

模拟题二 答案解析

- 1 A 题干中提到了主题专家，直接根据相关性法则选 A。
- 2 C 问题多，必须排序，解决优先级高的
- 3 C 更加稳定的供应商，是风险应对策略中的减轻
- 4 B 章程是项目开始的标志。必须要得到批准。
- 5 A 题干中提到的是信息交流，并且出现了虚拟团队。因此沟通是关键。
- 6 B 题干中开除了团队成员，因此要找替代人选。从顺序的角度来说先内部再外部。
- 7 A 新的项目，应该制定项目章程。但是选项中没有，因此结合选项来选，项目经理必须获得发起人对章程的审批。因此选 A。很多人选了 B，要注意商业论证不是项目经理制定的。是高于项目经理的经理们制定用于做决策的文件。
- 8 C 内部资源缺乏，就找外部资源。ACD 三个选项从解决问题的角度来说 C 最快。
- 9 D 资源过度分配说明需要进行资源平衡或资源平滑，题干中提到了不会改变关键路径，因此选 D
- 10 B 修订过程，即进行过程改进，需要提出变更。见 8.2.3.3
- 11 C 第六章子过程的顺序。
- 12 D 见 4.7.2.2 回归分析。题干中说的是收尾，排除法也可以确定 D
- 13 A 沟通问题，选 A
- 14 D 管理相关方参与的输入。问题日志，记录问题，并跟踪解决。
- 15 C 题干中职能经理需要根据进度计划按安排资源。也就是要制定进度计划，只有 C 和制定进度计划有关。
- 16 A 高层次的所有信息记录在章程中

-
- 17 D 项目章程中有项目立项的原因、目的等。
- 18 A 题干中有文档未按时完成，导致项目延期。可以事先用核查表来确认每项工作是否完成。
- 19 C 替代方法就是和计划不一样的方法。需要走变更管理流程。
- 20 C 项目完成，更新组织知识库。参见 4.7.3.4
- 21 B 权变措施是针对未知的风险发生后的措施。不在计划之内，已处理要走变更管理流程。
- 22 B 排除法选择和相关方有关的选项。
- 23 B 题干中有确定和成本相关的风险。理解定量风险分析。只有 B 和定量风险分析有关。参见 11.4
- 24 B 有变更走流程。
- 25 C 根据变更控制流程选 C。即更新项目文件中的变更日志。
- 26 A 防止问题再次发生一般就几个选项：1.经验教训登记册（组织过程资产）；2. 过程改进
- 27 B 题干中达成不了一致，因此得选择能够达成一致的。B 开会可以达成一致。
- 28 B 原因不明，需要分析根本原因。
- 29 D 重新定义范围，即范围的变更，走流程。
- 30 C 讨论并获得反馈是交互式沟通或者叫互动式沟通的特点
- 31 A 根据选项去看，题干中相关方不同意可交付成果达到要求。可以参见项目范围说明书中对可交付成果的描述以及验收标准。
- 32 D 规划采购的工具和技术 自制外购分析

- 33 A 题干中描述的是变更，走流程
- 34 C 11.4.2.5 中图 11-15 决策树图右上角内容。
- 35 D 团队章程。9.1.3.2
- 36 A 相关方参与问题，需要改进相关方参与计划。
- 37 C 常识题
- 38 B 变更批准后，要总结经验教训
- 39 C 负面评价说明团队建设不好。另外团队建设是项目经理的事情而不是发起人的事情。
- 40 D 题目强调了“关键资源”，影响重大，应上升到风险高度。D 优先于 C、B。
- 41 C 经验教训、组织过程资产有利于持续改进。纠正措施及原因是组织过程资产的一部分。
- 42 B 风险识别后，需要定性。但是选项中没有。那就考虑定量，A,B 都是定量，但是不需要对每个风险都建模。另外敏感性分析可以找到最大影响的风险。
- 43 C 第五版的考题，大家可以忽略。帕累托图可以用来找主要原因，主要问题等。
- 44 C 题目描述的是收尾过程，选项中收尾工作只有 C 是。“相关方对项目总体成果进行概述”即相关方对项目是否满意
- 45 C 控制范围的工具和技术
- 46 D 资源管理计划会告知项目经理如何管理人力资源及实物资源。此题有争议，有的老师选择 B。
- 47 A 如果都发生了，概率就没有意义，不需要考虑了。天气需要 8 万，材料节省 10 万，人工需要 15 万， $8-10+15=13$ 万。

-
- 48 C 题干中考的是相关方，因此排除法选 C
- 49 C 走变更管理流程
- 50 A “障碍”即问题，应先记录于问题日志，跟踪问题的解决
- 51 A 概念题，参见书中工作绩效数据定义
- 52 D 常识题
- 53 A 采购问题，看合同。参见控制采购内容。
- 54 A 和客户验收即确认范围，输入中有范围管理计划来指导。
- 55 B 新的相关方
- 56 A 排除法选 A
- 57 C 有问题，先找原因。
- 58 D 立即解决，只有强迫命令最快
- 59 C 本题存疑，题干描述的可能是一个失控的变更，因为直接通过团队成员，没有得到项目经理的认可，从这个角度应选 C，变更流程或计划是错误的，有问题。
- 60 B 英文其实是确认符合技术规范，控制图中包括规格上下限，即技术规范。
- 61 B 正式汇报项目情况用绩效报告。另外绩效报告中包括状态报告，记录显示项目状态。
- 62 A 项目结束、士气低落，资源管理计划中项目团队资源管理中有遣散。制定适当的遣散计划可以提高团队的士气。很多人说 PM 没有权力将团队成员重新分配到其他项目上，注意这不是权力的问题，是义务。PM 要制定的合适的遣散计划。
- 63 D 从“可能休假”到“一般不休假”，休假概率降低，减轻。没有说绝对不休假。
- 64 A 本题考的问题还是：收尾时验收（或移交）不通过，什么原因（早干嘛去了）？确

认范围 (分部验收), 能提高最终验收的可能性

65 D 题目的意思是, 质量成本投入不要过多, 达到最低质量水平即可

66 A 团队建设的主要作用, 就是通过团队建设, 提高团队绩效, 进而提高项目绩效

67 A 上下基准数字即控制上下限, 只有控制图有这个功能。

68 B 战略变更, 对项目影响很大, 首先更新风险登记册。

69 C 项目是否可行, 看是否和商业论证中的指标一致。

70 B 可以看出项目经理权力较小, 所以弱矩阵。

71 C 自主访问网站, 属于拉式沟通

72 D 采购问题, 看采购管理计划

73 A 项目被终止时, 关于分包商的费用出现了争议, 顺序: 谈判, ADR, 诉讼

74 B 相关方问题, 用人际关系与团队技能

75 B 题目问的是: 如何更新组织的知识库? 只有 B 属于更新组织过程资产工作, A 如果改为“存档”, 则可选。另外也可以使用看到收尾想到经验教训这样一个法则

76 D 概念题, 参见 13.1.2.4 数据表现

77 B 会议中有冲突, 参见 9.1.3.2 团队章程中的内容

78 D 虚拟团队的特点。

79 B 7.3 制定预算的输入

80 B 11.7.2.2 审计

81 C D 只能惩罚分包商, 不能解决进度延期及影响测试活动问题; A 就是赶工, 已被证明无效; B 只分析影响, 不解决问题。C 相对比较全面、主动

82 A 画网络图, A 在关键路径上。A 延迟五周, 项目就会延迟五周。注意题目问的是

对项目的影响，不是某一个活动的影响。

83 B 6.4.2.4 三点估算的定义

84 B 和供应商之间有问题，首先看合同条款。但是选项没有。采购工作说明书 SOW 是合同中的重要部分，本题退而求其次选 B。采购 SOW 里有关于可交付成果的内容，诸如质量等方面的要求

85 C 变更管理有问题，需要创建变更管理过程

86 D 6.5.2.1 进度网络分析，包括制定进度计划的各项工具，如：假设情景分析、进度压缩、资源平衡、提前量滞后量

87 D 可交付成果的验收标准记录在项目范围说明书中。但是选项没有。5.2.3.2 需求跟踪矩阵中倒数第二句话中有验收标准。

88 A 投标人会议的定义和特点

89 C 严格来说 AC 均正确。但是题干中提到了经验较少字眼，所以专家判断更符合题意。

90 A 向人收集需求，也就是相关方征集反馈。

91 C 需要原估算两倍的空间，这属于变更问题，应该走变更流程。但是否是范围变更，很难确定，因此 C 比 D 更好。

92 D 只有 D 选项是进度和成本绩效审查工具

93 B 领导：知晓项目和潜在影响，积极致力于保证项目成功。注意和支持的区别

94 A 变更要得到批准。

95 A 考项目收尾工作。依据见考试大纲内容。

96 A 质量成本的定义。

- 97 B 题目意思是，某成员未按安排好的进度完成工作。本题用排除法。A 麻烦发起人
了；C 只对以后有用，没考虑当前问题；D 没有有 C 好，要先分析影响，再采取措施。
- 98 B 更多澄清，即分析这些质量问题，哪些更重要。应为这些问题排序，根据严重性，
来确定实施纠正措施的顺序。控制图只针对过程，不能识别具体问题。此题为第五版的题
目。
- 99 A 题目问题：如何分享一个成功经验？更新到组织知识库，就可以分享了。A 是组
织知识库重要内容之一。
- 100 B 4.1.2.3 人际关系与团队技能，引导和会议管理
- 101 B 6.6.2.1 数据分析，中的趋势分析 趋势分析检查项目绩效随时间的变化情况，
以确定绩效是在改善还是在恶化。图形分析技术有助于理解截至目前的绩效，并与未来的
绩效目标（表示为完工日期）进行对比。
- 102 B 4.7.3.4 组织过程资产更新的内容
- 103 A 风险排序，属于定性
- 104 C 和第三方合作，让双方都受益，属于机会应对策略中的分享。
- 105 C 13.1.2.4 数据表现中的权利/利益方格
- 106 D $PV=30000$ ， $EV=50000$ 可以看出进度提前，但是预先估算的 15000 相比
花费了 35000 可以看出成本超支。严格来讲本题为错题。
- 107 B 4.1.1.1 商业文件中商业论证的案例。
- 108 A BCD 都属于 A 题目情景属于 A 中的假设情景分析 如果资源被借调 3 天，
项目将被延误 5 天
- 109 D 启动一个项目，要先制定章程，组织过程资产是制定项目章程的输入

- 110 D 为期六周，到了第三周，说明时间过半，因此 $PV=BAC*50\%=350$ 。项目中途说明实际工作也完成过半， $EV=BAC*50\%=350$ ， $AC=450$ 。因此可以确定为 D
- 111 D 识别多个风险需要分类和排序，D 可以帮助排序
- 112 B 此题只能用排除法。D 不是风险工具；C 用于分析剩余风险与剩余储备的关系，不评估具体风险；AB 都是评估风险是否发生、征兆是否出现的工具，B 偏重于分析进度、成本、范围，A 偏重于分析质量、功能、缺陷等。
- 113 C 监管要求属于法律类的事业环境因素
- 114 C 是否偏离原始要求，需求跟踪矩阵包含原始需求，并逐步跟踪，确保这些原始需求在项目结束时都成为相应的可交付成果。5.2.3.2 中第一段最后一句话：需求跟踪矩阵还为管理产品范围变更提供了框架。
- 115 B 获取资源，需要查看资源管理计划
- 116 D 项目后评估，是在项目结束或终止后进行，总结项目管理过程的经验教训。根本原因，属于经验教训中的一部分。
- 117 C 本题考制定章程的输入，虽然 CD 都是，但组织过程资产中，应该包括项目章程的模板，能提供制定章程所需信息，与题干对应更好。
- 118 D 题干中是关于范围和进度方面的变更。项目经理和发起人均不能
- 119 B 项目的核心是整合、协调，都是通过沟通实现的。沟通能力，是项目经理的核心能力。
- 120 D 5.5 确认范围的定义：对每一个可交付成果的验收（确认范围-经常翻译成核实范围），可以提高项目最终产品整体验收的可能性。
- 121 A 成本偏差会导致变更的产生，变更遵循变更管理计划。如果选项中有成本管

理计划，则更优先。

122 B 非增值的变更要拒绝。

123 D 增加资源，解决关键路径问题，是赶工

124 A 识别相关方中工具和技术 相关方分析 的内容

125 B 任务、责任分配不明确，才会出现这种问题。RAM 或者 RACI 可以确定资源任务的对应关系

126 B 本题考收尾工作，虽然 AD 也是收尾工作，但 B 移交结果优先于 AD。收尾工作的顺序是：先外部验收（确认范围，即可交付成果所有权的移交），再内部行政收尾。

127 B 不增加成本的前提下加快进度，要使用快速跟进

128 C 此题为第五版的题目。第六版中用会议取代了风险再评估（删除过时的风险、评估现有风险、识别新风险）

129 A 新项目要有章程。商业论证不是项目经理制定的。

130 C 管理相关方参与的工具与技术 13.3.2.2 沟通技能

131 D 风险无法减少，只能接受。接受分为主动的接受和被动的接受。主动的接受就是创建应急储备。

132 A 进度落后，成本富余，要赶工

133 A 严格来讲本题为沟通问题，标准答案应该是查看沟通管理计划，没有。因此退而求其次选择 A，相关方分析能够分析出相关方的需求和期望。包括沟通方面的需求和期望。

134 D 需求明确，范围清楚，使用固定总价合同。

135 A 看英文，是相关方的新需求，不是新相关方的需求。因此还是变更问题，不

是新识别了相关方。A 是变更题目的通吃选项。A 包含 B

136 B 识别相关方的内容。只有 B 有关。

137 D 本题考点不明确。感觉是考收尾的知识点。AB 均是变更的内容不能选。D 中验收协议理解为验收报告。

138 B 范围变更问题，应该执行变更流程

139 B 找根本原因，用石川图

140 D 第 4 个相关方的 CD 不在一个位置，最需要实施相关方管理计划，因此先与他沟通，了解其需求。

141 A 本题考跨时区虚拟团队的问题。根据选项倒推，D 回避沟通，排除；ABC 都是沟通方法，相对而言，视频会议能实现互动式沟通，最好。

142 D 此题考收尾的工具或技术。严格讲均不是，但是收尾的工具技术中有会议，在会议上可以通过访谈来获取相关方在经验教训上的输入

143 C 信息不能有效共享，有可能是团队间的信任问题，要团队建设，没有类似选项。也有可能是沟通问题，沟通渠道不畅、沟通规划不当等，沟通问题找沟通管理计划

144 D 当前是形成，在必须进入规范阶段（开始工作）以及成熟阶段（彼此信任）之前，必然要先经历震荡阶段

145 A 本题用排除法。计划混乱，B 归结为工具问题，是找借口；不选 C，与范围管理计划无关；D 麻烦发起人了，错。A，项目中的所有规划工作，原则上都是项目经理的责任；当前计划格式混乱，有必要统一格式

146 D 看到会议找团队章程！

147 D 缺陷反复出现，一定是系统、过程出了问题，对系统、过程的改进，要先进

行质量审计，发现问题，再进行过程改进。

148 A 本题可理解为冲突问题，有冲突，要面对，选 A。本题也可以理解为相关方问题，要管理相关方期望，也是 A 最好。

149 C “快速、高层次估算”，“类似的一个项目”，都指向类比估算；“项目经理之前从事过”，指向专家判断

150 A 长期解决冲突，只能是合作/解决问题

151 A BC 的说法都不正确，不能解决问题。AD 直接，A 更主动。

152 D “相关方一直延迟答复”，已经超出项目经理能力范围了，应求助于发起人。

153 A 采购出现问题，应依据采购管理计划进行

154 C 不可预测的，复杂性，资源可用性均和风险有关。

155 D 相关方参加会议，即管理相关方参与，要遵循相关方参与计划

156 C 排除法选 C。最主动。

157 C 首先，不是预防措施，因为错误已经发生；其次不是缺陷补救，因为缺陷补救只针对可交付成果的质量缺陷。只剩 C 可以选。

158 B 范围变更，走变更流程，B 最符合

159 B 问题数量多，需要优先级排序

160 A 项目经理是甲方，分包商是乙方。项目经理在采购时需要考虑公司的政策，这作为规划采购管理的输入。

161 D 不发布信息，是沟通问题，可以使用规则来强制。而不分享信息是信任问题，不能强制，要通过团队建设建立信任，加强了解才能解决

162 D 找根本原因，用石川图，因果图，鱼骨图

163 C 单看选项，每一个都没有问题。但是题干中间的是“”团队成员问项目经理天天审查高和中优先级的风险，然而低优先级的风险只是每周审核“问项目经理该如何解释。C 符合。也就是强调高优先级风险要优先管理。

164 C 本题为相关方问题，题干最后一句英文翻译应为：项目经理本应该事先在哪里得到了该相关方的同意、认可？题目问题是因为变更批准后，没有就变更对时间、成本等风险的影响与相关相关方沟通导致。变更日志包含了整个项目或阶段期间的所有变更请求的状态。

165 D WBS “组织并定义了项目的总范围，代表经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作”，

166 D 工作包过于笼统，可以对其分解，之后再使用自下而上估算。

167 C 新识别的相关方提出变更请求，本题同时出现了相关方问题和变更问题，新出现的相关方是两个问题的根本，所有优先选 C。

168 C 第五章和第六章过程的排序

169 C 基础题。成本基准是项目管理计划的一部分。

170 A 通过一个历史项目，为本项目识别了一个风险，要记录在风险登记册中。

171 D 项目经理是项目的最终责任人

172 A 13.2.2.5 数据表现，相关方参与度评估矩阵。相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较。

173 A 首先排除 CD，从书上的内容去看，AB 均不好，最好应该为 RFQ。在 AB 中 B 为对技术方案要求较高时使用。信息邀请书 (RFI)。如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。



- 174 B 财务不能支持三个项目，必须有所取舍，怎么样选出最好的项目？用商业论证，论证哪一个项目更值得投资。4.1.1.1 商业文件 高于项目级别的经理和高管们通常使用该文件作为决策的依据。
- 175 D 大量缺陷，有量变到质变，应该视为风险
- 176 B 先有架构，才能基架构开发组件，组件的外部接口没有完成时，组件就没有整体完成。
- 177 D 管理储备不是成本基准的一部分，要使用管理储备要提交变更申请
- 178 A ABCD 中首先排除 BD，AC 积极，但是 A 中有解决方法，比 C 更好。
- 179 D 变更批准，实施后，要总结经验教训
- 180 D 题干中有关于项目目标的字眼。项目的目标记录在章程中，选 D
- 181 D A 很负面；B 是不管；C 只考虑完成工作，D 还考虑提高该成员的能力，D 好于 C。
- 182 D 套路题，团队成员有问题，需要找职能经理
- 183 B 发起人批准章程
- 184 A 三点估算中贝塔分布的公式
- 185 A 有问题先记录在问题日志中，再跟踪解决
- 186 B 达成不了一致，就想想办法达成一致，会议有达成一致的作用
- 187 A 5.1.3.1 范围管理计划：范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。
- 188 C 本题为职业道德题目，坚持原则，遵照客观标准
- 189 C 一般监管的要求发生变化都是未知的风险发生了，需要使用管理储备，管理

储备使用后会导成本基准的变化

- 190 C 范围变更题目，应严格遵守变更流程
- 191 A 有问题需要解决，首先就要找问题的根本原因。使用因果图
- 192 C 此题争议较大。但是本着考什么选什么的相关性法则，跟进度有关的问题查看进度管理计划
- 193 A 监督相关方参与的工具和技术中的 13.4.2.4 沟通技能
- 194 C 项目的目标记录在章程中
- 195 B 引导或者引导式研讨会。4.1.2.3 人际关系与团队技能 中的引导和会议管理
- 196 A 和相关方有关，因此 AD 相关，但是相关方登记册内容更全面，里面包含了基础信息和评估信息
- 197 C 先结束之前的采购。12.3 控制采购中的工具和技术 12.3.2.5 审计
- 198 B 题干中有可能两个字，说明不是确定的，只是潜在的风险。
- 199 B 范围变更问题，走变更流程。
- 200 D 之前出现过的问题再次发生，说明风险管理过程有效性存在问题。需要通过审计来看风险管理过程的有效性 & 风险应对措施的有效性。D 符合