

- 1 解析：B 是参考答案。虽然商业文件是在项目之前制定的，但需要定期审核。既然商业文件不是项目文件，项目经理就不可以对它们进行更新或修改，只可以提出相关建议。协议用于定义启动项目的初衷。协议有多种形式，包括合同、谅解备忘录（MOUs）、服务水平协议（SLA）、协议书、意向书、口头协议、电子邮件或其他书面协议。为外部客户做项目时，通常就以合同的形式出现。工作说明书（SOW）实际上是协议或合同的技术附件，一旦签署，就具有法律效力。B 选项比 A 选项更积极主动，比 C 选项更周到，因此，建议选 B。知识点：章节 4.1.1.1 和 4.1.1.2。
- 2 解析：A 是参考答案。预测。随着项目进展，项目团队可根据项目绩效，对完工估算（EAC）进行预测，预测的结果可能与完工预算（BAC）存在差异。如果 BAC 已明显不再可行，则项目经理应考虑对 EAC 进行预测。预测 EAC 是根据当前掌握的绩效信息和其他知识，预计项目未来的情况和事件。知识点：章节 7.4.2.2。
- 3 解析：D 是参考答案。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。它记录了项目的成果标准、退出标准等。项目出现基线的重要偏差，建议升级上报给发起人。知识点：章节 4.1.3.1。
- 4 解析：B 是参考答案。在监督相关方参与过程中，需要更新相关方登记册，以记录从监督相关方参与中得到的信息。知识点：章节 13.4.3.4。
- 5 解析：A 是参考答案。根据题意，应假定为匀速推进的项目。则，当前  $PV=3000$  万美元， $EV=6000 \times 60\%=3600$  万美元， $AC=3500$  万美元，根据挣值公式， $SV=EV-PV=600$  万美元  $>0$ ， $CV=EV-AC=100$  万美元  $>0$ ，因此，项目当前状态是进度超前、成本结余。四个选项中没有完全严格符合的，建议选 A。知识点：章节 7.4.2.2。
- 6 解析：A 是参考答案。最终产品、服务或成果移交指的是项目交付的产品、服务或成果可转交给另一团队或组织，并由其在整个生命周期中进行运营、维护和支持。知识点：章节 4.7.3.2。
- 8 解析：C 是参考答案。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。被上报的风险将在项目集层面、项目组合层面或组织的其他相关部门加以管理，而不在项目层面。知识点：章节 11.5.2.4。
- 9 解析：A 是参考答案。监督风险是在整个项目期间，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，以及评估风险管理有效性的过程。知识点：章节 11.7。
- 10 解析：C 是参考答案。确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程。本过程的主要作用是，使验收过程具有客观性；同时通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。知识点：章节 5.5。
- 11 解析：C 是参考答案。项目经理应该组织最终报告的编制，并鼓励并争取所有团队成员及其他干系人的参与。知识点：章节 4.7.3.3。
- 12 解析：C 是参考答案。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。知识点：章节 13.3.2.4。
- 13 解析：A 是参考答案。依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书（SOW），仅对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。根据采购品的性质、买方的需求，或拟采用的合同形式，工作说明书的详细程度会有较大不同。工作说明书的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。知识点：章节 12.1.3.4。

- 14 解析：A 是参考答案。专家判断：应考虑了解类似项目或业务领域的个人或小组的专业意见。项目经理应该选择相关专家，邀请他们根据以往经验和专业知识来考虑单个项目风险的方方面面，以及整体项目风险的各种来源。知识点：章节 11.2.2.1。
- 15 解析：A 是参考答案。责任分配矩阵展示项目资源在各个工作包中的任务分配。矩阵型图表的一个例子是职责分配矩阵(RAM)，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。在大型项目中，可以制定多个层次的 RAM。例如，高层次的 RAM 可定义项目团队、小组或部门负责 WBS 中的哪部分工作，而低层次的 RAM 则可在各小组内为具体活动分配角色、职责和职权。矩阵图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。知识点：章节 9.1.2.2。
- 16 解析：C 是参考答案。问题解决发现解决问题或应对挑战的解决方案。知识点：章节 8.2.2.7。
- 17 解析：A 是参考答案。Scrum 团队在每个冲刺结束时召开冲刺回顾会，讨论冲刺中的成功做法、失败情况，以及下一步的改进措施。知识点：适应型生命周期（敏捷）。
- 18 解析：B 是参考答案。题目中尚未解决的问题需要从根本原因入手进行解决。石川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。知识点：章节 8.2.2.4、章节 8.2.2.7。
- 19 解析：C 是参考答案。Scrum 团队在每个冲刺结束时召开冲刺计划会，决定纳入冲刺代办列表的目标、范围和任务。知识点：适应型生命周期（敏捷）。
- 20 解析：C 是参考答案。工作绩效信息可以用实体或电子形式加以合并、记录和分发。基于工作绩效信息，以实体或电子形式编制工作绩效报告，以制定决策、采取行动或引起关注。D 选项挣值通常反应项目整体的进度、成本执行情况，不体现具体的里程碑信息。知识点：章节 4.5.3.1。
- 21 解析：C 是参考答案。转移涉及到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。采用转移策略，通常需要向承担威胁的一方支付风险转移费用。风险转移可能需要通过一系列行动才得以实现，包括（但不限于）购买保险、使用履约保函、使用担保书、使用保证书等。也可以通过签订协议，把具体风险的归属和责任转移给第三方。知识点：章节 11.5.2.4。
- 22 解析：D 是参考答案。成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。同时，如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决；如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。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。知识点：章节 9.5.2.1。
- 23 解析：B 是参考答案。用于监督和控制采购的数据分析技术包括（但不限于）：绩效审查。对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量、比较和分析，以审查合同工作的绩效。其中包括确定工作包提前或落后于进度计划、超出或低于预算，以及是否存在资源或质量问题。知识点：章节 12.3.2.3。
- 24 解析：D 是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：相关方的沟通需求；需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；上报步骤等。知识点：章节 10.1.3.1。
- 25 解析：C 是参考答案。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。它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，例如：委派的项目经理及其职责和职权；发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权等。知识点：章节 4.1.3.1。

26 解析：B 是参考答案。根本原因分析是确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。一项根本原因可能引起多项偏差、缺陷或风险。根本原因分析还可以作为一项技术，用于识别问题的根本原因并解决问题。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。知识点：章节 8.2.2.2。

27 解析：B 是参考答案。项目经理应留意团队成员是否有意愿和能力完成工作，然后相应地调整管理和领导力方式。相对那些已展现出能力和有经验的团队成员，技术能力较低的团队成员更需要强化监督。B 选项包含监督、支持与指导，明显优于 D 选项。知识点：章节 9.5。

28 解析：B 是参考答案。规划沟通管理是基于每个相关方或相关方群体的信息需求、可用的组织资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。本过程的主要作用是，为及时向相关方提供相关信息，引导相关方有效参与项目，而编制书面沟通计划。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。本过程的主要作用是，使项目团队能够建立对每个相关方或相关方群体的适度关注。这两个过程都应根据需要在整个项目期间定期开展。知识点：章节 10.1 和 13.1。

29 解析：D 是参考答案。监督风险过程的会议包括（但不限于）风险审查会。应该定期安排风险审查，来检查和记录风险应对在处理整体项目风险和已识别单个项目风险方面的有效性。在风险审查中，还可以识别出新的单个项目风险（包括已商定应对措施所引发的次生风险），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，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。根据风险管理计划的规定，风险审查可以是定期项目状态会中的一项议程，或者也可以召开专门的风险审查会。知识点：章节 11.7.2.3。

30 解析：A 是参考答案。成本补偿合同适用于工作范围预计会在合同执行期间发生重大变更。成本加奖励费用合同是为卖方报销一切合法成本，但只有在卖方满足合同规定的、某些笼统主观的绩效标准的情况下，才向卖方支付大部分费用。知识点：章节 12.1.1.6。

31 解析：C 是参考答案。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。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。一般情况下，商业论证会包含商业需求和成本效益分析，以论证项目的合理性并确定项目边界。知识点：章节 4.1.1.1。

32 解析：A 是参考答案。管理储备是为了管理控制的目的而特别留出的项目预算，用来应对项目范围中不可预见的工作，目的是用来应对会影响项目的“未知 — 未知”风险。管理储备不包括在成本基准中，但属于项目总预算和资金需求的一部分。当动用管理储备资助不可预见的工作时，就要把动用的管理储备增加到成本基准中，从而导致成本基准变更。因此，需要使用变更控制流程，得到批准后才可使用管理储备。故选择 A，不选择 B。知识点：章节 7.3.2.3。

33 解析：C 是参考答案。在项目环境中，冲突不可避免。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，可以使用妥协/调解。知识点：章节 9.5.2.1。

34 解析：C 是参考答案。项目所需资源可能来自项目执行组织的内部或外部。内部资源由职能经理或资源经理负责获取（分配），外部资源则是通过采购过程获得。项目经理应该查看与外部资源签订的用工合同来确认该信息并解决这个问题。知识点：章节 9.3。

35 解析：C 是参考答案。已完成工作的预算值即挣值（EV），经批准的计划工作预算即计划价值（PV）， $SV=EV-PV<0$ ，进度滞后。知识点：章节 6.6.2.1。

36 解析：D 是参考答案。适应型生命周期属于敏捷型、迭代型或增量型。详细范围在迭代开始之前就得到了定义和批准。适应型生命周期也称为敏捷或变更驱动型生命周期。请参见附录 X3：频繁交付对客户有价值的各种子集（隶属于整体产品）。敏捷 12 原则之 1、我们最优先考虑的，是通过尽早和持续不断地交付有价值的软件使客户满意。2、即使在开发后期也欢迎需求变更。敏捷过程利用变更为客户创造竞争优势。3、采用较短的项目周期（从几周到几个月），经常地交付可工作的软件。



不能选B, 因为增量型生命周期是通过在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果。只有在最后一次迭代之后, 可交付成果具有了必要和足够的能力, 才能被视为完整的。

知识点: 章节1.2.4.1, 敏捷12原则

37 解析: A是参考答案。在获取项目资源过程中应注意: 项目经理或项目团队应该进行有效谈判, 并影响那些能为项目提供所需团队和实物资源的人员。不能获得项目所需的资源时, 可能会影响项目进度、预算、客户满意度、质量和风险; 资源或人员能力不足会降低项目成功的概率, 最坏的情况可能导致项目取消。项目经理首先应该考虑保留该关键资源在项目上。知识点: 章节9.3。

38 解析: A是参考答案。估算的活动资源需求会对活动持续时间产生影响。对于大多数活动来说, 所分配的资源能否达到要求, 将对其持续时间有显著影响。知识点: 章节6.4.1.2。

39 解析: C是参考答案。在结束项目时, 项目经理需要回顾项目管理计划, 确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。项目交付的产品、服务或成果可转交给客户或组织的运营部门, 并由其在整个生命周期中进行运营、维护和支持。知识点: 章节4.7.3.2。

40 解析: D是参考答案。通常, 在项目启动之前编制商业论证时, 识别高层级的战略和运营假设条件与制约因素。这些假设条件与制约因素应纳入项目章程。较低层级的活动和任务假设条件在项目期间随着诸如定义技术规范、估算、进度和风险等活动的开展而生成。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。知识点: 章节4.1.3.2。

41 解析: C是参考答案。在监督沟通过程中, 发现干系人的沟通需求变化, 需要更新相关方参与计划, 反映相关方的实际情况、沟通需求和重要性。同时, 需要更新沟通管理计划, 记录能够让沟通更有效的新信息。知识点: 章节10.3.3.3。

42 解析: B是参考答案。强制性依赖关系是法律或合同要求的或工作的内在性质决定的依赖关系, 强制性依赖关系往往与客观限制有关。知识点: 章节6.3.2.2。

43 解析: D是参考答案。在监督风险过程中, 发现关于单个项目风险的信息, 可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险, 以及更新风险应对措施, 等等, 应及时更新风险登记册。知识点: 章节11.7.3.4。

44 解析: A是参考答案。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。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。知识点: 章节4.1.1.1。

45 解析: D是参考答案。有一种关于团队发展的模型叫塔克曼阶梯理论, 其中包括团队建设通常要经过的五个阶段。尽管这些阶段通常按顺序进行, 然而, 团队停滞在某个阶段或退回到较早阶段的情况也并非罕见; 而如果团队成员曾经共事过, 项目团队建设也可跳过某个阶段。新团队成员的加入, 使得团队退回到形成阶段。在本阶段, 团队成员相互认识, 并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段, 团队成员倾向于相互独立, 不一定开诚布公。知识点: 章节9.4塔克曼阶梯理论。

46 解析: A是参考答案。作为监督风险过程的一部分, 已识别的问题会记录到问题日志中。还需要更新风险登记册, 记录在监督风险过程中产生的关于单个项目风险的信息, 可能包括添加新风险、更新已过时风险或已发生风险, 以及更新风险应对措施, 等等。知识点: 章节11.7.3.4。

47 解析: C是参考答案。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。知识点: 章节9.5.2.1。

48 解析: C是参考答案。采用进度压缩技术使进度落后的项目活动赶上计划, 可以对剩余工作使用快速跟进或赶工方法。知识点: 章节6.6.2.6。

49 解析：B是参考答案。问题解决可能会用到一系列工具，有助于项目经理解决控制资源过程中出现的问题。项目经理应采取有条不紊的步骤来解决问题，包括：识别问题、定义问题、调查、分析、解决、检查解决方案。关键资源辞职，项目经理应当首先执行影响分析，然后确定解决方案并提交变更请求。知识点：章节9.6.2.2。

50 解析：D是参考答案。分析项目绩效后，可能会就范围基准和进度基准，或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。变更请求需要经过实施整体变更控制过程的审查和处理。法规要求实施额外的技术控制，即增加范围，需进行变更请求。知识点：章节5.6.3.2。

51 解析：D是参考答案。作为项目管理计划的一部分，资源管理计划提供了关于如何分类、分配、管理和释放项目资源的指南。资源管理计划可以根据项目的具体情况分为团队管理计划和实物资源管理计划。知识点：章节9.1.3.1。

52 解析：A是参考答案。沟通风格评估。规划沟通活动时，用于评估沟通风格并识别偏好的沟通方法、形式和内容的一种技术。常用于不支持项目的相关方。知识点：章节10.1.2.6。

53 解析：C是参考答案。通过分析进度偏差，审查进展报告、绩效测量结果和项目范围或进度调整情况，可能会对进度基准、范围基准和/或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节6.6.3.3。

54 解析：C是参考答案。项目管理计划是说明项目执行、监控和收尾方式的一份文件，它整合并综合了所有子管理计划和基准，以及管理项目所需的其他信息。新项目经理接收项目，应当审查项目管理计划。知识点：章节4.2.3.1。

55 解析：A是参考答案。冲突管理。在项目环境中，冲突不可避免。冲突的来源包括资源稀缺、进度优先级排序和个人工作风格差异等。采用团队基本规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定义），可以减少冲突的数量。成功的冲突管理可提高生产力，改进工作关系。同时，如果管理得当，意见分歧有利于提高创造力和改进决策。假如意见分歧成为负面因素，应该首先由项目团队成员负责解决；如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。在职能型组织中，项目经理应与资源的职能经理合作解决该问题。知识点：章节9.5.2.1。

56 解析：A是参考答案。在归入经验教训知识库之前，完成对阶段或项目经验教训的总结，需要参考经验教训登记册。知识点：章节4.7.1.3。

57 解析：D是参考答案。依据项目范围基准，为每次采购编制工作说明书（SOW），仅对将要包含在相关合同中的那一部分项目范围进行定义。工作说明书会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服务或成果。根据采购品的性质、买方的需求，或拟采用的合同形式，工作说明书的详细程度会有较大不同。工作说明书的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。知识点：章节12.1.3.4。

58 解析：D是参考答案。遵循风险处管理的步骤以处理识别出的风险。知识点：章节11。

59 解析：A是参考答案。控制质量过程的一个目的就是确定可交付成果的正确性。开展控制质量过程的结果是核实的可交付成果。如果存在任何与可交付成果有关的变更请求或改进事项，可能会执行变更、开展检查并重新核实。知识点：章节8.3.3.2。

60 解析：D是参考答案。变更管理计划是项目管理计划的一个组件，描述在整个项目期间如何正式审批和采纳变更请求。在项目管理计划获得批准之前，变更控制过程没有正式的依据。知识点：章节4.2.3.1。

- 61 解析：C是参考答案。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。亲和图是用来对大量创意进行分组的技术，以便进一步审查和分析。知识点：章节5.2.2.5和5.2.2.6。
- 62 解析：A是参考答案。质量管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标。它描述了项目管理团队为实现一系列项目质量目标所需的活动和资源。质量管理计划包括与项目有关的主要程序，例如处理不符合要求的情况、纠正措施程序，以及持续改进程序。知识点：章节8.1.3.1。
- 63 解析：D是参考答案。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。在批准变更之前，可能需要了解变更对进度的影响和对成本的影响。在变更请求可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。知识点：章节4.6。
- 64 解析：D是参考答案。质量测量指标专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证符合程度。知识点：章节8.1.3.2。
- 65 解析：C是参考答案。项目经理首先应该开展根本原因分析，确定相关方参与未达预期效果的根本原因。知识点：章节13.4.2.1。
- 66 解析：D是参考答案。风险管理计划的编制可以是项目开工会议上的一项工作，或者可以举办专门的规划会议来编制风险管理计划。参会者可能包括项目经理、指定项目团队成员、关键相关方，或负责管理项目风险管理过程的团队成员；如果需要，也可邀请其他外部人员参加，包括客户、卖方和监管机构。熟练的会议引导者能够帮助参会者专注于会议事项，就风险管理方法的关键方面达成共识，识别和克服偏见，以及解决任何可能出现的分歧。知识点：章节11.1.2.3。
- 67 解析：B是参考答案。能够影响制定项目章程过程的组织过程资产包括（但不限于）：历史信息与经验教训知识库。知识点：章节4.1.1.4。
- 68 解析：D是参考答案。根本原因分析关注识别问题的主要原因，它可用于识别出现偏差的原因以及项目经理为达成项目目标应重点关注的领域。知识点：章节4.5.2.2。
- 69 解析：D是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。知识点：章节10.1.3.1。
- 70 解析：A是参考答案。项目开工会议（又称项目启动大会、开踢会）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。需要所有重要相关方的参与。知识点：章节4.2.2.4。
- 71 解析：C是参考答案。识别干系人过程需在必要时重复开展，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。知识点：章节13.1。
- 72 解析：A是参考答案。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。它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。当相关方的期望与项目章程的目标不一致时，以项目章程为准，项目经理去沟通和协商，协调到一致。知识点：章节4.1.3.1。
- 73 解析：B是参考答案。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。项目经理应留意团队成员是否有意愿和能力完成工作，然后相应地调整管理和领导力方式。相对那些已展现出能力和有经验的团队成员，技术能力较低的团队成员更需要强化监督。B选项最具有建设性和管理效果。知识点：章节9.5。



74 解析：D是参考答案。变更请求被批准后，下一步应更新受影响的项目管理计划和项目文件。知识点：章节4.6.3.2及讲义补充：变更控制流程。

75 解析：A是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：相关方的沟通需求；接收信息的人员或群体，包括他们的需要、需求和期望；用于传递信息的方法或技术，等等。知识点：章节10.1.3.1。

76 解析：B是参考答案。管理储备是为了管理控制的目的而特别留出的项目预算，用来应对项目范围中不可预见的工作，目的是用来应对会影响项目的“未知 — 未知”风险。地震在题干所描述的情景中属于“未知 — 未知”风险，发生后需要管理储备来应对。知识点：章节7.3.2.3。

77 解析：B是参考答案。成本补偿合同。此类合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），外加一笔费用作为卖方的利润。这种合同适用于：工作范围预计会在合同执行期间发生重大变更。其中的成本加激励费用（CPIF）是为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。在 CPIF 合同中，如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超支部分。知识点：章节12.1.1.6。

78 解析：B是参考答案。引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。因为具有群体互动的特点，有效引导的研讨会有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。此外，与分别召开会议相比，研讨会能够更早发现并解决问题。公司计划扩大其公司网站的服务范围，会涉及到跨职能需求，因此B选项比A选项更合适。知识点：章节5.2.2.6。

79 解析：C是参考答案。对相关方进行分类有助于团队与已识别的项目相关方建立关系。权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格。基于相关方的职权级别（权力）、对项目成果的关注程度（利益）、对项目成果的影响能力（影响），或改变项目计划或执行的能力，每一种方格都可用于对相关方进行分类。知识点：章节13.1.2.4。

80 解析：C是参考答案。项目进度计划是进度模型的输出，为各个相互关联的活动标注了计划日期、持续时间、里程碑和所需资源等星系。项目进度计划中至少应包括每个活动的计划开始日期与计划完成日期。即使在早期阶段就进行了资源规划，但在未确认资源分配和计划开始与完成日期之前，项目进度计划都只是初步的。一般要在项目管理计划编制完成之前进行这些确认。所以项目进度计划中包含具体活动的责任人和时间安排。知识点：章节6.5.3.2。

81 解析：B是参考答案。沟通管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何规划，结构化、执行与监督项目沟通，以提高沟通的有效性。该计划包括如下信息：相关方的沟通需求；需沟通的信息，包括语言、形式、内容和详细程度；上报步骤；发布信息的原因；等等。知识点：章节10.1.3.1。

82 解析：C是参考答案。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。使用需求跟踪矩阵，把每个需求与业务目标或项目目标联系起来，有助于确保每个需求都具有商业价值。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。知识点：章节5.2.3.2。

83 解析：A是参考答案。在控制质量过程中，项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。可能需要变更请求的项目管理计划组成部分包括（但不限于）质量管理计划。知识点：章节8.3.3.5。

84 解析：B是参考答案。用最终报告总结项目绩效，其中可包含诸如以下信息：最终产品、服务或成果的确认信息的总结；关于项目过程中发生的风险或问题及其解决情况的概述；等等。项目最终报告应真实、客观地记录相关问题及其解决情况。知识点：章节4.7.3.3。

85 解析：B是参考答案。虚拟团队的使用为招募项目团队成员提供了新的可能性。虚拟团队可定义为具有共同目标、在完成角色任务的过程中很少或没有时间面对面工作的一群人。现代沟通技术（如电子邮件、电话会议、社交媒体、网络会议和视频会议等）使虚拟团队成为可行。虚拟团队模式可为项目团队增加特殊技能，即使相应的专家不在同一地理区域。知识点：章节9.3.2.4。

86 解析：B是参考答案。。风险登记册记录了每项单个风险的商定风险应对措施，以及负责应对的指定责任人。知识点：章节11.6.1.2。

87 解析：D是参考答案。发起人增加需求属于变更请求，需要评估该请求对项目目标的影响。知识点：章节4.6和讲义中补充的变更控制流程。

88 解析：A是参考答案。虚拟团队的使用能带来很多好处，例如，使用更多技术熟练的资源、降低成本、减少出差及搬迁费用，以及拉近团队成员与供应商、客户或其他重要相关方的距离。虚拟团队可以利用技术来营造在线团队环境，以供团队存储文件、使用在线对话来讨论问题，以及保存团队日历。跨国多元文化团队可以采用虚拟团队工具进行团队建设，因此选A。B选项中与每个团队安排一次电话会议不妥，最好是所有团队成员共同参与才能更好地促进团队成员互动和信任。知识点：章节9.4.2.2。

89 解析：A是参考答案。因为 $VAC=BAC-EAC$ ，则 $EAC=BAC-VAC=100000-10000=90000$ （美元）。知识点：章节7.4.2.2。

90 解析：B是参考答案。三点估算通过考虑估算中的不确定性和风险，可以提高持续时间估算的准确性。知识点：章节6.4.2.4。

91 解析：C是参考答案。在整个项目生命周期的任何时间，参与项目的任何相关方都可以提出变更请求。变更控制的实施程度，取决于项目所在应用领域、项目复杂程度、合同要求，以及项目所处的背景与环境。知识点：章节4.6和讲义中补充的变更控制流程。

92 解析：D是参考答案。管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。本过程的主要作用是，提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。管理质量使用控制质量过程的数据和结果向相关方展示项目的总体质量状态。本过程需要在整个项目期间开展。知识点：章节8.2。

93 解析：C是参考答案。相关方登记册是识别相关方过程的主要输出，它记录关于已识别相关方的信息，包括主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段，等等。相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。知识点：章节13.1.3.1和13.2.3.1。

94 解析：D是参考答案。风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记进风险登记册。知识点：章节11.2.3.1。

95 解析：B是参考答案。在结束项目时，项目经理需要回顾项目管理计划，确保所有项目工作都已完成以及项目目标均已实现。项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括（但不限于）：确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。如果是内部项目则由发起人验收。团队成员的释放应当在确认其所承担的项目工作全部完成并进行评估后，因此不能选A。知识点：章节4.7。

96 解析：D是参考答案。定量风险分析： $\text{应急储备} = \text{四个风险的概率} \times \text{影响之和} = 16000 + 24000 + 15000 + 12000 = 67000$ （美元）。知识点：章节11.4。

97 解析：A是参考答案。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。知识点：章节4.2.3.1。



98 解析：A是参考答案。风险规避是指项目团队采取行动来消除威胁，或保护项目免受威胁的影响。它可能适用于发生概率较高，且具有严重负面影响的高优先级威胁。规避策略可能涉及变更项目管理计划的某些方面，或改变会受负面影响的目标，以便于彻底消除威胁，将它的发生概率降低到零。风险责任人也可以采取措施，来分离项目目标与风险万一发生的影响。规避措施可能包括消除威胁的原因、延长进度计划、改变项目策略，或缩小范围。针对此题情景，项目经理可以采取更换供应商从其他国家采购材料来消除威胁的原因。知识点：章节11.5.2.4。

99 解析：C是参考答案。在项目环境中，冲突不可避免。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。知识点：章节9.5.2.1。

100 解析：B是参考答案。项目开工会议（又称项目启动大会、开踢会）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。知识点：章节4.2.2.4。

101 解析：D是参考答案。资源管理计划包括项目组织图（OBS），项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。知识点：章节9.1.3.1。

102 解析：D是参考答案。关键相关方提出了高优先级变更请求，其重要性已经显现，相较之下，D选项优于C选项。遵循变更管理流程。知识点：讲义变更管理流程。

103 解析：B是参考答案。识别了新的相关方，且该相关方应参与变更。排除法，B最好。A与题干无关；C更新现有变更以反映新信息，错误；D监管团队进CCB，错误，题干说明应该在评估变更时要获得监管团队的意见，而非批准变更请求时。知识点：章节13.1.3.2，4.6。

104 解析：B是参考答案。项目效益管理计划描述了项目实现效益的方式和时间，以及应制定的效益衡量机制。它描述了效益的关键要素，可能包括（但不限于）目标效益、战略一致性等。项目效益管理计划的制定和维护是一项迭代活动。项目经理与发起人共同确保项目章程、项目管理计划和效益管理计划在整个项目生命周期内始终保持一致。知识点：章节1.2.6.2。

105 解析：D是参考答案。发生冲突，应该首先由项目团队成员负责解决；如果冲突升级，项目经理应提供协助，促成满意的解决方案，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。A要求立即结束冲突，属于强制策略，不合适；B与相关方讨论，违背私下处理的原则；C与他们的主管会面，没有必要。知识点：章节9.5.2.1。

106 解析：C是参考答案。项目提前终止，整体变更过程实施后，都要总结经验教训。知识点：章节4.7。

107 解析：D是参考答案。团队利益属于积极风险，即机会。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。知识点：章节11.5.2.5。

108 解析：A是参考答案。项目增加了对新用户的培训，这属于范围增加，要走变更流程。对客户的培训和对员工的培训是两回事，前者与资源管理计划无关，不选D。知识点：章节4.6。

109 解析：B是参考答案。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，例如：高层级需求。知识点：章节4.1.3.1。

110 解析：B是参考答案。产品和软件版本不兼容这是一个问题。先确定根本原因，再确定纠正措施。问题解决的方法包括以下要素：定义问题—识别根本原因—生成可能的解决方案—选择最佳解决方案—执行解决方案—验证解决方案的有效性。知识点：章节8.2.2.7。

111 解析：C是参考答案。先确定根本原因，再确定纠正措施。根本原因分析是确定引起偏差、缺陷或风险的的根本原因的一种分析技术。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。知识点：章节8.2.2.2。

112 解析：B是参考答案。预防成本是预防特定项目的产品、可交付成果或服务质量低劣所带来的成本，包括培训、文件过程、设备、完成时间。知识点：章节8.1.2.3。

113 解析：A是参考答案。识别到新的干系人，项目经理需要审查干系人登记册。干系人登记册记录已识别干系人的信息，包括身份信息、评估信息、干系人分类。知识点：章节13.1.3.1。

114 解析：C是参考答案。项目经理事先应该将之前项目的经验教训转移到知识库中。经验教训用于改进项目绩效，以免重犯错误。题干中明确说“公司档案或文档的任何地方均没有提及”，因此相比B，C更合适。知识点：章节4.3.1.2。

115 解析：D是参考答案。采购问题，但选项中没有合同，也没有SOW。“供应商延迟提交状态报告”是个风险，需要制定风险应对计划。采购管理计划是程序型计划，不包括具体合同条款，不选B。知识点：章节11.5。

116 解析：B是参考答案。需求有遗漏，最可能的原因，AB都可能，B先于A。事先应该通过定义范围过程更新需求跟踪矩阵。知识点：章节5.3。

117 解析：A是参考答案。风险发生，如何应对，可以查看风险管理计划。风险管理计划是项目管理计划的组成部分，描述如何安排与实施风险管理活动。知识点：章节11.1.3.1。

118 解析：D是参考答案。担心期望没有得到满足，属于相关方问题，根据相关方参与计划来解决。相关方参与计划包含对相关方期望的应对措施。知识点：章节13.2.3.1。

119 解析：B是参考答案。虚拟团队管理面临的挑战主要在于沟通，项目经理应该审查沟通管理计划，并解决团队问题。知识点：章节9 项目资源管理的趋势和新兴实践，章节10.3.1.1。

120 解析：C是参考答案。遵循变更管理流程，先C后A。知识点：讲义变更管理流程。

121 解析：B是参考答案。题干描述的是实施了一项缺少关键相关方参与的变更产生了可交付成果可能不符合验收标准的风险。监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。本过程的主要作用是，随着项目进展和环境变化，维持或提升相关方参与活动的效率和效果。知识点：章节13.4。

122 解析：D是参考答案。相关方缺席审查会议是相关方的参与出现问题，应该审查相关方参与计划。相关方参与计划可包括(但不限于)调动个人或相关方参与的特定策略或方法。不是沟通问题，排除C；AB都错。知识点：章节13.2.3.1。

123 解析：A是参考答案。用范围基准与实际结果比较，以决定是否有必要进行变更、采取纠正措施或预防措施。项目经理最好的做法是与承包商一起审查范围说明书。知识点：章节5.6.1.1。

124 解析：B是参考答案。团队成员大量加班，这是一个问题。因为职能经理给团队成员安排了太多工作，影响到项目了。先B再C。知识点：章节2.4.4.2。

125 解析：B是参考答案。除了发起人，还有可以批准项目章程的人。项目由项目以外的机构来启动，如发起人、项目集或项目管理办公室（PMO）、项目组合治理委员会主席或其授权代表。知识点：章节4.1。

126 解析：A是参考答案。变更日志用于记录项目期间发生的变更。知识点：章节4.6.3.3。

127 解析：C是参考答案。风险发生了，按计划实施风险登记册中记录的风险应对措施。风险登记册记录了每项单个风险的商定风险应对策略，以及负责应对的指定责任人。知识点：章节11.6.1.2。

128 解析：D是参考答案。结束项目之前，应该创建组织知识库。组织知识库包括历史信息与经验教训知识库。将在整个项目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。知识点：章节4.7.3.4。

129 解析：B是参考答案。产品不合规这是已发生的问题，在解决问题之前，应该先执行根本原因分析。根本原因分析是确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。消除所有根本原因可以杜绝问题再次发生。知识点：章节8.2.2.2。

130 解析：A是参考答案。敏感性分析有助于确定哪些单个项目风险或其他不确定性来源对项目结果具有最大的潜在影响。敏感性分析的结果通常用龙卷风图来表示。知识点：章节11.4.2.5。

131 解析：D是参考答案。在质量审计中发现了未识别到的产品需求，这是一个问题。项目经理需要采取纠正措施来解决这个问题。知识点：章节8.2.2.7。

132 解析：C是参考答案。开发人员反馈需求跟踪矩阵中所列的需求与用户需求无关。这违背的需求跟踪矩阵的作用，应确保需求和结果的联系。知识点：章节5.2.3.2。

133 解析：A是参考答案。采购问题，首选合同。合同的内容包括终止条款。知识点：章节12.2.3.2。

134 解析：B是参考答案。高层级估算，即粗略估算，项目经理根据类似项目，可进行类比估算。知识点：章节7.2.2.2。

135 解析：B是参考答案。项目理事先应该执行相关方分析，并制定相关方参与计划。相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，例如，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。相关方参与计划确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动，它包括调动个人或相关方参与的特定策略或方法。知识点：章节13.1.2.3，章节13.2.3.1。

136 解析：D是参考答案。该风险有应对措施，且风险责任人就是采购经理。风险征兆出现，要实施风险应对计划。采购经理应该查询风险登记册以获得建议的行动。风险登记册的内容包括：已识别风险的清单、潜在风险责任人、潜在风险应对措施清单。知识点：章节11.2.3.1。

137 解析：D是参考答案。标杆对照将实际或计划的产品、过程和实践，与其他可比组织的实践进行比较，以便识别最佳实践，形成改进意见，并未为绩效考核提供依据。A需要经验，注意，专家判断不同于SME，一个是工具，一个是人。A是工具，需要有经验，不符合题目描述。知识点：章节5.2.2.2。

138 解析：A是参考答案。相关方索要不该要的信息，既属于相关方问题，也是冲突问题。要管理相关方期望（与相关方沟通和协作以满足其需求与期望），和采用合作的态度和开放式对话解决冲突，都是A最好。知识点：章节13.3，章节9.5.2.1。

139 解析：B是参考答案。项目章程中记录了假设条件、成功标准等内容，且制定项目章程应参考各项关键输入。知识点：章节4.1.3.1。

140 解析：A是参考答案。项目进度落后，需要进行进度压缩。A可以理解为赶工（在关键路径上增加资源），借调非关键路径的资源也可以实现，未必影响预算。D不能压缩进度。知识点：章节6.5.2.6。

141 解析：D是参考答案。将交付日期提前是涉及进度基准的变更，需要遵循变更流程进行处理。知识点：章节4.6。

142 解析：B是参考答案。里程碑被错过，需要向发起人当面解释，并提供恢复计划。不选C，这是



管理问题，当成风险是推卸责任。知识点：章节10.2。

143 解析：A是参考答案。与该SME一起估算，并获得其他资源的审查，可以减轻风险。风险减轻措施包括采用较简单的流程，进行更多次测试，或者选用更可靠的卖方，以及使用冗余部件。排除法，A很正面，也很妥善；B是背后小动作，不尊重专家，而且也太武断；C忽略也不对；D排除专家更不正确。知识点：章节11.5.2.4。

144 解析：B是参考答案。有经验的资源生产力和士气下降，需要进行认可与奖励。当人们感受到自己在组织中的价值，并且可以通过获得奖励来体现这种价值，他们就会受到激励。大多数项目团队成员会因得到成长机会、获得成就感、得到赞赏以及用专业技能迎接新挑战，而受到激励。知识点：章节9.4.2.5。

145 解析：D是参考答案。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。它记录了总体里程碑进度计划。项目被搁置，重要里程碑受到影响，建议升级上报给发起人。知识点：章节4.1.3.1。

146 解析：D是参考答案。相关方希望对项目进展进行监督，数据分析是监控项目工作的工具和技术。知识点：章节4.5.2.2。

147 解析：B是参考答案。项目或阶段行政收尾所需的必要活动包括(但不限于)：为达到阶段或项目的完工或退出标准所必须的行动和活动，例如：确保所有文件和可交付成果都已是最新版本，且所有问题都已得到解决；确认可交付成果已交付给客户并已获得客户的正式验收。题干及问题均未提及经验教训问题，故不选C。知识点：章节4.7。

148 解析：A是参考答案。团队成员能力不足，可以培训。培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动，可以是正式或非正式的，方式包括课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、在岗培训（由其他项目团队成员提供）、辅导及训练。如果项目团队成员缺乏必要的管理或技术技能，可以把对这种技能的培养作为项目工作的一部分。知识点：章节9.4.2.6。

149 解析：D是参考答案。项目执行过程中，除非变更进度基准，否则既定的进度基准将保持不变。基准是对比依据，是标杆，保持不变。项目管理计划包括范围基准、进度基准、成本基准，用作与实际结果进行比较的依据。知识点：章节4.2.3.1。

150 解析：B是参考答案。要提高相关方对项目的重视程度，应该使用人际关系技能，包括冲突（优先级排序）管理、情商、影响力、领导力等。知识点：章节9.5.2.1。

151 解析：D是参考答案。项目完成才给资金，应该是该项目的一个重要制约因素，选项中没有假设日志，只能先当成风险记录。风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。随着实施定性风险分析、规划风险应对、实施风险应对和监督风险等过程的开展，这些过程的结果也要记进风险登记册。知识点：章节11.2.3.1。

152 解析：D是参考答案。题目描述的是在进行沟通规划，两个团队之间的互动也是沟通，所以更新沟通管理计划。知识点：章节13 在敏捷或适应型环境中需要考虑的因素，章节10.1。

153 解析：B是参考答案。由休哈特提出并经戴明完善的“计划—实施—检查—行动（PDCA）”循环是质量改进的基础。知识点：章节8 项目质量管理的趋势和新兴实践。

154 解析：B是参考答案。“原料成本预计增加”这是风险。储备分析是监督风险的工具与技术，通过比较剩余应急储备与剩余风险量，从而确定剩余储备是否仍然合理。知识点：章节11.7.2.1。

155 解析：C是参考答案。与供应商之间的分歧，原则上首先参考合同，SOW是合同的重要组成部分。SOW会充分详细地描述拟采购的产品、服务或成果，以便潜在卖方确定是否有能力提供此类产品、服

务或成果。SOW的内容包括：规格、所需数量、质量水平、绩效数据、履约期间、工作地点和其他要求。知识点：章节12.1.3.4。

156 解析：B是参考答案。信息出现偏差，属于沟通问题，参考沟通管理计划。知识点：章节10.1.3.1。

157 解析：A是参考答案。经验教训应该全生命周期总结，尤其是每一阶段结束时要进行。在整个项目期间，经验教训登记册可以作为很多过程的输入，也可以作为输出而不断更新。参与工作的人和团队也参与记录经验教训。出现团队成员不愿意总结经验教训的冲突后，首选合作/解决问题的策略，进行解释，建立信任。知识点：章节4.4.3.1，章节9.5.2.1。

158 解析：A是参考答案。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，高层级需求是内容之一。知识点：章节4.1.3.1。

159 解析：C是参考答案。编写产品质量和项目绩效的相关报告应该参考质量控制测量结果和工作绩效信息。控制质量的测量结果是对质量控制活动的结果的书面记录，用于分析和评估项目过程和可交付成果的质量是否符合执行组织的标准或特定要求。工作绩效信息包含有关项目需求实现情况的信息、拒绝的原因、要求的返工、纠正措施建议、核实的可交付成果列表、质量测量指标的状态，以及过程调整需求。知识点：章节8.3.3.1、8.3.3.3。

160 解析：D是参考答案。相关方提出变更，遵循变更控制流程进行处理。变更问题，找最符合变更流程的选项，D是分析影响。知识点：变更控制流程；章节4.6。

161 解析：D是参考答案。快速跟进是一种进度压缩技术，将正常情况下按顺序进行的活动或阶段改为至少是部分并行开展。知识点：章节6.5.2.6。

162 解析：D是参考答案。要避免可交付成果不符合标准的问题，事先应该实施规划质量管理过程。规划质量管理是识别项目及其可交付成果的质量要求和(或)标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和(或)标准的过程。知识点：章节8.1。

163 解析：B是参考答案。既是沟通问题（变更批准后通知），也是变更流程问题（变更批准后通知）。技术团队没有遵循流程，应该选B。A的说法错误，张冠李戴。知识点：章节4.6。

164 解析：C是参考答案。供应商没有走变更流程而私自执行客户的变更，属于非法变更。供应商的项目经理应该事先通过执行整体变更控制过程来审查和处理变更。知识点：章节4.6。

165 解析：D是参考答案。已经确定了风险等级（即概率和影响定义），如何审查风险发生的大致情况（likelihood），还是做定性分析，因此选D。采用风险管理计划中规定的风险概率和影响定义，逐一对单个项目风险的发生概率及其对一项或多项项目目标的影响（若发生）进行评估。然后，基于所得到的概率和影响的组合，使用概率和影响矩阵，来为单个项目风险分配优先级别。知识点：章节11.3.2.6。

166 解析：D是参考答案。项目经理负责确保按项目风险管理计划所规定的频率开展风险审计。知识点：章节11.7.2.2。

167 解析：A是参考答案。总结经验教训同属于知识管理和更新组织过程资产。管理项目知识需要在整个项目期间开展。在整个项目期间，项目团队成员可对组织过程资产进行必要的更新和增补。知识点：章节4.4，章节2.3。

168 解析：A是参考答案。沟通出现问题，先进行沟通需求分析，然后才可能更新沟通管理计划，即先A再C。通过分析沟通需求，确定项目相关方的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。知识点：章节10.1.2.2。

169 解析：A是参考答案。成功的项目需要强有力的领导技能，领导力是领导团队、激励团队做好本质工作的能力。领导力对沟通愿景及鼓舞项目团队高效工作十分重要。知识点：章节9.5.2.1。

170 解析：C是参考答案。客户抱怨所选的设计，即客户的期望没有得到满足，为了确保客户接受项目可交付成果，项目经理应该通过管理相关方参与过程，确保客户和技术团队协作选择新产品设计。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。知识点：章节13.3。

171 解析：A是参考答案。程序文件管理这个核心需求优先级高，所以风险管理计划要跟需求管理计划联动起来。风险管理需要考虑需求的实现。如果不妥善管理，这些风险有可能导致项目偏离计划，无法达成既定的项目目标。因此，项目风险管理的有效性直接关乎项目成功与否。知识点：章节11 项目风险管理的核心概念。

172 解析：A是参考答案。预订的机械设备被分配给其他项目，这是已经发生的问题，先记录在问题日志里，再进行问题的分析与解决。问题的解决流程：发现问题→记录问题→分析问题→解决问题→总结经验教训。问题解决的方法包括以下要素：定义问题—识别根本原因—生成可能的解决方案—选择最佳解决方案—执行解决方案—验证解决方案的有效性。知识点：章节8.2.2.7。

173 解析：A是参考答案。向干系人进行信息报告属于沟通，应该查阅沟通管理计划了解哪些环境因素会影响沟通。沟通管理计划包括来自法律法规、技术、组织政策等的制约因素。知识点：章节10.1.3.1。

174 解析：B是参考答案。最长的路径包括任务C、D和E，因此，任务序列C-D-E就是关键路径。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。最长路径的总浮动时间最少，通常为零。知识点：章节6.5.2.2。

175 解析：C是参考答案。项目相关方质疑项目的状态，项目经理需要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，以便提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制。会议用于讨论和处理任何与相关方参与有关的问题或关注点。知识点：章节13.3，章节13.3.2.5。

176 解析：A是参考答案。相关方发生变化，首先应该更新相关方登记册。知识点：章节13.1.3.1。

177 解析：C是参考答案。相关方提变更，遵循变更流程进行处理。如果在开展项目工作时发现问题，就可提出变更请求，对项目政策或程序、项目或产品范围、项目成本或预算、项目进度计划、项目或产品结果的质量进行修改。任何项目相关方都可以提出变更请求，应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理。知识点：章节4.3.3.4。

178 解析：C是参考答案。C是最好的做法。鉴于项目管理计划的重要性，一定要得到管理层、发起人、项目经理、项目团队代表和相关项目相关方的同意和正式批准。有必要采用会议管理来确保有效召开多次会议，以便制定、商定项目管理计划。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。知识点：讲义补充：项目管理计划的批准，章节4.2.2.3。

179 解析：B是参考答案。在指导与管理项目工作时，应考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见。知识点：章节：4.3.2.1。

180 解析：D是参考答案。三点估算考虑了估算中的不确定性与风险。知识点：章节7.2.2.5。

181 解析：B是参考答案。测试要求应记录在质量管理计划里。知识点：章节8.1.3.1。

182 解析：A是参考答案。发起人直接与团队成员讨论项目进展，是越级沟通的问题，应该参阅沟通管理计划。知识点：章节10.3.1.1。



- 183 解析：B是参考答案。要获得相关方的承诺，应该召开项目启动大会。知识点：章节10.3.1.1。
- 184 解析：D是参考答案。新项目经理没有收到项目可交付成果的更新信息，是沟通出现问题，应该参阅并更新沟通管理计划，记录能够让沟通更有效的新信息。知识点：章节10.3.3.3。
- 185 解析：D是参考答案。开会没有取得预期的效果，沟通出现了问题，需要参阅沟通管理计划。尤其和指导委员会开会时，应该做好会前准备。知识点：章节10.3.3.3。
- 186 解析：D是参考答案。风险已经发生了，按照既定的风险应对计划实施应对措施。知识点：章节11.6。
- 187 解析：C是参考答案。应该应用纠正措施解决出现的问题，并进行相应的记录。知识点：章节4.3.3.4。
- 188 解析：C是参考答案。因果图，又称“鱼骨图”、“why-why分析图”和“石川图”，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。知识点：章节8.2.2.4。
- 189 解析：C是参考答案。“可能延迟”是一个风险，下一步应该评估风险并规划风险应对。知识点：章节11。
- 190 解析：B是参考答案。对可交付成果进行验收测试，这是在执行控制质量过程。测试是一种有组织的、结构化的调查，旨在根据项目需求提供有关被测产品或服务质量的客观信息。测试的目的是找出产品或服务中存在的错误、缺陷、漏洞或其他不合规问题。知识点：章节8.3.2.4。
- 191 解析：D是参考答案。由项目经理、CCB或指定的团队成员，根据变更管理计划处理变更请求，做出批准、推迟或否决的决定。资源的经理没有批准变更，应该查阅变更管理计划。A和C都是直接让资源去做事，可以排除；B找发起人的做法不积极。知识点：章节4.6.3.1。
- 192 解析：A是参考答案。认可和奖励是对团队成员进行激励的做法。当人们感受到自己在组织中的价值，并且可以通过获得奖励来体现这种价值，他们就会受到激励。大多数项目团队成员会因得到成长机会、获得成就感、得到赞赏以及用专业技能迎接新挑战，而受到激励。项目经理应该在整个项目生命周期中尽可能地给予表彰，而不是等到项目完成时。知识点：章节9.4.2.5。
- 193 解析：B是参考答案。检查的成本属于质量成本里的评估成本。知识点：章节8.1.2.3。
- 194 解析：C是参考答案。资源分解结构（RBS）是资源依类别和类型的层级展现，其中描述了人员的角色。知识点：章节9.2.3.3。
- 195 解析：D是参考答案。要确保项目变更得到有效管理，项目经理应该遵循新变更流程处理变更，在必要时执行上报。知识点：章节4.6。
- 196 解析：C是参考答案。项目启动大会（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。知识点：章节4.2.2.4。
- 197 解析：C是参考答案。与供应商出现争议，首选谈判。通常会按照合同条款对索赔（有争议的变更）进行记录、处理、监督和管理。工作说明书SOW是合同的重要组成部分，项目经理应该与相关方一起审查工作说明书，并可能通过变更请求来解决。知识点：章节12.3.2.2。
- 198 解析：B是参考答案。项目发起人通常负责项目商业论证文件的制定和维护。项目经理负责提供建议和见解，使项目商业论证、项目管理计划、项目章程和项目效益管理计划中的成功标准相一致，并与组织的目的和目标保持一致。知识点：章节1.2.6。

199 解析：C是参考答案。项目经理是在执行控制质量过程，该过程输出核实的可交付成果。知识点：章节8.3.3.2。

200 解析：D是参考答案。客户对最终产品不满意，主要是没有满足客户需求，事先应该创建需求跟踪矩阵。需求跟踪矩阵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。知识点：章节 5.2.3.2。