

模拟题四 答案解析

- 1 A 质量保证过程能确保质量，质量管理计划是管理质量的主要输入，见 PMBOK290 页最后一段第 2 行。应制定质量管理计划，选 A
- 2 B 客户发现的性能问题，即质量缺陷，是外部失败。
- 3 B 未按沟通管理计划去实施沟通，是沟通问题，应遵守沟通管理计划。选 B
- 4 A “可能破坏项目的问题”即风险，风险识别，更新风险登记册，先 A
- 5 B 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
- 6 A 项目章程记录项目经理的权力职责
- 7 B $EAC=AC+ETC=350+600=950$
- 8 A 标准答案应该是根据历史信息，或行业数据库。四个选项中只有 A 能帮助获得三点估算数据，排除法
- 9 A 多名主题专家参与决策，要确保客观意见，最好使用背靠背的形式，即德尔菲技术
- 10 D 长期（跨年）合同，应使用总价加经济价格调整合同
- 11 B 发起人不支持项目范围，理解为相关方问题，根据秘笈套路五、2，B 正确
- 12 D 总结经验教训工作，应该随时进行，见 PMBOK39 页最后一段倒数第 2 行
- 13 B 职能经理对团队成员的评估不准确，应该是缺少该成员在项目期间的绩效信息，项目经理应提供并参与对成员的评估
- 14 B 考管理相关方参与工具，见 PMBOK527 页人际关系与团队技能的第 1、3 个小黑点

15 B 部门经理抵制项目，属于典型的相关方问题，只有 B 属于识别相关方，可以理解为尽早识别相关方，可以选

16 B 本题可以理解为获取资源，用谈判，选 B；也可以理解为相关方问题，要管理相关方参与，也选 B

17 B 风险识别后，制定应对策略前，应该定性定量分析风险，选 B

18 B 添加新功能，即范围变更，应严格遵守变更流程，由 CCB 批准或否决

19 B A 如果是更新问题日志，则比 B 更好；审查问题日志就错误了。可以当成识别风险，选 B

20 B 抱怨的内容，不一定是事实，应该查看结果。B，质量控制测量结果，即质量控制检查结果，能反映是否符合质量标准

21 B 缺失专家可能导致返工，这属于识别风险，应首先更新风险登记册（AB），之后考虑具体措施（CD）。A 错在上报人力资源经理，与他无关

22 B 检查点太少，会导致外部失败；太多，会影响成本。找最佳平衡点，要使用成本效益分析，找到即保证质量，又不浪费成本的临界点

23 A 变更必须走流程，BC 排除；变更批准太慢影响项目，也要解决，不能听之任之，D 排除。A 最好

24 C 沟通问题，再具体说是沟通技术问题，C 最好

25 C 完成过类似项目，再估算，应使用类比估算

26 B/C 本题有争议。根据 PMBOK338 页最后一段，解散特点是“完成所有工作，离开项目”，所有工作应包括总结经验教训；而题目强调的是完成项目活动后，开庆功会，不能判断所有工作都已完成。另外，题目强调了彼此互动，还没有离开项目。

因此个人认为 C 更正确。

27 C 双方对个别功能（范围）是否需要完成有争议，范围说明书是各方对范围的共识，可以选 C。D 是具体质量标准，不能称之为功能。最好答案是看合同

28 D 提前终止的项目，要特别强调记录终止原因，见 PMBOK123 页最后一段第 1 行。A 虽然也是收尾工作，但与提前终止无关

29 C 防止、确保、避免，是管理质量过程（8.2）的作用

30 D ? 本题选项都错，标准答案应该是重新规划质量管理过程，而不是重新制定质量管理计划。规划质量管理，包括识别质量测量指标，质量管理计划不包括具体质量指标。错题，权当本题不存在

31 D 沟通应由项目经理根据沟通管理计划控制。本题为沟通问题（沟通失控），沟通问题，找沟通管理计划

32 A 略

33 A 本题考质量审计的依据，即 8.2 管理沟质量过程的输入，只有 A 正确

34 B 注意不确定的英文是 uncertainty，有不安、质疑的意思，即不是很支持。因此本题为相关方问题，应管理相关方参与，获得支持

35 C 题目中的客户（client）应理解为项目的供应商，选项中的客户（customer）应理解为甲方。产品不满足要求，但供应商保证能按时交付合格产品，相当于有问题但是有解决方案，如实汇报就行了。其他几个选项都解释不通的

36 B 题目其实在问，哪个文件包含偏差原因？A 陌生词汇；C 只反映进度情况，不反映成本；D 不记录原因，另外问题日志大多记录与质量、资源、沟通、相关方有关的问题。B，属于绩效报告的一类，记录进度、成本偏差、预测等情况，可以选

- 37 B 项目经理从职能部门获取资源，用谈判，常常翻译成协商。
- 38 B 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，后半句也没有毛病
- 39 C 进度中的意外，一般通过假设情景分析来制定应对策略。本题有出处，见 PMBOK213 页第一个小黑点第 3 行内容
- 40 A 发现质量问题，应该修复缺陷。修复缺陷也属于变更，应走变更流程，A 最符合
- 41 A 本题考收尾工作的可交付成果。A 是收尾的结果之一，见 PMBOK127 页倒数第 4 个小黑点。其他选项都不是收尾输出
- 42 B 范围变更问题，选最符合变更流程的。B 是变更题目的通吃选项
- 43 C 没有为风险预留储备(时间缓存)，本应该怎么做？BD 错误，B 是事后措施，而且是要挟；D 违反流程。AC 之间，C 更全面
- 44 B 变更问题，选最符合流程的。B 符合，其他几个选项都不符合变更流程。
- 45 A 题目其实在问，根据什么得知哪些相关方更重要？相关方登记册，是识别相关方并分析相关方（给相关方排序）后的结果
- 46 B 谁来批准变更根据什么文件？依据见 PMBOK120 页第二段第 1 行
- 47 D 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
- 48 C 典型的前一个项目。。。后一个项目。重点是前一个项目的收尾，只有 C 正确

- 49 B 风险识别了，首先应该更新风险登记册。ACD 的说法都不正确
- 50 B 本题类似 45 题，还是在问哪些相关方更重要，参考 45 题解释
- 51 C 排除法，没有需要的技术，可以属于项目的高层级风险。与其他几个选项都没有联系
- 52 A 本题出处在 PMBOK348 页冲突管理第二段第 1 行，几乎是原话
- 53 D/A 排除法，BC 都与开工会议无关，AD 之间，D 属于计划，A 未必属于计划内容。开工会议上，项目经理要向相关方展示项目计划，让大家了解计划。个人倾向 D
- 54 B 变更合同类型，也要走变更流程
- 55 A/D 看似变更问题，其实是相关方问题。相关方的意思是：无论 CCB 批准与否，你必须给我变，否则拒绝推进。变更如果被 CCB 否决，A 就不解决问题了。个人倾向 D
- 56 C 能力不够，培训
- 57 A 考收尾工作，只有 A 正确
- 58 C 最好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
- 59 A 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
- 60 A 标准答案应该是检查，选项没有检查，也没有抽样统计，可以选控制图，因为控制图中有规格线，可以检查可交付成果是否合格
- 61 B 范围变更问题，选最符合变更流程的。B 的前半句是变更题目的通吃选项。A

的顺序错误；C 没有 B 全面；D 没有走变更流程

62 A 资源不够，延长进度计划解决资源不够问题，属于资源平衡，选 A

63 A 本题为排序题目。AD 都是制定进度计划之前的工作，A 更优先

64 C 根据 PMBOK295 页最后几个小黑点解决问题的程序，需要识别根本原因，C 合适

65 C 本题为范围蔓延，同时也是沟通问题。选项中没有范围蔓延的应对措施（遵循变更流程），按沟通问题选，选沟通管理计划

66 A 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

67 B 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

68 B 本题考 5.2 收集需求过程输入，只有 B 全对

69 B 题干描述的是商业论证过程，要使用成本效益分析。参见 PMBOK77 页最后一段倒数第 2 行

70 A 题目意思是：识别了风险或制约因素（事业环境因素），查看什么文件？标准答案应该查看风险管理计划。四个选项只有 A 与风险有点关系。唯一可选的答案也很牵强，本题仅做参考

71 C 本题可以当成资源冲突问题，有冲突要面对，选 C；也可以当成相关方问题，职能主管不支持项目，要管理相关方参与，也选 C

72 B 合同变更，要根据合同中的变更条款来执行。依据见 PMBOK489 页倒数第 2 个小黑点

73 A 标准答案应该是需求跟踪矩阵，或创建 WBS 也行，选项都没有。根据选项排除，BCD 都是错误做法，A 是评估团队绩效，可以理解判断情况、找原因，与题目有

一些联系，只能选它

74 A 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

75 C 沟通问题，要先对发起人进行沟通需求分析，即 C。

76 A 开放式问题，用排除法。BC 更新进度计划，属于进度基准变更，必须走流程；C，风险管理计划是程序计划，不记录具体风险。只有 A 可以选，当成风险识别

77 C 此处的项目预算应该是项目经理自下而上制定的项目预算，低于行业平均水平，最可能的原因是忘记为风险预留储备了，包括应急储备和管理储备。如果此处预算当成发起人在项目启动时给定的，那就属于制约因素，可以当成风险选 A。但本题中的预算应是项目经理自己制定的，C 好

78 C 成本节约，进度延误，应该赶工，当然快速跟进也行。只有 C 是必然的，B 错误，因为进度压缩的前提是不改变范围；AD 都只暗示快速跟进，没有 C 全面

79 A 对比才能识别出最佳实践，A 是可以用于对比的技术。参见 PMBOK143 页第 2 段

80 C 可以判断过程失控，应该对过程进行修复、改进。改进过程首先需要识别过程失控的根本原因。参见 PMBOK292 页最后一段

81 B 范围和成本变更问题，走变更流程。B 是变更题目的通吃选项

82 D/C 题中 "claim" 乃一面之词，应该先查看一下和对方的合同约定，个人认为 C 更好。D 是默认对方正确，不符合 "claim" 词义

83 D 资源日历影响项目日历，现在资源日历将发生改变，要对照项目日历（项目

计划开展活动的时间，即项目进度计划）分析对进度的影响

84 B $EV = PV * SPI = 10000 * 0.8 = 8000$, $AC = EV / CPI = 8000 / 1.25 = 6400$; $TCPI =$ 剩余工作 ($BAC - EV$) / 剩余预算 ($BAC - AC$) = $92000 / 93600 = 0.983$

85 A 高风险也可理解为整体风险，记录在项目章程中，见 PMBOK81 页第 5 个小黑点。另外，四个选项只有 A 记录风险

86 A 题目问如何实施 4.6 过程，PMBOK116 页第一个小黑点“变更管理计划为管理变更控制过程提供指南”，而变更管理计划属于项目管理计划，选 A

87 A 沟通方式不满足相关方期限，属于典型的沟通问题，找沟通管理计划。D 是刻舟求剑，明知不满足，还继续坚持，错误

88 C “确保进度和预算与这些风险的当前状态保持一致”，换一种说法就是“比较剩余应急储备（时间、钱、资源）和剩余风险量，从而确定剩余储备是否依然合理”，见 PMBOK456 页倒数第二段最后三行，是储备分析技术

89 A 题目描述为非法变更，或变更批准后未更新项目管理计划，从选项倒推，应该是前者。非法变更，要重新走流程。BCD 中的“推迟”“继续工作”“等待”，都不是正确选项可以用的词

90 D 典型的变更问题，走流程。

91 B 题目可以理解为，估算项目资源时，详细信息不足。由于项目具有渐进明细特性，当详细信息不足时，可以使用滚动式规划。本题用排除法

92 B 本题考商业论证的依据，见 PMBOK78 页前 7 个小黑点，只有 B 完全符合

93 A/B 本题属于变更题目，但 B 选项应该优先于 A 选项。职能经理的需求未必非得通过变更来解决，先了解职能经理添加功能原因，一点也不多余。个人倾向选 B

94 D/B 供应商有前科，如何防止他犯老毛病？AC 排除，BD 之间，D 对于惯犯作用有限，B 可以视为 PMBOK498 页第一个小黑点绩效审查内容。有争议，意见仅供参考

95 D 题目是开放式问题，只能用排除法。A 前半句严重错误；B 与风险无关；C 麻烦发起人；D，虽然与题目关系不密切，但没有大毛病。本题属于第五版题目，不是非常符合第六版内容仅供参考。

96 C 本题考收尾工作。AD 直接排除；B 不专业不正式，也不能算重要工作；C 是收尾最重要工作之一

97 B 本题既是相关方问题（识别了新的相关方），又是变更问题。但选项中无相关方问题选项，当成变更问题选 B

98 B 非法变更，重走变更流程

99 D 招标文件，见 PMBOK477 页 12.1.3.3，只有三个文件，选 B

100 A 题目情景为成本超支，BC 都是当成进度延误来治，排除；D，只用于未知未知风险发生，题目没有；A 虽然很被动，但在本题中可以选择

101 D 跨国资源做项目，用虚拟团队技术来管理

102 A 有可能质量标准太低，也有可能是质量标准把关不严，先查看质量标准

103 A 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

104 B 非法变更，重走变更流程

105 C 是否增加测试工作，要根据投入产出比，即成本效益分析决定

106 B 有相关方不再与项目有关系，首先要记录下来，更新相关方登记册

- 107 D 提前终止项目，要特别注意记录提前终止的原因。D 能帮助识别根本原因
- 108 B 本题仅做参考。最终结果不符合战略计划，如果当成启动过程，应取消该项目；如果当成执行或监控过程，应修复缺陷或终止项目。选项都错，B，项目经理无权修改章程。
- 109 A 本题考识别风险过程的输入，只有 A 全对
- 110 B 纠正措施也属于变更，应该走变更流程
- 111 C 采购进展和进度计划步调不一致，是采购管理计划的问题。参见 PMBOK475 页第一个小黑点
- 112 D 本题考收集需求工具，只有 D 唯一正确
- 113 A 确定相关方参与程度，应该用相关方参与评估矩阵(选项中没有)；传递关键里程碑信息，应该用 Kick-off meeting，选 A
- 114 B 范围变更，走变更流程
- 115 B 事先识别风险，并预留充分的储备，可以预防成本超支。如同赶高铁延误，是因为没有事先识别路上风险，没有预留充分的时间缓冲所致
- 116 D 该相关方属于权力高、利益低，应令其满意。A 可以理解为随时告知；B 可以理解为重点管理；CD 之间，D 的尊重程度好像更高
- 117 D 能力不够，首选培训。从外面找、外包都是之后考虑的
- 118 D 资源不够，要资源平衡或资源平滑。A，不必要的资源无用；B，前半句是赶工，后半句资源平衡，自我矛盾；C，是最被动的做法，万不得已才考虑；D，是向非关键路线要资源，即资源平滑或资源平衡

- 119 C 该主管应该是权力大、利益高，应重点管理
- 120 B 本题考收尾工作，只有 B 正确
- 121 A 大家对变更意见不同，是正常情况，应由 CCB 批准或否决变更，即走变更流程。本题为范围变更问题
- 122 B 未知-未知风险发生，应该实施权变措施，属于监控风险过程，该过程的第一输入是项目管理计划，见 PMBOK455 页第一段。如果有风险管理计划，更好
- 123 B 外包，是转移策略
- 124 B 如何收尾，见 PMBOK125 页第一个小黑点，是本题出处
- 125 A 潜在沟通渠道从 $5 * (5 - 1) / 2 = 10$ 条，变为 $8 * (8 - 1) / 2 = 28$ 条，增加了 18 条
- 126 C 由于环境因素改变，项目面临是否值得投资的问题。是否值得投资，是商业论证的作用，见 PMBOK77 页最后一段，本题应选 C，即重新进行商业论证
- 127 A 自然灾害，有可能是不可抗力，可以免责。具体是不是，要看双方在合同中的约定。本题为常识题目
- 128 D 本题考奖励计划在哪个文件中，见 PMBOK319 页资源管理计划的最后一个小黑点，认可计划，即奖励计划
- 129 A 本题考的是 IT 业的专业知识。A 是张元老师意见，张老师是 IT 的资深专家，相信他
- 130 A 是否该放假，要看法律规定。法律是事业环境因素，必须接受
- 131 B 题目描述的问题，都是没有正式收尾项目所导致，应该进行项目收尾。ABC 都是收尾工作，B 最优先，先 B 再 A，C 后半句错

132 B 开放式问题，用排除法。合同签订后，一切以合同为准，AC 不正确；B 理解为有争议先谈判，不太符合题目情况，但可以考虑；D 不对，采购问题都是项目经理最终负责。本题最好的答案，应该是启动违约终止

133 B 本题考储备分析定义，见 PMBOK456 页倒数第二段。为风险预留三种储备：时间、钱、资源，储备分析时都要考虑

134 D 开放式问题，A 不主动；B，未必是团队原因，没有必要；C 更被动；D 比较主动，与题目问题也对应

135 A 问题大多与管理者、团队的责任有关，风险大多是不可抗、无能为力的情况。A 是风险，BC 都与管理者或操作者的责任有关；D 是一个事实，充其量是一个问题

136 D 活动排序要根据活动之间的逻辑关系或依赖关系，属于活动属性的内容。见 PMBOK186 页第一段第 3 行

137 C 相关方问题，首选管理相关方参与，即 C。D 是错误说法

138 D 新项目要借鉴之前项目的经验教训，尤其是失败的项目

139 A 本题考制定项目章程的工具，只有 A 正确

140 A 团队没有经验，可以借鉴公司的组织过程资产，本公司没有做过类似项目，可以借鉴别的公司的经验教训。A 在 D 之前，属于制定章程的输入事业环境因素

141 A 符合战略计划有利于项目被批准；项目成功则需要借鉴之前的经验教训

142 B 刚提出的不合规问题，可以当成风险，但是属于识别风险，应该更新风险登记册，而不是审查；章程中包括制约因素和假设条件，本题可以理解为项目的一个重要制约因素，分析对章程的影响。本题考点不是很确切，答案仅做参考

- 143 B 透明度即信息透明度，本题为沟通问题，找沟通管理计划
- 144 A 本题稍有争议。变更必须遵循流程，BC 排除；即使是强制性变更，也要分析影响，因此 D 没有 A 好
- 145 C 范围变更问题，范围变更要根据范围管理计划，见 PMBOK169 页 5.6.1.1。D 选项顺序错误，C 选项相当于“实施整体变更控制过程”
- 146 C 范围蔓延问题，要管理范围变更。管理范围变更，主要依据的程序型计划是范围管理计划，见 PMBOK169 页 5.6.1.1
- 147 C 时间表不合理，应该指的是客户或发起人在批准项目时给的时间不合理。这属于发起人或客户期望过高，可以当成相关方问题，要管理相关方参与，即 C
- 148 B 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
- 149 A/D 资源不能按计划到位应该首先更新资源管理计划，记录事实；之后可以当成风险或问题来处理。个人认为本题 D 优先于 A
- 150 C 两难选项，先量化再决策。参见秘笈固定套路
- 151 D 使用管理储备，要增加成本基准，属于基准变更，要严格执行变更控制过程，选 D
- 152 A 题目是两个问题：1、不遵守流程，2、最终产品不符合质量。第一个问题可以用质量审计，属于管理质量过程；第二个问题要修复缺陷，属于控制质量过程。只有 A 同时指导管理质量过程和控制质量过程
- 153 C 本题为相关方问题或冲突问题，但选项中没有相关方或冲突选项，可以当

成风险识别，下一步要根据风险管理计划来实施

154 A 识别了新的相关方，要更新相关方登记册

155 B 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

156 A 题目意思可以转化为：一个变更请求，没有被充分分析影响。AB 都符合变更流程，但 A 强调了分析影响，与题目对应；B 没有强调

157 B 本题为典型前一项目（阶段）和后一项目（阶段）问题，重点是前一阶段的收尾

158 B 范围变更问题，走变更流程

159 D 当存在风险和不确定时，用三点估算可以提高估算的准确性。见 PMBOK244 页最后一段

160 D 法规影响范围、进度和成本，要进行基准变更，走变更流程

161 A 德尔菲技术能防止意见不客观，要获得客观反馈，可以用背靠背，即德尔菲技术

162 A 风险识别，要记录并规划应对

163 A 开会沟通，属于交互式沟通

164 B/C 本题有争议，从目标角度说，项目章程包含项目目标，应该使用项目章程统一目标。从虚拟团队和误解角度来说，可以使用沟通管理计划。个人倾向选 C

165 A 分配资源的权力，或者是项目经理掌握，或者是职能经理掌握，应查看项目章程。资源管理计划是项目经理自己制定的，不显示项目经理的职权

166 B 范围变更，走变更流程

- 167 B
- 168 A 质量不能牺牲,必须遵守质量管理计划;团队成员为拿奖金牺牲质量的想法,是职业道德问题,可以汇报发起人
- 169 B 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
- 170 D 要不影响成本基准,就只能使用应急储备,首先要分析应急储备是否充足
- 171 D 事情已经过去,要总结经验教训。风险管理的经验教训总结叫风险审计
- 172 C 改善虚拟团队误解问题,用沟通管理计划
- 173 D 哪个文件包含项目目标?项目章程,见 PMBOK81 页第 2 个小黑点
- 174 B 题目考管理相关方工具,见 PMBOK527 页第一段, B 正确
- 175 C 题目意思是原定的项目范围错误,要修改,属于范围变更,走变更流程
- 176 A NPV 必须大于零,且越大越好;回收期越短越好。A 最好
- 177 B 计划批准,下一步召开开工会议(Kick-off meeting)。不选 C,根据 PMBOK86 页倒数第 2 个小黑点,小项目做计划的人就是全部参加项目的人,不需要再另外组建团队,所以 C 不一定。
- 178 B 范围变更问题,走变更流程
- 179 A 开工会上有一项内容,叫分配角色和任务,并获得承诺,需要交互式沟通。有 A,就不考虑选 C 了,类似于结婚,最多可以在三个地方举办三次婚礼,需要相关方参与
- 180 D RAM、RACI 包括角色、职责,而 RAM、RACI 最终会成为资源管理计划的一部分。也可以直接根据 PMBOK318 页第 3 个小黑点选

- 181 D 前一项目、后一项目问题，重点是前一项目收尾。项目管理计划是项目收尾的主要输入，见 PMBOK124 页 4.7.1.2。A 是错误说法
- 182 B 项目章程批准项目
- 183 B 典型沟通问题，选沟通管理计划。
- 184 A 还是沟通问题 根据 PMBOK80 页最后一个小黑点，应该发送会议纪要，可以当成本题出处
- 185 C 相关方不配合问题，管理相关方参与。用排除法，只有 C 可以选
- 186 C 范围变更问题，走变更流程，C 最符合
- 187 D 相关方不配合问题，管理相关方参与，D 正确。冲突更多指团队部，A 不好；C 存在陌生词汇，且没有 D 全面
- 188 B 风险发生，首先更新风险登记册
- 189 B SPI 大于 1，进度提前；CPI 小于 1，成本超支
- 190 A 可行性研究工作，卖方无法对结果负责，不能按结果给卖方付款。卖方只起局部作用、且不能对结果负责这种情况都是使用工料合同
- 191 A 本题考点不明确，用排除法。只有 A 可以选，其他都很局部或与题干不相干
- 192 C 进度基准变更，要走变更流程
- 193 C 潜在沟通渠道从 $5 * (5 - 1) / 2 = 10$ 条，变为 $10 * (10 - 1) / 2 = 45$ 条，增加了 35 条
- 194 D 避免同样问题，就是要分享知识，要更新到组织过程资产或组织共享知识库中

- 195 A 资源不够，又不能让项目延期，只有资源平滑
- 196 D 判断审计的意义和作用，只有 D 是正确认识
- 197 A 管理沟通渠道是为了控制沟通，项目经理通过沟通管理计划来控制沟通。
- 本题也可以直接当成沟通问题选
- 198 D A 延期六周，关键路径将由 C-E-F14 周，变为 A-B-D-F15 周，项目（关键路径）延长 1 周
- 199 A 有偏差，要了解原因，采取措施。按偏差分析三部曲，A 最好
- 200 C 士气低落，正常应该用激励。但 B 要求工会激励，在西方工会非常强大，不是项目经理可以使唤的（张元老师的意见）。本题只能选 C