

题号	第 5 套题目推荐答案，石泉老师解释，8 月 26 日更新	
1	C	风险发生，且有了更新的风险量化信息，都应记录在风险登记册中
2	D	本题不是简单的沟通问题，是相关方问题，发起人越级指挥，干扰项目经理的工作。A，沟通管理计划对发起人不起作用；B，“禁止”，项目经理没有这个权力，无法实现；C，RACI 也是对项目团队内部的，不包括发起人。D，理解为当成相关方问题记录下来，进而管理相关方参与，解决这个问题。
3	D	本题应当成进度压缩问题，进度延误，副总裁要求缩短某项工作时间来满足进度。用排除法，AC 错误，BD 之间 D 更专业
4	A	变更影响分析，以及变更审批结果，都应记录在变更日志中。因此在变更日志中能找到变更被拒绝的原因
5	C	沟通问题，前半句是让相关方对沟通安排提意见，即了解沟通需求
6	B	题干信息混乱，要结合选项倒推排除。A，“忽略”很负面，直接排除；B，可以考虑，理解为相关方对范围意见不统一，用引导式研讨会来快速统一多方意见；C，是针对大量创意的分类工具，题目中没有出现大量创意；D，产生大量创意的工具，题目中也看不出需要产生大量创意。本题只有 B 可以选，理解为相关方对项目需求意见不一，通过引导式研讨会来快速统一。
7	C	需求跟踪矩阵连接需求与项目目标
8	C	本题考创建 WBS 的工具。PMBOK5.4.2 仅有两个工具，专家判断和分解技术，本题选 C。
9	D	风险评级自动化是项目目标。工作绩效评审时发起人发现评级不准确，可以理解为外部验收（确认范围过程）不合格，应该修复缺陷。而修复缺陷所依据的计划，无论是当成整体变更控制过程（见 PMBOK166 页最后一段，以及 116 页 4.6.1.1），还是当成控制质量过程（见 PMBOK305 页倒数第 2 段，以及 300 页 8.3.1.1），都要首先依据项目管理计划。
10	B/C	缺少历史信息，D 没有意义；项目经理做出的各种假设，已经属于专家判断了，引发大问题，说明 C 不靠谱；B 是考虑现实情况
11	A	总结经验教训，来的人越多越好
12	C	本项目进度是刚性要求，只能找解决方案来适应进度要求，C 比较全面且主动
13	A	项目的里程碑不是以范围来划分的，要防止对范围误解，要详细描述项目的可交付成果，即定义范围。注意，题目是启动过程
14	D	本题考相关方登记册的内容，见 PMBOK514 页 13.1.3.1
15	A	修复缺陷，要先找根本原因
16	B	回顾会议是敏捷开发中管理质量的工具，敏捷开发质量管理是全体成员的责任，包括质量控制。见 PMBOK300 页第一段第 3 行
17	B/D	交易系统正在被运用，该系统处于运营阶段，D 相对好。
18	D	规则问题，应人人遵守，不是只针对哪一个成员，也不允许任何成员有特权。
19	C	本题考计划批准后，如何让相关方都知道（项目管理计划）并支持项

		目，这是 Kick-off meeting(开工会议)的作用，选 C。A 推式沟通，不如 C；B，说的就是 Kick-off meeting，没有 C 专业；D 麻烦发起人了，不选。
20	A	让相关方尽早参与项目（收集需求，定义范围）工作，能提高相关方满意。BC 错误说法，D 不如 A
21	B	预防工作都属于一致性成本
22	A	本题为资源冲突或优先级冲突问题，有冲突，要面对，A 最好
23	D	本题考制定项目管理计划的输入，见 PMBOK4.2.1.1
24	A	冲突解决问题，有冲突，要面对
25	C	本题考沉没成本。沉没成本指无法收回的成本，在财务决策时不要考虑沉没成本。原有设计被覆盖，就是放弃的成本
26	A	题目的问题都是管理问题，与责任有关，可以通过自查以及同行评审来避免。A，质量核对单，是一种自查工具，作用是提醒在质量过程中需要做的工作，防止遗漏。参见 PMBOK296 页倒数第二段，该概念在第六版 PMBOK 中，没有展开。不选 B，因为题目中的两个问题都是责任问题，是本可以避免的，不能当成风险（有不可抗力）；C 是事后工作，不是事先工作；D，在第六版中没有出现，其含义是质量成本应更多投入到预防工作而非检查。
27	C	本题出处见 PMBOK166 页第三段，以及 PMBOK128 页倒数第二段第 3-4 行描述。“效益负责人”即受益方
28	A	供应商的员工能力不够，是隐患，应当成风险记录，即识别风险。
29	B	本题的意思是：项目或阶段收尾时必须执行什么工作？即收尾工作，正确的是 B
30	A	本题考敏捷方法内容。敏捷方法强调自组织团队，即团队自我管理，项目经理负责营造氛围（见 PMBOK310 页最后一段），本题用排除法，A 最好
31	D	本题为沟通问题，虽然题干中提到了组建团队的问题，但提问时直接指向“沟通不畅”，沟通问题，找沟通管理计划
32	B	根据选项，本题问的是如何利用外脑来收集需求，用排除法。A 范围太大，不现实；C 排除了内部资源，D 排除了外部资源，都不全面
33	A	项目已经做完，现在的结论都是经验教训，应该记录下来供将来项目借鉴，A 最正确
34	C	冲突问题，团队建设活动能“打造积极合作的工作环境”（见 PMBOK341 页第 5 个小黑点第一行
35	D	质量保证过程问题，也可以说是质量审计问题（见 PMBOK294 页第一行），质量管理计划指导质量保证过程，见 PMBOK290 页最后一段
36	C	发现质量缺陷，要修复。B 没有 C 直接，全面
37	A/D	本题应该考的是规划采购工作，从这个角度，A 更好，内部资源不够，要考外购
38	C	找根本原因，用石川图
39	C	题目信息不是特别明确，大致意思是团队成员发现和修复缺陷没有告

		诉项目经理。可以当成沟通问题（该通知的没通知），也可以当成变更问题（缺陷补救也是变更，正常由项目经理管理，要走变更流程的）。根据选项，用排除法。A，如果当成沟通问题，应查看或更新沟通管理计划；如果不是沟通问题，就要当成变更，走流程；A 前后不符。B，忽略，无原则，苟且。C，修复缺陷应当成变更处理，正确。D，是对违反流程的做法听之任之，错误。
40	C	自下而上估算最精确，本题没有提到风险和不确定性，因此不考虑 B
41	A	本题有出处，见 PMBOKP513 页原文，复杂项目用凸显模型，B 和 C 适用于简单的项目干系人。
42	D	典型的相关方问题，D 最优先
43	D	对甲方风险最小的合同类型是固定总价合同
44	B	不是变更，是风险发生，但选项中没有更新风险登记册，只能选更新问题日志，待解决的问题
45	B	如何进行团队建设的问题，CD 都是错误做法，A 是形式主义，B 是团队建设工具
46	C	还是考团队建设的，题目中文翻译有误，build 翻译为建设，C 是团队建设工具
47	A	本题考如何制定创意（概念），AB 都能制定创意，但 A 强调多种创意，更符合题目
48	C	AC 都包含假设条件，但是在收集需求时，还没有项目范围说明书，假设条件等在项目章程中
49	B	本题有出处，PMBOK148 页，需求文件中有质量需求
50	A	时间不够，要进度压缩。题目没有任何赶工或快速跟进的暗示，所以选进度压缩
51	D	EAC 高于 BAC，或者变更（增加）BAC，或者用剩余预算完成剩余工作，即 TCPI 概念。结合选项：A，多此一举，题目中没有说 EAC 怎么算出来的，也没有说不准确；B，偏差预测，属于绩效报告内容，不需要发起人批准；C，CPI 也是项目事实，无需发起人批准；D，是用剩余预算完成剩余工作，与题目内容对应。
52	D	找原因，用因果图(鱼骨图)
53	A	本题 PV=8 万，EV=7.5 万，AC7.2 万，A 正确
54	B	典型变更问题，走变更流程
55	B	题目描述的是识别相关方，属于 13.1，基本概念。
56	C	排序题目，选项中 C 最优先
57	B	沟通问题，B 即制定沟通管理计划过程
58	B	本题考估算成本工具。A 都不是成本估算工具；C 成本汇总不是成本估算工具；BD 都是成本估算工具，但 B 与题干描述有对应性（现有产品），选 D。
59	C	风险发生，更新风险登记册。本题不是问题，因为是第三方的原因，属于不可控因素



60	C	需求跟踪矩阵，确保相关方（客户）的需求被一步步实现，每一步都符合原始需求
61	A	虽然是内部变更，但是对项目是有帮助的，不能简单拒绝，A 最符合变更流程
62	A	能力不够以及有错误理念时，都需要培训，本题都包括了
63	A	意外时间即风险，题目考风险管理；BD 无关风险，B 找错人了
64	A/B	变更进度（赶工）将导致风险，即变更有影响，要走变更流程，A 可以理解为 CCB 批准；如果不变更，B 就没有必要
65	A	未经整体变更控制过程管理的范围扩大叫范围蔓延，经过整体变更控制过程批准就不是范围蔓延
66	A	典型变更问题，走变更流程
67	D	本题考冲突解决策略，题目中出现了关键词“立即”。强迫/命令用于解决紧急冲突，见 PMBOK349 页第 4 个小白圈，“利用权力来强行解决紧急问题。”
68	C	本题是典型的沟通问题，但是选项中没有制定沟通管理计划，而创建相关方登记册是制定沟通管理计划的前提
69	D	本题中项目经理是乙方，所以 ABC 都错误，见 PMBOK127-128 页内容
70	C	验收不通过，要修复缺陷。本题出处在 PMBOK166 页第三段
71	A	标准答案应该是走变更流程，将遗漏范围添加进计划，但选项中没有。BC 都是添加，但不符合变更流程；AD 是再确认一下，A 好于 D
72	B	本题考 5.3 输入，B 更直接
73	B	风险的量化信息发生了改变，应相应调整风险应对计划
74	A	问题责任人没了，应重新设定问题解决的责任人。A 符合问题日志三要素，D 不符合
75	B	哪里有团队建设信息？见 PMBOK319 页第 4 个菱形黑点，团队建设-建设项目团队的方法。
76	C	沟通问题，找沟通管理计划
77	B	B 是相关方的持续参与，和分阶段验收
78	A	本题考沟通管理计划的作用，依据见 PMBOK377 页第一段第 2 行“以提高沟通的有效性”。另外，从虚拟团队角度，也应该通过加强规划沟通工作，改善沟通，减少误解，也是选 A
79	C	发起人识别的风险，项目经理应先了解情况。本题用排除法，AD 都错误，B 目标不明确
80	D	变更问题，D 即意味走变更流程
81	B	问题被忽略导致的处罚。项目经理可以采取解决（is able to solve on time 强调的是可能性，不是事实），但没有采取导致。问题日志一定程度上可以确保问题解决。
82	B	新员工不了解情，也要培训。没有参加过往会议，应去查看会议纪要。
83	A	团队发展阶段问题，“不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见”（PMBOK338 页倒数第 4 个小黑点）典型的震荡阶段特征

84	D	成本管理计划指导成本管理，无效时，应适时调整，ACD 中，D 最稳妥
85	A	本题为常识题目。对文化差异，应学习、了解、尊重并适应，A 最好
86	D	本题考章程作用，见 PMBOK77 页第一段前三行描述
87	C	识别了新风险，要记录并分析
88	D	很多缺陷要修复时，就要先给缺陷排优先级，优先解决主要缺陷，即决策依据
89	A	本题是沟通问题，批准计划应该使用什么沟通方式？需要达成一致的沟通，要用交互式，A 最好
90	D	相关方问题，A 都可以选，但 D 在 A 之前
91	A	变更问题。过程变更，也应严格执行整体变更控制过程，选 A。
92	B	评估项目应急计划，即评估风险应对计划的有效，见 PMBOK457 页第二段第 2 行“它可以说明风应对规划和应对实施过程的有效性”，属于 11.7 监控风险过程，对应的工具是 11.7.2.2 风险审计。
93	A	题目描述的其实就是“选择更加可靠的卖方”，属于减轻概率策略。见 PMBOK443 页第三段第 3 行。
94	A	风险管理计划中，包含了风险管理的方法论（见 PMBOK405 页第 2 小黑点），改变风险管理方法，要更新风险管理计划，A 最好
95	B/D	题目中可以判断，客户起诉的原因是产品不合格。在向客户提交产品前，应再测试一下
96	D	冲突问题，要面对，D 最合适。B 是 D 之后才考虑的
97	B	识别潜在团队成员，即估算项目资源，资源管理计划中包括如何估算资源。见 PMBOK318 页第一个小黑点，以及 322 页 9.2.1.1
98	C	风险管理的预算减少，意味着风险储备减少，风险增加，这本身就是一个风险。D，有可能将风险储备用于别的项目工作，未必改变预算
99	A	AB 是收集需求工具，A 更符合没有经验。
100	A	冲突问题，有冲突要面对。
101	D	本题考量化风险工具，四个选项都不是量化风险工具，只能选一个定性风险分析工具。本题仅做参考
102	A	典型沟通问题，找沟通管理计划
103	D	相关方问题，管理相关方参与，要面对。BC 排除，A 是闭门造车
104	B	本题考虚拟团队或跨国团队要特别关注什么。本题在 PMBOK 有依据或出处，PMBOK341 页第 5 个小黑点第 4 行“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。非正式的沟通和活动有助于建立信任和良好的工作关系”。
105	C	本题考规划风险管理过程工作。规划风险过程最后一条输入组织过程资产中第 2 条“风险类别，可能用风险分解结构来表示”，即选项 C 中初始产品的风险核对单，用于识别当前项目风险。A 是错误说法，B 是定量风险分析过程，D 是识别风险过程。
106	A	本题是标准的相关方问题，考 13.3 管理相关方参与的工具。依据见 PMBOK524 页第 2 个小黑点“通过谈判和沟通管理相关方期望”，就是

		本题出处。
107	C	不同相关方对一项变更持不同意见，应交由 CCB 定夺
108	B	AB 都反映预算执行情况，A 是绝对值，B 是相对值，相对值更能判断执行情况
109	D	周期很长（跨年）合同，应使用总价加经济价格调整合同。
110	C	外包，是风险转移
111	B	采购问题，首选查看合同
112	D	本题貌似沟通问题，实际上是相关方问题，当面不说，背后乱说。D 是管理相关方期望。本题也可以当成冲突问题，要面对，还是 D
113	A	题目暗示，项目方闭门造车，因此 A 最好
114	C	当初对该相关方的分析不到位，沟通安排也没有满足该相关方要求，应重新分析相关方
115	B	该项目的目标不能一步到位，因此不能采取瀑布式生命周期，而应采取迭代或适应型生命周期。BD 一个意思，B 更专业
116	B	本题直来直去考商业论证概念。本题由于直接考商业论证概念，B 比 C 优先。
117	A	冲突问题，责任都是项目经理，BD 排除。AC 之间，A 更直接，有具体措施；C 相比稍显被动。
118	D	变更已批准，应记录、通知、执行
119	C	项目收尾工作，首选经验教训（除非还有移交结果选项）
120	C	只批准了范围变更，没有考虑成本基准的变更，走变更流程修订成本基准
121	D	风险排序，定性分析
122	C	新技术试水成功，记录经验教训
123	B	供应商交付的产品一样，价格才有可比性。SOW 就是对供应商交付物的说明
124	C	识别新风险，记录在风险登记册
125	D	本题乍一看应该是章程或商业论证问题，但选项中都没有，所以团队成员的担心是杞人忧天，属于沟通问题，或相关方问题。D 直接面对沟通信息或消除担心，都对
126	A	典型沟通问题，找沟通管理计划
127	A	出现了新的相关方，更新到相关方登记册
128	D	排除法，BC 错误，A 没有体现任何考点；D 理解为分析变更影响
129	A	风险应对，超出项目经理权力范围，上报
130	A	题目意思是，最终测试后，客户项目变更产品。应先对比项目范围说明书，向客户证明是变更，A 范围说明书核心内容之一
131	D	权力大利益低，令其满意
132	B	要分析不同项目相关方的需求和期望，应该用权力/利益、权力/影响或影响/作用方格。见 PMBOK512 页最后一段。
133	D	冲突问题，D 是解决冲突。C 麻烦人力资源部门了，错误
134	B	范围变更，CCB 批准



135	D	CV=EV-AC, SV=EV-PV, 略
136	C	风险识别或发生，可以实施风险应对计划。本题用排除法
137	D	资源不够，BD 都对，题目强调不影响关键路径，选 D。
138	B	减少时间，即压缩进度。增加风险的进度压缩技术就是快速跟进，即 B。
139	D	项目收尾，排除法，D 合适。见 PMBOK123 页第 1 行
140	A	大量、地理位置分散的沟通，应使用拉式沟通
141	A	本题考相关方参与评估矩阵的作用，见 PMBOK521 页第四个菱形小黑点。
142	D	本题考点不明确，用排除法；A 错在谈判质量标准；B 错在调整项目范围；C 错在接受质量过程
143	D	本题考点不明确，用排除法。AC 都更新了程序型计划；B 的德尔菲不相干
144	C	进度延误，应该使用进度压缩技术来恢复进度。无论是使用赶工还是使用快速跟进，都要针对关键路径上的工作，因此 C 优先。
145	C	指导如何确定项目可交付成果的文件，是范围管理计划
146	C	项目管理计划既然需要四个国家的相关方批准，就必须等各相关方都批准后可以实施
147	B	机械设备，属于事业环境因素中的基础设施，见 PMBOK38 页第 3 个小黑点
148	A	本题用排除法，与项目成功关系更密切的是 A，目标、优先级和战略计划
149	B	本题依据见 PMBOK478 页第一段第 2 行“在采购过程中，应根据需要对工作说明书进行修订，直到它成为所签协议的一部分”。
150	A	培训效果不到位，还需要继续培训。A 的前半句强调的是还要继续培训，后半句强调之前的培训不解决问题
151	B	本题应该是翻译问题，英文原文可以翻译为：使用变更控制过程时，考虑了所有学科
152	C	A 不主动，也不人性化；先分析影响 C，再考虑具体应对计划 BD
153	B	题目描述的情景是商业论证，成本效益分析小于 1，项目不值得做，应该首先告诉发起人，发起人根据商业论证结果选择项目
154	C	本题考 13.3 管理相关方参与工具，依据见 PMBOK527 页第一段。虽然 B 也是 13.3 的工具，但 B 的作用更多是征询意见，没有 C 直接。
155	A	敏捷题目，D 排除，B 错误；C 的必要性不大。排除法选 A，比较优先。
156	D	提供意见，即获得反馈。交互式沟通有反馈。
157	B	典型变更问题，走变更流程
158	B	管理质量过程，是实施质量管理计划的过程，见 PMBOK288 页第一行。本题在问，管理质量过程使用什么工具？B 正确，D 也是，但没有标号
159	B	题目描述来看，项目经理的做法很正面，选合作解决问题
160	A	风险分析，包括定性、定量分析，题目中没有强调哪一种，因此 A 最好
161	C	虚拟团队，要做好沟通规划工作，C 合适，其他几个选项可以排除
162	C	能力不够，要培训。

163	C	必要培训后还是不能完成任务，应该不是能力问题，应先了解问题原因，再确定措施，C 相对好。
164	C	本题考（阶段）收尾的工具，见 PMBOK126 页，C 正确
165	B	典型变更问题，走变更流程
166	C	相关方问题，管理相关方参与，C 好。本题按冲突管理也一样选 C
167	A	变更批准后，应更新计划并实施
168	B	项目结果有缺陷，要修复缺陷，先 B 再 C
169	A	相关方多，需求会很复杂，A 相对更重要
170	B/D	风险汇报问题，D 可能更好，见 PMBOK408 页最后一段
171	B	开放式问题，用排除法。相对而言，确定目标、收集需求，跟成功关系更大
172	C	风险识别了，但没有管理导致发生，最可能原因是没有分配风险责任人去制定应对计划并实施
173	A	本题考制定项目章程的输入
174	A	冲突导致会议不断中断，应该解决好冲突问题
175	A	如何制定质量管理计划，排除法，A 相对好
176	A	开放式问题，用排除法。相关方增加了，应该相应地调整沟通管理计划
177	A	收尾工作，经验教训更重要
178	B	BD 都是整个项目过程的参与，B 参与程度更高
179	C	本题为相关方问题，相关方（职能经理）干扰、阻碍了项目。要管理相关方，C 最好。D，沟通管理计划对内不对外，不能用来约束职能经理
180	A	避免未来发生，要总结经验教训并更新到组织过程资产中。A 是总结经验教训
181	D	绩效报告的作用是反映项目情况，要尽量地全面。D 相对最全面
182	B	挣值比大小题目。EV 大于 AC，小于 PV，进度落后，成本节约
183	A/B	担心未必是事实，但是要当成一个问题来处理。A，是否要单独和对方谈，不影响事实情况，不好。
184	A	采购问题，首选查看合同。就本题而言，可能是索赔，提出违约终止，或是不可抗力卖方免责，都在合同中有相应规定。
185	A	相关方嫌某一风险应对策略成本太高。风险应对成本是根据风险预期货币价值来确定的，一般小于等于该风险的预期货币价值，A 好
186	A	假设不正确，就是风险发生，至少可以当成风险发生，选 A。
187	D	项目要遵守法律，尊重知识产权。供应商有侵权行为，应停止和该供应商合作
188	A	本题其实在问：哪个文件记录了相关方（CEO）的期望。



189	C	事先发现能力缺乏，要在计划中安排培训
190	B	典型变更问题，走变更流程
191	D	范围蔓延，是变更控制问题，D 最好。
192	A	题目暗示：测试过程程序有问题。过程或程序有问题，应该同管理质量过程，进行过程改进。
193	B/D	对该相关方的分析错误，可以当成风险识别，选 B。D 只解决表面问题；C，是 B 的选项之一，B 在 C 前
194	C	多次会议还不能达成一致意见，就不要再追求一致同意，可以使用大多数原则
195	C	做过类似项目，应首先参阅该项目的经验教训
196	B	成本降低，BAC 也相应降低，属于成本基准变更，应执行变更流程
197	B	责任分配问题。A 后半句错误；D 麻烦发起人；C，与相关方无关。B 可以当成风险识别。
198	C	收尾期间，相关方提出项目范围之外的需求，应建议另立项目完成
199	A	相关方管理不到位导致的问题，应重新分析该相关方，并相应调整参与计划
200	A	防止、确保、避免，都是质量保证过程的作用

