

PMP 模拟（三）答案

1. 答案：D
解析：制定项目章程是编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源文件的过程。”
2. 答案：B
解析：组织过程资产：历史信息与经验教训知识库（如项目记录 and 文件、完整的项目收尾信息和文档、关于以往项目选择决策的结果和以往项目绩效的信息，以及风险管理活动中产生的信息）。其中 C 答案是识别风险后可能的行动。
3. 答案：B
解析：启动过程组的主要目的是：保证相关方期望与项目目的的一致性，让相关方明了项目范围和目标，同时让相关方明白他们在项目和项目阶段中的参与，有助于实现他们的期望。
4. 答案：A
解析：弱矩阵型组织：“弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像协调员或联络员。
5. 答案：A
解析：项目相关方是积极参与项目，或其利益可能收到项目实施或完成的积极或消极影响的个人和组织。”
6. 答案：A
解析：进度压缩是采用进度压缩技术使进度落后的活动赶上计划，可以对剩余工作使用快速跟进或赶工方法。B 答案应有 CCB 批准变更请求。D 答案改变了范围基准，必须走变更流程。
7. 答案：D
解析：该过程为规划过程组，而非启动过程组。B 答案在完成项目章程之后，但必须获得正式批准，C 答案在完成项目章程之前。
8. 答案：B
解析：必要时，应该由变更控制委员会 CCB 来开展实施整体变更控制过程。让会计经理加入 CCB 变更评估有利于避免类似情况出现。
9. 答案：C
解析：某些特定的变更请求，在 CCB 批准之后，还可能需要得到客户或发起人的批准。批准的变更请求“批准的变更请求可能是纠正措施、预防措施或缺陷措施。
10. 答案：A
解析：尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。
11. 答案：A
解析：项目经理应该首先监控项目工作，即分析变更请求，然后才是实施整体变更控制。
12. 答案：D
解析：如果在项目工作的实施过程中发现问题，就需要提出变更请求，对项目政策或程序、项目范围、项目成本或预算、项目进度计划或项目质量进行修改，因此首先应该遵循变更管理程序，然后才是更新范围、质量、风险等。
13. 答案：B
解析：尽管也可以口头提出，但所有变更请求都必须以书面形式记录，并纳入变更管理和/或配置管理系统中。”
14. 答案：D
解析：变更管理计划，用来明确如何对变更进行监控。请注意是避免类似事件再次出现，因此，应该是侧重管理办法。
15. 答案：B
解析：最终产品、服务或成果的移交，才能结束项目或阶段。
16. 答案：D
解析：在本过程中，应该逐步实施：为达到阶段或项目的完工或退出标准所必需的行动和活动；为向下一个阶段或向生产和/或运营部门移交项目的产品、服务或成果所必需的行动和活动；为收集项目或阶段记录、审核项目成败、收集经验教训和存档项目信息（供组织未来使用）所必需的活动。”因此，移交成果是第一步，之后才是经验总结、存档。

17. 答案: A
解析: 项目收尾, 应该整理经验教训。
18. 答案: C
解析: A、D 均属于监控项目工作。
19. 答案: A
解析: 作为确认范围过程的结果, 可能需要更新的项目文件包括定义产品或报告产品完成情况的任何文件。A 答案为收尾阶段工作。
20. 答案: A
解析: 项目经理应该参与项目章程的制定, 以便对项目需求有基本的了解, 从而在随后的项目活动中更有效地分配资源。
21. 答案: D
解析: 经批准的项目章程意味着项目的正式启动。而上报项目发起人、制定项目管理计划、制作工作分解结构都是随后的活动。
22. 答案: C
解析: 在项目章程中记录业务需求、假设条件、制约因素、对客户需要和高层级需求的理解, 以及需要交付的新产品、服务或成果。注意, 项目章程规定的都是高层级的、总体的, 而非具体的内容。
23. 答案: C
解析: 组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库。
24. 答案: C
解析: 符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准。注意采购是从项目团队外部采购, 不包含项目团队内部, 而项目团队为“支持项目经理执行项目工作, 以实现项目目标的一组人员”。
25. 答案: A
解析: 词典为“针对每个工作分解结构组件, 详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件”。请注意是“所有”, 项目章程和 WBS 都有重要里程碑, 而没有所需里程碑。
26. 答案: C
解析: 进度绩效指数有时与成本绩效指数一起使用, 以预测最终的完工估算。
27. 答案: B
a) 解析: 唯一可选的资源属于制约因素。
28. 答案: B
解析: 备选方案生成是一种用来制定尽可能多的潜在可选方案的技术, 用于识别执行项目工作的不同方法。
29. 答案: C
解析: 这是一个没有赢家的情况, 但是你在执行工作的时候必须遵守所在国的法律, “C”是唯一完全合法的选项。根据 PMI 的行为准则, 你会看到你不能为了按时完成项目而歪曲或者违反法律。
30. 答案: C
解析: 成本节约, 进度落后, 说明资源没有完全投入
31. 答案: D
解析: 结束项目或阶段, 如果项目在完工前就提前终止, 结束项目或阶段过程还需要制定程序, 来调查和记录提前终止的原因。
32. 答案: A
解析: 绩效信息的例子有可交付成果的状况、变更请求的执行状况、预测的完工估算”
33. 答案: B
解析: 其中新建的 $EMV = 10000 \times 60\% + (-4000) \times 40\% = \$4400W$; 扩建的 $EMV = 8000 \times 60\% + 2000 \times 40\% = \$5600W$ 。由于扩建的预期货币价值 $\$5600W >$ 扩建的预期货币价值 $\$4400W$, 所以应该选择答案 B。
34. 答案: B
解析: 与项目目标有关的内容, 重新考虑项目章程。
35. 答案: A
解析: 管理相关方参与是在整个项目生命周期中, 与相关方进行沟通和协作, 以满足其需要与

期望，解决实际出现的问题，并促进相关方合理参与项目活动的过程”

36. 答案: A

解析: 项目启动的两大过程之一

37. 答案: B

解析: 识别项目和产品需求要用到群体创新技术, 制定项目需求基线用到的则是群体决策技术。

38. 答案: B

解析: 确定了项目范围的下一个过程是创建工作分解结构。

39. 答案: C

解析: 项目启动的两大过程之一。

40. 答案: A

解析: 项目交付日期属于项目制约因素, 属于项目范围说明书中的内容。

41. 答案: C

解析: 遵循实施整体变更控制 11 步法。

42. 答案: B

解析: 遵循实施整体变更控制 11 步法。

43. 答案: C

解析: 实施整体变更控制是审查所有变更请求, 批准变更, 管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更”。

44. 答案: C

解析: 制定项目计划的过程中的识别关键路径。

45. 答案: B

解析: 利益冲突应该被披露并且避免。“A”不是一个好的选择, 因为你的行动不仅受法律约束, 同时也受道德约束!“C”是不正确的, 因为你不可以对这一信息保密。“D”不是一个合理的选择。从两个项目中辞职不会解决任何问题, 而只会引起更多的问题。

46. 答案: C

解析: 如果无法以合理的可信度对活动进行估算, 则应将活动进一步细分, 然后估算资源需求。

47. 答案: B

解析: 关键路径是项目中时间最长的活动顺序, 决定着可能的项目最短工期。

48. 答案: A

解析: 如果共享或关键资源的数量有限或只在特定时间可用, 或者为了保持资源使用量处于恒定水平, 就需要进行资源平衡。

49. 答案: B

解析: 恢复进度首先要考虑进度压缩。

50. 答案: A

解析: 定量风险分析的工具。

51. 答案: C

解析: 制定进度计划的工具。

52. 答案: A

解析: $ETC = (BAC - EV) / CPI$, $CPI = EV / AC$

53. 答案: C

解析: 总和符合整体预算。

54. 答案: C

解析: 挣值管理, 已完成工作的价值就是 EV。

55. 答案: B

解析: 用德尔菲方法最后一轮有效, 平均值。

56. 答案: B

解析: 关键路径分析法。

57. 答案: B

解析: 总价合同相对买方风险最低。

58. 答案: B

解析: $ETC = (BAC - EV) / CPI$, $CPI = EV / AC$ 。

59. 答案: B

- 解析：面对面解决是冲突最好的解决方案。
60. 答案：D
解析：见挣值管理 PV 是计划工作的预算，计划 12 月 30 日完成 100%，那么 12 月 30 日的 PV 就等于 BAC，即 1000 美元。
61. 答案 C
解析：合同和采购工作说明书属于采购文件。
62. 答案 B
解析：见成本预算，应急成本属于成本基准的一部分，使用应急成本意味着实际成本的增加。
63. 答案 A
解析：见挣值管理由题干可知， $EV=500$ 万， $PV=500$ 万， $AC=600$ 万
根据挣值计算工时 $SPI=EV/PV$ $CPI=EV/AC$ 可以得到答案。 $SPI=1$ ， $CPI=0.83$
64. 答案 D
解析：见建模与模拟，题干描述的是蒙特卡罗分析的具体方法。
65. 答案：C
解析：团队应该参与估算过程，并且一旦他们接受了这些估算，你应该拒绝削减这些估算的压力。“A”是不正确的，因为这仅仅是延误不可避免的情况，可能会使状况恶化。“D”是不正确的，因为日期应该来源于你的估算和制定的进度计划，而不是客户。
66. 答案 A
解析：见挣值管理 $CV=EV-AC=600-750=-150<0$
67. 答案 A
解析：见控制图的定义
68. 答案 B
解析：消除非增值环节是过程改进的重要目的
69. 答案 A
解析：项目管理计划可以是概括或详细的，也可以包括一个或多个子管理计划。每个子计划的详细程度取决于具体项目的要求。项目管理计划一旦被确定下来，成为基准，就只有在提出变更请求并经实施整体变更控制过程批准后，才能变更。答案 A。
70. 答案 B
解析：计划-实施-检查-行动 PDCA 循环是持续改进的基础。
71. 答案 B
解析：见控制图的定义
72. 答案 D
解析：控制线的选择标准是在均值线上下 3 个标准差，对于均值（标准）是对称的即可判断出答案。
73. 答案 C
解析：见帕累托图，题干已经说分析了多种原因，这已经是鱼骨图的工作，在这些原因中进行排序就是帕累托图的工作了。
74. 答案 B
解析：实验设计，综合权衡各种因素对成本的影响，得到最优组合，是实验设计方法的典型应用。
75. 答案 A
解析：散点图的定义
76. 答案 C
解析：历史信息是组织过程资产的重要组成部分，是初级项目经理的最佳参考。
77. 答案 D
解析：合作/解决问题永远是首选的冲突解决方法。
78. 答案 B
解析：先寻找原因，再制定措施。
79. 答案 C
解析：先缓和关系，再解决问题。
80. 答案 A
解析：做团队建设活动，是提高团队士气以及提高项目团队绩效的性价比最高的方法。团队绩

效评估是团队建设的重要工具。

81. 答案 B

解析：给出单价算总价，属于参数估算。

82. 答案 A

解析：与职能经理谈判，确保项目能够在需要时获得具备适当能力的人员。确保项目团队成员愿意并且有权在项目上工作，直到完成其职责

83. 答案 B

解析：见组建项目团队，受到制约因素影响，不能获得所需资源时，项目经理可能不得不使用替代资源。D 不是积极主动的表现。

84. 答案 A

解析：使用惩罚权力是典型的强制（强迫）处理策略。

85. 答案 B

解析：团队成员开始协同工作并调整工作习惯，这是规范阶段的表现，但是彼此不信任是震荡阶段的表现。

86. 答案 C

解析：对已分派人力资源的调整属于管理团队的范畴。

87. 答案 A

解析：冲突管理方法中撤退的定义

88. 答案 C

解析：德尔菲的做法，一定要形成基本一致的结论。

89. 答案 A

解析：题干的描述属于单方面妥协。

90. 答案 D

解析：敏感信息不能写入相关方管理计划中。

91. 答案：A

解析：排除法，规划沟通管理过程中对谁需要什么信息，同时考虑时差，语言障碍和跨文化因素等

92. 答案：D

解析：“项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度”

93. 答案：A

解析：镀金属于团队内部画蛇添足的事情。

94. 答案：A

解析：管理相关方参与包括以下活动：“通过协商和沟通，管理相关方的期望，确保实现项目目标”

95. 答案 B

解析：排除法，项目经理应该持续地监督团队机能和绩效，确定是否需要采取措施来预防和纠正各种团队问题。因此 A 不对。

96. 答案：D

解析：管理相关方参与包括以下活动：“通过协商和沟通，管理相关方的期望，确保实现项目目标”

97. 答案：B

解析：监督沟通过程的作用是随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。

98. 答案：A

解析：管理相关方参与：在整个生命周期内，与相关方进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进相关方合理参与项目的过程

99. 答案 D

解析：首先识别全部潜在相关方及其相关信息，如他们的角色、兴趣、期望和影响力。

100. 答案：B

解析：大部分项目会议都更为正式，有事先安排的时间、地点和议程。

101. 答案：D

解析：项目经理应该意识到相关方管理计划的敏感性，并采取恰当的预防措施。

102. 答案：D

解析：根据公式 $\frac{N * (N - 1)}{2}$ ，N 为相关方的数量

103. 答案：C

解析：质量管理的常识题目。选项 A 石川对应鱼骨图，也叫石川图；选项 B 朱兰对应质量三部曲（质量策划、质量控制和质量改进）；选项 D 戴明对应戴明环（PDCA 环）。

104. 答案：C

解析：控制图，用来确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。

105. 答案：B

解析：排除法，尽管项目团队成员被分派了特定的角色和职责，但让他们全员参与项目规划和觉得仍是有益的。

106. 答案：C

解析：风险转移策略对处理风险的财务后果最有效。

107. 答案：B

解析：实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程审批。

108. 答案：B

解析：预期货币价值分析是当某些情况在未来可能发生或不发生时，计算平均结果的一种统计方法。

109. 答案：C

解析：对于变更请求要按照实施整体变更控制过程来处理。

110. 答案：B

解析：排除法，按照风险管理过程的先后顺序选择即可。识别-分析-规划应对-监控，题干已经识别了风险，下一步是对风险进行分析。

111. 答案：B

解析：排除法，首先确定次关键资源的辞职是否对项目造成影响即风险是否发生，然后再执行应对计划。

112. 答案：D

解析：风险审计是检查并记录风险应对措施在处理已识别风险及其根源方面的有效性，以及风险应该定期进行项目风险再评估。

113. 答案：A

解析：实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程审批。

114. 答案：D

解析：监控风险过程的输出项目文件更新中，风险登记册更新包括：风险再评估、风险审计和定期风险审查的结果，这些结果可能包括新识别的风险。

115. 答案：C

解析：监控风险的工具之一风险再评估：“在监控风险中，经常需要识别新风险，对现有风险进行再评估，以及删去已过时的风险”，而“风险管理应该是定期状态审查会中的一项议程”。

116. 答案：C

解析：监控风险过程的输出项目文件更新中，“风险登记册更新包括：风险再评估、风险审计和定期风险审查的结果，这些结果可能包括新识别的风险。”

117. 答案：A

解析：假设分析是识别风险的技术之一，用于“检验假设条件在相中的有效性，并识别因其中的不准确，不稳定，不一致或不完整而导致的项目风险。”

118. 答案：B

解析：识别风险过程的输出：风险登记册的内容。

119. 答案：B

解析：实施应急计划或权变措施会导致变更请求。变更请求要提交给实施整体变更控制过程审批。

120. 答案：B

解析：排除法。C、D 消极的处理方案；A 与 B 相比，B 是处理该风险的第一步。

121. 答案：B

- 解析：风险接受是指项目团队决定接受风险的存在，而不采取任何措施的风险应对策略，该策略表明，项目团队已决定不为处理某风险而变更项目管理计划，或者无法找到任何其他的合理应对策略。
122. 答案：A
解析：排除法，应急计划针对已知-未知风险，事先“安排一定的时间、资金或资源来应对风险”的计划；而弹回计划“在风险发生并且主要应对措施无效时使用”。权变措施是“针对以往未曾识别或被动接受的，目前正在发生的风险而采取的，未经事先计划的应对措施”。
123. 答案：B
解析：随着项目信息越来越明确可以动用，减少或取消应急储备。应该在成本文件中清楚地列出应急储备。
124. 答案 D.
解析：风险数值等于影响值乘以概率值。当以成本为首先考虑的问题时，需要选择 A-E 里面成本风险值最大的。D 风险的成本风险数值最大 ($0.5 \times 4 = 2.0$)，所以答案选 D。
125. 答案：B
解析：沟通并不是越多越好，项目资源只能用来沟通有利于项目成功的信息，或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息。
126. 答案：D
解析： $EV = SPI \times PV = 1.3 \times 10000 = 13000$ ， $CV = EV - AC = 1000$ ， $CPI > 1$ ，成本未超支。
127. 答案：A
解析：风险真的发生了，首先需要更新风险登记册中关于风险状态、概率、影响等的信息，然后再进行具体的分析和应对措施规划、实施等过程。
128. 答案 C
解析：合同未正常收尾，说明采购管理过程存在问题，采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程所有采购过程进行结构化审查，可发现问题，进行经验总结，从而更好地纠正问题。
129. 答案 A
解析：根据题目场景定位过程：结束采购。完结单次采购，需要将采购物所有权移交采购部，以便进行下次采购。
130. 答案：A
解析：这里高层直接通知项目经理进行整改，属于推式沟通，把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。
131. 答案 B
解析：固定总价合同中，买方风险最低，卖方风险最大。
132. 答案 A
解析：A 选项的准确表述为：供方选择标准。如果项目采购人员向项目经理汇报选择提案非常困难，说明不清楚怎样给投标文件进行打分和权衡，而供方选择标准可以帮助项目经理对卖方建议书进行评级或打分。
133. 答案 C
所有成果被接受，标志合同已完成。
134. 答案 B
投标人会议可以保证卖方对采购要求都有清楚且一致的理解。投标人会议又叫承包商会议，供货商会议或投标前会议。
135. 答案：B
RFP（建议邀请书）是采购文件的一种形式，采购文件应包含采购工作说明书(SOW)，而采购工作说明书中可包含规格、数量等各种需求。
136. 答案：A
投标人会议是实施采购的工具。
137. 答案：A
使用总价合同，买方需要准确定义拟采购的产品或服务。而且总价合同对于买方风险最小。
138. 答案：C
规范阶段，团队成员开始协同工作，并按各自的工作和习惯来支持团队，团队成员开始相互信任。

139. 答案 B。
识别相关方的重要工具是相关方分析，里面最常用的一种方法就是权力/利益方格。
140. 答案 D。
实施变更需要按照整体变更控制流程进行。
141. 答案：C
在众多的冲突解决方式中，采用合作/解决问题的解决方式，通常可以达到最好的效果。合作/解决问题通常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。
142. 答案：B
参考整体变更程序。变更需要先进行全面分析，再执行。
143. 答案：A
范围定义清楚，采用总价合同，买方风险最小。
144. 答案 C。
散点图可以反映2个变量之间的关系，还可以展示产生两个问题的共同原因。
145. 答案：C。
试验设计可以用来找到显著影响产品或流程状态的各种因素。
146. 答案：B
初始关键路径为“开始-A-D-结束”，活动 B 和 D 延迟一周，关键路径仍然是“开始-A-D-结束”，但项目完成的最短时间延长一周。
147. 答案：A。
无早期类似项目，应该识别项目的初步风险，并且确认假设条件和制约因素，为后续工作做准备。
148. 答案：A
实施风险应对计划，跟踪已识别风险，监督残余风险，识别新风险，以及评估风险过程的有效性的过程。
149. 答案：D
首先定位过程组，收尾过程组一般不提变更请求，因此此题不需走变更程序，只需将其登记为一个问题，待下一个项目解决。
150. 答案：B
根据沟通模型，信息发送者需要对信息整理，需确保信息的清晰性和完整性，确认信息被正确理解。
151. 答案：D
结束项目后阶段时，可把历史信息和经验教训信息存入经验教训知识库，供未来项目和阶段使用。
152. 答案：B
题干描述场景属于结束项目或阶段的输出：组织过程资产的项目或阶段收尾文件的更新。
153. 答案：A
质量审计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的、独立的过程。排除法，选择 A。
154. 答案：D
项目后评审，指的是收尾阶段的项目总结，本项目的经验教训，可以很好的指导后续的项目，并提供初始的风险列表。
155. 答案：C
执行新方法，涉及到变更，需要按照变更控制程序的步骤，先进行分析和确认，证明此项变更的合理性。
156. 答案：B
B 选项的全称为：采购工作说明书。采购工作说明书，是由甲方向乙方提供的，以便潜在供应商了解采购事项。
157. 答案：D
解析：要回答这个问题，你应该考虑两点：1. 你需要避免利益冲突。2. 招标过程应该对所有潜在卖方来说都是公平的。基于以上事实，“D”是唯一合理的答案。
158. 答案：C

- 自下而上估算，是通过从下到上逐层汇总 WBS 的估算而得到的项目估算，具有很高的准确性。
159. 答案：B
解析：在这里最佳选项可以缩窄到“B”和“D”。将这个高级管理层的要求作为一个变更请求来考虑。你为什么要在进一步调查以前就简单忽略它呢？“B”在两者当中是更好的选项，因为它解决了问题。如果“D”看起来似乎是更好的选项，那么考虑一下它其实代表的是冲突避免，这几乎从来不是一个好的选择。
160. 答案：C
解析：记住成本差异(CV)的含义，等于零代表正好符合预算，大于零代表成本超支，小于零代表成本节约。
161. 答案：B
解析：题目考点为参数估算的使用场景。没有详细信息和历史数据无法进行参数估算，首先排除 A 和 D，参数估算不考虑风险，排除 C。
162. 答案：D
解析：责任分配矩阵定义工作包与项目团队成员之间的联系，确保任何一个任务只有一个人负责，从而避免混乱。
163. 答案：B
解析：积极风险或计划的应对策略：开题、分享、提高和接受。增加资源提高完成项目属于提高或增强。
164. 答案：D
解析：考点为控制图的七点原则，六点不需要采取行动。
165. 答案：C
解析：考点是类比估算可以快速建立粗略估算。自下而上估算耗时比较长。
166. 答案：A
解析：考点就是项目章程，项目章程赋予项目经理权力。
167. 答案：C
解析：项目范围说明书包括产品范围描述、验收标准、可交付成果、除外责任、制约因素、假设条件。
168. 答案：D
解析：PERT 概率计算。 $50\% + 68.26\% / 2 = 84.13\%$
169. 答案：A
解析：考点是鱼骨图用于找到根本原因。
170. 答案：B
解析：项目工作说明书定义了交付产品或服务的叙述性说明。
171. 答案：A
解析：项目启动首先应该完成的，排除计划（计划阶段的事情），C 在 PMBOK 没有提到。
172. 答案：A
解析：考点是启动活动组的两个过程。创建项目章程和识别相关方。
173. 答案：D
解析：再过 3 个月，项目的 $EV = PV = BAC = 3000w$
174. 答案：A
定位过程，题干中描述：执行阶段，应该是“实施采购”过程，答案 A 更好一些，建议书评估表其实就是供方选择标准的另一种形式，供方选择标准是为了对卖方建议书进行评级或打分。标准可以是客观或主观的，是实施采购的工具之一。
175. 答案：A
解析：质量管理计划描述如何识别质量，如何做质量控制，如何做质量管理。
176. 答案：C
解析：确定缺陷来源就是找到缺陷发生的根本原因。鱼骨图就是用来做根本原因分析的。
177. 答案：A
解析：控制图的作用就是评估质量是否在控制线以内，所有本题选 A。
178. 答案：D
解析：D 选项的描述可以理解成“更新风险登记册”的另一种描述。定性分析之后，需要在风险等册中记录相关的内容，更新风险信息。

179. 答案：C
解析：本题是 CV 和 SV 的演变，本质还是考 $CV=0$ ，符合预算， $SV=EV-PV>0$ ，超过进度。如果不理解 CV 和 SV 怎么算的请按照题目描述画图。
180. 答案：A
解析：定量风险分析使用的工具是敏感性分析。
181. 答案：A
解析：题目中描述了项目目标、工作内容和成果，选项中 A 和 C 都包括。但是题目中描述你是最近刚刚升为高级项目经理，此时还处于项目初期，项目章程处于项目初期，而项目范围说明书已经在项目的规划阶段，因此此题选 A，不选 C。
182. 答案：C
解析：题干的意思就是干系人提出变更，变更请求应该由变更控制系统和配置控制系统中规定的过程进行处理，任何变更都需要遵循变更控制流程，此题选 C。A 正确，但在 C 后面进行。
183. 答案：B
解析：识别风险的过程的输入包括项目文件。项目文件包括（但不限于）项目章程，因此项目章程中的内容有助于识别风险，此题选 B。A、C、D 意思都正确，但是与题干不符。
184. 答案：B
解析：题目属于终止项目，应该进行收尾。如果项目在完工前提前终止，则需要正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。A、B、C 都不符合收尾流程。
185. 答案：A
解析：工作说明书和商业论证都是制订项目章程的输入，这两项完成后，就是要制订章程，选 A。B、C、D 都在 A 后面进行。
186. 答案：B
解析：供未来项目使用的通常是收尾过程的经验教训总结。把历史信息和经验教训信息存入经验教训知识库，供未来项目或阶段使用。此题选 B，而 D 记载的是项目的状态信息，与题干中的问题和措施不符。
187. 答案：D
解析：此题为变更题目，需要遵循变更流程，变更流程在批准后需要通知项目干系人变更的执行带来的影响，而题目中提到的干系人投诉另一个产品周期延迟交付正式未通知到干系人带来的影响。因此此题选 D。而为了让所有干系人都满意，让他们都加入变更委员会显然不是最好的解决办法，因此 C 不对。
188. 答案：D
解析：此题为变更，变更题目按流程来。D 符合变更流程，选 D。C 不符合变更流程，虽然项目发起人表示不会提供资金，但变更内容还是要严格遵守变更流程。
189. 答案：D
解析：在变更的问题上，任何人都是平等的，都要按照整体变更流程的要求执行。而项目接近尾声，是要尽量避免变更，但也不能完全拒绝变更，还是要按照变更流程执行，因此 B 不对。
190. 答案：A
解析：项目范围说明是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述，项目范围说明书记录了整个范围，A 是正确的。C 属于 A 这个文档的一部分，与题干问题不符。B 属于陌生词汇。
191. 答案：C
解析：管理层提出要开始工作，并且项目章程已经签发，项目经理需要根据管理层的要求启动工作，但同时，一定要告知管理层相关的风险存在，以便进行风险管理。而 B 没有 C 处理方式好。而 D 应该在 C 后面进行，如果项目经理控制不了，再寻求帮助。
192. 答案：A
解析：加班进行预期外工作，一般是由于范围变更导致，题干强调没有变更范围，最可能的原因就是 WBS 分解不够充分，细节工作未在规划过程中识别，选 A。而 C 和 D 也可能是原因，但是首先保证 A 的前提下才可能是 C 和 D。
193. 答案：C
解析：该问题属于外部强加的依赖关系，来自外部，并且不在项目团队控制范围以内，里程碑事件是项目活动中的重要事件，题目中描述的情景显然不是项目活动。

194. 答案 D。

解析：自制或外购分析是一种通用的管理技术，用来确定某项工作最好是由项目团队自行完成，还是必须从外部采购。有时，虽然项目组织内部具备相应的能力，但由于相关资源正在从事其他项目，为满足进度要求，也需要从组织外部进行采购，C 是在 D 也无法满足后才能采用。

195. 答案：D

解析：合同是一种法律关系，在签订后必须要遵守。

196. 答案 C。

解析：合同条款的优先级高于在合同签订以前谈判期间双方达成一致所签署备忘录。

197. 答案：A

解析：EMV 即期望货币价值的计算为： $200 \times 1.6 \times 0.45 + 200 \times (1 - 0.3) \times 0.2 + 200 \times 1.2 \times 0.35 = 256$ 万。

198. 答案：B

解析：题目有背景显示，当前团队成员之间出现了冲突，应按冲突解决办法来处理。

199. 答案：A

解析：预分派主要集中在 3 种情况竞标承诺、项目章程指定、具有专有技能的人员。

200. 答案：A

解析：缓和/包容，强调一致而非差异，为了维持和谐与关系而退让一步，考虑其他方的需要。