

---

## PMP 每日一练-综合第二周-解析

505、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P332：适用于获取资源过程的决策技术包括多标准决策分析。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。

506、【参考答案】B

【试题解析】获取资源过程的工具：谈判。项目需要针对所需的资源，视不同情况和组织内的职能经理、其他项目管理团队、外部组织和供应商等进行谈判，以获得所需的资源。

507、【参考答案】B

【参考解析】接收方接收信息后进行解码，再传递给发送方确认，这一反馈过程使信息发送方能够判断信息是否已被正确理解。

508、【参考答案】B

【试题解析】 $EV = \text{实际工作量} \times \text{预算单价} = 1800 \times 35 = 63000$ ， $CPI = 1.2 = EV/AC$ ， $AC = 63000/1.2 = 52500$ 。

509、【正确答案】C

【试题解析】题干关键词：中间产品、开展了 QA 和 QC 工作。说明还没到客户手中，在 QC 阶段后发现的中间产品的返工成本，那么就是内部失败成本。参看书 PMBOK 第六版 P283 的图 8-5。

510、【参考答案】C

【试题解析】题干描述的对于该项目合同规定的噪声和粉尘排放的上限值，以及规定的施工时间段，都属于项目团队不能违反的制约因素。书 PMBOK 第六版 P155：定义范围的输出有假设日志更新，会将识别到的假设条件和制约因素写入到假设日志中。

511、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P81：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。现在无法调动资源，就表示权限不足，因此需要借助项目章程来澄清项目经理的职责和职权。

---

512、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P522: 应根据每个相关方的当前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。所以对于所有相关方, 都需要制定管理策略, 对于目前参与程度不足的, 需要制定策略促进积极参与; 对于目前参与程度较好的, 也需要制定策略保持参与程度。选项 D 错在这个表格已经是通过分析技术得到的结果, 所以接下来应该是根据结果制定策略。

513、【参考答案】A

【试题解析】选项 A 属于整体变更流程的第二步: 评估。B 错误, 因为变更请求是否可行不是团队成员能决定的, 需要通过流程审批。C 错误, 变更人人能提, 项目经理不能直接予以拒绝, 由流程审批确定是否拒绝。D 属于变更流程的第三步: 提交 CCB 批复。题干描述该相关方已提出了范围变更, 所以接下来就是走五步变更流程, 选项中没有第一步的记录, 因此选第二步的 A 选项。

514、【参考答案】C

【试题解析】首先题干描述的是风险定量分析, 然后又描述要得出不同材料的涨价对项目总成本的影响, 所以符合书 PMBOK 第六版 P434: 龙卷风图可以标出定量风险分析模型中每项要素与其能影响的项目结果之间的关联系数的描述。

515、【参考答案】C

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P164: 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。

516、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词: 讨论风险管理过程的有效性。书 PMBOK 第六版 P456: 风险审计是一种审计类型, 可用于评估风险管理过程的有效性。是监督风险的工具之一。

517、【参考答案】C

【试题解析】完成项目管理计划后, 需要获得主要相关方的认可及批准, 然后再参照该计划进行执行实施。选项 B 的描述过于绝对。

518、【参考答案】C

【试题解析】由于情况情急, 用强制的冲突解决方法是最快速有效的。而强制的方法是采取一方的观点, 牺牲另外一方的, 导致“赢输”局面。选项 B 不适合是因为折中的办法可能仍需要花时间去制定, 既不能快速也不能彻底解决冲突。

---

519、【参考答案】A

【参考解析】参看 PPT 补充的激励理论，边际福利---所有员工都可享受的福利，与员工的业绩好坏没有直接关系。用来保障员工的经济安全性，使他们无后顾之忧。额外待遇---给某些员工的特殊奖励，主要用来奖励优秀员工。属于激励因素。

520、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：所有居民。书 PMBOK 第六版 P374：拉式沟通适用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。

521、【参考答案】C

【参考解析】题干关键词：分发项目信息，询问应该向谁传递。这些都是和沟通相关，因此建议他查阅沟通管理计划，根据计划中定的内容来开展他的工作。

522、【参考答案】C

【参考解析】题干关键词：暂停，待在之后讨论。书 PMBOK 第六版 P349：撤退/回避就是从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或将问题推给其他人员解决。

523、【参考答案】B

【参考解析】风险转移是指项目团队把威胁造成的影响连同应对责任一起转移给第三方的风险应对策略。所以现在 B 的部件不符合标准，是应该 B 公司承担责任，A 公司可以拒绝接受责任遵循之前的转移策略。

524、【参考答案】D

【参考解析】对于目前无法明确详细活动信息的，但又确定要做的可交付成果，需要以规划包的形式列入 WBS，在未来明确了相关信息后再进行分解。

525、【参考答案】B

【参考解析】对项目团队成员进行培训，是建设项目团队的工具之一。而团队成员的技能评估结果会记录在建设团队的输出事业环境因素中。书 PMBOK 第六版 P344：作为建设项目团队过程的结果，会更新的事业环境因素有----员工发展计划的记录；技能评估等。

526、【参考答案】A

【参考解析】相关方没有真正理解项目产品，那么他的需求和期望就有可能出现偏差，在后续的过程中会产生很多问题，因此还是需要积极与该相关方进行沟通，充分了解他

---

的期望和需求，以此来更好地管理他的参与。

527、【参考答案】A

【参考解析】题干关键词：即将研发、总体构想。说明是在启动项目阶段，这个时候用户提出的总体构想属于高层级的，因此会记录在项目章程中。

528、【参考答案】C

【参考解析】题干描述的外包保险都属于风险转移，置之不理、增加应急储备属于风险接受，工作分配给更有经验的人、增加测试次数对员工进行更好的培训属于风险减轻。所以这里没有提高风险规避。

529、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P109：在工作执行过程中收集工作绩效数据，再交由控制过程做进一步分析。将工作绩效数据与项目管理计划组件、项目文件和其他项目变量比较之后生成工作绩效信息。

530、【参考答案】A

【参考解析】题干描述很可能会超出允许的区间，说明还未超出，因此要通过预防措施来防止风险的发生。

531、【参考答案】D

【参考解析】项目预算为 1000 万，成本基准为 900 万，表示管理储备为 100 万。后期总预算 1000 万不变，成本基准变成了 950 万，意味着管理储备中有 50 万通过变更成为了基准的一部分。因此动用了管理储备表示发生了未知风险。而 C 是不存在这种风险。

532、【参考答案】C

【参考解析】WBS 词典中包含了工作包的详细内容，WBS 只是范围的层级分解，没有详细的内容。

533、【参考答案】A

【参考解析】领导力是指有能力让一个群体为了一个共同的目标而努力，并像一个团队那样去工作。所以传达愿景，带领大家朝愿景努力，就是领导力的体现。

534、【参考答案】B

【参考解析】由于当前的项目范围说明书并不是新人项目经理负责完成编制的，因此不

---

能直接就根据该项目范围说明书来进行后续的工作，需要先进行一下核实该项目范围说明书是否已经包含了所有要求，然后再进行后续的工作包分解、指定进度计划等。选项 C 不合适是因为如果核实下来之前的项目范围说明书确实有很多问题，或许需要重新编制，但不是首先需要直接做的。

535、【参考答案】D

【参考解析】资源管理计划是关于如何分类、分配、管理和释放资源的指南，同时适用于人力和实物资源。所以要防止类似物资匮乏和人员短缺的问题，可以参照资源管理计划来确认该如何全面地管理相关资源。

536、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P498：谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。

537、【参考答案】B

【参考解析】题干关键词：项目即将启动。由于项目启动阶段，获得的信息相对较少，很难使用详细的估算方式。所以整体的类比估算是最适合在启动阶段使用的。

538、【参考答案】C

【参考解析】要求提前，就是需要变更，不管变更的是进度还是范围还是成本等等，都需要遵循变更管理计划中的变更控制流程。

539、【参考答案】B

【参考解析】重要相关方不明原因缺席会议，属于发生的问题，所以记录在问题日志中，也是管理相关方参与过程的输出。

540、【参考答案】C

【参考解析】题干描述非常脆弱，要全部检测势必会造成很多的损耗，所以抽样检测是最好的方法。D 错误是因为转移风险并不能降低风险的影响和概率，所以并不是最佳的解决方法。

541、【参考答案】C

【参考解析】题干描述之前的范围管理出现的各种问题，表明发起人可能因为对项目实际范围情况并不十分了解或其他事务影响审批流程等原因，并不是范围变更的最佳审批人，所以需要将审批权力授权给专业的 CCB 来审批，作为发起人的任务分担及专业指导，以此来改善范围管理。

---

542、【参考答案】C

【参考解析】成员技能不足，就需要进行培训，培训是建设团队的工具之一。另外培训也是项目范围的一部分，所以如果需要培训，则应作为项目工作，加入项目计划中，并进行风险分析。

543、【参考答案】C

【参考解析】变更无论是被批准还是被拒绝，首先要记录变更结果，要更新变更日志，变更日志是项目文件之一。

544、【参考答案】B

【参考解析】先了解清楚相关方的沟通需求，再确定该采取如何的措施。

545、【参考答案】B

【参考解析】题干描述的就是已经完成了规划资源管理，所以下一步是估算活动资源，然后根据估算所需的资源再进行资源获取。

546、【参考答案】D

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P377：沟通管理计划中有“负责授权保密信息发布的人员”，就是来指定谁可以发布相关的保密信息。

547、【参考答案】A

【参考解析】相关方有变动，至少需要更新相关方登记册这样的项目文件，以及沟通管理计划这样的项目管理计划。在通过变更流程更新了相关文件和计划后，再根据最新的文件和计划来实施沟通和管理。

548、【参考答案】C

【参考解析】题目中没有提到“该不该管”的衡量准绳“风险临界值”，所以 B、D 排除。风险承受力指的是能不能承受的底线，而题目中描述并没有明确说明这家公司承受的底线是什么。所以 A 也排除。C 正确，因为这家公司的“愿意不愿意承受”的“风险偏好”是过高了，因为失败就要破产，表明肯定超过了他们的承受力。

549、【参考答案】C

【参考解析】具体哪类变更的审批人是在变更管理计划中指定，所以需要查看该计划来确认具体的变更应该由谁来审批。

550、【参考答案】A

---

【参考解析】相关方登记册是收集需求过程的重要输入，要记录详细需求，需要相关方尽早参与，才能进行充分的收集需求。

551、【参考答案】D

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P304：控制图用于确定一个过程是否稳定，所以通过日常监控，一旦发现不稳定的情况，就可以及早发现分析问题，并予以解决。

552、【参考答案】A

【参考解析】题干描述的是风险接受策略，那么可以采用应急储备来进行主动接受，所以 A 正确。

553、【参考答案】C

【参考解析】监督风险的工具：储备分析。随着项目的进展，根据具体情况，比较剩余应急储备与剩余风销量，从而确定剩余储备是否仍然合理。

554、【参考答案】D

【参考解析】商业论证属于商业文件，项目经理无权进行修改，所以对于题干描述的商业论证已过时需要重新论证时，需要和发起人沟通，给出建议，由发起人进行修改维护。选项 A 错在项目章程是基于商业论证制定的，不能仅改章程。

555、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：敏感性分析。书 PMBOK 第六版 P434：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。是定量风险分析的工具之一。

556、【参考答案】A

【试题解析】题干关键词：将。说明还未发生，要对该风险进行控制。书 PMBOK 第六版 P457：会议是监督风险过程的工具，在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险，重新评估当前风险，关闭过时风险，讨论风险发生所引发的问题等，然后再确定如何具体行动。

557、【正确答案】D

【试题解析】题干描述的是大家在会议上收到“新地址将比实际所需的小”这个信息，属于在实际的沟通过程。而书 PMBOK 第六版 P382：工作绩效报告的典型示例包括状态报告和进展报告，是管理沟通的输入之一。项目经理可以从状态报告中查找到例如“新地址将比实际所需的小”这样的信息，然后用于管理沟通，向每位受众适度地提供状态

---

信息。

558、【参考答案】C

【试题解析】题干关键词：从未收到。表示沟通有问题，或许是没有明确该部门经理的沟通需求，或许是需要沟通的信息没有定义清楚等等原因，因此需要审查沟通管理计划，沟通管理计划也是管理沟通的输入。

559、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P443：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。

560、【参考答案】A

【试题解析】选项 A 是实施整体变更控制流程中的第 2 步：评估。在四个选项中属于优先的步骤。选项 B 和 D 错在同意、推迟、拒绝变更都需要通过流程确定，不能直接实施；选项 C 错在团队成员对变更的支持与否并不决定变更的可行性以及审批结果，变更仍需要通过流程来处理。