

- 1 解析：C 是参考答案。在监督风险过程中，发现已识别的风险发生变化，需要更新风险登记册，记录在监督风险过程中产生的关于单个项目风险的信息。知识点：章节 11.7.3.4。
- 2 解析：A 是参考答案。发起人越级指挥，是干系人问题，应该管理干系人参与。A 是使用此过程的工具技术——人际关系技能来管理干系人的参与，所以选择 A。知识点：章节 13.3.2.3。
- 3 解析：D 是参考答案。实施整体变更控制过程审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求，并决定对变更请求的处置方案。本过程的主要作用是确保对项目已记录在案的变更做综合评审。知识点：章节 4.6。
- 4 解析：A 是参考答案。正式受控的任一项目文件都可在实施整体变更控制过程变更，通常在本过程更新的一种项目文件是变更日志。变更日志用于记录项目期间发生的变更。知识点：章节 4.6.3.3。
- 5 解析：A 是参考答案。监督沟通过程往往会导致需要对沟通管理计划所定义的沟通活动进行调整、采取行动和进行干预。变更请求需要通过实施整体变更控制过程进行处理。知识点：章节 10.3.3.2。
- 6 解析：B 是参考答案。在研讨会和座谈会中使用引导技能来协调具有不同期望或不同专业知识的关键相关方，使他们就项目可交付成果以及项目和产品边界达成跨职能的共识。知识点：章节 5.3.2.4。
- 7 解析：C 是参考答案。不能满足期望，是需求没有得到满足。Pm 通过需求跟踪矩阵来确认是否实现了需求，追溯需求的来源。知识点：章节 5.2.3.2。
- 8 解析：C 是参考答案。创建一个项目的工作分解结构（WBS）时，如果要分析项目范围的技术细节，应征求具备类似项目知识或经验的个人或小组的意见。知识点：章节 5.4.2.1。
- 9 解析：A 是参考答案。质量管理计划包括（但不限于）以下组成部分：项目采用的质量标准；项目的质量目标；需要质量审查的项目可交付成果和过程；项目使用的质量工具；与项目有关的主要程序，例如处理不符合要求的情况、纠正措施程序，以及持续改进程序。知识点：章节 8.1.3.1
- 10 解析：C 是参考答案。专家判断是指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的专业知识而做出的，关于当前活动的合理判断，这些专业知识可来自具有专业学历、知识、技能、经验或培训经历的任何小组或个人。知识点：章节 4.1.2.1。
- 11 解析：A 是参考答案。会议用于确认可交付成果已通过验收，确定已达到退出标准，正式关闭合同，评估相关方满意度，收集经验教训，传递项目知识和信息，以及庆祝成功。参会者可包括项目团队成员，以及参与项目或受项目影响的其他相关方。知识点：章节 4.7.2.3。
- 12 解析：C 是参考答案。协议用于定义启动项目的初衷，为外部客户做项目时，通常以合同的形式出现。由于客户要求这个时间表是授予项目的先决条件，因此应被记录在项目章程

中，同时项目经理还应识别整体项目风险和高层级的制约因素。知识点：章节 4.1.1.2。

13 解析：C 是参考答案。在项目章程中应记录高层级项目描述、边界定义、主要可交付成果，以及总体里程碑进度计划。知识点：章节 4.1.3.1。

14 解析：D 是参考答案。相关方登记册中应包括相关方分类。用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目经理选择的其他分类模型，进行分类的结果。知识点：章节 13.1.3.1。

15 解析：A 是参考答案。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。知识点：章节 8.2.2.4。

16 解析：B 是参考答案。参与工作的个人和团队也参与记录经验教训。只有直接参与项目生产的人才有助于发现问题所在。知识点：章节 4.4.3.1。

17 解析：B 是参考答案。在项目执行过程中发现了超出项目经理控制的、涉及到多个项目的问题，需要上报发起人。沟通管理计划中包含上报步骤。知识点：章节 10.1.3.1。

18 解析：D 是参考答案。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。所有项目团队成员都承担责任，确保遵守团队章程中规定的规则。可定期审查和更新团队章程，确保团队始终了解团队基本规则，并指导新成员融入团队。知识点：章节 9.1.3.2。

19 解析：C 是参考答案。项目开工会议又称为项目启动大会，通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。知识点：章节 4.2.2.4。

20 解析：A 是参考答案。对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案。可能需要针对这些可交付成果，分析与该相关方的需求和期望并审查项目范围，提出适当的变更请求，开展缺陷补救。知识点：章节 5.5.3.3。

21 解析：B 是参考答案。一致性成本是指项目为规避失败（内部失败和外部失败）而花费资金，包括预防成本和评估成本。知识点：章节 8.1.2.3。

22 解析：B 是参考答案。如因制约因素（如经济因素或其他项目对资源的占用）而无法获得所需团队资源，项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。在不违反法律、规章、强制性规定或其他具体标准的前提下可以使用替代资源。知识点：章节 9.3。

23 解析：D 是参考答案。项目团队把项目章程作为初始项目规划的起始点。项目章程所包含的信息种类数量因项目的复杂程度和已知的信息而异。在项目章程中至少应该定义项目的高层级信息，供将来在项目管理计划的各个组成部分中进一步细化。知识点：章节 4.2.1.1。

24 解析：D 是参考答案。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决；

如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。知识点：章节 9.5.2.1。

25 解析：C 是参考答案。沉没成本（Sunk Cost）是已经花费掉的成本，从纯理性角度，在决定是否继续投资一个项目时，不应该考虑沉没成本决策是针对未来的，过去已经花掉的钱不应该影响我们的决策。知识点：项目选择时的成本概念（见讲义）。

26 解析：D 是参考答案。预防胜于检查。最好将质量设计到可交付成果中，而不是在检查时发现质量问题。预防错误的成本通常远低于在检查或使用中发现并纠正错误的成本。知识点：章节-项目质量管理的核心概念。

27 解析：A 是参考答案。WBS 包含了全部的产品和项目工作，包括项目管理工作。通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总，来确保既没有遗漏的工作，也没有多余的工作。知识点：章节 5.4.2.2。

28 解析：B 是参考答案。预分派指事先确定项目的实物或团队资源，可在下列情况下发生：在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作；项目取决于特定人员的专有技能；在完成资源管理计划的前期工作之前，制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作分派。知识点：章节 9.3.2.3。

29 解析：B 是参考答案。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项目的管理。知识点：章节 2.3。

30 解析：A 是参考答案。可以用会议来讨论和解决有关团队建设的问题，参会者包括项目经理和项目团队。会议类型包括（但不限于）：项目说明会、团队建设会议，以及团队发展会议。知识点：章节 9.4.2.8。

31 解析：C 是参考答案。资源管理计划包括识别资源的方法、获取资源的指南以及所需资源的角色与职责描述。项目经理可以据此与所需的资源进行合适的沟通。知识点：章节 9.1.3.1。

32 解析：B 是参考答案。题目中已经进行了标杆对照及组织过程资产的借鉴，还可以求助专家（内外部均可）。C 是外部，D 是内部，均片面化。收集需求过程应考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见。知识点：章节 5.2.2.1

33 解析：A 是参考答案。用最终报告总结项目绩效，其中可包含：范围目标、范围的评估标准，以及证明达到完工标准的证据；成本目标，包括可接受的成本区间、实际成本，以及产生任何偏差的原因。知识点：章节 4.7.3.3。

34 解析：C 是参考答案。团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。如果团队成员的工作地点相隔甚远，无法进行面对面接触，就特别需要有效的团队建设策略。知识点：章节 9.4.2.4。

35 解析：D 是参考答案。质量管理计划包括：需要质量审查的项目可交付成果和过程；为

项目规划的质量控制和质量管理工作；与项目有关的主要程序等。知识点：章节 8.1.3.1。

36 解析：C 是参考答案。根本原因分析用于识别缺陷成因。由于用户验收测试被省略，没有缺陷报告可以查看，因此不能选 A。知识点：章节 8.3.2.2。

37 解析：A 是参考答案。自制或外购分析用于确定某项工作或可交付成果最好由项目团队自行完成，还是应该从外部采购。制定自制或外购决策时应考虑的因素包括：组织当前的资源配置及其技能和能力，对专业技术的需求，不愿承担永久雇用的义务，以及对独特技术专长的需求；还要评估与每个自制或外购决策相关的风险。知识点：章节 12.1.2.3。

38 解析：C 是参考答案。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。知识点：章节 8.2.2.4。

39 解析：A 是参考答案。问题日志可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。在整个项目生命周期应该随同监控活动更新问题日志。知识点：章节 4.3.3.3。

40 解析：C 是参考答案。自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算，然后把这些细节性成本向上汇总或“滚动”到更高层次，用于后续报告和跟踪。知识点：章节 7.2.2.4。

41 解析：A 是参考答案。凸显模型。通过评估相关方的权力（职权级别或对项目成果的影响能力）、紧迫性（因时间约束或相关方对项目成果有重大利益诉求而导致需立即加以关注）和合法性（参与的适当性），对相关方进行分类。在凸显模型中，也可以用邻近性取代合法性，以便考察相关方参与项目工作的程度。这种凸显模型适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性。知识点：章节 13.1.2.4。

42 解析：D 是参考答案。先把消极反对的干系人信息更新进干系人登记册，再分类，以便后续制定策略管理。先 D 后 C。知识点：章节 13.1.3.1。

43 解析：A 是参考答案。题目特别说明“供应商将晚三个星期交付”，需要对其设置激励，达到目标奖励，晚于三个礼拜罚款，此时设置激励对买方最有利。FPIF 为买方和卖方都提供了一定的灵活性，它允许一定的绩效偏离，并对实现既定目标给予财务奖励。通常，财务奖励都与卖方的成本、进度或技术绩效有关。知识点：章节 12.1.1.6。

44 解析：A 是参考答案。“可能”不会符合补贴资格，这是一个新识别到的风险，风险水平会提高。重点关键字可能。知识点：参考风险管理步骤。

45 解析：B 是参考答案。团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。团队章程对项目团队成员的可接受行为确定了明确的期望。尽早认可并遵守明确的规则，有助于减少误解，提高生产力；讨论诸如行为规范、沟通、决策、会议礼仪等领域，团队成员可以了解彼此重要的价值观。由团队制定或参与制定的团队章程可发挥最佳效果。所有项目团队成员都分担责任，确保遵守团队章程中规定的规则。知识点：章节 9.1.3.2。



46 解析：C 是参考答案。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。知识点：章节 9.4.2.6。

47 解析：B 是参考答案。管理团队和顾问给出专家意见，希望在制定章程之前应该与专家讨论进行可行性分析，完成商业论证。

48 解析：C 是参考答案。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，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息，例如：高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果。通常，在项目启动之前编制商业论证时，识别高层级的战略和运营假设条件与制约因素。这些假设条件与制约因素应纳入项目章程。知识点：章节 4.1.3.1 和 4.1.3.2。

49 解析：B 是参考答案。需求文件记录项目和产品为满足相关方的期望应达到的要求，它包括（但不限于）针对项目和质量要求。这些需求有助于项目团队规划将如何实施项目质量控制。知识点：章节 8.1.1.3。

50 解析：A 是参考答案。首先，题干要求对 400 家工厂总经理进行调查，所以首先对 D，统计抽样进行排除，其次 A 和 B 都有利于压缩进度，B 只是 A 的一种做法，所以优先选 A。

51 解析：D 是参考答案。完工尚需绩效指数（TCPI）是一种为了实现特定的管理目标，剩余资源的使用必须达到的成本绩效指标，是完成剩余工作所需的成本与剩余预算之比。TCPI 是指为了实现具体的管理目标（如 BAC 或 EAC），剩余工作的实施必须达到的成本绩效指标。如果 BAC 已明显不再可行，则项目经理应考虑使用预测的 EAC。经过批准后，就用 EAC 取代 BAC。知识点：章节 7.4.2.3。

52 解析：D 是参考答案。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why 分析图”和“石川图”，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。知识点：章节 8.2.2.4。

53 解析：A 是参考答案。挣值分析： $PV=100,000 \times 80\%=80,000$ （美元）， $EV=100,000 \times 75\%=75,000$ （美元）， $AC=72,000$ （美元）， $SPI=EV/PV=0.94 < 1$ ，进度落后， $CPI=EV/AC=1.04 > 1$ ，成本结余。知识点：章节 7.4.2.2。

54 解析：B 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。知识点：章节 4.3.3.4。

55 解析：B 是参考答案。识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程。本过程的主要作用是，使项目团队能够建立对每个相关方或相关方群体的适度关注。知识点：章节 13.1。

56 解析：C 是参考答案。项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息。究竟需要哪些项目管

理计划组件，取决于具体项目的需求。项目启动大会通常在项目管理计划批准后召开，然后项目进入执行阶段。知识点：章节 4.2.3.1。

57 解析：B 是参考答案。应该采用不同方法来实现沟通管理计划所规定的主要沟通需求。知识点：章节 10.1.2.5。

58 解析：B 是参考答案。成本类比估算使用以往类似项目的参数值或属性来估算。项目的参数值和属性包括（但不限于）范围、成本、预算、持续时间和规模指标（如尺寸、重量），类比估算以这些项目参数值或属性为基础来估算当前项目的同类参数或指标。参数估算是指利用历史数据之间的统计关系和其他变量，来进行项目工作的成本估算，参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用。知识点：章节 7.2.2.2 和 7.2.2.3。

59 （解析有变更）解析：A 是参考答案。问题和风险，简单区别在于问题是已经发生（概率 100%），风险是将来可能发生（0~100%）。比如这道题说现场资源（人/实物）在未来两周不可用，这是已经明确发生的事情，应该是需要解决的问题。歧义项是 C，似乎也符合 PMP 考试的倾向性。

60 解析：D 是参考答案。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，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。执行相关方分析后，项目设计计划才能更好地反映客户的期望和需求。知识点：章节 13.1.2.3。

61 解析：A 是参考答案。团队成员提交变更请求后，按照变更管理流程下一步应该评估影响，再来决定是否同意。知识点：章节 4.6。

62 解析：A 是参考答案。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。由于一些初级资源则需要很长时间才能完成任务，因此可以对他们进行培训。核对单是一种结构化工具，通常列出特定组成部分，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足。基于项目需求和实践，核对单可简可繁。许多组织都有标准化的核对单，用来规范地执行经常性任务。针对一些经验丰富的资源会检查不必要的细节，可提供核对单以便他们规范地执行经常性任务。知识点：章节 9.4.2.6 和 8.2.2.1。

63 解析：B 是参考答案。管理储备是为管理控制的目的而特别留出的项目预算，用来应对项目范围中不可预见的工作。管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险。知识点：章节 6.4.2.6。

64 解析：B 是参考答案。识别了风险应该更新风险登记册，然后沟通赶工造成的影响，以及后续的步骤。知识点：章节 11.2.3.1。

65 解析：A 是参考答案。未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整）被称为范围蔓延。变更不可避免，因此在每个项目上，都必须强制实施某种形式的

变更控制。知识点：章节 5.6。

66 解析：A 是参考答案。实施整体变更控制是审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。本过程审查对项目文件、可交付成果或项目管理计划的所有变更请求，并决定对变更请求的处置方案。本过程的主要作用是确保对项目已记录在案的变更做综合评审。如果不考虑变更对整体项目目标或计划的影响就开展变更，往往会加剧整体项目风险。知识点：章节 5.6。

67 解析：D 是参考答案。强迫/命令。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点；只提供赢 — 输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题，这种方法通常会导致“赢输”局面。知识点：章节 9.5.2.1。

68 解析：D 是参考答案。资源管理计划可能包括（但不限于）：识别资源的方法、获取资源的指南、角色与职责定义等。在资源管理计划中明确定义每个相关方的角色与职责有助于相关方了解他们在项目中的参与情况。知识点：章节 9.1.3.1。

69 解析：D 是参考答案。结束项目或阶段的输出包括：项目文件更新，最终产品、服务或成果移交，最终报告和组织过程资产更新。知识点：章节 4.7.3。

70 解析：C 是参考答案。对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案。可能需要针对这些可交付成果提出变更请求，开展缺陷补救。知识点：章节 5.5.3.3。

71 解析：C 是参考答案。成本估算包括对完成项目工作可能需要的成本、应对已识别风险的应急储备，以及应对计划外工作的管理储备的量化估算。成本估算可以是汇总的或详细分列的。成本估算应覆盖项目所使用的全部资源。知识点：章节 7.2.3.1。

72 解析：A 是参考答案。定义范围是制定项目和产品详细描述的过程。本过程的主要作用是，描述产品、服务或成果的边界和验收标准。本题考查定义范围过程的输入、工具与技术和输出。知识点：章节 5.3.1.5。

73 解析：B 是参考答案。在监督风险过程中可能需要更新风险登记册，记录在监督风险过程中产生的关于单个项目风险的信息，可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施，等等。首先，该项目经理的认识是不正确的，其次，管理计划不会针对具体的风险应对措施。知识点：章节 11.7.3.4。

74 解析：C 是参考答案。组织结构调整，负责解决问题的小组已被解散，此时应首先分析问题的现状，以便识别出后续由谁负责。知识点：章节 4.3.3.3。

75 解析：A 是参考答案。团队绩效评价是建设团队的输出。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。题目问的是信息，不是方法。知识点：章节 9.4.3.1。

76 解析：C 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结

构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。知识点：章节 10.1.3.1。

77 解析：A 是参考答案。项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息。A 选项最全面。知识点：章节 4.2.3.1。

78 解析：A 是参考答案。由于语言和文化差异，沟通遇到问题，因此当前最需要解决沟通的问题。在制定沟通管理计划时考虑项目环境，文化意识。规划沟通管理时，使用到了多个沟通工具和技术，例如，沟通技术：成员处于一个还是多个时区，他们是否使用多语种沟通，是否还有能影响沟通效率的其他环境因素（如与文化有关的各个方面）。人际关系与团队技能-文化意识：指理解个人、群体和组织之间的差异，并据此调整项目的沟通策略等。知识点章节：10.1.2.3，10.1.2.6。

79 解析：C 是参考答案。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，并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。它记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息，例如：整体项目风险。项目经理就不可以擅自对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议，需向发起人汇报项目章程中的相关问题。知识点：章节 4.1.3.1。

80 解析：D 是参考答案。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。其中可能包含最终阶段如何处理变更的说明，以处理变更的合理性和必要性。知识点：章节 4.2.3.1

81 解析：A 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。其他变更请求包括必要的预防措施或纠正措施，用来防止以后的不利后果。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。提出变更请求后，客户就可以按照变更管理计划在适当的环节参与变更管理与控制。如果项目经理严格按照变更流程进行处理，会在采取变更措施前取得相关方一致意见，这样就能避免出现问题。知识点：章节 4.3.3.4。

82 解析：D 是参考答案。资源具备类似技术技能，无需培训，但是对项目不熟悉，需要了解项目状态。D 优于 C，报告是基于基准的。工作绩效报告基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注。知识点：章节 4.5.3.1

83 解析：A 是参考答案。震荡阶段。在本阶段，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。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。知识点：关于团队发展的塔克曼阶梯理论。

84 解析：D 是参考答案。在控制成本过程中，成本管理计划中需要更新的内容包括：用于管理项目成本的控制临界值或所要求的准确度。要根据相关方的反馈意见，对它们进行更新。知识点：章节 7.4.3.4。



85 解析：A 是参考答案。文化意识指理解个人、群体和组织之间的差异，并据此调整项目的沟通策略。具有文化意识并采取后续行动，能够最小化因项目相关方社区内的文化差异而导致的理解错误和沟通错误。文化意识和文化敏感性有助于项目经理依据相关方和团队成员的文化差异和文化需求对沟通进行规划。D 选项中要求了解每个团队成员的文化的每个细节，太具体了，不合适。知识点：章节 10.1.2.6。

86 解析：D 是参考答案。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。项目经理与发起人之间的协议就是项目章程。知识点：章节 4.7.1.1。

87 解析：C 是参考答案。在监督风险过程中可能需要更新风险登记册，记录在监督风险过程中产生的关于单个项目风险的信息，可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险，以及更新风险应对措施，等等。本题中项目经理首先应根据团队成员发现的风险更新风险登记册。知识点：章节 11.7.3.4。

88 解析：A 是参考答案。质量报告来自管理质量过程，其中的亲和图可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的领域。知识点：章节 8.2.2.4

89 解析：A 是参考答案。在本过程中，可以通过会议讨论项目方法，确定为达成项目目标而采用的工作执行方式，以及制定项目监控方式。项目开工会议通常意味着规划阶段结束和执行阶段开始，旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个相关方的角色和职责。知识点：章节 4.2.2.4。

90 解析：A 是参考答案。相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动，包括（但不限于）调动个人或相关方参与的特定策略或方法。。知识点：章节 13.2.3.1。

91 解析：A 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。其他变更请求包括必要的预防措施或纠正措施，用来防止以后的不利后果。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节 4.3.3.4。

92 解析：C 是参考答案。适用于监督风险过程的会议包括（但不限于）风险审查会。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。知识点：章节 11.7.2.3 。

93 解析：D 是参考答案。转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响。采用转移策略，通常需要向承担威胁的一方支付风险转移费用。风险转移可能需要通过一系列行动才得以实现，包括（但不限于）购买保险、使用履约保函、使用担保书、使用保证书等。也可以通过签订协议，把具体风险的归属和责任转移给第三方。

知识点：章节 11.5.2.4。

94 解析：A 是参考答案。风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。知识点：章节 11.1.3.1。

95 解析：D 是参考答案。为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活动，例如：确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。知识点：章节 4.7。

96 解析：B 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。其他变更请求包括必要的预防措施或纠正措施，用来防止以后的不利后果。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节 4.3.3.4。

97 解析：C 是参考答案。B 选项资源管理计划包含 C 选项组织图。但是，C 选项项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系，并配合详细的岗位描述，项目经理可据此识别潜在的项目团队成员。选 C 更合适。知识点：章节 9.1.3.1。

98 解析：C 是参考答案。在项目实施过程中识别到新风险，应首先更新风险登记册。题干描述符合监督风险的工具：储备分析的特点，发现剩余储备不合理，应当首先更新风险登记册，然后提交变更请求。知识点：章节 11.7.2.1 和 11.7.3.4。

99 解析：A 是参考答案。原型法是指在实际制造预期产品之前，先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈。原型法支持渐进明细的理念，需要经历从模型创建、用户体验、反馈收集到原型修改的反复循环过程。在经过足够的反馈循环之后，就可以通过原型获得足够的需求信息，从而进入设计或制造阶段。知识点：章节 5.2.2.8。

100 解析：A 是参考答案。有五种常用的冲突解决方法，每种技巧都有各自的作用和用途。其中，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。知识点：章节 9.5.2.1。

101 解析：D 是参考答案。概率和影响矩阵。组织可在项目开始前确定优先级排序规则，并将其纳入组织过程资产，或者也可在具体项目量身定制优先级排序规则。在常见的概率和影响矩阵中，会同时列出机会和威胁；以正面影响定义机会，以负面影响定义威胁。概率和影响可以用描述性术语（如很高、高、中、低和很低）或数值来表达。如果使用数值，就可以把两个数值相乘，得出每个风险的概率 - 影响分值，以便据此在每个优先级组别之内排列单个风险相对优先级。知识点：11.1.3.1。

102 解析：A 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。项目经理发现沟通方式未能满足干系人的期望应首先审查沟通管理计划和相关方参与计划。知识点：章节 10.1.3.1 和 13.2.3.1。

103 解析：C 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包含上报步骤。在项目实施过程中发生不可预见的、导致项目暂停的重大事项，项目经理应遵循沟通管理计划中的升级流程将重大事项上报。知识点：章节 10.1.3.1。

104 解析：C 是参考答案。项目经理在全球化环境和富有文化多样性的项目中工作：团队成员经常来自不同的行业，讲不同的语言，有时甚至会在工作中使用一种特别的“团队语言”或文化规范，而不是使用他们的母语；项目管理团队应该利用文化差异，在整个项目生命周期中致力于发展和维护项目团队，并促进在相互信任的氛围中充分协作；通过建设项目团队，可以改进人际技巧、技术能力、团队环境及项目绩效。在整个项目生命周期中，团队成员之间都要保持明确、及时、有效（包括效果和效率两个方面）的沟通。知识点：章节 9.4。

105 解析：C 是参考答案。制定风险管理计划过程应参考组织过程资产：经验教训知识库，其中包含以往类似项目的信息。为成功产品推出促销版本，存在历史信息可供借鉴。知识点：章节 11.1.1.5

106 解析：A 是参考答案。管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与的过程。本过程的主要作用是，让项目经理能够提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制。在管理相关方参与过程中，需要开展多项活动，例如：通过谈判和沟通管理相关方期望。知识点：章节 13.3。

107 解析：C 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。其他变更请求包括必要的预防措施或纠正措施，用来防止以后的不利后果。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节 4.3.3.4。

108 解析：D 是参考答案。挣值（EV）是对已完成工作的测量值，用该工作的批准预算来表示，是已完成工作的经批准的预算。知识点：章节 7.4.2.2。

109 解析：D 是参考答案。总价加经济价格调整（FPEPA）。这种合同适用于两种情况：卖方履约期将跨越几年时间，或将以不同货币支付价款。它是总价合同的一种类型，但合同中包含了特殊条款，允许根据条件变化，如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加（或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。知识点：章节 12.1.1.6。

110 解析：C 是参考答案。转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响。采用转移策略，通常需要向承担威胁的一方支付风险转移费用。风险转移可能需要通过一系列行动才得以实现，包括（但不限于）购买保险、使用履约保函、使用担保书、使用保证书等。也可以通过签订协议，把具体风险的归属和责任转移给第三方。知识点：章节 11.5.2.4。

111 解析：B 是参考答案。和供应商之间有争议，需要参考合同。

112 解析：A 是参考答案。适用的数据表现技术可以提供与沟通活动效果有关的信息。应该

检查相关方的期望与当前参与度的变化情况,并对沟通进行必要调整。知识点: 章节 10.3.2.3。

113 解析: A 是参考答案。客户的期望应已经或通过变更控制过程记录在需求文件中,在验收阶段,项目经理应将需求与实际结果比较,以决定是否有必要进行变更、采取纠正措施或预防措施。知识点: 章节 5.5.1.2。

114 解析: C 是参考答案。更新相关方登记册,以记录从监督相关方参与中得到的信息。知识点: 章节 13.4.3.4。

115 解析: B 是参考答案。《PMBOK® 指南》的 1.2.4.1 节指出“项目生命周期需要足够灵活,能够应对项目包含的各种因素”。随可用信息更加详细和具体而逐渐演进,这正是项目的性质。在高度变化和不确定性的环境中,或在相关方的理解与期望差异较大的环境中,这种演进和适应能力就更加重要。知识点: 章节-附录 X3。

116 解析: B 是参考答案。项目商业论证指文档化的经济可行性研究报告,用来对尚缺乏充分定义的所选方案的收益进行有效性论证,是启动后续项目管理活动的依据。商业论证列出了项目启动的目标和理由。它有助于在项目结束时根据项目目标衡量项目是否成功。项目发起人通常负责项目商业论证文件的制定和维护。项目经理负责提供建议和见解,使项目商业论证、项目管理计划、项目章程和项目效益管理计划中的成功标准相一致,并与组织的目的和目标保持一致。知识点: 章节 1.2.6.1。

117 解析: A 是参考答案。项目经理应及时地以建设性方式解决冲突,从而创建高绩效团队。团队绩效评价。有效的团队建设策略和活动可以提高团队绩效,从而提高实现项目目标的可能性。

118 解析: D 是参考答案。可以使用工具来管理变更请求和后续的决策,同时还要格外关注沟通,以帮助变更控制委员会的成员履行职责,以及向相关方传达决定。变更日志用于记录项目期间发生的变更。批准的变更请求应通过指导与管理项目工作过程加以实施。知识点: 章节 4.6.2.2、4.6.3.3 和 4.6.3.1。

119 解析: C 是参考答案。可在结束项目或阶段过程更新所有项目文件,并标记为最终版本。特别值得注意的是,经验教训登记册的最终版本要包含阶段或项目收尾的最终信息。最终版本的经验教训登记册可包含关于以下事项的信息: 效益管理、商业论证的准确性、项目和开发生命周期、风险和问题管理、相关方参与,以及其他项目管理过程。知识点: 章节 4.7.3.1。

120 解析: C 是参考答案。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,或者提高、调整或降低质量要求和进度或成本基准。知识点: 章节 4.5.3.2。

121 解析: D 是参考答案。用实施定性风险分析过程生成的新信息,去更新风险登记册。风险登记册的更新内容可能包括: 每项单个项目风险的概率和影响评估、优先级别或风险分值、指定风险责任人、风险紧迫性信息或风险类别,以及低优先级风险的观察清单或需要进一步分析的风险。知识点: 章节 11.3.3.1。



122 解析：C 是参考答案。在整个项目期间，经验教训登记册可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。项目团队通过一个关键里程碑的实现满足了一个关键技术需求后，需及时进行经验教训总结。知识点：章节 4.4.3.1。

123 解析：A 是参考答案。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。如果二者之间存在明显差异，则可能表明采购工作说明书存在缺陷或模糊，或者潜在卖方误解了或未能完全响应采购工作说明书。知识点：章节 12.1.3.7。

124 解析：C 是参考答案。风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。在识别风险过程中识别出的项目风险应首先记录在风险登记册中。知识点：章节 11.2.3.1。

125 解析：C 是参考答案。鉴于《项目管理计划》的重要性，一定要得到管理层、发起人、项目经理、项目团队代表和相关项目干系人的同意和正式批准。正式批准意味着干系人的签名。项目团队代表的签名意味着团队成员的承诺。知识点：讲义补充：项目管理计划的批准。

126 解析：A 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。知识点：章节 10.1.3.1。

127 解析：A 是参考答案。在项目实施过程中识别到新的相关方，应更新相关方登记册以记录新相关方信息。知识点：章节 13.1.3.1。

128 解析：D 是参考答案。保持进度计划不变，首先分析公司总监提出的要求所导致的影响。知识点：PDCA 原则

129 解析：D 是参考答案。在风险管理计划中，应记录相关方尤其是关键干系人的风险偏好，并且体现在概率和影响矩阵，对风险优先级进行排序。知识点：章节 11.1.3.1。

130 解析：A 是参考答案。检查是指开展测量、审查与确认等活动，来判断工作和可交付成果是否符合需求和产品验收标准。知识点：章节 5.5.2.1。

131 解析：D 是参考答案。根据权力利益方格，权力等级高利益低的相关方应采用令其满意管理策略。知识点：章节 13.1.2.4。

132 解析：A 是参考答案。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。知识点：章节 5.2.2.6。

133 解析：D 是参考答案。冲突管理。项目经理应及时地以建设性方式解决冲突，从而创建高绩效团队。成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。同时，如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。知识点：章节 9.4.2.4 和 9.5.2.1。

134 解析：B 是参考答案。每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准、推迟或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。应该在项目管理计划或组织程序中指定这位责任人，必要时（指当涉及到项目基准变更时），应该由变更控制委员会（CCB）来开展实施整体变更控制过程。CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。知识点：章节 10.1.3.1。

135 解析：D 是参考答案。挣值管理： $CV=EV-AC=-120,000$  美元， $SV=EV-PV=-100,000$  美元。知识点：7.4.2.2。

136 解析：B 是参考答案。针对团队项目成员的配对变更，需要提出团队变更请求进行处理。知识点：章节 9.5.3.1。

137 解析：D 是参考答案。资源平滑。对进度模型中的活动进行调整，从而使项目资源需求不超过预定的资源限制的一种技术。相对于资源平衡而言，资源平滑不会改变项目关键路径，完工日期也不会延迟。也就是说，活动只在其自由和总浮动时间内延迟，但资源平滑技术可能无法实现所有资源的优化。知识点：章节 6.5.2.3。

138 解析：B 是参考答案。快速跟进。一种进度压缩技术，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。快速跟进可能造成返工和风险增加，所以它只适用于能够通过并行活动来缩短关键路径上的项目工期的情况。以防进度加快而使用提前量通常增加相关活动之间的协调工作，并增加质量风险。快速跟进还有可能增加项目成本。知识点：章节 6.5.2.6。

139 解析：D 是参考答案。在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括（但不限于）：确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。知识点：章节 4.7。

140 解析：A 是参考答案。拉式沟通适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。它要求接收方在遵守有关安全规定的前提之下自行访问相关内容。这种方法包括门户网站、企业内网、电子在线课程、经验教训数据库或知识库。知识点：章节 10.1.2.5。

141 解析：A 是参考答案。相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较。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。知识点：章节 13.2.2.5。

142 解析：D 是参考答案。控制质量过程的数据收集技术包括核对单。核对单有助于以结构化方式管理控制质量活动。控制质量过程的数据分析技术包括根本原因分析（RCA）。根本原因分析用于识别缺陷成因。如果控制质量过程期间出现了可能影响项目管理计划任何组成部分或项目文件的变更，项目经理应提交变更请求。知识点：章节 8.3.2.1，8.3.2.2 和 8.3.3.4。

143 解析：D 是参考答案。可用于监控项目工作过程的数据分析技术包括（但不限于）：备选方案分析和根本原因分析。备选方案分析用于在出现偏差时选择要执行的纠正措施或纠正措施和预防措施的组合。根本原因分析关注识别问题的主要原因，它可用于识别出现偏差的原因以及项目经理为达成项目目标应重点关注的领域。知识点：章节 4.5.2.2。

144 解析：C 是参考答案。由于 SPI 测量的是项目的总工作量，所以还需要对关键路径上的绩效进行单独分析，以确认项目是否将比计划完成日期提前或推迟完工。知识点：章节 7.4.2.2。

145 解析：C 是参考答案。范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。知识点：章节 5.1.3.1。

146 解析：C 是参考答案。鉴于《项目管理计划》的重要性，一定要得到管理层、发起人、项目经理、项目团队代表和相关项目干系人的同意和正式批准。正式批准意味着干系人的签名。项目团队代表的签名意味着团队成员的承诺。知识点：讲义补充：项目管理计划的批准。

147 解析：B 是参考答案。组织内部的事业环境因素包括：基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。知识点：章节 2.2.1。

148 解析：A 是参考答案。系统是各种组件的集合，可以实现单个组件无法实现的成果。组件是项目或组织内的可识别要素，提供了某种特定功能或一组相关的功能。各种系统组件的相互作用创造出组织文化和能力。以下是关于系统的几个原则：系统是动态的；系统是可以优化；系统组件是可以优化；系统及其组件不能同时优化等。其中，系统及其组件不能同时优化可以理解为：系统通常由组织管理层负责。组织管理层检查组件与系统之间的优化权衡，以便采取合适的措施为组织实现最佳结果。而组件（项目）的优化则由其各自的组件（项目）发起人或经理负责。责任是分层级的，时间是也是迭代的，不同步的。因此，当并购发生时，项目发起人为确保项目成功，应关注明确定义项目目标，优先事项和战略。知识点：章节 2.4.1。

149 解析：B 是参考答案。合同是对双方都有约束力的协议。它强制卖方提供规定的产品、服务或成果，强制买方向卖方支付相应的报酬。合同建立了受法律保护的买卖双方的关系。协议文本的主要内容会有所不同，可包括（但不限于）：采购工作说明书或主要的可交付成果。知识点：章节 12.2.3.2。

150 解析：A 是参考答案。对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因，应该记录在案。可能需要针对这些可交付成果提出变更请求，开展缺陷补救。更新经验教训登记册，以记录所遇到的挑战、本应如何避免该挑战，以及良好的可交付成果验收方法。知识点：章节 5.5.3.3 和 5.5.3.4。

151 解析：B 是参考答案。CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。CCB 应由项目发起人、客户、项目经理、相关专家、其他主要干系人组成。知识点：章节 4.6。

152 解析：C 是参考答案。项目经理在寻求变更的备选方案时应先评估对项目的影 响。知识点：讲义补充：完整的变更管理流程。

153 解析：B 是参考答案。达到商业论证中记录的已商定的财务测量指标包括效益成本比率 (BCR)。BCR 大于 1 的项目才值得做。项目发起人通常负责项目商业论证文件的制定和维护。项目经理负责提供建议和见解，使项目商业论证、项目管理计划、项目章程和项目效益管理

计划中的成功标准相一致，并与组织的目的和目标保持一致。知识点：章节 1.2.6.4。

154 解析：C 是参考答案。在开展管理相关方参与过程时，应该根据沟通管理计划，针对每个相关方采取相应的沟通方法。项目管理团队应该使用反馈机制，来了解相关方对各种项目管理活动和关键决策的反应。知识点：章节 13.3.2.2。

155 解析：A 是参考答案。项目管理计划除了包含子计划和基准，还包括其他组件，其他组件通常包括项目生命周期和开发方法。知识点：章节 4.2.3.1。

156 解析：D 是参考答案。互动沟通：在两方或多方之间进行的实时多向信息交换。它使用诸如会议、电话、即时信息、社交媒体和视频会议等沟通工件。互动沟通是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效方法。知识点：章节 10.1.2.5。

157 解析：B 是参考答案。按照变更管理流程首先提交变更请求。知识点：章节 4.6 参照讲义补充的完整的变更管理流程。

158 解析：B 是参考答案。审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。质量审计通常由项目外部的团队开展，如组织内部审计部门、项目管理办公室 (PMO) 或组织外部的审计师。知识点：章节 8.2.2.5。

159 解析：B 是参考答案。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。知识点：章节 9.5.2.1。

160 解析：A 是参考答案。实施定性风险分析是通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。实施定量风险分析是就已识别的单个项目风险和不确定性的其他来源对整体项目目标的影响进行定量分析的过程。知识点：章节 11.3 和 11.4。

161 解析：C 是参考答案。在虚拟团队的环境中，沟通规划变得日益重要。可能需要花更多的时间，来设定明确的期望、促进沟通、制定冲突解决方法、召集人员参加决策、理解文化差异，以及共享成功喜悦。知识点：章节 9.3.2.4。

162 解析：C 是参考答案。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。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。知识点：章节 9.4.2.6。

163 解析：C 是参考答案。已经接受了必要的培训，但成员仍然无法完成分配的任务，可能是能力的问题、也可能是工作态度的问题。首先需要和成员谈话确定根本原因，再来确定下一步做法。知识点：章节 9.5.2.1。

164 解析：C 是参考答案。结束项目或阶段过程需要考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见。知识点：章节 4.7.2.1。



165 解析：B 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节 4.3.3.4。

166 解析：C 是参考答案。冲突管理。必要时可以通过冲突管理让具有差异性的相关方就项目管理计划的所有方面达成共识。项目经理应及时地以建设性方式解决冲突，从而创建高绩效团队。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决；如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。知识点：章节 4.2.2.3 和 9.5.2.1。

167 解析：A 是参考答案。批准的变更请求应通过指导与管理项目工作过程加以实施。知识点：章节 4.6.3.1。

168 解析：B 是参考答案。根本原因分析用于识别缺陷成因。在控制质量过程中发现问题或缺陷，应当首先分析原因，然后才能有针对性地提出解决方案或纠正措施。知识点：章节 8.3.2.2。

169 解析：A 是参考答案。需求管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。在初始规划阶段起草若干职能要求，项目经理应该关注如何分析、记录和管理项目和产品需求。知识点：章节 5.1.3.2。

170 解析：B 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。知识点：章节 10.1.3.1。

171 解析：B 是参考答案。让干系人积极参与需要探索和分解成需求的工作，并仔细确定、记录和管理对产品、服务或成果的需求，能直接促进项目成功。知识点：章节 5.2。

172 （答案有变更）解析：C 是参考答案。题干说这个风险已经记录在风险登记册，即其应对措施已经制订，现在没有执行，这是 PMBOK6 新设立 11.6 的原因。P450 “只有风险责任人以必要的努力去实施商定的应对计划。。”。B 的解析也不是很对，风险管理计划并未包含风险责任人，只是定义其角色，风险责任人应该在 11.3 里指定；B 也未包含 D

173 解析：A 是参考答案。在商业论证中，可以找到关于项目目标以及项目对业务目标的贡献的相关信息。知识点：章节 4.1.1.1。

174 解析：A 是参考答案。成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。同时，如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决；如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。知识点：章节 9.5.2.1。

175 解析：A 是参考答案。能够影响规划质量管理过程的组织过程资产包括（但不限于）：

组织的质量管理体系，包括政策、程序及指南。对隶属于项目集或项目组合的项目，则应该制定与项目集或项目组合管理计划相一致的项目管理计划。知识点：章节 8.1.1.5。

176 解析：A 是参考答案。相关方结构发生了变化，应更新相关方登记册，以记录从监督相关方参与中得到的信息。同时可能需要更新项目的沟通策略。知识点：章节 13.4.3.4 和 13.4.3.3。

177 解析：D 是参考答案。符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准。应该从客户或发起人那里获得正式文件，证明相关方对项目可交付成果的正式验收。知识点：章节 5.5.3.1。

178 解析：B 是参考答案。在管理相关方参与过程中，需要开展多项活动，例如：在适当的项目阶段引导相关方参与，以便获取、确认或维持他们对项目成功的持续承诺；通过谈判和沟通管理相关方期望。管理相关方参与有助于确保相关方明确了解项目目的、目标、收益和风险，以及他们的贡献将如何促进项目成功。知识点：章节 13.3。

179 解析：D 是参考答案。在监督沟通过程中，需要更新沟通管理计划，记录能够让沟通更有效的新信息。知识点：章节 10.3.3.3。

180 解析：A 是参考答案。一次迭代结束后，应在回顾总结会议上就刚刚结束的迭代总结经验教训，避免类似情况在后续工作中重复发生。知识点：敏捷。

181 解析：D 是参考答案。工作绩效信息可以用实体或电子形式加以合并、记录和分发。基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注。工作绩效报告的示例包括状态报告和进展报告。向 CEO 提供的报告应包含关键绩效指标。知识点：章节 4.5.3.1。

182 解析：B 是参考答案。挣值管理： $SV=EV-PV=-5,000$  美元  $< 0$ ，说明进度滞后； $CV=EV-AC=5,000$  美元  $> 0$ ，说明成本结余。知识点：7.4.2.2。

183 解析：A 是参考答案。担心对需求误解而无法实现目标，这是一个风险，需要进行风险应对。有些风险，可以通过澄清需求、获取信息、改善沟通或取得专有技能来加以规避。知识点：章节 11.5.2.4。

184 解析：A 是参考答案。协议是控制采购的输入。协议是双方之间达成的谅解，包括对各方义务的一致理解。在采购过程中发生任何偏差与问题，应首先对照相关协议，确认其中的条款和条件的遵守情况。知识点：章节 12.3.1.3。

185 解析：C 是参考答案。既然项目是为交付收益而开展的、具有不同复杂程度的独特性工作，那自然就会充满风险。开展项目，不仅要面对各种制约因素和假设条件，而且还要应对可能相互冲突和不断变化的相关方期望。组织应该有目的地以可控方式去冒项目风险，以便平衡风险和回报，并创造价值。知识点：项目风险管理的核心概念。

186 解析：A 是参考答案。项目经理在制定高层级项目进度计划时，应考虑作为输入条件的假设日志所记录的假设条件和制约因素可能造成影响项目进度的单个项目风险。知识点：章

## 节 6.5.1.2。

187 解析：C 是参考答案。在整个合同生命周期中，通常会按照合同条款对索赔进行记录、处理、监督和管理。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。如果合同双方无法自行解决索赔问题，则可能不得不按合同中规定的程序，用替代争议解决方法（ADR）（调解或仲裁）去处理。如果还是不能有效解决问题，最后的解决手段是提起诉讼。C 选项包含因索赔而造成的全部费用。知识点：章节 12.3.2.2。

188 解析：A 是参考答案。相关方登记册是识别相关方过程的主要输出。它记录关于已识别相关方的信息，包括（但不限于）：身份信息。姓名、组织职位、地点、联系方式，以及项目中扮演的角色。评估信息。主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段。相关方分类。用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目经理选择的其他分类模型，进行分类的结果。项目团队可通过查阅相关方登记册确认首席执行官的期望。知识点：章节 13.1.3.1。

189 解析：B 是参考答案。风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。本题有问题：项目经理识别到的资源短缺问题是风险，首先应当更新风险登记册，而不应当更新风险管理计划，由于如何应对该风险还没有具体策略，也不能更新采购管理计划。在四个选项中只有 B 关联性稍大一些，因此建议选 B。知识点：章节 11.1.3.1。

190 解析：B 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。其他变更请求包括必要的预防措施或纠正措施，用来防止以后的不利后果。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节 4.3.3.4。

191 解析：D 是参考答案。未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整）被称为范围蔓延。变更不可避免，因此在每个项目上，都必须强制实施某种形式的变更控制。范围蔓延已经发生，应该调查原因，而不是执行风险评估，因此不选择 A。知识点：章节 5.6。

192 解析：A 是参考答案。管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。本过程的主要作用是，提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。其他选项都太具体，不全面。知识点：章节 8.2。

193 解析：C 是参考答案。监督项目干系人之间关系，并通过修订参与策略及计划来裁剪干系人参与策略的过程。题干说当前参与程度与计划不一致，说明要重新调整干系人参与计划，需要提交变更请求。知识点：章节 13.4。

194 解析：C 是参考答案。需要达成共识，那就是做最终决策，使用决策技术-投票-大多数原则。获得群体中 50%以上人员的支持，就能做出决策。团队经过多次会议后仍然不能达成一致共识，寻求一致同意的原则是不太现实的。知识点：章节 5.2.2.4。

195 解析：C 是参考答案。针对题目中出现的情况，该项目经理可参考经验教训。

196 解析：B 是参考答案。变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。知识点：章节 4.3.3.4。

197 解析：A 是参考答案。责任分配矩阵展示项目资源在各项工作包中的任务分配。矩阵型图表的一个例子是职责分配矩阵(RAM)，它显示了分配给每个工作包的项目资源，用于说明工作包或活动与项目团队成员之间的关系。知识点：章节 9.1.2.2。

198 解析：C 是参考答案。项目的除外责任。识别排除在项目之外的内容。明确说明哪些内容不属于项目范围，有助于管理相关方的期望及减少范围蔓延。知识点：章节 5.3.3.1。

199 解析：A 是参考答案。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，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。并根据相关方信息调整相关方参与计划。知识点：章节 13.1.2.3 和 13.2.3.1。

200 解析：A 是参考答案。考管理质量的工具：根本原因分析。用于识别问题的根本原因并解决问题，消除所以根本原因可以杜绝问题再次发生。知识点：章节 8.2.2.2。