

1. 解析：A 是参考答案。相关方对项目利弊有矛盾的意见，项目经理应该主动去沟通和解释，让他们最终达成一致。排除 BCD：B 不应只关心关键相关方；C 不应仅敦促他们做决定，应该主动去沟通和解释；D 不够积极，应该主动去沟通和解释。知识点：PMBOK 第五版章节 4.1.1。
2. 解析：A 是参考答案。EAC 成本估算属于绩效报告中重要的内容。知识点：章节 4.5.1。
3. 解析：B 是参考答案。项目基准出现偏差问题，应该首先进行分析，直接采取行动的一般错。排除 ACD；B “与主要相关方联系” 帮助进行分析。
4. 解析：B 是参考答案。相关方出现变化，首先更新相关方登记册。知识点：章节 13.1。
5. 解析：勉强选 A。EV=60%\*6000 万=3600 万\$，AC=3500 万\$，PV 未知但根据选项要求，只能假设成本呈平均分布即 PV=3000 万\$，这样应该是进度超前、预算结余。知识点：章节 7.4.2
6. 解析：A 是参考答案。项目移交后，客户仍联系并要求项目经理负责，属于移交工作没做好。知识点：章节 4.7
7. 解析：B 是参考答案。题干阐述的情况属于历史信息和经验教训
8. 解析：C 是参考答案。项目经理遇到解决不了的问题，向上级及 PMO 寻求帮助。
9. 解析：A 是参考答案。监督风险过程的描述。知识点：章节 11.7 前言 P453
10. 解析：C 是参考答案。可交付成果完成后应该去章节 8.3 控制质量进行内部核实，再去章节 5.5 确认范围进行外部验收。题干说一位相关方不满意，应该完整地进行 5.5。知识点：章节 5.5
11. 解析：C 是参考答案。题干在说要完成收尾报告，ABD 都容易排除。知识点：章节 4.7.3
12. 解析：C 是参考答案。虚拟团队出现沟通问题，应该更好地制订沟通计划和规则，并进行可能的培训。排除 ABD：A 降低项目例会频率是不对的；B 每周到场参加会议是不现实的；D 例会应该是公开的而非私下与每位项目成员单独沟通。
13. 解析：A 是参考答案。与供应商对合同理解出现歧义，检查合同或 SOW，首选谈判协商的方法进行解决。章节 12.2.1.3
14. 解析：A 是参考答案。由题干描述得出，安全 SME 做出了贡献，减轻了风险。
15. 解析：A 是参考答案。团队成员不了解资源及分工，应该参考 RAM。知识点：章节 9.1
16. 解析：C 是参考答案。出现问题，找原因，并制订方案和计划。知识点：章节 8.2.2.7。
17. 解析：A 是参考答案。回顾会的目的是总结经验教训，并对下一步的改善措施做出决定。
18. 解析：B 是参考答案。出现问题，通过因果图（石川图）找原因和可能性。
19. 解析：C 是参考答案。敏捷评审会中出现新改进请求，就在下一次迭代规划会上讨论。排除 ABD：A 不可以直接添加到迭代的待办事项，应该先在规划会中进行讨论，确定在新迭代中完成的话，才添加进来；B 回顾会中讨论新需求，错；D 直接开始为新需求工作，错。
20. 解析：C 是参考答案。生成工作绩效报告的过程 4.5，输入是工作绩效信息。

21. 解析：A 是参考答案。风险减轻是指采取措施来降低威胁发生的概率和（或）影响。例如，在一个系统中加入冗余部件，可以减轻原始部件故障所造成的影响。知识点：章节 11.5.2.4。
22. 解析：D 是参考答案。敏捷和瀑布方法的不同，导致双方合作有问题，应该与双方一起开会，解决问题。C 是说为业务分析师提供敏捷培训，不全面，应该也为开发负责人提供瀑布培训，并一起研究如何解决问题。
23. 解析：B 是参考答案。供应商交付延期，首先进行分析，看看对项目产生怎样的影响。直接采取行动措施的一般是错误做法。知识点：章节 4.5.2.2。
24. 解析：D 是参考答案。按照问题升级流程来处理。排除 ABC：A 找发起人，错；B 让团队被动地等待，不妥；C 直接指示另一名测试人员，错
25. 解析：C 是参考答案。项目章程定义了项目经理的职权和责任。知识点：章节 4.1
26. 解析：B 是参考答案。大家在一起寻找原因。B 比 A 因果图更宽泛，且 A 因果图本身的特点，在题干里并没有进行明确描述。
27. 解析：B 是参考答案。团队成员在项目中的技能不足，进行支持和培训。章节 9.4.2.6
28. 解析：B 是参考答案。跨职能部门环境中的项目，要特别重视沟通计划和相关方管理
29. 解析：D 是参考答案。分析风险并对优先级排序，是风险分析评估。C 错在“定义风险应对策略”不符合题干
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。题干描述在立项与否，商业论证是项目章程的输入。章节 4.1.1
32. 解析：A 是参考答案。排除 BCD：B 错在直接使用管理储备，应该先请求；C 错在直接修改成本基准；D 错在使用应急成本，从题干看出这是个未识别风险发生了。
33. 解析：C 是参考答案。与分包商出现争议，谈判始终是首选项（按谈判——ADR——上诉的顺序）。B 不向分包商付款及 D 提起上诉，都是较极端做法。知识点：章节 12.3.2.2
34. 解析：C 是参考答案。与外部资源的合同确定后，此后的合作行为都要按照合同条款来处理。知识点：章节 12.2.3
35. 解析：C 是参考答案。EV 小于 PV，进度落后。章节 7.4.2
36. 解析：D 是参考答案。排除 BC：虽然 B 增量和 C 迭代和 D 敏捷都有迭代的做法，但“敏捷”的迭代更快，应对快速变化的市场（特征词）。
37. 解析：A 是参考答案。关键资源要被调走，项目经理首先去协商谈判。排除 BCD：B “反驳”和 D “取消项目”都明显错，C “评估”也错，题干已说明是关键资源了，并且资源更换一般不走变更流程。
38. 解析：D 是参考答案。评估风险的输入是 D 风险登记册。知识点：章节 11.3
39. 解析：C 是参考答案。项目结束必须执行过程 4.7，C 在 AD 之前。

40. 解析：B 是参考答案。项目立项时，项目经理与发起人沟通，确定项目目标。章节 4.1
41. 解析：C 是参考答案。沟通出现问题就先沟通和分析，可能更新沟通管理计划。章节 10.1
42. 解析：B 是参考答案。外部强制性依赖
43. 解析：D 是参考答案。题干描述企业主“可能”反对，这是识别到一个风险，首先把它添加进风险登记册。知识点：章节 11.2
44. 解析：A 是参考答案。项目立项首先要制订项目章程。章节 4.1
45. 解析：D 是参考答案。增加新资源，则团队阶段重新回到形成期，因为形成期的特征又会呈现。另外题干没有明显的倾向性来支持其它团队阶段。知识点：章节 9.4
46. 解析：A 是参考答案。可交付成果被拒收，要先记录、再分析和沟通。排除 BCD：B 错在先去“说服”对方接受而不是分析；C 错在给发起人；D 错在只要求对方进行原因分析，应该共同分析。
47. 解析：C 是参考答案。会面并制订解决方案，是合作/解决问题。知识点：章节 9.5.2.1
48. 解析：C 是参考答案。出现规划疏忽的问题，就分析并解决问题。
49. 解析：B 是参考答案。资源辞职，一般是先进行影响分析
50. 解析：D 是参考答案。法规要求增加额外的技术控制，即增加范围，进行变更请求。
51. 解析：D 是参考答案。9.3 获取资源（资源分配）是按照资源管理计划的。章节 9.1.2
52. 解析：A 是参考答案。要改善与相关方的沟通，进行沟通分析并确定合适的沟通方式。知识点：章节 10.1.2.2
53. 解析：C 是参考答案。进度延期而且交付日期不可以延期，进行进度压缩。排除 ABD：A “仅增加”错误；B “不完成”错误；D 由供应商来“提供额外的测试资源”错误
54. 解析：C 是参考答案。新的项目经理加入，首先审查项目管理计划。
55. 解析：A 是参考答案。旧问题又发生，“明知故犯”，进行问题升级，找资源的职能经理
56. 解析：D 是参考答案。历史信息和经验教训属于组织过程资产。章节 2.3.2 及 4.7.3.4
57. 解析：D 是参考答案。采购 SOW 详细定义了采购产品的需求、质量等。章节 12.1.3.4
58. 解析：D 是参考答案。题干说明识别到了一个新风险，后续步骤是对它进行定性分析、定量分析、制订应对计划（按此顺序进行选择）。
59. 解析：A 是参考答案。出现缺陷进行缺陷补救的变更请求，按照 4.6 进行
60. 解析：D 是参考答案。如果该变更会影响变更管理计划，变更控制过程又必须遵守变更管理计划，而此时项目管理计划含变更管理计划还没有被批准
61. 解析：C 是参考答案。引导有助于建立现任、改善关系、改善沟通。章节 5.2.2.6
62. 解析：A 是参考答案。保修属于质量的范畴

63. 解析：D 是参考答案。变更请求走变更流程，遵守变更管理计划
64. 解析：D 是参考答案。题干描述进行质量控制，质量测量指标是依据。章节 8.3.1
65. 解析：C 是参考答案。相关方出现沟通问题，与他进行沟通、分析并解决这个沟通问题
66. 解析：A 是参考答案。项目成员对风险的态度差异很大，本身也是风险
67. 解析：B 是参考答案。经验教训和知识库是组织过程资产的主要内容。章节 2.3.2.
68. 解析：D 是参考答案。意外问题即未识别到的风险，同时要进行分析。排除 ABC：A 与 B “通知发起人”错误。C 范围蔓延应该得到控制，而非去进行变更以“承认”
69. 解析：A 是参考答案。沟通尤其外部沟通，一定要完成沟通反馈循环，得到对方的确认
70. 解析：B 是参考答案。启动大会是为了获得相关方对项目的理解和承诺。排除 ACD：A “都有空”不妥；C 只给会议记录而未获得承诺，不妥；D 上报发起人，错。章节 4.2.2.4
71. 解析：C 是参考答案。组织发生变化，首先更新相关方。排除 ABD：A 项目章程是发起人发布的，其他相关方变化不需要重新确认；B 的 OBS 反映团队结构，不能完全显示相关方；D 先 13.1 再 5.2。所以 ABD 皆错。章节 13.1
72. 解析：A 是参考答案。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。
73. 解析：B 是参考答案。项目成员出现绩效不理想的问题，首先进行面对面沟通，分析造成问题的原因，并制订解决方案。
74. 解析：D 是参考答案。变更被批准后，首先更新变更日志和项目管理计划。知识点：变更控制流程
75. 解析：A 是参考答案。出现沟通问题看，就检查沟通管理计划。知识点：10.3
76. 解析：B 是参考答案。地震属于未识别风险，发生后需要管理储备来应对。
77. 解析：B 是参考答案。要外包的项目范围可能发生变化，且验收标准非常重要（可能需要激励），优先采用成本加激励费用合同。排除法：C 工料合同的特征词在题干里一般是“无法编制准确的工作说明书 SOW”。知识点：章节 12.1.1.6
78. 解析：B 是参考答案。收集需求时采用引导（研讨会）的目的，是协调相关方的需求差异，最终达成一致意见。知识点：章节 5.2.2.6
79. 解析：C 是参考答案。相关方威胁停掉项目，先查询权力/利益方格，再去进行沟通协调。排除法 ABD：A 的 OBS 里只有团队成员信息，不包括一些相关方；B 直接上报发起人不对，即使上报也要先分析；D 题干说明相关方参与问题，不是沟通问题，排除；知识点：章节 13.1
80. 解析：C 是参考答案。进度计划描述了项目工作的进度，包含题干描述的项目何时到期。
81. 解析：B 是参考答案。题干表明目前正在进行沟通需求分析。知识点：章节 10.1.2
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，应该包括项目范围和 WBS 可交付成果。知识点：5.2.3.2



83. 解析：A 是参考答案。变更后要更新质量管理计划及项目管理计划。排除 BCD：B 停止变更，错；C 质量经理展示设计变更，错；D 推迟设计变更，错。知识点：变更控制流程
84. 解析：B 是参考答案。最终报告是最终版本的绩效报告，比较客观，无需 D 那样只给发起人，然后再给其它相关方。章节 4.7.3.3
85. 解析：B 是参考答案。虚拟团队。章节 9.3.2
86. 解析：B 是参考答案。机会也是风险。排除 ACD：A 直接确定实施要求，错；C 所有产品里增加该功能，错；D 增加新功能，不妥
87. 解析：D 是参考答案。参考变更控制流程，对新变更进行评估分析。
88. 解析：A 是参考答案。虚拟团队。排除法 BCD：B 与所有人员共同开会，而不是与每个团队分别开会；C 电子邮件，错；D 该问题升级上报，错。知识点：章节 9.3.2
89. 解析：A 是参考答案。对剩余工作重新进行自下而上估算，其准确度高于按照过去 CPI 对未来进行的预测（选项 B），所有  $EAC=100,000-10,000=90,000$  美元。知识点：章节 7.4.2
90. 解析：D 是参考答案。估算活动持续时间，应该团队一起讨论而非项目经理自己估算。知识点：章节 6.4.2
91. 解析：C 是参考答案。任何时间都可以进行变更请求，但必须走变更控制流程。知识点：章节 4.7 变更控制流程
92. 解析：D 是参考答案。虽然 49 个过程分属在不同过程组，但很多过程工作是整个生命周期里定期开展的，QA 就属于这样的过程。章节 1.2.4.4
93. 解析：C 是参考答案。目的是获得相关方的支持，所以准备相关方登记册和相关方参与计划。排除 ABD：A 不全面；B 发起人，错；D 错，题干没有 PMO 信息。章节 13.1 和 13.2
94. 解析：D 是参考答案。“不确定”的验收标准属于风险，所以在风险登记册里描述。C 质量核对单 checklist 是干扰项。
95. 解析：B 是参考答案。项目即将结束，则获得发起人的验收以结束该项目。排除 ACD：A 在 B 之后；C 描述错误；D 既然要结束项目了，8.3QC 和 5.5VS 已经完成。章节 4.7
96. 解析：D 是参考答案。四个风险的概率\*影响之和， $16+24+15+12=67k$ 。章节 11.4
97. 解析：A 是参考答案。对批准方式进行变更，遵守变更管理计划。
98. 解析：D 是参考答案。排除 ABC：出现意外，双方应该共同分析和谈判解决，而不是 A 直接更换供应商；B 要求供应商找到另一种交付方法，应该共同分析；C 直接要求赔偿，应该先协商解决。章节 12.3
99. 解析：C 是参考答案。出现冲突，合作/问题解决是首先考虑的，而不是“只解决”（强迫），以此排除 ABD。知识点：章节 9.5.2
100. 解析：B 是参考答案。启动大会来解释项目目标，并获得相关方的承诺。章节 4.2
101. 解析：D 是参考答案。资源管理计划里包含 OBS，反映报告关系。章节 9.1.3
102. 解析：C 是参考答案。变更请求提出来后，必须遵循变更控制流程

103. 解析：B 是参考答案。通过变更把监管团队拉进来以反映他们的意见。排除 ACD：A 与题干无关；C 更新现有变更以反映新信息，不对；D 监管团队进 CCB 不对，题干表明是应该在变更评估时获得监管团队的意见，而非批准变更请求时。章节 4.6
104. 解析：A 是参考答案。里程碑和效益分析（商业论证），都说明处于启动阶段。章节 4.1
105. 解析：D 是参考答案。排除 ABC：A 要求他们立即结束冲突，属于强制策略，不妥；B 与相关方讨论，违背不公开的原则；C 与他们的主管会面，违背了不升级的原则。章节 9.5.2
106. 解析：C 是参考答案。项目非正常收尾，也要做收尾过程。章节 4.7
107. 解析：D 是参考答案。题干中“效益”说明这个风险是一个机会，采取开拓的应对策略。知识点：章节 11.5.2
108. 解析：A 是参考答案。排除 BCD：题干表明或者走变更，或者遵循既定计划，后者的话，那培训活动也应该是在前面规划时做好的，以此排除 B；C 发起人，错；D 资源管理计划里包含培训计划，但是给项目资源的而非用户。
109. 解析：B 是参考答案。高层次需求是项目章程的内容。知识点：章节 4.1.1。
110. 解析：C 是参考答案。问题出现，就开会讨论并制订纠正措施。
111. 解析：C 是参考答案。问题出现，寻找原因并制订纠正措施。排除 ABD：A 修订质量管理计划，错；BD 都是上报发起人，错。
112. 解析：B 是参考答案。预防成本包括培训和设备，题干分别描述的就是这两点。知识点：章节 8.1.2.3 PMBOK 第 283 页
113. 解析：A 是参考答案。识别相关方，及时审查相关方登记册。章节 13.1
114. 解析：C 是参考答案。项目结束时要将经验教训转移到知识库，否则后续项目无法获得参考。章节 4.7
115. 解析：D 是参考答案。供应商延迟提交状态报告，这将是风险，需要制订风险应对计划。章节 11.5
116. 解析：B 是参考答案。定义范围的输出包括对跟踪需求矩阵的更新。章节 5.3
117. 解析：A 是参考答案。风险发生后，查阅风险登记册（已制订应对措施），或风险管理计划（可能应对措施不够理想）
118. 解析：D 是参考答案。相关方参与计划包含对相关方期望的应对措施。章节 13.2.3.1
119. 解析：B 是参考答案。沟通出现问题就参阅沟通管理计划。章节 10.3.1
120. 解析：A 是参考答案。排除 BCD：B 范围基准需要得以遵守，减少范围是不可以的；C 设备涨价了，“成本效益分析以确定对预算的影响”表述不对。
121. 解析：A 是参考答案。相关方担心可交付成果不符合验收标准，项目经理应检查 WBS，找到此变更影响的可交付成果，进行分析及应对。
122. 解析：D 是参考答案。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。相关方缺席审查会议是该相关方的参与出现问题，应审查相关方参与计划。

知识点：13.2.3.1

123. 解析：A 是参考答案。项目经理与承包商一起审查范围说明书，让他理解请求的是范围以外的工作。章节 5.6

124. 解析：D 是参考答案。大量加班可能带来工作质量的风险。排除 ABC，AC 都是升级，错；B 题干里并没有描述因为大量加班而产生了什么问题，只是带来了风险，排除。

125. 解析：B 是参考答案。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。章节 4.1

126. 解析：A 是参考答案。变更请求被批准后，首先更新变更日志。章节 4.6

127. 解析：C 是参考答案。已识别的风险发生了，就实施风险登记册里既定的应对措施（减轻计划）。章节 11.6

128. 解析：D 是参考答案。项目结束时更新组织过程资产。章节 4.7.3

129. 解析：B 是参考答案。产品不合规问题发生了，则分析原因并解决它。排除 ACD，A 与 D 都是找发起人，错；C 向 CCB 寻求偏差变更请求，似乎是修改验收标准，错。

130. 解析：A 是参考答案。龙卷风图是风险定量分析，将风险从大到小排列。章节 11.4.2.5

131. 解析：D 是参考答案。交付期间识别到新需求，就是一个新的变更请求

132. 解析：B 是参考答案。排除 ACD：A 下次审查会议，错；C 更新需求矩阵与这里提议不符；D 提交变更请求，错，这里在收集需求。知识点：章节 5.2

133. 解析：A 是参考答案。与供应商的合同需要中止，依照合同终止条款。章节 12.3

134. 解析：B 是参考答案。高层级的成本估算，可以使用类比估算。章节 7.2

135. 解析：B 是参考答案。相关方对项目产生不利影响，说明项目经理应该事先制订相关方参与计划。章节 13.2

136. 解析：D 是参考答案。已识别风险发生后，查询风险登记册里的应对措施。章节 11.6

137. 解析：D 是参考答案。项目产品的需求和质量要求，都可以采用行业标杆来定义。

138. 解析：B 是参考答案。职能经理没有适当的授权，就拒绝他关于敏感信息的请求。C 不妥在项目经理是项目的沟通接口，不应该由项目成员承担。

139. 解析：B 是参考答案。B 属于制订项目章程的内容。章节 4.1

140. 解析：D 是参考答案。有预算限制，所以倾向排除 C。D 优化资源包括 1) 资源平衡；2) 资源平滑；3) 将非关键任务上的资源调往关键任务上，其中 3) 没在 PMBOK 上特别说明。知识点：章节 6.6

141. 解析：D 是参考答案。提前交付这属于一个变更请求，项目经理的下一步是获得正式的变更请求（经常表述为提交变更请求）。

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

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。
144. 解析：B 是参考答案。出现问题，就获得问题的解决方案。
145. 解析：A 是参考答案。对于项目很重要的里程碑，都应该在规划时经过风险分析了，所以这时采取既定的减轻措施。目前情况并不能说是问题，排除 D。知识点：章节 11.5.2.4
146. 解析：D 是参考答案。题干描述的是对项目进行监督的过程，只有 D 执行数据分析是监督过程的工具和技术。章节 4.5.2
147. 解析：C 是参考答案。项目收尾时先外部产品移交，再内部行政收尾（包含经验教训），最后解散团队。章节 4.7
148. 解析：A 是参考答案。为团队进行培训，以掌握不具有的新技能。章节 9.4.2
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。
150. 解析：B 是参考答案。要说服各职能经理做好项目工作，项目经理就需要采用诸如谈判、协商、激励、影响等人际关系技能。章节 9.4.2
151. 解析：D 是参考答案。题干描述的情况是一项风险，所以对风险登记册进行更新。
152. 解析：D 是参考答案。题干描述的是在进行沟通规划，所以更新沟通管理计划。知识点：章节 10.1
153. 解析：B 是参考答案。PDCA 可以说是改进工作的通用模板
154. 解析：B 是参考答案。题干描述属于监控风险，储备分析是其工具，对剩余应急储备和剩余风险量进行比较，看项目的总体剩余储备是否仍然合理。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，但本题无此选项，可以认为 SOW 是合同的重要组成部分。章节 12.2.3.2
156. 解析：B 是参考答案。沟通出现问题就参阅沟通管理计划。章节 10.3.1
157. 解析：A 是参考答案。经验教训的总结更应该是定期、持续的，尤其是每一阶段结束时要进行。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。
158. 解析：A 是参考答案。高层次需求是属于项目章程的内容。章节 4.1.3.1
159. 解析：C 是参考答案。撰写质量和绩效的报告，是需要控制质量的输出和监控过程组的主要输出“工作进行信息”。
160. 解析：D 是参考答案。任何人任何时间都可以提出变更请求，项目经理及团队据此进行分析评估，然后再提请审批与否。知识点：变更控制流程
161. 解析：D 是参考答案。快速跟进是将前后顺序的活动改为部分并行。章节 6.5.2.6
162. 解析：D 是参考答案。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。变更走变更控制流程的话，就不会产生问题
164. 解析：C 是参考答案。变更没走变更控制流程，所以产生了拒收的问题
165. 解析：D 是参考答案。风险定性分析的工具是概率影响矩阵，并没有“概率分布”。换言之概率是评估出来的（主观性的），而非它自然地具有概率分布，排除 C。章节 11.3.2.3
166. 解析：D 是参考答案。风险审计属于项目工作，是项目经理来负责其得以执行的。
167. 解析：A 是参考答案。虽然经验教训的收集在阶段结束时是必须的，但它更应该是在项目开始后就持续进行的。章节 4.4
168. 解析：A 是参考答案。沟通出现问题，要进行沟通需求分析，然后才可能更新沟通管理计划，即先 A 再 C。章节 10.1.2
169. 解析：A 是参考答案。激励是领导力的主要内容之一，尤其是应对变化的环境
170. 解析：C 是参考答案。要顺利完成客户项目，就必须与客户有紧密合作何协调，否则非常可能产生问题
171. 解析：A 是参考答案。风险管理计划的输入包括项目管理计划的其它所有子计划，本题的题干里主要描述需求，所以 A 需求管理计划是答案。知识点：章节 11.1.1.2
172. 解析：A 是参考答案。问题出现后，先记录在问题日志里，再进行问题的分析与解决。
173. 解析：A 是参考答案。沟通问题就参阅沟通管理计划。章节 10.1
174. 解析：B 是参考答案。画出网络图，得出关键路径是 CDE。章节 6.5.2.2
175. 解析：C 是参考答案。相关方期望的问题，首先应该了解他们的期望。章节 13.2
176. 解析：A 是参考答案。相关方发生变化，首先更新相关方登记册
177. 解析：C 是参考答案。新标准，说明要进行变更请求。
178. 解析：C 是参考答案。项目管理计划要得到主要干系人和发起人的批准，如果发起人无法参加，则可以将会会议记录及时发送给发起人，并寻求及时反馈。
179. 解析：C 是参考答案。首先应该保持需求和验收标准的正确性。
180. 解析：D 是参考答案。选项里三点估算考虑了估算的不确定性。章节 7.2.2
181. 解析：B 是参考答案。测试要求在质量管理计划里进行说明。章节 8.1
182. 解析：A 是参考答案。沟通出现问题就参阅沟通管理计划。章节 10.3.1
183. 解析：B 是参考答案。启动大会的目的是向相关方阐述项目目标和信息，并获得相关方的一致认同和承诺。章节 4.2.2.4
184. 解析：D 是参考答案。沟通出现问题就参阅及更新沟通管理计划。章节 10.3.3
185. 解析：D 是参考答案。沟通出现问题就参阅沟通管理计划，尤其和指导委员会开会时，应该做好会前准备。

186. 解析：D 是参考答案。风险已发生，就按照既定的风险应对计划进行应对。章节 11.5
187. 解析：C 是参考答案。出现了问题，就应该采取纠正措施解决它。
188. 解析：C 是参考答案。因果图找原因。章节 8.3.2.5
189. 解析：C 是参考答案。“可能延迟”是个风险，下一步是对风险进行评估和应对规划。
190. 解析：B 是参考答案。对项目可交付产品进行测试，这是控制质量的工作。章节 8.3.2
191. 解析：D 是参考答案。排除 ABC：A 与 C 都是直接让该资源去做事，错；B 寻求发起人的做法是不对的。
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。章节 9.4.2
193. 解析：B 是参考答案。聘请外部资源来检查可交付成果，属于质量成本里的评估成本。章节 8.1.2.3
194. 解析：C 是参考答案。RBS 描述了角色。章节 9.2.3.3
195. 解析：D 是参考答案。项目经理遵照新变更流程，在必要时执行上报知识点：章节 4.6
196. 解析：C 是参考答案。启动大会的目的是向相关方阐述项目目标和信息，并获得相关方的一致认同和承诺。章节 4.2.2.4
197. 解析：C 是参考答案。与供应商出现争议，首先是谈判协商的做法，检查合同或 SOW，并可能通过变更请求来解决。章节 12.3
198. 解析：B 是参考答案。项目章程包含来源于商业文件中的相关项目信息。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。知识点：章节 4.1.1.1
199. 解析：C 是参考答案。题干描述的工作是属于控制质量过程，其输出是核实的可交付成果。章节 8.3.3.2
200. 解析：D 是参考答案。客户对产品不满意，主要是客户需求没满足，需求跟踪矩阵可以帮助对客户需求的实现进行跟踪。章节 5.2.3.2