

1、参考答案：B。

解析：项目早期（启动之前），客户想要变更内容，需要高级管理层（包括发起人）的参与。

2、参考答案：D。

解析：根据题意数据， $EAC=ETC+AC=400$

3、参考答案：C。

解析：四个选项中，C项为项目收尾阶段工作内容。

4、参考答案：D。

解析：会议管理是采取步骤确保会议有效并高效地达到预期目标。规划会议时应采取以下步骤：准备并发布会议议程（其中包含会议目标）；确保会议在规定的时间内开始和结束；确保适当参与者受邀并出席；切题；处理会议中的期望、问题和冲突；记录所有行动以及所分配的行动责任人。

5、参考答案：C。

解析：恶劣天气的发生，是有可能导致进度落后的预警信号。对于某些风险，如果项目团队相信其发生会有充分的预警信号，那么就应该制定仅在某些预定条件出现时才执行的应对计划。

6、参考答案：B。

解析：新的法规导致了一项变更，遵循变更控制程序。

7、参考答案：C。

解析：根据题意，项目章程已经完成，项目进入规划阶段，团队估算各自活动的资源、估算活动成本，PM接下来应该使用成本汇总确定项目预算。（选项A 发起人负责批准项目章程；选项B在项目管理计划完成后进行）

8、参考答案：D。

解析：RACI矩阵，把资源和工作包分工对应起来。

9、参考答案：B。

解析：成本增加属于基准变更，引发的“额外”资金，需要从管理储备中申请获得。

10、参考答案：D。

解析：开拓。如果组织想确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略。此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。开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

11、参考答案：B。

解析：资源日历显示每种资源的可用工作日和工作班次。

12、参考答案：C。

解析：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。

13、参考答案：C。

解析：可交付成果已经获得客户验收，说明项目完成技术收尾；但是用户对某些功能不太满意，在行政收尾时应该总结经验教训、了解用户不满意的原因、项目团队今后应该怎么做等等，更新在组织过程资产中，供未来项目使用。

14、参考答案：A。

解析：范围基准包括了范围说明书、WBS、WBS词典。

15、参考答案：D。

解析：首先根据题意，画出进度网络图，可知任务B在非关键路径上， $1+3=4$ ，延期2天变为6天，对项目没影响。

16、参考答案：A。

解析：通过编制项目章程，来确认项目符合组织战略和日常运营的需要。

17、参考答案：B。

解析：议程至少应该包括：新任命的PM带领团队成为发现新风险、突发性事件（已发生的风险）、但没有采取纠正措施（风险应对）、还包括了对于前期风险管理问题的经验教训总结等。

选项A和C中更新的风险登记册，在会后生成。

选项D包含的议程比选项B少。

18、参考答案：D。

解析：首先审查事业环境因素，是否允许员工加班、如果允许，加班政策又是怎样的等。人事管理制度（如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策，以及考勤制度）属于事业环境因素。

19、参考答案：A。

解析：寻找供应商属于风险转移策略。

20、参考答案：B。

解析：商业论证是项目章程的输入。

21、参考答案：A。

解析：重新分配人员可能导致进度延期，可以通过谈判、招募等获得资源，应该参考人员配备管理计划。

人员配备管理计划：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。它描述了如何满足项目对人力资源的需求。

22、参考答案：B。

解析：帕累托图：质量七工具之一，一种按发生频率排序的直方图，显示每种已识别的原因分别导致的结果数量。

23、参考答案：D。

解析：在启动大会上PM要与团队成员沟通项目管理计划、让各方明确各自工作、了解项目目标。启动大会召开完后，项目就正式开工了。

24、参考答案：D。

解析：发起人希望添加新功能属于变更，变更应当通过变更控制流程，变更控制流程的包括正式书面文档、审批层次、跟踪系统。选项D为第一项。

25、参考答案：C。

解析：控制质量时发现产品不满足技术规范要求。所有过程都是按照计划执行的，但却导致了多于最初期望的变更，少于三个变更的期望属于质量管理计划的内容；执行结果偏差过大，说明计划是有问题的，质量管理计划制定的不合理。

26、参考答案：A。

解析：对于大型的采购，采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师做出成本估算，并将其作为评价卖方报价的对照基准。

27、参考答案：C。

解析： $AC=220$ ， $CV=EV-AC=-20$ ，求得 $EV=200$ 。 $PV=180$ ， $SV=EV-PV=200-180=20$ 。

28、参考答案：D。

解析：设备延迟交付，PM为了保持进度计划，缩短设备安装时间属于预防措施，需要走变更流程。

29、参考答案：B。

解析：花了低于预期成本的钱减轻了某个特定风险，下一步应该首先对其进行风险再评估，评估残余风险、次生风险和风险应对的有效性等。

30、参考答案：C。

解析：内部客户资源希望获知项目状态，这是干系人的沟通需求，要记录在沟通管理计划中。

31、参考答案：C。

解析：题干中提到风险评估显示，具体功能的实施比预复杂，属于监督风险的结果，需要更新风险登记册，然后制定应对策略。

32、参考答案：C。

解析：查看历史信息与经验教训知识库，了解既往信息与背景。  
本题不选B是因为，两名专家目前在新项目还没有发生冲突。

33、参考答案：A。

解析：担忧某事可能发生，代表了不确定性，是风险，应该先查看风险登记册。

34、参考答案：C。

解析：商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。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。

35、参考答案：D。

解析：分析每个干系人可能的影响或支持，并把他们分类，以便制定管理策略。  
选项B权力/利益方格，是执行干系人分析后，得到的多种分类模型中的一种。

36、参考答案：A。

解析：见讲义项目管理信息系统的构成。（CMMI 体系中，配置管理包括变更管理）。

37、参考答案：D。

解析：采购管理计划中包括：如何管理多个供应商、如何在每个合同中规定合同可交付成果的进度日期，并与制定进度计划和控制进度过程相协调。

38、参考答案：C。

解析：题意数据显示，成本略结余、进度落后，可以先采取进度压缩的方式来赶进度。

39、参考答案：B。

解析：团队成员通知PM将不能满足原定的工作时间，这个资源是关键路径上的唯一资源。一旦失去很有可能会影响整个项目的进度，属于不确定性，PM首先应该更新风险登记册。

40、参考答案：B。

解析：干系人登记册用于记录已识别的干系人的所有详细信息。干系人发生了变化，应该及时更新干系人登记册。

41、参考答案：A。

解析：PM的职责包括合理管理干系人期望，提升来自干系人的支持，并把干系人的抵制降到最低，从而显著提高项目成功的机会。

42、参考答案：D。

解析：信息没有及时的提供，是沟通出了问题，应该审查沟通管理计划。

43、参考答案：D。

解析：考点是定义范围的输入。

44、参考答案：B。

解析：资源日历表明每种资源的工作时间和非工作时间。

45、参考答案：C。

解析：评价团队有效性的指标可包括：  
个人技能的改进；  
团队能力的改进；  
团队成员离职率的降低；  
团队凝聚力的加强。

46、参考答案：D。

解析：考点是控制质量的工具，检查。

47、参考答案：B。

解析：首先确定副总裁拒绝采用新文化的根本原因，然后再寻找解决方案。

48、参考答案：D。

解析：考虑直接购买现货还是自行开发完成，属于自制或外购分析。

49、参考答案：B。

解析：通过谈判来获得资源。进行有效谈判，影响那些能为项目提供所需人力资源的人

员。

50、参考答案：C。

解析：项目被搁置审查，可能会导致进度被耽误、或项目被取消的风险。识别了新风险，需要更新风险登记册。

51、参考答案：D。

解析：识别干系人的输出，干系人登记册。

52、参考答案：D。

解析：前任项目经理在没有与团队成员参与的情况下做出决策，发布命令的工作方式属于X理论的行为风格。B和C一般用于对于团队中个人行为的驱动力方面。题干询问的是前任PM的管理方式。

53、参考答案：C。

解析：本题问的是甲方的PM本应该事先完成而没有完成哪一项。

54、参考答案：B。

解析：干系人“未收到”通知，属于信息传递出现问题，事先应该审查沟通管理计划。

55、参考答案：C。

解析：工作绩效数据是进行预测的第一手数据。

56、参考答案：D。

解析：采购协议中包括“变更请求处理”。对于处理供应商的合同变更，查阅协议比选项A更好。

57、参考答案：A。

解析：基于贝塔分布。

58、参考答案：B。

解析：不缩减范围的前提下，通过进度压缩来满足既定的工期。成本不能够改变，说明赶工无法实现。只能通过快速跟进来并行活动压缩进度。

59、参考答案：C。

解析：矩阵型组织结构，PM与资源和资源主管一起分析情况，是最佳的选择。

60、参考答案：B。

解析：项目是否中止，应该由最终用户进行确认，如果检查无法通过验收，那么就应该做出中止项目的决定。产品审查是检查的一种，优先选择标准术语作为答案。

61、参考答案：C。

解析：工作绩效报告是从绩效测量值中提取信息并进行分析的结果，提供关于项目工作绩效的信息，包括偏差分析结果、挣值数据和预测数据等。

62、参考答案：D

解析：与供应商签订的协议中包含了绩效报告要求，双方有分歧时，查阅该协议最直接。沟通管理计划可以将供应商绩效报告要求体现在管理计划中，但本身作为解决分歧的证据

没有协议有效。

63、参考答案：B。

解析：识别风险后，下一步是进行定性风险分析，根据定性分析的结果，来决定是否进行定量风险分析。

64、参考答案：D。

解析：亲和图，将大量创意按照他们之间的亲和关系进行逻辑分类。

65、参考答案：A。

解析：承包商提出了变更请求，根据变更管理流程下一步应该评估变更的影响、寻找解决方案。

66、参考答案：C。

解析：成本效益分析是PMI推荐的标准工具，同时考虑平衡成本与获得的效益，来决定投入，以及质量与等级。

67、参考答案：B

解析：外包，即对外进行采购，发现外包服务不满足要求，就按照协议（采购文件）中的规定进行处理。

68、参考答案：B。

解析：根据活动最晚日期偏差超出了最大限度，通过趋势分析，进度基准需要变更，提出变更请求。

69、参考答案：C。

解析：控制风险的工具，风险审计。

70、参考答案：D。

解析：首要做的是提高士气-建设团队，D是认可与奖励。A是奖励里的零和制度，是破坏凝聚力的。

71、参考答案：B。

解析：在监督风险过程中，经常需要识别新风险，对现有风险进行再评估，以及删去已过时的风险。应该定期进行项目风险再评估。

72、参考答案：B。

解析：固定总价合同允许合同价格随着范围变化而变化。

大多数买方都喜欢这种合同，因为采购的价格在一开始就确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）。

73、参考答案：B。

解析：NPV=收入现值-支出现值

计算出第一年收入= $30/(1+10\%)=27.2727$

第二年收入= $40/(1+10\%)^2=33.0579$

第三年收入= $40/(1+10\%)^3=30.0526$

NPV=90.3832-100<0，项目不可接受。

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)400-880-5680



74、参考答案：C。

解析：产品已经移交、项目团队也已解散，说明项目已经收尾，收尾之后的需求，建议重新启动一个新项目。

75、参考答案：D。

解析：这是制定项目管理计划的输入，组织过程资产。

76、参考答案：B。

解析：德尔菲技术有助于减轻数据的偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响。

77、参考答案：A。

解析：首先推荐非正式口头沟通，与该名成员私下交流。

78、参考答案：B。

解析：首先推荐SOW，包括了业务需要、产品范围描述、战略计划。

79、参考答案：C。

解析：属于人力资源工作方式的变更，在四个选项C属于评估变更产生的影响。

80、参考答案：C。

解析： $1+3+3=7, 7*6/2=21$

81、参考答案：A。

解析：检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准，检查可以有效降低不合格产品流入客户手中。

82、参考答案：B。

解析：PM刚收到项目章程，参加会议的资源很少，有可能是项目事业环境因素考虑不够。

不推荐D答案的原因在于刚收到项目章程，还没有完成规划，未生成沟通管理计划。

83、参考答案：C。

解析：考点为定义活动的输出（活动清单，活动属性，里程碑清单）。

84、参考答案：D。

解析：缺乏对于可交付成果的认识，属于沟通问题，选项D属于沟通相关的工作。

85、参考答案：C。

解析：规范阶段：协同工作、相互信任、集体决策、共同解决问题。

86、参考答案：B。

解析：题干要求的是部门资源开支情况，OBS符合要求。资源分解结构对追踪项目成本很有用，并可与组织的会计系统对接。

87、参考答案：A

解析：遗漏了法规要求，导致一些问题没有解决。虽然在项目结束时变更的代价会很大，但是法规要求是属于强制性的，必须满足，因此应走变更流程解决。

88、参考答案：C。

解析：多名干系人需要获取信息，最好采用拉式沟通，统一发布信息，让干系人主动从信息源获取信息。

89、参考答案：C。

解析：考点为识别风险的输入。

90、参考答案：D。

解析：解决商业机会，属于启动项目，题干中的工作内容属于识别高层次风险（包含在项目章程中）。

91、参考答案：A。

解析：投标人会议（又称承包商会议、供货商会议或投标前会议）是在投标书或建议书提交之前，在买方和所有潜在卖方之间召开的会议。

92、参考答案：B。

解析：项目范围说明书包括了产品范围描述、验收标准、主要可交付成果、项目的除外责任。

93、参考答案：D。

解析：已知单价、不确定数量或时间，最好使用工料合同。

94、参考答案：B。

解析：识别新风险后，首先进行定性分析。

95、参考答案：A。

解析：题干说PM已经完成了WBS，因此可基于工作包汇总至WBS更高层次来进行累加得到项目预算。

成本汇总：先把成本估算汇总到WBS 中的工作包，再由工作包汇总至WBS 更高层次(如控制账户)，最终得出整个项目的总成本。

96、参考答案：C。

解析：在整个项目生命周期应该随同监控活动更新问题日志。

97、参考答案：A。

解析：项目经理采用记录管理系统来管理合同、采购文档和相关记录。通过记录管理系统把合同文件和往来函件存档。第五版中的知识点。

98、参考答案：D。

解析：采购协议有相关可交付成果描述和验收标准等。

99、参考答案：C。

解析：选项C应该翻译为：审查用于批准变更的变更管理计划。

100、参考答案：D。

解析：进度落后、成本结余。快速跟进：同时进行多项活动、进度可以恢复。

解散一些资源：成本削减了，但是进度更落后了，排除A。



挣值管理主要场景是在范围不变的情况下探讨进度与成本状况。没有特别说明的话，通常不考虑范围变更，排除B。

资源平滑：关键路径没有改变，进度还是落后的，排除C。

101、参考答案：A。

解析：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。

102、参考答案：B。

解析：暂停了三个月的项目任命了新的PM后重新启动，首先应该审查项目管理计划，了解执行状态，然后再了解客户的需求和期望。

103、参考答案：D。

解析：变更请求已获得批准，按照变更管理流程下一步是更新项目管理计划、实施变更。

104、参考答案：D。

解析：需要调整操作“程序”，通过流程图来完成。

105、参考答案：D。（过程名称改变、工具删减，建议替换）

解析：考点为控制风险的工具。

106、参考答案：C

解析：供应商的可交付成果出现缺陷问题，应按照协议里的相关条款给予处理。

107、参考答案：B。

解析：PM通知公司范围存在偏差，但是公司仍未解决。PM应该更新绩效报告以便引起关注。

工作绩效报告。为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注，而汇编工作绩效信息，所形成的实物或电子项目文件。

108、参考答案：B。

解析：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。本过程的主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。

109、参考答案：C。

解析：帮助新员工，首先要明确自己的角色和职责、发现问题、然后制定培训计划。选项C最全面。

110、参考答案：C。

解析：考纲启动过程组任务6：获得发起人对项目章程的批准，以及对项目经理正式授权，并得到其对项目的支持和认可。

111、参考答案：D。

解析：EVM把范围基准、成本基准和进度基准整合起来，形成绩效测量基准。

112、参考答案：D。

解析：有可能发生额外成本，但发起人仍然决定继续推进项目，这是风险接受。风险接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施。

113、参考答案：A。

解析：考点为定义范围的输入。

114、参考答案：D。

解析：推荐首先与当事人直接沟通，最好的做法是与工程师直接开会交谈、找到解决方案。

115、参考答案：A。

解析：根据变更管理流程，变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/文件。

116、参考答案：A。

解析：关闭采购属于控制采购过程中的一项内容。

117、参考答案：A。

解析：风险发生后，应该按照应对计划来进行应对。

118、参考答案：C。

解析：项目管理计划获得关键干系人的一致认可和批准后，开始执行。

119、参考答案：D。

解析：24小时内将有雷暴，一旦发生对整个项目都有影响。而此时防护窗是否安装，两名团队成员还未决定，PM最好采用强迫/命令的方式来解决紧急问题。

120、参考答案：C。

解析：考点创建WBS的工具—专家判断。

121、参考答案：D。

解析：团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求，导致范围蔓延。PM应该先了解情况、让客户提出变更请求遵循变更管理流程。

122、参考答案：A。

解析：遵循变更管理流程。

123、参考答案：C。

解析：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，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。

124、参考答案：C。

解析：根据题干表述，已经完成识别干系人和规划干系人管理，分析出了干系人参与程度是不同的。但是有些人更有空，有些人没空。应该对这些客观问题进行改进、更好的制定计划。

识别干系人：识别项目干系人并对他们进行分析。

规划干系人管理：基于识别的和分析的结果，确定该如何管理干系人，制定干系人管理计划。

管理干系人参与：根据干系人管理计划，引导干系人参与项目工作。

控制干系人参与：监督干系人之间的关系，调整策略和计划，提出变更请求。

125、参考答案：B。

解析：团队成员辞职了，可能会对进度基准造成影响，是不确定性，是一种风险。风险发生后，首先应该评估对项目造成的影响。

排除A选项的原因：评估团队成员辞职的影响后，确定会对进度基准造成影响，再提变更请求。

126、参考答案：B。

解析：人员配备管理计划包括培训需要。

如果预计配给的团队成员不具备所要求的能力，则要制定一个培训计划，将培训作为项目的组成部分。培训计划中也可说明应该如何帮助团队成员获得相关证书，以提高他们的工作能力，从而使项目从中受益。

127、参考答案：B。

解析：发起人提出活动开始时间的变更，将影响资源可用性，是不确定性，要识别可能引发的风险。

128、参考答案：A。

解析：规划成本管理是确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程。本过程的主要作用是，在整个项目期间为如何管理项目成本提供指南和方向。

129、参考答案：B。

解析：已识别的风险发生后，执行之前规划好的应对措施即可。应对措施是与其中一个供应商签订合同，这是实施采购。按照输入、工具、输出的顺序，应该先考虑实施采购的输入：供方选择标准。

130、参考答案：C。

解析： $EAC = (BAC - EV) / CPI + AC \approx 21333$ ，成本将会超支，应该上调预算。

131、参考答案：A。

解析：项目启动阶段，项目章程中包含高层级风险。

132、参考答案：A。

解析：当地制造公司的所有者对政府有影响力，说明权力高。但是对项目兴趣不大，说明利益关系低，此类干系人要令其满意。

133、参考答案：C。

解析：本项目可交付成果由于与其它项目产生冲突，无法移交给运营，这会妨碍本项目收尾。而其他项目不是本项目经理所能解决，必须升级处理，应该将问题上报给项目组合经理。

134、参考答案：C。

解析：应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。特别是，应该针对每个项目目标，把相关方的风险偏好表述成可测量的风险临界值。

135、参考答案：A。

解析：是否可以调整为允许加班，或者聘用额外资源压缩进度工期，都需要提交变更请

求。

136、参考答案：D。

解析：出现了不一致，应遵循变更管理过程。

137、参考答案：C。

解析：通过咨询当前的战略计划，来确定是否一致。

138、参考答案：C。

解析：预期涨价只是一个可能性，属于风险。

选择本地供应商是个潜在的应对策略，但并不是马上就实施的策略。

139、参考答案：A。

解析：合作/解决问题。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。

140、参考答案：A。

解析：散点图是一种展示两个变量之间的关系图形，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。

141、参考答案：B。

解析：要防止在庆功会上客户否定产品，PM事先应该做核实范围，也就是确认范围、验收。从客户那里获得签字批准可交付成果的文件。  
核实范围在第五版中为确认范围过程。

142、参考答案：C。

解析：考点为制定项目管理计划的输入，人力资源状况属于事业环境因素。

143、参考答案：B。

解析：选项B更主动和强调行动解决问题，关键成员的变更，有必要让发起人了解。

144、参考答案：C。

解析：题干中涉及干系人管理计划与沟通管理计划，都包括在C中。

145、参考答案：D。

解析：关于正式关闭采购的要求，通常已在合同条款和条件中规定，并包括在采购管理计划中。

146、参考答案：A。

解析：参考经验教训，属于组织过程资产。

147、参考答案：D。

解析：控制质量是监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。

148、参考答案：A。

解析：用来识别造成大多数问题的少数原因。

149、参考答案：C。

解析：根据团队章程中定义的基本规则，来明确项目团队成员和其他相关方应该采取什么行为去引导相关方参与。

150、参考答案：B。

解析：考察项目管理计划组件。从这个角度理解可以排除A、C、D。

151、参考答案：C。

解析：缺陷是典型的质量结果问题，避免出现缺陷超过临界值，应当通过实施质量保证来确保，预防胜于检查。

152、参考答案：C。

解析：环境组织是重要的外部干系人，题目中提到应已经强调这个问题是指已经在哪里记录强调环境组织的态度。

153、参考答案：B。

解析：新项目经理上任，通过规范的变更流程防止正常的项目工作被各种要求打断。

154、参考答案：B。

解析：项目章程中有项目目的或批准项目的原因。

155、参考答案：D。

解析：对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。发起人可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很大时对项目是否继续进行做出决定。项目发起人还要保证项目结束后项目可交付成果能够顺利移交给相关组织。

156、参考答案：B。

解析：实验设计（DOE）是一种统计方法，用来识别哪些因素会对正在生产的产品或正在开发的流程的特定变量产生影响。

157、参考答案：B。

解析：如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

158、参考答案：A。

解析：选项A中的两句话，与题干相吻合。

159、参考答案：C。

解析：CPI < 1，成本超支。

160、参考答案：D。

解析：由于现有立法，导致一项功能不能按计划去做、影响项目基准，这是项目的制约因素，PM应该尽早把它识别出来。

161、参考答案：B。

解析：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。

162、参考答案：B。

解析：批准产品的一项增强功能，这是变更。变更不论批准与否，都要记录在变更日志中。

163、参考答案：D。

解析：项目关键活动延期、成本超支，可以使用资源优化技术。

项目本来就成本超支、赶工需要加资源、加钱，排除A。

题目要求的是要将项目“拉回”正轨，如果重订新基准，就不存在“拉回”正轨一说，排除B。

题干里已经说了风险很高，快速跟进会造成更大风险，排除C。

164、参考答案：A。

解析：项目可能无法按时完成，这是一种风险，需要查看风险应对措施。

165、参考答案：A。

解析：通过观察和交谈，项目经理能够发现团队内的问题、人员间的冲突，或个人绩效问题。

166、参考答案：C。

解析：原型法满足两项要求：随时更改需求、项目完成时收到产品。

167、参考答案：A。

解析：人力资源管理计划提供了关于如何定义、配备、管理及最终遣散项目人力资源的指南。

168、参考答案：B。

解析：题干表明上线之后项目本身并没有问题，通过财务与行政收尾来管理发票问题。

169、参考答案：D。

解析：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。

170、参考答案：C。

解析：发起人打算启动一个新项目为管理层召开了一次会议，因此拓展建议书中的内容应该是可行性研究、商业论证等宏观高层次内容。

不应该出现详细的信息、具体的应对策略等，排除A、B、D。

171、参考答案：D。

解析：有过类似项目的资深项目经理提供专家判断。

选项C的英文Comparative estimating，并不是类比估算，所以不考虑C。

172、参考答案：D。

解析：沟通管理计划，里面有：干系人的沟通需求、需要沟通的信息、发布信息的原因等。邀请了客户，却不常参加。需要先审查沟通管理计划，看看是否沟通的需求没有满足客户导致不常参加，并在之后对计划进行更新。

173、参考答案：B。

解析：监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、



识别和分析新风险，已经评估风险管理有效性的过程。

174、参考答案：B。

解析：已识别的风险发生了，即成为一个问题，此问题可能导致“项目环境”重大变更，所以应该先更新风险登记册、再创建问题日志，对此问题进行持续的监控，选择B。

175、参考答案：B。

解析：本题干与选项的匹配不够准确，项目启动阶段的预算，通常不会细分到四个选项的内容；

从项目预算的角度来解题，包括成本基准和管理储备。

176、参考答案：D。

解析：由于项目B的发起人拒绝接受延迟项目B的风险，因此项目B不能失去该资源，该资源也不能兼职为多个项目工作。对于项目A的PM来说，组织内部已经没有可用资源了，只能采用招募的方法从外部获得资源。

177、参考答案：A

解析：变更主要会针对基准和项目计划或文件而言，本题属于修改成果所具有的特性和功能。“管径”属于范围里的功能需求，如果改成“管径的偏差率”那就是质量了。

178、参考答案：B。

解析：索赔、争议的解决方法：

- 1) 谈判；
- 2) 替代争议解决（ADR）；
- 3) 诉讼。

按优先顺序进行。

179、参考答案：B。

解析：协议中包括：采购工作说明书或主要的可交付成果；进度计划、里程碑，或进度计划中规定的日期；绩效报告；激励和惩罚；终止条款和替代争议解决（ADR）方法等。

180、参考答案：C。

解析：增加资源来赶进度，属于赶工。

181、参考答案：D。

解析：备份、备用，是风险减轻。

182、参考答案：C。

解析：识别干系人时没有把VP作为重点干系人对待，考点为识别干系人的工具。

183、参考答案：D。

解析：规划采购管理的输入：风险登记册，分别记录了自制与外购的风险。

A、B、C都是规划采购管理的输出。

184、参考答案：B。

解析：帕累托图是排了序的直方图，上方有累计频率曲线。而直方图没有

185、参考答案：B。

解析：本题考点不明确，只能使用排除法。A的意思是先变更，不考虑相互影响，这肯定是错误做法；后面三个选项都把问题当成优先级问题，区别在于谁参与决策，相对而言，B最全面，发起人和两个部门都是该问题的重要影响者，都参与更好。本题也可以理解为，有冲突，要面对，必须要当事人参与；或理解为超出项目经理能力范围，求助于发起人。也是B最好。

186、参考答案：B。

解析：识别风险的工具，文档审查。

187、参考答案：C。

解析：合同收尾前应该先核实可交付成果。

188、参考答案：C。

解析：管理质量包括所有的质量保证活动，还与产品设计和过程改进有关。

189、参考答案：B。

解析：在项目章程中记录高层级需求，太粗略。而选项B，功能要求文件Functional requirements document就是需求文件（Requirements Documentation），需求文件是对干系人需求、业务需求、项目需求进行了细化。

190、参考答案：D。

解析：变更应当遵循整体变更控制过程。

191、参考答案：D。

解析： $EMV = 10\% \times 10000 + 5\% \times 100000 + 5\% \times 50000 = 8500$

192、参考答案：C。

解析：质量审计可事先安排，也可随机进行；可由内部或外部审计师进行。

193、参考答案：C。

解析：many approved change requests are still pending. 已经被批准的变更正在等待解决、正在等待执行。批准的变更请求，是指导与管理项目工作的输入，有待执行。关注英语单词Pending的已批准的变更请求相当于待办事项，是C的输入

194、参考答案：D。

解析：发起人通知PM资金不可用，PM需要做的是项目提前中止的收尾工作。

195、参考答案：B。

解析：

选项A，NPV=收入现值-支出现值=1200万

选项B，投资回报率ROI=1.2，说明年均利润=1200万

选项C，内部收益率IRR=1.2，说明每年利润200万现值。

IRR考虑考虑资金贬值、通货膨胀等因素。

选项D，利润为200万。

196、参考答案：A。

解析：PM应该事先制定变更管理计划，控制范围蔓延。

197、参考答案：C。

解析：进度偏差： $SV=EV-PV$ ，进度绩效指数： $SPI=EV/PV$ 。

198、参考答案：A。

解析：确保供应商成本偏差不影响项目成本，最好的办法是签订固定总价合同。

199、参考答案：C。

解析：要求PM快速隔离受到影响特性，可以查看RTM快速对应。

RTM是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。RTM中记录需求属性（来源，优先级、版本、状态等）。

200、参考答案：B。

解析：变更请求获得批准后，下一步更新项目管理计划。