

- 1、D 此题使用排除法，A 和C，项目没有真正完成，所以不能庆祝和换项目，和别的项目集成在一起应该是在范围完成开始之前做的，而不是最后做的，所以排除B.完成之后，报告绩效。
- 2、D 本题的考点在CPI 的概念。题目问的是“核实团队信息”，证明团队的信息有待考证，所以可以使用CPI 的方式进行核实，CPI 的概念：测量预算资源的成本效率的一种指标，表示为挣值与实际成本之比。
- 3、C 题干中提到“多次谈话无效”，所以使用书面批评。冲突发生的时候，尽可能由当事人自己先解决，自己解决不了再上报，A 和B 不是很合适。
- 4、B 最早10 个月，最晚 $10+5=15$ 个月，一般 $10*(1+10\%)=11$ 个月利用三点估算，约等于11.5
- 5、B 题干中“不符合现在的政策法规”，证明没有遵守规范，而质量审计是用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化的、独立的过程。
- 6、B
- 7、D 题干中“预算和进度都是符合要求”，证明 $PV=EV$ ，而项目的 $BAC=30000$ ，所以 $EV=30000$
- 8、B 此题的考点在变更管理。提出更换新的方式，相当于提出变更请求，下面一步就是评估变更影响。
- 9、B 此题考点在概念的理解。书第338 页风险分类：可以按照风险来源（如使用风险分解结构）、受影响的项目工作（如使用工作分解结构）或其他有效分类标准（如项目阶段）对项目风险进行分类，以确定受不确定性影响最大的项目区域。
- 10、B 项目经理并没有参加前期的过期，所以在接管一个项目后，首先要了解项目的目标是什么以及对项目经理的授权，此内容都应该包含在项目章程中。
- 11、D 这只是项目经理无意间听到的，A 过于正式，并不合适；B：项目经理要了解具体的情况才能汇报；C 面对面的沟通是最好的；所以D 比较合适。
- 12、C 此题考点在变更管理流程。被决绝后的信息应更新在变更日志中。
- 13、B 题干中“有可能”，代表的不确定性，是风险，既然识别出风险就要更新风险登记册。风险管理计划是管理风险的方法论一般不会改变，概率影响矩阵是在定性的时候；风险征兆不属于文档。
- 14、A 题干中“分歧”，有分歧了就代表有冲突了，所以使用冲突处理。
- 15、A 此题的考点在冲突的解决方法。书289 页，合作/解决问题：综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。
- 16、D 项目经理90%的时间都在沟通，题干中说“250 个团队成员”，人员很多，更应该

好

好规划沟通。

17、D 题干中说“第二天”，撤退/回避概念：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备

充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

18、A 题干中“提供定性输出”；书中对于定性的理解：实施定性风险分析是评估并综合分

析风险的概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。

19、B 题中说某个人的绩效出现了问题，项目绩效评价：向团队成员提供建设性反馈，发现未知或未决问题，制定个人培训计划，以及确立未来目标。A 选项只能了解问题，但无法解决问题。

20、C 经验教训的总结应该贯穿于项目的始终。

21、D 书284 页

评价团队有效性的指标可包括：

个人技能的改进，从而使成员更有效地完成工作任务；

团队能力的改进，从而使团队更好地开展工作；

团队成员离职率的降低；

团队凝聚力的加强，从而使团队成员公开分享信息和经验，并互相帮助，来提高项目绩效。

22、B

亲和图：确定范围分解的结构，有助于WBS 的制定

关联图：有助于在包含相互交叉逻辑关系（可有多达50 个相关项）的中等复杂情形中创新性地解决问题。

实验设计：用来识别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。

树形图：为己系统图解的、数量有限的依赖关系确立预期值。

23、BA 选项组建项目团队，规划阶段。C 选项管理沟通，执行阶段。D 选项实施质量保证，执行阶段。

24、B $20000 \times 40\% = 8000$

25、C

26、C 题干中关键词“规模小、时间短、工作量不确定”，看到这几个字时都有理由让我们

选择T&M 合同。

27、B “准备地基”=5 月31 日-5 月16 日=16 天，“安装灯光”=6 月30 日-6 月3 日=28 天；

中间有2 天的之后，所以是 $16+28+2=46$ 天

28、C

精确是对精密程度的度量。例如，在测量的刻度线上，每个增量的量级，也就是刻度的间隔，决定着测量的精确度。增量的数量越多，精确度就越高。准确是对正确性的评估。

例

如，某个特性的测量值非常接近其真实值，测量结果就很准确。可用射箭进一步说明。箭头

密集在靶子的一个区域（即便不在靶心），就具有很高的精确度。

29、B 多标准决策分析。借助决策矩阵，用系统分析方法建立诸如风险水平、不确定性和价值收益等多种标准，从而对众多方案进行评估和排序的一种技术。多标准决策技术属于群体创新技术。

30、B 现值=终值 $\times (1+r)^{-n}$

第一年： $30 \times [1/(1+10\%)] = 27$

第二年： $40 \times [1/(1+10\%)^2] = 33.05$

第三年： $40 \times [1/(1+10\%)^3] = 30.05$

累加不足100 万，所以NPV 为负数，可行性是不可做

31、B 此题是“成本管理计划” 书第201 页

32、B 考点在“需求管理计划”的概念，

33、D 首先要明白为什么要增加这么多，获取相关的信息。

34、B

35、D 题目中说是“未来”，所以应该采取预防措施。

36、B 对于一些重要信息，都需要用书面的方式，这样做更加的保险。

37、C 这道题的考点是SS(开始-开始)+10，+10 代表推迟10 天.AOA-活动箭线图，此图不是箭线图，所以A 是错误的。AON-活动节点图；B，D：不是进度计划的输出

38、D 考质量保证的输入，选项中只有D是其输入。

39、B 出现了大量的返工，意味着质量出现了问题，需要对质量进行改进，可以是质量培训，并召开会议。

40、C 苏同时工作在活动A 和B 上是不太可能的，所以需要进行资源平衡，汤姆和苏并行工作8 小时，然后苏18 小时，最后汤姆再工作8 小时。

41、D 此题考的是制定预算的工具历史关系

42、A 项目成本的制定应由项目经理负责

43、D 题中不能改变工作网络图意味着不能进行快速跟进；但是你有附加的资源，可以用资源来换取时间，故选赶工。

44、C 考点“项目范围说明书”

45、D 题干中“突然”，代表着这属于未知未知的风险，未知未知的风险应对应该使用权变

措施，权变措施属于接受。

46、B 问题已经出现，所以用纠正措施

47、D 调整项目方向会导致变更

48、B 题干中说“对一个无关的项目造成不利影响”，这就需要项目经理分析影响。

49、D 工作分解结构词典是对工作包的描述，参见书第135 页

50、A 题干中说是“未预见”，应该是未知未知风险，所以应该使用管理储备

51、C 进度降低了，是由于没有执行变更后的新基准，所以属于配置管理有问题。

52、D $EAC=AC+ETC$

- 53、C 考点项目章程的概念，
- 54、D 需求属于项目中的事情，应由项目经理负责
- 55、A 完工偏差 $CV=20$ 万，是正值，代表节约钱了， $BAC=200$ 万，所以完工估算是180 万
- 56、D 偏差产生了，控制图无法找到出现偏差的根本原因，只能结合其他工具
- 57、C
- 58、C 项目经理没有到任，项目以及与其关联的项目都存在风险，故选C
- 59、D 题干中说是额外，就需要走变更流程
- 60、D 风险已经被识别，下一步是定性
- 61、B 项目经理无权限，资源掌控在职能经理手里，所以需要和职能经理协调
- 62、A
- 63、D 解析：强调“了解干系人期望，然后记录在 $PMIS$ 中”，干系人登记册属于 $PMIS$ 中的信息。信息管理系统更强调绩效类的信息， $PMIS$ 包含管理信息系统（ IMS ）。
- 64、C 买方卖方的关系，应该是在采购过程中，只有C 属于采购
- 65、B 尽可能的让干系人参与，特别是使用部门
- 66、A 合作是双赢
- 67、A SPI 是项目过程中统计的量值，既然一个项目已经有了 SPI ，那么 PMO 就是已经选择了这个项目。而另外两个项目指标不具备衡量条件，所以无法确认是否该选择。
- 68、C 此题考点，提前终止合同，同样需要进行收尾，对可交付成果进行验收
- 69、A 书第258 页
- 70、B 这道题可以采用排除法，A 允许增加肯定不对，要走变更流程C 有了变更流程以后才能改变计划D 所要额外资金不合适
- 71、D 实话实说，诚实是职业道德
- 72、C
- 73、B
- 74、D
- 75、C 题干“准备阶段”
- 76、B 团队建设的作用。
- 77、A 制定项目管理计划的工具：专家判断。
- 78、B 放任型领导一般给团队自由，由团队决定做什么，往往适用于成熟期
- 79、C 进度超前，成本超支；进度已经提前，延误的风险越来越小，毕竟工作越来越少
- 80、A
- 81、A 识别偏差原因，就要进行根本原因分析
- 82、D 用于行政收尾中
- 83、D 题干中“如果实施变更...”的影响，那么同样也要评估不实施变更的影响
- 84、C $50*N=3000+20*N$ $N=100$
- 85、A 题干中“没有提供最有经验的资源” B 开展团队评估，针对的是整体。C 不属于变更D 目前没有造成延误
- 86、B 在前期没有将干系人清晰的识别
- 87、D
- 88、A 新的流程是一个变更，需要变更管理计划来管控
- 89、B
- 90、A 书270 页

- 91、D 题干分析得出是已知-未知风险，故用应急储备
- 92、C SPI CPI 均小于1，代表不好
- 93、B 同样的题在模拟二中选的是D，建议选D
- 94、B 测试结果不好，代表前面的工作没有做好，质量控制-->质量保证
- 95、B 收尾需要移交
- 96、B 考点项目收尾
- 97、B
- 98、A 题干中有关键词“确保”
- 99、B 没有收到信息，代表沟通出现了问题
- 100、A SV 小于0 CV 大于0，进度落后，成本低于预算，用成本换时间
- 101、D
- 102、A 实施质量保证的输出是变更请求，所以排除B 和C，D 说的是过程效率，和题干无关
- 103、D 关键词“资源制约因素”
- 104、A 控制质量针对结果，质量保证针对过程，测试项目部件是结果
- 105、A 需要让发起人了解情况，再做出决定
- 106、C 题干“有经验的”，这代表来自于以前项目
- 107、D 与客户在一起，是确认范围
- 108、D
- 109、B 没有执行，并不是一个缺陷；这个事情已经发生，所以是纠正
- 110、A
- 111、B 风险不存在，但是成本高于预算，所以需要释放储备金。
- 112、A
- 113、B
- 114、C
- 115、D 解析：C 质量审查是质量检查属于QC，D 属于质量规划。这题中有质量方法，同行评审都是质量成本，确保质量成本满足项目特性，得考虑计划的时候成本效益分析等工作保证质量成本的投入多了不好少了不行。故选D。
- 116、D 识别干系人，输出干系人登记册
- 117、B 题干“买方的需求没有明确定义”
- 118、B 临时停工势必会延误，恢复要进行进度压缩
- 119、D
- 120、A
- 121、D “未来”可能发生的事情，这是风险，所以更新风险登记册
- 122、D
- 123、A “使用供应商”，是转移给别人
- 124、D
- 125、A 考点控制质量的输出质量控制测量结果是质量保证的输入，所以选A
- 126、C 项目章程是由发起人或启动者发布的，所以修改也应该由他们
- 127、A 项目管理计划包括计划和基准
- 128、D
- 129、D 题目问的是哪一个不属于记录管理系统里的内容。谈判过程是工具
- 130、B 要换工具，就需要发起一个变更
- 131、D “延期的风险”，要查阅风险登记册如何应对

132、B “不遵循文件标准”，质量保证

133、B

134、D 人员遣散计划应该是在人力资源管理计划中

135、A 这是一个风险，应该有相应的应对计划。C D 肯定不对，B 这种做法不合适，不是一种应对的策略

136、A 解析：突然离职，用了替代资源，没有完全解决问题，但减轻了不良后果。

137、A

138、D

139、B

140、D $700 \times 0.3 = 210$ $100 \times 0.5 = 50$ ，所以选D

141、A

解析：在识别潜在供应商时B，市场调研，C 采购文件，D 供方选择标准都是买方需要干的，

卖房建议书是卖房提供的。属于后续该干的。

142、D A：后半句解释有误B：确认的变更是针对变更流程C：拒绝不是返工

143、B 关键词“汇编了更多的工作绩效信息”，所以属于监控

144、A 无论是不是已经分析完变更影响，都首先需要提交变更请求

145、C 为了防止消极的意见，使用背靠背的方式

146、B

147、A 获取经验教训

148、A 控制风险中的风险再评估可以重新评估风险，看到效果

149、D 测试过程属于质量控制

150、A kick-off meeting 是在规划结束之后，执行之前召开的

151、A 选择什么样的地址，要看干系人的需求

152、C WBS 是识别可交付成果的，过于细了。所以是项目章程，高层级的需求

153、A 权利很大，但不重要

154、B 任命了项目经理，也就是完成了项目章程。之后是识别干系人

155、B

156、B $297 / 1.1 = 270$ $(200 + 4 \times 280 + N) / 6 = 270$ $N = 300$

157、D 采用外部供应商会带来什么风险

158、C 题干“最早开始时间是第七周结束”，既然是结束，就是第8 周开始，用 $20 - 8 = 12$

159、A

160、B 范围很差，会影响时间、成本和质量

161、B 注意“项目经理”，所以应该是7 个人

162、B 测试属于评价成本，参见书241 页

163、C

164、D

165、B

166、C 供应商选择标准

167、B 成本基准+管理储备=预算，所以等于4 亿，后来有批准了0.5 亿的应急储备，所以是4.5 亿

168、A 首先要了解成员的时间安排

169、B 针对整个项目

170、B A：自制外购决策已经做了C：没有选定供应商D：没有进行供应商选择

- 171、B 此题考的是职业道德
- 172、B 题干“很好质量的可交付成果”
- 173、B 用影响乘以概率
- 174、D 出现了很多的问题，应该是管理团队过程的工具
- 175、D
- 176、B 问的是“除”，澄清职责不会用于建设项目团队
- 177、C 当自己无法解决时，可以上报高层
- 178、C 对需求进行优先级排序
- 179、B
- 180、A 让同事手把手教是最快的解决方法。B:不是参加提高“绩效”的培训C:和领导谈没用D:并不是心情不愉快所导致的
- 181、B 按正式的规程，通知客户。没有遇到重大的问题，所以无需上报发起人
- 182、D 考点高效的会议
- 183、A 5 个点并没有失控，所以继续观察
- 184、B 比率= $SPI \times CPI = 0.7$ ，如果SPI 和CPI 都大于1，相乘不会等于0.7
- 185、B SV CV 均为负数，时间不好，成本不好，不能使用用成本换时间
- 186、A 进度是好的，成本超支了，所以可以减少资源，从而降低成本
- 187、B 成本绩效信息是属于挣值管理
- 188、B 属于对未来的预测
- 189、B 要更改内容，提出变更
- 190、A 提出了问题，就要对问题进行管理，记录到问题日志中
- 191、D
- 192、A 时间量不正确，进度会发生变更
- 193、A 在选择项目时，首先以NPV 作为一个选择标准
- 194、A
- 195、C ITTO 题
- 196、A
- 197、B
- 198、B 职业道德题，要获得相关部门的同意
- 199、D 挣值会对进度和成本的绩效进行监控
- 200、A__