

PMP 冲刺题答案

1、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。确定变更对关键路径的影响是在实施整体变更控制中进行了所以不选 A。C 包括 A，选 C

2、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P96-4.3.3.3 指导与管理项目工作-问题日志。在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突，项目经理需要采取某些行动加以处理，以免影响项目绩效。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类型、问题提出者和提出时间，问题描述、问题优先级、由谁负责解决问题、目标解决日期、问题状态、最终解决情况等。

3、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P530-13.4 监督相关方参与。监督项目相关方关系，通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目。该过程输出更新的相关方登记册，记录从监督相关方参与中得到的信息。

4、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P169-5.6.1.3 控制范围-工作绩效数据。可能包括收到的变更请求的数量、接受的变更请求的数量、核实、确认和完成的可交付成果的数量等

5、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。对于项目范围、进度、成本的变更，需提交变更请求，并走变更控制流程。

6、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P75-4.1 制定项目章程。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的文件。对于一个新项目，首先应制定项目章程并获得批准。

7、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P79-4.1.1.4 制定项目章程输入-组织过程资产。包括历史信息与经验教训知识库。避免重复上一个项目的问题，因此需要查看上一个项目的经验教训登记册，故选项 B 正确。

8、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P317-9.1.2.2 规划资源管理-数据表现-责任分配矩阵。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。它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。

9、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P280-8.1.1.4 规划质量管理-事业环境因素。政府部门发布的相关建筑法

规、消防法规等都是质量管理的事环境因素。

10、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P123-4.7 结束项目或阶段。在结束项目或阶段过程中，需确认可交付成果已交付给客户并已获得客户正式验收。

11、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。CCB 是一个正式组成的团体，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，以及记录和传达变更处理决定。

12、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P453-11.7 监督风险。监督商定的风险应对计划的实施，跟踪已识别风险，识别和分析新风险，评估风险管理有效性。P437-11.5 规划风险应对。未处理整体项目风险敞口，应对单个项目风险，制定可选方案、选择应对策略并商定应对行动。对于出现的新风险，应进行风险分析，规划风险应对，并更新风险登记册。

13、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P453-11.7 监督风险。监督商定的风险应对计划的实施，跟踪已识别风险，识别和分析新风险，评估风险管理有效性。对于已经发生的未知-未知风险采用权变措施。

14、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P342-9.4.2.6 建设团队-培训。旨在提高项目团队成员能力的全部活动。

15、参考答案：A

解析：科兹纳博士在项目管理：计划、进度和控制的系统方法中专门阐述了项目失败原因，主要包括量的原因：不充分的计划、进度安排、费用估算、成本控制目标游离等，质的原因：缺乏士气、动机、员工奉献精神，不良的人际关系、生产效率低、没有赋予职责、延迟解决问题、大多未解决的政策问题、管理人员、职能经理、项目经理之间的冲突等，计划失败的主要原因是风险管理的不当运用和运用不充分，以及使用的项目管理体系没有为风险管理提供指导。题目选项中 BCD 都是计划不充分的例子，相比之下 A 最可能不是失败的原因。

16、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。如果业主坚持不发布证书书面的变更令，就无法通过正式的变更控制体系评估、处理变更，供应商将承担变更的全部风险。

17、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P534-13.4.2.5 监督相关方参与-人际关系与团队技能-积极倾听。通过积极倾听，减少理解错误和沟通错误。13.4.2.4 沟通技能。反馈用于确保发送给相关方的信息被接收和理解，演示为相关方提供清晰的信息。

18、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P507-13.1 识别相关方。定期识别相关方，分析和记录他们的利益、惨败于度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响。若没有识别关键相关方，不能满足相

关方期望，就可能导致项目终止。题干上来看，项目绩效很好，最大的可能是识别相关方出了问题。

19、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P141-5.2.1.3 收集需求-项目文件-相关方登记册。为了保证项目成功向相关方收集需求，需要输入相关方登记册。相关方登记册用于了解哪些相关方能够提供需求方面的信息，记录相关方对项目的需求和期望。让更多的相关方参与有助于需求收集。

20、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P488-12.2.2.5 实施采购-人际关系与团队技能-谈判。采购谈判是指在合同签署之前对合同的组织、各方的权力和义务，以及其他条款加以澄清，以便双方达成共识。最终的文件措辞应该反映双方达成全部一致意见。

21、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P477-规划采购管理-采购工作说明书。充分详细描述了拟采购的产品、服务和成果，内容包括：规划、所需数量、质量水平、绩效数据、履约时间、工作地点和其他要求。

22、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P729-术语表-控制图。按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。而 A. 因果图用于直观地显示各种因素如何与问题相联系，不能连续监控生产过程。B. 帕累托图用于找出产生质量问题的关键原因，不能连续监控生产过程。C. 散点图显示两个变量之间的关系，只能针对两个变量。D. 正确答案。控制图用来确定一个过程是否稳定。一旦发现不稳定，就应该立即着手调查。

23、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P729-术语表-控制图。按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。

24、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P318-9.1.3.1 规划资源管理-资源管理计划。包括角色于职责。

25、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P86-4.2.3.1 制定项目管理计划-项目管理计划。说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件。

26、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P443-11.5.2.4 规划风险应对-威胁应对策略-减轻。减轻措施包括采用较简单的流程，进行更多次测试，选用更可靠的卖方，还可能涉及原型开发，在一个系统中加入冗余部件等，可以减轻风险。

27、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P284-8.1.2.5 规划质量管理-数据表现-流程图。又被称为过程流向图，可以帮助改进过程并识别可能出现质量缺陷或其他质量问题的地方。

28、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P81-4.1.3.1 制定项目章程-项目章程。项目章程包含可测量的项目目标。

29、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P457-11.7.2.3 监督风险-会议。在风险审查中，识别处新的单个项目风险，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问题，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。

30、参考答案：D

解析：赫兹伯格的双因素理论认为，工作条件、工作环境、福利待遇等卫生保健因素基本没有激励作用，而富有挑战性的工作、更多责任、更高的职位才有激励作用。

31、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P123-4.7 结束项目或阶段。结束项目或阶段是终结项目、阶段或合同的所有活动的过程。本过程的主要作用是，存档项目或阶段信息，完成计划的工作，释放组织团队资源以展开新的工作。

32、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P156-5.4 创建 WBS。创建 WBS 是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件。项目范围说明书的编制是定义范围过程的输出，定义范围下一步工作就是创建 WBS。

33、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P457-11.7.2.3 监督风险-会议。在风险审查中，识别处新的单个项目风险，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问题，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。

34、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P390-10.3.1.1 监督沟通-项目管理计划-沟通管理计划。确定了沟通过程中的团队成员、相关方和有关工作。

35、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P729-术语表-控制图。按时间顺序展示过程数据，并将这些数据与既定的控制界限相比较的一种图形。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。可用来监测成本与进度偏差、产量、范围变更频率或其他管理工作成果，以便帮助确定项目管理过程是否受控。

36、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。增加范围属于变更，需要遵照变更控制流程进行。既然已经增加了，那就补回流程。

37、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P439-11.5 规划风险应对。针对发生的已识别风险制定应急计划。

38、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P471-12.1.1.6 规划采购管理-组织过程资产-合同类型-总价家经济价格调整。

39、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P530-13.4 监督相关方参与。监督项目相关方关系，通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目。

40、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P496-12.3.1.2 控制采购输入-风险登记册。取决于卖方的组织、合同的持续时间、外部环境、项目交付方法、所选合同类型，以及最终商定的价格，每个被选中的卖方都会带来特殊的风险。P485-12.2.1.2 实施采购输入-风险登记册

41、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P95-4.3.2.5 指导与管理项目执行-会议。会前做好准备是会议管理常识，没有准备好就开会，可能引起参会项目相关方的反感，和不必要的新问题产生。

42、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P121-4.7 结束项目或阶段。

43、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P373-10.1.2.4 规划沟通管理-沟通模型。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；接受方负责确保完整地接收信息，正确地理解信息，并需要做出适当地回应。

44、参考答案：C

解析：PMBOK（6）P79-4.1 制定项目章程。项目章程由发起人编制，或者由项目经理与发起人合作编制。

45、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制。

46、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P523-13.3 管理相关方参与。与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，促进相关方合理参与。

47、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P47-表 2-1 组织结构对项目的影响。

48、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P156-5.4 创建 WBS。把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件。

49、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P535-13.4.3.3/13.4.3.4 监督相关方参与输出-项目管理计划更新、项目文件更新。

50、参考答案：B

解析：PMBOK（6）P453-11.7 监督风险。在整个项目期间，监督商定地风险应对计划的实施、跟踪已识别风险、识别和分析新风险，评估风险管理有效性。

51、参考答案：D

解析：PMBOK（6）P113-4.6 实施整体变更控制

52、参考答案：A

解析：PMBOK（6）P535-13.4.3.3 监督相关方参与-项目管理计划更新。包括资源管理计划、沟通管理计划、相关方参与计划等。

53、参考答案：D

解析：题干表明相关方之间缺乏理解。这是一个具有多个正确答案的问题。书面形式是最好的沟通方式吗？在这个情况下，要求应以书面形式记录可能会疏远相关方。问题日志用于记录问题，但目前项目经理还不知道相关方到底关注什么，因此问题日志不是最好的选择。为何向所有相关方介绍项目状态？项目经理只知道 A 和 B 的争论，并非所有的相关方，因此要求一个非正式的口头沟通发现真正的问题会更好。综上，安排与有关各方举行会议是最佳选择。

54、参考答案：B

解析：该题中项目不能继续获得资金支持，表明项目不能够再继续下去，所以应该对其进行适当的收尾。

55、参考答案：D

解析：项目经理使用了冲突管理中的妥协这一解决方法。为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案

56、参考答案：B

解析：项目经理需要和职能经理进行谈判，以便获得合适的资源。

57、参考答案：A.

解析：可行性研究属于商业论证，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，是启动后续项目管理活动的依据。

58、参考答案：C

解析：从题干描述可以知道该项目相关方在沟通管理计划里有遗漏，沟通管理计划有问题，所以需要及时审查，必要时做调整。

59、参考答案：C

解析：资源管理计划包含了项目团队资源管理的内容，它是关于如何定义、配备、管理和最

终遣散项目团队资源的指南。

60、参考答案：C

解析：风险管理情景题。本题主要考察风险管理的定义和风险流程。项目风险管理包括风险管理规划、风险识别、风险分析、风险应对规划和风险监控等各个过程。”在项目管理中，识别出每一个风险之后，都要进行评估、分析。

61、参考答案：B

解析：我们来对每个选项进行逐个分析。

A.应该是项目经理去适应客户，而不是客户来适应项目经理。应该以客户看得懂的语言，编写项目状态报告。

B. 正确答案。沟通管理计划中应该要求以客户看得懂的语言（如通俗语言）编写项目状态报告。

C. 也许有点用，但不是最根本的解决办法。状态报告的编写要符合沟通管理计划的要求。如果该计划中的要求不合理，那任何人都无法编写出好的状态报告。

D. 题干中没有信息表明相关方对项目状态报告有不合理的期望。参 考点与答题技巧：沟通管理计划的作用和内容。

62、参考答案：D

解析：让客户和其他相关方参与启动过程，通常能提高他们的主人翁感，使他们更容易接受可交付成果，更容易对项目表示满意。

63、参考答案：B

解析：采购审计是指对从规划采购过程到管理采购过程的所有采购过程进行结构化审查,其目的是找出可供本项目其他采购合同或执行组织内其他项目借鉴的成功经验与失败教训。由采购审计的定义可知，本题答案为 B。

64、参考答案：D

解释：解决问题的第一个步骤是：分析原因。所以我们应该与客户见面，了解客户不满意的原因是什么。

65、参考答案：C

解析：采购工作说明书在考试中经常出现，考生需要做到在理解的基础上适当记忆。采购工作说明书是买方依据项目范围基准为每次采购编制的对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义的文件。采购 SOW 应该详细描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定他们是否有能力提供这些产品、服务或成果。由采购工作说明书的定义可得，本题选 C。

66、参考答案：D

解析：通过题意可知目前该项目仍处于规划采购阶段，又根据《PMBOK 指南》12.1.2 节，规划采购的工具是自制或外购分析、专家判断、市场调研、供方选择分析、会议。

67、参考答案：A

解析：题干表明项目在成本和项目上有很大的风险，所以需要重新识别和分析风险。

68、参考答案：D

解析：参见 PMBOK 子过程定义范围的输出：项目范围说明书还为评价变更请求或额外工作是否超出项目边界提供基准。

69、参考答案：D

解析：参考 PMBOK 第 12 章控制采购的工具技术 12.3.2.5。审计是对采购过程的结构化审查，是对合同和采购过程的完整性、正确性和有效性进行的审查。

70、参考答案：A

解析：A. 正确答案。只有这个选项与风险接受策略有关。B. 与风险接受策略无直接关系。C. 这属于风险转移策略。D. 已经有既定的应对方案，就不需要讨论。考点与答题技巧：风险接受策略：应急储备。本题所涉及的是主动接受策略，即准备风险应急储备。

71、参考答案：C

解析：A. 也许有一点关系，但不如 C 那样具有源头上的意义。B. 项目符合计划，所以监控过程应该没有问题。C. 正确答案。项目符合计划，但某个相关方不满意，很可能是计划不合理（如没有反映相关方的要求）。D. 与变更没有关系。考点与答题技巧：项目计划必须反映相关方的需求。

72、参考答案：D

解析：首先应该确保不同相关方的要求是可测量的，以便再进一步促使他们之间达成共识。考点与答题技巧：项目经理必须能够把项目相关方对项目的利益追求表述成可测量、可操作的具体项目要求。只有可测量的项目要求，才是可以实现的。

73、参考答案：A

解析：在制定相关方管理策略之前，我们应该要先进行相关方分析，识别出相关方分析用于分析相关方的信息需求，并用于确定满足上述需求所需的各种资源。

74、参考答案：B

解析：尽管项目章程不能阻止冲突的产生，但它可提供一个框架，帮助解决冲突。因为它描述了项目经理在项目活动中动用组织资源的权力。

75、参考答案：B

解析：接下来是收集需求，了解相关方对项目范围的建议和想法。

76、参考答案：B

解析：名义小组技术以投票表决过程增强了头脑风暴法。该技术对最有用的想法进行评级，以便进行进一步的头脑风暴或优先级排序

77、参考答案：B

解析：让客户和其他相关方参与启动过程，通常能提高他们的主人翁意识，使他们更容易接受可交付成果，更容易对项目表示满意。

78、参考答案：A

解析：A. 正确答案。合同要求已经圆满地实现，需要及时地启动关闭采购过程。对客户提出的额外工作，应该签订新合同。注意：收尾阶段通常不能变更，更不能追加新工作。B. 可以用成本补偿方式为新工作另签合同，但不能把新工作加到现有合同中。C. 简单地拒绝，不是良好的做法。D. 不符合 PMI 主义，有“镀金”之嫌。考点与答题技巧：只有为了实现合同的既定目的的变更才是允许的。由于既定的合同要求已经实现，就不能在原合同中再追加额外工作。对额外工作，只能另外签合同。

79、参考答案：B

解析：期望理论假设人们在从事某项任务之前，会认真考虑他们应投入多大努力。激励与对有利成果的期望相联系。它基于这样的概念：人们所选择的行为是他们认为会带来期望的奖赏和成果的行为

80、参考答案：C

解析：A. 这种做法比较消极，而且不能防止以后出现类似问题。B. “所有相关方”的覆盖面太宽。而且，问题的根源不一定是相关方未认真阅读变更文件引起的。C. 正确答案。可能是沟通管理计划中对变更情况沟通的规定不合理，导致对变更情况的沟通出现问题，例如未要求重要相关方反馈他们对变更的意见。D. 这个选项过于简单和粗暴。

81、参考答案：A

解析：可从项目章程中了解总体项目需求及关于项目产品的总体描述，并据此制定详细的产品需求。

82、参考答案：B

解析：选择项目时现实性和可行性是最重要的

83、参考答案：D

解析：哪些文档发给哪些人需要在沟通管理计划中写明

84、参考答案：C

解析：A. 太笼统。人力资源计划包括很多内容，与 C 相比，不够准确。B. 根据题意，无法得出工作分解结构不合理的结论。而且，这个选项回答不了题目的问题。C. 正确答案。角色与职责分配是资源计划的重要组成部分。题意显示，该项目缺少职责分配矩阵。D. 不只是那个工作包的职责分配有问题，而是“为数众多的进度活动”的职责分配都有问题。

85、参考答案：B

解析：A. 不能由个人来承担活动成本超支。B. 正确答案。很可能是这种情况：安排该成员工作的人（如项目经理）与有权批准他休假的人（如职能经理）是不同的，他们之间的沟通问题导致出现该成员在不该休假时去休假。由于沟通是根据沟通管理计划开展的，所以要重新评价沟通管理计划。C. 题目中的问题是沟通不足引起的，属于人为因素，是可以预见的风险，不能用管理储备来支付。D. 不能拆东墙补西墙。

86、参考答案：A

解析：应首先查明客户为什么不满意，然后与团队成员讨论，一起确定下一步的行动方案。

87、参考答案：D

解析：D.商业论证用于提供必要信息，从而确定项目是否值得投资。它用于论证项目，通常包含成本效益分析。

88、参考答案：D

解析：参见相关方管理知识点，多次发生变更很重要的一个原因就是有的相关方没有被识别，他们的需求不能体现在项目里，就会引起变更。

89、参考答案：C。

解析：这题是考冲突的解决方式。从题干描述可以知道：冲突双方坚持的原则都是有价值的，并且我们希望能够长期有效，最好的方式是共赢，即“合作”。合作是指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，这种方法可以带来双赢局面。

90、参考答案：C

解析：A. 项目发起人是项目资金的提供者。 B. 高级管理层通常不是项目管理方面的专家。 C. 正确答案。项目管理办公室的作用之一，就是给项目经理提供培训、辅导和指导。 D. 其他项目经理也许能帮助本项目经理，但这不是他们的义务。

91、参考答案：D

解析：尽管这些信息也可以从项目管理计划中找到，但沟通管理计划(选项 D)是最好的答案，因为直接回答了这个问题

92、参考答案：B

解析：当变更发生时，首先要评估变更对项目的影响。

93、参考答案：B

解析：项目经理应该在沟通计划中记录与相关方进行有效率和有效果的沟通的方法。其他选项也是有效果沟通和有效率沟通不可缺少的行动。

94、参考答案：B

解析：A. 项目经理已经邀请了许多相关方参与风险识别。 B. 正确答案。项目经理不能独自开展规划风险应对过程。主要的相关方都要参与规划风险应对过程。 C. 记录风险特征，不存在“过早”的问题。 D. 需要项目相关方和项目团队成员共同参与，才能全面地识别项目可能的风险。

95、参考答案：B

解析：B 项目收尾具体内容包括移交成果给客户、经验总结、资源遣散等活动，本题明确提到还没有完成经验总结。

96、参考答案：C

解析：项目日历和资源日历识别了允许工作的时间。项目日历影响所有资源。资源日历影响着某个特定资源成某类资源，例如，一份劳动合同规定特定工人一周中的某些天工作。

97、参考答案：B

解析：A. 语言障碍是需要关心的，但不如 B 那么实质性。B. 正确答案。在相关方数量众多的情况下，如何在很多竞争性的需求之间取得平衡，是项目经理最关心的。C. 太绝对，没有理由让每一个国家都必须有一个发起人。D. 不是所有的利益冲突都可以公开的。

98、参考答案：A。

解析：题干描述“确定问题发生区域”是指寻找问题所在，只有因果图是找根本原因的，所以选 A。

99、参考答案：B。

解析：题干描述“双方都需要放弃些什么”指向的是冲突解决方法中的妥协。妥协是指为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案。

100、参考答案：C

解析：题干表明客户希望增加范围，所以建议遵循变更控制流程。

101、参考答案：C

解析：A. 与题意无关。责任分配矩阵把项目工作与团队成员联系起来，规定谁负责什么工作。B. 太笼统。项目管理计划是一个综合性的计划，包括很多子计划，沟通管理计划是项目管理计划的一部分。C. 正确答案。沟通管理计划规定应该在何时以何方式向何人传递何种信息。D. 与题意无关。相关方登记册记录相关方的基本信息。

102、参考答案：B

解析：A. 尚未形成完整的项目管理计划。B. 正确答案。项目章程赋予项目经理动用组织资源的权力。C. 与获取资源无直接关系。D. 与获取资源无直接关系。

103、参考答案：B

解析：A. 本来就没有到形成范围基准的时候。B. 正确答案。必须先确定产品范围，才能确定项目范围。如果项目相关方对产品范围未达成一致意见，就无法编制项目范围说明书。C. 这种说法不准确。高层次的项目目标已包含在启动过程所制定和发布的项目章程中。D. 项目工作说明书是项目的第一份文件，据此制定项目章程。既然项目章程已经签发，就肯定已有项目工作说明书。

104、参考答案：B

解析：范围变更必须和整体变更控制结合起来。选项 D 是经验总结在变更执行完进行；选项 A 和选项 C 是评估变更时要作的，而不是接下来作的事情

105、参考答案：A

解析：识别相关方、分析他们的需求，可以避免出现此类问题。

106、参考答案：B。

解析：项目早期（启动之前），客户想要变更内容，需要高级管理层（包括发起人）的参与。

107、参考答案：C。

解析：四个选项中，C 项为项目收尾阶段工作内容。

108、参考答案：D。

解析：会议管理是采取步骤确保会议有效并高效地达到预期目标。规划会议时应采取以下步骤：准备并发布会议议程（其中包含会议目标）；确保会议在规定的时间内开始和结束；确保适当参与者受邀并出席；切题；处理会议中的期望、问题和冲突；记录所有行动以及所分配的行动责任人。

109、参考答案：B。

解析：新的法规导致了一项变更，遵循变更控制程序。

110、参考答案：B。

解析：成本增加属于基准变更，引发的“额外”资金，需要从管理储备中申请获得。

111、参考答案：D。

解析：开拓。如果组织想确保把握住高优先级的机会，就可以选择开拓策略。此策略将特定机会的出现概率提高到 100%，确保其肯定出现，从而获得与其相关的收益。开拓措施可能包括：把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完工时间，或采用全新技术或技术升级来节约项目成本并缩短项目持续时间。

112、参考答案：B。

解析：资源日历显示每种资源的可用工作日和工作班次。

113、参考答案：C。

解析：可交付成果已经获得客户验收，说明项目完成技术收尾；但是用户对某些功能不太满意，在行政收尾时应该总结经验教训、了解用户不满意的原因、项目团队今后应该怎么做等等，更新在组织过程资产中，供未来项目使用。

114、参考答案：A。

解析：通过编制项目章程，来确认项目符合组织战略和日常运营的需要。

115、参考答案：A。

解析：寻找供应商属于风险转移策略

116、参考答案：B。

解析：商业论证是项目章程的输入。

117、参考答案：D。

解析：发起人希望添加新功能属于变更，变更应当通过变更控制流程，变更控制流程的包括正式书面文档、审批层次、跟踪系统。选项 D 为第一项。

118、参考答案：D。

解析：设备延迟交付，PM 为了保持进度计划，缩短设备安装时间属于预防措施，需要走变

更流程。

119、参考答案：C。

解析：内部客户资源希望获知项目状态，这是相关方的沟通需求，要记录在沟通管理计划中。

120、参考答案：A。

解析：担忧某事可能发生，代表了不确定性，是风险，应该先查看风险登记册。

121、参考答案：B。

解析：团队成员通知 PM 将不能满足原定的工作时间，这个资源是关键路径上的唯一资源。一旦失去很有可能会影响整个项目的进度，属于不确定性，PM 首先应该更新风险登记册。

122、参考答案：B。

解析：相关方登记册用于记录已识别的相关方的所有详细信息。相关方发生了变化，应该及时更新相关方登记册。

123、参考答案：A。

解析：PM 的职责包括合理管理相关方期望，提升来自相关方的支持，并把相关方的抵制降到最低，从而显著提高项目成功的机会。

124、参考答案：D。

解析：信息没有及时的提供，是沟通出了问题，应该审查沟通管理计划。

125、参考答案：B。

解析：首先确定副总裁拒绝采用新文化的根本原因，然后再寻找解决方案。

126、参考答案：D。

解析：识别相关方的输出，相关方登记册。

127、参考答案：B。

解析：相关方“未收到”通知，属于信息传递出现问题，事先应该审查沟通管理计划。

128、参考答案：D。

解析：采购协议中包括“变更请求处理”。

对于处理供应商的合同变更，查阅协议比选项 A 更好。

129、参考答案：D。

解析：亲和图，将大量创意按照他们之间的亲和关系进行逻辑分类。

130、参考答案：A。

解析：首先推荐非正式口头沟通，与该名成员私下交流。

131、参考答案：C。

解析：属于人力资源工作方式的变更，在四个选项 C 属于评估变更产生的影响。

132、参考答案：D。

解析：缺乏对于可交付成果的认识，属于沟通问题，选项 D 属于沟通相关的工作。

133、参考答案：A

解析：遗漏了法规要求，导致一些问题没有解决。虽然在项目结束时变更的代价会很大，但是法规要求是属于强制性的，必须满足，因此应走变更流程解决。

134、参考答案：C。

解析：多名相关方需要获取信息，最好采用拉式沟通，统一发布信息，让相关方主动从信息源获取信息。

135、参考答案：D。

解析：变更请求已获得批准，按照变更管理流程下一步是更新项目管理计划、实施变更。

136、参考答案：C

解析：供应商的可交付成果出现缺陷问题，应按照协议里的相关条款给予处理。

137、参考答案：C。

解析：需要获得发起人对项目章程的批准，以及对项目经理正式授权，并得到其对项目的支持和认可。

138、参考答案：D。

解析：有可能发生额外成本，但发起人仍然决定继续推进项目，这是风险接受。

139、参考答案：A。

解析：根据变更管理流程，变更请求获得批准后，应该更新项目管理计划/文件。

140、参考答案：C。

解析：项目管理计划获得关键相关方的一致认可和批准后，开始执行。

141、参考答案：D。

解析：团队成员没有走流程，擅自接受了客户的变更请求，导致范围蔓延。PM 应该先了解情况、让客户提出变更请求遵循变更管理流程。

142、参考答案：A。

解析：遵循变更管理流程。

143、参考答案：C。

解析：根据题干表述，已经完成识别相关方和规划相关方管理，分析出了相关方参与程度是不同的。但是有些人更有空，有些人没空。应该对这些客观问题进行改进、更好的制定计划。

144、参考答案：A。

解析：当地制造公司的所有者对政府有影响力，说明权力高。但是对项目兴趣不大，说明利益关系低，此类相关方要令其满意。

145、参考答案：C。

解析：本项目可交付成果由于与其它项目产生冲突，无法移交给运营，这会妨碍本项目收尾。而其他项目不是本项目经理所能解决，必须升级处理，应该将问题上报给项目组合经理。

146、参考答案：C。

解析：应在风险管理计划中记录项目关键相关方的风险偏好。他们的风险偏好会影响规划风险管理过程的细节。特别是，应该针对每个项目目标，把相关方的风险偏好表述成可测量的风险临界值。

147、参考答案：C。

解析：预期涨价只是一个可能性，属于风险。选择本地供应商是个潜在的应对策略，但并不是马上就实施的策略。

148、参考答案：A。

解析：合作/解决问题。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，这种方法可以带来双赢局面。

149、参考答案：C。

解析：根据团队章程中定义的基本规则，来明确项目团队成员和其他相关方应该采取什么行为去引导相关方参与。

150、参考答案：B。

解析：新项目经理上任，通过规范的变更流程防止正常的项目工作被各种要求打断。

151、参考答案：B。

解析：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。

152、参考答案：D。

解析：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。

153、参考答案：D。

解析：沟通管理计划，里面有：相关方的沟通需求、需要沟通的信息、发布信息的原因等。邀请了客户，却不常参加。需要先审查沟通管理计划，看看是否沟通的需求没有满足客户导致不常参加，并在之后对计划进行更新。

154、参考答案：D。

解析：由于项目 B 的发起人拒绝接受延迟项目 B 的风险，因此项目 B 不能失去该资源，该资源也不能兼职为多个项目工作。对于项目 A 的 PM 来说，组织内部已经没有可用资源了，只能采用招募的方法从外部获得资源。

155、参考答案：B。

解析：协议中包括：采购工作说明书或主要的可交付成果；进度计划、里程碑，或进度计划

中规定的日期；绩效报告；激励和惩罚；终止条款和替代争议解决（ADR）方法等。

156、参考答案：D。

解析：备份、备用，是风险减轻。

157、参考答案：C。

解析：识别相关方时没有把 VP 作为重点相关方对待，考点为识别相关方的工具。

158、参考答案：A

解析：保持原范围，避免镀金。

159、参考答案：B。

解析：让相关方参与准备过程，鼓励相关方参与。

160、参考答案：D。

解析：先查看巩固沟通管理计划，才能决定是否要修改。

161、参考答案：A。

解析：确保相关方能够接收到信息，要制定沟通管理计划。

162、参考答案：C。

解析：这个新风险是团队没有预计到的，说明是未知的意外风险，应该动用管理储备。

163、参考答案：C。

解析：解散项目团队之前，需要做的是总结经验教训、庆功会。

164、参考答案：A。

解析：为添加的额外功能提交一份变更请求，防止镀金。

165、参考答案：A。

解析：变更控制程序：是指包括变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等。

166、参考答案：A。

解析：政府颁布新的法规提高了零件进口关税，这是确定的事实，是变更。

167、参考答案：B

解析：本题目的重心放在意识到所有信息应与所有项目团队分享，在启动阶段就应当已经开始分享项目信息。

168、参考答案：B。

解析：问题数量和严重程度大大降低，这是风险减轻。

169、参考答案：B

解析：进度落后，低于预算，PM 建议增加额外资源来进行进度压缩。增加额外资源可能会花额外的钱，也需要动用管理储备，会影响成本基准，需要 CCB 来批准。CCB 通常包含发起人。发起人并没有批准变更的优先权力，所以排除 C。

170、参考答案：建议选 A。

解析：会议，需要与项目团队展开讨论和对话，以便确定最合适的方法，用于更新和沟通项目信息，以及回应各相关方对项目信息的相关请求。

171、参考答案：C。

解析：避免相关方回忆不起对话，空口无凭、可以立字为证。

172、参考答案：B。

解析：一名工会代表对工作有抱怨，应该让其积极参与到项目中来，鼓励相关方参与，能够提高项目成功的概率。

173、参考答案：D。

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。需求跟踪矩阵提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保需求文件中被批准的每项需求在项目结束的时候都能交付。

174、参考答案：D。

解析：指南-4.1.3.1项目章程，由项目启动者或发起人发布的，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的文件。

175、参考答案：A。

解析：找供应商是风险转移。

176、参考答案：A。

解析：PM 要积极主动。

177、参考答案：B。

解析：完工前就终止的项目，需要调查和记录提前终止的原因。

178、参考答案：B

解析：变更，批准以后再更新计划

179、105、参考答案：B。

解析：客户的变更太多，因此需要制定一份变更管理计划、一个好的变更管理流程，合理的变更相关方才能批准。

180、参考答案：B。

解析：范围变更，是涉及了基准的变更，需要使用交互式沟通，即交互沟通。

181、参考答案：A。

解析：审查相关方管理计划，看如何管理这位相关方。

182、参考答案：C。

解析：项目工期发生变化，首先应该提交变更请求。

183、参考答案：D。

解析：识别相关方贯穿项目始终。

184、参考答案：A。

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个物理地点工作，以增强团队工作能力。

185、参考答案：B。

解析：RACI 矩阵把人和事对应起来。

186、参考答案：C。

解析：章程中有项目的目的、目标、以及被审批的原因。

187、参考答案：B。

解析：资源之前被分配到另一个项目上，PM 要和其他项目团队的 PM 谈判来获得资源。

188、参考答案：D。

解析：为获得项目团队的参与和一致意见，应该召开启动大会。

189、参考答案：B。

解析：项目既然验收，后续就与 PM 无关，应该交由新团队也就是运营团队负责解决。

190、参考答案：B

解析：客户要求立即采取措施属于缺陷补救，是变更请求，需要根据变更控制的要求来采取行动。

191、参考答案：B。

解析：权力高、利益低，这是一位权力大、但不太关心项目的相关方，应该执行高层次、粗略的报告。