

1. 解析：C 是参考答案。题干说明现在开会以评估项目可行性，是为了帮助制订项目章程，只有 C 是项目章程的输入。章节 4.1.1.4
A 不属于项目经理的工作范围；
B 不应该“重新评估”；
D 是 11.3/11.4 不属于启动过程的工作。
2. 解析：A 是参考答案。题干说明已经完成 13.2 的相关方参与计划，下一步是 13.3 管理相关方参与，只有 A 属于这里的工具，即沟通技能（反馈）。章节 13.3.2.2
3. 解析：C 是参考答案。快速跟进是这种情况下的可行办法。章节 6.6.2.6
A 错，因为题干说明要确保维持质量，A “减少质量控制点”错的；
B 质量管理计划在这里缺乏更新的理由；
D “高质量完成高优先级工作包”——似乎低优先级工作包就可以不“高质量完成”？
4. 解析：D 是参考答案。项目管理计划需要项目经理与管理团队及相关的相关方共同制订，然后再获得主要相关方批准，并与相关方进行沟通。章节 4.2。
A 错，项目管理计划是需要获得主要相关方批准，而不是发起人的批准；
B 错在给 SME “分享”并获得“确认/批准验收”。Validation 翻译为“核实”不准确，应该是“确认”即批准验收。
C 发布之前，需要先获得批准。
5. 解析：D 是参考答案。项目结束过程中，在项目团队解散前，要进行经验教训的总结以及组织过程资产的更新。章节 4.7。
6. 解析：C 是参考答案。题干说明已完成项目章程，下一步开始进行规划过程。在选项是 5.2 收集需求最早需要做的。章节 5.2。
A 是 5.3；
B 是说与发起人重新讨论项目章程里的范围，但项目章程里的范围本来就是高层级的粗略的描述，“宽松”是正常的，就是要靠后续的规划过程，对范围进行细化量化。
D 是 5.4；
7. 解析：D 是参考答案。章节 4.2.2.4 工具“开工会议”原文。
8. 解析：A 是参考答案。采购审计可能是定期或不定期的，但采购完成时一般应进行采购审计。章节 12.3.2.5。
9. 解析：B 是参考答案。SWOT 是 11.2 识别风险的典型工具。章节 11.2。
A 是 11.1；B 是 11.3；D 是 11.5。
10. 解析：C 是参考答案。4.7 结束项目或阶段时一定要总结经验教训，但总结经验教训这个工作却是贯穿始终的，也可以认为是 4.4 过程的主要目的。
11. 解析：B 是参考答案。4.1.2.3 冲突管理。
A 是干扰项。题干说相关方们对某些要素的意见不一致，不代表一定是预计结果及商业论证，也不一定要求相关方达成一致同意。项目章程更多是组织及发起人的意志，当相关方在 4.1 实在无法同意时，应当在 13.1 进行记录并在 13.2 进行相关方参与规划。不过在没有 B 时，A 可能也可以的。B 优于 A。
12. 解析：A 是参考答案。根据变更流程，变更请求被批准后，后续是进行更新和沟通。或从另外角度，出现这种潜在的问题，应先沟通，理解相关方的疑虑，并解决顾虑。忽略它而直接执行变更（B 选项），肯定是不妥的。章节 4.6。
C 错，项目经理要积极主动解决问题

13. 解析：C 是参考答案。启动时发现有这样潜在的问题，先进行沟通和分析。或按照问题解决流程：定义问题——分析原因——制订方案计划——执行方案——检查结果（此流程虽然出现在 8.2 和 9.6，但是一个通用流程或工具，可以出现在很多“通用问题”的地方，务必掌握）。章节 4.1.2.4。

14. 解析：C 是参考答案。题干描述所缺失的信息正是 WBS 词典的内容。章节 5.4。

A 是 9.1 的输出；

B 是 9.2 的输出；

D 错，题干说 2 级计划尚不完整，则无法进行自下而上估算的。注意题干说要评估“项目持续时间”是 6.5，而不是 6.4 活动持续时间。

补充：二级计划，可以简单认为是 WBS 第二层的子项目或阶段项目的计划。

15. 解析：B 是参考答案。题干说明要获取资源（组建团队），9.3.2.2 谈判。

A 是干扰项。资源管理计划里的是角色，而非具体成员。现在是具体成员不能到位。

C 错，项目经理没有这种权力。默认的矩阵结构下，很多成员不仅仅在一个项目里。

D 错，项目经理没有这种权力，将成员原本的职能工作设为第二优先级。

16. 解析：B 是参考答案。章节 7.4。PM 通过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，以便进一步进行偏差和趋势分析，掌握项目状态，制定解决方案。

17. 解析：D 是参考答案。对项目收益进行分析，是属于商业论证中成本效益分析的内容。它属意 4.1 制订项目章程的输入。

18. 解析：C 是参考答案。管理层直接采取措施，聘请顾问重修进度基准，属于强迫/命令。章节 9.5

19. 解析：B 是参考答案。审查之前项目的收尾报告。章节 4.7

A 是规划过程产生的文件，C 是启动过程产生的文件，D 是立项前的文件，他们都不能提供实施中和实施后的真实信息。

20. 解析：D 是参考答案。目前仍处于启动过程，题干也强调在开始规划之前，所以将此风险记录在项目章程里是可以的。章节 4.1

A 是 11.5；B 还未涉及变更；C 是 11.3。

21. 解析：A 是参考答案。题干强调诚实反馈，进行匿名电子调查没有利益干扰或第三方信息干扰，可以实事求是。章节 10.1。

22. 解析：D 是参考答案。题干暗示当地社区是一个新出现的重要相关方，所以在相关方参与计划里进行参与策略的规划。章节 13.2

C 错，项目经理要积极主动地解决问题，而不是找发起人来解决

23. 解析：B 是参考答案。相关方对项目的收益有看法，可以参照并评估商业论证中的成本效益分析。章节 4.1

24. 解析：D 是参考答案。项目章程里的信息属于高层次、粗略信息，他们会在后续的规划过程里进行细化量化。具体需求的收集和分析是在 5.2 里面的，所以题干出现的这种情况，收集进来就好了。章节 5.2

25. 解析：A 是参考答案。出现缺陷，应识别原因并制定缺陷补救方案（变更请求）。章节 8.3

B 错，因为已经是缺陷了，不是偏差，所以变更请求的类型不是纠正方案。

26. 解析：C 是参考答案。供应商延期的问题发生，要先分析对项目的影响、再审查合同、再与供应商进行讨论和谈判。章节 12.3

B 错，不能直接提交索赔，走向对立。
D 在 C 之后。

27. 解析：C 是参考答案。题干暗示相关方还未看到项目收尾的标准。章节 4.7.1

28. 解析：D 是参考答案。团队成员直接添加，而没有走变更流程，这属于范围蔓延。应该先停下来涉及到的相关工作，再创建变更请求。章节 4.6

29. 解析：C 是参考答案。要管理这个健康风险，应该先更新风险登记册记录该风险。风险流程：识别到新风险→记录风险→定性分析→定量分析→规划应对→实施应对→总结经验。

30. 解析：C 是参考答案。相关方的变更请求比较确定后，首先执行变更流程第 1 步，即获取/创建/提交正式的变更请求，然后第 2 步由项目经理和团队进行全面的影响评估和分析。如果客户不确定、征求意见性质的，才进行变更流程第 0 步，即项目经理自己的初步分析。章节 4.6

31. 解析：D 是参考答案。审计认为组织归档程序有缺陷，可能也涉及归档标准。本题更适合排除法。章节 4.7

A 的意思似乎是直接收尾，忽略这个归档问题，不妥。

B 直接聘请归档专家，不妥。至少处于两点考虑：一是应该先分析再行动；二是似乎没有所谓的“归档”专家。

C 直接与所有相关方开会，不妥。不需要为此与“所有”相关方讨论，很多相关方可能像发起人那样此不感兴趣

32. 解析：C 是参考答案。新资源首先查阅项目管理计划，理解自己的角色与职责。章节 4.2 及 9.1。

D 是争议项，新资源的确需要查阅项目状态报告来了解当前状态，但应该在 C 之后。

33. 解析：C 是参考答案。多团队在敏捷中依然强调团队成员间的紧密协作，相互沟通，处理依赖关系，完成多个团队的整合工作。

A 错，不同功能同时创建并协作，不是“多个版本”；

B 错，非常强调前期规划是典型的 PMP 思维，敏捷认为不合理；

D 错，每个敏捷团队都是开发、集成和测试组成。

另：C 选项的“a large sprint of collaborative work”可能应该翻译为“通过大型的迭代协作工作进行交付”，这或许应是 LeSS (Large Scale Scrum, 见 PMI-ACP Guide A3.12)，其本质依然是 Scrum，只是在每次 Sprint 时由几个敏捷团队来完成不同的功能群，称之为 Large Sprint。

34. 解析：C 是参考答案。RAM 确定不同角色的清晰职责，防止工作混淆。章节 9.1

35. 解析：C 是参考答案。通过文件分析，识别之前类似项目的经验教训。

36. 解析：C 是参考答案。相关方分析时，包括分析相关方的角色 (RACI)。RACI 虽然主要出现在 9.1，但其实也是相关方分析的工具。章节 13.1.2.3

A 错，相关方分析是数据分析技术，而不是数据收集技术；

B 是 11.2 识别风险的工具；

D 是 8.1 规划质量的工具。

37. 解析：A 是参考答案。在 13.2 制订相关方参与计划之前，先对相关方进行分析。章节 13.1 及 13.2

38. 解析：B 是参考答案。项目实施过程中出现问题，就要进行原因分析，并制订解决方案（变更请求）。

39. 解析: B 是参考答案。EAC>BAC, 说明预算不足以让项目顺利完工, 应进行分析讨论并制订解决方案。章节 7.4
40. 解析: A 是参考答案。风险规划时, 应该将关键资源 (key resource) 或必要资源 (essential resource) 的识别为风险并进行分析和应对。即出现题干这种情况时, 直接按照既定的风险应对计划去执行。章节 11.7
41. 解析: B 是参考答案。项目经理查阅工作绩效报告, 可以获得项目当前及预测的信息, 进行分析评估看是否有造成延迟的潜在因素。章节 4.5
42. 解析: A 是参考答案。出现了新风险, 应该分析并制订应对措施, 更新风险登记册。章节 11.7 及 11.2~11.5
43. 解析: A 是参考答案。开会互动沟通。章节 10.1
44. 解析: B 是参考答案。有文化差异的国际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。章节 10.1.3.1。
45. 解析: D 是参考答案。题干说明识别了风险, 并制订了应对措施, 下一步是更新风险登记册 (将这些信息记录进去)。章节 11.5
46. 解析: A 是参考答案。理解 A 为变更流程第 0 步或第 2 步都可以。章节 4.6
47. 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。
48. 解析: B 是参考答案。问题出现, 首先记录在问题日志里, 然后再进行原因分析、制订解决方案。
49. 解析: A 是参考答案。要防止开发团队出现未达到验证标准的情况, 就应该制订完善的质量管理计划, 并遵守它 (尤其开发团队要遵守它), 好的工作过程, 才会有好的可交付成果。章节 8.1
50. 解析: D 是参考答案。题干是说缺乏相关方支持。应尽早进行相关方识别、分析、及制订参与计划, 并举行开工会议获得相关方的认同和支持。章节 13.1 和 13.2, 及 4.2。
51. 解析: B 是参考答案。任何变更都应遵循变更流程, 第 1 步是获得/签发/提交正式变更请求 (到变更日志里)。章节 4.6
52. 解析: D 是参考答案。本题是有效沟通和有效相关方管理的实例, 或者用排除法, 选 D。
53. 解析: B 是参考答案。与供应商出现分歧, 首先检查 SOW 和合同协议。工作说明书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。章节 12.1.3.4。
54. 解析: A 是参考答案。出现质量问题 (8.3), 应该事先实施质量管理计划 (8.2), 好的工作过程, 才有好的可交付成果。
55. 解析: A 是参考答案。质量不可以妥协, 所以要求团队成员遵守质量管理计划。同时向上级汇报这里的道德问题 (PMI 特别强调职业道德与行为规范, 道德及价值观第一)。如果对上报道德问题含糊, 也可根据前半句、以及排除其它选项来进行选择。章节 8.2
- B 题干未涉及风险;

C 完成项目后，不需要再签发变更请求；

D 直接上报该问题的原因，主要还是考虑道德问题。不如 A 完善。

56. 解析：A 是参考答案。可以认为是相关方权力-利益方格里的“令其满意”策略。或者排除其它选项。另外，Summary 理解为“摘要总结”更妥一些。章节 13.1 及 10.2

B 的“执行项目摘要 executive project summary”一般是指特别高层/粗略的摘要，不符合题干里这位高级经理要求的“项目摘要 project summary”。

C 不需要特别召开会议；

D 不需要请发起人亲自来发送，发起人的项目摘要信息也来自于项目经理。

57. 解析：B 是参考答案。题干中描述未识别到的相关方有反馈，说明首先要先识别出新相关方，更新相关方登记册。如果识别之后未收到项目状态，就需要审核项目沟通管理计划。先做 B，再做 C。章节 13.1.3.1。

58. 解析：B 是参考答案。可以理解为滚动式规划，或敏捷及迭代。第五章前言“范围管理的核心概念”

A 不符合题干；

C 在需求和范围不清楚的情况下，无法创建 WBS；

D 项目经理应该积极主动地推进项目，而不是推迟。

59. 解析：C 是参考答案。相关方管理的目的是获得相关方的支持。章节 13

60. 解析：B 是参考答案。对变更请求的影响评估，应该由项目经理与团队一起，而不是项目经理自己（A 选项）。章节 4.6

61. 解析：D 是参考答案。规划时创建应急储备为成本基准的一部分，来应对风险。题干强调成本基准不受影响，而管理储备将改变成本基准。章节 7.3

62. 解析：C 是参考答案。题干说明“细分”项目范围，即通过 5.4 分解来实现，并产生 WBS。章节 5.4。

63. 解析：A 是参考答案。A 选项描述的是快速跟进，是进度压缩的一种。章节 6.6

64. 解析：A 是参考答案。项目经理通过谈判来获取需要的资源。章节 9.3

65. 解析：C 是参考答案。这是一个对沟通计划的变更，应遵守变更流程，C 可以理解为变更第 2 步。章节 4.6

A “要求”别人的描述都相对被动和负面，不够积极主动和正面，项目经理一个积极主动解决问题。

B 直接更新不妥，应该遵守变更流程。

66. 解析：D 是参考答案。雨季时发生洪水的风险已在风险登记册里，包含应对措施和计划。现在雨季已经结束，不管洪水是否发生（题干暗示洪水未发生），这时候应该进行风险审计。ABC 都是风险应对策略，适合刚识别风险后，而非现在的雨季结束（风险已过期）。章节 11.7

67. 解析：B 是参考答案。根据这个任务，项目经理应该更新相应的沟通管理计划。ACD 是沟通管理计划里可能的一种方法。章节 10.1

68. 解析：C 是参考答案。组织已经根据战略目标而确定了立项，这个相关方的反对，更应该通过全面相关方分析（13.1）、制订相应的相关方参与计划（13.2）、并管理相关方参与（13.3）来影响他。

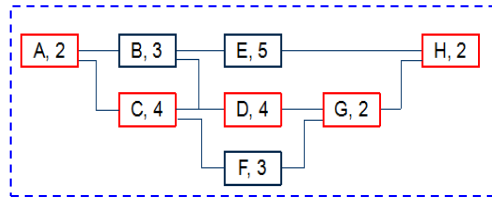
69. 解析：A 是参考答案。沟通屡次出现特定问题，首先对此问题进行分析，然后才修订沟通管理计划。章节 10.1/10.3

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。

70. 解析：D 是参考答案。首先要遵守与客户签订的合同规定。章节 4.7

71. 解析：C 是参考答案。如下图所示。章节 6.3/4/5



72. 解析：C 是参考答案。项目经理争取获得相关方的支持，沟通谈判是可行的工具，C 是一种谈判的技巧。章节 13.3

A 是干扰项，不如 C 那样积极主动

73. 解析：B 是参考答案。项目章程的主要目的之一，就是为项目经理赋权。章节 4.1

74. 解析：D 是参考答案。发生重大问题并造成停工，应该积极主动地努力解决问题，并与相关的重要相关方及时沟通。向上层定期汇报，保证管理层的知情，以便获得支持。

A 错，项目经理并不是技术问题的解决专家，更是沟通者协调者的角色；

B 过于强调外部顾问，片面；

C 应该先解决问题，再看是否需要预算补贴与延长进度。

75. 解析：A 是参考答案。BCD 都是成本的指标。章节 6.6 及 7.4

76. 解析：A 是参考答案。项目章程里有关于项目成功准的约定；以及项目章程是 4.7 的主要输入之一。章节 4.1 及 4.7

77. 解析：A 是参考答案。项目经理要监督问题的解决，而不是仅仅是制订纠正措施（PDCA 强调闭环，而不仅仅是 P）。

D 是干扰项，已经是问题了，而不是风险。

78. 解析：C 是参考答案。5.5 验收出现的问题，事先应该进行内部核实 8.3。章节 5.5 及 8.3

A 测试也是 8.3 的工具，不过 Conduct Testing 似乎是项目成员的而非项目经理的工作。

79. 解析：A 是参考答案。项目经理要积极主动地解决问题，并与相关的重要相关方进行沟通。

80. 解析：D 是参考答案。评审时要获得正式验收报告（签字）。章节 5.5

81. 解析：D 是参考答案。是风险还是问题，要看概率的情况，风险是将来可能的问题或机会，所以概率小于 100%；问题的话是确定的，即 100%。章节 11.1

82. 解析：C 是参考答案。团队成员冲突发生时，要积极主动地采取冲突五策略去解决。与当事人进行讨论，就是合作/解决问题的策略。如果无效，可以寻求更高层帮助和解决方案。

另外 C 把“resolution”翻译为“决议”，却不是很妥。章节 9.5

A 直接升级，错；

B 特定两成员的冲突，而不是团队整体性的冲突（震荡阶段），所以是 9.5 而不是 9.4；

D 项目经理没有权力开除成员，或者不应该首先采取强制/命令。

83. 解析：D 是参考答案。项目章程包括项目目标，也是 12.1 的输入。章节 12.1

84. 解析：D 是参考答案。这一变更请求已经批准，进度压缩包括赶工和快速跟进，题干说明无法快速跟进（没有可以并行执行的活动），则选择 D 赶工。章节 6.5

85. 解析：B 是参考答案。这是一个明确的问题，而不是风险（概率*影响）。虽然“将”字有时候是风险的特征词，但实际上还是要看概率（可能性）的，100%概率的话，就是确定发生的问题。

86. 解析：B 是参考答案。项目经理需要通过有效沟通，对相关方进行管理，涉及的子计划是沟通管理计划和相关方参与计划。前者偏信息沟通，后者偏特定利益及期望。章节 10.1 及 13.2

87. 解析：D 是参考答案。所有变更都要走变更流程，正是 D 的意思。直接拒绝或接受都是不妥的。章节 4.6

88. 解析：B 是参考答案。利用经验教训，可以很大程度上避免过去发生过的问题。章节 12.2 D 的“备份”属于风险减轻策略

89. 解析：B 是参考答案。任何变更都应遵循变更流程，第 1 步是获得/签发/提交正式变更请求（到变更日志里）。章节 4.6

90. 解析：A 是参考答案。项目经理应该遵循采购管理计划，进行 12.2 实施采购以确定供应商。题干暗示在这个过程中产生了问题。章节 12.2

B 是干扰项，SOW 不可能包含“所有”详情，甚至根据采购品的性质，可能详细程度有很大不同，所以需要投标前会议等进行澄清和补充。从信息沟通的角度来看，文字信息至多占 7% 的含量（参考梅拉宾模型），面对面占 100%，这是必须要有投标人会议的一个直接原因。

91. 解析：C 是参考答案。任何变更都应遵循变更流程，第 1 步是获得/签发/提交正式变更请求（到变更日志里）。章节 4.6

92. 解析：D 是参考答案。题干暗示客户的上级是个重要的相关方，应该事先识别并进行相应的参与管理。章节 13.1

93. 解析：D 是参考答案。项目经理对项目沟通负责，而不是项目成员。项目经理应该识别相关方的沟通需求，并定期向相关方提供项目绩效报告等信息。章节 10.1

94. 解析：D 是参考答案。任何变更都应遵循变更流程，第 1 步是获得/签发/提交正式变更请求（到变更日志里）。D 向 CCB 提交变更请求，不是特别顺，但相对其它选项来说是最佳选项了。章节 4.6

95. 解析：B 是参考答案。题干说明这里会造成风险，B 相对来说是最佳选项（虽然风险管理计划一般不更新）。其它选项与题干基本无关。章节 4.6

96. 解析：B 是参考答案。相关方担心什么，项目经理就对其进行耐心解释和沟通，既是相关方管理，也是沟通管理。

97. 解析：A 是参考答案。NPV 越大越好，PBP 越短越好。

98. 解析：B 是参考答案。启动大会一般安排在项目管理计划被批准以后（规划过程的最后一项工作），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。虽然根据实际情况也经常提前或推后。章节 4.2.2.4

99. 解析：C 是参考答案。新的预期收益与原预期收益不一致，需要与相关方进行接洽和讨论。ABD 容易排除。

100. 解析：B 是参考答案。任何变更都应遵循变更流程，第 1 步是获得/签发/提交正式变更请求（到变更日志里），第 2 步是评估影响。章节 4.6

101. 解析：D 是参考答案。“从控制图中可以看出，有连续 7 个点属于上升状态，还有一个点超出了控制上限。讲义“七点原则与失控”
控制图显示的三种情况表明过程已经失控：有 1 个点超出了控制上限、有连续的 8 个点处于下侧、还有连续 8 个点处于上升状态。控制图里的产品往往是一批产品里定时抽检的，过程失控说明应该有或将有大量的产品缺陷。项目经理应该拒绝这批产品。”

102. （答案有更新）解析：C 是参考答案。地震属于不可识别的意外风险，发生后应按照问题处理流程，先分析影响并产生解决方案，然后再行动。

103. 解析：A 是参考答案。题目已明确风险“不可避免、不可控制、无法转移、严重”，且处于被监督状态。所以 C 应已完成，B 尚不能使用（风险未发生）。题目所述风险不符合上报的条件，故排除 D。

104. 解析：C 是参考答案。相关方对项目有担忧。项目经理若需要获得相关方的支持和积极参与，需“与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题”。这样可以消除相关方的担忧，获得其支持。

105. 解析：A 是参考答案。项目开工会，必须获得全部干系人的参与，批准项目管理计划。并得到其对项目的支持和承诺。选项 B 中仅大多数相关方参与，不合适故排除。选项 D 与 B 类似，故排除。选项 C，观看录像属于信息传达和了解，无法获得其对项目的反馈意见，尤其是对项目的支持和承诺，故排除。关键相关方分布在不同时区，难以参加同一会议，选择 A 刚好解决该问题。

106. 解析：D 是参考答案。项目信息（进度报告）如何分发、何时分发、分发途径等，均需参考沟通管理计划。

107. 解析：D 是参考答案。资源管理计划中载明了项目团队成员的角色和职责。

108. 解析：A 是参考答案。项目状态报告的发布需遵循沟通管理计划，故发起人休假与否，与报告按照沟通管理计划发布无直接关系。

109. 解析：A 是参考答案。供应商出现未能满足项目的问题，首先查阅合同或协议。

110. 解析：D 是参考答案。题目信息不符合选项 A，故排除；C 将其搁置，不妥，排除；选项 B，SOW 是用于“充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果”的文件，题目信息显示无法做到这一点，排除。工作范围是修改 ERP，满足税收新法规，故范围相对明确，确定人工单价后，依据实际工作量计算，故选择工料合同。

111. 解析：C 是参考答案。可交付成果已交付客户，再发现问题，项目经理需检查质量控制的记录，查找原因。之后根据原因，可能采取选项 ABD 的情形。

112. 解析：B 是参考答案。出现分歧，以合作/面对的解决方式最佳。

113. 解析：D 是参考答案。项目经理被任命管理新项目，不能影响当前项目的收尾。当前项目的收尾需按照项目管理计划的要求执行。

114. 解析：B 是参考答案。确定了营销目标及完成此目标的项目，完成项目章程并获得批准，确立了项目成立并授权项目经理开始项目的实施。

115. 解析：B 是参考答案。石川图是从多种原因中识别根本原因的工具。

116. 解析：C 是参考答案。资源缺乏技能或经验，参照资源管理计划实施相关培训。
117. 解析：A 是参考答案。相关方就已获得 CCB 批准的变更产生分歧，对比备选项，审查相关方参与计划，了解相关方的期望和关注点，促进他们就已批准变更达成一致。已批准的变更无需再次提交 CCB 审批，排除 B；当前分歧已发生不可作为风险，排除 C。选项 D 也可行，但与 A 对比后排除。
118. 解析：B 是参考答案。不满足标准，说明可交付成果有缺陷，需要解决。问题未解决，不可将有缺陷的可交付成果进行移交和结束项目，排除 A；题目所述问题属于项目经理的职责范畴，无需 PMO 参与，故排除 D。在选项 B 和 C 对比后选 B，发现问题，分析原因并解决问题。
119. 解析：D 是参考答案。供应商产品存在缺陷无需上报发起人，排除 A；当前尚未有明确的纠正措施，排除 C。在选项 BD 中，选择 D，集中团队意见，确定处理意见。
120. 解析：B 是参考答案。执行变更管理流程
121. 解析：C 是参考答案。“类似规模和复杂性的项目”，指的是类比估算法。
122. 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。
123. 解析：B 是参考答案。“快速而持续地发生变化”，表明无法获得一个确定值，而只能确定一个预测范围。模拟技术之蒙特卡洛分析能满足这一要求。
124. 解析：D 是参考答案。概率和影响矩阵是风险优先级排序的工具。选项 ABC 为风险定量分析的工具。
125. 解析：D 是参考答案。题目材料信息是项目行政收尾的内容，属于结束项目或阶段过程。
126. 解析：C 是参考答案。ABD 都是冲突解决技术，A 是上报，B 是回避，D 是解决
127. 解析：A 是参考答案。收集项目章程的数据信息，选项 A 为数据收集工具。选项 B 是相关方对项目相关数据达成一致的工具。选项 CD 属组织过程资产。
128. 解析：C 是参考答案。在矩阵式组织结构中，资源的工作可能来自多方面。就题目情形，需关注这一变化对项目的影响，工具影响评估结果采取不同行动，继而提出变更请求进行问题处理。选项 AB 是评估影响后可能出现的情形之一。资源的角色在项目上并未改变，不存在强制执行角色的情况，排除 D。
129. 解析：C 是参考答案。资源参与项目的时间是依据资源日历。这两名资源离职并离开项目是否对项目有影响，题目并未明确。因此最佳策略是与团队沟通并解决相关问题。选项 AD 采取是躲避或隐瞒策略，不符合团队合作的精神。选项 B 的内容已包含在 C 中了。
130. 解析：A 是参考答案。项目管理计划编制完成后需要提交相关方审查，客户也是相关方之一，因此向客户提供草稿供审查是合适的。
131. 解析：C 是参考答案。未能提供项目状态更新，属于沟通问题，首先需审查沟通管理计划是否存在不足。
132. 解析：A 是参考答案。利用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。见 10.2.2.6。
133. 解析：C 是参考答案。参照变更管理流程的步骤。
134. 解析：C 是参考答案。识别到新的相关方，需要进行相关方分析，更新相关方登记册。
135. 解析：C 是参考答案。问题是“完成范围定义”，应该定位到 5.3。定义范围首先是对

收集到的需求进行讨论，选取最终的需求，然后制订可交付成果的详细描述。AB 都是 5.2 收集需求，本过程对需求的取舍并不做最终决策。

136. 解析：D 是参考答案。项目内需要哪些资源，需要何种资源等，均在资源管理计划中记载了。

137. 解析：C 是参考答案。项目移交后，启动行政收尾。C 选项包含 B。之后再进行 D。A 不属于收尾过程的内容。

138. **（答案有变更）**解析：B 是参考答案。成果已经获得验收，说明是已经走到 4.7 结束项目或者阶段。此时提变更代价太大，ITTO 输出的时候也无变更请求。

139. 解析：C 是参考答案。在跨文化沟通中，确保信息理解会面临挑战。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，获取相关方信息并更新相关方登记册。

140. 解析：C 是参考答案。题目材料中并未明确风险优先级变更与项目延期是否有关，但延期是明确的。“进度延期”是项目经理的职责范围，排除 A；同时“严重延期”对项目目标来说是不可接受的，排除 D。故对比选项 BC 后，优选 C，主动合作和解决问题。

141. 解析：D 是参考答案。“提供每周项目进度报告”属于相关方的沟通需求，落实这一需求，应更新沟通管理计划。

142. 解析：C 是参考答案。固定总价合同的特点：买方承担成本超支的风险最小。

143. 解析：B 是参考答案。识别到新风险，需要更新风险登记册。项目文件包含了风险登记册。

144. 解析：A 是参考答案。引导式研讨会是一种促进跨职能相关方有效达成一致意见的技术和方法。

145. 解析：C 是参考答案。题目显示该“功能”属于范围外，若需增加必须执行整体变更控制过程，排除 BD。但由于相关方认为此功能对尚未实施的可交付成果是必要的，暗示直接发布不含此功能的可交付成果是不可以的，所以先不要实施，应先提交变更请求，并对此进行评估和制订解决方案，来决定要不要先发布不含此功能的可交付成果。

146. 解析：D 是参考答案。按照相关方参与计划，识别相关方，进行相关方分析，了解和活动他们的需求和期望，以及关注点，引导他们合理参与项目。可有效避免上述问题。选项 AC 用于引导相关方有效参与项目；项目章程的签署和批准不是所有相关方，故排除 B。

147. 解析：C 是参考答案。风险或问题的处理，需要通过变更请求予以落实。见 11.6.3.1

148. 解析：C 是参考答案。“过去的负面工作经验”，应包含在经验教训知识库中。

149. 解析：A 是参考答案。题干不是很清晰，简单的答题思路是根据“先分析，再执行”来选 A，而 BCD 都是直接去执行。如果理解为某组织正在执行一个项目，政府的这一税收变化将对项目带来成本变更，应按照变更流程来处理，A 属于变更第 2 步。如果理解为组织要根据政府的这一税收变化要进行新项目，A 理解为启动过程 4.1

150. 解析：B 是参考答案。变更请求的批准，尤其是涉及基准的变更请求，都应经过 CCB 的审批。

151. 解析：C 是参考答案。题目所描述的风险并未超出项目范围或项目经理的职权范围，排除 D；风险一旦发生，其影响很大，排除 A。分享策略属于机会应对策略，排除 B。

152. 解析：B 是参考答案。 $SPI=1.2>1$ ，进度提前； $CPI=0.8<1$ ，成本超支。

153. 解析：C 是参考答案。可以根据 CPI 对项目绩效状态进行量化判定。

154. 解析：A 是参考答案。项目当前绩效状态良好，此时需增加新功能，需要向 CCB 提交变更请求供审查和批准。之后才可以实施 B。拒绝新功能不合适，排除 C；选项 D 与 C 类似，故排除。

155. 解析：A 是参考答案。项目进度是否落后主要看关键路径的进度绩效指数，项目 SPI 的结果可以做初步判定，但不一定是必然结论。

156. 解析：D 是参考答案。“团队成员努力按时完成任务”，意味着其绩效偏低。就此问题进行分析和解决。

157. 解析：A 是参考答案。主要在于 RAM 与 RACI 如何选择，RACI 是一种更好的 RAM 表示，所以 RACI 优选。也就是当两个都符合题干的时候，文件类通常选小不选大（因为更准确）

158. 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。

159. 解析：A 是参考答案。新项目，即使工期很紧，也要有章程。D 的应急储备应在规划过程中创建，不符合题意

160. （解析有变更）解析：A 是参考答案。推荐选 A，由 PM 负责协调进行影响分析。A 选项也是讲义中变更流程第二步的标准说法；争议项 B，但“团队”一般强调其分工合作来执行项目。A 包含协调团队的意思。

161. 解析：D 是参考答案。采用审计工具，对过程和方法进行审计，发现过程和方法的不足或许改进之处，以提高过程与方法的效率。见 8.2.2.5。

162. 解析：D 是参考答案。“计划通过新法规”，这是项目新风险。识别到新风险，需更新风险登记册并规划应对措施。

163. 解析：D 是参考答案。产生“账单”的原因是返工，但产生返工的原因并未明确，所以需根据合同约定来处理此“账单”。不是简单的“分摊”、“添加”或“拒绝”。

164. 解析：D 是参考答案。要确保“及时向每个团队成员提供信息”，必须制定沟通管理计划，载明每个相关方的沟通需求，以此制定沟通策略和提供信息。

165. 解析：A 是参考答案。控制图用于展示过程是否稳定，即可交付成果的质量数据是否在规格界限范围内。在规格界限内，就表明可交付成果符合项目质量标准。

166. 解析：D 是参考答案。采用合作/面对的方式，是解决冲突的最佳方法。

167. 解析：B 是参考答案。使用与合同中不同的供应商，需提交变更请求。

168. 解析：D 是参考答案。经验教训作为组织过程资产的一部分，主要用于支持和提示未来项目，可能发生的问题或预防问题发生，因此同时排除 C。题目信息属于项目执行期间的不确定性，与合同协议的确定无直接关系，排除 AB。

169. 解析：D 是参考答案。“选 D。D 可以理解为变更流程的步骤 0，启动变更流程前，先与提出变更的相关方进行沟通

题目“与原始协议有冲突的期望”，故排除 B（无需再识别）；“推迟做决定”，意即未积极响应并解决相关方的期望，排除 C；与相关方协商，是进一步了解相关方的期望，以便能及时处理和响应相关方的“期望”，故选 D；之后再通过整体变更控制过程满足相关方的期望，排除 A。”

170. 解析：C 是参考答案。出现的不确定性情形，作为风险记录和管理。

171. 解析：C 是参考答案。“历时数年的跨国项目”，通常使用经济价格调整类型的合同，该类型合同中通常会考虑汇率和通胀因素对成本的影响。在考虑此类影响后，再根据成本偏

差的情况，确定后续行动。

172. 解析：B 是参考答案。天气因素已识别为风险，故使用应急储备来提供额外资金。

173. 解析：B 是参考答案。审查项目管理计划期间，范围和预算的调整无需正式变更流程，排除 D；题目仅提示“删减需求减少预算”，并未给出具体删减哪些需求，采用成本效益分析，可以获得获得删减需求和减少预算的最优组合，因此选 B。选项 C 仅属于讨论可行性，与选项 B 对比，其未直接针对问题讨论，故排除 C。选项 A 应在 B 选项确定后再执行，排除 A。”

174. 解析：C 是参考答案。关键相关方不同意风险优先级，不宜采用“命令”的方式处理，排除 A；发现问题（不同意风险优先级），需要及时处理，排除 B。选项 CD 对比，优选 C，因为其强调了“关键相关方”的参与，而 D 选项并未明确关键相关方是否参与。参见 11.3.2.7。

175. 解析：C 是参考答案。“改变交付进度计划”，并未说明是提前还是延后，故排除 D。

176. 解析：D 是参考答案。选 D。D 是变更流程的步骤 2。变更请求不应该是向客户提交，排除 A

177. 解析：B 是参考答案。“先分析——再行动”是简化的问题解决思路。ACD 都是直接执行。

178. 解析：D 是参考答案。问题是“当前项目有多少沟通渠道”， $10 \times 9 / 2 = 45$ ，故选 D。中文翻译有偏差。

179. 解析：D 是参考答案。把当前遇到的问题及其原因更新到经验教训知识库，便于项目的未来工作或在未来项目间分享，可以避免出现类似问题。

180. 解析：A 是参考答案。“为避免问题，事先需要做……”，这与选项 BD “事后分析，为避免未来出现类似问题”不符，排除 BD。即使把“纠正措施有效性”识别为风险，仍不是避免问题的有效方法，排除 C。因为纠正措施是变更请求的一种，按照变更管理计划进行评估和审查纠正措施可以达到事前避免问题产生的最佳方法，故选 A。

181. 解析：C 是参考答案。相关方的想法，也是相关方的需求或期望，项目经理需要通过协调和沟通，了解相关方的期望及其关注点，以引导其合理参与项目。所以优选 C。根据了解后相关方的详细需求，确定后续行动，如选项 ABD。

182. 解析：C 是参考答案。团队发现的可交付成果的缺陷补救成本，属于内部失败成本。见图 8-5 质量成本。

183. 解析：B 是参考答案。识别到新风险，需要分析分析影响，制定应对措施，更新项目文件。风险尚未出现，故不存在应对事宜，排除 CD。选项 A 可以是应对措施的一个方面，故排除。

184. 解析：D 是参考答案。跨国团队，语言不通，有文化差异，这样的团队特别需要依据相关方沟通需求，制定有效的沟通管理计划。选项 ABC 是沟通管理计划中需要关注的一个方面。

185. 解析：B 是参考答案。项目进入执行阶段前，对项目最终目标达成一致，故无需修改章程，排除 A。相关方在当前又开始产生冲突，并未明确是沟通问题，排除 D。在选项 BC 之间，优选 B，一方面是项目经理的角色作用，另一方面是相关方对项目的承诺，只关注冲突（误解），不利于冲突解决，排除 C。

186. 解析：A 是参考答案。项目经理的授权，在项目章程中明确定义。

187. 解析：B 是参考答案。识别到高优先级新风险，需更新风险登记册。

188. 解析：D 是参考答案。项目当前和未来使用的资源，可以在资源日历中找到。资源的
www.changeway.com.cn 400-880-5680.

角色和职责，无法用来确定是项目当前和/或未来使用的资源，排除 A；资源分解结构是资源的分类，与选项 A 类似，无法判断资源的使用时点，排除 B；项目剩余的工作，与资源无直接关系，故排除 C。

189. 解析：A 是参考答案。资源有限，无法采用赶工，排除 D。资源平衡会导致关键路径滞后，这与完成时间不能延期相矛盾，排除 B。满足项目完成时间不延期，选项 AC 均可，但题目中明确“充分利用现有资源”，意味着要合理有效分配非关键路径和关键路径活动的资源，达到资源利用效率的最大化，快速跟进仅是缩短进度的方法之一，重在“调整逻辑关系而非资源”，故优选 A。

190. 解析：C 是参考答案。可交付成果完成向客户移交前，必须获得客户的验收和验收批准（签字），这是确认范围的正式流程。确保可交付成果的质量是控制质量过程的范围，排除 A；题目所述问题属于项目范围和项目经理职责范围，无需上报发起人，排除 B。只有在客户验收批准后才能获得付款，题目所述问题与付款流程无关，排除 D。

191. 解析：B 是参考答案。“沟通不畅”是问题表象，是何种原因导致的，题目并未说明，所以解决问题之前需查找原因，根据原因落实解决办法，故选 B。若沟通不畅是沟通管理计划自身问题导致，那么继续遵循沟通管理计划，则无法解决问题，故排除 A。选项 CD，是在查找原因之后，根据问题产生的原因而可能采取的措施，故排除。

192. 解析：B 是参考答案。“假设条件”是项目风险的重要来源之一，因此，假设条件被证明无效，则需要实施风险应对措施。选项 AC 是风险应对措施的可能行动之一，故排除。选项 D 是识别风险后需要完成的工作，题目情形是风险发生后执行应对措施，故排除 D。

193. 解析：B 是参考答案。项目处于规划质量过程，故排除 D。在 BC 选项中优选 B，项目经理“不熟悉，难以定义……”，查询组织过程资产优于经验教训，但对不熟悉的活动，可以咨询相关专家，活动专家的支持。

194. 解析：B 是参考答案。选 B。项目章程已经建立，说明项目已经得到组织与发起人的支持。对持反对意见的相关方，应该在相关方参与计划制订相应的措施。章节：13.2

195. 解析：D 是参考答案。组织对项目的审计属于审计的一种方式。而审计的作用之一就是识别良好和最佳实践，以及差距和不足，为项目或组织提供更好的价值。

196. 解析：A 是参考答案。收集项目经验教训应及时进行和分享。在集中团队进行收集和分享有困难时，可以采取分散的方式，进行讨论和分享，便于项目团队及时了解项目执行过程中出现的问题和良好做法。

197. 解析：C 是参考答案。项目相关方之间的信息交流需符合项目沟通管理计划。

198. 解析：A 是参考答案。全球项目的沟通渠道，必须由沟通管理计划来规范。

199. 解析：B 是参考答案。客户对遵循了质量控制过程的可交付成果不满意，项目经理需首先核实质量与验收标准的一致性。C 上报合同经理不妥，D 继续执行而不解决客户的不满，均不合适，故排除 CD。A 选项在题目中已明确被遵循了。

200. 解析：A 是参考答案。发现问题，共同查找原因，并制定合适的解决方案。