

PMP 模拟题（一）答案

1. B

解析：沟通是项目经理最重要的技能，人际交往及人际关系技能普遍应用于项目管理的全过程，好的项目经理应花费 90%的时间在沟通上。

2. A

解析：成本估算的方法包括类比估算（使用类似项目的历史数据）和参数估算（使用统计关系和变量数据，如工作小时数和小时费率）。

3. C

解析：项目执行期间发生了已识别的风险，应根据风险登记册中记录的风险应对策略执行应对，并展开风险再评估。

4. A

解析：项目还在执行过程中，所有新的业务需求都应纳入正式的整体变更控制流程，由变更控制委员会审查及批准变更请求。

5. A

解析：客户在验收过程中拒绝接受可交付成果，属于确认范围过程，为避免该情况，应在确认范围过程之前进行控制质量过程，核实项目可交付成果和工作已经达到主要相关方的质量要求。

6. D

解析：风险已被识别属于已知风险，应急储备针对已知风险，管理储备针对未知风险。

7. B

解析：分包商的重组可能造成进度延期，属于风险范畴。项目经理获知该信息，应首先进行识别风险过程，将风险记录在风险登记册中。

8. B

解析：通过谈判获取资源属于资源管理中的获取资源过程，其输出包括物资资源分配单、项目团队派工单、资源日历、变更请求等。

9. C

解析：在敏捷环境下，如果项目遵循严格的预算，通常需要更频繁地更改范围和进度计划，以始终保持项目在成本制约因素之内。

10. B

解析：项目状态会议属于管理沟通过程，项目经理可以查询沟通管理计划，对沟通方式进行优化，提高沟通的效率。

11. B

解析：在项目阶段关口审查时，可交付成果符合验收标准，代表通过验收，但仍应对相关方提出的问题和存在的错误进行整改，才能进入下一阶段。

12. C

解析：采购过程中出现纠纷，首选谈判解决问题。如果无法解决，则可能不得不按合同中规定的程序，用替代争议解决方法去处理。当前客户停止沟通，代表谈判无法展开。

13. D

解析：项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。它记录了整个范围，包括项目和产品范围，详细描述了项目的可交付成果，描述要做和不要做的工作的详细内容。

14. B

解析：制订项目管理计划的输入包括项目章程、其他过程的输出、事业环境因素及组织过程资产。

15. A

解析：当风险发生时，首先应该查阅风险登记册，并根据风险登记册中记录的风险应对策略执行应对。

16. A

解析：识别风险之后，下一步应执行风险定性分析。概率和影响矩阵是风险定性分析的工具，用于评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为后续分析或行动提供基础。

17. A

解析：组织系统的治理框架会影响组织目标的设定和实现方式、风险监控和评估方式、绩效优化方式。

18. A

解析：一致性成本包括预防成本（如培训、文件过程、设备、完成时间等）以及评估成本（测试、破坏性试验损失、检查等）。

19. A

解析：德尔菲技术通过匿名征询专家意见的方法，采取多轮反馈来收集意见，达成一致同意的结论。

20. D

解析：已知风险应使用应急储备应对，并在风险登记册中记录风险的执行和变化情况。

21. C

解析：潜在供应商未获知项目的采购需求，应事先在实施采购时采取广告形式进行宣传。

22. C

解析：强调一致而非差异，属于缓和/包容的冲突解决技巧。

23. C

解析：项目经理人才三角重点关注三个关键技能组合：技术项目管理、领导力、战略和商务管理。其中战略和商务管理指关于行业和组织的专业知识和专业技能，有助于提高绩效并取得更好的业务成果。

24. A

解析：项目管理计划以外的新增功能和工作，需要经由整体变更控制程序，对变更请求进行审批后，方可执行。

25. A

解析：相关方登记册记录已识别相关方的信息，包括身份信息、评估信息及相关方分类等。

26. B

解析：商业文件包括商业论证和效益管理计划，商业论证的内容中包括分析项目所需能力与组织现有能力之间的差距、识别已知风险、潜在方案的制约因素、假设、风险和依赖关系。

27. B

解析：商业论证指文档化的经济可行性研究报告，用来对尚缺乏充分定义的所选方

案的收益进行有效性论证，包括但不限于如下内容：业务需要、形势分析、推荐和评估。

28. B

解析：沟通渠道的计算公式为 $N(N-1)/2$ ，本题相关方包括项目团队 12 人，新增工程经理，并撤出基础设施经理和风险专家，因此相关方总数为 11 人，计算结果为 55 条。

29. A

解析：项目启动的主要原因是根据政府发布的规定，属于项目启动背景中的符合法规、法律或社会要求。

30. C

解析：资源管理计划的内容包括但不限于：识别资源、获取资源、角色与职责、项目组织图、项目团队资源管理、培训、团队建设、资源控制、认可计划等。

31. C

解析：经批准的商业论证或类似文件是最常用于制定项目章程的商业文件，属于制定项目章程过程的输入。

32. D

解析：验收项目可交付成果是在确认范围过程中开展的活动，而非项目收尾的组成部分。

33. B

解析：商业文件包括商业论证和效益管理计划。商业论证从商业视角描述必要的信息，并且据此决定项目的期望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。

34. D

解析：头脑风暴技术用于在短时间内获得大量创意，适用于团队环境，需要引导者进行引导。

35. C

解析：项目未按标准化流程实施，说明项目过程存在问题。质量审计可用于确定项目活动是否遵循组织和项目的政策、过程或流程，识别所有违规的做法、差距与不足。

36. A

解析：项目经理希望向相关方传递项目状态信息，首先需要参考沟通管理计划，它描述了项目沟通的方法、工具、渠道等信息。

37. D

解析：对照协议，对质量、资源、成本及进度绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效，这是采购绩效审查的内容。

38. C

解析：变更请求应遵循整体变更控制流程，在变更请求获得批准后，应对涉及的项目管理计划和项目文件进行更新。

39. D

解析：负面评价属于团队内部的矛盾与冲突，采用团队基本规则、团队规范及成熟的项目管理实践，都可以有效地减少冲突的数量。

40. C

解析：副总裁属于权力大的岗位，但由于业务不相关（利益较小），因此根据权力

/利益方格，管理策略为令其满意。

41. A

解析：SWOT 分析对项目的优势、劣势、机会和威胁进行逐个检查，还可以分析组织

优势能在多大程度上克服威胁，组织劣势是否会妨碍机会的产生。

42. C

解析：应急储备应对已知风险，管理储备应对未知风险，本题发生的风险未在风险登记册中记录，属于未知风险。

43. A

解析：工作分解结构是项目团队为实现项目目标、创建所需可交付成果而需要实施的全部工作范围的层级分级，组织和定义了项目的总范围。

44. A

解析：项目中可以通过赶工和快速跟进来压缩进度，由于赶工需要额外的资源投入，而发起人要求不能造成成本增加，因此只能选择快速跟进。

45. C

解析：项目在实际进度和成本进展方面的健康情况，可以使用进度绩效指标、成本绩效指标、进度偏差和成本偏差来表示。

46. C

解析：收集需求时所用的工具中，用户故事是对所需功能的简短文字描述，经常产生于需求研讨会，描述哪个相关方将从功能中受益（角色），他需要实现什么（目标），以及他期望获得什么利益（动机）。

47. D

解析：挣值管理是将范围、进度和成本测量值综合起来，以评估项目绩效和进展的方法。其他答案都是挣值管理中的组成部分。

48. C

解析：配置管理计划用以描述如何记录和更新项目的特定信息，以及该记录和更新哪些信息，以保持产品、服务或成果的一致性和有效性。

49. A

解析：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。

50. C

解析：识别相关方通常在编制和批准项目章程之前首次开展。同时需要在必要时重复开展，至少应在每个阶段开始时，以及项目或组织出现重大变化时重复开展。

51. B

解析：在结束项目或阶段时，应记录相关方的信息来改进未来绩效，并把相关信息归入经验教训知识库，成为组织过程资产的一部分。

52. D

解析：提示清单是关于可能引发单个项目风险以及可作为整体项目风险来源的风险类别的预设清单。常用于识别风险的战略框架包括 PESTLE、TECOP 及 VUCA。

53. B

解析：管理团队士气属于建设团队的内容，可以通过团队建设活动来提高团队成员之间的信任和认同感，以提高士气、减少冲突和增进团队协作。

54. A

解析：关键团队成员辞职属于项目常见风险，首先应按照风险登记册中的应对策略来实施风险应对计划。

55. A

解析：石川图又称鱼骨图、因果图，将问题陈述的原因分解为离散的分支，有助于识别问题的主要原因或根本原因。

56. C

解析：由于采用新承包商的措施是既定的后备计划，说明该风险为已识别风险，因此使用应急储备来支付额外的成本。

57. D

解析：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。可用于监测各种类型的输出变量。

58. C

解析：相关方的沟通需求包括沟通渠道、沟通方式及所需传递的信息，项目经理应以此完成沟通规划，制定合适的沟通策略。

59. B

解析：管理相关方参与过程的输入包括项目管理计划（沟通管理计划、风险管理计划、相关方参与计划、变更管理计划）、项目文件（变更日志、问题日志、经验教训登记册、相关方登记册）、事业环境因素及组织过程资产。

60. C

解析：相关方提出变更请求时，应遵循整体变更控制程序，评估该变更请求带来的影响后，再根据流程进行审批和处理。

61. D

解析：项目章程需要发起人的授权签署，代表项目获得正式启动。本题中尚未获得全部发起人的授权，因此需继续等待第四名发起人的同意。

62. C

解析：促进团队内部协作属于建设团队的工作，可选择集中办公，将项目团队成员安排在同一个物理地点工作，以增强团队工作能力，增进沟通和集体感。

63. D

解析：组织过程资产包括企业知识库，记录了以往项目的项目档案和历史信息与经验教训。

64. A

解析：提高团队绩效属于建设团队的工作，可通过团队建设活动来强化团队的社交关系，打造积极合作的工作环境。

65. A

解析：在整个项目过程当中，应该持续更新经验教训登记册，用于改进项目绩效，以免重犯错误。经验教训登记册有助于确定针对哪些方面设定规则或指南，以使团队行动保持一致。

66. A

解析：由题可知，关键路径为 A-B-C-E，工期为 20 天。活动 D 的最早完成时间为 17 日，最晚完成时间为 20 日，因此浮动时间为 3 天。

67. B

解析：在沟通方法中，互动沟通用于实时多向信息交换，推式沟通用于向特定接收方发送或发布信息，拉式沟通用于大量复杂信息或大量信息受众的情况。

68. B

解析：结束项目或阶段过程的工具包括会议，可用于确认可交付成果已通过验收，确定已达到退出标准，正式关闭合同，评估相关方满意度，收集经验教训，传递项目知识和信息，以及庆祝成功。

69. C

解析：增加新功能属于产品范围发生变化，应通过审查范围管理计划来查阅如何定义、制定、监督、控制和确认范围。

70. A

解析：由于变更可能导致项目无法满足法律要求，这是一项风险。风险首先应该识别，然后进行定性和定量分析，最后执行应对措施。

71. A

解析：解决矛盾冲突，让相关方或团队成员达成一致，这属于冲突管理中的合作/解决策略。

72. C

解析：质量报告的信息包含团队上报的质量管理问题，针对过程、项目和产品的改善建议，纠正措施建议，以及在控制质量过程中发现的情况的概述。

73. D

解析：定义范围的输入包括假设日志，用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素，特别是在项目启动之前编制商业论证时，应识别高层次的假设条件和制约因素。

74. A

解析：在塔克曼阶段模型中，震荡阶段的特点是存在较多的冲突矛盾，不能以合作和开放的态度对待不同观点和意见。

75. B

解析：组织过程资产包括经验教训知识库、历史信息知识库、政策、制度及流程，以及组织所接受的模板等。

76. A

解析：A 项目预期货币价值为 $20\% \times (-10) + 20\% \times 80 = 14$ (万美元)，B 项目预期货币价值为 $40\% \times (-20) + 60\% \times 30 = 10$ (万美元)。

77. D

解析：识别新风险、重新评估当前风险并识别出不再有效的风险，属于监督风险过程的活动，应将最新的风险信息在风险登记册中更新。

78. D

解析：项目经理应首先采取观察与交谈，与团队成员进行沟通，了解问题发生的原因以及沟通需求，再对沟通管理计划进行调整。

79. D

解析：相关方与项目经理对于信息的传递和接受存在异议，说明沟通存在问题。因此首先需要对沟通管理计划进行审查和更新，管理和控制沟通。

80. A

解析：更换技术规范属于变更请求，应按照整体变更控制流程处理。

81. D

解析：收尾阶段发生问题应首先分析和评估问题，再进行处理。可以使用结束项目或阶段过程的工具：回归分析，该技术作用于分析项目结果的不同项目变量之间的相

互关系。

82. D

解析：项目的持续改进属于管理质量过程，可使用其工具——审计，用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序。

83. D

解析：在采购过程中，谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。如果合同双方无法自行解决索赔和争议问题，则可能不得不按合同中规定的程序，用替代争议解决方法去处理。

84. A

解析：承包飞机会降低风险发生后所产生的影响，这属于风险减轻策略。风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率或影响。

85. A

解析：工作绩效报告包括状态报告、备忘录等，用于汇编表达项目工作绩效信息，为制定决策、提出问题、采取行动或引起关注提供依据。

86. D

解析：对于项目采购外包的要求，应通过自制或外购分析，做出该项工作最好由项目团队自己完成，还是需要从外部渠道采购的决策。

87. A

解析：采购协议是对买卖双方都有约束力的协议，协议中定义了规定的产品、服务或‘成果，并包括进度、绩效、双方义务及权利、验收标准及支付条款等内容。

88. C

解析：带来积极影响的风险被称为机会。项目团队识别到缩短进度的机会，首先应更新风险登记册并分析评估。

89. B

解析：信息传递的不及时，或相关方的沟通需求未被满足，这属于规划沟通过程的问题。为避免该问题，事先应完善沟通管理计划。

90. B

解析：在监控风险时应该定期安排风险审查会议，可以识别新风险、重新评估当前风险、关闭已过时的风险、讨论风险发生所引发的问题。

91. D

解析：进度压缩技术包括赶工和快速跟进，其中赶工通过增加资源缩短进度，快速跟进是通过并行开展活动来缩短进度。本题增加了额外的成员来满足请求，属于赶工的实例。

92. B

解析：三点估算是一种估算技术，当单个活动的成本或持续时间估算不易确定时，计算其乐观估算、悲观估算和最可能估算的平均值或加权平均值。

93. A

解析：相关方提出增加需求的变更请求，应该按照整体变更控制程序，首先对该变更请求的影响进行评估，以便后续审批和处理。

94. C

解析：由于项目没有对变更进行有效控制，所以人力资源团队引入的额外需求造成范围蔓延，因此事先应当执行整体变更控制程序，提出变更请求并遵循流程审批。

95. B

解析：针对相关方的变更请求，应遵循整体变更控制程序，正式提出变更请求后，遵循流程审批。

96. B

解析：项目过程中重新制定项目基准，是对项目管理计划的变更，属于监控过程组。其跟踪、审查和调整项目进展与绩效，识别必要的计划变更并启动相应变更。

97. B

解析：管理相关方参与是与相关方进行沟通和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，用以解决相关方的消极和抗拒。

98. C

解析：项目中出现与计划不相符的新情况，应审查对项目管理计划的影响，并遵循整体变更控制程序，正式提出变更请求。

99. D

解析：由于缺少详细的历史信息，因此无法采用类比和参数估算，可采用专家判断的方式来获取估算的参考数据。

100. D

解析：验收可交付成果属于确认范围过程，应获得客户的反馈，包括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。其他选项都是结束项目或阶段的工作。

101. C

解析：控制图通过观测实际数据与控制界限的关系，可以评测批次内产品是否符合质量标准，以及质量的偏差程度。

102. C

解析：在相关方分析中，凸显模型适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络时使用。

103. C

解析：项目经理在收尾时才了解项目范围已经发生变化，说明变更请求的控制、审批以及变更信息的沟通都存在问题，这些内容应记录在正式批准的变更管理计划中。

104. A

解析：获取资源过程产生资源日历，其中识别了每种具体资源可用时的工作日、班次、正常工作的上下班时间、周末和公共假期。

105. C

解析：相关方提出新需求，这属于变更请求，应遵循整体变更控制程序进行合理的管理活动。

106. B

解析：启动阶段的主要工作包括制定项目章程和识别相关方。其中识别相关方过程产生相关方登记册。

107. D

解析：制订进度管理计划属于规划进度管理过程，其输入包括项目章程、范围管理计划、事业环境因素和组织过程资产，其中组织过程资产包括历史信息和经验教训知识库。

108. D

解析：项目经理应该遵守责任和诚实的职业道德，如实汇报项目的问题，并主动积极针对问题提出解决方案。答案 A 则较为被动。

109. D

解析：类比估算是~种使用相似活动或项目的历史数据，来估算当前活动或项目的持续时间或成本的技术。

110. B

解析：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。项目章程确保相关方在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

111. C

解析：发现实际与计划不符合，应执行整体变更控制程序。变更首先应对差异进行分析评估，再提交变更请求按流程进行处理。

112. D

解析：供应商不能及时提供支持，这是一个问题。项目经理采取临时应对措施，但供应商尚未答复，因此该问题仍在处理过程中。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，所需记录和跟进的内容可能包括问题描述、问题状态、最终解决情况等，帮助项目经理有效跟进和管理，确保问题得到调查和解决。

113. C

解析：发起人作为项目的所有者，当决定终止项目时，项目经理应进行项目收尾，移交当前的可交付成果，创建收尾文件并记录项目终止的原因。

114. C

解析：客户测试验收属于确认范围过程，应使用工具——检查来开展测量、审查与确认等活动，判断工作和可交付成果是否符合需求和产品验收标准，为后续行动提供分析基础。

115. C

解析：知识管理工具和技术将员工联系起来，使他们能够合作生成新知识、分享隐性知识，以及集成不同团队成员所拥有的知识。通常，面对面互动最有利于建立知识管理所
需的信任关系。一旦信任关系建立，可以用虚拟互动来维护这种信任关系。

116. C

解析：统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查，样本用于测量和确认质量。统计抽样分为属性抽样和变量抽样。属性抽样结果显示为合格或不合格，变量抽样则是在连续的量表上标明结果所处的位置，表明合格的程度。

117. B

解析：当前问题是由于未考虑到项目外部风险，导致项目发生变更。因此，应事先考虑外部因素，对风险进行识别、分析，并在预算中制定应急储备和管理储备。

118. D

解析：由于工作包笼统，难以进行完整细致的估算，因此应通过分解把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分，直到可以对其成本和持续时间进行估算和管理。

119. A

解析：在管理和监督沟通过程中，问题日志提供项目的历史信息、相关方参与问题的记录，以及它们如何得以解决。

120. A

解析：发布项目报告是为了及时有效地沟通项目信息，让相关方了解项目实际进

展，从而管理相关方的参与程度，满足其期望。

121. A

解析：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。

122. A

解析：任何相关方提出与原计划不符合的建议或要求，都应遵守整体变更控制程序，提出变更请求、分析影响后报批，并根据正式评审结果进行处置。

123. B

解析：需求跟踪矩阵是把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。其中包括每个需求的提出者及需求的描述。

124. A

解析：项目商业论证的编制可由一个或多个因素引发，其中涉及环境和环保的内容属于政策要求，因此选择法规、法律或社会要求。

125. C

解析：识别到新风险后，首先应将风险记录在风险登记册中，随后进行分析、规划应对和监控等风险管理活动。

126. D

解析：面对的新的变更请求，应遵循整体变更控制程序。变更管理计划描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求/

127. D

解析：成本绩效指数 $(CPI) = EV/AC$ ，成本偏差 $(CV) = EV - AC$ 。根据已知数据，成本偏差 $(CV) = 2000$, $AC = 8000$ ，那么， $EV = 10000$, $CPI = 1.25$

128. B

解析：PDCA 持续改进循环和六西格玛是最常用于分析和评估改进机会的两种质量改进工具。

129. D

解析：在规划采购时所采取的供方选择方法中，最低成本策略适用于标准化或常规采购的情况。

130. D

解析：大多数买方都喜欢风险最小的固定总价合同，其价格在一开始就已确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）。

131. D

解析：设备和材料根据分包协议运送，说明该活动涉及采购管理，可以在控制采购过程中审计采购管理计划，其中包括采购过程中需要开展的各项活动。

132. D

解析：项目所有任务都已完成，此时可进行项目收尾的最后一步：解散团队，释放资源。

133. C

解析：当相关方发生变化时，首先应识别相关方，更新相关方登记册，并记录相关方信息和对其分类。然后再根据相关方的需求和期望进行其他相应处理。

134. A

解析：资源限制可能造成多个关键岗位无法满足需求，这属于整体项目风险。该问题不涉及项目对战略的支持、项目启动的原因或者发起人的职权。

135. B

解析：任何相关方提出的变更，都应该遵循整体变更控制程序，先提出变更请求，然后按照正式流程进行审批，之后对变更日志进行更新。

136. C

解析：控制资源过程的工具包括问题解决，其采取有条不紊的步骤，帮助项目经理解决控制资源过程中出现的问题。问题可能来自组织内部或组织外部。

137. D

解析：绩效存在偏差，应首先分析进度计划，评估可采取的措施及其影响，随后再提出正式的变更请求。

138. D

解析：项目经理听取成员的意见并共同讨论解决方案，这是合作/解决的实例。合作/解决旨在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。

139. D

解析：当前事件尚未对项目产生影响，这是一个新识别的风险。首先应更新风险登记册，并制定应对措施，积极管理风险。

140. D

解析：为了避免未来再次发生问题而采取的变更请求，属于预防措施的实例。预防措施是为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划，而进行的有目的的活动。

141. A

解析：项目开工会议旨在传达项目目标、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。

142. C

解析：规划相关方参与过程的输入包括：沟通管理计划，记录相关方的沟通要求和已商定的沟通策略。

143. C

解析：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。其中，关闭合同要确保已按时按质按技术要求交付全部可交付成果，没有未决索赔或发票，全部最终款项已经付清。

144. B

解析：团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效。同时，按时完成任务并不属于优良行为，不应获得奖励。

145. B

解析：项目活动规划的不确定性属于非事件类风险中的变异性风险，此类风险可通过蒙特卡洛分析加以处理。

146. D

解析：决策树中所使用的预期货币价值方法，需对每条逻辑路径的 EMV 值进行计算。B 国的预期货币价值为： $(60\% \times 4 \text{ 亿收入} + 40\% \times 1.4 \text{ 亿收入}) - 2.5 \text{ 亿投资} = 0.46 \text{ 亿（美元）}$ 。

147. B

解析：项目状态更新除了反映当前的项目绩效，还应对项目的未来绩效进行预测。趋势分析旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶

化。

148. C

解析：在敏捷型或适应型方法中，把需求列入未完项，并通过维护未完项清单，对进展和绩效进行跟踪、审查和调整。

149. C

解析：识别、评估和管理个人情绪、他人情绪及团体情绪的能力，这属于情商。

150. B

解析：头脑风暴是一种用来产生和收集对项目需求与产品需求的多种创意的技术。

151. A

解析：项目阶段的其中一个关键组成部分是阶段审查，确保上个阶段的工作都已完成，可交付成果都已验收和移交。

152. B

解析：在项目详细信息不足时，经常使用类比估算来估算项目成本或持续时间，因为相对于其他估算技术，类比估算通常成本较低、耗时较少。

153. A

解析：确认质量标准是否实现是控制质量过程的工作。控制质量过程关注工作成果与质量要求的比较，确保结果可接受。

154. B

解析：团队章程是为团队创建团队价值观、共识和工作指南的文件。其为团队应如何决策、举行会议和解决冲突提供指南。

155. B

解析：在规划风险应对策略中，接受策略分为主动接受和被动接受，最常见的主动接受策略是为风险建立应急储备。

156. D

解析：在确认范围时，对已经完成但未通过正式验收的可交付成果，应该分析其未通过验收的原因，以便提出变更请求，开展缺陷补救。

157. B

解析：根据相关方参与度评估矩阵，相关方分为不了解型、抵制型、中立型、支持型和领导型。其中领导型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。

158. A

解析：服务器性能下降是一个威胁，因此使用威胁的风险应对策略——转移，将应对威胁的责任转移给第三方，让第三方管理风险并承担威胁发生的影响。由于风险影响重大，不宜采用接受策略。

159. D

解析：在解决冲突的方法中，只有合作/解决可以取得双赢，通过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。

160. B

解析：参加项目开工会议的主要相关方为项目的发起人和执行团队（项目团队、供应商/承包商等），以及相关的职能部门。

161. B

解析：所有与项目利益相关或可能产生影响的相关方都应被及时识别和管理，所以环境组织首先需要被纳入相关方参与计划，再据此规划后续管理措施。

162. D

解析：由于项目是在执行阶段，在监督风险时需要重新评估当前风险，以及对比风险登记册中的信息，考虑原定措施或储备是否与当前风险相匹配，随后在必要时进行变更。

163. C

解析：由于公司的资源只足以实施一个功能，所以无法通过获得资源或者赶工来完成。应该通过确定项目工作的优先级，确保把项目资源在合适的时间分配到合适的工作。

164. B

解析：由于首选供应商获得了更多的采购详情，造成了不公平竞争。因此需要在提交建议书之前召开投标人会议，确保所有潜在投标人对采购要求都有清楚且一致的理解，并确保没有任何投标人会得到特别优待。

165. A

解析：在制订项目进度计划时，如果共享资源或关键资源只在特定时间可用，数量有限，或被过度分配，就需要进行资源平衡。

166. C

解析：当新的相关方出现时，首先应进行识别和分析，更新相关方登记册。新的相关方信息将成为调整项目工作或变更请求的输入。

167. C

解析：根据各子过程的输入和输出关系排列先后顺序。制定工作分解结构应该在排列活动顺序、估算资源、制订进度计划和制定项目预算之前开展。

168. D

解析：项目经理应该能够定义、建立、维护、激励、领导和鼓舞项目团队，使团队高效运行，并实现项目目标。团队协作是项目成功的关键因素，而建设高效的项目团队是项目经理的主要职责之一。

169. B

解析：本题任务 B 的开始基于任务 A 设计的架构，所以任务 A 和任务 B 是完成到开始（FS）关系，而外部接口开发和产品开发需要同步完成，所以任务 B 和任务 C 是完成到完成（FF）关系。

170. D

解析：项目章程中包含对项目和产品特征的高层级描述，以及可测量的项目目标和相关的成功标准，确保相关方在总体上就主要可交付成果、里程碑以及每个项目参与者的角色和职责达成共识。

171. B

解析：由于该延迟是可能发生的不确定事件，因此是一个风险，首先应查阅风险登记册。风险登记册提供可能影响项目执行的各种威胁和机会的信息。

172. D

解析：进度压缩的方法包括增加资源的赶工，以及并行活动的快速跟进。本题表明没有预算，因此只能选择快速跟进。

173. B

解析：迭代燃尽图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作，分析与理想燃尽图的偏差。在燃尽图中，先用对角线表示理想的燃尽情况，再每天画出实际剩余工作，最后基于剩余工作计算出趋势线以预测完成情况。

174. C

解析：当新的个人或群体成为相关方，现有相关方不再是相关方社区的成员，或特定相关方对项目成功的重要性发生变化时，需要更新相关方参与计划，记录相关方的沟通需求参与程度。

175. C

解析：项目相关方的分类方法包括权力利益方格、权力影响方格、作用影响方格、相关方立方体、凸显模型、影响方向及优先级排序。

176. D

解析：变更被拒绝后，也应在变更日志中登记。变更日志用于向受影响的相关方传达变更，以及变更请求的批准、推迟和否决情况。

177. C

解析：当结束项目或阶段时，应将在整个项目期间或阶段期间获得的经验教训和知识归入经验教训知识库，供未来项目使用。

178. B

解析：引导技术常与研讨会结合使用，用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异，适合的情景包括联合应用设计或开发、质量功能展开、用户故事。

179. C

解析：减轻策略旨在降低风险发生的概率或影响。额外租用的服务器，可以有效降低主服务器死机后造成的影响。

180. C

解析：适应型或敏捷方法中广泛使用自组织团队，成功的自组织团队通常由通用的专才而不是主题专家组成，他们能够不断适应变化的环境并采纳建设性反馈。

181. A

解析：项目章程的输入包括商业文件、协议、事业环境因素和组织过程资产。

182. A

解析：本题中出现了项目经理和职能经理（UT 经理），而且职能经理权力大于项目经理，因此不是职能型组织（无项目经理）或项目型组织（无职能经理）。PMO 型组织中项目经理权力较大。因此最有可能是弱矩阵组织。

183. B

解析：控制质量过程是确定项目可交付成果是否达到预期目的，是否满足所有适用标准、要求、法规和规范的过程。

184. A

解析：根据采购活动的顺序，投标后应首先进行供方选择分析，随后进行采购谈判，而分发招标材料则应在投标之前。答案 B 过于武断，且属于答案 A 的一部分。

185. C

解析：通过控制质量发现缺陷，应首先进行根本原因分析，再据此规划纠正措施。

186. D

解析：项目章程记录了关于项目和项目预期交付的产品、服务或成果的高层级信息，包括项目目的、成功标准、高层次需求、项目描述及主要可交付成果、项目退出标准等。

187. A

解析：审计是用于确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化且独立的过程。

188. B

解析：制订项目管理计划后，通常会召开项目开工会议，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

189. B

解析：预防成本指预防特定项目的产品、服务或成果质量低劣所带来的相关成本，包括培训、设备、过程优化等。

190. C

解析：执行过程中识别到新的风险，应首先在风险登记册中登记，再进行分析、规划应对措施等风险管理活动。

191. B

解析：解决冲突的最佳方法是合作/解决，采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺。

192. C

解析：风险审查可以识别出新的项目风险，重新评估当前风险，关闭已过时风险，讨论风险发生所引发的的问题，以及总结可用于当前项目后续阶段或未来类似项目的经验教训。

193. C

解析：当前的项目工作存在偏差，应该遵循整体变更控制流程来进行修订，在提出具体的变更请求之前，应先进行影响分析和评估。

194. D

解析：识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程。该过程通过调查、讨论获取相关方的需求和期望，并记录在相关方登记册中。

195. B

解析：事业环境因素包括组织文化、结构和治理、设施和资源的地理分布、基础设施、信息技术软件、资源可用性、员工能力、市场条件、社会和文化影响与问题、法律限制、商业数据库、学术研究、政府或行业标准、财务考虑因素、物理环境要素等。

196. C

解析：功能多代表产品等级高，缺陷多代表产品质量低。

197. D

解析：谈判是解决所有索赔和争议的首选方法。如果合同双方无法通过谈判自行解决索赔问题，则可能不得不按合同中规定的程序，用替代争议解决方法去处理，包括调解和仲裁。

198. B

解析：对风险进行数据表现时，若使用了两个以上的参数对风险进行分类，那就不能使用概率和影响矩阵，而需要使用其他表现形式。层级图能显示三维数据。

199. C

解析：项目状态包括成本偏差和进度偏差，本题中 PV 为 2000 美元，AC 为 1500 美元，EV 为 PV 的 2/3，为 1333 美元，因此项目成本超支、进度延误。

200. C

解析：本题所采购的内容为咨询服务，而对于服务采购，通常会用工作大纲来说明

承包商需要执行的任务、必须达到的适用标准、需要提交批准的数据等。

拉勾教育 内部资料