

答案解析

1、参考答案：A。

解析：参考 PMBOK 术语表 2 根本原因分析定义：用来确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。一项根本原因可能引起多项偏差、缺陷或风险。

2、参考答案：C。

解析：又称成见效应光晕现象，是指在人际相互作用过程中形成的一种夸大的社会印象，正如日、月的光辉，在云雾的作用下扩大到四周，形成一种光环作用。常表现在一个人对另一个人（或事物）的最初印象决定了他的总体看法，而看不准对方的真实品质，形成一种好的或坏的成见。所以光环效应也可以称为一点概面效应。是主观推断的泛化、定势的结果。因为一个人技术优秀那么认为此人管理技术也优秀，是光环效应的体现。

3、参考答案：C。

解析：PMBOK /4.5 监控项目工作，监控项目工作是跟踪、审查和报告整体项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。本过程的主要作用是，让相关方了解项目的当前状态并认可为处理绩效问题而采取的行动，以及通过成本和进度预测，让相关方了解未来项目状态。本过程需要在整个项目期间开展。

4、参考答案：D。

解析：战略计划：所有项目都应支持组织的战略目标。

5、参考答案：D。

解析：PMBOK -第 7 章引言-项目成本管理的核心概念，产品生命周期成本。

生命周期成本法定义：是一种计算发生在生命周期内的全部成本的方法，通常被理解为产品生产周期成本法，以此来量化产品生命周期内的所有成本。

项目的立项、执行需要复合组织战略、经营需要，项目管理与运营管理只是产生生命周期的不同阶段，所以作出项目决策时，考虑营运和维护成本。

6、参考答案：B。

解析：PMBOK -第 7 章引言-项目成本管理的核心概念，产品生命周期成本。

1、产品的生命周期成本也是项目成本的一种，一般来讲，选择生命周期成本较低的费用，B 是正确参考答案；

2、项目不能支付多余的费用，所以 A 错误，没有选项 C 和 D 的说法；

3、此题的场景是无用场景。

7、参考答案：D。

解析：素质冰山模型，包括 1. 知识，2. 技能，3. 社会角色 4. 自我概念，5. 特质（性格），6. 动机，其中第 1、2 项大部分与工作所要求的直接资质相关，我们能够在比较短的时间使用一定的手段进行测量。可以通过考察资质证书、考试、面谈、简历等具体形式来测量，也可以通过培训、锻炼等办法来提高这些素质。第 3、4、5、6 项往往很难度量和准确表述，又少与工作内容直接关联。只有其主观能动性变化影响到工作时，其对工作的影响才会体现出来。考察这些方面的东西，每个管理者有自己独特的思维方式和理念，但往往因其偏好而有所局限。管理学界及心理学有着一些测量手段，但往往复杂不易采用或效果不够准确。

8、参考答案：C。

PMBOK /1.2.1 项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。接受订单生产明显是重复性的工作。

PMBOK -1.2.3.4 运营管理&1.2.3.5 运营与项目管理，订单生产是重复性的工作。

9、参考答案：B。

解析：术语表-方法论，由专门的从业人员所采用的做法、技术、程序和规则所组成的体系。项目管理方法对从事项目管理至关重要，项目团队的认同和接受有利于实现项目的标准化管理。

10、参考答案：A。

解析：排除法

11、参考答案：D。

解析：根据题意，新雇佣的资源是为了管理软件更新项目，所以应该雇佣一个项目经理，项目经理是实现项目目标的个人，所以选 D。参见 PMBOK 中 1.6 及 2.2。考点：项目经理的职责。

12、参考答案：B。

解析：项目经理没有权力或能力决定公司程序的合法性。注意：实务和程序有很明显的不同。应该报告所有不道德的实务。比如，项目经理必须报告欺诈行为。欺诈一般不是公司的程度。但是，项目经理不在其位，就不能决定公司程序是否依照现有的法律。

PMBOK -2.2 事业环境因素&2.2.2 组织外部的事业环境因素，程序是否合法非项目团队可控的条件。

13、参考答案：B。

解析：关键字分析—若要控制进一步修改：需求不断改变和进度延迟最终都是因为变更管理没有做好，变更计划不完整所致，因此需要重视变更管理，修改变更管理计划

14、参考答案：A

解析：监控过程组 项目整合管理 此题考查变更流程。首先应该分析该变更对范围、进度和成本三方面的影响，然后将变更请求提交变更控制委员会审批。故选项 A 正确。B 和 C，变更请求未获批准前是不允许执行的。D 变更控制不涉及督导委员会。考点：实施整体变更控制，出处：PMBOK4.6

15、参考答案：D

解析：所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目整合管理。解析：考点为实施整体变更控制，根据变更控制流程，D 符合题意。

16、参考答案：A

解析：解析：变更控制要按照变更控制流程进行，所以选 A。参见 PMBOK 中 4.6。考点：变更控制机制、流程。

17、参考答案：D

解析：首先应该评估由此给项目带来的其他影响，包括成本、质量、范围、风险及客户满意度。一旦对这些做出了评估，变更控制委员会（如果有）就会做出同意或否决变更的决定。

18、参考答案：D

解析：第一段描述与问题无关，同时也要注意变更已经发生了。如果变更还没有发生，那么项目经理就应该采取不同的措施。项目经理的职责就是要调查变更的影响，也是唯一有权宣布变更对项目带来影响的人。选项 A、B、C 都会发生，但都没解决直接问题。

19、参考答案：A

解析：根据题意，对于要求变更范围的请求，项目经理应遵循整体变更控制流程，要求客户提出变更请求，所以选 A。参见 PMBOK 4.6。考点：变更控制机制、流程。

20、参考答案：B

解析：注意，参考答案选项罗列了很多项目经理可以做的事情，但此题问的是接下来首先做什么。尽管 A 和 D 是很重要的事，但不是接下来首先要做的。选项 C 是整体变更控制的一部分。范围控制完成时，变更管理不一定就会结束，所以有必要考虑变更带来的影响。B 是接下来应该做的事情，比如时间和成本。因此，选项 D 和 A 在选项 C 之后。

21、参考答案：D

解析：出资人的责任是防止不必要的变更，为各个项目设定优先级。本题中的情况说明出资人没有做这些工作，所以项目经理必须去找问题的根源，出资人。

22、参考答案：B

解析：PMBOK2016 中 4.5 实施整体变更控制-流程。

23、参考答案：D

解析：变更控制要按照变更控制流程进行，所以选 D。参见 4.6。考点：变更控制机制、流程。

24、参考答案：D

解析：考点为变更控制。（整体管理）见 4.6 实施整体变更控制。首先要清楚变更请求可能在项目生命周期的任何阶段被提出。作为项目经理首先应该分析及识别变更，以评估变更可能会对项目造成的影响，从而判断是否批准变更。答案 D 是正确答案。

25、参考答案：C

解析：遵循变更控制流程。

26、参考答案：A

解析：按照变更控制流程，项目经理在收到变更控制委员会关于变更被批准的通知后，首先要对基准进行变更，然后才能执行变更。

27、参考答案：C

解析：项目经理在整体变更控制过程的责任是实施批准的变更请求，对变更请求进行跟踪，

负责变更请求的完整性。

28、参考答案：A

解析：只要项目没有收尾，任一阶段都可以提出变更请求，所以选 B 不对，没有经过变更控制机制评估和批准的变更请求不能得到执行，所以选 C 不对，拒绝额外工作的变更请求的职权不在项目经理，综合衡量四个选项，项目经理只能先记录变更请求的全部影响，然后按照变更控制流程处理变更请求。

29、参考答案：C

解析：根据题意，先审查客户提出的变更请求，如果可行，可以反馈客户提供建议。

30、参考答案：C

解析：PMBOK -4.6.3.3 项目文件更新，在变更日志中记录项目期间发生的变更。

31、参考答案：B

解析：按照整体变更控制流程，项目经理收到变更请求后，首选要了解变更请求，所以选 B。

32、参考答案：A

解析：参见 PMBOK 4.5 实施整体变更控制/11.6.3.2 变更请求，不能完成项目计划，需要启动整体变更控制流程，分析并寻找可以完成任务的选择方案。控制风险提出变更请求，变更请求提交给实施整体变更控制过程审批。

33、参考答案：D

解析：根据题意，项目发生了问题，需要纠正，项目经理评估纠正该问题，需要提交变更请求。变更流程时序上应该先评审决策再进行更新和实施。

34、参考答案：C

解析：遵循变更控制流程，参见 PMBOK -4.6 实施整体变更控制。

35、参考答案：C

解析：遵循变更控制流程，参见 PMBOK -4.6.1.1 项目管理计划-变更管理计划。

36、参考答案：D。

解析：根据题意，发生了变更要遵循变更控制流程，所以参考答案 D。参见 PMBOK 4.6 变更控制流程、步骤资料。考点：变更控制机制、流程。

37、参考答案：D

解析：遵循变更控制流程，参见 PMBOK -4.6.1.4 变更请求。

38、参考答案：C。

分析：PMBOK -4.6 实施整体变更控制-流程，接到变更请求时，PM 先应评估，如对范围、时间、费用、质量影响等，再提交给 CCB 裁决。

39、参考答案：A。

解析：PMBOK -4.6.3.2 项目管理计划更新。

40、参考答案：C。

解析：PMBOK -10.1.1.4 事业环境因素-组织治理框架-组织结构（2.4.2）。
组织结构发生变化将导致沟通渠道的变化。

41、参考答案：A。

解析：PMBOK -4.6.3.2 项目管理计划更新。

42、参考答案：B。

解析：PMBOK -4.6.3.3 项目文件更新，在变更日志中记录项目期间发生的变更。
CCB 对变更的审批与否则有决定权，所以 CCB 拒绝以后项目经理记录并通知相关方。

43、参考答案：D

解析：遵循变更控制流程，参见 PMBOK -4.6 实施整体变更控制。

44、参考答案：D。

解析：根据题意，项目经理没有对新的需求做出决定，可能是因为变更控制机制不明确，变更管理计划没有或不够明确，因此选 D。

考点：变更控制机制、流程。参见 PMBOK -4.6 实施整体变更控制。

45、参考答案：C。

解析：变更控制系统是确保项目计划在受控的状态下进行合理变更和调整的工具。

46、参考答案：C。

参考：PMBOK -4.5 监控项目工作引言&4.5.3.2 变更请求，工作说明书（SOW）是对项目所需交付的产品或服务的叙述性说明。本题涉及针对产品范围的变更，客户通常不能一开始就确定所有需求，而且情况会随时间而变化，项目管理需要包容变更，但变更过程一定是受控和有序的。参考答案 C 包含参考答案 A，在提交变更请求前需要分析原因并制定解决方案。

47、参考答案：B。

解析：PMBOK -4.6.1.1 项目管理计划-变更管理计划，为管理变更控制过程提供指导，并记录 CCB 的角色和职责。

根据题意，客户提出了变更，应该按照变更控制流程来处理变更，变更控制流程包含在变更管理计划中。PMBOK 4.6，考点：变更控制机制、流程。

48、参考答案：C。

解析：PMBOK -4.6 实施整体变更控制，任何变更请求都要遵循变更控制流程。

49、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.3.1.3 批准的变更请求，只要遵循了整体变更控制流程，经过批准的变更就应该执行，项目经理并不一定要参与所有变更评审。

50、参考答案：D。

解析：质量审计结果是针对体系的，不是针对项目的，第三方专家是不管这个工作的，不选C，审计产生结果后，走变更请求流程处理问题。

51、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.6 实施整体变更控制，变更控制流程，提出请求后组织分析影响，形成备选方案提交评审，记录评审结果并实施。

52、参考答案：C。

解析：PMBOK -4.3.3.4 变更请求。

53、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.6 实施整体变更控制，变更控制流程，提出请求后组织分析影响，形成备选方案提交评审，记录评审结果并实施。

54、参考答案：B。

解析：排除法选择，项目在全过程都可能发生变更并且不可人为限制，A 错误。不是所有变更都需要经过变更控制委员会，D 错误。与 B 比较，C 的说法并不全面，B 选项更加完整。

55、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.6 实施整体变更控制，变更控制流程，提出请求后组织分析影响，形成备选方案提交评审，记录评审结果并实施。所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和（或）配置管理系统中。题目中描述的变更，刚刚被客户提出，还没有进行任何变更流程不能实施。

56、参考答案：C。

解析：PMBOK -5.6 控制范围，范围变更来源包括需求引起的产品范围变更、WBS 定义遗漏引发的项目管理范围变更、突发外部事件对基准造成重大调整、应对未知-未知采取权变措施动用管理储备、计划过于悲观在项目实施过程中预期预算或进度实际执行率过低提出增值变更等。

57、参考答案：B。

解析：PMBOK -4.5.3.2 变更请求，通过比较实际情况与计划要求，可能需要提出变更请求，来扩大、调整或缩小项目范围与产品范围。产品范围定义遗漏是引发范围变更的原因之一。

58、参考答案：D。

解析：PMBOK -4.2.3.1 项目管理计划-其他组件-变更管理计划，描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。

59、参考答案：C。

解析：本题目主要涉及变更流程部分。参考答案 A 不对，客户已经同意支付，也就意味着客户已经同意解决这个问题了评估是否影响项目基准后由项目经理判定是否需要变更而不是直接决绝客户的请求。参考答案 B 不对，首先需要提出变更请求，其次才能是 CCB 开会批准与否（变更流程：提出请求-评估影响-如果影响基准-CCB 审批）。参考答案 C 正确，首

先需要先提出变更请求，变更基准然后才能进行后续工作参考答案 D 不对，（不准确，应当与项目团队或者是 CCB 评估变更影响）这是提出变更请求后，再评估变更的影响。所以最先需要进行的是参考答案 C。

60、参考答案：C。

解析：变更控制流程的输出包含更新项目管理计划。

输入：提交变更请求→工具技术方法决定批准变更→输出：更新项目管理计划并通知项目干系人变更决定

61、参考答案：A。

解析：帕累托图是一个质量工具；挣值是一个进展报告工具；专家访谈提供信息；德尔菲技术是就某一个题目取得专家的统一看法的一种信息搜集技术，它能有助于减少数据中的偏见并防止任何人对征询结果产生不恰当的影响。

62、参考答案：C。

解析：PMBOK -3.5.1 在过程层面执行整合，理解项目管理的原动力，整合兼有协调、平衡与统一的含义，这种思想贯穿整个在项目管理过程，而实施整合的关键点可以是阶段的结束，制定规划的过程中，实施变更控制时等项目所有必要的适用的接口点。

63、参考答案：A

解析：选项 C 说法错误，WBS 并不只是满足合同的需要，每个项目都需要 WBS。风险识别有很多种方法，所以选项 D 阐述不正确。选项 A，防止工作遗漏情况发生只是使用该工具的原因之一。

64、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：根据题意，团队成员没有按照工作分解结构工作，范围控制不好，超出预期工作不进行变更，因为没有英文题干，不能更准确的理解 A 选项的描述，但是选其他几个选项都不符合题意，所以只好选 A。考点：范围管理-工作分解结构 100%原则。出处：PMBOK 5.4.2.2

65、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：项目范围说明书中包括可交付成果及其验收标准，WBS 和 WBS 词典与范围说明书一起构成范围基准，因此最合适的选项是 A。考点：范围基准。出处：PMBOK 5.4.3.1

66、参考答案：A。

解析：B-WBS 在定义范围之后生成；C-工作包可以在定义活动过程继续分解为一系列活动；D-WBS 包含且仅包含项目所必须完成的全部工作，它与范围说明书和 WBS 词典共同构成范围基线。

67、参考答案：A。

解析：根据题意，完成了项目范围说明书是说定义范围过程已经完成，下一步要创建工作分解结构，所以选 A。参见 PMBOK 创建 WBS 的数据流向图。

68、参考答案：B。

解析：定义范围的下一步是创建 WBS，B 是定义。

69、参考答案：B。

解析：强调意见统一，即 WBS 由整个项目团队一起制定。

项目管理团队因而通常需要等待对该可交付成果或组成部分达成一致意见，才能够制定出 WBS 中的相应细节。

70、参考答案：C。

解析：逻辑性。

71、参考答案：B。

解析：PMBOK 5.4: WBS 组织并定义了项目的总范围，代表着经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作，WBS 定义项目范围。

72、参考答案：D

解析：根据题意，项目变更管理计划中明确了由发起人来决定变更是否纳入项目，所以应该按照计划由发起人来决定变更是否纳入项目，所以选 D。

73、参考答案：A。

解析：挣值管理 EVM，注意 EVM 是绩效测量方法。

快速跟进[技术] Fast Tracking [Technique]：一种具体的项目进度压缩技术。通过改变网络逻辑关系，将正常情况下按先后顺序进行的阶段（如设计阶段与施工阶段）重叠起来，或者平行展开进度活动。

边际效用递减规律：边际效用递减规律说明了在所有的生产性活动中，增加生产的一个因素资源，保持其他因素不变，将在某种情况下降低每个单位因素资源的产出。边际效用递减规律并不说明增加某个因素的资源将降低总的产出，而是说明了某种情况下的副作用。

从题干可知，很明显管理层倾向于用赶工来加快进度。但是，项目经理认为从 1 个人增加到 10 个人并不会增加进度，有可能此项活动 1 个人就是最佳数量。这符合边际效用递减规律。边际效用递减原理在 PMBOK 中没有提到，但属于项目经理掌握的技能。经济学原理-边际效用递减规律说明了在所有的生产性活动中，增加生产的一个因素资源，保持其他因素不变，将在某种情况下降低每个单位因素资源的产出。

74、参考答案：D。

解析：PMBOK 6.5.3.2 项目进度计划，三种呈现形式差异。

75、参考答案：B

解析：进度压缩参考 PMBOK 6.5.2.6，题干中提到了额外资源，即，赶工的套路。

76、参考答案：A

解析：PMBOK 6.5.2.6 进度压缩，赶工，增加资源加快关键路径上的活动。

77、参考答案：B。

解析：参见 PMBOK 6.5.2.6。赶工是通过增加资源，以最小的成本增加来压缩进度工期的一

种技术。只适用于那些通过增加资源就能缩短持续时间的，且位于关键路径上的活动。

78 参考答案：D。

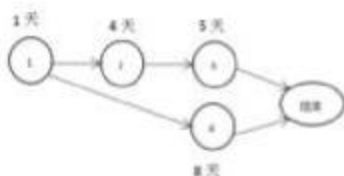
解析：PMBOK 6.4.1 估算活动持续时间输入。

79、参考答案：D。

解析：关键链法是一种根据有限的资源来调整项目进度计划的进度网络分析技术。资源约束型关键路径就是关键链。

80、参考答案：A

解析：PMBOK 6.3.2.1PDM&6.5.2.2CPM。这个问题你需要绘制网络图的。请注意，几乎也列出了所有其他的人可能会以选择的参考答案。

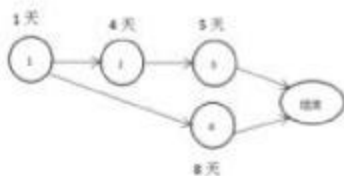


解析：

如图：1+4+5=10>9 取大

81、参考答案：B

解析：PMBOK 6.3.2.1PDM&6.5.2.2CPM，如果活动 4 现在为 10 周而不是 8，关键路径会变化为 11 周长。



解析：

如上题中的图：1+10=11>1+4+5=10 取大

82、参考答案：D

解析：PMBOK 6.5.2.2CPM，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。

83、参考答案：C

解析：PMBOK 6.3.2.1PDM&6.5.2.2CPM

BD=37+30=67

ACD=40+35+30=105

ACEF=40+35+10+22=107 取大

84、参考答案：C

解析：PMBOK 6.5.2.2CPM，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。

85、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。

86、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。

87、参考答案：B。

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。

88、参考答案：B。

解析：沉没成本（选项 B）是搁置项目之前已经花出去的成本。原则：继续进行已搁置的项目时，不考虑沉没成本。

成本估算是完成活动所需资源的可能成本的量化评估，是在某特定时点，根据已知信息所做出的成本预测。

89、参考答案：B。

解析：7.4.2.2-数据分析

所属过程组：监控过程组。所属知识领域：项目成本管理。解析：挣值管理—挣值分析。根据题目描述，进度超前，预算超支，因此 SPI 大于 1，CPI 小于 1，B 正确。

90、参考答案：B。

解析：7.4.2.2-数据分析

CPI 大于 1 表示节省预算；SPI 大于 1 表示进度提前。

91、参考答案：D。

解析：没有给出所增加的额外活动与预算间的关系，所以无法判断。

92、参考答案：A。

解析：7.4.2.2-数据分析，挣值管理的 CPI 定义，小于 1 说明成本超支。

93、参考答案：C。

解析：7.4.2.4。选 C。考点：CPI, SPI。

94、参考答案：A。

解析：7.3.3.1 管理储备不包含在成本基准中，但是项目预算的一部分

95、参考答案：A。

解析：见 7.2.2.5 中的三点估算相关内容和附录中的计划评审技术定义。因为在计划评审技术中采用三点估算法，考虑了估算中的不确定性和风险，从而提高了活动持续时间估算的准确性。正确参考答案是 A，其他三个方法均为制定进度计划所采用的技术，其中参考答案 D 关键路径法不考虑任何资源限制，不包含风险评估内容；而参考答案 B、C 知识用以表示活动间的排序和逻辑关系，也没有包含风险评估内容。

96、参考答案：C。

解析：参见 7.4.2.1 挣值管理，把范围、进度和资源绩效综合起来考虑，称为绩效测量基准 PMB

97、参考答案：B。

7.2.3.1-成本估算

解析：如果间接成本也包含在项目估算中，则可在活动层次或更高层次上计列间接成本。

98、参考答案：C。

99、参考答案：C。

解析：规划质量管理：识别项目及其可交付成果的质量要求和/或标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和/或标准的过程。

100、参考答案：B。

解析：过程改进计划详细说明进行过程分析的各个步骤，以便识别增值活动。

101、参考答案：C。

解析：见 PMBOK 8.3.2.2 根据题意，A 是规划，B 是保证，D 是质量审计，排除法参考答案 C，而且寻找根本原因解决问题是质量控制。

102、 参考答案：B。

解析：这个是质量改进计划的部分。

103、参考答案：C

解析：检查是指检查工作成果，以确定其是否符合相关的书面标准。检查的结果通常包括相关的测量数据。检查可在任何层次上进行，例如可以检查单项活动的成果，或者项目的最终产品。检查也可称为审查、同行审查、审计或巡检等。在某些应用领域，这些术语的含义比较狭窄和具体。检查也可用于确认缺陷补救。

104、参考答案：D

解析：控制图用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。根据协议要求而制定的规格的上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。超出规格界限就可能受处罚。控制界限根据标准的统计原则，通过标准的统计计算确定，代表一个稳定的过程的自然波动范围。项目经理和相关方可基于计算出的控制接线，发现须采取纠正措施的检查点，以便预防非自然的绩效。

105、参考答案：D

解析：控制图使用中的七点规则。

106、参考答案：A

解析：控制图用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。根据合同要求而制定的规格的上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。超出规格界限就可能受处罚。控

制上限和下限由项目经理和相关相关方设定，反映了必须采取纠正措施的位置，以防止超出规格界限。控制图以图形方式回答这个问题：该过程的偏差是在可接受的界限内吗？

107、参考答案：A

解析：参见 8.3.2.5 控制图

108、参考答案：C

解析：参见 8.3.2.5 控制图

109、参考答案：C

解析：参见 8.3.2.5 控制图

110、参考答案：C。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

111、参考答案：C。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

112、参考答案：A。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

113、参考答案：D。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

114、参考答案：B。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

115、参考答案：B。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

116、参考答案：B。

解析：参见 8.3.2.5 控制图

117、参考答案：C。

解析：见 PMBOK 8.3.2.5 七种基本质量工具

控制图，用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。……控制图可用于监测各种类型的输出变量。虽然控制图最常用来跟踪批量生产中的重复性活动，但也可用来监测成本与进度偏差、产量、范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。

118、参考答案：B。

解析：提示：会不在多，项目经理可能超过 50%的时间开会。参考项目资源管理-有效与无效团队的比较-无效团队的特征。

119、参考答案：B

解析：考点为理解管理项目团队中冲突解决方法间的区别。（资源管理）见 9.5.2.1 中的冲突解决方法。正确参考答案是 B 合作，这种方法综合考虑不同的观点和意见，引导各方达成一致的意见并加以遵守。

120、参考答案：B

解析：9.5.2.1，执行过程组 项目资源管理合作/解决问题。通过审查备选方案，把冲突当做需要解决的问题来处理；需要以取舍的态度进行公开对话

121、参考答案：B

解析：面对/解决问题。通过审查备选方案，把冲突当做需要解决的问题来处理；需要以取舍的态度进行公开对话。

122、参考答案：D

解析：9.5.2.1，冲突管理 项目经理征求大多数团队成员意见的方法是合作。

123、参考答案：B。

解析：根据题意，项目经理直接命令，这是使用了强制的冲突处理方法，所以选 B。参见 9.5.2.1。考点：冲突管理。

124、参考答案：B。

分析：9.5.2.1 管理团队-工具-人际关系与团队技能-冲突管理-撤退/回避。

125、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，妥协这是谈判的一个组成部分，谈判是指两个以上的个人或团体彼此有着共同且相互排斥的利益，通过讨论各种可能达成协议方案的过程。

126、参考答案：A。

解析：矩阵型组织由于组织方式最容易出现冲突。B 错因为冲突与使用网络图种类、合同类型无关；C 错因为现代观点认为冲突是有益的(9.5.2.1 上原话：如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策)；D 不合理。

127、参考答案：A。

解析：9.4.2.4、9.5.2.1，合作。综合考虑不同的观点和意见，引导各方达成一致意见并加以遵守。

128、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，冲突解决，开诚布公有利于解决冲突。

129、参考答案：A。

解析：根据题意，解决冲突要先了解情况，了解冲突的真实原因，所以选 A。参见 9.5.2.1。考点：冲突管理。

130、参考答案：C。

解析：9.5.2.1，管理项目团队，冲突解决；合作：双方达成协议，解决冲突；缓解：各让一步，未解决冲突；强迫：牺牲一方，成就一方，解决冲突；撤退：逃避，不解决冲突。

131、参考答案：A。

解析：9.5.2.1，冲突管理。团队成员之间发生冲突而影响到项目团队绩效时，项目经理有责任与团队成员单独私下谈话，了解冲突原因，解决冲突。

132、参考答案：B。

解析：9.5.2.1 人际关系与团队技能

缓解/包容：强调一致而非差异；为维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。

133、参考答案：A。

解析：工作绩效信息是对收集到的绩效数据的组织和总结。这些绩效数据通常根据相关方所要求的详细程度展示项目状况和进展信息。出处 10.3.3.1。A 包含了 B、C、D 所述的内容。

134、参考答案：C

解析：所属知识领域：项目沟通管理。所属过程组：规划过程组。解析：沟通渠道的总量为 $n(n-1)/2$ ，其中，n 代表相关方的数量。（11+6）*16/2=136。

135、参考答案：C。

解析：沟通渠道计算，沟通渠道= $n*(n-1)/2=25*24/2=300$ ，所以选 C。参见 10.1.2.1。考点：沟通渠道计算。

136、参考答案：B。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目沟通管理。解析：增加成员前沟通渠道： $13*(13-1)/2=78$ ；增加 2 名成员后沟通渠道： $15*(15-1)/2=105$ ；需额外沟通渠道为： $105-78=27$ ；考点应是沟通管理计划中所包含 12 名成员，没有包括项目经理本人。

137、参考答案：A。

解析：需求文件描述各种单一的需求将如何满足与项目相关的业务需求。

138、参考答案：B。

解析：因为文化的差异和团队成员的距离，需要用到正式书面沟通。题目中说项目进度规划很合理，说明目前属于项目规划阶段，项目经理需要规划沟通方法。

139、参考答案：B。

解析：沟通管理计划中包含了其他三个选项内容，参见 10.1.3.1。考点：沟通管理计划，其中包括：相关方沟通需求。

140、参考答案：D。

解析：沟通要求和沟通所使用的技术属于沟通管理计划（D）的内容，所以选项 D 正确。A 项目管理计划太广泛、所含内容太大，因为题干中已经提到了具体的沟通要求，故项目管理计划不合适。没有选项 B 信息分布计划这个概念。C 甘特图是布置具体工作和活动时使用的。

141、参考答案：B。

解析：在虚拟团队的环境中，规划沟通变得更为重要。可能需要多花些时间，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，以及共享成功的喜悦。看到虚拟团队，就应该关注项目管理计划。

142、参考答案：B。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目沟通管理。解析：问题的实质就是缺乏沟通管理计划，大部分成员不去参考，证明得到的信息大部分可能不是自己需要的，所以中间缺乏沟通，需分析成员不参考的原因，故应该选择 B。

143、参考答案：A。

解析：在虚拟团队的环境中，可能需要多花些时间，来设定明确的期望，促进沟通，制定冲突管理，召集人员参与决策，以及共享成功的喜悦。

144、参考答案：C。

解析：沟通管理计划包括：将要接收信息的个人或群体。考点：沟通管理计划 10.1.3.1。

145、参考答案：D。

解析：沟通管理计划包含如下信息-将要接受信息的个人或小组。项目的信息分发应该由沟通管理计划制定。

146、参考答案：D。

解析：PMI 认为沟通障碍会导致更多的冲突。沟通上的障碍会导致 A、B、C、D，但首先是冲突的增加，进而才是 A、B、C。

147、参考答案：A。

解析：所属过程组：执行过程组。所属知识领域：项目沟通管理。解析：会议的有效召开，需要控制议题、明确目标和合适的参与者。相对来说，A 涵盖的内容更重要。

148、参考答案：D。

解析：根据题意，如果该变更请求得到批准，应该更新项目管理计划和风险登记册，由于谁对变更请求做出决定有不确定性，因此可能会出现新风险，需要风险再评估，要更新风险登记册，所以选 D。4.6 和 11.6.3。考点：变更管理计划、风险登记册。

149、参考答案：B

解析：所属知识领域：项目风险管理。所属过程组：规划过程组。解析：由风险应对计划导致的风险称为次生风险，次生风险是由于实施某风险应对措施而直接产生的风险；残余风险指在采取预定应对措施之后仍然存在的风险。所以选 B。

150、参考答案：B

解析：风险在整个项目过程中不断的改变。你要在项目过程中每隔一段时间就审核风险，以保证非关键风险没有变成关键风险

151、参考答案：A。

解析:规划过程组 项目风险管理 识别风险工具与技术之信息收集技术:德尔菲技术,防止任何个人对结果产生不恰当影响。

152、参考答案: A。

解析:风险定义:风险是一种不确定时间或条件,一旦发生,会对至少一个项目目标造成影响,如范围、进度、成本和质量。

153、参考答案: C

解析:根据题意,项目经理在监督风险,发生了罢工,要将这种风险识别并更新风险登记册,风险登记册的更新包括风险再评估、风险审计和定期风险审查的结果,例如新识别的风险时间以及对风险概率、影响、优先级、应对计划、责任人和风险登记册其他内容的更新。还可能需删去不复存在的风险并释放相应的储备。

154、参考答案: A。

解析:11.5.3.3/项目文件更新-风险登记册。在规划风险应对过程中应根据需要更新若干文件,选择和商定的风险应对措施应该列入风险登记册。

155、参考答案: B。

解析:11.7.1.2 监督风险:输入。项目出现影响项目进度的时间,出现了风险,要进行风险监控。参考答案 A 不对,要先主动采取措施,不能首先就通知客户延期。参考答案 D 不对,变化只是可能引起延期,要先采取措施。参考答案 B 和参考答案 C 乍一看好像都对,但是如果遇到风险的话第一步要做的肯定是查看风险登记册中已记录的风险应对措施,如果有的话就采用实施。如果没有,再进行风险分析,这有个先后顺序,所以参考答案 B 是正确参考答案。

156、参考答案: A。

解析:根据题目描述,已经识别到关键路径活动要延迟,这意味着项目整体进度延迟;需要审查风险应对措施如何应对。

157、参考答案: C。

解析:项目风险管理包括规划风险管理识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对和监控风险等各个过程。

158、参考答案: D。

解析:

1. 风险管理 7 个子过程的共同输出是项目文件(项目文件更新), A、B、C 均为项目文件;
2. 项目章程虽同属于项目文档,但却是在初期由发起人签发的,变更章程意味着项目的总体目标、成功标准、一系列高级别需求、计划、以及授权的调整,故在项目整体过程中一般不对章程进行变更。

159、参考答案: A。

解析:出处:11.1.3.1

1. 题干表明项目遇到风险,PM 采取应对措施;
2. 风险管理计划描述如何安排与实施风险管理活动。

160、参考答案：C。

出处：11.1.3.1。

1. 风险管理计划包含相关方风险偏好，可表述成可测量的风险临界值，决定着可接受的风险敞口水平；
2. 第六版 word 文档中并未有关于修订结果的描述。

161、参考答案：D。

解析：

1. 实施定性风险分析工具与技术包含数据分析；数据分析包含风险的质量评估、概率和影响评估，及参数评估；
2. 注意区分监督风险（评估风险管理有效性）。

出处：11.3.2.3。

162、参考答案：C

解析：出处：11.5.2.5

题干表明是积极风险应对策略，包含上报、开拓、分享、提高，接受（主动和被动）。

163、参考答案：B

解析：

1. 提高措施包括为早日完成活动而增加资源；
2. 注意区开拓和提高，相同点：是增加资源以缩短完工时间或降低成本；不同点：开拓确保机会 100%出现，提高增加机会出现的概率。

出处：11.5.2.5

164、参考答案：B。

解析：11.5.3/规划风险应对。在规划风险应对过程中，选定和商定的风险应对措施应该列入风险登记册。风险发生后，首先审查项目风险登记册，获得风险应对措施。

165、参考答案：B。

解析：出处：11.5.2.4、11.5.2.5。

1. 积极风险应对策略：上报、开拓、分享、提高，接受；消极风险应对策略：上报、规避、转移、减轻、接受；
2. 上报、接受可处理两种风险类型。

166、参考答案：C。

解析：出处：11.5.2.4

1. 题干表明，用认证 PM 替换无经验的 PM，以避免发生不利影响；
2. 规避是指采取行动来消除威胁，或保护项目免受威胁的影响。适用于发生概率较高，且具有严重负面影响的高优先级威胁。

167、参考答案：A。

解析：出处：11.5.2.4

1. 题干表明客户接受了遗漏任务造成的延期；

2. 接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施。此策略可用于低优先级威胁，也可用于无法以任何其他方式加以经济有效地应对的威胁。

168、参考答案：C

解析：12.1.3.1 采购管理计划

规划过程组 项目采购管理 采购管理计划包含用于管理合同的采购测量指标和拟使用的预审合格的卖方。

169、参考答案：A

解析：12.1.3.1 采购管理计划

采购管理计划说明如何管理从制定采购文件直到合同收尾的各个采购过程的文件，包括如何管理多个供应商等（拟使用的预审合格的卖方）。

170、参考答案：B

解析：12.1.3.10 组织过程资产更新

作为规划采购管理过程的结果，需要更新的组织过程资产包括（但不限于）关于合格卖方的信息。

171、参考答案：A。

解析：所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目采购管理。合同类型，从买家角度考虑，风险小，且不能准确估算工作范围，应该选择工料合同。

172、参考答案：B

解析：12.2.1.3 采购文档

采购工作说明书。采购工作说明书 (SOW) 向卖方清晰地说明目标、需求及成果，以便卖方据此做出量化应答。A 和 D 没有必要提供给供应商，C 属于供应商提供的内容。

173、参考答案：B。

解析：12.1.3.3 招标文件

规划过程组，建议邀请书是采购文件的一种类型。采购文件会包括规定的应答格式、相关的采购工作说明书，以及所需的合同条款

174、参考答案：C。

解析：PMBOK 采购管理 12.1.3.5 供方选择标准

在确定评估标准时，买方要努力确保选出的建议书将提供最佳质量的所需服务。财务能力是供应商资质水平的重要指标之一，经常作为供应商选择的筛选条件。

175、参考答案：B

解析：关键字分析-按预算且将风险保持在较低水平，因此可通过分包将风险转移，且这个过程当中签定总价合同来降低风险。

176、参考答案：A。

解析：概念题，考点为合同类型的区别。（采购管理）

见 PMBOK 中 12.1.1.6 中对合同类型的描述。正确参考答案是 A，固定总价合同（FP/FFP）。

*提示：合同类型问题因为题目中的中文翻译不准确，容易造成概念混淆，建议记忆合同类型的英文名称和缩写，以便参考英文参考答案进行选择。

177、参考答案：B

解析：CPIF 合同结算价格公式：实际成本+目标费用+（目标成本-实际成本）*分摊比例
 $150000+20000+(100000-150000)*20\%=150000+20000-100000=160000$ ，其中实际成本 150000 元，实际费用由目标费用和激励部分（风险分摊比例）构成 10000 元，但由于规定了最低费用为 15000 元，实际费用低于最低费用时按最低费用执行，所以结算价格为实际成本 150000 元+最低费用 15000 元，共 165000 元。

178、参考答案：D。

解析：采取合作的方式，找出两方相关方的共同利益，找到解决方法，是一个双赢的方法，能够有效推动项目进行。因此 D 最优，其它参考答案都欠佳。

179、参考答案：A

解析：管理相关方参与是为满足相关方的需要而与之沟通和协作，并解决所发生的问题的过程。管理相关方参与针对项目相关方开展沟通活动，以便影响他们的期望，处理他们的关注点并解决问题；通过与相关方谈判以及对相关方实现项目目标的意愿施加影响，来积极管理相关方的期望，提高相关方验收项目的可能性。

180、参考答案：B。

所属知识领域：项目相关方管理。所属过程组：执行过程组。解析：管理相关方参与是为满足相关方的需要而与之沟通和协作，并解决所发生的问题的过程。技术方案一般作为项目实施团队开发的依据，客户进行阶段验收或审查一般以产品验收标准和需求文件的功能规范为依据。考点：管理相关方参与。

181、参考答案：A

解析：2.2.1 项目相关方：项目经理的重要职责之一就是管理相关方的期望。但由于相关方的期望往往差别很大，甚至相互冲突，所以这项工作困难重重。项目经理的另一项职责就是平衡项目相关方的不同利益，并确保项目团队以专业和合作的方式与相关方打交道。本题采用排除法较好，根据题意，显然没有足够的理由侧重任何一方，故选择 A。

182、参考答案：A

解析：接下来项目经理应该识别相关方，进行相关方分析，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。由于项目经理的时间有限，必须尽可能有效利用，因此应该按相关方的利益、影响力和参与项目的程度对其进行分类。

183、参考答案：A。

解析：项目管理的各个过程组都应该识别项目相关方，当然，相关方识别的越早，对项目发展越有利。如果在项目计划决定前或项目开始前就考虑所有项目相关方则的需求，后续变更就会很少发生，也给项目节约很多成本。

184、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。13.1。考点:识别相关方。

185、参考答案: A。

所属过程组:启动过程组。所属知识领域:项目整合管理。解析:启动过程组做两件事,一是制定项目章程,二是识别相关方。题目描述了第一件事,A描述了第二件事,A正确

186、参考答案: A。

解析:考点为项目相关方分析见 13.1.2.3 中的相关方分析。分析题干,问题是哪项活动可以避免这种情况发生,这应该是一个预防措施。参考答案 B 只能作为指导,不是具体措施,排除;参考答案 C 是补救措施了,与题干问题不符,排除;参考答案 D 只是一个客观过程,排除;参考答案 A 项目相关方分析,是用来识别项目相关方的利益、期望和影响,并把它们与项目目标联系起来,从而可以有效地预防这种情况出现,所以正确参考答案是 A。

187、参考答案: B。

解析:1、与启动过程组相关的知识领域只有 4.1 制定项目章程和 13.1 识别相关方。制定项目章程是制定一份正式批准项目或阶段的文件,并记录能反映相关方的需要和期望的初步要求的过程,需要相关方参与。2、让客户和其他相关方参与启动过程,通常能提高他们的主人翁意识,让他们更容易接受可交付成果,更容易对项目表示满足。3、选项 A 不解决问题,选项 C、D 不能有效的避免变更,只有选项 B 能从项目启动阶段就确保所有相关方对项目章程的参与和认可,是解决问题的积极有效方法。

188、参考答案: B。

解析:13.1.2.3 相关方分析。启动时,系统地收集和分析各种信息,以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。

189、参考答案: D。

解析:相关方分析中首先应该识别相关方的角色,兴趣,期望和影响。

190、参考答案: A。

解析:客户是重要的相关方,保持与客户的良好关系,需要积极的对相关方进行管理。积极收集、分发相关方对项目工作的反馈意见,用于调整和提高项目的未来绩效。B、C、D 选项和相关方管理都不太相关。

191、参考答案: D。

解析:该题出现问题是因为项目经理没有提前识别重要相关方(客户的人力资源经理)。

192、参考答案: B。

解析:在改项目的规划中,显然没有考虑到员工的文化习惯,因为员工是系统的最终使用者,也就是项目的相关方,所以应该在识别相关方过程里发现他们的期望并进行记录。A 和 C 明显不解决问题。D 选项只能是发现问题后的补救措施,而不是事先应该做的工作。

193、参考答案: B。

考点：13.1 识别相关方。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。随后可以制定一个计划，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。大多数项目都有为数众多的相关方。由于项目经理的时间有限，必须尽可能有效利用，因此应该按相关方的利益、影响力和参与项目的程度对其进行分类。这样一来，项目经理就能集中精力处理那些重要的关系，确保项目成功。权力/利益方格分组就是根据相关方的职权（权力）大小以及对项目结果的关注程度（利益）进行分组，以确定需要重点管理的相关方。

194、参考答案：C。

解析：关键用户不知道应用程序停用升级，说明未将该关键用户识别为相关方，需要更新相关方登记册并管理相关方的需求，满足其愿望和要求。

195、参考答案：B。

解析：相关方管理，规划相关方管理，应在工作开展前充分识别相关方和分析相关方需求

196、参考答案：C。

解析：本题考查识别相关方过程的输入：项目章程，采购文件，组织过程资产，事业环境因素。B属于组织过程资产，但是以往的沟通管理计划对相关方的识别影响不大，所以排除。

197、参考答案：B。

解析：团队成员作为相关方的一部分，需要分析他们的相关信息，可能的影响和对项目不同情况的做出的反应。

198、参考答案：C。

解析：根据题意，对项目可交付成果有破坏可能的项目以外的人是项目相关方，要识别这样的相关方，管理相关方期望，收入到相关方登记册中，所以选C。

199、参考答案C。

解析：题干中描述的是项目优先级问题，这个不是项目经理、项目管理团队及项目团队的责任，而是PMO的职责，参考相关方部分的讲解。

200、参考答案C。

解析：只有发起人才有权力决定章程的修改，因为章程是发起人签发。