

1. 解析：C 是参考答案。质量成本 (COQ) 描述了质量成本的分类，分别是预防成本、评估成本、失败成本 (内部/外部)，其中，失败成本指因产品、可交付成果或服务与相关方的期望和需求不一致而导致的相关成本。知识点：章节 8.1.2.3，P282 “质量成本”。

2. 解析：B 是参考答案。SPI 为 1.1，表示进度提前，CPI 为 0.9，表示成本超支。应先分析成本超支的原因，再制定相关措施，其中 A、C、D 都可能是纠正措施中的一种。知识点：章节 7.4.2.2，P230 “进度和成本绩效指数”

3. 解析：D 是参考答案。参数估算是基于历史数据和项目参数，来计算成本或持续时间的估算技术。选项 B 类比估算是使用一种相似活动或者类似项目的数据和参数值来估算成本或者持续时间的估算技术，一般情况下，当出现有类似或者相似项目时，才会选择类比估算，本题应排除。知识点：章节 6.4.2.3，P200 “参数估算”

4. 解析：A 是参考答案。在项目开展期间，当基准发生变化时，应执行“变更 8 步”。先生成变更请求，在得到批准后，再进行 B、C、D。知识点：章节 4.3.3.4，P96 “变更请求”

5. 解析：B 是参考答案。对于问题日志的定义是 PMBOK 第六版新增内容，解决问题需要包括若干步骤，比如优先级，提出人和负责人，问题状态等。PMBOK 特别指出问题需要确保得到调查和解决。因此花费一定的时间来解决问题是必要的，PMI 理念之一就是确保彻底解决问题，而不是头痛医头脚痛医脚。C 选项上报没有线索，看不出来这超越了项目经理权限。问题日志本身就是帮助项目经理管理问题的。知识点：章节 4.3.3.3

6. 解析：C 是参考答案。在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，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。知识点：章节 4.3.3.3，P96 “问题日志”

7. 解析：D 是参考答案。项目发起人属于高权力、高利益，需要重点管理，而不仅从电子邮件了解项目重要信息。应先做好相关方参与计划，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。知识点：章节 13.2.3.1，P522 “相关方参与计划”

8. 解析：C 是参考答案。题目说明当前处于 8.3 控制质量过程，该过程输出变更请求。缺陷补救本身就是四种变更请求的一种，如果因为修改缺陷导致其他项目管理计划部分的变更，也需要提交变更请求。知识点：章节 8.3.3.4

9. 解析：A 是参考答案。在项目快结束时收到的审计结果，可将识别到的方法和计划列入到最终报告中，纳入经验教训知识库，供未来项目使用。知识点：章节 4.7.3.3，P128 “最终报告”。

10. 解析：D 是参考答案。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包的任务分配。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，P317 “责任分配矩阵”

11. 解析：A 是参考答案。团队成员位于不同国家，D 沟通效率低，排除。团队必须审查大量信息，适合拉式沟通，A 最优。知识点：章节 10.1.2.5，P374 “沟通方法”

12. 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；只提供赢或输的方案，这种方法通常会导致“输赢”局面。知识点：章节 9.5.2.1，P349 “冲突管理”

13. 解析：D 是参考答案。审计是对采购过程的结构化审查。应该在采购合同中明确规定与审计有关的权利和义务。买方的项目经理和卖方的项目经理都应该关注审计结果，以便对项目进行必要调整。知识点：章节 12.3.2.5，P498 “采购审计”

14. 解析：C 是参考答案。经验教训登记册在项目早期创建，在整个项目期间，参与工作的个人和团队也参与记录经验教训，可以通过视频、图片、音频或其他合适的方式记录知识，确保有效吸取经验教训。知识点：章节 4.4.3.1，P104 “经验教训登记册”

15. 解析：C 是参考答案。未经批准扩大产品或者范围属于范围蔓延，由项目经理、CCB 或指定的团队成员，根据变更管理计划处理变更请求，做出批准、推迟或否决的决策。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，P120 “批准的变更请求”

16. 解析：B 是参考答案。 $(12 \times 11) / 2 = 66$

17. 解析：B 是参考答案。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一个物理地点工作，以增强团队工作能力。知识点：章节 9.4.2.1

18. 解析：A 是参考答案。资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。其中的项目团队资源管理是关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南。知识点：章节 9.1.3.1

19. 解析：D 是参考答案。要求立即进行估算，需要选择耗时少的估算工具。类比估算是根据以往类似/相似项目的数据或者参数来估算成本的一种技术。知识点：章节 6.4.2.2，P200 “类比估算”

20. 解析：A 是参考答案。项目管理信息系统提供进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或进入其他在线自动化系统的网络界面，也可用于自动收集和报告关键绩效指标。知识点：章节 4.3.2.2，P95 “项目管理信息系统(PMIS)”

21. 解析：A 是参考答案。合作解决问题，争议满足双方要求。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。P349 页 “合作/解决问题”

22. 解析：B 是参考答案。帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。知识点：帕累托图，见讲义。

23. 解析：D 是参考答案。项目中钢棒的使用量可能不太确定，但是单价已确定，工料合同同时兼具总价合同成本合同的某些特点，建议采用约定钢棒单价的工料合同，这种采购方式相对来说对风险较小。知识点：章节 12.1.1.6。P472 页

24. 解析：C 是参考答案。结束项目或阶段时，需要开展的活动包括为向下一个阶段，或者向生产和（或）运营部门移交项目的产品、服务或成果所必须开展的行动和活动。结束项目或阶段过程的输出包括运营和支持文件，这些文件是组织维护、运营和支持项目交付的产品或服务时所需的文件。可包括新生成的文件，或对已有文件的更新。生产支持经理的顾虑需要解决以确保所有权的顺利移交。知识点：章节 4.7、章节 4.7.3.4

25. 解析：B 是参考答案。风险审计可用于评估风险管理过程的有效性。知识点：章节 11.7.2.2。P456 页

26. 解析：B 是参考答案。定义范围主要作用是，描述产品、服务或成果的边界和验收标准。该过程的工具和技术包含专家判断。知识点：章节 5.3.2.1

27. 解析：C 是参考答案。历史信息与经验教训知识库（如项目记录与文件、完整的项目收尾信息与文件、关于以往项目选择决策的结果及以往项目绩效的信息，以及从风险管理活动中获取的信息）。知识点：章节 2.3.2。P41 页

28. 解析：C 是参考答案。项目或阶段收尾文件。项目或阶段收尾文件包括表明项目或阶段完工的正式文件，以及用来将完成的项目或阶段可交付成果移交给他人（如运营部门或下一阶段）的正式文件。知识点：章节 4.7.3.4。P128 页

29. 解析：D 是参考答案。项目章程可由发起人编制，或者由项目经理与发起机构合作编制。项目经理针对项目章程只有建议权。4.1.1.2 协议用于定义启动项目的初衷。协议有多种形式，包括合同、谅解备忘录（MOUs）等。但项目经理无重新签订协议的权力。”冲突管理。见 9.5.2.1 节。冲突管理有助于相关方就目标、成功标准、高层级需求、项目描述、总体里程碑和其他内容达成一致意见。”知识点：冲突管理 章节 4.1.2.3。P80 页

30. 解析：D 是参考答案。在变更请求（新产品功能）可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。知识点：章节 4.6。P115 页

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。P168 页

31. 解析：D 是参考答案。考察 4.4 管理项目知识的输出，“组织过程资产更新”。所有项目都会生成新知识。有些知识应该被编撰，并在管理项目知识过程中被嵌入可交付成果，或者被用于改进过程和程序。在本过程中，也可以首次编撰或使用现有知识，例如，关于新程序的现有想法在本项目中试用并获得成功。可在本过程更新任一组织过程资产。知识点：章节 4.4.3.3。P105 页

32. 解析：B 是参考答案。为新项目完成项目立项后，需要从范围入手，开展管理计划的制定。知识点：章节 5.1。

33. 解析：B 是参考答案。项目经理发现供应商交付的问题，属于控制采购过程。在控制采购过程里指明对供应商的付款应该与供应商的实际工作成果相关。选项 A 的问题在于项目经理可以在项目过程中适时发现供应商管理中的问题，难以判断质量管理计划中存在缺陷。知识点：章节 12.3。

34. 解析：A 是参考答案。在变更请求（增强功能）可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。需先提出变更请求。B 属于提出变更请求之后开展的工作。知识点：章节 4.6。P115 页

35. 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。知识点：章节 1.2.6.1

36. 解析：D 是参考答案。赶工。通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术。章节 6.5.2.6。P215 页

37. 解析：C 是参考答案。制定效益管理计划需要使用商业论证和需求评估中的数据和信息，例如，成本效益分析数据。在成本效益分析中已经把成本估算与项目拟实现的效益进行了比较。项目效益管理计划的制定和维护是一项迭代活动。它是商业论证、项目章程和项目管理计划的补充性文件。项目经理与发起人共同确保项目章程、项目管理计划和效益管理计划在整个项目生命周期内始终保持一致。章节 1.2.6.2

38. 解析：D 是参考答案。管理沟通最重要的作用促成项目团队与相关方之间的有效信息流动，它还设法确保信息以适当的格式正确生成和送达目标受众。项目报告发布是收集和发布项目信息的行为。项目信息应发布给众多相关方群体。应针对每种相关方来调整项目信息发布的适当层次、形式和细节。因项目相关方忙碌且又关注项目信息，所以排除 AB。章节 10.2.2.5。P374 页

39. 解析：C 是参考答案。冲突管理项目经理解决冲突的能力往往决定其管理项目团队的成败。A、B、D 不属于人际关系技能，可排除。知识点：章节 13.3.2.3

40. 解析：A 是参考答案。如果是记录管理系统就应该选 A 结束采购的工具 PMBOK 第 5 版中有。BCD 排除。

41. 解析：D 是参考答案。项目进度落后的问题需要更新问题日志并进行解决，同时需要监督这名干系人的参与。监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。知识点：章节 13.4 和 4.3.3.3

42. 解析：B 是参考答案。资源管理计划明确包含角色与职责、培训。为完成项目活动，项目团队成员需具备的技能和才干。如果项目团队成员不具备所需的能力，就不能有效地履行职责。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”。该计划中的培训指的是针对项目成员的培训策略。知识点：章节 9.1.3.1

43. 解析：A 是参考答案。“历史信息与经验教训知识库（如项目记录与文件、关于以往项目选择决策的结果及以往项目绩效的信息）”。知识点：4.1.1.4 组织过程资产。P79 页

44. 解析：D 是参考答案。运营问题妨碍任务按时完成，跟进度直接相关，选控制进度。

45. 解析：D 是参考答案。风险登记册是“11.2 识别风险”过程的输出。知识点：11.2.3.1 风险登记册。P417。

46. 解析：A 是参考答案。知识点：考“4.7 结束项目或阶段”的输入。P121

47. 解析：A 是参考答案。具体解析内容：“缓和/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”。知识点：冲突解决方法。P349 页。

48. 解析：C 是参考答案。知识点：“11.3 实时定性风险分析”的工具，概率和影响矩阵。P419 页

49. 解析：C 是参考答案。剩余工作将以同样的速度交付，表明是典型情况。 $EAC=BAC/CPI=200/0.6=333$ 。

50. 解析：A 是参考答案。知识点：“13.1 识别相关方”的工具。P507 页。

51. 解析：D 是参考答案。概率\*影响，选最大。知识点：11.3.2.3 风险定性分析的工具“风险概率和影响评估”。P423。

52. 解析：C 是参考答案。具可交付成果不符预期，应该进行质量审计，发现过程中的问题。知识点：8.2.2.5 质量审计。P294 页



53. 解析：B 是参考答案。风险的概率影响评估后，需要更新风险登记册。知识点：实施定性风险分析的输出，风险登记册更新。 P427

54. 解析：B 是参考答案。选择项目是应与组织的目的和目标保持一致。

55. 解析：B 是参考答案。相关方要修改需求，首选实施整体变更控制。知识点：4.6 实施整体变更控制。P113。

56. 解析：D 是参考答案。应该是利用专家判断先粗略估算，并在风险登记册中登记该风险，随着渐进明细的过程，直至删除该风险。

57. 解析：A 是参考答案。商业论证属于“4.1 制定项目章程”的输入。要开始一个首先应该完成的过程是制定项目章程。知识点：创建项目章程。

58. 解析：A 是参考答案。知识点：12.3.2.2 索赔管理如果买卖双方不能就变更补偿达成一致意见，或对变更是否发生存在分歧，那么被请求的变更就成为有争议的变更或潜在的推定变更。此类有争议的变更称为索赔。如果不能妥善解决，它们会成为争议并最终引发申诉。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。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）去处理。谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。P498

59. 解析：B 是参考答案。焦点小组是召集预定的相关方和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成果的期望和态度。知识点：章节 5.2.2.2

60. 解析：B 是参考答案。之前有许多项目都出现延期问题，选经验教训。知识点：11.1.1.5 “组织过程资产”。P403

61. 解析：A 是参考答案。质量管理 7 工具中石川图是用来寻找问题原因。知识点：章节：8.2.2.4 P293 页“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。

62. 解析：C 是参考答案。沟通管理计划和相关方参与计划的区别，是 PMP 考试中的重要考点。沟通管理计划更多的是针对沟通需求问题；相关方参与计划主要是对相关方的管理策略，考试中常见于遗漏某一相关方。本题中沟通出现问题，找沟通管理计划。知识点：章节 10.1.3.1 P377 页“沟通管理计划”。

63. 解析：C 是参考答案。当某个数据点超出控制界限，或连续 7 个点落在均值上方或下方时，就认为过程已经失控。知识点：章节 8.3.2.5 P304 页“控制图”

64. 解析：D 是参考答案。考查估算活动的输入。知识点：章节 6.4.1.2 P198 “估算活动持续时间输入范围基准”

65. 解析：D 是参考答案。识别相关方中的相关方分析需要分析相关方的利害关系、期望、态度。知识点：章节 13.1.2.3 P512 页。

66. 解析：D 是参考答案。经验教训登记册可以记录遇到的挑战、问题、意识到的风险和机会，或其他适用的内容。知识点：P41 页“历史信息与经验教训知识库（如项目记录与文件、完整的项目收尾信息与文件、关于以往项目选择决策的结果及以往项目绩效的信息，以及从风险管理活动中获取的信息）”

67. 解析：A 是参考答案。沟通管理计划和相关方参与计划的区别，是 PMP 考试中的重要考点。沟通管理计划更多的是针对沟通需求问题；相关方参与计划主要是对相关方的管

理策略，考试中常见于遗漏某一相关方。本题中沟通出现问题，找沟通管理计划。知识点：章节：10.1.3.1 P377 页“沟通管理计划”。

68. 解析：B 是参考答案。有变更走流程。知识点：章节：4.3.3.4 P96 页“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”。

69. 解析：A 是参考答案。和项目目标出现偏差，需要走变更流程纠正偏差

70. 解析：B 是参考答案。 $CPI=EV/AC$ ， $EV=CV+AC$  知识点：章节 7.4.2.2：P263 页。

71. 解析：C 是参考答案。先停止镀金，重新把资源转移到正常的项目活动上去。

72. 解析：C 是参考答案。问题点：发送绩效报告的人员不明确（一些领导），责任不明，发送的频次较高（一直）。通过查阅和修订责任分配矩阵和沟通管理计划纠正。知识点：章节 9.1.2.2 P317 页“责任分配矩阵”和章节：10.1.3.1 P377 页“沟通管理计划”

73. 解析：A 是参考答案。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。知识点：章节 5.2.3.2 P148 页“需求跟踪矩阵”。

74. 解析：C 是参考答案。安全政策、安保政策属于组织过程资产。知识点：章节 2.3 P39 页“组织过程资产”。

75. 解析：A 是参考答案。工作绩效报告可以包含挣值图表和信息、趋势线和预测、储备燃尽图、缺陷直方图、合同绩效信息和风险情况概述。知识点：章节 4.5.3.1 P112 页“工作绩效报告”。

76. 解析：A 是参考答案。虚拟团队需要沟通的信息、沟通的方式、传递信息的方法需要事先考虑，这些是沟通管理计划的内容。知识点：章节 10.1.3.1 P377 页“沟通管理计划”。

77. 解析：B 是参考答案。敏感性分析有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响。它在项目结果变异与定量风险分析模型中的要素变异之间建立联系。敏感性分析的结果通常用龙卷风图来表示。知识点：章节 11.4.2.5 P434 页“敏感性分析”。

78. 解析：C 是参考答案。C 融资是现代项目经理应具备的一项能力？

79. 解析：A 是参考答案。在批准变更之前，可能需要了解变更对进度的影响和对成本的影响。知识点：章节 4.6 P115 页“实施整体变更控制”。

80. 解析：D 是参考答案。应该要走变更流程，排除法。

81. 解析：D 是参考答案。知识点：章节 2.3.2 组织知识库。P41 页，组织知识库

82. 解析：A 是参考答案。在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。

知识点：章节 4.3.3.3 问题日志。P96 页，问题日志。

83. 解析：D 是参考答案。知识点：5.4.2 创建 WBS 工具与技术，分解。P158 页，分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术。创建范围基准本身也是项目边界内的工作。

84. 解析：B 是参考答案。知识点：章节 11.7.2.3 风险审查会。P457 页，应定期安排风险审查，在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险。

85. 解析：B 是参考答案。知识点：章节 11.5.2.4 威胁应对策略。P443 页，首先 B、C、D 三项属于威胁应对策略，B 接受，最常见的主动接受策略包括预留时间、资金或资源以应对出现的威胁。

86. 解析：B 是参考答案。知识点：章节 12.1.2.5 投标人会议。P474 页，投标人会议可用于确定管理和监督采购的策略。

87. 解析：B 是参考答案。知识点：章节 9.3.2.2 获取资源工具与技术-谈判。P332 页，很多项目需要针对所需资源进行谈判，项目管理团队需要与智能经理谈判，确保项目在要求的时限内获得最佳资源，直到完成职责。

88. 解析：D 是参考答案。知识点：章节 13.3 管理相关方参与。P523 页，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。

89. 解析：D 是参考答案。知识点：章节 8.3.2 控制质量的工具与技术，根本原因分析。P292 页，根本原因分析作为一项技术，用于识别问题的根本原因并解决问题。

90. 解析：D 是参考答案。关键资源离开是风险，需要更新风险登记册。

91. 解析：D 是参考答案。知识点：7.4.2 控制成本工具与技术。P267 页，完工尚需估算，完成所有剩余项目工作的预计成本。

92. 解析：B 是参考答案。知识点：8.2.2 管理质量工具与技术，因果图，又称石川图，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。

93. 解析：C 是参考答案。PMBOK157，WBS 定义了项目的总范围，以此来确认此任务是否在范围内。B 项的需求跟踪矩阵主要是跟踪业务需求和相关方需求，具体实施的任务还是看范围基准。

94. 解析：B 是参考答案。知识点：5.6 控制范围。P168 页，控制范围确保所有变更请求、推荐的纠正措施或预防措施都通过实施整体变更控制过程进行处理。

95. 解析：D 是参考答案。知识点：4.1.2 制定项目章程工具与技术，项目启动会议。P80 页，会议管理，确保邀请每个关键相关方群体代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。

96. 解析：B 是参考答案。知识点：12.3 控制采购。P494 页，控制采购中对合同管理进行的活动包括：收集数据和管理项目记录，包括维护对实体和财务绩效的详细记录，以及建立可测量的采购绩效指标。

97. 解析：D 是参考答案。知识点：9.4 建设团队。P341 页，团队建设活动可以是改善人机关系而设计的、在非工作场所专门举办的专业提升活动。A 选项，沟通管理计划针

对的是信息传递方式的处理，C 选项中，发生冲突的双方是初级管对和高级团队，不能仅仅只与一方进行沟通。

98. 解析：D 是参考答案。知识点：5.2.2.8 原型法。P147 页，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。题干中描述项目需求不明确，客户同意用迭代交付的方法实施项目，故可以选用原型法先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈。

99. 解析：B 是参考答案。知识点：5.2.2.2 数据收集技术-焦点小组。P142 页，焦点小组是召集预定的相关方和主题专家，了解他们对所讨论的产品、服务或成功的期望和态度。由一位受过训练的主持人引导大家进行互动式讨论。

100. 解析：A 是参考答案。知识点：4.6.3.2 项目管理计划更新。P120 页，实施整体变更控制输出：项目管理计划更新。题干中描述，变更已执行整体变更控制流程，其中输出之一就是项目管理计划更新，B、C、D 选项均为实施整体变更控制的工具与技术，只有 A 是实施后需要输出的内容。

101. 解析：D 是参考答案。本题目问题为“为了避免再次出现这些问题”本题考点为经验教训登记册作用。经验教训登记册中记录了失败项目的原因，以及可能的应对措施。P128，经验教训知识库。将在整个项目期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用。

102. 解析：D 是参考答案。量产之前执行产品合格测试标识先后顺序为先测试合格，才能进行量产。知识点 6.3.2.1 紧前关系绘图法 P190，完成到开始（FS）。只有紧前活动完成，紧后活动才能开始的逻辑关系。

103. 解析：C 是参考答案。本题目出现了成本，进度方面的问题需要使用挣值管理技术来评定绩效，找出改善的方法。P703，挣值管理是将范围、进度和资源测量值综合起来，以评估项目绩效和进展的方法。

104. 解析：B 是参考答案，高级财务经理只需要知道成本和预算的信息即可。

105. 解析：A 是参考答案。正式批准项目之前即项目章程的认可之前只有商业论证。只能选 A。本题知识点，P774.1.1.1 商业论证。经批准的商业论证或类似文件是最常用于制定项目章程的商业文件。一般情况下，商业论证会包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性并确定项目边界

106 解析：C 是参考答案。项目启动阶段只有项目章程已经完成。需要更新项目经理是谁，高层及项目描述，以及主要可交付成果。知识点：4.1.3.1 项目章程的内容。P81。

107. 解析：C 是参考答案。查找组织过程资产中以往类似项目的情况能帮忙项目经理管理新项目，借鉴项目经验。知识点：4.2.1.4 组织过程资产。P84

108. 解析：B 是参考答案。相关方提交变更请求，需要实施整体变更控制。影响到另一名相关方的利益，可能为成本方面的问题，对成本基准有影响，需要报 CCB 审批。知识点：4.6 实施整体变更控制，变更八步。P113

109. 解析：C 是参考答案。避免无法找到以前类似项目的信息，则需要实时更新组织过程资产。知识点：4.2.1.4 组织过程资产。P84



110. 解析：A 是参考答案。“可能会影响”这是一个风险，并且这个风险是因为商业论证与实际不同导致的，需要与发起人一起讨论这个风险。知识点：P78 商业论证“项目经理就不可以对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议。”

111. 解析：B 是参考答案。1. 主要目标在章程里面，制约因素在假设日志里面，都是 4.1 的输出。2、P161 页的范围基准中描述项目范围说明书包含假设条件和制约因素，但是 P154 页的描述中是不包含假设条件的。

112. 解析：C 是参考答案。选择承包商之后相关方发生变更，需要更新相关方登记册。本题考点为相关方登记册的更新，12.3.3.6 项目文件更新中，相关方登记册。随着执行阶段的工作进展，承包商和供应商可能发生变更，应该把承包商和供应商的变更情况记录在相关方登记册中。

113. 解析：C 是参考答案。题目中提出发现问题，那么接下来就是问题处理的流程的第二步识别根本原因。P295 页。

#### 8.2.2.7 问题解决

定义问题；

识别根本原因；

生成可能的解决方案；

选择最佳解决方案；

执行解决方案；

验证解决方案的有效性

114. 解析：D 是参考答案。相关方担心质量问题，那么吧核实确认完质量的可交付成果给他看就能打消担心。控制质量过程的一个目的就是确定可交付成果的正确性。开展控制质量过程的结果是核实的可交付成果，后者又是确认范围过程的一项输入（见 5.5 节），以便正式验收。知识点：8.3.3.2 核实的可交付成果。P305 页

115. 解析：B 是参考答案。如果在开展项目工作时发现问题，就可以提出变更请求，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、项目或成果质量进行修改。知识点：4.3.3.4 变更请求。P96 页。

116. 解析：D 是参考答案。主题专家对关键里程碑的时间标识担心，那么如需预防这个使劲延误的担心就直接找 SME 一起制定项目章程。知识点：4.1.2 制定项目章程的工具与技术：专家判断。P79

117. 解析：B 是参考答案。团队冲突发生即需要解决冲突，B 选项减少意见分歧能达到满意的结果。知识点：P349，9.5.2.1 人际关系与团队技能->冲突管理->妥协/调解。为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案

118. 解析：C 是参考答案。审计的建议可能为预防措施，纠正措施，缺陷补救等，均需要通过实施整体变更控制来处理。本题考点 P112 4.5.3.2 变更请求 包含的内容。

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。变更请求可能导致需要收集和记录新的需求。变更可能会影响项目管理计划、项目文件或产品可交付成果。应该通过实施整体变更控制过程（见 4.6 节）对变更请求进行审查和处理。变更可能包括（但不限于）：

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。

缺陷补救。为了修正不一致产品或产品组件而进行的有目的的活动

119. 解析：A 是参考答案。团队抱怨说收到的信息具有误导性，误导的原因是因为时差的问题导致的是信息传递出现了问题。所以是沟通方式出了问题，需要更新沟通管理计划里面的沟通方式。知识点：P377 10.1.3.1 沟通管理计划

120. 解析：C 是参考答案。发现进度出现问题应该分析原因，解决问题。C 选项方式正确。知识点：8.2.2.7 问题解决

121. 解析：B 是参考答案。 $CPI = EV / AC = 1.08$ ， $AC = 80000$  美元， $EV = 86400$  美元。 $CV = EV - AC = 86400 - 80000 = 6400$  美元。成本偏差（CV）是在某个给定时点的预算亏空或盈余量，表示为挣值与实际成本之差。当 CPI 大于 1.0 时，则说明到目前为止成本有结余。本题中，预算盈余超过 5000 美元，超出财务要求。知识点：章节 7.4.2.2。P262，最后一自然段，“成本偏差（CV）是在某个给定时点的预算亏空或盈余量，表示为挣值与实际成本之差。它是测量项目成本绩效的一种指标，等于挣值（EV）减去实际成本（AC）。 ”

122. 解析：D 是参考答案。项目经理应该继续改进项目标准，向高级管理层提出可复制到其他项目的标准。知识点：第 8 章 项目质量管理 P275，自上往下数，第 15 行。“持续改进。由休哈特提出并经戴明完善的“计划 — 实施 — 检查 — 行动（PDCA）”循环是质量改进的基础。另外，诸如全面质量管理（TQM）、六西格玛和精益六西格玛等质量改进举措也可以提高项目管理的质量以及最终产品、服务或成果的质量。”

123. 解析：C 是参考答案。题目中，“为了减少项目工作满足预算，批准了一项变更请求”属于减小项目范围，项目经理应更新范围管理计划。知识点：章节 5.1.3.1。P137。“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”

124. 解析：A 是参考答案。题干中，关键项目相关方不了解项目效益，属于信息传递不到位。若要纠正这个问题，项目经理应审查沟通管理计划。知识点：第 10 章 项目沟通管理，P362 第 6 行。“成功的沟通包括两个部分。第一部分是根据项目及其相关方的需求而制定适当的沟通策略。从该策略出发，制定沟通管理计划，来确保用各种形式和手段把恰当的信息传递给相关方。这些信息构成项目沟通-成功沟通的第二部分。项目沟通是规划过程的产物，在沟通管理计划中有相关规定。”

125. 解析：A 是参考答案。根据题意可知，发生地震为已识别风险，需要使用应急资金来实施重建程序，项目经理首先执行储备分析。知识点：章节 11.7.2.1。P456 “在整个项目执行期间，可能发生某些单个项目风险，对预算和进度应急储备产生正面或负面的影响。储备分析是指在项目的任一时点比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。”

126. 解析：D 是参考答案。本题考核点为变更八步中第 4 步，PM 正式向 CCB 提交含建议解决方案的变更请求供审批，无论批准与否，都需要更新变更日志。知识点：章节

4.6.3.1. P120. “批准的变更请求”下面第四行“以项目文件更新的形式，在变更日志中记录所有变更请求的处理情况。”

127. 解析：A 是参考答案。A 亲和图可以对潜在缺陷成因进行分类，展示最应关注的知识领域。知识点：章节 8.2.2.4。

128. 解析：C 是参考答案。题干暗示项目管理计划已经制订完成，下一步是获得主要相关方的批准，再下一步是召开启动会 kick-off meeting。D 的说法前半句尚可，但后半句暗示直接开始项目执行，不妥

129. 解析：C 是参考答案。快速跟进是一种进度压缩技术，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。选项 D 导致进度延长，而选项 A 和 B 均是赶工的技术。知识点：章节 6.5.2.6

130. 解析：B 是参考答案。本题考核点是，管理沟通的工具。项目管理信息系统 PMIS 是管理沟通的工具，它能确保相关方及时便利地获取所需信息。知识点：章节 10.2.2.4。P385 “项目管理信息系统能够确保相关方及时便利地获取所需信息。用来管理和分发项目信息的工具很多，包括：电子项目管理工具。项目管理软件、会议和虚拟办公支持软件、网络界面、专门的项目门户网站和状态仪表盘，以及协同工作管理工具。”

131. 解析：A 是参考答案。本题考核点是，问题解决的步骤。问题解决的基本步骤是：识别问题、定义问题、调查、分析、解决、检查解决方案。知识点：章节 9.6.2.2。P356 “项目经理应采取有条不紊的步骤来解决问题，包括：识别问题。明确问题。定义问题。将问题分解为可管理的小问题。调查。收集数据。分析。找出问题的根本原因。解决。从众多解决方案中选择最合适的一个。检查解决方案。确认是否已解决问题。”

132. 解析：B 是参考答案。本题考核制定项目管理计划的工具或技术。知识点：章节 4.2.2.4。P86 “对于大型项目，通常由项目管理团队开展大部分规划工作。在初始规划工作完成、开发（执行）阶段开始时，项目团队其他成员才参与进来。这种情况下，将随同执行过程组的相关过程召开开工会议”

133. 解析：D 是参考答案。本题考核点是，项目收尾阶段，经验教训如何才能传承。知识点：章节 4.7.3.4。P128 “经验教训知识库。将在整个项目期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用”。

134. （答案有更新）解析：D 是参考答案。风险已经识别并记录在风险登记册中，按照风险处理流程，发生风险时，只需应对即可。风险应对可能引起变更。

135. 解析：B 是参考答案。本题考核点是，实施风险应对的输出物。实施风险应对是执行商定的风险应对计划的过程。主要作用是，确保按计划执行商定的风险应对措施，来管理整体项目风险敞口、最小化单个项目威胁，以及最大化单个项目机会。知识点：章节 11.6.3.2。P452 “可能需要更新风险登记册，反映开展本过程所导致的对单个项目风险的已商定应对措施的任何变更。”

136. 解析：A 是参考答案。根据题意，干旱已经发生，已经识别风险。接下来是定性、定量风险分析，然后才能规划风险应对。

137. 解析：A 是参考答案。本题考核点为马斯洛需求层次理论。马斯洛需求层次理论将人的需求氛围 5 个层次，从低到高，分别是：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现需求。其中尊重需求，属于较高层的需求，如：成就、名声、地位和晋升机

会等。尊严需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。  
知识点：章节 9.4 建设团队。讲义补充内容。

138. 解析：B 是参考答案。根据题意，设计任务 100%完成之前，项目经理正在制定交付时间长的物品的采购计划。言外之意是，设计任务 100%完成之前，采购计划是不能完成的，只有设计任务 100%完成，采购计划才能完成。也就是完成到完成。知识点：章节 6.3.2.1。P190 “完成到完成（FF）。只有紧前活动完成，紧后活动才能完成的逻辑关系”

139. 解析：B 是参考答案。本题考核点是，实施定量风险分析的工具。首先排除 D 选项。概率和影响矩阵是定性风险分析的工具。ABC 选项均为定量风险分析工具。根据题意，项目经理希望通过使用两个内部资源或外部资源来开始该项目。这是一个资源选择决策问题，项目经理可以用决策树图来量化风险。知识点：章节 11.4.2.5。P435，第一自然段。“决策树分析。用决策树在若干备选行动方案中选择一个最佳方案。”

140. 解析：B 是参考答案。本题考核点为机会应对的五种备选策略。知识点：章节 11.5.2.5。P444。“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。”

141. 解析：D 是参考答案。为范围添加变更涉及基准变更，需通过 CCB 批准。

142. 解析：B 是参考答案。会议属于交互式沟通（互动沟通），知识点：章节 10.1.2.5，P374 页“沟通方法”

143. 解析：A 是参考答案，项目范围说明书包含产品范围描述，可交付成果、验收标准和项目除外责任，知识点：章节 5.3.3.1，P154 页“项目范围说明书”

144. 解析：B 是参考答案，项目经理应首先进行干系人分析，知识点：P512 页，“干系人分析”发现问题后应先分析问题，也可采用排除法，B 为最佳答案。

145. 解析：B 是参考答案，知识点：6.3.2.2 确定和整合依赖关系。PP191 页强制性依赖关系说明，必要工具属于工作内在性质决定的强制性依赖关系。

146. 解析：A 是参考答案。知识点：章节 8.2.2.5，P294 页，“质量审计还可确认已批准的变更请求（包括更新、纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况”

147. 解析：C 是参考答案。资源优化技术是根据资源供需情况，来调整进度模型的技术。资源平滑不会改变项目关键路径，完工日期也不会延迟。知识点：章节 6.5.2.3。

148. 解析：B 是参考答案。风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受威胁的影响，风险接受是指承认威胁的存在，但不主动采取措施，转移涉及到将应对威胁的责任转移给第三方，风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响，本题中采取措施（任命新项目经理）降低了威胁发生的影响属于风险减轻，章节 11.5.2.4，P442 页，“威胁应对策略”

149. 解析：D 是参考答案，涉及成本基准的变更，必须实施整体变更控制过程，资金不足超出项目经理权限，需上报发起人。

150. 解析：C 是参考答案，项目章程授权项目经理规划、执行和控制项目，项目章程的批准是项目经理开展工作的前提，知识点：章节 4.1，P77 页，“制定项目章程”

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



提供赢一输方案，知识点：章节9.5.2.1，P348页，“人际关系与团队技能，冲突管理”

152. 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。其中的风险管理计划确定如何安排与实施风险管理活动。知识点：章节4.2.3.1

153. 解析：A是参考答案，知识点：讲义变更八步第二步，客户提交变更请求后，分析评估变更对项目的影响。

154. 解析：C是参考答案，项目经理经验不足，应先审查组织过程资产，组织过程资产包括来自任何（或所有）项目执行组织的，可用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识，还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。知识点：章节2.3，P39页，“组织过程资产”。

155. 解析：A是参考答案。知识点：10.2.1.3 P382。工作绩效报告的典型示例包括状态报告和进展报告。工作绩效报告可以包含挣值图表和信息、趋势线和预测、储备燃尽图、缺陷直方图、合同绩效信息以及风险概述信息。可以表现为有助于引起关注、制定决策和采取行动的仪表指示图、热点报告、信号灯图或其他形式。

156. 解析：A是参考答案。用决策树在若干备选行动方案中选择一个最佳方案。在决策树分析中，通过计算每条分支的预期货币价值，就可以选出最优的路径。知识点：章节11.4.2.5。

157. 解析：D是参考答案，知识点：质量控制七工具分别为，因果图，流程图，核查表，帕累托图，直方图，控制图以及散点图。

158. 解析：C是参考答案，客户已经要求变更，开始实施整体变更控制了流程。知识点：变更八步，第一步，干系人正式向pm提交变更请求。

159. 解析：B是参考答案，P113页，实施整体变更控制ITTO。

160. 解析：B是参考答案。商业论证包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性，以确定项目的边界。知识点：章节4.1.1.1。

161. 解析：C是参考答案。项目管理计划中记录了可交付成果和相关方的信息。

162. 解析：D 是参考答案。避免相关方在项关闭后提出问题，需要提前管理相关方期望。管理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，P523。

163. 解析：A是参考答案。发现问题→分析原因→记录原因→备选方案→验证解决问题→记录组织过程资产。

164. 解析：C是参考答案。采购文件包含工作说明书，工作说明书中包含了验收方法以及验收标准。确定验收标准能帮助买卖双方达成一致意见。P481

165. 解析：A 是参考答案。质量审计还可确认已批准的变更请求（包括更新、纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况。本题考点质量审计的内容。P295。

166. 解析：A是参考答案。参考12.1规划采购管理中合同类型，成本加激励费用能够有效的促进供应商的能动性，同时降低自己的风险。

167. 解析：A是参考答案。新加入项目经理首先应该审查沟通管理计划，了解项目干系人，同时明确项目经理职权。

168. 解析：B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。P419

169. 解析：C是参考答案。8.3.2.3检查工作产品，以确定它是否符合书面标准，检查结果包括相关的测量数据，本题应翻译为审查质量控制测量结果，通过检查结果分析系统原因、偶然原因等。

170. 解析：B是参考答案。项目经理应该积极的心态解决问题，排除A D，9.1.2.2规划资源管理工具RACI矩阵明确了项目资源在各个工作包中的任务分配，审查和批准时间过长，存在责任分配不明确的嫌弃，因此B选项最合适。

171. 解析：C是参考答案。项目启动期间项目经理是没有职权的。相关方不满只能上报管理层提供支持。

172. 解析：C是参考答案。不能满足太过绝对，还有6个月。有足够的机会去进行纠正措施，所以只是风险。

173. 解析：C是参考答案。本题考点是讲义7.4挣值管理， $SPI=EV/PV$ ，小于1进度落后，项目成员离职对工作造成不利影响，说明进度会滞后。

174. 解析：A是参考答案。信息传递出现问题，优先选择沟通管理计划。本题由于社交媒体沟通情况导致信息传递延误。需要在沟通管理计划中增加改沟通方式。本题考点为沟通管理计划的作用。

175. 解析：A是参考答案。本题考启动阶段的内容，项目启动阶段只有针对项目商业价值可能进行的商业论著和效益管理计划，项目章程尚未生产，组织过程资产中没有针对新政府规定的程序，因此A为最佳选项。

176. 解析：B是参考答案。本题考点是变更管理。本题题干重点在于实施一项新功能，意味着范围的变更（蔓延），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（5.3.3.1）。项目实施过程杜绝范围蔓延，因此针对变更应遵循变更管理计划。

177. 解析：D是参考答案。识别全球范围的项目制约因素，即事业环境因素。本题考点为事业环境因素的内容。P39

178. 解析：C是参考答案。本题考点为基本规则的内容。13.3.2.4 基本规则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。P528

179. 解析：A是参考答案。发起人之间的矛盾应该交由发起人进行解决，同时项目经理作为项目负责人应该对项目采购进行相关分析便于决策，参考12.1.2自购或外购分析

180. 解析：B是参考答案。4.1.1.1商业论证会包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性并确定项目边界。

181. 解析：C是参考答案。沟通渠道数量的计算： $N(N-1)/2$ 。知识点：沟通渠道数量的计算方法， $10*9/2-7*6/2=24$ 。

182. 解析：C是参考答案。新的功能影响项目的结束时间，属于变更，应遵循变更流程提出变更请求。知识点：章节4.6.1.4。P117页

183. 解析：A是参考答案。SPI与CPI均大于1，说明已完成的工作量超过计划，且已完成工作的成本有结余，但项目尚未完成，仍需进一步监控。

184. 解析：C是参考答案。项目经理通过管理相关方参与，尽可能降低相关方的抵制，输出为相关方参与计划的更新。知识点：管理相关方参与的输出。章节13.3，P523页

185. 解析：C是参考答案。4.7结束项目之前应先进行5.5确认范围，只有C为确认范围中的项目文件。知识点：确认范围的输入。章节5.5 确认范围，P163页。

186. 解析：B是参考答案。在规划阶段关键可交付成果被忽视，应当采取预防措施防止发生问题。预防措施属于变更请求的一种。知识点：变更请求包含的内容。章节4.3.3.4，P96。

187. 解析：B是参考答案。排除法选B最合适。CD 的风险管理计划修订不对，A 选项太消极。

188. 解析：B是参考答案。项目范围说明书中包含了可交付成果的验收标准。知识点：项目范围说明书的内容。章节5.3.3.1，P154页。

189. 解析：D是参考答案。正式完成项目必须要记录经验教训。知识点：项目或阶段收尾的必要活动。章节4.7，P123页。

190. 解析：A是参考答案。成本管理计划中包括了对计量单位的规定。知识点：成本管理计划包含的内容。章节：7.1.3.1，P238页。

191. 解析：D是参考答案。预计降雨量低于平均水平，说明风险小于预期，但仍不排除会有新的风险发生，故按原计划进行，并按需使用应急缓冲。

192. 解析：D是参考答案。项目章程制定由项目发起人负责，项目经理应将相关问题通知项目发起人。

193. 解析：D是参考答案。知识点：识别风险的工具，SWOT分析。章节：11.2.2.3，P415页。“SWOT 分析。这是对项目的优势、劣势、机会和威胁（SWOT）进行逐个检查。在识别风险时，它会将内部产生的风险包含在内，从而拓宽识别风险的范围。首先，关注项目、组织或一般业务领域，识别出组织的优势和劣势；然后，找出组织优势可能为项目带来的机会，组织劣势可能造成的威胁。还可以分析组织优势能在多大程度上克服威胁，组织劣势是否会妨碍机会的产生。”

194. 解析：D是参考答案。帕累托是用于识别造成大多数问题的少数重要原因，针对的是大量缺陷。趋势分析无法快速确定深层次原因。知识点：根本原因分析。章节：11.2.2.3，P415页。

195. 解析：D是参考答案。题干中项目团队成员直接向职能经理汇报，说明是弱矩阵型组织，因此项目经理职权小于职能经理，排除ABC。工作绩效报告报告项目状态报告和进展报告。知识点：组织结构对项目的影响，工作绩效报告包含的内容。P47，P382页10.2.1.3。

196. 解析：D是参考答案。团队成员缺乏必要的能力时可对资源安排相应的培训。知识点：P342页。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。

197. 解析：C是参考答案。资源日历识别每种具体资源的可用性。知识点：获取资源的输入。P331，章节9.3.1.2

198. 解析：A是参考答案。“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。” 章节4.3.3.4，P96页。

199. 解析：B是参考答案。积极的风险需要更新风险登记册。且根据变更八步法，先执行B，后DCA。知识点：讲义P72页：完整的变更管理流程。

200. 解析：A 是参考答案。散点图是一种展示两个变量之间的关系的图形。知识点：管理质量的工具，知识点: 章节 8.2.2.4， P293 页。