

---

## PMP 每日一练-综合第三周-解析

561、【参考答案】C

【试题解析】题干关键词：额外。说明需要走变更流程，C 是变更流程第二步的评估。A 错误，不能直接拒绝，需要通过流程审批确定是否拒绝。B 错误，是变更流程的第三步，在 C 的后面。D 错误，是可能的变更实施措施，但是需要通过流程才能进行。因此在没有第一步记录的选项情况下，C 优先选择。

562、【参考答案】C

【试题解析】题干并没有描述匿名和多轮趋同等特点，而且德尔斐并没有作为识别风险的工具，所以头脑风暴是符合题干的描述，是在引导者的指引下产生各种创意。

563、【参考答案】D

【参考解析】既然是问题，应该记录在问题日志，项目经理要与相关方就问题进行沟通。

564、【参考答案】C

【参考解析】 题干关键词：劳资协议。书 PMBOK 第六版 P329：因为集体劳资协议等原因，项目管理团队可能不对资源选择有直接控制权。在获取资源的过程中，如因制约因素而无法获得所需团队资源，项目经理或项目团队可能不得不使用也许能力和成本不同的替代资源。所以在题干描述的场景下，只能先从 A 公司寻找替代资源，对于不符合要求就进行培训来提高技能。

565、【参考答案】A

【参考解析】识别相关方的输出：相关方登记册。相关方登记册也是规划沟通的输入，为了与项目团队沟通，因此需要参照相关方登记册。

566、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P89：项目管理计划包含各个子计划、三大基准，及项目生命周期描述、开发方法等组件。

567、【参考答案】B

【参考解析】题干描述的额外功能的增加，是没有经过流程的，属于镀金范畴，因此是绝对禁止，而不能进行鼓励或表扬，所以 A、D 选项错误；由于没有走变更流程，因此选项 C 追踪效果也无法做到；选项 B 正确，对于已经形成镀金的事实，先了解该变更

---

的情况，然后仍需要提变更流程来确定对已发生变更的处理。

568、【参考答案】D

【参考解析】正确且积极的处理方式，可以单独将这些跨职能的意见不同的相关方召集起来，采用合作的态度和开放式的对话引导各方达成共识和承诺，从而协调各方的差异。

569、【参考答案】B

【参考解析】选项 A、D 错误，因为相关方提出变更请求后，其他人质疑，要消除质疑达成一致意见，并不是去和双方沟通，而是根据审批结果达成一致。选项 C 错误，现在是提的变更，不是发生的问题，同时也没必要去麻烦发起人。选项 B 正确，提出变更，走变更流程，根据流程审批结果，来通知各相关方最终一致的结果。

570、【参考答案】A

【参考解析】题干描述的已经要在确定的 7 个已识别的卖方中选定一个卖方，那么属于实施采购过程，书 PMBOK 第六版 P482：实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。

571、【参考答案】C

【参考解析】A 错误，不能因为进度延迟就要求减少范围。B 错误，不能因为进度延迟，就要求修改完成日期。而且合同的日期也不是 PM 能提出变更就能变更的。D 错误，过于消极，不能不进行任何努力，并且也没有任何可选方案情况下，就直接告知管理层无法解决当前现状。C 正确，比较积极的做法，先分析并制定解决方案，再将可选方案提交管理层进行一个充分的沟通。

572、【参考答案】D

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P131 页：“项目范围的完成情况是根据项目管理计划来衡量的”，书 PMBOK 第六版 P121 页：“在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现”

573、【参考答案】D

【参考解析】题干关键词：潜在、可能。代表不确定性的，就不是事业环境因素，因为还没发生，所以是整体的风险来源。

574、【参考答案】D

【参考解析】题干描述的就是除外责任，书 PMBOK 第六版 P154：项目的除外责任是识别排除在项目之外的内容。明确说明哪些内容不属于项目范围，有助于管理相关方的

---

期望及减少范围蔓延。

575、【参考答案】B

【参考解析】题干描述的并不是相关方的期望方面的不满足，而是作为信息流的发送方式不恰当，关于应该用什么方式发送何种信息的内容是在沟通管理计划中规划写入的，所以目前的问题就是规划沟通有偏差。书 PMBOK 第六版 P377：项目管理计划中有“用于传递信息的方法或技术”。

576、【参考答案】C

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P81：项目章程中有“项目退出标准”。选项 A 错误，协议只有关闭采购所要达到的要求，而不是关闭项目的标准。

577、【参考答案】B

【参考解析】题干试图要解决的是“很多人认为项目无法达到既定质量要求”的问题。而管理质量，是通过质量保证等相关的活动，来提高相关方对于最终产品能达到质量要求的信心。

578、【参考答案】B

【参考解析】题干关键词：确保成功。表示要让这个威胁百分之百不发生，所以转移到 Y 市是彻底地规避 X 市的自然灾害。

579、【参考答案】C

【参考解析】题干关键词：不知道谁来负责项目的各个行动。书 PMBOK 第六版 P317：责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。

580、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P21：分为多个阶段的方式有助于更好地掌控项目管理，同时还提供了评估项目绩效并在后续阶段采取必要的纠正或预防措施的机会。而阶段收尾进行的经验教训总结，本身也是作为下一阶段的参照，以便更好地实施。

581、【参考答案】B

【参考解析】临界值是指在需要采取某种措施前，允许出现的最大差异。没有超过这个临界值可以不用采取干涉措施，但考虑到未来绩效的发展趋势，因此仍然需要加以监控。所以 B 选项符合题意描述的管理方式。

582、【参考答案】B

---

【参考解析】 项目经理的做法只起到了安抚的作用，并没有提出实际的解决方案。所以属于缓和的冲突解决方法。

583、【参考答案】 C

【参考解析】 书 PMBOK 第六版 P266: TCPI 表示的是为了实现特定的管理目标，剩余资源的使用必须达到的成本绩效指标。是完成剩余工作所需的成本与剩余预算之比。可以确定绩效目标实现的难易程度。选项 B 由于只表示当前时间点完工所需的总成本，对于分析绩效不够全面。

584、【参考答案】 C

【参考解析】 题干描述的启动该项目的目的是为了“占领北方地区市场”，但最终结果是没有赢得该市场份额，所以即使各项指标符合要求，从商业角度看，项目仍然是失败的。书 PMBOK 第六版 P34: 确定项目是否成功还应考虑项目目标的实现情况。一个项目是否成功不仅要从范围、进度、成本等方面来看，还涉及与组织战略和业务成果交付有关的其他标准。

585、【参考答案】 A

【参考解析】 关键词“职责缺乏清晰的认识”，职责不清。书 PMBOK 第六版 P317: RACI 矩阵对明确划分角色和职责特别有用。

586、【参考答案】 D

【参考解析】 项目经理的项目 A 中的大部分资源“必须”转移到项目 B，也就是说一个高优先级的项目出现了，对项目经理的项目造成了很大的影响，那么这个问题已经超出了项目经理的范围，需要与发起人讨论。

587、【参考答案】 C

【参考解析】 题干关键词：“现在不能处理”；书 PMBOK 第六版 P349 页，冲突管理，推迟解决。

588、【参考答案】 B

【参考解析】 风险：由于变更，导致进度失控。用合理的变更流程防止这个风险

589、【参考答案】 B

【参考解析】 在变更 5 步流程之前，需要了解变更的内容是什么。这种情况略特殊，需要注意。

---

590、【参考答案】D

【参考解析】关键词“重大风险”“新策略”。

591、【参考答案】B

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P349，关键词“长期解决方案”。

592、【参考答案】D

【参考解析】塔克曼模型，“反对”即“不同的观点和意见” P338

593、【参考答案】A

【参考解析】先分析一下影响，再采取具体的措施。

594、【参考答案】C

【参考解析】启动阶段，最关键的是审核项目章程，明确权力。

595、【参考答案】B

【参考解析】控制图失控的判断方法，P304。

596、【参考答案】A

【参考解析】变更已经获得批准，那么 4 更新，5 通知。都没有，就实施批准的变更请求。

597、【参考答案】C

【参考解析】进入执行前的重要的里程碑是 kick-off。主要目的是获得主要相关方对项目管理计划的认可。

598、【参考答案】B

【参考解析】做过程分析中的改进，属于管理质量，执行过程组。

599、【参考答案】C

【参考解析】大部分的时间都花在管理变更上，需要一个合理得变更管理流程。注意 A 中的“所有”不正确。

600、【参考答案】B

【参考解析】收尾的输出，最终的产品服务或成果，组织过程资产的更新。

---

601、【参考答案】B

【参考解析】总结题干：1. 已经分配了活动；2. 报告流程有具体说明；3. 但是该成员未报告进度情况；所以需要培训。

602、【参考答案】A

【参考解析】关键词“频率”用直方图。

603、【参考答案】C

【参考解析】“潜在”技术故障文件，其实就是风险。

604、【参考答案】B

【参考解析】检查相关方的“修改请求的状态”，其实就是指变更请求的状态，修改意味着变更。

605、【参考答案】D

【参考解析】资源知识领域，获取资源子过程，工具：谈判。注意 P333 的“例如”。

606、【参考答案】B

【参考解析】可交付成果是否满足业务目标。看需求跟踪矩阵。

607、【参考答案】C

【参考解析】冲突管理，关键词，“快速行动”。

608、【参考答案】D

【参考解析】题干非常长，遇到这种题目，要注意提炼题干。关键需求，还未决定如何满足需求，执行的时候出现大量的返工。问题在定义范围。

609、【参考答案】A

【参考解析】高级资源并不能规避风险，只是减轻了风险发生的概率。注意和开拓区分开来。

610、【参考答案】B

【参考解析】在审查 WBS 词典的时候，发现职责不清的问题。这个时候不能继续审查范围基准之类的东西，要去检查 RACI。

611、【参考答案】B

---

【参考解析】资源知识领域，获取资源，资源在别的项目上，谈判。注意谈判的另一种说法“协商”。

612、【参考答案】A

【参考解析】客户发现问题，造成外部失败成本。避免这个问题，应该做好控制质量，控制质量的工具：检查。

613、【参考答案】D

【参考解析】变更为什么会导致预算耗尽，因为变更没有走正确的流程。需要变更管理计划。

614、【参考答案】B

【参考解析】关键词，风险大大降低，减轻。

615、【参考答案】A

【参考解析】可能产生负面影响的东西其实就是风险。识别风险之后，先记录，没有记录则定性。

616、【参考答案】B

【参考解析】上一个项目有问题，如何避免再次发生同样的问题。很明显要参考之前的组织过程资产。