

## 模拟题三 答案解析

- 1 C “失败类型和成本”对应的是质量成本概念，质量成本中包括一致性成本和非一致成本（也称失败成本）。另外，质量成本属于规划质量过程的工具，与问题对应。成本效益分析：用来比较项目成本与其带来的收益的财务分析工具。力场分析。显示变更的推力和阻力的图形。
- 2 B SPI 大于 1 进度提前，CPI 小于 1 成本超支。A 错误；B 与题目情况对应，成本有偏差，要采取措施。C:目前成本偏差不大，不至于减少范围，况且调整范围要走变更流程；D 是不作为，忽略，也错误。
- 3 D 类比估算只使用一个类似的历史数据；而参数估算涉及使用数据库，模型和统计关系；没有出现 AC 的特点，不考虑 AC。
- 4 A 本题为变更问题，发起人要求修改范围和成本，都是基准变更，必须走变更流程。BC 都没有走流程，D 是忽略。
- 5 B 本题要使用排除法。A：问题解决责任人是项目经理，可以分给团队成员。未必每个问题都需要主体专家，这是推脱。C，解决项目中出现的问题，是项目经理的责任，不麻烦发起人。D：变更项目经理是发起人的事情。B，大量问题未解决，大量问题未解决，应该尽快解决。如果问题特别多，应该给问题排序，可以选。
- 6 C 工作撞车，属于责任分配矩阵出问题了，因为任何一件事情只能有一个负责人。这是管理不当造成的责任问题，不是风险，A 排除；也不是变更，D 排除；B 主要用于问题日志：什么问题，谁负责解决，什么时间解决
- 7 D 避免什么：发起人收到信息过晚 还是进度落后成本超支呢。答案作为参考，A 不相干，B 不专业 C 考虑了团队成员，忽略了发起人 D:指导委员会是项目经理的领导，在会议上汇报

情况。

- 8 B 修复大量缺陷，应该先排序。BC 都正确，但 B 在 C 之前。D 不主动，也在 B 之后
- 9 A 审计的目的是总结经验教训。更新组织过程资产或者记录在组织共享知识库 A:选项依据见《2016 年 3 月 PMP 考试大纲补充》第五篇项目收尾第 4 条。项目绩效信息和项目评审结果都属于最终报告。B CD 属于执行或监控过程组，都不是收尾的工作；
- 10 D 即使把 A 改成人力资源管理计划也是 D 好。规划阶段的人力资源管理计划中的角色和职责是萝卜的坑，没有萝卜。RAM 强调一个萝卜一个坑
- 11 A 沟通方式。大量问题选择拉式沟通。P374 10.1.2.5 第三个小黑点
- 12 D 本题中项目经理的选择是以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点，只提供赢一输方案，属于强迫/命令。见 PMBOK349 页第 4 个小白圈。
- 13 D 本题依据见 PMBOK498 页第一个小黑点“绩效审查”：对照协议，对质量、资源、进度和成本绩效进行测量，与题目问题完全对应。AB 选项不相干，C 选项在 D 之后考虑。
- 14 B 本题属于标准的“前一项目。。。后一个项目”套路，见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中 31 个常见固定套路七，总结前一个项目的经验教训，优先于开始后一个项目。有了 B 以后才会有 C
- 15 C 非法变更，补变更流程，C 最符合变更流程
- 16 B 潜在沟通渠道计算= $n(n-1)/2=12*11/2=66$
- 17 B/C 跨国项目，使用 C 虚拟团队技术能改善沟通、合作，提高团队执行力，见 PMBOK340 页第三段。本题有争议，但本人认为题目考的就是虚拟团队技术。
- 18 A 资源的可用性发生了改变，首先应该更新到资源管理计划中（具体来说，就是资源日历和责任分配矩阵）

19 D 本题使用排除法，题目中提到了类似项目，与类比估算对应。

20 A/C 大量信息应该有不同接收方，最佳方法，应该因人而异。C 是针对具体相关方确定沟通方式，见 PMBOK369 页最后一段，与题目对应性更好。

21 A 有冲突，要面对。或者按不同意见，用引导式研讨会来统一意见，都指向 A

22 B 帕累托图用于给质量缺陷（问题）排序

23 D 在授予合同时，买方可能并未确定合同的总价值和采购的准确数量。当买卖双方就特定资源的价格（如高级工程师的小时费率或某种材料的单位费率）达成一致意见时，买方和卖方也就预先设定了单位人力或材料费率（包含卖方利润），题目描述的都是工料合同的特点

24 D 收尾时相关方提出了范围变更（增加文件），首选另立项目，但选项中没有；只能按变更流程来处理，D 最符合变更流程。

25 B 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

26 A 属于典型的范围变更问题，走变更流程。

27 C 题目考组织过程资产，B 和 D 都是事业环境因素；A 可以是项目文件，归档后才是组织过程资产。因此相对而言，D 最确切。

28 C 题目考收尾内容，只有 C 完全正确，是组织过程资产（PMBOK128 页），必须提供的。

ABD 都不是收尾的必然工作

29 D 本题逻辑混乱，题目仅供参考。题目前半段说在制定章程，后半段暗示要改变计划。根据选项排除，只有按后半段意思理解才有答案，当成相关方提出新需求，走变更流程。

30 D 标准范围变更题目，走变更流程

31 D 要分享一个好的经验，要放在共享知识库中（组织过程资产的一部分），组织过程资产的作用就是为以后项目提供借鉴，分享经验教训

32 B 本题为排序题目，章程已经批准，接下来做什么。C 是章程批准前的工作，ABD 之间，B

范围管理计划最优先

33 C 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。

34 A/B 内部变更，应先分析影响，B 好于 A。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路二十一

35 B 相关方问题。原因该相关方不了解情况。不支持项目，要管理影响相关方参与，即 C。也可以理解为冲突问题，有冲突要面对，也是指向 C

36 D 时间不够，增加资源属于赶工。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路三 2

37 B 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。

38 B 需要达成一致意见的问题，要用交互式沟通，即互动式沟通

39 C 本题考管理相关方工具人际关系技能，依据见 PMBOK527 页

40 A 本题有出处，见 PMBOK501 页最后一段

41 D 相关方问题，AC 都当成了沟通问题；BD 之间，D 更专业、正确，B 不解决问题

42 B 能力不够应该培训。ACD 属于重复选项，且都是在 B 之后才考虑的

43 A 新项目应利用之前项目的经验教训。本题可以理解为制定章程的输入。

44 A 题目问题可以理解为监控风险过程中，识别了一个新风险。其他选项都靠不上

45 D 风险登记册是识别风险过程的输出

46 A 本题考收尾过程的输入，见 PMBOK124-126 页

47 D 考冲突解决策略，题目描述很正面，选 D。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固



定套路九

- 48 C 本题考定性风险分析工具，只有 C 唯一正确
- 49 B 本题求 EAC，根据基本公式  $EAC=AC+ETC=100+180=280$
- 50 A 本题考 13.2 规划相关方管理工具，A 唯一正确，见 PMBOK520 页。
- 51 D 风险定性风险的排序，用概率\*影响，看哪个 值最大。
- 52 C 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）工具参见

见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路十四

- 53 B 重新进行的风险定量分析发现风险的概率发生了改变，应该更新风险登记册
- 54 B 选择项目时考虑什么？组织的战略规划决定项目的选择，四个选项中最重要
- 55 B 标准的变更题目，选最符合变更流程的选项
- 56 B 信息不全时，估算成本是，可以使用滚动式规划。本题就是考滚动式规划概念的
- 57 A 项目再紧迫，也需要章程，而商业论证是制定章程的输入，更加优先。
- 58 A 供应商和 PM 已经不一致，属于争议分歧。有争议的变更称之为索赔，要管理索赔而不是变更
- 59 B ABC 都需要开会，只有 B 强调训练有素的主持人。

A 强调本来意见不一致，统一意见。C 强调相互启发，不强调主持人

- 60 B 本题考规划风险管理过程的输入，前车之覆，后车之鉴，过往项目的教训属于组织过程资产。
- 61 A 识别根本原因用石川图，参见石泉 PMP 考试秘笈之关键词
- 62 C 是典型的沟通问题，找沟通管理计划。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套

路六

- 63 C 连续七个点在均值线同侧，属于控制图的失控情况的七点法则
- 64 D 估算成本或者进度的基础是 WBS，因为细化是量化的前提。本题也可以理解为考 6.2 输入
- 65 D 相关方的重要性是在识别相关方过程分析确定的，属于识别相关方过程
- 66 D 纠正措施实施之后，问题解决之后，变更之后应该记录经验教训。长期的合同谈判，过程很重要。
- 67 A 相关方没有收到信息，属于沟通问题，沟通问题，找沟通管理计划。
- 68 B 新事项即范围变更，走变更流程，B 最符合。
- 69 D 本题信息有限，要根据选项倒推。题目提到一个活动可能影响的项目目标应是进度目标，执行关键路径法分析
- 70 B 求 CPI， $EV=6000$   $AC=8000$   $CPI=EV/AC=0.75$
- 71 A 偏差分析，了解项目当时的状态
- 72 C 沟通失控，属于沟通问题，找沟通管理计划。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路六
- 73 A 属于范围或者需求管理问题。可能是最初的需求误解了，或者没有落实好。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。最后，需求跟踪矩阵还为管理产品范围变更提供了框架。B：陌生词汇 C 采购审计是总结合同签订到结束的过程中的经验教训。
- 74 B 强制的安全要求（因为“违反了”所以是强制的）属于事业环境因素。强制性的要求都是事业环境要求。
- 75 A 项目的实际情况相关方不了解，题目其实再问用什么让相关方了解情况？绩效报告强调向

相关方正式反应项目状况的文件。

76 A 同步理解和统一期望属于沟通技术问题，沟通问题，找沟通管理计划

77 B 本题考敏感性分析的定义，见 PMBOK434 页第二段第 1 行

78 A 本题为相关方问题，要面对，要找原因，管理相关方参与。

79 A 题目描述的问题是进度基准变更了，但没有考虑资源影响。最可能原因是没有执行整体变更控制过程（中的分析影响）

80 A 本题考进度基准变更最符合流程的选项是？用排除法，AD 都对。A 相对好。先变更，再执行任务。

81 D 问题解决后，应该在组织过程资产或者共享知识库记录经验教训

82 A 小问题没有解决，导致了大问题。若要防止，要从小抓起

83 D WBS：项目的全部工作。不仅包括产品范围，也包括项目范围。也包括团队建设，培训。团队工作属于项目管理工作的一部分，见 PMBOK158-159 页两张图，都包括了项目管理。

84 B 本题有出处，见 PMBOK457 页第一段第 2 行描述，与题目情况非常对应。

85 C 这是一个威胁，排除了 A；采取了措施，B 排除；没有外包，D 排除。只能选 C，让这两个资源的工作提前做，可以减轻影响。

86 B A：不是很专业 B：在投标人会议上，把这个希望价格最低的需求可以给潜在供应商公布一下，有利于实现我们的目标 C：不专业 D 和履约有关系，和报价没关系

87 B 无论理解为相关方或者冲突问题，都要面对、沟通，都是选 B

88 D 标准的相关方问题，管理相关方参与，D 最好

89 C 风险发生，首先实施应急计划，再找原因，问题解决后再记录经验教训

90 B 资源管理计划中包含角色、职责、职权、能力要求，应根据资源管理计划找替代资源

- 91 D 题目考 ETC 定义：完工尚需估算 (ETC)：完成所有剩余项目工作的预计成本。
- 92 B 找根本原因用石川图
- 93 C 承包商和团队成员就任务是否在范围内有争议，首先找合同，没有再找范围说明书，再不济，可以考虑 WBS。本题 C 是相对最好选项。需求跟踪矩阵是确保最初需求和最终结果是否对应的。
- 94 B 标准的变更问题，选择最符合变更流程的选项
- 95 D 常识问题，用排除法，D 相对最好。
- 96 B 提前终止合同。合同终止条款规定了双方对提前终止合同的权利和责任。根据这些条款，买方应该就卖方为该合同或该部分所做的准备工作给予补偿，就该合同或该部分中已经完成和验收的工作支付报酬。依据见 PMBOK489 页最后一个小黑点
- 97 D 本题 PMBOK 中有一个间接依据，见 PMBOK341 页最后一个小黑点前两行。建设项目团队是提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。
- 98 D 本题考 5.2 收集需求的工具：原型法支持渐进明细的理念，需要经历从模型创建、用户体验、反馈收集到原型修改的反复循环过程。在经过足够的反馈循环之后，就可以通过原型获得足够的需求信息，从而进入设计或制造阶段。
- 99 B 强调专业的主持人的会议，就是焦点小组会议
- 100 A 变更批准后，要更新计划
- 101 D 前事不忘，后事之师。新项目要借鉴此前失败项目的经验教训
- 102 D 测试完成后才能量产，即完成-开始关系
- 103 C ABD 直接采取措施，不够稳妥。而 C 是先找原因，再采取措施，符合问题解决程序。C 优先于 ABD。



104 B 向相关方汇报项目情况，需要向每位受众适度地提供信息，对财务经理要重点谈成本情况

105 A 商业论证和项目章程中都包含项目边界，分别见 PMBOK77 页、81 页，但题目强调项目批准前，A 好

106 C 本题仅做参考，原则上项目章程不更新，即使更新也应由发起人更新。可以权当本题不存在

107 A/D 能力不够，要培训。个人认为，本题 D 更好。

108 B 标准的变更问题，选最符合变更流程的选项

109 C 本题考经验教训的作用。之前的项目没有记录经验教训是导致题目问题的原因，要记录经验教训

110 A/B 商业论证不合理，应该重新进行商业论证。CD 和题目无关。A，麻烦发起人了；个人认为 B 相对好

111 B 题目问，哪个文件中包含了制约因素和项目目标？依据见 PMBOK81 页第 2 个小黑点和该页最后一段描述

112 C 合同各方都是关键的项目相关方，本题出处在 PMBOK510 页

113 C 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。见 PMBOK292 页最后两个小黑点

114 A 可交付成果完成了，寻求客户验收。首先进行内部验收。然后外部验收。本题属于内部验收，即 8.3 质量控制。8.3.2.3 检查也可称为审查、同行审查、审计或巡检等，见 PMBOK303 页倒数第二段。C 是外部验收，不选。

115 D 各方对范围的意见不一致，要用引导式研讨会来统一协调，即 D。B 在 D 之后

116 A 让相关方尽早参与，能提高规划质量。本题就是这个考点

117 B 团队内部冲突问题。A 是 回避；B 是面对、解冲突，也是引导式研讨会；CD 都没有面对当事人

118 C 外部的审计建议理解为流程变更建议或申请，要走变更流程，本题考的是 PMBOK296 页最后一段。A，麻烦管理层了；B 不相干；D 回避了变更流程

119 A 标准的沟通问题，找沟通管理计划

120 C 有错必改，职业道德，选 C。D 有蒙蔽客户的意思

121 B 成本节约；但是盈余  $800000.08=6400$ ，超出了 5000 的控制线。

122 B 同样的可交付成果，不同的质量管理计划，结果有的好，有的不好，是质量管理方法即质量管理计划的差异。应该借鉴、分享那两个好的质量管理计划。

123 A 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。

124 A 关键相关方不了解项目，不是不想了解，因此是技术问题，沟通问题，不是相关方问题。沟通问题选沟通管理计划

125 A 当风险发生后，需要使用应急储备时，需要分析应急储备是否合理。在项目实施过程中，可以使用、减少、取消应急储备，见 PMBOK245 页倒数第二段。本题属于使用应急储备。

126 D 变更被拒绝，要更新变更日志，通知相关方。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路—2

127 D 本题考第 5 版 PMBOK 的内容，质量管理和控制工具(亲和图、过程决策程序图、关联图、树形图、优先矩阵、活动网络图、矩阵图) 是质量保证的工具。亲和图：在项目管理中，使用亲和图确定范围分解的结构，有助于 WBS 的制定。关联图：关系图的变种，有助于在包含相

互交叉逻辑关系的中等复杂情形中创新性地解决问题。PDPC：用于理解一个目标与达成此目标的步骤之间的关系。与过程改进有关系。

128 C 计划已经制定好了，下一步应该批准。

129 B 客户要求压缩项目工期，时间不够，找赶工或快速跟进。B 是赶工。C 不是快速跟进，快速跟进是逻辑关系把顺序变更交叠。

130 D 担心开会时信息不是最新的。可以通过规则解决。例如上课前必须交家庭作业。本题其实是沟通问题，但选项中没有沟通管理计划，只能按会议问题，选规则。

131 A 本题为开放式问题，用排除法。遇到问题，先分析影响是合适的。

132 A 制定项目管理计划的工具：专家判断，引导技术。引导技术也叫推进技术。见 PMBOK82 页

133 D 更新到组织过程资产或者共享知识库。

134 A 人力资源出问题，可以当成风险识别来管理，先分析风险影响。但本题仅做参考，本题强调的是风险发生了，应该直接应对，但选项红没有这样的选项，只能选 A

135 A 本题考 11.7 工具风险评审会的内容，见 PMBOK457 页第一段，风险发生了怎么办。

136 A 识别风险，首先定性定量分析。

137 A 授权，体现了发起人对项目经理的尊重。

138 B 采购计划完成后设计任务才能完成，完成-完成关系

139 B 除了第四个，都是风险量化的工具。用内部资源还是外部资源属于决策树问题

140 B 直接开拓包 括把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完成时间，或者，采用全新或改进的技术来节约成本，缩短实现项目目标的持续时间。见 PMBOK444 页第 2 个小黑点第三行。

141 D CCB 负责批准变更

142 B 开会交互式沟通

143 A 范围说明书内容：产品范围描述、验收标准、可交付成果、项目的除外责任。见

PMBOK154 页的 4 个小黑点

144 B 典型的相关方问题，有人不配合项目。执行相关方分析，识别相关方的立场。

145 A 另一个活动企业工程团队而不是项目开发团队。受制于别人。外部依赖关系

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。例如，在建筑项目中，只有在地基建成后，才能建立地面结构；强制性依赖关系又称硬逻辑关系或硬依赖关系。外部依赖关系是项目活动与非项目活动之间的依赖关系。这些依赖关系往往不在项目团队的控制范围内。

146 C 审计针对的过程，方针，政策，程序，方法。AB 都是正常情况，不是审计发现的。D 是问题。

147 C 资源不够，资源平衡和关键链。资源平滑，不改变关键路径。

148 B 减轻影响的例子，即有备份（冗余部件），见 PMBOK443 页倒数第二段最后一行。

149 B 对于大宗采购，可以重复进行寻求卖方应答和评价应答的全过程。本题用排除法。

150 C 项目再紧迫，也要先制定章程。本题考项目章程，欲擒故纵的题目

151 C 两方有争议，牺牲另一方，赢输方式解决冲突，强迫的例子。见 PMBOK349 页第 4 个小白圈

152 B 本题考 4.2 制定项目管理计划过程的输入。

153 A 典型变更题，A 是分析影响

154 C 个人能力有限可以参考组织的积累。本题也可以理解为排序题目，制定章程过程，哪一项最优先？



155 A 绩效报告可以包括状况报告、进展测量结果及预测结果，A 最好。依据见 PMBOK382 页最后一段，或 112 页第二段。

156 A 两难选择，先量化再决策

157 D 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。本题仅供参考

158 C 典型变更问题，走变更流程。先是 C 然后才是 A

159 B 实施整体变更过程主要作用是批准或者否决变更

160 B 题目暗示，这是一个新的项目。要先制定项目章程。而商业论证是制定章程的输入，商业论证更优先。

161 C 本题其实在问：下列哪分文件中包括可交付成果？范围说明书中包括可交付成果，见 PMBOK 154 页小黑点。C 包括项目范围说明书；B 是对可交付成果的分解，没有 C 好

162 C 最终报告：根据沟通管理计划向相关方发布最终报告。参见《2016 年 3 月 PMP 考试大纲补充》

163 A 好的做法要分享，通过 A 可以分享。当然分享好的方法要走变更流程，但是先 A 再 D

164 D 承包商是乙方，项目顾问也应该是乙方的人，否则解释不通。最后验收不通过，局部验收提高整体验收。本题依据见 PMBOK166 页第三段描述，和 163 页第一段描述

165 A 批准的变更没有实施，通过质量审计确认。本题出处见 PMBOK295 页第二段。

质量审计还可确认已批准的变更请求（包括更新、纠正措施、缺陷补救和预防措施）的实施情况。

166 A 甲方希望乙方更快，可以用激励方式促进双赢，即使用成本加激励费用合同

167 C 本题问，对于一个新加入的项目经理，下来哪项内容更重要？新任 PM 首先看项目管理计划和项目当前状态，没有出现项目管理计划，相对而言 SPI、CPI 可以反映项目状态

168 B 给风险排序是风险定性风险

169 A 缺陷率上升可能是过程问题。B 应该是 A 之后的。C：不承认缺陷 D 仅范围成本进度的问题。大量缺陷和反复出现缺陷，都属于管理质量（质量保证）过程的问题，选项中只有 A 是质量保证工作

170 B 本题为开放式问题，用排除法。审查最终可交付成果花费时间长可能是责任分配和履行效率问题，责任不明确导致。

171 B 相关方问，相关方不配合项目，管理相关方参与。当成冲突问题也是选 B

172 C 翻译有问题。移交不是交易。题目其实在暗示，延误情况越来越多。只有 C 的判断比较客观必然

173 C 人少了，造成工作量的影响，CPI 未必影响，但 SPI 应该降低。

174 A/C 本题是沟通问题，但有一个更好的答案比 A 更具体、贴切。题目描述的情况可以通过要求相关方确认收到信息来避免。相对于 C，A 太泛泛，不聚焦。本题建议选 C

175 A 题目其实在问：下列哪个文件能帮助高层决定项目是否继续进行（是否值得投资）？依据参见 PMBOK77 页最后一段第 2-3 行描述。高于项目级别的经理和高管们往往使用该文件(商业论证)作为决策的依据

176 B 典型范围变更问题，走变更流程

177 D 识别全球范围的制约因素。所有的制约因素都是事业环境因素。

178 C 规则对全体团队成员都起作用，每人都要执行，同时监督别人执行。

179 A 本题考自制-外购分析的作用。或者可以按：两难选择，先量化再决策，也是选 A

180 B 项目回报率发生改变，当初的商业论证基础就不存在了，需要重新审查商业论证。

181 C 潜在沟通渠道计算，数量渠道= $10 \times 9 / 2 - 7 \times 6 / 2 = 24$

- 182 C 典型范围变更问题，选最符合变更流程的选项
- 183 A SPI、CPI 都大于 1，情况很好。继续保持。
- 184 C 题目描述可以判断：是相关方故意找茬。相关方问题。这个人的相关方的应对措施可能需要调整。
- 185 A 题目在问：确认范围过程中修复可交付成果缺陷根据什么计划？见 PMBOK165 页第 1 个小黑点，以及 166 页最后一段。另外，范围管理计划指导一切的范围工作。
- 186 B 范围漏项，要通过变更流程补进来。见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路十三
- 187 B 纠正措施带来了新的风险，当成风险识别，要规划应对。排除法，B 相对好。A 麻烦发起人了；CD，修订风险管理计划，错误。
- 188 B 本题考范围说明书四要素，见 PMBOK154 页小黑点
- 189 D 考收尾过程工作。C 错误；B 似是而非；A 最后一步；D 最好
- 190 A 成本管理计划中规定要统一计量单位，见 PMBOK238 页第一个小黑点
- 191 A 一个已经识别的风险发生概率降低了。重新量化概率和影响，看需要调整应对措施否。本题出处或依据见 PMBOK202 页倒数第二段最后一行
- 192 A 相关方质疑项目是否值得投资。通过成本效益分析即商业论证向相关方证明本项目能够提高公司的销售服务能力，值得投资。商业论证可以反复执行
- 193 D 本题考识别风险工具 Swot 分析的作用：从宏观层面识别来自组织内部和外部的机会和危险。
- 194 D 深层次原因就是根本原因
- 195 B 项目的沟通由项目经理负责。控制沟通。

196 D 招募过程延迟，带来了负面影响，当成经验教训，更新组织过程资产。团队成员能力不足，培训。

197 C 团队成员的可用性就是资源日历。本题考资源日历定义

198 C 如果不采取措施，就需要修改设计图，会增加成本。提前采取措施后，不需要修订设计图也不增加成本了，这个措施叫预防措施。本题对阅读理解要求较高

199 D 变更批准之后。更新变更日志，更新项目管理计划，通知相关相关方。AC 都在 D 之后，见石泉 PMP 秘笈之：PMP 考试题目中常见固定套路一 1

200 A 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。

**备注：针对 2018 年 7 月之前领取的模拟试题三，做了以下十道题目的修正，其他题目无变化！（2018 年 7 月以后领取模拟三的学员忽略以下内容）**

18、在项目执行期间，项目经理发现由于团队成员在可交付成果交付到期日之前休假而导致延期。为避免这个问题，应事先更新下列哪一项？

- A. 项目资源管理计划 B. 人员配备管理计划 C. 沟通管理计划 D. 风险管理计划

32、在项目章程获得批准实施新的会计制度之后，项目经理试图了解会计部门的结构和流程。项目经理下一步应该创建什么？

- A. 项目基准 B. 范围管理计划 C. 商业论证 D. 项目范围说明书

40、项目经理应使用什么来存档合同和采购文档？

- A. 可以索引的档案管理系统 B. 项目管理计划  
C. 经验教训文档 D. 合同变更控制系统

84、一家公司在受高度监管的环境中经营。在项目开始时，不合规的概率被评估为非常低。在项目最终阶段，识别到一项新法律可能影响最终产品。为了解决这个问题，项目延期并增加预算。



若要预防这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 执行风险审计
- B. 召开风险审查会议
- C. 执行偏差和趋势分析
- D. 执行储备分析

90、在项目期间，一名关键团队成员决定离开团队。由于需要替换该资源，项目经理应该怎么做？

- A. 立即发布职位空缺。
- B. 查看项目资源管理计划。
- C. 通知项目发起人。
- D. 更新风险登记册。

101、项目经理负责管理开发新产品的项目。由于资源问题，一个类似项目提前终止。

为了避免再次出现这些问题，项目经理应该查阅哪份文件？

- A. 项目资源管理计划
- B. 项目管理计划
- C. 项目收尾文件
- D. 经验教训文件

105、在正式批准项目之前，一名关键项目相关方对待交付产品的边界表示担忧。若要避免这个问题，项目经理应该事先查阅哪一份文件？

- A. 商业论证
- B. 项目章程
- C. 项目管理计划
- D. 项目基准

135、由于天气恶劣，导致一批货物的交付延期。项目经理应该怎么做？

- A. 召开风险审查会议
- B. 将纠正措施更新到风险登记册中。
- C. 创建一份因果图。
- D. 更新项目管理计划文件。

143、作为培养项目相关方共识的一部分，项目经理正在创建项目范围说明书。该说明书应包含哪些要素？

- A. 项目可交付成果、验收标准和除外责任
- B. 高层级项目描述、相关方名单和验收标准
- C. 项目章程、工作分解结构（WBS）和项目的除外责任
- D. 项目目的、项目目标和高层级项目描述

167、在项目执行期间，项目经理辞职。两个月后，一名新项目经理加入团队。

新项目经理首先应该做什么？

- A. 审查沟通管理计划。
- B. 审查资源管理计划。
- C. 审查进度绩效指数（SPI）和成本绩效指数（CPI）。
- D. 审查成本管理计划。