

答案及解析

第 1 题:

[REDACTED]

试题解答: 企业 发现的属于 失败。

第 2 题:

[REDACTED]

试题解答: 参见PMBOK 第 8 章图 8-1, 七种基本质量工具。

第 3 题:

[REDACTED]

试题解答: 解析: 参见 PMBOK P21 组织文化是一种事业环境因素。

第 4 题:

[REDACTED]

试题解答: 每年折旧额度相等, 称为直线折旧。

第 5 题:

[REDACTED]

试题解答: 确认产品是否符合规范在监控时完成, 包括控制质量和确认范围过程。

第 6 题:

正确答案: A

试题解答: 参见PMBOK P126: WBS 最底层的组件被称为工作包。

第 7 题:

[REDACTED]

试题解答: 参见 PMBOK 5.2.3.1 节需求文件的内容。

第 8 题:

[REDACTED]

试题解答: 发现过程失控先调查原因。

第 9 题:

[REDACTED]

试题解答: 项目组合管理要站在整个公司战略角度选择项目集或项目, 项目组合评审委员会通常由组织中负责项目选择的高层管理人员组成。

第 10 题:

[REDACTED]

试题解答: 选项 A 把你的利益放在你公司的其他人之上, 因此它不是最好的选择。没有迹象表明劳资纠纷造成了任何问题, 所有没有必要取消它的工作(选项 C)或者终止交易(选

项 D)。

第 11 题:

正确答案: A

试题解答: 有三条关键路径时, 可能需要更多的资源(人力、财力), 但肯定会增加项目的风险。

第 12 题:

试题解答: 概念阶段是项目的第一个阶段, 进行项目启动。

第 13 题:

试题解答: 参见PMBOK 1.4.1 项目集是一组相互关联且被协调管理的项目。

第 14 题:

正确答案: A

试题解答: 干系人关联策略是在识别干系人之后, 规划干系人管理时完成的。。

第 15 题:

正确答案: A

试题解答: 参见PMBOK 5.2.2.3 引导式研讨会。

第 16 题:

试题解答: 事件 1 的概率乘以事件 2 的概率即得出 1、2 同时发生的可能性。

第 17 题:

第 18 题:

试题解答: 本题考察制定预算过程同其他知识领域具体过程之间的数据流关系。4 个选项中, 只有D 选项控制沟通同制定预算输入和输出都无关。

第 19 题:

正确答案: A

试题解答: 面对问题的解决冲突的方法是最积极的做法。

第 20 题:

试题解答: 本题考察制定预算的输入, 考生需要对此进行重点记忆。制定预算输入中不包括事业环境因素这一项。

第 21 题:

试题解答: 进度偏差 SV 是项目进度绩效的一种指标, 它等于挣值减去计划价值。如果进度偏差为负, 说明计划价值没有实现, 进度落后; 如果进度偏差为正, 说明进度提前, 计划价值超额完成。根据题中条件, 本题应该选择答案B。

第 22 题:

正确答案: A

试题解答: 批准的可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时, 必须产出的任何独特并可验证的产品、成果或服务能力。因此, 答案为 A。

第 23 题:

第 24 题:

第 25 题:

试题解答: 参见PMBOK4.3。

第 26 题:

正确答案: A

试题解答: 需要审查、批准、管理所有变更。参见 PMBOK 4.5。

第 27 题:

试题解答: 持续改进即每次重复过程时, 取得小小的改进。

第 28 题:

试题解答: C 是接受。

第 29 题:

正确答案: A

试题解答: 项目经理负责计划的控制及整合, 具体编写工作分配给成员。

第 30 题:

试题解答: 参见 PMBOK 8.1.3.3 节质量测量指标: 质量测量指标是一种操作性定义, 它用非常具体的语言, 描述项目或产品属性, 以及质量控制过程如何对其进行测量。

第 31 题:

试题解答：沟通管理计划在沟通规划期间编制。计划应包括对将发布信息的说明，例如，格式、内容、详尽程度，以及将采用的惯例和定义。参见 PMBOK 10.1.3.1。

第 32 题:

第 33 题:

正确答案：A

试题解答：年度使用费的高低取决于注册人数，是可变成本。

第 34 题:

正确答案：A

试题解答：参见PMBOK 6.6.2 节中的“关键路径法”。

第 35 题:

正确答案：A

第 36 题:

试题解答：质量政策是高级管理层所推崇的，规定了组织在质量关联方面的工作方向。参见 PMBOK 8.1.1.6 组织过程资产。

第 37 题:

正确答案：A

试题解答：WBS 提供了所有项目可交付成果及其组成部分间的关系，在编制预算前，应对工作分解结构进行评审。各项活动的成本估算应按首先按照 WBS 中的工作包进行汇总。然后，再把这些成本估算汇总到控制账户层级，最终汇总到整个项目。参见 PMBOK 7.3 节，制定预算。

第 38 题:

试题解答：参见 PMBOK 11.6.2.5 节储备分析：是指在项目的任何时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。因而，答案为 C。

第 39 题:

试题解答：控制临界值规定了成本绩效允许偏离的区间，偏差上限为控制上限，偏差下限为控制下限。

第 40 题:

正确答案：A

试题解答：参见PMBOK 挣值管理 SV 的公式。

第 41 题:

试题解答：激励可以使双方达成一致，鼓励卖方尽早完成工作。

第 42 题:

正确答案：A

试题解答：在项目的环境中，范围这一术语有两种含义(参见 PMBOK 第 5 章章首部分)：产品范围(Product Scope)。某项产品、服务或成果所具有的特性和功能。项目范围(Project Scope)。为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。根据项目管理计划来衡量项目范围是否完成，根据产品需求来衡量产品范围是否完成。产品范围和项目范围的关系是，为了使项目成果达到产品范围的要求，需要使项目工作达到项目范围的要求。对项目范围进行定义的基础是产品范围。因而，答案为 A。

第 43 题:

第 44 题:

正确答案：A

试题解答：买方更偏好固定总价合同，因为这种合同将更多的风险置于卖方。尽管卖方承受最大限度的风险，但也享有最大的潜在获利的可能。由于卖方在不顾成本的情况下接受了议定金额，这就促使了卖方通过提高生产效率来降低成本。

第 45 题:

试题解答：A 选项中，项目成本不仅要关注项目的成本，也需要考虑项目的生命周期成本。参见 PMBOK P195。

第 46 题:

试题解答：项目启动会的功能是设定团队目的和目标；让大家互相认识，并建立工作关系和沟通途径；不讨论具体问题和详细规划。

第 47 题:

试题解答：期望时间 $= [\text{乐观时间} + (4 \times \text{最可能时间}) + \text{悲观时间}] / 6$
 $= (40 + 200 + 180) / 6 = 420 / 6 = 70$ (周)

第 48 题:

第 49 题:

正确答案：A

第 50 题:

正确答案：A

第 51 题:

试题解答：先提变更请求。

第 52 题:

试题解答：变更控制系统关注变更流程

第 53 题:

正确答案：A

试题解答：例如，在具有 20 天时间滞后量的依赖关系中，紧后活动在紧前活动已完成的 20 天后才能开始。参见PMBOK P158。

第 54 题:

试题解答：A. 责任是指对自己所做决策或未做的决策，所采取的行为或未采取的行为，以及相应的后果，承担责任。与题目没有直接关系。 B. 公正是指客观而无偏见地做出决策和行为，与题目没有直接关系。 C. 正确答案。尊重是指充分重视自己、他人以及自己所掌管资源，其中包括不能虐待他人。恐吓、羞辱他人，就是虐待他人。 D. 诚实是指我们有义务了解真相，并在沟通和行为中保持诚实，与题目没有直接关系。

第 55 题:

正确答案：A

试题解答：斜率=（赶工成本-正常成本）/（赶工时间-正常时间）。上述算式反映了项目赶工的每日成本。斜率为负数，表示随着项目或任务所需时间的减少，成本在增加。如果无论赶工或在正常工作情况下，成本和时间均保持不变，则活动不能加速进行。

第 56 题:

正确答案：A

试题解答：参见 PMBOK 10.1.2.1 节沟通需求分析。沟通渠道数量的计算公式。注意，项目经理也在沟通网络之中，因此之前有 5 个成员，后来是 7 个。

第 57 题:

正确答案：A

试题解答：应按照实施整体变更控制过程加以评审请求的变更是控制范围过程的一项输出。这种变更应根据整体变更控制过程加以处理，并可能导致范围基准的更新。

第 58 题:

试题解答：估算（包括资源和历时）之后要制定进度计划，关键路径 CPM 制定进度计划的工具，所以选 C。

第 59 题:

第 60 题:

试题解答: WBS 可以作为一种沟通工具, 可以产生团队认同。

第 61 题:

试题解答: 成本加成本比例是指买方除了支付卖方实际成本外, 还要按照实际成本的比例向卖方支付酬金, 卖方花费成本越多, 得到的酬金越多

第 62 题:

试题解答: 在启动会议上不涉及具体项目计划的制定。

第 63 题:

试题解答: 提出变更申请后要评估影响。

第 64 题:

试题解答: 工作授权系统是事业环境因素。

第 65 题:

第 66 题:

正确答案: A

试题解答: A 最全面

第 67 题:

试题解答: 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。

第 68 题:

试题解答: 规划风险应对的输入是风险管理计划和风险登记册, 均是本知识领域过程的输出。

第 69 题:

试题解答：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。 $45000 - (380000 - 320000) \times 20\% = 33000$ 元。参见：PMBOK指南第 323 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。

第 70 题:

试题解答：文化差异要尊重和利用。

第 71 题:

试题解答：职能经理负责招聘。

第 72 题:

试题解答：变更请求应详细说明变更的性质及其对项目产生的影响。以防日后出现异议，提供变更的记录和批准变更的人员的文件是非常关键的。变更请求是指导与管理项目执行过程的一项输出，并且是整体变更控制过程的一项输入。

第 73 题:

正确答案：A

试题解答：工作绩效报告用于向关键干系人报告项目指标。参见 PMBOK P93。

第 74 题:

正确答案：A

试题解答：完工估算由 BAC/CPI 计算得出（具体此题为 $\$10_000 / \0.80 ）。目前已知，项目成本将大于最初的 $\$10_000$ 估算。对于为项目花费的每 1 美元而言，完成的工作仅为 0.8 美元，此信息已被用于预测项目总成本。这种方法假设剩余项目工作的绩效也将基于 0.80 的成本绩效指数。参见 PMBOK224。

第 75 题:

第 76 题:

试题解答：参见PMBOK P320。

第 77 题:

正确答案：A

试题解答：参见 PMBOK 指南 2.4.2.1 节顺序关系：按部就班的特点减少了项目的不确定性。

第 78 题:

试题解答：采购审计试图识别出与采购过程相关的成功经验与失败教训。发现并报告这些成败能够对项目管理知识库有所贡献，并会提高项目管理服务的质量。采购审计的实施应作为结束采购过程的一部分。参见 PMBOK P388 采购审计。

第 79 题:

第 80 题:

试题解答：参见PMBOK 6.6.2.7 节中的“进度压缩”的“赶工”和“快速跟进”。

第 81 题:

正确答案：A

试题解答：参见 PMBOK 6.2.2.1 节分解：采用分解技术来定义活动，就是要把项目工作包分解成更小的、更易于管理的组成部分，即活动——为完成工作包而必须开展的工作。定义活动过程最终输出的是活动，而非可交付成果。

第 82 题:

正确答案：A

试题解答：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。

83 题:

正确答案：A

第 84 题:

正确答案：A

试题解答：参见PMBOK 6.3.2.2 节确定依赖关系中的强制性依赖关系。

第 85 题:

试题解答：WBS 有利于团队成员之间及干系人之间的沟通与共识，D 选项包含了 A、B、c 选项的内容，D 选项最全面，所以是最佳答案。

第 86 题:

试题解答：参见PMBOK P280 图 9-12

第 87 题:

试题解答：两个或更多当事方具有相关责任时，存在着模糊不清的管辖范围，他们的工作界限和角色定义均不明确。在矩阵型组织中常常会发现这种情况，因为存在着“两位老板”

的概念。

第 88 题:

试题解答: 传统质量理论认为错误不可避免, 而现代理论认为错误可以避免

第 89 题:

试题解答: 参见《PMBOK 指南》(第 4 版)第 12 章 12.1.1.6 节活动成本估算中的表述: 可使用采购活动所编制的成本估算, 来评价潜在卖方提交的投标书或建议书的合理性。

第 90 题:

试题解答: 参见规划采购过程涉及的工具与技术

第 91 题:

试题解答: 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。 考点与答题技巧: 控制范围过程、范围蔓延、范围基准。

第 92 题:

正确答案: A

第 93 题:

试题解答: 参见PMBOK 11.4 节。实施定量风险分析是就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析的过程。

第 94 题:

试题解答: 参见 PMBOK 第 8 章章首部分客户满意: 了解、评估、定义和管理期望, 以便满足客户的要求。

第 95 题:

试题解答: 参见PMBOK P387 合同提前终止的第三种情况是买方便利。

第 96 题:

试题解答: A. 项目经理正在做的事情是实施质量保证。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（作为项目管理计划的组成部分）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 243 页。

第 97 题:

正确答案: A

试题解答: 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. 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。 C. 同上。 D. 同上。 参见：PMBOK 指南第 373 页。

第 98 题:

试题解答: 单边合同是指由一方主导，另一方被动。

第 99 题:

试题解答: A 不是成本偏差。成本偏差=挣值 - 实际成本。 B. 无法得出这个结论。 C. 也许是，但不一定。 D. 正确答案。已经花费的 US\$500000 属于沉没成本，其中也包括项目的实际费用与原始预算之间的差值。沉没成本是任何已经发生的成本，不应该影响决策（决策是面向未来的）。 考点与答题技巧：沉没成本不影响项目是否继续的决策。注意：只有 D 是绝对正确的说法，而 B 和 C 只是有一定的道理。

第 100 题:

试题解答: 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。

第 101 题:

试题解答: 参见PMBOK P30：项目经理的职责之一是平衡干系人的不同期望和目标。

第 102 题:

试题解答: 利益冲突的情形是：某人陷入一种危险处境，在这种处境中，此人可按其所做的决定获取个人利益。项目经理应当遵守项目管理协会的道德与专业行为规范，该规范明确规定项目经理应以合乎道德标准的方式行事。

第 103 题:

试题解答: 参见PMBOK 指南 5.2.2.8 节的“原型法支持渐进明细的理念”。

第 104 题:

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/148066017030006114>