



1. 答案: A

解析: 关键词——专家。

2. 答案: C

解析: 时间紧, 缺陷多, 要先解决主要缺陷, 大量缺陷需要排序。因果图要在用帕累托排序后再使用

3. 答案: C

解析: 选择更加稳定的供应商, 是减轻风险概率的例子。

4. 答案: B

解析: 项目必须有章程, 否则是非法的, 不能进行任何后续工作

5. 答案: A

解析: 本题首先是虚拟团队问题, 要制定好沟通管理计划; 沟通管理计划中还可包括关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件信息等的指南和模板。沟通管理计划中也应包含对项目所用网站和项目管理软件的使用说明。

沟通技能是软技能不符合题意。沟通技术是可以采用各种技术在项目干系人之间传递信息, 包含在沟通管理计划中。

6. 答案: B

解析: 职能经理开出人员, 需要再次提供替代资源。矩阵组织职能经理提供资源。

7. 答案: B

解析: 应客户要求做项目, 要先商业论证。本题“客户请求”只能是 SOW, B 在 A 前面。

8. 答案: C

解析: 首先判断提干属于组建项目团队, 工具及技术包括谈判、招募等。如果执行组织不能提供为完成项目所需的人员, 就需要从外部获得所需的服务, 这可能包括雇佣独立咨询师, 或把相关工作分包给其他组织。不选 D 因为培训是团队建设的工具, 以及资源能力评估及培训都是项目经理的职责, 不是人力资源部门。

9. 答案: D

解析: 关键词资源过度承诺和不影响关键路径。资源不够, 且不影响关键路径, 就只能是资源平滑。

10. 答案: B

解析: “修订”对象是“过程”, 即改进过程, 属于质量保证过程中的变更问题, 需要提交变更请求, 改进过程。

11. 答案: C

解析: 题目描述的情景为: 定义活动过程已完成, 在估算持续时间之前, 先要做什么? 应先排序。

12. 答案: D

解析: 本题考的是细节, 执行回归分析是结束项目或阶段过程的工具分析技术中的一个明细工具——回归分析。技术问题, 说明有缺陷, 需要进行缺陷补救, 属于变更请求的一种。接下来评估分析变更, 回归分析属于分析技术的一种。

A 明显错误; B 直接更新项目管理计划, 没有走流程, 错; C 有不想修改的意思, 找发起人背书, 都错。

13. 答案: A

解析: 使用一个新的沟通工具, 项目经理更新沟通管理计划。



14. 答案: A

解析: 发起人越级指挥, 是干系人问题, 应该管理干系人参与。A 是使用此过程的工具技术——人际关系技能来管理干系人的参与, 所以选择 A。D 是更新问题日志, 如果人机关系技能不解决问题, 个人觉得才会计入问题日志。

且从管理沟通角度出发, 沟通管理计划作为管理沟通的输入, 里面包含升级流程。

15. 答案: C

解析: 根据题意为了完成项目进度计划, 第一步先做定义活动过程, C 是定义活动的输出。A 麻烦发起人, 错; B 如果是章程还可以考虑; D 是获得资源后才能创建。

16. 答案: A

解析: 关键词——高层次 (high-level) 需求即高层级需求, 项目章程的内容。

17. 答案: D

解析: 项目章程的内容——项目审批要求, 举例类似。

18. 答案: A

解析: 文档未按时完成, 可能是忘记了, 但及时、定期的检查是可以防止、避免的。核查表 (核对单) 记录需要检查的事项, 通过定期检查确保相关工作被实施, 防止遗忘。

19. 答案: C

解析: “替代方法”即团队成员提出的变更请求, 按变更问题处理。C 是获得 CCB 批准, 符合流程。B 的“所有方法”看不出来, “EMV”与本题关系不大; A 也不相关; D 在 C 后

20. 答案: B

解析: 项目下一步做行政收尾, 顺序为: B 收集经验教训, C 更新组织过程资产, A 庆功会。

21. 答案: B

解析: 关键词, 权变措施, 其他为干扰。风险发生, 题干中提出了实施权变措施, 选项应选提交变更请求。

22. 参考答案: B。

解析: 问的是识别项目干系人的输入: 事业环境因素。组织或公司结构属于事业环境因素。

23. 答案: B

解析: 题目中的“确定”在风险章节中, 是风险定量分析的专用词 (还有一个“量化”)。因此, 本题考风险量化工具, 只有 B 正确, 其他 3 个选项都是定性风险分析的工具, 定性分析在 PMBOK 中的专用词是“评估”

24. 参考答案: A。

解析: 选择供应商是实施采购需要做的事, ABC 都是实施采购的工具, BC 只能预审出满足最低要求的合格供应商。针对复杂的采购, 要基于卖方对既定加权标准的响应情况, 量化打分来选择卖方。

25. 参考答案: B。

解析: 按照收尾流程, 根据范围核实 (即范围确认) 的验收文件来进行收尾。

26. 参考答案: A。

解析: 确保变更均按照变更控制流程进行, 并与团队及时沟通。



27. 答案: B

解析: 需求不一致, 召开引导式研讨会来统一意见。也可以理解为有冲突, 要面对。C, 范围没确定, 计划没批准, 不存在变更。

28. 答案: B

解析: 阶段已完成, 结果已不需要改变了。发现的项目过程中的一个不正常现象(绩效指标的不正常变化), 可以研究分析原因, 并当成经验教训记录下来。本题也可以简单理解, 阶段结束, 总结经验教训。其他三个选项都与题干没有联系或很牵强。

29. 答案: D

解析: 变更基线走变更管理。

30. 答案: C

解析: 开会 是互动式沟通; “实时”也强调有互动, 互动式沟通。

31. 答案: A

分析: 可交付成果是否完成, 应该查看确认范围过程的验收文件。A 是范围基准的一部分。项目范围说明书是干系人各方直接的共识, 如果对范围(可交付成果)有争议, 可以查看该文件。

32. 答案: D

解析: 自制-外购分析属于规划采购过程的工具。

33. 参考答案: A。

解析: 规划采购管理包括如何识别预审合格的卖方。

34. 参考答案: A

解析: “第三方供应商拒绝接受如果项目期间成本增加的风险”——第三方供应商是乙方, 乙方不想承担成本增加的风险, 所以不能用固定总价合同。

“项目团队希望尽量减少设备质量差的风险”——要设置绩效指标
综合这两个条件, 推荐使用 A. 成本加激励费用合同

35. 答案: A

解析: 本题的最佳答案是基本规则, 基本规则最好是能够大家一起讨论形成并共同遵守。个人认为 A 描述最贴切。B 和 C 完全不相关。D 的意思是基本规则在项目管理计划之前确定, 基本规则是组建项目团队, 执行过程组。

36. 答案: A

解析: 本题为干系人问题, 识别干系人、管理和监督干系人参与等工作都没有做好, 肯定要改进干系人管理计划。

37. 答案: C

解析: 按题目字面意思即可知道, 是完成完成关系

38. 答案: B

解析: 变更批准后的答案, 本题选项中都没有。用排除法, A 应在变更批准前进行; C 修订章程错; D 根本没必要。变更原因、所选措施及其理由都是重要的经验教训。问题已解决, 下一步? 记录经验教训。

39. 参考答案: A。

解析: 项目完成, 需要总结经验教训。



40. 答案: C

解析: 在项目开始时关键资源计划退休, 首先应该先看看是否可以找到替代资源, 所以要找职能经理处重新获得资源, 如果无法获得则形成风险。A 和 B 不对。C 优先于 D。

41. 答案: C

解析: 经验教训、组织过程资产有利于持续改进。C 是经验教训, 偏差的原因、采取纠正措施的理由, 以及从控制质量中得到的其他经验教训, 都应记录下来, 成为项目和执行组织历史数据库的一部分。)

42. 答案: B

解析: 风险识别后, 可以进行定量分析。虽然 A 也是定量分析, 但不是每个风险都要建模, 但找影响最严重风险是有必要的。因此 A 未必, B 必须。(敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。)

43. 答案: C

解析: 只有 C 与质量控制有关, 理解很多问题(缺陷)要解决, 先排序找到主要问题解决。

44. 答案: B

解析: 结束项目或阶段过程的输入——4.6.1.2 验收的可交付成果。验收的可交付成果可能包括批准的产品规范、交货收据和工作绩效文件。

45. 答案: C

解析: 此题考点不是非常清晰, 用排除法。首先排除了 D, 德尔菲技术是达成一致意见和本题无关。蒙特卡洛模拟: 基于单项任务的成本和进度的概率分布, 模拟出成百上千种可能结果的过程, 然后应用这些结果生成项目整体层面的概率分布。和本题无关, 没有概率问题。B 无针对性。监控项目工作过程的工具——分析技术的定义和本题切合, 在项目管理中, 根据可能的项目或环境变量的变化, 以及它们与其他变量之间的关系, 采用分析技术来预测潜在的后果。分析技术包括了趋势分析。故选择 C。

46. 答案: B

解析: 不是项目经理谈判、外聘获得的资源, 就要确认一下是否是预分派的资源。预分派可在下列情况下发生: 在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作; 项目取决于特定人员的专有技能; 或者, 项目章程中指定了某些人员的工作分派。)

47. 答案: A

解析: 如果都发生了, 概率就没有意义, 不需要考虑了。天气需要 8 万, 材料节省 10 万, 人工需要 15 万, $8-10+15=13$ 万。

48. 答案: C

解析: 标准答案应该是: 识别干系人或干系人分析, 选项里都没有, 只好选上述二者的结果 C。AMD 都是沟通, 可以排除

49. 答案: C

解析: 范围批准, 新需求就是需要范围变更, 要走变更流程, C 最符合变更流程。

50. 答案: A

解析: “障碍”即问题, 应先记录于问题日志, 安排专人定期解决。



51. 答案: A

解析: 本题考 4.3 指导与管理项目过程输出, A 是指导与管理项目过程输出, 并且是监控范围工作的输入, 与题目前后描述完全对应。

52. 答案: D

解析: 考点不明确。根据常识, D 最合适

53. 答案: A

解析: 先查看协议或采购相关信息, 如有需要才会提交变更。故选择 A。

54. 答案: A

解析: 本题是项目范围管理过程可能有问题, 所以要查看范围管理计划。

题目情景也可以理解为: 客户提出了范围变更(需要执行控制范围过程), 或客户和项目方就范围是否正确有争议(需要执行确认范围过程)。但无论管理范围变更, 还是确认范围, 都要根据范围管理计划进行。

55. 答案: B

解析: 干系人更新了。

56. 答案: A

解析: 排除法, BCD 与题目无关或很牵强。客户发现的缺陷, 从质量成本角度, 属于外部失败

57. 答案: C

解析: 先确定真实情况, 并找到原因。之后再考虑采取措施

58. 答案: D

解析: “立即解决”, 紧迫问题要用命令/强迫

59. 答案: A

解析: 项目经理认为变更与原始项目有冲突并不代表变更管理流程不需要执行。故选择 A, 先登记变更日志, 然后看是否要采取其他行动。

60. 答案: B

解析: 英文其实是确认符合技术规范, 控制图中包括规格上下限, 即技术规范。生产线运行是过程, 看看过程是否符合技术规范。

61. 答案: B

解析: 正式汇报项目情况用绩效报告。另外绩效报告中包括状态报告, 记录显示项目状态。工作绩效报告包含一系列的项目文件, 旨在引起关注, 并制定决策或采取行动。

62. 参考答案: A.

解析: 项目收尾流程, 文件归档。

63. 答案: D

解析: 从“可能休假”到“一般不休假”, 休假概率降低, 减轻。本题不选转移, 因为还是同一个项目的团队, 不是第三方

64. 答案: C

解析: 最终结果有问题, 要避免他发生, 应该重视过程, 做好质量保证。考质量保证的工具: 质量审计



65. 答案: D

解析: 题目的意思是, 质量成本投入不要过多, 达到最低质量水平即可。D 是规划质量第一条工具, 就是根据未来收益情况来决定质量成本的投入。

66. 参考答案: D

解析: 原沟通渠道数量: $10 \times 9 / 2 = 45$, 增加后 $12 \times 11 / 2 = 66$, $66 - 45 = 21$ 。

67. 答案: A

解析: 上下基准数字即控制上下限, 只有控制图有这个功能。

68. 答案: B

解析: 项目团队突然减少, 可以视为识别了风险, 更新风险登记册。与 A 无关; D 错误; C, 变更主要针对三大基准 (尤其是范围), 人力资源很少涉及变更。

69. 答案: C

解析: 有风险、不确定的情况下编制进度计划, 多使用关键链法, 通过人为加入缓冲, 来应对进度中的不确定性和风险

70. 答案: B

解析: 可以看出项目经理权力较小, 要被所有职能经理虐, 所以弱矩阵。不选 D, 只要出现了项目经理, 就肯定不是职能型了。

71. 答案: C

解析: 自主访问网站, 属于拉式沟通。

72. 参考答案: A。

解析: 控制风险过程会实施已规划的风险应对措施, 之后输出: 项目管理计划更新。

73. 答案: A

解析: 项目被终止时, 关于分包商的费用出现了争议。本题考结束采购过程的工具: 采购谈判。应先协商, 再 ADR, 再诉讼。

74. 答案: B

解析: 干系人问题, 用人际关系技能。

75. 参考答案: A。

解析: 需求跟踪矩阵: 把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。题干说“如果按计划交付, 可交付成果将不符合期望”。说明需求的来源有问题, 应该开展需求跟踪矩阵的审查。

76. 答案: D

解析: 权力/影响方格是根据干系人的职权 (权力) 大小及主动参与 (影响) 项目的程度进行分类。

77. 参考答案: B。

解析: 乐观 28 天, 最可能 45 天, 悲观 56 天。根据三点估算公式: $(28 + 4 \times 45 + 56) / 6 = 44$ 。

78. 答案: D

解析: 此题带有虚拟团队的概念, 沟通最好的是面对面交互式沟通。通过虚拟会议让大家通过一定的设备面对面相互交流, 并事后发送电子邮件的会议纪要相对各个答案是最好的, 选择 D。

A 之考虑了总部的人不符合题意; B 是分享主要成就, 没有面对面没有互动推式沟通; C 也是推式沟通。



79. 答案: B

解析: 本题考 7.3 制定预算过程的输入。

80. 答案: B

解析: 对风险应急计划评估, 就是在风险应急计划实施后, 评估应对计划的有效性, 这是风险审计两项核心内容之一。风险审计是检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性, 以及风险管理过程的有效性。)

81. 答案: C

解析: 有问题找根本原因, 重新制定纠偏措施并执行。A 就是赶工, B 是分析没有行动。D 合同协议一般不用评审, 需要的是变更。

82. 答案: A

解析: A 在关键路径上。A 延迟五周, 项目就会延迟五周

83. 答案: B

解析: 三点估算能提高准确性。

84. 答案: B

解析: “采购工作说明书规定了明确的工作目标、项目需求和所需结果”。并且 SOW 是合同的核心内容之一, 本题没有合同选项, 可以选 SOW。D 不对外, 对供应商无效。

85. 答案: C

解析: 变更问题, 由于没有变更流程导致的。事先应该创建变更流程, 并用于管理所有变更

86. 答案: D

解析: 进度网络分析技术包括多种技术, 并用于分析, 本体进度不现实下一步要分析并提出解决方案。(进度网络分析是创建项目进度模型的一种技术。它通过多种分析技术, 如关键路径法、关键链法、假设情景分析和资源优化技术等, 来计算项目活动未完成部分的最早和最晚开始日期, 以及最早和最晚完成日期。某些网络路径可能含有路径汇聚或分支点, 在进行进度压缩分析或其他分析时应该加以识别和利用。)

87. 答案: D

解析: 不是变更, 与 A 无关; 外部验收, 与 B 无关; C 主要指 SPI、CPI, 与验收可交付成果也无关。D 中记录验收标准, 最好的答案应该是范围说明书, 没有。

88. 答案: A

解析: 答案 A 首先是所有选项中第一步要做的, 并且根据 PMI 的原则是公平原则, 无论成本多重要仍然是评选条件之一。选择 A

89. 答案: C

解析: 考收尾工具, 专家判断用于开展行政收尾活动。由相关专家确保项目或阶段收尾符合适用标准。

90. 答案: A

解析: 项目完成后收集干系人对项目的反馈, 是为了解干系人对项目的满意度, 属于干系人管理问题, A 最直接。

91. 参考答案: B

解析: $SPI=0.85$ 进度落后, 里程碑却满足。说明有逾期任务未完成。



92. 答案: D

解析: 只有 D 选项是进度和成本绩效审查工具, AB 都是经济模型, 用于选择项目;

93. 答案: B

解析: 知晓项目和潜在影响, 积极致力于保证项目成功”。

94. 答案: A

解析: 纠正措施是变更, 要采取纠正措施走变更流程。干系人提出变更请求, 并授权 (authorize) 项目经理去执行, 纠正措施尚未批准, 只是被授权, 应该由 CCB 批准。B 只分析进度影响, 不全面; C, 变更不记录问题日志中; D 没有意义。

95. 答案: d

解析: 考项目收尾工作。B 说的是关闭合同; 先做 d 开庆功会, 再做 C 释放资源。

96. 答案: A

解析: 只有 A 全对, 偏差为正数, 说明 $cv > 0$, 预算结余。 $sv > 0$, 进度提前。

97. 答案: B

解析: 题目意思是, 某成员未按安排好的进度完成工作。本题用排除法, A 麻烦发起人了; C 只对以后有用, 没考虑当前问题; D 没有 C 好, 要先分析影响, 再采取措施。

98. 答案: B

解析: 更多澄清, 即分析这些质量问题, 哪些更重要。应为这些问题排序, 根据严重性, 来确定实施纠正措施的顺序。控制图只针对过程, 不能识别具体问题。看一下英语, 理解更透彻。“项目团队关注的是, 在定义的生产过程中存在一些质量问题。项目经理应该如何获得更清晰的问题?”

99. 参考答案: D。

解析: a potential liability 翻译为潜在的责任、潜在的倾向, 可理解为风险。

100. 参考答案: A。

解析: 题目在问: 什么时间确定软件产品的测试方法? 应该在规划质量管理过程时。

101. 参考答案: A

解析: 根据题意, 这只是一个可能的变更, PM 需要对可能引起变更的因素施加影响以及评估风险影响。

102. 参考答案: D

解析: 建立干系人参与计划是专业的工作方法。

103. 答案: A

解析: 给风险排优先顺序, 属于定性分析。

104. 答案: C

解析: 和第三方合作, 让双方都受益, 属于机会应对策略中的分享。项目 B 是第三方, 相对于项目 A 和项目 A 的业主而言。

105. 答案: C

解析: 本题考干系人分析工具, 虽然 D 也属于 13.1 的工具, 但更多用来识别干系人。分析干系人, C 是最专业、常用的工具



106. 答案: D

解析: 相对而言 D 说明还是比较正确的, 原计划估算 15000 美元, 现在花了 35000 美元, 证明多投资了, 可以作为赶工的佐证。最主要的是 D 的后半句是唯一 4 个答案中说明进度是超前的, 因为 $EV > PV$ 。其他 3 个答案描述都不正确。

107. 答案: B

解析: 本题考批准项目或上项目的理由。

108. 答案: A

解析: BD 都属于 A, 题目情景属于 A 中的假设情景分析, 如果资源被借调 3 天, 项目将被延误 5 天

109. 答案: A

解析: 启动一个项目, 要先制定章程, 而商业论证是章程的重要输入, A 即进行商业论证

110. 答案: D

解析: 本题只知道 PV 和 AC, 不能确定进度成本情况。由于每个选项都有进度成本判断, 有些是矛盾的, 通过排除法, 只有 D 合理。A 的意思是 $EV > 350$ 万, 大于 450 万, 有可能; B 是 $EV < 350$ 万, 大于 450 万, 不合理; C 是 $EV = 350$ 万, 大于 450 万, 不合理; D 是 $EV = 350$ 万, 小于 450 万, 合理。AD 都说得通, 需要更多信息才能选其中一个。选 D 是默认 $EV = PV$ 。

111. 答案: D

解析: 识别出多个风险后, 要给风险排序, 向发起人汇报重要风险。四个选项中, 虽然 C 也是风险工具, 但是是识别风险工具, 题目已经识别风险了

112. 答案: B

解析: D 不是风险工具; C 用于分析剩余风险与剩余储备的关系, 不评估具体风险; AB 都是评估风险是否发生、征兆是否出现的工具, B 偏重于分析进度、成本、范围, A 偏重于分析质量、功能、缺陷等。

113. 答案: C

解析: 监管要求属于事业环境因素, 启动时充分考虑事业环境因素, 即可避免这种疏忽。(事业环境因素是指项目团队不能控制的, 将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。)

114. 答案: C

解析: 是否偏离原始要求, 需求跟踪矩阵包含原始需求, 并逐步跟踪, 确保这些原始需求在项目结束时都成为相应的可交付成果。“需求跟踪矩阵还为管理产品范围变更提供的框架”, 与本题问题十分对应。

另外: 使用需求跟踪矩阵, 可以把每个需求与业务目标或项目目标联系起来, 有助于确保每个需求都具有商业价值。

115. 答案: B

解析: 如何获取资源, 即如何组建团队, 是人力资源管理计划的核心内容之一。人力资源管理计划的定义, 其中的“配备”即获取、组建的意思。

116. 答案: D

解析: 项目后评估, 是在项目结束或终止后进行, 总结项目管理过程的经验教训。根本原因, 也属于经验教训。A 只针对还在执行的项目。项目已完成或终止, 后评估是反省过程, 不需要对完成或终止的项目采取措施, C 也不选。

117. 答案: C



解析：本题考制定章程的输入，虽然 CD 都是，但组织过程资产中，应该包括项目章程的模板和历史经验信息，能提供制定章程所需信息，与题干对应更好。

118. 答案：D

解析：消减范围和延迟进度是不同的解决方案，没有确定策略，就让团队成员制定解决方案，一方面是推卸责任，同时也是难为团队成员，B 不好。发起人和项目经理就消减范围和延长进度各持己见，可以征求客户或用户的意见，即 D

119. 参考答案：D

解析：商誉与合同损失属于非一致性成本。

120. 参考答案：D

解析：创建变更请求属于正式变更流程的开始。

121. 答案：A

解析：纠正措施也是变更，需要遵循变更流程。本题选项中如果有成本管理计划，更优先。

122. 答案：D

解析：新功能，应该走变更流程。

123. 参考答案：D

解析：企业的知库属于经验教训，属于组织过程资产。

124. 答案：A

解析：识别干系人的工具。

125. 答案：B

解析：任务、责任分配不明确，才会出现这种问题，确定资源和任务的对应关系，是 RACI 的作用

126. 答案：C

解析：一个项目的可交付成果最终测试，证明质量是合格的，产出的应该是核实的交付成果，核实的交付成果是确认范围的输入，下一步应该是确认范围。因此先确认范围后才能验收，应该是 C

127. 答案：B

解析：不增加成本的前提下加快进度，要使用快速跟进

128. 答案：C

解析：A 看似也可以选，但题目强调接近完工，应该是风险监控过程中，C 更好。A 是在项目早期的活动。

129. 答案：C

解析：质量审计的目标：识别全部正在实施的良好及最佳实践，违规做法、差距及不足。缺陷清单就是差距及不足。

130. 答案：C

解析：题干是管理干系人的期望，定位过程——管理干系人参与，C 是管理干系人参与的工具。

131. 答案：D

解析：无法应对的风险，只能接受。预留储备是主动接受策略



132. 答案: A

解析: 进度落后, 成本富余, 要赶工

133. 答案: D

解析: A 是用来做干系人分类的无关。B 没有这种说法。C 是后期可能的行动。此题应该选择的标准答案是沟通管理计划, 但是没有, 所以选择干系人参与计划, 干系人参与计划的内容包括: 项目现阶段的干系人沟通需求; 需要分发给干系人的信息, 包括语言、格式、内容和详细程度; 分发相关信息的理由, 以及可能对干系人参与所产生的影响; 向干系人分发所需信息的时限和频率等等。

134. 答案: D

解析: 需求明确, 范围清楚, 使用固定总价合同。

135. 答案: A

解析: 看英文, 是干系人的新需求, 不是新干系人的需求。因此还是变更问题, 不是新识别了干系人。A 是变更题目的通吃选项。

136. 参考答案: C

解析: 内部资源不可用, 则考虑招募外部资源。

137. 答案: D

解析: 本题的情景是项目已经完成, 但是进度绩效落后。A\B\C 都是项目过程中的内容, 只有 D 是项目完成收尾过程提交的文档。工作绩效规范可以理解为总结的经验教训。

138. 答案: B

解析: 范围变更问题, 应该执行变更流程, 做了也要补流程, B 最符合变更流程。

139. 答案: B

解析: 找根本原因, 用石川图。

140. 答案: D

解析: 第 4 个干系人的当前参与程度和期望参与程度不在一个位置, 最需要实施干系人管理计划, 因此先与他沟通, 了解其需求。

141. 答案: A

解析: 本题考跨时区虚拟团队的问题。根据选项倒推, D 回避沟通, 排除; ABC 都是沟通方法, 相对而言, 视频会议能实现面对面、有反馈的沟通, 最好。

142. 答案: D

解析: A 没有这种说嘛。B 是分析技术的一种, 一种分析程序, 用来分析产品的每个部件的各种可能失效模式及其对该部件可靠性的影响, 并确定每种失效模式本身或与其他失效模式联合将对产品或系统可靠性产生的影响, 及对该部件必备功能产生的影响; 或者, 用来检查产品 (在整个系统和 / 或较低层次上) 的所有可能失效模式; 和题干没有关系。SWOT 是识别风险的工具, 本文是总结经验教训。

访谈: 通过与干系人直接交谈, 来获取信息的正式或非正式方法。比较符合总结经验教训。

143. 答案: C

解析: 信息不能有效共享, 有可能是团队间的信任问题, 要团队建设, 没有类似选项。也有可能是沟通问题, 沟通渠道不畅、沟通规划不当等, 沟通问题找沟通管理计划

144. 答案: D

解析: 当前是形成, 在必须进入规范阶段 (开始工作) 以及成熟阶段 (彼此信任) 之前, 必然要先



经历震荡阶段

145. 答案: A

解析: 本题用排除法。计划混乱, B 归结为工具问题, 是找借口; 不选 C, 与范围管理计划无关; D 麻烦发起人, 错。A, 项目中的所有规划工作, 原则上都是项目经理的责任; 当前计划格式混乱, 有必要统一格式

146. 答案: D

解析: 开会之前要订好会议的规范, 是一个常识。

147. 答案: D

解析: 缺陷反复出现, 一定是系统、过程出了问题, 对系统、过程的改进, 要先进行质量审计, 发现问题, 再进行过程改进。质量审计的目标包括: 识别全部违规做法、差距及不足;

148. 答案: A

解析: 职能经理是外部干系人, 不能用规则来管理。本题可理解为冲突问题, 有冲突, 要面对, 选 A。本题也可以理解为干系人问题, 要管理干系人期望, 也是 A 最好。

149. 答案: C

解析: “快速、高层次估算”, “类似的一个项目”, 都指向类比估算; “项目经理之前从事过”, 指向专家判断

150. 答案: A

解析: “要长期解决该冲突”的意思是要根本性解决, 选择 A

151. 答案: A

解析: BC 的说法都不正确。AD 直接, A 更主动。内部资源不够, 才考虑从外部获得, 所以 A 优先于 D

152. 答案: B

解析: 控制沟通出了问题, A 和 D 排除, 干系人对电子邮件不答复, 也就是沟通方式中单项沟通还是双向沟通 (或者交互式还是推式沟通) 的定义不清晰, 因此选择 B。

沟通渠道: 沟通渠道是指由信息源选择和确立的传送信息的媒介物, 即信息传播者传递信息的途径, 和本题关系不大, 所以不选 C。

153. 答案: A

解析: 采购中的风险管理, 应依据采购管理计划进行, 。B 没有建设性; C, 变更合同是后续的可能行动; D 虽然可以考虑, 但没有 A 主动。

154. 答案: C

解析: AD 都不是“事先”; 复杂性、资源可用性, 都是风险, 应先识别。B 不是具体的活动或过程, 说法太泛泛, 没有 C 专业。

155. 答案: D

解析: 保证干系人参加会议, 是干系人参与问题, 选干系人参与计划

156. 答案: C

解析: 干系人问题, 干系人阻碍项目, C 即为管理干系人参与。本题也可以当成冲突问题, 有冲突, 要面对, C 与该干系人开会, 就是面对, 解决问题

157. 答案: C



解析：首先，不是预防措施，因为错误已经发生；其次不是缺陷补救，因为缺陷补救只针对可交付成果的质量缺陷。只剩 C 可以选。

158. 答案：B

解析：范围变更，走变更流程。

159. 答案：B

解析：问题，都要安排人、设定时间解决。问题很多是，要分一下轻重缓急，要先排序。本题是常识题

160. 答案：C

解析：此处的“公司政策”，即为质量政策，质量政策应写入质量管理计划，并让相关干系人了解。质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何实施组织的质量政策，以及项目管理团队准备如何达到项目的质量要求。

161. 答案：D

解析：不发布信息，是沟通问题，可以使用规则来强制。而不分享信息是信任问题，不能强制，要通过团队建设建立信任，加强了解才能解决

162. 答案：D

解析：只有因果图属于质量七工具

163. 答案：C

解析：仔细阅读题干并参考英文，能读出：团队成员质疑为什么高、中风险要每天审查？而低风险 only 每周审查（为什么不每天审查）？AB 都答非所问；C 真正回答了这个问题。

164. 答案：C

解析：业务经理抱怨是管理干系人参与，题干最后一句英文翻译应为：项目经理本应该事先在哪里得到了该干系人的同意、认可？题目问题是因为变更批准后，没有就变更对时间、成本等风险的影响与相关干系人沟通导致。

165. 答案：D

解析：防止超范围，也防止遗漏范围，应该使用 WBS，因为 WBS “组织并定义了项目的总范围，代表经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作”，能解决题干问题。本题如果有范围说明书，也可以考虑，但 WBS 更详细、更全面。

166. 参考答案A。

解析：实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。PM在组织评审即将与供应商签约的合同文本，以尽量减少已识别的风险，此时合同应该还没有签订，因此属于实施采购的过程。

D与A之间，推荐A。

167. 参考答案：A

解析：EV/AC

168. 参考答案：B

解析：采购SOW应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在的卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果；如果出现明显的报价差异，需要审查是否SOW的描述不准确或者有的卖方没有全面响应标书内容。

169. 答案：C

解析：ABC 都应该属于项目管理计划内容，但是能用来分析偏差的，只有 C。偏差，要通过对对比实



际结果和计划来发现

170. 答案: A

解析: 通过一个历史项目, 为本项目识别了一个风险, 要记录在风险登记册中。问题是已经发生, 需要解决的事情, 题目不是这个情况, 不选 B

171. 答案: C

解析: 本题点在于质量成本。预防胜于检查, 测试属于质量成本中的一致性成本, 其它三项都属于非一致性成本。

172. 答案: A

解析: “比较所有干系人的当前参与程度与计划参与程度”。

173. 答案: A

解析: 关键词报价。A 是向供应商发出投标邀请, 让供应商知道我们的招标信息, 从而投标, 我们获得更多供应商的报价; B 是制定空白标书, 不发给供应商, 得不得报价。

采购文件是用于征求潜在卖方的建议书。如果主要依据价格来选择卖方(如购买商业或标准产品时), 通常就使用标书、投标或报价等术语。如果主要依据其他考虑(如技术能力或技术方法)来选择卖方, 通常就使用诸如建议书的术语。

174. 答案: B

解析: 财务不能支持三个项目, 必须有所取舍, 怎么样选出最好的项目? 用商业论证, 论证哪一个项目更值得投资。“高于项目级别的经理和高管们往往使用该文件作为决策依据”, 与题目中“应向管理层提供什么?”对应。

175. 答案: A

解析: 问题已经发生, 已经不是风险, 应该首先更新问题日志
属于监控项目工作, 发现进度落后和预算超出, 说明用了挣值管理工具, 但更新项目管理计划是需要变更控制过程处理后才能更新的, 问题日志可以先更新, 所以从这点上看, 选 A 问题日志, 更合适

176. 参考答案: D

解析: A不解决题目“对提交哪些文件不清楚”的问题。B只是找人监督成员提交, 还是不解决“对提交哪些文件不清楚”的问题。C选项有问题, 项目团队成员由项目经理负责管理, 和客户没有关系。四个选项中D为最优选项, 解决了题目的问题。

177. 答案: D

解析: 要使用管理储备要提交变更申请, 变更批准后, 才有 AB。C 是分析剩余储备和剩余风险的关系, 仅指应急储备。

178. 答案: A

解析: 变更只批准增加范围和延长进度, 但没有增加预算, 预算不够。“寻找替代方案”是 PMP 考试中一个非常好的选项。B 也可以考虑, 但没有 A 主动, 先 A 再 B。

179. 答案: D

解析: 变更批准后五步曲。变更实施后, 要跟踪效果, 即总结(该变更的)经验教训, 并记录。

180. 参考答案: C

解析: 题意描述属于积极风险, 查询风险登记册中关于此项积极风险的应对措施。

181. 答案: D



解析：A 很负面；B 是不管；C 只考虑完成工作，D 还考虑提高该成员的能力，D 好于 C。

182. 答案：D

解析：本题为资源冲突，或工作优先级冲突。冲突的始作俑者，是职能经理给该成员分配了过多工作。

183. 答案：B

解析：章程批准发布，应该由项目发起人执行。题中的“issue”，在本题中应翻译为“发布”，题目的意思就很容易理解了

184. 答案：A

解析：三点估算用贝塔分布

185. 答案：A

解析：识别问题，先记录在问题日志，再安排人、设定期限解决。超出团队能力，可以找专家、专业机构解决。

186. 答案：B

解析：项目章程工具——引导技术中包含会议。引导技术广泛应用于各项目管理过程，可用于指导项目章程的制定。头脑风暴、冲突处理、问题解决和会议管理等，都是引导者可以用来帮助团队和个人完成项目活动的关键技术。

187. 答案：A

解析：“范围管理计划定义了项目已完成可交付成果的正式验收程序”，与本题完全对应，可以视为本题的出处

188. 答案：C

解析：本题为职业道德题目，坚持原则，遵照客观标准，不能徇私舞弊。如果供应商是领导亲戚，可以选 D，有利益冲突，要回避。

189. 答案：C

解析：应该是成本补偿合同，成本必须支付，所以成本基准会增加。不选 A 是因为，监管变化应属于未知未知风险。增加预算时要走变更流程，题目目前只是在讨论将导致怎样的结果，因此选项中没有变更流程。

190. 答案：C

解析：范围变更题目，应严格遵守变更流程

191. 答案：A

解析：考质量七工具之一：帕累托图，对导致问题的因素排序，先解决主要原因

192. 答案：A

解析：初始阶段，可能缺乏定量的计划，更多用专家判断，选 A。其他不选的理由是项目初期，可以理解启动阶段。启动阶段给出的制约因素等是制定项目章程的内容，制定项目章程的工具——专家判断。

193. 答案：A

解析：本题为干系人问题，要管理干系人的参与。选项中只有 A 是管理干系人的工具，

194. 答案：C

解析：题目中强调的是没有为“目标（goals）”工作，不是任务（task）没完成。D 中只有任务，



没有目标。而 C 中包含项目目标（方向性的东西）。

195. 答案：B

解析：研讨，能快速让参与各方统一思想，统一期望。本题可以理解为项目经理在收集需求

196. 答案：A

解析：本题 AD 都可以考虑，但题目问题强调了“首先”，A 先于 D，是 D 的前提

197. 答案：C

解析：本题类似于“前一个阶段。。。后一个阶段”的套路，类推为：“前一个采购。。。后一个采购”，重点是前一个采购的收尾工作，C 是收尾工作。不选 B，收尾是应该将采购文件“存档”而不是“更新”

198. 参考答案：A

解析：WBS 的 100%原则。

199. 答案：B

解析：范围变更问题，走变更流程。B 是分析影响。本题应属于外部变更，因为题目把团队成员和研发工程师严格区分了

200. 答案：D

解析：风险发生，要应对，D 显示如何实施风险活动。