参考答案。题干提出客户对于章程中的项目成果不认可。项目章程描述

的是高层级范围和可交付成果。项目成果正式验收工作是从过程 5.5 确认范围

(Validate Scope)开始的,在该过程中确认每一个具体的可交付成果,从而提高最终产

品获得验收的可能性。同时过程 5.5 使验收过程具有客观性。选项 D 为过程 5.5,参

考 PMBOK5.5 关于过程定义的描述。

10.在一个项目中途,项目团队意识到他们低估了交付一部分产品的工作,结果该项目将

推迟两个月。项目经理下一步应该怎么做?

A.与项目发起人沟通该推迟情况,并请求批准新的交付日期

B.修改相关方参与计划以反映该变更,并请求相关方的批准

C.通知相关方并管理他们的期望

D.修改风险管理计划以反映该变更,并请求相关方的批准

解析:A 是参考答案。项目延迟两个月,相对来说影响比较大,可能会影响章程里

的目标。需要与发起人沟通,对于章程的修改需要得到发起人的批准。

11.在项目的制造阶段,在工程图纸中发现一个错误, 该错误导致重大的返工和成本超支,

项目经理执行根本原因分析,并发现未根据程序检查图纸。项目经理应该做些什么来确

保在未来的项目中不会发生这种情况?

A.识别并面对导致错误的人员

B.收集经验教训储存库中的结果

C.更新质量管理计划

D.通知所有其他项目经理

解析:B 是参考答案。确保未来项目不会发生类似错误,考虑经验教训库的应用。

12.一个地理位置分散的团队成功完成了一个项目,项目经理希望快速获得团队的统计分

析反馈,项目经理应该使用下列哪种方法?

A.视频会议

B.焦点小组会议

C.调查问卷

D.电子邮件

解析:C 是参考答案。调查问卷适合地理位置分散、需要快速完成的场景。同时也

有利于统计分析。参考章节 5.2.2.2。

13.项目经理了解到,一名团队成员变更客户需求以提供更高价值, 而且实施这一变更的

工作已经开始,项目经理应该怎么做?

A.将该问题上报给项目发起人

B.指示该团队成员立即修改工作,满足客户的原始需要

C.指示该团队成员停止变更的工作,直到收到变更控制委员会(CCB)的批准

D.批准该变更,并将其记录在变更日志中

解析:C 是参考答案。有价值的变更不应该直接否定,应该遵循变更控制流程。参

考章节 4.6 实施整体变更控制。

15.按照既定的变更管理程序,一项变更请求获得批准,在实施该变更过程中,一位高级

管理人员对其未参与批准变更表示很惊讶,因为该变更的规模和成本都很大。若要避免

这个问题,项目经理应该事先做什么?

A.制定变更管理流程,要求根据成本估算需要不同的审批级别

B.确保项目团队接受培训,以识别该高级管理人员应该参与变更管理流程的情况

C.在项目的规划阶段,让该高级管理人员参与变更管理流程的设计

D.在提交变更请求之前先咨询该高级管理人员的意见

解析:C 是参考答案。考点在于制定项目管理计划中变更管理计划的编制,应事先

考虑关键干系人在变更处理过程中的角色、职责等内容。A 可以理解为是 C 的一项工

作。

19.一次项目会议后, 市场营销经理要求在公司网站上添加一个在线服务功能,项目经理

首先应该怎么做?

A.审查预算并合并该变更

B.更新变更管理计划

C.执行变更控制过程

D.对请求的变更进行失效模式与影响分析(FMEA)

解析:C 是参考答案。干系人提出变更要求时,执行变更控制过程有效管理变更。

B 选项更新变更管理计划不合适,应该查阅变更管理计划管理变更。

20.相关方已就项目可交付成果, 关键里程碑以及角色与职责达成一致意见,项目经理与

商业分析师开会,以评估项目的详细需求,项目经理首先应该怎么做?

A.安排需求评审会议

B.分享项目章程

C.制定范围管理计划

D.审查工作分解结构(WBS)

解析:B 是参考答案。题干说明项目章程已被签署,准备开展收集需求的工作。收

集需求的输入包含项目章程,首先分享项目章程中的高层级需求,将其作为详细需求

的基础。参考 PMBOK 5.2.1.1

22.从事一个直接项目的项目经理收到现场经理关于设计团队施工图纸质量的反复投诉,

项目经理希望确定可能的行动,以确保不再发生这个问题,项目经理首先应该怎么做?

A.审查质量报告

B.开展质量审计

C.执行根本原因分析

D.创建并分析因果图

解析:C 是参考答案。根本原因分析是管理质量的工具,用于识别问题的根本原因

并解决问题。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。参考章节 8.2.2.2。B 质量审

计主要用于识别问题或良好的实践。D 因果图有助于识别根本原因,但是题干同时强

调确保不再发生这个问题。C 选项更加契合题干。

27.一个大型项目正处于收尾阶段, 客户拒绝签署同意项目可交付成果,提及之前从未讨

论过的需求,项目经理要求与客户开会,以讨论该问题。在会议之前应该查阅下列哪一

项?

A.工作绩效数据

B.验收标准

C.经验教训储存库

D.需求跟踪矩阵

解析:D 是参考答案。 需求跟踪矩阵把需求和项目业务目标或项目目标连接在一

起。客户要求之前未讨论过的需求,可以查看需求跟踪矩阵,明确当前需求如何服务

于项目目标。参考章节 5.2.3.2。B 验收标准主要针对现有可交付成果的验收,与题干

中的讨论新需求没有直接关联。

28.根据批准的商业论证,项目必须在 12 个月内完成,以最大限度地提高经济效益,在

审查商业论证之后,项目经理识别到一些制约因素,这些制约因素将导致无法在此时间

范围内完成项目,项目经理应该怎么做?

A.在项目章程中包括 12 个月的项目持续时间

B.在考虑到这些制约因素的影响后,在项目章程中更新修订后的完成日期

C.通知管理层无法实现项目时间表

D.与管理层开会讨论此事并最终确定行动计划

解析:D 是参考答案。在启动阶段,项目经理需要与管理层沟通,寻求指导,确定

合适的行动方案。A,B,C 选项可以理解为实施 D 选项后可能采取的行动。

29.在项目的质量审查期间,团队讨论了对当前质量管理计划的必要变更,以满足相关方

的期望,目前的计划包括特定产品的事项和特征,但缺少一个重要方面。若要完成质量

管理计划,项目经理应该怎么做?

A.评估交付团队的绩效

B.评估产品的性能

C.考虑产品等级

D.分析提供给客户的价值

解析:D 是参考答案。题干中提到包含产品的特征和事项,立刻理解为对产品本身

的要求已经有所考虑。除了产品本身,质量管理还应该考虑对客户的价值,即把“符合

要求”和“适合使用”两者结合起来考虑。参考第 8 章质量管理章节中“项目质量管理的趋

势和新兴实践”一节。

30.公司聘用一名项目经理来协调一个期限紧迫的敏捷项目,项目经理和敏捷团队都由一

位项目组合经理管理, 该项目组合经理倾向于根据需要将开发人员重新分配给其他紧急

事项,当项目经理与其接洽时,项目组合经理坚持认为他们有权根据需要调动资源,项

目经理应该怎么做?

A.将此问题提升为问题日志中的问题

B.更新风险登记册

C.将此问题升级上报给项目组合经理的主管

D.请求额外的资源

30. 解析:C 是参考答案。敏捷项目需要团队专注于项目工作,题干中项目组合经理坚

持认为有权调动资源,这违背了敏捷基本理念。需要将此问题上报,寻求合适解决方

案。 A 问题日志在敏捷项目里并不推荐,敏捷减少文档更新工作,鼓励通过面对面口

头沟通快速解决问题。

31.在项目开始时,项目发起人宣布可用资金比原计划少 5%,项目经理应该怎么做?

A.与相关方开会以确定如何变更范围

B.重组项目团队以消化资金减少问题

C.激活项目应急储备以取代被削减的资金

D.监督项目进度以确定可以从范围中删除哪些任务

解析:B 是参考答案。四个选项中首选排除 A 和 D 这种直接考虑缩减范围的做法,

没有体现出项目经理的积极努力。选项 C 中的应急储备已经包含在原计划资金中,无

法达到目的。B 选项尝试用积极方案应对这个变化,比如重新规划资源,调整工作的

进度等方法。

32.在一个大型项目中,项目经理决定将风险转移给供应商是最好的风险应对措施,在项

目执行期间,项目经理了解到该供应商因内部问题不再具有财务能力来承受风险,指定

新的供应商需要三周时间,在新计划生效之前,项目经理应该做些什么?

A.更新风险应对计划,通过停止工作来“规避”

B.与相关方开会审查风险应对计划,并讨论增加预算以适应该风险

C.继续进行项目工作

D.审查现有的安全措施和控制措施,并评估风险发生的可能性

解析：D。

37.在项目执行期间,项目经理注意到正在使用项目管理软件的免费试用版准备项目文

件,该项目将在六个月后结束,团队希望继续使用相同的软件,项目经理应该怎么做?

A.记录该软件是试用版,并继续使用该软件

B.记录该软件是试用版,通知所有相关方,并购买该软件的许可

C.通知相关方,执行风险分析,并获得该软件的许可版本

D.执行风险分析,并奖励团队节省项目支出

解析:C 是参考答案。目前项目团队正在使用试用版本,而该版本将在 6 个月后过

期,目前项目文件依赖于本系统,这对于项目而言是一个风险。结合团队的需求,分

析该风险的影响,以便做出合适的应对措施。

38.一位新项目经理负责管理一个处于规划阶段之后的项目。若要识别团队的角色与职

责,新项目经理应该审查哪一项?

A.组织结构图

B.资源管理计划

C.项目章程

D.工作分解结构(WBS)

解析:B 是参考答案。团队的角色与职责记录于资源管理计划中,参考章节

9.1.3.1 资源管理计划的内容。

40.一个组织变更管理项目包含来自不同部门的相关方,项目经理与所有相关方访谈,以

收集项目需求,但有些需求似乎不切实际并且超出范围。项目经理应该怎么做?

A.记录需要澄清和分析的所有需求

B.从需求文件中排除低层级需求

C.将所有需求包含进工作说明书(SOW)中

D.更新相关方登记册以包含这些需求

解析:B 是参考答案。范围管理知识领域经历收集需求、定义范围及创建 WBS 三

个过程。收集需求后需要明确哪些需求包含在范围内、哪些排除在范围外,这是定义

范围过程的主要作用,参考 5.3 定义范围的描述。

41.虚拟团队正在为一个具有全球影响力的客户执行项目,由于组织重组,团队将从 70

人减少到 58 人,项目经理应该怎么做?

A.将剩余的团队成员集中在一起办公,以提高他们作为团队执行工作的能力

B.获得额外资金以改善沟通技术,以便在团队成员之间建立更好的共识

C.通过使用新的可用信息更新项目管理计划来采取预防措施

D.更新工作分解结构(WBS)并确保所有活动按时完成

解析:C 是参考答案。团队成员显著变化要提前判断对项目工作的影响,采取适当

的预防措施。预防措施可能包括集中办公,或者改善沟通等提高效率的方式。无论采

用何种方式,都需要收集信息,根据新的项目管理计划开展工作。可参考 9.6.2.2.问题

解决流程。

42.一个在实施中的项目对公司的成功至关重要,项目总监不相信该项目将按时交付,项

目经理应该怎么做?

A.审查相关方参与评估矩阵,并更新风险登记册

B.与项目总监开会,提供基准数据并解决问题

C.制定相关方参与计划,定期提供项目更新并鼓励反馈

D.修改风险登记册,以应对未能达到项目总监期望的风险

解析:C 是参考答案。本题考点在于通过促进相关方参与,提高相关方的支持程度,

帮助达成项目目标。与相关方互动要根据计划来进行,因此选项 C 为最佳答案。参考

13.2.3.1 相关方参与计划的详情。本题与风险没有直接的关系。

43.项目团队了解到新监管法律可能影响项目,项目经理执行定量分析并确定了如果触发

此风险的重大财务影响,项目经理应该怎么做?

A.更新风险登记册

B.聘请保险公司来承担该风险

C.影响发起人延迟实施法律,直到项目完成

D.修订项目预算

解析:B 是参考答案。完成定量分析后,下一步工作应该是规划风险应对。题干提

示重大财务风险,B 选项转移风险至保险公司是一种可接受的做法。A 的问题在于定

量分析过程没有输出风险登记册更新。重大风险通常更新在风险报告。参考 11.4.3.1

44.项目经理正在执行一个高端公共工程项目, 该项目具有一个多元化且忙碌的项目相关

方团体。项目相关方的公共部门非常担心,因为这个项目直接影响到他们的社区。

项目经理应使用什么来与这个项目相关方团体沟通?

A.推式沟通

B.交互式沟通

C.项目相关方沟通

D.项目报告

解析:D 是参考答案。项目状态发布是管理沟通过程的一项工具。把项目信息发布给众多相关方群体,应针对每种相关方来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节(符合题干多元化的特点)。参考章节 10.2.2.5。相关方非常忙碌,因此 B 选项不合适。

45.在一个项目即将完成时,一位相关方被替换,项目团队正在忙着完成剩余几项需求的

开发,项目经理与新相关方的第一次会议安排在下周,但该相关方已经发送了几封电子

邮件,要求变更已经实施的要求,项目经理下一步应该怎么做?

A.通知该新相关方,在项目后期变更需求将导致成本和进度超支

B.与团队讨论所请求的变更,并确定将其纳入最终可交付成果的影响

C.要求管理层一起参加与该新相关方的会议,以讨论该问题

D.通知该新相关方无法实施所请求的变更,因为它们未包含在已批准的范围内

解析:B 是参考答案。根据变更流程,分析讨论实施的影响。C 的问题在于变更审

批的主要群体是 CCB 而不是管理层。参考讲义变更处理流程。

48.根据一个工程项目的合同条款, 付款与项目总体进度的百分比挂钩,项目经理必须提

交月度进度报告,以促进发票开具流程,在项目团队成员每月报告其分配的活动时,项

目经理应该如何保持健康的现金流?

A.分配一位团队成员来整合数据

B.提供项目报告

C.执行定量分析

D.应用挣值(EV)原则

解析:D 是参考答案。考点在于控制成本。控制成本需要将成本和已完成的实际工

作相结合,应用挣值管理技术,量化项目实际进度和所需成本,保持健康的现金流。

49.在项目完成执行阶段后,一位相关方意识到忽略了一个重要功能, 该相关方向项目经

理提供详细的理由,说明为什么这项变更对业务至关重要。项目正处于哪个过程?

A.控制范围

B.监控项目工作

C.核实范围

D.实施整体变更控制

解析:A 是参考答案。题干描述的场景属于提交变更请求之前进行的分析评估,评

估变更的必要性,对应讲义变更管理流程 8 步骤中的第 0 步。证明其必要性后提交变

更请求,并分析变更产生的影响。分析必要性的工作由 5.5 控制范围过程实施。 可参

考章节 5.6 控制范围过程的作用,以及输出 5.6.3.2 提交变更请求。本题需要注意区分

选项 D 是在选项 A 完成后开展的,即由 A 提交变更请求,然后进入到 D 开展变更处

理流程。选项 C 的问题在于 C 指代过程 5.5 确认范围(中文翻译与 PMBOK 不一致,

英文是一致的)。选项 C 是由客户或发起人进行的,而不是题干中的干系人。

50.项目经理收到设备采购的两份标书。 采购部门坚持接受最低报价, 而制造部门更愿意

选择性能最好但价格更高的设备。为了满足项目预算,项目经理选择最便宜的报价。

项目经理使用的是哪种冲突管理技巧?

A.妥协/调解

B.撤退/回避

C.缓和/包容

D.强迫/命令

解析:D 是参考答案。考点冲突管理应对策略。项目经理强制推行某一方的观点,

属于强迫命令策略。参考 9.5.2.1 章节。