

# 乐凯 PMP 模拟二解析

## 1. 答案: D

进度落后, 要求想办法维持基准。那么首先先要分析一下可能的方案有哪些。

B 中的问题在于压缩进度的前提是不改变范围, 应该先在这个前提下考虑 D, 如果 D 实在没有办法做到, 再看是否允许缩减范围

送分题

## 2. 答案: B

担心尚未考虑到某些结果, 也就是还要进一步去识别风险。这个时候可以借助专家判断来识别风险。

A 说的是问题, C 头脑风暴不用来选择解决方案, 是一种畅所欲言的方式, D 是在做定量风险分析。

## 3. 答案: B

需要启动一个新项目, 但是可用资金很少, 可以通过商业论证, 说明项目是值得投资的。

送分题

## 4. 答案: C

当题目中没有帕累托的时候, 按照第六版的 PMBOK293, 可以石川图查主要原因。

送分题

## 5. 答案: C

确定改进的方面, 使用工具“质量改进方法”。质量改进方法中的六西格玛。精益六西格玛整合了精益和六西格玛两种方法, 包括精益改善等等。

## 6. 答案: D

相关方有抱怨, 属于相关方知识领域, 排除 A 和 C。相关方的抱怨属于问题而不是风险, 问题应该记录在问题日志, 并通过监督相关方参与来修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目。

送分题

## 7. 答案: D

本应该做好确认范围，验收每个可交付成果，提高收尾成功的可能性。

送分题

8.答案：C

如果是不愿意使用，那么需要解决问题，管理相关方参与；如果是不会用，则需要培训。A 和 D 明显不正确，B 重新发送没有意义，应该先了解为什么会出现这样的问题，如果有必要则培训。

9.答案：C

“需要哪些部门资源”的信息没有，也就是说需要知道如何识别资源，应该看资源管理计划。

组织结构图，即便是说的组织分解结构 OBS，也只能看某个部门需要承担的职责。

10.答案：C

新的交付日期需要走变更流程，让 CCB 批准；相关方参与计划和风险管理计划都不需要修改，题干中没有体现这两个管理计划有问题；出现这个问题，与相关方沟通，管理相关方期望比较合适，通过谈判和沟通管理相关方期望 PMBOK524 。

11.答案：B

要确保未来的项目中不会发生这种情况，需要形成经验教训或组织过程资产类，供未来的项目参考。

送分题

12.答案：C

地理位置分散，需要快速完成问卷调查。

送分题

13.答案：C

变更需要走变更流程。目前已经开始变更的实施，需要停止变更的实施，补变更流程。

送分题

14.答案：A

遇到问题，先可以先查原因，然后确定解决方案。不需要直接上报给发起人。

送分题

15.答案：C

题干的意思表明，涉及到规模和成本很大的变更时，审批的流程有问题。  
因此，在变更管理的流程上应该让相关方尽早参与。C说的就是让相关方参与变更流程的设计，至于具体怎么设计倒不是重点，重点是要他参与，避免这个问题。

16.答案：B

“为了确保风险应对措施的有效性”，风险审计。

送分题

17.答案：A

不能简单的看比较这种故障的成本，还需要综合考虑所有非一致性成本。

A选项非常猥琐，没有说做，也没有说不做，只是说需要考虑外部，其实也是三动一分析的题目。

18.答案：C

相关方参与计划中包括期望及当前的相关方参与水平。要确保充分参与，需要了解所需的参与水平是什么。

见讲义第一个小黑点：关键相关方的所需参与程度和当前参与程度

19.答案：C

变更需要走正式的变更流程。失效模式与影响分析是找出所有潜在的失效模式，并分析其可能的后果，与变更无关。而且C说的是做整个变更流程，包括1记录2评估3提交4更新5通知

20.答案：B

题目描述的是项目章程中的内容，要分析详细的需求，需求收集的输入：项目章程。

送分题

21.答案：C

要求立即开始一个新项目，第一件事情就是要制定项目章程。

送分题

22.答案：C

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。P292。

送分题

23.答案: B

遇到问题, 做纠正措施, 走变更流程。C 选项中不能直接更新相关的基准, 需要走变更流程。

送分题

24.答案: C

“有许多国家的消费者将使用该产品”是一个假设条件, “开发团队将在不同的地理位置工作”是制约因素, 需要审查相关的假设条件, 制约因素。D 只是说了协作问题, 没有解决消费者多的问题, A 和 B 已经是很具体的工作了。

25.答案: C

敏捷方法用用户故事来描述需求, 如果没有满足, 需要了解需求和期望, 重新编写故事, 再根据优先级判断, 是否放入下一个迭代中。

26.答案: B

立法发生变化, 会给项目带来风险, 先识别风险。

目前并没有体现项目出问题或者已经延期, 不需要选 C; A 选项已经是规划风险应对, 而且也没有头脑风暴这个工具。

27.答案: D

通过需求跟踪矩阵先确认是否是从前讨论过的需求, 是否在范围内, 另外, 新需求是否有对应的业务目标。

验收标准是指可交付成果的验收标准。现在题干体现的是新需求, 新需求应该没有对应的可交付成果, 也就没有验收标准。

28.答案: D

制定项目章程的时候发现问题, 不符合商业论证的要求, 先开会分析可行性, 再做决定。

A 和 B 都纳入了项目章程, 代表要做; C 代表不做。都需要经过分析才能得到结论。

29.答案: C

“计划包括特定产品的事项和特征”是特性方面的, 这是质量; 功能多与少, 这个是等级。

项目经理及项目管理团队负责权衡, 以便同时达到所要求的质量与等级水平。

PMBOK274

30.答案: B

“项目组合经理倾向于。。。项目组合经理坚持认为他们有权。。。 ” 相关方的问题，先就在问题日志。

31. **答案: A**

在项目开始的时候，发起人就宣布资金比计划少 5%。四个选项中，比较好的选项就是在这个时候考虑范围的问题。在这个阶段还没有获取资源，减少资源也会带来更多问题，现在也没有考虑应急储备，详细的进度计划也还没有，也不能通过进度来确定删除什么范围。

32. **答案: A**

要管理沟通渠道，其实就是要做好规划沟通。

送分题

33. **答案: C**

结束项目或阶段的输出，组织过程资产更新中的项目或阶段收尾文件， P128。

送分题

34. **答案: B**

相关方发生变化，先更新相关方登记册。

送分题

35. **答案: A**

“发生进一步质量问题的可能性很高”，有风险，先更新风险登记册。

送分题

36. **答案: A**

相关方意见不一致，需要协调相关方的差异，用引导的方法来。确保参与者有效参与，互相理解，考虑所有意见，按既定决策流程全力支持得到的结论或结果。选项 B 分别开会，起不到协调相互差异的效果。主要是要协调差异。

37. **答案: C**

免费软件用作商业用途带来风险，需要通知相关方；已经使用了免费软件，存在风险，需要评估风险，另外及时购买。

38. **答案: B**

团队成员的角色和对应的职责，在资源管理计划中查。如果题目中说到的是明确的知识领域的角色和职责，到对应知识领域的管理计划中去查，比如风险管理计划。

送分题

39.答案：A。

相关方知识领域的题目，主要是需要管理相关方的期望，四个选项中，B 是在做管理相关方参与

40.答案：A

收集需求的时候，确实不是所有的需求都能满足或者都需要做，后面会与相关方就范围达成一致，做好定义范围，但是当前还是要记录所有需求的。需求文件中记录的是单一需求，其实就是低层级需求。

41.答案：A

经验教训要全过程总结，也需要尽量让所有相关方参与总结经验教训。

送分题

42.答案：C

相关方对项目进展有疑问，相关方有顾虑，担忧等问题的时候，都要做好相关方管理。B 这个做法只是就问题纠结问题，没有从源头去解决问题。这次解决了，下次可能还会出现。

43.答案：A

定量风险分析之后，也需要更新风险登记册，记录量化出来的风险敞口。

44.答案：B

交互式沟通效果最好，题干没有其他限制，优先选择交互式沟通。

送分题

45.答案：B

变更需要做变更流程，讨论变更，确定影响是第二步评估。目前得不到 A 的结论，C 不需要管理层参加，变更由项目经理负责，D 直接拒绝了变更。

送分题

46.答案：D

相对来说，只能选择 RAM 来说明角色和职责，避免责任不清。PMBOK 第六版没有人员配备管理计划，项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系，没有现实角色和职责。

送分题

47.答案：B

A 是直接找供应商，D 明显不正确，PMO 不做这些批准，C 中的风险管理计划有问题，风险不会记录在风险管理计划中。

48.答案：D

要保持健康的现金流，需要对成本做好挣值管理。

49.答案：D

忽略了功能，希望增加该功能，应该是在实施整体变更控制过程。

送分题

50.答案：D

强迫命令的特点：推一方。

送分题

51.答案：C

供应商经常延迟，要解决这个问题，以合同为依据，去做控制采购。

C 的不足在于出现了一个特殊的采购经理，但也比其他选项要好。

52.答案：B

注意，要求变更请求的提出者提交变更，这里的提交是提交给项目经理，第一步。

送分题

53.答案：A

变更需要经过变更流程，生成变更请求是第一步记录。

送分题

54.答案：D

团队成员在其他场合了解到了发起人的新期望，项目经理需要与相关方沟通，了解相关方的期望并加以管理。

沟通管理计划是团队用来给其他相关方沟通的依据，不是用来约束相关方的。

送分题

55.答案: B

“在规划阶段即将结束时，项目经理为项目启动大会准备了一份会议议程”，规划阶段已经结束，还未开启动会议，这个时候不要制定相关方登记册、项目章程。B 正确，启动大会的目的就是传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责，最终认可项目管理计划。

56.答案: A

垃圾题目，A 是转移，B 和 C 对这个天气不稳定的风险起不到主动管理的作用，D 是虽然转移并不能避免所有的风险，但是相对来说，也只有 A 可以，由别人来承担风险的责任。

57.答案: B

收尾的步骤，总结经验教训之后应该更新组织过程资产。

送分题

58.答案: A

快速准备估算，类比。

送分题

59.答案: D

所需参与程度和期望参与程度不符合，需要通过沟通来弥补差距。

60.答案: B

施工前，先看现场环境，很明显的识别风险。

送分题

61.答案: B

注意区分敏捷中的几个会议。冲刺评审会就是迭代评审会，是看当前迭代的目标有没有达成；回顾总结会议是总结迭代中的经验教训；每日站会是沟通问题的。

62.答案: D

分享的是经验教训，组织过程资产。

送分题



63.答案: C

规划沟通的输入, 相关方参与计划, 根据相关方参与计划来制定合适的沟通策略。

64.答案: D

增加资源, 典型的赶工。

送分题

65.答案: B

题目是典型的假设条件无效的情况, 在形成假设日志的时候, 就需要说明如果假设不成立会带来什么风险。在识别风险的时候, 需要做假设条件和制约因素分析识别风险, 并记录到风险登记册。

当假设条件确实不成立, 则代表风险发生了。

66.答案: A

这是一个问题, 先记录在问题日志。

送分题

67.答案: C

会前要做好相关的会议安排。

送分题

68.答案: A

spi 是 0.7, 直接排除 B、C、D。

送分题

69.答案: A

当地居民抵制, 要么是没有识别出相关方, 要么是相关方期望没有管理好, 需要进行相关方分析, 了解他们的需求和期望, 并调整相关方参与计划。

没有必要现在就通知发起人, 也不能直接将需求添加到范围内。

70.答案: C

非常受欢迎的人员要离职, A 毫无根据, D 做法错误。

B 是单纯地告知, C 的做法中, 公开说明, 并解决任何疑虑是比较好的做法。

71.答案: C

根据沟通管理计划进行沟通, 如果有其他要求要满足, 也需要先变更沟通管理计划。

送分题

72.答案: D

类似, 类比估算。

送分题

73.答案: C

变更要遵守变更流程, 不能直接做, C 的做法咨询建议的变更, 其实是先了解变更的内容或原因。

送分题

74.答案: B

项目已经收尾, 项目经理不在有资源处理后续工作, 运营应该介入并参考相关的合同。

送分题

75.答案: C

有相关方提出疑问, 没有提供额外的细节, 那么要管理好相关方参与。P524 页: 引导参与, 获得承诺; 谈判沟通, 管理期望; 处理风险, 预测问题; 澄清解决已识别问题。其他选项明显不对。

送分题

76.答案: C

管理相关方参与。这个题目是相关方问题, 相关方对可行性表示怀疑, 那么需要先了解他们的期望, 关注点然后管理相关方参与

送分题

77.答案: C

跨越不同的国家, 集中办公不现实。题目中没有体现技能不足。  
建设团队的工具, 虚拟团队

78.答案: A

收尾的输入。

送分题

79.答案: D

谁应该收到什么信息, 需要审查沟通管理计划。

送分题

80.答案: A

资源有限,无法获得更多的资源,需要充分使用现有资源,最好的方法就是做资源优化。资源平滑不会改变关键路径。

送分题

81.答案: B

B 是在正式走变更流程前要做的事情,了解变更的具体内容(或原因),告知潜在影响,避免不需要的变更。另外还说了,采取适当的措施,即遵守变更流程,比较完整。

送分题

82.答案: C

既然是范围说明书中的除外责任,那明显是不在范围内的东西。在收尾阶段,如果需要增加这个需求,可以建议客户另开一个项目。这个情况并不是项目中存在的问题,不需要马上添加到问题日志中。

83.答案: D

发送的会议纪要一直未读,沟通存在问题,可以通过开会了解原因或重新做沟通需求分析

A 拒绝不对, B 沟通管理计划是团队需要参考的,而不是用来让相关方遵守的, C 不能解决题目中的问题

84.答案: B

成本超支了,先分析原因。

送分题

85.答案: A

控制图是用来看过程是否稳定的,现在过程确实不稳定,而且需要分析和确定纠正措施,应该用因果图去查根本原因。

送分题

86.答案: D

“新的产品功能”,需要走变更流程。

送分题

87.答案: A

分散在不同的位置, 而且需要密切的沟通, 可以采用虚拟会议的沟通技术。P376 页, 项目会议可包括虚拟 (网络) 或面对面会议。

B 仪表盘在 PMBOK 中没有介绍, 是项目当前状态的一个可视化呈现, 是一种监控方法不是沟通方法; 状态报告 (工作绩效报告) 不需要每日发送, 而且发送报告或发送邮件都是简单的推式沟通。

88.答案: C

题目中并没有体现投入多少成本, 得到多少效益, 只是说确保不要超预算, 应该用面向成本的设计优化成本, DfX。PMBOK295, 使用 DfX 可以降低成本、改进质量、提高绩效和客户满意度。

89.答案: A

变更需要经过实施整体变更控制过程, 没有记录, 就先评估影响。B 更新变更日志一般是指批准后的更新。

送分题

90.答案: C

识别风险的输入, 相关方登记册。所有相关方都应该参与风险识别工作, 团队的参与尤为重要。

送分题

91.答案: B

题干说了两个问题: 1.目前进度落后了; 2.进度计划本身也有问题

控制进度是监督项目状态, 以更新项目进度和管理进度基准变更的过程, 要解决这两个问题, 就要涉及到进度基准的变更了。

92.答案: A

已知风险发生, 查阅风险登记册, 直接应对。但是这个应对, 未必就一定是减轻措施, 根据风险登记册中的应对去应对即可。

送分题

93.答案: B

问题在于两个团队的关系不好, 做好冲突管理, 采用合作的态度和开放式的对话来解决问题。

94.答案: A

管理相关方参与，提高支持，降低抵制。了解相关方的疑虑，澄清问题。相关方要注意早识别、早分析、早参与，而不是等到别人反对的时候再去回应，C 不正确。

95. **答案：A**

典型的沟通规划问题，审查沟通管理计划。

送分题

96. **答案：D**

第一阶段延期，“若要满足进度”，需要进度压缩。

送分题

97. **答案：D**

变更需要合理的变更流程。

送分题

98. **答案：B**

题目很明显是要管理相关方参与，包括通过谈判或者引导来获得支持。

C 没有解决题目中的问题，D 说的是沟通问题

99. **答案：C**

技能不足，先考虑培训。

送分题

100. **答案：D**

交互式沟通的效果最好。

送分题

101. **答案：C**

项目内部发现的问题，返工，典型的内部失败成本。

送分题

102. **答案：B**

采购中出现任何的争议，首先审查合同。

服务水平协议是指服务提供商与客户之间定义的一种协议，题目中明显说的是零件。

送分题

103.答案：C

受众多样化，地理位置分散，适合开展统计分析。

送分题

104.答案：D

明确说了未包含，范围不完整，需要走变更流程。

送分题

105.答案：B

规划资源的输出，资源管理计划中的内容。

送分题

106.答案：D

风险登记册是识别风险的输出，识别风险仅仅识别，不包含分析，最多说明潜在的责任人和潜在的应对。

送分题

107.答案：C

A 和 D 不能直接做，需要走变更流程。B 没有说到对基准的影响。

C 是先要做的事情，先进一步讨论和了解这个想法，可以看成是了解变更的原因或内容

108.答案：B

“若要尽可能减少风险”，需要征求专家的意见，考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见以识别风险。P79。

109.答案：B

工作产品的质量未达到标准，那么先了解问题的根本原因在什么地方，然后再采取相应的措施。

送分题

110.答案：C

变更需要走变更流程，可以在工作绩效报告中记录拟进行的变更，然后与别人沟通，作为实施整体变更控制的输入。A 不能确保批准；B 也不是提交给团队去做，然后仅仅记录

111.答案：B

“集中办公既可以是临时的（如仅在项目特别重要的时期），也可以贯穿整个项目。”  
按照题目的意思，集中办公比较好。

112. 答案：C

“失败的类型和成本”，质量成本中有对应的描述。

送分题

113. 答案：A

“类似项目”先审查组织过程资产。

送分题

114. 答案：A

要执行多个项目，资源不足，结合优先级来获取资源，有需要则更新进度计划；B 团队建设活动是为了协同工作，C 范围不能随意缩减，D 记录经验教训并没有解决问题。

115. 答案：B

新项目即将开始，主要可交付成果和成功标准在项目章程中，B 是制定项目章程的工具引导。A 详细的需求在启动阶段还不存在。

116. 答案：B

“必须按时开始任务 B”，只能对 A 进度压缩。

送分题

117. 答案：B

飞行安全相关方启动的项目是为了制定解决方案，防止飞机降落在错误的跑道上。目前正专注于针对大型航空公司的解决方案，但是发现私人飞行员引起了 90% 的错误。所以应该讨论是否要涵盖商业和私人飞机，否则这个问题还是不能解决。

118. 答案：A

变更应该走变更流程，创建是第一步，记录的意思。

送分题

119. 答案：A

项目经理需要提供关于项目目标和状态的信息。B. 项目章程中有项目的目标，但是没有当前的状态；C 和 D 直接跟其他人接触沟通很混乱；相对来说 A 比较可行。

120.答案：D

变更应该遵守变更流程。参考变更流程。

送分题

121.答案：D

这是一个风险，先更新风险登记册。

送分题

122.答案：B

按照顺序，先评估影响

送分题

123.答案：D

如果要获得支持，做好管理相关方参与，了解并解决问题，满足期望。D 是先分析反对项目的原因是什么。D 的做法比 A 更加行之有效，在没有了解原因并进行管理之前，无法确认相关方能支持。

124.答案：A

收集经验教训其实是在做知识管理，知识管理最重要的环节就是营造一种相互信任的氛围。P100。

送分题

125.答案：A

质量标准存在于质量管理计划当中。

送分题

126.答案：C

B 外包给合格的供应商，在这种情况下其实是用“更可靠的供应商”，应该是减轻。

127.答案：D

选项无非是从范围和质量两个角度来进行确认，可交付成果的验收标准看范围基准，质量所需的指标看质量测量指标。

128.答案：B

三动一分析，下一步先评估影响，分析分析。

送分题



129.答案：C

如何用最佳的方法分发文件，其实就是如何去管理沟通，需要先了解相关方的沟通需求，做好沟通需求分析。

送分题

130.答案：B

如果没有替代资源，项目进度计划就会有风险。那么 B 其实就是在应对这个风险。

获取资源的三个注意点：1.需要谈判，2.资源不足会影响项目，3.可能不得不使用替代资源

A 不符合题目的意思，题目已经明确说了，需要有替代资源，否则就会产生风险。

131.答案：C

事先应该做什么，应该在这个故障发生了之后，先记录到问题日志，然后明确问题的三要素中的问题的责任人。

明确问题的责任人，避免责任混乱。

132.答案：B

成本发生了变化，需要走变更流程，更新成本基准。

送分题

133.答案：B

项目章程之后，按照顺序就是制定范围管理计划。

项目是实施新的会计制度，了解会计部门的结构和流程其实就是在做范围知识领域的事情

送分题

134.答案：B

排序，帕累托。

送分题

135.答案：D

范围蔓延出现了，要经过变更进行管理。

送分题

136.答案：D

财务损失要评估，就要量化出风险敞口，做定量分析。

137. **答案：A**

相关方发生了变化，最好的选项是更新相关方登记册。A 其实就是意识到相关方的变化，然后更新沟通管理计划的意思，相对较好。

138. **答案：A**

题目中体现的问题是纠正措施并没有解决问题。说明纠正措施并没有经过准确的评估，纠正措施是变更的一种，应该经过完善的变更流程，经过准确的评估和批准。审计只能审过程是否符合流程，也不是项目经理做的。检查只能查结果，避免不了问题。

139. **答案：B**

事先应该对供应商进行控制采购，审查绩效并检查结果。题目是典型的控制采购没有做好。

供应商不应该参与需求开发，供应商是招标之后，实施采购的时候才出现的。

140. **答案：B**

遇到问题先记录在问题日志

送分题

141. **答案：A**

项目经理提交了一些初步的估算，后来要求项目经理提交更准确的估算，自下而上逐层汇总比较准确。

送分题

142. **答案：A**

资源的安排有问题，事先要做好资源管理计划。第六版中没有人员配备管理计划；也不是沟通问题，没有体现信息流的传递问题；风险管理计划不需要更新。

143. **答案：B**

规划质量的工具，成本效益分析。

144. **答案：A**

A 比较完整，收集需求之后并不是所有需求都要做，要定义范围达成一致。另外，涉及到跨部门的问题，最好用引导的方式达成一致。D 中单独开会不行，范围需要达成一致。

145.答案：B

挣值分析是找 BAC PV EV AC。偏差分析是找 SV SPI CV CPI。趋势分析是找 EAC  
送分题

146.答案：C

识别到相关方就更新相关方登记册。

送分题

147.答案：B

收尾的工具专家判断。偏差分析虽然也是收尾的工具，但目的是通过比较计划目标与最终结果来改进组织的测量指标。

送分题

148.答案：C

“未能完全理解所讨论的一些信息”，那么需要管理相关方参与，做到“澄清和解决已识别的问题”。

149.答案：D

题干体现的是发起人获得消息不及时，应该定期沟通。邮件是一个简单的推式沟通，不能保证相关方能收到或者理解。

150.答案：D

开工会议的目的就是传达目标，阐明角色和职责，获得承诺。

送分题

151.答案：D

变更需要走变更流程。

送分题

152.答案：A

公司希望重新安排，相当于一个变更请求，应该先评估影响。

这个题目不要认为是风险，题干中没有明确说“这可能会影响。。。。”，所以要先评估，目前还不能称之为风险。

153.答案：A

变更已经获得了批准，就应该继续更新、通知和执行，如果其他相关方有问题，可以再沟通，如果有必要，再提交变更请求。

154. **答案：B**

评估风险是定性，对一个项目进行“风险评估”很含糊，但不管是识别风险还是定性风险分析，都没这四个工具。相对来说，焦点小组会议包含了主题专家，也接近“会议”这个工具。

155. **答案：B**

成本状态相关的只有 S 曲线，燃尽图燃气图等等都是进度相关的工具。燃尽图，燃起图是控制进度的工具。

156. **答案：D**

应该提供问题的根本原因，根本原因分析可以了解问题的根本原因，从源头上解决问题，避免问题的再次发生。

送分题

157. **答案：A**

利用采购审计，发现采购过程中的不足，总结经验教训，提高其他的采购或未来的采购。

送分题

158. **答案：A**

发现了重大风险，首先更新风险登记册。

送分题

159. **答案：A**

风险已经过期，不再有效，PMBOK 中第五版的说法是“需要识别新风险，对现有风险进行再评估，以及删去已过时的风险。”第六版中改为“关闭已过时风险”。从主动跟踪的风险中删除，没什么大问题。

160. **答案：B**

验收不合格，步骤：1.记录原因，2 提交变更请求。确认范围的工具是检查，并没有偏差分析这个工具，而且题干中已经明确提出不符合约定。

送分题

161. **答案：C**

已知风险，没有进行适当的风险管理，结果风险发生了。事先应该制定风险责任人，只有风险责任人主动管理，风险敞口才能减小。

送分题

162. **答案：B**

相关方不支持项目，需要管理相关方参与，管理相关方参与有助于确保相关方明确了解项目目的、目标、收益和风险，以及他们的贡献将如何促进项目成功。P524。

163. **答案：A**

虽然识别了所需的改进，但当前项目并非存在影响验收的问题，比较好的做法是记录在最终的报告（结束项目或阶段的输出）中，总结记录。质量管理计划本身并没有体现出问题

164. **答案：B**

无法确定管理风险的方法，是另一个团队的领域，应对措施超出了项目经理的权限，就应该采用上报策略。

165. **答案：B**

双方对如何沟通存在争议，冲突管理，B的做法比较好，引导，然后确定沟通的方式。

送分题

166. **答案：C**

“若要解决这个问题”是关键，问题是除了这个小组以外，其他的人技能不足，所以大部分工作都有这个小组来做了。通过培训，减少差异。

167. **答案：D**

继续收尾的步骤，按照顺序，记录经验教训先做。

送分题

168. **答案：B**

题干描述的是一种机会，选开拓。

送分题

169. **答案：A**

召开启动会议可以传达目标，获得承诺，明确角色和职责。在不同的国家，可以用虚拟会议的形式。同一地点不太可行。团队章程是团队的基本规则，是建设团队和管理团队的输入，这个时候不需要使用团队章程，只是在开始这个项目。

170. **答案：C**

“添加一个新的产品功”，新功能需要走变更流程获得 CCB 的审批。

送分题

171. **答案：C**

直接由团队来提供估算比较合理，同时注意对进度计划进行调整来满足题干中的要求“与里程碑保持一致”。不能只根据可用性来创建进度计划，还是需要满足题目中的要求。

172. **答案：A**

做好沟通，并让相关方尽早参与。

这个题目跟变更管理计划没有任何关系。变更管理计划是用来说明如何处理变更的，并不是用来提高相关方的支持的。

173. **答案：A**

制定项目管理计划的输入。

送分题

174. **答案：C**

如果确保合作，需要让项目和项目经理名正言顺，有正式的任命，别人才会配合。选项中的项目章程比较重要，项目经理的权力记录在项目章程中。

送分题

175. **答案：A**

培训不行，继续培训。

176. **答案：D**

没有范围变更相关的参考，若要解决这个问题，需要制定相关的变更流程。

送分题

177. **答案：C**

按照收尾的顺序，先要记录经验教训。

**送分题**

178. **答案: B**

没有空批准, 参与度或者支持程度不够, 审查相关方参与计划。

179. **答案: B**

积压的缺陷要处理, 但是又识别到多个缺陷, 这两种缺陷都要解决, 解决之后需要进行测试, 测试成本超支的风险增加了。所以要考虑优先级的问題。

180. **答案: D**

收尾期间, 有这样一个担忧, 文件不足以让他们承担支持, 那么如果有需要, 可能变更相应的文件, D 比较准确, 文件其实也算是一种可交付成果, 如果要修改, 那么走变更流程修改。

181. **答案: C**

在没有其他条件的限制时, 冲突默认用合作的方式最好。

**送分题**

182. **答案: D**

要避免的问题是法律要求对项目产生了影响, 比较好的做法是尽早识别风险, 做好规划应对

A 和 C 都不是避免问题的做法, B 只是被动地接受, 风险发生了去修改基准。

183. **答案: D**

A 中没有资源进度计划这个说法; B 和 C 明显又问题, 都是让别人去解决问题。

184. **答案: A**

必须审查大量信息, 拉式沟通。

**送分题**

185. **答案: B**

在团建的过程中, “营造一个反馈和肯定的环境, 巩固支持团队的习惯” 比较合适。

B 的意思其实是改善关系, 巩固“支持团队的习惯” 其实就是让大家像团队一样协同工作。

186. **答案: A**

分析风险的影响，就是定性或者定量分析。其他的选项都是识别风险的工具  
送分题

187. **答案：B**

排除法，只有 B 能说得过去。

188. **答案：A**

Definition of Done “完成的定义”，要做好每次迭代的质量管理，要明确定义好什么叫“完成”

189. **答案：D**

变更必须遵守变更流程，根据变更管理计划中的描述处理。

送分题

190. **答案：C**

识别相关方，制定沟通管理计划。

送分题

191. **答案：A**

状态报告发送之后，相关方仍然不了解项目的状态。首先应该与相关方联系，了解相关方的沟通需求，做沟通需求分析，如果确实有问题，通过变更流程更新沟通管理计划。然后才是根据计划去发送相应的信息。

沟通管理计划是团队与相关方的沟通指南，而不是相关方跟团队的沟通指南，不能要求相关方来审查。

192. **答案：D**

制定项目章程的工具，引导。B 和 C 是直接根据新需求更新了项目章程，需要先达成一致。

送分题

193. **答案：D**

妨碍按时完成，属于进度知识领域。

送分题

194. **答案：A**

所谓的不稳定时期，其实就是有类似通货膨胀或者价格浮动，用总价加经济调整。



送分题

195.答案：D

排除法，只能选 D。

196.答案：B

自变量和因变量之间的关系，散点图。

送分题

197.答案：D

使用过往项目的统计值和历史数据，很明显的参数估算。

送分题

198.答案：B

要评估项目的可行性，需要审查商业论证

送分题

199.答案：B

“感到很惊讶，并表明其从未收到任何更新”，需要遵循沟通管理计划。

送分题

200.答案：C

人际关系技能中包括冲突管理。PMBOK527。