



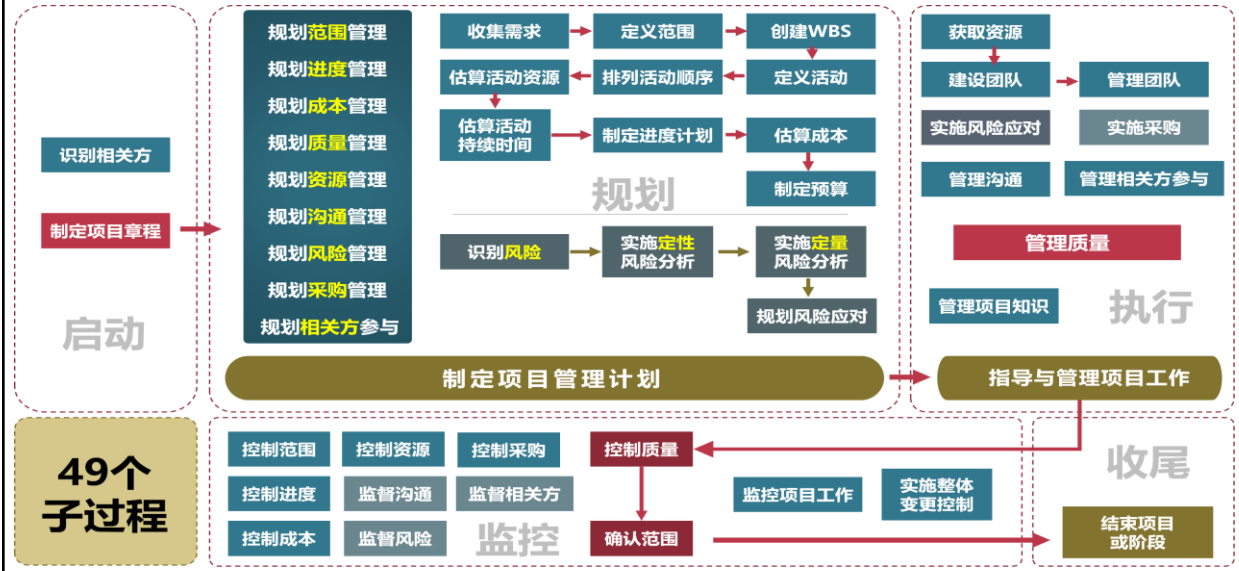
# BMMTEC

## PMP考前冲刺

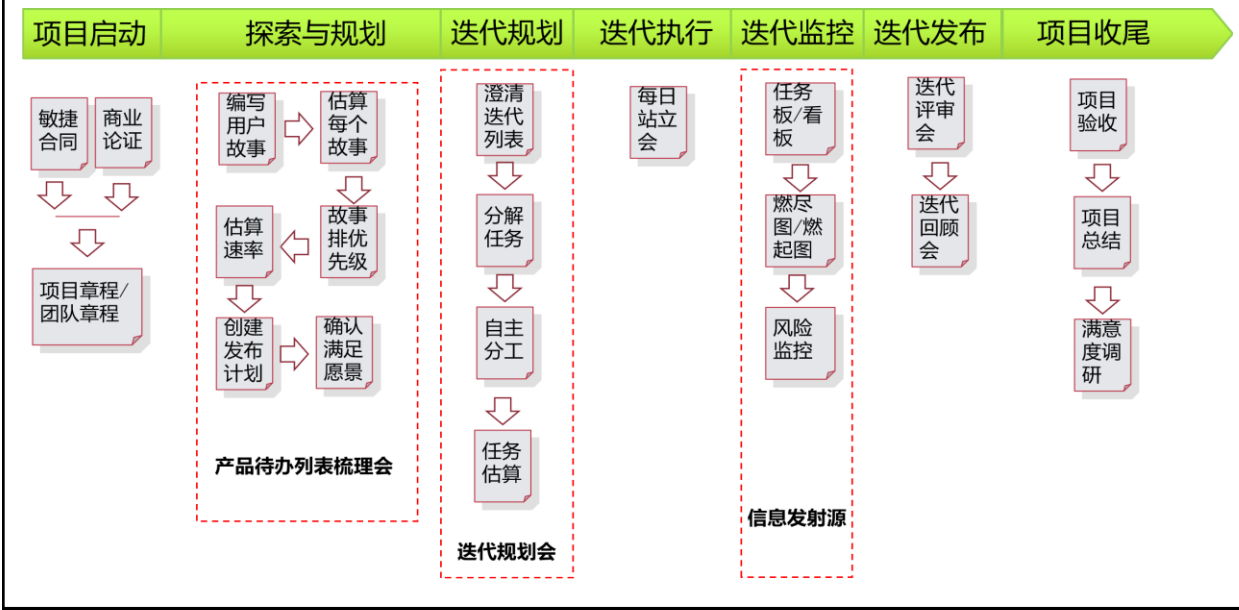
郭晗老师

预测&适应型项目管理流程  
快速回顾

# 预测型项目生命周期管理流程



# 适应型项目生命周期管理流程

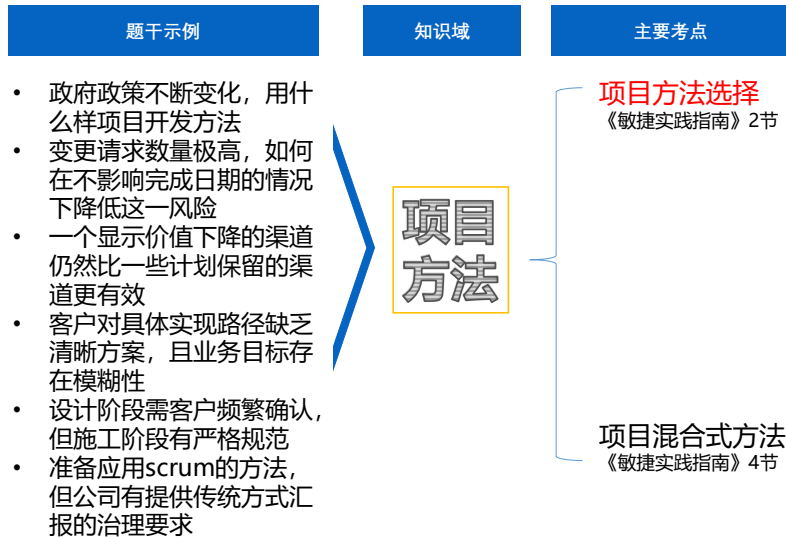


# PMP考试之三十记

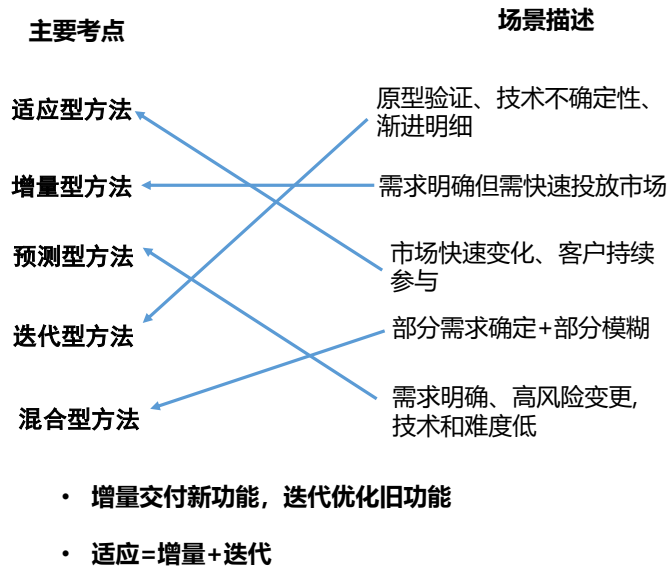
## 项目管理三十记总览

任务	序号	过程		人员		商业环境	
三十记	1	项目方法	采购	规则	绩效	变革	合规
	2	治理	干系人	建队	冲突	收益	环境
	3	整合	工件	领导力	障碍		
	4	范围	价值	情商	协作共识		
	5	进度	培训	授权	变革		
	6	预算&资源	问题				
	7	质量	变更				
	8	沟通	收尾				
	9	风险					

# 第一记 确定适当的项目方法论



## 项目方法选择



## 试题1

你正在领导一个开发新智能手机的项目。因为你要预测需求的许多变更，并不断从干系人那里得到反馈来调整智能手机，所以工作将以小的增量迭代完成。然而，这款智能手机的摄像头将由一家拒绝以渐进方式合作的供应商开发。你为该项目选择什么项目管理方法是最好的？

- A. 以敏捷方法为主，带有一些预测组件
- B. 以预测方法为主，带有一些敏捷组件
- C. 在计划过程中具有预测性，在执行过程中具有敏捷性
- D. 在计划和执行期间的敏捷项目管理方法

## 试题2

一个只有一位项目经理的小型组织决定从传统的瀑布式项目管理方法过渡到敏捷。然而，相关的组织人员缺乏敏捷方法的经验。该组织选择使用混合生命周期作为过渡战略。还应该做些什么来促进过渡？

- A. 将现有项目经理替换成经验丰富的外部敏捷教练
- B. 建立指令性项目管理办公室（PMO）来领导过渡
- C. 将项目经理的角色完全化为敏捷团队的自我管理
- D. 聘请外部敏捷教练协助组织进行过渡

# 第二记 制定项目治理结构

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>一家公司的董事会宣布，将在月底进行大规模裁员</li><li>项目经理的资源被职能经理强行调走，并且沟通未果</li><li>一个重大项目无法获得为项目分配的资金</li><li>这导致采购过程无法启动</li><li>执行领导团队希望必要的对项目范围的监督</li><li>指导委员会希望收到预测型项目的报告</li><li>项目经理希望通过治理框架提供对项目的约束和支持</li><li>项目经理需要使用组织提供的项目管理模板</li><li>一位资源在多个项目工作，目前工作分配出现问题</li></ul>	治理	<p>预测：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>项目指导委员会 《过程组：实践指南》18节<ul style="list-style-type: none"><li>复制组织治理内容</li><li>解决项目的“大”问题</li><li>与项目发起人的作用一致</li></ul></li><li>项目管理办公室PMO 《过程组：实践指南》19节<ul style="list-style-type: none"><li>支持型、控制型、指令型</li><li>项目共享资源管理</li><li>制定和管理项目管理方法和最佳实践</li><li>指导、辅导、提供经验教训</li><li>项目审计</li></ul></li></ul> <p>敏捷：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>项目指导委员会 《过程组：实践指南》18节</li></ul>

## 试题3

项目管理办公室(PMO)应使用什么来为组织提供持续改进意见？

- A.项目管理认证
- B.标杆对照和经验教训
- C.问卷调查
- D.根本原因分析

## 试题4

项目经理被任命管理一个项目群A中的项目和一个项目群B中的项目。项目群A对组织的成功十分关键。项目群B由项目经理的直接主管管理，要求项目经理花更多时间在项目群B的项目上。但是，由于许多项目的资源用于项目群A，项目群B步履维艰。项目经理下一步怎么办？

- A.与项目群A和B的发起人开会，审查项目的优先顺序
- B.提交变更请求，延长项目群B的时间线
- C.请求项目管理办公室(PMO)支持重新为两个项目的资源排序
- D.按照批准的项目管理计划执行两个项目

## 试题5

一家公司的董事会宣布，将在月底进行大规模裁员，在评估影响时，项目经理发现25%的项目团队成员将被裁员。项目经理首先应该做什么？

- A.请求与人力资源部门举行会议，要求他们找到解决方案来留住项目团队成员
- B.请求与客户会面，针对人员短缺造成的范围缩小和产品质量下降讨论新的方案
- C.请求与财务部门举行会议，以增加项目预算，雇佣临时人员执行受影响的活动
- D.请求与项目发起人会面，讨论项目的可行性并确定下一步行动

# 第三记 整合项目规划活动

题干示例

知识域

主要考点

- 一个之前没有组织过程资产的项目，项目如何保证成功
- 在项目绩效审查时，请问项目经理要准备哪些资料
- 为了有效地测量项目关键绩效指标，项目经理应该制定什么文件
- 多份子计划（如范围/进度/成本计划）存在冲突，选择最佳整合方案
- 项目经理按照预期商业价值提供的产品待办事项列表进行迭代计划
- 敏捷虚拟团队不清楚接下来的任务
- 项目需要为下一个迭代做计划

整合

预测：

- 项目管理计划**  
《过程组：实践指南》47节

敏捷：

- 迭代规划会议**  
《敏捷实践指南》35节
  - 产品负责人讲解冲刺/迭代待办列表的内容
  - 团队成员进行任务拆分、自主分工、任务详细时间估算

## 项目管理计划

项目管理计划	项目文件	
1. 范围管理计划	1. 活动属性	19. 质量控制测量结果
2. 需求管理计划	2. 活动清单	20. 质量测量指标
3. 进度管理计划	3. 假设日志	21. 质量报告
4. 成本管理计划	4. 估算依据	22. 需求文件
5. 质量管理计划	5. 变更日志	23. 需求跟踪矩阵
6. 资源管理计划	6. 成本估算	24. 资源分解结构
7. 沟通管理计划	7. 成本预测	25. 资源日历
8. 风险管理计划	8. 持续时间估算	26. 资源需求
9. 采购管理计划	9. 问题日志	27. 风险登记册
10. 相关方参与计划	10. 经验教训登记册	28. 风险报告
11. 变更管理计划	11. 里程碑清单	29. 进度数据
12. 配置管理计划	12. 物质资源分配单	30. 进度预测
13. 范围基准	13. 项目日历	31. 相关方登记册
14. 进度基准	14. 项目沟通记录	32. 团队章程
15. 成本基准	15. 项目进度计划	33. 测试与评估文件
16. 绩效测量基准	16. 项目进度网络图	
17. 项目生命周期描述	17. 项目范围说明书	
18. 开发方法	18. 项目团队派工单	

- **基准是红线，管理计划是规则**
- **基准使用者是团队成员和重要干系人，管理计划是项目经理**



## 试题6

为解决具有挑战性的客户请求，启动了一个项目。该项目必须在短时间内交付。项目经理应该怎么做来尽可能提高项目的成功率？

- A.安排采购会议，加快采购
- B.将问题上报给项目发起人
- C.开始执行项目活动
- D.与团队一起制定详细计划

## 第四记 规划和管理范围

### 题干示例

- 系统将在每个项目交付物完成并由干系人批准后分阶段启动
- 需求不一致，如何收集需求
- 干系人注意到一个重要功能没有被测试
- 客户添加新功能，项目经理不确定是不是范围蔓延，怎么办
- 客户验收不通过，下一步怎么办
- 客户验收不通过，如何避免
- 敏捷项目验收不通过，如何避免
- 敏捷项目验收不通过，下一步怎么办

### 知识域

范围

### 主要考点

预测：

《过程组：实践指南》  
50-56节、148、149节

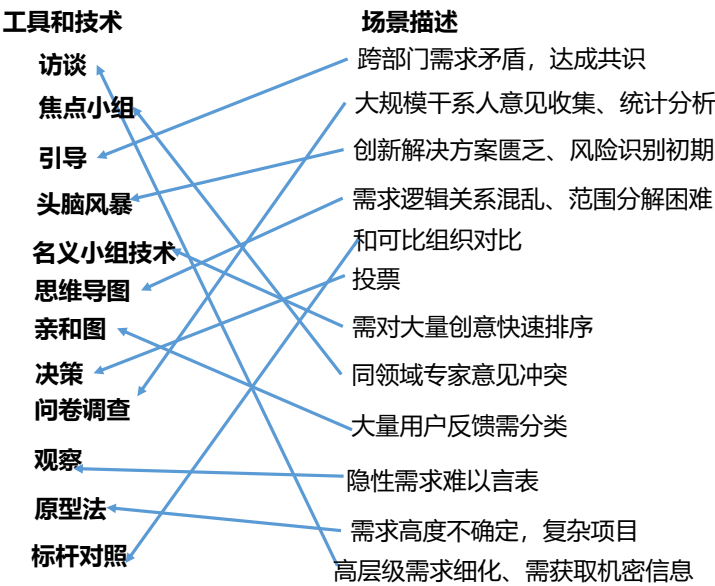
- 收集需求的工具
- 项目范围术语
- 避免客户不验收问题：

- 制定正确全面的范围规范
- 定期核实可交付成果
- 杜绝范围蔓延

敏捷

- 待办列表
- 《敏捷实践指南》28节

# 收集需求的工具



# 项目范围术语

考点	场景描述
范围管理计划	项目范围变更，需要遵循变更控制流程
项目范围说明书	可交付成果边界 验收标准 项目除外内容
项目章程	项目启动阶段的授权或高层级需求
需求跟踪矩阵	描述需求变更或测试覆盖问题
WBS	任务分解颗粒度 团队成员不清楚自己的任务
产品范围	客户对最终产品或服务的功能/性能要求

## 试题7

一家公司计划扩大其公司网站的服务范围。项目经理开始根据批准的项目章程收集项目的需求。项目经理应该怎么做才能就项目的可交付成果达成一致意见？

- A.与干系人和主题专家一起召开焦点小组会议
- B.与关键干系人一起使用引导技术
- C.与干系人一起进行头脑风暴
- D.访谈关键干系人和发起人，以获取有关需求的更多信息

## 试题8

一家公司计划改进其计算机系统，为其开户提供增值功能。项目经理需要从位于全球各地的大量员工那里收集需求，并且需要快速周转。项目经理应该怎么做？

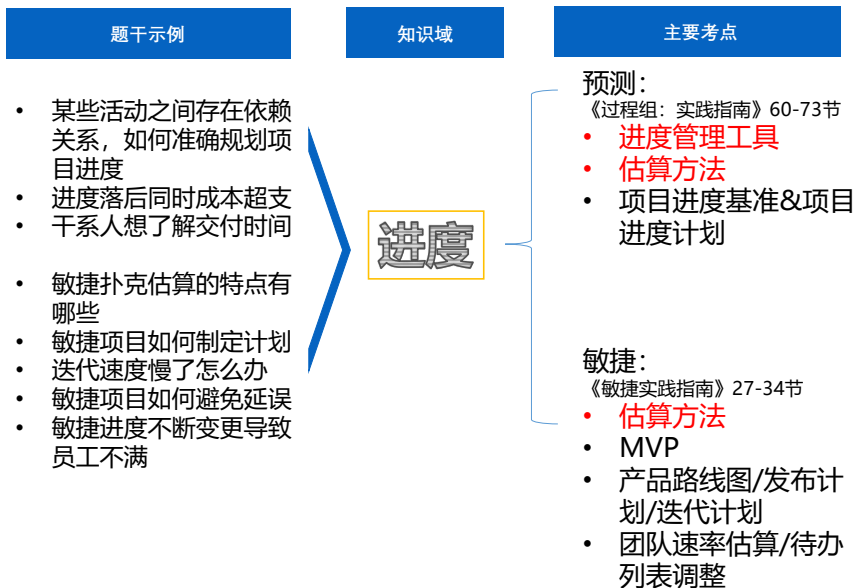
- A.要求所有干系人参与虚拟研讨会
- B.与选中的客户一起召开现场研讨会
- C.向海外员工分发问卷调查
- D.确保收集需求符合时间限制

## 试题9

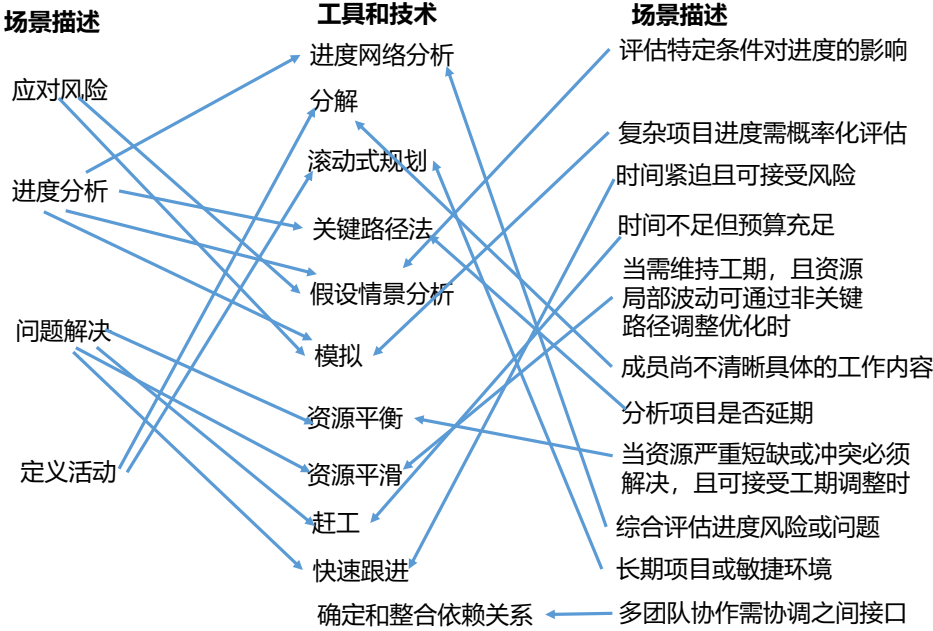
项目发起人通知项目经理，即使已完成的项目符合进度计划，在预算范围满足范围需求，但客户对最终产品感到不满意。若要避免这种情况，项目经理应该事先做什么？

- A.在制定质量管理计划的同时安排更多的会议
- B.确保可交付成果符合质量控制测量结果中列出的要求
- C.实施石川图工具
- D.完成需求跟踪矩阵

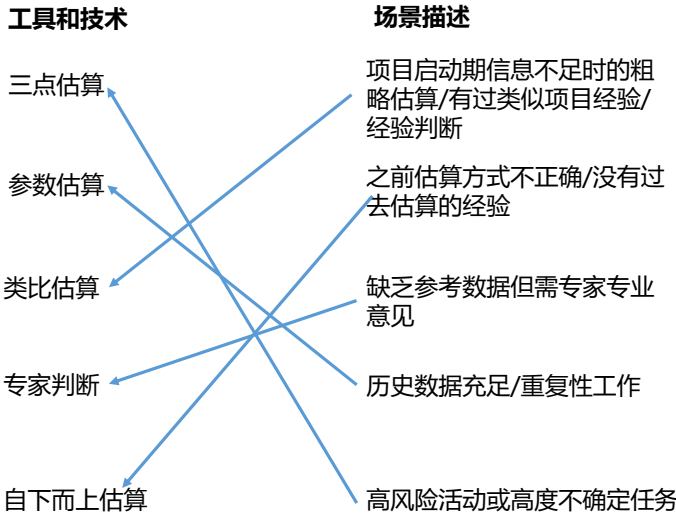
## 第五记 规划和管理进度计划



# 进度管理工具



# 预测型估算方法



## 敏捷估算方法

估算方法	重要考点
相对规模估算	<ul style="list-style-type: none"> <li>涉及用户故事或特性的相对规模评估</li> <li>故事点/复杂度</li> </ul>
估算扑克	<ul style="list-style-type: none"> <li>团队为了达成共识的工作量估算技术</li> <li>使用斐波那契数列衡量计划扑克的价值点</li> </ul>
T-shirt估算	<ul style="list-style-type: none"> <li>团队为了达成共识的简化规模估算技术</li> <li>早期粗略分类需求</li> </ul>
点式投票	<ul style="list-style-type: none"> <li>每个人自由选择为哪些用户故事投票，一个用户故事得到的点数越多，代表体量越大</li> <li>优先级排序、民主决策、有限投票权</li> </ul>
估算团队速率	<ul style="list-style-type: none"> <li>估算团队在单位时间里完成的工作量</li> <li>预测迭代交付能力</li> <li>速率不能跨团队对比</li> </ul>

## 试题10

项目经理必须为政府编制一份工厂生产能力报告。这份报告将通过对400家工厂的总经理进行调查而创建，并且必须在四个月内完成，然而，根据现有资源以及调查每位总经理所需的时间，该项目预计需要一年时间。项目经理应使用什么工具或技术来满足预期期限？

- A.进行压缩
- B.快速跟进
- C.标杆对照
- D.统计抽样

## 试题11

项目发起人批准项目里程碑进度计划并任命一名项目经理。评审进度计划之后，项目经理得出日期不现实的结论。项目经理下一步应该怎么做？

- A.创建一份因果图
- B.产生进度计划网络图
- C.对批准的进度计划赶工
- D.执行进度网络分析

## 试题12

为了确定项目成本，项目经理利用一个过往类似项目的实际成本(AC)。项目经理应使用的是哪一种估算方法？

- A、参数估算
- B、类比估算
- C、自下而上估算
- D、三点估算

## 试题13

项目经理估算一个新软件项目的成本。根据过往经验，公司制定了模块屏幕数量和生产一个模块所需的劳动小时数之间的统计关系。应使用什么成本估算技术来利用这项信息？

- A. 类比估算
- B. 参数估算
- C. 自下而上估算
- D. 粗略量级估算

## 试题14

敏捷团队希望集体决定项目的可能规模。如果他们使用计划扑克技术完成这项工作，那么团队将会做什么？

- A. 通过使用故事点估算故事的相对规模
- B. 通过将其粗略归类来估算故事
- C. 通过将其与过去类似功能进行对比估算故事点
- D. 使用100点来估算故事点



## 试题15

敏捷教练正在与多个团队一起工作，注意到管理层衡量团队生产力的方式存在功能障碍。敏捷教练观察到的功能障碍是什么？

- A. 管理层正在查看墙上展示的所有团队的燃尽图
- B. 管理层查看的是团队的kanban板，来管理任务流以及显示在制品（WIP）
- C. 管理层一直让团队添加WIP限制，以便额外的工作不会被拉进WIP状态中
- D. 管理层正在比较团队间的速度，并奖励速度最高的团队

## 第六记 规划并管理预算和资源

### 题干示例

- 项目非常紧急要快速的确定资金预算，团队没有遇到过类似的项目
- 项目的效率跟踪所用工具
- 成本超支了怎么办
- 缺乏实物资源怎么办
- 敏捷项目预算被消减
- 敏捷项目成本超支
- 100个用户故事每个值50美元，已经交付了50个用户故事
- 敏捷项目提交预算，范围已经大致划定，缺少信息进行详细计算

### 预算资源

### 知识域

### 主要考点

#### 预测：

《过程组：实践指南》74-79节、152-154节

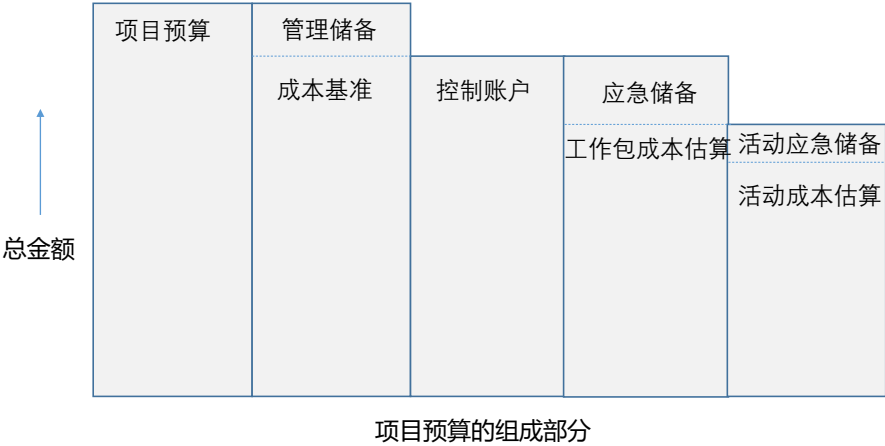
- 预算的组成
- 挣值计算
- 问题处理

#### 敏捷：

《敏捷实践指南》34、39节

- 敏捷倒三角
- 挣值计算

# 预算的组成



# 挣值计算

挣值分析：做了多少事，花了多少钱。用于解决进度和成本问题。一般用S曲线进行挣值分析。

缩写	公式	其他考点
CV	$CV = EV - AC$	$> 0; < 0; = 0$
SV	$SV = EV - PV$	$> 0; < 0; = 0$
CPI	$CPI = EV / AC$	$> 1; < 1; = 1$
SPI	$SPI = EV / PV$	SPI和关键路径的关系

## 试题16

项目经理确定项目已超出预算，并将需要管理储备来完成项目。为完成项目，项目经理应该怎么做？

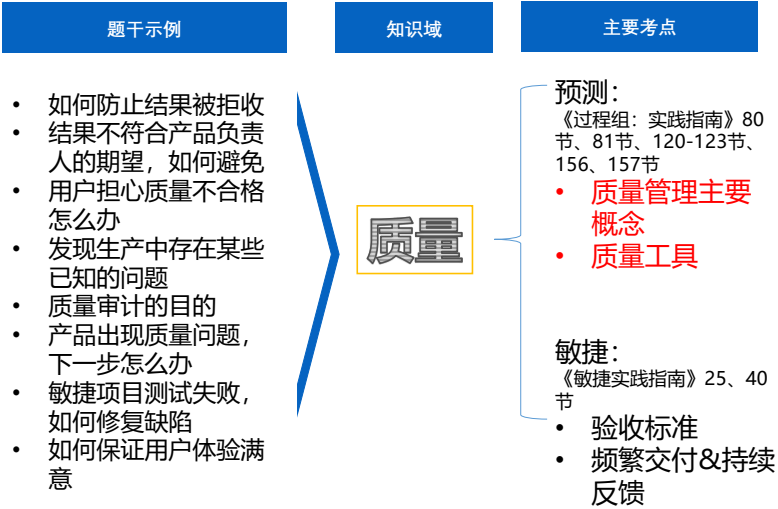
- A.获得项目发起人批准使用管理储备
- B.修改成本基准并使用管理储备
- C.获得项目发起人的批准，包含额外资金
- D.执行实施整体变更控制流程，并修改成本基准

## 试题17

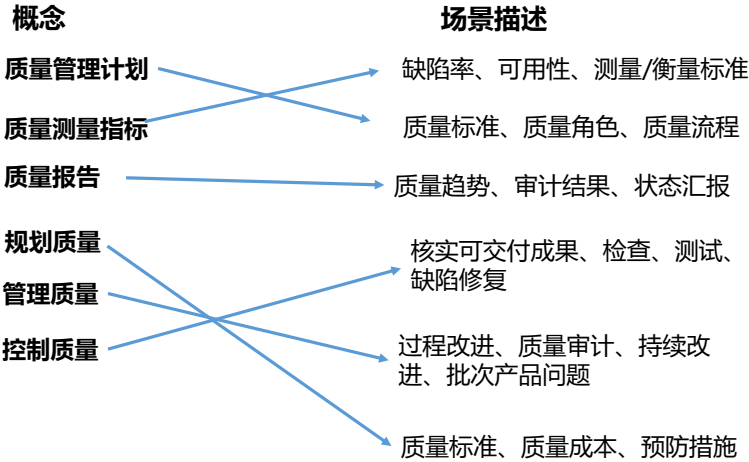
在你的建筑项目中，CPI 等于0.85，SPI 等于1.25，这可能？

- A.关键资源长期病假，这一情况事先未预料到
- B.施工材料涨价10%，而你在项目计划中的预测是涨价12%
- C.预料到延期的情况，项目必须赶工以压缩进度
- D.混凝土凝固有4天的等待时间，什么工作也不能做

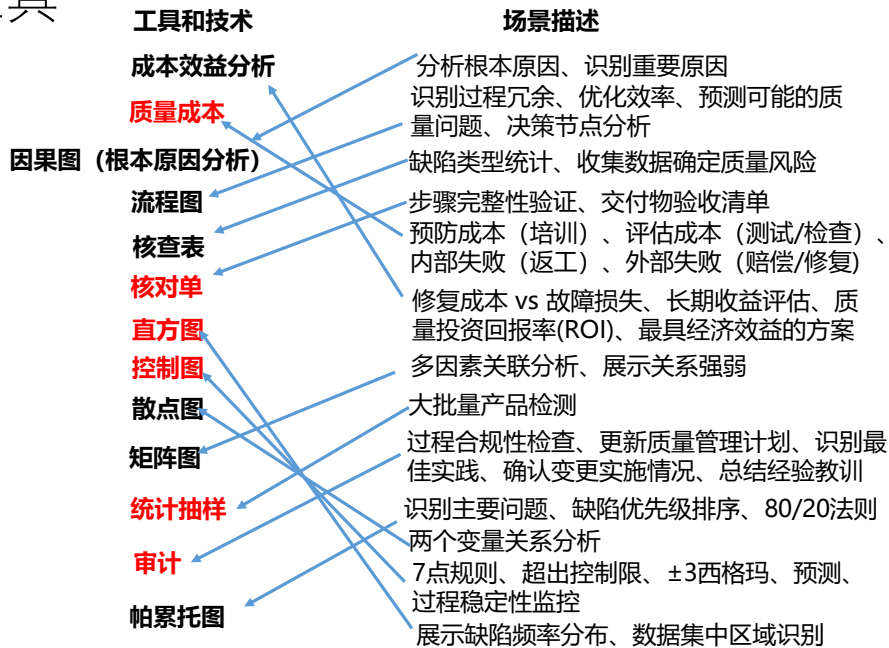
# 第七记 规划和管理产品/可交付成果的质量



## 质量管理主要概念



## 质量工具



## 试题18

在项目执行过程中，一名团队成员找到项目经理，告诉项目经理根据他的见解，项目将无法满足为之制定的质量标准。项目经理与所有相关各方开会，进行相关分析。项目经理处于质量管理过程的哪个步骤：

- A.质量规划
- B.质量管理
- C.质量分析
- D.质量控制

## 试题19

公司希望按在测试过程中发现的错误数量来衡量项目质量，但是过多的质量测试时间导致延误其他项目活动。若要在将来避免这个问题，项目经理应该怎么做？

- A.与测试团队一起开展检查，指导该过程
- B.与测试团队开会，审查测量指标
- C.规划质量管理过程时，考虑测量指标的相关性和全面性
- D.审查质量管理计划

## 试题20

项目经理了解到，由于生产过程不稳定，产品的拒收率很高，哪个工具或技术可以帮助项目经理快速分析并确定纠正措施？

- A.因果图
- B.控制图
- C.直方图
- D.散点图

试题21

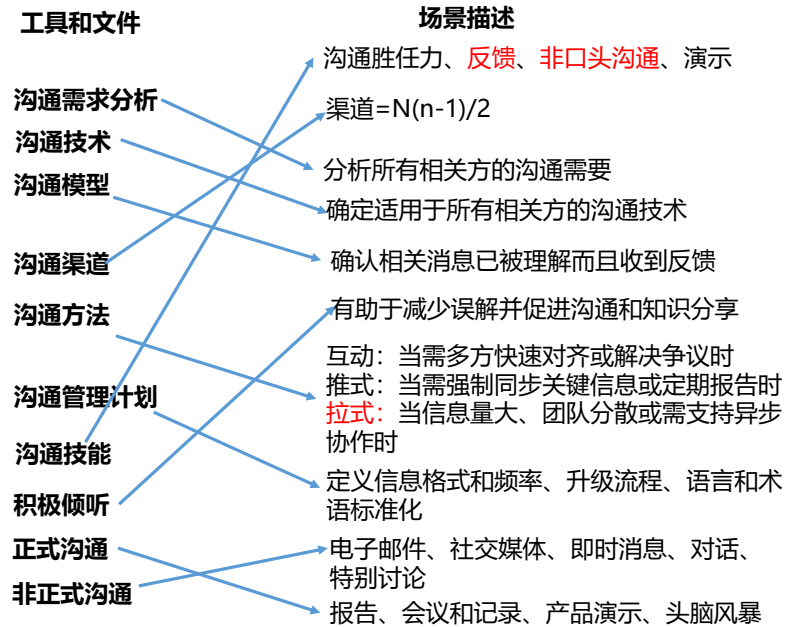
下列哪项不属于质量审计？

- A.决定项目活动是否与组织政策一致
- B.决定低效和无效的政策
- C.通过瑕疵修复
- D.确定实施核准的变更请求

第八记 管理沟通

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>• 针对汇报频率表达了不满。项目经理本如何防止这种情况</li><li>• 干系人无法了解项目状态</li><li>• 干系人表示第一次听说</li><li>• 团队成员直接汇报管理层</li><li>• 报告中缺失信息</li><li>• 问题直接报告给项目不相干经理</li><li>• 敏捷项目进度延误，其他团队还在等这个项目的成果，项目经理下一步做什么</li><li>• 团队在敏捷会议中难以理解需求</li></ul>	沟通	<p>预测： 《过程组：实践指南》88-92节、135节、136节、159节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 沟通管理的概念和工具</li><li>• 解决沟通问题：<ul style="list-style-type: none"><li>• 监督沟通</li><li>• 沟通管理计划</li><li>• 沟通需求分析</li><li>• 规划沟通</li></ul></li></ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》43节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 信息发射源</li></ul>

## 沟通管理的概念和工具



## 试题22

一个项目的团队成员位于不同国家。由于团队必须审查大量信息，应该采用什么方法进行通信？

- A. 内部网站、知识库和经验教训数据库
- B. 即时通讯和会议
- C. 视频会议和电话会议
- D. 电子邮件、信件和备忘录

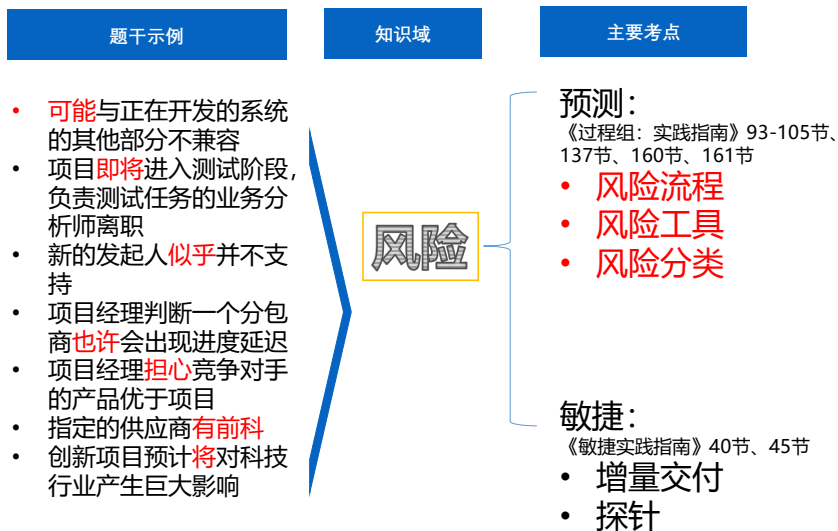


## 试题23

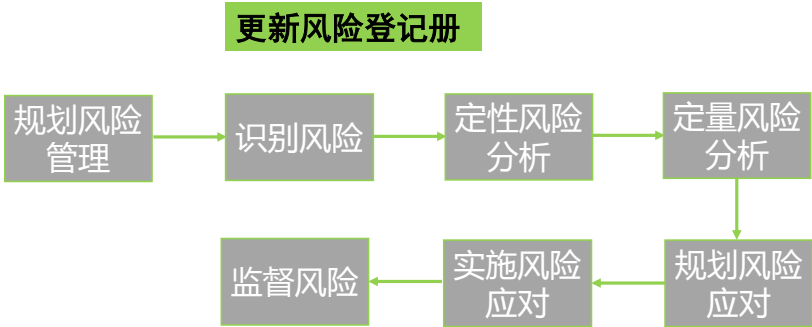
项目经理管理一个偏远村庄的建设项目，项目已进入收尾阶段，项目经理和干系人分享喜悦。项目经理使用什么方式与当地社区沟通？

- A. 报纸
- B. 社交媒体
- C. 电子邮件
- D. 会议

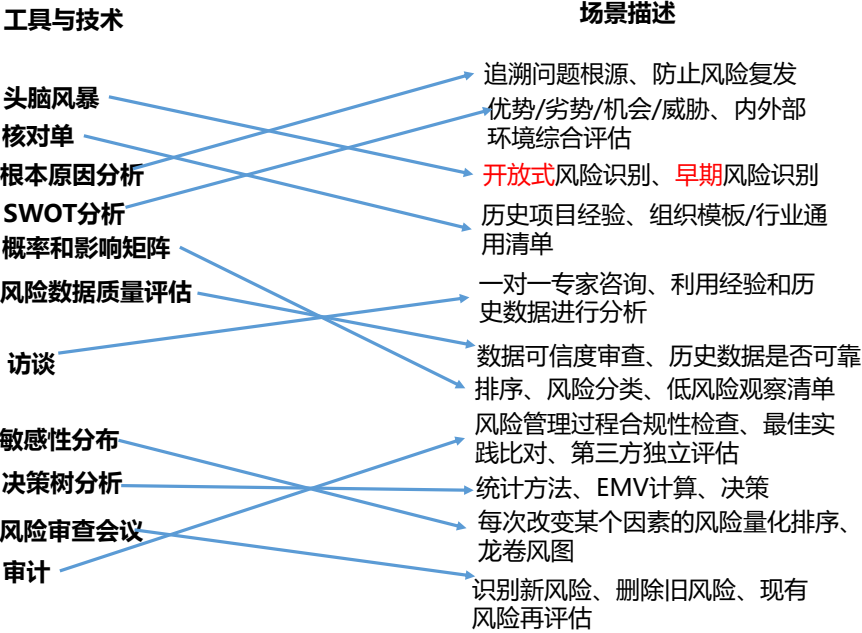
## 第九记 评估和管理风险



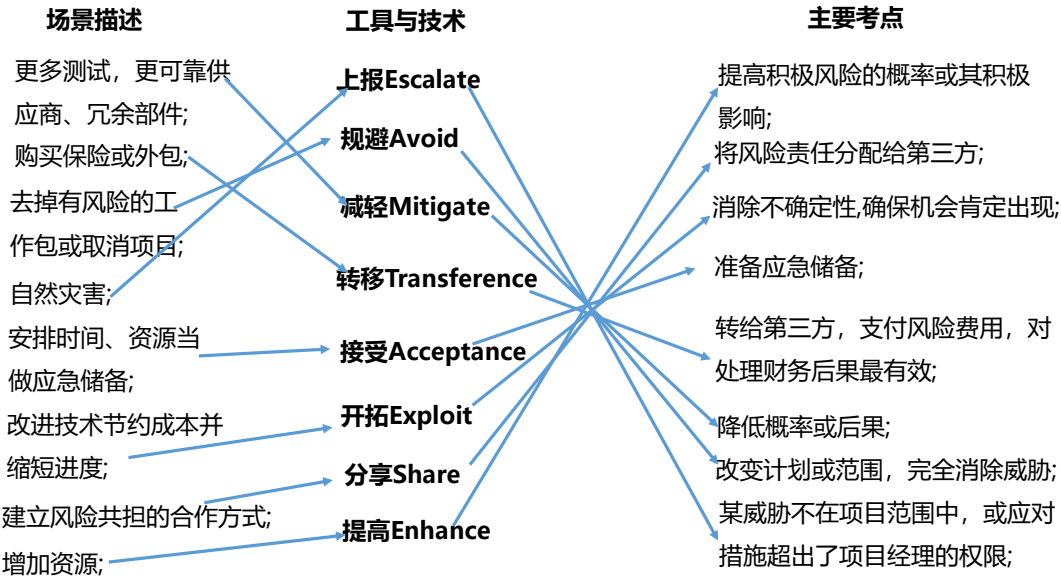
# 风险流程



# 风险工具



# 风险工具



# 风险分类

场景描述	关键点	风险类型	是否可预见	是否在基准内	应对资金类型	关键流程
已识别风险、经验证的概率和影响、计划内应对策略	已识别并分析过影响和概率	已知-已知风险	是	是	项目成本	风险转变成问题前, 直接执行应对策略
风险已识别但未详细分析、已识别风险发生了	已识别风险转变成问题	已知-未知风险	是	否	应急储备	风险转变成问题时, 提交变更请求, 执行应对策略
突发、意外、完全未预料、首次出现的事件	从未识别过	未知-未知风险	否	否	管理储备 (需变更)	提交变更请求, 执行权变措施

## 试题24

在一个大型施工项目的规划阶段，出现了潜在的经济衰退迹象。之前关于经济衰退的风险被指定为低概率和高影响，预计持续6-12个月。项目开始后不久，发生了经济衰退，并按预期影响项目。六个月后，经济衰退影响的持续时间将更改为24-36个月。项目经理应该怎么做？

- A.将项目工期延长24-36个月
- B.借用额外的运营资本
- C.更新风险登记册
- D.将项目工期延长12-24个月

## 试题25

项目在第一年内经历了大量问题，在第二年开始时，项目稳定下来，问题数据也显著减少，项目经理应该怎么做？

- A.取消剩余的已计划好的风险评估会
- B.减少管理储备金额
- C.继续识别新的风险，并重新评估现有风险
- D.对残余风险执行定性分析

## 试题26

在评估一个项目时，项目团队识别到多个风险，其中大部分风险都具有风险减轻计划。然而，其中一个可能的风险不能减少。项目经理应该怎么做？

- A.将问题上报给高级管理层
- B.要求额外资源
- C.使用管理储备
- D.实施应急储备

## 试题27

在风险管理会议期间，一名团队成员识别到一个关键供应商将可能停业。失去这个供应商将无法交付最终产品。团队审查并更新必要的挂件组件规格，用于评估替代供应商是否符合资格。这使用的是什么风险应对策略？

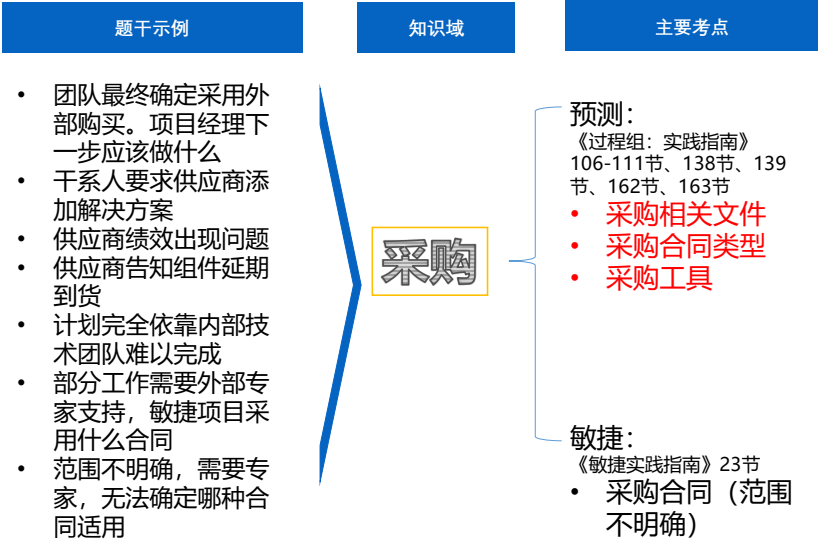
- A.回避
- B.转移
- C.减轻
- D.接受

试题28

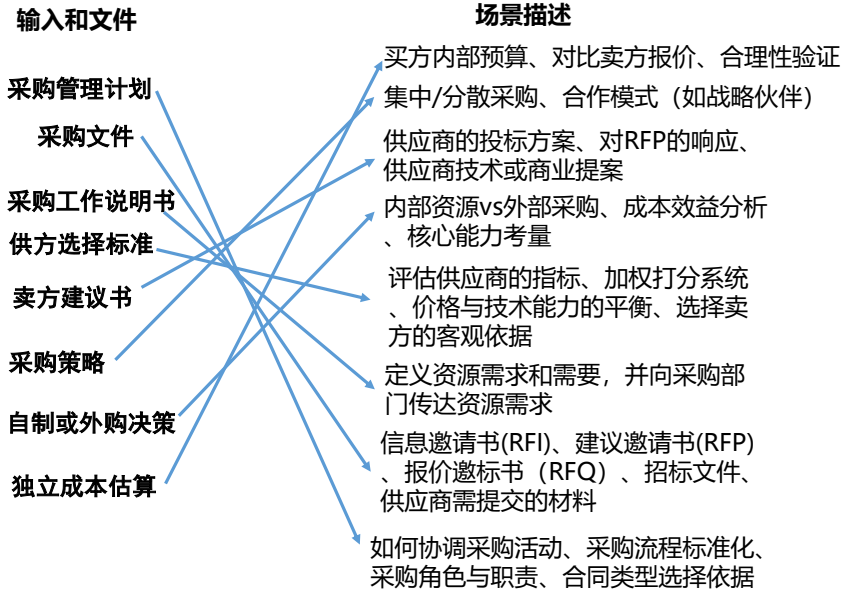
以下哪一项是风险管理中纠正措施的例子？

- A.进行风险审计。
- B.进行偏差和趋势分析。
- C.执行应急计划。
- D.进行风险评审。

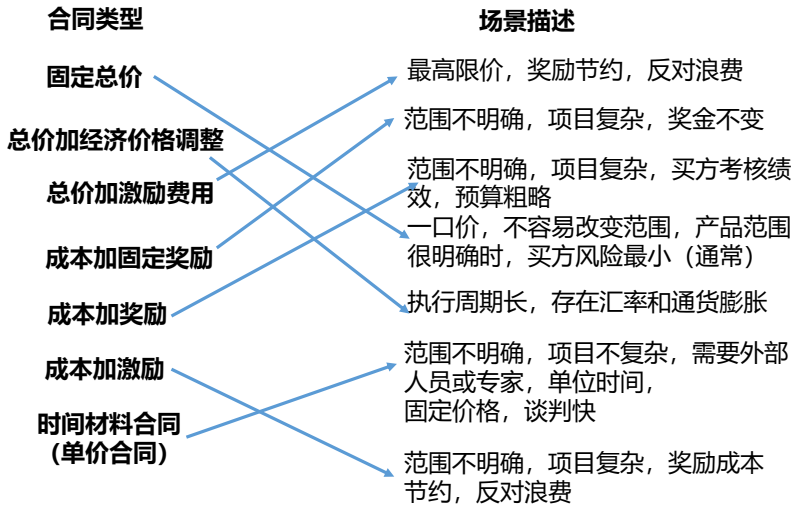
第十记 规划和管理采购



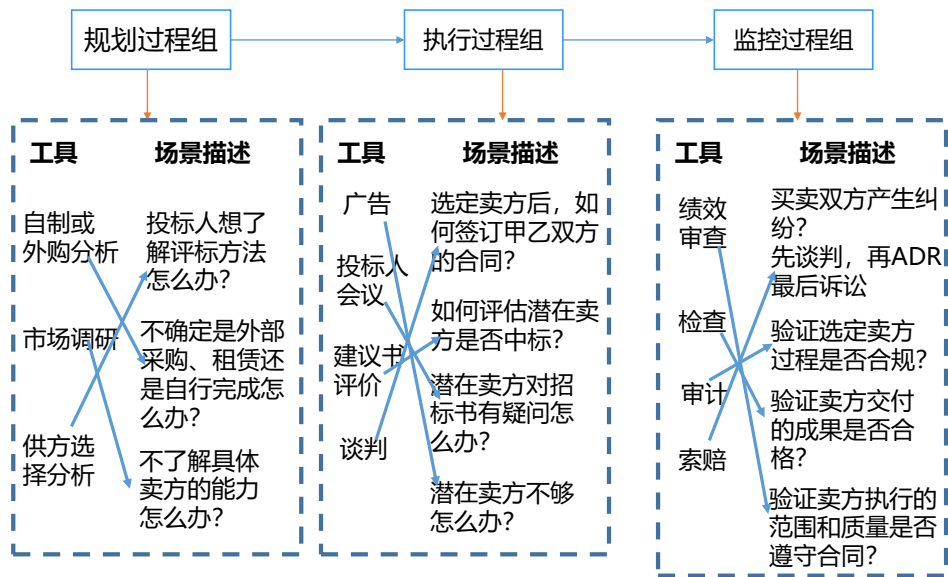
# 采购相关文件



# 采购合同类型



# 采购工具



## 试题29

你计划要为公司签署一份提供项目管理培训的合同。你觉得那些预期能够与之鉴订合同的对象最好是与一所具有授予项目管理专业硕士学位资格的知名大学有一定联系。这个要求属于下列哪项的例子?

- A. 设置独立的评估
- B. 设定工作说明中的要求
- C. 建立一个评价系统
- D. 制定一个供方选择标准



## 试题30

在一个固定总价合同中，费用和利润是以下哪项？

- A.未知
- B.每次支付时所需谈判的
- C.每次支付的一项
- D.另外一方在项目结束时所决定的

## 试题31

一家公司决定启动一个战略性项目，该项目将提供有竞争力的技术进步，该项目需要某个特定技术的专家，但组织无法提供准确的工作说明书。项目应该使用什么类型的合同？

- A.工料合同
- B.固定总价合同
- C.成本加固定费用合同
- D.成本加激励费用合同

## 试题32

供应商在执行项目过程中多个活动延迟，项目经理需要确定其对合同的遵守情况，项目经理应该执行下列哪一项：

- A.绩效审查
- B.审计
- C.索赔管理
- D.检查

## 试题33

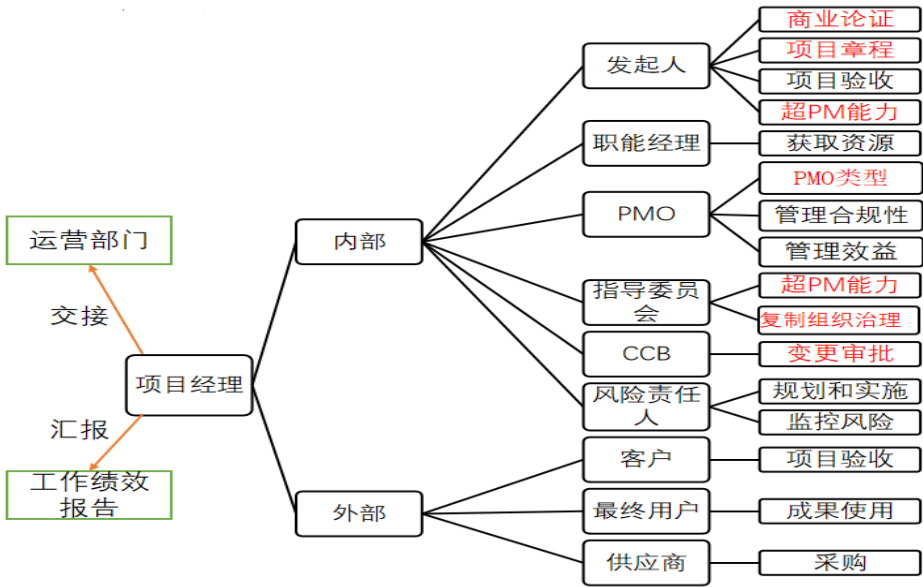
下列哪项是对项目经理在采购过程中角色的最佳描述：

- A.项目经理参与很少
- B.项目经理应参与谈判
- C.项目经理应提供对项目风险的理解
- D.项目经理应告诉合同经理如何签订合同

# 第十一记 让干系人参与进来

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>项目出现新的干系人</li><li>项目经理在争取几个关键部门的<b>支持</b>方面遇到了困难</li><li>一位关键干系人<b>很少参与</b>项目会议</li><li>采购部门<b>质疑</b>品牌的必要性</li><li>绩效有问题，干系人<b>焦虑</b>如何缓解</li><li>敏捷项目，谁来解决问题</li><li>产品特性进行小幅增强，它将具有更大的商业价值</li><li>项目经理发现团队经常被干扰</li></ul>	干系人	<p>预测： 《过程组：实践指南》40-43节、112节、140节、164节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>关键干系人职责</li><li>干系人管理工具、文件和过程</li><li>干系人管理策略</li><li>沟通和干系人区别</li></ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》11节、17节、18节、19节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>敏捷主要角色</li><li>集中办公</li></ul>

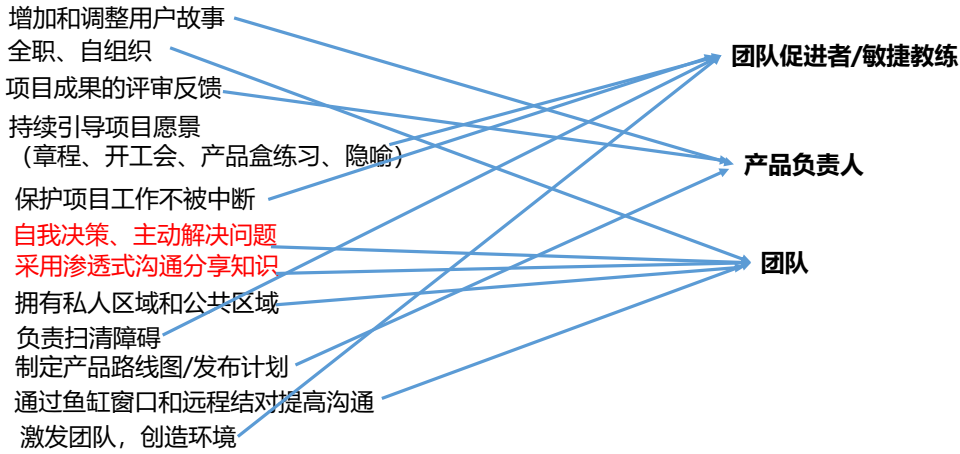
## 预测方法关键干系人职责



# 敏捷的角色

## 场景描述

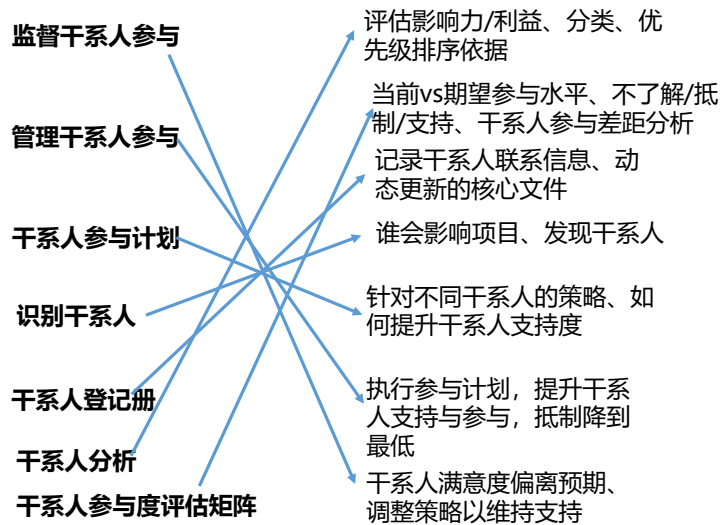
## 角色



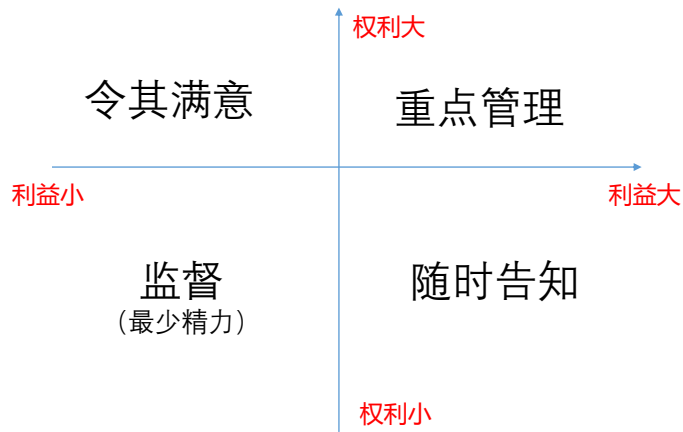
# 干系人管理工具、文件和过程

## 工具、文件和过程

## 场景描述

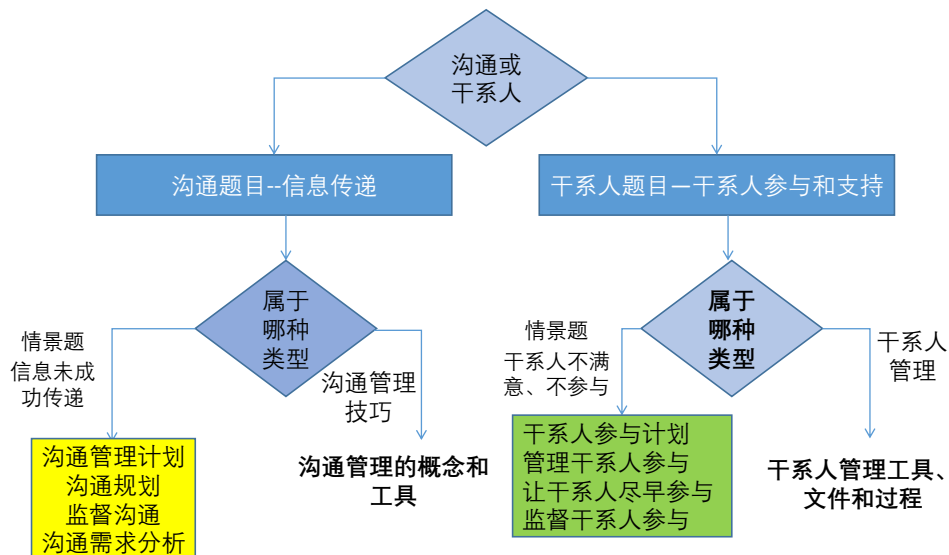


## 干系人管理策略



- 权利利益方格、权利影响、作用影响
- 凸显模型(权力、紧急程度、合法性)
- 影响方向 (向上、下、外、横向)

## 沟通和干系人的区别



## 试题34

项目经理已经完成识别干系人的工作。之前，由于没有对项目经理和干系人的影响力或职权方面规定区别，项目经理在管理干系人方面有困难，在干系人登记册中需要包含哪一些信息？

- A.新干系人的变更请求
- B.干系人效益管理计划
- C.干系人参与计划
- D.干系人分类

## 试题35

项目经理正在制定干系人参与计划，并识别到一位权力等级较高但在项目中利益较低的干系人，项目经理应该如何对待该干系人？

- A.重点管理
- B.随时告知
- C.监督
- D.令其满意

## 试题36

你最近从另一位项目经理（因私人紧急事件离职）那里接管一个大型项目。你想要了解向不同干系人提供何类信息，以及应采用什么方法提供上述信息。你可在下面哪项中找到：

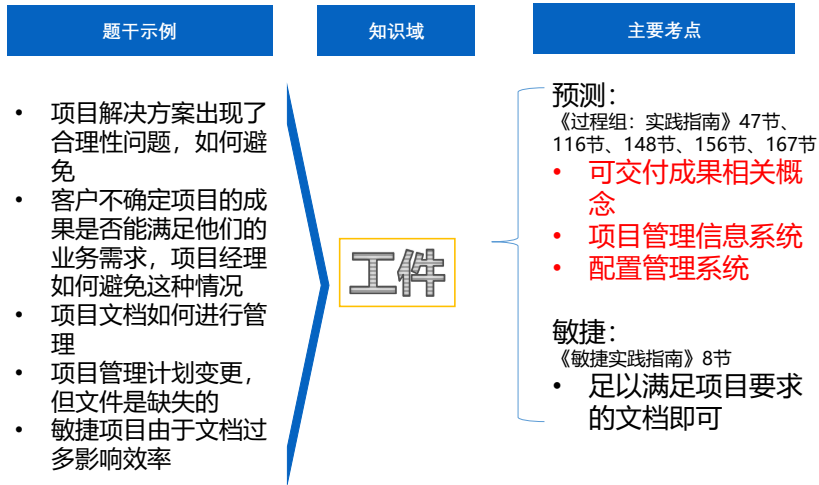
- A.沟通管理计划
- B.干系人登记册
- C.项目记录
- D.范围管理计划

## 试题37

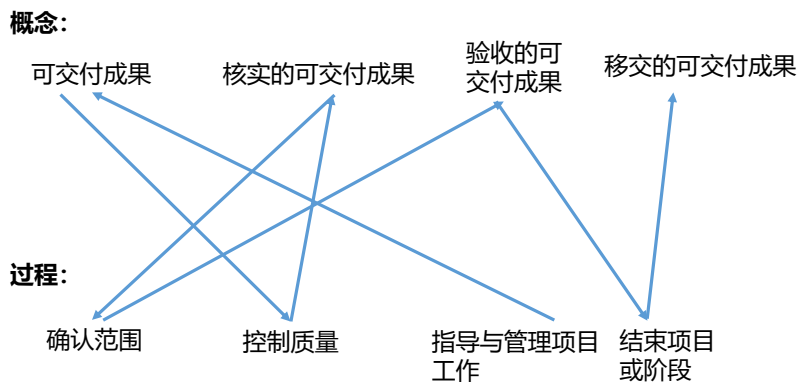
一个团队很难吸引客户参与，客户很少响应问题，频繁的不参与迭代评审和演示，但是仍然期望着产品能够按时交付以及满足期望。敏捷实践者应该做什么？

- A. 教育客户参与项目活动的重要性
- B. 让团队通过专家判断做出具有教育意义的决定
- C. 停止开发，进行需求的收集
- D. 请求产品负责人进行必要的客户反馈

## 第十二记 管理项目工件

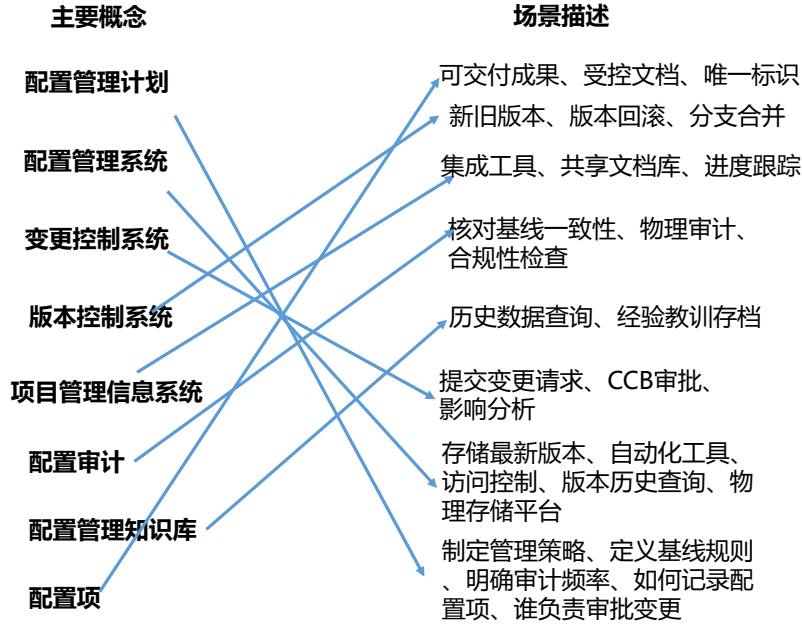


## 可交付成果相关概念





# 配置管理相关概念

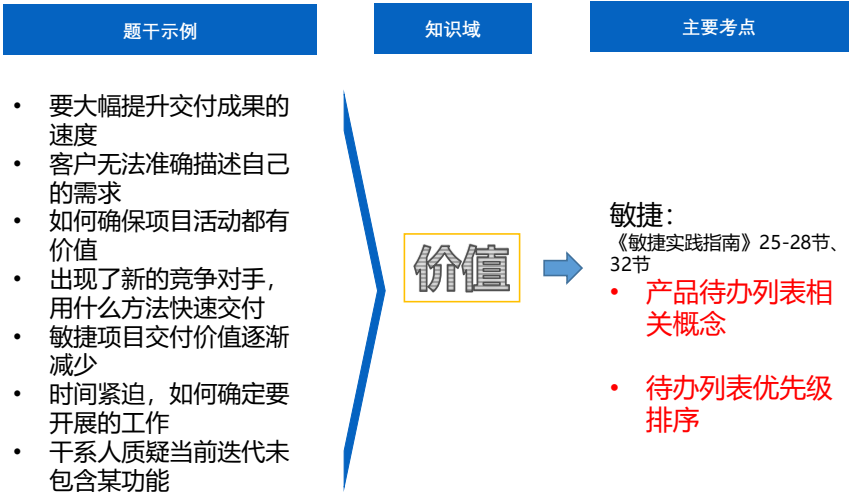


## 试题38

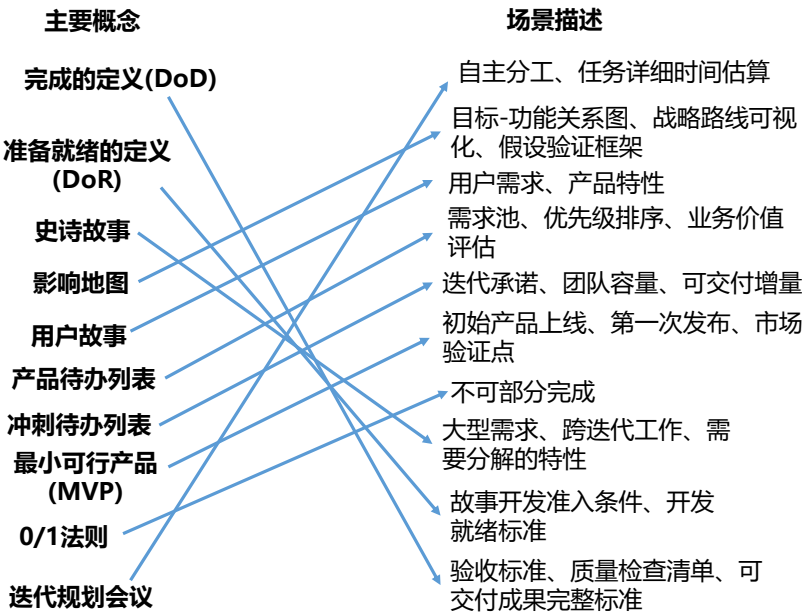
一个关键项目可交付成果被部署在客户环境中进行用户验收测试。在执行多组测试后，由于缺陷，客户拒收交付。如要避免这个问题，项目经理事先应该做什么？

- A.通过定期检查核实可交付成果
- B.审查质量核对表
- C.执行质量改进计划
- D.确认范围

# 第十三记 执行需要紧急交付商业价值的项目



## 产品待办列表相关概念



# 待办列表优先级技术

产品待办列表中的内容要按照价值排序

优先级技术	重要考点
莫斯科法 (MoSCoW)	M: must 必须有--需求是强制的 S:should 应该有--需求不是强制的，但是高度渴望 C:could 可以有--需求如果满足会更好 W:won' t 不会有--当下可以不满足，但将来可以加入
卡诺模型 (Kano)	基本需求—必须（优先开发） 性能需要—越多越好（完成尽可能多） 愉悦需要—很高满意度
100点法	分给每人100点，他们可以使用这些点给最需要的需求投票
相对量级	根据客户的判断，按照产品特性价值最大化来排序

## 试题39

敏捷管理专业人士注意到产品待办事项上一个新故事集很模糊，缺少验收标准。敏捷管理专业人士应在迭代周期中的哪个时间点要求产品负责人提供更多详情？

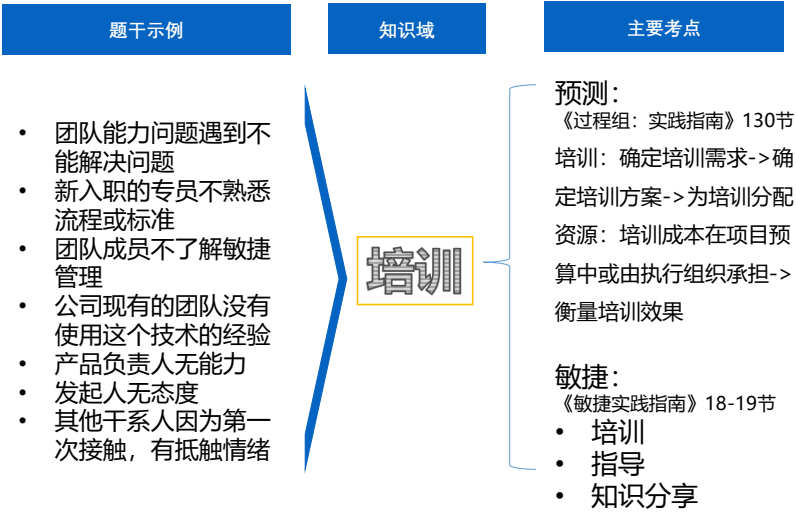
- A. 在待办事项梳理会上
- B. 在迭代回顾会议上
- C. 在每日scrum期间
- D. 在迭代评审会上

# 试题40

在迭代评审会后，产品负责人对某项功能表示不满，并要求考虑几项新需求。在对后续迭代执行详细分析时，团队应该怎么做？

- A. 完成根本原因分析。
- B. 通过细化验收标准来定义“已完成”。
- C. 估算用户故事时，改善三角测量。
- D. 执行卡诺分析。

## 第十四记 确保进行知识交流，使项目得以持续开展



## 试题41

干系人经常打电话和发邮件给开发团队以获取项目的状态，从而对团队的进展产生负面影响。敏捷教练应该如何处理这种情况？

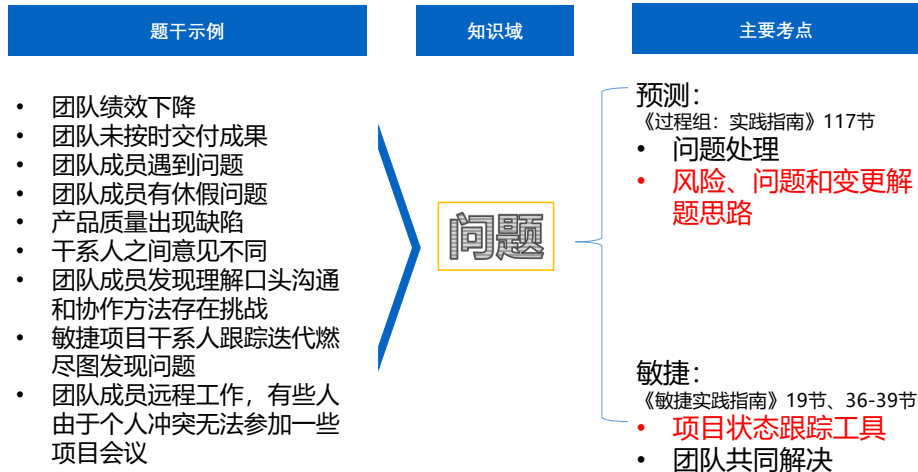
- A. 将该问题升级上报给项目发起人
- B. 指导干系人进行适当的敏捷实践
- C. 将干系人引荐给产品负责人
- D. 让团队决定如何处理此问题

## 试题42

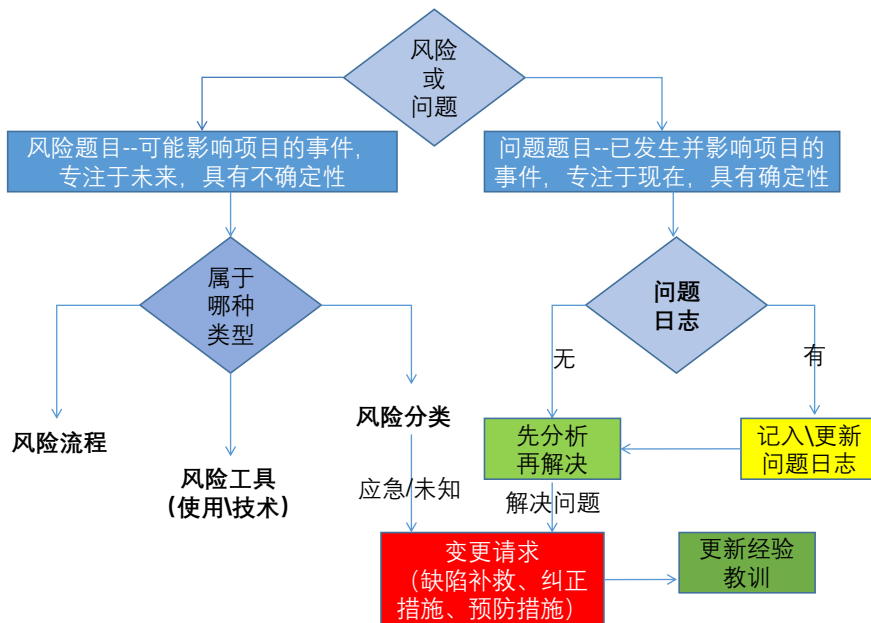
你的公司正在从瀑布管理转变为敏捷管理，并选择采用Scrum方法。你是一位经验丰富的Scrum主管，目前正在处理重要项目，已获得了很高的客户满意度分数。假如你被要求去指导另一个团队，那个团队正在努力摸索如何应用Scrum，你将如何处理这种情况？

- A. 问你的经理，这是否意味着你将转去参与另一个团队和项目
- B. 请项目管理办公室为另一个项目的Scrum主管提供培训，或任命新的Scrum主管作为他们的指导员
- C. 与另一个团队的Scrum主管和产品负责人一起，评估当前的成熟度并提供指导
- D. 与另一个团队成员一起了解失败原因，并向PMO报告

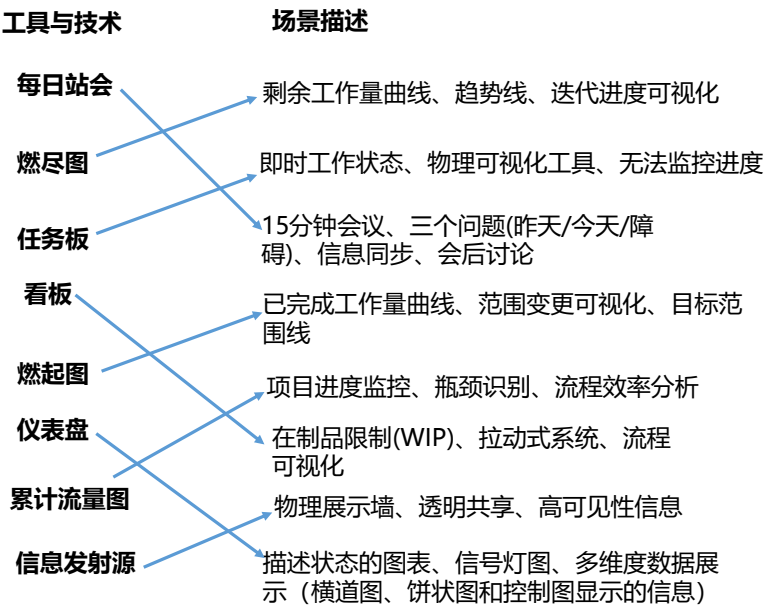
# 第十五记 管理项目问题



## 风险、问题和变更解题思路



# 项目状态跟踪工具



## 试题43

一位新团队成员在一个月前加入团队，并接受了资源管理计划中规定的必要培训，这位新团队成员无法按时完成分配的任务，从而影响到团队绩效。项目经理下一项应该怎么做？

- A. 识别所需的额外培训并更新资源管理计划
- B. 将问题升级上报给管理层，要求将该团队成员调到另一个项目，并找到一位经验更丰富的资源作为替代
- C. 与该团队成员讨论这个问题，并一致达成意向具有可测量纠正措施的行动计划
- D. 在下一次计划的绩效评估中解决该团队成员的培训需求

## 试题44

项目经理新接管了一个项目，通过分析发现仅依靠已有资源不能完成所有的工作，但是团队认为仅完成部分的工作已经实现了商业目标。问项目经理应该怎么做？

- A. 向发起人请求外部资源
- B. 根据已有资源实施，最后提交变更请求
- C. 集合所有干系人，建议更小更可行的范围
- D. 将问题记录在问题日志，提交变更请求以缩小范围

## 试题45

一位新团队成员没有先前的敏捷经验，并且很难理解参加每日站立会议的价值。敏捷实践者应该如何解决这个问题？

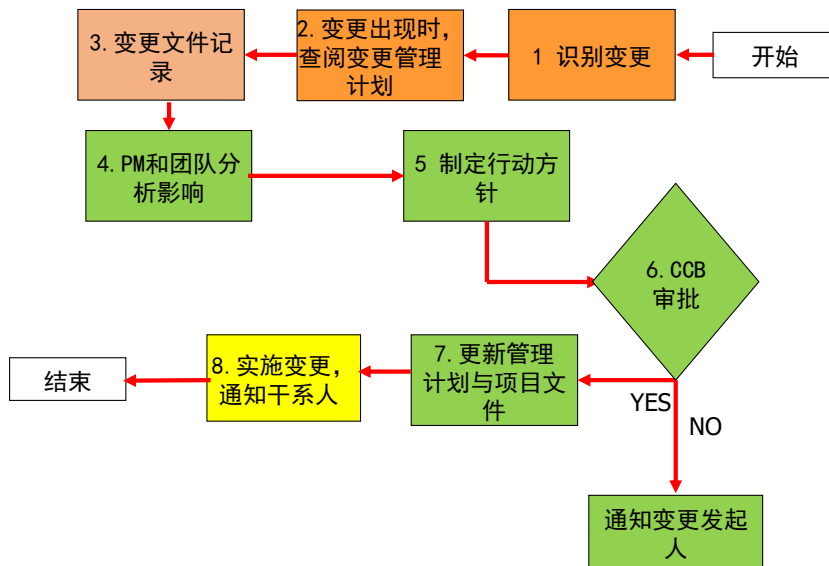
- A. 描述站立是如何减少同伴的压力的
- B. 演示站立例会如何识别障碍
- C. 解释站立例会如何排除团队承诺的必要性
- D. 展示站立例会如何克服不必要的协作



# 第十六记 管理项目变更

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"> <li>外部项目影响本项目</li> <li>客户坚持使用一个新的变通方法</li> <li>质量审计反馈多个行动事项</li> <li>新的干系人提出很多变更</li> <li>非法变更导致验收不通过</li> <li>如何避免范围镀金</li> <li>一个经过审批的项目文件需要变更</li> <li>干系人临时提出一个高价值需求</li> <li>敏捷项目出现多次变更</li> </ul>	<div>变更</div>	<p>预测： 《过程组：实践指南》145-146节</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>变更流程</li> </ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》28节</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>纳入待办列表，进行优先级排序</li> </ul>

## 变更流程



# 试题46

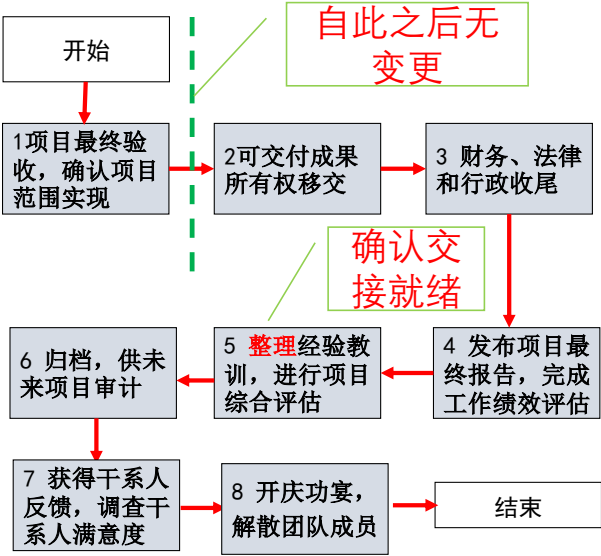
一个获得批准的大变更单将会影响项目基准，一旦变更获得批准，项目经理应该怎么做？

- A.重订项目基准并通知团队
- B.通知财务部门预算变更
- C.要求召开指导委员会会议
- D.安排一次项目团队会议，讨论各种方案

## 第十七记 规划和管理项目/阶段的收尾或过渡工作

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>• 一个项目接近尾声，项目经理应该做什么</li><li>• 收尾时文件的处理方式</li><li>• 接收经理未作好接收准备</li><li>• 项目结束前，项目经理应该完成哪些关键任务</li><li>• 离职员工未留记录，如何避免</li><li>• 项目经理希望获得最终用户对于正在开发产品的反馈</li><li>• 避免敏捷项目问题再次发生/经验教训</li><li>• 回顾会的改进事项</li><li>• 项目经理回顾会的作用</li></ul>	收尾	<p>预测： 《过程组：实践指南》 167-168节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 收尾流程</li></ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》41节、42节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 评审会议</li><li>• 回顾会议</li></ul>

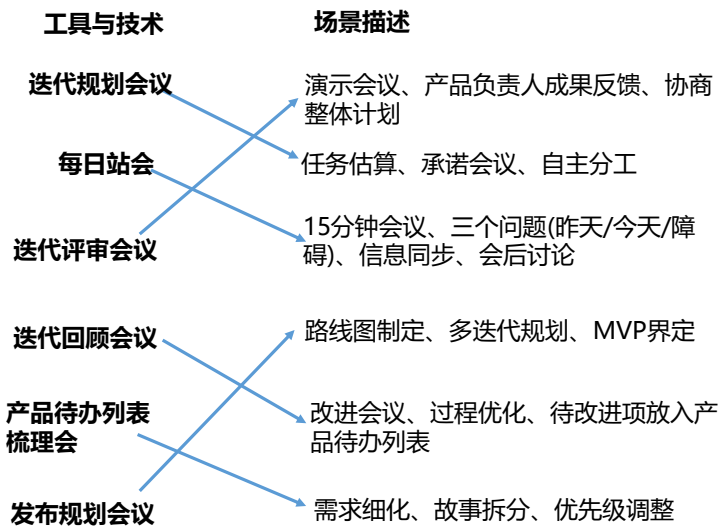
# 收尾流程



# 收尾阶段会议总结

分类	主要考点	主要内容
传统项目收尾	项目收尾会议	项目收尾会议用于获得发起人、产品负责人或客户对交付范围的最终验收。此会议表明了产品交付工作已完成。
	经验教训会议	经验教训会议用于识别和分享在项目、阶段或迭代过程中获得的知识, 其重点是关注提高项目团队的绩效。
	项目审查会议	项目审查会议是一种在过程或项目结束时开展的活动, 旨在评估状态、评估所交付的价值, 并确定项目是否已准备好进入下一个阶段或移交至运营。
敏捷项目迭代收尾	迭代/冲刺评审会议	评审会议是在一个迭代/冲刺结束时举行, 旨在展示在该迭代/冲刺期间完成的工作。
	迭代/冲刺回顾会议	回顾会议是定期举行的研讨会, 参会者探讨其工作和结果, 以便改进团队流程。回顾会议是经验教训会议的一种形式。

# 敏捷管理会议总结



## 试题47

项目经理正在收尾一个已经由干系人验收，团队感觉工作已完成的项目。项目经理下一步应该怎么做？

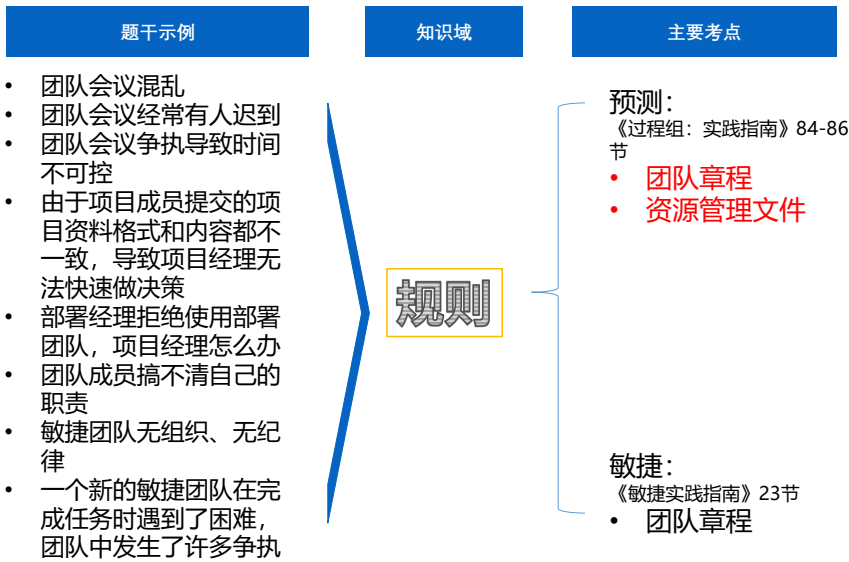
- A.记录经验教训
- B.要求干系人反馈
- C.完成工作绩效评估
- D.解散团队成员

# 试题48

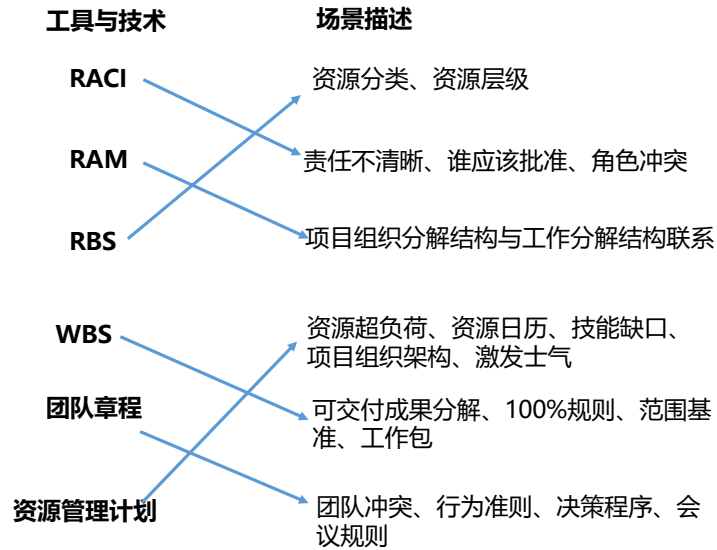
因为客户认为有一些需求没有实现，开发团队的一个WEB应用程序被拒绝。团队应该采取什么步骤来确保开发工作得到了认可？

- A. 定期与客户进行产品的评审和演示
- B. 根据客户的新需求重新启动项目
- C. 在产品演示期间，沟通所有的变更
- D. 在产品演示之前获得产品负责人的批准

# 第十八记 定义团队的基本规则



## 资源管理相关文件



## 试题49

在第一次团队会议期间，一名新任命的项目经理在讨论项目问题时发现了一些问题。项目经理可以从哪里获得有关团队建设的信息？

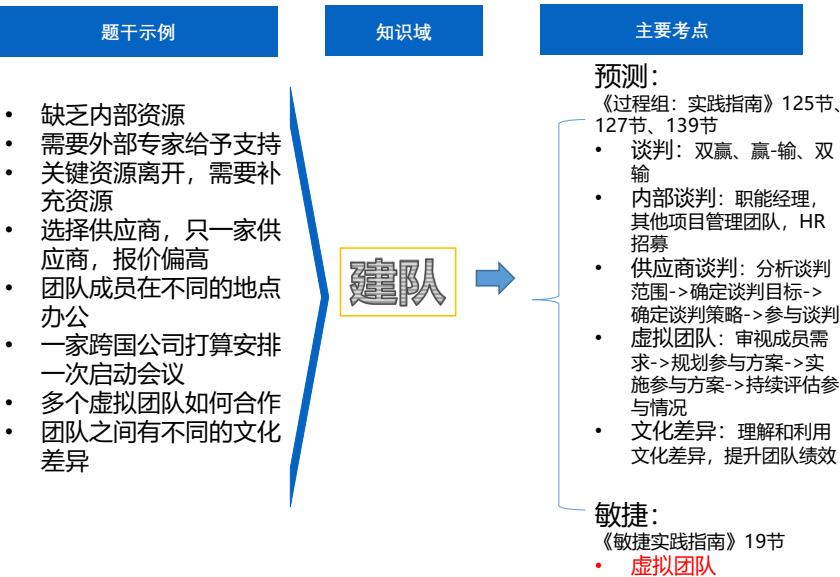
- A. 团队绩效评价
- B. 项目资源管理计划
- C. 问题日志
- D. 工作绩效报告

# 试题50

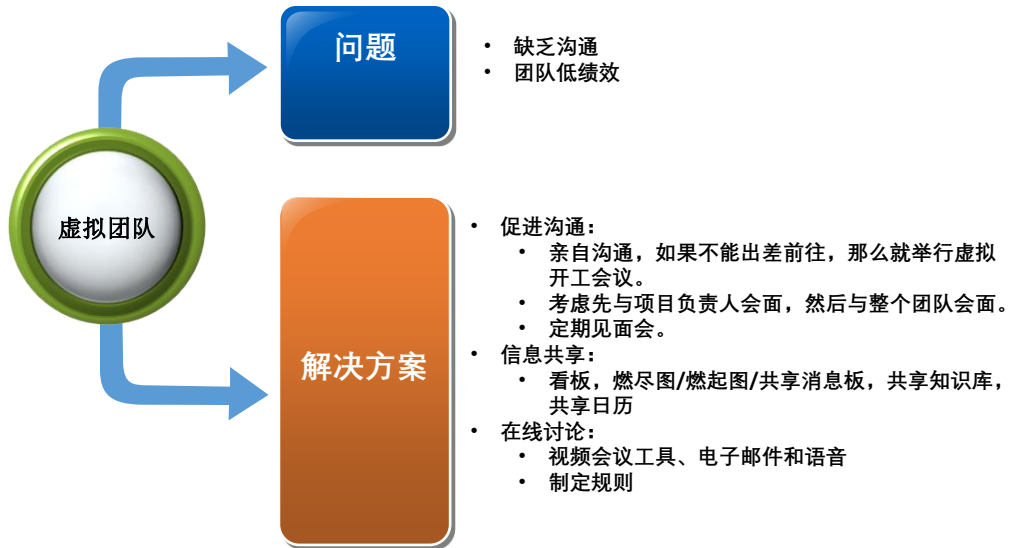
项目经理正在与两个都声称对某一特定可交付成果拥有所有权的职能经理交涉。项目经理可以查阅哪一份文件能说明该问题的文件？

- A.工作分解结构
- B.需求追踪矩阵
- C.项目工作说明书
- D.责任分配矩阵

## 第十九记 建立团队



## 虚拟团队



## 试题51

为了帮助改善虚拟团队的沟通, 项目经理部署了一个在线聊天工具, 其中包含了每个人在工作时使用的各种主题的渠道。通常一切安静, 但有时突然会有长长的聊天流, 谈论许多与项目工作相关或无关的话题。聊天流很容易让人分心, 通常很难找到与工作相关的重点。对项目经理来说, 最好的行动方案是什么?

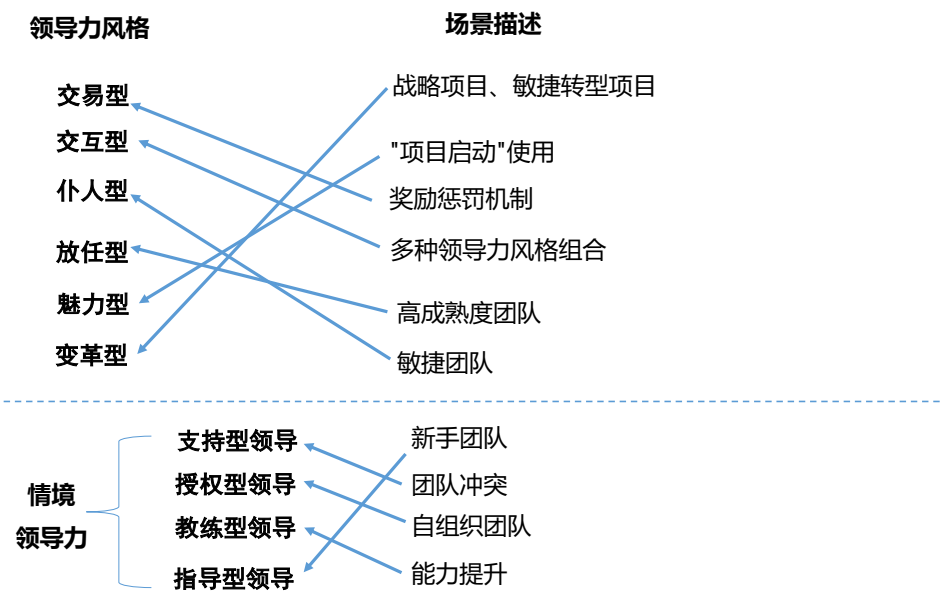
- 什么不做, 网上聊天是人们相互了解的一种释放
- 取消聊天工具, 让团队成员改用电子邮件和电话
- 加入到乐趣中并鼓励团队成员继续这样的对话
- 要求团队使用其他渠道进行与工作无关的对话



# 第二十记 领导团队

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>项目经理的职能经理对项目经理正在进行的工作表示不满</li><li>团队成员不敢在会上发言</li><li>团队成员不敢尝试新方法</li><li>团队成员被干系人打扰</li><li>给团队提供工作外的帮助</li><li>团队成员希望转去其他团队</li><li>敏捷团队成员跨多个项目执行工作，工作过于繁忙</li><li>敏捷团队获取什么类型的新成员</li></ul>	领导力	<p>预测： 《过程组：实践指南》24节、134节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>领导力风格</li></ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》18节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>服务型领导力（消除障碍、避免干扰、设定愿景、提供支持）</li><li>创造安全氛围（团队敢于提出建议、尝试新方法）</li><li>信任</li></ul>

# 领导力风格



## 试题52

一家公司准备在软件开发项目上使用敏捷实践，他们想让一位内部的候选人做scrum master的角色。候选人应该具备什么技能？

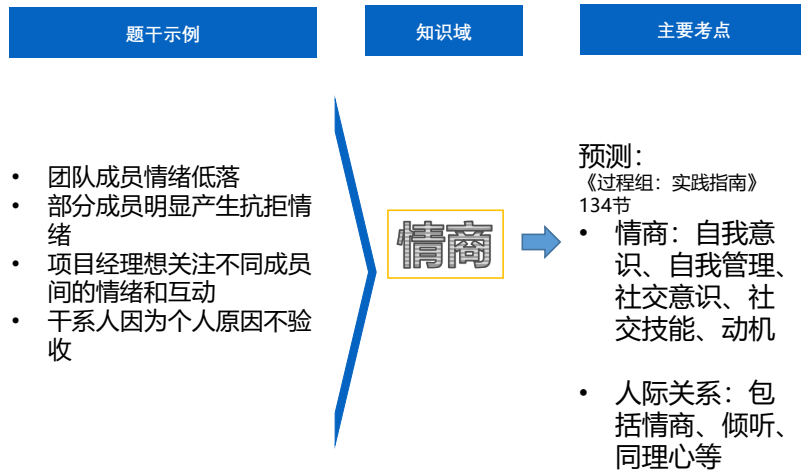
- A. 仆人式领导力
- B. 冲突解决技能
- C. 演讲技能
- D. 项目管理技能

## 试题53

这种领导风格就是要用理想的目标激励团队成员，鼓励他们改变项目环境，使之变得更好。\_\_\_\_\_领导者会激励项目团队成员发挥创造力，带来积极的变化？

- A. 变革型
- B. 交互型
- C. 放任型
- D. 交易型

## 第二十一记 运用情商提升团队绩效

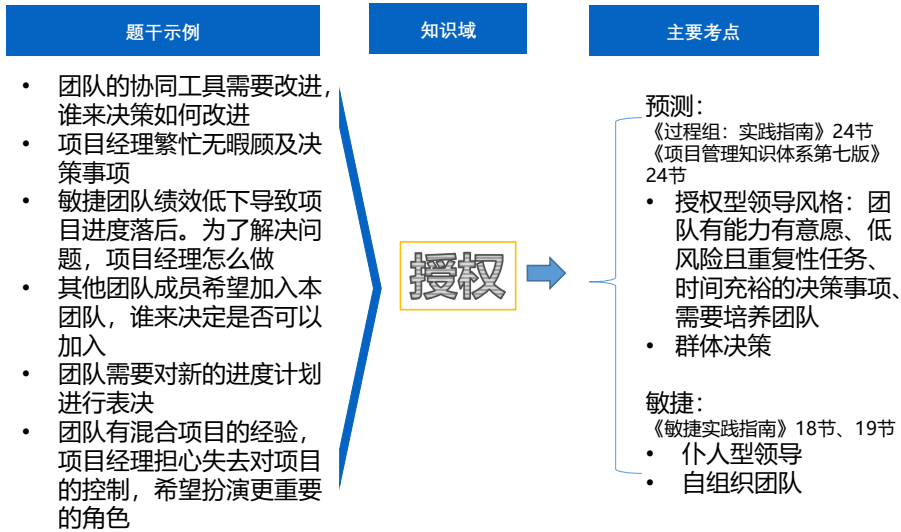


### 试题54

在项目启动大会之后，分配给项目团队的一位技术专家对被选中参与项目工作态度很消极，为避免对其他项目成员造成负面影响，项目经理应该怎么做？

- A. 请求人力资源部门替换这位技术专家
- B. 尝试去理解这位技术专家的态度，并基于收集到的信息再采取进一步行动
- C. 给该技术专家发出书面警告他言行的不当，以避免对其他成员造成负面影响
- D. 给该技术专家分配一项可以避免跟其他人有互动的任务

## 第二十二记 向团队成员和干系人授权

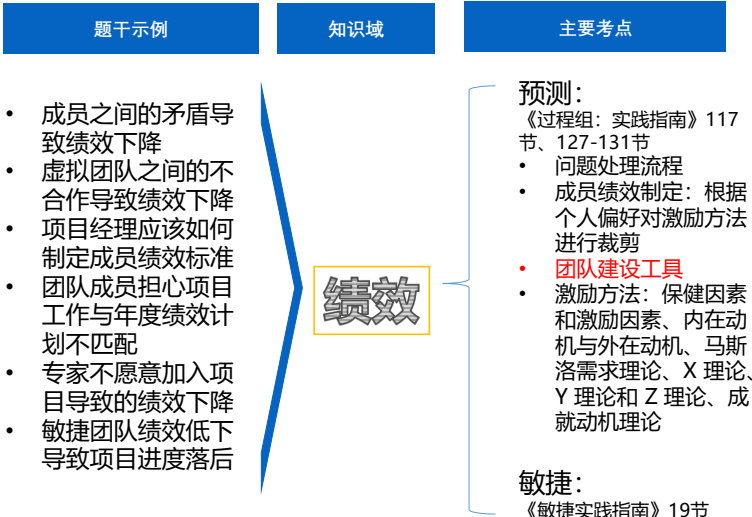


### 试题55

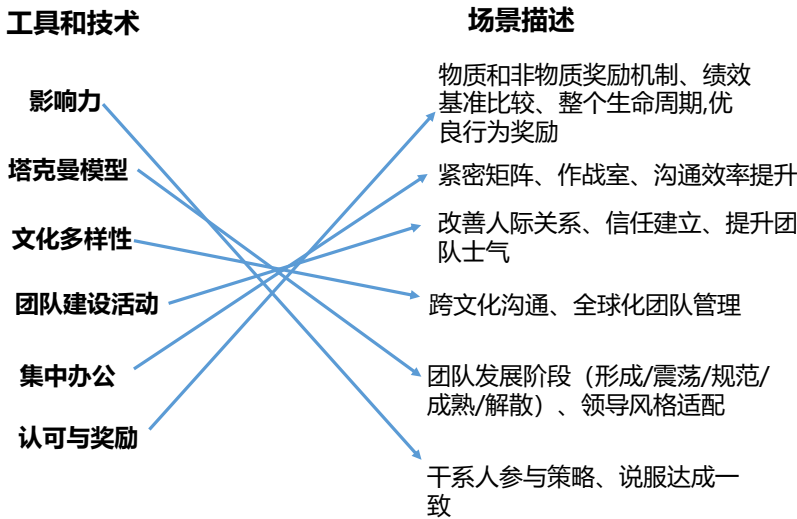
已经决定使用敏捷框架来管理项目。项目正在实施中。在这种适应性环境中, 项目经理应该关注什么?

- A. 执行详细的产品计划和交付
- B. 建立合作决策的环境
- C. 要求项目团队对截止日期负责
- D. 计划在每次迭代中将完成什么

# 第二十三记 支持团队绩效



## 团队建设工具

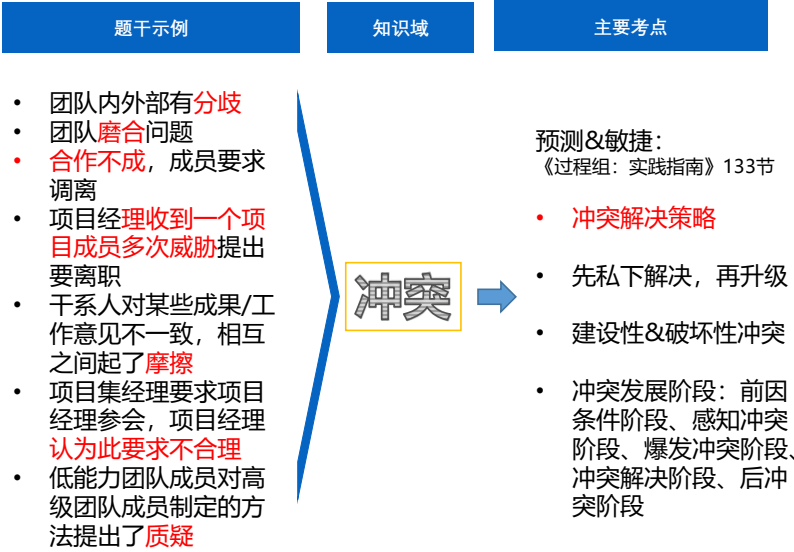


# 试题56

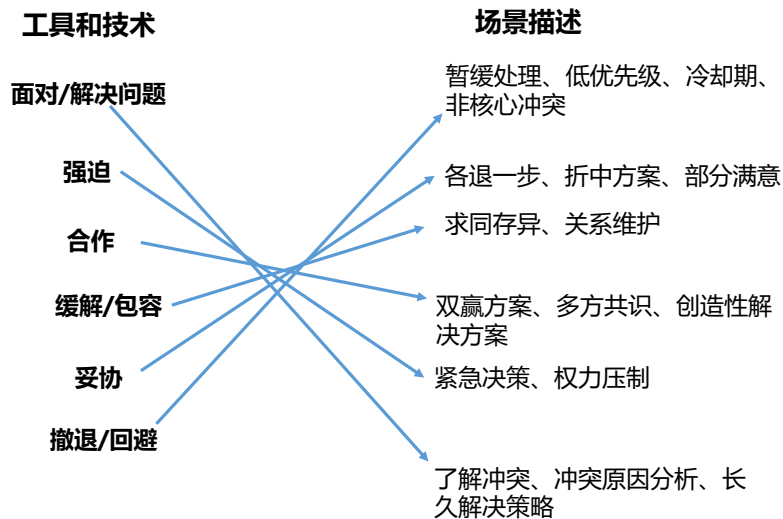
项目团队成员认为能够独立工作，并认为项目经理信任他们能在不严格的环境下完成工作，项目经理证明的是哪一种管理方式？

- A.保健因素
- B.X理论
- C.Y理论
- D.权力需要

## 第二十四记 管理冲突



## 冲突解决策略

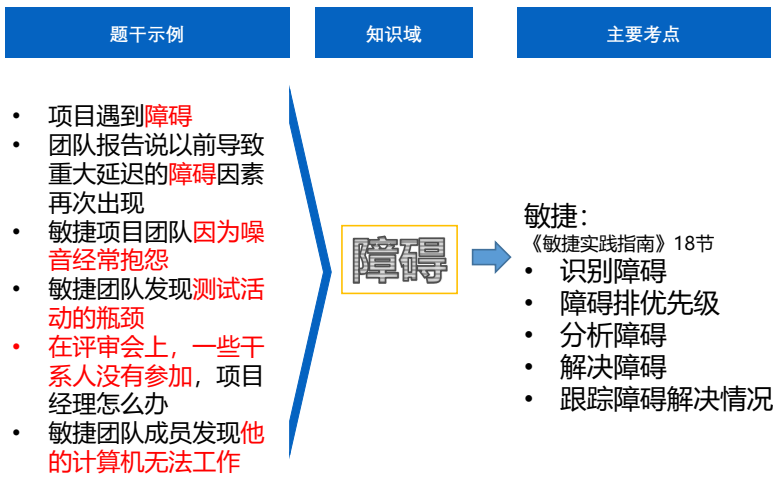


### 试题57

在与干系人一起召开的项目计划介绍会上，讨论了某个问题并形成解决方案，且所有干系人都出席了，会后的某一天，项目经理收到一封来自干系人的电子邮件，说他们对同意的解决方案改变主意了，希望把所有人员重新召集在一起，讨论新的解决方案。项目经理首先应该尝试下列哪一种冲突解决技巧？

- A. 妥协
- B. 强制
- C. 缓解
- D. 震荡

# 第二十五记 解决和消除团队面临的障碍、妨碍和阻碍



## 试题58

一个开发新药的安全性和有效性可视化的项目正在进行中。Scrum被选为开发方法。在第三次迭代的中途，项目团队成员发现所提供的**数据缺少一个强制性参数**。在项目计划期间，获得不完整数据的风险被提前识别并记录在风险登记册中。什么时候是使这个问题浮出水面的最合适的方法？

- A. 问题应作为主题包含在下次迭代回顾上进行讨论
- B. 团队成员应在每日站会上将问题作为障碍提出来
- C. 在迭代审查中应演示具有缺失参数的产品增量
- D. 已实现的风险应触发并由规划风险应对过程解决

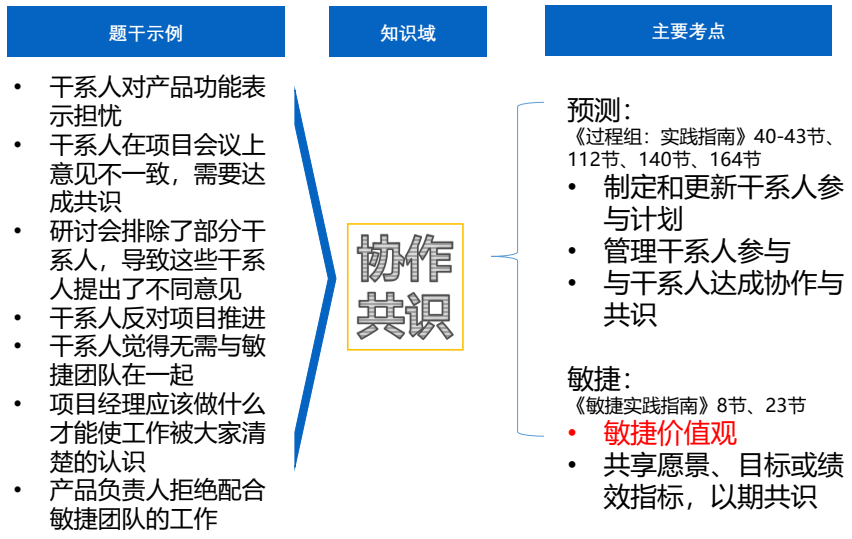


# 试题59

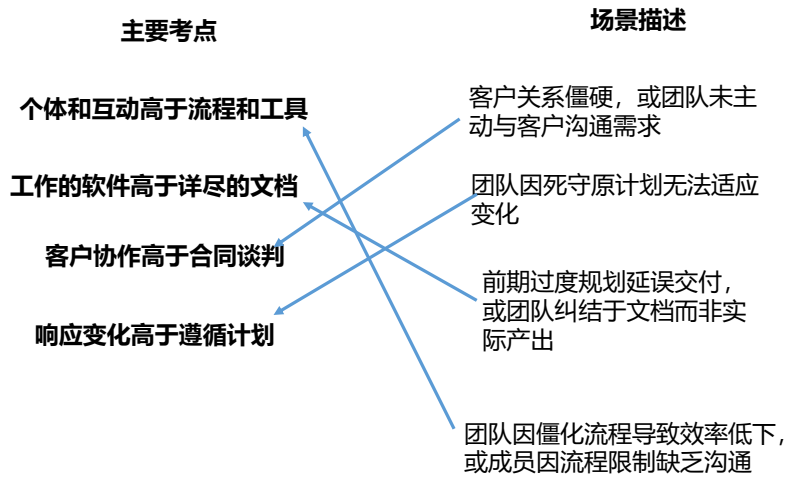
当一个敏捷团队进行第七次迭代时，一个新干系人加入了该项目。干系人经常联系团队成员以请求信息并质疑他们的方法。Scrum主管注意到团队的生产力下降了。对于Scrum主管来说，最好的行动方案是什么？

- A. 清除妨碍团队进展的障碍和阻碍
- B. 鼓励团队与干系人互动，并满足他们的需求
- C. 将团队从干系人和任何其他外部影响中隔离出来
- D. 为团队提供他们需要的任何东西，以提高他们的积极性和生产力

## 第二十六记 与干系人协作,凝聚共识



## 敏捷四大价值观




## 试题60

项目经理正在收集正式的项目需求。在进行干系人访谈后，项目经理意识到有些目标与项目章程中的目标不一致。根据在启动阶段获得的信息，必须高度关注该项目，以保持符合预算限制。若要管理需求并满足干系人的期望，项目经理应该怎么做？

- A. 将干系人的期望与项目章程中的目标调整一致
- B. 扩展项目章程以包含新识别到的目标
- C. 删除项目章程中与干系人目标不一致的目标
- D. 忽视可能超出项目章程中详述的范围的干系人目标

## 第二十七记 为组织变更提供支持

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"> <li>敏捷转型，组织架构还是孤岛组织</li> <li>敏捷转型需要评估的因素是什么</li> <li>敏捷转型采用的方法</li> <li>转型试点失败怎么办</li> <li>项目经理与团队开会介绍敏捷方法，团队成员抱怨改变</li> <li>项目经理意识到，如果团队不采用敏捷方法，项目将面临风险</li> <li>项目经理希望推动敏捷转型，下一步要做什么</li> </ul>		<p>敏捷：</p> <p>《敏捷实践指南》48节</p> <p>《项目管理知识体系第七版》23节</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>变革管理：             <ul style="list-style-type: none"> <li>组织变革管理迭代模型</li> <li>ADKAR模型</li> <li>领导变革八步法</li> <li>萨提亚变革模型</li> <li>转变模型</li> </ul> </li> <li>组织文化:通过评估确定组织是否需要变革</li> <li>自上而下推动：获得高级领导层支持</li> <li>指导：辅导干系人执行变革</li> <li>试点项目：通过试点项目获取干系人支持</li> </ul>

### 试题61

一家沉浸于预测瀑布式项目管理中的PMO聘请了你，作为敏捷实践者，来指导组织向敏捷的转变。在完成对组织文化的初步评估之后，你已经意识到许多干系人都抵制变更。你的最佳行动方案是什么？

- 提供培训来确保员工更加专业化
- 同时将所有项目向敏捷过渡
- 寻求愿意支持这一事业的高层高管
- 确保工作分解成孤岛

# 第二十八记 评估并交付项目利益和价值

题干示例	知识域	主要考点
<ul style="list-style-type: none"><li>项目如何持续交付商业价值</li><li>什么内容可以展示/确认商业价值是否实现</li><li>什么内容可以跟踪项目目标效益的实现情况</li><li>如何保证干系人认可项目的商业价值</li><li>发起人期望团队可以立即组建并开始工作。项目经理应该做什么</li><li>干系人担心项目没有实现商业价值。项目经理应该做什么</li><li>敏捷项目成果价值持续下降</li></ul>	收益	<p>预测： 《过程组：实践指南》29-33节、37-39节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>商业论证</li><li>项目章程</li><li>项目收益管理计划</li><li>项目启动会 (Initiating meeting &amp; Kick off meeting)</li></ul> <p>敏捷： 《敏捷实践指南》23节、28节</p> <ul style="list-style-type: none"><li>明确项目愿景，按照价值排序完成需求</li></ul>

## 商业论证&项目章程&项目收益管理计划&项目启动会



## 试题62

项目经理正管理着一个刚刚启动的大型项目。项目经理正在决定该向谁咨询，以确认是否会取得效益，从而能够将这些效益纳入效益管理计划中。项目经理该做什么？

- A. 与最密切相关的职能经理一起核实效益情况。
- B. 向服务提供商确认所有商业效益已交付。
- C. 取得项目发起人批准，确认已经交付了效益。
- D. 与所有关键干系人开会，确认他们就确定的商业效益达成一致。

## 试题63

收益管理计划中包含什么？

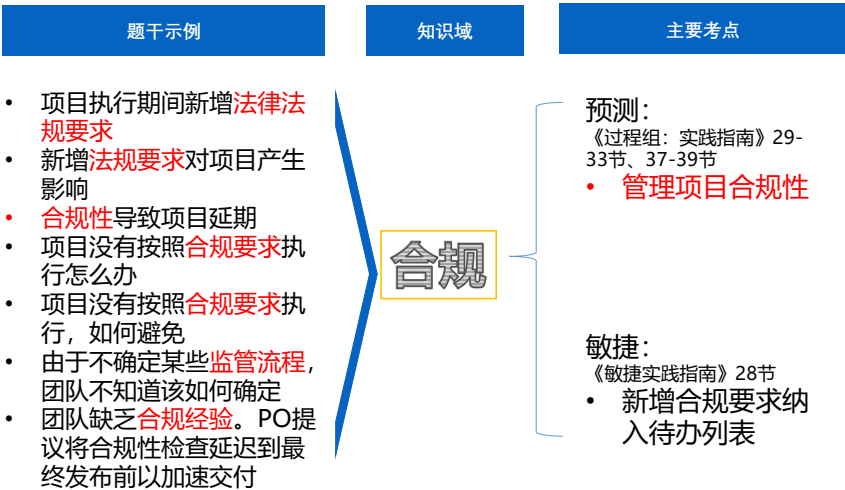
- A. 目标收益、项目经理、收益实现时间
- B. 目标收益、战略一致性、收益责任人
- C. 目标收益、业务需求、实现收益的风险
- D. 目标收益、战略一致性、项目可交付成果

# 试题64

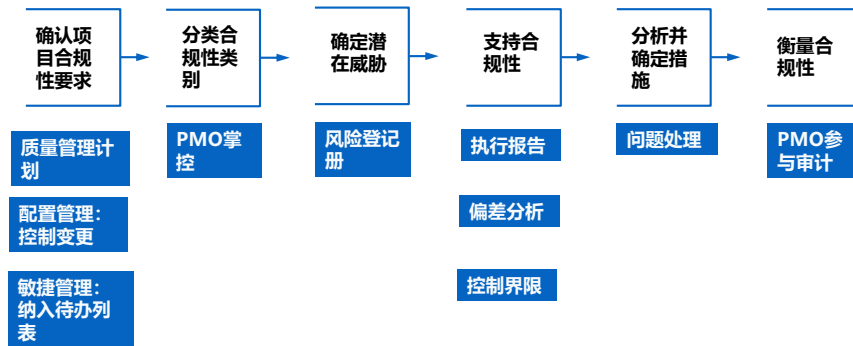
在项目启动阶段，项目经理执行专家判断来验证预算和资源，估算预算高于原始预期，项目要求雇用分包商，预计超过60%的工作要有外部资源完成，一周之内，项目经理必须向高级管理层提供一份批准的项目章程，项目经理接下来应该怎么做？

- A.减少项目范围，降低项目成本
- B.审查商业论证，确认商业利益和制约因素是否仍然有效
- C.与分包商谈判，减少价格，因为他们为项目提供了更多的资源
- D.请求项目发起人增加项目预算

## 第二十九记 规划和管理项目的合规性



## 管理项目合规性



## 试题65

一家公司正在几个国家部署一个新的解决方案, 已包含安全审计作为每次部署的质量检查组成部分。第一次部署后进行的安全审计结果发现了违反安全的行为以及不合规问题。项目经理应该做什么?

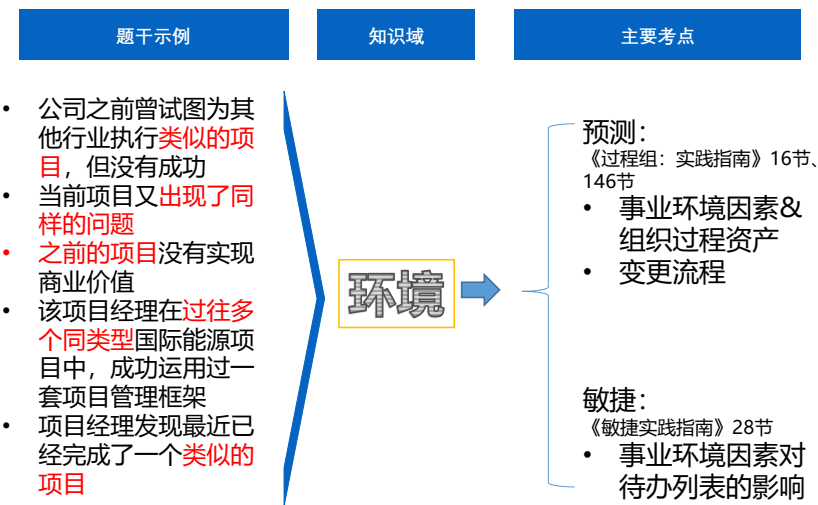
- A. 组织团队研讨会以执行根本原因分析并定义纠正措施计划
- B. 审查质量管理计划, 以确认是否包含安全要求
- C. 与安全审计员协商降低已发现问题的重要性
- D. 验证质量要求与解决方案是否一致, 并更新质量管理计划

# 试题66

你是一个商业写字楼建设项目的项目经理。你知道政府部门发布的相关建筑法规、消防法规等，都是你开展质量管理工作的依据。你必须保证项目质量计划符合相关法规的要求。这些法规将产生什么作用？

- A. 是规划质量管理过程的输入
- B. 有助于进行质量管理革新
- C. 会导致项目质量成本的上升
- D. 有助于楼房建设质量的优化

## 第三十记 评估并应对外部业务环境变化对范围的影响





## 试题67

项目经理正在识别一个项目章程的风险，该公司最近宣布，所有IT项目必须使用第三方云基础构架实施。项目经理可以使用什么作为公司第一个基于云的IT项目的风险相关输入来源？

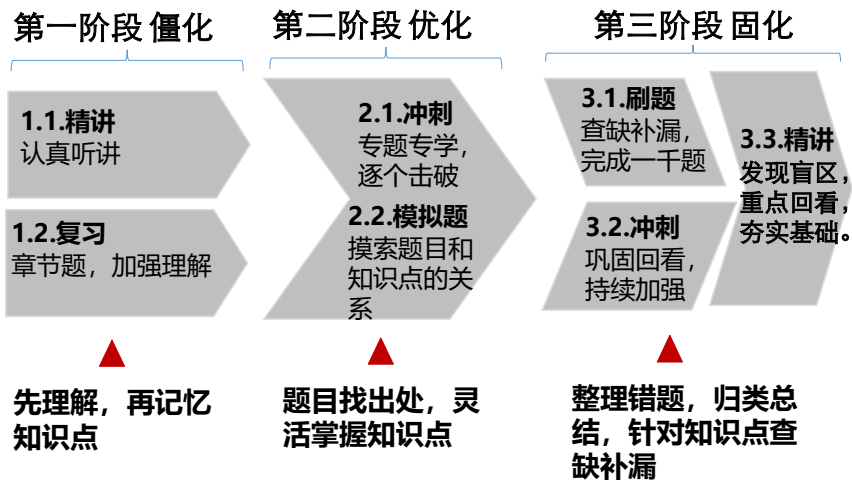
- A. 事业环境因素
- B. 组织过程资产
- C. 外部顾问
- D. 组织知识库

## 试题68

在项目开工会议期间，一位相关方确定某个项目可交付成果不符合环境法。项目经理应更新哪一项内容？

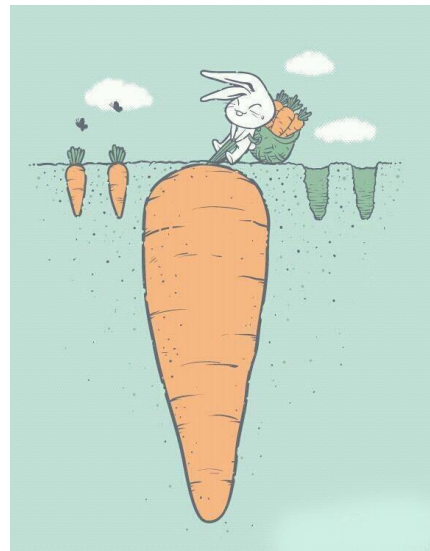
- A. 需求列表
- B. 问题日志
- C. 风险登记册
- D. 质量测试需求

## PMP备考建议



## 备考赠语

如果有一段时间，你发觉日子特别艰难，可能是这次的收获特别巨大



练习题答案

题目	答案	题目	答案
1-5	A、 D、 B、 C、 D	36-40	A、 A、 A、 A、 D
6-10	D、 B、 C、 D、 B	41-45	B、 C、 C、 D、 B
11-15	D、 B、 B、 A、 D	46-50	A、 C、 A、 B、 D
16-20	D、 C、 B、 C、 B	51-55	D、 A、 A、 B、 B
21-25	C、 A、 D、 C、 C	56-60	C、 C、 B、 A、 A
26-30	D、 C、 C、 D、 A	61-65	C、 D、 B、 B、 A
31-35	A、 A、 C、 D、 D	66-68	A、 A、 B



谢 谢 观 赏