

## 模拟试题

- 1、解析：答案 c。本题考 4.5 “实施整体变更控制”流程。此题的考点是新方法或新的实施方案的变更。项目经理鼓励有效方法和技术的应用，但必须是有效的，所以，c 是采用了专家判断，并积极主动的验证方法的可行性。D 不全面。
- 2、解析：答案 A。本题考 9.2.2.2 “组建项目团队”的工具—谈判。组建项目团队工具包括预分派、谈判、招募、虚拟团队、多标准决策分析。只有 A 属于这些工具。
- 3、解析：答案 D。本题考 11.2 “识别风险”。因为有未解决问题，担心项目可行性，把未解决问题对项目可行性的影响识别为风险，并进行分析。
- 4、解析：答案 B。无论谁提出的变更，均要走变更流程来执行。ACD 均不是首先要做的。
- 5、解析：答案 C。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—帕累托图的应用。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。
- 6、解析：答案 B。本题考 4.5 “实施整体变更控制”流程。识别到变更，先要进行评估影响，然后提交 CCB 批准。
- 7、解析：答案 B。本题考 11.2.1.3 “识别风险”输入—组织过程资产。可作为识别风险的依据。
- 8、解析：答案 C。本题考 5.2.2.6 “收集需求”工具—问卷调查。A 和 B 选项，因为企业有 10 万名员工，其沟通渠道极多，不适合引导式会议和访谈；D 选项项目团队进行头脑风暴并不能完全理解企业员工的需求。所以 C 选项的员工问卷调查比较合适。
- 9、解析：答案 C。本题考 13.2 “规划干系人管理”。从题干中看到，管理层和承包商都是干系人，而二者对于项目成本的要求产生了冲突，所以选择 C 比较合适。选项 B，项目经理没有权利对干系人进行干预。
- 10、解析：答案 C。本题考 6.5.2.2 “估算活动持续时间”工具—类比估算。类比估算是粗略估算，一般管理层需要了解粗略的估算。而 A、B、D 都是详细估算才能达到的要求。
- 11、解析：答案 A。本题考 7.2.1.3 “估算成本”输入—范围基准。成本估算过程中，资源和预算并不能影响估算，所以 B、D 是错误的，由于估算成本需要已经完成的进度计划，进度计划编制是否出现困难也和估算成本没有太大关系，所以 B 错误。而范围定义不充分，那么范围基准则不具备参考性，对估算成本带来的困难最大。
- 12、解析：答案 B。本题考 4.1.3.1 “制定项目章程”输出—项目章程。项目章程中只有总体预算，成本基准包括详细预算方案，所以 A 错误；项目部分大小，都应该包括项目预算和成本基准，所以 C 错误；D 选项，项目章程发布时还只能是粗略估算，还无法形成成本基准。项目预算和成本基准的制定是规划过程组中完成的任务，如果刚完成启动过程组，是没有办法提供项目预算和成本基准的。
- 13、解析：答案 C。本题考 11.5.2.2 积极风险或机会的应对策略。指组织中最有能力的资源分配给项目来应对机会，属于开拓。
- 14、解析：答案 D。本题考 13.1 “识别干系人”。当关键干系人发生变化时，首先要进行干系人登记册的更新，再进行其他工作。
- 15、解析：答案 C。本题考 11.6.3.2 “控制风险”输出—变更请求（推荐的纠正

措施—权变措施)。权变措施:对已经发生的未识别的不利风险的应对。与应急计划不同的是,权变措施在风险发生之前并未事先安排。同时,实施权变措施会导致变更请求,所以要先项目团队内部讨论,如果需要再进行变更请求流程,所以B选项错误。

16、解析:答案A。本题考1.5.2“组织与项目治理”。题干说明“请你帮助解决存在的问题”,首先应该针对问题,所以先会见项目经理并了解所存在的问题。如果了解的问题有共性等再考虑其他更好的解决方法等。

17、解析:答案D。本题考6.6.2.2“制定进度计划”工具—关键路径法。如果无法按时完工,说明这些活动在关键路径上,并且浮动时间为负。

18、解析:答案D。本题考4.5“实施整体变更控制”流程。纠正措施属于变更请求的一种,批准的变更请求包括批准的纠正措施、批准的预防措施、批准的缺陷补救、批准的更新。所以发生变更需要先评估变更影响,再提交变更请求。所以选D不选A。

19、解析:答案B。本题考8.1.2.3“规划质量管理”工具—七种基本质量工具(控制图)。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。

20、解析:答案D。本题考7.4.2.4“控制成本”工具—绩效审查。绩效审查中包括了“偏差分析、趋势分析和挣值绩效”。题目中说明了“预测”和“偏差”,这属于偏差趋势分析。

21、解析:答案B。本题考4.6“结束项目或阶段”。终止是属于一种特殊的项目收尾。

22、解析:答案A。本题考附录X3.8“谈判”的相关知识。

23、解析:答案A。本题考10.1.3.1“规划沟通管理”输出—沟通管理计划。从未听说过该项目,说明沟通出问题了。

24、解析:答案B。本题考12.1.1.9“规划采购管理”输入—组织过程资产(总价合同)。总价类合同对买方来说,风险最低。四个选项中只有B是总价类合同。

25、解析:答案C。本题考7.3.3.2“制定预算”输出—项目资金需求。项目资金需求是根据项目基准确定,项目基准已经包括了应急储备。如果有管理储备,则总资金需求包括成本基准加管理储备。而题干中是问项目资金需求包括用来应对不确定性的成本,就是指管理储备。如果是问成本基准包括应对不确定性的成本则是应急储备。

26、解析:答案C。本题考11.2.2.6“风险识别”工具—SWOT分析。

27、解析:答案A。本题考6.6.2.3“制定进度计划”工具—关键链法。资源受限使用关键链法。

28、解析:答案A。本题考5.3.3.1“定义范围”输出—范围说明书内容。

29、解析:答案A。本题考12.2.2.2“实施采购”工具—建议书评价技术。执行阶段的实施采购是选择供应商,a才是实施采购工具,评估并选择供应商。

30、解析:答案A。本题考9.3.2.3“建设项目团队”工具—团队建设活动的描述。

31、解析:答案B。本题考6.6.2.2“制定进度计划”工具—关键路径法。从题目中看,“开始-A-D-结束”是关键路径,在B和D同时增加相同时间活动的情况下,关键路径是不变的。

32、解析:答案D。本题考9.4.2.3“管理项目团队”工具—冲突管理。综合考虑不同的观点和意见,引导各方达成一致意见并加以遵守。

33、解析:答案A。本题考4.5“实施整体变更控制”。项目发起人指示变更,首先记录变更。变更控制流程。

- 34、解析：答案 B。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—控制图。是为了控制过程，也就是随着时间的过程变现。C 不是控制的最核心的功能，但也可用来监测进度和成本偏差。
- 35、解析：答案 A。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。其计算方式是  $SV=EV-PV=230-210=20$ ，说明进度超前， $CV=EV-AC=230-225=5$ ，说明成本节约。
- 36、解析：答案 D。进度明显落后最可能的原因就是范围增加了，但从题干角度范围没有增加，则最可能是没有按变更管理流程，出现了范围的蔓延。
- 37、解析：答案 C。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（因果图）。因果图，又称石川图，用来确定问题的根本原因。
- 38、解析：答案 B。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。其计算方法是  $CPI=EV/AC=40000/50000=0.8$
- 39、解析：答案 C。本题考 4.1 “制定项目章程”的输入和工具，B 和 D 先排除，A 其他文件不是编制章程的依据。C 是利用专家判断法编制项目章程。
- 40、解析：答案 C。本题考 7.2.2.4 “估算成本”工具—自下而上估算，是将各个活动成本汇总的估算。
- 41、解析：答案 D。本题考 6.3.2.2 “排列活动顺序”工具—确定依赖关系。外部依赖关系是项目活动与非项目活动之间的依赖关系。这些依赖关系往往不在项目团队的控制范围内。例如，软件项目的测试活动取决于外部硬件的到货；建筑项目的现场准备工作，可能要在政府的环境听证会之后才能开始。
- 42、解析：答案 B。本题考 7.2.2.3 “估算成本”工具—参数估算。参数估算是指利用历史数据与其他变量（如建筑施工中的平方英尺）之间的统计关系，来估算诸如成本、预算和持续时间等活动参数。
- 43、解析：答案 C。本题考 6.6.2.2 “制定进度计划”工具—关键路径法。所需时间最长的路径即为关键路径，关键路径的自由时差不一定为 0。
- 44、解析：答案 A。C、D 属于事业环境因素，B 属于对项目范围、时间、成本的限制条件，特点：事先通知，不会逐步细化。A、在 5.3 “定义范围”的输出—项目范围说明书中，对假设条件描述为“在项目规划过程中，项目团队应该经常识别、记录并验证假设条件。”
- 45、解析：答案 D。本题考 11.1 “规划风险管理”。首先 A 和 C 是错误的，管理采购过程中，需要在项目计划中记录进度和成本的变化，人力资源要求保持稳定，属于项目的保证部分，而且没有发生。选项 B 是历时压缩来满足计划，不需要修改。而风险登记册的建立和更新，要求风险管理计划是必须要修改的。
- 46、解析：答案 D。本题考 5.3.3.1 “定义范围”输出—项目范围说明书。项目范围说明书明确并详细定义了项目的可交付成果和验收标准。
- 47、解析：答案 D。本题考 9.2.2.2 “组建项目团队”工具—谈判。项目经理负责的是一个具有战略意义的重要项目，和内部项目相比，优先级较高，首先应该考虑与职能经理协商资源分配，如果没有成功，再考虑其他方案。
- 48、解析：答案 A。本题考 10.3 “控制沟通”。从题干上看，本题考沟通中的管理干系人期望，需要更新问题日志并通知干系人。B 选项应该走变更请求流程；C 选项本身正确，但是不符合题意；D 选项，问题日志主要是为了管理干系人期望，而不是管理高层期望。
- 49、解析：答案 A。本题考 4.5 “实施整体变更控制”流程。变更请求审批后，要先进行变更日志更新，并更新项目管理计划，再进行其他工作。
- 50、解析：答案 B。本题考 3.3 “启动过程组”。项目章程完成后，项目启动大会

上，要干系人对项目章程进行审批，正式批准项目启动，以获得干系人的支持。A、C、D 都属于规划过程组，所以不正确。

51、解析：答案 D。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。进度偏差和完工尚需估算为零，说明项目工作已经完成；成本偏差为正数，说明节省了预算，所以只有 D 符合题意。

52、解析：答案 C。本题考 3.7 “收尾过程组”。管理收尾即行政收尾，在阶段或项目完成时进行；项目收尾是在项目全部结束后进行；采购收尾（合同收尾），在结束采购或合同履行完毕后进行。

53、解析：答案 D。本题考 1.4.4 “项目管理办公室”。PMO 负责优化利用全部项目所共享的组织资源，所以项目经理可以从 PMO 处获得帮助。

54、解析：答案 B。本题考 11.2.2.2 “风险识别”的工具—信息收集技术。信息收集技术包括“头脑风暴、德尔菲技术、访谈、根本原因分析”。

55、解析：答案 B。本题考 10.1.3.1 “规划沟通管理”输出—沟通管理计划。沟通管理计划中包括“干系人的需求”。

56、解析：答案 C。本题考 10.1.3.1 “规划沟通管理”输出—沟通管理计划。沟通管理计划中包括“干系人的需求”。

57、解析：答案 C。本题考 8.1.1.6 “规划质量管理”输入—组织过程资产。质量政策是公司层面的事，也是项目质量规划的输入（组织过程资产），所以要找公司高层领导。

58、解析：答案 A。本题考 10.1.2.4 “规划沟通管理”工具—沟通方法（推式沟通）。主动推送信息。也可采用排除法解题。

59、解析：答案 C。本题考 8.2.2.2 “实施质量保证”工具—质量审计。质量审计主要是对质量管理过程有效性进行审查。

60、解析：答案 A。本题考 11.6.3.2 “控制风险”输出—变更请求。当风险出现时，根据应急计划执行，则相应更新风险登记册，同时实施应急计划时，有可能需要提出变更请求。

61、解析：答案 B。本题考 9.4.2.3 “管理项目团队”工具—冲突管理。命令使用纠正措施，属于强制方法解决冲突。

62、解析：答案 A。本题考 8.2.2.2 “实施质量保证”工具—质量审计。书中描述质量审计可由内部或外部审计师进行。

63、解析：答案 A。本题考 6.6.2.7 “制定进度计划”工具—进度压缩（赶工）。赶工是增加资源来压缩进度的方法。D 不完整。

64、解析：答案 B。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。挣值管理计算， $CPI = EV - AC = PV - PV(1 + 0.2) < 0$ 。只有超出一定偏差范围才要调整成本基准。

65、解析：答案 A。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。 $CPI > 0$ ，表示成本节约，比原预算节约了。

66、解析：答案 C。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。 $EAC = AC + ETC$ ， $AC = 600$ ， $ETC = 200$ （重新估算的剩余工作需要的实际成本）。

67、解析：答案 B。本题考 2.4.1 “项目生命周期特征”。如发生变更，变更成本一般会增加。

68、解析：答案 C。本题考 4.1.3.1 “制定项目章程”输出—项目章程。项目章程中的目标要量化（书上是说可测量的项目目标）。

69、解析：答案 A。本题考 10.1.2.1 “规划沟通管理”工具—沟通需求分析，所以选 A。

70、解析：答案 B。本题考 11.4.2.2 “实施定量风险分析”工具—定量风险分析和建模技术（敏感性分析）。从题干上看，该公司认为服务不满意造成了巨大的风险，而 CEO 将用户需求和体验放在第一位，说明已经完成了定性风险分析（排优先级），所以下一步通过定量风险分析来分析影响，而只有 B 选项符合定量风险分析。

71、解析：答案 D。本题考（术语表）风险分解结构定义：按风险类别和子类别来排列已识别的项目风险的一种层级结构图，用来显示潜在风险的所属领域和产生原因。风险分解结构通常依具体项目类型定制。

72、解析：答案 D。本题考 10.1.3.1 “规划沟通管理”输出—沟通管理计划。从题干上看，项目经理没有将项目管理计划制定好，而且对干系人的管理出现问题，所以需要在项目执行前，平衡干系人目标，并且得到批准之后再执行。这样可以避免资源不够等问题。

73、解析：答案 B。本题考 11.4.2.2 “实施定量风险分析”工具—EMV。新建情况下的收益=2 亿\*60%+9000 万\*40%-1.2 亿=3600 万；扩建情况下的收益=1.2 亿\*60%+6000 万\*40%-5000 万=4600 万，所以扩建的收益大。选择 B。

74、解析：答案 A。本题考 11.5.2.2 “规划风险应对”工具—积极风险或机会的应对策略。开拓、分享、提高、接受，A 选项属于分享；C 选项属于职业道德问题，而不是提高。

75、解析：答案 D。针对某一具体工作包的质量问题解决，是属于实施质量控制过程。

76、解析：答案 B。本题考 9.1.2.1 “规划人力资源管理”工具—组织图和职位描述（责任分配矩阵）。责任分配矩阵记录了团队成员的工作责任。

77、解析：答案 B。本题考 2.1.4 “组织过程资产”—共享知识库（历史信息与经验教训知识库）。项目实施过程中出现的问题和采取的措施作为经验教训进行记录，以便以后的项目进行借鉴。

78、解析：答案 D。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（控制图）。控制图失控的两种情况：1、一个控制点超过控制范围。2、7 个连续点在同一侧。

79、解析：答案 A。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（帕累托图）。帕累托图定义，帕累托法则认为，相对少量的原因通常造成大多数的问题或缺陷。

80、解析：答案 D。本题考 4.5 “实施整体变更控制”。对于项目团队的报告，首先项目经理要进行验证，并进行详细分析；如果只分析报告，就是默认团队成员的报告是正确的，不可改变的，所以 B 不正确。

81、解析：答案 D。本题考 13.1 “识别干系人”。识别关键干系人后，可以访问这些干系人获得更多的干系人名单。

82、解析：答案 D。本题考 3.7 “收尾过程组”。项目后评审，是为下一项目提供组织过程资产。

83、解析：答案 A。本题考 4.6.3.2 “结束项目或阶段”输出—组织过程资产更新（历史信息）。把历史信息和经验教训存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。

84、解析：答案 D。本题职业道德题，职业道德题不是完全不考，偶尔也会出现几题。

85、解析：答案 D。本题考 12.2.1.7 “实施采购”输入—采购工作说明书。其包

括规格、数量、质量、性能参数、履约期限、工作地点和其它内容。

86、解析：答案 A。本题考 6.5.2.3 “估算活动持续时间”工具—参数估算。参数估算是一种基于历史数据和项目参数，使用某种算法来计算成本或持续时间的估算技术。

87、解析：答案 A。本题考 3.4 “规划过程组”。启动执行过程，只能执行得到批准的项目管理计划；A 是主动去获得批准。

88、解析：答案 B。本题考 5.2.2.8 “收集需求”的工具—原型法。B 比 C 更全面。D 选项中收集需求还没到工作分解结构。

89、解析：答案 A。本题考 11.5.2.1 “规划风险应对”工具—消极风险或威胁的应对策略（接受）。没有应急计划，则是采用接受风险策略，接受包括主动和被动，主动则是使用应急储备，当然主动接受更好，即 A。

90、解析：答案 D。本题考风险应对规划序言的内容。

91、解析：答案 A。本题考 11.1.3.1 “规划风险管理”输出—风险管理计划。风暴产生是一个风险，而且采取相应的应对措施。讲的是与风险相关的内容，采购仅是其中一种应对策略。

92、解析：答案 C。本题考 4.3.3.3 “指导与管理项目工作”输出—变更请求。进度已经滞后，通过高级资源，采取措施纠正进度落后的偏差，保持与计划一致。

93、解析：答案 D。风险管理整个过程均由项目经理负责。

94、解析：答案 C。本题考 11.1.3.1 “规划质量管理”输出—质量管理计划内容。D 太泛泛，所以不选。

95、解析：答案 A。本题考 9.4.2.3 “管理项目团队”工具—冲突管理。开诚布公有利于解决问题。C 是消极做法。D 不选，因为解决冲突最关键的是要与当事人沟通。

96、解析：答案 B。本题的选项中，只有 B 与范围相关，将实际做的范围与原计划的范围进行比较。

97、解析：答案 D。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（帕累托图）。帕累托图用于识别造成大多数问题的少数重要原因。

98、解析：答案 A。本题考 4.5 “实施整体变更控制”流程，变更批准后，紧接着便是更新基准。

99、解析：答案 C。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。成本节约，进度滞后，所以最好方法是赶工。

100、解析：答案 C。本题考 5.1.3 “规划范围管理”输出—范围管理计划和需求管理计划。

101、解析：答案 B。本题考 4.1.3.1 “制定项目章程”输出—项目章程。项目章程的批准标志着项目的正式启动。

102、解析：答案 C。本题考 6.5.2.4 “估算活动持续时间”工具—三点估算。由于本题是凭经验估算，所以适用贝塔分布方法。先利用三点估算，对项目持续时间进行估算，得到结果为  $(12+20 \times 4+40)/6=22$  周，每个月 100 万花费，总成本  $=22 \times 100=2200$  万。

103、解析：答案 C。本题考 5.2 “收集需求”和 5.3 “定义范围”过程。项目发起人对可交付成果不满意，最可能是由于需求没有收集完整，或者项目范围说明书没有将项目范围记录完全。

104、解析：答案 A。本题考 7.3 “制定预算”的输入。制定预算过程的输入包括“成本管理计划、范围基准、活动成本估算、估算依据、项目进度计划、资源日

历、风险登记册、协议和组织过程资产。”

105、解析：答案 C。本题考 5.4 “创建工作分解结构”。考范围管理过程。范围管理知识领域中，定义范围之后，开始创建工作分解结构。

106、解析：答案 D。本题考 8.1.3.2 “规划质量管理”输出—质量测量指标。质量测量指标是一种操作性定义，它用非常具体的语言，描述项目或产品属性以及质量控制过程如何对其进行测量。B 选项，质量核对表用来核实所要求的一系列步骤是否已经执行。所以不符合题意。

107、解析：答案 B。本题考 2.1.5 “事业环境因素”内容。事业环境包括“组织文化、结构和治理”及“干系人风险承受力”等。

108、解析：答案 D。本题考 4.2.3.1 “制定项目管理计划”输出—项目管理计划（包括变更管理计划），“对于谁应该对变更请求的执行做出决定存在不确定性”说明变更管理计划定义不清楚。另外，11.6 “控制风险”工具—风险再评估。“变更请求会影响到项目进度”，说明存在风险，应该更新风险登记册。

109、解析：答案 D。本题考 13.1.3.1 “识别干系人”输出—干系人登记册。书中描述“应该定期查看并更新干系人登记册，因为在整个项目生命周期中干系人可能发生变化，也可能识别出新的干系人。”发起人发生了变化，也就是关键干系人变动，首先要更新干系人登记册。

110、解析：答案 D。本题考 11.6.2.5 “控制风险”工具—储备分析。储备分析主要是查看剩余的应急储备与剩余风险的比较。

111、解析：答案 C。本题考 5.2.1.3 “收集需求”和 10.1.1.1 “规划沟通管理”的输入—干系人登记册。其主要是为了从干系人处获得需求，并且对沟通进行规划。

112、解析：答案 C。本题考 4.1.1 “制定项目章程”输入—项目工作说明书和商业论证。

113、解析：答案 C。本题考 3.7 “收尾过程组”。阶段的行政收尾是必要的，需要将此信息告知项目干系人，同时进行各阶段的行政收尾工作。

114、解析：答案 C。本题考 12.4 “结束采购”过程。书中描述“合同提前终止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”。

115、解析：答案 D。本题考 1.8 “项目管理知识体系”。OPM3 用于改进组织的项目管理方法和系统。

116、解析：答案 D。本题考 12.2.1.7 “实施采购”输入—采购工作说明书，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。A 是针对可交付成果，而本题针对的是采购部分。

117、解析：答案 C。本题考 11.3 “实施定性风险分析”的工具，包括了三个评估（概率和影响，数据质量，紧迫性评估等）。

118、解析：答案 B。本题考 12.1.1.9 “规划采购管理”输入—组织过程资产（成本加成合同）。题目中按百分比奖励，又没有价格上限，属于成本加激励合同的内容。

119、解析：答案 D。本题考 6.3.2.3 “排列活动顺序”工具—提前量和滞后量。设计开始 20 天后软件编程也开始。

120、解析：答案 B。本题考范围知识领域的过程先后顺序。5.3 “定义范围”过程产生了项目范围说明书，主要用在 5.4 “创建 WBS”过程进行分解。

121、解析：答案 D。本题考 7.2.2.6 “估算成本”工具—储备分析。要注意应急

储备和管理储备的区别，前者应对已经识别还没有发生的风险，后者应对没有识别出的风险，用来应对项目范围中不可预见的工作，B和C均属伪概念。

122、解析：答案B。本题考4.5“实施整体变更控制”流程，对于已经发现的变更，应该继续按照变更流程进行，提交变更请求补充。

123、解析：答案B。本题考9.3.2.4“建设项目团队”工具—基本规则。行为期望要形成规则，基本规则有利于减少误解。从顺序上看，先B后再A。

124、解析：答案C。本题考次生风险的概念。次生风险是由于实施风险应对措施而直接产生的风险。

125、解析：答案D。本题考2.2.1“项目干系人”内容—发起人。书中描述“对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。”

126、解析：答案D。本题考4.5“实施整体变更控制”过程。由于高级干系人的要求已经超过了项目经理的权限范围，所以要提交变更请求。

127、解析：答案B。本题考12.3.2.1“控制采购”工具—合同变更控制系统。供应商的范围变更，通过合同变更控制系统进行管理。

128、解析：答案A。本题考7.4.2.1“控制成本”工具—挣值管理计算，由于选项中都提及了预算，所以计算CV即可。 $CV=EV-AC=750000-950000=-200000$ 。

129、解析：答案B。本题考8.1.2.3“规划质量管理”工具—七种基本质量工具（控制图）。控制图是能反映控制上下限的质量控制工具。

130、解析：答案B。本题考X3.6“决策”。决策模型是为管理决策而建立的模型，即为辅助决策而研制的数学模型，用于不确定性项目选择。逻辑框架分析（逻辑框架法LFA），是对已经确定的项目进行分析，对项目计划和成功实施提供帮助。层次分析过程（层次分析法AHP），用于帮助已确定项目提供最佳方案。

131、解析：答案D。本题考12.2.3.2“实施采购”输出—协议。合同中包含检查和验收标准，如果制定明确，就可以避免此情况。

132、解析：答案D。本题考6.5“估算活动持续时间”输入。D选项属于成本管理考虑内容。

133、解析：答案D。本题考5.2“收集需求”过程。项目经理有义务了解用户的真实需求，在得到专家的建议后，要对用户的真实需求负责。

134、解析：答案C。本题考5.2.3.2“收集需求”输出—需求跟踪矩阵。需求跟踪矩阵是一张连接需求与需求源的表格，以便在整个项目生命周期中对需求进行跟踪。需求跟踪矩阵把每一个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每一个需求都具有商业价值。

135、解析：答案C。本题考12.2.3.2“实施采购”输出—协议。在协议（合同）中写明了“变更请求的处理”，所以在提交变更请求前，应该先进行评估或查看合同。

136、解析：答案D。本题考12.2.2.1“实施采购”工具—投标人会议。会议的目的是保证所有潜在卖方对本项采购（包括技术要求和合同要求）都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。

137、解析：答案C。本题考7.4.2.1“控制成本”工具—挣值管理。可以计算SPI。 $PV=20000+50000+30000=100000$ ， $EV=20000*0.9+50000*0.9+30000=93000$ ， $SPI=EV/PV=0.93$ ，进度落后7%。

138、解析：答案B。本题考5.6“控制范围”。没有得到控制的变更被称为范围蔓延，所以可以使用变更管理来控制。

139、解析：答案C。本题考4.5“实施整体变更控制”流程。确保经过CCB批准



的变更才能执行。实施整体变更控制过程的工具。

140、解析：答案 D。本题考 8.1 “规划质量”工具。通过质量控制审查了质量测量指标，需要重新调整质量要求，质量要求属于质量规划过程确定，所以只有 B 是属于质量规划工具。

141、解析：答案 B。本题考 9.2.2.2 “组建项目团队”工具—谈判。项目经理所在组织为强矩阵，项目章程给项目经理以授权，项目经理具有中到大的职权，可以与职能经理协商人员安排问题。

142、解析：答案 A。本题考 12.4.2.3 “结束采购”工具—记录管理系统。C 虽也是结束采购工具，但与题意无关。

143、解析：答案 B。本题考 4.6.3.2 “结束项目或阶段”输出—组织过程资产的内容。

144、解析：答案 C。本题考 1.4.4 “项目管理办公室”。PMO 的一项职责包括指导、辅导、培训和监督。

145、解析：答案 D。本题考 10.1.2.1 “规划沟通管理”技术—沟通需求分析。沟通渠道计算结果为：10 人（45 条）—8 人（28 条）=17。

146、解析：答案 B。本题考 6.6.2 “制定进度计划”工具—关键路径法与进度压缩。任务 B 属于非关键活动，延误 2 天没有影响到关键路径。

147、解析：答案 B。本题考 7.3.3.1 “制定预算”输出—成本基准。应急储备包括在基准内，但管理储备不作为成本绩效基准的一部分，因为项目经理需要得到领导层批准后才能使用管理储备。

148、解析：答案 A。本题考备选方案选择。A 答案更为积极主动，而 B 采取变更的形式，虽也是一种可能的处理方法，但不如 A 主动；C 是团队建设工具；D 是选择风险应对措施。

149、解析：答案 D。本题考 13.3 “管理干系人参与”。本题问的是执行变更时项目经理应该做什么，在执行过程需要管理干系人期望。发生变更后，管理干系人期望需要将变更日志提交给项目干系人，以确保满意度。

150、解析：答案 A。本题考 6.3.2.1 “排列活动顺序”工具—紧前关系绘图法。根据提干绘制网络图，C 任务的延迟导致项目延迟，说明 C 任务在关键路径上，发现 C 任务的紧后任务是 DEF，也就是说关键路径可能是 ACD、ACEF、ACF，而通过题目表格看出，F 任务在 12 月结束，说明 F 是最后一个任务，F 的紧前任务是 C 和 E。答案中只有 A 符合要求，所以选 A。

151、解析：答案 C。本题考 10.2.3.1 “管理沟通”输出—项目沟通。题干说明“项目经理必须正式发布项目进度计划”，相关方法按照沟通管理计划进行发布即可。

152、解析：答案 A。本题考 3.8 “项目信息”—工作绩效数据。工作绩效数据包括：可交付成果状态，进度进展情况，已发生的成本。

153、解析：答案 B。本题考 12.2.2.2 “实施采购”工具—建议书评价技术。选择供方，就是评价潜在卖家并与其进行合同谈判的过程。在评价中，组织应使用正式的建议书评价表，赋予技术标准的权重不应大于赋予管理和成本标准的权重。

B 和 D 选项，是规划采购的输出，都不属于工具；C 选项，自制或外购分析主要是用来判断是自行开发或使用外包。

154、解析：答案 C。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（因果图）。鱼骨图（因果图）可以检查缺陷根源。

- 155、解析：答案 D。本题考 7.4.2.1 “控制成本”工具—挣值管理。根据题目，可以将完成的工作量和相应的价值互相转换，可以得出  $BAC=100 \text{ 万美元}=1200 \text{ 米}$ ， $EV=100 \text{ 米}=100/1200 \times 100 \text{ 万}=8.33 \text{ 万}$ ， $PV=100 \times 6/4=150 \text{ 米}=12.5 \text{ 万}$ ， $AC=60 \text{ 万}$ ；所以  $SPI=8.33/12.5=0.67 < 1$ ， $CPI=8.33/60=0.14 < 1$ 。
- 156、解析：答案 D。本题考 4.5.3.2 “实施整体变更控制”输出—变更日志。
- 157、解析：答案 C。本题考 4.1.2.2 “制定项目章程”工具—引导技术。
- 158、解析：答案 C。本题考 4.1.3.1 “制定项目章程”输出—项目章程。题干说明要完善“项目章程”的内容，根据项目章程的 12 项内容，新增加需求需要修改章程中的目标和相应的衡量措施。A 答案，题干说明是正在编制范围说明书，说明范围基准尚未形成，无需 CCB 的批准。
- 159、解析：答案 B。本题考 1.4.2 “项目组合管理”。项目组合管理概念是“为了实现战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作”。
- 160、解析：答案 D。本题考 6.5.2.4 “估算活动持续时间”工具—三点估算。只有 D 是估算活动时间的工具，A、B 是制定进度计划工具，C 是控制进度工具。
- 161、解析：答案 D。本题考 8.1.2.3 “规划质量管理”工具—七种基本质量工具（控制图）。标准差为 1 克，控制图的上下限是正负 3 个标准差。
- 162、解析：答案 C。本题考 4.5.2.3 “实施整体变更控制”工具—变更控制工具。反复的提出变更，且变更是项目经理与干系人直接讨论达成一致，应该由 CCB 受理审查和批准。这种现象说明没有变更管理计划，所以需要建立变更控制系统定义变更流程和审批角色。
- 163、解析：答案 A。本题考 11.6 “控制风险”过程。监控风险过程对风险应对计划效果进行验证。
- 164、解析：答案 B。本题考启动过程组的两个过程，4.1 “制定项目章程”和 13.1 “识别干系人”。干系人登记册属于识别干系人过程输出。A 是在制定项目章程之前要完成的；C 是在 B 之后再继续进行；D 选项，识别干系人无此输出。
- 165、解析：答案 B。D 答案不符合战略目标应该终止，但项目经理无法决定。C 是项目收尾最后一件事，还没到收尾过程。A 是被动方式。B 属于主动积极措施。
- 166、解析：答案 C。本题考 12.1.1.9 “规划采购管理”—组织过程资产（合同类型）。固定总价合同对卖方的风险最高，所以卖方最关注范围的明确定义，为降低风险，尽量将可以明确的范围部分先做一个固定总价合同给用户。其他三个选项均不能明确定义范围，所以对于卖方来讲，风险过高。
- 167、解析：答案 A。本题考 7.2.2.6 “估算成本”工具—储备分析。项目储备金只能减少、取消和使用，不能增加。
- 168、解析：答案 C。本题考 11.4 “实施风险定量分析”。项目经理识别了风险并排序说明已经完成了定性风险分析，下面应该进行定量风险分析和规划风险应对，四个选项中只有 C 符合。
- 169、解析：答案 C。本题考 11.2.2.2 “识别风险”工具—信息收集技术（访谈）。初级项目经理应该使用访谈的方式来识别风险，没有足够的经验无法通过审查项目文件来识别风险，所以 B 错误。
- 170、解析：答案 D。本题考 13.1.2.1 “识别干系人”工具—干系人分析的工具中的第三步。
- 171、解析：答案 D。本题考 10.3 “控制沟通”内容，与职业道德相关。
- 172、解析：答案 C。在矩阵组织中，专业知识归属于职能部门提供指导。项目经理不可能指导各种不同专业。

173、解析：答案 C。本题考 7.4.2.1 “控制成本”——挣值管理。ETC 表示完工尚需估算，如果加上 AC 之后就可以计算 EAC，只有通过 EAC 和 BAC 做比较才能决定是否需要增加预算。

174、解析：答案 A。本题考 12.2.3.2 “实施采购”输出——协议（合同）。根据提干描述，判断出项目经理属于买方，战争、天灾及工人罢工等，属于不可抗力，在大部分合同条款中属于免责，此情况需要延长合同期限；而买方不需要直接干涉卖方的项目工作，所以 C、D 错误。

175、解析：答案 B。本题考 6.6.2.1 “制定进度计划”工具——进度网络分析。可以通过题干画图得出，共两条进度路径，分别是 A-B-E 和 A-C-D-E。可以看出实际上理解 B 活动和 C+D 活动之差即可得出 D 可浮动的时间。B=40 天，C+D=30 天，所以在不影响进度的情况下 D 活动可以延后 10 天。

176、解析：答案 C。本题考 9.4.2.3 “管理项目团队”工具——冲突管理（妥协）。“妥协”的定义是“为了寻找能让各方都在一定程度上满意的方案”。因为题目中说明“虽然不配合，但也不固执”，所以使用妥协是最佳方案。

177、解析：答案 A。本题考 13.1 “识别干系人”。书中描述“在项目或阶段的早期就识别干系人，并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。应该定期审查和更新早期所作的初步分析。”“应定期查看并更新干系人登记册，因为在整个项目生命周期中干系人可能发生变化，也可能识别出新的干系人。”所以在项目管理的各个过程组都应该识别项目干系人，当然，干系人识别的越早，对项目发展越有利。如果在项目计划决定前或项目开始前就能考虑所有项目干系人则的需求，后续变更就会很少发生，也给项目节约很多成本。

178、解析：答案 D。本题考 10.1 “规划沟通管理”。沟通上的障碍会出现信息传递错误、对方对信息本义理解错误、错误的沟通方法导致的信息传递不到位等情况，这些都会导致冲突的增加。虽然 ABC 看起来都是正确的，但是相对来说，D 选项更直接。

179、解析：答案 A。本题考 4.1.3.1 “制定项目章程”输出——项目章程。项目章程中包括了项目的总体里程碑进度计划、总体预算和主要风险。而制定项目章程过程是在启动过程组，所以选 A。

180、解析：答案 C。本题考 12.4 “结束采购”。书中描述“合同提前终止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。”题目中 C 选项承包商未能按时交付属于承包商违约，此行动导致合同终止。而其他三个选项不属于合同终止的原因，因此答案是 C。

181、解析：答案 B。本题考 4.5 “实施整体变更控制”流程。虽然题干中有很多描述，但是实际上是问当出现变更请求时的工作流程。所以项目经理应该先对变更影响进行评估，然后再进行其他工作。

182、解析：答案 C。本题考 9.4.2.3 “管理项目团队”工具——冲突管理（强制）。书中描述“强迫是以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点。”题目中总工程师就是否决了其他人的观点，所以比较符合“强迫”的特点。

183、解析：答案 C。本题考 6.2.3.3 “定义活动”输出——里程碑清单。其中描述“里程碑与常规的进度活动类似，有相同的结构和属性，但是里程碑的持续时间为零，因为里程碑代表的是一个时间点。”

184、解析：答案 B。本题考 9.1.3.1 “规划人力资源管理”输出——人力资源计划。人力资源计划中包括“角色和职责”，能够帮助团队成员了解自己的角色。

185、解析：答案 A。本题考第 8 章“项目质量管理”，在本章前言中描述“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。”

186、解析：答案 B。本题考第 7 章“项目成本管理”。净现值是反映项目投资获利能力的指标，数值越大越好。

187、解析：答案 B。本题考 9.3.2.2“建设项目团队”工具—培训。书中关于培训的描述为“如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。”题目中团队成员表示有困难，那么可能是技能上的不足，项目经理应该先和团队成员谈话，了解问题所在，如果培训可以解决问题，那么就提供培训。

188、解析：答案 C。本题考 1.4.4“项目管理办公室”。“PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持。这些方式包括：对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理；识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；指导、辅导、培训和监督。”

189、解析：答案 B。本题考 1.5.2.1“基于项目的组织”。基于项目的组织（PBO）是指“建立临时机构来开展工作的各种组织形式。在各种不同的组织结构中，都可以建立 PBO。采用 PBO 可以减轻组织中得层级主义和官僚主义，因为在 PBO 中，考核工作成败的一句是最终结果，与职位或政治因素无关。”

190、解析：答案 C。本题考 2.1.3“组织结构”。书中描述“在很多组织结构中，都有战略层、中级管理层、和操作层。项目经理与这三个层级的协作互动取决于下列因素：项目的战略重要性；干系人对项目施加影响的能力；项目管理成熟度；项目管理体系；组织沟通。”

191、解析：答案 A。本题考 2.1.5“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。”事业环境因素的其中一条就是“政府或行业标准”，所以选 A。

192、解析：答案 C。本题考 2.2.2“项目治理”。书中描述“项目治理给项目团队提供了一个工作框架，项目团队仍然要负责项目的规划、执行、控制和收尾。应该在项目管理计划中阐述项目治理方法，例如，谁应该参与、升级流程、需要什么资源，以及通用的工作方法。”

193、解析：答案 A。本题考 2.3.1“项目团队的组成”。项目团队有两种基本组成方式：“专职团队和兼职团队”。

194、解析：答案 D。本题考 2.4.2“项目阶段”—适应型生命周期。“适应型生命周期（也称为变更驱动方法或敏捷方法），其目的在于应对大量变更，获取干系人的持续参与。适应型生命周期也包含迭代和增量的概念，但不同之处在于，迭代很快（通常 2-4 周迭代 1 次），而且所需时间和资源是固定的。”

195、解析：答案 C。本题考第 3 章“项目管理过程”。书中描述“为了取得项目成功，项目团队应该：选择适用的过程来实现项目目标；适用经定义的方法来满足要求；建立并维持与干系人的适当沟通与互动；遵守要求以满足干系人的需要和期望；在范围、进度、预算、质量、资源、风险等相互竞争的制约因素之间寻求平衡，以完成特定的产品、服务或成果。”

196、解析：答案 B。本题考 3.3“启动过程组”。此部分描述“大型复杂项目应该被划分为若干阶段。在此类项目中，随后各阶段也要进行启动过程，以便确认在最初的制定项目章程和识别干系人过程中所作出的决定是否依然有效。在每个

阶段开始时进行启动过程，有助于保证项目符合其预定的业务需要，核实成功标准，审查项目干系人的影响、动力和目标。然后，决定项目是继续、推迟还是中止。”

197、解析：答案 C。本题考 3.6 “监控过程组”。ABD 选项都属于监控过程组内容，C 选项是“实施质量保证”内容，属于执行过程组。

198、解析：答案 A。本题考 3.8 “项目治理”。工作绩效数据即“在执行项目工作的过程中，从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值。例如，工作完成百分比、质量和技术绩效测量值、进度活动的开始和结束日期、变更请求的数量、缺陷数量、实际成本和实际持续时间等。”

199、解析：答案 B。本题考第 4 章“项目整合管理”。前言部分描述：“通过考虑为完成项目而开展的其他类型的活动，可以更好地理解项目与项目管理整合性质。以下是项目管理团队所开展的活动的例子：确定、审查、分析并理解范围，包括项目需求、产品需求、准则、假设条件、制约因素和可能影响项目的其他因素，以及如何管理和处理这些内容；使用结构化的方法把收集到的项目信息转化为项目管理计划；开展活动，以产生项目的可交付成果；测量和监督项目进展，并采取适当措施以实现项目目标。”

200、解析：答案 C。本题考 4.2.2.1 “制定项目管理计划”工具—专家判断。专家判断包括了 ABD 选项内容。C 选项属于“控制干系人参与”过程，属于监控过程组。