

1. 解析：A 是参考答案。考规划质量管理计划的输入。知识点：章节 8.1.1.2。
2. 解析：B 是参考答案。客户发现的性能问题是外部失败成本。知识点：章节 8.1.2.3。
3. 解析：B 是参考答案。应遵守沟通管理计划进行沟通。知识点：章节 10.1.3.1。
4. 解析：A 是参考答案。问题引发了风险，识别了可能会破坏项目的风险，下一步更新风险登记册。知识点：章节 11.2.3.1。
5. 解析：B 是参考答案。实施了风险应对之后没有取得太好的效果，应该制定弹回计划。知识点：章节 11.5.2.9。
6. 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，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。知识点：4.1.3.1。
7. 解析：B 是参考答案。题目未提供 bac，只能利用题目中已提供数据进行计算。 $Eac=ac+etc=350+600=950$ 。知识点：章节 7.4.2.2。
8. 解析：A 是参考答案。考定量风险分析的工具：数据收集-访谈。当需要向专家征求意见时，访谈尤其适用。访谈者应该营造信任和保密的访谈环境，以鼓励被访者提出诚实和无偏见的意见。知识点：章节 11.4.2.2。
9. 解析：A 是参考答案。德尔菲技术能够避免对他人造成不适当的影响。知识点：章节 5.2.2.4。
10. 解析：D 是参考答案。对于长期项目和全球环境，要获得风险最小的供应商，应该采用总价加经济价格调整合同。知识点：章节 12.1.1.6。
11. 解析：D 是参考答案。确保可交付成果和发起人的期望一致，首先要收集发起人的需求、再定义范围，按照范围基准交付。知识点：章节 5.4。
12. 解析：D 是参考答案。经验教训总结工作应该及时、尽早，并在整个项目期间不断更新。知识点：章节 4.4.3.1。
13. 解析：B 是参考答案。在矩阵型组织中，pm 应该和职能经理合作进行绩效评价。知识点：章节 2.4.4。
14. 解析：B 是参考答案。Pm 需要人际关系与团队技能积极管理干系人参与，其中包含冲突管理和谈判。知识点：章节 13.3.2.3。
15. 解析：B 是参考答案。题目反映了干系人参与的问题，pm 应该事先正确识别干系人并进行干系人分析。知识点：章节 13.1.2.3。
16. 解析：B 是参考答案。资源可用性出现问题，pm 需和职能经理进行谈判解决问题。知识点：章节 9.3.2.2。
17. 解析：B 是参考答案。识别风险后，需要进行定性、定量分析，然后规划风险应对。知识点：章节 11.3。

18. 解析：B 是参考答案。对于引起基准的变更需要获得 ccb 的审批后才可执行。知识点：章节 4.6.2.5。
19. 解析：B 是参考答案。可能没有足够的人员，是风险。知识点：章节 11.2.3.1。
20. 解析：B 是参考答案。Pm 应该参考质量控制测量结果确认客户的反馈是否属实。质量控制测量结果记录了控制质量活动的结果，证明符合质量要求。知识点：章节 8.3.3.1。
21. 解析：B 是参考答案。识别了返工的风险应将其记录到风险登记册并进行风险管理。知识点：章节 11.2.3.1。
22. 解析：B 是参考答案。检查点过多或过少都是不合适的，已经基于成本效益分析寻找最合适的检查点数量。知识点：章节 8.1.2.3。
23. 解析：A 是参考答案。选项 B 和 C 属于规避公司变更流程的做法，排除。选项 D 不相关，排除。只有选项 A 严格遵守变更流程，但是根据本项目的特征，留意相关的风险。知识点：章节 11.2.3.1。
24. 解析：C 是参考答案。社交媒体是沟通技术的一种，如果要使用，需纳入沟通管理计划（用于传递信息的方法或技术，如备忘录、电子邮件、新闻稿，或社交媒体；）。知识点：章节 10.1.3.1。
25. 解析：C 是参考答案。完成许多类似项目，有历史数据供参考，选择类比估算。知识点：章节 7.2.2.2。
26. 解析：B 是参考答案。开庆功会属于项目收尾。解散阶段：团队完成所有工作，总结经验教训，团队成员离开项目。知识点：章节 9.4。
27. 解析：D 是参考答案。合同中规定有验收标准（检查、质量和验收标准），pm 应在采取行动之前进行审查。知识点：章节 12.2.3.2。
28. 解析：D 是参考答案。如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。知识点：章节 4.7.3.4。
29. 解析：D 是参考答案。使用因果图调查问题的根本原因后，消除问题的根本原因就可避免此问题再次发生。知识点：章节 8.2.2.2。
30. 解析：C 是参考答案。8.2 保证质量。虽然“先分析”是正确的思路，但 8.2 没有把工作绩效信息作为输入（而是质量控制测量结果等），所以选 8.2 工具是可以的。
31. 解析：D 是参考答案。按照管理沟通过程，信息的传递以沟通管理计划为依据，高级经理向团队询问项目信息，首先需要审查《沟通管理计划》，明确当前沟通方法，如有必要再进行下一步沟通。知识点：章节 10.1.3.1。
32. 解析：A 是参考答案。路径 H-I-J 的长度为 16 天。知识点：章节 6.5.2.2。
33. 解析：A 是参考答案。质量审计属于管理质量过程，其输入包含选项 A。知识点：章节 8.1.3.1、8.1.3.2。

34. 解析：B 是参考答案。干系人对计划的方向和范围表示质疑，需要进行干系人分析并达成共识。知识点：章节 13.1.2.3。

35. 解析：A 是参考答案，用户验收测试来确认功能是否齐全。发布日期临近，且需按计划提供功能齐全的产品，因此 PM 需记录该问题，并积极尽心解决。

选项 B 没有在题目中指明。

选项 C 仅仅通知是不够的。未暗示到 PM 无法解决的程度，无须上报到关键干系人发起人。

选项 D 是客户已经承诺，无须再调整。消极的处理方式，且违背题意。

知识点：章节 5.5。

36. 解析：B 是参考答案。虽然 PMBOK 并未出现“挣值管理报告”一词，但也可以认为有。EVM 的偏差分析用以解释成本偏差、进度偏差和完工偏差的原因、影响和纠正措施。歧义项 D，但问题日志本身是为了进行问题跟进，一般不包括原因。

37. 解析：B 是参考答案。项目经理从职能部门获取资源，用谈判 Negotiation，常常翻译为协商。知识点：章节 9.3.2.2。

38. 解析：B 是参考答案。将冲突作为问题记录下来，寻找解决方案并监督落实。知识点：章节 9.5.1.2。

39. 解析：C 是参考答案。假设情景分析就是对“如果情景 X 出现，情况会怎样？”这样的问题进行分析，即基于已有的进度计划，考虑各种各样的情景。知识点：章节 6.5.2.4。

40. 解析：A 是参考答案。发现质量问题，应该进行缺陷补救，走变更流程。知识点：章节 4.3.3.4。

41. 解析：A 是参考答案。正常收尾的准入且必要条件是获得正式验收。在项目收尾期间，项目经理应该回顾以往的阶段文件，确认范围过程输出的验收的可交付成果。知识点：章节 4.7.1.2。

42. 解析：解析：B 是参考答案。遵循变更流程进行范围方面的变更。知识点：章节 4.6。

43. 解析：A 是参考答案。应该事先做什么？题目中的问题是识别了风险，却没有实施到位。选项 D 明显不合适。

选项 B 用风险要求加快审批，有要挟的意味（按照规划风险管理流程即可）。

选项 C 不符合风险处理的流程，在定性风险分析过程会为每个风险识别出责任人，以便由他们负责规划风险应对措施，并确保应对措施的实施。知识点：章节 11.3，11.5。

44. 解析：B 是参考答案。要遵循变更流程处理变更请求。知识点：章节 4.6。

45. 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。

46. 解析：B 是参考答案。变更控制系统包含在变更管理计划中。该系统不仅说明什么样的变更需要哪个层次的批准，而且也说明在什么情况下可以不经批准就实施变更。该系统说明 CCB 的组成、权力与责任。知识点：章节 4.6.1.1。

47. 解析：D 是参考答案。先更新沟通管理计划，再按照沟通管理计划要求发送相关信息。所以先与干系人接触了解沟通需求，然后更新相关计划。选项 A 未见改变。选项 C 未见更新计划。选项 B 直接更新计划，不如选项 D 相对更好。知识点：章节 10.1.3.1、13.2.3.1。

48. 解析：C 是参考答案。PM 应该有力促进前一个项目的收尾工作。知识点：章节 4.7。A：关闭所有风险不代表项目完成收尾，排除。B，未确定存在替代资源代替 PM 接管收尾工作，干扰项。D 是在接收新项目之后可能采取的措施，不是本项目应该做的事情。

49. 解析：B 是参考答案。资金可能影响项目，这是一个风险，应该更新在风险登记册中。知识点：章节 11.2.3.1。

50. 解析：B 是参考答案。干系人登记册用于记录已识别的干系人的所有详细信息，包括干系人分类、权力、影响等。知识点：章节 13.1.3.1。

51. 解析：C 是参考答案。在项目启动阶段需要将缺乏技能列为高层级风险。知识点：章节 4.1.3.1。

52. 解析：A 是参考答案。许多不同意见意味着冲突，成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。知识点：章节 9.5.2.1。

53. 解析：B 是参考答案。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。澄清业务需求，列出产出可交付成果的活动与启动大会的目标关联度不大。知识点：章节 4.2.2.4

54. 解析：B 是参考答案。遵循变更流程修改合同。知识点：章节 12.3.1.7。

55. 解析：C 是参考答案。PM 要准备收尾项目阶段，干系人拒绝推进项目，这是一位抵制态度的干系人，需要了解干系人的相关期望、利益等信息以确定如何处理。知识点：章节 13.1.3.1。

56. 解析：C 是参考答案。缺乏技能，对其进行培训，建设团队的工具。知识点：章节 9.4.2.6。

57. 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。

58. 解析：C 是参考答案。向干系人传递信息，需要更新沟通管理计划。知识点：章节 10.1.3.1。

59. 解析：A 是参考答案。破产的供应商仍然生产能力，但是很可能彻底丧失活力，是风险。PM 遵循的批准的行动应该已经记录在风险登记册中，可向质疑的干系人进行展示。知识点：章节 11.2.3.1。

60. 解析：A 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。知识点章节 8.3.2.5。

61. 解析：B 是参考答案。本题目考察变更流程。选项 A 和 D 不符合流程。选项 C 没有 B 完整。知识点：章节 4.6。

62. 解析: A 是参考答案。题目中使用的是资源优化中的资源平衡。为了在资源需求与资源供给之间取得平衡, 根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。克服特定时间内资源数量有限或过度分配, 资源平衡往往导致关键路径改变, 通常是延长。知识点: 章节 6.5.2.3。

63. 解析: D 是参考答案。在制定进度计划之前、收集需求之后, 必须完成的是定义活动。选项 D 是以选项 A 为基础的。知识点: 章节 6.2。

64. 解析: C 是参考答案。解决问题需要识别根本原因。知识点: 章节 8.2.2.4。

65. 解析: C 是参考答案。通过沟通管理计划尽早得知此类信息。知识点: 章节 10.1.3.1。

66. 解析: A 是参考答案。识别造成大多数问题的主要原因。知识点: 章节 8.3 讲义补充知识。

67. 解析: B 是参考答案。已经识别的风险发生变化需要首先更新风险登记册。知识点: 章节 11.2.3.1。

68. 解析: B 是参考答案。参考收集需求过程的输入。知识点: 章节 5.2.1.1、5.2.1.2、5.2.1.4。

69. 解析: B 是参考答案。商业论证或类似文件从商业视角描述必要信息, 并据此决定项目的预期结果是否值得所需投资。高于项目级别的经理和高管们通常使用该文件作为决策的依据, 商业论证包含商业需要分析与成本效益分析。知识点: 章节 4.1.1.1。

70. 解析: D 是参考答案。本题的考点是 11.2 识别风险的输入。题干说的“工作环境”是个干扰点, 关键词是“工作环境”引起的“潜在问题”, 潜在问题就是不确定的风险, B 选项和 D 选项都是识别风险的输入, 但是 D 选项比较符合题意。另外, OPAs 可能是一个文件, 也可能是多个文件或者知识库。

71. 解析: A 是参考答案。关键路径上资源的可用性应已经识别为风险(有效的资源规划需要考虑稀缺资源的可用性和竞争, 并编制相应的计划。), 当风险发生时执行应急计划。知识点: 章节 11.5.2.6。

72. 解析: B 是参考答案。涉及到供应商, 需依照合同进行处理。若要变更, 应该按照协议中的“变更请求处理”来做, 还是应该先检查一下合同条款和采购管理计划。知识点: 章节 12.2.3.2。

73. 解析: A 是参考答案。按照 100%原则创建 WBS, 来确保既没有遗漏的工作, 也没有多余的工作。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。选项 B、C 和 D 明显不正确。知识点: 章节 5.4.2.2。

74. 解析: A 是参考答案。项目面临众多棘手问题, PM 应该调查原因并上报高级管理层。是否继续该项目不是 PM 的职责范围, 排除选项 B。知识点: 章节 10.1.3.1。

75. 解析: C 是参考答案。PM 需要明确发起人的沟通需求。知识点: 章节 10.1.2.2。

76. 解析: A 是参考答案。可能导致项目延期是个风险, 需更新风险登记册并积极应对。知识点: 章节 11.2.3.1。

77. 解析：C 是参考答案。储备分析用于确定项目所需的应急储备量和管理储备。PM 应该参考行业指数进行储备分析并进行总预算调整。知识点：章节 7.3.2.3。
78. 解析：C 是参考答案。成本结余、进度落后，可以进行赶工，将会导致成本与风险增加。知识点：章节 6.5.2.6。
79. 解析：A 是参考答案。标杆对照是将实际或计划的项目实践或项目的质量标准与可比项目的实践进行比较，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。知识点：章节 5.2.2.2。
80. 解析：C 是参考答案。题目描述通过控制图发现失控现象，需要探究根本原因。控制图：常用来跟踪批量生产中的重复性活动，一旦过程失控，则生产线停止，查找非随机原因（Assignable Cause）。知识点：章节 8.3.2.5。
81. 解析：B 是参考答案。遵循变更流程解决该问题。知识点：章节 4.6。
82. 解析：C 是参考答案。PM 需要结合采购管理计划、咨询公司的报告以及合同确定该怎么办。若要变更，应该按照合同协议中的“变更请求处理”来做。知识点：章节 12.1.3.1。
83. 解析：D 是参考答案。PM 需要首先查阅项目进度计划来确保计划的项目活动会不会被延迟。知识点：章节 6.5.3.2。
84. 解析：B 是参考答案。要求按照计划完成，意味着采用 BAC 计算 TCPI 值。
 $TCPI = \text{剩余工作} / \text{剩余资金}$
 TCPI 是为了实现特定的管理目标（BAC 或 EAC），剩余工作必须达到的成本绩效指标
 $EV = PV * SPI = 10000 * 0.8 = 8000$, $AC = EV / CPI = 8000 / 1/25 = 6400$,
 $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC) = (10000 - 8000) / (10000 - 6400) = 92000 / 93600 = 0.983$ 。知识点：章节 7.4.2.3。
85. 解析：A 是参考答案。项目的高层级风险应该记录在项目章程当中。知识点：章节 4.1.3.1。
86. 解析：A 是参考答案。PM 应该参考项目管理计划中的变更管理计划实施整体变更控制过程。知识点：章节 4.6。
87. 解析：A 是参考答案。题目不是在考察变更的处理。问题是沟通方式未能满足干系人的期限，需要审查相应的沟通管理计划和相关方参与计划。知识点：章节 10.1.3.1、13.2.3.1。
88. 解析：C 是参考答案。确保进度和预算与这些风险的当前状态保持一致，也就是要确定储备依然合理。知识点：章节 11.7.2.1。
89. 解析：A 是参考答案。本题目是一个异常的情景，比较四个选项，A 为最合适的做法，积极通过变更流程进行补救。知识点：章节 4.6。
90. 解析：D 是参考答案。如何避免范围蔓延，应该严格遵循变更管理流程。知识点：章节 4.6。

91. 解析：B 是参考答案。面对高度复杂和快速变化的技术环境，需采用滚动式规划。滚动式规划是一种迭代式的规划技术，即详细规划近期要完成的工作，同时在较高层级上粗略规划远期工作。

它是一种渐进明细的规划方式，适用于工作包、规划包以及采用敏捷或瀑布式方法的发布规划。知识点：章节 6.2.2.3。

92. 解析：B 是参考答案。可行性研究是商业论证的内容，商业论证的编制由一个或多个因素引发。知识点：章节 4.1.1.1。

93. 解析：B 是参考答案。清晖变更八步其实在 1 和 2 之间，少了一个“识别变更的原因”。不管怎么理解，B 更合适

94. 解析：B 是参考答案。控制采购是管理采购关系，监督合同绩效，实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。本过程的主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足项目需求。

控制采购过程采用绩效审查、检查等工具和技术来确保合同的履行。知识点：章节 12.3。

95. 解析：D 是参考答案。刚获得批准的项目要识别风险应该审查章程中的高层及风险与假设条件。知识点：章节 4.1.3。

96. 解析：D 是参考答案。考结束项目或阶段的工具，偏差分析。知识点：章节 4.7.2.2。

97. 解析：B 是参考答案。未被识别为干系人的职能经理提交了新需求，应该更新干系人登记册、实施整体变更控制。知识点：章节 4.6。

98. 解析：B 是参考答案。题目出现了范围蔓延问题，应强调实施变更控制流程，让项目回到正常轨道。知识点：章节 4.6。

99. 解析：D 是参考答案。

使用不同招标文件的条件

信息邀请书（RFI）——提供关于货物和服务的更多的信息

报价邀请书（RFQ）——主要针对标准化产品采购，关注价格

建议邀请书（RFP）——主要针对项目型采购，关注解决方案

知识点：章节 12.1.3.3。

100. 解析：A 是参考答案。 $CPI < 1$ ，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：章节 4.6。

101. 解析：B 是参考答案。当前正在制定资源管理计划，资源的地理位置和文化属于事业环境因素，而这些环境因素都是该过程的重要输入。其它选项不是该过程的工具和技术。知识点：章节 9.1.1.4

102. 解析：A 是参考答案。交付的可交付成果质量有缺陷、未达标，pm 应该审查项目的质量标准看看应如何改进。改进到什么程度。知识点：章节 8.1.3.1。

103. 解析：A 是参考答案。干系人对项目报告不满意说明这些干系人的期望没有被满足，需要识别干系人并制定干系人参与计划提高干系人满意度。当前正在制定项目计划，排除选项 D。知识点：章节 13.2.3.1。

104. 解析：B 是参考答案。应该实施整体变更控制处理变更。知识点：章节 4.6。

105. 解析：C 是参考答案。过多的测试将会增加成本，成本投入应该适当，争取用最少的成本投入获得最大的效益。知识点：章节 8.1.2.3。
106. 解析：B 是参考答案。干系人发生了变化，首先更新干系人登记册。知识点：章节 13.1.3.1。
107. 解析：D 是参考答案。对于失败项目，需要了解其根本原因才能避免错误再次发生。知识点：章节 8.2.2.4。
108. 解析：B 是参考答案。发现产品与公司的战略不一致，应该及时调整项目的目标，并在项目章程中得到反应。知识点：章节 4.1.3.1。
109. 解析：A 是参考答案。识别可能存在的问题，即识别风险。该过程的工具和技术只有选项 A 是正确的。知识点：章节 11.2。
110. 解析：B 是参考答案。纠正措施是变更，应该遵循变更流程。知识点：章节 4.3.3.4。
111. 解析：C 是参考答案。参考采购管理计划处理供应商提早交付的情况。采购管理计划包括如何协调采购与项目的其他工作，例如，项目进度计划制定和控制。知识点：章节 12.1.3.1。
112. 解析：D 是参考答案。头脑风暴是收集需求的工具和技术。知识点：章节 5.2.2.2。
113. 解析：A 是参考答案。启动大会旨在传达项目目标、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。知识点：章节讲义开工会议。
114. 解析：B 是参考答案。遵循变更流程。知识点：章节 4.6。
115. 解析：B 是参考答案。将潜在的成本超支识别为风险，为之准备足够的储备以避免超支。知识点：章节 11.2.3.1。
116. 解析：D 是参考答案。根据权力/利益方格，对于权力高、利益低的干系人应该令其满意，采用主动咨询的方式。知识点：章节 13.1.2.4。
117. 解析：D 是参考答案。当团队成员缺乏必要技能时，应该给其提供培训。知识点：章节 9.4.2.6。
118. 解析：D 是参考答案。进度落后，且资源被过度分配，可以考虑重新分配非关键路径上的资源以解决问题。选项 B 说法自相矛盾。选项 C 不建议。应该先考虑选项 D，再考虑选项 A 从其它项目借用资源。知识点：章节 6.5.2.1。
119. 解析：C 是参考答案。根据题目描述，该主管属于权力大，利益高的一类干系人。知识点：章节 13.1.2.4。
120. 解析：B 是参考答案。项目提前终止应项目收尾，需总结经验教训。知识点：章节 4.7.3.4。
121. 解析：A 是参考答案。PM 需要引导大家对变更管理计划达成共识。知识点：章节 4.6。

122. 解析：B 是参考答案。意外之外的事件发生，即发生了未知风险，PM 需要参考项目管理计划（风险管理计划）进行处理（实施风险应对过程的输入）。知识点：章节 11.6.1.1。

123. 解析：B 是参考答案。外包属于风险转移。知识点：章节 11.5.2.4。

124. 解析：B 是参考答案。结束项目或阶段，PM 需要参考组织过程资产中的收尾指南或要求（结束项目或阶段过程的输入）。知识点：章节 4.7.1.8。

125. 解析：A 是参考答案。沟通渠道由 $5 * (5 - 1) / 2 = 10$ 条变为 $8 * (8 - 1) / 2 = 28$ 条，增加了 18 条。知识点：章节 10.1.2.2。

126. 解析：D 是参考答案。影响评估是对项目制约要素（范围、进度、成本、、）的评估。而成本效益分析只是对成本。

127. 解析：A 是参考答案。自然灾害属于不可抗力，在合同中一般有相关约定。PM 需要检查合同进行确认。知识点：章节 12.2.3.2。

128. 解析：D 是参考答案。项目资源管理计划中包括认可计划，将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。知识点：章节 9.1.3.1。

129. 解析：C 是参考答案。发现计算机病毒，应告知公司的 IT 安全部门进行处理。这是公司 IT 部门关于病毒防范的常规操作（安装杀毒软件、定期更新、及时报告等）。知识点：章节 2.2。A 不是 PM 这个等级可以做的事情。B，不属于 PM 的责任范畴。D，不是 PM 具有的操作权限，PM 只有自身负责项目或系统权限。

130. 解析：A 是参考答案。PM 检查合同，并遵从专业人士的答复及建议。知识点：章节 12.2.3.2。

131. 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：章节 4.7.3.2。

132. 解析：B 是参考答案。采用谈判的方式与供应商解决问题。参考控制采购过程的索赔管理。知识点：章节 12.3.2.2。

133. 解析：B 是参考答案。使用储备分析来评估一旦风险发生将使用的预算或进度应急储备。知识点：章节 11.7.2.1。

134. 解析：D 是参考答案。新的 PM 应该积极、主动面对问题。知识点：章节 6.5.2.6。

135. 解析：A 是参考答案。考察风险的定义，选项 B、C 和 D 谈的都是确定的问题，只有选项 A 谈的风险（不确定性）。知识点：章节 11.2.3.1。

136. 解析：D 是参考答案。活动属性可能包括活动描述、紧前活动、紧后活动、逻辑关系、提前量和滞后量、资源需求、强制日期、制约因素和假设条件。知识点：章节 6.2.3.2。

137. 解析：C 是参考答案。PM 应该运用人际关系技能，积极引导干系人的参与。知识点：章节 13.3.2.3。

138. 解析：D 是参考答案。PM 要参考之前项目的经验教训总结。知识点：章节 2.3。

139. 解析：A 是参考答案。制定项目章程的工具和技术包括专家判断。知识点：章节 4.1.2.1。
140. 解析：D 是参考答案。由于没有类似的项目经验，要鼓励项目经理尽早地参与到项目的工作中，以更好地了解项目。知识点：章节 4.1
141. 解析：A 是参考答案。考制定项目章程的输入，组织过程资产-经验教训。知识点：章节 4.1.1.4。
142. 解析：D 是参考答案。敏感客户数据很容易出现合规性问题，应被识别显而易见的风险，此时 PM 应该审查风险登记册。知识点：章节 11.2.3.1。
143. 解析：B 是参考答案。项目进展状况在组织内保持透明涉及到沟通，PM 需首先查看沟通管理计划。知识点：章节 10.1.3.1。
144. 解析：A 是参考答案。变更应该遵循变更流程，需求排序问题需要相关干系人集体决策。知识点：章节 4.6。
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，确定如何审批和维护范围基准；选项 D 中的顺序描述错误，并且 C 在 D 之前执行。知识点：章节 5.1.3.1。
146. 解析：C 是参考答案。需要做的没有做，不需要做的却已经完成，这是范围没有管理到位，事先应该制定范围管理计划。知识点：章节 5.1.3.1。
147. 解析：C 是参考答案。时间表不合理，积极与专家、发起人确定可实现的期望。知识点：章节 3.4.4.1。
148. 解析：D 是参考答案。题干的意思是处于 13.4，相关方参与的项目绩效信息显示不符合既定的相关方参与计划，应该进行检查和审计，即检查工作的完成程度、识别违规做法、差距和不足，审计相关过程。或者用排除法，A 升级错，B 题干是相关方参与计划而非沟通计划，C 项目完工后才审查是错的做法
149. 解析：A 是参考答案。在规划阶段，关键资源的可用性应识别为显而易见的风险。知识点：章节 11.2.3.1。
150. 解析：C 是参考答案。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：章节 11.4.2.5。
151. 解析：D 是参考答案。当出现有必要动用管理储备的变更时，则应该在获得变更控制过程的批准之后，把适量的管理储备移入成本基准中。知识点：章节 4.6。
152. 解析：A 是参考答案。质量管理计划包括项目采用的质量标准和项目的质量目标。需要从根源出发检查问题。知识点：章节 8.1.3.1。
153. 解析：C 是参考答案。执行阶段当地居民希望停止项目，对项目来说这是发生了意外风险。需要查看风险管理计划，看看意外风险如何管控。知识点：章节 11.1.3.1。
154. 解析：A 是参考答案。发现了新的干系人，应首先更新干系人登记册。13.1.3.1。知识点：章节。

155. 解析：B 是参考答案。出现问题积极探究原因，然后采取措施。知识点：章节 13.2.2.3。
156. 解析：A 是参考答案。A 属于变更流程第 2 步。B 本身有问题，CCB 是决策小组，不应该仅提交变更请求给 CCB 去寻求解决方案和决策，必须在第 2 步评估和第 3 步制订备选方案以后，才可以递交给 CCB 去做决策
157. 解析：D 是参考答案。移交最终产品之前要获得可交付成果的正式验收。知识点：章节 4.7.1.2。
翻译问题应该是之前，看英文不是之后。
158. 解析：B 是参考答案。应遵循变更流程获得 CCB 的审批意见。知识点：章节 4.6。
159. 解析：D 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。
160. 解析：D 是参考答案，在项目执行阶段，监督法律已经批准了，这将影响范围、进度和成本，说明需要采取变更措施。知识点：章节 4.3.3.4
161. 解析：A 是参考答案。强调诚实反馈，没有利益干扰或第三方信息干扰，可以实事求是。知识点：章节 10.1
162. 解析：A 是参考答案。识别了新风险，更新风险登记册并规划应对。知识点：章节 11.2.3.1。
163. 解析：A 是参考答案。开会交互式沟通。知识点：章节 10.1.2.5。
164. 解析：B 是参考答案。有文化差异的虚拟团队需要相应的沟通管理计划确保项目信息（如项目目标）得到正确理解。知识点：章节 10.1.3.1。
165. 解析：C 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。知识点：章节 9.1.3.1。
166. 解析：B 是参考答案。遵循变更流程处理变更请求。知识点：章节 4.6。
167. 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。工作说明书的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。知识点：章节 12.1.3.4。
168. 解析：A 是参考答案。PM 要强调遵守质量管理计划。团队成员舍弃质量控制以节省时间获得奖金的思路有违职业道德。知识点：章节 8.1.3.1。
169. 解析：B 是参考答案。情景中描述未识别到的干系人有反馈，说明首先要先识别出新干系人，更新干系人登记册。如果识别之后为收到项目状态，就需要审核项目沟通管理计划。先做 B，再做 C。知识点：章节 13.1.3.1。
170. 解析：D 是参考答案。若不影响成本基准，只能考虑是否有应急储备。知识点：章节 7.3.2.3。

171. 解析：D 是参考答案。识别的风险过时，使用风险审计评估风险管理过程的有效性。这是监督风险的工具和技术。知识点：章节 11.7.2.2。

172. 解析：A 是参考答案。沟通屡次出现特定问题，首先对此问题进行分析，然后才修订沟通管理计划。章节 10.1/10.3

歧义项 C 应该在 A 之后。当没有 A 时，才选 C。

另外 A 的英语原文是 discussed 过去式，可能原文错误

173. 解析：D 是参考答案。项目目标包含在项目章程当中。知识点：章节 4.1.3.1。

174. 解析：B 是参考答案。干系人发生了变化，与之相应的沟通管理计划也需要调整。沟通管理计划包括了：干系人的沟通需求、需要沟通的信息等。知识点：章节 10.1.3.1。

175. 解析：C 是参考答案。遵循变更流程，选项 C 的顺序最靠前。知识点：章节 4.6。

176. 解析：A 是参考答案。NPV 应大于零，且越大越好，回收期越短越好。知识点：章节 1.2.6.2。

177. 解析：B 是参考答案。启动大会往往项目规划完成后，项目执行开始前召开。知识点：章节讲义补充知识开工会议。

178. 解析：B 是参考答案。遵循变更流程处理变更请求。知识点：章节 4.6。

179. 解析：A 是参考答案。启动大会旨在传达项目目标，获得团队对项目的承诺，阐明每个干系人的角色和职责，选项 A 是最好的，这也是国际化团队的常见做法。知识点：章节讲义补充知识开工会议。

180. 解析：D 是参考答案。项目资源管理计划中包含角色和职责。知识点：章节 9.1.3.1。

181. 解析：D 是参考答案。在所有的收尾工作完成之后开始新项目。知识点：章节 4.7.1.8。

182. 解析：B 是参考答案。PM 开始为新项目制定项目章程并寻求批准。知识点：章节 4.1。

183. **（答案解析有更新）**解析：B 是参考答案。项目进度更新的发送，需遵循沟通管理计划。按照沟通管理计划落实沟通需求，并以此发送进度更新。

184. 解析：A 是参考答案。PM 可以考虑会议管理工具和技术，发送会议纪要让所有团队成员都同样了解项目情况。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。

185. 解析：C 是参考答案。为预防题目中所出现的问题，需要提前对相关方进行识别管理，同时将相关方的期望更新进相关方登记册，因为考虑到跨文化差异，在沟通中要考虑到非语言线索传达出的信息。知识点：章节 13.1。

186. 解析：C 是参考答案。遵循变更流程处理变更请求。知识点：章节 4.6。

187. 解析：D 是参考答案。PM 应该实施干系人参与计划，也就是管理干系人参与过程。管理干系人参与是与干系人进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并促进干系人

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干系人的支持，并尽可能降低干系人的抵制。知识点：章节 13.3.1.1。

188. 解析：C 是参考答案。恶劣天气作为意外风险发生，应该立即去应对，实施风险应对策略，需要提交变更请求。知识点：章节 11.6.3.2。

189. 解析：B 是参考答案。SPI 大于 1，进度提前；CPI 小于 1，成本超支。知识点：章节 7.4.2.2。

190. 解析：A 是参考答案。可行性研究的一般在工时上无法准确定义，但单价可以确定，故选择工料合同（也称单价合同）。成本类型的合同是需求难以确定或范围预计会有重大变更，排除 CD。

191. 解析：D 是参考答案。题目描述了既定的过程与方法是否有效问题。质量审计目标包括：积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率。知识点：章节 8.2.2.5。

192. 解析：C 是参考答案。发起人想对进度计划做改变，需要提交变更请求。知识点：章节 4.6。

193. 解析：D 是参考答案。英文原题中，问题是现在有多少，而不是现在增加多少。中文翻译有误！

194. 解析：D 是参考答案。避免将来遇到同样的问题，需要更新经验教训。知识点：章节 2.3.2。

195. 解析：A 是参考答案。题干情景资源受限制，既要充分利用资源，又要使得项目不延期，这是资源平滑。知识点：章节 6.5.2.3。

196. 解析：D 是参考答案。审计是管理质量的一部分，通常由项目外部的团队开展，可以识别违规、差距、不足及最佳实践等。知识点：章节 8.2.2.5。

197. 解析：A 是参考答案。沟通渠道包含在沟通管理计划当中。知识点：章节 10.1.3.1。

198. 解析：D 是参考答案。原关键路径 C E F 为 14 周，A 延期 6 周后产生新的关键路径 A BDF 为 15 周，项目将延期 1 周。知识点：章节 6.5.2.2。

199. 解析：A 是参考答案。四个选项中 A 的处理方案最优，PM 和团队一起探究原因及解决方案。知识点：章节 6.5.2.6。

200. 解析：C 是参考答案。由于技能无用而士气低落，对其进行培训提升激励程度。大多数项目团队成员会因得到成长机会、获得成就感、得到赞赏以及用专业技能迎接新挑战，而受到激励。知识点：章节 9.4.2.6。