

复习测试题六答案解析

（本解析涉及知识点的出处基于 PMBOK 6th 指南）

1. 解析：B 是参考答案。监督风险过程中，已识别的风险发生了变化需在风险登记册中更新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。知识点：P458，章节 11.7.3.4，监督风险的输出。
2. 解析：B 是参考答案。职能型组织中，职能经理拥有资源管理权限，项目经理需要和职能经理协商、谈判以确保获取资源。知识点：P47，章节 2.4.4，组织结构对项目的影响。
3. 解析：D 是参考答案。敏捷项目中，回顾会议是一个有效的团队总结工具，通过回顾会议能在迭代中实现团队级的反馈和改进，从而推动整个团队的进步选项。知识点：敏捷项目管理。
4. 解析：A 是参考答案。项目风险管理过程中使用实施定性风险分析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。使用实施定量风险分析对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，从而为后续分析或行动提供基础。其他选项都是识别风险的工具或技术。知识点：章节 11.3，11.4。
5. 解析：D 是参考答案。已识别到的风险即将发生，可实施风险应对计划，以将项目拉回正轨。知识点：P449，章节 11.6.3，实施风险应对。
6. 解析：B 是参考答案。干系人将缺席多次项目会议为问题，发现问题先分析，再定解决方案；知识点：P523，章节 13.3，管理干系人参与。
7. 解析：C 是参考答案。团队建设时，由于多元文化未能成功通过震荡阶段，可通过会议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。A 强迫命令，团队成员会有不满意，B 撤退回避，没有解决问题。知识点：P338，章节 9.4.2.4，建设团队。
8. 解析：C 是参考答案。客户希望改进程导致显著的范围变更，先提变更请求，以实施整体变更控制；选项 A D 直接变更不合适。B 忽略客户变更，排除。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。
9. 解析：C 是参考答案。成员 A 和 B 产生争论，PM 使用了撤退回避的方式，将问题交（质量经理）解决。知识点：P349，章节 9.5，冲突管理。
10. 解析：B 是参考答案。职能型组织中，职能经理为项目预算的管理者，同时成本增加 50%，幅度较大，需要发起人的批准。知识点：P47，章节 2.4，组织结构对项目的影响。
11. 解析：A 是参考答案。客户提出新的需求，需实施整体变更控制，提交变更请求之后，下一步是分析变更对项目的影响。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。
12. 解析：D 是参考答案。制定项目章程时需识别高层级的风险。选项 A C 项目刚刚开始阶段还没有详细的范围或者成本估算。选项 B，由于是新业务领域的第一个项目，没有历史数据参考，排除。最主要，项目章程需要发起人的批准，所以 ABC 直接排除。知识点：P75，章节 4.1，制定项目章程。

13. 解析：D 是参考答案。重要的干系人坚持使用替代执行方法，即发生了变更，实施整体变更控制。提交变更请求之后，下一步是分析变更对项目的影响。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。
14. 解析：C 是参考答案。虚拟团队中要尤其关注沟通管理计划；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：P333，章节 9.3.2.4，虚拟团队。
15. 解析：D 是参考答案。供应商的可交付成果不满足规范要求，PM 可以拒绝并且要求重新提供。且按时交付该项目至关重要，所以需要重新制定进度管理计划以满足交付日期。选项 B 交付成果不满足规范，可以要求进行缺陷补救，还不至于直接退款。知识点：P298，章节 8.3，控制质量。
16. 解析：A 是参考答案。题目中描述的都是资源相关的问题，可查看资源管理计划。知识点：P312，章节 9.1，规划资源管理。
17. 解析：A 是参考答案。为转入运营团队提供支持，PM 需进行正式移交。知识点：P127，章节 4.7.3.2，最终产品、服务或成果移交。
18. 解析：D 是参考答案。和供应商之间的问题查看采购管理计划和合同协议，合同协议中包含了约定的工作范围。知识点：P492，章节 12.3，控制采购。
19. 解析：D 是参考答案。大型复杂的项目，干系人参与计划提供了与干系人进行有效互动的可行计划，所以确认哪些干系人参会需查看干系人参与计划。知识点：P522，章节 13.2.3.1，干系人参与计划。
20. 解析：C 是参考答案。通过定量风险分析量化整体项目风险敞口，并提供额外的定量风险信息，以支持风险应对规划使用。知识点：P428，章节 11.4，定量风险分析。
21. 解析：C 是参考答案。识别到问题后，要分析问题/解决问题。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：P348，章节 9.5.2.1，人际关系与团队技能-冲突管理。
22. 解析：B 是参考答案。控制图的定义，确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。选项 A 识别问题发根本原因。选项 C 用于识别造成大多数问题的少数重要原因。知识点：P304，章节 8.3.2.5，控制图。
23. 解析：A 是参考答案。客户认为项目不满足需求，应审查验收便准以确定对可交付成果的分歧。 知识点：P116，章节 5.5.2，检查。
24. 解析：C 是参考答案。阶段收尾的工具技术，只有专家判断；A 收集需求/识别风险；B 分析问题；D 识别问题；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：P126，章节 4.7.2.1，专家判断。
25. 解析：D 是参考答案。可交付成果已获验收，项目已经移交至运营部门。知识点：P127，章节 4.7.3.2，最终产品、服务或成果移交。

26. 解析：B 是参考答案。术语表中对发起人有定义：发起人是为项目、项目集或项目组合提供资源和支持，并负责为成功创造条件的个人或团体。知识点：P722, 术语表-发起人。

27. 解析：C 是参考答案。项目发起人发生变更，沟通计划中应包含给新发起人发送信息的格式。选项 D 要求新发起人查看，不合适。选项 AB 可能是沟通管理计划中的一种方式。知识点：P377, 章节 10.1.3, 沟通管理计划。

28. 解析：A 是参考答案。两个有影响力的干系人发生冲突，参考干系人参与计划。干系人参与计划可包括（但不限于）调动个人或干系人参与的特定策略或方法。选项 B 直接找发起人不合适。选项 D 需要考虑干系人的影响力。知识点：P522, 章节 13.2.3, 干系人参与计划。

29. 解析：C 是参考答案。用成本效益分析来确认新技术的可行性。知识点：P282, 章节 8.1.2.3, 成本效益分析。

30. 解析：C 是参考答案。干系人反对批准的变更也可能是不知晓变更已被批准，让其参考变更日志，可知晓该变更请求的批准情况。选项 A 题干描述的并非是沟通问题，排除。选项 B 已批准的变更请求如取消需再次走变更流程，排除。选项 D 干系人参与计划具有敏感性，不合适和干系人一起讨论。知识点：章节 P120, 4.6.3, 实施整体变更控制。

31. 解析：C 是参考答案。考点在问题解决，题干中开发人员已识别到问题，项目经理应该采取问题解决的步骤，理解问题产生的根本原因，再去识别应对措施。其他选项是可能的做法，需要先评估分析原因，再采取行动。知识点：P356, 章节 9.6.2.2, 问题解决。

32. 解析：B 是参考答案。考点在变更管理，项目干系人已提出变更，无论该变更请求是否影响到项目基准，都需要通过开展正式的整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。选项 A 没有提交变更请求，而是直接实施，排除。选项 C 涉及基准的变更需通过 CCB，不涉及基准的变更只需项目经理批准。D 是变更第 7 步，变更实施后与受影响的干系人沟通变更内容。知识点：P96, 章节 4.3.3.4, 变更请求。

33. 解析：C 是参考答案。考点在冲突管理，题干中工程师经常不同意由项目团队指定的计划，并且已表达严重关切，表明该工程师和项目团队成员之间的冲突已升级，此时项目经理应尽早并且私下处理冲突，通过冲突管理改进项目所有成员工作关系，促成满意的解决方案。知识点：P348, 章节 9.5.2.1, 冲突管理。

34. 解析：C 是参考答案。进度偏差是指项目挣值与计划值之差，它是测量项目进度绩效的一种指标。项目经理不仅需要及时监控项目进度绩效，发现进度偏差（SV），还要能够对后续的进度展开准确预测，及时采取预警措施。D 选项错在进度绩效是需要和基准比较，而不是最短路径。知识点：P262, 章节 7.4.2.2, 进度偏差。

35. 解析：A 是参考答案。题干中变更请求已获得批准，并且在批准前已进行过评估，因此按照变更管理流程，执行批准的变更请求。知识点：清晖讲义 V2.0, 章节 4.6, 完整的变更管理流程。

36. 解析：A 是参考答案。题干中表明对项目进度产生影响，发起人希望用最少的成本使项目活动赶上进度计划，选项 A 对剩余进度计划赶工符合题目描述的场景。压缩项目进度工期有两种方式，赶工和快速跟进。赶工是通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期的一种技术；快速跟进是通过并行活动来缩短关键路径上的项目工期，造成返工和风险，成本的增加。知识点：P215, 章节 6.5.2.6, 进度压缩。

37. 解析：C 是参考答案。已识别的风险发生了并且还是一个重大的风险，首先要关注的就是储备够不够用。监督风险过程中往往会采用储备分析来确定剩余储备的合理性，因此在这三个变更请求分析时，应关注对预算的影响。知识点：P456，章节 11.7.2.1，储备分析。

38. 解析：B 是参考答案。新的政府法律发布对项目重要可交付成果产生了影响，项目经理为了提高验收可交付成果的效率与效果，即执行确认范围的过程，使验收过程具有客观性，而验收标准描述了可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。因此为了让干系人接受可交付成果，项目经理需审查验收标准，判断当前的可交付成果是否满足符合需求。知识点：P154，章节 5.3.3.1，验收标准；P163，章节 5.5，确认范围。

39. 解析：B 是参考答案。考点在问题解决，题干中描述的场景表明该问题已发生，接下来识别该问题产生的根本原因，才能生成对应的解决方案。知识点：P295，章节 8.2.2.7，问题解决。

40. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“陌生国家，当地文化习俗”，考核人际关系与团队技能中的文化意识。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，能够最小化因项目干系人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干系人和团队成员的文化差异和文化需求对沟通进行规划。知识点：P376，章节 10.1.2.6，文化意识。

41. 解析：A 是参考答案。需求管理计划确定如何分析、记录和管理需求。识别的干系人，可能会影响项目需求，需求管理计划描述了识别的干系人可能会影响规划、跟踪和报告需求活动的方式。知识点：P137，章节 5.1.3.2，需求管理计划。

42. **（答案解析有更新）**解析：D 是参考答案。项目经理遇到常见的进度延误问题，首先进行进度压缩——赶工或快速跟进。本题 $CPI < 1$ ，不能赶工，所以选择快速跟进。本题 A 为争议选项，即通过增加预算来彻底解决进度延期的问题。不过这种方法不够积极主动，项目被组织及发起人期望在进度计划和预算内完成，而非简单地增加时间或预算。

43. 解析：B 是参考答案。客户无法参加此次会议说明干系人之间沟通不畅，沟通渠道需要改善，项目经理应确保干系人及时便利地获取所需信息。知识点：P385，章节 10.2.2.4，项目管理信息系统。

44. 解析：B 是参考答案。沟通管理计划包括干系人的沟通需求，上报步骤，用于传递信息的方法或技术等内容，详细描述了项目沟通如何规划来提高沟通的有效性。“供应商延迟交付”是干扰信息，很多同学看到后就会选 A，但实际重点在后面一句。知识点：P377，章节 10.1.3.1，沟通管理计划。

45. 解析：A 是参考答案。沟通管理计划中确定了项目信息将如何、何时、由谁来进行管理和传播，项目经理确保用各种形式和手段把恰当的信息传递给干系人。题干中出现的信息传递过程出现问题，需审查沟通管理计划，确保信息正确传递给干系人。干扰项是 B，因为题目提到了干系人，很多同学会认为需要检查干系人登记册，但仔细分析题目描述场景，一位成员回复所有干系人已及时收到，但另一位抱怨两周未收到，所以考核的是信息沟通频率。知识点：P362 章节 10，“项目沟通管理”中“成功的沟通”。

46. 解析：B 是参考答案。题目问的是“首先应该怎么做”，所以先应该了解干系人需求，而后再开始选项 C，A，D。B 选项：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。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：P138，章节 5.2，收集需求。

47. 解析：A 是参考答案。项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且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：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

48. 解析：A 是参考答案。无法提供准确的工作说明书说明项目范围还不明确，题干中还提到项目需要聘请某个特定性技术的专家，这种场景符合工料合同的定义：无法快速编织出准确的工作说明书的情况下扩充人员，聘请专家和寻求其他外部支持。知识点：清晖讲义 V2.0，章节 12.1.1，工料合同。

49. 解析：C 是参考答案。考点在风险登记册，风险登记册提供有关项目期间发生的风险的信息，已识别到的风险发生，查看风险登记册中记录的潜在风险责任人和应对措施。实施风险应对过程，能够确保已商定的风险应对措施得到实际执行。若不采取实际行动去管理风险，将会导致风险发生从而变成问题。知识点：P450，章节 11.6，实施风险应对。

50. 解析：A 是参考答案。当团队之间出现沟通不顺畅的情况说明项目信息在传递过程中没有被正确解读，此时项目经理应该使用沟通管理，确保信息及时且恰当地发布和管理，促进项目团队之间有效的信息流动，确保信息以适当的格式正确生成和送达目标受众。知识点：P379，章节 10.2，管理沟通。

51. 解析：A 是参考答案。任何项目干系人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。选项 B 范围发生变更，不用修订项目章程来反映变更；C 和 D 是变更的后续步骤。知识点：P117，章节 4.6.1.4，变更请求。

52. 解析：C 是参考答案。客户提出了另外一项变更，在变更请求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：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。

53. 解析：A 是参考答案。人际关系与团队技能中包括谈判。谈判是为达成协议而进行的讨论。为了获得该主题专家，项目经理可能需要就增加实物资源、变更实物资源或资源相关成本进行谈判以获得支持。C 与 SME 谈，他没有决定权，无效；D 外部聘请需要解决资金问题，且短时间内不一定能聘请到，且因为 SME 的离开对于进度计划会产生严重风险，所以不是最好的选择。知识点：P332，章节 9.3.2.2，人际关系与团队技能-谈判。

54. 解析：A 是参考答案。商业论证列出了项目启动的目标和理由。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。知识点：P77，章节 4.1.1.1，商业论证。

55. 解析：A 是参考答案。开展项目工作时发现任何问题，无论项目内部还是外部干系人都可提出变更请求，应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：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

56. 解析：D 是参考答案。项目经理发现团队成员的冲突点是由于项目文件中的质量标准定义不明确的问题引起的，通过提出变更请求，对变更进行处理，以更新质量管理计划。A 是干扰项，题目中虽然提到了冲突，A 只能解决争议，无法解决问题。知识点：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

57. 解析：D 是参考答案。考点在新的质量标准和规划质量管理过程的哪个输入有关，很显然是事业环境因素。规划质量管理的输入中事业环境因素包括：特定应用领域的相关规则、

标准和指南。选项 B 是干扰项，成本效益分析是规划质量管理的工具，但使用场景在估算备选方案优劣时使用，与题目情景不符。知识点：P280，章节 8.1.1.4，事业环境因素。

58. 解析：A 是参考答案。考点在人际关系与团队技能中的冲突管理，会议中冲突升级导致会议不断发生中断，此时项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，尽早并且通常在私下处理冲突。知识点：P348，章节 9.5.2.1，冲突管理。

59. 解析：B 是参考答案。考点在项目风险管理的过程，11.2 识别风险之后，下一步是 11.3 实施定性风险分析。知识点：P395，章节 11，项目风险管理。

60. （答案解析有更新）解析：C 是参考答案。识别出风险，及时记录至风险登记册中。

61. 解析：D 是参考答案。项目经理需要通过执行成本效益分析来找到质量成本的最优解，即用最少的投入换取最大的质量控制效果。成本效益分析是用来估算备选方案优势和劣势的财务分析工具，以确定可以创造最佳效益的备选方案。成本效益分析可帮助项目经理确定规划的质量活动是否有效利用了成本。达到质量要求的主要效益包括减少返工、提高生产率、降低成本、提升相关方满意度及提升赢利能力。对每个质量活动进行成本效益分析，就是要比较其可能成本与预期效益。知识点：P282，章节 8.1.2.3，质量成本。

62. 解析：C 是参考答案。题目当中提到在执行过程中，干系人会议当中产生了多项变更请求，按照变更流程，下一步应当向变更控制委员会（CCB）提交变更请求以获得对于变更请求的处理。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。

63. 解析：B 是参考答案。项目落后于进度，新的项目经理加入团队却发现干系人并不了解项目状态，那么接下来需要做的是需要向所有的干系人发送工作绩效报告以报告项目状态，并设法引起干系人的重视。因为无论该项目经理需要做什么来将项目带回正轨，都需要团队的输入以及配合。D 选项错在题目当中并没有明确提到有风险的存在，项目进度落后是已经发生的问题，并非风险。知识点：P26，章节 1.2.4.7，项目管理数据和信息。

64. 解析：C 是参考答案。团队成员辞职，在不招募的情况下，其所负责的项目工作需要由其他资源来代替其完成，通过对项目工作的重新分配可以达到这一点，同时需要对于资源管理计划当中的角色和职责进行重新定义并根据实际的项目团队管理经验更新资源管理计划。团队成员辞职已成既定的事实，且项目经理并非资源的拥有者，而仅仅是资源的使用者，排除 A 选项；团队成员辞职，这个问题尚未逾越项目经理的职权范围，仍然属于可控范围之内，因此不需要上报发起人，排除 B 选项；直接修改项目进度计划以反映资源短缺的方式就等于接受了成员辞职这个问题对项目造成的影响，并未积极想办法去解决该问题，排除 D 选项。知识点：P350，章节 9.5.3，管理团队：输出。

65. 解析：B 是参考答案。在项目环境中，冲突不可避免。冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格差异等。采用团队基本规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定义），可以减少冲突。知识点：P348，章节 9.5.2.1，冲突管理。

66. 解析：A 是参考答案。题干里的高级项目经理可以理解为类似 PMO 的角色，当项目经理对项目进行规划并制定相应的项目管理计划的子计划的时候，需要咨询该高级项目经理已制定的质量过程和计划。必要的时候，也需要该高级项目经理提供指导。知识点：P48，章节 2.4.4.3，项目管理办公室。

67. 解析：A 是参考答案。项目执行过程中，通过“监督沟通”过程，需要对沟通管理计划进行更新和优化。由于发生了题干里面描述的沟通问题，项目经理应该提出变更请求，请求与该新联系人讨论沟通需求，并更新沟通管理计划。当沟通无法达成时，也需要查阅

沟通管理计划，其包含：上报流程以及沟通管理计划如何优化和更新的方式。知识点：P393，章节 10.3.3.3，监督沟通的输入：沟通管理计划。

68. 解析：D 是参考答案。题干里面提到“立即接受到反馈意见”，就是交互式沟通的特点之一。另外，要注意屏蔽“高知名度”这样的干扰信息。知识点：P374，章节 10.1.2.5，沟通方法。

69. 解析：A 是正确答案。在整个的项目当中，识别干系人是由始至终一直贯彻的。随着项目规模的扩大，指导委员会作为新的关键干系人加入项目，项目经理应该重新识别干系人，并重新规划沟通渠道。知识点：P507，章节 13.1，识别干系人。

70. 解析：B 是参考答案。在制定项目章程的时候，需要将项目效益与组织的战略目标保持一致，因为项目章程是用于确保项目符合组织战略的重要文件。知识点：P77，章节 4.1.1，制定项目章程。

71. 解析：A 是参考答案。按照题干的描述，职能经理做出的决策对项目产生了负面影响，作为项目经理，需要用正确的方式进行干预。无论是要纠正还是要预防，更合理的方式是要先找到该职能经理沟通，要让其了解该决策带来的影响。B 选项往往是在迫不得已，职能经理不合作的情况下，才要采取的方法。知识点：P60，章节 3.4.4，领导力技能。

72. 解析：C 是参考答案。当前项目与之前完成的某项目类似，能使用的只有储存在组织过程资产当中的现有估算信息或者用于估算的参数等。每个项目都会有其独特的问题以及风险，可以参考但是一定无法照搬。知识点：P39，章节 2.3，组织过程资产。

73. 解析：D 是参考答案。项目经理和发布经理做确认，这是在做内部验收，输出为核实的可交付成果。有了核实的可交付成果，就可以作为确认范围的输入，再进行外部验收。知识点：P305，章节 8.3.3.2，核实的可交付成果。

74. 解析：A 是参考答案。按照解决问题的流程，在识别和定义过质量问题之后，需要先寻找该问题的根本原因，再研究对应的解决方案。知识点：P295，章节 8.2.2.7，问题解决。

75. 解析：A 是参考答案。审计结果中发现了问题，应该采取问题解决的步骤，理解问题产生的根本原因，再去识别应对措施。知识点：P295，章节 8.2.2.7，问题解决。

76. 解析：B 是参考答案。关键干系人拒绝了主题专家的分析结果，而且是没有理由的强硬拒绝，属于项目当中出现的问题，但是问题的详情仍不清楚。消息的来源是项目团队成员，做为项目经理，首先要去与该干系人核实该情况并确定干系人关于该主题专家分析结果的意见，也就是解决问题的第一步，定义问题。知识点：P356，章节 9.6.2.2，问题解决。

77. 解析：A 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。项目章程一旦被批准，才标志着项目的正式启动。知识点：P77，章节 4.1，制定项目章程。

78. 解析：D 是参考答案。当干系人来自不同文化背景和年龄组的时候，需要建立多样化的沟通方法。题干当中出现的是有干系人抱怨没有充分获得项目信息，说明在某种沟通方法上面出现了沟通问题，需要按照事先规划的沟通管理计划以遵循多方面的沟通方法。知识点：P377，章节 10.1.3.1，沟通管理计划。

79. 解析：C 是参考答案。项目目标，关键可交付成果（高层级需求），预算（预先批准的财务资源）均为项目章程当中的关于项目的高层级信息，是构成项目章程的重要组成部分。B 选项，商业论证往往并非由项目经理主导。知识点：P81，章节 4.1.3.1，项目章程。

80. 解析：A 是参考答案。项目工作已经完成，面临收尾。项目收尾的顺序是：核实范围、合同收尾、财务收尾、行政收尾。其中行政收尾又分为移交、收集记录、审计、总结、归档。按照题干当前的描述，项目经理下一步应该做核实范围，按照项目管理计划请求对应的干系人对项目进行验收。知识点：P77，章节 4.1，制定项目章程。

81. 解析：B 是参考答案。刚刚做完初始商业需求，下一步是要制定项目章程，这个时候项目经理与发起人需要讨论的应该是项目章程当中关于题目当中两个重要信息点（初始商业需求以及六个月的限定条件）的内容，也就是关键可交付成果和成功因素。知识点：P81，章节 4.1.3.1，项目章程。

82. 解析：A 是参考答案。如果一切正常进行，项目经理是可以遵循资源管理计划在职能经理那里获得资源的。但是因为首席财务官，也就是高级管理层的阻挠，导致项目经理无法按照计划获得资源。由于情况已经超出项目经理的职权范围，需要向发起人上报此情况。知识点：P328，章节 9.3，获取资源。

83. 解析：B 是参考答案。在管理干系人参与过程中，需要开展多项活动，例如：在适当的项目阶段引导干系人参与，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干系人期望。管理干系人参与有助于确保干系人明确了解项目目的、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：P523，章节 13.3，管理干系人参与。

84. 解析：B 是参考答案。在跨文化沟通中，确保信息完全正确理解会面临挑战。不同文化的人们会以不同的语言（如技术设计文档、不同的风格）沟通，并喜欢采用不同的沟通方式和过程。为确认信息被准确理解且获得干系人的承诺，需要提前定制沟通。知识点：P371，章节 10.1.2.4，规划沟通管理：沟通模型。

85. 解析：A 是参考答案。在整个项目生命周期中，单个项目风险可能随项目进展而不断出现，整体项目风险的级别也会发生变化。因此，识别风险是一个迭代的过程。识别风险输出风险登记册。知识点：P417，章节 11.2.3.1，识别风险：输出。

86. 解析：B 是参考答案。确保质量符合标准，考控制质量的工具：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。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，以帮助确定项目管理过程是否受控。知识点：P304，章节 8.3.2.5，数据表现：控制图。

87. 解析：B 是参考答案。该关键干系人提出涉及项目利益发生重大变化的问题，项目经理可进行讨论。因为这个问题涉及到项目立项方向，项目收益的变化，这种变化还有可能引起项目要不要扩大追加投资，所以这是发起人的职责范围，所以 B 选项更合适一些，这里进行的变更并非指本项目的变更，而是指后续的一些调整，比如多加一个新阶段，设立一个小项目，以获得新的商业价值。C 选项与题目描述场景差距较大，题中并未提及可交付成果是否与章程一致的问题。知识点：P34，章节 1.2.6.4，项目成功标准：项目目标；P77，章节 4.1.1.1，商业文件。

88. 解析：A 是参考答案。题目中完工所需估算指的是 ETC，也就是还需要 5000 才可以完成项目，即剩余的资金。对应完成 20%的工作量，花了 1000，如果花钱速度不变，那么完成剩余工作量其实只需要 4000 元就够了。故完工尚需效率 $TCPI = \text{剩余工作量} / \text{剩余资金}$

=4000/5000=0.8。注意：考试时看到类似名词，一定要看一下英文原文。知识点：P266，章节 7.4.2.3，控制成本中的完工尚需绩效指数。

89. 解析：C 是参考答案。项目当中遇到的问题及其解决方案需要及时更新到经验教训登记册，进而在项目收尾时归纳进入组织过程资产。知识点：P104，章节 4.4.3.1，经验教训登记册。

90. 解析：D 是参考答案。关键运营资源正在考虑辞职，项目经理应本着积极主动的态度，利用人际关系与团队技能与该资源沟通，尝试消除因为关键资源不可用带来的潜在影响。知识点：P352，章节 9.6，控制资源。

91. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“执行阶段”，“监督法律已批准”，“将影响范围、进度和成本”，说明需要采取变更措施。知识点：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

92. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“大量缺陷”，说明是过程性问题，考点是 8.2 管理质量。知识点：P294，章节 8.2.2.5，审计。

93. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“重新分配核心团队”，“可能性”。核心团队可能不可用，属于已知风险，记录在风险登记册中。问的是响应措施参考哪份文件，考点是 11.5 规划风险应对 的输入。知识点：P440，章节 11.5.1.2，项目文件-风险登记册。

94. 解析：C 是参考答案。题目中的关键词是“项目已经收尾”，说明可交付成果已经移交给运营部门，项目团队已解散。知识点：P121，章节 4.7，结束项目或阶段。

95. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“管理风险”，“应参考哪份文件”。使用新技术是整体项目风险的来源，风险管理计划描述了如何安排与实施风险管理活动。不选 C、风险登记册 的原因是，风险登记册只记录单个项目风险。知识点：P405，章节 11.1.3.1，风险管理计划。

96. 解析：C 是参考答案。题目中的关键词是“敏捷”。敏捷项目的当前迭代始终只包含来自产品待办列表的高优先级任务，所以团队的做法符合敏捷的理念。C 选项通过与客户沟通，让客户了解敏捷的工作方式，来消除用户的顾虑。知识点：敏捷串讲。

97. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“迭代”，说明是敏捷项目。在敏捷项目中，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：敏捷串讲。

98. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“检查”，“某些组件不符合标准”，说明是在开展 8.3 控制质量过程。质量标准和政策是本过程的一个输入。知识点：P286，章节 8.3.1.7，组织过程资产-质量标准和政策。

99. 解析：A 是参考答案。注意理解“这一行为”是指“项目经理拒绝 随着商品价格上涨而增加发票”。哪种类型的合同，不会随着商品价格上涨而调整合同价格？只有 A、固定总价合同。知识点：P471，章节 12.1.1.6，组织过程资产-合同类型。

100. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词“首席执行官”，“绩效报告”。工作绩效报告用以制定决策、提出问题、采取行动或引起关注。向首席执行官提供的工作绩效报告应包含关键绩效指标。知识点：P26，章节 1.2.4.7，项目管理数据和信息-工作绩效报告。

101. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“项目团队讨论并批准了一项变更请求”导致变更没有达到预期的效果。第一不符合变更的流程，变更的批准只有 CCB 或者项目经理，第二，CCB 是权利和能力的集合，更科学的判断变更是否必要。知识点：CCB 的组成及实施整体变更控制。

102. 解析：B 是参考答案。题目中的关键词是“挣值分析”。 $SV=EV-PV=-5,000$ 美元 <0 ，说明进度落后； $CV=EV-AC=5,000$ 美元 >0 ，说明成本结余。知识点：P262，章节 7.4.2.2，数据分析-偏差分析。

103. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“虚拟团队”，首先要想到沟通。交付解决方案团队向另一位经理报告工作，直到该团队宣布解决方案将延迟的时候，项目经理才得知这个信息。说明事先没做好沟通。知识点：P340，章节 9.4.2.2，虚拟团队；章节 9.4.2.3，沟通技术。

104. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“发现一个问题”，“事先做什么”。如果事先做好风险管理，可以降低负面风险的发生概率或影响。知识点：P401，章节 11.1，规划风险管理。

105. 解析：C 是参考答案。开发主管和产品经理有了不一致的理解，且都态度坚决。可以用合作解决问题的态度去面对，制定决策，决策流程里包括从创意到行动，可以用“头脑风暴”。知识点：头脑风暴的定义、冲突的解决。

106. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“担心对需求误解而无法实现目标”，说明这是一个风险，需要规划风险应对。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：P443，章节 11.5.2.4，威胁应对策略-规避。

107. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“可能会影响项目范围”，说明识别到了新风险。应更新风险登记册并规划应对。知识点：P417，章节 11.2.3.1，风险登记册。

108. 解析：B 是参考答案。题目中的关键词是“一个团队无法配合其它团队的进度”，需要寻找解决方案。B 是由于沟通的原因造成问题的解决方案。其它三个选项都不符合 PMI 的理念。知识点：P377，章节 10.1.3.1，沟通管理计划。

109. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“必须使用第三方的云基础架构”，“风险输入”，说明考点是识别风险的输入。“基础架构”属于组织内部的事业环境因素。知识点：P413，章节 11.2.1.5，事业环境因素。P38，章节 2.2.1，组织内部的事业环境因素。

110. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“发起人没空正式授权项目启动”。项目要启动必须被授权，发起人没空时，应找其他干系人授权。选项 A、项目章程 的内容包括批准项目章程的人员，如发起人或其他干系人。不选 B 的原因是，在 PM 没有获得正式授权前，没有权力就项目的后续步骤进行安排。知识点：P81，章节 4.1.3.1，项目章程。

111. 解析：C 是参考答案。题目中的关键词是“未创建商业论证”。商业论证是启动后续项目管理活动的依据，是必须要创建的。项目发起人通常负责项目商业论证文件的制定和维护。项目尚未正式启动前，发起人是主角，当项目经理发现启动前的工作不完善时，应征询发起人的意见。知识点：P29~30，章节 1.2.6，项目管理商业文件。

112. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“客户要求增加额外功能”。增加新功能，需要修改范围基准，要走变更流程。知识点：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

113. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“富有成效的沟通”。A 是交互式沟通。其它三个都是推式沟通。交互式沟通的效果最好。知识点：P374，章节 10.1.2.5，沟通方法。

114. 解析：B 是参考答案。题目中的关键词是“有配置项错误的记录”。所以，需要在控制质量时，考虑对配置项的控制管理。核对单可以将所有配置项列出，并逐项检查是否合格，避免遗漏。知识点：P302，章节 8.3.2.1，数据收集-核对单。

115. 解析：C 是参考答案。目前正在实施的风险规避策略是单个风险定性分析的结果，为了打消干系人的顾虑，应从风险的概率和影响两个方面提供有说服力的依据。选项 A 只描述了风险的影响，选项 B 只描述了风险的概率，都不足以支撑需要使用大量成本进行风险规避。选项 C 说明该风险为高概率和高影响，最具说服力。知识点：P425，章节 11.3.2.6，数据表现-概率和影响矩阵。

116. 解析：B 是参考答案。题目中的关键词是“SPI=0.9”，说明进度落后。“CPI=1.3”说明成本结余。进度落后需要进度压缩。A 和 B 都是进度压缩的技术。成本结余的情况下，优先选择赶工，因为赶工的风险比快速跟进的风险小。知识点：P215，章节 6.5.2.6，进度压缩。

117. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“各方要求改变会议和报告的频率和方式”，说明干系人对于信息需求频率和方式有变更需求，需要更新沟通管理计划，然后按照沟通管理计划进行沟通。知识点：P393，章节 10.3.3.2，变更请求。

118. 解析：B 是参考答案。题目中的关键词是“最终成本”，最终成本包含活动的成本估算以及用于应对风险的储备。知识点：P254，章节 7.3.3.1，成本基准。

119. 解析：A 是参考答案。题目中的关键词是“商业论证”。项目经理对于商业论证只有建议权，没有修改权。当商业论证不合理时，可能会导致项目不能启动。知识点：P77，章节 4.1.1.1，商业文件-商业论证。

120. 解析：D 是参考答案。题目中的关键词是“哪个项目先完成”。项目的完成时间由开始时间和持续时间计算得来。题目中并未谈及开始时间，所以无法判定。知识点：P207，章节 6.5，制定进度计划。

121. 解析：D 是参考答案。题目中的两名团队成员的分歧是针对不同的工作方法，是冲突，项目经理应采用冲突管理技术来管理团队。不选 C 的原因是，团队建设主要是用来帮助整个团队成员之间建立良好的社交关系、信任关系，不解决对工作思路或方法的不同意见。知识点：P348，章节 9.5.2.1，冲突管理。

122. 解析：D 是参考答案。题目中的关键信息是，所有任务都是并行执行，这不符合项目活动之间存在的依赖关系，因此为避免这种情况，事先应制定详细的进度计划。知识点：P205，章节 6.5.3.2，项目进度计划。

123. 解析：B 是参考答案。题目中的关键信息是地震这个风险并没有被识别，对未识别的风险（未知-未知）造成的影响应使用管理储备，需要执行变更流程。选项 A 的错误是变更成本基准需要执行变更流程，故排除。D 错的原因是在基准之内的应急储备资金项目经理可以直接使用无需授权。知识点：P254，章节 7.3.3.1，成本基准；P252，章节 7.3.2.3，数据分析-管理储备。

124. 解析：C 是参考答案。题目中的信息是只有 20% 的项目记录了经验教训，这本身就是一个经验教训，需要将这个经验教训更新在组织过程资产中。知识点：P128，章节 4.7.3.4，组织过程资产更新。

125. 解析：B 是参考答案。题干中提到的团队未遵守变更管理过程是不对的，应根据变更流程执行整体变更控制。不选 A 的原因是，之前项目中的变更管理流程未必符合本项目，应在本项目的规划阶段制定变更管理计划。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。

126. 解析：C 是参考答案。题目中的干系人未能参加会议，这与干系人参与项目有直接关系，应评估当前的参与计划是否恰当，只有 C 与之符合。不选 D 的原因是题目中并没有提及干系人没有参加会议是沟通的问题。知识点：P522，章节 13.2.3.1，干系人参与计划；P530，章节 13.4，监督干系人参与。

127. 解析：C 是参考答案。题目中客户指定的联系人应识别为干系人，干系人参与项目未达到预期要求时，应开展备选方案分析。不选 A 的原因是增加联系人可能是 C 的方案之一。不选 B 的原因是题面描述的是问题，没有与风险相关的关键信息。知识点：P533，章节 13.4.2.1，数据分析。

128. 解析：B 是参考答案。题目描述的是干系人参与的问题，干系人分析有助于了解干系人的各种信息，从而有助于制定干系人参与计划。识别干系人通常在编制和批准项目章程之前或同时首次展开。A 选项是商业计划的内容，与干系人参与问题无关，排除。C 选项是一种升级行为，即利用组织的汇报线关系来解决，非首选，排除。D 选项是项目经理无法做到的，干系人的需求和期望受其在组织中的位置影响，无法调整到与组织的战略一致，项目经理能做的就是管理干系人对项目的参与，排除。知识点：P508，章节 13.1，识别干系人；P512 章节 13.1.2.3，数据分析-干系人分析。

129. 解析：A 是参考答案。题目中的关键信息是，“突然报告”、“不同时区远程工作”暗示了沟通可能不畅，资源可能无法充分参与项目。题目中没有说明是某人的过错，因而排除 B 和 C，B 的资源隔离不足与资源无法充分参与项目的风险正相反。知识点：P413，章节 11.2.1.2，项目文件-干系人登记册。

130. 解析：D 是参考答案。题目中新的干系人坚持想增加新的需求，就是要变更项目范围，在正式向 CCB 提交变更前，项目经理应与干系人沟通变更的具体方案和细节。知识点：清晖讲义 V2.0，章节 4.6，完整的变更管理流程-第三步。

131. 解析：D 是参考答案。题目描述两个问题，一是多个团队成员汇报同一个活动，另一个是这个报告中缺少关键任务信息，涉及到项目团队成员职责分配的问题，采用会议的方式可以有效组织团队成员就职责分配达成一致。B 和 C 没有全面的解决问题，故排除。A 的措施也不是解决职责分配问题，也排除。知识点：P318，章节 9.1.2.4，“会议”。

132. 解析：B 是参考答案。关键资源可用性的假设条件应被识别为风险，当风险发生时应实施应对计划并更新风险登记册。A 选项被动接受延迟，排除。C 选项更新风险管理计划不对，排除。D 选项可能是方案之一，在确定做 D 选项的措施前应先评估，即先做 B，所以被排除。知识点：P458，章节 11.7.3.4，项目文件更新-风险登记册。

133. 解析：A 是参考答案。题目中“不断错过截止日期”，表示估算存在问题，找到问题的根本原因，有助于问题的再次发生。B 和 C 都是具体措施，在确定具体措施之前应先分析，遵循问题解决流程，故排除。估算技术与沟通管理计划无直接关联，故排除 D。知识点：P292，章节 8.2.2.2，数据分析——根本原因分析。

134. 解析：D 是参考答案。结束采购之后应存档采购文件供未来使用。项目管理信息系统包含文档管理系统。关闭采购并不意味着项目结束，故排除 A 和 C。B 的可交付成果验证应在结束阶段之前进行，故也排除。知识点：P123，章节 4.7，结束项目或阶段；清晖讲义 V2.0，章节 4.6，项目管理系统层次关系。

135. （答案解析有更新）解析：D 是参考答案。识别出风险，及时记录至风险登记册中并密切关注风险的状态。

136. 解析：B 是参考答案。项目章程是由项目发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件，A、C、D 都可以是项目发起人。知识点：P34，章节 1.2.6.3，项目章程和项目管理计划。

137. 解析：B 是参考答案。题目中的关键信息是“正在确认工作分解结构”，即范围基准还没有基准化，在基准批准之前的范围必要增加应纳入项目范围，无需走变更流程。知识点：P115，章节 4.6，实施整体变更控制。

138. 解析：C 是参考答案。题干中已经识别到风险，所以应该先更新风险登记册。知识点：406，章节 11.2，识别风险，图 11-6。

139. 解析：A 是参考答案。CPMBOK 第 I<1, 说明成本超支，而且继续下降，需要对成本基准提出变更请求。知识点：P115，章节 4.6，实施整体变更控制。

140. 解析：D 是参考答案。在确定项目基准之前，项目管理计划的更新不需要遵循变更流程，但一旦确定了基准，就只能通过实施变更控制过程进行更新。知识点：P83，章节 4.2，制定项目管理计划。

141. 解析：D 是参考答案。项目管理计划中还有干系人参与计划等敏感性信息，应谨慎提交给客户，在提交之前，了解客户需要的信息，使提交的计划满足客户要求。知识点：清晖讲义 V2.0，章节 13.2.3，规划干系人参与；输出。

142. 解析：C 是参考答案。新项目经理审查项目管理计划以了解项目总体概况和框架，应重点查阅资源管理计划、干系人参与计划和沟通管理计划，以获取项目团队信息、干系人参与信息，以及了解项目沟通的渠道。知识点：P319，章节 9.1.3.1，资源管理计划；P522，章节 13.2.3.1，干系人参与计划；P377，章节 10.1.3.1，沟通管理计划。

143. 解析：A 是参考答案。在正式向 CCB 提交变更申请之前，项目经理应评估变更对项目的影响。知识点：P115，章节 4.6，实施整体变更控制；清晖讲义 V2.0，章节 4.6，完整的变更管理流程-第二步。

144. 解析：D 是参考答案。经验教训登记册的最终版本包含项目收尾的最终信息。知识点：P127，章节 4.7.3.1，项目文件更新。

145. 解析：A 是参考答案。题干中的关键信息是“正在管理“、”风险“，说明项目已经获得批准，项目经理已经获得任命，项目风险是重点考虑因素，所以需要识别高层级的风险，并记录在风险登记册中。不选 B 的原因是在列出高层级风险之前首先应该识别风险。C 选项是确定项目章程的主要工作，与项目已经获得批准不符，故排除。D 选项是项目批准前的商业论证工作，与题意不符，故排除。知识点：P411，章节 11.2，识别风险。

146. 解析：B 是参考答案。识别风险应该先记录在风险登记册中，同时要确定潜在的风险责任人，此题中的潜在风险责任人应该是设计师。知识点：P417，章节 11.2.3.1，风险登记册。

147. 解析：B 是参考答案。变更请求在 CCB 批准之后，需要通知受变更影响的干系人。清晖讲义 V2.0，章节 4.6，完整的变更管理流程-第六步。

148. 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：P498，章节 12.3.2.2，索赔管理。

149. 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：P293，章节 8.2.2.4，数据表现。

150. 解析：B 是参考答案。敏捷项目在进度管理上采用敏捷规划发布技术。基于产品愿景和路线图，敏捷发布规划定义了迭代次数、每个迭代完成的时间点以及每次迭代所要完成的功能。敏捷发布规划的内容包括发布计划、迭代计划。不选 A 的原因是，敏捷项目要求在确定的时间盒内完成功能增量，进度优先，每次迭代的内容可以调整。不选 C 的原因是敏捷团队是自组织团队，由整个团队承担项目责任。不选 D 的原因是每一次迭代都可能会有不同的工作分解结构，不能让工作分解结构适应第一个迭代。知识点：P215，章节 6.5.2.8，敏捷发布规划。

151. 解析：B 为参考答案。当 SPI 小于 1.0 时，说明已完成的工作量未达到计划要求。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。题目中提到“关键路径活动没有报告延迟”（默认为当前状态的关键路径，已做完 A 的步骤），因此意味着项目进度正常。知识点：P263，章节 7.4.2.2，挣值分析中的进度绩效指数。

152. 解析：C 为参考答案。项目经理根据 SOW 来制定项目目标，可通过会议的方式，与关键干系人对项目目标达成共识。知识点：P80，章节 4.1.2.4 会议。（备注：项目工作说明书 SOW 是 PMBOK 第五版概念，是对项目可交付成果的叙述性说明，是制定项目章程的输入）

153. 解析：A 为参考答案。重要数据丢失，虽已被修复也还是要先更新问题日志，以记录问题状态和最终解决方式。知识点：P96，章节 4.3.3.3，问题日志。

154. 解析：D 为参考答案。项目经理需要监督项目干系人按照沟通管理计划来传递项目信息。知识点：P389，章节 10.3，监督沟通。

155. 解析：A 为参考答案。关键路径为 ACDGH，根据浮动时间和关键路径法推演计算方法，可算出 B 的最早开始时间 2、最早结束时间 5、最晚开始时间 3、最晚结束时间 6（如下图），由此可知 B 的总浮动时间是 $6-5=1$ 。自由浮动时间不能影响紧后活动 E 和 D 和的最早开工时间，经过计算 E 的最早开工是第 5 天，D 的最早开工时间是第 6 天，E 最早开工时间先于 D 最早开工时间，以 E 最早开工时间作为计算标准，因此 B 的自由浮动时间是：B 的最晚结束时间（5）-E 的最早开工时间（5）=0。因此选择 A。知识点：P210，章节 6.5.2.2，关键路径法；清晖讲义 V2.0，章节 6.5，关键路径法推演过程。

156. 解析：C 为参考答案。谈判是解决所有采购索赔和争议的首选方法，其次是仲裁或调解，最后是诉讼。请求供应商采取纠正措施符合谈判这一首选方法，所以选 C。知识点：P498，章节 12.3.2.2，索赔管理。

157. 解析：A 为参考答案。“可能”发生变化，“可能”即是风险，需要按照项目风险的管理过程，识别风险，分析风险，应对风险。知识点：P437，章节 11.5，规划风险应对。

158. 解析：A 为参考答案。评估新的干系人期望，以更新干系人登记册。知识点：P514，章节 13.1.3.1，干系人登记册。

159. 解析：B 为参考答案。已经批准使用的项目文件格式，如需变更需要实施整体变更控制。因此未做变更前仍需使用旧版本。D 答案描述由项目团队成员审查项目报告格式不妥，因此排除 D。知识点：P96，章节 4.3.3.4，变更请求的定义，包括更新项目文件。

160. 解析：B 为参考答案。题目中的关键词是确定不符合法规，发现问题后更新问题日志。知识点：P96，章节 4.3.3.3，问题日志。

161. 解析：A 为参考答案。项目将被延迟，首先评估关键路径上的活动。根据评估结果，可能会采取 BCD 其中一种具体实施措施。知识点：P227，章节 6.6.2.2，关键路径法。

162. 解析：D 为参考答案。全球项目管理业界定义的最重要的价值观是责任、尊重、公正和诚实。《道德与专业行为规范》确立了这四个价值观的基础地位。准备验收时需要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：P3，章节 1.1.3，道德与专业行为规范；P165，章节 5.5.1.2，需求文件。

163. 解析：D 为参考答案。工料（T&M）合同为开口合同，合同价因成本增加而变化。如果没有最高价格或时间限制，成本会无限增加，因此需要变更合同类型以增加卖方对成本的控制意识，尽可能减少因质量不达标的返工对项目的影响。知识点：P471，章节 12.1.1.6，合同类型。

164. 解析：B 为参考答案。项目经理识别到的资源短缺问题是风险，根据题意，可以在风险管理计划中，对人力资源的风险类别，特别强调。知识点：P405，章节 11.1.3.1，风险管理计划。

165. 解析：D 为参考答案。了解受项目影响的干系人，制定特定的策略或方法，是规划干系人管理。知识点：P522，章节 13.2.3.1，干系人参与计划。

166. 解析：B 为参考答案。项目执行阶段，影响到项目成本或预算，需要提出变更请求。知识点：P96，章节 4.3.3.4，变更请求。

167. 解析：B 为参考答案。题目中的关键词是：干系人申请变更，就实施整体的变更控制过程。知识点：P113，章节 4.6，实施整体变更控制。

168. 解析：D 为参考答案。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：P168，章节 5.6，控制范围。

169. 解析：B 为参考答案。题目中的关键词是“额外功能”，说明其不在原项目管理计划中，坚持添加（属于变更）需提变更请求。知识点：P115，章节 4.6，实施整体变更控制。

170. 解析：A 为参考答案。识别成本管理中的问题，需要通过监控过程组的控制成本过程得以实现，在审查过程中一旦发现异常偏差应及时提交变更请求进行纠偏。规划成本管理过程只负责制定成本管理的方法论，并不能识别具体的问题，排除 C。知识点：P270，章节 7.4.3.3 控制成本的输出：变更请求。

171. 解析：C 为参考答案。客户要增加“额外功能”且会增加成本影响进度计划，应实施整体变更控制，首先应正式提交变更请求。知识点：P115，章节 4.6，实施整体变更控制。

172. 解析：C 为参考答案。使用 EMV 帮助决策，若收益大于成本（EMV 为正值），则可以考虑采用新技术。知识点：P435，章节 11.4.2.5，数据分析-决策树分析。

173. 解析：D 为参考答案。题目体现的是一个干系人参与问题，首选干系人参与计划。知识点：P532，章节 13.4.1.1，监督干系人参与的输入：干系人参与计划。

174. 解析：C 为参考答案。”分享项目目标，获得对项目的承诺“，项目开工会议的典型的特征。知识点：P86，章节 4.2.2.4，会议。

175. 解析：C 为参考答案。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：P535，章节 13.4.3.2，变更请求。

176. 解析：C 为参考答案。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：P119，章节 5.2.2.4，决策-投票。

177. 解析：C 为参考答案。题目关键词“与之前完成的一个项目类似的新项目”，针对题目中出现的情况，该项目经理可参考经验教训。知识点：P41，章节 2.3.2，组织知识库。

178. 解析：B 为参考答案。题干说“要评估这些任务的进度并最终完成报告“，则还是需要让团队成员补充提交他们的进度工作执行情况，没有工作执行情况不能完成进度评估。不选 A 或 D 因为都无法支持任务进度评估。知识点：P225，章节 6.6.1.3，工作绩效数据。

179. 解析：C 为参考答案。总结并更新经验教训登记册，以便未来其他项目借鉴预防。知识点：P97，章节 4.3.3.6，项目文件更新-经验教训登记册。

180. 解析：A 为参考答案。题目中的关键词是“质量水平仍遵循旧的标准”，说明质量水平没有达到新合同的标准，可通过质量审计判断质量管理过程中的不足，改进过程的执行。知识点：P294，章节 8.2.2.5，审计。

181. 解析：B 为参考答案。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：P112，章节 4.3.3.4，变更请求。

182. 解析：A 为参考答案。开工会议不是应与会者需求而设立的，排除 D；及时开工对满足截止日期至关重要，排除 C；具有批准权限的干系人是关键干系人，排除 B；选 A 的理由：项目经理应该有政治意识，在合适的时间，找合适的人解决问题。此题可以理解成利用发起人的权利解决题干中描述的困难场景。知识点：政治意识，章节 13.3.2.3

补充：项目经理求助发起人的选项，要慎重选择。要结合题干的具体场景，尤其是其他三个选项。此题的其他三个选项有明显的错误。

183. 解析：B 为参考答案。题目中的关键词是“关键资源”，说明为已识别风险，因健康问题而无法工作（风险发生）时，实施风险应对使用应急储备增加新成员。知识点：P439，章节 11.5，实施风险应对。

184. 解析：A 为参考答案。资源日历记录了每个项目资源在项目中的可用时间段。编制出可靠的进度计划，应依据对各个资源的可用性和时间限制（包括时区、工作时间、休假时间、当地节假日、维护计划和在其他项目的工作时间）的良好了解。知识点：P331，章节 9.3.1，获取资源。

185. 解析：A 为参考答案。题目中说确定某个高概率风险已不再适用，说明要么风险已关闭，要么高概率变为中或低。监督风险过程中会发现新出现、正变化和已过时的单个项目风险，通过更新风险登记册来记录单个项目风险的最新信息，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。所以根据题意，可以更新风险登记册来记录这个风险的更新状态，而非 C 提到的删除。知识点：P458，章节 11.7.3.4，监督风险的输出：风险登记册。

186. 解析：C 为参考答案。“包含在风险管理计划中”说明是已识别的风险，使用应急储备进行管理。应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已识别的风险；应急储备还通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险。知识点：P245，章节 7.2.2.6，储备分析。

187. 解析：B 为参考答案。题干提到“影响力和权力”，对应的是识别干系人的工具，数据表现中的干系人映射分析/表现，其中一种分类“权力影响方格”满足题干需求，基于干系人的职权级别（权力）、对项目成果的影响能力（影响）对干系人进行分类呈现。知识点：P512，章节 13.1.2.4，数据表现。

188. 解析：A 为参考答案。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。矩阵型图表的一个例子是责任分配矩阵(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：P317，章节 9.1.2.2，责任分配矩阵。

189. 解析：C 为参考答案。项目的除外责任是排除在本项目之外的内容。明确说明哪些内容不属于项目范围，有助于管理干系人的期望及减少范围蔓延。项目规定范围外的内容只能通过另外立项实施。知识点：P154，章节 5.3.3.1，项目范围说明书。

190. 解析：C 为参考答案。干系人提出变更请求，则根据整体变更流程评估变更请求。知识点：清晖讲义 V2.0，章节 4.6，完整的变更管理流程。

191. 解析：A 为参考答案。变更被遗漏，根据变更流程，提出变更后要对评估变更对项目的影 响，再寻求备选解决方案。知识点：清晖讲义 V2.0，章节 4.6，完整的变更管理流程。

192. 解析：D 为参考答案。此题考查管理干系人参与的冲突管理工具。选项 D 采用了合作/解决问题的方式，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。知识点：P348，章节 9.5.2.1，冲突管理。

193. 解析：A 为参考答案。想让干系人接受可交付成果达成共识，就必须证实可交付成果符合验收标准。由 5.5 输出验收的可交付成果，作为 4.7 结束项目或阶段的输入。知识点：P166，章节 5.5.3.1，验收的可交付成果。

194. 解析：A 为参考答案。干系人分析会产生干系人清单和关于干系人的各种信息，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。并根据干系人信息调整干系人参与计划。知识点：P512，章节 13.1.2.3，干系人分析；P522，章节 13.2.3.1，干系人管理计划。

195. 解析：D 为参考答案。项目开工会议旨在传达项目目标、获得团队对项目的承诺，以及阐明每个干系人的角色和职责，需要针对参会人员准备想要的传达信息。知识点：P86，章节 4.2.2.4 会议。

196. 解析：B 为参考答案。在收尾过程中得知有些问题被忽略，应该回顾一下问题日志，看看是否还有未决的问题，以确保在最终报告中有所体现。（收尾时发现未决问题，不会再回过头去走问题解决）知识点：P124，章节 4.7.1.3，结束项目或阶段的输入：项目文件-问题日志。

197. 解析：A 为参考答案。客户要求是商业需求的引发因素之一，商业需求是商业论证的基础，商业论证是项目章程的输入。项目的重要成功标准之一就是使干系人满意，所以商业需求需要与客户的期望保持一致。知识点：P77，章节 4.1.1.1 商业文件-商业论证；清晖讲义 V2.0，章节 1.2.6.4，项目成功的具体标准。

198. 解析：C 为参考答案。“所需工作的水平不是该干系人批准的水平”说明执行团队与所需工作的理解与干系人批准的内容有差异，这种差异可能因信息传递过程有问题造成，因此要审查沟通管理计划来确认情况。知识点：P377，章节 10.1.3.1，沟通管理计划。

199. 解析：B 为参考答案。题目中指出“关键路径上的某个可交付成果将会延迟”，说明该资源对项目整体进度影响很大。提供组织内部资源支援供应商其中一种应对方式，但这种方式带来的风险不确定性需要进一步评估，因此选 B。不选 D 的原因是供应商的面临的问题不应以我方“修改资源需求”，降低标准来解决。知识点：P417，章节 11.2.3.1，风险登记册。

200. 解析：A 为参考答案。监督风险的过程输出风险登记册，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。知识点：P458，章节 11.7.3.4，项目文件更新-风险登记册。