

1、D.

解析：子承包商只与你的供方有合同关系，而与你没有直接的合同关系，合同管理只在合同双方之间进行，合同关系具有其法律性质，合同管理的一个重要方面就是管理各个供应商之间的界面。在项目采购管理中需要意识到控制采购的各种行动的法律后果。

2、D

解析：可理解为过程改进计划。

3、B

解析： $((12+4) \times (12+4-1)) \div 2 = 120$
 $(12 \times (12-1)) \div 2 = 66$
 $120 - 66 = 54$

4、C

解析：参考变更脉万能公式：发现问题——分析问题——解决问题，有问题先分析。只有选项 B 是在分析问题，ACD 都进入解决问题阶段了。

5、C

解析：AB 属于执行和监控阶段的流程与程序类组织过程资产，C 属于公司共享知识库。

6、A

解析：万能公式：发现问题——分析问题——解决问题，BCD 都属于风险发生后的解决措施。

7、A

解析：题干强调“变化”，这种情况属于变更，按照变更管理计划来管理。

8、B

解析：规划风险应对措施之后还需识别弹回计划、次生风险和残余风险，并根据项目的定量风险分析和组织的风险临界值计算出应急储备；D 执行风险分析先于规划风险应对，排除；C 明显排除。书中原文如下：

有若干种风险应对策略可供使用。应该为每个风险选择最可能有效的策略或策略组合。可利用风险分析工具（如决策树分析，见 11.4.2.2 节）来选择最适当的应对策略。然后，应制定具体行动去实施该策略，包括主要策略和备用策略（如果必要的话）。可以制定弹回计划，以便在所选策略无效或发生已接受的风险时加以实施。还应该对次生风险进行审查。次生风险是实施风险应对措施的直接结果。经常要为时间或成本分配应急储备，并可能需要说明动用应急储备的条件。

9、A

解析：未签署正式合同，表明项目章程还未制定，项目处于项目发起人领导阶段，项目经理需要与发起人协商，以便了解项目基本需求，在随后的项目活动

中更有效分配资源。

10、C

解析：题干“一个月内交付”表明项目的紧急程度，因此在项目初始阶段需求未完成的情况下需要使用滚动式规划法进行项目规划。先编制高层级的概要计划，再渐进明细。

11、D

解析：项目范围说明书是定义范围的输出，后面的步骤是创建 WBS，因此选 D。

12、D

解析：参考变更脉。万能公式：发现问题——分析问题——解决问题。

13、A

解析：题干第一句话说的是制定项目章程，启动过程组接下来的项目管理过程是识别干系人。注意：项目阶段和项目管理过程组，比如项目启动阶段和项目启动过程组并不是一个概念。

一个项目可以划分为任意数量的阶段。项目阶段是一组具有逻辑关系的项目活动的集合，通常以一个或多个可交付成果的完成为结束。如果待执行的工作具有某种独特性，就可以把它们当做一个项目阶段。项目阶段通常都与特定的主要可交付成果的形成相关。一个阶段可能着重执行某个特定项目管理过程组中的过程，但是也会不同程度地执行其他多数或全部项目管理过程。项目阶段通常按顺序进行，但在某些情况下也可重叠。各阶段的持续时间或所

14、D

解析：组建项目团队的工具技术之多标准决策分析。根据各种因素对团队的不同重要性赋予选择团队成员标准的不同权重，如可用性、成本、经验、能力等。

15、A

解析：B 选项不作为，排除；C 排除；D 没有进行控制风险的项目管理过程。

16、A

解析：发现问题——分析问题——解决问题，BCD 都直接解决问题。

17、C

解析：制定项目章程的输入输出。题干表明项目处在编制项目章程之前的商业论证、可行性研究等的阶段。下一步自然就是制定项目章程，包括各种高层次需求、范围、预算、风险、总体计划等。

18、D

解析：考点：确认范围。确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程。

19、B

解析：WBS 的 100%规则：WBS 应包含全部的产品和项目工作，包括项目管理工作。外包的可交付成果也应保留在 WBS 中。

20、B

解析：参考变更脉，项目发起人提出变更请求，首先记录变更，然后进行分析。

21、C

解析：考点变更。

22、C

解析：资源日历是表明每种具体资源的可用工作日或工作班次的日历。A 人员配备管理计划是说明将在何时以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久，描述如何满足项目对人力资源的需求，是人力资源管理计划的组成部分。D 资源直方图是显示在整个项目期间每周（或每月）需要某人、某部门或整个项目团队的工作小时数。

23、B

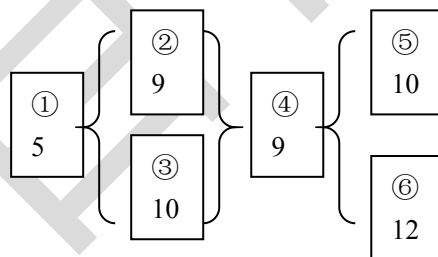
解析：投标人会议目的就是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证公平，尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所作出的每个回答。

24、D

解析：考点：建设项目团队。建设项目团队主要作用是改进人际技能、技术能力、团队环境及项目绩效、提升士气凝聚力等。建设项目团队的输出团队绩效评价。

25、C

解析：



如图，关键路径为 1-3-4-6，活动 2 的自由浮动时间是 1 天，延迟 3 天，则它对项目可交付日期造成 2 天的影响。

26、B

解析：考点：质量控制。

控制质量是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。本过程的主要作用包括：（1）识别过程低效或产品质量低劣的原因，建议并/或采取相应措施消除这些原因；（2）**确认项目的可交付成果及工作满足主要干系人的既定需求，足以进行最终验收**。图 8-11 描述本过程的输入、工具与技术和输出，图 8-12 是本过程的数据流向图。

27、D

解析：考点：项目章程的作用。项目章程由项目发起人发布，正式批准项目成立，授权项目经理动用组织资源开展项目活动。项目执行阶段项目归属项目经理管理，项目发起人只是项目的主要干系人之一。

28、C

解析：考点：干系人管理。管理干系人参与是指与干系人进行沟通协作，满足其期望，解决其实际问题，从而提升干系人的支持，降低干系人的抵制，提高项目成功机会。

29、A

解析：考点：沟通管理。

30、C

解析：建议订购新机器，表明还未订购，属于预防措施。

31、C

解析：参考收尾的步骤，项目按照正常程序执行收尾，未决争议进入诉讼程序。

32、A

解析：考点：合同类型。题干“供应商不愿承担成本风险”意味需采用成本补偿合同，“项目经理希望能减少设备质量差的风险，客户希望产品的质量高”意味着从买方角度希望风险较低，因此选成本补偿合同中较低风险的 CPIF——成本加激励费用合同。

33、B

解析：考点：收尾步骤。

34、A

解析：考点：需求跟踪矩阵。

需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。使用需求跟踪矩阵，可以把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保

35、D

解析：考点：人际关系技能。用情商来了解、评估及控制项目团队成员的情绪，预测团队成员的行为，确认团队成员的关注点及跟踪团队成员的问题，来达到减轻压力、加强合作的目的。

36、B

解析：考点：质量保证的工具技术：过程分析。过程分析是指按照过程改进计划中概括的步骤来识别所需的改进。而实施质量保证是执行过程组中的一个项目管理过程。

37、D

解析：SPI=EV/PV，10 周结束时的 PV=20，从而算出 EV=20x1.15=23，从而算出 CPI=EV/AC=23/20=1.15>1，因此得出低于预算，进度超前。

38、B

解析：考点：管理干系人参与。

39、B

解析：考点：识别干系人的输入：事业环境因素中的组织文化和结构。

40、A

解析：考点：建设项目团队的工具技术。

41、A

解析：所有变更请求都需提交给实施整体变更控制的项目管理过程。

42、A

解析：合作解决问题。

43、B

解析：行业标准属于事业环境因素。事业环境因素是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。事业环境因素是大多数规划过程的输入，可能提高或限制项目管理的灵活性，并可能对项目结果产生积极或消极的影响。

44、C

解析：牢记此方格。A 点权利高，利益低，如职能经理、政府机构等，因此是面对面汇报。

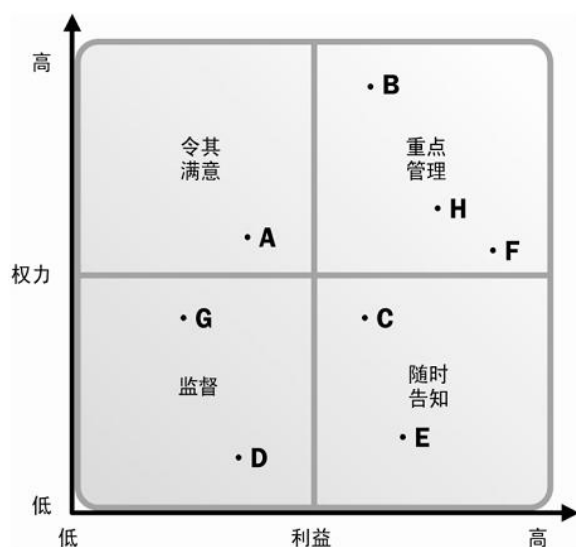


图 13-4 干系人权力/利益方格示例

45、B

解析：考点：项目进度计划。

46、A

解析：凡变更按照实施整体变更控制的变更管理计划来进行。D 选项项目管理计划太概括。

47、B

解析：三点估算： $(1+1.25 \times 4+4)/6 \approx 1.67$ ，选择最接近的 B 选项。

48、C

解析：考点：控制采购。控制采购是管理采购关系、监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程。主要作用是确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。

49、B

解析：以往项目的项目档案以及历史信息与经验教训知识库是属于公司共享知识库，用来存取信息，属于组织过程资产。

50、C

解析：考点：组建项目团队的工具技术。

51、B

解析：考点：商业论证。商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。高于项目级别的经理和高管们往往使用该文件作为决策的依据。在商业论证中，开展业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界。项目经理负责确保项目有效地满足在商业论证中规定的组织目的和广大干系人的需求。

52、C

解析：发现风险首先更新风险登记册，再来寻求应对措施。

53、B

解析：考点：控制范围的工具技术：偏差分析。题干说的是范围变更，控制范围的工具就只有偏差分析，流程图和控制图是质量七工具，根本原因分析是监控项目工作的分析技术、实施质量保证的过程分析以及识别风险的信息收集技术的子技术。

54、D

解析：考点：实施整体变更控制的概念。

55、A

解析： $CPI > 1$ ， $SPI < 1$ ，表明成本节约，进度落后。A 选项符合；BC 成本超支，不符合；D 是成本节约，进度符合预期，不符合。

56、B

解析：考点：监控项目工作的工具技术。

57、C

解析：考点：收集需求的输入。

58、B

解析：考点：变更。

59、B

解析：合同具有法律效力，项目经理要做的就是依照程序执行项目管理的各个过程。

60、D

解析：考点：定量风险分析技术。

61、A

解析：考点：沟通管理计划的概念。

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何对项目沟通进行规划，结构化和监控。该计划包括如下信息：

- 干系人的沟通需求；
- 需要沟通的信息，包括语言、格式、内容、详细程度；
- 发布信息的原因；
- 发布信息及告知收悉或做出回应（如适用）的时限和频率；
- 负责沟通相关信息的人员；

62、C

解析：考点：商业价值中的无形价值。商业价值指的是组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形价值和无形价值。无形价值包括商誉、品牌认知度、公共利益、商标等。

63、C

解析：假设条件是指不需验证即可视为正确、真实或确定的因素，同时还包括如果这些因素不成立可能造成的潜在影响。

64、B

解析：考点：项目章程的作用。

65、B

解析：考点：信息收集技术的德尔菲法。

66、C

解析：题干“因为法律部门的介入”，表明项目经理没有识别到法律部门这个重要干系人对项目的参与程度及对项目的影响。

67、A

解析：三点估算。

• 贝塔分布（源自传统的 PERT 技术） $t_E = (t_O + 4t_M + t_P) / 6$

$$((5+8+4) + 4 \times (7+10+5) + (9+14+7)) / 6 = 22.5$$

或者：

$$(5+4 \times 7+9) / 6 + (8+4 \times 10+14) / 6 + (4+4 \times 5+7) / 6 = 22.5$$

68、D

解析：出现风险首先更新风险登记册，循环进行风险识别、分析、应对、控制等项目管理过程。

69、A

解析：考点：干系人。

70、C

解析：考点：弹回计划的概念。一组备用的行动和任务，以便在主计划因问题、风险或其他原因而废弃时采用。而 C 选项分配应急储备是在规划风险应对即主计划时就已采用，不能算作是弹回计划。

71、A

解析：C 选项与题干相悖，排除。题干说任务要俺炸顺序进行，排除 D；因为已经进度落后了，B 可能造成不可预见的风险；而题干“在预算以内”表明应该用赶工。

72、D

解析：考点：干系人的概念。正面或负面影响都有可能。

73、A

解析：考点：项目章程的作用：授权给项目经理动用组织资源。

74、A

解析：考点：确认范围的概念。

75、D

解析：关键路径增加，项目变得更加复杂，风险增加。

76、C

解析：赶工并非总是切实可行，它可能导致风险和/或成本的增加。

77、C

解析：考点：实施质量保证的工具技术：质量审计。

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。质量审计的目标是：

- 识别全部正在实施的良好及最佳实践；
- 识别全部违规做法、差距及不足；
- 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践；
- 积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率；
- 强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献。

采取后续措施纠正问题，可以带来质量成本的降低，并提高发起人或客户对项目产品的接受度。质量审计可事先安排，也可随机进行；可由内部或外部审计师进行。

A 检查是确认范围和控制质量的工具技术，B 质量改进无此说法。

78、D

解析：考点：资源平衡。资源平衡往往导致关键路径的延长。

79、A

解析：考点：冲突解决方法。

80、A

解析：考点：风险应对策略，开拓属于一种积极风险应对策略，确保机会实现。

81、D

解析：题干说到可交付成果提交客户，表明已经到了正式验收的阶段，就是确认范围的过程。

82、B

解析：A 排除，C 结束时风险低，D 产品或服务的支持属于运营，项目已经结束。

83、C

解析：考点：整体变更控制。

84、D

解析：选择概率 x 影响最小的那一个。

85、D

解析：考点：规划采购管理的工具技术。

自制或外购分析是一种通用的管理技术，用来确定某项工作最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。有时，虽然项目组织内部具备相应的能力，但由于相关资源正在从事

86、C

解析：考点：麦克雷格 X 与 Y 理论：X 理论认为人是消极的、懒惰的，设法逃避工作，缺乏进取心，逃避责任。Y 理论与 X 理论相反，认为人是积极的，愿意工作，愿意进步，愿意承担责任等。

87、B

解析：考点：项目章程的内容。

88、A

解析：理解记忆质量保证的工具技术。因果图、控制图、帕累托图都是规划质量管理和质量控制的工具技术。

89、D

解析：考点：采购工作说明书的概念。

一部分项目范围进行定义。采购 SOW 应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果。至于应该详细到何种程度，会因采购品的性质、买方的需要或拟用的合同形式而异。工作说明书中可包括规格、数量、质量、性能参数、履约期限、工作地点和其他需求。

90、C

解析：排除 B，AD 均是项目变更，同样要创建变更请求，不能直接进行变更。

91、A

解析：有效会议的要点。

一起解决问题或制定决策。虽然也可以把一些随意的讨论称做会议，但是大部分项目会议都更为正式，有事先安排的时间、地点和议程。典型的会议通常都用一份拟讨论事项的清单开始。应该事先传阅这份清单，连同专为会议准备的其他文件。然后，根据需要把相关信息分发给其他合适的干系人。

92、B

解析：考点：收集需求的工具技术。引导式研讨会把主要干系人召集在一起，通过集中讨论来定义产品需求。研讨会是快速定义跨职能需求和协调干系人差异的重要技术。由于群体互动的特点，被有效引导的研讨会会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于干系人达成一致意见。此外，研讨会能够比单项会议更早发现问题，更快解决问题。

93、B

解析：考点：质量控制的工具。控制图，用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。力场分析是显示变更的推力和阻力的图形。标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据，也是收集需求的工具。

94、A

解析：考点：质量保证及质量审计的概念。

95、B

解析：考点：结束采购的工具技术：采购审计。

采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程的所有采购过程进行结构化审查。其目的是找出合同准备或管理方面的成功经验与失败教训，供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目的采购合同借鉴。

96、C

解析：经验教训和以往项目的文档属于组织过程资产的共享知识库。

97、B

解析：SPI<1，说明有任务没有按期完成。

98、A

解析：实施采购的工具技术：建议书评价技术，其中包含加权系统，即把定性数据量化，将人的偏见影响降至最低程度，也叫综合评标法，基于卖方对既定加权标准的响应情况来选择卖方。

99、C

解析：考点：4种消极风险应对策略。

100、A

解析：冲突解决首选合作解决问题，题干说明已经导致团队绩效下降，需由项目经理来解决问题。

101、C

解析：标杆对照是将实际或计划的项目实践与可比项目的实践进行对照，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据，也是收集需求的工具。

102、D

解析：在估算资源需求情况时，需要了解在规划的活动期间，哪些资源（如人力资源、设备和材料）可用。可以在活动或项目层面建立资源日历。另外还需考虑更多的资源属性，例如，经验和/或技能水平、来源地和可用时间。

103、A

解析：考点：项目收尾。

104、C

解析：考点：质量工具。

- **优先矩阵**。用来识别关键事项和合适的备选方案，并通过一系列决策，排列出备选方案的优先顺序。先对标准排序和加权，再应用于所有备选方案，计算出数学得分，对备选方案排序。

鱼骨图，由问题找原因；控制图确定过程是否稳定，确定项目管理过程是否受控等。

105、B

解析：项目管理计划包含三大基准，11 个子计划等。

106、C

107、B

解析：考点：沟通方法。交互式沟通是指在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。

108、C

解析：考点：冲突解决方法。

- **强迫/命令。**以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢一输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题。

109、C

解析：考点：冲突解决方法。

- **撤退/回避。**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。

110、A

解析：参考变更脉。

111、D

解析：参考变更脉。项目经理可审批紧急情况下的变更请求，但后期需按程序执行并补充相关要求文档，但需注意引起的风险。

112、C

解析：考点：三种项目生命周期类型及特征。

113、D

解析：题干说明以往团队中经历的问题，显然应该查找经验教训知识库。

114、C

解析：考点：WBS 词典。

- **WBS 词典。**WBS 词典是针对每个 WBS 组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。WBS 词典对 WBS 提供支持。WBS 词典中的内容可能包括（但不限于）：

- 账户编码标识；
- 工作描述；
- 假设条件和制约因素；
- 负责的组织；
- 进度里程碑；
- 相关的进度活动；
- 所需资源；
- 成本估算；
- 质量要求；
- 验收标准；
- 技术参考文献；
- 协议信息。

115、C

解析：参考变更脉、变更步骤。

116、A

解析：关键路径是项目中活动时间最长的活动顺序，决定着可能的项目最短工期。关键路径的分析可确定总体进度计划的灵活性。

117、C

解析：万能公式：发现问题——分析问题——解决问题。首先分析可能的影响再解决问题。

118、B

解析：题目问的是“若要防止这种情况”，显然应该在之前就做好项目干系人分析的工作。

119、C

解析：考点：质量成本。A 属于内部失败成本，B 属于评价成本，D 属于非一致性成本。



120、B

解析：最初的需求没有定义好导致客户对产品性能的满意度低下。

121、A

解析：考点：项目章程。包括高层级需求、范围、主要里程碑等。

122、A

解析：质量七工具之鱼骨图：由问题找原因。

123、A

解析：考点：冲突解决方法。

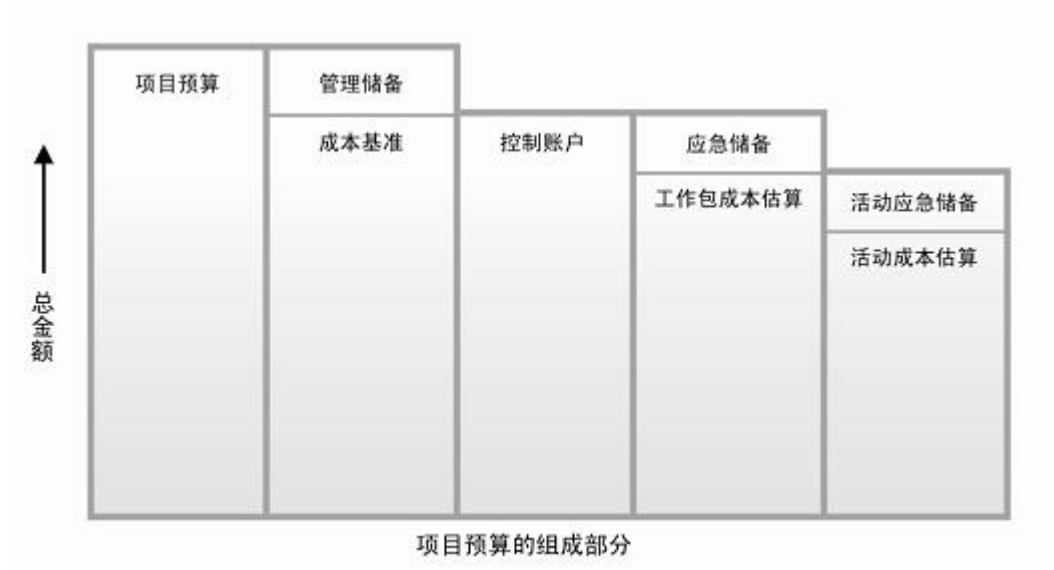
- **撤退/回避**。从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

124、B

解析：题目问的是“若要避免这个问题”，因此选择首先进行进度网络分析。

125、C

解析：考点：项目预算。



126、B

解析：变更管理计划规定如何监控变更，为管理变更控制过程提供指导，规避项目频繁变更导致的风险。

127、C

解析：考点：采购文件的不同种类。

128、D

解析：WBS 的 100%规则：WBS 应包含全部的产品和项目工作，包括项目管理工作。外包的可交付成果也应保留在 WBS 中。

129、C

解析：参考变更脉、变更流程。

130、A

解析：

- **德尔菲技术**。德尔菲技术是组织专家达成一致意见的一种方法。项目风险专家匿名参与其中。组织者使用调查问卷就重要的项目风险征询意见，然后对专家的答卷进行归纳，并把结果反馈给专家做进一步评论。这个过程反复几轮后，就可能达成一致意见。德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。

131、B

解析：考点：识别干系人的工具技术：专家判断。

为确保识别和列出全部干系人，应该向受过专门培训或具有专业知识的小组或个人寻求专家判断和专业意见，例如：

- 高级管理人员；
- 组织内部的其他部门；
- 已识别的关键干系人；
- 在相同领域的项目上工作过的项目经理（直接或间接的经验教训）；
- 相关业务或项目领域的主题专家（SME）；
- 行业团体和顾问；
- 专业和技术协会，立法机构和非政府组织（NGO）。

可通过单独咨询（一对一会谈、访谈等）或小组对话（焦点小组、调查等），获取专家判断。

132、D

133、B

解析：考点：质量七工具。直方图，是一种特殊形式的条形图，用于描述集中趋势、分散程度和统计分布形状。

134、D

解析：万能公式：发现问题——分析问题——解决问题。

敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。它有助于理解项目目标的变化与各种不确定因素的变化之间存在怎样的关联。把所有其他不确定因素固定在基准值，考察每个因素的变化会对目标产生多大程度的影响。

135、C

解析：规划采购之后是实施采购。

136、D

解析：进度基准是经过批准的进度模型，只有通过正式的变更控制程序才能进行变更，用作与实际结果进行比较的依据。它被相关干系人接受和批准，其中包含基准开始日期和基准结束日期。**在监控过程中，将用实际开始和结束日期与批准的基准日期进行比较，以确定是否存在偏差。**进度基准是项目管理计划的组成部分。

137、A

解析：考点：质量七工具。散点图，又称相关图，标有许多坐标点（X,Y），解释因变量 Y 相对于自变量 X 的变化。相关性可能成正比例（正相关）、负比例（负相关）或不存在（零相关）。如果存在相关性，就可以画出一条回归线，来估算自变量的变化将如何影响因变量的值。

138、D

解析：考点：塔克曼团队发展模型。

139、A

解析：1月1日：CPI>1, SPI>1, 表明进度超前，成本节约。2月1日：CPI>1, SPI<1, 表明进度落后，成本节约。3月1日：CPI<1, SPI<1, 表明进度落后，成本超支。

140、C

解析：考点：组织过程资产。

141、B

解析：考点：组建项目团队的工具技术。

142、B

解析：项目管理计划创建之后就要提交管理层和其他主要项目干系人进行批准，让团队成员了解项目管理计划，使团队成员共同理解并获得干系人对目标的承诺，标志项目正式进入执行阶段。

143、A

解析：考点：项目章程的输入。

144、C

解析：考点：根本原因分析。根本原因分析是发现问题、找到其深层原因并制定预防措施的一种特定技术。与鱼骨图的区别：鱼骨图只从问题找原因不制定预防措施。

145、A

解析：商业论证能从商业角度提供必要的信息，如业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界等。高于项目级别的经理和高管们往往使用商业论证或类似文件作为决策项目是否值得投资的依据。

146、A

解析：考点：风险应对策略。

147、C

解析：考点：干系人识别。

148、A

解析：项目收尾控制权移交给发起人。

149、C

解析：考点：储备分析。储备分析：一种分析技术，用来明确项目管理计划各组成部分的基本特征及其相互关系，从而为项目的工期、预算、成本估算或资

金需求设定储备。

150、D

解析：考点：内部收益率的计算。

假设 $NPV = PV1 + PV2 + PV3 - \text{投入} = 0$

$$= FV1/(1+R) + FV2/(1+R)^2 + FV3/(1+R)^3 - \text{投入} = 0$$

$$= 3000/(1+R) + 5000/(1+R)^2 + 7000/(1+R)^3 - 10000 = 0, \text{ 然后算出 } R \text{ 的值。}$$

考试中可以预估，然后选择四个选项中的其中几个值进行反向计算，比如计算 15% 和 20%，如下：

$$3000/1.15 + 5000/1.15^2 + 7000/1.15^3 - 10000 \approx 992$$

$$3000/1.2 + 5000/1.2^2 + 7000/1.2^3 - 10000 \approx 23$$

因此答案选择 20%。

151、A

解析：考点：建设项目团队的工具：培训。

152、A

解析：识别风险下一步进行定性风险分析。

153、B

解析：考点：应急储备和管理储备。

154、A

解析：考点：定量风险分析的工具技术。

155、B

解析：成本偏差 $CV = EV - AC < 0$ ，表明成本超支。

156、A

解析：考点：采购合同提前终止的情况。合同可由双方协商一致而提前终止，或因一方违约而提前终止，或者为买方的便利而提前终止。合同提前终止是结束采购的一个特例。

157、D

解析：题目问题是“为避免这个问题，项目经理应该事先完成下列哪一项”，注意问题的提法。

158、D

解析：万能公式：发现问题——分析问题——解决问题。

159、C

解析：权变措施指在未事先制定应对措施或事先制定的应对措施无效时，针对已发生的威胁而采取的应对措施。

160、A

解析：考点：RACI 图的作用。

161、B

解析：考点：项目经理的权力基础。项目经理首选其专家权利，由个人技术、管理专业知识和经验带来的影响力，具备此种能力的项目经理会拥有较高声望。

162、D

解析：考点：变更。

163、A

解析：每个阶段结束要启动客户满意度调查。

164、D

解析：考点：项目章程的输入。

165、B

解析：考点：定性风险分析的工具技术。

166、B

解析：考点：采购文件。建议邀请书是采购文件的一种格式。

买方拟定的采购文件不仅应便于潜在卖方做出准确、完整的应答，还要便于对卖方应答进行评价。采购文件中应该包括应答格式要求、相关的采购工作说明书（SOW）及所需的合同条款。对于政府采购，法规可能规定了采购文件的部分甚至全部内容和结构。

167、C

解析：考点：质量七工具。帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。在横轴上所显示的原因类别，作为有效的概率分布，涵盖 100%的可能观察结果。

168、A

169、D

解析：选项 D 是自制外购分析，是规划采购管理的工具技术，不属于实施采购的内容。

170、B

解析：项目提前终止表明项目处在收尾阶段。

171、D

解析：实施采购的概念。

172、A

解析：质量管理计划的概念。

173、B

解析：收尾的概念、步骤。

174、A

解析：资源直方图是显示在整个项目期间每周（或每月）需要某人、某部门或整个项目团队的工作小时数。

175、D

解析：参考变更脉。

176、B

解析：考点：次生风险的概念。次生风险：由于实施风险应对措施而直接产生的风险。此题的风险应对措施就是——项目经理从另外的供应商处采购。

177、A

解析：考点：阶段收尾步骤。

178、C

解析：考点：制定项目管理计划的输入。

179、D

解析：考点：成本储备的概念。指成本应急储备。



180、A

解析：结束项目的步骤。首先进行产品核实，项目经理已经做了这一步，确保项目目标已经实现，然后可以宣布项目结束。

181、C

解析：考点：规划质量管理的概念及工具技术。

182、A

解析：组织使用一个成熟模型进行项目管理也能帮助组织改善项目过程和系统，组织治理和项目管理相辅相成。

183、C

解析：考点：风险管理计划的内容。

184、B

解析：考点：WBS 的概念及内容。

185、C

解析：考点：合同总价计算公式。合同总价=实际成本+目标利润。

186、C

解析：组织结构发生变化，干系人发生变化，首先更新各种信息。

187、C

解析：考点：沟通方法。多次沟通无效，采用正式书面沟通。

188、B

解析：考点：规划沟通管理的工具技术。

189、B

解析：考点：变更。

190、D

解析：考点：收尾步骤。

191、A

解析：考点：人员配备管理计划的内容。

192、B

解析：考点：预期货币价值分析。

• **预期货币价值分析。**预期货币价值（EMV）分析是当某些情况在未来可能发生或不发生时，计算平均结果的一种统计方法（不确定性下的分析）。机会的 EMV 通常表示为正值，而威胁的 EMV 则表示为负值。EMV 是建立在风险中立的假设之上的，既不

193、C

解析：考点：采购谈判策略。

194、D

解析：合同具有法律效力。

195、C

解析：考点：合同总价计算公式。合同总价=实际成本+目标利润+（目标成本-实际成本）x 卖方分享比率。因此利润=合同总价-实际成本=17+3+（20-17）x0.3-17=3.9 万美元。

196、A

解析：考点：合同类型。

197、A

解析：考点：风险管理。首先更新风险登记册。

198、C

解析：更新：对正式受控的文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容。

199、C

解析：项目管理计划创建之后就要提交管理层和其他主要项目干系人进行批准，让团队成员了解项目管理计划，使团队成员共同理解并获得干系人对目标的承诺，标志项目正式进入执行阶段。

200、B

解析：赶工原则：选择赶工费率最低的活动，即单位时间的赶工成本最低的活动。本题中项目有三个月的负时差，按照表格所示，综合考虑不需赶工过多，以免造成太大的风险，只需活动 O 和 N（或 M）即可。