



第二次模考试题解析

塔广志



复习重点标记



知识点**非常重要**，考试肯定出题



知识点**重要**，考试很可能出题



知识点**了解即可**，考试不易出题

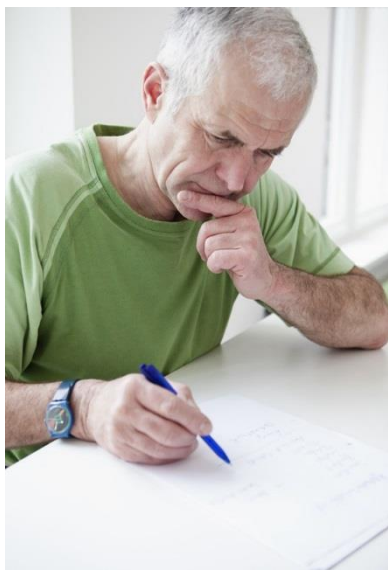


争议题，对知识点有了解即可，**不必纠结**



做题重要

试题回顾和分析总结更是重中之重！！！！



- 考的什么知识点？
- 这个知识点是什么概念，有什么作用？
- 这个知识点在哪个过程，哪个ITO？
- 这个知识点有什么关键词或者特征？
- 和它有联系的知识点还有哪些？



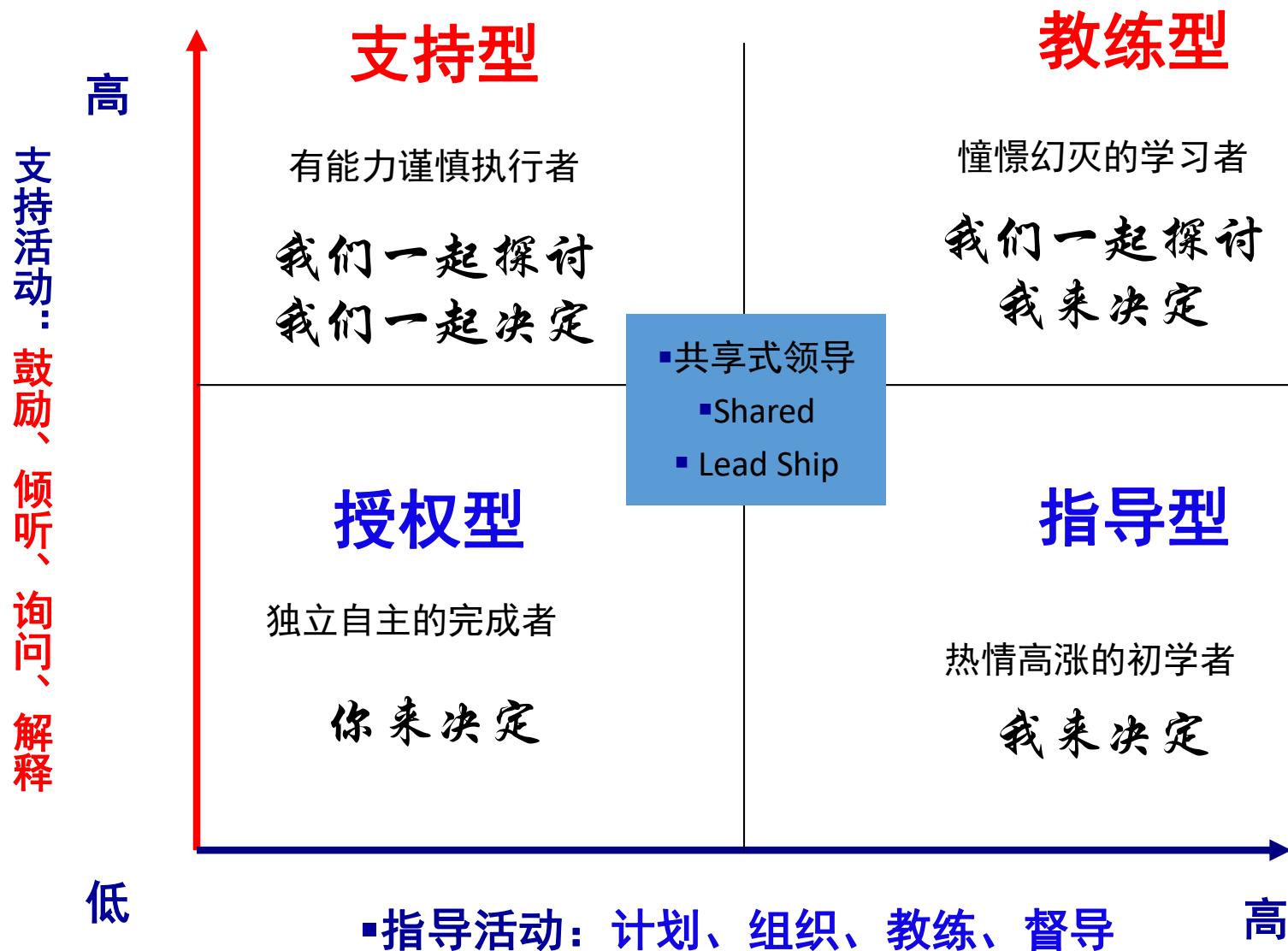
1



D

解析：

早期阶段，团队成员熟悉度不够
因此是**指挥**的领导方式





2



B

P94

解析：

整体变更控制流程（4.5）



3



B

P58

解析： 收尾过程组（3.7）

款等原因），或者需要向其他部门转移某些活动，可能需要安排和落实具

项目或阶段收尾时，可能需要进行以下工作：

- 获得客户或发起人的验收，以正式结束项目或阶段；
- 进行项目后评价或阶段结束评价；



4



A

解析：

不能准确估算范围，因此不能选择总价合同，B和C排除。D是风险最大的，不选
因此选择A工料合同



5



D

解析：

客户不满意

先见面了解为何不满意，然后才有后续动作



6



A

P22

解析： 联络员和协调员的区别

弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像协调员或联络员。项目联络员作为工作人员的助理和沟通协调员，不能亲自制定或推行决策。项目协调员有权力做一些决策，有一定的职权，向较高级别的经理汇报。强矩阵型组织则具有项目型组织的许多特征，拥有掌握较大职权的全职项目经理和全职项目行政人员。平衡矩阵型组织虽然承认全职项目经理的必要性，但并未授权其全权管理项目和项目资金。表 2-1 介绍了各种矩阵型组织结构的更多细节。



7 ★

C

P22

解析：

组织结构的特点

他可以预期沟通的形式是复杂的



8



D

解析：

纯项目型组织，团队成员**很难有归属感**

必须提前规划好资源遣散的策略



9



D

解析：

项目的特点（1.2）

从题干可以了解到，这是一个项目，另外这是职能型组织结构，因此是兼职项目经理



10★

A

解析：

B/C/D 都是A综合的沟通方法的一部分



11



C

P13

解析：

不满足项目的特点，属于运营工作
是重复的



12 ★

C

P377

解析：

实施采购工具-采购谈判（ 12.2.2.7 ）

对于复杂的采购，合同谈判可以是一个独立的过程，有自己的输入（如各种问题或待决事项清单）和输出（如记录下来的决定）。对于简单的采购，合同的条款和条件可能是以前就已确定且不需要谈判的，只需要卖方接受。



13



C

P165

解析：

估算活动资源输出—资源分解结构（6.4.3.2）

资源分解结构是资源依类别和类型的层级展现。

资源类别包括人力、材料、设备和用品。资源类型包括技能水平、等级水平或适用于项目的其他类型。



14



B

P516

解析：

决策过程模型（附录X3.6）

首先：

问题定义。充分探究、澄清和定义问题；



15 ★

C

P58

解析：

收尾过程组（3.7）



16 ★

B

解析：

过程组间的逻辑顺序



确定如何开展规划-所有管理计划部分	制定预算
定稿（最终确定）要求	确定质量标准、过程和测量方法
创建项目范围说明书	编制过程改进计划
确定采购内容	确定所有人的角色和责任
确定团队	规划沟通
编制WBS和WBS词典	识别风险，定性和定量风险分析及应对规划
编制活动清单	重复（渐进明细）
编制网络图	准备采购文档
估算资源需求	定稿所有计划中的“如何执行和监控”部分
估算时间和费用	指定最终且实行的项目管理计划和绩效测量基准
确定关键路径	得到正式的计划批准
制定进度	举行开工会



17 ★

B

解析：

所有人都学习PMP

团队有共识，有基本规则最有利



18



A

P242

解析：

规划质量输出：质量测量指标

质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何对属性进行测量。



19 ★

B

解析：

管理层85%责任

基层员工15%责任



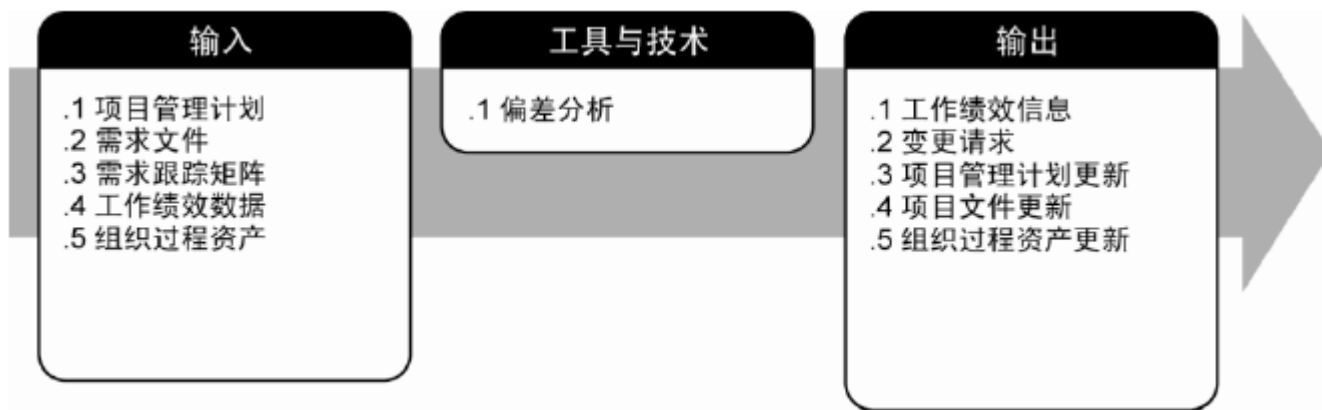
20



A

139

解析： 控制范围输入（5.6.1）





21



C

解析：

结束项目或阶段要做的内容



项目或阶段收尾时，可能需要进行以下工作：

- 获得客户或发起人的验收，以正式结束项目或阶段；
- 进行项目后评价或阶段结束评价；
- 记录裁剪任何过程的影响；
- 记录经验教训；
- 对组织过程资产进行适当更新；
- 将所有相关项目文件在项目管理信息系统中归档，以便作为历史数据使用；
- 结束所有采购活动，确保所有相关协议的完结；
- 对团队成员进行评估，释放项目资源。



22 ★

D

解析：

生命周期成本
考虑运营和维护



23



D

解析：

最好用的是专家权，但是没有
奖励和潜示权未必有

所以最好的是法定权，即**正式的授权**



项目经理有5种权力，分别是：

法定（正式）权力：来自于其所在组织内部职位的权力。在其位，谋其政，拥有相应的权力。

奖励权力：来自于组织职位的权力，对团队成员的贡献可以进行奖励的权力。

惩罚权力：源自团队成员对某种后果的惧怕，如下属惧怕上级剥夺某种其利益。

专家权力：由于具有专门的知识 and 技能所带来的影响力。它源自自身的威望。

暗示权力：借用一个权力更大的人的职权来增强自己的权力。相对“法定权力”而言的，虽未正式授权，但有高于自己级别或权威人员，诸如政府高官、企业高管等等的重视、关注而产生的影响力。



24



D

解析：

PMP也是一种资格，可以通过培训提高



25



D

P169

解析：

关键词：类似项目

估算活动历时工具：类比估算（6.5.2.2）



26



B

解析：

生命周期成本

可能的供方选择标准如下：

总成本或生命周期成本。如果选择某个卖方，是否能导致总成本（采购成本加运营成本）最低？



27 ★

B

解析：

活动和资源的关系

RAM，典型的是RACI



28



D

解析：

管理风格

民主未必就好啊



29



A

P114

解析：

收集需求工具:引导式研讨会-质量功能展开

质量功能展开：**用来确定新产品开发的关键特性的一种引导式研讨会技术。**

质量功能展开是把顾客对产品的需求进行多层次的演绎分析，转化为产品的设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的质量工程工具



30



A

解析：

潜在原因-根本原因分析



31



C

解析：光环效应/晕轮效应

晕轮效应（Halo Effect），又称“光环效应”，属于心理学范畴，本质上是一种以偏概全的认知上的偏误。晕轮效应愈来愈多地被应用在企业管理上，其对组织管理的负面影响主要是体现在各种组织决策上。

以某一方面的突出表现，掩盖了其它方面的不足，而使管理做出错误判断



32 ★

C

P40

解析：

项目生命周期特征（2.4）

在适应型生命周期中，产品开发需要经过多次迭代，在每次迭代开始时才能定义该次迭代的详细范围。

预测型、适应型、迭代型、增量型



33



D

P270

解析：

组建项目团队工具-谈判（ 9.2.2.2 ）



34



D

P233

解析：

控制成本工具-绩效审查（7.4.2.4）

先了解发生的原因



35 ★

C

P41

解析：

项目阶段（ 2.4.2 ）



36



C

解析：

不配合但也不固执

可以各退一步



37 ★

C

解析：

马斯洛需求层次理论：

生理、安全、社交、**尊重**、自我实现



马斯洛需要层次理论

Maslow's Hierarchy of Needs





38



B

P104

解析：

项目或阶段**收尾文件**（ 4.6.3.2 ）



39



C

解析：

资源是临时的

在交界点要释放资源



40



C

P124

解析：项目范围说明书（5.3.3.1）

- 产品范围描述。逐步细化在项目章程和需求文件中所述的产品、服务或成果的特征。
- 验收标准。可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。
- 可交付成果。在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。可交付成果也包括各种辅助成果，如项目管理报告和文件。对可交付成果的描述可略可详。



41



A

P382

解析：

控制采购输入-协议（12.3.1.3）

合同终止条款和替代争议解决（ADR）方法。
ADR方法可事先确定，作为合同的一部分。



42



C

P84

解析：

指导与管理项目工作工具-项目管理信息系统（4.3.2）
作为事业环境因素的一部分，项目管理信息系统提供下列工具：
进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或进入其他在线自动化系统的网络界面。本系统也可用于自动收集和报告关键绩效指标（KPI）。



43



D

P289

解析：

规划沟通管理引言（10.1）

A B C 是冲突增加导致的结果



44



A

P362

解析：

规划采购输入：合同类型（12.1.1.9）

关键词：

客户主观决定



45



A

P375

解析：

实施采购工具-建议书评价技术(12.2.2.2)



46



A

P71

解析：

项目章程（4.1.3.1）的内容



47



B

解析：

成本分类-间接成本



48



A

P293

解析：

规划沟通工具-沟通模型（10.1.2.3）



49



C

解析：

C 是发散思维，不利于焦点集中



50



B

P94

解析：

整体变更控制流程（4.5）



51



C

P282

解析：

冲突管理（9.4.2.3）

先了解问题原因，再做判断应对



52



B

P198

解析：

规划成本管理工具-分析技术-净现值(7.1.2.2)



53



B

解析：

职业道德

面对违法行为应采取最强硬的抵制措施。



54



D

解析：

高效会议原则

明确—**确保**

确保议题准备充分



55



D

P68

解析：

制定项目章程输入-SOW-战略计划（4.1.1.1）



56



D

解析：

不完全了解服务范围，不能选总价

项目管理是外行，选工料

如果项目管理是内行，可以选成本+激励



57 ★

C

P94

解析：

实施整体变更控制（ 4.5 引言 ）



58



B

解析：

需要讨论如何变更

说明之前没有变更规划，变更系统



59



B

解析：

质量管理目的



60



C

P349

解析：

控制风险引言（11.6）



61



B

P266

解析： 人力资源计划-人员遣散计划（9.1.3.1）

人员遣散计划。

事先确定遣散团队成员的方法与时间，对项目 and 团队成员都有好处。一旦把团队成员从项目中遣散出去，项目就不再负担与这些成员相关的成本，从而节约项目成本。如果已经为员工安排好向新项目的平滑过渡，则可以提高士气。人员遣散计划也有助于减轻项目过程中或项目结束时可能发生的人力资源风险。



62



B

P277

解析：

建设项目团队工具-基本规则（9.3.2.4）



63



C

P137

解析：

确认范围的输出：验收的可交付成果（ 5.5.3.1 ）

题干并未说明已经验收



64



D

P239

解析：

七种基本质量工具-流程图（8.1.2.3）

Flowchart 流程图：对某系统内的一个或多个过程的输入、过程行为和输出的图形描述。



65 ★

D

P142

解析：

使用基于偏差分析绩效测量结果，来评估偏离计划的原因和程度，使用的是**绩效测量技术**。

偏差分析是一种确定实际绩效与基准的差异程度及原因的技术。可利用项目绩效测量结果评估偏离范围基准的程度。确定偏离范围基准（见5.4.3.1节）的原因和程度，**并决定是否需要采取纠正或预防措施**，是项目范围控制的重要工作。



66



A

P100

解析：

结束项目或阶段引言（4.6）



67 ★

B

P338

解析：

定量风险分析工具-蒙特卡洛（11.4.2.2）

两项风险被评估发生的可能性高，说明已经做过定性分析，接下来要做定量分析



68



A

P94

解析：整体变更控制流程（4.5）





69



A

P131

解析：

创建WBS工具-专家判断-滚动式规划（ 5.4.2.2 ）



70 ★

A

P76

解析：

制定项目章程工具-专家判断（4.2.2.1）

专家判断常用于评估制定项目章程的输入。专家判断可用于本过程的所有技术和管理细节。



71



D

解析：

JIT

Just in time 及时制（零库存）



72



D

解析：

成本分类

培训、咨询都是属于间接成本



73 ★

D

解析： $\text{年折旧率} = \frac{(\text{折旧年限} - \text{已使用年数})}{\text{折旧年限} \times (\text{折旧年限} + 1) \div 2} \times 100\%$

年限总和法

$\text{年折旧额} = (\text{固定资产原值} - \text{预计残值}) \times \text{年折旧率}$

$\text{年数总和} = 1 + 2 + 3 = 6$

$\text{第一年} = (17000 - 2000) \times (3/6) = 7500$

$\text{第二年} = (17000 - 2000) \times (2/6) = 5000$

$\text{第三年} = (17000 - 2000) \times (1/6) = 2500$



74



C

P247

解析：

针对过程

质量审计目的（8.2.2.2）



75 ★

B

解析：

项目经理的权力类型

没有奖励权、弱矩阵正式权力很小

所有权力最好用的的专家权



76



A

P266

解析：

人力资源计划-资源直方图（ 9.1.3.1 ）

横轴时间，纵轴资源



77 ★

B

解析：

项目经理的责任



78



D

解析：

项目选择-投资回收期

$$150/25=6$$



79 ★

C

解析：

职业道德



80



A

P265

解析：

人员配备管理计划-合规性 (9.1.3.1)

合规性。人员配备管理计划中可包含一些策略，以遵循适用的政府法规、工会合同和其他现行的人力资源政策。



81



A

P344

解析：

风险应对策略—接受（11.5.2.1）



82



A

P310

解析：

风险的定义

项目风险是一种不确定的事件或条件，一旦发生，就会对一个或多个项目目标造成积极或消极的影响，如范围、进度、成本和质量。



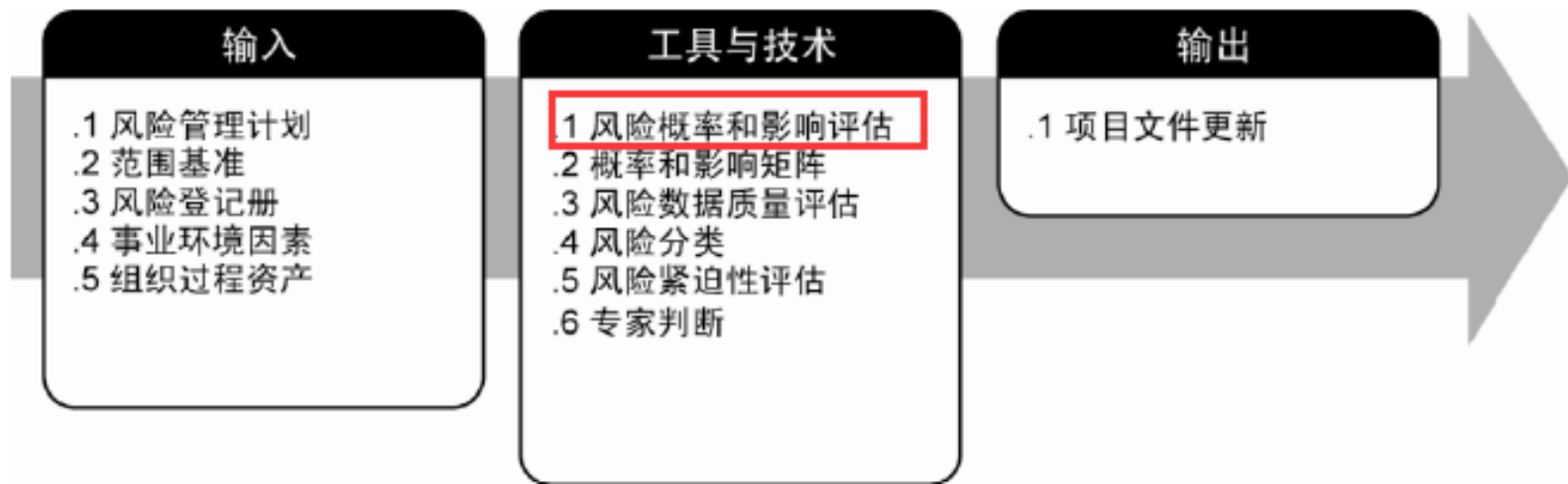
83



D

P328

解析：实施定性风险分析引言（11.3）





实施定性风险分析根据风险发生的相对概率或可能性、风险发生后对项目目标的相应影响及其他因素（如应对时间要求，与项目成本、进度、范围和质量等制约因素相关的组织风险承受力），来评估已识别风险的优先级。这类评估会受项目团队和其他干系人的风险态度的影响。因此，为了实现有效评估，就需要清晰地识别和管理实施定性风险分析过程的关键参与者的风险处理方式。如果他们的风险处理方式会导致风险评估中的偏颇，则应该注意对偏颇进行分析与纠正。



84



A

P228

解析：质量管理引言

预防胜于检查。质量应该被规划和设计，并且在项目的管理过程或可交付成果生产过程中被建造出来（而不是被检查出来）。**预防错误的成本通常远低于在检查或使用中发现并纠正错误的成本。**



85



A

P351

解析：

控制风险的工具-风险再评估（11.6.2.1）

在控制风险中，经常需要识别新风险，**对现有风险进行再评估**，以及删去已过时的风险。应该定期进行项目风险再评估。反复进行再评估的次数和详细程度，应该根据相对于项目目标的项目进展情况而定。



86



B

解析：

项目选择方法--投资回收期

静态

$$6 + 100000 / 20000 = 11$$



87 ★

B

解析：

成本分类-沉没成本



88



D

解析：

项目开工会 对计划和任务达成共识

B 片面，只提到了进度和范围，其他呢？



89



D

P324

解析： 识别风险的工具与技术（11.2.2）

工具与技术

- .1 文档审查
- .2 信息收集技术
- .3 核对单分析
- .4 假设分析
- .5 图解技术
- .6 SWOT分析
- .7 专家判断

头脑风暴

德尔菲

访谈

根本原因分析



90 ★

A

P362

解析：

合同类型（12.1.1.9）



91



B

P171

解析：

估算活动持续时间工具 - 三点估算（6.5.2.4）



92



C

解析：

职业道德 我们是诚实、专业的项目经理

给多少钱干多少活



93



B

P160

解析：

进度网络图（6.3.3.1）



94



D

P282

解析：

冲突解决方法-缓和（9.4.2.3）



95 ★

C

解析：团队中不同角色

破坏性的团队角色：攻击者、阻碍者、后退者、认同追随者、转移话题者和独裁统治者

建设性角色：发起者、信息搜索者、提供信息者、推动者（积极的）、鼓舞者（激励他人）、协调者、澄清者、民意收集者、守门员（坚持原则）。



96 ★

C

P169

解析：

关键词：**立即**

估算活动历时工具：类比估算（6.5.2.2）



97 ★

B

P333

解析：

定量风险分析（11.4）



98



B

解析：

质量责任表，官大的



99



A

P124

解析：

项目范围说明书 - 项目假设条件（5.3.3.1）

假设条件。在制定计划时，不需验证即可视为正确、真实或确定的因素。同时还应描述如果这些因素不成立，可能造成的潜在影响。在项目规划过程中，项目团队应该经常识别、记录并确认假设条件。关于假设条件的信息可以列入项目范围说明书，也可以独立成册。



100★

A

P190

解析：

具有严格的付款计划和期限

控制进度工具-进度压缩（6.7.2.6）



101★

D

P124

解析：

项目范围说明书（ 5.3.3.1 ）



102★

A

解析：

B D可以排除

A比C更优，属于升级版



103★

A

解析：

排除C

B任何情况都应如此，没有针对性

D说的快没有重点



104★

A

P228

解析：

质量管理引言-组织项目管理成熟度模型OPM3



105★

B

P105

解析：

范围管理（引言）



106★

A

P182

解析：

项目进度计划-里程碑图（6.6.3.2）

里程碑：项目、项目集或项目组合中的**重要时点或事件**。

关键词：具有重要可交付成果



107★

D

P6

解析：

项目制约因素（ 1.3 ）



108★

C

P309

解析：

项目风险管理引言

识别、定性、定量、规划应对



109 ★

B

P100

解析：

结束项目或阶段引言（4.6）



110★

B

解析：

制定进度计划



111 ★

B

P41

解析：

项目阶段（ 2.4.2 ）



112★

A

P239

解析：

七种基本质量工具—控制图（8.1.2.3）

过程的稳定性



113★

B

解析：

清偿损失额

如果没有按照日期完成，延误一天要赔偿一定金额，明显是消极措施



114★

A

P215

解析：

成本控制（7.4引言）

控制成本是监督项目状态，以更新项目成本，管理成本基准变更的过程。本过程的主要作用是，发现实际与计划的差异，**以便采取纠正措施，降低风险。**



115★

A

P178

解析：

排制进度计划工具-关键链法（6.6.2.3）

关键路径+资源制约



116★

A

P100

解析：

结束项目或阶段



117★

C

P307

解析：

控制沟通的输出-项目管理计划更新（10.3.3.3）

控制沟通过程可能引起对沟通管理计划及项目管理计划（如干系人管理计划和人力资源管理计划）其他组成部分的更新。



118★

B

P404

解析：

管理干系人参与 (13.3)

管理干系人参与是在整个项目生命周期中，与干系人进行沟通 and 协作，**以满足其需要与期望**，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目活动的过程。



119★

B

P117

解析：

收集需求输出-需求跟踪矩阵（5.2.3.2）



120★

C

P80

解析：

项目整合管理-执行过程组引言



121★

D

P248

解析：

实施质量保证输出-组织过程资产更新

可能需要更新的组织过程资产包括（但不限于）
组织的质量标准和质量管理系统。



122★

A

解析：

合同成立要件



123★

A

P117

解析：

收集需求输出-需求文件（ 5.2.3.1 ）



124★

A

解析：

潜示型：狐假虎威



125★

A

P165

解析：定义

估算活动资源输出-活动资源需求（ 6.4.3.1 ）

活动资源需求：工作包中的每个活动所需的资源类型和数量。



126★

C

P217

解析：挣值管理--绩效基准（7.4.2.1）

挣值管理--绩效挣值管理（EVM）是把范围、进度和资源绩效综合起来考虑，以评估项目绩效和进展的方法。它是一种常用的项目绩效测量方法。它把范围基准、成本基准和进度基准整合起来，形成绩效基准，以便项目管理团队评估和测量项目绩效和进展。基准（7.4.2.1）



127★

B

P338

解析：

定量风险分析工具-建模和模拟-EMV（11.4.2.2）

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）



128★

A

P338

解析：

定量风险分析工具-建模和模拟-敏感性分析
(11.4.2.2)



129★

B

解析：

人力资源管理-领导风格理论



130★

A

解析：

定义范围的输出

项目文件更新，可能需要更新的项目文件包括（但不限于）：
干系人登记册；需求文件；需求跟踪矩阵。



131★

C

P362

解析：

规划采购输-合同类型（ 12.1.1.9 ）



132★

C

解析：

职业道德 诚实



133★

C

解析：

采购/成本问题

先确认问题



134★

A

解析：

有应急计划



135★

D

P343

解析：

规划风险应对（11.5）



136★

B

P388

解析：

结束采购工具-采购审计（12.4.2.1）

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。



137★

D

P407

解析：

管理干系人参与工具-人际关系技能

人际关系技能又叫做软技能



138★

A

P211

解析：

制定预算工具与技术-储备分析 (7.3.2.2)

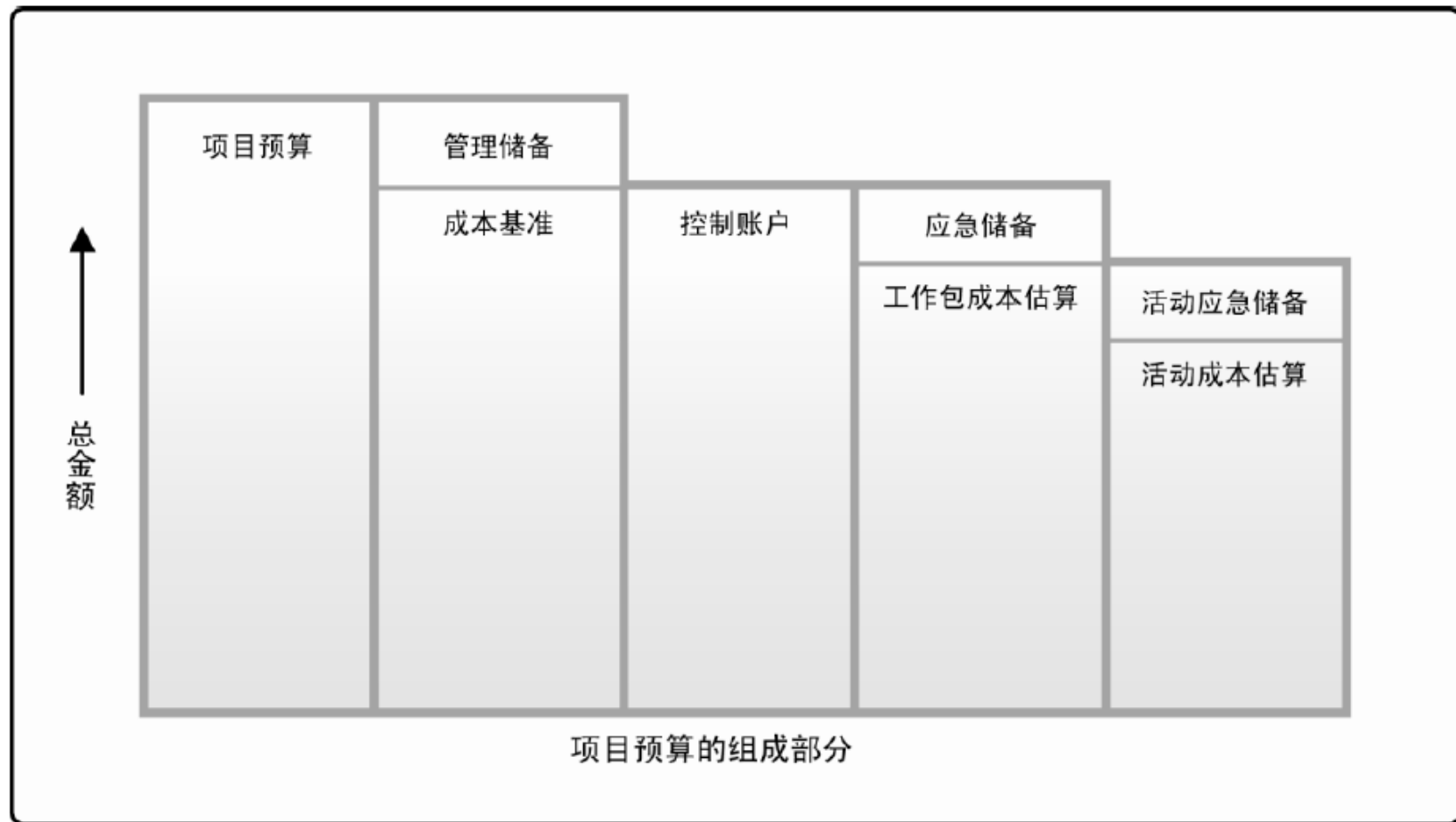


图 7-8 项目预算的组成



139★

A

P387

解析：

结束采购引言（12.4）

合同提前终止只是结束采购的一个特例。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（如果合同中有这种规定）。合同终止条款规定了双方对提前终止合同的权力和责任。根据这些条款，买方可能有权因各种原因或仅为自己的便利，而随时终止整个合同或合同的某个部分。但是，根据这些条款，买方应该就卖方为该合同或该部分所做的准备工作给予补偿，就该合同或该部分中已经完成和验收的工作支付报酬。



140★

C

解析：

职业道德：责任、尊重、公平、诚实



141★

C

P362

解析：

规划采购输入：

组织过程资产-合同类型（12.1.1.9）



142★

A

P67

解析：

制定项目章程引言（4.2）

无章程，不项目

制定项目章程是编写一份**正式批准**项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。



143★

A

解析：

商业论证-项目选择

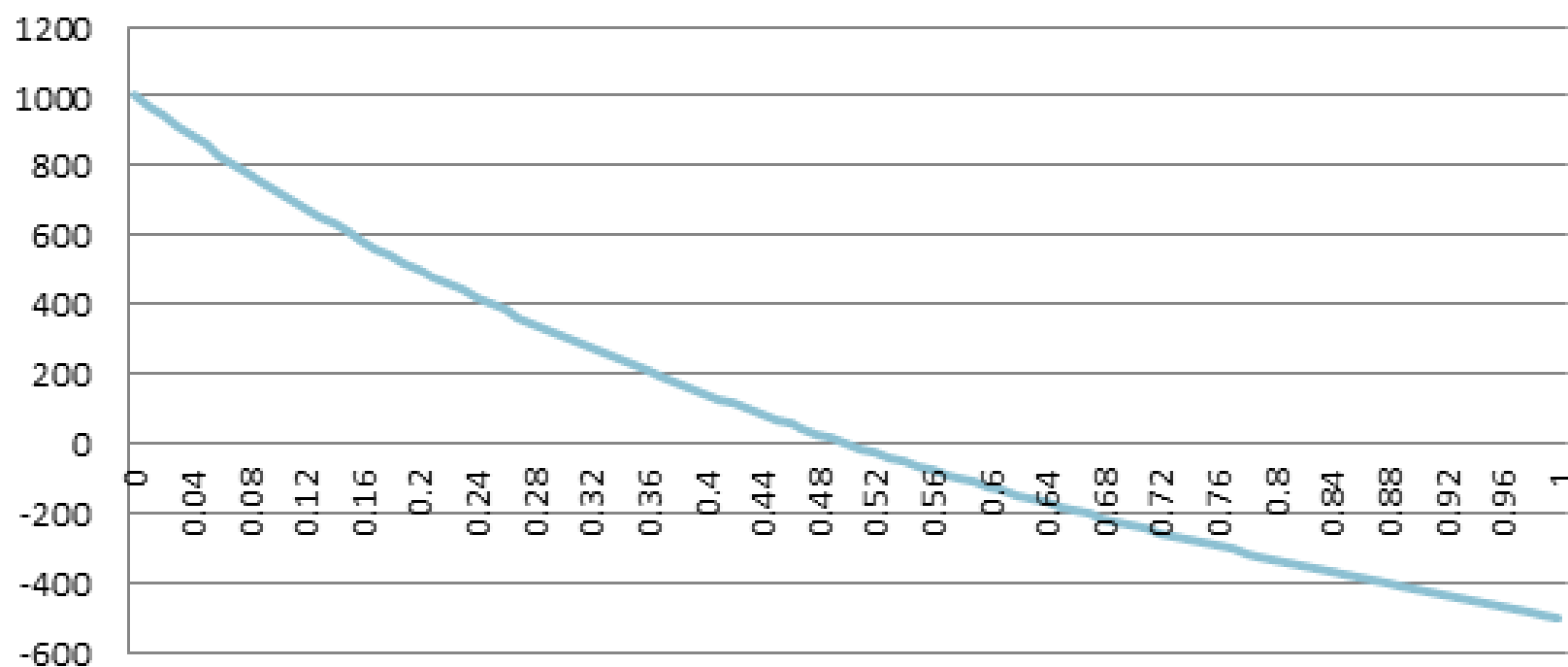
选项B只说明BCR是1.3，但是没有说明回收周期

选择选项C或D的信息更是不足

所以只能选A，其回报率为12%，其收益很明显。



净现值 (NPV) vs. 折现率





指标项	含义	对项目含义
项目优先级	项目重要程度，代表获得资源的能力	越高越好
NPV（净现值）	将各年净现金流量按一定的折现率折现到同一时点的现值累加值，和EPV（预期现值）的区别，NPV考虑了风险。	越大越好
IRR（内部收益率）	在项目寿命期内项目内部为收回投资每年的净收益率	越大越好
Payback（回收周期）	收回成本所需时间	越短越好
BCR（收益成本比）	Benefit（payback）/Cost Ratio 每投资一美元所获得的收益	越大越好
ROI（投资回报率）	Return on investment 利润除投资	越大越好



144★

C

解析：

过程组间的逻辑顺序



145★

C

P220

解析：

控制成本工具-预测（7.4.2.2）



146★

B

解析：

管理干系人参与引言



147★

A

P217

解析：

挣值计算（ 7.4.2.1 ）

典型偏差， $EAC = BAC / CPI$



148★

B

P271

解析：

组建项目团队工具-虚拟团队（9.2.2.4）

虚拟团队也有一些缺点，例如，可能产生误解，有孤立感，团队成员之间难以分享知识和经验，采用通信技术的成本。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得尤为重要。可能需要花更多时间，来设定明确的期望，促进沟通，制定冲突解决方法，召集人员参与决策，理解文化差异，以及共享成功喜悦。



149★

B

P248

解析：

控制质量引言（8.3）

属性抽样（结果为合格或不合格）与变量抽样（在连续的量表上标明结果所处的位置，表明合格的程度）；



150★

D

P370

解析：

规划采购输出-采购文件（12.1.3.3）



151★

B

解析：

技能不足，优先培训



152★

C

解析：

送分



153★

B

解析：

启动阶段

两个过程：制定项目章程+识别干系人

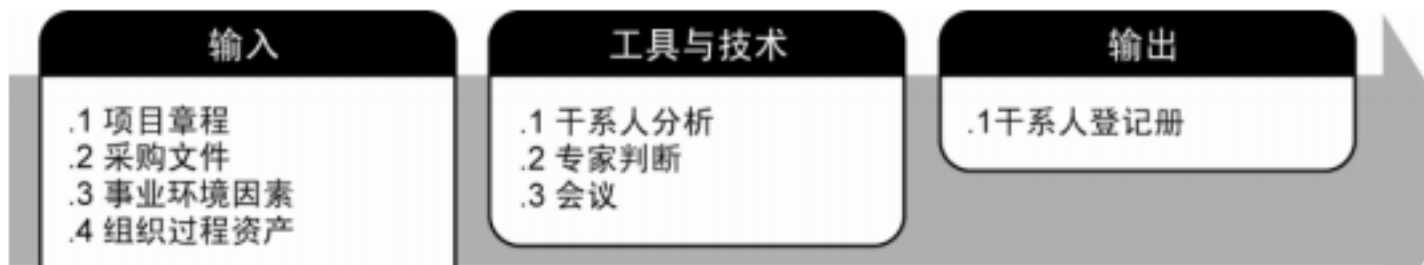
识别干系人是识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果所影响的个人、群体或组织，**并分析和记录他们的相关信息的过程**



154★

B

解析：



12.1.3.3 采购文件

采购文件是用于征求潜在卖方的建议书。如果主要依据价格来选择卖方（如购买商业或标准产品时），通常就使用标书、投标或报价等术语。如果主要依据其他考虑（如技术能力或技术方法）来选择卖方，通常就使用诸如建议书的术语。不同类型的采购文件有不同的常用名称，可能包括信息邀请书（RFI）、投标邀标书（IFB）、建议邀请书（RFP）、报价邀请书（RFQ）、投标通知、谈判邀请书及卖方初始应答邀请书。具体的采购术语可能因行业或采购地点而异。



155★

A

解析：

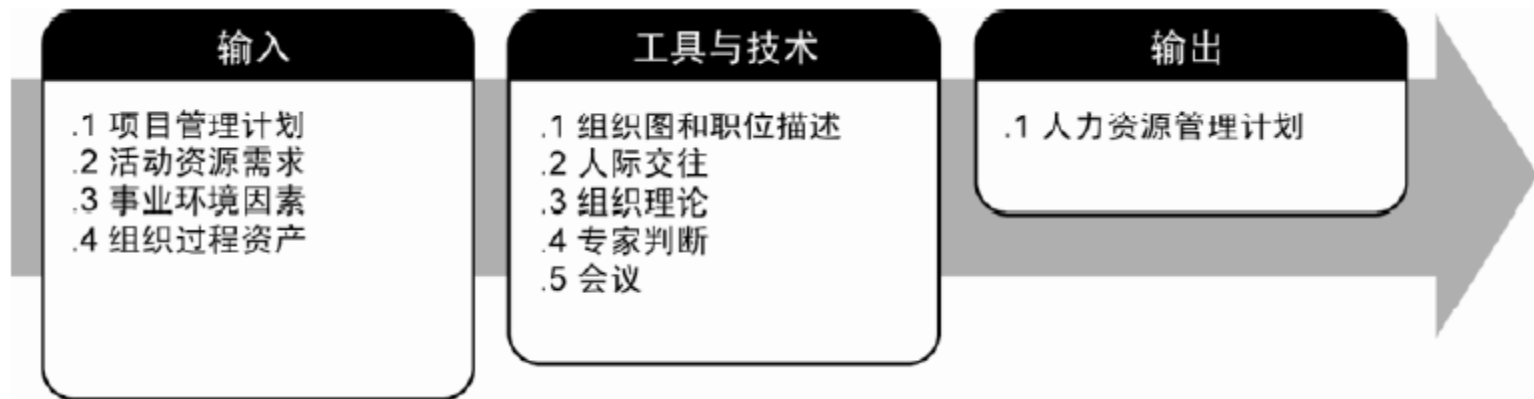
矩阵，双头管理 职责不清



156★

A

解析：



组织图和职位描述是工具技术



157★

B

P256

解析：

职业道德 & 控制质量输出-变更请求（8.3.3.5）



158★

C

解析：综合情景题

- 1、选项A和题干没关。
- 2、因为项目并没有延期，所以没有必要采取快速跟进。选项B不正确。
- 3、选项D应该在规划过程组就完成。
- 4、选C最合适，尽管项目出现了很少的成本偏差，但总体进展的还不错，没有任何细节表明项目出了重大问题。当项目一切进展顺利时，项目经理应该评审管理计划评估项目整体状态。



159★

A

解析：计划评审技术：

当活动的估算无法确定时，使用其乐观估算、悲观估算和最可能估算的加权平均值作为估算结果的一种技术。

6.5.2.4 三点估算

通过考虑估算中的不确定性和风险，可以提高活动持续时间估算的准确性。这个概念源自计划评审技术（PERT）。PERT 使用三种估算值来界定活动持续时间的近似区间：



160★

D

P346

解析：

规划风险应对输出-项目管理计划更新（ 11.5.3.1 ）



161★

C

P228

解析：

质量管理引言

质量作为实现的性能或成果，是“一系列内在特性满足要求的程度（ISO 9000）”。

D 说的是质量要求



162★

A

P215

解析：

工作绩效报告是从绩效测量值中提取信息并进行分析的结果，提供关于项目工作绩效的信息，包括偏差分析结果、挣值数据和预测数据等。



163★

A

解析：

过程组之间顺序

5.1 规划范围管理
5.2 收集需求
5.3 定义范围
5.4 创建工作分解 结构



164★

C

解析：

合同无效情形



165★

B

解析：

无效团队的特征



166★

D

解析：

马斯洛需求层次理论

没有自我实现，就选尊重吧



167★

A

P293

解析：

规划沟通工具-沟通模型（10.1.2.3）

通过这些要素与项目干系人进行有效沟通，会面临许多挑战。例如，在某个高技术的跨国项目团队中，不同国家的团队成员要沟通某个技术概念。首先，需要使用恰当的语言进行信息编码，使用适当的技术发送信息，然后接收者把信息解码为自己的母语，再做出答复或给予反馈。在这个过程中出现的任何噪声都可能破坏信息的原义。这个例子中，多种因素可能导致对信息本义的错误理解或错误诠释。



168 ★

B

P198

解析：

规划成本管理工具-分析技术-净现值(7.1.2.2)



169★

B

P247

解析： 质量审计目的

质量审计：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。



170★

A

P362

解析：

规划采购输入：合同类型（12.1.1.9）

服务范围具有清晰定义，希望后续变更小



171★

D

P189

解析：

控制进度工具-绩效审查-**挣值管理**-偏差分析

(6.7.2.1)



172★

D

P384

解析：

管理采购工具-记录管理系统 (12.3.2.7)

项目经理采用记录管理系统来**管理合同、采购文档和相关记录**。它包含一套特定的过程、相关的控制功能，以及作为项目管理信息系统（见4.4.2.3节）一部分的自动化工具。



173★

A

P276

解析：

建设团队工具-团队建设活动 (9.3.2.3)

人力资源流动率为一定时期内某种人力资源变动（离职和新进）与员工总数的比率，是一个综合性的概念。

团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。



174★

A

解析： 边际效用递减原理

边际效用递减，是指在一定时间内，在其他商品的消费数量保持不变的条件下，当一个人连续消费某种物品时，随着所消费的该物品的数量增加，其总效用(total utility)虽然相应增加，但物品的边际效用（marginal utility, 即每消费一个单位的该物品，其所带来的效用的增加量）有递减的趋势。



175★

C

解析：

情景综合题

基本规则



176★

C

解析：

合同管理



177★

D

解析：

进度数据（ 6.6.3.3 ）

成本估算依据（ 7.2.3.2 ）



178★

C

P265

解析：

人员配备管理计划 (9.1.3.1)



179★

B

解析：

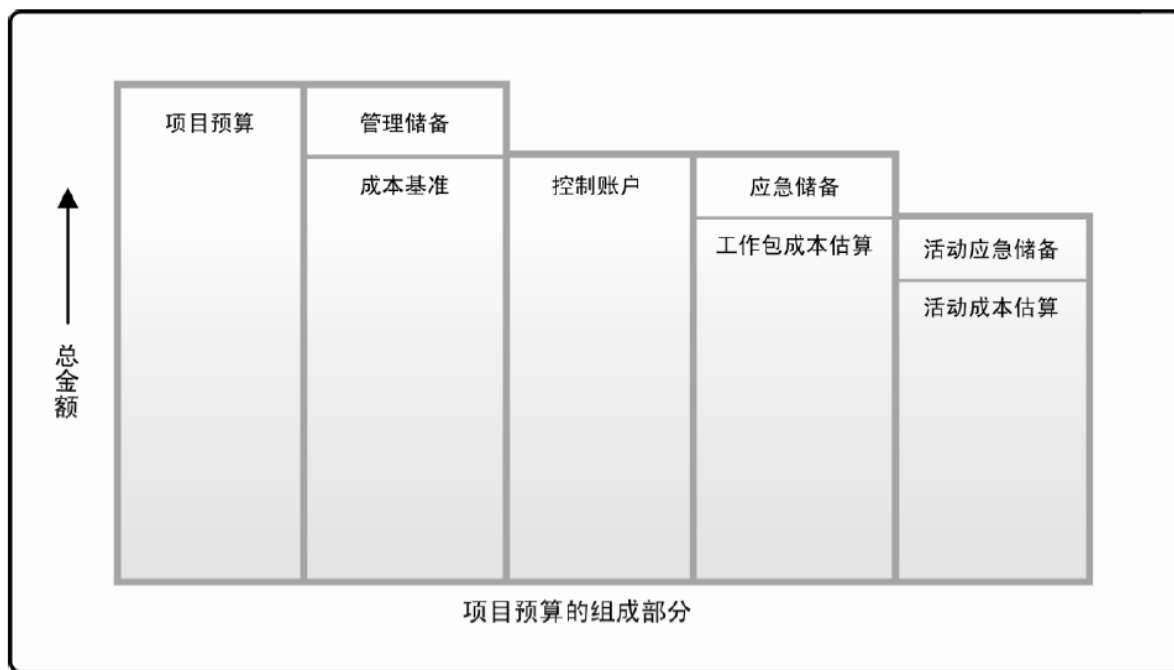


图 7-8 项目预算的组成



180★

A

P208

解析： 制定预算的输入（ 7.3.1 ）

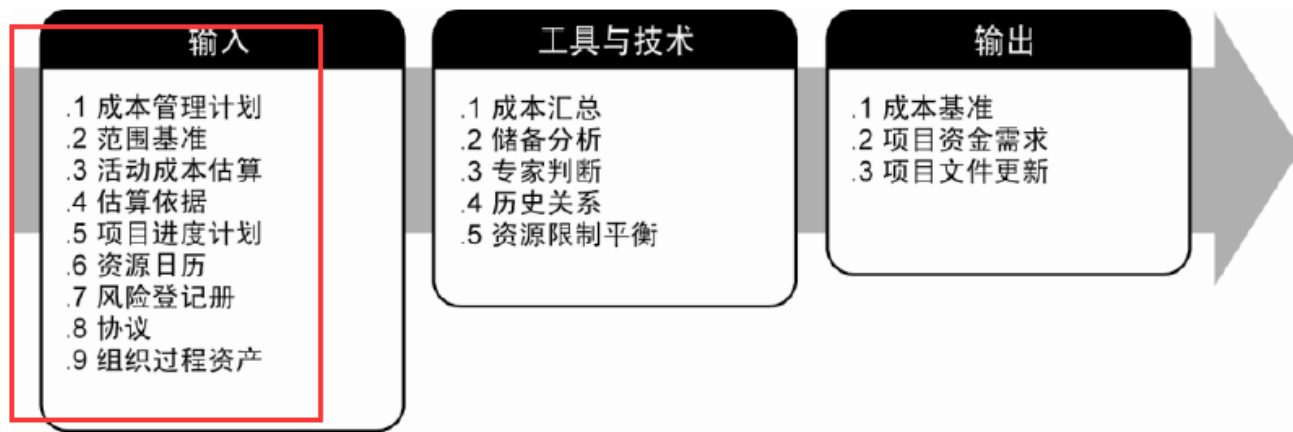


图 7-6 制定预算：输入、工具与技术和输出



181★

C

P132

解析：

WBS (5.4.3.1)

WBS 100%分解原则，可以有效避免工作遗漏



182★

A

P287

解析：项目沟通管理引言：沟通维度

需要考虑的维度包括（但不限于）：

内部（在项目内）和外部（客户、供应商、其他项目、组织、公众）；

正式（报告、会议记录、简报）和非正式（电子邮件、备忘录、即兴讨论）；

垂直（上下级之间）和水平（同级之间）；

官方（新闻通讯、年报）和非官方（私下的沟通）；

书面和口头，以及口头语言（音调变化）和非口头语言（身体语言）。



183★

D

解析：

项目管理层责任，为项目经理提供资源



184★

D

解析：

在合同结束前，所有的付款义务必须都得到履行。

A、B、C 所列出的内容是买方的义务。



185★

A

P90

解析：

监控项目工作输入-工作绩效信息

工作绩效信息包括项目进展信息，例如，哪些可交付成果已经开始实施，它们的进展如何，哪些可交付成果已经完成，或者哪些已经被验收。



186★

C

解析：

过程组间的逻辑顺序

识别风险+定性分析已经做了

接下来是定量和规划风险应对



187★

A

P94

解析：

整体变更控制流程（4.5）



188★

B

P217

解析：

挣值管理（7.4.2.1）

送分



189★

B

P171

解析：

估算活动持续时间工具 - 三点估算

三角分布 $t_E = (t_O + t_M + t_P) / 3$

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

三点估算默认贝塔分布的公式，除非明确提出用三角估算，那就用除以3的



190★

B

P292

解析：

规划沟通管理工具-沟通需求分析

项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度。潜在沟通渠道的总量为 $n(n-1)/2$ ，其中， n 代表干系人的数量。



191★

B

P217

解析：

挣值计算（ 7.4.2.1 ）



192★

C

P338

解析：

定量风险分析工具-建模和模拟-EMV

预期货币价值



193★

C

P217

解析：

挣值计算（ 7.4.2.1 ）

10*50%



194★

C

解析：

生命周期成本



195★

A

解析：

执行过程组，质量管理知识领域

实施质量保证：审计质量要求和质量控制测量结果，
确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程。



196★

D

解析：

筛选门槛



197★

C

解析：

定义范围是制定项目和产品详细描述的过程。本过程的主要作用是，明确所收集的需求哪些将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围外，从而明确项目、服务或成果的边界。



198★

D

P338

解析：

定量风险分析工具-建模和模拟-预期货币价值分析

概率和影响相乘选最小



199★

B

解析：

规划沟通管理——根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。



200★

C

P63

解析：

项目整合管理引言

当过程之间发生相互作用时，项目整合管理就
显得非常必要。



总结：

- 1、难度大于一模，和正式考试难度相当
- 2、含有大量情景题，很多在书上难以找到原文
- 3、职业道德融入其它题目当中



二模后要求：

- 1、汪小金试题，错题回顾，还未完成的可以不做了
- 2、完成二模错题分析
- 3、完成冲刺题中英文部分
- 4、好好利用Q群和冲刺题后面总结的资料
- 5、不清楚及时提问和反馈