

单元自测三（第 8-10 章）

- 测试内容：PMBOK第六版 第8章-第10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, newly assigned to project A, learns that the project is behind schedule due to insufficient resources. Economic constraints deter the company from recruiting new staff. However, the project manager discovers that project B is nearing completion. To ensure the scheduled delivery of project A, what should the project manager do?

- A. Wait until project B is complete, then allocate the resources to project A.
- B. Negotiate and influence for the required resources.
- C. Require project B's team members to work on project A.
- D. Require project A¹'s team members to work overtime.

1. 项目经理刚刚被任命管理项目 A,了解到由于人力资源不足,项目落后于进度,经济制约因素阻碍了公司招募新员工。但是,项目经理发现项目 B 即将完工。若要确保项目 A 按进度计划交付,项目经理应该怎么做?

- A. 等到项目 B 完工,然后分配资源给项目 A
- B. 协商并影响需要的资源
- C. 要求项目 B 的团队成員为项目 A 工作
- D. 要求项目 A 的团队成員加班工作

2. During project implementation, the project manager used icebreaker exercises in which multiple conflicts arose due to team members' behavioral difference. Now team members are adjusting to each other¹'s work habits, beginning to resolve issues and working well together. What stage of team development is the team experiencing now?

- A. Forming
- B. Storming
- C. Norming
- D. Performing

2.在项目实施期间,项目经理使用破冰方法,但由于团队成员的行为差异,产生了许多冲突。现在,团队成员已经适应彼此的工作习惯,开始解决问题,合作得很好。团队正在经历团队建设的哪一个阶段?

- A. 形成阶段
- B. 震荡阶段
- C. 规范阶段
- D. 成熟阶段

3. A senior project manager is overseeing a large team of experts. When disagreements arise within the team the senior project manager considers each viewpoint and restores order. What conflict resolution technique does this describe?

- A. Collaborate/problem solve
- B. Force/direct
- C. Compromise/reconcile
- D. Smooth/accommodate

3. 一名高级项目经理正在管理一支大型专家团队。团队中产生分歧时，高级项目经理考虑每个人的观点并恢复秩序。这描述的是什么冲突解决技术？

- A. 合作/解决问题
- B. 强迫/命令
- C. 妥协/调节
- D. 缓解/包容

4. Six change requests have been submitted for approval because the project's end product is not meeting specifications. The project team checks the records, and all processes are being executed as planned. Initial management expectations were that the entire project could be completed with fewer than three change requests. What should project manager do?

- A. Review the activity list, as the items may be too detailed
- B. Determine if additional risks need to be added to the risk register
- C. Review the inputs to the quality management plan
- D. Review the work breakdown structure (WBS) activities, as they may lack detail.

4. 由于项目的最终产品不能满足技术规范要求，已提交六个变更请求，请求批准。项目团队检查记录，且所有过程都是按计划执行的。最初管理期望是整个项目能够在少于三个变更请求的情况下完成。项目经理应该怎么做？

- A. 审查活动清单，因为事项可能太过详细
- B. 确定是否需要在风险登记册中添加额外的风险
- C. 审查质量管理计划的输入
- D. 审查工作分解结构（WBS）

5. A project manager assesses team performance following a successful project. Overall, the team improved its performance, moving from a stage where there were no clear roles and responsibilities to a well-organized performing unit. What types of indicators should the team performance assessment include?

- A. Staff turnover rate and incentive plan
- B. Individual skill assessment and training
- C. Staff turnover rate and individual skill assessment
- D. Staff competencies and conflicts

5. 项目经理在一个项目成功之后评估团队绩效。总体来说，团队改进了绩效，从一个没有明确角色与职责的阶段进入组织良好的成熟单位阶段。团队绩效评估应包含什么指标类型？

- A. 人员流失率和激励计划
- B. 个人技能评估和培训
- C. 人员流失率和个人技能评估
- D. 人员的能力和冲突

6. A project manager believes that the timing of employee breaks may have a direct impact on the quality control department's output. What tool or technique should the project manager use to study and identify this possible connection?

- A. Scatter diagram
- B. Quality audit
- C. Statistical sampling
- D. Histogram

6. 项目经理认为员工的休息時間可能对质量问题控制部门的输出具有直接影响。项目经理应该使用什么工具或技术来研究和识别这个可能的关联？

- A. 散点图
- B. 质量审计
- C. 统计抽样
- D. 直方图

7. After a project's implementation, stakeholders report defects beyond the threshold to the project manager. What should the project manager have done to avoid this?

- A. Documented quality control measurements
- B. Conducted the Perform Integrated Change Control process

- C. Performed process improvement
- D. Managed stakeholder expectations

7.项目实施后，项目相关方向项目经理报告缺陷超出阈值。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 记录质量控制措施
- B. 执行实施整体变更控制过程
- C. 执行过程改进
- D. 管理项目相关方的期望

8. A quality manager presents a project manager with a chart indicating that, on 24 occasions, system failures were the main reason for poor product quality. The chart does not indicate the cumulative frequency of all sources of failure. What basic quality tool did the quality manager use?

- A. Control chart
- B. Histogram
- C. Scatter diagram
- D. Pareto diagram

8. 质量经理向项目经理提交了一份图标，显示 24 次系统故障是产品质量差的主要原因。但该图表没有显示所有故障源的累计频率。项目经理使用的是什么基本质量工具？

- A, 控制图
- B, 直方图
- C. 散点图
- C, 帕累托图

9. While testing the new software for an implementation project, two departments realize they will need to adjust their operational procedures. What tool or technique should be used to accomplish this?

- A. Control chart
- B. Design of experiments
- C. Expert judgment
- D. Inspection

9. 对一个实施项目的新软件进行测试时，两个部门认识到他们将需要调整操作程序，应使用哪一项工具或技术来完成这项工作？

- A. 控制图

- B. 德尔菲技术
- C. 石川图
- D. 过程流程图

10. A production line is restarted after a lengthy delay. What tool or technique should the project manager use to validate that the product still meets the required specifications?

- A. Cause-and-effect diagram
- B. Design of experiments
- C. Expert judgment
- D. Inspection

10. 在漫长的延期后，生产线重新启动。若要核实产品是否仍然满足要求的技术规范，项目经理应该使用什么工具或技术？

- A. 因果图
- B. 实验设计
- C. 专家判断
- D. 检查

11. A project manager assigned to an existing project learns that team A collects requirements, team B implements these requirements, and team C develops the test plan. Where should this be documented?

- A. Functional matrix
- B. Responsible, accountable, consult, and inform (RACI) matrix
- C. Staffing management plan
- D. Organizational breakdown structure (OBS)

11. 项目经理被任命管理一个现有项目，他了解到团队 A 负责收集需求，团队 B 负责实施这些需求，而团队 C 负责制定测试计划。这应记录在哪一份文件中？

- A. 职能型矩阵
- B. 执行、负责、咨询和知情 (RACI) 矩阵
- C. 人员配备管理计划
- D. 组织分解结构 (OBS)

12. A project manager takes over a struggling project and learns that the team is frustrated by the way the former project manager interacted with them. The team was concerned that the former project manager made key decisions without involving them. What motivational

theory describes the former project manager?

- A. Theory X
- B. Theory Y
- C. Maslow's hierarchy of needs
- D. Motivation-hygiene theory

12. 项目经理接管了一个苦苦挣扎的项目，了解到团队对前任项目经理与他们的互动方式感到失望。团队对前任项目经理在没有团队参与的情况作出关键决策感到担忧。哪种激励理论描述的是前任项目经理？

- A. X 理论
- B. Y 理论
- C. 马斯洛需求层次理论
- D. 激励-保健理论

13. A new resource from a company is added to a project team. The new project team member attempts to incorporate different processes than those that are approved. What should the project manager do to help the new employee conform to approved processes?

- A. Gather relevant information to address the issue
- B. Explain the employee's roles and responsibilities
- C. Conduct a performance appraisal
- D. Ask another project team member to coach the new employee during work hours

13. 来自竞争公司的一名新资源加入项目团队。新项目团队成员试图纳入一些与已批准过程不同的过程。项目经理应该怎么做来帮助新员工遵循批准的过程？

- A. 收集相关信息来解决这个问题
- B. 说明该员工的角色和职责
- C. 开展绩效评估
- D. 让另一名项目团队成员在工作时间指导新员工

14. A company signs a contract with a customer for several projects. Upon completion of the first project, the customer is dissatisfied with the deliverable and wants to reevaluate the remaining project. What should the project manager do to meet expectations with future deliverables?

- A. Review the quality management plan.
- B. Perform quality assurance.

- C. Implement a change request.
- D. Execute quality control.

14. 一家公司与一个客户签订了多个项目的合同。完成第一个项目时，客户对可交付成果不满意，希望重新评价剩余项目。项目经理应该怎么做来满足对未来可交付成果的期望？

- A. 审查质量管理计划
- B. 实施质量保证
- C. 实施变更请求
- D. 执行质量控制

15. A project manager that is 75 percent complete is behind schedule and over budget. Team morale is low. The project director advises the project team that their current plan must be maintained. However, the project manager disagrees ()?

- A. Reduce the number of overtime hours required.
- B. Incorporate team-building activities into team review meetings.
- C. Schedule daily review meeting to ensure the project team remains on task.
- D. Delay tough decisions for a future date.

15. 项目已完成 75%，落后于进度计划，并超出预算，团队士气低下。项目总监通知项目团队必须维持当前计划，但是项目经理不同意。项目经理应该如何解决团队士气问题？

- A. 减少所需的加班时间
- B. 将团队建设活动包含进团队评审会中
- C. 安排召开每日评审会，确保项目团队继续完成任务
- D. 将艰难的决定推迟到未来某一日期

16. Two team members on a construction project disagree on the installation of protective windows. According to the weather forecast, a thunderstorm is expected at the project location within 24 hours. If the installation is not completed, the entire project will be jeopardized. What conflict resolution technique should the project manager use?

- A. Collaborate/problem solve
- B. Smooth/accommodate
- C. Compromise/reconcile
- D. Force/direct

16. 一个施工项目的两名团队成员对安装防护窗意见不一致。根据天气预报，预计 24 小时内项目所在地将有雷暴天气。如果安装未完成，整个项目将受到损害。项目经理应使用哪种冲

突解决技巧？

- A. 合作/解决问题
- B. 缓和/包容
- C. 妥协/调解
- D. 强迫/命令

17. An unplanned external audit will be performed within the next two weeks. What statement accurately describes this situation?

- A. This audit is not part of quality assurance
- B. This audit is unnecessary because it was not included in the quality management plan
- C. This audit is part of quality assurance
- D. This audit should be registered in the risk register with a defined risk response plan

17. 一项未计划的外部审计将在未来两周内执行。下列哪种说法准确地描述了这种情形？

- A. 这项审计不属于质量保证的组成部分
- B. 这项设计没有必要，因为其未包含在质量管理计划中
- C. 这项审计属于质量保证的组成部分
- D. 这项审计应登记在风险登记册中，并附有定义明确的风险应对计划

18. A project manager organizes an urgent team meeting to review final product issues discovered by the client upon delivery. After reviewing all test results, it is identified that requirements-gathering processes were poorly defined and not followed. What should the project team do to improve future requirements-gathering processes?

- A. Create control charts
- B. Conduct product testing
- C. Perform quality assurance activities
- D. Follow the communications management plan

18. 项目经理召开一次紧急团队会议，审查交付时由客户发现的最终产品问题。审查所有测试结果后，确定需求收集过程定义不清，且未能加以遵循。项目团队应该怎么做来改进未来的需求收集过程？

- A. 创建控制图
- B. 执行产品测试
- C. 实施质量保证
- D. 遵循沟通管理计划

19. During product testing, the project team identifies results that do not meet required specifications. After analyzing the data to determine the cause, what should the project team do?

- A. Update the quality assurance plan
- B. Conduct quality audits
- C. Perform quality assurance activities.
- D. Take corrective actions

19. 在产品测试期间，项目团队意识到不满足技术规格要求的结果。分析数据确定原因后，项目团队应怎么做？

- A. 更新质量保证计划
- B. 开展质量审计
- C. 执行质量保证活动
- D. 采取纠正措施

20. A project manager is having difficulty managing a conference call. Several project team members are speaking simultaneously, and one member has made an offensive comment directed toward the project team lead. What should the project manager have done to avoid this?

- A. Colocated team members
- B. Utilized personnel assessment tools
- C. Established ground rules
- D. Conducted team-building activities

20. 项目经理难以管理一次电话会议。多名项目团队成员同时说话，一名成员直接对项目团队领导做出攻击性评论。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 让团队成员集中办公
- B. 利用人员评估工具
- C. 制定基本规则
- D. 开展团队建设活动

21. A project manager is leading a quality improvement project for a cell phone manufacturer. The project manager is unfamiliar with the cell phone manufacturer's quality data and wants the test data recorded. The project manager will use this data to determine if the improvement will meet predefined quality standards. What tool should the project manager use?

- A. Scatter diagram

- B. Pareto diagram
- C. Histogram
- D. Control chart

21. 项目经理正在领导一个手机制造商的质量改进项目。项目经理不熟悉手机制造商的质量数据，想得到记录的测试数据。项目经理将使用该数据来确定改进是否满足预先定义的数量标准。项目经理应该使用什么工具？

- A. 散点图
- B. 帕累托图
- C. 直方图
- D. 控制图

22. A project manager has a project with a large and culturally diverse team. While all team members are well regarded and have excellent and balanced skills, some are more vocal than others. As the project continues, some team members express dissatisfaction with the lack of input from those that are less vocal. As a result, team conflicts arise and productivity is reduced. What should the project manager do to increase the team's productivity?

- A. Change the team and task structure so that tasks can be delivered with less interaction.
- B. Change the team structure to encourage less-vocal team members to more freely express themselves.
- C. Change the team structure to more evenly distribute communication styles.
- D. Change the team structure to ensure that tasks are delivered by consensus

22. 项目经理具有一个庞大而多元文化团队。虽然所有团队成员都受器重，且都具有优秀和均衡的技能，有些成员比另一些成员更敢于发言。随着项目的继续进行，一些团队成员对那些较少发言的成员不发表意见表示不满。结果，团队发生冲突，工作效率下降。为了提高团队效率，项目经理应该怎么做？

- A. 改变团队和任务结构，让任务可以在发生较少互动的情况下交付
- B. 改变团队结构，鼓励较少发言的团队成员更为自由的表达他们的意见
- C. 改变团队结构，更均匀地分布沟通方式
- D. 改变团队结构，确保通过协商一致的方式交付任务

23. An external consultant shares good practices adopted by another company in the industry. What does this describe?

- A. Process analysis
- B. Conflict of interest

- C. Work performance measurements
- D. Quality audit

23. 一个外部顾问分享了行业中另一家公司所采用的良好实践。这描述的是什么？

- A. 过程分析
- B. 利益冲突
- C. 工作绩效测量
- D. 质量审计

24. During project implementation for a new product, the quality control team observes no errors. The project manager is concerned that an improper quality inspection was performed and that something may have been overlooked. What should the project manager do?

- A. Review all test cases and ask the quality control team to demonstrate how the tests were performed.
- B. Conduct the perform integrated change control process to obtain new standards.
- C. Review the quality management plan and assess if planned inspections are sufficient to guarantee project quality.
- D. Ask for additional test cases, as current ones are too basic.

24.在新产品的项目实施期间，质量控制团队未发现错误。项目经理担心执行的质量检查不当，可能忽略了一些事情。项目经理应该怎么做？

- A. 审查所有的测试用例，并要求质量控制团队演示如何执行测试；
- B. 开展实施整体变更过程，获得新的标准
- C. 审查质量管理计划，并评估是否计划好的检查足以保证产品质量；
- D. 要求额外的测试用例，因为当前的测试用例太基础。

25.A project manager must perform a root cause analysis on a project risk. What should the project manager use to show the risk's underlying causes and to develop preventive actions?

- A. Delphi technique
- B. Flowchart
- C. Scatter diagram
- D. Ishikawa diagram

25. 项目经理必须对一个项目风险执行根本原因分析。项目经理应使用什么来显示风险的根本原因，并制定预防措施？

- A. 德尔菲技术

- B. 流程图
- C. 散点图
- D. 石川图

26. While working on an assembly line, a team member reports the high failure rate of a product. What should the project manager use to support this evidence?

- A. Kaizen approach
- B. Nominal group technique
- C. Quality metrics
- D. Force field analysis

26.在装配线上工作时，一名团队成员报告了产品的高失败率。项目经理应使用什么来支持这项证据？

- A. 改善方法
- B. 名义小组技术
- C. 质量测量指标
- D. 力场分析

27. Three months into a six-month project, the project manager discovers that a team member implemented a change prior to approval of the change request. To prevent additional unauthorized change, what should the project manager do?

- A. Create a quality checklist
- B. Train all team members on change management procedures
- C. Submit a change request to update the procedure
- D. Perform a quality audit

27. 在一个六个月的项目进入第三个月时，项目经理发现一名团队成员在批准请求之前实施了一项变更。若要防止额外的未经授权的变更，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 创建质量核对表
- B. 对所有团队成员培训变更管理程序
- C. 提交变更请求更新该程序
- D. 执行质量审计

28. A project manager working on the construction of a chemical plant briefs key stakeholders monthly. The project is progressing according to plan, but some key stakeholders are unhappy with the level of project status communication. What should the project manager

do next?

- A. Distribute sufficient relevant information;
- B. Brief key stakeholders weekly;
- C. Revise the sender-receiver model;
- D. Review the communications management plan

28. 在一个化工厂施工项目工作的项目经理每月应向关键干系人简要报告。项目按计划进展,但是有些关键干系人对项目状态沟通水平不满意。项目经理下一步应该怎么做?

- A. 分发足够的项目信息;
- B. 每周向关键干系人简要报告;
- C. 修订发送接收模式;
- D. 审查沟通管理计划;

29. A conflict between two project team members is disrupting the project team. What should the project team members do to resolve the issue?

- A. Escalate the issue to the project sponsor for Resolution.
- B. Meet with each other to discuss the issue.
- C. Ignore the conflict, as they are both professionals.
- D. Ask the project manager to resolve the issue on the Project team's behalf.

29. 两名项目团队成员之间的冲突正在扰乱项目团队。若要解决这个问题,项目团队成员应该怎样做?

- A. 将问题上报给项目发起人解决。
- B. 互相开会讨论这个问题。
- C. 忽视该冲突,因为他们都是专业人员。
- D. 让项目经理代表项目团队解决该问题。

30. While approaching a project's completion, the customer discovers major system failure. The project manager must assess the impact on the project. Which technique does this describe?

- A. Cost-benefit analysis
- B. Cost of quality (COQ)
- C. Quality management methodologies
- D. Benchmarking

30. 一个项目接近完工时,客户发现一个重大系统故障。项目经理必须评估这对项目的影响。这描述的是哪一项技术?

- A. 成本效益分析

- B. 质量成本(COQ)
- C. 质量管理方法
- D. 标杆对照

31. A project team is comprised of ten team members. Due to a scope increase, two team members are added later. How many more communications channels are added?

- A. 20
- B. 21
- C. 23
- D. 24

31.项目团队由十名团队成员组成。由于范围增加，后续又增加了两名团队成员。那么增加了多少个沟通渠道？

- A. 20
- B. 21
- C. 23
- D. 24

32. During a project's implementation phase, the project manager must communicate a scope change and obtain approval from multinational key stakeholders. Which of the following communication methods should the project manager use?

- A. Push communication
- B. Interactive communication
- C. Stakeholder communication
- D. Pull communication

32. 在项目实施阶段，项目经理必须沟通范围变更，并获得跨国关键相关方的批准。项目经理应采用下列哪一种沟通方法？

- A. 推式沟通
- B. 交互式沟通
- C. 相关方沟通
- D. 拉式沟通

33. During project execution, a team member regularly complains that some information is not provided on a timely basis. What should the project manager do?

- A. Review the communications management plan
- B. Check the team member's performance history

C. Initiate regular information meetings with all team members

D. Hold a one-on-one meeting with the team member

33. 在项目执行期间，一名团队成员经常抱怨说没有及时提供某些信息。项目经理应该怎么做？

A. 审查沟通管理计划

B. 检查该团队成员绩效历史记录

C. 与所有团队成员定期召开情况通报会

D. 与该团队成员召开一对一的会议

34. Concerned about the quantity of irrelevant project-related emails, a team member believes that a deliverable will be delayed, because of the time spent reading and replying to emails. What should the project manager do?

A. Ask the team member to work overtime to complete the work.

B. Ask the project team to change the communications management plan.

C. Reinforce the time management plan guidelines with the project team

D. Reinforce the communication management plan guidelines with the project team.

34. 担心与项目无关的邮件数量，一名团队成员认为其中一个可交付成果将延迟，因为时间都花在阅读和回复邮件上。项目经理应该怎么做？

A. 要求团队成员加班完成工作。

B. 要求项目团队更改项目沟通管理计划。

C. 与项目团队一起巩固时间管理计划指南。

D. 与项目团队一起巩固沟通管理计划指南。

35. In a weak matrix organization, a project manager experiences difficulties working with a functional manager who is also a project team member. This team member is responsible for project tasks which have not been completed in accordance with the schedule. The issue has been discussed with the team member on more than one occasion with no improvement. What should the project manager do next?

A. Escalate the issue to the human resource department for resolution.

B. Communicate the issue to the project sponsor and request support for resolution.

C. Schedule a team meeting to discuss the status and options.

D. Update the risk register and issue log.

35. 在一个弱矩阵组织中，项目经理经历了与同时也是项目团队成员的职能经理共事合作方面的困难，该团队成员负责的项目任务没有按照进度计划完成。这个问题已经不止一个场合中

与该团队成员讨论过，但仍无任何改进。项目经理下一步该怎么做？

- A. 将问题上报给人力资源部门解决。
- B. 与项目发起人沟通这个问题，并请求解决支持。
- C. 安排一次团队会议，讨论状态和选择方案。
- D. 更新风险登记册和问题日志。

36. A project manager is planning a new multi-company project that has several stakeholders per company. What communication method should the project manager use?

- A. Interactive
- B. Push
- C. pull
- D. Selective

36. 项目经理正在规划一个新的多公司参与项目，每家公司都有多名项目相关方。项目经理应该使用什么沟通方法？

- A. 交互式沟通
- B. 推式沟通
- C. 拉式沟通
- D. 选择

37. Due to an internal organizational restructure. The deliverables of key strategic projects are substantially delayed. The organization's CEO is surprised to learn this.

What should the project manager have done to avoid this?

- A. Reprioritized impacted projects
- B. Defined a communications management plan
- C. Complied with performance reporting
- D. Defined a stakeholder management plan

37. 由于内部组织结构调整，重点战略项目的可交付成果被严重推迟。该组织的首席执行官听到此消息感到十分惊讶。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. A.未受影响的项目重新排列优先顺序
- B. 制定一份沟通管理计划
- C. 遵从绩效报告
- D. 制定一份相关方参与计划

38. An inspection report from company quality control department do not meet the quality specifications. What should the project manager do?

- A. analysis the data, improve quality assurance activities, and update plan
- B. negotiate the quality specification criteria with the stakeholders
- C. submit a change request to correct the delivers
- D. repeat the test with test new quality specification

38. 来自公司质量控制部门的检查报告发现有些可交付成果不满足质量测量指标，项目经理应该怎么做？

- A. 分析数据，改善质量保证活动并更新项目管理计划
- B. 与相关方协商质量测量指标标准
- C. 提交变更请求纠正可交付成果
- D. 用新的质量测量指标重复测验

39. A project is facing a major change to its project deliverable. If the project manager is involved in determining which quality standards are relevant to the change, the project manager must be involved in :

- A. quality management.
- B. perform quality assurance
- C. plan quality management
- D. control quality

39. 一项目面临可交付成果的重大变化。如果项目经理决定哪些质量标准与该变化有关，那么项目经理必须也要参与：

- A. 质量管理
- B. 管理质量
- C. 规划质量管理
- D. 控制质量

40. A series of products coming out of the assembly line have recently shown irregularities. The project manager needs to understand whether these irregularities are within the acceptable limits. Which tool does the project manager need to use?

- A. Histogram
- B. Pareto chart
- C. Ishikawa diagram

D. Control chart

40. 从装配线出来的一系列产品最近出现误差，项目经理需要知道这些误差是否在可接受的范围内。项目经理需要使用哪些工具？

A. 直方图

B. 帕累托图

C. 石川图

D. 控制图

41. A junior project team member questions the methods in a proposal submit from another member. The argument between the team members now is threat to the project schedule. After careful consideration, the project manager agrees with the junior team member to modify the proposal. What method is the project manager using?

A. Collaborate

B. Smooth

C. Force

D. Withdraw

41. 一位初级项目团队成员对一位高级团队成员提交的建议书中的方法提出质疑。这两名团队成员的争论现在威胁到项目进度。仔细考虑之后，项目经理同意初级团队成员的意见，修改建议书。项目经理使用的是什么方法？

A. 合作

B. 缓解

C. 强迫

D. 撤退

42. Of the options below, what is the most significant action the project manager will take for a virtual team project?

A. Send a project plan to all members.

B. Develop a communication management plan.

C. Obtain and analyze team members' expectations.

D. Review the team members' skill.

42. 以下各选项中，项目经理会为虚拟团队项目采取的最重要的措施是哪一个？

A. 将项目计划发放给所有成员。

B. 制定一份沟通管理计划

- C. 获取并分析团队成员的期望
- D. 审查团队成员的技能

43. A manufacturing project is conducted under limited time constraints. At the point of delivery. A large batch of components must be scrapped, as they do not meet the industry minimum requirements. What should the project manager have done to prevent this problem?

- A. Surveyed the industry standards and enterprise environmental factors.
- B. Initiated quality audits to ensure that the planned quality assurance activities are followed
- C. Increased the focus on risk identification, mitigation and contingencies.
- D. Obtained approval from the sponsor to extend project time line.

43. 一个制造项目是在有限的时间约束条件下开展的，交付时，一大批部件必须废弃，因为他们不满足行业最低要求。若要防止这个问题，项目经理应该做什么？

- A. 调查的行业标准和事业环境因素
- B. 引入质量审计，以确保活动质量
- C. 提高对风险和突发事件的识别，缓解能力
- D. 获得赞助商对延长项目时间的批准。

44. A team member disagrees with specifications provided by the business analyst and continue work on a task. This causes a delay to the project. The project manager arrange meeting between the two team members to discuss their differences. Ultimately the team agree on the specifications and the project is back on track. Which conflict management technique did the project manager use?

- A. Withdraw/Avoid
- B. Smooth/Accommodate
- C. Focus/Direct
- D. Collaborate/Problem Solve

44. 一名团队成员不同意业务分析师提供的技术规范，并拒绝继续一项任务工作，这导致项目停顿，项目经理安排与这两名团队成员之间的会议，并讨论他们的分歧，最终团队成员统一技术规范的意见，并且项目恢复正常速度。项目经理使用的是哪一种冲突管理技术？

- A. 撤退/回避
- B. 缓和/包容
- C. 强迫/命令
- D. 合作/解决问题

45. A project manager who works in a functional organization wants to build a strong team

for the project. However, the functional managers have their own priorities and do not offer him the most experience resources. What should the project manager do next?

- A. Review the roles and responsibilities and update the training needs
- B. Consult the human resource management plan to validate these profiles and team performance assessment
- C. Follow the change control process and change scope of the project to adjust available resource
- D. Update the project baseline and communicate the delay to stakeholder about staffing issues

45. 在一个职能型组织中工作的项目经理希望为项目组建一支强大的项目团队，而职能经理们有他们自己的优先顺序，没有提供最有经验的资源。项目经理接下来应该怎么做？

- A. 审查角色和职责并更新培训需求
- B. 查询人力资源管理计划，核实这些情况，并开展团队绩效评估
- C. 执行整体变更控制流程，调整项目范围以适合可用的资源
- D. 更新项目基准，并与相关方沟通人员配备问题造成的延期

46. A project team is comprised of suppliers and teams from several different countries. During the project execution, the project manager realizes that due to cultural and language difference, the team lacks cohesion. What should the project manager do to maximize team performance?

- A. Use networking tools
- B. Apply conflict management technique
- C. Promote team-building activities
- D. Implement project performance appraisals

46. 项目团队由来自多个不同国家的供应商和团队组成，在项目经理认识到由于存在文化和语言差异，项目团队缺乏凝聚力。项目经理应该怎么做来尽可能提高绩效？

- A. 使用网络工具
- B. 应用冲突管理技术
- C. 推动团队建设活动
- D. 实施项目绩效评估

47. While forming a cross-functional project team, the project manager is not given direct control over the selection of team members. What should the project manager do?

- A. Conduct team-building activities with the assigned team members
- B. Negotiate with the functional manager to ensure the project receives competent staff
- C. Co-locate the project team to enhance project performance
- D. Establish ground rules to provide clear expectations regarding acceptable team behavior

47. 在组建一支跨职能项目团队时，项目经理没有获得选择团队成员的直接控制权，项目经理应该怎么做？

- A. 与已获任命的团队成员一起开展团队建设活动
- B. 与职能经理协商，确保项目能获得可胜任工作的员工
- C. 让项目团队集中办公，提高项目绩效
- D. 制定基本规则，提出对可接受的团队行为的明确期望

48. A five-year project reaches its half-way point While the team performance is good, the project manager is still concerned that the team motivation is low. What should the project manager do to keep the team motivated?

- A. Document any issue in the project issue log.
- B. Ensure the project RACI chart is accurate
- C. Use the Delphi technique.
- D. Complete a team performances assessment.

48. 一个为期五年的项目进行到一半。虽然团队绩效没有问题，项目经理担心团队士气低落，项目经理应该怎么做才能保持团队受到激励？

- A. 在项目问题日志中记录任何问题
- B. 确保项目的 RACI 图准确
- C. 使用德尔斐技术
- D. 完成团队绩效评估

49. As part of your project plan you must develop an effective method of communication for your multinational team of stakeholders. You have several choices of media available. What is the appropriate action to take in the developing your communication plan?

- A. Use the standard media that has been in effect for your previous projects
- B. Use multiple forms of media to ensure that everyone receives the information
- C. Discuss the available options with the stakeholders and obtain their input
- D. Obtain additional funding from the project sponsor and develop a project specific communications infrastructure.

49. 作为项目计划的一部分，你需要为你的项目中的多个国家的相关方制定有效的沟通方法。你有多种沟通媒介可供选择。要制定这样的沟通计划，你应该？

- A. 利用从前项目中可行的标准媒介。
- B. 利用多种媒介形式，确保每一个人都收到信息。
- C. 与相关方讨论各种选择，获得他们的需求。
- D 找项目发起人获得额外的资金以便制定针对项目的基础设施。

50. A project team is having difficulty communicating over long distances. There were 13 team members from two countries, and then five people from India were added. This is of concern to the project manager because:

- A. Communications channels grow rapidly.
- B. It will be harder to use reward power.
- C. Communication blockers grow linearly.
- D. Conflict can be increased with an increase in project priorities.

50. 项目团队在远距离沟通上遇到了困难,13 位团队成员来自不同的 2 个国家,后来又增加了 5 位来自印度的成员。这应该引起项目经理的关注,因为:

- A. 沟通渠道迅速增加
- B. 使用奖励权力变得更困难
- C. 沟通阻碍者以直线的速度增加
- D. 项目优先级的增加导致冲突的增加

答案解析:

1. 答案: B。PMBOK 第六版 P332:很多项目需要针对所需资源进行谈判。如题目描述的场景,需要和项目 B 的项目管理团队谈判,需要和职能经理谈判等等。另外 P333:在谈判中,影响他人的能力很重要。所以需要和相关方协商并影响他们分配给自己项目所需的资源。A 错在太被动,不经过努力不能确保资源最终会分配到自己的项目。C 错在项目经理没有这个权限;D 错在题干明说是资源不足造成进度落后。
2. 答案: C。题干关键词: 适应彼此, 开始合作。书 PMBOK 第六版 P338:规范阶段是团队成员开始协同工作, 并调整各自的工作习惯和行为来支持团队, 团队成员会学习相互信任。符合题干描述的场景。
3. 答案: A。题干关键词: 考虑每个人的观点。书 PMBOK 第六版 P349:合作/解决问题是综合考虑不同的观点和意见, 采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。符合题意描述的场景。
4. 答案: C。题干一开始说“最终产品不满足技术规范要求”, 可以定位到是质量领域的问题, 接下来题干说过程没问题, 但结果和计划比多了至少三个变更请求, 这就说明在过程按计划进行情况下, 仍然结果不良好, 那就是规划做得有问题, 所以从管理计划着手查找问题, 因此选 C。
5. 答案: C。书 PMBOK 第六版 P343:团队绩效评价是建设团队过程的输出, 评价团队有效性的指标包括--个人技能的改进、团队能力的改进、团队成员离职率的降低、团队凝聚力的加强

6. 答案：A。题干描述要识别“员工的休息时间”和“质控部门的输出”这两者之间的关联，针对 2 个因素的关联，可以定位到散点图。书 PMBOK 第六版 P293:散点图是一种表示两个变量之间的关系的图形。所以选 A。
7. 答案：C。根据题干描述目前是“缺陷超出了阈值”，说明质量很有问题，在 QC 阶段查出那么多质量问题，那么如果要避免的话，就是从规划或者管理质量着手。选项 A 记录 QC 措施没什么用，只是记录不能事先预防。选项 B 是 QC 查出问题后可能需要做的事，不是事先预防的。选项 D 错是因为目前确实是质量不达标，不是相关方的期望过高而需要去管理。所以只有 C 选项是正确的，书 PMBOK 第六版 P289:管理质量包括所有质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。所以通过管理质量做好了，也就能事先避免 QC 时出现过多的缺陷。
8. 答案：B。题干关键词：没有显示所有故障的累计频率。首先要显示频率，那么排除 A 和 C,因为直方图的关键词有“特定变量发生的频率”，D 选项帕累托也是一种特殊的直方图，但是它比直方图多了排序，以及根据排序标记最重要的统计项的累加的概率，以此看哪几个因素一起构成了绝大多数，依次来重点的采取措施。所以它会累计，而直方图不会累计，题目表示这个图没有累计，那就是选直方图。
9. 答案：D。书 PMBOK 第六版 P284:流程图用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中，所需要的步骤顺序和可能分支。现在题干描述需要“调整操作程序”，那么也就是需要调整步骤顺序或者分支，因此需要使用流程图。
10. 答案：D。题干描述“要核实产品是否满足技术规范”，针对可交付成果的，说明是在 QC 阶段，书 PMBOK 第六版 P303:检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准，是控制质量的工具，满足题意描述。A 选项虽然也是 QC 的工具，但是用于查找根本原因的，不能判断是否满足规范。B 选项是规划质量管理的工具，第六版已不出现。C 选项过于笼统，而且书上也没明确写是 QC 的工具，所以 D 优先。
11. 答案:B。谁负责做什么事，具体的人与工作相关联的那就是责任分配矩阵，选项 B 的 RACI 矩阵是责任分配矩阵的一个例子。书 PMBOK 第六版 P317:责任分配矩阵展示项目资源在 各个工作包中的任务分配，反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员。
12. 答案：A。PPT 上补充的激励理论：麦格雷戈的 X 理论---认为人是消极懒惰的，缺乏进取心，总是逃避责任（传统管理偏向此“人性本惰”论）。因此在 X 理论下进行管理认为唯一的激励办法，就是以经济报酬来激励生产，只要增加金钱奖励，便能取得更高的产量。所以这种理论特别重视满足职工生理及安全的需要，同时也很重视惩罚，认为惩罚是最有效的管理工具。而且认为对多数人必须采取强迫命令，所以不会让员工参与决策，只会强迫员工服从管理层指定的决策。符合题干描述的“前任项目经理作出的关键决策都是 没有团队参与的”场景
13. 答案：D。题干描述：新资源在加入团队后，没能很好地遵循现有批准的过程，这说明他缺乏必要的过程熟悉度，因此可以通过培训来让他熟悉过程,从而遵循过程。书 PMBOK 第六版 P342:培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动。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

14. 答案：A。题干描述，目前完成的项目客户不满意，然后问后面的项目如何做好来满足客户的期望。要最后客户对质量满意，那么就要从最初的规划着手，质量管理计划中有质量目标、需审查的项目可交付成果的信息等，因此先审查计划，确认应该要满足怎样的质量目标，再根据目标予以相应的行动。
15. 答案：B。题干描述要解决团队士气问题，可以直接考虑建设团队的相关工具，因此选项 B 是比较恰当的说法。
16. 答案：D。题干描述：雷暴天气马上要来，冲突未解决的后果是会损害整个项目。目前是非常紧急的情况，这个时候对于冲突的解决已经没有时间进行反复沟通合作或者商讨如何妥协，必须要用快速的方式。因此强迫是最直接快速的，立即做出输赢判断，结束冲突进行后续的操作。
17. 答案：C。书 PMBOK 第六版 P295: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。所以即使题干描述的不是事先安排的，有外部进行的审计也属于质量审计，是质量保证的工具之一。
18. 答案：C。题干关键词：过程定义不清，且未能加以遵循，要改进过程。针对过程的是管理质量，其中包含了所有的质量保证的活动。
19. 答案：D。题干关键词：测试期间，不满足技术规格要求的结果。说明是针对可交付成果的，目前是在 QC 阶段。书 PMBOK 第六版 P306: QC 的输出变更请求，对于不满足技术规格要求的成果需要提交变更请求来纠正或缺陷补救。所以 D 正确。
20. 答案：C。题干描述的场景是这些团队成员没有形成团队价值观，以及对这个会议的共识，造成各自我行我素。因此需要制定明确的规则来进行管理。书 PMBOK 第六版 P319:团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力。所以通过制定团队章程来制定基本规则，以此来建立所有团队成员的共识和团队价值观，是解决目前现状的方法。
21. 答案：D。题干关键词：想得到记录的测试数据，改进是否达标。选项中只有控制图是用来记录监测各种类型的输出变量的，同时根据设置的控制上下限和规格上下限来确认失控与否以及结果是否符合规格要求。
22. 答案:D。冲突的解决方案中，合作/解决是最好的,D 描述的的就是书 PMBOK 第六版 P349:综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。A 是消极的做法，在回避问题和冲突；B 是理想化的做法，不一定能达到自由表达意见的效果。C 均匀分布沟通方式并不代表不愿意发表意见的人就能随着方式改变而发表意见。
23. 答案：D。题干关键词：分享了……良好实践。书 PMBOK 第六版 P294:质量审计的目标中有一条是“分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践”。
24. 答案：C。书 PMBOK 第六版 P300:质量管理计划是控制质量过程的输入，其中定义了如何在项目中开展质量控制。现在因为担心质量检查有不当，所以需要审查质量管理计划来确

认是否按照了计划来执行了质量检查。

25. 答案: D。题干关键词: 根本原因。书 PMBOK 第六版 P293:因果图又叫石川图, 将问题陈述的原因分解为离散的分支, 有助于识别问题的主要原因和根本原因。
26. 答案: C。书 PMBOK 第六版 P287: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验证符合程度。项目经理使用质量测量指标, 来对成员报告的产品失败率进行核实,确认这些产品是否真的没有符合指标,以此确认失败率是否真实-
27. 答案: B。题目问的是“要防止额外的未经授权的变更, 该怎么做”, 目前的情况是这个团队成员不清楚或没有遵守变更的审批流程, 那么可以通过事先的培训, 提高成员的能力, 来防止后续因不清楚流程而没有遵守。选项 A 和题干描述没有太大相关性。选项 D 是事后的事情, 是在执行过程中进行审计, 识别违规做法, 无法事先预防。选项 C 是在选项 D 审计出违规做法后可能需要提交的变更请求。所以也无法事先预防。
28. 答案: D。题干描述: 干系人对项目状态沟通水平不满意, 那么就是和沟通信息流相关, 因此需要审查沟通管理计划, (书 PMBOK 第六版 P377),看看里面相关方的沟通需求,或者用于传递信息的方法或者技术等。
29. 答案: B。书 PMBOK 第六版 P348:冲突解决的步骤: 1、首先由项目团队成员负责解决; 2、冲突升级, 项目经理应提供协助(私下处理); 3、如果破坏性冲突继续存在, 则可使用正式程序, 包括采取惩戒措施。所以现在先自己互相解决问题。
30. 答案: B。题干关键词: 客户发现的故障。联想到质量成本中的外部失败成本。对于客户发现的故障, 是一定要解决的, 而需要先估算解决故障需要花费的质量成本, 继而评估对整个项目的其他方面的影响。A 选项成本效益分析一般用于启动论证或规划使用, 不用于解决故障。C 选项不是工具和技术, D 选项和题干描述没多大关系。
31. 答案: B。问“增加了”多少个沟通渠道, 那么计算下增加后, 计算下增加前, 进行相减。
- $$(12 \times 11) / 2 - (10 \times 9) / 2 = 66 - 45 = 21$$
32. 答案: B。要提交范围变更, 还要获得审批信息, 因此是多方的多向信息交换。书 PMBOK 第六版 P374:互动沟通是在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。符合题意的描述。
33. 答案: A。题干关键词: 没有及时提供某些信息。直接说明的是信息沟通不通畅, 那么就是审查沟通管理计划(书 PMBOK 第六版 P377),看看是否里面的相关方的沟通需求不明确, 或者用于传递信息的方法或者技术不对等等可能的原因。
34. 答案: D。题干描述有很多与项目无关的邮件数量, 时间都花费在了阅读和回复邮件上, 这说明沟通是比较有问题的。收到无关邮件就说明类似像“需沟通的信息”, “接收信息的人员

或群体”这些都没定义清楚，导致收到无关邮件，也就是沟通管理没有做好。B 选项错误是修改计划不应是团队成员来修改的，需要提交流程批复后变更。所以 D 是相对合适的，就是大家一起确认下沟通管理计划中具体的内容，然后再一起讨论修改。

35. 答案：B。对于“共事合作的困难”的冲突，题干描述了项目经理已经多次私下和该成员进行沟通，但无法解决问题。那么只能上报由更高一级的发起人介入来进行相应的调解。A 选项错在项目中的冲突寻找作为职能部门的人力资源部，不能解决问题。C 错在不应把问题扩散化，而且多次私下沟通没解决问题，公开的会议并不能奏效。D 错在现在是发生的问题，而不是还未发生的风险。
36. 答案：C。题干关键词：多公司参与，每家都有多名相关方。这表明信息受众较大。书 PMBOK 第六版 P374:拉式沟通适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。
37. 答案：B。题干描述首席执行官听到此消息十分惊讶，表示他之前没接收到相关的消息，或者接收的消息不真实，所以就是沟通方面出了问题，因此如果要事先预防，就是规划制定好沟通管理计划。
38. 答案：C。题干描述的：质量控制部门、检查报告、可交付成果等。这些线索可以判断是在控制质量过程，如果可交付成果不满足质量测量指标，说明质量有问题，需要通过变更请求进行纠正措施或缺陷补救。选项 A 错在并没有明确描述表明是过程有问题，所以并不需要去改善质量保证及更新计划，而且就算要改善和更新也需要提变更请求。选项 B 和 D 都错在可交付成果有问题，应该先从可交付成果方面出发追溯问题，而不是先去质疑指标的正确性。
39. 答案：C。书 PMBOK 第六版 P277:规划质量管理是识别项目及其可交付成果的质量要求和标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和标准的过程。题干描述的要决定哪些质量标准与该变化有关,那么就要参与规划质量管理来了解质量标准及证明符合质量标准的方式。
40. 答案：D。题干问需要知道误差是否在可接受的范围内，可以联系到控制图的控制上下限。书 PMBOK 第六版 P304:控制图用于确定一个过程是否稳定 或者是否具有可预测的绩效。项目经理和相关方可基于计算出的控制界限，识别须采取纠正措施的检查点，以预防不在

控制界限内的绩效。

41. 答案：c。根据题干描述，最终项目经理是推行初级团队成员这一方的观点，所以是 只提供了输-赢的解决方案，符合强迫的冲突解决方法的特征。
42. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P333:在虚拟团队的环境中，沟通规划变得日益重要。所以，制定一份沟通管理计划是这些选项中最重要的一个措施。
43. 答案：B。题干描述：一大批部件必须废弃，说明出现了较为严重的质量问题，而且 并不是个别现象，意味着过程中就有问题。因此需要在管理质量中，通过质量审计确 保过程能被审查，来及时识别缺陷和不足并采取纠正措施，预防后续出现严重的质量 问题。
44. 答案：D。题干描述项目经理与两名有分歧的团队成员一起开会，讨论问题，这是在 直面问题，探讨解决方案。最终结果大家形成了一致的技术规范，说明是综合考虑了 不同的观点和意见，达到双赢的局面，因此属于合作/解决问题的处理方式。
45. 答案：A。书 PMBOK 第六版 P330:如制约因素而无法获得所需团队资源，项目经理 可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。而对于能力较弱的替代资源，可以 通过培训来增强相应能力以此适应岗位所需。
46. 答案：C。题干要求提高绩效，那么就是建设团队过程的作用，C 选项的团队建设活 动是建设团队过程的工具之一，书 PMBOK 第六版 P341:团队建设活动旨在帮助各 团队成员更加有效地协同工作，有助于建立信任和良好的工作关系。通过团队建设活 动，可以增强团队成员之间的凝聚力，从而提高绩效。
47. 答案：B。书 PMBOK 第六版 P329:因为集体劳资协议、分包商人员使用、矩阵型项 目环境、内外部报告关系或其他原因，项目管理团队可能对资源选择没有直接控制权。因此在这种 情况下，需要和职能经理、其他项目管理团队等进行有效地谈判，来获得 项目所需的资源。因此 B 选项描述正确，属于获取资源要做的事情。而选项 A,C,D 都属于建设团队的工作。
48. 答案：D。题干描述项目经理担心士气低落，所以需要通过激励员工来改善团队整体 氛围，

以提高项目绩效。因此属于假设团队要做的事情 D 选项是建设团队的输出之一，书 PMBOK 第六版 P343:评价团队有效性的指标可包括团队凝聚力的加强，通过对团队整体绩效的评价，可以提高团队绩效。

49. 答案: C。书 PMBOK 第六版 P367:需在项目生命周期的早期，针对项目相关方多样性的信息需求，制定有效的沟通管理计划。而相关方的沟通需求和适用的沟通技术也会包含在沟通管理计划中。在制定项目管理计划时，应当鼓励所有相关方参与。
50. 答案: A。题干描述本身因为工作距离相隔远，沟通上就有困难。现在又增加了 5 名其他国家的成员，随着沟通渠道的增加，更需要解决沟通上的问题。选项 B 错在不会因为人员增多而造成奖励困难。选项 C 错在题干中没有提到谁阻碍了沟通；选项 D 错在题干中并没有涉及优先级的方面。