

1、参考答案：A。

解析：合同收尾，就是采购收尾。

2、参考答案：A。

解析：引导式研讨会（第五版教材里的叫法，第六版中已改为引导）：跨职能、跨部门收集需求。

3、参考答案：B。

解析：正式提出了变更请求，应该查看变更管理计划怎样实施。

4、参考答案：B。

解析：资源日历包含资源的工作时间和非工作时间。

5、参考答案：B。

解析：减少风险，对甲方有利的合同是总价合同。

6、参考答案：D。

解析：经验教训要及时归纳，并保留在公司的组织过程资产中。

7、参考答案：B。

解析：客户所在组织可能被另一个组织收购，风险较大，需要对风险再评估。

8、参考答案：B。

解析：实施质量保证是审计质量要求和质量控制测量结果，确保采用合理的质量标准和操作性定义。质量审计是识别项目中使用的低效率和低效力的政策，过程和程序。

9、参考答案：A。

解析：考变更管理流程。直接拒绝、直接接受都是不对的，排除BC。

10、参考答案：C。

解析：每个任务只能有一个责任人，即A的角色，可以有多个执行人，即R的角色。

11、参考答案：A。

解析：过程受控。

12、参考答案：C。

解析：项目范围说明书的组成部分。

13、参考答案：B。

解析：团队先在一个较小独立的网络中测试。问题数量和严重程度大大降低，这是减轻风险。

14、参考答案：D。

解析：项目经理了解到客户没有提供正确的产品需求，要查看需求管理计划怎样分析、记录和管理需求，也包括了配置管理活动。例如，如何启动产品变更，如何分析其影响，如何进行追溯、跟踪和报告，以及变更审批权限。

15、参考答案：D。

解析：产品只有基本设计，无额外功能，说明低档。但是功能强大，说明高质量。

16、参考答案：C。

解析：众多干系人需要在项目过程中任何时间查看的大量信息文件，采取拉式沟通，主动索取信息。

17、参考答案：A。

解析：与组织的标准模板对比一下看看是否可以拿来用。

18、参考答案：A。

解析：首先确定失去团队成员的影响。

19、参考答案：C。

解析：高层次范围是初始的，大概的范围、宏观的范围，应该与公司高层来定义。

20、参考答案：B。

解析：题干说：“资源经理称一名资源在进度计划后期才可用。”英文是：“the resource only can be available in the late state of project period”这是确定的，不是风险，排除A。

21、参考答案：A。

解析：PMBOK提倡依靠冲突的当事人自己解决，其次可以通过冲突者的直接领导协调解决。先A，A解决不了再C。B太不积极了。

22、参考答案：D。

解析：考沉没成本的概念，D选项的翻译应该为：不作为决策依据的沉没成本。

23、参考答案：A。

解析：未知风险发生，采用权变措施、动用管理储备。

24、参考答案：B。

解析：SOW是制定项目章程的输入（SOW为第五版本中的知识点，第六版中已将SOW从制定项目章程的输入中取消）。

25、参考答案：C。

解析：实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。需要通过谨慎、持续地管理变更，来维护项目管理计划、项目范围说明书和其他可交付成果。应该通过否决或批准变更，来确保只有经批准的变更才能纳入修改后的基准中。

26、参考答案：A。

解析：意外风险发生，动用管理储备，由管理层批准。

27、参考答案：B。

解析：4500活动成本，200应急储备，300管理储备。为应对成本的不确定性，成本估算中可以包括应急储备和管理储备。

28、参考答案：B。

解析：第二天结束时 $PV=2000$ ， $EV=1600$ ， $SPI=EV/PV=0.8$ ， $EAC_t=4/0.8=5$

29、参考答案：C。

解析：采购管理计划包括了：如何确定采购/合同SOW的形式和格式。

30、参考答案：B。

解析：AB都是定量风险分析的工具。CD是定性风险分析工具。专家判断（最好来自具有近期相关经验的专家）用于识别风险对成本和进度的潜在影响，估算概率及定义各种分析工具所需的输入，如概率分布。专家判断还可在数据解释中发挥作用。专家应该能够识别各种分析工具的劣势与优势。根据组织的能力和文化，专家可以决定某个特定工具应该或不应该在何时使用。题干中说在每周项目审查会议上，选择专家判断更好些。

31、参考答案：D。

解析：积极的主动解决问题。

32、参考答案：B。

解析：敏感性分析是定量风险分析的工具。

33、参考答案：C。

解析：题干说：在验收项目之前，客户提出变更，所以是遵循变更管理流程。如果是收尾阶段，并且验收之后客户提出变更，答案就选D。

34、参考答案：D。

解析：导致交付进度“可能”发生延迟，说明是风险。

35、参考答案：D。

解析：控制质量是确保项目输出完整、正确且满足客户期望，目的是满足客户期望与需求，满足可交付物可供验收。

36、参考答案：A。

解析：已识别的风险发生，执行之前规划好的应对措施即可。

37、参考答案：A。

解析：项目经理必须在每个过程中考虑组织过程资产和事业环境因素，即使它们没有被明确地列为输入，要尽早考虑组织过程资产和事业环境因素。

38、参考答案：B。

解析：比较稳当的做法是上报发起人，咨询他的意见。

新产品还在开发，如果在建议邀请书中就列出来风险太高。排除A
C和D太绝对了，不积极主动。

39、参考答案：A

解析：出现问题，应该尽快想办法解决问题。A包含了B和D，C有一定的延迟性，排除掉。

40、参考答案：A。

解析：定义范围之后是创建WBS。

41、参考答案：B。

解析：细微变更已经获得批准，下一步是更新项目管理计划、通知受变更影响的干系人。

42、参考答案：B。

解析：资源平衡。为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和

结束日期进行调整的一种技术。如果共享资源或关键资源只在特定时间可用，数量有限，或被过度分配，如一个资源在同一时段内被分配至两个或多个活动，就需要进行资源平衡。也可以为保持资源使用量处于均衡水平而进行资源平衡。资源平衡往往导致关键路径改变，通常是延长。

43、参考答案：B。

解析：交互式沟通（老版本里的叫法，第六版已改为互动沟通）。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法，包括会议、电话、即时通信、视频会议等。

44、参考答案：C。

解析：识别了新风险，应该先定性分析C、再A定量分析，再B规划风险应对，最后执行应急计划D。

45、参考答案：B。

解析：干系人分析就是通过识别出干系人的利益，期望和影响，把他们与项目的目的联系起来。

46、参考答案：A。

解析：做好经验教训总结，供未来项目使用，确保未来项目成功。

47、参考答案：C。

解析：项目经理决定从另一个供应商处获得订单，这是变更，先了解变更、评估变更影响。

48、参考答案：D。

解析：投标人会议确保所有潜在卖方对本项采购都有清楚且一致的理解。

49、参考答案：C。

解析：题干说“客户坚持同时实施阶段工作”，这是快速跟进改变依赖关系。

50、参考答案：A。

解析：项目章程中没有项目管理计划，排除B。

章程中也没有C，排除C。

章程中没有工作分解结构，排除D。

51、参考答案：B。

解析：“技术问题”导致进度延期并影响项目预算，应该接洽信息技术经理。

52、参考答案：B。

解析：原高级主管离开公司，任命了新的高级主管，干系人发生了变化。

53、参考答案：A。

解析：查询之前的经验教训总结，看看为什么会遗漏，避免这次出现相同的错误。

54、参考答案：A。

解析：“项目经理与职能经理开会”来获得资源，这是谈判。

55、参考答案：A。

解析：实施应急计划而引发了变更的，按照变更管理流程提交更请求。

56、参考答案：D。

解析：质量审计用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策，过程与程序。

57、参考答案：D。

解析：针对已知风险，使用应急储备。

58、参考答案：C。

解析：项目经理使用权力强行解决冲突。

59、参考答案：D。

解析：为确保所有各项工作均已完成，项目经理应该参考项目管理计划中的范围基准。

60、参考答案：B。

解析：客户要求增加范围，主要影响范围管理计划，其次是配置管理计划。

61、参考答案：D。

解析：核对单分析：借助清单来系统审查材料的准确性和完整性的一种技术。PMBOK中将核对单分析作为一种识别风险的工具。但根据其特点，也可以用来确认状态报告的一致性。

62、参考答案：B。

解析：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。

63、参考答案：A。

解析：召开投标人会议是实施采购的工具。

64、参考答案：A。

解析：创建WBS，把可交付成果自上而下分解，最底层是工作包，能够可靠地估算和管理工作成本和持续时间。

65、参考答案：C。

解析：C和D中，C更加完整。

66、参考答案：C。

解析：只有C是收尾阶段需要做的。

67、参考答案：A。

解析：结束采购的顺序：核实范围、支付、合同收尾。

68、参考答案：B。

解析：按照收尾流程，B是阶段收尾时需要做的。

69、参考答案：A。

解析：子公司承接了一个为期一年的项目，项目进行到第二个月月底，子公司将在三个月内被收购，对项目来说这是个很大的风险。应该与发起人沟通，核实项目是否有必要继续做下去。

70、参考答案：D。

解析：和主题专家一起合作，这是专家判断。

71、参考答案：D

解析：选项D就是质量控制测量结果，是对质量测量结果的记录。

72、参考答案：A。

解析：交互式沟通，有来有去，减少误解。

73、参考答案：B。

解析：对于提前终止的项目，收尾时应该调查提前终止的原因。

74、参考答案：C。

解析：关键路径1-2-4-5, $2+8+8+1=19$ 天。

75、参考答案：C。

解析：范围蔓延/范围潜变，未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源作相应的调整）。因为范围扩大，导致出现问题，应该重新按照变更流程进行调整，恢复为正常范围。

76、参考答案：A。

解析：结束项目或阶段的输出：组织过程资产更新，包含历史信息C和风险登记册更新D。

77、参考答案：B。

解析：客户提交了建议邀请书（采购文件），在收到客户的信息，开始探讨信息。应该是根据客户的信息，在定义大致的范围，然后再根据范围，识别高层次风险。

78、参考答案：C。

解析：启动大会的性质：沟通和协调会议，让各方都明确各自的工作及熟悉相关干系人，明确各方的承诺。

79、参考答案：A。

解析：变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/基准/文件。

80、参考答案：B。

解析：制定进度计划的工具蒙特卡洛分析。

81、参考答案：C。

解析：帕累托图是将引起各种缺陷的原因进行排序。

82、参考答案：B。

解析：根据三点估算公式： $(25000+4*35000+40000)/6=34166$ 。

83、参考答案：A。

解析：人力资源管理计划包括了角色和职责、项目组织图、人员配置管理计划。

84、参考答案：A。

解析：“将工作和可交付成果分成较小且更易于管理的部分”这是创建WBS过程，题目在问创建WBS的输入。

85、参考答案：A。

解析：质量成本包括：预防成本、评价成本、失败成本。

86、参考答案：C。

解析：弱矩阵组织中，职能经理负责预算，项目经理很少或没有权力。

87、参考答案：A。

解析：项目团队也包括了项目经理，应该产生解决方案让管理层来决策。

并不是提供问题的详情让管理层决策，排除C。

与风险管理没有关系，排除D。

88、参考答案：A。

解析：受进度驱动的项目， $SPI=0.8$ 进度落后，PM应用了快速跟进和进度压缩但是效果不明显。所以可采取变更进度基准或减少项目范围的方法，这两者都属于整体变更控制。

选项C是赶工，进度压缩的一种，题干已经说了效果不明显，所以不可取，排除C。

89、参考答案：B。

解析：提供沟通渠道，有助于减少数据中的偏倚，并防止任何个人对结果不适当地产生过大的影响。

选项C，并不能确保充分识别所有需求。

90、参考答案：A。

解析：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。

91、参考答案：D。

解析：强迫/命令：使用权力强行解决紧急问题。

92、参考答案：B。

解析：项目经理接到通知项目将被取消，应该进行项目收尾，做好经验教训总结。

93、参考答案：B。

解析：任何干系人都可以提交变更请求。

94、参考答案：D。

解析：把风险转移给第三方这是风险转移，“规定供应商应在两周内更换部件的保险条件”这是与供应商签定的合同内容。

95、参考答案：B。

解析：邮寄进度和绩效报告，这是推式沟通。

96、参考答案：A。

解析：项目在停止了6个月后再一次启动，这期间或者会有变更，需要与干系人确认后并得到批准后才能更新计划。

97、参考答案：B。

解析：计划预算是BAC，需要用EAC与之对比。

98、参考答案：A。

解析：终止项目是风险回避。

99、参考答案：A。

解析：变更请求获得批准后，下一步是更新项目管理计划、实施变更。

100、参考答案：B。

解析：创建了项目活动的详细清单，可以使用自下而上估算。

101、参考答案：C。

解析：进行商业论证，评估可行性（商业论证在项目过程中也需要不断进行）。

102、参考答案：A。

解析：核实范围是确认范围，也就是验收。项目所有交付物都验收后可以开始收尾。

103、参考答案：D。

解析：对于已知风险发生使用应急储备。

104、参考答案：A。

解析：估算活动资源的输入，资源日历，包括资源可用性、资源类型和资源性质。

105、参考答案：C。

解析：之前项目的项目文件为历史信息，属于组织过程资产，可供新团队成员借鉴。

106、参考答案：B。

解析：外包给供应商，这是风险转移。

107、参考答案：A。

解析：在商业论证中，开展业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界。

108、参考答案：A。

解析：延长工期、改变项目计划来回避风险。

109、参考答案：B。

解析：项目管理计划制定后应该获得关键干系人的批准后才可执行。

110、参考答案：A。

解析：用问题日志记录由谁负责在目标日期内解决特定问题，并监督解决情况。

111、参考答案：D。

解析：找原因、找缺陷来源用因果图。

112、参考答案：A。

解析：在项目过程中进行绩效评估的目的包括澄清角色与职责，向团队成员提供建设性反馈，发现未知或未解决问题，制定个人培训计划，以及确立未来目标。

113、参考答案：B。

解析：根据题干项目已在一年前完工，说明已经获得客户的认可，并已经完成收尾了。现在客户提出疑问，应该先查看当时的验收文件，找到依据，看是否真如客户所说的那样存

在质量问题。

114、参考答案：C。

解析：制约因素导致部分工作无法实现，要与发起人和其他关键干系人开会讨论是否可将受影响的范围进行缩减。

D答案中发现新风险更新风险登记册可以，但不需要更新风险管理计划。

115、参考答案：B。

解析：储备分析是在项目的任何时候，比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

116、参考答案：A。

解析：团队成员对PM的项目管理方式不认同，说明有冲突，最好的冲突解决方法合作解决问题。

117、参考答案：B。

解析：求同存异是缓解/包容。

118、参考答案：A。

解析：资源日历是制定预算的输入。

119、参考答案：B。

解析：遵循变更管理流程。

120、参考答案：C。

解析：PM怀疑存在质量缺陷，对缺陷执行测试又具有破坏性，那就从产品中选出一些样品来进行测试。

121、参考答案：B。

解析：为确保满足需求和时间线，需要以进度和范围作为输入。

122、参考答案：A。

解析：合作解决问题，争议满足双方要求。

123、参考答案：B。

解析：进行进度网络分析，分析依赖关系。

124、参考答案：C。

解析： $EMV = 35\% \times (-20000) + 65\% \times 500000 = 318000$

125、参考答案：D。

解析：识别出新风险，要采取风险应对措施，控制好风险。A、B、C都是应对措施的一种，D更全面。

126、参考答案：D。

解析：过程分析检查在过程运行期间遇到的问题、制约因素，以及发现的非增值活动。

127、参考答案：B。

解析：项目是动态的，要求采用的管理方法具备快速响应的能力，应对快速变化的环境是

敏捷方法的特点。

128、参考答案：A。

解析：可交付成果不符合规范，说明质量有问题，需要变更，遵循变更管理流程。

129、参考答案：C。

解析：一位关键用户抱怨，说明没有识别出这名关键干系人的利益，要重新执行干系人分析并更新干系人登记册。

130、参考答案：C。

解析：问题出在缺乏对团队成员鼓励，为避免这个问题，PM需要对团队进行认可与奖励。

131、参考答案：A。

解析：识别风险后，应该对其进行定性分析。

132、参考答案：C。

解析：结束项目或阶段的输入。项目管理计划相当于项目经理和项目发起人之间的协议，其中规定了项目完工的标准。

133、参考答案：D。

解析：干系人登记册中记录了干系人的主要需求、主要期望、对项目的潜在影响等等。

134、参考答案：D。

解析：实施采购是获得卖方应答，选择卖方并授予合同的过程。

135、参考答案：B。

解析：三点计算公式 $(10+4*12+18)/6=12.7$ 。

136、参考答案：C。

解析：按发生频率进行优先排序，使用帕累托图。

137、参考答案：D。

解析：立即解决冲突应该用强迫/命令。

138、参考答案：A。

解析：达到质量标准，能通过验收测试，这是质量控制。

139、参考答案：C。

解析：变更请求被拒绝也需要在变更日志中记录。

140、参考答案：B。

解析：时间上有冲突，重新协商一个大家都能参与的时间。

141、参考答案：C。

解析：执行期间，发起人派遣外部顾问团队审查活动是否符合要求，这是提前预防。

142、参考答案：D。

解析：干系人请求新的可交付成果，范围有变化，遵循变更管理流程。

143、参考答案：B。

解析：在未来远期才完成的可交付成果或组件，当前可能无法分解的可采用滚动式规划技术。

144、参考答案：A。

解析：应事先识别出外部顾问可以开始工作的前提条件，确保内部专家在特定时间可用为外部顾问的工作创造条件，避免外部专家的等待造成的成本超支。

145、参考答案：B。

解析： $25 \times 24 / 2 = 300$

146、参考答案：A。

解析：采用独立估算技术估算出自己的心理价位。

147、参考答案：A。

解析：平衡资源需求与资源可提供量之间的关系，这是资源平衡。

148、参考答案：D。

解析：审查SOW（第五版本里的知识点）、商业论证，确保项目满足业务需求、并且值得做。

149、参考答案：B。

解析：排列活动顺序的工具，紧前关系绘图法PDM。

150、参考答案：C。

解析：主动接受风险的应对措施是建立应急储备。

151、参考答案：D。

解析：规划人力资源管理的工具（第五版本里的知识点）。

152、参考答案：D。

解析：发起人离开公司，对项目的影响很大。通过对干系人进行分析，识别出干系人的利益、期望和影响。

153、参考答案：A。

解析：在网络分析中调整提前量与滞后量，设法使进度滞后的活动赶上计划。控制进度的工具。

154、参考答案：B。

解析：参考之前项目的历史信息。

155、参考答案：C。

解析：项目章程由发起项目的实体来启动，比如发起人，谁批准谁负责澄清。

156、参考答案：B。

解析：亲和图是按照共同属性、逻辑关系将问题直接联系起来。

157、参考答案：C。

解析：质量管理的关键是持续改进。

158、参考答案：A。

解析：四个答案都是解决方案，根据题干推荐首选A，供应商有困难，应该合作并一起克服。但也要及时监控，做好风险管理。

159、参考答案：A。

解析：分包商不能根据合同条款执行服务，说明项目要提前终止，需要查看协议中关于提前终止条款。

160、参考答案：A。

解析：选项A看英文就是人员配置管理计划(第五版本里的知识点)。该计划说明将在何时、以何种方式获得项目团队成员，以及他们需要在项目中工作多久。

161、参考答案：A。

解析：采购管理计划说明项目团队如何从执行组织外获取货物和服务，以及如何管理从编制采购文件到合同收尾的各个采购过程。

162、参考答案：C。

解析：调查事情的根本原因。

163、参考答案：B。

解析：变更日志里有变更请求的状态。

164、参考答案：A。

解析：集中办公，也被称为“紧密矩阵”，是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力。

165、参考答案：A。

解析：PM确保产品与客户的期望保持一致，这是控制质量。

166、参考答案：B。

解析：确定测量产品质量的过程是否稳定并且可预测，用控制图。

167、参考答案：C。

解析：从项目进度计划中查看活动的开始、结束以及持续时间，活动间的逻辑关系等。

168、参考答案：C。

解析：确定根本原因用鱼骨图。

169、参考答案：A。

解析：首先记录变更，然后遵循变更管理流程。

170、参考答案：C。

解析：典型偏差： $EAC=BAC/CPI=1000,000/0.98=1020408$

171、参考答案：B。

解析：应对快速变化的环境，使用适应型生命周期。

172、参考答案：D。

解析：储备分析，安排时间缓冲。

173、参考答案：D。

解析：两个方案之间做出选择，用决策树。

174、参考答案：D。

解析：由于担心成本超支，签署了固定总价合同。

175、参考答案：D。

解析：项目章程中包含高级项目描述和边界定义、总体里程碑进度计划。

176、参考答案：A。

解析：项目经理与项目团队一起审查所有方案，这是合作/解决问题。

177、参考答案：A。

解析：确定两个变量之间的关系使用散点图。

178、参考答案：B。

解析：未收到信息，这是沟通出了问题。

179、参考答案：A。

解析：成本超支、进度提前。

180、参考答案：C。

解析：原关键路径36天，活动2延迟3天后关键路径为38天。

181、参考答案：D。

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。

182、参考答案：A。

解析：先分析当前问题，再找到原因、提供解决方案。

183、参考答案：B。

解析：启动大会的目的。

184、参考答案：D。

解析：先评估变与不变的影响，再来决定下一步措施。

185、参考答案：A。

解析：风险发生后，应该更新风险登记册的信息。

186、参考答案：A。

解析：成本结余、进度落后。

187、参考答案：D。

解析：通过项目绩效评估，沟通角色与职责，进行积极和建设性的反馈，确保保留对项目至关重要的高绩效的技能人才。

188、参考答案：C。

解析：专家认为软件不会提供预期效益，那就重新审查商业论证。

189、参考答案：A。

解析：将实际或计划的做法与其他可比组织的做法进行比较，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。

190、参考答案：B。

解析：检查表是用于收集数据的查对清单，便于检查并识别缺陷。帕累托图可以分析通过核查表收集到的数据，便于了解问题产生的原因并识别造成大多数问题的少数重要原因。核查表，又称计数表，是用于收集数据的查对清单。它合理排列各种事项，以便有效地收集关于潜在质量问题的有用数据。在开展检查以识别缺陷时，用核查表收集属性数据就特别方便。用核查表收集的关于缺陷数量或后果的数据，又经常使用帕累托图来显示。

191、参考答案：A。

解析：包含差旅成本补偿以及人工固定价格，成本补偿合同。

192、参考答案：C。

解析：启动大会上要介绍项目风险。

193、参考答案：D。

解析：新功能可能不包括在范围基准中，防止可能出现的范围蔓延。

194、参考答案：C。

解析：责任分配矩阵中确定了人员的职责，沟通管理计划中规定了信息谁发送、谁接收。

195、参考答案：C。

解析：重大变更应该确保获得变更控制委员会的批准。

196、参考答案：B。

解析：为避免这种情况，应该制定基本规则。

197、参考答案：C。

解析：权力/利益方格，根据干系人的职权（权力）大小以及对项目结果的关注程度（利益）进行分组。

198、参考答案：A。

解析：变更控制程序：是指包括变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等。

199、参考答案：B。

解析：在启动阶段就及时分享项目信息。

200、参考答案：A。

解析：减轻影响就是要多识别一些备份人员。