

乐凯 PMP 每日一练-第 9、10、13 章-解析

337、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P332：获取资源的技术之一“谈判”，对于稀缺资源和特殊资源，项目经理应该找执行组织中的其他项目管理团队谈判。

338、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P333：在虚拟团队的环境中，沟通规划变得日益重要。

339、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：总是冲突和争论。书 PMBOK 第六版 P338：塔克曼阶梯理论中“震荡阶段”。

340、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P345：管理团队的主要作用是影响团队行为、管理冲突以及解决问题。P348：冲突管理是管理团队的工具人际关系与团队技能中的一种。A,B 选项都是建设团队过程的工具，D 选项是获取资源过程的工具。

341、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P338：塔克曼阶梯理论中，成熟阶段的特点是团队组织有序地工作，团队成员之间相互依赖，平稳高效地解决问题。所以工作效率会是最高的。

342、【参考答案】B

【试题解析】题干描述的强调一致意见忽略不一致意见，代表的就是求同存异，是缓和/包容的关键词。书 PMBOK 第六版 P249 缓和/包容的定义。

343、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P336：“建设团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程”。

344、【参考答案】A

【试题解析】Y 理论认为人是积极的，愿意进步，愿意承担责任：所以会积极主动地决定自己努力的方向。

345、【参考答案】D

【试题解析】预分派可在下列情况下发生：1、在竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作；2、项目取决于特定人员的专有技能；3、制定项目章程过程或其他过程已经指定了某些团队成员的工作分派。所以 A,B,C 符合，D 没有说明。

346、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P340：集中办公是指把许多或全部最活跃的项目团队成员安排在同一物理地点工作，以增强团队工作能力，以及增进沟通和集体感。

347、【参考答案】A

【试题解析】虽然面对/解决问题是最好的彻底的解决问题的方式，但是由于题干描述台风即将来临，紧急情况下，需要快速解决问题，因此紧急情况用强迫来解决问题。

348、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P345：管理团队的主要作用是影响团队行为、管理冲突以及解决问题。目前新成员的到来使团队合作出现了冲突和问题，因此需要通过管理团队过程来进行改进。

349、【参考答案】B

【试题解析】奖励应该针对人人都能做到的行为，因为人人都能做到，不代表人人都会去做，也不代表人人都能做好，而由于每个人都有可能受到奖励，也因此能起到激励作用，鼓励大家去做。

350、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P349：合作是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，可以带来双赢。题干中如没有特别描述，合作是解决问题的首选方法。

351、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P311：虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通，包括可能产生孤立感、团队成员之间难以分享知识和经验、难以跟进进度和生产率，以及可能存在时区和文化差异。所以选项 A 和选项 B 都是描述错误，选项 D 是属于缺点，因此选项 C 正确。

352、【参考答案】B

【试题解析】PPT 上对项目经理的权力的补充：合法权力也叫正式权力或法定权力，来自于项目经理职位和职务所拥有的权力，题干描述高级经理指示做什么什么，就是在利用他的职位的权力。

353、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P377：A、C、D 都是项目管理计划中的内容，选项 B 是项目章程和项目进度计划中的内容。

354、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P370：计算沟通渠道，分析沟通复杂程度属于工具“沟通需求分析”，是规划沟通管理的工具之一。

355、【参考答案】A

【试题解析】PPT 上对权力利益方格的总结：权高利高重管理；权低利低仅监督；权高利低让他爽；权低利高常告知。

356、【参考答案】A

【试题解析】题干关键词：归类。书 PMBOK 第六版 P512：适用于识别相关方的数据表现技术包括相关方映射分析/表现，是一种利用不同方法对相关方进行分类的方法，这有助于团队与已识别的相关方建立关系。所以目前在识别相关方过程。

357、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P372：作为沟通过程的一部分，发送方负责信息的传递，确保信息的清晰性和完整性，并确认信息已被正确理解。

358、【参考答案】D

【试题解析】现有沟通渠道 = $\frac{10 \times (10-1)}{2} = 45$ ，原有沟通渠道 = $\frac{5 \times (5-1)}{2} = 10$ ，题目问增加了多少条，因此是 $45-10=35$ 条。

359、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P521：相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平（用 C 代表）与期望参与水平（用 D 代表）进行比较。

360、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P514：识别相关方的输出有相关方登记册，里面记录的评估信息中，有相关方的主要需求、期望、影响项目成果的潜力等信息。

361、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P317：责任分配矩阵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。根据这段描述，选项 A，B，C 都是正确的。而 D 选项错在每个工作只能由一个人负责，而每个人可以负责多项工作。

362、【参考答案】A。

【试题解析】通过相关方登记册来了解发起人、运营经理等这些相关方的需求、期望、影响力等，通过权力/利益方格了解这些相关方的职权级别、对项目成果的关心程度等，从而可以制定相应的相关方管理策略。

363、【参考答案】A

【试题解析】由于在项目的早期不确定性较大，变更的代价较小，因此相关方较为容易因为需求、期望、利益、影响等各方面对项目施加影响。但随着项目的推进，不确定性越来越小，变更的代价越来越大，相关方对于项目能施加的影响也就越来越有限，所以选项 A 的描述正确。

364、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P372：确认已收到是指收到信息时，接收方需告知对方已收到信息。但这并不一定意味着同意或理解信息的内容，仅表示已收到信息。

365、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P521：领导型是了解项目及其潜在影响，而且积极参与以确保项目取得成功。领导型相比支持型，是更为积极地促进项目成功，而不只是单纯地支持。

366、【参考答案】D

【试题解析】题干关键词：电子网页，广大市民。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。包括门户网站等等。因此对于题干描述的广大市民，而且开放的是电子网页，就属于拉式沟通。

367、【参考答案】A

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P524：在管理相关方参与过程中，需要开展多项活动，其中包括处理与相关方管理有关的任何风险或潜在关注点，预测相关方可能在未来引发的问题。

368、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P372：互动沟通模型中包括任何可能干扰或阻碍信息理解的噪音，如接收方注意力分散、接收方的认知差异，或缺乏适当的知识或兴趣。语言差异也是噪音中的一种，会影响对信息的理解，因此需要消除噪音。

369、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P341：团队建设是通过举办各种活动，强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。有助于建立信任和良好的工作关系，可以帮助团队成员更加有效地协同工作。选项 A 是工具“个人和团队评估”的作用；选项 C 是工具“集中办公”的作用；选项 D 是工具“培训”的作用。

370、【参考答案】C

【试题解析】题干关键词：“调整习惯”、“相互信任”。书 PMBOK 第六版 P338：“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，团队成员开始相互信任。”

371、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P521：思维导图用于对相关方信息、相互关系以及他们与组织的关系进行可视化整理。

372、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P376：理解组织战略、了解谁能行使权力和施加影响，以及培养与这些相关方沟通的能力，都属于政治意识的范畴。

373、【参考答案】A

【试题解析】问的是现在潜在沟通渠道多少，那么就是 $(14 \times 13) / 2 = 91$ 。

374、【参考答案】C

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P382：根据沟通管理计划的定义，工作绩效报告会通过管理沟通过程传递给项目相关方。典型示例包括状态报告和进展报告。A 选项是监督沟通的输入，B 选项是监督沟通的输出。

375、【参考答案】B

【试题解析】题干关键词：大量信息、不同受众。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

376、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P316：而 OBS 则按照组织现有的部门、单元或团队排列，并在每个部门下列出项目活动或工作包。

377、【参考答案】C

【试题解析】认可与奖励是建设团队的工具，但题目问的是什么时候予以考虑，那么就是要在规划过程中予以考虑，书 PMBOK 第六版 P319：资源管理计划是规划资源管理的输出，其中有关于“给与团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予”的说明。

378、【参考答案】D。

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P521：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，目的是根据差距，开展必要的沟通，有效引导相关方参与项目，符合题意。

379、【参考答案】B

【试题解析】根据沟通渠道的公式： $N * (N - 1) / 2 = 45$ ，计算后 $N = 10$ 。

380、【参考答案】A。

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P374：备忘录属于推式沟通。

381、【参考答案】A

【试题解析】题干描述快结束时候，要减轻团队成员因为去向问题而产生的焦虑，该如何做。那么具体的方法是应该要参照人员遣散计划中具体的说明来执行。书 PMBOK 第六版 P309：在资源管理计划中有项目团队资源管理，其中描述的是如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南。

382、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P345：管理团队是跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。本过程的主要作用是：影响团队行为，管理冲突以及解决问题。因此题干符合管理团队过程的描述，而管理团队属于执行过程组。

383、【参考答案】B

【试题解析】题干描述的是关键相关方对进展情况很不满意，但项目经理了解造成延误是由天气情况这样的不可控因素。因此表示该关键相关方很可能并不了解实际情况，需要与他先充分沟通，让他了解情况后在看之后该进行如何的措施。

384、【参考答案】C

【参考解析】书 PMBOK 第六版 P392：通过观察和交谈，项目经理能够发现团队内的问题、人员间的冲突，或个人绩效问题。选项 A 是用于比较相关方当前参与程度和期望参与程度的工具，和个人绩效这些没关系。B 只是一个信息化的管理工具，不能通过该工具来发现问题和冲突。D 是一个通用工具，而且很多问题无法在会议上被发现出来，也无法作为日常的绩效观察。

385、【参考答案】B

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P311：虚拟团队成员致力于同一个项目，却分布在不同的地方。如果没有 B 选项，可以从组织结构的角度选择 A。有 B 的话优先选择。

386、【参考答案】C

【试题解析】PMBOK 第六版 P341：团队建设在项目前期必不可少，但它更是个持续的过程。项目环境的变化不可避免，要有效应对这些变化，就需要持续不断地开展团队建设。所以 C 正确。

387、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P342：培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，是建设团队的工具。

388、【参考答案】D

【试题解析】题干描述：“项目经理决定结束会议并在向客户提交方案前另行安排会议”，

表示将冲突推迟到另行安排的会议，所以是撤退/回避，书 PMBOK 第六版 P349：“撤退/回避：从实际或潜在冲突中退出，将问题推迟到准备充分的时候，或者将问题推给其他人员解决。”

389、【参考答案】A

【试题解析】题干描述：需求未全部就绪，不同相关方对解决方案看法不同。这表明相关方的参与和支持程度不够。书 PMBOK 第六版 P523：管理相关方参与是与相关方进行沟通 and 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。主要作用是提高相关方的支持，尽可能降低抵制。并且是执行过程，所以满足题意要求。

390、【参考答案】D

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P317：职责分配矩阵 (RAM) 显示了分配给每个工作包的项目资源，用于说明工作包或活动与项目团队成员之间的关系。而 RACI 矩阵是 RAM 的一个例子。

391、【参考答案】A

【试题解析】书 PMBOK 第六版 P374：推式沟通一向需要接收信息的特定接收方发送或发布信息。题干描述的指导委员会就是信息接收方。项目经理单向地将变更请求这个信息推送给该接收方。

392、【参考答案】D。

【试题解析】识别了相关方后，通过相关方分析，来获取相关方进一步的各类详细信息，如期望、态度、兴趣等，用于后续具体的相关方参与管理。