

## 答案解析

1、参考答案：D

解析：与所有内部项目相关方开会，讨论并整合输入和想法。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。

2、参考答案：D

解析：需求跟踪矩阵：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。

3、参考答案：D

解析：验收，是看客户对于可交付成果是否可接受，是否满足了他的需求。接受就签字，不接受就不签字，这是反馈。

4、参考答案：A

解析：修复缺陷，要先找根本原因。

5、参考答案：B

解析：题目考管理相关方工具，B 正确。

6、参考答案：A

解析：可交付成果不兼容，查看文件后发现是由于描述出了问题。说明是查看了 wbs 词典，这是对 wbs 的补充和名词解释。

7、参考答案：D

解析：规则问题，应人人遵守，不是只针对哪一个成员，也不允许任何成员有特权。

8、参考答案：D

解析：典型沟通问题，选沟通管理计划。D 好于 B，先见面了解需求，再更新沟通管理计划

9、参考答案：A

解析：题目理解为：风险发生，项目经理实施风险应对策略，有人质疑合理性，出示风险登记册，证明实施的应对措施是事先规划好的。

10、参考答案：A

解析：沟通方式不满足相关方期限，属于典型的沟通问，找沟通管理计划。

11、参考答案：A

解析：超出项目经理能力范围，上报公司高层或相应的职能部门。

12、参考答案：B

解析：相关方之间依赖关系比较复杂，属于识别相关方和管理相关方问题。

13、参考答案：A

解析：问题众多，有些已经超出了项目经理能力范围，如发起人不作为，高层不支持等。用排除法，A 可以考虑；B，不是项目经理考虑的事情；C 只解决了离职问题；D，要走变更流程，且忽略了发起人和高层的问题。

14、参考答案：D

解析：本题考相关方登记册的内容。

15、参考答案：A

解析：本题为沟通问题，可能是沟通管理计划有误导致。相关方参与计划是制定沟通管理计划的输入，没有制定或参考相关方参与计划，是沟通管理计划失误的原因。

16、参考答案：A

解析：13 章的主要作用是让相关方支持项目（包括项目目标）。相关方目标和章程目标不一致，要影响相关方，而不是改变项目目标。

17、参考答案：C

解析：最佳答案是先更新相关方登记册，其次才是沟通管理计划。D 更多强调公关，本题不适合选。

18、参考答案：C

解析：沟通问题，前半句是让相关方对沟通安排提意见，即了解沟通需求。

19、参考答案：B

解析：回顾会议是敏捷开发中管理质量的工具，敏捷开发质量管理是全体成员的责任，包括质量控制。

20、参考答案：B

解析：项目状态更新，即向相关方发布项目最新状态，是沟通问题，要根据沟通管理计划执行。沟通管理计划的制定，要参考相关方参与计划。题目问题可能是沟通管理计划制定得有问题，选 B。

21、参考答案：A

解析：对于大型的采购，采购组织可以自行准备独立估算，或聘用外部专业估算师做出成本估算，并将其作为评价卖方报价的对照基准。

22、参考答案：B

解析：本题要用排除法。A 主要针对三大基准，并且 A 不能解决问题；C 更新基准要走变更流程；D 具体风险不改变风险管理计划；只有 B 可以选，没有大毛病。

23、参考答案：B

解析：监控过程中，某一风险的量化信息发生改变，应及时更新到风险登记册中。

24、参考答案：B

解析：典型相关方问题，管理相关方参与。本题也可以当成冲突问题，有冲突要面对先问原因。

25、参考答案：B

解析：既是沟通问题（没有持续通知项目状态），又是相关方问题（识别了新的相关方）。这种情况，首先考虑相关方问题，选 B。

26、答案：A

解释：题目是相关方参与问题，改进相关方参与计划，可以增加相关方支持，降低相关方抵制，形成有效的相关方氛围。

27、答案：A

解释：通过冲突处理，可以解决团队的不同意见，A 选项为最佳答案。

28、答案：A

解释：面对风险应对措施质疑（为什么采用接受），风险登记册中会记录风险分析结果，以及制定相应应对计划的原因。

29、答案：D

解释：项目被提前终止，意味着项目应该进入收尾阶段。C 和 D 选项相比，D 选项在前，C 选项在后，所以 D 选项更好。

30、答案：B

解释：发生变更时，需要按照变更管理计划中的规定进行执行，B 选项为通用答案，更加全面。

31、答案：A

解释：要想减轻相关风险，需要首先制定风险应对措施，通过各种规定的方式来减轻风险，A 选项为最佳答案。

32、答案：C

解释：提升商业价值，包括有形的（资产）和无形的（品牌、口碑等）价值，是客户关注的最终目标。

33、参考答案：C

解析：题目强调了“避免”，考管理质量（质量保证），只有 C 是管理质量（质量保证）工具。

34、参考答案：A

解释：项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。基于项目的需要，项目组织图可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。A 选项最准确。

35、参考答案：B

解释：A 和 D 先排除。为什么不选 C？因为按照风险控制流程，先做 B 识别风险，再考虑是否

做 C, 因为 C 属于规划风险应对过程。

36、参考答案: B

解释: 如果项目团队或项目发起人认为某威胁不在项目范围内, 或提议的应对措施超出了项目经理的权限, 就应该采用上报策略。题目场景符合 PMBOK 描述。

37、参考答案: B

解释: 没有按照变更流程去执行变更, 需要弥补变更的流程。B 为最佳答案。

38、参考答案: B

解释: 项目被提前终止, 项目经理应该配合指令进入收尾阶段并完成相关工作。D 选项错误, 项目已经被取消, 需要响应指令。

39、参考答案: D

解释: 与团队成员（核心成员）一起制定项目管理计划, 是良好的实践, 可以减少相关的风险, 并且起到团队共创的效果。D 选项为最佳答案。

40、参考答案: B

解析: 无论理解为相关方或者冲突问题, 都要面对沟通, 都是选 B

41、参考答案: B

解析: 如何解决冲突? 要根据选项倒推。A, 冲突首先属于问题, 不能直接当成风险另外即使是风险, 记录在风险管理计划里也是严重错误; C, 找所有相关方协商, 没有必要; D 的错误类似于 A, 质量管理计划是程序型计划; B, 冲突是问题, 记录在问题日志。

42、参考答案: B

解析: 关键字“哪些项目相关方需要最多关注”。

43、参考答案: B

解释: 阶段已完成, 结果已不需要改变了。发现的项目过程中的一个不正常现象（绩效指标的不正常变化）, 可以研究分析原因, 并当成经验教训记录下来。本题也可以简单理解为阶段结束, 总结经验教训。其他三个选项都与题干没有联系或很牵强。

44、参考答案: D

解释: 公开反对, 冲突较多, 属于震荡阶段的特点, D 选项为最佳答案。

45、参考答案: C

解释: 分配最有能力的资源以缩短项目时间, 属于开拓的应对方法。

46、参考答案: B

解析: 题干信息混乱, 要结合选项倒推排除。A, “忽略”很负面, 直接排除; B, 可以考虑, 理解为相关方对范围意见不统一, 用引导式研讨会来快速统一多方意见; C, 是针对大量创意的分类工具, 题目中没有出现大量创意; D, 产生大量创意的工具, 题目中也看不出需要产生大量创意。本题只有 B 可以选, 理解为相关方对项目需求意见不一, 通过引导式研讨

会来快速统一。

47、参考答案：B

解释：缺少资源，可以视为识别到一个新的风险，需要更新风险登记册。

48、参考答案：B

解释：控制图中有控制区间和规格区间，可以衡量生产线的运行是否符合技术规范。

49、参考答案：B

解释：A、C、D 都是识别风险的工具，B 选项是识别风险的输入。

50、参考答案：C

解析：题目暗示：质量保证过程有问题。需要改进过程。改进过程需要使用过程分析改进不好的过程。过程分析包括根本原因分析——用于识别问题、探究根本原因，并制定预防措施的一种具体技术。

51、参考答案：B

解释：这道题的英文翻译有问题。PMP 考试中，经常发生对启动会和开踢会的英文翻译错误。题目想问的是开踢会的作用，但是中文翻译成了启动会。Kick-off meeting 的发生时期：计划结束后，执行开始前。主要作用是相互认识、获得承诺、明确责任、灌输信心。B 为最佳答案。

52、参考答案：D

解释：缺乏必要技能的情况下，首先考虑通过培训的方式提升团队成员的能力。

53、参考答案：A

解释：变更流程没有被严肃执行的情况下，需要补流程。按照整体变更控制流程，最先进行的应该是 A。

54、参考答案：C

解释：计划制定完成后，必须要批准。

55、参考答案：B

解释：协商准确的翻译应该是谈判。谈判的三类对象之一就是职能经理，从题目描述来看，应该选择 B 选项。

56、参考答案：B

解释：识别需要特别关注的人，使用识别相关方工具——相关方分析。

57、参考答案：C

解析：本题考定性风险分析工具，只有 C 唯一正确。

58、参考答案：B

解释：PMIS 提供信息技术（IT）软件工具，例如进度计划软件工具、工作授权系统、配置

管理系统、信息收集与发布系统，以及进入其他在线自动化系统（如公司知识库）的界面，所以 PMIS 可以存储经验教训总结等内容。

59、参考答案：A

解释：高层次(high-level)需求记录在项目章程中，A 选项最正确。

60、参考答案：C

解释：质量保证是有好处的，必须进行。团队成员有不正确认识，要影响、转变。C 选项是首先要做的，如果仍然有不同的意见，需要提供培训等其他方法，再考虑其他选项。

61、参考答案：D

解释：项目章程的批准意味着项目的正式授权。答案 D 最准确。

62、参考答案：A

解释：本题考查制定项目章程的输入，A 选项可以有助于项目朝着成功的方向推进，为最佳答案。

63、参考答案：D

解析：本题为第五版题目，问质量七工具。因果图、流程图、检查表、帕累托图、直方图、控制图、散点图。

64、参考答案：D

解释：遇到问题时，首先私下沟通，分析问题，再去解决问题。D 为最佳答案。

65、参考答案：B

解释：项目章程包含来源于商业文件中的相关项目信息，制定项目章程的输入里面有商业文件。

66、参考答案：C

解释：收尾需要完成成果移交、经验教训总结、文档归类、资源遣散等步骤，答案里面 C 选项的内容属于收尾的重要内容，为最佳答案。

67、参考答案：D

解释：资源管理计划中包含认可和奖励的相关规则。

68、参考答案：B

解释：项目收尾包括资源遣散，题目的描述表明资源遣散工作没有做好，答案选 B。

69、参考答案：A

70、参考答案：B

解析：减轻影响的例子，即有备份（冗余部件）。

71、参考答案：D



解释：资源管理计划包括角色、职责的分配等内容。

72、参考答案：D

解释：发现问题，先分析问题，再采用不同的方法解决问题。D 选项为最佳答案。

73、参考答案：D

解释：直接更新项目管理计划，调整范围基准，属于更新的变更策略，D 选项最准确。

74、参考答案：C

解释：遇到变更问题，首先创建变更请求，分析变更，提交 CCB, 进行分析之后再由 CCB 确认批准或者否定变更。按照变更控制的步骤，C 选项是提交 CCB 评审变更在前，其余选项都是批准或者否定变更，步骤靠后。答案选 C。

75、参考答案：B

解释：预算有限，属于章程中应包含的制约因素。而且商业论证是制定和批准项目章程的输入，答案选 B。

76、参考答案：A

解析：本题为相关方问题，要面对，要找原因，管理相关方参与。

77、参考答案：B

解释：项目必须有章程，否则名不正言不顺，不能进行任何后续工作，所以需要首先获得项目章程的书面批准。

78、参考答案：B

解释：对于没有按照流程执行的变更，团队成员私自做的变更，都要补变更流程。

79、参考答案：B

解释：对未知风险的应对，需要走权变措施。权变的执行需要走变更流程。B 选项为最佳答案。

80、参考答案：A

解释：A 选项是第一步，首先要与关键相关方一起召开会议分析问题，然后再考虑具体的策略来解决问题。注意：PMP 考试题目里面，特别要注意“先分析问题，再解决问题”的答题思路。

81、参考答案：A

解析：题目问题较费解，可以理解为哪一个计划没有做好，导致题目情景？由于题目是采购问题，选项中又没有进度、成本计划，所以 A 最好。

82、参考答案：C

解释：团队参与，用 RACI 矩阵查看角色与职责比较方便，D 更多强调对外部和内部相关方的识别。相对来说 C 选项最好。

83、参考答案：B

解析：风险审计工作是审计风险管理过程的有效性，其中应该包括风险应急措施的有效性。

84、参考答案：B

解释：对于没有按照流程执行的变更，团队成员私自做的变更，都要补变更流程。

85、参考答案：B

解释：长期解决方案选择正面的处理冲突的方法，合作/解决问题为最佳答案，答案选 B。

86、参考答案：A

解释：资源出现问题时，先分析问题再解决问题。A 选项是分析问题的最佳答案。资源平衡可以协调项目过程中出现的相关问题。

87、参考答案：B

解释：沟通渠道=  $6 \times 5 / 2 = 15$ 。

88、参考答案：A

解析：缺陷太多不能都修复时，要优先修复主要缺陷，给缺陷排序用帕累托。

89、参考答案：C

解析：控制采购的问题。供应商的进度和质量都有问题，AD 都只顾一面，C 比较全面；B 是错误做法。

90、参考答案：C

解释：需要执行变更流程对后续化解进行相关处理，C 选项是正确的变更流程。

91、参考答案：B

解释：新需求属于范围变更的问题，应该去执行整体变更流程，B 选项为最佳答案。

92、参考答案：D

解释：D 选项是首先要完成的任务，获取相关理由之后才能从全面的角度进行分析，参考相关方争取计划来采取更妥当、更具有全局性的行动。

93、参考答案：B

解析：相关方问题，B 可以理解为管理相关方参与。A 与客户无关；C 成本效益分析，不相关方问题；D 不到位，不如 B 专业。

94、参考答案：A

解析：两个变量之间的相关性，用散点图判断。或看到相关性，找散点图。

95、参考答案：D

解析：深层次原因就是根本原因。

96、参考答案：D



解释：保险和外包是转移风险的常见方法，D 选项正确。

97、参考答案：D

解析：风险定性风险的排序，用概率\*影响，看哪个值最大。

98、参考答案：C

解析：批准计划时关键相关方不能出席会议问题，应该单独去找不能出席的相关方来批准。

99、参考答案：D

解析：前一项目、后一项目问题，重点是前一项目收尾。

100、参考答案：D

解析：发起人要求增加范围，变更问题，走流程。D 是分析影响，符合。不选 C，应该分析的是变更影响，而非可行性。

