

最新 PMP 考试真题概要及答案分析

该文档包含最新历届 PMP 考试真题题目，答案以及试题分析。文档包含对主要知识点的链接，请学员下载后阅读，并允许 PDF 链接。

第一部分：习题（答案在本章结尾）

1. Another name for strategic planning is_____.

- A) short term B) operational C) tactical D) top down

战略规划又称为_____.

- A) 短期的 B) 可运行的 C) 战术的 D) 自上而下的

2. The type of planning that is equated with more specific data or detailed in nature is called_____.

- A) strategic B) operational C) short term D) tactical

本质上体现为具有更多确定信息或细节的计划类型称为_____.

- A) 战略计划 B) 运行计划 C) 短期计划 D) 战术计划

3. All the following are characteristics of a project EXCEPT_____.

- A) temporary B) definite beginning and end
C) interrelated activities D) repeats itself every month

下列各项都是[项目](#)的特征，除了_____.

- A) 临时性 B) 有确定的开始和结束
C) 由相互关联的活动组成 D) 自身每个月重复

4. Project management is_____.

- A) not needed if all functional managers would carry out their assigned responsibilities
B) needed because the functional organization and its methods of planning

and control cannot otherwise assure that complex projects will be completed on time and within budget

- C) not needed unless the project is in serious trouble
- D) needed only on projects which have high visibility

项目管理是_____.

- A) 不需要的，如果所有的职能经理都能负起相应的责任
- B) 需要的，因为职能组织及其计划和控制方法不能保证复杂的项目按时且在预算内完成
- C) 不需要的，除非项目陷入了极大的困难
- D) 需要的，仅当项目具有高度的可见性

5. A project manager is managing his second project. It started one month after the first and both are ongoing. Though his first project is small, this one seems to be growing in size every day. As each day passes, the project manager is beginning to feel more and more in need of help. The project manager has recently heard that there was another project in the company last year that is similar to his second project. What should he do?

- A) Contact the other project manager and ask for assistance.
- B) Obtain historical records and guidance from the PMO.
- C) Wait to see if the project is impacted by the growth in scope.
- D) Make sure the scope for the project is agreed to by all the stakeholders.

一个项目经理正在管理他的第二个项目。第二个项目比第一个项目晚开始一个月，两个项目现在都还在实施中。虽然他的第一个项目不大，但第二个项目似乎摊子在越铺越大。随着日子一天天流逝，这个项目经理越来越觉得自己需要寻求助。最近，他听说公司去年有一个和他第二个项目类似

的项目。他现在应该如何做？

- A) 联系其他项目经理，寻求帮助；
- B) 从[项目管理办公室](#)获取历史记录和指导。
- C) 等等看摊子越铺越大是否对项目造成影响。
- D) 确保项目范围被所有干系人所认可。

6. Your company, Nutritional Chickens, is embarking on a project to completely eliminate the threat of salmonella in its products. You are the project manager for this project, and you have just finished the concept phase. The deliverable for this phase is the_____.

- A) project plan B) statement of work
- C) project charter D) resource spreadsheet

你的公司是一个鸡肉食品公司。目前正在实施一个项目，目的是完全消除产品中沙氏菌的威胁。你是该项目的项目经理，你已经完成了项目的构思阶段。构思阶段的成果是_____。

- A) 项目计划 B) 工作说明书
- C) [项目章程](#) D) 资源电子数据表

7. What is the document that forms the basis for an agreement between the project team and the project customer by identifying both the project objectives and the major project deliverables?

- A) Implementation plan. B) Configuration management plan.
- C) Scope statement. D) Work authorization plan.

当[项目团队](#)和项目客户在确认项目目的和主要[可交付成果](#)的时候，下列哪个选项是形成这个共识的基础文档？

A) 执行计划。 B) [配置管理计划](#)。

C) 范围说明。 D) 工作授权计划。

8. All organizations should be supportive of the performing organization's long term goals. These types of goals are best described as_____.

A) operational B) tactical C) strategic D) bottom-up

所有的组织应该支持执行组织的长期目标。这种类型目标的最佳描述是_____。

A) 运行的 B) 战术的 C) 战略的 D) 自下而上的

9. Within the five overlapping process groups of; initiating, planning, executing, controlling, and closing. Which processes dominate in all project phases?

A) Initiating and planning. B) Executing and controlling.

C) Planning and closing. D) They are all essential in each phase.

在五个重叠的过程组（启动、规划、执行、监控和收尾）中，哪些主导了所有的[项目阶段](#)？

A) 启动和规划。 B) 执行和监控。

C) 规划和收尾。 D) 都重要，

10. Why is it more difficult to determine when a change occurs on a project that is using a cost-reimbursable contract as compared to a fixed-price contract?

A) The detailed scope of work is not fully defined.

B) On cost-reimbursable contracts the contractor wants lots of changes.

C) The client usually creates the changes on a fixed-price contract.

D) The contractor determines if there are any changes to approve.

为什么当出现变更时，使用补偿型合同比使用固定总价型合同更难作出相应的决定？

A) 工作的具体范围没有完全[定义](#)。

B) 使用成本补偿合同时，定约人想要更多的改变。

C) 使用总价合同时，客户通常提出变更。

D) 如果有变更需要得到同意，将由定约人来决定，

11. When should a change request be documented?

A) The change is introduced into the normal workflow and the documentation is provided after the work is completed.

B) The work authorization is given upon the request of the client and documented at its occurrence.

C) Due to time constraints or the belief that it would be foolish to have to redo any additional work as a result of the change, the change is incorporated first and the documentation is prepared after the change is completed.

D) Client and contractor jointly document and approve the change before the work is scheduled.

什么时候应该将[变更请求](#)存档？

A) 当变更引入了正常的工作流程并且工作结束后存档。

B) 当根据客户的要求得到了工作授权，在变更发生时需要存档。

C) 由于时间限制或认为由于变更而重做任何附加工作是愚蠢的，变更首先执行然后在完成后准备相应的文档。

D) 工作规划前，客户和承包商共同存档并同意变更。

12. Changes are difficult and cumbersome to incorporate with the complex systems used by contractors. What is the reason for this difficulty?

A) The lack of detail available concerning the tasks to be achieved on a project.

B) It is difficult for the contractor to incorporate changes into a fixed-price Contract.

C) The contractor cannot account for re-work in their change control process.

D) Complex systems are conducive to the acceptance of changes.

变更要融入到承包人使用的复杂系统中是困难和麻烦的。引起困难的原因是什么？

A) 缺乏完成项目需要的任务细节。

B) 对于承包人来说，把变更融入到总价合同中是困难的。

C) 承包人不能在变更控制过程中解决返工。

D) 复杂的系统有利于接受变更。

13. Setting strategic project objectives is the responsibility of the____.

A) project manager B) functional manager

C) executives or user groups D) client

设定项目的战略目标是____的责任。

A) 项目经理 B) 职能经理

C) 高管或用户团体 D) 客户

14. Each project phase is marked by completion of one or more_____.

A) tasks B) milestone

C) deliverables D) life cycles

每一个项目阶段以完成一个或多个_____为标志。

A) 任务 B) 里程碑

C) 可交付成果 D) 生命周期

15. Of the PMBOK's five project management processes groups, which group has the highest level of activity throughout the life of the project?

A) Executing. B) Planning.

C) Controlling. D) Initiating.

在[项目管理知识体系](#) 5 个管理过程组中，哪一个过程组在项目实施的全过程具有最高的活动等级？

A) 执行。 B) 规划。

C) 监控。 D) 启动。

16. When should senior management perform periodic project reviews?

A) Completion of a milestone.

B) Completion of each life cycle phase.

C) When one functional group completes their tasks.

D) When an activity interface point is reached.

什么时候需要高级管理层进行周期性项目评审？

- A) 一个里程碑的完成时。
- B) 每一个生命周期阶段的完成时。
- C) 当某个职能团队完成他们的任务时。
- D) 当达到某个活动接口点的时候。

17. Most of the problems associated with completing a contract represent the two basic characteristics of human behavior, which are_____.

- A) cognitive and affective B) internal and external
- C) affective and organizational D) emotional and project close-out

与完成一个合同有关的大多数问题体现了人际行为的两个基本特征，他们是_____.

- A) 理性的和感性的 B) 内在的和外在的
- c) 感性的和组织化的 D) 情绪化的和面向项目结果化的

18. The development of long term goals set by executive management called_____.

- A) project planning B) operation planning
- C) strategic planning D) contingency planning

高级管理层设定的长期目标称为__.

- A) 项目计划 B) [运营](#)计划
- C) 战略计划 D) 应急计划

19. Who is directly responsible for satisfying project requirement?

- A) The functional managers. B) Top management.
- C) The project manager. D) The project team.

谁直接对满足项目需求负责？

- A) 职能经理。 B) 高级管理层。
- C) 项目经理。 D) 项目团队。

20. Which of the following is NOT a process in the project life cycle?

- A) Planning. B) Initiating.
- C) Closing. D) Project reporting.

下列哪一项不属于[项目生命周期](#)中的过程？

- A) 规划过程。 B) 启动过程。
- C) 收尾过程。 D) 项目汇报。

21. In development of the project plan, which of the following elements should included to reduce project risk?

- A) Project schedules. B) Work breakdown structure.
- C) Mitigation plans. D) Statement of project objectives.

在制定项目计划过程中，应该运用下列哪个要素来减少[项目风险](#)？

- A) 项目进度。 B) 工作[分解](#)结构。
- C) 缓解计划。 D) 项目目标说明书。

22. Projects with high risk and a great deal of uncertainty are handled best by ____.

- A) pure project organizations B) matrix organizations
- C) tiger teams D) functionally organized corporations

具有高度风险和很大不确定性的项目最好由____处理。

- A) 纯项目型组织 B) 矩阵型组
- C 激进的团队 D) 职能组织化的公司

23. Work authorization_____.

- A) is a process of sanctioning project related work
- B) is necessary for effective scope management
- C) is based on the work packages or tasks that are identified in the project/
work breakdown structure as the work and cost control elements of the project
- D) includes procedures and documents for work orders, contracts. And
purchase orders

工作授权_____.

- A) 是一个批准项目相关工作的过程
- B) 对于有效范围管理是必要的
- C) 是基于[工作包](#)或任务的，这些工作包和任务在项目/工作分解结构中被
确认

为项目的工作和成本控制元素

D) 包括工作顺序、合同和购买顺序的规程和文档

24. All of the following are reasons projects fail except_____.

A) plans require too much in little time

B) planning is performed by a central planning group

C) management assumes that all activities will nor be completed on schedule

D) poor financial estimates

下列选项不是项目失败的原因是_____.

A) 计划太多，时间太少

B) 由一个中央计划团队来制订计划

C) 管理层假定不是所有的活动都能按进度计划完成

D) 不良的财务估算

25. Regular changes, which are processed through the change control system_____,

A) are changes, which impact baseline measurements

B) affect the project's bottom line and may require additional resources from management reserve

C) will require a modification to the measure of success

D) are coordinated and communicated across all functional areas of the project to ensure complete integration

那些在变更控制系统中处理的常规变更_____.

- A) 是影响基准计划度量的变更
- B) 影响项目的底线并需要从管理储备中获得额外资源
- C) 将需要修改成功的衡量标准
- D) 需要在项目所有的职能领域中加以保证完全的整合

26. The change control system must include all but which of the following?

- A) The paperwork. B) The tracking system.
- C) Verbal approvals. D) Authorization approval levels.

变更控制系统不一定要包含下列哪个选项?

- A) 文书工作。 B) 跟踪系统。
- C) 口头同意。 D) 授权同意层次。

27. During project plan execution_____.

- A) the stakeholders are involved to provide input to the plan
- B) the project Charter is generated
- C) a milestone schedule is developed
- D) the project manager uses corrective action to bring future performance in line with project plan

在项目计划执行阶段 。

- A) [项目干系人](#)要将自己的意见纳入到计划中
- B) 产生项目章程

C) 形成里程碑进度

D) 项目经理使用纠正的行为来使得未来行为和计划一致

28. Across the majority of industries, which of the following organizational structures is the need for communication the greatest?

A) Traditional. B) Departmental.

C) Bureaucratic. D) Matrix.

对于大多数的行业，在下列哪一类[组织结构](#)中最需要进行[沟通](#)？

A) 传统式。 B) 部门式。

C) 官僚层级式。 D) 矩阵式。

29. Which of the following organizational structures is the project manager's position recognized as a full-time job?

A) Functional organization. B) Weak matrix organization.

C) Projectized organization. D) Expeditor organization.

在下列哪一种组织结构类型中，项目经理职位被认为是全职工作？

A) 职能型组织。 B) 弱矩阵型组织。

C) 项目型组织。 D) “救火”型组织。

30. Joan is building her project team and is considering the resources she will need to work on the project. Choosing the right people is essential. However, the right people are not always available. In order to ensure she can set up her project organization properly, Joan will need to look for all but one of the following:

A) Will the most desirable individuals be available when she needs them?

- B) Have the individuals performed this kind of project work in the past?
- C) Are the candidates organizationally related to the sponsor?
- D) Are they likely to work well together as a team?

琼正要创建自己的项目团队，并正在考虑项目工作所需要的资源。选择适当的人选是最基本的。然而，合适的人不是随时都能找到。为了确保能恰当地建立项目组织，琼将需要寻找除_____之外的所有下列事项。

- A) 当需要适当的人时，最想要的人是否可以得到？
- B) 过去是否有人完成过这类项目工作？
- (c) 候选人是否与业主有组织关联？
- D) 他们能否作为团队一起工作得很好？

31. Consider a project where core personnel from the functional areas are assigned

to the project on a full-time basis. and the functional managers have no formal involvement. This situation describes an example of_____.

- A) project matrix B) unbalance matrix
- C) non-functional organization D) project team

如果在一个项目中，来自职能领域的核心员 T 被安排专职做项目，但是职能经理 并没有正式参与。这种情形描述的是 _____.

- A) 项目矩阵 B) 非平衡矩阵
- C) 非职能型组织 D) 项目团队

32. Project managers are expected to understand human behavior, possibly even more than functional managers, because_____.

- A) project managers spend more time with people
- B) project managers must continually motivate a cross-functional team toward project objectives
- C) functional managers rely more on Theory X principles
- D) project managers rely more on Theory Y principles

期望项目经理比职能经理要更好地理解人的行为，这是因为_____。

- A) 项目经理要花更多的时间与人打交道
- B) 项目经理必须不断地激发跨职能的项目团队去实现目标
- C) 职能经理更多地依赖 X 理论的原理
- D) 项目经理更多地依赖 Y 理论的原理

33. In a project context, which of the following is not seen as a disadvantage of the functional organization?

- A) Conflicts between functional groups.
- B) Ideas remaining functionally oriented.
- C) The existence of a strong central authority responsible for the entire project.
- D) Difficulties in integrating cross-functional activities.

在项目中，下列的哪一项没被看作是职能组织的一个劣势？

- A) 职能群组之间的冲突。
- B) 以职能为导向的观念思想。

C) 存在中央集权。

D) 很难整合跨职能部门的活动。

34. Which of the following is NOT critical action for the project manager to take in the integration process for a matrix organization?

A) Planning for integration.

B) Development of an integrated WBS, schedule and budget.

C) Provide technical training for the project team members.

D) Resolve customer problems.

在矩阵型组织中，下列哪个不是项目经理在整合管理过程中的重要行为？

A) 整合规划。 B) 完成对 WBS、进度和预算的整合。

C) 提供项目成员的技术[培训](#)。 D) 解决顾客问题。

35. In which of the following project characteristics would it be most appropriate to use a projectized organizational form over a strong matrix?

A) The uncertainty is complex and the technology is medium.

B) The size is small and the uncertainty is high.

C) The size is large and the technology is new.

D) The time criticality is moderate and the duration is long.

在下列项目具备的特性中，哪种情况使用项目型组织比强矩阵型组织要更合适？

A) 具有复杂的不确定性和中等的技术难度。

B) 具有小的规模和高的不确定性。

C) 具有大的规模和新的技术。

D) 期限要求较宽松并持续较长。

36. The matrix organization structure_____.

A) is used to manage several target, complex projects simultaneously when there are insufficient resources to staff each project on a full time basis

B) is used when an organization decides to undertake a single. Very large project

C) ensures a lower level of conflict within the overall organization than with the functional organizational form

D) does not allow for the project team members to have a home after the completion of the project

矩阵型组织结构_____.

A) 被用在同时管理几个大型、复杂的项目，并且人力资源稀缺的组织中

B) 被用在决定承担一个大型项目的组织中

C) 保证在整个组织中比在职能组织中引起更少的冲突

D) 不允許项目成员在完成工作后回到各自的团队中

37. Major difficulties arise when multiple projects need to be managed in the functional organizational structure because of_____.

A) the level of authority of the project manager

B) conflicts over the relative priorities of different projects in competition for limited resources

- C) project team members who are focused on their functional specialty rather than on the project
- D) the need for the project manager to use interpersonal skills to resolve conflicts informally

在职能型组织中管理多重项目时，就会出现很大的困难。这是因为_____。

- A) 项目经理的职权级别
- B) 不同项目在争取有限资源时的相对优先等级冲突
- C) 项目团队成员关心他们各自的职能领域而不是项目本身
- D) 项目经理需要利用处理人际关系的技能，以非正式的方式解决冲突

38. You have been assigned as project manager on what could be a “bet the company” project. If the project is successful, management will be carrying you around on a sedan chair. If it fails, you will be in the unemployment line. You realize that to be successful you need to exercise maximum control over project resources. Which form of project organization should you establish for this project?

- A) Strong matrix. B) Projectized.
- C) Project coordinator. D) Weak matrix.

你负责管理一个项目。这个项目对你来说是成败在此一举。如果[项目成功](#)了。那么你的前途无量；如果项目失败了，那么你就要被炒鱿鱼。你意识到：为了使项目成功，你必须对项目资源具有最大程度的控制。那么你预备建立哪一种项目

组织形式来达到你的目的？

- A) 强矩阵。 B) 项目型。

C) 项目协调人。 D) 弱矩阵。

39. Project A is being administered using a matrix form of organization. The project manager reports to a senior vice president who provides visible support to the project. In this scenario, which of the following statements best describes the relative power of the project manager?

A) The project manager will probably not be challenged by project stakeholders.

B) In this strong matrix, the balance of power is shifted to the functional line managers.

C) In this tight matrix, the balance of power is shifted to the project manager.

D) In this strong matrix, the balance of power is shifted to the project manager.

项目 A 通过一个矩阵型组织进行管理。项目经理向一位高级副总裁汇报工作，

后者对项目提供实际的帮助。在这种情况下，以下哪个陈述最好地说明了项目

经理的相对权力？

A) 项目经理很可能不会受到项目干系人的责难。

B) 在这个强矩阵中，权力的平衡倾向于职能经理。

C) 在这个紧密矩阵中，权力平衡倾向于项目经理。

D) 在这个强矩阵中，权力平衡倾向于项目经理，

40. Currency fluctuations, political instability, and competition from national and regional governments and special interest groups can interfere with project management of international projects. Project managers for international projects should recognize the primary factors in cross-cultural

settings and place special emphasis on_____.

- A) establishing a performance reporting system
- B) developing a system to manage communications
- C) establishing and following a production schedule for information distribution to avoid responding to requests for information between scheduled communications
- D) using translation services for formal, written project reports

币值波动、政治动荡、中央和地方政府之间的竞争，以及不同利益集团之间的冲突会干扰国际项目的管理。管理国际项目的项目经理应该意识到跨文化环境的主要影响因素，并应特别重视_____.

- A) 建立绩效报告系统
- B) 建立沟通管理系统
- C) 建立和执行产生进度表以方便信息分配，避免在定期会面之间出现情况的变化
- D) 翻译正式、书面的项目报告

41. As the leader of a project team, the project manager may be required to assess the competencies of his or her team members. Occasionally, some weaknesses or areas for improvement be identified the project manager should_____.

- A) remove any team members who have demonstrated weaknesses in critical knowledge areas
- B) communicate those weaknesses and establish a performance improvement program
- C) hire additional resources to compensate for weak areas

D) wait for the team members to fail in an assignment to justify termination

作为项目团队的领导，项目经理可能要评估项目组成员的胜任能力。有时会发

现一些弱点或需要改进的领域，此时项目经理应该_____。

A) 辞退任何在关键的知识领域中表现弱点的项目团队成员

B) 就这些弱点进行沟通，并建立绩效改进计划

C) 雇用其他人员来补偿弱的领域

D) 等待项目团队成员在工作中遭到失败，并以此为理由辞退他

42. One organizational option for improving communications and teamwork is using a tight matrix. This approach also serves to facilitate_____.

A) fast-tracking

B) concurrent engineering

C) resource leveling

D) work on geographically dispersed or virtual teams

一个公司为改善沟通和团队协作可以选择使用一个紧密矩阵的形式把大家组织起来。这种方法还能促进_____。

A) 快速跟进 B) 并行工程

C) 资源平衡 D) 地理上分散或[虚拟团队](#)的工作

43. Progressive elaboration is a characteristic of projects that integrate the concepts of temporary and unique in project plan development. progressive elaboration also is terms of_____.

- A) assumptions
- B) constraints
- C) project management information system
- D) organizational policies and procedures

渐进明细是结合了项目的一次性和独特性的特点。编制项目计划的过程中，渐进明细在____方面也是重要的。

- A) 假设
- B) [制约因素](#)
- (c) [项目管理信息系统](#)
- D) 组织政策和程序

44. Which of the following qualifications is the most important for a project manager?

- A) Supervisory experience.
- B) Negotiation skill.
- C) Education in a technical field.
- D) Ability to work well with others.

以下资格要求中对于项目经理最重要的是_____.

- A) 管理经验
- B) [谈判](#)技巧
- C) 技术领域的教育背景
- D) 与他人有效合作的能力

45. You need to be both a leader and a manager in your project management work. You realize that leadership without management or management without leadership probably will produce poor results. Which one of the following key responsibilities best represents project leadership?

- A) Establishing direction, aligning people.
- B) Getting things done through other people.
- C) Using charismatic power to motivate others.
- D) Using all types of power, as appropriate. as motivational tools.

你的项目管理工作组中你需要同时扮演一个领导者和管理者的角色。你认识到没有管理能力的[领导力](#)或者没有领导力的管理都会产生差的结果。下面哪一个主要责任最好地代表了项目领导能力？

- A) 决定方向，协调人员，鼓舞和[激励](#)他人。
- B) 通过别人完成事情。
- C) 利用个人的人格魅力来激励别人。
- D) 利用各种可用的力量来作为激励工具。

46. When a process is considered to be in control, it_____.

- A) should not be adjusted
- B) may not be changed to provide improvements
- C) shows differences caused by expected events or normal causes
- D) should not be inspected or reworked for any reason

当一项流程被认为是处于控制之下的时候。它一_____.

- A) 不应该被调整
- B)) 能通过对其进行调整以达到某些方面的改进
- C) 显示了预期事件或正常原因引起的差异

D) 不能因为任何原因而进行审查或返工

47. Because of a new government regulation, you had to change the scope of your telecommunications project. Several changes were made to the project's objectives. You have updated the project's technical and planning documents as needed. Your next step should be to_____.

A) notify stakeholders as appropriate

B) revise the company's knowledge management system

C) obtain formal acceptance from your sponsor and customer

D) prepare a performance report

你在管理一个电信项目，由于最近政府出台了一项新的规定，你不得不改变原定 的项目范围。对于项目目标作了几个变更。你更新了项目中使用的技术和计划文件。你的下一步是_____。

A) 恰当地通知项目干系人

B) 修改公司的知识管理系统

C) 从项目发起人和客户那里获得对范围变更的正式认可

D) 准备一个业绩报告

48. Life-cycle costs are the total costs_____.

A) to the organization for the ownership and acquisition of the project over its full life

B) for each project phase or process group

C) excluding the operational considerations, when the contractor is only concerned with manufacturing

D) excluding the production cost

生命周期成本包含_____.

A) 组织在整个周期内拥有并获取项目的所有成本

B) 每一个项目阶段或过程组的所有成本

C) 当承包商只关注生产时，排除运行成本的所有成本

D) 生产成本外的所有成本

49. In a program or project plan, there are always revisions to account for new or missing data. Which one of the following provides the best reason for performing a revision of the plan?

A) A supplier has changed the way their product is delivered to your supplier.

B) Project tasks are crashed to meet their end dates.

C) Human resources will remain constant throughout the project.

D) Historical data on a similar project suggests that risk events are not included in the current plan.

在一个[项目集](#)或单个项目的计划过程中，经常需要修改计划以说明新增加或丢失的信息。下列哪种情况下最需要对计划进行修改？

A) 某个供货商变更了给你的供货途径。

B) 项目需要赶工以满足工期。

C) 人力资源在项目过程中要保持稳定。

D) 同类型项目的历史数据暗示现在的项目计划没有考虑风险。

[答案解析](#)

1.答案：D.战略计划是一种自上而下的、长期性的、较宏观的规划，它不是短期的，不是运行层的，也不是战术的。

2.答案：D.战略（计划）、战术（计划）和运行（计划）都是通用管理（general management）知识和技能的一部分。战术计划一般都是短期的、详细的、具体的，基于更多确定的信息，特别相对战略计划而言，但短期的计划不一定是战术计划，

3.答案：D.项目的本质特征是3点：（1）临时性；（2）独特的产品、服务或成果；（3）渐进明细。临时性特征决定项目有确定的开始和结束，渐进明细意味着项目有很多相互关联的活动。因此D是不正确的（“每个月”也是一个明显的错误说法）。

4.答案：B.由于项目的临时性和独特性等特点，项目管理肯定是要的，比如，由于职能“抛过墙”的现象严重，即使职能经理都承担相应的责任，项目也可能达不

到目标的要求。D 错误是因为项目目标或范围一开始不是很明确。也需要项目管理。

5.答案：B.一个项目的成功，离不开从过去项目中吸取[经验教训](#)，这些历史记录、经验教训一般由项目管理办公室存档。项目管理办公室还为项目经理提供指导和支持。所以B 正确。选项A 有一定的正确性，但在美国人的思维中不可取，选项C 和D 完全错误。

6.答案：B.考点是项目生命周期及其阶段特征，参考PMBOK 2008 的第16 页（图2-1）。

7.答案：c.范围说明，是项目各项后续[决策](#)的依据，这些决策包括项目团队和项目客户确认项目目的和主要可交付成果。

8.答案：C.执行组织的战略目标，是长期的、自上而下的、宏观的目标。所有组织的目标和行为。都必须与执行组织的战略相一致。

9.答案：D.在整个项目和项目的任何一个阶段中。5 大过程组都是缺一不

可的，都非常重要，所以选 D.

io.答案：A.成本补偿合同是指买家根据卖家实际的成本，加上一定的利润，来支付报酬。这种合同通常对工作的具体范围没有完全定义。所以当变更出现时，比较难判断。总价合同一般用于产品定义明确、项目范围明确的情况。当变更发生时?很容易辨别。

11.答案：D.只有批准的变更才能被纳入计划并执行。所以应该选 D.工作规划前。客户和承包商共同存档并同意变更，

12.答案：A.变更会引起时间、成本、进度、所需资源等方面的种种变化。如果缺乏任务的细节，会导致变更难以融入到承包人的系统中。

13.答案：C.设定项目的战略目标是实施组织高管或者用户团体的责任。项目经理、职能经理，一般是把战略目标分解成可操作的具体目标，所以 C 正确。

14.答案：C.一个或多个可交付成果的完成与批准，是[结束项目或阶段](#)的标志，可以参见项目阶段的属性（characteristics of project phases）。

15.答案：A.[执行过程组](#)所花的时间和精力最多。

16.答案：B.一个生命周期阶段的完成和开始。都需要高级管理层的评审与批准。这两个过程可以在一次评审中完成，也可以分开完成。

17.答案：A.人际行为的两个基本方面是感性和理性，这是考察处理人际关系的技能。

18.答案：C.战略计划的特点：长期的、宏观的、全局的、自上而下的。

19.答案：C.虽然整个项目团队都要为项目的成败做努力，但项目经理必须直接对满足项目需求负责，这是项目经理责任（accountability）的体现。

20.答案：D.项目管理生命周期分为启动过程、中间过程（计划、执行、控制）和收尾过程，没有单独的项目汇报阶段。

21.答案：C.缓解计划是风险应对计划的工具和方法之一，可以用来减少项目风险。

22.答案：A.项目型组织是项目经理拥有最大权限、最多资源的组织，职能型组织是职能经理拥有最大权限、最多资源的组织，矩阵型组织介于两者之间。当项目具有高风险和很大的不确定性时，要求项目经理能够根据具体情况快速、果断地作出决策，这种情况下，项目经理拥有最大权限、最多资源的纯项目型组织最适合处理这样的项目。

23.答案：A.工作授权通常是一种书面许可，可以在计划活动、工作包或者[控制账户](#)层级，用来批准与项目相关的工作，在合适的时间。以合适的方式，由特定的人或者组织执行。

24.答案：C.管理团队假设不是所有的活动都能按时完成不一定会导致项目失败。有可能项目活动实际可以按时完成，或者不能按时完成的活动并不构成显著影响。其他选项都可能是项目失败的原因。

25.答案：D.整合变更控制系统的目的就在于确保变更涉及项目中所有的职能区域。

26.答案：C.变更控制系统主要包括变更流程、变更步骤和跟踪记录系统。在变更控制系统中，所有的口头讨论都不能作为依据。必须以书面的批准、授权才能执行。

27.答案：D.选项 A 发生在计划制定过程中，选项 B 发生在项目启动阶段，选项 C 发生在计划制定过程中。只有选项 D 是发生在计划执行阶段的。

28.答案：D.矩阵型组织由于是双重管理，最需要沟通。传统式、官僚层级式一般都有正式的沟通渠道，虽然效率不一定高，但可以满足日常需求。所以 D 是最佳答案。

29.答案：C.“救火”式组织是临时高效率的解决一些紧急问题：第一，项目经理不一定全职工作；第二，即使这种情况下项目经理全职工作，严格意义上说也不是题干意义上的全职工作。

30.答案：B.由于合适的人难以找到，因为首先要考虑的不是过去是否有人做过类似项目，为本项目提供经验，而是要考虑其他选项。

31.答案：D.职能经理不发挥作用，项目经理全权负责，所以选 D.选项 A 不是一种组织类型。

32.答案：B.本题是选择最优答案，选项 C 和 D 是不正确的。比较选项 A 和 B, B 优，选项 A 不直接涉及并比较职能经理。

33.答案：C.在职能组织中，权力归属于各个职能部门，在部门内，可能会有集权，但就整个项目而言。权力集中度比纯项目制的要低。此外，需要注意的是，权力集中并不一定是坏事，有时候权力集中有利于快速决策和响应。

34.答案：C.在矩阵型组织中，技术人员来自职能部门，所以，提供项目成员的技术培训一般不是项目经理需要负责的，这个问题可以在人力资源管理过程中实现。

35.答案：C.项目型组织的特点是组织大部分资源用于项目。项目经理有很大的独立性和权限。对比上述特点，选项 C 是最优的。一般来说，项目越大，采用项目型集中管理的可能性越大。

36.答案：A.选项 B、C 和 D 明显错误。A 符合矩阵型组织常用于同时进行的几个项目的特点，即可以在几个项目之间分享稀缺资源。

37.答案：B.多项目管理最容易出现资源的优先级冲突。选项 C 完全错误，选项 A 和 D 不直接相关。

38.答案：B.本题的考点是组织结构的特点。强矩阵型是最有效地利用资源，项目型是最大程度地控制资源。

39.答案：D.选项 A 和 B 完全错误，选项 C 为概念错误。需要区分 5 种组织结构特点的最根本区别。（1）项目型、职能型容易区分：全部是项目经理或者职能经理；（2）弱矩阵：没有全职的项目经理；（3）平衡矩阵：开始出现项目经理，但是没有项目经理的经理；（4）强矩阵：同时

具备项目经理和项目经理的经理。

40.答案：B.在项目管理中。沟通几乎永远是不够的，所以强调沟通怎么也不过分，务必重视沟通。

41.答案：B.就团队成员的不足或者弱点，具有留出“面子”的必要。但也是要解决问题，不能任其发展。此题应用排除法较为容易选择正确答案。

42.答案：B.首先要理解一些概念。第一是紧密矩阵，即所有的项目团队成员在同一地点办公；其次是并行工程（concurrent engineering）。并行工程技术是一种用来综合、协调产品的设计及其相关过程的系统方法。并行上程技术要求项目所有相关人员共同考虑从方案设计到项目终止的产品生命周期内的所有因素，包括技术、质量、费用和用户要求。最后，快速跟进是改变网络逻辑关系。平行或者重叠展开活动，与紧密矩阵（tight matrix）之间没有必然的关系，即紧密矩阵不会与网络逻辑关系改变有关。因而，本题选项 D 与紧密矩阵的含义相反，选项 A 和 C 与紧密矩阵无直接联系。

43.答案：A.制约因素是限制项目管理团队选择的因素，难以渐进明细。选项 c 和 D 作为组织的过程资产等要素，明显难以渐进明细。最合适的答案是 A.

44.答案：D.项目经理首先是一个整合者。沟通能力非常重要。

45.答案：A.本题选项 B、C 和 D 描述的内容包含在 A 中。本题需要区分领导与管理的区别，领导主要是决定方向、分配人员、鼓舞和激励；而管理则是持续不断地为利益相关者创造他们希望的成果。

46.答案：A.既然流程是控制之下，那么一般情况下不需要调整。但为了“持续改进”，可以在需要的时候做调整。基于以上考虑，正确答案为 A.

47.答案：A.变更后首先要通知项目干系人，之后再考虑修改公司的知识管理系统。本题由于是政府出台的电信规定，因此，相关的变更也要首先通知，然后获得项目发起人和客户的认可。

48.答案：A.生命周期成本是指实施组织或者最终用户在整个周期内所发

生的成本，比如，就设计新产品而言，不只包括设计成本，还包括日后维修产品的成本。在很多情况下，考虑项目成本最优化，要有生命周期成本的概念。

49.答案：B.项目需要赶工的时候，原有的计划就会不适用，必然需要修改计划，以便反应最新进展，为下一阶段的计划执行和绩效评估提供依据，所以选 B.选项 A、C、D 所说的情况，可能会产生需要修改计划的情况，但是不必然，也许他们产生的影响不够显著，没必要修改计划。另外，由于进度导致的计划变更最常见。

第二部分：真题及解答

1. Important aspects of a product include the maintenance and on-going operations. They should._____.

- A) be include as activities in the project WBS
- B) not be viewed as part of a project
- C) be undertaken as separate projects under a mutual program
- D) not be broken our as separate phases in the project life cycle

产品的重要方面包括维护和日常运作，它们应当 ____.

- A) 作为活动包含在[项目](#)的工作[分解](#)结构中
- B) 不作为项目的一部分
- C) 作为同一个[项目集](#)中的一个单独的项目
- D) 不是从[项目生命周期](#)中分离出来的独立的阶段

答案：B.维护和日常运作都是“[运营](#)”，不具有项目的特点，因此，不作为项目的一部分。即选项 B 是正确答案。A 选项明显错误（不是项目，更

不能进行项目分解而成为活动），由于不是项目，C 也不是正确答案，不过需要说明的是项目集包括不是项目的工作。产品的维护和日常运作可以作为产品生命周期中独立出来的阶段。而不是项目生命周期中的阶段，因此。D 也是错误的。

2. The human resource department wants to hire a new project manager within the company. They can choose from the following candidates: Candidate U has good management knowledge; Candidate V has good project management knowledge; Candidate has solid technical knowledge; Candidate W has general management, project management and technical skills. Who is the best candidate?

A) U B) V C) S D) W

人力资源部想在公司内部聘用一位新的项目经理。人力资源部可以从以下 4 位候选人中挑选：候选人 U 具有丰富的管理知识，候选人 V 有很好的项目管理知识。候选人 S 在专业技术知识上很扎实，候选人 W 具有一般管理、项目管理和专业技能。谁是最佳人选？

A) U B) V C) S D) W

答案：D.项目经理或者[项目团队](#)最好掌握如下内容（1）三方面的知识--社会普遍接受的项目管理知识与方法实践，一般管理的知识与方法，项目所属专业领域管理与技术知识和方法；（2）五方面的知识--[项目管理知识体系](#)，应用领域知识。实践能力，通用管理知识，个人素质/能力。基于以上任何一个方面的理论。

D 是最优答案。

3. Your management has decided that all orders will be treated as “projects” and that projects managers will be used to update orders daily, resolving issues and ensuring that the customer formally accepts the product within 21 days of

completion. The revenue from the individual orders can vary from \$110 to \$ 200 000. The project managers will not be required to perform planning or provide documentation other than daily status. How would define this situation?

- A) Because each individual order is a “temporary endeavor”, each order is a project. This is truly project management.
- B) This is program management since there are multiple projects involved.
- C) This is a recurring process.
- D) Orders incurring revenue over \$110 000 would be considered projects and would involve project management.

你的管理层决定将所有的订单都按“项目”对待，并且项目经理负责更新每日订单、解决问题和确保客户在产品完成 21 天内正式接收。每个订单的收入在 110 美元和 20 万美元之间。除了日报之外，项目经理不需要考虑项目计划或[项目文件](#)。你如何[定义](#)这种情形？

- A) 因为每个订单是“一次性努力”，每个订单都是一个项目。这是真正的项目管理。
- B) 这是[项目集管理](#)。因为包含了多个项目。
- C) 这是重复性过程。
- D) 收入超过 11 万美元的订单可以当成是项目并实施项目管理。

答案：C.这个题很容易选 B.但实际上正确答案是 C.首先看题干，定义“项目经理只提供日报，不需要考虑项目计划或项目文件”这种现象实际正是“运营”，因为项目的核心环节是“计划”。A 不是正确答案，是因为题干中并没有说明项目管理的任何内容（过程组或者知识领域）；B 不正确还因为项目集或者[项目组合](#)本身没有定义清楚；D 完全错误，单看 11 万美元这个不知从哪里来的数据就可以确定 D 不是正确答案。另外，本题需要注意“项目”带引号。

4. Thinking back to the lessons your company learned from its experiences with its legacy information systems during the Y2K dilemma, you finally convinced management to consider systems maintenance from the beginning of the project. However, regardless of what design considerations are factored into

the project, maintenance should

- A) always be included as an activity to be performed during the closeout phase
- B) have a separate phase in the life cycle for information systems projects because 60% to 70% of computer systems' life cycle costs generally are devoted to maintenance
- C) not be viewed as part of the project life cycle
- D) be viewed as a separate project

通过重提你们公司在处理千年虫问题时保留下来的信息系统的教训，你最终说服了公司的管理层在项目一开始就考虑对系统进行维护。然而，除了要考虑系统设计的问题外，系统维护还应该_____。

- A) 是在结束项目过程始终要进行的一项工作
- B) 系统维护应该在信息系统项目的生命周期中独自占有一段时间，因为计算机系统整个生命成本的 60%~70%主要是花在维护系统上
- C) 不被算在项目生命周期内
- D) 被看作一个独立的项目

答案：C.选项 A 错误是因为结束项目与系统维护没有必然的联系，比如每一次系统维护都可能是一个项目，同样，B 也是错误的。也就是说。系统维护不被算在项目生命周期内，但系统维护不一定是一个项目，因为系统维护很可能是一个运营。具体可以参看本书图 1.5（产品生命周期和项目生命周期的关系）。综上。最合适的答案是 C.

5. All of the following are parts of the team's stakeholder management effort EXCEPT_____.

- A) giving stakeholders' extras

- B) identifying stakeholders
- C) determining stakeholders' needs
- D) managing stakeholders' expectations

下列所有选项都是项目团队在干系人管理中的努力，除了_____。

- A) 给予干系人提供额外的回报
- B) [识别干系人](#)
- C) 了解[项目干系人](#)的需求
- D) 管理项目干系人的期望

答案：A.干系人的管理包括：识别干系人，分析项目能否满足干系人的需求。确保干系人的需求得到满足，通过[沟通](#)、任务分派等多种方式让干系人参与项目，结束项目时得到干系人的认可等。本题选项 A 属于镀金，这不是项目的管理思想，所以是明显错误的选项。

6. Two project managers have just realized that they are in a weak matrix organization and that their power as project managers is quite limited. One figure out that he is really a project expediter and the other realizes he is really a project coordinator. How is a project expediter different from a project coordinator?

- A) The project expediter cannot make decisions.
- B) The project expediter can make more decisions.
- C) The project expediter reports to a higher-level manager.
- D) The project expediter has some authority.

两个项目经理都知道他们的项目组织是弱矩阵型组织，因此，他们作为项目经理 的权力是有限的。一个项目经理感觉他更多的是一个项目联络

员，而另一位项目经理则认为自己是一个项目协调员。项目联络员和项目协调员有什么不同？

- A) 项目联络员不能作[决策](#)。
- B) 项目联络员可以作更多决策。
- C) 项目联络员向高层管理人员汇报。
- D) 项目联络员有一定的职权。

答案：A.项目联络员（project expediter）没有决策权，通常应用在职能型组织中，有时也会出现在弱矩阵型组织中，主要起沟通或联络的作用。项目协调员（project coordinator）有一定的决策权（更多的是通过与项目组成员的上级经理进行沟通来获得），通常应用在职能型组织或弱矩阵型组织中。根据以上分析，A 为正确答案。

7. Which of the following is least related to define scope?

- A) organizational process assets
- B) requirements documents
- C) project scope statement
- D) stakeholder analyses

下列哪项与[定义范围](#)的关系最小？

- A) [组织过程资产](#)。
- B) [需求文件](#)。
- C) [项目范围说明书](#)。
- D) [干系人分析](#)。

答案：D.干系人分析既不是定义范围这个过程的输入和输出，也不是工具/技术，相反，其他3个选项或者是输入，或者是输出。

第三部分：习题（答案在本章结尾）

1. One of the initial project documents, issued by senior management, which outline the authority of the project manager, is called a Project Charter. As a seller. What other document can be used in its phase?

A) Work breakdown structure. B) Project scope.

(c) Contract. D) Internet memo.

项目章程是由高级管理层签署的项目初期文档之一，它列出了项目经理的权利范围。作为卖方，在这个阶段还可以使用什么文档？

A) 工作分解结构。 B) 项目范围。

C) 合同。 D) 网络备忘录。

2. Feasibility studies are performed in the _____ process group of the project.

A) initiating B) executing

C) planning D) closing

可行性研究在下列哪个阶段实施？

A) 启动阶段。 B) 执行阶段。

C) 计划阶段。 D) 收尾阶段。

3. In which process group do we examine alternative ways of accomplishing project objectives?

A) Initiating. B) Executing. (c) Planning. D) Closing.

在下列哪个阶段我们考虑完成项目目标的其他替代办法？

A) 启动阶段。 B) 执行阶段。 C) 计划阶段。 D) 收尾阶段。

4. The man responsible for fund acquisition for concept research of a new project is _____.

A) project manager B) president

C) financial director D) project sponsor

负责为新项目概念研究获得资金的人是 _____.

A) 项目经理 B) 总裁

C) 财务主管 D) 项目发起人

5. Repeating the initiating processes at the beginning of each phase helps to keep the project focused on_____.

A) interaction between phases

B) the details of the project using rolling wave planning

C) process group overlapping within each phase

D) business needs

在每一个阶段的开始，重复启动过程可以帮助[项目集](#)集中于_____.

A) 阶段间的交互作用 B) 使用滚动计划项目的细节

C) 每个项目间重叠的过程团体 D) 商业需求

6. The seven primary characteristics that are common to all projects are_____.

- A) objectives, schedules, complexity, resources, organizational structure, financial information, and control system budgets
- B) objectives, functional reporting, information and control system, simplicity, resources, facilities, maintenance, and budgets
- C) objectives, schedules, complexity, size and nature of task, resources, organizational structure, and integrated information control system
- D) objectives, risk mitigation strategies, staffing, and WBS work package costs

所有项目都具有的 7 个主要特性是_____.

- A) 目标、进度、复杂性、资源、[组织结构](#)、财务信息及控制系统预算
- B) 目标、职能汇报、信息和控制系统、简单化、资源、便利化、维护及预算
- C) 目标、进度、复杂性、任务范围和特性、资源、组织结构及集成信息控制系统
- D) 目标、风险转移策略、员工及 WBS [工作包](#)成本

7. Although your Internet start-up company has few project management policies and procedures in place, it made a healthy profit last year. Experience, however, has taught you that some controls are required, especially for projects that change frequently. You would like to establish a change control system for your company, but must convince a group of money-hungry “20 something's” to use to be effective. the change control system must include_____.

- A) Procedures that define how project documents may be changed
- B) Specific change requests expected on the project and plan to respond to each one

- C) Performance reports that forecast project changes
- D) A description of the functional and physical characteristics of an item or system

你有一个网络公司，目前公司刚刚起步，很少有合适的项目管理政策和规章，但是你的公司去年还是有很可观的利润。然而经验告诉你：一定的控制是必要的，尤其是对于变更频繁的项目。你试图为你的公司建立一个变更控制系统，但是一定要说服一群 20 来岁的、急着想挣钱的年轻人接受它。为了保证这个系统行之有效，变更控制系统必须包括_____。

- A) [定义项目文件](#)如何变更的程序
- B) 项目预期的具体的变更要求及其回应计划
- C) 预示项目变更的业绩报告
- D) 对于一个事物或者一个系统的功能和物理特征的描述

8. Which option of the following indicates the two factors affecting capital return?

- A) Interest rate and capital. B) Profit and capital.
- C) Profit and interest rate. D) Economic value added and capital.

影响资本回报的要素是哪两个？

- A) 利率和资本。 B) 利润和资本。
- C) 利润和利率。 D) 经济增加值和资本。

9. When will a project appreciate in value for stockholders?

- A) Only when the project makes profit.
- B) After it recovers the capital invested plus the cost of capital at least.

- C) When gross capital invested is less than project profit.
- D) After it recovers the cash invested plus the cost of cash at least.

什么时候项目会为股东增值？

- A) 只在项目盈利时。
- B) 当它至少收回了项目中投入的资本加上资本成本后。
- C) 当项目中投入的资本总量少于项目的利润时。
- D) 当它至少收回了项目中投入的现金加上现金的成本后。

10. The payback period of a project is 9 months. What does it mean?

- A) The project will not generate any expenses until after 9 months' practice.
- B) The project will be completed within 9 months.
- C) The project will bring in profit for the company in the first 9 months.
- D) It will cost 9 months' practice for the project to recover its investment and begin to generate income.

一个项目的回收期为 9 个月。这是什么意思？

- A) 项目将在实施 9 个月后将开始发生费用。
- B) 项目将在 9 个月内完成。
- (c) 项目的前 9 个月将为公司提供利润。
- D) 项目将在实施 9 个月后将回收投资并开始产生收入。

11. The project payback period is_____.

- A) the time required for the company to earn enough to pay for the project
- B) the time required to pay back all project debts
- C) the time required from project start to have reaped project benefits equaling
the project costs
- D) the time required post project to reap project benefits equaling project costs

项目回收期是_____.

- A) 公司挣到足够支付项目的钱所需要的时间
- B) 还清项目所有债务所需的时间
- C) 从项目开始到项目获得的利润等于项目成本所需要的时间
- D) 从项目结束后到项目获得的利润等于项目成本所需要的时间

12. Present value is_____.

- A) value of assets that a company owns
- B) today's value of future cash flows
- C) future value of money on hand today
- D) current value of today's assets adjusted for inflation

现值是_____.

- A) 一个公司拥有的资产值

- B) 未来现金流量的当前值
- C) 当前手头货币的未来值
- D) 经过通货膨胀调整的目前资产的当前值

13. To accommodate a new project in your department, you need to move resources from one project to another. Because your department is currently working at capacity, moving resources will inevitably delay the project from which you move the resources. You should move resources from which of the following projects?

- A) Project A with a benefit cost ratio of 0.8, no project charter, and four Resources.
- B) Project B with a net present value of \$60 000, 12 resources, and variable costs between \$1000 and \$2000 per month.
- C) Project C with an opportunity cost of \$300 000, no project control plan, and an internal rate of return is 12%.
- D) Project D with indirect costs of \$20 000 and 13 resources.

为了在你的部门纳入一个新项目，你需要将资源从一个项目向另一个项目转移。由于你的部门最近正满负荷工作，因此，转移资源将不可避免地延误被移走资源的项目。你应该从下列哪个项目中移走资源？

- A) 项目 A, 收益成本比为 0.8, 没有项目章程，有 4 个资源。
- B) 项目 B, 净现值为 60 000 美元。12 个资源，每月的可变成本在 1000 美元与 2000 美元之间。
- C) 项目 C, 机会成本为 300 000 美元，没有项目控制计划，内部回报率为 12%。
- D) 项目 D, 间接成本为 20 000 美元，13 个资源。

14. Which of the depreciation methods offers the least advantage?

- A) Double declining balance. B) Straight line.
C) Sum of the years digit. D) Salvage value.

哪一种折旧方法的优势最小?

- A) 双倍余额平衡法。 B) 直线法。
C) 年限和折旧法。 D) 残值。

10. During the concept phase of your project, management indicated that it wants the expected benefit of each new product to outweigh its development costs. This is an example of_____.

- A) An assumption
B) A constraint
C) Use of the constrained-optimization method of project selection
D) A technical requirement

在[项目生命周期](#)的概念阶段，管理层表示希望每个新项目的效益应超过开发成本。这是以下 _____的例子。

- A) 假定
B) [制约因素](#)
C) 通过约束优化选择项目
D) 一个技术要求

16. The structure around project controls, including cost control, is developed during what project cycle?

- A) Initiation. B) Termination
C) Conceptual. D) Operational.

包括成本控制在内的项目控制的结构是在项目周期中的哪个阶段制定的？

- A) 启动。 B) 终止。 (c) 概念。 D) [运营](#)。

17. As the CEO of a medicine manufacturing company, you are assigned to launch a new medicine in the market. Your opponent has declared to launch their new medicine in the market within four months. The initial estimate indicates that the possibility for completion of R&D of the new medicine is 85% and preparation of marketing is 80% within two months. What is the possibility for launching the new medicine in the market within two months?

- A) 0.83 B) 0.68 C) 0.58 D) 0.78

您是一家制药公司的 CEO。您受命向市场推出一种新药。您的竞争对手已经宣布，他们要在 4 个月内将新药投放市场。您的最初评估表明，在两个月内研制出新药的可能性是 85%，完成投放市场准备工作的可能性是 80%。那么，在两个月内将新药投放市场的可能性是多少？

- A) 0.83 B) 0.68 C) 0.58 D) 0.78

18. All of the following are false EXCEPT_____.

- A) project staff is sometimes pre-assigned before formal planning is performed. This routinely occurs when a project is the result of a winning competitive proposal with specific staff promised as part of the proposal
B) project staff is sometimes pre-assigned before formal planning is performed. This routinely occurs when a new sponsor assumes control of a project
C) project staff is sometimes pre-assigned before formal planning is performed. This typically occurs when key project stakeholders are not satisfied with

the project manager's initial choices

D) project staff is sometimes pre-assigned before formal planning is performed. This typically occurs when the project risk response plan includes a contingency backup staff

下列除____选项以外，其他都是错误的。

A) 有时候在正式计划编制进行之前就对项目人员进行预分配。当一个项目在承诺建议书中把一部分特定人员作为项目组成员并赢得竞争性报价的结果的时候，这种情况经常发生

B) 有时候在正式计划编制进行之前就对项目人员进行预分配。当一个新的发起人对项目采取控制时，这种情况经常发生

C) 有时候在正式计划编制进行之前就对项目人员进行预分配。这种情况常常在关键[项目干系人](#)对项目经理的初始选择不满意时发生

D) 有时候在正式计划编制进行之前就对项目人员进行预分配。这种情况常常在[项目风险](#)应对计划包括应急支持人员时发生

19. In a project that has never done before, the project manager must select one or more methods of estimating task duration. What is the most reliable method under this described situation?

A) Historical data. B) Expert judgment.

C) Parametric learning curves. D) Estimating manuals.

在一个以前没有做过的项目中，项目经理必须选择一种或多种方法来估计任务周期。下列哪个是最可靠的方法？

A) 历史数据。 B) [专家判断](#)。

C) 参数学习曲线。 D) 估算手册。

20. What is the main focus of life-cycle costing?

- A) Estimate installation costs.
- B) Estimate the cost of operation and maintenance.
- C) Consider installation costs in managing project costs.
- D) Consider operation and maintenance costs in managing project costs.

生命周期成本主要关注什么？

- A) 估算安装费用。
- B) 估算运营和维护费用。
- C) 考虑管理项目成本中的安装费用。
- D) 考虑管理项目成本中的运营和维护费用。

21. A new resting center is going to be constructed over the next two years. The project sponsor and project manager have been identified and high-level estimates begun. It is expected that the project can be completed within budget and on schedule. The only difficulty is in acquiring the number of resources with the correct expertise to complete the work. Under these circumstances, the project manager should spend more time creating a_____.

- A) risk analysis B) responsibility assignment matrix
- C) responsibility chart D) resource-limited schedule

一个新测试中心将在两年内建成。项目发起人和项目经理已经确定并且高层次估算已经开始。期望该项目可以在预算内按进度计划完成。唯一的难点是获得完成工作所需的具有正确专门技能的资源数量。在这种情况下，项目经理应花更多时间建立_____。

- A) 风险分析 B) 责任分配矩阵

C) 责任图 D) 受资源限制的进度计划

22. It is important to communicate clearly the project's objective among project personnel and all managers, mainly to_____.

A) minimize hard feelings in the organization

B) motivate the project

C) reduce conflicts caused by different interpretations of the project's final goal

D) allocate enough resources

在项目员工和所有的经理之间清楚地[沟通](#)项目的目标是非常重要的，主要是为了_____.

A) 最小化组织中的抵触情绪

B) [激励](#)项目

C) 减少由于对项目的最终目标的不同解释而引起的冲突

D) 分配充足的资源

23. Which of the following can you usually expect if you use people from other countries on your project?

A) Added costs due to shoddy or incomplete work.

B) Language or cultural differences that preclude effective team work.

C) Increased organizational planning and coordination activities.

D) Team building activities become impractical, and the cost is prohibitive.

如果你在项目中使用来自其他国家的人，通常你会期望什么？

- A) 由于次品或不完整的工作而增加成本。
- B) 由于语言或文化差异，团队几乎难以有效协作。
- C) 增加组织计划编制和协调活动。
- D) [团队建设](#)活动变得不可行，并且成本昂贵。

24. Which of the following has the greatest effect on a product's reliability and maintenance characteristic?

- A) Conceptualization. B) Product design.
- C) Fabrication D) Both A and B.

下列哪一个选项对产品的可靠性和维护性能影响最大？

- A) 概念化。 B) 产品设计。
- C) 制作。 D) A 和 B.

25. What method is used by the project owner/sponsor to give authority to the project manager?

- A) Approve project funding.
- B) Communicate the project purpose and value to business management.
- C) Develop and distribute the project charter.
- D) Commit specific resources from the business community.

项目所有人/发起人使用何种方法给项目经理授权？

- A) 批准项目的投资。

B) 把项目目的和价值与商业管理相结合

C) 完成并分发项目章程。

D) 从工商界获取相应的资源。

26. Setting strategic project objectives are the responsibility of the _____.

A) project manager B) functional manager

C) executives or user groups D) client

设定战略的项目目标是____的责任。

A) 项目经理 B) 职能经理

C) 高管或用户团体 D) 客户

27. For internal projects, who is responsible to provide the project statement of work?

A) Sponsor. B) Project manager.

C) Project management team. D) The team.

对于内部项目，谁负责提供[项目工作说明书](#)？

A) 发起人。 B) 项目经理。

C) 项目管理团队。 D) 团队。

28. Which of the following is an important action that must be taken by top management when implementing project management in an organization?

A) Completely selling the project management concept to the entire organization.

B) Continuing support to the project manager.

C) Choice of the type of project organizations to be utilized.

D) All of the above.

在一个组织中实施项目管理时，高层管理必须采取下列哪种重要的行为？

A) 向整个组织灌输项目管理概念。

B) 始终支持项目经理。

C) 选择合适的项目组织类型。

D) 以上所有。

29. Your company has just presented its new five-year strategic plan. You have received a new product request from a customer that is in line with the previous five-year strategic plan, but it does not meet the objectives of the new plan. The product description seems to have a valid business and to be a straightforward development effort. As project manager, what is the BEST course of the action?

A) Make a cost benefit analysis of the project and submit it for management approval.

B) Submit the product to management for review and approval before proceeding

C) Inform the customer of the change in corporate direction and ask him/her to take another look at the project

D) request a project charter from management and benign a WBS

你的公司刚刚发布了新的 5 年战略计划。你从一个客户那里收到一个新的产品要求，这个要求与过去 5 年的战略计划相一致，但不符合新战略计划的目标。该产品描述具有有效的商业驱动，并有助于直接推动公司发展，作为项目经理，最佳的行动路径是什么？

- A) 为这个项目做成本/收益分析，然后提交给管理层批准。
- B) 在进行之前把产品提交给管理层审核和批准。
- C) 通知客户公司经营方向的变化并请他重新审视这个项目。
- D) 向管理层索要项目章程并开始编制工作分解结构

30 At a minimum , the project charter should

- A) describe the responsibilities and authority level of the project manager and functional managers
- B) discuss the risks and constraints of the project and the plan to address those concerns
- C) designate the organizational structure of the project
- D) state the business goals of the performing organization

项目章程至少应该_____.

- A) 描述项目经理和职能经理的职责和权利
- B) 探讨项目的风险和限制条件以及针对这些问题的计划
- C) 指定项目的组织结构
- D) 说明执行组织的商业目标

31.A planning method , which provides details of the work to accomplish , but also provides some preliminary description of the work to be done in later phases is called

- A) progressive detailing B) rolling wave
- C) strategic D) operational

一种既提供工作细节，又提供后阶段工作基本描述的计划方法称为_____。

- A) 进度细节计划 B) 滚动计划
- C) 战略计划 D) 运作计划

32 Metacomunication , paralinguistic , second-order messages , and the hidden dimension of communication all refer to

- A) communication skills
- B) communication requirements
- C) ways to exercise tolerance and compromise
- D) nonverbal communication

内部沟通。辅助语言。亚层次信息和隐藏层次的沟通指的是 。

- A) 沟通技巧 B) 沟通需求 C) 学会宽容和妥协的方法 D) 非语言沟通

33.可能影响组织[项目团队](#)的一个限制因素是_____。

- A) 执行组织的组织结构 B) 小组成员之间沟通不畅
- C) 人员配备要求不够明确 D) 小组士气

34. 下列哪个选项是[项目整合管理](#)的例子？

- A) 会计核算为中心提供了应急计划所需的成本估算。
- B) 开发单个任务。
- C) 确定成本属于哪一个单项职能任务。
- D) 一个职能经理决定如何使用他/她的职能团队。

35. 一个工程师参与了项目的计划阶段并且对技术范围的确定作出了突出的贡献。这属于哪一类技能的例子？

- A) 固有的。 B) 项目干系人。
- C) 技术评价。 D) 集合思维。

36. 项目章程应该由___ 发布。

- A) 项目经理
- B) 执行组织的领导
- C) 项目外部一定级别的合适的给予项目资金支持的经理
- D) 高层管理者

37. 项目管理通常在什么时候使用项目联络员形式？

- A) 当项目超过 200 万美元时。
- B) 当项目团队需要等待项目联络员确定项目的最终[决策](#)时。
- C) 当项目联络员具有独特的技术能力时。
- D) 当处于纯矩阵型组织中时。

38. 在组织一个项目的实施过程中，项目经理必须处理各种冲突。以下有关项目冲突的叙述哪一个是正确的？

- A) 矩阵形式的组织方式可能导致职能划分不清，以及各职能领导和项目经理之间的职权不明确。
- B) 冲突的来源包括项目优先级、PERT/CPM 时间表、合同管理程序以及合同类型。
- C) 只要可能，冲突要尽量避免。

D) 强矩阵项目的项目经理在人力资源方面的冲突较少，因为他们能够对职能经理提出需求。

39.当选择一个项目的时候，衡量项目的价值以及项目对于所有干系人的吸引力是非常重要的。你的公司在项目选取中使用多种标准并且把它们整合成一个衡量的指标。你已经建立一个在不确定性下决策的方法，这就是_____。

A) 项目的备选实施方案 B) 决策模型和计算方法

C) 逻辑框架分析 D) 层次分析过程

40.你所在的公司是一家在业内处于领先地位的制药公司。你们有很多项目有待开发，但是目前还没有足够的实力来完成所有的这些项目。而你正率领着一个团队从事开发项目筛选方法的工作，你们最终要建立一个项目筛选的模型。你们已经将经济回报、市场份额和公司的公众形象等多个方面的因素纳入筛选标准的考虑范围。请你指出在所有的筛选标准中，最重要的一条标准应该是_____。

A) 公司所具有的完成该项目的实际能力

B) 该项目是否具有可行性，是否符合现实情况

C) 易用性

D) 项目成本的大小

41.由于你的项目涉及复杂的技术和不同干系人的数目，你不得不建立几个[变更控制委员会](#)（一个技术审查委员会、一个工程审查委员会和一个结构控制委员会）。现在你的项目团队成员威胁你说：创立这么一个官僚委员会将毁损你的形象。你对他们指出：一个变更可以不通过任何委员会的参与而自动得到批准。这样变更的一个例子是_____。

A) 由项目发起人建议提出

- B) 一个紧急情况的结果
- C) 由客户提出的建议
- D) 由于一个新的法令规则而产生的命令

答案解析

1.答案：C.项目章程是由项目的发起人/赞助人签署的，是项目管理的“根本大法”，项目的发起有很多诱因（stimuli）。可分为内部和外部诱因；外部诱因中，对于卖方来说，合同往往是最重要的诱因和根据，所以，合同既可以是项目章程的依据（inputs），也可以是项目起始阶段的主要依据，其类似项目章程的作用，对于卖方来说，经签字的合同即为项目章程。

2.答案：A.可行性研究一般是项目启动阶段的一部分；或者作为独立的项目，在项目启动阶段之前完成。

3.答案：A.选择替代方法完成项目目标是项目选择的内容之一，需要在[制定项目章程](#)的时候确定，所以，属于启动阶段。

4.答案：D.在项目概念阶段尚未正式启动项目，因此这一阶段发生的所有费用均来自于项目的发起人，而不是将来要实施项目的一方。

答案：D.项目启动过程是指核准和确定项目或项目新阶段的范围。或者使暂停的项目下作继续进行的过程。项目启动阶段存在于项目的每个阶段，目的是确保项目能够满足原来的目标、需要。

6.答案：C.选项 D 不满 7 个显然不对；职能汇报和维护是运营的特性，B 不对。在 A 和 C 里选择。C 涵盖了任务范围和特性这一重要的项目特性，而 A 中的财务信息，一般是整合信息控制系统的一部分。参见 PMBOK 1.2 对项目特性的介绍。

7.答案：A.变更控制系统包括 3 方面的内容：变更程序、变更步骤和跟踪

记录。

8.答案：B.资本回报率用于衡量所投入资金的使用效果，常用来评估一个项目的绩效。资本回报率等于利润除以资本，也就是用产出除以投入，所以 B 是正确的。

9.答案：B.选项 A 的项目盈利并不代表股东所投入的资本得到了增值；选项 C 没有考虑所投入的资本成本；选项 D 中“项目投入的资本”并不只限于现金这一种。

10.答案：D.投资回收期指收回全部投资所需要的时间。具体来说，又分为静态投资回收期和动态投资回收期。前者不考虑资本成本，后者需要考虑资本成本。

11.答案：C.一般情况下，项目回收期是从项目投资之日开始计算的。例如，项目投资为 100 000 美元，建设期是 6 个月。从第 7 个月起项目开始盈利，每个月纯利 20 000 美元。因此，需要 5 个月来补偿 100 000 美元的项目投资。项目回收期为 6 个月加上 5 个月，即 11 个月。因为在第 11 个月时项目获得的利润等于项目成本（投资成本）。可以把它想象为一个时间点，即从最初开始到达到收支平衡（成本=利润）。

12.答案：B.我们把未来现金流量转换为当前的值。这使得我们能够直接比较两个未来现金流量。

13.答案：A.一个没有章程的项目就是一个得不到支持的项目，另外，收益成本比小于 1, 说明执行这个项目的会损害公司利益。其他项目的信息证明选择它们是不对的。由于没有提供新项目需要的资源数量，因此，资源数量是没有关系的。选项 B 和 C 的项目都是好项目（或者净现值大于零，或者内部回报率较高），项目 D 虽然只有间接成本的信息，但由于 A 是一个不好的项目，因此 A 选项正确。

14.答案：B.直线折旧法是资产在其寿命期内等额、周期地支出。它与 A 和 B 相比折旧速度慢，一般会产生税负效应（但不需要多缴税），在资金有时间价值的情况下，会导致较低的净现值（NPV），不利于企业利益的最大化。选项 D 不是一种折旧方法。

15.答案 B.假定和制约因素的区分见本章 2.5 节。

16.答案：C.项目控制体现在项目的每一个阶段中，因此对于项目控制应该在项目概念阶段就开始制定了。选项 A 的启动是一个过程组，小是一般意义上的生命周期阶段，与题干不符。

17.答案：B.一个事情分先后两个步骤，是概率乘法： $85\% \times 80\% = 0.68$ （PMP 考试假定这两件事独立）。

18.答案：A.这是一道很直接的题。如果你认真地读题或者有一定的工作经验，你可以容易地发现除选项 A 之外的其他答案都是错误的。A 答案说的是承诺某些人员参与项目是赢得合同的关键，在这种情况下，这些项目人员就是在正式编制计划前就已经预分配到了项目。

19.答案：B.因为之前没有做过这样的项目，所以，没有历史数据可循。A 不正确。不同的项目可比性差，所以 C 和 D 也不对。这个时候能够依赖的主要是专家判断。PMBOK 里，很多过程的工具和技术，都需要专家判断。

20.答案：D.生命周期成本计算着眼于运营和维护费用，并将它们与项目成本平衡，以便努力减少整个生命周期的成本。

21.答案：D.风险分析可能有帮助，但不如选项 D.责任分配矩阵显示谁负责什么，责任图也一样。它们不会帮助你管理受资源限制的项目，只有选项 D 对你有直接帮助。

22.答案：C.在项目干系人中清晰确立项目的目标是[项目沟通](#)的基础和保障。

23.答案：C.虽然会有不同国家的人参与项目，但如果在项目管理中始终都对其进行计划和沟通协调，那么多元化可以提高项目的绩效，并促使团队有效协作。其他选项均不正确。

24.答案：D.考点：产品的可靠性和可维护性是质量的两个重要测量指标，详细进行产品或服务的质量规划会提升这两个方面的绩效。选项 A 和 B 所描述的都是产品规划方面的内容。C 则主要是执行中的制作工艺，

对于两者的影响较小。

25.答案：C.项目章程授权项目经理在项目活动中动用组织资源。

26.答案：C.战略目标是全局的、长期的、自上而下的，所以，应该由高管或者用户团体来设定。项目经理的责任是根据战略目标作出相应的项目决策。而不是制定这样的战略目标。

27.答案 A.项目工作说明书对项目提供的产品和服务有叙述性的描述。对于内部项目，项目创始人或者发起人提供上作说明书，见 PMBOK 4.1.1.1.项目工作说明书是完成项目章程的一个依据。

28.答案：D.此题较为明显，项目的成功离不开高层管理在整个过程中多方面的支持，包括 A、B 和 C.

29.答案：B.虽然收益应该大于成本，但不符合新的战略，因此选项 A 基本无意义，选项 C 与题干有一定矛盾，选项 D 不符合项目经理的职业道德。比较可知，选项 B 是最好的选择。

30.答案：D.说明执行组织的商业目标，实际上是说明项目发起的缘由和合理性。项目章程中可以推荐项目组织的结构，但不是指定。项目章程不涉及职能经理的职责和权利。项目章程里不会含有针对风险和限制条件的计划，这是项目说明书的事：

31.答案：B.滚动计划（rolling wave）是对当前阶段的工作做详细计划，对下一阶段的工作做概括性描述，然后。随着信息的不断收集更新（updates）。对下一阶段的计划也逐渐细化，是一个如此循环往复的过程。

32.答案：D.大于 50% 的沟通都是通过非语言沟通完成，包括脸部表情、触摸、身体动作等。

33.答案：A.首先需要明确，制约因素限制了项目团队在某些问题上的选择。因此，选项 B、C 和 D 都不是真正意义上的制约因素，只有选项 A，因为是项目所在执行组织的相关基础条件，而成为制约因素。

34.答案：A.当多个项目管理过程交互作用时，就需要应用项目整体管理。在制定应急计划时，往往需要同时涉及项目的成本管理、时间管理、风险管理等几个领域的若干个过程。A 显然是成本管理与风险管理整合的例子，所以选人，

35.答案：B.项目干系人可以为项目提供资金、技术，专业知识等方面的支持，题中提到的工程师提供专业的技术支持，就属于干系人提供技能的例子。

36.答案：c.项目章程一般由一位置身于项目之外，级别与项目需要相称的管理人员签发。

37.答案：B.A 含有莫名其妙的数字，明显错误；D 也是错误的，因为在纯矩阵型组织中，项目联络员的权限并不比项目经理大（一般纯矩阵型组织中较少出现项目联络员）；B 和 C 相比。B 包含了更多的信息。

38.答案：A.本题采用排除法。选项 C 完全错误（冲突是好的）。选项 B（最常出现的冲突包括进度计划（schedule）、项目优先级（project priorities）、资源（resources）、技术意见和执行情况的权衡（technical opinions and performance trade-off））、D 不正确。

39.答案：B.项目的不确定性=项目风险（不确定性与风险不是同一个概念，但在项目管理中不做区分），风险的定量分析中使用决策模型和预期货币值的计算方法。决策模型包含一般的技术（如决策树、强制选择等）和专门的技术（如层次分析法、逻辑框架分析等）。基于以上知识点，选项 A 是不确定性（风险）条件下的项目选择方法，与“使用多项标准并且把他们整合成一个衡量的指标”的描述不符合，而且题干中没有备选情况。选项 D 层次分析是从上往下，选项 C 逻辑框架分析重点是各个因素之间的逻辑联系以及整体的框架图。

40.答案：B.本题选项 B 可能包括 A、C 和 D 的内容。要注意 resource 和 capability 之间的区别。另外，选项 c 和 D 相对题干来说。不是最重要的。

41.答案：B.本题采用比较法。选项 B 最优（紧急变更，而通过委员会审查一般耗时很长）。

第四部分：真题及解答

1. You have four projects from which to choose one. Project A is being done over a six year period and has an NPV of \$70 000. Project B is being done over a three-year period and has an NPV of \$30 000. Project C is being done over a five year period and has an NPV of \$ 40 000. Project D is being done over a one year period and has an NPV of \$60 000. Which project would you choose?

A) Project A. B) Project B. C) Project C. D) Project D.

你有 4 个[项目](#)，需要从中选择一个。项目 A 为期 6 年。净现值为 70 000 美元。项目 B 为期 3 年，净现值为 30 000 美元。项目 C 为期 5 年，净现值为 40 000 美元。项目 D 为期 1 年。净现值为 60 000 美元。你选择哪个项目？

A) [项目](#) A. B) 项目 B. C) 项目 C. D) 项目 D.

答案：A. 根据净现值选择[项目](#)的技巧是当备选项目的净现值均已算出的前提下，直接比较并选取净现值最大的那一个项目；且不再考虑项目周期的具体持续时间，因为其已被考虑进净现值的计算。对于生命周期不等的项目来说，由于缺乏必要的假设或者数据支撑，因此不能假设项目可以重复。当然，净现值选择法虽然简单易用，也有其缺点，它最明显的不足是不能分析和显示出项目在单位周期内的利润产出。比如，对于 D 项目来说，如果按照 6 年进行比较的话，那么 D 项目第 1 年可以获得 60 000 美元的净现值，后 5 年（对比生命周期最长的 A 项目）的净现值为零（相当于将投资资金放到银行，无风险基准折现率为银行利率）。综上，本题最优选择是单纯的考虑净现值最高的项目。

2. In which process group do we identify human and non-human resources required for a project?

A) Initiating. B) Executing. C) Planning. D) Closing.

在下列哪个过程组中我们确定[项目](#)需要的人力和非人力资源？

A) 启动。 B) 执行。 C) 规划。 D) 收尾。

答案：A.在[项目](#)启动阶段，就要确定项目需要使用的资源、假设和约束等，并在 [项目章程](#)里记录下来。因此，此题的正确答案是 A.选项 C 有一定的迷惑性，在计划阶段，对资源需求的确认已经细化到活动（activities）。

3.You are the project manager for a new systems project. Management wants your project to yield high-value results at a low cost. Although, you would like to take the time and money to incorporate features that would increase long-term project value, one of your major programming sellers employs senior-level staff that typically cost more than other vendors. When working with stakeholders. you should_____.

A) group stakeholders into categories for easy identification

B) proactively curtail stakeholder activities that might affect the project adversely

C) the interests of the stakeholders are often interwoven and the stakeholder management are often in great difficulties

D) recognize that roles and responsibilities may overlap

你是一个[项目](#)经理，负责完成一个新的计算机系统。管理层希望项目能在低成本的情况下实现高收益。你希望能够将时间、成本和产品的功能很好地结合起来。这样从长远角度来看是增加了项目的价值。但是，项目的一个承包商雇用了高级的编程员，这使得该承包商比其他几个承包商的成本高。当与干系人一起工作时，你应该_____。

A) 把干系人分成容易识别的几类

B) 对于那些会给[项目](#)带来反面影响的干系人，提早对其行为进行干预

C) 要认识到不同的干系人往往持有不同的目标，而这也使得干系人的管理工作非常困难

D) 认识到角色和责任可能会出现重叠

答案：C.对于[项目](#)干系人的管理，相关内容参见本书 1.5 节和 2.2 节的分析。本题采用排除法更合适。选项 A 只是说分类，不够全面，因此不是最优的答案。选项 B 不是一个准确的说法，虽然需要尽可能早的与可能带来反面影响的干系人进行[沟通](#)，但不一定意味着提前干预行为。选项 D 是一个正确的说法，但与选项 A 一样，内容不够全面，因此仅仅是“意识”而已。因此，只有选项 C 是最优答案。

4. Which information is NOT found in the project charter?

A) High-level project description or product requirements

B) Summary milestone schedule.

C) Stakeholder influences.

D) Assign project manager and type of project organization.

下面哪一项不在[项目](#)章程中？

A) 高层级[项目](#)描述或者产品要求。

B) 总结进度里程碑。

c) 干系人影响。

D) 指派[项目](#)经理和项目组织类型。

答案：D.[项目](#)章程主要包括 3 方面的内容：第一，为什么做这个项目（包括商业需要等项目立项理由，客户对于需求的理解，满足顾客需求的产品、服务和成果）；第二，批准该项目（包括项目自身应满足的目标和产品描述，关键里程碑安排）；第三，确认项目经理（并授权项目经理在项目活动中动用组织资源，以及与其他职能部门负责人的联系）。基于以上分析，本题正确答案是 D.因为项目组织类型是项目经理及其管理团队负责确定的，虽然某些项目章程可能建议项目组织类型。

5. In the project management environment, project management leadership is shown by all but_____.

A) employee contributions to the project

B) organizational disorder

C) decisions favoring NPV over technological advantage

D) the project manager's performance

在[项目](#)管理环境中，展示项目管理的[领导力](#)可以通过所有下列事项。除了——。

- A) 员工对[项目](#)的贡献
- B) 组织混乱
- C) 进行[决策](#)时，净现值 NPV 比技术优势更重要
- D) [项目](#)经理的绩效

答案：C.如果净现值 NPV 比技术优势更重要，那么[项目](#)管理人员只需要通过 NPV 的定量数据就可以[决策](#)了，这根本不涉及[领导力](#)。