

乐凯 PMP 第 9、10、13 章刷题-解析

1.答案：B。缺少牛人，需要谈判。组织内部没有，就是找外部组织谈判。书 PMBOK 第六版 P332：“需要与外部组织和供应商谈判。获取合适的、稀缺的、特殊的、合格的、经认证的或其他诸如此类的特殊人力资源”。

2.答案：D。主要相关方变化，需要重新识别相关方，登记相关方信息的登记册肯定需要更新，也需要根据相关方参与计划重新审核该如何对其进行管理。

3.答案：A。题干关键词：拒绝搭理。符合冲突解决方法中撤退/回避的概念：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候。

4.答案：B。书 PMBOK 第六版 P522：应根据每个相关方的当前与期望参与水平的差距，开展必要的沟通，有效引导相关方参与项目。B 选项是较为积极的做法。

5.答案：C。沟通渠道的计算公式中，N 就是代表需要沟通的相关方的数量。沟通渠道越多，沟通复杂程度越高，管理难度越大。

6.答案：C。书 PMBOK 第六版 P377：沟通管理计划的内容中有一条：接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；

7.答案：A。书 PMBOK 第六版 P328:获取资源是获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源的过程。题干描述的寻找替代资源就是在获取资源。

8.答案：A。书 PMBOK 第六版 P512：通过相关方分析，识别出相关方的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来。从而有针对性地解决题干描述的问题。

9.答案：A。书 PMBOK 第六版 P512：相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，如：组织内的位置、角色、利害关系、期望、态度等。由于没有事先做好相关方分析，导致没有识别到该总设计师的期望，态度，才会发生题干描述情况，因此要避免就事先做好相关方分析。

10.答案：D。PPT 上补充的权力的类型，专家权力是来自于项目经理个人具有的某些技能或技术专长，符合题干描述的“项目经理通过证明其专业知识和积极的态度，获得团队成员的支持”

11.答案：A。题干关键词：“为什么没有较早通知”，说明是沟通出了问题，书 PMBOK 第六版 P377：沟通管理计划的内容中有一条：相关方的沟通需求；

12.答案：A。题干关键词：“未收到”，说明是沟通出了问题，书 PMBOK 第六版 P377，沟通管理计划的内容中有：接收信息的人员或群体；传递信息的技术或方法，如备忘录、电子邮件和/或新闻稿等；

13.答案：B。题干描述项目经理用电子邮件方式和合约工程师沟通，主观默认合约工程师也会以邮件方式反馈，而实际上合约工程师根据自己的意愿用传真方式反馈，说明双方之前没有就反馈的方式做一个明确统一的约定，造成了沟通问题。

14.答案：C。对于较复杂的信息，接收者需要一定时间来消化，可以在收到信息后及时“告知收悉”，一段时间后如果理解了再“告知理解”，而不能没有任何反馈信息。

15.答案：D。题干描述的该相关方属于权高利高者，根据权力/利益方格，应对其重点管理，选项中 D 的描述符合重点管理的含义

16.答案：B。书 PMBOK 第六版 P319：资源管理计划中有“团队建设”的内容，描述了建设项目团队的方法。

17.答案：A。项目的相关方对项目有抵制，那么需要尽早沟通，了解他们的需求与期望，在变更代价还不算大的项目早期进行适当调整，来尽可能降低相关方的抵制。

18.答案：C。与相关方开会，报告状态。管理沟通，拿着工作绩效报告去做项目报告发布输出项目沟通记录。

19.答案：A。书 PMBOK 第六版 P311：虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通。因此对于题干描述的跨国虚拟团队，要想更好地管理，首先要先解决沟通问题，所以选择 A 进行细致的规划沟通。

20.答案：D。相关方识别不完整，需要重新核实相关方登记册。

21.答案：B。确定相关方的“信息需求”。P369，沟通需求分析。

22.答案：A。题干关键词：“叫到一起”，“研究不同的方案”。书 PMBOK 第六版 P349：“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”。

23.答案：B。题干关键词：定义高层次范围，需要建立潜在伙伴关系。说明目前是在启动阶段，需要识别相关方，而识别相关方的主要输出是相关方登记册。

24.答案：D。典型的信息流有问题，信息的语言、格式等等存在问题。P377 页

25.答案：A。PPT 上补充的内容：光环效应指因一个人在某个方面表现好，人们就理所当然地认为他在其他方面也会表现好。A 选项描述的是根据某人的专业技术能力强就提拔做管理岗位，所以符合光环效应的定义

26.答案：B。问题解决的步骤，遇到问题，先了解原因。

27.答案：D。书 PMBOK 第六版 P512：“相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，例如组织内的位置、项目中的角色、与项目的利害关系期望、态度，以及

对项目信息的兴趣等”

28.答案：B。书 PMBOK 第六版 P342：项目经理应该在整个项目生命周期中尽可能地给与表彰，而不是等到项目完成时。

29.答案：D。书 PMBOK 第六版 P317：责任分配矩阵（RAM）是用来显示分配给每个工作包的项目资源的表格。它显示工作包或活动与项目团队成员之间的关系

30.答案：C。集中办公可以增进沟通和集体感。通常采用类似“作战室”的方式。

31.答案：C。书 PMBOK 第六版 P521：相关方参与水平中，领导型是了解项目及其潜在影响，而且积极参与确保项目取得成功。题干描述的又提供资源，又积极参与，所以符合领导型的参与水平。

32.答案：C。题干描述高级工程师因为觉得分配的任务对他们来说简单而不具有挑战，所以缺乏相应的积极性。因此可以通过建设团队的工具之一“认可与奖励”来满足他们相关的需求，让他们通过获得奖励来体现自己的价值，从而受到激励，提高绩效（书 PMBOK 第六版 P342）。

33.答案：B。书 PMBOK 第六版 P516：规划相关方参与是根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。

34.答案: A。书 PMBOK 第六版 P332: 项目管理团队需要与下列各方谈判, 包括----1、职能经理; 2、执行组织中的其他项目管理团队; 3、外部组织和供应商。所以 B,C,D 满足这一描述, A 选项的高级管理层在书里没有提到, 同时由于项目经理和高级管理层本身不是平级的, 不具备谈判的条件。

35.答案: A。书 PMBOK 第六版 P374: 互动沟通是在两方或多方直接按进行的实时多向信息交换, 重点在有信息的交换。题干描述的团队成员按项目经理的要求执行活动但效果不满意, 表示项目经理在传达分配消息时没有和团队成员交换他的理解, 导致成员有误解而没满足期望, 因此预先进行互动沟通, 就可以避免理解错误。

36.答案: B。题干描述的成就、认同、责任和晋升都属于激励因素, 激励因素是导致满足感的因素, 如果有能产生满足感, 没有无法产生满足感, 但并不会觉得不满足, 因为保健因素缺失才会导致不满足。因此综合来看 B 选项是正确的。

37.答案: C。相关方的管理应针对的是所有相关方, 只是可以根据相关方重要程度的不同采取不同的管理策略, 但不能只局限于最重要的相关方。书 PMBOK 第六版 P505: 相关方满意度应作为项目目标加以识别和管理。有效引导相关方参与的关键是重视与所有相关方保持持续沟通。

38.答案: B。书 PMBOK 第六版 P342: 当人们感受到自己在组织中的价值, 并且可以通过获得奖励来体现这种价值, 他们就会收到激励。从而增加工作的动力, 更加投入到工作中。

39.答案：C。题干关键词：缺乏必要的技能。表明需要培训，选项 C 的资源管理计划中有针对项目成员的培训策略（书 PMBOK 第六版 P319）。

40.答案：B。题干关键词：必须马上解决。作为冲突解决方法，强迫由于是强行推行一方观点，因此从解决速度上是最快的，而且由于导致“输赢”局面，因此至少是解决了问题。A 的撤退及 D 的缓和是导致双输，没有解决问题。C 的妥协虽是解决了部分问题，但也是双输，而且解决速度上不如强迫。

每周习题