

答案解析

1、参考答案：B。

解析：PMBOK -3.2 项目经理的定义，由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人，实现客户满意所需达成的质量目标是项目目标之一。

2、参考答案：C。

解析：作为项目经理，你知道项目的风险是什么。你需要确定合同中包含处理这些风险的条款。

3、参考答案：D。

解析：PMBOK -第 11 章引言-项目风险管理的核心概念，项目风险管理的有效性直接关乎项目成功与否，PMBOK -3.2 项目经理的定义，由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人

4、参考答案：A。

解析：PMBOK -2.4.4.1 组织结构类型-表 2-1 组织结构对项目的影响
项目协调员向高层经理汇报工作，且拥有一定的决策权力。项目联络员无权做决定。

5、参考答案：D。

解析：项目管理计划中包含了项目的详细范围，目标等信息，可以通过在启动大会上和大家分享这些信息让相关方了解项目的总体期望。
除启动会外，其他选项均是详细计划内容，工作顺序上应该先开工。

6、参考答案：B。

解析：启动会议的主要目的是确定成员的角色和职责，并获得承诺。
启动会议的主要目的是介绍干系人的角色和职责，授权并获得承诺，不讨论工作细节。

7、参考答案：D。

解析：启动会与目标和初步规划相关。

8、参考答案：B。

解析：PMBOK -1.2.1 项目，定义&1.2.6 项目管理商业文件，图 1-8 需求评估与关键业务/项目文件的相互关系。

1.2.6 中指明在项目启动之前通过商业论证，可能会做出继续/中止项目的决定。商业论证，需求评估，效益管理计划作为项目的前期工作根据项目的情况可选择的进行，他不是一个通用的项目生命周期阶段。

9、参考答案：C。

解析：适应型生命周期。PMBOK -1.2.4.1 项目和开发生命周期，适应型生命周期（也称为变更驱动方法或敏捷方法），其目的在于应对大量变更，获取相关方的持续参与。适应型生命周期也包含迭代和增量的概念，但不同之处在于，迭代很快（通常 2~4 周迭代 1 次），而且所需时间和资源是固定的。

10、参考答案：C。

解析：PMBOK -5.3.3.1 项目范围说明书-可交付成果，时序上 C 比其他选项早。

11、参考答案：C。

解析：项目章程的内容包括。

12、参考答案：A。

解析：出处：PMBOK 12.4 结束采购引言-合同提前终止…，可因双方的协商一致产生或因一方违约产生。…

13、参考答案：A

解析：记录管理系统用来管理合同、采购文件及相关记录，其包含一套特定的流程、相关的控制功能以及作为项目管理信息系统的一部分的自动化工具。因此审查与合同相关的信息，就查记录管理系统。

14、参考答案：D。

解析：使用基于偏差分析绩效测量结果，来评估偏离计划的原因和程度，使用的是绩效测量。

15、参考答案：C。

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，工作说明书已明确规定，且可交付成果已通过验收并接受，即说明合同已完成。

16、参考答案：C。

解析：监控项目绩效偏差，然后采取一定措施，其中纠正措施。为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致，而进行的有目的的活动。预防措施。为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划，而进行的有目的的活动。两者之间有区别。请专家指导是采取的措施不是判断。

17、参考答案：B。

解析：PMBOK -1.2.4.3 阶段关口，B 是目标，其他选项是实现目标的手段或必要工作。

18、参考答案：A

解析：根据题意，要保持与客户的长期关系，就要进行客户关系管理，4 个选项中跟客户关系管理有关的选项只有 A，所以选 A。参见 PMBOK 第 8 章前言。考点：客户满意。

19、参考答案：C。

解析：配置核实与配置审计能保证项目配置项组合的正确性，保证相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施，从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

20、参考答案：C。

解析：4.2.3.1 项目管理计划-其他组件-配置管理计划。考核配置管理计划的内容。

21、参考答案：B。

解析：项目经理更换，属整体变更控制子过程；项目规划阶段项目计划已基本确立，新项目经理更应关注配置管理中的各配置项及配置管理诸方法论，全局了解项目细节便于整体控制。

22、参考答案：B。

解析：配置管理系统，它由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征；控制对上述特征的任何变更；记录并报告每一项变更及其实施情况；支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求。

23、参考答案：B。

解析：4.1.1.2，考点：商业论证。商业论证基本内容考察。

24、参考答案：B。

解析：根据题意，发起人想要终止合同，项目经理应与发起人来审查项目章程的输入——进行商业论证的审查，并对项目的可行性、目标和可盈利性进行评估。考点：执行项目章程的输入——商业论证、项目选择方法。

希望终止合同意味着还没有做最后的决定，因此此题的核心矛盾在于项目还值不值得做。因此，审查商业论证。

25、参考答案：B。

商业论证的是从商业的角度提供必要的信息，决定项目是否值得投资。该题目中通过商业论证，评估成本与项目收益的关系，帮助决策。因此选 B。

26、参考答案：D。

解析：PMBOK 参考 4.6 实施整体变更控制引言。项目管理计划中各基准确定后，所有变更都要必须经过变更控制子过程，故 D 项内容错误。A 项内容可通过配置控制程序实现；B 项可针对配置管理过程中的配置项变化体现变更影响；C 项说法属配置管理内容。

选项 D 错误明显，排除法即可。

27、参考答案：B。

解析：A、C 选项在避免变更风险程度上都不如 B 选项直接，而 D 选项做法不符合 PMI 相关方管理政策。AC 为不合理变更发生后措施，D 不满足管理要求，B 多方参与共同审核变更，避免不合理需求。

28、参考答案：A。

解析：根据题意，项目经理已经对新需求进行了评估，认为新需求可能会影响现有的可交付成果，进而影响项目的目标，因此按照变更控制流程，应该提出变更请求，所以选 A。考点：机制、流程。出处：PMBOK 4.6 变更控制流程、步骤资料。影响重大变更必要时需由 CCB 来实施整体变更控制过程；该题描述，PM 已初步评估变更影响较大，首先应为新需求创建变更请求。

29、参考答案：A。

解析：PMBOK -4.6.1.1 项目管理计划&4.6.1.3 工作绩效报告&4.6.1.4 变更请求。

30、参考答案：D

解析：PMBOK -4.7.1.4 验收的可交付成果，确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正

式验收是行政收尾所需的必要活动之一。根据题意，客户不批准约定的项目可交付成果，项目收尾工作因缺少必要输入会受到影响。

31、参考答案：C

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括收集关于改进或更新组织政策和程序的建议、测量相关方的满意程度。

32、参考答案：C

解析：根据题意，项目结束后，项目资源返回到公司内部职能部门，说明项目为本公司内部项目。

33、参考答案：D

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，合同收尾和行政收尾均已完成，说明项目或阶段已结束，不能本项目中再提变更申请或进行风险分析。只能记录相关方的反馈，考虑下个项目或阶段中执行。

34、参考答案：B

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，行政收尾即管理收尾，包括存档项目或阶段信息、释放团队资源等。

35、参考答案：C。

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段&5.5 确认范围。

36、参考答案：A。

解析：PMBOK -4.7.3.3 最终报告&10.2.2.5 项目报告发布。

37、参考答案：A。

解析：PMBOK -4.7.3.4 组织过程资产更新-项目或阶段收尾文件。

38、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.7.3.4 组织过程资产更新-经验教训知识库，项目或阶段收尾时，应把历史信息和经验教训信息存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。

39、参考答案：C。

解析：PMBOK -4.7.1.1 项目章程，记录了项目成功标准、审批要求，以及由谁来签署项目结束。

40、参考答案：B。

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，根据题意，项目成本花完了，发起人要项目经理停止即终止项目，此时项目经理应该进行项目收尾工作，应该进行收尾过程组，并总结经验教训等组织过程资产。

41、参考答案：B。

解析：PMBOK -4.7 结束项目或阶段，项目已经终止，应该进行收尾过程组，并总结经验教

训等组织过程资产。

42、参考答案：D。

解析：结束项目或阶段的输出，包括项目或阶段收尾文件，其中可能包括在完工前提前终止，在收尾文件中说明项目终止原因等信息。

选项 A 和 C 是在监控过程组中进行的活动

选项 B 是在启动过程组中进行的活动。

来源： 4.7

43、参考答案：B。

解析：项目收尾，先客户进行核实验收，才做项目后评价。

在结束项目或阶段过程中，验收的可交付成果作为输入，应首先完成，选项 ACD 均属于项目后评价。

来源: 4.7

44、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。

选项 ABCD 均是收尾过程组中需要进行的过程，但题干特别提到是提前终止项目，即首先应该进行选项 B 中的活动。

45、参考答案：A。

解析：项目收尾包含产品或服务的移交、行政收尾和采办收尾三方面。其中行政收尾即包含组织过程资产的移交和经验教训的总结。

46、参考答案：B。

解析：项目提前结束，执行项目收尾。

项目收尾时，其中一项是进行行政收尾工作，行政收尾中包含文件存档，即包括记录完成的工作量的内容。

47、参考答案：C。

解析：完成范围确认，然后进行收尾。

项目收尾包含产品或服务的移交、行政收尾和采办收尾三方面。选项 A 只提到其中一个方面，即行政收尾。

选项 BD 不可行。

48、参考答案：B

解析:项目已经结束，意味着可交付成果已整体移交给运营团队，新产生的问题应由运营团队解决。同时题目涉及到运用软技能的情况，即出现了问题，应满足各相关方的需求，需进行收尾文件的审查，定位问题。

选项 ACD 均在项目范围之内，不能采用。

49、参考答案：A。

解析： 4.7：在结束项目时，项目经理需要审查以前各阶段的收尾信息，确保所有项目工作

都已完成，确保项目目标已经实现。由于项目范围是依据项目管理计划来考核的，项目经理需要审查该文件，确保在项目工作全部完成后才宣布项目结束。以上说明，项目管理计划作为项目结束的依据，而项目经理确认所有规定的目标和可交付物已达到，也没有相应文档提及 Java 事项，所以可以收尾。

50、参考答案：D。

解析：付款契约（payment bond）：原是付款人或保证人保证付款给分包商与劳动者。

提示：注意你是卖方

51、参考答案：C。

解析：PMBOK-5.6.3.2 变更请求，分析绩效后，可能会就基准提出变更请求。

52、参考答案：D。

考点：PMBOK-5.6.3.2 变更请求，整体变更控制流程。增加额外工作，属于范围变更，所以需要评估需求对项目的影响，并提交变更请求，实施整体变更控制流程。

53、参考答案：B

解析：解析：根据题意，题干描述的是创建 WBS 过程，属于规划过程组，所以选 B。参见 PMBOK5.4。考点：创建 WBS 属于哪个过程组。

54、参考答案：B

解析：WBS 是四个选项的输入，只有团队组建（选项 B）是 WBS 创造过程的直接结果，其它三项都是利用 WBS 来完成的。

55、参考答案：A

解析：所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。解析：德尔菲方法的操作，德尔菲技术指由一组选定的专家回答问卷，并对每一轮需求收集的结果再给出反馈。专家的答复只能交给主持人，以保持匿名状态。考点：群体创新技术-德尔菲技术。

56、参考答案：B。

解析：PMBOK 中 5.2.2.5 德尔菲技术是一种背对背的群体决策技术

57、参考答案：C。

解析：典型的计划过程出现纰漏，导致 WBS 未能完整描述项目范围，进而影响铁三角。

58、参考答案：C。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目范围管理。解析：相关方对项目的可交付成果不满意说明双方对可交付成果的理解不一致，需要在定义可交付成果时对此进行明确说明，也就是在定义范围时就需要明确可交付成果，以便双方对可交付成果的认识达成一致。

59、参考答案：C。

解析：当需求不明确或甲乙双方对需求的理解有歧义时，首先应该做的对需求的澄清，作为乙方，要保持积极的态度来处理项目中遇到的问题。

60、参考答案：A。

解析：参见 PMBOK 5.3.3.2 项目文件更新，定义范围过程输出项目文件更新，包括相关方登记册，需求文件，需求跟踪矩阵，假设日志

61、参考答案：A。

解析：PMBOK 6.5.2.2 CPM，用于在进度模型中估算项目最短工期，确定逻辑网络路径的进度灵活性大小。

62、参考答案：C

解析：规划过程组 项目时间管理 进度网络分析是制定项目进度计划的一种技术。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平衡等，来计算项目活动未完成部分的最早与最晚开始日期，以及最早与最晚完成日期

63、参考答案：D

解析：所属过程组：规划过程组。所属知识领域：制定进度计划。制定进度计划的输出进度计划以进度模型形式表现。

64、参考答案：A。

解析：见 6.2.2.3

65、参考答案：D。

解析：PDM PMBOK 6.3.2.1。

66、参考答案：C。

解析：PMBOK 6.6.2.2 建议做此题时画一个草图。题干无法判断是否在关键路径中，故 A 选项不对。

67、参考答案：C。

解析：赶工要针对关键路径上的活动进行。本题中的项目进度网络图中，有两条关键路径，因此要针对所有两条关键路径赶工，ABCD 和 AFG 均是关键路径，项目整体缩短两周，需要 G 缩短 2 周，同时 C 和 D 各缩短 1 周。

68、参考答案：B

解析：项目经理应首先分析影响，并在预算范围内采取赶工或快速跟进的进度压缩技术设法按照预定的日期完成项目。所以选项 B 是最佳参考答案。选项 A：项目经理应该努力解决问题，这是项目经理的职责。选项 C：应首先确认是否能够使用快速跟进的方法来压缩进度，而不是直接动用应急储备。选项 D：题干未提示该风险是否已经超出项目控制范围。

69、参考答案：A。

解析：监控过程组 6.项目时间管理

选项 B 和 C 都是消极的应对措施，项目经理应该努力确保项目能够按时完成。选项 D 只是说明了要达到的目标，但是没有描述所使用的工具和技术。

只有选项 A 既描述了将采取的对策也描述了要达到的目标，是最佳参考答案。

70、参考答案：B

解析：删除某一活动资源（选项 A）将不会节省时间，也不会以所述方式转移资源（选项 C）。从项目中删除一个活动（选项 D）是一种可能性，但因为相关性是优先的并且风险是低的，最好的选择将是使更多的活动并行（选项 B）因为这将对项目产生较小的影响。

71、参考答案：B

解析：所属知识领域：项目进度管理。所属过程组：监控过程组。解析：见 PMBOK 6.6.2.7 根据题意，项目成本为首要制约因素即项目成本不能增加的情况下如何压缩进度，赶工需要增加成本，所以选 B

72、参考答案：D

解析：所属知识领域：项目进度管理。所属过程组：规划过程组。解析：见 PMBOK 6.5.2.6 提前采购设备用的是快速跟进法，将正常情况下按顺序进行的活动或阶段改为至少是部分并行开展。

73、参考答案：B。

B-进度压缩-快速跟进（把正常情况下按顺序执行的活动或阶段并行执行。）A-资源平衡（可能延长项目历时），C-关键路径法（不考虑任何资源限制的情况下）

74、参考答案：C。

解析：注意题干中提到以便可以同时执行，并行处理是指进度压缩中的快速跟进。

75、参考答案：D。

解析：PMBOK 6.5.2.6 快速跟进：把正常情况下按顺序执行的活动或阶段并行执行。例如，在大楼的建筑图纸尚未全部完成前就开始建地基。快速跟进可能造成返工和风险增加。它只适用于能够通过并行活动来缩短工期的情况。

76、参考答案：D。

解析：详细的估算（选项 A）和题中描述的情形没有关系。项目管理计划（选项 B）包括更详细的内容。甘特图（选项 C）通常只用于团队内部。最好的选项就是里程碑报告（选项 D），里程碑报告让高级管理层了解到项目发展的正确状况

77、参考答案：D。

7.2.3.1-成本估算

解析：成本管理领域的拓展。边际利润属于企业一般管理费用，属于间接成本。间接成本是无法直接追溯至某个具体项目的成本，因此只能按某种规定的会计程序进行累计并合理分摊到多个项目中。

78、参考答案：A

解析：1、项目在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系，项目需要控制成本，但是要建立在完成项目范围内所有工作的基础上，所以 A 是正确参考答案；2、因为项目控制系统应该在规划过程组完成，所以选项 B 错误。尽管选项 C 描述本身不错，但并不能说由于休假就会给合同带来问题。

79、参考答案：A。

解析：看一看本题中哪个选项的负面影响最小，你不必会见出资人来进行选项 B。选项 C 和 D 总是有负面影响。负面影响最小的是选项 A。

80、参考答案：A。

解析：7.4 在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系，有效成本控制的关键在于，对经批准的成本绩效基准及其变更进行管理。

81、参考答案：C。

解析：这是一道社会责任/采购/成本问题。题干中包含索赔。最佳的做法是取得支持以找出原因并采取纠正措施。在选项 C 和协商后，最可能发生选项 A。选项 D 是不道德的。选项 B 是会见管理层，这应该在你掌握全部信息之后再行。

82、参考答案：B。

解析： $= -25000 + 6000 * (0.893 + 0.797 + 0.712 + 0.636) = -6772$

83、参考答案：D

解析：所属知识领域：项目成本管理。所属过程组：监控过程组。解析：偏差分析是一种事后审查，以便找出导致基准与实际绩效之差异的原因。如果可行，还要分析偏差的发展趋势，并记录关于偏差原因与影响领域的任何发现

84、参考答案：C。

解析：详见挣值 SPI、SPI 概念。

85、参考答案：B。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目成本管理。解析：根据三点估算法，最低 1 亿，最可能 1.25 亿，最多 3 亿，因此该项目成本 = $(1 + 4 * 1.25 + 3) / 6 = 1.5$ 亿

86、参考答案：D。

解析：投资回收期：按照现金流计算公司收回初期投资的确切时间长度，没有考虑资金的时间价值，是最不确切的项目选择。

$150 / 25 = 6$ 年

87、参考答案：B。

解析：以每个月赢利 \$20,000 的速度，在原来 6 个月的基础上还需要 5 个月才能补偿 \$100,000 的项目成本。因此项目的回收期是 11 个月。

88、参考答案：B

解析：监控过程组，项目成本管理。EV=60000；

$CPI = 60000 / 75000 = 0.8$ ； $EAC = BAC / CPI = 100000 / 0.8 = 125000$ ； $ETC = EAC - AC = 50000$ 。或用 CPI 完成剩余 40000 的工作，需要花钱： $40000 / 0.8 = 50000$

89、参考答案：D。

解析：年数总和法的计算公式为：年折旧率 = $\{ (\text{折旧年限} - \text{已使用年限}) \times 2 / \text{折旧年限} \times (\text{折$

旧年限+1) $\times 100\%$ 。年折旧额=(固定资产原值-预计净残值) \times 年折旧率。年数总和法的计算公式为:年折旧率= $\frac{(\text{折旧年限}-\text{已使用年限}) \times 2}{\text{折旧年限} \times (\text{折旧年限}+1)} \times 100\%$ 。年折旧额=(固定资产原值-预计净残值) \times 年折旧率。

90、参考答案: A

解析: 本题涉及多个知识领域。你掉进计算 Z 的浮动时间的陷阱了吗? 一活动的浮动时间和股东的数量在本题中不能告诉你任何事, 所以选项 B 和 D 不对。成本绩效指数大于 1, 进度计划执行指数小于 1, 所以最要担心的是进度计划。

91、参考答案: A

解析: 所属知识领域: 项目成本管理。所属过程组: 监控过程组。解析: 项目已经完成了三分之二了, 绩效基本固定, 典型的偏差计算当前的 $CPI=1000/1350$ 。
 $EAC=1500/(1000/1350)$ 。 $ETC=EAC-AC=675$ 。或 $ETC=500/(1000/1350)=675$ 。

92、参考答案: B

解析: $SPI=EV/PV=8000/4000=2$

93、参考答案: D。

解析: 在准时制中, 供应物资只在需要的时候才配送, 所以存货很少或没有。

94、参考答案: C。

解析: 见 PMBOK 8.1.2.5 流程图, 用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中, 所需要的步骤顺序和可能分支。可帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或可以纳入质量检查的地方。

95、参考答案: D。

解析: 见 PMBOK 8.1.2.5 流程图, 用来显示在一个或多个输入转化成一个或多个输出的过程中, 所需要的步骤顺序和可能分支。可帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或可以纳入质量检查的地方。

96、参考答案: D

解析: 质量审计可确认已批准的变更请求(包括纠正措施、缺陷补救和预防措施)的实施情况。质量审计还可确认已批准的变更请求的实施情况, 根据题干描述选 D。

97、参考答案: C。

解析: PMBOK 8.2.2.5 审计。题干关键词哪项不属于质量审计。通过瑕疵修复属于控制质量, 所以不是质量审计。

98、参考答案: A。

解析: 质量审计(选项 A)是质量管理活动的结构性审核, 这些质量管理活动可以增长经验并用于其它的项目中。选项 B、C 和 D 都是控制质量而不是管理质量的工具和技术。

99、参考答案: C。

解析: PMBOK 8.2.2.5 审计。质量审计目标可能包括 (但不限于):

- 1) 识别全部正在实施的良好及最佳实践;
- 2) 识别所有违规做法、差距及不足;
- 3) 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践;
- 4) 积极、主动地提供协助,以改进过程的执行,从而帮助团队提高生产效率;
- 5) 强调每次审计都应对组织经验教训知识库的积累做出贡献。

100、参考答案: B。

解析: 根据题意大部分部件必须废弃,因为他们不满足行业最低要求,可以推测该题属于质量管理的范畴。若要防止这个问题,需要进行质量审计。

101、参考答案: D。

解析: PMBOK 8.2.2.5 审计

题干提高团队生产力,改善流程的执行为质量审计的目标。通过质量审计可以积极、主动地提供协助,以改进过程的执行,从而帮助团队提高生产效率。

102、参考答案: B。

解析: 本题考点规划质量的工具—参见实验设计的定义: 实验设计是一种统计方法,用来识别哪些因素会对正在开发的流程或正在生产的产品特定变量产生影响。应在规划质量过程中使用实验设计,来确定测试的类别、数量,以及这些测试对质量成本的影响。

103、参考答案: B。

解析: 8.3.2.1 数据收集 统计抽样。

104、参考答案: B。

解析: PMBOK 中 8.3 引言

105、参考答案: A

解析: 两秒钟以下的响应时间属于性能验收测试的标准,应当在性能验收标准中体现。

106、参考答案: C。

解析: 概念题,考点为质量管理的工具

8.3.2.5 和 8.2.2.4 数据表现形式 石川图 (因果图、鱼骨图)。石川图是用于根本原因分析的,直观地显示各种因素如何与潜在问题或结果相联系。

107、参考答案: C。

解析: 概念题,考点为质量管理的工具

石川图 (因果图、鱼骨图)。石川图是用于根本原因分析的,直观地显示各种因素如何与潜在问题或结果相联系。

108、参考答案: D。

解析: 9.5.2.1 人际关系与团队技能。要找出冲突原因,肯定是需要成员合作的,如果都不配合,那冲突的原因也是找不出来的, D 参考答案也是最合适的。

合作解决找出解决方案

109、参考答案：D。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能 1.根据题目描述，项目经理与两名有分歧的团队成员一起开会，讨论问题，这是在直面问题，探讨解决方案。2.最终的结果是大家形成了一致的技术规范，没有任何分歧，这是合作的局面。

综合考虑不同的观点和意见，共赢。

110、参考答案：A。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能。冲突管理是管理项目团队过程的一个工具。冲突发生，将引起冲突的一方开除，项目经理这里用到的是强迫的方法，该方法以牺牲其它方为代价，推行某一方的观点，只提供赢-输方案，但具有快速解决问题的优点。

利用权力来强行解决紧急问题。

111、参考答案：A。

解析：9.5.2 管理团队：工具与技术，管理团队的工具与技术。

112、参考答案：A。

解析：9.4.2.1 集中办公。

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物理地点工作，以增强团队工作能力。

113、参考答案：A。

解析：9.4.2.6 培训

项目经理应该按资源管理计划中的安排来实施预定的培训，也应该根据管理项目团队过程中的观察、交谈和项目 绩效评估的结果，来开展必要的计划外培训。

114、参考答案：C

解析：9.4.2.6 培训

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。

115、参考答案：D

解析：要建设高效的项目团队，项目经理需要获得高层管理者的支持，获得团队成员的承诺，采用适当的奖励和认可机制，创建团队认同感，有效管理冲突，以及在团队成员间增进信任和开放式沟通，特别是要有良好的团队领导力。

116、参考答案：C。

解析：建设团队是工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。本过程的主要作用是，改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效

117、参考答案：A

解析：提高进度绩效（选项 B）会使项目提前结束。虽然看上去是个好办法，但是这个项目的绩效很好，进度计划已经得到了改进。项目经理更好的做法是多花点儿时间控制项目，确

定它会按照计划完成。如果你选了 C，问问你自己为什么。项目进度绩效没有问题，不必延期。

118、参考答案：D。

解析：本题问的是下列哪项最高级，因为没有自我实现，所以次优选项是自尊。

119、参考答案：C。

所属知识领域：项目资源管理。所属过程组：执行过程组。解析：建设团队的阶段中震荡阶段冲突较多，会议效果不太好，震荡阶段，团队开始从事项目工作，制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员对不同观点和意见不能采取合作和开放的态度，团队环境可能恶化成破坏性的。考点：建设团队工具与技术——团队建设活动，管对建设阶段——震荡阶段。考点：团队建设活动。出处：PMBOK 9.4

120、参考答案：C。

解析：团队建设的 5 个阶段：形成阶段，震荡阶段，规范阶段，成熟阶段，解散阶段。在规范阶段，团队成员开始协同工作，并按团队需要来调整各自的工作习惯和行为，团队成员开始互相信任。

121、参考答案：B。

解析：PMBOK 9.4 团队建设活动的五个阶段（塔克曼阶梯理论）。

122、参考答案：A。

解析：参见 PMBOK 附录 X3.8 谈判，认真倾听，清晰表达，所以参考答案 A。考点：谈判技巧。

123、参考答案：B。

解析：项目经理对选择团队成员不一定拥有直接控制权，在组建项目团队过程中，应该进行有效谈判，与职能经理和执行组织中的其他项目管理团队谈判，获得能够胜任项目的资源，所以选 B。选项 A、C、D 都属于建设团队。只有 B 属于获取资源。

124、参考答案：C。

解析：9.2.2.2，获取资源时，需使用谈判这个工具与职能经理就某个关键资源进行谈判，在许多项目中，人员分派是通过谈判完成的，与职能经理谈判，确保项目能够在需要时获得具备适当能力的人员。考点：获取资源的工具——人际关系与团队技能-谈判。

125、参考答案：D。

9.4.3 建设团队：输出 9.4.3.1 团队绩效评价，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。

126、参考答案：B

解析：排除法，D 已经离开，强留不符合题干。A 题干已经表明无法找到符合条件的人选。C，不合理。选 B。

127、参考答案：C。

解析：9.6.2.2 控制资源-问题解决。解决问题前先澄清和定义问题，了解问题原因。

128、参考答案：D。

解析：规划沟通是确定项目相关方的信息需求，并定义沟通方法的过程。规划沟通过程旨在对相关方的信息和沟通需求做出应对安排，如谁需要何种信息，何时需要，如何向他们传递，以及由谁传递。

129、参考答案：A。

解析：沟通常识

130、参考答案：C。

解析：有效会议的目标不同于头脑风暴，而是要确保主题明确

131、参考答案 C。

此题考察对激励理论相关知识点的了解；此题结合排除法较好选择：A 选项中 X 理论是消极的因素，可以排除；C 选项 Y 理论是积极的，且包含 D 选项，D 选项可以排除
相关知识点如下：

期望理论：人们喜欢干成功概率高而且回报丰厚的事情

双因素理论：激励因素（升职）、保健因素

X 理论：人都是懒惰的，需要严加管教；

Y 理论：每个人都是积极主动的，领导主要是创造良好的环境。

成就动机理论：成就需要、权力需要、亲和需要。

马斯洛需求层次：生理（薪水）、安全、社交、尊重、自我实现

132、参考答案 B。

解析：规划沟通管理需要处理何时以及需要收集哪些信息；正式报告（A）处理的是传递信息而不是收集信息，相关方管理在完成收集信息后进行，而挣值与收集信息无关，所以选项 A、C、D 错。

133、参考答案：C

解析：

1、相关方的沟通需求和适用的沟通技术包含在沟通管理计划中。沟通管理计划是项目管理计划的一部分，在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时，项目团队应当鼓励所有相关相关方参与。

2、A、B、D 都是具体的沟通管理方法，是 C 的结果。

3、此题的场景是干扰项，对选择没有作用。

134、参考答案：D

解析：

1、A、B 和 C 是具体的沟通方法了。题目没有提及该项目的沟通管理计划是怎样的，这些做法是不是满足相关方的信息需求和信息发布方式，我们无法判断，不能选择。

2、答案 D 符合项目沟通管理的要求。

135、参考答案：B

解析:

这几个选项非常相似, 首先看一下对控制范围的描述, 就能排除选项 A 和 D。然后再看一下对实施整体变更控制的描述, 选项 C 的描述部分正确, 部分错误。

136、参考答案: A

解析:

此题主要解决的是沟通人员增加带来的沟通渠道增加的问题, 选项 A 正确。

资源的增加一般不会增加使用奖励权力(选项 B)的难度。选项 C 的描述本身就不正确。选项 D 在题干中没有涉及。

137、参考答案: C

解析:

1) 缺乏沟通和未解决的争端, 并不意味着项目很复杂。恰恰相反, 简单的项目需要的沟通渠道更少。因此 A 不对。

2) 缺乏沟通和未解决的争端, 与进度计划没有直接关系。因此 B 不对

3) 制定人力资源计划的输出--人力资源计划中包含角色和职责。职责不清晰的情况下, 会出现比较多的争议无法解决。但缺乏沟通和未解决的争端并不一定会造成职责不清。因此 D 不正确。

4) 只有答案 C 符合。缺乏沟通, 会造成团队协作能力下降, 效率降低。

138、参考答案: D

解析: 应首先查明客户为什么不满意, 然后与团队讨论, 一起确定方案。

139、参考答案: D

解析: 最佳选项是非正式口头沟通。这并不意味着你不要记录下这个问题, 而是最好以非正式的方法发起讨论。如果非正式沟通不能够解决问题的话, 正式书面沟通是下一个选择。

140、参考答案: D

解析: 工作分解结构可以在组织内用作水平和垂直的沟通, 也可以用于项目的外部。

141、参考答案: D

解析: 略

142、参考答案: A

解析: 在与项目团队外部的人员沟通时, 书面文档方式是最适合的, 因为它便于给双方留存一个书面沟通记录, 避免发生不必要的误会, 如果发生误解或者 纠纷, 对双方都是一个有据可查的历史信息。

143、参考答案: D

解析: 虽然 55% 以上的沟通是非语言沟通, 但是人们不可能仅靠非语言沟通保证项目沟通的有效性。

144、参考答案: A

解析: 团队成员关于他们工作的报告最好是在会议之外完成。会议的主要目的是交换项目信

息。

145、参考答案: D

解析: 这种情况描述了比较的需要。一份趋势报告显示了随着时间的表现, 一份预测报告仅仅看到了未来。一份状态报告大致是静态的 (描述了某一个时刻)。比较项目结果的唯一选择就是差异分析。

146、参考答案: D

解析: 和来自不同文化, 有着不同文化价值观和信仰的人共同工作迫使对基本定义和文化影响区域有了解。作为一名项目经理, 我们需要有好的沟通技巧, 并且愿意适应其他的文化。

147、参考答案: A

解析: 略

148、参考答案: C。

考点: 风险管理。风险转移是指把某风险的部分或全部消极影响连同应对责任转移给第三方。转移风险是把风险管理责任简单地推给另一方, 而并非消除风险。转移风险策略对处理风险的财务后果最有效。出处: PMBOK 11.5.2 规划风险应对

149、参考答案: B。

考点: 风险管理策略。消极风险应对策略: 回避、转移、减轻和接受。接受是指因为几乎不可能消除项目的全部威胁, 所以需要采用风险接受策略。该策略表明, 项目团队已决定不为处理某风险而变更项目管理计划, 或者无法找到任何其他的合理应对策略。出处: PMBOK 11.5 规划风险应对

150、参考答案: A。

解析: 11.7.2.3 应该定期安排风险审查, 来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性。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。根据风险管理计划的规定, 风险审查可以是定期项目状态会中的一项议程, 或者也可以召开专门的风险审查会。

151、参考答案: A。

所属知识领域: 项目风险管理。所属过程组: 规划过程组。解析: 用查询表或概率影响矩阵来评估每个风险的重要性和所需的关注优先级。根据概率和影响的各种组合, 该矩阵把风险划分为低、中、高风险。深灰色 (数值最大) 区域代表高风险; 中度灰色 (数值最小) 区域代表低风险, 而浅灰色 (数值介于最大和最小之间) 区域代表中等风险。考点: 实施定性风险分析-概率影响矩阵。出处: 11.3.2.3。

152、参考答案: C

解析: 只有当风险被识别出来、定性、定量及规划风险应对后, 渐进明细 (选项 B) 才能开始。这些要求需要重新修订 WBS 及其它部分的管理计划。甘特图 (选项 D) 在制定进度计划时完成, 因此也不是正确选项。沟通需求及质量标准在风险确定 (选项 A) 前 (特别是

关于沟通和质量的风险)就有需求了。

153、参考答案: A。

解析: 11.5.2.2 对分包商的管理属于采购管理范畴, 是项目团队内部工作, 对机会应该是积极的态度。本题目考查规划风险应对的工具。

154、参考答案: C

解析: 项目经理应继续监控风险, 识别新风险, 对已识别的风险进行再评估, 监控风险过程的目的在于确定项目的假设条件是否仍然成立; 某个已评估过的风险是否发生了变化, 或已经消失; 风险管理政策和程序是否已得到遵守; 根据当前的风险评估, 是否需要调整成本或进度应急储备

155、参考答案: A

解析: 风险实际发生时应该更新风险登记册, 并创建变更请求应对客户提出的新需求。

156、参考答案: C

解析: 减轻风险的任务完成后项目经理应评估残余风险, 更新风险登记册。

157、参考答案: A

解析: 根据题意, 已识别的风险应对计划应该已经列入风险登记册, 即风险应对规划过程输出的风险登记册已经包括了减轻已识别风险的风险应对策略, 所以选 A。

158、参考答案: D。

解析: 考点: 监督风险。延期可能导致项目终止。说明还没发生, 是一个风险。首先应对评估风险影响, 再制定应对计划, 再实施应对计划。AB 是在处理一个问题而不是风险。C 是在制订应对计划。D 是先评估再实施应对计划。相对来说, D 符合首先第一步的步骤。

159、参考答案: C。

考点: 监督风险。题干明确说明该风险: 未作为风险评估的组成部分被识别到, 即应视为未知风险。遇到未知风险需要先做风险定性、定量分析, 以确定风险对项目的影响。选项 C 正确。A,B,D 其实都属于风险分析后的可能措施。补充: 其实单纯就题干情况: 团队成员宣布他将离开项目, 正常情况应视为已知风险, 但因为题干明确说明未被识别到, 因此作为未知风险解题。

160、参考答案: D。

解析: 监督风险的工具与技术, 注意储备分析这个工具, 选 D。参见 11.7.2。考点: 监督风险过程的工具与技术。

161、参考答案: C

解析: 目标成本 200000, 实际成本 170000, 节约 $200000-170000=30000$, 按 70/30 分配, 卖方得到奖金 $30000 \times 30\%=9000$, 原约定的奖金是 30000, 因此总奖金为 $30000+9000=39000$, 此时合同价格=实际成本+奖金= $170000+39000=209000$, 没有超过 270000 的最高价, 因此买方实际支出的奖金为 39000

162、参考答案: C。

解析: 由于实际成本小于目标成本, 卖方可以得到额外 30% 节省的奖励, 而天花板价格在此是个多余的数据。

163、参考答案: C。

解析: 出处: PMBOK 采购谈判: 采购谈判是指在合同签署之前, 对合同的结构、各方的权利和义务, 以及其他条款加以澄清, 以便双方达成共识。最终的文件措辞应该反映双方达成的全部一致意见。谈判以签署买方和卖方均可执行的合同文件或其他正式协议而结束。对于复杂的采购事项, 合同谈判可能是个独立的过程。

164、参考答案: C。

解析: 卖方不履行合同时, 项目经理必须采取措施。优先做法是联系卖方, 询问发生了什么, 但是选项里没有这项。所以, 最佳参考答案是让他知道他违约了 (选项 C)。

165、参考答案: C。

解析: 合同一旦签订就有了效力, 除非合同条目与法律条文有抵触。一般, 不能履行、无法融资或一方认为合同无效不能改变合同的效力。但是如果双方都同意终止合同, 那么合同可以终止并认为已经完成了。

166、参考答案: A。

解析: 合同的基本组成要素包括: 有行为能力的各方、报价、接受、议价和合法性。

167、参考答案: A。

解析: 分析 12.4 结束采购-工具-记录管理系统

168、参考答案: D。

解析: 你会在考试时看到有好几段的冗长的、绕来绕去的问题, 但是别烦。有时越短的问题越难。为了回答这个问题, 你需要知道记录管理体系是什么, 知道不会用它来跟踪谈判。谈判过程不是一个文件。

169、参考答案: B

解析: 控制采购过程中要对卖方进行采购绩效审查, 以确保卖方的绩效能够符合要求, 采购绩效审查是一种结构化的审查, 旨在依据合同来审查卖方在规定的成本和进度内完成项目范围和达到质量要求的情况。它可以包括买方开展的检查、对卖方所编相关文件的审查, 以及在卖方实施工作期间进行的质量审计。

170、参考答案: A。

解析: 参见 PMBOK 中 12.2.2.4, 所属过程组: 规划过程组。所属知识领域: 项目采购管理。建议书评估, 要基于卖方对既定加强标准的相应情况来选择卖方, 根据买方的采购政策, 规定一个正式的建议书评审流程。在合同授予前, 建议书评价委员会将做出他们的选择, 并报管理层批准

171、参考答案: B。

解析: 加权系统指把定性数据加以量化, 以减少个人偏见对供方选择影响的方法。多数加权

系统包括：1) 对每项评估标准赋予一个数字加权值，2) 为期望卖方评定每项评估标准的得分；3) 把得分乘以加权值，4) 把所有 A 乘积相加，求出总的得分。

172、参考答案：D

解析：合同是一种具有法律意义的文件，项目团队所进行的合同管理工作也是具有法律效力的行为。根据合同的不涉及第三方原则，买方只与卖方有合同关系，而与卖方的分包商没有合同关系。如果发现卖方的分包商工作有问题，必须通过卖方来解决，而不能由买方直接处理，否则，当出现问题时，卖方可以以次推卸责任。

173、参考答案：A。

所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目采购管理。解析：根据题干，如果分包商不能继续服务，就应该进行结束采购的过程，所以要查看采购协议中的终止条款进行结束采购过程。选 A。

174、参考答案：B。

解析：当承包商不能遵守合同某些绩效或者送货要求而给买方造成损失时，对损失进行评估的合同条款。涉及到管理采购中的索赔管理。

不遵守：赔偿

遵守：不奖励

175、参考答案：D。

所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目采购管理。解析：A：题干没有提及权重；B：谈判为买方卖方取得一致意见的过程，题干没有提及；C：估算制定成本标杆，题干中没有提及；D:筛选系统是最低标准，与题干的描述相符。

176、参考答案：D。

解析：采购审计是指对合同和采购过程的完整性、正确性和有效性进行的审查。采购审计的独立性和可信度，是采购系统可靠性的关键决定因素，所以买方在结束项目前需要进行核查，同时也是让卖方认可此过程，以免后续争议。

177、参考答案：D。

解析：成本加激励费用合同（CPIF），为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。在 CPIF 合同中，如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超出部分。

178、参考答案 B。

解析：要清楚其他选项是哪些过程组的工具。

179、参考答案 D。

解析：要清楚其他选项是哪个过程组的输出。

180、参考答案 A。

解析：任何变更都应该通知相关方。而 B、C、D 其实都可以算是相关方的一部分，只有 A

最全面。

181、参考答案:B。

解析: 在项目的早期就识别相关方, 并分析他们的利益、期望、重要性和影响力, 对项目成功非常重要。随后可以指定一个策略, 用来接触每个相关方并确定其参与项目的程度和时机, 以便尽可能提高他们的正面影响, 降低潜在的负面影响, 因此选 B。

182、参考答案:B

解析:

1. 收集需求是为实现项目目标而定义并记录相关方的需求的过程。仔细掌握和管理项目需求与产品需求, 对促进项目成功有重要作用。需求是指发起人、客户和其他相关方的已量化且记录下来的需要与期望。

2. PMBOK 中没有项目范围需求这个术语, 我们可将其理解为项目需求或项目范围。而根据以上知识点, 无论如何理解题目, 答案都应该选 B

2. 选项 ACD 都不全面。要注意的是, 如果题目问的是产品范围, 应该选 A。

183、参考答案:A

解析:

1.最佳实践就是以往经验(A)的一种表现形式。

2.选项 B 形成的是外部依赖关系。

3.选项 C 和 D 都会形成强制性依赖关系。

184、参考答案:D

解析:

1. 沟通管理计划是规划沟通过程的输出, 根据书上描述的内容可知沟通管理计划需要满足相关方(D)的需求;

2.选项 A、B、C 都仅是相关方的一部分, 不全面。

185、参考答案:C

解析:

题干中描述的内容是项目管理办公室的职责之一, 尽管项目经理可以从其它地方寻找到帮助, 但项目管理办公室可以提供最专业的技术和支持。因此, 本题选 C。

186、参考答案:B

解析:

1、在规划项目、制定项目管理计划和项目文件时, 项目团队应当鼓励所有相关方参加。

2、选项 A 是在启动过程组中完成, 选项 C 是在执行过程组中完成, 选项 D 是指项目质量保证和质量控制, 发生在执行和监控过程组。

187、参考答案:C

解析:

项目章程的变更可能导致项目的目标发生变更, 已经超出项目经理控制的范围, 项目经理应该向上汇报。项目章程所规定的应该是一些比较大的、原则性的问题, 所以通常不会因项目变更而需要对项目章程做出修改。万一要对项目章程进行修改, 只有管理层才有权进行,

即谁签发的项目章程，谁才有权修改项目章程。所以，项目章程的修改不在项目经理的权责范围内。

A.项目经理：项目经理是执行组织委派其实现项目目标的个人。

B.项目团队：项目团队由项目经理、项目管理团队和其他执行项目工作、但无须参与项目管理的团队成员组成。

D.项目相关方：项目相关方是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织（如客户、发起人、执行组织或公众）。

188、参考答案:B

解析：

项目经理决定项目的整体进度（选项 A）。团队成员和其他相关方为项目提供输入因素。尽管项目经理的职责是确定资源需求（选项 C）、制定管理计划（选项 D），但这些都不是最佳的。但是，项目团队也有助于提供约束条件，也能协助制定工作分解结构。

189、参考答案:B

解析：

1、项目发起人负责定义项目目标，这些目标包括在项目章程里。

2、补充听老师授课的理解：项目目标是发起人负责制定，项目经理可以辅助制定，但一定是和项目管理团队一起对项目目标的执行者，在执行过程中，相关方会有积极或消极的影响。

190、参考答案: D

解析：

培训（选项 A）、管理监管（选项 B）和更多的管理过程（选项 C）不应该是导致变更数量增加的原因。此题的根本原因是个别相关方及他们的需求没有识别出来。所以正确答案为 D。

191、参考答案: D

解析：

1. 问题日志或行动日志可用来记录和监督问题的解决情况。它可以促进沟通，确保对问题有统一认识。因此选项 A 和选项 C 利于预防问题发生；

2. 选项 B 是有效的相关方期望管理举措；

3. 选项 D 只能是问题更加复杂化，因此选项 D 符合题干要求。

192、参考答案: B

解析：

这位相关方的要求会浪费项目的资源和时间，而且不会给项目增加价值，所以应该拒绝。B 为正确答案，其他选项都不合适。

193、参考答案: B

解析：

1、项目初始阶段，项目经理发现相关方以提出变更出名，变更可能带来正面影响，也可能对项目带来负面影响，管理策略的目的是提升正面影响，降低负面影响；

2、在相关方管理策略中，包含相关方参与项目的程度。无视相关方和相关方的需求，不是正确的解决问题的方式，也不符合 PMP 的道德职业准则，可以排除选项 A 和选项 D；选项 C 不参与项目消除了负面影响同时也消除了正面影响；

3、此题的场景描述可以帮助界定题目范围。

194、参考答案: C

解析: 询问发起人信息是否可以在报告中体现并不能够解决那个问题的根源。告知那位要求不参加会议的队员沟通的价值只能消除队员的顾虑, 并可能会引起愤怒的情绪。团队建设活动需要计划, 所以不可以立即执行。记住, 项目发起人可能参加下一次会议, 至少有一名队员因为过去的问题不能参加。最好是设立新的基本规则来规范团队行为, 然后再计划团队建设活动。

195、参考答案: B

解析: 并不是所有的项目相关方都需要频繁的费用报告。

196、参考答案: B

解析: 项目经理与客户之间应该是一种坦诚、开放的关系, 并以此来赢得下一次的机会。

197、参考答案: D

解析: 礼节和尊重并不是有效会议的法则。因为没有这样的迹象表明, 会议没有被提前, 或者是没有这样一个目的, 这些不可能是最佳选项。随机讨论暗示已经提前制定了日程, 人们会遵循大纲, 不需要随机讨论。

198、参考答案: C

解析: 是一个项目相关方管理方面的问题。选项 A 和 B 并不能解决问题, 选项 D 使得问题有扩大化、复杂化的倾向, 尤其是在客户面前, 这种做法不可取。答案 C 是一种积极的处理方式, 使得团队成员能够以一种坦诚的方式通过讨论解决问题。

199、参考答案: A

解析: 协调与综合管理相关, 预防返工是控制的内容, 冲突与沟通相关。

200、参考答案: B

解析: 项目经理通过制定进度计划来确定项目的进度。这个团队和其他相关方提供输入。因为要由项目经理来确定资源需求和创建管理计划。这些选项, 包括那些角色, 不会是最好的选项。相关方通常也没有参与 WBS 创建。但是, 它们确实有助于决定项目制约因素和产品可交付成果。注意如果你没有正确读懂他们, 问题将变得棘手! 对于其他问题, 也请注意这一方面, 并密切关注措辞中的差异。