

- 1、接受：风险发生前预留资源，风险【发生后】再利用这些资源来处理风险。本题里【预算超出 100 万】是已发生的，所以选【接受】。
- 2、项目可交付成果出现问题，需要先了解情况。
- 3、这一事件可以看成“风险发生”，也可以看成“问题发生”。【失败】也的确应该两边都予以记录。但【减轻措施】则不同——它是【事件发生前制订并执行，用以减轻事件发生的概率或影响】的，所以不会在【问题日志】中记录。
- 4、本题有两个关键词：【对结果不满】和【事先】（而非“现在”）。这两者都指向【启动过程组的“制订项目章程”】。它里面包含了【对项目成功的评判标准】，如果事先时时回顾，自然能更好地预判项目是否已经离成功标准越来越远。
- 5、制作 WBS，输入是【范围管理计划】
- 6、商业论证 就是 可行性分析。主要包括技术可行性和财务可行性。财务可行性中的一项就是【收入】——包括从哪里收入与收入多少。现在产品要【免费】，但又要【保持收入】。这自然要看看商业论证中是如何设计的。
- 7、质量管理标准、方向、政策、程序等等，都记录在【质量管理计划】里。注意没有“质量保证计划”（D）这个文件。
- 8、【外包】【保险】是典型的【风险转移】。
- 9、此题表述得并不严谨。
【回避】是“风险发生前定计划并执行，目的是将风险完全消除不会再发生”。
【减轻】是“风险发生前定计划并执行，让风险发生的可能性或影响降到可接受水平”。
【接受】是“风险发生前定计划，风险发生后再执行”
所以理论上讲，这三个答案都有可能：
修改计划后【肯定能】近期完工，这是【回避】。
修改计划后【仍有可能延期，但可能性已经不大】，这是【减轻】
已经发生了风险，按计划提出延期申请（修改进度计划），这是【接受】
由于此题没有明确具体是哪种情况，只能猜测是【回避】——既然已经修改交付时间，那当然越能【回避】越好。
- 10、在变更流程中，向 CCB 提交的应该是【对变更的影响分析——包括收益和代价、风险】。考虑到本项目成本、进度、范围全面失控，单纯的成本变更（AB）或单纯的进度影响（C）都明显不合适了——必须是综合性的影响分析。

- 11、【项目管理计划】包含了项目中的所有（可执行的）计划。
- 12、对团队成员的管理（包括管理其参与度、积极性、工作能力等等）都应参考【人力资源管理计划】
- 13、此概念出现在 PMBOK 的附录术语表里。此题翻译似有问题。应该是【用挣值来对管理类工作做计算分析】。管理类工作一般视为支持型活动。
- 14、【自下而上的估算】其实就是【汇总】——把各活动、各工作包的成本估算结果，【汇总】来制订成本预算。既然要求是【确定成本预算】，那自然选 C
- 15、专家、不同地区（互不见面），这是 Delphi 技术的指向词。
- 16、概念题。【要让将来的结果和现在的预想保持一致，为此而花费的成本，是“一致性成本”】【现在的结果和之前的预想不一致，因而不得不花的成本，是“非一致性成本”】根据【这种不一致是谁发现的，又分为内部自检发现后触发的（内部失败成本）和交付成由客户发现而触发的（外部失败成本）】
- 17、概念题。干系人登记册记录的是【这是什么样的人】。干系人管理计划记录的是【怎么和他们打交道】。
- 18、【可能影响】，所以是【风险】。识别到风险，下一步是【分析】
- 19、章程批准后就制订采购计划，有可能 WBS 等尚未完成。但【事业环境因素】（企业面对的外部环境）是随时可以关注的，所以此时可以先关注起来。注意【采购管理计划】是输出，现在还没制订出来，所以没办法关注它。
- 20、【问题已经解决】，但【认为还会继续发生】，说明【现在没发生】，所以是【事前的预防措施】。纠正措施和缺陷补救都是【事后】了。
- 21、角色职责矩阵（RAM）用来描述【人员和工作间的对应关系，如“谁干什么事”（职责）“谁坐什么位子”（角色）等】。RACI 是 RAM 的最简化的形式。所以，不清楚团队成员的角色职责时，可以参考 RACI
- 22、发现问题，可以记录为【存在某风险】或【某风险发生】，应首先在风险登记册上记录，然后分析并制定应对措施。

- 23、意见不一致,说明【有冲突】,所以用【冲突管理】和【协商(沟通)】来解决。这属于“管理干系人参与”的工具“人际关系技术”。
- 24、PMI 推崇的谈判——Negotiation (协商)——策略是:双方共同面对问题,共同解决。此题进度、成本都很“紧”,所以识别潜在影响因素(风险)并共同协商如何管理风险,这是最合适的做法。
- 25、【配置】指【会影响最终产品功能特性的所有因素】。其变更必然要走变更流程——而且本题还影响了成本和进度,更加如此。所以首先提出变更请求。
- 26、“不同地理位置的团队成员”——这是【虚拟团队】。虚拟团队管理的核心是【做好沟通管理计划】,确保信息在团队成员间顺畅流动。
- 27、【在电子邮件中争辩】是一种很不合适的沟通方式——所有争辩直接公开在团队所有人面前并带给他们困扰。所以应该修订沟通计划,要求对这种争辩采用其他沟通方式。
- 28、【有变更,走流程】。“收到”后应该是评估分析影响、向 CCB 提出变更请求并审批执行。
- 29、【以前有】【担心】都说明这一项【风险】,所以应做【风险分析】。PI 矩阵是“定性风险分析”的工具。
- 30、形成阶段是【会合】,规范阶段才开始【合&作】
- 31、制定好的范围基准,意味着 WBS 已经完成,接下来可以制订各项分计划了。ACD 都是制订进度计划的工具。制订进度计划的顺序是:先找关键路径(进度网络分析中的 CPM),再把关键路径调整成关键链(进度网络分析中的资源优化技术中的资源平滑、资源平衡等等),再用工期压缩技术(快速跟进、赶工)保证按期交付。
- 32、从选项看,此题考察的是【项目结束时的工作顺序】(问的是“下一步”)。收尾时首先要做的自然是获得干系人的【正式验收】,在此基础上才有 D、A 等工作。如果没有变更,一般不用做 C 了。
- 33、这是增加了项目工作内容——范围变更。所以必须走变更流程。
- 34、在 PMBOK 里,团队成员的参与是由人力资源管理计划来处理的。如果是干系人的参与,那就是 A 了。

- 35、 【外包】是典型的【转移】
- 36、 【观察清单】是风险登记册中的内容——即这些风险须要继续观察。
- 37、 PMI 的理念是：团队成员绩效不高，项目经理首先应该给予帮助。
- 38、 此题考察【定量风险分析】的工具。“访谈”属于其中的“数据收集与表现技术”。
- 39、 找原因：鱼骨图（因果图、石川图）
相关性：散点图
失控、在控制中、稳定、可预测：控制图
问题产生在哪个环节、责任人是谁：流程图
优先解决、关键：帕累托图
数据分布、对比：直方图
记录数据：核查表（计数表）
- 40、 【要求增加需求】是范围变更，走变更流程。注意此题虽然说是【与商业目标不一致】，但不建议由项目经理直接否决——CCB 包括了发起人等，他们对“商业目标”有更准确的判断，项目经理自己判定有可能出错（或不能及时适应企业的某些变化）。
- 41、 识别了一个新的变更，而且不影响基准，所以完全可以由项目经理进行批准，执行。
- 42、 财务预算即总预算。在章程中就已经有明确记录了。
- 43、 $N * (N - 1) / 2$ 。原先是 $10 * 9 / 2 = 45$ 。之后是 12 人： $12 * 11 / 2 = 66$ 。
- 44、 管理储备的使用必须得到发起人（或相应高层管理者、PMO 等）的同意，项目经理无权自主使用。
- 45、 双方有冲突，首选【面对、合作、解决问题】
- 46、 直线经理=职能经理。在 PMBOK 里，专业人员归属于相应职能部门的经理。所以项目经理应该和直线经理一起协商解决问题。
- 47、 $EV = AC$ ，说明成本符合； $EV < PV$ ，说明进度滞后。

- 48、 A 供应商不能按计划提供,这意味着一项风险事件发生。选 B 供应商会延误,所以要制订应对措施。注意此题不选 A,是因为这并不涉及【范围】变更。
- 49、 促进【团队参与】应参考人力资源计划。RACI 是人力资源计划的内容,而其他都不是。
- 50、 【管理干系人参与】的工具【人际关系技能】。
- 51、 “规划进度管理”的输入是“项目管理计划”其中包括“范围基准”。而 AC 都是范围基准的一部分。考虑到范围说明书先于 WBS 完成,且它对项目的范围也有了全局性的设定,用来【开始】规划进度管理是可以的。所以 A 比 C 更好。
- 52、 本题考察项目收尾程序。顺序是 BCA。“偏差分析”可以看成总结经验教训的一部分。
- 53、 【资源平滑】的本质是【向关键路径要时间,向非关键路径要资源】——即【把资源从非关键线路中抽调出来,放到关键线路上】。这样就可以在资源足量不变的情况下,更充分地利用现有资源,从而保证完工时间。
- 54、 PMI 考察合同类型时,说到【风险】默认都是【成本风险】——因为不同合同类型,本质上是把成本不确定性在甲乙双方之间做分割,这种分割又进一步导出其他风险分配。在所有合同类型中,固定总价合同对甲方来说是成本风险最低的——因为这种合同是【说多少是多少,不管乙方实际花费多少,甲方只固定支付合同中的金额】,这意味着甲方已经完全不承担成本风险了。
- 55、 四个选项中只有“风险登记册”是文件,其他都是风险登记册里的内容。从题意看,应该是干系人认为这种行动风险太大。所以与之沟通我们对风险的分析、应对措施。
- 56、 组建团队的四种方式中,与职能经理(或其他“拥有或掌控该人员的干系人”)沟通以获得所需团队成员,这种作法被称为“谈判”(Negotiation,也译为 协商、磋商、商量等等)。注意“招募”的作法类似于“招贤榜”“招聘会”。
- 57、 一般而言,当项目经理发现某个【问题】时,合适的处理方式都是【沟通具体情况,分析原因,然后再设计解决方案】。必要时通过变更流程等操作来具体解决问题。
- 58、 干系人对项目满意的一个典型状态就是【项目目标得到实现】。
- 59、 【收到不该收到的信息】【没有收到应该收到的信息】【没有按合适的时间、方式得

到信息】，这些场景出现，都意味着沟通管理计划没有制订好或没有执行好。所以一般都会首先选择【审查、修订、更新 沟通管理计划】这样的答案。

- 60、制作 WBS 是【范围管理】领域的工作。每个领域的工作都会参考【本领域的管理计划】，所以制作 WBS 会参考【范围管理计划】。
- 61、本题考察【关键链法】的定义。【设置缓冲区】是关键链法的标准操作。
- 62、【除外责任】【免责条款】意味着【项目不用再承担某些风险】，因此【整个项目的总体风险水平】被减轻了。
- 63、只有【先】确定了这些数据是【高质量】的，那么建立这些数据之上的影响分析才有意义。
- 64、【项目是否 { 完成 }】，就是确认项目的【边界】。范围说明书记录的就是【边界】——哪些是本项目要做的，哪些是不做的。
- 65、本题考察项目章程的内容：目的、目标、高层级需求、里程碑、总预算、高层级风险、项目经理及授权水平、关键干系人及批准签字。注意 { 高层级需求、里程碑、总预算 } 这些并不是【基准】。
- 66、“意见不一致”，先沟通讨论，再根据需要提出变更请求。注意这并不要求暂停项目（意见一致的部分可以先继续做），一般也不用更新章程（就算要更新也必然是变更后的事，不可能开始变更流程前就更新章程）。D 的“预先制订”与题目场景不符（现在是事后处理）。
- 67、变更已经获得批准，则必须得到执行。项目经理要做的，是更新计划，说服测试工程师接受变更。
- 68、【可能的新情况】【概率】【影响】，所以这很明显是【风险】。对风险的管理，使用风险登记册。
- 69、识别风险的输入——风险登记册。
- 70、【新需求】涉及【范围变更】，必然是由 CCB 来决定。
- 71、团队成员【认为】变更代价不大，但这种【认为】本身就有可能不准确。PMBOK 要求所有变更都要【进入流程】，就是为了用流程去减少这种不准确判断的可能性与影响。

- 72、 采购管理中的“索赔管理”：如果双方发生争议，应先协商解决。协商不成可以使用ADR(替代性争议解决办法)。ADR主要有三种：调解(A)、仲裁、诉讼(D)。PMBOK认为，诉讼应该是最后一步才选。
- 73、 “推式”和“拉式”都是【一次性信息传递】(一般用于“通知”类型的沟通)，但本题涉及的场景明显应该【多次往复】(确认或不断推进深化)，这种情况下“交互式”是更好的选择。
- 74、 “根本原因分析”(或简称“根因分析”)就是【发现问题、找出问题的原因并制定预防措施】
- 75、 【收到不该收到的信息】【没有收到应该收到的信息】【没有按合适的时间、方式得到信息】，这些场景出现，都意味着沟通管理计划没有制订好或没有执行好。所以一般都会首先选择【审查、修订、更新 沟通管理计划】这样的答案。
- 76、 此题应该是老版本的题目。Initiating meeting 是批准章程(后)的会议，Kick off meeting 是批准项目管理计划(后)的会议。两者主要的工作，都是确保干系人了解、确认本阶段的相关决定。
- 77、 这是之前制订计划时出现了错误，不管最终如何解决，第一步肯定是先和团队成员商议。商议提出解决方法，必要时走变更流程。
- 78、 C 相当于收集了【有偏信息】，明显不合适。A 包含在 D 里面。B 明显应该在 D 之后(拿到证据再去说服)。另外，商业论证中包括了【我们为什么认为新产品能带来好结果】这样的分析内容，现在做后评价审核，总结经验，这也是很必要的。
- 79、 “质量标准”包含在“质量管理计划”中。注意没有“质量控制计划”。
- 80、 本题考察识别风险的工具。AB 不是【工具】。C 是一级工具，D 是“图解技术”这个工具的子工具。
- 81、 此题翻译得不好。所谓【原产地】其实是【需求源】。需求跟踪矩阵则是从“需求”开始，层层推进【需求→目标→工作内容或可交付成果→.....】。这样团队针对矩阵右侧各列展开工作，最终就使左则的【目标】【需求】得到了满足。
- 82、 【环境问题】【周围群众】都是【事业环境因素】。所以项目经理应先对这些做出分析(A)，再提出处理方案，必要时走变更流程(B)，批准后更新计划(CD)。

- 83、 “团队成员”与“活动”间建立关联，PMBOK 的标准工具是使用 RAM。其制订的过程要考虑员工的喜好和他们对特定工作的熟悉程度。
- 84、 WBS 制作时出错，意味着必须变更范围基准——当前的范围说明书与 WBS 已经不匹配了，范围基准本身就有 bug，必须修订。所以要走变更流程。
- 85、 【纠正措施】属于变更请求，也应走变更控制流程。
- 86、 一般来说，【最终设计文件】的变更，必须得到客户的确认——毕竟最终产品给他的。所以这些变更客户应该会知情。现在出现不知情，那么意味着变更管理计划中可能有问题——比如客户给予了某些人过大的授权，或者变更批准后通知没有到位等等。所以应先审查变更管理计划。
- 87、 这是范围蔓延，必须通过变更流程将项目拉回正轨。
- 88、 【讨论】必然【有来有往】，这是交互式沟通的特点。推式与拉式都是单向的。
- 89、 【收到了不该收到的（过多的）信息】意味着沟通管理计划没做好。
- 90、 【休假】应在【资源日历】中记录，资源日历是【人员配备管理计划】的内容之一。
- 91、 【影响图】显示的是各个事件、要素之间相互【影响】的路线。
- 92、 SPI 略大于 1，CPI<1。所以是进度超前，成本超支。
- 93、 TCPI 的实际含义是【剩余工作的资金使用效率必须达到多少】。1.3 就意味着【剩下的每 1 元钱，要做原计划 1.3 元做成的事】——换句话说就是剩下的工作要超计划 30%
- 94、 干系人登记册中有【干系人优先级】。
- 95、 【报告】是沟通的一种。【报告模式】出问题，也意味着沟通管理计划没做好。
- 96、 四项的顺序是 AB (A) C (A) D——内部自己总结是最先开始的，BC 过程中也会有 A，最后是解散团队。
- 97、 【对于外部公司来说】，项目经理相当于他们的 { 外部 }。因此对他们来说，这是外部失败成本。

- 98、 这道题关键词是找到问题的原因和偏离程度。趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况,以判断绩效是在改善还是在恶化。
- 99、 根据 Brooks 定律,增加资源未必会使进度回归正常;所以告诉团队目前的状态,让团队自己先想办法回归正常;
- 100、 有风险,先记录进风险登记册,然后分析并制订应对方案,持续监控——风险管理流程
- 101、 采购管理四过程时间分割:发出招标公告前是【规划采购】;发出招标公告到签订合同是【实施采购】;签订合同后到乙方发出验收申请是【控制采购】;收到验收申请后是【结束采购】。本题的【状态会议】更偏向于【供应商尚未完成工作】,所以控制采购较好。
- 102、 关键路径上的活动【浮动时间最小】。浮动时间=最晚开始时间-最早开始时间。
- 103、 决策树分析以【预期货币价值分析】为基础。
- 104、 干系人之间有冲突,项目经理应与他们一起协商解决(C)。如果解决不了,可以寻求发起人或其他干系人的协助(D、B)。
- 105、 $EV > PV$,说明进度超前。坐标系默认横轴为自变量,所第7点处($EV=1.3$ 处), $AC=0.9$ 左右(第7点那个点向上画线与AC相交,交点的纵坐标大约0.9)。因此EV也大于AC,对应成本节余。
- 106、 找原因:鱼骨图(因果图、石川图)
相关性:散点图
失控、在控制中、稳定、可预测:控制图
问题产生在哪个环节、责任人是谁:流程图
优先解决、关键:帕累托图
数据分布、对比:直方图
记录数据:核查表(计数表)
- 107、 “积极参与”说明利益相关度高;“主管”说明权力大。对应【重点管理】。
- 108、 项目收尾时应该通过项目审计来总结经验教训,让项目产生更多的价值。

- 109、 【自然灾害】属于风险事件,应在风险登记册中记录——识别风险。
- 110、 项目提前终止,【已完成的交付成果】仍然应该【交付】。且这项工作明显在 ACD 之前。
- 111、 在考虑一些方案的时候,也要考虑易实施性。
- 112、 【观察与交谈】是【管理项目团队】的工具。通过这种方式可以了解员工绩效、面临的问题、问题的原因等信息。
- 113、 CD 的【要求】和 A 的【等】明显不够积极。应该主动与 B 项目协商,获得 { 外部干系人 } 的支持。
- 114、 风险审计的作用就是【评价风险管理——包括风险应对措施——的 { 有效性 }】。
- 115、 关键词:合作;在塔可曼模型里,规范期就是团队成员彼此信任合作。
- 116、 “发现一个新风险”对应 { 风险识别 },之后应该是【风险定性分析】。确定概率与影响是定性分析的内容之一。
- 117、 识别风险的方法中,有一条线是【通过文件审查,把之前计划中的假设全部识别为风险】。A 是“建设团队”的工具;C 和 D 要在识别风险之后才能做。
- 118、 这是考概念定义了。{ 面对、合作、解决问题 } 对应的就是【综合考虑各方意见,引导大家达成一致】。
- 119、 应急储备是和特定风险挂钩的。所以当处理特定风险并未用完相应的应急储备时,应释放这部分应急储备。释放后的具体操作根据企业的规定来操作。
- 120、 “意见不一致”对应【冲突】,使用冲突管理技术——“人际关系技能”中的子项。
- 121、 简单地说:“确定怎么管理项目中的 { 人 }”。BCD 都不全面。
- 122、 虚拟团队的管理要点:做好沟通管理计划
- 123、 识别风险的输入。三个管理计划是标准输入。章程是项目文件的子项。专家判断是

工具。

- 124、 “必要资源不可用”属于风险——资源可用性是很多计划的“假设”，应该被识别为风险。所以应查阅风险登记册，看相应的分析和应对策略。
- 125、 地震属于风险事件，应参考风险应对计划来处理。“联系保险公司（B）”只是一种可能的选项，本项目是否会选这种作法，应由风险应对计划来决定。
- 126、 外包是典型的风险转移。【固定总价合同将风险转移给卖方】——这是 PMBOK 的原话。
- 127、 【没有“及时”收到信息】意味着沟通管理计划没做好。
- 128、 遇到问题，先与当事人共同协商解决——面对、合作、解决问题。
- 129、 【备份】是典型的风险【减轻】。
- 130、 跨项目的冲突协调，项目经理搞不定时，可以请 PMO 出面。指导委员会就是 PMO 的一种管理机构形式。
- 131、 【月会】是“沟通渠道”。现在不能正常沟通，说明沟通管理计划没做好。
- 132、 人员配备管理计划中包括【培训计划】。
- 133、 已识别风险，【资源有限】意味着要对风险做优先级排序——这是定性分析的内容。
- 134、 协商讨论，达成一致：【面对、合作、解决问题】
各退一步：【妥协】
求同存异，和谐关系：【缓解、包容、安抚】
不予解决（推迟、让双方自行处理）：【撤退、回避】
“听我的”：【强制】
- 135、 【希望获得信息】说明【目前没有满足此人的沟通需求】，所以沟通管理计划要更新。
- 136、 【未收到信息】——沟通管理计划没做好。
- 137、 本题四个选项只能先 D——重要信息披露给干系人。A、B 错在【目前只是{可能}】

延迟】。C 错在项目经理无权自行修改项目管理计划。

- 138、 风险再评估是风险监控的工具,其功能中有一项是【判断之前识别的风险是否已经消失】,如果确认消失,则应在风险登记册中将其关闭,并释放相应的储备。
- 139、 风险登记册中记录了风险应对措施。如果能按相应的风险应对计划操作,则自然可以【避免中断】。
- 140、 PMBOK 书中在应急应对策略中有一句话:只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。所以“恶劣天气”就是预定条件。
- 141、 当须要和【大量】干系人沟通时,一般建议尽量用【拉式】——让他们自行拉取相关信息。
- 142、 问题解决后,要在问题日志中关闭该问题。
- 143、 控制风险的工具。可用排除法排除 B (问题日志是输入输出)、C (质量审计只在质量保证中出现)、D (头脑风暴用于识别性工作,如风险识别、收集需求)
- 144、 可用排除法:激励计划(A)、培训(B)、冲突(D)都不是绩效【评估】的指标,而是绩效改进的计划或操作。
- 145、 首先记录为风险,然后评估分析并制定应对措施。继而根据这种应对措施去更新其他计划(可能要走变更流程)。
- 146、 已识别风险,但【不做任何应对】,这属于【接受】。
- 147、 【离职】【交接时间不足】【可能延期】这种风险事件连锁反应暗示了项目【风险管理做得不好】,所以应该调整风险管理计划——本质上是【调整风险管理流程】。
- 148、 “团队”(或“个人”)和“工作”的对应连接,由 RAM 表示。RACI 是其最简化形式。
- 149、 风险发生,先更新风险登记册(更新风险状态)。进而执行相应的应对措施(必要时走变更流程)。
- 150、 X 理论认为【人缺乏主动性积极性,要用鞭子抽才会好好工作】。所以和下属互动时容易让下属失望,也更倾向于独裁式的决断。

- 151、 【将组织中最有能力的资源分配到项目中】这是典型的【开拓】。
- 152、 定量风险分析的工作是【分析在面对各种风险的环境中，目标实现的可能性】。现在某活动延迟、资源将不可用。所以项目经理要首先分析这种变化对项目目标的影响。然后再考虑重定进度计划等其他工作。
- 153、 预期货币价值 = (每一种结果 × 出现该结果的概率) 再叠加。
 $1 \times 0.1 + 10 \times 0.05 + 5 \times 0.05 = 0.85$
- 154、 通过培训指导，帮助新员工学习标准的流程。
- 155、 AD 是过程，C 是输入输出。只有 B 是工具。
- 156、 【可能影响】是风险，先记录进风险登记册。因为是【功能实施】方面的风险，所以和【范围】有关。评估分析后，制定应对策略。
- 157、 奖励应尽量针对团队。
- 158、 事态紧急，必须马上决策。建议强制命令。对关系的破坏可以事后修补。
- 159、 基本规则用以【制止负面行为】。
- 160、 【会议】的基本议事规则，这可以记录在沟通管理计划中。
- 161、 独立估算：自行编制或由第三方编制的价格估算，用以和供应商报价做对比。
- 162、 采购工作都是在【执行采购管理计划】
- 163、 先记录为风险，然后评估风险（如原材料涨价可能性有多少），再然后才是制定和实施应对措施。
- 164、 要采购，先制作工作说明书——要供应商做的到底是什么东西。
- 165、 PMBOK 工料合同中有一句话：很多组织要求在工料合同中规定最高价值和时限制，以防止成本无线增加。而题干中也说明了：第三方供应商拒绝成本增加的风险。所以选工料合同。

- 166、 分包商已经不能继续履约,所以应【终止协议】。注意此题不要选 C——风险管理计划不涉及具体风险如何处理。
- 167、 【浮动时间为 0 (或最小) 的线路是关键线路】。
- 168、 本题考察收尾过程的输入。【最终产品 (验收的可交付成果)】必然是在的。风险登记册、变更日志、项目章程都是【项目文件】而非【项目管理计划】,不在输入中。
- 169、 【实际结果比预期要 { 低 }】——偏差分析。
- 170、 收集需求时,大家意见不一致,可以用【引导式研讨会】引导大家达成一致意见。
- 171、 { 项目可行性 } 指向【商业论证 (可行性分析报告)】
- 172、 在实践中,CD 都有可能选。但 PMBOK 希望项目经理更积极主动地工作,所以虽然客户已经验收 (乙方可以对缺陷不负责),但最好还是主动修补缺陷更好。如果该项目有质保等,那就更应该如此了。
- 173、 冲突造成进度延误,这是一个负面事件。用【基本规则】来防止负面事件发生。
- 174、 根本原因——鱼骨图
- 175、 出现问题,先收集信息、分析情况再制定和实施解决方案。注意不要选 C : 已经发生了,所以这是【问题】而不再是【风险】(最多是【之前识别了的风险,更新其状态】)
- 176、 PMI 认为:【术语 (语言习惯) 是组织文化的重要内容】。
- 177、 关键可交付成果尚且缺失,可见范围尚未明确。因此首先应定义范围。
- 178、 关键干系人没有参与,说明我们对干系人的策略制定或使用不合理,这意味着我们对他的特性分析不准确。如果早先做好了干系人分析,这种情况就能得到解决。
- 179、 关系图:把各要素用线条关联起来,展示他们的交互关系。注意【亲和图是 { 先聚类,再总结出“共同属性” }】
- 180、 影响力大、利益相关度低 (没有兴趣)。选“令其满意”。
- 181、 先获得验收,再移交。

- 182、 已记录在报告中,但干系人不知道 (或不满意),说明沟通不到位。应更新沟通管理计划。选项中,【干系人管理计划里包含有沟通管理计划的内容】。
- 183、 CPI 大于 1, SPI 小于 1。成本节余进度滞后,所以用赶工的方式比较合适。
- 184、 质量不达标 (有问题),先找原因。
- 185、 【设计变更】必然要走变更流程。
- 186、 【人工固定价格】指向 “T&M 合同”。这种合同允许加入一些成本补偿或价格上限等条款。
- 187、 进度滞后、士气很低,所以既要 { 压缩工期 },也要 { 团队建设 }。改进工作的组织方式能同时兼顾这两方面。其他选项只能照顾到 “工期”。
- 188、 【职权和关心 (项目的) 程度】指向 { 权力/利益矩阵 }
- 189、 启动大会的价值:以工作计划达成一致意见,从而让团队能够开始执行工作。注意不能选 C:计划未达成一致批准时,团队不得执行。
- 190、 范围蔓延、预算超支,所以至少需要范围和成本两个领域的计划。所以选综合性的项目管理计划更合适。
- 191、 标杆对照的第一步就是【判断可类比性】,如果可类比,则把最佳实践当成我们的目标。
- 192、 干系人登记册用以记录干系人名称、特点、对项目的态度等等【与干系人有关的信息】。
- 193、 【过程是否稳定 (具有可预测的绩效)】等价于【项目是否在控制之中】。
- 194、 收到变更请求,启动变更流程。
- 195、 所有的变更都会记录在变更日志中。干系人的【修改请求】就是变更。
- 196、 测试成本昂贵,返工成本会更低,这是不同类型的质量成本。成本效益分析用来分析这种 “兑换” 是否合理。

- 197、 原有的沟通方法让多方干系人都不满意,说明我们对这些干系人的特点就认知不清。所以更新沟通管理计划前,应先查询干系人登记册。尤其是【新项目经理】上任,先了解干系人特点再更新沟通计划才会更有效。
- 198、 里程碑满足但 $SPI < 1$, 说明非关键线路可能出现较多延误。因此先核实逾期任务比较好。
- 199、 对问题的解决,都是依托于问题日志——将问题记录下来,持续监控检查,确保问题逐步得到解决。
- 200、 假设情景分析用于分析【增加功能、延期交付】这一【情景】所带来的综合影响。在明确影响的基础上再执行(必要时还应有变更流程)。