

PMP Project Management Professional Study Guide Second Edition

PMP

项目管理专家全息教程

(第二版)

[美] Kim Heldman 著

爱丁 等译

- 全面讲解项目管理各程序组
- 配合项目管理概念的现实场景
- 选配光碟中有测试软件、适合PC及掌上电脑的自测题，以及全书PDF文件



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

PMP Project Management Professional Study Guide Second Edition

PMP 项目管理专家全息教程

(第二版)

[美] Kim Heldman 著

爱 丁 等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

项目管理专家认证是包括 IT 行业在内的大多数工业领域都急需的一种资格认证,是向管理要效益、向国际先进企业管理迈进的必经阶段。本书非常及时地把国际通行的项目管理专家认证介绍给广大相关管理人员及技术人员,是通向事业成功的一条捷径。本书不仅包括项目管理所有必须掌握的知识、分析解决问题的方法,而且针对通过国际 PMP 认证考试的要求系统地建立了评估考试,在每一章都明确指出了考试目标,章节内有实例,后面有复习题及答案,另外选配光碟还提供了本书英文电子版及各种帮助复习考试的工具软件,是一本不可多得的教材性质的参考书。

本书适合项目管理人员及技术人员阅读,特别适合参加 PMP 认证考试的人员使用。



Copyright ©2004 SYBEX Inc., 1151 Marina Village Parkway, Alameda, CA 94501. World rights reserved. No part of this publication may be stored in a retrieval system, transmitted, or reproduced in any way, including but not limited to photocopy, photograph, magnetic or other record, without the prior agreement and written permission of the publisher.

本书英文版由美国 SYBEX 公司出版,SYBEX 公司已将中文版独家版权授予中国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可,不得以任何形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字:01-2004-3482

图书在版编目(CIP)数据

PMP 项目管理专家全息教程(第二版)/(美)赫尔德曼(Heldman, K.)著;爱丁等译. —北京:电子工业出版社,2004.9

书名原文:PMP Project Management Professional Study Guide Second Edition

ISBN 7-121-00231-0

I. P... II. ①赫... ②爱... III. 项目管理—教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 081253 号

责任编辑:杨 荟

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×1092 1/16 印张:22.625 字数:580 千字

印 次:2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

致读者：

感谢你选择了 Sybex 出版的项目管理专业人士考试备考书籍。自我们的《PMP：项目管理专家全息教程》（第一版）于 2002 年 4 月面世以来，数以千计的准备参加 PMP 考试的人对 Sybex 表示感谢，感谢 Sybex 为考生们提供了如此准确详尽的资料，满足了各种公司的要求。

项目管理学会致力于以一种可以测量的标准来对项目管理专业人士进行认证测试，Sybex 同样不遗余力地为人们提供相关知识，帮助他们达到这些标准。2003 年，像您一样的读者再一次在 CertCities 图书奖评选中把 Sybex 评为“最佳学习指南类书籍出版社”。

我们的作者和编辑尽心竭力，就是为了让本书全面深入，便于学习。我们坚信，认证考试的标准虽高，但我们的学习指南更胜一筹，能帮助你顺利通过 PMP 认证考试。

同时，你的反馈对我们也很重要。如果你在书中发现了什么不妥之处，请发邮件到 support@sybex.com。告知详情。Sybex 为备考者助一臂之力。

祝你在 PMP 考试中一帆风顺。



Neil Edde
认证副总编
Sybex 公司

谨以此书献给我永远的爱人 BB，感谢你一如既往的鼓励与支持。

——蒂米

致 谢

特别感谢伊丽莎白·彼得森，感谢你编辑本书的第一版，感谢你赋予我创作本书的机会。再次感谢你允许我修改和校订本书。

显然，本书完全符合项目的定义，而且，Sybex 的团队是世界上最高效的项目团队，我们合作愉快。我衷心地感谢每一位辛勤努力并为本书的出版做出贡献的团队成员，尤其要感谢希瑟·奥康纳。她的改进建议都是极为正确的。她帮助我分析难以理解的段落，并理顺行文的逻辑。她圆满地履行了项目经理的职责，并协调所有人按照进度计划和项目计划开展工作。

感谢莎拉·勒梅尔、苏珊·伯奇和洛里·纽曼，感谢你们对于细节的关注；另外，我还要感谢幕后的所有团队成员，包括排字员和插图画家斯科特·贝努瓦、校对员劳里·奥康纳，以及艾米·拉斯穆森和南希·瑞迪夫。

技术编辑帕蒂·詹森在审核期间提出了不少专业意见，使本书因此而增色不少。帕蒂耐心地回答了《项目管理知识体系指南》未做明确解释、但我又非常关心的问题，另外，我还在正文部分收录了她的许多颇有见地的评论。谢谢你，帕蒂，感谢你那了不起的工作和杰出的贡献。

此外，我还要感谢克劳迪娅·巴卡，她是本书第一版的技术编辑。没有她对于第一版的贡献，第二版就不可能成功。

如果没有一生的挚友 BB 那一一如既往的支持与鼓励，那么这一切都是不可能的。我爱你，我只愿与你携手共度余生。感谢鲍勃和泰莉，我最好的朋友，感谢你们的支持和祈祷——我始终惦念着你们；感谢你，B&T，感谢你像兄弟一样与我们亲密无间——我们爱你！感谢姐姐吉尔和姐夫约翰，感谢萨姆、普罗米斯和达斯蒂尼，感谢你们在幕后为我呐喊助威；感谢父母，感谢你们培养我的阅读兴趣，我最美好的记忆就是读故事书；感谢我的孩子们：詹森、利亚（我们的养女）、诺艾尔和阿曼达，你们是这个世界上最棒的孩子。另外，我无论如何也不能忘记两个天下最可爱的外孙女——凯特和朱丽叶，感谢你们理解我时间有限不能经常和你们在一起，感谢你们的鼓励 and 热情。

简介

本书适合于任何想参加由项目管理学会主办的项目管理专业人士（PMP）考试的人员。该项认证考试在各商业领域都在不断升温。项目管理学会的会员数量在过去几年里有了迅速的增加，越来越多的机构和组织都开始意识到了项目管理专业人士考试的重要性。

本书假定你已经具备了项目管理的一般性知识，但并不一定是完全遵照《项目管理知识体系指南》（PMBOK）。本书的写作目的就是帮你复习那些你已经熟悉的内容，学习一些《项目管理知识体系指南》上面的术语以便于通过考试。对于那些在项目管理方面没有接受过正式培训但拥有丰富经验的人来说，他们会发现通过本书对于项目管理程序和技术 的描述，能够联想到自己日常所做的工作，并同项目管理知识体系的程序名称和方法对上号。

项目管理学会提供项目管理领域最权威的认证，本书就是完全根据他们的项目管理的程序和方法编写而成的。项目管理的方法有很多，每种方法都有自己的一套术语、工具和程序。如果你了解另一套项目管理方法论，请不要就此认为你就了解了 PMBOK 的程序。我强烈推荐你学习项目管理的所有过程——包括输入、工具和技术以及输出。另外，你还需花些时间来记忆各章节后面的关键术语。有时，对某些术语的定义有充分的理解会有助于你回答问题。花点时间把每一章后面的关键术语都背下来，有时候，只要你知道某个术语的定义，就能把一道题答出来。书中所描述的某些特定事务你可能一直在做，书中谈到的某些方法你也可能一直在用，但是使用的名称却与书中的不同。请记住各个过程的名称，并弄清楚其首要目标。

每章后面都有考试要点提炼，从而突出那些在考试中很有可能出现的考试题目，并帮助你抓住各章的重点内容，从而使你对那些概念有坚实的理解。但是你无法预测考试中会出些什么样的题目，所以，你要完完整整地学完各章节中的所有内容。

就跟考试本身一样，本书也是以过程组和项目活动的自然顺序来排序的。相比较而言，其他学习指导的内容是按知识领域来组织的——比如人力资源管理和沟通管理等。这样在复习备考时容易弄混，不利于理清各个知识领域的内容。

各章后面都有总结测试题。在阅读各章之前，你可以通过这些测试题来检测一下你对该主题内容的了解程度，并找出你需要重点学习的内容。如果某章的测试题你至少能答对 80%，那么你就大可以直接跳过去学习下一章了。如果你达不到那么高的正确率，那就需要重新学习那一章，或者把你不熟悉的部分好好看一看，然后再重新做一下这些测试题。

在学习过程中请不要单纯依赖测试题。考试中将出现的题目与本书中的题目会有所不同。项目管理专业人士考试中有 200 道随机产生的题目，所以，各章后面的测试题不可能涵盖全部考试内容。你必须了解每章内容的概念，还要记住所有的公式。

什么是项目管理专业人士考试

项目管理学会成立于 1969 年，并于 1984 年首次推出项目管理专业人士认证考试。项目

管理学会是美国标准协会的认证标准制定者，还是第一个获得 ISO 9001 认证的认证考试机构。

项目管理学会在全世界拥有超过 100 000 名会员，这些会员来自 125 个不同的国家。各地的项目管理学会分会定期碰面，为项目经理们提供相互交流的场所，学习项目管理的新工具和新技术，或以新的方式应用现有的管理技术。我建议你也加入项目管理学会在你们当地的分会，并在你的专业领域结识其他一些专业人士。

项目管理学会是项目管理领域的领头羊，是享有广泛声誉的项目管理培训机构，其认证得到最广泛的认可。项目管理学会在努力保持并提高该领域的标准和道德规范，此外，还通过各种专业出版物、培训、研讨会、分会、特殊兴趣组及大学来推动项目管理学科的发展。

为什么要参加项目管理专业人士认证考试

通过项目管理专业人士认证考试有如下好处：

- 能证明你的专业成就。
- 能提高你的身价。
- 使你在该领域有更好的发展机会。
- 可以提高客户对你和你们公司的信任度。

证明你的专业成就

项目管理专业人士考试有严格的程序，能够证明你在项目管理领域的成就。该项考试参照项目管理学会出版的《项目管理知识体系指南》，测试你在项目管理方法和实践方面的知识。

你必须在项目管理方面有数年的经验才能参加这个考试，还要经过 35 个小时的项目管理正式培训。你所获的认证能向你的雇主和客户表明，你在项目管理上有丰富的经验和专业知识。这说明你有实际的经验，能够完全掌握项目管理过程和这门学科，能够有效地管理项目，并激励团队取得成功。

提高你的身价

许多行业都认识到了项目管理的重要性以及项目管理在机构组织中的作用。他们还注意到，简单地宣布某高级技师为“项目经理”已经行不通了。就像工程学、信息技术以及其他一些行业一样，项目管理学科也有自己特定的资质和技术。你所获得的认证能够告诉你的潜在雇主，你的技术、经验和学科知识能够使你成功地主持项目，并提高公司的利润。

获得认证能够使你在竞争中脱颖而出。如果你获得了认证，在与一个没有获得认证的项目经理进行竞争的时候，你就很有可能成为首选对象。作为招聘经理，在其他条件都相同的情况下，我必定会选择获得了认证的应聘者，而不会选没获得认证的。对于你的未来雇主，你所获得的认证可以向他表明你已经做出了额外的努力，你花了时间来钻研技术和管理方法，并能应用到实际工作中去。它体现了你对自己的职业发展和自我提高所做的努力，说明你能持之以恒，不断提高自己的专业能力。

在该领域有更好的发展机会

获得项目管理专业人士认证表明你愿意追求职业生涯的成长，为了获得你想要的东西，你会不辞辛苦。你的未来雇主会认为你这样努力考证，说明你精力充沛、追求成功、勇于向前。他们会认为，你在工作中会表现出同样的性格特质，从而使公司走向成功。你获得了认证就表明你是以成功为导向的，有自我激励的态度，这将使你在目前领域的未来职业发展上获得更多的机会，如果你想开拓新的职业领域，你也一样会获得很多的机会。

提高客户的信任感

项目管理专业人士认证不仅能够向雇主表明你在项目管理上有相关背景和实践经验、能够胜任项目管理工作，同时也能够让客户们感到放心，因为他们的项目是由有能力的、经验丰富的项目经理来掌舵的。你的公司可以把你的认证作为一个卖点，能够说服客户把业务交给你们公司，因为你是能够管理好这个项目的。就像潜在雇主一样，客户也希望由具有必要知识和技术的人来主持他们的项目，这样他们才会感到放心。而且，职业道德和个人诚信也是至关重要的考虑因素。那些具备这些理想的人会在工作中表现出他们的职业道德和伦理规范。这些能够增加客户对你的信任，这反过来又会使你在重要的项目上能对他们施加影响。

怎样获取项目管理专业人士认证

你必须具备几项条件才能参加项目管理专业人士考试。项目管理学会已经将认证程序在他们的网站上做了详细的介绍。欲了解相关信息请点击 www.pmi.org，并点击 Professional Development and Careers（职业发展）键，查看认证考试的相关部分。这里有关于认证程序 and 要求的最新信息。

在本书出版之际，你在参加项目管理专业人士考试前需要填写一个申请表格。你可以网上申请，地址是 <http://certificationapp.pmi.org>。你还需要证明你参加过 35 个小时的项目管理课程。这包括大学课堂、研讨会、讨论会或相关培训。在提供的证明里请把你参加的课程的地点、时间和内容都写明。

在参加考试前，你除了填写这些表格并提供你参加过正式项目管理培训的证明外，你还必须满足其他的一些标准。这些标准分为两大类。你需要满足这两类中的一类：

- 第一类是针对那些拥有学士学位的人的。你需要提供证明，随申请表一起提供你的学位成绩单。此外，你还需要填写一张确认表格（可以在项目管理学会的网站上下载）——你在这张表格上应该表明你有 4500 小时的项目管理经验，时间跨度上应该至少有 3 年，但不超过 6 年。
- 第二类适用于那些没有学士学位的人，但是必须具备高中学历或同等学力。你必须在确认表格中证明自己有 7500 小时的项目管理经验，时间跨度为至少 5 年，但不超过 8 年。

在本书出版之际，该认证考试的费用为，项目管理学会长期会员每人 405 美元，非会员每人 555 美元。考试地点是在普罗米中心。你可以在项目管理学会网站上找到离你最近的考试中心。从项目管理学会接到你的申请、批准你的申请表格到参加考试，一般要 6 个月的时间。在考试那天，当你去普罗米中心参加考试时，你得带某种形式的身份证明，比方说驾

照等。考试时，任何东西都不能带入考场。考场会给你发计算器、铅笔和草稿纸。考试结束后，你要把所有的草稿纸交回考试中心，包括你所做的笔记和考试过程中打的草稿。

考试评分工作会在考试结束后立即展开，所以你在考试结束后就能知道自己是否已经通过了。考试时间为 4 个小时，内容为 200 道随机出的考题。考试内容涵盖了以下的过程组和领域：启动、计划编制、执行、控制、收尾以及专业责任。所有没回答的题都将记为错，所以，如果你对某个问题没有把握，最好是猜一个答案。

你获得认证后，每 3 年要获取 60 个职业发展点数以保持认证的有效性。大约一个小时的系统化学习可以转化为一个职业发展点数。项目管理学会网址上详细介绍了什么样的活动能够构成职业发展点数，每项活动大约相当于多少职业发展点数，以及怎样向项目管理学会注册你的职业发展点数，从而保持认证的有效性。比方说，参加一次当地的项目管理学会分会会议相当于一个职业发展点数。

谁应该购买本书

如果你是真的想通过项目管理专业人士考试，你就应该购买本书用于备考。在备考方面，本书是独特的，因为本书按照实际操作中的项目过程从头到尾对你进行辅导。本书把《项目管理知识体系指南》中的各种过程与真实的项目经理在不同的情形下处理问题的场景挂上钩。本书覆盖了项目管理考试的所有方面，并力图包含所有重要的项目管理理念。

如何使用本书以及选配光碟

本书和选配光碟中都有一些测试。前言之后是一个评估测试，用来检测你对考试内容的掌握程度。在阅读本书前请做一下这个测试。这会让你清楚哪些地方还需要温习。评估测试的答案在测试的最后一个问题之后。每个答案都有解释和注释，会告诉你这个内容出现在哪个章节中。

前面提到过，你在学习本书时，每章后面都有测试题，可以检测你对知识的掌握程度。学完每章之后请做一下测试题，并看看你的答案是否正确——正确答案就在最后一道题的下一页。如果哪道题你做错了，请返回头去重新学习相关的章节内容，这样，你下一次回答类似问题时就可以不再犯错误了。在附加光碟中，你还会发现 240 多道自测题。请把它们下载到你的掌上电脑中，这样你就可以快速而方便地复习了。

除评估测试和总结测试外，光碟上还有两个模拟测试。请你像参加正式考试那样认真地做模拟考试题（也就是说，做题时不参考任何资料）。做完第一套考试题后就接着做第二套，以巩固你的应试技巧。如果你 85% 以上的题目都答对了，那你就可以去参加正式考试了。

此外，如果你要外出旅行但你还得备考，那么只要有带光碟驱动器的笔记本电脑就可以了，只要你把光碟带上，你就可以阅读全书了。光碟上的正文文件是 PDF 格式的，所以在任何电脑上都可以使用。

考试大纲

任何认证考试都有自己的考试大纲——也就是出题人想据以确定你的资质能力的考试题目范围。正式的项目管理专业人士考试大纲会在这一部分列出。

 考试大纲随时都会有所变化，项目管理学会不会另行通知。详情请访问项目管理学会网站 www.pmi.org 的认证部分，以确定最新的考试大纲内容。

范围 1：启动

启动领域的考试大纲如下：

1. 确定项目目标。
2. 确定可交付成果。
3. 确定程序输出。
4. 记录项目约束条件。
5. 记录项目假设。
6. 定义战略。
7. 确定绩效标准。
8. 确定资源需求。
9. 制定预算。
10. 出具正式文件。

范围 2：计划编制

计划编制领域的考试大纲如下：

1. 进一步明确项目。
2. 创建工作分解结构。
3. 制定资源管理计划。
4. 进一步明确时间和成本估算。
5. 建立项目控制。
6. 制定项目计划。
7. 计划报批。

范围 3：执行

执行领域的考试大纲如下：

1. 划拨资源。
2. 资源利用。
3. 进度管理。
4. 对进度进行沟通。
5. 实行质量保证程序。

范围 4：控制

控制领域的考试大纲如下：

1. 绩效衡量。
2. 进一步明确控制界限。
3. 采取纠正性措施。
4. 对纠正性措施的有效性进行评估。
5. 确保计划实行。
6. 重新评估控制计划。
7. 对风险触发事件的回应。
8. 对项目活动进行监控。

范围 5：收尾

收尾领域的考试大纲如下：

1. 可交付成果交付验收。
2. 记录经验教训。
3. 推动收尾工作。
4. 保存产品记录和工具。
5. 释放资源。

范围 6：专业责任

专业责任领域的考试大纲如下：

1. 确保正直性。
2. 对知识库进行补充。
3. 应用专业知识。
4. 平衡项目干系人的利益。
5. 尊重差别。

应考建议：

为了使你考试成功，本书特别提出以下几点建议：

- 早点到达考试中心，这样有利于你放松身心，还可以复习一下考试资料。
- 审题要仔细。一定要弄清题目问的到底是什么，不要急急忙忙快速作答。
- 没有回答的题目会被判为错误答案。就算猜个答案也比空着好。
- 如果你对答案不确定，可以采用排除法先把最不可能的答案排除掉，然后回头重新审题，缩小选择范围，试着寻找关键词，以确定正确答案。
- 你进考场时，监考老师可能会发给你草稿纸。找到你的座位后，把所有的公式和考前复习的一些记忆点记下来。这样你就可以放松一些了，因为你在考试中遇到相关题目时就不必再挖空心思回忆那些公式了——你只需要看草稿纸即可。

-
- 请访问项目管理学会网站 www.pmi.org 以获取关于认证考试的最新信息，并找出离你最近的考点。

评估测试

1. 哪一种绩效测量标准说明了完成项目尚需多少预算？
 - A. ETC
 - B. EV
 - C. AC
 - D. EAC
2. 以下哪种压缩方法加剧了风险？
 - A. 赶工
 - B. 资源平衡
 - C. 快速跟进
 - D. 提前量与滞后量
3. 你是沃特威游艇有限公司的项目经理，根据要求，你已经就两个拟议中的项目开展了收益/成本分析。项目 A 的成本为 240 万美元，潜在收益为 1200 万美元，未来运营成本为 300 万美元；项目 B 的成本为 280 万美元，潜在收益为 1400 万美元，未来运营成本为 200 万美元。你应该推荐哪个项目？
 - A. 项目 A，因为执行成本低于项目 B
 - B. 项目 A，因为潜在收益与未来运营成本之和小于项目 B 的相同计算值
 - C. 项目 B，因为潜在收益与执行和未来运营成本之差大于项目 A 的相同计算值
 - D. 项目 B，因为潜在收益与执行成本之差大于项目 A 的相同计算值
4. 以下哪种图表按照出现的频率排列出采取纠正措施的因素，另外，它也是一种柱状图。
 - A. 控制图
 - B. 工艺流程图
 - C. 散点图
 - D. 帕累托图
5. 你被任命为项目经理，负责某牙齿治疗程序的开发和研究。你已经公布了范围说明，并且正在创建范围管理计划。那么范围管理计划的目的是什么？
 - A. 范围管理计划描述并记载了范围基准计划，以帮助进一步制定范围决策
 - B. 范围管理计划分解了项目的可交付成果
 - C. 范围管理计划描述了如何在项目中实现范围变更，以及如何管理项目范围
 - D. 范围管理计划描述了成本和时间估算如何成为项目范围变更的组成部分
6. 项目经理应该掌握的一项最重要的技能是？
 - A. 谈判技能
 - B. 影响技能
 - C. 沟通技能

- D. 问题解决技能
7. 在以下哪一程序中，项目经理对质量有着最大程度的影响力？
- A. 质量计划编制
 - B. 质量保证
 - C. 质量控制
 - D. 质量变更控制
8. 在哪种组织结构中，项目经理拥有最高水平的职权和权力？
- A. 项目型
 - B. 强矩阵型
 - C. 职能型
 - D. 平衡矩阵型
9. 你是心动数字婚介公司的项目经理。目前，你正在筹建一个最新的网站，用以展示一些人的图片和简短的自我介绍。你已经列出了活动清单和资源需求，并且你正计划采用定性历时估算和备用时间设置来确定活动的历时。以下哪项陈述是正确的？
- A. 你正在使用活动历时估算程序的输入
 - B. 你正在使用成本估算程序的工具和方法
 - C. 你正在使用活动历时估算程序的工具和方法
 - D. 你正在使用成本估算程序的输入
10. 作为项目经理，你最近主持了项目团队的首次会议，在会上，所有的团队成员都正式地做了自我介绍。有些团队成员已经在其他的项目中相互认识了，并且在前三周的计划编制程序中已经在与你并肩作战了。以下哪项陈述是正确的？
- A. 只有当所有的团队成员都做过自我介绍并彼此相识后，团队的组建工作才正式启动。这支团队正处于团队组建的风暴阶段
 - B. 团队组建开始于计划编制阶段。这支团队正处于团队组建的风暴阶段
 - C. 只有当所有的团队成员都做过自我介绍并彼此相识后，团队的组建工作才正式启动。这支团队正处于团队组建的形成阶段
 - D. 团队组建开始于计划编制阶段。这支团队正处于团队组建的形成阶段
11. 项目经理在沟通上花费的时间百分比为？
- A. 90
 - B. 85
 - C. 75
 - D. 50
12. 以下各项关于配置管理的陈述都是正确的，除了：
- A. 配置管理要求由变更控制委员会（CCB）来做出所有的批准决议
 - B. 配置管理发挥变更控制机制的作用
 - C. 配置管理描述了项目产品的物理特征
 - D. 配置管理控制对产品特征的变更
13. 以下哪种项目进度计划方法允许条件和可能性分支？
- A. GERT

- B. CPM
 - C. PERT
 - D. CPM 和 PERT
14. 对于那些具有某种程度的不确定性、并在项目初期就需要大规模投资的项目，你应该采用以下哪种合同？
- A. 固定总价合同
 - B. 成本偿还合同
 - C. 一次付清合同
 - D. 单位价格合同
15. 你是幸运星糖果公司的项目经理。你已经确定了可交付成果和需求，那么你要在哪种文件中做记录？
- A. 范围说明，它将被用做范围定义程序的一项输入
 - B. 范围定义文件，它将被用做范围计划编制程序的一项输入
 - C. 工作分解结构（WBS），它是范围计划编制程序的一项输出
 - D. 工作分解结构（WBS），它是范围定义程序的一种工具和方法
16. 以下关于质量计划编制程序中石川图的陈述都是正确的，除了：
- A. 石川图又被称做因果图
 - B. 石川图又被称做鱼骨图
 - C. 石川图是这一程序的一种工具和方法
 - D. 石川图是这一程序的一项输出
17. 收尾程序的关键职能是：
- A. 把经验教训形成正式文件，并向项目干系人发布这一信息
 - B. 执行审计，以证实项目结果符合项目需求
 - C. 正式表明项目已经完结，并向项目干系人发布这一信息
 - D. 开展执行后审计，以记载项目的成与败
18. 项目章程的作用是什么？
- A. 识别并确认项目发起人
 - B. 识别并确认项目的存在，并且为项目调拨组织资源
 - C. 确认项目团队、项目经理和项目发起人的存在
 - D. 描述项目选择的方法
19. 以下哪项绩效衡量标准说明了项目收尾时的预计总成本？
- A. 完工尚需估算（ETC）
 - B. 成本执行指数（CPI）
 - C. 进度计划执行指数（SPI）
 - D. 完工估算（EAC）
20. 根据以下哪个理论，人们会基于对成就、权力或亲和关系的需求而受到激励？
- A. 期望理论
 - B. 成就理论
 - C. 权变理论

- D. X 理论
21. 你是在国外工作的项目经理。据你观察，有些项目团队成员很难适应新的文化。在出国之前，你针对文化差异和该国的风俗习惯提供了培训，但他们似乎仍然无所适从。以下哪项陈述是正确的？
- A. 这是让两个不同国家的人协同工作的结果
 - B. 这种状况就是所谓的文化冲击
 - C. 这是时差错乱和旅途疲劳的结果
 - D. 这种状况就是所谓的全球文化主义
22. 项目管理知识领域：
- A. 包括启动、计划编制、执行、控制和收尾
 - B. 包括九个将具有共性的程序进行整合的不同领域
 - C. 包括五个将具有共性的项目阶段进行整合的不同程序
 - D. 包括计划编制、执行和控制程序，因为这三个程序通常是相互关联的
23. 你是某建筑公司的项目经理，该公司负责修建市政办公大楼。为了判断当前的工作是否符合要求和质量标准，你会定期到施工现场进行勘察。你使用了质量控制的哪种工具和方法？
- A. 绩效测量
 - B. 检查
 - C. 统计抽样
 - D. 预防
24. 关于行政收尾，以下哪项陈述是正确的？
- A. 行政收尾发生在各个项目阶段的末尾以及项目的末尾
 - B. 行政收尾仅仅发生在各个项目阶段的末尾
 - C. 行政收尾仅仅发生在项目的末尾
 - D. 行政收尾在合同收尾之前执行
25. 你是得克萨斯休闲服装公司总部的项目经理。你的项目是建立一套新的人力资源系统。你已经识别了该项目所涉及的风险，并着手开展下一个步骤。下一个步骤是什么？
- A. 你将利用定性和/或定量风险分析来评估风险并对发生概率和影响赋值
 - B. 你将利用德尔菲技术来证实已明细的风险，并进一步识别遗漏的其他风险
 - C. 你必须首先利用定性风险分析，然后再利用定量风险分析来评估风险并赋值概率和影响
 - D. 你将确定用以应对风险的措施，并在风险应对计划中对其进行详细描述
26. 项目发起人让你解决一个难题。CEO 在年度股东大会上宣布，你所管理的项目将在本年年底结束。问题在于，这比原计划的完成日期提前了 6 个月。回过头来纠正她的错误已经太迟了，股东们都已经认定项目会在公布的日期完成。你不得不提前该项目的交付日期。在这一切发生之前，你的最大约束就是预算。为了加快项目的速度，你能够采取什么措施？
- A. 聘用更多的资源，以加快工作进程

- B. 索要更多的资金，这样，你就可以把一个原计划由内部资源执行的阶段外包出去
 - C. 利用谈判和影响技能说服项目发起人与 CEO 进行协商并纠正她的声明
 - D. 分析项目计划，以期快速跟进某些阶段，进而根据经过压缩的进度计划来修改项目计划
27. 在项目会议上，某个问题得到了讨论和解决。期间，与会者开始思忖，为什么这个问题会被视为重大问题。在会后相当长的一段时间里，你收到了一名与会者的电子邮件，说他们改变了主意，不想使用会议上通过的解决方案了，并要求重新研究这个问题。由此可见当初项目会议上是用以下哪种冲突解决方法通过的解决方案？
- A. 面对
 - B. 强制
 - C. 缓和
 - D. 集思广益
28. 你是心动数字婚介公司的项目经理。目前，你正在筹建一个最新的网站，用以展示一些人的图片和简短的自我介绍。你已经为项目委派了职员，并公布了项目团队名录。你正处于哪个程序？
- A. 资源计划编制
 - B. 组织计划编制
 - C. 项目开发计划编制
 - D. 人员招募
29. 以下哪项陈述正确描述了执行程序？
- A. 实施项目计划。
 - B. 实施并分析项目绩效测量。
 - C. 制定项目计划。
 - D. 公布项目计划。
30. 以下各项陈述均描绘了范围定义程序的一个要素，除了：
- A. 将项目的重大可交付成果分解为更小的、可测量的要素
 - B. 支持性细节
 - C. 分解
 - D. 提高时间和成本估算的准确性
31. 以下哪项是启动程序的工具和方法？
- A. 项目选择方法和专家判断
 - B. 项目选择标准和专家判断
 - C. 约束和假设，以及专家判断
 - D. 专家判断和项目章程
32. 你的项目是研究和开发一种新型食品添加剂。你已经准备好向客户交付产品，但你发现，在某种条件下，人们可能会对其产生一点点反应。到目前为止，这种反应还很微不足道，也看不出有什么长期的负面影响。作为项目经理，你应该怎样做？
- A. 什么也不做，因为这种抵触非常微不足道，很少有人会受其影响