

1, 参考答案: A

解析: 项目管理计划确定了项目的执行、监控和收尾方式, 收集经验教训属于项目收尾的内容, 因此其相应要求应包含在项目管理计划中。

2, 参考答案: A

解析: 管理干系人参与过程的作用是帮助项目经理提升来自干系人的支持, 并把干系人的抵制降到最低, 从而显著提高项目成功的机会。

3, 参考答案: A

解析: 问卷调查是指设计一系列书面问题, 向众多受访者快速收集信息。问卷调查方法非常适用于以下情况: 受众多样化, 需要快速完成调查, 受访者地理位置分散, 并且适合开展统计分析。

4, 参考答案: B

解析: 权力/利益方格是根据干系人的职权(权力)大小及对项目结果的关注(利益)程度进行分类, 并采用不同的管理策略: 权力高、利益高——重点管理, 权力高、利益低——令其满意, 权力低、利益高——随时告知, 权力低、利益低——监督。

5, 参考答案: A

解析: 在风险审查中, 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。应该定期进行项目风险再评估。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, 以及风险管理过程的有效性。

6, 参考答案: B

解析: 项目经理、CCB 或指定的团队成员应该根据变更控制系统处理变更请求。某些特定的变更请求, 在 CCB 批准之后, 还可能得到客户或发起人的批准。项目经理应对确保每个变更请求都遵循变更管理计划。

7, 参考答案: A

解析: 团队成员停止参加团体会议, 并且不回应项目经理的状态更新请求, 当事人双方不能直接解决时需要将问题升级处理, 与该团队的职能经理谈话是一种合适的选项。

8, 参考答案: B

解析: 成本类比估算是以过去类似项目的参数值或规模指标为基础, 来估算当前项目的同类参数或指标。在估算成本时, 这项技术以过去类似项目的实际成本为依据, 来估算当前项目的成本。这是一种粗略的估算方法, 有时需要根据项目复杂性方面的已知差异进行调整。

9, 参考答案: A

解析: 头脑风暴法是引导技术的一种, 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。头脑风暴法本身不包含投票或排序, 但常与包含该环节的其他群体创新技术一起使用。

10, 参考答案: B

解析: 团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。如果团队成员的工作地点相隔甚远, 无法进行面对面接触, 就特别需要有效的团队建设策略。

11, 参考答案: B

解析: 会议管理是引导技术的一种, 引导者可以用来帮助团队和个人完成项目活动的关键技术。在这些会议中, 应该综合使用其他工具和技术, 使所有项目团队成员对所讨论的问题达成共识。

12, 参考答案: B

解析: 规范阶段。在规范阶段, 团队成员开始协同工作, 并调整各自的工作习惯和行为来支持团队, 团队成员开始相互信任。

13, 参考答案: B

解析: 发现问题——记录问题——分析问题——解决问题——经验教训总结

14, 参考答案: C

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

400-880-5680

解析：为应对成本的不确定性，成本估算中可以包括应急储备（有时称为“应急费用”）。应急储备是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制定应急或减轻措施的已识别风险。也可以估算项目所需的管理储备。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。

15, 参考答案: D

解析：识别到新风险，应首先分析影响并更新风险登记册。

16, 参考答案: A

解析：项目经理应对可能引起变更的因素施加影响。

17, 参考答案: D

解析：工作绩效报告是为制定决策、采取行动或引起关注而汇编工作绩效信息所形成的实物或电子项目文件。工作绩效报告包含一系列的项目文件，旨在向关键干系人报告具体的项目绩效指标的落实情况。

是否可以选 C？按照 EVM 理论，SPI 小于 1 就是进度滞后。但是实际情况是还需要结合关键路径法才能做出更加准确的判断。因此 D 选项更全面。

18, 参考答案: D

超出项目经理控制之外的事情（增加 20% 的预算）由项目发起人来做决策。

19, 参考答案: A

解析：直方图，是一种特殊形式的条形图，用于描述集中趋势、分散程度和统计分布形状。可以在直方图的横轴标识质量问题的原因，纵轴反映各种原因导致质量问题的发生频率。

20, 参考答案: C

解析：规划过程组的最后工作是获得项目重要干系人对项目管理计划的批准并召开启动大会。

21, 参考答案: B

解析：随着项目进展和环境变化，应当全面识别和列出新的干系人，维持并提升干系人参与活动的效率和效果，并对干系人登记册进行更新。

22, 参考答案: C

解析：滚动式规划是一种迭代式规划技术，即详细规划近期要完成的工作，同时在较高级别上粗略规划远期工作。滚动式规划是一种渐进明细的规划方式。

23, 参考答案: A

解析：五种常用的冲突解决方法。由于每种方法都有各自的地位和用途，所以没有特定顺序。

24, 参考答案: B

解析：AC 显然不对，D 也不能解决问题，相对来说选 B 要好一点，最好的答案是向干系人发送电子邮件提醒相关风险，但前提是必须遵循变更管理计划。

25, 参考答案: A

解析：撤退/回避。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。

26, 参考答案: A

解析：识别风险过程的主要输出就是风险登记册中的最初内容，主要包括：已识别风险清单、潜在应对措施清单。

27, 参考答案: B

解析：总浮动时间为 4 天，延期五天后则该路径比原关键路径延长一天，成为新的关键路径。

28, 参考答案: A

解析：向受众适度提供信息，可以是简单或详细的报告。简单的状态报告可以是每个领域（范

围、进度、质量、成本）的状态指示图（project dashboard）。

29, 参考答案: A

解析: 进度压缩技术是指在不缩减项目范围的前提下, 缩短进度工期, 以满足进度制约因素、强制日期或其他进度目标。进度压缩是针对关键路径上活动的, 因此不能选 C。一般情况下, 快速跟进的返工风险比赶工要高。

30, 参考答案: A

解析: 在结束项目或阶段过程中, 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。

D 解散团队成员应当是最后一步工作。

31, 参考答案: D

解析: 在商业论证中, 开展业务需要和成本效益分析, 论证项目的合理性, 并确定项目边界。

32, 参考答案: D

解析: 项目经理意识到项目已经成为一种镀金情况, 说明项目范围偏离了范围基准, 为了处理已经发生的镀金, 项目经理应实施整体变更控制过程。

33, 参考答案: D

解析: 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, 并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。项目章程是对项目经理的授权文件。

34, 参考答案: D

解析: 发现问题——记录问题——分析问题——解决问题——经验教训总结

35, 参考答案: D

解析: 实施定性风险分析是评估并综合分析风险的概率和影响, 对风险进行优先排序, 从而为后续分析或行动提供基础的过程。本过程的主要作用是, 使项目经理能够降低项目的不确定性级别, 并重点关注高优先级的风险。

36, 参考答案: B

解析: 沟通管理计划描述将如何对项目沟通进行规划, 结构化和监控, 包括干系人的沟通需求以及需要沟通的信息, 包括语言、格式、内容、详细程度等。

37, 参考答案: C

解析: 采购工作说明书规定了明确的工作目标、项目需求和所需结果, 供应商们可据此做出量化应答。采购工作说明书是采购过程中的一个关键要素, 可以根据需要进行修改, 直至达成最终协议。

38, 参考答案: C

解析: 预测方法是分析技术的一种。

39, 参考答案: A

解析: 管理干系人参与过程的主要作用是, 帮助项目经理提升来自干系人的支持, 并把干系人的抵制降到最低, 从而显著提高项目成功的机会。

40, 参考答案: C

解析: 题干中有对进度绩效目标的明确要求, 从合同双方利益最大化考虑, 总价加激励费用合同比固定总价要好。固定总价虽说成本风险较低, 但实际上可能要承担更大的进度风险。高风险情况下, 如果乙方无法在合同要求下完成, 即便作出赔偿, 最终损害的还是项目本身。两者相比, 更有利于项目成功的方法, 应该是总价加激励费用合同。

41, 参考答案: A

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

400-880-5680

解析：干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。通过干系人分析，识别出干系人的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来。干系人分析也有助于了解干系人之间的关系（包括干系人与项目的关系，干系人相互之间的关系），以便利用这些关系来建立联盟和伙伴合作，从而提高项目成功的可能性。

42, 参考答案：C

解析：C 包含了 B，并且题干中并没有明确当前变更请求的状态。

43, 参考答案：B

解析：供应商通知下个月将涨价，项目经理应当根据合同对供应商进行绩效审查，核实合同执行情况以及供应商对合同的遵守情况，并确认是否满足价格上涨的合同条件，然后才能决定是否修订工作绩效计划。

44, 参考答案：B

解析：项目按照正常流程收尾，后续服务工作由运营团队负责。

45, 参考答案：D

解析：在干系人参与评估矩阵中记录干系人的当前参与程度，并基于可获取的信息，确定项目当前阶段所需要的干系人参与程度。通过分析，识别出当前参与程度与所需参与程度之间的差距。项目团队可以使用专家判断来制定行动和沟通方案，以消除差距。

46, 参考答案：B

解析：相对多数原则。根据群体中相对多数者的意见做出决策，即便未能获得大多数人的支持。通常在候选项超过两个时使用。

47, 参考答案：A

解析：投标人会议的目的是保证所有潜在卖方对采购要求都有清楚且一致的理解，保证没有任何投标人会得到特别优待。为公平起见，买方必须尽力确保每个潜在卖方都能听到任何其他卖方所提出的问题，以及买方所做出的每一个回答。要把对问题的回答，以修正案的形式纳入采购文件。

48, 参考答案：D

解析：项目经理解决冲突的能力，往往在很大程度上决定其管理项目团队的成败。不同的需要项目经理采用不同的解决冲突方法。

49, 参考答案：B

解析：如果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。只有能满足被奖励者的某个重要需求的奖励，才是有效的奖励。

50, 参考答案：C

解析：责任分配矩阵（RAM）是用来显示分配给每个工作包的项目资源的表格。它显示工作包或活动与项目团队成员之间的关系。RACI 矩阵是 RAM 的一个特例。

51, 参考答案：D

解析：质量审计针对过程，质量审计的目标之一：积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率。

52, 参考答案：C

解析：绩效审查是指测量、对比和分析进度绩效，如实际开始和完成日期、已完成百分比及当前工作的剩余持续时间。绩效审查可以使用各种技术，其中包括：趋势分析、关键路径法、关键链法、挣值管理。

53, 参考答案：B

解析：干系人登记册是识别干系人过程的主要输出，用于记录已识别的干系人的所有详细信息，包括干系人的利益、期望和影响，并把他们与项目的目的联系起来，以便利用这些关系来建立联盟和伙伴合作，从而提高项目成功的可能性。



54, 参考答案: A

解析: 预防措施: 为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。

55, 参考答案: C

解析: 发现大量错误, 首先应当执行根本原因分析, 然后寻找和确定解决方案。

56, 参考答案: B

解析: 实施定性风险分析——评估并综合分析风险的发生概率和影响, 对风险进行优先排序, 从而为后续分析或行动提供基础的过程。题干中项目经理已经分析了风险影响, 因此, 还需要关于风险发生概率的信息。

57, 参考答案: B

解析: 团队建设活动旨在帮助具有不同文化的团队成员更加有效地协同工作, 有助于建立信任和良好的工作关系。

58, 参考答案: B

解析: 在项目沟通管理计划中应选择合适的沟通技术在项目干系人之间传递信息。需要确定相关信息是否属于敏感或机密信息, 是否需要采取特别的安全措施, 并在此基础上选择最合适的沟通技术。

59, 参考答案: B

解析: 如果执行组织不能提供为完成项目所需的人员, 就需要从外部获得所需的服务, 这可能包括雇佣独立咨询师, 或把相关工作分包给其他组织。

60, 参考答案: A

解析: 项目章程是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。

61, 参考答案: D

解析: 协议是制定项目章程的输入。协议定义了启动项目的初衷。协议有多种形式, 包括合同、谅解备忘录 (MOUs)、服务品质协议 (SLA)、协议书、意向书、口头协议、电子邮件或其他书面协议。

62, 参考答案: C

解析: 变更请求一旦得到批准, 就可能需要对项目管理计划、基准或其他项目文件进行修改, 这些是实施整体变更控制过程的一部分。

63, 参考答案: A

解析: 挣值指标 SPI 小于 1 只是表示从项目整体而言进度延误, 但是关键路径上的活动是否有延误以及延误的程度才是项目延误的深层次原因, 因此, 挣值技术应该与关键路径法联合使用, 才能全面、真实地反映项目进度实际情况。

64, 参考答案: D

解析: 该 CEO 在本项目中权力高、利益小, 应采用令其满意的管理策略。

65, 参考答案: D

解析: 可交付成果已经完成, 下一步就是获得发起人或客户对最终可交付成果的正式验收并移交。

66, 参考答案: D

解析: 站在项目经理的角度, 这项成本是内部失败成本。

67, 参考答案: A

解析: 项目组合发生变化, 说明公司的战略发生调整, 项目经理应该建议并协助发起人制定或修改项目章程以反映公司战略的变化并评估相关高层级风险。

68, 参考答案: B

解析: 拉式沟通用于信息量很大或受众很多的情况, 要求接收者自主自行地访问信息内容。

69, 参考答案: D

解析: 专家权力是作为技术或项目管理方面的专家而产生的权力。

70, 参考答案: D

解析: 制定预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本, 建立一个经批准的成本基准的过程。

71, 参考答案: A

解析: 独立估算技术, 估算出自己的心里价位。将此作为标杆, 用来与潜在卖方的应答做比较。

72, 参考答案: C

解析: 容许的规格界限相当于控制图中的控制界限。控制图最常用跟踪批量生产中的重复性活动, 但也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, 以帮助确定项目管理过程是否受控。

73, 参考答案: A

解析: 监督风险是在整个项目中实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监督残余风险、识别新风险, 以及评估风险过程有效性的过程。

74, 参考答案: A

解析: 在管理干系人参与过程中, 可以编制问题日志。问题日志应随新问题的出现和老问题的解决而动态更新。

75, 参考答案: B

解析: 项目收尾需要确认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已经完成。

76, 参考答案: C

解析: 项目经理应当专业、有责任感, 经过分析得出进度计划不现实的结论后, 要坦诚的向发起人报告, 并设法提出合理的进度计划。

77, 参考答案: C

解析: 项目章程中包含对项目和产品特征的高层级描述, 是定义范围的输入, 项目范围说明书是定义范围的输出。

78, 参考答案: B

解析: 在项目实施过程中, 可能发生一些对预算或进度应急储备有积极或消极影响的风险。储备分析是指在项目的任何时点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。

79, 参考答案: C

解析: 三点估算: 当活动的估算无法确定时, 使用其乐观估算、悲观估算和最可能估算的平均值作为估算结果的一种技术。均值 =  $(1+4*2+4)/6=2.17$

80, 参考答案: B

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

81, 参考答案: B

解析: 敏感性分析是面向事件的定量风险分析技术, 有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响, 龙卷风图是其典型表现形式。

82, 参考答案: B

解析: CPI 大于 1 说明成本结余, SPI 小于 1 说明进度落后。

83, 参考答案: B

解析: 协议定义了启动项目的初衷。协议有多种形式, 包括合同、谅解备忘录 (MOUs)、服务品质协议 (SLA)、协议书、意向书、口头协议、电子邮件或其他书面协议。

84, 参考答案: B

解析: 统计抽样是指从目标总体中选取部分样本用于检查, 抽样的频率和规模应在规划质量管理过程中确定。

85, 参考答案: C

解析: 制定项目章程是发起人的职责, 当项目经理帮助发起人起草项目章程发现其输入商业论证有问题时, 应向发起人汇报。

86, 参考答案: A

解析: 一致性成本包括预防成本和评价成本, 测试又属于评价成本。

87, 参考答案: B

解析: 质量保证工作属于质量成本框架中的一致性工作, 避免相同的问题重复发生。执行经验教训总结也是为了避免问题再次发生, 但是题干中强调为了避免一致性问题的重复发生, 因此 B 比 C 更合适。

88, 参考答案: C

解析: 干系人登记册是识别干系人过程的主要输出, 用于记录已识别的干系人的所有详细信息, 包括评估信息, 如主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关。

89, 参考答案: D

解析: 组织图属于识别干系人输入中的事业环境因素, 参考组织图有助于识别内部干系人。与发起人开会与识别干系人的工具专家判断以及会议向关联, 但是这两个工具并非专门针对内部干系人的。综合来看, 选择 D 参阅组织图更合适些。

90, 参考答案: A

解析: 确定项目工作的优先级, 确保把项目资源在合适的时间分配到合适的工作。

91, 参考答案: B

解析: 项目收尾时, 需要收集和记录经验教训, 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。可包括问题与风险的信息, 以及适用于未来项目的有效技术的信息。

92, 参考答案: A

解析: 题干中项目经理发现的机遇是积极风险, 识别风险后首先记录风险。

93, 参考答案: A

解析: 作为监督风险过程的结果, 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, 以及对风险概率、影响、优先级、应对计划、责任人和风险登记册其他要素的更新。还可能包括删掉不再存在的风险, 并释放相应的储备。

94, 参考答案: A

解析: 变更日志用来记录项目过程中出现的变更。应该与相关的干系人沟通这些变更及其对项目时间、成本和风险的影响。被否决的变更请求也应该记录在变更日志中。

不选 D 的理由: 如果是批准的变更请求才会需要更新项目管理计划/项目基准/项目文件, 并通知受影响的干系人。

95, 参考答案: A

解析: 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对属性进行测量。质量测量指标用于实施质量保证和控制质量过程。

96, 参考答案: D

解析: 项目工作说明书 (Statement of Work, SOW) 是对项目需交付的产品、服务或成果的叙述性说明。SOW 应包括项目的商业需求, 产品范围描述和战略计划。

97, 参考答案: B

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

400-880-5680

解析：选项 A 与进度没有直接关系，选项 C 资源平衡一般会导致关键路径延长，选项 D 减少浮动时间并不能压缩进度。相比而言，B 选项是一个不得已而为之的解决方法。

98，参考答案：C

解析：确认范围过程与控制质量过程的不同之处在于，前者关注可交付成果的验收，而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求。控制质量过程通常先于确认范围过程，但二者也可同时进行。

99，参考答案：D

解析：帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。

100，参考答案：C

解析：项目管理计划中包含了范围基准。

101，参考答案：C

解析：作为事业环境因素的一部分，项目管理信息系统提供下列工具：进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统，或进入其他在线自动化系统的网络界面。本系统也可用于自动收集和报告关键绩效指标 (KPI)。由于该项目团队成员没有使用 PMIS，导致项目经理无法自动生成项目管理状态报告。

102，参考答案：B

解析： $N*(N-1)/2=45$

103，参考答案：C

解析：发生了人力资源相关的问题应查看人力资源管理计划（属于资源管理计划中的项目团队资源管理部分）。

104，参考答案：C

解析：充分识别并收集干系人需求可以有效避免遗漏关键可交付成果。

105，参考答案：C

解析：能够提供当前项目状态与预期项目状态的比较。从进度控制、成本控制、质量控制和范围确认中得到的结果，有助于项目团队管理。绩效报告和相关预测报告中的信息，有助于确定未来的人力资源需求，开展认可与奖励，以及更新人员配备管理计划。

106，参考答案：C

解析：帕累托图，是一种特殊的垂直条形图，用于识别造成大多数问题的少数重要原因。

107，参考答案：B

解析：紧前关系绘图法 (PDM) 是创建进度模型的一种技术，用节点表示活动，用一种或多种逻辑关系连接活动，以显示活动的实施顺序。

不选 D 的理由：箭头绘图法不能表示 SS 关系。

108，参考答案：B

解析：变更日志用来记录项目过程中出现的变更。应该与相关的干系人沟通这些变更及其对项目时间、成本和风险的影响。被否决的变更请求也应该记录在变更日志中。

109，参考答案：D

解析：SPI 小于 1 说明进度落后，需要赶工。

110，参考答案：B

解析：关键路径上活动浮动时间为 0，活动的浮动时间等于最晚开始减去最早开始，只有 B 的浮动时间为 0，因此选 B。

111，参考答案：C

解析：在商业论证中，开展业务需要和成本效益分析，论证项目的合理性，并确定项目边界。因此选择最合适的厂址属于商业论证的内容。



112, 参考答案: A

解析: 项目必须服从并服务于企业战略, 项目经理应当在整个项目生命周期中对此进行确认, 特别是当项目重要干系人反对项目时更应如此, 否则项目很难顺利进行。

113, 参考答案: C

考点: 项目可交付成果应该包含管理成果

解析: 项目文档是项目的管理性可交付成果, 对于本项目需要交付给发起人或客户的可交付成果的形成起到非常重要的支持性作用, 并且可为企业的未来项目提供历史信息和经验教训。

114, 参考答案: A

解析: 风险偏好。为了预期的回报, 一个实体愿意承受不确定性的程度。

风险承受力。组织或个人能承受的风险程度、数量或容量。

风险临界值。干系人特别关注的特定的不确定性程度或影响程度。低于风险临界值, 组织会接受风险; 高于风险临界值, 组织将不能承受风险。

组织的风险态度可包括组织对不确定性的偏好程度, 不可接受的风险级别的临界值, 或者组织的风险承受力。组织会基于风险承受力而采取不同的风险应对措施。

115, 参考答案: C

解析: 收集需求、定义范围是时间和成本规划的基础, 由于类似产品开发工作是该项目经理在另一家公司所做的项目, 所以不能直接利用该项目的数据, 项目经理只能根据自己的经验来做, 这是一道职业道德相关的题。

116, 参考答案: C

解析: 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, 以及风险管理过程的有效性。

117, 参考答案: B

解析: 在项目实施过程中, 可能发生一些对预算或进度应急储备有积极或消极影响的风险。储备分析是指在项目的任何时点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。

118, 参考答案: B

解析: 如果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。

119, 参考答案: C

解析: 项目 A 落后于进度计划是目前已经确认的问题, 对项目 B 的影响是由此而诱发的风险, 需要优先寻求项目 A 解决方案。

不选 A 的理由: A 应该可以理解为获得资源用于赶工, 但是最好先查阅项目管理计划中相关内容, 然后再执行赶工或快速跟进措施。

120, 参考答案: C

解析: 识别出新风险, 需要先进行定性风险分析。

121, 参考答案: C

解析: 预期货币价值 (EMV) 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 (不确定性下的分析), 是定量风险分析技术的一种。

122, 参考答案: B

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。应该采用直接和合作的方式, 尽早并且通常在私下处理冲突。

123, 参考答案: B

解析: 控制质量过程的一个目的就是确定可交付成果的正确性。当发现可交付成果不满足需求规定时使用散点图分析具体原因是在执行质量控制工作。

124, 参考答案: B

解析: 发现问题需要登记在问题日志中, 并及时与干系人沟通, 而不能隐瞒。

125, 参考答案: C

解析: 组织过程资产中的历史信息和经验教训可以为公司的其他项目或未来项目提供参考。

126, 参考答案: D

解析: 权力/利益方格。根据干系人的职权(权力)大小及对项目结果的关注(利益)程度进行分类。通过权力/利益方格确定干系人的权力和利益有助于确定向干系人报告的具体信息。

127, 参考答案: C

解析: 在弱矩阵型组织中职能经理是资源的控制者。

128, 参考答案: A

解析: 资金属于组织类风险。

129, 参考答案: C

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。使用需求跟踪矩阵, 可以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。

130, 参考答案: A

解析: 变更请求已获批准, 下一步需要更新项目管理计划/项目基准/项目文件。

131, 参考答案: D

解析: 沟通管理提到了引导技术。经验教训总结会议, 是定性讨论, 引导达成一些共识就行了, 不需要所有人一致意见。

132, 参考答案: D

解析: 项目当前状态是 CPI 小于 1, 进度落后, SPI 小于 1, 成本超支, 因此需要在不明显增加成本的情况下进行赶工, 快速跟进符合要求。

133, 参考答案: A

解析: 干系人管理计划通常包括主要需求、主要期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关等干系人评估信息。

134, 参考答案: B

解析: 吸取以前项目的经验教训可以避免发生类似问题。

135, 参考答案: C

解析: 合同变更控制系统规定了修改合同的过程。它包括文书工作、跟踪系统、争议解决程序, 以及各种变更所需的审批层次。

136, 参考答案: A

解析: 在弱矩阵型组织中职能经理控制项目的预算和资源, 项目经理需要向职能经理请求必须的项目资源。

137, 参考答案: D

解析: 考查实验设计的作用和目的。

138, 参考答案: A

解析: 基于团队的方法(如头脑风暴、德尔菲技术或名义小组技术)可以调动团队成员的参与, 以提高估算的准确度, 并提高对估算结果的责任感。选择一组与技术工作密切相关的人员参与估算过程, 可以获取额外的信息, 得到更准确的估算。另外, 让成员亲自参与估算, 能够提高他们对实现估算的责任感。

139, 参考答案: D

解析: CCB 成员都是项目的重要干系人。

140, 参考答案: A

解析: 可用于项目收尾的分析技术有: 回归分析和趋势分析。

141, 参考答案: D

解析: 定期项目状态更新未传达给高级管理层说明沟通有问题, 需要更新沟通管理计划。

142, 参考答案: C

解析: 为完成项目活动, 项目团队成员必须履行各自的职责和工作。项目经理不应代替团队成员完成具体的工作。

143, 参考答案: C

解析: 根据权力/利益方格, 该干系人的权力高利益大, 项目经理应该对其重点管理。由于该干系人为负面干系人, 考虑到干系人管理计划的敏感性, 直接与其审查干系人管理计划不合适, 而电话沟通是一种交互式沟通方式, 可以有效地与干系人达成共识。

144, 参考答案: B

解析: 风险减轻是指项目团队采取行动降低风险发生的概率或造成的影响的风险应对策略。它意味着把不利风险的概率和/或影响降低到可接受的临界值范围内。缓冲也是关键链的特点, 但是本题侧重点是风险应对, 通过引入项目缓冲来降低该风险的影响, 属于风险减轻策略。

145, 参考答案: D

解析: 动用项目管理储备需要提变更请求。

146, 参考答案: C

解析: 项目进度大幅延迟是个问题应当设法解决, 但站在项目整体而言也可看成一个项目工期风险, 项目经理需要更新风险登记册。

147, 参考答案: D

解析:  $(1724+1200+976)/3=1300$ ,  $1300*3=3900$ 。

148, 参考答案: A

解析: 项目管理计划中包含项目三大基准。

149, 参考答案: C

解析: 变更管理计划, 为管理变更控制过程提供指导, 记录变更控制委员会(CCB)的情况。

150, 参考答案: D

解析: 在控制采购过程中, 应该根据合同来审查和记录卖方当前的绩效或截至目前的绩效水平, 并在必要时采取纠正措施。可以通过这种绩效审查, 考察卖方在未来项目中执行类似工作的能力。在需要确认卖方未履行合同义务, 并且买方认为应该采取纠正措施时, 也应进行类似的审查。

151, 参考答案: B

解析: 一名工会代表对工作有抱怨, 代表相关干系人提了意见, 应该让相关干系人积极参与到项目中来, 鼓励干系人参与, 能够提高项目成功的概率。

152, 参考答案: C

解析: 活动清单是制定进度计划的重要输入。

153, 参考答案: C

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。

154, 参考答案: B

解析: 团队建设活动旨在帮助各团队成员更加有效地协同工作。如果团队成员的工作地点相隔甚远, 无法进行面对面接触, 就特别需要有效的团队建设策略。

155, 参考答案: A

解析: SPI 大于 1 说明成本结余, CPI 小于 1 说明进度落后。

156, 参考答案: C

解析: 批准的变更请求是实施整体变更控制过程的输出, 是指导与管理项目工作的重要输入, 包括那些经变更控制委员会审查和批准的变更请求。项目团队把批准的变更请求列入进度计划并付诸实施。

157, 参考答案: C

解析: 在监督沟通过程中, 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绩效, 以及回应各干系人对项目信息的请求。与高级经理分享已建立的沟通过程是一种控制沟通的有效方式。

158, 参考答案: D

解析: 会影响估算成本过程的事业环境因素包括市场条件。市场条件告诉我们可以从市场上获得什么产品、服务和成果, 可以从谁那里、以什么条件获得。地区和/或全球性的供求情况会显著影响资源成本。

159, 参考答案: D

解析: 纠正措施是为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致而进行的有目的的活动。

160, 参考答案: B

解析: 头脑风暴法。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。

161, 参考答案: B

解析: 采购审计是指对采购过程进行结构化审查, 双方根据采购结果对项目进行必要的处理。

162, 参考答案: A

解析: 避免在将来发生同样的问题, 需要更新经验教训。B 组织过程资产包含 A 经验教训, 但 A 比 B 更直接, 选 A 更合适些。

163, 参考答案: A

考点: 沟通管理计划

解析: 沟通有问题就先查阅沟通管理计划。

164, 参考答案: A

解析: 培训包括旨在提高项目团队成员能力的全部活动。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。

165, 参考答案: A

解析: 变更控制程序, 包括修改组织标准、政策、计划和程序 (或任何项目文件) 所须遵循的步骤, 以及如何批准和确认变更。

166, 参考答案: A

解析: 考查资源管理计划的内容—培训策略。

167, 参考答案: B

解析: A、C、D 都是在规划过程组做的事情。

168, 参考答案: A

解析: 项目管理计划编制完成后需要获得主要干系人的批准, 然后召开启动会议, 启动会议是规划阶段的最后一个动作, 之后项目将正式进入执行阶段。

169, 参考答案: C

解析: 项目管理信息系统用于存储所有与项目相关的文档和信息。

170, 考点: 沉没成本

[www.changeway.com.cn](http://www.changeway.com.cn)

400-880-5680



D 的翻译不太好。Sunk costs not taken into account for this decision 应翻译为：做出这个决定时不需要考虑的沉没成本，或者是沉没成本（做出这个决定时不需要考虑）。

171, 参考答案: C

解析: 确定初步的进度计划后应进行风险分析, 规划相关应对措施, 然后调整并完成最终计划。

172, 参考答案: D

解析: 项目工作说明书 (Statement of Work, SOW) 是对项目需交付的产品、服务或成果的叙述性说明。SOW 应包括业务需要、产品范围描述、战略计划。

173, 参考答案: C

解析: 概率和影响矩阵是把每个风险发生的概率和一旦发生对项目目标的影响映射起来的表格。

174, 参考答案: C

解析: 投资回收期是指项目从投入开始, 达到累计运营利润等于投资金额所需的时间。

175, 参考答案: B

解析: CEO 发布的不属于项目范围的五个功能是变更, 有变更走流程。

176, 参考答案: C

解析: 在提交 CCB 批准之前, 项目经理需要先确定总体影响并制定备选方案。

177, 参考答案: D

解析: 控制图是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。控制图有一条中心线, 有助于观察图中的数据点向两边控制界限偏移的趋势, 用来确定一个过程是否稳定, 或者是否具有可预测的绩效。

178, 参考答案: A

解析: 项目启动大会的一个重要作用是让项目干系人认可项目管理计划。

179, 参考答案: A

解析: 未经控制的产品或项目范围的扩大被称为范围蔓延。

180, 参考答案: A

解析: 发起人对于项目是否能够收尾有决定权, 题干中的其他信息为干扰信息。

181, 参考答案: A

解析: 变更请求获得批准后应当更新变更日志并更新项目管理计划, 选项中没有具体对应的步骤, 因此选择 A。

182, 参考答案: B

解析: 客户提出变更, 需要按照变更控制流程进行处理。

183, 参考答案: C

解析: 挣值管理 (EVM) 是把范围、进度和资源绩效综合起来考虑, 以评估项目绩效和进展的方法。它是一种常用的项目绩效测量方法。它把范围基准、成本基准和进度基准整合起来, 形成绩效基准, 以便项目管理团队评估和测量项目绩效和进展。

184, 参考答案: C

解析: 事业环境因素: 能够影响规划采购管理过程的事业环境因素包括市场条件、可从市场获得的产品、服务和成果以及供应商情况等。

185, 参考答案: C

解析: 管理质量过程的主要作用是: 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。

186, 参考答案: A

解析: 分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术。创建 WBS 和定义活动都使用分解这一工具与技术。

187, 参考答案: C

解析: 能够影响制定项目章程过程的组织过程资产包括组织的标准过程、政策和过程定义、模板、历史信息与经验教训知识库。

188, 参考答案: D

解析: 项目团队通知项目经理需要额外时间, 这将延迟项目进度, 这属于发现的新风险, 应首先更新风险登记册。

189, 参考答案: C

解析: CPI 小于 1 说明资源使用效率低于预期。

190, 参考答案: D

解析: 商业论证或类似文件能从商业角度提供必要的信息, 决定项目是否值得投资。高于项目级别的经理和高管们往往使用该文件作为决策的依据。在商业论证中, 开展业务需要和成本效益分析, 论证项目的合理性, 并确定项目边界。

191, 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。

192, 参考答案: D

解析: 项目章程是由项目启动者或发起人发布的, 这是批准项目成立, 并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。其记录了业务需要、假设条件、制约因素、对客户需要和高层级需求的理解。关键干系人对项目章程的争论, 应提交高层解决。

193, 参考答案: B

解析: 可能需要更新的组织过程资产包括 (但不限于):

完成的核对单。如果使用了核对单 (题干中没有明确, 因此不选 C), 完成的核对单就会成为项目文件和组织过程资产的一部分。

经验教训文档。偏差的原因、采取纠正措施的理由, 以及从控制质量中得到的其他经验教训, 都应记录下来, 成为项目和执行组织历史数据库的一部分。

194, 参考答案: D

解析: 因果图, 又称鱼骨图或石川图。要在被视为特殊偏差的不良结果与非随机原因之间建立联系, 鱼骨图往往是行之有效的。基于这种联系, 项目团队应采取纠正措施, 消除在控制图中呈现的特殊偏差。

195, 参考答案: A

解析: 能够影响管理沟通过程的事业环境因素包括项目管理信息系统。

作为事业环境因素的一部分, 项目管理信息系统提供下列工具: 进度计划工具、工作授权系统、配置管理系统、信息收集与发布系统, 或进入其他在线自动化系统的网络界面。

196, 参考答案: B

解析: 确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程, 主要作用是使验收过程具有客观性; 同时通过验收每个可交付成果, 提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。项目经理在确认范围过程中对已经完成但未通过正式验收的可交付成果及其未通过验收的原因进行记录和分析, 并针对这些可交付成果提出变更请求以进行缺陷补救。

197, 参考答案: B

解析: 项目经理在责任、尊重、公正和诚实方面的基本义务, 要求他们以符合道德与专业要求的方式行事, 包括遵守法律、法规及组织和职业政策。与任何干系人互动时, 从业者都应该诚实、负责、公正, 并表现出充分尊重。

198, 参考答案: C

解析: 自下而上估算是一种估算项目成本的方法, 通过从下到上逐层汇总 WBS 组件的估算而

得到项目估算。

199, 参考答案: A

解析: 检查与审计是控制采购的工具, 在项目执行过程中, 应该根据合同规定, 由买方开展相关的检查与审计, 卖方应对此提供支持。通过检查与审计, 验证卖方的工作过程或可交付成果对合同的遵守程度。

200, 参考答案: A

解析: 专家是指自具有专业知识或受过专业培训的任何小组或个人, 可从许多渠道获取, 包括: 组织内的其他部门; 顾问; 干系人, 包括客户或发起人; 专业与技术协会; 行业团体; 主题专家 (SME); 项目管理办公室 (PMO)。