

Dr. Wang's
PMP® Simulation Tests
and Solutions (3e)

汪小金 邓伟升 易洪芳 编著

汪博士详解 PMP® 模拟题 (第3版)

覆盖知识点全面

对每道题的四个选项都作详析

标出《PMBOK®指南》的相应页码

基于《PMBOK®指南》（第5版）和
《PMP®考纲》（2015年版），对1180道题目作详细解析

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





作者简介

汪小金，澳大利亚维多利亚大学哲学博士（项目管理方向），澳大利亚皇家墨尔本理工大学工程项目管理硕士，江西财经学院经济学学士，（美）项目管理协会（PMI）认证的项目管理专业人士（PMP），项目管理全球标准《PMBOK®指南》第4版和第5版英文原版征求意见稿审阅人，《PMBOK®指南》第4版和第5版中文翻译审校委员会主任，自1983年9月起一直从事项目管理工作。



扫描二维码
跟踪最新消息！

汪博士详解 PMP® 模拟题

(第3版)

汪小金 邓伟升 易洪芳 编著



机械工业出版社

本书共包括 1180 道 PMP® 考试模拟题，不仅涉及知识点全面，而且解答详细。对于每道题目，既说明了为什么某个选项是正确的，又说明了为什么其他选项是错误的。对所有能在《PMBOK® 指南》（第 5 版）和《汪博士解读 PMP® 考试》（第 4 版）中找到答题依据的题目，都标注了对应的页码。对较难的题目，还给出了解题技巧，并且还对某些题目进行了规律性总结，帮助考生举一反三。本书附录则有利于考生合理、高效地安排备考学习。把本书与《PMBOK® 指南》（第 5 版）、《汪博士解读 PMP® 考试》（第 4 版）结合起来学习，既能较快掌握项目管理方法，又能顺利通过 PMP® 考试。

图书在版编目（CIP）数据

汪博士详解 PMP® 模拟题 / 汪小金，邓伟升，易洪芳编著.

—3 版. —北京：机械工业出版社，2016. 2（2018.1 重印）

ISBN 978—7—111—52737—4

I. ①汪… II. ①汪… ②邓… ③易… III. ①项目管理—资格考试—题解

IV. ①F224. 5—44

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 004502 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：刘文蕾 陈 伟 责任编辑：陈 伟

责任印制：孙 炜 责任校对：陈 越

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018 年 1 月第 3 版·第 5 次印刷

184mm × 260mm · 23.75 印张 · 582 千字

标准书号：ISBN 978—7—111—52737—4

定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

使用说明

1. 请在认真阅读《项目管理知识体系指南》(PMBOK®指南)(第5版)和《汪博士解读PMP®考试》(第4版)至少1遍的基础上,再使用本书。如果基础没有打牢,就急于做题,则不能达到良好的效果。

2. 如果现在离你计划参加考试的日期还有至少100天,请参照本书附录A的学习计划来安排学习。

3. 先以闭卷方式完成与《PMBOK®指南》(第5版)一一对应的分章练习题,并核对答案。然后,查阅《PMBOK®指南》(第5版)或《汪博士解读PMP®考试》(第4版),尽力消化这些题目,特别是做错的题目。

4. 在分章练习的正确率达到85%以后,再以闭卷方式完成综合模拟试题一和二。做完模拟试题一和二后,再查阅《PMBOK®指南》(第5版)或《汪博士解读PMP®考试》(第4版),尽力消化这些题目,特别是做错的题目。

5. 在消化题目时,一定要试图掌握解题思路。不仅要弄清楚正确的选项为什么是正确的,而且要弄清楚其他选项为什么是错误的,这些错误的选项又是什么含义。只有这样,才能使每道题目为你掌握知识发挥更大的作用。

6. 请不要在做完题目后立即翻阅详细解答。必须在自己尽力消化之后,再翻阅这些解答。这些解答可以帮助但不能代替你思考!

7. 上考场之前,分章练习的正确率必须达到90%,模拟试题一和二的正确率必须达到80%。分章练习和模拟试题,可以做几次(中间要留一定的时间间隔),直到正确率达到最低标准。

8. 除非特别指出,本书中提到的“PMBOK®指南”均指《PMBOK®指南》第5版中文版(电子工业出版社2013年5月出版);“解读”均指《汪博士解读PMP®考试》第4版(电子工业出版社2016年1月出版)。

前 言

自从1983年在云南省鲁布革水电工程接触项目管理以来，我一直致力于学习、应用、研究和探索项目管理，至今已有32年。这期间，我很幸运地于1996年3月接触到了PMBOK®指南，很高兴地看到了PMBOK®指南的日益完善、河润泽及。PMBOK®指南是国际先进项目管理方法的代表，推广基于PMBOK®指南的项目管理方法，也就很自然地成了我的追求。

PMBOK®指南是PMP®考试的基本出题依据。对于大多数人来说，参加PMP®培训课程和认证考试，是掌握基于PMBOK®指南的项目管理方法的快捷之道。推广PMP®培训课程和认证考试，也就很自然地成了我推广基于PMBOK®指南的项目管理方法的重要手段。

作为一本经典的项目管理标准，PMBOK®指南中的内容是高度概括性的。这种概括性，使学习PMBOK®指南成了一件比较枯燥而困难的任务。用比较通俗的语言帮助大家快速理解PMBOK®指南，也就很自然地成了我的一项重要工作。

编写本模拟题详解，是我推广基于PMBOK®指南的项目管理方法的又一次重要努力。本模拟题详解是基于《PMBOK®指南》（第5版）且结合了《PMP®考试大纲》（2015年版）而编写的，覆盖知识点全面，且解答详细。把本模拟题详解与《PMBOK®指南》（第5版）、《汪博士解读PMP®考试》（第4版）结合起来学习，读者就可以比较快速、全面和系统地掌握基于PMBOK®指南的项目管理方法，并顺利通过PMP®资格认证考试。

出题其实比做题更加困难！只有较全面深入地掌握了《PMBOK®指南》（第5版），才能把题目出得既具全面性又具鉴别力。我希望每道题目都能帮助读者理解《PMBOK®指南》（第5版）中的知识或很可能考到的其他知识。我特别希望读者不要抱着纯粹的应试心态来做模拟题，而应该把做模拟题当作对解决实际问题的思路演练！

感谢我的合作伙伴邓伟升老师（PMP）和易洪芳老师（PMP）为本书做出的贡献！我很高兴看到了他们的快速成长！中国的项目管理事业需要大量年轻有为的项目管理专业工作者！

感谢所有以各种方式帮助过我的人！



汪小金

哲学博士（项目管理方向），PMP

电子邮箱：xjwang@ynu.edu.cn

新浪微博：weibo.com/drwangpm

微信订阅号：drwangpm

目 录

使用说明

前言

第一篇 PMBOK®指南分章练习题 1

第1章 引论	2
第2章 组织影响与项目生命周期 ...	9
第3章 项目管理过程	15
第4章 项目整合管理	21
第5章 项目范围管理	27
第6章 项目时间管理	32
第7章 项目成本管理	38
第8章 项目质量管理	43
第9章 项目人力资源管理	49
第10章 项目沟通管理	55
第11章 项目风险管理	60
第12章 项目采购管理	66
第13章 项目干系人管理	72

第二篇 综合模拟试题 79

PMP®模拟试题一	80
PMP®模拟试题二	106

第三篇 PMBOK®指南分章练习题

详解 133

第1章 引论	134
第2章 组织影响与项目生命 周期	145
第3章 项目管理过程	156

第4章 项目整合管理	167
第5章 项目范围管理	179
第6章 项目时间管理	190
第7章 项目成本管理	202
第8章 项目质量管理	213
第9章 项目人力资源管理	224
第10章 项目沟通管理	235
第11章 项目风险管理	246
第12章 项目采购管理	258
第13章 项目干系人管理	270

第四篇 综合模拟试题详解 281

PMP®模拟试题一	282
PMP®模拟试题二	322

附 录 361

附录 A PMP®备考 100 天学习 计划	362
附录 B 项目管理五大过程组及 其主要工作	364
附录 C 项目管理 47 个过程之关 系简图	365
附录 D 项目管理十大知识领域 关系图	366
附录 E 分章练习题参考答案	367
附录 F 综合模拟试题参考答案 ...	369
附录 G PMP®模拟试题答题卡 ...	370

第一篇

PMBOK® 指南分章练习题

1. 项目管理知识体系指南（PMBOK®指南）作为一部公认的项目管理标准，规定了项目管理的方法、过程和做法，从而（ ）。
 - A. 成为可共享和反复使用的规则，实现项目管理中的最佳秩序
 - B. 成为具有强制性的项目管理规范
 - C. 可以不加修改地用于任何行业的项目管理
 - D. 成为对项目管理知识体系的完整描述
2. PMBOK®指南是关于以下那个的标准？（ ）
 - A. 单个项目的管理
 - B. 项目集的管理
 - C. 项目组合的管理
 - D. 项目管理成熟度提升
3. 以下说法都正确，除了（ ）。
 - A. 项目经理是被执行组织分派来保证项目目标实现的项目负责人
 - B. 如果设立了项目管理办公室，那么项目经理的直接上级就是项目管理办公室的经理
 - C. 在矩阵式组织中，项目经理通常向职能经理汇报工作
 - D. 项目经理、职能经理和运营经理是现代组织中通常需要的三种重要角色
4. 运营与项目有许多共同点，除了（ ）。
 - A. 在各阶段都需要不同的人员或组织参与
 - B. 都受制于一些约束，包括资源约束
 - C. 都需要规划、执行和控制
 - D. 都需要服务于组织的经营或战略目标
5. 以下哪一项最能表现项目的特征？（ ）
 - A. 需要制订进度计划
 - B. 需要整合范围、进度和成本
 - C. 有确定的期限
 - D. 需要由专门的团队来实施
6. 项目经理是（ ）。
 - A. 项目发起人派来实现项目目标的个人
 - B. 项目执行组织派来实现项目目标的个人
 - C. 通过竞争性投标，获得项目管理服务合同的个人
 - D. 通常是指卖方组织中的项目负责人
7. PMO 最基本的职责是（ ）。
 - A. 为项目制定项目管理计划
 - B. 执行某个具体的项目
 - C. 为项目提供咨询和指导
 - D. 项目变更控制

8. 以下哪一个说法是正确的? ()
- A. 既然与以前项目的可交付成果比较, 本项目的可交付成果中存在某些重复的元素, 所以本项目从本质上讲不再是独特的
 - B. 项目只能生产出有形的项目产品
 - C. 项目大多是为了创造持久性的结果
 - D. 持续时间长达 10 年的工作, 不应该当项目来做
9. 哪些人处于发现项目目标与组织战略之间潜在冲突的最有利位置? ()
- A. 发起人、项目组合经理、项目集经理
 - B. 发起人、项目组合经理、项目经理
 - C. 项目组合经理、项目集经理、项目经理
 - D. 项目组合经理、项目集经理、职能经理
10. 项目组合管理的主要目标是 ()。
- A. 正确地完成某个项目
 - B. 正确地完成一系列相互关联的项目
 - C. 选择一系列正确的且不一定相互关联的项目, 并排定资源分配的优先顺序
 - D. 选择一系列正确的且相互关联的项目, 并排定资源分配的优先顺序
11. 以下哪一项是项目的一个实例? ()
- A. 管理一个公司
 - B. 批量生产一种新近开发出来的家用电冰箱
 - C. 为公司运营提供信息技术支持
 - D. 改进一套现有的业务流程或程序
12. 以下哪个说法是错误的? ()
- A. 在项目开始时, 项目资源被转移到运营中; 而随着项目趋于结束, 运营资源被转移到项目中
 - B. 项目和运营都服务于既定的组织战略
 - C. 项目与运营会在产品生命周期的不同时间交叉
 - D. 在每个交叉点, 可交付成果及知识在项目与运营之间转移, 以完成工作交接
13. 在组织战略发生变化之后, 以下哪个也要发生变化? ()
- A. 项目范围
 - B. 项目集范围
 - C. 项目组合范围
 - D. 子项目范围
14. 以下关于项目管理的说法, 正确的是 ()。
- A. 对项目范围、成本和进度的整合
 - B. 在项目活动中运用各种知识、技能、工具和技术, 来达到项目要求
 - C. 把各种知识、技能、工具和技术应用于组织活动来提高经营绩效
 - D. 在项目活动中运用各种知识、技能、工具和技术, 来满足并超过项目干系人对项目的要求与期望
15. 每个组织都要为实现目标而开展工作。组织的工作可分为项目和运营两大类。项目与运营会在产品生命周期的以下时间相互交叉, 除了 ()。
- A. 在项目执行阶段
 - B. 在项目收尾阶段
 - C. 在产品更新改造时
 - D. 在提高运营水平时

16. 在管理一个项目时，需要平衡哪些相互竞争的制约因素？（ ）
A. 质量和范围 B. 资源和风险 C. 进度和预算 D. 以上都是
17. 以下关于项目管理的说法都是正确的，除了（ ）。
A. 任何不确定性事件，即使不影响“三重制约”中的任何一个因素，都是项目风险
B. 项目管理是以项目经理负责制为基础的目标管理
C. 项目管理是以实现项目目标为宗旨的，项目的成功最终是以项目目标的完成为标志的
D. 只要在预算内按时提交满足要求的产品就是好质量的项目
18. 某项目经理在管理项目的过程中，发现自己的项目管理知识和经验有所欠缺，他应该向谁求助？（ ）
A. 项目管理界的朋友 B. 高级管理层 C. 项目管理办公室 D. 其他项目经理
19. 下列哪项不能成为项目结束的理由？（ ）
A. 项目目标按计划达成 B. 项目不会达到目标
C. 某个关键干系人不支持项目 D. 项目需求不复存在
20. 某企业对生产线的日常维护工作通常被看做是：（ ）。
A. 项目 B. 项目集 C. 项目组合 D. 运营
21. 运营经理是（ ）。
A. 项目经理的代名词 B. 职能经理的代名词
C. 负责组织中的人力资源管理的经理 D. 负责组织中的核心业务运营的经理
22. 为了确保项目得到执行组织最大程度的支持，项目经理应该（ ）。
A. 编制良好的沟通计划
B. 把项目需求与执行组织的战略联系在一起
C. 把项目需求与高级管理者的个人需求联系在一起
D. 在项目计划中规定将如何进行团队建设
23. 项目集是（ ）。
A. 一群共享资源的项目 B. 投资在1亿美元以上的大型项目
C. 任意10个项目的集合 D. 一组被协调管理且相互关联的项目
24. 项目是（ ）。
A. 在系统或过程中的一系列有顺序且相互关联的活动
B. 一项以满足客户或市场需求为目的且可以产生收益的活动
C. 以不断满足客户或市场需求为目的的持续性事业
D. 为提供某项独特的结果而进行的临时性努力
25. 以下所有都是可用于项目集管理的措施，除了（ ）。
A. 解决影响多个项目的资源制约
B. 根据项目优先顺序来分配资源
C. 处理同一个治理结构内的变更管理问题
D. 调整对项目集有影响的组织战略方向
26. 以下哪个关于项目集的说法是正确的？（ ）
A. 只要你愿意，可以把任何项目放在一个项目集中
B. 各项目因为共享资源而被放在一个项目集中

- C. 只有存在必然内在联系的项目才能被放到一个项目集中
D. 既然项目是临时的，项目集就必然是临时的
27. 项目容易受到风险的影响，这是因为（ ）。
- A. 墨菲定律“如果某件事情可能出错，它就会出错”
B. 每一个项目都是独特的
C. 项目的资源不足
D. 高级管理层的态度易变
28. 如果项目之间的联系仅限于共享顾主、供应商、技术或资源，则这些项目应该（ ）。
- A. 由项目管理办公室统一管理 B. 被作为项目组合来协调管理
C. 被作为项目集来协调管理 D. 被归入项目作战室统一管理
29. 以下哪种方法能使组织资源得到最大利用以支持组织战略的实现？（ ）
- A. PMO 统一管理 B. 项目组合管理 C. 项目集管理 D. 项目管理
30. 渐进明细性整合了项目的临时性与独特性这两个特征。在制定项目计划的过程中，渐进明细对以下哪一方面是非常重要的？（ ）
- A. 假设条件 B. 项目章程
C. 项目管理信息系统 D. 组织的方针政策和标准
31. 以下哪个正确表述了从高到低的概念之间的层次结构？（ ）
- A. 组织战略、项目集、项目组合、项目
B. 项目组合、组织战略、项目集、项目
C. 组织战略、项目组合、项目集、项目
D. 项目集、项目组合、组织战略、项目
32. 项目管理办公室（PMO）是（ ）。
- A. 组织中对所辖各项目进行集中协调管理的一个临时性部门
B. 组织中对所辖各项目进行集中协调管理的一个永久性部门
C. 组织中对相互关联的各项目进行集中协调管理的一个职能部门
D. 组织中对相互关联的各项目进行集中协调管理的一个项目部门
33. 以下哪个不是项目的可交付成果？（ ）
- A. 项目管理团队所编制的项目管理计划
B. 批量生产的汽车零配件
C. 学校新开发的课程
D. 研究课题所发现的新知识
34. 项目集管理通过以下哪个具体管理措施来关注项目间的依赖关系？（ ）
- A. 审查项目并确定项目之间的资源分配优先顺序
B. 特别关注各项目所共享的资源
C. 处理同一个治理结构内的相关问题和变更管理
D. 及时剔除不合理的项目，并补充新项目
35. 某电力公司计划为一个新建的住宅小区建设一个新变电站，向该小区供电。这是为以下哪项而启动项目的例子？（ ）
- A. 满足市场需求 B. 抓住战略机会 C. 满足客户要求 D. 满足社会需要

36. 公司将要举办一个项目管理培训课程。该课程项目必须提交出的可交付成果是 ()。
- A. 独特的服务 B. 独特的成果 C. 独特的产品 D. 相似的结果
37. 你在某组织的项目管理办公室工作，你的主要职责是 ()。
- A. 从事项目的行政管理工作
B. 密切关注项目的风险和资源配置
C. 统一协调各项目之间的沟通管理
D. 编制项目进展报告和关于项目其他具体信息的报告
38. 项目完成后的维护和连续运营对项目至关重要，因此应该 ()。
- A. 作为项目的一部分
B. 由项目团队来开展
C. 在项目执行过程中加以考虑，但不应看作项目的一部分
D. 作为整个项目中的一个子项目
39. 以下关于 PMBOK® 指南的描述都是正确的，除了 ()。
- A. 它提供了一套项目管理的通用术语
B. 人们普遍认为，使用 PMBOK® 指南中的知识，能提高各种项目成功的可能性
C. 它提供了一整套的项目管理方法论
D. 它不包括新近出现、有待验证的项目管理技术
40. 以下哪个是项目管理办公室 (PMO) 的重要特性? ()
- A. 用特定的资源去实现具体项目的目标
B. 编制项目管理的规章制度
C. 对在项目与职能部门兼职的人员进行管理
D. 通过项目实施为所在公司赢得合理的利润
41. 以下哪个最好地描述了项目与运营的区别? ()
- A. 项目受制于有限的资源，而用于运营的资源通常不受限制
B. 项目不会因目标的实现而结束，而运营会因目标的实现而结束
C. 项目的持续时间很短，而运营的持续时间很长
D. 项目生产独特的结果，而运营生产重复性结果
42. 项目管理知识体系指南中包括 ()。
- A. 专用于某个应用领域的项目管理知识
B. 项目生命周期的知识
C. 尚未得到广泛应用的项目管理新知识
D. 产品生命周期的知识
43. 如果项目经理发现项目目标与既定的组织战略存在冲突，应当首先怎么做? ()
- A. 向高级管理层汇报 B. 中止项目
C. 调整项目目标来适应组织战略 D. 尽早记录并确认冲突情况
44. 以下关于运营管理的说法都是正确的，除了 ()。
- A. 负责监督、指导和控制业务运作
B. 关注持续性的运作，如产品的持续生产
C. 努力实现运营目标，结束业务运作

- D. 关注用标准化的生产线把各种输入转变为输出
45. 以下关于项目的说法都是正确的,除了()。
- A. 项目经常作为实现组织战略计划的一种手段
 - B. 项目可以在组织中的所有层次上进行
 - C. 项目是那些在组织日常运营范围内无法有效开展的活动
 - D. 项目可以由一个人、一个组织单元或多个组织单元构成
46. 下列关于基于项目的组织(PBO)的说法,哪项是不正确的?()
- A. 在PBO中,大部分工作都被当做项目来做
 - B. 矩阵型和项目型组织都可以建立PBO,职能型则无法建立
 - C. 可以在整个公司的层面采用PBO
 - D. 依据最终结果考核工作业绩,与其他因素无关
47. 组织治理规则与项目管理之间的关系是:()。
- A. 组织治理规则给项目管理提供了更大的灵活性
 - B. 组织治理规则有助于降低项目管理的复杂性
 - C. 项目管理必须严格遵守适用的组织治理规则
 - D. 组织治理规则规定了项目管理的实施细则
48. PMO经理告诉项目经理,如果项目范围变更,则会引起项目进度变更、成本变更,PMO经理强调的是()。
- A. 项目沟通的重要性
 - B. 尽量不要进行项目变更
 - C. 向高级管理层汇报的重要性
 - D. 三重制约
49. 为有效管理项目,项目经理必须能够做到以下各项,除了()。
- A. 知道项目管理是什么
 - B. 把项目管理知识应用于项目实践
 - C. 加快项目工作,提前完成项目
 - D. 采取合理行为来执行项目活动
50. 组织的商业价值是指:()。
- A. 组织在运营中所获得的全部利润
 - B. 组织全部有形资产和无形资产价值的总和
 - C. 衡量营利性组织成功程度的重要指标
 - D. 组织短期的全部价值
51. 任何一个项目都肯定()。
- A. 隶属于某个项目集
 - B. 隶属于某个项目组合
 - C. 隶属于项目管理办公室
 - D. 隶属于两个项目集
52. 以下哪个是对项目经理的最佳描述?()
- A. 精通技术,亲自解决技术难题
 - B. 与高级管理层沟通,取得他们的支持
 - C. 组织项目团队和其他干系人来完成项目工作
 - D. 确保项目达到既定的质量要求
53. 组织应该通过优化以下哪个来支持项目管理、项目集管理和项目组合管理的最佳实践在

组织中的应用? ()

- A. 组织结构
- B. 组织文化
- C. 组织的人力资源政策
- D. 组织驱动因素

54. 以下哪个关于项目组合的说法是正确的? ()

- A. 各项目因相互之间的直接关联而被放在一个项目组合中
- B. 可以从项目组合中剔除现有的项目, 也可以向其中增加新项目
- C. 同一个项目组合中的项目都能得到一视同仁的对待
- D. 一个组织通常只能有一个项目组合

55. 组织的商业价值成功实现始于 ()。

- A. 项目管理
- B. 项目集管理
- C. 项目组合管理
- D. 综合战略规划和战略管理

56. 项目经理应该 ()。

- A. 满足与项目有关的任务需求、团队需求和个人需求
- B. 负责管理好职能工作和业务单元
- C. 与职能经理精诚协作, 保证业务运营的高效性
- D. 独立开展工作, 尽量避免与职能经理、业务分析师、质量保证专家和主题专家的协作

57. 某公司的 PMO 虽然不直接管控项目, 但有权要求项目采用公司特定的项目管理方法论。这是什么类型的 PMO? ()

- A. 支持型
- B. 控制型
- C. 指令型
- D. 教练型

58. 在范围、时间、成本和质量等相互制约的因素中, 通常 ()。

- A. 范围是最重要的
- B. 质量是最重要的
- C. 由管理层决定哪个更重要
- D. 由项目经理决定哪个更重要

59. 下列哪项不属于人际关系技能? ()

- A. 教练技术
- B. 影响力
- C. 政治和文化意识
- D. 挣值管理技术

60. 以下哪个属于运营的一部分? ()

- A. 会计业务
- B. 调整现有运营系统
- C. 产品更新换代
- D. 服务流程再造

1. 迭代和增量的含义是什么? ()
 - A. 迭代是指交叉进行, 增量是指范围不断扩大
 - B. 迭代是指循环进行, 增量是指产品功能逐渐增加
 - C. 迭代是指按顺序进行, 增量是指范围蔓延
 - D. 迭代是指工作范围逐渐扩大, 增量是指产品功能逐渐增加
2. 项目执行组织的组织文化 ()。
 - A. 通常是相似的, 会对项目实施产生影响
 - B. 通常是独特的, 会对项目实施产生影响
 - C. 通常是相似的, 不会对项目实施产生影响
 - D. 通常是独特的, 不会对项目实施产生影响
3. 需求明确、产品清晰、风险低的情况适用哪类生命周期? ()
 - A. 预测型生命周期
 - B. 迭代和增量型生命周期
 - C. 适应型生命周期
 - D. 项目生命周期
4. 以下哪个不是组织过程资产更新的内容? ()
 - A. 产生偏差的原因
 - B. 采取的纠偏措施及其理由
 - C. 从相关过程中得到的其他经验教训
 - D. 对人力资源库的更新
5. 强矩阵组织和弱矩阵组织之间的主要差别在于 ()。
 - A. 组织文化对项目的影响不同
 - B. 项目团队成员之间以及他们与项目经理之间的亲近度不同
 - C. 项目经理对项目资源的控制程度不同
 - D. 项目团队成员之间的凝聚力不同
6. 适应型生命周期与迭代和增量型生命周期的主要区别是什么? ()
 - A. 适应型生命周期与迭代无关
 - B. 迭代和增量型生命周期适用于一开始就能明确需求的项目。
 - C. 适应型生命周期的项目范围是一成不变的
 - D. 适应型生命周期的迭代速度更快
7. 项目生命周期的哪个阶段具有最大的风险和不确定性? ()
 - A. 概念阶段
 - B. 计划编制阶段
 - C. 实施阶段
 - D. 收尾阶段
8. 你是一位项目经理, 服务于一家专门从事高新技术产品开发的公司, 你正在为一个跨部门的新项目考虑合适的组织结构。可能的选择方案是: ()。

- A. 职能型 B. 紧密式矩阵 C. 矩阵型 D. 项目型
9. 高层管理者应当在以下哪个时候对项目进行审查? ()
- A. 客户提出重要意见时 B. 项目出现不可接受的偏差时
- C. 完成一个里程碑时 D. 完成一个生命周期阶段时
10. 以下哪个是对项目团队的最好描述? ()
- A. 项目团队就是从事项目管理工作的人员的集合
- B. 项目团队就是按项目计划执行项目工作的人员的集合
- C. 项目团队通常由来自同一个组织的、专业背景相似的人员组成
- D. 项目团队是从项目的管理工作和执行工作的人员的集合
11. 很多组织都会在不同的组织层级、不同的时间, 针对不同的项目, 采用不同的组织结构。这种组织通常被称为 ()。
- A. 灵活型组织 B. 适应型组织 C. 复合型组织 D. 项目型组织
12. 用户是指 ()。
- A. 将要验收项目产品、服务或成果的个人或组织
- B. 将要使用项目产品、服务或成果的个人或组织
- C. 项目高级管理层
- D. 项目发起人
13. 在以下哪种组织结构下, 项目执行组织中的各职能部门参与项目的程度最低? ()
- A. 职能型组织 B. 平衡矩阵型组织 C. 强矩阵组织 D. 项目型组织
14. 以下除了哪一项, 其余都是项目团队需要考虑的事业环境因素? ()
- A. 人员考勤制度和加班政策 B. 组织对沟通的要求
- C. 干系人的风险承受力 D. 信息收集与发布系统
15. 在以下哪种项目组织中, 项目经理能对项目资源进行最有力的控制? ()
- A. 项目指挥部组织 B. 项目型组织
- C. 平衡式矩阵组织 D. 强矩阵组织
16. 对于复杂的项目, 尤其是那些跨职能部门的项目, 下列哪一种组织结构最有效? ()
- A. 矩阵型 B. 项目型 C. 职能型 D. 不一定
17. 大多数项目的项目生命周期都具有以下特点: ()。
- A. 项目开始阶段, 项目对资源的需求急剧增加; 项目结束阶段, 项目对资源的需求缓慢下降
- B. 项目大部分的预算都花费在启动和规划阶段
- C. 项目开始阶段, 项目对资源的需求缓慢增加; 项目结束阶段, 项目对资源的需求急剧下降
- D. 项目干系人对项目的影响力随项目的实施而逐渐提高
18. 项目经理在弱矩阵中的角色更像是 ()。
- A. 指导员或联络员 B. 指导员或协调员
- C. 联络员或协调员 D. 联络员或监督员
19. 以下关于组织过程资产的说法, 不正确的是 ()。
- A. 组织过程资产是来自项目执行组织的、有助于项目获得成功的任何产物、实践或知识

- B. 以前项目的进度计划、风险数据和挣值数据都是组织过程资产的例子
C. 只有在项目结束时，项目团队才需要更新组织过程资产
D. 组织中的共享知识库是组织过程资产的组成部分
20. 下列关于项目阶段的说法，正确的是（ ）。
- A. 项目阶段就是项目管理过程组
B. 一个项目阶段的结束通常包括核准开始下一个阶段
C. 在可交付成果被确认符合技术要求后，就可以结束该项目阶段
D. 项目阶段的结束涉及可交付成果的交接
21. 项目的成本与人力投入水平在下列哪个阶段达到最大？（ ）
- A. 启动阶段 B. 规划阶段 C. 执行阶段 D. 收尾阶段
22. 以下哪个是项目经理必须考虑的事业环境因素？（ ）
- A. 工作授权系统 B. 工作授权程序
C. 标准化的工作流程 D. 项目生命周期指南
23. 组织过程资产可以分为哪两大类？（ ）
- A. 流程与程序、共享知识库 B. 标准与规范、项目管理信息系统
C. 模板与指南、基础设施 D. 控制程序、控制系统
24. 各项目的项目生命周期具有以下哪个共性？（ ）
- A. 项目生命周期是指项目从开始到结束的时间长短
B. 具有从启动、规划、执行到正式结束的总体结构
C. 大多数项目的阶段可交付成果都是相同的
D. 项目生命周期是循环往复的一段时间
25. 项目经理与项目团队的关系是：（ ）。
- A. 项目经理是项目团队的直线经理 B. 项目经理是项目团队的运营经理
C. 项目经理是项目团队的合作伙伴 D. 项目经理是项目团队的领导者
26. 下列哪项不属于项目治理框架的主要内容？（ ）
- A. 经营利润的分配原则
B. 项目团队、组织团体和外部干系人之间的关系
C. 项目成功标准和可交付成果验收标准
D. 对超出项目经理权限的预算、范围、质量和进度变更的审批流程
27. 项目干系人是指（ ）。
- A. 高级管理层
B. 项目支持者
C. 会对项目产生重大影响或受项目严重影响的个人或组织
D. 会对项目产生影响或受项目影响的个人或组织
28. 在项目启动阶段，谁领导着项目？（ ）
- A. 项目经理 B. 高层管理人员 C. 公司首席执行官 D. 项目发起人
29. 项目治理是指（ ）。
- A. 把权力集中在项目经理手中
B. 加强公司 CEO 对项目的控制力度

- C. 在不划分项目阶段的前提下，把项目作为一个整体加以控制
D. 对项目的高层次的指导、支持和监控
30. 下列哪种生命周期类型最需要干系人的频繁参与？（ ）
A. 预测型生命周期 B. 迭代和增量型生命周期
C. 适应型生命周期 D. 项目生命周期
31. 以下哪个因素最有可能导致项目干系人管理中的困难？（ ）
A. 干系人数量多 B. 干系人对项目有不同的期望
C. 干系人对项目的参与程度不同 D. 干系人对项目的影响力不同
32. 项目发起人主要为项目提供（ ）。
A. 项目范围说明书 B. 项目章程
C. 项目资金 D. 项目验收标准
33. 进度计划压缩中的快速跟进技术，相当于以下哪种阶段与阶段之间的关系？（ ）
A. 交叠关系 B. 顺序关系 C. 迭代关系 D. 螺旋关系
34. 以下各项对发起人的说法都是正确的，除了（ ）。
A. 从初始概念到项目收尾，发起人都一直在推动项目的进展
B. 项目正式批准前由发起人领导项目
C. 评估项目各类变更
D. 在项目阶段结束时决定项目是否继续
35. 项目进展非常不顺利，新上任的项目经理非常关注组织已有的沟通渠道和组织现有的人力资源状况，他关注的焦点是什么？（ ）
A. 组织过程资产 B. 事业环境因素 C. 流程和程序 D. 经验教训知识库
36. 为了确保项目成功，项目经理应该针对哪个方面来管理各种干系人对项目的影响？（ ）
A. 项目流程 B. 项目要求 C. 项目成本 D. 项目进度
37. 以下关于项目阶段和项目生命周期的说法都是正确的，除了（ ）。
A. 阶段结束点是对项目进行检查、评估和控制的当然时点
B. 通常应该在重要可交付成果形成的时点，对项目分阶段
C. 一个产品生命周期中通常包括多个项目生命周期
D. 随着项目接近完工，项目变更的代价逐渐降低
38. 项目所开发的产品需要与市场上已有的一种产品配合使用，才能发挥最佳功能。项目执行组织通过考察，与某特定品牌的该种产品的供应商签订了合作协议。根据协议，项目执行组织将推荐该品牌产品供项目用户购买。该产品供应商是属于以下哪种项目干系人？（ ）
A. 卖方 B. 客户 C. 用户 D. 业务伙伴
39. 以下所有都是组织过程资产的例子，除了（ ）。
A. 标准化的工作指南 B. 过程测量数据库
C. 工作授权系统 D. 配置管理知识库
40. 把项目划分成通常顺序排列的多个阶段，阶段的名称和数量由项目所在组织根据管理与控制的需要确定。这些项目阶段的组合叫做（ ）。
A. 项目生命周期 B. 产品生命周期
C. 项目运营周期 D. 项目管理生命周期

- A. 有利于充分利用资源 B. 需要向两个老板汇报
- C. 可兼顾项目工作与职能工作 D. 项目经理权力大, 对资源有控制权
53. 项目生命周期与产品生命周期的差别在于以下各项, 除了 ()。
- A. 项目生命周期的阶段之间可能相互交叉, 而产品生命周期的阶段之间通常不相互交叉
- B. 项目生命周期其实就是项目管理过程, 而产品生命周期则是产品导向过程
- C. 项目生命周期的终点与产品生命周期的终点不同
- D. 项目生命周期可以存在于产品生命周期的某个阶段中
54. 项目经理的老板和职能经理开会讨论一个项目变更, 会后通知项目经理进行变更, 这是一个 () 的例子。
- A. 变更控制委员会会议 B. 项目联络员或协调员
- C. 管理层重视并支持项目 D. 职能经理越权
55. 下列哪种组织结构中, 项目最不受到关注? ()
- A. 平衡式矩阵 B. 紧密式矩阵 C. 职能型 D. 项目型
56. 下列哪种情况适用适应型生命周期? ()
- A. 充分了解拟交付的产品, 有厚实的行业实践基础
- B. 项目团队成员来自多个不同的组织
- C. 需要应对快速变化的环境, 需求和范围难以事先确定
- D. 项目产品必须整体一次性交付, 无法部分交付
57. 具有较长历史的组织都具有自己的组织文化。组织文化体现在以下几个方面, 除了 ()。
- A. 大家应该遵守的行业标准和政府法规
- B. 大家共同的愿景、价值观和信念
- C. 大家对工作伦理与工作时间安排的共同认识
- D. 大家应该遵守的组织政策与程序
58. 在项目型组织中, 全职项目团队成员的比例通常是 ()。
- A. 很少 B. 几乎 100% C. 大约 1/3 D. 大约 2/3
59. 一般来说, 在处理干系人之间的利益冲突时, 应优先考虑以下哪方的利益? ()
- A. 发起人 B. 管理层 C. 客户 D. 项目经理
60. 某个项目涉及来自 5 个国家的多个组织, 并且分散在 5 个不同的国家执行。项目经理最需要 ()。
- A. 用远程视频会议作为沟通的主要手段
- B. 了解文化对项目的影响
- C. 强化绩效考评
- D. 统一使用一种语言

1. 为了项目成功，项目团队通常必须做下列哪项工作？（ ）
 - A. 使用非结构化的项目管理方法来实现项目要求
 - B. 在项目范围、时间、成本、质量、资源和风险等相互竞争的要求之间寻找平衡点
 - C. 使用项目管理过程组中的所有过程，来实现项目目标
 - D. 满足并超过项目干系人对项目的需要和期望
2. 项目收尾过程组中包括以下哪个过程？（ ）
 - A. 合同收尾过程
 - B. 结束采购过程
 - C. 行政收尾过程
 - D. 阶段收尾过程
3. 在实际工作中，项目管理各过程之间的关系是（ ）。
 - A. 一个接一个按顺序进行
 - B. 往往是交叉和循环进行的
 - C. 可以同时完成全部过程
 - D. 通常没有基本的先后顺序
4. 项目管理过程和产品导向过程（ ）。
 - A. 在每个项目阶段中是一样的
 - B. 在每个项目管理过程组中是一样的
 - C. 在每个项目管理知识领域中是一样的
 - D. 在整个项目中始终彼此重叠、相互作用
5. 在开始一个项目之前，应该完成下列各项，除了（ ）。
 - A. 指定项目经理，并组建项目管理团队
 - B. 确定项目的总体需求
 - C. 进行项目可行性研究，评价备选方案
 - D. 确定项目目标，并说明做项目的理由
6. 以下哪个过程不属于规划过程组？（ ）
 - A. 识别干系人
 - B. 识别风险
 - C. 收集需求
 - D. 估算成本
7. 以下哪个知识领域没有监控过程？（ ）
 - A. 项目采购管理
 - B. 项目范围管理
 - C. 项目整合管理
 - D. 项目人力资源管理
8. 关于五大过程组和 PDCA 循环，下列哪个说法是正确的？（ ）
 - A. PDCA 循环本来就是为管理项目而发明的，所以与项目管理五大过程组相同
 - B. 项目管理五大过程组和 PDCA 循环都是封闭式的
 - C. 项目管理五大过程组和 PDCA 循环都是开放式的
 - D. PDCA 循环是项目管理五大过程组的理论基础
9. 项目团队的组建在哪个过程组中完成？（ ）
 - A. 启动过程组
 - B. 规划过程组
 - C. 执行过程组
 - D. 监控过程组
10. 工作绩效报告产生于哪个过程组？（ ）
 - A. 规划过程组
 - B. 执行过程组
 - C. 监控过程组
 - D. 收尾过程组
11. 项目规划过程组为项目执行过程组提供（ ）。
 - A. 项目工作说明书
 - B. 项目章程

- C. 项目范围说明书 D. 项目管理计划和项目文件
12. 随项目执行而实时收集起来的是 ()。
- A. 工作绩效数据 B. 工作绩效信息 C. 工作绩效报告 D. 项目信息
13. 项目收尾的最后一项工作是 ()。
- A. 经验教训总结 B. 组织过程资产更新并存档
- C. 结束采购活动, 完结各类合同或协议 D. 释放项目资源
14. 以下关于项目管理过程组或过程的说明, 不正确的是 ()。
- A. 项目管理过程组在不同类型的项目上都是相同的
- B. 当项目发生变更时, 项目管理过程也发生变更
- C. 在不同项目上, 各项目管理过程组一般都有基本相同的依赖关系和顺序关系
- D. 项目进入执行阶段后, 仍然可以开展规划过程组的过程
15. 以下哪项是项目收尾过程组的工作? ()
- A. 检查已完成可交付成果的质量是否合格
- B. 验收已核实的可交付成果
- C. 把已通过验收的可交付成果移交给客户
- D. 发现项目产品功能的偏差, 提出纠偏建议
16. 在项目规划过程中, 下列哪一项是最适当的做法? ()
- A. 邀请所有项目干系人参与 B. 由专门的计划编制专家来编制计划
- C. 邀请职能经理参与项目计划编制 D. 确认范围
17. 项目边界是指 ()。
- A. 项目从商业论证的时间点到得以完成的时间点
- B. 项目从商业论证的时间点到项目验收的时间点
- C. 项目从发布项目章程的时间点到得以完成的时间点
- D. 项目从获得授权的时间点到项目验收的时间点
18. 以下哪项不属于监控过程组的工作? ()
- A. 对可能出现的问题推荐预防措施
- B. 对已经出现的问题推荐纠正措施
- C. 按照项目管理计划来协调人员和资源, 管理干系人期望
- D. 参照项目管理计划监督正在进行中的项目活动
19. 项目的渐进明细通常与哪个过程组有最密切的关系? ()
- A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 监控
20. 在每一阶段开始时进行启动过程 ()。
- A. 是一种资源浪费, 应该尽量避免
- B. 有助于确保项目符合其预定的业务需要, 并验证项目成功标准
- C. 有助于确保项目按原定计划进行
- D. 有利于确定每个阶段所需要的项目团队成员的种类、数量和技能水平
21. 项目经理正领导一个从未做过的项目。在本阶段接近完成时, 项目经理决定根据基础性项目计划来细化下个阶段的工作, 这是一个什么例子? ()
- A. 变更控制的例子 B. 渐进明细的例子

- C. 重复编制计划的例子 D. 计划整合的例子
22. 在项目计划形成之前,谁应当对项目负责?()
- A. 高级管理层 B. 项目发起人 C. 职能经理 D. 项目经理
23. 通常在哪个过程组中设定项目愿景?()
- A. 启动过程组 B. 规划过程组 C. 执行过程组 D. 监控过程组
24. 在哪个过程组中最有可能提出变更请求?()
- A. 规划 B. 执行 C. 监控 D. 收尾
25. 一个项目的正式授权是通过以下哪一项来完成的?()
- A. 对构思阶段放行口的批准 B. 对项目章程的批准
- C. 对可行性研究报告的批准 D. 对项目工作说明书的批准
26. 以下哪项不属于项目启动决策文件的内容?()
- A. 初步的项目范围描述 B. 项目进度计划
- C. 为进行投资分析所做的资源预测 D. 项目工期
27. 可交付成果的验收工作通常被安排在哪个过程组中进行?()
- A. 规划过程组 B. 执行过程组 C. 监控过程组 D. 收尾过程组
28. 以下哪个是启动过程组的输入?()
- A. 干系人登记册 B. 采购文件 C. 项目章程 D. 项目管理计划
29. 规划过程组的主要作用是()。
- A. 保证干系人期望与项目目的的一致性,让干系人明了项目范围和目标
- B. 为成功完成项目或阶段确定战略、战术及行动方案
- C. 按照项目管理计划来协调人员和资源、管理干系人期望,以及整合并实施项目活动
- D. 定期或不定期对项目绩效进行测量和分析,从而识别与项目管理计划的偏差
30. 在启动过程组,应该()。
- A. 授权项目发起人给项目提供资金
- B. 授权项目经理签发项目章程
- C. 授权职能经理参与项目启动工作
- D. 授权项目经理为开展后续项目活动而动用组织资源
31. 为了成功完成项目,项目干系人需要召开项目开踢会议,来宣布项目目标和项目计划。开踢会议应该在以下哪个时间召开?()
- A. 项目启动阶段开始时 B. 项目启动阶段结束时
- C. 项目规划阶段开始时 D. 项目规划阶段结束时
32. 启动过程组旨在()。
- A. 正式授权开始一个新项目或现有项目的一个新阶段
- B. 批准市场分析报告以保证采取正确的市场行动
- C. 采用合适的项目选择过程
- D. 批准项目可行性研究报告
33. 编制项目计划需要不断细化和优化,但又不能无休止地进行下去。组织应该考虑下列哪个要素来决定项目计划编制的结束时间?()
- A. 团队成员的个人兴趣 B. 项目执行组织的组织结构

- 18

- B. 留意项目偏差的逐渐扩大, 防止发生异常情况
 - C. 只关注超出了控制临界值的异常情况, 以便降低管理费
 - D. 由项目团队成员开展异常管理
44. 在项目收尾过程中, 通常要完成下列所有工作, 除了 ()。
- A. 获得客户和发起人的验收
 - B. 总结裁剪项目管理过程的效果
 - C. 实施经批准的变更请求
 - D. 结束采购工作
45. 工作绩效数据与工作绩效信息之间的关系是: ()。
- A. 从工作绩效信息中整理出工作绩效数据
 - B. 它们是针对项目不同组成部分的, 不存在任何相关性
 - C. 它们是完全一样的, 只是叫法不同而已
 - D. 工作绩效数据是工作绩效信息的基础
46. 通常, 可以用项目生命周期来定义 ()。
- A. 产品导向过程
 - B. 项目管理过程
 - C. 产品生命周期
 - D. 项目管理生命周期
47. 变更请求的数量是以下哪项中的内容? ()
- A. 工作绩效数据
 - B. 工作绩效信息
 - C. 工作绩效报告
 - D. 项目管理计划
48. 项目经理需要向项目团队以外的干系人发送下列哪项, 以便他们据此提出问题或采取行动? ()
- A. 工作绩效数据
 - B. 工作绩效信息
 - C. 工作绩效报告
 - D. 详细的项目进度计划
49. 以下哪个过程不属于监控过程组? ()
- A. 确认范围
 - B. 确认的变更
 - C. 控制采购
 - D. 管理项目团队
50. 项目管理过程组是 ()。
- A. 孤立的一次性事件
 - B. 孤立的重复性事件
 - C. 在整个项目期间以不同的程度相互重叠
 - D. 在整个项目期间以相同的程度相互重叠
51. 变更请求的执行状况属于以下哪项中的内容? ()
- A. 工作绩效数据
 - B. 工作绩效信息
 - C. 工作绩效报告
 - D. 项目管理计划
52. 干系人登记册和采购合同授予分别在哪个过程组中产生? ()
- A. 启动过程组和规划过程组
 - B. 启动过程组和执行过程组
 - C. 规划过程组和执行过程组
 - D. 规划过程组和监控过程组
53. 哪个过程组的过程没有“组织过程资产更新”这个输出? ()
- A. 规划过程组
 - B. 执行过程组
 - C. 监控过程组
 - D. 收尾过程组
54. 协议是以下哪两个过程组的输入? ()
- A. 启动与规划
 - B. 启动与执行
 - C. 规划与执行
 - D. 执行与监控
55. 某个项目管理过程之所以被列入规划过程组, 是因为 ()。
- A. 它不可能在启动阶段使用
 - B. 它主要是在规划阶段使用
 - C. 它不可能在执行阶段使用
 - D. 它不适合列入其他过程组
56. 下列哪个过程不会产生变更请求? ()
- A. 制订项目管理计划
 - B. 指导与管理项目工作
 - C. 监控项目工作
 - D. 控制范围

57. 下列哪个项目管理过程组包含两个整合管理过程? ()
- A. 启动过程组 B. 规划过程组 C. 执行过程组 D. 监控过程组
58. 项目管理的 5 大过程组是 ()。
- A. 概念、规划、执行、检查、收尾 B. 启动、规划、执行、监控、收尾
C. 规划、开发、执行、收尾、交付 D. 启动、执行、监督、评价、收尾
59. 在以下所有时间都需要进行收尾工作, 除了 ()。
- A. 项目阶段结束时 B. 整个项目结束时
C. 项目计划编制结束时 D. 合同结束时
60. 某项目非常关注产品导向过程, 但忽略了项目管理过程, 最可能的结果是 ()。
- A. 项目质量不符合要求, 项目成果不适合干系人使用, 干系人不满意
B. 项目质量不符合要求, 项目成果适合干系人使用, 干系人满意
C. 项目质量符合要求, 但项目成果不适合干系人使用, 干系人不满意
D. 项目质量符合要求, 项目成果适合干系人使用, 干系人满意

1. 项目整合管理是指（ ）。
 - A. 识别和选择项目的资源配置方案
 - B. 平衡相互竞争的项目目标，如范围、时间、成本和质量
 - C. 协调项目管理各知识领域之间的相互影响
 - D. 以上都是
2. 下列关于行政收尾和合同收尾的说法，正确的是（ ）。
 - A. 项目或阶段结束时都要进行行政收尾和合同收尾
 - B. 行政收尾和合同收尾都需要进行产品核实，都需要总结经验教训，对相关资料进行整理和归档，更新组织过程资产
 - C. 合同收尾通常在行政收尾之后进行
 - D. 整个项目通常只需要做一次合同收尾和一次行政收尾
3. 对项目管理各过程，下列哪个说法是正确的？（ ）
 - A. 根据管理层的管理偏好来执行项目管理过程
 - B. 在各项目的管理中同等程度地加以严格实施
 - C. 经验很多的项目经理可以凭直觉就决定不采用某个项目管理过程
 - D. 项目管理团队必须考虑每一个项目管理过程，并决定其具体实施水平
4. 以下哪个是结束项目或阶段过程的工具与技术？（ ）
 - A. 项目管理信息系统
 - B. 偏差分析
 - C. 分析技术
 - D. 挣值管理
5. 在结束项目时，项目经理需要审查什么信息，确保所有项目工作都已完成，确保项目目标已经实现？（ ）
 - A. 待验收的可交付成果
 - B. 待移交的可交付成果
 - C. 项目管理计划
 - D. 以前各阶段的收尾信息
6. 以下哪个文件授权项目经理为开展项目活动而动用组织资源？（ ）
 - A. 项目章程
 - B. 项目管理计划
 - C. 项目工作说明书
 - D. 项目文件
7. 以下哪个是结束项目或阶段过程的输入？（ ）
 - A. 可交付成果
 - B. 验收的可交付成果
 - C. 核实的可交付成果
 - D. 移交的可交付成果
8. 对于外部项目，谁负责提供项目工作说明书？（ ）
 - A. 项目启动者或发起人
 - B. 高级管理层

- C. 客户 D. 项目经理
9. 以下哪个不是实施整体变更控制过程的工具与技术? ()
- A. 专家判断 B. 会议 C. 变更控制工具 D. 项目变更评审
10. 对于在完工前就提前终止的项目, 应该在哪个过程中调查和记录提前终止的原因? ()
- A. 结束项目或阶段 B. 指导与管理项目工作
C. 制定项目管理计划 D. 适用于项目所处阶段的具体过程
11. 在项目生命周期的早期阶段, 发起组织为何要对商业论证进行定期审核? ()
- A. 商业论证可能是错误的 B. 商业论证可能是不全面的
C. 对商业论证进行实时更新 D. 确认项目是否仍然与商业论证保持一致
12. 配置管理的三个活动, 按顺序分别属于以下哪三个过程组中的活动? ()
- A. 规划、执行与监控 B. 规划、执行与收尾
C. 规划、监控与收尾 D. 执行、监控与收尾
13. 为了使项目收尾, 除了下述哪项外, 其余各项都需要具备? ()
- A. 与团队成员交流项目情况 B. 获得客户对项目成果的接受
C. 审核项目文档的完整性 D. 更新项目计划
14. 用于制定项目章程的专家判断渠道不包括 ()。
- A. 组织内的其他部门 B. 顾问
C. 项目管理团队 D. 干系人, 包括客户或发起人
15. 以下哪个最好地描述了开展项目变更控制的目的? ()
- A. 确保所有变更都经过审批, 确保只有经批准的变更才能纳入计划中
B. 确保所有变更都经过变更控制委员会的审批, 并在批准后纳入计划中
C. 确保把项目变更控制在最少的范围内
D. 确保只有最重要的干系人才能提出变更请求, 并参与对变更请求的审批工作
16. 执行以下哪项会导致基准的变更? ()
- A. 采取措施预防不利绩效偏差的出现
B. 采取措施使进度落后的某个工作包赶上进度计划
C. 对存在质量缺陷的某个工作包进行返工
D. 在工作分解结构中新增一个工作包
17. 在以下哪个文件中记录项目的总体预算和高层级风险? ()
- A. 项目管理计划 B. 项目章程 C. 项目文件 D. 项目计划
18. 以下所有都是制定项目管理计划过程的输入, 除了 ()。
- A. 项目章程 B. 项目范围基准
C. 过程改进计划 D. 关于计划更新的变更请求
19. 以下哪个是对配置管理活动的最好描述? ()
- A. 配置识别、配置状态记录、配置核实与审计
B. 配置分析、配置状态记录、配置核实与审计
C. 配置管理、配置控制、配置审计
D. 配置识别、配置分析、配置管理
20. 实施整体变更控制过程包括以下各项, 除了 ()。

- A. 提出变更请求 B. 审批变更请求 C. 否决变更请求 D. 更新变更请求状态
21. 以下各项都是项目管理计划的组成部分,除了()。
- A. 项目范围管理计划 B. 项目范围基准
C. 项目人力资源计划 D. 项目风险登记册
22. 变更控制委员会(CCB)是什么职能的组织?()
- A. 由主要干系人的代表组成,负责审批项目基准变更
B. 由主要干系人的代表组成,负责审批所有变更
C. 由项目执行组织中的高级管理人员组成,负责审批项目基准变更
D. 由项目经理领导的变更管理委员会
23. 哪个过程需要进度预测和成本预测作为输入?()
- A. 制定项目管理计划 B. 指导与管理项目工作
C. 实施整体变更控制 D. 监控项目工作
24. 指导与管理项目工作过程需要实施经批准的变更请求,其中不包括下列哪项?()
- A. 纠正措施 B. 对正规受控的计划的修改建议
C. 预防措施 D. 缺陷补救
25. 下列哪项不是整体变更控制的内容?()
- A. 对可能引起变更的因素施加影响
B. 在整个项目期间和整个项目范围内协调各种类型的变更
C. 确保项目的绩效测量基准不发生变化
D. 当变更实际发生时对变更进行管理
26. 以下哪个是监控项目工作过程的输入?()
- A. 工作绩效数据 B. 工作绩效信息 C. 工作绩效报告 D. 变更请求
27. 以下关于变更请求的说法都是正确的,除了()。
- A. 变更请求包括对所有项目文件或计划的更新
B. 变更请求包括为使未来项目绩效与项目计划一致而采取的纠正措施
C. 变更请求包括为降低消极风险发生的概率而采取的预防措施
D. 变更请求包括针对质量缺陷的补救建议
28. 监控项目工作过程涉及以下所有,除了()。
- A. 把项目的实际绩效与项目管理计划进行比较
B. 执行风险应对计划
C. 实施已批准的变更
D. 做出预测,更新项目信息库
29. 以下关于变更请求的说法都是正确的,除了()。
- A. 可以由外部或内部项目干系人提出
B. 可以来自项目干系人的自由选择或新颁发法律的强制要求
C. 可以是直接提出的,或从某种事情推断而来的
D. 可以是项目干系人以正式或非正式的形式提出的
30. 以下哪项通常不包括在工作绩效数据中?()
- A. 项目技术绩效测量结果 B. 项目进展情况

- C. 项目的累计成本支出情况 D. 项目的累计成本偏差情况
31. 在指导与管理项目工作过程中，可以召开下列哪种会议？（ ）
- A. 员工表彰和批评会议、决策制定会议
B. 方案设计和评审会议、变更控制会议
C. 信息交流会议、变更控制会议
D. 方案设计和评审会议、信息交流会议
32. 可交付成果作为独特并可核实的产品、服务能力或其他成果，可以在下列哪项完成时被产出？（ ）
- A. 项目管理过程 B. 项目阶段 C. 整个项目 D. 上述任意一项
33. 纠正措施是指（ ）。
- A. 为了修正不一致的产品而进行的有目的的活动
B. 为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动
C. 为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动
D. 对正式受控的项目文件或计划等进行的变更，以反映修改或增加的意见或内容
34. 监控项目工作过程的主要作用是（ ）。
- A. 全面管理项目工作
B. 综合考虑记录在案的变更请求，防止变更只在某个局部有利于项目而从整体有害于项目
C. 让干系人了解项目的绩效状态，以及对预算、进度和范围的预测
D. 生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据
35. 指导与管理项目工作过程的工具是（ ）。
- A. 项目管理计划 B. 变更控制会
C. 项目管理信息系统 D. 项目管理计划更新
36. 关于会议，下列哪种说法是不正确的？（ ）
- A. 应该明确每个参会者的角色
B. 为了减少开会的次数，应当把各种类型的会议合并在一起开
C. 会前应准备和确定会议议程、目的、目标和期限
D. 会后要形成书面的会议纪要和行动方案
37. 关于实施整体变更控制，以下哪个说法是正确的？（ ）
- A. 整体变更控制只针对较大的变更，而不必针对较小的变更
B. 整体变更控制要针对所有变更，无论大小
C. 整体变更控制通常由变更控制委员会进行
D. 整体变更控制只针对关于项目计划的变更请求，而不针对各种纠正措施建议
38. 项目绩效测量基准通常是下列哪项各种基准的综合，以便用于考核项目执行情况？（ ）
- A. 范围、进度、成本和质量基准 B. 范围、进度和成本基准
C. 进度、成本和质量基准 D. 范围、进度、风险和成本基准
39. 指导与管理项目工作过程需要做下列各项，除了（ ）。
- A. 实施由管理层提出的变更请求

- B. 按项目管理计划的规定, 实施各种项目活动
 - C. 随项目实施收集工作绩效数据
 - D. 管理各种技术、人际和组织接口
40. 在监控项目工作过程中会产出以下哪项? ()
- A. 工作绩效信息
 - B. 项目状态报告
 - C. 工作绩效报告
 - D. 异常情况报告
41. 项目经理应该用下列哪个文件作为初始规划的始点? ()
- A. 项目工作说明书
 - B. 商业论证
 - C. 项目章程
 - D. 项目管理计划
42. 以下所有说法都是正确的, 除了 ()。
- A. 随着情况的变化, 项目计划需要渐进明细、反复修正
 - B. 渐进明细是随信息的逐渐增加、情况的逐渐明了而不断进行的
 - C. 滚动式规划是渐进明细的一种常用方法
 - D. 不能在一开始就明确所有细节的项目, 就很可能失败
43. 下列关于配置控制的说法正确的是 ()。
- A. 配置控制重点关注项目的进度和成本基准
 - B. 配置控制重点关注项目的技术规范
 - C. 配置控制重点关注项目的资源配置
 - D. 配置控制重点关注项目的人力资源配置
44. 项目章程记录了如下内容, 除了 ()。
- A. 干系人管理策略
 - B. 项目经理及其职责和职权
 - C. 总体里程碑进度计划
 - D. 项目目的或上项目的原因
45. 下列哪个文件确定了项目的执行、监控和收尾方式? ()
- A. 项目工作说明书
 - B. 商业论证
 - C. 项目章程
 - D. 项目管理计划
46. 以下哪个不是实施整体变更控制过程的输入? ()
- A. 项目管理计划
 - B. 工作绩效报告
 - C. 工作绩效数据
 - D. 变更请求
47. 在下列哪一个项目管理过程组中确定项目成功标准、定义项目策略和确定产品描述? ()
- A. 启动
 - B. 规划
 - C. 执行
 - D. 监控
48. 下列哪项不属于引导技术的例子? ()
- A. 头脑风暴
 - B. 冲突处理
 - C. SWOT 分析
 - D. 会议管理
49. 被否决的变更应当被记录于 ()。
- A. 变更管理计划
 - B. 配置管理计划
 - C. 变更日志
 - D. 问题日志
50. 项目发起人需要依据以下哪个文件来决定项目是否正式启动? ()
- A. 项目工作说明书
 - B. 项目章程
 - C. 商业论证
 - D. 项目范围说明书
51. 协议是以下哪个项目管理过程的输入? ()
- A. 实施采购
 - B. 规划采购管理
 - C. 创建工作分解结构
 - D. 制定项目章程
52. 项目可以由以下各方加以正式启动, 除了 ()。
- A. 项目经理
 - B. 项目管理办公室

- C. 项目集经理 D. 项目组合管理委员会
53. 应该依据哪个文件来确认项目的全部工作已经完成,从而宣布项目结束?()
- A. 项目工作说明书 B. 项目章程
C. 项目范围说明书 D. 范围基准
54. 项目工作说明书需涉及以下各项,除了()。
- A. 产品范围描述 B. 项目范围描述 C. 经营需要 D. 战略计划
55. 以下所有都是项目管理团队通常要开展的活动,除了()。
- A. 明确项目的产品范围和工作范围
B. 监控项目进展,采取必要的纠正措施
C. 运用灵活的、非结构化的方法来编制项目计划
D. 为完成项目而开展各种类型的活动
56. 项目整合管理包括()。
- A. 项目与日常运营之间的整合 B. 项目管理计划与项目文件之间的整合
C. 协调与统一各种项目管理过程 D. 以上全部
57. 结束项目或阶段过程包括下列哪项工作?()
- A. 项目或阶段的合同收尾所需的全部工作
B. 项目或阶段的财务收尾所需的全部工作
C. 项目或阶段的法律收尾所需的全部工作
D. 项目或阶段的行政收尾所需的全部工作
58. 项目经理通常在什么时候任命?()
- A. 项目正式启动之后 B. 项目计划编制开始之前
C. 项目执行开始之前 D. 制定项目范围说明书之前
59. 项目整合管理的过程包括以下所有,除了()。
- A. 制定项目章程 B. 规划整合管理
C. 实施整体变更控制 D. 结束项目或阶段
60. 在项目整合管理中要使用哪个工具与技术来实施各过程?()
- A. 引导技术 B. 专家判断 C. 分析技术 D. 项目管理信息系统

1. 下列关于假设条件的说法，不正确的是（ ）。
 - A. 假设条件是一些被看做是真实、正确或已经确定的因素
 - B. 假设条件会带来风险
 - C. 假设条件需要被不断确认
 - D. 假设条件会限制项目团队的选择
2. 项目范围管理旨在确保（ ）。
 - A. 做尽可能多的工作，使项目尽可能完美
 - B. 做而且只做为成功完成项目所需要的工作
 - C. 为客户提供额外的产品功能
 - D. 确定不包括在项目范围内的工作
3. 通常控制范围过程可以带来如下组织过程资产更新，除了（ ）。
 - A. 造成偏差的原因
 - B. 纠正措施及其选择理由
 - C. 经验教训
 - D. 财务数据库
4. 工作分解结构底层的要素是（ ）。
 - A. 控制账户
 - B. 规划包
 - C. 规划要素
 - D. 工作包
5. 以下哪个不是项目范围管理的过程？（ ）
 - A. 收集需求
 - B. 创建工作分解结构
 - C. 实施工作分解结构
 - D. 确认范围
6. 需求跟踪矩阵通常用于（ ）。
 - A. 规划范围管理
 - B. 定义范围
 - C. 创建 WBS
 - D. 控制范围
7. 在创建 WBS 时，为 WBS 组件制定和分配标识编码的下一步工作是（ ）。
 - A. 识别和分析可交付成果及相关工作
 - B. 确定 WBS 的结构和编排方法
 - C. 自上而下逐层细化分解
 - D. 核实可交付成果分解的程度是否恰当
8. 下列哪项属于规划范围管理的主要作用？（ ）
 - A. 为定义和管理产品范围与项目范围奠定基础
 - B. 在整个项目中对如何管理范围提供指南和方向
 - C. 明确项目、服务或成果的边界
 - D. 在整个项目期间保持对范围基准的维护
9. 通过下列哪个过程监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更？（ ）
 - A. 规划范围管理
 - B. 定义范围
 - C. 确认范围
 - D. 控制范围
10. 编制工作分解结构，必须遵守下列哪个规则？（ ）
 - A. 100% 规则
 - B. 对称规则
 - C. 编号规则
 - D. 一次分解到位规则

11. 与项目有关的需求可以分成不同的类别, 例如把需求分成从高到低的下列三个需求: ()。
- A. 解决方案需求、商业需求、干系人需求 B. 干系人需求、解决方案需求、商业需求
C. 商业需求、解决方案需求、干系人需求 D. 商业需求、干系人需求、解决方案需求
12. 应该在什么阶段确认范围, 以保证在可交付成果完成时及时进行验收? ()
- A. 项目执行 B. 项目监控 C. 项目收尾 D. 项目变更
13. 下列哪个文件用于详细描述 WBS 的每个组件, 包括其工作内容、进度信息、成本信息等? ()
- A. 项目工作说明书 B. 工作分解结构
C. 工作分解结构词典 D. 项目范围管理计划
14. 在收集需求过程中, 需要逐一、深入地了解每一个干系人的具体需求。最好使用下列哪个技术? ()
- A. 访谈 B. 问卷调查 C. 焦点小组 D. 引导式研讨会
15. 确认范围过程旨在 ()。
- A. 审核项目范围基准的正确性
B. 审核工作分解结构和工作分解结构词典的正确性
C. 审核项目范围说明书的正确性
D. 验收已经完成的可交付成果
16. 确认范围过程与控制质量过程的关系是 ()。
- A. 经质量检查合格的可交付成果才能进行范围确认
B. 经确认范围符合要求的可交付成果才能进行质量检查
C. 应根据具体需要, 先做质量检查或先做范围确认
D. 由客户开展质量控制, 由项目团队开展范围确认
17. 某公司的项目管理信息系统升级项目, 需要把旧版系统中的所有数据迁移到新版系统中。这是哪种需求的例子? ()
- A. 业务需求 B. 干系人需求 C. 过渡需求 D. 项目需求
18. 控制账户是工作分解结构某个层次上的要素, 以便 ()。
- A. 指定该要素的责任人或责任小组 B. 进行挣值管理
C. 与工作包一一对应 D. 汇总项目的成本数据
19. 应该如何处理已经完成但未通过验收的可交付成果? ()
- A. 把未通过验收的原因记录在案 B. 提出变更请求
C. 实施缺陷补救 D. 说服客户改变主意, 接受该可交付成果
20. 下列哪项不属于群体创新技术? ()
- A. 多标准决策分析 B. 思维导图 C. 名义小组技术 D. 德尔菲技术
21. 关于 WBS 的说法, 哪项是正确的? ()
- A. WBS 的第二层可以是可交付成果或项目阶段
B. WBS 的第二层可以是可交付成果或项目部门
C. WBS 的第二层可以是可交付成果或项目活动
D. WBS 的第二层可以是项目部门或项目活动

22. 项目范围变更 ()。
- A. 也叫做范围潜变
B. 通常是不可避免的
C. 会影响进度、成本等, 必须被拒绝
D. 应该由项目发起人来审批
23. 以下哪项是收集需求过程的输出? ()
- A. 范围管理计划、需求管理计划
B. 需求管理计划、需求识别文件
C. 需求管理计划、需求文件
D. 需求文件、需求跟踪矩阵
24. 下列哪个文件组织并定义了项目的总范围? ()
- A. 范围管理计划 B. 项目范围说明书 C. 工作分解结构 D. 项目工作说明书
25. 以下哪个是控制范围过程的输出? ()
- A. 工作绩效数据
B. 工作绩效信息
C. 工作绩效报告
D. 质量控制测量结果
26. 你已经完成了一个项目。你确认所有工作都已按计划完成。但是, 客户抱怨产品未达到预期的要求。这最有可能是哪个过程出了问题? ()
- A. 定义范围 B. 确认范围 C. 实施质量控制 D. 审查范围
27. 下列哪个文件有助于管理干系人对项目的期望? ()
- A. 范围管理计划
B. 需求文件
C. 项目范围说明书
D. 工作分解结构
28. 下列哪项工具可以把高层级的产品描述转变为有形的可交付成果? ()
- A. 偏差分析 B. 产品分析 C. 文件分析 D. SWOT 分析
29. 下列哪一项最恰当地描述了项目范围说明书? ()
- A. 项目范围说明书是规划范围管理过程的输出
B. 项目范围说明书识别项目的目标和可交付成果
C. 项目范围说明书一经制定, 就不允许更改
D. 每个项目只能有一份项目范围说明书
30. 在项目的环境中, “范围” 可以指 ()。
- A. 产品范围和工作范围
B. 产品范围和项目范围
C. 项目范围和管理范围
D. 项目范围和需求范围
31. 项目范围说明书 ()。
- A. 用来记录项目的主要可交付成果及所需开展的项目工作
B. 有助于创建 WBS
C. 用来明确怎样对已完可交付成果进行正式确认与接受
D. 用来指导对项目范围变更请求的审批
32. 下列哪项文件可用于评估拟追加的新工作是否在项目边界之内? ()
- A. 工作分解结构
B. 项目范围说明书
C. 范围管理计划
D. 工作分解结构词典
33. 以下关于产品范围和项目范围的说法, 哪个是正确的? ()
- A. 项目范围服务于产品范围
B. 项目范围的变化必然引起产品范围的变化
C. 产品范围的变化必然引起项目范围的变化
D. 产品范围服务于项目范围

34. 下列哪项不属于制约因素的例子? ()
- A. 客户事先确定的预算 B. 强制性进度日期
C. 项目过程中不发生不可抗力事件 D. 合同条款
35. 系统工程、价值工程、价值分析和系统分析经常用于 ()。
- A. 备选方案生成 B. 可交付成果分析
C. 项目制约因素分析 D. 产品分析
36. 下列哪项不属于范围管理计划的内容? ()
- A. 制定详细项目范围说明书的方法 B. 正式验收已完成的项目可交付成果的方法
C. 产品测量指标及使用这些指标的理由 D. 如何处理对详细项目范围说明书的变更
37. 以下哪个最好地描述了工作分解结构 (WBS)? ()
- A. WBS 是对项目可交付成果和项目工作的层级分解
B. WBS 是对项目可交付成果的层级分解
C. WBS 是对项目工作的层级分解
D. WBS 是对项目活动的层级分解
38. 定义范围过程旨在 ()。
- A. 制定范围管理计划 B. 制定项目范围说明书
C. 制定项目工作说明书 D. 制定工作分解结构
39. 可交付成果必须具备的特性、功能和特征属于下列哪类需求? ()
- A. 业务需求 B. 干系人需求 C. 解决方案需求 D. 项目需求
40. “工作分解结构”中的“工作”是指 ()。
- A. 为实现项目目标必须开展的活动 B. 为实现可交付成果必须开展的活动
C. 具体的工作任务 D. 作为活动结果的工作产品或可交付成果
41. 原型法体现了下列哪种理念? ()
- A. 学习型组织 B. 干系人参与 C. 渐进明细 D. 客户至上
42. 联合应用开发 (JAD) 常用于 ()。
- A. 帮助确定新产品的关键特征 B. 改进软件开发过程
C. 对所需功能进行简短文字描述 D. 对产品范围进行可视化描绘
43. 对于要在未来远期才完成的可交付成果, 因信息不充分而无法立即分解到位, 团队应当怎么处理? ()
- A. 请求高级管理层下达具体的分解指示 B. 为不影响 WBS 编制, 而强行立即分解到位
C. 把可交付成果外包出去 D. 采用滚动式规划的方法
44. 以下哪项是收集需求过程的工具与技术? ()
- A. 控制图 B. 鱼骨图 C. 流程图 D. 亲和图
45. 下列哪个工具适用于定义跨职能的需求? ()
- A. 焦点小组 B. 引导式研讨会 C. 群体创新技术 D. 问卷调查
46. 在工作分解结构自上而下的细分中, 将导致 ()。
- A. 估算准确度降低 B. 估算准确度增加
C. 管理工作本身的成本更低 D. 某些工作的遗漏
47. 通常质量功能展开要从下列哪项工作开始? ()
- A. 确定质量标准 B. 收集客户声音

- C. 对客户需要进行分类和排序 D. 为实现客户需要设定目标
48. 在以下哪种情况下, 应该采用观察的方法来收集项目干系人的需求? ()
- A. 干系人的数量很少时 B. 需要用渐进明细的理念来开发需求时
- C. 干系人不愿或不能说明他们的需求时 D. 需要组建焦点小组时
49. 确认范围过程的主要目的是什么? ()
- A. 确保项目可交付成果按时完成
- B. 通过获得客户对每个可交付成果的及时验收, 保证项目不偏离轨道
- C. 确保可交付成果符合技术规范
- D. 给人们提供一个发表不同意见的机会
50. 以下哪个是收集需求的输入? ()
- A. 项目工作说明书 B. 项目章程 C. 需求文件 D. 采购工作说明书
51. 下列哪个文件把产品需求与需求源及满足该需求的可交付成果连接起来? ()
- A. 范围管理计划 B. 需求管理计划 C. 需求文件 D. 需求跟踪矩阵
52. 发起人或客户主要通过何种方式完成对可交付成果的可接受性验收? ()
- A. 检查和群体决策技术 B. 检查和偏差分析
- C. 群体创新技术 D. 核对单分析
53. 在哪个文件中规定应该列入需求跟踪矩阵的需求属性? ()
- A. 范围管理计划 B. 需求管理计划 C. 需求文件 D. 需求跟踪矩阵
54. 定义范围的一个输入是 ()。
- A. 项目工作说明书 B. 需求文件
- C. 工作分解结构 (WBS) D. 需求跟踪矩阵
55. 范围蔓延是指 ()。
- A. 项目范围的合理延伸 B. 产品范围的合理延伸
- C. 经过批准的项目范围或产品范围变更 D. 未得到控制的项目范围或产品范围扩大
56. 用来衡量产品范围完成情况的文件是 ()。
- A. 项目管理计划 B. 项目范围说明书
- C. 项目工作分解结构 D. 产品需求文件
57. 某高级管理者在广泛听取大家的意见之后, 采用独裁的方法代表大家做出一个决定。这是属于哪种决策技术? ()
- A. 群体决策技术 B. 强迫式决策技术
- C. 一致同意决策技术 D. 大多数原则决策技术
58. 项目团队通过哪种技术来确定实际绩效与基准的差异程度及原因? ()
- A. 检查 B. 偏差分析 C. 产品分析 D. 文件分析
59. 在整个项目生命周期中, 用于监督、确认和控制项目范围的文件不包括 ()。
- A. 项目工作说明书 B. 项目范围说明书 C. 工作分解结构 D. 工作分解结构词典
60. 项目范围说明书中通常包括以下哪些内容? ()
- A. 产品范围、项目可交付成果、项目进度里程碑、项目除外责任
- B. 产品范围、验收标准、可交付成果、项目组织结构图、项目除外责任
- C. 产品范围、验收标准、可交付成果、项目除外责任、项目制约因素
- D. 产品范围、验收标准、可交付成果、项目假设条件、项目审批要求

1. 项目时间管理 7 个过程，正确的先后顺序是（ ）。
 - A. 规划进度管理、定义活动、估算活动持续时间、估算活动资源、排列活动顺序、制订进度计划、控制进度
 - B. 规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间、制订进度计划、控制进度
 - C. 规划进度管理、定义活动、估算活动资源、估算活动持续时间、制订进度计划、排列活动顺序、控制进度
 - D. 规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动持续时间、估算活动资源、制订进度计划、控制进度
2. 以下哪个是控制进度过程的工具与技术？（ ）
 - A. 关键路径法
 - B. 关键链法
 - C. 挣值管理
 - D. 绩效审查
3. 以下哪种是最常用的进度网络图绘制方法？（ ）
 - A. 节点法
 - B. 箭线法
 - C. 双代号法
 - D. 条件图形法
4. 下列关于进度管理计划，不正确的是（ ）。
 - A. 可能需要更新进度管理计划来反映进度管理过程中所发生的变更
 - B. 项目管理计划是规划进度管理过程的主要输入
 - C. 进度管理计划是制订项目管理计划过程的主要输入
 - D. 进度管理计划必须是正式的、详细的，其中应包括合适的控制临界值
5. 采用关键链法，应该重点管理（ ）。
 - A. 缓冲时间与活动链时间的匹配关系
 - B. 总浮动时间与活动链时间的匹配关系
 - C. 自由浮动时间与总浮动时间的匹配关系
 - D. 总浮动时间与项目浮动时间的匹配关系
6. 关于进度网络图，以下哪个说法是正确的？（ ）
 - A. 进度网络图就是进度计划
 - B. 进度网络图通常用于向管理层汇报项目进展情况
 - C. 进度网络图用于表示活动之间的逻辑关系
 - D. 横道图是最简单的进度网络图
7. 定义活动过程是对以下哪项进行识别和记录？（ ）
 - A. 进度活动
 - B. 工作包
 - C. 汇总活动
 - D. 活动之间的逻辑关系
8. 以下所有都是制订进度计划过程的输出，除了（ ）。
 - A. 项目进度模型
 - B. 进度管理计划
 - C. 进度数据
 - D. 进度基准

9. 向某个已经延误的活动增加新的资源, 将导致的结果是 ()。
- A. 活动可能延误更长时间 B. 延误的时间被赶回
C. 活动效率提高 D. 活动生产率提高
10. 分解是创建 WBS 过程的工具与技术之一, 同时也是以下哪个过程的工具与技术? ()
- A. 定义活动 B. 估算活动资源 C. 识别风险 D. 制定资源分解结构
11. 对于一个低风险, 而且活动之间主要是软逻辑关系的项目, 最好采用什么方法压缩进度? ()
- A. 快速跟进 B. 赶工 C. 资源平衡 D. 资源优化技术
12. 下列哪种估算方法能够提高团队成员对实现估算的责任感? ()
- A. 类比估算 B. 参数估算 C. 三点估算 D. 名义小组技术
13. 以下哪个不是定义活动过程的输出? ()
- A. 活动清单 B. 活动属性 C. 活动顺序 D. 里程碑清单
14. 对“如果情景 X 出现, 情况会怎样?”这样的问题进行分析, 指的是下列哪种工具与技术? ()
- A. 假设分析 B. 假设情景分析 C. 模拟分析 D. 进度网络分析
15. 以下哪个关于关键链的说法是正确的? ()
- A. 关键链是关键路径的另一个名称
B. 关键链是次关键路径的另一个名称
C. 关键链表示的是一系列活动之间的硬逻辑关系
D. 关键链是资源约束下的关键路径
16. 下列关于里程碑的说法, 不正确的是 ()。
- A. 与常规的进度活动有相同的结构和属性
B. 里程碑通常是项目上的关键节点
C. 可以是强制性的, 也可以是选择性的
D. 可以是一个时间点, 也可以是一个时间段
17. 放在非关键链与关键链的接合点, 用来保护关键链不受非关键链延误的影响的缓冲是什么? ()
- A. 项目缓冲 B. 资源缓冲 C. 接驳缓冲 D. 时间缓冲
18. 为了加快项目进度, 你决定在全部文件编写工作结束之前 3 天就开始文件印刷的版面设计工作。这是一种什么逻辑关系? ()
- A. 带时间滞后量的开始到开始关系 B. 带时间提前量的完成到开始关系
C. 带时间提前量的开始到开始关系 D. 带时间滞后量的完成到开始关系
19. 采用敏捷项目管理方法, 在控制进度过程中需要 ()。
- A. 确保项目范围在整个项目期间保持不变
B. 确保项目成本基准不被突破
C. 采用责任分配矩阵来授权工作任务
D. 对剩余工作重新进行优先级排序
20. 在以下哪种情况下, 关键路径上的活动可能出现负的浮动时间? ()
- A. 用顺推法所得到的完工日期晚于客户所要求的完工日期

- B. 用逆推法所得到的完工日期晚于客户所要求的完工日期
C. 用顺推法所得到的完工日期早于客户所要求的完工日期
D. 用逆推法所得到的完工日期早于客户所要求的完工日期
21. 为了缩短项目工期, 项目经理想要采用快速跟进的方法。应该针对以下哪项来应用快速跟进的方法? ()
A. 强制性依赖关系 B. 选择性依赖关系
C. 外部依赖关系 D. 内部依赖关系
22. 资源分解结构的主要作用是什么? ()
A. 有利于按时间段准备项目资源
B. 有利于统一采购用于不同项目部位的同种资源
C. 有利于指定每项工作的责任人
D. 有利于考核团队绩效
23. 活动持续时间估算中, 不能包括下列哪项? ()
A. 在下一个活动的开始时间与本活动的结束时间之间的时间
B. 完成本活动所需的工作时段数
C. 持续时间的可能变动区间
D. 在估算的工期内完成活动的概率
24. 估算活动资源过程的输出包括 ()。
A. 资源价格 B. 活动持续时间估算
C. 资源分解结构 D. 发布的估算数据
25. 采用三点估算法估算活动持续时间, 需要搜集下列各项信息, 除了 ()。
A. 最可能时间 B. 平均时间 C. 最乐观时间 D. 最悲观时间
26. 资源分解结构是一种资源层级结构, 通常按以下哪项来分解? ()
A. 资源类别和数量 B. 资源类别和类型
C. 资源类别和使用时间 D. 资源类别和成本
27. 在进度计划制订过程中, 下列哪项将为最可能的活动历时估算提供最好的基础? ()
A. 行业协会发布的劳动生产率信息 B. 咨询专家的经验
C. 项目团队的经验 D. 去年某个类似项目的进度计划
28. 通常在项目的哪个阶段运用类比估算方法来估算项目持续时间或成本? ()
A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 监控
29. 下面关于进度数据的说法, 错误的是 ()。
A. 进度数据至少应包括进度里程碑、进度活动、活动属性以及已知的全部假设条件与制约因素
B. 在进度模型中, 把进度计划看成是自变量, 进度数据看成是因变量
C. 进度数据可以包括资源需求、现金流安排及采购进度安排
D. 有了进度数据和进度模型, 就可以很方便地更新项目进度计划
30. 活动持续时间估算应该由谁来进行? ()
A. 项目经理 B. 项目团队中最熟悉具体活动的人
C. 职能经理 D. 项目管理团队

31. 进度管理计划通常包含如下内容,除了()。
- A. 如何制定和维护项目进度模型,如何更新项目进度计划
 - B. 估算的准确度、进度计量单位、进度控制临界值
 - C. 里程碑进度计划、概括性进度计划、详细进度计划
 - D. 进度绩效测量规则、进度绩效报告格式、进度管理过程描述
32. 参数估算的准确度取决于()。
- A. 活动的相似度和估算人员的专业程度和经验
 - B. 参数模型的成熟度和基础数据的可靠性
 - C. 单个活动或工作包的规模和复杂程度
 - D. 实际分布和假定分布的契合度
33. 估算活动资源需求时,通常需要考虑以下所有因素,除了()。
- A. 资源费率
 - B. 资源日历
 - C. 资源可得性
 - D. 活动属性
34. 定义活动过程所得到的最终成果是()。
- A. 可交付成果
 - B. 活动
 - C. 工作包
 - D. 工作任务
35. 项目进度计划中所安排的应急储备,通常应该随着项目的进展而逐渐()。
- A. 增加
 - B. 减少
 - C. 保持不变
 - D. 被隐藏
36. 模块测试可以在系统测试开始前3周开始,这是()。
- A. FS + 3
 - B. FS - 3
 - C. SS + 3
 - D. SS - 3
37. 不遵守下列哪种逻辑关系,会给项目带来最大的不利影响?()
- A. 外部依赖关系
 - B. 选择性依赖关系
 - C. 内部依赖关系
 - D. 硬逻辑关系
38. 关键路径法的假设前提是()。
- A. 项目必须在某个强制日前完工
 - B. 项目必须在既定的成本目标下完工
 - C. 项目的资源是充分的
 - D. 项目干系人都是支持项目的
39. 在使用节点法编制网络图时,很少用到的一种逻辑关系是()。
- A. 完成到开始(FS)
 - B. 完成到完成(FF)
 - C. 开始到开始(SS)
 - D. 开始到完成(SF)
40. 很多进度活动都可以采用多种方案加以实施,如使用不同的工具、不同的人力资源、不同的机器等。对各种可能的实施方法进行分析属于()。
- A. 自制或外购分析
 - B. 项目储备分析
 - C. 效益成本分析
 - D. 备选方案分析
41. 借助统计关系和效率单位来开展的估算方法是()。
- A. 类比估算
 - B. 参数估算
 - C. 自下而上估算
 - D. 三点估算
42. 在项目中,关键路径可能不止一条。某个项目有4条关键路径,这对项目意味着()。
- A. 管理难度降低
 - B. 项目风险增加
 - C. 可以加快项目进度
 - D. 这种情况不可能出现
43. 以下哪项不是排列活动顺序过程的输入?()
- A. 活动清单
 - B. 活动属性
 - C. 项目范围说明书
 - D. 工作分解结构
44. 在项目进度网络图中,你可以发现多种时差。在某特定活动中被使用且不影响任一紧后

活动的时差被称为（ ）。

- A. 内部时差 B. 自由时差 C. 总时差 D. 项目时差

45. 以下关于资源平衡的说法都是正确的，除了（ ）。
- A. 在项目各时段中平均分配资源，以便制订出平稳的进度计划
B. 根据资源制约因素，来调整进度计划
C. 解决同一资源在同一时间被分配至两个工作的问题
D. 在保持关键路径不变的前提下，调整项目进度计划
46. 不产出项目产品，不会出现进度提前或落后的项目活动，被称为（ ）。
- A. 独立型活动（Discrete Effort） B. 依附型活动（Apportioned Effort）
C. 附加型活动（Additional Activity） D. 支持型活动（Level of Effort）
47. 下列关于资源平衡和资源平滑的说法，正确的是（ ）。
- A. 资源平衡和资源平滑都不会导致关键路径的改变
B. 资源平衡不会导致关键路径的改变，资源平滑则通常导致关键路径的改变
C. 资源平衡只能在浮动时间允许的范围内进行，而资源平滑则允许延长完工日期
D. 资源平衡往往导致关键路径的延长，而资源平滑则不会导致关键路径的延长
48. 项目进度压缩方法与以下哪个方法最为相似？（ ）
- A. 范围蔓延 B. 范围优化 C. 价值工程 D. 价值分析
49. 活动清单中应该包括（ ）。
- A. 项目所需的主要进度活动
B. 项目所需的全部进度活动
C. 项目所需的全部进度活动及其属性
D. 项目所需的全部进度活动及其标识和工作描述
50. 以下哪个是进度压缩的关键前提条件？（ ）
- A. 不增加项目资源 B. 不增加项目风险
C. 不缩减项目范围 D. 不改变关键路径
51. 用快速跟进的方法来压缩进度，是指（ ）。
- A. 通过加班工作，使项目提前完工
B. 以强有力的奖励手段，使项目提前完工
C. 把工作并行实施，使项目提前完工
D. 加快关键路径上的活动的进度，使项目提前完工
52. 定义活动的输入包括（ ）。
- A. 范围基准 B. 项目工作说明书
C. 项目进度网络图 D. 项目范围说明书
53. 控制进度一般不涉及以下哪一项？（ ）
- A. 判断项目进度的当前状态 B. 确定进度变更是否已经发生
C. 管理实际发生的进度变更 D. 为尽快完工而变更进度计划
54. 两种常用的进度网络绘图方法是（ ）。
- A. 节点法与箭头法 B. 节点法与条件图法

- C. 节点法与逻辑横道图法 D. 节点法与前导图法
55. 下列哪项不属于规划进度管理的工具与技术? ()
- A. 关键路径法 B. 专家判断 C. 会议 D. 分析技术
56. 下列哪个最需要逐渐细化? ()
- A. 里程碑清单 B. 活动属性 C. 项目进度网络图 D. 进度基准
57. 在下列哪个文件中列出不能开展项目活动的时间段, 如不能开展公路施工的雨季时间段? ()
- A. 资源日历 B. 工作日历 C. 自然日历 D. 项目日历
58. 为确保项目工作按时完成, 随着项目活动的开展, 项目时间管理的大部分工作都将发生在哪个过程中? ()
- A. 估算活动持续时间 B. 制定进度计划
- C. 实施进度计划 D. 控制进度
59. 活动属性会随着项目的进展而不断更新, 在项目初始阶段, 活动属性包括 ()。
- A. 活动名称、活动描述和逻辑关系
- B. 活动名称、活动描述和活动资源需求
- C. 活动标识、WBS 标识和活动名称
- D. 活动标识、活动描述、紧前活动和紧后活动
60. 控制进度过程的输出是 ()。
- A. 工作绩效数据 B. 进度预测 C. 工作绩效报告 D. 质量控制测量结果

1. 以下哪项是执行组织可以使用的完工估算预测技术? ()
 - A. $EAC = AC + (BAC - EV) / CPI$
 - B. $EAC = AC + BAC - EV$
 - C. $EAC = BAC / CPI$
 - D. 以上都是
2. 项目的投资回收期是指 ()。
 - A. 还清项目所有贷款所需的时间
 - B. 从项目开始到项目获得的累计利润等于项目成本所需的时间
 - C. 公司为启动项目而取得足够的资金所需要的时间
 - D. 在项目投产后, 公司收回股权投资所需的时间
3. 下列哪个指标属于工作绩效信息的例子? ()
 - A. EV
 - B. AC
 - C. PV
 - D. CV
4. 以下哪个概念能最好地支持“项目的成本超支往往是无法解决的”这个说法? ()
 - A. 机会成本
 - B. 沉没成本
 - C. 固定成本
 - D. 间接成本
5. 在挣值管理中, 无法测量以下哪种项目绩效? ()
 - A. 范围绩效
 - B. 进度绩效
 - C. 质量绩效
 - D. 成本绩效
6. TCPI 等于 0.5 意味着 ()。
 - A. 项目剩下的钱, 每一块钱只要完成 0.5 元的工作量, 项目就能够按既定预算完工
 - B. 项目剩下的钱, 每一块钱需要完成 2 元的工作量, 项目才能够按既定预算完工
 - C. 项目剩下的时间, 每天只要完成 0.5 天的工作量, 项目就能够按既定进度完工
 - D. 项目剩下的时间, 每天需要完成 2 天的工作量, 项目才能够按既定进度完工
7. 对于固定资产, 每年提取等额的折旧数, 这是在采用 ()。
 - A. 加速折旧法
 - B. 递减折旧法
 - C. 直线折旧法
 - D. 年数总和法
8. 经过批准的、按时间段分配的项目成本基准是 ()。
 - A. 以资源直方图表现的累计成本计划
 - B. 以 S 曲线图表现的累计成本计划
 - C. 以控制图表现的累计成本计划
 - D. 以回归曲线表现的累计成本计划
9. 在挣值管理中, 什么情况下使用 $(BAC - EV) / (CPI \times SPI)$ 来计算完工尚需估算? ()
 - A. 成本超支且进度落后
 - B. 成本超支但进度提前
 - C. 成本节约但进度落后
 - D. 成本节约且进度提前
10. 制定预算中的储备分析旨在 ()。
 - A. 计算出项目的应急储备与管理储备
 - B. 计算出项目的应急储备时间或应急储备成本

- C. 监督项目中应急储备和管理储备的使用情况,从而判断是否还需要这些储备,或者是否需要增加额外的储备
- D. 比较剩余的风险和剩余储备的匹配度
11. 下列哪项不属于规划成本管理的输入? ()
- A. 范围基准 B. 进度基准 C. 项目章程 D. 风险登记册
12. 制定预算过程的主要作用是 ()。
- A. 在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向
- B. 确定完成进度活动所需的成本数额
- C. 确定项目成本基准
- D. 发现实际与计划的差异,以便采取纠正措施,降低风险
13. 以下哪个指标最可能在整个项目期间保持不变? ()
- A. ETC B. BAC C. EAC D. TCPI
14. 项目经理通常有权决定项目预算中的各种类型的开支,除了 ()。
- A. 直接成本 B. 固定成本 C. 应急储备 D. 管理储备
15. 在成本管理计划中,下列哪项直接与执行组织的会计制度相联系? ()
- A. 工作分解结构 B. 控制账户编码
- C. 控制临界值 D. 成本估算的准确度和精确度
16. 下列哪项是参数估算的例子? ()
- A. 回归分析 B. 学习曲线 C. 自下而上 D. 关键路径法估算
17. 如果挣值是 300000 美元,实际成本是 355000 美元,计划价值是 370000 美元,项目的进度绩效指数是 ()。
- A. 0.85 B. 1.25 C. 1.16 D. 0.81
18. 通常用货币单位来表示项目成本,但有时也可用非货币单位,以便 ()。
- A. 提高成本估算的准确性 B. 消除通货膨胀的影响,便于成本比较
- C. 更容易考核项目工作人员的业绩 D. 更容易把成本与进度结合起来考核
19. 估算成本过程旨在 ()。
- A. 对项目总成本做一个粗略的估算 B. 估算项目中各项活动的成本
- C. 估算项目活动的直接成本 D. 估算项目活动的人工费
20. 可以使用下列各种方法计算挣值,除了 ()。
- A. 顺推算法 B. 加权里程碑法 C. 固定公式法 D. 完成百分比法
21. 以下哪项代表着项目已经完工? ()
- A. $EV = PV$ B. $EV = AC$ C. $EV = BAC$ D. $PV = BAC$
22. 一般情况下,随着投入的增加,单位投入的产出会 ()。
- A. 基本保持不变 B. 逐渐增加或减少 C. 逐渐增加 D. 逐渐减少
23. 在估算活动成本时,下列哪种成本的估算与项目进度计划有最密切的关系? ()
- A. 直接用于项目活动的材料和设备的成本
- B. 定期分摊到项目活动的总部管理费
- C. 已经发生的任何成本
- D. 固定成本

24. 在项目执行过程中, 管理层批准动用管理储备金来应对已经发生的风险。在这种情况下, 应该: ()。
- A. 修改成本基准
B. 修改项目预算
C. 修改项目资金需求
D. 增加项目应急储备
25. 类比估算适用于如下情形, 除了 ()。
- A. 项目详细信息不足
B. 项目的概念阶段
C. 变量间有统计关系
D. 需快速得到估算结果
26. 下列哪个估算方法可以更准确地反映项目的实际成本? ()
- A. 参数估算
B. 类比估算
C. 自上而下估算
D. 自下而上估算
27. 以下各项主要用于项目控制, 除了 ()。
- A. 偏差分析
B. TCPI
C. 挣值管理
D. 成本效益分析
28. 活动成本估算中通常包括以下各种成本, 除了 ()。
- A. 活动所需全部资源的成本
B. 直接成本和间接成本
C. 应急储备
D. 管理储备
29. 项目的成本偏差等于 ()。
- A. EV 减 AC
B. EV 减 PV
C. AC 减 EV
D. AC 减 PV
30. 制定预算过程的主要输入包括 ()。
- A. 范围基准、干系人登记册、人力资源管理计划和组织过程资产
B. 活动成本估算、范围基准、项目进度计划和风险登记册
C. 活动成本估算、质量基准、项目进度计划和协议
D. 成本基准、范围基准、项目进度计划和风险登记册
31. 机会成本是 ()。
- A. 开展一个新项目而必须付出的代价
B. 为做一件事而放弃做另外一件事, 假如做另外一件事可能得到收益
C. 做决策时无需考虑的虚拟成本
D. 未来要开支的所有成本
32. 以下哪项是对成本绩效指数的最准确的解释? ()
- A. 它表明成本超支或节约的情况
B. 它表明项目的成本绩效好坏
C. 它能够反映导致成本超支或节约的原因
D. 它表明单位成本所实现的项目价值
33. 项目成本核算应该在什么时候进行? ()
- A. 成本发生时
B. 实际支付时
C. 实际交货时
D. 在上述各时间均可, 取决于组织的具体需要
34. 可以利用相关变量之间的历史关系进行 ()。
- A. 参数估算
B. 类比估算
C. 自下而上估算
D. 参数估算或类比估算
35. 下列哪项不是估算成本过程的输入? ()
- A. 工作分解结构、项目进度计划
B. 人力资源管理计划、工作分解结构词典
C. 质量成本、项目进度计划
D. 风险登记册、项目进度计划

36. 什么情形下应该使用 EAC 为基础来计算完工尚需绩效指数 (TCPI)? ()
- A. 管理层认为 BAC 已明显不可行 B. 项目成本超支比较严重
C. 项目进度落后比较严重 D. 项目必须在规定的时间内完工
37. 以下哪项不是估算成本过程的工具? ()
- A. 储备分析 B. PERT 估算 C. 卖方投标分析 D. 成本汇总
38. 在编制项目预算时, 可以把各时点的累计成本基准确定为略高于预计的累计资金支出数, 以便 ()。
- A. 尽量拖延资金支出 B. 尽早取得资金投入
C. 更灵活地安排资金的使用 D. 考虑预计的债务
39. 基于三角分布的三点估算计算公式是 ()。
- A. $c_E = (c_O + 4c_M + c_P) / 6$ B. $c_E = (c_O + 4c_M + c_P) / 3$
C. $c_E = (c_O + c_M + c_P) / 3$ D. $c_E = (c_O + c_M + c_P) / 6$
40. 为两个甚至更多项目而开展的工作, 其成本无法直接计入某个项目, 就只有用某种方法分摊到相关项目中。这种成本是 ()。
- A. 固定成本 B. 可变成本 C. 直接成本 D. 间接成本
41. 下列哪项不属于估算依据中的内容? ()
- A. 估算是如何编制的
B. 对估算区间的说明
C. 用于绩效测量的挣值管理 (EVM) 规则
D. 关于全部假设条件和已知制约因素的文件
42. 成本控制的重点是 ()。
- A. 把资金支出与项目工作实际完成情况分开来考察
B. 考察资金支出与实际完成的项目工作之间的关系
C. 确保不对成本基准进行变更
D. 确保项目按期完工
43. 成本预算与成本基准之间的差额是 ()。
- A. 管理储备 B. 应急储备 C. 应付未付的成本 D. 应收未收款
44. 沉没成本是 ()。
- A. 管理储备中还没有用于项目的资金
B. 已经列入项目预算的人力资源成本
C. 为了防止过去的努力白费, 而在做决策时必须考虑的成本
D. 已经花掉的资金, 无论其用途是否合理
45. 下列哪项是资金限制平衡的作用? ()
- A. 按已知的资金限制调整资金支出计划
B. 在人力资源需求与人力资源供给之间取得平衡
C. 增加资金投入, 满足项目的资金支出需要
D. 增加投入的资源以达到压缩工期的目的
46. 项目工作绩效报告中包括如下数字: $PV = 110$, $EV = 100$, $AC = 120$, 总预算为 150。成本偏差是多少? ()
- A. -20 B. -10 C. +10 D. +20

47. 关于项目资金需求的说法不正确的是 ()。
- A. 项目总资金需求就是项目的总预算 B. 通常以增量而非连续的方式投入资金
C. 可能是非均衡的, 并呈阶梯状分布 D. 项目总资金需求不包括管理储备
48. 项目成本管理包括下列所有过程, 除了 ()。
- A. 估算资源 B. 估算成本 C. 制定预算 D. 控制成本
49. $SV > 0$, $CPI < 1$, 当前项目状态是 ()。
- A. 进度超前, 成本超支 B. 进度落后, 成本节余
C. 进度超前, 成本节余 D. 进度落后, 成本超支
50. 你的朋友告诉你, 他所管理的项目已经花了 5000 万美元, 计划完成 4000 万美元的工作量, 该项目当前状态是 ()。
- A. 进度超前, 成本超支 B. 进度落后, 成本节余
C. 进度超前, 成本节余 D. 无法判断
51. 控制成本过程的输出包括 ()。
- A. 成本概算 B. 成本预算 C. 成本基准 D. 成本预测
52. 项目拟用的挣值管理规则应该在以下哪个文件中作出规定? ()
- A. 项目成本管理计划 B. 项目过程改进计划
C. 项目范围管理计划 D. 项目变更管理计划
53. 成本绩效指数的计算方法是 ()。
- A. AC / EV B. EV / AC C. PV / EV D. EV / PV
54. 为了编制成本管理计划, 项目团队通常需要召开哪个会议? ()
- A. 启动会议 B. 规划会议 C. 开踢会议 D. 评审会议
55. 以下哪种预测项目完工情况的方法最为准确? ()
- A. 自下而上的 ETC 估算 B. 按预算单价的 ETC 估算
C. 按累计 CPI 进行的 ETC 估算 D. 按关键比率的 ETC 估算
56. 在制定预算过程中, 项目团队把预算确定为 100000 美元, 并允许有 -5% 到 +10% 的变动区间。这种预算是 ()。
- A. 粗略量级估算 B. 确定性估算 C. 自下而上估算 D. 类比估算
57. 为了确保项目按既定预算完工而必须在后续阶段达到的绩效水平, 可以用哪个指标来衡量? ()
- A. 成本绩效指数 B. 进度绩效指数
C. 完工尚需绩效指数 D. 项目关键比率
58. 活动成本估算要考虑下列所有成本, 除了 ()。
- A. 人工成本 B. 材料成本 C. 通货膨胀补贴 D. 机会成本
59. 下列哪项不属于绩效审查的具体方法? ()
- A. 偏差分析 B. 假设分析 C. 趋势分析 D. 挣值绩效
60. 以下哪项最好地描述了参数估算? ()
- A. 先估算出各活动的成本, 再汇总至工作包和控制账户的成本
B. 先估算出各时间段的成本, 再加总得到整个项目的成本
C. 依据过去项目所表现出来的各因素之间的量化关系, 来预测项目成本
D. 利用专家判断, 由资深专家进行项目的成本估算

1. 谁对项目的质量负最终责任? ()
A. 项目工程师 B. 项目经理 C. 质量经理 D. 团队成员
2. 下列关于属性抽样和变量抽样的说法都是正确的, 除了 ()。
A. 如果检查者关心的只是产品质量合格或不合格, 应该使用属性抽样
B. 如果检查者关心产品质量在多大程度上合格, 应该使用变量抽样
C. 属性抽样的结果为合格或不合格, 变量抽样的结果为在连续量表上实际所处的位置
D. 变量抽样和属性抽样之间没有任何联系
3. 项目经理关注项目能够满足进行该项目的本来需求的程度。项目经理在做 ()。
A. 整合管理 B. 时间管理 C. 质量管理 D. 范围管理
4. 通常在哪个过程审查已批准的变更请求的执行情况, 做出接受或拒绝的决定? ()
A. 规划质量管理 B. 实施质量保证 C. 控制质量 D. 实施整体变更控制
5. 关于质量的说法, 以下哪项是正确的? ()
A. 质量偏低不是问题, 等级偏低是个问题
B. 质量是一系列内在特性满足要求的程度
C. 质量中明确或隐含的需求是需求开发的依据
D. 质量决定着项目产品的功能多少
6. 以下哪项是对质量审计的正确描述? ()
A. 质量审计是规划质量管理过程的工具与技术
B. 质量审计是控制质量过程的工具与技术
C. 质量审计是实施质量保证过程的工具与技术
D. 质量审计是改进质量过程的工具与技术
7. 质量控制由谁来实施? ()
A. 项目团队成员 B. 质量控制部门 C. 高级管理层 D. 职能部门经理
8. 以下哪项最好地描述了质量与等级? ()
A. 低等级和低质量通常都是设计意图
B. 低等级通常是设计意图, 而低质量通常是执行不当造成的
C. 低质量通常是设计意图, 而低等级通常是执行不当造成的
D. 低等级和低质量通常都是执行不当造成的
9. 实施质量保证过程的输入包括 ()。
A. 工作绩效报告 B. 工作绩效信息

- C. 质量控制测量结果
- D. 质量核对单
10. 质量审计的目标包括以下所有，除了（ ）。
 - A. 总结质量管理的经验教训
 - B. 识别谁应该对质量问题负主要责任
 - C. 识别有效的质量管理做法
 - D. 确定对质量政策的遵守程度
11. 在下列哪个阶段识别与项目有关的质量标准，并且决定将如何达到这些标准？（ ）
 - A. 启动阶段
 - B. 规划阶段
 - C. 执行阶段
 - D. 监控阶段
12. 下列关于质量测量指标和质量核对单，不正确的是（ ）。
 - A. 质量测量指标不仅包括待测量的指标，也包括测量方法；而质量核对单则是用来核实所要求的一系列步骤是否已经执行的清单
 - B. 质量测量指标允许有一定的变动范围；而质量核对单通常是关于“是”或“否”的选择
 - C. 质量测量指标用于考察质量合格与否；而质量核对单用于考察质量合格或不合格的程度
 - D. 质量测量指标既用于实施质量保证过程，也用于控制质量过程；而质量核对单通常只用于控制质量过程
13. 项目经理想要分析可用于达成既定目标的一系列步骤以及每个步骤可能出现的问题，并制订应急计划。他应该使用哪个工具？（ ）
 - A. 关联图
 - B. 过程决策程序图（PDPC）
 - C. 树形图
 - D. 矩阵图
14. 质量成本包括以下所有，除了（ ）。
 - A. 预防成本
 - B. 评估成本
 - C. 失败成本
 - D. 生产成本
15. 项目的质量保证工作通常由谁来执行？（ ）
 - A. 项目质量保证部门
 - B. 项目团队成员
 - C. 高级管理层
 - D. 项目发起人
16. 实验设计的特点是（ ）。
 - A. 每次考察一个变量的变化对结果的影响
 - B. 每次考察几个变量的一种组合对结果的影响
 - C. 把本项目的质量做法与其他项目的质量做法进行比较
 - D. 控制质量过程的一种技术
17. 以下哪个工具可用于挖掘导致某个具体质量缺陷的各种根本原因？（ ）
 - A. 帕累托图
 - B. 鱼骨图
 - C. 控制图
 - D. 散点图
18. 项目经理正在检查项目执行期间所遇到的问题、制约因素以及所发现的非增值活动，并设法在以后克服这些问题以及减少非增值活动。他正在做（ ）。
 - A. 规划质量管理
 - B. 实施质量保证
 - C. 控制质量
 - D. 实施质量审计
19. 控制图在均值线的一侧有 7 个连续的数据点，这时应该怎样处理？（ ）
 - A. 不采取任何行动，因为没有超出控制界限
 - B. 告诉客户
 - C. 停止生产
 - D. 在继续生产的同时，查明原因，寻求解决办法

20. 可借助帕累托图来展示下列哪项所产生的数据? ()
- A. 因果图 B. 核查表 C. 散点图 D. 控制图
21. 实施质量保证过程的依据来自 ()。
- A. 规划质量管理过程、制定项目管理计划过程
B. 规划质量管理过程、控制质量过程
C. 规划范围管理过程、规划质量管理过程
D. 控制范围过程、控制质量过程
22. 项目情况纷繁复杂, 问题频发, 为找到主要问题, 采取重点措施, 项目经理可以使用 ()。
- A. 因果图 B. 散点图 C. 流程图 D. 帕累托图
23. 在规划质量管理过程中, 项目经理需要确定将来用于检查质量的目标值、控制界限、规格界限, 以及进行质量检查的频率。他应该使用以下哪种工具与技术? ()
- A. 控制图 B. 标杆对照 C. 流程图 D. 实验设计
24. 过程的目的、过程的开始和结束、过程的输入输出、过程责任人及干系人, 应该在下列过程改进计划的哪个部分中加以描述? ()
- A. 过程边界 B. 过程配置 C. 过程测量指标 D. 绩效改进目标
25. 以下关于质量成本的说法, 哪个是正确的? ()
- A. 增加评估成本, 以便节约其他成本
B. 增加预防成本, 以便节约其他成本
C. 增加外部失败成本, 以便节约其他成本
D. 增加内部失败成本, 以便节约其他成本
26. 在项目监控过程中, 你可以做出项目产品不符合要求的结论, 如果 ()。
- A. 质量偏差超过控制上限或下限 B. 质量偏差超过规格上限或下限
C. 质量偏差呈现随机变化 D. 质量偏差呈现有规律的变化
27. 实验设计可以帮助降低产品性能对环境变化或其他变化的敏感性, 使产品性能更加稳定。尽管如此, 实验设计并不等同于敏感性分析, 因为 ()。
- A. 实验设计考察多个变量的组合的变化对结果影响, 而不是一次只考察一个变量的变化
B. 实验设计用于质量管理, 而敏感性分析用于成本管理
C. 实验设计是一种统计方法, 而敏感性分析是一种风险分析方法
D. 实验设计是美国人首先提出来的, 而敏感性分析是日本人首先采用的
28. 以下哪项最有助于降低缺陷率? ()
- A. 改进过程 B. 测试成品 C. 定义质量标准 D. 制定进度基准
29. 项目经理怀疑可交付成果的缺陷率跟某个因素有关, 可以借助哪个工具确认他的怀疑? ()
- A. 因果图 B. 控制图 C. 散点图 D. 流程图
30. 以下关于标杆对照的说法都是正确的, 除了 ()。
- A. 识别可比项目的最佳实践, 提出本项目的质量改进意见
B. 建筑项目不能用软件开发项目的做法作为标杆
C. 可以为本项目的绩效考核提供一个基础

- D. 可以据此确定项目质量标准
31. 以下哪项不是控制质量过程的输出? ()
- A. 工作绩效报告 B. 确认的变更
C. 质量控制测量结果 D. 完成的核对单
32. 以下哪个方法涉及把本项目计划要采取的做法与其他项目的做法进行比较, 来识别最佳做法, 形成改进意见? ()
- A. 实验设计 B. 标杆对照 C. 过程改进 D. 统计抽样
33. 应该在哪个过程确认已经完成的可交付成果满足主要干系人的既定需求, 足以进行正式验收? ()
- A. 规划质量管理 B. 实施质量保证 C. 控制质量 D. 确认范围
34. 对于重复性的生产过程, 控制图的控制界限通常设置在什么位置? ()
- A. $\pm 1\sigma$ (西格玛) B. $\pm 2\sigma$ (西格玛) C. $\pm 3\sigma$ (西格玛) D. $\pm 6\sigma$ (西格玛)
35. 统计抽样是常用的质量检查方法。项目管理团队需要在以下哪个过程中确定进行统计抽样的频率、样本数以及相应的统计分析方法? ()
- A. 实施质量保证 B. 规划质量管理 C. 控制质量 D. 控制进度
36. 通常可以借助哪个质量管理和控制工具确定范围分解的结构, 帮助开展 WBS 的创建? ()
- A. 亲和图 B. 关联图 C. 活动网络图 D. 优先矩阵
37. 当一个过程处于受控状态中, 对此过程可以怎么做? ()
- A. 不应该调整该过程
B. 应该调整该过程, 以便提高产品质量
C. 应该在项目阶段结束时, 及时调整该过程
D. 应该为了使工作更具挑战性, 而调整该过程
38. 以下关于质量测量指标的说法, 哪一个是正确的? ()
- A. 质量测量指标应该定得略高一些, 以便使工作具有挑战性
B. 质量测量指标通常以质量核对单的形式出现
C. 质量测量指标不需要非常具体, 以便有一定的灵活性
D. 质量测量指标是对质量标准的非常具体的操作性定义, 用于质量保证和质量控制中
39. 以下哪项不是项目质量保证的特性? ()
- A. 开展过程改进 B. 检查特定可交付成果的质量
C. 重新评价质量标准的合理性 D. 由项目团队开展
40. 一位关键干系人想要知道某过程是否受控、是否稳定, 你应该指引他查看 ()。
- A. 因果图 B. 控制图 C. 流程图 D. 帕累托图
41. 以下都是质量保证的目的, 除了 ()。
- A. 提高项目干系人对项目将要达到质量要求的信心
B. 进行过程持续改进, 减少非增值活动
C. 消除导致质量不合格的原因
D. 重新评价质量标准, 确保质量标准的可行性
42. 下列哪项不属于在项目早期就对质量管理计划进行评审所带来的好处? ()

- A. 确保决策是基于准确信息的
 - B. 降低因返工而造成的成本超支金额和进度延误次数
 - C. 确保质量管理计划不需要变更
 - D. 更加关注项目的价值定位
43. 项目经理希望了解和估算一个过程的质量成本, 他可以借助 ()。
- A. 石川图
 - B. 控制图
 - C. 流程图
 - D. 散点图
44. 可以用散点图表示两个变量之间的相关性。两个变量之间的关系的密切程度, 取决于数据点分布 ()。
- A. 靠近某条横直线的程度
 - B. 靠近某条竖直线的程度
 - C. 靠近某条曲线的程度
 - D. 靠近某条斜线的程度
45. 质量保证工作属于质量成本中的那一类工作? ()
- A. 兼具一致性工作和非一致性工作的特性
 - B. 一致性工作
 - C. 非一致性工作
 - D. 既不属于一致性工作, 也不属于非一致性工作
46. 以下哪项不属于七种基本质量工具? ()
- A. 控制图
 - B. 鱼骨图
 - C. 趋势图
 - D. 流程图
47. 控制图中的控制上限和控制下限表明 ()。
- A. 项目团队不受处罚的最大偏差范围
 - B. 产品质量合格与不合格的分界线
 - C. 生产过程不需采取纠正措施的界限
 - D. 判断项目成败的重要统计依据
48. 过程改进旨在 ()。
- A. 消除非增值活动, 减少浪费
 - B. 提高项目产品质量
 - C. 降低生产成本
 - D. 提高干系人满意度
49. 下列哪项属于一致性质量成本的例子? ()
- A. 返工
 - B. 质量培训
 - C. 废品
 - D. 保修费用
50. 流程图中应该包括以下所有, 除了 ()。
- A. 需要开展的活动
 - B. 每个活动的责任人
 - C. 相关的决策点
 - D. 相关活动的时间顺序
51. 下列哪个工具可以实现对备选方案的排序? ()
- A. 亲和图
 - B. 矩阵图
 - C. 活动网络图
 - D. 优先矩阵
52. 下列关于质量成本的说法, 不正确的是 ()。
- A. 一致性工作是为预防工作出错而做的附加努力
 - B. 非一致性工作是为纠正已经出现的错误而做的附加努力
 - C. 质量工作的成本在可交付成果的整个生命周期中都可能发生
 - D. 项目结束后, 不再发生质量成本
53. 达到质量要求会导致以下哪种结果? ()
- A. 增加成本、降低生产率
 - B. 降低成本、提高生产率
 - C. 增加失败成本、降低评估成本
 - D. 降低预防成本、增加失败成本
54. 下列关于过程分析的说法, 不正确的是 ()。

- A. 过程改进计划是指导过程分析的计划
 - B. 过程分析包括根本原因分析，可能会用到因果图
 - C. 需要分析在过程运行期间遇到的问题和制约因素，以及发现的非增值活动
 - D. 过程分析旨在实现跨越式的改进，把产品质量做得超过要求
55. 精确不同于准确，因为（ ）。
- A. 精确是指重复测量的结果的离散度很小，准确是指单次测量的结果与目标值很接近
 - B. 准确是指重复测量的结果的离散度很小，精确是指单次测量的结果与目标值很接近
 - C. 精确是用于测量成本的，准确是用于测量质量的
 - D. 精确是用于测量质量的，准确是用于测量进度的
56. 对用途相同但技术特性不同的产品或服务的级别分类，通常用于描述（ ）。
- A. 产品或服务的等级
 - B. 产品或服务的质量
 - C. 产品或服务满足需求的程度
 - D. 产品或服务的成本多少
57. 保证在生产过程中不出现错误，这是对下列哪个概念的解释？（ ）
- A. 检查
 - B. 预防
 - C. 评估
 - D. 补救
58. 质量是指（ ）。
- A. 符合三重制约
 - B. 符合要求
 - C. 优于同类产品
 - D. 产品的功能众多
59. 以下关于项目质量管理的说法都是正确的，除了（ ）。
- A. 项目质量管理既要考虑项目管理的质量，又要考虑项目产品的质量
 - B. 项目质量管理同时兼顾项目过程的质量和项目结果的质量
 - C. 项目质量管理方法适用于所有的项目，无论项目会产出怎样的结果
 - D. 项目质量管理是为了保证项目结果达到尽可能高的质量标准
60. 经过实地检查，被确定为正确的可交付成果，是指（ ）。
- A. 完成的可交付成果
 - B. 核实的可交付成果
 - C. 验收的可交付成果
 - D. 移交的可交付成果

1. 作为组建项目团队过程的输出，资源日历通常用来记录（ ）。
 - A. 项目团队成员的可用工作时间与休假时间
 - B. 项目团队成员的正常工作时间以及在假期中工作的报酬标准
 - C. 项目在何时需要何种以及多少资源
 - D. 需要资源平衡的资源种类
2. 可以使用以下哪种结构来把组织中的部门与项目中的工作包联系起来？（ ）
 - A. 工作分解结构
 - B. 资源分解结构
 - C. 风险分解结构
 - D. 组织分解结构
3. 以下哪个说法是正确的？（ ）
 - A. 集中办公的团队更需要沟通规划
 - B. 虚拟团队更需要沟通规划
 - C. 项目管理团队更需要沟通规划
 - D. 项目团队更需要沟通规划
4. 责任分配矩阵具有以下作用，除了（ ）。
 - A. 反映与每个人有关的所有活动
 - B. 反映与每个活动有关的所有人
 - C. 为每个工作指定唯一责任点
 - D. 使每个人都只负责一项工作
5. 规划人力资源管理过程的输出包括（ ）。
 - A. 人员配备管理计划
 - B. 工作岗位及其权责
 - C. 组织结构图
 - D. 人力资源管理计划
6. 高效的项目团队应该（ ）。
 - A. 以领导为导向
 - B. 以任务和结果为导向
 - C. 集中办公
 - D. 通过电子网络联系
7. 下列哪项不是项目人力资源管理计划的组成部分？（ ）
 - A. 工作岗位及其权责
 - B. 资源直方图
 - C. 组织结构图
 - D. 人员配备管理计划
8. 项目已经启动，刚刚进入计划编制阶段。在计划编制阶段的早期，项目经理通常应该采用什么领导风格？（ ）
 - A. 命令式
 - B. 民主式
 - C. 参与式
 - D. 授权式
9. 项目的早期，应该让哪些人参与项目的规划和决策？（ ）
 - A. 少数技术专家
 - B. 项目经理
 - C. 核心团队成员
 - D. 所有项目团队成员
10. 关于认可与奖励，下列说法错误的是（ ）。
 - A. 在决定认可与奖励时，应考虑文化差异
 - B. 认可与奖励应该在项目结束之后做

- C. 只有满足被奖励者的某个重要需求的奖励，才是有效的奖励
D. 除了金钱奖励，还存在各种有效的无形奖励
11. 以下哪项不是管理项目团队过程的输出？（ ）
A. 项目文件更新 B. 事业环境因素更新
C. 项目管理计划更新 D. 团队绩效评价
12. 项目即将结束，为了减轻团队成员的焦虑情绪，让团队成员向新项目平滑过渡，项目经理应该（ ）。
A. 按人员遣散计划执行 B. 提前遣散团队成员
C. 做好人力资源风险控制 D. 对团队成员进行培训
13. 人员的预分派不适用于（ ）。
A. 在投标文件中所指定的人员
B. 具有特定的知识和技能的人员，项目因他们才存在
C. 项目章程中指定的项目经理
D. 根据雇佣合同就位的优秀专业人员
14. 为了获得项目所需的人力资源，项目经理经常要与以下各方谈判，除了（ ）。
A. 高级管理层 B. 职能部门经理 C. 其他项目经理 D. 外部资源供应商
15. 以下哪项是组建项目团队过程的输入？（ ）
A. 活动资源需求 B. 资源日历 C. 组织结构图 D. 人力资源管理计划
16. 以下哪项不是管理项目团队过程的工具与技术？（ ）。
A. 冲突管理 B. 问题日志 C. 人际关系技能 D. 观察和交谈
17. 在项目环境中，冲突是不可避免的，会因各种原因而产生。冲突最常见的来源包括（ ）。
A. 成员个性、资源稀缺、进度优先级排序
B. 进度优先级排序、资源稀缺、成员个性
C. 资源稀缺、进度优先级排序、成员个性
D. 资源稀缺、进度优先级排序、个人工作风格
18. 可以用以下各种形式来记录团队成员的角色与职责，除了（ ）。
A. 职位任命文件 B. 层级型组织结构图
C. 责任分配矩阵 D. 职位描述文件
19. 通过分享权力和使用人际关系技能，使他人为了共同目标而相互合作，这是（ ）。
A. 领导力 B. 团队建设 C. 激励 D. 影响力
20. 项目人力资源管理不包括以下哪个过程？（ ）
A. 估算项目资源 B. 管理项目团队 C. 组建项目团队 D. 建设项目团队
21. 在矩阵式管理之下，项目经理应该如何取得项目所需的人力资源？（ ）
A. 指令职能部门经理提供所需的人力资源
B. 从执行组织外部招聘尽可能多的人力资源
C. 直接向职能部门中的员工发出加入项目团队的邀请信
D. 与职能部门经理就所需人力资源进行谈判
22. 评价项目团队有效性的指标包括（ ）。
A. 个人技能的改进、团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高

- B. 项目经理的权威加强、团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高
 C. 个人技能的改进、团队能力的改进、团队凝聚力提高、项目业绩提高
 D. 团队能力的改进、成员离职率下降、团队凝聚力提高、项目业绩提高
23. 在项目管理中, 下列哪种谈判方法最有利于解决冲突? ()
 A. 关注利益, 而非立场
 B. 关注结果, 而非起因
 C. 关注方法, 而非个人
 D. 关注结果, 而非过程
24. 下列关于项目管理团队的说法都是正确的, 除了 ()。
 A. 项目管理团队是项目团队中从事管理和领导活动的成员的集合
 B. 项目管理团队又称为执行团队、核心团队或领导团队
 C. 项目管理团队可以是整个项目团队
 D. 项目管理团队的成员通常在整个项目生命周期中维持不变
25. 具有共同目标, 通常不面对面工作, 而是依靠电子通信工具相互联系的一群人, 被称为 ()。
 A. 项目团队
 B. 虚拟团队
 C. 虚假团队
 D. 项目管理团队
26. 塔克曼的五阶段团队建设理论是 ()。
 A. 形成、震荡、规范、成熟和解散
 B. 磨合、震荡、规范、成熟和解散
 C. 规范、磨合、震荡、成熟和解散
 D. 形成、规范、提高、成熟和解散
27. 在 RACI 责任分配矩阵中, 应该为每一项工作指定 ()。
 A. 唯一的最终责任人
 B. 两个最终责任人, 以便相互帮助
 C. 三个最终责任人, 以便集体领导
 D. 一个或以上的最终责任人, 视具体情况而定
28. 建设项目团队过程的输出包括 ()。
 A. 项目人员分派
 B. 活动资源需求
 C. 资源日历
 D. 团队绩效评价
29. 下列关于人际交往的说法, 正确的是 ()。
 A. 人际交往有利于认识更多的人, 以便从熟人中招聘员工
 B. 人际交往是指与周围的人发展良好的私人关系, 以便能招聘到稀缺人才
 C. 人际交往是指了解会影响人员配备管理的政治和人际因素
 D. 人际交往是指仅与同职业的人保持正式和非正式的互动
30. 出色的项目经理应该既是管理者又是领导者。领导涉及以下各项, 除了 ()。
 A. 为干系人创造利益
 B. 有效地沟通
 C. 激发和激励人们
 D. 确定方向
31. 一个新员工被安排负责项目的资源保障工作, 他必须了解项目可用资源的种类、属性、何时可用以及可用多长时间等信息, 这时你建议他可以去查阅 ()。
 A. WBS 词典
 B. 采购管理计划
 C. 资源日历
 D. 人力资源管理计划
32. 在制定人力资源管理计划时, 往往需要使用资源直方图说明什么时候需要多少资源。资源直方图中的基本要素包括 ()。
 A. 表示时间的横轴
 B. 表示各时段所需资源数量的柱子
 C. 表示可用的最大资源数量的横线
 D. 以上都是

33. 以下哪个过程属于监控过程组? ()
A. 建设项目团队 B. 管理项目团队 C. 组建项目团队 D. 以上都不是
34. 奖励应该针对 ()。
A. 只有少数团队成员能够做到的事情 B. 人人都能做到的行为
C. 大多数人能做到的行为 D. 团队成员解决管理层导致的问题的能力
35. 你所负责的跨国项目中的许多人都在虚拟团队中工作。下列哪项最有助于成功地管理跨国虚拟团队? ()
A. 细致地规划团队沟通 B. 了解团队成员之间的文化差异
C. 鼓励采用面对问题的方法来解决冲突 D. 指定一个成员充当联络员
36. 解决冲突的五种常用方法中, 哪种是“赢-输”的解决方法? ()。
A. 合作或解决问题 B. 妥协
C. 撤退/回避 D. 强制
37. 在项目执行过程中, 应该通过以下哪项工作来了解团队成员的表现, 向团队成员提供反馈, 并对团队中的角色与职责进行适当调整? ()
A. 项目绩效评估 B. 团队绩效评价 C. 组织绩效评价 D. 报告项目绩效
38. 赫兹伯格的双因素激励理论把与激励有关的因素分成 ()。
A. 低层次因素与高层次因素 B. 成就因素、权力因素与亲和因素
C. 保健因素与激励因素 D. X 因素与 Y 因素
39. 甲乙双方一直就价格和工期问题未能达成一致, 再次谈判后双方都决定有所让步, 甲方同意增加一个月工期, 乙方也决定价格让利 5%。请问这是采用了哪种冲突解决方法? ()
A. 合作或解决问题 B. 妥协
C. 撤退/回避 D. 缓解
40. 人员配备管理计划中通常包括 ()。
A. 职责分配矩阵 B. 人员培训安排 C. 组织结构图 D. 工作岗位及其权责
41. 项目经理正在组织编制人力资源管理计划。他应该使用下列哪两个工具? ()
A. 会议、组织理论 B. 会议、分解
C. 组织理论、人力资源管理计划模板 D. 分解、人力资源管理计划模板
42. 项目经理与团队成员一起确定了各个工作包的责任人, 正在把责任人的姓名插入项目进度计划。他们正在完成 ()。
A. 组建项目团队 B. 项目人员分派 C. 管理项目团队 D. 团队绩效评价
43. 在建设项目团队过程中需要 ()。
A. 开展团队绩效评估和项目绩效评估
B. 分派项目人员, 并通过观察和交谈了解他们的表现
C. 开展团队建设活动, 并解决冲突
D. 建立基本规则, 开展培训
44. 在平衡矩阵式组织结构中, 许多团队成员只是分散在各自的职能部门, 兼职为项目工作。为了加强团队建设, 项目经理最好使用以下哪个工具与技术? ()
A. 认可与奖励 B. 集中办公 C. 培训 D. 基本规则
45. 项目经理想要了解团队成员的工作态度和工作表现。他应该使用下列哪个工具与技

术? ()

A. 观察与交谈 B. 沟通方法 C. 项目绩效评估 D. 沟通技术

46. 项目所必需的各专家处于项目所在城市以外的几个不同城市, 而专家们的频繁旅行将导致成本严重超支。在组建项目团队时, 项目经理应该 ()。

A. 重新招募新的专家 B. 考虑减少专家旅行的次数
C. 考虑组建虚拟团队 D. 直接向管理层求助

47. 在建设项目团队过程中, 项目经理想了解团队成员的优势、劣势、喜好、厌恶等, 以便有针对性地开展培训和其他团队建设活动, 应该使用以下哪个工具技术? ()

A. 人事测评工具 B. 认可与奖励 C. 集中办公 D. 基本规则

48. 在选择项目团队成员的时候, 项目经理希望综合考察备选人员的专业技能、性格、成本高低、社会关系、沟通能力、可用性等多种因素, 应运用以下哪个工具和技术? ()

A. 人事测评工具 B. 多标准决策分析 C. 谈判 D. 观察和交谈

49. 在时间非常紧张的情况下做决策, 应该使用以下哪种决策方式? ()

A. 命令或随机 B. 命令或咨询 C. 咨询或协商 D. 协商或随机

50. 在项目执行期间, 某个关键团队成员尚未完成相关工作, 就被转派到另一个新启动的项目。这时, 应该 ()。

A. 要求延长工期 B. 要求增加预算
C. 提出变更请求 D. 招聘新成员来从事剩余的工作

51. 哪个理论认为, 个人在不同程度上有成就需要、权力需要与亲和需要三种需要, 管理者应该根据个人更重视的需要来制定激励措施? ()

A. 麦克利兰的成就动机理论 B. 弗鲁姆的期望理论
C. 赫兹伯格的双因素理论 D. 麦格雷戈的 X\Y 理论

52. 在开展项目管理的过程中, 项目经理应该 ()。

A. 尽量远离组织中的政治问题, 以免政治问题干扰项目
B. 尽量回避跨国团队中的文化差异, 以免文化差异干扰沟通
C. 尽量理解并利用政治和文化氛围, 创建共赢的气氛
D. 要求团队成员为项目利益而牺牲个人利益

53. 建立团队成员之间的相互信任, 是进行高效团队建设的关键。项目经理应该借助下列哪项来建立信任? ()

A. 强调自己作为项目经理的正式权力 B. 为避免出错而隐瞒信息
C. 尽可能向团队成员提出假设性问题 D. 采用开放式沟通来解决问题

54. 认为优秀的技术专家一定能当好项目经理, 这是以下哪项的体现? ()

A. 光环效应 B. 边际福利 C. 额外待遇 D. 成就理论

55. 以下哪项是项目经理可以采用的谈判策略? ()

A. 谈判结束时不要让对方感觉他自己输了
B. 做出更多的承诺, 同时向对方更多地索取
C. 关注对方的立场而非利益
D. 只与利益相同的人谈判

56. 为了解决冲突，冲突当事人决定把问题摆到桌面上，把不同的方案综合起来，最终得到双方都愿意接受的方案。这是采用了哪种冲突解决方法？（ ）
- A. 合作/解决问题 B. 妥协 C. 强制 D. 撤退/回避
57. 关于马斯洛的需求层次理论，下列说法不正确的是（ ）。
- A. 最低层的是生理需求
B. 最高层的是自我实现需求
C. 马斯洛理论中的较高层次需求相当于赫兹伯格理论中保健因素
D. 通常，人们只有在低层次需求得到满足后，才会追求较高层次的需求
58. 在矩阵式组织中，项目经理往往权力不足，而在项目式组织中，项目经理则具有很大的权力，以下哪种不是职位赋予项目经理的权力？（ ）
- A. 正式权力 B. 奖励权力 C. 惩罚权力 D. 参照权力
59. 项目团队正处于震荡阶段，团队成员因为意见不统一而出现大量矛盾，项目工作被延误，以下说法错误的是（ ）。
- A. 照此下去，团队可能停滞在震荡阶段
B. 照此下去，团队可能退回到形成阶段
C. 团队建设可以跳过震荡阶段，而直接进入规范阶段
D. 在各种项目上，震荡阶段通常都需要持续很长时间
60. 项目经理应该使用下列哪种方法帮助团队成员克服工作技能不足？（ ）
- A. 心理辅导 B. 教练技术 C. 建立信任 D. 充分激励

1. 在项目团队中，沟通（ ）。
 - A. 越多越好
 - B. 只能针对那些有利于项目成功的信息
 - C. 应该在所有的项目团队成员之间进行
 - D. 应该把所有信息发送给所有团队成员
2. 项目沟通管理中，规划沟通管理、管理沟通、控制沟通三个过程的输出都会导致（ ）。
 - A. 项目管理计划更新
 - B. 组织过程资产更新
 - C. 事业环境因素更新
 - D. 项目文件更新
3. 信息发送者对下列哪一项负责？（ ）
 - A. 确保信息被正确接收和理解
 - B. 促使信息接收者赞同信息的内容
 - C. 尽量减少沟通中的噪声
 - D. 确保信息清晰和完整以便被正确理解
4. 以下所有信息都对项目的沟通需求有直接影响，除了（ ）。
 - A. 项目持续时间长短
 - B. 组织结构图
 - C. 参与项目工作的人数
 - D. 项目的跨学科、跨专业程度
5. 沟通管理计划通常不包括（ ）。
 - A. 项目干系人的沟通需求
 - B. 项目主要里程碑和目标日期
 - C. 接收信息的人或组织
 - D. 信息分发的时间框架和频率
6. 以下哪项是管理沟通过程的输入？（ ）
 - A. 工作绩效数据
 - B. 工作绩效信息
 - C. 工作绩效报告
 - D. 问题日志
7. 项目沟通管理包括以下所有过程，除了（ ）。
 - A. 识别干系人
 - B. 规划沟通管理
 - C. 管理沟通
 - D. 控制沟通
8. 在项目沟通中，谁负责确保信息的清楚、明确和完整？（ ）
 - A. 项目经理
 - B. 信息发送者
 - C. 信息接收者
 - D. 沟通双方
9. 使用以下哪种工具与技术，既可以有效收集和发布信息，又有助于监控项目的沟通情况？（ ）
 - A. 专家判断
 - B. 绩效报告
 - C. 会议
 - D. 信息管理系统
10. 某一团队成员用难懂的方言和其他人进行工作交谈，其他人表示无法和他进行有效沟通，项目经理要求该成员使用普通话交谈。项目经理这样做的原因是（ ）。
 - A. 对该团队成员有偏见
 - B. 为了团队成员彼此团结
 - C. 语言差异是沟通中的噪声，会影响沟通质量
 - D. 沟通渠道太少

11. 有效果的沟通必须具备以下要素,除了()。
 - A. 用正确的格式
 - B. 在正确的时间提供信息
 - C. 信息被所有人接收到
 - D. 信息产生正确的影响
12. 除下列哪项外,其余都是规划沟通管理的依据?()
 - A. 干系人登记册
 - B. 项目管理计划
 - C. 事业环境因素
 - D. 沟通技术
13. 进行项目沟通需求分析,旨在确定()。
 - A. 能用于沟通的时间和资金多少
 - B. 所需信息的类型和格式,以及信息对干系人的价值
 - C. 可使用的沟通技术
 - D. 沟通渠道的多少
14. 下列哪种方式最适合于向高层管理者报告每月的项目进度?()
 - A. 里程碑图
 - B. 汇总横道图
 - C. 网络图
 - D. 工作绩效信息
15. 沟通管理计划为项目沟通活动提供以下何种信息?()
 - A. 项目信息流向图
 - B. 项目干系人的需求
 - C. 项目干系人的全部基本信息
 - D. 项目干系人管理策略
16. 与干系人有关的敏感性和保密性信息,在沟通管理中应该如何处理?()
 - A. 列入沟通管理的相关文件中
 - B. 采取安全措施并选择合适的沟通技术
 - C. 向发起人请示处理方法
 - D. 与客户沟通处理方法
17. 以下都是沟通管理计划的内容,除了()。
 - A. 谁可以接收什么信息
 - B. 谁可以直接与项目经理沟通
 - C. 分配给沟通活动的时间和资金
 - D. 问题升级流程
18. 在沟通管理中,强调向正确的人提供正确的信息,也强调只提供所需要的信息。前者和后者分别是指()。
 - A. 及时的沟通,充分的沟通
 - B. 有效率的沟通,有效果的沟通
 - C. 充分的沟通,及时的沟通
 - D. 有效果的沟通,有效率的沟通
19. 管理沟通过程的哪个输出会直接成为控制沟通过程的输入?()
 - A. 工作绩效信息
 - B. 工作绩效数据
 - C. 问题日志
 - D. 项目沟通
20. 项目经理应该是一个多面的角色,其中包括作为沟通者。项目经理有多少时间是花费在沟通上面的?()
 - A. 20% ~ 50%
 - B. 75% ~ 90%
 - C. 30% ~ 60%
 - D. 10% ~ 30%
21. 项目沟通系统中,对项目沟通效果起关键作用的是()。
 - A. 项目发起人
 - B. 高级管理层
 - C. 项目经理
 - D. 项目团队
22. 以下哪项最好地描述了事业环境因素对规划沟通管理过程的影响?()
 - A. 项目执行组织的组织结构对项目的沟通需求有重要影响
 - B. 项目执行组织的标准化工作流程对项目的沟通需求有重要影响
 - C. 项目执行组织的沟通管理计划模板对项目的沟通规划有重要影响
 - D. 项目执行组织的经验教训文档对项目的沟通规划有重要影响
23. 关于沟通渠道,下列说法正确的是()。
 - A. 沟通渠道的多少,与沟通的复杂程度没有关系

- B. 沟通渠道的计算公式 $N(N-1)/2$ ，其中 N 不包括项目经理
- C. 沟通渠道的多少取决于干系人的数量及沟通网络
- D. 沟通渠道越多，管理难度越小
24. 以下哪项不是控制沟通过程的工具和技术？（ ）
- A. 报告绩效 B. 信息管理系统 C. 专家判断 D. 会议
25. 项目经理正在对项目的沟通工作进行定期检查，发现某位重要干系人未收到某项重要信息，项目经理要求向其补发。项目经理的工作属于以下哪个过程？（ ）
- A. 规划沟通管理 B. 控制沟通 C. 管理沟通 D. 识别干系人
26. 关于规划项目沟通，下列说法正确的是（ ）。
- A. 在整个项目期间，规划沟通管理过程通常只需要进行一次
- B. 对于不同的项目，应该尽可能采用同样的信息发布方式
- C. 沟通规划不当可能导致信息传递延误以及向错误的受众传递信息
- D. 通常应该在规划阶段的较晚时间才开展沟通规划工作
27. 项目经理经常使用哪种沟通方法来发布项目绩效报告？（ ）
- A. 交互式沟通 B. 非正式沟通 C. 推式沟通 D. 拉式沟通
28. 在项目计划阶段，有 8 个关键项目干系人被识别；项目执行过程中，又发现原来遗漏掉的 2 个重要干系人。此时，项目潜在的沟通渠道增加了多少？（ ）
- A. 28 B. 17 C. 16 D. 45
29. 在沟通活动中，个人通过对信息的感觉和认知，建立对信息的理解，这个过程属于（ ）。
- A. 理解 B. 解码 C. 编码 D. 接收
30. 以下都是拉式沟通的例子，除了（ ）。
- A. 电子邮件 B. 项目网页
- C. 共享在线知识库 D. 带密码保护的在线项目管理计划
31. 为确保信息收集和发布的效率与效果，需要建立和使用信息管理系统。信息管理系统是（ ）。
- A. 用于管理纸质文件的工具 B. 用于管理项目干系人的工具
- C. 用于管理和分发项目信息的工具 D. 用于管理电子文件的工具
32. 项目经理带领 4 名小组成员开展项目工作，期间又识别了其他 4 名干系人，请问该项目现在的沟通渠道是多少条？（ ）。
- A. 28 B. 30 C. 32 D. 36
33. 以下哪项会影响沟通技术的选择？（ ）
- A. 需要沟通的信息的数量 B. 干系人需求信息的紧迫性
- C. 需要沟通的干系人的数量 D. 项目执行组织的组织结构
34. 一个公共卫生项目，建立了一个公开的电子网页，用来向广大市民发布项目进展情况。这是属于（ ）。
- A. 交互式沟通 B. 非正式沟通 C. 推式沟通 D. 拉式沟通
35. 控制沟通过程会导致的组织过程资产更新，通常包括对报告格式的更新和相关的经验教训。以下所有都应该记录在经验教训文档中，除了（ ）。
- A. 问题的起因 B. 所采取的纠正措施

- C. 采取该纠正措施的理由 D. 变更请求状态更新
36. 在规划沟通管理时, 需要根据下列哪个因素来确定沟通需求? ()
- A. 项目团队成员是集中办公还是分散办公
B. 收集和发布信息的方法
C. 需要收集的信息种类
D. 发布信息的频率高低
37. 为了识别与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式, 应该有效开展以下哪个过程? ()
- A. 管理沟通 B. 规划沟通管理 C. 控制沟通 D. 识别干系人
38. 项目经理发现一个团队成员的工作表现不佳。他处理这个问题的最好沟通方法是 ()。
- A. 正式书面沟通 B. 正式口头沟通 C. 非正式书面沟通 D. 非正式口头沟通
39. 已经完成项目计划编制, 项目经理需要召开以下哪个会议来向干系人介绍项目计划和目标, 获取干系人的支持? ()
- A. 项目开踢会议 B. 项目启动会 C. 干系人识别会议 D. 项目状态评审会
40. 在控制沟通过程中需要依据以下文件, 除了 ()。
- A. 变更日志 B. 项目沟通 C. 问题日志 D. 工作绩效数据
41. 项目经理以电子邮件的方式将合同发给团队中的合约工程师, 要求其下午 3 点前提出审核意见。下午 3 点后项目经理没有收到审核意见, 而合约工程师称他早已完成了审核工作, 并以传真的方式发给了项目经理。出现这个问题的原因是 ()。
- A. 缺乏反馈 B. 双方没有就反馈的方式作出明确约定
C. 编码不正确 D. 解码错误
42. 在口头沟通时, 非口头语言能表达多少信息? ()
- A. 45% B. 7% C. 55% D. 38%
43. 每季度的检查中, 一位关键干系人表示对项目进展情况很不满意, 要求项目经理马上采取赶工措施。项目经理知道此次进度延误是由于突发天气情况造成的, 而且现在的天气状况暂时不适宜赶工, 项目经理最好应该怎么做? ()
- A. 按该干系人的要求赶工, 并要求该干系人承担相应责任
B. 先与该关键干系人沟通
C. 向公司领导层求助
D. 提出项目延期申请
44. 会议是项目管理许多过程需要使用的工具与技术。下列哪个过程不用会议作为工具与技术? ()
- A. 管理沟通 B. 规划沟通管理 C. 控制沟通 D. 识别干系人
45. 沟通模型中, 哪个要素表示接收方已经收到信息, 但是不一定赞同信息的内容? ()
- A. 解码 B. 编码 C. 反馈 D. 告知收到
46. 作为管理沟通过程的输出“项目沟通”, 包括以下哪个内容? ()
- A. 可交付成果的状态 B. 信息的紧急性和影响
C. 信息的传递方法 D. 信息的保密程度
47. 双方的律师和合约工程师正在会议室进行合同谈判, 这是哪种沟通方式? ()

- A. 非正式口头沟通 B. 非正式书面沟通
C. 正式书面沟通 D. 正式口头沟通
48. 选择适合本项目使用的沟通方法, 需要考虑以下因素, 除了 ()。
- A. 沟通需求 B. 项目经理的个人魅力
C. 资金和时间限制 D. 相关工具的可用性
49. 有关会议的说法, 下列错误的是 ()。
- A. 会议是规划沟通管理过程的工具技术 B. 会议必须以面对面的形式召开
C. 大多数会议都是为了解决问题或制定决策 D. 通常需要事先准备会议议程
50. 为了降低沟通中的信息损耗, 提高沟通的效果, 应该重点管理好 ()。
- A. 编码 B. 媒介 C. 解码 D. 噪声
51. 控制沟通过程将会导致以下项目文件的更新, 除了 ()。
- A. 问题日志 B. 预测 C. 绩效报告 D. 报告格式
52. 项目经理每周都通过视频会议与外地团队成员讨论项目进展、解决问题, 这是以下哪种沟通方法的例子? ()
- A. 交互式沟通 B. 推式沟通 C. 拉式沟通 D. 虚拟沟通
53. 哪种沟通方式所传达的信息最能反映某个组织的真实意思? ()
- A. 书面沟通 B. 垂直沟通 C. 内部沟通 D. 官方沟通
54. 谁有权发布项目中的机密信息? ()
- A. 沟通管理计划中指定的人员 B. 高级管理者
C. 项目发起人 D. 项目经理
55. 你正在编写下周的工作计划, 并打算把它发送给项目其他成员, 你现在正在进行 ()。
- A. 解码 B. 编码 C. 反馈 D. 传递信息
56. 有效沟通需要采用多种技术。以下哪项是对引导技术的最好描述? ()。
- A. 准备议程和处理冲突 B. 主动倾听, 消除妨碍理解的障碍
C. 了解形体语言和视觉辅助设计的作用 D. 建立共识和克服障碍
57. 要收集关于项目的状态报告、进展测量结果和预测情况的相关信息, 应使用以下哪个工具技术? ()
- A. 专家判断 B. 报告绩效 C. 会议 D. 信息管理系统
58. 以下哪项最好地描述了异常情况报告? ()
- A. 异常情况报告是定期编制的
B. 异常情况报告是为防止出现异常情况而编制的
C. 异常情况报告是关于超出控制临界值的不利情况的报告
D. 异常情况报告是供项目团队成员使用的绩效报告
59. 按沟通管理计划收集和发布信息是以下哪个过程的工作? ()。
- A. 执行沟通 B. 管理干系人参与 C. 管理沟通 D. 控制沟通
60. 基层员工在项目工作中遇到无法解决的问题时, 应该怎样做? ()
- A. 向项目经理求助 B. 向职能经理求助
C. 等情况更明朗时再来解决 D. 按沟通管理计划中的问题升级流程处理

1. 关于风险应对措施，以下哪个说法是正确的？（ ）
 - A. 对每个风险都要采取最严厉的应对措施
 - B. 对重要风险要指定不止一名风险责任人
 - C. 风险应对措施需要全体相关方的同意
 - D. 在规划风险管理过程中制定风险应对措施
2. 风险再评估与风险审计都是控制风险过程的工具，它们之间的主要差别在于（ ）。
 - A. 项目阶段结束时进行风险再评估，整个项目结束时进行风险审计
 - B. 风险再评估由项目管理团队实施，风险审计由管理层实施
 - C. 风险再评估由项目管理团队实施，风险审计由项目经理实施
 - D. 风险再评估由项目团队实施，风险审计由项目团队之外的独立第三方实施
3. 风险数据质量评估是哪个过程的工具与技术？（ ）
 - A. 实施定性风险分析
 - B. 实施定量风险分析
 - C. 规划风险应对
 - D. 控制风险
4. 识别风险过程会得到（ ）。
 - A. 风险分解结构
 - B. 风险清单及风险描述
 - C. 风险责任人
 - D. 风险应对措施
5. 最有可能导致项目风险管理失败的因素是（ ）。
 - A. 风险应对计划不起作用
 - B. 风险控制不力
 - C. 缺乏风险登记册
 - D. 项目范围说明书不够详细
6. 在风险管理中，风险责任人的主要责任是（ ）。
 - A. 识别风险
 - B. 预防风险发生
 - C. 规划风险应对措施
 - D. 实施风险应对措施
7. 对未知风险通常应该采取以下哪项措施进行管理？（ ）
 - A. 事先制定应对措施
 - B. 设法消除
 - C. 分配一定的管理储备
 - D. 设法减轻
8. 用来检查风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及用来检查风险管理过程的有效性的工具是（ ）。
 - A. 风险再评估
 - B. 风险审计
 - C. 偏差和趋势分析
 - D. 技术绩效测量
9. 以下哪项不是识别风险过程所用的图解技术？（ ）
 - A. 因果图
 - B. 亲和图
 - C. 流程图
 - D. 影响图

10. 某个新产品研发项目, 预计投资 200 万美元。该产品未来市场前景很好的概率为 50%, 可收入 1000 万美元; 市场前景一般的概率为 30%, 可收入 500 万美元。该项目的预期货币价值是 ()。
 - A. 450 万美元
 - B. 650 万美元
 - C. 500 万美元
 - D. 数据不全, 无法计算
11. 不为处理某风险而修改项目计划的风险应对策略称为 ()。
 - A. 接受
 - B. 转移
 - C. 开拓
 - D. 规避
12. 给项目分配最有能力的人力资源, 以确保抓住某个机会, 这是属于 ()。
 - A. 风险接受
 - B. 风险提高
 - C. 风险开拓
 - D. 风险分享
13. 在项目执行过程中未按时实现某个中期里程碑, 就是项目不能按期完工的 ()。
 - A. 风险概率
 - B. 风险起因
 - C. 风险后果
 - D. 风险触发因素
14. 以下都是风险管理计划的内容, 除了 ()。
 - A. 风险类别
 - B. 风险清单
 - C. 风险概率和影响矩阵
 - D. 风险概率和影响定义
15. 项目风险管理包括以下所有过程, 除了 ()。
 - A. 实施定量风险分析
 - B. 规划风险管理
 - C. 实施定性风险分析
 - D. 实施风险应对
16. 应该在哪个文件中规定各风险管理活动的领导者、支持者和参与者? ()
 - A. 风险管理计划
 - B. 风险登记册
 - C. 人力资源管理计划
 - D. 沟通管理计划
17. 以下各项都是风险减轻的例子, 除了 ()。
 - A. 用应急储备来弥补风险发生造成的损失
 - B. 采用一个不太复杂的方法
 - C. 进行多次实验
 - D. 选择一个更稳定的供应商
18. 人们应对风险的方式通常受以下哪一方面的影响? ()
 - A. 风险发生的可能性
 - B. 风险后果的严重性
 - C. 对风险的认知程度
 - D. 对风险的态度
19. 在项目的早期, 只知道某项目最短的工期为 30 天, 最长的工期为 60 天。这时, 可用以下哪种概率分布来表示各种可能工期的概率大小? ()
 - A. 贝塔分布
 - B. 三角分布
 - C. 对数分布
 - D. 均匀分布
20. 以下哪项是定量风险分析的工具与技术? ()
 - A. 风险数据质量评估
 - B. 风险概率和影响评估
 - C. 概率和影响矩阵
 - D. 专家访谈
21. 以下哪项属于风险起因? ()
 - A. 项目需要申请环境许可证
 - B. 政府机构可能延误颁发环境许可证
 - C. 项目缺乏成熟的环境评审系统
 - D. 项目也许不能通过环境评审
22. 在风险概率影响矩阵中, 高风险区域的机会 ()。
 - A. 最容易抓住, 但产生的效益最低
 - B. 最容易抓住, 且产生的效益最高
 - C. 最难抓住, 应该得到最大程度的监控
 - D. 最难抓住, 但是产生的效益最高

23. 龙卷风图经常是下列哪种分析的表现形式? ()
- A. 敏感性分析 B. 预期货币价值分析
C. 决策树分析 D. 模拟分析
24. 在风险分析过程中, 可以采用多种标准对风险进行分类, 以便制订有效的风险应对计划。以下各种都是风险分类的常用标准, 除了 ()。
- A. 工作分解结构 B. 组织分解结构 C. 风险的根本原因 D. 项目阶段
25. 下列对概率和影响矩阵的描述中, 最好的是 ()。
- A. 用于风险优先级排序 B. 为风险优先级排序提供一个客观标准
C. 用于定性风险分析 D. 由项目管理团队在风险管理计划中事先设定
26. 风险概率和影响评估通常用于 ()。
- A. 实施定性风险分析 B. 实施定量风险分析
C. 规划风险应对 D. 控制风险
27. 风险责任人需要参与下列哪个过程? ()
- A. 识别风险 B. 实施定性风险分析
C. 实施定量风险分析 D. 规划风险应对
28. 所有已经识别的风险都要经过下列所有过程, 除了 ()。
- A. 实施定性风险分析 B. 实施定量风险分析
C. 规划风险应对 D. 控制风险
29. 以下都是项目的风险指示器, 除了 ()。
- A. 项目计划的详细程度 B. 项目计划的质量
C. 项目计划与项目需求的匹配程度 D. 项目计划与假设条件的匹配程度
30. 以下所有都会决定风险的排序, 除了 ()。
- A. 风险发生的概率 B. 风险发生的后果
C. 风险发生的紧急性 D. 风险承受力
31. 某项目是高风险项目, 风险管理特别重要。在分析项目风险时, 项目管理团队需要开展风险数据质量评估, 以便 ()。
- A. 使定量风险分析所依据的数据更加可靠
B. 更好地进行风险应对规划
C. 使定性风险分析具有较高的可信度
D. 更有效地控制风险
32. 风险概率影响矩阵 ()。
- A. 在综合考虑风险概率与影响的基础上, 对风险进行优先级排序
B. 用于查询风险发生的概率和影响
C. 用于有效管理风险
D. 是有效的风险规避技术
33. 次生风险是 ()。
- A. 一个风险引起的另一个风险 B. 因应对一个风险而直接导致的另一个风险
C. 不太重要的风险 D. 非紧急发生的风险
34. 某公司正在项目选择过程中, 有新建工厂和扩建现有工厂两个方案可供选择。如果新

建，在市场需求强的情况下，能盈利 10000 万美元；在市场需求弱的情况下，将亏损 4000 万美元。如果扩建，在需求强的情况下，可盈利 8000 万美元；在需求弱的情况下，可盈利 2000 万美元。经过分析，发现 60% 的可能性需求强，40% 的可能性需求弱。正确的做法是（ ）。

- A. 选择新建，因为预期货币价值为 4400 万美元
- B. 选择扩建，因为预期货币价值为 5600 万美元
- C. 暂时不做决策，因为不知道在需求中的情况下的概率和盈利
- D. 综合考虑项目干系人的风险态度后，再选择新建或扩建

35. 下列哪一项是项目风险？（ ）

- A. 刚浇注的楼板出现了裂缝
- B. 项目可能无法获得所需的设计工程师
- C. 合同规定的时间已过，供应商仍未供货
- D. 项目所需的钢材涨价了 20%

36. 项目经理邀请各主要干系人召开会议，对风险的概率和影响进行了评估。之后，他又分析了假设条件的合理性和现实性，并对风险数据的质量进行了评估。在他进行风险管理的下一个过程之前，他还必须（ ）。

- A. 识别风险的触发因素
- B. 制订风险应对计划
- C. 评估风险的发展趋势
- D. 使用标准化的风险级别矩阵

37. 预期货币价值分析经常用哪种图形来表示？（ ）

- A. 龙卷风图
- B. 概率分布图
- C. 因果图
- D. 决策树

38. 风险管理计划中通常包括下列哪项？（ ）

- A. 被指定的风险责任人
- B. 风险管理方法论
- C. 风险应对措施
- D. 风险登记册

39. 实施定性风险分析过程的输出是（ ）。

- A. 风险应对措施
- B. 假设条件日志更新
- C. 量化风险优先级清单
- D. 被指定的风险责任人

40. 核对单分析是以下哪个过程的工具与技术？（ ）

- A. 识别风险
- B. 控制质量
- C. 规划质量管理
- D. 实施定性风险分析

41. 关于单个项目风险和整体项目风险的比较，下列说法正确的是（ ）。

- A. 单个项目风险之和等于整体项目风险
- B. 单个项目风险之和大于整体项目风险
- C. 单个项目风险之和小于整体项目风险
- D. 单个项目风险与整体项目风险没有任何联系

42. 有关风险，下列说法错误的是（ ）。

- A. 大多数风险都可以预测和管理
- B. 应该主动管理所有风险
- C. 风险总是和不确定性联系在一起
- D. 风险一定会给项目目标的至少一个方面造成影响

43. 项目发生了一个风险，项目经理动用了应急储备，这种风险可能是以下哪种？（ ）

- A. 已知-已知风险
B. 已知-未知风险
C. 未知-未知风险
D. 次生风险
44. 你决定找到优势互补的另一个合作伙伴,组成联合体参与项目工作,这种积极应对风险的策略是()。
- A. 开拓
B. 提高
C. 分享
D. 转移
45. 可供查询的概率和影响矩阵,一般是由谁来设定的?()
- A. 项目经理
B. 执行组织
C. 客户
D. 项目重要干系人
46. 组织和干系人的风险态度受多种因素影响,以下哪项不是考虑因素之一?()
- A. 风险偏好
B. 风险承受力
C. 风险应对措施
D. 风险临界值
47. 以下哪项是识别风险过程的输入?()
- A. 范围基准
B. 进度基准
C. 成本基准
D. 质量基准
48. 某组织的风险承受力小于其风险偏好,那么其风险态度应该是()。
- A. 风险冒险者
B. 风险中立者
C. 风险规避者
D. 无从判断
49. 下列哪项是控制风险过程的输出?()
- A. 工作绩效数据
B. 工作绩效报告
C. 工作绩效信息
D. 干系人登记册
50. 发起人明确表明,当项目成本超支5%时必须采取相应措施,如果成本超支15%就会终止该项目。以下哪个说法是正确的?()
- A. 项目成本的5%是风险临界值
B. 项目成本的15%是风险临界值
C. 项目成本的15%是风险偏好
D. 项目成本的5%是风险承受力
51. 影响项目进度的风险因素众多,项目理想知道每个因素对进度影响的大小,以便重点管理其中对项目进度影响最大的因素,他应该使用以下哪种技术进行分析?()
- A. 敏感性分析
B. 根本原因分析
C. 预期货币价值分析
D. 实验设计
52. 可以为应对风险制订弹回计划,以便()。
- A. 在主要应对措施不起作用时启用
B. 在严重威胁发生时启用
C. 以使用隐蔽手段把风险推给其他人
D. 接受不太严重的风险
53. 要考察组织优势能抵消威胁的程度,以及机会可以克服劣势的程度,应该使用以下哪种分析技术?()
- A. 根本原因分析
B. 核对单分析
C. 假设分析
D. SWOT 分析
54. 风险识别活动需要哪些人参加?()
- A. 项目团队成员
B. 风险管理专家
C. 项目经理和高级管理者
D. 全部项目干系人
55. 组织者让多名专家匿名参加调查问卷,经过多轮反馈和评论后,达成了一致意见,这是使用了以下哪种信息收集技术?()
- A. 头脑风暴
B. 德尔菲技术
C. 访谈
D. 根本原因分析
56. 关于风险转移,下列说法正确的是()。
- A. 风险转移可以消除风险
B. 风险转移可以把风险推给后续的项目

- C. 风险转移是把风险的影响连同应对责任一起转移给第三方
D. 风险转移不需要支付风险费用
57. 风险分解结构 (RBS) 是按照什么进行排列的层级结构? ()
A. 风险类别 B. 风险起因 C. 风险的概率 D. 风险的后果
58. 对某一风险进行定性分析, 发现它位于概率和影响矩阵的低风险区域内, 下一步应该做什么? ()
A. 进行定量风险分析 B. 规划风险应对措施
C. 跟踪已识别风险 D. 规划风险管理
59. 应该使用哪个技术来考察在特定时点所实现的产品功能比计划更多或更少, 以及功能是否符合质量要求? ()
A. 偏差和趋势分析 B. 技术绩效测量 C. 储备分析 D. 会议
60. 对于高影响的严重风险, 最适合采取以下哪个应对策略? ()
A. 规避、转移 B. 规避、减轻 C. 转移、接受 D. 减轻、转移

1. 以下关于固定总价合同的说法，正确的是（ ）。
 - A. 价格完全固定，不允许调整，以便卖方承担工作范围变更的风险
 - B. 买方不需要准确定义所需采购的产品或服务
 - C. 买方承担因合同履行不好而导致的成本增加
 - D. 如果工作范围发生变化，则可以调整合同价格
2. 以下都是合同提前终止的原因，除了（ ）。
 - A. 双方协商一致
 - B. 买方为了自己的便利
 - C. 一方违约
 - D. 项目完工
3. 采购文件中应该包括（ ）。
 - A. 所需的合同条款
 - B. 初步估计的合同价格
 - C. 详细的施工方法
 - D. 详细的进度计划
4. 在成本补偿合同下，买方为卖方报销合同工作实施的一切可列支成本，并支付一定的费用作为卖方的（ ）。
 - A. 管理费
 - B. 固定成本
 - C. 间接成本
 - D. 利润
5. 项目采购管理是围绕以下哪项进行的？（ ）
 - A. 采购文件
 - B. 建议书
 - C. 合同
 - D. 建议邀请书
6. 在规划采购管理过程中，经常需要从外部寻求以下（ ）的专家判断。
 - A. 采购专家、法律专家、技术专家
 - B. 管理专家、法律专家、技术专家
 - C. 采购专家、管理专家、技术专家
 - D. 采购专家、法律专家、管理专家
7. 投标人会议通常在什么时候举行？（ ）
 - A. 规划采购管理阶段
 - B. 实施采购阶段
 - C. 卖方选择阶段
 - D. 控制采购阶段
8. 根据买方在项目采购圈中的不同位置，买方也可以称为以下各项，除了（ ）。
 - A. 顾主（Client）
 - B. 承包商（Contractor）
 - C. 客户（Customer）
 - D. 投标人（Bidder）
9. 从买方的角度分析，对于固定价格合同，买方最重要的工作是什么？（ ）
 - A. 确定合同总价
 - B. 处理合同执行过程中的变更
 - C. 定义被采购产品或服务的范围
 - D. 监督卖方控制成本的积极性
10. 以下关于工料合同的说法都是正确的，除了（ ）。
 - A. 工料合同是一种混合类型合同，既有成本补偿合同的特点，也有总价合同的特点

- B. 按卖方的实际成本给予付款，外加一定的利润
 - C. 买方没有明确规定合同的总价值
 - D. 在合同授予时，采购的准确数量没有明确规定
11. 你已经发出了建议邀请书，潜在供应商有一些疑问。你决定开一次会来澄清工作说明书，以便每个人都能理解。你此时正处在下列哪个阶段？（ ）
 - A. 规划采购管理 B. 实施采购 C. 控制采购 D. 结束采购
 12. 你和你的团队正在与你的供应商结束一项合同，证明合同已经完成的正式书面通知是由谁来发布？（ ）
 - A. 买方的高级管理层 B. 买方的项目团队
 - C. 买方的采购管理员 D. 项目发起人
 13. 一般来说，准备建议书的成本，（ ）。
 - A. 不直接向买方收取任何费用
 - B. 如果买方不与卖方交易，对买方而言就成了直接成本
 - C. 如果买方与卖方交易，对买方而言就成了直接成本
 - D. 不论买方与卖方交易与否，对买方而言就成了直接成本
 14. 你们正处于编制采购文件的过程中。如果打算以价格为基础来选择卖方，那么采购文件可以使用下列名称，除了（ ）。
 - A. 投标邀请书 B. 报价邀请书 C. 建议邀请书 D. 投标通知
 15. 以下哪个文件中会包含关于合同所需产品或服务的详细属性？（ ）
 - A. 采购工作说明书（SOW） B. 项目章程
 - C. 工作分解结构（WBS） D. 范围管理计划
 16. 以下关于采购工作说明书的说法都是正确的，除了（ ）。
 - A. 详细描述拟采购的对象，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供
 - B. 详细描述拟采购的对象，以便为潜在卖方提供一个统一的报价基础
 - C. 为了保证采购工作的严肃性，采购工作说明书一旦发出，就不能更改
 - D. 每次进行采购，都需要编制采购工作说明书
 17. 采购审计（ ）。
 - A. 识别卖方工作流程或可交付成果中的不足之处
 - B. 识别项目活动是否符合组织和项目的相关方针、方法及流程
 - C. 检查风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性
 - D. 对从规划采购管理到控制采购的各采购过程进行结构化审查
 18. 如果潜在卖方的报价明显低于买方的独立估算，则可能表明以下所有，除了（ ）。
 - A. 潜在卖方没有全面响应采购工作说明书
 - B. 潜在卖方误解了采购工作说明书
 - C. 采购工作说明书有缺陷
 - D. 如果该潜在卖方中标，就可以为买方节约大量成本
 19. 以下各项都是规划采购管理过程的输出，除了（ ）。
 - A. 采购管理计划 B. 采购文件 C. 建议书 D. 供方选择标准
 20. 结束采购的输入包括（ ）。

- A. 采购文件 B. 采购文档 C. 卖方建议书 D. 协议
21. 通常, 买方比较喜欢的合同类型是 ()。
- A. 固定总价合同 B. 成本补偿合同 C. 单价合同 D. 工料合同
22. 你正在考虑向新客户id提供有偿咨询服务, 这种情况下你的风险最低的合同类型是 ()。
- A. 固定总价合同 B. 工料合同
C. 成本加固定费用合同 D. 成本加激励费用合同
23. 某项目采用成本加固定费用合同。合同中规定的目标成本为 100000 美元, 并按 10% 提取利润。合同实施结束时, 实际成本是 110000 美元, 那么最终的合同价格是多少? ()
- A. 120000 美元 B. 121000 美元 C. 110000 美元 D. 算不出来
24. 采购审计的主要目的是 ()。
- A. 验证卖方工作过程或可交付物符合合同要求的程度
B. 审查采购过程的有效性, 以便对相关人员给予奖惩
C. 鉴别可供以后采购借鉴的经验教训
D. 确定合同双方是否认真履行了各自义务
25. 实施采购过程包括下列所有工作, 除了 ()。
- A. 编制采购文件 B. 获取卖方建议书
C. 建议书评价 D. 确定中标者并授予合同
26. 可以在总价合同中加入经济价格调整条款, 以便应对 ()。
- A. 工作范围变更的风险 B. 现场条件变化的风险
C. 通货膨胀的风险 D. 生产效率低下的风险
27. 项目出现了一个紧急情况, 你立即需要一名合同管理专家为你提供咨询服务。在这种情况下, 你可能使用下列哪种合同? ()
- A. 固定总价合同 B. 总价加激励费用合同
C. 总价加经济价格调整合同 D. 工料合同
28. 在成本加奖励费用合同下, 买方为卖方报销一切合法成本, 并且 ()。
- A. 向卖方支付一笔固定的费用
B. 就成本节约部分, 按事先确定的分享比例, 与卖方分享
C. 基于买方对卖方绩效的主观判断, 向卖方支付利润
D. 在不超过最高限额的情况下, 按合理标准向卖方支付利润
29. 供方选择标准是以下哪个文件的一个组成部分? ()
- A. 采购工作说明书 B. 采购文件
C. 建议邀请书 D. 卖方建议书
30. 下列各项都是合同变更控制系统的组成部分, 除了 ()。
- A. 变更批准层次 B. 跟踪系统
C. 争议处理程序 D. 哪些合同变更不需要书面文件
31. 以下都是规划采购管理过程的输入, 除了 ()。
- A. 干系人登记册 B. 需求文件 C. 应用领域 D. 活动资源需求
32. 常用的合同种类包括以下所有, 除了 ()。
- A. 总价合同 B. 成本补偿合同

45. 本项目采用成本加激励费用（CPIF）合同，目标成本是 20 万元，目标费用为 3 万元，最高费用 4 万元，最低费用 1.8 万元，成本分担比例为 80/20，项目完工时实际成本为 25 万元。向卖方应支付的激励费用及总费用应该是多少？（ ）
- A. 3 万元，28 万元 B. 1.8 万元，26.8 万元
C. 2 万元，26.8 元 D. 2 万元，27 万元
46. 乙公司为甲公司研发产品，并已开展部分工作。甲方为了全力应对突发的金融危机，决定暂停一切新产品研发项目，遂提出与乙方提前终止合同。甲方应考虑补偿乙方哪些费用？（ ）
- A. 已完成工作的费用 B. 已验收工作的费用
C. 为下阶段准备工作发生的费用 D. 以上都包括
47. 用于控制采购过程的三大系统是（ ）。
- A. 支付系统、项目变更控制系统、记录管理系统
B. 支付系统、索赔管理系统、合同变更控制系统
C. 索赔管理系统、合同变更控制系统、记录管理系统
D. 合同变更控制系统、支付系统、记录管理系统
48. 在谈判中对方坚持不肯降价，理由是“这是当地政府部门规定的最低收费标准，我们必须遵守这个规定”。对方是在用哪个谈判策略？（ ）
- A. 既成事实 B. 最后期限 C. 红脸白脸 D. 权力有限
49. 卖方宣称已按照合同约定完成了全部工作，并申请了付款。项目经理下一步应该怎么做？（ ）
- A. 按合同约定向卖方付款
B. 先派人检查卖方工作是否令人满意，再决定能否付款
C. 结束采购
D. 进行采购审计
50. 买方正在检查卖方的工作，考察卖方履行合同的能力，以便决定是否把卖方列入项目后期另一个合同的潜在卖方清单。买方正在开展哪项工作？（ ）
- A. 检查与审计 B. 索赔管理 C. 合同变更控制 D. 采购绩效审查
51. 前任项目经理与承包商口头达成了一致，同意将预付款比例由 30% 调整为 40%。当承包商拿着 40% 的预付款申请来找你签字时，作为新任项目经理你应该怎么做？（ ）
- A. 拒绝签字，按合同支付比例执行
B. 签字，因为前任项目经理已经和承包商达成一致
C. 拒绝签字，因为合同条款是不能变更的
D. 拒绝签字，因为你不了解情况
52. 以下都是采购管理计划的内容，除了（ ）。
- A. 拟采用合同的类型 B. 拟采购的产品、服务或成果的详细描述
C. 如何管理多个供应商 D. 风险管理事项
53. 如果有多个供应商同时为项目工作，买方应该（ ）。
- A. 防止供应商之间串通来损害买方利益
B. 要求供应商之间的一切联系都要通过买方来进行

- C. 要求供应商之间签署横向合作协议
D. 管理好供应商之间的界面
54. 你正在分析应该将相关培训工作外包还是直接由团队中的工程师来完成。此时项目采购正处于以下哪个过程? ()
A. 规划采购管理 B. 实施采购 C. 控制采购 D. 结束采购
55. 在投标成功后, 投标商就变成中标商, 进而变成承包商。中标商必须编制下列哪个文件? ()
A. 合同工作分解结构 B. 采购工作说明书
C. 采购文件 D. 卖方建议书
56. 合同存在长期未决争议, 项目经理最好怎么做? ()
A. 等待争议解决后再对合同进行关门
B. 对合同进行关门, 并把未决争议单独拿出来解决
C. 对未决争议采取诉讼和仲裁的双重解决方法
D. 向发起人求助
57. 选择分包商时, 分包商的企业资质、工期、报价和保修期长短都是本项目需要考虑的因素, 针对此种情况, 采用哪种投标文件评审办法更有效? ()
A. 筛选系统 B. 独立估算 C. 加权打分法 D. 谈判
58. 对于索赔和争议的处理, 最好按如下哪种顺序进行? ()
A. 谈判、调解、起诉 B. 谈判、仲裁、起诉
C. 仲裁、谈判、调解 D. 起诉、调解、谈判
59. 采购工作说明书一般包括以下内容, 除了 ()。
A. 履约期限 B. 性能参数 C. 工作地点 D. 应答格式要求
60. 在规划采购管理过程中, 项目经理希望考察行业情况和供应商能力, 了解市场供需情况, 以便合理做出采购有关安排。应该采用以下哪种工具与技术? ()
A. 市场调研 B. 自制或外购分析 C. 专家判断 D. 会议

1. 关于项目干系人管理，下列说法不正确的是（ ）。
 - A. 与干系人的沟通要持续进行
 - B. 干系人满意度是一个关键的项目目标
 - C. 为了节约时间和精力，应该把干系人管理局限于少数重要的干系人
 - D. 受项目影响或能对项目施加影响的人都是项目的干系人
2. 应该在项目的哪个阶段识别项目干系人？（ ）
 - A. 启动阶段
 - B. 规划阶段
 - C. 执行阶段
 - D. 收尾阶段
3. 以下哪个不是管理干系人参与过程的工具与技术？（ ）
 - A. 会议
 - B. 沟通方法
 - C. 人际关系技能
 - D. 管理技能
4. 制定合适的干系人管理策略是以下哪个过程的活动之一？（ ）
 - A. 识别干系人
 - B. 规划干系人管理
 - C. 管理干系人参与
 - D. 控制干系人参与
5. 可以按照以下方面对干系人进行分类，除了（ ）。
 - A. 利益
 - B. 影响力
 - C. 参与项目的程度
 - D. 出资的多少
6. 在规划干系人管理时要考虑所有事业环境因素，尤其是（ ）。
 - A. 组织文化和组织结构
 - B. 经验教训库
 - C. 历史信息
 - D. 政府或行业标准
7. 以下哪项是规划干系人管理过程的输入？（ ）
 - A. 沟通管理计划
 - B. 项目管理计划
 - C. 项目章程
 - D. 干系人管理计划
8. 了解干系人的关注点，防止这些关注点演变成对项目有负面影响的问题，这是哪个过程的工作？（ ）
 - A. 管理干系人参与
 - B. 识别干系人
 - C. 控制干系人参与
 - D. 规划干系人管理
9. 在管理干系人参与过程中，一些老问题被解决，新问题又出现。应该最先动态更新以下哪个文件？（ ）
 - A. 工作绩效信息
 - B. 问题日志
 - C. 工作绩效数据
 - D. 项目文件
10. 当各干系人的利益出现不可协调的冲突时，应该以谁的利益为最重？（ ）
 - A. 客户
 - B. 项目发起人
 - C. 项目经理
 - D. 高级管理层
11. 管理干系人参与过程属于（ ）。
 - A. 启动过程组
 - B. 规划过程组
 - C. 执行过程组
 - D. 监控过程组
12. 项目进行过程中，高级管理层要求各项目每个季度末都要开展一次干系人满意度调查，并将调查结果作为考核各项目经理的一项重要指标。这样做的主要原因是（ ）。

- A. 可以获得更多项目资金
 - B. 干系人满意度是一个关键的项目目标
 - C. 有利于和干系人搞好关系,降低对可交付成果的质量要求
 - D. 可以方便变更审批
13. 关于识别干系人,下列说法错误的是哪个?()
- A. 识别干系人越早越好
 - B. 识别干系人是项目经理的事
 - C. 识别干系人要全面
 - D. 识别干系人在整个项目生命周期内都要持续不断进行
14. 控制干系人参与过程的输出可能会导致以下哪个项目文件的更新?()
- A. 干系人登记册
 - B. 干系人管理计划
 - C. 沟通管理计划
 - D. 项目经验教训文档
15. 应该动态收集干系人对项目工作的意见,以便()。
- A. 改进项目未来的绩效
 - B. 考察团队成员的工作绩效
 - C. 追究团队成员失职的责任
 - D. 明确项目团队成员的责任
16. 用权力/利益方格对干系人进行分析和归类,有利于重点管理哪类干系人?()
- A. 权力大利益大
 - B. 权力大利益小
 - C. 权力小利益大
 - D. 权力小利益小
17. 管理干系人参与过程不会得到以下哪个输出?()
- A. 问题日志
 - B. 变更日志
 - C. 变更请求
 - D. 项目管理计划更新
18. 新办公大楼即将开工建设,周边居民担心开工后的噪声和粉尘会影响他们的生活,对该项目有抵触情绪。项目经理应该怎样做?()
- A. 尽早听取他们的意见,适当调整施工方案
 - B. 只要他们不采取实际行动干扰项目进展,就不用理会他们的抵触情绪
 - C. 要求办公大楼的客户与周边居民协调解决矛盾
 - D. 建议项目发起人取消这个项目
19. 项目的主要干系人中,发起人最重要的作用是()。
- A. 为项目提供资金
 - B. 签署项目章程
 - C. 参与阶段末评审
 - D. 游说更高层管理人员
20. 以下哪项是对干系人影响项目的合法资格、主观愿望和促使项目改变的能力的最好描述?()
- A. 利益、权力、影响
 - B. 权力、影响、作用
 - C. 影响、权力、作用
 - D. 作用、权力、影响
21. 采购文件是以下哪个过程的输入?()
- A. 识别干系人
 - B. 规划干系人管理
 - C. 管理干系人参与
 - D. 控制干系人参与
22. 以下关于干系人识别的说法,哪项是正确的?()
- A. 由于精力有限,所以通常只需要识别出比较重要的干系人
 - B. 应该识别出近期就对项目产生影响的干系人
 - C. 应该识别出那些特别明显的干系人

- D. 应该识别出全部的干系人
23. 控制干系人参与过程需要输入以下文件,除了()。
- A. 问题日志 B. 工作绩效数据 C. 工作绩效信息 D. 项目管理计划
24. 要最大程度获得干系人对项目的支持,就应该()。
- A. 尽量回避对项目有反对意见的干系人
- B. 解决与干系人之间的实际问题
- C. 主动影响干系人,防止干系人对项目有不合理的期望
- D. 调动干系人适当参与项目决策和项目执行
25. 某个干系人有合法资格参与项目,也很乐意参与项目,但他对项目的建议大多数都没有应用价值。该干系人属于以下哪种?()
- A. 作用大、影响小、权力小 B. 权力大、影响大、作用大
- C. 权力小、影响大、作用小 D. 权力大、影响大、作用小
26. 项目干系人管理中,识别干系人、规划干系人管理、控制干系人参与这3个过程都要使用以下哪项工具与技术?()
- A. 专家判断、会议 B. 专家判断、分析技术
- C. 分析技术、会议 D. 信息管理系统、会议
27. 以下都是管理干系人参与过程的活动,除了()。
- A. 制定合适的干系人管理策略
- B. 澄清和解决已识别出来的问题
- C. 预测干系人未来可能出现的问题并尽早处理
- D. 管理干系人的期望和需要
28. 你正按照一些模型对干系人进行分析和归类,以便确定在项目中应该重点考虑哪些人的利益。此时项目正处于哪个过程中?()
- A. 识别干系人 B. 规划干系人管理 C. 管理干系人参与 D. 控制干系人参与
29. 下列哪个说法是正确的?()
- A. 干系人对项目的影响力在启动阶段最大,而后随着项目进展逐渐降低
- B. 干系人对项目的影响力在启动阶段最小,而后随着项目进展逐渐加大
- C. 干系人对项目的影响力在整个项目期间保持不变
- D. 应该鼓励干系人在项目规划阶段的晚期再对项目提出可能有的不同意见
30. 项目开始一段时间后将部分技术工作外包给了外部供应商。外部供应商的姓名、项目角色和联系方式应该记录在下列哪个项目文件中?()
- A. 问题日志 B. 干系人管理计划 C. 干系人登记册 D. 变更日志
31. 权力/利益方格中,“权力”是指()。
- A. 干系人的职权 B. 干系人施加自己意愿的能力
- C. 对项目结果的关注程度 D. 改变计划的能力
32. 使用凸显模型对干系人进行分析,应该考察()。
- A. 干系人对项目的认知程度 B. 干系人对项目的支持程度
- C. 干系人对项目施加影响的紧急程度 D. 干系人在项目上的利益追求
33. 干系人参与评估矩阵显示,某干系人当前参与项目的程度低于所需的参与程度。项目经

- 理最好采取以下哪种措施? ()
- 只要他不反对项目,就让他维持目前的参与程度
 - 分析原因,并制定沟通和行动方案来消除差距
 - 降低该干系人所需参与程度的等级
 - 直接要求该干系人更多地参与项目
34. 通过某种认证过程而与项目执行组织签订协议的个人或组织,属于以下哪类干系人? ()
- 卖方
 - 合作伙伴
 - 职能部门
 - 技术服务提供者
35. 哪个过程能最直接地提高干系人对项目的支持,降低干系人对项目的抵制,从而显著提高项目成功的机会? ()
- 管理干系人参与
 - 控制干系人参与
 - 识别干系人
 - 规划干系人管理
36. 某干系人了解项目情况并积极促进项目成功,该干系人的参与程度是 ()。
- 无知型
 - 抵触型
 - 支持型
 - 领导型
37. 在权力/利益方格中,某类干系人在项目上的利益小权力也小,对此类干系人我们应该如何管理? ()
- 完全置之不理
 - 满足他们的利益追求
 - 监督他们的表现
 - 随时告知项目情况
38. 在规划干系人管理过程中需要用到专家判断这个工具技术,是为了 ()。
- 识别出全部干系人
 - 确定每位干系人在每个阶段参与项目的程度
 - 比较所有干系人的当前参与程度和计划参与程度
 - 对当前干系人进行重新评估
39. 管理干系人参与过程旨在与干系人沟通和协作,引导干系人合理参与项目。该过程应该在项目的哪个阶段进行? ()
- 在启动项目阶段
 - 在组织与准备阶段
 - 在执行项目工作阶段
 - 在整个项目生命周期中
40. 干系人登记册中通常包括 ()。
- 干系人的基本信息、评估信息和分类
 - 干系人的基本信息、分类和管理策略
 - 干系人的基本信息、所在位置和分类
 - 干系人的基本信息、在项目中的角色和分类
41. 以下哪项是执行过程组的过程? ()
- 规划干系人管理
 - 执行干系人管理
 - 管理干系人参与
 - 控制干系人参与
42. 关于干系人,下列说法正确的是 ()。
- 干系人一定是能促进项目成功的人
 - 干系人必须来自组织内部
 - 干系人在项目不同阶段对项目产生相同的影响
 - 干系人在项目生命周期中可能发生变化

43. 关于工作绩效数据和工作绩效信息，下列说法不正确的是（ ）。
- A. 工作绩效数据本身不用于决策
 - B. 工作绩效信息可以作为项目决策的依据
 - C. 工作绩效数据是工作绩效信息的基础
 - D. 预测的完工尚需估算是工作绩效数据
44. 以下哪个不是管理干系人参与过程的输入？（ ）
- A. 问题日志
 - B. 变更日志
 - C. 干系人管理计划
 - D. 沟通管理计划
45. 以下哪个是控制干系人参与过程的工具与技术？（ ）
- A. 信息管理系统
 - B. 干系人分析
 - C. 管理技能
 - D. 人际关系技能
46. 关于干系人管理计划，下列说法错误的是（ ）。
- A. 干系人管理计划可以是正式的或非正式的
 - B. 干系人管理计划可以是非常详细或高度概括的
 - C. 干系人管理计划等同于沟通管理计划
 - D. 干系人管理计划要随着项目进展更新和优化
47. 识别干系人，最好采用以下哪种方法？（ ）
- A. 一次就识别出全部的干系人
 - B. 对已识别的干系人进行访谈，识别出更多的干系人
 - C. 与干系人一起解决问题
 - D. 对他们的能力进行评估
48. 以下过程都会导致变更请求，除了（ ）。
- A. 管理干系人参与
 - B. 规划干系人管理
 - C. 控制干系人参与
 - D. 控制沟通
49. 干系人对项目的潜在影响，在干系人登记册中属于以下哪类信息？（ ）
- A. 基本信息
 - B. 评估信息
 - C. 干系人分类
 - D. 问题与变更事项
50. 已识别出来的某位干系人可能到项目晚期才会对项目产生显著影响，那么项目经理现阶段应该怎么做？（ ）
- A. 不把他列入干系人登记册
 - B. 列入干系人登记册并密切关注变化情况
 - C. 到项目晚期再列入干系人登记册
 - D. 向高级管理层请示该如何处理
51. 职能经理也是项目的一个重要干系人，项目经理必须与职能经理密切合作，因为（ ）。
- A. 职能经理掌握着项目所需的人力资源
 - B. 职能经理负责为项目提供资金
 - C. 职能经理是项目产品的直接使用者
 - D. 出现利益冲突时要按有利于职能经理的原则处理
52. 在管理干系人参与过程中，需要把各种项目报告归入组织过程资产。以下哪项不属于项目报告？（ ）
- A. 经验教训总结
 - B. 问题日志
 - C. 项目收尾报告
 - D. 会议纪要
53. 项目规划阶段即将结束，项目经理正在筹备开踢会议。项目经理担心不能召集某些非常重要的干系人参加这个会议，他应该向谁求助？（ ）
- A. 项目发起人
 - B. 团队成员
 - C. 客户
 - D. 职能经理

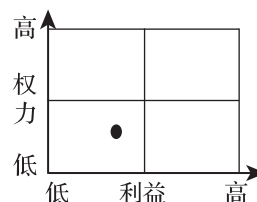
54. 要维持并提升干系人参与活动的效率和效果,应该加强以下哪个过程? ()
A. 识别干系人 B. 规划干系人管理 C. 管理干系人参与 D. 控制干系人参与
55. 人际关系技能是以下哪个过程的工具与技术? ()
A. 识别干系人 B. 规划干系人管理 C. 管理干系人参与 D. 控制干系人参与
56. 某干系人的当前参与程度分类为抵触型,项目需要其参与程度为支持型,项目管理团队正在策划如何把他的参与程度提高到项目所需的程度上来。这是在进行 ()。
A. 识别干系人过程 B. 管理干系人参与过程
C. 规划干系人管理过程 D. 控制干系人参与过程
57. 以下哪项是干系人参与评估矩阵中的内容? ()
A. 干系人的联系方式 B. 干系人的当前参与程度与所需参与程度
C. 干系人的需求和期望 D. 干系人管理策略
58. 项目的关键干系人提出要增加一小部分项目范围以外的工作内容,从干系人管理的角度,项目经理应该怎么做? ()
A. 同意,因为关键干系人的需求都应该得到满足
B. 拒绝,因为只能在项目边界内满足干系人的需求
C. 同意,因为只增加一小部分工作内容
D. 拒绝,因为他在下个阶段可能就不是关键干系人了
59. 以下哪项不是干系人管理计划的内容? ()
A. 问题升级流程 B. 干系人变更的范围和影响
C. 项目现阶段的干系人沟通需求 D. 关键干系人的所需参与程度和当前参与程度
60. 用干系人分析技术,已经识别出了项目的所有干系人及其信息,下一步应该做什么? ()
A. 分析每个干系人的影响并分类
B. 评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对
C. 制定合适的管理策略
D. 与干系人一起解决问题

第二篇

综合模拟试题

PMP® 模拟试题一

1. 团队成员正在编制质量管理计划，要想找到质量管理方面的工作方向，必须要参考以下哪个文件？（ ）
A. 事业环境因素 B. 组织过程资产
C. 本行业中的质量管理规则、标准和指南 D. 组织的质量政策
2. 干系人提出要将项目计划修建的一栋酒店改为自用办公楼，这并不会对工期和成本造成太大影响，但会影响项目投产后的运营收益。项目经理应该如何行动？（ ）
A. 向发起人求助 B. 让团队成员分析对项目建设期的影响
C. 同意该变更 D. 与该干系人沟通变更对商业论证的影响
3. 你被任命为一个新项目的项目经理。该项目的成败将关系到你的职业命运。如果项目成功，你会得到提升；如果项目失败，你将被解雇。你应该为项目选择何种组织形式？（ ）
A. 强矩阵型组织 B. 项目型组织 C. 紧密矩阵型组织 D. 弱矩阵型组织
4. 在项目执行期间的一次客户会议中，客户通知项目经理，他已经没有钱继续做这个项目了。项目经理应首先做什么？（ ）
A. 放慢工作速度，以便客户有时间筹集资金
B. 削减工作范围并开始收尾工作
C. 停止所有工作，等到客户的钱到位后再接着做
D. 停止工作并解散项目团队
5. 你所在的公司正在实施一个比较复杂、跨职能部门的项目。该项目所涉及的工作范围很广，质量要求也很高。为了节约项目成本，预防成本超支，项目管理团队取消了一项工作。结果，却反而导致了项目总成本增加。这种情况本可以通过以下哪个过程加以避免？（ ）
A. 实施整体变更控制 B. 控制范围
C. 控制成本 D. 控制进度
6. 在新产品设计项目即将进入执行阶段时，项目经理请求高级管理层召集主要项目干系人联合举行一次会议，以便使大家都了解项目计划和项目目标。这个会议是下列哪项的会议？（ ）
A. 项目干系人会议（Project Stakeholder Meeting）
B. 项目启动会议（Project Initiating Meeting）
C. 项目开踢会议（Kick-off Meeting）
D. 项目状态评审会议（Project Status Review Meeting）
7. 经过分析，某干系人位于权力/利益方格中的位置如下，对这个干系人团队未来应该如何管理？（ ）
A. 花适当的精力进行监督
B. 把他从干系人登记册中删去



- C. 帮助他提高权力
 - D. 暂时放在一边不管，等其权力或利益变大后再关注
8. 科技项目失败的原因大多与管理而非技术有关。人员的技术能力并不等同于项目管理能力，然而许多企业没有合适的流程来保证技术出身的项目经理接受适当的项目管理培训。公司内拥有选拔、培训、监督和考核项目管理专业人员权力的是（ ）。
- A. 人力资源部门 B. 项目管理办公室 C. 项目经理 D. 高层管理者
9. 项目建设过程中需要进行多次采购。现在，项目团队已经完成第一次采购。团队成员希望总结第一次采购中的经验和问题，以便改进以后的采购工作。项目经理应该如何指导团队成员的行动？（ ）
- A. 要求团队在完成至少三次采购后再来一起总结
- B. 要求团队立即开展采购审计
- C. 要求团队把所发现的问题记录在问题日志中
- D. 要求团队立即更新组织过程资产
10. 在规划阶段，某个新来的团队成员正在编制责任分配矩阵，结果如下图。作为项目经理你应该提出什么样的指导意见？（ ）

RACI 图	人 员			
活动	安妮	本	卡洛斯	吉娜
收集需求	A	R	C	C
制定测试计划	I	A	C	R
提交变更请求	R	R	I	I
追踪客户反馈	A	C	I	R

- A. 收集需求活动不能有两个“C”
- B. 提交变更请求这个活动不能有两个“R”
- C. 提交变更请求这个活动缺少唯一责任人
- D. 安妮不能同时作为收集需求和追踪客户反馈活动的“A”
11. 某项目主要依靠外部组织的力量来完成，其中一个合同的期限预计为 3 年，价格可能高达 500 万美元。买方想要采用总价合同，但又担心潜在卖方在报价中计入过高的通货膨胀应急储备。买方应该选择（ ）。
- A. 固定总价合同 B. 总价加激励费用合同
- C. 总价加奖励费用合同 D. 总价加经济价格调整合同
12. 项目经理为一个较复杂的项目组建了项目管理团队。项目管理团队已经编制出项目计划。项目经理在审查该计划时发现对风险的识别与分析存在严重的不足，例如没有对以网络图所表示的项目进度计划进行风险分析。如果不使用网络图，就很可能遗漏（ ）。
- A. 进度活动 B. 活动之间的某种依赖关系
- C. 活动间的路径分支 D. 活动间的路径汇聚
13. 你被授权起草项目章程，经过多次修改和会议讨论后，发起人终于认可并签发了项目章程。你的下一步行动是（ ）。
- A. 组织召开项目开踢会 B. 进行该项目的商业论证
- C. 动用组织资源开展项目活动 D. 正式通知各主要干系人项目章程已被批准

14. 公司经过商业论证后准备上马一个新项目。一旦项目正式立项，你将是该项目的项目经理。公司领导授权你编制项目章程。作为长期在本行业工作的人，你知道行业最近发生了一些新的情况。你应该如何行动？（ ）
- A. 立即着手编制项目章程
B. 重新开展商业论证
C. 开展项目评估，来确认商业论证中的结论
D. 编制项目管理计划
15. 通过对市场行情的认真分析，项目团队认为项目所需的某种关键材料很可能会大幅涨价。他们决定现在就把以后所需的这种材料全部备齐。他们这是采用了以下哪种策略？（ ）
- A. 机会利用 B. 威胁规避 C. 威胁减轻 D. 威胁转移
16. 你是一个办公信息系统开发项目的项目经理。这个项目正处于收集需求过程中，你带领项目管理团队对关键干系人进行访谈。在访谈中，政府相关部门要求信息系统有向政府部门自动传递相关信息的功能，以满足其进行监控的需要；公司管理层要求信息系统要符合公司保护商业机密的规定；相关职能部门的员工则希望信息系统要使用便捷。当你与项目干系人一起工作时，你应该（ ）。
- A. 对项目干系人归类，以便更容易识别与管理他们
B. 尽量减少那些可能对项目产生不利影响的干系人的活动
C. 特别注意项目干系人之间的目标差异，因为这种差异会加大管理的难度
D. 认识到项目干系人的角色与职责有可能重叠
17. 酒店项目已经完工，项目经理与发起人和客户一起进行验收。只有获得发起人和客户签署以下哪个文件，才能说明本项目已正式结束？（ ）
- A. 确认范围过程产生的客户验收文件 B. 项目收尾文件
C. 控制质量过程产生的质量验收单 D. 酒店正式进入商业运营
18. 在项目执行过程中，项目团队需要按项目沟通计划的要求召开项目状态评审会议。为了使会议有效进行，沟通计划要求相关成员在预定的状态评审会议之前 2 天提交项目进展情况报告。尽管他们过去都严格按计划执行，但这次却直到状态评审会议之前 4 小时才提交了报告。你粗略地看了一下报告，发现其中有几处严重的错误。你应该（ ）。
- A. 照常召开状态评审会议，并计划在会议上纠正这几处错误
B. 要求团队纠正错误，并推迟状态评审会议
C. 查明是谁引起的错误，并加以处罚
D. 照常召开状态评审会议，并看看其他人能否发现这几处错误
19. 为了赢得一个 50 亿美元的高速铁路建设合同，三家公司决定组建国际联营体去投标。这是哪种风险应对策略？
- A. 机会开拓 B. 机会分享 C. 机会提高 D. 威胁减轻
20. 在某个软件开发项目中，卖方已经按照合同要求圆满地完成了项目工作，这时，买方又要求在合同中添加一项新工作。鉴于上述情况，卖方应该如何做？（ ）
- A. 开始合同收尾，并要求就新工作签订新合同
B. 同意添加新工作，但要求用成本补偿的方式来做
C. 拒绝做新工作，因为合同已经完成

- D. 立即开展新工作，以便维护与买方的良好关系
21. 连续的降雨导致山洪暴发，道路被冲毁。如果未来一段时间内继续降雨，道路抢修需要 20 天；如果晴天，10 天就可以修好；不过，从未来一段的天气预报情况推测，最有可能 12 天完成。则完成道路抢修的期望工期为（ ）。
- A. 13 天 B. 15 天 C. 12 天 D. 14 天
22. 项目经理把发起人的指示函件通过电子邮件转发给了异地的团队成员，该团队成员收到该邮件后及时发送了邮件回执，并开始采取行动。然而项目经理到项目上去检查时，对项目团队成员的工作非常不满意，坚持说他曲解了邮件的内容。这可能是沟通中哪个环节出了问题？（ ）
- A. 项目经理编码错误 B. 不应该采取电子邮件来传递信息
- C. 缺乏信息反馈 D. 没有及时告知收到信息
23. 公司总经理刚刚委任你为项目经理，并请你起草项目章程。你从总经理那里得到了项目工作说明书，了解到项目的时间很紧。你也知道公司等级森严、权力距离很大。针对这种情况，制定项目章程的最佳办法是（ ）。
- A. 召开头脑风暴会议，与潜在的项目团队成员一起制定项目章程
- B. 自己起草项目章程，然后提交给潜在团队成员和其他项目干系人征求意见
- C. 与项目发起人一起编制项目章程，然后分发给项目干系人
- D. 与职能经理一起编制项目章程，并提交给项目发起人签字确认
24. 项目经理决定把项目状态会议的会议纪要放在带密码保护的项目网站上，供分散在全球各地的团队成员需要时查阅。他所采用的沟通方法是（ ）。
- A. 推式沟通 B. 交互式沟通 C. 电子式沟通 D. 拉式沟通
25. 为了给新工业园供电，公司决定新建一个变电站。被授权的项目经理正在基于已批准的商业论证起草项目章程，随后他发现市场上的电价根据区域政策进行了调整，商业论证中的收益可能无法实现。项目经理应该采取以下哪项措施？（ ）
- A. 向高级管理层建议进行成本效益分析，修订商业论证
- B. 继续基于已批准的商业论证编写项目章程
- C. 与运营经理协商，在随后的运营中想办法弥补效益
- D. 不理睬商业论证中的信息，按新情况编写项目章程
26. 你在国外旅游期间，在购买物品时，卖主说“这个手表，我卖给别人都是 2 万元，看在我们都是美国人的份上，就用 1 万元卖给你了！”这种情况下，很可能（ ）。
- A. 这块手表真的值 2 万元 B. 卖主在使用“公平合理”的谈判策略
- C. 卖主真的很讲情义 D. 这块手表也许不值 1 万元
27. 你所负责的一个为期 3 年的项目，刚刚进入收尾阶段，再过 3 周就可以宣布正式结束。这时，发现了一个已定义的重大缺陷。这很可能是以下哪个过程没有做好？（ ）
- A. 识别风险 B. 规划风险管理 C. 控制风险 D. 应对风险
28. 某项目建成后，如果市场情况很好，可以盈利 500 万元；如果市场情况一般，可以盈利 200 万元；如果市场情况很差，预计将会亏损 300 万元。市场情况很好的概率为 25%，市场情况一般的概率为 60%。该项目的预期货币价值为（ ）。
- A. 245 万元 B. 200 万元 C. 400 万元 D. 信息不足，无法计算

29. 你刚刚在启动大会上被任命为项目经理，项目章程中要求整个项目要在 2016 年 10 月 15 日这个里程碑点完工。某个重要干系人认为项目完工日期会错过十一黄金周赚钱的好时机，不断给你施加压力，要求提前到 9 月 20 日完工。你该如何行动？（ ）
- A. 向他出示项目章程进行澄清 B. 要求其提交正式的变更请求
C. 忽略他，继续开展项目 D. 向他说明商业论证已经被批准
30. 某个重要干系人当前参与项目的程度是“不知晓”，项目团队正在策划如何才能把他参与项目的程度提高到“支持”，这一行动方案应该记录在以下哪个文件中？（ ）
- A. 干系人管理计划 B. 干系人登记册 C. 沟通管理计划 D. 干系人参与评估矩阵
31. 某干系人是项目的积极支持者，在项目中的权力和影响也在逐步增大，他想要获得更多的信息以便更好地支持项目。项目经理应该如何行动？（ ）
- A. 不应提供计划以外的信息
B. 通过变更程序审批后，让其获得必要的信息
C. 向更高的管理层请示
D. 提供给他所需信息，以便促进项目成功
32. 你是项目管理办公室（PMO）主任，刚刚接到某个项目的进展情况报告。该项目已经完成 60%，进度稍有提前，但成本超支严重。经过分析，该项目在完成后仍将给公司带来一定的收益，为了决定该项目是否继续进行，你应该做以下哪项？（ ）
- A. 开展项目成本效益分析
B. 考察该项目的项目经理的能力
C. 了解发起人能否为该项目投入更多资金
D. 评估项目超支会对其他项目造成的影响
33. 你正在带领项目团队执行一个为期两年的项目，你们需要运用一个系统来保证在正确的时间以正确的顺序、由正确的组织来开展相关的项目工作。这很可能是一个什么系统？（ ）
- A. 项目管理系统 B. 项目管理信息系统
C. 项目变更控制系统 D. 工作授权系统
34. 在一个大型开发项目的关键里程碑处，绩效报告显示项目实施工作已经落后进度计划一个月。另外，项目中的一个关键子系统的技术特性，也比较令人担心。为此，项目经理建议对该子系统的技术特性和功能开展审计，以确保符合要求。但是，这个审计将导致项目再延误一个星期。该审计工作是（ ）。
- A. 变更管理的合理应用 B. 配置管理的合理应用
C. 效益成本分析的合理应用 D. 绩效测量方法的合理应用
35. 某软件开发公司通过投标获得了一个信息管理系统开发合同。经过一年时间的努力，项目开发团队顺利完成了合同规定的信息管理系统。但是，在最终验收时，买方认为该系统的功能不符合要求。下列哪一项是导致这种情况发生的原因？（ ）
- A. 买方采用了不同的系统测试方法 B. 采购工作说明书不严密
C. 买方与卖方沟通不足 D. 合同变更控制不力
36. 与项目团队一起，项目经理发现了可以实施快速跟进的两项工作，即：在任务 A 开始 1 天后就开始实施任务 C，从而使任务 C 与任务 A 并行实施 3 天。这种做法对项目完工日

期有什么影响? ()

- A. 项目将提前 2 天完成
- B. 关键路径将改变
- C. 信息不足, 无法确定
- D. 项目将提前 3 天完成

37. 洗衣粉生产企业需要每天对包装好的洗衣粉进行重量检测。要求的重量是每袋 1kg, 允许的偏差范围为 $\pm 10\text{g}$ 。在今天所生产的 1 万袋洗衣粉中, 进行随机抽样检查, 发现 99.95% 的产品在可接受的重量范围内。这种抽样检查属于 ()。

- A. 变量抽样
- B. 属性抽样
- C. 自由抽样
- D. 比例抽样

38. 在某工程建设中, 作为业主方的工程建设开发公司不仅在工地现场建设了计算机网络供承建工程的各方和监理单位使用, 而且还为他们统一配备了 P3 软件, 以供他们开展项目管理; 并且早在工程招标阶段就把对项目管理的要求列入了招标文件, 以便最终以合同形式规范项目管理活动。以上描述主要说明以下哪一方面? ()

- A. 项目管理办公室的主要职责是协调各项目的资源
- B. 项目管理办公室负责建立统一的项目管理系统, 以便各项目能比较一致地运用项目管理方法
- C. 业主方的建设开发公司所采用的是项目式组织, 所以必须设立项目管理办公室
- D. 项目管理办公室应该参与项目合同的签订

39. 某干系人是项目的反对者, 但是其权力和影响都比较大。要想降低该干系人对项目的负面影响, 项目经理最应该采取以下哪项行动? ()

- A. 把他列入观察清单, 观察他的情况
- B. 提前预计他对项目的反应并制定相应的管理策略
- C. 尽量不让他知晓项目的情况
- D. 请求高级管理层把他排除在项目干系人之外

40. 在项目执行阶段, 一名团队成员提醒项目经理, 某重要项目干系人在项目中的实际参与程度没有达到所要求的参与程度, 并提出了一些具体措施建议, 以便提升干系人的实际参与程度。项目团队成员所从事的工作属于以下哪个过程? ()

- A. 识别干系人
- B. 规划干系人管理
- C. 管理干系人参与
- D. 控制干系人参与

41. 办公楼建设项目已进入内部装修阶段, 某一重要干系人来项目进行视察, 口头要求给所有办公室增加百叶窗帘。这项工作本不在项目工作范围内。此时, 项目预算还有较大结余。作为项目经理, 你最好怎么做? ()

- A. 直接拒绝他的要求
- B. 请他提交正式的书面变更请求
- C. 动用项目预算满足他的要求
- D. 评估此项变更带来的影响

42. 在某设备制造和安装项目的执行阶段, 卖方所在城市机场的员工罢工, 导致设备不能按时启运。根据项目的进度计划, 设备运输是关键路径上的活动。在这种情况下, 买方最好 ()。

- A. 允许卖方推迟项目完工时间
- B. 通知卖方必须按期完工, 否则将违约
- C. 从另一个卖方购买同类设备
- D. 要求卖方赶工并由卖方承担赶工费用

43. 在项目实施过程中, 发生了一个严重的负面风险, 后果比原先预计的要严重得多。针对这种情况, 应该 ()。

- A. 执行应急计划 B. 执行弹回计划 C. 执行权变措施 D. 进行风险转移
44. 如果既要广泛听取不同意见，又要在众多不同意见之间取得一致意见，那么最好采用下列哪一项技术？（ ）
- A. 头脑风暴技术 B. 德尔菲技术 C. 专家判断技术 D. 焦点小组技术
45. 在项目实施过程中，应该使用以下哪个工具来了解风险的发展趋势、识别新风险、删去已过时的风险？（ ）
- A. 技术绩效测量 B. 偏差和趋势分析 C. 风险审计 D. 风险再评估
46. 在管理干系人过程中，项目经理通过对重要干系人施加影响，使他们支持项目，这是在使用以下哪个工具与技术？（ ）
- A. 沟通方法 B. 沟通技术 C. 管理技能 D. 分析技术
47. 你所在的公司正在考虑启动一个新产品研发项目。公司的总工程师要求采用“最先进的设计方法”，公司的营销总监要求未来的新产品要“绝对好卖”，而公司分管生产的副总经理则要求“制造成本低”。公司准备聘请你担任该项目的项目经理。你最应该做下列哪项？（ ）
- A. 优先满足总工程师的要求，因为他是你的顶头上司
- B. 优先满足营销总监的要求，以便给公司带来尽可能多的利润
- C. 优先满足生产副总经理的要求，以便最大限度地降低生产成本
- D. 确保所有要求都是可以测量的
48. 对需求很不易确定的项目，最好采用以下哪种项目生命周期？（ ）
- A. 预测型项目生命周期 B. 计划驱动型项目生命周期
- C. 增量型项目生命周期 D. 适应型项目生命周期
49. 你是一个大型安装项目的项目经理。这个项目涉及 200 个潜在的项目干系人。下列哪一项是你的最佳选择？（ ）
- A. 筛选掉一些项目干系人，因为干系人太多
- B. 询问项目管理办公室谁是重要干系人
- C. 收集对项目有重大影响的干系人的需求
- D. 收集所有干系人的需求
50. 你正在负责一个为期 3 年的项目，项目团队成员分别来自几个职能部门，在矩阵式组织之下开展工作。项目执行一直都符合计划。今天，你突然得知从事活动 D 的成员已经去休假，而活动 D 还没有完成。为了不影响项目进度，你不得不紧急聘请了一个外部人员在活动 D 的最晚结束日期之前完成了活动 D，造成活动 D 的成本超出原定预算。你应该怎么办？（ ）
- A. 要求请假成员承担活动 D 的成本超支
- B. 重新评价项目沟通管理计划
- C. 使用管理储备来支付活动 D 的成本超支
- D. 要求节约活动 E 的成本，以弥补活动 D 的超支
51. 项目经理已经提醒某团队成员，不要在工作时间浏览购物网站，团队成员表示接受。但是在三天后的检查中，该团队成员再次被发现浏览购物网站，并且因此导致项目电脑中毒，丢失了重要的项目资料。此时，项目经理应该采用哪种沟通方式再次与该成员沟

- 通? ()
- A. 正式的书面沟通
 - B. 正式的口头沟通
 - C. 非正式的书面沟通
 - D. 非正式的口头沟通
52. 项目刚获准立项, 项目发起人要求项目经理对整个项目的成本进行类比估算。公司一个季度前已经完成了一个类似的项目。为了更好地进行类比估算, 项目经理应该 ()。
- A. 了解项目发起人愿意为项目花多少钱
 - B. 查看项目范围说明书
 - C. 查看项目工作说明书
 - D. 查看项目章程
53. 在风险分析过程中, 你认为某些风险的发生可能性低且影响较小。对这些风险, 最有效地处理办法是 ()。
- A. 列入观察清单并建立应急储备
 - B. 不需要采取任何措施
 - C. 等待作进一步的分析
 - D. 风险转移
54. 在控制质量过程中, 发现了某个可交付成果存在质量缺陷。项目团队提出的缺陷补救建议已经获得批准。接下来, 项目团队应该做什么? ()
- A. 在实施质量保证过程中实施缺陷补救措施
 - B. 在建设项目团队过程中实施缺陷补救措施
 - C. 在控制质量过程中实施缺陷补救措施
 - D. 在指导与管理项目工作过程中实施缺陷补救措施
55. 项目成员向你汇报, 项目所在地区遭遇了百年未遇的大干旱。这是大家都未曾预料到的, 作为项目经理, 你应该指示团队成员实施 ()。
- A. 权变措施
 - B. 应急计划
 - C. 弹回计划
 - D. 储备分析
56. 项目被项目章程的变更所困扰, 确定这些变更是否必要是下述哪位的责任? ()
- A. 项目经理
 - B. 项目团队
 - C. 项目发起人
 - D. 项目干系人
57. 某个新产品研发项目, 研发小组与项目干系人一起罗列出了新产品可以具备的所有功能以及目标用户的各种潜在需求。由于资源有限, 研发小组必须对各种功能能够满足用户需求的程度进行排序。研发小组应该使用以下哪个工具? ()
- A. 联合应用开发
 - B. 头脑风暴法
 - C. 德尔菲技术
 - D. 质量功能展开
58. 项目已经进入收尾阶段, 项目经理正在组织团队编写最终的项目绩效报告。这份绩效报告将最可能用于以下哪个目的? ()
- A. 作为项目后评价的主要依据之一
 - B. 作为开展奖励或处罚的主要依据之一
 - C. 作为主要干系人提出变更请求的主要依据之一
 - D. 作为考核团队成员业绩的主要依据之一
59. 某电子结算设备研发项目, 已进入试生产阶段。项目的主要干系人书面提出要对电子结算设备的一项技术参数进行变更, 这一变更甚至可能导致整个电子结算系统的功能发生变化。项目经理下一步应该怎么做? ()
- A. 全面评估变更的影响
 - B. 向变更控制委员会提交申请, 等待审批
 - C. 要求工厂马上停止生产以减少损失
 - D. 拒绝这项变更
60. 在规划过程中, 需要明确如何对变更进行监控, 有关内容应该编入以下哪个文件中? ()

- A. 范围管理计划 B. 配置管理计划 C. 变更管理计划 D. 过程改进计划
61. 在项目实施过程中,发生了一个项目经理预计中的风险。项目经理执行了应急计划,但还是造成成本超支、进度落后。造成这种情况的原因是()。
- A. 缺少风险管理计划 B. 缺少风险登记册
C. 风险储备不足 D. 风险比预计的更严重
62. 组织刚刚开拓了非洲市场,当地的人力资源价格非常便宜,项目经理希望能招聘一部分当地雇员以降低项目成本。在编制人力资源管理计划时,项目经理应该特别注意()。
- A. 合规性 B. 当地雇员和海外雇员之间的平衡
C. 聘请当地律师提供咨询服务 D. 当地的节假日安排
63. 项目的3名重要干系人参与项目的程度见下表,其中C表示当前参与程度,D表示所需参与程度。根据目前三位干系人的表现,在制定干系人管理策略时应注意()。

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C			D	
干系人2			C	D	
干系人3					CD

- A. 对三位干系人都要制定管理策略
B. 对干系人1制定管理策略,因为他最不符合项目的需要
C. 对干系人3制定管理策略,因为需要他保持对项目的大力支持
D. 用分析技术做进一步分析
64. 在项目执行阶段,一位新任项目经理发现客户对项目状态报告极度不满。他首先要做的是()。
- A. 与客户面谈,允诺满足客户的需求
B. 审查所有变更,并重新制定项目基准计划
C. 通过沟通系统获得足够的关于冲突的信息
D. 与项目团队成员一起分析客户的需求
65. 项目团队中的质量管理专家正在采用精益六西格玛技术做过程分析,采用这一技术可以帮助团队()。
- A. 使过程改进计划更加合理 B. 把产品质量做得超过要求
C. 重新评价质量标准是否合理 D. 识别出不增加价值的活动
66. 约翰在项目上的工作一直令人满意,最近他搬到了一个较远的地方居住。可能由于路途较远,最近经常上班迟到。项目经理应该选择哪种沟通方式与他进行沟通?()
- A. 非正式的书面沟通 B. 正式的书面沟通
C. 非正式的口头沟通 D. 正式的口头沟通
67. 在某个大型土木施工合同中,你注意到合同一般条件要求承包商在规定的时间内提交某个可交付成果。现在,规定的时间已经过去,但是你没有收到该可交付成果。在询问承包商的合同管理员后得知,合同特殊条件中已经取消了这个可交付成果。你应该()。
- A. 口头要求承包商提交这个可交付成果
B. 书面要求承包商提交这个可交付成果

- C. 不能要求承包商提交这个可交付成果
- D. 通过合同变更控制系统来解决合同一般条件和特殊条件之间的矛盾
68. 项目经理使用责任分配矩阵在团队成员之间分配工作任务。他把对工作的责任分成 Responsible (R), Accountable (A), Consulting (C), Informing (I) 四种。为了鼓励成员之间的合作和共担责任,他对每件工作的每种角色都安排了至少 2 个成员来承担。他的这种做法是 ()。
- A. 正确的,因为有利于团队合作
- B. 错误的,因为违反了唯一责任点的原则
- C. 错误的,因为只能有一个人承担 R 的责任
- D. 错误的,因为只能有一个人承担 C 的责任
69. 你在一个多民族聚集地区做项目,团队成员也来自不同的民族,文化习惯和宗教信仰都有较大差别,有的民族有较多的民族宗教节日。针对这种多样性的团队,你应该怎么办? ()
- A. 忽略团队成员之间的民族差异
- B. 制定适用于所有成员的行为标准指南
- C. 统一按照你公司的政策放假,不考虑民族宗教节日
- D. 制定管理计划时尊重并考虑不同文化之间的差异
70. 你被选为一个跨国项目的项目经理,项目团队成员来自不同国家。该项目涉及国内、国际的许多组织、部门以及众多人群。下列哪一项是你最关心的事情? ()
- A. 语言障碍将使沟通变得更加困难
- B. 必须满足很多竞争性的需求
- C. 每个国家必须有一个发起人
- D. 把不同组织、部门和人群的利益冲突公开
71. 你所在的公司是一家集研发、设计、生产、销售和服务为一体的大型设备制造企业。为了应对急速变化的市场需求,公司经常开展新型设备研发、设计和试生产项目。公司甚至专门成立了项目管理办公室,并任命你为项目管理办公室主任。大多数项目的大多数成员都来自各职能部门,职能部门经理的影响力和决定权明显高于项目经理。项目经理在项目启动之后就会制定项目计划,并交相关职能部门认可。但是,在执行过程中往往不能按项目计划开展工作。更不幸的是,当计划落空时,项目经理往往无法采取有效的纠正措施。为了提高项目管理的执行力,你首先应该做什么? ()
- A. 说服高级管理层采用平衡矩阵式组织结构
- B. 主持召开项目启动会议时尽量邀请高级管理层参加会议
- C. 尽量让项目成员参与项目计划的制订
- D. 通过组织文化调整来提高项目管理的执行力
72. 项目经理带领团队完成了对各种材料涨价风险的定量分析,得出了不同材料的涨价对项目总成本会有不同程度的影响的分析结果。为了更直观地展示分析结果,他们应该使用以下哪种图形? ()
- A. 决策树
- B. 累计概率分布图
- C. 龙卷风图
- D. 贝塔概率分布图
73. 项目经理要求持续监测某一条流水线的产品质量,以评价过程变更是否达到了预期的改进效果,应使用以下哪种工具与技术? ()
- A. 控制图
- B. 因果图
- C. 统计抽样
- D. 直方图

74. 你所在的公司采用职能型组织结构，各部门各自为政、分工负责，不能为完成跨部门的工作而有效合作。受管理层的委派，你刚刚接任某个大型项目的项目经理。你发现该项目的启动和计划文件都比较齐全，拥有项目工作说明书、项目章程、项目管理计划和项目文件等。按照项目沟通计划的规定，你正在主持召开项目状态评审会议。尽管项目执行完全符合计划，但是参加会议的项目团队成员不经意间流露出了对项目的很大不满。存在这种情况，最可能的原因是什么？（ ）
- A. 项目团队成员对项目有不合理的要求 B. 高级管理层对项目的支持力度不够
C. 不同的干系人对于项目有不同的要求 D. 职能型组织结构不适用于这类大型项目
75. 你正在对质量管理的相关工作进行规划，客户要求让生产过程更加稳定，以减少产品缺陷率。你可以建议客户（ ）。
- A. 严格控制质量成本 B. 采取更多测试和检查
C. 引入 OPM3、CMMI 等过程改进模型 D. 加大质量管理者的责任
76. 你负责一个大型复杂项目，参与的团队成员众多。客户的苛刻要求让团队承受了巨大压力，年轻的团队成员之间经常因为琐事闹矛盾而无法全力合作，内部人际关系也变得越来越微妙。作为项目经理，你最好使用以下哪个技能来缓解这种情况？（ ）
- A. 培训 B. 谈判 C. 智商 D. 情商
77. 项目进行了一次精密仪器采购，这种设备只有唯一的一家供应商。由于项目未能按合同要求提供场地，仪器中转途中多支付了保管费用，供应商向你提出索赔。项目为购买这种昂贵仪器已经没有多余资金，作为项目经理你应该如何处理？（ ）
- A. 告诉供应商已经没有资金支付索赔费用
B. 向管理层申请追加预算来支付索赔费用
C. 答应供应商在项目完工后的仪器维护阶段再支付索赔费用
D. 把索赔交给高级管理层来处理
78. 项目管理团队已经编制出项目进度网络图，正在沿网络路径进行顺推计算和逆推计算，以便在不考虑资源限制的情况下得到项目理论上的完工日期。他们正在使用哪种进度网络分析技术？（ ）
- A. 资源平衡 B. 关键路径法 C. 关键链法 D. 蒙特卡洛模拟
79. 当地气象台刚刚发布了紧急暴风雨警报，预计 2 小时后有大暴风雨。你们正在执行的项目的某个部位需要特别保护。团队中的两名成员对如何保护这个部位有很大的意见分歧，并为此争论不休。在你发现这个情况之后，应该如何解决他们之间的争论？（ ）
- A. 鼓励他们继续争论，以求得最好的保护方法
B. 要求他们采用折中的保护方法
C. 强行要求采用某种保护方法
D. 要求他们征求其他成员的意见
80. 项目上存在一个可以购买保险的风险。其发生的概率是 0.01，万一发生的后果是 10 万美元的损失。如果购买保险，保险费为 800 美元，免赔额为 100 美元。项目经理应该（ ）。
- A. 购买保险 B. 采取风险自留
C. 增加应急储备 D. 进一步分析风险情况

81. 为了满足进度计划的要求, 需要寻找承包商立刻介入项目。项目准备时间非常有限, 而且团队成员都忙于其他工作, 没有时间准备采购文件。经讨论, 决定使用以前曾多次合作过的一家公司。在这种情况下, 项目经理首要的担心在于 ()。
- A. 选择承包商的标准 B. 承包商从事本项目的资格
C. 承包商与公司某些人之间的串通 D. 承包商不愿意承接本项目
82. 一个重要的软件开发项目已经完成了大约百分之七十。项目经理在与某个重要干系人交流时, 感觉到对方并没有真正理解项目产品将要具备的功能。项目经理应该 ()。
- A. 加强与该重要干系人的沟通, 管理他的期望
B. 向他出示经批准的项目章程
C. 鼓励他对项目提出变更请求
D. 不采取任何措施
83. 项目的某一重要干系人非常关注某个已批准的变更请求是否得到了妥善实施, 项目经理应该使用哪项工具与技术来满足干系人的这项要求? ()
- A. 审查已批准的变更请求 B. 检查
C. 质量审计 D. 成本效益分析
84. 干系人改变项目计划或执行的能力, 在影响/作用方格或权力/利益方格中被称为 ()。
- A. 利益 B. 权力 C. 影响 D. 作用
85. 项目执行到一半时, 你被推选为新任的项目经理。在就职会上, 你向团队成员阐述了项目的愿景, 并鼓励所有团队成员为了这个共同的愿景而努力。这是哪种人际关系技能的展现? ()
- A. 领导力 B. 影响力 C. 激励 D. 沟通
86. 项目经理在检查团队的成本管理工作时, 发现 (1) 项目目前的总成本没有超出批准的总金额, (2) 某些工作包的成本有所超支, 但未超出控制临界值。项目经理应该如何行动? ()
- A. 符合成本管理的要求, 不需要改进
B. 要求团队总结经验教训, 来持续改进成本管理工作
C. 要求团队采取纠正措施
D. 要求团队采取预防措施
87. 某项目正处于实施阶段, 项目管理团队需要监控项目。项目经理正在指导项目管理团队成员如何使用挣值测量的方法。项目经理可能会说下面哪句话? ()
- A. 应该在控制账户的层面上计算与挣值管理有关的各种指标
B. 应该在工作包的层面上计算与挣值管理有关的各种指标
C. 应该在规划包的层面上计算与挣值管理有关的各种指标
D. 应该在规划要素的层面上计算与挣值管理有关的各种指标
88. 你的研发项目正在进行之中。这时, 客户要求为产品增加一个新功能。为了尽量减轻产品功能变更可能给项目带来的影响, 你应该 ()。
- A. 使用管理储备来支付新功能的成本
B. 取消一个次要的产品功能, 为新功能腾出时间和资金

- C. 按合同变更控制系统的要求办理
D. 说服客户放弃这个新功能
89. 某项目正处于规划阶段。前任项目经理已经完成了项目范围说明书的编制。你刚刚受管理层的委派出任项目经理。管理层要求你立即开始工作,并尽快完成项目计划的编制工作。你应该首先()。
- A. 根据项目范围说明书,编制工作分解结构
B. 确认各项目干系人的要求都已包括在项目范围说明书中
C. 重新编制项目范围说明书,以确保其有效性
D. 根据项目范围说明书,编制项目进度计划
90. 项目经理正在负责一个已执行了3个月的项目,一名团队成员需要比原先安排的更多的时间来完成一个工作包。他所需要的额外时间将不会造成项目延误。应该由谁批准增加该额外时间?()
- A. 高级管理层 B. 职能部门经理 C. 项目经理 D. 客户
91. 在一个环境改造项目中,以下哪项是一个增值变更的范例?()
- A. 由于政府修订了相关法规,需要修改项目设计
B. 利用新近出现的、可以降低成本的技术
C. 补充系统设计中遗漏的但应该有的特征
D. 使用材料清单定义项目的整个范围
92. 某个按计划应该参加项目状态评审会议的重要干系人,最近出现了不明原因的缺席。这种情况应该被记录在以下哪个文件中?()
- A. 风险登记册 B. 问题日志 C. 变更日志 D. 组织过程资产
93. 某输油管道建设项目的质量标准规定管道不能漏油。这个质量标准()。
- A. 太高,不可能实现 B. 太低,没有什么意义
C. 太片面,应该扩展 D. 应该细化成操作性定义
94. 学员是培训机构的重要干系人。在为期一个月的培训中,每周培训课程结束后,培训机构的工作人员都会收集学员反馈意见表,并在教学工作会议上讨论这些意见,以调整学员管理策略和下周教学方案。这是描述干系人管理中的哪个过程?()
- A. 控制干系人参与 B. 管理干系人参与
C. 识别干系人 D. 规划干系人管理
95. 在项目的开踢会议上,项目经理宣布了项目的愿景和使命,并激励团队成员为该愿景和使命而努力。项目经理使用了哪个领导风格?()
- A. 魅力型(Charismatic) B. 独裁型(Authoritative)
C. 民主型(Participative) D. 变革型(Transformational)
96. 项目已经进入执行阶段。项目经理担心干系人识别工作做得不够全面,因此再次召开干系人识别会议,来识别更多的干系人。他正在做哪个过程组的工作?()
- A. 启动 B. 规划 C. 执行 D. 监控
97. 项目经理领导项目团队正在对已识别出来的每个风险进行主观分析,确定每个风险发生的概率和后果。他们正在做以下哪个过程?()
- A. 规划风险管理 B. 识别风险

- C. 实施定性风险分析 D. 实施定量风险分析
98. 项目处于执行阶段，项目团队成员正在查阅沟通管理计划。他们可以从沟通管理计划中查到什么内容? ()
- A. 干系人的基本信息 B. 问题升级流程
- C. 组织机构图 D. 问题清单和问题解决策略
99. 某人所负责的项目已经进入执行阶段的高峰期。他经常需要召集团队成员开会，向他们布置工作任务，并要求他们报告正在进行或刚刚完成的工作的情况。随着项目开展的工作越来越多，参加会议的人数越来越多，会议的内容越来越多，会议时间也就越来越长。以下各项都可能是导致这种情况的原因，除了 ()。
- A. 没有进行资源平衡 B. 缺少责任分配矩阵
- C. 缺少工作分解结构 D. 缺少良好的绩效报告
100. 项目在接受例行审计时，被检查出了一个問題。项目经理为这个问题设计了解决方案并付诸实施。他也把解决方案报告给了审计人员和高级管理层。但是，几个月之后，这个问题再次出现。这很可能是因为缺少 ()。
- A. 项目经理对解决方案的承诺 B. 审计人员和管理层对解决方案的审查
- C. 资金支持 D. 与相关职能经理的沟通
101. 项目经理收到一封正式函件，通知由于组织结构内部调整，某一重要干系人不再作为主抓该项目的负责人，而是作为咨询顾问继续参与项目工作。得到这一信息后，项目经理应该如何处理? ()
- A. 修改项目文件和项目管理计划
- B. 通知团队成员，以后不需要再给该干系人发送报告
- C. 私下沟通，核实该消息的可靠性
- D. 要求项目执行组织解释做出这种调整的理由
102. 项目团队正在进行项目的风险识别工作，在该公司，通常由管理层在会议上唱主角，其他人都遵从他们的主意。在这个组织中，最不可能使用的一种风险识别工具是 ()。
- A. 头脑风暴法 B. SWOT 分析 C. 根本原因分析 D. 德尔菲技术
103. 随着项目的不断实施，项目团队应该经常分析积极或消极风险对项目计划的影响，以便 ()。
- A. 比较实际与计划的资金使用情况 B. 增加应急储备
- C. 确定剩余的应急储备是否仍然合理 D. 减少应急储备
104. 在项目即将进入收尾阶段时，你发现了一项原来没有考虑到的新风险。该风险一旦发生，可能给最终的可交付成果带来重要影响，甚至可能使其不能被客户接受。你应该 ()。
- A. 把该风险的影响通知管理层和客户 B. 进行定性风险分析
- C. 制定风险缓解措施 D. 增加应急储备
105. 项目处于执行阶段，项目管理团队正在分析截至目前实际已经实现的项目产品功能是否符合计划的要求，并预测一个特定的功能在未来某个特定时点能否如期实现。他们是在做哪件事情? ()
- A. 储备分析 B. 技术绩效测量
- C. 偏差和趋势分析 D. 风险审计

106. 你新接手一个项目，既没有项目章程，也没有详细的项目计划，团队成员都对项目很不了解。管理层只是一个劲地要求尽快进入项目执行阶段。作为项目经理，你应该（ ）。
A. 索要项目工作说明书（SOW） B. 制定项目章程
C. 制订项目计划 D. 按管理层的要求开始执行
107. 针对已经完成的工作，项目经理要求实施严格的质量控制措施，保证错误不落在客户手中。这种做法可以（ ）。
A. 预防质量缺陷，提高质量成本 B. 检查出质量缺陷，防止外部失败成本
C. 提高抽样检查的效率，预防质量缺陷 D. 检查出质量缺陷，防止内部失败成本
108. 建筑项目的管理团队需要熟悉当地的建筑法规。如果团队中缺少相应的成员，就需要另外支付一笔费用，从外部聘请熟悉当地建筑法规的咨询专家，或者派人去学习当地建筑法规。以下哪个是对这种情况的最好描述？（ ）
A. 估算活动资源过程与规划质量管理过程紧密相关
B. 估算活动资源过程与估算成本过程紧密相关
C. 收集需求与规划质量管理过程紧密相关
D. 规划人力资源管理过程与创建工作分解结构过程紧密相关
109. 在结束采购过程中，项目经理为解决索赔和争议，最应该使用以下哪种人际关系技能？（ ）
A. 谈判 B. 影响力 C. 领导力 D. 决策
110. 为了检查代码的质量，项目经理要求团队中的每位专家编完代码后，交给其他专家做平行审查，以便识别问题。项目经理正在实施以下哪个过程？（ ）
A. 控制质量 B. 实施质量保证 C. 规划质量管理 D. 建设项目团队
111. 整合管理是项目管理中的重要内容。在哪种项目上，整合管理最为困难？（ ）
A. 规模大、人员密集的项目 B. 规模大、工期长的项目
C. 规模大、资金密集的项目 D. 规模大、客户参与多的项目
112. 你们公司准备启动一个新项目。启动项目通常要考虑投资回收期、投资回报率、净现值等财务指标。在以下四个项目中，你们应该选择哪个项目？（ ）
A. 项目 A，建设期为 3 年，净现值为 110 万美元
B. 项目 B，建设期为 1 年，净现值为 100 万美元
C. 项目 C，投资回收期为 1 年，净现值为 95 万美元
D. 项目 D，投资回收期为 8 个月，净现值为 94 万美元
113. 在合同谈判过程中，对方坚持不肯降价，并称：“如果你们不是我们集团下的子公司，我们是不会给你这样优惠的价格的，我们报给外部公司的价钱都比这要高至少 5%”。对方是在采用哪种谈判策略？（ ）
A. 撤退 B. 既成事实 C. 公平合理 D. 拖延
114. 关于变更，项目经理最应该关注的是（ ）。
A. 发现变更时，就着手进行处理 B. 对变更进行记录
C. 让管理层知道变更 D. 防止不必要的变更
115. 在项目执行过程中，项目的绩效信息反映出项目的执行情况符合项目计划的要求，各项指标的偏差都在允许的范围内。但是，客户表示了对项目绩效的极大不满。你应该

做什么? ()

- A. 与项目管理团队开会研究
- B. 与客户见面
- C. 重新检查项目绩效
- D. 重新确定项目基准计划

116. 项目经理采用关键链法编制了进度计划。在执行计划的某个时点, 他应该最关心 ()。
- A. 剩余活动的总浮动时间
 - B. 剩余活动的自由浮动时间
 - C. 剩余的缓冲时间是否足够完成剩余的活动链
 - D. 剩余活动所需要的资源
117. 在项目实施过程中, 随着项目的进展和信息的明朗, 项目计划中用于应对风险的应急储备, 通常应该 ()。
- A. 逐渐增加
 - B. 逐渐增加或减少
 - C. 逐渐减少
 - D. 保持不变
118. 项目已经结束, 正在进行项目后评价, 项目经理要求开展客户满意度调查。但有名团队成员认为没有必要, 因为这个项目结束后, 可能很长一段时间与这个客户不会再有合作。以下说法正确的是 ()。
- A. 与客户核实是否还有合作项目, 再决定是否开展客户满意度调查
 - B. 接受团队成员的建议, 没有必要浪费资源开展客户满意度调查
 - C. 由公司高级管理层决定
 - D. 应该开展客户满意度调查, 客户的反馈意见有助于项目后评价
119. 由于政府部门批复的概算资金有限, 成本是本项目考核的一项重要指标。项目经理宣布, 如果项目在规定的概算资金内完工, 他将拿出节约资金的 10% 作为团队成员的奖金。这是哪种激励理论的例子? ()
- A. 期望理论
 - B. 马斯洛理论
 - C. 成就动机理论
 - D. 麦格雷格的 Y 理论
120. 买方要求卖方新增一项必要的工作。原来的合同中遗漏了这项工作。买方和卖方对于该工作的价格存在争议。这项变更属于 ()。
- A. 双方达成的谅解
 - B. 卖方向买方的索赔
 - C. 卖方与买方之间的诉讼
 - D. 卖方与买方之间的协议
121. 项目管理办公室决定启动一个新项目。由于公司的人力资源政策不允许从外面招聘新员工, 所以新项目就只能从现有项目上抽调员工。被抽调员工的项目, 其绩效很可能受到损害。那么, 应该从哪个项目抽调员工? ()
- A. 项目 A, 其净现值为 -100 美元
 - B. 项目 B, 其净现值为 +50 美元
 - C. 项目 C, 其内部报酬率为 10%, 机会成本为 200000 美元
 - D. 项目 D, 其直接成本为 100000 美元
122. 你正在使用蒙特卡洛分析制定项目的进度计划, 要想得到整个项目的可能工期概率分布, 你需要团队成员提供 ()。
- A. 项目的风险情况
 - B. 项目的资金投入情况
 - C. 每个活动的可能持续时间分布情况
 - D. 干系人的风险承受力
123. 用来鉴别并记录项目的重要功能以及为实现这些功能所需的物理特性的技

术是 ()。

A. 变更控制系统 B. 配置管理系统 C. 项目管理方法论 D. 专家判断

124. 你刚刚得知一位团队成员已经给项目增加了一项很小的额外功能。假设增加这个额外功能不会对项目进度和成本带来任何不利影响,那么针对这个变更,你应该如何做? ()
- A. 加以鼓励,并自豪地通知客户 B. 了解所增加的功能的情况
C. 对变更效果进行追踪 D. 表扬该团队成员的创新精神
125. 在与客户进行接触时,他们表达了对即将研发的新产品的总体构想,并提出由于自身资金的限制,整个项目将分两期进行,第一期产品满足基本办公要求就可以,第二期产品才会增加更多分析功能。客户的这些要求应该被如何处理? ()
- A. 记录在项目章程中 B. 记录在项目范围说明书中
C. 记录在相关的会议纪要中 D. 可以不用记录
126. 某供应商在本次采购中表现令人满意,你想考察供应商在未来项目中执行类似采购工作的能力,应该采用以下哪项技术? ()
- A. 记录管理系统 B. 采购审计 C. 采购绩效审查 D. 检查与审计
127. 巴伯负责某软件开发项目中的某个工作包,他曾经与小组中的两个成员认真讨论过该如何完成这个工作包。经过讨论,他们采取了与 WBS 词典中的规定有所不同的实施方法来完成这个工作包。结果,这个工作包不符合要求。项目经理应该 ()。
- A. 对相邻的工作包作适当调整,以确保更高层的 WBS 要素符合要求
B. 拒绝这个工作包
C. 要求巴伯小组返工
D. 向整个团队强调必须严格使用 WBS 词典中规定的实施方法
128. 项目经理正在领导团队编制工作分解结构。由于所掌握的信息不足,团队决定在子要素与母要素之间预留一定的时间,以便将来用这个时间去做额外的工作,确保母要素的完成。团队的这种做法是 ()。
- A. 完全错误的,因为违反了 100% 规则
B. 完全正确的,因为能保证母要素的完整性
C. 值得推荐的做法,因为考虑了风险
D. 值得推荐的做法,因为提高了按期完成项目的可能性
129. 在控制进度过程中,应该通过绩效审查来测量、对比和分析项目进度绩效,决定是否需要采取进度纠偏措施。在下列哪种情况下,最需要采取纠偏措施? ()
- A. 进度活动的延误时间较长 B. 关键活动的少许延误
C. 总浮动时间偏差为负值 D. 关键活动的资源数量不足
130. 项目发起人发布了项目工作说明书,要求项目经理开展商业论证,编制项目章程。项目经理虽然从项目工作说明书中查到了项目的产品范围描述以及项目将要满足的业务需要,但他仍然认为项目工作说明书不完整,因为其中遗漏了 ()。
- A. 项目与组织战略计划之间的关系 B. 项目范围描述
C. 项目成本目标 D. 项目进度目标
131. 你正在制定工作分解结构。通过前期的工作,你已经可以对每个可交付成果进行足够详细的持续时间和成本估算。现在,你应该 ()。

- A. 识别项目的主要可交付成果
 - B. 验证工作分解的程度是否恰当
 - C. 定义为完成每个可交付成果而需要进行的活动
 - D. 进行项目风险识别
132. 项目正处于启动阶段，几个关键技术专家能否到位，将直接决定着项目能否正式启动。应该使用哪种方法来组建项目团队？（ ）
- A. 谈判
 - B. 招募
 - C. 预分派
 - D. 虚拟团队
133. 某个国际项目，项目团队中有一些刚从大学毕业的员工。项目经理已经按既定的岗位技术培训计划对他们进行了培训。之后，通过一段时间的观察和交谈，项目经理又发现他们的英语水平不能满足国际大项目的要求，需要进行额外的英语培训。麻烦的是，项目预算中并未包括英语培训费用。项目经理应该（ ）。
- A. 从其他培训费用中节约出英语培训费用
 - B. 向项目执行组织提出申请，要求执行组织承担英语培训费用
 - C. 重新招聘英语水平高的人
 - D. 邀请愿意做自愿者的英语老师来免费提供英语培训
134. 你是项目管理办公室的主任，刚为某个项目委派了一名项目经理。他是第一次担任项目经理。他正在为即将开始的项目章程编制工作征求你的意见。你可以给他的建议是（ ）。
- A. 项目章程中必须包括里程碑进度计划
 - B. 项目章程中必须包括确定的项目预算
 - C. 项目章程中必须包括项目团队成员的名单
 - D. 项目章程中必须包括干系人登记册
135. 项目团队成员在执行某个项目工作时，发现了该工作中的缺陷，并及时加以解决。这属于以下哪个过程？（ ）
- A. 实施质量保证
 - B. 控制质量
 - C. 规划质量管理
 - D. 制定项目管理计划
136. 在对项目状态进行分析之后，你确定挣值低于计划价值。如果继续保持这种趋势，你预期结果将如何？（ ）
- A. 实际成本将低于计划成本
 - B. 完工估算将低于项目预算
 - C. 项目将延期完成
 - D. 项目完工成本将高于最初的成本估算
137. 项目经理通过资格预审确定了由 7 个厂家组成的合格卖方清单。已经向他们发出了采购文件，要求他们提交详细、全面的投标文件，并将组织专家进行评审。项目正处于采购管理中的哪个过程？（ ）
- A. 实施采购
 - B. 规划采购管理
 - C. 控制采购
 - D. 结束采购
138. 在项目完成 50% 的时候，项目团队发现其中两个活动之间存在一种新的硬逻辑关系。项目团队首先应该（ ）。
- A. 审查尚未开始的所有活动的进度安排
 - B. 使用蒙特卡洛模拟技术，计算项目工期的可能分布情况
 - C. 重新确定项目基准，确定对范围、进度和成本的影响
 - D. 分析对新资源的需求，进行资源平衡

139. 采购组织可以自己编制成本估算或请外部专业人员代为编制成本估算，并作为标底，然后把标底与投标人的报价进行比较，从而选择卖方。这种情况下，招标人采用的是哪一种投标人选择工具？（ ）
- A. 专家判断 B. 独立估算 C. 采购谈判 D. 建议书评估技术
140. 项目经理被派往刚刚经历了战火洗礼的国外某地区开展项目，他首先记录了所在地区的主要问题，包括潜在的种族冲突，可能的材料供应时常中断等问题。这些问题都属于下列哪一项的实例？（ ）
- A. 事业环境因素 B. 组织过程资产 C. 历史数据 D. 高层次风险
141. 项目经理与项目管理团队一起编制了风险应对计划，并据此更新了风险登记册。在进入控制风险过程之前，他们可能还需要做什么？（ ）
- A. 对风险进行优先级排序 B. 确定项目的总体风险级别
C. 识别次生风险 D. 规划风险应对
142. 在项目执行阶段的高峰期，某个关键活动的几个重要技术人员突然一起提出要离开项目，项目经理首先做什么？（ ）
- A. 调整项目进度计划和进度基准
B. 从非关键活动上抽调人员，确保关键活动的工期
C. 实施风险应对措施
D. 请求管理层的支持，以留住他们
143. 你通过电子邮件向客户发送项目设计的技术规范文件。但是，客户抱怨打不开文件，并因此不能按时进行审查。造成这种情况的原因是（ ）。
- A. 干系人管理不当 B. 沟通规划不当
C. 信息发布错误 D. 绩效报告错误
144. 项目经理对某个已识别出来的重要干系人进行访谈，又发现了两个隐藏在背后的其他重要干系人，并进一步分析了他们的影响和期望。项目经理最有可能使用了以下哪项工具技术？（ ）
- A. 分析技术 B. 管理技能 C. 干系人分析 D. 人际关系技能
145. 你向高级管理层提交了成本预算。但是，他们认为预算太高，要求降低 10%。你应该（ ）。
- A. 服从管理层的指示，将预算调减 10%
B. 采用成本较低的资源
C. 请管理层先批准此预算，并答应他们在执行过程中设法节约
D. 通知管理层需要削减一些工作
146. 以下哪个是风险转移的例子？（ ）
- A. 从项目中取消一项风险高的工作 B. 选用比较稳定的供应商
C. 要求供应商提供履约担保 D. 建立应急储备
147. 你正在管理一个项目，开发一种适合新生婴儿的代人乳饮料。项目进行了一半，并且已经有一家大型超市同意在你们研发并生产成功后立即销售。该超市作为项目的重要客户之一，要求监督产品的研发过程。为此，你给他们报送了项目状态报告。他们抱怨这个报告如同天书，无法看懂。这种情况本来可以通过以下哪种方法避免？（ ）

- A. 事先通知客户将要采取的报告形式，以便客户做好准备
 - B. 做好沟通管理计划
 - C. 雇佣写作水平较高的人编写该报告
 - D. 更好地管理干系人期望
148. 在项目范围说明书中明确说明本项目不包括哪些内容，有助于（ ）。
- A. 项目按时完成
 - B. 项目在预算内完成
 - C. 项目在规定的范围内完成
 - D. 管理干系人对项目的期望
149. 某采购合同的执行即将完成，但买方与卖方对某个索赔还未达成一致意见。这种情况下，在结束采购过程中应该使用哪种技术？（ ）
- A. 采购审计
 - B. 采购谈判
 - C. 记录管理系统
 - D. 分析技术
150. 项目处于实施采购过程中，即将召开投标人会议。在投标人会议上，应该注意（ ）。
- A. 获取各投标人的机密信息
 - B. 与每一个投标人单独会谈
 - C. 使每个投标人得到完全相同的信息
 - D. 向投标人隐瞒一些关键信息
151. 为了压缩历时，你希望对项目进行快速跟进。你从项目的进度计划中得到如下关于各活动的浮动时间的信息：活动 B 为 2 周，活动 C 为 1 周，活动 D 为 0 周，活动 E 为 3 周，活动 F 为 1 周，活动 G 为 0 周，活动 H 为 4 周，活动 I 为 0 周。你将对哪个活动进行快速跟进？（ ）
- A. B 和 E
 - B. C 和 F
 - C. H 和 I
 - D. D 和 I
152. 找出本合同准备或管理方面的经验教训，以供本项目其他采购工作借鉴，这项活动应该在以下哪个过程开展？（ ）
- A. 规划采购管理
 - B. 实施采购
 - C. 控制采购
 - D. 结束采购
153. 在项目启动阶段，项目经理与项目发起人讨论应该使用什么成本估算技术。项目经理想用专家判断这种形式，但是发起人坚持要用类比估算方法。项目经理应该（ ）。
- A. 同意使用类比估算，因为它是专家判断的一种形式
 - B. 作为一种妥协，提议使用生命周期成本计算法
 - C. 确定发起人要求使用这种不准确的估算方法的原因
 - D. 努力说服发起人使用专家判断，因为它通常更加准确
154. 你和客户签订了为期 5 个月的设计合同，恰逢公司关键岗位人员的调整，你迟迟未能得到某个合适的人力资源来开展项目。合同签订后 1 个月，你终于争取到合适的人员开始设计工作。为确保按期交付成果，你应该（ ）。
- A. 和客户协商新的完工日期
 - B. 执行风险管理计划
 - C. 通过赶工完成项目
 - D. 使用管理储备
155. 你正在管理为期 12 个月的软件开发项目，该合同包含一个奖励条款，即：对按时提交项目产品，给予 10 万美元的奖励。项目进行了一段时间后，一个核心软件工程师向你提出辞职，并向你推荐了他的朋友接替他的工作。你了解到他的朋友确实能承担此工作，并决定签合同雇佣他完成余下的工作，你将采用哪种合同？（ ）
- A. 成本加激励费合同
 - B. 工料合同
 - C. 成本加奖励费合同
 - D. 总价加激励费用合同

156. 根据模拟分析得到如下结果：如果把成本目标定在 500 万元，在预算内完工的可能性为 75%；如果把成本目标定在 460 万元，在预算内完工的可能性为 50%；如果把成本目标定在 410 万元，在预算内完工的可能性为 30%。根据这些信息，你应该（ ）。
- A. 把成本目标定在 500 万元 B. 把成本目标定在 460 万元
C. 把成本目标定在 410 万元 D. 信息不足，无法确定
157. 承包商已经完成了全部工作，在财务结算过程中，新任的财务总监提出不能按照合同要求支付 100% 的价款，应该暂扣 5% 的质量保证金。作为项目经理，你应该怎么做？（ ）
- A. 向承包商支付 95% 的价款，剩余 5% 在质量保证期满后再支付
B. 征求法律顾问的意见
C. 按照合同条款支付 100% 的价款
D. 征求公司管理层的意见
158. 为预防某一重大风险发生带来的重大影响，项目经理申请了 50 万元的应急储备。风险虽然如预料发生，但是造成的影响并没有预期严重，只使用了 10 万元的应急储备。剩余的 40 万元项目经理应该如何处理？（ ）
- A. 减少应急储备，从项目预算中扣除未使用的 40 万元
B. 保留，当做管理储备使用
C. 作为奖励分配给团队成员
D. 征求高级管理层的意见
159. 项目经理正在组建项目团队，他决定综合考虑每一个候选人的各种情况，如可以为项目工作的时间、类似项目的工作经验、所需薪酬高低、个人性格等。他应该使用哪种技术？（ ）
- A. 人事测评工具 B. 多标准决策分析 C. 人际关系技能 D. 引导技术
160. 你正在管理一个公共项目。该项目牵涉所在城市所有居民的利益，是当地媒体和居民关注的热点。他们想要了解项目的一切情况。针对这种情况，你会使用哪种沟通方法来发布项目的工作绩效信息和工作绩效报告？（ ）
- A. 推式沟通 B. 拉式沟通 C. 互动式沟通 D. 书面沟通
161. 在审查项目的工作绩效信息时，你发现项目中的某项工作的成本偏差百分比为 7%。项目的成本管理计划中所规定的控制临界值为 $\pm 10\%$ 。你应该（ ）。
- A. 立刻调查根本原因并采取纠正措施 B. 继续监视事态发展
C. 获得更有经验的人员来开展项目工作 D. 向发起人要求增加资金
162. 你所负责的项目涉及从多个供应商采购产品，然后加以组合，形成最终的项目产品。项目进行了一半之后，其中一个供应商不再生产你们所需要的那种产品，而改为生产该产品的升级换代产品。该供应商说这种新产品的性能更好，尽管价格稍微高一些。你应该（ ）。
- A. 实施成本变更控制 B. 实施进度变更控制
C. 另外选择一个供应商 D. 评价新产品是否符合质量要求
163. 由于最近发生的公交车安全事故，你所在的公交车公司决定开展一次安全大检查，了解所存在的各种安全隐患。你和你的团队已经完成了对公交车的现场检查，也完成了对相关人员的

大规模调查。现在你们应该使用以下哪个工具对安全事故进行潜在原因分析? ()

- A. 控制图 B. 影响图 C. 因果图 D. 流程图

164. 项目截至目前的进度落后, 经过分析可以把原来按先后顺序进行的工作调整为部分并行进行来赶上计划进度, 这种进度压缩技术被称为 ()。

- A. 赶工 B. 资源平衡 C. 快速跟进 D. 并行工程

165. 本周计划完成 2000 平方米道砖的铺设, 实际完成了 1800 平方米, 道砖的预算单价为 35 元/平方米, 项目的成本绩效指数为 1.2, 请问本周项目的实际成本为多少? ()

- A. 58333 元 B. 52500 元 C. 75600 元 D. 84000 元

166. 活动 A 历时为 3 天, 开始于 4 号星期一早上, 活动 A 有一个后续活动 B。这两个活动之间是完成到开始关系, 并有 3 天的时间滞后量。活动 B 历时为 4 天。按照项目日历, 星期天为非工作日。从这些数据可以得到什么? ()

- A. 两项活动的总持续时间为 8 天 B. 两项活动的总持续时间为 10 天
C. 活动 B 的结束日期为 14 号 D. 两项活动的总持续时间为 12 天

167. 你得到了如下关于活动、逻辑关系和持续时间的信息: a 是开始活动, 工期 3 天; b 是开始活动, 工期是 7 天; c 的紧前活动是 a (开始到开始关系), 工期 4 天; d 的紧前活动是 a 和 b, 工期 1 天; e 的紧前活动是 c 和 d, 工期 6 天; f 的紧前活动是 d, 工期 5 天; g 为结束活动, 其紧前活动是 e 和 f, 工期 2 天。位于关键路径上的活动有 ()。

- A. b-d-f-g B. d-e-g C. a-c-e-g D. b-d-e-g

168. 某个重要的阶段可交付成果已经按计划建成, 项目经理正在对该阶段进行收尾。他应该做以下所有工作, 除了 ()。

- A. 为达到阶段退出标准所需的工作
B. 为向下一个阶段移交可交付成果所需的工作
C. 为正式开始下一个阶段所需的工作
D. 为更新组织过程资产所需的工作

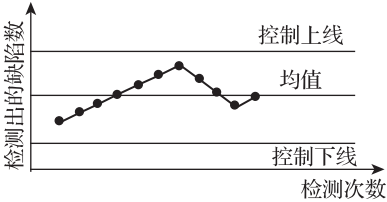
169. 项目发起人授权项目经理起草项目章程, 但是迟迟未能提供商业论证。项目经理应该如何行动? ()

- A. 不起草项目章程, 等待商业论证完成
B. 帮助项目发起人编写商业论证
C. 开始起草项目章程, 等商业论证提供后再修正项目章程
D. 依据项目工作说明书制定项目章程

170. 管理层很不满意你的项目的进展情况。项目开工两年以来, 发生了几件意外的负面事件, 使项目绩效持续恶化。项目管理办公室主任告诉你, 如果你不能在后续的时间中扭转局面, 使项目绩效回到项目计划上来, 你将只能去公司的餐厅干活了。为了确定未来的绩效目标, 你将计算 ()。

- A. 完工预算 BAC B. 完工估算 EAC
C. 完工尚需绩效指数 TCPI D. 完工偏差 VAC

171. 你所负责的项目, 总预算为 12000 美元, 需要在 6 周内建造 100 个产品。你刚刚开始第 4 周。到目前为止, 你花了 4000 美元成功地建造了 50 个产品。在这种情况下, 成本偏差说明了什么? ()

- A. 项目正在 110% 地按照预期进度计划执行
 B. 项目低于预算 2000 美元
 C. 项目在预算内
 D. 项目每花费 1 美元做了 2 美元的工作
172. 你正在管理一个为期 4 年的项目。该项目已经执行了 12 个月，项目成本绩效指数为 0.85，进度绩效指数为 0.63。项目开工以来，这两个指数一直不断降低。为保证项目按时完工，你应该最关注（ ）。
- A. 成本绩效指数 B. 进度绩效指数 C. 关键比率 D. 项目的范围变更
173. 对某一产品的连续生产过程进行监测，描绘的控制图如下，下列哪个选项是对生产过程的当前状况的正确描述？（ ）
- A. 数据点起伏较大，生产过程失控
 B. 出现了七点规则的情况，生产过程失控
 C. 生产过程处于受控的正常状态，不需要采取任何措施
 D. 生产过程即将失控，必须立即采取预防措施
- 
174. 某软件公司推出了一个新的统计分析软件，能够处理多达 500 个变量和 10 万个调查样本。该软件发布后，受到了用户的热烈欢迎。不过，该软件的售价高达 1 万元，使在校大学生可望不可及。为此，该公司决定专门针对学生发布该软件的学生版，其他方面都保持不变，只是把能够处理的变量限制在 50 个，样本限制在 1000 个。与正常版的软件相比，该学生版的软件是（ ）。
- A. 低质量、低等级的 B. 高质量、高等级的
 C. 相同质量、低等级的 D. 低质量、相同等级的
175. 项目正在进展之中，项目经理正与质量保证部门一起，致力于提高干系人对于项目将要满足质量标准的信心。在开始该过程之前，他们需要拥有下述所有文件，除了（ ）。
- A. 过程改进计划 B. 质量控制测量结果
 C. 质量管理计划 D. 质量审计报告
176. 你的项目团队正在研发一种不会伤害身体的“绿色香烟”。你已经为项目建立了质量管理计划，并且严格遵守，开展了系统的质量保证和质量控制工作。尽管如此，你还是发现了某个中间的产品需要返工。这种返工的成本属于（ ）。
- A. 失败成本 B. 评估成本 C. 内部失败成本 D. 外部失败成本
177. 干系人 A 是项目的重要干系人，干系人 B 的权力和影响都比较小。在项目执行过程中，你发现干系人 B 能对干系人 A 产生较大影响，导致干系人 A 经常改变决策。你应该如何处理？（ ）
- A. 把干系人 A 和 B 分开，不让他们直接接触
 B. 把干系人 B 排除在项目干系人之外
 C. 更新干系人管理计划中的管理策略
 D. 加大对干系人 A 的管理力度
178. 你正在带领项目团队编制项目管理计划，其中需要包括过程改进计划。你应该告诉团

队成员过程改进计划中必须包括以下内容：()。

- A. 过程责任人、过程配置、过程测量指标、绩效改进目标
 - B. 过程边界、过程配置、控制界限、绩效改进目标
 - C. 过程责任人、控制界限、规格界限、潜在的纠偏措施
 - D. 过程边界、过程配置、过程测量指标、绩效改进目标
179. 在你负责的新产品研发项目中，刚刚发现了一个质量缺陷。你立即召集项目团队成员分析产生缺陷的原因，请大家各抒己见，并使用因果图来梳理各种意见之间的联系。你们正在进行的工作属于以下哪个过程？()
- A. 规划质量管理
 - B. 实施质量保证
 - C. 控制质量
 - D. 开展质量分析
180. 由于航班延误，某一潜在投标人未能参加投标人会议，他打电话给你，希望询问一些关于招标文件的问题。作为项目经理，你应该怎么做？()
- A. 电话中回答他的提问
 - B. 再次举办投标人会议，邀请他参加
 - C. 拒绝电话中回答他的问题，但告诉他你将把今天的投标人会议纪要发给包括他在内的每个投标人
 - D. 这是保密信息，不能告诉他
181. 团队成员刚刚对一个可交付成果的质量问题采取了补救措施，接下来应该检查补救措施是否真正做到位了。他预期会得到以下哪个输出？()
- A. 确认的变更
 - B. 批准的变更请求
 - C. 核实的可交付成果
 - D. 验收的可交付成果
182. 一个项目正在执行过程中，某个团队成员告诉项目经理，不少人都认为项目将无法达到既定的质量要求。项目经理召集相关人员开会，试图解决这个问题。项目经理正在从事()。
- A. 项目质量管理工作
 - B. 实施质量保证过程
 - C. 控制质量过程
 - D. 规划质量管理过程
183. 合同进入收尾阶段，已经完成了采购审计，下一步应该()。
- A. 更新组织过程资产
 - B. 解散项目团队
 - C. 进行项目后评价
 - D. 进行财务结算
184. 公司的质量保证部门刚刚对项目进行了质量审计，并指出项目执行过程中存在的某些问题可能导致项目产品的质量缺陷。下一步应该做什么？()
- A. 把质量审计结论加到经验教训文档中
 - B. 采取必要的纠正措施
 - C. 要求质量保证部门分析问题产生的根本原因
 - D. 不理睬质量审计的结论
185. 项目经理更应该是一个通才，而不是一个专才。为了管理好项目，项目经理需要具备多方面的技能。通常，项目经理应该在哪三个技能中取得平衡？()
- A. 项目管理技能、技术技能和人际技能
 - B. 通用管理技能、项目管理技能和人际技能
 - C. 技术技能、人际技能和概念性技能
 - D. 技术技能、人际技能和管理技能
186. 团队建立了一条基本规则：开会迟到罚款 500 元。今天开会丽莎迟到了，其小组长提出丽莎

- 因加班准备今天的会议材料才迟到，建议不罚款。作为项目经理应该如何处理？（ ）
- A. 在基本规则中加入“特殊情况不罚款”的规定
 - B. 罚款，基本规则必须遵守
 - C. 不罚款，鼓励为完成工作而加班的行为
 - D. 征求其他参会人员意见
187. 在一个管理信息系统开发项目中，两名团队成员对于采用何种编程方法有重大分歧。应该由谁来解决这个分歧？（ ）
- A. 这两名成员及其经理
 - B. 项目经理
 - C. 高级管理层
 - D. 这两名成员的经理
188. 你为某综合性的房地产公司工作，公司设有工程部和运营部。你负责的酒店建设项目已经进入收尾阶段，接下来运营部将接手完工的酒店，目前你还需逐步完成哪些工作？（ ）
- A. 举办完工庆祝会，宣布项目正式关门
 - B. 获得相关干系人的最终验收，把酒店移交给运营部，并调查干系人满意度
 - C. 获得运营部的最终验收和对酒店的接管，并调查运营部的满意度
 - D. 完成结束采购过程，把与运营部的合同正式关门
189. 某个为期1年的项目已经在规定的时间和预算内完成，关键项目干系人也认为该项目已经实现项目章程中所规定的项目目标。但是，某职能部门经理却对项目十分不满。他抱怨说，由于工作时间太长（经常加班），他派到项目上的员工有差不多一半已在项目执行期间辞职。以下哪个最正确地描述了该项目的情况？（ ）
- A. 高级管理层给项目提供了足够的人力资源，并且项目已经实现既定的目标
 - B. 项目的人力资源不足，并且计划的完工时间与可用的人力资源数量不匹配
 - C. 职能部门经理对项目的支持力度不够
 - D. 关键干系人对项目的参与程度不够
190. 你的项目正处于制订人力资源计划过程中。为了获得资源，你曾几次拜访工程设计部门的职能经理。但是，他总是以“腾不出人手”为由谢绝给你提供人员。如果缺少工程设计部门的员工，项目将遇到很大的困难甚至完全无法开展。为了取得他的支持，你应该借助于（ ）。
- A. 项目管理计划
 - B. 项目章程
 - C. 工作分解结构
 - D. 责任分配矩阵
191. 你的某些团队成员之间的沟通经常出现问题，导致合作不好。你计划抽一个周末，把整个团队带到一个度假村参加一系列的拓展训练，并组织篮球、排球和足球比赛。这些活动最有利于改善（ ）。
- A. 团队绩效
 - B. 项目质量
 - C. 团队士气
 - D. 个人绩效
192. 项目正处于收尾阶段，很快就可以做完财务收尾、法律收尾和行政收尾。在收尾阶段的最后，项目经理必须把项目正式关门，并且（ ）。
- A. 把对项目成果的照管责任转移给指定的干系人
 - B. 解决与采购合同有关的一切未决问题
 - C. 完成对项目成果的正式验收
 - D. 更新项目管理计划
193. 项目上出现了一个异常问题，项目经理希望重要干系人尽快关注这个问题，并采取相

- 应行动来支持项目经理对问题的处理。项目经理应该给他们发送（ ）。
- A. 工作绩效数据
 - B. 工作绩效信息
 - C. 质量控制测量结果
 - D. 工作绩效报告
194. 在项目进展过程中，团队成员经常变化。那些已经完成相关工作的成员，应该及时从项目中遣散，以便节约项目成本，并使他们能顺利过渡到下一个项目或回到职能部门。在某个成员因完成工作而离开时，项目经理应该（ ）。
- A. 给他复制一份项目资料留作纪念
 - B. 更新成员的档案，记录他在本项目上的表现
 - C. 邀请成员参加完工聚会
 - D. 确保他的离开不会影响项目工作
195. 采购工作结束后，团队成员正在进行组织过程资产的更新，其中包括以下哪项内容？（ ）
- A. 采购文件（Procurement Documents）
 - B. 采购文档（Procurement Documentation）
 - C. 采购档案（Procurement File）
 - D. 采购工作说明书（Procurement Statement of Work）
196. 你所管理的项目将需要在多个物理地点展开，涉及的风险比较多。你从公司的组织过程资产中了解到，过去类似项目的风险管理工作比较混乱。你想要在本项目上改变这种局面。为了有效地管理本项目的风险，你首先应该（ ）。
- A. 识别潜在的风险及影响
 - B. 指定专门人员负责风险管理
 - C. 编制风险管理计划
 - D. 编制风险登记册
197. 项目提前终止，发起人要求提交收尾文件，以便了解项目的最终情况。在此份文件中，项目经理应该注意包括以下信息，除了（ ）。
- A. 项目终止的原因
 - B. 项目偏差情况
 - C. 移交阶段可交付成果的正式程序
 - D. 项目成员遣散计划
198. ABB 公司与某水电站业主签订了电站开关站和高压输电线路的设备供货和安装合同。在安装施工过程中，卖方抱怨买方没有及时为 ABB 公司清理安装现场，这可能影响工期。合同规定场地清理是买方的职责之一。作为买方的项目经理，你将（ ）。
- A. 告诉卖方自己清理安装现场
 - B. 签发合同变更令，更改合同
 - C. 从项目中取消安装现场清理这一工作
 - D. 预期将收到卖方的合同索赔
199. 作为买方的项目经理，在下列哪种合同下，你最担心项目范围的扩大和工期的延长？（ ）
- A. 成本加固定费用合同
 - B. 总价加激励费用合同
 - C. 成本加奖励费用合同
 - D. 工料合同
200. 项目与设备供应商的合同一年前已经结束。由于业主提出变更，项目需要再次采购一批型号相同的设备。项目经理想查阅以前的合同文件和询价函件，以便谈判时心中有数。他应该从以下哪个系统查找所需文件？（ ）
- A. 记录管理系统
 - B. 配置管理系统
 - C. 变更控制系统
 - D. 信息管理系统

PMP® 模拟试题二

1. 某项目的状态报告显示，项目的完工百分比为 30%，而实际已经使用了 60% 的日历时间。在获得这个状态信息之后，管理层对项目进度大为不满，要求采取措施加快进度。你作为管理层的项目管理顾问，应该给管理层提供什么建议？（ ）
 - A. 重新确定进度基准，以便符合实际情况
 - B. 对关键活动进行分析，确定能否赶工或快速跟进
 - C. 识别实际持续时间超过计划持续时间的那些活动
 - D. 了解更多的信息，以便做出正确判断
2. 在准备每两周的状态报告时，项目经理注意到计划里程碑已经实现，但是项目的进度绩效指数为 0.95。项目经理接下来应该怎么做？（ ）
 - A. 核实所有里程碑是否已经实现
 - B. 无需采取任何措施，因为本期任务已完成
 - C. 核实究竟是哪项任务逾期了
 - D. 无需采取任何措施，因为关键路径上的任务没有逾期
3. 项目成功的原因往往是相似的，但失败的原因是多种多样的。以下哪项最好地描述了导致项目失败的主要原因？（ ）
 - A. 没有项目管理办公室、没有项目章程、没有项目管理计划
 - B. 干系人需求不清楚、团队成员地理位置分散、团队建设不力
 - C. 缺乏高级管理层的支持、项目团队内部不协调、项目经理缺乏领导能力
 - D. 组织文化、干系人需求不清楚，项目目标不可测量
4. 你将要接手一个项目。项目的重要干系人想要在整个项目生命周期中频繁参与项目。你应该采用（ ）
 - A. 适应型生命周期
 - B. 迭代和增量型生命周期
 - C. 预测型生命周期
 - D. 项目生命周期
5. 管理一个项目包括（ ）。
 - A. 权衡范围、质量、时间、成本、资源、风险等相互冲突的要求
 - B. 识别项目干系人的需求，并在规划和执行项目过程中，尽量超过这些需求，以便使干系人满意
 - C. 为了提高组织经营效率，应用各种技术规范、计划、方法及其他系统
 - D. 制定符合项目经理期望的项目计划和项目工作说明书
6. A 公司的项目管理办公室（PMO）非常关注具体项目上的每一个变更，这是一种什么类型的项目管理办公室？（ ）
 - A. 支持型
 - B. 控制型
 - C. 指令型
 - D. 授权型
7. 一个系统升级项目，符合进度和预算要求，正在进行初步验收测试。由于系统中使用的术语不符合习惯，系统受到来自员工的低满意度调查评价。为避免这种情况，本来应该做什么？（ ）

- A. 使用德尔菲技术识别出最常用的术语
 - B. 在识别干系人过程中，了解员工干系人群体的组织文化
 - C. 向管理层提交一份重要问题清单
 - D. 创建流程，让员工熟悉行业标准
8. 在合同实施过程中，你发现卖方的一个分包商在施工中存在错误。为了保证项目进度，你以书面方式直接向该分包商指示纠正措施。你的行为（ ）。
- A. 是错误的，因为分包商不会采纳你的指示
 - B. 是错误的，因为这有可能免除卖方的责任
 - C. 是正确的，因为必须保证项目进度
 - D. 是正确的，因为你是买方的合法代表
9. 项目团队中的一个小组刚刚完成了一项可交付成果，并提交给控制质量过程检查。你得到的检查报告显示，可交付成果在一个不太重要的方面未达到质量要求。根据你自己的经验，你认为这个问题很小，不会影响项目产品的正常使用。你应该（ ）。
- A. 把该可交付成果提交给确认范围过程
 - B. 签发变更令，调整对该可交付成果的质量要求
 - C. 拒绝接受该可交付成果
 - D. 要求项目小组承担质量缺陷责任
10. 项目团队正根据检验报告判断是否需要改变质量管理计划，请问当前处于哪个过程？（ ）
- A. 规划质量管理
 - B. 实施质量保证
 - C. 控制质量
 - D. 过程改进
11. 某风险发生的概率是20%，一旦发生将导致5000美元的损失。该风险的保险费用为800美元，项目经理是否应该购买该保险？（ ）
- A. 购买，因为风险敞口大于风险转移成本
 - B. 不购买，因为风险转移成本大于风险敞口
 - C. 购买，因为风险曝光度小于保险费用
 - D. 购买，因为保险费用远低于风险后果
12. 项目经理正在管理一个总投资为1亿美元的项目。他带领团队刚刚完成了风险应对规划。接下来，他应该（ ）。
- A. 召开风险审查会
 - B. 开始分析项目的技术风险
 - C. 确定项目的总体风险级别
 - D. 在工作分解结构中增加新的内容
13. 项目屡屡出现质量问题，管理层对此十分不满，并对项目团队的能力产生怀疑，你作为项目经理，你应当如何处理该问题？（ ）
- A. 重新进行质量规划
 - B. 加强质量保证工作
 - C. 加强对可交付成果的检查
 - D. 对出现问题的产品进行返工
14. 尽管项目的全部可交付成果都已经提交出来并符合要求，但是某个主要干系人仍然抱怨项目没有对相关人员进行如何使用项目产品的培训，并声称项目不能就这样结束。在认真检查项目管理计划和项目文件之后，项目经理确认原定的项目范围内并未列入这个培训。项目经理应该（ ）。
- A. 修改项目计划，把培训工作添加进去
 - B. 与项目团队开会讨论这个问题

- C. 把该干系人的抱怨报告给管理层，让管理层来解决
D. 按原定计划开始项目收尾工作
15. 在一个规模不大、技术不复杂的项目上，项目团队已经完成了全部的技术工作，客户也对这些技术成果进行了验收。项目的经验教训还没有总结完毕。以下哪个说法是正确的？（ ）
A. 对于这种小项目，没有必要在经验教训总结上浪费时间
B. 如果着急开始下一个项目，就可以省略经验教训总结
C. 既然客户已经验收了项目的技术成果，项目就结束了
D. 在经验教训总结未完成之前，项目并未结束
16. 为项目提供施工服务的承包商已经不能根据合同条款提供服务。项目经理接下来应该怎么做？（ ）
A. 更新风险管理计划
B. 与团队成员头脑风暴
C. 查看采购合同中的提前终止条款
D. 请求与项目发起人开会
17. 因为市场上出现了新型材料，质量更好，价格更便宜，项目经理申请对项目产品做变更，这种变更申请属于下列哪种情况？（ ）
A. 外部事件变更 B. 范围纰漏变更 C. 特定风险变更 D. 增值变更
18. 项目经理正在与团队成员及其他主要干系人召开项目状态评审会议。会议的主要议程之一是讨论风险管理过程的有效性，特别是风险应对措施在处理已识别风险及其发生原因方面的有效性。他们要开展的工作，应该属于（ ）。
A. 风险再评估 B. 风险审计 C. 控制风险 D. 实施定性风险分析
19. 为了解决 A 小区的停车困难，开发商启动了一个扩建停车场项目。为了减少该项目建设给居民生活带来的不良影响，并保证项目顺利进行，高级管理层要求你提交风险管理计划，并识别风险。你将邀请谁参与风险识别工作？（ ）
A. 项目管理团队的成员 B. 风险管理的专家
C. 周边居民 D. 全部项目干系人
20. 项目经常需要变更，而且有些项目变更可能涉及成本基准的变更。对此，项目经理决定建立一个成本变更控制系统，以便（ ）。
A. 分析成本基准变更的原因 B. 明确定义变更成本基准的程序
C. 明确何时应向项目添加资金 D. 为项目争取更多的资金
21. 在项目收尾阶段，项目管理团队编制了项目最终的工作绩效报告，显示项目成本没有超过预算，工期也没有拖延，而且项目产品的功能还比计划增加了 2 项。在随后开展的客户满意度调查中，客户表示对项目很满意。这种情况意味着什么？（ ）
A. 项目很成功，因为实现并超过了原定目标
B. 项目不成功，因为项目镀金了
C. 项目不成功，因为客户本来应该为额外的功能付款
D. 项目很成功，因为成本和工期都未超出计划的要求
22. 事先制订好团队成员的遣散计划，可以获得下列各项好处，除了（ ）。
A. 促进团队成员集中办公 B. 节约项目成本
C. 提高成员士气 D. 降低项目的人力资源风险

23. 你和卖方会晤并就一个范围变更达成了一致意见。之后，卖方给你反馈，他在与你方的采购管理员办理合同变更手续时遇到了麻烦，采购管理员不愿意做出相应变更。你最好：（ ）。
- A. 坚持原有意见，命令采购管理员进行变更
 - B. 与采购管理员共同解决问题
 - C. 告诉卖方你也无能为力了
 - D. 向高级管理层求助
24. 你负责的一个项目快要结束了。当一些干系人得知项目会对他们造成影响时，就提出了一些额外的需求。由此产生了问题，因为你的项目计划中并未包括实现额外需求所需的成本和时间。为了避免类似问题出现在未来的项目中，你最应该做什么？（ ）
- A. 更加完整地编制 WBS 词典，避免解释中的漏洞。
 - B. 更加彻底地检查商业论证和项目章程。
 - C. 更加彻底地做好采购规划工作。
 - D. 把更多的精力放在项目干系人管理上。
25. 你的项目刚完成质量审计，发现了一个非常关键的问题，需要尽快解决，因为它可能使可交付成果无法达到既定的验收标准。作为项目经理，你下一步应当怎么做？（ ）
- A. 对此提出变更申请，以采取所需的纠正措施
 - B. 追究谁应该对这个问题负责
 - C. 召开团队会议，提出解决方案
 - D. 对出现问题的产品进行返工
26. 为了应对项目中的一些资源调整，活动 H 将推后 2 周与活动 G 同时进行，而不是在活动 G 之前进行。根据下表中的调整之前的数据，这种调整将对项目有什么影响？（ ）

活 动	浮动时间（周）
开始	
B	2
C	1
D	0
E	3
F	1
G	0
H	4
I	0
结束	

- A. 使项目比原来推迟 2 周完成
 - B. 会降低项目风险
 - C. 对项目关键路径没有影响
 - D. 会影响活动 F
27. 项目的两个重要团队成员就一个潜在的解决方案存在争议，项目经理参与讨论，并设法提醒他们过去曾一起创造过优秀的成果。这是哪种冲突解决方法的例子？（ ）
- A. 妥协
 - B. 缓解
 - C. 参照
 - D. 撤退
28. 给团队成员安排一个靠窗的办公桌与给他提供医疗保险是完全不同的，因为（ ）。
- A. 前者是额外待遇，后者是边际福利

- B. 前者是边际福利，后者是额外待遇
- C. 前者是期望理论的应用，后者是需求层次理论的应用
- D. 前者是需求层次理论的应用，后者是期望理论的应用
29. 你负责的项目已经完成 70% 的进度，但成本与基准有重大偏差，且已超出可恢复的范围。根据成本偏差情况，团队提出了成本基准变更请求，并已取得变更控制委员会的批准。作为这个变更的结果，以下所有文件都需要相应更新，除了（ ）。
- A. 范围基准
- B. 完工尚需绩效指数
- C. 项目管理计划
- D. 组织过程资产
30. 你是一个为期 2 年项目的项目经理，项目已经执行了 1 年。项目开始以来，团队成员不时发生变化，老的成员离开，新的成员进来。相应地，团队中的角色与职责分配也发生了不少变化。最近，几个团队成员对应该由哪些人来完成一个重要的工作包，发生了意见分歧。有一个成员坚持认为自己应该参与该工作包的执行工作，至少也应该提出一些意见。在查看项目计划时，你发现其中并没有明确规定该由谁来负责和从事为数众多的进度活动。为了加强控制，你需要（ ）。
- A. 重新编制人力资源管理计划
- B. 重新编制工作分解结构，对该工作包进行调整
- C. 召集团队成员编制责任分配矩阵
- D. 与负责该工作包的人商量，让这个团队成员参与进去
31. 刘易斯刚刚加入项目 A 的管理团队，负责分发项目信息。他似乎不知道如何有效开展工作，因为他经常询问其他人某某文件应该向谁传递等问题。为了提高他的工作效率，你建议他认真查阅（ ）。
- A. 责任分配矩阵
- B. 项目管理计划
- C. 沟通管理计划
- D. 干系人登记册
32. 项目阶段验收期间，某干系人表示对某可交付成果的变更毫不知情，而其他所有干系人都表示收到了含有该变更通知的文件，请问项目经理应当如何处理此事？（ ）
- A. 找出证据，证明已经通知过该干系人
- B. 审查沟通管理计划，必要时进行修改
- C. 审查沟通管理计划，查看到底是谁的责任
- D. 今后尽量扩大信息的受众
33. 项目团队成员已经就实施某个重要工作包的方法讨论了几天时间，仍然未得到合理的结果。为了不影响其他工作的开展，项目经理要求暂停对这个问题的讨论，待在更多信息明朗之后再讨论。项目经理采用了哪种冲突解决方法？（ ）
- A. 合作或解决问题
- B. 缓解
- C. 撤退
- D. 强制
34. 某人被邀请到另一个国家参加项目谈判。谈判在上午 9 点开始。让他惊讶的是，在谈判开始后的 10 多分钟时间里，当地的谈判者总是与他谈论天气、体育和娱乐等与主题不相关的话题。这可能是因为（ ）。
- A. 当地文化高度重视背景
- B. 当地文化不重视商业
- C. 当地谈判者对主题不感兴趣
- D. 当地谈判者采取了拖延的谈判策略
35. 项目进入收尾阶段，买方（客户）要求对范围做重大变更，项目经理应当怎么做？（ ）
- A. 通知管理层

- B. 如果变更有利于提高项目效益, 则接受变更
- C. 告诉客户, 这个时候不能再做此变更, 建议客户就此签订新合同
- D. 向变更控制委员会提交变更申请
36. 某公司正在选择项目, 有新建工厂和扩建现有工厂两个方案。如果新建, 在市场需求强 (50% 可能性) 的情况下, 能盈利 10000 万美元; 在市场需求弱 (50% 可能性) 的情况下, 将亏损 2000 万美元。如果扩建, 在需求强的情况下, 可盈利 6000 万美元; 在需求弱的情况下, 可盈利 500 万美元。最好的决策是 ()。
- A. 选择新建方案, 因为预期盈利 4000 万美元
- B. 选择扩建方案, 因为预期盈利 3250 万美元
- C. 先调查扩建方案下需求强的可能性和需求弱的可能性, 再进行决策
- D. 先调查项目发起人的风险态度, 再进行决策
37. 根据项目预测, 项目结束时将会超出预算。你应该首先考虑下列哪个方案? ()
- A. 请管理层增加项目储备金
- B. 重新估算项目预算, 把 EAC 提交管理层批准
- C. 申请缩减项目范围
- D. 进行快速跟进或赶工
38. 团队成员告诉项目经理, 有一种新型替代材料, 具有同样的稳定性和更低的成本。如果要对所用材料进行变更, 作为项目经理, 最重要的是考虑对下列哪项的影响? ()
- A. 客户 B. 发起人 C. 项目进度 D. 三重制约
39. 买方与卖方签订了一个成本加激励费用合同。合同规定的目标成本为 320000 元, 目标激励费用为 45000 元, 成本分摊比例为 80/20, 最高激励费用为 62000 元, 最低激励费用为 11000 元。如果卖方实际成本为 380000 元, 则买方应支付的激励费用为 ()。
- A. 45000 元 B. 42500 元 C. 36500 元 D. 33000 元
40. 某项目经理负责一个总投资达 1 亿美元、为期 5 年的大型开发项目。这是一个跨国项目, 涉及 5 个国家。项目团队成员多达 150 人, 主要项目干系人多达 30 个。项目包括 500 多个进度活动。项目管理团队刚刚完成了风险识别工作, 总共识别出了 10 个风险。在确定项目计划之前, 应该再次审查 ()。
- A. 干系人登记册 B. 项目进度网络图 C. 风险管理计划 D. 成本预算
41. 项目进展非常不顺利, 而且做了很多变更。为了扭转这种局面, 项目经理优先考虑下列哪项措施? ()
- A. 提醒干系人注意变更程序 B. 制定新的变更程序
- C. 与干系人一起审查项目范围 D. 向管理层求助
42. 对软件开发企业来讲, “项目最终成功” 有两个明显的标志: 一是合同款全额收回, 这标志着企业本身的项目目标已达到; 二是软件用户在使用过程中没有软件功能或质量方面的投诉, 这标志着用户的项目目标也达到了。要达到这两个目标可不是件容易的事情, 需要广泛汲取以前类似项目的经验教训, 使用以前积累的组织过程资产。谁负责积累项目管理方面的组织过程资产? ()
- A. 项目经理 B. 项目集经理 C. 项目组合经理 D. 项目管理办公室
43. 在弱矩阵组织结构下, 如果同时存在多个项目需要管理, 将会产生一些重大的困难, 这

- 是因为（ ）。
- A. 项目经理的正式权力小于职能经理
 - B. 不同优先级的项目对有限资源的需求矛盾
 - C. 项目团队成员将更在意他们各自的职能经理，而不是他们的项目经理
 - D. 项目经理需要花费更多时间来理解项目干系人的利益优先级
44. 经过长期的混乱局面后，项目团队与主要干系人投入大量精力，最终确定了一个重大的范围变更草案。考虑到之前的情况，项目经理首先应当（ ）。
- A. 继续寻找其他变更
 - B. 评估与该变更相关的风险
 - C. 就新范围通知干系人
 - D. 提交该变更，并获得批准
45. 如果团队成员在本部门内要向一个职能经理汇报工作，在项目上又要向项目经理汇报，那么项目团队的建设会变得非常复杂。对这种双重报告关系进行管理通常是谁的责任？（ ）
- A. 项目管理办公室
 - B. 职能经理
 - C. 项目发起人或赞助人
 - D. 项目经理
46. 公司正在进行一个办公室迁移项目。虽然新办公楼优于旧办公楼，但因为新办公楼离许多员工的家比较远，许多员工不愿意搬迁，并因此拖延搬迁进度。项目经理应该如何处理这种情况？（ ）
- A. 创建风险登记册，包括风险概率和影响
 - B. 通过遵循风险应对计划减轻影响
 - C. 通过职能经理对员工施加影响
 - D. 把情况记入问题日志，当做问题来解决
47. 一个由公司内部团队以及供应商共同开发的项目正经历问题，因此，公司总裁雇用了一名新项目经理。在第一次项目评审期间，新项目经理发现在第一阶段，未规定关键项目可交付成果且未确定项目阶段。项目经理接下来应该怎么做？（ ）
- A. 修改项目管理计划并尽快实施
 - B. 更新项目章程并获得关键干系人的支持
 - C. 与发起人和关键干系人一起确认项目范围
 - D. 集中于按照项目管理计划完成第一阶段的交付
48. 某公司组建一个团队来估算某项目的竞标报价，又组建另一个团队就合同进行谈判，并由后一个团队最终决定合同价格、与买方签订合同、起草项目章程。在合同签订之后，公司又任命了一个不是上述两个团队成员的人出任项目经理。该项目经理应该（ ）。
- A. 了解确定合同价格所依据的假设条件
 - B. 关注项目章程，了解项目授权和项目目标
 - C. 集中精力编制合同管理计划
 - D. 吸收合同谈判者加入项目实施团队
49. 团队成员向项目经理报告，项目将无法达到之前制定的质量标准。对此，项目经理与主要干系人开会探讨质量标准的合理性。项目经理正在做哪个过程的工作？（ ）
- A. 规划质量管理
 - B. 实施质量保证
 - C. 控制质量
 - D. 改进质量
50. 你们公司即将进行一个项目的招标工作。该项目的范围定义很不清晰，公司又想尽量降低财务风险。你们应该选用哪种合同类型？（ ）

- A. 工料合同
B. 成本加固定费用合同
C. 固定价格合同
D. 成本加激励费用合同
51. 环球建筑承包商与美好房地产开发公司签订了一个固定总价合同，建造一栋 18 层商住楼。项目已经按合同完成，项目完全在预算之内，并且满足合同工期的要求。但是，支付工程款时，美好房地产公司还是扣留了合同总价的 5%，因为他们对商住楼的内装修效果不满意。这种情况本来可以通过以下哪个途径避免？（ ）
A. 采用成本加激励费用合同
B. 采用工料合同
C. 加强确认范围过程
D. 在合同中明确关于内装修效果的规定
52. 在合同履行过程中，项目团队成员对使用哪种地板砖有不同意见。材料的质量和价格因品牌的不同而不同。作为项目经理，你将建议他们查阅下列哪个项目文件来解决他们的争议？（ ）
A. 采购文件
B. 采购工作说明书
C. 项目计划
D. 项目合同
53. 你是一个小工程项目的项目经理，你的项目预算为 70000 美元，为期 5 周。到今天为止，你花了 22000 美元完成了你预计要花 24000 美元的工作。根据你的进度计划，你应该在此时花掉 30000 美元，根据这些条件，你的项目可以最恰当地描述为（ ）。
A. 低于预算
B. 超出预算
C. 符合预算
D. 因信息不足而无法判断
54. 在新产品开发项目的初步规划期间，项目总费用估计为 1000 万美元，但也可能高达 1250 万美元或低至 800 万美元；项目完工大约需要 10 个月的时间。目前项目已进行了 8 个月，迄今的实际费用为 850 万美元。你必须汇报项目是否将按预算完成。你需要何种补充信息？（ ）
A. 计划工作的预算成本
B. 剩余工作的估算成本
C. 应急储备的实际使用数字
D. 完工尚需绩效指数
55. 虽然在运营中有大量工作可以当作项目来做，但是仍有许多通常不当项目来做的工作。以下哪一项通常不是项目？（ ）
A. 开发管理信息系统
B. 举行工作检查例会
C. 推广使用新农药
D. 举办新型汽车展览会
56. 在项目执行过程中，项目团队查阅了项目的质量测量指标，其中要求新产品的废品率必须降低到 3 个标准差的水平。为了达到这个要求，应该使用下列哪个技术？（ ）
A. 统计抽样
B. 过程分析
C. 质量审计
D. 控制图
57. 项目管理团队正在讨论风险应对规划。他们讨论了如下几种可能的应对措施，包括工作外包、购买保险、置之不理、把工作分配给更有经验的人、在项目进行过程中增加测试次数、增加应急储备、对员工进行更好的培训。他们没有涉及的应对措施是（ ）。
A. 风险转移
B. 风险缓解
C. 风险规避
D. 风险接受
58. 某工厂目前的销售额为 200 万元，希望通过扩建厂房提高产量和销量。在风险分析过程中，认为扩建厂房后，市场情况有很大的不确定性。市场好的可能性为 45%，销售额增长 60%；市场较差的可能性为 20%，销售额会减少 30%；市场一般的可能性为 35%，销售额增加 20%。试问扩建厂房项目的 EMV 值为多少？（ ）
A. 256 万元
B. 220 万元
C. 700 万元
D. 320 万元

59. 项目团队经常需要比较实际执行情况与计划要求。比较的结果通常被称为 ()。
- A. 工作绩效数据 B. 工作绩效信息 C. 工作绩效报告 D. 项目绩效报告
60. 项目正在进行中。你们一直都在按沟通管理计划向项目干系人发送信息。项目发生了一些变更。这些变更的申请和处理,都是按照变更控制系统的要求进行的。在刚刚结束的项目状态评审会议上,团队成员报告了某个变更的执行情况。一个干系人对这个变更感到十分惊讶,声称这个变更根本没有必要,尽管他早就收到了关于该变更的通知。你应该 ()。
- A. 告诉该干系人通知的发布日期,请他回去查阅
B. 要求所有干系人认真阅读项目变更文件
C. 审查沟通管理计划,如果必要,做出修改
D. 请该干系人注意在会上的言行
61. 你是某个跨专业项目的项目经理,在矩阵型组织下工作。职能部门给你派来了一个员工。经过考察,该员工不具备项目所要求的某个技能,你应该怎么办? ()
- A. 把情况报告给高级管理层 B. 要求职能经理对该员工进行培训
C. 亲自安排对该员工的培训 D. 把该员工退回给职能部门
62. 你参与一个水电站大坝的建设项目,已经完成 40%,在控制成本过程中计算完工尚需估算和完工估算后,你发现完工偏差很可能会超出允许的区间。为此,你应该提出的变更请求属于 ()。
- A. 预防措施 B. 纠正措施 C. 缺陷补救 D. 计划更新
63. A 公司刚被 B 公司收购。A 公司项目组合中的一个重要项目,不符合 B 公司的发展战略。该项目已经执行了 1 年时间,还需要 1 年时间才能完成。面对这种情况,该项目的经理应该怎么做? ()
- A. 照常执行该项目,直到项目完成
B. 开始项目收尾工作,遣散所有资源
C. 向 B 公司管理层提出申请,把该项目列入公司战略规划中
D. 在 B 公司决定关闭该项目之前就辞去项目经理的职位
64. 项目团队已经完成项目的全部产品可交付成果,且这些可交付成果满足所有验收标准,因此已经获得客户的接受。只是项目管理办公室所要求的项目经验教训总结还没有最后定稿。以下哪个正确描述了该项目的状态? ()
- A. 由于全部的技术工作都做完了,所以项目完成了
B. 由于经验教训总结还没有做完,所以项目尚未结束
C. 由于客户已经接受了可交付成果,所以项目完成了
D. 由于项目期限已经到了,所以项目完成了
65. 在一个项目中,项目团队发现没有人能够完整地概述整个系统。项目团队认为可能缺失了对某个环节的正确理解。为解决这个问题,质量经理应建议采用下列哪一项工具? ()
- A. 力场分析 B. 工作分解结构 C. 帕累托图 D. 流程图
66. 在项目开踢会议上,项目发起人宣布项目的预算为 1000 万美元,项目成本基准为 900 万美元。项目执行一段时间后,项目预算保持不变,但项目成本基准变成了 950 万美元。这很可能是发生了什么情况? ()

- A. 已知已知风险 B. 已知未知风险
C. 未知已知风险 D. 未知未知风险
67. 你所负责的项目正在执行过程中，一个团队成员找到你，询问关于他的职责和工作，因为他不知道如何去完成工作。项目经理应该给他看（ ）。
- A. 责任分配矩阵 B. 人员配备管理计划
C. 项目管理计划 D. 项目组织机构图
68. 你是一个商业写字楼建设项目的项目经理。你知道政府部门发布的相关建筑法规、消防法规等，都是你开展质量管理工作的依据。你必须保证项目质量计划符合相关法规的要求。这些法规（ ）。
- A. 是规划质量管理过程的输入 B. 有助于进行质量管理革新
C. 会导致项目质量成本的上升 D. 有助于楼房建设质量的优化
69. 在监督项目绩效过程中，简单地把实际的成本支出数与计划的成本支出数比较，是毫无意义的，因为（ ）。
- A. 实际的成本支出数可能是不正确的 B. 计划的成本支出数可能是不合理的
C. 没有考虑实际完成的实体工作量 D. 这两者往往覆盖不同的时间段
70. 在制订进度和成本管理计划时，你了解工作分解结构中工作包的详细内容，这时你应该查阅（ ）。
- A. 范围管理计划 B. 项目范围说明书
C. 工作分解结构词典 D. 工作分解结构
71. 项目经理在会见员工时，不管自己多么忙，多么疲劳，都一定要聚精会神、一丝不苟地与员工交谈，使每个员工都感觉到自己被重视。根据上述内容，可以判断以下描述都是正确的，除了（ ）。
- A. 项目经理的有效沟通可以缩小与下级之间的权力距离
B. 清楚地了解每一个团队成员的需求和期望是项目经理的职责
C. 项目经理在会见员工时应该充分使用自己的职位权力
D. 项目团队成员可以跨越直接上级与项目经理直接沟通
72. 项目处于概念阶段，管理层组建了一个专业团队来分析项目的成本效益，说明项目是否值得投资。该团队应该编制下列哪个文件？（ ）
- A. 项目工作说明书 B. 项目章程
C. 风险管理计划 D. 商业论证
73. 某娱乐城建设项目，客户要求项目产品能同时接待 2800 人；项目设计方的一位技术专家却认为按目前的设计，项目产品将能同时接待 3500 人；给项目提供咨询服务的一位专家又认为，按未来的娱乐市场情况，娱乐城只要能同时接待 2000 人就可以了。你应该如何做？（ ）
- A. 按客户的要求办，把目标定在 2800 人
B. 把目标定在 3500 人，以便能产生最大效益
C. 把目标定在 2000 人，以便尽量减少风险
D. 与客户见面，了解把目标定为 2800 人的理由
74. 作为一个工期很长的项目的项目经理，你决定使用滚动式规划方式，因为这种方式能够

- ()。
- A. 确保当前项目阶段成功完成 B. 确保下一个项目阶段成功完成
C. 确保当前和后续项目阶段成功完成 D. 确保一次编就各项目阶段的计划
75. 客户已经接受了项目设计,但后来又要求进行范围变更,项目经理最好怎么做?()
- A. 召开团队会议,讨论变更对成本和进度的影响
B. 请客户推迟变更
C. 如果非常重要就马上变更,不用理会进度和成本
D. 评估对进度和成本的影响,并在实施前征得批准
76. 在合同执行过程中,你收到卖方提出的一项索赔,要求你为额外增加的测试工作付款。解决合同执行过程中的索赔,应该采用什么方法?()
- A. 调解 B. 谈判 C. 仲裁 D. 替代争议解决方法
77. 你所负责的项目上,团队成员需要在每周一上午 12 点之前提交上周的工作情况报告。你打算把提交报告的时间提前到周一上午 10 点。你打算用什么方式通知团队成员这一变更?()
- A. 正式口头沟通 B. 正式书面沟通 C. 非正式口头沟通 D. 非正式书面沟通
78. 项目团队在项目过程中识别了一些新风险,并做了应对规划,但后来其中的一个风险导致了成本超支、进度延期,可能是哪里出了问题?()
- A. 缺少风险管理计划 B. 缺少弹回计划
C. 缺少沟通管理计划 D. 应急储备不足
79. 项目即将启动,干系人想知道项目的总体预算。项目经理应该借助以下哪个方法来编制总体预算?()
- A. 自下而上估算 B. 类比估算 C. 三点估算 D. 蒙特卡洛模拟
80. 干系人要求延长一个活动的持续时间。项目经理发现无法在应急储备中消化掉延长的时间。项目经理应该如何处理这个变更?()
- A. 动用管理储备来消化延长的时间 B. 向高级管理层求助
C. 取消一项其他工作 D. 请职能经理批准延长项目工期
81. 高级管理层要求项目提前 2 个月完工,项目经理应该使用哪个计划?()
- A. 项目进度计划 B. 进度管理计划 C. 变更管理计划 D. 范围管理计划
82. 你正在管理一个开发众多小部件的项目。每个部件都很小,只需 1~3 天时间完成,成本也只需 100~500 元。这些部件都有一个共同特点,就是非常脆弱,经不起一种必不可少的检测。你最好()。
- A. 很小心地对所有部件进行检测
B. 设法降低质量成本
C. 对部件进行抽样检测
D. 把检测工作外包给一家专业的检测机构来做
83. 政府刚刚颁布了一项新法规。根据该法规,你们正在进行的一个环境治理项目,在正式确认范围之前,需要增加一个额外的程序,由公司行政办公室从政府部门获取一种许可证。这是以下哪种依赖关系的例子?()
- A. 强制性 B. 选择性 C. 调整性 D. 外部

84. 你正在管理一个为期7个月的项目，并且建立和严格执行了项目计划。在工作了5个半月后，这个项目既符合进度又在预算内，但是项目发起人对可交付成果不满意。这一情况会导致项目完工延误。防止这种情况的最重要的过程是（ ）。
- A. 控制风险
B. 监控项目工作
C. 收集需求和定义范围
D. 实施整体变更控制
85. 项目经理的上一个项目曾在范围管理方面遇到麻烦，发起人疲于审批范围变更，而范围变更进而又引发了一系列严重问题。在总结了教训之后，项目经理在本项目上应该怎么做？（ ）
- A. 建议发起人保留对范围变更的审批权力
B. 建议由自己和发起人共同对范围变更进行审批
C. 建议发起人授权变更控制委员会（CCB）对范围变更进行审批
D. 建议发起人授权项目管理团队对范围变更进行审批
86. 一名项目经理正在管理一个大型的水电站建设项目，该项目涉及9个承包商，他们分别涉及引水洞的开挖、大坝的浇注、电站设计、设备供应咨询服务等领域，其中也有国际承包商。对该项目的合同管理工作，你能给这位项目经理的最好建议是什么？（ ）
- A. 对每一个合同派一名专职合同管理人员
B. 管理好不同承包商之间的界面
C. 要求每一个卖方指派专人负责合同履行
D. 对每一个合同的风险进行管理
87. 项目经理正在管理一个软件开发项目的执行工作。在执行过程中，发生了一个风险应对计划中没有包括的风险。项目经理应该（ ）。
- A. 使用应急储备来解决风险的后果
B. 把风险的实际情况报告给管理层
C. 召开团队会议讨论权变措施
D. 不理睬这个风险，既然计划中没有包括
88. 在编制人力资源计划时，你发现来自职能部门的一名成员需要经过3天的培训，才能具备某种特定的技能，来完成某个特定的工作包。由于专业的限制，项目团队中没有其他人可以替代该成员。你应该（ ）。
- A. 在项目进度计划中增加3天时间
B. 要求他利用业余时间完成这3天的培训
C. 把该培训作为项目工作之一，加入项目计划中，并进行风险分析
D. 要求用一个不需培训的成员来替换该成员
89. 随着项目管理方法的应用，更多的项目走向成功，但是仍然有不少项目是失败的。很多项目失败的根本原因，实际上并非是难以解决的技术问题，也不是不可控制的外力，而是不良的项目管理实践或有缺陷的项目管理系统。以下哪项不是项目失败的主要原因？（ ）
- A. 项目经理的项目管理经验不足
B. 没有做好项目计划
C. 没有充分收集干系人的需求
D. 忽视平衡各种相互制约的因素
90. 项目一直在按项目计划顺利执行，直到上周不得不做出一个重大的项目范围变更。几个重要的干系人特别关心这个重大项目范围变更。他们联合质询项目经理为什么要做出这个变更。以下哪项是最可能的变更理由？（ ）

- A. 为了项目能够按期完工 B. 为了项目能够在预算内完工
C. 因为项目经理有权批准这个变更 D. 为了确保项目继续符合组织的商业需求
91. 你们公司已经向买方提交了建议书, 并很有可能赢得合同。为了赶时间, 公司管理层指示你编制项目章程。你接下来该怎么办? ()
A. 拒绝接受这个任务 B. 主动找有关人士了解合同签订问题
C. 立即编制项目章程, 不管合同能否签订 D. 督促买方尽快与公司签订合同
92. 某 NGO 组织提供资金, 与当地的几个政府机构联合发起一个援助项目。他们正在招聘项目经理, 你有意应聘。你从项目介绍中得知, 该项目的项目章程将要由该 NGO 组织与当地的 5 个政府机构联合发布。如果你应聘成功, 你最应该关注的是 ()。
A. 要求把项目章程改成只由一个机构签发
B. 项目配置管理将更加重要
C. 确定该如何向不同组织 (机构) 的领导人汇报项目情况
D. 可能出现的资金风险
93. 变更的审批结果可能是被批准或被拒绝, 作为项目经理, 你首先需要做的是 ()。
A. 带领团队执行变更 B. 记录变更结果, 更新项目管理计划
C. 记录变更结果, 更新项目文件 D. 总结经验教训
94. 你得到了如下关于活动、逻辑关系和持续时间的信息: a 是开始活动, 工期 3 天; b 是开始活动, 工期是 7 天; c 的紧前活动是 a (开始到开始关系), 工期 4 天; d 的紧前活动是 a 和 b, 工期 1 天; e 的紧前活动是 c 和 d, 工期 6 天; f 的紧前活动是 d, 工期 5 天; g 为结束活动, 其紧前活动是 e 和 f, 工期 2 天。活动 d 的浮动时间为 ()。
A. -1 天 B. 1 天 C. 0 天 D. 3 天
95. 项目经理往往要运用授权, 来充分发挥团队成员的作用, 并保证项目成功完成。关于授权, 以下哪个说法是不正确的? ()
A. 授权不能减轻项目经理对该工作的责任
B. 应该授权技术专家来发布技术文件
C. 在项目经理没空时, 应该授权助手去颁发奖励
D. 应该基于目标来授权, 而不是基于程序来授权
96. 在识别出众多的干系人之后, 可以应用各种方法对干系人进行分类, 例如权力/影响方格、权力/利益方格、凸显模型。其中, 凸显模型是指根据以下哪三个方面来考察干系人的重要性? ()
A. 干系人的权力、需要立即关注的紧急程度、有参与项目的合法资格
B. 干系人的权力、参与项目的愿望、需要立即关注的紧急程度
C. 干系人在项目上的利益大小、参与项目的愿望、有参与项目的合法资格
D. 干系人在项目上的利益大小、需要立即关注的紧急程度、有参与项目的合法资格
97. 在合同执行过程中, 买方的一名团队成员要求卖方编制并提交了一份合同规定之外的特殊的项目工作绩效报告。卖方为此向买方提出了额外费用索赔, 以弥补它编制报告的支出。针对这种情况, 买方的采购管理员应该 ()。
A. 拒绝卖方的索赔要求, 并调查团队成员为什么索要这份报告
B. 请团队成员提出变更请求, 以便把该报告加进合同中

- C. 向卖方支付费用补偿，并采取合理措施
D. 防止团队成员以后再索要类似报告
98. 团队成员忽略了合同的成本要求，购买了一种价格更高，但性能更好的设备，项目经理应该怎么做？（ ）
A. 用合同规定的设备
B. 向发起人汇报，因为超出了项目范围
C. 提出变更申请，设法获得发起人批准
D. 使用该设备
99. 项目实施中，项目业主通常有权在项目工作结束前指令进行工作范围变更。如果业主在项目将要结束时突然口头要求承包商进行某一范围变更，且坚持不发布书面变更令。这种情况下（ ）。
A. 实施该变更的成本将全部由业主承担
B. 业主应在变更实施之前支付一半的成本，在变更完成之后再支付另一半
C. 承包商将承担与该变更有关的全部风险
D. 如果变更不大，承包商应该实施该变更
100. 你刚被指派负责某项目，该项目正处于项目计划阶段。风险管理团队负责人向你报告已完成了风险识别工作，该负责人对项目存在很多风险表示很担心。为了有效地管理项目风险，你下一步的工作将如何开展？（ ）
A. 通过风险分析确定哪些风险最值得管理
B. 为已识别的风险编制有效的应对计划
C. 开展风险分析工作，进一步了解风险
D. 为各项风险指定责任人
101. 面对众多项目选择，发起人最关心的是项目抵抗风险能力大小，以及与业界同类项目相比的盈利能力大小。据此，你应该建议发起人基于下列哪个指标来选择项目？（ ）
A. 投资回收期
B. 贴现率
C. 内部报酬率
D. 累计净现值
102. 一名项目经理被委任到正在执行的工程项目上。刚上任不久，他发现负责与客户沟通的玛丽经常抱怨客户对报告太挑剔了，经常要求她对报告返工。项目经理应该首先做什么？（ ）
A. 对玛丽进行报告编写技能的培训
B. 向客户了解不满和要求
C. 告诉客户不要太挑剔
D. 让更能干的团队成员替代玛丽编写报告
103. 上个月供应商提出了一项费用索赔。项目经理和合同管理员仔细研究了合同条款之后，发现合同中并没有明确规定对导致索赔情况的责任该由哪一方来承担。你是项目经理聘请的合同咨询专家。你将会给项目经理提出以下哪条建议？（ ）
A. 尽快找供应商协商来修改合同条款，明确双方责任
B. 拒绝供应商的索赔，因为合同中无明确规定
C. 仔细分析如何处理才有利于项目目标的实现
D. 同意支付索赔费用，以便供应商更好地为项目提供服务
104. 某公司正在做一个“大赌博”性质的项目。如果项目成功，公司就能够成为业界实力最强大的公司。如果项目失败，公司就将破产。以下哪个最好地描述了该公司处理风险的方式？（ ）

- A. 他们的风险承受力太低了 B. 他们太喜欢冒险了
C. 他们的风险偏好大于风险承受力 D. 他们的风险临界值大于风险承受力
105. 一个软件开发项目，当前已经进入执行阶段，客户希望对产品范围进行变更，项目经理应该怎么做？（ ）
- A. 把客户对产品范围的新需求添加到项目计划中
B. 请客户提交变更请求
C. 告诉客户，此时不能再变更产品范围，但可以提项目范围变更请求
D. 就新增的产品范围重新签订合同
106. 你负责管理某新产品开发项目。高级管理层已经签发项目章程，批准项目计划。项目进度和预算都十分紧张，质量要求也很高。在项目执行阶段，项目干系人一直通过项目沟通计划所规定的方法了解项目进展情况。项目的范围、进度、成本和质量都符合项目计划的要求。突然，你得知整个项目有可能被取消，因为开发的产品完全无法接受。导致这种情况的原因是什么？（ ）
- A. 没有识别出某个关键项目干系人 B. 项目干系人误解了项目执行情况
C. 高级管理层不再支持项目 D. 项目遇到了技术上的重大难题
107. 在项目执行过程中，需要关注可能发生的范围蔓延。以下哪个文件最有利于识别范围蔓延？（ ）
- A. 项目章程 B. 项目范围说明书
C. 工作分解结构词典 D. 项目工作说明书
108. 项目经理收到客户的一项变更请求，对其进行初步分析后发给管理层审批。但管理层认为审批该变更不是他的责任。项目经理应当怎么做？（ ）
- A. 项目经理自行审批该变更
B. 再次要求管理层审批该变更
C. 与管理层共同查看批准的变更管理计划
D. 既然管理层不愿意审批，就要求客户撤回该变更申请
109. 某停车场能容纳 1000 辆车。停车场业主刚刚启动一个改造项目，以便升级车辆进出管理系统和停车引导系统。为了确保项目成功实施，必须记录详细的需求。作为项目经理，你应该怎么做？（ ）
- A. 鼓励项目干系人尽早参与进来 B. 根据需求确定项目目标
C. 对需求变化进行实时监控 D. 定期召开项目状态评审会议
110. 在竞价和潜在卖方评估阶段，客户认为潜在卖方所建议的团队成员不符合合作性要求，并要求替换不合格人员。你作为潜在卖方的项目经理，应该怎么做？（ ）
- A. 接受客户的要求，把客户认为合格的人放入这个团队中
B. 会见客户，就受质疑人员的能力进行磋商，以确定是否要替换他们
C. 不采取任何措施，因为选择谁在这个项目中工作是卖方的事，与其他人无关
D. 你知道受质疑的人有能力承担这个工作，因此你依旧把他们放入团队中
111. 在合同绩效评审过程中，审查人员发现卖方未按合同提交一项可交付成果——设备操作培训。合同规定，卖方在设备交货后，必须为买方人员提供 8 小时的操作培训。你应该（ ）。

- A. 让合同管理员终止合同
 - B. 与卖方商谈合同变更
 - C. 扣留合同进度款直到卖方提供此项服务
 - D. 给卖方发送书面信件，声明卖方已经违约
112. 在执行管道项目的过程中，管道施工承包商提出使用某种更高级的材料而不改变项目工期和成本目标。在此项改变得到批准后，应该更新哪个文件？（ ）
- A. 采购工作说明书
 - B. 合同工作分解结构
 - C. 质量管理计划
 - D. 过程改进计划
113. 在监督和控制风险过程中，为了预测项目范围满足客户要求的程度，以及尽早暴露项目可能面临的技术性风险的程度，可采用下列哪种技术？（ ）
- A. 风险审计
 - B. 偏差与趋势分析
 - C. 技术绩效测量
 - D. 项目状态审查会
114. 在某建设工程项目的地基开挖过程中，对于因气候原因造成的进度拖后风险，项目经理采取了风险接受的策略。由于在施工期间下特大雨，工程不得不停工3天。项目经理应该（ ）。
- A. 使用应急储备
 - B. 把项目工期延长3天
 - C. 要求保险公司赔偿
 - D. 与团队成员开会讨论处理方案
115. 作为一个有经验的项目经理，你知道监控工作贯穿从项目启动到收尾的全过程。你也知道，项目监控的重要目的是要在还有时间解决问题时发现问题。下列哪个工具最有利于你在还有时间解决问题时发现问题？（ ）
- A. 因果图
 - B. 帕累托图
 - C. 散点图
 - D. 控制图
116. 供应商的一个核心成员在一次火灾中受伤，项目经理首先应该怎么做？（ ）
- A. 联系供应商，执行应急计划
 - B. 联系供应商，执行弹回计划
 - C. 联系供应商，执行风险管理计划
 - D. 寻找替代供应商
117. 项目已经完成了65%的工作，进展一直很顺利。大约有一半原先预计的严重风险实际上并没有发生。在项目状态审查会议上，项目经理要求风险管理经理在会议结束后立即重新评估整个项目的应急储备并提出调整建议。风险管理经理最应该依据以下哪个资料来开展工作？（ ）
- A. 工作绩效报告
 - B. 工作绩效信息
 - C. 工作绩效数据
 - D. 质量控制测量结果
118. 下列关于项目开踢会议（kick-off meeting）的说法，正确的是（ ）。
- A. 开踢会议是项目执行过程组的会议
 - B. 向主要干系人介绍项目目标与项目计划，获得他们对项目的承诺与支持
 - C. 宣告项目正式启动
 - D. 邀请主要干系人表达对项目的不同要求，以便达成协议
119. 你领导一个为期10个月的项目顺利走过了6个月，项目进展情况良好。这时，公司启动了一个新项目。你认为新项目并不重要，但是其项目经理是公司总经理的儿子。该项目经理从相关职能部门获取了几个本来应该到你项目上来的资源。你知道，不能按计划获取资源，你的项目将面临困境。这种情况下，你的最佳选择是（ ）。
- A. 确定何时可以获得相关资源
 - B. 要求PMO明确项目优先排序
 - C. 用应急储备外聘资源
 - D. 与职能经理谈判寻找替代资源

120. 项目执行组织的政策规定, 各项目所需的材料都必须由公司的物资采购部门统一采购。公司每个月初都会要求各项目上报所需采购的材料种类和数量, 以及项目预计使用这些材料的时间。为满足公司的要求, 项目经理最好上报哪个文件? ()
- A. 资源日历和资源直方图 B. 资源分解结构和资源直方图
C. 资源分解结构和责任分配矩阵 D. 责任分配矩阵和资源日历
121. 在你的项目上, 运用头脑风暴法完成了风险识别工作。其中有一个风险, 大家都认为发生的可能性很小, 但万一发生会有很严重的影响。对这个风险, 应该采用什么方法加以监控? ()
- A. 帕累托图 B. 控制图 C. 散点图 D. 鱼骨图
122. 有效的沟通对于项目的成功至关重要。但是, 项目的制约因素、假设条件、范围变更、进度变更、职权不明等, 都会使沟通充满困难。项目中的沟通障碍将导致 ()。
- A. 生产力下降 B. 团队士气低落
C. 团队合作不力 D. 团队不良冲突增加
123. 某个新项目经理不了解概率和影响矩阵。你应该告诉他 ()。
- A. 每个项目应该编制自己的概率和影响矩阵, 用来查询风险发生的概率和后果
B. 每个项目应该采用组织现成的概率和影响矩阵, 来查询风险发生的概率和后果
C. 每个项目应该编制自己的概率和影响矩阵, 用来查询风险的严重性级别
D. 每个项目应该采用组织现成的概率和影响矩阵, 来查询风险的严重性级别
124. 某项目因为资金不足, 项目团队的几个关键成员打算离开本项目, 而加入其他项目。如果这种情况发生, 项目将陷入巨大困境。面临这种情况, 谁能够拯救项目? ()
- A. 支持项目的高级管理人员
B. 项目管理办公室
C. 一个能干且能影响项目发起人的项目经理
D. 一个善于与团队成员沟通的项目经理
125. 根据观察到的风险触发因素, 团队成员判断一个已识别的风险即将发生。风险登记册中已经对该风险规定了应对计划。下一步应该怎么做? ()
- A. 将该风险记录在观察清单中
B. 举行团队会议, 看能否提出更好的应对方案
C. 如果该风险在关键路径上, 则应立即采取措施
D. 采用管理储备, 执行既定的应对计划
126. 项目被认为处于失控状态, 原项目经理已经辞职, 新项目经理被要求核实项目当前的质量水平并采取纠正措施, 他首先应当怎么做? ()
- A. 审核项目管理计划 B. 制订风险应对计划
C. 着手绘制控制图 D. 和团队开会讨论
127. 在电影拍摄过程中, 往往需要借助故事板来事先进行分镜头策划。这是属于以下哪种收集需求方法的应用? ()
- A. 原型法 B. 标杆对照 C. 系统交互图 D. 文件分析
128. 在高科技产品开发中, 为了保证产品成功, 在产品最终定型之前, 通常要进行大量的测试工作。这种做法被认为是高科技产品开发项目风险管理的有效方法, 尽管增加测

- 试会增加项目成本。从风险的管理角度分析,这属于何种风险应对策略? ()
- A. 风险接受 B. 风险转移 C. 风险规避 D. 风险缓解
129. 项目通常都有众多的干系人。他们之间的利益会存在冲突。为了平衡众多干系人的需求,最好的方法是 ()。
- A. 妥协 B. 强迫 C. 撤退 D. 合作
130. 在团队基本规则讨论会上,大家对如何避免冲突看法不一。你应该提醒大家 ()。
- A. 冲突的主要来源是个性 B. 冲突可能是有益的
- C. 缓解是解决冲突的最好办法 D. 为防止冲突,最好是减少成员之间的接触
131. 某项目团队中包括5个工作小组,你是其中第3小组的组长。第2小组的多项工作与你们小组的多项工作之间是“完成到开始”关系。在执行的前半程中,第2小组曾多次没有按时完成任务,导致你们必须赶工。你担心,这一次第2小组又不能按时完成任务,从而影响你们的工作。你该怎么解决与第2小组的矛盾? ()
- A. 会见第2小组组长 B. 会见项目经理
- C. 会见项目经理和管理层 D. 会见项目经理和第2小组组长
132. 为了提高公司的盈利能力,公司决定研发一种新型的电子产品。公司对该产品提出了一个要求:必须在远离电源5米、环境温度0℃至40℃的情况下实现无线充电。这是以下哪种需求的例子? ()
- A. 商业需求 B. 功能需求 C. 非功能需求 D. 解决方案需求
133. 前任项目经理编制了项目预算。在项目进入执行阶段不久,他就离职了。你刚就任该项目的经理。通过审查,你发现这个项目预算明显不可行。你应该怎么办? ()
- A. 不采取任何行动,反正没有人指望你能在预算内完工
- B. 重新编制项目预算,并按新预算执行
- C. 向公司报告前任项目经理的无能
- D. 向公司提交情况分析报告
134. 在质量检查过程中,发现由于批准的变更未实施,一个可交付成果仍未达到技术要求。项目经理接下来应该怎么做? ()
- A. 更新项目进度计划 B. 确定一个纠正措施
- C. 利用应急储备 D. 执行缺陷补救
135. 你们公司刚刚购买了一台价值500万元的精密设备。这台设备的预计使用寿命期为10年。根据公司的固定资产管理办法,需要在设备的使用过程中不断提取折旧,以便在10年后购买新的类似设备。你们应该如何提取折旧? ()
- A. 使用直线折旧法 B. 使用加速折旧法
- C. 如果法律允许,则使用加速折旧法 D. 如果法律允许,则使用直线折旧法
136. 你刚被聘请为项目经理,为一家已经通过ISO9000系列质量管理体系认证的公司管理一个生产流程再造项目。你即将开始规划质量管理过程。你知道首先必须确定项目的质量政策。你应该 ()。
- A. 把该公司的质量政策照搬到项目上来
- B. 根据你过去所服务的公司的质量政策,编制本项目的质量政策
- C. 寻求PMI的帮助,以便制定一流的项目质量政策

- D. 召集项目管理团队，集体讨论，并编写项目的质量政策
137. 你所在的公司主要生产方便面。你们的产品一直很受消费者的欢迎，更没有出现任何与食品安全有关的质量问题。但是，最近一个月，你们已经接到三次关于质量问题的消费者投诉，说是在食用方便面之后发生腹泻。被消费者投诉的产品，是一种新型的产品，其中有一种新的调味品。它是通过一条专门的作业线添加的。公司高级管理层任命你领导一个团队来调查所发生的问题。你和你的团队决定使用以下哪一种技术？（ ）
- A. 实验设计 B. 控制图 C. 流程图 D. 帕累托图
138. 针对一个新系统开发项目，项目经理已经记录了将使用该系统的 10 个业务部门的具体需求。项目经理发现他们的需求数量众多，而且存在不少不一致甚至矛盾之处。项目经理接下来最应该做什么？（ ）
- A. 要求这些业务部门自行解决问题 B. 自己编写一份报告来协调各部门的需求
C. 召开一次焦点小组会议 D. 召开一次引导式研讨会
139. 项目工作绩效报告显示，项目的成本偏差与进度偏差都是负的，但是成本偏差比进度偏差要小一些。以下哪项最好地描述了项目的情况？（ ）
- A. 项目没有花掉应该花掉的钱，因为工作没有按计划完成
B. 项目没有花掉应该花掉的钱，因为成本节约了
C. 项目没有取得应有的进度，因为资金没有按时到位
D. 项目的成本偏差因进度偏差引起
140. 项目关键时期两个项目成员突然离开了项目，项目经理首先应当怎么做？（ ）
- A. 提出变更请求 B. 分析影响，制定风险应对计划
C. 招聘新员工 D. 修订人力资源管理计划
141. 许多项目管理书籍中都有关于如何激励团队成员的内容。常用的激励理论包括需求层次理论、双因素理论、成就动机理论等。作为一个有经验的项目经理，你应该（ ）。
- A. 对每一个团队成员都采取同样的激励措施，体现一视同仁
B. 针对不同的团队成员采取不同的激励措施
C. 利用你自己的年龄和经验优势来激励团队成员
D. 自始至终运用一种激励理论来激励团队成员
142. 某公司的一个软件开发项目，刚刚接受了公司安排的中期审计。审计组为项目出具了一份审计报告，其中指出了项目工作绩效报告中的一个错误，即：项目团队错误地报告了成本节约 10 万元。按项目开始时所编的现金流计划，截至上月底应该支出 1100 万元；根据项目的财务账，截至上月底实际已经支出 1150 万元；所以，成本应该是超支了 50 万元，而不是节约了 10 万元。在接到这个审计意见后，你应该（ ）。
- A. 按照审计意见，纠正工作绩效报告中的错误
B. 向审计人员解释工作绩效报告中的数字没有错误
C. 建议公司推广审计人员所采用的成本绩效计算方法
D. 向管理层举报审计人员的无知
143. 一个自动化设计团队应该熟悉最新的自动装配技术。团队可通过一系列的途径得到这种知识：聘请相应的专家，聘请咨询顾问，将某个工程师送去参加相关培训，或者邀

- 请制造部门的人加入团队。每一种方法的相关成本都必须在项目计划中给予考虑。这显示了以下哪一点的重要性? ()
- A. 在完成活动定义前完成活动资源估算 B. 把合适的资源分配到合适的岗位上
C. 通过估算成本来调整项目资源计划 D. 资源计划是挣值管理的基础
144. 某个团队成员同时在几个项目上兼职, 他抱怨说自己弄不清楚哪个项目更加重要。应该由谁来决定各项目之间的优先顺序? ()
- A. 项目发起人 B. 高级管理层 C. 项目经理 D. 项目干系人
145. 在控制范围过程中, 需要评估实际项目范围偏离范围基准的程度, 并确定偏离的原因, 决定是否需要采取纠正措施。这可以利用以下哪项来实现? ()
- A. 项目绩效测量结果 B. 根本原因分析
C. 流程图 D. 检查
146. 你长期在某公司人力资源部从事人事管理工作, 是一个资深人事管理专家。你最近被分派到一个新组建的项目团队中, 参与员工绩效考评和薪酬系统开发项目。项目团队成员来自公司的人力资源部和其他职能部门。这个项目的章程应该由谁发布? ()
- A. 项目经理 B. 人力资源部门经理
C. 项目团队之外的高级管理者 D. 权力高于人力资源经理的 PMO 成员
147. 你所在的组织推行项目化管理不久, 不少项目在执行过程中遇到了许多困难。如果尽快解决这些可能, 项目化管理可能无法继续推行。高级管理层知道你是一个有丰富经验的项目管理专家, 请你帮助解决所存在的问题。你应该做什么? ()
- A. 会见每一个项目经理, 了解存在的问题
B. 发一封正式备忘录给所有项目经理, 索要他们的项目计划
C. 与高级管理层面谈, 并帮助他们开发一个追踪系统来管理众多项目
D. 审核所有项目的项目章程和进度计划
148. 你们公司决定为市场开发一种新的高科技产品, 要求你起草项目章程。你起草项目章程时发现无法把项目目标可测量化。下列哪一项是引起这个问题的最可能原因? ()
- A. 项目的范围尚未明确 B. 项目的目标尚未明确
C. 产品范围描述不清 D. 你自己的相关经验不足
149. 你正在从事新药开发项目, 该药具有改善人类睡眠和促进身高增长的作用。新药产品即将进行临床试验。这时, 产品试验被更加详细地分为三个阶段, 即三次第一阶段试验和四次第二阶段试验以及五次第三阶段试验。这种做法是以下哪一种情况的实例? ()
- A. 产品生命周期中的质量功能展开 B. 依据工作分解结构来定义项目活动
C. 谨慎的风险应对 D. 项目生命周期中的渐进明细
150. 针对一个即将启动的生产线改造项目, 公司制造部门要求以提高 15% 的产量作为项目目标, 财务部门要求项目的总成本不能超过 300 万美元, 而工程部则要求尽可能使用最先进的技术。你的最佳做法是: ()。
- A. 制定一个项目计划以满足所有三方的目标
B. 召集这三方项目干系人进行讨论, 以达成一致意见
C. 与工程部门沟通, 讨论“最先进的技术”

- D. 重点考虑发起人的要求
151. 你公司多年来一直都是聘用承包商为遍布世界各地的工厂设计和建造生产线。公司内部有个工程师刚晋升为项目经理，他请求你给予指导。他问道：在项目收尾过程组，对于行政收尾和合同收尾，应该注意什么？（ ）
- A. 合同收尾发生在行政收尾过程中
B. 合同收尾完成了，项目的行政收尾也就完成了
C. 由于在一个设计和建造项目中通常有许多承包商，所以合同收尾就要开展许多次，而行政收尾只需要在项目阶段或项目结束时开展
D. 每当我们结束了一个合同，我们也就结束了一个项目
152. 项目准备收尾时，团队成员识别出一个新风险，作为项目经理，你应该（ ）。
- A. 通知项目干系人
B. 实施风险减轻策略
C. 实施定性风险分析
D. 制订权变计划
153. 你作为项目管理团队的成员，负责项目工作绩效数据的收集工作。随着项目的进展，在你提交的工作绩效数据中包含了可交付成果的状态、进度进展情况、已发生的成本、已批准的变更请求的实施状态、已取得的技术绩效。项目经理在查看了工作绩效数据之后，指出其中还应该包括更多的内容。他指的内容最有可能是（ ）。
- A. 正在进行的活动的实体完成百分比
B. 已经完成的活动的进度偏差和成本偏差
C. 纠正措施建议
D. 已经完成的活动的工作绩效报告
154. 公司 A 通过合同向公司 B 采购项目所需的一种材料。公司 B 已经按照合同规定向公司 A 交付了材料，但公司 A 一直未支付材料价款。鉴于合同的有效期已经在昨天到期，合同今天处于什么状态？（ ）
- A. 已经完全无效
B. 仍然完全有效
C. 衍生出了公司 B 和公司 A 之间的新型债权债务关系
D. 仍然部分有效
155. 把项目计划编制成文档并且分发的主要目的是（ ）。
- A. 在项目执行进程中减少不确定性
B. 促进项目干系人之间的沟通
C. 进行成本控制
D. 评估其他的项目备选方案
156. 你已经带领项目团队编制出项目管理计划。你知道项目很快就可以召开开踢会议并正式进入执行阶段。在这之前，你还必须做什么？（ ）
- A. 获得相关干系人对项目管理计划的批准
B. 获得项目发起人对项目管理计划的批准
C. 要求每个团队成员都在项目管理计划上签字
D. 组织团队成员再次讨论项目管理计划
157. 你所在的组织刚刚完成一个小项目的启动工作，你作为项目经理将要负责编制项目计划。这时，一个项目干系人要求查看项目进度基准和成本预算。你应该对她说怎样说？（ ）
- A. 可以在已发布的项目章程中找到进度基准和项目预算
B. 在计划编制阶段完成之前，无法确定进度基准和项目预算

- C. 这是个小项目，所以项目计划中将只有成本预算，而没有进度基准
D. 高级管理层负责编制进度基准和成本预算
158. 在项目执行期间，客户表示由于多个项目同时进行，因此要对同时进入测试的设施设置数量限制。这项变化可能导致本项目的设施无法按期进入测试，从而影响项目按期完工。为减少负面影响，项目经理下一步应该怎么做？（ ）
A. 开展风险分析
B. 执行风险登记册中的应对措施
C. 建议客户取消这个数量限制
D. 按照这项变化更新项目进度计划
159. 项目经理不断地向团队成员强调，必须在整个项目期间与干系人进行沟通和协作，引导干系人对项目的期望，解决与干系人之间实际出现的问题，提升干系人对项目的支持程度。他所强调的工作属于以下哪个过程？（ ）
A. 识别干系人
B. 规划干系人管理
C. 管理干系人参与
D. 控制干系人参与
160. 有一种激励理论认为，真正能激励人的是工作本身，包括工作中的责任感、职业发展和自我实现等，而不是工作所带来的经济收入。这种激励理论是（ ）。
A. 戴明的 PDCA 循环理论
B. 麦克利兰的成就动机理论
C. 马斯洛的需求层次理论
D. 赫兹伯格的双因素理论
161. 以下哪个对促进项目成功能起到最关键的作用？（ ）
A. 不让负面项目干系人了解项目情况
B. 解决与干系人之间出现的实际问题
C. 用一个干系人对抗另一个干系人
D. 引导干系人适当参与项目工作
162. 项目已经完成，但是客户拒绝对可交付成果进行最终验收，从而导致项目无法顺利移交。项目经理应该怎样做？（ ）
A. 将该情况报告给管理层
B. 寻求项目团队的协助
C. 将该情况记录下来
D. 把该情况提交仲裁
163. 在研发项目中，需求分析往往是十分困难的。客户可能并不真正清楚他们想要的东西，而且他们的想法可能随着时间的推移和情况的变化而发生改变。面临着客户需求的较大不确定性，研发项目的项目经理最好采用以下哪种方法来收集需求？（ ）
A. 头脑风暴法
B. 观察法
C. 原型法
D. 名义小组技术
164. 项目进入了收尾阶段。项目发起人与客户组成的项目验收小组认为其中的一个可交付成果不符合验收标准。项目管理团队经过分析后，也认为的确存在这个问题。如果下列哪个过程做得更好，就可以避免这个问题？（ ）
A. 创建 WBS
B. 收集需求
C. 确认范围
D. 控制质量
165. 某人已经被委派为项目经理，负责产品总装线的设计与建设项目。今天，他收到了一个重要干系人的询问。公司生产部门经理想了解在项目建设阶段将进行几次移交前的运行测试。为了给出准确的答复，项目经理应该查看在以下哪个过程中开发的文件？（ ）
A. 估算活动持续时间
B. 确认范围
C. 定义范围
D. 制订进度计划
166. 管理层批准了一个为期 2 年的项目，6 个月之后，项目延误并严重超支。经过分析之后，项目经理发现可以用赶工的方法使项目在工期目标内完成，但这会导致成本进一

- 步超支。项目经理应该怎么做? ()
- A. 立即开始赶工, 以便赢得一些时间
 - B. 基于累计 CPI 计算 ETC, 了解为保证按期完成, 未来还要花多少钱
 - C. 坚持要在原定的工期和成本目标内完成项目
 - D. 综合考虑累计 CPI 和 SPI, 计算 EAC, 申请用 EAC 取代 BAC
167. 你们公司刚刚在一项大型工程的投标中获胜。你被指派为项目经理。你应该做什么? ()
- A. 编制合同工作分解结构
 - B. 确认承包合同的确已经成立
 - C. 编制卖方建议书
 - D. 编制采购工作说明书
168. 项目经理与主题专家一起估算项目任务。主题专家认为某项活动最可能花 45 小时完成。在项目团队会议上, 相同的活动估计需要花 70 小时。而有些团队成员认为这项活动能够在 32 小时完成。项目经理估算这项活动需要花多少个小时? ()
- A. 45 小时
 - B. 47 小时
 - C. 32 小时
 - D. 70 小时
169. 在整个项目过程中, 获得客户对已完项目范围及其相应可交付成果的正式验收, 属于下列哪个过程? ()
- A. 结束项目或阶段
 - B. 结束采购
 - C. 控制质量
 - D. 确认范围
170. 风险管理很糟糕, 最可能的原因是什么? ()
- A. 风险监控不力
 - B. 应对规划不充分
 - C. 没有进行定量风险分析
 - D. 缺乏风险优先级清单
171. 因为所有的预算已经花光, 发起人要求项目经理停止项目, 项目经理应该怎么做? ()
- A. 准备变更请求, 更新项目范围
 - B. 记录项目情况, 准备最终报告
 - C. 寻找新的发起人, 更新项目章程
 - D. 与客户洽谈, 继续完成剩余任务
172. 你是一个 IT 项目的项目经理。项目拥有完整、经批准的范围基准, 包括项目范围说明书、工作分解结构和 WBS 词典。项目团队中一位编程专家在工作过程中发现增加某个小功能, 可以大大提高系统的运行速度。他自行增加了这个小功能, 没有给项目进度带来负面影响, 也没有增加额外的费用。你应该采取什么措施? ()
- A. 他改善了产品功能, 且没有对进度和成本带来不利影响, 应该受到表扬
 - B. 把这个改进作为项目的重要经验加以推广
 - C. 批评这位专家, 因为他的行为可能给整个项目带来负面影响
 - D. 由于这项变更已经做了, 因此就需要准备一份变更追踪表用来追踪变更效果
173. 一位项目经理刚刚被派到一个新项目上, 并得到了一份项目范围说明书。这个项目经理必须做的第一件事是 ()。
- A. 创建 WBS 和 WBS 词典, 建立项目范围基准
 - B. 确认所有项目干系人的需求都已包括在工作范围中
 - C. 建立项目管理团队
 - D. 制订项目管理计划
174. 收尾阶段开展经验教训总结非常重要, 因此在收尾程序中, 对以下哪个文件进行审查和更新就显得非常重要? ()

- A. 风险核对单

B. 次生风险清单
- C. 残余风险清单

D. 工作分解结构
175. 一项工作，如果给他一个月的时间，他可以完成；如果给他两个月的时间，他就需要两个月才能完成。这种“工作总是要拖到最后才完成”的现象，是以下哪个定律？（ ）
- A. 彼得定律

B. 收益递减规律
- C. 墨菲定律

D. 帕金森定律
176. 除进行经验教训总结外，项目经理在项目收尾时还应该开展什么其他活动？（ ）
- A. 客户满意度调查

B. 对各可交付成果进行可接受性验收
- C. 项目管理计划更新

D. 核实风险响应情况
177. 项目可交付成果已经移交给客户 A。项目团队即将转到客户 B 的项目上工作。销售经理要求项目经理对客户 A 的项目提供售后维护支持。项目经理应该执行下列哪一项？（ ）
- A. 告诉销售经理你和团队立即就要开始另一个项目，没有时间提供售后维护支持

B. 按销售经理的要求提供售后维护支持，但要求销售经理另外给钱
- C. 告诉销售经理售后维护支持是日常的运营工作，不在本项目的范围内

D. 把这项售后维护支持列入客户 B 的项目中
178. 项目经理正在根据计划对项目进展情况进行跟踪。他发现无法按照管理层要求的日期交付最终可交付成果。项目经理应该（ ）。
- A. 与干系人重新洽谈项目范围

B. 不要同意管理层的不合理要求
- C. 让项目团队加班，以便按时完成

D. 先干着看，实在无法按时完成时再说
179. 在项目收尾阶段，需要收集和归档各种项目计划、文件和其他资料，以便满足下列所有需要，除了（ ）。
- A. 积累项目知识，供以后项目使用

B. 遵守法律法规的要求
- C. 供可能的外部审计使用

D. 对项目团队成员进行认可和奖励
180. 根据此图表，如果活动 F 的历时改变为 8 周，对项目有什么影响？（ ）

活 动	紧前活动	估算历时（周）
开始		0
C	开始	3
D	C	6
A	C	8
E	D	4
B	A, E	5
F	E	3
结束	B, F	0

- A. 对关键路径没有影响

B. 关键路径的历时变成 16 周
- C. 关键路径改变了

D. 现在活动 A 在关键路径上
181. 买方与卖方的一项工程施工合同已经执行了 15 个月时间。卖方已经向买方申请退还保留金。买方回复说，将在一周内退还 50% 的保留金。以下哪项最好地描述了该合同的情况？（ ）
- A. 合同正处于执行阶段，买方对卖方的工作绩效不太满意

B. 卖方提出了退还保留金的合同变更请求，买方部分同意

- C. 合同将在一周内关闭
D. 卖方已经完成了合同的主体工作，合同处于收尾阶段
182. 在监控项目时，预测项目将不能在规定的日期完工。项目无法获得额外的资源。本项目是低风险的，效益成本比预计是 2.0，活动之间依赖关系主要是根据团队的偏好确定的。这些情况下，最好应该（ ）。
- A. 把资源从选择性依赖关系调往外部依赖关系
B. 削减活动的资源
C. 使更多活动同时进行
D. 从项目中取消一项工作
183. 某项目需要制造和安装一种设备。该设备已经在国外的工厂完成制造工作。按照原定计划，设备将于两周内运抵现场，用于安装。根据最近出现的一些情况，你认为设备可能不能按期运抵现场。你应该（ ）。
- A. 立即将这个问题和推迟情况通知客户
B. 确定这一事件对项目成本和进度的影响
C. 使用风险储备从当地购买设备，以便按时开始安装
D. 召开团队会议，制订变通方案
184. 一项活动的历时为 6 天，最早开始日期为 2 月 1 日，最迟开始日期为 2 月 5 日，没有非工作日。根据以上信息，可以总结出（ ）。
- A. 该活动的总时差是 4 天
B. 该活动的最早完成日期是 2 月 7 日
C. 该活动的最晚完成日期是 2 月 11 日
D. 如果给该活动分配双倍的资源，就可以在 3 天完成该活动
185. 在供应商 A 完成了 2 个阶段可交付成果之后，客户决定改由供应商 B 来承接后续的工作，完成剩余的可交付成果。供应商 A 的项目经理应该怎么做？（ ）
- A. 完成与客户的财务结算
B. 与供应商 B 协商提供分包服务
C. 更新所有相关文档
D. 向客户转移可交付成果的所有权
186. 在管理项目时，你发现预计的项目完工时间将超出期望的日期，你首先应该（ ）。
- A. 向项目增加资源
B. 评估同时进行更多活动的可能性
C. 向管理层要求延长工期
D. 对项目进行赶工
187. 你作为公司的首席项目官员，目前有 8 个项目向你汇报项目进展状态。你无法比较这些项目的报告并做出决策，因为这些报告采用了很不同的格式。你要求 PMO 尽快出台项目报告格式标准化指南。PMO 将会因以下哪个原因而启动这个标准化指南编写项目？（ ）
- A. 技术改进
B. 客户要求
C. 法律要求
D. 组织需要
188. 项目进入关键阶段，发起人非常担心返工带来的风险，可以用哪个工具消除发起人的担忧？（ ）
- A. 因果图
B. 帕累托图
C. 散点图
D. 控制图
189. 某项目经理刚刚完成项目预算的编制工作。根据现在确定的预算，他估计项目实际成本超过该预算的可能性大约为 20%。根据他给出的信息，你能够做出如下判断：（ ）。

- A. 预算高于平均值 B. 预算低于平均值
C. 预算等于平均值 D. 预算高于中位数
190. 客户想知道你们将如何保障项目产品的质量。为了回答客户的问题，你应该查看以下哪个文件中的信息？（ ）
A. 质量政策 B. 质量管理计划
C. 产品标准和规程 D. 质量控制流程
191. 公司在业界一直有良好口碑，“次品可以出现在车间，但绝对不能出现在柜台”是公司的宣言。以下哪个是对这个宣言的最好诠释？（ ）
A. 外部失败成本必须为零
B. 内部失败成本必须为零
C. 一次把质量做合格，以便质量检查成本为零
D. 不能使用统计抽样的方法来检查质量
192. 在你的大型建筑项目执行期间，美国建筑业协会发布了新版本的技术规范。在认真学习了这个新的技术规范之后，你认为它有利于改进建筑项目的质量。你召集团队相关成员，讨论根据新的技术规范来修改项目的质量标准。你们正在做的工作属于（ ）。
A. 规划质量管理 B. 实施质量分析 C. 实施质量保证 D. 控制质量
193. 在一个公路施工项目中，最近出现了返工的情况，导致项目经理非常担心项目的不一致性成本。项目经理来寻求你的帮助。你能给他的最好建议是（ ）。
A. 重新进行规划质量管理过程 B. 加强质量控制
C. 开展质量审计 D. 开展标杆对照
194. 项目经理终止了一份包含两部分设计报告的合同，因为第一部分不能满足要求。供方选择委员会将另外选择一个设计公司来做设计工作。对已有的这份合同，项目经理还应该做什么？（ ）
A. 开展采购审计 B. 更新采购管理计划
C. 将已终止的合同收进组织过程资产 D. 准备一份完工证明
195. 在项目执行过程中，指定供应商的仓库发生火灾，导致无法按计划为项目提供所需产品。为了不影响项目顺利执行，项目经理决定从原定备用供应商那里采购所需产品。项目经理的做法属于（ ）。
A. 执行权变措施 B. 执行弹回计划
C. 执行应急计划 D. 执行风险转移
196. 以下哪个是项目风险？（ ）
A. 某个团队成员可能离开项目团队 B. 某种项目材料可能涨价
C. 在项目执行期间，天可能下雨 D. 高级管理层可能在下个月来检查项目
197. 你所管理的一个大型软件开发项目正在执行阶段，进展良好。团队编码组的一个成员过去一直工作得很好，但现在他的工作进度开始有所延误，工作质量也开始出现问题。你应该怎么办？（ ）
A. 向公司的人力资源部门报告这个情况，要求撤换该成员
B. 让该程序员去休假，并把他的工作重新分配给其他团队成员
C. 用非正式的方式会见该成员，了解问题的原因

- D. 请求该成员的职能经理提供协助
198. 项目团队中的一个重要成员辞职了。他掌握某种项目所必需的专门技术。没有这个技术，就无法完成项目的一个关键可交付成果。项目团队内没有其他人掌握该项专门技术。项目经理的唯一选择就是尽快从外部的一个咨询公司获得相关的专门技术服务。为此，项目经理应该（ ）。
A. 直接从他自己喜欢的咨询公司获取服务
B. 采用竞争性招标的方式选择一家咨询公司
C. 遵守执行组织关于使用外部服务的规定
D. 请管理层推荐一家咨询公司
199. 项目上发生了一个事件，对项目的进度和成本产生了不利影响。以前，项目团队曾识别出项目可能发生这个事件，但没有预计到后果这么严重。为了减轻该事件对项目进度和成本的不利影响，项目经理应该（ ）。
A. 查看风险登记册，执行应急计划
B. 动用管理储备，来采取更好的应急措施
C. 取消会受该风险影响的项目工作
D. 进行风险分析，提出变更请求，采取权变措施
200. 某个跨部门的开发项目，采用矩阵型组织结构。一个财务人员被分配到了项目上，从事项目的成本管理工作。项目经理在检查他的工作时发现，他没有严格地按照项目的成本管理计划行事。项目经理找他谈话时，他表现出了不接受项目经理的指挥的态度，并且说他是在为公司的财务部经理工作，只向财务部经理负责。谁对解决这个问题负主要责任？（ ）
A. 项目经理 B. 该财务人员 C. 高级管理层 D. 财务部经理

第三篇

PMBOK® 指南分章练习题详解

1. A. **正确答案**。标准具有以下几个特点：(1) 通过共识建立的；(2) 由权威机构发布的；(3) 提供可共享和反复使用的规则；(4) 实现一定环境中的最佳秩序。
- B. PMBOK®指南是指导性的，并不是强制性的。
- C. PMBOK®指南所概述的是通用的项目管理知识，需要结合各行业项目的特点加以运用。
- D. PMBOK®指南只是项目管理知识体系的一部分，即：大多数时候适用于大多数项目的，被普遍公认为良好做法的那一部分。

参见：PMBOK®指南第1页，解读第2页。

考点与答题技巧：PMBOK®指南的总体概念，“标准”的概念。

2. A. **正确答案**。PMBOK®指南描述了可用于管理单个项目的项目管理过程。
- B. 关于项目集管理，PMI 另有《项目集管理标准》。
- C. 关于项目组合管理，PMI 另有《项目组合管理标准》
- D. 关于项目管理成熟度，PMI 另有《组织级项目管理成熟度模型》

参见：PMBOK®指南第18页，解读第2页。

考点与答题技巧：PMBOK®指南的对象。

3. A. 项目经理是为项目执行组织实现项目目标的个人。
- B. 如果设立了项目管理办公室，通常来说，项目经理的直接上级就是项目管理办公室的经理。
- C. **正确答案**。矩阵式组织又分为弱矩阵、平衡矩阵和强矩阵。只有在弱矩阵中，项目经理才需要向职能经理汇报工作，因为职能经理的地位高于项目经理。
- D. 现代组织中，项目经理、职能经理和运营经理是三种重要角色。

参见：PMBOK®指南第16~17页，解读第28~29页。

考点与答题技巧：项目经理、职能经理、运营经理、项目管理办公室。

4. A. **正确答案**。不符合 PMBOK®指南中对运营和项目的共同点描述。
- B. 项目和运营都受制于资源约束。
- C. 项目和运营都要被规划、执行和控制。
- D. 项目和运营都要服务于组织的经营或战略目标。

参见：解读第8页。

考点与答题技巧：运营和项目的共同点。

5. A. 未体现项目的特征，尽管这个说法并不错。

B. 未体现项目的特征，尽管这个说法并不错。

C. **正确答案**。体现项目的临时性。

D. 未体现项目的特征，尽管这个说法并不错。

参见：PMBOK®指南第3页，解读第5~6页。

考点与答题技巧：项目的三大特点：临时性、独特性和渐进明细性。

6. A. 项目经理接受执行组织的委派而非发起人。虽然发起人本身也可以是项目执行组织，但项目执行组织往往不局限于发起人。

B. **正确答案**。项目经理是为项目执行组织实现项目目标的那个人。

C. 尽管项目经理可能是通过竞争性投标上任的，但这个说法不能反映项目经理的本质。

D. 尽管卖方组织中的项目负责人可能是卖方委派的项目经理，但是这个选项不够全面和实质。

参见：PMBOK®指南第16页，解读第19页。

考点与答题技巧：项目经理的定义。注意区分项目发起人与项目执行组织。

7. A. 这是指令型 PMO 的职责，不是所有类型 PMO 的职责，因此不是 PMO 的基本职责。

B. 同 A。

C. **正确答案**。无论是支持型、控制型还是指令型的 PMO，都需要为项目提供咨询和指导，这是 PMO 最基本的职责。

D. 同 A。

参见：PMBOK®指南第10~11页，解读第17页。

考点与答题技巧：PMO 的职责。

8. A. 尽管各项目之间可能存在重复的元素，但这种重复元素不会改变项目工作本质上的独特性。

B. 项目不仅生产有形的产品，也生产无形的服务能力或无形的其他成果。

C. **正确答案**。项目是临时的，但项目所形成的最终可交付成果往往具有持续性的生命力。

D. 项目的临时性并不意味着持续时间短，临时性与项目持续时间长短毫无关系。

参见：PMBOK®指南第3页，解读第5~6页。

考点与答题技巧：项目的定义，对项目的临时性和独特性的理解。

9. A. **正确答案**。组织战略与项目目标的一致性检查，通常需要高于项目的干系人来进行，正可谓高屋建瓴。

B. 项目经理身处项目内，通常难以对组织战略有全面、深入的认识。

C. 同 B。

D. 职能经理层次不够高，而且与项目的关系不够密切。

参见：PMBOK®指南第15页。

考点与答题技巧：项目管理和组织战略之间的关系。

10. A. 未能体现项目组合管理的内容和目标，项目组合管理是为实现特定的战略业务目标，对一个或多个项目组合进行的集中管理。

B. 项目组合中的项目或项目集不一定相互关联。项目集中的项目则必然相互关联。

C. **正确答案**。项目组合管理关注：项目之间的优先顺序以及由此而形成的资源分配的

优先顺序。

D. 同 B。

参见：PMBOK®指南第 9 ~ 10 页，解读第 10 ~ 11 页。

考点与答题技巧：项目组合管理的定义，项目组合与项目集的区别。

11. A. 管理一个公司是运营，不是项目。

B. 批量生产同一种新产品属于运营，开发新产品才是项目。

C. 为公司运营提供信息技术支持是持续性活动。

D. 正确答案。改进现有的业务流程或程序，是流程再造项目。

参见：PMBOK®指南第 3 ~ 4 页，解读第 5 ~ 7 页。

考点与答题技巧：项目的定义，项目与运营的区别。

12. A. 正确答案。说反了，应该是在项目开始时，运营资源被转移到项目中；而随着项目趋于结束，项目资源被转移到运营中。

B. 战略的实现需要运营，也需要项目，二者相辅相成。

C. 当运营需要在更高水平进行时，就需要把相关工作构建成项目。项目完成后，实现更高的运营水平。

D. 除此之外，还包括相关资源的转移。

参见：PMBOK®指南第 12 ~ 13 页。

考点与答题技巧：项目与运营辨析。

13. A. 项目范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。

B. 项目集范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。

C. 正确答案。项目组合的范围与组织战略直接相关。

D. 子项目范围不是与组织战略直接相关的，尽管不无联系。

参见：PMBOK®指南第 8 页表 1-1，解读第 10 ~ 11 页。

考点与答题技巧：组织战略与项目组合。注意：A、B、D 三个选项并不是绝对错误的；相比较而言，项目组合范围最直接地受组织战略变化的影响。

14. A. 不完整的说法，例如，未涉及项目质量。

B. 正确答案。符合 PMBOK®指南中项目管理的定义。

C. 未体现项目管理的本质，项目管理的目的是实现项目要求。运营管理才是“应用于组织活动来提高经营绩效”。

D. 项目管理需要考虑并满足项目干系人对项目的要求，但反对“镀金”。超过“要求与期望”，有镀金之嫌。“项目的要求”是指具体的、可测量的、文档化的“项目干系人的要求与期望”。

参见：PMBOK®指南第 5 ~ 6 页，解读第 13 页。

考点与答题技巧：项目管理的定义。

15. A. 正确答案。在项目的执行阶段，就是做项目，不与运营发生直接关系。

B. 在项目的收尾阶段，需要把项目产品移交给运营。

C. 在产品更新改造时，需要从运营中开始项目。

D. 可以通过项目来提高运营水平。

参见：PMBOK®指南第 12 ~ 13 页，解读第 8 ~ 9 页。

考点与答题技巧：项目与运营的关系。两者相互支持，相互交叉。

16. A. 项目存在三重制约，而 A、B、C 三项构成了项目的新三重制约。这些都是必须考虑和平衡的要素。
 B. 同上。
 C. 同上。
 D. 正确答案。同上。

参见：PMBOK®指南第 6 页，解读第 13 ~ 14 页。

考点与答题技巧：项目新三重制约。注意：广义的新三重制约有两个说法。一个是范围、时间、成本、质量、资源、风险；另一个是范围、时间、成本、质量、干系人需求、风险。

17. A. 正确答案。风险是一旦发生会对项目目标产生积极或消极影响的不确定性事件。通常用三重制约表示项目目标，因此风险是一旦发生会对三重制约的至少一个方面产生影响的不确定性事件。对目标没有影响的不确定性事件，就不是风险。
 B. 符合 PMBOK®指南关于项目管理的阐述。
 C. 符合 PMBOK®指南关于项目管理的阐述。
 D. 符合 PMBOK®指南关于项目管理的定义。

参见：PMBOK®指南第 8、310 页，解读第 13 ~ 14、213 页。

考点与答题技巧：对项目管理的理解。

18. A. 项目管理界的朋友不一定能够帮助你。
 B. 高级管理层通常不是项目管理方面的专家。
 C. 正确答案。项目管理办公室的作用之一，就是给项目经理提供培训、辅导和指导。
 D. 其他项目经理也许能帮助本项目经理，但这不是他们的义务。

参见：PMBOK®指南第 11 页，解读第 17 页。

考点与答题技巧：项目管理办公室的作用。

19. A. 项目目标达成，项目正常结束。
 B. 项目无法达成目标，只能提前结束项目。及时发现并尽早结束此类项目，也是一种成功。
 C. 正确答案。某个关键干系人不支持项目，不一定就要终止项目。项目经理可以对其进行有效管理。
 D. 项目需求不复存在，项目提前结束。及时发现并尽早结束此类项目，也是一种成功。

参见：PMBOK®指南第 3 页，解读第 6 页。

考点与答题技巧：项目结束的原因。

20. A. 生产线的维护工作是持续不断的，同时要保持生产线的稳定性，故不具备项目的临时性和独特性。
 B. 项目集强调项目之间的联系，实现分别管理单个项目所不能实现的利益。
 C. 项目组合强调服务于组织战略，对项目进行优先级排序，实现组织资源价值最大化。
 D. 正确答案。生产线维护追求持续性和稳定性，更适合被当作运营来做。

参见：PMBOK®指南第 3、9、13 页，解读第 8 ~ 9 页。

考点与答题技巧：项目、项目集、项目组合和运营的区别与联系。

21. A. 运营经理与项目经理不同。

- B. 运营经理与职能经理不同,前者负责核心业务,后者负责行政(后勤)业务。
- C. 人力资源经理是职能经理的一种,而不属于运营经理。
- D. **正确答案。**运营经理负责组织的核心业务,即直接生产用于销售的产品或服务的业务。

参见: PMBOK®指南第 16 页,解读第 198 页。

考点与答题技巧: 项目经理、运营经理、职能经理。

22. A. 尽管这个说法并不错,但不如 B。
- B. **正确答案。**直接服务于执行组织战略目标的项目,肯定能获得执行组织的大力支持。
 - C. 尽管这个说法并不错,但不够实质性。
 - D. 与题干的关联度很小。

参见: PMBOK®指南第 10 页。

考点与答题技巧: 项目与战略计划。

23. A. 共享资源,是项目组合中项目的特点。
- B. 这些大型项目也许可被看作项目集。但这个选项不如 D 本质。
 - C. 如果这 10 个项目之间没有直接关联,那就不能形成项目集。
 - D. **正确答案。**项目集中的项目一定有内在联系。

参见: PMBOK®指南第 9 页,解读第 11 页。

考点与答题技巧: 项目集的概念。

24. A. 未体现项目的本质,尽管这个说法并不错。
- B. 未体现项目的本质,而且项目并不以产生收益为主要目的。
 - C. 项目不是持续性而是临时性的事业。运营才是以不断满足客户或市场需求为目的的持续性事业。
 - D. **正确答案。**符合 PMBOK®指南中的项目定义。

参见: PMBOK®指南第 3 页,解读第 5 页。

考点与答题技巧: 项目的定义。注意“项目”与“运营”的区别。

25. A. 解决这种资源制约,就能使多个项目同时受益。这符合项目集管理的目的。
- B. **正确答案。**这是项目组合管理的任务。
 - C. 如果同一个治理结构内有多个项目,这个措施就可使多个项目同时受益。
 - D. 如果某个项目集特别有意义,可以为适应该项目集的需要而调整组织战略。

参见: PMBOK®指南第 9 页。

考点与答题技巧: 项目集管理的目的。

26. A. 项目集中的项目一定有内在联系。
- B. 如果各项目之间的关系仅仅是共享资源,那应该被当做项目组合而不是项目集来管理。
 - C. **正确答案。**项目集中的项目必然有内在联系。
 - D. 项目集不一定有明确的结束时间。

参见: PMBOK®指南第 9 页,解读第 10~11 页。

考点与答题技巧: 项目集。先把 A、B 排除掉,再考虑我们并不强调项目集的临时性,从而排除 D。项目集强调的是项目之间的内在联系,故选 C。

27. A. 与题干关系不大。墨菲定律提醒项目管理者要面对风险，积极主动开展项目风险管理。
 B. **正确答案**。由于项目的独特性，项目就具有风险性（不确定性）。
 C. 不全面。资源不足仅仅是导致负面风险的原因之一。
 D. 不全面。高级管理层的态度易变仅仅是导致风险的原因之一。
参见：PMBOK®指南第3页，解读第6页。
考点与答题技巧：项目的独特性与风险性。注意：答案的外延必须与题干的外延相匹配。
28. A. 该答案有一定的道理，但不如B那么符合题干。项目管理办公室的功能因组织而异。
 B. **正确答案**。项目之间没有内在联系，只适合当做项目组合进行管理。
 C. 项目之间没有内在联系，通常不可能用项目集管理来获取额外利益。
 D. 作战室是项目内的集中办公场所，用于团队建设，不是管理多个项目的机构。
参见：PMBOK®指南第9页，解读第11页。
考点与答题技巧：项目组合和项目集的区别。
29. A. 缺乏针对性。PMO为项目工作提供支持，有三种不同类型的PMO。
 B. **正确答案**。项目组合强调服务于组织战略，对项目进行优先级排序，实现组织资源价值最大化。
 C. 项目集也支持组织战略，但不是直接的，而是通过项目组合。
 D. 项目也通过项目组合来支持组织战略的实现。
参见：PMBOK®指南第10页。
考点与答题技巧：项目组合管理的关注重点。
30. A. **正确答案**。在编制计划的过程中，要对假设条件做渐进明细。
 B. 一个项目只有一份项目章程，而且项目章程最好在整个项目期间保持不变。
 C. 项目管理信息系统是事业环境因素，是规划过程的输入。在项目开始之前就已存在，不需渐进明细。
 D. 组织的方针政策和标准是事业环境因素，是规划过程的输入。在项目开始之前就已存在，不需渐进明细。
参见：解读第7页。
考点与答题技巧：项目的渐进明细性。
31. A. 项目集应该低于项目组合。
 B. 项目组合应该低于组织战略。
 C. **正确答案**。从高层次向低层次排序。
 D. 参见对A和B的解释。
参见：PMBOK®指南第7页，解读第11~12页。
考点与答题技巧：相关概念的层次结构。
32. A. 项目管理办公室是一个对所辖项目进行集中协调管理的永久性办公室，不是针对某个或某些项目而设立的、临时的项目办公室。
 B. **正确答案**。符合PMBOK®指南中项目管理办公室的定义。
 C. 除了被集中管理之外，项目管理办公室所支持或管理的项目不一定彼此关联。

D. 项目管理办公室所支持或管理的项目不一定彼此关联，项目管理办公室是职能部门而非项目部门。

参见：PMBOK®指南第 10 ~ 11 页，解读第 17 ~ 18 页。

考点与答题技巧：项目管理办公室。

33. A. 广义上讲，项目管理中所产生的各种计划和文件，也是可交付成果。
 B. 正确答案。不是项目所产生出来的结果，而是运营得到的产品。
 C. 学校新开发的课程是课程开发项目所产生的独特的可交付成果。
 D. 研究所发现的新知识是研究项目所产生的独特的可交付成果。

参见：PMBOK®指南第 3 页，解读第 6 ~ 7 页。

考点与答题技巧：项目创造独特的可交付成果。

34. A. 这是项目组合管理的工作。
 B. 关注各项目所共享的资源，这是项目管理办公室的工作。
 C. 正确答案。符合 PMBOK®指南中项目集管理的具体措施举例。
 D. 这是项目组合管理的事情。

参见：PMBOK®指南第 9 页。

考点与答题技巧：项目集管理、项目组合管理、项目管理办公室。

35. A. 针对市场机会做出的应对。
 B. 从组织战略的高度批准某个项目。
 C. 正确答案。为满足客户的需求或要求而批准新项目。
 D. 从社会需求的角度，立项解决某种社会问题。

参见：PMBOK®指南第 10 页。

考点与答题技巧：批准项目的原因。四个选项都与题干有不同程度的相关，但 C 最相关。

36. A. 培训课程通常不会直接形成某种服务职能。
 B. 正确答案。培训课程所导致的员工知识水平的提高，就是独特的成果。成果通常要被转化成服务或产品，才能直接给公司带来效益。
 C. 培训课程通常不会生产出某种有形的产品。
 D. 不符合项目的定义。

参见：PMBOK®指南第 3 页。解读第 6 ~ 7 页。

考点与答题技巧：可交付成果的三种形态：独特的产品、服务或成果。

37. A. 这是项目经理的职责。
 B. 这是项目经理的职责。
 C. 正确答案。项目管理办公室有责任协调各项目之间的沟通管理。
 D. 这是项目经理的职责。

参见：PMBOK®指南第 11 页。

考点与答题技巧：项目管理办公室的职能。

38. A. 维护和连续运营不是项目的一部分。
 B. 维护和连续运营是运营经理及其部门的事情，不是项目团队的事情。
 C. 正确答案。维护和连续运营不是项目的一部分，但需要在项目执行中加以考虑。

D. 维护和连续运营不是项目的一部分。

参见：PMBOK®指南第12页。

考点与答题技巧：项目和运营。尽管项目与运营之间有许多联系，但是两者之间的区别也是很明显的。运营不是项目的一部分。

39. A. PMBOK®指南提供了项目管理业界的基本的通用术语。

B. PMBOK®指南概括了在大多数时候适用于大多数项目的，被人们普遍公认为良好做法的项目管理知识。良好做法，即：人们普遍认为采用这些做法，项目成功的可能性会大大提高。

C. 正确答案。PMBOK®指南只是一份指南，而不是完整的项目管理方法论。

D. PMBOK®指南中不包括新近出现的、尚不成熟的项目管理技术。尚不成熟的技术，人们对其是什么、应如何应用以及应用的效果，尚有很不同的看法。

参见：PMBOK®指南第2页，解读第1~4页。

考点与答题技巧：PMBOK®指南的基本内容。注意题目中的“除了”。

40. A. 这是项目经理应该关注的。

B. 正确答案。PMO负责制定组织的项目管理规章制度。

C. PMO对所辖各项目共享的人力资源进行管理。

D. 项目是成本中心，而不是利润中心。项目管理关注用多少成本完成项目，不关注项目可以带来的利润。

参见：PMBOK®指南第11页，解读第17页。

考点与答题技巧：项目管理办公室的职责。

41. A. 项目和运营都受制于有限的资源。

B. 项目会因目标的实现而结束，运营不会因目标的实现而结束，而是用新目标取代旧目标，持续开展下去。

C. 项目的持续时间不一定很短。临时性不一定是时间短。

D. 正确答案。项目生产独特的可交付成果，而运营重复生产同样的结果。

参见：PMBOK®指南第13页，解读第8页。

考点与答题技巧：项目与运营的区别。

42. A. PMBOK®指南中没有包括应用领域的知识。

B. 正确答案。PMBOK®指南第2章详细讨论了项目生命周期。

C. PMBOK®指南没有收录那些尚未成熟的项目管理新知识，项目管理工作对这些新知识的应用尚存在较大分歧。

D. PMBOK®指南中简单提及了产品生命周期，但没有重点关注。这个答案尽管不错，但不如B。

参见：PMBOK®指南第1~2、18、38~46页，解读第1~4、38~42页。

考点与答题技巧：PMBOK®指南的内容。在没有学习PMBOK®指南第二章关于项目生命周期的内容之前，可以采用排除法选出正确答案B。

43. A. 情况不明就向高层汇报，太消极。

B. 是否中止项目应当由发起人决定。

C. 项目目标是否应当调整，由管理层和（或）发起人决定。

D. **正确答案**。尽早记录并弄清楚冲突情况，有助于及时采取措施，抓住解决问题的最佳时机。

参见：PMBOK®指南第 15 页。

考点与答题技巧：项目管理和组织战略之间的关系。注意选择“首先”要做的事情。

44. A. 这是运营管理的主要责任。
 B. 持续性是运营管理的最大特性。
 C. **正确答案**。运营不会因目标实现而结束，而是不断用新目标取代旧目标，持续开展下去。
 D. 运营是在标准化的生产线或根据标准化的服务流程进行的。

参见：PMBOK®指南第 13 页，解读第 8 页。

考点与答题技巧：运营管理。

45. A. PMBOK®指南 1. 4. 3 节描述了这个意思。
 B. PMBOK®指南第 3 页描述了这个意思。
 C. 在日常运营范围内通常无法有效开展跨部门、跨专业的工作，这些工作就应该当项目来做。
 D. **正确答案**。“构成”的说法，不对。正确的说法是：一个项目可能涉及一个人、一个组织单元或多个组织单元。

参见：PMBOK®指南第 3 页，解读第 5 页。

考点与答题技巧：项目的概念。

46. A. 在 PBO 组织中，大部分工作都被当项目做。
 B. **正确答案**。在各种不同的组织结构中都可以建立 PBO。
 C. 可以把整个公司都项目化。
 D. 符合项目管理中的以结果为导向。

参见：PMBOK®指南第 14 页。

考点与答题技巧：PBO 的特性。

47. A. 组织治理规则通常会限制项目管理的灵活性。
 B. 这个说法本身不合逻辑。
 C. **正确答案**。组织治理规则对项目而言不是可遵守可不遵守的，而是必须遵守的。
 D. 组织治理规则只是高层次的规则，不会规定实施细则。

参见：PMBOK®指南第 15 页。

考点与答题技巧：项目管理和组织治理之间的联系。

48. A. 跟题干信息不相关。
 B. 题干的意思并不是反对变更，同时，项目的渐进明晰性注定项目变更不可避免。为实现既定目标，需要进行必要的变更。
 C. 跟题干信息不相关。
 D. **正确答案**。三重制约中，范围是龙头，范围的变更通常会引起进度和成本的一系列变更。

参见：PMBOK®指南第 6 页，解读第 14 页。

考点与答题技巧：项目的三重制约。

49. A. 项目经理需要具备项目的知识能力。
 B. 项目经理需要具备项目的实践能力。
 C. **正确答案。**项目管理强调编制好计划,按计划开展和完成项目任务,而不是片面追求进度。
 D. 项目经理需要具备良好的个人素质和能力。
参见: PMBOK®指南第 17 页,解读 19~20 页。
考点与答题技巧: 项目经理必须具备的能力。
50. A. 组织的商业价值不局限于利润。
 B. **正确答案。**组织的商业价值中包括全部的有形价值和无形价值。
 C. 商业价值也可用于衡量非营利性组织(如政府机构)的业绩。
 D. 商业价值的范畴可以是短期、中期或长期的,不局限于短期。
参见: PMBOK®指南第 15 页,解读第 10 页。
考点与答题技巧: 组织的商业价值。
51. A. 项目不一定隶属于项目集。项目可以独立存在,不隶属于任何项目集。
 B. **正确答案。**项目必须隶属于项目组合,服务于战略目标;否则,项目就是没有意义的。
 C. 项目不一定都归项目管理办公室管理。
 D. 同 A。
参见: PMBOK®指南第 4 页,解读第 11 页。
考点与答题技巧: 项目、项目集与项目组合。
52. A. 项目经理需要了解技术,但不必是技术方面的专家。
 B. 这个答案不错,但不如 C 全面和本质。
 C. **正确答案。**项目经理是组织大家做事的人,要协调项目团队成员和其他干系人来完成项目任务。
 D. 这个答案不错,但是太片面。
参见: PMBOK®指南第 17 页,解读第 19~20 页。
考点与答题技巧: 项目经理的人际技能。在片面与全面的选项中,选全面的。
53. A. 组织结构是组织驱动因素(Organizational enablers)的组成部分之一。
 B. 组织文化是组织驱动因素的组成部分之一。
 C. 组织的人力资源政策是组织驱动因素的组成部分之一。
 D. **正确答案。**组织驱动因素包括组织结构、组织文化、组织技术和人力资源实践等。
参见: PMBOK®指南第 16 页,解读第 16 页。
考点与答题技巧: 组织驱动因素的构成。
54. A. 项目组合中的项目可能相互关联,也可能不相互关联。项目集中的项目肯定相互关联。
 B. **正确答案。**可以删除对战略目标贡献最小的项目,也可以增加贡献较大的项目。
 C. 项目组合中的项目有优先顺序之分。
 D. 一个组织可以有一个或多个项目组合。

参见：PMBOK®指南第8页，解读第10~11页。

考点与答题技巧：项目组合管理。

55. A. 项目管理是实现商业价值的手段，但不是起点。
 B. 项目集管理是实现商业价值的手段，但不是起点。
 C. 项目组合管理通过战略规划和战略管理，为实现商业价值服务。
 D. 正确答案。要实现组织的商业价值，必须首先做好综合战略规划和战略管理，然后再运用项目组合、项目集和项目管理。

参见：PMBOK®指南第16页，解读第10页。

考点与答题技巧：商业价值及其实现。

56. A. 正确答案。项目经理不仅应该完成项目任务，还应该满足项目团队和团队成员的需求。
 B. 这是职能经理的事情。
 C. 由职能经理来保证业务运营的高效性。
 D. 项目经理需要与职能经理等密切协作。

参见：PMBOK®指南第16~17页，解读第19页。

考点与答题技巧：项目经理的责任。

57. A. 行政型 PMO 无权要求项目服从自己的要求，只是扮演支持角色。
 B. 正确答案。控制型 PMO 有权要求项目服从自己的要求，虽然并不直接管理项目。
 C. 指令型 PMO 直接管理和控制项目。
 D. 指南上没有这种类型的 PMO。

参见：PMBOK®指南第11页，解读第18页。

考点与答题技巧：PMO 的类型。

58. A. 笼统地说，项目目标各维度之间是没有优先顺序的。
 B. 笼统地说，项目目标各维度之间是没有优先顺序的。
 C. 正确答案。在具体项目上，项目目标之间的优先顺序是由管理层而非项目经理决定的。
 D. 解释同 C。

参见：解读第15页。

考点与答题技巧：项目目标各维度的优先顺序。

59. A. 用教练技术帮助团队成员从“没有能力做某事”到“有能力做某事”。
 B. 影响和带动他人的能力。
 C. 正确判断项目所在地的政治氛围和文化氛围的能力。
 D. 正确答案。挣值管理技术不属于人际关系技能。

参见：PMBOK®指南第18页，PMBOK®指南附录 X3，解读第188页。

考点与答题技巧：项目经理的人际技能。

60. A. 正确答案。会计业务通常是不断重复进行的，是运营。
 B. 对现有运营系统进行改造，是项目。
 C. 产品更新换代是项目。
 D. 改造服务流程是项目。

参见：PMBOK®指南第12页，解读第8~9页。

考点与答题技巧：项目和运营的区别。

1. A. 同 B。
B. **正确答案**。迭代是循环进行，增量是产品功能逐渐增加。
C. 同 B。
D. 同 B。
参见：PMBOK®指南第 45 页，解读第 40 ~ 41 页。
考点与答题技巧：迭代和增量的概念。
2. A. 不同组织往往有不同的组织文化。组织文化作为事业环境因素，对项目有直接影响。
B. **正确答案**。解释同 A。
C. 同 A。
D. 同 A。
参见：PMBOK®指南第 20 页，解读第 26 页。
考点与答题技巧：组织文化对项目有直接影响。
3. A. **正确答案**。从预测型到迭代和增量型，再到适应型生命周期，对需求明确程度、产品清晰程度的要求逐步降低，项目的风险程度越来越高。
B. 同上。
C. 同上。
D. 同上。
参见：PMBOK®指南第 45 页，解读第 40 ~ 41 页。
考点与答题技巧：三类项目生命周期的适用情况。
4. A. 产生偏差的原因，采取的纠偏措施及其理由，以及从相关过程中得到的其他经验教训，都是最常见的组织过程资产更新的内容。
B. 同 A。
C. 同 A。
D. **正确答案**。这是事业环境因素更新的内容。
参见：解读第 37 页。
考点与答题技巧：组织过程资产更新与事业环境因素更新。
5. A. 这个说法本身不太合理，而且与题意相距甚远。
B. 这个说法有一定的道理，但不够本质。
C. **正确答案**。强矩阵下，项目经理拥有较大的职权和较多的全职团队成员；弱矩阵下，项目经理的职权很小，全职团队成员很少。
D. 这个说法有一定的道理，但不够本质。

参见：PMBOK®指南第 22 页表 2-1、第 23 页，解读第 28~29 页。

考点与答题技巧：强矩阵和弱矩阵的区别。

6. A. 适应型生命周期也是需要迭代的。
- B. 迭代和增量型生命周期适用于需要逐步明确需求的情况。
- C. 适应型生命周期，在一个迭代期内项目范围保持不变，但在各迭代期之间项目范围变化很大。
- D. **正确答案。**适应型生命周期的迭代期很短，迭代速度很快。

参见：PMBOK®指南第 45~46 页，解读第 40~41 页。

考点与答题技巧：适应型生命周期与迭代和增量型生命周期。

7. A. **正确答案。**项目的风险和不确定性在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随时间的推移而递减。
- B. 项目计划编制阶段的风险和不确定性较概念阶段低。
- C. 项目实施阶段的风险和不确定性较计划编制阶段低。
- D. 项目接近完成时，风险和不确定性最低。

参见：PMBOK®指南第 40 页，解读第 38 页。

考点与答题技巧：项目生命周期的特征。在四个选项选择一个最早的阶段。

8. A. 职能型的组织不利于完成跨部门的工作。
- B. 紧密式矩阵其实是指集中办公，而不是一种组织形式。
- C. **正确答案。**跨部门的项目通常应该采用矩阵型组织。
- D. 项目型组织适用于规模很大或者工期很紧的项目（项目经理需要最大程度控制资源）。
题意中没有相关的信息。

参见：解读第 29~30 页。

考点与答题技巧：组织结构的选择。

9. A. 这个选项不无道理，但是不够全面和实质。
- B. 这个选项不无道理，但是不够全面和实质。
- C. 里程碑实现时，高级管理层通常要对项目进行检查，但又不仅限于里程碑实现时。
另，这个选项已包含在 D 中。
- D. **正确答案。**阶段结束时，是高层管理者对项目进行检查的当然时点。在阶段结束时进行检查，不仅意义比较重大，而且对项目工作的干扰比较小。

参见：PMBOK®指南第 41 页，解读第 39 页。

考点与答题技巧：项目阶段划分的意义。这个题目的四个选项都有道理，但是只有 D 是最全面和本质的。PMP®试题经常是考四个答案的相对正确程度。如果四个答案都是正确的，就要从中选择一个最正确的。

10. A. 不全面。项目管理团队只是项目团队的一部分。
- B. 不全面。项目执行团队只是项目团队的一部分。
- C. 项目团队成员通常来自不同的组织，专业背景多种多样。
- D. **正确答案。**项目管理团队包括项目经理、其他项目管理人员，以及一线的项目执行人员。

参见：PMBOK®指南第 35 页，解读第 262 页。

考点与答题技巧：项目团队的组成。

11. A. 没有“灵活型组织”这个说法。
- B. “适应型组织”不是PMBOK®指南中的一个术语。
- C. **正确答案。**符合PMBOK®指南中的规定。
- D. 不合题意。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第32页。

考点与答题技巧：复合型组织结构。

12. A. 这是客户的概念。
- B. **正确答案。**完全符合PMBOK®指南中用户的定义。
- C. 项目高级管理层不一定就是项目产品、服务或成果的用户。
- D. 尽管发起人很可能是客户之一，但是当被称为发起人时，所强调的是该个人或组织作为出资人的角色。

参见：PMBOK®指南第32页，解读第260页。

考点与答题技巧：用户和客户的概念区别。注意：客户与用户也可以是同义词。

13. A. 项目完全由所在的职能部门开展。
- B. 许多职能部门都参与项目工作。
- C. 虽然项目团队的大多数成员是全职为项目工作，但仍然需要职能部门的参与。
- D. **正确答案。**由全职的项目团队成员独立开展项目，基本不需要职能部门的参与。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第30~31页。

考点与答题技巧：组织结构：项目型组织。

14. A. 这是人事管理制度的一部分，而人事管理制度属于事业环境因素。
- B. **正确答案。**这是组织过程资产的一部分。
- C. 符合PMBOK®指南中对事业环境因素的举例。
- D. 这是项目管理信息系统的组成部分，而项目管理信息系统又是事业环境因素之一。

参见：PMBOK®指南第27~29页，解读第34~37页。

考点与答题技巧：事业环境因素、组织过程资产。注意区分“组织已有的沟通渠道”（事业环境因素）和“组织对沟通的要求”（组织过程资产）。可以把后者理解成“关于沟通的指南”。

15. A. 干扰选项。无“项目指挥部组织”这个说法。
- B. **正确答案。**项目型组织中，几乎全部项目成员都全职在项目上工作，都只有项目经理一个老板。
- C. 在矩阵式组织中，项目经理控制项目，但不一定控制资源。许多资源由职能经理控制。
- D. 在矩阵式组织中，项目经理控制项目，但不一定控制资源。许多资源由职能经理控制。

参见：PMBOK®指南第25页，解读第29~30页。

考点与答题技巧：矩阵式组织和项目式组织。

16. A. **正确答案。**矩阵型组织最适合用来做跨部门、跨专业的项目。
- B. 当需要最大程度控制资源时，才采用项目型组织。

C. 职能式组织只适用于单一专业、局限于某职能部门内部的项目。

D. 干扰选项。

参见：解读第 29 页。

考点与答题技巧：各种组织结构所适用的项目。

17. A. 这个说法刚好反了。

B. 项目的预算大部分花费在执行阶段，而非启动和规划阶段。

C. 正确答案。符合 PMBOK®指南图 2-8。

D. 项目干系人对项目的影响力在项目开始时最大，并在项目的整个生命周期中随时间推移而递减。

参见：PMBOK®指南第 39~40 页，解读第 38 页。

考点与答题技巧：项目生命周期的特征。

18. A. 指南中的项目经理角色没有“指导员”这个说法。

B. 同 A。

C. 正确答案。项目经理在弱矩阵中的权力很小，因此，更像是联络员或协调员。联络员没有任何权力，协调员有部分权力。

D. 指南中的项目经理角色没有“监督员”这个说法。

参见：PMBOK®指南第 23 页，解读第 32~33 页。

考点与答题技巧：项目联络员与协调员。

19. A. 组织过程资产就是组织内部项目过程和运营过程所累积的任何产物、实践和知识。

B. 它们都是组织共享知识库中的重要内容，是组织过程资产的组成部分。

C. 正确答案。在项目全过程中都要更新组织过程资产，包括在项目结束时。

D. 共享知识库是组织过程资产的两大组成部分之一。

参见：PMBOK®指南第 27~28，解读第 35~37 页。

考点与答题技巧：组织过程资产。

20. A. 项目阶段是基于技术工作的划分，而不是基于管理工作的项目管理过程组。阶段不同于过程组。

B. 一个阶段的结束并不意味着下一个阶段的开始，严格地说，批准一个阶段的结束与批准下一个阶段的开始，是两件事。

C. 即便对主要的可交付成果，仅仅确认其技术正确（质量合格），还不足以结束相应的项目阶段。被确认为技术上正确的可交付成果，还需要经过确认范围过程的验收，才能由结束项目或阶段过程进行移交。

D. 正确答案。阶段结束就是以阶段可交付成果的转移或移交为标志的。

参见：PMBOK®指南第 41 页，解读第 39 页。

考点与答题技巧：项目阶段。

21. A. 启动阶段项目投入很小，规划阶段逐步增加，执行阶段达到峰值，收尾阶段再回落。

B. 同 A。

C. 正确答案。同 A。

D. 同 A。

参见：PMBOK®指南第 39 页。

考点与答题技巧：通用项目生命周期结构中典型的成本与人力投入水平。

22. A. **正确答案。**项目所在组织的工作授权系统是事业环境因素之一。
 B. 工作授权程序是组织过程资产。
 C. 标准化的工作流程是组织过程资产。
 D. 项目生命周期指南是组织过程资产。

参见：PMBOK®指南第29页，解读第34页。

考点与答题技巧：事业环境因素与组织过程资产。

23. A. **正确答案。**一类是标准化的工作流程和程序（组织内部的），一类是过去项目积累下来的共享数据库（知识库）。
 B. 项目管理信息系统属于事业环境因素。
 C. 基础设施属于事业环境因素。
 D. 不符合 PMBOK®指南中的分类方法。

参见：PMBOK®指南第27~29页，解读第35~37页。

考点与答题技巧：组织过程资产的两大类。

24. A. 项目生命周期关注的是阶段划分和阶段控制，而不是项目的时间长短。
 B. **正确答案。**由于不是在讨论项目管理生命周期（项目管理过程组），所以没有把“监控”写进去。
 C. 由于项目是独特的，不同项目的阶段可交付成果通常差别很大。
 D. 这个选项不符合项目的临时性。

参见：PMBOK®指南第38、39页。

考点与答题技巧：项目生命周期与项目阶段划分。注意掌握项目生命周期概念的本质。

25. A. 项目经理可能是项目团队的直线经理，也可能不是。
 B. 这个说法不合逻辑。
 C. 这个说法不正式。
 D. **正确答案。**无论如何，项目经理都是项目团队的领导者。

参见：PMBOK®指南第35、37页。

考点与答题技巧：项目经理与项目团队。

26. A. **正确答案。**这是组织治理框架中的内容。
 B. 项目治理介于组织治理和项目管理之间，B、C、D三项都是其治理框架内容之一。除此之外，还有项目决策流程、生命周期方法、阶段审查流程等。
 C. 同B。
 D. 同B。

参见：PMBOK®指南第34页。

考点与答题技巧：项目治理框架中的主要内容。

27. A. 高级管理层只是干系人之一。
 B. 项目支持者也只是干系人之一。
 C. 这个定义比较片面，首先，“重大”是相对的；其次，不同时间点“重大”的对象可能也不一样。
 D. **正确答案。**这是比较全面的定义。

参见：PMBOK®指南第 30 页，解读第 256 页。

考点与答题技巧：正确、全面理解干系人的定义。

28. A. 项目启动（项目章程发布）之后，项目经理才正式获得授权来管理项目。
 B. 如果有发起人的授权，高层管理人员可在启动阶段领导项目。但是，题干中没有提到这种授权。
 C. 与题干的关联很差，虽然首席执行官有可能就是项目发起人。
 D. **正确答案**。发起人作为项目的出资人，一直在启动阶段领导着项目，直到项目正式启动。这之后，项目就由项目经理来领导。

参见：PMBOK®指南第 32 页，解读第 259 页。

考点与答题技巧：发起人和项目经理的作用。项目管理的五大过程组，只有启动过程组不是由项目经理领导的。

29. A. 项目治理需要通过恰当的治理结构来实现，而非将权力集中在项目经理手中。
 B. 公司 CEO 负责对公司的管理，并不一定直接承担项目治理的任务。
 C. 项目治理考虑的重要问题之一，就是是否把项目划分成两个甚至更多的阶段。阶段划分与控制，是项目治理的重要内容。
 D. **正确答案**。项目治理给项目提供高级别的指导、支持、监督与控制。

参见：PMBOK®指南第 34 页，解读第 25 页。

考点与答题技巧：项目治理。

30. A. 解释同 C。
 B. 解释同 C。
 C. **正确答案**。从预测型到迭代和增量型，再到适应型生命周期，对干系人参与的需求逐步提高。
 D. 没有针对性。

参见：PMBOK®指南第 45 ~ 46 页，解读第 40 页。

考点与答题技巧：三类项目生命周期类型。

31. A. 这个说法不错，但不如 B 本质。干系人管理的重点是协调不同干系人之间的利益冲突，寻找最佳平衡点。干系人数量多，不一定利益冲突多。
 B. **正确答案**。干系人对项目有不同甚至冲突的利益追求，会给项目经理的管理工作带来很大挑战。
 C. 不够本质，尽管这个说法并不错。
 D. 不够本质，尽管这个说法并不错。

参见：PMBOK®指南第 31 ~ 32 页。

考点与答题技巧：项目干系人管理。四个选项都有道理，但是 B 最本质。

32. A. 项目范围说明书由项目管理团队编制。
 B. 项目发起人可以发布项目章程，但首要的作用是为项目提供资金。
 C. **正确答案**。这是发起人最关键的作用。
 D. 项目发起人可以提供项目验收标准，但首要的作用是为项目提供资金。

参见：PMBOK®指南第 32 页，解读第 259 页。

考点与答题技巧：项目发起人作为项目资金的提供者。

33. A. **正确答案**。快速跟进，是指并行（包括部分并行）进行本来应按先后顺序进行的工作。
- B. 先后顺序关系与快速跟进技术，没有联系。
- C. 迭代关系更加复杂，并不是简单地把工作并行进行。
- D. 干扰项，PMBOK®指南中没有此种关系。
- 参见：PMBOK®指南第43页，解读第41页。
- 考点与答题技巧：阶段与阶段之间的基本关系。
34. A. 发起人在项目上是出资者、推动者的角色。
- B. 正式任命项目经理之前，由发起人领导项目。
- C. **正确答案**。发起人通常不参与具体的项目事务，类似D项中的重要事项除外。
- D. 项目发起人需要参与阶段评审，并决定是否提前终止项目。
- 参见：PMBOK®指南第32页，解读第259页。
- 考点与答题技巧：项目发起人的角色。
35. A. 题干中提到的是事业环境因素，不是组织过程资产。
- B. **正确答案**。组织已有的沟通渠道和组织现有的人力资源状况都是事业环境因素的例子。
- C. 组织过程资产的一大类别。
- D. 组织过程资产的组成部分。
- 参见：PMBOK®指南第27~29页，解读第34~37页。
- 考点与答题技巧：事业环境因素与组织过程资产。
36. A. 在管理干系人时，需要考虑对项目流程的遵守，但这不是最终的考虑，也不是最重要的考虑。
- B. **正确答案**。管理干系人，最终是为了实现项目的要求（目标）。
- C. 项目成本只是项目要求之一。这个选项不全面。
- D. 项目进度只是项目要求之一。这个选项不全面。
- 参见：PMBOK®指南第30页。
- 考点与答题技巧：项目干系人管理。
37. A. 阶段结束点是进行检查、评估和控制的当然时点。
- B. 当重要可交付成果形成时，就需要进行特别检查，故应在此处划分阶段。
- C. 在产品退出市场之前，可以做多个项目，从而有多个项目生命周期。
- D. **正确答案**。随着项目的进展，项目变更的代价会逐渐加大。
- 参见：PMBOK®指南第40页，解读第38页。
- 考点与答题技巧：项目生命周期与阶段划分。
38. A. 该产品供应商并不直接向项目执行组织出售货物或服务。
- B. 客户主要负责对项目关键节点、可交付成果的审批与验收。
- C. 用户是项目产品的最终使用者。
- D. **正确答案**。项目执行组织与业务伙伴之间不属于买卖合同的协议。
- 参见：PMBOK®指南第33页，解读第263页。
- 考点与答题技巧：主要干系人的角色。

39. A. 标准化的工作指南属于组织过程资产。
 B. 过程测量数据库属于组织过程资产。
 C. **正确答案。**工作授权系统属于事业环境因素。工作授权程序才是组织过程资产。
 D. 配置管理知识库属于组织过程资产。

参见：PMBOK®指南第 27 ~ 29 页，解读第 34 ~ 37 页。

考点与答题技巧：组织过程资产与事业环境因素。注意区分工作授权系统与工作授权程序。

40. A. **正确答案。**项目生命周期包括通常顺序排列有时又相互交叉的一系列项目阶段。项目生命周期的阶段划分取决于项目所在组织对项目管控的需要。
 B. 产品生命周期由各产品阶段组成，这些阶段通常顺序排列且不相互交叉。
 C. 干扰选项。它不是一个规范的术语。
 D. 项目管理生命周期描述项目的每个阶段需要完成什么管理工作，各阶段通常是交叉在一起的。

参见：PMBOK®指南第 38 页，解读第 38 页。

考点与答题技巧：项目生命周期、项目管理生命周期和产品生命周期。

41. A. 职能型组织对项目的重视通常不够，更谈不上专为项目进行的集中办公。
 B. 矩阵型组织中，员工很多时候身兼数职，很难实现经常的集中办公。
 C. **正确答案。**项目型组织都是专人专用，项目团队通常集中办公。
 D. 紧密式矩阵是集中办公的另一个说法，不是组织结构的形式。

参见：PMBOK®指南第 25 页。

考点与答题技巧：项目式组织特点。

42. A. 概念模糊，没有针对性。基准通常没有绝对的正确与错误之分。
 B. **正确答案。**项目要基于最新计划来执行，因此，项目成功评价也需要基于最新基准。
 C. 项目过程中会产生诸多变更，不能根据原有基准来考核项目的成功程度。
 D. 要成为基准，肯定要先经过批准。

参见：PMBOK®指南第 35 页。

考点与答题技巧：项目成功评价标准。

43. A. 职能型组织中，几乎所有项目成员都是在职能部门内兼职做项目，他们不用担心项目完工后的出路。
 B. 矩阵型组织中，许多项目成员是从职能部门借来的，他们可以在项目完成后回到职能部门，也就不需要担心项目完工后的出路。
 C. **正确答案。**几乎所有项目成员全职在项目上工作，他们比较担心项目完工后的出路。
 D. 弱矩阵下，大多数项目成员都在项目与职能部门之间兼职，职能部门是他们的“家”，他们不用担心项目完工后的出路。

参见：解读第 30 ~ 31 页。

考点与答题技巧：对各种组织的理解。

44. A. 没有任何信息表明人力资源部门经理的行政地位高于项目经理。
 B. 人力资源部门经理不是直线经理。
 C. 人力资源部门经理不是运营经理。

D. **正确答案**。人力资源部门经理是职能经理。

参见：PMBOK®指南第33页，解读第198页。

考点与答题技巧：各种主要干系人。注意区分直线经理、运营经理与职能经理。

45. A. 这个概念太大，远远超出了管理项目的需要。

B. **正确答案**。任何项目都可以用项目生命周期作为其管理项目的基本框架。

C. 项目阶段划分标准是项目生命周期管理的内容之一。

D. 适用的法律法规是事业环境因素。

参见：PMBOK®指南第38页。

考点与答题技巧：项目生命周期的作用。

46. A. 这个答案没有明显的错误，但本身的含义不清。

B. 项目管理生命周期对于所有项目都是一样的，即项目管理的5大过程组。

C. 项目生命周期是基于技术的，项目管理生命周期是基于管理工作的，两者很不同。

D. **正确答案**。产品生命周期中的许多工作都可作为项目来实施，因此就包括许多项目生命周期。

参见：解读第42页。

考点与答题技巧：项目生命周期、项目管理生命周期和产品生命周期。

47. A. 不全面。不能局限于权衡发起人与客户的利益。

B. 不全面。不能局限于权衡管理层与项目团队的利益。

C. **正确答案**。应该权衡全部主要干系人的不同利益。

D. 不全面。不局限于权衡客户与政府机构的利益。

参见：PMBOK®指南第31、32页。

考点与答题技巧：平衡不同项目干系人的利益。

48. A. 项目生命周期不同于项目管理5大过程组。

B. 干系人在项目中的责任和职权可随项目生命周期的进展而变化。

C. 随着项目的进行，不确定性降低，项目失败的可能性降低，但负面风险发生后的影响会增高。

D. **正确答案**。如何进行阶段划分，取决于具体组织的需要。尽管人们可能认为某种阶段划分比较适合于某类项目，但同一行业甚至同一组织内的项目阶段划分仍然可能差别很大。

参见：PMBOK®指南第42页，解读第39页。

考点与答题技巧：项目生命周期。

49. A. **正确答案**。项目阶段末评审旨在及时发现和纠正错误，并决定项目能否进入下一阶段。

B. 这个选项不够全面。不仅应该针对可交付成果，而且要针对项目绩效（有些项目活动可能尚未形成可供检查的可交付成果）。

C. 尽管阶段末评审可能导致对项目目标的调整，但是目标调整不一定是阶段末评审的主要目的。本选项也已包括在A中。

D. 这个不是阶段末评审的主要目的，尽管有可能起到这个作用。

参见：PMBOK®指南第41页，解读第39页。

考点与答题技巧：项目阶段末评审。

50. A. **正确答案。**历史资料和经验教训，是组织过程资产的组成部分。
 B. 组织文化和组织结构是事业环境因素。
 C. 项目管理信息系统是事业环境因素。
 D. 人事管理制度和人力资源现状是事业环境因素。

参见：PMBOK®指南第 27 ~ 29 页，解读第 34 ~ 37 页。

考点与答题技巧：事业环境因素和组织过程资产。

51. A. 规划质量管理的输出之一是质量核对单，不是“完成的质量核对单”。
 B. 实施质量保证过程无此输出。
 C. **正确答案。**用质量核对单检查质量，而后需要把完成的核对单归入组织过程资产。
 D. 没有这个过程。

参见：解读第 37 页。

考点与答题技巧：组织过程资产更新。

52. A. **正确答案。**允许团队成员兼职以及各职能部门参与项目，有利于充分利用资源。
 B. 这是矩阵式组织的缺点。
 C. 这是职能式组织的优点。
 D. 这是项目式组织的优点。

参见：PMBOK®指南第 23 页，解读第 31 页。

考点与答题技巧：各类组织结构的优缺点。

53. A. 项目生命周期是通常顺序排列而有时又相互交叉的各项目阶段的集合。产品生命周期则是通常顺序排列且不相互交叉的各产品阶段的集合。
 B. **正确答案。**项目生命周期相当于产品导向过程。
 C. 项目生命周期是产品生命周期的一部分。
 D. 在产品生命周期的某个阶段中可以有一个或更多的项目生命周期。

参见：PMBOK®指南第 39、47 页，解读第 38 ~ 42 页。

考点与答题技巧：项目生命周期与产品生命周期。

54. A. 题目没有涉及变更控制委员会（CCB）。
 B. **正确答案。**项目经理对项目变更没有任何决策权和影响力，说明项目经理的权力非常有限，属于项目联络员或协调员的例子。
 C. 项目经理无权参与变更决策，与管理层重视和支持项目，没有直接关系。
 D. 题干中的情景，在职能式组织或弱矩阵下，职能经理没有越权。

参见：PMBOK®指南第 23 页，解读第 32 ~ 33 页。

考点与答题技巧：项目联络员与协调员。

55. A. 与职能型组织相比，平衡式矩阵中的项目经理权限更大，项目工作更受重视。
 B. 紧密式矩阵是集中办公的另一个说法，并不是一种组织结构。
 C. **正确答案。**职能型组织中的大部分工作都属于运营，职能工作容易优先于项目工作，项目在职能型组织中最容易被忽略。
 D. 项目型组织中项目经理几乎拥有对项目工作的全部权力，项目受重视程度最高。

参见：PMBOK®指南第 22 页，解读第 27 ~ 28 页。

考点与答题技巧：各类组织结构的特点。

56. A. 适用于预测型生命周期。
 B. 与项目生命周期无关。
 C. **正确答案。**适应型生命周期适用于需求不清、产品模糊的项目。
 D. 适用于预测型生命周期。

参见：PMBOK®指南第45~46页，解读第40页。

考点与答题技巧：三类项目生命周期的适用情况。

57. A. **正确答案。**来自组织外部的标准和法规不是组织文化的一部分。
 B. 这是组织文化的重要组成部分。
 C. 这是组织文化的重要组成部分。
 D. 组织内部的政策和程序是组织文化的组成部分。

参见：PMBOK®指南第20页，解读第26页。

考点与答题技巧：组织文化。组织文化肯定是来自组织内部的。

58. A. 这是弱矩阵的特点。
 B. **正确答案。**项目式组织中的团队成员基本都是全职在为项目工作。
 C. 这是弱矩阵的特点。
 D. 这是强矩阵的特点。

参见：PMBOK®指南第22页表2-1，解读第30页。

考点与答题技巧：组织结构。

59. A. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。
 B. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。
 C. **正确答案。**当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。
 D. 当项目干系人的利益有冲突时，通常应按有利于客户的原则进行处理。

参见：解读第261页。

考点与答题技巧：项目干系人利益协调。PMBOK®指南（2000年版）中明确提到“以客户利益为准”。这个思想并没有过时。客户是指项目产品的使用者（包括直接和间接使用者）。

60. A. 这个答案不错，但是不如B那么实质。必要时可以召开视频会议，但是了解文化对项目的影响更加重要。
 B. **正确答案。**了解文化对项目的影响之后，就可以采取更有针对性的措施来管理项目，如建立项目工作规则、开展认可与奖励。
 C. 绩效考评，也应该考虑文化因素。
 D. 统一使用一种语言，不一定是一种有效的方法。

参见：PMBOK®指南第21页，解读第26页。

考点与答题技巧：组织文化与风格。

1. A. 应该使用经过定义的、结构化的项目管理方法，使项目成功可预期。
B. **正确答案**。这是项目团队不可避免的工作内容。
C. 不一定要使用所有的项目管理过程。
D. 超过项目干系人的需要与期望，涉嫌镀金。

参见：PMBOK®指南第 47 页。

考点与答题技巧：采用合理的项目管理方法。采用结构化的项目管理方法，项目成功才是可复制的。

2. A. 没有这个过程。
B. **正确答案**。此外还有结束项目或阶段过程。
C. 行政收尾是结束项目或阶段过程中的主要工作，但不是一个单独的过程。
D. 没有这个过程。

参见：PMBOK®指南第 61 页。

考点与答题技巧：项目收尾过程组中的过程。

3. A. 虽然有基本的先后顺序，但通常会交叉且循环开展。
B. **正确答案**。同 A。
C. 不可能全部过程都同时完成。只是有些过程可同时完成。
D. 各项目管理过程之间有基本的先后顺序。

参见：PMBOK®指南第 60 页，解读第 47 页。

考点与答题技巧：项目管理过程之间的关系。

4. A. 解释同 D。
B. 解释同 D。
C. 解释同 D。
D. **正确答案**。需要在考虑产品导向过程的同时考虑项目管理过程。因此，二者是彼此重叠、相互作用的。

参见：PMBOK®指南第 48 页，解读第 47 页。

考点与答题技巧：产品导向过程与项目管理过程。

5. A. **正确答案**。尽管项目经理在项目启动之前指定，但项目管理团队是在项目启动之后组建的。
B. 在启动项目前，需要明确项目的总体需求。
C. 在启动项目前，需要进行可行性研究。

D. 在启动项目前，需要确定项目目标，并明确做项目的理由。

参见：PMBOK®指南第 61、54 ~ 55 页。

考点与答题技巧：项目启动过程组。把题干与四个选项联合起来考察，可判断题干中的“开始一个项目”是指“启动一个项目”。

6. A. **正确答案。**识别干系人是干系人管理知识领域的启动过程。

B. 识别风险是风险管理的规划过程。

C. 收集需求是范围管理的规划过程。

D. 估算成本是成本管理的规划过程。

参见：PMBOK®指南第 61 页。

考点与答题技巧：项目管理过程和知识领域。

7. A. 项目采购管理中有一个监控过程，即控制采购。

B. 项目范围管理中有两个监控过程，即确认范围和控制范围。

C. 项目整合管理中有两个监控过程，即监控项目工作和实施整体变更控制。

D. **正确答案。**项目人力资源管理中没有监控过程。只有项目人力资源管理知识领域没有监控过程。

参见：PMBOK®指南第 61 页。

考点与答题技巧：知识领域的作用。注意：在以前的 PMBOK®指南第 3 版中，项目人力资源管理中有一个监控过程，即“管理项目团队”。这个过程现在属于执行过程组。

8. A. PDCA 循环是为了改进重复性的生产过程而发明的。

B. 项目管理五大过程组是开放式的，有开始入口和结束出口。

C. PDCA 循环是封闭式的。

D. **正确答案。**项目管理五大过程组是从 PDCA 循环演化而来，项目管理过程组中的“规划过程组”相当于戴明环中的“计划”，“执行过程组”相当于戴明环中的“实施”，“监控过程组”相当于戴明环中的“检查”与“行动”。

参见：PMBOK®指南第 50 页，解读第 47 页。

考点与答题技巧：项目管理五大过程组与 PDCA 循环。

9. A. 解释同 C。

B. 解释同 C。

C. **正确答案。**执行过程组中的组建项目团队过程完成对项目团队的组建。

D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 61 页，解读第 56 页。

考点与答题技巧：执行过程组内的工作流程。

10. A. 规划过程组产生项目计划。

B. 执行过程组产生工作绩效数据。

C. **正确答案。**工作绩效报告在监控项目工作过程中产生。

D. 虽然在收尾过程组需要编制项目最终的绩效报告，但更多的工作绩效报告是在监控过程组编制的。

参见：PMBOK®指南第 58 ~ 59 页，解读第 52 页。

考点与答题技巧：工作绩效数据、信息和报告。注意：如果没有“监控过程组”，则可

选“收尾过程组”。

11. A. 项目工作说明书是项目启动的依据。
 B. 项目章程是项目启动阶段的成果。
 C. 项目范围说明书是规划阶段的成果之一。不如 D 全面。
 D. **正确答案**。规划过程组为执行过程组提供项目管理计划和项目文件，作为执行的依据。

参见：PMBOK®指南第 51 页。

考点与答题技巧：规划过程组与执行过程组的关系。

12. A. **正确答案**。工作绩效数据是一边执行一边收集起来的原始数据。
 B. 工作绩效信息是在监控过程中产生的，往往是间隔一定时间才会生成的。
 C. 工作绩效报告通常是在监控过程中定期编制的。
 D. 项目信息过于广泛了，其中可包括工作绩效数据、工作绩效信息和工作绩效报告。

参见：PMBOK®指南第 58 ~ 59 页，解读第 51 页。

考点与答题技巧：工作绩效数据、信息和报告。

13. A. 收尾阶段要做经验教训总结，但不是最后一项工作。
 B. 收尾阶段要更新组织过程资产，但不是最后一项工作。
 C. 合同收尾之后还有整个项目的行政收尾。
 D. **正确答案**。释放项目资源即包括解散团队，也包括物料资源回归职能部门，回归运营。在此之后，已经无力开展任何项目工作，因此，这是项目中的最后一项工作。

参见：PMBOK®指南第 58 页，解读第 86 页。

考点与答题技巧：收尾过程组。

14. A. 任何项目都需经历从启动、规划、执行、监控到收尾的 5 大项目管理过程组，与应用领域或具体行业无关。
 B. **正确答案**。项目管理过程的变更与项目变更之间没有必然联系。
 C. 在各种项目上，五大过程组之间的先后顺序关系基本相同。当然，在这种先后顺序关系之中，又存在交叉和循环。这种交叉和循环关系，在不同项目上有较大差别。
 D. 项目进入执行阶段后，需要细化计划或修改计划，而这种细化或修改仍属于规划过程组的工作。

参见：PMBOK®指南第 52 ~ 53 页，解读第 47 ~ 48 页。

考点与答题技巧：项目管理过程组。

15. A. 这是应该在控制质量过程中开展的工作。
 B. 这是应该在确认范围过程中开展的工作。
 C. **正确答案**。结束项目或阶段过程中，要把已通过验收的可交付成果移交给客户，得到输出“最终产品、服务或成果移交”。
 D. 这是监控阶段的工作，收尾阶段通常不再提出变更请求；否则，就说明监控工作做得很不好。

参见：PMBOK®指南第 58 页，解读第 51 页。

考点与答题技巧：收尾过程组。尽管收尾阶段也需要“获得客户或发起人的验收”，但收尾阶段的验收主要是“形式上”的验收，实质性的验收是在确认范围过程中完成的。

做出这种规定的目的，是要在还有时间解决问题时发现问题。

16. A. **正确答案**。在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应鼓励所有干系人参与。
- B. 项目计划不应该是由专家关起门来编制出来的。
- C. 不够全面和本质，尽管需要做这个工作。
- D. 确认范围属于监控过程组。

参见：PMBOK®指南第56页，解读第80页。

考点与答题技巧：鼓励所有干系人参与项目计划的编制。

17. A. 进行商业论证的时间点通常并不是项目的起始边界。
- B. 项目通过验收不意味着项目结束，项目结束还需经过既定的收尾程序。
- C. **正确答案**。通常项目章程的正式签发意味着项目的正式启动，而释放资源则是项目收尾中的最后一件事情。
- D. 同B。

参见：PMBOK®指南第54页。

考点与答题技巧：项目边界的概念。

18. A. 监控过程组中，应该提出预防措施建议。
- B. 监控过程组中，应该提出纠正措施建议。
- C. **正确答案**。属于执行过程组的主要工作之一。
- D. 监控过程组中，需要监督正在进行的项目活动。

参见：PMBOK®指南第56~57页。

考点与答题技巧：执行过程组和监控过程组的主要工作。

19. A. 启动过程组不需渐进明细。
- B. **正确答案**。项目计划需要渐进明细。
- C. 执行过程组不需要渐进明细。
- D. 监控过程组不需要渐进明细。

参见：PMBOK®指南第55页。

考点与答题技巧：在规划过程组中，需要不断地对项目计划进行渐进明细。渐进明细通常用滚动式规划的方法来实现。

20. A. 启动过程可用于启动一个新的项目阶段。
- B. **正确答案**。在多阶段项目中，需要在每个阶段开始时进行启动过程，来确保项目符合其预定的业务需要，并检验原先确定的项目成功标准的合理性。
- C. 监控过程组考察项目绩效，发现偏差，确保项目按计划进行。
- D. 规划过程组中制定的人力资源计划，有利于确定每个阶段所需人力资源种类、数量和技能水平。

参见：PMBOK®指南第54页，解读第70页。

考点与答题技巧：多阶段项目，启动过程组。

21. A. 题干中的信息与变更无关。
- B. **正确答案**。先编制高层级的计划，然后再随时间推移逐渐细化下一阶段的工作，这就是渐进明细。

- C. 这个选项没有细化的意思。
- D. 与题干不相关。

参见：PMBOK®指南第 55 页，解读第 7~8、48 页。

考点与答题技巧：渐进明细和滚动式规划。

22. A. 高级管理层是项目经理的上级。如果高级管理层同时也是发起人，那么他们会在启动阶段对项目负责。在项目启动之后，项目就由项目经理负责。
- B. 发起人是为项目提供资金的人，在启动阶段对项目负责（起领导作用）。
- C. 职能经理通常是项目所需专业人才和专业技术的掌握者，但不是项目的最终责任点。
- D. 正确答案。在项目启动以后，项目经理要对项目计划的编制工作负责。

参见：PMBOK®指南第 56 页，解读第 53 页。

考点与答题技巧：主要项目干系人的角色。题干并不严谨，因为在项目计划形成之前有两个阶段，即启动和规划阶段，而这两个阶段的责任人是不同的。应该基于离“计划形成”最近的那个阶段（规划阶段）来答题。

23. A. 正确答案。项目愿景是项目团队成员为之奋斗并希望达到的图景，对团队成员有很强的激励作用，需要在启动过程组中设定。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 54 页。

考点与答题技巧：启动过程组的作用。

24. A. 在规划过程中，计划还没有最终形成，即便需要修改，也不需要走正式的变更流程。
- B. 执行过程组可能提出变更请求，但不如监控过程组常见。
- C. 正确答案。监控过程组经常提出变更请求。
- D. 收尾阶段通常不能进行变更。

参见：PMBOK®指南第 56 页，解读第 62 页。

考点与答题技巧：变更请求的提出。

25. A. “构思阶段”含义不清，整个说法不够本质。
- B. 正确答案。项目章程一旦得到批准，项目就获得了正式授权。
- C. 编制和批准可行性研究报告，是启动阶段的工作之一。
- D. 项目工作说明书是制定项目章程的输入。

参见：PMBOK®指南第 54 页，解读第 53 页。

考点与答题技巧：项目章程。

26. A. 项目章程中有初步项目范围。
- B. 正确答案。项目进度计划与项目工期不同，项目工期规定了项目多长时间完成，而项目进度计划包含活动之间的相互关联，以及计划日期、持续时间、里程碑和所需资源，需要在规划过程组制定进度计划过程中产生。
- C. 项目商业论证中有这种资源预测。这种资源预测只是高层级的预测，不能用作执行过程中调配资源的依据。
- D. 项目章程中规定了项目总工期。

参见：PMBOK®指南第55页。

考点与答题技巧：项目启动决策文件的内容。

27. A. 可交付成果的验收不是规划过程组的工作。
 B. 执行过程组只是产出可交付成果，并不负责验收。
 C. **正确答案。**监控过程组对可交付成果进行验收，包括核实技术正确性和确认符合验收标准。
 D. 收尾过程组对验收后的可交付成果办理移交手续。

参见：PMBOK®指南第53页图3-3，解读第109页。

考点与答题技巧：项目管理过程组之间的相互作用。

28. A. 干系人登记册是启动过程组的输出。
 B. **正确答案。**需要根据采购文件重新开展启动过程组，把与采购工作有关的干系人加到干系人登记册中。
 C. 项目章程是启动过程组的输出。
 D. 项目管理计划是规划过程组的输出。

参见：PMBOK®指南第53页，解读第50页。

考点与答题技巧：启动过程组的输入。

29. A. 这是启动过程组的目的。
 B. **正确答案。**规划的主要作用就是明确目标和路线，识别最佳工作方法。
 C. 这是执行过程组的工作。
 D. 这是监控过程组的作用。

参见：PMBOK®指南第55页。

考点与答题技巧：五大过程组的目的或作用。

30. A. 发起人给项目提供资金，无需授权。
 B. 项目章程通常不由项目经理签发，虽然在特殊情况下也可授权项目经理签发。
 C. 职能经理可以参与启动工作，但通常不需要特别授权。
 D. **正确答案。**这个选项最本质。

参见：PMBOK®指南第55页。

考点与答题技巧：项目启动过程组的作用。虽然B和C并不是绝对错误的，但不如D那样本质。

31. A. 项目启动阶段开始时，没有特别的会议。
 B. 项目启动阶段结束时，需要召开项目启动会议（Initiating meeting）。
 C. 项目规划阶段开始时，没有特别的会议。
 D. **正确答案。**项目规划阶段结束时，需要与主要项目干系人召开项目开踢会议（Kick-off meeting）。

参见：解读第83页。

考点与答题技巧：项目开踢会议。注意区分启动会议与开踢会议。

32. A. **正确答案。**启动过程组既可用于启动一个新项目，也可用于启动多阶段项目中的一个新阶段（被看做子项目）。
 B. 不能反映启动过程组的本质，且与项目管理没有关系。

C. 只是项目启动阶段的工作之一。

D. 只是项目启动阶段的工作之一。

参见：PMBOK®指南第 54 页。

考点与答题技巧：启动过程组。

33. A. 虽然个人兴趣对计划编制会有一定的影响，但不应该是主要的决定因素。

B. 执行组织的组织结构通常不是主要的决定因素。

C. 客户通常关心项目的结果，而不关心过程的细节。

D. 正确答案。所需的监控活动越详细，项目计划也就需要越详细。

参见：PMBOK®指南第 56 页。

考点与答题技巧：项目规划。

34. A. 正确答案。在规范的项目管理中，不仅每个项目要经过五大过程组，而且每个阶段可能都要经历五大过程组。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 52 页。

考点与答题技巧：过程组与项目阶段。

35. A. 启动过程组主要在项目或阶段的早期进行。

B. 通常到收尾过程组就没有规划工作了。

C. 通常在收尾过程组后期也没有执行工作了。

D. 正确答案。监控工作贯穿项目始终，这也是项目生命周期中，监控不作为一个单独阶段的原因。

参见：PMBOK®指南第 51 页图 3-2，解读第 48 页。

考点与答题技巧：监控过程组贯穿项目的始终。

36. A. 项目中，可能有专门的监控人员，但并不是所有的监控工作都由他们来做。

B. 正确答案。二者同样重要。

C. 启动、规划、执行和收尾过程组的工作，都需要监控。当然，执行工作最需要监控。PMBOK®指南中的监控主要针对执行工作。

D. 任何变更，都需通过实施整体变更控制过程的综合评审，才能被批准或否决。对小变更的综合评审，由项目团队成员自行进行，不需报给变更控制委员会。

参见：PMBOK®指南第 57 页，解读第 84 页。

考点与答题技巧：监控过程组。

37. A. 在五大过程组中，只有启动过程组不是由项目经理领导与控制的。

B. 每个阶段都需要开展启动过程，来确认最初制定的项目目标是否仍然合理。

C. 应该鼓励尽可能多的干系人参与项目启动过程，提高项目成功的可能性。

D. 正确答案。启动过程通常在高于项目控制级别的层面上进行。

参见：PMBOK®指南第 55 页，解读第 53 页。

考点与答题技巧：项目启动。

38. A. 正确答案。项目管理过程组中的活动会在整个项目期间以不同程度相互重叠。

- B. 项目管理过程组的活动在项目各阶段的密集程度通常有较大差异。
- C. 项目管理过程组的各活动并不是相互孤立的，并不是只执行一次的。
- D. 项目管理过程组的各活动并不是相互孤立的。

参见：PMBOK®指南第50~51页，解读第47页。

考点与答题技巧：项目管理过程组。

39. A. 可交付成果不是规划过程组的输入，而是监控过程组的输入。
- B. 正确答案。资源日历是规划过程组的输入。
 - C. 批准的变更请求是监控过程组的输出。
 - D. 验收的可交付成果是监控过程组的输出。

参见：PMBOK®指南第53页，解读第50页。

考点与答题技巧：过程组之间的相互作用。

40. A. 不需更新项目计划。
- B. 补救质量缺陷应该早就在监控和执行阶段完成。
 - C. 不需要提出变更请求。
 - D. 正确答案。这是收尾阶段必须做的工作。

参见：PMBOK®指南第58页，解读第86页。

考点与答题技巧：项目收尾。

41. A. 启动阶段可以编制出粗略量级估算。粗略量级估算的准确性较差，不能作为项目预算。
- B. 完全不符合逻辑的说法。
 - C. 正确答案。制定预算是规划阶段的工作。
 - D. 执行阶段可能提出对预算的调整建议，即变更请求。

参见：PMBOK®指南第55~56页，解读54~55页。

考点与答题技巧：项目管理过程组与制定预算。

42. A. PMBOK®指南中的项目管理过程并不能一成不变地运用于具体项目，项目管理团队应该针对具体项目的需要进行裁剪。
- B. 正确答案。各项目管理过程并不是严格地一个接一个进行的，并不是只进行一次的。不能以简单的直线性思维去看待项目管理过程之间的关系。
 - C. 实践中，项目管理各过程之间经常相互交叉、循环往复。
 - D. 项目管理过程组不同于项目阶段。

参见：PMBOK®指南第48页，解读第47~48页。

考点与答题技巧：项目管理过程。

43. A. 不符合异常管理的定义。
- B. 不符合异常管理的定义。
 - C. 正确答案。在异常管理中，只需关注异常情况，而不需关注正常情况。
 - D. 异常管理通常不由基层员工来做，而是由较高层的管理者来做。

参见：PMBOK®指南第57页。

考点与答题技巧：监控过程组与异常管理。

44. A. 在收尾阶段，需要获得客户和发起人对项目产品、服务或成果的验收，办理移交

手续。

B. 需要总结项目管理的经验教训。

C. **正确答案**。这是“指导与管理项目工作过程”的工作之一，即：把经批准的变更请求付诸执行。

D. 结束采购过程是收尾过程组的过程之一。

参见：PMBOK®指南第 58 页，解读第 51 页。

考点与答题技巧：收尾过程组。

45. A. 刚好说反了。

B. 完全不合逻辑的说法。

C. 完全错误的说法。

D. **正确答案**。基于项目计划和工作绩效数据，分析整理出工作绩效信息。

参见：PMBOK®指南第 59 页，解读第 51 ~ 52 页。

考点与答题技巧：项目信息：工作绩效数据与工作绩效信息。

46. A. **正确答案**。产品导向过程经常用项目生命周期来定义。

B. 项目生命周期注重每阶段要开展的技术工作，而项目管理过程注重每阶段要开展的管理工作。

C. 项目生命周期只是产品生命周期的组成部分之一。

D. 尽管项目生命周期与项目管理生命周期的起止点相同，但是中间的阶段划分很不同。

参见：PMBOK®指南第 47 页，解读第 47 页。

考点与答题技巧：项目过程。

47. A. **正确答案**。变更请求的数量是项目原始数据，因此属于工作绩效数据。

B. 工作绩效信息主要记录了偏差信息和预测信息。

C. 工作绩效报告综合提炼了工作绩效数据和工作绩效信息中的内容。

D. 项目管理计划是关于怎么开展项目工作的计划，不记录项目执行和监控情况。

参见：PMBOK®指南第 59 页。

考点与答题技巧：工作绩效数据的内容。

48. A. 工作绩效数据是原始资料，通常只在项目团队内部使用。

B. 工作绩效信息通常比较详细，只在项目团队内部使用。

C. **正确答案**。工作绩效报告综合提炼了工作绩效数据和工作绩效信息，比较适合项目团队之外其他干系人的需要。

D. 详细的项目进度计划通常是项目团队自编自用的。

参见：PMBOK®指南第 58 ~ 59 页，解读第 52 页。

考点与答题技巧：工作绩效数据、信息和报告。

49. A. 确认范围是项目范围管理中的监控过程。

B. 确认的变更是控制质量过程的输出。

C. 控制采购是项目采购管理中的监控过程。

D. **正确答案**。管理项目团队是项目人力资源管理中的执行过程。

参见：PMBOK®指南第 61 页，解读第 56 页。

考点与答题技巧：监控过程组的过程。

50. A. 项目管理过程组可能需要反复执行。
 B. 项目管理过程组的执行不是孤立的。
 C. **正确答案。**根据项目的不同、阶段的不同，重叠程度也有所不同。
 D. 解释同 C。
参见：PMBOK®指南第 51 页，解读第 47 页。
考点与答题技巧：项目管理过程组。
51. A. 工作绩效数据记录了项目执行的原始数据。
 B. **正确答案。**变更请求的执行情况通常需要通过衡量偏差来确定，因此属于工作绩效信息。
 C. 工作绩效报告综合提炼了工作绩效数据和工作绩效信息中的内容。
 D. 项目管理计划是关于怎么开展项目工作的计划，不记录项目执行和监控情况。
参见：PMBOK®指南第 59 页。
考点与答题技巧：工作绩效信息的内容。
52. A. 解释同 B。
 B. **正确答案。**PMI 强调要尽早识别全部干系人。因此，识别干系人的工作在启动过程组中进行，干系人登记册在启动过程组中产生。采购合同授予需要经过招投标和相关采购谈判过程才能得到，这属于采购中的执行，因此，采购合同授予在执行过程组中产生。
 C. 解释同 B。
 D. 解释同 B。
参见：PMBOK®指南第 53 页图 3-3。
考点与答题技巧：项目管理过程组之间的相互作用。
53. A. **正确答案。**虽然在实际工作中，规划过程也会导致组织过程资产更新，但 PMBOK®指南中没有列出。
 B. 执行过程组的多个过程有组织过程资产更新。
 C. 监控过程组的大多数过程有组织过程资产更新。
 D. 收尾过程组的全部过程有组织过程资产更新。
参见：解读第 63 ~ 64 页。
考点与答题技巧：组织过程资产更新。
54. A. **正确答案。**根据 PMBOK®指南图 3-3，启动和规划过程组都有协议或合作协议作为输入。
 B. 执行过程组不需协议。
 C. 执行过程组不需协议。
 D. 执行过程组不需协议，采购管理中的控制采购（监控过程）也需要协议。
参见：PMBOK®指南第 53 页，解读第 50 页。
考点与答题技巧：五大过程组的输入。
55. A. 根据需要，规划过程也可以在启动阶段使用。
 B. **正确答案。**每个项目管理过程都被归入其大多数活动所在的那个过程组。
 C. 根据需要，规划过程也可在执行阶段使用。

D. 这个选项不如 B 那么具体、本质。没有说出“不适合”的原因。

参见：PMBOK®指南第 52 页，解读第 70 页。

考点与答题技巧：项目管理过程之间的非直线性关系。

56. A. 正确答案。制订计划过程中，可以根据新信息和新情况直接更新计划，这叫滚动式规划，与变更无关。
- B. 如果在项目工作的实施过程中发现问题，就需要提出变更请求。
- C. 监控项目工作过程中，通过比较实际情况与计划要求，可能需要提出变更请求。
- D. 控制范围过程中，需要对范围绩效进行分析，可能导致对范围基准或项目管理计划其他组成部分提出变更请求。

参见：PMBOK®指南第 56 页，解读第 62 页。

考点与答题技巧：变更请求的提出。注意区分渐进明细与变更。

57. A. 启动过程组只包含 1 个整合管理过程：制定项目章程。
- B. 规划过程组只包含 1 个整合管理过程：制定项目管理计划。
- C. 执行过程组只包含 1 个整合管理过程：指导与管理项目工作。
- D. 正确答案。根据 PMBOK®指南表 3-1，监控过程组中包含了两个整合管理过程：监控项目工作和实施整体变更控制。

参见：PMBOK®指南第 61 页。

考点与答题技巧：项目管理过程组与知识领域。

58. A. “概念”和“检查”不属于项目管理过程组。
- B. 正确答案。这个划分是固定且唯一的。
- C. “开发”和“交付”不属于项目管理过程组。
- D. “评价”不属于项目管理过程组。

参见：PMBOK®指南第 50 页。

考点与答题技巧：项目管理过程组。

59. A. 阶段结束时的收尾是完结项目阶段的所有活动，以正式结束项目阶段。
- B. 项目结束时的收尾是完结所有项目过程组的所有活动，以正式结束项目。
- C. 正确答案。PMBOK®指南中所指的收尾，是针对项目、项目阶段或采购的。如果把计划编制看做一个阶段，那 C 就包括在 A 中。
- D. 合同结束时的收尾是完结单次采购的所有活动，以正式结束合同责任。

参见：PMBOK®指南第 57~58 页，解读第 54 页。

考点与答题技巧：收尾过程组。

60. A. 解释同 C。
- B. 解释同 C。
- C. 正确答案。产品导向过程，强调项目技术正确性，项目质量符合既定要求；项目管理过程，强调项目成果符合干系人需求，适合干系人使用。
- D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 47 页，解读第 47 页。

考点与答题技巧：产品导向过程与项目管理过程。

1. A. 不完整，只是项目整合管理的内容之一。
B. 不完整，只是项目整合管理的内容之一。
C. 不完整，只是项目整合管理的内容之一。
D. **正确答案**。比较全面。只要有结合部（界面）就需要整合。
参见：PMBOK®指南第 63 页，解读第 72 页。
考点与答题技巧：项目整合管理的概念。
2. A. 阶段结束时不一定有合同结束，也就不一定有合同收尾。
B. **正确答案**。这些是行政收尾和合同收尾的共同点。
C. 从整个项目的层面上讲，合同收尾在行政收尾之前；从某个合同的层面上讲，合同收尾中包括合同行政收尾。
D. 有多少合同就需要做多少次合同收尾，每个阶段结束时都需要做行政收尾，所以整个项目可能不止执行一次合同收尾和行政收尾。
参见：解读第 245 页。
考点与答题技巧：合同收尾和行政收尾的异同。
3. A. 虽然管理层可以就如何实施项目管理各过程提出意见，但应根据项目的具体需要来决定如何实施项目管理各过程。
B. 管理项目并无统一的方法，项目管理者应该根据项目的具体需要，以不同的顺序和严格程度执行项目管理各过程。
C. 即便经验丰富的项目经理感觉不需采用某一特定过程，也并不代表实际上不需要这一过程。必须经过分析后，才能做出决定。
D. **正确答案**。在具体项目上，项目经理和项目管理团队必须认真考虑每一个项目管理过程，以便做出选择并决定应该如何实施被选中的各过程。
参见：PMBOK®指南第 64 页。
考点与答题技巧：项目管理过程在项目上的应用。注意：不能仅凭感觉做事，必须经过分析，才能做出决定。
4. A. 项目管理信息系统是指导与管理项目工作过程的工具与技术。
B. 虽然实际上需要做偏差分析，但 PMBOK®指南中没有列出这个工具与技术。也可以理解成已经包括在分析技术中。
C. **正确答案**。在结束项目或阶段过程中需要使用分析技术分析项目的成功程度并总结经验教训。

D. 挣值管理是控制成本过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 103 页，解读第 91 页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程的工具与技术。

5. A. 待验收的可交付成果也叫核实的可交付成果，需要在确认范围过程就进行验收，而不能把该项工作留到收尾阶段，旨在还有时间解决问题的时候发现问题。
- B. 仅审查待移交的可交付成果，不能实现题干中的两个“保证”。
- C. 仅审查项目管理计划，并不能保证实际已经完成所有工作、实现项目目标。
- D. 正确答案。在统一审查各阶段收尾信息的基础上，进行整个项目的收尾工作。

参见：PMBOK®指南第 101 页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程。

6. A. 正确答案。授权项目经理动用资源开展活动，是项目章程的核心作用之一。
- B. 项目管理计划是关于如何开展项目管理工作的安排。
- C. 项目工作说明书是制定项目章程过程的输入，描述项目发起人对项目的总体要求。
- D. 范围太广，针对性不强。项目文件是不属于项目管理计划但会影响项目管理工作的所有文件的集合，其中包括项目章程。

参见：PMBOK®指南第 66 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的内容和作用。

7. A. 已完成的可交付成果，必须经过控制质量和确认范围过程，才能被提交给结束项目或阶段过程办理移交手续。
- B. 正确答案。只有经控制质量过程核实，并通过确认范围过程验收的可交付成果，才能在结束项目或阶段过程中被移交。
- C. 核实的可交付成果是控制质量过程的输出，确认范围过程的输入。
- D. 没有这个提法。而且，最终产品、服务或成果移交是结束项目或阶段过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 102 页，解读第 87 ~ 88 页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程的输入。注意区分：核实的可交付成果、验收的可交付成果与可交付成果移交。

8. A. 对于内部项目，项目启动者或发起人根据业务需要及对产品或服务的需求，来提供工作说明书。
- B. 高级管理层可能是项目的发起人之一，可以提供内部项目的工作说明书。
- C. 正确答案。通常由买方（客户）提供项目工作说明书，作为招标文件或合同文本的组成部分。
- D. 项目由项目以外的实体来启动，项目经理连启动项目的资格都不具备，更谈不上提供项目工作说明书。

参见：PMBOK®指南第 68 页。

考点与答题技巧：项目工作说明书的提供者。

9. A. 审批变更请求时需要使用专家判断。
- B. 需要召开会议讨论项目变更。
- C. 需要使用各种变更控制工具。
- D. 正确答案。虽然在本过程中需要进行变更评审，但 PMBOK®指南中并未列出这个工具

与技术。

参见：PMBOK®指南第98~99页。

考点与答题技巧：实施整体变更控制的工具与技术。

10. A. **正确答案**。结束项目或阶段过程也适用于项目提前终止的情况。
- B. 与指导与管理项目工作过程无关。
- C. 即便在项目管理计划编制阶段就需要提前终止项目，也应该通过结束项目或阶段过程来调查和记录原因。
- D. 在项目正式启动之后，无论在什么阶段提前终止，都需要通过结束项目或阶段过程来办理提前终止手续。

参见：PMBOK®指南第101页，解读第86页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程：项目提前终止。

11. A. 在开展商业论证时就已采取措施确保其正确性。
- B. 在开展商业论证时就已采取措施确保其全面性。
- C. 商业论证一般不需实时更新。
- D. **正确答案**。确认项目是否偏离了商业论证中的相关要求。

参见：PMBOK®指南第69页。

考点与答题技巧：定期审核商业论证的目的。注意：“审核”的英文是 review，更接近“查阅”的意思。

12. A. **正确答案**。配置识别对应规划，配置状态记录对应执行，配置核实与审计对应监控。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第96~97页，解读第95~96页。

考点与答题技巧：配置管理的主要活动。

13. A. 通过与团队成员交流项目情况，有利于确认全部项目活动都已完成，有利于总结项目经验。
- B. 做项目，就是要向客户提交项目成果，故在收尾阶段必须获得客户对项目成果的接受。
- C. 确保项目文档的完整性，是收尾阶段的重要工作。
- D. **正确答案**。项目收尾阶段不需要也不能更新项目计划。

参见：PMBOK®指南第100~101页，解读第86页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程。

14. A. 是可能的渠道之一。
- B. 是可能的渠道之一。
- C. **正确答案**。此时，项目管理团队尚未组建。通常是在项目章程发布之后，才由项目经理负责组建项目管理团队。
- D. 是可能的渠道之一。

参见：PMBOK®指南第71页。

考点与答题技巧：专家判断。

15. A. **正确答案**。变更无论大小，都必须经过实施整体变更控制过程的审批。
B. 不是所有变更都需要由变更控制委员会审批。
C. 项目变更不一定是坏事。
D. 任何人都可以提出变更请求。

参见：PMBOK®指南第 96 页，解读第 85 页。

考点与答题技巧：项目变更管理。所有变更都必须经过实施整体变更控制过程的审批，尽管不是所有变更都需报给变更控制委员会。

16. A. 采取预防措施不会影响项目基准，而是确保不偏离基准。
B. 这属于采取纠正措施，不会影响项目基准。
C. 这属于缺陷补救，不会影响项目基准。
D. **正确答案**。工作分解结构是范围基准的组成部分。修改工作分解结构，肯定就导致范围基准的变更，也可能导致进度基准和成本基准的相应变更。

参见：PMBOK®指南第 97 页，解读第 96 ~ 97 页。

考点与答题技巧：四种变更请求的影响。

17. A. 项目管理计划中包括项目成本基准和风险管理计划。成本基准比总体预算要准确得多。风险管理计划中不会具体列出风险。
B. **正确答案**。“总体”的英文是 Summary。总体预算是粗略量级估算，准确度不高。
C. 项目文件的面太宽，针对性差，虽然其中包括项目章程。
D. 项目计划的覆盖面太宽，针对性差。

参见：PMBOK®指南第 72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的主要内容。注意题目中的“总体”。

18. A. 这是制定项目管理计划过程的输入，它明确了项目需求和需交付的项目产品、服务或成果。
B. 项目范围基准作为其他规划过程的输出之一，是制定项目管理计划过程的输入。
C. 过程改进计划是规划质量管理过程的输出，是制定项目管理计划过程的输入。
D. **正确答案**。变更请求是实施整体变更控制过程的输入，即：任何变更请求都要经过实施整体变更控制过程的审批。

参见：PMBOK®指南第 74 页。

考点与答题技巧：制定项目管理计划过程的输入。

19. A. **正确答案**。符合 PMBOK®指南中的解释。
B. 配置分析不是 PMBOK®指南中直接提到的配置管理活动。
C. 不符合 PMBOK®指南中的描述。
D. 不符合 PMBOK®指南中的描述。

参见：PMBOK®指南第 96 ~ 97 页。

考点与答题技巧：配置管理的主要活动。

20. A. **正确答案**。实施整体变更控制过程旨在审批已提出的变更请求。
B. 审批变更请求是实施整体变更控制过程的工作之一。
C. 否决变更请求也是实施整体变更控制过程的工作之一。
D. 应该及时把变更的审批结果写入变更日志中，更新变更请求状态，如已批准、已否

决或暂时未做决定。

参见：PMBOK®指南第96页，解读第85页。

考点与答题技巧：实施整体变更控制过程。

21. A. 项目管理计划中包括各种分项管理计划。
 B. 项目管理计划中包括各种项目基准。
 C. 同A。注意：人力资源计划就是人力资源管理计划。
 D. 正确答案。项目风险登记册是项目文件而非项目管理计划的组成部分。

参见：PMBOK®指南第78页，解读第78~79页。

考点与答题技巧：项目管理计划的内容。

22. A. 正确答案。这是CCB的定义。
 B. 不会影响项目基准的较小变更，不需报给CCB审批。
 C. CCB的成员不局限于某一个执行组织的高级管理人员。
 D. 项目经理通常不是CCB的领导者。

参见：PMBOK®指南第96页，解读第95页。

考点与答题技巧：项目变更控制委员会的组成与作用。注意：PMBOK®指南中对CCB的描述并不完整。

23. A. 预测是指在监控阶段所做出的对未来情况的预计，不是规划阶段所编制的计划。
 B. 本过程按计划做事，与预测无关。
 C. 本过程对变更请求进行审批，与预测无关。
 D. 正确答案。在监控项目工作过程中，把进度预测和成本预测汇入工作绩效报告。

参见：PMBOK®指南第89页。

考点与答题技巧：监控项目工作过程的输入输出。

24. A. 经批准的纠正措施必须在执行阶段得到执行。
 B. 正确答案。必须先通过规划过程修改计划，再按修改后的项目计划执行。
 C. 经批准的预防措施必须在执行阶段得到执行。
 D. 经批准的缺陷补救必须在执行阶段得到执行。

参见：PMBOK®指南第81页，解读第83页。

考点与答题技巧：指导与管理项目工作过程。由于对计划的某处修改可能引起对计划其他地方的相应修改，所以必须先根据修改建议更新项目计划后，才能按修改后的计划执行。

25. A. 这是整体变更控制的内容。对可能引起变更的因素施加影响，这是很积极主动的做法。
 B. 项目某个方面的变更可能引起其他方面的变更，故各种变更需要被统筹考虑。
 C. 正确答案。在项目执行过程中，项目的基准不是不能变，而是要通过整体变更控制过程使其有序地变（如果必要）。
 D. 当变更实际发生时，需要管理变更。有些变更可能是紧急发生的。

参见：PMBOK®指南第96页，解读第91~92页。

考点与答题技巧：项目变更管理的工作内容。

26. A. 工作绩效数据是指导与管理项目工作的输出，是各基层监控过程（如控制范围过程）的输入，而不是监控项目工作过程（整个项目层面的监控过程）的输入。
 B. **正确答案。**工作绩效信息是各基层监控过程的输出，如控制范围，又是监控项目工作过程的输入。
 C. 工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，而不是输入。
 D. 变更请求是监控项目工作过程的输出，而不是输入。

参见：PMBOK®指南第 86 页，解读第 87 ~ 88 页。

考点与答题技巧：监控项目工作过程的输入。注意区分三类监控过程：基层监控过程、整个项目层面的监控过程、综合监控过程（用于审批变更请求的实施整体变更控制过程）。

27. A. **正确答案。**这个答案太绝对。变更请求包括对正规受控（经过批准）的项目文件或计划的调整，不针对非受控的项目文件或计划。而且，并非所有的“更新”都属于“变更”。
 B. 变更请求包括纠正措施。
 C. 变更请求包括预防措施。
 D. 变更请求包括缺陷补救建议。

参见：PMBOK®指南第 85 页，解读第 84 页。

考点与答题技巧：变更请求。注意区分广义的变更请求与狭义的变更请求。PMBOK®指南中采用了广义的变更请求，除非上下文另有要求。

28. A. 需要把实际绩效和计划做对比，寻找偏差。
 B. 这是监控项目工作过程的工作之一。注意：不是执行过程的工作。
 C. **正确答案。**这是指导与管理项目工作过程的活动之一。
 D. 监控项目工作过程需要做出预测，并对成本与进度信息进行更新。

参见：PMBOK®指南第 88 页。

考点与答题技巧：监控项目工作过程。注意：PMBOK®指南在指导与管理项目工作过程中也提到了“实施风险应对活动”，与监控项目工作过程的“执行风险应对计划”交叉。

29. A. 任何干系人都可提出变更请求。
 B. 变更请求可以是干系人自选的或法律强制的。
 C. 变更请求可以是直接或间接的。
 D. **正确答案。**变更请求必须是正式提出的。

参见：PMBOK®指南第 85 页，解读第 92 ~ 93 页。

考点与答题技巧：变更请求，即便口头提出，也必须以正式的方式。如在项目状态评审会上，参会者口头提出变更请求。口头提出的变更请求，必须尽快被书面记录。

30. A. 这是工作绩效数据的内容之一。
 B. 这是工作绩效数据的内容之一。
 C. 完成项目活动实际花费的成本累计值，是工作绩效数据的内容之一。
 D. **正确答案。**项目的累计成本偏差，应该记录在工作绩效信息和工作绩效报告中。

参见：PMBOK®指南第 85 页，解读第 52 页。

考点与答题技巧：工作绩效信息。注意区分工作绩效数据、工作绩效信息与工作绩效报告。

31. A. 批评员工，通常应该尽量不公开。
 B. 变更控制会议，用于实施整体变更控制过程。
 C. 同 B。
 D. **正确答案。** PMBOK®指南中提到的三种会议：信息交流会、方案设计和评审会、决策制定会。

参见： PMBOK®指南第 84 页，解读第 90 页。

考点与答题技巧：会议的种类。用排除法排除 A、B、C 中的一个会议，就可以把这三个选项都排除掉。

32. A. 项目管理过程完成时会产出可交付成果。
 B. 项目阶段完成时会产出可交付成果。
 C. 在整个项目完成时会产出可交付成果。
 D. **正确答案。** 在项目管理过程、项目阶段或整个项目完成时都会产出可交付成果。D 最全面。

参见： PMBOK®指南第 84 页。

考点与答题技巧：可交付成果的产生。

33. A. 这是缺陷补救的概念。
 B. 这是预防措施的概念。
 C. **正确答案。** 纠正措施针对已经发生的偏差。
 D. 这属于变更中的“更新”。

参见： PMBOK®指南第 85 页，解读第 84 页。

考点与答题技巧：变更的具体形式。

34. A. 这是指导与管理项目工作过程的主要作用。
 B. 这是实施整体变更控制过程的主要作用。
 C. **正确答案。** 发现绩效偏差，并做出相应预测。
 D. 这是制定项目管理计划过程的主要作用。

参见： PMBOK®指南第 86 页。

考点与答题技巧：整合管理各过程的主要作用。

35. A. 这是指导与管理项目工作过程的输入。
 B. 这是实施整体变更控制过程的工具。
 C. **正确答案。** 在项目执行中需要使用本项目的项目管理信息系统。
 D. 这是指导与管理项目工作过程的输出。

参见： PMBOK®指南第 84 页。

考点与答题技巧：项目管理信息系统作为指导与管理项目工作过程的工具。注意：整个组织的项目管理信息系统是事业环境因素，本项目的项目管理信息系统则是工具与技术。

36. A. 明确会议角色，有助于参会者的参与，达成有效果的会议。
 B. **正确答案。** 为保证会议效果，最好不要把各种类型的会议混合在一起开。

C. 会前沟通这些信息,有助于参会者充分参与会议。

D. 需要在24小时内完成,也叫24小时法则。

参见:PMBOK®指南第84页,解读第90页。

考点与答题技巧:如何开会。

37. A. 不全面,整体变更控制针对所有变更,目的是使变更有序化。

B. 正确答案。实施整体变更控制过程旨在审查所有变更请求。

C. 不全面,变更控制委员会只负责审批会影响项目基准的变更。

D. 不全面,对项目计划的变更只是所有项目变更中的一部分。

参见:PMBOK®指南第94页,解读第85页。

考点与答题技巧:实施整体变更控制过程。

38. A. 绩效测量基准中通常不包括质量基准。质量经常被单独拿出来加以考核。

B. 正确答案。通常将范围、进度和成本基准合并为绩效测量基准,被用于挣值测量中。

C. 质量基准通常不是绩效测量基准的组成部分。

D. 没有风险基准这个说法。

参见:解读第79页。

考点与答题技巧:绩效测量基准。

39. A. 正确答案。管理层提出的变更请求也需要审批,而不能直接实施。

B. 指导与管理项目工作过程就是要实施已计划好的项目活动,来实现项目目标。

C. 在执行过程中需要常规地收集工作绩效数据。

D. 作为项目整合管理的过程之一,它需要管理各种接口(结合部)。

参见:PMBOK®指南第80~81页。

考点与答题技巧:指导与管理项目工作过程。

40. A. 工作绩效信息是监控项目工作过程的输入。

B. 不全面。项目状态报告只是工作绩效报告的一种。

C. 正确答案。工作绩效报告是监控项目工作过程的输出。

D. 不全面。异常情况报告只是工作绩效报告的一种。

参见:PMBOK®指南第93页。

考点与答题技巧:监控项目工作过程的输出:工作绩效报告。

41. A. 项目工作说明书阐明了项目的业务需要、产品范围描述及与战略计划的关系,是制定项目章程过程的输入。

B. 商业论证决定项目是否值得投资,是制定项目章程过程的输入。

C. 正确答案。项目章程正式授权项目启动,此后项目经理可以带领项目管理团队进行规划工作。

D. 项目管理计划在规划工作的始点还没产生。

参见:PMBOK®指南第74页,解读第76页。

考点与答题技巧:项目章程作为制定项目管理计划过程的输入。

42. A. 应该根据情况的变化,对项目计划做渐进明细和必要修改。

B. 这个选项正确描述了渐进明细。

C. 渐进明细经常用滚动式规划方法来实现。

D. **正确答案**。即便不能一开始就明确所有细节，我们可以用渐进明细来编制合理的计划，促进项目成功。

参见：PMBOK®指南第74页，解读第81页。

考点与答题技巧：项目的渐进明细性质。

43. A. 配置控制关注项目的技术规范，而不是项目的进度和成本基准。一般的变更控制则关注项目的范围、进度和成本基准。

B. **正确答案**。配置控制关注项目的技术规范。

C. 配置控制与资源配置没有关系。

D. 配置控制与人力资源配置没有关系。

参见：PMBOK®指南第96页，解读第96页。

考点与答题技巧：项目变更控制与配置控制的区别。配置控制关注项目的技术参数，而普通的变更控制关注项目的绩效测量基准（包括范围、进度和成本基准）。

44. A. **正确答案**。干系人管理策略是规划干系人管理过程的输出，作为干系人管理计划的组成部分。

B. 项目章程中要指定项目经理并规定其职责与职权。

C. 这是项目章程应记录的内容之一，体现了项目启动者对项目进度的总体要求。

D. 项目章程中应说明为什么要做这个项目。

参见：PMBOK®指南第72页，解读第77页。

考点与答题技巧：项目章程的内容。

45. A. 项目工作说明书阐明了项目的业务需要、产品范围以及与战略计划的关系。

B. 商业论证决定项目是否值得投资。

C. 项目章程正式任命项目经理，授予项目经理动用组织资源的权力，宣告项目的正式启动。

D. **正确答案**。项目管理计划指导项目执行、监控和收尾，因此，所有执行、监控和收尾过程组中的过程都要用到项目管理计划或其子计划作为输入。

参见：PMBOK®指南第74页。

考点与答题技巧：项目管理计划。

46. A. 项目管理计划中的变更管理计划等内容有助于对变更的审批。

B. 对变更请求进行审批时，需要参考工作绩效报告。

C. **正确答案**。工作绩效数据只是原始资料，过于繁杂，不适合直接用于对变更的评审。

D. 实施整体变更控制过程旨在对变更请求进行审批。

参见：PMBOK®指南第97页。

考点与答题技巧：实施整体变更控制过程的输入。可采用排除法，A和D肯定是实施整体变更控制过程的输入，首先排除；然后在B和C中选择一个。

47. A. **正确答案**。在正式启动项目之前，需要确定产品描述、项目总体策略和项目成功标准。产品描述最先出现在项目工作说明书中，而后又写入项目章程中。项目成功标准是PMBOK®指南中明确提到的项目章程的内容之一。项目的总体策略也应该包括在项目章程中，尽管PMBOK®指南中没有明确提到这一点。

B. 规划阶段应对产品描述进行细化，也可对项目成功标准进行细化。

C. 明显错误的选项。

D. 明显错误的选项。

参见：PMBOK®指南第 71 ~ 72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目启动。因为强调要尽早确定产品描述、项目成功标准和项目策略，所以选 A。即便仅凭“产品描述”和“项目成功标准”无法锁定 A，那么根据“项目总体策略”就可锁定 A。项目总体策略是高层次的，不可能到规划阶段才来确定。

48. A. 也叫集思广益会，通常有一个主持人，即引导者（Facilitator）。

B. 由引导者引导冲突双方解决冲突。

C. 正确答案。属于识别风险过程的工具与技术。PMBOK®指南中没有把它作为一种引导技术。

D. 会议主持人就是会议的引导者，对会议进行协调与控制。

参见：PMBOK®指南第 71 页。SWOT 见指南第 326 页。

考点与答题技巧：引导技术的实例。引导技术不是单一的一种技术，而是一系列技术的统称。

49. A. 但凡管理计划都是关于“How”的文件，不记录具体的“What”。

B. 同 A。

C. 正确答案。变更请求无论批准与否，都要记录在变更日志中。

D. 问题日志用于记录各种问题、问题解决责任人、问题解决时间要求、问题状态等。

参见：PMBOK®指南第 100 页。

考点与答题技巧：变更日志。注意：变更日志和问题日志的区别。

50. A. 项目工作说明书太粗略，不是进行项目启动决策的最直接的依据。

B. 项目章程是项目正式启动的标志，不是依据。

C. 正确答案。需要依据商业论证来决定项目是否正式启动。

D. 项目范围说明书是规划阶段才编制的。

参见：PMBOK®指南第 69 页。

考点与答题技巧：商业论证的作用。注意：如果没有“商业论证”，则可选“项目工作说明书”。

51. A. 协议是实施采购过程的输出，不是输入。

B. 规划采购过程是为签协议做准备。

C. 创建工作分解结构过程与协议不直接相关。

D. 正确答案。有两种主要情况：一是两个或多个发起组织之间签署合作协议，作为制定项目章程的依据；二是买卖方的协议（合同），作为卖方制定项目章程的依据。

参见：PMBOK®指南第 70 页，解读第 87 页。

考点与答题技巧：协议与项目章程。

52. A. 正确答案。项目经理可以参与启动过程，但不起领导作用。项目经理在项目正式启动之后才正式领导项目。

B. 项目管理办公室可能有权启动一个项目，并能为项目提供所需资源，如指定项目经理。

C. 一个项目可以作为项目集的一部分被启动。

D. 一个项目可以作为项目组合的一部分被启动。

参见：PMBOK®指南第 68 页，解读第 76 页。

考点与答题技巧：项目经项目团队以外的人员批准后，才能正式启动。

53. A. 项目工作说明书中只有粗略的产品范围描述，没有项目范围描述。
 B. 项目章程中只有初步的项目范围，不够明确，缺乏可执行性。
 C. 项目范围说明书规定了项目的边界，但边界里面到底有什么，还要借助 WBS。
 D. 正确答案。范围基准中规定了项目需要完成的全部工作。

参见：PMBOK®指南第 101 页。

考点与答题技巧：项目收尾。

54. A. 项目工作说明书中需要描述项目所需产出的产品的主要特征（功能）。
 B. 正确答案。项目工作说明书中不需要描述项目范围。
 C. 项目工作说明书中需说明项目对满足经营需要的意义。
 D. 项目工作说明书中需要把项目与战略计划联系起来。

参见：PMBOK®指南第 68 页，解读第 115 页。

考点与答题技巧：项目工作说明书的内容。

55. A. 项目管理团队必须弄清楚范围，包括产品范围和项目范围。
 B. 这是项目团队必须开展的活动。团队应该根据监控结果采取必要的措施，确保项目目标的实现。
 C. 正确答案。项目管理团队通常要运用结构化而不是非结构化的方法，来编制项目计划。
 D. 项目团队开展各种类型的活动，来完成项目任务，提交项目可交付成果。

参见：PMBOK®指南第 64 页。

考点与答题技巧：结构化的项目管理方法。

56. A. 这是项目整合管理的工作。通过制定项目章程过程以及结束项目或阶段过程，把项目与日常运营联系起来。
 B. 这是项目整合管理的工作。需要确保项目文件与项目管理计划相协调。
 C. 这是项目整合管理的工作。需要把各种项目管理过程协调在一起，来实现项目目标。
 D. 正确答案。根据 PMBOK®指南，A、B、C 都是项目整合管理所包括的工作。

参见：PMBOK®指南第 63 ~ 64 页，解读第 72 页。

考点与答题技巧：项目整合管理的职能。

57. A. 完全不合逻辑的说法。合同收尾与每一个合同对应，不与整个项目或阶段对应。
 B. 不全面。
 C. 不全面。
 D. 正确答案。符合 PMBOK®指南中的说法。

参见：PMBOK®指南第 101 页，解读第 86 页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程。注意：虽然 PMP 考试大纲中把财务收尾、法律收尾和行政收尾并列，但在 PMBOK®指南未提到财务收尾和法律收尾，只提到行政收尾。可以把指南中的“行政收尾”理解成包括了财务收尾和法律收尾。

58. A. 与 B 相比，“之后”不够准确。项目经理在启动阶段指定和任命，在项目章程发布时

正式宣布。

- B. **正确答案。**项目经理通常要在计划编制开始之前被任命。
- C. 项目经理一般在启动阶段指定和任命，在项目章程中宣布。
- D. 规划阶段才任命项目经理，太晚了。

参见：PMBOK®指南第 67 页，解读第 76 页。

考点与答题技巧：项目经理的任命时间。

59. A. 这是项目整合管理的过程之一，项目章程确立了项目在组织中的合法地位。
- B. **正确答案。**没有规划整合管理这个过程。正确的过程是制定项目管理计划。
 - C. 这是项目整合管理的过程之一，它是对项目执行和监控过程中提出的所有变更请求进行综合评审，并给予批准或否决。
 - D. 这是项目整合管理的过程之一，旨在正式关闭项目或项目阶段。

参见：PMBOK®指南第 63 页，解读第 74 页。

考点与答题技巧：项目整合管理的过程。

60. A. 引导技术只是制定项目章程和制定项目管理计划过程的工具与技术。
- B. **正确答案。**专家判断是项目整合管理各过程共同采用的工具。
 - C. 分析技术只是监控项目工作和结束项目或阶段过程的工具与技术。
 - D. 项目管理信息系统仅在指导与管理项目工作和监控项目工作过程中使用，未出现在整合管理的其他过程中。

参见：PMBOK®指南第 65 页，解读第 89 页。

考点与答题技巧：项目整合管理的工具和技术。

1. A. 假设条件的定义。
B. 假设条件存在不能实现的风险。
C. 随着项目情况逐渐明朗，需要不断确认假设条件，因为假设条件有可能变化。
D. **正确答案**。制约因素才会限制团队选择。
参见：PMBOK®指南第 124 页。
考点与答题技巧：项目假设条件。
2. A. 由于资源有限，资源只能用来做必须做的事。如果尽可能多做，会造成资源浪费。
B. **正确答案**。项目范围管理要求人们做且只做项目范围内的工作。
C. 提供额外的产品功能，是镀金，会多耗费资源，造成资源的机会成本很高。镀金的项目是失败的。
D. 太片面。既要弄清不包括在项目范围内的工作，更要明确项目范围内的工作。
参见：PMBOK®指南第 105 页，解读第 100 页。
考点与答题技巧：项目范围管理的目的。
3. A. 控制范围、控制进度、控制成本过程的组织过程资产更新都包含 A、B、C 三项。
B. 同 A。
C. 同 A。
D. **正确答案**。这是控制成本过程的又一个组织过程资产更新。
参见：PMBOK®指南第 140 页。
考点与答题技巧：控制范围过程的输出。
4. A. 不一定是底层的要素。控制账户（Control Account）是工作分解结构某个层次的要素，可以是工作包（Work Package），也可以是比工作包更高层次上的要素。
B. 规划包（Planning Package）是控制账户之下，工作包之上的某个要素，不是底层的要素。
C. 规划要素（Planning Component）是对控制账户和规划包的总称。
D. **正确答案**。工作包是工作分解结构底层的要素。
参见：PMBOK®指南第 126 页，解读第 107 页。
考点与答题技巧：工作包。
5. A. 这是项目范围管理的过程之一，目的是明确并记录项目干系人的相关需求。
B. 这是项目范围管理的过程，明确并记录需求后，再通过定义范围过程界定范围边界，再通过创建工作分解结构过程把项目分解成更易管理的工作包。

C. **正确答案**。没有实施工作分解结构过程。由于 PMBOK®指南是项目“管理”的标准，所以并未列出与管理工作的各种执行工作。PMBOK®指南中所列出的执行过程都是与管理工作的执行过程，不包括纯技术性的执行过程。

D. 这是项目范围管理的过程，旨在正式验收可交付成果。

参见：PMBOK®指南第 105 页，解读第 102 页。

考点与答题技巧：项目范围管理的过程。

6. A. 规划范围管理时，还没有需求跟踪矩阵。

B. 定义范围时，还不需要跟踪需求的实现情况。

C. 创建 WBS 时，还不需要跟踪需求的实现情况。

D. **正确答案**。需求跟踪矩阵用于确认范围和控制范围过程，来跟踪需求的实现情况。

参见：PMBOK®指南第 138 页。

考点与答题技巧：控制范围过程的输入。

7. A. 这是第一步。

B. 这是第二步。

C. 这是第三步。

D. **正确答案**。编码是倒数第二步，最后一步就是 D 项。

参见：PMBOK®指南第 128 页，解读第 114 页。

考点与答题技巧：创建 WBS 的基本步骤。

8. A. 这是收集需求过程的主要作用。

B. **正确答案**。规定了范围定义、确认和控制的具体方法。注意区分“奠定基础”和“提供指南和方向”。

C. 这是定义范围过程的主要作用。

D. 这是控制范围过程的主要作用。

参见：PMBOK®指南第 107 页。

考点与答题技巧：范围管理各过程的主要作用。

9. A. 规划范围管理旨在明确范围管理的方法，创建范围管理计划。

B. 定义范围给项目范围划定边界。

C. 确认范围是对可交付成果的可接受性的验收。

D. **正确答案**。题干即为控制范围的主要工作内容。

参见：PMBOK®指南第 136 页，解读第 109 页。

考点与答题技巧：控制范围过程的主要任务。

10. A. **正确答案**。通过 100% 的规则，确保 WBS 中的要素是必要且充分的。

B. 没有这个规则。WBS 可以是不对称的。

C. 没有这个规则，尽管 WBS 的每一个要素都需要有编号。

D. 没有这个规则。并不是非一次分解到位不可。分解可采用滚动式规划方法。

参见：PMBOK®指南第 131 页，解读第 105 页。

考点与答题技巧：工作分解结构的 100% 规则。

11. A. 解决方案需求低于商业需求和干系人需求。

B. 商业需求是最高层次的需求。

C. 同 A。

D. **正确答案**。正确的需求层次排列。

参见：PMBOK®指南第 112 页，解读第 103 ~ 104 页。

考点与答题技巧：需求的种类。

12. A. 确认范围是监控过程组的过程。

B. **正确答案**。确认范围是监控过程组的过程。

C. 对每个可交付成果的实质性验收是在监控阶段完成的，收尾阶段的验收是整体验收和形式上的验收。

D. 项目变更不是一个相对独立的阶段。

参见：PMBOK®指南第 133 页，解读第 109 页。

考点与答题技巧：确认范围过程。注意区分监控阶段的验收和收尾阶段的验收。

13. A. 在编制项目工作说明书时，还没有工作分解结构。

B. 工作分解结构中只列出组件的名称以及组件之间的从属或并列关系。

C. **正确答案**。WBS 词典会对 WBS 的每个组件进行详细解释。

D. 编制项目范围管理计划时，还没有工作分解结构。

参见：PMBOK®指南第 132 页，解读第 106、116 页。

考点与答题技巧：工作分解结构词典。

14. A. **正确答案**。一对一的访谈有利于深入了解干系人的具体需求。

B. 问卷调查不利于深入了解干系人的具体需求。

C. 焦点小组不是逐一进行的，而是把众多成员集中在一起进行。

D. 引导式研讨会不是逐一进行的，而是把跨职能干系人召集在一起进行。

参见：PMBOK®指南第 114 页，解读第 111 ~ 112 页。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具。

15. A. 确认范围属于监控过程组，而审核项目范围基准应该是在规划过程组实施的工作。

B. 审核工作分解结构和工作分解结构词典的正确性，应该是创建工作分解结构过程的工作之一。

C. 审核项目范围说明书的正确性，应该是定义范围过程的工作之一。

D. **正确答案**。确认范围旨在把已完成的可交付成果与计划进行比较，以便正式验收。

参见：PMBOK®指南第 133 页，解读第 109 页。

考点与答题技巧：确认范围过程。确认范围属于监控过程组，而 A、B、C 三个答案都是对范围基准的审核，它们与确认范围过程有着本质的不同。

16. A. **正确答案**。控制质量过程得到“核实的可交付成果”，再把“核实的可交付成果”交给确认范围过程验收。

B. 通常先控制质量，后确认范围。

C. 通常先控制质量，后确认范围。

D. 质量控制由项目团队开展，范围确认由客户开展。

参见：PMBOK®指南第 133 ~ 134 页，解读第 109 页。

考点与答题技巧：控制质量与确认范围的关系。

17. A. 解释同 C。

B. 解释同 C。

C. **正确答案**。一旦完成数据迁移,就不再需要这个功能,所以是临时性的过渡需求。

D. 解释同 C。

参见: PMBOK®指南第 112 页,解读第 104 页。

考点与答题技巧:需求的分类。

18. A. 这不是设立控制账户的本质目的,虽然也应为控制账户指定责任人或小组。

B. **正确答案**。控制账户是项目经理对项目的管理控制点,以便针对控制账户进行挣值管理,计算相关的指标。

C. 不准确,控制账户可以是工作包,也可以是高于工作包的要素。

D. 不全面,汇总项目成本数据只是开展挣值管理所需的基础工作之一。

参见: PMBOK®指南第 132 页,解读第 106 页。

考点与答题技巧:控制账户。

19. A. **正确答案**。这是最先该做的事情。

B. 这是第二步的工作,不是最先要做的。

C. 只有在缺陷补救建议被批准后,才能实施缺陷补救。

D. 涉嫌违反职业道德。

参见: PMBOK®指南第 136 页。

考点与答题技巧:如何处理不符合验收标准的可交付成果。注意: A、B、C 都是该做的事情,必须选择最先该做的事情。

20. A. 对多个方案进行评估和排序的方法。

B. 常用于头脑风暴的一种技术。

C. 常用于头脑风暴的一种技术。

D. **正确答案**。在第 4 版指南中,德尔菲技术属于群体创新技术,但第 5 版指南把德尔菲归入了群体决策技术。由于德尔菲的收敛性质,归于群体决策技术更合理。

参见: PMBOK®指南第 115 页,解读第 113 页。

考点与答题技巧:群体创新技术与群体决策技术的区别。

21. A. **正确答案**。

B. WBS 的第二层不能是项目部门。WBS 中不能出现项目部门。

C. WBS 的第二层不能是项目活动。

D. 见 B 和 C。

参见: PMBOK®指南第 129 页。

考点与答题技巧:工作分解结构的分解标准。注意区分工作分解结构与组织分解结构(以组织结构图表示),注意区分工作分解结构与活动清单(定义活动过程的输出)。

22. A. 范围蔓延也叫范围潜变,专门指未得到控制的项目范围扩大。

B. **正确答案**。因为项目范围受很多因素的影响,所以并不能保证规划阶段所确定的项目范围就是完全合理的。

C. 范围变更通常会对进度和成本等产生不同程度的影响,但“必须被拒绝”的说法太绝对。

D. 发起人主要关心产品范围,而不是项目范围。不是所有的项目范围变更都需要报给

发起人审批。

参见：PMBOK®指南第137页。

考点与答题技巧：项目范围变更。注意：我们通常承认变更是不可避免的（这并不等同于鼓励变更），从而要有序地管理变更。

23. A. 范围管理计划和需求管理计划都是规划范围管理过程的输出。
- B. 在PMBOK®指南中不存在需求识别文件。
- C. 需求管理计划是规划范围管理过程的输出。
- D. **正确答案。**需求文件和需求跟踪矩阵都是收集需求过程的输出。

参见：PMBOK®指南第117~119页，解读第110~111页。

考点与答题技巧：收集需求过程的输出。

24. A. 范围管理计划规定将如何开展范围管理，它本身并不明确项目范围。
- B. 项目范围说明书虽然会记录项目的整个范围，但并不对范围内的工作进行有效的组织。
- C. **正确答案。**工作分解结构不仅定义项目的总范围（100%规则），而且对范围内的工作进行有效组织。
- D. 项目工作说明书中没有项目范围。

参见：PMBOK®指南第123、126页，解读第105页。

考点与答题技巧：工作分解结构。

25. A. 这是指导与管理项目工作过程的输出。
- B. **正确答案。**工作绩效信息主要包含了偏差分析结果和预测结果。
- C. 这是监控项目工作过程的输出。
- D. 这是控制质量过程的输出。

参见：PMBOK®指南第139~140页，解读第111页。

考点与答题技巧：控制范围过程的输出。注意：工作绩效信息用来记录项目范围、进度和成本方面的偏差，是控制范围、控制进度、控制成本等三个过程的输出。

26. A. **正确答案。**项目按计划（如项目范围说明书）完成了，但客户对结果不满意，很可能是项目计划（如项目范围说明书）中没有体现他的需求。
- B. 题干中没有信息表明是确认范围（验收）过程出了问题。
- C. 题干中没有信息表明是项目质量的问题。
- D. 杜撰出来的过程。

参见：解读第104页。

考点与答题技巧：定义范围的作用。

27. A. 明确关于项目范围的定义、确认和控制方法。
- B. 描述各种单一需求将如何满足与项目相关的业务需求。
- C. **正确答案。**项目范围说明书中的除外责任条款，有助于防止干系人对项目产生不合理的期望。
- D. 如果说项目范围说明书给项目划定了一个边界，那WBS就告诉我们边界里面到底有什么。

参见：PMBOK®指南第124页，解读第104页。

考点与答题技巧：项目范围说明书之除外责任。

28. A. 控制范围的方法。
 B. **正确答案。**这是产品分析的主要功能。
 C. 收集需求的方法。
 D. 识别风险的方法。

参见：PMBOK®指南第 122 页。

考点与答题技巧：产品分析的作用。

29. A. 项目范围说明书是定义范围过程的输出，而规划范围管理过程的输出是范围管理计划。
 B. **正确答案。**项目范围说明书中会列出项目目标和主要（高层级）可交付成果。
 C. 项目范围说明书也可以修改，但是必须要经过项目变更管理系统的批准才能对其进行修改。
 D. 这个说法并不错，但不够本质。

参见：PMBOK®指南第 123 ~ 124 页，解读第 104 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书。注意：D 尽管并不错，但不是一个主要的知识点。

30. A. “工作范围”不符合 PMBOK®指南对范围的定义，它不是 PMBOK®指南中规范的技术语。
 B. **正确答案。**产品范围是指项目产品应具有的功能，项目范围是指为完成项目产品而必须做的工作。
 C. “管理范围”不是 PMBOK®指南中规范的专业术语，不符合 PMBOK®指南对范围的定义。
 D. “需求范围”不是规范的专业术语，不符合 PMBOK®指南对范围的定义。

参见：PMBOK®指南第 105 页，解读第 101 页。

考点与答题技巧：产品范围与项目范围。

31. A. **正确答案。**符合 PMBOK®指南中对项目范围说明书的描述。
 B. 未阐述项目范围说明书的本质，尽管项目范围说明书是创建 WBS 的依据之一。
 C. 这是项目范围管理计划的内容之一。
 D. 项目范围说明书对审批范围变更请求有一定的作用，但作用不大；因为其中对项目范围的描述还不是很具体。

参见：PMBOK®指南第 123 ~ 124 页，解读第 104、116 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书的用途。尽管 B 和 D 也有一定的道理，但不像 A 那样本质地说明了项目范围说明书。

32. A. 工作分解结构并不直接指出项目的边界。
 B. **正确答案。**项目范围说明书用于明确项目的边界，为评审新工作是否超出边界提供基准。
 C. 项目范围管理计划是项目管理计划的一部分，为项目范围管理工作提供指南，但并不直接指出项目的边界。
 D. 工作分解结构词典并不直接指出项目的边界。

参见：PMBOK®指南第 120、123 页，解读第 104 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书。

33. A. **正确答案**。明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以便确保提交符合要求的产品。只有项目范围实现了，产品范围才能实现。
- B. 不是必然会引起变化，例如，增加某项辅助性的项目工作，可能对产品的功能没有任何影响。
- C. 不是必然会引起变化，尽管很可能引起变化。
- D. 这个说法不符合逻辑。应该是，产品范围决定项目范围。

参见：PMBOK®指南第105页，解读第101页。

考点与答题技巧：项目范围与产品范围。

34. A. 对于事先确定的预算，除非有变更，否则是项目团队必须遵守的。
- B. 对于强制性日期，除非有变更，否则是项目团队必须遵守的。
- C. **正确答案**。这属于假设条件。
- D. 合同条款一经确定，就成了制约因素。

参见：PMBOK®指南第124页。

考点与答题技巧：项目制约因素。

35. A. 与题目无关，备选方案生成是为项目提出不同执行方案，即为提交项目产品找出两种以上的可用方案。
- B. 与题意无关，且没有“可交付成果分析”这个说法。
- C. 系统工程、价值工程等是产品分析的技术，与项目制约因素分析无关。
- D. **正确答案**。产品分析的目的是弄清楚产品的范围，而系统工程、价值工程、价值分析等都是产品分析的技术。

参见：PMBOK®指南第122页。

考点与答题技巧：产品分析的具体形式。价值工程、价值分析等技术都是与产品范围有关的技术，追求性价比最优。只有D与产品范围直接相关。

36. A. 范围管理计划的内容之一。
- B. 范围管理计划的内容之一。
- C. **正确答案**。属于需求管理计划的内容。
- D. 范围管理计划的内容之一。

参见：PMBOK®指南第110页。

考点与答题技巧：范围管理计划和需求管理计划的内容。注意：各种管理计划都是程序性计划。

37. A. **正确答案**。最完整的描述。
- B. WBS中可以包括可交付成果和其他辅助性工作（如把项目管理单独列为一条分支）。
- C. WBS中必须有对可交付成果的分解。
- D. WBS必须是以可交付成果为导向的，其中的绝大多数要素不能是项目活动。

参见：PMBOK®指南第125页，解读第105~106页。

考点与答题技巧：工作分解结构的分解标准。

38. A. 范围管理计划是在定义范围过程之前编制，即在规划范围管理过程中编制。
- B. **正确答案**。定义范围过程的目的是确定产品范围和项目范围，编制项目范围说明书。
- C. 项目工作说明书是项目上最早形成的一个文件，涉及产品范围、战略计划、业务需

要，用来表达发起人对项目的总体要求。

D. 工作分解结构是创建工作分解结构过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 120 ~ 121 页，解读第 104 页。

考点与答题技巧：定义范围过程的输出。范围包括产品范围和项目范围，A 无关，C 只有产品范围，而 D 是在确定项目范围之后才能开展的工作。

39. A. 组织的高层次需要。

B. 干系人的需要。

C. 正确答案。属于解决方案需求，包括功能需求和非功能需求。

D. 项目需要满足的各类条件。

参见：PMBOK®指南第 112 页，解读第 103 ~ 104 页。

考点与答题技巧：需求的分类。

40. A. 定义活动过程才得到活动。

B. 同 A。

C. PMBOK®指南中没有“工作任务”这个术语。

D. 正确答案。工作分解结构是以可交付成果为导向的，因此这里的“工作”是指工作产品或可交付成果。

参见：PMBOK®指南第 126 页，解读第 105 页。

考点与答题技巧：工作分解结构。

41. A. 学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，跟原型法不直接相关。

B. 原型法需要干系人的参与，但这不是其最大特点。

C. 正确答案。原型法通过新原型对旧原型的迭代，不断明确客户需求，体现了渐进明细的理念。

D. PMI 解决众多干系人冲突时，以终端客户利益至上为原则，但跟原型法不直接相关。

参见：PMBOK®指南第 116 页，解读第 113 页。

考点与答题技巧：收集需求工具之原型法。

42. A. 这是质量功能展开（QFD）的作用。

B. 正确答案。这是软件行业常用的引导式研讨会方法；制造业则用 QFD。

C. 这是用户故事会的做法。

D. 这是系统交互图的作用。

参见：PMBOK®指南第 114 页，解读第 112 页。

考点与答题技巧：引导式研讨会。

43. A. 高级管理层不可能管得那么详细。

B. 强行编制的 WBS，可行性会很差。

C. 也许可以外包，但不是必然要外包的。这个选项没有针对性。

D. 正确答案。先做粗略分解，等信息更充分、情况更明朗，再做进一步分解。

参见：PMBOK®指南第 131 页。

考点与答题技巧：WBS 的分解。

44. A. 控制图主要用于项目质量管理的各过程。

B. 鱼骨图主要用于控制质量和实施质量保证过程。

C. 流程图主要用于项目质量管理的各过程。

D. **正确答案**。亲和图是群体创新技术的一种，而群体创新技术是收集需求的工具之一。

参见：PMBOK®指南第115页，解读第113页。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具。

45. A. 焦点小组和引导式研讨会的一个重要区别就是是否关注跨职能。

B. **正确答案**。跨职能是其重要特性。

C. 用于解决未遇到过的问题，对跨职能没有特别的针对性。

D. 适用于受众多、受众分散，又需要快速完成调查的情况，对跨职能没有特别的针对性。

参见：PMBOK®指南第114~115页，解读第112页。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具。

46. A. 估算的准确度应该增加，而不是降低。

B. **正确答案**。工作分解结构是把大的目标逐层分解成更小的成果，这种分解能提高估算的准确性。

C. 细分可以提高管理的效果，但会增加管理工作量，导致管理工作本身的成本增加。因此，分解不是越细越好。

D. 与题意没有必然的联系。

参见：PMBOK®指南第132页，解读第106页。

考点与答题技巧：工作分解结构。注意：不要把题目中的“自上而下”与“自上而下估算方法”混淆。

47. A. 确定质量标准是规划质量管理过程的工作。

B. **正确答案**。了解客户声音，是第一步工作。

C. 这是第二步工作。

D. 这是第三步工作。

参见：PMBOK®指南第114页。

考点与答题技巧：质量功能展开。

48. A. 干系人数量很少时，“可以”观察，但不是“应该”观察。

B. 这个选项指的是原型法。

C. **正确答案**。如果干系人不愿或不能说明他们的需求，你就只能去观察。

D. 组建焦点小组，是要进行一对多的访谈，而不是进行观察。

参见：PMBOK®指南第116页，解读第113页。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具：观察。A也不算错，但不如C本质。

49. A. 这是项目时间管理的工作。

B. **正确答案**。确认范围过程旨在及时对已完的可交付成果进行验收，以便确保后续工作都是基于合格的前期成果的。即便在验收中发现问题，人们也有时间去解决问题。

C. 这是控制质量过程的目的之一。

D. 尽管验收过程中需要听取不同的意见，但这不能反映确认范围过程的本质。

参见：PMBOK®指南第133页，解读第109页。

考点与答题技巧：确认范围过程。

50. A. 项目工作说明书是制定项目章程的输入。

- B. **正确答案**。在项目章程的指导下收集需求，形成需求文件和需求跟踪矩阵。
- C. 需求文件是收集需求过程的输出，不是输入。
- D. 采购工作说明书是规划采购管理过程的输出，并作为采购文件的组成部分用于实施采购过程。

参见：PMBOK®指南第 113 页，解读第 110 ~ 111 页。

考点与答题技巧：收集需求过程的输入。

51. A. 阐明范围定义、确认和控制的方法。
- B. 阐明需求管理的方法。
- C. 说明干系人都有哪些单一的需求。
- D. **正确答案**。需求跟踪矩阵是一份连接需求和需求源、需求与相应可交付成果的文件。

参见：PMBOK®指南第 118 页，解读第 103 页。

考点与答题技巧：需求跟踪矩阵。

52. A. **正确答案**。对照项目计划对可交付成果进行检查，并在必要时运用群体决策技术来决定可交付成果的可接受性。
- B. 虽然也需要做偏差分析，但重点不是关注偏差的大小，而是关注可交付成果能否被接受。
- C. 通常不需要进行创新。
- D. 核对单分析是识别风险的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 135 页。

考点与答题技巧：确认范围的工具与技术。

53. A. 范围管理计划与题意相距较远。
- B. **正确答案**。在需求管理计划中确定关于哪些需求属性应该列入需求跟踪矩阵。
- C. 需求文件用来记录干系人的具体需求。
- D. 需求管理计划确定了哪些需求属性应该列入需求跟踪矩阵后，就需要在需求跟踪矩阵中实际列出这些需求属性。

参见：PMBOK®指南第 110 页。

考点与答题技巧：需求管理计划的内容。

54. A. 这是制定项目章程过程的输入。
- B. **正确答案**。需求是项目范围的基础。
- C. 这是之后的创建 WBS 过程的输出。
- D. 这是确认范围和控制范围过程的输入，但不是定义范围过程的输入。

参见：PMBOK®指南第 121 页，解读第 111 页。

考点与答题技巧：定义范围过程的输入。注意需求文件与需求跟踪矩阵的区别。需求跟踪矩阵是用于监控（跟踪）需求的实现情况的。

55. A. 范围蔓延是未经批准但事实上已发生的范围不合理延伸。
- B. 同 A。
- C. 经过批准的范围变更是项目的合法变更，不是范围蔓延。
- D. **正确答案**。符合 PMBOK®指南中的范围蔓延定义。

参见：PMBOK®指南第 137 页，解读第 100 页。

考点与答题技巧：范围蔓延。范围包括项目范围和产品范围，正确答案应该涉及这两种

范围，而答案 A 和 B 都只与项目范围或产品范围有关，仅从这一点上分析，就可排除 A 和 B。C 是正常的范围变更。

56. A. 项目管理计划是衡量项目范围完成情况的依据。
 B. 项目范围说明书是项目范围基准的组成部分，用来衡量项目范围的完成情况。
 C. 项目工作分解结构是项目范围基准的组成部分，用来衡量项目范围的完成情况。
 D. **正确答案**。产品需求文件是衡量产品范围完成情况的依据。

参见：PMBOK®指南第 106 页。

考点与答题技巧：项目范围与产品范围。尽管项目管理计划和项目范围说明书中也有产品范围描述，但它们包括的内容太广。工作分解结构则只是描述项目范围。产品需求文件最有针对性。注意：如果题目的问题是很具体的，就必须选择最有针对性（最具体）的选项。

57. A. **正确答案**。属于群体决策技术中的独裁技术。
 B. 题意中的独裁并不完全是强迫式的。
 C. 根据题意，应该不是全体同意。
 D. 根据题意，不一定是大多数人同意。

参见：PMBOK®指南第 115 页，解读第 113 页。

考点与答题技巧：群体决策技术。

58. A. 检查是指开展测量、审查与确认等活动，来判断工作和可交付成果是否符合需求和产品验收标准。
 B. **正确答案**。通过偏差分析确定实际绩效和计划（基准）的差异程度和原因。
 C. 产品分析用以把高层级的产品描述转变为有形的可交付成果。
 D. 通过分析现有文档，识别与需求相关的信息，来挖掘需求。

参见：PMBOK®指南第 139 页，解读第 115 页。

考点与答题技巧：控制范围过程的工具与技术。

59. A. **正确答案**。项目工作说明书中只有对所需交付的产品或服务的描述，而没有对项目范围的描述。
 B. 项目范围说明书是项目范围基准的组成部分之一，而范围基准是进行范围监督、确认和控制的依据。
 C. 工作分解结构是项目范围基准的组成部分之一。
 D. 工作分解结构词典是项目范围基准的组成部分之一。

参见：PMBOK®指南第 105 页，解读第 115 页。

考点与答题技巧：项目范围基准。

60. A. 除“项目进度里程碑”之外都是项目范围说明书的内容。进度里程碑是项目章程的内容之一，也是项目进度计划的内容之一。
 B. “项目组织结构图”不是项目范围说明书的内容，而是人力资源计划的内容。
 C. **正确答案**。符合 PMBOK®指南对项目范围说明书的描述。
 D. “项目的审批要求”是项目章程的内容之一。

参见：PMBOK®指南第 123 ~ 124 页，解读第 104 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书的内容。在同一个选项的多个并列项中，只要能排除一个，就可以排除该选项。

1. A. 正确的顺序是：确定进度计划制定方法和进度控制方法，把工作包分解成活动，弄清楚活动之间的逻辑关系，估算每个活动需要什么资源和多少资源，估算每个活动需要多长时间，把前述过程的成果整合成项目进度计划，再根据计划来做进度控制。

B. 正确答案。解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 141 页，解读第 120 ~ 121 页。

考点与答题技巧：项目时间管理过程顺序。

2. A. 不全面，关键路径法是绩效审查的一种技术。

B. 不全面，关键链法是绩效审查的一种技术。

C. 不全面，挣值管理是绩效审查的一种技术。

D. 正确答案。最全面的选项，其中包括了 A、B、C 及其他可用的技术。

参见：PMBOK®指南第 188 ~ 189 页。

考点与答题技巧：控制成本过程的工具与技术。在片面与全面的答案中，选全面的。

3. A. 正确答案。节点法是绘制进度网络图最常用的方法，也就是紧前关系绘图法。

B. 由于在计算机上用箭线表示活动，很不方便，箭线法已很少使用。PMBOK®指南中未对其进行描述。

C. 双代号法是箭线法的另一个名称，所以也不是常用的进度网络图绘制方法。

D. 条件图形法也是一种不常用的进度网络图绘制方法，PMBOK®指南中也没有对其进行描述。

参见：PMBOK®指南第 156 页，解读第 127 页。

考点与答题技巧：本题考查排列活动顺序过程的工具；B 和 C 是对同一个工具的不同叫法，可排除。虽然条件图形法是进度网络图的一种画法，但不常用。

4. A. 如果进度管理过程中发现需要改进进度管理的方法或程序，则需要更新进度管理计划。

B. 项目管理计划中已有的子计划对规划进度管理过程有重要作用。

C. 进度管理计划制定出来后，又需要被整合到项目管理计划中。

D. 正确答案。基于项目实际情况和项目需求，进度管理计划可以是正式的或非正式的，可以是简略的或非常详细的。

参见：PMBOK®指南第 146 页。注意：项目管理计划必须是正式的，但每种子计划可以

是正式或非正式的。

考点与答题技巧：进度管理计划。

5. A. **正确答案。**在关键链法中，重点管理剩余缓冲持续时间与剩余活动链持续时间之间的匹配关系。
- B. 由于每个活动都是按最晚开始与最晚结束日期来安排进度的，所以不存在浮动时间，也就不需管理浮动时间。
- C. 同 B。
- D. 同 B。

参见：PMBOK®指南第 178 页，解读第 137 页。

考点与答题技巧：关键链法与缓冲时间。

6. A. 进度网络图是表示活动之间逻辑关系的工具，不等于进度计划。进度计划包括的内容更多。
- B. 进度网络图只表示活动之间的逻辑关系，为项目时间管理的后续过程提供基础，无法显示项目进展情况。也不能用网络图向管理层汇报，因为网络图不够通俗易懂。
- C. **正确答案。**进度网络图就是用来表示活动之间的逻辑关系的，仅此而已。
- D. 传统的横道图不用来表示活动之间的逻辑关系，所以不是进度网络图。注意：逻辑横道图是进度网络图的一种。

参见：PMBOK®指南第 159 页，解读第 122 页。

考点与答题技巧：进度网络图及其与进度计划、横道图之间的区别。

7. A. **正确答案。**定义活动过程就是要定义为提交工作包所需要实施的进度活动。
- B. 工作包是定义活动过程的基础。定义活动就是把工作包分解成进度活动。
- C. 汇总活动也叫概括性活动，是比进度活动更高层的活动。虽然在定义活动过程中会得到汇总活动，但它们不是定义活动过程的最终结果。
- D. 识别和记录活动之间的逻辑关系，是排列活动顺序过程的工作。

参见：PMBOK®指南第 149 页。

考点与答题技巧：定义活动过程。

8. A. 项目进度计划是制定进度计划过程的主要输出。在项目实践中，进度计划和进度模型可以等同。
- B. **正确答案。**进度管理计划是项目管理计划的一部分，是开展制定进度计划过程之前就需具备的。
- C. 进度数据是在制定进度计划过程中使用的数据，并作为进度计划的支持细节，成为该过程的输出。
- D. 进度基准是从进度网络分析中得到的一种特殊版本的项目进度计划，也是制定进度计划过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 181 ~ 185 页。

考点与答题技巧：制定进度计划过程的输出。只要知道进度管理计划是规划进度管理过程的输出，就很容易做对。

9. A. **正确答案。**新增资源后，新资源与老资源之间的协调会存在一些问题，老资源需要抽时间教新资源，就可能导致活动延误更长时间。

- B. 太绝对。延误的时间不一定能被赶回，因为造成延误的原因不一定是缺少资源。
- C. 太绝对，活动效率不一定能提高。
- D. 太绝对，活动生产率不一定能提高。

参见：PMBOK®指南第 167 页。

考点与答题技巧：赶工与布鲁克斯定量。布鲁克斯定律：对一个已经延误的工作新增资源，会导致该工作进一步延误。注意：太绝对的选项很可能是错误的。

10. A. **正确答案。**定义活动过程使用分解技术把 WBS 中的工作包进一步分解到具体的活动，而创建 WBS 就是把项目目标分解成工作包。
- B. 估算活动资源过程未使用分解技术，尽管有资源分解结构这个输出。
 - C. 识别风险过程也不需要分解技术。
 - D. PMBOK®指南中不存在制定资源分解结构过程，尽管有资源分解结构这个输出（估算活动资源过程的输出）。

参见：PMBOK®指南第 151 ~ 152 页，解读第 127 页。

考点与答题技巧：定义活动过程的工具。

11. A. **正确答案。**快速跟进会增加风险，且只能针对软逻辑关系。由于是低风险项目，适当增加风险也没有关系，不会超出风险承受力。
- B. 赶工与题意无关。
 - C. 资源平衡往往导致工期延长。
 - D. 资源优化技术包括资源平滑和资源平衡，通常不能缩短工期。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 ~ 136 页。

考点与答题技巧：进度压缩的方法：快速跟进。

12. A. 类比估算通常是管理层使用的方法。
- B. 与题意无关。
 - C. 与题意无关。
 - D. **正确答案。**名义小组技术是一种特别的头脑风暴方法，能调动团队成员的参与。团队成员参与做出的估算，他们才会真正有责任感。

参见：PMBOK®指南第 171 页，解读第 131 页。

考点与答题技巧：估算活动持续时间过程的技术。哪种技术有利于团队成员参与，就有利于提高他们对估算结果的责任感。

13. A. 活动清单是定义活动过程的输出之一。把 WBS 中的工作包进一步分解，就得到为提交工作包所需开展的各项活动。
- B. 活动属性是定义活动过程的输出之一。活动属性是活动清单的配套文件，用于扩展对各项活动的描述。
 - C. **正确答案。**在定义活动时，还不需要排列活动顺序。随后，专门有一个排列活动顺序过程，会得到项目进度网络图，即活动顺序的图示表达。
 - D. 里程碑清单是定义活动过程的输出之一。里程碑是活动清单中的重要事件。

参见：PMBOK®指南第 152 ~ 153 页，解读第 126 页。

考点与答题技巧：定义活动过程的输出。

14. A. 假设分析是指分析假设条件中可能存在的错误等，是识别风险过程的工具与技术。

- B. **正确答案**。这是假设情景分析的典型假设问题。
- C. 往往通过蒙特卡洛分析来实现。
- D. 通过多种分析技术，如关键路径法、关键链法、假设情景分析和资源优化技术等，来计算项目活动未完成部分的最早和最晚开始日期，以及最早和最晚完成日期。这个选项面太宽，没有针对性。

参见：PMBOK®指南第180页，解读第136页。

考点与答题技巧：建模技术。注意：从广义上讲，假设情景分析也可以用蒙特卡洛模拟的方法来实现，即：这两种方法存在较大交叉。

15. A. 关键链与关键路径不是同一个概念。
- B. 关键链不是次关键路径。次关键路径是长度仅次于关键路径的路径。
- C. 关键链所表示的不仅是活动之间的逻辑关系，还有活动持续时间、活动对资源的依赖关系。
- D. **正确答案**。考虑资源约束并按非保守估算安排活动工期，是关键链法的重要特点。

参见：PMBOK®指南第178页，解读第137页。

考点与答题技巧：关键链的概念。

16. A. 里程碑与进度活动类似，但持续时间为零。
- B. 里程碑通常是项目上的关键事件，标志着项目的实质性进展。
- C. 强制性的，例如合同规定的；选择性的，例如项目团队根据最佳实践来确定的。
- D. **正确答案**。里程碑持续时间为零，只是一个时间点，即达成既定成果的那个时间点。

参见：PMBOK®指南第153页，解读第124~125页。

考点与答题技巧：里程碑清单。

17. A. 放在关键链末端的缓冲，才是项目缓冲。
- B. 指南中没有列出来，给正职配备副职就是资源缓冲的例子。
- C. **正确答案**。非关键链与关键链的接合点就是“接驳”的概念。
- D. 没有“时间缓冲”的概念。

参见：PMBOK®指南第178页，解读第137页。

考点与答题技巧：关键链法中的缓冲。

18. A. 版面设计工作提前3天开始，应该是提前量，而不是滞后量。另外，也不是开始到开始关系。
- B. **正确答案**。文件编写结束前3天就开始后续的工作，这是带时间提前量的完成到开始关系。
- C. 如果没有提前量，正常的顺序是文件编写完成后开始版面设计，为了赶进度，在文件编写完成前就开始版面设计。很明显，逻辑关系不是开始到开始关系。
- D. 应该是提前量，而不是滞后量。

参见：PMBOK®指南第156、158页，解读第122页。

考点与答题技巧：活动之间的逻辑关系。

19. A. 在敏捷方法中，项目范围在两个迭代期之间通常发生变化。
- B. 这应该是控制成本过程的工作。
- C. 这是规划人力资源管理过程的工作。

D. **正确答案**。每个迭代期结束后，都需要对剩余工作（未完项）重新进行优先级排序。
参见：PMBOK®指南第 187 页。

考点与答题技巧：敏捷方法与控制进度过程。

20. A. **正确答案**。这种情况下，项目浮动为负数，关键路径上的浮动时间也为负数。
B. 完工日期不能用逆推法计算。
C. 这种情况下，项目浮动为正数，关键路径上的浮动时间不会是负数。
D. 同 B。

参见：PMBOK®指南第 176 ~ 177 页，解读第 133 页。

考点与答题技巧：进度计划中的浮动时间。

21. A. 快速跟进是指把本来先后顺序的工作调整为部分平行。无法更改强制性的先后顺序关系。
B. **正确答案**。选择性依赖关系需要充分发挥团队成员的创造力来发掘，这类的活动适用于快速跟进。
C. 外部依赖关系不一定是选择性的。
D. 内部依赖关系不一定是选择性的。

参见：PMBOK®指南第 158 页，解读第 136 页。

考点与答题技巧：确定依赖关系。

22. A. 这是资源日历的主要作用。
B. **正确答案**。在资源分解结构中，把用于不同部位的同种资源汇总在一起，有利于统一采购资源。
C. 这是责任分配矩阵的主要作用。
D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 165 页，解读第 123 ~ 124 页。

考点与答题技巧：资源分解结构。注意区分资源分解结构与资源日历。

23. A. **正确答案**。下次活动开始与本次活动结束之间的时间称为时间滞后量，不应该包括在被估算活动的持续时间中。
B. 活动持续时间就是完成某项活动所需的工作时段数。
C. 在估算活动持续时间时，可以指出一定的变动区间，比如某项活动的持续时间是 2 周 $\pm$ 2 天。
D. 可以指出在既定时间内完成活动的概率，如某项活动的持续时间估算为 3 周，概率为 80%。

参见：PMBOK®指南第 172 页，解读第 134 页。

考点与答题技巧：估算活动持续时间。

24. A. 在估算活动资源时，尚不需要考虑资源的价格。到估算成本时，再考虑资源价格。
B. 这是估算活动持续时间过程的输出。
C. **正确答案**。估算活动资源过程得到活动资源需求和资源分解结构。
D. 这是估算活动资源过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 165 页，解读第 126 页。

考点与答题技巧：估算活动资源过程的输出。

25. A. 需要收集最可能时间、最乐观时间和最悲观时间。
 B. **正确答案**。平均时间是三点法估算所计算出的结果。
 C. 需要收集最可能时间、最乐观时间和最悲观时间。
 D. 需要收集最可能时间、最乐观时间和最悲观时间。

参见：PMBOK®指南第 170 ~ 171 页，解读第 129 页。

考点与答题技巧：三点估算技术。注意题目中的“除了”，即三点估算法不需要收集的信息。

26. A. 资源类别是依据之一，但数量不是分解的依据。
 B. **正确答案**。资源分解结构是按照资源类别和类型来分解所需的资源。类别是资源种类，类型是同种资源的不同技能水平。
 C. 使用时间不是分解资源的依据。
 D. 成本不是资源分解的依据。

参见：PMBOK®指南第 165 页，解读第 123 页。

考点与答题技巧：资源分解结构。

27. A. 行业协会发布的数据是行业内的平均数据，或者是最好的实践，而行业内不同组织有不同的实际情况。与 D 相比，不是质量最好的数据。
 B. 咨询专家的经验来自于他们经历过的不同项目或工作，与正在实施的项目不一定吻合。
 C. 项目团队的经验来自于他们经历过的不同项目或工作，与正在实施的项目不一定吻合。
 D. **正确答案**。组织最近刚完成的类似项目，与当前项目最相似，最可以作为估算的基础。过去类似项目的资料，是组织过程资产的重要组成部分。

参见：PMBOK®指南第 169 页。

考点与答题技巧：估算活动持续时间过程与组织过程资产。注意：PMI 特别强调组织过程资产的作用。项目团队及个人的未文档化的经验，其作用远不如已文档化的组织过程资产。

28. A. **正确答案**。项目启动阶段，由于项目详细信息不足，很难采用其他的估算技术，通常采用类比估算法。类比估算的准确度比较低。
 B. 规划阶段的早期可以用类别估算，但中后期就不应该用类别估算法。
 C. 执行阶段不需要进行持续时间和成本估算。
 D. 监控阶段不需要进行持续时间和成本的估算。

参见：PMBOK®指南第 169 ~ 170 页。

考点与答题技巧：类比估算方法的使用时间。C 和 D 首先排除，因为执行和监控阶段不需要进行估算。规划阶段需要进行准确度较高的估算，所以类比估算就不是最好的方法。

29. A. 进度数据因应用领域不同而不同，但至少包括进度里程碑、进度活动等信息。
 B. **正确答案**。应该是把进度计划看成因变量，进度数据看成自变量。
 C. 资源直方图、现金流预测等可以被用作支持性信息，也是进度数据。
 D. 可把进度数据看成自变量，进度计划看成因变量，进度模型看成联系自变量和因变

量的函数。有了进度数据和进度模型，就可以方便地更新项目进度计划。

参见：PMBOK®指南第 144、184 页，解读第 140 页。

考点与答题技巧：进度数据、进度模型与进度计划。

30. A. 项目经理是项目的领导者，不一定熟悉项目中的各种活动。
 B. 正确答案。不同的项目工作由不同的人负责，他们熟悉所负责的工作，由他们估算的持续时间会比较准确。
 C. 不全面，职能经理有可能估算某些活动的持续时间，但不可能估算全部活动的持续时间。
 D. 不准确，应该是项目管理团队中最熟悉具体活动的人。

参见：PMBOK®指南第 167 页，解读第 132 页。

考点与答题技巧：活动持续时间由谁估算。B 是最完整的答案。

31. A. 维护进度模型中包含了更新进度计划。
 B. 这些都是进度管理计划中的内容。
 C. 正确答案。这些实际的进度计划，是制定进度计划过程的输出。
 D. 这些都是进度管理计划的内容。

参见：PMBOK®指南第 148 ~ 149 页，解读第 122 页。

考点与答题技巧：进度管理计划的内容。

32. A. 这是类比估算的准确度基础。
 B. 正确答案。参数估算需要用模型来模拟实际项目情况。
 C. 这是自下而上估算的准确度基础。
 D. 这是三点估算的准确度基础。

参见：PMBOK®指南第 170 页。

考点与答题技巧：各类估算方法的准确度依据。

33. A. 正确答案。估算活动资源时，只需要考虑实施活动需要何种资源、多少资源以及何时需要等，而不考虑资源的成本。资源费率在估算成本时再加以考虑。
 B. 这是需要考虑的因素。资源日历说明在拟开展活动的时期中，哪些资源可用，可用多长时间。只能在可用的资源中选择资源。
 C. 资源可得性是资源日历中的重要信息。
 D. 活动属性是估算活动资源的输入。

参见：PMBOK®指南第 162 ~ 163 页，解读第 120、126 页。

考点与答题技巧：估算活动资源过程的输入。

34. A. 定义活动过程确定的是提交可交付成果所需要的活动，可交付成果在定义活动过程之前就已经被确定了。
 B. 正确答案。定义活动的结果是确定实现项目目标必须实施的活动。
 C. 工作包是定义活动的基础，它们在定义活动过程之前就已经被确定。
 D. 工作任务不是 PMBOK®指南中规范的专业词汇。

参见：PMBOK®指南第 152 页，解读第 120 页。

考点与答题技巧：定义活动过程就是确定必须实施的活动，以便实现项目目标。可交付成果和工作包在定义活动过程之前就已经被确定，首先排除，而工作任务不是一个规范

的术语，也排除。

35. A. 应急储备是为了应对进度方面的不确定性而设定的时间储备，随着项目的进展，越来越多的活动结束，项目的不确定性减少，所以应急储备通常不应该增加，而应该逐渐减少。

B. **正确答案**。随着项目不确定性的减少，项目应急储备也应该减少甚至取消。

C. 应该随项目进展动态分析并调整项目的应急储备，使应急储备保持在合理水平。

D. 应急储备应该在项目文件中清楚地列出，而不能被隐藏。

参见：PMBOK®指南第 171 页，解读第 132 页。

考点与答题技巧：应急储备。

36. A. 如果是“FS+3”，题干应该是：“模块测试在系统测试结束后 3 周开始”。

B. 如果是“FS-3”，题干应该是：“模块测试在系统测试结束前 3 周开始”。

C. 如果是“SS+3”，题干应该是：“模块测试可以在系统测试开始后 3 周开始”。

D. **正确答案**。“在……开始……周前开始”是开始开始关系，提前量是减号。

参见：PMBOK®指南第 159 页，解读第 122 页。

考点与答题技巧：提前量和滞后量。

37. A. 外部依赖关系不一定都是强制性的。如是选择性的，就不是非遵守不可。

B. 选择性依赖关系不是必须遵守的，而是需要团队成员基于最佳实践或某些项目特性而积极构建的逻辑关系。

C. 内部依赖关系不一定都是强制性的。如是选择性的，就不是非遵守不可。

D. **正确答案**。硬逻辑关系是绝对不能违反的。如果违反了，就使相关活动无法开展。

参见：PMBOK®指南第 157 ~ 158 页，解读第 123 页。

考点与答题技巧：硬逻辑关系、软逻辑关系和外部依赖关系。

38. A. 关键路径法中的完工日期是计算出来的、理论上的日期，不是事先强加的。

B. 与关键路径法无关。

C. **正确答案**。关键路径法是在不考虑资源限制的条件下计算各活动理论上的开始和结束时间。

D. 与关键路径法无关。

参见：PMBOK®指南第 176 页，解读第 132 页。

考点与答题技巧：关键路径法。

39. A. FS 关系是最常用的一种逻辑关系。

B. FF 关系并不是最不常用的逻辑关系。

C. SS 关系并不是最不常用的逻辑关系。

D. **正确答案**。SF 关系是很少被使用的逻辑关系。这种逻辑关系往往是因为资源的制约造成的，而传统的网络图基本不考虑活动对资源的依赖关系。

参见：PMBOK®指南第 157 页。

考点与答题技巧：节点法下的活动之间的逻辑关系。

40. A. 自制与外购分析是规划采购管理的工具与技术，用来确定某项工作最好由项目团队自行完成，还是从外部采购。

B. 项目储备分析用来确定应急储备，以应对成本或持续时间的不确定性。

C. 对各种可能的实施方法进行分析,可能要采用效益成本分析的方法,但不局限于此。

D. **正确答案**。备选方案分析是估算活动资源过程的工具与技术。

参见: PMBOK®指南第 164 页,解读第 129 页。

考点与答题技巧: 估算活动资源过程的工具与技术: 备选方案分析。

41. A. 类比估算是凭经验进行的主观估算,不用统计关系作依据。

B. **正确答案**。这是参数估算的典型特点,统计关系,如 $y = ax$; 效率单位如每单位工作量需多长时间。

C. 从活动或工作包层面逐层向上汇总的估算方法。

D. 不确定性下的估算方法,考虑最乐观、最可能、最悲观情况,用三点估算公式。

参见: PMBOK®指南第 170 页。

考点与答题技巧: 参数估算。

42. A. 关键路径越多,项目风险就越大,管理难度就越大。

B. **正确答案**。任何一条关键路径延误,就会导致整个项目延误,所以项目不能按期完工的风险增加了。

C. 与题意无直接关系。

D. 项目至少有一条关键路径,可能有多条关键路径。

参见: 解读第 134 页。

考点与答题技巧: 关键路径。由于题干中明确提到了关键路径可能不止一条,所以应该把四条的情况与一条比较。

43. A. 这是排列活动顺序过程的输入之一,试想没有活动,如何排序?

B. 这是排列活动顺序过程的输入之一,活动属性能影响活动之间逻辑关系的确定。

C. 项目范围说明书记录了产品特征的信息,这些信息可能影响活动顺序的确定。

D. **正确答案**。工作分解结构中没有与活动排序有关的信息,不是排列活动顺序过程的输入。

参见: PMBOK®指南第 154 ~ 155 页,解读第 126 页。

考点与答题技巧: 排列活动顺序过程的输入。排列活动顺序是定义活动过程的下一个过程,根据这一点,可以肯定 A 和 B 是排列活动顺序的依据,项目范围说明书中包括的产品特征等信息可能影响活动排序,而工作分解结构则只是列出了工作包,对活动顺序没有直接影响。

44. A. 杜撰出来的说法。

B. **正确答案**。对任何后续活动没有任何影响的时差,是自由时差。

C. 总时差大于或等于自由时差。总时差是指一项活动可以延误,但不影响项目完成日期的时间(可能影响后续的某个或多个活动)。

D. 项目时差是指一个项目可以延误而不影响外界要求的项目完工日期的时间。

参见: PMBOK®指南第 177 页,解读第 133 页。

考点与答题技巧: 自由时差、总时差和项目时差。时差也叫浮动时间。

45. A. 项目进度计划编制完成后,可能发现在项目的不同时段,资源需求量起伏很大,不便于管理。所以,需要通过资源平衡,来平衡各时段的资源需求量。

B. 项目受制于有限资源,而且资源的限制可能无法改变,可以、只能在既定资源的条

件下来调整进度计划。

C. 可以用资源平衡来解决资源过度分配的问题。

D. **正确答案**。资源平衡很可能导致项目关键路径的改变，很可能导致项目工期延长。

参见：PMBOK®指南第179页，解读第135页。

考点与答题技巧：资源平衡。

46. A. 独立型活动又叫分立型投入，会直接产出项目产品，其完成情况可直接进行计量，与题意无关。
- B. 依附型活动又叫分摊型活动，用于配合独立型活动，其完成情况按独立型活动的完成情况的相同比例进行分摊。例如，在设备制造过程中进行质量检查，当设备制造（独立型活动）完成了10%时，就按同样比例计算质量检查（依附性活动）的完成情况，即也同样计算完成了10%。
- C. “附加型活动”不是一个规范的项目管理术语。
- D. **正确答案**。支持型活动又叫人力投入量。只能随时间的自然流失，用投入的人日数或人时数来考核其业绩，而无法用所产出的结果的数量来考核其业绩。只要相应的日历时间过掉了，就认为所有应该完成的支持型活动都完成了，所以绝对不会出现进度偏差。

参见：PMBOK®指南第153页及术语表，解读第157~158页。

考点与答题技巧：独立型活动、依附型活动和支持型活动。

47. A. 资源平衡往往导致关键路径的改变。
- B. 刚好说反了。资源平滑不会改变关键路径。
- C. 刚好说反了。资源平滑只在浮动时间允许的范围内进行，所以不会延长关键路径和完工日期。
- D. **正确答案**。

参见：PMBOK®指南第179~180页，解读第135页。

考点与答题技巧：资源优化技术。注意：广义的资源平衡可以包括资源平滑。

48. A. 范围蔓延不是一种方法，而是要加以克服的。
- B. 杜撰出来的说法。
- C. 价值工程是指同时改变项目的范围和成本，使性价比最高。
- D. **正确答案**。价值分析是指确保项目范围不变，设法降低成本；而进度压缩是指确保项目范围不变，设法缩短工期。从确保范围不变以及总体做法上讲，价值分析与进度压缩比较相似。

参见：PMBOK®指南第181页，解读第117、146页。

考点与答题技巧：进度压缩和价值分析。

49. A. 不全面，活动清单中包括项目所需的全部进度活动及其标识和工作描述。“主要进度活动”的说法不准确。
- B. 与D相比，不够全面，活动清单包括不仅是项目所需的全部进度活动，而且还包括活动的标识和工作描述。
- C. 这个选项把活动清单和活动属性混淆在一起了。活动属性属于定义活动过程的另一个输出。

D. 正确答案。符合 PMBOK®指南中对活动清单的描述。

参见：PMBOK®指南第 152 页。

考点与答题技巧：活动清单的内容。A 错在“主要”进度活动。B 初看可以，但不如 D 全面。

50. A. 进度压缩可能需要增加资源，如赶工。

B. 进度压缩可能增加项目风险。

C. 正确答案。也就是赶工和快速跟进的基本前提。

D. 进度压缩的目的是缩短项目工期，可能导致关键路径的改变（如从一条变多条）。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 页。

考点与答题技巧：进度压缩。

51. A. 这是赶工的方法。

B. 这个选项与快速跟进方法无关，与赶工有关。

C. 正确答案。需要基于软逻辑关系。

D. 这个选项与快速跟进方法没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 页。

考点与答题技巧：压缩项目进度的快速跟进方法。

52. A. 正确答案。定义活动过程旨在把工作包分解成活动，需要依据 WBS，并参考项目范围说明书和 WBS 词典中的相关信息。

B. 这是制定项目章程过程的输入。

C. 这是排列活动顺序过程的输出。

D. 这个选项太片面。

参见：PMBOK®指南第 150 ~ 151 页，解读第 126 页。

考点与答题技巧：定义活动过程的输入。

53. A. 在控制进度过程中，需要判断项目的进度情况。

B. 在控制进度过程中，需要确定进度变更是否已经发生。

C. 需要在进度变更实际发生时，对其进行管理。

D. 正确答案。可能需要，但不是必然要这样做的。从综合的角度来看，“尽快完工”不一定是好事。

参见：PMBOK®指南第 186 页。

考点与答题技巧：项目进度变更管理的主要工作。

54. A. 箭线法已不常用。

B. 条件图法不常用。

C. 正确答案。节点法和逻辑横道图法，是 PMBOK®指南中直接提到的两种方法。

D. 前导图法就是节点法。

参见：PMBOK®指南第 182 页，解读第 122 页。

考点与答题技巧：进度网络图的常用绘制方法。注意：箭线法过去常用，但现在已不常用。

55. A. 正确答案。这是制定进度计划和控制进度的工具与技术。

B. 属于规划进度管理的工具与技术。

C. 属于规划进度管理的工具与技术。

D. 属于规划进度管理的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 147 ~ 148 页。

考点与答题技巧：规划进度管理的工具与技术。

56. A. 里程碑清单通常不需要逐渐细化。

B. 正确答案。活动属性需要随时间演进，越来越详细。

C. 项目进度网络图通常不需逐渐细化。

D. 进度基准是经批准的高层级进度计划，不需逐渐细化。

参见：PMBOK®指南第 153 页。

考点与答题技巧：活动属性随时间演进。

57. A. 记录特定资源的可用时间，不特别针对项目活动。

B. 指南中没有这个说法。

C. 也就是自然流逝的时间，没有对时间性质进行区分。

D. 正确答案。在项目日历中列出可用于开展项目活动的时间段以及不可用于开展项目活动的时间段。

参见：PMBOK®指南第 184 页，解读第 124 页。

考点与答题技巧：项目日历。

58. A. 虽然随项目活动开展可能需要更新持续时间估算，但通常不需要花太多时间。

B. 虽然随项目活动开展可能需要更新进度计划，但通常不需要花太多时间。

C. 没有“实施进度计划”这个过程。

D. 正确答案。项目规划只是项目工作中的一部分，而监控则是贯穿项目始终。计划做完后，更多是根据计划来做进度控制。

参见：PMBOK®指南第 142 页。

考点与答题技巧：一贯的进度控制。

59. A. 活动之间的逻辑关系，在后续的排列活动顺序过程中才能得到。

B. 活动资源需求，在后续的估算活动资源过程中才能得到。

C. 正确答案。最先知道的就是 WBS 标识、活动名称和活动标识。

D. 只有确定活动之间的逻辑关系后，才能知道哪个是紧前活动或紧后活动。

参见：PMBOK®指南第 153 页。

考点与答题技巧：作为定义活动过程的输出的活动属性。

60. A. 工作绩效数据产生于执行过程组，是项目执行过程中常规收集的信息，是指导与管理项目工作过程的输出。

B. 正确答案。在控制进度过程中，需要预测项目的完工时间。

C. 工作绩效报告是监控项目工作过程的输出，是在工作绩效数据与工作绩效信息的基础上编制，与计划进行比较以后所形成的各种绩效报告。

D. 质量控制测量结果是控制质量过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 190 页，解读第 126 页。

考点与答题技巧：控制进度过程的输出。

1. A. 假设项目已发生的成本偏差是典型的，此偏差还会在以后继续同样规模地发生，就采用这个公式。
- B. 假设项目已发生的成本偏差是非典型的，且原来预算的成本仍然有效，就采用这个公式。
- C. 按过去的成本绩效指数在考核时点重新估算完成项目所需成本。这个方法其实与 A 一样。
- D. **正确答案**。应该采用多种方法计算完工估算，以便相互比较，得出比较合理的完工估算。

参见：PMBOK®指南第 220 页，解读第 156 页。

考点与答题技巧：完工估算的计算。

2. A. 还清贷款与投资回收不是同样的概念，也不是可比的概念。
- B. **正确答案**。符合投资回收期的定义。投资回收期是指用多长时间能把项目投资收回来，通常是项目建设期加项目投产后的累计运营利润达到投资金额所需的时间。
- C. 干扰项，与题干无关。
- D. 时间概念不清，而且“股权投资”与“项目投资”不可比。

参见：解读第 144 页。

考点与答题技巧：项目的投资回收期。

3. A. A 项、B 项和 C 项都是项目的原始数据，属于工作绩效数据。
- B. 同 A。
- C. 同 A。
- D. **正确答案**。偏差值属于工作绩效信息。

参见：PMBOK®指南第 225 页。

考点与答题技巧：控制成本的输出。

4. A. 机会成本与成本超支无关。
- B. **正确答案**。所有已经超支的成本属于沉没成本，而沉没成本是无法收回来的。
- C. 固定成本与成本超支或节约无关。
- D. 间接成本与成本超支或节约无关。

参见：解读第 146 页。

考点与答题技巧：沉没成本的含义。

5. A. 挣值管理把项目范围绩效、进度绩效和成本绩效综合起来考察。

B. 同 A。

C. **正确答案**。挣值管理中不对质量绩效进行考察。

D. 同 A。

参见：PMBOK®指南第 217 页，解读第 154 页。

考点与答题技巧：挣值管理、绩效基准。

6. A. **正确答案**。TCPI 越小越好，意味着项目资金压力越小。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 221 页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数（TCPI）。

7. A. 用加速折旧法，每年提取的折旧数不等。越早的年份，提取的折旧数越多。

B. 杜撰出来的说法。

C. **正确答案**。这是直线折旧法的典型做法。

D. 年数总和法是加速折旧法的一种。

参见：解读第 146 页。

考点与答题技巧：折旧的计算方法。

8. A. 无法用资源直方图表现累计成本计划。

B. **正确答案**。成本基准是经过批准的、按时间段计列的累计成本计划，可用 S 曲线表示。

C. 虽然控制图可用于监督累计成本的发生情况，但与题意相关性很小。

D. 不合逻辑的说法。

参见：PMBOK®指南第 213 页，解读第 150 页。

考点与答题技巧：成本基准与 S 曲线。

9. A. **正确答案**。如果成本超支、进度落后，又必须在规定日期完工，就要使用这个公式。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 221 页，解读第 156 页。

考点与答题技巧：完工尚需估算的计算方法。完工尚需估算可用多种方法得出，应该掌握各种方法的适用条件。

10. A. **正确答案**。这是在制定预算过程中要考虑的两个储备。

B. 考虑应急储备时间，是项目时间管理的事情。

C. 这是控制成本过程中的储备分析的作用。

D. 这是控制风险过程中的储备分析的作用。

参见：PMBOK®指南第 211 页。

考点与答题技巧：储备分析。通过本题总结了整本指南各过程储备分析的作用。

11. A. 范围基准是项目管理计划的组成部分，项目管理计划是规划成本管理的输入。

B. 进度基准是项目管理计划的组成部分，项目管理计划是规划成本管理的输入。

C. 项目章程中的总体预算和项目审批要求对项目成本管理有重要影响。

D. 正确答案。风险登记册是估算成本和制定预算的输入。

参见：PMBOK®指南第 196 ~ 197 页，解读第 152 页。

考点与答题技巧：规划成本管理的输入。注意：项目管理计划的编制，是一个迭代的过程，并不是完全直线式的。理解了这一点，才能理解项目管理计划作为规划成本管理过程的输入。

12. A. 这是规划成本管理过程的主要作用。

B. 这是估算成本过程的主要作用。

C. 正确答案。成本基准是制定预算过程的输出之一。

D. 这是控制成本过程的主要作用。

参见：PMBOK®指南第 208 页，解读第 150 页。

考点与答题技巧：成本管理各过程的主要作用。

13. A. 这是完工尚需估算，在不同时点很可能不同。

B. 正确答案。这是完工预算，通常保持不变。

C. 这是完工估算，在不同时点可能不同。

D. 这是完工尚需绩效指数，在不同时点可能不同。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 157 页。

考点与答题技巧：挣值指标的计算时点。

14. A. 项目经理有权决定直接成本的开支。

B. 项目经理有权决定固定成本的开支。

C. 项目经理有权动用应急储备。

D. 正确答案。项目经理通常无权决定动用管理储备，必须经管理层的批准。

参见：PMBOK®指南第 206 页，解读第 159 ~ 160 页。

考点与答题技巧：项目经理对成本开支的权力。

15. A. 成本管理计划中没有工作分解结构。

B. 正确答案。一方面，根据组织会计制度的要求设立控制账户编码；另一方面，又按控制账户编码把项目成本计入组织的成本账。

C. 控制临界值与组织的会计制度没有直接关系。会计制度是关于如何记账（核算成本）的制度。

D. 会计制度与成本估算的准确度和精确度无关。会计记账必须完全准确（不允许哪怕是 1 分钱的误差）和精确（必须精确到分）。

参见：PMBOK®指南第 199 页。

考点与答题技巧：成本管理计划。

16. A. 正确答案。回归分析是最典型的参数估算，如 $y = ax$ 。

B. 学习曲线是随着经验的积累，人们完成同样一个单位工作所需的时间会逐渐、呈一定规律地减少。学习曲线也可以说是一种参数估算，但没有回归分析常用。

C. 自下而上估算与参数估算是两种相互独立的技术。

D. 关键路径法估算（CPM 估算）是相对于三点估算而言的，只考虑最可能的情况。

参见：PMBOK®指南第 205 页，解读第 129 页。

考点与答题技巧：参数估算与回归分析。

17. A. 这是成本绩效指数， $CV = EV/AC = 300000/355000 = 85\%$ 。
 B. 错误的计算结果。
 C. 错误的计算结果。
 D. **正确答案。** $SPI = EV/PV = 300000/370000 = 0.81$ 。

参见：PMBOK®指南第219页，解读第155页。

考点与答题技巧：进度绩效指数的计算。

18. A. 用什么单位表示成本，与估算的准确性没有关系。
 B. **正确答案。**如果通货膨胀比较厉害，不同时期的货币成本就不可比较，而用人日数、人时数等表示的成本却仍可比较。
 C. 与题干无关。
 D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第201页。

考点与答题技巧：成本的计量单位。

19. A. 对项目总成本做粗略估算是项目启动阶段的工作。
 B. **正确答案。**估算成本过程旨在对项目活动的成本进行估算。
 C. 未能全面反映估算的成本项。估算的活动成本中肯定包括直接成本，但也可包括间接成本。
 D. 未能全面反映应估算的成本项。除人工费以外，也应估算其他各种成本，如材料、设备成本。

参见：PMBOK®指南第200页，解读第149页。

考点与答题技巧：估算成本过程，成本估算应考虑活动所需的全部资源的全部成本。

20. A. **正确答案。**顺推计算法用来计算活动的最早开始时间和最早结束时间。
 B. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。某个里程碑实现了，就算完成了总工作量的百分之几。
 C. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。如50/50规则，就是固定公式法的一种。
 D. 这是PMBOK®指南中直接提到的方法。由相关工作的负责人自行计算已经完成的工作量及相应百分比。

参见：PMBOK®指南第199页，解读第158页。

考点与答题技巧：计算挣值的不同方法。

21. A. 仅反映进度无偏差，与是否完工没有关系。
 B. 仅反映成本无偏差，与是否完工没有关系。
 C. **正确答案。**当挣值等于完工预算时，说明项目的总计划价值已被完全挣回，项目已经完工。
 D. 计划价值等于完工预算，只能说明项目应该完工，不能反映实际是否完工。

参见：PMBOK®指南第218页。

考点与答题技巧：挣值管理。项目完工时，累计EV = 累计PV = BAC。

22. A. 根据收益递减规律，随着投入的增加，单位投入的产出会逐渐减少。
 B. 同A。

C. 同 A。

D. 正确答案。同 A。

参见：解读第 146 页。

考点与答题技巧：边际分析和收益递减规律。

23. A. 不一定有密切的关系。

B. 正确答案。总部管理费通常是按工作的持续时间来分摊的，项目活动的持续时间长短直接决定着分摊的总部管理费的多少。

C. 已发生的成本（如有），直接计入即可，与进度计划没有关系。

D. 固定成本与进度计划没有关系。

参见：PMBOK®指南第 203 页。

考点与答题技巧：进度计划与成本估算的关系。

24. A. 正确答案。管理储备是项目预算的组成部分，批准动用的部分，才成为成本基准的组成部分。

B. 管理储备本来就是项目预算的组成部分。

C. 管理储备本来就是项目资金需求的组成部分。

D. 应急储备与管理储备是两种不同的储备。

参见：PMBOK®指南第 206 页，解读第 160 页。

考点与答题技巧：管理储备与成本基准。

25. A. 项目详细信息不足，只能用类比估算。

B. 项目的概念阶段信息通常是不足的，适用类比估算。

C. 正确答案。这是参数估算的适用情形。

D. 类比估算可以快速得到结果。

参见：PMBOK®指南第 204 页。

考点与答题技巧：类比估算。

26. A. 参数估算的准确度取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。

B. 类比估算的准确度取决于历史信息 and 团队成员的专业程度。

C. 自上而下估算在 PMP®考试中通常指的就是类比估算。

D. 正确答案。上述方法中，最准确的就是自下而上估算，其估算结果经批准后，可以作为项目基准。

参见：PMBOK®指南第 205 页。

考点与答题技巧：估算方法。各类估算方法的准确性依次是：最准确的自下而上估算，参数估算，最不准确的类比估算（自上而下估算）。

27. A. 偏差分析是控制范围过程的工具与技术。

B. TCPI（完工尚需绩效指数）是控制成本的工具与技术。

C. 挣值管理是控制成本过程的工具与技术。

D. 正确答案。成本效益分析是规划质量管理过程的工具，也可用于项目选择。

参见：PMBOK®指南第 215 页，解读第 68 ~ 69 页。

考点与答题技巧：项目监控的工具与技术。

28. A. 需要考虑将向项目收费的全部资源的成本。

- B. 应该包括直接成本，可以包括间接成本。
- C. 应该包括应急储备。
- D. **正确答案**。进行活动成本估算时不需考虑管理储备，在制定项目预算时可能需要考虑管理储备。

参见：PMBOK®指南第207页，解读第150页。

考点与答题技巧：活动成本估算、应急储备和管理储备。

29. A. **正确答案**。挣值的计算题一般都是EV做被减数或做分子。
- B. EV减PV，所得到的的是进度偏差。
 - C. 公式的减数和被减数，反掉了。
 - D. AC与PV之间没有任何共同的地方，把它们进行比较毫无意义。

参见：PMBOK®指南第218页，解读第155页。

考点与答题技巧：成本偏差的计算方法。要把两个东西进行比较，这两个东西之间既有相同的地方，又有不同的地方。

30. A. 干系人登记册不是制定预算过程的输入，人力资源管理计划是估算成本而非制定预算的输入。
- B. **正确答案**。这是制定预算过程的9个输入中的4个。
 - C. PMBOK®指南中没有质量基准。
 - D. 成本基准不是制定预算的输入，而是输出。

参见：PMBOK®指南第209~211页，解读第152~153页。

考点与答题技巧：制定预算的输入。采用排除法，先把C和D排除掉；再比较A和B，无疑B更符合制定预算过程的定义（把活动成本估算汇总成项目预算，并按WBS要素和时间段计列）。

31. A. 有一点关系，但没有说明机会成本的本质。
- B. **正确答案**。这就是机会成本的解释。
 - C. 做决策时，通常要考虑机会成本。
 - D. 干扰项，与机会成本无关。

参见：解读第145~146页。

考点与答题技巧：机会成本。

32. A. 虽然不错，但不如D本质。
- B. 虽然不错，但不如D本质。
 - C. 不能反映成本超支或节约的原因。
 - D. **正确答案**。它表明每花1元钱做了价值多少钱的事情。

参见：PMBOK®指南第219页，解读第155页。

考点与答题技巧：成本绩效指数的含义。

33. A. 可以在成本发生时进行成本核算。
- B. 可以在实际支付时进行成本核算。
 - C. 可以在实际交货时进行成本核算。
 - D. **正确答案**。不同的干系人会在不同的时间，用不同的方法核算项目成本。

参见：PMBOK®指南第195页。

考点与答题技巧：项目成本核算的时间。进行成本核算的时间，取决于组织的财务会计制度。

34. A. 不全面，尽管此项说法不错。
 B. 不全面，尽管此项说法不错。
 C. 自下而上估算是从具体活动的成本估算开始，再到工作包、控制账户和整个项目，不一定与相关变量之间的历史关系有关。
 D. **正确答案。**可以根据相关变量之间的历史关系进行参数估算或类比估算。

参见：PMBOK®指南第 212 页，解读第 153 页。

考点与答题技巧：制定预算的工具与技术。

35. A. 工作分解结构作为范围基准的一部分，是估算成本过程的输入。项目进度计划也是估算成本过程的输入。
 B. 人力资源管理计划是估算成本过程的输入，工作分解结构词典作为范围基准的一部分，也是估算成本过程的输入。
 C. **正确答案。**质量成本是估算成本过程的工具与技术，而不是输入。
 D. 风险登记册和项目进度计划都是估算成本过程的输入。

参见：PMBOK®指南第 200 页图 7-4，解读第 152 页。

考点与答题技巧：估算成本过程的输入。必须记得：质量成本是工具与技术，而不是输入或输出。

36. A. **正确答案。**如果管理层认为 BAC 已不可实现，就应该以新预测的 EAC 为基础计算 TCPI。在经过批准后，此 EAC 就成为新的 BAC。
 B. 可能导致 BAC 明显不可实现，但不是必然的。
 C. 与题干无关。
 D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第 221 页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数。

37. A. 需要运用储备分析，为活动预留应急储备。
 B. PERT 估算，即三点估算，是估算成本的工具。
 C. 对于外购的货物或服务，卖方的报价是影响成本估算的重要因素。
 D. **正确答案。**成本汇总是制定预算过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 204 ~ 207 页。

考点与答题技巧：估算成本的工具与技术。

38. A. 题干的含义是资金支出晚于成本产生。“尽量拖延”，不合理。
 B. 与题干无关。
 C. 与题干的相关性很小。
 D. **正确答案。**在某个时点，成本发生数与资金支出数之差就是应付未付款（债务）。

参见：PMBOK®指南第 214 页，解读第 160 页。

考点与答题技巧：成本基准与资金支出。注意：成本的产生时间与资金的支出时间，不一定相同。

39. A. 这是基于 β 分布的三点估算公式。

B. 完全错误的公式，因为分子的系数之和不等于分母。

C. **正确答案**。这是基于三角分布的三点估算公式。

D. 完全错误的公式，因为分子的系数之和不等于分母。

参见：PMBOK®指南第206页，解读第130页。

考点与答题技巧：三点估算。

40. A. 与题干无关。固定成本是不随产量的变化而变化的成本。

B. 与题干无关。可变成本是随产量的变化而变化的成本。

C. 直接成本是可直接计入项目的成本，通常是某个项目专门发生的成本。

D. **正确答案**。间接成本是不能直接计入某个项目，需要在多个项目之间分摊的成本。

典型的间接成本是项目执行组织的总部管理费。

参见：解读第145页。

考点与答题技巧：直接成本与间接成本。

41. A. 估算依据中的内容。

B. 估算依据中的内容。

C. **正确答案**。绩效测量规则属于成本管理计划的内容。

D. 估算依据中的内容。

参见：PMBOK®指南第208页。

考点与答题技巧：估算成本过程的输出：估算依据。

42. A. 不能把两者分开来考察，否则成本控制就没有意义。

B. **正确答案**。不但要知道花了多少钱，还要知道花了这些钱做了多少事以及做这些事本应花多少钱。

C. 成本基准并非绝对不可以变更。

D. 这是项目时间管理的事情。

参见：PMBOK®指南第216页。

考点与答题技巧：控制成本的重点。

43. A. **正确答案**。成本预算中可包括管理储备，成本基准中肯定不包括管理储备。成本预算大于或等于成本基准。

B. 应急储备既是成本基准的一部分，也是成本预算的一部分。

C. 应付未付款属于项目的债务，与题干无关。

D. 应收未收款属于项目已付出的预付款，与题干无关。

参见：PMBOK®指南第209页。

考点与答题技巧：成本基准与成本预算。

44. A. 已经花掉的钱，才是沉没成本。

B. 干扰项，与题干无关。

C. 做决策时，绝不能考虑沉没成本。

D. **正确答案**。符合沉没成本的含义。

参见：解读第146页。

考点与答题技巧：沉没成本。

45. A. **正确答案**。资金限制平衡是在既定的资金限制下，确保项目各阶段、各部位和整个

项目都有足够的资金。

- B. 这是资源平衡的作用。
- C. 这与资金限制平衡无关。
- D. 这是赶工的作用。

参见：PMBOK®指南第 212 页，解读第 153 ~ 154 页。

考点与答题技巧：资金限制平衡，解读第 147 页。资金限制平衡可能导致对进度计划甚至范围基准的相应修改。

46. A. 正确答案。 $CV = EV - AC = 100 - 120 = -20$ 。
- B. 这是进度偏差。
 - C. 毫无道理的选项。
 - D. 毫无道理的选项。

参见：PMBOK®指南第 218 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：挣值管理中的指标计算。

47. A. 可以把二者等同。
- B. 项目资金是一笔一笔拨付到项目上的。
 - C. 每拨付一笔资金，就是一个阶梯。
 - D. 正确答案。项目总资金需求就是项目预算，包含了管理储备。

参见：PMBOK®指南第 214 页。

考点与答题技巧：项目资金需求。A 项和 D 项是矛盾的，PMP 考试是单项选择题，很多时候，正确选项就在意思相反的两个选项中出现，可以把这种现象归纳为“反义选一法”。

48. A. 正确答案。估算活动资源是项目时间管理的过程。
- B. 估算成本是项目成本管理的第二个过程。
 - C. 制定预算是项目成本管理的第三个过程。
 - D. 控制成本是项目成本管理的第四个过程。

参见：PMBOK®指南第 193 页，解读第 147 页。

考点与答题技巧：项目成本管理的过程。

49. A. 正确答案。CV、SV 大于零为好，CPI、SPI 大于 1 为好。
- B. 解释同 A。
 - C. 解释同 A。
 - D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 218 ~ 219 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：挣值管理。

50. A. 解释同 D。
- B. 解释同 D。
 - C. 解释同 D。
 - D. 正确答案。只知道实际成本 $AC = 5000$ 万美元；计划价值 $PV = 4000$ 万美元，不知道挣值 EV ，无法判断当前项目状态。

参见：PMBOK®指南第 218 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：挣值管理。不知道挣值，肯定无法开展挣值指标的计算和相应的挣值管理。

51. A. 干扰项，PMBOK®指南中无此提法。
 B. 成本预算或等于成本基准，或等于项目资金需求，是制定预算过程的输出。
 C. 成本基准是制定预算而非控制成本的输出。
 D. **正确答案。**成本预测是控制成本过程的输出。成本预测其实就是项目完工估算（EAC）。

参见：PMBOK®指南第 225 页。

考点与答题技巧：控制成本的输出。

52. A. **正确答案。**成本管理计划的内容之一是绩效测量规则，其中最重要的又是挣值管理规则，包括：控制账户、计算挣值的方法、计算挣值的时间、进行预测的方法等。
 B. 过程改进计划是规划质量管理的输出，与挣值管理无关。
 C. 挣值管理的规则通常在成本管理计划和进度管理计划中。
 D. 挣值管理的规则通常在成本管理计划和进度管理计划中。

参见：PMBOK®指南第 149、199 页，解读第 149 页。

考点与答题技巧：成本管理计划的内容。PMBOK®指南中，进度管理计划和成本管理计划的内容非常相似。

53. A. 指南中没有这个公式。
 B. **正确答案。**正确的计算 CPI 的方法。
 C. 指南中没有这个公式。
 D. 这是进度绩效指数的计算方法。

参见：PMBOK®指南第 219 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：挣值计算。

54. A. 启动会议是项目启动阶段的会议。
 B. **正确答案。**通常要召开规划会议来编制成本管理计划和其他管理计划。
 C. 开踢会议是规划阶段结束时的会议。
 D. 本选项的含义不清。

参见：PMBOK®指南第 198 页。

考点与答题技巧：规划成本管理过程的工具与技术。

55. A. **正确答案。**完工估算等于实际成本加完工尚需估算。由于实际成本是已知的，只要算出完工尚需估算即可。由项目管理团队对 ETC 进行自下而上估算，最麻烦，但也最准确，因为要开展实际调查。
 B. 此方法假设所有剩余工作都将按预算单价完成。
 C. 这种方法假设项目将按截至目前的绩效水平继续进行。
 D. 如果截至目前的成本绩效和进度绩效都不理想，又须按期完工，则用关键比率来估算。

参见：PMBOK®指南第 220 ~ 221 页，解读第 156 页。

考点与答题技巧：完工尚需估算的计算。注意：后三种方法比较方便，但不一定能较好地反映项目后续时期的实际情况。

56. A. 粗略量级估算的准确性为 -25% 到 +75%，是在没有详细数据的情况下进行的初步估算。
B. 正确答案。准确性在 -5% 到 +10% 以内，为确定性估算。
C. 自下而上是一种估算方法，其结果可能是确定性估算。
D. 类比估算的准确性通常不能达到 -5% 到 +10%。

参见：PMBOK®指南第 201 页，解读第 149 页。

考点与答题技巧：成本估算的准确度。

57. A. 成本绩效指数针对过去已完成的工作。
B. 进度绩效指数针对过去已完成的工作。
C. 正确答案。完工尚需绩效指数针对未来的工作。
D. 要确保项目在规定日期完工，就使用关键比率来计算完工尚需估算。关键比率是 CPI 与 SPI 的乘积。

参见：PMBOK®指南第 221 页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数。

58. A. 人工成本是活动成本的重要组成部分。
B. 材料成本是活动成本的重要组成部分。
C. 进行成本估算时，可考虑通货膨胀的风险，并准备相应的应急储备。
D. 正确答案。做决策时需要考虑机会成本，但机会成本不是实际会发生的成本，不应计入活动成本估算中。

参见：PMBOK®指南第 202 页。

考点与答题技巧：活动成本估算、成本种类。

59. A. A 项、C 项和 D 项共同构成绩效审查的三种方法。
B. 正确答案。这是识别风险的工具与技术。
C. 同 A。
D. 同 A。

参见：PMBOK®指南第 222 ~ 223 页。

考点与答题技巧：绩效审查的具体方法。

60. A. 这是自下而上的估算方法。
B. 与参数估算无关。
C. 正确答案。回归分析是参数估算方法的典型代表，公式为： $y = a + bx_1 + cx_2$ 。
D. 利用专家判断，这是类比估算的方法。

参见：PMBOK®指南第 205 页，解读第 129 页。

考点与答题技巧：参数估算方法。

1. A. 项目工程师只负责部分项目工作，他只需对所从事的工作的质量负责任。
B. **正确答案**。项目经理是项目的唯一责任点，他对项目的质量负有最终责任。
C. 质量经理只负责项目的质量管理工作，不对整个项目负责。
D. 团队成员就自己所承担的工作负责任。
参见：解读第 164 页。
考点与答题技巧：项目的质量责任。
2. A. 属性抽样只关心产品质量合格或不合格。
B. 变量抽样会关心产品质量合格的程度。
C. 变量抽样会指出实际检测结果在连续量表上所处的位置。
D. **正确答案**。可以从产品质量测量结果所处的位置判断产品质量是否合格。
参见：PMBOK®指南第 250 页，解读第 178 页。
考点与答题技巧：属性抽样和变量抽样。
3. A. 整合管理不太切题。
B. 时间管理也不太切题。
C. **正确答案**。质量管理旨在使项目满足其预定的需求。
D. 范围管理也与使项目满足其预定的需求有直接关系，但由于 PMBOK®指南第 227 页第一段的内容，就只能选 C。
参见：PMBOK®指南第 227 页，解读第 162 页。
考点与答题技巧：项目质量管理的目的。
4. A. 规划质量管理通常还不涉及变更请求。
B. 尽管质量审计中也可以确认已批准的变更的执行情况，但通常还是在控制质量过程中正式确认，并做出接受或拒绝的决定。
C. **正确答案**。确认的变更是控制质量过程的输出。
D. 实施整体变更控制是审查新提出的变更请求，做出批准或否决的决定。
参见：PMBOK®指南第 252 页，解读第 166 页。
考点与答题技巧：控制质量的工具“审查已批准的变更请求”及其输出“确认的变更”。
5. A. 等级偏低不一定是个问题，质量偏低、未达到要求肯定是个问题。
B. **正确答案**。这是对质量的正确定义。
C. 这个选项含义不清。
D. 功能的多少是由项目范围决定的。

参见：PMBOK®指南第 228 页，解读第 163、177 页。

考点与答题技巧：质量、范围与等级。

6. A. 规划质量管理过程中需要确定质量审计的频率和方法（包括在质量管理计划中），但不会实际开展质量审计。
- B. 质量审计旨在总结经验教训，以便过程改进。与质量控制无直接关系。
- C. **正确答案。**质量审计旨在过程改进，是实施质量保证过程的重要工作。
- D. PMBOK®指南中无“改进质量过程”。

参见：PMBOK®指南第 247 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：质量审计作为实施质量保证的工具与技术。

7. A. 项目团队成员对自己所从事的工作实施质量保证。
- B. **正确答案。**质量控制主要由质量控制部门来实施。
- C. 高级管理层不直接参与质量控制工作。
- D. 职能部门经理不直接参与项目的质量控制工作。

参见：解读第 166 页。

考点与答题技巧：质量控制的执行者。

8. A. 只有低等级是设计意图。
- B. **正确答案。**通常低等级是设计意图，而低质量则是执行不到位造成的。
- C. 低质量一般不是设计意图。不会故意在产品中设计出缺陷。
- D. 低质量一般是执行不到位造成的，而低等级往往是故意设计的。

参见：PMBOK®指南第 228 页，解读第 177 页。

考点与答题技巧：质量与等级的差别。

9. A. 工作绩效报告是监控项目工作过程的输出。
- B. 工作绩效信息是控制质量过程的输出。
- C. **正确答案。**质量控制测量结果是实施质量保证过程的输入，即：根据过去的质量绩效情况来重新评价质量标准是否合理，并提出必要的变更请求。
- D. 质量核对单是规划质量管理的输出和控制质量的输入。质量核对单用于检查质量。

参见：PMBOK®指南第 244 页，解读第 168 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程的输入。

10. A. 质量审计的目的之一是总结质量管理方面的经验教训。
- B. **正确答案。**质量审计并不是要追究质量问题的责任。
- C. 这是质量审计的目的之一。
- D. 这是质量审计的目的之一。

参见：PMBOK®指南第 247 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：质量审计。注意：PMBOK®指南中的审计，都是总结经验教训，进行知识积累，而不是挑毛病、追究责任。包括：质量审计、风险审计和采购审计。

11. A. 在启动阶段，没有专门的质量管理过程。
- B. **正确答案。**规划质量管理过程识别与项目有关的质量标准并决定将如何达到这些标准。
- C. 执行阶段实施质量保证。

D. 监控阶段控制质量。

参见：PMBOK®指南第231页，解读第162页。

考点与答题技巧：项目管理过程组与项目质量管理。

12. A. 质量测量指标中同时包括指标及其使用方法。
- B. 这是二者重要差别之一。
- C. **正确答案**。质量核对单不能用于考察合格或不合格的程度。
- D. 质量核对单不用于实施质量保证过程。

参见：PMBOK®指南第242页，解读第168~169页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程的输出：质量测量指标和质量核对单。

13. A. 关联图不用于制订应急计划。
- B. **正确答案**。弄清目标和步骤之间的关系，以及可能需要的应急措施。
- C. 树形图可以通过层次分解形式直观地展示父子关系。
- D. 矩阵图中行列交叉的位置，展示两组变量之间的关系强弱。

参见：PMBOK®指南第245页，解读第171页。

考点与答题技巧：质量管理和控制工具。

14. A. 质量成本中包括一致性成本，而预防成本又是一致性成本的一部分。
- B. 评估成本也是一致性成本的一部分。
- C. 失败成本就是质量成本中的非一致性成本，又可分为内部失败与外部失败成本。
- D. **正确答案**。生产成本不是质量成本的组成部分。质量成本是用在质量管理上的成本。

参见：PMBOK®指南第235页，解读第170页。

考点与答题技巧：质量成本。

15. A. 质量保证部门对质量保证活动进行监督和提供支持。
- B. **正确答案**。质量保证工作主要由项目团队来做，即：实际做某件事的人要对该件事进行质量保证。
- C. 高级管理层不直接参与项目质量保证工作。
- D. 项目发起人不直接参与质量保证工作。

参见：PMBOK®指南第244页，解读第165页。

考点与答题技巧：项目质量保证。

16. A. 实验设计，每次不只考察一个变量。
- B. **正确答案**。实验设计每次考察几个变量的一种组合。
- C. 这是标杆对照。
- D. 实验设计是规划质量管理过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第239~240页，解读第174页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程的工具与技术：实验设计。

17. A. 帕累托图用于按发生频率高低罗列导致质量缺陷的各种原因，不能用于挖掘原因。
- B. **正确答案**。鱼骨图也叫因果图、石川图，通过沿鱼骨不断问“为什么”来挖掘各种根本原因。
- C. 控制图旨在监督某个过程是否稳定，不能说明不稳定的原因。
- D. 散点图旨在寻找两个变量之间的关系，不用于挖掘根本原因。

参见：PMBOK®指南第 236 页，解读第 171 页。

考点与答题技巧：因果图。

18. A. 规划质量管理旨在确定项目及产品的质量标准，并规定将如何达到这些标准。
- B. **正确答案**。从其中的“非增值活动”即可判断出项目经理所做的工作是为了过程改进，而过程改进是实施质量保证的一部分。
- C. 控制质量过程旨在检查项目质量，并提出必要的变更请求。
- D. 质量审计是一种独立（由项目团队之外的第三方开展）的结构化审查，用来确定项目活动对质量政策和程序的遵守程度，并总结经验教训。

参见：PMBOK®指南第 243 ~ 244 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：规划质量管理、实施质量保证与控制质量。

19. A. 连续 7 点落在均值线的同一侧，意味着过程失控，必须采取行动予以纠正。
- B. 只要没有超出规格线，产品质量就是合格的。过程失控的情况，通常不需要通知客户。
- C. 由于产品质量仍然是合格的，所以不需要停产。
- D. **正确答案**。及时查明导致过程失控的原因，并在出现结果失控（质量不合格）前尽快解决。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：控制图。

20. A. 因果图不会产生量化数据。
- B. **正确答案**。用核查表收集的关于缺陷的量化数据，可以很方便地转换成帕累托图。
- C. 散点图通过在横坐标和纵坐标间描点来寻找两个变量之间的关系，与帕累托图无关。
- D. 控制图按时间点顺序排列检测数据，与帕累托图的按发生频率顺序排列完全不同。

参见：PMBOK®指南第 237 页，解读第 171 页。

考点与答题技巧：核查表与帕累托图。

21. A. 不需要完整的项目管理计划作为输入。
- B. **正确答案**。实施质量保证过程的主要输入来自规划质量管理和控制质量过程。
- C. 不需要使用规划范围管理过程的输出。
- D. 不需要使用控制范围过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 243 页，解读第 168 ~ 169 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程的输入。

22. A. 因果图旨在发现根本原因，而题目说的是“主要问题”“重点措施”。
- B. 散点图旨在找出两个变量之间的联系。
- C. 流程图一方面可以从流程角度寻找问题的原因，另一方面有助于计算质量成本。
- D. **正确答案**。帕累托图的理论基础是“二八定律”，有助于找到最经常发生的几种问题，以便重点解决。

参见：PMBOK®指南第 237 页，解读第 171 页。

考点与答题技巧：帕累托图。

23. A. **正确答案**。题干中所提及的指标，都是控制图中的指标。
- B. 标杆对照是指用其他项目的最佳实践，作为本项目的标杆。与题意无关。

- C. 用流程图分析哪个环节最容易出问题。与题意无关。
- D. 实验设计考察几个变量的组合对结果的影响。与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程的工具与技术。

24. A. **正确答案**。目的、开始结束、输入输出都是边界的概念。
- B. 在过程配置部分描述某个过程的技术环节，通常用过程配置图。
- C. 在过程测量指标部分规定用于测量过程稳定性和绩效的各种指标。
- D. 在绩效改进目标部分，规定过程改进要达到的绩效目标，如缺陷率降低到 6 西格玛水平。

参见：PMBOK®指南第 241 页，解读第 165 页。

考点与答题技巧：过程改进计划的四要素。

25. A. 不符合“预防胜于检查”的理念。
- B. **正确答案**。在质量成本中，应该预防成本最多，评估成本第二，内部失败成本第三，外部失败成本最少。
- C. 解释同 B。
- D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 235 页，解读第 170 页。

考点与答题技巧：质量成本的构成。

26. A. 控制上限和下限是无须采取措施的最大可接受偏差值。质量偏差超过控制上下限时，可能产品质量仍然是合格的。
- B. **正确答案**。规格上下限是来自合同或者客户的硬性要求，质量偏差超过规格上下限，就表明产品不合格。
- C. 随机原因引起的偏差都是可以接受的，不意味着过程失控，更不意味着产品不合格。
- D. 质量偏差呈有规律的变化并不意味着偏差太大、质量不合格。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：控制图。

27. A. **正确答案**。敏感性分析，一次只考察一个变量。
- B. 敏感性分析的适用范围不局限于成本管理。
- C. 敏感性分析既是一种统计分析方法，也是一种风险分析方法。这个选项不是绝对错误的，但不够完整，不能本质地反映实验设计与敏感性分析的区别。
- D. 实验设计是由日本质量管理专家田口玄一提出的。

参见：PMBOK®指南第 239 ~ 240 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程的工具与技术：实验设计。注意掌握实验设计与敏感性分析的区别。

28. A. **正确答案**。通过持续改进过程，使生产过程更加稳定，有利于降低缺陷率。
- B. 测试成品只能发现缺陷，不能减少缺陷，质量不是检查出来的。
- C. 这个选项不无道理。如果质量标准定得比较合理，缺陷率自然可以降低。
- D. 干扰项，与题干无关。

参见：PMBOK®指南第 229 页，解读第 163 页。

考点与答题技巧：质量管理强调持续改进。注意：A、C 两个选项都有道理；由于 C 的意思不很明确（没有说明怎样定义质量标准），故选 A。

29. A. 因果图旨在激发思维，发掘潜在问题，寻找根本原因。
 B. 控制图旨在判断某个过程或变量是否受控。
 C. **正确答案。**探寻两个变量之间的关系，用散点图。
 D. 流程图从流程角度发现问题，寻找原因，也可用于计算质量成本。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 171 页。

考点与答题技巧：散点图。

30. A. 这是标杆对照的目的。
 B. **正确答案。**用作标杆对照的项目可以来自任何行业或组织，只要在特定方面与本项目有可比性即可。
 C. 标杆对照可以为本项目的绩效考核确定一个基础。
 D. 可通过标杆对照，确定本项目的质量标准。

参见：PMBOK®指南第 239 页，解读第 173 页。

考点与答题技巧：标杆对照。

31. A. **正确答案。**工作绩效报告是监控项目工作过程的输出。
 B. 确认的变更是控制质量的输出，即：被确认已执行到位的变更。
 C. 质量控制测量结果是控制质量的输出，即：在质量检查时所做的书面记录。
 D. 在控制质量过程中，要使用质量核对单去检查质量，并在核对单的相应位置打勾，完成质量核对单。完成的质量核对单是组织过程资产（更新）的一部分，是控制质量过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 252 ~ 254 页，解读第 168 页。

考点与答题技巧：控制质量的输出。

32. A. 实验设计旨在考察几个变量的组合对结果的影响，与题意无关。
 B. **正确答案。**其他项目可以来自本组织内部或外部，可以来自本应用领域内部或外部。
 C. 这个选项过于笼统。
 D. 统计抽样与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 239 页，解读第 173 页。

考点与答题技巧：标杆对照。注意：用于标杆对照的项目，不局限于本组织或本行业内的。任何项目，只要与本项目在某个局部可比，就可作为本项目的标杆。

33. A. 规划质量管理的主要作用是为整个项目中如何管理和确认质量提供指南和方向。
 B. 实施质量保证的主要作用是便于改进质量过程。
 C. **正确答案。**控制质量过程确认为能满足干系人的需求的可交付成果，才能交给确认范围过程正式验收。
 D. 确认范围旨在对可交付成果做正式验收。

参见：PMBOK®指南第 248 页，解读第 166 页。

考点与答题技巧：控制质量的主要作用。

34. A. 解释同 C。
 B. 解释同 C。

C. **正确答案**。通常把控制图的控制上下限设置在 $\pm 3\sigma$ （西格玛）的位置。

D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：控制图。

35. A. 应该在规划阶段确定统计抽样的频率、样本数和统计分析方法。

B. **正确答案**。解释同 A。

C. 控制质量过程中，需要按事先规定的频率、样本数来实际开展统计抽样，并按事先确定的分析方法实际开展统计分析。

D. 这个选项与质量管理无关。

参见：PMBOK®指南第 240 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程的工具与技术：统计抽样。

36. A. **正确答案**。帮助探寻工作分解结构母项和子项之间的关系。

B. 可以借助关联图在包含相互交叉逻辑关系的中等复杂情形中创新性地解决问题。

C. 用来表示活动之间逻辑关系的图形。

D. 先对标准排序和加权，再应用于所有备选方案，计算出数学得分，得到备选方案的排序。

参见：PMBOK®指南第 245 页。

考点与答题技巧：质量管理和控制工具。

37. A. **正确答案**。由于过程的运行正常，当然就不需要调整。

B. 通常，对受控的过程不应该调整。尽管质量管理中也强调过程改进，但过程改进的目的并不是提高产品质量，而是减少非增值活动。

C. 对受控的过程不需要调整，继续运行即可。

D. 增加工作的挑战性，通常不是调整过程的理由。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：控制图。

38. A. 虽然符合常理，但不是一个主要的知识点。

B. 也可以用其他形式表现质量测量指标。

C. 质量测量指标应尽可能具体。

D. **正确答案**。质量测量指标必须是非常具体的、可操作的。

参见：PMBOK®指南第 242 页。

考点与答题技巧：质量测量指标。

39. A. 实施质量保证的特性之一。

B. **正确答案**。检查特定可交付成果的质量，是控制质量的工作。

C. 实施质量保证的特性之一。

D. 由项目团队自行开展质量保证，质量保证部门提供支持和监督。

参见：PMBOK®指南第 243 ~ 244 页，解读第 167 页。

考点与答题技巧：实施质量保证与控制质量的区别。

40. A. 因果图旨在激发思维，发掘潜在问题，寻找根本原因。

B. **正确答案**。控制图旨在判断某个过程或变量是否受控，是否稳定。

C. 流程图从流程角度发现问题, 寻找原因, 也可用于计算质量成本。

D. 帕累托图旨在寻找主要问题, 指导采取重点措施。

参见: PMBOK®指南第 238 页, 解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧: 控制图。

41. A. 这是质量保证的目的之一。

B. 这是质量保证的目的之一。质量保证的重要内容之一是过程改进。

C. **正确答案**。检查可交付成果的质量是否合格, 并对不合格的可交付成果进行纠正, 进而消除导致不合格的原因, 这是控制质量的工作。

D. 这是质量保证的工作之一。

参见: PMBOK®指南第 243 ~ 244 页, 解读第 165 ~ 166 页。

考点与答题技巧: 实施质量保证。

42. A. 早期对质量管理计划进行评审, 有助于确认质量政策的正确性和质量标准的合理性。

B. 预防胜于检查。

C. **正确答案**。再好的规划也不能保证不出现变更, 同时, 因为项目自身的渐进明晰性, 必要的变更在所难免。

D. 通过对质量管理计划的评审更好地明确项目的价值定位。

参见: PMBOK®指南第 241 页。

考点与答题技巧: 质量管理计划。即便未记住 PMBOK®指南中的原话, 只要你了解变更是必然的, 也可选出正确答案 C。

43. A. 石川图旨在激发思维, 发现潜在问题和根本原因。

B. 控制图旨在监控某个过程是否稳定。

C. **正确答案**。流程图通过工作流的逻辑分支及其相对频率, 来估算质量成本。

D. 散点图旨在探寻两个变量之间的联系。

参见: PMBOK®指南第 236 页。

考点与答题技巧: 流程图的作用。如果不记得 PMBOK®指南中的原话, 也可以采用排除法选出正确答案 C。只有流程图会包括一个过程从输入到输出的所有环节, 有利于估算该过程的质量成本。

44. A. 如果数据点靠近某条横直线, 则表明两个变量之间基本没有相关性。

B. 如果数据点靠近某条竖直线, 则表明两个变量之间基本没有相关性。

C. 由于曲线的变化很多, 这种情况下, 两个变量之间的关系可能很复杂。

D. **正确答案**。数据点的分布越靠近某条斜线, 两个变量之间的关系就越密切。如果所有数据点刚好在某条斜线上, 两个变量之间的关系就最密切 (相关性达到最大值 1.0)。

参见: PMBOK®指南第 238 页, 解读第 171 页。

考点与答题技巧: 散点图。

45. A. 解释同 B。

B. **正确答案**。质量保证侧重预防质量不合格, 并为持续过程改进创造条件。

C. 解释同 B。

D. 没有除一致性工作和非一致性工作之外的其他工作。

参见: PMBOK®指南第 244 页, 解读第 170 页。

考点与答题技巧：质量保证的工作属性。

46. A. 石川七大基本质量工具包括：因果图、控制图、流程图、直方图、帕累托图、核查表、散点图。
 B. 就是因果图，是石川七大基本质量工具之一。
 C. **正确答案。**第五版指南中，趋势图不包含在七种基本质量工具内。
 D. 石川七大基本质量工具之一。

参见：PMBOK®指南第236~239页。

考点与答题技巧：石川七大基本质量工具。

47. A. 控制上下限是项目管理团队自行设计的，与项目团队是否受罚无关。
 B. 此项为规格上下限，是来自合同或者客户的硬性要求。
 C. **正确答案。**控制上限和下限是无需采取纠正措施的最大可接受偏差值。
 D. 控制上下限是是否需要采取纠正措施的分水岭，但不能据此判断项目成败。

参见：PMBOK®指南第238页，解读第172~173页。

考点与答题技巧：控制图。

48. A. **正确答案。**过程改进旨在分析相关环节，消除非增值活动，减少浪费。
 B. 这并不是过程改进的直接目的。
 C. 未能体现过程改进的本质，尽管过程改进能使各过程在更高的效率水平上运行。
 D. 这并不是过程改进的直接目的。

参见：PMBOK®指南第244页、解读第174页。

考点与答题技巧：过程改进。

49. A. 返工为非一致性成本。
 B. **正确答案。**质量培训属于一致性成本中的预防成本。
 C. 废品为非一致性成本。
 D. 保修费用为非一致性成本中的外部失败成本。

参见：PMBOK®指南第235页，解读第170页。

考点与答题技巧：质量成本举例。

50. A. 所有的流程图都会显示活动、决策点和处理顺序。
 B. **正确答案。**流程图中不一定显示每个活动的责任人，尽管也可以显示。
 C. 所有的流程图都会显示活动、决策点和处理顺序。
 D. 所有的流程图都会显示活动、决策点和处理顺序。

参见：PMBOK®指南第236页，解读第171页。

考点与答题技巧：流程图。

51. A. 按各种创意之间的亲近关系对创意进行归类，不会排序。
 B. 只指出变量之间的相关性强弱，不对变量排序。
 C. 用于排列活动的先后顺序，而不是备选方案的优先顺序。
 D. **正确答案。**通过排序、加权和打分，计算出总得分，根据总得分排列备选方案的优先顺序。

参见：PMBOK®指南第246页，解读第175页。

考点与答题技巧：质量管理和控制工具。注意区分矩阵图与优先矩阵。

52. A. 一致性工作做好了，非一致性成本就会大幅降低。
B. 非一致性成本又分为内部失败成本和外部失败成本。
C. 质量成本随时可能发生。
D. **正确答案**。项目结束后还可能发生退货、保修等外部失败成本，也叫“后项目质量成本”。

参见：PMBOK®指南第 229 页，解读第 170 页。

考点与答题技巧：后项目质量成本。

53. A. 达到质量要求的主要效益包括降低成本、提高生产率。
B. **正确答案**。解释同 A。
C. 达到质量要求会消灭失败成本，但可能导致评估成本增加。
D. 达到质量要求会消灭失败成本，但可能导致预防成本增加。

参见：PMBOK®指南第 235 页，解读第 177 页。

考点与答题技巧：达到质量要求的效益。

54. A. 应该根据过程改进计划开展过程分析。
B. 根本原因分析是过程分析的重要方法。
C. 需要分析问题、制约因素和非增值活动，制定改进措施。
D. **正确答案**。过程分析旨在实现过程的持续改进，把产品做得符合要求与适合使用。

参见：PMBOK®指南第 247 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：过程分析。过程分析和过程改进不是为了把产品质量做得超过要求。

55. A. **正确答案**。很好地说明了精确与准确的不同。
B. 把精确与准确说反了。
C. 没有说明精确与准确的差别。
D. 没有说明精确与准确的差别。

参见：PMBOK®指南第 228 页。

考点与答题技巧：精确（Precision）与准确（Accuracy）。

56. A. **正确答案**。同类型但不同等级的产品，它们的总体用途是一样的，但功能的多少不同（功能的多少是技术特性决定的）。高等级的产品，功能多；低等级的产品，功能少。
B. 质量与等级是不同的概念，质量是一系列内在特性满足需求的程度。
C. 这个选项也是关于质量而不是等级的。
D. 这个选项与等级无关。

参见：PMBOK®指南第 228 页，解读第 177 页。

考点与答题技巧：质量和等级的区别。

57. A. 检查是指保证错误不落到客户手中。
B. **正确答案**。预防就是提前采取措施，保证过程中不出错。
C. 评估与题意无直接关系。
D. 补救是出现错误以后才采取的行为，不符合题意。

参见：PMBOK®指南第 250 页，解读第 163 页。

考点与答题技巧：预防与检查辨析。

58. A. 三重制约会影响质量，但这个选项不符合质量的定义。
B. **正确答案**。尽管这个选项并不全面（缺少适合使用），但比其他三个选项更好。
C. 项目产品只要符合要求和适合使用即可，不一定要优于同类产品。
D. 功能多少与项目范围有关，与产品等级有关，而与质量没有直接关系。
参见：解读第 163 页。
考点与答题技巧：质量的定义。
59. A. 项目质量管理既关注产品的质量，也关注管理的质量。
B. 项目质量管理既关注结果的质量，也关注过程的质量。
C. 项目质量管理的方法适用于所有项目，但产品质量的测量技术与方法会因项目的不同而不同。
D. **正确答案**。质量管理的目的是保证项目满足其预定的需求。好质量的产品是符合要求的适用产品，而不是超过要求的优质产品。
参见：PMBOK®指南第 227 页，解读第 162 ~ 163 页。
考点与答题技巧：项目质量管理的概念。
60. A. 没有这个说法。
B. **正确答案**。被控制质量过程确定为正确的可交付成果就是核实的可交付成果。
C. 验收的可交付成果关注可交付成果的可接受性。
D. 最终产品、服务或成果的移交关注可交付成果的完整性。
参见：PMBOK®指南第 253 页，解读第 169 页。
考点与答题技巧：核实的可交付成果。注意：正确的不一定能通过验收，能通过验收的也不一定正确。区分正确性和可验收（可接受）性。

1. A. **正确答案**。完全符合 PMBOK®指南中的描述。
- B. 资源日历中不会记录报酬标准。
- C. 这些情况不会在作为组建项目团队过程的输出的资源日历中出现，而是在作为人力资源管理计划的一部分的资源日历中出现。人力资源管理计划中的资源日历是关于资源需求情况的，而组建项目团队过程中所编制的资源日历是关于资源的实际可用情况的。
- D. 与题干无关。已被过度分派的资源，才需要资源平衡。

参见：PMBOK®指南第 265、272 页，解读第 182 页。

考点与答题技巧：资源日历。

2. A. 工作分解结构是以可交付成果为导向的工作层级分解，工作分解结构定义项目的全部范围。其中通常不会列出负责工作包的部门。
- B. 资源分解结构是根据项目需要的资源类别和类型，对资源进行分类的层级结构。它与工作包、组织部门都没有直接联系。
- C. 风险分解结构是按风险类别来排列已识别风险的一种层级结构图，类别的划分标准可以是风险所属的项目阶段或部位，或者风险的共同原因。它与工作包、组织部门都没有直接联系。
- D. **正确答案**。组织分解结构是对项目组织的一种层级描述，可在每个部门下列出其所负责的工作包。

参见：PMBOK®指南第 261 页。

考点与答题技巧：组织分解结构。首先排除 B 和 C，再排除 A；在初步选定 D 之后，再进一步确认其正确性。

3. A. 相比之下，B 更正确。
- B. **正确答案**。在虚拟团队中，沟通规划变得更为重要。例如，规定每个成员在收到其他成员的电子邮件后，必须在 24 小时内做出回复。
- C. 相比之下，B 更正确。
- D. 相比之下，B 更正确。

参见：PMBOK®指南第 271 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：虚拟团队的沟通规划。尽管每种团队都需要沟通规划，但虚拟团队更需要。

4. A. 按列来看，可以发现与每个人有关的所有活动。

- B. 从行来看,可以发现与每个活动有关的所有人。
- C. 每项工作都只能由一个人负责,以避免混乱。
- D. **正确答案**。责任分配矩阵为每一项工作指定唯一责任人,但每个人可能同时对几项工作负责。

参见: PMBOK®指南第 262 页,解读第 195 页。

考点与答题技巧: 责任分配矩阵。

- 5. A. 人员配备管理计划是人力资源管理计划的一部分,相比答案 D,不完全。
- B. 工作岗位及其权责是人力资源管理计划的一部分,相比答案 D,不完全。
- C. 组织结构图是人力资源管理计划的一部分,相比答案 D,不完全。
- D. **正确答案**。人力资源管理计划是规划人力资源管理过程的输出。

参见: PMBOK®指南第 264、265 页,解读 181 页。

考点与答题技巧: 规划人力资源管理过程的输出。

- 6. A. 高效项目团队应该以工作任务和结果为导向(而不是以领导为导向),并且有能力提交出完全符合要求的项目结果。
- B. **正确答案**。高效的团队应该以工作任务和结果为导向,即把完成工作任务放在第一位,而不是把取悦老板或其他事情放在第一位。
- C. 集中办公有助于项目团队建设,但虚拟团队也可能是高效的。
- D. 电子网络只是团队成员之间联络的一种方法,并不能直接决定团队是否高效。

参见: PMBOK®指南第 278 页,解读 182 页。

考点与答题技巧: 高效项目团队的特征。

- 7. A. 工作岗位及其权责是人力资源管理计划的三大组成部分之一。
- B. **正确答案**。资源直方图是人员配备管理计划的一部分,不是人力资源管理计划的三大组成部分之一。
- C. 组织结构图是人力资源管理计划的三大组成部分之一。
- D. 人员配备管理计划是人力资源管理计划的组成部分之一。

参见: PMBOK®指南第 264~267 页。

考点与答题技巧: 人力资源管理计划的内容。四个选项相比而言,只能选 B。注意: PMP®考试考选项的相对正确程度,而不是绝对正确程度。

- 8. A. **正确答案**。在项目规划(特别是规划阶段的早期)与收尾阶段,项目经理需要更多地运用命令式领导风格。
- B. 在执行阶段,项目经理可以更多地采用民主式领导风格。
- C. 在执行阶段,项目经理可以更多地采用参与式领导风格。
- D. 在执行阶段,项目经理可以更多地采用授权式领导风格。

参见: 解读第 189 页。

考点与答题技巧: 项目不同阶段的领导风格。

- 9. A. 不如 D 全面。
- B. 不如 D 全面。
- C. 不如 D 全面。
- D. **正确答案**。最全面的答案。让全体项目团队成员尽早参与项目规划和决策有利于项目

取得成功。

参见：PMBOK®指南第 255 页。

考点与答题技巧：项目团队成员参与规划和决策。

10. A. 认可与奖励应考虑文化差异。
 B. 正确答案。认可与奖励应该在整个项目生命周期中做，而不只是等到项目结束之后做。
 C. 有效的奖励应是满足被奖励者的某个重要需求的奖励。
 D. 除了金钱奖励，还存在各种有效的无形奖励。

参见：PMBOK®指南第 277 页。

考点与答题技巧：认可与奖励的方法。

11. A. PMBOK®指南第 5 版中，项目文件更新也是管理项目团队过程的输出。
 B. 事业环境因素更新是管理项目团队过程的输出。
 C. 项目管理计划更新是管理项目团队过程的输出。
 D. 正确答案。团队绩效评价是建设项目团队过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 278、285 页，解读第 183 页。

考点与答题技巧：管理项目团队的输出。只有两个过程会导致事业环境因素更新：建设项目团队过程、管理项目团队过程。

12. A. 正确答案。人员遣散计划里事先确定了团队成员的遣散方法和时间，对项目 and 团队成员都有好处。
 B. 不应该提前遣散团队成员。
 C. 有一定作用，但与题干的相关性不如 A。
 D. 项目即将结束，通常不再需要培训。

参见：PMBOK®指南第 266 页。

考点与答题技巧：人员遣散计划。

13. A. 提交投标文件时，投标人并未正式启动可能的承包项目。所以，其在投标文件向招标人承诺的人选，是预分派的。
 B. 必须先把这些人员预约好，才能正式启动项目。
 C. 编写项目章程时，项目尚未正式启动。所以，在其中指定的人选是预分派的。
 D. 正确答案。这个选项与预分派没有关系。

参见：PMBOK®指南第 270 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：人员的预分派。预分派是指在项目正式启动前就指定或预约某些重要人员。

14. A. 正确答案。项目经理与高级管理层不是平级的，所以不具备谈判的条件。
 B. 项目经理需要与职能经理谈判，确保在适当的时候获得适当的人员，并确保这些人员能够在项目所需要的时间段一直为项目工作。
 C. 项目经理需要与其他项目经理谈判，因为其他项目经理可能与本项目经理争夺同一人力资源。
 D. 项目经理需要与外部资源供应商谈判，以获取执行组织内部所缺少的人力资源。

参见：PMBOK®指南第 270 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：谈判与人力资源获取。

15. A. 活动资源需求是估算活动持续时间、制定进度计划、规划人力资源管理和规划采购管理过程的输入。
- B. 资源日历是估算活动资源、估算活动持续时间、制定进度计划、制定预算和建设项目团队过程的输入。
- C. 尽管组建项目团队时需要依据项目组织结构图，但这个选项与 D 比较，不如 D 全面。
- D. **正确答案。**人力资源管理计划是组建项目团队的输入之一。

参见：PMBOK®指南第 269 页，解读第 183 页。

考点与答题技巧：组建项目团队过程的输入。

16. A. 冲突管理是管理项目团队的工具与技术之一。
- B. **正确答案。**问题日志在 PMBOK®指南第 4 版中是管理项目团队过程的工具技术，但第 5 版中已被调整到管理项目团队过程的输入之一。
- C. 人际关系技能是管理项目团队的工具与技术之一。
- D. 观察和交谈是管理项目团队的工具技术之一。

参见：PMBOK®指南第 281 ~ 283 页。解读第 187 页。

考点与答题技巧：管理项目团队过程的工具与技术。

17. A. 因成员个性引起的冲突是非常少的，大多数冲突都有其他更具体的原因。
- B. 进度优先级排序引起的冲突，没有资源稀缺引起的冲突多。
- C. 如果没有 D，就可以选 C。个性引起的冲突通常是很少的。
- D. **正确答案。**冲突的主要来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格的差异。

参见：PMBOK®指南第 282 页，解读第 192 页。

考点与答题技巧：冲突的常见来源。

18. A. **正确答案。**此项不是 PMBOK®指南中直接提到的。
- B. 层级型组织结构图是 PMBOK®指南中直接提到的三种形式之一。
- C. 责任分配矩阵是 PMBOK®指南中直接提到的三种形式之一，可显示工作包或活动与项目团队成员之间的联系。
- D. 职位描述文件是 PMBOK®指南中直接提到的三种形式之一，可以详细描述团队成员的职责。

参见：PMBOK®指南第 261 ~ 262 页。

考点与答题技巧：组织结构图与职位描述。

19. A. 领导力是带领一个群体为共同目标而努力的能力。
- B. 团队建设是组织一群人为共同目标而协同工作。
- C. 激励是指针对个人的需求，既使团队成员得到自我满足，又保证项目目标的实现。
- D. **正确答案。**这个说法就是 PMBOK®指南附录 X3 中对影响力的定义。

参见：PMBOK®指南第 513 ~ 515 页，解读第 188 页。

考点与答题技巧：人际关系技能。注意：“分享权力”并不是分享“正式权力（Authority）”，而是分享一般意义上的“权力（Power）”，如来自个人性格魅力的权力。

20. A. **正确答案。**没有估算项目资源过程。而估算活动资源过程是项目时间管理的过程之一。
- B. 此项是项目人力资源管理的过程之一。

C. 此项是项目人力资源管理的过程之一。

D. 此项是项目人力资源管理的过程之一。

参见：PMBOK®指南第 257 页。

考点与答题技巧：项目人力资源管理的过程。

21. A. 矩阵式组织中，项目经理与职能经理打交道主要靠谈判。

B. 应该尽可能使用执行组织内部的人力资源。只有在内部的人力资源不足时，才从外面采购。

C. 项目经理通过与职能经理谈判，确保项目在需要时获得具备适当能力的人员。

D. 正确答案。项目经理要依靠谈判从职能部门获取人力资源。

参见：PMBOK®指南第 270 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：矩阵式组织中项目经理与职能经理的关系。注意：在项目期间，项目经理主要依靠谈判与职能经理打交道；主要依靠面对问题与高级管理层打交道——既报喜又报忧，与高级管理层把问题彻底谈开。

22. A. 正确答案。完全符合 PMBOK®指南中的描述。

B. 项目经理的权威加强，这不是评价团队有效性的直接指标。

C. 项目业绩提高，这不是评价团队有效性的直接指标。注意：项目绩效评估是管理项目团队过程的工具与技术。

D. 同上。

参见：PMBOK®指南第 278 页。

考点与答题技巧：评价团队绩效有效性的指标。

23. A. 正确答案。因为利益决定立场，所以应该关注利益而非立场。或者说，应该通过关注利益来关注立场。

B. 尽管不无道理，但与谈判不相关，也不是 PMP®的一个主要考点。

C. 尽管不无道理，但与谈判不相关，也不是 PMP®的一个主要考点。

D. 尽管不无道理，但与谈判的相关性不大。这个选项与授权的相关性比较大。

参见：PMBOK®指南第 517 页。

考点与答题技巧：利益决定立场。

24. A. 项目管理团队是项目团队的一部分。

B. 注意：其中的“执行团队”，英文是 Executive Team，“执行”相当于“首席执行官”中的“执行”。

C. 在小型项目上项目管理职责可能由整个项目团队担任。

D. 正确答案。项目团队（包括项目管理团队）具有开放性。在项目生命周期的不同阶段，成员的数量和种类会发生变化。

参见：PMBOK®指南第 255、256 页，解读 194 ~ 195 页。

考点与答题技巧：项目管理团队。注意：一方面，项目管理团队是项目团队的一部分；另一方面，“项目管理团队”与“项目团队”这两个词又经常替换使用。

25. A. 项目团队的覆盖面太宽，不具有题干所要求的针对性。

B. 正确答案。符合 PMBOK®指南中虚拟团队的定义。

C. 虚拟团队不等于虚假团队。而且，没有“虚假团队”这个术语。

D. 项目管理团队的覆盖面太宽，不具有题干所要求的针对性。

参见：PMBOK®指南第 271 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：项目团队和虚拟团队。虚拟团队：表面上不是团队，实质上却是团队。

26. A. 正确答案。符合团队建设依次要经历的五个阶段。

B. 缺少“形成”，且“磨合”与“震荡”同义。

C. 缺少“形成”，且“规范”的顺序不对，“磨合”与“震荡”同义。

D. 缺少“震荡”，多了“提高”。

参见：PMBOK®指南第 276 页，解读第 189 ~ 190 页。

考点与答题技巧：塔克曼的团队建设五阶段模型。

27. A. 正确答案。不仅要求项目经理是项目的唯一责任点，而且要求项目中的每一项工作都有唯一责任点。

B. 不符合唯一责任点的要求。

C. 不符合唯一责任点的要求。

D. 不符合唯一责任点的要求。

参见：PMBOK®指南第 262 页，解读第 195 页。

考点与答题技巧：责任分配矩阵。在常见的 RACI 矩阵中，对每项工作都只能出现一个 A (Accountable)，但可以出现两个或以上的 R (Responsible)、C (Consulting) 或 I (Informing)。

28. A. 项目人员分派是组建项目团队过程的输出。

B. 活动资源需求是估算活动资源过程的输出。

C. 资源日历是组建项目团队过程和实施采购过程的输出。

D. 正确答案。团队绩效评价是建设项目团队过程的输出。团队建设旨在提高团队绩效。

参见：PMBOK®指南第 278 页，解读第 183 页。

考点与答题技巧：建设项目团队过程的输出。

29. A. 不能反映人际交往的本质。而且，从熟人中招聘，可能违背职业道德中的公正价值观。

B. 这个说法不全面。

C. 正确答案。人际交往是指在尽可能广的范围内与他人开展正式或非正式互动，了解与人员配备管理（如人员招聘）有关的各种政治和人际因素。

D. 这个说法不全面。

参见：PMBOK®指南第 263 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：人际交往。

30. A. 正确答案。尽管好的领导工作可以使干系人获得利益，但这并不是领导的直接目的。

B. 这是领导的部分内容。领导是指构建愿景（确定方向）、把愿景传达给下级（与下级沟通愿景）并激励下级朝愿景努力。

C. 这是领导的部分内容。

D. 这是领导的部分内容。

参见：PMBOK®指南第 513 ~ 514 页，解读第 188 页。

考点与答题技巧：领导的概念。

31. A. WBS 词典中可以有资源方面的信息，但不会这么全面。
B. 采购管理计划中不会有这些内容。
C. **正确答案。**作为组建项目团队过程的输出的资源日历，其中有题干中所提及的各种信息。
D. 人力资源管理计划中的资源日历，说明项目需要什么资源、需要多少资源、什么时候需要；而不会说明项目实际可用的资源种类和数量以及何时可用。
参见：PMBOK®指南第 272 页，解读第 182 页。
考点与答题技巧：资源日历。注意区分人力资源管理计划中的资源日历与作为组建项目团队过程的输出的资源日历。
32. A. 必须有横轴，用于表示时间。
B. 必须有柱子，其高度代表所需的资源数量。
C. 应该画一条横线，表示可用的最大资源数量，以便发现资源过度分配。
D. **正确答案。**
参见：PMBOK®指南第 265 ~ 266 页，解读第 197 页。
考点与答题技巧：资源直方图。
33. A. 建设项目团队过程，属于执行过程组。
B. 管理项目团队过程，属于执行过程组。
C. 组建项目团队过程，属于执行过程组。
D. **正确答案。**
参见：PMBOK®指南第 61 页。
考点与答题技巧：项目人力资源管理知识领域中的过程。注意：管理项目团队过程，看起来像监控过程组的过程，但在 PMBOK®指南中属于执行过程组。
34. A. 奖励的目的是激励所有团队成员。这种做法起不到这个作用。
B. **正确答案。**人人都能做到的行为，不一定人人都会做到。这种做法，能激励每一个团队成员，因为他们都有可能获奖。
C. 解释同 B。
D. 管理层所导致的问题，不应该由团队成员去解决。
参见：解读第 186 页。
考点与答题技巧：认可与奖励：赢赢奖励。
35. A. **正确答案。**虚拟团队特别需要沟通规划，如要求每一个人在收到其他人的电子邮件后，必须在 24 小时内回复。
B. 文化差异对虚拟团队的影响不很重要，因为成员不面对面办公。
C. 尽管应该鼓励面对问题，但这个选项不如 A 那么主动和全面。
D. 沟通规划中可以为虚拟团队指定联络员，此选项已包括在 A 中。
参见：PMBOK®指南第 271 页，解读第 185 页。
考点与答题技巧：虚拟团队特别需要沟通规划。
36. A. 合作或解决问题是双赢的解决办法。
B. 妥协是双输的解决办法。
C. 撤退/回避是双输的解决办法。
D. **正确答案。**强制是赢-输的解决办法。

参见：PMBOK®指南第 283 页，解读第 193 页。

考点与答题技巧：5 种常见冲突解决方法。

37. A. **正确答案**。项目绩效评估是管理项目团队过程的工具与技术。
 B. 团队绩效评价是建设项目团队过程的输出。
 C. 管理项目团队过程会导致组织过程资产更新，其中包括项目经理给组织绩效评价提供的输入。
 D. 与题意的相关性不强。

参见：PMBOK®指南第 282 页，解读第 187 页。

考点与答题技巧：管理项目团队过程的工具与技术：项目绩效评估。

38. A. 双因素理论把与激励有关的因素分成：保健因素和激励因素。
 B. 同 A。
 C. **正确答案**。解释同 A。
 D. 同 A。

参见：解读第 196 页。

考点与答题技巧：常用的激励理论：双因素理论。

39. A. 解释同 B。
 B. **正确答案**。甲乙双方都做出了一些让步，是妥协。
 C. 解释同 B。
 D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 283 页，解读第 193 页。

考点与答题技巧：5 种常见冲突解决方法的特点。

40. A. 职责分配矩阵是人力资源管理计划的内容，但不是人员配备管理计划的内容。
 B. **正确答案**。人员配备管理计划中包含培训需要。
 C. 组织结构图是人力资源管理计划的内容，但不是人员配备管理计划的内容。
 D. 工作岗位及其权责是人力资源管理计划的内容，但不是人员配备管理计划的内容。

参见：PMBOK®指南第 264 ~ 266 页，解读第 181 页。

考点与答题技巧：人力资源管理计划与人员配备管理计划。人力资源管理计划包括三个主要组成部分：组织结构图、工作岗位及其权责、人员配备管理计划。

41. A. **正确答案**。会议和组织理论都是规划人力资源管理过程的工具与技术。
 B. 分解是创建 WBS 和定义活动过程的工具与技术。
 C. 人力资源管理计划模板是组织过程资产的组成部分，是输入。
 D. 参见 B 和 C。

参见：PMBOK®指南第 263 ~ 264 页，解读第 184 页。

考点与答题技巧：规划人力资源管理过程的工具与技术。

42. A. 如果没有 B，就可以选 A。A 不如 B 具体、有针对性。
 B. **正确答案**。把成员姓名插入项目管理计划的相关部分，这是项目人员分派的内容之一。
 C. 与题干不相关。
 D. 团队绩效评价是建设项目团队过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 272 页，解读第 183 页。

考点与答题技巧：组建项目团队的输出“项目人员分派”。

43. A. 项目绩效评估是管理项目团队过程的事情。
 B. 分派项目人员是组建项目团队过程的事情，观察和交谈了解成员表现则是管理项目团队过程的事情。
 C. 解决冲突是管理项目团队过程的事情。
 D. **正确答案。**基本规则和培训都是建设项目团队过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 275、277、279 页，解读第 185 ~ 186 页。

考点与答题技巧：建设项目团队过程的工具与技术。注意区分建设项目团队过程与管理项目团队过程。

44. A. 对加强团队建设有用，但与题意不符。
 B. **正确答案。**在这种情况下，临时的集中办公是必需的，如每周三下午全体成员都必须到项目部集中办公。
 C. 对加强团队建设有用，但与题意不符。
 D. 对加强团队建设有用，但与题意不符。

参见：PMBOK®指南第 277 页，解读第 185 ~ 186 页。

考点与答题技巧：建设项目团队过程的工具与技术。注意选择最符合题意的选项。

45. A. **正确答案。**符合 PMBOK®指南中的描述。
 B. 沟通方法是规划沟通管理、管理沟通和管理干系人参与过程的工具。
 C. 虽然项目绩效评估也是管理项目团队过程的工具与技术，但无助于直接了解团队成员的工作态度。
 D. 沟通技术是规划沟通管理和管理沟通过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 282 页，解读第 187 页。

考点与答题技巧：管理项目团队过程的工具与技术。注意：沟通技术和沟通方法都太笼统，不如“观察与交谈”具体。

46. A. 不一定能在项目所在城市招募到符合要求的专家。
 B. 不如 C 那么实质。
 C. **正确答案。**附带临时集中办公的虚拟团队，可能是比较有效的解决办法。
 D. 与题意不符。

参见：PMBOK®指南第 271 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：虚拟团队。

47. A. **正确答案。**人事测评工具有助于了解团队成员的优势、劣势、喜好和厌恶等。
 B. “认可与奖励”是针对优良行为和业绩的，不符合题意。
 C. “集中办公”是为了让团队成员在一个物理地点集合办公，有利于团队建设。
 D. “基本规则”是为了使团体成员对什么行为可接受或不可接受有基本一致的理解，为团队合作奠定基础。

参见：PMBOK®指南第 278 页，解读第 185 ~ 186 页。

考点与答题技巧：建设项目团队过程的工具与技术。

48. A. 人事测评工具是选择项目团队成员后，用于建设项目团队的工具技术。
 B. **正确答案。**用多种成员选择标准来综合评价候选人，以便选择最合适的人员。

- C. 与题意不符。
- D. 观察和交谈是管理项目团队的工具和技术。

参见：PMBOK®指南第 271 ~ 272 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：组建项目团队过程的工具与技术，多标准决策分析。

49. A. 正确答案。在命令、咨询、协商和随机等四种决策方式中，命令和随机是最快速的。
 B. 咨询比较费时间。
 C. 协商比咨询更费时间。
 D. 同 C。

参见：PMBOK®指南第 516 页。

考点与答题技巧：11 种人际关系技能，决策。

50. A. 如果必要，可以包括在变更请求中。
 B. 如果必要，可以包括在变更请求中。
 C. 正确答案。人员转派导致无法按原来的项目计划执行，就需要提出变更请求。
 D. 如果必要，可以包括在变更请求中。

参见：PMBOK®指南第 284 页。

考点与答题技巧：管理项目团队过程的输出：变更请求。

51. A. 正确答案。麦克利兰的成就动机理论，也就是三种需要理论。
 B. 与题干无关。
 C. 与题干无关。
 D. 与题干无关。

参见：解读第 196 页。

考点与答题技巧：激励理论。

52. A. 不是你想远离就远离得了的。
 B. 应该积极面对和利用跨国团队中的文化差异。
 C. 正确答案。应该理解并利用政治和文化氛围，来促进项目成功。
 D. 不符合项目管理的要求。

参见：PMBOK®指南第 516 页，解读第 188 页。

考点与答题技巧：11 种人际关系技能，政治和文化意识。

53. A. 作为横向式管理，项目管理强调项目经理与团队成员平等相处。
 B. 即便你有可能出错，也不应该隐瞒信息。
 C. 应该尽可能提非假设性问题（如：绩效报告的质量如何？），而不是假设性问题（如：为什么绩效报告的质量这么差？）。
 D. 正确答案。开放式沟通有利于建立信任。

参见：PMBOK®指南第 518 页。

考点与答题技巧：11 种人际关系技能，建立信任。

54. A. 正确答案。因为一个人在某个方面好，人们就理所应当认为他在其他方面也表现好，这就是光环效应。
 B. 边际福利是每个成员都可享受的福利，与题意无关。
 C. 额外待遇是用于奖励优秀成员的，与题意无关。

D. 成就理论是一种激励理论，与题意无关。

参见：解读第 197 页。

考点与答题技巧：光环效应。

55. A. 正确答案。应该尽量让对方抱着赢的感觉离开。

B. 应该在合理的范围内少承诺、多索取。

C. 应该是关注利益而非立场。

D. 也需要与利益相反者谈判。

参见：PMBOK®指南第 517 页。

考点与答题技巧：11 种人际关系技能，谈判。

56. A. 正确答案。合作/解决问题能真正解决冲突，是双赢的方法。

B. 妥协强调双方都各让一步，是能真正解决冲突的方法。

C. 强制不能真正解决冲突，是最坏的解决方法。

D. 撤退/回避是一方或双方从冲突中撤退出来，只能暂时起作用，不能真正解决冲突。

参见：PMBOK®指南第 283 页，解读第 193 页。

考点与答题技巧：5 种常见冲突解决方法的特点。

57. A. 马斯洛需求层次理论中，最低层的是生理需求。

B. 马斯洛需求层次理论中，最高层的是自我实现需求。

C. 正确答案。马斯洛理论中的较高层次需求相当于赫兹伯格理论中的激励因素。

D. 通常，人们只有在低层次需求得到满足走，才会追求较高层次的需求。

参见：解读第 196 页。

考点与答题技巧：激励理论。

58. A. 项目经理来自职位的权力包括正式权力、奖励权力、惩罚权力。

B. 同 A。

C. 同 A。

D. 正确答案。参照权力是来自项目经理的性格魅力和沟通能力，不是职位赋予的。

参见：解读 190 页。

考点与答题技巧：项目经理的权力。

59. A. 如果矛盾无法解决，团队就会停滞在震荡阶段。

B. 如果需要调整角色与职责分配，团队就会退回到形成阶段。

C. 正确答案。在矛盾重重的情况下，不可能跳过震荡阶段。

D. 每个阶段持续时间的长短，取决于团队活力、团队规模和团队领导力。

参见：PMBOK®指南第 276 页，解读第 189 ~ 190 页。

考点与答题技巧：塔克曼的团队五阶段理论。

60. A. 心理辅导有助于解决不想做的问题，而不是能力不足的问题。

B. 正确答案。教练技术有助于解决能力不足的问题。

C. 建立信任与题意不符。

D. 充分激励与题意不符。

参见：PMBOK®指南第 519 页，解读第 188 页。

考点与答题技巧：11 种人际关系技能，教练技术。

1. A. 项目资源有限，项目经理的时间也有限，所以项目沟通不是越多越好。过度沟通会产生不利影响。
- B. **正确答案**。项目往往有众多干系人，而项目经理的时间有限，项目资源也有限，所以项目沟通只能针对那些有利于项目成功或不沟通会导致项目失败的信息。
- C. 由于资源有限，在规划沟通时，就应该确定和限制谁应该与谁沟通，以及谁将接收何种信息。
- D. 项目经理应该管理沟通，避免向错误的受众传递敏感信息或者向干系人发送他们不需要的信息。

参见：PMBOK®指南第 291 页。

考点与答题技巧：沟通需求分析。

2. A. 规划沟通管理过程的输出不包括项目管理计划更新。
- B. 规划沟通管理过程的输出不包括组织过程资产更新。
- C. 项目沟通管理三个过程的输出都不会导致事业环境因素更新。
- D. **正确答案**。项目沟通管理三个过程的输出都包括项目文件更新。

参见：PMBOK®指南第 288 页。

考点与答题技巧：项目沟通管理三个过程的输出。

3. A. 确保信息的完整接收和正确理解，是信息接收者的责任。注意：信息发送者有责任“确认”（根据接收者的反馈）信息已被完整接收和正确理解，不是“确保”。
- B. 信息接收者赞同信息的内容，这不是发送者能决定的。
- C. 未体现信息发送者编码工作的本质，虽然本说法并不错。
- D. **正确答案**。信息发送者的主要职能是正确编码和正确发送信息。

参见：PMBOK®指南第 294 页，解读第 205 页。

考点与答题技巧：信息发送者的编码责任。

4. A. **正确答案**。项目持续时间长短对沟通需求没有直接影响，但可能影响沟通技术的选择（需要考虑在项目期间可用的沟通技术可能发生的变化）。
- B. 组织结构图对项目的沟通需求有直接的影响，组织机构图反映了项目组织内部信息流动的正式渠道。
- C. 对项目的沟通需求有直接影响，参与项目工作的人数可以反映项目沟通的复杂程度。
- D. 可以直接影响对项目的沟通需求，跨学科、跨专业程度越高，项目沟通越复杂。

参见：PMBOK®指南第 292 页。

考点与答题技巧：影响沟通需求的因素。

5. A. 这是沟通管理计划的内容，不同的项目干系人对项目信息有不同的要求。
- B. **正确答案**。这是项目章程、进度管理计划和进度计划中的内容。
- C. 这是沟通管理计划的内容，明确了项目信息应该向谁传递。
- D. 这是沟通管理计划的内容，明确了项目信息应该在干系人需要的时候被传递。

参见：PMBOK®指南第 296 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。

6. A. 工作绩效数据是控制沟通过程的输入。
- B. 工作绩效信息是控制沟通过程的输出。
- C. **正确答案**。工作绩效报告是管理沟通过程的输入。
- D. 问题日志是控制沟通过程的输入。

参见：PMBOK®指南第 299 页，解读第 204 页。

考点与答题技巧：管理沟通过程的输入。在管理沟通过程中把工作绩效报告发送给项目干系人。

7. A. **正确答案**。识别干系人过程在 PMBOK®指南第 5 版中被调整到第 13 章项目干系人管理中。
- B. 这是项目沟通管理的第一个过程，旨在分析干系人的沟通需求，编制沟通管理计划。
- C. 这是项目沟通管理的第二个过程，旨在根据沟通管理计划，生成、收集、发布、存储、利用和最终处置项目信息。
- D. 这是项目沟通管理的第三个过程，旨在根据项目管理计划中的沟通管理计划，监督项目沟通情况，发现、记录和分析沟通工作中的偏差，提出变更请求。

参见：PMBOK®指南第 287 页，解读第 202 ~ 204 页。

考点与答题技巧：项目沟通管理的三个过程。在 PMBOK®指南第 5 版中，项目沟通管理只有规划沟通管理、管理沟通、控制沟通三个过程。

8. A. 在项目沟通活动中，项目经理可能是信息发送者，也可能是接收者，而二者在沟通活动中承担不同的责任。
- B. **正确答案**。根据沟通模型，信息发送者需要对拟传递的信息进行整理，以使信息清楚、明确和完整。
- C. 信息接收者的责任是对信息进行解码，确保完整地接收信息、正确地理解信息，并向信息发送者进行反馈。
- D. 答案中包括信息接收者，而信息接收者无法履行这种责任。

参见：PMBOK®指南第 294 页，解读第 205 页。

考点与答题技巧：信息发送者的职责。

9. A. 解释同 D。
- B. 解释同 D。
- C. 解释同 D。
- D. **正确答案**。信息管理系统是管理沟通过程和控制沟通过程的工具与技术，既有助于有效收集和发布信息，也有助于有效地监控沟通情况。

参见：PMBOK®指南第 300、306 页，解读第 209 页。

考点与答题技巧：管理沟通、控制沟通过程的工具与技术，信息管理系统。

10. A. 与题干无关。
 B. 不如 C 答案好。
 C. **正确答案。**各种干扰信息编码、传送、接收和解码的因素都是噪声，会导致沟通不能取得应有效果，应减少噪声。
 D. 沟通渠道的数量取决于团队成员人数，与题干无关。

参见：PMBOK®指南第 293 页，解读第 205 页。

考点与答题技巧：沟通中的噪声。

11. A. 有效果的沟通是指在正确的时间把正确的信息发送给正确的人，让信息起到正确的作用。
 B. 解释同 A。
 C. **正确答案。**信息应该被沟通管理计划中规定的人接收到，不是发给所有人。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 290 页，解读第 203 ~ 204 页。

考点与答题技巧：有效果的沟通。

12. A. 是规划沟通管理过程的输入，用于明确规划沟通管理的对象（干系人）。
 B. 要根据项目管理计划中已有的分项管理计划来编制沟通管理计划，所以项目管理计划是规划沟通管理的依据。
 C. 因为沟通必须适应项目的环境，事业环境因素可以提供规划沟通管理时需要考虑的环境因素。
 D. **正确答案。**沟通技术是规划沟通管理过程的工具与技术，而不是输入。

参见：PMBOK®指南第 290 ~ 291 页。

考点与答题技巧：规划沟通管理过程的输入。

13. A. 虽然需要考虑可用的时间和资金，但这不是沟通需求分析的最主要的目的。
 B. **正确答案。**沟通需求分析的主要目的就是要确定干系人对信息的需求，例如，他们需求什么信息、喜欢这些信息以什么方式和格式传递、为什么需要这些信息等等。
 C. 在选择沟通技术时才加以考虑。
 D. 尽管应该确定沟通渠道的多少，但这不是沟通需求分析的最主要的目的。

参见：PMBOK®指南第 291 页。

考点与答题技巧：沟通需求分析的目的。

14. A. 里程碑图仅提供里程碑的实现时间。在大型项目上，不一定每月都有里程碑实现。
 B. **正确答案。**汇总横道图中包括概括性活动的信息，并且相对易读，适于向高层管理层报告信息。
 C. 网络图只能显示活动之间的逻辑关系，不能报告项目进度情况。
 D. 包括的范围太大，没有针对性。

参见：PMBOK®指南第 182 页，解读第 125 页。

考点与答题技巧：选择报告的形式时，应该考虑沟通对象的需要。注意：如果没有“汇总横道图”，则可选“里程碑图”。

15. A. **正确答案。**项目信息流向图是沟通管理计划的主要内容。

- B. 范围太大。沟通管理计划中仅讨论干系人的沟通需求。
- C. 太绝对。这些应该是干系人登记册中的内容。
- D. 干系人管理策略是干系人管理计划中的内容。

参见：PMBOK®指南第 296 页，解读第 203 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。

16. A. 有些敏感性信息和保密性信息不宜列入沟通管理的公开文件中。
- B. 正确答案。应该采取适当保护措施，并选择最合适的沟通技术。
 - C. 答案 B 是更积极有效的处理方法。
 - D. 有些敏感性信息和保密性信息不宜拿出来与客户沟通。

参见：PMBOK®指南第 293 页。

考点与答题技巧：选择合适的沟通技术。

17. A. 这是沟通管理计划中的内容，以保证不同的干系人得到各自所需要的信息。
- B. 正确答案。尽管沟通管理计划中可以规定和限制谁应该与谁沟通，但是通常所有团队成员或其他干系人都可以与项目经理沟通。
 - C. 沟通活动需要时间和资金，所以在沟通管理计划中应该有这方面的安排。
 - D. 促进干系人之间的沟通的很重要的手段就是让他们了解问题解决渠道。问题升级流程可以使大家明白问题解决渠道，它是沟通管理计划中的内容。

参见：PMBOK®指南第 296 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。

18. A. 明显与题意不合。
- B. 前者应该是有效果的沟通，后者是有效率的沟通。
 - C. 明显与题意不合。
 - D. 正确答案。向正确的人提供正确的信息，就能使信息发挥应有的作用，因此就有效果；只提供所需要的信息，就可防止浪费资源，因此沟通就有效率。

参见：PMBOK®指南第 290 页，解读第 203 ~ 204 页。

考点与答题技巧：沟通的效率与效果。

19. A. 工作绩效信息不是管理沟通过程的输出。
- B. 工作绩效数据不是管理沟通过程的输出。
 - C. 问题日志不是管理沟通过程的输出。
 - D. 正确答案。项目沟通既是管理沟通过程的输出，也是控制沟通过程的输入，符合题干要求。

参见：PMBOK®指南第 288 页。

考点与答题技巧：管理沟通、控制沟通过程的输入输出。

20. A. 项目经理的大多数时间是花在沟通上面的。
- B. 正确答案。项目经理可能需要把多达 90% 的时间用在项目沟通上。
 - C. 项目经理的大多数时间都用在团队成员和其他干系人的沟通上。
 - D. 项目经理的大多数时间都用在团队成员和其他干系人的沟通上。

参见：PMBOK®指南第 287 页，解读第 200 页。

考点与答题技巧：项目经理的沟通技能。

21. A. 发起人只是项目沟通的对象之一。
 B. 高级管理层只是项目沟通的对象之一。
 C. **正确答案。**项目经理在与各种干系人的沟通中负主要责任，项目经理也对促进干系人与项目之间的互动起核心作用。
 D. 项目团队的范围太广，不同的团队成员在项目沟通中承担不同的责任，所起的作用也不尽相同。

参见：解读第200页。

考点与答题技巧：项目经理是项目沟通的核心。

22. A. **正确答案。**组织结构是事业环境因素之一。
 B. 标准化的工作流程是组织过程资产，而非事业环境因素。
 C. 沟通管理计划模板是组织过程资产，而非事业环境因素。
 D. 经验教训文档是组织过程资产，而非事业环境因素。

参见：PMBOK®指南第291页。

考点与答题技巧：事业环境因素与规划沟通管理过程。

23. A. 沟通渠道越多，沟通越复杂。
 B. N 是所有干系人或团队成员的数量，也包括项目经理。
 C. **正确答案。**
 D. 沟通渠道越多，沟通的难度就越大，管理的难度也就越大。

参见：PMBOK®指南第292页，解读第206页。

考点与答题技巧：沟通渠道。

24. A. **正确答案。**报告绩效是管理沟通过程的工具和技术。
 B. 信息管理系统是控制沟通过程的工具和技术。
 C. 专家判断是控制沟通过程的工具和技术。
 D. 会议是控制沟通过程的工具和技术。

参见：PMBOK®指南第306~307页，解读第209页。

考点与答题技巧：控制沟通过程的工具和技术。

25. A. 与题干无关。
 B. **正确答案。**控制沟通过程把实际沟通情况与计划要求做比较，发现偏差，并提出纠偏建议。
 C. 与题干无关。
 D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第303页，解读第204页。

考点与答题技巧：控制沟通过程。

26. A. 规划沟通管理过程通常要进行多次。
 B. 应该根据项目的具体情况，决定信息发布的合理方式，不能千篇一律。
 C. **正确答案。**沟通规划不当会导致各种问题。
 D. 应该尽早开展沟通规划工作。

参见：PMBOK®指南第290页。

考点与答题技巧：规划沟通管理。

27. A. 不适用, 交互式沟通适于在双方或多方之间进行即时的信息交换。
 B. 项目绩效报告通常应该以正式的方式发布。
 C. **正确答案。**一般情况下, 项目经理可用推式沟通把绩效报告发送给需要了解项目绩效的特定干系人。
 D. 拉式沟通适用于信息量很大或受众很多的情况, 不适用本题情况。
参见: PMBOK®指南第 295 页, 解读第 208 页。
考点与答题技巧: 推式沟通。
28. A. 根据沟通渠道计算公式, 28 是 8 个关键项目干系人时的沟通渠道数。注意看清题目。
 B. **正确答案。**根据沟通渠道计算公式, 沟通渠道增加了: $10(10-1)/2 - [8(8-1)/2] = 17$ 。
 C. 错误的计算结果。
 D. 根据沟通渠道计算公式, 45 是 10 个干系人时的沟通渠道数。注意看清题目。
参见: PMBOK®指南第 292 页, 解读第 206 页。
考点与答题技巧: 全通道沟通模式下的沟通渠道数量计算, 公式为: $n(n-1)/2$ 。这个知识点很简单, 但考到的可能性比较大。
29. A. 与题意不符, 题目描述的是沟通活动的组成要素之一, 而理解不是沟通活动中的要素。
 B. **正确答案。**题目中描述的是与接收信息有关的活动, 属于解码。
 C. 编码是把思想或想法转化为他人能理解的语言, 正好与解码相反。
 D. 接收是解码的前提, 信息接收者接收信息后还需要把信息还原成有意义的思想或想法。
参见: PMBOK®指南第 293 页, 解读第 205 页。
考点与答题技巧: 沟通模式及其关键要素。
30. A. **正确答案。**电子邮件是推式沟通, 不是拉式沟通。
 B. 项目网页是拉式沟通, 符合拉式沟通的特点。
 C. 这是拉式沟通, 符合拉式沟通的特点。
 D. 这是拉式沟通, 符合拉式沟通的特点。
参见: PMBOK®指南第 295 页, 解读第 208 页。
考点与答题技巧: 拉式沟通。拉式沟通在信息量很大或受众很多的情况下使用。
31. A. 不如 C 全面。管理纸质文件的工具只是信息管理系统的一部分。
 B. 信息管理系统中没有项目干系人管理工具。
 C. **正确答案。**最全面的选项。
 D. 不如 C 全面。管理电子文件的工具只是信息管理系统的一部分。
参见: PMBOK®指南第 300 页。
考点与答题技巧: 管理沟通的工具与技术: 信息管理系统。
32. A. 解释同 D。
 B. 解释同 D。
 C. 解释同 D。
 D. **正确答案。**全通道网络下, n 也包括项目经理, 干系人的数量 $= 1 + 4 + 4 = 9$,

现在沟通渠道的数量 $= n(n-1)/2 = 9 \times 8/2 = 36$ 。

参见：PMBOK®指南第292页，解读第206页。

考点与答题技巧：潜在沟通渠道数量的计算公式。

33. A. 信息的数量也许对沟通技术的选择有一定影响，但主要影响对沟通方法的选择。
 B. **正确答案**。信息需求的紧迫性会直接决定采用哪种沟通技术，如电子或传统邮寄技术。
 C. 干系人数量也许对沟通技术的选择有一定影响，但主要影响对沟通方法的选择。
 D. 组织结构会直接影响干系人的沟通需求，但对选择沟通技术无直接影响。

参见：PMBOK®指南第292页。

考点与答题技巧：影响沟通技术选择的因素。注意区分沟通技术与沟通方法。

34. A. 交互式沟通，就是互动式沟通，如你一言我一语的会谈。
 B. 官网属于正式沟通。
 C. 推式沟通适合于沟通对象不多的情况，如发送邮件。
 D. **正确答案**。建立电子网站，属于拉式沟通。拉式沟通适用于沟通对象很多或者要沟通的信息很多的情况。

参见：PMBOK®指南第295页，解读第208页。

考点与答题技巧：沟通方法。

35. A. 经验教训文档中应该记录：问题的起因，所采取的纠正措施及其理由。
 B. 解释同A。
 C. 解释同A。
 D. **正确答案**。变更请求状态更新在变更日志中完成，而变更日志是实施整体变更控制过程的输出。

参见：PMBOK®指南第308页。

考点与答题技巧：组织过程资产更新、经验教训总结。

36. A. **正确答案**。集中办公与分散办公下的沟通需求，肯定有较大不同。
 B. 这是沟通管理计划中的内容，而沟通管理计划是规划沟通管理过程的输出。
 C. 解释同B。
 D. 解释同B。

参见：PMBOK®指南第293页。

考点与答题技巧：规划沟通过程：根据具体情况，确定沟通需求。

37. A. 管理沟通过程可以根据沟通管理计划的要求，使干系人及时得到所需信息。
 B. **正确答案**。规划沟通管理过程通过分析干系人的沟通需求，编制沟通管理计划，从而识别出与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。
 C. 控制沟通可以监控沟通情况，确保满足干系人的信息需求。
 D. 开展识别干系人过程有助于全面识别干系人。

参见：PMBOK®指南第289页。

考点与答题技巧：规划沟通管理过程。

38. A. 解决冲突或批评别人，最好采用非正式的口头沟通。如不起作用，再用正式书面沟通。

- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 正确答案。解释同 A。

参见：解读第 207 页。

考点与答题技巧：各种沟通方式的适用性。

39. A. 正确答案。题干符合项目开踢会（Kick off meeting）的内容，开踢会在规划阶段结束时召开，宣布项目进入执行阶段。
- B. 项目启动会是在启动阶段结束时就已经开过了。
 - C. 干系人识别会是在启动阶段召开的，是为了识别更多干系人。
 - D. 项目状态评审会是在执行阶段定期或不定期召开的。

参见：解读第 209 页。

考点与答题技巧：项目开踢会（Kick off meeting）。注意了解各种常见的会议及其区别。

40. A. 正确答案。变更日志是管理干系人参与过程的输入。
- B. 项目沟通是控制沟通过程的输入。
 - C. 问题日志是控制沟通过程的输入。
 - D. 工作绩效数据是控制沟通过程的输入。

参见：PMBOK®指南第 304 ~ 305 页。

考点与答题技巧：控制沟通过程的输入。先用排除法排除 B 和 D，再从 A 和 C 中选择。为什么变更日志不是控制沟通的输入，不太好解释，但 PMBOK®指南中就是这样规定的。

41. A. 从题干得知，合约工程师已经采用传真的方式反馈了信息。
- B. 正确答案。项目经理用电子邮件发送信息，合约工程师用传真反馈信息，是反馈的方式出了问题。如果双方没有对给予反馈的方式做特别约定，那么信息发出者以什么方式发出信息，信息接收者就以什么方式向发出者发送反馈情况。
 - C. 从题干中看不出来是因为编码不正确。
 - D. 从题干中看不出来是因为解码错误。

参见：PMBOK®指南第 293 页，解读第 210 页。

考点与答题技巧：沟通中的反馈。

42. A. 这是口头语言传达的信息量。
- B. 这是口头语言中所说的内容所传达的信息量。
 - C. 正确答案。在口头沟通时，口头语言只能传达全部信息的 45%，而大约 55% 的信息是通过“非口头语言”传达的。
 - D. 这是口头语言中说话的方式所传达的信息量。

参见：解读第 207 页。

考点与答题技巧：口头沟通中，口头语言和非口头语言所传达的信息量。

43. A. 不能在未经评审的情况下就决定赶工。
- B. 正确答案。问题可能是由于该干系人不了解项目实际情况引起的，应先与该关键干系人沟通。
 - C. 项目经理应该是积极主动的，不应立即求助于公司领导。

D. 项目经理应该先沟通、分析,采取必要的措施,而不是一开始就提出延期申请。

参见:解读第202页。

考点与答题技巧:出现问题应该先检查沟通是否有问题,很多问题都是由于沟通不充分或沟通中的误解引起的。

44. A. **正确答案。**管理沟通的工具和技术有沟通技术、沟通模型、沟通方法、信息管理系统和报告绩效,没有会议。
 B. 会议是规划沟通管理过程的工具和技术之一。
 C. 会议是控制沟通过程的工具和技术之一。
 D. 会议是识别干系人过程的工具和技术之一。

参见:PMBOK®指南第288页。

考点与答题技巧:各过程的工具和技术。注意:实际上,在管理沟通过程中也需要使用“会议”,但指南未把其单列,而是归入了“沟通方法”。会议属于交互式沟通的一种。

45. A. 解码是信息接收者把信息还原成有意义的思想或想法。
 B. 编码是信息发出者把思想或想法转化为能理解的语言。
 C. 反馈是接收方在对信息进行解码和理解的基础上,向发送者做出的回复。
 D. **正确答案。**告知收到表示接收方已经收到信息,但是不一定赞同信息的内容。

参见:PMBOK®指南第293页。

考点与答题技巧:沟通模型的各要素。注意区分告知收悉与反馈。这两个环节也可以同时完成。

46. A. **正确答案。**在管理沟通过程中,需要与干系人沟通可交付成果的状态。
 B. 信息的紧急性和影响,是影响项目沟通的因素之一。
 C. 信息传递方法,是影响项目沟通的因素之一。
 D. 信息的保密程度,是影响项目沟通的因素之一。

参见:PMBOK®指南第301页。

考点与答题技巧:作为输出的“项目沟通”。注意区分作为输出的“项目沟通”与一般意义上的“项目沟通”。

47. A. 非正式口头沟通适用于既不重要也不需要以后查询的事情,例如私下谈话。
 B. 非正式书面沟通。适用于需要在以后查询但不太重要的事情,如用备忘录通知项目。
 C. 正式书面沟通。适用于复杂、重要、不需要立即反馈的事情,如发布项目章程,发布合同。
 D. **正确答案。**正式口头沟通适用于需要立即得到反馈的重要事情,例如合同谈判。

参见:解读第207页。

考点与答题技巧:根据情境选择合适的沟通方式。

48. A. 选择沟通方法时,需要考虑干系人的沟通需求,采取干系人喜欢的方法。
 B. **正确答案。**尽管不无关系,但不如其他三个选项那样本质。
 C. 沟通所需的资金和时间可能因沟通方法而异。
 D. 不同的沟通方法需要借助不同的工具。

参见:PMBOK®指南第295页。

考点与答题技巧:选择适合本项目的沟通方法。用排除法选B。

49. A. 会议是规划沟通管理过程的工具技术。
B. **正确答案**。会议不一定是面对面的，也可以是虚拟的。
C. 虽然也有纯粹的信息交流会议，但大多数会议是用于解决问题或制定决策。
D. 典型的会议应该提前准备议程。
参见：PMBOK®指南第 295 页。
考点与答题技巧：会议。B 太绝对了。
50. A. 不如 D 全面。
B. 不如 D 全面。
C. 不如 D 全面。
D. **正确答案**。只有管理好每一个环节中的噪声，才能降低信息损耗，提高沟通效果。
参见：PMBOK®指南第 300 页。
考点与答题技巧：沟通中的障碍，即噪声。
51. A. 问题日志会记录沟通中出现的问题，经过控制沟通过程后需要更新。
B. 随着沟通过程中干系人和沟通需求的变化，相关预测信息也要更新。
C. 控制沟通过程中会检查和监督项目的绩效，绩效报告的内容需要更新。
D. **正确答案**。报告格式的更新属于组织过程资产的更新，不是项目文件的更新。
参见：PMBOK®指南第 308 页。
考点与答题技巧：控制沟通过程的输出：项目文件更新。用排除法很容易选 D，因为报告格式（报告模板）属于组织过程资产。
52. A. **正确答案**。开会、打电话、网络在线即时沟通都是交互式沟通的例子。
B. 由于有“讨论”，就不是单纯地把信息“推出去”。
C. 不属于拉式沟通。
D. 没有“虚拟沟通”这个说法。
参见：PMBOK®指南第 295 页，解读第 208 页。
考点与答题技巧：交互式沟通。杜撰出来的说法通常都是错误的。
53. A. 正常情况下，官方沟通所传达的信息最能反映组织的真实意思。
B. 解释同 A。
C. 解释同 A。
D. **正确答案**。解释同 A。
参见：PMBOK®指南第 287 页。
考点与答题技巧：沟通的分类。
54. A. **正确答案**。沟通管理计划中写明了谁有权发布机密信息。
B. 不是所有的高级管理者都有权发布所有的机密信息，也不是所有机密信息都必须由高级管理者发布。
C. 不一定是项目发起人。
D. 不一定是项目经理。
参见：PMBOK®指南第 296 页。
考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。
55. A. 项目其他成员收到计划后试图理解其内容，才是解码。

- B. **正确答案**。信息发送者把自己的思想转化成语言，是沟通中的编码。
- C. 项目其他成员收到计划并理解其内容后，才能对信息发送者进行反馈。
- D. 通过适当的沟通媒介发送信息，才是传递信息。

参见：PMBOK®指南第293页。

考点与答题技巧：沟通模型中的编码。

56. A. 这是会议管理技术。
- B. 这是倾听技术。
- C. 这是演示技术。
- D. **正确答案**。引导技术是建立共识和克服障碍。

参见：PMBOK®指南第299页。

考点与答题技巧：有效沟通的技术。

57. A. 与题干无直接关系。
- B. **正确答案**。项目的状态报告、进展测量结果和预测情况都是绩效信息，“报告绩效”这个工具就是用来收集并向干系人发布关于项目绩效的信息。
- C. 在会议上可以交流这些信息，但无法全面收集这些信息。
- D. 这个选项太笼统。

参见：PMBOK®指南第301页。

考点与答题技巧：管理沟通的工具技术：报告绩效。

58. A. 在出现异常情况时才编制异常情况报告。
- B. 完全错误的说法。
- C. **正确答案**。异常情况报告用于报告异常情况。
- D. 异常情况报告通常供高层领导使用。

参见：PMBOK®指南第301页。

考点与答题技巧：项目绩效报告的一种：异常情况报告。

59. A. 没有“执行沟通”这个过程。
- B. 需要通过沟通与干系人打交道，但是管理干系人参与的内容不局限于沟通。这个选项的针对性不够。
- C. **正确答案**。管理沟通过程旨在按沟通管理计划收集和发布信息。
- D. 控制沟通过程旨在监督、记录和分析沟通实际情况，发现和分析偏差，提出变更请求。

参见：PMBOK®指南第297页，解读第203页。

考点与答题技巧：管理沟通过程的主要工作。

60. A. 也许可以向项目经理求助，但不一定。
- B. 也许可以向职能经理求助，但不一定。
- C. 这是回避、拖延，是很消极的做法。
- D. **正确答案**。应该按沟通管理计划中的问题升级流程把问题向上报告。

参见：PMBOK®指南第296页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的内容，问题升级流程。

1. A. 应该根据风险的重要程度来制定与之匹配的风险应对措施。
B. 风险应对措施要由一名责任人具体负责。每个风险都需要唯一的责任人。
C. **正确答案**。需要获得全体相关方的同意，不仅是项目经理的同意。
D. 风险应对措施在规划风险应对过程中制定。
参见：PMBOK®指南第 343 页。
考点与答题技巧：风险应对措施。
2. A. 风险再评估不是只在项目阶段结束时才做，风险审计不是项目收尾阶段的工作。
B. 风险审计通常不由管理层来实施。
C. 尽管项目经理要确保按风险管理计划所规定的频率来实施风险审计，但并非由项目经理亲自实施风险审计。
D. **正确答案**。项目团队应该在项目执行期间定期进行风险再评估，项目经理需要适时安排第三方对项目实施风险审计。
参见：PMBOK®指南第 351 页，解读第 228 页。
考点与答题技巧：风险审计与风险再评估。注意：风险审计既可由项目团队自行开展，也可由聘请独立的第三方开展。
3. A. **正确答案**。定性风险分析本来就是比较主观的分析，不太可靠；如果其所依据的数据质量很差，就会使分析结果毫无用途。
B. 实施定量风险分析过程使用数据收集和展示技术、定量风险分析和建模技术、专家判断等工具。
C. 规划风险应对过程使用消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略和专家判断。
D. 控制风险过程使用风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析、技术绩效测量、储备分析和会议。
参见：PMBOK®指南第 332 页，解读第 224 页。
考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具。
4. A. 风险分解结构是风险管理计划中用来确定风险类别的。
B. **正确答案**。通过识别风险过程识别出来的风险清单和风险描述，是初步风险登记册的内容。
C. 风险责任人将在规划风险应对过程中确定。
D. 风险应对措施将在规划风险应对过程中制定。

参见：PMBOK®指南第327页，解读第218页。

考点与答题技巧：识别风险过程的输出。注意：识别风险过程也可以识别出初步（潜在）的应对措施，但选项D没有“潜在”或“初步”。

5. A. 只是可能导致风险管理失败的原因之一，不如C全面。
- B. 只是可能导致风险管理失败的原因之一，不如C全面。
- C. **正确答案。**这个选项最全面。风险登记册中包含了许多风险细节。应该根据风险登记册来监控和应对风险。如果没有风险登记册，就无法全面系统地开展风险监控与应对。
- D. 与风险管理没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第327页。

考点与答题技巧：风险登记册的作用。风险登记册是一份全面的风险管理手册。必须基于风险登记册，才能进行有效的风险管理。

6. A. 在风险识别阶段，尚未指定风险责任人。
- B. 风险责任人应该根据风险应对措施去预防风险发生，但这个选项不如D全面。
- C. 风险责任人应该在规划风险应对过程中指定。他们需参与该过程，主要是为了他们更好地实施风险应对措施。
- D. **正确答案。**风险责任人在规划风险应对过程中被指定，其主要职责就是监控风险，包括实施风险应对措施。风险应对措施既包括发生前的预防措施，也包括发生后的应急措施。

参见：PMBOK®指南第343页，解读第220页。

考点与答题技巧：风险责任人的职责。

7. A. 应对措施是为已知风险制定的，应对措施中包括预防措施和万一发生时的应急措施。
- B. 未知风险无法消除。
- C. **正确答案。**对于未知风险，人们不能预防性地管理，最好的办法就是分配一定的管理储备，以便在万一发生时使用。
- D. 未知风险无法减轻。

参见：PMBOK®指南第310页，解读第214页。

考点与答题技巧：未知风险的处理。应该把未知风险理解成未知-未知风险，而不是已知-未知风险。

8. A. 风险再评估的对象是已识别风险的概率和后果，而不是风险应对措施和风险管理过程。
- B. **正确答案。**符合PMBOK®指南中对风险审计的描述。风险审计是控制风险过程的工具。
- C. 偏差和趋势分析是控制风险的工具。通过偏差和趋势分析，了解风险发生的情况，并预测未来可能出现的情况。
- D. 与题意无关，技术绩效测量是用来监控项目的技术风险的工具，用于比较实际取得与计划要求的技术成果。

参见：PMBOK®指南第351页，解读第228页。

考点与答题技巧：控制风险过程与风险审计工具。

9. A. 因果图是风险识别的图解工具之一。因果图又叫石川图或鱼骨图，可以帮助风险识别者识别风险的起因，是风险识别的工具。
- B. **正确答案**。亲和图是收集需求过程和实施质量保证过程的工具，不是识别风险过程的工具。
- C. 流程图是风险识别的图解工具之一，便于针对流程中的各环节来识别风险。
- D. 影响图也是风险识别过程使用的图解工具之一。影响图可以直观地表示变量之间的因果关系、时间顺序和其他关系，有利于从这些关系中识别出风险。

参见：PMBOK®指南第 325 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：风险识别过程的图解技术。可采用排除法选出正确答案 B。亲和图是用来对已有的主意归类的，不用于产生主意。

10. A. **正确答案**。 $450 \text{ 万美元} = -200 \text{ 万美元} + 0.5 \times 1000 \text{ 万美元} + 0.3 \times 500 \text{ 万美元}$ 。
- B. 未考虑项目投资。
- C. 错误的计算结果。
- D. 表面上看，数据不全；其实，未写出来的部分可理解为：概率 20%，可收入 0 美元。

参见：PMBOK®指南第 339 页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析和决策树技术。

11. A. **正确答案**。风险接受是指不为处理某特定风险而改变计划。
- B. 风险转移是指用一定的代价把消极风险转移给第三方，使第三方承担该风险的应对责任以及万一发生的部分或全部后果。
- C. 风险开拓是指消除与某积极风险相关的不确定性，确保机会肯定出现。
- D. 风险回避是指变更项目计划，以便完全取消某个高风险的工作，或者使项目目标不受某风险的影响。

参见：PMBOK®指南第 345 页。

考点与答题技巧：风险接受策略。

12. A. 与题意不符。风险接受是指在机会发生时乐以利用，但不主动促进机会的发生。
- B. 与题意不符。风险提高旨在提高机会的发生概率或一旦发生的积极影响，如为项目增加人力资源，来提高项目提前完工的可能性。
- C. **正确答案**。题干中所描述的情况，是典型的风险开拓的例子。
- D. 与题意不符。风险分享是指与其他人合作，大家一起来促进机会的出现，并使大家都从机会的出现中受益。

参见：PMBOK®指南第 345 页。

考点与答题技巧：积极风险的应对策略。注意提高与开拓的区别，前者不能确保机会出现，后者必须确保机会出现。

13. A. 这个说法不符合逻辑。可以说，会使不能按期完工的概率提高。
- B. 不属于风险起因，而是风险触发因素。
- C. 这个说法不符合逻辑。
- D. **正确答案**。风险触发因素也叫风险警告信号和风险症状，根据不同的情况，可表示风险即将发生、风险正在发生或风险已经发生。本题是指项目不能按期完工的风险即将发生。

参见：PMBOK®指南第348页，解读第220页。

考点与答题技巧：风险触发因素的定义。

14. A. 风险类别是风险管理计划的内容，旨在为项目风险管理工作提供基本框架，使风险识别和分析工作能有的放矢。可用风险分解结构列出风险类别。
- B. **正确答案**。风险清单应该是识别风险过程所得到的风险登记册中的内容。
- C. 风险管理计划中通常包括一个概率和影响矩阵，以便在定性风险分析中据此对风险进行优先级排序。
- D. 风险管理计划通常包括风险概率和影响定义，以便提供对风险概率和影响划分层级的方法，减少主观偏见对风险分析的影响，提高定性风险分析的质量。

参见：PMBOK®指南第316~318页，解读第217页。

考点与答题技巧：风险管理计划的内容。

15. A. 项目风险管理过程之一，旨在就已识别风险对项目目标的影响进行定量分析。
- B. 项目风险管理的过程之一，旨在对如何实施项目风险管理活动进行规划。
- C. 项目风险管理的过程之一，旨在主观评价风险的发生概率和影响，对风险进行排序。
- D. **正确答案**。实施风险应对不是一个单独的过程，只是控制风险过程的一部分工作。

参见：PMBOK®指南第309页，解读第216页。

考点与答题技巧：项目风险管理的过程。

16. A. **正确答案**。属于风险管理计划中的角色与职责部分。
- B. 风险登记册中会为每个风险指定责任人。题干中没有提到“针对每个风险”。
- C. 虽然人力资源管理计划中也可能写相关的角色与职责，但不如风险管理计划有针对性。
- D. 沟通管理计划会写与风险有关的沟通活动及其责任人，但不会全面写风险管理活动的领导者、支持者和参与者。

参见：PMBOK®指南第316页，解读第217页。

考点与答题技巧：风险管理计划的内容。注意：风险管理计划中的角色与职责不同于风险登记册中的风险责任人。

17. A. **正确答案**。建立应急储备是风险接受中的主动接受策略。
- B. 这是风险减轻的例子，采用不太复杂的方法可以降低风险发生的概率。
- C. 这是风险减轻的例子，进行多次实验可以降低风险发生的概率，例如高科技产品出厂前进行多次实验，可以减少产品质量风险发生的概率。
- D. 这是风险减轻的例子，以便降低采购到不符合项目要求的产品的风险。

参见：PMBOK®指南第345页。

考点与答题技巧：风险减轻策略与风险接受策略。

18. A. 不如D直接和全面。
- B. 不如D直接和全面。
- C. 不如D直接和全面。
- D. **正确答案**。风险发生的可能性和后果以及人们对风险的认知程度，联合决定人们的风险态度。人们应对风险的方式又直接受风险态度的影响。

参见：PMBOK®指南第 311 页，解读第 214 ~ 215 页。

考点与答题技巧：风险态度与风险应对方式。

19. A. 信息不足，无法使用贝塔分布。
 B. 信息不足，无法使用三角分布。
 C. 信息不足，无法使用对数分布。
 D. 正确答案。只能使用均匀分布，即假设各种可能工期的概率都是相同的。

参见：PMBOK®指南第 337 页，解读第 229 页。

考点与答题技巧：概率分布。注意：在这种情况下，其实也可以采用标准正态分布，但 PMBOK®指南中没有提到。

20. A. 风险数据质量评估是实施定性风险分析过程的工具。
 B. 风险概率和影响评估是实施定性风险分析过程的工具。
 C. 风险概率和影响矩阵是实施定性风险分析过程的工具。
 D. 正确答案。PMBOK®指南中把访谈和概率分布列为定量风险分析过程所使用的数据收集和展示技术。

参见：PMBOK®指南第 336 页，解读第 225 页。

考点与答题技巧：实施定量风险分析过程的工具。

21. A. 正确答案。项目需要申请环境许可证，是风险起因。
 B. 这是风险事件，而不是风险起因。
 C. 这是风险条件，是促进风险事件发生的环境，不是风险起因。
 D. 这是风险事件，可能发生，也可能不发生。

参见：PMBOK®指南第 310 页。

考点与答题技巧：风险的起因、条件和事件。注意：一方面，PMBOK®指南称“风险是一种不确定的事件或条件”；另一方面，它在紧接着的描述中又把风险条件和风险事件区分开来。把风险条件和风险事件区分开来，更加合理。例如，项目需要申请环境许可证，是风险起因；政府机构办事效率低，是风险条件；政府机构可能延误许可证的颁发，则是风险事件。

22. A. 前半句正确，后半句不正确。高风险区域表示发生的概率高，而且机会的影响大。
 B. 正确答案。高风险区域的机会意味着概率和后果的乘积较大，即机会容易发生，并且发生的后果对项目比较有利。
 C. 高风险区域的机会容易被抓住，应该被充分的监控。
 D. 高风险区域的机会容易抓住，产生的效益也较高。

参见：PMBOK®指南第 332 页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。

23. A. 正确答案。龙卷风图使人一目了然地看出对结果影响很大的变量与对结果影响很小的变量之间的差异，常用来表现敏感性分析的结果。
 B. 预期货币价值分析常用决策树来表示。
 C. 决策树分析是预期货币价值分析的图示方法，与龙卷风图毫无关系。
 D. 模拟分析的结果常用概率分布图表示。

参见：PMBOK®指南第 338 ~ 339 页。

考点与答题技巧：敏感性分析。用于表示模拟分析结果的概率分布图，请见 PMBOK®指南第 340 页图 11-17。

24. A. 这是风险分类的主要标准。借助工作分解结构对风险进行分类，可以明确每个 WBS 要素会受哪些风险的影响。
 B. **正确答案。**它不是风险分类的主要标准（PMBOK®指南中没直接提到）。
 C. 这是风险分类的主要标准。根据风险根本原因对风险分类，有助于制定有效的风险应对措施。
 D. 也可以根据项目阶段对风险进行分类，明确项目不同阶段面临的风险情况。

参见：PMBOK®指南第 332 页。

考点与答题技巧：定性风险分析与风险分类。风险分类是定性风险分析的工具。

25. A. 说法没有错，但是与 B 相比，不如 B 全面和有实质意义。
 B. **正确答案。**得到风险的严重性指标后，可借助概率和影响矩阵从组织的角度判断风险属于哪个级别，从而确定风险的优先级顺序。它通常是由组织确定的，并被列入风险管理计划的标准化表格（客观标准）。
 C. 说法没有错，但不如 B 有实质意义。
 D. 概率和影响矩阵通常由项目所在的组织制定，而不是由项目管理团队制定。项目管理团队可以对概率和影响矩阵做适当调整（剪裁），并收入风险管理计划。

参见：PMBOK®指南第 331 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。

26. A. **正确答案。**风险概率和影响评估是实施定性风险分析过程的工具与技术。
 B. 不是实施定量风险分析过程的工具。实施定量风险分析过程使用了数据收集和展示技术、定量风险分析和建模技术、专家判断等工具。
 C. 不是规划风险应对过程的工具。规划风险应对过程使用消极风险或威胁的应对策略、积极风险或机会的应对策略、应急应对策略和专家判断。
 D. 不是控制风险过程的工具。控制风险过程使用风险再评估、风险审计、偏差和趋势分析、技术绩效测量、储备分析和会议。

参见：PMBOK®指南第 330 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具。

27. A. 在识别风险时，尚未指定风险责任人。
 B. 在实施定性风险分析时，尚未指定风险责任人。
 C. 在实施定量风险分析时，尚未指定风险责任人。
 D. **正确答案。**在规划风险应对过程中，为风险确定责任人。由于风险责任人负责监控风险（包括实施风险应对措施），所以他必须要参与规划风险应对过程。

参见：PMBOK®指南第 343 页。

考点与答题技巧：项目风险责任人。计划的执行者必须参与计划的编制。

28. A. 实施定性风险分析过程是每个已识别风险都必须经过的过程，此过程对风险进行初步排序，是后续过程的基础。
 B. **正确答案。**只有经定性分析被判断为严重的，而且又是可量化的风险，才需要经过实施定量风险分析过程。

C. 应该对每个已识别风险制定应对措施。即便是轻风险，也需要被列入观察清单，由指定的观察者进行观察，这种观察也是风险应对措施，属于风险接受。

D. 对任何已识别的风险，控制风险过程都是必需的。

参见：PMBOK®指南第 334 页，解读第 219 页。

考点与答题技巧：项目风险管理过程。许多风险不需要被定量分析。

29. A. 正确答案。项目计划的详细程度取决于项目自身的特点。在不同的项目上，项目计划可以简单，也可以复杂。

B. 项目计划的质量是项目的风险指示器之一。项目计划质量高，那么项目面临的风险就小。

C. 项目计划与项目需求的匹配程度是项目的风险指示器之一。匹配程度高，则项目风险小。

D. 项目计划与假设条件的匹配程度是项目的风险指示器之一。匹配程度高，则项目风险小。

参见：PMBOK®指南第 324 页。

考点与答题技巧：项目的风险指示器。

30. A. 发生的概率对风险优先级排序有重要影响。风险的严重性由风险发生的概率和后果联合决定。

B. 风险发生的后果大小，是决定风险严重性的重要依据。

C. 很快就要发生并处理的风险，需要排在比较靠前的位置。

D. 正确答案。风险承受力是指组织能够承受多大的风险，与风险优先级排序无关。

参见：PMBOK®指南第 329、333 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：风险优先级排序的影响因素。注意：如果是针对不同的项目目标，风险承受力也会影响风险排序。例如，由于项目发起人在进度和成本方面的风险承受力的不同，某风险对于进度是很严重的风险，但对于成本是很轻的风险。

31. A. 风险数据质量评估是实施定性风险分析过程的工具与技术。

B. 解释同 A。

C. 正确答案。解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 332 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具：风险数据质量评估。

32. A. 正确答案。

B. 风险概率影响矩阵中有风险的概率和影响，但不用于查询概率和影响，而是用于查询概率和影响的乘积。

C. 这个选项太笼统。

D. 与规避风险无直接关系。

参见：PMBOK®指南第 331 页，解读第 224 页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的工具：概率影响矩阵。

33. A. 这个说法不够严谨。

B. 正确答案。

- C. 次生风险不一定不重要。
- D. 次生风险与是否紧急发生没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第348页，解读第220页。

考点与答题技巧：次生风险。

34. A. 新建的预期货币价值低于扩建，故不选择新建。
- B. 正确答案。扩建的预期货币价值大于新建，故选择扩建。
- C. 只要每个方案之下的各条分支的概率之和等于100%，就可计算出预期货币价值。
- D. 预期货币价值分析是一种风险中立的决策方法，与人们的风险态度无关。

参见：PMBOK®指南第339页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析、决策树技术。

35. A. 严格地讲，风险是针对未来的。
- B. 正确答案。未来可能发生或不发生的事件，是风险。
- C. 解释同A。
- D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第310页。

考点与答题技巧：风险是未来可能发生或不发生的事件。

36. A. 这个工作应该已经在识别风险过程中完成。
- B. 应该在完成D之后，再做这个工作。
- C. 这是监控风险过程中的工作。
- D. 正确答案。在定性风险分析中，应该使用风险概率和影响矩阵对风险进行排序。风险级别矩阵就是风险概率和影响矩阵。

参见：PMBOK®指南第329页，解读第224页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的主要工作。在重复开展定性分析时，也需要评估风险的发展趋势；但题目中没有提到“重复”。

37. A. 龙卷风图用于表示敏感性分析的结果。
- B. 概率分布图用于表示蒙特卡洛模拟分析的结果。
- C. 因果图用于质量管理，也可用于分析风险的原因。
- D. 正确答案。预期货币价值分析借助决策树来实现。

参见：PMBOK®指南第339页。

考点与答题技巧：预期货币价值分析、决策树技术。

38. A. 在规划风险应对过程中，指定风险责任人，并列入风险登记册。
- B. 正确答案。风险管理计划中包括风险管理方法论。
- C. 在规划风险应对过程中，制定风险应对措施，并列入风险登记册。
- D. 风险登记册是识别风险过程的输出，并在后续的风险管理过程中得到完善。

参见：PMBOK®指南第316页，解读第217页。

考点与答题技巧：规划风险管理过程的输出：风险管理计划。

39. A. 这是规划风险应对过程的输出。
- B. 正确答案。
- C. 这是定量风险分析过程的输出。

D. 这是规划风险应对过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 333 页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析过程的输出：项目文件更新，包括风险登记册更新和假设条件日志更新。

40. A. **正确答案**。一方面，需要编制核对单来更好地识别风险；另一方面，核对单本身会有风险（核对单不可能完全穷尽所有情况）。
 B. 控制质量过程中，需要使用质量核对单去检查质量，得到完成的核对单（组织过程资产更新的一部分）。质量核对单是控制质量过程的输入。
 C. 质量核对单是规划质量管理过程的输出。
 D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 325 页，解读第 223 页。

考点与答题技巧：识别风险过程的工具与技术：核对单分析。

41. A. 不可能刚好相等。
 B. 通常整体项目风险会大于单个项目风险之和，因为前者包括所有风险来源，后者只包括所有已识别的风险。
 C. **正确答案**。解释同 B。
 D. 肯定有一定的联系。

参见：PMBOK®指南第 310 页。

考点与答题技巧：单个项目风险与整体项目风险。

42. A. 正确说法。
 B. **正确答案**。未知风险是不能进行主动管理的，需要分配一定的管理储备。被接受的风险，也是没有主动管理的，可分配应急储备或不采取任何措施。
 C. 风险源自项目中的不确定性。
 D. 对项目范围、时间、成本和质量的任何一个方面都不会有任何影响的不确定性事件，就不是项目风险。

参见：PMBOK®指南第 310 页，解读第 212 ~ 213 页。

考点与答题技巧：风险的概念。

43. A. 已知-已知风险是已经识别出来并经过分析的风险，通常人们知道它发生的可能性和后果，可将计算出来的风险金额直接计入具体工作的直接成本中去，不动用应急储备。
 B. **正确答案**。已知-未知风险是已经识别出但其发生概率或后果还不清楚的风险，通常可以用应急储备（包括应急时间和资金）来应对。
 C. 未知-未知风险是完全未知的风险，用管理储备来应对。
 D. 与次生风险无关。

参见：PMBOK®指南第 310 页，解读第 214 页。

考点与答题技巧：常见的风险类别及应对措施。

44. A. 开拓是消除积极风险相关的不确定性，确保机会一定出现。
 B. 提高是指使积极风险发生的因素最大化，提高机会发生的概率。
 C. **正确答案**。把应对机会的部分责任分配给有能力的第三方，这是分享机会。

D. 转移是把威胁造成的影响连同应对责任一起转移给第三方的消极风险应对策略。

参见：PMBOK®指南第346页。

考点与答题技巧：积极风险的应对措施。

45. A. 解释同 B。

B. **正确答案**。通常由组织来设定概率和影响的各种组合，根据组织的偏好来设定高、中、低风险级别。

C. 解释同 B。

D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第318页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。

46. A. 组织和干系人的风险态度取决于风险偏好、风险承受力和风险临界值三类因素。

B. 解释同 A。

C. **正确答案**。组织会基于风险承受力、风险态度而采取不同的风险应对措施，风险应对措施是后来制定的，不会影响组织和干系人的风险态度。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第310~311页，解读第215页。

考点与答题技巧：影响组织和干系人风险态度的多种因素。

47. A. **正确答案**。应该针对 WBS 中的各要素来识别风险。

B. 识别风险应该依据具体的进度活动和活动持续时间估算，而不是进度基准。

C. 识别风险应该依据具体的进度活动和活动成本估算，而不是成本基准。

D. 指南中没有“质量基准”这个名词。

参见：PMBOK®指南第321~323页，解读第221页。

考点与答题技巧：识别风险的输入。

48. A. **正确答案**。愿意冒的风险超出了风险承受力，就是典型的冒险者。

B. 风险中立者的风险偏好会大于风险临界值、小于风险承受力。

C. 风险规避者的风险偏好会小于风险临界值。

D. 可以把它判断为风险冒险者。

参见：PMBOK®指南第310~311页，解读第214~215页。

考点与答题技巧：风险态度、风险临界值、风险偏好、风险承受力。

49. A. 工作绩效数据是控制风险过程的输入之一。

B. 工作绩效报告是控制风险过程的输入之一。

C. **正确答案**。工作绩效信息是控制风险过程的输出。

D. 干系人登记册是规划风险管理过程的输入之一。

参见：PMBOK®指南第353页。

考点与答题技巧：控制风险过程的输出。

50. A. **正确答案**。风险临界值是组织能承受风险的程度，低于该值不需要采取措施，高于该值必须采取措施。成本超支5%就必须采取措施，所以本题中成本的5%是风险临界值。

B. 风险承受力是组织能承受的最大风险，成本超支15%就终止项目，所以本题中成本

的15%是风险承受力。

C. 与题干无关, 风险偏好是组织为实现某个目标而愿意承受的风险。

D. 解释同 A。

参见: PMBOK®指南第 310 ~ 311 页, 解读第 215 页。

考点与答题技巧: 风险临界值、风险偏好、风险承受力的概念区分。

51. A. **正确答案**。敏感性分析是常用的单因素分析, 把其他因素固定在一个基准值, 分析某因素变化对进度的影响, 这样就可以知道哪个因素对进度影响最大, 从而重点管理。

B. 根本原因分析是识别风险的技术之一 (属于信息收集技术)。

C. 预期货币价值分析用来分析备选的方案, 与题干无关。

D. 实验设计是规划质量管理的技术, 用于分析几个变量的组合对结果的影响。

参见: PMBOK®指南第 338 页, 解读第 225 页。

考点与答题技巧: 敏感性分析。

52. A. **正确答案**。符合弹回计划的定义。

B. 弹回计划只是备用的应急计划, 而不是首选的应急计划。

C. 与题意无关, 而且涉嫌违反职业道德。

D. 与题意无关。

参见: PMBOK®指南第 343 页, 解读第 220、230 页。

考点与答题技巧: 风险应对: 弹回计划。

53. A. 根本原因分析用于发现问题、找到深层原因并制定预防措施。

B. 核对单分析用来判断在过去项目上存在的风险在本项目上是否也存在。

C. 假设分析是检验假设条件在项目中的有效性, 并识别其中不准确信息导致的项目风险。

D. **正确答案**。分析项目的优势和劣势以及外界的机会和威胁。

参见: PMBOK®指南第 326 页, 解读第 224 页。

考点与答题技巧: SWOT 分析。以上几种都是识别风险的工具与技术, 要熟悉每种工具与技术的作用和特点。

54. A. 不局限于项目团队成员。

B. 不局限于风险管理专家。

C. 不局限于项目经理和高级管理者。

D. **正确答案**。应该鼓励全体项目干系人参与风险识别。

参见: PMBOK®指南第 321 页, 解读第 218 页。

考点与答题技巧: 风险识别。D 似乎太绝对了, 但相对于其他三个选项, D 更好。

55. A. 头脑风暴并不匿名。

B. **正确答案**。德尔菲技术的特点就是匿名参与、多轮反馈、取得一致意见。

C. 访谈并不匿名。

D. 根本原因分析不一定有多名专家参加。

参见: PMBOK®指南第 324 页。

考点与答题技巧: 德尔菲技术的特点。

56. A. 风险转移并不能消除风险。
B. 把风险推给后续项目，不属于风险转移。
C. **正确答案。**风险转移是用一定的代价，把应对风险的责任与风险的后果，转移给第三方。
D. 风险转移通常需要支付费用。
参见：PMBOK®指南第344页，解读第226页。
考点与答题技巧：风险转移。
57. A. **正确答案。**RBS是按风险类别排列的一种层级结构。
B. 解释同A。
C. 解释同A。
D. 解释同A。
参见：PMBOK®指南第317页。
考点与答题技巧：风险分解结构。
58. A. 定量风险分析的对象是经过定性分析被确认为对项目有重大影响的风险。对项目影响不大的风险，可以不做定量风险分析，直接进行下一步。
B. **正确答案。**低风险区域内的风险对项目影响不大，可以不做定量风险分析，直接开始规划风险应对过程。
C. 跟踪已识别的风险是控制风险过程的内容，应先规划风险应对，再进行控制风险过程。
D. 规划风险管理应该是识别风险过程之前就做的。
参见：PMBOK®指南第329、334页。
考点与答题技巧：风险管理各过程之间的关系。
59. A. 偏差和趋势分析针对项目的进度和成本绩效。
B. **正确答案。**技术绩效测量针对项目的技术绩效。
C. 储备分析用于分析应急储备（包括时间和资金）是否仍然合理，与题意无关。
D. 会议与题意无直接关系。
参见：PMBOK®指南第352页，解读第228页。
考点与答题技巧：控制风险的技术：技术绩效测量。
60. A. 解释见B、C。
B. **正确答案。**规避和减轻策略通常用于高影响的严重风险。规避可以消除风险，减轻可以减低风险发生的概率或造成的影响。
C. 转移和接受适用于低影响的不太严重的风险。
D. 解释见B、C。
参见：PMBOK®指南第344页。
考点与答题技巧：消极风险的应对策略。

1. A. 价格固定的前提条件是：工作范围不变。如果工作范围变了，通常可调整合同价格。
B. 要使用固定总价合同，买方必须准确定义所要采购的产品或服务。
C. 买方承担工作范围变更引起的成本增加，但是，合同履行不好（如卖方成本控制不力）导致的成本增加，应该由卖方承担。
D. **正确答案**。工作范围发生了变更，可以相应调整合同价格。
参见：PMBOK®指南第362页，解读第236页。
考点与答题技巧：固定总价合同。
2. A. 在合同工作完成前，双方可协商一致结束合同。
B. 买方可以仅仅为了自己的便利，而宣布提前解除合同。这种情况下，买方应给予卖方相应的赔偿。
C. 尽管并不是任何违约都会导致合同提前终止，但是重大违约的确会导致合同提前终止。当然，对什么是重大违约，没有统一的客观标准。
D. **正确答案**。项目完工不属于提前终止，而是合同正常终止。
参见：PMBOK®指南第387页，解读第252~253页。
考点与答题技巧：合同提前终止的原因。
3. A. **正确答案**。所需的合同条款应该包括在采购文件中，表示将来所签的合同中应该包括的条款。
B. 合同价格应该是由潜在卖方根据采购文件估算的价格，不应该出现在采购文件中。
C. 详细的施工方法由潜在卖方提供，在采购文件中只会出现总体项目要求。
D. 详细的进度计划由潜在卖方在投标书中提供，在采购文件中只能规定里程碑的实现日期和整个项目的完工日期。
参见：PMBOK®指南第368页，解读第242页。
考点与答题技巧：采购文件的内容。
4. A. 成本补偿合同下的“费用（Fee）”包括除可报销成本以外的一切费用和利润，其中主要是利润。卖方的管理费通常是可报销成本。
B. 固定成本通常是可报销成本。
C. 间接成本通常是可报销成本。
D. **正确答案**。买方向卖方支付这部分费用，作为卖方的利润。在成本加固定费用合同下，这部分费用是固定的；在成本加激励费用合同下，按合同中规定的方法计算这部分费用；而在成本加奖励费用合同下，这部分费用完全取决于买方的主观意愿。

参见：PMBOK®指南第363页，解读第238页。

考点与答题技巧：成本补偿合同。

5. A. 采购文件用于征求潜在卖方的建议书，是规划采购管理过程输出之一，是签订合同的基础之一。在招投标中，采购文件就是招标文件。
- B. 建议书是潜在卖方为与买方签订合同而发出的要约，在招投标中，是投标文件。
- C. **正确答案。**采购管理是围绕合同展开的。在合同签订之前的工作，都是为了签合同；在合同签订之后，则是执行和管理合同；最后，需要对合同进行收尾。
- D. 建议邀请书是采购文件的代名词。也可以说建议邀请书是采购文件的一种。

参见：PMBOK®指南第357页，解读第233页。

考点与答题技巧：项目采购管理与合同。

6. A. **正确答案。**在规划采购管理过程中，往往需要寻求各种专家的协助，如合同专家、采购专家、法律专家和技术专家，以保证规划采购工作的质量。
- B. 项目经理本身就应该是管理专家。
- C. 解释同B。
- D. 解释同B。

参见：PMBOK®指南第357页。

考点与答题技巧：外部专家对规划采购管理过程的支持。

7. A. 规划采购管理阶段尚没有投标人。
- B. **正确答案。**实施采购过程中，召开投标人会议来澄清潜在卖方对采购文件的疑问，并使潜在卖方有机会考察现场。投标人会议是在潜在卖方购买采购文件之后、正式投标之前，由买方召集的一个正式会议。
- C. 在PMBOK®指南中不存在卖方选择阶段。卖方选择是在实施采购过程中完成的。
- D. 控制采购是在合同签订以后进行的，此时，中标的投标人已经成为真正的卖方。

参见：PMBOK®指南第375页，解读第249页。

考点与答题技巧：实施采购过程与投标人会议。

8. A. 这是对买方的称呼。采购过程中，顾主通过支付金钱获得产品、服务或成果。
- B. 承包商也会成为买方，承包商也需要支付金钱从外部购买产品或服务，如采购施工材料和施工人员。
- C. 客户是对买方的称呼，在采购过程中，客户负责支付金钱，卖方负责提供产品或服务。
- D. **正确答案。**投标人是潜在的卖方。

参见：PMBOK®指南第357页，解读第232页。

考点与答题技巧：在项目采购管理中，对买方的其他称呼。

9. A. 合同总价不是由买方单方面确定的。
- B. 采用固定总价合同的项目，通常工作范围清楚明确，合同执行中的变更就很少。
- C. **正确答案。**只有工作范围非常清楚的采购，才能用固定总价合同。
- D. 在固定总价合同下，卖方有很高的积极性控制项目成本，不需买方监督。

参见：PMBOK®指南第362~363页，解读第236页。

考点与答题技巧：固定总价合同。

10. A. 工料合同按项目工作所花费的实际工时数和材料数，按事先确定的单位工时费用标准和单位材料费标准进行付款。从工作量上讲，工料合同具有成本补偿合同的特点；从单价固定上讲，工料合同具有总价合同的特点。
- B. **正确答案**。这是成本补偿合同。
- C. 由于工作量是放开的，所以无法明确规定合同的总价。
- D. 由于缺少准确的工作说明书，采购的数量也就没有准确规定。
- 参见：PMBOK®指南第 364 页，解读第 239 页。
- 考点与答题技巧**：工料合同。
11. A. 规划采购管理阶段，买方还未与潜在供应商接触。
- B. **正确答案**。实施采购过程是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程，其中要使用投标人会议这个工具。题中所描述的现象是召开投标人会议。
- C. 控制采购是以已签订的合同为基础的，而题目中的情况是还没有签订合同。
- D. 合同还未正式签订，更未进入结束采购过程。
- 参见：PMBOK®指南第 375 页，解读第 249 页。
- 考点与答题技巧**：投标人会议与实施采购过程。
12. A. 通常不由买方的高级管理层来发出合同关门的通知。
- B. 这个选项太笼统，面太宽。
- C. **正确答案**。买方通常授权其采购管理员向卖方发出合同关门的通知。采购管理员可以是项目经理或项目团队中的其他人。
- D. 项目发起人是项目的出资者。
- 参见：PMBOK®指南第 389 页，解读第 245 页。
- 考点与答题技巧**：谁向卖方签发关于合同关门的书面通知。
13. A. **正确答案**。潜在卖方编制建议书（投标文件）所花费的成本，无论中标与否，均不向买方直接收取。
- B. 解释同 A
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。
- 参见：PMBOK®指南第 373 页。
- 考点与答题技巧**：卖方建议书。
14. A. 投标邀请书用于同时考虑价格和技术的采购。
- B. 报价邀请书用于以价格为主要评价标准的采购。
- C. **正确答案**。建议邀请书用于以技术方案为主要评价标准的采购。
- D. 投标通知是投标邀请书的代名词。
- 参见：PMBOK®指南第 368 页，解读第 241 页。
- 考点与答题技巧**：采购文件的不同名称。
15. A. **正确答案**。采购工作说明书中会规定拟采购的产品或服务的详细属性。
- B. 项目章程中不涉及拟采购产品或服务的详细属性。
- C. 工作分解结构中会包括拟采购的产品或服务，但没有详细属性。
- D. 范围管理计划是关于如何管理项目范围的计划，并不包括合同所需产品或服务的详

细属性。

参见：PMBOK®指南第367页，解读第241页。

考点与答题技巧：采购工作说明书。

16. A. 采购工作说明书旨在详细定义拟采购的产品或服务，便于潜在卖方据此能评估自己是否有能力提供。
- B. 各潜在卖方都根据同样的采购工作说明书来报价，他们的报价之间才具有可比性。
- C. **正确答案。**采购工作说明书发出后，在签订合同前，买方可以对其进行修改、补充和完善。
- D. 这是由采购工作说明书的本质决定的，任何采购都需要采购工作说明书。但是，采购工作说明书的繁简可以不同。

参见：PMBOK®指南第367页，解读第241页。

考点与答题技巧：采购工作说明书。在规划采购管理过程中，买方首先制定自制或购买决策，再对需要外购的部分编制采购工作说明书、采购文件和供方选择标准。广义上的采购文件中，包括采购工作说明书和供方选择标准。

17. A. 不全面。(1) 采购审计也需要审查买方的采购工作，(2) 采购审计不仅仅是审查不足之处。
- B. 面太宽。采购审计只针对采购活动。
- C. 这是风险审计，不是采购审计。
- D. **正确答案。**采购审计旨在对规划、实施和控制采购过程进行结构化审查，来总结经验教训，以改进将来的采购工作。

参见：PMBOK®指南第388页。

考点与答题技巧：采购审计。

18. A. 有可能。双方估算的基础是相同的，差距可能来源于潜在卖方没有完全响应采购工作说明书，即某些工作没有被估算。
- B. 有可能。卖方可能误解采购工作说明书所规定的工作。
- C. 有可能。采购工作说明书可能存在缺陷，如对产品性能、质量等说明不够详细，导致双方的理解不一致，从而导致差距。
- D. **正确答案。**在弄清楚卖方报价低的原因之前，不能如此简单地地下结论。如果该潜在卖方中标，不一定能为买方节约成本，甚至可能使项目不能顺利进行。如果买方使用独立估算的建议书评价技术，就说明买方对自己的估算很自信，所以就应该选择最接近独立估算的报价中标。

参见：PMBOK®指南第376页。

考点与答题技巧：独立估算技术。

19. A. 这是规划采购管理过程的输出之一，它描述了如何管理从编制采购文件直到合同收尾的各个采购过程。
- B. 这是规划采购管理过程的输出之一，但是在具体应用中，不同类型的采购文件有不同的常用名称。
- C. **正确答案。**建议书是由潜在卖方根据采购文件编写并提交的，是实施采购的输入之一。由于PMBOK®指南中的采购管理是从买方的角度来写的，所以它没有把建议书

列作一个输出。从时间上讲,建议书是在实施采购阶段形成的。

- D. 这是规划采购管理过程的输出之一,通常是采购文件的一部分,制定标准的目的是为了对卖方建议书进行评级或打分。在招投标中,就是评标标准。

参见: PMBOK®指南第 366 ~ 370 页,解读第 247 页。

考点与答题技巧: 规划采购管理过程的输出。

20. A. **正确答案**。采购文件用于征求潜在卖方的建议书,是规划采购管理过程的输出,并用于实施采购过程和控制采购过程。在 PMBOK®指南第 5 版中它也是结束采购过程的输入,但作为结束采购过程输入的采购文件,包含的内容比较多,包括在规划采购管理、实施采购和控制采购过程中得到的各种主要文件。
- B. 采购文档是 PMBOK®指南第 4 版中的说法。
- C. 卖方建议书是卖方准备的,它是实施采购的输入,不是结束采购的输入。
- D. 协议是控制采购的输入。在结束采购过程中,实际也需依据协议(合同),可以把它理解成已包括在“采购文件”中。

参见: PMBOK®指南第 388 页,解读第 247 页。

考点与答题技巧: 结束采购过程的输入。

21. A. **正确答案**。在固定总价合同下,业主基本没有成本风险。
- B. 买方一般不喜欢成本补偿合同,因为买方承担几乎全部成本风险。
- C. 单价合同不是 PMBOK®指南中提到的合同类型。
- D. 工料合同既有总价合同的特点,也有成本补偿合同的特点,买方承担中度的成本风险,即工作量变动的风险。

参见: PMBOK®指南第 363 页,解读第 236 页。

考点与答题技巧: 合同类型与固定总价合同。

22. A. 你是卖方,在固定总价合同下,成本风险最高。
- B. 作为卖方,工料合同下,需要承担工料单价的风险。
- C. **正确答案**。成本补偿合同下,卖方的成本风险最低。成本加固定费用合同的风险比成本加激励费用合同更低。
- D. 在成本加激励费用合同下,卖方有一定的利润风险(机会和威胁)。

参见: PMBOK®指南第 364 页,解读第 238 页。

考点与答题技巧: 合同种类与风险分担。注意: 此题假设你是卖方。采购管理的题目,如果没有特别指明,就是从买方的角度来问的。

23. A. **正确答案**。 $120000 \text{ 美元} = 110000 \text{ 美元} + 100000 \text{ 美元} \times 10\%$ 。
- B. 在成本加固定费用合同,费用不能随实际成本变化。
- C. 这个选项不是按实际成本计算的。
- D. 可以算出来。

参见: PMBOK®指南第 364 页。

考点与答题技巧: 合同价格的计算。

24. A. 这不是采购审计的目的,而是控制采购过程中的工作。
- B. 采购审计不是要对相关人员进行奖惩,而是总结供以后采购借鉴的经验教训。
- C. **正确答案**。采购审计旨在对规划采购管理、实施采购和控制采购过程进行结构化审

查，总结采购工作中的经验教训。

D. 这是控制采购过程的工作，而采购审计是在结束采购阶段进行的。

参见：PMBOK®指南第388页，解读第252页。

考点与答题技巧：采购审计。

25. A. 正确答案。编制采购文件是在规划采购管理过程的工作。

B. 在实施采购过程中，买方发出采购文件，获取卖方建议书，对建议书进行评审，确定中标者，授予合同。

C. 解释同B。

D. 解释同B。

参见：PMBOK®指南第371页，解读第240页。

考点与答题技巧：实施采购过程。

26. A. 经济价格调整条款不用于应对工作范围变更的风险。

B. 经济价格调整条款不用于应对现场条件变化的风险。

C. 正确答案。如果合同周期较长（跨年度），就可在合同中加入经济价格调整条款，来保护买方和卖方免受外界不可控情况（如通货膨胀）的影响。

D. 经济价格调整条款不用于应对生产率低下的风险。

参见：PMBOK®指南第363页，解读第236页。

考点与答题技巧：总价加经济价格调整合同。

27. A. 总价合同往往需要较长时间的准备工作。

B. 解释同A。

C. 解释同A，而且题目中未提到服务期跨年度。

D. 正确答案。由于情况紧急，不能编写详细的采购工作说明书，而且采购的规模不大，故可用工料合同。

参见：PMBOK®指南第364页，解读第239页。

考点与答题技巧：工料合同使用的条件：（1）工作性质清楚，但工作量不易确定；（2）采购规模不大；（3）需要快速签合同。这三个条件需同时具备。

28. A. 这是成本加固定费用合同。

B. 这是成本加激励费用合同。

C. 正确答案。在成本加奖励费用合同下，由买方完全凭自己的主观判断来决定给卖方支付的利润数。买方不需任何客观标准，卖方没有任何讨价还价的余地。

D. 不能反映成本加奖励费用合同的本质。

参见：PMBOK®指南第364页，解读第238~239页。

考点与答题技巧：成本加奖励费用合同。注意：在考试时，为了区分成本加激励费用合同（Cost Plus Incentive Fee）与成本加奖励费用合同（Cost Plus Award Fee），考生应该阅读英文原文；因为这两个词可能被反过来翻译。

29. A. 采购工作说明书是采购文件的一部分，是对拟采购产品或服务的详细说明。

B. 正确答案。供方选择标准通常是采购文件的一部分。

C. 建议邀请书只是采购文件的一种类型，不如B全面。

D. 供方选择标准是由买方编制的，而建议书是由潜在卖方编制的。

参见：PMBOK®指南第 368 页，解读第 242 页。

考点与答题技巧：采购文件与供方选择标准。尽管采购文件中不会包括供方选择标准的全部细节，但应包括主要的标准。

30. A. 合同变更控制系统规定了修改合同的流程，其中包括各种变更所需的审批层次。
 B. 对合同变更的跟踪系统也是合同变更控制系统的一部分。
 C. 争议处理程序也是合同变更控制系统的一部分。
 D. **正确答案。**任何合同变更都需要书面文件。

参见：PMBOK®指南第 383 页。

考点与答题技巧：合同变更控制系统。

31. A. 编制采购计划需要相关干系人的参与。
 B. 从需求文件可以知道哪些需求必须依靠采购来实现。
 C. **正确答案。**应用领域不是规划采购管理过程的输入。
 D. 活动资源需求有助于分析哪些资源需要外购。

参见：PMBOK®指南第 360 ~ 362 页，解读第 247 页。

考点与答题技巧：规划采购管理过程的输入。许多项目计划或文件都会影响到规划采购管理过程，因为采购必须为整个项目服务。用排除法，很容易选择 C。

32. A. 常用的合同种类：总价合同、成本补偿合同、工料合同。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. **正确答案。**经济价格调整条款可以包括在总价合同中。没有单独的价格调整合同。

参见：PMBOK®指南第 362 页，解读第 236 页。

考点与答题技巧：合同类型。

33. A. **正确答案。**由于法规具有强制性，所以需要对合同做相应修改，以保持合同继续有效。
 B. 这种情况不属于合同变更。
 C. 这种情况不属于合同变更。
 D. 买方不能单方面决定合同变更。

参见：PMBOK®指南第 382 页，解读第 247 页。

考点与答题技巧：采购管理中的合同变更。在采购管理知识领域，已批准的变更请求，主要是指对合同的变更。

34. A. 实施采购过程中，需要使用供方选择标准。
 B. 供方选择标准可以是客观或主观的。
 C. 供方选择标准不局限于价格。
 D. **正确答案。**对于稍复杂的采购，供方选择标准就不应局限于价格。

参见：PMBOK®指南第 368 页。

考点与答题技巧：规划采购管理过程的输出：供方选择标准。

35. A. 不能这样做。
 B. **正确答案。**买方应尽力保证每一个潜在卖方（参会者）都在投标人会议上得到相同的信息。

C. 通常项目经理应参加投标人会议,以便提供必要的协助。

D. 不能这样做。

参见: PMBOK®指南第 375 页,解读第 249 页。

考点与答题技巧: 实施采购过程中的投标人会议。

36. A. 合同作为广义的采购文件的一部分,是结束采购过程的输入。

B. 正确答案。采购档案作为组织过程资产更新的一部分,是结束采购过程的输出。

C. 采购文件是结束采购过程的输入。

D. 原始的合同往来函件是广义的采购文件的组成部分,经整理的往来函件则是采购档案的组成部分。

参见: PMBOK®指南第 389 页。

考点与答题技巧: 结束采购过程的输出: 组织过程资产更新。

37. A. 这三个审计分属不同的过程组,即: 执行、监控和收尾。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 正确答案。这三个审计都是独立的结构化的审查,以便总结经验教训。

参见: PMBOK®指南第 247、351、388 页。

考点与答题技巧: 质量审计、风险审计与采购审计。

38. A. 估算活动资源会得到活动资源需求和资源分解结构,而不是资源日历。

B. 正确答案。资源日历是实施采购过程的输出,也是组建项目团队过程的输出。

C. 制订进度计划需要用资源日历作为输入。

D. 控制采购过程与资源日历无关。

参见: PMBOK®指南第 378 页,解读第 247 页。

考点与答题技巧: 实施采购过程的输出: 资源日历。

39. A. 由于成本实报实销,卖方没有积极性控制成本。

B. 正确答案。由于成本实报实销,卖方绝对不会亏本。

C. 对买方而言,项目是成本中心,不是利润中心,所以无所谓亏本与否。

D. 由于要经常核查卖方的成本,所以买方的合同管理工作比较复杂。

参见: PMBOK®指南第 363 页,解读第 238 页。

考点与答题技巧: 合同类型: 成本补偿合同。

40. A. 需要包括对费用和保留金的规定。

B. 需要明确规定是否允许分包以及应如何批准分包商。

C. 需要明确规定合同变更的流程。

D. 正确答案。合同中可能指定几个重要岗位的人员,但不会规定全部人员的名单。

参见: PMBOK®指南第 378 页。

考点与答题技巧: 合同的主要内容。

41. A. 工作绩效数据只是原始的数据,没有经过分析,应该从经过整合的工作绩效信息中获得相关信息。

B. 正确答案。控制采购的输出工作绩效信息。工作绩效信息中包括合同的履约情况,可以从中发现当前问题或潜在问题,支持后续索赔。

C. 合同中不包括履约情况的信息。

D. 采购文件相当于招标文件，其中也没有合同履行情况的描述。

参见：PMBOK®指南第 384 页。

考点与答题技巧：工作绩效信息。

42. A. 正确答案。通过采购谈判公正地解决索赔和争议，它是结束采购的工具与技术之一。

B. 规划采购管理中不需要谈判。

C. 虽然需要就合同变更谈判，但指南中没有把合同谈判列作控制采购的工具。

D. 没有启动采购过程。

参见：PMBOK®指南第 388 页，解读第 252 页。

考点与答题技巧：结束采购的工具和技术：采购谈判。

43. A. 卖方绩效评估文件可以作为提前终止合同、罚款，或支付合同金额和奖金的依据。

B. 可以根据卖方绩效评估的结果，把卖方加入合格卖方清单。

C. 可以根据卖方绩效评估的结果，决定是否允许卖方承接未来的项目工作。

D. 正确答案。卖方绩效评估文件由买方编制，记录卖方继续履行合同的能力，不可能作为卖方向买方索赔的依据。

参见：PMBOK®指南第 386 页。

考点与答题技巧：卖方绩效评估文件。

44. A. 协议也可称作合同、订购单、谅解。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. 正确答案。要约，又称发盘或报价，是一方当事人向另一方当事人所做的、邀请订立合同的意思表示。要约不是协议，只是单方面的行为。

参见：PMBOK®指南第 377 页，解读第 234 ~ 235 页。

考点与答题技巧：协议。

45. A. 解释同 D。

B. 解释同 D。

C. 解释同 D。

D. 正确答案。激励费用 = 目标激励费用 + (目标成本 - 实际成本) × 卖方分担比例 = 3 万元 + (20 - 25) 万元 × 20% = 2 万元。支付总费用 = 实际成本 + 激励费用 = 25 万元 + 2 万元 = 27 万元。

参见：PMBOK®指南第 364 页，解读第 238 页。

考点与答题技巧：成本加激励费用的合同计算题。

46. A. 解释同 D。

B. 解释同 D。

C. 解释同 D。

D. 正确答案。买方应该就卖方为该合同做的准备工作给予补偿，对已经完成和验收的工作支付报酬。

参见：PMBOK®指南第 387 页。

考点与答题技巧：合同的提前终止。这是属于甲方为自己的便利而提前终止合同。甲方

还应赔偿乙方的可得利润（假如做完项目可以获得的利润）。由于题目中没有说乙方有违约，所以必须假设乙方无任何过错。

47. A. 项目变更控制系统不是控制采购过程的工具与技术。
 B. 指南中只有“索赔管理”，没有“索赔管理系统”。
 C. 解释同 B。
 D. **正确答案**。合同变更控制系统、支付系统和记录管理系统是用于控制采购的三大系统。
 参见：PMBOK®指南第 379 页，解读第 250 页。

考点与答题技巧：控制采购过程的工具与技术：三大系统。

48. A. **正确答案**。既成事实策略就是坚持某个问题已有既定的解决方案，不需要再讨论。
 B. 最后期限策略是设定一个达成协议的最后期限。
 C. 红脸白脸策略是参与谈判的成员中，一个人唱红脸，一个人唱白脸，与对方周旋。
 D. 权力有限策略是声称自己无权对某些问题做出决定，需要向领导请示。

参见：解读第 250 页。

考点与答题技巧：常见的谈判策略。

49. A. 该先授权团队成员去检查卖方工作是否令人满意，满意后再向卖方付款。
 B. **正确答案**。利用支付系统付款是控制采购过程的工作，应该先授权团队成员去检查卖方工作是否令人满意，满意后再向卖方付款。
 C. 向卖方付款还没完成，不能结束本次采购。
 D. 不符合题意。

参见：PMBOK®指南第 383 页，解读第 250 页。

考点与答题技巧：控制采购的工具与技术：支付系统。

50. A. 检查与审计只针对本合同，与未来的合同无关。
 B. 与题干无关。
 C. 与题干无关。
 D. **正确答案**。采购绩效审查旨在决定卖方是否有资格承接未来的类似工作。

参见：PMBOK®指南第 383 页，解读第 252 页。

考点与答题技巧：控制采购过程的工具：采购绩效审查。

51. A. **正确答案**。所有关于合同的修改都要通过书面记录下来，口头约定不行，未见到变更书面记录，就按合同执行。
 B. 解释同 A。
 C. 合同条款是可以变更的，要双方协商后以书面形式记录下来。
 D. 不如 A 好。

参见：PMBOK®指南第 381 页，解读第 250 ~ 251 页。

考点与答题技巧：合同条款的变更。

52. A. 拟采用合同的类型是采购管理计划的内容之一。
 B. **正确答案**。拟采购的产品、服务或成果的详细描述是采购工作说明书的内容。
 C. 如何管理多个供应商是采购管理计划的内容之一。
 D. 风险管理事项是采购管理计划的内容之一。

参见：PMBOK®指南第 366 ~ 367 页，解读第 241 页。

考点与答题技巧：采购管理计划的内容。

53. A. 不能假设供应商会做坏事。
 B. 太绝对了。
 C. 供应商之间通常不需要签横向合作协议。
 D. **正确答案。**买方应该协调好各供应商在项目上的工作关系。

参见：PMBOK®指南第 380 页。

考点与答题技巧：控制采购过程：买方的义务。

54. A. **正确答案。**你正在进行的工作是自制或外购分析，是规划采购管理过程的内容。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 365 页。

考点与答题技巧：自制或外购分析。

55. A. **正确答案。**投标商在中标之后，就应该着手编制合同工作分解结构。
 B. 采购工作说明书由招标方在较早时间编写。
 C. 采购文件由招标方在较早时间编写。
 D. 卖方建议书早已编写完成。

参见：PMBOK®指南第 129、367 页，解读第 115 页。

考点与答题技巧：合同工作分解结构。

56. A. 虽然可以这样做，但可能对其他无争议的事项造成不利影响。
 B. **正确答案。**由于争议的解决往往需要很长时间，所以可以把争议单独拿出去解决，先把没有争议的事项关门。
 C. 不能同时采取仲裁和诉讼的方法。它们是相互排斥的。
 D. 争议的解决需要第三方介入。

参见：PMBOK®指南第 387 页，解读第 254 页。

考点与答题技巧：结束采购过程中对未决争议的处理办法。

57. A. 筛选系统是逐步淘汰掉不达标准的卖方，不适合题干描述的情况。
 B. 独立估算适用于仅需考虑报价的情况。
 C. **正确答案。**加权打分法可以对分包商的企业资质、工期、报价和保修期长短赋予一定的权重，然后加权汇总，得到各潜在卖方的排名顺序，然后选择综合得分最高者中标。
 D. 谈判不是一种评标方法。

参见：PMBOK®指南第 373 页，解读第 249 页。

考点与答题技巧：常用的投标评审办法。

58. A. **正确答案。**先谈判，如无效再尝试替代争议解决（ADR）方法（包括调解、仲裁）。诉讼是最后的方法。
 B. 仲裁和诉讼是相互排斥的。
 C. 顺序不对。
 D. 顺序不对。

参见：PMBOK®指南第388页。

考点与答题技巧：索赔和争议的解决办法。

59. A. 采购工作说明书可以包括：规格、所需数量、质量水平、性能参数、履约期限和地点等。
- B. 解释同A。
- C. 解释同A。
- D. 正确答案。应答格式要求是采购文件的内容。

参见：PMBOK®指南第368、374页。

考点与答题技巧：采购工作说明书的内容，注意与采购文件的内容进行区别。

60. A. 正确答案。市场调研可以了解市场供需情况，包括考察行业情况和供应商能力，以便合理做出采购有关安排。
- B. 自制或外购分析是用来确定某项工作是由项目团队自己完成，还是应该外包给外部组织。
- C. 与题干不符。
- D. 与题干不符。

参见：PMBOK®指南第365页，解读第248页。

考点与答题技巧：规划采购管理过程的工具与技术：市场调研。

1. A. 在整个项目期间，要持续保持与干系人的沟通。
- B. 项目管理的宏观目标就是满足干系人在项目上的利益追求。
- C. **正确答案**。对重要程度不同的干系人应该采取不同的管理策略，但不应该把干系人管理局限于少数重要干系人。
- D. 干系人的定义，正确。

参见：PMBOK®指南第 391 页，解读第 256 ~ 257 页。

考点与答题技巧：干系人管理。干系人管理要尽量全面。

2. A. **正确答案**。虽然在整个项目生命周期中都要识别干系人，但尽早尽可能全面地识别干系人，特别重要。指南中把识别干系人过程归入启动过程组。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 394 页，解读第 264 页。

考点与答题技巧：尽早识别干系人。

3. A. **正确答案**。项目干系人管理其他三个过程都用到了会议这个工具技术，只有管理干系人参与过程没有用到。
- B. 沟通方法是管理干系人参与过程的工具与技术之一。
- C. 人际关系技能是管理干系人参与过程的工具与技术之一。
- D. 管理技能是管理干系人参与过程的工具与技术之一。

参见：PMBOK®指南第 407 ~ 408 页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程的工具和技术。虽然经常通过会议来沟通，但可以把“会议”理解成已包含在“沟通方法”中，属于其中的交互式沟通。

4. A. 识别干系人过程是要弄清楚有哪些干系人，并记录他们的情况和初步分类。
- B. **正确答案**。规划干系人管理过程是基于对于干系人需要、利益和影响的分析，制定合适的管理策略，为后续的管理干系人提供依据。
- C. 管理干系人参与过程是根据干系人管理策略与干系人打交道。
- D. 控制干系人参与过程是对干系人参与项目情况进行监督和控制。

参见：PMBOK®指南第 399 页，解读第 265 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理过程的内容。

5. A. 可以按照干系人的利益、影响力和参与项目的程度对其进行分类。

- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. **正确答案**。这不是一个常用的干系人分类标准。

参见：PMBOK®指南第 394 页。

考点与答题技巧：干系人分类方法。

6. A. **正确答案**。规划干系人管理需要考虑所有的事业环境因素，其中组织文化、组织机构和政治氛围特别重要，以便制定出适合项目环境的干系人管理方案。
- B. 经验教训库是组织过程资产，不是事业环境因素。
- C. 历史信息是组织过程资产，不是事业环境因素。
- D. 政府或行业标准是事业环境因素，但对干系人管理的影响不如 A 那样直接。

参见：PMBOK®指南第 401 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理过程的输入，事业环境因素。

7. A. 规划干系人管理时需要依据沟通管理计划，但不局限于此。不如 B 全面。
- B. **正确答案**。项目管理计划是规划干系人管理过程的输入之一，根据项目管理计划中已有的各分项管理计划，编制干系人管理计划。
- C. 项目章程是识别干系人过程的输入。
- D. 干系人管理计划是规划干系人管理过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 400 页，解读第 266 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理过程的输入。

8. A. **正确答案**。处理尚未成为问题的干系人关注点，是管理干系人参与过程的活动之一。
- B. 不属于识别干系人过程的工作。
- C. 由于没有涉及把干系人的实际参与情况与预计参与情况的比较，所以不属于控制干系人参与过程的工作。
- D. 不属于规划干系人管理过程的工作。

参见：PMBOK®指南第 405 页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程。

9. A. 与题干无关。
- B. **正确答案**。问题日志应该随着新问题的出现和老问题的解决而动态更新。
- C. 与题干无关。
- D. 虽然管理干系人过程会导致项目文件更新，但这个选项太笼统，不具题干所要求的针对性。

参见：PMBOK®指南第 408 页，解读第 265 页。

考点与答题技巧：问题日志及其动态更新。

10. A. **正确答案**。当众多项目干系人之间有不可协调的利益冲突时，通常按有利于客户的原则进行处理，如果有多个客户，又应以最终端客户的利益至上。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：解读第 261 页。

考点与答题技巧：客户利益至上原则。在PMBOK®指南第2版中明确提到“客户利益至上”原则。这个原则并未过时。

11. A. 不属于启动过程组。启动过程组有识别干系人过程。
- B. 不属于规划过程组。规划过程组有规划干系人管理过程。
- C. **正确答案。**管理干系人参与过程属于执行过程组。
- D. 不属于监控过程组。监控过程组有控制干系人参与过程。

参见：PMBOK®指南第391页，解读第264页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程与执行过程组。

12. A. 与题干无直接关系。给项目提供资金的只是项目发起人。
- B. **正确答案。**干系人满意度是评价项目成功的一项关键指标。
- C. 前半句正确，后半句不正确。
- D. 与题干的相关性太弱。

参见：PMBOK®指南第391页，解读第256页。

考点与答题技巧：干系人满意度是一个关键的项目目标。

13. A. 要尽早识别干系人。
- B. **正确答案。**识别干系人不只是项目经理的事，应该鼓励干系人参与，例如，项目经理应该与现有的干系人一起识别出更多的干系人。
- C. 识别干系人要全面，要包括所有正面和负面的干系人，防止遗漏重要干系人。
- D. 在整个项目生命周期中，要持续不断地识别干系人，删去过时的干系人，增加新干系人。

参见：PMBOK®指南第396页，解读第264页。

考点与答题技巧：识别干系人。

14. A. **正确答案。**控制干系人参与过程可能会导致项目文件更新，包括干系人登记册和问题日志的更新。
- B. 控制干系人参与过程可能导致干系人管理计划更新，但它是项目管理计划的组成部分，不是一种项目文件。
- C. 控制干系人参与过程可能导致沟通管理计划更新，但它是项目管理计划的组成部分，不是一种项目文件。
- D. 控制干系人参与过程可能导致经验教训文档更新，但它是组织过程资产，不是项目文件。

参见：PMBOK®指南第414页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程的输出。

15. A. **正确答案。**收集干系人的反馈意见，主要目的就是总结经验、发现不足，改进以后的工作。
- B. 可能有这方面的作用，但不全面，且没有说出最终目的。
- C. 通常不能以追究责任为主要目的。
- D. 不全面，且没有说出最终目的。

参见：PMBOK®指南第415页。

考点与答题技巧：收集干系人的反馈意见。

16. A. **正确答案**。应对权力大利益大的干系人重点管理。
 B. 对权力大利益小者，满足他们的利益即可。
 C. 对权力小利益大者，适当满足他们的利益即可。
 D. 对权力小利益小者，加以适当监督即可，甚至可忽略不管。
参见：PMBOK®指南第397页。
考点与答题技巧：权力/利益方格。
17. A. 问题日志是管理干系人参与过程的输出之一。
 B. **正确答案**。变更日志可以让干系人了解这些变更及其对项目时间、成本和风险的影响，是管理干系人参与过程的输入，不是输出。
 C. 变更请求是管理干系人参与过程的输出之一。
 D. 项目管理计划更新是管理干系人参与过程的输出之一。
参见：PMBOK®指南第408~409页，解读第266页。
考点与答题技巧：管理干系人参与过程的输出。注意：变更日志是实施整体变更控制过程的输出。
18. A. **正确答案**。应该尽早听取意见，并做出适当变更。项目早期，干系人的影响力大，变更的代价小。
 B. 这是非常消极的做法。
 C. 这是推诿责任的做法。
 D. 不能因为有负面的干系人就取消项目。
参见：解读第269~270页。
考点与答题技巧：对负面干系人的管理。
19. A. **正确答案**。项目发起人也要签署项目章程，参与阶段末评审，游说更高层管理人员，但是他最重要的作用是为项目提供资金。
 B. 解释同A。
 C. 解释同A。
 D. 解释同A。
参见：PMBOK®指南第32页，解读第259页。
考点与答题技巧：主要干系人及其作用。
20. A. 解释同B。
 B. **正确答案**。权力是有合法资格对项目施加影响，影响是指对项目施加影响的主观愿望大小，作用是指施加影响后能在多大程度上导致项目做出变更。
 C. 解释同B。
 D. 解释同B。
参见：PMBOK®指南第396页，解读第267页。
考点与答题技巧：干系人分类技术。
21. A. **正确答案**。需要根据采购文件把与采购工作相关的人添加到干系人登记册中。
 B. 规划干系人管理过程不直接使用采购文件作为输入。
 C. 管理干系人参与过程不直接使用采购文件作为输入。
 D. 控制干系人参与过程不直接使用采购文件作为输入。

参见：PMBOK®指南第 394 页，解读第 266 页。

考点与答题技巧：识别干系人过程的输入。

22. A. 干系人识别要尽量全面。而且，判断干系人的重要程度，是后续的规划干系人管理过程的工作。
 B. 不全面。也应该尽可能识别出远期对项目施加影响的干系人。
 C. 不全面。也应该尽可能识别出不太明显的干系人。
 D. 正确答案。应该尽可能识别出全部的干系人。

参见：PMBOK®指南第 391 页，解读第 264、270 页。

考点与答题技巧：全面识别干系人。

23. A. 问题日志是控制干系人参与过程的输入之一，它可以反映干系人管理中的实际问题。
 B. 工作绩效数据是控制干系人参与过程的输入之一，它可以体现干系人管理实际情况。
 C. 正确答案。工作绩效信息是控制干系人参与过程的输出之一，是对工作绩效数据进行整理和分析的结果。
 D. 项目管理计划是控制干系人参与过程的输入之一。

参见：PMBOK®指南第 411 页，解读第 266 页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程的输入。

24. A. 回避负面干系人是很消极的做法，不应提倡。
 B. 有作用，但不如 D 主动。
 C. 有作用，但不如 D 主动。
 D. 正确答案。鼓励干系人参与项目工作，是获得干系人支持的最好办法。

参见：PMBOK®指南第 391 页，解读第 257 页。

考点与答题技巧：干系人参与项目工作。

25. A. 合法资格是指权力，乐意参与是指影响，所提建议的适用性是指作用。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 正确答案。属于权力大、影响大，但作用小。

参见：PMBOK®指南第 396 页，解读第 267 页。

考点与答题技巧：干系人分析和归类。

26. A. 正确答案。识别干系人、规划干系人管理、控制干系人参与三个过程都要用到专家判断和会议这两个工具与技术。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 392 页。

考点与答题技巧：各过程的工具与技术。

27. A. 正确答案。这是规划干系人管理过程的活动之一。
 B. 澄清和解决已识别出来的问题是管理干系人参与过程的活动之一。
 C. 预测干系人未来可能出现的问题并尽早处理是管理干系人参与过程的活动之一。
 D. 管理干系人的期望和需要是管理干系人参与过程的活动之一。

参见：PMBOK®指南第405页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程的活动。

28. A. **正确答案。**运用分析模型，进行干系人识别和分析，是识别干系人过程。
 B. 与题干无关。
 C. 与题干无关。
 D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第395~396页，解读第267页。

考点与答题技巧：识别干系人过程。注意：识别干系人过程不局限于“识别”，也包括对干系人的分析。只有分析之后，才能有针对性地制订干系人管理计划（规划干系人管理过程）。

29. A. **正确答案。**在不显著增加项目成本的前提下，干系人对项目的影响力在启动阶段最大。
 B. 刚好说反了。
 C. 解释同A。
 D. 应该鼓励干系人在启动阶段和规划阶段的早期对项目提出意见，包括不同意见，因为早期变更的代价比较小。

参见：PMBOK®指南第406页，解读第264页。

考点与答题技巧：项目干系人管理：干系人的影响力随项目进展逐渐降低。

30. A. 这些不是问题，不应该记入问题日志。
 B. 首先记入干系人登记册，然后更新干系人管理计划。
 C. **正确答案。**外部供应商是重要的干系人，他的基本信息应该被记入干系人登记册。
 D. 与题干不符。把本来计划自己做的技术工作外包出去，这是属于变更。应该已经完成了变更并记入变更日志。现在的记录外部供应商的基本信息不属于变更，而是属于由前述变更引起的项目文件（干系人登记册）更新。

参见：PMBOK®指南第398、404页。

考点与答题技巧：干系人登记册。

31. A. **正确答案。**权力/利益方格中的权力指干系人的职权。
 B. 这是指凸显模型中的“权力”，与权力/利益方格中的“权力”有所不同。
 C. 这是权力/利益方格中的“利益”。
 D. 这是影响/作用方格中的“作用”。

参见：PMBOK®第396页，解读第267页。

考点与答题技巧：权力/利益方格。注意区分“权力/利益”方格中的“权力”与“凸显模型”中的“权力”。前者是指干系人的职位（合法）权力，后者相当于“影响/作用方格”中的“作用”。

32. A. 认知程度不是凸显模型中的一个维度。
 B. 支持程度不是凸显模型中的一个维度。
 C. **正确答案。**凸显模型是根据干系人的权力（施加自己意愿的能力）、紧急程度（需要立即关注）和合法性（有权参与），对干系人进行分类。
 D. 利益追求不是凸显模型中的一个维度。

参见：PMBOK®指南第396页。

考点与答题技巧：干系人分析与分类的方法：凸显模型。

33. A. 这是消极的做法。不能局限于不反对，而要设法获得支持。
 B. **正确答案。**分析差距产生的原因，主动采取措施加以解决。
 C. 不能随便降低。如果要减低，就需要修改干系人管理计划，必须走变更流程。
 D. 硬性要求，不是最好的做法。

参见：PMBOK®指南第 403 页。

考点与答题技巧：干系人参与评估矩阵。

34. A. 卖方不是通过某个认证过程而选定的，而是通过采购过程选定的。
 B. **正确答案。**
 C. 职能部门不属于特指的“合作伙伴”。
 D. 技术服务提供商是卖方的一种。

参见：PMBOK®指南第 36 页，解读第 263 页。

考点与答题技巧：干系人的种类。

35. A. **正确答案。**管理干系人参与过程是直接干系人打交道的过程。
 B. 控制干系人参与过程是监督和纠偏。
 C. 不如 A 那么直接。属于为 A 做准备。
 D. 不如 A 那么直接。属于为 A 做准备。

参见：PMBOK®指南第 404 页，解读第 265 页。

考点与答题技巧：管理干系人参与。注意题目中的“最直接地”。

36. A. 无知型：根本不了解项目，对项目无任何参与。
 B. 抵触型：了解项目，但抵触项目。
 C. 支持型：了解并支持项目，不一定多积极。
 D. **正确答案。**领导型：了解项目并积极促进项目成功。

参见：PMBOK®指南第 402 页，解读第 268 页。

考点与答题技巧：干系人参与程度分类。注意支持型与领导型的细微差别。

37. A. 不能因为这类干系人利益小权力小就置之不理，要持续监督。
 B. 对利益小但是权力大的干系人，要令其满意。
 C. **正确答案。**监督是正确的做法。
 D. 对利益大但是权力小的干系人应该随时告知项目情况，因为他们很关注项目。

参见：PMBOK®指南第 397 页。

考点与答题技巧：权力/利益方格。

38. A. 这是识别干系人过程的专家判断的作用。
 B. **正确答案。**是为了确定每位干系人在每个阶段参与项目的程度，创建干系人管理计划。
 C. 这是分析技术的作用。
 D. 这是控制干系人参与过程的专家判断的作用。

参见：PMBOK®指南第 401 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理的工具：专家判断。

39. A. 不局限于启动项目阶段。
 B. 不局限于组织与准备阶段。

C. 不局限于执行项目工作阶段。

D. **正确答案**。需要在整个项目生命周期内与干系人持续沟通和协作，干系人应该在整个项目生命周期中参与项目工作。

参见：PMBOK®指南第39、391页，解读第256页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程贯穿项目始终。注意：本题不是考管理干系人参与过程属于哪个项目管理过程组。

40. A. **正确答案**。干系人登记册中应该包括干系人的基本信息、评估信息和干系人分类。

B. 管理策略不属于干系人登记册中的内容，而是干系人管理计划中的内容。

C. 干系人所在位置是干系人基本信息的一种。

D. 干系人在项目中的角色是干系人基本信息的一种。

参见：PMBOK®指南第398页，解读第264页。

考点与答题技巧：干系人登记册的内容。

41. A. 规划干系人管理属于规划过程组。

B. 没有“执行干系人管理”这个过程。

C. **正确答案**。管理干系人参与属于执行过程组。

D. 控制干系人参与属于监控过程组。

参见：PMBOK®指南第392页，解读第264页。

考点与答题技巧：过程与过程组。注意：指南中，凡是“管理×××过程”都属于执行过程组。

42. A. 干系人也包括负面的干系人，他会对项目施加消极影响，甚至阻碍项目成功。

B. 干系人可以来自组织内部，也可能来自项目执行组织的外部。

C. 干系人在项目不同阶段的影响力是不同的，例如有些干系人只在项目早期对项目产生影响，而有些干系人在项目晚期才会对项目产生影响。

D. **正确答案**。在项目的各阶段，可能出现新的干系人，也可能有干系人退出项目。

参见：PMBOK®指南第391、394、398页。

考点与答题技巧：干系人的特点。

43. A. 数据本身不用于决策，容易被误解，经过分析的工作绩效信息考虑了相互关系和背景，可以作为决策的依据。

B. 解释同A。

C. 基于工作绩效数据和其他资料，才能得到工作绩效信息。

D. **正确答案**。工作绩效数据是没有经过分析的原始测量数据，预测的完工尚需估算是经过分析计算出来的，是工作绩效信息。

参见：PMBOK®指南第411、413页。

考点与答题技巧：工作绩效数据和工作绩效信息。

44. A. **正确答案**。问题日志是管理干系人参与过程的输出，不是输入。

B. 变更日志是管理干系人参与过程的输入。

C. 干系人管理计划是管理干系人参与过程的输入。

D. 沟通管理计划是管理干系人参与过程的输入。

参见：PMBOK®指南第406~407页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程的输入。

45. A. **正确答案。**信息管理系统是控制干系人参与过程的工具与技术，可以用来获取、储存和向干系人发布有关数据、资料和报告。
 B. 干系人分析是识别干系人过程的工具与技术。
 C. 管理技能是管理干系人参与过程的工具与技术。
 D. 人际关系技能是管理干系人参与过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 412 页，解读第 269 页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程的工具与技术：信息管理系统。

46. A. 正确说法。
 B. 正确说法。
 C. **正确答案。**干系人管理计划和沟通管理计划都是项目管理计划的组成部分，干系人管理计划是为有效调动干系人参与而规定的所需管理策略。沟通管理计划是描述如何对项目沟通进行规划、结构化和监控。两个计划并不等同，虽然会有许多交叉。
 D. 正确说法。

参见：PMBOK®指南第 296、403 页。

考点与答题技巧：干系人管理计划。注意：各分项管理计划可以是非正式的，但整个项目管理计划必须是正式的。

47. A. 通常不可能一次就识别出全部的干系人。
 B. **正确答案。**在识别干系人过程中，对已识别的干系人进行访谈，可以识别出其他干系人，扩充干系人名单。
 C. 这是管理干系人参与过程做的，不是识别干系人过程。
 D. 评估干系人的能力，这不是识别干系人的方法。

参见：PMBOK®指南第 396 页，解读第 264 页。

考点与答题技巧：识别干系人。

48. A. 管理干系人参与过程的输出有问题日志、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新、组织过程资产更新。
 B. **正确答案。**规划干系人管理过程的输出是干系人管理计划、项目文件更新。
 C. 控制干系人参与过程的输出有工作绩效信息、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新、组织过程资产更新。
 D. 控制沟通的输出包括变更请求。

参见：PMBOK®指南第 392 页。

考点与答题技巧：输入输出关系。在规划阶段，项目计划还没有最后确定，如果要修改计划，不需走正规的变更流程。只有一个规划过程会提出变更请求，即：规划采购管理过程。

49. A. 干系人登记册中的基本信息包括姓名、职位、地点、项目角色、联系方式。
 B. **正确答案。**干系人登记册中的评估信息包括主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关。
 C. 干系人登记册中的干系人分类包括内部/外部，支持者/反对者/中立者等。
 D. 问题与变更，分别记录在问题日志和变更日志中。

参见：PMBOK®指南第 398 页。

考点与答题技巧：干系人登记册的内容。

50. A. 所有已识别出来的干系人都应该列入干系人登记册。
 B. **正确答案。**列入干系人登记册，并加以观察。
 C. 项目早期就应该全面识别干系人，并列入干系人登记册。
 D. 不如 B 答案好，项目经理应该自己先分析情况并作出判断。

参见：PMBOK®指南第 394 页，解读第 264 页。

考点与答题技巧：识别干系人。

51. A. **正确答案。**项目经理掌控着项目，但是不一定掌控着资源。往往需要从职能经理那里获取人力资源。
 B. 为项目提供资金，是项目发起人的事情。
 C. 职能经理不一定是项目产品的直接使用者。
 D. 出现利益冲突时要按有利于客户的原则处理。

参见：PMBOK®指南第 32 ~ 33 页，解读第 262 ~ 263 页。

考点与答题技巧：项目的一些重要干系人及其作用。

52. A. 项目报告包括经验教训总结、问题日志、项目收尾报告和其他相关报告。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. **正确答案。**会议纪要要是项目记录，不是项目报告。

参见：PMBOK®指南第 415 页。

考点与答题技巧：项目报告的种类。

53. A. **正确答案。**项目经理在必要时可以寻求项目发起人的帮助，项目发起人是提供资金和其他重要资源的人，是项目最重要的高层支持者。
 B. 团队成员通常不足以影响某些重要干系人参与会议。
 C. 客户通常没有所需的、对干系人的足够影响力。
 D. 职能经理通常没有所需的、对干系人的足够影响力。

参见：PMBOK®指南第 406 页，解读第 209、259 页。

考点与答题技巧：项目经理负责调动各干系人参与项目，并对他们进行管理，必要时可以寻求项目发起人的帮助。

54. A. 解释同 D。
 B. 解释同 D。
 C. 解释同 D。
 D. **正确答案。**控制干系人参与过程的主要作用，就是随项目进展和环境变化，维持并提升干系人参与活动的效率和效果。

参见：PMBOK®指南第 409 页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程。

55. A. 解释同 C。
 B. 解释同 C。
 C. **正确答案。**人际关系技能是管理干系人参与过程的工具与技术。
 D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 407 页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程的工具与技术，人际关系技能。

56. A. 识别干系人过程是全面识别项目干系人，并对他们进行分析。
 B. 管理干系人参与过程是根据干系人管理计划，实实在在地与干系人打交道，引导干系人积极主动参与项目工作，支持项目。
 C. **正确答案。**通过应用分析技术，发现了干系人当前参与程度和所需参与程度的差距，在策划该如何提升干系人参与的程度。这些都是规划干系人管理过程的工作。
 D. 控制干系人参与过程是监控项目团队和其他干系人之间的关系，以及其他干系人相互之间的关系，提出变更请求。

参见：PMBOK®指南第 402 页，解读第 268 ~ 269 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理和分析技术。

57. A. 这是干系人登记册中的内容。
 B. **正确答案。**干系人参与评估矩阵用于直观地陈列当前参与程度与所需参与程度。
 C. 这是干系人登记册的内容。
 D. 这是干系人管理计划中的内容。

参见：PMBOK®指南第 403 页。

考点与答题技巧：干系人参与评估矩阵。注意区分：干系人登记册、干系人参与评估矩阵、干系人管理计划。

58. A. 只满足在项目范围边界内的干系人需求。
 B. **正确答案。**在项目边界内满足干系人的各种需要和需求就可以。
 C. 超出项目范围边界了，不管多少都不行。
 D. 本阶段他是项目关键干系人，应满足他在项目边界内的需求。

参见：PMBOK®指南第 400 页。

考点与答题技巧：在项目边界内满足干系人的各种需要和需求。

59. A. **正确答案。**问题升级流程是沟通管理计划的内容。
 B. 干系人管理计划是为有效调动干系人参与而规定所需的管理策略，包括干系人变更的范围和影响。
 C. 干系人管理计划是为有效调动干系人参与而规定所需的管理策略，包括项目现阶段的干系人沟通需求。干系人的沟通需求可以同时出现在沟通管理计划和干系人管理计划中。
 D. 干系人管理计划是为有效调动干系人参与而规定所需的管理策略，包括关键干系人的所需参与程度和当前参与程度。

参见：PMBOK®指南第 296、403 页。

考点与答题技巧：干系人管理计划的内容。

60. A. **正确答案。**干系人分析的步骤通常是：识别所有干系人，分析其影响并分类，评估关键干系人的反应。
 B. 解释同 A。
 C. 这是识别干系人之后的规划干系人管理过程做的。
 D. 这是管理干系人参与过程的工作。

参见：PMBOK®指南第 396 页。

考点与答题技巧：识别干系人，干系人分析的步骤。

第四篇

综合模拟试题详解

PMP® 模拟试题一

1. A. 事业环境因素通常对项目的质量管理工作形成制约，并不是项目团队要主动加以利用的。
- B. 不如 D 那么具体。组织过程资产中除了会直接决定项目质量管理的工作方向的内容，还有许多其他内容。
- C. 这是事业环境因素的一部分。
- D. **正确答案。**组织的质量政策是高级管理层所推崇的，规定了组织在质量管理方面的工作方向，也决定了项目质量管理的工作方向。组织的质量政策可以原文照搬或略加修改后，作为项目的质量政策。

参见：PMBOK®指南第 234 页，解读第 165 页。

考点与答题技巧：质量政策。在笼统与具体的答案之间，选择更有针对性的、更具体的答案。

2. A. 项目经理要积极主动，不能一遇到问题就立即向发起人或高级管理层求助。现在还不到向发起人求助的时间。
- B. 不能只分析对项目建设期的影响，项目经理还要关注项目决策对未来运营期的影响。
- C. 对项目的未来运营收益有影响，不能不加分析就同意。
- D. **正确答案。**应该告诉该干系人这个重大变更会影响项目的商业价值，在做出变更决定之前应该重新审核原先的商业论证。

参见：PMBOK®指南第 69 页，解读第 92 页。

考点与答题技巧：变更管理和商业论证。需要定期或不定期审核项目的商业论证报告，确保项目继续符合组织的商业需求。

3. A. 在强矩阵型组织下，项目经理有较大的职权，但并没有管理项目的全权。
- B. **正确答案。**由于新项目至关重要，项目经理必须最大程度控制资源，如不允许团队成员兼职工作，才能最大程度保证项目成功。
- C. 紧密型矩阵不是矩阵式组织的一种类别，而是指项目团队成员集中办公。
- D. 弱矩阵型组织下，项目经理的职权很小，项目团队成员大多只是兼职在项目上工作。

参见：PMBOK®指南第 22 ~ 26 页，解读第 30 ~ 31 页。

考点与答题技巧：项目型组织的特点。

4. A. 这是非常消极、不负责任的做法。到什么时候客户才能获得足够的资金？也许永远都不能。
- B. **正确答案。**由于客户已明确表示没有钱了，就应该消减范围，并尽快开始项目收尾工作。
- C. 解释同 A。
- D. 项目不能不了了之。无论是什么原因导致项目终止，也无论什么时候项目终止，都必须进行收尾工作。

参见：PMBOK®指南第100~101页，解读第85~86页。

考点与答题技巧：项目提前终止与项目收尾。

5. A. **正确答案。**由于对取消该项工作可能导致的综合影响评价不够，就未能预见到取消该工作反而会导致项目总成本上升。
- B. 控制范围过程的关注重点不是取消工作可能导致的综合影响，而主要是对范围本身（项目产品功能）的影响。
- C. 控制成本过程的关注重点不是变更可能导致的综合影响。
- D. 控制进度过程与题干无关。

参见：PMBOK®指南第94页，解读第85、95页。

考点与答题技巧：实施整体变更控制过程。本来以为取消那个工作能节约成本，却没有考虑到那个工作与其他工作之间的关系，导致项目总成本反而上升。这肯定是实施整体变更控制过程做得不好。注意：题目所关注的是变更的综合影响，故不能选B或C。

6. A. 没有“项目干系人会议”这个很笼统的说法，虽然在启动阶段需要召开会议来识别干系人，在其他阶段也需要与干系人召开必要的会议。
- B. 项目启动会议是在启动阶段结束时召开的会议。
- C. **正确答案。**项目开踢会议是在规划阶段结束时召开的一个会议，以便主要干系人一起了解项目计划，承诺为实现项目目标而努力。
- D. 项目状态评审会议是在项目执行和监控阶段召开的会议。它也是控制风险过程的工具之一。

参见：解读第90~91页。

考点与答题技巧：项目开踢会议。注意：尽管PMBOK®指南中没有写到开踢会议，但在PMP®考试大纲中明确写到了开踢会议。

7. A. **正确答案。**从权力/利益方格中看出，该干系人权力和利益较小，对这类干系人花适当精力进行监督（观察）就可以。
- B. 干系人登记册中要尽可能记录全部干系人，而不只是重要干系人，所以不能把他删去。
- C. 这超出了项目团队的责任范围。更何况，他提高权力后不见得会对项目发挥积极作用（因为利益小，就不太关心项目）。
- D. 对于权力和利益都小的干系人，要随时保持监督，根据变化调整干系人管理策略。

参见：PMBOK®指南第397页，解读第267页。

考点与答题技巧：干系人分类模型——权力/利益方格。

8. A. 人力资源部门为选拔、培训、监督和考核项目管理专业人员提供支持，但并不直接开展这些工作。
- B. **正确答案。**题中所列举的是项目管理办公室的部分职能。
- C. 项目经理的职责是针对单一项目的。这个选项不符合题意。
- D. 高层管理者关注的是组织目标的实现，而不是具体的人员安排等工作。

参见：PMBOK®指南第11页，解读第17~18页。

考点与答题技巧：项目管理办公室的职能。因为有“B. 项目管理办公室”，就不能选“A. 人力资源部门”。

9. A. 每一次采购工作完成时都必须总结经验教训。
 B. **正确答案**。在结束采购过程中，必须开展采购审计，以便总结出可供本项目后续采购工作或本组织中其他项目的采购工作借鉴的经验教训。
 C. 在问题日志中记录所发现的问题，是项目执行过程组的工作，理应已经完成。
 D. 先做采购审计，再把采购审计的结果归入组织过程资产。

参见：PMBOK®指南第 388 页，解读第 252 页。

考点与答题技巧：采购审计和结束采购过程。如果没有 B，就可以选 D。

10. A. “C”代表咨询的责任，每个活动可以有多个“C”。
 B. “R”代表执行的责任，每个活动可以有多个“R”。
 C. **正确答案**。RACI 矩阵中，“A”代表最终责任，是某活动的唯一最终责任人，每个活动都必须且只能有一个“A”。
 D. 安妮可以作为两个活动的“A”。

参见：PMBOK®指南第 262 页，解读第 195 页。

考点与答题技巧：责任分配矩阵的例子 RACI 矩阵。每个活动必须且只能有一个“A”。

11. A. 如果用固定总价合同，潜在卖方肯定会在报价中包括较高的应急储备。
 B. 不符合题意。
 C. 不符合题意，而且 PMBOK®指南中没有这种合同。
 D. **正确答案**。由于题目中明确提到了合同期限较长（3 年）和想要避免过高的通货膨胀应急储备，就只能选总价加经济价格调整合同。

参见：指南第 362 ~ 363 页，解读第 236 ~ 237 页。

考点与答题技巧：合同种类。

12. A. 不使用进度网络图与遗漏进度活动之间，没有必然联系。
 B. 尽管有这种可能，但是与风险的关系不如 D 那样密切。
 C. 尽管有这种可能，但是与风险的关系不如 D 那样密切。
 D. **正确答案**。进度网络图中可以显示活动之间的路径汇聚。如果不考虑事实上存在的路径汇聚，就会低估项目风险。

参见：解读第 225 ~ 226 页。

考点与答题技巧：路径汇聚与项目风险。尽管 B 和 C 也都是可能的情况，但由于题目中明确提到“风险识别与分析”，所以应该选择与风险有密切关系的 D。路径汇聚会增加风险。

13. A. 项目开踢会是在规划阶段末召开的，制定项目管理计划后再召开。
 B. 商业论证已经做了，因为制定和批准项目章程时就已经参考了商业论证。
 C. 虽然项目经理已经有权动用组织资源开展项目活动，但是相比而言，必须先做 D。如果相关干系人不知道项目已经立项，你向他们要资源就会遇到困难。
 D. **正确答案**。先通知干系人项目章程已被批准。

参见：解读第 75、300 页。

考点与答题技巧：通知干系人项目章程已被批准，以保证对项目目标有共同的理解。虽然 PMBOK®指南中没有明确指出必须把项目章程的内容和批准情况通知干系人，但 PMP 考试大纲有这种明确的要求。

14. A. 不能立即着手编制项目章程，而必须先确认相关资料（如商业论证）的可靠性。

- B. 重新开展商业论证，不属于项目经理的职权范围。新的情况也不一定导致非要重新开展商业论证不可。
- C. **正确答案。**根据 PMP 考试大纲，项目经理在启动过程组的第一项工作就是开展项目评估（Project assessment），来确认商业论证报告中的结论仍然是合理的（没有过时的）。
- D. 项目章程发布之后，才能编制项目管理计划。

参见：解读第 75 页。

考点与答题技巧：开展项目评估与制定项目章程。虽然 PMBOK®指南中没有写项目评估的内容，但 PMP 考试大纲中明确写了。

15. A. 题干中的内容与机会无关。
- B. **正确答案。**通过修改项目计划，使项目不受未来材料涨价的风险的影响。
- C. 如果并未全部备齐以后所需的材料，而只是多购买了一些，那才是风险减轻。
- D. 转移是把风险的影响和应对责任一起转移给第三方，通常需要支付费用。

参见：PMBOK®指南第 344 ~ 345 页，解读第 226 页。

考点与答题技巧：消极风险或威胁的四种应对策略。注意区分“规避”与“减轻”。

16. A. 不如 C 那么实质性。而且，应该先识别，再归类。
- B. 对于消极的干系人，也应该积极面对，而不是简单回避。而且，不是你想减少就能减少的。
- C. **正确答案。**项目干系人的要求往往差别很大，甚至相互冲突，因此管理他们将是一件非常困难的工作。
- D. 与题意无关。题干中没有涉及干系人的角色重叠。

参见：PMBOK®指南第 31 页，解读第 258 页。

考点与答题技巧：项目干系人管理。题干明显是在谈论干系人对项目的不同要求。

17. A. 确认范围过程关注单个可交付成果的可验收性，签署单个可交付成果的验收文件不能代表项目结束。
- B. **正确答案。**项目收尾文件是表明项目完工的正式文件。
- C. 控制质量过程产生的质量验收单只表明可交付成果满足质量要求，不能表示项目的正式结束。
- D. 项目的结束与运营的开始有密切联系，甚至可以同时进行；但是它们毕竟是两件不同的工作。

参见：PMBOK®指南第 104 页。

考点与答题技巧：项目或阶段收尾文件是表明项目或阶段完工的正式文件。

18. A. 你不能把明知是错误的信息带到会议上去。在会议上，不一定能纠正这几处错误。
- B. **正确答案。**项目进展情况报告是会议沟通过程中将要传达的信息。如果信息都错了，那么依据此信息所做出的决策将是错误的。依据错误的信息开会，那只是浪费时间。
- C. 发生问题后，应首先解决问题，而不是追究责任。
- D. 项目状态评审会议的目的不是考核参会者。

参见：PMBOK®指南第 293 页，解读第 205 页。

考点与答题技巧：信息的发出者的责任：只能发布正确的信息。

19. A. 结成联营体投标，并不能确保 100% 抓住该机会（中标），故不是开拓。

- B. **正确答案**。为特殊目的成立公司或联营体来利用机会，属于机会分享。
- C. 组成联营体投标，虽然能够提高中标的可能性，但首先是分享机会。
- D. 组成联营体投标，虽然能够降低不能中标的威胁，但关注的重点并不在减轻威胁。

参见：PMBOK®指南第345~346页，解读第227页。

考点与答题技巧：积极风险或机会的四种应对策略。

20. A. **正确答案**。合同要求已经圆满实现，需要及时地启动结束采购过程。对客户提出的额外工作，应该签订新合同。注意：收尾阶段通常不能变更，更不能追加新工作。
- B. 可以用成本补偿方式为新工作另签合同，但不能把新工作加到现有合同中。
- C. 简单地拒绝，不是良好的做法。
- D. 不符合PMI主义，有“镀金”之嫌。

参见：解读第245、250~251页。

考点与答题技巧：只有为了实现合同的既定目的的变更才是允许的。由于既定的合同要求已经实现，就不能在原合同中再追加额外工作。对额外工作，只能另外签合同。

21. A. **正确答案**。三点估算计算平均工期，由题意计算可得 $t_E = (t_0 + 4t_M + t_P)/6 = (10 + 4 \times 12 + 20)/6 = 13$ 天。
- B. 解释同A。
- C. 解释同A。
- D. 如果用基于三角分布的三点估算公式，就是14天。但题目中没说是三角分布。

参见：PMBOK®指南第170~171页，解读第129~130页。

考点与答题技巧：PERT计划评审技术，三点估算。注意：PMBOK®指南中提到了基于三角分布的三点估算公式和基于 β 分布的三点估算公式。如果题目中未明确说是哪种分布，就按 β 分布计算。

22. A. 项目经理直接发送的是发起人的指示函件，编码没有问题。
- B. 题干并未暗示沟通媒介选择不当。
- C. **正确答案**。该团队成员应该将他对该函件的理解反馈给项目经理，看是否正确理解了信息。反馈是沟通中必须有的，是沟通中的质量控制。
- D. 团队成员的回执就是对收到信息的及时告知。

参见：PMBOK®指南第298页，解读第205~206页。

考点与答题技巧：沟通中的反馈。注意：反馈与告知收悉的区别。

23. A. 由于等级森严和时间紧张，你不能用这种方法来编制项目章程。
- B. 解释同A。
- C. **正确答案**。既符合发起人（管理层）发布项目章程的规定，又符合等级森严和时间紧张的条件。
- D. 尽管职能经理可参与项目章程的编写，但他们的参与会延长编写项目章程的时间。

参见：PMBOK®指南第20页，解读第26页。

考点与答题技巧：组织文化对项目工作的影响。项目经理的工作方式必须与项目执行组织的文化相匹配。

24. A. 推式沟通是把会议纪要分别发给各团队成员，如发电子邮件。
- B. 交互式沟通是双向或多向即时互动的沟通，如电话通话、开会。

C. 电子式沟通，不是 PMBOK®指南中规定的沟通方法。

D. **正确答案。**由于受众很多，把信息发布到网站上，吸引受众自己到网上去看信息，是拉式沟通。

参见：PMBOK®指南第 294 ~ 295 页，解读第 208 页。

考点与答题技巧：三种沟通方法：交互式沟通、推式沟通、拉式沟通。

25. A. **正确答案。**项目经理应向高层汇报，由高层组织专家进行商业论证的修订，如果修订后项目从商业角度不可行，再采取进一步行动。
- B. 项目经理已知市场的变化可能对项目的可行性产生影响，应该及时通知高级管理层。
- C. 商业论证是项目开展的前提条件，商业论证已经对未来项目投入运营后的收益进行了预测。不能指望在运营中再来弥补。
- D. 编写项目章程不能偏离已经被批准的商业论证报告。

参见：PMBOK®指南第 69 页。解读第 75、299 页。

考点与答题技巧：与干系人一起进行效益分析以及编写项目章程。根据 PMP 考试大纲，编写项目章程时不能无中生有，而只能“汇编和分析已收集的信息”。

26. A. 这不符合常理。
- B. **正确答案。**从四个选项来看，题目的考点是“公平合理的谈判策略”，即让对方感到自己的价格是很公平合理的。
- C. 这不符合常理。
- D. 从常理说，这个是正确的；但它不是项目管理中的一个主要知识点。

参见：解读第 250 页。

考点与答题技巧：合同谈判的策略。注意：D 这个选项表面看是正确的，但不是项目管理中的一个主要知识点，不是本题的考点。应该正确判断题目的考点。

27. A. 题目中表明是已定义的重大缺陷，所以不是识别风险工作没有做好。
- B. 尽管有这种可能，但这个选项太笼统。
- C. **正确答案。**到收尾阶段才发现，就说明控制风险过程没有做好。本来是早该发现的。控制风险过程的重要任务之一就是跟踪已识别的风险。
- D. 没有这个过程。应对风险，只是控制风险过程中的一项活动。

参见：PMBOK®指南第 349 页，解读第 220 ~ 221 页。

考点与答题技巧：控制风险过程。

28. A. 解释同 B。
- B. **正确答案。** $EMV = 25\% \times 500 + 60\% \times 200 + (1 - 25\% - 60\%) \times (-300) = 200$ 万元。
- C. 解释同 B。
- D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 339 页。

考点与答题技巧：预期货币价值计算。注意：各种情况的概率之和必须等于 1（这是预期货币价值分析中的规则），所以可以用 $(1 - 25\% - 60\%)$ 计算出市场情况很差的可能性。

29. A. **正确答案。**项目章程中写明了项目的重要里程碑，并经过各干系人批准。
- B. 先拿出项目章程向他澄清，如果他还坚持要变，再要求他走变更程序由发起人审批。
- C. 不能忽略这种负面干系人，他可能会干扰项目随后的工作。

D. 商业论证是从商业角度对项目的可行性进行论证,通常不会规定具体的项目完工日期。

参见: PMBOK®指南第 71 ~ 72 页,解读第 77 页。

考点与答题技巧: 项目章程的内容: 总体里程碑进度计划。

30. A. **正确答案**。干系人管理计划中应该写明关键干系人的所需参与程度和当前参与程度,以及为有效调动干系人的参与所需的行动方案。
- B. 干系人登记册中通常不会写如何与干系人打交道和如何提高干系人的参与程度。
- C. 虽然沟通管理计划中会有相关的内容,例如将如何与干系人沟通,但是提高干系人参与程度的手段不局限于沟通。
- D. 干系人参与评估矩阵中只写干系人的当前参与程度和所需参与程度,不写如何提高他们的参与程度。

参见: PMBOK®指南第 403 页,解读第 265 页。

考点与答题技巧: 干系人管理计划的内容。

31. A. 初看是正确的,但不如 B。
- B. **正确答案**。如果确实需要,可以走变更程序,修改沟通管理计划,而后向他提供更多信息。
- C. 这是项目经理有权处理的,不应请示管理层。
- D. 按沟通管理计划执行,必须通过变更程序批准后才能提供。

参见: PMBOK®指南第 296 页,解读第 203 页。

考点与答题技巧: 根据沟通管理计划管理信息的流动。出现了新的情况,必须先修改计划,再按修改以后的计划行事。注意: PMP 考试是考答案的相对正确程度,而不是绝对正确性。

32. A. 根据题意,成本效益分析已经做过了。
- B. 项目经理的能力也许对决定项目是否继续有一定的作用,但作用不大。
- C. 这不是 PMO 考虑的重点。PMO 关注如何在所管辖的各项目之间有效分配资源。
- D. **正确答案**。PMO 负责优化利用全部项目所共享的组织资源。是否继续该项目,不仅取决于该项目本身的情况,而且取决于它对其他项目的影响。

参见: PMBOK®指南第 10 ~ 11 页,解读第 17 ~ 18 页。

考点与答题技巧: PMO 的目标。项目经理负责具体项目的管理工作,而 PMO 负责许多项目的协调管理。项目管理办公室主任应该考虑项目间的统筹管理。

33. A. 项目管理系统的覆盖面太宽。
- B. 与题意不合。
- C. 与题意不合,题意中未提到变更管理。
- D. **正确答案**。工作授权系统是在项目执行阶段使用的,用来保证由正确的组织在正确的时间以正确的顺序开展项目工作。

参见: PMBOK®指南第 573 页,解读第 83 页。

考点与答题技巧: 工作授权系统。

34. A. “变更管理”与题意没有直接关系;尽管通过审计,可能发现需要变更。
- B. **正确答案**。题目中明确提到了对“技术特性和功能开展审计”,所以肯定是配置管理

中的工作。

C. 配置管理与效益成本分析没有直接关系。效益成本分析用于选择项目和规划质量管理过程。

D. “绩效测量方法”，过于笼统。

参见：PMBOK®指南第 96 ~ 97 页，解读第 95 ~ 96 页。

考点与答题技巧：配置管理关注项目的技术特性与功能。

35. A. 尽管有这种可能，但题目中未说买方采用了不同的测试方法。

B. **正确答案**。采购工作说明书是对被采购的产品或服务的叙述性说明，如果描述不严密，容易使买卖双方有不同的理解，导致一方认为产品符合要求，另一方却认为不符合要求。

C. 尽管有这种可能，但这个选项不如 B 具体和直接。

D. 与题意无关。题干中未提及变更管理。

参见：PMBOK®指南第 367 页，解读第 241 页。

考点与答题技巧：采购工作说明书。注意：不能选 C 的原因是，这个题目所考的知识点不是沟通管理。尽管项目中的许多问题都与沟通有关，但是不能随意选择与沟通有关的选项，除非题目就是考沟通管理。

36. A. 根据题意，C 与 A 任务并行了 3 天，表示 C 任务提前了 3 天开始，项目应该提前 3 天完成。

B. 关键路径不一定改变。如果压缩以后，原来的关键路径还是网络图中最长的路径，那关键路径不会改变。

C. 根据题意，可以确定工期被压缩了 3 天。正常情况下，工期压缩的时间不能超过次关键路径与关键路径之间的时间差。

D. **正确答案**。虽然题目中没有提到是对关键路径上的活动进行压缩，但这是一个隐含的信息。快速跟进通过并行关键路径上的活动来压缩进度，可使工期缩短 3 天。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 页。

考点与答题技巧：进度压缩中的快速跟进技术。注意：只能按正常情况考虑。如果按不正常的情况，答案可以是 C。

37. A. 变量抽样关心实际检测值在某个连续刻度表上所处位置，而不是产品合格或不合格。

B. **正确答案**。属性抽样时，检查者只关心产品质量合格或不合格，而不关心在多大程度上合格。

C. 这是杜撰出来的说法。

D. 比例抽样是随机抽样的一种方法，与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 250 页，解读第 178 ~ 179 页。

考点与答题技巧：属性抽样与变量抽样的区别。

38. A. PMO 有责任协调管理各项目所共享的资源，但这与题意无关。

B. **正确答案**。可把该工程建设看成项目集，各承建方及其相应的监理方所承担的是项目集中的项目。业主方有责任协调各项目之间的关系，而提供统一的项目管理系统有助于实现协调。

C. 尽管这个说法并不错，但与题意的相关性太小。

D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 10 ~ 11 页，解读第 17 ~ 18 页。

考点与答题技巧：项目管理办公室。在 PMBOK®指南第 3 版中曾明确指出，项目管理办公室的职能之一就是对项目管理系统进行管理，以确保该系统在各项目上应用的一致性和连续性。

39. A. 对于权力和影响都比较大的干系人，不能只加以观察。

B. **正确答案。**这个干系人是关键干系人，分析时要评估他在不同情况下的反应，以便策划如何对他施加影响，降低其潜在的负面影响。

C. 不让他知晓项目情况，往往会导致更严重的反对。

D. 不是你想要排除他就可以排除他的。

参见：PMBOK®指南第 396 页。

考点与答题技巧：干系人分析的第三个步骤：对关键干系人的反应进行评估。

40. A. 该干系人并不是新识别出的。

B. 团队成员并不是在做最初的干系人分析，而是发现了干系人实际参与程度的偏差，并提出纠偏建议。

C. 管理干系人参与是实际与干系人打交道，例如，实施经批准的纠偏措施。

D. **正确答案。**团队成员发现了干系人实际参与程度的严重偏差，提出纠偏措施建议，这属于控制干系人参与过程的工作。

参见：PMBOK®指南第 409、413 页，解读第 266 页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程。

41. A. 不如 B 答案好。

B. **正确答案。**通常应该以正式书面的形式提出变更请求。请他提交正式变更请求，然后进行评估，确定该如何处理。

C. 即便预算有结余，也不能不走正式变更流程而增加新工作。

D. 口头提出的变更请求，必须书面记录后，才能进入评审。

参见：PMBOK®指南第 96 页，解读第 92 ~ 93 页。

考点与答题技巧：变更管理。

42. A. **正确答案。**凡是卖方没有过错的延误，都是可原谅的，应该允许延长工期。所在城市机场员工罢工，通常是卖方无法控制的。

B. 如果是卖方工厂的工人罢工，就应该选择这个答案。

C. 不能不加分析就做出这种决定。

D. 你可以要求卖方赶工，但这不是立即要做的。而且，卖方赶工的费用应该由买方承担。

参见：解读第 251 页。

考点与答题技巧：合同工期延误的处理。如果发生了可原谅的延误，正常情况下应允许延长工期。如果不允许，就应要求承包商赶工，并对承包商赶工的成本给予补偿。

43. A. 由于风险后果比预期的严重，原定的应急计划应该不能取得理想的效果。

B. 弹回计划也是基于原先对风险情况的预计而制定的，也不能取得理想的效果。

C. **正确答案。**由于风险的实际情况与原先的预计差别很大，就只能采取权变措施。

D. 风险都已经发生，不能转移。

参见：PMBOK®指南第 353 页，解读第 230 页。

考点与答题技巧：应对风险的权变措施。

44. A. 头脑风暴技术强调广泛听取不同意见，但不强调取得一致意见。
 B. **正确答案。**德尔菲技术旨就某个专题广泛听取专家们的意见，并引导他们达成一致意见。
 C. 专家判断技术是利用专家的知识，专家不一定多，专家之间也不一定要达成一致意见。
 D. 焦点小组会议强调在小组成员之间达成一致意见，但是小组成员的数量通常很有限。

参见：PMBOK®指南第 324 页，解读第 131 页。

考点与答题技巧：德尔菲技术。请注意理解各种相关技术之间的异同。

45. A. 技术绩效测量是控制风险过程的工具，但只用于监测技术风险。
 B. 偏差与趋势分析是控制风险过程的工具，但与识别新风险和删去已过时风险无直接关系。
 C. 风险审计用于检查风险管理过程的有效性，是控制风险过程的工具，但不会直接识别新风险和删去已过时的风险。
 D. **正确答案。**在控制风险过程中，通过风险再评估，能识别新风险、删去已过时的风险，并了解风险的发展趋势（需多次开展风险再评估）。

参见：PMBOK®指南第 351 页，解读第 228 页。

考点与答题技巧：控制风险过程的工具与技术。

46. A. 沟通方法是指交互式沟通、推式沟通、拉式沟通。
 B. 沟通技术与题意无关。
 C. **正确答案。**题干的内容是对通用管理技能的描述。
 D. 分析技术与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 408 页。

考点与答题技巧：管理干系人参与过程的工具与技术：管理技能。注意：管理技能与人际关系技能有不少交叉。题干的内容也可以是人际关系技能的一部分。用排除法，很容易选 C。

47. A. 无法满足如此笼统的要求。
 B. 无法满足如此笼统的要求。
 C. 无法满足如此笼统的要求。
 D. **正确答案。**首先应该确保不同干系人的要求是可测量的，以便再进一步促使他们之间达成共识。

参见：PMBOK®指南第 117 页，解读第 103 页。

考点与答题技巧：项目经理必须能够把项目干系人对项目的利益追求表述成可测量、可操作的具体项目要求。只有可测量的项目要求，才是可以实现的。

48. A. 预测型生命周期适用于需求比较明确的项目。
 B. 计划驱动型生命周期就是预测型生命周期。
 C. 没有单独的“增量型”，通常要通过迭代来实现增量。

D. **正确答案**。适应型生命周期适用于需求易变的项目，通过快速迭代来逐步明确需求。

参见：PMBOK®指南第 46 页，解读第 40 页。

考点与答题技巧：项目生命周期的类型。

49. A. 不能遗漏任何项目干系人，否则可能导致遗漏某些项目干系人的需求，从而导致项目失败。
- B. 尽管项目管理办公室可以提供协助，但项目经理和项目管理团队应该自己决定谁是重要的干系人。
- C. 太片面。应该收集所有干系人的需求。
- D. **正确答案**。项目管理团队必须识别所有内部和外部干系人，了解他们的期望，并确定项目要求。

参见：PMBOK®指南第 31、394 页，解读第 257 页。

考点与答题技巧：识别全部项目干系人并考虑他们的需求。

50. A. 不能由个人来承担活动成本超支。
- B. **正确答案**。很可能是这种情况：安排该成员工作的人（如项目经理）与有权批准他休假的人（如职能经理）是不同的，他们之间的沟通问题导致出现该成员在不该休假时去休假。由于沟通是根据沟通管理计划开展的，所以要重新评价沟通管理计划。
- C. 题目中的问题是沟通不足引起的，属于人为因素，是可以预见的风险，不能用管理储备来支付。
- D. 不能拆东墙补西墙。

参见：PMBOK®指南第 296、304 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划是沟通的依据，而沟通不好会引起各种冲突。

51. A. **正确答案**。在刚出现问题的时候，项目经理已通过非正式的口头沟通提醒该成员。团队成员仍然犯错，而且造成了严重后果，现在最好使用正式的书面沟通。
- B. 如果团队成员再次犯错，但没有造成较严重的后果，就可以使用正式的口头沟通，如在会议上正式批评。如还不起作用，再用正式书面沟通。
- C. 非正式的方式不再适合。
- D. 非正式口头沟通已经做过了。

参见：解读第 207 页。

考点与答题技巧：沟通方式。主要有正式书面沟通、正式口头沟通、非正式书面沟通、非正式口头沟通。

52. A. 与类比估算无直接关系。愿意花多少钱与需要花多少钱，是两回事。
- B. 此时，还没有项目范围说明书。
- C. 项目工作说明书太粗略了，不如项目章程那么有用。
- D. **正确答案**。应该查看项目章程，了解本项目与过去类似项目的差异。

参见：PMBOK®指南第 169 页，解读第 129 页。

考点与答题技巧：类比估算：需要根据差异性做适当调整。

53. A. **正确答案**。对于发生的可能性低且影响较小的风险，通常只需将它们列入观察清单，并也许要为之建立应急储备。
- B. 风险接受（加以观察、建立应急储备），也是一种应对措施。

- C. 对于轻风险，没必要作进一步分析。
- D. 对于低风险，不需要转移，只需观察或准备应急储备即可。

参见：PMBOK®指南第332页，解读第227页。

考点与答题技巧：规划风险应对：如何处理低风险。

54. A. 解释同D。
 B. 解释同D。
 C. 虽然控制质量过程也有“批准的变更请求”这个输入，但只是确认该变更请求的实施是否已经到位，而不是实际实施该变更请求。
 D. **正确答案**。实施经批准的变更请求，是指导与管理项目工作过程的事情。缺陷补救，是变更的一种类型。

参见：PMBOK®指南第82页，解读第88页。

考点与答题技巧：指导与管理项目工作过程：实施经批准的变更请求。虽然指导与管理项目工作过程和控制质量过程都要用批准的变更请求作为输入，但意思完全不同。

55. A. **正确答案**。权变措施是针对已经发生的坏风险而紧急采取的、事先未计划过的应对措施。大干旱问题就是未曾预料到的，肯定没有事先制定的应对措施，应该采取权变措施。
 B. 应急计划是针对已知风险而事先制定的、万一风险发生时的应对计划。
 C. 弹回计划是针对某风险所制定的备用应对计划，以便在应急计划不起作用时使用。
 D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第353页，解读第230页。

考点与答题技巧：权变措施。

56. A. 项目经理不是项目章程的批准和发布者，他没有权力修改项目章程。
 B. 项目团队不是项目章程的批准和发布者，没有权力修改项目章程。
 C. **正确答案**。项目章程由项目团队以外的人员批准，如项目发起人、高级管理人员、PMO等。只有批准者才有权修改项目章程。
 D. 项目干系人包括的范围太广。

参见：PMBOK®指南第68页，解读第95页。

考点与答题技巧：变更管理的权限。

57. A. 联合应用开发是在软件开发行业中广泛应用的技术，强调用户和开发团队一起来明确项目需求，但不强调把功能和需求结合起来并对功能进行排序。
 B. 头脑风暴应该已经做完了，因为已经罗列出所有功能和各种需求。
 C. 德尔菲技术不强调把功能和需求结合起来并对功能进行排序。
 D. **正确答案**。质量功能展开强调把功能和需求联合起来考虑，来确定各种功能满足需求的程度，以便对功能进行优先级排序。

参见：PMBOK®指南第114页，解读第112页。

考点与答题技巧：收集需求的工具与技术：质量功能展开（属于引导式研讨会的一种）。

58. A. **正确答案**。根据PMP考试大纲，最终的项目绩效报告有两个主要作用：一是便于干系人了解项目的最终绩效，二是作为项目后评价的主要依据。
 B. 最终项目绩效报告的主要用途并不是据此进行奖励或处罚。

- C. 收尾阶段不能提出变更请求。
- D. 最终的项目绩效报告不会针对团队成员个人来编写。

参见：解读第 86 页。

考点与答题技巧：编制和分发最终项目绩效报告。PMBOK®指南中没有明确提到，但 PMP 考试大纲中明确提到了。

59. A. **正确答案。**全面评估变更可能造成的影响后，再采取进一步行动。
- B. 对于涉及产品功能的变更，项目经理也要先对变更的影响进行全面评估，再提交变更控制委员会审批。
- C. 分析之后再采取行动。
- D. 简单拒绝，通常不是一种好的方法。

参见：解读第 92 ~ 95 页。

考点与答题技巧：变更管理的程序和审批权限。变更控制委员会审批变更，要基于项目经理上报的变更评审报告。

60. A. 范围管理计划中会涉及对范围变更的监控，但不会涉及其他变更的监控。
- B. 配置管理计划是明确如何开展配置管理的计划。
- C. **正确答案。**变更管理计划就是明确如何对变更进行监控的文件。
- D. 过程改进计划关注如何进行过程分析和过程改进。

参见：PMBOK®指南第 77 页，解读第 81 页。

考点与答题技巧：项目管理计划的内容之一：变更管理计划。注意：各种管理计划可能都有变更管理方面的内容，但只有变更管理计划是最全面的关于如何管理变更的计划。

61. A. 与题意无直接关系。
- B. 与题意无直接关系。也可理解为已有风险登记册。
- C. **正确答案。**风险储备不足是导致成本超支、进度落后的直接原因。
- D. 这只是可能的情况之一。而且，这种情况已包括在 C 中。

参见：PMBOK®指南第 343 页。

考点与答题技巧：如何确定项目风险储备以及风险储备的作用。

62. A. **正确答案。**在编制人力资源管理计划时要特别注意合规性，即符合当地的政府法规和人力资源政策。
- B. 这是需要注意的，但不如 A 那么重要。
- C. 这也是为了确保合规性。
- D. 这也是为了确保合规性。

参见：PMBOK®指南第 267 页。

考点与答题技巧：人力资源管理计划中，人员配备管理计划的内容：合规性。四个选项都有一定的道理，必须选择最好的答案。

63. A. **正确答案。**在干系人管理计划中，应该对所有干系人都制定管理策略，让参与程度不好的干系人积极参与项目，让参与程度较好的干系人继续保持。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 题干中的表格就是在规划干系人管理过程中使用“分析技术”得到的。

参见：PMBOK®指南第 402 ~ 403 页。解读第 268 ~ 269 页。

考点与答题技巧：规划干系人管理过程：分析技术。

64. A. 前半句没有问题，但是不能不加分析就允诺满足客户的需求。
 B. 与题意无关。
 C. 正确答案。应该首先弄清楚客户为什么不满，并检查沟通系统是否存在问题。
 D. 只有在弄清楚客户为什么不满之后，才能做进一步分析。

参见：PMBOK®指南第 470 页。

考点与答题技巧：解决问题的第一步是定义问题。只有弄清楚问题是什么，才能采取进一步行动。

65. A. 质量管理专家正在根据过程改进计划开展过程分析，以便基于过程分析的结果来做过程改进。
 B. 这不是过程分析和过程改进的目的，更何况应该反对镀金。未经批准而把产品质量做得超过要求，就属于镀金。
 C. 这不是过程分析的直接目的。
 D. 正确答案。精益六西格玛技术是用于开展过程分析的一种技术，旨在发现非增值环节，以便后续开展过程改进来减少非增值环节的资源消耗。

参见：PMBOK®指南第 229、247 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程：过程分析和过程改进。

66. A. 解释同 C。
 B. 解释同 C。
 C. 正确答案。批评别人或是处理不太严重的问题，最好采用非正式的口头沟通。
 D. 解释同 C。

参见：解读第 207 页。

考点与答题技巧：沟通方式。主要有正式书面沟通、正式口头沟通、非正式书面沟通、非正式口头沟通。

67. A. 一般条件与特殊条件不一致时，通常以特殊条件为准，故买方没有理由要求承包商提交可交付成果。如果要求提交，就构成合同变更。
 B. 解释同 A。
 C. 正确答案。在合同中，特殊条件优先于一般条件，所以不能要求承包商提交该可交付成果。如果要求提交，就要进行合同变更。
 D. 与合同变更没有直接关系。

参见：解读第 253 ~ 254 页。

考点与答题技巧：合同一般条件和特殊条件之间的关系。注意：一般条件和特殊条件都是在合同签订时就写到合同中的。

68. A. 解释同 B。
 B. 正确答案。在 RACI 矩阵中，对每件工作，A 必须是唯一的，R 可以是唯一或不唯一的，I 和 C 通常不是唯一的。
 C. 解释同 B。
 D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 262 页，解读第 195 页。

考点与答题技巧：责任分配矩阵：RACI 矩阵。

69. A. 差异性如果管理得当，会对团队建设和项目成功起促进作用，故不能忽略。
 B. 对于多样性很高的团队，不能搞“一刀切”，应该考虑成员之间的民族差异。
 C. 应尊重文化的差异，尊重宗教信仰。
 D. 正确答案。

参见：PMBOK®指南第 256 页，解读第 198 页。

考点与答题技巧：规划人力资源管理时要尊重文化的差异。

70. A. 语言障碍是需要关心的，但不如 B 那么实质性。
 B. 正确答案。在干系人数量众多的情况下，如何在各种相互竞争的需求之间取得平衡，是项目经理最关心的。
 C. 太绝对，没有理由让每一个国家都必须有一个发起人。
 D. 不是所有的利益冲突都可以公开的。

参见：PMBOK®指南第 6、32 页。

考点与答题技巧：项目干系人的利益矛盾。不同的干系人对项目会有不同的要求，从而给项目管理带来困难。

71. A. 正确答案。导致题中情况的原因是项目经理的职权太小。通过对组织结构的调整，可以改变项目经理的被动局面，也可以提高项目管理办公室的地位。
 B. 尽管也有一点作用，但作用不大。
 C. 在弱矩阵结构下，大多数项目团队成员都是兼职的。即便你请他们参与，他们也不一定有时间或兴趣参与。
 D. 组织文化的改变不是一朝一夕可以实现的，远水解不了近渴。

参见：PMBOK®指南第 23 页，解读第 28 ~ 29 页。

考点与答题技巧：组织结构。

72. A. 决策树是用来做预期货币价值分析的。
 B. 累计概率分布图用于展示蒙特卡洛模拟分析的结果。
 C. 正确答案。题干中所说的定量分析，其实是敏感性分析。用龙卷风图表示敏感性分析的结果。
 D. 贝塔概率分布图可以是开展蒙特卡洛模拟分析的基础。

参见：PMBOK®指南第 338 页，解读第 225 页。

考点与答题技巧：实施定量风险分析：敏感性分析。

73. A. 正确答案。控制图可以反映某个过程随时间推移的运行情况，可以持续监测变更的改进效果，确定过程是否稳定。
 B. 因果图有利于找到问题的根本原因，不能持续监测变更的效果。
 C. 需要把统计抽样的结果在控制图上展示才能判断改进的效果，因此 A 项更佳。
 D. 直方图不能展现流水线随时间的连续运行情况。

参见：PMBOK®指南第 237 ~ 238 页，解读第 172 页。

考点与答题技巧：控制图的作用。

74. A. 团队成员对项目可能有不同的要求，这些不同的要求不一定就是不合理的。

- B. 已经发布了项目章程，表明项目得到了高级管理层的支持。
- C. **正确答案。**尽管项目计划比较齐全，项目实施也符合计划的要求，但是项目团队成员对项目很不满，这很可能是因为团队成员对项目有不同的要求（有别于项目计划的）。
- D. 题目中只是说“所在公司”采用职能型组织，没有说该项目采用职能型组织。在典型的职能型组织中，也可以为某个特别重要的项目组建所有成员都全职参与项目工作的团队。

参见：PMBOK®指南第 31 页。

考点与答题技巧：干系人对项目的期望往往差别很大。注意：题干中的第一句话是典型的干扰信息。问题中的“这种情况”，是指项目符合计划但团队成员不满，而不是指各部门各自为政、不能友好合作。做出这种解释的理由是：就近原则，即“这个”是指离它最近的那个事情。

- 75. A. 控制质量成本与生产过程是否稳定没有太大关系。
- B. 质量管理中，预防胜于检查。事后的测试和检查不能让生产过程稳定。
- C. **正确答案。**引入过程改进模型，可以让过程更加优化和稳定，可以降低产品缺陷率。
- D. 单纯地加大质量管理者的责任，不能起多大的作用。

参见：PMBOK®指南第 229 页。

考点与答题技巧：质量管理中的过程改进模型：组织级项目管理成熟度模型（OPM3），能力成熟度集成模型（CMMI）。

- 76. A. 培训有助于提高团队成员的管理和技术技能，但不能直接用于缓解因琐事而引起的人际矛盾。
- B. 谈判适用于利益的分配或平衡，不适用于解决因琐事而引起的人际矛盾。
- C. 与智商无关。
- D. **正确答案。**项目经理应该依靠自己的情商来了解、评估和控制团队成员的情绪。对于因琐事引起的人际矛盾，特别需要用情商来处理。

参见：PMBOK®指南第 275 页，解读第 188 页。

考点与答题技巧：人际关系技能（即软技能）中的情商。

- 77. A. 也许可以这样做，但解决不了实际问题。
- B. **正确答案。**由于买方有过错而非供应商的过错，买方应该按照合同补偿供应商的损失。只能向管理层申请追加资金。
- C. 不能把项目成本转入以后的运营成本中。项目经理没有这个权力。
- D. 不能简单地把问题推给高级管理层。

参见：PMBOK®指南第 384 页，解读第 251 页。

考点与答题技巧：控制采购过程：索赔管理。

- 78. A. 明显不符合题意。
- B. **正确答案。**不考虑资源限制，沿网络路径进行顺推和逆推计算，就是关键路径法。
- C. 不符合题意。关键链法要考虑资源约束。
- D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 176 页，解读第 132 ~ 133 页。

考点与答题技巧：制定进度计划的方法：关键路径法。

79. A. 情况紧急，没有时间让团队成员继续争论。
 B. 不一定存在可行的折中方案。
 C. **正确答案。**由于情况紧急，就只能采取强制的冲突解决办法。
 D. 情况紧急，没有时间征求其他成员的意见。

参见：PMBOK®指南第283页，解读第193页。

考点与答题技巧：冲突解决。注意：解决冲突的紧迫性，是影响冲突解决方法选择的重要因素。

80. A. **正确答案。**风险预期值为 $0.01 \times 100000 = 1000$ 美元，保险费加上免赔额等于 900 美元，小于风险事件的预期值，所以应该购买保险。
 B. 风险自留的代价更高。
 C. 既然要购买保险，就不需增加应急储备。
 D. 风险发生的概率和后果都已经明确，不需进一步分析。

参见：PMBOK®指南第339页，解读第248页。

考点与答题技巧：风险预期货币价值的计算，自制或外购分析。

81. A. 既然已经决定使用以前曾合作过多次的公司，就不再有选择承包商的标准方面的问题。
 B. **正确答案。**虽然以前曾合作过多次，但还是要特别关注对方的资格，因为工作有差别，且对方的情况会变化。
 C. 不能首先假设别人会使坏。
 D. 在决定使用某公司后，要进一步审查其资格，如果合格，再与其洽谈合同。只有在洽谈时，才能知道对方是否愿意承接本项目。所以，D在B之后。

参见：解读第242页。

考点与答题技巧：即便曾与对方合作过多次，要再次合作，也必须认真审查其资格。

82. A. **正确答案。**通过沟通，让他真正理解项目的范围，预防他对项目范围产生不合理的期望。
 B. 项目章程中只有初步的项目范围，没有详细的产品功能。
 C. 项目的后期，应该尽量不变更。
 D. 如果不采取措施，他很可能对项目范围产生不合理的期望，从而给项目团队带来困难。

参见：PMBOK®指南第405页，解读第265页。

考点与答题技巧：管理干系人期望。

83. A. **正确答案。**审查已批准的变更请求可以确认该变更请求是否已得到妥善实施。
 B. 检查是用来核实可交付成果是否符合质量要求或验收标准。
 C. 质量审计是对质量管理活动的独立的、结构化的审查，以便总结质量管理方面的经验教训。
 D. 成本效益分析是用来分析每个质量活动，比较其可能的成本与预期收益。

参见：PMBOK®指南第252页，解读第175页。

考点与答题技巧：控制质量的工具与技术：审查已批准的变更请求。

84. A. 利益是指干系人对项目结果的关注程度。
 B. 权力是指干系人的职权。
 C. 解释同 D。
 D. **正确答案。**影响/作用方格中，影响指干系人主动参与项目的程度，作用指干系人改变项目计划或执行的能力。
参见：PMBOK®指南第 396 页。解读第 267 页。
考点与答题技巧：干系人分析。分类模型：权力/利益方格，权力/影响方格，影响/作用方格，凸显模型。
85. A. **正确答案。**领导力是指有能力让一个群体为了一个共同的目标而努力，并像一个团队那样去工作。传达愿景，带领大家朝愿景努力，是领导力的体现。
 B. 影响力是在没有正式权力的情况下让别人服从自己的能力。
 C. 激励是投其所好，使团队成员得到个人满足，从而努力工作。
 D. 沟通与题意无直接关系。
参见：PMBOK®指南第 467 页。解读第 188 页。
考点与答题技巧：人际关系技能：领导力。
86. A. 虽然从总体看，成本管理工作符合要求，但仍有改进余地。
 B. **正确答案。**按 PMP 考试大纲，在监控过程组要不断总结经验教训，以便持续改进；更何况某些工作包的成本有所超支。
 C. 由于成本超支未超出控制临界值，故不需要提出变更请求。
 D. 解释同 C。
参见：PMBOK®指南第 199 页。解读第 149 页。
考点与答题技巧：控制临界值，以及不断总结经验教训。
87. A. **正确答案。**控制账户是管理控制点，通常要针对控制账户进行挣值计算。
 B. 也许可以针对工作包进行挣值计算，但不是必需的。
 C. 如果人们尚不知道究竟要做哪些进度活动才能完成某个已知的可交付成果，那这个可交付成果就是规划包。不能直接把规划包付诸执行，当然就无法针对规划包来进行挣值计算。
 D. 规划要素（Planning Component）是对控制账户和规划包的统称。
参见：PMBOK®指南第 132、217 页。解读第 157 页。
考点与答题技巧：控制账户、工作包与挣值计算。
88. A. 管理储备不是做这个用的，而是为应对项目未知风险而设立的储备。
 B. 即使是优先等级低的功能，也在项目范围内，除非经过变更控制过程，否则不能随意取消。
 C. **正确答案。**任何变更都应该按既定的变更控制程序办理。虽然题目中没提到“合同”，但由于没有更好的选项，就只能选 C。
 D. 这不是良好的做法。
参见：解读第 92 页。
考点与答题技巧：变更管理。
89. A. 由于项目范围说明书不是你亲自负责编制的，所以你在使用它之前必须先确认其

质量。

- B. **正确答案**。在使用别人编制的项目范围说明书之前，你应该确认主要项目干系人的需求都在其中得到了反映。项目范围说明书是以后进行项目决策的基础，如果不完善，后患很大。
- C. 没有必要重新编制项目范围说明书，虽然也许需要做适当修改。
- D. 在编制项目进度计划之前，还有许多工作要做，如：创建工作分解结构、定义活动、排列活动顺序、估算活动资源、估算活动持续时间。

参见：PMBOK®指南第 123 ~ 124 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书是各主要干系人对项目范围的共识。

90. A. 因为不会导致项目延迟，故不需要高级管理层的批准。
- B. 职能经理为项目提供人力资源和专业技术，但不负责审批项目变更。
- C. **正确答案**。由于团队成员需要的额外时间不会对项目造成延迟，即不会对进度基准造成影响，所以只需要项目经理批准即可。
- D. 不会导致进度基准的改变，不会导致客户的要求不能实现，所以不需要客户批准。

参见：解读第 95 页。

考点与答题技巧：变更管理的权限。

91. A. 这属于适应外界变更。
- B. **正确答案**。增值变更旨在提高性价比，即提高功能除以成本的比值。确保功能不变，利用低成本的技术，当然可以提高性价比。
- C. 这是纠错变更的例子。
- D. 与变更无关，而且这个说法本身是错误的。

参见：解读第 118 页。

考点与答题技巧：三种常见的变更：纠错变更、适应外界变更和增值变更。这些变更是 PMBOK®指南第 2 版中明确提到的。

92. A. 该干系人缺席会议，还只是一个问题，并没有发展成会影响项目目标实现的风险。
- B. **正确答案**。应该记录于问题日志，并策划调查和解决问题的方法。
- C. 尚未提出变更请求，所以无须记进变更日志。
- D. 问题日志，最终会成为组织过程资产的一部分。这个选项离现实情况太远。

参见：PMBOK®指南第 408 页。解读第 265 页。

考点与答题技巧：管理项目干系人参与：问题日志。

93. A. 与 D 比较，没有实质意义。
- B. 与 D 比较，没有实质意义。
- C. 与 D 比较，没有实质意义。
- D. **正确答案**。质量标准必须是具体的、可测量的、可操作的。“不能漏油”，太模糊。在输送过程中，肯定会有损耗。

参见：PMBOK®指南第 242 页。

考点与答题技巧：质量测量指标的可操作性。

94. A. **正确答案**。收集干系人管理的有关资料，通过会议分析来调整干系人管理策略和计划，这是监控过程组控制干系人参与过程的活动。

- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 409 页，解读第 266、269 页。

考点与答题技巧：控制干系人参与过程。

95. A. 魅力型领导风格是通过个人魅力来领导，与题意不合。
 B. 独裁型的风格，是指独自做决策，与题意不合。
 C. 民主型的风格，是指让下属参与决策过程，与题意不合。
 D. 正确答案。实现愿景的过程就是变革的过程。

参见：PMBOK®指南第 284 页，解读第 188 ~ 189 页。

考点与答题技巧：不同的领导风格。通常，可把魅力型与变革型作为一对，把独裁型与民主型作为一对。

96. A. 正确答案。识别干系人过程属于启动过程组。在项目进入执行阶段后重新开展干系人识别工作，仍然是在做启动过程组的工作。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 52、61 页。解读第 264 页。

考点与答题技巧：识别干系人过程与五大过程组。

97. A. 规划风险管理过程已经做完了。
 B. 识别风险过程已经做完了。
 C. 正确答案。在实施定性风险分析过程中对风险概率和影响进行主观评估。
 D. 实施定量风险分析过程不是主观评估，而是客观评估。

参见：PMBOK®指南第 330 页。解读第 224 页。

考点与答题技巧：实施定性风险分析的工具与技术：概率和影响评估。

98. A. 尽管沟通管理计划中应包括干系人的名称和联系方式，但更全面的干系人基本信息是包括在干系人登记册中的。
 B. 正确答案。问题升级流程是关于问题无法得到解决时该如何把问题向上提交的流程。沟通管理计划中通常有问题升级流程。
 C. 组织机构图是人力资源管理计划中的内容。
 D. 问题清单和问题解决策略，是问题日志中的内容。

参见：PMBOK®指南第 296 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的内容。

99. A. 正确答案。资源平衡旨在解决资源过度分配（资源短缺）或各阶段资源需求量起伏很大的问题，与题意无关。
 B. 需要通过开会来分配新任务说明事先未编制良好的责任分配矩阵。
 C. 工作分解结构是各种项目计划的基础。没有工作分解结构，自然也就谈不上有责任分配矩阵或良好的绩效报告系统。
 D. 只能通过开会来报告工作情况，就说明缺乏良好的绩效报告系统。

参见：解读第 90 页。

考点与答题技巧：事先制订好计划，可以减少开会的次数和时间。A 与 C 比较，A 是完全与题意无关的说法，故选 A。

100. A. 方案是项目经理自己提出来的，他对其应该会有足够的承诺。
- B. **正确答案。**审计人员可以从另一个角度来审查解决方案的有效性，高级管理层可以从更宏观的层面上来审查解决方案的有效性。可能由于缺乏这些审查，解决方案并不能真正解决问题。
- C. 与题意无关。
- D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 516 页。

考点与答题技巧：问题解决的流程（结构化方法）。PMBOK®指南第 516 页的六阶段模型概括得不怎么好。解决问题通常应该：定义问题（弄清问题是什么），制定各种备选的解决方案，选择一个最好的方案，实施被选中的方案，确认解决问题的效果（是否真的解决了问题），进行后评价（总结经验教训）。本题的最好答案应该是：未确认解决方案的有效性。B 最接近这个最好的答案。

101. A. **正确答案。**首先修改干系人登记册（项目文件的一种），然后更新干系人管理计划和沟通管理计划（项目管理计划的组成部分）。
- B. 调整管理策略和沟通计划后，根据新的策略和计划向该干系人发送报告。
- C. 项目经理已经收到了正式函件，不需要私下沟通了。
- D. 项目经理通常没有这种权力。

参见：PMBOK®指南第 413 页。

考点与答题技巧：随着干系人参与项目工作，要及时评估干系人管理策略的有效性，并及时更新，以反映变化。

102. A. 也许难以使用，但德尔菲技术更难使用。
- B. 可以使用，题中没有信息阻碍这种方法的使用。
- C. 可以使用，根本原因分析是发现问题，找到其深层原因并制定预防或纠偏措施的一种特定技术。
- D. **正确答案。**如果使用德尔菲技术，高级管理人员也像其他参与者一样，每人只有一票，也就根本不可能唱主角。

参见：PMBOK®指南第 324 页，解读第 131、223 页。

考点与答题技巧：识别风险的工具：德尔菲技术。如果没有德尔菲技术，则可选头脑风暴。

103. A. 这个选项与题干的相关性很小。
- B. 增加应急储备不是这种分析的直接目的。只有通过变更管理，才能增加应急储备。
- C. **正确答案。**随着项目的进展，应该根据具体情况，动态分析项目计划中所预留的应急时间或资金是否仍然合理。如果不合理，则应提出变更请求。
- D. 减少应急储备不是这种分析的直接目的。只有通过变更管理，才能减少应急储备。

参见：PMBOK®指南第 352 页。解读第 228 页。

考点与答题技巧：控制风险过程中的储备分析。

104. A. 这不是首先要做的。不能未经分析就把可能的影响通知管理层和客户。
 B. **正确答案。**既然已经识别出了风险，紧接着就要进行风险分析。
 C. 这不是首先要做的。这个工作属于规划风险应对过程。
 D. 这不是首先要做的。这个工作属于规划风险应对过程。

参见：PMBOK®指南第 309 页，解读第 216 页。

考点与答题技巧：各风险管理过程的先后顺序。本题涉及的过程的顺序为：识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对。注意：虽然四个选项都是你该做的事情，但应该选首先要做的事情。

105. A. 储备分析是比较剩余应急储备和剩余风险量，以确定剩余储备是否合理。
 B. **正确答案。**技术绩效测量是把项目执行期间所取得的技术成果与计划取得的技术成果进行比较，并预测未来的技术绩效。项目产品的功能是由技术绩效决定的。
 C. 偏差和趋势分析是指基于对项目实际已发生的进度偏差和成本偏差的分析结果，来预测未来的进度绩效和成本绩效，分析未来的进度和成本风险。如果预测的绩效不理想，就要分析背后有什么风险。
 D. 风险审计是一种结构化的审查，用来总结风险管理方面的经验教训，以便改进以后的风险管理工作。

参见：PMBOK®指南第 352 页，解读第 228 页。

考点与答题技巧：控制风险的工具技术：技术绩效测量。

106. A. **正确答案。**在没有项目章程和项目计划的情况下，你不能开始项目执行。由于项目工作说明书是制定项目章程的依据，所以你应该通过索要项目工作说明书，来引导管理层发布项目章程。
 B. 没有管理层的授权，你无权制定项目章程。
 C. 在项目章程发布之前，你不能制订项目计划。
 D. 任何项目都必须有章程和计划，否则不能执行。

参见：解读第 76 页。

考点与答题技巧：任何项目都必须有项目章程和项目计划，才能开始执行。

107. A. 预防是保证过程中不出现错误，而不是保证错误不落到客户手中。另外，后半句不合逻辑。
 B. **正确答案。**检查是保证错误不落到客户手中，避免外部失败成本。
 C. 前后半句连不到一起，同时，题干信息强调的是检查，而不是预防。
 D. 只要存在质量缺陷，就必然存在内部失败成本。

参见：PMBOK®指南第 235、250 页，解读第 170 ~ 171、175 页。

考点与答题技巧：控制质量的工具：检查。质量成本。

108. A. 题干中的信息与规划质量管理过程没有直接关系。
 B. **正确答案。**通过估算活动资源过程，你知道了需要什么资源；再看看执行组织内部有无相应资源。如果无，就需要另外支付费用（需要估算成本），从外部聘请。
 C. 题干中的信息与收集需求、规划质量管理过程无关。
 D. 题干中的信息与创建工作分解结构过程无关。

参见：PMBOK®指南第 160 ~ 161 页。解读第 72 页。

考点与答题技巧：项目管理过程的整合性质。

109. A. **正确答案。**谈判是解决争议的首选办法，项目经理应该首先使用谈判技能。
 B. 影响力是在没有正式权力的情况下让别人服从自己的能力，与谈判相比，谈判是需要优先考虑的方法。
 C. 领导力是创建和传达愿景，带领下属朝愿景努力。与题意无关。
 D. 决策是在两个或以上的备选方案中做出选择。与题意无直接关系。

参见：PMBOK®指南第 384、517 页。

考点与答题技巧：谈判是解决争议和索赔的首选方法。

110. A. **正确答案。**检查已完成的具体可交付成果的质量，是在做控制质量过程。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 248 页，解读第 166 页。

考点与答题技巧：控制质量过程。

111. A. **正确答案。**这个答案所包含的界面最多，每个人与每个人之间都有界面。
 B. 不一定界面多。
 C. 不一定界面多。
 D. 客户参与多，不一定客户的数量就多。

参见：解读第 72 页。

考点与答题技巧：只要有界面就需要整合；界面越多，整合就越困难。

112. A. **正确答案。**哪个项目的净现值高，就选哪个。由于净现值的方法已经考虑了时间因素，所以就不再单独考虑建设期、投资回收期等时间因素。
 B. 解释同 A。
 C. 解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：解读第 144 页。

考点与答题技巧：用于项目选择的财务指标。

113. A. 撤退是故意表现出自己对某个事物没有什么兴趣，以便以退为攻。
 B. 既成事实是指坚持某个问题已有既定的解决方案，不需要再讨论。
 C. **正确答案。**以各种方式证明自己是公平合理的。
 D. 拖延是指以各种方式拖延谈判或者其中某一个问题的讨论。

参见：解读第 250 页。

考点与答题技巧：谈判策略。

114. A. 这不是最积极主动的做法。
 B. 这不是最积极主动的做法。
 C. 不是所有变更都需要向管理层报告。
 D. **正确答案。**这个选项比 A、B 更加积极主动。

参见：PMBOK®指南第 94 页，解读第 92 页。

考点与答题技巧：变更管理。应该根据变更管理的程序，选择排序比较靠前的做法。

PMBOK®指南第94页的“审查所有变更请求”，其中隐含着“防止不必要的变更”。解读第89页“变更管理的程序”中的第一个要点（对可能引起变更的因素施加影响），其中也隐含着“防止不必要的变更”。

115. A. 这是在与客户见面之后，也许要做的工作。
 B. **正确答案**。首先要与客户见面，了解客户不满的原因。
 C. 这是在与客户见面之后，也许要做的工作。
 D. 也许是以后该做的事情。

参见：PMBOK®指南第516页。

考点与答题技巧：问题解决的程序。首先必须定义问题。

116. A. 关键链法中，每个活动都不再有浮动时间了，而是在关键链末端加项目缓冲时间来应对不确定性。
 B. 解释同A。
 C. **正确答案**。项目经理重点管理剩余的缓冲持续时间与剩余活动链持续时间之间的匹配关系。
 D. 解释同C。

参见：PMBOK®指南第178页，解读第137页。

考点与答题技巧：关键链法，缓冲管理。

117. A. 只有在特殊的情况下，才需要增加应急储备。
 B. 解释同A。
 C. **正确答案**。随着项目的进展和信息的明朗，项目的不确定性逐渐降低，应急储备通常应该逐渐减少（需要通过储备分析来决定）。
 D. 解释同C。

参见：PMBOK®指南第206页，解读第154页。

考点与答题技巧：储备分析。由于题干中无特别的情况，故需要按一般的情况考虑。

118. A. 无论与客户是否还有合作项目，都应该开展客户满意度调查。
 B. 客户满意度调查，是每个项目结束时都应该开展的工作。
 C. 每个项目结束时都应该调查客户满意度，而无需征求公司高级管理层的意见。
 D. **正确答案**。项目结束时应该开展客户满意度调查，通过获取客户反馈来协助项目后评价，为以后项目改进与客户的关系提供借鉴。

参见：PMP®考试大纲。解读第86页。

考点与答题技巧：项目收尾时进行客户满意度调查。注意：在PMP®考试大纲中，收尾过程组的工作比PMBOK®指南所列更多。

119. A. **正确答案**。如果一个人认为努力工作能带来成功的结果，且这种结果对他有较大的吸引力，他就会受到激励而努力工作，这是弗鲁姆的期望理论。
 B. 需求层次理论是指低层次需求得到满足后，才追求高层次需求的满足。
 C. 成就动机理论强调根据个人更看重的成就的来源，采取不同的激励措施。
 D. Y理论假设人性本善。

参见：解读第196页。

考点与答题技巧：激励理论：弗鲁姆的期望理论。

120. A. 双方存在争议, 就肯定不是谅解。
B. **正确答案**。有争议的变更也称为索赔、争议或诉求。卖方对于争议金额向买方提出索赔。
C. 还没有到打官司的时候。
D. 双方存在争议, 就肯定不是协议。
参见: PMBOK®指南第 384 页。解读第 251 页。
考点与答题技巧: 有争议的变更也称为索赔、争议或诉求。
121. A. **正确答案**。该项目净现值为负数, 是亏本项目。该项目不值得做, 故该项目资源可用于其他项目。
B. 该项目净现值大于零, 项目有商业意义。
C. 内部报酬率为 10%, 项目很可能有商业意义。“机会成本”属于干扰信息。
D. 信息不足, 无法判断项目是否有商业意义。
参见: 解读第 144 页。
考点与答题技巧: 项目选择的财务评价。从最不具有商业意义的项目上抽调资源, 以便资源的机会成本最低。
122. A. 解释同 C。
B. 题干描述的是做进度的蒙特卡洛分析, 与资金投入没有直接关系。
C. **正确答案**。蒙特卡洛分析是最常用的模拟技术, 它首先确定每个活动的可能持续时间概率分布, 然后据此计算出整个项目的可能工期概率分布。
D. 与题意无关。
参见: PMBOK®指南第 180 页, 解读第 137 页。
考点与答题技巧: 蒙特卡洛分析。
123. A. 题干中未涉及变更控制。
B. **正确答案**。配置管理系统首先用于鉴别和记录项目的重要功能和物理特性 (技术特性)。
C. 项目管理方法论包括的内容太广泛。
D. 与题意无关。
参见: PMBOK®指南第 96 页, 解读第 95 ~ 96 页。
考点与答题技巧: 配置管理。注意: PMBOK®指南中对配置管理的论述, 不是很清楚。
124. A. 私自变更, 这是非常错误的做法, 必须被禁止。
B. **正确答案**。既然范围变更已经发生, 最积极和主动的做法就是先了解变更的情况。
C. 只有经过批准的变更, 才能被追踪。应该补办批准手续, 然后才去追踪变更的效果。
D. 解释同 A。
参见: PMBOK®指南第 94 页, 解读第 92 ~ 94 页。
考点与答题技巧: 变更管理的程序。不能绕过变更管理的流程, 去做哪怕是很小的变更。
125. A. **正确答案**。在与客户交谈后, 应该把这些高层级的需求和范围记录在项目章程中。
B. 项目还在洽谈过程中, 只能确定初步需求和范围, 还不到编制项目范围说明书的时候。
C. 应该正式记录在项目章程中。
D. 应该记录客户的高层级需求和范围, 作为项目实施的依据。

参见：PMBOK®指南第 71 ~ 72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的内容。

126. A. 记录管理系统是采购中用来检索合同文件和往来函件的自动化工具。
 B. 采购审计的目的是找出本次采购中的经验教训，供本项目后续采购工作或其他项目的采购工作参考。
 C. **正确答案**。采购绩效审查是面向未来的，对卖方履行本合同的能力进行综合评价，以便决定未来类似的工作还要不要交给这个卖方做。
 D. 检查与审计是基本的检查，检查卖方此次工作对合同的遵守程度，从而决定要不要向他付款。

参见：PMBOK®指南第 383 页，解读第 252 页。

考点与答题技巧：采购绩效审查。

127. A. 这有点像“削足适履”。
 B. **正确答案**。因为可交付成果不符合要求，所以首先要拒绝。
 C. 应该首先拒绝，然后决定该如何处理。
 D. WBS 词典中所描述的工作包的实施方法并不一直都是强制性的。在保证结果（工作包）符合要求的前提下，应允许团队成员对实施方法有一定的自主权。

参见：PMBOK®指南第 135、253 页。解读第 109、166 页。

考点与答题技巧：控制质量过程、确认范围过程。题干中没有指出究竟是控制质量还是确认范围时发现可交付成果不符合要求。无论哪种情况，对不符合要求的可交付成果，都必须拒绝，并提出变更请求。

128. A. **正确答案**。工作分解结构符合 100% 规则。
 B. 全部子要素都完成时，母要素必须同时完成。
 C. 不能用这种方法考虑风险。
 D. 不能用这种方法提高项目按期完工的可能性。

参见：PMBOK®指南第 131 页，解读第 105 页。

考点与答题技巧：工作分解结构的 100% 规则。

129. A. 不一定需要采取纠偏措施，因为也许是非关键活动。
 B. **正确答案**。关键活动的任何延误，都会导致项目不能按期完工，都需要及时采取纠偏措施。
 C. 总浮动时间偏差为负值，不代表总浮动时间为负值，不代表关键活动延误。
 D. 不一定需要纠偏，取决是否导致关键活动延误。不如 B 直接。

参见：PMBOK®指南第 188 页，解读第 134 页。

考点与答题技巧：关键路径、进度延误、纠偏措施。

130. A. **正确答案**。本组织的愿景、目的和目标都是组织的战略计划，战略计划是项目工作说明书的重要内容。项目工作说明书包括业务需要、产品范围描述、战略计划。
 B. 项目工作说明书中通常不需包括项目范围描述。
 C. 通常不需包括成本目标。
 D. 通常不需包括进度目标。

参见：PMBOK®指南第 68 页。

考点与答题技巧：项目工作说明书的内容。

131. A. 根据题意，这个工作已经完成。
 B. **正确答案。**工作已经被分解到了工作包的级别，下一步就是要检查工作分解结构是否符合 100% 规则。
 C. 这是定义活动过程的工作，现在还不需要做。
 D. 不是立即要做的事。

参见：PMBOK®指南第 128、131 页，解读第 114 页。

考点与答题技巧：编制工作分解结构的步骤。

132. A. 虽然需要谈判，但不符合题意。
 B. 虽然也许是从外部招募，但不符合题意。
 C. **正确答案。**必须通过预分派把这几位专家预约好，才能正式启动项目。
 D. 也许可以用虚拟团队，但不符合题意。

参见：PMBOK®指南第 270 页，解读第 185 页。

考点与答题技巧：组建项目团队的工具与技术：预分派。虽然组建项目团队被放在执行过程组，但并不妨碍在启动阶段就预约关键人员。

133. A. 如果要这样做，就必须先走变更管理流程。
 B. **正确答案。**对通用技能的培训，不仅有利于本项目，而且有利于以后的项目，所以可以由执行组织承担培训费用。
 C. 不一定招得到完全符合要求的人。
 D. 实际工作中也许可以这样做，但这不是一个主要的项目管理知识点。

参见：PMBOK®指南第 275 页。

考点与答题技巧：建设项目团队的工具与技术：培训。

134. A. **正确答案。**里程碑进度计划是项目章程的重要内容。
 B. 项目章程中应该有粗略的概算，但没有确定的预算。
 C. 不需要包括全部团队成员的名单。
 D. 已知的几个重要干系人可以出现在项目章程中，但不需要包括干系人登记册。

参见：PMBOK®指南第 72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的主要内容。

135. A. **正确答案。**对正在执行的工作，发现并解决缺陷，这属于质量保证。注意：题干讲的是工作的缺陷，而不是产品的缺陷，工作或过程的缺陷通常通过质量保证中的过程改进来解决；而产品缺陷则需要在质量控制中检查确认，进而进行缺陷补救。
 B. 如果工作完成后，通过检查发现缺陷，就属于控制质量过程。
 C. 不符合题意。
 D. 不符合题意。

参见：PMBOK®指南第 243 页。解读第 165 ~ 166 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程。由执行者在执行过程中发现并解决缺陷，是属于质量保证。

136. A. 题目中没有提供实际成本的数字。
 B. 题目中既无项目预算，也无完工估算。

C. **正确答案**。进度偏差等于挣值减去计划价值，得到的数值为负，表示进度落后于进度计划。

D. 无法得出这个结论。

参见：PMBOK®指南第 218 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：进度偏差的计算方法和含义。

137. A. **正确答案**。从发出要约邀请（采购文件）到签订合同之间的所有工作，都属于实施采购过程的工作。

B. 规划采购管理过程已经完成。

C. 控制采购过程还未开始。

D. 结束采购过程还未开始。

参见：PMBOK®指南第 371、373 页，解读第 242 页。

考点与答题技巧：实施采购过程。

138. A. 这个说法不够全面，例如那些已经开始但尚未完成的工作也会受影响。

B. **正确答案**。由于多了一个制约因素，所以要重新考察项目的可能工期概率分布。属于模拟技术的具体应用。

C. 不一定要重新确定基准。另外，这个选项前后两个半句的顺序反了。

D. 与题意没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第 180 页。

考点与答题技巧：建模技术中的模拟技术，最常用的就是蒙特卡洛模拟技术。

139. A. 不符合题意。

B. **正确答案**。独立估算是实施采购过程的工具之一，完全符合题意。

C. 不符合题意。

D. 这个选项太笼统，其中包含独立估算技术和其他建议书评价技术。

参见：PMBOK®指南第 376 页，解读第 249 页。

考点与答题技巧：实施采购过程的工具：独立估算。注意：如果题意很具体，那就要选择一个很具体的答案；如果题意很笼统，就应该选择覆盖面很广的答案。本题就很具体。

140. A. 事业环境因素是肯定会对项目形成制约的因素，没有任何不确定性。虽然这些问题都与环境有关，但是题目中是从不确定性这一角度来说的。

B. 不属于组织过程资产。

C. 不属于历史数据。

D. **正确答案**。这些都是项目的高层次风险，将被记录在项目章程中。

参见：PMBOK®指南第 71~72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的内容：高层次风险。

141. A. 对风险进行优先级排序是实施定性风险分析过程和实施定量风险分析过程的工作，已经做过了。

B. 这也是实施定性风险分析过程的工作，已经做过了。

C. **正确答案**。在制定出风险应对措施之后，还应识别次生风险，即应对措施可能带来的其他风险。

D. 与题干中的情景重复，已经做过了。

参见：PMBOK®指南第 343 页，解读第 220 页。

考点与答题技巧：风险应对措施与次生风险。

142. A. “提出要离开”，有了风险警告信号，首先应预防风险的发生。现在就修订进度计划，为时过早。
 B. 现在做这个也为时过早。
 C. **正确答案。**首先预防风险的发生，然后在一旦发生时进行应急。
 D. 如果不是管理层引起的成员辞职，应由项目经理自己解决。题干没有涉及管理层。

参见：PMBOK®指南第 349 页，解读第 220 ~ 221 页。

考点与答题技巧：控制风险过程、实施风险应对措施。注意：风险应对措施中既包括预防措施，也包括万一发生时的应急措施。

143. A. 与题意的相关性较差。
 B. **正确答案。**根据题意，信息发送方式不恰当。而用什么方式发送信息，是在沟通管理计划中确定的。不应该用普通电子邮件发送技术规范文件。
 C. 题干中并未暗示在发布信息时违反了沟通管理计划的规定。
 D. 与绩效报告无关。

参见：PMBOK®指南第 290 页，解读第 202 ~ 203 页。

考点与答题技巧：规划沟通管理。

144. A. 分析技术是规划干系人管理过程的工具技术，分析干系人当前参与项目的程度与所需参与项目程度的差别。
 B. 管理技能是管理干系人参与过程的工具技术，用于与干系人打交道。
 C. **正确答案。**干系人分析是识别干系人过程的工具与技术，其中包括全面识别干系人，分析干系人的权力、利益、影响和期望，以及评估关键干系人对相关事项的反应。
 D. 人际关系技能是管理干系人参与过程的工具技术，用于与干系人打交道。

参见：PMBOK®指南第 395 ~ 396 页，解读第 267 页。

考点与答题技巧：识别干系人过程的工具与技术：干系人分析。注意区分“干系人分析”与“分析技术”，它们分析的内容完全不同。

145. A. 作为专业人士，你必须有自己独立的专业判断，不能简单服从管理层。
 B. 采用成本较低的资源，可能带来各种问题。
 C. 违反职业道德中的责任和诚实价值观。
 D. **正确答案。**由于你的预算是合理的，要压缩，就只能削减工作内容。

参见：解读第 14、148 页。

考点与答题技巧：范围是龙头，范围缩减了，成本自然可缩减。注意：必须假设你所编制出的预算是合理的。你是专业人士，你依据职业道德和专业素质编制预算。

146. A. 这是风险规避。
 B. 这是风险缓解。
 C. **正确答案。**要求供应商提供履约担保，以便把其不履约的风险转移给担保提供者（通常是银行）。
 D. 这是主动的风险接受。

参见：PMBOK®指南第 344 页。解读第 226 页。

考点与答题技巧：消极风险的应对策略。

147. A. 应该是项目经理去适应客户，而不是客户来适应项目经理。应该以客户看得懂的语言，编写项目状态报告。
- B. **正确答案。**沟通管理计划中应该要求以客户看得懂的语言（如通俗语言）编写项目状态报告。
- C. 也许有点用，但不是最根本的解决办法。状态报告的编写要符合沟通管理计划的要求。如果该计划中的要求不合理，那任何人都无法编写出好的状态报告。
- D. 题干中没有信息表明干系人对项目状态报告有不合理的期望。

参见：PMBOK®指南第 290 页，解读第 203 页。

考点与答题技巧：沟通管理计划的作用和内容。

148. A. 与题意无实质性联系。
- B. 与题意无实质性联系。
- C. 与题意无实质性联系。
- D. **正确答案。**某些工作，如果干系人可能误以为是项目的一部分，那就应该在项目范围说明书中被明确排除在外，以便干系人不对项目抱有不合理的期望。

参见：PMBOK®指南第 124、405 页，解读第 104 页。

考点与答题技巧：项目范围说明书中的除外责任，管理干系人参与过程。

149. A. 采购审计用于总结经验教训，不用于解决未决索赔。
- B. **正确答案。**通过采购谈判解决未决索赔。
- C. 与题意无直接关系。
- D. 分析技术不是结束采购过程的工具，而是实施采购过程的工具。

参见：PMBOK®指南第 388 页，解读第 252 页。

考点与答题技巧：结束采购的工具与技术：采购谈判。

150. A. 这不是投标人会议的目的，且涉嫌违反职业道德。
- B. 投标人会议必须是招标方与所有投标人公开举行的会议。
- C. **正确答案。**投标人会议必须公平对待每一个投标人。
- D. 这不是投标人会议的目的，而且会使招标不能取得应有的效果。

参见：PMBOK®指南第 375 页，解读第 249 页。

考点与答题技巧：实施采购过程的工具与技术：投标人会议。

151. A. B 和 E 都不是关键路径上的活动，不能通过快速跟进压缩工期。
- B. C 和 F 都不是关键路径上的活动，不能通过快速跟进压缩工期。
- C. 活动 H 不是关键路径上的活动，不能通过快速跟进压缩工期。
- D. **正确答案。**D 和 I 的浮动时间为 0，是关键路径上的活动，通过快速跟进可以压缩项目工期。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 页。

考点与答题技巧：进度压缩。正常情况下，关键路径上的活动的浮动时间为零。注意：本题完全不需要计算。

152. A. 规划采购管理过程编制采购管理计划和采购文件等。
- B. 实施采购过程是发出采购文件直到签订合同。

C. 控制采购过程是对合同执行情况进行监控。

D. **正确答案**。题干描述的是采购审计，采购审计在结束采购过程中进行。

参见：PMBOK®指南第 388 页。解读第 252 页。

考点与答题技巧：采购审计。

153. A. **正确答案**。类比估算是专家判断的一种特殊形式。

B. “生命周期成本计算法”，是杜撰出来的说法。

C. 解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：解读第 129 页。

考点与答题技巧：成本估算技术。

154. A. 这是消极被动的做法。项目经理应该自己先积极主动想办法。

B. **正确答案**。对于人力资源不能及时到位这种已知未知风险，风险管理计划中应该制定了应对策略和措施。对于已经发生的已知未知风险，就应该执行已制定的应对计划。

C. 不能不走变更程序就决定赶工。

D. 对已知未知风险，不能动用管理储备。

参见：PMBOK®指南第 349 页，解读第 220 页。

考点与答题技巧：控制风险：实施风险应对计划。本题对应于 PMP 考试大纲中的“根据风险管理计划来采取经批准的行动，以便最小化风险对项目的影响”。注意：PMP 考试中可能会把“风险管理计划”等同于“风险应对计划”。

155. A. 只有在工作范围很不清楚的情况下，才能用成本补偿合同。

B. **正确答案**。满足签工料合同的三个条件：工作范围不很清楚、采购规模较小、需要快速签合同。

C. 解释同 A。

D. 只有在工作范围特别清楚的情况下，才能用总价合同。根据题意，你没有时间来为签总价合同做非常详细的准备工作。

参见：PMBOK®指南第 364 页，解读第 239 页。

考点与答题技巧：工料合同的特点和适用的条件。

156. A. 由于缺少项目干系人的风险承受力信息，就无法得出这个结论。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. **正确答案**。只知道不同的成本估算值及其实现的可能性，还不够。要确定项目的成本目标，还需要了解项目干系人的风险承受力。

参见：PMBOK®指南第 340 页图 11-17。

考点与答题技巧：根据蒙特卡洛模拟的结果和干系人的风险承受力，来确定项目的成本目标。

157. A. 虽然财务总监的建议有道理，还是应该按照合同条款执行，除非双方达成一致进行了合同变更。

B. 解释同 C。

C. **正确答案**。应该按照合同条款执行，除非双方达成一致进行了合同变更。

D. 解释同 C。

参见：解读第 233 ~ 234 页。

考点与答题技巧：合同的性质。合同是严肃的，具有法律效力。

158. A. **正确答案**。未使用的应急储备应该从项目预算中扣除，随着项目信息越来越明确，可以动用、减少或取消应急储备。

B. 管理储备和应急储备应该专款专用，项目经理不能在两者之间调剂使用。

C. 应急储备应该专款专用，不能当奖金发。

D. 应急储备是项目经理可以自行掌控的资金，没必要征求高级管理层的意见。

参见：PMBOK®指南第 206、225 页。

考点与答题技巧：储备分析技术。

159. A. 人事测评工具是建设项目团队过程的工具与技术。

B. **正确答案**。它是用来选择团队成员的一种技术。

C. 人际关系技能是建设项目团队、管理项目团队和管理干系人参与过程的工具与技术。

D. 引导技术是制定项目章程和制定项目管理计划过程的技术。

参见：PMBOK®指南第 271 页。解读第 185 页。

考点与答题技巧：组建项目团队：多标准决策分析。

160. A. 由于沟通的对象非常多（全体居民），故不能用推式沟通。

B. **正确答案**。因为媒体和居民的数量众多，而且信息量大，故采用拉式沟通（建网站）。

C. 因为受众较多，信息量大，不适合采用互动式沟通方式。

D. 书面沟通有可能属于拉式沟通，也有可能属于推式沟通，例如在指定的布告栏内公布信息是一种拉式沟通，而把书面文件发给特定对象则属于推式沟通。

参见：PMBOK®指南第 295 页。

考点与答题技巧：沟通方法的选择。

161. A. 成本偏差百分比还在允许的控制临界值之内，不需要采取纠正措施。

B. **正确答案**。虽然成本偏差百分比在控制范围内，但并不代表成本在将来不发生严重的偏差，所以需要继续监视事态发展。

C. 项目成本还是在控制临界值内，项目不需要更有经验的人员。

D. 成本超支没有超出允许的范围，不需要增加资金。

参见：PMBOK®指南第 199 页。解读第 149 页。

考点与答题技巧：成本偏差的控制临界值。

162. A. 不是首先要做的事。

B. 不一定会引起进度变更。

C. 没有理由做出这个决定。

D. **正确答案**。性能更好的产品，不一定能满足项目的要求，因为这种产品需要与其他产品相配合。

参见：解读第 92 ~ 93 页。

考点与答题技巧：变更管理的程序。首先要评价变更对本领域的影响，然后再评价变更对项目其他方面的影响。

163. A. 控制图只能反映过程是否失控，不能用来分析失控的原因。
 B. 影响图可用来分析原因，但不是只针对一个问题。在影响图中，通常有多个原因和多个结果。
 C. **正确答案**。因果图可以直观地显示各种原因与某个问题直接的联系。在因果图中，肯定是多个原因对应一个结果。
 D. 流程图不能用于表示原因与后果之间的因果关系，可用来分析整个流程中哪个环节实际上已经出错。

参见：PMBOK®指南第 236 页。

考点与答题技巧：因果图。本题只是考察基本概念，只要抓住题意和掌握概念，就可找到正确答案。题目中的后果是“安全事故”，并需要弄清哪些原因会造成这个后果。

164. A. 赶工是指为关键活动增加资源来缩短工期。
 B. 资源平衡与题意无关。
 C. **正确答案**。快速跟进是把本应按顺序开展的活动或阶段并行开展。
 D. 并行工程与快速跟进不同，并行工程指下一道工序的人派代表参加上一道工序，以便加快两道工序之间的衔接。

参见：PMBOK®指南第 181 页，解读第 135 页。

考点与答题技巧：快速跟进技术。注意区分快速跟进与并行工程。

165. A. 解释同 B。
 B. **正确答案**。由题干可知， $EV = \text{实际完成工作量} \times \text{预算单价} = 1800 \times 35 = 63000$ 元， $CPI = 1.2$ ，由 $CPI = EV/AC$ 得出： $AC = EV/CPI = 63000 \text{ 元} / 1.2 = 52500$ 元。
 C. 解释同 B。
 D. 解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 155 页。

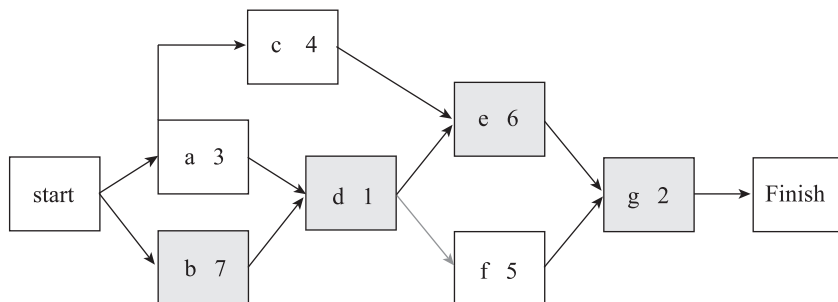
考点与答题技巧：挣值计算。

166. A. 把两项活动联系起来看，总持续时间为 11 天。
 B. 解释同 A。
 C. **正确答案**。活动 B 的结束日期为 14 号。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 158 ~ 159 页，解读第 127 页。

考点与答题技巧：估算活动持续时间、提前量和滞后量。

167.



- A. 工期为 15 天，不是关键路径。
- B. 不是网络图中完整的路径。
- C. 工期为 12 天，不是关键路径。
- D. **正确答案。**工期为 16 天，最长，是关键路径。

参见：解读第 132 ~ 133 页。

考点与答题技巧：确定关键路径。

168. A. 这是需要做的工作。
- B. 这是需要做的工作。
- C. **正确答案。**这是属于启动下一个阶段的工作。
- D. 这是需要做的工作。

参见：PMBOK®指南第 101 页。

考点与答题技巧：结束项目或阶段过程。注意：从理论上讲，结束本阶段与启动下一阶段是两回事，即便它们可以同时完成。

169. A. **正确答案。**制定项目章程必须以商业论证作为输入，确保项目从商业角度是可行的，据此制定的项目章程中的目标是合理的、可实现的。
- B. 商业论证不由项目经理编写，一般由发起人请专门的商业分析师编写。
- C. 解释同 A。
- D. 不能只依靠项目工作说明书来制定项目章程。

参见：PMBOK®指南第 66 页，解读第 87 页。

考点与答题技巧：制定项目章程过程的输入：商业论证。

170. A. 完工预算 BAC 是早就确定了的，不需计算。
- B. 不能回答题目所提的问题。
- C. **正确答案。**TCPI 是指为了实现特定的绩效目标（如在规定的预算内完工），在以后的工作实施中必须达到的成本绩效水平。
- D. 不能回答题目所提的问题。

参见：PMBOK®指南第 220 ~ 221 页。解读第 156 页。

考点与答题技巧：完工尚需绩效指数的含义。

171. A. 如果把 100 个产品在 6 周内平均，按计划 4 周应该生产出约 67 个产品。由于实际只生产出 50 个，所以进度是落后的。
- B. **正确答案。**50 个产品的预算价值为 6000 美元，而实际只花了 4000 美元，故成本节约 2000 美元。
- C. 这个答案不如 B 准确。
- D. 应该是项目每花 1 美元做了 1.5 美元的工作。而且，这个选项是成本绩效指数，不是成本偏差。

参见：PMBOK®指南第 218 ~ 219 页。解读第 155 页。

考点与答题技巧：挣值管理。注意：必须弄清楚 EV、PV、AC 的数值，才能正确计算。

172. A. 不如 C 全面。
- B. 不如 C 全面。
- C. **正确答案。**关键比率等于成本绩效指数乘以进度绩效指数。

D. 与题目问题相关性差。

参见：PMBOK®指南第 221 页，解读第 156 页。

考点与答题技巧：由于进度绩效和成本绩效都不理想，所以应该两者同时关注。PMBOK®指南中未使用“关键比率”这个词，但它是一个比较常用的词汇。如果没有关键比率这个选项，就可选 B（因为进度绩效比成本绩效更差）。

173. A. 数据点的起伏并没有大到过程失控的程度，因为没有超出控制上线或下线。
 B. 虽然曾有连续 6 个点越来越高（加第一个点，就是七点），可以根据七点规则判断过程失控了，但是这个问题已经解决了。
 C. **正确答案。**当前，所有点都在控制上下线内，且没有出现七点规则的情况，说明过程受控，不需要采取措施。
 D. 没有迹象表明过程即将失控。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：控制图。注意：正确的答案必须是直接针对题目所问的问题的。B 表面上看是正确的，但没有回答题目中关于“当前状况”的问题。

174. A. 学生版软件与商业版具有相同的质量，但等级较低。
 B. 解释同 A。
 C. **正确答案。**解释同 A。
 D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 228 页，解读第 177 页。

考点与答题技巧：质量与等级的区别。

175. A. 项目经理正在做的事情是质量保证。在开始实施质量保证过程之前，需要有过程改进计划。
 B. 质量控制测量结果是实施质量保证过程的输入之一。
 C. 质量管理计划是实施质量保证过程的输入之一。
 D. **正确答案。**在实施质量保证过程中开展质量审计，得到质量审计报告，并据此提出必要的变更请求。

参见：PMBOK®指南第 230 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程的输入。

176. A. 这个选项不如 C 具体、有针对性。
 B. 返工的成本不是评估成本，质量检查的成本才是评估成本。
 C. **正确答案。**由于是“中间”产品的返工，所以是内部失败成本。
 D. 在产品到达客户手中后，客户发现质量缺陷，所导致的返工成本，才是外部失败成本。

参见：PMBOK®指南第 235 页，解读第 170 页。

考点与答题技巧：质量成本。

177. A. 这不是你应该或能够做的事。干系人之间相互影响是一种常见现象。
 B. 干系人 B 实际上会对项目产生影响，故不能排除。
 C. **正确答案。**应该随着干系人的情况变化，重新开展识别干系人过程和规划干系人管理过程，来调整干系人管理计划中的管理策略。

D. 即便要加大对干系人 A 的管理力度,也必须先做 C。

参见: PMBOK®指南第 403 页, 解读第 265 页。

考点与答题技巧: 干系人管理计划; 干系人管理策略。

178. A. 不如 D 全面。过程责任人是过程边界的一部分。
 B. 不如 D 全面。控制界限是过程测量指标的一部分。
 C. 过程改进与纠偏不同。潜在的纠偏措施不包括在过程改进计划中。
 D. 正确答案。这是 PMBOK®指南中规定的过程改进计划的内容。

参见: PMBOK®指南第 241 页。

考点与答题技巧: 过程改进计划。

179. A. 针对实际发生的缺陷开展分析, 不属于规划质量管理过程。如果是针对潜在的缺陷进行分析, 那就属于规划质量管理过程。
 B. 与质量保证没有关系。
 C. 正确答案。针对一个具体的缺陷分析原因, 肯定是在做控制质量过程。
 D. PMBOK®指南中没有开展质量分析这一过程。

参见: PMBOK®指南第 248 页, 解读第 166 页。

考点与答题技巧: 控制质量过程。

180. A. 为保证对其他潜在投标人公平, 你不能私下里回答他的问题。
 B. 可以将投标人会议的问题及答复以书面形式下发给他, 没必要再开一次会。
 C. 正确答案。投标人会议必须公平, 对于任何私下提问你必须不予回答。所有潜在卖方提出的问题及你给出的答复, 都应该以招标文件补疑或澄清的形式送交参会的所有潜在卖方, 以确保各潜在卖方的投标文件具有同样的基础。
 D. 潜在投标人可以对招标文件的问题提出合理质疑, 并有权得到回复。

参见: PMBOK®指南第 375 页, 解读第 249 页。

考点与答题技巧: 投标人会议, 买方必须公平地对待每个潜在卖方。

181. A. 正确答案。通过控制质量过程检查缺陷补救措施的实施情况, 如果实施到位了, 就得到“确认的变更”。
 B. 批准的变更请求, 是实施整体变更控制过程的输出。
 C. 先得到 A, 再得到 C。
 D. 验收的可交付成果, 是确认范围过程的输出。

参见: PMBOK®指南第 252 页, 解读第 166 页。

考点与答题技巧: 控制质量过程: 检查、确认的变更。

182. A. 这个说法太笼统。
 B. 正确答案。项目经理所做的工作是要提高相关人员对项目将达到质量要求的信心, 是质量保证。
 C. 与质量控制无关。
 D. 与规划质量无关, 因为没有涉及调整质量标准或质量管理计划。

参见: PMBOK®指南第 242 页, 解读第 165 页。

考点与答题技巧: 实施质量保证过程。由于题目中的情景很具体, 所以要在笼统与具体的选项中, 选择具体的。

183. A. **正确答案**。合同收尾的最后一步是更新组织过程资产。
B. 合同收尾只意味着单次采购的结束，并不表示项目同时也结束了。一个项目中可以有多次采购，合同收尾可以在项目的任何阶段进行。因此，不能解散项目团队。项目收尾的最后一步才是解散项目团队。
C. 这是项目收尾过程要做的，合同收尾不需要进行项目后评价。
D. 采购审计与财务结算之间没有必然的先后顺序关系。
参见：解读第 245 ~ 246 页。
考点与答题技巧：合同收尾程序。合同收尾程序和项目收尾程序的区别。
184. A. 不是立即要做的事情。必须先解决问题。
B. **正确答案**。首先要根据质量审计报告中提出的问题，提出纠偏措施建议，然后在经批准后付诸实施。
C. 分析问题产生的根本原因，是项目团队自己的事情。质量保证部门通常是项目团队之外的。
D. 明显不合理的做法。
参见：PMBOK®指南第 247 页。
考点与答题技巧：质量审计。
185. A. 项目经理需要一定的技术能力和概念性能力，需要特别强的人际能力。
B. 解释同 A。
C. **正确答案**。解释同 A。
D. 解释同 A。
参见：PMBOK®指南第 513 页。
考点与答题技巧：项目经理所需的技能。注意：技术技能、概念性技能和人际关系技能，是一种固定的分类方法。
186. A. 既不能单方面也不能立即修改基本规则。修改基本规则，必须团队集体讨论。
B. **正确答案**。基本规则一旦制定，每个人都必须遵守。
C. 解释同 B。
D. 没有必要征求其他参会人员的意见。
参见：PMBOK®指南第 277 页。解读第 185 页。
考点与答题技巧：建设项目团队过程的工具：基本规则。
187. A. **正确答案**。冲突最好由当事人自己解决，他们的直接上级提供协助。
B. 解释同 A。
C. 解释同 A。
D. 解释同 A。
参见：PMBOK®指南第 282 ~ 283 页，解读第 191 ~ 192 页。
考点与答题技巧：冲突解决方式。
188. A. 现在还不能做这个。B 做完之后才能做这个。
B. **正确答案**。获得最终验收、移交可交付成果和调查满意度，这是 PMP 考试大纲中明确规定的任务。
C. 范围太狭窄了。参与验收的不能只是运营部，也不能只调查运营部的满意度。

D. 题干中没有提到合同。应该是公司内部的项目，工程部与运营部之间没有正式的合同关系。

参见：PMBOK®指南第 101 页，解读第 86 页。

考点与答题技巧：项目收尾。

189. A. 前半句有问题，后半句没有问题。人力资源是由职能经理提供的，而非上级管理层。
- B. **正确答案**。由于没有获得足够的人力资源，也没有根据可得人力资源制订现实可行的计划，所以不得不让团队成员长时间加班。项目按时完成，其实是以牺牲团队成员的利益而获得的。这不是项目管理所追求的。
- C. 职能经理已经为项目提供了人力资源。至于支持力度是否足够，无法判断。
- D. 不能直接回答题目中的问题，它与“工作时间太长”没有直接关系。

参见：PMBOK®指南与解读中都无直接相关的内容。

考点与答题技巧：此题的综合性比较强，涉及：（1）应该根据可用的人力资源，制订现实可行的计划；（2）不能简单地牺牲团队成员的利益，来确保项目的利益。另外，在理解“该项目的情况”时，应遵照就近的原则。

190. A. 可能尚未形成完整的项目管理计划。
- B. **正确答案**。项目章程赋予项目经理动用组织资源的权力。
- C. 与获取资源无直接关系。
- D. 与获取资源无直接关系。

参见：PMBOK®指南第 66 页，解读第 76 ~ 77 页。

考点与答题技巧：项目章程的作用。

191. A. **正确答案**。题意表明要做团队建设活动，而建设项目团队过程有一个重要的输出，就是团队绩效评价。
- B. 不够本质和全面。
- C. 不够全面。
- D. 不够全面。

参见：PMBOK®指南第 274 页。

考点与答题技巧：建设项目团队过程。

192. A. **正确答案**。在收尾阶段，需要把对项目可交付成果的照管责任从项目团队那里转移到指定的干系人那里，如发起人、运营部门或客户。
- B. 这是合同收尾的工作，属于结束采购过程。题干中没有提到合同收尾。
- C. 对项目成果的正式验收，早已做完了。
- D. 无须再更新项目管理计划。

参见：解读第 86 页。

考点与答题技巧：项目收尾阶段的主要工作。PMP 考试大纲中明确规定了要实现责任的转移。

193. A. 工作绩效数据是项目团队内部使用的、未经加工的原始数据，通常比较零碎、繁杂，不适合用于向干系人反映问题。
- B. 工作绩效信息也通常是项目团队内部使用的。

C. 质量控制测量结果也通常是项目团队内部使用的。

D. **正确答案**。需要把有关情况整理成异常情况报告，发送给干系人，以便引起关注，并促使他们采取行动。异常情况报告是工作绩效报告的一种。

参见：PMBOK®指南第 59 页，解读第 52 页。

考点与答题技巧：工作绩效数据、信息与报告。

194. A. 项目资料通常不能由成员带走，哪怕是副本也不行。

B. **正确答案**。项目成员在完成项目工作离开时，项目经理应该更新成员档案（包括记录他在本项目上的表现）。一方面是为了给成员反馈，另一方面是为考核成员提供基础。

C. 有不少成员会在项目完工之前离开。此时邀请，为时过早。

D. 工作完成后的正常离开，应该不会影响其他工作。

参见：PMBOK®指南第 285 页（个人技能更新），解读第 184 页。

考点与答题技巧：管理项目团队过程。

195. A. 不如 C 完整。

B. 比 A 包括的内容更多，但不如 C 完整。

C. **正确答案**。采购档案是添加了目录和索引的、完整的采购文档，包括需要存档的所有与采购有关的文件，其中也包括采购工作说明书和采购文件。

D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 389 页。解读第 253 页。

考点与答题技巧：结束采购过程：采购档案。

196. A. 应该先编制风险管理计划，再按计划进行风险识别和分析。

B. 指定风险责任人，是规划风险应对过程的事。

C. **正确答案**。风险管理的第一个过程就是规划风险管理，旨在编制风险管理计划。

D. 在识别风险过程及其后续的风险管理过程中，才能编制风险登记册。

参见：PMBOK®指南第 312 页。

考点与答题技巧：规划风险管理是项目风险管理的第一步，风险管理计划是该过程的输出。只需清楚风险管理各过程的顺序，即可选对答案。

197. A. 收尾文件中应该说明项目提前终止的原因，移交阶段可交付成果的正式程序，项目的偏差情况（项目最终绩效的一部分）。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. **正确答案**。人员遣散计划是人员配备管理计划中的重要内容。

参见：PMBOK®指南第 104 页。

考点与答题技巧：阶段收尾文件。

198. A. 因为合同中规定了买方有清理的义务，所以不能要求卖方自己清理现场。

B. 因为合同中规定了买方有清理的义务，所以不能随意变更此项义务。即便要更改，也是在 D 之后才需要做的。

C. 因为合同规定清理现场是买方的职责，所以项目经理不能随意取消该工作。即便要取消，也是在 D 之后才能与卖方谈判。

D. **正确答案。**买方已明显违约，应该会收到卖方提出的索赔。

参见：PMBOK®指南第 384 页，解读第 251 页。

考点与答题技巧：合同履行过程中的索赔管理。如果合同一方没有履行规定的义务，将被视为违约，违约一方应该对另一方进行补偿。为了获得补偿，没有违约的一方有权索赔。

199. A. 在各种合同下，买方都会担心范围扩大和工期延长，但在工料合同下最担心。因为工料合同下，任何工作内容的增加和工作时间的延长，买方都需向卖方付钱，而且所支付的不仅是卖方做事的成本，还包括卖方的利润。

B. 解释同 A。

C. 解释同 A。

D. **正确答案。**解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 364 页，解读第 239 页。

考点与答题技巧：不同合同类型的特征。

200. A. **正确答案。**项目经理可采用记录管理系统来管理合同、采购文档和相关记录。记录管理系统可方便检索合同文件和往来函件档案。
- B. 配置管理系统是用来识别、记录和管理项目配置的。
- C. 变更控制系统用于管理项目变更，与题意无关。
- D. 信息管理系统是管理沟通、控制沟通和控制干系人参与过程的工具和技术，用来管理和分发项目信息。

参见：PMBOK®指南第 389 页。

考点与答题技巧：结束采购的工具与技术：记录管理系统。

PMP® 模拟试题二

1. A. 根据题意，项目进度是否拖延还不明确，当然不能决定重新确定进度基准。
B. 项目进度是否拖延尚未明确，无需进行分析。
C. 应该先弄清楚项目进度是否拖延了。
D. **正确答案**。虽然完工百分比为 30%，实际使用了 60% 的日历时间，但这并不表明项目进度一定延误了。完工百分比和项目日历时间的关系跟绩效测量的方法有很大关系，不一定是正比例关系。在用固定公式法测量绩效的时候，题干中的情况存在工期超前的可能。

参见：解读第 158 页。

考点与答题技巧：不能直接把日历时间的流失比例与工作的完成比例相比，来判断项目的进度状况，除非项目工作在既定的日历时间段中平均分布。挣值管理中，进度是提前还是滞后，一定是通过 EV 和 PV 之间的关系来判断。

2. A. 题干说了里程碑已实现，故不应挑战题干中的已知信息。
B. SPI 小于 1，说明有逾期的任务。
C. **正确答案**。里程碑得到满足，表明关键路径没有问题；SPI 小于 1，应该是有非关键路径上的工作延误。
D. 即便不是关键路径上的任务也要寻找问题根源，查实问题。

参见：解读第 138 页。

考点与答题技巧：关键路径法、对挣值管理测评结果的解读。

3. A. 缺乏项目管理办公室，不一定导致单个项目失败。
B. 团队成员地理位置分散，不一定导致项目失败。
C. **正确答案**。项目成功离不开高级管理层的支持、项目经理的领导和团队内部的合作。
D. “组织文化”的说法，太笼统。组织文化可能促进或妨碍项目成功。

参见：解读第 259 页。

考点与答题技巧：项目干系人应该为项目成功发挥各自的作用。管理层不支持、项目管理太差是项目失败最常见的两种原因。

4. A. **正确答案**。从预测型到迭代和增量型，再到适应型生命周期，对于干系人参与的需求逐步提高。
B. 不如适应型那么要求干系人参与。
C. 预测型，干系人只需要参与项目的开始与结束阶段。
D. 太宽泛，没有针对性。

参见：PMBOK® 指南第 44 ~ 46 页，解读第 40 页。

考点与答题技巧：三类项目生命周期的适用情况。

5. A. **正确答案**。项目的制约因素通常包括范围、质量、时间、成本、资源和风险等。
B. 超越项目干系人的需求，涉嫌镀金。

- C. 在项目管理中,应用各种技术、规范、方法等的直接目的,是完成项目,而不是提高组织经营效率。
- D. 太片面,而且有逻辑错误。一方面,项目计划应该符合干系人的要求;另一方面,项目工作说明书反映的是项目发起人的要求。

参见: PMBOK®指南第 6 页,解读第 13 页

考点与答题技巧: 项目的三重制约(广义)。

- 6. A. 支持型 PMO 担当顾问的角色,提供宏观指导,是对项目控制度最低的 PMO 形式。
- B. 控制型 PMO 不仅给项目提供支持,而且通过各种手段要求项目服从,对项目的控制程度属于中等。
- C. **正确答案。**指令型 PMO 直接管理和控制项目。
- D. 没有这种类型的 PMO。

参见: PMBOK®指南第 11 页,解读第 18 页。

考点与答题技巧: 项目管理办公室(PMO)的类型。

- 7. A. 干系人使用的术语是既定的,无须借助德尔菲来探讨。
- B. **正确答案。**为避免这种情况,应事先了解干系人习惯使用的术语。这些术语是干系人群体的组织文化的一部分。
- C. 题目问的是如何“避免”相关问题,需要思考的是预防措施,而非补救措施。同时,这种事情,也不应该找管理层。
- D. 提干中没有说系统使用了行业标准中的术语。

参见: PMBOK®指南第 20~21 页,解读第 24~25 页。

考点与答题技巧: 组织文化和干系人管理。

- 8. A. 前半句正确,后半句不准确。
- B. **正确答案。**按照合同关系,分包商应该对卖方负责,不直接对买方负责。如果买方直接书面指示分包商采取纠正措施,将会使卖方有理由推卸其应该为分包商的行为承担的责任。
- C. 不正确,因为买方和分包商之间没有合同关系,所以买方不能直接指令分包商。
- D. 解释同 C。

参见: 解读第 234 页。

考点与答题技巧: 采购管理:合同双方的关系,买方、卖方与分包商。

- 9. A. 只有质量合格的可交付成果,才能提交给确认范围过程验收。注意:不能因为“你认为不会影响产品的正常使用”就按质量合格的情况进行处理。
- B. 这属于削足适履,明显不可取。
- C. **正确答案。**由于可交付成果不符合要求,故首先应该加以拒绝。
- D. 不是立即该做的,也许以后可以做。

参见: PMBOK®指南第 252 页。

考点与答题技巧: 控制质量过程的工具与技术:检查。对于任何不符合要求的工作或可交付成果,都必须首先加以拒绝,然后再采取合理的措施来解决。

- 10. A. 规划质量管理的主要任务是识别可交付成果的质量要求和标准,制定质量管理计划。
- B. **正确答案。**检验报告是质量控制测量结果的一部分,是实施质量保证过程借以重新

评价质量管理计划是否合理的依据。

C. 控制质量主要是对可交付成果进行技术正确性验收。

D. 没有这个过程。

参见：PMBOK®指南第 244 页，解读第 168 页。

考点与答题技巧：实施质量保证的输入：质量控制测量结果。

11. A. **正确答案**。风险敞口为 $5000 \times 20\% = 1000$ 美元（预期损失），大于保险费，所以应当购买保险。

B. 这个说法本身是正确的，但不符合题意。

C. 风险曝光度就是风险敞口，英文是 Risk exposure。这个说法不符合逻辑。

D. 这个说法不符合逻辑。不能直接比较保险费用与风险后果。

参见：解读第 226、248 页。

考点与答题技巧：风险曝光度计算，风险接受或转移决策。

12. A. 不是立即该做的。无论风险审查会是指风险再评估、风险审计还是状态审查会，都不是立即要召开的。

B. 这是实施定性风险或定量风险分析过程的工作，应该已经完成。

C. 这是实施定性风险分析过程的工作，应该已经完成。

D. **正确答案**。风险应对措施制定出来后，通常都要对项目管理计划进行调整，包括对范围基准的调整。

参见：PMBOK®指南第 347 ~ 348 页。

考点与答题技巧：规划风险应对过程的输出：项目管理计划更新。

13. A. 重新进行规划可能会有效，但不能解决管理层对项目团队失去信心的问题。

B. **正确答案**。加强质量保证（包括过程改进），可以有效减少质量问题，并提高干系人对项目将达到质量要求的信心。

C. 这是治标不治本的办法，同时也不能解决管理层对项目团队失去信心的问题。

D. 解释同 C。

参见：解读第 166 ~ 167 页。

考点与答题技巧：实施质量保证。PMP®考试中可能要求考生判断某件工作属于规划质量管理、实施质量保证，还是控制质量过程。考生可参照解读第 166 ~ 167 页的方法进行解答。

14. A. 某个干系人只是“抱怨”，并没有正式提出变更请求，所以与变更无关。

B. 某个干系人只是“抱怨”，并没有正式提出变更请求，所以不需正式讨论。

C. 更没有这个必要。

D. **正确答案**。只要项目计划所要求的可交付成果都提交出来了，而且符合要求，即可进入收尾过程。

参见：PMBOK®指南第 101 页。

考点与答题技巧：根据项目计划考察项目范围的完成情况。只要范围内的所有工作都完成了，即可进行项目收尾。注意：变更请求必须是正式提出的。

15. A. 无论项目大小，都要进行经验教训的总结。

B. 无论如何，都要总结经验教训。

C. 经验教训总结是项目行政收尾中的重要工作。行政收尾没有做完，就不能说项目已经结束。

D. 正确答案。解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 101 页，解读第 86 页。

考点与答题技巧：结束项目过程及其需要完成的工作。

16. A. 风险管理计划是讲如何管理风险、而非记录风险情况的文件，因此无须为此更新风险管理计划。

B. 针对性不强。供应商无法履约已是既定事实，必须针对性地对这一情况采取行动。

C. 正确答案。供应商已经不能履约，只能考虑提前终止合同。

D. 能按照程序解决的，就按照程序解决。即便要找发起人，也要先做 C。

参见：PMBOK®指南第 387 页，解读第 252 ~ 253 页。

考点与答题技巧：合同提前终止。

17. A. 外部事件变更是为应对外部事件（如竞争对手的某种举动）而必须进行的变更。

B. 范围纰漏变更是属于设计错误引起的变更。

C. 特定风险变更是为应对特定风险而制定新的应对措施，或采取权变措施。

D. 正确答案。增值变更是为提高项目产品性价比而进行的变更。本选项最符合题意。

参见：指南和解读中均无直接相关的内容。

考点与答题技巧：项目变更的原因：纠错变更、适应外界变更和增值变更。PMBOK®指南第 2 版中明确提到了这三种变更。

18. A. 风险再评估包括对已识别风险进行再评估，识别新风险，以及删去已不存在的风险。

B. 正确答案。风险审计旨在评价风险应对措施的有效性和风险管理过程的有效性。

C. 这个选项太笼统。

D. 与题干无关。

参见：PMBOK®指南第 351 页，解读第 228 页。

考点与答题技巧：控制风险过程的工具：风险审计。注意区分风险再评估与风险审计。前者针对每个风险本身，后者针对风险管理工作。

19. A. 不全面。项目管理团队的成员是识别风险的关键人员，但不能只依靠他们。

B. 不全面。应该邀请风险管理的专家参与风险识别工作，但不只是他们。

C. 不全面。应该邀请项目周边的居民参与风险识别，但不只是他们。

D. 正确答案。应该邀请众多项目干系人参与风险识别工作，以便尽可能全面地识别风险。

参见：PMBOK®指南第 321 页。

考点与答题技巧：识别风险过程，需要众多干系人的参与。当然，参与的方式可多种多样。

20. A. 分析变更原因是变更程序中的一部分，该答案不够全面。

B. 正确答案。成本变更控制系统的主要功能就是明确定义变更成本基准的程序，包括文件、跟踪系统和变更审批级别。

C. 这也是变更程序的一部分，不够全面。

D. 与成本变更控制系统无直接关系。

参见：解读第 95 页。

考点与答题技巧：项目变更管理。

21. A. 项目管理不追求超过原定目标,而是追求实现原定目标。
 B. **正确答案**。未经批准的功能增加,意味着镀金。项目范围管理要求只做范围内的事,反对镀金。镀金的项目是失败的。
 C. 这个选项不是项目管理中的一个主要知识点。
 D. 不能仅从成本和进度这两个方面来判断项目成功与否。
参见: 解读第 100 ~ 101 页。
考点与答题技巧: 项目范围管理: 反对镀金。
22. A. **正确答案**。遣散计划与集中办公毫无关系。
 B. 制订遣散计划,有利于及时把已经完成项目工作的成员撤退出去,从而节约项目成本。
 C. 在遣散计划中可以为被遣散成员安排好新的项目工作,从而可以提高他们的工作士气。
 D. 通过制订遣散计划,可以防止成员过早离开项目。
参见: PMBOK®指南第 266 页。
考点与答题技巧: 规划人力资源管理过程: 人员配备管理计划中的遣散计划。
23. A. 强迫,通常不是解决冲突的最好方法。
 B. **正确答案**。合作或解决问题是最好的解决方法。
 C. 这是属于拖延或撤退的方法,通常也不是解决冲突的最好方法。
 D. 应该首先自行解决冲突。
参见: PMBOK®指南第 283 页,解读第 193 页。
考点与答题技巧: 冲突的解决。你作为买方的项目经理,与买方的采购管理员之间出现了冲突。采购管理员不一定是你的直接下级,也可能是公司合同管理职能部门的员工。
24. A. 从预防的角度看,到制定 WBS 或 WBS 词典时才关注干系人的需求,就太晚了。
 B. 没说到未包括发起人的需求,因此问题的症结不在于项目章程,而在于对干系人需求的识别与管理上。
 C. 采购规划与题干信息没有直接的关系。
 D. **正确答案**。题干信息表明,项目经理没有完整地识别干系人以及干系人的需求。因此,要从干系人识别及管理上进行预防。
参见: PMBOK®指南第 112 ~ 113 页,解读第 103、262 页。
考点与答题技巧: 收集需求和干系人管理。
25. A. **正确答案**。PMI 强调: 正确的程序优先于正确的结果。任何非计划的行为都需要经过变更审批后才能执行。
 B. 解决问题在先,追究责任在后。
 C. 不一定要开会。
 D. 未经变更管理的流程,不能急于返工。
参见: PMBOK®指南第 247 页,解读第 92 ~ 94 页。
考点与答题技巧: 质量审计与变更管理。注意: 质量审计报告中提出的改进或纠正建议本身还不是变更请求,只是为正式提出变更请求提供了基础。
26. A. 活动 H 不在关键路径上,推迟 2 周对项目完工日期没有任何影响。
 B. 把活动并行开展,不会降低项目风险。
 C. **正确答案**。浮动时间为零的活动是关键活动,即: D、G、I。由于活动 G 在关键路径

上,活动 H 有 4 周的浮动时间,所以两个活动同时进行对关键路径没有影响。

D. 从题意中无法得出这个结论。

参见: PMBOK® 指南第 176 ~ 177 页, 解读第 132 ~ 134 页。

考点与答题技巧: 对关键路径法的理解。

27. A. 妥协是指每个人都让步来达成解决方案, 题干并没有说到存在让步的情况。
 B. **正确答案。**缓解强调相同点而不是差异。例如, 试图通过唤起二人“过去曾一起创造过优秀的成果”之类的美好回忆来减少项目冲突。
 C. 无中生有型的迷惑选项, 五大冲突解决方法中没有这个方法。
 D. 离开和忽视问题, 是没有解决方案的, 但题干信息表明项目经理还是试图去解决问题的。

参见: PMBOK® 指南第 282 ~ 283 页, 解读第 192 ~ 193 页。

考点与答题技巧: 对五大冲突管理方法的理解。会得到直接解决方案的是合作、妥协与强制。其中合作无须让步即可达成各方都满意的解决方案; 而妥协是在各方让步基础上达成的一定程度满意的解决方案; 强制则是一方压迫另一方接受单方满意的解决方案。缓解可以有直接或间接的解决方案。撤退则没有任何解决方案。

28. A. **正确答案。**额外待遇是指给某些优秀员工的特殊奖励, 而边际福利则是每一个员工都可以享受的福利。
 B. 刚好反了。
 C. 题意与激励理论没有直接关系。
 D. 解释同 C。

参见: 解读第 197 页。

考点与答题技巧: 建设项目团队: 团队成员激励, 额外待遇和边际福利。

29. A. **正确答案。**不需要对范围基准进行变更。
 B. 由于原定的完工预算已明显不可行了, 就需要基于新的成本基准来计算完工尚需绩效指数。
 C. 成本基准是项目管理计划的组成部分, 成本基准发生变更, 当然就需要对项目管理计划进行相应变更。
 D. 组织过程资产包括了会影响控制成本过程的知识、标准、政策、控制工具等。应该把与该变更有关的经验教训记录进组织过程资产中。

参见: PMBOK® 指南第 221、225 ~ 226 页。

考点与答题技巧: 控制成本过程: 完工尚需绩效指数、组织过程资产更新、项目管理计划更新。

30. A. 太笼统。人力资源管理计划包括很多内容, 与 C 相比, 不够具体。
 B. 根据题意, 无法得出工作分解结构不合理的结论。而且, 这个选项回答不了题目的问题。
 C. **正确答案。**角色与职责分配是人力资源管理计划的重要组成部分。题意显示, 该项目缺少责任分配矩阵。
 D. 不只是哪个工作包的职责分配有问题, 而是“为数众多的进度活动”的职责分配都有问题。

参见: PMBOK® 指南第 262 页, 解读第 195 页。

考点与答题技巧：规划人力资源管理过程：责任分配矩阵。

31. A. 与题意无关。责任分配矩阵把项目工作与团队成员联系起来，规定谁负责什么工作。
 B. 太笼统。项目管理计划是一个综合性的计划，包括很多子计划，沟通管理计划是项目管理计划的一部分。
 C. **正确答案。**沟通管理计划规定应该在何时以何方式向何人传递何种信息。
 D. 与题意无关。干系人登记册记录干系人的基本信息、评估信息和干系人分类。

参见：PMBOK®指南第 296 页，解读第 203 页。

考点与答题技巧：规划过程组，沟通管理计划。

32. A. 不一定已经通知他，而且，不应把追究责任放在第一位。
 B. **正确答案。**通知的发放是按照沟通管理计划进行的，所以需要检查一下是否在计划中遗漏了该干系人。
 C. 审查计划的目的是不应该是追究责任。
 D. 这个说法太绝对，不符合有效率沟通的要求。

参见：PMBOK®指南第 303 ~ 304 页，解读第 204 页。

考点与答题技巧：控制沟通过程导致重新开展规划沟通管理过程。

33. A. 没有要求把各种方法的优点综合成新的解决方法，不属于合作或解决问题。
 B. 题干中没有“强调共同点，回避差异点”，故不属于缓解。
 C. **正确答案。**项目经理要求以后再讨论，这属于撤退，尽管是暂时的撤退。
 D. 没有强迫采取哪一种方法，不属于强制。

参见：PMBOK®指南第 283 页，解读第 193 页。

考点与答题技巧：冲突解决方法。在项目经理的要求下，团队成员从讨论（冲突）中撤退出来。

34. A. **正确答案。**在高度重视背景的文化（如中国文化）中，人们要先建立起关系再谈生意；而在不太重视背景的文化（如美国文化）中，人们喜欢直奔主题。
 B. 先寒暄一番，并不能说明谈判方不重商业。
 C. 先寒暄一番，并不能说明谈判方对谈判没有兴趣。
 D. 拖延策略是指谈判过程中的拖延，而现在谈判并未正式开始。

参见：指南和解读中无直接相关的内容。

考点与答题技巧：谈判中的文化差异。

35. A. 不是首先要做的事情。
 B. 收尾阶段不能再变更。
 C. **正确答案。**重新签订合同是一个较好的选择。收尾阶段的重大变更，最好是重新签订合同；对小变更（没必要重新签合同），则应强调进行经验教训总结。
 D. 既然是不应当进行的变更，就不能走变更程序了。

参见：解读第 250 ~ 251 页。

考点与答题技巧：合同变更管理：只允许为实现合同的既定目的而变更。已进入收尾阶段，合同既定目的应该已经实现。

36. A. **正确答案。**新建方案的预期货币价值高于扩建方案。 $EMV_{新建} = 10000 \times 50\% - 2000 \times 50\% = 4000$ 万美元； $EMV_{扩建} = 6000 \times 50\% + 500 \times 50\% = 3250$ 万美元。

- B. 不能选择扩建方案，因为预期货币价值较低。
- C. 市场需求的强弱是既定的，不受具体选择哪个方案的影响，因此，可以认为扩建方案下的需求强或弱的可能性是已知的，分别为 50%。
- D. 预期货币价值的方法是风险中立的，不需考虑发起人的风险态度。

参见：PMBOK®指南第 339 页，解读第 225 页。

考点与答题技巧：实施定量风险分析过程：预期货币价值分析。

37. A. 这是非常消极的做法。
- B. D 项确认无效后，B 和 C 都有可能是下一步工作。
 - C. D 项确认无效后，B 和 C 都有可能是下一步工作。
 - D. 正确答案。快速跟进或赶工也有可能为项目节约成本。

参见：解读 135 ~ 136、145 页。

考点与答题技巧：项目变更管理，成本种类。如果赶工或快速跟进导致项目在更短时间内完工，就可以节约间接成本（总部管理费）及其他与时间相关的成本（如利息、设备租用费、场地租用费、物资库存费等）。

38. A. 新三重制约包含了对干系人满意度的考量，D 项更全面。
- B. 解释同 A。
 - C. 新三重制约包含了对项目进度的考量，D 项更全面。
 - D. 正确答案。项目变更要综合考虑三重制约的影响。

参见：解读第 92 ~ 94 页。

考点与答题技巧：项目变更管理：综合考虑变更对项目的全面影响。

39. A. 由于实际成本已经超出了目标成本，所以不能按照目标激励费用支付激励费，应该扣除卖方需要承担的成本超支。
- B. 错误的计算结果。
 - C. 错误的计算结果。
 - D. 正确答案。 $45000 - (380000 - 320000) \times 20\% = 33000$ 元。

参见：PMBOK®指南第 364 页，解读第 238 页。

考点与答题技巧：成本加激励费用合同。成本分摊比例 80/20，意指成本超支或节约部分的 80% 由买方承担或享受，20% 由卖方承担或享受。如果计算的结果低于 11000 元，按 11000 元支付；如果高于 62000 元，只支付 62000 元。

40. A. 题目的考点是风险管理，而不是干系人管理。
- B. 题目的考点是风险管理，而不是进度管理。
 - C. 正确答案。对这么大的项目，才识别出 10 个风险，明显不合理。由于风险识别工作是依据风险管理计划来做的，所以应该检查一下风险管理计划中所规定的风险识别方法。
 - D. 题目的考点是风险管理，而不是成本管理。

参见：PMBOK®指南第 316 ~ 317 页，解读第 218 页。

考点与答题技巧：风险识别应尽可能全面。如果题目的情景较长且涉及多个知识点，通常应该把注意力放在最后出现的知识点上面，因为这个知识点离题目的问题最近。

41. A. 这可能是一个方法，但从题干信息看不出干系人是否遵守了既定的变更程序。
- B. 这可能是一个方法，但从题干信息看不出变更程序是否合理。

C. **正确答案**。变更太多,就需要从三重制约中找根源,而三重制约中范围是龙头,因此首先需要与干系人一起就项目范围展开透彻审核。

D. 不能把问题简单推给管理层。

参见:解读第 92~94 页。

考点与答题技巧:项目变更管理:对可能引起变更的因素施加影响。

42. A. 项目经理负责单个项目的管理,并总结该项目的经验教训。

B. 项目集经理负责特定项目集的管理和经验教训总结。

C. 项目组合经理负责特定项目组合的管理和经验教训的总结。

D. **正确答案**。项目管理办公室负责积累与项目管理相关的组织过程资产,以便开发项目管理方法、最佳实践和标准。

参见:PMBOK®指南第 10~12 页,解读第 17~18 页。

考点与答题技巧:项目管理办公室的职能。A、B、C 都不是绝对错误的,但都不完整。它们也都可以包括在 D 中。

43. A. 项目经理的正式权力很小,这可能是一个问题,但是这个选项与题意中的“多个项目”不合。

B. **正确答案**。在弱矩阵式组织结构中,组织中的大多数资源都不是用于项目工作的,这造成项目可用的资源特别有限,而多个项目又会争夺资源。

C. 这可能是一个问题;但是这个选项与题意中的“多个项目”不合。

D. 与题意不合。

参见:PMBOK®指南第 22 页表 2-1。

考点与答题技巧:弱矩阵式组织结构特点:可供项目使用的资源非常有限。

44. A. 这不是首先该做的。如果“其他变更”是因本变更而引起的,那么已经包括在 B 中。

B. **正确答案**。正确的顺序是 B—D—C。提交变更审批之前,要对该变更进行全面深入的分析。

C. 做出变更决定后,才需要把变更后的情况通知干系人。

D. 先分析,再提交变更请求供审批。

参见:解读第 92~94 页。

考点与答题技巧:项目变更管理的流程。题目中的“草案”暗示还需进一步分析。

45. A. 从确保项目成功的角度说,管理这种双重报告关系是项目经理的责任。

B. 解释同 A。

C. 项目发起人负责为项目提供资金支持,不参与项目具体事务的管理。

D. **正确答案**。在矩阵式组织结构下,团队成员需要向两个领导汇报工作,这增加了沟通的复杂性,项目经理需要有效地管理这种双重报告关系,否则就会影响项目目标的实现。

参见:指南和解读中无直接相关的内容。

考点与答题技巧:为了项目成功,项目经理必须管理这种双重报告关系。注意:(1) PMP®考试是项目管理的考试,所以题目都是从项目管理的角度来问的;职能经理也需要管理这种双重报告关系,但不是为了项目的成功。(2) 项目管理办公室需要负责管理各项目共享的人力资源,而不是职能部门与项目共享的人力资源。

46. A. 风险登记册应在规划阶段识别风险时就创建，不是等到监控阶段风险发生了才创建。
 B. **正确答案。**员工拖延搬迁进度，会使项目不能按期完工。风险已经发生，就要执行应对计划。
 C. 这一条应该已经包括在风险应对计划中，属于应对措施之一。
 D. 由于该情况会直接影响项目进度目标的实现，所以已经不是简单的“问题”。

参见：解读第 212 ~ 213 页。

考点与答题技巧：风险的判断及应对。注意区分“风险”和“问题”。风险是万一发生会对项目目标有影响的不确定性事件。需要记录在问题日志中的“问题”，则是实际已经发生但对项目目标没有直接影响的事件。

47. A. 没有“关键项目可交付成果”，也就缺乏创建 WBS 的依据，而 WBS 是制订项目管理计划的基础文件。因此，在“关键项目可交付成果”不明确的情况下，就无法制定或修改项目管理计划。
 B. **正确答案。**“关键项目可交付成果”、“项目阶段”应该在项目启动过程组明确，并写入项目章程。
 C. 在没有“关键项目可交付成果”的情况下，“确认项目范围”无从做起。
 D. 项目管理计划本身有问题，不能继续按照这样的计划做项目。

参见：PMBOK®指南第 71 ~ 72 页，解读第 75、77 页。

考点与答题技巧：项目章程的内容。

48. A. 不是立即该做的，而且这个选项不如 B 有意义。
 B. **正确答案。**由于项目经理没有参与谈判等前期工作，对项目目标和项目授权缺乏了解，所以应首先查看项目章程。
 C. 不是立即该做的。
 D. 也许可以做，但不是立即该做的。

参见：PMBOK®指南第 72 页，解读第 77 页。

考点与答题技巧：启动过程组，项目章程的作用。

49. A. 规划质量管理是确定质量标准。
 B. **正确答案。**重新评价质量标准的合理性，属于实施质量保证过程。
 C. 控制质量是用标准来检查可交付成果的技术正确性。
 D. 无中生有的迷惑选项。

参见：PMBOK®指南第 242 页，解读第 165 页。

考点与答题技巧：实施质量保证过程：重新评价质量标准的合理性，提出必要的变更请求。

50. A. 由于项目的范围定义很不清晰，就不能使用工料合同。
 B. 由于项目的范围定义很不清晰，就只能采用成本补偿合同；但是成本加固定费用合同不能鼓励卖方节约成本。
 C. 因为项目范围定义很不清晰，肯定不能采用固定价格合同。
 D. **正确答案。**成本加激励费用合同可以鼓励卖方节约成本，有利于降低买方的成本风险。

参见：解读第 238 页。

考点与答题技巧：合同类型与风险分担。

51. A. 与题意无关。
 B. 与题意无关。
 C. 题干中没有提及确认范围过程。另外，确认范围的基础是合同中的相关规定，如果规定不明确，就无法做好确认范围过程。
 D. **正确答案**。合同中应该对内装修的效果做出具体的、可测量的规定；否则买方和卖方就会对内装修是否达到了要求有不同的理解。

参见：PMBOK®指南第 362、367 页。

考点与答题技巧：总价合同与采购工作说明书。注意：采购工作说明书是采购文件和合同的组成部分之一。

52. A. 采购文件用于征求潜在卖方的建议书，是要约邀请，不具法律约束力。
 B. 采购工作说明书只有在成为合同的一部分之后，才对买方和卖方具有约束力。而且，解决这个争议，可能会涉及合同中的其他内容。
 C. 项目计划的范围太广，而且与“合同履行”的题意不符。
 D. **正确答案**。项目合同强制卖方提供指定的产品，强制买方给予相应补偿，对买方和卖方具有约束力。只有有约束力的合同，才是解决争议的基础。

参见：PMBOK®指南第 377 ~ 378 页，解读第 233 ~ 234 页。

考点与答题技巧：项目合同是具有约束力的法律协议。

53. A. **正确答案**。 $EV = 24000$ ， $AC = 22000$ ， $CV = EV - AC = 24000 - 22000 = 2000$ ，表示成本节约了。
 B. 不符合计算结果。
 C. 不符合计算结果。
 D. 根据题目中的信息可以计算出 CV。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 155 ~ 156 页。

考点与答题技巧：挣值管理。

54. A. 计划工作的预算成本，即计划价值，与计算完工估算没有关系。
 B. **正确答案**。完工估算 = 实际成本 + 完工尚需估算，所以只需补充“剩余工作的估算成本”，就可以计算出完工估算。把完工估算与完工预算比较，就能判断项目是否将按预算完成。
 C. 应急储备的实际使用数字是实际费用的一部分。
 D. 计算完工估算不需要完工尚需绩效指数。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 155 ~ 156 页。

考点与答题技巧：挣值管理：完工估算的计算。如果完工估算等于或小于完工预算，那么项目将在预算内完工。

55. A. 管理信息系统开发，符合项目的特点。
 B. **正确答案**。例会是重复性的工作。
 C. 推广使用新农药，符合项目的特点。
 D. 举办新型汽车展览会，符合项目的特点。

参见：PMBOK®指南第 3 页，解读第 5 ~ 8 页。

考点与答题技巧：项目的定义：临时性、独特性和逐渐细化性。

56. A. 统计抽样只能测定废品率，而不能降低废品率。
 B. **正确答案**。通过过程分析来开展过程改进，降低废品率。
 C. 质量审计对质量管理的经验教训进行总结，不能直接降低废品率。
 D. 控制图用于发现生产过程是否存在问题，但不能直接解决问题。
参见：PMBOK®指南第 244、247 页，解读第 174 页。
考点与答题技巧：实施质量保证过程：过程分析与过程改进。
57. A. 购买保险和工作外包都属于风险转移策略。
 B. 进行更多的测试、把工作分配给更有经验的人员和对员工进行更好的培训都属于风险缓解策略。
 C. **正确答案**。题干中没有提及风险规避策略，如取消某个工作。
 D. 置之不理属于风险接受策略。
参见：PMBOK®指南第 344 页，解读第 226 页。
考点与答题技巧：规划风险应对过程：风险应对策略。
58. A. **正确答案**。 $200 \times 1.6 \times 45\% + 200 \times (1 - 0.3) \times 0.2 + 200 \times 1.2 \times 0.35 = 256$ 万元。
 B. 错误的计算结果。
 C. 错误的计算结果。
 D. 错误的计算结果。
参见：PMBOK®指南第 339 页，解读第 225 页。
考点与答题技巧：预期货币价值分析和决策树技术。
59. A. 工作绩效数据只是原始资料。
 B. **正确答案**。工作绩效信息用来显示与计划相比较的结果（偏差），通常包括范围偏差、进度偏差和成本偏差。
 C. 工作绩效报告是在项目计划、工作绩效数据、工作绩效信息等的基础上编制的。
 D. 指南中没有“项目绩效报告”这个术语。实际工作中，可把它理解成是工作绩效报告的一种。
参见：PMBOK®指南第 58~59 页，解读第 51~52 页。
考点与答题技巧：工作绩效数据、工作绩效信息、工作绩效报告。
60. A. 这种做法比较消极，而且不能防止以后出现类似问题。
 B. “所有干系人”的覆盖面太宽。而且，问题的根源不一定是干系人未认真阅读变更文件引起的。
 C. **正确答案**。可能是沟通管理计划中对变更情况沟通的规定不合理，导致对变更情况的沟通出现问题，例如未要求重要干系人反馈他们对变更的意见。
 D. 这个选项过于简单和粗暴。
参见：PMBOK®指南第 296 页，解读第 203 页。
考点与答题技巧：规划过程组，沟通管理计划。
61. A. 无需向高级管理层报告。高级管理层不直接参与具体的项目工作，他们为项目提供必要的决策支持，如确定项目优先级、审批项目计划等。
 B. 职能经理不必专门针对某具体项目的需要来培训员工。
 C. **正确答案**。项目经理需要针对项目的具体需要来培训团队成员，甚至必须把相关的

培训工作作为项目必须完成的工作内容。

D. 退回去, 不一定能获得更好的员工。

参见: PMBOK®指南第 275 页, 解读第 186 页。

考点与答题技巧: 项目经理的人力资源管理责任: 对团队成员进行适当培训。培训分工: 项目经理负责针对项目的培训, 由项目出钱; 其他组织内的常规培训由职能经理负责, 由组织出钱。

62. A. **正确答案。**在问题发生前采取措施, 属于预防措施, 预防完工时的过大偏差。

B. 纠正措施针对已经发生的问题, 而题干中没有明确指出已发生的问题。

C. 缺陷补救针对质量问题, 从题干信息看不出来大坝质量有问题。

D. 计划更新是指对正规受控的计划的修改。题干并没有说计划不合理。

参见: PMBOK®指南第 85 页, 解读第 84 页。

考点与答题技巧: 项目变更管理, 变更的四种形式。

63. A. 这种做法太被动。

B. B 公司没有正式宣布提前终止项目, 就不能开始收尾工作。

C. **正确答案。**争取 B 公司适当调整战略方向来容纳该项目。

D. 过于消极被动, 而且不负责任。

参见: PMBOK®指南第 9 页。

考点与答题技巧: 项目与组织战略: 调整对项目有影响的组织战略方向。

64. A. 全部技术工作都做完了, 不等于项目结束。

B. **正确答案。**经验教训总结是项目收尾中的重要工作之一。

C. 客户接受了可交付结果, 这只是项目结束的必要条件, 而非充分条件。

D. 项目期限到了与项目完成, 没有必然的联系。

参见: PMBOK®指南第 101 页, 解读第 85 ~ 86 页。

考点与答题技巧: 收尾过程组, 结束项目过程和需要完成的工作。

65. A. 力场分析是同时听取并分析支持声音与反对声音, 以便确定最合理的质量标准。

B. 工作分解结构是范围管理领域的文件, 此处说的是质量管理过程中遇到的问题。

C. 帕累托图旨在通过对问题按发生频率的高低排序来抓住最经常发生的问题。

D. **正确答案。**能显示整个系统的运转机制、传导过程、关键点或决策点的是流程图, 当“没有人能够完整地概述整个系统”时, 绘制流程图有助于解决该问题。

参见: 解读第 171、175 页。

考点与答题技巧: 各质量管理工具的定义及其适用条件。

66. A. 用于应对已知-已知风险的资金同时包括在项目预算和成本基准中。

B. 用于应对已知-未知风险的资金 (应急储备) 同时包括在项目预算和成本基准中。

C. 指南中没有“未知-已知风险”。

D. **正确答案。**用于应对未知-未知风险的资金, 起初包括在项目预算中, 但不包括在成本基准中, 在管理层批准动用后才包括在成本基准中。

参见: PMBOK®指南第 206 页, 解读第 159 ~ 160 页。

考点与答题技巧: 风险类别与管理储备。根据题意可以推断出, 最初安排了 100 万美元的管理储备, 一段时间后管理层批准动用其中的 50 万美元来应对已经发生的未知-未知

风险。实际花费的管理储备，要重新计算到成本绩效基准中。

67. A. 责任分配矩阵只能回答谁该做什么，但回答不了如何做。
 B. 人员配备管理计划中不会说明“如何做”。
 C. **正确答案。**团队成员需要查找自己在项目上的职责、从事何种工作以及如何完成工作，只有项目管理计划才能提供这方面的信息。
 D. 项目组织机构图显示项目中的各种职位及其相互关系，不会说明“如何做”。

参见：PMBOK®指南第76~77页。

考点与答题技巧：按项目管理计划的内容执行项目。注意：答案的覆盖面必须与题目的覆盖面一致。

68. A. **正确答案。**这些法规都是事业环境因素的组成部分。
 B. 与质量革新没有直接关系，法规的要求是项目必须达到的。
 C. 这个选项没有实质性意义。
 D. 法规所规定的是项目必须达到的最低要求，与项目质量优化没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第234页。

考点与答题技巧：规划过程组，规划质量管理过程的输入：事业环境因素。

69. A. 这个选项没有实质意义。
 B. 解释同A。
 C. **正确答案。**必须把实际成本与已完工作量结合起来考虑，才有意义。
 D. 解释同A。

参见：PMBOK®指南第216页，解读第154页。

考点与答题技巧：监控过程组，挣值管理的应用。

70. A. 项目范围管理计划是关于如何开展范围管理工作的文件，其中不会对工作包做详细说明。
 B. 项目范围说明书中没有工作包。
 C. **正确答案。**工作分解结构词典中会对WBS要素（包括控制账户和工作包）进行详细说明。
 D. 工作分解结构中有工作包的名称，但不对其做任何描述。

参见：PMBOK®指南第132页，解读第106页。

考点与答题技巧：工作分解结构词典。注意区分这4个与项目范围有关的文件。

71. A. 根据题意，项目经理与员工之间实现了有效沟通，也就缩小了员工和项目经理之间的权力距离。
 B. 根据题意，由于项目经理认真倾听员工谈话，使员工被重视，实现了双方之间的有效沟通。
 C. **正确答案。**强调使用自己的职位权力，不符合项目管理作为横向式管理的要求，而且与题意不合。
 D. 根据题意，员工可以跨越可能存在的直接上级与项目经理进行沟通。

参见：解读第190、200页。

考点与答题技巧：项目经理的权力，项目经理的沟通责任。注意：项目管理是横向式管理，不注重职位权力，而注重团队合作。

72. A. 项目工作说明书的内容是业务需要、产品范围描述和战略计划，跟成本效益分析没有直接联系。
B. 项目还处于概念阶段，是否立项还未知，此时还没有项目章程。
C. 风险管理计划是项目立项后制订的，此时还没有该文件。
D. **正确答案**。成本效益分析是商业论证过程中必须开展的工作，分析过程和结果需写入商业论证报告。

参见：PMBOK®指南第 69 页。

考点与答题技巧：商业论证和成本效益分析。

73. A. 客户的要求是非常重要的，但客户有可能弄错。
B. 客户与技术专家的意见不一致，不能简单采纳技术专家的意见。
C. 客户与咨询专家的意见不一致，不能简单采纳咨询专家的意见。
D. **正确答案**。把技术专家和咨询专家的意见都告诉客户，以便客户考虑。如果客户仍坚持把目标定在 2800 人，那就按客户的意见办。

参见：解读第 261 页。

考点与答题技巧：解决项目利益冲突时，应该尽量协调，协调不成时则以客户利益为准。

74. A. 这个说法不错，但不全面。
B. 这个说法不错，但不全面。
C. **正确答案**。滚动式规划方法是指随着项目信息的增加和明朗，逐渐细化计划；这样既能保证当前阶段的成功完成，也能保证后续阶段的成功完成。
D. 完全不符合滚动式规划方法的定义。

参见：解读第 118 页。

考点与答题技巧：规划过程组，滚动式规划方法。

75. A. 这个选项不错，但没有 D 选项全面。
B. 这违反了变更宜早不宜晚的原则。
C. 这是错误的做法，越是重要的变更，越需要全面的评估。
D. **正确答案**。先评估，再提交审批，很完美的答案。

参见：解读第 92 ~ 94 页。

考点与答题技巧：项目变更管理：全面评价变更的影响，经过既定的审批流程。

76. A. 调解需要第三方参与，不是最好的解决方法。
B. **正确答案**。谈判是解决索赔的最好方法。
C. 仲裁尽管比诉讼要好一些，但不如谈判和调解。
D. 替代争议解决方法包括调解和仲裁。

参见：PMBOK®指南第 384 页。

考点与答题技巧：合同索赔与争议的解决。

77. A. 肯定不能用口头沟通。
B. 由于这个事情很简单，故用非正式书面沟通即可，例如发备忘录。
C. 解释同 A。
D. **正确答案**。解释同 B。

参见：PMBOK®指南第 287 页，解读第 207 页。

考点与答题技巧：沟通方式。备忘录属于非正式沟通。注意：题目中的变更很小，通常不会导致对沟通管理计划的修改。如果是对沟通管理计划的修改，就应该用正式书面方式。

78. A. 从题干中无法看出缺少风险管理计划。
 B. 缺乏针对性。
 C. 缺乏针对性。
 D. **正确答案。**应急储备包括应急资金和应急时间。需要经常比较剩余应急储备与剩余风险量，进行储备金分析，确定剩余储备是否仍然合理。

参见：PMBOK®指南第 352 页，解读第 228 页。

考点与答题技巧：进度管理、成本管理和风险管理中的储备分析。

79. A. 自下而上估算需要以活动清单和 WBS 为基础。目前，还没有 WBS 和活动清单。
 B. **正确答案。**项目启动阶段，信息不够充分，只能做类比估算。
 C. 题干中没有说要在不确定性条件下做出比较准确的估算，故没有理由用三点估算。
 D. 启动阶段的信息通常不足以支持进行蒙特卡洛模拟。

参见：PMBOK®指南第 204 页。

考点与答题技巧：项目启动阶段的项目成本估算方法。

80. A. 动用管理储备，必须经高级管理层审批。
 B. **正确答案。**从题干看，有两种解决方法，延长项目工期或者动用管理储备。第一种方法需要变更控制委员会审批，第二种方法需要高级管理层审批。如果没有变更控制委员会，第一种方法也应由高级管理层审批。
 C. 不一定有其他工作可供取消。
 D. 职能经理无权审批涉及基准的变更，无权动用项目储备。

参见：解读第 94、160 页。

考点与答题技巧：项目变更的审批权限，管理储备和应急储备的使用。

81. A. 需要审查项目进度计划，但要完成该变更，首先要使用变更管理计划。
 B. 本题的迷惑选项。任何变更都必须考虑三重制约，考虑全局影响，因此无法仅凭“进度管理计划”就完成该变更。
 C. **正确答案。**无特殊情景，一般都是依据变更管理计划，走变更控制流程。
 D. 也许会涉及范围变更，但要先依据变更管理计划。

参见：PMBOK®指南第 94 页，解读第 95 页。

考点与答题技巧：对变更必须做综合评审。

82. A. 破坏性检测，再小心，也不能克服对部件的破坏。采用这种方法，所有的部件都会被破坏。
 B. 与题意无关。
 C. **正确答案。**对于破坏性检查，只能以抽样的方式进行。
 D. 外包检测工作并不能解决实际问题。

参见：PMBOK®指南第 240 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：控制质量过程的工具与技术：统计抽样。

83. A. 强制性依赖关系是由活动的内在性质决定的，或者在合同中规定的，无法更改的逻辑关系。
B. 由于是新法规的要求，所以项目团队没有任何选择余地。
C. 杜撰出来的说法。
D. **正确答案**。外部依赖关系是项目活动与非项目活动之间的依赖关系。
参见：PMBOK®指南第 157 页，解读第 123 页。
考点与答题技巧：活动与活动之间的依赖关系。由于不是活动的内在性质决定或合同规定的逻辑关系，所以不能选 A。
84. A. 也许有一点关系，但不如 C 那样具有源头上的意义。
B. 项目符合计划，所以监控过程应该没有问题。
C. **正确答案**。项目符合计划，但某个干系人不满意，很可能是计划不合理（如没有反映干系人的要求）。
D. 与变更没有关系。
参见：解读第 80 页。
考点与答题技巧：项目计划必须反映干系人的真实需求。
85. A. 范围变更都是基准变更，所以应该由 CCB 审批。
B. 范围变更都是基准变更，所以应该由 CCB 审批。
C. **正确答案**。范围变更都是基准变更，所以应该由 CCB 审批。发起人单独审批，难以平衡各主要干系人的利益，进而可能引发其他问题。
D. 范围变更都是基准变更，所以应该由 CCB 审批。
参见：解读第 79 页。
考点与答题技巧：项目变更管理：对基准的修改由 CCB 审批。PMBOK®指南中，关于项目范围的文件都是范围基准的组成部分。
86. A. 业主的项目经理不一定要为每个合同都配备专职的合同管理人员。
B. **正确答案**。由于那 9 个承包商之间没有合同关系，他们之间在项目上的工作关系就要靠业主方来协调。
C. 未涉及“9 个承包商”之间的关系。
D. 解释同 C。
参见：PMBOK®指南第 380 页。
考点与答题技巧：买方必须管理好多个供应商之间的界面。
87. A. 既然是风险应对计划中没有包括的风险，就不会有相应的应急储备。
B. 这种做法比较消极，会拖延问题的解决。
C. **正确答案**。由于原来没有针对这个风险制定任何应对措施，所以必须立即采取权变措施。权变措施是针对已经发生的坏风险而紧急采取的、原来未计划过的应急计划。
D. 这个做法毫无道理。
参见：PMBOK®指南第 353 页，解读第 230 页。
考点与答题技巧：风险应对之权变措施。
88. A. 也许可以把培训作为完成该工作包必需的一项进度活动，但不一定要在项目进度计划中增加 3 天时间。

B. 不能牺牲团队成员的业余时间。

C. **正确答案**。可以把相应的培训工作计划列入项目计划中，以便按计划实施。

D. 不合题意。

参见：PMBOK®指南第 266 页，解读第 186 页。

考点与答题技巧：人力资源管理计划：可以在其中规定所需的培训。

89. A. **正确答案**。缺乏经验的项目经理，也可以把项目管成功；因为他可以从组织过程资产中学习。

B. 合理的计划，对项目成功是必不可少的。

C. 做项目旨在满足干系人的需求。如果没弄清干系人的需求，那项目肯定失败。

D. 只有平衡好各种相互制约的因素，项目才能达到综合最优。

参见：解读第 37 页。

考点与答题技巧：组织过程资产的作用。注意：比起项目经理的个人经验，PMI 更强调组织过程资产的作用。

90. A. 项目执行一直顺利，即便不变更，也可以按期完工。

B. 项目执行一直顺利，即便不变更，也可以按预算完工。

C. 重大的项目范围变更，项目经理无权批准。

D. **正确答案**。根据 PMP 考试大纲，应该管理项目变更，以便确保项目目标继续符合商业需求。

参见：解读第 92 页。

考点与答题技巧：为继续符合商业需求而管理项目变更。虽然 PMBOK®指南中没有明确提到这一点，但 PMP 考试大纲中明确写到了。

91. A. 简单地拒绝，这不是一种好的做法，有违项目经理积极主动的职业精神。

B. **正确答案**。因为协议（合同）是制定项目章程过程的输入。

C. 对于卖方而言，没有签订合同，就没有编制项目章程的足够依据。

D. 这超出了你的权责范围。

参见：PMBOK®指南第 70 页，解读第 88 页。

考点与答题技巧：对于卖方，制定项目章程过程需要协议（合同）作为输入。

92. A. 你无权提这种要求。

B. **正确答案**。不同的组织对项目会有不同的需求，就使项目管理更加困难。配置管理直接关注项目产品的功能，而功能又与干系人的需求密切相关。

C. 这个选项不如 B 具有实质意义。另外，项目经理应该同样地向那 6 个组织的领导人汇报。

D. 与题意无直接关系。

参见：解读第 13 页。

考点与答题技巧：项目章程如果由多个组织的领导人签发，管理项目的难度就会更大。注意：本题的 B 选项，并不是问题的最佳答案，只是最接近最好的答案的选项。PMP®考试中，可能故意不把最好的答案写出来，那就应该选择最接近最佳答案的选项。

93. A. 首先，不可能去执行被拒绝的变更；其次，执行变更也不是变更得到审批后马上就

受影响的干系人，才能带领团队执行变更。

B. 即便被批准的变更，也不是都会影响项目管理计划。

C. **正确答案**。无论是批准还是拒绝，都应该在变更日志中记录。而变更日志是项目文件的一种。

D. 总结经验教训，应该是在完成 C 项工作之后。

参见：PMBOK®指南第 78、100 页。

考点与答题技巧：项目变更管理，项目管理计划与项目文件的差别。

94. A. 根据网络图，d 是关键活动，浮动时间为零。

B. 解释同 A。

C. **正确答案**。解释同 A。

D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 176 ~ 177 页，解读第 133 页。

考点与答题技巧：制定进度计划，关键路径。

95. A. 授权不能减轻授权人对被授权工作的责任。授权人必须如同自己亲自做事一样地对上级或其他干系人承担最终责任。

B. 技术专家擅长技术，授权他发布技术文件，能提高说服力。

C. **正确答案**。如果授权助手颁发奖励，会被误认为项目经理不重视这个奖励，从而使奖励失去应有的效果。

D. 应该明确告诉被授权者要实现的目标，但不需要告诉他如何实现目标。

参见：解读第 195 页。

考点与答题技巧：授权，有些工作不能授权出去。

96. A. **正确答案**。凸显模型的三个维度是：权力、紧急程度和合法性。

B. 参与项目的愿望，不是凸显模型中的维度。

C. 利益大小和参与项目的愿望，都不是凸显模型中的维度。

D. 利益大小，不是凸显模型中的维度。

参见：PMBOK®指南第 396 页，解读第 267 页。

考点与答题技巧：对干系人分析与分类的方法：凸显模型。

97. A. 由于卖方已经多做了事情，理应收到额外的付款。

B. 首先要补偿卖方编写报告的成本，然后才考虑是否需要变更合同。

C. **正确答案**。先支付卖方的合理索赔金额，再进行后续的其他处理（把这个报告加入合同中，或者要求团队成员不再索要这个报告）。

D. 也许在支付索赔金额后，可以做这个。

参见：PMBOK®指南第 384 页，解读第 251 页。

考点与答题技巧：控制采购过程，索赔管理。

98. A. 如果设备还没买，肯定要选 A 项。

B. 是应该向发起人汇报，但不是超出项目范围，而是超出项目预算。

C. **正确答案**。设备已经买了，就只好在向发起人汇报的同时争取获得发起人的批准。

D. 这是不负责任的做法。

参见：PMBOK®指南第 216 页，解读第 95 页

考点与答题技巧：项目变更管理：当变更实际发生时对变更进行管理。注意：任何变更都必须经过审批。

99. A. 如果没有书面的变更令，承包商将很可能不能从业主那里获得变更付款。
 B. 解释同 A。
 C. **正确答案。**解释同 A。
 D. 对合同的任何变更，都应该以书面方式做出。

参见：解读第 234 页。

考点与答题技巧：合同变更必须以书面形式经双方协商一致。

100. A. **正确答案。**在风险识别之后，当然就要进行风险分析，确定哪些风险最值得管理。
 B. 只有在风险分析之后，才能有效地规划风险应对。
 C. “了解风险”过于表面，不能说明风险分析的本质目的。
 D. 指定风险责任人，是规划风险应对过程的工作，现在还不需要做。

参见：PMBOK®指南第 309 页，解读第 216 页。

考点与答题技巧：项目风险管理各过程的先后顺序。

101. A. 投资回收期是关注项目何时收回投资，不能直接测量盈利能力大小。另外，不同规模项目的投资回收期不具可比性。
 B. 从理论上讲，同一行业同一时期的同类型项目的贴现率应该是一样的。
 C. **正确答案。**内部报酬率是项目累计净现值为零时的贴现率，代表项目产品赢利能力大小和抵抗风险能力的大小，越高越好。可以比较同类型项目的内部报酬率。
 D. 不同规模项目的累计净现值不具可比性，同时，D 项跟题干信息不直接相关。

参见：PMBOK®指南第 195 页，解读第 144 ~ 145 页。

考点与答题技巧：启动过程组，项目选择方法。

102. A. 问题不一定是由玛丽的报告编写技能差引起的。
 B. **正确答案。**先要弄清客户为什么不满，重新了解其沟通需求。
 C. 这种做法可能使矛盾进一步激化。
 D. 不能在没有弄清问题的情况下，贸然采取解决办法。

参见：PMBOK®指南第 516 页。

考点与答题技巧：先定义问题，再分析和解决问题。

103. A. 一般，不应为处理一个特定的索赔而去修改合同，除非导致索赔的情况以后还会发生。
 B. 不能因为合同中无明确规定就简单拒绝。
 C. **正确答案。**PMP 考试大纲中明确要求必须为确保采购工作符合项目目标而监控采购工作。
 D. 虽然这可能是做了 C 之后的结果，但不能立即就这样做。

参见：解读第 243 页。

考点与答题技巧：控制采购过程：索赔管理。虽然 PMBOK®指南中未明确提到，但 PMP 考试大纲中规定了必须为确保符合项目目标而监控采购工作。索赔管理是控制采购过程中的一项重要工作。

104. A. 从题干中看不出风险承受力的高低。

B. 这个选项不如 C 实质和具体。

C. **正确答案**。他们愿意为了成为业界第一而冒破产的风险，就表明风险偏好超出了风险承受力。

D. 题干中没有提到风险临界值。而且，临界值不可能大于承受力。

参见：PMBOK®指南第 311 页，解读第 215 页。

考点与答题技巧：注意区分风险态度、风险临界值、风险偏好、风险承受力。

105. A. 未经变更审批不能随意改动项目计划。

B. **正确答案**。题目是变更问题，只有 B 项符合变更流程。

C. 项目处于执行阶段，此时就告诉客户不可变更产品范围，理由不够充分。

D. 项目只是处于执行阶段，没必要重新签订合同。

参见：解读第 92 ~ 94 页。

考点与答题技巧：项目变更管理的流程。对于变更，只要题目中没有特殊情景，通常走程序是最佳答案，如“提出变更申请”“走变更管理流程”等。

106. A. **正确答案**。项目实施完全符合计划要求，却因为产品无法接受而可能被取消。造成这种情况的原因，可能就是项目计划没有反映某个关键干系人的要求。

B. 无法从题干中得到这个结论。

C. 法从题干中得到这个结论。

D. 法从题干中得到这个结论。

参见：PMBOK®指南第 55 页，解读第 80 页。

考点与答题技巧：项目计划必须反映干系人的需求。如果未在事先识别出某个关键干系人，就不可能在项目计划中反映他的需求。等他出来反对项目时，就很可能导致项目被取消。

107. A. 项目章程中对项目范围的描述很粗略。

B. 项目范围说明书中对项目范围的描述只是框架性的。

C. **正确答案**。比起项目章程和项目范围说明书，工作分解结构和 WBS 词典对项目范围的描述要详细得多，对识别项目范围蔓延能起比较大的作用。

D. 项目工作说明书中只有产品范围，没有项目范围。

参见：解读第 116 页。

考点与答题技巧：定义范围和控制范围。注意比较与项目范围有关的文件：项目工作说明书、项目章程、项目范围说明书、WBS、WBS 词典等。

108. A. 在没有搞清楚该谁审批的情况下，项目经理不应擅自审批。

B. 不应该简单地再次要求管理层审批。

C. **正确答案**。应该假设有完整的项目管理计划，其中包括变更管理计划。在变更管理计划中会规定谁应该审批什么变更。

D. 这是明显不合理的做法，要优先考虑客户的利益。

参见：PMBOK®指南第 78 页，解读第 79 页。

考点与答题技巧：项目变更管理与变更管理计划。一般地，应该假设项目是用规范的项目管理方法来管理的，有规范的项目管理计划。

109. A. **正确答案**。收集需求过程的一个重要输入是干系人登记册。只有干系人尽早参与，

才能有效地收集需求。

- B. 项目章程中规定项目目标，而制定项目章程过程在收集需求过程之前。项目已经启动，总体目标应该已经确定。
- C. 题意未涉及需求变更管理。
- D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 55、112 页。

考点与答题技巧：规划过程组，收集需求过程的输入。尽管 B 也不无道理，但 A 更贴近 PMBOK®指南中的内容。由于判断所考的知识点是收集需求过程的输入，所以就选 A。对有些题目，判断所考的知识点，非常重要。

110. A. 简单地接受客户的要求，不是一种良好的做法。
- B. **正确答案。**与客户一起商量后，再做决定。
 - C. 这样做，你就不能获得合同。
 - D. 这样做，也会使你不能获得合同。

参见：PMBOK®指南第 377 页，解读第 249 页。

考点与答题技巧：执行过程组，实施采购过程：采购谈判。提交建议书时，潜在卖方应该在其中指定一些重要工作岗位的人选。如果买方对这些人选有不同的意见，双方应该通过谈判加以解决。

111. A. 卖方的这个违约没有严重到足以提前终止合同的程度。
- B. 合同变更（如延迟培训时间），是可能的解决办法，但不是唯一或最好的解决办法。
 - C. 买方可以拒绝支付与培训有关的费用，但不能拒绝支付全部进度款，除非合同中有专门规定。
 - D. **正确答案。**发现对方违约之后，必须在第一时间书面告知对方，你认为对方已经违约，从而保留自己的索赔权利。

参见：解读第 251 页。

考点与答题技巧：控制采购过程，违约的处理。

112. A. 采购工作说明书是对拟采购的产品或服务的描述，通常不会对每种所需的材料都做出详细规定。
- B. 合同工作分解结构不是材料清单。
 - C. **正确答案。**材料变了，相关的质量管理方法也要相应变更，如质量检测方法。
 - D. 与过程改进没有直接关系。

参见：PMBOK®指南第 241 页，解读第 165 页。

考点与答题技巧：质量管理计划。如果没有质量管理计划，则可选采购工作说明书。

113. A. 风险审计旨在审查风险应对措施和风险管理过程的有效性，而且通常由项目团队外部的人来做。
- B. 偏差与趋势分析是控制风险的工具，用来考察项目的进度和成本风险，不用来考察技术风险。
 - C. **正确答案。**题意显示是在控制风险过程中，又要暴露技术风险，所以只能选技术绩效测量。
 - D. 项目状态审查会与技术风险不匹配。

参见：PMBOK®指南第 352 页，解读第 228 页。

考点与答题技巧：监控过程组，控制风险的工具与技术：技术绩效测量。

114. A. 正确答案。只有这个选项与风险接受策略有关。
 B. 与风险接受策略无直接关系。
 C. 这属于风险转移策略。
 D. 已经有既定的应对方案，就不需要讨论。

参见：PMBOK®指南第 345 页，解读第 226 页。

考点与答题技巧：风险接受策略：应急储备。本题所涉及的是主动接受策略，即准备风险应急储备。

115. A. 因果图用于直观地显示各种因素如何与问题相联系，不能连续监控生产过程。
 B. 帕累托图用于找出产生质量问题的关键原因，不能连续监控生产过程。
 C. 散点图显示两个变量之间的关系，只能针对两变量。
 D. 正确答案。控制图用来确定一个过程是否稳定。一旦发现不稳定，就应该立即着手调查。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 页。

考点与答题技巧：监控过程组，控制质量过程的工具：控制图。

116. A. 正确答案。这是一个突发事件，此类风险应属于已知未知风险，执行的应是应急计划。
 B. 因为是初次应对，所以不应该是弹回计划。
 C. 风险管理计划描述如何安排与实施风险管理活动，不针对具体的事件，题目描述的事件不可能在风险管理计划中予以规定，所以 C 项不对。
 D. 如果应急计划和弹回计划都无效，这是最后不得已的办法。

参见：PMBOK®指南第 346 页，解读第 230 页。

考点与答题技巧：监控过程组，控制风险。

117. A. 正确答案。工作绩效报告是控制风险过程的输入，可据此评估“整个项目”的应急储备的合理性。
 B. 工作绩效信息是控制风险过程的输出。
 C. 虽然工作绩效数据也是控制风险过程的输入，但是太具体和分散，不如工作绩效报告那样能够统揽全局，所以不能作为评估“整个项目”的应急储备的直接依据。
 D. 质量控制测量结果是控制质量过程的输出。

参见：PMBOK®指南第 351 页，解读第 222 页。

考点与答题技巧：控制风险过程。注意：用“工作绩效数据”作为输入的控制风险是基层的、局部的，而用“工作绩效报告”作为输入的控制风险则是高层的、全局的。

118. A. 虽然开踢会议用以宣布项目进入执行阶段，但在 PMP®考试大纲中把召开开踢会议列作规划过程组的最后一项工作。
 B. 正确答案。获得干系人对项目的承诺和支持，是开踢会议最重要的目的。
 C. 在项目启动会（Initiating meeting）上宣告项目正式启动。
 D. 这个应该在启动阶段以及规划阶段早期就已经完成。

参见：解读第 83、90 页。

考点与答题技巧：规划过程组，开踢会议。考试中，可能把 Kick-off meeting 翻译为启动会议。所以，看到启动会议时，最好看看英文，确认到底是“Kick-off meeting”还是“Initiating meeting”。“Initiating meeting”有时又被翻译为“项目见面会”或“初始启动会”。

119. A. 不能从根本上解决问题。

B. **正确答案。**分配给你的资源，之所以不到你的项目上来，是因为他们认为新项目更加重要。而明确项目的优先级，是高级管理层或项目管理办公室的职责。

C. 这是可能的解决办法，但不是最佳的办法。如果项目优先级不明确，还会有其他资源出现类似问题。

D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 10 页，解读第 17 ~ 18 页。

考点与答题技巧：项目管理办公室的职能：协调管理所辖各项目及其共享的资源。

120. A. 资源日历通常用于人力资源和设备，不用于材料。

B. **正确答案。**资源分解结构可以展现整个项目所需的各种材料及其数量，资源直方图可以展示各时期所需的材料数量。

C. 责任分配矩阵用来展示工作包（或活动）与团队成员（或组织）的关系，与题意无关。

D. 责任分配矩阵，与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 165 页，解读第 123 ~ 124 页。

考点与答题技巧：资源分解结构有利于统一采购资源，所以肯定要选包括资源分解结构的选项。由于 C 中的“责任分配矩阵”与题意无关，故可以排除。

121. A. 帕累托图不能用来发现风险预警信号。

B. **正确答案。**通过控制图来监控项目实施过程，有助于及时发现该风险的触发因素（预警信号）。

C. 散点图不能直接用于发现风险警告信号，除非某个因素与风险的发生之间有线性关系。

D. 鱼骨图用于找出导致某种结果的根本原因。

参见：PMBOK®指南第 238、350 页，解读第 171、220 页。

考点与答题技巧：控制风险过程中应该追踪已识别风险，注意其触发因素（预警信号）。控制图的用途很多，尽管 PMBOK®指南中只在质量管理中提到控制图。

122. A. 沟通障碍导致团队成员之间的不良冲突增加，然后引起团队生产力下降。

B. 沟通障碍导致团队成员之间的不良冲突增加，然后引起团队士气低落。

C. 沟通障碍导致团队成员之间的不良冲突增加，然后引起团队合作不力。

D. **正确答案。**团队不良冲突增加，是沟通不充分的直接后果。

参见：PMBOK®指南第 288 页，解读第 192 页。

考点与答题技巧：执行过程组，团队中的许多不良冲突是沟通不充分引起的。

123. A. 概率和影响矩阵是组织过程资产之一，不是为每个项目特别编制的。

B. 前半句正确，后半句错误——应该是使用概率和影响矩阵对风险进行优先级排序。

C. 解释同 A。

D. **正确答案。**概率和影响矩阵是由执行组织提供的，用来根据风险可能对项目目标产

生的影响，对风险进行优先级排序。

参见：PMBOK®指南第318、331页，解读第224页。

考点与答题技巧：概率和影响矩阵。注意：项目最多可以对组织的概率和影响矩阵做局部调整（根据项目的具体情况）。

124. A. **正确答案。**只有高级管理人员与项目发起人才能拯救项目。
 B. 项目管理办公室负责向项目提供项目管理方面的支持，不能解决项目资金不足的问题。
 C. 项目经理对发起人的影响力，通常不如高级管理层对发起人的影响力大。
 D. 项目经理无法解决资金不足的问题。

参见：PMBOK®指南第32页，解读第260页。

考点与答题技巧：不同项目干系人在项目上的职能。

125. A. 该风险已经在风险登记册中，而且不属于只需加以观察的低优先级风险。
 B. **正确答案。**虽然已经有了应对计划，但风险实际情况不一定与之前预测的完全相同，因此开展风险再评估。
 C. 既然是风险，就一定会影响到项目目标，是否立即采取措施与是否在关键路径上没有必然的联系。
 D. 对已经识别的风险，不能用管理储备开支。

参见：PMBOK®指南第351页，解读第228页。

考点与答题技巧：控制风险：风险再评估。选项B属于风险再评估的工作。

126. A. 这个选项面太宽，太笼统。
 B. 与题意无关。
 C. **正确答案。**核实当前的质量水平需要借助控制图。找出特异点以指导采取纠正措施。
 D. 可能会有用，但应该基于C项的结果进行。

参见：PMBOK®指南第238页，解读第172~173页。

考点与答题技巧：控制质量过程：使用控制图确认生产过程或产品的质量是否真的有问题。题目中说“被认为处于失控状态”，不一定真的已经失控。

127. A. **正确答案。**故事板所展示的其实就是原型。许多大制作的商业影片，都在拍摄之前用电脑动画模拟的方式创建故事板，对欲拍摄的电影进行原型展示与原型改进，让复杂的电影拍摄更加形象、准确和简单。
 B. 标杆对照必须用可比项目的做法作标杆。
 C. 系统交互图用来表示本系统与其他系统之间的关系。
 D. 文件分析是分析现有文件，以识别项目的潜在风险。

参见：PMBOK®指南第116页。

考点与答题技巧：收集需求：原型法。

128. A. 风险接受是不对风险进行主动管理，而是什么都不做或预留应急储备。
 B. 风险转移是以一定的代价把风险转移给第三方承担。
 C. 风险规避是通过消灭风险原因来消除风险，例如取消某件工作。
 D. **正确答案。**通过大量的测试工作，来降低产品出错的可能性，从而缓解风险。

参见：PMBOK®指南第344~345页，解读第226页。

考点与答题技巧：风险应对：风险缓解。

129. A. 由于题目中没有特别的情景，就应该选择通常排序靠前的解决方法，即合作。
 B. 解释同A。
 C. 解释同A。
 D. **正确答案。**如果没有特别的情景，合作或解决问题是解决冲突的首选方法。

参见：PMBOK®指南第283页，解读第193页。

考点与答题技巧：执行过程组，冲突解决的有效方法。尽管PMBOK®指南中说各种解决方法没有特定顺序，但事实上还是有一定的先后顺序的（在不考虑特定的情景的情况下）。如果有特定的情景，就要选择最适合该情景的方法。

130. A. 个性是引起冲突的最少见的原因，除非是在项目收尾阶段。
 B. **正确答案。**现代观点认为，冲突是不能避免的，管理得好，会是有益的。
 C. 合作或解决问题的方法，比缓解更好。
 D. 这种做法太消极。在团队中冲突是必然的。冲突因团队而存在。

参见：PMBOK®指南第283页，解读第191页。

考点与答题技巧：如何正确认识冲突。注意：现代关于冲突的观点与传统观点的区别。

131. A. 只要不是因为一方违反职业道德或法律引起的冲突，都应该由当事人自己解决，他们的直接上级提供协助。这个选项中缺少项目经理。
 B. 只要不是因为一方违反职业道德或法律引起的冲突，都应该由当事人自己解决，他们的直接上级提供协助。这个选项中缺少冲突的当事人。
 C. 通常应该由当事人自己解决冲突。而且题目中没有相关信息导致必须找管理层。
 D. **正确答案。**应该由你与第2小组组长，在项目经理的协调下，解决问题。

参见：PMBOK®指南第283页，解读第191页。

考点与答题技巧：冲突处理方法，由当事人自己解决冲突。

132. A. “为了提高公司的盈利能力”，这是商业需求。
 B. “无线充电”是功能需求。
 C. 无线充电必须具备的环境是非功能需求。
 D. **正确答案。**解决方案需求中包括功能需求和非功能需求。

参见：PMBOK®指南第112页，解读第104页。

考点与答题技巧：需求的种类。根据就近原则，题目中的问题应该是针对在特定环境下无线充电的，这属于非功能需求。

133. A. 这个做法太消极，而且涉嫌违反职业道德。
 B. 项目经理无权修改项目预算。
 C. 这不能解决问题。而且，问题不一定因前任项目经理无能引起。
 D. **正确答案。**分析情况，提交变更请求。

参见：解读第92~94页。

考点与答题技巧：项目变更管理的流程。题目中没有明确提到变更，但暗示了必须要变更。

134. A. 回答没有针对性，说的是质量问题，答案迁移到了进度问题。

- B. 纠正措施不用于解决可交付成果的质量缺陷。
- C. 质量缺陷发生的费用未必一定属于应急储备的开支范围。
- D. **正确答案**。检查已批准的变更的实施情况，发现未实施到位，就无法得出“确认的变更”这个输出，就必须继续执行已批准的缺陷补救措施。

参见：PMBOK®指南第 251 ~ 252 页，解读第 166 页。

考点与答题技巧：控制质量过程：对已批准的变更请求的执行情况的检查。

135. A. 与加速折旧法比，直线折旧法对公司比较不利。
- B. 税法通常会对可以采用的折旧方法做出规定。公司通常不能自主选择。
- C. **正确答案**。使用加速折旧法，可以加大生产成本、降低利润，从而减少所得税。
- D. 公司通常不喜欢用直线折旧法。

参见：解读第 146 页。

考点与答题技巧：成本管理，折旧的概念与计算方法。

136. A. **正确答案**。如果公司有现成的质量政策，就可照搬到项目上，因为质量政策是很笼统的。该公司已经通过 ISO 质量管理认证，肯定有质量政策。
- B. 解释同 A。
- C. 解释同 A。
- D. 解释同 A。

参见：PMBOK®指南第 234 页。

考点与答题技巧：规划过程组，规划质量管理过程的输入：组织过程资产中的“组织的质量政策”。

137. A. 实验设计用于规划质量管理过程，不是控制质量过程的工具。
- B. **正确答案**。应该先用控制图来探明生产过程是否已经失控。如果已经失控，再采取进一步措施。
- C. 先用控制图探明生产过程是否已经失控；如果已失控，再用流程图探明哪个环节出了问题。
- D. 无法用帕累托图探明生产过程是否已经失控。

参见：PMBOK®指南第 238 页，解读第 172 ~ 173 页。

考点与答题技巧：监控过程组，控制质量过程的工具与技术：控制图。

138. A. 太消极被动，违背项目经理积极主动的职业精神。
- B. 项目经理不能代替客户决定需求。一是不符合职业精神，二是会为后续项目工作埋下隐患。
- C. 焦点小组会议往往用于同一个部门内部。
- D. **正确答案**。引导式研讨会往往用于邀请不同部门的人来参加，以便协调需求矛盾。

参见：PMBOK®指南第 114 页，解读第 112 页。

考点与答题技巧：收集需求的工具与技术。注意焦点小组与引导式研讨会的区别。

139. A. **正确答案**。项目的进度落后，成本超支。由于该做的工作没有做，所以没有花掉本该花掉的钱。
- B. 成本偏差是负的，表示成本超支。
- C. 从题目中无法判断资金是否按时到位。

D. 成本偏差不一定是进度偏差引起的。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：监控过程组，挣值管理：进度偏差、成本偏差。

140. A. 这是迷惑选项，应当在 B 项之后执行。
 B. **正确答案**。这是最先要做的事，之后是 A 项，C 项和 D 项都有可能是变更的具体内容。
 C. 做了 B 项之后，有可能提出变更请求，招聘新员工。
 D. 做了 B 项之后，有可能提出变更请求，修改人力资源管理计划。

参见：PMBOK®指南第 349 ~ 350 页，解读第 91 ~ 96 页。

考点与答题技巧：控制风险与项目变更管理。注意：对于实际已经发生的变更（两个成员离职），不需提变更请求；随后需要对由这个变更而引起的其他变更提变更请求。

141. A. 不同的人有不同的需求，应该对他们采取不同的激励措施。
 B. **正确答案**。解释同 A。
 C. 激励应基于团队成员的特定需求来开展，而不是基于自己的年龄和经验来开展，团队成员因某个行为能满足他们的特定需求而受到激励，而与你的年龄和经验无直接关系。
 D. 各种激励理论并不相互排斥，而是相互补充。

参见：PMBOK®指南第 277 页，解读第 196 页。

考点与答题技巧：项目人力资源管理，认可与奖励，激励。

142. A. 审计意见是错误的。
 B. **正确答案**。成本偏差 = 挣值 - 实际成本；而不是“实际支出 - 计划支出”。支出多了，可能是因为多做了事情，而不是成本超支。
 C. 审计人员的计算方法是错误的。
 D. 这不是立即要做的事情。

参见：PMBOK®指南第 224 页，解读第 155 页。

考点与答题技巧：监控过程组，成本偏差的计算方法。

143. A. 估算活动资源过程通常在定义活动过程之后开展。
 B. 这是属于项目人员分派，是组建项目团队过程的输出。与题意无关。
 C. **正确答案**。题目中涉及估算活动资源（需要懂自动装配技术的人员）和估算成本（那些途径都需要花钱）。活动资源估算会影响成本估算，成本估算又会反过来影响活动资源估算——如果某种资源的成本太高，就可能要被放弃。
 D. 与题意无关。而且，资源计划不是挣值管理的直接基础。

参见：PMBOK®指南第 160 页。

考点与答题技巧：规划过程组，估算活动资源过程与估算成本过程的相互影响。

144. A. 项目发起人负责为项目提供资金。
 B. **正确答案**。高级管理层决定项目之间的优先顺序。当然，高级管理层可能与发起人是同一人。
 C. 项目经理无权决定项目的优先顺序，他只负责成功完成单一项目。
 D. 项目干系人包括的范围太广。

参见：解读第 260 页。

考点与答题技巧：启动过程组，高级管理层决定项目的优先顺序。

145. A. **正确答案。**项目绩效测量结果，是分析偏离程度和偏离原因的基础。
 B. 根本原因分析是识别风险过程的工具与技术，是信息收集技术的一种。
 C. 流程图是识别风险过程的工具与技术，是图解技术的一种；它也是规定质量管理和控制质量过程的工具与技术。
 D. 检查是确认范围和控制质量过程的工具与技术。

参见：PMBOK®指南第 139 页。

考点与答题技巧：监控过程组，控制范围过程的工具与技术：偏差分析。题干中的问题，含义不是很清楚，就需要结合四个选项来理解问题。由于题干中明确提到了“控制范围过程”，而 B、C 和 D 三个选项都与这个过程没有直接关系，故可采用排除法选 A。当然，如果你记得 PMBOK®指南第 139 页对偏差分析的介绍，那就不必采用排除法。注意：不能凭主观感觉、想当然地选“根本原因分析”。做题时，一定要设法从 PMBOK®指南中找依据，如果指南中没有依据，也可以从其他权威的项目管理资料中找依据。PMP®考试的大多题目，应该都可以在指南中找到依据。

146. A. 项目经理不是项目章程的发布者，而是执行者。
 B. 如果是人力资源部内部的项目，则可以由人力资源部门经理发布项目章程。
 C. **正确答案。**高级管理者发布项目章程。
 D. 由于人力资源经理并不是项目经理，所以这个说法不对。高于项目经理的 PMO 成员有权发布项目章程。

参见：PMBOK®指南第 68 页，解读第 76 页。

考点与答题技巧：启动过程组，项目章程的发布。

147. A. **正确答案。**必须先弄清楚问题是什么（定义问题），才能解决问题。
 B. 不是定义问题的最好方法。
 C. “与高级管理层面谈”，并不是定义问题过程中首先要做的。
 D. 不是定义问题的最好方法。

参见：PMBOK®指南第 516 页。

考点与答题技巧：首先必须定义问题，才能解决问题。

148. A. 项目范围要在项目章程中确定。
 B. 项目目标要在项目章程中确定。
 C. **正确答案。**如果项目工作说明书中的产品范围描述很不清楚，就无法制定项目章程。项目工作说明书是制定项目章程过程的输入。
 D. 你自己的经验不足，可能给项目章程编制带来一定的困难。但它不是最根本的原因。而且，PMI 很强调组织过程资产的作用。

参见：PMBOK®指南第 68 页。

考点与答题技巧：启动过程组，制定项目章程过程的输入。

149. A. 题意与分析产品应具有的功能没有直接关系。
 B. 与题意无关。
 C. 可以是谨慎的风险应对的一种表现，但这个选项不如 D 有针对性。
 D. **正确答案。**起初，产品试验是一个总的阶段，随后又被细分为三个阶段。这符合渐

进明细的方法（滚动式规划方法）。

参见：PMBOK®指南第6、152页，解读第7、118页。

考点与答题技巧：规划过程组，项目的渐进明细特性，滚动式规划方法。

150. A. 首先要解决工程部的目标不明确的问题。
 B. 解释同A。
 C. **正确答案**。项目要求必须是明确的、具体的、可测量的、文档化的。工程部门的要求太笼统。
 D. 题干中没有明确谁是项目发起人以及他的项目要求。

参见：PMBOK®指南第110、117页。

考点与答题技巧：启动过程组，只有具体的、可测量的项目要求，才是可以实现的。

151. A. 合同收尾不一定要在项目或阶段收尾时才做。只要采购工作结束了，就要进行合同收尾，如在项目的规划设计阶段也可以做合同收尾。
 B. 即便所有的合同都收尾了，项目也不能自动地就收尾。项目必须开展专门的行政收尾。
 C. **正确答案**。题干中的这类项目通常都有许多承包商。有多少个合同，就需要开展多少次合同收尾。对每个合同都要做合同收尾。
 D. 一个项目可以有多个合同，合同结束并不意味着项目的结束，甚至也不意味着项目阶段的结束。

参见：PMBOK®指南第101、386页，解读第54、245页。

考点与答题技巧：行政收尾与合同收尾的区别。

152. A. 对风险进行分析之后，再通知干系人。
 B. 未经分析就实施某种应对，是盲目的。
 C. **正确答案**。风险识别出来后的下一步就是定性分析。
 D. 权变措施是事先未计划的，所以无需制定权变计划。

参见：PMBOK®指南第349~350页，解读第220页。

考点与答题技巧：在控制风险过程中识别出新风险，就必须做定性风险分析。风险管理是项目管理的支柱，需要在项目管理全过程对风险进行管理，而不能因为是收尾阶段就可以随意处置。

153. A. **正确答案**。工作绩效数据是指在项目执行过程中常规收集的项目绩效信息，其中包括正在进行的活动的实体完成百分比。
 B. 进度偏差和成本偏差，是工作绩效信息中的内容。
 C. 纠正措施建议可包括在工作绩效报告中，或单独成为一个文件。
 D. 工作绩效报告是指经过汇总、分析和整理后的项目信息。工作绩效数据是编制工作绩效报告的基础之一。

参见：PMBOK®指南第59、85页。

考点与答题技巧：执行过程组，工作绩效数据。

154. A. 由于还有未结清的款项，所以合同中的支付条款仍然有效。
 B. 除了支付条款、违约处理条款和争议解决条款以外，其他条款都已经失效了。
 C. 对材料价款的债权债务关系是早已存在的。

D. **正确答案**。合同中的支付、违约处理和争议解决条款仍然有效，不受合同有效期的约束。

参见：解读第 253 页。

考点与答题技巧：结束采购过程：合同终止。

155. A. 这个选项与“分发”不相关。

B. **正确答案**。编制并分发项目计划后，项目干系人对项目工作的认识就比较一致。

C. 与“分发”不相关，而且太片面。

D. 与题意无关。评估项目备选方案，是选择项目或定义范围过程的工作。

参见：PMBOK®指南第 55 ~ 56 页，解读第 81 页。

考点与答题技巧：规划过程组，项目管理计划的作用。在 PMP®考试，可把项目计划等同于项目管理计划，除非上下文暗示它们是不同的。

156. A. **正确答案**。PMP 考试大纲中规定，项目管理计划必须呈报相关干系人审批。

B. 项目管理计划的审批者不局限于项目发起人。

C. 通常不需要这样做。

D. 根据题干中的信息，无须再组织团队成员讨论项目管理计划了，除非呈报给相关干系人后被驳回。

参见：解读第 80 页。

考点与答题技巧：项目管理计划的审批。PMP 考试大纲中明确规定，项目管理计划要呈报给相关干系人（包括但不限于发起人）审批。

157. A. 项目章程中没有进度基准和项目预算，只有总体里程碑进度安排和总体项目预算。

B. **正确答案**。项目管理计划编制完成，并得到项目干系人的批准后，才能作为项目基准。

C. 无论项目大小，都有进度基准。

D. 高级管理层不参与具体的项目计划编制工作。

参见：解读第 79 页。

考点与答题技巧：规划过程组，项目基准。

158. A. **正确答案**。识别风险后，应进行定性和定量分析，以便制订应对计划来减少负面影响。

B. 这是一项新识别出的风险，还没有应对措施。

C. 缺乏建设性和主动性，不一定能够起到作用。

D. 未走流程就更新计划，程序上不对。

参见：PMBOK®指南第 309 页，解读第 216 页。

考点与答题技巧：风险管理流程。准确判断当前节点在流程中的位置是解题的关键。

159. A. 他所强调的不是识别干系人。

B. 他所强调的不是编制干系人管理计划。

C. **正确答案**。他所强调的工作都属于管理干系人参与过程。

D. 他所强调的不是监控。

参见：PMBOK®指南第 404 页，解读第 265 页。

考点与答题技巧：项目干系人管理，管理干系人参与。

160. A. 这个不属于激励理论，而是质量改进和项目管理五大过程组的理论基础。
 B. 成就动机理论基于人的三种需要，而题干中未提及这三种需要，即成就需要、权力需要和亲和需要。
 C. 需求层次理论把人的需求分成从低到高的五个层次，与题意无直接关系。
 D. **正确答案**。双因素理论把与激励有关的因素分成保健因素与激励因素。
参见：解读第 196 页。
考点与答题技巧：激励理论中的双因素理论。注意区分需求层次理论和双因素理论。
161. A. 这个选项很可能妨碍项目取得成功。
 B. 这个选项不如 D 全面和积极。
 C. 制造干系人之间的斗争将妨碍项目取得成功。
 D. **正确答案**。干系人参与项目，有利于他们了解项目情况，从而支持项目。
参见：解读第 257 页。
考点与答题技巧：干系人参与项目。PMBOK®指南第五版中特别强调了干系人参与项目。
162. A. 在弄清楚问题之前，不能向管理层报告。只有在详细分析当前问题之后，需要管理层支持时，才需要报告管理层。
 B. 这是在 C 之后实施的工作。
 C. **正确答案**。应首先把客户拒绝接受的情况记录下来，并弄清原因。
 D. 万不得已时才能提交仲裁。
参见：指南和解读中无直接相关的内容。
考点与答题技巧：出现问题时，应该首先记录问题、定义问题和分析问题。
163. A. 尽管头脑风暴法作为群体创新技术的一种，用于收集需求过程；但是与题意无关。
 B. 虽然观察法是收集需求的工具，但与题意无关。
 C. **正确答案**。原型法是指在实际制造产品之前，先造出该产品的实用原型，并据此征求对需求的反馈意见，以便逐步弄清客户的需求。
 D. 尽管名义小组技术作为群体创新技术的一种，用于收集需求过程，但是与题意无关。
参见：PMBOK®指南第 116 页，解读第 40、113 页。
考点与答题技巧：规划过程组，收集需求过程的工具与技术：原型法。
164. A. 题目中没有说 WBS 有问题。
 B. 题目中没有说需求文件有问题。
 C. **正确答案**。确认范围过程对单个可交付成果进行验收时，没有发现这个问题（本应该发现的）。注意：题干信息强调的是收尾阶段的验收出了问题，而不是确认范围的时候出了问题，因此，如果监控过程组的确认范围做好了，收尾阶段的验收就不会有问题。
 D. 控制质量过程用于核实质量合格性，与题意无关。最终的验收标准可能包含技术标准，但又不局限于技术标准。因此，仅强调技术正确性并不能保障收尾阶段的验收不出问题。
参见：PMBOK®指南第 133 页，解读第 109 页。
考点与答题技巧：确认范围过程：验收可交付成果，提出必要的变更请求。

165. A. 客户所提的问题，与项目范围而非进度有关。
 B. 题干中的“在项目建设阶段将进行几次移交前的运行测试”，意味着需要查看项目计划。
 C. **正确答案**。应该进行几次测量，属于项目范围方面的问题，可在项目范围说明书中找到依据。
 D. 客户所提的问题，与项目范围而非进度有关。
参见：PMBOK®指南第123~124页，解读第116页。
考点与答题技巧：规划过程组，项目范围说明书。
166. A. 不能在走变更管理流程的情况下就决定赶工。
 B. 这种方法没有考虑未来赶工的成本代价，不可能保证按期完工。
 C. 完全无法实现的目的，不值得继续坚持。
 D. **正确答案**。BAC已明显不可行，就应该向高级管理层申请调增项目预算。
参见：PMBOK®指南第221页。
考点与答题技巧：挣值管理，预测未来绩效。
167. A. **正确答案**。与买方成立合同后，卖方应尽快编制合同工作分解结构，与买方就合同的工作范围的细节达成一致意见。
 B. 既然已经在投标中获胜，那合同就已经成立了，无须去确认。
 C. 卖方建议书就是投标文件。
 D. 采购工作说明书是买方在规划采购管理过程中编制的文件，是采购文件的一部分。
参见：PMBOK®指南第129页，解读第115、235页。
考点与答题技巧：创建WBS过程，合同工作分解结构。
168. A. 解释同B。
 B. **正确答案**。 $[(32 + 45 \times 4 + 70)] \div 6 = 47$ （小时）。
 C. 解释同B。
 D. 解释同B。
参见：PMBOK®指南第170~171页，解读第129~130页。
考点与答题技巧：三点估算，考试中没说是三角分布，就默认按贝塔分布算。
169. A. 结束项目或阶段过程是对已通过验收的可交付成果办理移交手续。
 B. 与题意不合。
 C. 控制质量过程关注可交付成果是否正确（满足质量要求）。
 D. **正确答案**。确认范围过程旨在与客户或发起人一起审查可交付成果，确保可交付成果已圆满完成，并获得他们的正式验收。
参见：PMBOK®指南第133页，解读第109页。
考点与答题技巧：监控过程组，确认范围过程。注意：题目中的“在整个项目过程中”，暗示了不是项目收尾阶段的验收。
170. A. 是可能的原因，但不如D那样是源头上的原因。
 B. 是可能的原因，但不如D那样是源头上的原因。注意：这里“应对规划”指的是规划风险应对，而不是规划风险管理。
 C. 不是什么风险都可以进行定量分析的，也不是什么风险都需要进行定量分析的。定

量风险分析通常只针对可量化的严重风险。

D. **正确答案。**风险优先级清单可以指导团队针对重点风险进行管理，有效应对风险。

参见：指南和解读中无直接相关内容。

考点与答题技巧：项目风险管理。由于风险众多，而我们的资源有限，所以必须对风险进行排序，为后续的规划风险应对和控制风险奠定基础。

171. A. 钱已经花光了，这时候才变范围已经没有用了。

B. **正确答案。**项目被提前终止，也要进行项目收尾工作，只有 B 项属于项目收尾工作。

C. 这不是现在该做的，而且这个问题太复杂。即便要在现有项目的基础上启动一个新项目，也必须先把现有项目正式收尾。

D. 没有钱了，不可能继续完成剩余工作。

参见：PMBOK®指南第 58 页，解读第 86 页。

考点与答题技巧：收尾过程组，项目提前结束。

172. A. 虽然此次变更增加了项目功能，但如果团队成员都这样随意变更，那将使项目范围无法得到控制。

B. 必须反对不遵守变更控制过程的行为。哪怕结果是有益的，这种行为也是不可接受的。

C. **正确答案。**任何变更，无论大小，都要提出变更请求，并经过实施整体变更控制过程的审批。

D. 应该补一份变更申请表，并在补办批准手续后，才能对变更进行追踪。不能对未经批准的变更进行追踪。

参见：解读第 92 ~ 94 页。

考点与答题技巧：项目变更管理，任何变更都必须走变更管理的流程，不能追踪未经批准的变更（哪怕实际已经发生）。

173. A. 由于项目范围说明书不是项目经理亲自主持编制的，他首先必须确认范围说明书的质量，然后才能创建 WBS 和 WBS 词典。

B. **正确答案。**先确认项目范围说明书的质量，包括是否已考虑了全部干系人的需求。

C. 由于项目早已启动，项目管理团队已经存在。

D. 太笼统。

参见：PMBOK®指南第 56 页，解读第 80 页。

考点与答题技巧：全部干系人都要参与计划的编制。注意：如果你的工作必须基于其他人编制的文件开展，你就必须先审查一下该文件的质量。这并不是怀疑该文件是错误的，而是确认该文件的正确性。

174. A. **正确答案。**基于以往类似项目和其他来源的历史信息编制风险核对单，用于本项目的风险识别。在本项目的收尾阶段，需要审查和更新风险核对单，供以后项目使用。

B. 没有 A 项全面。

C. 没有 A 项全面。

D. 虽然本项目的工作分解结构是组织过程资产更新的重要内容，但是它的更新早在项目执行和监控过程中就完成了。

参见：PMBOK®指南第 325 页。

考点与答题技巧：收尾过程组，风险核对单。核对单需要通过一个一个项目来不断完善。

175. A. 彼得定律是指在传统的管理之下，组织中的大多数岗位会被不胜任的人最后占据，因为组织往往把提级作为奖励员工优秀业绩的手段。
 B. 收益递减规律是指随着投入的连续增加，单位投入所带来的产出会逐渐减少。
 C. 墨菲定律是指如果某件事情可能出错，它就会出错，告诫人们要有强烈的风险管理意识。
 D. **正确答案。**工作会膨胀到时间允许的程度，因为一是人们会拖时间；二是人们会多做一些不必要的事情（镀金）。

参见：解读第 141 页。

考点与答题技巧：墨菲定律、帕金森定律和彼得定律，是 20 世纪西方管理学的三大经验式定律。

176. A. **正确答案。**客户满意度调查有助于指导今后的项目。
 B. 这是确认范围过程的工作。
 C. 收尾过程组不再对项目管理计划进行更新。
 D. 这是监控过程组的工作。

参见：解读第 86 页。

考点与答题技巧：收尾过程组，客户满意度调查。这是 PMP®考试大纲中列出的收尾过程组的工作之一。

177. A. 与“有没有时间”无关。
 B. 不能超出项目范围做事，即便销售经理另外给钱。
 C. **正确答案。**售后维护支持属于运营范畴，不应由项目经理承担。
 D. 完全不能这样做。

参见：PMBOK®指南第 12 ~ 13 页，解读第 8 ~ 9 页。

考点与答题技巧：项目与运营的区别和联系。

178. A. **正确答案。**只有压缩范围，才能按期完工。
 B. 拒绝管理层的要求，不是好的选择。
 C. PMI 不鼓励团队成员加班。理由：（1）加班会损害团队成员的利益；（2）加班导致的疲劳和出错可能导致工期进一步延误；（3）加班可能牺牲质量。
 D. 这种做法太消极，而且涉嫌违反职业道德。

参见：解读第 13 ~ 14，136 页。

考点与答题技巧：项目的三重制约，范围是龙头。实在无法按期完工，但又必须按期完工，那唯一的办法就是减范围。

179. A. 这属于组织过程资产更新。
 B. 法律法规对于项目资料归档有相应的规定。
 C. 项目完工后也许还要接受外部审计。
 D. **正确答案。**这不是项目资料归档的目的。

参见：解读第 86 页。

考点与答题技巧：收尾过程组，收集和归档项目资料。在 PMP® 考试大纲中明确提到了资料归档的这三个目的。

180. A. 解释同 C。
 B. 解释同 C。
 C. **正确答案。**首先绘制网络图，找出关键路径，然后确定变更对项目的影响。原关键路径是开始 - C - D - E - B - 结束，18 周。现在的关键路径是开始 - C - D - E - F - 结束，21 周。
 D. 解释同 C。

参见：PMBOK® 指南第 176 ~ 177 页，解读第 132 ~ 134 页。

考点与答题技巧：关键路径法画图及计算。

181. A. 都要退还保留金了，合同已经进入收尾阶段，而且买方满意卖方的工作。
 B. 退还保留金的申请不属于变更请求，是正常的往来函件。
 C. 只退还 50% 的保留金，合同不会关闭。
 D. **正确答案。**保留金相当于质量保证金。买方从应付给卖方的工程款中暂扣的，通常在合同主体工作完工后退还一半，质量保证期满后退还另一半。属于合同担保的一种。

参见：PMBOK® 指南第 378 页码，解读 245 ~ 246 页。

考点与答题技巧：结束采购过程，退还担保。

182. A. 这个说法不合逻辑。
 B. 削减资源会导致项目进一步延误。
 C. **正确答案。**由于项目风险低，活动之间的依赖关系主要是选择性的，所以可采用快速跟进方法来缩短项目工期。
 D. 不合题意。

参见：PMBOK® 指南第 158、181 页，解读第 136 页。

考点与答题技巧：解决进度拖延的方法——赶工或快速跟进。

183. A. 这是消极的做法。不能在分析问题的情况下，就立即通知客户。而且不是所有的问题都需要通知客户。
 B. **正确答案。**应该首先分析问题。
 C. 题干中没有透露可以或应该从当地购买。
 D. 这个选项不如 B 具体、有针对性。即便是分析问题，也不一定要召开团队会议。如果太多事情都要开会才能解决，就说明工作制度和程序不健全。

参见：解读第 92 ~ 94 页。

考点与答题技巧：项目变更管理的程序。注意：不要轻易选择“会议”。虽然会议是必须开的，但不能太多。注意了解指南和解读中提到的会议。

184. A. **正确答案。**活动的最晚和最早日期之间的差值就是活动的总时差。
 B. 最早完成日期应该是 2 月 6 日。
 C. 最晚完成时间是 2 月 10 日。
 D. 根据收益递减规律，分配双倍的资源并不一定能缩短二分之一的持续时间。

参见：PMBOK® 指南第 176 ~ 177 页，解读第 133 页。

考点与答题技巧：规划过程组，网络计划中的浮动时间（时差）。

185. A. 在客户最终验收阶段可交付成果之后,才能完成与客户的财务结算。
B. 这不是必须要做的事情。
C. 这是完成选项 D 和选项 A 后要做的事情。
D. **正确答案**。不管是何种原因引发的合同收尾,都要首先对已经完成的可交付成果进行验收和移交。这之后,才能做其他工作。
参见: PMBOK®指南第 58、101 页,解读第 86 页。
考点与答题技巧: 结束项目或阶段过程,以及合同收尾。注意:对于卖方来讲,合同收尾就是项目收尾,所以要用到结束项目或阶段过程。
186. A. 增加资源就是采用赶工的方法。不能不加分析就决定赶工。
B. **正确答案**。同时进行更多活动,是快速跟进的方法。
C. 这不是积极主动的做法。项目经理必须首先设法自己解决问题。
D. 不能不加分析,就决定赶工。
参见: PMBOK®指南第 181 页,解读第 136 页。
考点与答题技巧: 执行过程组,解决进度拖延的方法。注意:必须先分析,再做决定。
187. A. 题干信息并没有讲到组织遇到技术压力或技术瓶颈。
B. 客户要求,需求压力源自外部;组织需要,需求压力源自组织内部。
C. 题干信息并没有讲到组织遇到任何法律问题。
D. **正确答案**。题干信息说明启动项目的目的是为了改善和统一报告方式,项目启动是出于组织自身的需要。
参见: PMBOK®指南第 69 页,解读第 5 页。
考点与答题技巧: 项目的启动原因。
188. A. 因果图有助于激发团队思维和创造力,寻找根本原因,发掘潜在问题。
B. 帕累托图旨在寻找主要原因,指导采取重点措施。
C. 散点图用于探寻两个变量之间的关系。
D. **正确答案**。用控制图对生产过程进行持续监控,让发起人看到项目一直处于有效的控制中,并让他相信万一过程出现问题,也能在导致返工前及时发现和解决。
参见: PMBOK®指南第 238 页,解读第 172~173 页。
考点与答题技巧: 控制质量过程和实施质量保证过程。用控制图监测,是质量控制;用监测结果提高发起人的信心,是质量保证。
189. A. **正确答案**。平均值是指有 50% 可能性发生的估算值。根据题意,项目在预算内完工的可能性为 80%,大于 50%。
B. 如果预算低于平均值,那么在预算内完工的可能性应该小于 50%。
C. 如果预算等于平均值,那么在预算内完工的可能性等于 50%。
D. 无法根据中位数做出判断。
参见: 解读第 129~130 页。
考点与答题技巧: 规划过程组,三点估算、概率分布。
190. A. 质量政策太简单和笼统。
B. **正确答案**。质量管理计划中会详细描述将如何开展项目质量管理。
C. 不够全面。

D. 不够全面。

参见：PMBOK®指南第 231 页，解读第 165 页。

考点与答题技巧：规划过程组，规划质量过程。

191. A. 正确答案。缺陷不落入客户手中，就是外部失败成本为零。

B. 车间里发现质量不合格，就发生了内部失败成本。

C. 质量检查成本不可能为零。

D. 与题意无关。

参见：PMBOK®指南第 235 页，解读第 170 页。

考点与答题技巧：质量成本。

192. A. 正确答案。修改质量标准，属于规划质量管理过程的工作。

B. 杜撰出来的说法。

C. 虽然是在项目执行阶段，但项目团队从事的是规划工作。

D. 项目团队正在从事计划工作，和质量控制工作无关。

参见：PMBOK®指南第 52、231 页，解读第 166 ~ 167 页。

考点与答题技巧：规划质量管理过程。注意：PMBOK®指南中把每一个过程都归入其大多数活动所在的那个过程组。注意质量管理三个过程之间的循环关系。

193. A. 先要通过质量审计弄清楚问题出在哪里，然后才能重新进行规划质量过程。

B. 发现质量不合格并采取返工措施，这是质量控制。但是，题目的含义是项目经理想要防止以后再出现返工的情况，所以不能选质量控制。

C. 正确答案。质量审计可以发现项目工作中的不足，有助于防止以后再出现返工。

D. 在质量审计中，也许可以采用标杆对照来发现项目值得改进之处。

参见：PMBOK®指南第 247 页，解读第 174 页。

考点与答题技巧：执行过程组，实施质量保证之质量审计。注意：应该仔细分析题意。项目经理的着眼点在未来，而不是过去和现在。

194. A. 正确答案。采购审计是结束采购过程的工具与技术，旨在总结经验教训。PMBOK®指南的三大审计：质量审计（实施质量保证，执行过程组）、风险审计（控制风险，监控过程组）、采购审计（结束采购，收尾过程组）都是旨在确认相关工作的有效性和总结经验教训。

B. 收尾阶段不再对采购管理计划进行更新。

C. 这是采购审计之后要做的事情。

D. 合同是提前解除的，所以不能出具完工证明。

参见：PMBOK®指南第 388 页，解读第 228、245 页。

考点与答题技巧：收尾过程组，结束采购，采购审计。

195. A. 由于备用的供应商是在编制项目计划时就定好的，所以不属于权变措施。

B. 解释详见 C 项。

C. 正确答案。决定外包（选择供应商）和既定供应商出问题后的应对，针对的是不同的风险，不可混为一谈。原来决定采购的时候属于风险转移；选择更稳妥的供应商属于风险减轻。这两种工作既不涉及应急计划，也不涉及弹回计划。如果因原定供应商出问题，而从备用供应商采购，这是针对“既定供应商出问题”这个风险实施

的应急计划。万一第一备用供应商还无法供货，而向第二备用供应商采购，才属于针对“既定供应商出问题”这个风险的弹回计划。

D. 动用备用供应商，与风险转移无关。

参见：PMBOK®指南第 343、346 页，解读第 230 页。

考点与答题技巧：风险应对。注意区分应急计划、弹回计划、权变措施。

196. A. 风险是一种不确定事件，一旦发生会对项目目标产生影响。团队成员离开团队不一定会影响到项目目标，因此，不一定是项目风险，虽然肯定是不确定性事件。

B. 正确答案。如果材料涨价，就对项目的成本目标产生不利影响。

C. 不一定是项目风险，虽然肯定是不确定性事件。

D. 解释同 C。

参见：PMBOK®指南第 310 页，解读第 212 ~ 213 页。

考点与答题技巧：风险的定义：一旦发生会对项目目标（范围、时间、成本或质量）有影响的不确定性事件。风险总是与不确定性及目标相关联的。

197. A. 项目团队内部的问题，应该由项目经理来解决。

B. 这是很消极的做法，不利于项目进展。

C. 正确答案。先设法私下解决，如果不成，再采用正式的方式。

D. 可以在尝试私下解决不成时，再寻求职能经理的协助。

参见：PMBOK®指南第 282 ~ 283 页，解读第 207 页。

考点与答题技巧：执行过程组，冲突解决方式。尽早并通常在私下处理冲突。

198. A. 涉嫌违反职业道德。

B. 竞争性招标，通常需要较长时间的准备。项目的情况不允许有足够的时间去准备。

C. 正确答案。无论如何，都必须遵守执行组织关于采购的规定。

D. 这不是积极主动的做法。

参见：PMBOK®指南第 357 页。

考点与答题技巧：执行过程组，实施采购，项目采购必须遵守项目执行组织的采购规则。在四个选项中，C 是最完美的。

199. A. 由于风险后果比预期的更严重，所以原定的应急计划起不到应有的作用。

B. 管理储备是用来针对未知未知风险的。已经识别的风险肯定不属于未知未知风险。

C. 这种做法属于因噎废食。

D. 正确答案。需要进行风险再评估，采取必要的权变措施。

参见：PMBOK®指南第 351、353 页，解读第 230 页。

考点与答题技巧：控制风险，风险再评估、权变措施。注意：采取权变措施也是一种变更。

200. A. 项目经理不是该人力资源的所有者，无法解决这个问题。

B. 该财务人员的态度决定了他不可能解决这个问题。

C. 必要时，可找高级管理层协助，但不能依赖高级管理层。

D. 正确答案。职能经理是该人力资源的所有者，有责任要求他接受项目经理的领导。

参见：解读第 262 ~ 263 页。

考点与答题技巧：职能经理作为资源的所有者。

附录

附录 A PMP® 备考 100 天学习计划

使用说明：

- 1. 请在开始学习之前，准备好：《PMBOK®指南》（第 5 版，简称“指南”）1 本、《汪博士解读 PMP®考试》（第 4 版，简称“解读”）1 本、《汪博士详解 PMP®模拟题》（简称“本书”）1 本、纸质笔记本 1 本。
- 2. 抱着“既学到项目管理方法又考过 PMP”的态度去学习，在牢固掌握项目管理基础知识之后，再开始做模拟练习题。
- 3. 本计划中，每天的学习任务大约需要 2 个小时。在条件允许的情况下，可适当多花点时间。必须坚持当天的任务当天完成，绝不拖到第二天。
- 4. 每天学习时，应随时在笔记本上记录所遇到的问题（如不理解或有疑问的地方）。在每个阶段结束后，必须按照计划中的要求，整理问题清单，以便在后续的学习中加以解决。
- 5. 鼓励考生把本学习计划与培训班的课程结合起来。考生应根据具体情况，把听课与阅读培训讲义加到本计划中去。
- 6. 本计划仅供参考，考生自己要学习的效率与效果负全部责任。

第一阶段：基础篇，为时 7 周

	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	星期一	星期二
第 1 周	阅读解读第 15 章	阅读解读第 1 章	阅读指南第 1 章开篇至 1.4.3 节	阅读指南第 1 章 1.4.4 节至 1.8 节	阅读解读第 2 章	阅读指南第 2 章开篇至 2.1 节	阅读指南第 2 章 2.2 节至 2.4 节
第 2 周	阅读解读第 3 章	阅读指南第 3 章	阅读解读第 4 章开篇至 4.2 节	阅读解读第 4 章 4.3 节至 4.8 节	阅读指南第 4 章开篇至 4.3 节	阅读指南第 4 章 4.4 节至 4.6 节	阅读解读第 5 章
第 3 周	阅读指南第 5 章开篇至 5.3 节	阅读指南第 5 章 5.4 节至 5.6 节	阅读解读第 6 章	阅读指南第 6 章开篇至 6.3 节	阅读指南第 6 章 6.4 节至 6.5 节	阅读指南第 6 章 6.6 节至 6.7 节	完成解读第 6 章练习题
第 4 周	阅读解读第 7 章	阅读指南第 7 章开篇至 7.2 节	阅读指南第 7 章 7.3 节至 7.4 节	完成解读第 7 章练习题	阅读解读第 8 章	阅读指南第 8 章开篇至 8.1 节	阅读指南第 8 章 8.2 节至 8.3 节
第 5 周	阅读解读第 9 章	阅读指南第 9 章开篇至 9.2 节	阅读指南第 9 章 9.3 节至 9.4 节	阅读解读第 10 章	阅读指南第 10 章	阅读解读第 13 章	阅读指南第 13 章
第 6 周	阅读解读第 11 章	阅读指南第 11 章开篇至 11.2 节	阅读指南第 11 章 11.3 节至 11.4 节	阅读指南第 11 章 11.5 节至 11.6 节	阅读解读第 12 章	阅读指南第 12 章开篇至 12.1 节	阅读指南第 12 章 12.2 节至 12.4 节
第 7 周	阅读解读第 14 章	阅读指南第 1~3 章	阅读指南第 4~5 章	阅读指南第 6~7 章	阅读指南第 8~9 章	阅读指南第 10 章、第 13 章	阅读指南第 11~12 章

第二阶段：提高篇，为时 4 周

	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	星期一	星期二
第 8 周	整理问题清单（第 1 版）	完成本书分章练习第 1~4 章	查询指南和解读，消化做题的题目	完成本书分章练习第 5~8 章	查询指南和解读，消化做题的题目	完成本书分章练习第 9~13 章	查询指南和解读，消化做题的题目
第 9 周	与同学交流学习体会	对照题目阅读本书解答（第 1~6 章）	对照题目阅读本书解答（第 7~13 章）	阅读解读第 1~2 章	阅读解读第 3~4 章	阅读解读第 5~6 章	阅读解读第 7~8 章
第 10 周	阅读解读第 9~10、13 章	阅读解读第 11~12 章	阅读解读第 14~15 章	阅读指南第 1~3 章	阅读指南第 4~5 章	阅读指南第 6~7 章	阅读指南第 8~9 章
第 11 周	阅读指南第 10 章、第 13 章	阅读指南第 11~12 章	阅读指南附录 X1 之 X1.2、X1.5 和附录 X3	阅读指南术语表	做第二遍解读第 6、7 章的练习题	整理问题清单（第 2 版）	与同学交流学习体会

第三阶段：冲刺篇，为时 3 周

	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	星期一	星期二
第 12 周	完成本书模拟试题一	查询指南和解读，消化做题的题目	查询指南和解读，消化做题的题目	对照题目阅读本书解答（模拟试题一第 1~100 道）	对照题目阅读本书解答（模拟试题一第 101~200 道）	对照本书附录 B、C、D，回忆相关内容	与同学交流学习体会
第 13 周	完成本书模拟试题二	查询指南和解读，消化做题的题目	查询指南和解读，消化做题的题目	对照题目阅读本书解答（模拟试题二第 1~100 道）	对照题目阅读本书解答（模拟试题二第 101~200 道）	对照本书附录 B、C、D，回忆相关内容	阅读指南第 1~3 章
第 14 周	阅读指南第 4~5 章	阅读指南第 6~7 章	阅读指南第 8~9 章	阅读指南第 10 章、第 13 章	阅读指南第 11~12 章	阅读解读第 14~15 章	整理问题清单（第 3 版）

第四阶段：实战篇，为时 1 周

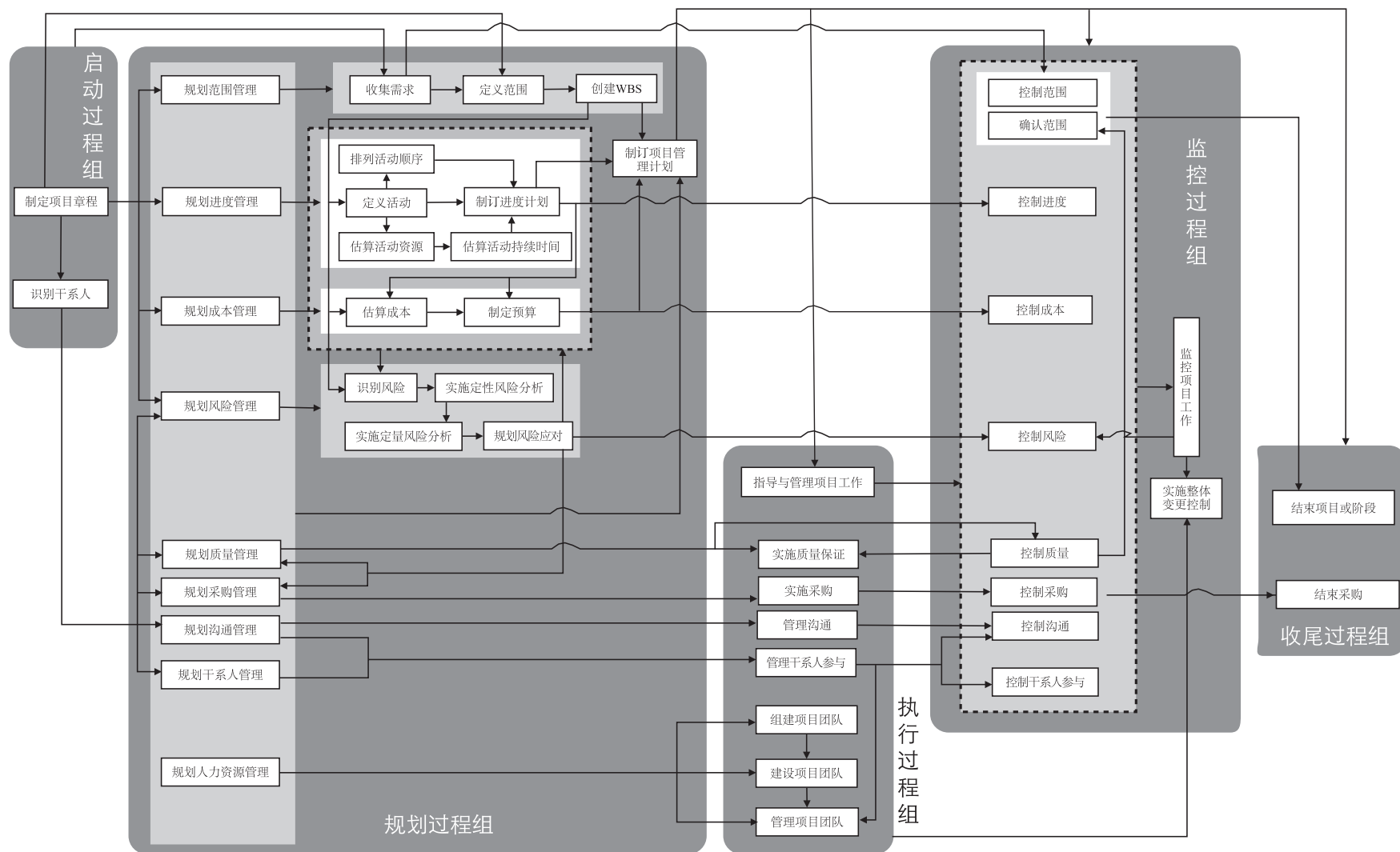
	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日	星期一	星期二
第 15 周	强记输入输出工具技术	强记输入输出工具技术	强记输入输出工具技术	考试	休息	总结	总结

附录 B 项目管理五大过程组及其主要工作

过程组	启动	规划	执行	监控	收尾
定义	确定项目目标，明确项目合法的地位，宣布项目正式启动	制订项目计划（包括项目管理计划和项目文件），明确实现项目目标的方法	按项目计划开展项目工作，完成可交付成果	比较执行情况与计划要求，发现、分析和解决偏差，保证项目执行符合计划	开展采购、财务、法律和行政收尾，正式关闭项目
主要工作	进行项目评估，支持可行性评价的结论，确认符合组织战略	编制范围、进度、成本和质量管理计划	组建、建设和管理项目团队	测量项目执行绩效，发现和分析偏差，编制工作绩效报告	获得干系人对可交付成果的最终验收
	确定项目目标，识别关键可交付成果	收集和分析详细的项目需求、限制条件和制约因素	引导干系人对项目的理解和期望，引导干系人参与项目	提出和审批变更请求	移交可交付成果
	确定主要验收标准	编制项目范围说明书、WBS 和 WBS 词典	获得、分配和管理项目资源	控制项目范围、进度和成本基准的变更	把采购合同关门
	确定项目生命周期（阶段划分）	编制进度计划和成本预算	实施项目采购，从外部获取资源或可交付成果	控制质量，确保符合质量标准	向干系人报告项目最终绩效
	确定项目高层级项目范围	确定项目质量测量指标	实施项目质量保证	审阅问题日志，最小化影响	调查干系人对项目的满意度
	识别高层级风险（风险类别）	编制人力资源管理计划	用工作授权系统确保由正确的人在正确的时间开始工作	控制项目风险	对项目进行财务、法律和行政收尾
	识别高层级假设条件	编制沟通管理计划和干系人管理计划	实施经批准的变更请求	控制项目采购	总结和记录经验教训，并使其资产化
	识别高层级制约因素	编制风险管理计划和风险登记册	实施风险应对措施（包括权变措施）*	控制干系人参与	把项目资料归档
	指定项目经理及其权责	编制采购管理计划和采购文件	产生、收集和发布工作绩效数据	控制与干系人的沟通，寻求他们的反馈意见	举行庆祝会
	基于上述编制项目章程，并获得批准，分发给干系人	编制变更管理计划和配置管理计划	收集和发布工作绩效信息及报告	确认范围，正式验收可交付成果	释放项目资源，解散团队
	识别干系人，编制干系人登记册	编制综合项目计划，并获得批准	执行项目工作，完成可交付成果		
		召开项目开踢会议			

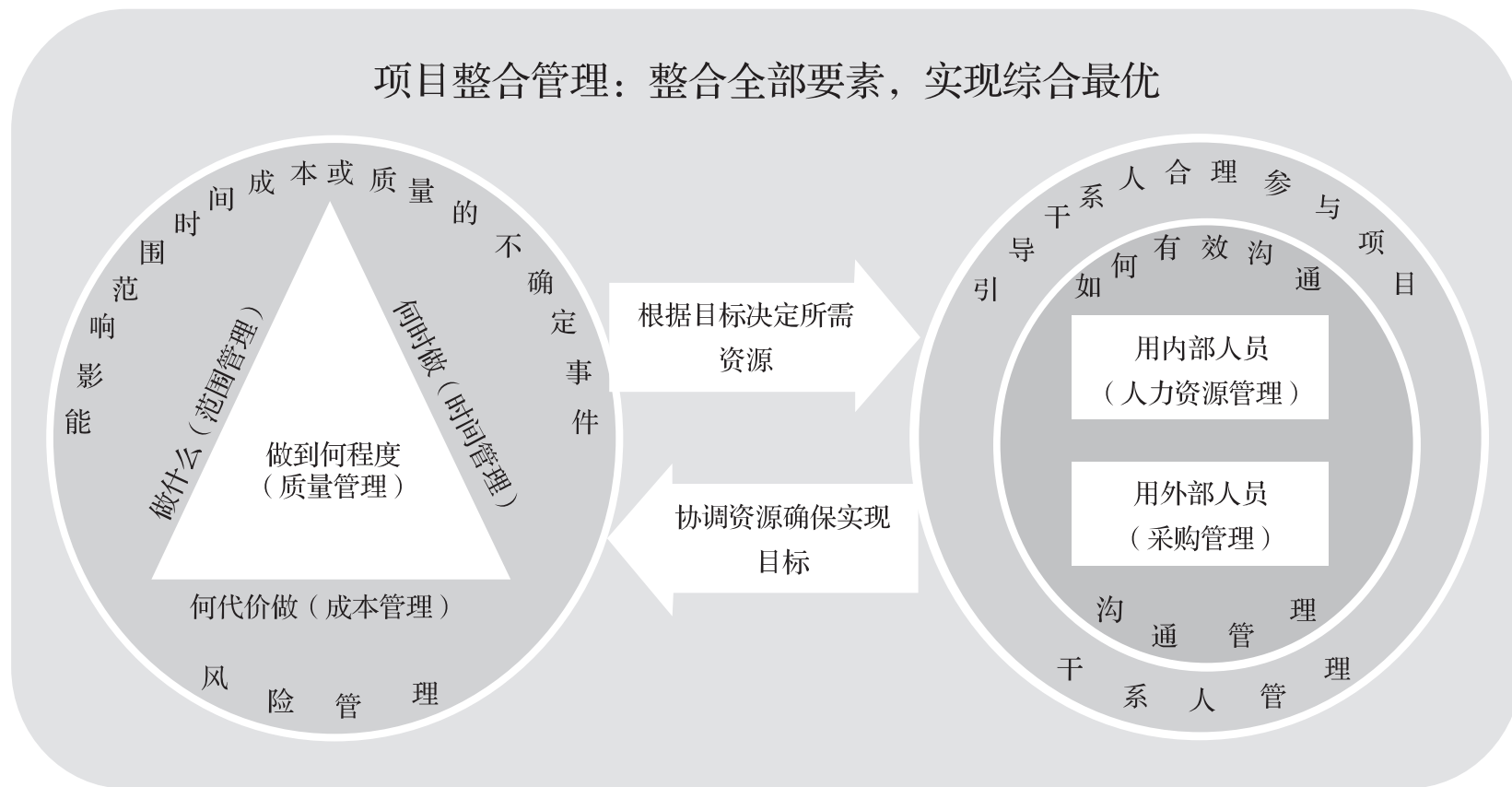
* 在 PMBOK® 指南中，实施风险应对措施，属于控制风险过程的工作；属于控制风险过程的工作；但在《PMP® 考试大纲》中，属于执行过程组的工作。

附录C 项目管理47个过程之关系简图



附录D 项目管理十大知识领域关系图

(引自《汪博士解读PMP®考试》第4版图1-5)



附录 E 分章练习题参考答案

第 1 章 引论

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
AACAC	BCCAC	DACBA	DACCD	DBDD	CBBA	CBCC	BCCB	DBDCD	BCDCB	BCDBD	ABCD

第 2 章 组织影响和项目生命周期

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
BBADC	DACDD	CBDBB	ACCCD	CAABD	ADDDC	BCACB	BDDCA	CBCDB	DCDAA	CABBC	CABCB

第 3 章 项目管理过程

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
BBBDA	ADDCC	DADBC	ACCB	BDACB	BCBBD	DADAD	BDABD	CBCCD	AACDC	BBAAB	ADBCC

第 4 章 项目整合管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
DBDCD	ABCD	DADCA	DBDAA	DADBC	BACDD	DDCCC	BBBAC	CDBAD	CACCC	DADBC	DDBBB

第 5 章 项目范围管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
DBDDC	DDDBA	DBCAD	ACBAD	ABDCB	ACBBB	ABACD	CABCD	CBDD	BBCBB	DABBD	DABAC

第 6 章 项目时间管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
BDADA	CABAA	ADCBD	DCBDA	BBACB	BDABB	CBABB	DDCDD	BBDBD	DDDDC	CADCA	BDDCB

第 7 章 项目成本管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
DBDBC	ACBAA	DCBDB	ADBBA	CDBAC	DDDAB	BDDDC	ADDCCD	CBADA	ADAAD	DABBA	BCDBC

第 8 章 项目质量管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
BDCCB	CBBCB	BCBDB	BBBDB	BDAAB	BAACB	ABCCB	AADBB	CCCD	CCABB	DDDBA	ABDB

第 9 章 项目人力资源管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
ADBDD	BBADB	DADAD	BDADA	DAADB	AADCA	CDDBA	DACBB	ABDBA	CABAC	ACDAA	ACDCB

第 10 章 项目沟通管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
BDDAB	CABDC	CDBBA	BBDDB	CACAB	CCBBA	CDBDD	ABDAA	BCBAD	ADBBB	DADAB	DBCCD

第 11 章 项目风险管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
CDABC	DCBBA	ACDBD	AADDD	ABABB	ADBAD	CABBB	DDBBA	CBBCB	CAACA	AADDB	CABBB

第 12 章 项目采购管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
DDADC	ABDCB	BCACA	CDDCA	ACACA	CDCBD	CDADB	BDBBD	BADDD	DDABD	ABDAA	BCADA

第 13 章 项目干系人管理

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40	41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60
CAABD	ABABA	CBBA	ABAAB	ADCDD	AAAAC	ACBBA	DCBDA	CDDAA	CB BBB	ADADC	CBBA

附录 F 综合模拟试题参考答案

PMP® 模拟试题一

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40
DDBBA	CABBC	DDDCB	CBBBA	ACCD A	BCBAA	BDDBB	DBBB D
41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60	61 ~ 65	66 ~ 70	71 ~ 75	76 ~ 80
BACBD	CDDDB	ADADA	CDAAC	CAACD	CCBDB	ACACC	DBBCA
81 ~ 85	86 ~ 90	91 ~ 95	96 ~ 100	101 ~ 105	106 ~ 110	111 ~ 115	116 ~ 120
BAADA	BACBC	BBDAD	ACBAB	ADCBB	ABBAA	AACDB	CCDAB
121 ~ 125	126 ~ 130	131 ~ 135	136 ~ 140	141 ~ 145	146 ~ 150	151 ~ 155	156 ~ 160
ACBBA	CBABA	BCBAA	CABBD	CCBCD	CBDBC	DDABB	DCABB
161 ~ 165	166 ~ 170	171 ~ 175	176 ~ 180	181 ~ 185	186 ~ 190	191 ~ 195	196 ~ 200
BDCCB	CDCAC	BCCCD	CCDCC	ABABC	BABBB	AADBC	CDDDA

PMP® 模拟试题二

1 ~ 5	6 ~ 10	11 ~ 15	16 ~ 20	21 ~ 25	26 ~ 30	31 ~ 35	36 ~ 40
DCCAA	CBBCB	ADBDD	CDBDB	BABDA	CBAAC	CBCAC	ADDDC
41 ~ 45	46 ~ 50	51 ~ 55	56 ~ 60	61 ~ 65	66 ~ 70	71 ~ 75	76 ~ 80
CDBBD	BBBBD	DDABB	BCABC	CACBD	DCACC	CDDCD	BDDBB
81 ~ 85	86 ~ 90	91 ~ 95	96 ~ 100	101 ~ 105	106 ~ 110	111 ~ 115	116 ~ 120
CCDCC	BCCAD	BBCCC	ACCCA	CBCCB	ACCAB	DCCAD	AABBB
121 ~ 125	126 ~ 130	131 ~ 135	136 ~ 140	141 ~ 145	146 ~ 150	151 ~ 155	156 ~ 160
BDDAB	CADD B	DDDDC	ABDAB	BBCBA	CACDC	CCADB	ABACD
161 ~ 165	166 ~ 170	171 ~ 175	176 ~ 180	181 ~ 185	186 ~ 190	191 ~ 195	196 ~ 200
DCCCC	DABDD	BCBAD	ACADC	DCBAD	BDDAB	AACAC	BCCDD

附录 G PMP® 模拟试题答题卡

(请自行复制)

填写说明：请用 2B 铅笔把你所选答案的圈涂黑。每题只能选一个答案。

1. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	26. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	51. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	76. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
2. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	27. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	52. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	77. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
3. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	28. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	53. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	78. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
4. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	29. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	54. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	79. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
5. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	30. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	55. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	80. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
6. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	31. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	56. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	81. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
7. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	32. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	57. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	82. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
8. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	33. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	58. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	83. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
9. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	34. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	59. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	84. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
10. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	35. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	60. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	85. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
11. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	36. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	61. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	86. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
12. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	37. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	62. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	87. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
13. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	38. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	63. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	88. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
14. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	39. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	64. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	89. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
15. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	40. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	65. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	90. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
16. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	41. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	66. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	91. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
17. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	42. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	67. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	92. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
18. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	43. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	68. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	93. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
19. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	44. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	69. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	94. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
20. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	45. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	70. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	95. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
21. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	46. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	71. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	96. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
22. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	47. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	72. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	97. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
23. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	48. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	73. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	98. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
24. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	49. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	74. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	99. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D
25. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	50. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	75. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D	100. ☐ A ☐ B ☐ C ☐ D

PMP® 模拟试题答题卡

(请自行复制)

填写说明：请用 2B 铅笔把你所选答案的圈涂黑。每题只能选一个答案。

101. (A) (B) (C) (D)	126. (A) (B) (C) (D)	151. (A) (B) (C) (D)	176. (A) (B) (C) (D)
102. (A) (B) (C) (D)	127. (A) (B) (C) (D)	152. (A) (B) (C) (D)	177. (A) (B) (C) (D)
103. (A) (B) (C) (D)	128. (A) (B) (C) (D)	153. (A) (B) (C) (D)	178. (A) (B) (C) (D)
104. (A) (B) (C) (D)	129. (A) (B) (C) (D)	154. (A) (B) (C) (D)	179. (A) (B) (C) (D)
105. (A) (B) (C) (D)	130. (A) (B) (C) (D)	155. (A) (B) (C) (D)	180. (A) (B) (C) (D)
106. (A) (B) (C) (D)	131. (A) (B) (C) (D)	156. (A) (B) (C) (D)	181. (A) (B) (C) (D)
107. (A) (B) (C) (D)	132. (A) (B) (C) (D)	157. (A) (B) (C) (D)	182. (A) (B) (C) (D)
108. (A) (B) (C) (D)	133. (A) (B) (C) (D)	158. (A) (B) (C) (D)	183. (A) (B) (C) (D)
109. (A) (B) (C) (D)	134. (A) (B) (C) (D)	159. (A) (B) (C) (D)	184. (A) (B) (C) (D)
110. (A) (B) (C) (D)	135. (A) (B) (C) (D)	160. (A) (B) (C) (D)	185. (A) (B) (C) (D)
111. (A) (B) (C) (D)	136. (A) (B) (C) (D)	161. (A) (B) (C) (D)	186. (A) (B) (C) (D)
112. (A) (B) (C) (D)	137. (A) (B) (C) (D)	162. (A) (B) (C) (D)	187. (A) (B) (C) (D)
113. (A) (B) (C) (D)	138. (A) (B) (C) (D)	163. (A) (B) (C) (D)	188. (A) (B) (C) (D)
114. (A) (B) (C) (D)	139. (A) (B) (C) (D)	164. (A) (B) (C) (D)	189. (A) (B) (C) (D)
115. (A) (B) (C) (D)	140. (A) (B) (C) (D)	165. (A) (B) (C) (D)	190. (A) (B) (C) (D)
116. (A) (B) (C) (D)	141. (A) (B) (C) (D)	166. (A) (B) (C) (D)	191. (A) (B) (C) (D)
117. (A) (B) (C) (D)	142. (A) (B) (C) (D)	167. (A) (B) (C) (D)	192. (A) (B) (C) (D)
118. (A) (B) (C) (D)	143. (A) (B) (C) (D)	168. (A) (B) (C) (D)	193. (A) (B) (C) (D)
119. (A) (B) (C) (D)	144. (A) (B) (C) (D)	169. (A) (B) (C) (D)	194. (A) (B) (C) (D)
120. (A) (B) (C) (D)	145. (A) (B) (C) (D)	170. (A) (B) (C) (D)	195. (A) (B) (C) (D)
121. (A) (B) (C) (D)	146. (A) (B) (C) (D)	171. (A) (B) (C) (D)	196. (A) (B) (C) (D)
122. (A) (B) (C) (D)	147. (A) (B) (C) (D)	172. (A) (B) (C) (D)	197. (A) (B) (C) (D)
123. (A) (B) (C) (D)	148. (A) (B) (C) (D)	173. (A) (B) (C) (D)	198. (A) (B) (C) (D)
124. (A) (B) (C) (D)	149. (A) (B) (C) (D)	174. (A) (B) (C) (D)	199. (A) (B) (C) (D)
125. (A) (B) (C) (D)	150. (A) (B) (C) (D)	175. (A) (B) (C) (D)	200. (A) (B) (C) (D)



邓伟升, PMP, MSC, 南开大学企业管理专业在读博士生, 《项目管理知识体系指南》(PMBOK®指南)(第5版)中文版审校委员, 《项目干系人管理》第一译者, 从事项目管理研究与实践7年, 曾获第6届“中国·实践·管理论坛(2015)”优秀论文奖。



易洪芳, PMP, PMI-ACP, Prince2, 现从事建筑、路桥行业咨询工作, 企业内训师, 从事PMP®考前培训辅导3年。

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066
读者购书热线: 010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com
机工微博: weibo.com/cmp1952
金书网: www.golden-book.com
教育服务网: www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址: 北京市百万庄大街22号

邮政编码: 100037

策划编辑◎刘文蕾 陈伟 / 封面设计◎吕凤英

汪博士详解 PMP® 模拟题 (第3版)

专为中国PMP®考生编写的模拟题及详细解答
是《汪博士解读PMP®考试》(第4版)的配套题解

汪博士蓝黄绿红项目管理系列著作:

蓝皮书《项目管理方法论》第2版

黄皮书《汪博士解读PMP®考试》第4版

绿皮书《汪博士详解PMP®模拟题》第3版

红皮书《汪博士析辨PMP®易混术语》

本书1180道PMP®考试模拟题, 不仅涉及知识点全面, 而且解答详细。对于每道题目, 既说明为什么某个选项是正确的, 又说明为什么其他选项是错误的。对所有能在《PMBOK®指南》(第5版)和《汪博士解读PMP®考试》(第4版)中找到答题依据的题目, 都标注了对应的页码。对较难的题目, 还给出了解题技巧。还对某些题目进行规律性总结, 帮助考生举一反三。本书附录, 则对于考生如何合理、高效地安排备考学习给予了详细指导。把本书与《PMBOK®指南》(第5版)、《汪博士解读PMP®考试》(第4版)结合起来学习, 既能较快掌握项目管理方法, 又能顺利通过PMP®考试。



机械工业出版社微信公众号

上架指导 项目管理/目标管理

ISBN 978-7-111-52737-4



定价: 49.80元