

1. 解析：B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。因果图用于识别质量缺陷和错误可能造成的结果。知识点：章节8.3.2.5。
2. 解析：C是参考答案。帕累托图，是一种特殊的直方图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。知识点：章节8.3.2.5。
3. 解析：C是参考答案。风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响。提前采取减轻措施通常比威胁出现后尝试进行弥补更加有效。减轻措施包括采用较简单的流程，进行更多次测试，或者选用更可靠的卖方。知识点：章节11.5.2.4。
4. 解析：B是参考答案。项目章程一旦被批准，就标志着项目的正式启动。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。知识点：章节4.1前言。
5. 解析：D是参考答案。用于在项目相关方之间传递信息的方法很多。信息交换和协作的常见方法包括对话、会议、书面文件、数据库、社交媒体和网站。可能影响沟通技术选择的因素包括：易用性：沟通技术的选择应适合项目参与者，而且应在合适的时候安排适当的培训活动。项目环境：团队会议与工作是对面还是在虚拟环境中开展，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）。知识点：章节10.1.2.3。
6. 解析：B是参考答案。为确保项目在要求的时限内获得最佳资源，直到完成职责，需要和职能经理谈判。知识点：章节9.3.2.2。
7. 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。知识点：章节1.2.6.1。
8. 解析：C是参考答案。在获取资源的工具和技术中，外部组织和供应商可以提供合适的、稀缺的、特殊的、合格的、经认证的或其他特殊的团队或实物资源。知识点：章节9.3.2.2。
9. 解析：D是参考答案。资源平滑是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。知识点：章节6.5.2.3。
10. 解析：B是参考答案。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。
11. 解析：B是参考答案。估算活动持续时间是根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需工作时段数的过程。本过程的主要作用是，确定完成每个活动所需花费的时间量。本过程需要在整个项目期间开展。知识点：章节6.4前言。
12. 解析：C是参考答案。回归分析虽然是收尾阶段的技术工具，但是回归分析是作用于项目结果的不同项目变量之间的互相关系，以提高未来项目的绩效的，用来确定本项目的额外成本是不正确的。
13. 解析：D是参考答案。题干在描述一个随意提出来的变更请求，下一步是获得正式的变更请求。知识点：章节4.6 变更控制流程。

14. 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。
15. 解析：C是参考答案。活动清单包含项目所需的进度活动。活动清单包括每个活动的标识及工作范围详述，使项目团队成员知道需要完成什么工作。知识点：章节6.2.3.1。
16. 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。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。知识点：章节4.1.3.1。
17. 解析：D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。知识点：章节4.1.3.1。
18. 解析：A是参考答案。核查表，又称计数表，用于合理排列各种事项，以便有效地收集关于潜在质量问题的有用数据。知识点：章节8.3.2.1。
19. 解析：B是参考答案。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。
20. 解析：B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。会议可以是面对面或虚拟会议，正式或非正式会议。知识点：章节4.7.2.3。
21. 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。知识点：章节4.3.3.4。
22. 解析：B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。知识点：章节13.3.1。
23. 解析：B是参考答案。数据收集中的访谈可用于针对单个项目风险和其他不确定性来源，生成定量风险分析的输入。要开展定量风险分析，就需要建立能反映单个项目风险和其他不确定性来源的定量风险分析模型，并为之提供输入。如果活动的持续时间、成本或资源需求是不确定的，就可以在模型中用概率分布来表示其数值的可能区间。知识点：章节11.4.2.2/11.4.2.4。
24. 解析：B是参考答案。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。
25. 解析：C是参考答案。变更请求得到批准后，可能需要新编（或修订）成本估算、活动排序、进度日期、资源需求和（或）风险应对方案分析，这些变更可能要求调整项目管理计划和其他项目文件。知识点：章节4.6前言。
26. 解析：A是参考答案。过程分析可以识别过程改进机会，同时检查在过程期间遇到的问题、制约因素，以及非增值活动。项目管理计划是不断更新的，为了预防再次发生，可以采用过程分析。知识点：章节8.2.2.2。
27. 解析：D是参考答案。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。知识点：章节4.2.2.3。

28. 解析：B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。知识点：章节4.7.2.3。

29. 解析：D是参考答案。变更管理计划为管理变更控制过程提供指导，并记录变更控制委员会（CCB）的角色和职责。知识点：章节4.6.1.1。

30. 解析：C是参考答案。互动沟通是指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。知识点：章节10.1.2.5。

31. 解析：A是参考答案。为便于管理相关方的期望，项目范围说明书可明确指出哪些工作不属于本项目范围。知识点：章节5.3.3.1。

32. 解析：D是参考答案。规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在卖方的过程。本过程的主要作用是，确定是否从项目外部获取货物和服务，知识点：章节12.1前言。

33. 解析：A是参考答案。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4.6前言。

34. 解析：C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。在决策树中，用不同的分支代表不同的决策或事件，即项目的备选路径。 $4-2.5=1.5$ 亿，知识点：章节11.4.2。

35. 解析：A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。

36. 解析：A是参考答案。为满足项目相关方的多样性信息需求，应该在项目生命周期的早期制定一份有效的计划；然后，随着相关方社区的变化，定期审查和更新该计划。知识点：章节13.2前言。

37. 解析：C是参考答案。完成到完成（FF）是只有紧前活动完成，紧后活动才能完成的逻辑关系。知识点：章节6.3.2.1。

38. 解析：D是参考答案。从题目上看，项目经理的做法明显违反了整体变更控制流程，先更新后批准，所以需要和新相关方重新评审变更过程，后续变更需要严格遵循控制变更过程。知识点：章节4.6。

39. 解析：D是参考答案。团队章程包含团队工作指南。团队价值观和工作指南为描述团队的合作方式提供了架构。知识点：章节9.4.1.2。

40. 解析：D是参考答案。识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。本过程需要在整个项目期间开展。知识点：章节11.2前言。

41. 解析：A是参考答案。项目团队举行的会议，旨在讨论：项目/阶段的成功要素；待改进之处；当前项目和未来项目可增加的内容；可增加到组织过程资产中的内容。知识点：章节8.3.2.6。

42. 解析：C是参考答案。识别风险并更新风险等级后，需要对风险进行分析并规划应对。选项A和B属于定量风险分析，未必会开展这项工作。选项C一定会进行。知识点：章节11风险管理过程。

43. 解析：D是参考答案。工作绩效数据包括产品状态数据，例如观察结果、质量测量指标、技术绩效测量数据，以及关于进度绩效和成本绩效的项目质量信息。知识点：章节8.3.1.5
44. 解析：B是参考答案。项目的总体成果概述属于工作绩效报告，若要获得该报告，必须参考工作绩效信息。知识点：章节4.5.3.1及4.7.3.3。
45. 解析：C是参考答案。趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化。知识点：章节5.6.2.1
46. 解析：D是参考答案。作为项目管理计划的一部分，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。知识点：章节9.1.3.1
47. 解析：D是参考答案。在定量风险分析中，使用模型来模拟单个项目风险和其他不确定性来源的综合影响，以评估它们对项目目标的潜在影响。知识点：章节11.4.2.5
 $80000 \times 25\% - 100000 \times 10\% + 150000 \times 5\% = 17500$ 。
48. 解析：C是参考答案。相关方登记册中包含了相关方分类，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
49. 解析：C是参考答案。控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对范围基准的维护，且需要在整个项目期间开展。知识点：章节5.6前言
50. 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。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，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
51. 解析：A是参考答案。在项目执行过程中，收集工作绩效数据并传达给合适的控制过程做进一步分析。通过分析工作绩效数据，得到关于可交付成果的完成情况以及与项目绩效相关的其他细节，工作绩效数据也用作监控过程组的输入，并可作为反馈输入到经验教训库，以改善未来工作包的绩效。知识点：章节4.3前言
52. 解析：D是参考答案。会议管理包括准备议程、确保邀请每个关键相关方群体的代表，以及准备和发送后续的会议纪要和行动计划。知识点：章节10.2.2.6
53. 解析：A是参考答案。检查是指对承包商正在执行的工作进行结构化审查，可能涉及对可交付成果的简单审查，或对工作本身的实地审查。知识点：章节12.3.2.4
54. 解析：C是参考答案。应先查看质量管理计划确认问题。质量管理计划包括项目采用的质量标准等内容。知识点：章节8.1.3.1
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。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。知识点：章节13.1.3.1
56. 解析：A是参考答案。与项目有关的质量成本（COQ）包含以下一种或多种成本：
预防成本。预防特定项目的产品、可交付成果或服务低劣所带来的相关成本。

评估成本。评估、测量、审计和测试特定项目的产品、可交付成果或服务所带来的相关成本。

失败成本（内部/外部）。因产品、可交付成果或服务与相关方需求或期望不一致而导致的相关成本。知识点：章节8.1.2.3

57. 解析：C是参考答案。通过比较计划成本和实际成本，来识别成本基准与实际项目绩效之间的差异；然后可以实施进一步的分析，以判定偏离进度基准的原因和程度，并决定是否需要采取纠正或预防措施。知识点：章节7.4.2.2

58. 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；只提供赢一输方案。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

59. 解析：A是参考答案。按照变更八步，批准后应该更新变更日志。下一个变更是下一次的事儿

60. 解析：B是参考答案。题干描述的“试生产”、“运行负荷技术规范”，目的是检查生产线是否稳定运行，通过控制图来检查。知识点：章节8.3.2.5

61. 解析：B是参考答案。工作绩效报告的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、合同绩效信息和风险情况概述。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。知识点：章节4.5.3.1

62. 解析：B是参考答案。项目经理应创建一个能促进团队协作的环境，并通过给予挑战与机会、提供及时反馈与所需支持，以及认可与奖励优秀绩效，不断激励团队。知识点：章节9.4前言

63. 解析：A是参考答案。重新进行任务分配，把风险的发生概率降低至0，属于规避。

64. 解析：C是参考答案。质量保证着眼于项目使用的过程，旨在高效地执行项目过程，包括遵守和满足标准，向相关方保证最终产品可以满足他们的需求、期望和要求。知识点：章节8.2前言

65. 解析：A是参考答案。最低质量水平。知识点：章节8.1

66. 解析：A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。项目经理应该持续地监督团队机能和绩效，确定是否需要采取措施来预防或纠正各种团队问题。知识点：章节9.4.2.4

67. 解析：A是参考答案。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。规格上限和下限是根据要求制定的，反映了可允许的最大值和最小值。控制界限根据标准的统计原则，通过标准的统计计算确定，代表一个稳定过程的自然波动范围。知识点：章节8.3.2.5

68. 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。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对变更请求进行审查和处理。知识点：章节4.5.3.2

69. 解析：C是参考答案。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。商业论证是一种项目商业文件，可在整个项目生命周期中使用。知识点：章节1.2.6.1
70. 解析：D是参考答案。职能型组织中项目经理在资源的可用性上是无权或者极少有支配权。知识点：表 2-1组织结构对项目的影响
71. 解析：C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
72. 解析：D是参考答案。采购管理计划包含要在采购过程中开展的各种活动。它应该记录是否要开展国际竞争性招标、国内竞争性招标、当地招标等。如果项目由外部资助，资金的来源和可用性应符合采购管理计划和项目进度计划的规定。知识点：章节12.1.3.1
73. 解析：A是参考答案。考点12.3控制采购的工具：索赔管理，谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。不同意取消费用是争议，需要通过谈判解决。D错，PMBOk中没有修改绩效信息的说法。
74. 解析：D是参考答案。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：章节4.1.2.3
75. 解析：B是参考答案。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。在项目或阶段结束时，把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。知识点：章节4.4.3.1
76. 解析：D是参考答案。职权与参与程度对应的是权利影响方格。知识点：章节13.1.2.4。
77. 解析：A是参考答案。题干问的是工具和技术。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
78. 解析：D是参考答案。项目会议可包括虚拟（网络）或面对面会议，且可用文档协同技术进行辅助，包括电子邮件信息和项目网站。知识点：章节10.1.2.8
79. 解析：B是参考答案。估算成本是对完成项目工作所需资源成本进行近似估算的过程。本过程的主要作用是，确定项目所需的资金。知识点：章节7.2前言
80. 解析：C是参考答案。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。知识点：章节11.7.2.3
81. 解析：C是参考答案。遇到问题先分析（找原因+找解决方案）、再行动。D属于直接行动了，并且“要求”一般是错误项的特征词。
82. 解析：A是参考答案。ABCEF是关键路径，A延迟五周，则项目延期五周。关键路径是项目中时间最长的活动顺序，决定着可能的项目最短工期。最长路径的总浮动时间最少，通常为零。在任一网络路径上，进度活动可以从最早开始日期推迟或拖延的时间，而不至于延误项目完成日期或违反进度制约因素，就是总浮动时间或进度灵活性。知识点：章节6.5.2.2
83. 解析：B是参考答案。通过考虑估算中的不确定性与风险，使用三种估算值来界定活动成本的近似区间，可以提高单点成本估算的准确性。知识点：章节6.5.2.2

84. 解析：B是参考答案。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方

确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。知识点：章节12.1.3.4

85. 解析：C是参考答案。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4.6前言

86. 解析：D是参考答案。进度网络分析是一个反复进行的过程，一直持续到创建出可行的进度模型。知识点：章节6.5.2.1

87. 解析：D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

88. 解析：A是参考答案。投标人会议（又称承包商会议、供应商会议或投标前会议）是在卖方提交建议书之前，在买方和潜在卖方之间召开的会议，其目的是确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，并确保没有任何投标人会得到特别优待。知识点：章节5.2.3.2

89. 解析：B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。知识点：章节4.7.2.3

90. 解析：B是参考答案。沟通管理计划。哪些人应该被包含进请求反馈意见的名单中，什么人什么时机应该接收或提供什么信息，在规划沟通中明确。A记录的是干系人本身的信息特性。B记录的是干系人应该如何参与到项目的信息交流中。知识点：章节10.1.3.1。

91. 解析：C是参考答案。题干中提到最新发展计划需要比原先估算有差异，说明已经发生了变更，因此需要实施整体变更控制过程。知识点：章节4.6前言

92. 解析：D是参考答案。挣值分析将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。EVM把范围基准、成本基准和进度基准整合起来，形成绩效测量基准。知识点：章节7.4.2.2

93. 解析：B是参考答案。题干描述的情况属于“领导”——积极参与以确保项目成功。知识点：章节13.2.2.5

94. 解析：D是参考答案。变更请求得到批准后，可能需要新编（或修订）成本估算、活动排序、进度日期、资源需求和（或）风险应对方案分析，这些变更可能要求调整项目管理计划和其他项目文件。知识点：章节4.6前言

95. 解析：A是参考答案。用最终报告总结项目绩效。知识点：章节4.7.3.3

96. 解析：A是参考答案。质量一致性成本包括预防成本，评估成本。预防成本，预防特定项目的产品、可交付成果或服务低劣所带来的相关成本。评估成本，评估、测量、审计和测试特定项目的产品、可交付成果或服务所带来的相关成本。知识点：章节8.1.2.3

97. 解析：B是参考答案。遇到沟通问题，也是先分析（找原因+找解决方案）、再行动。

98. 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。在横轴上所显示的原因类别，作为有效的概率分布，涵盖100%的可能观察结果。横轴上每个特定原因的相对频率逐渐减少，直至以“其他”来涵盖未指明的全部其他原因。在帕累托图中，通常按类别排列条形，以测量频率或后果。

知识点：帕累托图属于第五版内容

99. 解析：A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：章节4.4.3.1

100. 解析：B是参考答案。与关键相关方举行会议的目的是识别项目目标、成功标准、主要可交付成果、高层级需求、总体里程碑和其他概述信息。知识点：章节4.1.2.4

101. 解析：B是参考答案。趋势分析检查项目绩效随时间的变化情况，以确定绩效是在改善还是在恶化。图形分析技术有助于理解截至目前的绩效，并与未来的绩效目标（表示为完工日期）进行对比。知识点：章节6.6.2.1

102. 解析：B是参考答案。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。知识点：章节4.7.3.4

103. 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。知识点：章节11.3前言

104. 解析：A是参考答案，确保机会发生。这道题C与A/D争议，主要是因为PMBOK在风险应对里关于“第三方”没有特别明确的说法，有时候比较被定义为公司外的组织。但选C也有一定道理。有争议。

105. 解析：C是参考答案。权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格。基于相关方的职权级别（权力）、对项目成果的关心程度（利益）、对项目成果的影响能力（影响），或改变项目计划或执行的能力，每一种方格都可用于对相关方进行分类。知识点：章节13.1.2.4

106. 解析：C是参考答案。 $EV=50000$ ， $PV=30000$ ， $AC=35000$ 。 $SPI=EV/PV>1$ ， $CPI=EV/AC>1$ ，则说明到目前为止成本有结余，已完成的工作量超过计划。知识点：章节7.4.2.2

107. 解析：B是参考答案。商业论证的编制可由以下一个或多个因素引发。知识点：章节4.1.1.1

108. 解析：B是参考答案。进度网络分析用来审查网络，看看关键路径是否存在高风险活动或具有较多提前量的活动，是否需要使用进度储备或执行风险应对计划来降低关键路径的风险。知识点：章节6.5.2.1

109. 解析：A是参考答案。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。知识点：章节4.1.1.1

110. 解析：D是参考答案。 $AC=450$ ，但题目中未提供EV，ABC三个选项都指明是低于预算的，进度部分我们无从判断。看选项只能假设EV和PV=350，即 $SPI=1$ ， $CPI<1$ 。章节7.4.2.2

111. 解析：D是参考答案。组织可针对每个项目目标（如成本、时间和范围）制定单独的概率和影响矩阵，并用它们来评估风险针对每个目标的优先级别。知识点：章节11.3.2.6
112. 解析：D是参考答案。挣值分析将实际进度和成本绩效与绩效测量基准进行比较。知识点：章节7.4.2.2
113. 解析：C是参考答案。事业环境因素包含了政府或行业标准。例如包括与产品、生产、环境、质量和工艺有关的监管机构条例和标准。知识点：章节2.2.2
114. 解析：C是参考答案。需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。需求跟踪矩阵有助于评估变更对项目范围的影响。知识点：章节4.6.1.2和章节5.2.3.2
115. 解析：B是参考答案。要求制订资源获取策略（9.3获取资源），需要查看人力资源管理计划（9.3的输入）。歧义项A集中办公所需的特征词不够突出，也只是加快进度的一种方法，且题干在说制订资源获取战略，故不如B好
116. 解析：D是参考答案。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。知识点：章节4.7.3.4
117. 解析：A是参考答案。无法从某一个相关方获得信息，就尝试从其他相关方那里获取。本题C与D都是输入，也与题干无关。知识点：章节4.1.2.1
118. 解析：B是参考答案。管理项目范围主要在于定义和控制哪些工作应该包括在项目内，哪些不应该包括在项目内。项目经理需要识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案。知识点：第五章项目范围管理的发展趋势和新兴实践
119. 解析：B是参考答案。在由上级和团队成员指定的项目经理中，排名前2%的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度。知识点：章节3.3.2
120. 解析：A是参考答案。检查是指检验工作产品，以确定是否符合书面标准。检查的结果通常包括相关的测量数据，可在任何层面上进行。知识点：章节8.3.2.3
121. 解析：A是参考答案。分析项目绩效后，可能会就成本基准和进度基准，或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。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7.4.3.3
122. 解析：D是参考答案。对于会影响项目基准的变更，通常应该在变更请求中说明执行变更的成本、所需的计划日期修改、资源需求以及相关的风险。这种变更应由CCB（如有）和客户或发起人审批，除非他们本身就是CCB的成员。知识点：章节4.6.1.4
123. 解析：D是参考答案。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。知识点：章节6.5.2.6
124. 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。知识点：章节13.1.2.3

125. 解析：B是参考答案。矩阵图能反映与每个人相关的所有活动，以及与每项活动相关的所有人员，它也可确保任何一项任务都只有一个人负责，从而避免职权不清。RAM的一个例子是 RACI（执行、负责、咨询和知情）矩阵。知识点：章节9.1.2.2

126. 解析：C是参考答案。核实的可交付成果是指已经完成，并被控制质量过程检查为正确的可交付成果。控制质量过程通常先于确认范围过程，但二者也可同时进行。知识点：章节5.5前言

127. 解析：B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。知识点：章节6.5.2.6

128. 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。知识点：章节11.2

129. 解析：A是参考答案。开发一个新系统是新项目，需要制定一个新的项目章程。知识点：章节4.1。

130. 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。

131. 解析：D是参考答案。要为实施商定的风险应对策略，包括主要策略和备用策略（若必要），制定具体的应对行动。如果选定的策略并不完全有效，或者发生了已接受的风险，就需要制定应急计划（或弹回计划）。知识点：章节11.5

132. 解析：A是参考答案。 $SPI = EV/PV = 200/250 < 1$ ，当 SPI 小于 1.0 时，说明已完成的工作量未达到计划要求； $CPI = EV/AC = 200/120 > 1$ ，当 CPI 大于 1.0 时，则说明到目前为止成本有结余。可以通过增加资源，以最小的成本代价来压缩进度工期。知识点：章节 6.5.2.6

133. 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。该计划包括项目信息流向图。知识点：章节10.1.3.1

134. 解析：D是参考答案。总价合同为既定产品、服务或成果的采购设定一个总价。这种合同应在已明确定义需求，且不会出现重大范围变更的情况下使用。总价合同的类型包括了固定总价（FFP）。FFP是最常用的合同类型。知识点：章节12.1.1.6

135. 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。知识点：章节4.6前言

136. 解析：C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。弥合当前与期望参与水平的差距是监督相关方参与中的一项基本工作。知识点：章节13.2.2.5

137. 解析：C是参考答案。检查是指对承包商正在执行的工作进行结构化审查，可能涉及对可交付成果的简单审查，或对工作本身的实地审查。在施工、工程和基础设施建设项目中，检查包括买方和承包商联合巡检现场，以确保双方对正在进行的工作有共同的认识。知识点：章节12.3.2.4

138. 解析：B是参考答案。对配置要素的任何变更都应该提出变更请求，并经过正式控制。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：章节4.6前言
139. 解析：B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
140. 解析：C是参考答案。D期望的参与程度是为确保项目成功所必不可少的参与水平。所以在规划项目启动大会之前，针对相关方3应完成D期望的参与程度与变化。以便制定一个完整的干系人参与计划。知识点：章节13.2规划相关方参与
141. 解析：A是参考答案。虚拟团队可以利用技术来营造在线团队环境。视频会议是一种可有效地与虚拟团队沟通重要技术。知识点：章节9.4.2.2 和章节9.4.2.3
142. 解析：A是参考答案。会议是信息交换和协作的常见方法。知识点：章节10.1.2.3及4.7.2.3。
143. 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
144. 解析：C是参考答案。在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会学习相互信任。知识点：章节9.4前言
145. 解析：B是参考答案。制定可行的项目进度计划是一个反复进行的过程。基于获取的最佳信息，使用进度模型来确定各项目活动和里程碑的计划开始日期和计划完成日期。编制进度计划时，需要审查和修正持续时间估算、资源估算和进度储备，以制定项目进度计划，并在经批准后作为基准用于跟踪项目进度。知识点：章节6.5前言
146. 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。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。知识点：章节9.1.3.2
147. 解析：B是参考答案。根本原因分析（RCA）分析用于识别缺陷成因。知识点：章节8.3.2.2
148. 解析：A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
149. 解析：C是参考答案。可征求具备以往类似项目专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见，成本类比估算使用以往类似项目的参数值或属性来估算。知识点：章节7.2.2
150. 解析：A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

151. 解析：B是参考答案。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。知识点：章节11.7.3.4

152. 解析：B是参考答案。项目相关方之间用于分享信息的沟通方法有几种，例如互动沟通，推式沟通，拉式沟通。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

153. 解析：A是参考答案。采购管理计划包含要在采购过程中开展的各种活动。其中风险管理事项包括对履约保函或保险合同的要求，以减轻某些项目风险。知识点：章节12.1.3.1

154. 解析：C是参考答案。识别风险是识别单个项目风险以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。知识点：章节11.2前言

155. 解析：D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。知识点：章节13.2.3.1

156. 解析：A是参考答案。如果项目团队或项目发起人认为某威胁不在项目范围内，或提议的应对措施超出了项目经理的权限，就应该采用上报策略。被上报的风险将在项目集层面、项目组合层面或组织的其他相关部门加以管理，而不在项目层面。项目经理确定应就威胁通知哪些人员，并向该人员或组织部门传达关于该威胁的详细信息。知识点：章节11.5.2.4

157. 解析：C是参考答案。出了问题，需要先纠正这个问题。

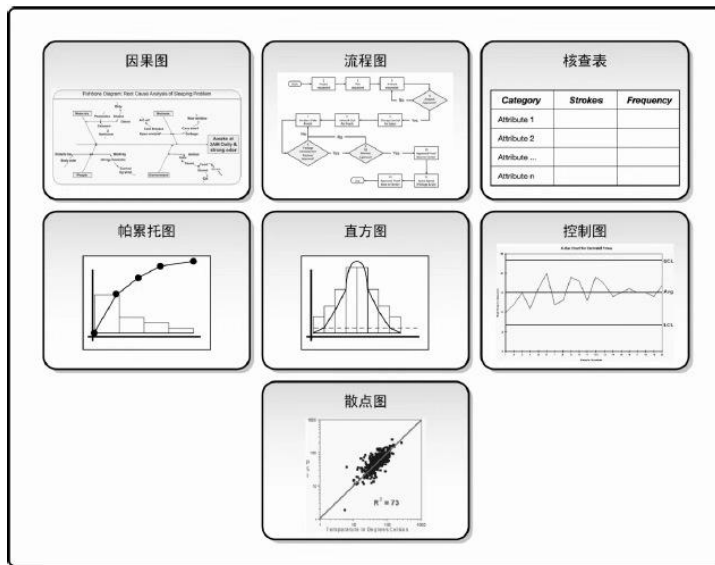
158. 解析：B是参考答案。在变更请求可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准、推迟或否决，这个责任人通常是项目发起人或项目经理。应该在项目管理计划或组织程序中指定这位责任人，必要时，应该由变更控制委员会（CCB）来开展实施整体变更控制过程。知识点：章节4.6前言

159. 解析：B是参考答案。问题很多，就需要进行优先级排序，先重点解决优先级高的问题。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括：问题类型；问题提出者和提出时间；问题描述；问题优先级；由谁负责解决问题；目标解决日期；问题状态；最终解决情况。知识点：章节4.3.3.3

160. 解析：C是参考答案。质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。知识点：章节8.1.3.1

161. 解析：A是参考答案。沟通问题首先参考沟通管理计划，新资源不分享，可能是不知道需要分享。知识点：章节10.3.1

162. 解析：D是参考答案。传统的质量工具包含了因果图、流程图、核查表、帕累托图、直方图、控制图、散点图。知识点：章节8.1.2.5



163. 解析：D是参考答案。监督风险是在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程。为了确保项目团队和关键相关方了解当前的风险敞口级别，应该通过监督风险过程对项目工作进行持续监督，来发现新出现、正变化和已过时的单个项目风险。知识点：章节11.7前言

164. 解析：C是参考答案。变更日志包含了整个项目或阶段期间的所有变更请求的状态。知识点：章节4.7.1.3

165. 解析：D是参考答案。创建工作分解结构（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。本过程的主要作用是，为所要交付的内容提供架构。知识点：章节5.4前言

166. 解析：D是参考答案。WBS中的每个工作包都需分解成活动，以便通过这些活动来完成相应的可交付成果。让团队成员参与分解过程，有助于得到更好、更准确的结果。知识点：章节6.2.2.2

167. 解析：C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。知识点：章节13.1前言

168. 解析：C是参考答案。知识点：表1-4项目管理过程组与知识领域。

169. 解析：C是参考答案。项目管理计划组件包括十大子管理计划和三大基准。知识点：章节4.2.3.1

170. 解析：A是参考答案。可以查看与项目早期所识别的风险相关的经验教训，以确定类似风险是否可能在项目的剩余时间再次出现。知识点：章节11.2.1.2

171. 解析：D是参考答案。项目经理应该能够定义、建立、维护、激励、领导和鼓舞项目团队，使团队高效运行，并实现项目目标。团队协作是项目成功的关键因素，而建设高效的项目团队是项目经理的主要职责之一。知识点：章节9.4前言

172. 解析：D是参考答案。应征求具备以下专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见：相关方参与过程使用的分析和评估技术。知识点：章节13.2.2.1

173. 解析：B 是参考答案。项目经理应该先进行 12.1 规划采购，其输出一般有建议邀请书。歧义项 A “发出 IFB”，可以认为是 12.2 实施采购的工作。

174. 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。
知识点：章节 1.2.6.1

175. 解析：A 是参考答案。题干指出了各种问题，项目经理需要对这些问题进行积极的解决。知识点：章节 4.5.3.4。

176. 解析：B 是参考答案。接口的同步开发和完成对产品的完成至关重要，那么 B 完成的时候 C 也应该完成。紧前关系绘图法（PDM）是创建进度模型的一种技术，用节点表示活动，用一种或多种逻辑关系连接活动，以显示活动的实施顺序。知识点：章节 6.3.2.1

177. 解析：D 是参考答案。分析项目绩效后，可能会就成本基准和进度基准，或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。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 7.4.3.3

178. 解析：C 是参考答案。成功的项目需要强有力的领导技能，领导力是领导团队、激励团队做好本质工作的能力。领导力对沟通愿景及鼓舞项目团队高效工作十分重要。
知识点：章节 9.5.2.1

179. 解析：D 是参考答案。更新经验教训登记册，记录应对偏差的有效方式以及纠正措施和预防措施。知识点：章节 4.5.3.4

180. 解析：D 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，包含了高层级项目描述、边界定义以及主要可交付成果。知识点：章节 4.1.3.1

181. 解析：D 是参考答案。项目经理应留意团队成员是否有意愿和能力完成工作，然后相应地调整管理和领导力方式。相对那些已展现出能力和有经验的团队成员，技术能力较低的团队成员更需要强化监督。知识点：章节 9.5 前言

182. 解析：D 是参考答案。项目管理团队需要与职能经理进行谈判，确保项目在要求的时限内获得最佳资源，直到完成职责。知识点：章节 9.3.2.2

183. 解析：B 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。知识点：章节 4.1.3.1

184. 解析：A 是参考答案。通过考虑估算中的不确定性与风险，使用三种估算值来界定活动成本的近似区间，可以提高单点成本估算的准确性。知识点：章节 7.2.2.5

贝塔分布。 $cE = (cO + 4cM + cP) / 6 = (5000 + 4 \times 7500 + 12000) / 6 \approx 7833$ 。

185. 解析：A 是参考答案。发现问题，记录问题，之后再分析和解决问题。

186. 解析：C 是参考答案。引导是指有效引导团队活动成功以达成决定、解决方案或结论的能力。引导者确保参与者有效参与，互相理解，考虑所有意见，按既定决策流程全力支持得到的结论或结果，以及所达成的行动计划和协议在之后得到合理执行。
知识点：章节 4.1.2.3。本题的“推动”应该是“引导”，属于翻译问题。

187. 解析：A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。范围管理计划对正式验收已完成的项目可交付成果的管理过程做出规定。为了确保可交付成果验收，属于对可交付成果的管理过程。知识点：章节5.1.3.1
188. 解析：C是参考答案。使用多标准决策分析工具制定出标准，用于对潜在资源进行评级或打分（例如，在内部和外部团队资源之间进行选择）。知识点：章节9.3.2.1
189. 解析：C是参考答案。在项目交付期间，承包商的材料价格和人力价格可能随外部经济环境而频繁变动。这种变动需要反映到成本基准中。知识点：章节12.3.3.5
190. 解析：C是参考答案。变更管理计划为管理变更控制过程提供指导。知识点：章节4.6.1.1
191. 解析：D是参考答案。题干没有说是多个问题，无法使用帕累托图。出现问题，团队开会讨论并提出解决方案。旨在讨论待改进之处。知识点：8.3.2.6
192. 解析：D是参考答案。焦点小组召集相关方和主题专家讨论项目风险、成功标准和其他议题，比一对一访谈更有利于互动交流。知识点：章节4.1.2.2
193. 解析：A是参考答案。谈判用于获得支持或达成关于支持项目工作或成果的协议，并解决团队内部或团队与其他相关方之间的冲突。知识点：章节13.3.2.3
194. 解析：D是参考答案。作为项目管理计划的一部分，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。其中包括了职责，即为完成项目活动，项目团队成员必须履行的职责和工作。知识点：章节9.1.3.1
195. 解析：B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。知识点：章节5.2.2.6
196. 解析：D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。对相关方参与水平进行分类的方式之一。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。弥合当前与期望参与水平的差距是监督相关方参与中的一项基本工作。知识点：章节13.2.2.5
197. 解析：B是参考答案。采购文档更新可包括用于支持合同的全部进度计划、已提出但未批准的合同变更，以及已批准的变更请求。知识点：章节12.3.3.3
198. 解析：B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。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记进风险登记册。包含了已识别风险的清单、潜在风险责任人、潜在风险应对措施清单。知识点：章节11.2.3.1
199. 解析：B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。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：章节4.6前言
200. 解析：D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