

1. 解析：B 是参考答案。考点风险管理，实施风险应对措施后还需要考虑残余风险或次生风险。在这种情况下需要重新识别风险。B 选项为识别风险的工具。参考 PMBOK 11.2.2.1
2. 解析：B 是参考答案。考点为商业论证阶段对项目进行可行性分析，选择合适的项目。参考 PMBOK 4.1.1.1 商业文件中对于成本效益分析的描述。C 选项中的 ROI 是成本效益分析的一种做法。B 选项更加合适
3. 解析：C 是参考答案。当前阶段处于项目启动阶段，需要关键干系人对于项目章程理解一致。参考章节 4.1.1.1。B 选项在启动大会后获得支持不合适，重大事项需要关键干系人确认后方可执行。
4. 解析：C 是参考答案。石川图，又称因果图，鱼骨图。用于识别问题的主要原因或根本原因。参考 PMBOK 8.2.2.4。其他选项可查阅质量管理知识领域进一步了解详情。
5. 解析：D 是参考答案。本题的考点在于过程改进，属于质量管理的范畴。在规划质量管理工具里，章节 8.1.2.3 包括成本效益分析，它分析质量活动是否有效地利用了成本，比较其可能的成本与预期收益。
6. 解析：D 是参考答案。项目进度落后的问题需要更新问题日志并进行解决，同时需要监督这名干系人的参与。监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。知识点：章节 13.4 和 4.3.3.3
7. 解析：D 是参考答案。题干提出客户对于章程中的项目成果不认可。项目章程描述的是高层级范围和可交付成果。项目成果正式验收工作是从过程 5.5 确认范围(Validate Scope)开始的，在该过程中确认每一个具体的可交付成果，从而提高最终产品获得验收的可能性。同时过程 5.5 使验收过程具有客观性。选项 D 为过程 5.5，参考 PMBOK 5.5 关于过程定义的描述。
8. 解析：C 是参考答案。通过与相关方沟通识别问题的原因，以确定解决方案。其他选项是可能的做法，需要先评估分析原因，再采取行动。
9. 解析：B 是参考答案。利用组织结构图了解组织的部门设置，所需资源的来源。参考 PMBOK 9.1.2.2 OBS 组织分解结构。
10. 解析：A 是参考答案。项目延迟两个月，相对来说影响比较大，可能会影响章程里的目标。需要与发起人沟通，对于章程的修改需要得到发起人的批准。
11. 解析：B 是参考答案。确保未来项目不会发生类似错误，考虑经验教训库的应用。
12. 解析：C 是参考答案。调查问卷适合地理位置分散、需要快速完成的场景。同时也有利于统计分析。参考章节 5.2.2.2。
13. 解析：C 是参考答案。有价值的变更不应该直接否定，应该遵循变更控制流程。参考章节 4.6 实施整体变更控制。

14. 解析：A 是参考答案。考点在问题解决，参考 8.2.2.7，问题解决需要系统化，制定长久有效的解决方案。A 相对其他选项更加合适。
15. 解析：C 是参考答案。考点在于制定项目管理计划中变更管理计划的编制，应事先考虑关键干系人在变更处理过程中的角色、职责等内容。A 可以理解为是 C 的一项工作。
16. 解析：B 是参考答案。考点监督风险的工具，风险审计，评估风险管理过程的有效性。参考章节 11.7.2.2
17. 解析：B 是参考答案。考点质量成本的概念。传统质量成本理论认为一致性成本和非一致性成本是此消彼长的关系，即一致性成本增加减少非一致性成本投入，而减少一致性成本就会带来非一致性成本的提高，应该找到一个平衡点，即最优选择。这是传统的质量成本观念。它认为保持一定比例的缺陷是必要的。这种观念在现代质量管理中遇到很多挑战。现代观认为一致性成本增加到一定程度也可以降低，并非无限制的增加；非一致性成本有可能降低到零。传统观反映的是静态质量成本，现代观反映的是动态质量成本，即最优质量成本的现代观。
18. 解析：C 是参考答案。考点规划相关方参与的工具，13.2.2.5，相关方参与度评估矩阵，用于将当前参与水平与期望参与水平进行比较，根据差异引导相关方参与项目。
19. 解析：C 是参考答案。干系人提出变更要求时，执行变更控制过程有效管理变更。B 选项更新变更管理计划不合适，应该查阅变更管理计划管理变更。
20. 解析：B 是参考答案。题干说明项目章程已被签署，准备开展收集需求的工作。收集需求的输入包含项目章程，首先分享项目章程中的高层级需求，将其作为详细需求的基础。参考 PMBOK 5.2.1.1
21. 解析：C 是参考答案。项目经理在启动阶段参与项目章程的制定，项目经理可以更好地了解项目目标，更有效地向项目活动分配资源。参考 PMBOK 4.1 制定项目章程的说明部分
22. 解析：C 是参考答案。根本原因分析是管理质量的工具，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。参考章节 8.2.2.2。B 质量审计主要用于识别问题或良好的实践。D 因果图有助于识别根本原因，但是题干同时强调确保不再发生这个问题。C 选项更加契合题干。
23. 解析：B 是参考答案。针对问题，确定纠正措施，将纠正措施作为变更请求实施整体变更控制过程。其他选项均为可能的纠正措施，B 为最合适答案。
24. 解析：D 是参考答案。根据团队分布情况，应用虚拟团队工具，提升团队协作效率。参考章节 9.3.2.4。
25. 解析：C 是参考答案。考点敏捷项目管理中的迭代管理。每一次迭代结束开展一次产品演示会议。对于未完功能（用户故事），以用户故事的形式，作为下一个迭代

的候选待办事项。敏捷开发方法中一般没有变更请求的做法，在每个迭代开始通过对需求进行排序决定开发的优先顺序。

26. 解析：B 是参考答案。立法的变化是项目的主要风险，应该提前识别项目风险，明确项目成功标准有助于确保项目成功。参考章节 1.2.6.4

27. 解析：D 是参考答案。需求跟踪矩阵把需求和项目业务目标或项目目标连接在一起。客户要求之前未讨论过的需求，可以查看需求跟踪矩阵，明确当前需求如何服务于项目目标。参考章节 5.2.3.2。B 验收标准主要针对现有可交付成果的验收，与题干中的讨论新需求没有直接关联。

28. 解析：D 是参考答案。在启动阶段，项目经理需要与管理层沟通，寻求指导，确定合适的行动方案。A,B,C 选项可以理解为实施 D 选项后可能采取的行动。

29. 解析：D 是参考答案。题干中提到包含产品的特征和事项，立刻理解为对产品本身的要求已经有所考虑。除了产品本身，质量管理还应该考虑对客户价值，即把“符合要求”和“适合使用”两者结合起来考虑。参考第 8 章质量管理章节中“项目质量管理的趋势和新兴实践”一节。

30. 解析：C 是参考答案。敏捷项目需要团队专注于项目工作，题干中项目组合经理坚持认为有权调动资源，这违背了敏捷基本理念。需要将此问题上报，寻求合适解决方案。A 问题日志在敏捷项目里并不推荐，敏捷减少文档更新工作，鼓励通过面对面口头沟通快速解决问题。

31. 解析：B 是参考答案。四个选项中首选排除 A 和 D 这种直接考虑缩减范围的做法，没有体现出项目经理的积极努力。选项 C 中的应急储备已经包含在原计划资金中，无法达到目的。B 选项尝试用积极方案应对这个变化，比如重新规划资源，调整工作的进度等方法。

32. 解析：B 是参考答案。考点监督风险，实施风险应对措施无效，制定弹回计划。B 选项比较符合题干描述的场景。参考章节 11.5 弹回计划的描述。

33. 解析：C 是参考答案。参考章节 4.7.3.4 结束项目或阶段过程输出：组织过程资产更新，其中包括收尾文件。

34. 解析：B 是参考答案。项目中干系人发生变化，首先考虑更新相关方登记册，识别人员的期望与利益。参考过程 13.1

35. 解析：A 是参考答案。识别到可能发生的风险，首先考虑更新风险登记册。而风险管理计划指导风险管理各步骤。

36. 解析：C 是参考答案。与相关方互动之前首先制定相关方参与计划，根据计划接洽相关方，解决问题。参考 13.2 过程描述。

37. 解析：C 是参考答案。目前项目团队正在使用试用版本，而该版本将在 6 个月后过期，目前项目文件依赖于本系统，这对于项目而言是一个风险。结合团队的需求，分析该风险的影响，以便做出合适的应对措施。

38. 解析：B 是参考答案。团队的角色与职责记录于资源管理计划中，参考章节 9.1.3.1 资源管理计划的内容。

39. 解析：B 是参考答案。问题解决流程中需要收集详细信息，理解根本原因，然后识别应对措施。在实施 A 或 C 之前应该首先做 B，全面理解问题本身。参考问题解决流程 9.6.2.2。

40. 解析：B 是参考答案。范围管理知识领域经历收集需求、定义范围及创建 WBS 三个过程。收集需求后需要明确哪些需求包含在范围内、哪些排除在范围外，这是定义范围过程的主要作用，参考 5.3 定义范围的描述。

41. 解析：C 是参考答案。团队成员显著变化要提前判断对项目工作的影响，采取适当的预防措施。预防措施可能包括集中办公，或者改善沟通等提高效率的方式。无论采用何种方式，都需要收集信息，根据新的项目管理计划开展工作。可参考 9.6.2.2.问题解决流程。

42. 解析：C 是参考答案。本题考点在于通过促进相关方参与，提高相关方的支持程度，帮助达成项目目标。与相关方互动要根据计划来进行，因此选项 C 为最佳答案。参考 13.2.3.1 相关方参与计划的详情。本题与风险没有直接的关系。

43. 解析：B 是参考答案。完成定量分析后，下一步工作应该是规划风险应对。题干提示重大财务风险，B 选项转移风险至保险公司是一种可接受的做法。A 的问题在于定量分析过程没有输出风险登记册更新。重大风险通常更新在风险报告。参考 11.4.3.1

44. 解析：D 是参考答案。项目状态发布是管理沟通过程的一项工具。把项目信息发布给众多相关方群体，应针对每种相关方来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节（符合题干多元化的特点）。参考章节 10.2.2.5。相关方非常忙碌，因此 B 选项不合适。

45. 解析：B 是参考答案。根据变更流程，分析讨论实施的影响。C 的问题在于变更审批的主要群体是 CCB 而不是管理层。参考讲义变更处理流程。

46. 解析：D 是参考答案。考点在于规划资源管理过程，责任分配矩阵有助于团队成员理解个人的角色与职责。参考章节 9.1.2.2。

47. 解析：C 是参考答案。考点在于风险管理流程。题干中项目经理识别到一项机会，实现该机会同时也带来风险。应该根据风险管理计划，进行识别、分析并规划风险应对等措施。C 为最佳答案。

48. 解析：D 是参考答案。考点在于控制成本。控制成本需要将成本和已完成的实际工作相结合，应用挣值管理技术，量化项目实际进度和所需成本，保持健康的现金流。



49. 解析：A 是参考答案。题干描述的场景属于提交变更请求之前进行的分析评估，评估变更的必要性，对应讲义变更管理流程 8 步骤中的第 0 步。证明其必要性后提交变更请求，并分析变更产生的影响。分析必要性的工作由 5.5 控制范围过程实施。可参考章节 5.6 控制范围过程的作用，以及输出 5.6.3.2 提交变更请求。本题需要注意区分选项 D 是在选项 A 完成后开展的，即由 A 提交变更请求，然后进入到 D 开展变更处理流程。选项 C 的问题在于 C 指代过程 5.5 确认范围（中文翻译与 PMBOK 不一致，英文是一致的）。选项 C 是由客户或发起人进行的，而不是题干中的干系人。

50. 解析：D 是参考答案。考点冲突管理应对策略。项目经理强制推行某一方的观点，属于强迫命令策略。参考 9.5.2.1 章节。

51. 解析：C 是参考答案。控制采购过程需要根据协议，审查供应商绩效，并采取相应的纠正或预防措施。参考章节 12.3 过程的输入（协议），工具（检查/审计）以及输出（变更请求）

52. 解析：B 是参考答案。对于项目中的变更，需遵守变更管理流程，提交变更管理，并按程序处理。

53. 解析：A 是参考答案。项目可用预算发生变更，首先生成变更请求，然后分析影响，更新相应的项目管理计划内容。

54. 解析：B 是参考答案。项目经理发现供应商交付的问题，属于控制采购过程。在控制采购过程里指明对供应商的付款应该与供应商的实际工作成果相关，参考章节 12.3 控制采购过程。选项 A 的问题在于项目经理可以在项目过程中适时发现供应商管理中的问题，难以判断质量管理计划中存在缺陷。

55. 解析：B 是参考答案。参考章节 4.2.2.4 项目启动会议的描述。项目启动会议旨在传达项目目标，获取团队对项目的承诺。

56. 解析：A 是参考答案。风险的起因的天气条件不稳定，想要消除所有可能的威胁，进行风险转移是合适的选择，A 为最佳答案。其他选项不能满足消除所有威胁的要求。

57. 解析：B 是参考答案。总结经验教训后，需要更新组织知识库，知识库属于组织过程资产的一部分。

58. 解析：A 是参考答案。考点估算工具的运用场景选择，从速度上看类比估算相对较快。参考章节 6.4.2.2 关于类比估算的详细描述。

59. 解析：D 是参考答案。干系人参与项目不足导致项目风险增加。应该首先建立干系人参与计划，根据干系人参与计划与干系人互动，降低项目风险。参考 12.2.3.1 干系人参与计划的目的。

60. 解析：B 是参考答案。应对之前先识别。第一次前往现场进行勘查，先识别出地面问题，然后再分析做应对。

61. 解析：B 是参考答案。考点敏捷管理内容。题干描述的是团队工作方法的问题，敏捷通过定期回顾会议改进团队成员间的协作方式。A 评审会议针对产品功能进行审查，以便决定下一个迭代的工作内容；C 每日站会同步每天的工作安排；D 任务分配系统不符合敏捷理念。敏捷认为人与人的直接互动高于流程和工具。

62. 解析：D 是参考答案。将经验教训总结出来，更新到组织过程资产中，有利于组织内其他项目借鉴。

63. 解析：C 是参考答案。制定沟通管理计划时需要参考干系人参与计划中的管理策略，并通过沟通来落实。因此在直接修改所要求的沟通频率及形式之前，需要先参考干系人参与计划。即先选项 C 后选项 A。

64. 解析：D 是参考答案。增加资源属于赶工的一种类型。参考章节 6.5.2.6

65. 解析：B 是参考答案。资源管理计划明确包含角色与职责、培训。为完成项目活动，项目团队成员需具备的技能和才干。如果项目团队成员不具备所需的能力，就不能有效地履行职责。一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应主动采取措施，如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围”。知识点：9.1.3.1 资源管理计划中的培训策略。

66. 解析：A 是参考答案。题干指出的一个问题，问题发生后，首先选择 A 选项更新问题登记册，然后进行问题分析，寻找解决方案，实施解决方案，总结经验教训。

67. 解析：C 是参考答案。考点会议管理，参考 10.2.2.6 对于会议的详细描述，包含确保受邀的适当参与者出席。

68. 解析：A 是参考答案。考点 EVM 的情景运用及判断。正常项目收尾时，SPI 应该为 1，SPI<1 有部分计划的工作实际上被移除，CPI=1 说明成本符合。

69. 解析：C 是参考答案。考察三点估算的运用。对于该特定单项任务，乐观估算为 5%，可能估算为 10%，悲观估算为 15%。采用三点估算公式： $(5\% + 4 \times 10\% + 15\%) / 6 = 10\%$  得到期望值为 10%。发起人的要求针对的是多个任务的平均值，对于该任务应该采用题干中前三个更有针对性的值进行计算。

70. 解析：B 是参考答案。考点敏捷项目管理中的变更管理。在敏捷项目里，产品范围主要由产品负责人决定，工作量由团队成员估算。在本题中，产品负责人与团队达成一致，可以实施变更。在敏捷项目里，项目经理（或敏捷教练）主要工作侧重于部署敏捷流程、移除敏捷障碍、促进沟通，对于项目工作范围的定义不是工作重点。

71. 解析：C 是参考答案。客户要求变换沟通方式，首先应遵循现有的沟通管理计划，分析现有计划是否可以满足客户需求，如果确实需要变更，遵循变更流程进行处理。A 或者 D 的做法可能是变更后的沟通管理计划，但是首先应遵循 C 的做法。

72. 解析：D 是参考答案。一方面，从相似性来看，类比估算比较合适；另一方面，任务已经明确定义，说明 WBS 比较可靠，成本汇总方法是可用的。D 选项为最佳答案。

73. 解析：C 是参考答案。考点在于变更管理流程。相关方提出变更后，A 和 D 选项直接考虑实施变更不合适，尤其题干指出这是一项重大技术升级。B 和 C 的区别在于 B 选项考虑实施方法，而 C 选项侧重于评估变更的必要性。从变更流程上讲，应该首先执行 C 选项的工作，评估是否必要，如有必要，进一步遵循变更流程，包括提交变更请求，评估影响等步骤。

74. 解析：B 是参考答案。考点在于项目与运营的切换。项目完成收尾，客户后续提出的要求应该由运营团队接手，通过审查采购文件（文件已经过存档）确定下一步行动。参考章节 4.7.3.2。

75. 解析：C 是参考答案。项目出现问题后，需要收集足够的信息，以便做出下一步行动。

76. 解析：C 是参考答案。考点在于管理干系人期望，参考 13.3.2.5 与相关方开展会议了解有关的问题和关注点。

77. 解析：B 是参考答案。集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在一个物理地点工作，以增强团队工作能力。参考章节 9.4.2.1

78. 解析：A 是参考答案。考察过程 4.7 结束项目或阶段的输入。A 和 D 均为标准输入。同时，参考收尾阶段的会议工具 4.7.2.3，会议的一个主要目的是确认可交付成果通过验收，因此，验收的可交付成果是一项关键输入。A 为最佳选项。

79. 解析：D 是参考答案。考点在于 10.3 监督沟通过程。当出现信息沟通出现偏差时，首先查看沟通管理计划，必要时更新该计划。参考章节 10.3.1.1。

80. 解析：B 是参考答案。项目经理首先应和 SME 审查资源管理计划中的角色、职责等内容，与其达成共识。选项 D 中直接更新资源管理计划的做法不推荐。参考资源管理计划的内容 9.1.3.1。

81. 解析：B 是参考答案。题干表明在项目后期进行一项范围变更，根据变更流程首先分析变更的必要性，然后提交变更请求，分析影响，决定后续行动。选项 B 相对完整。选项 C 仅仅告知并不能有效处理变更。

82. 解析：A 是参考答案。题干指出高失败率和许多缺陷，项目过程管理没有实施到位，即管理质量或质量保证工作实施不足。A 选项从计划入手，有利于从源头上解决问题，是最佳答案。C 选项质量控制并不能保证产品的高质量，应该在过程管理个建立质量信心。

83. 解析：D 是参考答案。考点在于监督沟通过程。题干指出发送信息的方式无效，可以采用面对面交谈的方式解决沟通不足的问题。参考章节 10.3.2.4 观察与交谈工具。

84. 解析：B 是参考答案。EVM 的数据情境分析。进度超前，成本超支。B 为最佳答案，分析超支的原因并采取纠正措施。

85. 解析：A 是参考答案。寻找问题的原因，以利于确定纠正措施，符合选项 A 因果图的作用。参考章节 8.2.2.4。
86. 解析：D 是参考答案。对于新功能要求，通过实施整体变更控制过程处理变更请求。
87. 解析：A 是参考答案。题目希望对虚拟团队进行密切沟通，并最大限度减少错误沟通，说明要从沟通频率、沟通方法等方面入手来保证沟通效果，选项 A 中的虚拟会议方式优于选项 C、D 中的推式沟通方式。推式沟通可以确保信息的发送，但不能确保信息被目标受众理解。B 选项通常用于干系人众多的情境，沟通效果也不如互动式沟通效率高。
88. 解析：A 是参考答案。成本效益分析有助于在项目出现偏差时确定最节约成本的纠正措施。参考章节 4.5.2.2。
89. 解析：B 是参考答案。关键相关方提出的变更要求，是一种关键相关方需求，当然要走正式程序，B 最正式。A 这种表述，原则上应当统统理解为变更的第二部。因为第零步的评估变更影响，是评估变更的必要性。
90. 解析：C 是参考答案。考点识别风险过程的输入。为确保所有关键人员参与，应审查干系人登记册。参考章节 11.2.1.2。
91. 解析：B 是参考答案。：项目进度出现偏差，首先开展控制进度过程（过程 6.6），在该过程中运用适当的工具与技术，评估最佳应对策略。D 为控制进度的工具之一。
92. 解析：A 是参考答案。该次生风险过去曾被识别过，应该首先查看风险登记册，了解规划的应对措施。
93. 解析：B 是参考答案。题干属于质量控制团队与开发人员的冲突，首先进行直接沟通，明确项目目标。
94. 解析：A 是参考答案。考点在于结束项目或阶段过程。审查过去的经验教训，通过与干系人开展会议等工具顺利完成收尾工作。
95. 解析：A 是参考答案。考点在于监督沟通过程。团队成员无法理解相关信息，说明当前的沟通策略存在问题，需要更新沟通管理计划提高沟通效率。参考章节 10.3.3.3。
96. 解析：D 是参考答案。如果只是从控制进度的工具角度去讲，A 中头脑风暴是没有的，假设情景分析是有的，C 关键路径法也是有的，D 进度压缩工具也是有的。不建议选 A，毕竟有与书中内容不符合的部分，并且把 D 包含在 A 里面也是不能接受的理解，D 是工具大项，A 中的假设情景分析是数据分析工具的子项。
97. 解析：D 是参考答案。考点控制采购，当前的问题额外工作触发合同变更。应该制定相应的程序解决当前变化触发的合同变更问题。
98. 解析：A 是参考答案。考点在于风险管理。当前进度超前，但是成本超支。A 选项利用浮动时间是一个合适的选择。其他选项对于成本都会产生负面影响，不符合题干



所述的成本状况。D 选项提出应急储备，该风险之前没有被识别，因此不存在针对该风险的应急储备。

99. 解析：C 是参考答案。在启动大会上，关键干系人参与不足，需要进一步沟通项目管理计划，在干系人之间统一项目目标。

100. 解析：D 是参考答案。考点沟通方法，选择最有效果的沟通方式即互动式沟通，避免理解偏差。参考章节 10.1.2.5。

101. 解析：A 是参考答案。针对题目中的问题，需要进行影响评估，然后再确定最佳解决方案。使用结构化的问题解决方法有助于消除问题和制定长久有效的解决方案。  
知识点：章节 8.2.2.7

102. 解析：A 是参考答案。资源不可用的问题需要分析并制定决策以进行有效处理。  
知识点：章节 9.5.2.1，章节 9.5.3.2

103. 解析：C 是参考答案。问卷调查是指设计一系列书面问题，向众多受访者快速收集信息。问卷调查方法非常适用于以下情况：受众多样化，需要快速完成调查，受访者地理位置分散，并且适合开展统计分析。知识点：章节 5.2.2.2

104. 解析：D 是参考答案。全球项目管理业界定义的最重要的价值观是责任、尊重、公正和诚实。《道德与专业行为规范》确立了这四个价值观的基础地位。准备验收时需要将需求与实际结果比较，以决定是否有必要进行变更、采取纠正措施或预防措施。  
知识点：章节 1.1.3，章节 5.5.1.2

105. 解析：B 是参考答案。资源管理计划可能包括（但不限于）：角色与职责；关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南。知识点：章节 9.1.3.1

106. 解析：D 是参考答案。识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。知识点：章节 11.2

107. 解析：A 是参考答案。过程实施整体变更控制审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求，并决定对变更请求的处置方案。知识点：章节 4.6，讲义变更管理流程

108. 解析：B 是参考答案。为了取得项目成功，项目团队必须能够正确评估项目状况，平衡项目要求，并与相关方保持积极主动的沟通。项目章程可由发起人编制，或者由项目经理与发起机构合作编制。通过这种合作，项目经理可以更好地了解项目目的、目标和预期效益，以便更有效地向项目活动分配资源。商业文件不是项目文件，项目

经理就不可以对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议。知识点：章节 1.2.6.4，章节 4.1

109. 解析：B 是参考答案。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。知识点：章节 8.2.2.4

110. 解析：C 是参考答案。依照变更流程进行范围变更处理。知识点：章节 4.6，章节 5.6，讲义变更管理流程

111. 解析：B 是参考答案。集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一个物理地点工作，以增强团队工作能力。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。知识点：章节 9.4.2.1

112. 解析：C 是参考答案。与项目有关的质量成本 (COQ) 包含预防成本、评估成本、失败成本（内部/外部）。知识点：章节 8.1.2.3

113. 解析：A 是参考答案。项目经理应首先参考之前项目的经验教训。知识点：章节 4.1.1.4

114. 解析：A 是参考答案。项目组合管理的目的是确定团队和实物资源分配的优先顺序。领导者的品质和技能包含关注重要的事情（寻求并采用适用于团队和项目的优先级排序方法）。知识点：章节 1.2.3.3，章节 3.4.4.2

115. 解析：B 是参考答案。新项目开始期间，项目经理通过人际关系与团队技能（冲突管理、引导、会议管理等）出处理题目的问题。知识点：章节 4.1.2.3

116. 解析：B 是参考答案。只有压缩任务 A 的进度才能满足任务 B 按时开始的要求。知识点：章节 6.5.2.6，章节 6.6.2.6

117. 解析：C 是参考答案。有效引导相关方参与的关键是重视与所有相关方保持持续沟通（包括团队成员），以理解他们的需求和期望、处理所发生的问题、管理利益冲突，并促进相关方参与项目决策和活动。应该对相关方需求以及相关方本身进行优先级排序或分级。知识点：章节 13 项目相关方管理的核心概念，章节 13.2.2.4

118. 解析：B 是参考答案。定义范围主要作用是，描述产品、服务或成果的边界和验收标准。该过程的工具和技术包含专家判断。知识点：章节 5.3.2.1

119. 解析：A 是参考答案。监督沟通的主要作用是，按沟通管理计划和相关方参与计划的要求优化信息传递流程。知识点：章节 10.3

120. 解析：A 是参考答案。范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围，包括确定如何审批和维护范围基准。知识点：章节 5.1.3.1

121. 解析：D 是参考答案。客户数据不能如期提供将引发风险，项目经理需要遵循风险管理流程处理。知识点：章节 11.2

122. 解析：A 是参考答案。项目经理应该遵循变更流程处理该增强功能建议。知识点：讲义变更管理流程，章节 4.6

123. 解析：A 是参考答案。相关方映射分析和表现是一种利用不同方法对相关方进行分类的方法。对相关方进行分类有助于团队与已识别的项目相关方建立关系。知识点：章节 13.1.2.4

124. 解析：B 是参考答案。在管理项目团队时，项目经理需要展现人际关系与团队技能（情商、影响力、领导力等），了解并综合各种观点，在维护相互信任的关系下，解决问题并达成一致意见。管理项目知识时，积极倾听有助于减少误解并促进沟通和知识分享。知识点：章节 9.5.2.1, 章节 4.4.2.4

125. 解析：A 是参考答案。ISO14000 系列标准融合了世界上许多发达国家在环境管理方面的经验，是一种完整的、操作性很强的体系标准。质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。它包含项目采用的质量标准。知识点：章节 8.1.3.1

126. 解析：B 是参考答案。转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响。采用转移策略，通常需要向承担威胁的一方支付风险转移费用。知识点：章节 11.5.2.4

127. 解析：D 是参考答案。质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证符合程度。在确定适用于项目的质量标准和目标时，以及在确定要求质量审查的项目可交付成果和过程时，需要考虑范围基准中的 WBS 和项目范围说明书中记录的可交付成果。知识点：章节 8.3.1.2，章节 8.1.1.2

128. 解析：B 是参考答案。管理团队过程针对资源的变更也要遵循变更流程处理，在实施变更措施之前先进行影响的评估和分析。知识点：章节 9.5.3.1，讲义变更管理流程

129. 解析：A 是参考答案。项目管理信息系统能够确保相关方及时便利地获取所需信息。用来管理和分发项目信息的工具很多，包括电子项目管理工具、电子沟通管理、社交媒体管理等。知识点：章节 10.2.2.4

130. 解析：B 是参考答案。项目经理需要获取替代资源以满足要求。很多项目需要针对所需资源进行谈判，项目管理团队需要与职能经理、其它项目管理团队等各方谈判以获取资源。知识点：章节 9.3.2.2

131. 解析：C 是参考答案。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括由谁负责解决问题。知识点：章节 4.3.3.3

132. 解析：C 是参考答案。在项目管理过程和例行工作中，经常必然要使用项目管理知识。包括项目和项目阶段开始之前、开展期间和结束之后的学习回顾，例如识别、吸取和分享从当前项目和其他项目获得的经验教训。知识点：章节 4.4.1.5

133. 解析：B 是参考答案。题目考察项目规划工作的先后顺序。知识点：PMP 串讲

134. 解析：B 是参考答案。帕累托图是一种特殊形式的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。这样排序的目的是为了有重点地采取纠正措施。帕累托法则通常称为 80/20 定律或二八法则。知识点：讲义 8.3 补充知识

135. 解析：A 是参考答案。赶工是通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术。赶工的例子包括：批准加班、增加额外资源或支付加急费用，来加快关键路径上的活动。知识点：章节 6.5.2.6、章节 6.6.2.6

136. 解析：D 是参考答案。在实施定量风险分析过程中，要使用被定性风险分析过程评估为对项目目标存在重大潜在影响的单个项目风险的信息。知识点：章节 11.4

137. 解析：B 是参考答案。问题被添加到问题日志中进行跟踪和处理，引发的风险需要添加到风险登记册进行跟踪和处理。知识点：章节 11.2.3.1，章节 11.2.3.3

138. 解析：C 是参考答案。遵循变更流程处理。知识点：章节 4.6，讲义变更管理流程

139. 解析：B 是参考答案。控制采购是管理采购关系，监督合同绩效，实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。其主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足项目需求。知识点：章节 12.3



140. 解析：D 是参考答案。在管理相关方参与过程中，需要开展多项活动，例如：在适当的项目阶段引导相关方参与，以便获取、确认或维持他们对项目成功的持续承诺。知识点：章节 13.3

141. 解析：A 是参考答案。在项目生命周期中，项目估算的准确性亦将随着项目的进展而逐步提高。知识点：章节 7.2，讲义章节 7.2 估算准确度

142. 解析：D 是参考答案。在监督风险过程中，发现关于单个项目风险的信息，可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施，等等，应及时更新风险登记册。知识点：章节 11.7.3.4。

143. 解析：B 是参考答案。最优 COQ 能够在预防成本和评估成本之间找到恰当的投资平衡点，以规避失败成本。题目中说明继续增加预防和评估的成本不会带来失败成本的减低，因此不应增加该预算。知识点：章节 8.1.2.3

144. 解析：A 是参考答案。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。知识点：章节 5.2.2.6

145. 解析：A 是参考答案。趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化。趋势分析技术包括（但不限于）：图表、预测。知识点：章节 7.4.2.2

146. 解析：C 是参考答案。需要在整个项目期间识别相关方。知识点：章节 13.1

147. 解析：A 是参考答案。阶段关口在项目阶段结束时进行，将项目的绩效和进度与项目和业务文件比较，根据比较结果做出决定（例如继续/终止的决定），以便结束项目。知识点：章节 1.2.4.3

148. 解析：C 是参考答案。引导是指有效引导团队活动成功以达成决定、解决方案或结论的能力。引导者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，以及所达成的行动计划和协议在之后得到合理执行。引导能够达成共识、克服障碍（如小组缺乏活力），以及维持小组成员的兴趣和热情。知识点：章节 10.2

149. 解析：D 是参考答案。推式沟通可以确保信息的发送，但不能确保信息送达目标受众或被目标受众理解。互动沟通是在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。知识点：章节 10.1.2.5

150. 解析：C 是参考答案。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会加剧整体项目风险。知识点：章节 4.3.3.4，章节 4.6

151. 解析：A 是参考答案。一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应主动采取措施，如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围。知识点：章节 9.1.3.1

152. 解析：A 是参考答案。进行有效决策需要着眼于所要达到的目标并遵循决策流程。知识点：章节 9.5.2.1，讲义 9.5.2.1 决策流程

153. A 是参考答案。实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此承担最终责任。实施整体变更控制过程审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求，并决定对变更请求的处置方案。知识点：章节 4.6

154. 解析：B 是参考答案。在为新项目制定项目章程时就需要考虑风险。焦点小组召集相关方和主题专家讨论项目风险、成功标准和其他议题，比一对一访谈更有利于互动交流。知识点：章节 4.1.2.2

155. 解析：B 是参考答案。项目经理使用了混合方法，预测型和敏捷型均有体现。在挣值分析中，对计划价值、挣值和实际成本这三个参数，既可以分阶段（通常以周或月为单位）进行监督和报告，也可以针对累计值进行监督和报告，可以用 S 曲线进行展示。信息发射源的常见形式：用户故事地图、燃尽图、燃起图，通常展示在“交通要道”以增加曝光率，使得干系人能快速了解项目状态。迭代燃尽图这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。而燃起图则展示完成的工作。知识点：章节 7.4.2.2，章节 6.6.2.1

156. 解析：D 是参考答案。根本原因分析关注识别问题的主要原因，它可用于识别出现偏差的原因以及项目经理为达成项目目标应重点关注的领域。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。知识点：章节 4.5.2.2

157. 解析：A 是参考答案。审计是对采购过程的结构化审查。应该在采购合同中明确规定与审计有关的权利和义务。买方的项目经理和卖方的项目经理都应该关注审计结果，以便对项目进行必要调整。知识点：章节 12.3.2.5

158. 解析：A 是参考答案。快速跟进可能造成返工和风险增加。识别到了风险进行记录，并按照风险管理流程进行处理。知识点：章节 6.5.2.6，章节 11.2

159. 解析：A 是参考答案。在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的问题，以及总结可用于当前项目后续阶段或未来类似项目的经验教训。

知识点：章节 11.7.2.3

160. 解析：B 是参考答案。对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案。可能需要针对这些可交付成果提出变更请求，开展缺陷补救。知识点：章节 5.5.3.3

161. 解析：C 是参考答案。可以在敏捷项目的迭代评审会议上进行的产品代办事项梳理中反映干系人的变更请求。知识点：PMP 串讲

162. 解析：B 是参考答案。项目商业论证指文档化的经济可行性研究报告，用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效性论证，是启动后续项目管理活动的依据。商业论证列出了项目启动的目标和理由。知识点：章节 1.2.6.1

163. 解析：A 是参考答案。管理质量过程输出的质量报告包括全部质量保证事项、改进建议，以及在控制质量过程中发现的情况的概述。这是结束项目或阶段过程的输入，该过程输出最终报告。知识点：章节 4.7.1.3，章节 4.7.3.3

164. 解析：B 是参考答案。如果项目团队或项目发起人认为某威胁不在项目范围内，或提议的应对措施超出了项目经理的权限，就应该采用上报策略。知识点：章节 11.5.2.4

165. 解析：B 是参考答案。沟通风格评估是规划沟通活动时，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。在规划沟通管理过程中，需要与项目团队展开讨论，确定最合适的项目信息更新和传递方式，以及回应各相关方的信息请求的方式。知识点：章节 10.1.2.6，章节 10.1.2.8

166 解析：C 是参考答案。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。通过对团队整体绩效的评价，项目管理团队能够识别出所需的特殊培训、教练、辅导、协助或改变，以提高团队绩效。项目管理团队也应该识别出合适或所需的资源，以执行和实现在绩效评价过程中提出的改进建议。知识点：章节 9.4.2.6，章节 9.4.3.1

167. 解析：D 是参考答案。结束项目时的活动步骤。知识点：章节 4.7

168. 解析：B 是参考答案。开拓策略将特定机会的出现概率提高到 100%，确保其肯定出现，从而获得与其相关的收益。知识点：章节 11.5.2.5

169. 解析：D 是参考答案。团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得日益重要。可能需要花更多时间，来设定明确的期望、促进沟通、制定冲突解决方法、召集人员参与决策、理解文化差异，以及共享成功喜悦。知识点：章节 9.1.3.2，章节 9.3.2.4

170. 解析：C 是参考答案。应遵循变更管理流程。章节 4.6，讲义变更管理流程

171. 解析：C 是参考答案。项目管理团队选择进度计划方法，例如关键路径法或敏捷方法。之后，项目管理团队将项目特定数据，如活动、计划日期、持续时间、资源、依赖关系和制约因素等输入进度计划编制工具，以创建项目进度模型。这件工作的成果就是项目进度计划。知识点：章节 6

172. 解析：A 是参考答案。需要更新沟通管理计划，记录能够让沟通更有效的新信息。知识点：章节 10.3.3.3

173. 解析：A 是参考答案。能够影响制定项目管理计划过程的组织过程资产包括（但不限于）：历史信息和经验教训知识库。知识点：章节 4.2.1.4

174. 解析：C 是参考答案。项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。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。知识点：章节 4.1.3.1

175. 解析：A 是参考答案。敏捷项目的任何时间点，任何人都可以提出变更请求。产品负责人对其重要性和优先级进行评估，并加入到产品代办事项中。在迭代开始的计划阶段，团队可以根据产品代办列表中的优先级判断是否将其纳入这次迭代。知识点：PMP 串讲

176. 解析：D 是参考答案。项目管理计划包括变更管理计划，它描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。项目经理应运用焦点小组、引导、会议管理、会议等工具和技术获得缺漏内容的补充制定。知识点：章节 4.2

177. 解析：C 是参考答案。项目提前终止，项目经理开始处理项目收尾的相关活动。知识点：章节 4.7



178. 解析：B 是参考答案。监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。本过程的主要作用是，随着项目进展和环境变化，维持或提升相关方参与活动的效率和效果。知识点：章节 13.4

179. 解析：C 是参考答案。题目说明当前处于 8.3 控制质量过程，该过程输出变更请求。缺陷补救本身就是四种变更请求的一种，如果因为修改缺陷导致其他项目管理计划部分的变更，也需要提交变更请求。知识点：章节 8.3.3.4

180. 解析：C 是参考答案。结束项目或阶段时，需要开展的活动包括为向下一个阶段，或者向生产和（或）运营部门移交项目的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动。结束项目或阶段过程的输出包括运营和支持文件，这些文件是组织维护、运营和支持项目交付的产品或服务时所需的文件。可包括新生成的文件，或对已有文件的更新。生产支持经理的顾虑需要解决以确保所有权的顺利移交。知识点：章节 4.7、章节 4.7.3.4

181. 解析：D 是参考答案。题干暗示“紧急”情况。合作解决问题一般来说代价较高，需要时间来进行分析、讨论、决策等

182. 解析：D 是参考答案。项目经理应事先识别该风险，分析和规划应对，并在其发生时执行风险应对。知识点：章节 11

183. 解析：D 是参考答案。管理项目团队需要借助多方面的管理和领导力技能，来促进团队协作，整合团队成员的工作，从而创建高效团队。进行团队管理，需要综合运用各种技能，特别是沟通、冲突管理、谈判和领导技能。知识点：章节 9.5

184. 解析：A 是参考答案。拉式沟通适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。知识点：章节 10.1.2.5

185. 解析：C 是参考答案。项目经理应及时地以建设性方式解决冲突，从而创建高绩效团队。合作/解决问题的冲突管理方式指综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺，这种方法可以带来双赢局面。知识点：章节 9.4.2.4，章节 9.5.2.1

186. 解析：A 是参考答案。针对支持团队提供缺失的培训课程以解决问题。知识点：章节 4.7

187. 解析：B 是参考答案。对于问题日志的定义是 PMBOK 第六版新增内容，解决问题需要包括若干步骤，比如优先级，提出人和负责人，问题状态等。PMBOK 特别指出问题需要确保得到调查和解决。因此花费一定的时间来解决问题是必要的，PMI 理念之一就是确保彻底解决问题，而不是头痛医头脚痛医脚。C 选项上报没有线索，看不出

来这超越了项目经理权限。问题日志本身就是帮助项目经理管理问题的。知识点：章节 4.3.3.3

188. 解析：A 是参考答案。在迭代中，一个产品的可交付功能的含义是根据完工定义 DoD（已开发、已集成、已测试和已归档）之后的可使用的产品，并且是可以发布的功能。知识点：讲义敏捷 12 原则、PMP 串讲

189. 解析：D 是参考答案。变更管理计划为管理变更控制过程提供指导，并记录变更控制委员会（CCB）的角色和职责。变更管理计划包含关于如何处理由卖方引发的变更的信息。知识点：章节 4.6.1.1，章节 12.3.1.1

190. 解析：C 是参考答案。项目经理用虚拟会议（头脑风暴、访谈、焦点小组等）的方式与不同时区的相关方收集需求，以便完成需求跟踪矩阵。知识点：章节 5.2

191. 解析：D 是参考答案。分享涉及到将应对机会的责任转移给第三方，使其享有机会所带来的部分收益。分享措施包括建立合伙关系、合作团队、特殊公司或合资企业来分享机会。知识点：章节 11.5.2.5

192. 解析：D 是参考答案。项目经理应该运用制定项目章程的工具和技术（冲突管理、引导、会议管理和会议等）与相关方和发起人获得共识，以完成项目章程的确定。知识点：章节 4.1

193. 解析：D 是参考答案。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。本过程的主要作用是在整个项目期间保持对进度基准的维护，且需要在整个项目期间开展。知识点：章节 6.6

194. 解析：D 是参考答案。成本补偿类合同适用于工作范围预计会在合同执行期间发生重大变更的情形。并且对成本作为激励条款来避免预算偏差方面的风险。知识点：12.1.1.6

195. 解析：D 是参考答案。本题的重要分歧在于“先前的”到底是本项目内之前制定的，还是之前其它项目的。因为这毕竟是在规划期间，原则上本项目的风险管理计划至少是没有被批准的。因此执行定量分析并由相关方针对整体风险敞口选择特定的应对策略至少是可行的。

196. 解析：B 是参考答案。散点图是一种展示两个变量之间的关系的图形，它能够展示两支轴的关系，一支轴表示过程、环境或活动的任何要素，另一支轴表示质量缺陷。知识点：章节 8.2.2.4，章节 8.3.2.5

197. 解析：D 是参考答案。参数估算是利用历史数据之间的统计关系和其他变量（如建筑施工中的平方英尺），来进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。知识点：章节 7.2.2.3

198. 解析：D 是参考答案。项目管理计划确定项目的执行、监控和收尾方式，其内容会因项目所在的应用领域和复杂程度而异。知识点：章节 4.2

199. 解析：B 是参考答案。管理沟通的作用是促成项目团队与相关方之间的有效信息流动。沟通管理计划描述将如何对项目沟通进行规划、结构化和监控。知识点：章节 10.2.1.1

200. 解析：C 是参考答案。管理干系人参与时项目经理应确保及时解决冲突。选项 A、B、D 不属于人际关系与团队技能。知识点：章节 13.3.2.3