

## 单元自测四（第 11-13 章）

- 测试内容：PMBOK第六版 第11章-第13章，50题，题目英文对照。
- 测试目的：让学员回顾已学内容，练中学，巩固相关的知识点。
- 测试时间：50分钟
- 测试结果评估分布：
  - 85.5%以上是优秀（Above Target）
  - 68.5%以上是合格（Target）
  - 否则是不合格（Below Target）

1. A project manager is advised to use a tornado diagram in an information technology activity. What project risk management technique should the project team use?

- A. Qualitative risk analysis
- B. Quantitative risk analysis
- C. Probability distribution
- D. Expected monetary value analysis

1 .有人建议项目经理在信息技术活动中使用龙卷风图。项目团队应该使用什么项目风险管理技术？

- A.定性风险分析
- B.定量风险分析
- C.概率分布
- D.预期货币价值分析

2 . A new technology, with which most team members are unfamiliar, is identified as a risk. As part of the risk response strategy, the project manager defines a plan for formal training, coaching, and mentoring of the team on this technology. What process should be used to evaluate whether these risk mitigation efforts will be effective?

- A. Plan Risk Responses
- B. Control Risks
- C. Control Schedule
- D. Develop Project Team

2.大部分团队成员不熟悉的一项新技术被识别为一个风险。作为风险应对策略的组成部分项目经理制定了为团队提供该技术的正式培训、训练和指导计划。应使用哪个过程来评价这些风险减轻工作是否有效？

- A.规划风险应对
- B.监督风险
- C.控制进度
- D.建设项目团队

3. During project execution, an external stakeholder opposes a significant scope change. Unless this stakeholder's decision is re-evaluated, the project's progress will be impacted. What should the project manager do next?

- A. Review the stakeholder management plan to assess the Impact.
- B. Request that the project sponsor address the issue with the stakeholder.
- C. Revise the budget to reflect the costs of an alternative solution.
- D. Investigate the rationale behind the stakeholder<sup>1</sup>'s objections.

3.在项目执行期间，一名外部相关方反对一项重大范围变更。除非重新评估相关方的决定，否则项目进展将受到影响。项目经理下一步该怎么做？

- A.审查相关方参与计划评估影响。
- B.请求项目发起人解决相关方的问题。
- C.修订预算，反映可选方案的成本。
- D.调查相关方反对背后的理由

4. A project manager discovers anew risk that may impact the project's schedule. What should the project manager do first?

- A. Create mitigation and contingency plans
- B. Determine the risk's probability and impact
- C. Schedule a team meeting。
- D. Determine how to monitor the risk.

4.项目经理发现一个新风险，可能影响项目进度计划。项目经理首先应该做什么？

- A.创建减轻和应急计划。
- B.确定风险的概率和影响。
- C.安排一次团队会议。
- D.确定如何监督风险。

5. When developing a risk management plan, what should a project manager do to identify risks?

- A. Establish ground rules.
- B. Review project documents.
- C. Evaluate the risk register.
- D. Review probability and impact matrix.

5.在制定风险管理计划时，项目经理应如何识别风险？

- A.制定基本规则

- B.审查项目文件
- C.评估风险登记册
- D.审查概率和影响矩阵

6. An enterprise resource planning(ERP) project manager is required to communicate to the change manger the needs and expectations of all stakeholders. Where can this information be found?

- A. Activity resource requirements
- B. Stakeholder management plan
- C. Stakeholder register
- D. Change management plan

6. 企业资产规划(ERP)项目经理要求与变更经理沟通所有相关方的需求和期望。在哪里可以找到这个信息?

- A.活动资源需求
- B.相关方参与计划
- C.相关方登记册
- D.变更管理计划

7. A project manager includes quality audit reports on a subcontractor's work in a project status report. Which tool or technique does the project manager use?

- A. Work performance information
- B. Expert judgment
- C. Contract change control system
- D. Procurement performance review

7.项目经理在项目状态报告中包含有关分包商工作的质量审计报告。项目经理应使用哪一种工具或技术?

- A.工作绩效信息
- B.专家判断
- C.合同变更控制系统
- D.采购绩效评审

8. A two-year project is approved and subcontracted for delivery. During the execution phase, there is a conflict with deliverables from the subcontractor to the customer. What should the project manager do next?

- A. Meet with the stakeholders.
  - B. Verify the procurement agreement.
  - C. Validate the scope document.
  - D. Review the procurement plan。
8. 一个为期两年的项目获得批准，并分包交付。在执行阶段期间，分包商的可交付成果与客户存在冲突。项目经理下一步该怎么做？
- A.与相关方开会。
  - B.核实采购协议。
  - C.核实范围文件。
  - D.审查采购计划。
9. A project sponsor notifies a project manager of an unexpected event that will negatively impact a project budget. What should the project manager do next?
- A. Take no action because this event was unexpected.
  - B. Set up a meeting with the project team to prepare and implement a workaround
  - C. Instruct the project team to implement the workaround plan in the risk register
  - D. Use the contingency reserve to implement a workaround.
- 9.项目发起人通知项目经理一个意外事件将对项目预算造成负面影响。项目经下一步该怎么做？
- A.不采取任何行动,因为该事件是意想不到的。
  - B.为项目团队开会，准备并实施权变措施。
  - C.提示项目团队实施风险登记册中计划的权变措施。
  - D.使用应急储备实施权变措施
10. A new project manager takes on an ongoing, multi-phase project. What inputs should the project manager use identify the project' s risks and assumptions?
- A. Project costs, project schedule, and project documents
  - B. Project charter, organizational process assets, and enterprise environmental factors
  - C. Cost management, schedule management, and quality management plans
  - D. Risk register, stakeholder register, and expert judgement
10. 一名新项目经理接管一个正在进行当中的多阶段项目。项目经理应使用哪些输入来识别项目风险和假设条件？
- A.项目成本、项目进度计划和项目文件
  - B.项目章程、组织过程资产和事业环境因素

- C.成本管理、进度管理和质量管理计划
- D.风险登记册、相关方登记册和专家判断

11. A project manager is unable to implement a project because the required resources are unavailable, the project manager is concerned that the project is coming to an end without completion of the deliverable. What should the project manager do?

- A. Refer to the register
- B. Update the work breakdown structure (WBS)
- C. Update the project management plan
- D. Escalate to the project stakeholders

11. 由于必要的资源不可用，项目经理无法执行项目。项目经理担忧项目临近结束，却未完成可交付成果。项目经理应该怎么做？

- A.查阅风险登记册
- B.更新工作分解结构(WBS)
- C.更新项目管理计划
- D.上报给项目相关方

12. A project manager for a bidding project receives preliminary information from the client early cycle. The client requests a fixed-price contract for the entire project. What should the project manager do?

- A. Estimate the project based on similar project, explain the assumptions, and present a change management plan to the client to protect the estimate from future scope changes.
- B. Estimate the project based on similar protects, and add a reasonable amount of risk contingency to protect the estimate from future scope changes.
- C. Estimate the clearly defined requirements, and present this as a fixed-price compacts to the first part of the project.
- D. Estimate the project based on the information available, and initiate claims immediately as soon as any scope changes appear.

12. 一个招标项目的项目经理在项目周期早期从客户那收到初步信息。客户要求为整个项目签订一个固定总价合同。项目经理应该怎么做？

- A. 根据类似项目估算项目，说明假设情况，并向客户提交一份变更管理计划，以评估未来项目范围变更的影响
- B. 根据类似项目估算项目，并添加合理的风险应急费用，防止估算受到未来范围变更的影响。
- C. 估算明确定义的需求，并将其作为项目第一部分的固定价格合同提交给客户。

D. 可用的信息估算项目，如出现任何范围的变更，立即启动索赔。

13. A company decides to sign a firm fixed price(FFP) contract with a provider for the implementation of an online banking system. What risk response strategy is being used?

- A. Transfer
- B. Avoid
- C. Exploit
- D. Accept

13.公司决定与一个供应商签署一份固定总价(FFP)合同，实施一个在线银行系统。这使用的是什么 风险应对策略？

- A.转移
- B.回避
- C.开拓
- D.接受

14 . A project manager plans to engage an external vendor to supply goods and services on a long-term basis. To protect the company and the vendor from future changes in costs, what type of contract should be used?

- A. Fixed price with economic price adjustment(FP-EPA)
- B. Firm fixed price(FFP)
- C. Time and material (T&M)
- D. Fixed price incentive fee(FPIF)

14.项目经理计划聘用外部供应商。长期供应货物和服务。若要让公司和供应商避免未来的成本变更，应使用什么类型的合同？

- A.总价加经济价格调整合同(FP-EPA)
- B.固定总价合同(FFP)
- C.工料合同(T&M)
- D.总价加激励费用合同(FPIF)

15. A project manager is working on implementing a new software application critical to a company's operations. During risk analysis, a team member identifies a high-probability risk of electrical failure due to energy supply issues at the project's location. This could affect the servers and make the application unavailable. The project sponsors agree to establish a redundant secondary site. What risk response strategy is being used ?

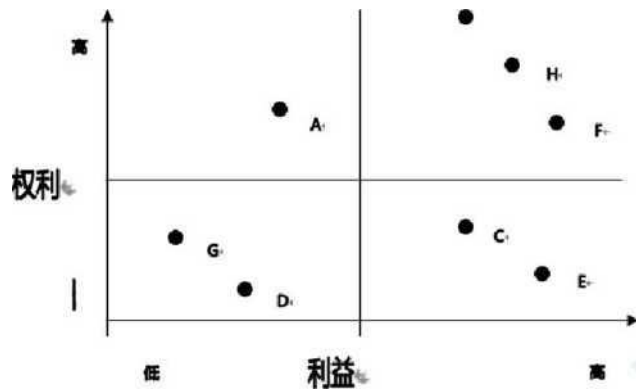
- A. Transfer

- B. Accept
- C. Avoid
- D. Mitigate

15.项目经理正在实施一项对公司经营至关重要的新软件应用程序。在风险分析期间，由于项目所在地能源供应问题，一名团队成员识别到一个高发生概率的电气故障风险，这可能影响服务器，让应用程序不可用，项目发起人同意建立一个备用辅助站点。这使用的是什么风险应对策略？

- A.转移
- B.接受
- C.同意
- D.减轻

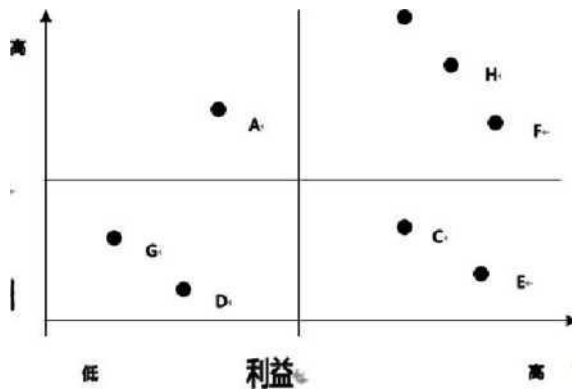
16.



A project manager develops a stakeholder power/interest grid. What level of engagement should stakeholder A receive?

- A. Infrequent project updates
- B. Executive high-level project reports
- C. Regular face-to-face meetings
- D. Weekly detailed status reports

16.



项目经理制定了一个相关方权力/利益方格。相关方应该接受什么级别的参与度？

- A.偶尔项目更新
- B.执行高层次项目报告
- C.定期面对面会议
- D.每周项目状态报告

17. A project manager is presented with the following new risks and opportunities :

Threat A has a 90% probability will cost US\$50,000.

Threat B has a 30% probability and will cost US\$300,000.

Opportunity A has a 50% probability and will yield a savings of US\$100,000.

Opportunity B has a 15% probability and will yield a savings of US\$125,000.

Using expected monetary value analysis, which risk or opportunity should the project manager consider first?

- A. Threat A
- B. Threat B
- C. Opportunity B
- D. Opportunity A

17.项目经理面对以下新风险和机会:

威胁 A 有 90%的可能性, 并将花费 US\$50,000 的成本。

威胁 B 有 30%的可能性, 并将花费 US\$300,000 的成本。

威胁 C 有 50%的可能性, 并将节省 US\$100,000。

威胁 D 有 15%的可能性, 并将节省 US\$125,000。

使用预期的货币价值分析, 项目经理应首先考虑哪一项风险和机会?

- A.威胁 A
- B.威胁 B
- C.机会 B
- D.机会 A

18. During a construction project, the project manager wants to outsource the building of a boundary wall at the construction site. Prospective vendors are invited a conference. The architect of the procuring company prepares a cost estimate to construct the boundary wall which is not shared with the prospective vendors. What technique should be used to conduct procurements?

- A. Independent estimates
- B. Proposal evaluation techniques



- C. Expert judgment
- D. Screening system

18. 在一个施工项目中，项目经理希望外包施工现场边界墙的建设。潜在供应商受邀参加会议。采购公司的建筑设计师准备了一份边界墙的施工成本估算。但未与潜在供应商分享。开展采购应使用什么技术？

- A. 独立估算
- B. 建设书评价技术
- C. 专家判断
- D. 筛选系统

19. A project manager meets with two key stakeholders who each identify events that will create significant project risks. With only limited resources available, what should the project manager do?

- A. Develop a risk-ranking table.
- B. Perform a qualitative risk analysis.
- C. Perform a quantitative risk analysis.
- D. Update the risk management plan.

19. 项目经理与两名关键相关方开会，这两名相关方都识别到将产生严重项目风险的事件。由于只有有限的资源可用，项目经理应该怎么做？

- A. 制定风险排序表
- B. 执行定性风险分析
- C. 执行定量风险分析
- D. 更新风险管理计划

20. A project manager who is new to organization is assigned a project with multiple stakeholders.

The project manager wants to determine which stakeholders are internal and which are external.

What should the project manager review to understand stakeholder roles?

- A. Stakeholder register
- B. Stakeholder analysis
- C. Stakeholder management plan
- D. Stakeholder communications model

20. 新到组织的项目经理被分配管理一个具有多名相关方的项目。项目经理希望确定哪些相关方是内部的、哪些相关方是外部的。若要了解相关方的角色，项目经理应该查阅哪一份文件？

- A. 相关方登记册
- B. 相关方分析

- C.相关方参与计划
- D.相关方沟通模型

21. A buyer and seller sign a contract of work. The seller completes the work as specified in the contract; however, the buyer is not satisfied with the results. What is the status of the contract?

- A. Incomplete
- B. Waived
- C. Complete
- D. Null and void

21.买方和卖方签署了一份合同工作说明书。卖方按合同规定完成工作;然而,买方却对工作结果不满意。合同的状态是什么?

- A.未完成
- B.放弃
- C.完成
- D.无效

22. A project manager learns of a potential four-week delay in the delivery of items ordered from another country. What should the project manager do?

- A. Claim delay damages from the insurance provider
- B. Cancel the order and place a new order with a different vendor
- C. Revise the project management plan and inform stakeholders.
- D. Escalate the issue to the project sponsor

22.项目经理了解到从另一个国家订购的货物交付可能延期四周时间。项目经理应该怎么做?

- A.向保险公司索赔
- B.取消订单,并向别的供应商下新订单
- C.修订项目管理计划,并通知项目相关方
- D.将该问题上报给项目发起人

23. A customer is concerned when inclement weather results in schedule slippage. When should the project manager have executed appropriate contingency response strategies?

- A. When funding was made available for additional resources
- B. When the customer agreed to a schedule extension
- C. When the inclement weather was forecasted
- D. Immediately after the inclement weather occurred

23.当恶劣天气导致进度偏移时,客户感到担忧。项目经理应在何时执行相应的应急应对策略?

- A.提供资金可用于获得额外资源时
- B.客户同意延长进度计划时
- C.预测到恶劣天气时
- D.发生恶劣天气后立即执行

24. A client has an issue with a member of the project team. Once the issue has been addressed and the client approves the resolution, what should the project manager do next?

- A. Review the number of communication channels
- B. Request a meeting with the client
- C. Updating the issue log
- D. Updating the client communication requirements

24.客户与其中一名项目团队成员存在问题。一旦问题得到解决，且客户批准决议，项目经理下一步应该怎么做？

- A.审查沟通渠道的数量
- B.请求与客户开会
- C.更新问题日志
- D.更新客户沟通需求

25. What tools or techniques may be used to control risks?

- A. Risk audits, technical performance analysis, and reserve analysis
- B. Reserve analysis, issue log, and risk audits
- C. Risk audits, reserve analysis, and quality audits
- D. Brainstorming, risk reassessment, and status meetings

25.可以使用哪一项工具或技术来监督风险？

- A.风险审计、技术绩效分析以及储备分析
- B.储备分析、问题日志和风险审计
- C.风险审计、储备分析和质量审计
- D.头脑风暴、风险再评估和状态会议

26. During the selection of a supplier for a complex project, the project manager wants to ensure that the potential suppliers have a clear understanding of requirements. The project manager identifies three potential supplier's from a prequalified list. What should the project manager do next?

- A. Review the supplier<sup>1</sup>'s proposals.
- B. Ask a third party to select the supplier that best fits the requirements.

- C. Ask the sponsor for feedback on the prospective suppliers.
- D. Invite the suppliers to a bidder conference.

26. 在为复杂项目选择供应商期间，项目经理希望确保潜在供应商能明确了解需求。项目经理从资格预审名单中确定了三名潜在供应商。项目经理下一步该怎么做？

- A. 审查供应商的建议书。
- B. 让第三方选择最适合需求的供应商。
- C. 询问项目发起人对潜在供应商的反馈。
- D. 邀请供应商参加投标人会议。

27. A project manager must contract with a supplier to develop new software for a project estimated to take on-and-a-half years to complete. The Project sponsor wants to ensure that supplier cost variations will not impact project costs. What type of contract should be used?

- A. Cost plus fixed fee (CPFF);
- B. Cost plus incentive fee (CPIF);
- C. Fixed price incentive fee (FPIF);
- D. Firm fixed price (FFP);

27 项目经理必须与供应商签订合同，为一个预期要花一年半时间完工的项目开发新软件，项目发起人希望确保供应商成本偏差将不会影响项目成本。这应该使用哪一个合同类型？

- A. 成本加固定费用合同 (CPFF);
- B. 成本加激励费用合同 (CPIF);
- C. 总价加激励费用合同 (FPIF);
- D. 固定总价合同 (FFP);

28. A project manager advises the project sponsor of an issue with project's external dependency. A project partner needs to upgrade its point-of-sale system, which appears unlikely to occur prior to the go-live date. Although this will incur additional costs, the project sponsor decides to move forward with the project. What type of response is this?

- A. Expected monetary value (EMV) analysis
- B. Risk acceptance
- C. Third-party risk transfer
- D. Monetary modeling and simulation analysis

28. 项目经理向项目发起人告知一个与项目外部依赖有关的问题。一个项目合作伙伴需要升级其销售点系统，这在上线日期之前似乎不可能发生。虽然将发生额外成本，项目发起人决定继续向前推进该项目。这属于什么类型的应对？

- A. 预期货币价值 (EMV) 分析

- B.风险接受
- C.第三方风险转移
- D.货币建模与仿真分析

29. A project manager learns that a key team member wants to leave the project in one month. There is insufficient time to transition their responsibilities to a new member with the same expertise, which could lead to project delays. What should the project manager do?

- A. Perform an earned value management(EVM) analysis
- B. Adjust the risk management plan.
- C. Meet with the sponsor.to expedite incorporation of a new member.
- D. Identify sponsor expectations and develop the human resource management plan

29.项目经理了解到一名关键团队成员想在一个月內离开项目。将该成员的职责交接给拥有相同专业知识的新成员时间不足，这可能导致项目延期。项目经理应该怎么做？

- A.执行挣值管理（EVM）分析
- B.更新风险登记册
- C.与项目发起人会面，加快新成员的融合
- D.识别项目发起人的期望，并制定人力资源管理计划

30. On a construction project, a union delegate complains about the effort planned for some of the resources. What should the project manager do to resolve this situation?

- A. Revise the scope management plan with the union delegate to resolve the conflict
- B. Utilize stakeholder engagement management.
- C. Contact the human resources department for guidance.
- D. Identify the key issues and prioritize alternative decisions

30.在一个施工项目上，一名工会代表抱怨为其中一些资源所安排的工作。若要解决这种情况，项目经理应该怎么做？

- A.与工会代表一起修订范围管理计划来解决这个冲突。
- B.利用相关方参与项目管理。
- C.联系人力资源部门获得指导意见。
- D.识别关键问题，并对替代决定排列优先顺序。

31. One of the risks identified in a project's initiation phase occurs during the execution phase. The impact is high and could result in major change in the project's environment. What should the project manager do?

- A. Update the risk register, and create a new change in the change log incorporating details from the risk register
- B. Create a new change in the change log, conduct an impact analysis, and prepare a project status report.
- C. Update the risk register, and create and continuously monitor the issue in the issue log.
- D. Create a new issue in the issue log, and immediately inform the stakeholders.

31.在项目启动阶段识别到的一个风险在执行阶段发生了。影响很大，可能导致项目环境的重大变更。项目经理应该怎么做？

- A.更新风险登记册，并在变更日志中创建一项新变更，包括风险登记册中的详情
- B.在变更日志中创建一项新变更，执行影响分析，并准备一份项目状态报告
- C.更新风险登记册，创建并持续监控问题日志当中的问题
- D.在问题日志中创建一项新问题，并立即通知相关方

32. During project execution, a company hires a new vice president(VP) of procurement. Although the project' s scope is unrelated to the procurement area. What stakeholder management strategy should be used?

- A. Keep informed
- B. Monitor
- C. Keep satisfied
- D. Manage closely

32.在项目执行期间，公司聘用了一名新采购副总裁(VP)。虽然项目范围与采购领域无关。但应使用哪一项相关方参与策略？

- A.随时告知
- B.监督
- C.令其满意
- D.重点管理

33. During the execution of a project that is at risk of falling behind schedule, the project manager learns that the company<sup>1</sup> s most skilled resource will be available from a project that finished early. The project manager insists that the resource be immediately assigned to their project team with the expectation of a positive impact on the project. What strategy did the project manager apply?

- A. Exploit
- B. Share

- C. Accept
- D. Transfer

33.在执行一个处于落后于进度风险的项目期间，项目经理了解到，某个项目提前完成，公司中技能最高的资源将可用。项目经理坚持让该资源立即分配到他们的项目团队，期望为项目带来积极影响。项目经理应用的是什么策略？

- A.开拓
- B.分享
- C.接受
- D.转移

34.

Risk(#)	Probability(%)	Value
1	10	US\$10,000
2	5	US\$100,000
3	5	US\$50,000

Based on the table, what is the total expected monetary value of risk?

- A. US\$160,000
- B. US\$100,000
- C. US\$10,000
- D. US\$8,500

34.

风险(#)	概率(%)	价值
1	10	10000 美元
2	5	100000 美元
3	5	50000 美元

根据此表，风险的总预期货币价值是多少？

- A. 160000 美元
- B. 100000 美元
- C. 10000 美元
- D. 8500 美元

35. A project manager holds monthly meetings to demonstrate what team learn has accomplished. Both the stakeholders and the core team participate in these meetings. What is the project manager ensuring by holding these meetings?

- A. Stakeholder expectations are met
- B. The core team is involved

- C. New stakeholder requirements are being managed
- D. The core team can inform stakeholders of risks and potential being encountered

35. 项目经理召开月会，演示团队已完成哪些工作。项目相关方以及核心团队均参加了会议。项目经理通过召开这些会议确保以下哪一项？

- A. 满足项目相关方的期望
- B. 让核心团队参与
- C. 管理新的项目相关方需求
- D. 核心团队能够告知项目相关方所遇到的风险和潜在问题

36. A project team member reports a potential risk during project execution. What tool or technique supports risk control?

- A. Quantitative risk analysis
- B. Risk audit
- C. Risk register
- D. Qualitative risk analysis

36. 项目团队成员报告了项目执行期间的一个潜在风险。哪一项工具或技术支持风险控制？

- A. 定量风险分析
- B. 风险审计
- C. 风险登记册
- D. 定性风险分析

37. A risk assessment for a website project shows that implementing a specific feature is more complex than expected. This could impact project performance from both cost and schedule perspectives. What should the project manager do next?

- A. Initiate a change request to scope, add the feature to the scope exclusion, and update the risk register
- B. Log the risk in the risk register and set up a meeting with key stakeholders to discuss the risk response strategies
- C. Update the risk register, review the scope, and evaluate risk-response strategies with key stakeholders
- D. Log the risk in the risk register and continue with the project

37. 一个网站项目的风险评估显示，某个具体功能的实施比预期复杂，这可能同时影响项目的成本和进度绩效。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提出一项范围变更请求，将该功能添加到范围除外情况中，并更新风险登记册
- B. 将风险登记进风险登记册中，并与关键相关方开会讨论风险应对策略



- C.更新风险登记册，审查范围，并与关键相关方评估风险应对策略
- D.将该风险登记进风险登记册，并继续项目

38. The project manager for a complex construction project wants to minimize risk exposure during the procurement process. When purchasing concrete, what contract type should the project manager choose?

- A. Cost plus award fee(CPAF)
- B. Time and material (T&M)
- C. Fixed price incentive fee(FPIF)
- D. Firm fixed price(FFP)

38. 一个复杂施工项目的项目经理希望尽可能减少采购过程的风险暴露。采购混凝土时，项目经理应该选择哪种合同类型？

- A.成本加奖励费用合同(CPAF)
- B.工料合同(T&M)
- C.总价加激励费用合同(FPIF)
- D.固定总价合同(FFP)

39. A project is in the execution phase. An anticipated problem, with high priority and major impact, has now become a serious issue.

What should the project manager do?

- A. Define mitigation actions for the issue.
- B. Discuss the issue with key stakeholders.
- C. Initiate a change request.
- D. Consult the risk register for an action plan.

39.项目处于执行阶段。一个预计问题，具有较高优先级和重大影响，现在已经变成一个严重问题。项目经理应该怎么做？

- A.为该问题制定减轻措施
- B.与关键相关方讨论该问题
- C.提出变更请求
- D.查阅风险登记册中的行动计划

40. A bidder conference takes place and suppliers submit their bids. What should the project team do next?

- A. Start supplier selection.
- B. Select the least expensive bid.
- C. Conduct procurement negotiations.

D. Distribute the materials list for bid.

40.举行投标人会议，供应商提交各自的标书。项目团队接下来应该怎么做？

A.开始供应商选择。

B.选择最便宜的出价。

C.进行采购判断。

D.分发招标材料清单。

41. A project manager is assigned to a large construction project in another country. During an initial meeting with the project team, a subject matter expert (SME) expresses concern that the project will not finish on time due to unexpected equipment delays. What document should the project manager review first to determine stakeholder tolerance of impacts on the project schedule?

A. Risk management plan

B. Project schedule

C. Risk register

D. Communications management plan

41.项目经理被任命管理一个处于另一个国家的大型施工项目。在与项目团队的第一次会议期间，一名主题专家(SME)表达了自己对因突发的设备延期将导致项目不能按时完成的担忧。项目经理应首先审查哪一份文件来确定相关方对项目进度影响的容忍度？

A.风险管理计划

B.项目进度计划

C.风险登记册

D.沟通管理计划

42. The project is over budget, but several opportunities to reduce the project's cost were previously identified. The project manager would like to exploit these opportunities. Which of the following should the project manager review first?

A. Risk register.

B. Cost management plan.

C. Change control system

D. Risk management plan.

42.项目超出预算，但是之前已确定多个降低成本的机会，项目经理希望利用这些机会。项目经理应首先审查下列哪一项？

A.风险登记册

B.成本管理计划

C.变更控制系统

D.风险管理计划

43. During project execution, the customer indicates that there will be limited access to the test facility due to several concurrent projects. This change may lead to schedule delays. To minimize the negative impact, what should the project manager do next?

- A. Advise the customer about schedule creep
- B. Check the risk register
- C. Perform a risk analysis
- D. Update the project schedule according to this change

43.在项目执行期间，客户表示由于多个项目同时进行，对进入测试设施设置限制。这项变化可能导致进度延期。若尽可能减少负面影响，项目经理下一步应该怎么做？

- A.通知客户进度延期
- B.查看风险登记册
- C.执行风险分析
- D.按照这项变化更新项目进度计划

44. A project manager is initiating a new project. What is the main reason for identifying all stakeholders?

- A. Identify costs and plan a budget
- B. Understand expectations and maximize positive influence.
- C. Plan communications and collect requirements
- D. Plan quality and identify risks

44.项目经理正在启动一个新项目，识别所有相关方的主要原因是什么？

- A.识别成本并计划预算
- B.了解预期期望，并将正面影响最大化
- C.计划沟通和收集需求
- D.计划质量和识别风险

45. The buyer and seller bargain on a fixed price plus incentive fee contract, the aim cost of the contract is 200000 dollars, the aim profit is 30000 dollars, the aim price is 230000 dollars, the two parties also consult the highest price at 205000 dollars, the halve ratio is 70/30, if the seller accomplished the fact cost is 170000 dollars, how much profit should the buyer pay for the seller?

- A. \$21000
- B. \$35000
- C. \$39000

D. \$51000

45. 买方和卖方商定了一个总价加激励的合同，合同的目标成本是 200000 美元，目标利润是 30000 美元，目标价格是 230000 美元，双方还商定了最高价格为 205000 美元，分享比率为 70/30，如果卖方完成合同的实际成本为 170000 美元，那么买方要向卖方支付多少利润？

A. 21000 美元

B. 35000 美元

C. 39000 美元

D. 51000 美元

46. A particular stakeholder has a reputation for making many changes on projects. What is the best approach a project manager can take at the beginning of the project to manage this situation?

A. Say "no" to the stakeholder a few times to make him change his habits.

B. Begin stakeholder involvement in the projects as early as possible.

C. Talk to the stakeholder's boss to find ways to direct the stakeholder's activities to another project.

D. Ask that the stakeholder not be included in the stakeholder listing.

46. 有一位项目相关方以变更闻名。在项目初始阶段，项目经理最好是采取什么方法来管理这种情况？

A. 当他提及变更时说几次“不”，使他改掉他的习惯

B. 尽可能早地让他参与到项目中

C. 与他的老板谈谈，把他调到其他项目

D. 将他从相关方登记册中删除

47. The customer asks the project manager to have the system online within one week. There are still bugs in the system, but the project manager wants to meet the customer's desire to have the system running on time. The project manager should choose, which of the following risk strategies?

A. Mitigate.

B. Accept.

C. Transfer.

D. Avoid.

47. 客户要求项目经理在一星期内让系统上线。系统仍有些小缺陷，但是项目经理希望满足客户的期限，让系统按时上线。项目经理应该选择下列哪一项风险策略？

A. 减轻

B. 接受

C. 转移

D. 回避

48 . While in the execution phase, the project team anticipates that the customer may request a new set of requirements. This is logged as a risk. Today, the customer formally gives notice that the new requirements are to be effective. What should the project manager's next step be?

- A. Update the risk register and create a change request.
- B. Execute the risk response plan associated with the risk.
- C. Update the risk register and the risk management plan.
- D. Add just the schedule in accordance with the new requirements.

48.在项目执行阶段，项目团队预计客户可能会提交一系列新的需求。这被认为对项目是有风险的。今天，客户正式通知新的需求将需要生效。项目经理下一步应该怎么做？

- A.更新风险登记册和提交变更请求
- B.对相关风险执行规划风险应对
- C.更新风险登记册和风险管理计划
- D.根据新的需求调整一个进度表

49 . A company obtained a project in a new region. The project manager identified the risk of the project and the sort. Which of the following actions should the project manager take next?

- A. Plan Risk Responses process.
- B. Develop appropriate measures, and improve the positive risk or opportunity.
- C. Improve opportunities and reduce threats.
- D. Update risk information.

49.某公司在一新地区获得一个项目，项目经理识别了该项目风险并予以排序。项目经理接下来应该采取下列哪项行动？

- A . 实施规划风险应对过程
- B . 制定恰当措施，提高积极风险或机会
- C . 提高机会、降低风险
- D . 更新风险信息

50. A formal request for proposal is submitted, and the potential vendors have submitted their bids. The bid package of all vendors includes two envelopes one being the technical and the other being the financial proposal. The project buying officer receives three quotations vendor A.US\$1.2 million vendor B. US\$1.4 million, and vendor C. US\$1 million. The project buying officer told the project manager about the difficulties deciding which proposal to select. What did the project manager forget to provide to the

project buying officer?

- A. Source selection criteria.
- B. Qualified seller list.
- C. Seller proposals.
- D. Make-or-buy decisions.

50.在正式建议邀请书发出后，潜在供应商提交了投标文件。所有供应商的投标包包括两个信封：一个是技术提案，另一个是财务提案。项目采购人员收到三份报价：A 供应商：120 万美元；B 供应商：140 万美元；C 供应商：100 万美元。项目采购人员向项目经理通报了选择提案的困难。请问，项目经理忘记向项目采购人员提供什么了？

- A . 供方选择标准
- B . 合格卖方清单
- C . 卖方建议书
- D . 自制或外购决策

## 答案解析：

- 1 .答案：B。题干关键词：龙卷风图。书 PMBOK 第六版 P434:敏感性分析的结果通常用龙卷风图来表示。而敏感性分析属于“定量风险分析”过程的工具----分析技术的其中一种。
- 2 .答案：B。题干关键词：评价风险减轻工作是否有效。书 PMBOK 第六版 P453:监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程。
- 3 .答案：A。题干描述有相关方对项目有抵制，那么需要通过管理相关方参与过程，来提高他的支持，尽可能降低他的抵制。书 PMBOK 第六版 P525:相关方参与计划是管理相关方参与过程的输入，为管理相关方期望提供指导和信息。
- 4 .答案：B。识别了新风险，按风险管理的步骤流程，就是先记录进风险登记册，然后进行定性风险分析（B 选项），定量风险分析（如需），规划风险应对（A 选项），以及当风险发生时实施应对。所以 B 优先。D 选项属于规划风险管理，是在识别风险前就需要完成的事项。
- 5 .答案：B。书 PMBOK 第六版 P412:项目文件是识别风险的输入，通过对假设日志、问题日志、需求文件、经验教训登记册等项目文件信息，来确定可能会存在哪些风险。A 选项书上没有出现过，C 选项是在识别风险后才输出风险登记册。D 选项只是一个概率和影响评分的标准表格，有助于在定

性风险分析时作为定性对照，而无法帮助识别具体有哪些风险。

- 6 .答案：C。题干关键词：所有相关方的需求和期望。书 PMBOK 第六版 P514:相关方登记册记录关于识别相关方的信息包括身份信息（姓名、组织职位、联系方式、项目中的角色等）、评估信息（需求、期望、影响力等）、分类（内外部分类结果、权力利益分类结果等）。
- 7 .答案：D。题干中的项目经理是甲方，分包商是乙方，质量审计针对的是过程的审计，看看乙方是否遵循了相应的政策、过程和程序。所以甲方在状态报告中包含乙方过程审计的结果，就表示是甲方对乙方的过程的审查，所以 D 是符合要求的。书 PMBOK 第六版 P498:绩效审查是对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效，是甲方对乙方过程的审查。
- 8 .答案：B。书 PMBOK 第六版 P489:在协议中，会有主要的可交付成果、变更请求处理、一般条款和条件、终止条款和替代争议解决方法等内容。可以通过这些内容先在买卖双方之间进行核实。如最终仍然有争议，那么也可以根据合同条款来确定该如何解决。书 PMBOK 第六版 P498:在整个合同生命周期中，通常会按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理。
- 9 .答案：B。题干关键词：意外事件。说明是发生了未知的风险，未知风险采取权变措施，走变更申请管理储备来应对。A 错在发生了风险必须要应对，不能不管，何况题干描述会对预算造成负面影响。C 错在权变措施属于临场的应激行为，无法预先计划并写入风险登记册。D 错在实施权变措施需要使用管理储备，不是应急储备。
- 10 .答案：C。ITTO 题，书 PMBOK 第六版 P411:识别风险的输入项目管理计划中，有“进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划”。选项 A 中的项目进度计划不是识别风险的输入，选项 B 中的项目章程不是识别风险的输入，选项 D 中的风险登记册不是识别风险的输入，专家判断属于工具。
11. 答案：A。题干关键词：担忧。说明还没发生，是一个识别的潜在风险。因此查阅风险登记册中该风险的概率、影响等的评估，以及对应的应对计划来确定下一步该怎么做。选项 B,C,D 或许是可能的应对措施，但是要根据风险登记册中的确定的措施来执行，不能随意主观判断来执行。
- 12 .答案：C。固定总价合同的一个显著特点是工作范围很明确，不会随意变动。符合这一要求的只有 C 项符合。另外据题干，项目早期只从客户那里得到部分初步信息，因此签订的固定总价合同应该作为项目第一部分的合同。以后随着项目信息的逐渐明朗，可以继续与客户合作。
- 13 .答案：A。题干关键词：与供应商签署合同。表示是将项目外包给第三方，书 PMBOK 第六版 P443:转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，也可通过签订协议，把具体风险的归属和责任转移给第三方。
- 14 .答案：A。题干关键词：长期，避免未来的成本变更。书 PMBOK 第六版 P471:总价加经济价格调整合同适用于卖方履约期将跨越几年时间。它是总价合同的一种类型，但合同中包含了特殊条款，允许根据条件变化，如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加（或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。
- 15 .答案：D。题干关键词：备用。书 PMBOK 第六版 P443:风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响。例子有在一个系统中加入冗余部件，可以减轻原始部件故障所造成的影响。

- 16 .答案：B。根据 A 所处的位置，属于权高利低，那么对应方式是“让他爽”，也就是通过一些表现方式让他满意，所以 B 选项是符合要求。选项 A 属于对应权低利低的“仅监督”，选项 C 属于对应权高利高的“重管理”，选项 D 属于对应权低利高的“常告知”。
- 17 .答案：B。风险 A 的  $EMV=50000 \times 90\%=45000$ ; 风险 B 的  $EMV=300000 \times 30\%=90000$ ; 机会 A 的  $EVM=100000 \times 50\%=50000$ ; 机会 B 的  $EMV=125000 \times 15\%=18750$ ; 风险 B 造成的损失是最大的，超过机会 A 和机会 B, 所以应该要优先考虑对该风险的应对，而不是先去把控机会。
- 18 .答案：A。题干关键词：采购公司准备了一份估算，未与潜在供应商分享。书 PMBOK 第六版 P479: 对于大型采购，采购组织可以自行编制独立估算，或者邀请外部专业估算师 做出成本估算，并将此作为标杆，用来与潜在卖方的应答做比较。如果两者之间存在明显差异，则可能表明采购工作说明书存在缺陷或不明确，以及/或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。第五版里面独立估算是实施采购的工具，第六版没有明确写明，所以这个题目了解下即可。
- 19 .答案：B。题干关键词：有限的资源。资源有限，就要对两名关键相关方识别的风险进行 优先排序，来确定有限的资源应该优先投入到那个风险应对中。而优先排序是定性风险 分析的关键词。书 PMBOK 第六版 P419: 实施定性风险分析是通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序。
- 20 .答案：A。题干关键词：了解相关方的角色。书 PMBOK 第六版 P514: 相关方登记册记录 关于已识别相关方的信息，包括身份信息（姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在 项目中扮演的角色）。
- 21 .答案：C。题干描述卖方是按合同规定完成工作的。不管买方主观评价如何，合同的状态 就是根据合同规定的条款完成度来衡量，书 PMBOK 第六版 P499: 关于正式关闭采购的要求，通常已在合同条款和条件中规定。所以只要达到了合同条款的规定，就是完成了合同。
- 22 .答案：D。选项 A 属于风险转移策略，但题干没有明确表示有买过保险，不能确定直接使用 该策略，排除。选项 B 项目经理没有权力直接取消订单或者修改合同，这个需要走合同变更流程，排除。选项 C 仅就一个风险去修改项目管理计划既不合适，又没有走流程，排除。选项 D 是相对合适一些 的答案，虽然不应该轻易去找发起人，但是由于这次的风险 是由于他国的交付延迟，相关协调已经超出项目经理的权限，因此可以采用“上报”的应 对策略。书 PMBOK 第六版 P442: “如项目团队认为某威胁不在项目范围内，或提议的应 对措施超出了项目经理的权限，就应该次啊用上报策略”。
- 23 .答案：D。根据题干描述，恶劣天气就是一个预警信号，所以应急应对策略应该是在预 警信号发生时立即采取措施，而不能等到真正风险发生时。书 PMBOK 第六版 P445: 对于某些风险，如果项目团队相信其发生会有充分的预警信号，那么就制定仅在某些预定条件出现时才执行的应对 计划。
- 24 .答案：C。客户与团队成员都属于相关方。之前存在问题并且客户不批准决议影响到项目的推进， 需要通过管理相关方参与过程来提高他们对项目的支持，降低他们的抵制。而管理相关方参与与 输出与问题相关的有问题日志更新，书 PMBOK 第六版 P529: 问题日志 属于该过程输出项目文件更新的一部分。可以将该问题的解决状态，解决方式更新进去。
- 25 .答案：A。纯 ITTO 题，书 PMBOK 第六版 P456: 监督风险的工具具有“技术绩效分析”、“储 备分析”、“风险审计”、“会议”。B 选项中的问题日志是输入输出，不是工具；C 选项中的 质量审计不是监



督风险的工具；D 选项中的头脑风暴不是监督风险的工具。

- 26 .答案：D。题干关键词：确保潜在供应商能明确了解需求。书 PMBOK 第六版 P487:投标人会议是在卖方提交建议书之前，在买方和潜在卖方之间召开的会议，其目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚一致的理解。
- 27 .答案：D。甲方角度考虑，优先是总价合同，又题干描述要“确保供应商成本偏差将不会影响项目成本”，因此不能选择 FPIF,因为总价加激励是根据乙方的绩效，最终由双方承担成本的节约与超支，由于可能会需要甲方承担超支的部分百分比，因此选项 C 错误。
- 28 .答案：B。题干描述，虽然确定风险发生的后果会产生额外成本，但是发起人仍决定继续推进项目，所以属于不采取措施的风险接受应对。书 PMBOK 第六版 P443:风险接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施。
- 29 .答案：B。在原定风险应对计划不可行的情况下，需要制定新的应对策略并对风险登记册 进行更新。
- 30 .答案：B。A 错误，不能因为有人抱怨，就直接去改范围，要改也要走流程，而且范围管理计划还没有范围。C 错误，项目中的问题，PM 是首要的责任人，有责任积极主动解决,而不是要依靠别人来解决。D 错误，不与相关方沟通和协作，不考虑其期望，很难识别 到关键问题，也无从谈起替代方案的制定。B 正确，书 PMBOK 第六版 P523:管理相关 方参与就是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，促进合理参与。
- 31 .答案：A。已识别的风险发生了，但产生的影响超过预期，还可能导致更大的变更。因此属于监督风险过程，书 PMBOK 第六版 P458:在监督过程中，会需要记录单个风险的信息，也包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施等。所以对于发生了风险可能产生更大影响的情况，需要先更新风险登记册，然后再提出变更请求进行纠正或预防。
- 32 .答案：C。采购副总，权高；项目范围和采购无关，利低；根据权力/利益方格，权高利低就是令其满意的策略。
- 33 .答案：A。题干关键词：技能最高的资源。书 PMBOK 第六版 P444:如果组织想要确保 把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略。例子可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间。
- 34 .答案：D。 $EMV1=10000 \times 10\%=1000$ ;  $EMV2=100000 \times 5\%=5000$ ;  $EMV3=50000 \times 5\%=2500$ ; 所以三个风险的总的  $EMV=1000+5000+2500=8500$
- 35 .答案：A。书 PMBOK 第六版 P528:管理相关方参与过程中的会议用于讨论和处理任何 与相关方参与有关的问题或关注点。通过月会，向相关方汇报工作以及收集相关方的需求 和期望，以便进行更好地来满足。
- 36 .答案：B。快速排除法，A,D 都属于过程，C 属于输入输出，所以都不是工具，只有选项 B 是工具。书 PMBOK 第六版 P456:风险审计是一种审计类型，可用于评估风险管理过程 的有效性。

- 37 .答案：C。识别到了新风险，首先肯定是要先记录进风险登记册。然后通过定性分析确定概率和影响，再进行规划应对。选项 C 是比较完善的流程，先记录，再审查范围确认影响，然后在规划应对。
- 38 .答案：D。题目中的项目经理是甲方，要求尽可能减少采购过程的风险，那么四个选项中对甲方风险最小的就是固定总价合同。
- 39 .答案：D。题干关键词：预计。既然预计到了，肯定会记录进风险登记册，所以无论最终产生的影响有多少，根据风险登记册中的应对计划来处理。
- 40 .答案：A。举行了投标人会议，供应商对采购要求有了清楚一致的理解后，各自提交标书。那么接下来就是通过建议书评估技术，采购谈判(P488)等工具来进行供应商的选择，实施采购最终的输出就是选定的卖方。
- 41 .答案：A。题干关键词：对进度影响的容忍度。也就是相关方的风险承受力。第五版书上有明确列明相关方的风险承受力是风险管理计划的一部分内容，PMBOK 第六版没有明确说明，但是有相关方的风险偏好等信息(P407)，所以这个题目掌握概念即可。
- 42 .答案：A。机会属于风险的一种，因此也都记录在风险登记册中。如果要确定如何利用这些机会，那么可以通过查询风险登记册，查找相关机会的详细信息及应对措施。
- 43 .答案：B。题干描述可能导致进度延期，所以需要进行风险控制。选项 A 错在目前只是发现风险，并未确定一定延期，所以不能不主动采取措施就通知客户延期。选项 D 错在对于可能发生的风险，不能不采取任何应对措施就直接更新计划，而且更新需要走流程。选项 B 优先于选项 C，因为需要先查看下风险登记册中是否有该风险，以及该风险的应对措施是什么，然后作为参考采取措施。如果风险登记册中查找不到，那么可以进行记录，然后分析，规划应对等步骤。
- 44 .答案：B。在项目的早期就识别相关方，并分析它们的利益、期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。然后尽可能提高他们的正面影响，降低潜在的负面影响。
- 45 .答案：B。对于总价加激励的合同，先算总价， $\text{总价} = \text{实际成本} + \text{目标利润} + (\text{目标成本} - \text{实际成本}) \times \text{卖方应承担比例}$   
 $= 170000 + 30000 + (200000 - 170000) \times 30\% = 209000$  和最高限价 205000 比较，超过最高限价，因此只能以最高限价作为最终总价，因此利润 = 最终总价 - 实际成本 =  $205000 - 170000 = 35000$
- 46 .答案：B。书 PMBOK 第六版 P504:为提高成功的可能性，应尽早开始识别相关方并引导相关方参与。这样就可以尽早的了解他们的需求、利益、期望、影响，能够更有效提高他们的支持，这样也就能更好地管理相关方提出的各项变更。
- 47 .答案：B。面对小缺陷，项目经理已经决定不为处理这些小缺陷(小风险)而变更项目管理计划，这是应对消极风险策略中的接受。
- 48 .答案：A。根据题干描述，客户通知要做新需求，表明原本识别的风险发生了，因此需要更新风险登记册中的风险状态等信息，而对于新增需求，肯定要另外提变更走整体变更流程，综合来说 A 正

确。

- 49 .答案：D。风险管理的每个子过程都会输出风险登记册，因为每个子过程在逐步完善风险登记册中风险的相关信息。因此就本题来说，当识别了风险并予以了排序，那么选项中如果有记录或更新风险登记册的，需要优先选择，然后再是后续其他过程的措施。
- 50 .答案：A。题干描述了已经有“潜在供应商提交了投标文件”、“一个技术提案，一个财务 提案”、“三份报价”等，但是并没有提到选择标准，比如对需求的理解、总成本、技术能力、风险、管理方法、技术方案、财务实力等等。这些内容项目采购人员都没有，他们将无法向项目经理具体汇报该做何种选择。