

乐凯 PMP 模拟一解析

1.答案：B

相关方有不同意见，影响对“如何使组织收益”的理解，即怀疑项目是否值得投资。

本题定位在相关方知识领域，这些问题需要澄清，归属于管理相关方过程。

P524 页的几个小黑点要熟：引导参与、获得承诺；谈判沟通、管理期望；关注问题和风险；澄清和解决问题。这都是管理相关方参与的工作。

2.答案：A

成本超支，是在做偏差分析，同时，还需要对将来的绩效给出预测，以便相关方决定。

状态报告其实就是工作绩效报告，除了有当前的绩效信息，还要有相关的预测。

3.答案：B

遇到这种已经发生的例外事件的偏差，需要跟主要相关方谈判沟通，管理期望，B 可选。

题目中并没有说到该偏差一定是进度偏差，可能是成本偏差，A 选项不合适。

4.答案：B

组织职位属于相关方登记册中的“身份信息”，首先要先更新相关方登记册，至于通知相关方（沟通）或者与关键干系人期望一致，都是后面的事情。

5.答案：A

$PV=3000$ 万， $EV=3600$ 万， $AC=3500$ 万，进度提前，成本节约，只能选 A。

6.答案：A

客户认为项目经理应该负责，怎么防止这种“误解”，说明需要用相关的东西来证明项目经理确实不能负责了

只能认为当前项目应该已经收尾了，应该看项目或阶段收尾文件，表明项目完工和移交的文件。P128。

7.答案：B

客户有经常延迟付款的情况，在做这个项目的时候如果要确保记录这个信息只能记录在经验教训中。

假设日志是用来记录所有的假设条件和制约因素的，这种延迟付款的信息是过往信息，

只能作为经验教训，而不是基于这个假设认为这个项目也会延迟付款。

8.答案：C

待遇不同，项目没有这笔预算，发起人拒绝谈判，只能采用问题升级程序进行上报。

9.答案：A

评估项目活动现状的会议中发现了一些风险，其实就是在风险审查会议中发现一些风险，应该跟踪和识别新风险，做好监督风险工作。P457

送分题

10.答案：A

首先要了解是否确实不符合需求，可以查看 wbs 词典中的工作描述和验收标准。

11.答案：C

ABD 有明显的错误

A 不能收集类似项目的经验教训来完成当前项目的报告，不符合实际；B 项目经理没有权力重新召集；D 不能交给其他新项目的项目经理。相对来说只有 C 可行，项目经理提供指导，与剩余成员一起完成收尾

12.答案：C

要么是网络环境没有准备好，要么是背景有噪音，要么是干扰多，多人同时发言，很明显的没有规矩，需要基本规则。

送分题

13.答案：A

如果要避免这个问题，应该事先定义清楚 SOW。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。

送分题

14.答案：A

只有 A 提到减轻的做法，才能降低风险评分。

B 接受风险不会让风险评分低于预期，C 转移并没有消除或者减轻风险，D 修改应对计划没有依据

15.答案：A

“哪些资源分配给高层级以及低层级活动”很明显在说不同层次的 RAM 。

送分题

16.答案: C

问题解决, 其中比较关键的一步就是识别问题的根本原因: 1 定义 2 识别 3 方案 4 选择 5 执行 6 验证。

17.答案: A

从哪里可以收集经验教训, P305 页, 回顾会议。

送分题

18.答案: A

题目中向相关方征求意见, 希望了解如何符合新要求, 并不能体现在找不符合新要求的根本原因; 其实是体现了全员参与, 做全面的质量管理 PMBOK275 页。这个点有点偏。

19.答案: C

迭代期内无变更, 如果有新的变更, 应该纳入在产品待办列表, 然后在下一次迭代规划会议上确定是不是纳入到下一代的迭代, 不能选 A, A 说的是迭代待办列表。

20.答案: C

在状态报告 (工作绩效报告) 中要包含的是工作绩效信息。

PMBOK228, 工作绩效信息包括与进度基准相比较的项目工作执行情况。对于使用挣值分析的项目, 进度偏差 (SV) 和进度绩效指数 (SPI) 将记录在工作绩效报告中。

21.答案: A

in case the company trucks are unavailable. “万一, 以备 (不管怎么样都会先准备着)”

按照英文的意思, 应该是 “备用”, 作为冗余部件处理。

22.答案: D

这个题目可以从冲突的顺序上考虑, 项目经理分别沟通没作用, 那么只能采用正式的程序; 也可以从冲突的处理方法来考虑, 合作。

送分题

23.答案: B

三动一分析的题目, 遇到这种问题, 先分析分析。

另外遇到这种绩效产生偏差的问题, 应该是了解原因并, 是否需要采取措施 (如果在控

制临界值以内，未必需要变更等等），然后再做出决定。

24.答案：D

A 是没有什么必要的；B 是被动地等待；C，项目经理没有这个权力；D，根据问题升级程序进行处理。

25.答案：C

项目经理的权力来自项目章程
送分题

26.答案：B

因果图是用来识别根本原因或者主要原因的。PMBOK293 页。

根本原因分析是确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。根本原因分析还可以作为一项技术，用于识别问题的根本原因并解决问题。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。PMBOK292 页。

鱼骨图是做根本原因分析的一种方法。遇到问题查根本原因，如果是查根本原因可以选择用鱼骨图。

27.答案：B

B 的说法其实就是培训的意思。当团队成员缺乏技能，难以适应等等，不应该让别的团队成员决定怎么做，也不能简单地把任务仍给别人，提醒也不合适，应该是给予支持。

28.答案：B

跨多个领域，有大量依赖关系，要准管理好相关方参与和沟通，事先要准备好沟通管理计划和相关方参与计划。

29.答案：A

无论是识别风险，还是定性，其实都要参考组织过程资产。

30.答案：A

可能发生变化，排除总价合同；有范围但是会变，选成本补偿类。
送分题

31.答案：C

“对于投资该项目仍然持怀疑态度”，给出商业论证，证明项目值得投资。NPV 仅仅是其中的一种指标。

送分题

32.答案: B

突然的汇率波动, 未知风险, 用管理储备。

A 的说法不合适, 变更的流程是用来审批变更的, 并没有“吸收额外成本”的作用。“项目经理应该如何”, 问的是这笔钱的出处在哪儿。

33.答案: C

达成和解其实就是要进行谈判的意思, 能谈一定要先谈, 然后 ADR, 最后才考虑起诉。

34.答案: C

采购的是“工时”, 外包合同。

审查什么文件来“确认该信息”和“解决问题”。可以通过合同来确认和解决。

35.答案: C

$EV < PV$, 进度落后。

送分题

丢分天理不容

36.答案: D

本是一个复杂项目, 需求也不稳定, 但是需要快速进入市场, 提供最有价值的功能, 可以“小步快跑”敏捷。

送分题

37.答案: C

项目经理是 A 团队的项目经理, 相关方指示将 A 团队的资源调给 B 团队, 这个不能定位在获取资源, 而是需要管理团队变更。PMBOK345 页, 管理团队是跟踪团队成员工作表现, 提供反馈, 解决问题并管理团队变更。

38.答案: A

资源不足, 其他的条件类似, 要特别关注进度。

送分题

39.答案: C

当前项目即将结束, 不管怎么说, 按照收尾的步骤, 首先获得验收。

送分题

40.答案: B

商业论证没有确定, 而且目标似乎无法事先, 应该与相关方沟通可实现的目标, 或者说可行的目标是什么。A 和 D 的做法其实已经认为项目可以启动了, C 的做法不可取, 不能只是应付管理层。

送分题

41.答案: C

目前公司的财务官的沟通需求不符合当初的沟通管理计划, 相对来说 C 比较好, C 是在做沟通需求分析, 如果又必要, 则根据当前的沟通需求修改沟通管理计划。

42.答案: B

验收之前, 需要为一个关键活动寻求批准, 主管部门的批准和项目活动之间是一种典型的外部依赖关系。

43.答案: D

可能会反对这个要求, 可以视作一个风险。识别到一个风险, 首先更新风险登记册。

送分题

44.答案: A

商业论证之后就是制定项目章程。项目章程的确立代表了项目的正式启动。

送分题

45.答案: D

虽说超负荷, 但并没有提到冲突, 只提到新成员加入, 那么是形成阶段。

送分题

46.答案: A

拒绝接收是问题, 返工可能导致延迟是风险。

47.答案: C

在没有其他限制的条件下, 了解情况就是合作的态度。

48.答案: C

延期了, 先分析是否能够通过进度压缩赶上进度。典型的“三动一分析”。另外, 进度落后先想办法纠正。

送分题

49.答案: B

遇到问题，先评估影响，先分析分析，不要盲目行动，三动一分析的题目选分析
送分题

50.答案: D

变更题，评估了影响之后，将评估结果提交给 CCB。1 记录 2 评估 3 提交 4 更新 5 通知
送分题

51.答案: D

资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。P318。

52.答案: A

若要帮助改善与该相关方的沟通

沟通风格评估：规划沟通活动时，用于评估沟通风格并识别偏好的沟通方法、形式和内容的一种技术。常用于不支持项目的相关方。P375。

送分题

53.答案: D

这里的测试是指供应商的 QC。

A 说的是要测试，直到合格为止，但是交付日期是不允许延期的。

B 的翻译有点问题，英文的原意是“这两个供应商可以不用测试”

C 项目经理是甲方，应该是供应商自己内部协调资源

54.答案: D

相关方不支持，要么管理相关方参与，要么审查相关方参与计划。

55.答案: A

经常发生这种行为，屡教不改，需要问题升级。

56.答案: D

查阅哪一份文件，是问的收尾的输入。组织过程资产中有项目或阶段收尾指南或要求，P126。

57.答案: D

采购有争议, 首选合同, 没有合同可以选择 SOW。工作说明书的内容包括: 规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。

送分题

58.答案: B

识别潜在的挑战, 其实就是识别风险, 相对来说 B 比较合适, 识别风险的工具。

识别 XXXX 的潜在挑战, 其实就是识别风险, 只有 B 能靠得上风险识别的工具。

59.答案: A

缺陷补救是变更的一种, 如果要确保符合要求, 走正式的变更流程。

60.答案: C

为什么要对变更进行控制? 因为变更影响相关的基准。如果变更没有影响任何的项目管理计划和基准, 那也就不存在所谓的“变更”。

61.答案: C

每个部门的具体需求不能引起其他部门的兴趣。需求收集的工具, 引导, 协调跨部门需求和相关方差异。

送分题

62.答案: B

额外范围的工作, 那么需要查阅变更管理计划。

63.答案: D

变更虽然可以口头提, 但是不能口头确认, 应该走变更流程。

送分题

64.答案: D

质量测量指标可以用来确认符合还是不符合一致。

送分题

65.答案: C

遇到问题, 先了解原因是什么。

D 选项, 相关方参与度评估矩阵只有 5 种参与程度, 这些参与程度不能用来判断相关方需要不需要参加会议。

66.答案: A

风险厌恶其实就是“规避者”，风险追求就是“冒险者”，“团队的差异很大”（相关方的风险偏好的差异）会带来风险。

67.答案: B

只有 B 是组织过程资产。

送分题

68.答案: C

存在范围蔓延需要补流程，C 比较合适

D 中的更新风险管理计划不对，而且范围蔓延已经客观存在，并不是风险。

69.答案: D

沟通问题，选择审查沟通管理计划、查阅沟通管理计划、也可以制定沟通管理计划。

沟通应该进行沟通需求分析、沟通风格评估、沟通技术和方法，而不是去要求客户或者自己决定。

70.答案: B

开会会议本就是获得承诺，如果没有办法参加，要提前与相关方沟通。A 不太现实，C 会有发送会议纪要起不到作用，因为相关方没有参与。D 即便获得承诺，相关方没有参与，也会带来风险。

71.答案: C

公司重组导致团队变化，先识别相关方。

A 选项如果改成审查商业论证是可以选的，但不是和新的成员确认商业论证。

72.答案: A

若要管理相关方的期望

管理相关方参与，需要引导，其他选项都明显不正确，不能修改项目章程，不选 B，不能删除，也不能忽视。

73.答案: B

遇到问题先了解原因，先分析分析，总不会错。三动一分析的题目。

送分题

74.答案: D

变更获得了批准, 后面一步就是更新。

送分题

75.答案: A

分发文件, 别人未收到, 典型的沟通问题, 看沟通管理计划。

送分题

76.答案: B

地震是未知风险, 应该使用管理储备。

送分题

77.答案: B

范围明确用“总价”, 范围会变用“成本”, 没有范围用“工料”(短期项目), 甲方的角度, 比较适合用成本加激励费用合同。

78.答案: B

如何才能就可交付成果达成一致意见, 四个选项中, 能达成一致意见的工具只有“引导”。另外“就可交付成果达成一致”其实就是“定义范围”。工具, 人际关系技能中的引导, 协调相关方差异, 达成一致 PMBOK153 页。

79.答案: C

项目经理刚刚加入这个项目, 现在有一个相关方威胁要停止该项目。先了解相关方的权力和利益进行了解。

80.答案: D

项目正在创建项目章程的时候, 还在启动阶段, 只能通过项目章程来了解, 这个时候还没有资源分解结构, 相关方登记册中也没有团队的相关信息。PMBOK81 页项目章程确保相关方在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

81.答案: B

虚拟团队, 误解, 很明显的沟通问题, B 其实说的就是规划沟通。对应的工具是沟通需求分析。

虚拟团队的问题, 基本就是沟通问题。

送分题

82.答案: C

需求跟踪矩阵确保需求文件中批准的每个需求在项目结束时都能交付, P148 页。需求跟踪矩阵也是控制范围的一个重要输入。“需求跟踪矩阵有助于探查任何变更或对范围基准的任何偏离” PMBOK169 页

83.答案: A

由于设计的变更, 导致了“质量问题”而返工。变更流程没有处理好, 要审查是否相关的质量管理计划是否已经经过更新。

84.答案: A

“最终报告”是收尾的输出。客户不管出于什么原因, 保留了验收文件, 那么项目验收尚未完成, BCD 都错在直接分发了最终的报告, 只有项目完成验收之后才能分发报告。

85.答案: B

B 说的就是虚拟团队的优点。“为项目团队增加特殊技能, 即使相应的专家不在同一地理区域” PMBOK333

86.答案: B

这个题目有两种理解: 1. 供应商得知他们的系统可以用于其他的公司, 那么由于竞争关系会带来威胁; 2. 供应商得知他们的系统可以用于这个公司的其他产品, 那么会带来机会。从选项来看, 比较偏向于第二种。

但不管是威胁还是机会, 都应该先更新风险登记册或者查阅风险登记册。

87.答案: D

要求增加需求, 应该要做控制范围, 而不是收集需求。要增加功能, 走变更流程, D 是变更的第二步, C 选项错在团队认为无法实现需求, 不可行, 另外, 只是审查了范围, 在 PMBOK115 页主要是评估对三大基准的影响。

88.答案: A

在解决集中办公或虚拟团队的团队建设问题方面, 沟通技术至关重要。它有助于为集中办公团队营造一个融洽的环境, 促进虚拟团队 (尤其是团队成员分散在不同时区的团队) 更好地相互理解。如: 视频会议、音频会议、聊天软件等。PMBOK340

89.答案: A

预算 10 万, 预计少用 1 万, $EAC=9$ 万。

送分题

90.答案: C

“若要解决这个问题”

信息模糊, 存在风险, 可以考虑预留应急储备。B 是一种估算方法, 并不能解决这个问题, 题目主要是要求处理风险, 另外既然信息模糊也就无法获得最悲观、最乐观、最可能的时间。

91.答案: C

变更走变更流程, 让 CCB 来决定。当题目中涉及需要不需要走变更的时候, 应该铁面无私走变更。

送分题

92.答案: D

“项目计划” 中规定只在收尾阶段执行质量保证。而管理质量应该是在整个生命周期的过程中定期开展。

PMBOK288 “本过程需要在整个项目期间开展”。

93.答案: C

确保有效沟通是“沟通”方面的, 并获得相关方的批准是“相关方方面的”。同时符合这两个要求的是 C, 管理沟通和管理相关方均需要这两个输入。

94.答案: D

“可能”会降低质量, 是一个风险, 记录在风险登记册。

送分题

95.答案: B

收尾的步骤, 先做 B。项目需要获得客户和发起人的验收。

送分题

96.答案: D

风险中立的态度, 风险概率 x 风险影响之和。

送分题

97.答案: A

更换沟通技术, 会导致沟通管理计划的变更, 需要参考变更管理计划走变更流程。

送分题

98.答案: B

如果解决整个风险,那么要想办法规避掉, B 其实说的是换一种运输方式,是规避中的“改变策略”。至于更换供应商需要走变更, B 优先于 A 先做。

99.答案: C

可以看成是冲突管理题,用合作的态度来处理,其他的选项可以直接排除。

送分题

100.答案: B

开工会议的内容,传达目标,明确角色和职责等等。

101.答案: D

“报告结构”就是汇报关系,看资源管理计划中的项目组织图。

102.答案: D

变更需要走变更流程, D 是变更流程中的三步, C 虽然说到评估,但是评估主要是评估变更带来的影响。

另外注意题目中的“签发”这个说法,在最近的考试中,“签发”理解为“提交”比较合适。

103.答案: B

本来不是相关方应该是先更新到相关方登记册,但是这个题目的选项选 B 比较好,相关方应尽早参与,因为意见是不可或缺的。C 错在不需要修改变更请求, D 错在这个相关方只需要参与这一个变更。

104.答案: B

另一次会议的“成本效益分析”比较关键,可以判断之前的会议中讨论的是总体里程碑和颗粒度比较大的可交付成果,在启动阶段,而这次的会议其实是在做商业论证, B 是商业论证的目的。

105.答案: D

团队章程为团队应如何决策、举行会议和解决冲突提供指南。P347。先审查管理冲突的输入团队章程。从顺序上来说,这个是第一步。

106.答案: C

这个题目跟变更没有关系, 其实是说取消了一个项目, 下一步应该收尾, 先做 C。A 和 B 跟题干无关。

107.答案: D

题目描述的是一个机会, 而且对组织将有长期的效益, 开拓。

送分题

108.答案: A

“新的关键用户接受项目可交付成果的培训之后”, 新用户的培训不在原先的范围内, 需要走变更流程。这个题目不要选 D, 资源管理计划中的培训策略是针对团队的培训。

109.答案: B

关键字, 高层级需求, 到项目章程中找。

送分题

110.答案: B

遇到问题, 先分析原因, 然后再确定合适的行动。

定义问题, 识别根本原因 (B), 生成方案, 选择合适的方案 (C), 执行方案, 验证

送分题

111.答案: C

数据收集不足, 不符合质量管理计划, 那么质量管理计划本没有问题, 计划本身没有问题就不要去“刨祖坟”, A 和 D 都不要选。

遇到问题, 先分析原因, 然后再确定合适的行动。按照问题解决的步骤去处理, 未必需要上报到发起人。

112.答案: B

培训, 已经是很明显的预防成本了。这个题目里面涉及到预防成本中的培训和设备。

要注意的是设备虽然是用来测试的, 但是现在并没有进行测试这个工作。只是单纯地说采购了设备。

113.答案: A

之前未识别到, 怎么来防止给项目带来障碍, 首先要更新相关方登记册, A 审查相关方登记册也可以。

C 和 D 都需要基于最新的相关方登记册

114.答案：C

类似的项目中发生过，但是组织过程资产中并没有记录，要解决这个问题，事先应该做 C。

送分题

115.答案：D

ABC 三个选项都不合适，现在不涉及到停止付款，采购管理计划也没出什么问题，也不涉及到范围变更，延迟提交状态报告只能说带来一些风险。

116.答案：B

项目所需的功能没有包含，说明从最开始的定义范围开始，范围就没有定义完整。

117.答案：A

定量分析，说明已经作为风险，风险发生了通常是直接应对，但是以风险管理计划为指南，指导应对也没什么问题，本质还是风险发生了之后的处理。

118.答案：D

客户担心，其实还是相关方的管理，处理相关方有关的潜在风险和关注点。P524。

送分题

119.答案：B

虚拟团队的问题，审查沟通管理计划。虚拟团队的问题多见的是沟通问题，也有少见的冲突问题，选项中倒没有出现解决冲突的说法。

送分题

120.答案：C

三动一分析，首先分析影响。

设备的价格上涨了一半，进行成本效益分析，比较可能的成本和预期的效益，再进一步作出决定。

121.答案：B

如果防止相关方的担心，应该让相关方尽早参与，评审相关方的参与过程并调整计划。WBS 中只说明了谁负责，但是没有说明与哪些相关方有关，而且检查 WBS 并不能打消别人的顾虑，这个题目还是应该归属在相关方知识领域。

122.答案: C

题干中并没有说缺席是因为别人不支持, 或者相关的策略无效, 只是描述了这样一个情况, 不需要修改相关方参与计划。应该与相关方保持沟通。

123.答案: A

确信供应商正在做范围以外的工作, 最好先一起审查范围说明书, 可以通过审查避免不必要的变更, 或了解变更的原因。如果有必要, 确实需要增加范围, 再走变更流程。

124.答案: B

这种情况是一个存在的问题, 首先更新问题日志。当题干中遇到更新问题日志, 更新风险登记册, 更新相关方登记册的时候, 要特别注意是否存在新问题、新风险、新的相关方, 如果确实存在, 更新或记录是第一步。

送分题

125.答案: B

PMBOK77 页。项目由项目以外的机构来启动, 如发起人、项目集或项目管理办公 (PMO)、项目组合治理委员会主席或其授权代表。项目启动者或发起人应该具有一定的职权, 能为项目获取资金并提供资源。

126.答案: A

变更获得了批准, 做第四步, 更新。

送分题

127.答案: C

既然知道概率和影响, 那么就代表是已知风险, 已知风险发生了直接应对, 只有 C 符合。

128.答案: D

当前项目如果要能提高未来项目的绩效, 只有经验教训类或组织过程资产类。

送分题

129.答案: B

遇到问题, 先查原因。三动一分析的题目。

130.答案: A

把其他因素固定在基准值, 只考虑一个因素的影响大小, 就可以看出谁的影响最大。

送分题

131.答案: B

测试和文件可能包括专门的核对单和详尽的需求跟踪矩阵。P296。既然有遗漏的产品需求,可能会导致测试与评估文档的更新。最佳的选项是提交变更请求,但没有这个选项,也看不出是已知的风险。

132.答案: C

“需求跟踪矩阵中需求”和“用户需求”无关,也就是需求没有价值,找不到对应的业务目标,需求跟踪矩阵没做好。

A 选项的下次参加无法解决当前的问题, B 开发人员一般不直接参与与用户的收集需求, D 目前还在收集需求阶段,不涉及到基准的变更

133.答案: A

采购问题以合同为依据。

送分题

134.答案: B

类似项目,用类比估算。类比估算用于早期,信息不明朗的时候,而且题目中说到了“类似项目”

送分题

135.答案: B

销售经理已经对项目产生了影响,项目经理感到很吃惊,事先应该做好相关方的识别工作并规划参与。

相关方问题,事先做好三个早:早识别、早分析、早参与

136.答案: D

已知风险发生了,查询风险登记册,直接应对

送分题

137.答案: D

识别最佳事件,形成改进意见,不要说不会,不会可以学。专家判断需要有历史项目经验。

138.答案: A

其实就是一个简单的管理相关方期望。

139.答案：A

制定项目章程的输入组织过程资产，先参考输入。

送分题

140.答案：A

若要拉回正轨，只能进度压缩，重新分配就是调资源，包括对关键路径增加资源赶工，或从非关键路径上分配资源。关键路径上压工期，非关键路径上抽资源。

141.答案：D

客户要求提前交付，改变了进度基准，要走变更流程。

142.答案：B

这个题目是典型的带着方案去汇报。遇到问题先定义问题，分析根本原因，然后就要考虑相关的方案。

题目中存在的是问题，而不是识别出了风险。

143.答案：A

A 比较合适，BCD 可以简单排除。

送分题

144.答案：A

审查个人成就，其实就是个人和团队评估，有利于增进团队成员间的理解、信任、承诺和沟通，在整个项目期间不断提高团队成效。P342。

145.答案：D

这个题目不是风险，而是已经导致了项目的搁置，搁置是一种很严重的情况，目前项目处于“中止”状态，必须上报给发起人。

146.答案：B

发起人要密切关注，那么应该做好管理沟通，管理沟通的工具，项目报告发布。

147.答案：B

发现问题的时候资源已经解散了，那么在解散资源之前其实问题还没发现，也就谈不上根本原因分析或者走变更流程。

在解散资源之前，要通过客户的验收，确保能顺利收尾。

148.答案：A

不具备相应的知识，那就培训。

149.答案：D

实际的进度和成本都有可能发生变化，但是不变的是基准，是比较的依据，基准要变也需要走变更流程。

送分题

150.答案：B

管理团队的工具，人际关系技能中的影响力，适时影响相关方的能力，对保证项目成功非常关键。P350。

151.答案：D

本题意识到的是一个风险，先更新风险登记册。

152.答案：D

两个团队之间的互动，应该用沟通管理计划来描述。

送分题

153.答案：B

由休哈特提出并经戴明完善的“计划—实施—检查—行动 (PDCA)”循环是质量改进的基础。P275

送分题

154.答案：B

风险未发生，要取消相关的储备，对应工具储备分析。应该根据实际情况，动用、减少或取消应急储备。

155.答案：C

采购有争议，首选合同，如果没有合同，可以看作为合同一部分的 SOW。

送分题

156.答案：B

很明显的关键字，信息偏差。

送分题

157.答案：A

知识管理的重点就是营造一个信任的氛围，另外全过程都要总结。

送分题

158.答案：A

项目章程中包含的就是高层级的、总体的、项目层面的、战略层面的。

送分题

159.答案：C

质量报告的输入是质量控制测量结果，绩效报告的输入是工作绩效信息，少见的纯 ITTO 题。

160.答案：D

变更应该走流程，D 是流程中的评估影响。1 记录 2 评估 3 提交 4 更新 5 通知。

送分题

161.答案：D

快速跟进的定义就是把原本顺序进行的改为至少部分并行去做。

送分题

162.答案：D

核实可交付成果的过程中发现问题，而且是由于标准出现了问题。规划质量定标准，应该用哪个规划过程，很明显的规划质量。

送分题

163.答案：B

本题虽然说确保有效的沟通，但是问题不在于沟通，在于变更流程。变更流程中也包含了沟通。A 的说法不正确，变更必须遵守的是变更管理计划。

164.答案：C

变更没有经过流程就直接做了，导致高级管理人员认为软件不符合要求。若要避免这个问题，应该遵循变更流程。

送分题

165.答案：C

PMBOK432, 如果活动的持续时间、成本或资源需求是不确定的, 就可以在模型中用概率分布来表示其数值的可能区间。

166.答案: D

项目经理负责确保按项目风险管理计划所规定的频率开展风险审计。P456。

送分题

167.答案: A

经验教训应该全过程收集。

送分题

168.答案: C

报告不包含相关的信息, 很明显的沟通问题, 更新沟通管理计划或者审查沟通管理计划。

送分题

169.答案: A

成功的项目需要强有力的领导技能, 领导力是领导团队、激励团队做好本质工作的能力。领导力对沟通愿景及鼓舞项目团队高效工作十分重要。P350。可以稍微关注一下: 影响力和领导力的相关内容。

170.答案: C

题目很明显在于相关方参与度不够, 应该管理相关方参与, 解决问题, 满足要求。

送分题

171.答案: A

没有哪个计划是风险管理计划的组成部分, 既然是一个主要需求, 关注一下需求管理计划, 这套模拟里面最烂的一题, 没有之一。出题人的水准真是一届不如一届, 满嘴胡言乱语。

172.答案: A

遇到问题, 先记录在问题日志。

送分题

173.答案: A

可能影响有效的信息报告的因素, 沟通管理计划中的“来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素”。

PMBOK377

174.答案: B

A-B-E=14 天, C-D-E=15 天。

送分题

175.答案: C

很典型的相关方管理的题目, 获得支持先要了解期望, 管理相关方参与。

注意题目的问题, “如何确保”, 需要提供的是解决方案而不是简单地记录在问题日志。

176.答案: A

新的相关方出现, 先更新相关方登记册。

送分题

177.答案: C

变更需求经过变更流程, 现在供应商是乙方, 乙方项目经理提交变更请求给 CCB。这里的发起人是提出这个变更的相关方。

B 应该是先提交变更请求, 至于这个变更是延长工期还是增加资源赶工, 这个具体的措施。D 的提交对象有误。

178.答案: C

项目管理计划需要主要相关方的批准, 发起人是其中之一, 如果要防止延迟启动, 也要及时发送, 快速获取反馈。

179.答案: B

问题的原因在于项目经理的行业经验优先, “无论项目经理如何记录和跟踪生产问题, 生产问题都没有得到解决”, 除了 B, 其他都不能解决这个问题。

180.答案: D

考虑到风险和不确定性, 使用三点估算。

送分题

181.答案: B

测试要求, 其实就是如何控制质量, 查质量管理计划。

送分题

182.答案: A

本题目中要解决的问题是发起人跳过项目经理直接跟团队成员讨论进展, 需要查阅沟通管理计划。

送分题

183.答案: B

开工会议的目的, 传达目标, 获得承诺, 明确角色和职责, 认可项目管理计划。

送分题

184.答案: D

没有收到什么信息, 沟通问题。

送分题

185.答案: D

解决方案准备部署, 希望开会获得批准, 结果未能通过, 之前没有做好沟通, 需要规划好指导委员会什么时候, 需要了解什么信息, 保障顺利部署。

186.答案: A

这个题目很明显需要从风险的角度去选择, 没有 C 这个说法, 评估风险的概率或影响在定性, 如果要量化出风险敞口也是在定量。按照顺序来说, 先定性, 后定量, 再规划应对。

187.答案: C

C 是比较好的做法, B 和 D 可以直接排除, A 的提醒没有 C 有效果。

188.答案: C

要确定原因, 其实就是追溯问题的来源, 用石川图。

送分题

189.答案: C

可能延迟, 是一个风险, 风险管理计划是风险管理的指南, 审查风险管理计划也可以。

190.答案: A

客户验收整个设备, 而不是某个可交付成果, 只能选择在项目或阶段收尾了。

送分题

191.答案: B

不要查询变更管理计划, 变更流程并没有出现问题而且变更也获得了批准, 这个题目已经跟变更流程无关了, 遇到这种情况, 项目经理无法解决, 上报。

192.答案: A

通过认可和奖励体现价值, 别人就会受到激励。PMBOK342 页。

送分题

193.答案: B

检查、测试、破坏性测试, 都是评价成本。

送分题

194.答案: B

具体的人, 负责什么, 用 RACI 比较好一些

195.答案: D

A 的问题在于应该是项目经理负责, B 的问题在于变更的批准不由团队决定。

送分题

196.答案: C

开工会议, 让相关方参与是为了获得承诺。

送分题

197.答案: C

采购中的争议, 首选合同, 次选 SOW 。

198.答案: B

在制定商业论证的时候未考虑, 那么就需要及时考虑, 发起人主导着启动过程。项目经理不能修改, 但是可以建议。

199.答案: C

控制质量输出, 核实的可交付成果。

送分题

200.答案: D

若要避免, 需要需求跟踪矩阵, 保证需求都有价值, 都得以实现。

乐蜀PMP培训