



第三次模考试题解析

塔广志



关于考试

- 1、确认好自己身份证是否在有效期内
- 2、提前规划好去考点的路线 “亚加达外语专修学院”
现在名称叫 “亚加达外国语高级中学”
- 3、必须在8：30之前到考场，最后8：15左右到
- 4、考试只带身份证和准考证
- 5、需要住宿的同学提前预定酒店



1

C

解析：

阶段/项目收尾

更新组织过程资产（**知识库**）

组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括来自任何（或所有）项目参与组织的，可用于执行或治理项目的任何产物、实践或知识。过程资产还包括组织的**知识库，如经验教训和历史信息。**



2

D

解析：

项目可以**代为撰写**项目章程

但是**正是的章程**必须经过发起人签字



3

A

解析：

阶段/项目收尾 更新组织过程资产

项目报告。采用正式和非正式的项目报告来描述项目状态。项目报告包括经验教训总结、问题日志、**项目收尾报告**和出自其他知识领域（见第 4 章至第 13 章）的相关报告。



4

B

解析：

绩效审查

成本和进度偏差是最需要分析的两种偏差。



5

B

解析：

遵循变更控制流程



6

C

解析：

关键词：**关键**制约因素

项目章程中的内容，因此是启动



7

D

解析：

项目管理计划是说明项目将如何执行、监督和控制的一份文件。

计划中描述，执行中使用



8

D

解析：

关键词：收集经验教训



9

B

解析：

在采购管理章节

项目章程是采购管理计划的输入。



10	B	
-----------	----------	--

解析：

最应关注关键路径上的活动

活动滞后，则项目滞后



11

C

解析：

先找出关键原因

允许公开讨论，可以顺便解决精神涣散



12	A	
----	---	--

解析：

介入多个观点和见解，最终达成共识

不是某一方面达成共识



13

D

解析：

- A、启动阶段做不了
- B、不是我们能力内
- C、启动阶段做不了
- D、正确答案，积极形成章程，确定目标



14

B

解析：

变更控制流程



15

A

解析：

关键词：

- 1、海外团队（虚拟团队）
- 2、信息遗漏



16	D	
-----------	----------	--

解析：

包含文件顺序D-A-C-B

（ B不一定有， D、 A、 C肯定会有 ）



17

D

解析：

实施整体变更控制



18	D	
----	---	--

解析：

7点原则、1点在外原则



19	D	
----	---	--

解析：

1.051到底能不能覆盖，需要分析

A是规划过程的工具，B和C在D之后



20	D	
----	---	--

解析：

积极接受风险



21

D

解析：

带资源限制的关键路径法



22	C	
----	---	--

解析：

阶段/项目收尾



23	B	
-----------	----------	--

解析：

第八周期结束， $CPI > 1$, $SPI < 1$ ，所以选B



24

A

解析：

冲突管理

先了解原因，再想对策



25	B	
-----------	----------	--

解析：

阶段/项目收尾

异常终止，尽快收尾



26

D

解析：

变更管理计划

对新需求没有决策，没有变更控制



27

A

解析：

所有干系人对项目的共识文件。C是发起人和PM的任命，过于宽泛。B没有项目清晰目标。A是D的重要输入，A是本源性文件。



28

C

解析：

冲突管理

威胁进度&同意初级团队成员意见



29

B

解析：

难，WBS的直接结果

A/C/D都只是一部分



30	A	
----	---	--

解析：

目标要SMART



31	A	
-----------	----------	--

解析：

先提出变更请求，然后进行分析，先A后B。



32

B

解析：

商业论证

工作说明书中也有业务需要，但是是在商业论证中详细论述



33	B	
----	---	--

解析：

建议书评价技术-**加权**标准



34

D

解析：

干系人识别的内容

干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。**通过干系人分析，识别出干系人的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来。**



35	C	
----	---	--

解析：

$$10*9/2-5*4/2=35$$



36

C

解析：

变更控制流程，所有的变更应该在PM控制中，因为PM对整个项目负责
和D无关，D是表面情况



37

D

解析：

分解技术应用于**创建WBS和分解活动**



38	C	
----	---	--

解析：

A是干扰项

提交给CCB之前要分析影响等



39

A

解析：

关键词：职责缺乏清晰认识



40

C

解析：

“协议” 中有 “变更请求的处理” 的内容

- 奖励；
- 保险和履约担保；
- 对分包商的批准；
- 变更请求处理；
- 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。



41

A

解析：

采购审计、风险审计，审计有效性

审计，都是项目外的人员



42

D

解析：

自制或外购分析

关键词：**是否可以由内部员工开发产品**



43

C

解析：

A、消极被动

B、项目经理的理解未必对



44

B

解析：

沟通管理计划

信息遗漏，沟通需求没有做好



45	B	
----	---	--

解析：

项目管理计划

9+4+3



46

A

解析：

基准是项目管理计划的部分



47

B

解析：

绩效审查

A/C率先排除

D是进度内容，与成本偏差无关



48

D

解析：

A\C 排除掉

B 正确的废话



49

A

解析：

采购绩效审查（事中事后）VS采购审计（事后），当前要查验乙方是否有效的推进工作，所以用A。B：如果A验证乙方无效工作，才考虑商议改为固定总价。C，太野蛮粗暴，虽然现实都是如此。D，与题干不符。



50	A	
-----------	----------	--

解析：

D是独立存在的系统

A的内容都是输入的内容



51

D

解析：

实施整体变更控制



52

C

解析：

挣值SPI、SPI概念

A/B可以排除，D项目蔓延只是执行差的一种情况



53

C

解析：

收尾流程



54

C

解析：

实施整体变更控制

和计划有偏差需要创建变更请求



55

A

解析：

控制风险-风险在评估-项目文件更新

输出：作为控制风险过程的结果，可能需要更新的项目文件包括（但不限于）**风险登记册**。风险登记册更新包括：

风险再评估、风险审计和定期风险审查的结果。这些结果可能包括新识别的风险，以及对风险概率、影响、优先级、**应对计划**、责任人和风险登记册其他要素的更新。



56

B

解析：

控制风险-变更请求

D是强干扰项，要查的是风险登记册，计划中没有想要的内容



57

C

解析：

控制风险

评估影响，提交变更请求



58

A

解析：

干系人分析，对客户的期望管理不够好

C是干扰项，质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。

题干没有说项目不符合质量标准或政策



59

D

解析：

排除法，ABC题目都没有提到

A、个性不是冲突的主要来源

B、没有提到

C、题干中提到“大家一致认为文件很准确”



60

C

解析：

实施整体变更控制，走流程



61

D

解析：

只要遵循了整体变更控制流程，经过批准的变更就应该执行。项目经理不一定要参与

“每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决，这个责任人**通常**是项目发起人或项目经理。应该在项目管理计划或组织流程中指定这位责任人。”



62

D

解析：

实施整体变更控制，走流程



63	D	
----	---	--

解析：

审查工作绩效报告，才能推理出SPI是否计算正确，只看SPI作用不大。



64	D	
----	---	--

解析：

识别干系人要全面



65

B

解析：

识别干系人-干系人分析

了解干系人利益、期望



66

B

解析：

项目章程，无章程，不项目

审查项目章程，对项目有整体理解



67

C

解析：

争议题

商业论证



68

B

解析：

商业论证

值不值得做



69

D

解析：

画进度网络图，共两条路径，关键路径14周，非关键路径9周，非关键路径延期6周， $9+6-14=1$ ，所以延期1周选D



70	C	
----	---	--

解析：

什么人需要什么报告，沟通需求

沟通管理计划



71

B

解析：

团队成员彼此认识；
自上而下要求；
自下而上承诺；
建立沟通关系；
建立责任关系；



72

D

解析：

项目章程中提供了**正式授权**
以章程为准



73

A

解析：

已知的未知

查询风险登记册找应对措施



74

D

解析：

阶段/项目收尾

在结束项目时，项目经理需要**审查以前各阶段的收尾信息**，确保所有项目工作都已完成，确保项目目标已经实现。由于项目范围是依据项目管理计划来考核的，项目经理需要**审查范围基准**，确保在项目工作全部完成后才宣布项目结束。如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。



75	B	
-----------	----------	--

解析：

权力利益方格



76	A	
----	---	--

解析：

合同收尾执行**采购审计**



77

D

解析：

八大会



序号	会议名称	英文名称	主要内容	召开时间
1	项目启动会议	initiating meeting	发布项目章程 任命项目经理 赋予项目经理动用组织资源的权力	启动阶段结束
2	项目开工会/开踢会	kick-off meeting	团队成员彼此认识 自上而下要求 自下而上承诺 建立沟通关系 建立责任关系	规划阶段结束
3	焦点小组会议	Focus groups	干系人和主题专家一起会议 收集需求	收集需求
4	引导式研究会	Facilitated Workshops	跨职能干系人与团队的会议 收集需求	收集需求
5	规划会议与分析	Planning Meetings and analysis	制定风险管理计划 项目团队举行	规划风险应对
6	状态（审查）会议 状态评审会议 项目状态会议	status(review) Meetings	交流和分析有关干系人参与的信息 项目进展沟通/风险管理	沟通计划/报告绩效 监控风险
7	投标人会议	Bidder Conferences	保证所有潜在卖方对技术要求及合同要求有清楚且一致的理解，公平公正	投标书或建议书提交之前
8	评估会议 (经验教训总结会议)		总结经验教训/组织过程资产沉淀	结束项目或阶段



78	C	
----	---	--

解析：

公司政策没问题，才能以此为标准去审查过程



79

B

解析：

阶段/项目收尾

收尾第一步，可交付成果验收移交



80

B

解析：

阶段/项目收尾

如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

书上原话



81

A

解析：

阶段/项目收尾

A包容性大，B是监控，C是一部分



82

B

解析：

阶段/项目收尾

在结束项目时，项目经理需要**审查以前各阶段的收尾信息**，确保所有项目工作都已完成，确保项目目标已经实现。由于项目范围是依据项目管理计划来考核的，项目经理需要**审查范围基准**，确保在项目工作全部完成后才宣布项目结束。



83

C

解析：

怕偷工减料完成项目，因此不做B。偷工减料=降低项目质量或减少项目范围，因此正确的选项应该是“控制质量”或“核实项目范围”。A项目管理计划不是项目质量，只有C是符合题意的。



84

C

解析：

识别干系人-干系人分析



85

D

解析：

沟通需求-沟通管理计划



86

D

解析：

首先肯定是一致性成本，所以AD选择。技术规范属于事前避免走错路的投入，所以属于预防成本。如果是优劣标准，则是选A。



87

B

解析：

将各职能部门意见纳入变更控制当中。



88

C

解析：

因项目而不同

工作包的详细程度因项目规模和复杂程度而异。



89

A

解析：

冲突管理

C是干扰项，理论上允许自己解决，但是题干强调是：“关键阶段”、“导致团队绩效下降”、“必须解决”



90

B

解析：

风险管理计划

风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何安排与实施风险管理活动。风险管理计划包括以下内容：

角色与职责。确定风险管理计划中每个活动的领导者和支持者，以及风险管理团队的成员，并明确其职责。



91

D

解析：

关键词：**模拟**-蒙特卡洛分析



- ✓ 项目模拟旨在使用一个模型，计算项目各细节方面的不确定性对项目目标的潜在影响
- ✓ 模拟通常采用蒙特卡洛技术
 - ◆ 在模拟中，要利用项目模型进行多次计算
 - ◆ 每次计算时，都从这些变量的概率分布中随机抽取数值作为输入
 - ◆ 通过多次计算，得出一个概率分布直方图
 - ◆ 蒙特卡洛模拟的结果一般呈正态分布
- ✓ 对于成本风险分析，需要使用成本估算进行模拟
- ✓ 对于进度风险分析，需要使用进度网络图和持续时间估算进行模拟



92	B	
----	---	--

解析：

软件可以提高效率 是积极的机会



名称	特点	情景
规避Avoid	改变计划或范围	去掉WBS中有风险的工作包或关闭项目
减轻Mitigate	降低概率或后果	雇佣有经验的雇员
转移Transference	转给第三方	购买保险或第三方担保
积极接受 Acceptance	准备备用计划 准备应急储备金	有风险不能回避和减轻， 准备备用计划
被动接受 Acceptance	什么都不作	



93

D

解析：

依据干系人的疑虑，修改沟通管理计划，打消疑虑。C是鸵鸟政策不可取



94

B

解析：

干系人分析



95	B	
----	---	--

解析：

送分



96

B

解析：

冲突管理

关键词：**达成共识**



97

A

解析：

情景题

B、太绝对

C、D都不合适



98	A	
----	---	--

解析：

优先培训



99

D

解析：

看到这题很多人会误选B，B是转移风险，并不能降低风险。选D，当风险发生的时候，可以减少公司损失。



100	A	
-----	---	--

解析：

质量审计

关键词：**不能遵守项目技术规范**



101	C	
-----	---	--

解析：

关键词：符合预算



102	C	
-----	---	--

解析：

坑太深

问的是**完工日期**，没问紧后活动



103	C	
-----	---	--

解析：

关键词：**撤出资金**

项目异常终止，需要经验总结



104	B	
-----	---	--

解析：

关键词：**不遵循文件标准**

实施质量保证



105

D

解析：

冲突管理 略难

找出原因并且面向问题解决，所以是合作



106	B	
------------	----------	--

解析：

别想多了， $300 * 2.5\% = 7.5万 > 4万$



107	D	
------------	----------	--

解析：

变更的流程

B为什么召开会议？召开会议就是为了分析啊



108

A

解析：

- **项目组织图。**项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。基于项目的需要，项目组织图可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。例如，一个 3 000 人的灾害应急团队的项目组织图，要比仅有 20 人的内部项目的组织图详尽得多。

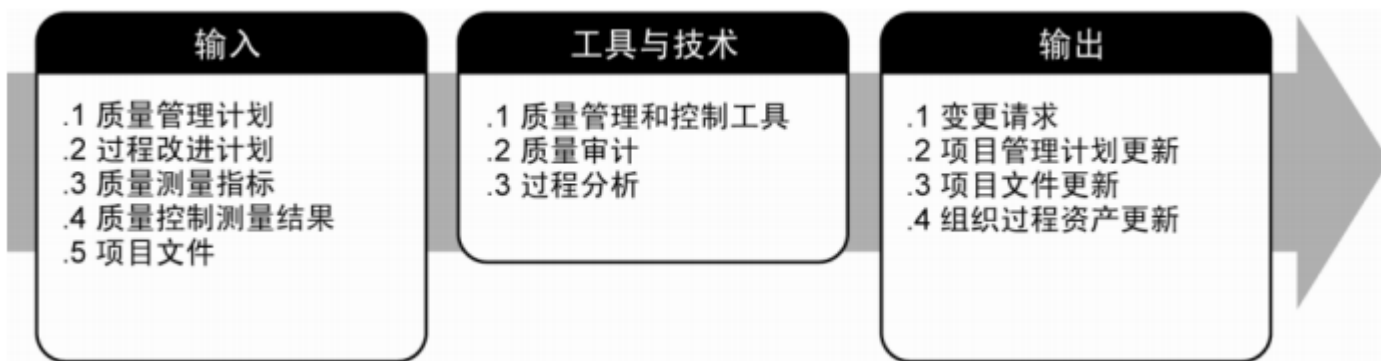


109

A

解析：出的不好

实施质量保证





110	A	
-----	---	--

解析：

关键词：**积极影响&共同识别**

因此用到“分享”的策略



111	C	
-----	---	--

解析：

经批准的预算应该是精确级估算

自下而上估算



112	A	
-----	---	--

解析：

关键词：投标人会议

要记住规划采购、实施采购、控制采购、结束采购的**关键工具**



113	D	
------------	----------	--

解析：

快速跟进的特点

如果是赶工呢？



114

A

解析：

风险积极影响的应对策略

题干说项目经理已经修订了项目进度，说明是确定机会一定要实现的



115	B	
-----	---	--

解析：

关键词：**高层次需求**

回想一下项目章程的内容



116	D	
-----	---	--

解析：

附加活动对项目是否有影响，**不可知**



117	B	
------------	----------	--

解析：

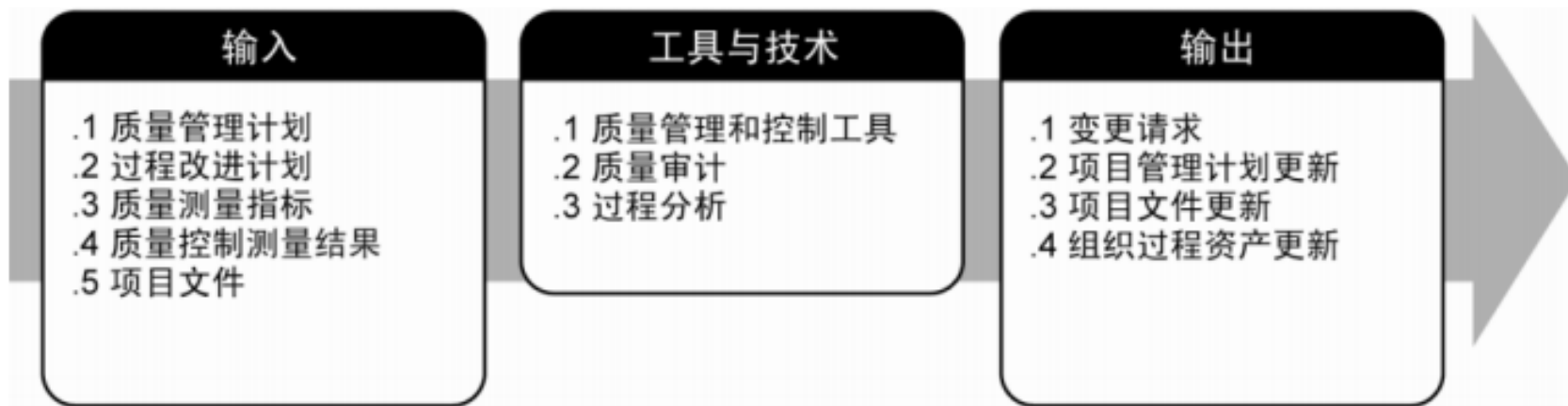
万能答案



118

B

解析： 实施质量保证的ITT○





119	A	
-----	---	--

解析：

组织结构：**弱矩阵型**



120	D	
-----	---	--

解析：

团队绩效评价是**建设项目团队**的输出



121

A

解析：

送分

项目章程的输入



122	B	
------------	----------	--

解析：

识别干系人-干系人分析

B没有说工作遗漏（已按规范完成），所以WBS
做的再好也解决不了问题



123	B	
-----	---	--

解析：

风险转移的特点



124	D	
-----	---	--

解析：

送分

三大审计之质量审计



125	C	
-----	---	--

解析：

干系人对项目范围的共识



126	B	
------------	----------	--

解析：

不能一意孤行。变更权限已经超出PM职权，提交给CCB审议。



127	C	
-----	---	--

解析：

识别干系人的输入-项目章程



128	B	
------------	----------	--

解析：

PMBOK中唯一提到项目缓冲是在关键链法，关键链法引入了缓冲和缓冲管理的概念。



129	D	
-----	---	--

解析：

关键词：**改善流程**

质量审计



130	D	
-----	---	--

解析：

出的不好

排除法：

A/B明显不对，C储备不是为了填补超支的



131	C	
-----	---	--

解析：

项目概念阶段

SOW-项目章程



132

C

解析：

阶段/项目收尾

完成了规划要**获得干系人批准**



133	B	
------------	----------	--

解析：

识别干系人-干系人分析

早期参与可以增强主人翁精神

A是干扰项



134	C	
-----	---	--

解析：

无更多资源，因此只能快速跟进。



135	D	
------------	----------	--

解析：

实施采购的内容：

获得卖方应答，选择卖方，授予合同的过程



136	C	
-----	---	--

解析：

变更流程

口头指示，认为已经提出了变更



137	A	
-----	---	--

解析：

Baseline

项目计划是实现目标的路线图



138	A	
------------	----------	--

解析：

控制风险

B/D优先排除，C还没有延期，也没说走变更



139	A	
------------	----------	--

解析：

变更管理计划

考虑如何变更，而不是风险管理



140	D	
-----	---	--

解析：

实施整体变更控制



141	A	
------------	----------	--

解析：

解决这个问题的根本办法是A。B、C是接下来做的内容而不是解决的办法。D不作为。



142	A	
-----	---	--

解析：

鱼骨图



143	B	
-----	---	--

解析：

关键词：**过程稳定性**

控制图



144	C	
-----	---	--

解析：

每个阶段的收尾



145	C	
-----	---	--

解析：

三点估算



146	B	
------------	----------	--

解析：

实施整体变更控制

D是干扰项，“所有”这个词太绝对



147

C

解析：

关键词：缺乏凝聚力.....提高绩效
建设项目团队



148	D	
-----	---	--

解析：

实施整体变更控制

只有经过批准的变更才能实施



149	A	
-----	---	--

解析：

送分

控制质量



150	C	
------------	----------	--

解析：

风险登记册

潜在响应是在识别风险时候就有的



151	C	
-----	---	--

解析：

控制质量输出变更请求



152

C

解析：

风险管理计划包含干系人风险承受力

风险管理计划包括：方法论、角色和职责、预算、时间安排、风险类别、风险概率和影响的定义、概率和影响矩阵、修订的干系人承受力、报告格式、跟踪



153	D	
-----	---	--

解析：

干系人登记册



154	B	
------------	----------	--

解析：

关键词：已经结束的项目

项目已经验收，组织过程资产已经更新



155

C

解析：

A不作为，B客户难以同意，D从题干中难以获知能否投入更多资源。题目中的题眼：跨国，人力资源计划等，都指向虚拟团队的知识点。



156	B	
------------	----------	--

解析：

收集需求

A是干扰项，开发项目已经结束，说明核实范围验收的时候没有问题。



157	B	
------------	----------	--

解析：

创建WBS

排除法，A/C/D明显不相关

WBS是对范围的100%分解



158	A	
------------	----------	--

解析：

没有规定



159

A

11.6.3.4 项目文件更新

作为控制风险过程的结果，可能需要更新的项目文件包括（但不限于）风险登记册。风险登记册更新包括：

- 风险再评估、风险审计和定期风险审查的结果。这些结果可能包括新识别的风险，以及对风险概率、影响、优先级、应对计划、责任人和风险登记册其他要素的更新。还可能包括删掉不再存在的风险，并释放相应的储备。
- 项目风险及其应对的实际结果。这些信息有助于项目经理们横跨整个组织进行风险规划，也有助于他们改进未来项目的风险规划。

Issue Log 问题日志：用来记录和监督项目干系人之间的讨论事项或争议事项的项目文件。



160	A	
-----	---	--

解析：

送分

工作绩效信息

$CPI < 1$ 成本超支



161	D	
------------	----------	--

解析：

控制风险

具体的风险应对会有责任人

但是整个项目的风险有PM负责



162	A	
-----	---	--

解析：

开除了，明显是**强制**



163	C	
-----	---	--

解析：

$EV = CPI * AC = 17$, $SPI = EV / PV = 0.74$ 。成本和进度状况都不理想，但进度情况更差。



164	A	
-----	---	--

解析：

关键词：**验收测试**

控制质量



165	A	
-----	---	--

解析：

风险应对计划

排除法：B/C/D明显不对



166	C	
------------	----------	--

解析：

SWOT分析

识别风险的工具技术



167

A

解析：

情景题&争议题

A正确答案

B有违职业道德

C/D可以排除，目前只是怀疑



168	A	
-----	---	--

解析：

已知的未知发生



169	A	
-----	---	--

解析：

关键路径上的TF是负值
说明是关键路径上活动



170	B	
------------	----------	--

解析：

控制图是一个动态过程

有趋势图的效用



171	C	
-----	---	--

解析：

二八原理

首先解决主要原因



172

A

解析：

利用新技术开发产品

需求难以定义，实施复杂

使用群体创新技术



173	C	
-----	---	--

解析：

收集需求-输入



174	C	
-----	---	--

解析：

送分

沟通渠道



175

A

解析：

冲突的解决

A：正确答案

B：任何是否都不应该偏爱，不符合职业道德

C：模糊&强制

D：不作为



176	B	
------------	----------	--

解析：

实施整体变更控制流程



177	C	
-----	---	--

解析：

控制图比趋势图多了5条线

也可以判断趋势



178	C	
-----	---	--

解析：

送分

挣值管理



179	A	
-----	---	--

解析：

定量风险分析的典型工具：

蒙特卡洛分析

预期货币价值

敏感性分析



180	B	
------------	----------	--

解析：

关键词：**更大损失**

二八原理，帕累托图



181	D	
-----	---	--

解析：

关键词：**多次更新**

要控制好变更



182	A	
-----	---	--

解析：

启动阶段：项目章程+识别干系人

干系人登记册



183	D	
-----	---	--

解析：

关键词：**与客户一起检查&验收标准**

确认范围



184	C	
-----	---	--

解析：

关键词：**必须准确**

自下而上估算



185	C	
-----	---	--

解析：

A-B-C-D和A-F-G都是关键路径，8周

必须同时压缩进度



186	B	
------------	----------	--

解析：

过程改进是QA的内容

因此是执行过程组



187	B	
------------	----------	--

解析：

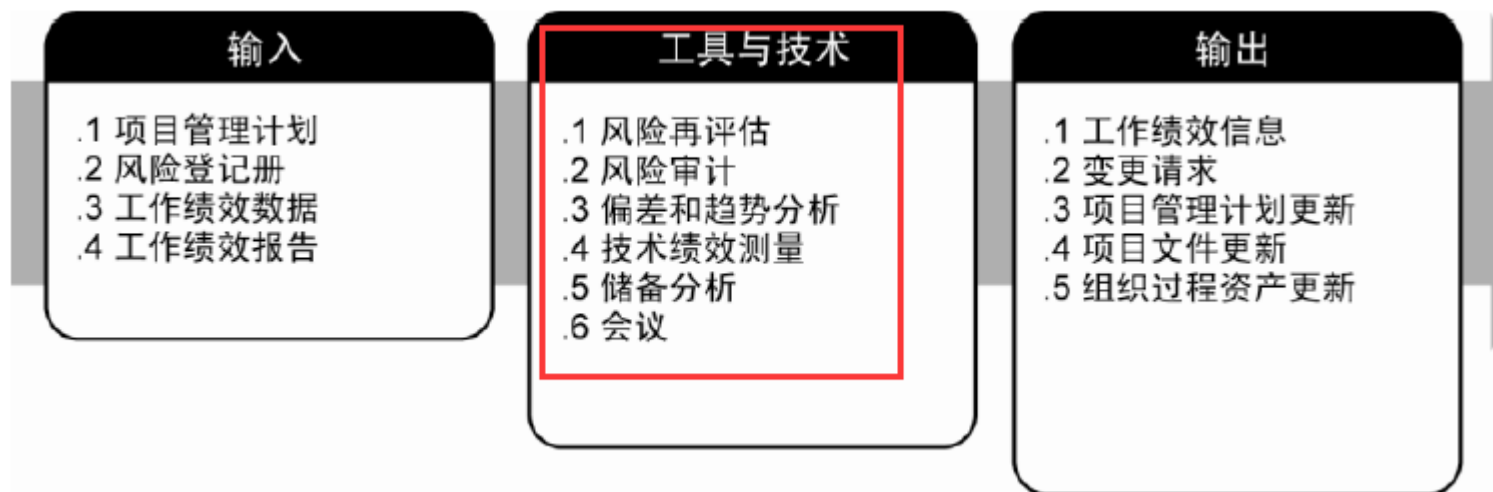
进度压缩



188

D

解析： 控制风险ITO





189

A

解析：

实施采购，书上原话

12.2 实施采购

实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。本过程的主要作用是，通过达成协议，使内部和外部干系人的期望协调一致。图 12-4 描述本过程的输入、工具与技术和输出，图 12-5 是本过程的数据流向图。



190	A	
-----	---	--

解析：

质量审计

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。



191

C

解析： 控制质量

控制质量 **Control Quality**：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。



192

B

解析：

风险登记册

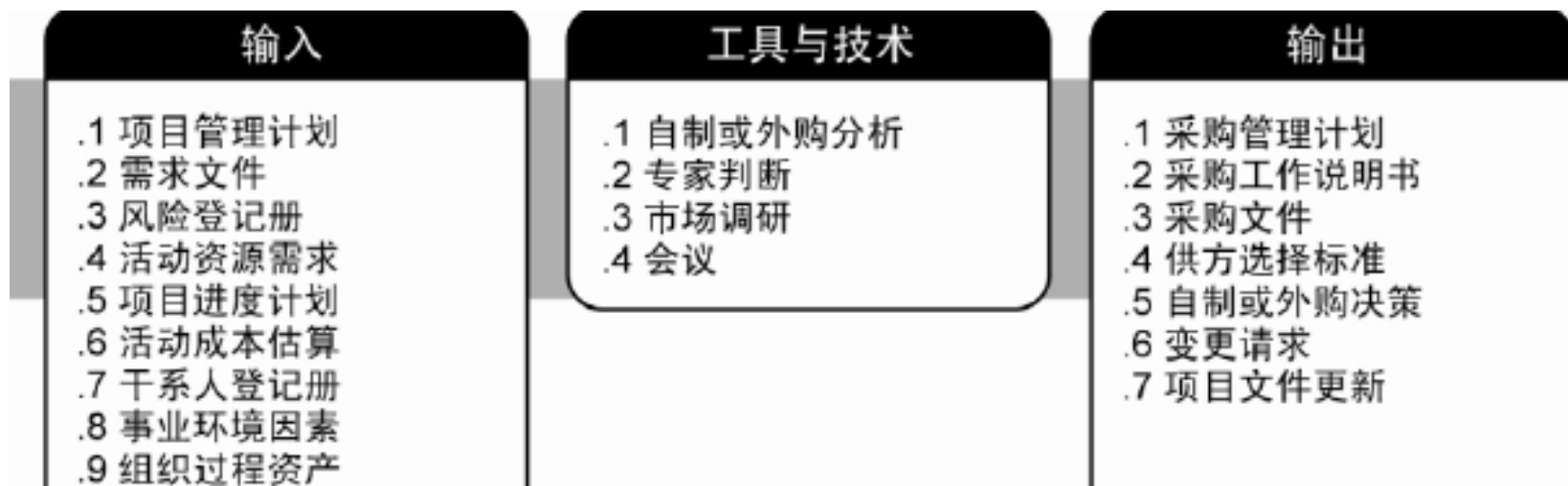
- A、原因明确，设置被占用
- B、正确答案
- C、PM要面向解决问题
- D、不作为



193

B

解析：规划采购的ITO：自制或外购分析





194	A	
-----	---	--

解析：

进度落后，资源有富余

可以用赶工



195	C	
-----	---	--

解析：

资源需要谈判啊

A的职责明确与题干双重焦点近似



196	B	
------------	----------	--

解析：

送分

$$CPI = EV / AC$$

$$AC = 60000, EV = 40\% * BAC = 40000$$



197	B	
------------	----------	--

解析：

控制图

英文：Inconsistency

不一致，不协调;前后矛盾，不一贯



198	C	
-----	---	--

解析：

实施整体变更控制

A/C可以排除，B是干扰项

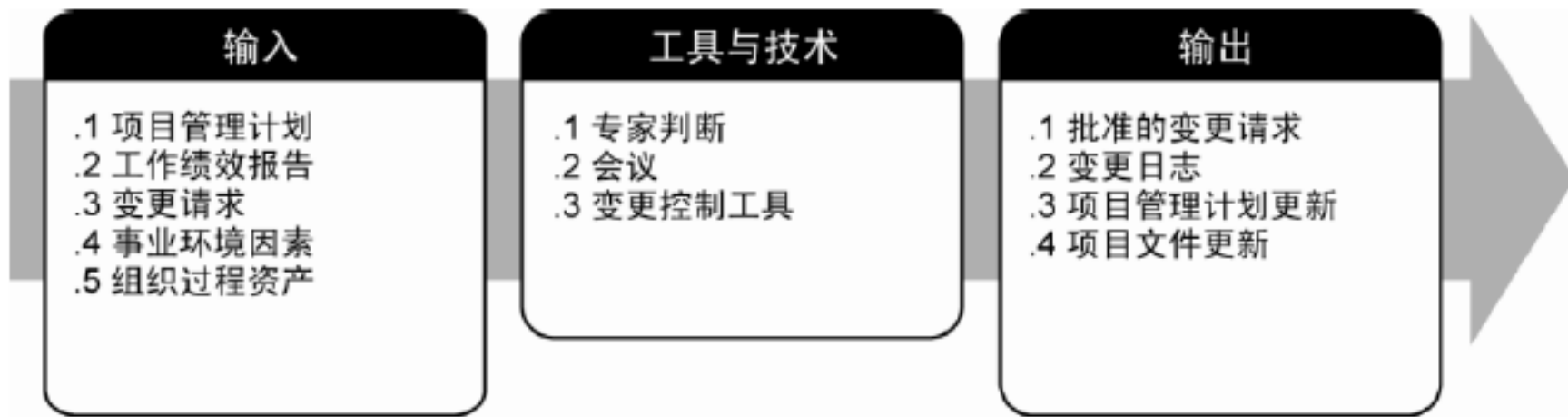
要先C，评估影响，之后才能到B



199

C

解析： 批准—变更基准





200	A	
-----	---	--

解析：

项目以外的哦



预祝大家顺利通过！